

บทที่ 1

บทนำ

1.1 หลักการและเหตุผล

หลักเกณฑ์และแนวทางการบริหารจัดการที่ดีในรัฐวิสาหกิจได้กำหนดให้ ผู้บริหารให้ความสำคัญ ต่อ การบริหารความเสี่ยง โดยเห็นว่าผู้บริหารรัฐวิสาหกิจสามารถป้องกันหรือลดความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นจากความ เสี่ยงในการดำเนินกิจการได้ ซึ่งจะเป็นผลทำให้การดำเนินงาน เป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ นอกจากนี้บันทึกข้อตกลงประเมินผลการ ดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจได้ครอบคลุมเรื่องการบริหารความเสี่ยงไว้ ด้วย การบริหารความเสี่ยงมีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งในการป้องกันและควบคุมปัญหาความเสี่ยงในด้าน ต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นจากสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน ซึ่งมีผลกระทบต่อความสำเร็จขององค์กรโดยรวม ดังนั้น “การ บริหารความเสี่ยงที่ดี” คือการที่คนในองค์กรมีหน้าที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายได้มีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ ตรวจสอบ ประเมินความเสี่ยงและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นกับองค์กรอยู่เสมอ อีกทั้งมีการร่วมกันวางแผนป้องกันและควบคุม ให้เหมาะสมกับภารกิจ เพื่อลดสภาพปัญหาหรือหลีกเลี่ยงความเสี่ยงที่อาจสร้างความเสียหายหรือความสูญเสีย ให้กับองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ (อ.อ.ป.) เป็นรัฐวิสาหกิจที่มีบทบาทและหน้าที่ทั้งในทางธุรกิจและการ บริการเชิงสังคม ใช้ทรัพยากรธรรมชาติประเภทป่าไม้ในการประกอบธุรกิจ เพื่อหารายได้เข้ารัฐและบริการ ประชาชนด้านการสงวนและอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม การดำเนินงานเพื่อให้เกิดความมั่นใจ ได้ว่าจะประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ทั้งระยะสั้นและระยะยาว จำเป็นที่จะต้องมีการบริหารความ เสี่ยง ดังเช่นที่หน่วยงานต่างๆดำเนินการและต้องจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงประจำปี บริหารความเสี่ยงของ อ.อ.ป. กำหนดให้เป็นการบริหารความเสี่ยงองค์กรโดยรวม (Enterprise Risk Management: ERM)

1.2 วัตถุประสงค์

- เพื่อให้ผู้บริหารและพนักงานของ อ.อ.ป. เข้าใจหลักการและกระบวนการบริหารความเสี่ยง
- เพื่อให้ผู้บริหารและพนักงานของ อ.อ.ป. รับทราบขั้นตอนและกระบวนการในการวางแผน บริหารความเสี่ยง
- เพื่อให้มีการปฏิบัติตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง
- เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารความเสี่ยงของ อ.อ.ป.
- เพื่อเป็นเครื่องมือในการสื่อสารและสร้างความเข้าใจ ตลอดจนเชื่อมโยงการบริหารความ เสี่ยงกับกลยุทธ์ของ อ.อ.ป.
- เพื่อลดโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยงอันอาจจะเกิดขึ้นกับ อ.อ.ป.

1.3 เป้าหมาย

- ผู้บริหารและพนักงาน อ.อ.ป.มีความรู้ความเข้าใจเรื่องการบริหารความเสี่ยงและสามารถนำไปใช้ในการดำเนินการตามยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ ให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนด
- ผู้บริหารและพนักงาน อ.อ.ป.สามารถระบุความเสี่ยง วิเคราะห์ความเสี่ยง ประเมินความเสี่ยงและจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
- สามารถนำแผนบริหารความเสี่ยงไปใช้ในการบริหารงานที่รับผิดชอบ
- เพื่อการพัฒนาความสามารถบุคลากรและกระบวนการดำเนินงานภายใน อ.อ.ป. ได้อย่างต่อเนื่อง
- การบริหารความเสี่ยงได้รับการปลูกฝังให้เป็นวัฒนธรรมของ อ.อ.ป.

1.4 ประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยง

การดำเนินการบริหารความเสี่ยงจะช่วยให้ผู้บริหารมีข้อมูลใช้ในการตัดสินใจได้ดียิ่งขึ้นและ อ.อ.ป. สามารถจัดการกับปัญหาอุปสรรคและอยู่รอดได้ในสถานการณ์ที่ไม่คาดคิดหรือสถานการณ์ที่อาจทำให้องค์กรเกิดความเสียหาย

ประโยชน์ที่คาดหวังว่าจะได้รับจากการดำเนินการบริหารความเสี่ยงคือ

- เป็นส่วนหนึ่งของหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี
- สร้างฐานข้อมูลความรู้ที่เป็นประโยชน์ต่อการบริหารและการปฏิบัติงาน
- ช่วยสะท้อนให้เห็นภาพรวมของความเสี่ยงที่สำคัญๆ
- เป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารงาน
- ช่วยในการพัฒนาองค์กรให้เป็นไปในทางเดียวกัน
- ช่วยให้การพัฒนาการบริหารและจัดสรรทรัพยากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล

1.5 ความหมายและคำจำกัดความเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง

ความเสี่ยง (Risk) หมายถึง เหตุการณ์ไม่แน่นอนที่อาจเกิดขึ้น ซึ่งหากเกิดขึ้นจะมีผลกระทบในเชิงลบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์หรือภารกิจขององค์กร หรือโอกาสที่จะเกิดความสูญเสีย หรือสิ่งที่ไม่คิดหวัง/ไม่พึงประสงค์จากการดำเนินงาน หรือเสียโอกาสทางธุรกิจ ตัวอย่าง เช่น ภัยธรรมชาติ การก่อการร้าย ความเสียหายของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ บุคลากรไม่มีความรู้ และประสบการณ์ที่เหมาะสมอย่างเพียงพอต่อองค์กร หรือการถูกดำเนินการทางกฎหมาย

ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor) หมายถึง ต้นเหตุหรือสาเหตุที่มาของความเสี่ยงที่จะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยต้องระบุว่าเหตุการณ์เกิดที่ใด เมื่อใด เกิดขึ้นอย่างไร และทำไม ทั้งนี้ สาเหตุของความเสี่ยงที่ระบุความเป็นสาเหตุที่แท้จริง เพื่อจะได้วิเคราะห์และกำหนดมาตรการลดความเสี่ยงในภายหลังได้อย่างถูกต้อง

การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) หมายถึง การวิเคราะห์และประเมินระดับความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์และภารกิจหลักขององค์กร โดยพิจารณาจากโอกาสที่อาจเกิดขึ้น (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) จากความเสี่ยงนั้น เป็นค่าความเสี่ยงโดยรวม (Risk Exposure/Degree of Risk) เพื่อจัดลำดับความสำคัญในการบริหารความเสี่ยง

โอกาสจะเกิด (Likelihood: L) หมายถึง ความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงซึ่งจำแนกเป็น 5 ระดับคือ

- ระดับ 1 หมายถึง ความเสี่ยงนั้นมีโอกาสเกิดขึ้นน้อยมาก
- ระดับ 2 หมายถึง ความเสี่ยงนั้นมีโอกาสเกิดขึ้นน้อย
- ระดับ 3 หมายถึง ความเสี่ยงนั้นมีโอกาสเกิดขึ้นปานกลาง
- ระดับ 4 หมายถึง ความเสี่ยงนั้นมีโอกาสเกิดขึ้นสูง
- ระดับ 5 หมายถึง ความเสี่ยงนั้นมีโอกาสเกิดขึ้นสูงมาก

ผลกระทบ (Impact: I) หมายถึง ขนาดความรุนแรงของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นหากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง จำแนกเป็น 5 ระดับคือ

- ระดับ 1 หมายถึง ผลกระทบของความเสียหายต่อองค์กรมีน้อยมาก
- ระดับ 2 หมายถึง ผลกระทบของความเสียหายต่อองค์กรมีน้อย
- ระดับ 3 หมายถึง ผลกระทบของความเสียหายต่อองค์กรมีปานกลาง
- ระดับ 4 หมายถึง ผลกระทบของความเสียหายต่อองค์กรมีสูง
- ระดับ 5 หมายถึง ผลกระทบของความเสียหายต่อองค์กรมีสูงมาก

บทที่ 2

ข้อมูลพื้นฐานของ อ.อ.ป.

2.1 ความเป็นมา

องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ (อ.อ.ป.) ได้รับการก่อตั้งขึ้นเป็นหน่วยงานหนึ่งของกรมป่าไม้ เมื่อวันที่ 1 มกราคม 2490 ต่อมาได้รับการยกฐานะขึ้นเป็นรัฐวิสาหกิจสังกัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ตั้งแต่วันที่ 25 กรกฎาคม 2499 โดยพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ พ.ศ. 2499 แก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ. 2517, พ.ศ. 2533, พ.ศ. 2542 ต่อมาได้มีพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ (ฉบับที่ 5) วันที่ 27 สิงหาคม พ.ศ. 2546 ให้โอนองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ไปเป็นรัฐวิสาหกิจสังกัดกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

วัตถุประสงค์ในการจัดตั้ง มี 6 ประการ ดังนี้

- อำนวยบริการแก่รัฐและประชาชนในการอุตสาหกรรมป่าไม้
- ประกอบธุรกิจเกี่ยวกับอุตสาหกรรมการป่าไม้ เช่น เกี่ยวกับการทำไม้ และเก็บหา ของป่า แปรรูปไม้ ทำไม้อัด ไม้อัดน้ำยาไม้ กลั่นไม้ และประดิษฐ์ หรือผลิตวัตถุ หรือสิ่งของจากไม้ และของป่า และธุรกิจที่ต่อเนื่องคล้ายคลึงกัน รวมทั้งอุตสาหกรรมอื่นใดที่เกี่ยวข้องด้วยไม้หรือของป่า
- ปลูกสร้างสวนป่า คุ้มครองรักษาป่าไม้และบุงบุงป่าไม้เพื่อประโยชน์แก่การป่าไม้ ไม่ว่าจะเป็นการดำเนินการเองหรือเป็นการดำเนินการเพื่อช่วยเหลือรัฐ
- วิจัย ค้นคว้า และทดลองเกี่ยวกับผลิตผลและผลิตภัณฑ์ในด้านอุตสาหกรรมไม้
- ดำเนินกิจการเกี่ยวกับการเผยแพร่ความรู้การปลูกฝังทัศนคติและความสำนึกในการคุ้มครองดูแลรักษาบุงบุงและพัฒนาทรัพยากรป่าไม้ รวมทั้งการเจ้าหน้าที่พักการอำนวยความสะดวกหรือการให้บริการในกิจการที่เกี่ยวข้องกับการทัศนจรหรือกิจการอื่นใดเพื่อประโยชน์แก่การดำเนินการดังกล่าว
- ดำเนินธุรกิจ หรือกิจการอื่นที่เกี่ยวข้องหรือเพื่อประโยชน์แก่กิจการของ อ.อ.ป.

นับแต่เริ่มก่อตั้ง อ.อ.ป. มีรายได้หลักจากการดำเนินธุรกิจป่าไม้ โดยเฉพาะการทำไม้จากป่าสัมปทานนำมาจำหน่ายและสร้างมูลค่าด้านอุตสาหกรรมไม้ ต่อมาได้ลงทุนปลูกสร้างสวนป่าด้วยงบประมาณของ อ.อ.ป.เอง ในระยะหลังได้รับมอบสวนป่าจากกรมป่าไม้ตามนโยบายของรัฐมาดูแลบำรุงรักษาหลังจากที่รัฐบาลได้ยกเลิกสัมปทานทำไม้ทั่วประเทศ ปัจจุบัน อ.อ.ป. มีรายได้หลักจากธุรกิจการใช้ประโยชน์สวนป่าเศรษฐกิจธุรกิจอุตสาหกรรมไม้จากสวนป่าและธุรกิจบริการการท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ในสวนป่า การดำเนินงาน อ.อ.ป. มีผลกำไรมาโดยตลอดและสามารถส่งรายได้เข้ารัฐแล้ว เป็นเงิน 4,318.84 ล้านบาท สืบเนื่องจากการปิดป่างดสัมปทานทำไม้ในปี 2532 ทำให้อ.อ.ป. มีผลขาดทุนในระหว่างปี 2536 -2538 และระหว่างปี 2541-2545

ต่อเมื่อสวนป่าเศรษฐกิจเริ่มให้ผลผลิตมากขึ้น อ.อ.ป. กลับมามีผลประกอบการกำไรอีกครั้งในปี 2546 และมีกำไรอย่างต่อเนื่องจนถึงปัจจุบัน

นอกจากดำเนินธุรกิจด้านสวนป่าแล้ว อ.อ.ป. ยังให้บริการสังคมอย่างสม่ำเสมอด้วยการสนับสนุนนโยบายของรัฐ เช่น การส่งเสริมการปลูกไม้เศรษฐกิจ การอนุรักษ์ช้างไทย และสนับสนุนกิจกรรมด้านการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม การดำเนินธุรกิจของ อ.อ.ป. มีความสัมพันธ์กับชุมชนท้องถิ่นจำนวนมาก ทั้งการจ้างแรงงาน การส่งเสริมอาชีพและการใช้ทรัพยากรธรรมชาติในท้องถิ่นร่วมกัน

จากสถานการณ์ด้านการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม กระแสสังคมและชุมชนท้องถิ่นโดยรอบสวนป่า ประเด็นนโยบายของรัฐบาลโดยกระทรวงการคลังในฐานะผู้ถือหุ้น นโยบายของกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ในฐานะกระทรวงเจ้าสังกัด และเพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ตามพระราชกฤษฎีกาการจัดตั้ง อ.อ.ป. และเป็นไปตามนโยบายของคณะกรรมการบริหารกิจการของ อ.อ.ป. ในฐานะผู้บริหารอ.อ.ป. ได้ทบทวนแผนยุทธศาสตร์ และพิจารณาดำเนินการปรับบทบาทให้ดำเนินธุรกิจตามศักยภาพขององค์กร โดยเน้นอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมและบริการสังคม โดยในปี 2557 จะมีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ใหม่ปี 2557 – 2560 ซึ่งขณะนี้อยู่ในระหว่างดำเนินการ

2.2 วิสัยทัศน์

เป็นองค์กรหลักในการพัฒนาสวนป่าเศรษฐกิจอย่างยั่งยืน

2.3 พันธกิจ

อ.อ.ป. ดำเนินการปรับบทบาทและภารกิจ ได้กำหนดพันธกิจและเป้าประสงค์เพื่อให้สอดคล้องกับแนวนโยบายแห่งรัฐและสถานการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมและสังคมที่เปลี่ยนไป ดังนี้

2.3.1. พัฒนาที่ดินสวนป่าเศรษฐกิจอย่างยั่งยืน

เป้าประสงค์

- ปลูกสร้างสวนป่าเศรษฐกิจเชิงประณีต ตามหลักการจัดการสวนป่าเศรษฐกิจอย่างยั่งยืน
- การใช้ประโยชน์ผลผลิตจากสวนป่าจะดำเนินการโดยมีการกำหนดมาตรการป้องกันและลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม

2.3.2. ส่งเสริมการปลูกไม้เศรษฐกิจ พัฒนาระบบและสร้างกลไกการตลาดไม้-เศรษฐกิจอย่างเป็นธรรม

เป้าประสงค์

- ส่งเสริมการปลูกไม้เศรษฐกิจเพื่อการใช้ประโยชน์และสร้างรายได้ให้ชุมชนท้องถิ่น

- ส่งเสริมและพัฒนาระบบตลาดไม้เศรษฐกิจ

2.3.3 ส่งเสริมและพัฒนาธุรกิจอุตสาหกรรมไม้เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มและส่งเสริมชุมชนท้องถิ่นด้านอุตสาหกรรมไม้

เป้าประสงค์

- พัฒนาธุรกิจอุตสาหกรรมไม้เพื่อเป็นแม่แบบให้ชุมชนท้องถิ่น
- ส่งเสริมและพัฒนาธุรกิจอุตสาหกรรมไม้ขนาดเล็กของชุมชนท้องถิ่น
- สนับสนุนข้อมูลการตลาดให้ชุมชนท้องถิ่น

2.3.4. วิจัยและพัฒนาการปลูกและใช้ประโยชน์ไม้เศรษฐกิจ

เป้าประสงค์

- สนับสนุนการวิจัยและพัฒนาด้านการปลูกและใช้ประโยชน์สวนป่า
- สนับสนุนการวิจัยและพัฒนาด้านอุตสาหกรรมไม้สวนป่า
- สนับสนุนงานวิจัยด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

2.3.5. ปรับโครงสร้างทางการเงินและพัฒนาสินทรัพย์ให้เกิดประโยชน์ตามศักยภาพ

เป้าประสงค์

- แสวงหาแหล่งเงินทุนเพื่อการลงทุนทางธุรกิจ
- ส่งเสริมการพัฒนาและใช้ประโยชน์สินทรัพย์

2.3.6. พัฒนาชุมชนท้องถิ่นโดยใช้สวนป่าเป็นฐาน

เป้าประสงค์

- ส่งเสริมการพัฒนาคุณภาพชีวิตของชุมชน สร้างงานและอาชีพให้ชุมชน
- ส่งเสริมให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการและใช้ประโยชน์พื้นที่สวนป่า

2.3.7. สงวน อนุรักษ์และบริหารช้างไทยและฟื้นฟูทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

เป้าประสงค์

- ส่งเสริมกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการอนุรักษ์และพัฒนาช้างเลี้ยงไทย
- ส่งเสริมสุขภาพช้างและการดูแลรักษาช้าง
- ส่งเสริมและสนับสนุนการวิจัยและพัฒนาช้างไทย
- ส่งเสริมกิจกรรมการอนุรักษ์ ฟื้นฟูทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

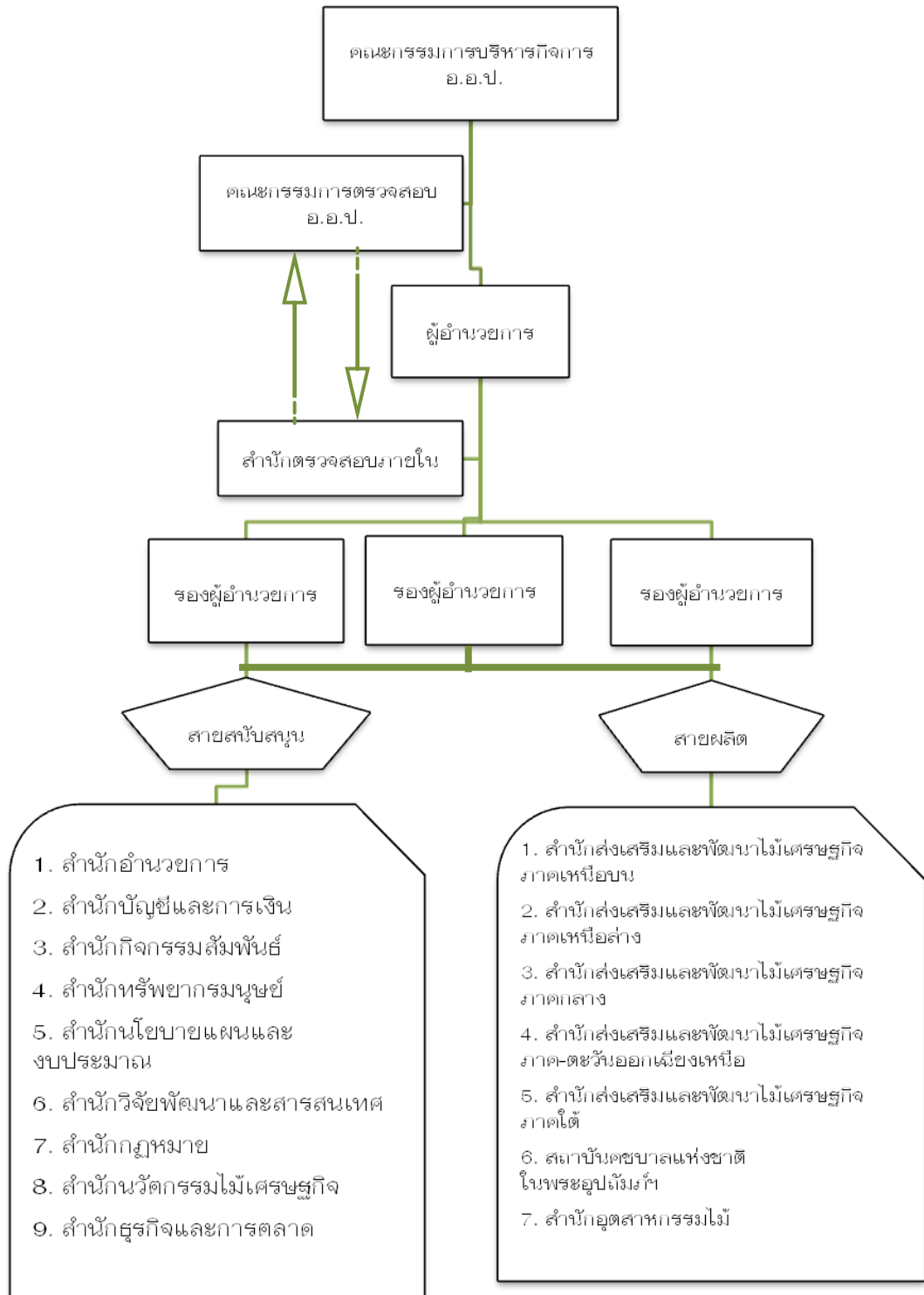
2.3.8. พัฒนาธุรกิจบริการอย่างครบวงจรและแข่งขันได้โดยพัฒนาธุรกิจท่องเที่ยว

เป้าประสงค์

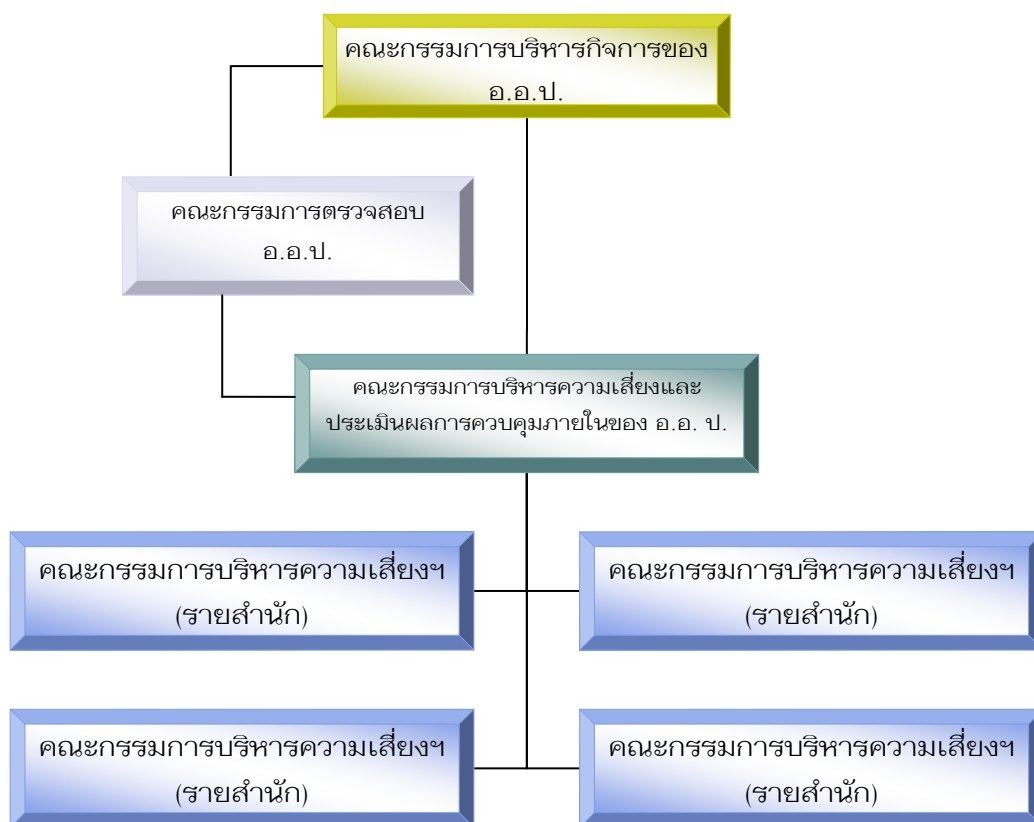
- ส่งเสริมการท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ในพื้นที่สวนป่า
- ส่งเสริมให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการให้บริการเพื่อสร้างรายได้ให้ชุมชน
- พัฒนาแหล่งท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ให้มีคุณภาพมาตรฐาน

2.4 โครงสร้างการบริหารงาน

โครงสร้างการบริหารงานขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ประกอบด้วย คณะกรรมการบริหารกิจการกิจการ ของ อ.อ.ป. มีปลัดกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมเป็นประธาน มีองค์ประกอบดังนี้



2.5 โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงของ อ.อ.ป.



หน้าที่ความรับผิดชอบตามโครงสร้างการบริหารความเสี่ยง

คณะกรรมการบริหารกิจการของ อ.อ.ป.

- กำหนดนโยบาย ให้คำแนะนำ และให้ความเห็นชอบแผนบริหารความเสี่ยงองค์กร
- ส่งเสริม และสนับสนุนให้มีการดำเนินการที่เหมาะสม เพื่อการบริหารความเสี่ยง

คณะกรรมการตรวจสอบ อ.อ.ป.

- กำกับดูแล และติดตามการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นอิสระ
- ติดตามประสิทธิภาพการทำงานของผู้ตรวจสอบภายใน และผู้รับผิดชอบการบริหารความเสี่ยงของ อ.อ.ป.
- สื่อสารกับคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง เพื่อความเข้าใจในบริบทของความเสี่ยงและเชื่อมโยงกับการควบคุมภายใน เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่ามีการควบคุมภายใน และการบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสม เพื่อจัดการความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร รวมถึงมีการกำกับดูแลกิจกรรมที่ดี

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง อ.อ.ป.

มี 2 ระดับ คือ ระดับ องค์กร และระดับสำนัก

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของ อ.อ.ป. (ระดับ องค์กร)

ประกอบด้วย ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ และผู้อำนวยการทุกสำนัก ยกเว้น สำนักตรวจสอบภายใน เป็นกรรมการ มีหน้าที่

- 1) กำกับ ดูแล และควบคุมกระบวนการบริหารความเสี่ยง อ.อ.ป. โดยพิจารณา วัตถุประสงค์ การระบุ การประเมิน การจัดการและจัดทำแผน การรายงานติดตามผล และการประเมินผลการบริหารความเสี่ยง ให้อยู่ในระดับที่ อ.อ.ป. ยอมรับได้ ตลอดจนทบทวนการบริหารความเสี่ยง
- 2) จัดทำนโยบายและคู่มือการบริหารความเสี่ยงของ อ.อ.ป.
- 3) สรุปและนำเสนอการบริหารความเสี่ยงของ อ.อ.ป.ต่อผู้บริหาร คณะกรรมการตรวจสอบ อ.อ.ป. (Audit Committee) และคณะกรรมการบริหารกิจการของ อ.อ.ป.
- 4) บริหารจัดการให้การบริหารความเสี่ยงองค์กรมีการใช้ระบบสารสนเทศ และมีการบูรณาการอย่างเป็นระบบ

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับสำนัก

แต่ละสำนักแต่งตั้งคณะกรรมการขึ้นมาบริหารและกำกับดูแลภายในกันเองมีหน้าที่

- 1) ร่วมวางแผนงานและดำเนินการตามแผนงาน นโยบาย และกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยง ที่คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงกำหนด
- 2) กำกับ ดูแล และติดตามให้หน่วยงานปฏิบัติตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง
- 3) สนับสนุน และส่งเสริมให้การบริหารความเสี่ยงเป็นการปฏิบัติงานปกติ และเป็นวัฒนธรรมของหน่วยงาน มีการบริหารระบบการควบคุมภายในให้มีประสิทธิภาพเป็นมาตรฐาน

2.6 การวิเคราะห์สถานภาพ อ.อ.ป.

จุดแข็ง (Strength)

- ✓ มีพื้นที่สวนป่าเศรษฐกิจในความรับผิดชอบที่มีศักยภาพเป็นรายใหญ่ที่สุดของประเทศ ประมาณ 1.15 ล้านไร่ และเป็นแหล่งวัตถุดิบไม้ อีกทั้งสวนป่าหลายแห่งมีศักยภาพเพียงพอที่จะพัฒนาให้เป็นแหล่งท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ได้ ธุรกิจป่าไม้เศรษฐกิจ และการให้บริการจึงเป็นธุรกิจหลักที่สร้างรายได้ให้กับ อ.อ.ป.
- ✓ มีบุคลากรที่มีความรู้ความชำนาญงานด้านการจัดการป่าเศรษฐกิจเป็นจำนวนมากและมีประสบการณ์ในการจัดการป่าเศรษฐกิจมากกว่า 30 ปี
- ✓ มีทรัพย์สินและที่ดินกรรมสิทธิ์กระจายทั่วประเทศ สามารถนำมาพัฒนาและใช้ประโยชน์ให้เป็นแหล่งรายได้

- ✓ มีช่างเลี้ยงจำนวนมาก มีบุคลากรที่มีภูมิปัญญาและองค์ความรู้เกี่ยวกับช่าง สามารถพัฒนาให้เป็นแหล่งอนุรักษ์ขยายพันธุ์ช่างไทย เพื่อให้เป็นแหล่งท่องเที่ยวเชิงศึกษา และดำเนินการด้านศิลปวัฒนธรรม
- ✓ อ.อ.ป.เป็นองค์กรของรัฐที่มุ่งเน้นเฉพาะทางด้านการบริหารป่าเศรษฐกิจ และใช้ประโยชน์ทรัพยากรป่าไม้อย่างกว้างขวาง ได้รับความเห็นชอบจากรัฐในการเสนอนโยบายด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
- ✓ อ.อ.ป.มีการศึกษาและจัดทำระบบการจัดการสวนป่าอย่างยั่งยืนตั้งแต่ปี 2540 ทำให้มีความพร้อมด้านการจัดการสวนป่าอย่างยั่งยืน

จุดอ่อน (Weakness)

- ✗ ด้านการผลิต ต้นทุนสูง ผลผลิตการผลิตด้านสวนป่าต่ำ เนื่องจากไม่มุ่งเน้นกำไรสูงสุด โดยมุ่งเน้นการอนุรักษ์เพื่อเพิ่มพื้นที่สวนป่า เครื่องจักรและอุปกรณ์ในการผลิตล้าสมัย ทำให้เกิดการสูญเสียและไม่สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้าได้เท่าที่ควร
- ✗ ด้านการเงิน การขาดสภาพคล่อง การบริหารการเงินขาดประสิทธิภาพการบริหารแหล่งระดมเงินทุนที่สอดคล้องกับการลงทุนในระยะยาว ส่งผลให้พลาดโอกาสในการลงทุนทำธุรกิจใหม่ๆ เสียโอกาสการลงทุนปลูกป่าระยะยาวและระยะกลาง
- ✗ ด้านการบริหารจัดการ อ.อ.ป. มีรูปแบบองค์การที่เป็นระบบราชการ (Bureaucracy) มีลักษณะโครงสร้างใหญ่ ซับซ้อน สายการบังคับบัญชายาว ขาดความคล่องตัว มีการรวมศูนย์อำนาจ ขาดความชัดเจนในบทบาทหน้าที่
- ✗ ด้านบุคลากร บุคลากรส่วนใหญ่อายุมาก ขาดความคิดทางธุรกิจและความรู้สึกเป็นเจ้าของ ทำให้การวางแผนด้านบุคลากรไม่ประสบผลเท่าที่ควร บุคลากรบางส่วนไม่สามารถปรับตัวให้ทันกับความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและยุคสมัยที่เปลี่ยนแปลงไป ขาดการพัฒนาอย่างมีเป้าหมายเป็นเวลานาน การทำงานขาดการมีส่วนร่วม (Teamwork) ยังคงรูปแบบวัฒนธรรมแบบอุปถัมภ์ ขาดความรู้ความเชี่ยวชาญในสายงานที่ปฏิบัติอย่างแท้จริง
- ✗ ด้านการตลาด ขาดการวางแผนการตลาดเชิงรุก เพราะมุ่งเน้นระบบการผลิตมากกว่าการตลาด ขาดงานวิจัย งานสร้างสรรค์และต่อยอดภูมิปัญญาด้านการตลาดอย่างจริงจัง
- ✗ ด้านการควบคุมและตรวจสอบภายในยังไม่เข้มแข็ง ขาดความเป็นอิสระ และบุคคลไม่มีความชำนาญในวิชาชีพตรวจสอบโดยตรง ทำให้ระบบการติดตาม ตรวจสอบประเมินผลไม่มีประสิทธิภาพ
- ✗ ด้านการบริหารจัดการ ระบบและระเบียบการบริหารงานภายในขาดความคล่องตัว
- ✗ ยังคงต้องดำเนินการตามกฎหมายเกณฑ์ราชการและผลจากการที่การเมืองมีการเปลี่ยนแปลงบ่อย ทำให้ขาดความต่อเนื่องในนโยบายและการดำเนินงานขาดความเป็นมืออาชีพในการบริหารจัดการ

โอกาส (Opportunity)

- ❖ อ.อ.ป.เป็นองค์กรของรัฐ ได้รับสิทธิจากรัฐ เช่น สิทธิการใช้ประโยชน์ที่ดินป่าสงวนแห่งชาติที่เสื่อมโทรม ในการดำเนินการปลูกสร้างสวนป่า ทำให้มีโอกาสในการเป็นผู้นำการเสริมสร้างและพัฒนาป่าเศรษฐกิจ สิทธิในการใช้ประโยชน์สวนป่าที่ปลูกโดยงบประมาณของรัฐนอกเขตอนุรักษ์ตามมติ ค.ร.ม.เมื่อวันที่ 3 มีนาคม 2535 และ 9 มีนาคม 2536 ซึ่งกำหนดให้ อ.อ.ป.ดูแลและใช้ประโยชน์สวนป่าที่อยู่นอกเขตอนุรักษ์ทั้งหมด
- ❖ นโยบายของรัฐหลายด้านเอื้อประโยชน์ต่อการดำเนินงานล้วนเป็นโอกาสสำคัญต่อ อ.อ.ป.ในการจัดทำ แผนงาน/โครงการเพื่อดำเนินธุรกิจสนองนโยบายให้เกิดประโยชน์ที่เหมาะสม เช่น การจัดการ ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม กำหนดให้มีการใช้ประโยชน์และดูแลรักษาทรัพยากรธรรมชาติและ สิ่งแวดล้อม เพื่อสนับสนุนการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคมและคุณภาพชีวิตได้อย่างยั่งยืน เป็นการเปิดโอกาส ให้ อ.อ.ป.สามารถดำเนินการตามบทบาทการเป็นองค์กรหลักของรัฐในการเสริมสร้างและบริหารจัดการ ป่าเศรษฐกิจ
- ❖ สถานการณ์ด้านสิ่งแวดล้อม พลังงานเชื้อเพลิง โดยเฉพาะน้ำมันมีราคาสูงขึ้น ทำให้มนุษย์ต้องการ พลังงานทดแทน เช่น พืชน้ำมัน เชื้อเพลิงชีวมวลจากไม้ ตลอดจนภัยธรรมชาติ ภัยแล้ง กระตุ้นให้ภาครัฐ ส่งเสริมการปลูกป่าอย่างจริงจังและเร่งด่วน เพื่อหาพลังงานทดแทนน้ำมันและป้องกันภัยธรรมชาติ
- ❖ กระแสการตื่นตัวด้านการอนุรักษ์และฟื้นฟูสภาพแวดล้อมและทรัพยากรธรรมชาติของโลกทำให้ ประเทศพัฒนาแล้วซึ่งเป็นตลาดนำเข้าไม้ที่สำคัญกีดกันการนำเข้าผลิตภัณฑ์ไม้ที่ไว้ตัดจากป่า ธรรมชาติ และประเทศเพื่อนบ้านหลายประเทศห้ามการส่งออกไม้ท่อนที่ทำออกจากป่าธรรมชาติ เป็น การสร้างโอกาสในการดำเนินการพัฒนาสวนป่าของ อ.อ.ป.ตอบสนองความต้องการใช้ไม้ภายในประเทศ รวมทั้งการส่งออกไปจำหน่ายต่างประเทศ รวมทั้งโอกาสในการขอรับเงินสนับสนุนในการเพิ่มพื้นที่ป่า ธรรมชาติ เพื่อลดภาวะโลกร้อน
- ❖ ในยุคข้อมูลข่าวสารระบบอินเทอร์เน็ตเข้ามาเกี่ยวข้องในชีวิตประจำวันมากขึ้น ช่องทางในการดำเนิน ธุรกิจหรือการเผยแพร่ข่าวสารจึงจำเป็นที่จะนำระบบธุรกิจอิเล็กทรอนิกส์ (E-commerce) มาใช้
- ❖ ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมของประเทศไทย มีความเหมาะสมที่จะปลูกไม้ป่า (Forest Corp) หลากหลายพันธุ์ และมีอัตราการเจริญเติบโตที่รวดเร็วกว่าประเทศในเขตอบอุ่น ประเทศคู่แข่งมีไม่มาก และประเทศไทยมีขีดความสามารถที่จะแข่งขันได้
- ❖ กระแสสังคมเรื่องการอนุรักษ์ช้าง สัตว์สัญลักษณ์ของประเทศ ทำให้ อ.อ.ป.มีบทบาทในเรื่องคชบาลธุ รศาสตร์ยิ่งขึ้น

อุปสรรค (Treat)

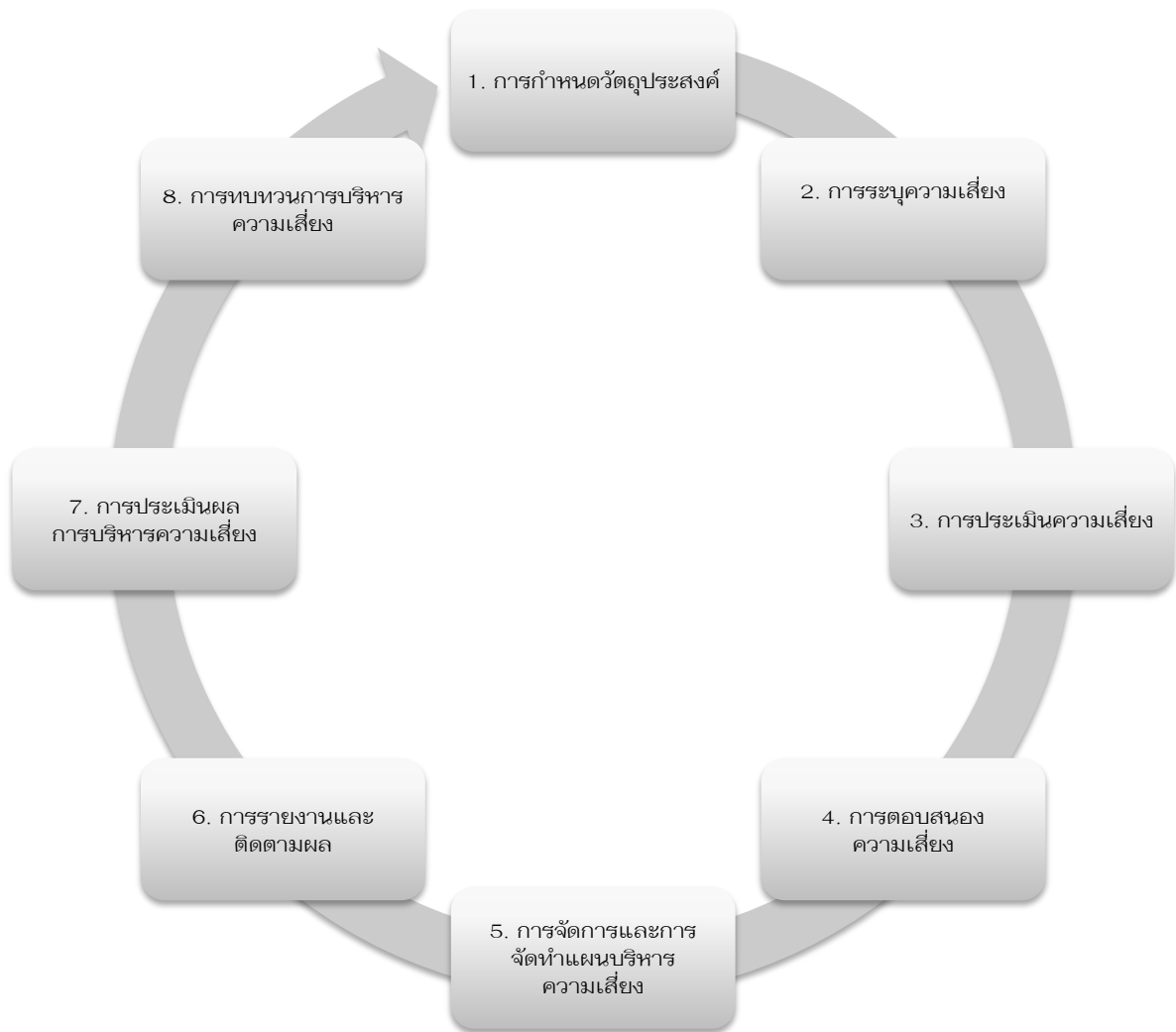
- ◎ อ.อ.ป.เป็นรัฐวิสาหกิจ การดำเนินงานอยู่ภายในกฎระเบียบข้อบังคับและการกำกับควบคุมจากหน่วยงานของรัฐหลายแห่ง ซึ่งเป็นข้อจำกัดในการดำเนินธุรกิจ ทำให้ขาดความคล่องตัวและเสียโอกาสในการดำเนินธุรกิจในยุคโลกาภิวัตน์
- ◎ กฎระเบียบที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน ไม่เอื้ออำนวยต่อธุรกิจอุตสาหกรรมป่าไม้ ขาดสิทธิในการจัดการสวนป่า และการใช้ประโยชน์ที่ดินสวนป่าในเขตป่าสงวนแห่งชาติ ทำให้การดำเนินธุรกิจไม่สามารถจัดการและวางแผนการใช้ประโยชน์ไม้จากสวนป่าได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- ◎ ปัญหาขัดแย้งกับชุมชน เนื่องจากราษฎรต้องการพื้นที่ป่าไม้ ปัญหาการลักลอบตัดไม้
- ◎ สวนป่าเอกชนเริ่มทยอยให้ผลผลิตออกสู่ตลาดมากขึ้น อาจเป็นคู่แข่งชั้นในการตลาดไม้สักสวนป่า รวมถึงวัสดุทดแทนต่างๆ ที่กำลังเติบโตและแย่งชิงส่วนแบ่งการตลาดมากขึ้น

จากสภาพภาพขององค์กรดังกล่าว อ.อ.ป. ได้นำมาพิจารณาในการกำหนดแนวทางและแผนงานต่างๆ เพื่อแก้ไขจุดอ่อน ลดข้อจำกัดและใช้จุดแข็ง โอกาสให้เป็นประโยชน์มากที่สุดเพื่อผลการดำเนินงานที่สัมฤทธิ์ผล

บทที่ 3

กระบวนการบริหารความเสี่ยง

ในการบริหารความเสี่ยง อ.อ.ป. ได้กำหนดกระบวนการไว้ 8 ขั้นตอน ดังนี้



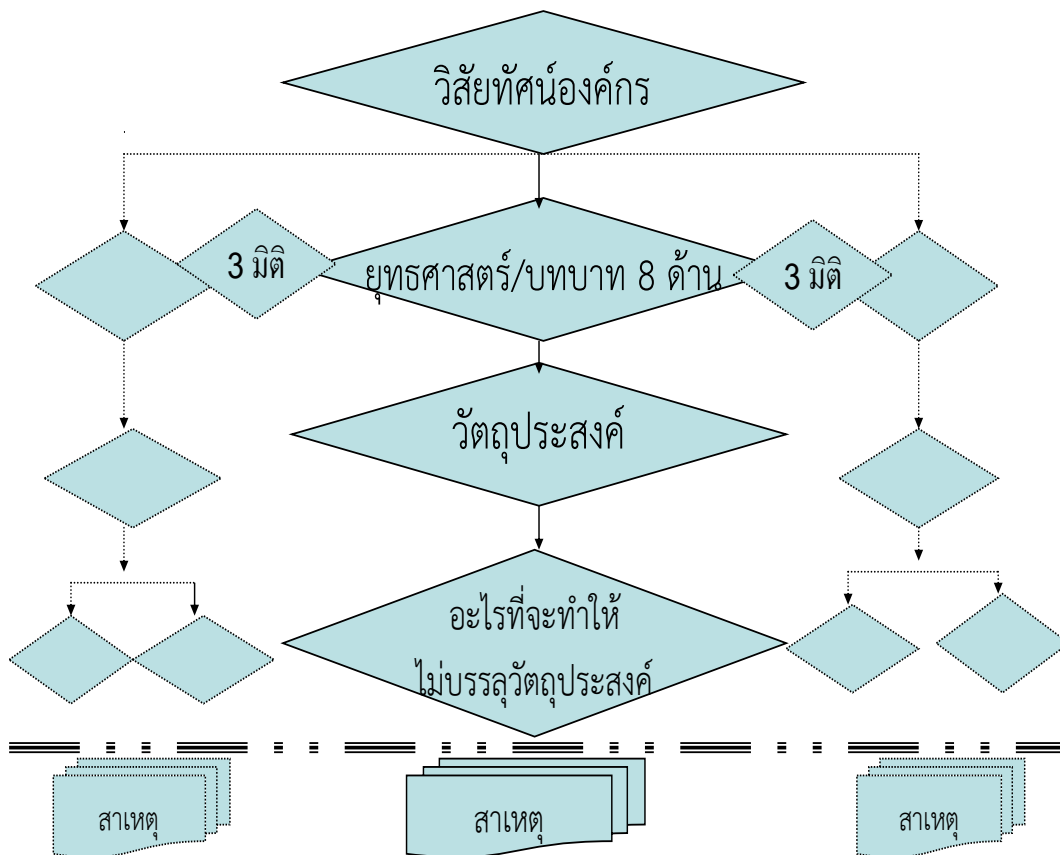
ในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ปี 2557 มุ่งผลสัมฤทธิ์ใน 3 มิติคือ ด้านการบริหารจัดการ ด้านสังคมและชุมชน และด้านสิ่งแวดล้อม โดยตามแผนปรับบทบาทและภารกิจ ได้กำหนดบทบาทของ อ.อ.ป. ให้ดำเนินธุรกิจด้านสวนป่าเศรษฐกิจภายใต้วิสัยทัศน์ที่ว่า “เป็นองค์กรหลักในการพัฒนาสวนป่าเศรษฐกิจอย่างยั่งยืน” ซึ่งแผนปรับบทบาทและภารกิจใหม่มียุทธศาสตร์ที่สำคัญ และเป้าประสงค์ ดังนี้

3.1. การกำหนดวัตถุประสงค์

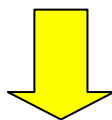
อ.อ.ป.ดำเนินการปรับบทบาทและภารกิจใหม่เพื่อการเป็นองค์กรหลักในการพัฒนาสวนป่าเศรษฐกิจอย่างยั่งยืน โดยกำหนดพันธกิจ 8 ประการ เพื่อให้สอดคล้องกับแนวนโยบายแห่งรัฐและสถานการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมและสังคมที่เปลี่ยนไป

อ.อ.ป.ได้พิจารณานำเป้าประสงค์ของแต่ละพันธกิจมาเป็นวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง โดยใช้การบริหารความเสี่ยงเป็นเครื่องมือในการกำกับดูแลเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ของแต่ละพันธกิจ

แผนปรับบทบาทและภารกิจ อ.อ.ป.



แผนปรับบทบาทและภารกิจ อ.อ.ป.



วิสัยทัศน์ “เป็นองค์กรหลักในการพัฒนาสวนป่าเศรษฐกิจอย่างยั่งยืน”

ยุทธศาสตร์/ภารกิจ	เป้าประสงค์
1. พัฒนาที่ดินสวนป่าเศรษฐกิจอย่างยั่งยืน	1.1. ปลูกสร้างสวนป่าเศรษฐกิจเชิงประณีต ตามหลักการจัดการสวนป่าเศรษฐกิจอย่างยั่งยืน 1.2. การใช้ประโยชน์ผลผลิตจากสวนป่าจะดำเนินการโดยมีการกำหนดมาตรการป้องกันและลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม
2. ส่งเสริมการปลูกไม้เศรษฐกิจ พัฒนาระบบและสร้างกลไกการตลาดไม้เศรษฐกิจอย่าง เป็นธรรม	2.1. ส่งเสริมการปลูกไม้เศรษฐกิจเพื่อการใช้ประโยชน์และสร้างรายได้ให้ชุมชนท้องถิ่น 2.2. ส่งเสริมและพัฒนาระบบตลาดไม้เศรษฐกิจ
3. ส่งเสริมและพัฒนาธุรกิจอุตสาหกรรมไม้เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม และส่งเสริมชุมชนท้องถิ่นด้านอุตสาหกรรมไม้	3.1. พัฒนาธุรกิจอุตสาหกรรมไม้เพื่อเป็นแม่แบบให้ชุมชนท้องถิ่น 3.2. ส่งเสริมและพัฒนาธุรกิจอุตสาหกรรมไม้ขนาดเล็กของชุมชนท้องถิ่น 3.3. สนับสนุนข้อมูลการตลาดให้ชุมชนท้องถิ่น
4. วิจัยและพัฒนาการปลูกและใช้ประโยชน์ไม้เศรษฐกิจ	4.1. สนับสนุนการวิจัยและพัฒนาด้านการปลูกและใช้ประโยชน์ สวนป่า 4.2. สนับสนุนการวิจัยและพัฒนาด้านอุตสาหกรรมไม้สวนป่า 4.3. สนับสนุนงานวิจัยด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
5. ปรับโครงสร้างทางการเงินและพัฒนาสินทรัพย์ให้เกิดประโยชน์ตามศักยภาพ	5.1. แสวงหาแหล่งเงินทุนระยะยาว 5.2. ส่งเสริมการพัฒนาและใช้ประโยชน์สินทรัพย์
6. พัฒนาชุมชนท้องถิ่นโดยใช้สวนป่าเป็นฐาน	6.1. ส่งเสริมการพัฒนาคุณภาพชีวิตของชุมชน/สร้างงานและอาชีพให้ชุมชน 6.2. ส่งเสริมให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการและใช้ประโยชน์พื้นที่สวนป่า
7. สงวน อนุรักษ์และบริหารช้างไทย และฟื้นฟูทรัพยากรธรรมชาติ และสิ่งแวดล้อม	7.1. ส่งเสริมกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการอนุรักษ์และพัฒนาช้างเลี้ยงไทย 7.2. ส่งเสริมสุขภาพช้างและการดูแลรักษาช้าง 7.3. ส่งเสริมและสนับสนุนการวิจัยและพัฒนาช้างไทย 7.4. ส่งเสริมกิจกรรมการอนุรักษ์ ฟื้นฟูทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
8. พัฒนารูขี้อุปการอย่างครบวงจร และแข่งขันได้โดยพัฒนารูขี้อุปการท่องเที่ยว	8.1. ส่งเสริมการท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ในพื้นที่สวนป่า 8.2. ส่งเสริมให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการให้บริการเพื่อสร้างรายได้ให้ชุมชน 8.3. พัฒนาแหล่งท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ให้มีคุณภาพมาตรฐาน

3.2. การระบุความเสี่ยง

ในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงประจำปี 2557 ได้มอบหมายให้คณะกรรมการแต่ละสำนักเสนอประเด็นและระบุความเสี่ยงให้กับเลขานุการคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและประเมินผลการควบคุมภายในของ อ.อ.ป. ทำการสรุปภาพรวมเสนอต่อที่ประชุมคณะกรรมการ ฯ รวม 2 ครั้งคือ ในการประชุมครั้งที่ 4/2556 เมื่อวันที่ 10 ตุลาคม 2556 และครั้งที่ 1 /2557 เมื่อวันที่ 11 มกราคม 2557 ร่วมกันพิจารณาความเสี่ยงที่ระบุโดยหน่วยงาน และได้วิเคราะห์สาเหตุของความเสี่ยง รวมถึงความถี่ของสาเหตุที่เกิดขึ้นต่อเป้าประสงค์ทั้งหมด เพื่อนำมาจัดทำแผนที่ความเสี่ยง (RISK MAP) และในการประชุมครั้งที่ 2/2557 เมื่อวันที่ 17 มีนาคม 2557 ที่ประชุมได้พิจารณาจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงและแผนปฏิบัติการ ปี 2557

การระบุความเสี่ยงประจำปี 2557 ได้พิจารณาจาก

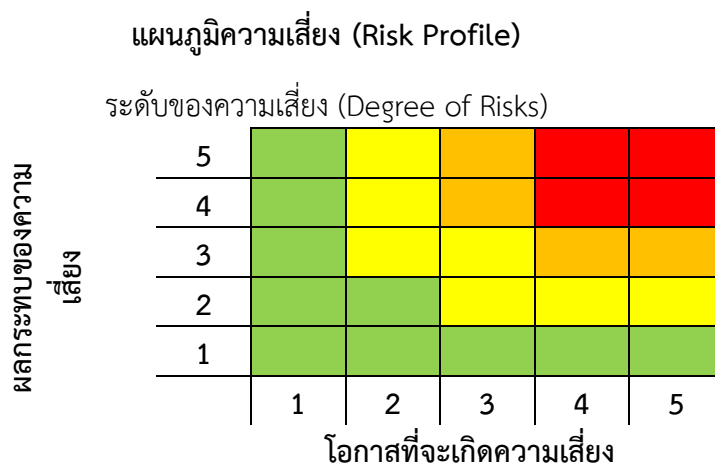
- แผนปรับบทบาทและภารกิจของ อ.อ.ป. พิจารณาเป้าประสงค์ที่จะต้องบรรลุในปี 2557
- แผนธุรกิจ อ.อ.ป. 2557 ที่จะต้องบรรลุเป้าหมาย
- บันทึกข้อตกลงประเมินผลการดำเนินงาน อ.อ.ป. 2557 ระดับคะแนนของตัวชี้วัดที่สำคัญๆ
- สถานการณ์แวดล้อม อ.อ.ป. ในปัจจุบันที่คาดว่าจะเกิดขึ้นและจะมีผลกระทบต่อการทำงานอย่างมีนัยสำคัญ

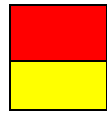
การระบุความเสี่ยงเพื่อพิจารณาจัดทำแผนที่ความเสี่ยง (Risk Map) ได้ระบุเฉพาะที่สำคัญจริงๆ และระบุให้ครอบคลุมความเสี่ยงทั้ง 4 ด้านคือ

1. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)
2. ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ (Operational Risk)
3. ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)
4. ความเสี่ยงด้านกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ (Compliance Risk)

3.3. การประเมินความเสี่ยง

พิจารณาจากความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และผลกระทบของความเสี่ยงต่อองค์กรก่อให้เกิดความเสี่ยงระดับใด แสดงได้ ดังนี้





มีความเสี่ยงสูงมาก
มีความเสี่ยงปานกลาง



มีความเสี่ยงสูง
มีความเสี่ยงต่ำ

รายการความเสี่ยงของแต่ละระดับความเสี่ยงที่ได้จัดเรียงลำดับไว้ เมื่อนำมาวิเคราะห์เปรียบเทียบกับเกณฑ์การยอมรับความเสี่ยง ดังนี้

ระดับความเสี่ยง	ระดับคะแนน	แทนด้วย	ความหมาย
สูงมาก	16 - 25		ระดับที่ไม่สามารถยอมรับความเสี่ยงได้ จำเป็นต้องเร่งจัดการความเสี่ยงเพื่อให้อยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้ทันที
สูง	11 - 15		ระดับที่ไม่สามารถยอมรับความเสี่ยงได้ จำเป็นต้องจัดการความเสี่ยงเพื่อให้อยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้ต่อไป
ปานกลาง	6 - 10		ระดับที่พอยอมรับความเสี่ยงได้ แต่ต้องมีการควบคุมเพื่อป้องกันไม่ให้ความเสี่ยงเคลื่อนย้ายไปยังระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้
ต่ำ	1 - 5		ระดับที่ยอมรับความเสี่ยงได้ ไม่ต้องมีการควบคุม ไม่ต้องมีการจัดการเพิ่มเติม

3.4. การตอบสนองความเสี่ยง

เมื่อได้ระบุความเสี่ยงที่สำคัญแล้วต้องพิจารณาว่าจะบริหารจัดการกับความเสี่ยงที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในปี 2557 อย่างไร

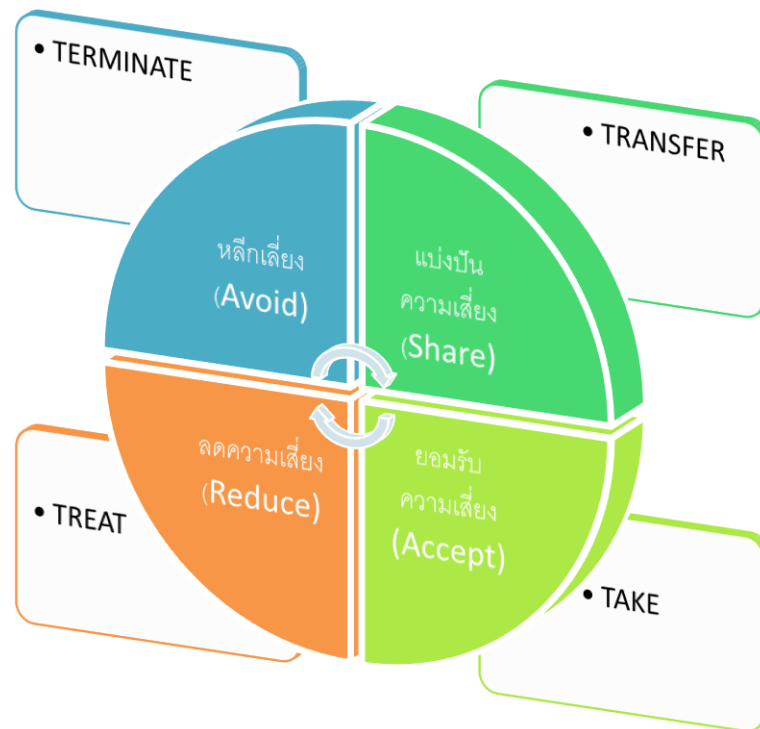
ทางเลือกหรือกลยุทธ์ในการตอบสนองความเสี่ยงแบ่งได้ 4 แนวทางหลัก คือ

4.1) การยอมรับ (Take, Accept) หมายถึง การที่ความเสี่ยงนั้นสามารถยอมรับได้ภายใต้การควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบันซึ่งไม่ต้องดำเนินการใดๆ เช่น กรณีที่มีความเสี่ยงในระดับไม่รุนแรงและไม่คุ้มค่าที่จะดำเนินการใดๆ ให้ขออนุมัติหลักการรับความเสี่ยงไว้และไม่ดำเนินการใดๆ

4.2) การควบคุม (Treat) คือ ความเสี่ยงที่ยอมรับได้แต่ต้องมีการแก้ไขเกี่ยวกับการควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบัน เพื่อให้มีการควบคุมที่เพียงพอและเหมาะสม เช่น การปรับปรุงกระบวนการดำเนินงาน การจัดอบรมเพิ่มทักษะในการทำงานให้กับพนักงานและการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน เป็นต้น

4.3) การยกเลิก (Terminate) หรือหลีกเลี่ยง (Avoid) คือ ความเสี่ยงที่ไม่สามารถยอมรับและต้องจัดการให้ความเสี่ยงนั้นไปอยู่นอกเงื่อนไขการดำเนินงาน โดยมีวิธีการจัดการความเสี่ยงในกลุ่มนี้ เช่น การหยุดดำเนินงาน หรือกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงนั้น การเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์ในการดำเนินงาน การลดขนาดของงานที่จะดำเนินการหรือกิจกรรมลง เป็นต้น

4.4) การโอนความเสี่ยง (Transfer) หรือ แบ่ง (Share) คือ ความเสี่ยงที่สามารถโอนไปให้ผู้อื่นได้เช่น การจ้างบุคคลภายนอกหรือการจ้างบริษัทภายนอกมาจัดการในงานบางอย่างแทน เช่น งานรักษาความปลอดภัย เป็นต้น



3.5. การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง

เมื่อได้ระบุความเสี่ยงที่สำคัญๆ คัดเลือกความเสี่ยงที่จะนำมาบริหารจัดการ ประเมินโอกาสและผลกระทบรวมทั้งทางเลือกในการตอบสนองแล้ว จากนั้นจึงพิจารณาจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง

นโยบาย แนวทาง หรือขั้นตอนปฏิบัติต่างๆ ที่กำหนดขึ้นเป็นกิจกรรมการควบคุมเพื่อลดความเสี่ยง และทำให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ ต้องคำนึงถึงสิ่งต่างๆ ต่อไปนี้

1) ภายใต้แนวทางต่างๆ ที่เลือกนั้น จะประกอบไปด้วยกิจกรรมต่างๆ ที่กำหนดขึ้นเพื่อที่จะตอบสนองต่อความเสี่ยง

2) กิจกรรมควบคุมต้องประกอบด้วยความคิดริเริ่มใหม่ๆ และกิจกรรมที่ช่วยลดความน่าจะเป็นที่เหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยงจะเกิดขึ้นหรือลดความเสียหายเมื่อเหตุการณ์นั้นได้เกิดขึ้น การกำหนดกิจกรรมควบคุมจึงมีความครอบคลุมการดำเนินงานในทุกๆ ด้าน

3) กำหนดตัวผู้รับผิดชอบในแต่ละกิจกรรม ระยะเวลาในการปฏิบัติ และควรวิเคราะห์ต้นทุนและผลประโยชน์ของกิจกรรม ซึ่งประกอบด้วยค่าใช้จ่ายสำหรับกิจกรรม และระดับความเสี่ยงที่คงเหลือจากการปฏิบัติกิจกรรม

องค์ประกอบของแผนบริหารความเสี่ยง

ในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงแต่ละแผน อย่างน้อยต้องมีองค์ประกอบ ดังนี้

1. ชื่อแผนงาน
2. กลยุทธ์
3. ประเภทความเสี่ยง
4. ความเสี่ยง
5. ปัจจัยเสี่ยง
6. การประเมินความเสี่ยง
ประกอบด้วย ก) สถานะปัจจุบัน ข) เป้าหมาย ค) เกณฑ์วัด
7. แผนภูมิความเสี่ยง (Risk Profile)
8. หลักการและเหตุผล
9. วัตถุประสงค์
10. เป้าหมาย
11. ความเสี่ยงที่ยอมรับได้
12. ช่วงเบี่ยงเบนระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้
13. ระยะเวลาดำเนินการ
14. ผู้รับผิดชอบ
15. แผนปฏิบัติการ
16. ผลที่คาดว่าจะได้รับ

3.6. การรายงานและการติดตามผล

เป็นการติดตามผลการดำเนินงานว่าหลังจากดำเนินกิจกรรมตามแผนปฏิบัติการแต่ละแผนแล้ว ความเสี่ยงลดลงหรือไม่อย่างไรโดยพิจารณาจากโอกาสและผลกระทบตามเกณฑ์ที่กำหนด แล้วจัดทำแผนภูมิ ความเสี่ยงใหม่ตามผลงาน มีการเปลี่ยนแปลงหรือไม่ เพื่อให้มั่นใจว่าการบริหารความเสี่ยงนั้นได้ผลจริง หากพบ ปัญหาจะสามารถกำหนดมาตรการจัดการความเสี่ยงได้ทันที

3.6.1) สำนัก/ผู้รับผิดชอบความเสี่ยง (Risk Owner)

รายงานความก้าวหน้าแผนบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร โดยมีผู้ประสานงานของแต่ละ สำนัก ทำหน้าที่ในการติดตามและรายงานผลการดำเนินงานของแผนบริหารความเสี่ยง ต่อคณะกรรมการบริหาร ความเสี่ยงประจำสำนัก เพื่อพิจารณาตรวจสอบ ให้ข้อคิดเห็น และจัดส่งให้ผู้รับผิดชอบบริหารความเสี่ยงของ อ. อ.ป. รวมถึงประสานงาน/สอบถามข้อมูลกับผู้รับผิดชอบการบริหารความเสี่ยง อ.อ.ป.ด้วย

3.6.2) เลขานุการคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงฯ

นำข้อมูลจากรายงานความก้าวหน้าแผนบริหารความเสี่ยง อ.อ.ป. ของแต่ละสำนัก มา วิเคราะห์และจัดทำเป็นรายงานสรุปผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง รายไตรมาส โดยติดตามผลกับ สำนักหรือผู้รับผิดชอบแผนฯ และให้ความเห็นต่อผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง พร้อมนำเสนอ

รายงานสรุปผลดังกล่าวให้แก่/คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงฯ /ผู้บริหารระดับสูงเพื่อพิจารณาให้ความเห็น และนำเสนอต่อที่ประชุมคณะกรรมการตรวจสอบภายใน อ.อ.ป. ก่อนเสนอต่อที่ประชุมคณะกรรมการบริหารกิจการของ อ.อ.ป. เพื่อพิจารณาให้ความเห็นเป็นรายไตรมาส เพื่อที่หน่วยงานที่เกี่ยวข้องจะได้ดำเนินการตามข้อคิดเห็น

3.7. ประเมินผลการบริหารความเสี่ยง

- รายไตรมาส

เลขานุการคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงนำข้อมูลจากรายงานสรุปผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงฯ แต่ละไตรมาส มารวบรวมประเมินผลการบริหารความเสี่ยง และจัดทำเป็นรายงานสรุปความก้าวหน้าผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง ปัญหาอุปสรรค แนวทางแก้ไขและจัดประชุมคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงฯ นำเสนอต่อที่ประชุมคณะกรรมการตรวจสอบอ.อ.ป.และรายงานต่อคณะกรรมการบริหารกิจการ อ.อ.ป.

- รายปี

เลขานุการคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงนำข้อมูลจากรายงานสรุปผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงฯ แต่ละไตรมาส มารวบรวมประเมินผลการบริหารความเสี่ยง และจัดทำเป็นรายงานสรุปความก้าวหน้าผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงประจำปี พร้อมกับจัดทำรายงานการบริหารความเสี่ยง อ.อ.ป. นำเสนอให้แก่ผู้บริหารระดับสูง คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงฯ คณะกรรมการตรวจสอบ เพื่อทราบให้ความเห็นจากนั้น และรายงานต่อคณะกรรมการบริหารกิจการ อ.อ.ป. และบรรจุไว้ในรายงานประจำปี (Annual Report) เพื่อเผยแพร่ต่อไป

3.8. การทบทวนการบริหารความเสี่ยง

เลขานุการบริหารความเสี่ยงนำข้อมูลสรุปจากรายงานสรุปผลการจัดการความเสี่ยงและความคิดเห็นต่อผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง ปัจจัยภายนอกและภายใน ข้อพิจารณาของคณะกรรมการ อ.อ.ป. และคณะกรรมการตรวจสอบ รวมถึงผลการประชุมร่วมกับผู้บริหารระดับสูงและหัวหน้าหน่วยงานที่เกี่ยวข้องมาดำเนินการทบทวนและประเมินผลการบริหารความเสี่ยงใหม่ เพื่อจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงองค์กรต่อเนื่องต่อไป

บทที่ 4

แผนบริหารความเสี่ยง อ.อ.ป.ปี 2557

การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของ อ.อ.ป. ประจำปี 2557 มีกระบวนการเป็นขั้นตอนที่ต่อเนื่อง มีการติดตามและประเมินผลเพื่อให้ผู้บริหารมั่นใจว่าการบริหารความเสี่ยงสามารถตอบสนองต่อปัจจัยเสี่ยงได้อย่างเหมาะสมและเป็นหลักประกันว่าจะสามารถลดความสูญเสียและเพิ่มโอกาสสำเร็จตามยุทธศาสตร์ของ อ.อ.ป.

4.1 การระบุความเสี่ยง

การระบุความเสี่ยงในปี 2557 ได้นำผลการบริหารความเสี่ยงประจำปี 2556 ที่ไม่สามารถลดความเสี่ยงได้ในระดับที่ยอมรับได้มาดำเนินการ รวมทั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ๆ ได้ร่วมกันพิจารณา ระบุความเสี่ยงว่ามีปัจจัยอะไรบ้างที่จะทำให้ไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ตามพันธกิจ ตามแผนธุรกิจ และตามตัวชี้วัดในบันทึกข้อตกลงประเมินผล อ.อ.ป. 2557 ซึ่งระบุครบตามประเภทความเสี่ยง 4 ด้าน มีความเสี่ยงที่สำคัญ ๆ สรุปได้ดังนี้

ประเภทความเสี่ยง	ความเสี่ยง
ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)	1.การบริหารทรัพยากรสิน ที่ดินกรรมสิทธิ์ ไม่สามารถประกาศประมูลได้
	2.การจัดการสวนป่าตามมาตรฐานการจัดการสวนป่าอย่างยั่งยืน (FSC)
	3.นโยบายภาครัฐที่เกี่ยวข้องกับทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
	4.การจัดตั้งโรงงานอุตสาหกรรมไม่ต้นแบบเพื่อพัฒนาชุมชนท้องถิ่น
ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)	1.การระดมเงินทุนปลูกสร้างสวนป่า ไม่มีแหล่งเงินทุนระยะยาว
	2.สภาพคล่องทางการเงิน ขาดกระแสเงินสดเพื่อการลงทุน
	3.สภาวะเศรษฐกิจโลกที่ส่งผลกระทบต่อประเทศไทย
ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ (Operational Risk)	1.การผลิตและการจำหน่ายไม้สักสวนป่าไม่เป็นไปตามเป้าหมาย
	2.ความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินของพนักงานลดลง จากการประชุมทางไกล การปิดล้อมสถานที่ทำงานของ อ.อ.ป.
	3.ขาดแผนการตลาดที่มีประสิทธิภาพ
	4.ขาดบุคลากรที่มีประสิทธิภาพตรงตามภารกิจ

ประเภทความเสี่ยง	ความเสี่ยง
ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ (Operational Risk)	5.กระบวนการปลูกและบำรุงรักษาสวนป่าไม่ปราณีตเท่าที่ควร
	6.มีปัญหาภัยธรรมชาติรอบเขตสวนป่าและกลุ่มผลประโยชน์ในพื้นที่
	7.การบริหารแผนแม่บทเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร
	8.การดูแลช้างเลี้ยงในประเทศไทยมีปัญหาด้านความปลอดภัย
	9.การท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ในพื้นที่ของ อ.อ.ป. นักท่องเที่ยวลดลง
ความเสี่ยงด้านกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ(Compliance Risk)	1.การแก้ไขเพิ่มเติมพระราชกฤษฎีกาจัดตั้ง อ.อ.ป. ดำเนินการไม่เสร็จ
	2.การแก้ไขเพิ่มเติมพระราชบัญญัติสวนป่า พ.ศ. 2535
	3.การแก้ไขเพิ่มเติมกฎกระทรวงว่าด้วยการเก็บหาของป่า
	ความเสี่ยงทั้ง 3 ส่งผลกระทบต่อความคล่องตัวในการดำเนินธุรกิจของอ.อ.ป. ทั้งเรื่องความล่าช้าและเสียโอกาสในการดำเนินงาน

4.2 การจัดทำแผนที่ความเสี่ยง (Risk Map)

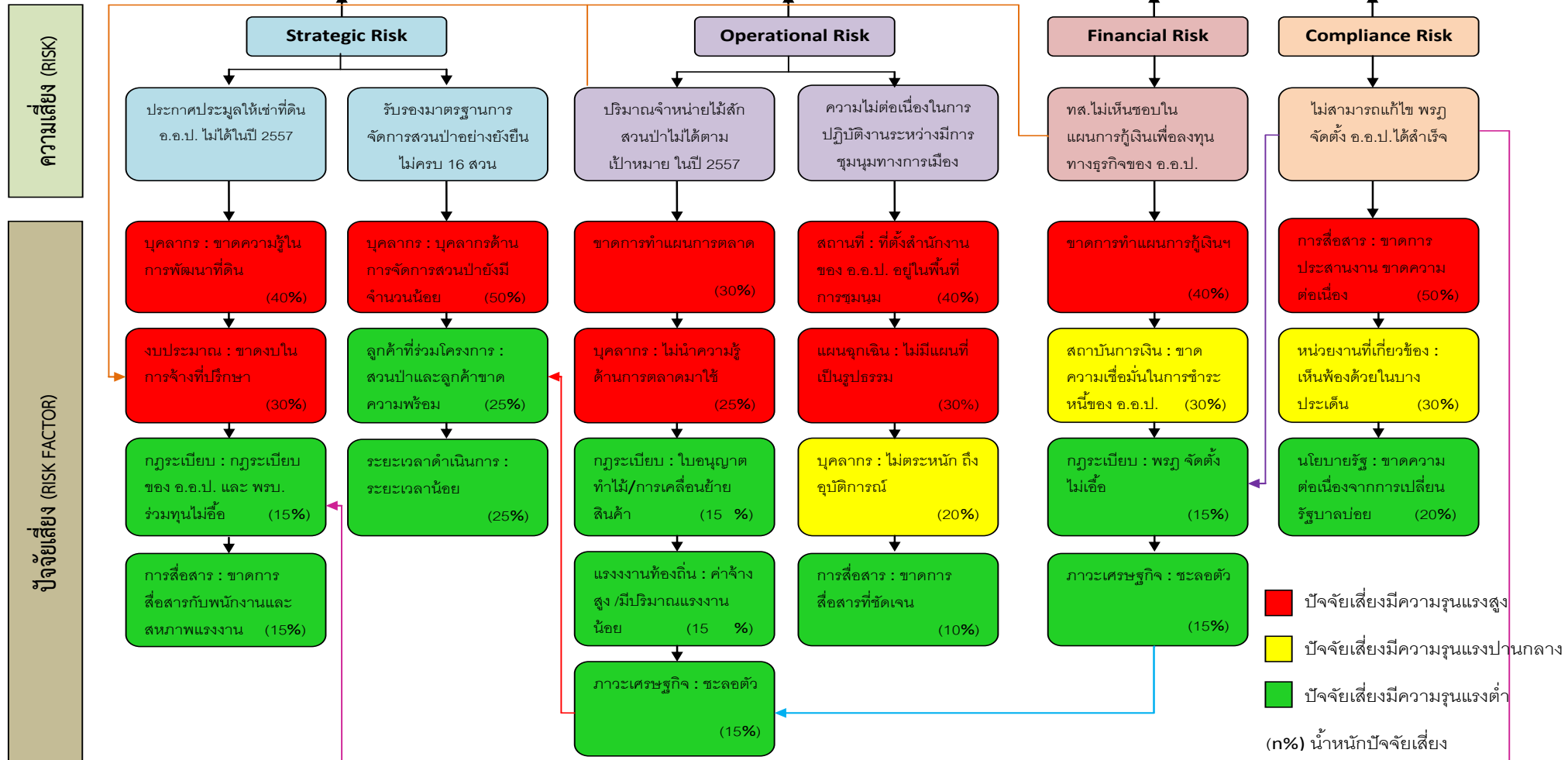
จากการระบุความเสี่ยงที่ได้ทั้งหมด คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง อ.อ.ป. ได้พิจารณาถึงปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor) หรือสาเหตุที่สำคัญที่จะทำให้เกิดความเสี่ยงขึ้นในปี 2557 ทั้งนี้ได้ประเมินและคัดเลือกความเสี่ยงที่สำคัญที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของ อ.อ.ป. หากไม่นำมาบริหารความเสี่ยงอย่างจริงจัง ได้รวม 6 ความเสี่ยงดังนี้

- 1) ประกาศประมูลให้เช่าที่ดิน อ.อ.ป. ไม่ได้ในปี 2557
- 2) รับรองมาตรฐานการจัดการสวนป่าอย่างยั่งยืนไม่ครบ 16 สวนป่า (FSC)
- 3) ปริมาณจำหน่ายไม้สักสวนป่าไม่ได้ตามเป้าหมายในปี 2557
- 4) ความไม่ต่อเนื่องในการปฏิบัติงานระหว่างมีการชุมนุมทางการเมือง
- 5) กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติ ฯ ไม่เห็นชอบในแผนการกู้เงินเพื่อลงทุนทางธุรกิจของ อ.อ.ป.
- 6) ไม่สามารถแก้ไข พ.ร.ฎ.จัดตั้ง อ.อ.ป. ได้สำเร็จ

คณะกรรมการ ฯ ได้จัดทำแผนที่ความเสี่ยง ปี 2557 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงแสดงความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยงและน้ำหนักของปัจจัยเสี่ยง ดังแสดงในภาพ

แผนที่ความเสี่ยง (Risk map) องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ 2557

กรอบแผนยุทธศาสตร์ อ.อ.ป. แผนธุรกิจ อ.อ.ป. ปี 2557 และตัวชี้วัด อ.อ.ป. 2557



4.3 การประเมินความเสี่ยง

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง อ.อ.ป. ได้ร่วมกันประเมินความเสี่ยง 4 ด้านรวม 6 ความเสี่ยง เป็นเชิงปริมาณในรูปแบบของผลคูณคะแนนของโอกาสกับคะแนนของผลกระทบตามเกณฑ์ที่ อ.อ.ป. กำหนด ซึ่งจะทำให้ทราบผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงของ อ.อ.ป. ในภาพรวม และได้กำหนดเป้าหมายการลดความเสี่ยง ดังนี้

ลำดับ	ประเภท	ความเสี่ยง 2557	ประเมินความเสี่ยงก่อนบริหาร			เป้าหมาย ลดระดับ ความเสี่ยง
			โอกาส	ผลกระทบ	ระดับความ เสี่ยง	
1	กลยุทธ์	ประกาศประมูลให้เช่าที่ดินอ.อ.ป. ไม่ได้ในปี 2557	5	5	25	8
2	กลยุทธ์	รับรองมาตรฐานการจัดการสวนป่า อย่างยั่งยืนไม่ครบ 16 สวนป่า (FSC)	5	5	25	4
3	ปฏิบัติการ	ปริมาณจำหน่ายไม้สักสวนป่าไม่ได้ ตามเป้าหมายในปี 2557	5	5	25	2
4	ปฏิบัติการ	ความไม่ต่อเนื่องในการปฏิบัติงาน ระหว่างมีการชุมนุมทางการเมือง	5	5	25	6
5	การเงิน	กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติ ฯ ไม่ เห็นชอบในแผนการกู้เงินเพื่อลงทุน ทางธุรกิจของ อ.อ.ป.	5	5	25	8
6	กฎระเบียบ	ไม่สามารถแก้ไข พ.ร.ฎ.จัดตั้ง อ.อ.ป. ได้สำเร็จ	5	5	25	8

ซึ่งความเสี่ยงทั้ง 6 สามารถระบุสาเหตุในการเกิดความเสี่ยงทั้งจากปัจจัยภายในและภายนอกองค์กร และนำมาจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงเพื่อลดโอกาสและผลกระทบให้ได้ตามเป้าหมาย ดังนี้

แผนงานที่ 1 แผนพัฒนาที่ดินกรรมสิทธิ์ ของ อ.อ.ป.


กลยุทธ์ ปรับโครงสร้างทางการเงินและพัฒนาสินทรัพย์ให้เกิดประโยชน์ตามศักยภาพ

ประเภทความเสี่ยง ด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)

ความเสี่ยง การบริหารทรัพย์สิน : ไม่สามารถประกาศประมูลโครงการพัฒนาที่ดินได้ภายในปี 2557





- ปัจจัยเสี่ยง**
- บุคลากรขาดความรู้ในด้านการพัฒนาที่ดินการวิเคราะห์ในเชิงธุรกิจทำให้เสียโอกาสในการพัฒนาที่ดิน
 - ขาดงบประมาณในการจ้างที่ปรึกษา ซึ่งมีค่าใช้จ่ายสูงต้องจ้างผู้เชี่ยวชาญศึกษาวิเคราะห์แนวทางโอกาส และผลตอบแทนเป็นรายแปลง
 - ดัดขัดในกฎระเบียบด้าน พรบ.ร่วมทุนของรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2556 มีขั้นตอนมากและระเบียบรองรับยังไม่มี
 - ขาดการสื่อสารประชาสัมพันธ์กับพนักงาน ทำให้ถูกคัดค้าน ไม่เข้าใจในเจตนาของการพัฒนาที่ดิน

การประเมินความเสี่ยง

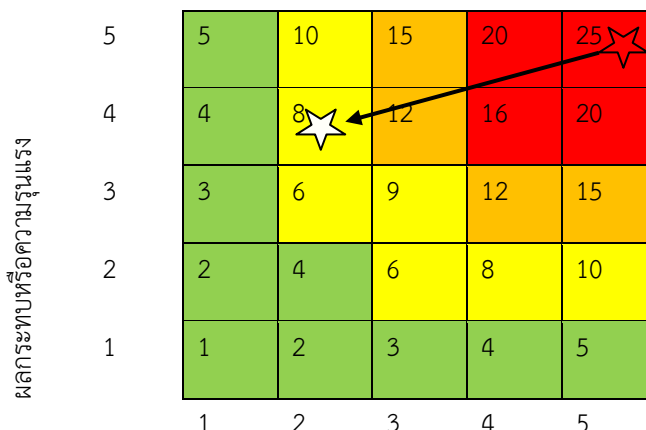
สถานะปัจจุบัน $5 \times 5 = 25$ (โอกาสเกิด x ผลกระทบ = ผลลัพธ์) 

เป้าหมาย $2 \times 4 = 8$ 

เกณฑ์วัด ระยะเวลาที่สามารถประกาศประมูลโครงการพัฒนาที่ดินได้สำเร็จ

โอกาสจะเกิดความเสี่ยง			ผลกระทบต่อองค์กร		
ระดับ	ความหมาย	รายละเอียด	ระดับ	ความหมาย	รายละเอียด
5 	สูงมาก	คณะกรรมการ อ.อ.ป.ไม่เห็นชอบแผนปฏิบัติการการพัฒนาที่ดินกรรมสิทธิ์ อ.อ.ป.	5 	มากที่สุด	ไม่สามารถประกาศประมูลให้ภาคเอกชนเสนอโครงการพัฒนาที่ดินได้ภายในปี 2557
4	สูง	ไม่สามารถทำสัญญาจ้างที่ปรึกษาศึกษาความเป็นไปได้และแนวทางการพัฒนาที่ดินกรรมสิทธิ์ได้ภายในเดือนมิถุนายน 2557	4 	มาก	ประกาศประมูลให้ภาคเอกชนเสนอโครงการพัฒนาที่ดินได้ภายในเดือนธันวาคม 2557
3	ปานกลาง	ทำสัญญาจ้างที่ปรึกษาศึกษาความเป็นไปได้และแนวทางการพัฒนาที่ดินกรรมสิทธิ์ได้ภายในเดือนมิถุนายน 2557	3	ปานกลาง	ประกาศประมูลให้ภาคเอกชนเสนอโครงการพัฒนาที่ดินได้ภายในเดือนพฤศจิกายน 2557
2 	น้อย	ผู้อำนวยการเห็นชอบรายงานผลการศึกษาแนวทางพัฒนาที่ดินของที่ปรึกษาภายในเดือนตุลาคม 2557	2	น้อย	ประกาศประมูลให้ภาคเอกชนเสนอโครงการพัฒนาที่ดินได้ภายในเดือนตุลาคม 2557
1	น้อยมาก	ผู้อำนวยการเห็นชอบรายงานผลการศึกษาแนวทางพัฒนาที่ดินของที่ปรึกษาภายในเดือนกันยายน 2557	1	น้อยมาก	ประกาศประมูลให้ภาคเอกชนเสนอโครงการพัฒนาที่ดินได้ภายในเดือนกันยายน 2557

แผนภูมิความเสี่ยง (Risk Profile)



โอกาสเกิดหรือความน่าจะเป็น

1. หลักการและเหตุผล

อ.อ.ป. มีที่ดินกรรมสิทธิ์อยู่ทั่วประเทศจำนวนมากถึง 48 แปลง เนื้อที่ 4,383 ไร่ ราคาประเมิน 5,855 ล้านบาท ส่วนมากไม่ได้ใช้ประโยชน์ในเชิงเศรษฐกิจอย่างคุ้มค่า นโยบายของรัฐที่มีต่อรัฐวิสาหกิจประการหนึ่งคือให้บริหารสินทรัพย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุดและเร่งฟื้นฟูฐานะทางการเงิน อ.อ.ป. กำลังประสบปัญหาสภาพคล่องทางการเงิน ผลผลิตและรายได้จากสวนป่ายังไม่มากเพียงพอต่อสภาพปัจจุบันได้ อ.อ.ป. ได้จัดทำแผนแม่บทการบริหารสินทรัพย์และได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการบริหาร อ.อ.ป. ตั้งแต่ปี 2555 แต่ยังไม่สามารถพัฒนาที่ดินตามแผนปฏิบัติการได้อย่างเป็นรูปธรรม จำเป็นต้องนำมาบริหารความเสี่ยงในปี 2557 เพื่อกำกับดูแลให้เป็นไปตามเป้าหมายลดความเสี่ยงให้เหลือน้อยที่สุด เพื่อสร้างรายได้เพิ่มอย่างยั่งยืน

2. วัตถุประสงค์

เพื่อพัฒนาที่ดินกรรมสิทธิ์ อ.อ.ป. สร้างรายได้เพิ่มระยะยาวอย่างยั่งยืน

3. เป้าหมาย

ประกาศประมวลโครงการพัฒนาที่ดินระยะยาวตามแผนปฏิบัติการ ปี 2557 ให้ได้ภายในปี 2557

4. ความเสี่ยงที่ยอมรับได้

ประกาศประมวลโครงการพัฒนาที่ดินระยะยาวตามแผนปฏิบัติการ ปี 2557 ภายในเดือนพฤศจิกายน 2557

5. ช่วงเบี่ยงเบนระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้

ประกาศประมวลโครงการพัฒนาที่ดินระยะยาวตามแผนปฏิบัติการ ปี 2557 ให้ได้ภายในเดือนธันวาคม 2557

6. ระยะเวลาดำเนินการ

มกราคม – ธันวาคม 2557

7. ผู้รับผิดชอบ

สำนักธุรกิจและการตลาด

8. แผนปฏิบัติการแผนพัฒนาที่ดินกรรมสิทธิ์ ของ อ.อ.ป.

กิจกรรมการจัดการความเสี่ยง	ระยะเวลาดำเนินการ	ผู้รับผิดชอบ
1. ทบทวนและจัดทำแผนปฏิบัติการพัฒนาที่ดินกรรมสิทธิ์เสนอคณะกรรมการบริหารกิจการของ อ.อ.ป. <ul style="list-style-type: none"> ประชุมคณะกรรมการปรับปรุงแผนการบริหารทรัพย์สินของ อ.อ.ป. จัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี 2557 เสนอแผนปฏิบัติการต่อคณะกรรมการบริหาร อ.อ.ป. 	ม.ค. – เม.ย. 57	ส.ตต.
2. คัดเลือกและจ้างที่ปรึกษาศึกษาความเป็นไปได้ในการพัฒนาที่ดิน <ul style="list-style-type: none"> จัดทำ ที.โอ.อาร์. จ้างที่ปรึกษาศึกษาความเป็นไปได้เสนอ ผอ.ก. จัดทำ ที.โอ.อาร์. จ้างที่ปรึกษาศึกษาความเป็นไปได้เสนอ คณะกรรมการ อ.อ.ป. ประกาศ ที.โอ.อาร์. จ้างที่ปรึกษา คัดเลือกที่ปรึกษา บริหารสัญญาจ้างที่ปรึกษา 	เม.ษ.-ต.ค. 57	ส.ตต.
3. สร้างความโปร่งใส ประชาสัมพันธ์สร้างความเข้าใจให้พนักงาน สหภาพแรงงานถึงความจำเป็นในการพัฒนาที่ดิน <ul style="list-style-type: none"> เสนอโครงการพัฒนาที่ดินต่อสหภาพแรงงาน อ.อ.ป. ทราบ ประชาสัมพันธ์ตามสื่อของ อ.อ.ป. 	พ.ค.-ก.ย.57	ส.ตต.
4. ฝึกอบรมพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ด้านการวิเคราะห์ จัดทำโครงการ <ul style="list-style-type: none"> ส่งพนักงานเข้ารับการอบรมหลักสูตรทางด้านการพัฒนาสินทรัพย์ 	มิ.ย.-ธ.ค.57	ส.ตต.
5. ศึกษาภาวะเทียบที่เกี่ยวกับการพัฒนาที่ดิน แกไขพระราชกฤษฎีกาจัดตั้ง อ.อ.ป. <ul style="list-style-type: none"> ศึกษาระเบียบ ข้อบังคับ ที่เป็นอุปสรรคต่อ อ.อ.ป. ยกร่างแก้ไข พ.ร.ฎ. จัดตั้ง อ.อ.ป. / ระเบียบอื่นๆ เสนอร่างแก้ไขให้คณะกรรมการ อ.อ.ป. เห็นชอบ 	เม.ย.57-ธ.ค.57	ส.กม./ส.ตต.
6. การประกาศประมูลโครงการพัฒนาที่ดิน <ul style="list-style-type: none"> จัดทำ ที.โอ.อาร์. ประกาศประมูลโครงการพัฒนาที่ดินเสนอ ผอ.ก. ประกาศประมูลโครงการพัฒนาที่ดิน อ.อ.ป. 	ก.ย.-ธ.ค.56	ส.ตต.
7. การติดตามประเมินผล <ul style="list-style-type: none"> รายงานความคืบหน้าต่อที่ประชุมหัวหน้าหน่วยงาน รายงานความคืบหน้าต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง รายงานความคืบหน้าต่อคณะกรรมการตรวจสอบ อ.อ.ป.และ คณะกรรมการ อ.อ.ป. 	ทุกไตรมาส	ส.ตต.

9. ผลที่คาดว่าจะได้รับ

การพัฒนาที่ดินกรรมสิทธิ์ของ อ.อ.ป. มีความก้าวหน้าตามแผนปฏิบัติการและมีโอกาสได้รับเงินจากการพัฒนา

แผนงานที่ 2 แผนการรับรองสวนป่าตามมาตรฐาน FSC

กลยุทธ์ พัฒนาที่ดินสวนป่าเศรษฐกิจอย่างยั่งยืน

ประเภทความเสี่ยง ด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)

ความเสี่ยง การจัดการสวนป่าอย่างยั่งยืน : ไม่สามารถวางระบบการจัดการสวนป่าให้กับสวนป่าเป้าหมาย จนถึงขั้นผ่านการตรวจรับรองจากผู้ตรวจประเมินได้ภายในปี 2557 ได้ครบทั้ง 16 สวนป่า



- ปัจจัยเสี่ยง
- ขาดแคลนบุคลากรในด้านการจัดการสวนป่าอย่างยั่งยืน บุคลากรที่มีอยู่ในปัจจุบันยังไม่มีประสบการณ์ในการเป็นที่ปรึกษาตามมาตรฐาน FSC ต้องใช้ระยะเวลาในการพัฒนา
 - สวนป่าที่ร่วมโครงการไม่มีความพร้อมในการเข้าสู่กระบวนการปรับแนวทางดำเนินงานให้เป็นไปตามข้อกำหนด ต้องใช้ความทุ่มเทและมุ่งมั่นเป็นอย่างสูง
 - ระยะเวลาในการดำเนินการน้อยเพียง 12 เดือนเนื่องจากต้องปรับพฤติกรรมของสวนป่าที่ร่วมโครงการ



การประเมินความเสี่ยง

สถานะปัจจุบัน $5 \times 5 = 25$ (โอกาสเกิด x ผลกระทบ = ผลลัพธ์) 

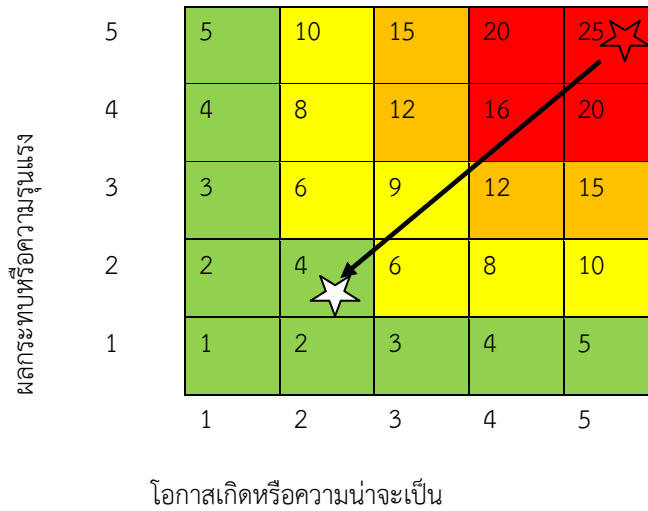
เป้าหมาย $2 \times 2 = 4$ 

เกณฑ์วัด จำนวนสวนป่าที่ผ่านการตรวจรับรองตามมาตรฐาน FSC ภายในปี 2557

โอกาสจะเกิดความเสี่ยง		
ระดับ	ความหมาย	รายละเอียด
5	สูงมาก 	ผลการประเมินระดับความรู้ของเจ้าของสวนป่าที่ได้รับจากการถ่ายทอดของที่ปรึกษาน้อยกว่าร้อยละ 40
4	สูง	ผลการประเมินระดับความรู้ของเจ้าของสวนป่าที่ได้รับจากการถ่ายทอดของที่ปรึกษาไม่น้อยกว่าร้อยละ 45
3	ปานกลาง	ผลการประเมินระดับความรู้ของเจ้าของสวนป่าที่ได้รับจากการถ่ายทอดของที่ปรึกษาไม่น้อยกว่าร้อยละ 50
2	น้อย 	ผลการประเมินระดับความรู้ของเจ้าของสวนป่าที่ได้รับจากการถ่ายทอดของที่ปรึกษาไม่น้อยกว่าร้อยละ 55
1	น้อยมาก	ผลการประเมินระดับความรู้ของเจ้าของสวนป่าที่ได้รับจากการถ่ายทอดของที่ปรึกษาไม่น้อยกว่าร้อยละ 60

ผลกระทบต่อองค์กร		
ระดับ	ความหมาย	รายละเอียด
5	มากที่สุด 	สวนป่าที่เข้าร่วมโครงการเข้ารับการตรวจประเมินผ่านการตรวจรับรองได้ตามมาตรฐานไม่น้อยกว่า 8 สวน
4	มาก	สวนป่าที่เข้าร่วมโครงการเข้ารับการตรวจประเมินผ่านการตรวจรับรองได้ตามมาตรฐานไม่น้อยกว่า 10 สวน
3	ปานกลาง	สวนป่าที่เข้าร่วมโครงการเข้ารับการตรวจประเมินผ่านการตรวจรับรองได้ตามมาตรฐานไม่น้อยกว่า 12 สวน
2	น้อย 	สวนป่าที่เข้าร่วมโครงการเข้ารับการตรวจประเมินผ่านการตรวจรับรองได้ตามมาตรฐานไม่น้อยกว่า 14 สวน
1	น้อยมาก	สวนป่าที่เข้าร่วมโครงการเข้ารับการตรวจประเมินผ่านการตรวจรับรองได้ตามมาตรฐานไม่น้อยกว่า 16 สวน

แผนภูมิความเสี่ยง (Risk Profile)



1. หลักการและเหตุผล

อ.อ.ป. ได้ดำเนินการปลูกสร้างสวนป่าเศรษฐกิจตามหลักการการจัดการป่าไม้อย่างยั่งยืนมาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2548 โดยมีระบบการจัดการสวนป่าของตนเองเป็นที่ยอมรับทั่วไป ในขณะที่เดียวกัน อ.อ.ป. ก็ได้เริ่มจัดการสวนป่าบางส่วนให้เข้าสู่มาตรฐานสากลยิ่งขึ้นโดยเลือกระบบมาตรฐาน FSC (Forest Stewardship Council) ในปีพ.ศ. 2558 ประเทศไทยจะเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมและความตระหนักในการจัดการป่าไม้ควบคู่ไปกับการดูแลสังคม ได้แก่ชุมชนผู้ปลูกป่ารายย่อย ผู้ค้ารายย่อยและผู้ประกอบการภาคเอกชน ให้สามารถแข่งขันในธุรกิจป่าไม้โดยวัตถุประสงค์หลักเพื่อพัฒนาธุรกิจป่าไม้ของประเทศไทย ทั้งภาครัฐและเอกชน ให้สามารถเป็นที่ยอมรับในระดับสากล อ.อ.ป. ได้รับการจัดสรรงบประมาณ ให้วางระบบ FSC ให้กับภาคเอกชนและภาครัฐ จำนวน 16 สวนป่าให้ดำเนินการพัฒนาระบบบริหารจัดการสวนป่าเศรษฐกิจจนถึงผ่านการรับรองตามมาตรฐาน ซึ่งมีความเสี่ยงต่อชื่อเสียง อ.อ.ป. หากดำเนินไม่สำเร็จในปี 2557 จึงต้องนำมาบริหารความเสี่ยง

2. วัตถุประสงค์

วางระบบมาตรฐานการจัดการสวนป่าอย่างยั่งยืนให้กับสวนป่าเป้าหมายให้มีการจัดการตามมาตรฐานสากล

3. เป้าหมาย

ดำเนินการให้สวนป่าเป้าหมายผ่านการตรวจรับรองตามมาตรฐานสากลได้ 16 สวนป่า

4. ความเสี่ยงที่ยอมรับได้

สวนป่าเป้าหมายผ่านการตรวจรับรองตามมาตรฐานสากลได้ 16 สวนป่าภายในปี 2557

5. ช่วงเบี่ยงเบนระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้

สวนป่าเป้าหมายผ่านการตรวจรับรองตามมาตรฐานสากลได้ 14 สวนป่าภายในปี 2557

6. ระยะเวลาดำเนินการ

มกราคม – ธันวาคม 2557

7. ผู้รับผิดชอบ

สำนักนวัตกรรมการไม้เศรษฐกิจ

8. แผนปฏิบัติการแผนการรับรองสวนป่าตามมาตรฐาน FSC

กิจกรรมการจัดการความเสี่ยง	ระยะเวลาดำเนินการ	ผู้รับผิดชอบ
1.การเตรียมความพร้อมของบุคลากร อ.อ.ป.ให้มีประสิทธิภาพ <ul style="list-style-type: none"> • แต่งตั้งพนักงานรับผิดชอบโครงการ • แต่ง Group Entity • ฝึกอบรมพนักงานเป็นผู้ตรวจประเมินภายใน 	ม.ค. 57	ส.ศ. อ.อ.ป. เหนือบน เหนือล่าง ภาคกลาง
2.การคัดเลือกสวนป่าที่เข้าร่วมโครงการให้เหมาะสม <ul style="list-style-type: none"> • สวนป่าของ อ.อ.ป. 9 แห่ง • สวนป่าภาคเอกชน 7 แห่ง 	ก.พ. 57	ส.ศ. อ.อ.ป. เหนือบน เหนือล่าง ภาคกลาง
3. การจัดทำแผนปฏิบัติการให้มีประสิทธิภาพ <ul style="list-style-type: none"> • ตรวจสอบงบประมาณปี 2557 • ประสานหน่วยงานเป้าหมาย • จัดทำแผนปฏิบัติการ / ปรับแผนตามความเหมาะสม 	มี.ค. – เม.ย. 57	ส.ศ. อ.อ.ป. เหนือบน เหนือล่าง ภาคกลาง
4.การฝึกอบรมพัฒนาหัวหน้าสวนป่าและเจ้าหน้าที่ที่เข้าร่วมโครงการ <ul style="list-style-type: none"> • อบรมหัวหน้าสวนตามมาตรฐาน FSC • อบรมตามมาตรฐาน CoC ภาคสวนป่าของ FSC • อบรมการตรวจประเมินพื้นที่ HCV • อบรมตามกระบวนการมีส่วนร่วมกับชุมชนท้องถิ่น • อบรมพนักงาน สศ. ด้าน FSC เชิงลึก ศึกษาดูงาน 	มิ.ย.- ก.ย.57	ส.ศ. อ.อ.ป. เหนือบน เหนือล่าง ภาคกลาง
5.การดำเนินการตามกระบวนการวางระบบมาตรฐานการจัดการสวนป่าอย่างเข้มข้น <ul style="list-style-type: none"> • จัดทำระบบเอกสาร ข้อมูล ออกแบบระบบตามข้อกำหนด • ดำเนินงานวางระบบในภาคสนามทุกสวนป่า • การตรวจประเมินก่อนการรับรอง • ตรวจรับรองระบบการจัดการโดยผู้ตรวจประเมินรับอนุญาต 	ก.พ.-พ.ย.	ส.ศ. อ.อ.ป. เหนือบน เหนือล่าง ภาคกลาง
6.การติดตามประเมินผล <ul style="list-style-type: none"> • ประเมินผลระดับความรู้ของสวนป่าที่เข้าร่วมโครงการ • รายงานความคืบหน้าต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง 	ทุกไตรมาส	ส.ศ.

9. ผลที่คาดว่าจะได้รับ

สวนป่าที่เข้าร่วมโครงการมีความเข้าใจในระบบจัดการสวนป่าอย่างยั่งยืนสามารถเข้ารับการตรวจประเมินเพื่อขอการรับรองได้


แผนงานที่ 3 แผนเพิ่มประสิทธิภาพการจำหน่ายไม้สักสวนป่า
กลยุทธ์ พัฒนาที่ดินสวนป่าเศรษฐกิจอย่างยั่งยืน

ประเภทความเสี่ยง ด้านปฏิบัติการ (Operational Risk)

ความเสี่ยง การจำหน่ายไม้สักสวนป่า : ไม่สามารถจำหน่ายไม้สักสวนป่าได้ตามเป้าหมายประจำปี 2557



- ปัจจัยเสี่ยง
- ไม้สักไม่มีการจัดชั้นคุณภาพให้เหมาะสมกับความต้องการของตลาดทำให้จำหน่ายยากและได้ราคาที่ไม่เหมาะสม
 - บุคลากรขาดความรู้เรื่องการตลาดการจำหน่ายไม้สวนป่า
 - ไม่มีแผนการตลาดเชิงรุกด้านไม้สักสวนป่าทำให้ขาดข้อมูลด้านการจำหน่าย
 - ขั้นตอนการทําไม้ การขอใบอนุญาตและใบเคลื่อนย้ายไม้จากทางการป่าไม้มีหลายขั้นตอนลูกค้าไม่ได้รับความสะดวก
 - ค่าแรงงานท้องถิ่นสูง และมีจำนวนน้อยทำให้การผลิตไม่เป็นไปตามเป้าหมายและค่าใช้จ่ายสูง
 - ระบบเศรษฐกิจชะลอตัวทำให้การจำหน่ายมีอุปสรรคมากขึ้น



การประเมินความเสี่ยง

สถานะปัจจุบัน $5 \times 5 = 25$ (โอกาสเกิด x ผลกระทบ = ผลลัพธ์) 

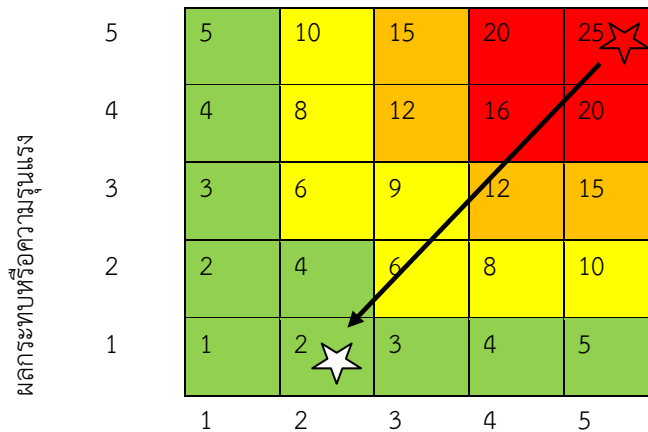
เป้าหมาย $2 \times 1 = 2$ 

เกณฑ์วัด ร้อยละของการจำหน่ายไม้สักสวนป่าเปรียบเทียบกับเป้าหมายประจำปี 2557

โอกาสจะเกิดความเสี่ยง		
ระดับ	ความหมาย	รายละเอียด
5 	สูงมาก	ดำเนินการตามแผนปฏิบัติการประจำปี 2557 ได้ครบทุกแผน และมีผลการดำเนินงานได้น้อยกว่าร้อยละ 60
4	สูง	ดำเนินการตามแผนปฏิบัติการประจำปี 2557 ได้ครบทุกแผน และมีผลการดำเนินงานได้ไม่น้อยกว่าร้อยละ 70
3	ปานกลาง	ดำเนินการตามแผนปฏิบัติการประจำปี 2557 ได้ครบทุกแผน และมีผลการดำเนินงานได้ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80
2 	น้อย	ดำเนินการตามแผนปฏิบัติการประจำปี 2557 ได้ครบทุกแผน และมีผลการดำเนินงานได้ไม่น้อยกว่าร้อยละ 90
1	น้อยมาก	ดำเนินการตามแผนปฏิบัติการประจำปี 2557 ได้ครบทุกแผนและมีผลการดำเนินงานได้ไม่น้อยกว่าร้อยละ 100

ผลกระทบต่อองค์กร		
ระดับ	ความหมาย	รายละเอียด
5 	มากที่สุด	ปริมาณการจำหน่ายไม้สักสวนป่าตามแผนประจำปี 2557 ได้น้อยกว่าร้อยละ 77
4	มาก	ปริมาณการจำหน่ายไม้สักสวนป่าตามแผนประจำปี 2557 ได้ไม่น้อยกว่าร้อยละ 77
3	ปานกลาง	ปริมาณการจำหน่ายไม้สักสวนป่าตามแผนประจำปี 2557 ได้ไม่น้อยกว่าร้อยละ 82
2	น้อย	ปริมาณการจำหน่ายไม้สักสวนป่าตามแผนประจำปี 2557 ได้ไม่น้อยกว่าร้อยละ 87
1 	น้อยมาก	ปริมาณการจำหน่ายไม้สักสวนป่าตามแผนประจำปี 2557 ได้ไม่น้อยกว่าร้อยละ 92

แผนภูมิความเสี่ยง (Risk Profile)



โอกาสเกิดหรือความน่าจะเป็น

1. หลักการและเหตุผล

อ.อ.ป.มีรายได้หลักมาจากการจำหน่ายผลผลิตสวนป่าและอุตสาหกรรมต่อเนื่องประมาณ 80 เปอร์เซ็นต์ของรายได้รวม ในปี 2557 มีเป้าหมายรายได้จากสวนป่า 1,267 ล้านบาท ในจำนวนนี้เป็นผลผลิตจากการจำหน่ายไม้สักสวนป่าประมาณ 554 ล้านบาท หรือประมาณ 44 เปอร์เซ็นต์ และเป็นผลผลิตที่ต้องเป็นรายได้หลักของ อ.อ.ป.ในอนาคตอย่างต่อเนื่อง ในช่วงไตรมาสที่ 4/2556 อ.อ.ป. เริ่มมีปัญหาการจำหน่ายไม้สักสวนป่า เริ่มจำหน่ายได้น้อยกว่าเป้าหมาย และมีแนวโน้มการจำหน่ายลดลง หากไม่ได้รับการแก้ไขอย่างจริงจังจะทำให้ อ.อ.ป. ประสบปัญหาในระยะยาวโดยเฉพาะอย่างยิ่งในปี 2557 จะทำให้ อ.อ.ป. ขาดสภาพคล่องอย่างรุนแรง จึงจำเป็นต้องนำมาบริหารความเสี่ยงเพื่อลดผลกระทบที่จะมีต่อ อ.อ.ป.

2. วัตถุประสงค์

บริหารจัดการผลผลิตไม้สักสวนป่าให้เป็นไปตามเป้าหมายสร้างรายได้ที่ยั่งยืน

3. เป้าหมาย

จำหน่ายผลผลิตไม้สักสวนป่าให้ได้ไม่น้อยกว่าร้อยละ 92 ของเป้าหมายประจำปี 2557

4. ความเสี่ยงที่ยอมรับได้

ผลการจำหน่ายผลผลิตไม้สักสวนป่าให้ได้ไม่น้อยกว่าร้อยละ 92 ของเป้าหมายประจำปี 2557

5. ช่วงเบี่ยงเบนระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้

ผลการจำหน่ายผลผลิตไม้สักสวนป่าให้ได้ไม่น้อยกว่าร้อยละ 87 ของเป้าหมายประจำปี 2557

6. ระยะเวลาดำเนินการ

มกราคม - ธันวาคม 2557

7. ผู้รับผิดชอบ

- อ.อ.ป.ภาคเหนือล่าง, ภาคเหนือบน, ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ, และภาคกลาง
- สำนักธุรกิจและการตลาด

8. แผนปฏิบัติการแผนเพิ่มประสิทธิภาพการจำหน่ายไม้สักสวนป่า

กิจกรรมการจัดการความเสี่ยง	ระยะเวลาดำเนินการ	ผู้รับผิดชอบ
1.การจัดชั้นคุณภาพไม้สักสวนป่า <ul style="list-style-type: none"> ประชุมหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกำหนดแนวทางจัดชั้นคุณภาพ ขออนุมัติหลักการต่อผู้อำนวยการ 	มี.ค.-เม.ย.	ส.ตต. อ.อ.ป.ภาคผลิตไม้ สักสวนป่า
2.การจัดทำกลยุทธ์การตลาดไม้สักสวนป่า <ul style="list-style-type: none"> ประชุมหน่วยงานผลิตไม้สักสวนป่าและ ส.ตต. จัดทำกลยุทธ์การตลาดไม้สักสวนป่า ดำเนินการตามแผนการตลาด 	มี.ค.-เม.ย. พ.ค.-ธ.ค.	ส.ตต. อ.อ.ป.ภาคผลิตไม้ สักสวนป่า
3. การสร้างมูลค่าเพิ่มไม้สักสวนป่า <ul style="list-style-type: none"> จัดทำแผนการส่งไม้สักเข้าโรงงานอุตสาหกรรมไม้ แปรรูปไม้สักสวนป่า 	เม.ย. ม.ค.-ธ.ค.	ส.อก. และหน่วย ผลิต ไม้สักสวนป่า
4.การปรับกระบวนการการผลิตไม้สักสวนป่า <ul style="list-style-type: none"> จัดทำแผนปฏิบัติการทำไม้สักสวนป่า ทบทวนแผนปฏิบัติการทำไม้สักสวนป่า ดำเนินการตามแผนปฏิบัติการ 	ม.ค. เม.ย. พ.ค.-ธ.ค.	หน่วยผลิต ไม้สักสวนป่า
5.การประชาสัมพันธ์เพิ่มช่องทางเพิ่มลูกค้า <ul style="list-style-type: none"> จัดทำแผนประชาสัมพันธ์การตลาดไม้สักสวนป่า ดำเนินการตามแผนประชาสัมพันธ์ 	เม.ย. พ.ค.-ธ.ค.	ส.ตต. อ.อ.ป.ภาคผลิตไม้ สักสวนป่า
6.การติดตามประเมินผล <ul style="list-style-type: none"> รายงานผลการผลิตและจำหน่ายไม้สักสวนป่าให้ อ.อ.ป. รายงานผลการดำเนินการตามแผนการตลาด รายงานผลการดำเนินงานต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง อ.อ.ป. 	ทุกเดือน ทุกไตรมาส ทุกไตรมาส	ส.นพ./หน่วยผลิต ส.ตต. ส.นพ.

9. ผลที่คาดว่าจะได้รับ

อ.อ.ป. มีแผนการตลาดและแนวทางจำหน่ายไม้สักสวนป่าที่เป็นรูปธรรม สามารถจำหน่ายได้ตามเป้าหมาย

แผนงานที่ 4
กลยุทธ์
ประเภทความเสี่ยง
ความเสี่ยง

ปัจจัยเสี่ยง

แผนเตรียมความพร้อมจากสถานการณ์การเมือง

พัฒนาระบบบริหารจัดการ

ด้านปฏิบัติการ (Operational Risk)

ความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน : การสร้างความต่อเนื่องในการปฏิบัติงานของสำนักงานกลาง
อ.อ.ป. กรณีมีการชุมนุมโดยรอบ อ.อ.ป. เป็นแผน BCM

- สถานที่ทำงานสำนักงานกลางอ.อ.ป. ตั้งอยู่ที่ถนนราชดำเนินนอก ใกล้กับทำเนียบรัฐบาล สะพานมัฆวานรังสรรค์ ซึ่งอยู่ในพื้นที่ชุมนุมมวลชนทางการเมืองมาอย่างต่อเนื่อง
- ไม่มีแผนฉุกเฉินรองรับสถานการณ์ที่เป็นรูปธรรมเมื่อเกิดเหตุการณ์ขึ้นจึงขาดความพร้อมในการปฏิบัติ
- บุคลากรไม่ตระหนักในอันตรายที่จะเกิดขึ้นในการชุมนุม เนื่องจากเคยชินกับเหตุการณ์และยังไม่มีการเตรียมตัวใดๆที่กระทบกับความปลอดภัยของพนักงานมาก่อน
- ขาดการสื่อสารประชาสัมพันธ์ อ.อ.ป. ไม่เคยสื่อสารให้พนักงานตระหนักกับอันตรายอย่างจริงจังทำให้ขาดความเข้าใจในสถานการณ์ที่แท้จริง


การประเมินความเสี่ยง

สถานะปัจจุบัน



เป้าหมาย



เกณฑ์วัด

5 x 5 = 25 (โอกาสเกิด x ผลกระทบ = ผลลัพธ์) 

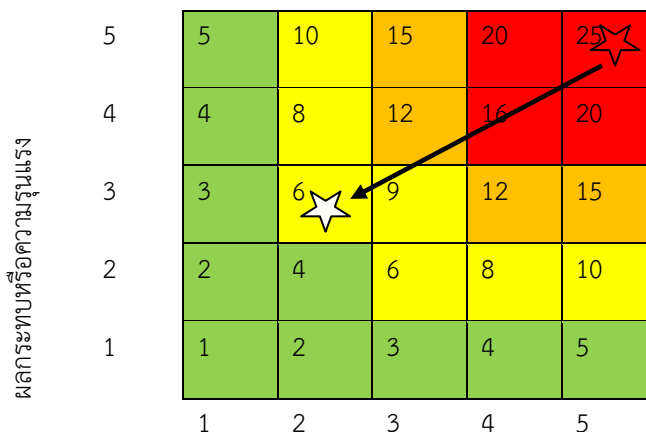
2 x 3 = 6 

ร้อยละของระดับความพึงพอใจของพนักงานที่ปฏิบัติงานในสำนักงานกลาง
ที่มีต่อความปลอดภัยในการทำงานกรณีสถานการณ์ฉุกเฉิน

โอกาสจะเกิดความเสี่ยง		
ระดับ	ความหมาย	รายละเอียด
5	สูงมาก	การจัดทำแผนเตรียมความพร้อมรองรับสถานการณ์ฉุกเฉินไม่ผ่านความเห็นชอบจากผู้อำนวยการ 
4	สูง	การจัดทำแผนเตรียมความพร้อมรองรับสถานการณ์ ฯ ผ่านความเห็นชอบจาก ผอ. ภายในเดือนมิถุนายน 2557
3	ปานกลาง	ดำเนินการตามแผนปฏิบัติการประจำปี 2557 ได้ครบทุกแผนและมีผลการดำเนินงานได้ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80
2	น้อย	ดำเนินการตามแผนปฏิบัติการประจำปี 2557 ฯ ได้ไม่น้อยกว่าร้อยละ 90 
1	น้อยมาก	ดำเนินการตามแผนปฏิบัติการประจำปี 2557 ได้ ไม่น้อยกว่าร้อยละ 100

ผลกระทบต่อองค์กร		
ระดับ	ความหมาย	รายละเอียด
5	มากที่สุด	ระดับความพึงพอใจของพนักงานสำนักงานกลางต่อความปลอดภัยในการทำงานกรณีสถานการณ์ฉุกเฉินน้อยกว่าร้อยละ 55 
4	มาก	ระดับความพึงพอใจของพนักงานสำนักงานกลางฯ ต่อความปลอดภัยไม่น้อยกว่าร้อยละ 55
3	ปานกลาง	ระดับความพึงพอใจของพนักงานสำนักงานกลางต่อความปลอดภัยในการทำงานกรณีสถานการณ์ฉุกเฉินไม่น้อยกว่าร้อยละ 60 
2	น้อย	ระดับความพึงพอใจของพนักงานสำนักงานกลาง ฯ ไม่น้อยกว่าร้อยละ 65
1	น้อยมาก	ระดับความพึงพอใจของพนักงานสำนักงานกลาง ฯ ไม่น้อยกว่าร้อยละ 70

แผนภูมิความเสี่ยง (Risk Profile)



โอกาสเกิดหรือความน่าจะเป็น

1. หลักการและเหตุผล

สถานที่ตั้งของสำนักงานงานใหญ่ อ.อ.ป. ตั้งอยู่ที่ถนนราชดำเนินนอก อยู่ใกล้กับสะพานวิฆวานรังสรรค์ ต่อเนื่องไปถึงทำเนียบรัฐบาล ลานพระบรมรูปทรงม้าและสภาผู้แทนราษฎร นอกจากนี้ในบริเวณใกล้เคียงยังมีสำนักงานสหประชาชาติ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์และหน่วยราชการอื่นๆหลายหน่วยงาน ในอดีตที่ผ่านมาได้มีการชุมนุมทางเมืองบ่อยๆ ทั้งยังมีเกษตรกรและราษฎรมาชุมนุมเรียกร้องสิทธิต่างๆอยู่เสมอๆ แนวโน้มการชุมนุมทางการเมืองมีความรุนแรงมากขึ้น จำนวนผู้ชุมนุมมีมากขึ้นรวมทั้งระยะเวลาในการชุมนุมยาวนานมาก มีการปิดสถานที่ราชการอย่างกว้างขวางและขยายวงออกไป

อ.อ.ป. ยังไม่เคยได้รับผลกระทบมากแต่ในอนาคตสถานการณ์ต่างๆนั้นวันยิ่งยืดเยื้อมากขึ้น จึงควรเตรียมความพร้อมกรณีเข้าที่ทำงานไม่ได้ อ.อ.ป.จะได้รับผลกระทบโดยตรงเกิดความเสียหายได้เนื่องจากเป็นศูนย์รวมของการบริหารจัดการเนื่องจากมีพนักงานปฏิบัติงานมากถึง 300 กว่าคน

2. วัตถุประสงค์

เพื่อลดผลกระทบจากการชุมนุมทางการเมืองกรณีที่ไม่สามารถปฏิบัติงานได้ตามปกติที่อาคารสำนักงานกลาง

3. เป้าหมาย

จัดทำแผนปฏิบัติการรองรับสถานการณ์กรณีเหตุฉุกเฉินให้พนักงานทุกคนทราบและมีความพึงพอใจต่อแนวทางในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องตั้งแต่ปี 2557

4. ความเสี่ยงที่ยอมรับได้

ระดับความพึงพอใจของพนักงานสำนักงานกลางต่อความปลอดภัยในการทำงานกรณีสถานการณ์ฉุกเฉิน ไม่น้อยกว่าร้อยละ 70

5. ช่วงเป็ยงเบนระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้

ระดับความพึงพอใจของพนักงานสำนักงานกลางต่อความปลอดภัยในการทำงานกรณีสถานการณ์ฉุกเฉิน ไม่น้อยกว่าร้อยละ 65

6. ระยะเวลาดำเนินการ

มกราคม – ธันวาคม 2557

7. ผู้รับผิดชอบ

สำนักอำนวยการ

8. แผนปฏิบัติการแผนเตรียมความพร้อมจากสถานการณ์การเมือง

กิจกรรมการจัดการความเสี่ยง	ระยะเวลาดำเนินการ	ผู้รับผิดชอบ
1. จัดทำแผนฉุกเฉินรองรับสถานการณ์ฉุกเฉินจากเหตุการณ์ทางการเมือง <ul style="list-style-type: none"> จัดทำแผนรองรับสถานการณ์ฉุกเฉิน เสนอแผนรองรับสถานการณ์ฉุกเฉินให้ผู้อำนวยการเห็นชอบ 	มี.ค. – เม.ย.	สอ. ส.ทม.
2. การบริหารจัดการพื้นที่สำนักงานกลางกรณีฉุกเฉิน <ul style="list-style-type: none"> จัดทำแผนปฏิบัติการ ฯ ประจำปี 2557 ให้ ผู้อำนวยการเห็นชอบ ดำเนินการตามแผนปฏิบัติการ ประจำปี 2557 	พ.ค. มิ.ย.-ธ.ค.	สอ.
3. การประชาสัมพันธ์ สื่อสารกับพนักงานให้ตระหนักในอุบัติเหตุ <ul style="list-style-type: none"> ประชุมชี้แจงผู้แทนหน่วยงานสำนักงานกลาง เผยแพร่ประชาสัมพันธ์ตามสื่อต่างๆ 	ก.ค. ก.ค.-ธ.ค.	ส.อ.
4. การเตรียมความพร้อมรองรับสถานการณ์ <ul style="list-style-type: none"> การจัดหาสถานที่สำรองการทำงานของพนักงาน การปรับปรุงพื้นที่สำรองการทำงาน 	มิ.ย. ก.ค.-ก.ย.	สอ.
5. การจำลองเหตุการณ์และทดสอบความพร้อมในการดำเนินการเสมือนจริง <ul style="list-style-type: none"> ทดสอบความพร้อมความเข้าใจให้พนักงานทราบ ทดสอบการดำเนินการเสมือนจริง 	ต.ค.-พ.ย.	สอ.
6. การติดตามประเมินผล <ul style="list-style-type: none"> สำรวจความพึงพอใจของพนักงานต่อความปลอดภัยการทำงาน รายงานผลการดำเนินงานต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง อ.อ.ป. 	มิถุนายน และ ธันวาคม ทุกไตรมาส	สอ.

9. ผลที่คาดว่าจะได้รับ

อ.อ.ป. มีแนวทางในการปฏิบัติงานในสถานการณ์ฉุกเฉิน สามารถปฏิบัติงานได้ต่อเนื่อง

แผนงานที่ 5 แผนการกู้เงินเพื่อการลงทุนทางธุรกิจของ อ.อ.ป.


กลยุทธ์ ปรับโครงสร้างทางการเงินและพัฒนาสินทรัพย์ให้เกิดประโยชน์ตามศักยภาพ

ประเภทความเสี่ยง ด้านการเงิน (Financial Risk)

ความเสี่ยง การหาแหล่งเงินทุนเพื่อธุรกิจ : กระทบวงทรัพยากรธรรมชาติ ฯ ไม่เห็นชอบโครงการกู้เงินของ อ.อ.ป.



- ปัจจัยเสี่ยง**
- บุคลากรขาดความรู้ในการจัดทำและวิเคราะห์โครงการกู้เงินต้องจ้างที่ปรึกษาทางการเงิน
 - สถาบันการเงินไม่เชื่อมั่นใน อ.อ.ป. ว่าจะสามารถชำระเงินกู้ได้ในระยะเวลา เนื่องจากสภาพคล่องไม่ดีและไม่ให้ความสนใจหรือเห็นความสำคัญต่อโครงการปลูกป่าอย่างแท้จริง
 - กฎระเบียบไม่เอื้ออำนวยต่อการกู้เงินการกู้เงินแม้จำนวนไม่มากต้องผ่านความเห็นชอบจาก กรม.
 - สภาวะเศรษฐกิจชะลอตัวส่งผลกระทบต่อสภาพคล่องของสถาบันการเงิน ที่จะให้กู้ การพิจารณาจึงมีความยากมากขึ้น



การประเมินความเสี่ยง

สถานะปัจจุบัน $5 \times 5 = 25$ (โอกาสเกิด x ผลกระทบ = ผลลัพธ์) 

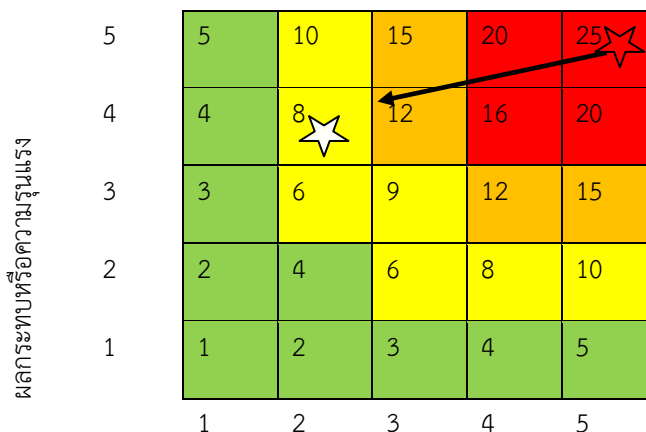
เป้าหมาย $2 \times 4 = 8$ 

เกณฑ์วัด ระดับความสำเร็จในการส่งโครงการกู้เงินต่อสำนักงานเลขาธิการ คณะรัฐมนตรีภายในปี 2557

โอกาสจะเกิดความเสี่ยง		
ระดับ	ความหมาย	รายละเอียด
5 	สูงมาก	คณะกรรมการ อ.อ.ป.ไม่เห็นชอบแผนการกู้เงินเพื่อพัฒนาธุรกิจ อ.อ.ป.
4	สูง	คณะกรรมการ อ.อ.ป.เห็นชอบแผนการกู้เงินเพื่อพัฒนาธุรกิจ อ.อ.ป.ภายในเดือนมิถุนายน 2557
3	ปานกลาง	โครงการกู้เงิน ฯ ส่งให้สถาบันการเงินและสถาบัน ฯ เห็นชอบให้ อ.อ.ป.กู้เงินภายในเดือนตุลาคม 2557
2 	น้อย	โครงการกู้เงิน ฯ ส่งให้สถาบันการเงินและสถาบัน ฯ เห็นชอบให้ อ.อ.ป.กู้เงินภายในเดือนกันยายน 2557
1	น้อยมาก	โครงการกู้เงิน ฯ ส่งให้สถาบันการเงินและสถาบัน ฯ เห็นชอบให้ อ.อ.ป.กู้เงินภายในเดือนสิงหาคม 2557

ผลกระทบต่อองค์กร		
ระดับ	ความหมาย	รายละเอียด
5 	มากที่สุด	อ.อ.ป. ไม่สามารถส่งโครงการกู้เงินต่อสถาบันการเงิน เลขา ฯ กรม.ได้
4 	มาก	กระทบวง ฯ ทส.ส่งโครงการกู้เงินของ อ.อ.ป. ต่อสถาบันการเงิน ให้เลขาธิการ กรม.ได้ภายในเดือนธันวาคม 2557
3	ปานกลาง	กระทบวง ฯ ทส.ส่งโครงการกู้เงินของ อ.อ.ป. ต่อสถาบันการเงิน ให้เลขาธิการ กรม.ได้ภายในเดือนพฤศจิกายน 2557
2	น้อย	กระทบวง ฯ ทส.ส่งโครงการกู้เงินของ อ.อ.ป. ต่อสถาบันการเงิน ให้เลขาธิการ กรม.ได้ภายในเดือนตุลาคม 2557
1	น้อยมาก	กระทบวง ฯ ทส.ส่งโครงการกู้เงินของ อ.อ.ป. ต่อสถาบันการเงิน ให้เลขาธิการ กรม.ได้ภายในเดือนกันยายน 2557

แผนภูมิความเสี่ยง (Risk Profile)



โอกาสเกิดหรือความน่าจะเป็น

1. หลักการและเหตุผล

อ.อ.ป. มีโครงการลงทุนระยะยาวเพื่อปลูกสร้างสวนป่าเพื่อสร้างคามยั่งยืนทางด้านวัตถุดิบ ซึ่งจำเป็นต้องลงทุนทุกปีอย่างต่อเนื่องปีละไม่น้อยกว่า 400 ล้านบาท ในขณะที่ อ.อ.ป. มีความสามารถในการสร้างกำไรเพียงประมาณปีละ 100 กว่าล้านบาทเนื่องจากต้องดำเนินธุรกิจเชิงอนุรักษ์ ทำให้ขาดกระแสเงินสด การหาแหล่งเงินทุนระยะยาวเพื่อปลูกสร้างสวนป่าในสถานการณ์ปัจจุบันสถาบันการเงินยังไม่เปิดโอกาสให้มากนัก อ.อ.ป. ได้ปรับแนวทางหาแหล่งเงินเพื่อดำเนินธุรกิจที่เกี่ยวข้อง เช่น การเพิ่มมูลค่าไม้ด้านอุตสาหกรรมไม้ หรืออื่นๆ เพื่อสร้างกำไรเพิ่มมากขึ้นและนำเงินกำไรส่วนเพิ่มมาลงทุนขยายธุรกิจทั้งทางด้านสวนป่าและอื่นๆ ในการนี้ต้องดำเนินการอย่างจริงจังจึงต้องนำมาบริหารความเสี่ยง

2. วัตถุประสงค์

หาแหล่งเงินทุนเพื่อพัฒนาธุรกิจของ อ.อ.ป.

3. เป้าหมาย

จัดทำโครงการกู้เงินและส่งให้คณะกรรมการพิจารณาภายในปี 2557

4. ความเสี่ยงที่ยอมรับได้

จัดทำโครงการกู้เงินและส่งให้เลขานุการคณะกรรมการพิจารณาภายในเดือนกันยายน 2557

5. ช่วงเบี่ยงเบนระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้

จัดทำโครงการกู้เงินและส่งให้เลขานุการคณะกรรมการพิจารณาภายในเดือนธันวาคม 2557

6. ระยะเวลาดำเนินการ

มกราคม – ธันวาคม 2557

7. ผู้รับผิดชอบ

สำนักนโยบายแผนและงบประมาณ
สำนักบัญชีและการเงิน

8. แผนปฏิบัติการแผนการกู้เงินเพื่อการลงทุนทางธุรกิจของ อ.อ.ป.

กิจกรรมการจัดการความเสี่ยง	ระยะเวลาดำเนินการ	ผู้รับผิดชอบ
1.จัดทำโครงการกู้เงินเพื่อพัฒนาธุรกิจของ อ.อ.ป. <ul style="list-style-type: none"> • คณะทำงานศึกษาแผนยุทธศาสตร์ อ.อ.ป. ที่จ้างที่ปรึกษาจัดทำ • คณะทำงานจัดทำโครงการเสนอผู้อำนวยการ อ.อ.ป. 	ม.ค. – พ.ค. พ.ค.	ส.นพ. / ส.บง.
2.การเสนอโครงการกู้เงินต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง <ul style="list-style-type: none"> • เสนอโครงการกู้เงินพัฒนาธุรกิจต่อสำนักงานบริหารหนี้สาธารณะ • ประสานงานสถาบันการเงินเพื่อเสนอโครงการพัฒนาธุรกิจ • เสนอโครงการกู้เงินพัฒนาธุรกิจต่อคณะกรรมการ อ.อ.ป. • เสนอโครงการลงทุนต่อสถาบันการเงินและเจรจาต่อรอง • รายงานคณะกรรมการ อ.อ.ป. ขออนุมัติกู้เงินตามที่เจรจาต่อรอง 	เม.ย. พ.ค. มิ.ย. ก.ค. ส.ค.	ส.นพ. / ส.บง.
3. การศึกษาอบรมพนักงานเพื่อเพิ่มความรู้ในการวิเคราะห์ทางการเงิน <ul style="list-style-type: none"> • ส่งพนักงานเข้ารับการอบรมหลักสูตรทางด้านกรวิเคราะห์โครงการลงทุน 	มิ.ย. – ธ.ค.	ส.นพ. / ส.บง.
4. การศึกษาภาวะเปรียบเทียบที่เกี่ยวข้องกับการกู้เงิน การแก้ไขภาวะเปรียบเทียบ อ.อ.ป. <ul style="list-style-type: none"> • ศึกษาเปรียบเทียบ ข้อบังคับ ที่เป็นอุปสรรคต่อ อ.อ.ป. • ยกร่างแก้ไข พ.ร.ฎ. จัดตั้ง อ.อ.ป. / ระเบียบอื่นๆ • เสนอร่างแก้ไขให้คณะกรรมการ อ.อ.ป. เห็นชอบ 	เม.ย.-ธ.ค.	ส.กม. ส.บง.
5. การประสานงานกับหน่วยราชการและสถาบันการเงิน <ul style="list-style-type: none"> • เสนอโครงการลงทุนต่อกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและ ๓ • เสนอโครงการลงทุนต่อเลขานุการคณะรัฐมนตรี 	ก.ย.-ธ.ค.	ส.นพ. ส.บง.
6.การติดตามประเมินผล <ul style="list-style-type: none"> • รายงานผลการดำเนินงานต่อที่ประชุมหัวหน้าหน่วยงาน • รายงานผลการดำเนินงานต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง อ.อ.ป. 	ทุกไตรมาส	ส.นพ. ส.บง.

9. ผลที่คาดว่าจะได้รับ

อ.อ.ป. เสนอโครงการกู้เงินต่อสถาบันการเงินและมีโอกาสได้รับอนุมัติเงินกู้ตามวัตถุประสงค์

แผนงานที่ 6
กลยุทธ์

แผนการแก้ไขเพิ่มเติมพระราชกฤษฎีกาจัดตั้ง อ.อ.ป.
การพัฒนาระบบบริหารจัดการ

ประเภทความเสี่ยง
ความเสี่ยง


ด้านกฎ ระเบียบ (Compliance Risk)
การแก้ไขเพิ่มเติมพระราชกฤษฎีกาจัดตั้ง อ.อ.ป. : ไม่สามารถแก้ไขเพิ่มเติมพระราชกฤษฎีกาจัดตั้ง อ.อ.ป.
ได้ภายในปี 2557


ปัจจัยเสี่ยง
-

- ขาดการประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องอย่างใกล้ชิดและอย่างต่อเนื่อง
หน่วยงานที่เกี่ยวข้องไม่ให้ความสำคัญต่อการภารกิจของ อ.อ.ป. อย่างจริงจัง
ไม่เห็นความจำเป็นในการขอแก้ไขเพิ่มเติมพระราชกฤษฎีกาจัดตั้ง อ.อ.ป.
- มีการเปลี่ยนรัฐบาลบ่อยทำให้นโยบายที่มีต่อ อ.อ.ป.ไม่ต่อเนื่อง โดยเฉพาะในการแก้ไข พ.ร.ฎ. ฯ



การประเมินความเสี่ยง



สถานะปัจจุบัน
เป้าหมาย
เกณฑ์วัด

$5 \times 5 = 25$ (โอกาสเกิด \times ผลกระทบ = ผลลัพธ์) 

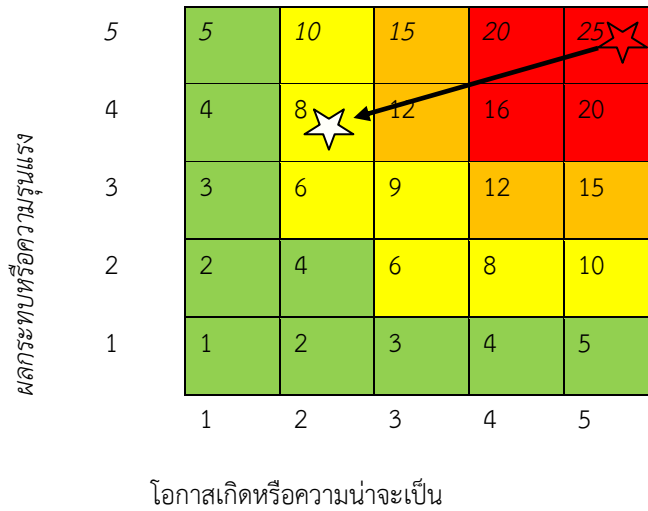
$2 \times 4 = 8$ 

ระดับความสำเร็จในการสร้างแก้ไข พ.ร.ฎ.ต่อสำนักงานเลขาธิการ คณะรัฐมนตรีภายในปี 2557

โอกาสจะเกิดความเสี่ยง		
ระดับ	ความหมาย	รายละเอียด
5 	สูงมาก	ร่างแก้ไขเพิ่มเติมพระราชกฤษฎีกาจัดตั้ง อ.อ.ป.ไม่ผ่านความเห็นชอบจากคณะกรรมการ อ.อ.ป.
4	สูง	ร่างแก้ไขเพิ่มเติมพระราชกฤษฎีกาจัดตั้ง อ.อ.ป.ผ่านความเห็นชอบจากคณะกรรมการ อ.อ.ป.ภายในเดือนพฤษภาคม 2557
3	ปานกลาง	ร่างแก้ไขเพิ่มเติมพระราชกฤษฎีกาจัดตั้ง อ.อ.ป.ผ่านความเห็นชอบจาก ส.คร.ภายในเดือนกรกฎาคม 2557
2 	น้อย	ร่างแก้ไขเพิ่มเติมพระราชกฤษฎีกาจัดตั้ง อ.อ.ป.ผ่านความเห็นชอบจาก ส.คร.ภายในเดือนกันยายน 2557
1	น้อยมาก	ร่างแก้ไขเพิ่มเติมพระราชกฤษฎีกาจัดตั้ง อ.อ.ป.ผ่านความเห็นชอบจาก ส.คร.ภายในเดือนสิงหาคม 2557

ผลกระทบต่อองค์กร		
ระดับ	ความหมาย	รายละเอียด
5 	มากที่สุด	ไม่สามารถจัดส่ง ร่างแก้ไขเพิ่มเติมพระราชกฤษฎีกาจัดตั้ง อ.อ.ป. ต่อเลขาธิการ ครม.ได้ภายในปี 2557
4 	มาก	อ.อ.ป.จัดส่ง ร่างแก้ไขเพิ่มเติมพระราชกฤษฎีกาจัดตั้ง อ.อ.ป. ต่อเลขาธิการ ครม.ได้ภายในเดือนธันวาคม 2557
3	ปานกลาง	อ.อ.ป.จัดส่ง ร่างแก้ไขเพิ่มเติมพระราชกฤษฎีกาจัดตั้ง อ.อ.ป. ต่อเลขาธิการ ครม.ได้ภายในเดือนพฤศจิกายน 2557
2	น้อย	อ.อ.ป.จัดส่ง ร่างแก้ไขเพิ่มเติมพระราชกฤษฎีกาจัดตั้ง อ.อ.ป. ต่อเลขาธิการ ครม.ได้ภายในเดือนตุลาคม 2557
1	น้อยมาก	อ.อ.ป.จัดส่ง ร่างแก้ไขเพิ่มเติมพระราชกฤษฎีกาจัดตั้ง อ.อ.ป. ต่อเลขาธิการ ครม.ได้ภายในเดือนกันยายน 2557

แผนภูมิความเสี่ยง (Risk Profile)



1. หลักการและเหตุผล

อ.อ.ป. จัดตั้งขึ้นตามพระราชกฤษฎีกาจัดตั้ง พ.ศ. 2499 และมีการแก้ไขเพิ่มเติมอีกหลายครั้งโดยการเพิ่มวัตถุประสงค์การดำเนินงาน การย้ายสังกัดกระทรวงและองค์ประกอบของคณะกรรมการบริหาร ตามพระราชกฤษฎีกาจัดตั้ง อ.อ.ป. ยังไม่มีความคล่องตัวในการดำเนินธุรกิจเท่าที่ควรเช่นการร่วมทุน การกู้เงิน ตลอดจนการออกพันธบัตรหรือดำเนินการทางการเงินยังเป็นอุปสรรคและไม่สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปตามกระแสโลก จึงจำเป็นต้องมีการแก้ไขให้เหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบัน ซึ่งได้เคยดำเนินการแล้วหลายครั้งแต่ยังไม่ประสบความสำเร็จ จึงต้องนำมาบริหารความเสี่ยงเพื่อติดตามอย่างใกล้ชิด

2. วัตถุประสงค์

แก้ไขเพิ่มเติมพระราชกฤษฎีกาจัดตั้ง อ.อ.ป. เสนอต่อคณะรัฐมนตรี

3. เป้าหมาย

จัดทำร่างแก้ไขเพิ่มเติมพระราชกฤษฎีกาจัดตั้ง อ.อ.ป. เสนอต่อเลขาธิการคณะรัฐมนตรีภายในปี 2557

4. ความเสี่ยงที่ยอมรับได้

จัดทำร่างแก้ไขเพิ่มเติมพระราชกฤษฎีกาจัดตั้ง อ.อ.ป. เสนอต่อเลขาธิการคณะรัฐมนตรีภายในเดือนกันยายน 2557

5. ช่วงเบี่ยงเบนระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้

จัดทำร่างแก้ไขเพิ่มเติมพระราชกฤษฎีกาจัดตั้ง อ.อ.ป. เสนอต่อเลขาธิการคณะรัฐมนตรีภายในเดือนธันวาคม 2557

6. ระยะเวลาดำเนินการ

มกราคม – ธันวาคม 2557

7. ผู้รับผิดชอบ

สำนักกฎหมาย

8.แผนปฏิบัติการแผนการแก้ไขเพิ่มเติมพระราชกฤษฎีกาจัดตั้ง อ.อ.ป.

กิจกรรมการจัดการความเสี่ยง	ระยะเวลาดำเนินการ	ผู้รับผิดชอบ
1.จัดทำร่างแก้ไขเพิ่มเติมพระราชกฤษฎีกาจัดตั้ง อ.อ.ป. <ul style="list-style-type: none"> ประชุมพิจารณาร่างแก้ไข พ.ร.ฎ.จัดตั้ง อ.อ.ป. เสนอร่างแก้ไข พ.ร.ฎ.จัดตั้ง อ.อ.ป.ให้ผู้อำนวยการเห็นชอบ 	มี.ค.-เม.ย. เม.ย.	ส.กม.
2.การเสนอร่างแก้ไขเพิ่มเติมพระราชกฤษฎีกาจัดตั้ง อ.อ.ป. <ul style="list-style-type: none"> เสนอร่างแก้ไข พ.ร.ฎ.จัดตั้ง อ.อ.ป.ให้คณะกรรมการ อ.อ.ป.เห็นชอบ เสนอร่างแก้ไข พ.ร.ฎ.จัดตั้ง อ.อ.ป.ให้กระทรวงทรัพยากร ฯเห็นชอบ เสนอร่างแก้ไข พ.ร.ฎ.จัดตั้ง ฯ ให้เลขานุการ ครม. เสนอร่างแก้ไข พ.ร.ฎ.จัดตั้ง ฯ ให้ สคร. พิจารณา 	พ.ค. มิ.ย.-ก.ค. ส.ค. ส.ค.	ส.กม.
3. การประสานงานกับหน่วยราชการที่เกี่ยวข้อง <ul style="list-style-type: none"> ติดตามผลการพิจารณา ชี้แจงหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ทุกเดือน 	มิ.ย.-ธ.ค.	ส.กม.
4.การติดตามประเมินผล <ul style="list-style-type: none"> รายงานผลการดำเนินงานต่อที่ประชุมหัวหน้าหน่วยงาน รายงานผลการดำเนินงานต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง อ.อ.ป. 	ทุกไตรมาส	ส.กม.

9. ผลที่คาดว่าจะได้รับ

อ.อ.ป. เสนอร่างแก้ไขเพิ่มเติมพระราชกฤษฎีกาจัดตั้ง อ.อ.ป. ได้ตามเป้าหมายทำให้มีความคล่องตัวในการดำเนินธุรกิจมากขึ้น

บทที่ 5

การติดตามประเมินผล

เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงของ อ.อ.ป. ประจำปี 2557 บรรลุวัตถุประสงค์ สามารถลดโอกาส และผลกระทบที่จะเกิดขึ้นได้ ทำให้การดำเนินงานสำเร็จตามเป้าประสงค์ จำเป็นที่จะต้องมีการติดตามประเมินผลอย่างใกล้ชิด ดังนี้

- หน่วยงานรายงานผลการดำเนินงานในกิจกรรมที่รับผิดชอบเมื่อสิ้นไตรมาสให้หน่วยงานเจ้าภาพสรุปประเมินผลส่งให้เลขานุการคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ประเมินความคืบหน้าภายในวันที่ 10 หลังสิ้นไตรมาส ทุกไตรมาส
- จัดให้มีการประชุมคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ฯ ทุกไตรมาส เพื่อร่วมกันประเมินผลความคืบหน้าพิจารณาปัญหาข้อขัดข้อง
- นำเสนอคณะกรรมการตรวจสอบ อ.อ.ป. พิจารณาและรับข้อคิดเห็นมาปรับปรุงก่อนการรายงานคณะกรรมการบริหารกิจการของ อ.อ.ป. ทุกไตรมาส
- ทบทวนแผนบริหารความเสี่ยงทุกไตรมาส ปรับแผนปฏิบัติการให้สอดคล้องกับสถานการณ์
- สร้างกระบวนการสื่อสาร ประชาสัมพันธ์ ฝึกอบรมให้ความรู้แก่พนักงาน อ.อ.ป. ให้การบริหารความเสี่ยงเป็นวัฒนธรรมของ อ.อ.ป.
- นำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารความเสี่ยง อ.อ.ป.
- จัดให้มีผู้ประสานงานคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง มีผู้แทนทุกสำนักเพื่อการสื่อสารที่รวดเร็ว
