**บทที่ 1**

**ข้อมูลพื้นฐานของ อ.อ.ป.**

* 1. **ความเป็นมา**

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

**วัตถุประสงค์ในการจัดตั้ง มี 6 ประการ ดังนี้**

* อำนวยบริการแก่รัฐและประชาชนในการอุตสาหกรรมป่าไม้
* ประกอบธุรกิจเกี่ยวกับอุตสาหกรรมการป่าไม้ เช่น เกี่ยวกับการทำไม้ และเก็บหาของป่าแปรรูปไม้ ทำไม้อัดอบไม้ อัดน้ำยาไม้ กลั่นไม้ และประดิษฐ์ หรือผลิตวัตถุ หรือสิ่งของจากไม้ และของป่า และธุรกิจที่ต่อเนื่องคล้ายคลึงกันรวมทั้งอุตสาหกรรมอื่นใดที่เกี่ยวด้วยไม้หรือของป่า
* ปลูกสร้างสวนป่า คุ้มครองรักษาป่าไม้และบูรณะป่าไม้เพื่อประโยชน์แก่การป่าไม้ ไม่ว่าจะเป็นการดำเนินการเอง หรือเป็นการดำเนินการเพื่อช่วยเหลือรัฐ
* วิจัย ค้นคว้า และทดลองเกี่ยวกับผลิตผลและผลิตภัณฑ์ในด้านอุตสาหกรรมไม้
* ดำเนินกิจการเกี่ยวกับการเผยแพร่ความรู้การปลูกฝังทัศนคติและความสำนึกในการคุ้มครองดูแลรักษาบูรณะและพัฒนาทรัพยากรป่าไม้ รวมทั้งการจัดหาที่พักการอำนวยความสะดวกหรือการให้บริการในกิจการที่เกี่ยวกับการทัศนาจรหรือกิจการอื่นใด เพื่อประโยชน์แก่การดำเนินการดังกล่าว
* ดำเนินธุรกิจ หรือกิจการอื่นที่เกี่ยวเนื่องหรือเพื่อประโยชน์แก่กิจการของ อ.อ.ป.

นับแต่เริ่มก่อตั้ง อ.อ.ป. มีรายได้หลักจากการดำเนินธุรกิจป่าไม้ โดยเฉพาะการทำไม้จากป่าสัมปทาน นำมาจำหน่ายและสร้างมูลค่าด้านอุตสาหกรรมไม้ ต่อมาในปี 2510 ได้ลงทุนปลูกสร้างสวนป่าด้วยงบประมาณของ อ.อ.ป. เอง ในระยะหลังได้รับมอบสวนป่าจากกรมป่าไม้ตามนโยบายของรัฐมาดูแลบำรุงรักษาหลังจากที่รัฐบาลได้ยกเลิกสัมปทานทำไม้ทั่วประเทศในปี พ.ศ. 2532 ปัจจุบัน อ.อ.ป. มีรายได้หลักจากธุรกิจการใช้ประโยชน์สวนป่าเศรษฐกิจ ธุรกิจอุตสาหกรรมไม้จากสวนป่า และธุรกิจบริการการท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ในสวนป่า การดำเนินงาน อ.อ.ป. มีผลกำไรมาโดยตลอด และสามารถส่งรายได้เข้ารัฐแล้ว เป็นเงิน 4,318.84 ล้านบาท สืบเนื่องจากการปิดป่างดสัมปทานทำไม้ในปี 2532 ทำให้ อ.อ.ป. มีผลขาดทุนในระหว่างปี 2536 - 2538  
และระหว่างปี 2541 - 2545 ต่อเมื่อสวนป่าเศรษฐกิจเริ่มให้ผลผลิตมากขึ้น อ.อ.ป. กลับมามีผลประกอบการกำไรอีกครั้งในปี 2546 และมีกำไรออย่างต่อเนื่องจนถึงปัจจุบัน

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

จากสถานการณ์ด้านการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม กระแสสังคมและชุมชนท้องถิ่นโดยรอบสวนป่า ประเด็นนโยบายของรัฐบาลโดยกระทรวงการคลังในฐานะผู้ถือหุ้น นโยบายของกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ในฐานะกระทรวงเจ้าสังกัด และเพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ตาม  
พระราชกฤษฎีกาการจัดตั้ง อ.อ.ป. และเป็นไปตามนโยบายของคณะกรรมการบริหารกิจการของ อ.อ.ป.   
ในฐานะผู้บริหาร อ.อ.ป. ได้ทบทวนแผนยุทธศาสตร์ และพิจารณาดำเนินการปรับบทบาทให้ดำเนินธุรกิจตามศักยภาพขององค์กร โดยเน้นอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมและบริการสังคม โดยในปี 2558 ได้มีการทบทวนและจัดทำเป็นแผนยุทธศาสตร์ปี 2559 – 2564 และได้นำเสนอให้คณะกรรมการ อ.อ.ป. พิจารณาเห็นชอบแล้ว

* 1. **วิสัยทัศน์**

**“เป็นผู้นำจัดการสวนป่าเศรษฐกิจอย่างยั่งยืน เพื่อยกระดับอุตสาหกรรมไม้จากป่าปลูก ในปี 2565*”***

ซึ่งเป็นการปรับวิสัยทัศน์ใหม่ จากเดิม ”เป็นผู้นำการจัดการสวนป่าเศรษฐกิจอย่างอย่างยั่งยืน เพื่อยกระดับอุตสาหกรรมไม้ของ อ.อ.ป. ” โดยนิยามของวิสัยทัศน์ใหม่มี ดังนี้

**1 “ เป็นผู้นำ ”** หมายถึง การเป็นองค์กรที่มีศักยภาพ สามารถเป็นต้นแบบ และมีความพร้อม  
ในการส่งเสริมให้กับหน่วยงานอื่น

**2 “ จัดการสวนป่าเศรษฐกิจอย่างยั่งยืน ”** หมายถึง การนำการบริหารจัดการสวนป่าปลูกให้สามารถเป็นสวนป่าที่ตอบสนอง ทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ตามมาตรฐานการจัดการ  
ป่าไม้อย่างยั่งยืนของ อ.อ.ป. และมาตรฐานสากล รวมถึงการพัฒนางานวิจัยด้านการปลูก และอุตสาหกรรมอย่างต่อเนื่องจากสวนป่าปลูก ตั้งแต่ต้นทางจนถึงปลายทาง การอนุรักษ์ภูมิปัญญาในอาชีพการทำสวนป่าปลูกเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มจากสวนป่าปลูกให้องค์กรมีความมั่นคงทางทรัพยากร ทางระบบการบริหารจัดการผลผลิตและทางการเงิน

**3 “ เพื่อยกระดับอุตสาหกรรมไม้จากป่าปลูก ”** หมายถึง การบริหารจัดการอุตสาหกรรมไม้จากป่าปลูกทั้งของ อ.อ.ป. และของประเทศที่มีคุณภาพและมาตรฐานเป็นที่ยอมรับในระดับสากล ตั้งแต่กระบวนการส่งวัตถุดิบจากสวนป่าสู่โรงงานอุตสาหกรรมไม้ ขั้นตอนการผลิตที่ลดการสูญเสีย การออกแบบการผลิตที่นำนวัตกรรมใหม่มาเพิ่มมูลค่าผลิตภัณฑ์ สินค้า และบริการสามารถตอบสนองต่อความต้องการของตลาดทั้งภายในและต่างประเทศเพื่อสร้างรายได้อย่างยั่งยืนเป็นอาชีพใหม่ของประเทศ

**4.** **“ ในปี 2565 ”** หมายถึง การวางเป้าหมายขององค์กรให้บรรลุวิสัยทัศน์ที่วางไว้ ให้เห็นเป็นรูปธรรม ในปี 2565 ซึ่งสอดคล้องกับช่วงเวลาที่กำหนดในยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ สาขาทรัพยากรธรรมชาติของรัฐบาลไทย

ทั้งนี้ในระยะ 5 ปี อุตสาหกรรมไม้จากป่าปลูกได้มาตรฐานและมีคุณภาพเป็นที่ยอมรับและต้องการของตลาดภายในประเทศได้ ในระยะ 6-7 ปี อุตสาหกรรมไม้จากป่าปลูก สามารถทำตลาดในประชาคมอาเซียน และในระยะ 8-10 ปี อุตสาหกรรมไม้จากป่าปลูกได้มาตรฐานและมีคุณภาพในระดับสากลสามารถทำตลาดในระดับโลกได้

* 1. **พันธกิจ**

1. **พัฒนาที่ดินสวนป่าให้เป็นสวนป่าเศรษฐกิจอย่างยั่งยืนใช้ประโยชน์พื้นที่ป่าเศรษฐกิจตามศักยภาพสวนป่า**

การพัฒนาที่ดินให้เป็นสวนป่าเศรษฐกิจอย่างยั่งยืน เพื่อให้มีผลผลิตไม้ออกจากสวนป่าเศรษฐกิจ สนองต่อความต้องการใช้ไม้ของประชาชนและภาคธุรกิจตลอดไปการใช้ไม้จากสวนป่าเศรษฐกิจทำให้ประเทศลดการใช้ไม้จากต่างประเทศ และลดการขาดดุลการค้ากับต่างประเทศอีกทั้งสวนป่าเศรษฐกิจเป็นธุรกิจที่ต้องใช้แรงงานจำนวนมากในการดำเนินการ ทำให้มีการจ้างงานราษฎรในชุมชนท้องถิ่นจำนวนมาก ส่งผลให้มีการกระจายรายได้ให้ชุมชนท้องถิ่นโดยตรง ประชาชนก็มีรายได้เพิ่มขึ้น ทำให้มีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น นอกจากนี้พื้นที่สวนป่าเศรษฐกิจที่ยั่งยืนจะช่วยปรับสภาพสิ่งแวดล้อมและธรรมชาติในท้องถิ่นให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

**2) ส่งเสริมการปลูกไม้เศรษฐกิจ พัฒนาระบบและสร้างกลไกการตลาดไม้เศรษฐกิจอย่างเป็นธรรม**

การปลูกไม้เศรษฐกิจและผลิตไม้เศรษฐกิจของ อ.อ.ป. ออกสู่ตลาดยังมีปริมาณไม่เพียงพอต่อความต้องการของผู้บริโภค จำเป็นต้องส่งเสริมให้ราษฎรในชุมชนท้องถิ่นและภาคเอกชนปลูกป่าเศรษฐกิจเพิ่มขึ้น เพื่อให้มีผลผลิตที่เพียงพอต่อความต้องการของผู้บริโภค การปลูกป่าเศรษฐกิจจะเป็นธุรกิจที่สร้างรายได้แก่เกษตรกรและภาคเอกชนได้อีกธุรกิจหนึ่ง นอกจากนั้น การปลูกป่าเศรษฐกิจในพื้นที่ว่างเปล่าพื้นที่ทั่วไป หรือพื้นที่ไม่มีการใช้ประโยชน์ของเกษตรกรจะเป็นการใช้ประโยชน์พ้นที่ให้มีความคุ้มค่ามากยิ่งขึ้น อีกด้วยแต่ในส่วนของการพัฒนาระบบ และสร้างกลไกการตลาดไม้นั้น อ.อ.ป. ยังไม่สามารถเป็นหน่วยงานที่สามารถสร้างกลไกตลาดได้อย่างแท้จริง ทั้งที่ อ.อ.ป. มีธุรกิจครบวงจร ตั้งแต่กระบวนการผลิต จำหน่าย จนถึงพัฒนาผลิตภัณฑ์ เนื่องจากตลาดมีความต้องการใช้ไม้สูงมากจนต้องนำไม้เข้าจากต่างประเทศมาใช้ในประเทศ

1. **ส่งเสริมและพัฒนาธุรกิจอุตสาหกรรมไม้และส่งเสริมชุมชนท้องถิ่นด้านอุตสาหกรรมไม้**

ธุรกิจอุตสาหกรรมไม้เป็นธุรกิจที่ใช้ไม้เป็นวัตถุดิบในการผลิตสินค้า เป็นการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับไม้อย่างมากการส่งเสริมและพัฒนาธุรกิจอุตสาหกรรมไม้ จะทำให้ต้นทุนการผลิตลดลง ผลิตภัณฑ์ไม้มีรูปแบบสวยงามและตรงกับความต้องการของผู้บริโภคทำให้ผู้ลงทุนมีรายได้เพิ่มขึ้น โดย อ.อ.ป. มีการกำหนดทิศทางธุรกิจที่จะมุ่งเน้น และพัฒนาธุรกิจอุตสาหกรรมไม้ให้เป็นแหล่งรายได้ที่สำคัญอีกธุรกิจหนึ่งด้วย และมีแผนการย้ายโรงเลื่อยโรงงานในกรุงเทพฯ และปริมณฑลไปยังศูนย์อุตสาหกรรมไม้ วังน้อย จ.พระนครศรีอยุธยา เพื่อแก้ไขปัญหาฝุ่นละออง และเสียงดัง และเป็นการลดต้นทุนในการผลิตให้เหลือเพียงแห่งเดียว อีกทั้งยังสะดวกในการบริหารจัดการ พัฒนาผลิตภัณฑ์ และโครงการจัดตั้งศูนย์พัฒนามาตรฐานเฟอร์นิเจอร์ไม้สัก อ.ร้องกวาง จ.แพร่ เพื่อพัฒนามาตรฐานผลิตภัณฑ์ ด้วยแนวคิดการส่งเสริมให้ชุมชนท้องถิ่นมีส่วนร่วมในการดำเนินกิจการอุตสาหกรรมไม้ที่เหมาะสมกับชุมชนก็จะเพิ่มรายได้ให้แก่ชุมชนอีกด้วย อีกทั้งเตรียมโครงการ Teak Valley ที่สวนป่าเด่นชัย อำเภอเด่นชัย จังหวัดแพร่ เพื่อส่งเสริมการอุตสาหกรรมไม้แบบครบวงจร

**4) วิจัยพัฒนาการปลูกและใช้ประโยชน์จากไม้เศรษฐกิจ**

การวิจัยพัฒนาการปลูกและใช้ประโยชน์จากไม้เศรษฐกิจเป็นการปรับปรุงการปลูกป่าเศรษฐกิจและการใช้ประโยชน์ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นทำให้การปลูกป่าเศรษฐกิจให้ผลผลิตสูง มีคุณภาพ และมีวิธีการจัดการที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมซึ่งสอดคล้องกับกระแสโลกที่หันกลับมาใช้ไม้ และพลังงานทดแทนที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม การวิจัยพัฒนาจะส่งผลให้การดำเนินงานด้านต่าง ๆ มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น จะทำให้ผู้บริโภคได้ใช้ประโยชน์ไม้เศรษฐกิจได้หลากหลายขึ้น

**5) ปรับโครงสร้างทางการเงินทั้งระบบพัฒนาสินทรัพย์เพื่อสนับสนุนภารกิจขององค์กร**

อ.อ.ป. ดำเนินธุรกิจการปลูกป่าเศรษฐกิจซึ่งเป็นธุรกิจที่ต้องใช้เงินลงทุนจำนวนมาก และใช้ระยะเวลาอาจนานกว่า จะมีรายรับคืนมาการปลูกไม้โตเร็วต้องใช้เวลาอย่างน้อย5ปีการปลูกไม้สักหรือไม้โตช้าต้องใช้เวลา20-30 ปี จึงจะเริ่มมีรายได้เข้าสู่องค์กร อ.อ.ป. จึงต้องปรับโครงสร้างทางการเงินให้เหมาะสมกับการดำเนินงานขององค์กร สามารถลงทุนในระยะยาวได้อย่างต่อเนื่องตลอดไป ประกอบกับ อ.อ.ป. มีอสังหาริมทรัพย์ ที่สามารถปรับปรุง และพัฒนาให้สามารถสร้างรายได้ให้ อ.อ.ป. ได้ การพัฒนาสินทรัพย์เป็นอีกแนวทางหนึ่งที่ทำให้ อ.อ.ป. มีรายได้เพิ่มขึ้น ทำให้สามารถลงทุนปลูกป่าเศรษฐกิจได้อย่างยั่งยืน

**6) พัฒนาชุมชนท้องถิ่นโดยใช้สวนป่าเป็นฐาน**

อ.อ.ป. ดำเนินธุรกิจปลูกป่าเศรษฐกิจในทุกภูมิภาคทั่วประเทศ ทำให้มีความสัมพันธ์กับชุมชนท้องถิ่น ประกอบกับชุมชนท้องถิ่นจะมีวิถีชีวิตอยู่ร่วมกับพื้นที่ป่าไม้ และใช้ประโยชน์ต่างๆ จากป่าไม้ในการดำรงชีวิตอยู่แล้ว การใช้สวนป่าเป็นฐานในงานด้านพัฒนาชุมชนท้องถิ่น จะทำให้การพัฒนาชุมชนประสบความสำเร็จได้ ทั้งในด้านคุณภาพชีวิต ด้านการสร้างสิ่งแวดล้อมที่ดีให้กับชุมชน และการสร้างรายได้ของชุมชน

**7) สงวน อนุรักษ์ บริบาลช้างไทยและฟื้นฟูทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม**

ในอดีต อ.อ.ป. มีภารกิจในการทำไม้ในพื้นที่สูง ต้องใช้ช้างในการชักลากไม้ เพื่อให้ช้างที่สามารถทำงานร่วมกับมนุษย์ได้ จะต้องฝึกฝนช้างเป็นเวลาหลายปีให้คุ้นเคยกับการทำไม้จึงจะใช้งานได้ ทำให้บุคลากรของ อ.อ.ป. ทำงานคลุกคลีกับช้างเป็นเวลานับสิบปี มีภูมิปัญญา และความรู้เกี่ยวกับการดำรงชีวิตของช้างเป็นอย่างดี จึงได้นำความรู้นั้นมาใช้ดูแลและบริบาลช้างของ อ.อ.ป. และมีความพร้อมที่จะช่วยบริบาลช้างเลี้ยงของเอกชน รวมทั้งช้างป่าอีกด้วย

**8) พัฒนาธุรกิจบริการอย่างครบวงจร พัฒนาธุรกิจท่องเที่ยว**

อ.อ.ป.ได้ดำเนินธุรกิจบริการ คือ การให้บริการท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ในสวนป่าเศรษฐกิจ การท่องเที่ยว ที่สถาบันคชบาลแห่งชาติในพระอุปถัมภ์ฯจังหวัดลำปางและพื้นที่โครงการหลวงบ้านวัดจันทร์ จังหวัดเชียงใหม่ การพัฒนาธุรกิจบริการ และธุรกิจการท่องเที่ยว อย่างครบวงจรทำให้มีบริการที่ตรงต่อความต้องการของลูกค้าสร้างความพึงพอใจให้กับผู้ใช้บริการทำให้ อ.อ.ป. ดำเนินธุรกิจบริการได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นทั้งนี้ อ.อ.ป. ยังต้องปรับปรุงมาตรฐานในการให้บริการ ทั้งความสะดวกสบาย ความสวยงามของห้องพัก การให้บริการอย่างเป็นระบบ รวมถึงการประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อ การจัดโปรโมชั่นด้วยการเข้าร่วมงานไทยเที่ยวไทย ที่จัดขึ้นทุกปี เพื่อให้ประชาชนได้รับทราบถึงแหล่งท่องเที่ยวของ อ.อ.ป. มากขึ้นการเข้าร่วมงานการประชาสัมพันธ์การท่องเที่ยวต่าง ๆ

**1.4 เป้าประสงค์**

1. พัฒนาและบริหารสวนป่าไม้เศรษฐกิจให้มีผลผลิตที่พอเพียงและมีคุณภาพตามมาตรฐานสากลเพื่อเป็นผู้นำในการจัดการสวนป่าไม้เศรษฐกิจในภูมิภาพอาเซียน
2. ปรับปรุงกระบวนการผลิตอุตสาหกรรมไม้ ผลิตภัณฑ์ไม้ ด้วยเทคโนโลยีใหม่ เพื่อเพิ่มมูลค่าไม้และลดต้นทุนการผลิต รวมทั้งพัฒนาการตลาดเชิงรุก มีกระจายสินค้าและเพิ่มจุดจำหน่ายเพื่อเพิ่มยอดจำหน่ายสินค้า
3. แก้ปัญหาสภาพคล่อง มีแหล่งเงินลงทุนในอุตสาหกรรมเพิ่มมูลค่าไม้และบุคลากรมีความสามารถในการบริหารและวิเคราะห์ทางการเงิน
4. เป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง ส่งเสริมให้พนักงานมีแรงจูงใจและภาคภูมิใจในองค์กร ปฏิบัติงานอย่างเต็มศักยภาพ
5. ธุรกิจบริการและการท่องเที่ยวที่ได้มาตรฐาน สามารถสร้างผลกำไรและเติบโตอย่างต่อเนื่อง

ชุมชนรอบสวนป่ามีคุณภาพชีวิตและสิ่งแวดล้อมที่ดีขึ้น และการบริบาลช้างไทยให้ช้างมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นสามารถสร้างมูลค่าทางด้านเศรษฐกิจและสังคมได้

1. ชุมชนรอบสวนป่ามีคุณภาพชีวิตและสิ่งแวดล้อมที่ดีขึ้น และการบริบาลช้างไทยให้ช้างมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นสามารถสร้างมูลค่าทางด้านเศรษฐกิจและสังคมได้

**1.5 โครงสร้างการบริหารงาน**

โครงสร้างการบริหารงานขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ประกอบด้วย คณะกรรมการของ อ.อ.ป. มีปลัดกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมเป็นประธานมีองค์ประกอบ ดังนี้

**คณะกรรมการของ อ.อ.ป.**

สำนักธุรกิจการตลาด

**สำนักตรวจสอบภายใน**

สำนักวิจัยพัฒนาการจัดการป่าไม้เศรษฐกิจอย่างยั่งยืน

สำนักนโยบายแผนและยุทธศาสตร์

**สายธุรกิจ 1**

องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคใต้

สถาบันคชบาลแห่งชาติ ในพระอุปถัมภ์ฯ

สำนักกฎหมาย

**สายธุรกิจ 1**

**องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือบน**

**องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือล่าง**

**องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคกลาง**

สำนักบัญชีและการเงิน

สำนักบริหารกลาง

**สายสนับสนุน**

**รองผู้อำนวยการ**

**รองผู้อำนวยการ**

**รองผู้อำนวยการ**

**อนุกรรมการกลั่นกรองงาน**

**คณะกรรมการตรวจสอบ**

**ผู้อำนวยการ อ.อ.ป.**

**1.6 โครงสร้างการควบคุมภายใน อ.อ.ป.**

คณะกรรมการของ อ.อ.ป.

คณะกรรมการตรวจสอบ   
อ.อ.ป.

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและประเมินผลการควบคุมภายในของ อ.อ.ป.

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงฯ (รายสำนัก)

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงฯ (รายสำนัก)

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงฯ (รายสำนัก)

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงฯ (รายสำนัก)

**หน้าที่ความรับผิดชอบตามโครงสร้างการควบคุมภายใน**

**คณะกรรมการของ อ.อ.ป.**

* กำหนดนโยบาย ให้คำแนะนำ และให้ความเห็นชอบแผนการควบคุมภายในองค์กร
* ส่งเสริม และสนับสนุนให้มีการดำเนินการที่เหมาะสม เพื่อการควบคุมภายใน

**คณะกรรมการตรวจสอบ อ.อ.ป.**

* กำกับดูแล และติดตามการควบคุมภายในอย่างเป็นอิสระ
* ติดตามประสิทธิภาพการทำงานคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและประเมินผลการควบคุมภายในของ อ.อ.ป.
* สื่อสารกับคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและประเมินผลการควบคุมภายในของ   
  อ.อ.ป. เพื่อความเข้าใจในบริบทของความเสี่ยงและเชื่อมโยงกับการควบคุมภายในเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่ามีการควบคุมภายใน และการบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสม เพื่อจัดการความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร รวมถึงมีการกำกับดูแลกิจการที่ดี

**ผู้อำนวยการ และผู้อำนวยการสำนัก**

* ส่งเสริมนโยบายการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน และกำกับให้มั่นใจว่ากระบวนการบริหารความเสี่ยงได้รับการปฏิบัติทั่วทั้ง อ.อ.ป.
* กำกับ ดูแล ติดตาม ประเมินผล ให้มีการจัดทำรายงานการควบคุมภายในของ อ.อ.ป. ให้เป็นไปตามระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน ว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ.2544 ” ประกาศในราชกิจจานุเบกษา ฉบับกฤษฏีกาเล่ม 118 ตอนที่ 99 ก ลงวันที่ 26 ตุลาคม 2544 และ มาตรฐานการควบคุมภายใน ประกาศใน  
  ราชกิจจานุเบกษา ฉบับกฤษฏีกา เล่ม 118 ตอนที่ 44 ก ลงวันที่ 26 ตุลาคม 2544
* จัดวางระบบการควบคุมภายใน และการประเมินการควบคุมด้วยตนเอง (Control Self-Assessment) โดยระบุและประเมินความเสี่ยง วางแผนป้องกันและควบคุมในแต่ละกระบวนงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบ รวมถึงการบังคับบัญชา ควบคุม ติดตามเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามแผนที่กำหนด
* ส่งเสริมให้พนักงานในหน่วยงานตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน มีส่วนร่วมในการประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการ เพื่อจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของสำนัก
* แต่งตั้งผู้รับผิดชอบแผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของสำนัก เพื่อติดตาม และรายงานการประเมินผลการควบคุมภายในตามแผนการที่กำหนด

ในการดำเนินการควบคุมภายใน อ.อ.ป. จัดตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและประเมินผลการควบคุมภายในขึ้นมาบริหารจัดการและติดตามประเมินผล แบ่งเป็น 2 ระดับ คือ ระดับองค์กร และระดับหน่วยงาน

**1. คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและประเมินผลการควบคุมภายในของ อ.อ.ป.** มีหน้าที่

* กำกับ ดูแล และควบคุมกระบวนการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ อ.อ.ป.โดยพิจารณาวัตถุประสงค์ การระบุ การประเมิน การจัดการและจัดทำแผน การรายงานติดตามผล และการประเมินผลการบริหารความเสี่ยง ให้อยู่ในระดับที่ อ.อ.ป. ยอมรับได้ ตลอดจนทบทวนการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน
* จัดทำนโยบายและคู่มือการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ อ.อ.ป.
* สรุปและนำเสนอการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ อ.อ.ป. ต่อ คณะกรรมการตรวจสอบ อ.อ.ป. และคณะกรรมการบริหารกิจการของ อ.อ.ป.

**2. คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและประเมินผลการควบคุมภายในของสำนัก** มีหน้าที่

* ร่วมวางแผนงานและดำเนินการตามแผนงาน นโยบาย การควบคุมภายในตามที่  
  คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงฯ กำหนด
* กำกับ ดูแล และติดตามให้สำนัก ปฏิบัติตามกระบวนการควบคุมภายใน
* สนับสนุน และส่งเสริมให้มีการบริหารระบบการควบคุมภายในให้มีประสิทธิภาพเป็นมาตรฐาน

**1.7 การวิเคราะห์สถานภาพ อ.อ.ป.**

**ปัจจัยภายใน**

**จุดแข็ง (Strengths):**

1. บุคลากรมีความรู้ ความเชี่ยวชาญและประสบการด้านการจัดการสวนป่าเศรษฐกิจอย่างยั่งยืนและอุตสาหกรรมไม้พร้อมที่จะขับเคลื่อนองค์กรไปสู่วิสัยทัศน์ใหม่ตามเป้าหมายที่กำหนด

2. มีผลผลิตจากสวนป่า (ไม้สัก ยูคาลิปตัส ยางพารา)อยู่จำนวนมากกระจายทั่วประเทศที่สามารถสร้างรายได้ได้แล้วและรองรับการผลิตต่อเนื่องในอุตสาหกรรมไม้

3. โครงสร้างองค์กรมีหน่วยงานกระจายอยู่ทั่วประเทศ และมีบุคลากรประจำอยู่ทุกหน่วยงาน

4. อ.อ.ป. ดำเนินธุรกิจไม้อย่างครบวงจร ตั้งแต่กระบวนการปลูก การเก็บเกี่ยวผลผลิตจากสวนป่า การแปรรูปไม้ ผลิตภัณฑ์ และการจำหน่วยผลผลิตต่างๆ

5. มีทรัพย์สินและที่ดินกรรมสิทธิ์จำนวนมาก กระจายอยู่ในสถานที่พัฒนาและเจริญแล้วสามารถพัฒนาและใช้ประโยชน์เพื่อเป็นแหล่งรายได้ที่ยั่งยืนของ อ.อ.ป.

6. มีช้างเลี้ยงจำนวนมาก ทำให้บุคลากรมีภูมิปัญญาและองค์ความรู้เกี่ยวกับช้าง สามารถเป็นแหล่งเรียนรู้ด้านการอนุรักษ์ช้างไทย อีกทั้งยังสามารถปรับปรุงให้เป็นแหล่งท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ได้

7. สวนป่าที่อยู่กระจายตามจังหวัดต่างๆ หลายแห่งมีศักยภาพเพียงพอที่จะพัฒนาให้เป็นแหล่งให้บริการท่องเที่ยวได้

**จุดอ่อน (Weaknesses):**

1. ด้านการผลิต ผลผลิตสวนป่าต่อหน่วยพื้นที่อยู่ในระดับต่ำ คุณภาพวัตถุดิบ

ไม่สม่ำเสมอเนื่องจากการปลูกสร้างสวนป่าไม่มุ่งเน้นกำไรสูงสุด โดยมุ่งเน้นด้านการปลูกป่าอนุรักษ์เพื่อเพิ่มพื้นที่ป่าและดำเนินงานเชิงสังคมควบคู่ไปด้วย ทำให้ไม่สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มต่อหน่วยพื้นที่ได้เท่าที่ควร จึงมีต้นทุนในการดำเนินการสูง

2. ด้านการวิจัยและพัฒนาขาดการวิจัยและพัฒนาด้านสวนป่า ด้านวัตถุดิบ ด้านอุตสาหกรรมไม้ ด้านการตลาดเชิงรุกขาดการออกแบบผลิตภัณฑ์ที่ทันสมัย สินค้าที่หลากหลายตรงตามความต้องการของลูกค้าและตลาดเพื่อเพิ่มยอดจำหน่ายและการสร้างมูลค่าเพิ่มจากไม้ท่อนสวนป่า

3. ด้านการลงทุนขาดการลงทุนในด้านเครื่องจักร อุปกรณ์ที่ทันสมัย เทคโนโลยีใหม่ๆ เพื่อเพิ่มผลผลิต ลดการสูญเสียในกระบวนการผลิตและสร้างมูลค่าเพิ่มของสินค้ามาเป็นเวลานาน

4. ด้านการเงิน ขาดสภาพคล่องทางการเงิน ขาดประสิทธิภาพในการหาแหล่งเงินลงทุน ขาดบุคลากรที่เชี่ยวชาญเฉพาะด้านการเงินและการหาแหล่งเงินทุนในการลงทุนสร้างผลผลิตในระยะยาว ขาดการบริหารสินทรัพย์ที่มีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุด

5. ด้านการบริหารบุคคล โครงสร้างองค์กรมีหน่วยงานสนับสนุนและลำดับการบังคับบัญชามากระเบียบข้อบังคับไม่เอื้ออำนวยในการทำงานเชิงรุก ทำให้มีขั้นตอนมากและล่าช้า บุคลากรขาดความเชื่อมั่นในองค์กร ขาดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารส่วนใหญ่ ขาดความรู้ความเชี่ยวชาญ ประสบการณ์ด้านวิชาชีพอื่นๆ นอกจากด้านวนศาสตร์

6. ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศขาดระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อใช้ในการบริหารจัดการและการตัดสินใจของผู้บริหาร ไม่มีการบริหารจัดการสินค้าคงคลัง การขนส่ง การกระจายสินค้าเพิ่มการจำหน่ายตามจุดต่างๆ

**ปัจจัยภายนอก**

**โอกาส (Opportunities)**

1. กระแสการตื่นตัวด้านการอนุรักษ์ และฟื้นฟูสภาพแวดล้อมและทรัพยากรธรรมชาติของโลกทำให้ประเทศที่พัฒนาแล้ว ซึ่งเป็นตลาดนำเข้าไม้ที่สำคัญกีดกันการนำเข้าผลิตภัณฑ์ไม้ที่ใช้วัตถุดิบจากธรรมชาติและประเทศเพื่อนบ้านหลายประเทศห้ามการส่งออกไม้ซุงที่ทำออกจากป่าธรรมชาติเป็นการสร้างโอกาสให้ อ.อ.ป. ในการพัฒนาสวนป่าเศรษฐกิจอย่างยั่งยืนตามมาตรฐานของโลก เพื่อตอบสนองความต้องการใช้ไม้จากป่าปลูกภายในประเทศ และการส่งออกไปจำหน่ายต่างประเทศรวมทั้งโอกาสในการขอรับเงินสนับสนุนในการเพิ่มพื้นที่ป่าธรรมชาติเพื่อลดภาวะโลกร้อน

2. สถานการณ์ด้านพลังงาน และเชื้อเพลิง โดยเฉพาะน้ำมันเชื้อเพลิงมีราคาสูงขึ้นประกอบกับเป็นทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมที่ใช้แล้วหมดไป ทำให้ประชาชนต้องการพลังงานทดแทนที่ปลอดภัยเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม เช่น พืชน้ำมัน เชื้อเพลิงชีวมวลจากไม้ กระตุ้นให้ภาครัฐส่งเสริมการปลูกสวนป่าเศรษฐกิจอย่างจริงจังและเร่งด่วนเพื่อใช้เป็นพลังงานทางเลือกทดแทนน้ำมัน ใช้พลังงานชีวมวลผลิตกระแสไฟฟ้าแทนการผลิตไฟฟ้าโดยใช้น้ำมัน

3. อ.อ.ป. เป็นหน่วยงานเดียวที่ได้กรรมสิทธิ์ในการส่งไม้สักท่อนออกจำหน่ายนอกประเทศได้และได้สิทธิ์ในการใช้ประโยชน์ไม้ในพื้นที่โชนป่าเศรษฐกิจ

4. อ.อ.ป. ใช้ช้างในการทำไม้มาเป็นระยะเวลานาน ทำให้มีองค์ความรู้ ภูมิปัญญาด้านการคล้องช้าง ดูแลรักษาสุขภาพช้างเป็นอย่างดี ประกอบกับกระแสสังคมเรื่องการอนุรักษ์ช้าง ซึ่งเป็นสัตว์สัญลักษณ์ของประเทศทำให้ อ.อ.ป. มีบทบาทในเรื่องการอนุรักษ์และบริบาลช้างเลี้ยงมากขึ้น

5. การเปิด AEC จะเป็นโอกาสให้ อ.อ.ป. ขยายการผลิตและการดำเนินงาน ซึ่งจะสามารถทำให้กู้เงินเพิ่มขึ้นได้และสามารถของบประมาณอุดหนุนจากรัฐบาลมาดำเนินการได้

**อุปสรรค (Threats):**

1. กระแสอนุรักษ์รุนแรงในปัจจุบัน คนไทยไม่เข้าใจความหมายเรื่องป่าเศรษฐกิจมองการใช้ประโยชน์ไม้เป็นการทำลาย และภาพลักษณ์ในอดีตของ อ.อ.ป. คือการตัดไม้ทำลายป่า

2. คู่แข่งด้านอุตสาหกรรมไม้เอกชนมีเงินทุน และเทคโนโลยีที่ดีกว่า

3. ไม้ยูคาลิปตัส มีราคาถูก เนื่องจากถูกกำหนดราคาจากผู้ประกอบการเอกชนรายใหญ่

4. กฎระเบียบด้านป่าไม้ ที่ใช้อยู่ในปัจจุบันไม่เอื้ออำนวยต่อธุรกิจอุตสาหกรรม

ป่าไม้ ไม่สามารถจัดการสวนป่าไม้เศรษฐกิจและใช้ประโยชน์ไม้จากสวนป่าได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5. ปัญหาขัดแย้งกับชุมชน ซึ่งต้องการพื้นที่ป่าไม้ใช้เป็นที่ทำกิน ชุมชนมีการขยายตัวแต่พื้นที่มีจำกัดจึงเกิดข้อขัดแย้งกับการปลูกสวนป่าไม้เศรษฐกิจของ อ.อ.ป

ผลจากการประเมินปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายใน โดยผ่านกระบวนการมีส่วนร่วมของผู้บริหาร สรุปได้ว่าสถานภาพขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ในปัจจุบันอยู่ในช่วงฟื้นตัว อ.อ.ป. ต้องปรับกระบวนการภายในทั้งเรื่องโครงสร้างองค์กร ต้องพัฒนาบุคลากร ข้อมูลสารสนเทศ และต้องเร่งพัฒนาสวนป่าควบคู่กับอุตสาหกรรมไม้ และต้องเพิ่มบทบาทด้านการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมและบริการสังคมจากเดิมที่เคยปฏิบัติเป็นปกติอยู่แล้วให้มากขึ้น เพื่อสนองนโยบายภาครัฐ พร้อมทั้งเผยแพร่ให้สังคมรับรู้ ซึ่งต้องอาศัยบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถและทักษะหลายด้านในการทำงานแบบมีส่วนร่วมของทุกระดับโดยการระดมความคิดเห็นของผู้บริหารทุกฝ่ายการสร้างวัฒนธรรมใหม่ที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ซึ่งต้องอาศัยผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) ที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกลเปลี่ยนบทบาทการบริหารแบบใหม่โดยยึด  
หลักธรรมาภิบาล (Good Governance)

\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*

**บทที่ 2**

**แนวคิดและมาตรฐานการควบคุมภายใน**

**2.1 ความเป็นมา**

ในปี พ.ศ. 2490 (ค.ศ. 1947) สถาบันผู้สอบบัญชีรับอนุญาตแห่งสหรัฐอเมริกา (American Institute of Certified Public Accountants : AICPA) เป็นผู้กำหนดเรื่องการควบคุมภายในและการปรับปรุงแก้ไข จนทำให้ผู้บริหารบางท่านเข้าใจว่าการควบคุมภายในเน้นเฉพาะด้านการบัญชีและการเงินโดยมีนักบัญชีและผู้สอบบัญชีเป็นผู้รับผิดชอบต่อการควบคุมภายในเท่านั้น จนกระทั้งในปี พ.ศ. 2520 (ค.ศ. 1977) สหรัฐอเมริกาประกาศใช้กฎหมาย Foreign Corrupt Practices Act : FCPA กำหนดให้ผู้บริหารต้องเป็นผู้รับผิดชอบในการควบคุมภายใน

ในปี พ.ศ. 2535 (ค.ศ. 1992) Committee of Sponsoring Organizations of the Tread way Commission : COSO ซึ่งเป็นคณะกรรมการร่วมของสถาบันวิชาชีพ 5 สถาบันในประเทศสหรัฐอเมริกา ได้แก่ สถาบันผู้สอบบัญชีรับอนุญาตแห่งสหรัฐอเมริกา ( American Institute of Certified of Public Accountants : AICPA ) สถาบันผู้ตรวจสอบภายในสากล ( Institute of Internal Auditors : IIA) สถาบันผู้บริหารการเงิน (Financial Executives Institute : FEI ) สมาคมนักบัญชีแห่งสหรัฐอเมริกา (American Accounting Association : AAA) และสถาบันนักบัญชีเพื่อการบริหาร (Institute of Management Accountants : IMA) ร่วมกันศึกษาพัฒนาความหมายและแนวคิดของการควบคุมภายใน ตามรายงานที่เรียกว่า **COSO Internal Control – Integrated Framework** กำหนดความหมายและกรอบโครงสร้างของ การควบคุมภายใน รวมทั้งเสนอให้ผู้บริหารรายงานเกี่ยวกับการควบคุมภายใน (Management Reporting on Internal Control)

สำหรับประเทศไทย คณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินพิจารณาเห็นสมควรกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายในเพื่อให้มีแนวทางในการจัดระบบการควบคุมภายในให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล อันจะส่งผลให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการดำเนินงานและแก่การใช้จ่ายเงินและทรัพย์สินของประเทศชาติโดยรวม จึงได้ออกระเบียบเพื่อใช้เป็นแนวทางในการจัดวางระบบการควบคุมภายใน ดังนี้

1. **“ ระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินว่าด้วยการกำหนดมาตรฐาน**การควบคุมภายใน พ.ศ. 2544 ” ประกาศในราชกิจจานุเบกษา ฉบับกฤษฏีกาเล่ม 118 ตอนที่ 99 ก ลงวันที่ 26 ตุลาคม 2544
2. **“ มาตรฐานการควบคุมภายใน ”** ประกาศในราชกิจจานุเบกษา ฉบับกฤษฏีกา เล่ม 118 ตอนที่ 44 ก ลงวันที่ 26 ตุลาคม 2544

**2.2 คำจำกัดความ**

1. การควบคุมภายในตามแนวคิดของ COSO เป็นแนวคิดที่ได้รับการยอมรับและมีการนำไปประยุกต์ในระดับสากล และรวมถึงประเทศไทยด้วย COSO ได้ให้ความหมายไว้ ดังนี้

***การควบคุมภายในคือกระบวนการซึ่งร่วมกันทำให้บังเกิดผลโดยคณะกรรมการ ผู้บริหารและบุคคลอื่น ๆ ขององค์กร ถูกออกแบบขึ้นมาเพื่อให้ความเชื่อมั่นอย่างสมเหตุสมผลเกี่ยวกับการบรรลุวัตถุประสงค์***

1. “มาตรฐานการควบคุมภายใน” ฉบับลงวันที่ 26 ตุลาคม 2544 โดยสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน ให้ความหมายของ “การควบคุมภายใน” ว่า

***กระบวนการปฏิบัติงานที่ผู้กำกับดูแล ฝ่ายบริหารและบุคลากรจัดให้มีขึ้น เพื่อสร้างความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่า การดำเนินงานของหน่วยงาน จะบรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายในด้านประสิทธิผลและประสิทธิภาพของการดำเนินงาน ซึ่งรวมถึงการดูแลรักษาทรัพย์สิน การป้องกันหรือลดความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล การสิ้นเปลือง หรือการทุจริตในหน่วยรับตรวจ ด้านความเชื่อถือได้ของรายงานทางการเงิน และด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับและมติคณะรัฐมนตรี***

กล่าวโดยสรุป การควบคุมภายในเป็นกระบวนการภายในองค์กรที่จัดทำขึ้นเพื่อให้มั่นใจว่า

* + - มีข้อมูลข่าวสารที่ชัดเจน เชื่อถือได้
    - การดำเนินงานบรรลุตามนโยบาย แผนงาน กระบวนการ กฎหมาย กฎเกณฑ์ ข้อสัญญา ฯลฯ
    - เพื่อการปกป้องทรัพย์สิน/ผลประโยชน์
    - มีการใช้ทรัพยากรอย่างรู้คุณค่า ประหยัด
    - สำเร็จตามวัตถุประสงค์ เป้าหมายที่กำหนดไว้ในการดำเนินงานหรือโครงการ

**2.3 วัตถุประสงค์ของการควบคุมภายใน**

การควบคุมภายในที่ดีควรมีลักษณะที่สามารถจัดการความเสี่ยงขององค์กรให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ (Risk appetite และ Risk tolerance) และช่วยให้ผู้บริหารมีความมั่นใจอย่างมีเหตุผล (Reasonable assurance) ในการดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

***การควบคุมภายในมีวัตถุประสงค์*** ดังนี้

1. การดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (Effectiveness and Efficiency of operations) หมายถึง การที่องค์การมีรายได้ กำไร ผลตอบแทนตามเป้าหมายโดยใช้เงินลงทุนอย่างคุ้มค่า
2. รายงานทางการเงินมีความน่าเชื่อถือ (Reliability of financial reporting) หมายถึง รายงานที่แสดงฐานะการเงินและผลการดำเนินงานขององค์กร รวมถึงการเปิดเผยข้อมูลที่เกี่ยวข้อง มีความถูกต้อง ครบถ้วน ปฏิบัติตามมาตรฐานการบัญชีที่รับรองโดยทั่วไป และไม่ทำให้ผู้ใช้รายงานทางการเงินได้รับข้อมูลที่ผิดพลาดอย่างมีสาระสำคัญ
3. การปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง (Compliance with applicable laws and regulations) หมายถึง องค์กรสามารถเข้าใจและปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจ

***ข้อจำกัดของการควบคุมภายใน***

การควบคุมภายในสร้างความมั่นใจในระดับที่สมเหตุสมผล จะช่วยป้องกันไม่ให้เกิดการสูญเสีย สูญเปล่า หรือการดำเนินงานไม่บรรลุวัตถุประสงค์ แต่การควบคุมภายในมีข้อจำกัดหลายประการ ซึ่งเหตุที่ทำให้การควบคุมภายในล้มเหลว มีดังนี้

1. การใช้วิจารณญาณ หรือดุลพินิจในการตัดสินใจทางธุรกิจ มักส่งผลให้เกิดข้อจำกัดต่อ  
    ประสิทธิผลของระบบการควบคุมภายใน
2. ผู้บริหารใช้อำนาจหรืออภิสิทธิ์สั่งการเป็นอย่างอื่นหรือให้ยกเว้นกฎเกณฑ์ในสิ่งที่ตนสั่งการ  
    ให้ปฏิบัติ
3. ผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนซึ่งอยู่ภายใต้ระบบการควบคุมไม่ปฏิบัติตามระบบการควบคุมภายในที่  
    องค์กรกำหนด
4. พนักงานมากกว่าหนึ่งคนร่วมมือหรือสมคบกันลับๆ และโดยทุจริตกระทำการฉ้อโกงโดยไม่  
    ปฏิบัติตามระบบการควบคุมภายในที่องค์กรกำหนด แล้วหาประโยชน์ร่วมกัน
5. การควบคุมภายในที่ได้รับการออกแบบดีที่สุด ไม่สามารถช่วยป้องกันไม่ให้เกิดสิ่งที่ไม่พึง  
    ปรารถนาทางการบริหาร เนื่องจากผู้ปฏิบัติขาดความเข้าใจกลไกของการควบคุมที่จัดขึ้นนั้น   
    ซึ่งอาจเป็นเพราะไม่มีคู่มือการปฏิบัติ หรือมีแต่เขียนไว้ไม่ชัดเจน หรือผู้ปฏิบัติไม่ระมัดระวัง  
    ในการปฏิบัติงาน
6. การจัดให้มีระบบการควบคุมภายในบางครั้งอาจทำให้เกิดต้นทุนสูง ไม่คุ้มกับการประโยชน์ที่  
    ได้รับ

***การควบคุมภายในแบ่งออกเป็น***

**1. การควบคุมแบบเป็นทางการ (Hard Controls)** เป็นการควบคุมที่มีการกำหนดไว้เป็นลายลักษณ์อักษรหรือเป็นการกระทำเพื่อการควบคุมกระบวนการปฏิบัติงานต่างๆ ที่มองเห็นได้อย่างชัดเจน เช่น การกำหนดนโยบายและคู่มือการปฏิบัติงาน การแบ่งแยกหน้าที่ การอนุมัติรายการ เป็นต้น

**2.** **การควบคุมอย่างไม่เป็นทางการ (Soft Controls)** หรือการควบคุมด้านจิตใจเป็นการควบคุมที่ช่วยเสริมสร้างสภาพแวดล้อมการควบคุมให้เกิดขึ้นด้วยค่านิยมที่ดี ความเปิดเผย ความไว้วางใจ ความร่วมมือกัน ความซื่อสัตย์ ความมีจริยธรรม ความรู้ ความสามารถ ภาวะความเป็นผู้นำ และจิตสำนึกในการปฏิบัติหน้าที่ตามซึ่งจะส่งเสริมให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

**2.4 องค์ประกอบของการควบคุมภายใน**

การควบคุมภายใน ประกอบด้วย องค์ประกอบที่สำคัญ 5 ประการ ที่มีความเกี่ยวเนื่องสัมพันธ์กัน องค์ประกอบเหล่านี้ได้มาจากแนวทางที่ผู้บริหารดำเนินธุรกิจและมีการเชื่อมโยงเข้ากับกระบวนการทางการบริหาร ดังนี้

**1. สภาพแวดล้อมของการควบคุม** มีการสร้างบรรยากาศของการควบคุม เพื่อให้เกิดทัศนคติที่ดีต่อการควบคุมภายในโดยส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนภายในองค์กรเกิดจิตสำนึกที่ดีในการปฏิบัติงานในความรับผิดชอบและตระหนักถึงความจำเป็นและความสำคัญของการควบคุมภายใน รวมทั้งดำรงรักษาไว้ซึ่งสภาพแวดล้อมของการควบคุมที่ดี ประกอบด้วย

* 1. ความซื่อสัตย์ และจริยธรรม

การบริหารองค์กร และการปฏิบัติงานของพนักงาน ต้องดำเนินการด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต องค์กรจึงจะสามารถพัฒนา รุ่งเรือง ต่อไปได้ การบริหารงานต้องมีจริยธรรม ทั้งต่อองค์กร ต่อการปฏิบัติงาน และต่อเพื่อนร่วมงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปด้วยความสมัครสมานสามัคคี สร้างผลสำเร็จให้องค์กร

พนักงานต้องคำนึงถึงเรื่องความขัดแย้งต่อผลประโยชน์ขององค์กร และองค์กรมีการจัดความขัดแย้งต่อผลประโยชน์ขององค์กร

การดำเนินงานด้านจริยธรรม ขององค์กร

⚫ จัดทำจริยธรรมของ องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้

⚫ จัดทำคู่มือจริยธรรม และบทลงโทษ

⚫ สื่อสาร จริยธรรมให้พนักงานทราบ และปฏิบัติ

⚫ การดำเนินงานด้านความขัดแย้งทางผลประโยชน์

1. สำนักบริหารกลาง ( ฝ.ทม. ) แจ้งหน่วยงานสำรวจความขัดแย้งทางผลประโยชน์ของพนักงาน

2. หน่วยงานสำรวจความขัดแย้งทางผลประโยชน์ของพนักงานและรายงานผลต่อ  
 อ.อ.ป.

3. สำนักบริหารกลาง ( ฝ.ทม. ) สรุปรายงาน อ.อ.ป. และคณะกรรมการของ อ.อ.ป.

* 1. การพัฒนาความรู้ความสามรถของบุคลากร

พนักงานขององค์กร จะต้องมีความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานในหน้าที่ องค์กรจำเป็นต้องส่งเสริมให้พนักงาน มีความรู้ เพียงพอที่จะปฏิบัติงาน ตามที่องค์กรมอบหมายให้

⚫ การดำเนินงาน

1. สำนักบริหารกลาง ( ฝ.ทม. ) สำรวจความต้องการ ฝึกอบรม ของพนักงาน

2. สำนักบริหารกลาง ( ฝ.ทม. ) จัดทำแผนการฝึกอบรม และพัฒนาความรู้ของพนักงาน

3. สำนักบริหารกลาง ( ฝ.ทม. ) ดำเนินการฝึกอบรม และประเมินผลการฝึกอบรม

* 1. คณะกรรมการของ อ.อ.ป. และคณะกรรมการตรวจสอบ อ.อ.ป.

คณะกรรมการของ อ.อ.ป. และคณะกรรมการตรวจสอบ อ.อ.ป. มีส่วนสำคัญในการอำนวยการ และให้ข้อเสนอแนะในการบริหารจัดการ อ.อ.ป. ให้การดำเนินงาน ประสบความสำเร็จ ตามวัตถุประสงค์

⚫ การดำเนินงาน

1. สำนักตรวจสอบภายใน ตรวจติดตามผลการปฏิบัติงานของหน่วยงาน ทั้งทางด้าน  
 การเงินและไม่ใช่การเงิน

2. รายงานผลการตรวจติดตามต่อคณะกรรมการตรวจสอบ อ.อ.ป. และ  
 คณะกรรมการของ อ.อ.ป.

3. สำนักตรวจสอบ ติดตามผลการดำเนินงานของหน่วยงานตามข้อเสนอแนะของ  
 กรรมการตรวจสอบ อ.อ.ป.

* 1. ปรัชญา และรูปแบบการบริหารงาน

องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ เป็นรัฐวิสาหกิจ มีรูปแบบการบริหารจัดการองค์กร ตาม  
พระราชกฤษฎีกา จัดตั้ง อ.อ.ป. อยู่แล้ว มีการกำหนดวิสัยทัศ พันธกิจ วัตถุประสงค์ เป้าหมายการดำเนินงาน เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงาน

* 1. โครงสร้างองค์กร

องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ มีการกำหนดโครงสร้างองค์กร เพื่อการบริหารองค์กร กำหนดโครงสร้างเป็นไปตามระดับชั้น พนักงานในแต่ละตำแหน่งจะมีการกำหนด   
คำบรรยาย ลักษณะงาน เพื่อกำหนดหน้าที่ที่พนักงานจะต้องปฏิบัติ

ทุกหน่วยงานมีการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานเพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานของพนักงาน

⚫ การดำเนินงานด้านคู่มือการปฏิบัติงาน

1. ทุกหน่วยงานทบทวนคู่มือการปฏิบัติงานว่ายังมีความเหมาะสมต่อการปฏิบัติงาน  
 หรือไม่

2. หน่วยงานรายงานจำนวนคู่มือที่ใช้ปฏิบัติงานและได้ทบทวนแล้วต่อสำนัก  
 ตรวจสอบ

1.6 การมอบอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ

องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ได้มอบอำนาจในการปฏิบัติงานให้กับหน่วยงานไปตามลำดับชั้น รวมทั้งอำนาจตามระเบียบข้อบังคับต่างๆ ของ อ.อ.ป. เป็นการกระจายอำนาจการบริหารให้แก่หน่วยงาน

1.7 นโยบายและวิธีการบริหารงานบุคคล

องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ได้กำหนดนโยบายและวิธีบริหารงานบุคคล การคัดเลือก การฝึกอบรม การเลื่อนขั้น การประเมินผล การปฏิบัติงาน และเผยแพร่แนวทางด้านทรัพยากรบุคคลให้พนักงานทราบ

**2. การประเมินความเสี่ยง** หมายถึงกระบวนการที่สำคัญที่ใช้ในการระบุและวิเคราะห์ความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยรับตรวจ รวมทั้งการค้นหาและนำเอาวิธีการควบคุมเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงมาใช้ให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อหน่วยรับตรวจ

**การประเมินความเสี่ยง** ประกอบด้วย การระบุปัจจัยเสี่ยง และการวิเคราะห์ความเสี่ยงอย่างเป็นระบบในการตัดสินใจ รวมถึงการจัดลำดับความสำคัญว่าเหตุการณ์ไดหรือเงื่อนไขอย่างไดจะมีผลกระทบต่อการไม่บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน โดยการวิเคราะห์ระดับความเสี่ยงจากการประเมินโอกาสที่จะเกิดขึ้นและผลกระทบที่ได้รับ และกำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยง

**การตอบสนองความเสี่ยง** คือ การดำเนินการเพื่อควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้โดยวิธีใดวิธีหนึ่งดังต่อไปนี้

* **การยอมรับ** (Take, Accept)
* **การควบคุม** (Treat)
* **การยกเลิก** (Terminate) หรือหลีกเลี่ยง (Avoid)
* **การโอนความเสี่ยง** (Transfer) หรือแบ่ง (Share)

**3. กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)**

กิจกรรมการควบคุม หมายถึง นโยบายและวิธีการต่างๆ ที่ฝ่ายบริหารกำหนดให้บุคลากรของหน่วยรับตรวจปฏิบัติเพื่อลดหรือควบคุมความเสี่ยง และได้รับการตอบสนองโดยมีการปฏิบัติตาม

**การควบคุมแบ่งออกเป็น 4 ประการ คือ**

**1. การควบคุมแบบป้องกัน (Preventive Control)** เป็นการควบคุมเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงจากความผิดพลาด ความเสียหาย เช่นการแบ่งแยกหน้าที่การงาน การควบคุมการเข้าถึงทรัพย์สิน เป็นต้น

**2. การควบคุมแบบค้นพบ (Detective Control)** เป็นการควบคุมเพื่อค้นพบความเสียหายหรือความผิดพลาดที่เกิดขึ้นแล้ว เช่น การสอบทานงาน การตรวจนับพัสดุ เป็นต้น

* 1. **3. การควบคุมแบบแก้ไข (Corrective Control)** เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นมาเพื่อแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นให้ถูกต้อง หรือเพื่อหาวิธีแก้ไขไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดซ้ำในอนาคต
  2. **4. การควบคุมแบบสงเสริม (Directive Control)** เป็นวิธีการสงเสริมเพื่อกระตุ้นให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ เช่น การให้รางวัลแก่ผู้มีผลงานดี เป็นต้น

กิจรรมควบคุมที่จะต้องดำเนินการมีดังนี้

3.1. การกำหนดนโยบายและระเบียบวิธีปฏิบัติงาน

องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ได้กำหนดระเบียบวิธีปฏิบัติงานของพนักงาน พนักงานจะ  
 ได้ดำเนินงานไปในแนวทางเดียวกัน เพื่อให้เกิดผลสำเร็จของงาน

3.2 การสอบทานโดยผู้บริหาร

การสอบทางผลการปฏิบัติงานโดยผู้บริหารทุกระดับ มีความสำคัญทำให้การ  
 ปฏิบัติงาน เป็นไปตามแผนงานที่กำหนดไว้ รวมทั้งสามารถแก้ไขปัญหา อุปสรรค  
 ต่างๆ ได้ทันที

ผู้บริหารสอบทานการปฏิบัติงาน ด้านการผลิตจำหน่ายสินค้า โดยการรายงานผลการ  
 ผลิต – จำหน่าย เป็นประจำทุกเดือนในที่ประชุมหัวหน้าหน่วยงาน สำหรับการ  
 รายงานการดำเนินงานอื่นๆ จะให้รายงานตามความเหมาะสมของแต่ละแผนงาน   
 นอกจากนั้นยังตรวจติดตามการปฏิบัติงานในพื้นที่อีกด้วย

สำหรับหัวหน้าหน่วยงานก็ดำเนินงานเช่นเดียวกัน

3.3 การควบคุมการประมวลผลข้อมูล

การประมวลผลข้อมูล เพื่อให้ข้อสรุปการดำเนินงานด้านต่างๆ ว่าเป็นไปตามเป้าหมาย  
 หรือไม่ การประมวลผลข้อมูลจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งในการติดตามควบคุมการ  
 ปฏิบัติงานการประมวลผลข้อมูลต่างๆ ดำเนินการโดยหน่วยงาน ดังนี้

⚫ ด้านการเงิน โดยสำนักบัญชีและการเงิน

⚫ ด้านการผลิต – จำหน่ายสินค้า โดย สำนักนโยบายแผนและยุทธศาสตร์

⚫ ด้านบริหารงานบุคคล โดยสำนักบริหารกลาง ( ฝ.ทม. )

⚫ ด้านการปลูกสร้างสวนป่า โดยสำนักวิจัยพัฒนาการจัดการป่าไม้เศรษฐกิจอย่างยั่งยืน

3.4 การอนุมัติ

องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ กำหนดอำนาจการอนุมัติ ทางด้านการเงิน และการ  
 ปฏิบัติงาน เป็นไปตามลำดับขั้น เพื่อกระจายอำนาจให้กับหน่วยงานแต่ละระดับลงไป  
 รับผิดชอบ เพิ่มความคล่องตัวในการปฏิบัติงานของหน่วยงาน

3.5 การดูแลป้องกันทรัพย์สิน

องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ มีการดูแลทรัพย์สินทั้งที่เป็นสินค้า และทรัพย์สินที่เป็น  
 อาคารสำนักงาน ที่พัก และเครื่องจักรวัสดุอุปกรณ์ สินค้าจะมีการจัดเก็บในพื้นที่   
 หรือคลังสินค้าที่ปลอดภัย มีเวรยามเฝ้าระวังการจัดทำบัญชีสินค้า การเบิกจ่ายสินค้า  
 ต้องมีเอกสารประกอบการเบิกจ่าย

การดำเนินงาน

⚫ สำนักบัญชีและการเงิน แจ้งให้หน่วยงานสำรวจทรัพย์สิน และสินค้า  
 เมื่อสิ้นปีบัญชี

⚫ หน่วยงานสำรวจทรัพย์สิน และรายงานต่อ อ.อ.ป.

⚫ สำนักบัญชีและการเงิน ดำเนินการทางบัญชีต่อไป

3.6 การแบ่งแยกหน้าที่

องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ มีการแบ่งแยกหน้าที่ของพนักงาน ไม่ให้พนักงานคนเดียวปฏิบัติงานทุกหน้าที่ ดังนี้

- การอนุมัติรายการ หรือการให้ความเห็นชอบ

- การประมวลผล หรือการบันทึกรายการ

- การดูแลรักษาทรัพย์สิน

- การดำเนินงาน / การตรวจสอบ / การสอบทาน เพื่อป้องกัน ข้อผิดพลาด หรือ  
 การทุจริตที่อาจเกิดขึ้นได้

การดำเนินงาน

⚫ หน่วยงานสำรวจ การปฏิบัติงานของพนักงานในสังกัด พนักงานคนเดียว มีการปฏิบัติงานทุกหน้าที่ดังกล่าวข้างต้นหรือไม่

⚫ สำนักตรวจสอบภายใน ตรวจสอบติดตามการแบ่งแยกหน้าที่ของหน่วยงาน

3.7 การจัดทำเอกสารหลักฐาน

หน่วยงานมีการรายงานผลทั้งในรูปเอกสารและสื่ออิเลคทรอนิกส์ เพื่อเป็นหลักฐานในการปฏิบัติงาน การสอบทาน การติดตามประมวลผล รวมทั้งสื่อสารให้ บุคคลอื่น ทราบถึงการปฏิบัติของ อ.อ.ป.

1. **สารสนเทศและการสื่อสาร**

สารสนเทศ หมายถึง ข้อมูลที่ได้ผ่านการประมวลผลและถูกจัดให้อยู่ในรูปที่มีความหมายและเป็นประโยชน์ต่อการใช้งาน

การสื่อสาน หมายถึง การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารระหว่างบุคคลทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน ซึ่งอาจใช้คนหรือใช้สื่อในการติดต่อสื่อสารก็ได้ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

หน่วยงานของ อ.อ.ป. มีการประมวลข้อมูล สรุปเป็นสารสนเทศที่มีความหมาย ที่หน่วยงานผู้บริหาร , บุคลากร สามารถนำไปใช้ประโยชน์ ในด้านต่างๆ รวมถึงมีการสื่อสาร ระหว่างหน่วยงาน ด้วยอุปสรรค สื่อสารเพื่อการปฏิบัติงานให้บรรจุผลสำเร็จ

***5.* การติดตามผลและการประเมินผล (Monitoring)**

การติดตามผลการปฏิบัติงาน อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ ทำให้มั่นใจว่าระบบการควบคุมภายในที่วางไว้เพียงพอ เหมาะสม มีประสิทธิภาพ และมีการปฏิบัติจริง การควบคุมภายในดำเนินงานไปอย่างมีประสิทธิผล ข้อตรวจพบจากการตรวจสอบและการสอบทานอื่นๆ ได้รับการปรับปรุงแก้ไขอย่างเหมาะสมและทันเวลา และการควบคุมภายในได้รับการปรับปรุงแก้ไขให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ มีการติดตามประเมินผล การปฏิบัติงาน ทั้งด้านการเงิน และไม่ใช่ด้านการเงิน สามารถจำแนก การติดตามประเมินผลได้ ดังนี้

5.1 การติดตามผลระหว่างต่อปฏิบัติงาน

หน่วยงานจะติดตามผลการปฏิบัติงาน โดยให้หน่วยงานรายงานผลการดำเนินงาน ตามระยะเวลาที่เหมาะสม รวมทั้งมีการติดตามผลการดำเนินงานในพื้นที่การปฏิบัติงานด้วย

5.2 การประเมินผลเป็นรายครั้ง

5.2.1 การประเมินการควบคุมด้วยตนเอง หน่วยงานจะประเมินผลการควบคุมภายในของหน่วยงาน และสรุปรายงานผลต่อ อ.อ.ป. และใช้เป็นการควบคุมภายในในปีต่อไป

5.2.2 การประเมินการควบคุมอย่างอิสระ สำนักตรวจสอบ จะเป็นผู้ติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานทุกหน่วยงาน แล้วสรุปรายงาน อ.อ.ป.

**บทที่ 3**

**การประเมินผลการควบคุมภายใน**

**การติดตามผลการควบคุมระหว่างปฏิบัติงาน** เป็นกิจกรรมที่รวมอยู่ในการบริหารจัดการ และการควบคุมดูแลการปฏิบัติงานตามปกติประจำวันของแต่ละหน่วยงาน ที่ฝ่ายบริหารและบุคลากรทุกระดับต้องมีความรับผิดชอบร่วมกันในการจัดให้มีกิจกรรมการติดตามประเมินผลการควบคุมภายในของส่วนงานย่อยที่ตนเองรับผิดชอบ

**การประเมินผลการควบคุมเป็นรายครั้ง** เน้นที่ประสิทธิผลการควบคุมภายในโดยตรง ณเวลาใดเวลาหนึ่งเครื่องมือการประเมินผลมีหลายอย่าง เช่น ตารางกิจกรรมที่ควรปฏิบัติ (Checklists) แบบสอบถามการควบคุมภายใน (Internal Control Questionnaires) ผังแสดงขั้นตอนการปฏิบัติงาน (Flow Charts) เทคนิคการประเมินการควบคุมด้วยตนเอง (Control Self Assessment)

**ขั้นตอนการประเมินผลการควบคุมภายใน**

**1. กำหนดผู้รับผิดชอบ**

กำหนดและแต่งตั้งผู้รับผิดชอบบุคคลใดบุคคลหนึ่งหรือคณะทำงานและหน้าที่ความรับผิดชอบให้ชัดเจนละเป็นทางการ เพื่อทำหน้าที่ในการประเมินผลการควบคุมภายในระดับหน่วยรับตรวจโดยในระดับส่วนงานย่อย ให้หน่วยงานระดับสำนัก ทำหน้าที่ในการประเมินผลการควบคุมภายในระดับส่วนงานย่อย และให้ผู้ตรวจสอบภายในทำหน้าที่สอบทานการประเมินของฝ่ายบริหารว่า ระบบการควบคุมภายในของหน่วยรับตรวจมีความเพียงพอและมีประสิทธิผลหรือไม่

**2. กำหนดขอบเขตและวัตถุประสงค์ของการประเมิน**

การจัดว่างระบบการควบคุมภายในของ องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ตามระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผนดินว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. 2544 ข้อ 5 โดยได้กำหนดขอบเขตการควบคุมภายในไว้ดังนี้

1. ระบบการควบคุมและตรวจสอบเกี่ยวกับการปฏิบัติงานที่เป็นไปตามกฎระเบียบข้อบังคับของ  
 องค์การ

2. การจัดโครงสร้างองค์กร การประเมินโครงสร้างองค์กรนี้จะมุ่งเน้นที่เกี่ยวข้องการควบคุม  
 ภายในและการตรวจสอบภายในโดยตรง

3. การแบ่งแยกหน้าที่งาน การมอบอำนาจและหน้าที่ความรับผิดชอบ

4. ความรู้ ทักษะ และความสามารถของบุคลากร

5. นโยบายและวิธีบริหารด้านบุคลากร โดยเป็นการประเมินนโยบายและวิธีบริหารบุคลากร  
 มุ่งเน้นที่เกี่ยวข้องการควบคุมภายในโดยตรง

6. บทบาทและหน้าที่ของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ คณะกรรมการตรวจสอบ และผู้บริหาร  
 ระดับสูง

7. การอนุมัติ พิจารณาจาก การกำหนดขอบเขตระดับของอำนาจในการอนุมัติให้ชัดเจนเป็นลาย  
 ลักษณ์ของพนักงานทุกระดับและมีการสื่อสารให้พนักงานภายในองค์กรรับทราบ

8. การสอบทานงาน

9. การดูแลป้องกันทรัพย์สิน

10. การปฏิบัติตามคู่มือมาตรฐานการปฏิบัติงาน

11. การควบคุมระบบสารสนเทศ

12. การประเมินผล

**3. ศึกษาและทำความเข้าใจโครงสร้างการควบคุมภายใน**

คณะทำงานทุกระดับที่ทำหน้าที่ในการประเมินผลการควบคุมภายใน ศึกษาทำความเข้าใจโครงสร้างการควบคุมภายใน วัตถุประสงค์และวิธีการและรูปแบบการควบคุมภายใน

**4. จัดทำแผนการประเมินผลการควบคุมภายใน**

จัดทำรายละเอียดขั้นตอนการดำเนินงานการประเมินผลการควบคุมภายใน เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีระบบ ประกอบด้วยดังนี้

1) กำหนดผู้รับผิดชอบในการควบคุมภายในการประเมินผลการควบคุมภายในแต่ละระดับ

2) ศึกษาและทำความเข้าใจระเบียบและแนวทางการดำเนินงานของระบบการควบคุมภายใน

3) คณะทำงานพัฒนาระบบการควบคุมภายในของ อ.อ.ป. ประชุมชี้แจงสร้างความเข้าใจในแนวทางในการดำเนินงาน กำหนดขอบเขตวัตถุประสงค์ของการประเมิน รวมทั้งระบบการติดตามประเมินผลและการรายงานผลการควบคุมภายใน

4) หน่วยงานระดับสำนัก ประเมินผลและจัดทำรายงานการควบคุมภายในระดับส่วนงานย่อย (สำนัก)

4.1) คณะทำงานในระดับสำนัก ประชุมชี้แจงแนวทางการดำเนินงานของ อ.อ.ป. และกำหนดระบบการประเมินผลการควบคุมภายใน ระบบการติดตามผลการดำเนินงาน และการจัดทำรายงานการควบคุมภายในระดับส่วนงานย่อย

4.2) บุคคลากรทุกคนในหน่วยงานประเมินผลการควบคุมภายในตามแบบฟอร์มที่กำหนด

4.3) คณะทำงานในระดับสำนัก ติดตามรวบรวมรายงาน วิเคราะห์ประมวลข้อมูล และประเมินผลการติดตามแนวทางเพื่อจัดทำร่างรายงานการควบคุมภายในระดับส่วนงานย่อย (สำนัก)

4.4) คณะทำงานในระดับสำนัก จัดทำรายงานผลการควบคุมภายในระดับส่วนงานย่อยเสนอหัวหน้าหน่วยงานในระดับส่วนงานย่อย(สำนัก) พิจารณาลงนามและจัดส่งให้ สำนักนโยบายแผนและงบประมาณ ( ทีมงานเลขานุการคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและประเมินผลการควบคุมภายใน ของ อ.อ.ป. ) และสำเนาให้สำนักตรวจสอบภายในเพื่อสอบทานระบบการควบคุมภายใน

**5. การประเมินผลและการจัดทำรายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน**

**1) ระดับส่วนงานย่อย**

การประเมินผลระดับส่วนงานย่อยเป็นการประเมินผลกิจกรรมต่างๆ ที่ส่วนงานย่อยรับผิดชอบควรทำบ่อยครั้งตามที่กำหนดเพื่อให้มีความมั่นใจพอควรเกี่ยวกับประสิทธิผลของการควบคุมภายในของกิจกรรมที่ถูกประเมินอย่างต่อเนื่อง โดยการประเมินใช้ แบบประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน (ภาคผนวก ก.) แบบสอบถามการควบคุมภายใน (ภาคผนวก ข.) การสอบถามหรือสัมภาษณ์ผู้ปฏิบัติงานจริง และผู้เกี่ยวข้อง การตรวจสอบเอกสารหลักฐานที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการปฏิบัติงาน การสังเกตการณ์การปฏิบัติงานจริง การประชุมระดมความคิดเห็น

การรายงานผลการควบคุมภายในของหน่วยงานย่อย มีรายงาน 5 แบบ คือ

1.1) รายงานผลการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน (แบบ ปย.1)

เป็นการประเมินมาตรฐานการควบคุมภายใน 5 องค์ประกอบของระดับส่วนงานย่อย(สำนัก) ประกอบด้วย สภาพแวดล้อมการควบคุม การประเมินความเสี่ยง การกำหนดกิจกรรมควบคุม การประเมินความเสี่ยง กำหนดกิจกรรมควบคุม สารสนเทศและการสื่อสาร การติดตามและประเมินผล โดยคณะทำงานบริหารความเสี่ยงของสำนัก ดำเนินการดังนี้

- ประมวลข้อมูลในแต่ละองค์ประกอบจากแบบประเมินองค์ประกอบการควบคุมภายใน (แบบภาคผนวก ก) มาระบุลงในคอลัมน์ที่ 1 ของแบบรายงานผลการประเมินองค์ประกอบการควบคุมภายใน (แบบ ปย.1)

- ระบุผลการประเมิน/ข้อสรุปของแต่ละองค์ประกอบลงในคอลัมน์ที่ 2 พร้อมจุดอ่อนหรือความเสี่ยงที่ยังมีอยู่

- สรุปผลการประเมินโดยรวม 5 องค์ประกอบลงในตอนท้ายแบบรายงาน โดยข้อมูลความเสี่ยงที่ประเมินได้ให้นำมาระบุในแบบรายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน (แบบ ปย.2 เพื่อกำหนดกิจกรรมควบคุมต่อไป)

1.2) รายงานการประเมินผลและการปรับปรุงการควบคุมภายใน (แบบ ปย.2)

เพื่อบันทึกกระบวนการในการประเมินผลการควบคุมภายใน ระบุการควบคุมที่มีอยู่ การประเมินผลการควบคุมความเสี่ยงที่ยังมีอยู่การควบคุมภายในที่ต้องปรับปรุงและรับผิดชอบโดยเป็นการประเมินการควบคุมภายในที่มีอยู่ของกิจกรรมต่างๆ ทั้งหมดที่หน่วยงานรับผิดชอบ เพื่อวิเคราะห์ความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลของระบบการควบคุมภายใน และกำหนดกิจกรรมปรับปรุงการควบคุมเพื่อให้ บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งพิจารณาจาก

- แบบประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน (ภาคผนวก ก.)

- แบบสอบถามการควบคุมภายใน (ภาคผนวก ข.)

- การสอบถามหรือสัมภาษณ์ผู้ปฏิบัติงานจริง และผู้เกี่ยวข้อง

- การตรวจสอบเอกสารหลักฐานที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการปฏิบัติงาน

- การสังเกตการณ์การปฏิบัติงานจริง

- การประชุมระดมความคิดเห็น

มาวิเคราะห์เพื่อประเมินและจำแนกระดับความเสี่ยง และคัดเลือกความเสี่ยงพร้อมทั้งกำหนดกิจกรรมการควบคุม ผู้รับผิดชอบและระยะเวลาในการดำเนินการ

**- คณะทำงานบริหารความเสี่ยงของสำนัก** ร่วมกันประเมินการควบคุมที่มีอยู่ของกิจกรรม/กระบวนการปฏิบัติงานทั้งหมดที่หน่วยงานรับผิดชอบ ซึ่งในที่นี้ กำหนดจำแนกขอบเขตการประเมิน หน่วยงานสนับสนุน 8 ด้าน หน่วยผลิต 12 ด้าน

⚫ ให้ระบุขั้นตอนการดำเนินงานภายใต้กระบวนงาน/ภารกิจ และให้ระบุวัตถุประสงค์ของการควบคุมความเสี่ยงในแต่ละขั้นตอนการดำเนินงาน

⚫ ให้ระบุกิจกรรมที่แสดงการควบคุมที่มีอยู่ลงในคอลัมน์ที่ 2 ในแต่ละขั้นตอนการดำเนินงานของคอลัมน์ที่ 1 โดยเป็นการวิเคราะห์ว่ามีการ กิจกรรมที่มีอยู่เดิมเพื่อเป็นการควบคุมความเสี่ยงของขั้นตอนให้สามารถดำเนินงานได้บรรลุวัตถุประสงค์ อาจระบุในลักษณะสรุปขั้นตอน/วิธีปฏิบัติ/นโยบาย/กฎเกณฑ์ที่ใช้ปฏิบัติอยู่

⚫ ประเมินผลการควบคุม ว่าการควบคุมที่ได้กำหนดไว้นั้น ได้มีการนำมาปฏิบัติด้วยหรือไม่และได้ผลเป็นอย่างไร โดยประเมินภายใต้ 4 ประเด็นหลัก ประกอบด้วย 1) ความเพียงพอของการควบคุม 2) ความเป็นทางการของกิจกรรม 3) การปฏิบัติกิจกรรมควบคุม และ 4) การบรรลุวัตถุประสงค์ เพื่อประเมินว่ามีความเพียงพอ เหมาะสมตามวัตถุประสงค์หรือไม่และสามารถควบคุมความเสี่ยงได้หรือไม่ เพราะเหตุใด ลงในคอลัมน์ที่ 3

⚫ หากการควบคุมที่ไม่เหมาะสมเพียงพอ ตามประเด็นการประเมินทั้ง 4 ประเด็น ต้องวิเคราะห์และ ระบุได้ว่า มีความเสี่ยงที่เหลืออยู่อะไรบ้าง ลงในคอลัมน์ที่ 4 ซึ่งการระบุความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่ให้พิจารณาวิเคราะห์เพิ่มเติมจากอีก 3 แหล่ง คือ

- รายงานผลการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน (แบบ ปย.1)

- รายงานผลการติดตามการปฏิบัติงานตามแผนการปรับปรุงการควบคุมภายในของงวดก่อน (แบบติดตาม ปย.2)

- แบบสอบถามการควบคุมภายในตามแบบภาคผนวก ข

โดยความเสี่ยงของทั้ง 2 แหล่ง (ภาคผนวก ก, ภาคผนวก ข) ให้นำไประบุให้ตรงและสอดคล้องกับกระบวนการปฏิบัติงาน/โครงการ/กิจกรรม/ด้านของงานที่ประเมินและขั้นตอนการดำเนินงานของคอลัมน์ที่ 1

⚫ ความเสี่ยงที่วิเคราะห์ได้ ควรมีการพิจารณาว่า มีโอกาสที่จะเกิดและมีผลกระทบมากน้อยเพียงใด เพื่อเป็นการจัดระดับความเสี่ยงและจำแนกความเสี่ยง เป้นความเสี่ยงที่สามารถบริหารจัดการได้ภายในสำนัก ( ผอ.ส. พิจารณาสั่งการและบริหารจัดการ) และความเสี่ยงที่หน่วยไม่สามารถบริหารจัดการเองภายในได้ให้รายงานมาที่หน่วยรับตรวจ โดยอาจใช้เกณฑ์และขั้นตอนการประเมินความเสี่ยงตาม คู่มือการบริหารความเสี่ยงของ อ.อ.ป. ก็ได้

⚫ กำหนดกิจกรรมการปรับปรุงการควบคุมที่เหมาะสมและชัดเจน ลงในคอลัมน์ที่ 5 โดยเป็นการระบุกิจกรรมปรับปรุง ที่จะใช้ดำเนินการควบคุมความเสี่ยงของคอลัมน์ที่ 4 สำหรับกิจกรรมควบคุมหรือวิธีการที่นำมาใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อควบคุมความเสียนงที่จะเกิดขึ้นนั้น โดยปกติมีอยู่ในทุกขั้นตอนการปฏิบัติงานอยู่แล้ว เช่น การกำหนดนโยบาย การสอบทาน การบันทึกบัญชี การดูแลป้องกันดูแลทรัพย์สิน การควบคุมงาน การอนุมัติ การมอบอำนาจ การตรวจสอบ การให้คำปรึกษา/คำแนะนำ การจัดทำเอกสารหลักฐาน การรายงานผลการปฏิบัติงาน การให้รางวัลจูงใจ เป็นต้น เพียงแต่ต้องมีการปรับปรุงกิจกรรมควบคุมความเสี่ยงให้ปฏิบัติงานได้จริงอย่างเป็นรูปธรรม ชัดเจน เหมาะสม และตอบสนองความเสี่ยงได้ โดยต้องเป็นกิจกรรมที่ส่งผลให้เกิดการเพิ่มหรืปรับปรุงขั้นตอนการดำเนินงานหรือกระบวนงานหรือวิธีปฏิบัติหรือกฎระเบียบหรือออกระเบียบใหม่เป็นลายลักษณ์อักษร โดยให้ใช้กลไกคณะทำงานระดับสำนัก ในการพิจารณาความเหมาะสมของกิจกรรม

⚫ การกำหนดเสร็จและผู้รับผิดชอบให้ทุกงาน ระบุระยะเวลาแล้วเสร็จและรับผิดชอบของแต่ละกิจกรรมปรับปรุงลงใน คอลัมน์ที่ 6 โดยคำนึงถึงความเหมาะสมและความสอดคล้องกันระหว่างลักษณะของกิจกรรมปรับปรุงกับระยะเวลาแล้วเสร็จของกิจกรรม เพื่อให้การดำเนินงานการควบคุมภายในเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพสามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

⚫ ผู้อำนวยการสำนัก หรือผู้รักษาการแทน พิจารณาลงนามในแบบรายงานการประเมินผลการปรับปรุงการควบคุมภายใน (แบบ ปย.2)

1.3) รายงานผลการติดตามการปฏิบัติตามแผนการปรับปรุงการควบคุมภายในของปี 2561 ระดับส่วนงานย่อย (แบบติดตาม ปย.2) (รายไตรมาส)

เป็นการติดตามความก้าวหน้าของผลการดำเนินงานตามแผนการปรับปรุงการควบคุมภายในของงวดก่อน โดยคณะทำงานบริหารความเสี่ยงของสำนัก ดำเนินการดังนี้

⚫ นำข้อมูลจากแบบรายงานการประเมินผลและการปรับปรุงการควบคุมภายใน

(แบบ ปย.2) คอลัมน์ที่ 1, 4, 5 และ 6 ของรายงานการควบคุมภายในระดับส่วนงานย่อย ปีงบประมาณ   
พ.ศ. 2560 มาระบุลงในคอลัมน์ที่ 1, 2, 4 และ 5 ของแบบติดตาม ปย.2

⚫ ติดตามและประเมินผลการดำเนินงานใน 4 รอบรายงาน คือ รอบ 3 , 6 , 9 และ 12 เดือน โดยติดตามจากกลุ่ม /ฝ่าย /ผู้รับผิดชอบกิจกรรม และให้ระบุสถานการดำเนินการว่าอยู่ในสถานการดำเนินการลงในคอลัมน์ที่ 6 ซึ่งประกอบด้วย

🟊 = ดำเนินการแล้วเสร็จ

✓ = ดำเนินการแล้วเสร็จแต่ช้ากว่ากำหนด

⭘ = อยู่ระหว่างดำเนินการ

🗶 = ยังไม่ได้ดำเนินการ

⚫ ระบุรายละเอียดของวิธีการติดตามและสรุปผลการประเมินข้อคิดเห็นของการประเมินกิจกรรมการควบคุมลงในคอลัมน์ที่ 7 โดยแบ่งเป็น 3 ส่วน ได้แก่ วิธีการติดตาม สรุปผลการประเมินและข้อคิดเห็นให้ชัดเจน ซึ่งจะเป็นการ อธิบายถึงวิธีการคณะทำงานใช้ในการติดตาม เช่น สอบถามจากเจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบตรวจสอบจากเอกสารหลักฐาน เป็นต้น และประเมินผลการดำเนินกิจกรรมควบคุมโดยสรุป พร้อมทั้งให้ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงแก้ไขกิจกรรม ซึ่งจะนำไปใช้เป็นแนวทางในการกำหนดกิจกรรมการควบคุมของความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่ในปีงบประมาณต่อไปได้

⚫ เสนอผู้อำนวยการสำนัก/กอง หรือผู้รักษาราชแทนพิจารณาและลงนามในแบบติดตาม ปย. 2

1.4) แบบประเมินองค์ประกอบการควบคุมภายใน (ภาคผนวก ก.)

เป็นการประเมินมาตรฐานการควบคุมภายใน 5 องค์ประกอบของระดับส่วนงานย่อย โดยคณะทำงานบริหารความเสี่ยงของสำนัก/กอง หรือคณะทำงานพัฒนาระบบการควบคุมภายในของ อ.อ.ป. ร่วมกันประเมินในแต่ละประเด็นย่อยของแต่ละองค์ประกอบว่า หน่วยงานให้ความสำคัญและมีการดำเนินการอย่างไรในแต่ละประเด็นย่อย โดยในตอนท้ายของแต่ละองค์ประกอบให้สรุปและระบุวิธีการที่ควรปฏิบัติโดยรวมขององค์ประกอบนั้นๆ และเสนอผู้อำนวยการสำนักพิจารณาและลงนามในแบบประเมินระดับส่วนงานย่อย สำหรับในระดับหน่วยรับตรวจให้เสนอผู้อำนวยการองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ให้ความเห็นชอบและลงนามในแบบประเมิน

1.5) แบบสอบถามการควบคุมภายใน (แบบภาคผนวก ข.)

เป็นการประเมินเพื่อให้ทราบความเสี่ยงทั่วไปที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ ของการควบคุมภายใน และใช้ประเมินความเพียงพอของระบบการควบคุมภายใน เพื่อการปรับปรุงแก้ไข ต่อไป โดยในแต่ละแบบสอบถามผู้รับผิดชอบจะต้องกรอกเครื่องหมาย “✓” ในช่อง “มี/ใช่” หรือเครื่องหมาย “🗶” ในช่อง “ไม่มี/ไม่ใช่” และในกรณีเป็นเรื่องที่ไม่เกี่ยวข้อง/รับผิดชอบ ให้ใส่เครื่องหมาย “N/A” และมีแบบสอบถามในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานระดับส่วนงานย่อยขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้จำนวน 3 แบบสอบถาม ได้แก่

1.5.1) แบบสอบถามด้านการบริหาร กำหนดให้ทุกส่วนงานย่อยต้องประเมิน โดยผู้บริหารของส่วนงานย่อยเป็นผู้รับผิดชอบการตอบแบบสอบถามด้านนี้

1.5.2) แบบสอบถามด้านการเงิน กำหนดให้กองคลังต้องประเมินแบบสอบถามด้านนี้ในทุกเรื่อง และให้ทุกส่วนงานย่อยประเมินเฉพาะเรื่องทรัพย์สิน

1.5.3) แบบสอบถามด้านอื่นๆ กำหนดให้ทุกส่วนงานย่อย ต้องประเมินในเรื่องการบริหารบุคลากร ระบบสารสนเทศ และการบริหารพัสดุ

โดยในทุกแบบสอบถามให้สรุปในภาพรวมว่ามีการควบคุมที่เพียงพอหรือไม่ เพื่อให้ความมั่นใจว่า การดำเนินงานด้านต่างๆ เป็นไปตามภารกิจ กระบวนการ ระเบียบ มีความถูกต้อง ครบถ้วน มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เชื่อถือได้ มีประโยชน์สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์การดำเนินงานหรือไม่ และเสนอผู้อำนวยการสำนักพิจารณาและลงนามในแบบรายงาน สำหรับการประเมินแบบสอบถามการควบคุมภายในในระดับหน่วยรับตรวจให้กรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ร่วมกันพิจารณาและประเมินตามด้านต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง

2) ระดับหน่วยรับตรวจ

เป็นข้อสรุปโดยรวมต่อฝ่ายบริหารว่า การควบคุมภายในของหน่วยงานให้ความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่า มีมาตรการที่จะทำให้หน่วยรับตรวจบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานและบรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายใน โดยใช้ผลการประเมินระดับส่วนงานย่อยในการสรุปเป็นรายงานการควบคุมภายในระดับหน่วยรับตรวจ และอาจต้องทำการประเมินเพิ่มเติมในส่วนของความเสี่ยงบางอย่าง ซึ่งควบคุมโดยหน่วยกลางหรือควบคุมโดยระดับหน่วยรับตรวจ โดยมีรายงาน 5 แบบ คือ

2.1) หนังสือรับรองการประเมินผลการควบคุมภายใน (แบบ ปอ.1)

เป็นการรับรองการควบคุมภายใน เพื่อให้ความเห็นว่าระบบการควบคุมภายในที่ใช้อยู่มีประสิทธิผล และมีความเพียงพอที่จะสนับสนุนการดำเนินงานให้บรรลุผลสำเร็จ ตามวัตถุประสงค์ หรือไม่เพียงใด ซึ่งกรณีมีจุดอ่อนที่มีนัยสำคัญ ให้คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ระบุประเด็นจุดอ่อนลงในแบบรายงาน และเสนอแนวทางแก้ไขประเด็นจุดอ่อนดังกล่าว และเสนอผู้อำนวยการองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ให้ความเห็นชอบและลงนามในหนังสือรับรองการประเมินผลการควบคุมภายใน ( แบบ ปอ. 1 ) โดยในการพิจารณาให้ความเห็นชอบของผู้อำนวยการองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้พิจาณาร่วมกับแบบ รายงานผลการสอบทานการประเมินผลการควบคุมภายในของผู้ตรวจสอบภายใน ( แบบ ปส. ) ของผู้ตรวจสอบภายใน

2.2) รายงานผลการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน ( แบบ ปอ.2 )

เป็นการประเมินมาตรฐานการควบคุมภายใน 5 องค์ประกอบของระดับหน่วยรับตรวจประกอบด้วย สภาพแวดล้อมการควบคุม การประเมินความเสี่ยง การกำหนดกิจกรรมควบคุม สารสนเทศและการสื่อสาร การติดตามประเมินผล โดยคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ดำเนินการดังนี้

⚫ ประมวลข้อมูลในแต่ละองค์ประกอบ ของการควบคุมภายใน (แบบภาคผนวก ก) มาระบุลงในคอลัมน์ที่ 1 ของแบบรายงานผลการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน ( แบบ ปอ. 2 ) ประกอบกับการ ประมวลสรุปมาจาก รายงานผลการ ประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน ( แบบ ปย.1 ) ของแต่ละส่วนงานย่อย

⚫ ระบุผลการประเมิน /ข้อสรุปของแต่ละองค์ประกอบลงใน คอลัมน์ที่ 2 พร้อมจุดอ่อนหรือความเสี่ยงที่ยังมีอยู่

⚫ สรุปผลการประเมินโดยรวมของ 5 องค์ประกอบ ลงในตอนท้ายของแบบรายงานโดยข้อมูลความเสี่ยง ที่ประเมินได้ให้นำมาระบุในแบบรายงานแผนการปรับปรุงการควบคุมภายใน ( แบบ ปอ.3 ) เพื่อกำหนดกิจกรรมควบคุมต่อไป

⚫ เสนอผู้อำนวยการองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ให้ความเห็นชอบและลงนามใน แบบรายงานผลการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน ( แบบ ปอ.2 )

2.3 ) รายงานแผนการปรับปรุงการควบคุมภายใน ( แบบ ปอ.3 )

เป็นการนำเสนอจุดอ่อนของระบบการควบคุมภายในหรือความเสี่ยงที่ยังมีอยู่พร้อมแผนการปรับปรุงระบบการควบคุมภายใน โดยจัดทำรายงานเฉพาะความเสี่ยงที่ร้ายแรงที่ระบบการควบคุมภายในไม่สามารถลดความเสี่ยงจากข้อผิดพลาดหรือความเสียหายในระดับที่ยอมรับได้ และฝ่ายบริหารไม่สามารถตรวจพบได้ทันกับสถานการณ์ โดยคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ดำเนินการดังนี้

⚫ ประมวลสรุปข้อมูลมาจาก 3 แหล่ง คือ

- รายงานผลการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน (แบบ ปอ.2)

- รายงานผลการติดตามการปฏิบัติตามแผนการปรับปรุงการควบคุมภายใน ของปี 2561 ระดับหน่วยรับตรวจ ( แบบติดตาม ปอ.3 ) รอบ 12 เดือน

- รายงานการประเมินผลและการปรับการควบคุมภายใน ( แบบ ปย.2 ) ของแต่ละส่วนงานย่อย

โดยพิจารณาจำแนกความเสี่ยงให้สอดคล้องกับขอบเขตการควบคุมภายในที่กำหนดไว้ 6 ด้าน คือ ด้านการจัดการ ด้านงบประมาณ ด้านบริหารทรัพยากรบุคคล ด้านการเงินและทรัพย์สิน ด้านปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับ และด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยในแต่ละด้านถ้าเป็นกระบวนการปฏิบัติงาน/โครงการ ให้ระบุขั้นตอนหลักที่สำคัญและกำหนดวัตถุประสงค์การควบคุมของแต่ละขั้นตอนหลัก ลงในคอลัมน์ที่ 1 ทั้งนี้ แต่ละกิจกรรม/ด้าน/ขั้นตอนอาจมีได้หลายวัตถุประสงค์

⚫ การระบุความเสี่ยงที่ยังมีอยู่ จากรายงานการประเมินผลแลการปรับปรุงการควบคุมภายใน ( แบบ ปย.2 ) ของแต่ละส่วนงานย่อยให้ประมวลความเสี่ยง โดยประเมินจาก 2 กรณี คือ

- ความถี่ของความเสี่ยงที่เกิดขึ้นของส่วนงานย่อย โดยให้จัดกลุ่มความเสี่ยงที่มีลักษณะเดียวกันไว้ด้วยกัน และเลือกกลุ่มความเสี่ยงที่มี่ความถี่สูง และประมวลเป็นความเสี่ยงขององค์กร

- ระดับความรุนแรง /ผลกระทบ /ความเสียหายของความเสี่ยงที่มีต่อองค์กร โดยการพิจารณาว่าเป็นความเสี่ยงที่ส่งผลต่องานภารกิจหลักขององค์กร

⚫ งวด /เวลาทีพบจุดอ่อนในคอลัมน์ที่ 3 เป็นการระบุช่วงเวลาที่ตรวจพบความเสี่ยงดังกล่าว

⚫ การปรับปรุงการควบคุมในคอลัมน์ที่ 4 ให้ประมวลกิจกรรมการควบคุมของแต่ละส่วนงานย่อยตามหัวข้อความเสี่ยงที่ประมวลได้ในคอลัมน์ที่ 2 โดยต้องเป็นกิจกรรมที่ส่งผลให้ เกิดการเพิ่มหรือปรับปรุงขั้นตอนการดำเนินงานหรือกระบวนงานหรือวิธีปฏิบัติหรือกฎระเบียบหรือออกกฎระเบียบใหม่ที่เป็นลายลักษณ์อักษร โดยให้ใช้กลไกคณะทำงานพัฒนาระบบการควบคุมภายในของ สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์

⚫ การกำหนดเสร็จและผู้รับผิดชอบให้ ระบุระยะเวลาแล้วเสร็จและผู้รับผิดชอบของแต่ละกิจกรรมลงในคอลัมน์ที่ 6 โดยใช้ข้อมูลจากแบบรายงานการประเมินผลและการปรับปรุงการควบคุมภายใน ( แบบ ปย.2 ) ของแต่ละส่วนงานย่อย

⚫ เสนอหัวหน้าส่วนราชการให้ความเห็นชอบและลงนามในแบบรายงานแผนการปรับปรุงการควบคุมภายใน ( แบบ ปอ.3 )

2.4) รายงานผลการติดตามการปฏิบัติตามแผนการปรับปรุงการควบคุมภายในของปี 2561 ระดับหน่วยรับตรวจ ( แบบติดตาม ปอ.3 ) ( รอบ 3 , 6 , 9 เดือน และ 12 เดือน )

เป็นการติดตามความก้าวหน้าของผลการดำเนินงานตามแผนการปรับปรุงการควบคุมภายในของงวดก่อน ( ตามแผนที่จัดทำรอบสิ้นปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 ) โดยกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ดำเนินการดังนี้

⚫ นำข้อมูลจากแบบรายงานแผนการปรับปรุงการควบคุมภายใน (แบบ ปอ.3) คอลัมน์ที่ 1-5 ของรายงานการควบคุมภายในของหน่วยรับตรวจ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 มาระบุลงในคอลัมน์ที่ 1-5 ของแบบติดตาม ปอ.3

⚫ ติดตามและประเมินผลการดำเนินงานใน 4 รอบรายงานคือ รอบ 3 , 6 , 9 เดือน และ 12 เดือน โดยติดตามจาก รายงานผลการติดตามการปฏิบัติตามแผนการปรับปรุงการควบคุมภายในของ ปี 2561 ระดับส่วนงานย่อย ( แบบติดตาม ปย.2 ) และให้ระบุสถานการณ์ดำเนินการว่าอยู่ในสถานการณ์ดำเนินการใดลงในคอลัมน์ที่ 6 ซึ่งประกอบด้วย

🟊 = ดำเนินการแล้วเสร็จ

✓ = ดำเนินการแล้วเสร็จแต่ช้ากว่ากำหนด

⭘ = อยู่ระหว่างดำเนินการ

🗶 = ยังไม่ได้ดำเนินการ

⚫ ระบุรายละเอียดของ วิธีการติดตามและสรุปผลการประเมิน /ข้อคิดเห็นของการประเมินกิจกรรมการควบคุมลงในคอลัมน์ที่ 7 โดยแบ่งเป็น 3 ส่วน ได้แก่ วิธีการติดตาม สรุปผลการประเมินและข้อคิดเห็นให้ชัดเจน ซึ่งจะเป็นการอธิบายถึงวิธีการที่คณะทำงานใช้ในการติดตาม เช่น สอบถามจากเจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบ ตรวจสอบจากเอกสารหลักฐาน เป็นต้น และประเมิน ผลการดำเนินกิจกรรมควบคุมโดยสรุป พร้อมทั้งให้ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงแก้ไขกิจกรรม ซึ่งจะนำไปใช้เป็นแนวทางในการกำหนดกิจกรรมการควบคุมของความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่ในปีงบประมาณต่อไปได้

⚫ เสนอผู้อำนวยการองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้พิจารณาและลงนามในแบบติดตาม ปอ.3

**6. กรอบระยะเวลาการส่งรายงาน**

**6.1) ระดับส่วนงานย่อย**

ทุกสำนัก จัดส่งรายงานการควบคุมภายในระดับส่วนงานย่อย จัดส่งให้สำนักนโยบายแผนและงบประมาณ รอบไตรมาส ภายในวันที่ 6 หลังสิ้นสุดไตรมาส และรอบ 12 เดือน ภายในวันที่ 10 มกราคม ในรูปแบบเอกสารและไฟล์ข้อมูล ดังนี้

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **รายงาน** | | **การจัดส่ง** |
| 1. รอบไตรมาส | 1. รายงานผลการติดตามการปฏิบัติตามแผนการปรับปรุงการควบคุมภายในของงวดก่อน - ระดับหน่วยงาน (แบบติดตาม ปย.2) | จัดส่งให้สำนักนโยบายแผนและงบประมาณ ภายในวันที่ 6 หลังสิ้นสุดไตรมาส |
| 2. รอบ 12 เดือน | 1. รายงาน แบบประเมินองค์ประกอบการควบคุมภายใน  (แบบภาคผนวก ก.)  2. รายงาน แบบสอบถามการควบคุมภายใน  (แบบภาคผนวก ข.)  3. รายงานผลการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน (แบบ ปย.1)  4. รายงานการประเมินผลและการปรับปรุงการควบคุมภายใน (แบบ ปย.2) | จัดส่งให้สำนักนโยบายแผนและยุทธศาสตร์ ภายในวันที่ 10 ตุลาคม ของทุกปี |

**6.2) ระดับหน่วยรับตรวจ**

**องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ จัดส่งรายงานการควบคุมภายในระดับหน่วยรับตรวจ ให้สำนักงานตรวจเงินแผนดิน และคณะกรรมการตรวจสอบและประเมินผล ประจำกระทรวง ดังนี้**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **รายงาน** | | **การจัดส่ง** |
| 1. รอบไตรมาส | - รายงานผลการติดตามการปฏิบัติตามแผนการปรับปรุงการควบคุมภายในของงวดก่อน - ระดับองค์กร (แบบติดตาม ปอ.3) | รายงานผลให้คณะกรรมการตรวจสอบ อ.อ.ป. เป็นรายไตรมาส |
| 2. รอบ 12 เดือน | - หนังสือรับรองการประเมินผลการควบคุมภายใน   (แบบ ปอ.1) | จัดส่งให้สำนักงานตรวจเงินแผนดิน ภายในวันที่ 31 มีนาคม |
| - หนังสือรับรองการประเมินผลการควบคุมภายใน   (แบบ ปอ.1)  - รายงานผลการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน (แบบ ปอ.2)  - รายงานแผนการปรับปรุงการควบคุมภายใน (แบบ ปอ.3)  - แบบประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน  (แบบภาคผนวก ก.)  - แบบสอบถามการควบคุมภายใน  (แบบภาคผนวก ข.)  - รายงานผลการสอบทานการประเมินผลการควบคุมภายในของผู้ตรวจสอบภายใน   (แบบ ปส.) | จัดทำและรายงาน คณะกรรมการของ อ.อ.ป. หลังสิ้นปี |

**ผังขั้นตอนการจัดทำรายงานการควบคุมภายในระดับส่วนงานย่อย**

**ภาคผนวก ข**

**ภาคผนวก ก**

**ติดตาม ปย.2**

**การสัมภาษณ์/สังเกตการณ์/เอกสารหลักฐาน**

**แบบสอบถาม  
การควบคุมภายใน**

**รายงานผลการติดตามการปฏิบัติงานตามแผนการปรับปรุงการควบคุมภายในของงวดก่อน**

**แบบประเมินองค์ประกอบ  
การควบคุมภายใน  
 ( ภาคผนวก ก)**

**แบบ ปย. 1**

**แบบ ปย. 2**

**รายงานการประเมินผลและการปรับปรุงการควบคุมภายใน**

**รายงานผลการประเมินองค์ประกอบการควบคุมภายใน**

**รายงานการควบคุมภายในของส่วนงานย่อย**  
**(แบบ ปย.1 /ปย.2 /แบบติดตาม ปย.2 /แบบผนวก ก /แบบผนวก ข )**

**สำนักนโยบายแผนและยุทธศาสตร์**

**ผังขั้นตอนการจัดทำรายงานการควบคุมในระดับหน่วยรับตรวจ**

**แบบติดตาม ปอ.3  
(ติดตามจาก ปอ.3   
ปี 2560 )**

**แบบ ปย.2  
(ส่วนงานย่อย)**

**การสัมภาษณ์/สังเกตการณ์/เอกสารหลักฐาน**

**แบบสอบถาม  
การควบคุมภายใน  
(ภาคผนวก ข )**

**แบบ ปย.1  
(ส่วนงานย่อย)**

**แบบประเมินองค์ประกอบการควบคุมภายใน  
( แบบภาคผนวก ก )**

**รายงานผลการประเมิน  
องค์ประกอบของการควบคุมภายใน (แบบ ปอ.2)  
( แบบ ปอ. 2 )**

**รายงานกิจกรรมการปรับปรุงการควบคุมภายใน  
( แบบ ปอ.3 )**

**หนังสือรับรองการประเมินผลการควบคุมภายใน (แบบ ปอ.1)  
(แบบ ปอ.1)**

**รายงานผลการสอบทานการประเมินผลการควบคุมภายในของผู้ตรวจสอบภายใน (แบบ ปส.)  
(แบบ ปส.)**

**บทที่ 4**

**บทที่ 4**

**กำหนดการควบคุมภายใน**

ในการประเมินผลและจัดทำรายงานการควบคุมภายในของส่วนงานราชการให้เป็นไปตาม แนวทางการจัดวางระบบการควบคุมภายในของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ได้กำหนดแผนการดำเนินงานการควบคุมภายในของ อ.อ.ป. ประจำปี 2561 ดังนี้

**ระดับหน่วยรับตรวจ ( อ.อ.ป. )**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| กิจกรรม (รายไตรมาส) | ระยะเวลา | หน่วยงานรับผิดชอบ/เกี่ยวข้อง |
| จัดทำแผนการควบคุมภายในประจำปี 2561 และแจ้งเวียนให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องดำเนินการ | ต.ค. - ธ.ค. 2560 | ส.นผ. / อ.อ.ป. |
| ติดตาม รวบรวม รายงานระดับส่วนงานย่อย (แบบติดตาม ปย.2) และวิเคราะห์ ประมวลข้อมูลสรุปผลการดำเนินงาน (แบบ ปอ.3) | เม.ย. ,ก.ค.  ,ต.ค. 2561  ม.ค. 2562 | ส.นผ. / อ.อ.ป. |
| รายงานผลการดำเนินงานการควบคุมภายในของ อ.อ.ป. ประจำปี 2561 เสนอคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและประเมินผลการควบคุมภายใน พิจารณาให้ความเห็นชอบ | เม.ย. ,ก.ค.  ,ต.ค. 2561  ม.ค. 2562 | ส.นผ. / อ.อ.ป. |
| รายงานผลการดำเนินงานการควบคุมภายในของ อ.อ.ป. ประจำปี 2561 เสนอคณะกรรมการตรวจสอบ อ.อ.ป. พิจารณาให้ความเห็นชอบ | พ.ค. ,ส.ค.  ,พ.ย. 2561  ก.พ. 2562 | ส.นผ. / อ.อ.ป. |
| รายงานผลการดำเนินงานการควบคุมภายในของ อ.อ.ป. ประจำปี 2561 เสนอคณะกรรมการของ อ.อ.ป. พิจารณาให้ความเห็นชอบ | มิ.ย. ,ก.ย., ธ.ค. 2561  มี.ค. 2562 | ส.นผ. / อ.อ.ป. |
| ติดตาม รวบรวม รายงานระดับส่วนงานย่อย และวิเคราะห์ ประมวลข้อมูลสรุปผลการดำเนินงานประจำปี (แบบติดตาม ปอ.3) | พ.ย.-ธ.ค. 2561 | ส.นผ. / อ.อ.ป. |
| ดำเนินการประเมินผลตามแบบประเมินองค์ประกอบการควบคุมภายใน ( แบบภาคผนวก ก ) ของ อ.อ.ป. | พ.ย.-ธ.ค. 2561 | ส.นผ. / อ.อ.ป. |
| สรุปผลการประเมินองค์ประกอบการควบคุมภายใน  (แบบ ปอ. 2) | พ.ย.-ธ.ค. 2561 | ส.นผ. / อ.อ.ป. |
| ดำเนินการตอบแบบสอบถามการควบคุมภายใน  (แบบภาคผนวก ข.) ของ อ.อ.ป. | พ.ย.-ธ.ค. 2561 | ส.นผ. / อ.อ.ป. |
| จัดทำแผนการปรับปรุงการควบคุมภายในระดับองค์กร (แบบ ปอ.3 | พ.ย.-ธ.ค. 2561 | ส.นผ. / อ.อ.ป. |
| หนังสือรับรองการประเมินผลการควบคุมภายใน  (แบบ ปอ. 1) | ม.ค.-ก.พ. 2562 | ส.นผ. / อ.อ.ป. |

**ระดับส่วนงานย่อย (หน่วยงานภายในของ อ.อ.ป.)**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| กิจกรรม (รายไตรมาส) | ระยะเวลา | หน่วยงานรับผิดชอบ/เกี่ยวข้อง |
| ศึกษาข้อมูล รายละเอียด และกิจกรรมการควบคุมภายในที่เกี่ยวข้อง จากแผนการควบคุมภายใน ประจำปี 2561 | ม.ค. 2561 | ทุกสำนัก |
| แจ้งเวียน ฝ่าย/ส่วน/งาน ทราบและดำเนินการตามกิจกรรมการควบคุมภายใน ประจำปี 2561 | ม.ค. 2561 | ทุกสำนัก |
| สรุปผลการดำเนินงานตามกิจกรรมการควบคุมภายใน ประจำปี 2561 และรายงานผลการดำเนินงาน (แบบติดตาม ปย.2) และผู้อำนวยการสำนักพิจารณาลงนาม เป็นรายไตรมาส | เม.ย. ,ก.ค.  ,ต.ค. 2561  ม.ค. 2562 | ทุกสำนัก |
| กิจกรรม(รายปี) | ระยะเวลา | หน่วยงานรับผิดชอบ/เกี่ยวข้อง |
| ดำเนินการประเมินผลตามแบบประเมินองค์ประกอบการควบคุมภายใน ( แบบภาคผนวก ก ) ของ สำนัก และผู้อำนวยการสำนักพิจารณาลงนาม | ต.ค. 2561 | ทุกสำนัก |
| รายงานผลการประเมินองค์ประกอบการควบคุมภายใน ระดับ สำนัก (แบบ ปย. 1) และผู้อำนวยการสำนักพิจารณาลงนาม | ต.ค.2561 | ทุกสำนัก |
| ดำเนินการตอบแบบสอบถามการควบคุมภายใน  (แบบภาคผนวก ข.) ของสำนัก และผู้อำนวยการสำนักพิจารณา ลงนาม | ต.ค. 2561 | ทุกสำนัก |
| รายงานการประเมินผลและการปรับปรุงการควบคุมภายใน  (แบบ ปย. 2) ของสำนัก และผู้อำนวยการสำนักพิจารณาลงนาม | ต.ค. 2561 | ทุกสำนัก |
| รวบรวมรายงานการควบคุมภายในระดับส่วนงานย่อย จัดส่งให้ ส.นผ. | ภายใน 10  พ.ย. 2561 | ทุกสำนัก |

**บทที่ 5**

**แผนการปรับปรุงการควบคุมภายใน**

จากการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามองค์ประกอบการควบคุมภายใน หน่วยงานได้ประเมินผลการควบคุมภายในด้วยตนเองโดยจัดแบ่งตามกระบวนการดำเนินงาน 11 ด้าน ดังนี้ด้านสารบรรณ

1. ด้านการพัสดุและการจัดซื้อจัดจ้าง
2. ด้านบัญชีและการเงิน
3. ด้านการบริหารงานบุคคล
4. ด้านการบริหารจัดการ
5. ด้านการผลิตจำหน่ายไม้สักสวนป่า
6. การผลิตจำหน่ายไม้โตเร็ว
7. ด้านการผลิตน้ำยางพารา
8. ด้านอุตสาหกรรมไม้
9. ด้านการท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ในพื้นที่สวนป่า
10. ด้านการบริบาลช้าง

ซึ่งมีความเสี่ยงในกระบวนการดำเนินงาน จำนวน 70 ความเสี่ยง ประเมินความเสี่ยง ( ประเมินโอกาสเกิด และประเมินผลกระทบ ) แล้ว ผลลัพธ์ที่ได้ ตั้งแต่ 12 ขึ้นไป จะนำไปไปบริหารจัดการโดยการควบคุมภายในระดับองค์กร ( ผลลัพธ์ที่ต่ำกว่า 12 หน่วยงานจะต้องนำไปบริหารจัดการเป็นการควบคุมภายในระดับหน่วยงาน ) จากการประเมินความเสี่ยง มีความเสี่ยงที่จะต้องนำไปบริหารจัดการ จำนวน 24 รายการ  
ความเสี่ยง ดังนี้

**แผนการควบคุมภายในระดับองค์กร ประจำปี 2561**

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| ประเภท | กระบวนการปฏิบัติงาน/โครงการ/กิจกรรม/ ด้านของงานที่ประเมินและวัตถุประสงค์ของการควบคุม | ความเสี่ยงที่ยังมีอยู่ | โอกาสเกิด | ผลกระทบ | ผลลัพธ์ | การปรับปรุงการควบคุม | กำหนดเสร็จผู้รับผิดชอบ |
| 1. ด้านการพัสดุ | เพื่อให้เจ้าหน้าที่พัสดุปฏิบัติงานเกี่ยวกับ พรบ. การจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐได้อย่างถูกต้อง | 1.1 ผู้ปฏิบัติงานยังไม่มีความรู้เกี่ยวกับ พรบ. ดังกล่าวอย่างเพียงพอ อาจทำให้ปฏิบัติไม่ถูกต้องตาม พรบ. การจัดซื้อจัดจ้างฯ | 5 | 5 | 25 | 1.1.1 ซักซ้อมความเข้าใจและจัดทำ Flow Chart เกี่ยวกับกระบวนการจัดซื้อจัดจ้างทุกวิธีตาม  พรบ. การจัดซื้อจัดจ้างฯ | ส.บก. |
| 1.1.2 ส.บก. เป็นเจ้าหน้าที่ให้คำปรึกษาด้านการจัดซื้อจัดจ้าง | ส.บก. |
| เพื่อให้เจ้าหน้าที่พัสดุ จัดซื้อจัดจ้างเป็นไปอย่างถูกต้อง | 1.2 ขาดความรู้ความเข้าใจที่ชัดเจนในการดำเนินงานหรือขั้นตอนด้านพัสดุ | 5 | 5 | 25 | 1.2.1 ศึกษาขั้นตอนการปฏิบัติงานด้านพัสดุ | ทุกหน่วยงาน |
| 1.2.2 ตรวจสอบข้อมูลขั้นตอนการอนุมัติเบิกจ่ายให้ถูกต้อง | ทุกหน่วยงาน |
| เพื่อควบคุมการบริหารเบิกจ่ายพัสดุภายในสำนักงานให้ถูกต้องตามระเบียบ และควบคุมการใช้จ่ายพัสดุให้ถูกต้องคุ้มค่าและประหยัด | 1.3 บุคลากรปฏิบัติงานด้านการจัดซื้อจัดจ้างไม่เพียงพอ | 4 | 4 | 16 | 1.3.1 จัดหาบุคลากรภายในหน่วยงานมาช่วยปฏิบัติงานด้านพัสดุและการจัดซื้อจัดจ้างเป็นครั้งคราว | ออป. เหนือบน |
| 1.4 การปฏิบัติงานด้านการจัดซ้อจัดจ้างไม่ถูกต้อง | 5 | 5 | 25 | 1.4.1 กำหนดให้มีเจ้าหน้าที่รับผิดชอบจัดทำทะเบียนคุมพัสดุ ให้หัวหน้างานพัสดุเป็นผู้ควบคุมดูแล อนุมัติการเบิกจ่ายวัสดุชัดเจน | ออป. เหนือบน |
| การจัดซื้อจัดจ้าง | 1.5 ทำผิดขั้นตอนลงระบบ E-GP ไม่เป็น | 3 | 4 | 12 | 1.5.1 ส่งพนักงานไปเรียนรู้ ถ่ายทอดความรู้จากการปฏิบัติงานจริง ด้านขั้นตอนระเบียบ การลงระบบ  E-GP | ออป. กลาง |
| - การจัดซื้อจัดจ้างเป็นไปตามกำหนดเวลา - การจัดหาและการเบิกจ่ายพัสดุเป็นไปตามระเบียบขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ และพระราชบัญญัติการจัดซื้อจัดจ้าง และการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560 | 1.6 เนื่องจากพระราชบัญญัติการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560 เป็น พ.ร.บ. ที่กำหนดขึ้นใหม่ พนักงานในสังกัดอาจมีความเข้าใจที่ไม่เพียงพอ เป็นเหตุให้การจัดซื้อจัดจ้างและการพัสดุไม่เป็นไปตาม พรบ. ดังกล่าว | 5 | 5 | 25 | 1.6.1 อ.อ.ป. ใต้ มีงานพัสดุ คอยควบคุมให้คำแนะนำ การจัดซื้อจัดจ้าง การเบิกจ่ายบริหารพัสดุของหน่วยงาน | ออป. ใต้ |

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| ประเภท | กระบวนการปฏิบัติงาน/โครงการ/กิจกรรม/ ด้านของงานที่ประเมินและวัตถุประสงค์ของการควบคุม | ความเสี่ยงที่ยังมีอยู่ | โอกาสเกิด | ผลกระทบ | ผลลัพธ์ | การปรับปรุงการควบคุม | กำหนดเสร็จผู้รับผิดชอบ |
| 2. ด้านบัญชีและการเงิน | กำไรจากการดำเนินงาน (EBIDA)ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย | 2.1 ค่าใช้จ่ายในการผลิตไม้แปรรูปและผลิตภัณฑ์ยังหน่วยสูง | 4 | 4 | 16 | 2.1.1 แต่งตั้งคณะทำงานเพื่อพัฒนากระบวนการผลิตทั้งระบบเพื่อลดค่าใช้จ่าย | ออป.เหนือล่าง |
| 3. ด้านบริหารงานบุคคล | เพื่อให้มีบุคลากรเพียงพอต่อการปฏิบัติงาน | 3.1 ส.วป. ขาดบุคลากรด้านไอที | 4 | 4 | 16 | 3.1.1 ขอรับการสนับสนุนบุคคลากรด้านไอทีจาก อ.อ.ป. | ส.วป. |
| 3.2 อ.อ.ป. ยังไม่มีแผนปฏิบัติการดิจิทัลของ อ.อ.ป. เพื่อประกอบการขอรับงบประมาณอุดหนุนจากรัฐบาล | 4 | 4 | 16 | 3.2.1 ขอรับการสนับสนุนจาก อ.อ.ป. ในการจัดซื้อจัดจ้างที่ปรึกษาด้านไอที เพื่อจัดทำแผนดิจิทัลของ อ.อ.ป. | ส.วป. |
| 4. ด้านการบริหารจัดการ | วัตถุประสงค์ : การพัฒนาองค์ความรู้ของผู้ตรวจ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานได้รับการพัฒนาเพิ่มพูนความรู้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลครบทุกด้าน | 4.1 ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้ และทักษะไม่ครอบคลุมทุกด้านวิชาการ ที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงาน | 3 | 5 | 15 | 4.1.1 ส่งผู้ปฏิบัติงานเข้ารับการอบรมเพิ่มเติม | ส.ตส. |
| 4.2 ผู้ปฏิบัติยังไม่สามารถนำความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรมนำไปใช้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพตามที่ต้องการหรือมุ่งหวัง | 3 | 5 | 15 | 4.2.1 มีการสอยงาน(Coaching) ถ่ายทอดองค์ความรู้ด้านการตรวจสอบให้กับผู้ตรวจสอบ | ส.ตส. |
| บำรุงรักษาพัสดุ ,ระบบ คอมพิวเตอร์ | 4.3 ระบบสารสนเทศ อ.อ.ป. ชำรุด เสียหาย แต่ อ.อ.ป. ไม่มีบุคลากรที่มีความรู้ทางเทคนิคเฉพาะด้าน ที่จะซ่อมแซมบำรุงรักษา | 3 | 4 | 12 | 4.3.1 จ้างหน่วยงานภายนอกมาบำรุงรักษา | ส.วป. |

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| ประเภท | กระบวนการปฏิบัติงาน/โครงการ/กิจกรรม/ ด้านของงานที่ประเมินและวัตถุประสงค์ของการควบคุม | ความเสี่ยงที่ยังมีอยู่ | โอกาสเกิด | ผลกระทบ | ผลลัพธ์ | การปรับปรุงการควบคุม | กำหนดเสร็จผู้รับผิดชอบ |
| 5. ด้านการผลิตจำหน่ายไม้สักสวนป่า | • เพื่อผลิตไม้สักสวนป่าให้ได้ตามเป้าหมาย | 5.1 กรมป่าไม้มีการเปลี่ยนแปลงทำให้การอนุญาตต่าง ๆ ล่าช้า | 3 | 4 | 12 | 5.1.1 ควรให้ ออป. เขต ติดตามประสานงานกับกรมป่าไม้ในด้านการขออนุญาตทำไม้โดยตรง | ออป.เหนือบน |
| 5.2 ไม่สามารถทำไม้ตามแผนได้ ต้องขอเปลี่ยนพื้นที่ทำไม้ | ออป.ตะวันออก เฉียงเหนือ |
| • เพื่อป้องกันโรคและแมลงระบาดในพื้นที่สวนป่า | 5.3 ขาดการป้องกันผลกระทบสิ่งแวดล้อมโรคแมลงระบาด ในพื้นที่สวนป่าและระบบวนวัฒน์ | 4 | 5 | 20 | 5.3.1 ศึกษาผลงานวิจัย/แนวทางปฏิบัติในการควบคุม โรค/แมลง ที่มีอยู่ | ออป.เหนือบน |
| การจำหน่ายไม้สวนป่า | 5.4 ไม่สามารถจำหน่ายไม้ได้ ไม้ค้างสต๊อก | 3 | 4 | 12 | 5.4.1 นำไม้สักท่อนที่เหลือจากการประมูลจำหน่ายส่งเข้าโรงเลื่อย/จ้างโรงเลื่อยเอกชนเพื่อแปรรูป | ออป.กลาง |
| 6. ด้านการผลิตจำหน่ายไม้โตเร็ว | - ผลิตไม้สวนป่าให้ให้ได้ตามเป้าหมายและถูกต้องตามระเบียบ | 6.1 การขออนุญาตจากกรมป่าไม้ล่าช้า | 5 | 5 | 25 | 6.1.1 ขออนุญาตล่วงหน้าประมาณ 1 ปี ติดต่อประสานงานกับเจ้าหน้าที่กรมป่าไม้อย่างต่อเนื่อง | ออป.ตะวันออก เฉียงเหนือ |
| - เพื่อปลูกสร้างสวนป่าให้มีคุณภาพและเสร็จตามแผนงาน  - เพื่อเพิ่มพื้นที่สวนป่าเศรษฐกิจ สร้างรายได้ให้กับ อ.อ.ป. ในอนาคต | 6.2 ราษฎรยังมีความต้องการใช้พื้นที่ทำประโยชน์ จึงยังมีการต่อต้าน /เรียกร้องสิทธิทำกินเป็นระยะ | 4 | 5 | 20 | 6.2.1 ชี้แจงและส่งเสริมให้ราษฎรเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการสวนป่าและได้รับผลประโยชน์ตามหลักเกณฑ์และเงื่อนไขที่  อ.อ.ป. กำหนด | ออป.ตะวันออกเฉียงเหนือ |

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| ประเภท | กระบวนการปฏิบัติงาน/โครงการ/กิจกรรม/ ด้านของงานที่ประเมินและวัตถุประสงค์ของการควบคุม | ความเสี่ยงที่ยังมีอยู่ | โอกาสเกิด | ผลกระทบ | ผลลัพธ์ | การปรับปรุงการควบคุม | กำหนดเสร็จผู้รับผิดชอบ |
| 7. ด้านการผลิตน้ำยางพารา | - การปลูกสร้างสวนป่าให้ได้ตามมาตรฐาน - ปลูกให้ได้ตามแผนที่กำหนดไว้ | 7.1 ไม่สามารถรื้อปลูกได้ตามแผน เพราะไม่สามารถดำเนินการทำไม้ออกได้ | 3 | 4 | 12 | 7.1.1 ควบคุมการทำไม้ออกให้เป็นไปตามแผนรายงาน | ออป. ใต้ |
| 7.1.2 รายงานผลตาม Flowchart ให้  ออป. ใต้ ทราบทุก 1 สัปดาห์ | ออป. ใต้ |
| - การจัดการผลผลิตให้ได้ตามเป้าหมายที่กำหนด | 7.2 สภาพอากาศของภาคใต้ มีฝนตกชุกตลอดทั้งปี สภาพอากาศที่แปรปรวน จึงเป็นสาเหตุให้ผลผลิตยางพาราจากสวนป่า ไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด - ราคาน้ำยางที่ตกต่ำเป็นเหตุให้แรงงานขาดแรงจูงใจในการกรีดยางกับสวนป่า | 4 | 5 | 20 | 7.2.1 ให้สวนป่ารายงานผลผลิตทาง App Line และ Google sheet ให้ ออป. ใต้ ทราบทุกวัน | ออป. ใต้ |
| 7.2.2 จัดหาสมาชิกกรีดยางพาราให้ครบทุกเบอร์กรีด | ออป. ใต้ |
| 7.2.3 หาวันกรีดชดเชยช่วงที่ฝนตกชุก เพื่อให้ได้ผลผลิตตามเป้าหมายที่กำหนด | ออป. ใต้ |
| 7.2.4 หากตรวจสอบการรายงานผลผลิตตอนสิ้นเดือน แล้วความผิดปกติ ออป. ใต้ จะดำเนินการตรวจสอบในพื้นที่สวนป่า | ออป.ใต้ |
| 7.2.5 ออกตรวจพื้นที่แปลงปลูก | ออป.ใต้ |

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| ประเภท | กระบวนการปฏิบัติงาน/โครงการ/กิจกรรม/ ด้านของงานที่ประเมินและวัตถุประสงค์ของการควบคุม | ความเสี่ยงที่ยังมีอยู่ | โอกาสเกิด | ผลกระทบ | ผลลัพธ์ | การปรับปรุงการควบคุม | กำหนดเสร็จผู้รับผิดชอบ |
| 8.ด้านอุตสาหกรรม | การจำหน่ายไม้แปรรูปและผลิตภัณฑ์ | 8.1 ไม่สามารถจำหน่ายไม้แปรรูปและผลิตภัณฑ์ที่ค้างสต็อก | 3 | 4 | 12 | 8.1.1 เพิ่มรูปแบบการจำหน่าย เพิ่มรูปแบบผลิตภัณฑ์ | ออป. กลาง |
| 9. ด้านการท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ในพื้นที่สวนป่า | • เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการท่องเที่ยว | 9.1 ขาดการทำตลาดท่องเที่ยวที่เหมาะสมต่อเนื่อง | 4 | 4 | 16 | 9.1.1 ควรมีเจ้าหน้าที่รับผิดชอบจัดทำฐานข้อมูลลูกค้า | ออป.เหนือบน |
| 9.1.2 ควรให้มีการพัฒนาปรับปรุงสถานที่และบริการ | ออป.เหนือบน |
| การท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ในพื้นที่สวนป่า | 9.2 รายได้น้อยกว่ารายจ่าย | 4 | 4 | 16 | 9.2.1 เพิ่มการประชาสัมพันธ์ทุกช่องทาง การจัดโปรโมชั่น จัดให้มีค่าการตลาด ลดค่าใช้จ่ายด้านการท่องเที่ยวในส่วนที่ไม่จำเป็น | ออป.เหนือบน&ล่าง |
| 10. ด้านบริบาลช้าง | ปฏิบัติงานด้านการป้องกันโรคเกี่ยวกับช้าง การดูแลความปลอดภัยนักท่องเที่ยวในการทำกิจกรรม | 10.1 อุบัติเหตุของนักท่องเที่ยวในการทำกิจกรรมร่วมกับช้าง | 5 | 5 | 25 | 10.1.1 ตรวจสุขภาพช้างเป็นประจำจัดการแหล่งพื้นที่เลี้ยงช้างให้มีประสิทธิภาพสูงสุด | ส.คช. |

**แผนการปรับปรุงการควบคุมภายใน**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| ประเภท | กระบวนการปฏิบัติงาน/โครงการ/กิจกรรม/ ด้านของงานที่ประเมินและวัตถุประสงค์ของการควบคุม | ความเสี่ยงที่ยังมีอยู่ | การปรับปรุงการควบคุม | กำหนดเสร็จผู้รับผิดชอบ |
| 1. ด้านการพัสดุ | เพื่อให้เจ้าหน้าที่พัสดุปฏิบัติงานเกี่ยวกับ พรบ. การจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐได้อย่างถูกต้อง | 1.1 ผู้ปฏิบัติงานยังไม่มีความรู้เกี่ยวกับ พรบ. ดังกล่าวอย่างเพียงพอ อาจทำให้ปฏิบัติไม่ถูกต้องตาม พรบ. การจัดซื้อจัดจ้างฯ | 1.1.1 ซักซ้อมความเข้าใจและจัดทำ Flow Chart เกี่ยวกับกระบวนการจัดซื้อจัดจ้างทุกวิธีตาม  พรบ. การจัดซื้อจัดจ้างฯ | ส.บก. |
| 1.1.2 ส.บก. เป็นเจ้าหน้าที่ให้คำปรึกษาด้านการจัดซื้อจัดจ้าง | ส.บก. |
| เพื่อให้เจ้าหน้าที่พัสดุ จัดซื้อจัดจ้างเป็นไปอย่างถูกต้อง | 1.2 ขาดความรู้ความเข้าใจที่ชัดเจนในการดำเนินงานหรือขั้นตอนด้านพัสดุ | 1.2.1 ศึกษาขั้นตอนการปฏิบัติงานด้านพัสดุ | ทุกหน่วยงาน |
| 1.2.2 ตรวจสอบข้อมูลขั้นตอนการอนุมัติเบิกจ่ายให้ถูกต้อง | ทุกหน่วยงาน |
| เพื่อควบคุมการบริหารเบิกจ่ายพัสดุภายในสำนักงานให้ถูกต้องตามระเบียบ และควบคุมการใช้จ่ายพัสดุให้ถูกต้องคุ้มค่าและประหยัด | 1.3 บุคลากรปฏิบัติงานด้านการจัดซื้อจัดจ้างไม่เพียงพอ | 1.3.1 จัดหาบุคลากรภายในหน่วยงานมาช่วยปฏิบัติงานด้านพัสดุและการจัดซื้อจัดจ้างเป็นครั้งคราว | ออป. เหนือบน |
| 1.4 การปฏิบัติงานด้านการจัดซ้อจัดจ้างไม่ถูกต้อง | 1.4.1 กำหนดให้มีเจ้าหน้าที่รับผิดชอบจัดทำทะเบียนคุมพัสดุ ให้หัวหน้างานพัสดุเป็นผู้ควบคุมดูแล อนุมัติการเบิกจ่ายวัสดุชัดเจน | ออป. เหนือบน |
| การจัดซื้อจัดจ้าง | 1.5 ทำผิดขั้นตอนลงระบบ E-GP ไม่เป็น | 1.5.1 ส่งพนักงานไปเรียนรู้ ถ่ายทอดความรู้จากการปฏิบัติงานจริง ด้านขั้นตอนระเบียบ การลงระบบ E-GP | ออป. กลาง |
| - การจัดซื้อจัดจ้างเป็นไปตามกำหนดเวลา - การจัดหาและการเบิกจ่ายพัสดุเป็นไปตามระเบียบขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ และพระราชบัญญัติการจัดซื้อจัดจ้าง และการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560 | 1.6 เนื่องจากพระราชบัญญัติการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560 เป็น พ.ร.บ. ที่กำหนดขึ้นใหม่ พนักงานในสังกัดอาจมีความเข้าใจที่ไม่เพียงพอ เป็นเหตุให้การจัดซื้อจัดจ้างและการพัสดุไม่เป็นไปตาม พรบ. ดังกล่าว | 1.6.1 อ.อ.ป. ใต้ มีงานพัสดุ คอยควบคุมให้คำแนะนำ การจัดซื้อจัดจ้าง การเบิกจ่ายบริหารพัสดุของหน่วยงาน | ออป. ใต้ |

จากการประเมินความเสี่ยงสามารถสรุป รวบรวม กิจกรรมควบคุมเพื่อจัดทำแผนการปรับปรุงการควบคุมภายในของ อ.อ.ป. ได้ ดังนี้

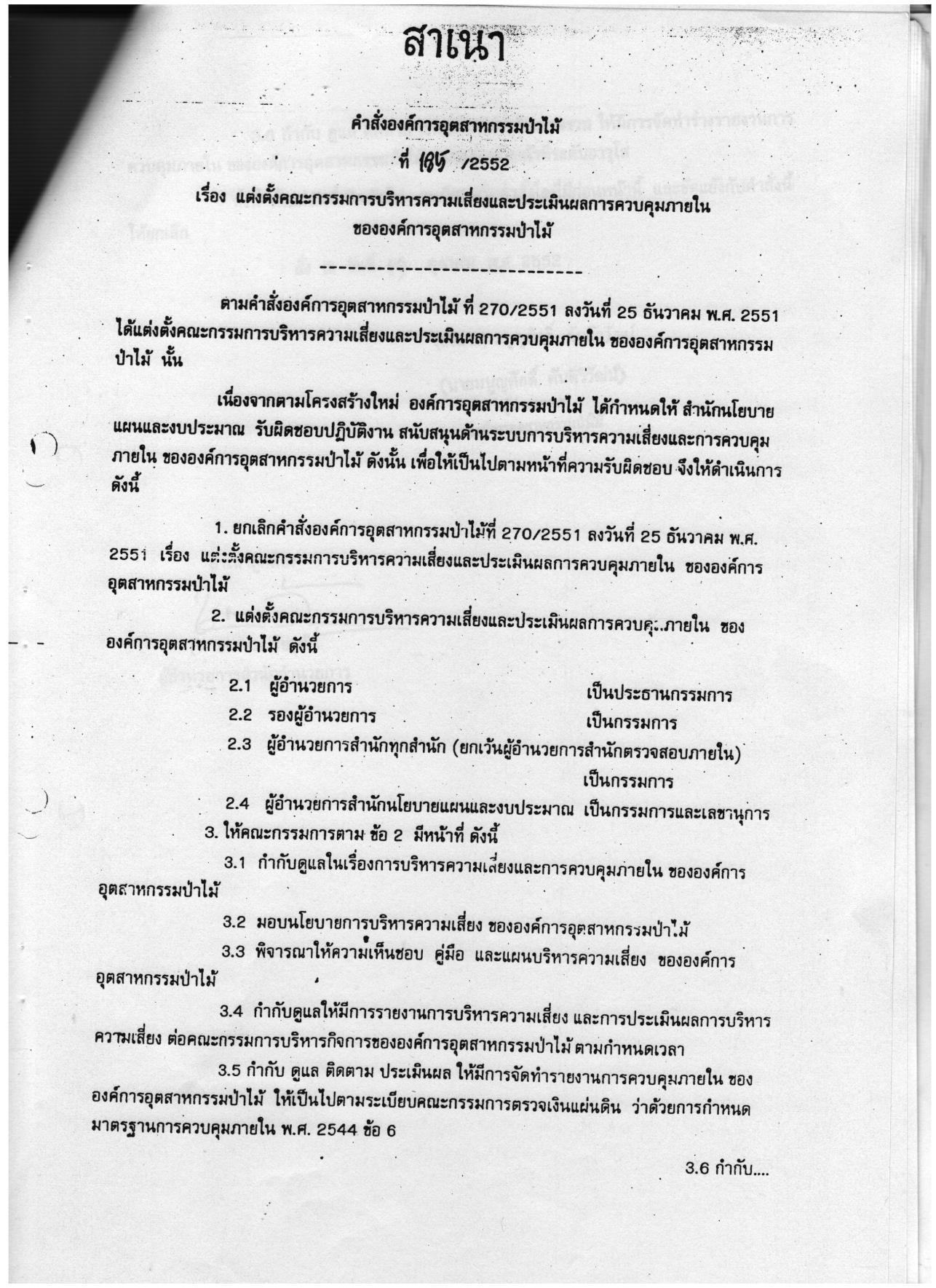
|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| ประเภท | กระบวนการปฏิบัติงาน/โครงการ/กิจกรรม/ ด้านของงานที่ประเมินและวัตถุประสงค์ของการควบคุม | ความเสี่ยงที่ยังมีอยู่ | การปรับปรุงการควบคุม | กำหนดเสร็จผู้รับผิดชอบ |
| 2. ด้านบัญชีและการเงิน | กำไรจากการดำเนินงาน (EBIDA)ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย | 2.1 ค่าใช้จ่ายในการผลิตไม้แปรรูปและผลิตภัณฑ์ต่อหน่วยยังสูง | 2.1.1 แต่งตั้งคณะทำงานเพื่อพัฒนากระบวนการผลิตทั้งระบบเพื่อลดค่าใช้จ่าย | ออป.เหนือล่าง |
| 3. ด้านบริหารงานบุคคล | เพื่อให้มีบุคลากรเพียงพอต่อการปฏิบัติงาน | 3.1 ส.วป. ขาดบุคลากรด้านไอที | 3.1.1 ขอรับการสนับสนุนบุคคลากรด้านไอทีจาก อ.อ.ป. | ส.วป. |
| 3.2 อ.อ.ป. ยังไม่มีแผนปฏิบัติการดิจิทัลของ อ.อ.ป. เพื่อประกอบการขอรับงบประมาณอุดหนุนจากรัฐบาล | 3.2.1 ขอรับการสนับสนุนจาก อ.อ.ป. ในการจัดซื้อจัดจ้างที่ปรึกษาด้านไอที เพื่อจัดทำแผนดิจิทัลของ อ.อ.ป. | ส.วป. |
| 4. ด้านการบริหารจัดการ | วัตถุประสงค์ : การพัฒนาองค์ความรู้ของผู้ตรวจ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานได้รับการพัฒนาเพิ่มพูนความรู้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลครบทุกด้าน | 4.1 ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้ และทักษะไม่ครอบคลุมทุกด้านวิชาการ ที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงาน | 4.1.1 ส่งผู้ปฏิบัติงานเข้ารับการอบรมเพิ่มเติม | ส.ตส. |
| 4.2 ผู้ปฏิบัติยังไม่สามารถนำความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรมนำไปใช้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพตามที่ต้องการหรือมุ่งหวัง | 4.2.1 มีการสอนงาน(Coaching) ถ่ายทอดองค์ความรู้ด้านการตรวจสอบให้กับผู้ตรวจสอบ | ส.ตส. |
| บำรุงรักษาพัสดุ ,ระบบ คอมพิวเตอร์ | 4.3 ระบบสารสนเทศ อ.อ.ป. ชำรุด เสียหาย แต่ อ.อ.ป. ไม่มีบุคลากรที่มีความรู้ทางเทคนิคเฉพาะด้าน ที่จะซ่อมแซมบำรุงรักษา | 4.3.1 จ้างหน่วยงานภายนอกมาบำรุงรักษา | ส.วป. |

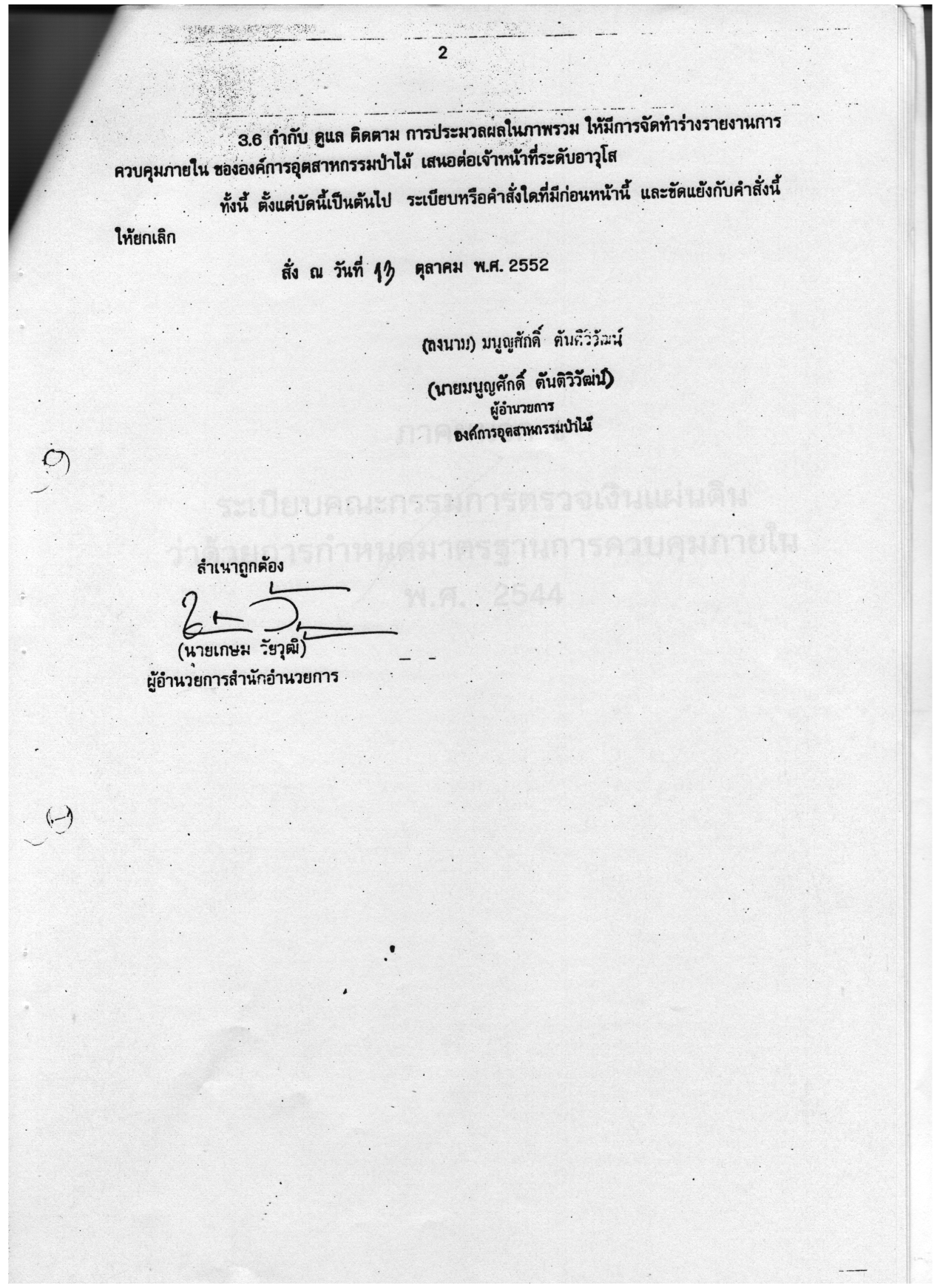
|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| ประเภท | กระบวนการปฏิบัติงาน/โครงการ/กิจกรรม/ ด้านของงานที่ประเมินและวัตถุประสงค์ของการควบคุม | ความเสี่ยงที่ยังมีอยู่ | การปรับปรุงการควบคุม | กำหนดเสร็จผู้รับผิดชอบ |
| 5. ด้านการผลิตจำหน่ายไม้สักสวนป่า | • เพื่อผลิตไม้สักสวนป่าให้ได้ตามเป้าหมาย | 5.1 กรมป่าไม้มีการเปลี่ยนแปลงทำให้การอนุญาตต่าง ๆ ล่าช้า | 5.1.1 ควรให้ ออป.เขต ติดตามประสานงานกับกรมป่าไม้ในด้านการขออนุญาตทำไม้โดยตรง | ออป.เหนือบน |
| 5.2 ไม่สามารถทำไม้ตามแผนได้ ต้องขอเปลี่ยนพื้นที่ทำไม้ | ออป.ตะวันออก เฉียงเหนือ |
| • เพื่อป้องกันโรคและแมลงระบาดในพื้นที่สวนป่า | 5.3 ขาดการป้องกันผลกระทบสิ่งแวดล้อมโรคแมลงระบาด ในพื้นที่สวนป่าและระบบวนวัฒน์ | 5.3.1 ศึกษาผลงานวิจัย/แนวทางปฏิบัติในการควบคุม โรค/แมลง ที่มีอยู่ | ออป.เหนือบน |
| การจำหน่ายไม้สวนป่า | 5.4 ไม่สามารถจำหน่ายไม้ได้ ไม้ค้างสต๊อก | 5.4.1 นำไม้สักท่อนที่เหลือจากการประมูลจำหน่ายส่งเข้าโรงเลื่อย/จ้างโรงเลื่อยเอกชนเพื่อแปรรูป | ออป.กลาง |
| 6. ด้านการผลิตจำหน่ายไม้โตเร็ว | - ผลิตไม้สวนป่าให้ให้ได้ตามเป้าหมายและถูกต้องตามระเบียบ | 6.1 การขออนุญาตจากกรมป่าไม้ล่าช้า | 6.1.1 ขออนุญาตล่วงหน้าประมาณ 1 ปี ติดต่อประสานงานกับเจ้าหน้าที่กรมป่าไม้อย่างต่อเนื่อง | ออป.ตะวันออก เฉียงเหนือ |
| - เพื่อปลูกสร้างสวนป่าให้มีคุณภาพและเสร็จตามแผนงาน  - เพื่อเพิ่มพื้นที่สวนป่าเศรษฐกิจ สร้างรายได้ให้กับ อ.อ.ป. ในอนาคต | 6.2 ราษฎรยังมีความต้องการใช้พื้นที่ทำประโยชน์ จึงยังมีการต่อต้าน /เรียกร้องสิทธิทำกินเป็นระยะ | 6.2.1 ชี้แจงและส่งเสริมให้ราษฎรเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการสวนป่าและได้รับผลประโยชน์ตามหลักเกณฑ์และเงื่อนไขที่  อ.อ.ป. กำหนด | ออป.ตะวันออกเฉียงเหนือ |

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| ประเภท | กระบวนการปฏิบัติงาน/โครงการ/กิจกรรม/ ด้านของงานที่ประเมินและวัตถุประสงค์ของการควบคุม | ความเสี่ยงที่ยังมีอยู่ | การปรับปรุงการควบคุม | กำหนดเสร็จผู้รับผิดชอบ |
| 7. ด้านการผลิตน้ำยางพารา | - การปลูกสร้างสวนป่าให้ได้ตามมาตรฐาน - ปลูกให้ได้ตามแผนที่กำหนดไว้ | 7.1 ไม่สามารถรื้อปลูกได้ตามแผน เพราะไม่สามารถดำเนินการทำไม้ออกได้ | 7.1.1 ควบคุมการทำไม้ออกให้เป็นไปตามแผนรายงาน | ออป. ใต้ |
| 7.1.2 รายงานผลตาม Flowchart ให้  ออป. ใต้ ทราบทุก 1 สัปดาห์ | ออป. ใต้ |
| - การจัดการผลผลิตให้ได้ตามเป้าหมายที่กำหนด | 7.2 สภาพอากาศของภาคใต้ มีฝนตกชุกตลอดทั้งปี สภาพอากาศที่แปรปรวน จึงเป็นสาเหตุให้ผลผลิตยางพาราจากสวนป่า ไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด - ราคาน้ำยางที่ตกต่ำเป็นเหตุให้แรงงานขาดแรงจูงใจในการกรีดยางกับสวนป่า | 7.2.1 ให้สวนป่ารายงานผลผลิตทาง App Line และ Google sheet ให้ ออป. ใต้ ทราบทุกวัน | ออป. ใต้ |
| 7.2.2 จัดหาสมาชิกกรีดยางพาราให้ครบทุกเบอร์กรีด | ออป. ใต้ |
| 7.2.3 หาวันกรีดชดเชยช่วงที่ฝนตกชุก เพื่อให้ได้ผลผลิตตามเป้าหมายที่กำหนด | ออป. ใต้ |
| 7.2.4 หากตรวจสอบการรายงานผลผลิตตอนสิ้นเดือน แล้วความผิดปกติ ออป. ใต้ จะดำเนินการตรวจสอบในพื้นที่สวนป่า | ออป. ใต้ |
| 7.2.5 ออกตรวจพื้นที่แปลงปลูก | ออป. ใต้ |

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| ประเภท | กระบวนการปฏิบัติงาน/โครงการ/กิจกรรม/ ด้านของงานที่ประเมินและวัตถุประสงค์ของการควบคุม | ความเสี่ยงที่ยังมีอยู่ | การปรับปรุงการควบคุม | กำหนดเสร็จผู้รับผิดชอบ |
| 8.ด้านอุตสาหกรรม | การจำหน่ายไม้แปรรูปและผลิตภัณฑ์ | 8.1 ไม่สามารถจำหน่ายไม้แปรรูปและผลิตภัณฑ์ที่ค้างสต็อก | 8.1.1 เพิ่มรูปแบบการจำหน่าย เพิ่มรูปแบบผลิตภัณฑ์ | ออป. กลาง |
| 9. ด้านการท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ในพื้นที่สวนป่า | • เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการท่องเที่ยว | 9.1 ขาดการทำตลาดท่องเที่ยวที่เหมาะสมต่อเนื่อง | 9.1.1 ควรมีเจ้าหน้าที่รับผิดชอบจัดทำฐานข้อมูลลูกค้า | ออป.เหนือบน |
| 9.1.2 ควรให้มีการพัฒนาปรับปรุงสถานที่และบริการ | ออป.เหนือบน |
| การท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ในพื้นที่สวนป่า | 9.2 รายได้น้อยกว่ารายจ่าย | 9.2.1 เพิ่มการประชาสัมพันธ์ทุกช่องทาง การจัดโปรโมชั่น จัดให้มีค่าการตลาด ลดค่าใช้จ่ายด้านการท่องเที่ยวในส่วนที่ไม่จำเป็น | ออป.เหนือบน&ล่าง |
| 10. ด้านบริบาลช้าง | ปฏิบัติงานด้านการป้องกันโรคเกี่ยวกับช้าง การดูแลความปลอดภัยนักท่องเที่ยวในการทำกิจกรรม | 10.1 อุบัติเหตุของนักท่องเที่ยวในการทำกิจกรรมร่วมกับช้าง | 10.1.1 ตรวจสุขภาพช้างเป็นประจำจัดการแหล่งพื้นที่เลี้ยงช้างให้มีประสิทธิภาพสูงสุด | ส.คช. |

**ภาคผนวก**

****

****

ก – 1



**ระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน**

**ว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน**

**พ.ศ. ๒๕๔๔**

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

โดยที่สมควรกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายในเพื่อให้หน่วยรับตรวจมีแนวทางใน

การจัดระบบการควบคุมภายในให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล อันจะส่งผลให้เกิด

ประโยชน์สูงสุดในการดำเนินงานและแก่การใช้จ่ายเงินและทรัพย์สินของประเทศชาติโดยรวม

อาศัยอำนาจตามความในมาตรา ๕ และมาตรา ๑๕ (๓) (ก) (ค) แห่งพระราชบัญญัติ

ประกอบรัฐธรรมนูญว่าด้วยการตรวจเงินแผ่นดิน พ.ศ. ๒๕๔๒ คณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินจึง

ออกระเบียบไว้ ดังต่อไปนี้

ข้อ ๑ ระเบียบนี้เรียกว่า “ระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินว่าด้วยการกำหนด

มาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. ๒๕๔๔”

ข้อ ๒ ระเบียบนี้ให้ใช้บังคับตั้งแต่วันถัดจากวันประกาศในราชกิจจานุเบกษาเป็นต้นไป

ข้อ ๓ ในระเบียบนี้

“หน่วยรับตรวจ” หมายความว่า

(๑ ) กระทรวง ทบวง กรม ส่วนราชการที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเป็น กระทรวง ทบวง หรือกรม

(๒) หน่วยงานของราชการส่วนภูมิภาค

(๓) หน่วยงานของราชการส่วนท้องถิ่น

(๔) รัฐวิสาหกิจตามกฎหมายว่าด้วยวิธีการงบประมาณหรือตามกฎหมายอื่น

(๕) หน่วยงานอื่นของรัฐ

(๖) หน่วยงานที่ได้รับเงินอุดหนุน หรือกิจการที่ได้รับเงิน หรือทรัพย์สินลงทุนจากหน่วยรับตรวจตาม

(๑) (๒) (๓) (๔) หรือ (๕)

(๗) หน่วยงานอื่นใดหรือกิจการที่ได้รับเงินอุดหนุนจากรัฐที่มีกฎหมายกำหนดให้สำนักงาน

การตรวจเงินแผ่นดินเป็นผู้ตรวจสอบ

“หน่วยงานของราชการส่วนท้องถิ่น ” หมายความว่า องค์การบริหารส่วนจังหวัด เทศบาล องค์การ

บริหารส่วนตำบล กรุงเทพมหานคร เมืองพัทยา และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอื่นที่มีกฎหมายจัดตั้งขึ้น

ก - 2

“ผู้กำกับดูแล” หมายความว่า บุคคลหรือคณะบุคคลผู้มีหน้าที่รับผิดชอบในการกำกับดูแลหรือ

บังคับบัญชาผู้รับตรวจหรือหน่วยรับตรวจ

“ผู้รับตรวจ” หมายความว่า หัวหน้าส่วนราชการ หัวหน้าหน่วยงาน หรือผู้บริหารระดับสูง

ผู้รับผิดชอบในการปฏิบัติราชการหรือการบริหารของหน่วยรับตรวจ

“ฝ่ายบริหาร” หมายความว่า ผู้รับตรวจ หรือผู้บริหารทุกระดับของหน่วยรับตรวจ

“ผู้ตรวจสอบภายใน” หมายความว่า ผู้ดำรงตำแหน่งผู้ตรวจสอบภายในของหน่วยรับตรวจ หรือ ดำรง

ตำแหน่งอื่นที่ทำหน้าที่เช่นเดียวกับผู้ตรวจสอบภายใน

“การควบคุมภายใน” หมายความว่า กระบวนการปฏิบัติงานที่ผู้กำกับดูแล ฝ่ายบริหารและ

บุคลากรของหน่วยรับตรวจจัดให้มีขึ้น เพื่อสร้างความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่า การดำเนินงานของหน่วย

รับตรวจจะบรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายในด้านประสิทธิผลและประสิทธิภาพของการ ดำเนินงาน

ซึ่งรวมถึงการดูแลรักษาทรัพย์สิน การป้องกันหรือลดความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล การสิ้นเปลือง

หรือการทุจริตในหน่วยรับตรวจ ด้านความเชื่อถือได้ของรายงานทางการเงิน และด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย

ระเบียบ ข้อบังคับ และมติคณะรัฐมนตรี

ข้อ ๔ ให้ผู้กำกับดูแล และหรือฝ่ายบริหารเป็นผู้รับผิดชอบในการนำมาตรฐาน

การควบคุมภายในของคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินท้ายระเบียบนี้ไปใช้เป็นแนวทางสำหรับการจัดวาง

ระบบการควบคุมภายในของหน่วยรับตรวจให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และบรรลุตามวัตถุประสงค์ของ

การควบคุมภายใน

ข้อ ๕ ให้หน่วยรับตรวจจัดวางระบบการควบคุมภายในโดยใช้มาตรฐานการควบคุมภายใน ท้าย

ระเบียบนี้เป็นแนวทางให้แล้วเสร็จภายในหนึ่งปีนับแต่วันที่ระเบียบนี้ใช้บังคับ โดยอย่างน้อย ต้อง

แสดงข้อมูล ดังนี้

(๑) สรุปภารกิจและวัตถุประสงค์การดำเนินงานที่สำคัญในระดับหน่วยรับตรวจ และ

ระดับกิจกรรม

(๒) ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมการควบคุม โดยเฉพาะเกี่ยวกับความซื่อสัตย์ และจริยธรรมของ

ผู้บริหารระดับสูงและบุคลากรในหน่วยรับตรวจ

(๓) ความเสี่ยงที่สำคัญที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายใน

(๔) ข้อมูลเกี่ยวกับกิจกรรมการควบคุมเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงที่สำคัญตาม (๓)

(๕) ผู้รับผิดชอบประเมินระบบการควบคุมภายใน และวิธีการติดตามประเมินผล

ให้หน่วยรับตรวจรายงานความคืบหน้าในการจัดวางระบบการควบคุมภายในต่อผู้กำกับ

ดูแล และคณะกรรมการตรวจสอบของหน่วยรับตรวจ (ถ้ามี) ทุกหกสิบวัน พร้อมทั้งส่งสำเนาให้สำนักงาน

การตรวจเงินแผ่นดินด้วย เว้นแต่สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินจะขอให้ดำเนินการเป็นอย่างอื่น

ก - 3

ข้อ ๖ ให้ผู้รับตรวจรายงานต่อคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน ผู้กำกับดูแล และคณะกรรมการ

ตรวจสอบ เกี่ยวกับการควบคุมภายในอย่างน้อย ปีละหนึ่งครั้งภายในเก้าสิบวันนับจากวันสิ้นปีงบประมาณ หรือ ปีปฏิทิน แล้วแต่กรณี เว้นแต่การรายงานครั้งแรกให้กระทำภายในสองร้อยสี่สิบวันนับจากวันวางระบบการควบคุมภายในแล้วเสร็จ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

(๑) ทำความเห็นว่าระบบการควบคุมภายในของหน่วยรับตรวจที่ใช้อยู่มีมาตรฐานตามระเบียบ

นี้หรือไม่

(๒) รายงานผลการประเมินความเพียงพอและประสิทธิผลของระบบการควบคุมภายในใน

การบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนด รวมทั้งข้อมูลสรุปผลการประเมินแต่ละองค์ประกอบของ

การควบคุมภายใน ประกอบด้วย

(ก) สภาพแวดล้อมของการควบคุม

(ข) การประเมินความเสี่ยง

(ค) กิจกรรมการควบคุม

(ง) สารสนเทศและการสื่อสาร

(จ) การติดตามประเมินผล

(๓) จุดอ่อนของระบบการควบคุมภายในพร้อมข้อเสนอแนะและแผนการปรับปรุง

ระบบการควบคุมภายใน

ข้อ ๗ ในกรณีหน่วยรับตรวจไม่สามารถปฏิบัติตามระเบียบนี้ได้ ให้ขอทำความตกลงกับ

คณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน

ข้อ ๘ ในกรณีหน่วยรับตรวจมีเจตนาหรือปล่อยปละละเลยในการปฏิบัติตามระเบียบนี้ หรือ

ตามข้อเสนอแนะของคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน หรือสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินโดยไม่มีเหตุอันควร

คณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินสามารถเสนอข้อสังเกตและความเห็นพร้อมทั้งพฤติการณ์ของหน่วยรับตรวจนั้น

ให้กระทรวงเจ้าสังกัด หรือผู้บังคับบัญชาหรือผู้ควบคุมกำกับ หรือรับผิดชอบของหน่วยรับตรวจ แล้วแต่กรณี

เพื่อกำหนดมาตรการที่จำเป็นเพื่อให้หน่วยรับตรวจไปปฏิบัติ

ในกรณีกระทรวงเจ้าสังกัดหรือผู้บังคับบัญชา หรือผู้ควบคุมกำกับหรือรับผิดชอบของ

หน่วยรับตรวจไม่ดำเนินการตามวรรคหนึ่งภายในระยะเวลาอันสมควร คณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน

สามารถรายงานต่อประธานรัฐสภา เพื่อแจ้งไปยังคณะกรรมาธิการของรัฐสภาที่เกี่ยวข้องเพื่อพิจารณา

ดำเนินการตามอำนาจหน้าที่ และแจ้งไปยังคณะกรรมาธิการพิจารณางบประมาณรายจ่ายประจำปีของรัฐสภา

เพื่อประกอบการพิจารณาร่างพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปี

ก - 4

ข้อ ๙ ให้ประธานกรรมการตรวจเงินแผ่นดินรักษาการตามระเบียบนี้ และให้คณะกรรมการ

ตรวจเงินแผ่นดินมีอำนาจตีความและวินิจฉัยปัญหาที่เกิดขึ้นจากการบังคับใช้ระเบียบนี้

ในกรณีมีเหตุอันสมควร คณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินอาจยกเว้นหรือผ่อนผันการ

ปฏิบัติตามความในระเบียบนี้ได้

ประกาศ ณ วันที่ ๒๘ กันยายน พ.ศ.๒๕๔๔

(นายปัญญา ตันติยวรงค์)

ประธานกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน

**ประกาศในราชกิจจานุเบกษา ฉบับกฤษฎีกา เล่ม ๑๑๘ ตอนที่ ๙๙ ก วันที่ ๒๖ ตุลาคม ๒๕๔๔**\_\_

**การประเมินความเสี่ยง ( โอกาสเกิดและผลกระทบ) ของความเสี่ยงที่มีอยู่**

จากการติดตามและประเมินผลทุกหน่วยงานประเมินผลการควบคุมภายในด้วยตนเอง และประเมินความเสี่ยง ( ประเมินโอกาสเกิดและผลกระทบ ) ของความเสี่ยงที่ยังมีอยู่ซึ่งมีความเสี่ยงที่ยังมีอยู่ในกระบวนการดำเนินงาน 44 รายการความเสี่ยง เพื่อนำไปควบคุมภายในในระดับองค์กร ดังนี้

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **หน่วยงาน** | **ประเภท** | **กระบวนการปฏิบัติงาน/โครงการ/กิจกรรม/ด้านของงานที่ประเมินและวัตถุประสงค์ของการควบคุม** | **ความเสี่ยงที่ยังมีอยู่** | **โอกาสเกิด** | **ผลกระทบ** | **ผลลัพธ์** | **การปรับปรุงการควบคุม** | **กำหนดเสร็จผู้รับผิดชอบ** | **หมายเหตุ** |
| สำนักบริหารกลาง | ด้านการพัสดุ | เพื่อให้เจ้าหน้าที่พัสดุปฏิบัติงานเกี่ยวกับ พรบ. การจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐได้อย่างถูกต้อง | ผู้ปฏิบัติงานยังไม่มีความรู้เกี่ยวกับ พรบ. ดังกล่าวอย่างเพียงพอ อาจทำให้ปฏิบัติไม่ถูกต้องตาม พรบ. การจัดซื้อจัดจ้างฯ | 5 | 5 | 25 | ซักซ้อมความเข้าใจและจัดทำ Flow Chart เกี่ยวกับกระบวนการจัดซื้อจัดจ้างทุกวิธีตาม พรบ.การจัดซื้อจัดจ้างฯ | ส.บก. |  |
| ส.บก. เป็นเจ้าหน้าที่ให้คำปรึกษาด้านการจัดซื้อจัดจ้าง | ส.บก. |  |
| สำนักบริหารกลาง | ด้านการปฏิบัติงานตามภาระกรรมหลักของสำนัก | วัตถุประสงค์ : ประชาสัมพันธ์เสริมสร้างภาพลักษณ์เชิงบวกให้กับองค์กร | - ระยะเวลาในการดำเนินงานล่าช้า เนื่องจากต้องใช้ระยะเวลาในการพิจารณาจากหลายหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง | 4 | 5 | 20 | - การประสานงานที่รวดเร็ว ถูกต้อง ชัดเจน | ส.บก. |  |
| สำนักตรวจสอบภายใน | ด้านการปฏิบัติงานตามภาระกรรมหลักของสำนัก | วัตถุประสงค์ : การพัฒนาองค์ความรู้ของผู้ตรวจ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานได้รับการพัฒนาเพิ่มพูนความรู้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลครบทุกด้าน | - ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้ และทักษะไม่ครอบคลุมทุกด้านวิชาการ ที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงาน | 3 | 5 | 15 | - ส่งผู้ปฏิบัติงานเข้ารับการอบรมเพิ่มเติม | ส.ตส. |  |
| - ผู้ปฏิบัติยังไม่สามารถนำความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรมนำไปใช้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพตามที่ต้องการหรือมุ่งหวัง | 3 | 5 | 15 | - มีการสอยงาน(Coaching) ถ่ายทอดองค์ความรู้ด้านการตรวจสอบให้กับผู้ตรวจสอบ | ส.ตส. |  |

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **หน่วยงาน** | **ประเภท** | **กระบวนการปฏิบัติงาน/โครงการ/กิจกรรม/ด้านของงานที่ประเมินและวัตถุประสงค์ของการควบคุม** | **ความเสี่ยงที่ยังมีอยู่** | **โอกาสเกิด** | **ผลกระทบ** | **ผลลัพธ์** | **การปรับปรุงการควบคุม** | **กำหนดเสร็จผู้รับผิดชอบ** | **หมายเหตุ** |
| สำนักบัญชี และการเงิน | ด้านบัญชีและการเงิน | วัตถุประสงค์ : เพื่อให้เจ้าหน้าที่ให้ประเภทบัญชีครบถ้วนถูกต้อง และเป็นไปตามระเบียบหลักเกณฑ์ที่กำหนด | ยังมีความเข้าใจเรื่องระเบียบและหลักเกณฑ์ต่างๆ ไม่ชัดเจน | 3 | 3 | 9 | - ให้ผู้บังคับบัญชาตามลำดับขั้นตั้งแต่หัวหน้างาน หัวหน้าส่วน หัวหน้าฝ่าย ผู้อำนวยการสำนักถ่ายทอดความรู้ให้แก่พนักงานที่เกี่ยวข้องกับการตรวจสอบและให้ประเภทบัญชี | ส.บง. |  |
| - ให้พนักงานที่ทำหน้าที่ตรวจสอบและให้ประเภทบัญชีศึกษาและทำความเข้าใจเรื่องระเบียบและหลักเกณฑ์ที่เกี่ยวข้อง | ส.บง. |  |
| สำนักกฎหมาย | ด้านสารบรรณ | วัตถุประสงค์ : เพื่อให้เจ้าหน้าทีสารบรรณปฏิบัติงานด้วยระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิคส์ได้อย่างถูกต้อง รวมถึงการจัดเก็บเอกสารอย่างเป็นระบบ | การจัดเก็บเอกสาร ยังไม่เป็นระบบ เนื่องจากมีจำนวนเอกสารที่เพิ่มมากขึ้น ไม่เพียงพอต่อพื้นที่ในการจัดเก็บส่งผลให้ค้นหาเอกสารยาก | 3 | 3 | 9 | จัดทำบัญชีเพื่อควบคุมแฟ้มเอกสารในแต่ละประเภทเพื่อให้มีพื้นที่จัดเก็บและค้นหาได้ง่ายอย่างเป็นระบบ | ส.กม. |  |
| สำนักกฎหมาย | ด้านการพัสดุ | เพื่อให้เจ้าหน้าที่พัสดุ จัดซื้อจัดจ้างเป็นไปอย่างถูกต้อง | ขาดความรู้ความเข้าใจที่ชัดเจนในการดำเนินงานหรือขั้นตอนด้านพัสดุ | 5 | 5 | 25 | - ศึกษาข้อมูลการปฏิบัติงานด้านพัสดุ | ส.กม. |  |
| - ตรวจสอบข้อมูลขั้นตอนการอนุมัติเบิกจ่ายให้ถูกต้อง | ส.กม. |  |
| สำนักกฎหมาย | ด้านบัญชีและการเงิน | เพื่อให้ปฏิบัติงานด้านบัญชี มีความรู้ความเข้าใจและสามารถดำเนินงานได้อย่างถูกต้อง | ขาดความรู้ความเข้าใจในการดำเนินงานด้านการเงินเนื่องจาก ขาดพื้นฐานความรู้ด้านบัญชีและการเงินที่ชัดเจน | 2 | 3 | 6 | ศึกษาความรู้ความเข้าใจ คู่มือระเบียบหลักเกณฑ์ คำสั่งและแนวทางปฏิบัติงานทางด้านบัญชีและการเงินให้มากขึ้น | ส.กม. |  |
| สำนักกฎหมาย | ด้านบริหารงานบุคคล | สร้างทัศนคติที่ดีและสนับสนุนการปฏิบัติหน้าที่ภายในองค์กรรวมทั้งการติดตามผล การตรวจสอบและการประเมินผล | ขาดความเข้าใจหรือตีความหมายของเนื้องานไม่ชัดเจน | 2 | 4 | 8 | ศึกษาและทำความเข้าใจ/วิเคราะห์งานที่ได้รับมอบหมายให้ชัดเจน จากผู้เชียวชาญ | ส.กม. |  |
| สำนักกฎหมาย | ด้านการปฏิบัติงานตามภาระกรรมหลักของสำนัก | นิติกรรม สัญญา คดี วินัย ความรับผิดชอบทางละเมิดและเรื่องที่เกี่ยวข้องกับกฎหมาย | ระยะเวลาดำเนินงานล่าช้าเนื่องจากต้องใช้ระยะเวลาในการพิจารณาจากลหลายหน่วยงาน | 2 | 4 | 8 | การประสานงานที่รวดเร็วถูกต้องชัดเจนและมีประสิทธิภาพ | ส.กม. |  |

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **หน่วยงาน** | **ประเภท** | **กระบวนการปฏิบัติงาน/โครงการ/กิจกรรม/ด้านของงานที่ประเมินและวัตถุประสงค์ของการควบคุม** | **ความเสี่ยงที่ยังมีอยู่** | **โอกาสเกิด** | **ผลกระทบ** | **ผลลัพธ์** | **การปรับปรุงการควบคุม** | **กำหนดเสร็จผู้รับผิดชอบ** | **หมายเหตุ** |
| สำนักกฎหมาย | ผลการประเมินองค์ประกอบการควบคุมภายในปี 2560 ที่ยังไม่ได้ดำเนินการ | การควบคุมค่าใช้จ่าย | ค่าใช้จ่ายต่างๆ ในแต่ละเดือนส่งผลให้ค่าใช้จ่ายบางรายการติดลบ | 2 | 3 | 6 | ควบคุมใช้จ่ายให้เพียงพอและหากยอดจ่ายติดลบดำเนินการขอโอนงบจากสำนักอื่น | ส.กม. |  |
| สำนักกฎหมาย | ผลการตอบแบบสอบถามการควบคุมภายในปี 2560 ที่ยังไม่ได้ดำเนินการ | การรายงานพัสดุที่หมดความจำเป็นการจำหน่ายพัสดุหรือหากใช้ต่อไปจะสิ้นเปลืองค่าใช้จ่าย | การใช้พัสดุทรัพย์สินที่มีอายุมากแล้วย่อมมีอายุและค่าเสื่อมราคาในการดูแลบำรุงรักษา | 3 | 3 | 9 | สำรวจพัสดุ/ทรัพย์สินที่เสื่อมสภาพและส่งผลต่อการเพิ่มค่าใช้จ่ายในองค์กร | ส.กม. |  |
| สำนักวิจัยพัฒนาการจัดการป่าไม้เศรษฐกิจอย่างยั่งยืน | ด้านการบริหารจัดการ | เพื่อจัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัลของ อ.อ.ป. | องค์การอุตสาหกรรมป่าไม่ยังไม่มีแผนปฏิบัติการดิจิทัลของ อ.อ.ป. เพื่อประกอบขอรับงบประมาณอุดหนุนจากรัฐบาล | 4 | 4 | 10 | ขอรับการสนับสนุนจาก อ.อ.ป. ในการจัดซื้อจัดจ้าง ที่ปรึกษาด้านไอทีเพื่อจัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัลของ อ.อ.ป. | ส.วป. |  |
| สำนักวิจัยพัฒนาการจัดการป่าไม้เศรษฐกิจอย่างยั่งยืน | ด้านบริหารงานบุคคล | เพื่อให้มีบุคลากรเพียงพอต่อการปฏิบัติงาน | ส.วป. ขาดบุคลากรด้านไอที | 4 | 4 | 16 | ขอรับการสนับสนุนบุคคลากรด้านไอทีจาก อ.อ.ป. | ส.วป. |  |
| อ.อ.ป. ยังไม่มีแผนปฏิบัติการดิจิทัลของ อ.อ.ป. เพื่อประกอบการขอรับงบประมาณอุดหนุนจากรัฐบาล | 4 | 4 | 16 | ขอรับการสนับสนุนจาก อ.อ.ป. ในการจัดซื้อจัดจ้างที่ปรึกษาด้านไอที เพื่อจัดทำแผนดิจิทัลของ อ.อ.ป. | ส.วป. |  |
| สำนักวิจัยพัฒนาการจัดการป่าไม้เศรษฐกิจอย่างยั่งยืน | ผลการประเมินองค์ประกอบการควบคุมภายในปี 2560 ที่ยังไม่ได้ดำเนินการ | บำรุงรักษา | เนื่องจากเป็นเทคนิคเฉพาะ ต้องใช้ความรู้เชิงลึกจึงต้องจ้างหน่วยงานภายนอก | 3 | 4 | 12 | จ้างหน่วยงานภายนอกบำรังรักษาพัสดุ |  |  |

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **หน่วยงาน** | **ประเภท** | **กระบวนการปฏิบัติงาน/โครงการ/กิจกรรม/ด้านของงานที่ประเมินและวัตถุประสงค์ของการควบคุม** | **ความเสี่ยงที่ยังมีอยู่** | **โอกาสเกิด** | **ผลกระทบ** | **ผลลัพธ์** | **การปรับปรุงการควบคุม** | **กำหนดเสร็จผู้รับผิดชอบ** | **หมายเหตุ** |
| สำนักธุรกิจการตลาด | ด้านการพัสดุ | เพื่อควบคุมให้การจัดซื้อจัดจ้างต้องปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับของ อ.อ.ป. | พนักงานดำเนินการตามขั้นตอนการจัดซื้อจัดจ้างผิดพลาด ซึ่งอาจเกิดความเสี่ยหายต่อองค์กรได้ | 5 | 5 | 25 | จัดประชุมซักซ้อมความเข้าใจให้พนักงานในเรื่องระเบียบปฏิบัติในการจัดซื้อจัดจ้าง | ส.ธต. |  |
| ออป.  เหนือบน | ด้านการพัสดุ | เพื่อควบคุมการบริหารเบิกจ่ายพัสดุภายในสำนักงานให้ถูกต้องตามระเบียบ และควบคุมการใช้จ่ายพัสดุให้ถูกต้องคุ้มค่าและประหยัด | • บุคลากรปฏิบัติงานด้านการจัดซื้อจัดจ้างไม่เพียงพอ | 4 | 4 | 16 | • ขอรับการสนับสนุนบุคลากรด้านพัสดุและการจัดซื้อจัดจ้าง | ออป.เหนือบน |  |
| • จัดหาบุคลากรภายในหน่วยงานมาช่วยปฏิบัติงานด้านพัสดุและการจัดซื้อจัดจ้างเป็นครั้งคราว | ออป.  เหนือบน |  |
| • การปฏิบัติงานด้านการจัดซ้อจัดจ้างไม่ถูกต้อง | 5 | 5 | 25 | • จัดอบรมบุคลากร หรือผู้ที่รับผิดชอบให้ได้รับรู้ระเบียบ กฎหมาย ข้อบังคับ ข้อสั่งการของรัฐบาล ทุกหน่วยงานในสังกัด | ออป.  เหนือบน |  |
| • กำหนดให้มีเจ้าหน้าที่รับผิดชอบจัดทำทะเบียนคุมพัสดุ ให้หัวหน้างานพัสดุเป็นผู้ควบคุมดูแล อนุมัติการเบิกจ่ายวัสดุชัดเจน | ออป.  เหนือบน |  |
| ออป.เหนือบน | ด้านการผลิตจำหน่ายไม้สักสวนป่า | • เพื่อผลิตไม้สักสวนป่าให้ได้ตามเป้าหมาย | • กรมป่าไม้มีการเปลี่ยนแปลงทำให้การอนุญาตต่าง ๆ ล่าช้า | 3 | 4 | 12 | • ควรให้ ออป.เขต ติดตามประสานงานกับกรมป่าไม้ในด้านการขออนุญาตทำไม้โดยตรง | ออป.เหนือบน |  |
| แผนทำไม้ไม่สอดคล้องกับความเป็นจริง ทำให้ผลผลิต มีความคลาดเคลื่อน | 3 | 4 | 12 |  | ออป. เหนือบน |  |

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **หน่วยงาน** | **ประเภท** | **กระบวนการปฏิบัติงาน/โครงการ/กิจกรรม/ด้านของงานที่ประเมินและวัตถุประสงค์ของการควบคุม** | **ความเสี่ยงที่ยังมีอยู่** | **โอกาสเกิด** | **ผลกระทบ** | **ผลลัพธ์** | **การปรับปรุงการควบคุม** | **กำหนดเสร็จผู้รับผิดชอบ** | **หมายเหตุ** |
| ออป. เหนือบน | ด้านการท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ในพื้นที่สวนป่า | • เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการท่องเที่ยว | • ขาดการทำตลาดท่องเที่ยวที่เหมาะสมต่อเนื่อง | 4 | 4 | 16 | • ควรมีเจ้าหน้าที่รับผิดชอบจัดทำฐานข้อมูลลูกค้า | ออป.เหนือบน |  |
| • ควรให้มีการพัฒนาปรับปรุงสถานที่และบริการ | ออป. เหนือบน |  |
| • ขาดกลยุทธ์และการพัฒนาเชิงรุก | 4 | 4 | 16 | • ควรทำการประชาสัมพันธ์ทางสื่อต่างๆ อย่างเข้มข้น | ออป. เหนือบน |  |
| ออป. เหนือบน | ด้วงเจาะไม้สัก | • เพื่อป้องกันโรคและแมลงระบาดในพื้นที่สวนป่า | • ขาดการป้องกันผลกระทบสิ่งแวดล้อมโรคแมลงระบาด ในพื้นที่สวนป่าและระบบวนวัฒน์ | 4 | 5 | 20 | • ศึกษาผลงานวิจัย/แนวทางปฏิบัติในการควบคุม โรค/แมลง ที่มีอยู่ | ออป.เหนือบน |  |
| ออป. เหนือล่าง | ด้านการพัสดุ | การจัดซื้อจัดจ้างและการพัสดุ พ.ศ. 2560 | พนักงานยังขาดความรู้ความเข้าใจในระเบียบ | 4 | 4 | 16 | ให้มีการทบทวน/อบรม ระเบียบการจัดซื้อจัดจ้าง | ออป.เหนือล่าง |  |
| ออป. เหนือล่าง | ด้านบัญชีและการเงิน | กำไรจากการดำเนินงาน (EBIDA)ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย | ค่าใช้จ่ายในการผลิตไม้แปรรูปและผลิตภัณฑ์ยังหน่วยสูง | 4 | 4 | 16 | แต่งตั้งคณะทำงานเพื่อพัฒนาขบวนการผลิตทั้งระบบเพื่อลดค่าใช้จ่าย | ออป.เหนือล่าง |  |
| ออป. เหนือล่าง | ด้านการท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ในพื้นที่สวนป่า | การท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ในพื้นที่สวนป่า | รายได้น้อยกว่ารายจ่าย | 4 | 4 | 16 | เพิ่มการประชาสัมพันธ์ทุกช่องทาง การจัดโปรโมชั่น จัดให้มีค่าการตรวจ ลดค่าใช้จ่ายด้านการท่องเที่ยวในส่วนที่ไม่จำเป็น | ออป.เหนือล่าง |  |
| ออป.กลาง | ด้านการพัสดุ | การจัดซื้อจัดจ้าง | ทำผิดขั้นตอนลงระบบ E-GP  ไม่เป็น | 3 | 4 | 12 | ส่งพนักงานไปเรียนรู้ ถ่ายทอดความรู้จากการปฏิบัติงานจริง ด้านขั้นตอนระเบียบ การลงระบบ E-GP | ออป.กลาง |  |
| ออป.กลาง | ด้านการจำหน่ายไม้สวนป่า | การจำหน่ายไม้สวนป่า | ไม่สามารถจำหน่ายไม้ได้  ไม้ค้างสต๊อก | 3 | 4 | 12 | นำไม้สักท่อนที่เหลือจากการประมูลจำหน่ายส่งเข้าโรงเลื่อย/จ้างโรงเลื่อยเอกชนเพื่อแปรรูป | ออป.กลาง |  |

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **หน่วยงาน** | **ประเภท** | **กระบวนการปฏิบัติงาน/โครงการ/กิจกรรม/ด้านของงานที่ประเมินและวัตถุประสงค์ของการควบคุม** | **ความเสี่ยงที่ยังมีอยู่** | **โอกาสเกิด** | **ผลกระทบ** | **ผลลัพธ์** | **การปรับปรุงการควบคุม** | **กำหนดเสร็จผู้รับผิดชอบ** | **หมายเหตุ** |
| ออป.กลาง | ด้านอุตสาหกรรม | การจำหน่ายไม้แปรรูปและผลิตภัณฑ์ | ไม่สามารถจำหน่ายไม้แปรรูปและผลิตภัณฑ์ที่ค้างสต็อก | 3 | 4 | 12 | เพิ่มรูปแบบการจำหน่าย เพิ่มรูปแบบผลิตภัณฑ์ | ออป.กลาง |  |
| ออป.ตะวันออก เฉียงเหนือ | ด้านสารบรรณ | เพื่อให้เจ้าหน้าที่สารบรรณปฏิบัติงานด้วยระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์ได้อย่างถูกต้อง | การจัดเก็บเอกสารยังไม่เป็นระบบเนื่องจากมีจำนวนเอกสารมาก และเพิ่มขึ้น ไม่มีพื้นที่สำหรับเก็บเอกสารอย่างเพียงพอ ทำให้ส่งผลให้ค้นหาเอกสารยาก ไม่ทันเวลา ไม่รวดเร็ว | 3 | 3 | 9 | จัดทำบัญชีเพื่อควบคุมแฟ้มเอกสารในแต่ละประเภทเพื่อให้มีพื้นที่จัดเก็บและค้นหาได้ง่ายอย่างเป็นระบบ | ออป.ตะวันออก เฉียงเหนือ |  |
| ออป.ตะวันออก เฉียงเหนือ | ด้านการพัสดุ | เพื่อให้เจ้าหน้าที่พัสดุ จัดซื้อจัดจ้างเป็นไปอย่างถูกต้องตามระเบียบพัสดุ | - ขาดความรู้ความเข้าใจที่ชัดเจนในการดำเนินงานหรือขั้นตอนด้านพัสดุ | 5 | 5 | 25 | - ศึกษาข้อมูลการปฏิบัติงานด้านพัสดุ | ออป.ตะวันออก เฉียงเหนือ |  |
| - ตรวจสอบข้อมูลขั้นตอนการอนุมัติเบิกจ่ายให้ถูกต้อง | ออป.ตะวันออก เฉียงเหนือ |  |
| ออป.ตะวันออก เฉียงเหนือ | ด้านบัญชีและการเงิน | เพื่อให้การปฏิบัติงานด้านบัญชี มีความรู้ ความเข้าใจและสามารถดำเนินงานได้อย่างถูกต้อง | - ขาดความรู้ความเข้าใจในการดำเนินงานด้านการเงินเนื่องจากขาดพื้นฐานความรู้ด้านบัญชีและการเงินที่ชัดเจน | 2 | 3 | 6 | - ศึกษาความรู้ความเข้าใจคู่มือระเบียบหลักเกณฑ์ คำสั่งและแนวทางปฏิบัติงานทางด้านบัญชีและการเงินให้มากขึ้น | ออป.ตะวันออก เฉียงเหนือ |  |
| ออป.ตะวันออก เฉียงเหนือ | ด้านบริหารงานบุคคล | สร้างทัศนคติที่ดีและสนับสนุนการปฏิบัติหน้าที่ภายในองค์กรรวมทั้งการติดตามผล การตรวจสอบและการประเมินผล | - ขาดความเข้าใจหรือตีความหมายของเนื้องานไม่ชัดเจน | 2 | 4 | 8 | - ศึกษาและทำความเข้าใจ /วิเคราะห์งานที่ได้รับมอบหมายให้ชัดเจนจากผู้เชี่ยวชาญ | ออป.ตะวันออก เฉียงเหนือ |  |
| ออป.ตะวันออก เฉียงเหนือ | ด้านการผลิตจำหน่ายไม้โตเร็ว | - ผลิตไม้สวนป่าให้ให้ได้ตามเป้าหมายและถูกต้องตามระเบียบ | - การขออนุญาตจากกรมป่าไม้ล่าช้า | 5 | 5 | 25 | - ขออนุญาตล่วงหน้าประมาณ 1 ปี ติดต่อประสานงานกับเจ้าหน้าที่กรมป่าไม้อย่างต่อเนื่อง | ออป.ตะวันออก เฉียงเหนือ |  |

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **หน่วยงาน** | **ประเภท** | **กระบวนการปฏิบัติงาน/โครงการ/กิจกรรม/ด้านของงานที่ประเมินและวัตถุประสงค์ของการควบคุม** | **ความเสี่ยงที่ยังมีอยู่** | **โอกาสเกิด** | **ผลกระทบ** | **ผลลัพธ์** | **การปรับปรุงการควบคุม** | **กำหนดเสร็จผู้รับผิดชอบ** | **หมายเหตุ** |
| ออป.ตะวันออก เฉียงเหนือ | ด้านการผลิตจำหน่ายไม้สวนป่า | - เพื่อปลูกสร้างสวนป่าให้มีคุณภาพและเสร็จตามแผนงาน  - เพื่อเพิ่มพื้นที่สวนป่าเศรษฐกิจ สร้างรายได้ให้กับ อ.อ.ป. ในอนาคต | - ราษฎรยังมีความต้องการใช้พื้นที่ทำประโยชน์ จึงยังมีการต่อต้าน /เรียกร้องสิทธิทำกินเป็นระยะ | 4 | 5 | 20 | - ประชาสัมพันธ์เชิงรุกสร้างมวลชนสัมพันธ์ เพื่อลดกระแสต่อต้านจากชุมชนรอบๆ พื้นที่อย่างต่อเนื่อง | ออป.ตะวันออก เฉียงเหนือ |  |
| -ชี้แจงและส่งเสริมให้ราษฎรเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการสวนป่าและได้รับผลประโยชน์ตามหลักเกณฑ์และเงื่อนไขที่  อ.อ.ป. กำหนด | ออป.ตะวันออก เฉียงเหนือ |  |
| อ.อ.ป. ใต้ | ด้านพัสดุ | - การจัดซื้อจัดจ้างเป็นไปตามกำหนดเวลา  - การจัดหาและการเบิกจ่ายพัสดุเป็นไปตามระเบียบขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ และพระราชบัญญัติการจัดซื้อจัดจ้าง และการบริหารพัสดุภาครัฐ  พ.ศ. 2560 | เนื่องจากพระราชบัญญัติการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560 เป็น พ.ร.บ. ที่กำหนดขึ้นใหม่ พนักงานในสังกัดอาจมีความเข้าใจที่ไม่เพียงพอ เป็นเหตุให้การจัดซื้อจัดจ้างและการพัสดุไม่เป็นไปตาม พรบ. ดังกล่าว | 5 | 5 | 25 | อ.อ.ป. ใต้ มีงานพัสดุ คอยควบคุมให้คำแนะนำ การจัดซื้อจัดจ้าง การเบิกจ่ายบริหารพัสดุของหน่วยงาน | อ.อ.ป. ใต้ |  |
| อ.อ.ป. ใต้ | ด้านการปลูกสร้างสวนป่า | - การปลูกสร้างสวนป่าให้ได้ตามมาตรฐาน - ปลูกให้ได้ตามแผนที่กำหนดไว้ | ไม่สามารถรื้อปลูกได้ตามแผน เพราะไม่สามรถดำเนินการทำไม้ออกได้ | 3 | 4 | 12 | - ควบคุมการทำไม้ออกให้เป็นไปตามแผนรายงาน | อ.อ.ป. ใต้ |  |
| - รายงานผลตาม Flowchart ให้ อ.อ.ป. ใต้ ทราบทุก 1 สัปดาห์ | อ.อ.ป. ใต้ |  |

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **หน่วยงาน** | **ประเภท** | **กระบวนการปฏิบัติงาน/โครงการ/กิจกรรม/ด้านของงานที่ประเมินและวัตถุประสงค์ของการควบคุม** | **ความเสี่ยงที่ยังมีอยู่** | **โอกาสเกิด** | **ผลกระทบ** | **ผลลัพธ์** | **การปรับปรุงการควบคุม** | **กำหนดเสร็จผู้รับผิดชอบ** | **หมายเหตุ** |
| อ.อ.ป. ใต้ | ด้านการผลิตไม้สวนป่า ผลผลิตยางพารา | - การจัดการผลผลิตให้ได้ตามเป้าหมายที่กำหนด | - สภาพอากาศของภาคใต้ มีฝนตกชุกตลอดทั้งปี สภาพอากาศที่แปรปรวน จึงเป็นสาเหตุให้ผลผลิตยางพาราจากสวนป่า ไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด - ราคาน้ำยางที่ตกต่ำเป็นเหตุให้แรงงานขาดแรงจูงใจในการกรีดยางกับสวนป่า | 4 | 5 | 20 | - ให้สวนป่ารายงานผลผลิตทาง App Line และ Google sheet ให้ อ.อ.ป. ใต้  ทราบทุกวัน | ออป. ใต้ |  |
| - จัดหาสมาชิกกรีดยางพาราให้ครบทุกเบอร์กรีด | ออป. ใต้ |  |
| - หาวันกรีดชดเชยช่วงที่ฝนตกชุก เพื่อให้ได้ผลผลิตตามเป้าหมายที่กำหนด | ออป. ใต้ |  |
| - หากตรวจสอบการรายงานผลผลิตตอนสิ้นเดือน แล้วความผิดปกติ อ.อ.ป. ใต้ จะดำเนินการตรวจสอบในพื้นที่สวนป่า | ออป. ใต้ |  |
| - ออกตรวจพื้นที่แปลงปลูก | ออป. ใต้ |  |
| ส.คช. | ด้านสารบรรณ | เพื่อให้เจ้าหน้าที่สารบรรณปฏิบัติงานด้วยระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์ได้อย่างถูกต้อง | - การจัดเก็บเอกสารยังไม่เป็นระบบเนื่องจากมีจำนวนเอกสารที่เพิ่มมากขึ้น ไม่เพียงพอต่อพื้นที่ในการจัดเก็บส่งผลให้ค้นหาเอกสารยาก | 3 | 3 | 9 | - จัดทำบัญชีเพื่อควบคุมแฟ้มเอกสารในแต่ละประเภทเพื่อให้มีพื้นที่จัดเก็บและค้นหาได้ง่ายอย่างเป็นระบบ | ส.คช. |  |
| ส.คช. | ด้านพัสดุ | เพื่อให้เจ้าหน้าที่พัสดุจัดซื้อจัดจ้างเป็นไปอย่างถูกต้องตามระเบียบพัสดุ | - ขาดความรู้ความเข้าใจที่ชัดเจนในการดำเนินงานหรือขั้นตอนด้านพัสดุ | 5 | 5 | 25 | - ศึกษาข้อมูลการปฏิบัติงานด้านพัสดุ - ตรวจสอบข้อมูลขั้นตอนการอนุมัติเบิกจ่ายให้ถูกต้อง | ส.คช. |  |
| ส.คช. | ด้านบัญชีและการเงิน | เพื่อให้การปฏิบัติงานด้านบัญชี มีความรู้ ความเข้าใจและสามารถดำเนินงานได้อย่างถูกต้อง | - ขาดความรู้ความเข้าใจในการดำเนินงานด้านการเงินเนื่องจากขาดพื้นซานความรู้ด้านบัญชีและการเงินที่ชัดเจน | 2 | 3 | 6 | - ศึกษาความรู้ความเข้าใจคู่มือระเบียบหลักเกณฑ์ คำสั่งและแนวทางปฏิบัติงานทางด้านบัญชีและการเงินให้มากขึ้น | ส.คช. |  |
| ส.คช. | ด้านบริหารงานบุคคล | สร้างทัศนคติที่ดีและสนับสนุนการปฏิบัติหน้าที่ภายในองค์กรรวมทั้งการติดตามผล การตรวจสอบและการประเมินผล | - ขาดความเข้าใจหรือตีความหมายของเนื้องานไม่ชัดเจน | 2 | 4 | 8 | - ศึกษาและทำความเข้าใจ/ วิเคราะห์งานที่ได้รับมอบหมายให้ชัดเจนจากผู้เชี่ยวชาญ | ส.คช. |  |
| ส.คช. | ด้านการปฏิบัติงาน | ปฏิบัติงานด้านการป้องกันโรคเกี่ยวกับช้าง การดูแลความปลอดภัยนักท่องเที่ยวในการทำกิจกรรม | - อุบัติเหตุของนักท่องเที่ยวในการทำกิจกรรมร่วมกับช้าง | 5 | 5 | 25 | - ตรวจสุขภาพช้างเป็นประจำจัดการแหล่งพื้นที่เลี้ยงช้างให้มีประสิทธิภาพสูงสุด | ส.คช. |  |

**ขอบเขตการควบคุมภายในของ องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้**

**ระดับหน่วยรับตรวจ ( อ.อ.ป. )**

|  |  |
| --- | --- |
| **ขอบเขตการควบคุม** | **รายละเอียด** |
| 1. การควบคุมด้านการจัดการ | 1. การวางแผน  2. การจัดการองค์กร  3. การกำกับควบคุมงาน |
| 2. การควบคุมด้านงบประมาณ | 1. การตั้งงบประมาณ  2. การบริหารและการควบคุมงบประมาณ |
| 3. การควบคุมด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล | 1. การวางแผนอัตรากำลังคน  2. การสรรหาบรรจุและแต่งตั้ง  3. การพัฒนาทรัพยากรบุคคล  4. การมอบหมายและกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ ของบุคคลากร  5. การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคคลากร  6. การพิจารณาค่าตอบแทนสวัสดิการและธำรงรักษาบุคลากร |
| 4. การควบคุมด้านการเงินและทรัพย์สิน | 1. ด้านการเงิน  1.1 การนำเงินส่งคลัง  1.2 การกันเงินไว้เบิกเหลื่อมปี  1.3 การจัดทำรายงานการเงิน  1.4 การยืมเงินราชการ  2. ด้านทรัพย์สิน  2.1 การจัดหาทรัพย์สิน  2.2 การควบคุมการใช้  2.3 การเก็บรักษา  2.4 การซ่อมแซมและบำรุงรักษา |
| 5. การควบคุมการปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับ | 1. การกำหนดกฎหมายและระเบียบข้อบังคับ  2. การกำกับดูแลป้องกันความเสียหาย |
| 6. การควบคุมด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ | 1. การบริหารจัดการ  1.1 การบริหารจัดการ Hardware  1.2 การบริหารจัดการ Application Software  1.3 การบริหารจัดการเครือข่ายระบบงาน |

**ระดับส่วนงานย่อย (หน่วยงานภายในของ อ.อ.ป. )**

**1. หน่วยสนับสนุน**

|  |  |
| --- | --- |
| **ขอบเขตการควบคุม** | **รายละเอียด** |
| 1.ด้านสารบรรณ |  |
| 2. ด้านการพัสดุ |  |
| 3. ด้านบัญชีและการเงิน |  |
| 4. ด้านบริหารงานบุคล |  |
| 5. ด้านการปฏิบัติงานตามภารกรรมหลักของสำนัก |  |
| 6. ด้านการดำเนินงานอื่นๆ |  |
| 7. ผลการประเมินองค์ประกอบการควบคุมภายในปี 2559 ที่ยังไม่ได้ดำเนินการ |  |
| 8. ผลการตอบแบบสอบถามการควบคุมภายในปี 2559 ที่ยังไม่ได้ดำเนินการ |  |

**2. หน่วยผลิต**

|  |  |
| --- | --- |
| **ขอบเขตการควบคุม** | **รายละเอียด** |
| 1.ด้านสารบรรณ |  |
| 2. ด้านการพัสดุ |  |
| 3. ด้านบัญชีและการเงิน |  |
| 4. ด้านบริหารงานบุคล |  |
| 5. ด้านการปลูกสร้างสวนป่า |  |
| 6. ด้านการผลิตไม้สวนป่า / ผลผลิตยางพารา |  |
| 7. ด้านการจำหน่ายไม้สวนป่า  /ด้านการจำหน่ายผลผลิตยางพารา |  |
| 8. ด้านอุตสาหกรรมไม้ |  |
| **ขอบเขตการควบคุม** | **รายละเอียด** |
| 9. ด้านการบริการการท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ในพื้นที่สวนป่า |  |
| 10. ด้านการดำเนินงานอื่นๆ |  |
| 11. ผลการประเมินองค์ประกอบการควบคุมภายในปี 2559 ที่ยังไม่ได้ดำเนินการ |  |
| 12. ผลการตอบแบบสอบถามการควบคุมภายใน ปี 2559 ที่ยังไม่ได้ดำเนินการ |  |

**แบบฟอร์มรายงานการควบคุมภายใน**

**ของหน่วยรับตรวจ**

**แบบ ปอ. 1**

**หนังสือรับรองการประเมินผลการควบคุมภายใน**

**เรียน** **คณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน**

องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ได้ประเมินผลการควบคุมภายในสำหรับปีสิ้นสุดวันที่........เดือน..............พ.ศ.........ด้วยวิธีการที่ องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้กำหนดโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่า การดำเนินงานจะบรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายในด้านประสิทธิผลและประสิทธิภาพของการดำเนินงานและการใช้ทรัพยากร ซึ่งรวมถึงการดูแลรักษาทรัพย์สิน การป้องกันหรือลดความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล การสิ้นเปลือง หรือการทุจริต ด้านความเชื่อถือได้ของรายงานทางการเงินและการดำเนินงาน และด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ มติคณะรัฐมนตรี และนโยบาย ซึ่งรวมถึงระเบียบปฏิบัติของฝ่ายบริหาร

จากผลการประเมินดังกล่าวเห็นว่าการควบคุมภายในของ องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้สำหรับปีสิ้นสุดวันที่............เดือน................พ.ศ. .............เป็นไปตามระบบการควบคุมภายใน  
ที่กำหนดไว้ มีความเพียงพอและบรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายในตามที่กล่าวในวรรคแรก

**ลายมือชื่อ..................................................................**

**ผู้อำนวยการองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้**

**วันที่.............. เดือน................พ.ศ. .................**

**แบบ ปอ. 2**

**องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้**

**รายงานผลการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน**

**ณ วันที่.............เดือน.....................พ.ศ. .....................**

|  |  |
| --- | --- |
| **องค์ประกอบของการควบคุมภายใน** | **ผลการประเมิน / ข้อสรุป** |
| 1. สภาพแวดล้อมการควบคุม  .…...............................................................  .…...............................................................  2. การประเมินความเสี่ยง  .…...............................................................  ……............................................................  3. กิจกรรมการควบคุม  .…...............................................................  ……............................................................  4. สารสนเทศและการสื่อสาร  .…...............................................................  ……............................................................  5. การติดตามประเมินผล  .…...............................................................  ……............................................................ |  |

**ผลการประเมินโดยรวม**

......................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................................

**(ลายมือชื่อ)......**......................................................

ผู้อำนวยการองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้

**วันที่**................ **เดือน**..................**พ.ศ.** ...............

**แบบ ปอ. 3**

**องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้**

**รายงานแผนการปรับปรุงการควบคุมภายใน**

**ณ วันที่ ......................... เดือน............................. พ.ศ. ...............**

| **กระบวนการปฏิบัติงาน/โครงการ/กิจกรรมด้านของงานที่ประเมินและวัตถุประสงค์ของการควบคุม**  **(1)** | **ความเสี่ยงที่ยังมีอยู่**  **(2)** | **งวด/เวลาที่พบจุดอ่อน**  **(3)** | **การปรับปรุงการควบคุม**  **(4)** | **กำหนดเสร็จ/ผู้รับผิดชอบ**  **(5)** | **หมายเหตุ**  **(6)** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  |  |  |  |  |

**(ลายมือชื่อ)..............................................................**

**ผู้อำนวยการองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้**

**วันที่................ เดือน..................พ.ศ. .................**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **แบบติดตาม ปอ.3**  **องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้**  **รายงานผลการติดตามการปฏิบัติตามแผนการปรับปรุงการควบคุมภายในของงวดก่อน - ระดับองค์กร**  **สำหรับงวดตั้งแต่วันที่……เดือน.............พ.ศ........ถึงวันที่......เดือน..............พ.ศ........** | | | | | | |
| **วัตถุประสงค์ของการควบคุม** | **จุดอ่อนของการควบคุมหรือความเสี่ยงที่ยังมีอยู่** | **งวด/เวลาที่พบจุดอ่อน** | **การปรับปรุง** | **กำหนดเสร็จ/ผู้รับผิดชอบ** | **สถานการณ์ดำเนินการ** | **วิธีการติดตามและสรุปผลการประเมิน/ข้อคิดเห็น** |
|  |  |  |  |  |  |  |

|  |  |
| --- | --- |
| **สถานการณ์ดำเนินการ** |  |
| 🟊 = ดำเนินการแล้ว เสร็จตามกำหนด |  ✓ = ดำเนินการแล้ว เสร็จล่าช้ากว่ากำหนด |
|  🗶 = ยังไม่ได้ดำเนินการ |  ⭘ = อยู่ระหว่างดำเนินการ |

**(ลายมือชื่อ)..............................................................**

**ผู้อำนวยการองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้**

**วันที่................ เดือน..................พ.ศ. .................**

**แบบ ปส.**

**รายงานผลการสอบทานการประเมินผลการควบคุมภายใน  
ของผู้ตรวจสอบภายใน**

**เรียน ผู้อำนวยการองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้**

ข้าพเจ้าได้สอบทานการประเมินผลการควบคุมภายในของ (ชื่อสำนัก) สำหรับปีสิ้นสุดวันที่........เดือน................พ.ศ............... การสอบทานได้ปฏิบัติอย่างสมเหตุสมผลและระมัดระวังอย่างรอบคอบ ผลการสอบทานพบว่า การประเมินผลการควบคุมภายในเป็นไปตามวิธีการที่กำหนด ระบบการควบคุมภายในมีความเพียงพอและสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายใน

**(ลายมือชื่อ).............................................................**

**ผู้อำนวยการสำนักตรวจสอบภายใน**

**วันที่.............. เดือน….................. พ.ศ............**

**แบบฟอร์มรายงานการควบคุมภายใน**

**ของส่วนงานย่อย**

**แบบ ปย. 1**

**สำนัก................................**

**รายงานผลการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน**

**ณ วันที่.............เดือน.....................พ.ศ. .....................**

| **องค์ประกอบของการควบคุมภายใน** | **ผลการประเมิน / ข้อสรุป** |
| --- | --- |
| 1. สภาพแวดล้อมการควบคุม  …...............................................................  …...............................................................  2. การประเมินความเสี่ยง  …...............................................................  …...............................................................  3. กิจกรรมการควบคุม  …...............................................................  …...............................................................  4. สารสนเทศและการสื่อสาร  …...............................................................  …...............................................................  5. การติดตามประเมินผล  …...............................................................  …............................................................... |  |

**ผลการประเมินโดยรวม**

....................................................................................................................................................................................

....................................................................................................................................................................................

**(ลายมือชื่อ)....**..................................................................

**ผู้อำนวยการสำนัก................................................................**

**วันที่**................ **เดือน**..................**พ.ศ.** ................

**แบบ ปย. 2**

**สำนัก................................................**

**รายงานการประเมินผลและการปรับปรุงการควบคุมภายใน**

**สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ ............... เดือน............................. พ.ศ. ...................**

| **กระบวนการปฏิบัติงาน/โครงการ/กิจกรรม/ด้านของงานที่ประเมินและวัตถุประสงค์ของการควบคุม** | **การควบคุมที่มีอยู่** | **การประเมินผลการควบคุม** | **ความเสี่ยงที่ยังมีอยู่** | **การปรับปรุงการควบคุม** | **กำหนดเสร็จ/ผู้รับผิดชอบ** | **หมายเหตุ** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  |  |  |  |  |  |

**(ลายมือชื่อ)...........................................................................**

**ผู้อำนวยการสำนัก..........................................................................**

**วันที่................ เดือน..................พ.ศ. .................**

**แบบติดตาม ปย.2**

**หน่วยงาน................................................**

**รายงานผลการติดตามการปฏิบัติตามแผนการปรับปรุงการควบคุมภายในของงวดก่อน - ระดับหน่วยงาน**

**สำหรับงวดตั้งแต่วันที่……เดือน.............พ.ศ........ถึงวันที่......เดือน..............พ.ศ........**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **วัตถุประสงค์ของการควบคุม** | **จุดอ่อนของการควบคุมหรือความเสี่ยงที่ยังมีอยู่** | **งวด/เวลาที่พบจุดอ่อน** | **การปรับปรุง** | **กำหนดเสร็จ/ผู้รับผิดชอบ** | **สถานการณ์ดำเนินการ** | **วิธีการติดตามและสรุปผลการประเมิน/ข้อคิดเห็น** |
|  |  |  |  |  |  |  |

|  |  |
| --- | --- |
| **สถานการณ์ดำเนินการ** |  |
| 🟊 = ดำเนินการแล้ว เสร็จตามกำหนด |  ✓ = ดำเนินการแล้ว เสร็จล่าช้ากว่ากำหนด |
|  🗶 = ยังไม่ได้ดำเนินการ |  ⭘ = อยู่ระหว่างดำเนินการ |

**(ลายมือชื่อ)...............................................................................**

**ผู้อำนวยการสำนัก................................................................................**

**วันที่................ เดือน..................พ.ศ. ............**