

รายงานการประชุมคณะกรรมการบริหารความเสียหายและประเมินผลการควบคุมภายในของ อ.อ.ป.  
ครั้งที่ 3/2561  
วันศุกร์ที่ 31 กรกฎาคม พ.ศ. 2561  
ณ ห้องประชุม อ.อ.ป. (301) องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ถนนราชดำเนินนอก

.....

**ผู้มาประชุม**

1. ผู้อำนวยการองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ (นางพรเพ็ญ วรวิลาวัลย์) ประธานกรรมการ
2. รองผู้อำนวยการองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ (นายสุกิจ จันทร์ทอง) กรรมการ
3. รองผู้อำนวยการองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ (นายบุญส่ง แสงวัฒนะรัตน์) กรรมการ
4. ผู้อำนวยการสำนักบริหารกลาง (นายธีระยุทธ กลัดพรหม แทน) กรรมการ
5. ผู้อำนวยการสำนักบัญชีและการเงิน (นางจිරนันท์ เมฆสุวรรณ) กรรมการ
6. ผู้อำนวยการสำนักกฎหมาย (นายชำนาญ เหมะรัชตะ) กรรมการ
7. ผู้อำนวยการสำนักวิจัยพัฒนาการจัดการป่าไม้เศรษฐกิจอย่างยั่งยืน (นายธนากร วิชัยกุล แทน) กรรมการ
8. ผู้อำนวยการสำนักธุรกิจการตลาด (นายไพรัตน์ ครุฑวิสัย แทน) กรรมการ
9. ผู้อำนวยการสำนักองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคกลาง (นายจอง มงคลสกุลฤทธิ์) กรรมการ
10. ผู้อำนวยการสำนักองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (นายประสิทธิ์ เกิดโต) กรรมการ
11. ผู้อำนวยการสำนักนโยบายแผนและยุทธศาสตร์ (นายถนอมศักดิ์ ฉะยมแหลม) กรรมการและเลขานุการ

**ผู้เข้ามาประชุมผ่าน Video Conference**

1. ผู้อำนวยการสำนักองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือบน (นายประวุฒิ จีนา แทน) กรรมการ
2. ผู้อำนวยการสำนักองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือล่าง (นายสุรัตน์ชัย อินทร์วิเศษ) กรรมการ
3. ผู้อำนวยการสำนักองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคใต้ (นายสุชาติ ทับเคลียว) กรรมการ
4. ผู้อำนวยการสำนักสถาบันคชบาลแห่งชาติ ในพระอุปถัมภ์ฯ (ว่าที่พันตรี อภิชาติ จินตามงคล) กรรมการ

**ผู้ไม่มาประชุม**

1. รองผู้อำนวยการองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ (นายชาญณรงค์ อินทนนท์) กรรมการ ดิตรราชการ

**ผู้เข้าร่วมประชุม**

1. นายประเสริฐ จารุกำเนิดกุล หัวหน้าฝ่าย องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคกลาง
2. นายวิรัตน์ เรืองไชยศรี หัวหน้าส่วน สำนักนโยบายแผนและยุทธศาสตร์
3. นายวระวุฒิ ศรีปัญญา หัวหน้าส่วน องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคกลาง
4. นายณัฐบูรณ์ มะลิทอง หัวหน้างาน สำนักบัญชีและการเงิน
5. นายอภิพันธ์ มิสกี หัวหน้างาน สำนักธุรกิจการตลาด
6. นายอิทธิชัย จ้อยจินดา พนักงาน สำนักตรวจสอบภายใน
7. นางสาวจุฑาทิพย์ เสนจันทร์ พนักงาน สำนักกฎหมาย
8. นายธีรศักดิ์ โคทนา พนักงาน สำนักนโยบายแผนและยุทธศาสตร์

## ผู้เข้าร่วมประชุมผ่าน Video Conference

1. น.สพ.สิทธิเดช มหาสาวังกุล ที่ปรึกษาผู้เชี่ยวชาญด้านสัตวแพทย์ประจำ อ.อ.ป. สถาบันคชบาลแห่งชาติ ในพระอุปถัมภ์ฯ
2. นายเชี่ยวชาญ พิบูลย์ หัวหน้าฝ่าย องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือล่าง
3. นายบรรยง บุญญโก หัวหน้าฝ่าย องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
4. นายวิชาญ ไชยถาวร หัวหน้าฝ่าย องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคใต้
5. นายชนุดม เพชรสังข์ หัวหน้าฝ่าย องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคใต้
6. นายวีระชัย ทศนภักดิ์ หัวหน้าฝ่าย สถาบันคชบาลแห่งชาติในพระอุปถัมภ์ฯ
7. นายไพศาล ไชยสาร ผู้จัดการส่วน องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือล่าง
8. นายนภดล ดลรัตน์ ผู้จัดการส่วน องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
9. นายสันติ ลำยอง ผู้จัดการส่วน องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคใต้
10. นางสาวอชิรญาณ ภูหงส์ทอง หัวหน้างาน องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
11. นางสาวพัชรพันธ์ ทองสันต์ หัวหน้างาน องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคใต้
12. นางสาวสุพรรณณี ศรีชัยวงศ์ หัวหน้างาน สถาบันคชบาลแห่งชาติในพระอุปถัมภ์ฯ

เริ่มประชุม เวลา 09.00น.

.....

## ระเบียบวาระที่ 1 เรื่อง ประธานแจ้งที่ประชุมทราบ

ประธานแจ้งให้ที่ประชุมทราบดังนี้

1. คณะกรรมการของ อ.อ.ป. ให้ความสำคัญมากกับการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในและได้ให้ อ.อ.ป. บริหารความเสี่ยงเพิ่มเติม ด้านสภาพคล่องกระแสเงินสด ด้านสินค้าของ อ.อ.ป. และด้านบุคลากร เนื่องจากเรื่องดังกล่าวมีผลกระทบต่อองค์กรสูงมาก

2. คณะกรรมการของ อ.อ.ป. ได้ให้ข้อคิดเห็นให้ อ.อ.ป. ศึกษาว่าสมควรแยกคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง และคณะกรรมการควบคุมภายในออกจากกันหรือไม่ เพื่อให้การดำเนินงานเป็นอิสระต่อกัน

3. อ.อ.ป. ได้พิจารณาให้แยกคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและประเมินผลการควบคุมภายในดังนี้

3.1 คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงประกอบด้วย ผู้อำนวยการองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้เป็นประธาน รองผู้อำนวยการสายบริหาร, รองผู้อำนวยการสายธุรกิจ 1, ผู้อำนวยการสำนักผลิต, ผู้อำนวยการสำนักบัญชีและการเงิน, ผู้อำนวยการสำนักนโยบายแผนและยุทธศาสตร์ เป็นกรรมการ

3.2 คณะกรรมการควบคุมภายในประกอบด้วย รองผู้อำนวยการสายธุรกิจ 2 (นายชาญณรงค์ อินทนนท์) เป็นประธาน ผู้อำนวยการสำนักบริหารกลาง, ผู้อำนวยการสำนักวิจัยพัฒนาการจัดการป่าไม้เศรษฐกิจอย่างยั่งยืน, ผู้อำนวยการสำนักกฎหมาย, ผู้อำนวยการสำนักธุรกิจการตลาด, ผู้อำนวยการสำนักนโยบายแผนและยุทธศาสตร์ เป็นกรรมการ

## มติที่ประชุม

รับทราบ และให้หน่วยงานดำเนินการในส่วนที่เกี่ยวข้องต่อไป

## ระเบียบวาระที่ 2 เรื่อง เพื่อพิจารณา

### 2.1 รายงานความก้าวหน้าผลการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยง ไตรมาสที่ 1/2561

เลขานุการคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงฯ ได้รวบรวมและจัดทำรายงานความก้าวหน้าผลการดำเนินการบริหารความเสี่ยง ไตรมาสที่ 1/2561 ตามแบบ บส. 04 จำนวน 7 แผน มีผลการดำเนินงานเมื่อเปรียบเทียบกับค่าเกณฑ์วัดของแต่ละแผนแล้ว ระดับความเสี่ยง(โอกาสจะเกิดความเสี่ยง/ผลกระทบต่อองค์กร) ของความเสี่ยงนั้นๆ มีการเปลี่ยนแปลง ตามรายละเอียด ดังนี้

#### แผนงานที่ 1 : การดำเนินงานตามโครงการแผนยุทธศาสตร์ อ.อ.ป. ปี 2561 – 2565

##### วัตถุประสงค์

เพื่อให้การดำเนินงานตามโครงการแผนยุทธศาสตร์องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ปี 2561 – 2565 แล้วเสร็จ  
การประเมินโอกาสเกิด

- ไม่สามารถแก้ไขสาเหตุความเสี่ยง ได้ 3 สาเหตุ

##### การประเมินผลกระทบ

- มีความสำเร็จของแผนงาน/โครงการตามแผนปฏิบัติการประจำปี ได้ร้อยละ 80

จากการประเมินความเสี่ยงก่อนการปฏิบัติงานมี โอกาสจะเกิดความเสี่ยง ( L ) และผลกระทบต่อองค์กร ( I ) อยู่ในระดับที่สูงมาก (  $L \times I = 5 \times 5 = 25$  )

##### ผลการดำเนินงาน

ในไตรมาสที่ 1 องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้มีการดำเนินงานตามโครงการในแผนยุทธศาสตร์ อ.อ.ป. ปี 2561 – 2565 จำนวน 24 แผนงาน หน่วยงานรายงานผลการปฏิบัติงาน และสำนักนโยบายแผนและยุทธศาสตร์ สรุปผลการดำเนินงานตามกิจกรรมในภาพรวมเฉลี่ย โดย แผนยุทธศาสตร์รายสาขาทรัพยากรธรรมชาติ ได้ร้อยละ 10.4 และโครงการเร่งด่วนตามแผนยุทธศาสตร์ อ.อ.ป. ได้ร้อยละ 8.91 ของกิจกรรมทั้งหมด รวมเฉลี่ยร้อยละ 9.61 และยังไม่มีการดำเนินการบรรลุตามเป้าหมาย

โอกาสจะเกิดความเสี่ยง : โอกาสจะเกิดความเสี่ยงในไตรมาสที่ 1 อยู่ในระดับสูงมาก (  $L = 5$  ) เนื่องจากกิจกรรมบริหารความเสี่ยงอยู่ระหว่างดำเนินการยังไม่สามารถแก้ไขสาเหตุความเสี่ยงได้

ผลกระทบต่อองค์กร : อยู่ในระดับสูงมาก (  $I = 5$  ) เนื่องจากโครงการ/กิจกรรมในแผนยุทธศาสตร์ อ.อ.ป. ปี 2561 ( KPIs ) ในไตรมาสที่ 1 มีผลการดำเนินการตามกิจกรรมทั้ง 24 แผน อยู่ระหว่างดำเนินการ ดังนั้นเมื่อสิ้นสุดไตรมาสที่ 1 โอกาสเกิดและผลกระทบของการดำเนินงานตามโครงการแผนยุทธศาสตร์ อ.อ.ป. ปี 2561-2565 อยู่ในระดับสูงมาก (  $L \times I : 5 \times 5 = 25$  )

##### ปัญหาและอุปสรรค

- ไม่มี -

##### แนวทางการแก้ไขปัญหา

- ไม่มี - (หน่วยงานกำลังเร่งรัดดำเนินการตามแผนงานโครงการให้แล้วเสร็จตามกำหนด)

#### แผนงานที่ 2 : การจัดการส่งเสริมปลูกเศรษฐกิจเพื่อเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม อย่างยั่งยืน

##### วัตถุประสงค์

1. เพื่อส่งเสริมให้เกษตรกรมีอาชีพ ที่มั่นคงจากการปลูกป่าเศรษฐกิจ
2. เพิ่มพื้นที่ป่าของประเทศโดยการปรับเปลี่ยนพื้นที่ป่าเสื่อมโทรม ที่ดินทำกินที่ขาดความอุดมสมบูรณ์ ที่ป่าชุมชนที่ถูกทิ้งร้าง ที่หัวไร่ปลายนา ฯลฯ ให้กลายเป็นป่าเศรษฐกิจที่สามารถให้ผลผลิตได้อย่างยั่งยืน

### การประเมินโอกาสเกิด

- ไม่สามารถแก้ไขสาเหตุความเสี่ยง ได้ 4 สาเหตุ

### การประเมินผลกระทบ

- ไม่สามารถดำเนินการได้ตามแผนปฏิบัติการประจำปีบัญชี 2561 ของ อ.อ.ป. ได้ 100%

จากการประเมินความเสี่ยงก่อนการปฏิบัติงานมี โอกาสจะเกิดความเสี่ยง ( L ) และผลกระทบต่อองค์กร ( I ) อยู่ในระดับสูงมาก (  $L \times I : 5 \times 5 = 25$  )

### ผลการดำเนินงาน

เมื่อสิ้นสุดไตรมาสที่ 1 ส.ว.ป. ได้ดำเนินการตามแผนปฏิบัติการการจัดการส่งเสริมปลูกไม้เศรษฐกิจสังคม และสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน โดยได้ดำเนินการจัดระบบฐานข้อมูล และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องรายงานผลการดำเนินงานให้กับ ส.ว.ป. เพื่อใช้เป็นข้อมูลเบื้องต้น และดำเนินการขออนุมัติโครงการส่งเสริมปลูกไม้เศรษฐกิจฯ

องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ได้กำหนดให้สำนักวิจัยพัฒนาการจัดการป่าไม้เศรษฐกิจอย่างยั่งยืน เป็นหน่วยงานรับผิดชอบหลัก มีหน้าที่รวบรวมผลการดำเนินงานติดต่อประสานงานและรายงานต่อ อ.อ.ป. ทราบเพื่อพิจารณาในการบริหารจัดการโครงการ

โอกาสจะเกิดความเสี่ยง : องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้มีโอกาสจะเกิดความเสี่ยงอยู่ในระดับสูงมาก (L=5) เนื่องจากแก้ไขสาเหตุความเสี่ยงได้ 1 สาเหตุจากทั้งหมด 5 สาเหตุ

ผลกระทบต่อองค์กร : องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้มีผลกระทบอยู่ในระดับสูงมาก (L=5) เนื่องจาก อ.อ.ป. อยู่ระหว่างดำเนินการสำรวจรังวัดพื้นที่แปลงปลูก และตรวจติดตามการเตรียมพื้นที่ปลูก

ดังนั้นเมื่อสิ้นสุดไตรมาสที่ 1 อ.อ.ป. มีความเสี่ยงจากการทำไม้ยางพารา ประจำปี 2561 ไม่เป็นไปตามเป้าหมายอยู่ในระดับ สูงมาก (  $L \times I = 5 \times 5 = 25$  )

### ปัญหาและอุปสรรค

- ไม่มี - (อยู่ระหว่างดำเนินการตรวจติดตามพื้นที่ปลูก)

### แนวทางแก้ไขปัญหา

- ไม่มี -

## แผนงานที่ 3 : การทำไม้ยางพารา ประจำปี 2561

### วัตถุประสงค์

เพื่อดำเนินการทำไม้ยางพาราออกได้ ตามเป้าหมายที่กำหนด

### การประเมินโอกาสเกิด

- ไม่ได้ดำเนินการแก้ไขสาเหตุความเสี่ยง 5 สาเหตุ

### การประเมินผลกระทบ

- อ.อ.ป. ทำไม้ยางพาราออกจากสวนป่าจำนวน 11,802 ไร่ไม่ได้ตามกำหนด

จากการประเมินความเสี่ยงก่อนการดำเนินงาน โอกาสจะเกิดความเสี่ยง ( L ) และผลกระทบต่อองค์กร ( I ) อยู่ในระดับสูงมาก (  $L \times I : 5 \times 5 = 25$  )

### ผลการดำเนินงาน

เมื่อสิ้นสุดไตรมาสที่ 1 องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ดำเนินการผลิตและจำหน่าย ไม้ยางพาราได้ 1,583.72 ไร่ คิดเป็นร้อยละ 13.42 เมื่อเทียบกับเป้าหมาย 11,802 ไร่ และมีรายได้จากการจำหน่ายไม้ยางพารา 25.43 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 69.46 เมื่อเทียบกับเป้าหมาย

ออป.กลาง และออป.ใต้ ได้ดำเนินการแต่งตั้งพนักงานติดต่อประสานงานกับส่วนราชการ ในการขออนุญาตทำไม้ออกโดยตรงเพื่อช่วยในการติดตามการขออนุญาตทำไม้ให้รวดเร็วยิ่งขึ้น

โอกาสจะเกิดความเสี่ยง : เมื่อสิ้นสุดไตรมาสที่ 1/2561 องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้มีโอกาสจะเกิดความเสี่ยงอยู่ในระดับสูงมาก (L=5) เนื่องจากมีกิจกรรมในการบริหารความเสี่ยงแผนงานการทำไม้ยางพาราประจำปี 2561 ทั้งสิ้น 7 กิจกรรม สามารถดำเนินการได้แล้วเสร็จ 1 กิจกรรมและอยู่ระหว่างดำเนินการ 6 กิจกรรม

ผลกระทบต่อองค์กร : เมื่อสิ้นสุดไตรมาสที่ 1/2561 องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้มีผลกระทบอยู่ในระดับสูงมาก (L=5) เนื่องจากอยู่ระหว่างดำเนินการตามแผนปฏิบัติการการทำไม้ยางพารา

ดังนั้นเมื่อสิ้นสุดไตรมาสที่ 1 อ.อ.ป. มีความเสี่ยงจากการทำไม้ยางพารา ประจำปี 2561 ไม่เป็นไปตามเป้าหมายอยู่ในระดับสูงมาก ( LxI : 5x5 = 25 )

#### ปัญหาและอุปสรรค

- ได้รับใบอนุญาตการทำไม้ยางพาราออกจากสวนป่าล่าช้า ทำให้ไม่สามารถดำเนินการทำไม้ส่งออกได้

#### แนวทางแก้ไขปัญหา

- ให้นำหน่วยงานที่รับผิดชอบรายงานปัญหาการของอนุญาตทำไม้ส่งออกให้ อ.อ.ป. ทราบเพื่อจะได้หารือและประสานกับหน่วยงานราชการต่อไป

### แผนงานที่ 4 : แผนการบริหารจัดการกำไรจากการดำเนินงาน ( EBIDA )

#### วัตถุประสงค์

เพื่อบริหารความเสี่ยงให้ค่า EBIDA ในปี 2561 เป็นไปตามเป้าหมาย เท่ากับ 172 ล้านบาท

#### การประเมินโอกาสเกิด

- ไม่สามารถแก้ไขสาเหตุความเสี่ยง 4 สาเหตุ

#### การประเมินผลกระทบ

- กำไรจากการดำเนินงาน (EBIDA) 172 ล้านบาท ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย จากการประเมินความเสี่ยงก่อนการดำเนินงานมีโอกาสจะเกิดความเสี่ยง ( L ) และผลกระทบต่อองค์กร ( I ) อยู่ในระดับสูงมาก ( LxI : 5x5 = 25 )

#### ผลการดำเนินงาน

เมื่อสิ้นสุดไตรมาสที่ 1 องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้มีรายได้และค่าใช้จ่ายดังนี้

1. ผลผลิตไม้นอกโครงการสักสวนป่า มีรายได้ 10.22 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 156.75 เมื่อเทียบกับเป้าหมาย

2. ไม้สักสวนป่า มีรายได้ 146.86 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 29.29 เมื่อเทียบกับเป้าหมาย

3. จากไม้ยูคาลิปตัส มีรายได้ 13 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 20.66 เมื่อเทียบกับเป้าหมาย

4. จากไม้สวนป่าอื่นๆ มีรายได้ 25.43 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 16.57 เมื่อเทียบกับเป้าหมาย

5. จากผลผลิตยางพารา มีรายได้ 43.00 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 18.31 เมื่อเทียบกับเป้าหมาย

6. จากอุตสาหกรรมไม้ มีรายได้ 41.01 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 15.51 เมื่อเทียบกับเป้าหมาย

7. จากการท่องเที่ยว มีรายได้ 8.31 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 19.59 เมื่อเทียบกับเป้าหมาย

8. จากการซื้อขายไม้แปรรูป มีรายได้ 410.34 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 97.59 เมื่อเทียบกับเป้าหมาย

9. จากการดำเนินงานอื่นๆและรายได้อื่นๆ มีรายได้ 9.32 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 5.16 เมื่อเทียบกับ

เป้าหมาย

รวมรายได้ มีรายได้ทั้งสิ้น 707.02 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 37.94 เมื่อเทียบกับเป้าหมาย

1. ค่าใช้จ่ายต้นทุนสินค้าที่ขาย 167.54 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 17.90 เมื่อเทียบกับประมาณ

2. ค่าใช้จ่ายในการบริหาร และการขาย 102.4 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 21.28 เมื่อเทียบกับประมาณ

3. ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานอื่นๆ + ค่าใช้จ่ายอื่นๆ 375.05 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 94.55 เมื่อเทียบกับประมาณ

รวมค่าใช้จ่ายทั้งสิ้น 644.99 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 35.56 เมื่อเทียบกับเป้าหมาย

โอกาสจะเกิดความเสี่ยง : หน่วยงานที่รับผิดชอบตามกิจกรรมบริหารความเสี่ยงยังอยู่ระหว่างดำเนินการตามกิจกรรมบริหารความเสี่ยงทั้งสิ้น 11 กิจกรรม ดังนั้น เมื่อสิ้นสุดไตรมาสที่ 1 องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ยังไม่สามารถแก้ไขความเสี่ยงได้ โอกาสจะเกิดความเสี่ยงอยู่ในระดับสูงมาก (L = 5)

ผลกระทบต่อองค์กร : เมื่อสิ้นสุดไตรมาสที่ 1/2561 องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ มีค่า EBIDA เท่ากับ 34.34 ล้านบาท ดังนั้นผลกระทบยังอยู่ในระดับ สูงมาก (I = 5)

ดังนั้นเมื่อสิ้นสุดไตรมาสที่ 1/2561 ระดับความเสี่ยงของรายการความเสี่ยงกำไรจากการดำเนินงาน (EBIDA) ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย อยู่ในระดับสูงมาก ( $L \times I = 5 \times 5 = 25$ )

#### ปัญหาและอุปสรรค

- ด้านธุรกิจน้ำยางพารา อ.อ.ป. มีรายได้น้อยเนื่องจากอยู่ในช่วงยางพาราผลัดใบ และการปฏิบัติตามนโยบายรัฐ อีกทั้ง ออป.กลาง และ ออป.ตะวันออกฯ มีการปิดหน้ากรีตแล้วตั้งแต่เดือนกุมภาพันธ์จนถึงเดือนมีนาคม

- ด้านอุตสาหกรรมไม้ พบว่ามีปัญหาเครื่องจักรเก่า และชำรุด ทำให้มีกระบวนการผลิตได้น้อยลง

#### แนวทางแก้ไขปัญหา

- เร่งรัดผลการผลิต - การจำหน่าย ให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดในปี 2561

- หน่วยงานเร่งดำเนินการตามที่ประชุมหารือตามแนวทาง สต็อกหมุนเวียนที่เหมาะสม

- ดำเนินการปรับปรุงกระบวนการผลิตไม้แปรรูปและผลิตภัณฑ์

### แผนงานที่ 5 : แผนการบริหารสภาพคล่องกระแสเงินสดจากการดำเนินงาน ประจำปี 2561

#### วัตถุประสงค์

อ.อ.ป. มีผลการบริหารสภาพคล่องกระแสเงินสดจากกิจกรรมดำเนินงานเป็นไปตามบันทึกข้อตกลง (KPI) ประจำปี 2561

#### การประเมินโอกาสเกิด

- ไม่สามารถแก้ไขสาเหตุความเสี่ยง 4 สาเหตุ

#### การประเมินผลกระทบ

- มีกระแสเงินสดน้อยกว่า 211 ล้านบาท

จากการประเมินความเสี่ยงก่อนการดำเนินงานมี โอกาสจะเกิดความเสี่ยง (L) และผลกระทบต่อองค์กร (I) อยู่ในระดับสูงมาก ( $L \times I : 5 \times 5 = 25$ )

#### ผลการดำเนินงาน

เมื่อสิ้นสุดไตรมาสที่ 1 องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ มีเงินสดคงเหลือ ณ สิ้นไตรมาสที่ 1 จำนวน 21.93 ล้านบาท มีการกำหนดแนวทางการจัดการสภาพคล่องทางการเงิน ได้กำหนดมาตรการเพิ่มรายรับโดยการเพิ่มช่องทางในการเพิ่มรายได้เพื่อให้มีรายได้เป็นไปตามแผน และเร่งรัดเงินชดเชยพื้นที่สวนป่า มีการกำหนดมาตรการลดค่าใช้จ่าย โดยเน้นใช้จ่ายการลงทุนที่ก่อให้เกิดรายได้ พิจารณาชะลอรายการใช้จ่ายที่ส่งผลกระทบต่อภาพรวมก่อน มีแนวทางในการบริหารเจ้าหนี้การค้า โดยเจรจาต่อรองเจ้าหนี้เพื่อยืดระยะเวลาการชำระหนี้ออกไปก่อน และจัดลำดับความเร่งด่วน มีแนวทางในการจัดการสินค้าคงเหลือ การส่งไม้แปรรูปและผลิตภัณฑ์ไปจำหน่ายในภาคใต้ ให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม โดยหามาตรการในการระบายสินค้า

ด้านรายได้ : อ.อ.ป. มีรายได้รวม 692.15 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 37.07 เมื่อเทียบกับเป้าหมาย โดยมีรายได้ค่าขายมากที่สุด 575.26 ล้านบาท รองลงมาคือรายได้ผลผลิตน้ำยางพารา 41.217 ล้านบาท รายได้อื่นๆ 8.8 ล้านบาท และรายได้จากการให้บริการและการท่องเที่ยว 8.6 ล้านบาท ตามลำดับ

ด้านค่าใช้จ่าย : อ.อ.ป. มีค่าใช้จ่ายรวม 674.39 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 36.73 เมื่อเทียบกับเป้าหมาย โดยมีรายการค่าใช้จ่ายจากต้นทุนขายมากที่สุด 459.19 ล้านบาท รองลงมาคือค่าใช้จ่ายในการบริหารทั่วไป 95.98 ล้านบาท ค่าใช้จ่ายในการผลิตน้ำยางพารา 29.61 ล้านบาท ค่าใช้จ่ายในการขาย 14.84 ล้านบาท ค่าใช้จ่ายในการให้บริการและการท่องเที่ยว 9.9 ล้านบาท และค่าใช้จ่ายอื่น 4.9 ล้านบาท ตามลำดับ

ด้านทรัพย์สินและหนี้สินดำเนินงาน : เมื่อสิ้นสุดไตรมาสที่ 1 องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้มีลูกหนี้การค้าชำระหนี้ 50.6 ล้านบาท สินค้าคงเหลือเพิ่มขึ้น 22.78 ล้านบาท และชำระเจ้าหนี้การค้า 45.9 ล้านบาท

การดำเนินงานตามกิจกรรมบริหารความเสี่ยง : องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้มีกิจกรรมการบริหารความเสี่ยงด้านกระแสเงินสด 4 กิจกรรม เมื่อสิ้นสุดไตรมาสที่ 1 อยู่ระหว่างดำเนินการ 4 กิจกรรม

โอกาสจะเกิดความเสี่ยง : อยู่ในระดับสูงมาก (L=5) เนื่องจากอยู่ระหว่างดำเนินการตามกิจกรรมบริหารความเสี่ยงจึงยังไม่สามารถแก้ไขสาเหตุความเสี่ยงได้

ผลกระทบต่อองค์กร : อยู่ในระดับสูงมาก (I=5) เนื่องจากเมื่อสิ้นสุดไตรมาสที่ 1 อ.อ.ป. มีกระแสเงินสด 21.93 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 10.39 เมื่อเทียบกับเป้าหมาย

ดังนั้นเมื่อสิ้นสุดไตรมาสที่ 1 อ.อ.ป.มีความเสี่ยงจากการบริหารสภาพคล่องกระแสเงินสดจากการดำเนินงาน ประจำปี 2561 ไม่เป็นไปตามเป้าหมายอยู่ในระดับสูงมาก ( LxI : 5x5 = 25 )

#### ปัญหาและอุปสรรค

- อ.อ.ป. มีค่าใช้จ่ายในด้านต้นทุนการขายสูง มีการใช้เงินจากการดำเนินงานเพิ่มเพื่อไปลงทุนปลูกสร้างสวนป่า

- มีสินค้าหรือผลิตภัณฑ์ที่ไม่สามารถจำหน่ายได้

#### แนวทางแก้ไขปัญหา

- กำหนดมาตรการเพิ่มรายรับ ลดค่าใช้จ่าย การจัดการสินค้าคงเหลือ การบริหารสินทรัพย์อื่น ๆ การบริหารเจ้าหนี้ และดำเนินการตามมาตรการอย่างจริงจัง

- เร่งรัดการจำหน่ายไม้ยางพาราแปรรูป และโครงการจำหน่ายไม้กระถินเทพาล่วงหน้า

### แผนงานที่ 6 : การบริหารแผนลงทุนในภาพรวมของ อ.อ.ป.

#### วัตถุประสงค์

สามารถบริหารแผนการลงทุนในภาพรวมเป็นไปตามเป้าหมาย

#### การประเมินโอกาสเกิด

- ไม่สามารถแก้ไขสาเหตุความเสี่ยง 3 สาเหตุ

#### การประเมินผลกระทบ

- เบิกจ่ายงบลงทุนได้ น้อยกว่าร้อยละ 90

จากการประเมินความเสี่ยงการดำเนินงานมี โอกาสจะเกิดความเสี่ยง ( L ) และผลกระทบต่อองค์กร ( I ) อยู่ในระดับสูงมาก ( LxI : 5x5 = 25 )

#### ผลการดำเนินงาน

เมื่อสิ้นสุดไตรมาสที่ 1 องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ มีผลการเบิกจ่ายงบลงทุนรวม 127.58 ล้านบาท คิดเป็น 20.44 % เมื่อเทียบกับเป้าหมายรวม โดยมีรายละเอียดผลการเบิกจ่ายงบประมาณดังนี้

การเบิกจ่ายงบลงทุนประจำปี 2561 ของ อ.อ.ป. (ม.ค.-มี.ค.61)

1. งบลงทุนอนุมัติรายปี (จัดซื้อจัดจ้างทรัพย์สิน) ไม่มีการเบิกจ่าย

2. งบลงทุนทำแผนระยะยาวเบิกจ่าย 52.42 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 17.50 เทียบกับงบอนุมัติเบิกจ่าย
  3. งบลงทุนผูกพันเบิกจ่าย 0.18 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 7.34 เปรียบเทียบกับงบอนุมัติเบิกจ่าย
- รวมการเบิกจ่ายงบลงทุน อ.อ.ป. 52.60 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 17.13 เปรียบเทียบกับงบอนุมัติเบิกจ่าย
- การเบิกจ่ายงบประมาณภาครัฐประจำปี 2561 ของ อ.อ.ป. (ต.ค.60 - มี.ค.61)
1. งบอุดหนุน เบิกจ่ายจริง 71.83 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 33.73 เปรียบเทียบกับงบประมาณที่ได้รับ
  2. งบลงทุน เบิกจ่ายจริง 3.15 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 3.03 เปรียบเทียบกับงบประมาณที่ได้รับ
- รวมการเบิกจ่ายงบประมาณภาครัฐ 74.98 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 23.65

โอกาสจะเกิดความเสียหาย : อยู่ในระดับสูงมาก (L=5) เนื่องจากอยู่ระหว่างดำเนินการตามกิจกรรมบริหารความเสี่ยงจึงยังไม่สามารถแก้ไขสาเหตุได้

ผลกระทบต่อองค์กร : อยู่ในระดับสูงมาก (I=5) เนื่องจาก อ.อ.ป. มีผลการเบิกจ่ายงบลงทุนในภาพรวม ได้ 20.44 % เมื่อเทียบกับงบประมาณ

ดังนั้นเมื่อสิ้นสุดไตรมาสที่ 1 อ.อ.ป. มีระดับความเสี่ยงจากการเบิกจ่ายงบลงทุนในภาพรวมของ อ.อ.ป. ไม่เป็นไปตามเป้าหมายอยู่ในระดับสูงมาก (  $L \times I : 5 \times 5 = 25$  )

#### ปัญหาและอุปสรรค

- เนื่องจาก อ.อ.ป. มีเงินสดสุทธิเมื่อสิ้นสุดไตรมาสย่อยจึงไม่สามารถเบิกจ่ายงบลงทุนของ อ.อ.ป. ได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ

#### แนวทางแก้ไขปัญหา

- หน่วยงานที่เกี่ยวข้องเร่งรัดการผลิต - การจำหน่าย ให้เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้ใน
- เร่งรัดการเบิกจ่ายงบประมาณจากรัฐบาล ปีงบประมาณ 2561 ให้เป็นไปตามแผนการเบิกจ่าย

### แผนงานที่ 7 : การปฏิบัติตาม พระราชบัญญัติ การจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560

#### วัตถุประสงค์

เพื่อให้การดำเนินการเบิกจ่ายงบลงทุนอุดหนุนของรัฐบาล ภายใต้ พ.ร.บ. การจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560 เป็นไปตามเป้าหมาย

#### การประเมินโอกาสเกิด

- ไม่ได้ดำเนินการแก้ไขสาเหตุความเสี่ยง 2 สาเหตุ

#### การประเมินผลกระทบ

- ดำเนินการเบิกจ่ายงบลงทุนอุดหนุนของรัฐบาล ( ปีงบประมาณของภาครัฐ ) ไม่ได้ตามเป้าหมายจากการประเมินความเสี่ยงก่อนการดำเนินงานมี โอกาสจะเกิดความเสียหาย ( L ) และผลกระทบต่อองค์กร ( I ) อยู่ในระดับสูงมาก (  $L \times I : 5 \times 5 = 25$  )

#### ผลการดำเนินงาน

เมื่อสิ้นสุดไตรมาสที่ 1 อ.อ.ป. มีผลการเบิกจ่ายงบรัฐบาลประจำปี 2561 (ต.ค.60 - มี.ค. 61) รวมทั้งสิ้น 74.98 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 23.65 เมื่อเทียบกับงบประมาณที่ได้รับ โดยมีรายละเอียดการเบิกจ่ายตามโครงการดังนี้

#### 1.งบอุดหนุน

- แผนงานบุคลากรภาครัฐเบิกจ่ายจริง 10.56 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 51.80
- แผนงานพื้นฐานด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขันของประเทศ ไม่มีการเบิกจ่าย
- แผนงานพื้นฐานด้านการจัดการน้ำ เบิกจ่ายจริง 38.64 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 47.30
- แผนยุทธศาสตร์พัฒนาความร่วมมือด้านต่างประเทศฯ เบิกจ่ายจริง 4.15 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 17.87



- แผนยุทธศาสตร์อนุรักษ์ ป่าและป้องกันทรัพยากรธรรมชาติ เบิกจ่ายจริง 18.48 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 21.08

## 2. งบลงทุน

- แผนงานพื้นฐานด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขันของประเทศ ไม่มีการเบิกจ่าย
- แผนงานพื้นฐานด้านการจัดการน้ำฯ เบิกจ่ายจริง 3.15 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 9.96
- แผนยุทธศาสตร์พัฒนาความร่วมมือด้านต่างประเทศฯ ไม่มีการเบิกจ่าย
- แผนยุทธศาสตร์อนุรักษ์ ป่าและป้องกันทรัพยากรธรรมชาติ ไม่มีการเบิกจ่าย

โอกาสจะเกิดความเสี่ยง : อยู่ในระดับสูงมาก (L=5) เนื่องจากอยู่ระหว่างดำเนินการตามกิจกรรม บริหารความเสี่ยงจึงยังไม่สามารถแก้ไขสาเหตุความเสี่ยงได้

ผลกระทบต่อองค์กร : อยู่ในระดับสูงมาก (I=5) เนื่องจาก อ.อ.ป. มีผลการเบิกจ่ายงบรัฐบาลประจำปี 2561 ได้ร้อยละ 23.65 เมื่อเปรียบเทียบกับงบประมาณที่ได้รับ

ดังนั้นเมื่อสิ้นสุดไตรมาสที่ 1 อ.อ.ป. มีระดับความเสี่ยงจากการการปฏิบัติตาม พระราชบัญญัติ การจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560 อยู่ในระดับสูงมาก ( LxI : 5x5 = 25 )

### ปัญหาและอุปสรรค

- พนักงานไม่เข้าใจขั้นตอนการจัดซื้อจัดจ้างตามขั้นตอน

### แนวทางแก้ไขปัญหา

- ส.บก., ส.บง. และส.นผ. ให้คำปรึกษาในการจัดซื้อจัดจ้าง

สรุปโอกาสเกิดความเสี่ยงและผลกระทบเมื่อดำเนินกิจกรรมจัดการความเสี่ยงตามแผนปฏิบัติการ ทั้ง 7 แผนได้ดังนี้

ชื่อแผน	สถานะก่อนบริหาร		เป้าหมาย		ระดับความเสี่ยง สิ้นไตรมาส 1/2560		ผลลัพธ์
	โอกาส	ผลกระทบ	โอกาส	ผลกระทบ	โอกาส	ผลกระทบ	
แผนงานที่ 1 การดำเนินงานตามโครงการ แผนยุทธศาสตร์ อ.อ.ป. ปี 2561 - 2565	5	5	3	3	5	5	25
แผนงานที่ 2 การจัดการส่งเสริมปลูกไม้เศรษฐกิจ สังกม และสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน	5	5	3	3	5	5	25
แผนงานที่ 3 การทำไม้ยางพารา ประจำปี 2561	5	5	3	3	5	5	25
แผนงานที่ 4 แผนการบริหารจัดการกำไรจากการดำเนินงาน (EBIDA)	5	5	3	3	5	5	25
แผนงานที่ 5 แผนการบริหารสภาพคล่องกระแสเงินสดจากการดำเนินงาน ประจำปี 2561	5	5	3	3	5	5	25
แผนงานที่ 6 การบริหารแผนลงทุนในภาพรวมของ อ.อ.ป.	5	5	3	3	5	5	25
แผนงานที่ 7 การปฏิบัติตามพระราชบัญญัติ การจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560	5	5	1	1	5	5	25

ข้อคิดเห็นของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงฯ อ.อ.ป.

- การประชุมและการติดตามประเมินผลการบริหารความเสี่ยงไตรมาสละ 1 ครั้งนั้น อาจไม่เพียงพอ
- ควรพิจารณาทบทวนกิจกรรมบริหารความเสี่ยงแต่ละกิจกรรมเพื่อแก้ไขสาเหตุของความเสี่ยง
- คณะทำงานการบริหารความเสี่ยงฯ ของสำนัก ควรติดตามการดำเนินการตามกิจกรรมบริหารความเสี่ยงที่สำนักรับผิดชอบและเมื่อดำเนินกิจกรรมแล้วจะส่งผลกระทบต่อสาเหตุของความเสี่ยงระดับองค์กรหรือไม่ หากผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมายอาจต้องเพิ่มมาตรการหรือกิจกรรมในการจัดการเพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมาย

- ทบทวนกระบวนการในการพิจารณาระดับความรุนแรง สี และน้ำหนักของสาเหตุความเสี่ยงเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการค้นหาสาเหตุของความเสี่ยงที่แท้จริง เพื่อนำไปสู่การจัดการสาเหตุอย่างถูกต้อง

- การดำเนินการตามกิจกรรมการจัดการสาเหตุความเสี่ยง ควรเลือกกิจกรรมที่สามารถแก้ไขสาเหตุหลักก่อน

มติที่ประชุม

เห็นชอบรายงานความก้าวหน้าผลการบริหารความเสี่ยง ไตรมาสที่ 1/2561 และดำเนินการตามข้อเสนอแนะของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงฯ ต่อไป

## 2.2 เรื่อง รายงานผลการควบคุมภายในระดับองค์กร ไตรมาสที่ 1/2561

เลขานุการคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงฯ ได้รวบรวมและจัดทำรายงานผลการติดตามกิจกรรมการควบคุมภายในระดับองค์กร ไตรมาสที่ 1/2561 ตามแบบติดตาม ปอ.3 จำนวน 10 ด้าน มีกิจกรรมการปรับปรุงการควบคุม 31 กิจกรรม ดำเนินการแล้วเสร็จ 12 กิจกรรม มีผลการดำเนินงานดังนี้

ด้านของงานที่ประเมิน	วัตถุประสงค์ของการควบคุม	จำนวนกิจกรรมการปรับปรุงการควบคุม	ดำเนินการแล้วเสร็จ
			ไตรมาสที่ 1
1. ด้านการพัสดุ	เพื่อให้เจ้าหน้าที่พัสดุปฏิบัติงานเกี่ยวกับ พ.ร.บ. การจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐได้อย่างถูกต้อง	2	-
	เพื่อให้เจ้าหน้าที่พัสดุ จัดซื้อจัดจ้างเป็นไปอย่างถูกต้อง	2	-
	เพื่อควบคุมการบริหารเบิกจ่ายพัสดุภายในสำนักงานให้ถูกต้องตามระเบียบ และควบคุมการใช้จ่ายพัสดุให้ถูกต้องคุ้มค่าและประหยัด	2	2
	การจัดซื้อจัดจ้างถูกต้องตามขั้นตอน	1	1
	การจัดซื้อจัดจ้างเป็นไปตามกำหนดเวลา	1	1
2. ด้านบัญชีและการเงิน	กำไรจากการดำเนินงาน (EBIDA)ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	1	-
3. ด้านการบริหารงานบุคคล	เพื่อให้มีบุคลากรเพียงพอต่อการปฏิบัติงาน	2	-
4. ด้านการบริหารจัดการ	การพัฒนาองค์ความรู้ของผู้ตรวจ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานได้รับการพัฒนาเพิ่มพูนความรู้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลครบทุกด้าน	2	-
	บำรุงรักษาพัสดุ ,ระบบ คอมพิวเตอร์	1	-
5. ด้านการผลิตจำหน่ายไม้สักสวนป่า	เพื่อผลิตไม้สักสวนป่าให้ได้ตามเป้าหมายจำนวน 44,980 ลูกบาศก์เมตร	1	-
	เพื่อป้องกันโรคและแมลงระบาดในพื้นที่สวนป่า	1	-
	การจำหน่ายไม้สวนป่า	1	-
6. ด้านการผลิตจำหน่ายไม้โตเร็ว	ผลิตไม้สวนป่าให้ได้ตามเป้าหมายและถูกต้องตามระเบียบ	1	-
	เพื่อปลูกสร้างสวนป่าให้มีคุณภาพและเสร็จตามแผนงาน และเพื่อเพิ่มพื้นที่สวนป่าเศรษฐกิจ สร้างรายได้ให้กับ อ.อ.ป. ในอนาคต	1	1
7. ด้านการผลิตน้ำยางพารา	การปลูกสร้างสวนป่าให้ได้ตามมาตรฐาน และปลูกให้ได้ตามแผนที่กำหนดไว้	2	2
	การจัดการผลผลิตให้ได้ตามเป้าหมายที่กำหนด	5	5

ด้านของงานที่ ประเมิน	วัตถุประสงค์ของการควบคุม	จำนวนกิจกรรม การปรับปรุงการ ควบคุม	ดำเนินการแล้วเสร็จ
			ไตรมาสที่ 1
8. ด้าน อุตสาหกรรมไม้	การจำหน่ายไม้แปรรูปและผลิตภัณฑ์	1	-
9. ด้านการ ท่องเที่ยวเชิง อนุรักษ์ในพื้นที่ สวนป่า	เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการท่องเที่ยว	2	-
	การท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ในพื้นที่สวนป่า	1	-
10. ด้านบริหาร ช่าง	ปฏิบัติงานด้านการป้องกันโรคเกี่ยวกับช่าง การดูแล ความปลอดภัยนักท่องเที่ยวในการทำกิจกรรม	1	-
รวม		31	12

ข้อคิดเห็นของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงฯ อ.อ.ป.

- ทุกหน่วยงานต้องดำเนินการตามกิจกรรมการควบคุมภายในให้แล้วเสร็จตามกำหนด
- กิจกรรมควบคุมใดที่สามารถดำเนินการได้แล้วเสร็จแต่ยังไม่สามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์  
เห็นควรให้เลขานุการทบทวนกิจกรรมการควบคุมภายในเพิ่มเติมเพื่อให้การควบคุมภายในมีประสิทธิภาพ
- ทบทวนกิจกรรมควบคุมเพื่อให้สอดคล้องและสนับสนุนการบริหารความเสี่ยงของ อ.อ.ป.

มติที่ประชุม

เห็นชอบรายงานผลการควบคุมภายในระดับองค์กร ไตรมาสที่ 1/2561 และดำเนินการ  
ตามข้อเสนอแนะของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงฯ ต่อไป

### 2.3 เรื่อง การระบุและการวิเคราะห์ความเสี่ยง (เพิ่มเติม)

ตามบันทึกสั่งการ ผู้อำนวยการองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ (นางพรเพ็ญ วรวิลาวัลย์) ลงวันที่ 29 มกราคม 2561 ท้ายบันทึกสารบรรณกลาง(ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์) ด่วนที่สุด ที่ ทส 1401/210 ลงวันที่ 26 มกราคม 2561 เรื่อง รายงานความขัดแย้งทางผลประโยชน์ ประจำปี 2560 ให้ ส.นพ. นำข้อมูลรายงานความขัดแย้งทางผลประโยชน์ ไปประกอบการวิเคราะห์ และจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงประจำปี 2561 ด้วย

ส.นพ. ได้ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลของรายงานความขัดแย้งทางผลประโยชน์ประจำปี 2560 โดยใช้เกณฑ์การวิเคราะห์ดังนี้

ปัจจัยพิจารณา	เกณฑ์คะแนนพิจารณา		
	1 คะแนน	2 คะแนน	3 คะแนน
1. ผลการดำเนินงานในอดีต	ดำเนินการได้ต่ำกว่าเป้าหมาย	ดำเนินการได้ตามเป้าหมาย	ดำเนินการได้ดีกว่าเป้าหมาย
2. ความเพียงพอของการควบคุมภายใน	การควบคุมน้อย	มีการควบคุมภายในที่เพียงพอ	มีการควบคุมภายในที่ดี
3. ความเพียงพอของการติดตามงาน	ไม่มีการรายงาน/รายงาน 2 ครั้งต่อปี	มีการรายงานรายไตรมาส	มีการรายงานผลทุกเดือน

#### ผลการประเมิน

ปัจจัยพิจารณา	เกณฑ์คะแนนพิจารณา		
	1. ผลการดำเนินงานในอดีต	2. ความเพียงพอของการควบคุมภายใน	3. ความเพียงพอของการติดตามงาน
ความขัดแย้งทางผลประโยชน์ของ อ.อ.ป.	2	2	3

ผลรวมคะแนนรายการความเสี่ยง หัวข้อความขัดแย้งทางผลประโยชน์ของ อ.อ.ป. เท่ากับ 7 คะแนน สูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนด ไม่ต้องนำไปประเมินความเสี่ยง และ ส.นพ. ได้รายงาน อ.อ.ป. แล้ว

#### มติที่ประชุม

เห็นชอบการระบุและการวิเคราะห์ความเสี่ยง (เพิ่มเติม) และเห็นควรให้เลขานุการฯ รวบรวมเอกสารหลักฐานจากการพิจารณาประเมินการบริหารความเสี่ยง เรื่องความขัดแย้งทางผลประโยชน์ นำส่งให้ฝ่ายประเมินผลเพื่อใช้ประกอบการประเมินผลด้าน ITA ต่อไป

## 2.4 เรื่อง การทบทวนคู่มือการบริหารความเสี่ยงประจำปี 2561

องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ได้จัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยง เพื่อใช้ประกอบและเป็นแนวทางในการบริหารความเสี่ยงในปี 2561 อ.อ.ป. ได้ร่วมโครงการสนับสนุนรัฐวิสาหกิจเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ การบริหารจัดการองค์กร (โครงการพิสัย) ได้รับการอบรม แนะนำการจัดทำแผนที่ความเสี่ยงและแผนบริหารความเสี่ยงแล้ว 2 ครั้ง และเห็นว่า ควรนำมาปรับปรุงรายละเอียดคู่มือ การบริหารความเสี่ยงของ อ.อ.ป

วิทยาการของ KTB ให้ข้อคิดเห็นในการปรับปรุงการดำเนินงานและมีการบริหารความเสี่ยงดังนี้

1. โครงสร้างขององค์กรของ อ.อ.ป. ควรเพิ่มคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงในโครงสร้างด้วย เพื่อแสดงให้เห็นถึงโครงสร้างในการบริหารจัดการ การบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน ของ อ.อ.ป. ที่ชัดเจน
2. ในแผนภูมิความเสี่ยง (Risk Profile) ปรับลดระดับความเสี่ยง(ต่ำ) ของระดับคะแนน 1-5 ที่ใช้แทนด้วยสีเขียว เป็น 1-4 เนื่องจากค่าระดับ 5 คะแนน ทั้งในด้านโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และผลกระทบของความเสี่ยง เมื่อกำหนดในตาราง โอกาสจะเกิดและผลกระทบ จะมีโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงที่สูงมาก และผลกระทบที่รุนแรงมาก

### ข้อคิดเห็นของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงฯ อ.อ.ป.

- ให้ปรับปรุงคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและประเมินผลการควบคุมภายในของ อ.อ.ป. โดยแยกคณะกรรมการออกเป็น คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของ อ.อ.ป. และคณะกรรมการควบคุมภายในของ อ.อ.ป. แล้วเพิ่มไปในโครงสร้างของ อ.อ.ป.

- เลขานุการฯ ดำเนินการจัดทำคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของ อ.อ.ป. และคณะกรรมการควบคุมภายในของ อ.อ.ป. เสนอให้ผู้ว่าราชการ อ.อ.ป. ลงนาม

- เลขานุการฯ ดำเนินการปรับปรุง แผนภูมิความเสี่ยง (Risk Profile) ตามที่เสนอลงในคู่มือการบริหารความเสี่ยง และใช้ดำเนินการในปี 2562 ต่อไป

### มติที่ประชุม

เห็นชอบการทบทวนคู่มือการบริหารความเสี่ยงประจำปี 2561 และดำเนินการตามข้อเสนอแนะของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงฯ ต่อไป

## ระเบียบวาระที่ 3 เรื่อง เพื่อทราบ

### 3.1 เรื่อง รายงานความก้าวหน้าการดำเนินงานตามโครงการสนับสนุนรัฐวิสาหกิจ ด้านบริหารจัดการองค์กร(โครงการพีเลี้ยง)

ตามที่สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจจัดทำโครงการสนับสนุนรัฐวิสาหกิจด้านการบริหารจัดการองค์กร(โครงการพีเลี้ยง) เพื่อให้รัฐวิสาหกิจที่มีผลการประเมินการบริหารจัดการองค์กรที่มีคะแนนสูง เป็นพีเลี้ยงให้รัฐวิสาหกิจที่มีคะแนนน้อย องค์กรอุตสาหกรรมป่าไม้มีธนาคารกรุงไทย จำกัด(มหาชน)เป็นพีเลี้ยง ให้คำแนะนำการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงของ อ.อ.ป.

อ.อ.ป. ได้เข้าร่วมโครงการฯ โดยมีธนาคารกรุงไทยฯ เป็นพีเลี้ยง และได้ดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ดังนี้

1. ผู้บริหารและพนักงาน อ.อ.ป.ร่วมประชุมกับผู้บริหารและทีมงานของธนาคารกรุงไทยฯที่สำนักงานใหญ่ธนาคารกรุงไทยฯ ครั้งที่ 1 เมื่อวันที่ 14 มีนาคม 2561 เพื่อกำหนดแนวทางการดำเนินงานตามโครงการฯ ในเบื้องต้น

2. ผู้บริหารและทีมงานธนาคารกรุงไทยฯ ร่วมประชุมกับผู้บริหารและพนักงานของ อ.อ.ป. ครั้งที่ 2 เมื่อวันที่ 3 พฤษภาคม 2561 ที่สำนักงาน อ.อ.ป. เพื่อรับทราบข้อมูลการดำเนินงานของ อ.อ.ป. และการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยง ทั้งนี้ อ.อ.ป. ได้รายงานข้อมูลโครงสร้างการดำเนินงานและการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงฯ ให้ทราบ โดยได้รับคำชี้แนะ และคำแนะนำในการบริหารความเสี่ยงจากผู้บริหารและทีมงานธนาคารกรุงไทยฯ ซึ่งทั้งธนาคารกรุงไทยฯ และ อ.อ.ป. ได้ร่วมทำแผนปฏิบัติการให้สอดคล้องกันทั้งในฐานะพีเลี้ยงและฐานะน้องเลี้ยง

3. ทีมงานธนาคารกรุงไทยฯ เริ่มให้ความรู้ครั้งที่ 1 เมื่อวันที่ 25 พฤษภาคม 2561 ที่สำนักงาน อ.อ.ป. เป็นการให้ความรู้เรื่องโครงสร้างการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยง การจัดทำแผนที่ความเสี่ยง การเชื่อมโยงความสัมพันธ์ของสาเหตุ และการกำหนดน้ำหนักของสาเหตุในแผนที่ความเสี่ยง โดยมีผู้แทนหน่วยงานในสำนักงานกลาง อ.อ.ป. ซึ่งดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในเข้าร่วมรับฟัง

4. ทีมงานธนาคารกรุงไทยฯ ให้ความรู้เพื่อเติมเมื่อวันที่ 14 มิถุนายน 2561 ณ ธนาคารกรุงไทย (สาขาใหญ่) โดยมีประเด็นแนะนำดังนี้

4.1 แผนบริหารความเสี่ยงที่ผ่านมาที่ยังไม่แล้วเสร็จ หรือคาดว่าจะยังไม่แล้วเสร็จ  
รายการความเสี่ยงที่ดำเนินงานในปีที่ผ่านมา เมื่อประเมินรายการความเสี่ยงแล้วยังพบว่ามีรายการดังกล่าวอยู่ในปัจจุบัน แสดงให้เห็นว่าการดำเนินงานในอดีตมีช่องว่าง จะเป็นประเด็นซักถามของบริษัทที่ปรึกษา

4.2 เกณฑ์ในการกรองรายการความเสี่ยง ในหัวข้อการควบคุมที่เพียงพอต้องมีเอกสารยืนยันกระบวนการการควบคุมที่เพียงพอ และการติดตามประเมินผลต้องมีรายงานการติดตามอ้างอิงรายการดังกล่าว

4.3 นิยามความเสี่ยงแต่ละด้าน องค์กรอุตสาหกรรมป่าไม้ ควรกำหนดนิยามใหม่ให้ถูกต้องชัดเจนและเป็นไปในแนวทางเดียวกัน

4.4 การประเมินโอกาสจะเกิดผลกระทบ ที่นอกเหนือจากระดับคะแนน (LxI = 25 สูงมาก) หากมีควรจะมีแผนรองรับหรือกิจกรรมรองรับ

4.5 องค์กรอุตสาหกรรมป่าไม้ควรมีการกำหนด KRI ร่วมกับการบริหารความเสี่ยงของ อ.อ.ป. ด้วย

4.6 การกำหนดระดับ Risk Profile ใหม่เพื่อให้เหมาะสมยิ่งขึ้น

5. ในการดำเนินการตามโครงการที่เสี่ยงในครั้งหน้าที่จะเกิดขึ้น ทีมงานธนาคารกรุงไทยจะให้ความรู้ กระบวนการทำงาน ด้าน RCSA (การประเมินความเสี่ยงและการควบคุมด้วยตนเอง) ของธนาคารกรุงไทย และการสร้างแรงจูงใจในการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงของ ธนาคารฯ ให้ทราบ ต่อไป

ข้อคิดเห็นของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงฯ อ.อ.ป.

- จากกรณีที่มีรายการความเสี่ยงที่ยังไม่สามารถจัดการความเสี่ยงได้จากปีที่ผ่านมา ควรมีการปรับกิจกรรมจัดการความเสี่ยงใหม่เพื่อให้สามารถจัดการความเสี่ยงและลดความเสี่ยงลงให้ได้ตามเป้าหมาย

- ในกรณีการประเมินความเสี่ยงพอของการควบคุมภายใน ความเพียงพอของการติดตามงาน ควรจัดทำเกณฑ์หรือรายละเอียดประกอบที่ชัดเจน

- เลขานุการฯ ควรทบทวนคำนิยามของประเภทความเสี่ยงที่ชัดเจนเพิ่มมากยิ่งขึ้น เพื่อให้เข้าใจเป็นไปในแนวทางเดียวกันทั่วทั้งองค์กร

- เลขานุการฯ ดำเนินการจัดทำ KRI ของรายการความเสี่ยงแต่ละรายการเพื่อใช้ในการบริหารจัดการความเสี่ยง

มติที่ประชุม

รับทราบ และดำเนินการตามข้อเสนอแนะของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงฯ ต่อไป



## ระเบียบวาระที่ 4 เรื่องอื่นๆ

### 4.1 เรื่อง แนวทางการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของ อ.อ.ป. ประจำปี 2562

ตามที่ที่ประชุมคณะกรรมการตรวจสอบ อ.อ.ป. ครั้งที่ 4/2561 เมื่อวันที่ 3 กรกฎาคม 2561 ประสงค์ให้เลขานุการคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและประเมินผลการควบคุมภายใน นำเสนอแนวทางการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของ อ.อ.ป. ประจำปี 2562 เพื่อจะได้พิจารณาการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงให้มีความสมบูรณ์ และสามารถนำเสนอคณะกรรมการของ อ.อ.ป.พิจารณาให้ความเห็นชอบก่อนเริ่มปีบัญชี

#### การดำเนินการ

เลขานุการคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงฯ ได้จัดทำแนวทางการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของ อ.อ.ป. ประจำปี 2562 โดยมีรายละเอียด ดังนี้

ที่	กระบวนการบริหารความเสี่ยง	การดำเนินการ	รายละเอียด	ระยะเวลา
1.	<u>การระบุความเสี่ยง</u>	1.1 อ.อ.ป.แจ้งให้ผู้ปฏิบัติงานระบุความเสี่ยงในการปฏิบัติงานที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในปี 2562	1.1 อ.อ.ป. จัดทำแบบฟอร์มเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งหัวหน้าส่วน/ผู้จัดการ หัวหน้าฝ่าย ผู้อำนวยการสำนัก ระบุความเสี่ยง ประจำปี 2562	20 ก.ค.61
		1.2 ผู้ปฏิบัติงานระบุความเสี่ยง	1.2 ผู้ปฏิบัติงานวิเคราะห์การดำเนินงานในปี 2562 ที่คาดว่าจะเกิดความเสี่ยง และดำเนินการไม่แล้วเสร็จ ระบุความเสี่ยง และรายงาน อ.อ.ป.	21 ก.ค.- 3 ส.ค.61
2.	<u>การประเมินความเสี่ยง</u>	2.1 การรวบรวมรายการความเสี่ยง	2.1 เลขานุการฯ รวบรวมรายการ ความเสี่ยง จัดหมวดหมู่ จัดทำวาระ การประชุมเสนอคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงฯ	6-17 ส.ค.61
		2.2 ประชุมพิจารณารายการ ความเสี่ยงประจำปี 2562 และจัดทำแผนที่ความเสี่ยง	2.2 ผู้แทนคณะกรรมการบริหาร ความเสี่ยงฯ ประชุมพิจารณารายการ ความเสี่ยงประจำปี 2562 และจัดทำแผนที่ ความเสี่ยง/เลขานุการจัดทำรายงานการประชุม	20-31 ส.ค.61
		2.3 นำรายการความเสี่ยงและแผนที่ ความเสี่ยง เสนอคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง	2.3 เลขานุการฯ นำรายการความเสี่ยง และแผนที่ความเสี่ยง ขอความเห็นชอบต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงฯ	3-7 ก.ย.61

ที่	กระบวนการบริหารความเสี่ยง	การดำเนินการ	รายละเอียด	ระยะเวลา
3.	<u>การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง</u>	3.1 การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงประจำปี 2562	3.1 เลขานุการฯ จัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ประจำปี 2562 และจัดทำวาระการประชุมเสนอคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงฯ	10-21 ก.ย.61
		3.2 การนำแผนบริหารความเสี่ยงประจำปี 2562 เข้าขอความเห็นชอบต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและประเมินผลการควบคุมภายในฯ	3.2 คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงพิจารณาแผนบริหารความเสี่ยงประจำปี 2562 คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงฯ และเลขานุการฯ จัดทำวาระการประชุมเข้าสู่คณะกรรมการตรวจสอบ	24-28 ก.ย.61
		3.3 การนำแผนบริหารความเสี่ยงประจำปี 2562 เข้าขอความเห็นชอบต่อคณะกรรมการตรวจสอบ อ.อ.ป.	3.3 คณะกรรมการตรวจสอบ อ.อ.ป.พิจารณาแผนบริหารความเสี่ยงของ อ.อ.ป. ประจำปี 2562 ซึ่งผ่านความเห็นชอบจากคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงฯ	3-7 ต.ค.61
		3.4 นำแผนบริหารความเสี่ยงประจำปี 2562 เข้าขอความเห็นชอบต่อคณะกรรมการของ อ.อ.ป.	3.4 คณะกรรมการของ อ.อ.ป.พิจารณาแผนบริหารความเสี่ยง ประจำปี 2562	17-28 ต.ค.61

ข้อคิดเห็นของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงฯ อ.อ.ป.

- ในการระบุความเสี่ยงของ อ.อ.ป. ในปี 2562 นั้น ให้นำหน่วยงานระบุความเสี่ยงโดยใช้กรอบการพิจารณารายการความเสี่ยงที่คาดว่าจะเกิดขึ้นดังนี้

1. การบริหารสภาพคล่องกระแสเงินสดจากการดำเนินงาน
2. การบริหารจัดการกำไรจากการดำเนินงาน (รายได้-ค่าใช้จ่ายจากการจำหน่ายสินค้า)
3. การบริหารจัดการทรัพยากรบุคลากร
4. แผนยุทธศาสตร์ อ.อ.ป. (ฉบับที่จะปรับปรุงใหม่ตามแนวทางของ สคร.)
5. การวิเคราะห์สถานการณ์ภาพ อ.อ.ป. (SWOT Analysis) ด้านจุดอ่อน (Weakness)
6. นโยบายรัฐบาลที่สำคัญที่จะดำเนินการในปี 2562

มติที่ประชุม

รับทราบ และให้หน่วยงานดำเนินการตามข้อเสนอแนะของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงฯ ต่อไป

เลิกประชุมเวลา 11.00 น.

(ลงชื่อ).....ผู้จัดบันทึกการประชุม

( นายวิรัตน์ เรืองไชยศรี )

หัวหน้าส่วนศูนย์บริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

สำนักนโยบายแผนและยุทธศาสตร์

(ลงชื่อ).....ผู้ตรวจบันทึกการประชุม

( นายถนอมศักดิ์ เขียวแหลม )

ผู้อำนวยการสำนักนโยบายแผนและยุทธศาสตร์