****

**แผนบริหารความเสี่ยง
ประจำปี 2561**

****

****

**โดย**

**คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและประเมินผลการควบคุมภายใน**

**องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้**

ฉบับ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงฯ ให้ความเห็นชอบ ในการประชุมคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงฯ ครั้งที่ 5/2560 เมื่อวันที่ 22 ธันวาคม 2560

**บทที่ 1**

**บทนำ**

* 1. **หลักการและเหตุผล**

 หลักเกณฑ์และแนวทางการบริหารจัดการที่ดีในรัฐวิสาหกิจได้กําหนดให้ ผู้บริหารให้ความสําคัญต่อการบริหารความเสี่ยง โดยเห็นว่า ผู้บริหารรัฐวิสาหกิจสามารถป้องกันหรือลดความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นจากความเสี่ยงในการดําเนินกิจการได้ ซึ่งจะเป็นผลทําให้การดําเนินงาน เป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กําหนดไว้ นอกจากนี้บันทึกข้อตกลงประเมินผลการดําเนินงานของรัฐวิสาหกิจที่ลงนามระหว่างรัฐบาลโดยกระทรวงการคลังกับรัฐวิสาหกิจ เกณฑ์วัดการดำเนินงานได้กำหนดให้ทุกรัฐวิสาหกิจมีตัวชี้วัดที่ครอบคลุมเรื่องการบริหารความเสี่ยงไว้ด้วย การบริหารความเสี่ยงมีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งในการป้องกันและควบคุมปัญหาความเสี่ยงในด้านต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นจากสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน ซึ่งมีผลกระทบต่อความสำเร็จขององค์กรโดยรวม ดังนั้น “การบริหารความเสี่ยงที่ดี” คือการที่คนในองค์กรที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายได้มีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ ตรวจสอบ ประเมินความเสี่ยงและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นกับองค์กรอยู่เสมอ อีกทั้งมีการร่วมกันวางแผนป้องกันและควบคุมให้เหมาะสมกับภารกิจ เพื่อลดสภาพปัญหาหรือหลีกเลี่ยงความเสี่ยงที่อาจสร้างความเสียหายหรือความสูญเสียให้กับองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

 องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ( อ.อ.ป. ) เป็นรัฐวิสาหกิจที่มีบทบาทและหน้าที่ทั้งในทางธุรกิจและการบริการเชิงสังคม ใช้ทรัพยากรธรรมชาติประเภทป่าไม้ในการประกอบธุรกิจ เพื่อหารายได้เข้ารัฐและบริการประชาชนด้านการสงวนและอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม เพื่อให้เกิดความมั่นใจในการดำเนินงานว่าจะประสพผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ทั้งระยะสั้นและระยะยาว จำเป็นที่จะต้องมีการบริหารความเสี่ยง โดยการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงประจำปี และดำเนินการตามแผนการบริหารความเสี่ยงของ อ.อ.ป. กำหนดให้เป็นการบริหารความเสี่ยงองค์กรโดยรวม (Enterprise Risk Management: ERM)

* 1. **วัตถุประสงค์**
* เพื่อให้ผู้บริหารและพนักงานของ อ.อ.ป. เข้าใจหลักการและกระบวนการบริหารความเสี่ยง และกระบวนการในการวางแผนบริหารความเสี่ยง
* เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารความเสี่ยงของ อ.อ.ป. มีการปฏิบัติตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง
* เพื่อเป็นเครื่องมือในการสื่อสารและสร้างความเข้าใจ ตลอดจนเชื่อมโยงการบริหารความเสี่ยงกับกลยุทธ์ของ อ.อ.ป.
* เพื่อลดโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นกับการดำเนินงานด้านธุรกิจและการบริการเชิงสังคมของ อ.อ.ป.
	1. **เป้าหมาย**
* ผู้บริหารและพนักงาน อ.อ.ป. สามารถระบุความเสี่ยง วิเคราะห์ความเสี่ยง ประเมินความเสี่ยงและจัดการความเสี่ยงประจำปี 2560 ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
* มีแผนบริหารความเสี่ยงประจำปี 2560 สามารถนำแผนบริหารความเสี่ยงไปใช้ในการบริหารงานที่รับผิดชอบได้สำเร็จ
* บริหารความเสี่ยงประจำปี 2560 ให้ลดลงในระดับที่กำหนดได้ครบทุกแผน
	1. **ประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยง**

การดำเนินการบริหารความเสี่ยงจะช่วยให้ผู้บริหารมีข้อมูลใช้ในการตัดสินใจได้ดียิ่งขี้นและ อ.อ.ป.สามารถจัดการกับปัญหาอุปสรรคและอยู่รอดได้ในสถานการณ์ที่ไม่คาดคิดหรือสถานการณ์ที่อาจทำให้องค์กรเกิดความเสียหาย

ประโยชน์ที่คาดหวังว่าจะได้รับจากการดำเนินการบริหารความเสี่ยงคือ

* เป็นส่วนหนึ่งของหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี
* สร้างฐานข้อมูลความรู้ที่เป็นประโยชน์ต่อการบริหารและการปฏิบัติงาน
* ช่วยสะท้อนให้เห็นภาพรวมของความเสี่ยงที่สำคัญๆ
* เป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารงาน
* ช่วยในการพัฒนาองค์กรให้เป็นไปในทางเดียวกัน
* ช่วยให้การพัฒนาการบริหารและจัดสรรทรัพยากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล
	1. **ความหมายและคำจำกัดความเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง**

**ความเสี่ยง (Risk)** หมายถึง เหตุการณ์ไม่แน่นอนที่อาจเกิดขึ้น ซึ่งหากเกิดขึ้นจะมีผลกระทบใน
เชิงลบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์หรือภารกิจขององค์กร หรือโอกาสที่จะเกิดความสูญเสีย หรือสิ่งที่ไม่คิดหวัง/ไม่พึงประสงค์จากการดำเนินงาน หรือเสียโอกาสทางธุรกิจ ตัวอย่าง เช่น ภัยธรรมชาติ การก่อ
การร้าย ความเสียหายของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ บุคลากรไม่มีความรู้ และประสบการณ์ที่เหมาะสมอย่างเพียงพอต่อองค์กร หรือการถูกดำเนินการทางกฎหมาย

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

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

 **โอกาสจะเกิด (Likelihood: L)**หมายถึง ความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงซึ่งจำแนกเป็น 5 ระดับคือ

 ระดับ 1 หมายถึงความเสี่ยงนั้นมีโอกาสเกิดขึ้นน้อยมาก

ระดับ 2 หมายถึงความเสี่ยงนั้นมีโอกาสเกิดขึ้นน้อย

ระดับ 3 หมายถึงความเสี่ยงนั้นมีโอกาสเกิดขึ้นปานกลาง

ระดับ 4 หมายถึงความเสี่ยงนั้นมีโอกาสเกิดขึ้นสูง

ระดับ 5 หมายถึงความเสี่ยงนั้นมีโอกาสเกิดขึ้นสูงมาก

 **ผลกระทบ (Impact: I)** หมายถึง ขนาดความรุนแรงของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นหากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง จำแนกเป็น 5 ระดับคือ

 ระดับ 1 หมายถึง ผลกระทบของความเสี่ยงต่อองค์การมีน้อยมาก

ระดับ 2 หมายถึง ผลกระทบของความเสี่ยงต่อองค์การมีน้อย

ระดับ 3 หมายถึง ผลกระทบของความเสี่ยงต่อองค์การมีปานกลาง

ระดับ 4 หมายถึง ผลกระทบของความเสี่ยงต่อองค์การมีสูง

ระดับ 5 หมายถึง ผลกระทบของความเสี่ยงต่อองค์การมีสูงมาก

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

**บทที่ 2**

**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 และครั้งล่าสุดได้มีการแก้ไขเพิ่มเติมพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ (ฉบับที่ 5) เมื่อวันที่ 27 สิงหาคม พ.ศ. 2546 ให้โอนองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ไปเป็นรัฐวิสาหกิจสังกัดกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

**วัตถุประสงค์ในการจัดตั้ง มี 6 ประการ ดังนี้**

* อำนวยบริการแก่รัฐและประชาชนในการอุตสาหกรรมป่าไม้
* ประกอบธุรกิจเกี่ยวกับอุตสาหกรรมการป่าไม้เช่นเกี่ยวกับการทำไม้และเก็บหาของป่าแปรรูปไม้ทำไม้อัดอบไม้อัดน้ำยาไม้กลั่นไม้และประดิษฐ์หรือผลิตวัตถุ หรือสิ่งของจากไม้และของป่าและธุรกิจที่ต่อเนื่องคล้ายคลึงกันรวมทั้งอุตสาหกรรมอื่นใดที่เกี่ยวด้วยไม้หรือของป่า
* ปลูกสร้างสวนป่า คุ้มครองรักษาป่าไม้และบูรณะป่าไม้เพื่อประโยชน์แก่การป่าไม้ ไม่ว่าจะเป็นการดำเนินการเองหรือเป็นการดำเนินการเพื่อช่วยเหลือรัฐ
* วิจัย ค้นคว้า และทดลองเกี่ยวกับผลิตผลและผลิตภัณฑ์ในด้านอุตสาหกรรมไม้
* ดำเนินกิจการเกี่ยวกับการเผยแพร่ความรู้การปลูกฝังทัศนคติและความสำนึกในการคุ้มครองดูแลรักษาบูรณะและพัฒนาทรัพยากรป่าไม้ รวมทั้งการจัดหาที่พักการอำนวยความสะดวกหรือการให้บริการในกิจการที่เกี่ยวกับการทัศนาจรหรือกิจการอื่นใดเพื่อประโยชน์แก่การดำเนินการดังกล่าว
* 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 ธุรกิจอุตสาหกรรมไม้จากสวนป่าและธุรกิจบริการการท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ในสวนป่า การดำเนินงาน อ.อ.ป. มีผลกำไรมาโดยตลอดและสามารถส่งรายได้เข้ารัฐแล้ว เป็นเงิน 4,318.84 ล้านบาท สืบเนื่องจากการปิดป่างดสัมปทานทำไม้ในปี 2532 ทำให้อ.อ.ป. มีผลขาดทุนในระหว่างปี 2536 -2538 และระหว่างปี 2541-2545 ต่อเมื่อสวนป่าเศรษฐกิจเริ่มให้ผลผลิตมากขึ้น อ.อ.ป. กลับมามีผลประกอบการกำไรอีกครั้งในปี 2546 และมีกำไรออย่างต่อเนื่องจนถึงปัจจุบัน

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

จากสถานการณ์ด้านการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม กระแสสังคมและชุมชนท้องถิ่นโดยรอบสวนป่า ประเด็นนโยบายของรัฐบาลโดยกระทรวงการคลังในฐานะผู้ถือหุ้น นโยบายของกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ในฐานะกระทรวงเจ้าสังกัด และเพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ตามพระราชกฤษฎีกาการจัดตั้ง อ.อ.ป. และเป็นไปตามนโยบายของคณะกรรมการบริหารกิจการของ อ.อ.ป. ในฐานะผู้บริหารอ.อ.ป. ได้ทบทวนแผนยุทธศาสตร์ และพิจารณาดำเนินการปรับบทบาทให้ดำเนินธุรกิจตามศักยภาพขององค์กร โดยเน้นอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมและบริการสังคม โดยในปี 2558 ได้มีการทบทวนและจัดทำเป็นแผนยุทธศาสตร์ปี 2560 – 2565 และได้นำเสนอให้คณะกรรมการของ อ.อ.ป. พิจารณาเห็นชอบแล้ว

**วิสัยทัศน์**

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

ซึ่งเป็นการปรับวิสัยทัศน์ใหม่ จากเดิม ”เป็นผู้นำการจัดการสวนป่าเศรษฐกิจอย่างอย่างยั่งยืน เพื่อยกระดับอุตสาหกรรมไม้ของ อ.อ.ป.” โดยนิยามของวิสัยทัศน์ใหม่มีดังนี้

**1 “เป็นผู้นำ”**หมายถึง การเป็นองค์กรที่มีศักยภาพ สามารถเป็นต้นแบบ และมีความพร้อมในการส่งเสริมให้กับหน่วยงานอื่น

**2 “จัดการสวนป่าเศรษฐกิจอย่างยั่งยืน”**หมายถึง การนำการบริหารจัดการสวนป่าปลูกให้สามารถเป็นสวนป่าที่ตอบสนอง ทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ตามมาตรฐานการจัดการป่าไม้อย่างยั่งยืนของ 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. พัฒนาที่ดินสวนป่าให้เป็นสวนป่าเศรษฐกิจอย่างยั่งยืนใช้ประโยชน์พื้นที่ป่าเศรษฐกิจตาม

ศักยภาพสวนป่า

 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

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 จึงได้นำความรู้นั้นมาใช้ดูแลและบริบาลช้างของอ.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

 **2.4 เป้าประสงค์**

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

ชุมชนรอบสวนป่ามีคุณภาพชีวิตและสิ่งแวดล้อมที่ดีขึ้น และการบริบาลช้างไทยให้ช้างมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นสามารถสร้างมูลค่าทางด้านเศรษฐกิจและสังคมได้

 6) ชุมชนรอบสวนป่ามีคุณภาพชีวิตและสิ่งแวดล้อมที่ดีขึ้น และการบริบาลช้างไทยให้ช้างมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นสามารถสร้างมูลค่าทางด้านเศรษฐกิจและสังคมได้

**2.5 โครงสร้างการบริหารงาน**

โครงสร้างการบริหารงานขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ประกอบด้วย คณะกรรมการของ
อ.อ.ป. มีปลัดกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมเป็นประธานมีองค์ประกอบดังนี้

**คณะกรรมการของ อ.อ.ป.**

**ผู้อำนวยการ อ.อ.ป.**

**คณะกรรมการตรวจสอบ**

**อนุกรรมการกลั่นกรองงาน**

**รองผู้อำนวยการ**

**รองผู้อำนวยการ**

**รองผู้อำนวยการ**

**สำนักตรวจสอบภายใน**

**สายสนับสนุน**

สำนักบริหารกลาง

สำนักบัญชีและการเงิน

**สายธุรกิจ 1**

**องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือบน**

**องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือล่าง**

**องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคกลาง**

สำนักกฎหมาย

**สายธุรกิจ 1**

องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคใต้

สถาบันคชบาลแห่งชาติ ในพระอุปถัมภ์

สำนักนโยบายแผนและยุทธศาสตร์

สำนักวิจัยพัฒนาการจัดการป่าไม้เศรษฐกิจอย่างยั่งยืน

สำนักธุรกิจการตลาด

**2.6โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงของ อ.อ.ป.**

คณะกรรมการของ อ.อ.ป.

คณะกรรมการตรวจสอบ
อ.อ.ป.

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและประเมินผลการควบคุมภายในของ อ.อ. ป.อ.อ.ป.

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงฯ (รายสำนัก)

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงฯ (รายสำนัก)

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงฯ (รายสำนัก)

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงฯ (รายสำนัก)

**หน้าที่ความรับผิดชอบตามโครงสร้างการบริหารความเสี่ยง**

 **คณะกรรมการของ อ.อ.ป.**

* กำหนดนโยบาย ให้คำแนะนำ และให้ความเห็นชอบแผนบริหารความเสี่ยงองค์กร
* ส่งเสริม และสนับสนุนให้มีการดำเนินการที่เหมาะสม เพื่อการบริหารความเสี่ยง

**คณะกรรมการตรวจสอบ อ.อ.ป.**

* กำกับดูแล และติดตามการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นอิสระ
* ติดตามประสิทธิภาพการทำงานของผู้ตรวจสอบภายใน และผู้รับผิดชอบการบริหารความเสี่ยงของ อ.อ.ป.
* สื่อสารกับคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง เพื่อความเข้าใจในบริบทของความเสี่ยงและเชื่อมโยงกับการควบคุมภายใน เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่ามีการควบคุมภายใน และการบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสม เพื่อจัดการความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร รวมถึงมีการกำกับดูแลกิจการที่ดี

**คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและประเมินผลการควบคุมภายในของ อ.อ.ป.**

 มี 2 ระดับ คือ ระดับ องค์กร และระดับสำนัก

 **คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของ อ.อ.ป.**(ระดับ องค์กร)

 ประกอบด้วย ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ และผู้อำนวยการทุกสำนัก ยกเว้นสำนักตรวจสอบภายใน เป็นกรรมการ มีหน้าที่

 1) กำกับดูแลและควบคุมกระบวนการบริหารความเสี่ยง อ.อ.ป.โดยพิจารณาวัตถุประสงค์ การระบุการประเมินการจัดการและจัดทำแผนการรายงานติดตามผลและการประเมินผลการบริหารความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ อ.อ.ป. ยอมรับได้ ตลอดจนทบทวนการบริหารความเสี่ยง

 2) จัดทำนโยบายและคู่มือการบริหารความเสี่ยงของ อ.อ.ป.

 3) สรุปและนำเสนอการบริหารความเสี่ยงของ อ.อ.ป.ต่อผู้บริหาร คณะกรรมการ

ตรวจสอบ อ.อ.ป. (Audit Committee) และคณะกรรมการบริหารกิจการของ อ.อ.ป.

 4) บริหารจัดการให้การบริหารความเสี่ยงองค์กรมีการใช้ระบบสารสนเทศ

และมีการบูรณาการอย่างเป็นระบบ

 **คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและประเมินผลการควบคุมภายในระดับสำนัก**

แต่ละสำนักแต่งตั้งคณะกรรมการขึ้นมาบริหารและกำกับดูแลภายในกันเองมีหน้าที่

1) ร่วมวางแผนงานและดำเนินการตามแผนงานนโยบายและกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงที่คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงกำหนด

1. กำกับดูแลและติดตามให้หน่วยงานปฏิบัติตามกระบวนการบริหาร

ความเสี่ยง

1. สนับสนุน และส่งเสริมให้การบริหารความเสี่ยงเป็นการปฏิบัติงานปกติและเป็นวัฒนธรรมของหน่วยงาน มีการบริหารระบบการควบคุมภายในให้มีประสิทธิภาพเป็นมาตรฐาน

**2.7 การวิเคราะห์สถานภาพ อ.อ.ป.**

**ปัจจัยภายใน**

**จุดแข็ง (Strengths):**

1. บุคลากรมีความรู้ ความเชี่ยวชาญและประสบการด้านการจัดการสวนป่าเศรษฐกิจอย่างยั่งยืนและอุตสาหกรรมไม้พร้อมที่จะขับเคลื่อนองค์กรไปสู่วิสัยทัศน์ใหม่ตามเป้าหมายที่กำหนด

2. มีผลผลิตจากสวนป่า (ไม้สัก ยูคาลิปตัส ยางพารา)อยู่จำนวนมากกระจายทั่วประเทศที่สามารถสร้างรายได้ได้แล้วและรองรับการผลิตต่อเนื่องในอุตสาหกรรมไม้

3. โครงสร้างองค์กรมีหน่วยงานกระจายอยู่ทั่วประเทศและมีบุคลากรประจำอยู่ทุกหน่วยงาน

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. ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ขาดระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อใช้ในการบริหารจัดการและการตัดสินใจของผู้บริหารไม่มีการบริหารจัดการสินค้าคงคลัง การขนส่ง การกระจายสินค้าเพิ่มการจำหน่ายตามจุดต่างๆ

**ปัจจัยภายนอก**

**โอกาส (Opportunities)**

1. กระแสการตื่นตัวด้านการอนุรักษ์ และฟื้นฟูสภาพแวดล้อมและทรัพยากรธรรมชาติของโลกทำให้ประเทศที่พัฒนาแล้ว ซึ่งเป็นตลาดนำเข้าไม้ที่สำคัญกีดกันการนำเข้าผลิตภัณฑ์ไม้ที่ใช้วัตถุดิบจากปธรรมชาติและประเทศเพื่อนบ้านหลายประเทศห้ามการส่งออกไม้ซุงที่ทำออกจากป่าธรรมชาติเป็นการสร้างโอกาสให้
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) ที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกลเปลี่ยนบทบาทการบริหารแบบใหม่โดยยึดหลักธรรมาภิบาล (Good Governance)

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

**บทที่ 3**

**กระบวนการบริหารความเสี่ยง**

 ในการบริหารความเสี่ยง อ.อ.ป. ได้กำหนดกระบวนการไว้ 8 ขั้นตอน ดังนี้

 ในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ปี 2561 มุ่งผลสัมฤทธิ์ในสามมิติคือ ด้านการบริหารจัดการ ด้านสังคมและชุมชน และด้านสิ่งแวดล้อม ให้ดำเนินธุรกิจด้านสวนป่าเศรษฐกิจภายใต้วิสัยทัศน์ที่ว่า  **“เป็นผู้นำจัดการสวนป่าเศรษฐกิจอย่างยั่งยืน เพื่อยกระดับอุตสาหกรรมไม้จากป่าปลูก ในปี 2565*”***

จากวิสัยทัศน์ดังกล่าว ได้แปลงเป็นบทบาท พันธกิจ ได้จัดทำแผนยุทธศาสตร์ ระยะปานกลาง และจัดทำแผนธุรกิจประจำปี 2561 และมีการดำเนินการตาม กระบวนการบริหารความเสี่ยง ดังนี้

**3.1. การกำหนดวัตถุประสงค์**

 อ.อ.ป. ได้กำหนดพันธกิจ 8 ประการ เพื่อให้สอดคล้องกับแนวนโยบายแห่งรัฐและสถานการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมและสังคมที่เปลี่ยนไป ได้ทบทวนจัดทำแผนยุทธศาสตร์ 2559-2564 ได้นำเป้าประสงค์ของแต่ละยุทธศาสตร์ พิจารณานำบันทึกข้อตกลงขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ และพันธกิจหลักขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้โดยใช้การบริหารความเสี่ยงเป็นเครื่องมือในการกำกับดูแลเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์

**3.2. การระบุความเสี่ยง**

ในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงประจำปี 2560 ได้มอบหมายให้คณะกรรมการแต่ละสำนักเสนอประเด็นและระบุความเสี่ยงให้กับเลขานุการคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและประเมินผลการควบคุมภายในของ อ.อ.ป. สรุปและจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงเสนอต่อที่ประชุมคณะกรรมบริหารความเสี่ยงฯ

การระบุความเสี่ยงประจำปี 2560 ได้พิจารณาจาก

1. แผนการดำเนินงาน ของ อ.อ.ป. ประจำปี 2560

2. โครงการเร่งด่วนตามแผนยุทธศาสตร์ 2559 -2564

3. บันทึกข้อตกลงประเมินผลการดำเนินงาน ของ อ.อ.ป. ประจำปี 2560

4. แผนบริหารความเสี่ยงที่ยังดำเนินการไม่แล้วเสร็จ และความเสี่ยงคาดว่าจะเกิดขึ้นในปี 2560

ในการระบุความเสี่ยงได้ระบุ0tระบุให้ครอบคลุมความเสี่ยงทั้ง 4 ด้าน ดังนี้

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **สัญลักษณ์** | **ประเภทของความเสี่ยง** | **นิยาม** | **ตัวอย่าง** |
| corporate-strategy-management.png | ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์(Strategic Risk) | ความเสี่ยงที่อาจก่อให้เกิดการสูญเสียทางการเงิน หรือศักยภาพในการแข่งขัน อันเนื่องมาจากกระบวนการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ที่ไม่เหมาะสม  | - การเปลี่ยนแปลงทางการเมือง- ไม่สามารถเพิ่มรายได้และลดค่าใช้จ่าย ได้ตามเป้าหมายกำหนด- การเปลี่ยนแปลงความต้องการของ ลูกค้า |
| operations-management.png | ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการ(Operational Risk) | ความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์กร อันเนื่องมาจากความผิดพลาดที่เกิดจากการปฏิบัติงานของบุคลากร ระบบ หรือกระบวนการต่างๆ | - ขาดบุคลากรที่มีคุณภาพ- การก่อการร้าย อุทกภัย วินาศภัย- การใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศไม่ เต็มประสิทธิภาพ |
| financial-management-management.png | ความเสี่ยงด้านการเงิน(Financial Risk) | ความเสี่ยงที่เกิดจากความผันผวนของตัวแปรทางการเงิน ซึ่งก่อให้เกิดการสูญเสียทางการเงิน | - ความเสี่ยงด้านเครดิต- ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง- การขาดทุนจากอัตราแลกเปลี่ยน- ความผันผวนของราคาวัตถุดิบ |
| policy-management.png | ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ(Compliance Risk) | ความเสี่ยงที่เกิดจากการละเมิดหรือไม่ปฏิบัติตามนโยบาย ข้อบังคับ ข้อสัญญา และข้อกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานขององค์กร | - การทุจริต- การถูกฟ้องร้อง ร้องเรียนจากผู้มีส่วน ได้สวนเสีย- การไม่ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ที่ เกี่ยวข้อง |

 เมื่อได้รายการความเสี่ยงในขั้นต้นจะวิเคราะห์รายการความเสี่ยงโดยการพิจารณาจากผลการดำเนินงานในอดีต ความเพียงพอของควบคุมภายใน ความเพียงพอของการติดตามประเมินผล โดยแต่ละเกณฑ์จะมีค่าคะแนน 1 – 3 คะแนน

ทั้ง 3 เกณฑ์รวมกัน ถ้ามีค่าต่ำกว่า 6 คะแนน จะนำไปประเมินความเสี่ยง ต่อไป

**ตารางเกณฑ์พิจารณา**

|  |  |
| --- | --- |
| **ปัจจัยพิจารณา** | **เกณฑ์คะแนนการพิจารณา** |
| **1** | **2** | **3** |
| 1.ผลการดำเนินงานในอดีต | ดำเนินการได้ต่ำกว่าเป้าหมาย | ดำเนินการได้ตามเป้าหมาย | ดำเนินการได้ดีกว่าเป้าหมาย |
| 2.ความเพียงพอจากการควบคุมภายใน | การควบคุมน้อย | มีการควบคุมภายในที่เพียงพอ | มีการควบคุมภายในที่ดี |
| 3. ความเพียงพอของการติดตามงาน | ไม่มีการรายงาน/รายงาน 2 ครั้งต่อปี | มีการรายงานรายไตรมาส | มีการรายงานผลทุกเดือน |

**3.3. การประเมินความเสี่ยง**

พิจารณาจากความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และผลกระทบของความเสี่ยงต่อองค์กรก่อให้เกิดความเสี่ยงระดับใด แสดงได้ ดังนี้

**แผนภูมิความเสี่ยง (Risk Profile)**

ระดับของความเสี่ยง (Degree of Risks)

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **ผลกระทบของความเสี่ยง** | **5** | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 |
| **4** | 4 | 8 | 12 | 16 | 20**ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้** |
| **3** | 3 | 6 | 9 | 12 | 15 |
| **2** | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| **1** | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|  | **1** | **2** | **3** | **4** | **5** |

**โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | มีความเสี่ยงสูงมาก |  | มีความเสี่ยงสูง |
|  | มีความเสี่ยงปานกลาง |  | มีความเสี่ยงต่ำ |

รายการความเสี่ยงของแต่ละระดับความเสี่ยงที่ได้จัดเรียงลำดับไว้ เมื่อนำมาวิเคราะห์เปรียบเทียบกับเกณฑ์การยอมรับความเสี่ยง **หากความเสี่ยงมีระดับคะแนน 12 คะแนนขึ้นไป** จึงจะนำมาบริหารความเสี่ยง ดังนี้

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **ระดับความเสี่ยง** | **ระดับคะแนน** | **แทนด้วย** | **ความหมาย** |
| สูงมาก | 16 - 25 |  | ระดับที่ไม่สามารถยอมรับความเสี่ยงได้จำเป็นต้องเร่งจัดการความเสี่ยงเพื่อให้อยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้ทันที |
| สูง | 12 - 15 |  | ระดับที่ไม่สามารถยอมรับความเสี่ยงได้จำเป็นต้องจัดการความเสี่ยงเพื่อให้อยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้ต่อไป |
| ปานกลาง | 6 – 11 |  | ระดับที่พอยอมรับความเสี่ยงได้แต่ต้องมีการควบคุมเพื่อป้องกัน ไม่ให้ความเสี่ยงเคลื่อนย้ายไปยังระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ |
| ต่ำ | 1 - 5 |  | ระดับที่ยอมรับความเสี่ยงได้ไม่ต้องมีการควบคุม ไม่ต้องมีการจัดการเพิ่มเติม |

 ประเมินรายการความเสี่ยงทั้งระดับความเสี่ยงก่อนการควบคุม (Inherent Risk) และระดับความเสี่ยงหลังการควบคุม (Residual Risk)

ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้

**แผนจัดการความเสี่ยง**

มาตรการการควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบัน

มาตรการการควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบัน

ระดับความเสี่ยงก่อนการควบคุม(Inherent Risk)

ระดับความเสี่ยงหลังการควบคุม
(Residual Risk)

**3.4. การตอบสนองความเสี่ยง**

เมื่อได้ระบุความเสี่ยงที่สำคัญแล้วต้องพิจารณาว่าจะบริหารจัดการกับความเสี่ยงที่คาดว่าจะ

เกิดขึ้นในปี 2560 อย่างไร

ทางเลือกหรือกลยุทธ์ในการตอบสนองความเสี่ยงแบ่งได้ 4 แนวทางหลักคือ

1) **การยอมรับ** (Take, Accept) หมายถึงการที่ความเสี่ยงนั้นสามารถยอมรับได้ภายใต้การควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบันซึ่งไม่ต้องดำเนินการใดๆเช่นกรณีที่มีความเสี่ยงในระดับไม่รุนแรงและไม่คุ้มค่าที่จะดำเนินการใดๆให้ขออนุมัติหลักการรับความเสี่ยงไว้และไม่ดำเนินการใดๆ

2) **การควบคุม** (Treat) คือความเสี่ยงที่ยอมรับได้แต่ต้องมีการแก้ไขเกี่ยวกับการควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบันเพื่อให้มีการควบคุมที่เพียงพอและเหมาะสมเช่นการปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานการจัดอบรมเพิ่มทักษะในการทำงานให้กับพนักงานและการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานเป็นต้น

3) **การยกเลิก** (Terminate) หรือหลีกเลี่ยง (Avoid) คือความเสี่ยงที่ไม่สามารถยอมรับและต้องจัดการให้ความเสี่ยงนั้นไปอยู่นอกเงื่อนไขการดำเนินงานโดยมีวิธีการจัดการความเสี่ยงในกลุ่มนี้เช่นการหยุดดำเนินงานหรือกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงนั้นการเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานการลดขนาดของงานที่จะดำเนินการหรือกิจกรรมลงเป็นต้น

4) **การโอนความเสี่ยง** (Transfer) หรือแบ่ง (Share) คือความเสี่ยงที่สามารถโอนไปให้ผู้อื่นได้เช่นการจ้างบุคคลภายนอกหรือการจ้างบริษัทภายนอกมาจัดการในงานบางอย่างแทนเช่นงานรักษาความปลอดภัยเป็นต้น

**3.5. การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง**

 เมื่อได้ระบุความเสี่ยงที่สำคัญๆ คัดเลือกความเสี่ยงที่จะนำมาบริหารจัดการ ประเมินโอกาสและผลกระทบรวมทั้งทางเลือกในการตอบสนองแล้ว จากนั้นจึงพิจารณาจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง

นโยบายแนวทางหรือขึ้นตอนปฏิบัติต่างๆที่กำหนดขึ้นเป็นกิจกรรมการควบคุมเพื่อลดความเสี่ยงและทำให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ต้องคำนึงถึงสิ่งต่างๆต่อไปนี้

1) ภายใต้แนวทางต่างๆที่เลือกนั้นจะประกอบไปด้วยกิจกรรมต่างๆที่กำหนดขึ้นเพื่อที่จะตอบสนองต่อความเสี่ยง

2) กิจกรรมควบคุมต้องประกอบด้วยความคิดริเริ่มใหม่ๆและกิจกรรมที่ช่วยลดความน่าจะเป็นที่เหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยงจะเกิดขึ้นหรือลดความเสียหายเมื่อเหตุการณ์นั้นได้เกิดขึ้นการกำหนดกิจกรรมควบคุมจึงมีความครอบคลุมการดำเนินงานในทุกๆด้าน

3) กำหนดตัวผู้รับผิดชอบในแต่ละกิจกรรมระยะเวลาในการปฏิบัติและควรวิเคราะห์ต้นทุนและผลประโยชน์ของกิจกรรมซึ่งประกอบด้วยค่าใช้จ่ายสำหรับกิจกรรมและระดับความเสี่ยงที่คงเหลือจากการปฏิบัติกิจกรรม

**องค์ประกอบของแผนบริหารความเสี่ยง**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **ที่** | **องค์ประกอบ** | **รายละเอียด** |
| 1 | ชื่อความเสี่ยง | อธิบายสั้น ๆ ว่าประเด็นความเสี่ยงคืออะไร |
| 2 | ลำดับความเสี่ยงเพื่อการปฏิบัติ | ระบุลำดับคะแนน อาจใช้สีไฟจราจร |
| **ที่** | **องค์ประกอบ** | **รายละเอียด** |
| 3 | คะแนนลำดับความสำคัญ | ระบุคะแนนผลกระทบโอกาส การควบคุม การปรับปรุง และระยะเวลา |
| 4 | ประเภทของความเสี่ยง | ระบุว่าความเสี่ยงประเภทใด |
| 5 | พื้นฐานของความเสี่ยง | ระบุสาเหตุ และผลกระทบต่อเป้าประสงค์ใด |
| 6 | การควบคุมความเสี่ยงในปัจจุบัน | ระบุแนวทางดำเนินการในปัจจุบัน |
| 7 | แผนปฏิบัติเพื่อควบคุมความเสี่ยง | ระบุแนวทางในการดำเนินกิจกรรมที่เกิดขึ้นใหม่นอกเหนือจากแผนปฏิบัติงานทั่วไป หากกิจกรรมใดระบุเป้าหมายได้ให้ระบุเป้าหมายด้วย พร้อมทั้งมีการกำหนดระยะเวลา ผู้รับผิดชอบ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย |
| 8 | ตัวชี้วัดความคืบหน้า และความสำเร็จ | ระบุว่าถ้าทำตามตัวชี้วัดแล้ว ความเสี่ยงลดลงหรือไม่ |
| 9 | แนวทางการตรวจสอบ และรายงาน | ระบุความคืบหน้าในการดำเนินการ (ร้อยละ) |

**3.6. การรายงานและการติดตามผล**

เป็นการติดตามผลการดำเนินงานว่าหลังจากดำเนินกิจกรรมตามแผนปฏิบัติการแต่ละแผนแล้วความเสี่ยงลดลงหรือไม่อย่างไรโดยพิจารณาจากโอกาสและผลกระทบตามเกณฑ์ที่กำหนด แล้วจัดทำแผนภูมิความเสี่ยงใหม่ตามผลงาน มีการเปลี่ยนแปลงหรือไม่ เพื่อให้มั่นใจว่าการบริหารความเสี่ยงนั้นได้ผลจริง หากพบปัญหาจะสามารถกำหนดมาตรการจัดการความเสี่ยงได้ทันที

**3.6.1) สำนัก/ผู้รับผิดชอบความเสี่ยง (Risk Owner)**

รายงานความก้าวหน้าแผนบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรโดยมีผู้ประสานงานของแต่ละสำนัก ทำหน้าที่ในการติดตามและรายงานผลการดำเนินงานของแผนบริหารความเสี่ยง ต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงประจำสำนักเพื่อพิจารณาตรวจสอบ ให้ข้อคิดเห็น และจัดส่งให้ผู้รับผิดชอบบริหารความเสี่ยงของ อ.อ.ป. รวมถึงประสานงาน/สอบถามข้อมูลกับผู้รับผิดชอบการบริหารความเสี่ยง อ.อ.ป.ด้วย

**3.6.2) เลขานุการคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงฯ**

นำข้อมูลจากรายงานความก้าวหน้าแผนบริหารความเสี่ยง อ.อ.ป.ของแต่ละสำนักมาวิเคราะห์และจัดทำเป็นรายงานสรุปผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง**รายไตรมาส**โดยติดตามผลกับสำนักหรือผู้รับผิดชอบแผนฯและให้ความเห็นต่อผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงพร้อมนำเสนอรายงานสรุปผลดังกล่าวให้แก่/คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงฯ /ผู้บริหารระดับสูงเพื่อพิจารณาให้ความเห็นและนำเสนอต่อที่ประชุมคณะกรรมการตรวจสอบภายใน อ.อ.ป. ก่อนเสนอต่อที่ประชุมคณะกรรมการบริหารกิจการของ อ.อ.ป. เพื่อพิจารณาให้ความเห็นเป็นรายไตรมาส**เพื่อที่**หน่วยงานที่เกี่ยวข้องจะได้ดำเนินการตามข้อคิดเห็น

**3.7. ประเมินผลการบริหารความเสี่ยง**

 **- รายไตรมาส**

เลขานุการคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงนำข้อมูลจากรายงานสรุปผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงฯแต่ละไตรมาสมารวบรวมประเมินผลการบริหารความเสี่ยงและจัดทำเป็นรายงานสรุปความก้าวหน้าผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง ปัญหาอุปสรรค แนวทางแก้ไขและจัดประชุมคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงฯ นำเสนอต่อที่ประชุมคณะกรรมการตรวจสอบ อ.อ.ป.และรายงานต่อคณะกรรมการบริหารกิจการ อ.อ.ป.

**- รายปี**

เลขานุการคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงนำข้อมูลจากรายงานสรุปผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงฯ แต่ละไตรมาสมารวบรวมประเมินผลการบริหารความเสี่ยงและจัดทำเป็นรายงานสรุปความก้าวหน้าผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงประจำปี พร้อมกับจัดทำรายงานการบริหารความเสี่ยง อ.อ.ป.นำเสนอให้แก่ผู้บริหารระดับสูง คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงฯ คณะกรรมการตรวจสอบ เพื่อทราบให้ความเห็นจากนั้นรายงานต่อคณะกรรมการบริหารกิจการ อ.อ.ป. และบรรจุไว้ในรายงานประจำปี (Annual Report) เพื่อเผยแพร่ต่อไป

**3.8. การทบทวนการบริหารความเสี่ยง**

 เลขานุการบริหารความเสี่ยงนำข้อมูลสรุปจากรายงานสรุปผลการจัดการความเสี่ยงและความเห็นต่อผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงปัจจัยภายนอกและภายใน ข้อพิจารณาของคณะกรรมการ
อ.อ.ป. และคณะกรรมการตรวจสอบ รวมถึงผลการประชุมร่วมกับผู้บริหารระดับสูงและหัวหน้าหน่วยงาน ที่เกี่ยวข้องมาดำเนินการทบทวนและประเมินผลการบริหารความเสี่ยงใหม่เพื่อจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงองค์กรต่อเนื่องต่อไป

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

**บทที่ 4**

**แผนบริหารความเสี่ยง อ.อ.ป. ปี 2561**

 การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของ อ.อ.ป. ประจำปี 2561 มีกระบวนการเป็นขั้นตอนที่ต่อเนื่อง
มีการติดตามและประเมินผลเพื่อให้ผู้บริหารมั่นใจว่าการบริหารความเสี่ยงสามารถตอบสนองต่อปัจจัยเสี่ยงได้อย่างเหมาะสมและเป็นหลักประกันว่าจะสามารถลดความสูญเสียและเพิ่มโอกาสสำเร็จตามยุทธศาสตร์ของ
องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้

**4.1 การระบุความเสี่ยง**

 การระบุความเสี่ยงในปี 2560 คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ฯ ได้ร่วมกันพิจารณาจากแผนยุทธศาสตร์ ปี 2561 – 2565 แผนการดำเนินงานของ อ.อ.ป. ประจำปี 2561 บันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงานของ อ.อ.ป. ประจำปี 2561 (KPI) และแผนบริหารความเสี่ยงที่ดำเนินการยังไม่แล้วเสร็จในปีที่ผ่านมา รายการความเสี่ยงที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในปี 2561 นำมาวิเคราะห์ระบุความเสี่ยงที่จะทำให้ไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ตามยุทธศาสตร์และแผนงานดังกล่าวมีแผนงาน/กิจกรรมที่สำคัญจำนวน 27 แผนงาน/กิจกรรม ทำการวิเคราะห์ความเสี่ยงโดยการพิจารณาจากผลการดำเนินงาน ความเพียงพอของการควบคุม และการติดตามประเมินผล โดยแต่ละหัวข้อมีค่าคะแนน 1-3 หากผลรวม <6 จะนำไปประเมินความเสี่ยงโดยมีผลการวิเคราะห์ดังนี้มี 1 แผนแต่เนื่องจากแผนงานกิจกรรมที่ได้คะแนน 6 – 7 คะแนน บางส่วนมีเป้าหมายเพิ่มขึ้นมากในปี 2561 อาทิ แผนยุทธศาสตร์ อ.อ.ป. เป้าหมายเพิ่มขึ้นจาก 12 แผนเป็น 24 แผน หรือการจัดการส่งเสริมปลูกไม้สักเพิ่มขึ้นจาก 2,950 ไร่ เป็น 22,000 ไร่ ทำให้มีความจำเป็นจะต้องระบุเป็นความเสี่ยงในปี 2561 โดยมีผลการวิเคราะห์ ดังนี้

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **แหล่งที่มาของความเสี่ยง** | **แผน/โครงการ/กิจกรรม** | **ผลการดำเนินงานในอดีต** | **ความเพียงพอของการควบคุมภายใน** | **ความเพียงพอการติดตามประเมินผล** | **รวม** |
| 1. แผนการดำเนินงานของ อ.อ.ป. ประจำปี 2560 | 1.1 แผนสร้างรายได้ตามเป้าหมาย | 3 | 2 | 3 | 8 |
| 1.2 แผนงานด้านค่าใช้จ่าย | 3 | 2 | 3 | 8 |
| 1.3 แผนงานด้านการลงทุน | 1 | 2 | 3 | 6 |
| 1.4 โครงการตามแผนยุทธศาสตร์ปี 2561 – 2565 | 1 | 2 | 3 | 6 |
| 1.5 แผนการดำเนินงานด้านการตอบสนองนโยบายภาครัฐ และบริการเชิงสังคม | 3 | 3 | 3 | 9 |
| 2. บันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงานของ อ.อ.ป. ประจำปี 2561 | 2.1 การจัดการส่งเสริมปลูกไม้เศรษฐกิจเพื่อเศรษฐกิจ สังคมและสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน | 2 | 2 | 3 | 7 |
| 2.2 ความสามารถในการบริหารแผนงานลงทุนของ อ.อ.ป.  | 1 | 2 | 3 | 6 |
| **แหล่งที่มาของความเสี่ยง** | **แผน/โครงการ/กิจกรรม** | **ผลการดำเนินงานในอดีต** | **ความเพียงพอของการควบคุมภายใน** | **ความเพียงพอการติดตามประเมินผล** | **รวม** |
| 2. บันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงานของ อ.อ.ป. ประจำปี 2561 | 2.3 การนำระบบบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ (EVM)มาใช้ | 1 | 3 | 2 | 6 |
| 2.4 กำไรจากการดำเนินงาน (EBIDA) ไม่ได้ตามเป้าหมาย | 2 | 2 | 3 | 7 |
| 2.5 การบริหารสภาพคล่องกระแสเงินสดจากกิจกรรมดำเนินงาน | 1 | 2 | 3 | 6 |
| 2.6 การดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ อ.อ.ป. ปี 2561-2565 | 1 | 2 | 3 | 6 |
| 3. แผนยุทธศาสตร์ อ.อ.ป. ปี 2561-2565 (เฉพาะปี 2561) | 3.1 การดำเนินงานตามโครงการใน แผนยุทธศาสตร์ อ.อ.ป. ปี 2561 - 2565 | 1 | 2 | 3 | 6 |
| 4. แผนบริหารความเสี่ยงที่ดำเนินการยังไม่แล้วเสร็จในปีที่ผ่านมา และที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในปีนี้ | 4.1 กำไรจากการดำเนินงาน ( EBIDA ) ไม่ได้ตามเป้าหมาย | 2 | 2 | 3 | 7 |
| 4.2 สภาพคล่องกระแสเงินสด จากการดำเนินงาน ประจำปี 2561 | 1 | 2 | 3 | 6 |
| 4.3 การจัดซื้อจัดจ้างตาม พ.ร.บ. การจัดซื้อจัดจ้างและพัสดุ พ.ศ. 2560 ไม่ถูกต้องตามระเบียบ | 1 | 2 | 2 | 5 |
| 4.4 การดำเนินโครงการในแผนยุทธศาสตร์ ปี 2561-2565 | 1 | 2 | 3 | 6 |
| 4.5 ไม่มีงบประมาณ ( การดำเนินการตามแผนพัฒนาบุคลากรของ ส.ตส. ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ) | 2 | 2 | 2 | 6 |
| 4.6 การจัดทำแผนดิจิทัลของ อ.อ.ป. ( ขาดแคลนงบประมาณ ) | 2 | 2 | 2 | 6 |
| 4.7 การปลูกสร้างสวนป่าได้ผลผลิตไม่เป็นไปตามเป้าหมาย | 2 | 2 | 2 | 6 |
| 4.8 การจัดการส่งเสริมปลูกไม้เศรษฐกิจ เพื่อเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม อย่างยั่งยืน | 2 | 2 | 3 | 7 |
| 4.9 การขออนุญาตทำการปลูกสร้างสวนป่า หรือปลูกไม้ยืนต้นภายในเขตป่าสงวนแห่งชาติ ตามมาตรา 20 แห่ง พ.ร.บ. ป่าสงวนแห่งชาติ พ.ศ. 2507 | 2 | 2 | 2 | 6 |

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **แหล่งที่มาของความเสี่ยง** | **แผน/โครงการ/กิจกรรม** | **ผลการดำเนินงานในอดีต** | **ความเพียงพอของการควบคุมภายใน** | **ความเพียงพอการติดตามประเมินผล** | **รวม** |
| 4. แผนบริหารความเสี่ยงที่ดำเนินการยังไม่แล้วเสร็จในปีที่ผ่านมา และที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในปีนี้ | 4.10 ปัญหาด้วงเจาะไม้สักสวนป่า /การแพร่ระบาดของด้วงเจาะไม้สัก | 2 | 2 | 2 | 6 |
| 4.11 การปลูกไม้ยูคาลิปตัสไม่เป็นไปตามแผน | 2 | 2 | 2 | 6 |
| 4.12 สวนป่าในสังกัดไม่สามารถทำไม้ยางพาราออกได้ตามแผนที่กำหนดไว้ | 2 | 2 | 2 | 6 |
| 4.13 ไม่สามารถรื้อปลูกไม้ยางพาราแปลงใหม่ได้ตามแผนที่กำหนด | 2 | 2 | 2 | 6 |
| 4.14 ไม่สามารถเบิกจ่ายงบประมาณจากรัฐบาลได้ตามแผนที่กำหนดหรือเบิกจ่ายไม่ทันภายในระยะเวลาของการเบิกจ่ายงบประมาณ | 3 | 2 | 2 | 7 |
| 4.15 จำนวนช้างไม่เพียงพอในการให้บริการนักท่องเที่ยว | 2 | 2 | 2 | 6 |

**ตารางเกณฑ์พิจารณาคะแนน**

|  |  |
| --- | --- |
| **ปัจจัยพิจารณา** | **เกณฑ์คะแนนการพิจารณา** |
| **1** | **2** | **3** |
| 1. ผลการดำเนินงานในอดีต | ดำเนินการได้ต่ำกว่าเป้าหมาย | ดำเนินการได้ตามเป้าหมาย | ดำเนินการได้ดีกว่าเป้าหมาย |
| 2.ความเพียงพอจากการควบคุมภายใน | การควบคุมน้อย | มีการควบคุมภายในที่เพียงพอ | มีการควบคุมภายในที่ดี |
| 3. ความเพียงพอของการติดตามงาน | ไม่มีการรายงาน/รายงาน 2 ครั้งต่อปี | มีการรายงาน รายไตรมาส | มีการรายงานผลทุกเดือน |

**โดย องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ จะพิจารณานำแผนงานที่ได้คะแนนต่ำกว่า 6 คะแนน ไปประเมินความเสี่ยงต่อไป**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **แผน/โครงการ/กิจกรรม** | **ผลการดำเนินงานในอดีต** | **ความเพียงพอของการควบคุมภายใน** | **ความเพียงพอของการควบคุมภายใน** | **รวม** | **หมายเหตุ** |
| 1. การดำเนินงานตามโครงการในแผนยุทธศาสตร์ อ.อ.ป. ไม่แล้วเสร็จตามกำหนด | 1 | 2 | 3 | 6 | มีเป้าหมายเพิ่มขึ้นมากจาก 12 แผนงานเป็น 24 แผนงานโดยในปี 2560 อ.อ.ป. ประกอบด้วยแผนยุทธศาสตร์รายสาขาทรัพยากรธรรมชาติ จำนวน 12 แผนงาน และ โครงการเร่งด่วนตามแผนยุทธศาสตร์ อ.อ.ป. จำนวน 12 แผน |
| 2. ดำเนินการตามแผนปฏิบัติการส่งเสริมปลูกไม้เศรษฐกิจเพื่อเศรษฐกิจ สังคมและสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืนไม่แล้วเสร็จตามกำหนด | 2 | 2 | 3 | 7 | มีเป้าหมายเพิ่มขึ้นมากจากการส่งเสริมเกษตรกรปลูกไม้เศรษฐกิจ 2,950 ไร่ เป็น 22,000 ไร่  |
| 3. การทำไม้ยางพาราไม่เป็นไปตามเป้าหมาย |  |  |  |  | ปี 2560 อ.อ.ป. มีเป้าหมายการทำไม้ยางพาราออก จำนวน 4,067 ไร่ และในปี 2561 มีเป้าหมายการทำไม้ยางพาราออก จำนวน 11,802 ไร่ มีเป้าหมายเพิ่มขึ้นมากจากปีที่ผ่านมา |
| 4. กำไรจากการดำเนินงาน ( EBIDA ) ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย | 2 | 2 | 3 | 7 | ปี 2560 อ.อ.ป. มีเป้าหมายกำไรจากการดำเนินงาน(EBIDA) 54 ล้านบาท และในปี 2561 อ.อ.ป. มีเป้าหมายเพิ่มขึ้นเป็นจำนวน 177 ล้านบาท ซึ่งเป้าหมายเพิ่มขึ้นมาก |
| 5. สภาพคล่องกระแสเงินสดไม่เป็นไปตามเป้าหมาย | 1 | 2 | 3 | 6 | จากผลการดำเนินงานในอดีต อ.อ.ป. มีสภาพคล่องกระแสเงินสดต่ำกว่าเป้าหมายจึงต้องมีการดำเนินการบริหารความเสี่ยง |
| 6. ความสามารถในการบริหารแผนงานลงทุนของ อ.อ.ป. ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย | 1 | 2 | 3 | 6 | จากผลการดำเนินงานในอดีต อ.อ.ป. มีความสามารถในการบริหารแผนงานลงทุน ต่ำกว่าเป้าหมายจึงต้องมีการดำเนินการบริหารความเสี่ยง |
| 7. การจัดซื้อจัดจ้างตาม พ.ร.บ. การจัดซื้อจัดจ้างและการพัสดุฯ พ.ศ. 2560 ไม่ถูกต้องตามระเบียบ | 1 | 2 | 2 | 5 | การจัดซื้อจัดจ้างตาม พ.ร.บ. การจัดซื้อจัดจ้างฯ การผลการประเมินการดำเนินงานพบว่ามีคะแนนต่ำกว่า 6 จึงต้องดำเนินการบริหารความเสี่ยง |

 สรุปผลการวิเคราะห์ความเสี่ยงเพื่อนำไปประเมินความเสี่ยง จากการวิเคราะห์ความเสี่ยง มีเพียงกิจกรรมการจัดซื้อจัดจ้างตาม พรบ.จัดซื้อจัดจ้าง พ.ศ. 2560 ที่ได้คะแนน 5 แผนงานอื่นๆมีค่าเกินจากเกณฑ์ทั้งสิ้น อ.อ.ป. พิจารณาแล้วมีแผนงานบางส่วนที่มีเป้าหมายเพิ่มขึ้นมากในปี 2561 จึงพิจารณาให้เป็นความเสี่ยงด้วย อาทิแผนยุทธศาสตร์ อ.อ.ป. เป้าหมายเพิ่มขึ้นจาก 12 แผนงานเป็น 24 แผนงาน หรือการจัดการส่งเสริมปลูกไม้เศรษฐกิจ เพิ่มขึ้นจาก 2,950 ไร่ เป็น 22,000 ไร่ โดยมีรายละเอียดดังนี้

**การประเมินความเสี่ยง**

 คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงฯ ได้ร่วมกันพิจารณากำหนดระดับความเสี่ยงของกิจกรรมที่จะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ โดยพิจารณาโอกาสเกิด และผลกระทบของความเสี่ยงถ้ามีผลลัพธ์ตั้งแต่ 12 ขึ้นไปจะนำไปบริหารความเสี่ยงดังนี้

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **ประเภทความเสี่ยง** | **รายการความเสี่ยง** | **โอกาสเกิด** | **ผลกระทบ** | **ผลลัพธ์** | **การตอบสนองความเสี่ยง** |
| ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) | S1 การดำเนินงานตามโครงการในแผนยุทธศาสตร์ อ.อ.ป. ไม่แล้วเสร็จตามกำหนด | 5 | 5 | 25 | การควบคุม( Treat )นำไปบริหารความเสี่ยง |
| ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน(Operational Risk) | O1 ดำเนินการตามแผนปฏิบัติการส่งเสริมปลูกไม้เศรษฐกิจเพื่อเศรษฐกิจ สังคมและสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืนไม่แล้วเสร็จตามกำหนด | 5 | 5 | 25 | การควบคุม( Treat )นำไปบริหารความเสี่ยง |
| O2 การทำไม้ยางพาราไม่เป็นไปตามเป้าหมาย | 5 | 5 | 25 | การควบคุม( Treat )นำไปบริหารความเสี่ยง |
| ความเสี่ยงด้านการเงิน(Financial Risk) | F1 กำไรจากการดำเนินงาน ( EBIDA ) ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย | 5 | 5 | 25 | การควบคุม( Treat )นำไปบริหารความเสี่ยง |
| F2 สภาพคล่องกระแสเงินสดไม่เป็นไปตามเป้าหมาย | 5 | 5 | 25 | การควบคุม( Treat )นำไปบริหารความเสี่ยง |
| F3 งบลงทุนในภาพรวมของ อ.อ.ป. ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย | 5 | 5 | 25 | การควบคุม( Treat )นำไปบริหารความเสี่ยง |
| ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ(Compliance Risk) | C1 การจัดซื้อจัดจ้างตาม พ.ร.บ. การจัดซื้อจัดจ้างและการพัสดุฯ พ.ศ. 2560 ไม่ถูกต้องตามระเบียบ | 5 | 5 | 25 | การควบคุม( Treat )นำไปบริหารความเสี่ยง |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **รายการความเสี่ยง** | **การวิเคราะห์** | **การเลือกใช้กลยุทธ์** | **การไม่เลือกใช้กลยุทธ์** |
|  **ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์**corporate-strategy-management.png1.การดำเนินงานตามโครงการในแผนยุทธศาสตร์ อ.อ.ป. (KPIs) ไม่แล้วเสร็จตามกำหนด |  **เชิงปริมาณ/เชิงคุณภาพ** ในปี 2560 องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้มีการดำเนินงานตามโครงการเร่งด่วนในแผนยุทศาสตร์ (KPI) มีจำนวนทั้งสิ้น 12 โครงการ/กิจกรรม เมื่อสิ้นสุดปีบัญชี 2560 อ.อ.ป. สามารถดำเนินการได้แล้วเสร็จตามกำหนด 7 กิจกรรม และมี 4 โครงการ/กิจกรรมอยู่ระหว่างดำเนินการ และ อ.อ.ป. สามารถดำเนินการตามกิจกรรมตามแผนปฏิบัติการได้ คิดเป็น 58.33 % โดยในปี 2560 พบว่าปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้นโดยรวมแล้วเกิดจากความการที่มีแผนงานจำนวนมากที่ต้องดำเนินการ หน่วยงานจำนวนมากที่รับผิดชอบและความชัดเจนของการดำเนินงานโครงการต่างๆ ซึ่งบางโครงการมีสาเหตุมาจากปัจจัยภายนอก หน่วยงานไม่สามรถบริหารจัดการเองได้ และในปี 2561 อ.อ.ป มีโครงการแผนยุทธศาสตร์ (KPI) จำนวนทั้งสิ้น 24 โครงการ/กิจกรรม ซึ่งอาจจะดำเนินการไม่แล้วเสร็จตามกำหนดได้ **การประเมินความเสี่ยง** โอกาสจะเกิดความเสี่ยงจากการขาดการบริหารจัดการโครงการในแผนยุทธศาสตร์ (KPI)ในภาพรวม มีโอกาสที่จะเกิดสูงมาก (L=5)  ผลกระทบจากการดำเนินงานตามโครงการในแผนยุทธศาสตร์ อ.อ.ป. (KPI) ประจำปี 2561 ไม่แล้วเสร็จตามกำหนด อยู่ในระดับสูงมาก (I=5)  รายการความเสี่ยง การดำเนินงานตามโครงการในแผนยุทธศาสตร์อ.อ.ป. (KPI) ประจำปี 2560 ไม่แล้วเสร็จตามกำหนด อยู่ในระดับ สูงมาก (LxI : 5x5 = 25) | **การควบคุม (Treat)** โครงการในแผนยุทธศาสตร์ ประจำปี 2560 มีโอกาจที่จะขาดการบริหารจัดการ ทำให้ไม่แล้วเสร็จตามกำหนดได้ จึงต้องมีการควบคุมปัจจัยเสี่ยงที่จำทำให้มีโอกาสที่จะขาดการบริหารในภาพรวม เพื่อลดความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ต่อไป | **การยอมรับ (Take, Accept)** โครงการในแผนยุทธศาสตร์ ประจำปี 2561 เป็นโครงการที่มาจากบันทึกข้อตกลง ของ อ.อ.ป. กับกระทรวงการคลัง และแต่ละโครงการ/กิจกรรม สามรถสร้างรายได้ให้กับ อ.อ.ป. จึงไม่สามารถใช้กลยุทธ์การยอมรับความเสี่ยงได้**การยกเลิก (Terminate)**โครงการในแผนยุทธศาสตร์ ประจำปี 2561 เป็นโครงการที่มาจากบันทึกข้อตกลง ของ อ.อ.ป. จะทำให้ อ.อ.ป. บรรลุวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ ไม่สามารถยกเลิกความเสี่ยงได้**การโอนความเสี่ยง (Transfer)** การบริหารจัดการโครงการในแผนยุทธศาสตร์ ประจำปี 2561 เป็นโครงการที่สำคัญเพื่อให้สามารถบรรลุเป้าประสงค์ของ อ.อ.ป. ได้ ต้องใช้ทักษะความเชี่ยวชาญในการดำเนินงาน จึงไม่สามารถโอนความเสี่ยงให้หน่วยงานอื่นมาดำเนินการได้ |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **รายการความเสี่ยง** | **การวิเคราะห์** | **การเลือกใช้กลยุทธ์** | **การไม่เลือกใช้กลยุทธ์** |
| **ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน**2. การจัดการส่งเสริมปลูกไม้เศรษฐกิจ เพื่อเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม อย่างยั่งยืน ไม่แล้วเสร็จตามกำหนด**operations-management.png** | เ**ชิงปริมาณ/เชิงคุณภาพ** ในอดีตที่ผ่านมา องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ส่งเสริมให้เกษตรกรที่อยู่ในท้องถิ่นรอบๆสวนป่า ปลูกไม้เศรษฐกิจไม้โตเร็ว โดยให้ปลูกในพื้นที่ที่มีกรรมสิทธิ์เป็นของตนเอง รัฐบาลสนับสนุนงบประมาณในการปลูกป่าเศรษฐกิจปีที่ 1 และบำรุงรักษาในปีที่ 2 – 3 ไม้จะเจริญเติบโตอย่างรวดเร็ว ภายใน 3-5 ปี ก็จะสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ ในปี 2561 มีการกำหนดพื้นที่ปลูกไม้โตในหน่วยภูมิภาค ซึ่งต้องใช้เวลาปลูกหลายปี จึงจะสามารถนำมาใช้ประโยชน์ได้ ดังนั้นในภาพรวมแล้วมีโอกาสที่จะขาดความร่วมมือจากราษฎรในพื้นที่ และอาจจะขาดการแก้ไขปัญหาอุปสรรคในภาพรวมได้อย่างทันท้วงที่ ซึ่งจะส่งผลให้โครงการการจัดการส่งเสริมปลูกไม้เศรษฐกิจ เพื่อเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม อย่างยั่งยืน ไม่แล้วเสร็จตามกำหนดได้**การประเมินความเสี่ยง** โอกาสที่จะขาดความร่วมมือจากราษฎรและการบริหารจัดการเพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมาย อยู่ในระดับที่สูงมาก (L=5) ผลกระทบที่โครงการการจัดการส่งเสริมปลูกไม้เศรษฐกิจ เพื่อเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม อย่างยั่งยืน ไม่แล้วเสร็จตามกำหนดได้ อยู่ในระดับ สูงมาก (I=5) ซึ่ง คณะกรรมการส่งเสริมฯ ได้รับงบประมาณอุคหนุนจากรัฐบาล หากดำเนินการไม่เป็นไปตามเป้าหมาย อาจถูกปรับลดเป้าหมายในปีต่อไป ราษฎรก็จะได้รับการสนับสนุน ส่งเสริมลดลง รายการความเสี่ยงโครงการส่งเสริมการปลูกไม้เศรษฐกิจ ฯ ไม่แล้วเสร็จตามกำหนด อยู่ในระดับ สูงมาก (LxI : 5x5=25) | **การควบคุม (Treat)** โครงการส่งเสริมการปลูกไม้เศรษฐกิจ ฯ เป็นการตอบสนองนโยบายของรัฐบาลด้านการรักษาความมั่นคงของฐานทรัพยากรและการสร้างสมดุลระหว่างการอนุรักษ์กับการใช้ประโยชน์อย่างยั่งยืน จึงต้องควบคุมปัจจัยเสี่ยง/สาเหตุความเสี่ยง เพื่อป้องกันผลกระทบดังกล่าว และลดระดับความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ต่อไป | **การยอมรับ (Take,Accept)** โครงการส่งเสริมการปลูกไม้เศรษฐกิจ ฯ เป็นการตอบสนองนโยบายของรัฐบาล อีกทั้งเป็นบันทึกข้อตกลงของ อ.อ.ป. (KPI) จึงต้องดำเนินการให้แล้วเสร็จและได้ตามเป้าหมายในปี 2560 จึงไม่สามรถยอมรับความเสี่ยงได้**การยกเลิก (Terminate)** โครงการส่งเสริมการปลูกไม้เศรษฐกิจ ฯ เป็นการตอบสนองนโยบายของรัฐบาล รัฐบาลได้อนุมัติงบประมาณในการดำเนินงานแล้ว อีกทั้งเป็นบันทึกข้อตกลงของ อ.อ.ป. (KPI) ไม่สามารถยกเลิกหรือเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์ได้**การโอนความเสี่ยง (Transfer)** โครงการส่งเสริมการปลูกไม้เศรษฐกิจ ฯ นั้นไม่สามรถโอนความสี่ยงได้เนื่องจากเป็นโครงการที่ต้องใช้พนักงานที่มีความรู้ทักษะในการปลูกสร้างสวนป่าเข้าปฏิบัติงานร่วมกับราษฎรที่เข้าร่วมโครงการ |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **รายการความเสี่ยง** | **การวิเคราะห์** | **การเลือกใช้กลยุทธ์** | **การไม่เลือกใช้กลยุทธ์** |
| **ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน**operations-management.png3 การทำไม้ยางพาราไม่เป็นไปตามเป้าหมาย | **ชิงปริมาณ/เชิงคุณภาพ**องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ปลูกยางพาราในพื้นที่ต่างๆ ทั่วประเทศ เพื่อผลิตน้ำยางพาราจำหน่าย และเมื่อไม้ยางพาราอายุครบ 25 ปี ก็จะทำไม้ออก เพราะ ปริมาณน้ำยางพาราที่กรีดได้จะลดลงมาก ไม่คุ้มกับค่าใช้จ่ายที่จะบำรุงรักษาแล้วกรีดต่อไป ซึ่งจะทำไม้แล้วปลูกใหม่ในปี ถัดไปไม้ที่จะทำออกจะทำการเปิดให้เอกชนประมูลซื้อไม้ เอกชนที่ประมูลได้จะเป็นผู้ทำไม้ออกเองและขนส่งไม้ ไปยังโรงงานแปรรูปเอง ในอดีตผู้ประมูลได้จะเป็นผู้ไถดันตอไม้ยางพาราออกจากพื้นที่ เพื่อให้ อ.อ.ป. เตรียมพื้นที่ปลูกใหม่ แต่ปัจจุบัน อ.อ.ป. จะเป็นผู้ไถดันตอไม้ยางพาราเอง เพื่อเตรียมพื้นที่ปลูก ปี 2560 มีเป้าหมายการทำไม้ยางพาราออก จำนวน 4,067 ไร่ ปี 2561 มีเป้าหมายการทำไม้ยางพาราออก จำนวน 11,802 ไร่ อ.อ.ป. มีแผนทำไม้ยางพาราเพิ่มขึ้นมากเพื่อลดพื้นที่ปลูกยางพาราลงแล้วปลูกไม้ชนิดอื่นทดแทน การทำไม้ยางพาราที่เพิ่มขึ้นมากอาจดำเนินการไม่แล้วเสร็จในปี 2561 โดยมีสาเหตุให้การดำเนินงานไม่แล้วเสร็จ**การประเมินความเสี่ยง** การประเมินโอกาสเกิดความเสี่ยงจากการขาดการทำไม้ยางพาราออกตามแผนไม่ได้ อยู่ในระดับสูงมาก ( L = 5 ) การประเมินผลกระทบการทำไม้ยางพาราออก จำนวน 11,802 ไร่ อยู่ในระดับสูงมาก ( I = 5 ) จากการประเมินโอกาสจะเกิดความเสี่ยงและผลกระทบ อยู่ในระดับสูงมาก ( LxI = 25 )  | **การควบคุม (Treat)** การทำไม้ยางพารา เป็นการตอบสนองนโยบายของรัฐบาลในการลดพื้นที่ผลิตยางพาราของ อ.อ.ป. จำนวนทั้งสิ้น 86,715.37 ไร่ จึงต้องควบคุมเพื่อบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์กรต่อไป | **การยอมรับ (Take,Accept)** การทำไม้ยางพารา เป็นการตอบสนองนโยบายของรัฐบาลในการลดพื้นที่ผลิตยางพาราของ อ.อ.ป. จำนวนทั้งสิ้น 86,715.37 ไร่ ไม่สามารถยอมรับความเสี่ยงได้**การยกเลิก (Terminate)** การทำไม้ยางพารา เป็นการตอบสนองนโยบายของรัฐบาลในการลดพื้นที่ผลิตยางพาราของ อ.อ.ป. จำนวนทั้งสิ้น 86,715.37 ไร่ ไม่สามารถยกเลิกความเสี่ยงได้**การโอนความเสี่ยง (Transfer)** การทำไม้ยางพารา เป็นการตอบสนองนโยบายของรัฐบาลในการลดพื้นที่ผลิตยางพาราของ อ.อ.ป. จำนวนทั้งสิ้น 86,715.37 ไร่ ไม่สามารถโอนความเสี่ยงได้ |
| **รายการความเสี่ยง** | **การวิเคราะห์** | **การเลือกใช้กลยุทธ์** | **การไม่เลือกใช้กลยุทธ์** |
| **ความเสี่ยงด้านการเงิน**4 กำไรจากการดำเนินงาน financial-management-management.png( EBIDA ) ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย | **เชิงปริมาณ/เชิงคุณภาพ** องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ดำเนินการด้านธุรกิจป่าไม้ อุตสาหกรรมไม้ การท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ และอื่นๆโดยมีค่า EBIDA เป็นตัวชี้วัดผลการดำเนินงานตัวหนึ่ง เพื่อเทียบว่าหน่วยงานมีความสามารถในการทำกำไรจากธุรกิจมากน้อยเพียงใดจากการดำเนินงาน ซึ่งในปี 2560 อ.อ.ป. มีสัดส่วนรายได้จากการซื้อขายไม้แปรรูป รายได้จากผลผลิตสวนป่าไม้สัก และรายได้จากผลผลิตยางพาราเป็นส่วนใหญ่ ของรายได้ทั้งหมด และในปี 2561 ยังคงมีรายการที่คาดว่าจะสร้างรายได้ให้กับ อ.อ.ป. ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย และรายการที่คาดว่ามีโอกาสที่จะไม่ได้ตามเป้าหมาย เช่น รายได้จากผลผลิตยางพารา รายได้จากผลผลิตอุตสาหกรรมไม้ รายได้จากผลผลิตไม้โตเร็ว เป็นต้น**การประเมินความเสี่ยง** โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงจากรายได้ในด้านต่างๆ ของ อ.อ.ป. ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย อยู่ในระดับ สูงมาก (L=5) ผลกระทบทำให้กำไรจากการดำเนินงาน(EBIDA)ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย อยู่ในระดับ สูงมาก (I=5) รายการความเสี่ยงกำไรจากการดำเนินงาน(EBIDA)ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย อยู่ในระดับสูงมาก (LxI : 5x5= 25) | **การควบคุม (Treat)**EBIDA แสดงถึงความสามารถในการทำกำไรขององค์กร อ.อ.ป. มี EBIDA เป็นตัวชี้วัดขององค์กรมาโดยตลอด เพื่อให้ค่า EBIDA เป็นไปตามเป้าหมาย ซึ่งต้องมีการบริหารความเสี่ยง | **การยอมรับ (Take, Accept)**ค่า EBIDA มีผลต่อการการลงทุนปลูกป่า ถ้ามีค่าต่ำกว่าเป้าหมายมากจะทำให้ไม่สามารถดำเนินการปลูกสร้างสวนป่าต่อไปได้ จึงไม่สามารถยอมรับความเสี่ยงได้**การยกเลิก (Terminate)**ค่า EBIDA เกิดจากผลการดำเนินงานของ องค์กร ใช้วัดวัดผลการดำเนินงานขององค์กร ไม่สามารถยกเลิกได้**การโอนความเสี่ยง (Transfer)**ค่า EBIDA เกิดจากผลการดำเนินงานขององค์กร ไม่สามารถถ่ายโอนความเสี่ยงได้ |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **รายการความเสี่ยง** | **การวิเคราะห์** | **การเลือกใช้กลยุทธ์** | **การไม่เลือกใช้กลยุทธ์** |
| **ความเสี่ยงด้านการเงิน**financial-management-management.png5.การบริหารสภาพคล่องกระแสเงินสดจากกิจกรรมการดำเนินงาน ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย | **เชิงปริมาณ/เชิงคุณภาพ** องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ มีการจัดทำงบกระแสเงินสดทุกปี ในปี 2560 มีเงินสดสุทธิ 82.57 ล้านบาท จากเป้าหมาย 418 ล้านบาท ต่ำกว่าเป้าหมายในงบกระแสเงินสด ทำให้มีเงินสดหมุนเวียนใช้จ่ายในการดำเนินงานน้อยลง ทำให้การดำเนินงานของ อ.อ.ป. ไม่เป็นไปตามแผนการดำเนินงาน  อย่างไรก็ตามหากการบริหารงานตามตัวชี้วัดด้านกำไรจากการดำเนินงาน(EBITDA) เป็นไปตามเป้าหมายก็ทำให้กระแสเงินสดจะเป็นไปตามเป้าหมาย (เนื่องจาก เงินสดรับ ประเภทรายได้จากการขายสินค้าและบริการเป็นรายได้ที่มากที่สุด สามารถดำเนินการได้ตามเป้าหมายอย่างต่อเนื่องเช่นกัน**การประเมินความเสี่ยง** โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงจาการบริหารสภาพคล่องกระแสเงินสดจากกิจกรรมการดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย อยู่ในระดับสูงมาก (L=5) ผลกระทบกระแสเงินสดไม่เป็นไปตามเป้าหมาย อยู่ในระดับสูงมาก (I=5) จากการประเมินโอกาสจะเกิดความเสี่ยงและผลกระทบความเสี่ยงกระแสเงินสด อยู่ในระดับสูง (LXI = 5X5 ) = 25 | **การควบคุม (Treat)**เนื่องจากกระแสเงินสดขึ้นอยู่กับผลประกอบการของ อ.อ.ป. ระหว่างปี อ.อ.ป. จึงจะบริหารจัดการกำไรจากการดำเนินงานให้ได้ตามเป้าหมาย เพื่อให้กระแสเงินสดของ อ.อ.ป. เป็นไปตามเป้าหมายต่อไปด้วย จึงต้องนำไปบริหารจัดการความเสี่ยง | **การยอมรับ (Take, Accept)** การบริหารกระแสเงินสดนั้นต้องมีรายได้จากการดำเนินงานระหว่างปี ซึ่ง อ.อ.ป. มีการบริหารจัดการกำไรจากการดำเนินงานเพื่อให้ได้ตามเป้าหมายแล้ว บริหารจัดการเพื่อให้มีเงินสดในการดำเนินการระหว่างปี จึงไม่สามารถยอมรับความเสี่ยงได้**การยกเลิก (Terminate)** การบริหารสภาพคล่องกระแสเงินสดจากกิจกรรมการดำเนินงาน เป็นไปตามบันทึกข้อตกลงของ อ.อ.ป. ประจำปี 2561 ไม่สามารถยกเลิกได้**การโอนความเสี่ยง (Transfer)** การบริหารสภาพคล่องกระแสเงินสดจากกิจกรรมการดำเนินงาน เป็นการบริหารงานของ อ.อ.ป. เอง จึงไม่สามารถถ่ายโอนให้องค์กรอื่นรับผิดชอบได้ จึงไม่สามารถโอนความเสี่ยงได้ |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **รายการความเสี่ยง** | **การวิเคราะห์** | **การเลือกใช้กลยุทธ์** | **การไม่เลือกใช้กลยุทธ์** |
| **ความเสี่ยงด้านการเงิน**financial-management-management.png6. การบริหารแผนงานด้านการลงทุน (ความสามารถในการบริหารแผนการลงทุน ) ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย | **เชิงปริมาณ/เชิงคุณภาพ** องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ มีผลการดำเนินงานบริหารแผนลงทุน ทางด้านภาพรวมการเบิกจ่ายที่เกิดขึ้นจริงในช่วงปี 2555 - 2558 มีความสามรถในการลงทุนเฉลี่ย ร้อยละ 65.18 ทางด้าน ความสามารถในการเบิกจ่ายตามแผน ร้อยละ 64.04 โดยในปี 2560 อ.อ.ป. มีการดำเนินงานด้านความสามรถในการบริหารแผนลงทุนได้ 61.77 % ซึ่งยังต่ำกว่าเป้าหมายมาก ด้านการลงทุนของ อ.อ.ป. ขึ้นอยู่กับกระแสเงินสดระหว่างปี การดำเนินงานที่ผ่านมาขาดกระแสเงินสด จึงชะลอการลงทุนในการจัดซื้อทรัพย์สิน ก่อสร้างอาคาร อ.อ.ป. นำรายได้มาใช้ในการผลิตและจำหน่ายสินค้าให้มีรายได้เพิ่มขึ้น จึงชะลอการลงทุนตามแผนออกไปก่อน**การประเมินความเสี่ยง** โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงจากการดำเนินงานด้านการลงทุนไม่เป็นไปตามเป้าหมาย อยู่ในระดับสูงมาก (L=5) ผลกระทบจากแผนด้านการลงทุนต่อเป้าหมายการเบิกจ่าย อยู่ในระดับสูงมาก (I=5) จากการประเมินโอกาสจะเกิดความเสี่ยงและผลกระทบความเสี่ยงด้านการลงทุนไม่เป็นไปตามเป้าหมาย อยู่ในระดับสูงมาก (LXI = 5X5 ) = 25 | **การควบคุม (Treat)** เนื่องจากแผนงานด้านการลงทุน (ความสามารถในการบริหารแผนการลงทุน ) ขึ้นอยู่กับกระแสเงินสดระหว่างปี อย่างไรก็ตาม อ.อ.ป. มีการนำไปบริหารจัดการรายการความเสี่ยงจากงบลงทุนใน ระดับองค์กร ต่อไป | **การยอมรับ (Take, Accept)** เนื่องจากการเบิกจ่ายงบลงทุนนั้นขึ้นอยู่กับกระแสเงินสดระหว่างปี และเป็นไปตามนโยบายรัฐบาล จึงไม่สามารถยอมรับความเสี่ยงได้**การยกเลิก (Terminate)** แผนงานด้านการลงทุน (ความสามารถในการบริหารแผนการลงทุน ) เป็นไปตามบันทึกข้อตกลงของ อ.อ.ป. ประจำปี 2560 ไม่สามารถยกเลิกได้**การโอนความเสี่ยง (Transfer)** แผนงานด้านการลงทุน (ความสามารถในการบริหารแผนการลงทุน ) เป็นการลงทุนของ อ.อ.ป. เอง จึงไม่สามารถถ่ายโอนให้องค์กรอื่นรับผิดชอบได้ จึงไม่สามารถโอนความเสี่ยงได้ |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **รายการความเสี่ยง** | **การวิเคราะห์** | **การเลือกใช้กลยุทธ์** | **การไม่เลือกใช้กลยุทธ์** |
| **ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ**policy-management.png7.การปฏิบัติตาม พ.ร.บ.การจัดซื้อจัดจ้างและการพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560 ไม่ถูกต้องตามระเบียบ | **เชิงปริมาณ/เชิงคุณภาพ** ในอดีตที่ผ่านมา องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ได้ปฏิบัติตาม พ.ร.บ. การจัดซื้อจัดจ้างและการพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2548 ซึ่งในปี 2560 รัฐบาลได้ออก พ.ร.บ. การจัดซื้อจัดจ้างและการพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560 ซึ่งจะเริ่มใช้ในเดือนสิงหาคม ปี 2560  และในปี 2561 คาดว่าพนักงานที่เกี่ยวข้องสามารถดำเนินการตามระเบียบพัสดุได้แต่ยังคงไม่คล่องเพราะเป็นระเบียบใหม่ ซึ่งอาจทำให้การดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างและการลงทุนไม่แล้วเสร็จตามกำหนดได้ **การประเมินความเสี่ยง** การประเมินโอกาสเกิดความเสี่ยงจากการปฏิบัติตาม พ.ร.บ. การจัดซื้อจัดจ้างและการพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560 ไม่ถูกต้อง อยู่ในระดับสูง ( L = 5 ) การประเมินผลกระทบจากการปฏิบัติ การจัดซื้อจัดจ้าง ไม่แล้วเสร็จเนื่องจากการเบิกจ่ายงบประมาณไม่ทันตามกำหนดอยู่ในระดับสูงมาก ( I = 5 ) จากการประเมินโอกาสจะเกิดความเสี่ยงและผลกระทบความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตาม พ.ร.บ.การจัดซื้อจัดจ้างและการพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560 ไม่ถูกต้องตามระเบียบ อยู่ในระดับสูงมาก (LXI = 5X5 ) = 25 | **การควบคุม (Treat)** เนื่องจาก พ.ร.บ. การจัดซื้อจัดจ้างและการพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560 ที่ใช้ในปี 2560 เป็นระเบียบข้อบังคับ ซึ่งหน่วยงานจะต้องทำความเข้าใจ เพื่อเตรียมความพร้อม จึงต้องบริหารความเสี่ยง เพื่อให้การปฏิบัติตาม พ.ร.บ. การจัดซื้อจัดจ้างและการพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560 ผิดพลาดน้อยที่สุด หรือไม่ผิดพลาดเลย | **การยอมรับ (Take, Accept**) องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้เป็นหน่วยงานรัฐวิสาหกิจ สังกัดกระทรวงการคลัง จึงจำเป็นต้องใช้ พ.ร.บ. การจัดซื้อจัดจ้างและการพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560 จึงไม่สามารถใช้การยอมรับความเสี่ยงได้**การยกเลิก (Terminate)** ในส่วนของภาครัฐ และรัฐวิสาหกิจ จะต้องดำเนินการจัดซื้อจัดและการพัสดุ ตามระเบียบ พ.ร.บ. การจัดซื้อจัดจ้างและการพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560 จึงไม่สามารถยกเลิกได้**การโอนความเสี่ยง (Transfer)** การจัดซื้อจัดจ้างและการพัสดุ อ.อ.ป. เป็นผู้จัดซื้อด้วยตนเองในกรอบระเบียบ พ.ร.บ. ที่กำหนด ไม่สามารถโอนความเสี่ยงให้กับองค์การอื่นได้ |

รายการที่จะต้องนำไปบริหารความเสี่ยงมีดังนี้

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **ที่** | **ประเภทความเสี่ยง** | **รายการความเสี่ยง** |
| 1 | ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ | การดำเนินงานตามโครงการในแผนยุทธศาสตร์ อ.อ.ป. ปี 2561 – 2565 ไม่แล้วเสร็จตามกำหนด |
| 2 | ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน | การส่งเสริมปลูกไม้เศรษฐกิจ เพื่อเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม อย่างยั่นยืน ไม่แล้วเสร็จตามกำหนด |
| การทำไม้ยางพาราไม่เป็นไปตามเป้าหมาย |
| 3 | ความเสี่ยงด้านการเงิน | กำไรจากการดำเนินงาน ( EBIDA ) ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย |
| กระแสเงินสดรับจากกิจกรรมดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย |
| งบลงทุนในภาพรวมของ อ.อ.ป. ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย |
| 4 | ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ | การจัดซื้อจัดจ้างตาม พ.ร.บ. การจัดซื้อจัดจ้างและการพัสดุ พ.ศ. 2560 ไม่ถูกต้องตามระเบียบ |

**4.2การจัดทำแผนที่ความเสี่ยง (Risk Map)**

จากการระบุความเสี่ยงที่ได้ทั้งหมดคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง อ.อ.ป. ได้พิจารณาถึงปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor) หรือสาเหตุที่สำคัญที่จะทำให้เกิดความเสี่ยงขึ้นในปี 2560 ทั้งนี้ได้ประเมินและคัดเลือกความเสี่ยงที่สำคัญๆที่ส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานของ อ.อ.ป. นำมาบริหารความเสี่ยงรวม 6 รายการความเสี่ยง คณะกรรมการ ฯ ได้จัดทำแผนที่ความเสี่ยง ปี 2560 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงแสดงความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยงและน้ำหนักของปัจจัยเสี่ยง ดังแสดงในภาพ

**10%๔%%%**

**4%**

**FR2.4**

**สินค้าในสต๊อกจำนวนมาก**

**FR2.3**

**ขาดการจัดการเจ้าหนี้**

**FR2.1**

**ขาดการเร่งรัดเงินรับล่วงหน้า**

**FR2.2**

**ขาดการจัดการลูกหนี้การค้า**

**28%๔%%%**

**28%๔%%%**

**26%๔%%%**

**17%๔%%%**

**FR1.4 ไม่สามารถควบคุมค่าใช้จ่ายต้นทุนการผลิตได้ตามเป้าหมาย**

**FR1.3**

**รายได้ไม้ยูคาฯ ต่ำกว่าเป้าหมาย**

**FR1.1**

**รายได้อุตสาหกรรมไม้ไม่ได้ตามเป้าหมาย**

**FR1.2**

**รายได้น้ำยางพาราต่ำกว่าเป้าหมาย**

**6%๔%%%**

**12%๔%%%**

**3%๔%%%**

**55%๔%%%**

**FR1.5 ไม่สามารถควบคุมค่าใช้จ่ายในการบริหารและการขายได้ตามเป้าหมาย**

**20%๔%%%**

**OR2.4**

**พื้นที่ภาคใต้มีฤดูฝนที่ยาวนาน**

**OR2.3**

**การอนุญาตทำไม้ล่าช้า**

**OR2.1**

**ราคาไม้ยางพาราตกต่ำ**

**OR2.2**

**ปริมาณไม้ที่ทำไม้ออกมีปริมาณมาก**

**20%๔%%%**

**30%๔%%%**

**20%๔%%%**

**20%๔%%%**

**OR2.5**

**การเปิดประมูลแปลงใหญ่ทำให้ไม่มีผู้ซื้อ**

**10%๔%%%**

**Strategic Risk**

**Financial Risk**

**Operation Risk**

**Compliance Risk**

**SR1.3**

**กิจกรรมดำเนินงานไม่ชัดเจน**

**SR1.1**

**มีแผนงานจำนวนมากที่ต้องดำเนินการ**

**SR1.2**

**มีหน่วยงานจำนวนมากที่ต้องรับผิดชอบแผนงาน**

**30%๔%%%**

**60%๔%%%**

**10%๔%%%**

**S1. การดำเนินงานตามโครงการในแผนยุทธศาสตร์ อ.อ.ป. (KPIs) ไม่แล้วเสร็จตามกำหนด**

**CR1.1**

**ดำเนินการตามกระบวนการจัดซื้อจัดจ้างไม่ครบถ้วน**

**CR1.2**

**พนักงานปฏิบัติไม่ถูกต้องตามขั้นตอนการจัดซื้อจัดจ้าง**

**40%๔%%%**

**60%๔%%%**

**C1. การจัดซื้อจัดจ้างตาม พ.ร.บ. การจัดซื้อจัดจ้างและการพัสดุ พ.ศ. 2560 ไม่ถูกต้องตามระเบียบ**

**FR3.1**

**การลงทุนในแผนระยะยาวไม่เป็นไปตามเป้าหมาย**

**FR3.2**

**การเบิกจ่ายงบประมาณภาครัฐไม้เป็นไปตามเป้าหมาย**

**16%๔%%%**

**74%๔%%%**

**F3. งบลงทุนในภาพรวมของ อ.อ.ป. ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย**

**F2. สภาพคล่องกระแสเงินสดไม่เป็นไปตามเป้าหมาย**

**F1. กำไรจากการดำเนินงาน (EBIDA) ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย**

**O2 การทำไม้ยางพาราไม่เป็นไปตามเป้าหมาย**

**OR1.4**

**สวนป่าแห่งใหม่ที่เริ่มรับผิดชอบการส่งเสริมเกษตรกรไม่ทราบขั้นตอนการเบิกจ่ายงบประมาณภาครัฐ**

**OR1.3**

**เกษตรกรขาดความรู้ในการปลูกป่า**

**OR1.1**

**มีพื้นที่การปลูกไม้เพิ่มขึ้นมาก**

**OR1.2**

**เกษตรกรแต่ละรายมีพื้นที่ขนาดเล็กทำให้มีจำนวนแปลงปลูก/เกษตรกรเพิ่มมากขึ้น**

**30%๔%%%**

**30%๔%%%**

**20%๔%%%**

**10%๔%%%**

**O1. ดำเนินการตามแผนปฏิบัติการส่งเสริมปลูกไม้เศรษฐกิจเพื่อเศรษฐกิจ สังคมและสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืนไม่แล้วเสร็จตามกำหนด**

**OR1.5**

**เกษตรกรได้รับข้อมูลไม้ครบถ้วน**

**10%๔%%%**

**กรอบแผนยุทธศาสตร์ อ.อ.ป. 2560 - 2564 แผนการดำเนินงาน ปี 2561 และตัวชี้วัด อ.อ.ป. 2561 ความเสี่ยงที่ไม่แล้วเสร็จ ในปี 2560**

**แผนที่ความเสี่ยง (Risk Map) ของ องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ประจำปี 2561**

**สูงมาก**

**สูง**

**ปานกลาง**

**ต่ำ**

**ระดับความรุนแรง**

|  |
| --- |
| **แผนงานที่ 1 : การดำเนินงานตามโครงการแผนยุทธศาสตร์ อ.อ.ป. ปี 2561 – 2565** |
| **Risk Map** | **ลำดับ** | **ความสัมพันธ์ของปัจจัยเสี่ยง** | **น้ำหนัก** | **ความรุนแรง** | **การวิเคราะห์** | **การตอบสนองความเสี่ยง** |
| **SR1.3****กิจกรรมดำเนินงานไม่ชัดเจน****SR1.1****มีแผนงานจำนวนมากที่ต้องดำเนินการ****SR1.2****มีหน่วยงานจำนวนมากที่ต้องรับผิดชอบแผนงาน****30%๔%%%****60%๔%%%****10%๔%%%****S1. การดำเนินงานตามโครงการในแผนยุทธศาสตร์ อ.อ.ป. (KPIs) ไม่แล้วเสร็จตามกำหนด**  |  | **รายการความเสี่ยง**S1. การดำเนินงานตามโครงการในแผนยุทธศาสตร์ อ.อ.ป. (KPIs) ไม่แล้วเสร็จตามกำหนด**สาเหตุที่ส่งผลกระทบต่อการเกิดความเสี่ยง**SR1.1มีแผนงานจำนวนมากที่ต้องดำเนินการ | 60 | สูงมาก | องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้จะต้องดำเนินการตามแผนงานโครงการของแผนยุทธศาสตร์ปี 2561 จำนวน 24 แผนงาน ซึ่งเป็นแผนงานจำนวนมากที่จะต้องดำเนินการ ซึ่งมีความเสี่ยงมากที่จะดำเนินการไม่แล้วเสร็จ | **การควบคุม (Treat)** |
| **รายการความเสี่ยง**S1. การดำเนินงานตามโครงการในแผนยุทธศาสตร์ อ.อ.ป. (KPIs) ไม่แล้วเสร็จตามกำหนด**สาเหตุที่ส่งผลกระทบต่อการเกิดความเสี่ยง**SR1.2 มีหน่วยงานจำนวนมากที่ต้องรับผิดชอบแผนงาน | 30 | สูงมาก | องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้จะต้องดำเนินการตามแผนงานโครงการของแผนยุทธศาสตร์ปี 2561 จำนวน 24 แผนงาน ซึ่งเป็นแผนงานจำนวนมากที่จะต้องดำเนินการ ซึ่งมีความเสี่ยงมากที่จะดำเนินการไม่แล้วเสร็จ | **การควบคุม (Treat)** |
| **รายการความเสี่ยง**S1. การดำเนินงานตามโครงการในแผนยุทธศาสตร์ อ.อ.ป. (KPIs) ไม่แล้วเสร็จตามกำหนด**สาเหตุที่ส่งผลกระทบต่อการเกิดความเสี่ยง**SR1.3 กิจกรรมดำเนินงานไม่ชัดเจน | 10 | ปานกลาง | ส่วนงานต่างๆ จะเป็นผู้ปฏิบัติงานตามแผนงานที่กำหนดโดย อ.อ.ป. กิจกรรมการดำเนินงานที่ไม่ชัดเจน จะทำให้ผู้ปฏิบัติ ปฏิบัติไม่ถูกต้องได้ | **การควบคุม (Treat)** |
|  |  |  |  |  |

|  |
| --- |
| **แผนงานที่ 2 การจัดการส่งเสริมปลูกไม้เศรษฐกิจเพื่อเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม อย่างยั่งยืน** |
| **Risk Map** | **ลำดับ** | **ความสัมพันธ์ของปัจจัยเสี่ยง** | **น้ำหนัก** | **ความรุนแรง** | **การวิเคราะห์เชิงคุณภาพ** | **การตอบสนองความเสี่ยง** |
| **OR1.4****สวนป่าแห่งใหม่ที่เริ่มรับผิดชอบการส่งเสริมเกษตรกรไม่ทราบขั้นตอนการเบิกจ่ายงบประมาณภาครัฐ****OR1.3****เกษตรกรขาดความรู้ในการปลูกป่า****OR1.1****มีพื้นที่การปลูกไม้เพิ่มขึ้นมาก****OR1.2****เกษตรกรแต่ละรายมีพื้นที่ขนาดเล็กทำให้มีจำนวนแปลงปลูก/เกษตรกรเพิ่มมากขึ้น****30%๔%%%****30%๔%%%****20%๔%%%****10%๔%%%****O1. ดำเนินการตามแผนปฏิบัติการส่งเสริมปลูกไม้เศรษฐกิจเพื่อเศรษฐกิจ สังคมและสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืนไม่แล้วเสร็จตามกำหนด****OR1.5****เกษตรกรได้รับข้อมูลไม้ครบถ้วน****10%๔%%%**  |  | **รายการความเสี่ยง**O1. ดำเนินการตามแผนปฏิบัติการส่งเสริมปลูกไม้เศรษฐกิจเพื่อเศรษฐกิจ สังคมและสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืนไม่แล้วเสร็จตามกำหนด**สาเหตุที่ส่งผลกระทบต่อการเกิดความเสี่ยง**OR1.1 มีพื้นที่การปลูกไม้เพิ่มขึ้นมาก | 30 | สูงมาก | ในปี 2560 แผนการส่งเสริมการปลูกไม้เศรษฐกิจ มีเป้าหมาย จำนวน 2,950 ไร่ แต่ในปี 2561 มีเป้าหมายจำนวน 22,000 ไร่ ทำให้ต้องใช้บุคลากรและระยะเวลามากในการบริหารจัดการ | **การควบคุม (Treat)** |
| **รายการความเสี่ยง**O1. ดำเนินการตามแผนปฏิบัติการส่งเสริมปลูกไม้เศรษฐกิจเพื่อเศรษฐกิจ สังคมและสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืนไม่แล้วเสร็จตามกำหนด**สาเหตุที่ส่งผลกระทบต่อการเกิดความเสี่ยง**OR1.2 เกษตรกรแต่ละรายมีพื้นที่ขนาดเล็กทำให้มีจำนวนแปลงปลูก/เกษตรกรเพิ่ม | 30 | สูงมาก | จำนวนแปลงปลูกและจำนวนเกษตรการที่เพิ่มขึ้นมากทำให้มีปัญหาและอุปสรรคจากการดำเนินงาน ที่เพิ่มมากขึ้นด้วย ซึ่งทำให้การปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามแผน | **การควบคุม (Treat)** |
| **รายการความเสี่ยง**O1. ดำเนินการตามแผนปฏิบัติการส่งเสริมปลูกไม้เศรษฐกิจเพื่อเศรษฐกิจ สังคมและสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืนไม่แล้วเสร็จตามกำหนด**สาเหตุที่ส่งผลกระทบต่อการเกิดความเสี่ยง**OR1.3 เกษตรกรขาดความรู้ในการปลูกป่า | 20 | สูง | เกษตรขาดความรู้ความชำนาญในการปลูกป่าเศรษฐกิจ บำรุงรักษาป่า อาจทำให้ไม้ที่ปลูกมีการเจริญเติบโตและเปอร์เซ็นต์การรอดตายที่ต่ำ | **การควบคุม (Treat)** |
| **รายการความเสี่ยง**O1. ดำเนินการตามแผนปฏิบัติการส่งเสริมปลูกไม้เศรษฐกิจเพื่อเศรษฐกิจ สังคมและสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืนไม่แล้วเสร็จตามกำหนด**สาเหตุที่ส่งผลกระทบต่อการเกิดความเสี่ยง**OR1.4 สวนป่าแห่งใหม่ที่เริ่มรับผิดชอบการส่งเสริมเกษตรกรไม่ทราบขั้นตอนการ | 10 | ปานกลาง | ในการส่งเสริมเกษตรกรปลูกสร้างสวนป่าเศรษฐกิจนั้น อ.อ.ป. ดำเนินการโดยใช้งบประมาณจากภาครัฐในการสนับสนุนการดำเนินงาน สวนป่าแห่งใหม่ที่เริ่มรับผิดชอบอาจดำเนินการได้ล่าช้า จากการเบิกงบประมาณภาครัฐได้ | **การควบคุม (Treat)** |
| **รายการความเสี่ยง**O1. ดำเนินการตามแผนปฏิบัติการส่งเสริมปลูกไม้เศรษฐกิจเพื่อเศรษฐกิจ สังคมและสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืนไม่แล้วเสร็จตามกำหนด**สาเหตุที่ส่งผลกระทบต่อการเกิดความเสี่ยง**OR1.5 เกษตรกรได้รับข้อมูลไม้ครบถ้วน | 10 | ปานกลาง | การส่งเสริมให้ราษฎรเข้าร่วมโครงการอาจพบปัญหาเกษตรกรไม่ทราบข้อมูลรายละเอียดที่เพียงพอต่อการตัดสินใจในการเข้าร่วม อาจส่งผลให้ราษฎรไม่เข้าร่วมโครงการได้ | **การควบคุม (Treat)** |

|  |
| --- |
| **แผนงานที่ 3 : การทำไม้ยางพารา ประจำปี 2561** |
| **Risk Map** | **ลำดับ** | **ความสัมพันธ์ของปัจจัยเสี่ยง** | **น้ำหนัก** | **ความรุนแรง** | **การวิเคราะห์** | **การตอบสนองความเสี่ยง** |
| **OR2.4****พื้นที่ภาคใต้มีฤดูฝนที่ยาวนาน****OR2.3****การอนุญาตทำไม้ล่าช้า****OR2.1****ราคาไม้ยางพาราตกต่ำ****OR2.2****ปริมาณไม้ที่ทำไม้ออกมีปริมาณมาก****20%๔%%%****30%๔%%%****20%๔%%%****20%๔%%%****O2 การทำไม้ยางพาราไม่เป็นไปตามเป้าหมาย****OR2.5****การเปิดประมูลแปลงใหญ่ทำให้ไม่มีผู้ซื้อ****10%๔%%%**  |  | **รายการความเสี่ยง****O2 การทำไม้ยางพาราไม่เป็นไปตามเป้าหมาย****สาเหตุที่ส่งผลกระทบต่อการเกิดความเสี่ยง**OR2.1 ราคาไม้ยางพาราตกต่ำ | 30 | สูงมาก | ราคารับซื้อไม้ยางพาราในตลาดจะมีราคาขึ้นลงเป็นช่วงหากเกษตรกรชาวสวนยางพาราทำไม้ออกมากหรือความต้องการวัตถุดิบของโรงงานลดลงราคาก็จะต่ำลงมากราคาที่ตกต่ำลงทำให้หน่วยงานที่ทำไม้ยางพาราออก พิจารณาหยุดทำไม้ยางพารา ( ยังไม่เปิดประมูล ) เนื่องจากรายได้ที่ได้จะต่ำมาก ทำให้รายได้รวมของ อ.อ.ป. ต่ำกว่าเป้าหมายมาก | **การควบคุม (Treat)** |
| **รายการความเสี่ยง****O2 การทำไม้ยางพาราไม่เป็นไปตามเป้าหมาย****สาเหตุที่ส่งผลกระทบต่อการเกิดความเสี่ยง****OR2.2 ปริมาณไม้ที่ทำไม้ออกมีปริมาณมาก** | 20 | สูง | ปี 2561 อ.อ.ป. มีแผนทำไม้ยางพาราเพิ่มขึ้นมาก อาจทำให้การทำไม้ไม่เป็นไปตามแผนได้ | **การควบคุม (Treat)** |
| **รายการความเสี่ยง****O2 การทำไม้ยางพาราไม่เป็นไปตามเป้าหมาย****สาเหตุที่ส่งผลกระทบต่อการเกิดความเสี่ยง**OR2.3 การอนุญาตทำไม้ล่าช้า | 20 | สูง | การทำไม้ยางพาราออกจากพื้นที่ อ.อ.ป. จะต้องขออนุญาตทำไม้ออกจากส่วนราชการต่างๆ ส่วนราชการต้องใช้ระยะเวลาช่วงหนึ่งในการพิจารณาอนุญาตให้ทำไม้ เมื่ออนุญาตแล้ว อ.อ.ป. ก็จะทำไม้ออกได้ แต่หากการพิจารณาอนุญาตล่าช้าก็จะทำให้การทำไม้ล่าช้าออกไป | **การควบคุม (Treat)** |
| **รายการความเสี่ยง****O2 การทำไม้ยางพาราไม่เป็นไปตามเป้าหมาย****สาเหตุที่ส่งผลกระทบต่อการเกิดความเสี่ยง****OR2.4 พื้นที่ภาคใต้มีฤดูฝนที่ยาวนาน** | 20 | สูง | อ.อ.ป. มีพื้นที่ทำไม้ยางพาราออกตามแผนทำไม้ ปี 2561 ในพื้นที่ภาคใต้ จำนวนมาก ประกอบกับพื้นที่ภาคใต้ จะมีฤดูฝนที่ค่อนข้างยาวนาน และปริมาณน้ำฝนมาก ทำให้เป็นอุปสรรคต่อการทำไม้ยางพาราออก ทำให้เหลือระยะเวลาทำไม้ออกในฤดูร้อนที่ค่อนข้างมีเวลาน้อยกว่าพื้นที่อื่นๆ | **การควบคุม (Treat)** |
| **รายการความเสี่ยง****O2 การทำไม้ยางพาราไม่เป็นไปตามเป้าหมาย****สาเหตุที่ส่งผลกระทบต่อการเกิดความเสี่ยง****OR2.5** **การเปิดประมูลแปลงใหญ่ทำให้ไม่มีผู้ซื้อ** | 10 | เหลือง | ในการทำไม้ออกนั้น อ.อ.ป. มีการเปิดประมูลให้ผู้รับซื้อ มารับซื้อเป็นแปลงตามที่กำหนด ซึ่งหากมีการเปิดประมูลแปลงใหญ่มากจนเกินไป อาจจะทำให้มีผู้ซื้อน้อยรายได้ | **การควบคุม (Treat)** |

|  |
| --- |
| **แผนงานที่ 4 แผนการรบริหารจัดการกำไรจากการดำเนินงาน ( EBIDA)** |
| **Risk Map** | **ลำดับ** | **ความสัมพันธ์ของปัจจัยเสี่ยง** | **น้ำหนัก** | **ความรุนแรง** | **การวิเคราะห์** | **การตอบสนองความเสี่ยง** |
| **FR1.4 ไม่สามารถควบคุมค่าใช้จ่ายต้นทุนการผลิตได้ตามเป้าหมาย****FR1.3 รายได้ไม้ยูคาฯ ต่ำกว่าเป้าหมาย****FR1.1 รายได้อุตสาหกรรมไม้ไม่ได้ตามเป้าหมาย****FR1.2 รายได้น้ำยางพาราต่ำกว่าเป้าหมาย****6%****12%****3%****55%****F1. กำไรจากการดำเนินงาน (EBIDA) ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย****FR1.5 ไม่สามารถควบคุมค่าใช้จ่ายในการบริหารและการขายได้ตามเป้าหมาย****20%**  |  | **รายการความเสี่ยง**F1. กำไรจากการดำเนินงาน (EBIDA) ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย**สาเหตุที่ส่งผลกระทบต่อการเกิดความเสี่ยง**FR1.1 รายได้อุตสาหกรรมไม้ไม่ได้ตามเป้าหมาย | 12 | สูงมาก | ในปี 2560 องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ จำหน่ายผลผลิตอุตสาหกรรมไม้ จำนวน 122.46 ล้านบาท คิดเป็น 34.32 % ซึ่งต่ำกว่าเป้าหมายมาก ทำให้คาดว่า ในปี 2561 จะมีรายได้ต่ำกว่าเป้าหมายเช่นกัน ซึ่งอาจเนื่องมาจากสภาพเศรษฐกิจตกต่ำทำให้ยอดขายผลิตผลิตภัณฑ์ไม้ไม่ได้ตามเป้าหมาย เป็นผลกระทบให้เกิดสินค้าคงคลังจำนวนมาก | **การควบคุม (Treat)** |
| **รายการความเสี่ยง**F1. กำไรจากการดำเนินงาน (EBIDA) ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย**สาเหตุที่ส่งผลกระทบต่อการเกิดความเสี่ยง**FR1.2 รายได้น้ำยางพาราต่ำกว่าเป้าหมาย | 6 | สูงมาก | ในปี 2560 องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้จำหน่ายผลผลิตยางพารา จำนวน 389.16 ล้านบาท คิดเป็น 131.34% แต่ในปี 2561 คาดว่ารายได้จะต่ำกว่าเป้าหมาย เนื่องจากราคาที่ต่ำลง และผลผลิตยางพารา รวมทั้งมีนโยบายลดพื้นที่ปลูกยางพารา | **การควบคุม (Treat)** |
| **รายการความเสี่ยง**F1. กำไรจากการดำเนินงาน (EBIDA) ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย**สาเหตุที่ส่งผลกระทบต่อการเกิดความเสี่ยงFR1.3 รายได้ไม้ยูคาฯ ต่ำกว่าเป้าหมาย** | 3 | ปานกลาง | ในปี 2560 องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ จำหน่ายไม้โตเร็ว จำนวน 106.86 ล้านบาท คิดเป็น 154.84 % แต่ในปี 2561 คาดว่าจะมีรายได้ต่ำกว่าแผน เนื่องจากพื้นที่การทำไม้ลดลงจากการคัดค้านการทำไม้ออกของราษฎรในบางสวนป่าทำให้ปริมาณไม้ที่ทำออกได้ลดลง | **การควบคุม (Treat)** |
| **รายการความเสี่ยง**F1. กำไรจากการดำเนินงาน (EBIDA) ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย**สาเหตุที่ส่งผลกระทบต่อการเกิดความเสี่ยง**FR1.4 ไม่สามารถควบคุมค่าใช้จ่ายต้นทุนการผลิตได้ตามเป้าหมาย | 55 | สูงมาก | ในปี 2560 องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ มีต้นทุนการผลิตถึง ก.ย. 2560 875.67 ล้านบาท คิดเป็น 76.03% ซึ่งใกล้เคียงเป้าหมายแต่ต้นทุนการผลิตยังมีค่าใช้จ่ายบางส่วนที่สามารถลดลงได้จะทำให้ Ebida เพิ่มขึ้น | **การควบคุม (Treat)** |
| **รายการความเสี่ยง**F1. กำไรจากการดำเนินงาน (EBIDA) ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย**สาเหตุที่ส่งผลกระทบต่อการเกิดความเสี่ยง**FR1.5 ไม่สามารถควบคุมค่าใช้จ่ายในการบริหารและการขายได้ตามเป้าหมาย | 20 | สูง | องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ มีค่าใช้จ่ายบริหารและการขาย ณ สิ้นเดือน กันยายน 2560 เท่ากับ 343.39 ล้านบาท คิดเป็น 70.27 % ซึ่งมีค่ามากกว่าประมาณการ ค่าใช้จ่ายบริหารและการขายมีค่าใช้จ่ายบางประเภทที่ควบคุมให้ลดได้ องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้จึงต้องควบคุมค่าใช้จ่ายบริหารและการขายให้ต่ำกว่าประมาณการ | **การควบคุม (Treat)** |

|  |  |
| --- | --- |
|  | **แผนงานที่ 4 แผนการรบริหารจัดการกำไรจากการดำเนินงาน ( EBIDA )** |
| **Risk Map** | **ปี 2560** | **เป้าหมายรายได้ ปี 2561** | **ปริมาณของสาเหตุ** | **น้ำหนัก** |
| **รายการ** | **เป้าหมาย** | **รายได้** | **%** |
| **FR1.4 ไม่สามารถควบคุมค่าใช้จ่ายต้นทุนการผลิตได้ตามเป้าหมาย****FR1.3 รายได้ไม้ยูคาฯ ต่ำกว่าเป้าหมาย****FR1.1 รายได้อุตสาหกรรมไม้ไม่ได้ตามเป้าหมาย****FR1.2 รายได้น้ำยางพาราต่ำกว่าเป้าหมาย****6 %****12 %๔%%%****3%****55 %****F1. กำไรจากการดำเนินงาน (EBIDA) ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย****FR1.5 ไม่สามารถควบคุมค่าใช้จ่ายในการบริหารและการขายได้ตามเป้าหมาย****20%** | 1.ผลผลิตไม้นอกโครงการ | 12.02 | 40.72 | 338.70 | 6.52 | - | - |
| 2.ไม้สักสวนป่า | 440.39 | 451.43 | 102.51 | 501.45 | - | - |
| 3.ไม้โตเร็ว | 69.02 | 106.86 | 154.84 | 63.18 | 63.18 | 2.68 |
| 4.ไม้สวนป่าอื่นๆ | 52.72 | 48.49 | 91.97 | 153.43 | - | - |
| 5.ยางพารา | 296.31 | 389.16 | 131.34 | 227.10 | 227.10 | 9.62 |
| 6.ธุรกิจอุตสาหกรรมไม้ | 356.82 | 122.46 | 34.32 | 268.43 | 268.43 | 11.37 |
| 7.ธุรกิจการท่องเที่ยว | 46.82 | 35.62 | 76.08 | 42.42 | - | - |
| 8.รายได้จากการดำเนินงานอื่นๆ | 424.55 | 690.53 | 162.65 | 425.91 | - | - |
| 9.รายได้อื่นๆ | 10.90 | 124.23 | 222.35 | 17.69 | - | - |
| รวม |  |  |  | 1,688.45 |  | 23.67 |
| **ค่าใช้จ่าย** | **งบประมาณ** | **ค่าใช้จ่าย** **(ม.ค.-ก.ย. 60)** | **% เทียบกับงบประมาณ** | **งบ ปี 2561** | **ปริมาณของสาเหตุ** | **น้ำหนัก** |
| ค่าใช้จ่ายต้นทุนสินค้าที่ขาย | 1,151.77 | 875.67 | 76.03 | 1,320.03 | 1,320.03 | 55.93 |
| ค่าใช้จ่ายในการบริหาร และการขาย | 488.65 | 343.39 | 70.27 | 481.30 | 481.30 | 20.39 |
| ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานอื่นๆ | 16.90 | - | - | 8.85 | - |  |
| ค่าใช้จ่ายอื่นๆ + csr | 21.21 | - | - | 25.82 | - |  |
| รวม |  |  |  | 1,836.00 | 1,801.3 | 76.33 |
| รวมรายได้ - ค่าใช้จ่าย |  | 2,360.04 | 100 |

|  |
| --- |
| **แผนงานที่ 5 แผนการบริหารสภาพคล่องกระแสเงินสดจากการดำเนินงาน ประจำปี 2560** |
| **Risk Map** | **ลำดับ** | **ความสัมพันธ์ของปัจจัยเสี่ยง** | **น้ำหนัก** | **ความรุนแรง** | **การวิเคราะห์** | **การตอบสนองความเสี่ยง** |
| **FR2.4****สินค้าในสต๊อกจำนวนมาก****FR2.3****ขาดการจัดการเจ้าหนี้****FR2.1****ขาดการเร่งรัดเงินรับล่วงหน้า****FR2.2****ขาดการจัดการลูกหนี้การค้า****28%๔%%%****28%๔%%%****27%๔%%%****17%๔%%%****F2. สภาพคล่องกระแสเงินสดไม่เป็นไปตามเป้าหมาย**  |  | **รายการความเสี่ยง**F2. สภาพคล่องกระแสเงินสดไม่เป็นไปตามเป้าหมาย**สาเหตุที่ส่งผลกระทบต่อการเกิดความเสี่ยง**FR2.1 ขาดการเร่งรัดเงินรับล่วงหน้า | 28 | สูงมาก | ในปี 2561 อ.อ.ป. มีการดำเนินโครงการขายไม้ล่วงหน้าเพื่อให้มีกระแสเงินสดเข้ามา หากขาดการติดตามการรับเงินล่วงหน้า อาจทำให้ อ.อ.ป. ประสบปัญหาขาดสภาพคล่องต่อไปได้ | **การควบคุม (Treat)** |
| **รายการความเสี่ยง**F2. สภาพคล่องกระแสเงินสดไม่เป็นไปตามเป้าหมาย**สาเหตุที่ส่งผลกระทบต่อการเกิดความเสี่ยง**FR2.2 ขาดการจัดการลูกหนี้การค้า | 28 | สูงมาก | ในการซื้อขายสินค้าของ อ.อ.ป. นั้น อ.อ.ป. ได้มีการให้เครดิตแก่ลูกค่าซึ่ง หากเราให้เครดิตเทอม(Credit term)แก่ลูกหนี้การค้าไปแล้วและขาดการบริหารจัดการ เมื่อระยะเวลาผ่านไปช่วงหนึ่งลูกหนี้ก็จะกลายเป็นหนี้เสียและเป็นหนี้สูญได้ในที่สุด | **การควบคุม (Treat)** |
| **รายการความเสี่ยง**F2. สภาพคล่องกระแสเงินสดไม่เป็นไปตามเป้าหมาย**สาเหตุที่ส่งผลกระทบต่อการเกิดความเสี่ยง**FR2.3 ขาดการจัดการเจ้าหนี้ | 27 | สูงมาก | การได้เครดิต(ซื้อเชื่อ)จากเจ้าหนี้การค้า หรือจากธนาคาร จำเป็นต้องบริหารจัดการให้ดีเพราะอาจประสบปัญหาขาดสภาพคล่องเพราะต้องจ่ายเงินพร้อมกันและปัญหาต้องเสียเครดิตทางการค้ากับเจ้าหนี้ด้วย | **การควบคุม (Treat)** |
| **รายการความเสี่ยง**F2. สภาพคล่องกระแสเงินสดไม่เป็นไปตามเป้าหมาย**สาเหตุที่ส่งผลกระทบต่อการเกิดความเสี่ยง**FR2.4 สินค้าในสต๊อกจำนวนมาก | 17 | สูง | สินค้าในต๊อกจำนวนมากทำให้ปริมาณเงินสดของ อ.อ.ป. ลดลงจึงต้องบริหารสินค้าค้างต๊อก | **การควบคุม (Treat)** |
|  |  |  |  |  |

|  |
| --- |
| **แผนงานที่ 5 แผนการบริหารสภาพคล่องกระแสเงินสดจากการดำเนินงาน ประจำปี 2561** |
| **Risk Map** | **รายการ** | **กระแสเงินสด ปี 2559****(ล้านบาท)** | **งบแสดงสถานะทางการเงินปี 2559** | **น้ำหนักของสาเหตุ** | **การวิเคราะห์** |
| **FR2.4****สินค้าในสต๊อกจำนวนมาก****FR2.3****ขาดการจัดการเจ้าหนี้****FR2.1****ขาดการเร่งรัดเงินรับล่วงหน้า****FR2.2****ขาดการจัดการลูกหนี้การค้า****28 %๔%%%****28 %๔%%%****27%๔%%%****17%๔%%%****F2. สภาพคล่องกระแสเงินสดไม่เป็นไปตามเป้าหมาย** | 1. ลูกหนี้การค้า | 42.67 | 153.37 | 28.21 | 1.พิจารณาจากรายการกระแสเงินสด ที่มีปริมาณมากที่มีผลต่อเงินสุทธิได้มาใช้ไปในการดำเนินงานมาก2. พิจารณาจากรายการที่จะสามารถนำไปบริหารจัดการหรือเร่งรัดการดำเนินงานได้ เพื่อให้มีปริมาณเงินสดเป็นไปตามแผนงาน |
| 2. เงินรับล่วงหน้า | 62.73 | 150.51 | 27.69 |
| 3. เจ้าหนี้การค้า | 14.86 | 145.72 | 26.80 |
| 4. สินค้าคงเหลือ | 1.82 | 94.04 | 17.30 |
| รวม | 122.08 | 543.64 | 100 |
|  |  |  |  |

|  |
| --- |
| **แผนงานที่ 6 การบริหารงบลงทุนในภาพรวมของ อ.อ.ป.** |
| **Risk Map** | **ลำดับ** | **ความสัมพันธ์ของปัจจัยเสี่ยง** | **น้ำหนัก** | **ความรุนแรง** | **การวิเคราะห์** | **การตอบสนองความเสี่ยง** |
| **FR3.1****การลงทุนในแผนระยะยาวไม่เป็นไปตามเป้าหมาย****FR3.2****การเบิกจ่ายงบประมาณภาครัฐไม้เป็นไปตามเป้าหมาย****16%๔%%%****74%๔%%%****F3. งบลงทุนในภาพรวมของ อ.อ.ป. ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย** |  | **รายการความเสี่ยง**F3. งบลงทุนในภาพรวมของ อ.อ.ป. ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย**สาเหตุที่ส่งผลกระทบต่อการเกิดความเสี่ยง**FR3.1 การลงทุนในแผนระยะยาวไม่เป็นไปตามเป้าหมาย | 74 | สูงมาก | เงินสดระหว่างปีน้อย : อ.อ.ป. ดำเนินการธุรกิจป่าไม้ โดยนำเงินรายได้มาใช้ในการลงทุนปลูกป่าปีละประมาณ 300 ล้านบาท แต่เงินสดระหว่างปี อ.อ.ป. มีน้อยก็จะทำให้การปลูกสร้างสวนป่าในปีนั้นๆ ไม่เป็นไปตามแผน | **การควบคุม (Treat)** |
| F3. งบลงทุนในภาพรวมของ อ.อ.ป. ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย**สาเหตุที่ส่งผลกระทบต่อการเกิดความเสี่ยง**FR3.2 การเบิกจ่ายงบประมาณภาครัฐไม้เป็นไปตามเป้าหมาย | 16 | สูง | การดำเนินงานล่าช้ากว่าแผนการงบประมาณภาครัฐ : แผนงานตามงบประมาณภาครัฐ มีกิจกรรมการดำเนินงานค่อนข้างมากโดยเฉพาะการจัดซื้อจัดจ้างพัสดุ และสิ่งก่อสร้าง การดำเนินงานที่ล่าช้าจะทำให้การเบิกจ่ายงบประมาณไม่เป็นไปตามแผน | **การควบคุม (Treat)** |
|  |  |  |  |  |

|  |
| --- |
| **แผนงานที่ 6 การบริหารงบลงทุนในภาพรวมของ อ.อ.ป.**  |
| **Risk Map** | **ปี 2560** | **แผนการเบิกจ่ายงบลงทุน** **ปี 2561** | **น้ำหนัก****ของสาเหตุ** | **การวิเคราะห์** |
| **รายการ** | **เป้าหมาย** | **เบิกจ่าย** | **%** |
| **FR3.1****การลงทุนในแผนระยะยาวไม่เป็นไปตามเป้าหมาย****FR3.2****การเบิกจ่ายงบประมาณภาครัฐไม่เป็นไปตามเป้าหมาย****16%๔%%%****74%๔%%%****F3. งบลงทุนในภาพรวมของ อ.อ.ป. ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย** | งบลงทุนเพื่อดำเนินงานปกติ |  |
| 1. งบลงทุนอนุมัติรายปี | 41.13 | 1.43 | 3.49 | 4.9 | 1.20 |
| 2. งบลงทุนที่ทำเป็นแผนระยะยาว | 380.38 | 258.94 | 68.07 | 299.60 | 73.27 |
| งบลงทุนจากเงินงบประมาณภาครัฐ |
| 3. งบประมาณสนับสนุนจากรัฐบาล | 317.42 | 263.43 | 83.10 | 140.41 | 34.34 |
| รวม | 738.92 | 523.8 | 70.87 | 408.91 | 100 |
|  |  |  |  |  |  |

|  |
| --- |
| **แผนงานที่ 7 การปฏิบัติตาม พระราชบัญญัติ การจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560** |
| **Risk Map** | **ลำดับ** | **ความสัมพันธ์ของปัจจัยเสี่ยง** | **น้ำหนัก** | **ความรุนแรง** | **การวิเคราะห์** | **การตอบสนองความเสี่ยง** |
| **CR1.1****ดำเนินการตามกระบวนการจัดซื้อจัดจ้างไม่ครบถ้วน****CR1.2****พนักงานปฏิบัติไม่ถูกต้องตามขั้นตอนการจัดซื้อจัดจ้าง****40%๔%%%****60%๔%%%****C1. การจัดซื้อจัดจ้างตาม พ.ร.บ. การจัดซื้อจัดจ้างและการพัสดุ พ.ศ. 2560 ไม่ถูกต้องตามระเบียบ**  |  | **รายการความเสี่ยง**C1. การจัดซื้อจัดจ้างตาม พ.ร.บ. การจัดซื้อจัดจ้างและการพัสดุ พ.ศ. 2560 ไม่ถูกต้องตามระเบียบ**สาเหตุที่ส่งผลกระทบต่อการเกิดความเสี่ยง**CR1.1 ดำเนินการตามกระบวนการจัดซื้อจัดจ้างไม่ครบถ้วน | 60 | สูงมาก | พนักงานรับผิดชอบด้านการจัดซื้อจัดจ้างจะได้รับการฝึกอบรมการปฏิบัติงานตาม พรบ. ดังกล่าว เพื่อนำไปใช้ในการปฏิบัติงาน แต่พนักงานยังไม่เข้าใจขั้นตอนการปฏิบัติงานทำให้การปฏิบัติงานไม่ถูกต้องตาม พรบ. | **การควบคุม (Treat)** |
| **รายการความเสี่ยง**C1. การจัดซื้อจัดจ้างตาม พ.ร.บ. การจัดซื้อจัดจ้างและการพัสดุ พ.ศ. 2560 ไม่ถูกต้องตามระเบียบ**สาเหตุที่ส่งผลกระทบต่อการเกิดความเสี่ยง****CR1.2พนักงานปฏิบัติไม่ถูกต้องตามขั้นตอนการจัดซื้อจัดจ้าง** | 40 | สูง | ในการดำเนินการด้านการจัดซื้อจัดจ้างนั้นมีขั้นตอนที่มาก และต้องดำเนินการให้เป็นไปตามสัญญาหรือระเบียบที่กำหนดไว้ ทำให้พนักงานต้องเร่งดำเนินการให้ทัน และถูกต้อง จึงมีโอกาสสูงมากที่พนักงานอาจปฏิบัติงานไม่ถูกต้องตามขั้นตอนได้ | **การควบคุม (Treat)** |
|  |  |  |  |  |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Risk Map** | **สาเหตุ** | **ผลกระทบ** | **การวิเคราะห์** |
| **4%****OR2.1****ราคาไม้ยางพาราตกต่ำ****30%๔%%%****O2 การทำไม้ยางพาราไม่เป็นไปตามเป้าหมาย****FR1.4 ไม่สามารถควบคุมค่าใช้จ่ายต้นทุนการผลิตได้ตามเป้าหมาย****FR1.3****รายได้ไม้ยูคาฯ ต่ำกว่าเป้าหมาย****FR1.1****รายได้อุตสาหกรรมไม้ไม่ได้ตามเป้าหมาย****FR1.2****รายได้น้ำยางพาราต่ำกว่าเป้าหมาย****6%๔%%%****12%๔%%%****3%๔%%%****55%๔%%%****F1. กำไรจากการดำเนินงาน (EBIDA) ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย****FR1.5 ไม่สามารถควบคุมค่าใช้จ่ายในการบริหารและการขายได้ตามเป้าหมาย****20%๔%%%** | OR2.1ราคาไม้ยางพาราตกต่ำ | FR1.2รายได้น้ำยางพาราต่ำกว่าเป้าหมาย | ราคารับซื้อไม้ยางพาราในตลาดจะมีราคาขึ้นลงเป็นช่วงหากเกษตรกรชาวสวนยางพาราทำไม้ออกมากหรือความต้องการวัตถุดิบของโรงงานลดลงราคาก็จะต่ำลงมากราคาที่ตกต่ำลงทำให้หน่วยงานที่ทำไม้ยางพาราออก พิจารณาหยุดทำไม้ยางพารา ( ยังไม่เปิดประมูล ) เนื่องจากรายได้ที่ได้จะต่ำมาก ทำให้รายได้รวมของ อ.อ.ป. ต่ำกว่าเป้าหมายมาก |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Risk Map** | **สาเหตุ** | **ผลกระทบ** | **การวิเคราะห์** |
| **FR3.1****การลงทุนในแผนระยะยาวไม่เป็นไปตามเป้าหมาย****FR3.2****การเบิกจ่ายงบประมาณภาครัฐไม้เป็นไปตามเป้าหมาย****16%๔%%%****74%๔%%%****F3. งบลงทุนในภาพรวมของ อ.อ.ป. ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย****CR1.1****ดำเนินการตามกระบวนการจัดซื้อจัดจ้างไม่ครบถ้วน****CR1.2****พนักงานปฏิบัติไม่ถูกต้องตามขั้นตอนการจัดซื้อจัดจ้าง****40%๔%%%****60%๔%%%****C1. การจัดซื้อจัดจ้างตาม พ.ร.บ. การจัดซื้อจัดจ้างและการพัสดุ พ.ศ. 2560 ไม่ถูกต้องตามระเบียบ****10%๔%%%**  | CR1.2พนักงานปฏิบัติไม่ถูกต้องตามขั้นตอนการจัดซื้อจัดจ้าง | FR3.2การเบิกจ่ายงบประมาณภาครัฐไม้เป็นไปตามเป้าหมาย | ในการดำเนินการด้านการจัดซื้อจัดจ้างนั้นมีขั้นตอนที่มาก และต้องดำเนินการให้เป็นไปตามสัญญาหรือระเบียบที่กำหนดไว้ ทำให้พนักงานต้องเร่งดำเนินการให้ทัน และถูกต้อง จึงมีโอกาสสูงมากที่พนักงานอาจปฏิบัติงานไม่ถูกต้องตามขั้นตอนได้ |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Risk Map** | **สาเหตุ** | **ผลกระทบ** | **การวิเคราะห์** |
| **SR1.3****กิจกรรมดำเนินงานไม่ชัดเจน****SR1.1****มีแผนงานจำนวนมากที่ต้องดำเนินการ****SR1.2****มีหน่วยงานจำนวนมากที่ต้องรับผิดชอบแผนงาน****30%๔%%%****60%๔%%%****10%๔%%%****S1. การดำเนินงานตามโครงการในแผนยุทธศาสตร์ อ.อ.ป. (KPIs) ไม่แล้วเสร็จตามกำหนด****FR1.4 ไม่สามารถควบคุมค่าใช้จ่ายต้นทุนการผลิตได้ตามเป้าหมาย****FR1.3****รายได้ไม้ยูคาฯ ต่ำกว่าเป้าหมาย****FR1.1****รายได้อุตสาหกรรมไม้ไม่ได้ตามเป้าหมาย****FR1.2****รายได้น้ำยางพาราต่ำกว่าเป้าหมาย****6%๔%%%****12%๔%%%****3%๔%%%****55%๔%%%****F1. กำไรจากการดำเนินงาน (EBIDA) ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย****FR1.5 ไม่สามารถควบคุมค่าใช้จ่ายในการบริหารและการขายได้ตามเป้าหมาย****20%๔%%%**  | S1. การดำเนินงานตามโครงการในแผนยุทธศาสตร์ อ.อ.ป. (KPIs) ไม่แล้วเสร็จตามกำหนด | F1. กำไรจากการดำเนินงาน (EBIDA) ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย | เนื่องจาก โครงการในแผนยุทธศาสตร์ อ.อ.ป. ประจำปี 2560 (KPI) นั้นประกอบด้วยแผนปฏิบัติการจำนวน 24 แผนงาน และมี แผนงาน ที่เป็นการจัดการผลผลิต และสามารถสร้างรายได้ให้กับ อ.อ.ป. ได้แก่ 1. แผนการจัดการผลผลิตจากสวนป่า (สัก,ไม้โตเร็ว,ไม้โตช้า,ผลผลิตยางพารา)2. แผนงานเพิ่มรายได้ด้านอุตสาหกรรมไม้3. แผนงานพัฒนาสินทรัพย์ของ อ.อ.ป.4.แผนงานใช้ประโยชน์ตามนโยบายรัฐ เป็นต้น  ซึ่งหากโครงการ/แผนปฏิบัติการดังกล่าวดำเนินการได้ไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด จะส่งผลกระทบต่อรายได้ของ อ.อ.ป. ซึ่งจะมีผลต่อกำไรจากการดำเนินงาน(EBIDA) ด้วย ดังนั้น รายการความเสี่ยง **S1. การดำเนินงานตามโครงการในแผนยุทธศาสตร์ อ.อ.ป. (KPIs) ไม่แล้วเสร็จตามกำหนด** มีผลกระทบต่อ รายการความเสี่ยง **F3. กำไรจากการดำเนินงาน (EBIDA) ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย** |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Risk Map** | **สาเหตุ** | **ผลกระทบ** | **การวิเคราะห์** |
| **FR2.4****สินค้าในสต๊อกจำนวนมาก****FR2.3****ขาดการจัดการเจ้าหนี้****FR2.1****ขาดการเร่งรัดเงินรับล่วงหน้า****FR2.2****ขาดการจัดการลูกหนี้การค้า****29%๔%%%****33%๔%%%****26%๔%%%****13%๔%%%****F2. สภาพคล่องกระแสเงินสดไม่เป็นไปตามเป้าหมาย****FR1.4 ไม่สามารถควบคุมค่าใช้จ่ายต้นทุนการผลิตได้ตามเป้าหมาย****FR1.3****รายได้ไม้ยูคาฯ ต่ำกว่าเป้าหมาย****FR1.1****รายได้อุตสาหกรรมไม้ไม่ได้ตามเป้าหมาย****FR1.2****รายได้น้ำยางพาราต่ำกว่าเป้าหมาย****6%๔%%%****12%๔%%%****3%๔%%%****55%๔%%%****F1. กำไรจากการดำเนินงาน (EBIDA) ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย****FR1.5 ไม่สามารถควบคุมค่าใช้จ่ายในการบริหารและการขายได้ตามเป้าหมาย****20%๔%%%**  | F1. กำไรจากการดำเนินงาน (EBIDA) ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย | F2. สภาพคล่องกระแสเงินสดไม่เป็นไปตามเป้าหมาย | ในปี 2560 อ.อ.ป. มีประมาณการกระแสเงินสดในรายการ กำไรสุทธิจากการดำเนินงาน จำนวน 211 ล้านบาท ซึ่ง อ.อ.ป. จะมีกำไรสุทธิจากการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมาย นั้น อ.อ.ป. จะต้องมีรายได้และค่าใช้จ่ายเป็นไปตามเป้าหมาย ดังนั้นรายการรายได้ของ อ.อ.ป. ในปี 2561 ที่คาดว่าจะไม่ได้ตามเป้าหมาย ได้แก่ รายได้จากผลผลิตน้ำยางพารา รายได้จากสวนป่ายูคาลิปตัส รายได้จากอุตสาหกรรมไม้ และคาดว่า และรายการค่าใช้จ่ายที่สามารถควบคุมได้ ได้แก่ ค่าใช้จ่ายในการบริหารและการขาย ค่าใช้จ่ายต้นทุนผลิตสินค้า  |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Risk Map** | **สาเหตุ** | **ผลกระทบ** | **การวิเคราะห์** |
| **FR3.1****การลงทุนในแผนระยะยาวไม่เป็นไปตามเป้าหมาย****FR3.2****การเบิกจ่ายงบประมาณภาครัฐไม้เป็นไปตามเป้าหมาย****16%๔%%%****74%๔%%%****F3. งบลงทุนในภาพรวมของ อ.อ.ป. ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย****FR2.4****สินค้าในสต๊อกจำนวนมาก****FR2.3****ขาดการจัดการเจ้าหนี้****FR2.1****ขาดการเร่งรัดเงินรับล่วงหน้า****FR2.2****ขาดการจัดการลูกหนี้การค้า****29%๔%%%****33%๔%%%****26%๔%%%****13%๔%%%****F2. สภาพคล่องกระแสเงินสดไม่เป็นไปตามเป้าหมาย**  | F2. สภาพคล่องกระแสเงินสดไม่เป็นไปตามเป้าหมาย | F3. งบลงทุนในภาพรวมของ อ.อ.ป. ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย | ปี 2561 อ.อ.ป. มีแผนการลงทุนจากงบลงทุนของ อ.อ.ป. และงบสนับสนุนจากรัฐบาล จากรายการความเสี่ยง F2 กระแสเงินสดรับจากกิจกรรมดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย นั้นจะทำให้ อ.อ.ป. ขาดเงินสดในการใช้จ่าย ซึ่งส่งผลต่อการลงทุนของ อ.อ.ป. ดังนั้นรายการกระแสเงินสดจากกิจกรรมดำเนินงานไม่ตามเป้าหมายจะส่งผลให้ การเบิกจ่ายงบลงทุนของ อ.อ.ป. ไม่เป็นไปตามแผนได้ |

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **ที่** | **รายการความเสี่ยง (Risk)** | **ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor)สาเหตุความเสี่ยง (Root Cause)** | **มาตรการการควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบัน (Existing Control)** | **กิจรรม/แผนบริหารความเสี่ยงใหม่ (Mitigation Plan)** | **กำหนดเสร็จ** | **ผู้รับผิดชอบ** |
| S1 | การดำเนินงานตามโครงการในแผนยุทธศาสตร์ อ.อ.ป. (KPIs) ไม่แล้วเสร็จตามกำหนด | SR1.1 มีแผนงานจำนวนมากที่ต้องดำเนินการ | 1. แผนยุทธศาสตร์รายสาขาทรัพยากรธรรมชาติ2. โครงการเร่งด่วนตามแผนยุทธศาสตร์ อ.อ.ป. | 1. หน่วยงานมีการบริหารจัดการแผน จัดลำดับความสำคัญของแผนงานที่อยู่ในความรับผิดชอบของหน่วยงาน และร่วมกันพิจารณาดำเนินการในที่ประชุมระดับหน่วยงาน | หน่วยผลิต ส.วป. ส.ธต. | ม.ค. - มี.ค. 61 |
| SR1.2 มีหน่วยงานจำนวนมากที่ต้องรับผิดชอบแผนงาน | 2. หน่วยงานกำหนดผู้ติดต่อประสานงานการดำเนินงานในภาพรวม (ระดับภาค) | หน่วยผลิต ส.วป. ส.ธต. | ม.ค. - ธ.ค. 61 |
| 3. กำหนดให้มีผู้รับผิดชอบแผนงานแต่ละแผนที่อยู่ในความรับผิดชอบของหน่วยงาน | หน่วยผลิต ส.วป. ส.ธต. | ก.พ. - ธ.ค. 61 |
| SR1.3 กิจกรรมดำเนินงานไม่ชัดเจน | 4. ผู้ติดต่อประสานงานการดำเนินงานในภาพรวม (ระดับภาค) ชี้แจงโครงการให้ผู้ปฏิบัติทราบถึง เป้าหมาย และกระบวนการการดำเนินงาน และการติดตามผล | หน่วยผลิต ส.วป. ส.ธต. | มี.ค. - ธ.ค. 61 |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **ที่** | **รายการความเสี่ยง (Risk)** | **ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor)สาเหตุความเสี่ยง (Root Cause)** | **มาตรการการควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบัน (Existing Control)** | **กิจรรม/แผนบริหารความเสี่ยงใหม่ (Mitigation Plan)** | **กำหนดเสร็จ** | **ผู้รับผิดชอบ** |
| O1. | ดำเนินการตามแผนปฏิบัติการส่งเสริมปลูกไม้เศรษฐกิจเพื่อเศรษฐกิจ สังคมและสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืนไม่แล้วเสร็จตามกำหนด | OR1.1 มีพื้นที่การปลูกไม้เพิ่มขึ้นมาก | 1.แผนปฏิบัติการส่งเสริมปลูกไม้ป่าเศรษฐกิจ เพื่อเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน | 1. หน่วยงานมีการบริหารจัดการแผนและติดตามประเมินผลในภาพรวม | ม.ค. - ธ.ค. 61 | หน่วยงานภูมิภาคที่รับผิดชอบ |
| OR1.2 เกษตรกรแต่ละรายมีพื้นที่ขนาดเล็กทำให้ต้องมีจำนวนแปลงปลูกเพิ่มมากขึ้น | 2. หน่วยงานที่รับผิดชอบเร่งรัดประชาสัมพันธ์ให้เกษตรเข้าร่วมโครงการตลอดจนข้อมูลผลตอบแทนที่เกษตรกรจะได้รับ | ม.ค. - ธ.ค. 61 | หน่วยงานภูมิภาคที่รับผิดชอบ |
| 3. สวนป่าประสานงานกับเกษตรกรเพื่อแก้ไขปัญหาให้เกษตรกรอย่างใกล้ชิด | ม.ค. - ธ.ค. 61 | หน่วยงานภูมิภาคที่รับผิดชอบ |
| OR1.3 เกษตรกรขาดความรู้ในการปลูกป่า  | 4 หน่วยงานที่เกี่ยวข้องให้ความรู้การปลูกและการบำรุงรักษาสวนป่าเศรษฐกิจให้แก่เกษตรกร | ม.ค. - ธ.ค. 61 | หน่วยงานภูมิภาคที่รับผิดชอบ |
| OR1.4 สวนป่าแห่งใหม่ที่เริ่มรับผิดชอบการส่งเสริมเกษตรกรไม่ทราบขั้นตอนการเบิกจ่ายงบประมาณภาครัฐ | 5. สวนป่าศึกษาขั้นตอนการเบิกจ่ายงบประมาณภาครัฐ | ม.ค. - ธ.ค. 61 | หน่วยงานภูมิภาคที่รับผิดชอบ |
| 6. หน่วยงานให้ความรู้ด้านการเบิกจ่ายงบประมาณภาครัฐ | ม.ค. - ธ.ค. 61 | หน่วยงานภูมิภาคที่รับผิดชอบ |
| OR1.5เกษตรกรได้รับข้อมูลไม้ครบถ้วน | 2. หน่วยงานที่รับผิดชอบเร่งรัดประชาสัมพันธ์ให้เกษตรเข้าร่วมโครงการตลอดจนข้อมูลผลตอบแทนที่เกษตรกรจะได้รับ | ม.ค. - ธ.ค. 61 | หน่วยงานภูมิภาคที่รับผิดชอบ |
|  |  |  |  |  |  |  |

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **ที่** | **รายการความเสี่ยง (Risk)** | **ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor)สาเหตุความเสี่ยง (Root Cause)** | **มาตรการการควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบัน (Existing Control)** | **กิจรรม/แผนบริหารความเสี่ยงใหม่ (Mitigation Plan)** | **กำหนดเสร็จ** | **ผู้รับผิดชอบ** |
| O2 | O2 การทำไม้ยางพาราไม่เป็นไปตามเป้าหมาย | OR2.1 ราคาไม้ยางพาราตกต่ำ | 1.แผนการผลิต ผลผลิตยางพาราของ อ.อ.ป.  | 1. ติดตามความเคลื่อนไหวของราคารับซื้อไม้ยางพารา | ม.ค. - ธ.ค. 61 | อ.อ.ป. กลางอ.อ.ป. ใต้ |
| OR2.2 ปริมาณไม้ที่ทำไม้ออกมีปริมาณมาก | 2. บริหารจัดการการทำไม้ยางพาราในภาพรวม | ม.ค. - ธ.ค. 61 | อ.อ.ป. กลางอ.อ.ป. ใต้ |
| 3. เร่งรัดผู้ที่ประมูลซื้อไม้ยางพาราได้ ให้ทำไม้ออกจากสวนป่าโดยเร็ว | ม.ค. - ธ.ค. 61 | อ.อ.ป. กลางอ.อ.ป. ใต้ |
| OR2.3 การอนุญาตทำไม้ต้องใช้เวลานาน | 4. แต่งตั้งพนักงานติดต่อประสานงานกับส่วนราชการ ในการขออนุญาตทำไม้ออก | ม.ค. - ธ.ค. 61 | อ.อ.ป. กลางอ.อ.ป. ใต้ |
| 5. ขออนุญาตการทำไม้ออกล่วงหน้า | ม.ค. - ธ.ค. 61 | อ.อ.ป. กลางอ.อ.ป. ใต้ |
| OR2.4 พื้นที่ภาคใต้มีฤดูฝนที่ยาวนาน | 6. เร่งรัดการทำไม้ก่อนเข้าสู่ฤดูฝน | ม.ค. - ธ.ค. 61 | อ.อ.ป. กลางอ.อ.ป. ใต้ |
| OR2.5 การเปิดประมูลแปลงใหญ่ทำให้ไม่มีผู้ซื้อ | 7. พิจารณาประมูลขายไม้ท่อนในขนาดแปลงที่เหมาะสม | ม.ค. - ธ.ค. 61 | อ.อ.ป. กลางอ.อ.ป. ใต้ |
|  |  |  |  |  |  |  |

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **ที่** | **รายการความเสี่ยง (Risk)** | **ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor)สาเหตุความเสี่ยง (Root Cause)** | **มาตรการการควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบัน (Existing Control)** | **กิจรรม/แผนบริหารความเสี่ยงใหม่ (Mitigation Plan)** | **กำหนดเสร็จ** | **ผู้รับผิดชอบ** |
| F1 | กำไรจากการดำเนินงาน (EBIDA) ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย | FR1.1 รายได้อุตสาหกรรมไม้ไม่ได้ตามเป้าหมาย | 1. แผนการผลิต จำหน่ายสินค้าของ อ.อ.ป.  | 1. สำรวจช่องทางการจำหน่ายและเพิ่มช่องทางการจำหน่ายสินค้า | ม.ค. – ธ.ค. 2561 | ออป.กลาง |
| 2. สำรวจความพึงพิใจ/ความต้องการสินค้า | ม.ค. – ธ.ค. 2561 | ออป.กลาง |
| 3. ออกแบบผลิตภัณฑ์เครื่องเรือนให้ตรงตามความต้องการของลูกค้า | ม.ค. – ธ.ค. 2561 | ออป.กลาง |
| 4. ปรับกระบวนการผลิตสินค้าไม้เพื่อลดต้นทุนการผลิตทำให้สามารถผลิตสินค้าที่มีราคาต่ำลงได้ | ม.ค. – ธ.ค. 2561 | ออป.กลาง |
| 5. วางแผนประชาสัมพันธ์และดำเนินการตามแผนประชาสัมพันธ์ | ม.ค. – ธ.ค. 2561 | ออป.กลาง |
| 6. สร้างมูลค่าเพิ่มโดยใช้แนวทาง Zero west จากนโยบายรัฐบาล | ม.ค. – ธ.ค. 2561 | ออป.กลาง |
| FR1.2 รายได้น้ำยางพาราต่ำกว่าเป้าหมาย | 7. ให้เกษตรกรที่ร่วมกรีดยางพารา ให้กรีดยางทดแทนเบอร์ที่ว่าง | ม.ค. – ธ.ค. 2561 | ออป.เหนือบนออป.กลางออป.ตะวันออกออป.ใต้ |
| FR1.3รายได้ไม้ยูคาฯ ต่ำกว่าเป้าหมาย | 8. ประชาสัมพันธ์/ทำความเข้าใจกับราษฎรในท้องที่และหน่วยงานท่องถิ่น ก่อนการทำไม้ออกจากสวนป่า | ม.ค. – ธ.ค. 2561 | ออป.เหนือล่างออป.กลางออป.ตะวันออก |
| FR1.4 ไม่สามารถควบคุมค่าใช้จ่ายต้นทุนการผลิตได้ตามเป้าหมาย | 9. จัดทำมาตรการลดค่าใช้จ่ายต้นทุนการผลิต | ม.ค. – ธ.ค. 2561 | ออป.เหนือบนอ.อ.ป.เหนือล่างออป.กลางออป.ตะวันออกออป.ใต้ |

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **ที่** | **รายการความเสี่ยง (Risk)** | **ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor)สาเหตุความเสี่ยง (Root Cause)** | **มาตรการการควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบัน (Existing Control)** | **กิจรรม/แผนบริหารความเสี่ยงใหม่ (Mitigation Plan)** | **กำหนดเสร็จ** | **ผู้รับผิดชอบ** |
| F1 | กำไรจากการดำเนินงาน (EBIDA) ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย | FR1.5 ไม่สามารถควบคุมค่าใช้จ่ายในการบริหารและการขายได้ตามเป้าหมาย |  | 10. ติดตามประเมินผลการลดค่าใช้จ่ายบริหารและการขายของหน่วยงานเทียบกับเป้าหมาย ทุกไตรมาส | ม.ค. – ธ.ค. 2561 | ทุกหน่วยงาน |
| OR2.1 ราคาไม้ยางพาราตกต่ำ | 11.. ติดตามความเคลื่อนไหวของราคารับซื้อไม้ยางพารา | ม.ค. – ธ.ค. 2561 | ออป.เหนือบนออป.กลางออป.ตะวันออกออป.ใต้ |
|  |  |  |  |  |  |  |

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **ที่** | **รายการความเสี่ยง (Risk)** | **ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor)สาเหตุความเสี่ยง (Root Cause)** | **มาตรการการควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบัน (Existing Control)** | **กิจรรม/แผนบริหารความเสี่ยงใหม่ (Mitigation Plan)** | **กำหนดเสร็จ** | **ผู้รับผิดชอบ** |
| F2 | กระแสเงินสดรับจากกิจกรรมดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย | FR2.1ขาดการเร่งรัดเงินรับล่วงหน้า | 1. มาตรการเร่งรัดสภาพคล่องกระแสเงินสด2. อ.อ.ป. กำหนดให้หน่วยผลิตรายงานรายได้-รายจ่าย เป็นประจำทุกเดือน และคาดการณ์ล่วงหน้า 2 เดือน ต่อที่ประชุมหัวหน้าหน่วยงาน ทุกเดือน3. ส.บง. เป็นผู้ประสานงานการจัดการเงินสดของหน่วยงาน4. ส.บง. เป็นผู้พิจารณาเสนอข้อคิดเห็นในการจัดลำดับและจ่ายเงินเจ้าหนี้การค้าและอื่นๆ | 1.เร่งรัดการรับเงินค่าขายสินค้าล่วงหน้า | ม.ค. - ธ.ค. 61 | ออป.ภาคส.บง. |
| FR2.2 ขาดการจัดการลูกหนี้การค้า | 2. จัดทำมาตรการบริหารจัดการลูกหนี้การค้า | ม.ค. - ธ.ค. 61 | ส.บง. |
| FR2.3 ขาดการจัดการเจ้าหนี้ | 3. จัดทำมาตรการบริหารจัดการเจ้าหนี้ | ม.ค. - ธ.ค. 61 | ส.บง. |
| FR2.4 สินค้าในสต๊อกจำนวนมาก | 4. การบริหารจัดการสินค้าในต๊อกให้มีปริมาณที่เหมาะสม | ม.ค. - ธ.ค. 61 | หน่วยผลิตส.ธต. |
|  |  |  |  |  |  |  |

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **ที่** | **รายงการความเสี่ยง (Risk)** | **ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor)สาเหตุความเสี่ยง (Root Cause)** | **มาตรการการควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบัน (Existing Control)** | **กิจรรม/แผนบริหารความเสี่ยงใหม่ (Mitigation Plan)** | **กำหนดเสร็จ** | **ผู้รับผิดชอบ** |
| F3 | การเบิกจ่ายงบลงทุนของ อ.อ.ป. ไม่เป็นไปตามแผน | FR3.1 แผนงานปลูกสร้างสวนป่าไม่เป็นไปตามเป้าหมาย | 1. งบประมาณลงทุนของ อ.อ.ป. 2. แผนการเบิกจ่ายงบประมาณภาครัฐ3. อ.อ.ป. กำหนดให้หน่วยงานรายงานผลการเบิกจ่ายงบประมาณลงทุนในที่ประชุมหัวหน้าหน่วยงานเป็นประจำทุกเดือน | 1. พิจารณาจัดลำดับโครงการลงทุนที่สำคัญ และเลือกลงทุนในโครงการที่มีความสำคัญสูงสุด | ม.ค. - ธ.ค. 61 | ออป.ภาคส.คช. |
| 2. พิจารณาหาแหล่งรายได้เพิ่มเพื่อเพิ่มเงินสดระหว่างปี | ม.ค. - ธ.ค. 61 | ออป.ภาคส.คช. |
| FR3.2 การเบิกจ่ายงบประมาณภาครัฐไม้เป็นไปตามเป้าหมาย | 3. เร่งรัดดำเนินการเบิกจ่ายงบประมาณภาครัฐให้เป็นไปตามแผน | ม.ค. - ธ.ค. 61 | ออป.ภาคส.คช.ส.นผ.ส.บง. |
| CR1.2 พนักงานปฏิบัติไม่ถูกต้องตามขั้นตอนการจัดซื้อจัดจ้าง |  | 2. หน่วยงานควบคุมติดตามการจัดซื้อจัดจ้าง อย่างใกล้ชิด | ม.ค. - ธ.ค. 61 | ออป.ภาคส.คช.ส.วป. |
| 3 กำหนดพนักงานด้านการพัสดุของ ส.บก. เป็นเจ้าหน้าที่ ให้คำปรึกษาด้านการจัดซื้อจัดจ้าง | ม.ค. - ธ.ค. 61 | ส.บก. |
|  |  |  |  |  |  |  |

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **ที่** | **รายงการความเสี่ยง (Risk)** | **ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor)สาเหตุความเสี่ยง (Root Cause)** | **มาตรการการควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบัน (Existing Control)** | **กิจรรม/แผนบริหารความเสี่ยงใหม่ (Mitigation Plan)** | **กำหนดเสร็จ** | **ผู้รับผิดชอบ** |
| C1 | การจัดซื้อจัดจ้างตาม พ.ร.บ. การจัดซื้อจัดจ้างและการพัสดุ พ.ศ. 2560 ไม่ถูกต้องตามระเบียบ | CR1.1 พนักงานไม่เข้าใจ รายละเอียด พรบ. จัดซื้อจัดจ้างฉบับ ใหม่ | 1. กำหนดให้พนักงานปฏิบัติตาม พรบ.การจัดซื้อจัดจ้างฯ2. แจ้งและชี้แจงระเบียบการจัดซื้อจัดจ้างที่ประกาศใช้เพิ่มเติมให้พนักงานทราบ3.ส.บก. ส.นผ. ส.กม. ร่วมให้ข้อเสนอแนะเพื่อแก้ปัญหาที่อาจเกิดขึ้น | 1. ให้ผู้มีหน้าที่เกี่ยวข้องการจัดซื้อจัดจ้างของทุกหน่วยงาน ศึกษา พ.ร.บ. การจัดซื้อจัดจ้าง และการพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560 พร้อมทั้งซักซ้อมความเข้าใจในรายละเอียดของ พ.ร.บ. | ม.ค. - ธ.ค. 61 | หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง |
| CR1.2 พนักงานปฏิบัติไม่ถูกต้องตามขั้นตอนการจัดซื้อจัดจ้าง | 2. หน่วยงานควบคุมติดตามการจัดซื้อจัดจ้างอย่างใกล้ชิด | ม.ค. - ธ.ค. 61 | ออป.ภาคส.คช.ส.วป. |
| 3 กำหนดพนักงานด้านการพัสดุของ ส.บก. เป็นเจ้าหน้าที่ ให้คำปรึกษาด้านการจัดซื้อจัดจ้าง และประสานงานกับกรมบัญชีกลาง | ม.ค. - ธ.ค. 61 | ส.บก. |
|  |  |  |  |  |  |  |

**4.3 แผนบริหารความเสี่ยงง**

องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ได้ระบุความเสี่ยง ประเมินความเสี่ยงของกิจกรรมการดำเนินงานปรากฏว่า มี 7 กิจกรรม ที่มีความเสี่ยงที่จะต้องนำมาบริหารจัดการ คือ

1. การดำเนินงานตามโครงการในแผนยุทธศาสตร์ อ.อ.ป. ปี 2561 – 2565
2. การจัดการส่งเสริมปลูกไม้เศรษฐกิจ เพื่อเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม อย่างยั่งยืน
3. การทำไม้ยางพารา
4. กำไรจากการดำเนินงาน ( EBIDA )
5. การบริหารสภาพคล่องกระแสเงินสดจากกิจกรรมการดำเนินงาน
6. การบริหารแผนงานด้านการลงทุน (ความสามารถในการบริหารแผนการลงทุน )
7. การปฏิบัติตาม พ.ร.บ.การจัดซื้อจัดจ้างและการพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560

รวมกิจกรรมการดำเนินงาน 7 กิจกรรม ที่จะต้องนำไปบริหารความเสี่ยง ซึ่งมีรายละเอียดการดำเนินงาน ดังนี้

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

**ประเภทความเสี่ยง** : ความเสี่ยงด้านยุทธศาสตร์

**ปัจจัยเสี่ยง** : การดำเนินงานตามโครงการในแผนยุทธศาสตร์ อ.อ.ป. ปี 2561 – 2565 ไม่แล้ว
 เสร็จตามกำหนด

**สาเหตุของความเสี่ยง**

 องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ใช้แผนยุทธศาสตร์ ปี 2561 – 2565 เป็นกรอบการดำเนินงาน ในทุกปีจะกำหนดแผนงานโครงการที่ต้องดำเนินการ ถือว่าเป็นแผนงานที่สำคัญที่จะทำให้องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ บรรลุวัตถุประสงค์นำไปสู่วิสัยทัศน์ **“เป็นผู้นำจัดการสวนป่าเศรษฐกิจอย่างยั่งยืน เพื่อยกระดับอุตสาหกรรมไม้จากป่าปลูก ในปี 2565*”*** องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ได้มอบหมายให้หน่วยงานรับผิดชอบดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์

 องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้มีแผนยุทธศาสตร์ ประจำปี 2561 ที่อยู่ในบันทึกข้อตกลงประเมินผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ ทั้งหมด 24 แผน ดังนี้

 แผนยุทธศาสตร์รายสาขาทรัพยากรธรรมชาติ

 1. โครงการศึกษาวิจัยเพื่อพัฒนาธุรกิจของ อ.อ.ป. ( ส.ธต. )

 2. โครงการบริหารจัดการพื้นที่สวนป่าเพื่อการอนุรักษ์

 3. โครงการดูแล ขนย้าย ควบคุม การแปรรูปไม้มีค่า

 4. โครงการเพิ่มพื้นที่ป่าเศรษฐกิจ

 5. โครงการมีส่วนร่วมของชุมชนท้องถิ่นในการปลูกสวนป่าเศรษฐกิจ

 6. โครงการระดมทุนจากพันธมิตรลูกค้า (PPP)

 7. โครงการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจ

 8. โครงการพัฒนาด้านธุรกิจป่าไม้ (ไม่รวม SFM)

 9. โครงการพัฒนาธุรกิจอุตสาหกรรมไม้

 10. โครงการนวัตกรรมไม้เศรษฐกิจ

 11. โครงการนำเทคโนโลยีและสารสนเทศและการสื่อสารมาพัฒนาด้านการตลาด

 12. โครงการพัฒนาระบบฐานข้อมูลภูมิสารสนเทศสวนป่า (GIS)

 โครงการเร่งด่วนตามแผนยุทธศาสตร์ อ.อ.ป.

 1. แผนจัดการผลผลิตจากสวนป่า (สัก ไม้โตเร็ว ไม้โตช้า ยางพารา)

 2. แผนงานพัฒนาปลูกเสริม และรื้อพัฒนาปลูกใหม่

 3.แผนงานการจัดการสวนป่าเศรษฐกิจอย่างยั่งยืน (SFM)

 4. แผนงานการจัดชั้นคุณภาพพื้นที่สวนป่าเศรษฐกิจ

 5. โครงการพัฒนาและออกแบบผลิตภัณฑ์ไม้เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม

 6. แผนงานเพิ่มรายได้จาการจำหน่ายด้านอุตสาหกรรมไม้

 7. แผนงานการจัดทำระบบการควบคุมการเคลื่อนย้ายของสินค้าไม้ (CoC)

 8. แผนงานพัฒนาสินทรัพย์ของ อ.อ.ป.

 9. แผนสร้างรายได้จากแหล่งท่องเที่ยว

 10. แผนงานใช้ประโยชน์ทรัพยากรตามนโยบายของรัฐ

 11. แผนงานปลูกสร้างสวนป่าและอนุรักษ์ฟื้นฟูพื้นที่ป่าต้นน้ำ ลำธาร

 12. แผนงานคุ้มครองและอนุรักษ์ช้างไทย

ในการดำเนินงานอาจดำเนินการตามโครงการไม่แล้วเสร็จตามกำหนด มีสาเหตุ ดังนี้

 SR1.1 มีแผนงานจำนวนมากที่ต้องดำเนินการ

 องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้จะต้องดำเนินการตามแผนงานโครงการของแผนยุทธศาสตร์ปี 2561 จำนวน 24 แผนงาน ซึ่งเป็นแผนงานจำนวนมากที่จะต้องดำเนินการ ซึ่งมีความเสี่ยงมากที่จะดำเนินการไม่แล้วเสร็จ

SR1.2 มีหน่วยงานจำนวนมากที่ต้องรับผิดชอบแผนงาน

 แผนงาน/โครงการทั้ง 24 แผนงาน มีหลายหน่วยงานรับผิดชอบดำเนินการ หากขาดการประสานงานกับ การร่วมมือกันของหน่วยงาน การติดตามผล แผนงานจะไม่สำเร็จได้

SR1.3 กิจกรรมดำเนินงานไม่ชัดเจน

 ส่วนงานต่างๆ จะเป็นผู้ปฏิบัติงานตามแผนงานที่กำหนดโดย อ.อ.ป. กิจกรรมการดำเนินงานที่ไม่ชัดเจน จะทำให้ผู้ปฏิบัติ ปฏิบัติไม่ถูกต้องได้

**หลักการและเหตุผล**

 องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ใช้แผนยุทธศาสตร์ ปี 2561 – 2565 เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานในปี 2561 มีแผนงานโครงการที่จะต้องดำเนินการรวม 24 แผนงาน แผนยุทธศาสตร์เป็นแผนงานที่สำคัญเนื่องจาก การดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์จะทำให้ อ.อ.ป. บรรลุ วิสัยทัศน์ ตามที่กำหนดไว้ได้ ประกอบด้วยแผนงาน/โครงการ ประกอบแผนยุทธศาสตร์ มีจำนวนมาก ที่จะต้องดำเนินการให้แล้วเสร็จตามเป้าหมาย ซึ่งอาจมีปัญหาอุปสรรคเกิดขึ้นที่จะทำให้ดำเนินการไม่แล้วเสร็จ จึงจำเป็นต้องกำหนดเป็นความเสี่ยงในปีนี้

**วัตถุประสงค์** : เพื่อให้การดำเนินงานตามโครงการแผนยุทธศาสตร์องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้
 ปี 2561 – 2565 แล้วเสร็จ

**เป้าหมาย** : ดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์ รวม 24 โครงการ/กิจกรรม

**ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ( Risk Appetite )** : ค่าระดับ 3 ของผลกระทบองค์กร

 ดำเนินงานตามกิจกรรมในโครงการแผนยุทธศาสตร์องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ปี 2561 – 2565
จำนวน 25 แผนงาน/โครงการ ได้ 100%

**ช่วงเบี่ยงเบนความเสี่ยง ( Risk Tolerant )** : ค่าระดับ 4 ของผลกระทบขององค์กร

 ดำเนินการตามกิจกรรม ในโครงการแผนยุทธศาสตร์องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ปี 2561 – 2565
จำนวน 25 แผนงาน/โครงการ ได้ 90-99%

**ระยะเวลาดำเนินการ**

 มกราคม พ.ศ. 2561 – ธันวาคม พ.ศ. 2561.

**ผู้รับผิดชอบหลัก**

 หน่วยงานที่เกี่ยวข้องในโครงการแผนยุทธศาสตร์องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้
ปี 2561 – 2565 จำนวน 24 แผนงาน/โครงการ

**การประเมินความเสี่ยง**

**สถานะปัจจุบัน** : 5 X 5

**เป้าหมาย** : 2 X 3

**เกณฑ์วัด** : ความสำเร็จของแผนงาน/โครงการตามแผนปฏิบัติการประจำปี 2561

|  |  |
| --- | --- |
| **โอกาสเกิดความเสี่ยง** | **ผลกระทบต่อองค์กร** |
| **ระดับ** | **ความหมาย** | **รายละเอียด** | **ระดับ** | **ความหมาย** | **รายละเอียด** |
| 5 | สูงมาก | แก้ไขสาเหตุความเสี่ยง ไม่ได้ | 5 | สูงมาก | มีความสำเร็จของแผนงาน/โครงการตามแผนปฏิบัติการประจำปี ได้น้อยกว่า 70 % |
| 4 | สูง | แก้ไขสาเหตุความเสี่ยง ได้ 1 สาเหตุ | 4 | สูง | มีความสำเร็จของแผนงาน/โครงการตามแผนปฏิบัติการประจำปี ได้ 70 % |
| 3 | ปานกลาง | แก้ไขสาเหตุความเสี่ยง ได้ 2 สาเหตุ | 3 | ปานกลาง | มีความสำเร็จของแผนงาน/โครงการตามแผนปฏิบัติการประจำปี ได้ 80 % |
| 2 | น้อย | แก้ไขสาเหตุความเสี่ยง ได้ 3 สาเหตุ  | 2 | น้อย | มีความสำเร็จของแผนงาน/โครงการตามแผนปฏิบัติการประจำปี ได้ 90 % |
| 1 | น้อยมาก | แก้ไขสาเหตุความเสี่ยง ได้.3 สาเหตุ และมีการติดตามผลทุกเดือน | 1 | น้อยมาก | มีความสำเร็จของแผนงาน/โครงการตามแผนปฏิบัติการประจำปี ได้ 100 % |

|  |
| --- |
| **แผนภูมิความเสี่ยง (Risk Profile)** |
| ผลกระทบหรือความรุนแรง | 5 | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 |
| 4 | 4 | 8 | 12 | 16 | 20 |
| 3 | 3 | 6 | 9 | 12 | 15 |
| 2 | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| 1 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|  |  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|  โอกาสเกิดหรือความน่าจะเป็น |

**กิจกรรมการจัดการความเสี่ยง**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **กิจกรรมการจัดการความเสี่ยง** | **ระยะเวลา** | **ผู้รับผิดชอบ** | **ตอบสนองสาเหตุความเสี่ยงที่** |
| 1. หน่วยงานมีการบริหารจัดการแผน จัดลำดับความสำคัญของแผนงานที่อยู่ในความรับผิดชอบของหน่วยงาน และร่วมกันพิจารณาดำเนินการในที่ประชุมระดับหน่วยงาน | ม.ค. - มี.ค. 61 | หน่วยผลิต ส.วป.ส.ธต. | SR1.1 |
| 2. หน่วยงานกำหนดผู้ติดต่อประสานงานการดำเนินงานในภาพรวม (ระดับภาค) | ม.ค. - ธ.ค. 61 | หน่วยผลิต ส.วป.ส.ธต. | SR1.2 |
| 3. กำหนดให้มีผู้รับผิดชอบแผนงานแต่ละแผนที่อยู่ในความรับผิดชอบของหน่วยงาน | ก.พ. - ธ.ค. 61 | หน่วยผลิต ส.วป.ส.ธต. | SR1.2 |
| 4. ผู้ติดต่อประสานงานการดำเนินงานในภาพรวม (ระดับภาค) ชี้แจงโครงการให้ผู้ปฏิบัติทราบถึง เป้าหมาย และกระบวนการการดำเนินงาน และการติดตามผล | มี.ค. - ธ.ค. 61 | หน่วยผลิต ส.วป.ส.ธต. | SR1.3 |
|  |  |  |  |

**แผนงานที่ 2 การจัดการส่งเสริมปลูกไม้เศรษฐกิจเพื่อเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม
 อย่างยั่งยืน**

**ประเภทความเสี่ยง** : ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน

**ปัจจัยเสี่ยง** : การส่งเสริมปลูกไม้เศรษฐกิจ เพื่อเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม อย่างยั่นยืน
 ไม่แล้วเสร็จตามกำหนด

**สาเหตุของความเสี่ยง**

 องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ส่งเสริมให้เกษตรกรที่อยู่ในท้องถิ่นรอบๆสวนป่า ปลูกไม้เศรษฐกิจ โดยให้ปลูกในพื้นที่ที่มีกรรมสิทธิ์เป็นของตนเอง รัฐบาลสนับสนุนงบประมาณในการปลูกป่าเศรษฐกิจปีที่ 1 และบำรุงรักษาในปีที่ 2 – 3 ภายใน 3-5 ปี ก็จะสามารถนำไปใช้ประโยชน์ หรือจำหน่ายเป็นสินค้าได้ แต่ในปี 2561 เป้าหมายการส่งเสริมปลูกไม้เศรษฐกิจ เพิ่มขึ้นมาก อาจทำให้การส่งเสริมการปลูกไม้เศรษฐกิจ ไม่แล้วเสร็จหรือไม่ได้ตามเป้าหมายที่กำหนดอาจมีสาเหตุ ดังนี้

OR1.1 แผนปฏิบัติการมีพื้นที่การปลูกไม้เพิ่มขึ้นมาก

 ในปี 2560 แผนการส่งเสริมการปลูกไม้เศรษฐกิจ มีเป้าหมาย จำนวน 2,950 ไร่ แต่ในปี 2561 มีเป้าหมายจำนวน 22,000 ไร่ ทำให้ต้องใช้บุคลากรและระยะเวลามากในการบริหารจัดการ

OR1.2 เกษตรกรแต่ละรายมีพื้นที่ขนาดเล็กทำให้ต้องมีจำนวนแปลงปลูกเพิ่มมากขึ้น

 จำนวนแปลงปลูกและจำนวนเกษตรการที่เพิ่มขึ้นมากทำให้มีปัญหาและอุปสรรคจากการดำเนินงาน ที่เพิ่มมากขึ้นด้วย ซึ่งทำให้การปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามแผน

OR1.3 เกษตรกรขาดความรู้ในการปลูกป่า

 เกษตรขาดความรู้ความชำนาญในการปลูกป่าเศรษฐกิจ บำรุงรักษาป่า อาจทำให้ไม้ที่ปลูกมีการเจริญเติบโตและเปอร์เซ็นต์การรอดตายที่ต่ำ

OR1.4 สวนป่าแห่งใหม่ที่เริ่มรับผิดชอบการส่งเสริมเกษตรกรไม่ทราบขั้นตอนการเบิกจ่ายงบประมาณภาครัฐ

 ในการส่งเสริมเกษตรกรปลูกสร้างสวนป่าเศรษฐกิจนั้น อ.อ.ป. ดำเนินการโดยใช้งบประมาณจากภาครัฐในการสนับสนุนการดำเนินงาน สวนป่าแห่งใหม่ที่เริ่มรับผิดชอบอาจดำเนินการได้ล่าช้า จากการเบิกงบประมาณภาครัฐได้

OR1.5 เกษตรกรได้รับข้อมูลไม้ครบถ้วน

 การส่งเสริมให้ราษฎรเข้าร่วมโครงการอาจพบปัญหาเกษตรกรไม่ทราบข้อมูลรายละเอียดที่เพียงพอต่อการตัดสินใจในการเข้าร่วม อาจส่งผลให้ราษฎรไม่เข้าร่วมโครงการได้

**หลักการและเหตุผล**

 องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ดำเนินการส่งเสริมเกษตรกรที่อยู่รอบสวนป่าขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ปลูกไม้เศรษฐกิจเพื่อเป็นแหล่งวัตถุดิบให้กับอุตสาหกรรมไม้ในประเทศ และเป็นการส่งเสริมรายได้แก่ชุมชน และเป็นการตอบสนองนโยบายของรัฐบาลด้านการรักษาความมั่นคงของฐานทรัพยากรและการสร้างสมดุลระหว่างการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติกับการใช้ประโยชน์อย่างยั่งยืน

**วัตถุประสงค์**

 1. เพื่อส่งเสริมให้เกษตรกรมีอาชีพที่มั่นคงจากการปลูกป่าเศรษฐกิจ

 2. เพิ่มพื้นที่ป่าไม้ของประเทศโดยการปรับเปลี่ยนพื้นที่ป่าเสื่อมโทรม ที่ดินทำกินที่ขาดความอุดมสมบูรณ์ ที่ป่าชุมชนที่ถูกทิ้งร้าง ที่หัวไร่ปลายนา ฯลฯ ให้กลายเป็นป่าเศรษฐกิจที่สามารถให้ผลผลิตได้อย่างยั่งยืน

**เป้าหมาย** : พื้นที่กรรมสิทธิ์ – สิทธิครอบครองทั่วไปของเกษตรกรที่เข้าร่วมโครงการ รวมพื้นที่ 22,000 ไร่

**ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ( Risk Appetite )** ค่าระดับ 3 ของผลกระทบองค์กร

 ดำเนินการตามแผนปฏิบัติการประจำปีบัญชี 2561 ของ อ.อ.ป. ได้ 100% ( 22,000 ไร่ )

**ช่วงเบี่ยงเบนความเสี่ยง ( Risk Tolerant )** ค่าระดับ 4 ของผลกระทบความเสี่ยง

 ดำเนินการตามแผนปฏิบัติการประจำปีบัญชี 2561 ของ อ.อ.ป. ได้ 90% ( 19,800 ไร่ )

**ระยะเวลาดำเนินการ :** มกราคม พ.ศ. 2561 – ธันวาคม พ.ศ. 2561

**ผู้รับผิดชอบหลัก** หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

**การประเมินความเสี่ยง**

**สถานะปัจจุบัน** : 5 X 5

**เป้าหมาย** : 2 X 3

**เกณฑ์วัด** : ความสำเร็จตามแผนปฏิบัติการ

|  |  |
| --- | --- |
| **โอกาสเกิดความเสี่ยง** | **ผลกระทบต่อองค์กร** |
| **ระดับ** | **ความหมาย** | **รายละเอียด** | **ระดับ** | **ความหมาย** | **รายละเอียด** |
| 5 | สูงมาก | แก้ไขสาเหตุความเสี่ยง ได้ 2 สาเหตุ | 5 | สูงมาก | จัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี 2561 ให้มีองค์ประกอบครบถ้วนแล้วเสร็จ และได้รับอนุมัติ  |
| 4 | สูง | แก้ไขสาเหตุความเสี่ยง ได้ 3 สาเหตุ | 4 | สูง | ดำเนินการได้ตามแผนปฏิบัติการประจำปีบัญชี 2561 ของ อ.อ.ป. ได้ 90 % |
| 3 | ปานกลาง | แก้ไขสาเหตุความเสี่ยง ได้ 4สาเหตุ | 3 | ปานกลาง | ดำเนินการได้ตามแผนปฏิบัติการประจำปีบัญชี 2561 ของ อ.อ.ป. ได้ 100% |
| 2 | น้อย | แก้ไขสาเหตุความเสี่ยง ได้ 5 สาเหตุ  | 2 | น้อย | ดำเนินการได้ตามแผนปฏิบัติการประจำปีบัญชี 2561 ของ อ.อ.ป. ได้ 100% และดีกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้ |
| 1 | น้อยมาก | แก้ไขสาเหตุความเสี่ยง ได้ 5 สาเหตุ และมีการติดตามผลรายเดือน | 1 | น้อยมาก | จัดทำรายงานสรุปภาพรวมของการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปี 2561 ของ อ.อ.ป.  |

|  |
| --- |
| **แผนภูมิความเสี่ยง (Risk Profile)** |
| ผลกระทบหรือความรุนแรง | 5 | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 |
| 4 | 4 | 8 | 12 | 16 | 20 |
| 3 | 3 | 6 | 9 | 12 | 15 |
| 2 | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| 1 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|  |  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|  โอกาสเกิดหรือความน่าจะเป็น |

**กิจกรรมการจัดการความเสี่ยง**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **กิจกรรมการจัดการความเสี่ยง** | **ระยะเวลา** | **ผู้รับผิดชอบ** | **ตอบสนองสาเหตุความเสี่ยงที่** |
| 1. หน่วยงานมีการบริหารจัดการแผนและติดตามประเมินผลในภาพรวม | ม.ค. - ธ.ค. 61 | หน่วยงานภูมิภาคที่รับผิดชอบ | OR1.1 |
| 2. หน่วยงานที่รับผิดชอบเร่งรัดประชาสัมพันธ์ให้เกษตรเข้าร่วมโครงการ ตลอดจนข้อมูลผลตอบแทนที่เกษตรกรจะได้รับ | ม.ค. - ธ.ค. 61 | หน่วยงานภูมิภาคที่รับผิดชอบ | OR1.2 OR1.5 |
| 3. สวนป่าประสานงานกับเกษตรกรเพื่อแก้ไขปัญหาให้เกษตรกรอย่างใกล้ชิด | ม.ค. - ธ.ค. 61 | หน่วยงานภูมิภาคที่รับผิดชอบ | OR1.2 |
| 4 หน่วยงานที่เกี่ยวข้องให้ความรู้การปลูกและการบำรุงรักษาสวนป่าเศรษฐกิจให้แก่เกษตรกร | ม.ค. - ธ.ค. 61 | หน่วยงานภูมิภาคที่รับผิดชอบ | OR1.3 |
| 5. สวนป่าศึกษาขั้นตอนการเบิกจ่ายงบประมาณภาครัฐ | ม.ค. - ธ.ค. 61 | หน่วยงานภูมิภาคที่รับผิดชอบ | OR1.4 |
| 6. หน่วยงานให้ความรู้ด้านการเบิกจ่ายงบประมาณภาครัฐ | ม.ค. - ธ.ค. 61 | หน่วยงานภูมิภาคที่รับผิดชอบ | OR1.4 |
|  |  |  |  |

**แผนงานที่ 3 : การทำไม้ยางพารา ประจำปี 2561**

**ประเภทความเสี่ยง :** ด้านการปฏิบัติงาน

**ความเสี่ยง :** การทำไม้ยางพาราไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

**สาเหตุความเสี่ยง**

 องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ปลูกยางพาราในพื้นที่ต่างๆ ทั่วประเทศ เพื่อผลิตน้ำยางพาราจำหน่าย และเมื่อไม้ยางพาราอายุครบ 25 ปี ก็จะทำไม้ออก เพราะ ปริมาณน้ำยางพาราที่กรีดได้จะลดลงมาก ไม่คุ้มกับค่าใช้จ่ายที่จะบำรุงรักษาแล้วกรีดต่อไป ซึ่งจะทำไม้แล้วปลูกใหม่ในปี ถัดไปไม้ที่จะทำออกจะทำการเปิดให้เอกชนประมูลซื้อไม้ เอกชนที่ประมูลได้จะเป็นผู้ทำไม้ออกเองและขนส่งไม้ ไปยังโรงงานแปรรูปเอง ในอดีตผู้ประมูลได้จะเป็นผู้ไถดันตอไม้ยางพาราออกจากพื้นที่ เพื่อให้ อ.อ.ป. เตรียมพื้นที่ปลูกใหม่ แต่ปัจจุบัน อ.อ.ป. จะเป็นผู้ไถดันตอไม้ยางพาราเอง เพื่อเตรียมพื้นที่ปลูก

 ปี 2560 มีเป้าหมายการทำไม้ยางพาราออก จำนวน 4,067 ไร่

 ปี 2561 มีเป้าหมายการทำไม้ยางพาราออก จำนวน 11,802 ไร่

 อ.อ.ป. มีแผนทำไม้ยางพาราเพิ่มขึ้นมากเพื่อลดพื้นที่ปลูกยางพาราลงแล้วปลูกไม้ชนิดอื่นทดแทน การทำไม้ยางพาราที่เพิ่มขึ้นมากอาจดำเนินการไม่แล้วเสร็จในปี 2561 โดยมีสาเหตุให้การดำเนินงานไม่แล้วเสร็จดังนี้

 OR2.1 ราคารับซื้อไม้ยางพาราตกต่ำ

 ราคารับซื้อไม้ยางพาราในตลาดจะมีราคาขึ้นลงเป็นช่วงหากเกษตรกรชาวสวนยางพาราทำไม้ออกมากหรือความต้องการวัตถุดิบของโรงงานลดลงราคาก็จะต่ำลงมากราคาที่ตกต่ำลงทำให้หน่วยงานที่ทำไม้ยางพาราออก พิจารณาหยุดทำไม้ยางพารา ( ยังไม่เปิดประมูล ) เนื่องจากรายได้ที่ได้จะต่ำมาก ทำให้รายได้รวมของ อ.อ.ป. ต่ำกว่าเป้าหมายมาก

 OR2.2 ปริมาณไม้ที่ทำออกมีปริมาณมาก

 ปี 2561 อ.อ.ป. มีแผนทำไม้ยางพาราเพิ่มขึ้นมาก อาจทำให้การทำไม้ไม่เป็นไปตามแผนได้

 OR2.3 การอนุญาตทำไม้ล่าช้า

 การทำไม้ยางพาราออกจากพื้นที่ อ.อ.ป. จะต้องขออนุญาตทำไม้ออกจากส่วนราชการต่างๆ ส่วนราชการต้องใช้ระยะเวลาช่วงหนึ่งในการพิจารณาอนุญาตให้ทำไม้ เมื่ออนุญาตแล้ว อ.อ.ป. ก็จะทำไม้ออกได้ แต่หากการพิจารณาอนุญาตล่าช้าก็จะทำให้การทำไม้ล่าช้าออกไป

 OR2.4 พื้นที่ภาคใต้มีฤดูฝนที่ยาวนาน

 อ.อ.ป. มีพื้นที่ทำไม้ยางพาราออกตามแผนทำไม้ ปี 2561 ในพื้นที่ภาคใต้ จำนวนมาก ประกอบกับพื้นที่ภาคใต้ จะมีฤดูฝนที่ค่อนข้างยาวนาน และปริมาณน้ำฝนมาก ทำให้เป็นอุปสรรคต่อการทำไม้ยางพาราออก ทำให้เหลือระยะเวลาทำไม้ออกในฤดูร้อนที่ค่อนข้างมีเวลาน้อยกว่าพื้นที่อื่นๆ

 OR2.5 การเปิดประมูลแปลงใหญ่ทำให้ไม่มีผู้ซื้อ

 ในการทำไม้ออกนั้น อ.อ.ป. มีการเปิดประมูลให้ผู้รับซื้อ มารับซื้อเป็นแปลงตามที่กำหนด ซึ่งหากมีการเปิดประมูลแปลงใหญ่มากจนเกินไป อาจจะทำให้มีผู้ซื้อน้อยรายได้

**หลักการและเหตุผล**

 อ.อ.ป. ปลูกไม้ยางพาราในทุกภูมิภาคทั่วประเทศ เพื่อผลิตน้ำยางพาราจำหน่าย และเมื่อครบอายุการกรีดที่อายุ 25 ปี ก็จะเริ่มทำไม้ออกจำหน่ายให้กับเอกชนนำไปผลิตเฟอร์นิเจอร์ เครื่องใช้ในบ้าน ปี 2561 อ.อ.ป. มีแผนลดพื้นที่การปลูกยางพาราทำให้มีปริมาณการทำไม้ยางพาราออก เพิ่มขึ้นมาก จากทุกปี ที่ดำเนินการมา แผนการผลิตไม้ยางพารา ที่เพิ่มขึ้นมากนี้ อาจดำเนินการไม่ได้ตามเป้าหมาย จึงจำเป็นต้องพิจารณาบริหารความเสี่ยง

**วัตถุประสงค์ :**

 เพื่อดำเนินการทำไม้ยางพาราออกได้ ตามเป้าหมายที่กำหนด

**เป้าหมาย** :

 เพื่อให้สามารถทำไม้ยางพาราออกได้ จำนวน 11,802 ไร่

**ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ( Risk Appetite ) :**

 อ.อ.ป. ทำไม้ยางพาราออกจากสวนป่าจำนวน 11,802 ไร่

**ช่วงเบี่ยงเบนความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ( Risk Tolerance ) :**

 อ.อ.ป. ทำไม้ยางพาราออกจากสวนป่าจำนวน 11,212 ไร่

**หน่วยงานรับผิดชอบ :**

 อ.อ.ป. กลาง , อ.อ.ป. ใต้

**การประเมินความเสี่ยง**

**สถานะปัจจุบัน** : 5 X 5

**เป้าหมาย** : 2 X 3

**เกณฑ์วัด** :การทำไม้ยางพารา ประจำปี 2561

|  |  |
| --- | --- |
| **โอกาสเกิดความเสี่ยง** | **ผลกระทบต่อองค์กร** |
| **ระดับ** | **ความหมาย** | **รายละเอียด** | **ระดับ** | **ความหมาย** | **รายละเอียด** |
| 5 | สูงมาก | แก้ไขสาเหตุความเสี่ยง ได้ 2 สาเหตุ  | 5 | สูงมาก | จัดทำแผนปฏิบัติการการทำไม้ยางพาราและผอ. อ.อ.ป. อนุมัติ แล้วเสร็จ |
| 4 | สูง | แก้ไขสาเหตุความเสี่ยง ได้ 3 สาเหตุ  | 4 | สูง | ดำเนินการตามแผนแผนปฏิบัติการได้ 70 % และเสนอต่อคณะกรรมการ อ.อ.ป. |
| 3 | ปานกลาง | แก้ไขสาเหตุความเสี่ยง ได้ 4 สาเหตุ  | 3 | ปานกลาง | ดำเนินการตามแผนแผนปฏิบัติการได้ 80 % และเสนอต่อคณะกรรมการ อ.อ.ป. |
| 2 | น้อย | แก้ไขสาเหตุความเสี่ยง ได้ 5 สาเหตุ  | 2 | น้อย | ดำเนินการตามแผนแผนปฏิบัติการได้ 90 % และเสนอต่อคณะกรรมการ อ.อ.ป. |
| 1 | น้อยมาก | แก้ไขสาเหตุความเสี่ยง ได้ 5 สาเหตุ และมีการติดตามผลทุกเดือน | 1 | น้อยมาก | ดำเนินการตามแผนแผนปฏิบัติการได้ 100 % และเสนอต่อคณะกรรมการ อ.อ.ป. |

|  |
| --- |
| **แผนภูมิความเสี่ยง (Risk Profile)** |
| ผลกระทบหรือความรุนแรง | 5 | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 |
| 4 | 4 | 8 | 12 | 16 | 20 |
| 3 | 3 | 6 | 9 | 12 | 15 |
| 2 | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| 1 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|  |  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|  โอกาสเกิดหรือความน่าจะเป็น |

**กิจกรรมการจัดการความเสี่ยง**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **กิจกรรมการจัดการความเสี่ยง** | **ระยะเวลา** | **ผู้รับผิดชอบ** | **ตอบสนองสาเหตุความเสี่ยงที่** |
| 1. ติดตามความเคลื่อนไหวของราคารับซื้อไม้ยางพารา | ม.ค. – ธ.ค. 2561 | อ.อ.ป. กลางอ.อ.ป. ใต้ | OR2.1 |
| 2. บริหารจัดการการทำไม้ยางพาราในภาพรวม | ม.ค. – ธ.ค. 2561 | อ.อ.ป. กลางอ.อ.ป. ใต้ | OR2.2 |
| 3. เร่งรัดผู้ที่ประมูลซื้อไม้ยางพาราได้ ให้ทำไม้ออกจากสวนป่าโดยเร็ว | ม.ค. – ธ.ค. 2561 | อ.อ.ป. กลางอ.อ.ป. ใต้ | OR2.2 |
| 4. แต่งตั้งพนักงานติดต่อประสานงานกับส่วนราชการ ในการขออนุญาตทำไม้ออก | ม.ค. – ธ.ค. 2561 | อ.อ.ป. กลางอ.อ.ป. ใต้ | OR2.3 |
| 5. ขออนุญาตการทำไม้ออกล่วงหน้า | ม.ค. – ธ.ค. 2561 | อ.อ.ป. กลางอ.อ.ป. ใต้ | OR2.3 |
| 6. เร่งรัดทำไม้ก่อนเข้าสู่ฤดูฝน | ม.ค. – ธ.ค. 2561 | อ.อ.ป. กลางอ.อ.ป. ใต้ | OR2.4 |
| 7. พิจารณาประมูลขายไม้ท่อนในขนาดแปลงที่เหมาะสม | ม.ค. – ธ.ค. 2561 | อ.อ.ป. กลางอ.อ.ป. ใต้ | O2.5 |

**แผนงานที่ 4 แผนการรบริหารจัดการกำไรจากการดำเนินงาน ( EBIDA )**

**ประเภทความเสี่ยง :** ด้านการเงิน

**ปัจจัยเสี่ยง :** กำไรจากการดำเนินงาน ( EBIDA ) ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

 องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ดำเนินการด้านธุรกิจป่าไม้ อุตสาหกรรมไม้ การท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ และอื่นๆ โดยมีค่า EBIDA เป็นตัวชี้วัดผลการดำเนินงานตัวหนึ่ง

 EBIDA = กำไรจากการดำเนินงาน ก่อนหัก ค่าดอกเบี้ย ค่าเสื่อมราคา และค่าใช้จ่ายก่อนการดำเนินงานตัดจ่าย ( Earnings before interest , Depreciation and Amortization ) โดยกำไรจากการดำเนินงาน = รายได้จาการดำเนินงาน – ค่าใช้จ่ายจากการดำเนินงาน

**สาเหตุของความเสี่ยง**

กำไรจากการดำเนินงาน EBIDA ขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ต่ำกว่าเป้าหมาย มีสาเหตุ ดังนี้

 FR1.1 รายได้จากผลผลิตอุตสาหกรรมไม้ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

 องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ จำหน่ายผลผลิตอุตสาหกรรมไม้ ณ สิ้นเดือน ตุลาคม 2560 จำนวน 96.06 ล้านบาท คิดเป็น 32.25% ซึ่งต่ำกว่าเป้าหมายมาก ทำให้คาดว่า ในปี 2561 จะมีรายได้ต่ำกว่าเป้าหมายเช่นกัน ซึ่งอาจเนื่องมาจากสภาพเศรษฐกิจตกต่ำทำให้ยอดขายผลิตผลิตภัณฑ์ไม้ไม่ได้ตามเป้าหมาย เป็นผลกระทบให้เกิดสินค้าคงคลังจำนวนมาก

 FR1.3 รายได้จากผลผลิตไม้โตเร็วไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

 องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ จำหน่ายไม้โตเร็ว ณ สิ้นเดือน ตุลาคม 2560 จำนวน 87.81 ล้านบาท คิดเป็น 147.17% แต่ในปี 2561 คาดว่าจะมีรายได้ต่ำกว่าแผน เนื่องจากพื้นที่การทำไม้ลดลงจากการคัดค้านการทำไม้ออกของราษฎรในบางสวนป่าทำให้ปริมาณไม้ที่ทำออกได้ลดลง

 FR1.2 รายได้จากผลผลิตน้ำยางพาราไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

 องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้จำหน่ายผลผลิตยางพารา ณ สิ้นเดือน ตุลาคม 2560 จำนวน 299.73 ล้านบาท คิดเป็น 130.62% แต่ในปี 2561 คาดว่ารายได้จะต่ำกว่าเป้าหมาย เนื่องจากราคาที่ต่ำลง และผลผลิตยางพารา รวมทั้งมีนโยบายลดพื้นที่ปลูกยางพารา

 FR1.3 รายได้จากผลผลิตไม้โตเร็วไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

 องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ จำหน่ายไม้โตเร็ว ณ สิ้นเดือน ตุลาคม 2560 จำนวน 87.81 ล้านบาท คิดเป็น 147.17% แต่ในปี 2561 คาดว่าจะมีรายได้ต่ำกว่าแผน เนื่องจากพื้นที่การทำไม้ลดลงจากการคัดค้านการทำไม้ออกของราษฎรในบางสวนป่าทำให้ปริมาณไม้ที่ทำออกได้ลดลง

 FR1.4 ไม่สามารถควบคุมค่าใช้จ่ายต้นทุนการผลิตได้ตามเป้าหมาย

 ในปี 2560 องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ มีต้นทุนการขาย 1493.25 ล้านบาท ซึ่งสูงกว่าเป้าหมาย 25.5 % ดังนั้นในปี 2561 อ.อ.ป. อาจประสบปัญหาต้นทุนการขายสูงกว่าประมาณการ และอาจทำให้ ค่าใช้จ่ายรวมของ อ.อ.ป. ไม้เป็นไปตามประมาณการ

 FR1.5 ไม่สามารถควบคุมค่าใช้จ่ายในการบริหารและการขายตามประมาณการ

 องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ มีค่าใช้จ่ายบริหารและการขาย ณ สิ้นเดือน ตุลาคม 2560 เท่ากับ 1,127.31 ล้านบาท คิดเป็น 114.36% ซึ่งมีค่ามากกว่าประมาณการ องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้จึงต้องควบคุมค่าใช้จ่ายบริหารและการขายให้ต่ำกว่าประมาณการ

**หลักการและเหตุผล**

 ค่า EBIDA เป็นตัวชี้วัดผลการดำเนินงานทางธุรกิจขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ เพื่อเปรียบเทียบว่า หน่วยงานมีความสามารถในการทำกำไรจากธุรกิจมากน้อยเพียงใด

 เพื่อเปรียบเทียบประสิทธิภาพในการทำธุรกิจขององค์กรหรือบริษัท โดยการคำนวณกำไรจากการดำเนินงาน ( Operation Profit ) ก่อนหักดอกเบี้ย ( Interest ) ซึ่งทั้งดอกเบี้ยจ่ายเป็นภาระทางการเงิน ที่องค์กรต้องรับผิดชอบ รวมทั้งค่าเสื่อมราคา ( Depreciation ) และค่าใช้จ่ายตัดจ่าย ( Amortization ) ซึ่งค่าใช้จ่ายที่ไม่มีตัวตนหรือไม่ได้จ่ายเงินจริง ( แต่รวมอยู่ในค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน ) เป็นตัวเลขทางบัญชีเท่านั้นต้องบวกกลับเข้าไปในกำไรจากการดำเนินงานด้วย

 กำไรจากการดำเนินงาน ( EBIDA ) ของ อ.อ.ป. ระหว่างปี 2558 – 2560

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | 2558 | 2559 | 2560 | 2561 |
| เป้าหมาย | ผล | เป้าหมาย | ผล | เป้าหมาย | ผล | เป้าหมาย | ผล |
| EBIDAล้านบาท | 141 | (11.89) | 122 | 99.45 | 54 | 113.29(9เดือน ) | 117 | \*\*\*\* |

 จากการดำเนินงานปี 2558 – 2559 มีค่า EBIDA ที่ต่ำกว่าเป้าหมาย ในปี 2560 คาดว่าจะมีค่าสูงกว่าเป้าหมาย แต่ในปี 2561 คาดการณ์ว่าจะมีค่าน้อยกว่าเป้าหมาย เนื่องจากการจำหน่ายได้น้อยกว่าเป้าหมาย แต่มีค่าใช้จ่ายที่สูงขึ้น และมีการกำหนดเป้าหมายค่า EBIDA ที่สูงขึ้นมาก จึงได้นำค่า EBIDA มาจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงเพื่อให้การดำเนินงานทำให้ค่า EBIDA เป็นไปตามเป้าหมาย

**วัตถุประสงค์**

 เพื่อบริหารความเสี่ยงให้ค่า EBIDA ในปี 2561 เป็นไปตามเป้าหมาย เท่ากับ 117 ล้านบาท

**เป้าหมาย**

 ค่า EIBDA ได้ตามเป้าหมาย 117 ล้านบาท

**ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ( Risk Appetite ) :** ค่าระดับที่ 3 ผลกระทบขององค์กร

 ค่า EBIDA ของ อ.อ.ป. ประจำปี 2561 เป็นเงิน 117 ล้านบาท

**ช่วงเบี่ยงเบนความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ( Risk Tolerance ) :** ค่าระดับที่ 4 ผลกระทบขององค์กร

 ค่า EBIDA ของ อ.อ.ป. ประจำปี 2561 เป็นเงิน 99 ล้านบาท

**การประเมินความเสี่ยง**

**สถานะปัจจุบัน** : 5 X 5

**เป้าหมาย** : 2 X 3

**เกณฑ์วัด** : รายได้จากการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมาย

|  |  |
| --- | --- |
| **โอกาสเกิดความเสี่ยง** | **ผลกระทบต่อองค์กร** |
| **ระดับ** | **ความหมาย** | **รายละเอียด** | **ระดับ** | **ความหมาย** | **รายละเอียด** |
| 5 | สูงมาก | แก้ไขสาเหตุความเสี่ยง ไม่ได้ | 5 | สูงมาก | กำไรจากการดำเนินงาน (EBIDA) 81 บาท |
| 4 | สูง | แก้ไขสาเหตุความเสี่ยง ได้ 2 สาเหตุ | 4 | สูง | กำไรจากการดำเนินงาน (EBIDA) 99 ล้านบาท |
| 3 | ปานกลาง | แก้ไขสาเหตุความเสี่ยง ได้ 4 สาเหตุ | 3 | ปานกลาง | กำไรจากการดำเนินงาน (EBIDA) 117 ล้านบาท |
| 2 | น้อย | แก้ไขสาเหตุความเสี่ยง ได้ 6 สาเหตุ  | 2 | น้อย | กำไรจากการดำเนินงาน (EBIDA) 229 ล้านบาท |
| 1 | น้อยมาก | แก้ไขสาเหตุความเสี่ยง ได้ . 6 สาเหตุ และมีการติดตามผลทุกเดือน | 1 | น้อยมาก | กำไรจากการดำเนินงาน (EBIDA) 246 ล้านบาท |

|  |
| --- |
| **แผนภูมิความเสี่ยง (Risk Profile)** |
| ผลกระทบหรือความรุนแรง | 5 | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 |
| 4 | 4 | 8 | 12 | 16 | 20 |
| 3 | 3 | 6 | 9 | 12 | 15 |
| 2 | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| 1 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|  |  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|  โอกาสเกิดหรือความน่าจะเป็น |

**กิจกรรมจัดการความเสี่ยง**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **กิจกรรมการจัดการความเสี่ยง** | **ระยะเวลา** | **ผู้รับผิดชอบ** | **ตอบสนองสาเหตุความเสี่ยงที่** |
| ด้านรายได้ (อุตสาหกรรมไม้) |  |  |  |
| 1. สำรวจช่องทางการจำหน่ายและเพิ่มช่องทางการจำหน่ายสินค้า | มค. – ธ.ค. 61 | ออป.กลาง | FR1.1 |
| 2 สำรวจความพึงพอใจ/ความต้องการสินค้า | มค. – ธ.ค. 61 | ออป.กลาง | FR1.1 |
| 3. ออกแบบผลิตภัณฑ์เครื่องเรือนให้ตรงตามความต้องการของลูกค้า | มค. – ธ.ค. 61 | ออป.กลาง | FR1.1 |
| 4. ปรับกระบวนการผลิตสินค้าไม้เพื่อลดต้นทุนการผลิตทำให้สามารถผลิตสินค้าที่มีราคาต่ำลงได้ | มค. – ธ.ค. 61 | ออป.กลาง | FR1.1 |
| 5. วางแผนประชาสัมพันธ์และดำเนินการตามแผนประชาสัมพันธ์ | มค. – ธ.ค. 61 | ออป.กลาง | FR1.1 |
| 6. สร้างมูลค่าเพิ่มโดยใช้แนวทาง Zero west จากนโยบายรัฐบาล | มค. – ธ.ค. 61 | ออป.กลาง | FR1.1 |
| ด้านรายได้ (ยางพารา) |  |  |  |
| 7. ให้เกษตรกรที่ร่วมกรีดยางพารา ให้กรีดยางทดแทนเบอร์ที่ว่าง | มค. – ธ.ค. 61 | ออป.เหนือบนออป.กลางออป.ตะวันออกออป.ใต้ | FR1.2 |
| ด้านรายได้ (ไม้โตเร็ว) |  |  |  |
| 8. ประชาสัมพันธ์/ทำความเข้าใจกับราษฎรในท้องที่และหน่วยงานท้องถิ่น ก่อนการทำไม้ออกจากสวนป่า | มค. – ธ.ค. 61 | ออป.เหนือล่างออป.กลางออป.ตะวันออก | FR1.3 |
| ลดค่าใช้จ่าย |  |  |  |
| 9. จัดทำมาตรการลดค่าใช้จ่ายต้นทุนการผลิต | มค. – ธ.ค. 61 | ออป.เหนือบนอ.อ.ป.เหนือล่างออป.กลางออป.ตะวันออกออป.ใต้ | FR1.4 |
| 10. ติดตามประเมินผลการลดค่าใช้จ่ายบริหารและการขายของหน่วยงานเทียบกับเป้าหมาย ทุกไตรมาส | มค. – ธ.ค. 61 | ทุกหน่วยงาน | FR1.5 |
| ด้านรายได้ (ยางพารา) จากสาเหตุทางอ้อม |  |  |  |
| 11.. ติดตามความเคลื่อนไหวของราคารับซื้อไม้ยางพารา | มค. – ธ.ค. 61 | ออป.เหนือบนออป.กลางออป.ตะวันออกออป.ใต้ | OR2.1 |

**แผนงานที่ 5 แผนการบริหารสภาพคล่องกระแสเงินสดจากการดำเนินงาน ประจำปี 2560**

**ประเภทความเสี่ยง :** ความเสี่ยงด้านการเงิน

**ปัจจัยเสี่ยง :** กระแสเงินสดรับจากกิจกรรมดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

**สาเหตุของความเสี่ยง**

 งบประแสเงินสด (Cash Flow Statement) คืองบการเงินที่แสดงถึงการได้มาและการใช้ไปของเงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด ในรอบระยะเวลาหนึ่ง โดยกระแสเงินสดที่ไหลเวียนในกิจการแบ่งเป็น 3 กิจกรรม คือ กิจกรรมการดำเนินงาน กิจกรรมการลงทุน กิจกรรมการจัดการ ซึ่งในปี 2561 องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ได้กำหนดกระแสเงินสด เป็นเงิน 529 ล้านบาท ซึ่งมีสาเหตุที่จำทำให้ไม่สำเร็จดังนี้

 FR2.1 ขาดการเร่งรัดเงินรับล่วงหน้า

 ในปี 2561 อ.อ.ป. มีการดำเนินโครงการขายไม้ล่วงหน้าเพื่อให้มีกระแสเงินสดเข้ามา หากขาดการติดตามการรับเงินล่วงหน้า อาจทำให้ อ.อ.ป. ประสบปัญหาขาดสภาพคล่องต่อไปได้

 FR2.2 ขาดการจัดการลูกหนี้การค้า

 ในการซื้อขายสินค้าของ อ.อ.ป. นั้น อ.อ.ป. ได้มีการให้เครดิตแก่ลูกค่าซึ่ง หากเราให้เครดิตเทอม(Credit term)แก่ลูกหนี้การค้าไปแล้วและขาดการบริหารจัดการ เมื่อระยะเวลาผ่านไปช่วงหนึ่งลูกหนี้ก็จะกลายเป็นหนี้เสียและเป็นหนี้สูญได้ในที่สุด

 FR2.3 ขาดการจัดการเจ้าหนี้

 การได้เครดิต(ซื้อเชื่อ)จากเจ้าหนี้การค้า หรือจากธนาคาร จำเป็นต้องบริหารจัดการให้ดีเพราะอาจประสบปัญหาขาดสภาพคล่องเพราะต้องจ่ายเงินพร้อมกันและปัญหาต้องเสียเครดิตทางการค้ากับเจ้าหนี้ด้วย

 FR2.4 มีสินค้าในสต๊อกจำนวนมาก

 สินค้าในต๊อกจำนวนมากทำให้ปริมาณเงินสดของ อ.อ.ป. ลดลงจึงต้องบริหารสินค้าค้างต๊อก

**หลักการและเหตุผล**

องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ประกอบธุรกิจป่าไม้ครบวงจร โดยการปลูกสร้างสวนป่าจนไม้มีขนาดสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ จึงทำไม้ออก เพื่อการจำหน่ายเป็นไม้ซุง หรือนำไปแปรรูป ทำผลิตภัณฑ์ เครื่องเรือน การลงทุนปลูกป่าต้องลงทุนในระยะยาว ทำให้ต้องใช้เงินทุนจำนวนมากในการปลูกป่าจนกระทั่งไม้มีขนาดเหมาะสมต่อการนำออกมาใช้ประโยชน์ ทำให้ระหว่างการดำเนินงาน อ.อ.ป. ต้องนำรายได้ในแต่ละปีมาใช้ในการลงทุน ทั้งการปลูกป่าและการจัดซื้อทรัพย์สิน ทำให้กระแสเงินสดระหว่างปีมีไม่เพียงพอต่อการใช้จ่าย และการลงทุน ซึ่งการดำเนินงานที่ผ่านมา อ.อ.ป. มีเป้าหมายและสภาพคล่องกระแสเงินสดดังนี้

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| รายการ | 2559 | 2560 | 2561 | หมายเหตุp |
| เป้าหมาย | ผล | เป้าหมาย | ผล | เป้าหมาย | ผล |
| สภาพคล่องกระแสเงินสด | 457 | 242.23 | 432 | 82.57(9 เดือน) | 211 | \*\*\* |  |

 ในปี 2561 อาจมีปัญหาสภาพคล่องกระแสเงินสดได้ จึงจำเป็นต้องกำหนดให้เป็นความเสี่ยง ประจำปี 2561

**วัตถุประสงค์ :**

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

**เป้าหมาย :**

อ.อ.ป. มีผลรวมสภาพคล่องกระแสเงินสดจากการดำเนินงาน 211 ล้านบาท

**ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) :**

 มีผลรวมสภาพคล่องกระแสเงินสดจากการดำเนินงาน 211 ล้านบาท

**ช่วงเบี่ยงแบนความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance) :**

มีผลรวมสภาพคล่องกระแสเงินสดจากการดำเนินงาน 194 ล้านบาท

**ระยะเวลาดำเนินการ** :

 มกราคม พ.ศ. 2561 – ธันวาคม พ.ศ. 2561

**การประเมินความเสี่ยง**

**สถานะปัจจุบัน** : 5 X 5

**เป้าหมาย** : 2 X 3

**เกณฑ์วัด** : กระแสเงินสด เป็นไปตามเป้าหมาย

|  |  |
| --- | --- |
| **โอกาสเกิดความเสี่ยง** | **ผลกระทบต่อองค์กร** |
| **ระดับ** | **ความหมาย** | **รายละเอียด** | **ระดับ** | **ความหมาย** | **รายละเอียด** |
| 5 | สูงมาก | แก้ไขสาเหตุความเสี่ยง ได้ 1 สาเหตุ | 5 | สูงมาก | มีกระแสเงินสด 177 ล้านบาท |
| 4 | สูง | แก้ไขสาเหตุความเสี่ยง ได้ 2. สาเหตุ | 4 | สูง | มีกระแสเงินสด 194 ล้านบาท |
| 3 | ปานกลาง | แก้ไขสาเหตุความเสี่ยง ได้ 3สาเหตุ | 3 | ปานกลาง | มีกระแสเงินสด 211 ล้านบาท |
| 2 | น้อย | แก้ไขสาเหตุความเสี่ยง ได้ 4 สาเหตุ  | 2 | น้อย | มีกระแสเงินสด 229 ล้านบาท |
| 1 | น้อยมาก | แก้ไขสาเหตุความเสี่ยง ได้ 4สาเหตุ และมีการติดตามผลทุกเดือน | 1 | น้อยมาก | มีกระแสเงินสด 246 ล้านบาท |

|  |
| --- |
| **แผนภูมิความเสี่ยง (Risk Profile)** |
| ผลกระทบหรือความรุนแรง | 5 | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 |
| 4 | 4 | 8 | 12 | 16 | 20 |
| 3 | 3 | 6 | 9 | 12 | 15 |
| 2 | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| 1 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|  |  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|  โอกาสเกิดหรือความน่าจะเป็น |

**กิจกรรมจัดการความเสี่ยง**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **กิจกรรมการจัดการความเสี่ยง** | **ระยะเวลา** | **ผู้รับผิดชอบ** | **ตอบสนองสาเหตุความเสี่ยงที่** |
| 1.เร่งรัดการรับเงินค่าขายสินค้าล่วงหน้า | ม.ค. - ธ.ค. 61 | ออป.ภาค ส.บง. | FR2.1 |
| 2. จัดทำมาตรการบริหารจัดการลูกหนี้การค้า | ม.ค. - ธ.ค. 61 | ส.บง. | FR2.2 |
| 3. จัดทำมาตรการบริหารจัดการเจ้าหนี้ | ม.ค. - ธ.ค. 61 | ส.บง. | FR2.3 |
| 4. การบริหารจัดการสินค้าในต๊อก | ม.ค. - ธ.ค. 61 | หน่วยผลิตส.ธต. | FR2.4 |
|  |  |  |  |

**แผนงานที่ 6 การบริหารแผนลงทุนในภาพรวมของ อ.อ.ป.**

**ประเภทความเสี่ยง :** ความเสี่ยงด้านการเงิน

**ปัจจัยเสี่ยง** : แผนลงทุนในภาพรวมของ อ.อ.ป. ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

**สาเหตุของความเสี่ยง**

 ในการดำเนินงานธุรกิจป่าไม้ อ.อ.ป. จะมีการลงทุนทุกๆปี ทั้งในการลงทุนการปลูกสร้างสวนป่า การลงทุนในการจัดซื้อทรัพย์สิน การก่อสร้างซ่อมแซมอาคารสถานที่ รวมทั้งการลงทุนโดยใช้งบประมาณภาครัฐอีกด้วย การลงทุนของ อ.อ.ป. อาจไม่เป็นไปตามแผนงาน อาจมีสาเหตุดังนี้

FR3.1 แผนงานปลูกสร้างสวนป่าไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

 เงินสดระหว่างปีน้อย : อ.อ.ป. ดำเนินการธุรกิจป่าไม้ โดยนำเงินรายได้มาใช้ในการลงทุนปลูกป่าปีละประมาณ 300 ล้านบาท แต่เงินสดระหว่างปี อ.อ.ป. มีน้อยก็จะทำให้การปลูกสร้างสวนป่าในปีนั้นๆ ไม่เป็นไปตามแผน

FR3.2 การเบิกจ่ายงบประมาณภาครัฐไม้เป็นไปตามเป้าหมาย

 - การดำเนินงานล่าช้ากว่าแผนการงบประมาณภาครัฐ : แผนงานตามงบประมาณภาครัฐ มีกิจกรรมการดำเนินงานค่อนข้างมากโดยเฉพาะการจัดซื้อจัดจ้างพัสดุ และสิ่งก่อสร้าง การดำเนินงานที่ล่าช้าจะทำให้การเบิกจ่ายงบประมาณไม่เป็นไปตามแผน

**หลักการและเหตุผล**

องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ได้ตังเป้าหมายการลงทุน ประจำปี 2561 และได้รับอนุมัติงบประมาณเงินลงทุนจากแหล่งรายได้ของ อ.อ.ป. มีวงเงินทั้งสิ้น 348.52 ล้านบาท และงบประมาณเงินอุดหนุนจากภาครัฐประจำประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 มีวงเงิน 104.41 ล้านบาท รวมงบประมาณลงทุน 452.92 ล้านบาท โดยงบประมาณเงินลงทุนจากแหล่งรายได้ของ อ.อ.ป. ประกอบด้วย เงินลงทุนอนุมัติรายปี แผนเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร และแผนงานปลูกสร้างสวนป่า โดยในปี 2561 อ.อ.ป. มีเป้าหมายการลงทุนที่สำคัญ ในการพัฒนาพื้นที่สวนป่า เช่นการปลูกเสริมไม้สักหลังการทำไม้รอบที่ 2 การพัฒนารื้อปลูกใหม่ บำรุงส่วนป่าแปลงเก่าทุกชนิดไม้ ซึ่งการดำเนินงานที่ผ่านมา อ.อ.ป. มีเป้าหมายและผลการลงทุนดังนี้

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| รายการ | 2559 | 2560 | 2561 | หมายเหตุp |
| เป้าหมายการเบิกจ่าย(ร้อยละ) | ผลการเบิกจ่าย(ร้อยละ) | เป้าหมายการเบิกจ่าย(ร้อยละ) | ผลการเบิกจ่าย(ร้อยละ) | เป้าหมายการเบิกจ่าย(ร้อยละ) | ผลการเบิกจ่าย |
| การเบิกจ่ายงบลงทุนของ อ.อ.ป.  | 90 | 58.85 | 90 | 61.54(ไตรมาส 3) | 90 | \*\*\* |  |

**วัตถุประสงค์**

 สามารถเบิกจ่ายงบลงทุนได้ตามเป้าหมาย

**เป้าหมาย**

สามารถเบิกจ่ายงบลงทุนได้ 90 %

**ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) :**

 - เบิกจ่ายงบลงทุนได้ 90 %

**ช่วงเบี่ยงแบนความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance) :**

 - เบิกจ่ายงบลงทุนได้ 85 %

**ระยะเวลาดำเนินการ** :

 มกราคม พ.ศ. 2561 – ธันวาคม พ.ศ. 2561

**การประเมินความเสี่ยง**

**สถานะปัจจุบัน** : 5 X 5

**เป้าหมาย** : 2 X 3

**เกณฑ์วัด** : การเบิกจ่ายงบลงทุน

|  |  |
| --- | --- |
| **โอกาสเกิดความเสี่ยง** | **ผลกระทบต่อองค์กร** |
| **ระดับ** | **ความหมาย** | **รายละเอียด** | **ระดับ** | **ความหมาย** | **รายละเอียด** |
| 5 | สูงมาก | ไม่สามารถแก้ไขสาเหตุความเสี่ยง ได้ | 5 | สูงมาก | เบิกจ่ายงบลงทุนได้ 80 % |
| 4 | สูง | แก้ไขสาเหตุความเสี่ยง ได้ 1. สาเหตุ | 4 | สูง | เบิกจ่ายงบลงทุนได้ 85 % |
| 3 | ปานกลาง | แก้ไขสาเหตุความเสี่ยง ได้ 2 สาเหตุ | 3 | ปานกลาง | เบิกจ่ายงบลงทุนได้ 90 % |
| 2 | น้อย | แก้ไขสาเหตุความเสี่ยง ได้ 3 สาเหตุ  | 2 | น้อย | เบิกจ่ายงบลงทุนได้ 95 % |
| 1 | น้อยมาก | แก้ไขสาเหตุความเสี่ยง ได้ 3 สาเหตุ มีการติดตามผล รายเดือน | 1 | น้อยมาก | เบิกจ่ายงบลงทุนได้ 100 % |

|  |
| --- |
| **แผนภูมิความเสี่ยง (Risk Profile)** |
| ผลกระทบหรือความรุนแรง | 5 | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 |
| 4 | 4 | 8 | 12 | 16 | 20 |
| 3 | 3 | 6 | 9 | 12 | 15 |
| 2 | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| 1 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|  |  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|  โอกาสเกิดหรือความน่าจะเป็น |

**กิจกรรมจัดการความเสี่ยง**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **กิจกรรมการจัดการความเสี่ยง** | **ระยะเวลา** | **ผู้รับผิดชอบ** | **ตอบสนองสาเหตุความเสี่ยงที่** |
| 1. พิจารณาจัดลำดับโครงการลงทุนที่สำคัญ และเลือกลงทุนในโครงการที่มีความสำคัญสูงสุด | ม.ค. - ธ.ค. 61 | ออป.ภาค ส.คช. | FR3.1 |
| 2. พิจารณาหาแหล่งรายได้เพิ่มเพื่อเพิ่มเงินสดระหว่างปี | ม.ค. - ธ.ค. 61 | หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง | FR3.1 |
| 3. เร่งรัดดำเนินการเบิกจ่ายงบประมาณภาครัฐให้เป็นไปตามแผน | ม.ค. - ธ.ค. 61 | ออป.ภาค ส.คช.ส.นผ.ส.บง. | FR3.2 |
| ด้านการจัดซื้อจัดจ้าง (จากสาเหตุทางอ้อม) |  |  |  |
| 4. หน่วยงานควบคุมติดตามการจัดซื้อจัดจ้าง อย่างใกล้ชิด | ม.ค. - ธ.ค. 61 | ออป.ภาคส.คช.สวป. | CR1.2 |
| 5. กำหนดพนักงานด้านการพัสดุของ ส.บก. เป็นเจ้าหน้าที่ ให้คำปรึกษาด้านการจัดซื้อจัดจ้าง และประสานกับกรมบัญชีกลาง | ม.ค. - ธ.ค. 61 | ส.บก. | CR1.2 |

**แผนงานที่ 7 การปฏิบัติตาม พระราชบัญญัติ การจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560**

**ประเภทความเสี่ยง :** ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ

**ปัจจัยเสี่ยง** : การจัดซื้อจัดจ้างตาม พ.ร.บ. การจัดซื้อจัดจ้างและการพัสดุ พ.ศ. 2560 ไม่ถูกต้อง
 ตามระเบียบ

**สาเหตุของความเสี่ยง**

การจัดซื้อจัดจ้างขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ใช้ข้อบังคับ ระเบียบ และเอกสารอ้างอิงในการปฏิบัติงานดังนี้

 1. ข้อบังคับองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ว่าด้วยการพัสดุ พ.ศ. 2548 เป็นคู่มือหลักในการปฏิบัติงาน

 2. ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ว่าด้วยการพัสดุ พ.ศ. 2535 และที่แก้ไขเพิ่มเติม

 3. ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ว่าด้วยการพัสดุ ด้วยวิธีทางอิเล็กทรอนิกส์ พ.ศ. 2549

 ในปี 2560 รัฐบาลได้ประกาศใช้ พ.ร.บ. การจัดซื้อจัดจ้างและการพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560 ซึ่งหน่วยงานรัฐ รวมทั้งองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้จะต้องใช้ พ.ร.บ. ดังกล่าวในการจัดซื้อจัดจ้างด้วย ซึ่งอาจทำให้การจัดซื้อจัดจ้างขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ไม่เป็นไปตามแผนงานได้ โดยอาจมีสาเหตุดังนี้

CR1.1 พนักงานไม่เข้าใจ รายละเอียด พรบ. จัดซื้อจัดจ้างฉบับ ใหม่

 พนักงานรับผิดชอบด้านการจัดซื้อจัดจ้างจะได้รับการฝึกอบรมการปฏิบัติงานตาม พรบ. ดังกล่าว เพื่อนำไปใช้ในการปฏิบัติงาน แต่พนักงานยังไม่เข้าใจขั้นตอนการปฏิบัติงานทำให้การปฏิบัติงานไม่ถูกต้องตาม พรบ.

CR1.2 พนักงานปฏิบัติไม่ถูกต้องตามขั้นตอนการจัดซื้อจัดจ้าง

 ในการดำเนินการด้านการจัดซื้อจัดจ้างนั้นมีขั้นตอนที่มาก และต้องดำเนินการให้เป็นไปตามสัญญาหรือระเบียบที่กำหนดไว้ ทำให้พนักงานต้องเร่งดำเนินการให้ทัน และถูกต้อง จึงมีโอกาสสูงมากที่พนักงานอาจปฏิบัติงานไม่ถูกต้องตามขั้นตอนได้

**หลักการและเหตุผล**

องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ใช้ข้อบังคับองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ว่าด้วยการพัสดุ พ.ศ. 2548 และระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการพัสดุ พ.ศ. 2535 ในการจัดซื้อจัดจ้างเพื่อจ้างที่ปรึกษาหรือก่อสร้างอาคาร สถานที่ ตลอดจนจัดซื้อจัดจ้างพัสดุ เพื่อการดำเนินงานแต่รัฐบาลได้เตรียมการ พ.ร.บ. การจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560 ซึ่งอาจมีรายละเอียดการดำเนินงานด้านการพัสดุ แตกต่างจากที่เคยปฏิบัติสืบต่อกันมา อาจทำให้เกิดความล่าช้าในการจัดซื้อจัดจ้างได้ จึงต้องนำมาจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง เพื่อให้สามารถดำเนินการได้ตามแผนการเบิกจ่ายงบลงทุนอุดหนุนของรัฐบาล ปี 2561

**วัตถุประสงค์**

เพื่อให้การดำเนินการเบิกจ่ายงบลงทุนอุดหนุนของรัฐบาล ภายใต้ พ.ร.บ. การจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2561 เป็นไปตามเป้าหมาย

**เป้าหมาย**

 การเบิกจ่ายงบลงทุนอุดหนุนของรัฐบาล เป็นไปตามเป้าหมาย

**ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) :**

 ดำเนินการเบิกจ่ายงบลงทุนอุดหนุนของรัฐบาล ( ปีงบประมาณของภาครัฐ ) ได้ตามแผน 100 % ของเป้าหมาย

**ช่วงเบี่ยงแบนความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance) :**

 **.**ดำเนินการเบิกจ่ายงบลงทุนอุดหนุนของรัฐบาล ( ปีงบประมาณของภาครัฐ ) ได้ 90 % ของเป้าหมาย

**ระยะเวลาดำเนินการ** :

 มกราคม พ.ศ. 2561 – ธันวาคม พ.ศ. 2561

**การประเมินความเสี่ยง**

**สถานะปัจจุบัน** : 5 X 5

**เป้าหมาย** : 1 X 1

**เกณฑ์วัด** : ดำเนินการเบิกจ่ายงบลงทุนอุดหนุนของรัฐบาล ( ปีงบประมาณของภาครัฐ )

|  |  |
| --- | --- |
| **โอกาสเกิดความเสี่ยง** | **ผลกระทบต่อองค์กร** |
| **ระดับ** | **ความหมาย** | **รายละเอียด** | **ระดับ** | **ความหมาย** | **รายละเอียด** |
| 5 | สูงมาก | แก้ไขสาเหตุความเสี่ยงไม่ได้ | 5 | สูงมาก | สามารถดำเนินการเบิกจ่ายงบลงทุนอุดหนุนของรัฐบาล ได้ 60% ของแผน (ปีงบประมาณของภาครัฐ ) |
| 4 | สูง | แก้ไขสาเหตุความเสี่ยง ได้ 1. สาเหตุ | 4 | สูง | ดำเนินการเบิกจ่ายงบลงทุนอุดหนุนของรัฐบาล ( ปีงบประมาณของภาครัฐ ) ได้ 70 % ของแผน |
| 3 | ปานกลาง | แก้ไขสาเหตุความเสี่ยง ได้ 2 สาเหตุ | 3 | ปานกลาง | ดำเนินการเบิกจ่ายงบลงทุนอุดหนุนของรัฐบาล ( ปีงบประมาณของภาครัฐ ) ได้ 80 % ของแผน |
| 2 | น้อย | แก้ไขสาเหตุความเสี่ยง ได้ 2 สาเหตุ มีการติดตามประเมินผล รายไตรมาส | 2 | น้อย | ดำเนินการเบิกจ่ายงบลงทุนอุดหนุนของรัฐบาล ( ปีงบประมาณของภาครัฐ ) ได้ 90 % ของแผน  |
| 1 | น้อยมาก | แก้ไขสาเหตุความเสี่ยง ได้ 2 สาเหตุ มีการติดตามประเมินผล รายเดือน | 1 | น้อยมาก | ดำเนินการเบิกจ่ายงบลงทุนอุดหนุนของรัฐบาล ( ปีงบประมาณของภาครัฐ ) ได้ 100 % ของแผน |

|  |
| --- |
| **แผนภูมิความเสี่ยง (Risk Profile)** |
| ผลกระทบหรือความรุนแรง | 5 | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 |
| 4 | 4 | 8 | 12 | 16 | 20 |
| 3 | 3 | 6 | 9 | 12 | 15 |
| 2 | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| 1 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|  |  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|  โอกาสเกิดหรือความน่าจะเป็น |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **กิจกรรมการจัดการความเสี่ยง** | **ระยะเวลา** | **ผู้รับผิดชอบ** | **ตอบสนองสาเหตุความเสี่ยงที่** |
| 1. ให้ผู้มีหน้าที่เกี่ยวข้องการจัดซื้อจัดจ้างของทุกหน่วยงาน ศึกษา พ.ร.บ. การจัดซื้อจัดจ้าง และการพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560 พร้อมทั้งซักซ้อมความเข้าใจในรายละเอียดของ พ.ร.บ. | ม.ค. - ธ.ค. 61 | หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง | CR1.1 |
| 2. หน่วยงานควบคุมติดตามการจัดซื้อจัดจ้างอย่างใกล้ชิด | ม.ค. - ธ.ค. 61 | ออป.ภาคส.คช.สวป. | CR1.2 |
| 3 กำหนดพนักงานด้านการพัสดุของ ส.บก. เป็นเจ้าหน้าที่ ให้คำปรึกษาด้านการจัดซื้อจัดจ้าง และประสานกับกรมบัญชีกลาง | ม.ค. - ธ.ค. 61 | ส.บก. | CR1.2 |
|  |  |  |  |

**กิจกรรมจัดการความเสี่ยง**

**บทที่ 5**

**การติดตามประเมินผล**

เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงของ อ.อ.ป. ประจำปี 2560 บรรลุวัตถุประสงค์ สามารถลดโอกาสและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นได้ ทำให้การดำเนินงานสำเร็จตามเป้าประสงค์ จำเป็นที่จะต้องมีการติดตามประเมินผลอย่างใกล้ชิด ดังนี้

* หน่วยงานรายงานผลการดำเนินงานในกิจกรรมที่รับผิดชอบเมื่อสิ้นไตรมาสให้หน่วยงานเจ้าภาพสรุปประเมินผลส่งให้เลขานุการคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ประเมินความคืบหน้าภายใน 6 วัน หลังสิ้นไตรมาส ทุกไตรมาส
* จัดให้มีการประชุมคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ฯ ทุกไตรมาส เพื่อร่วมกันประเมินผลความคืบหน้า พิจารณาปัญหาข้อขัดข้อง
* นำเสนอคณะกรรมการตรวจสอบ อ.อ.ป. พิจารณาและรับข้อคิดเห็นมาปรับปรุงก่อนการรายงานคณะกรรมการบริหารกิจการของ อ.อ.ป. ทุกไตรมาส
* ทบทวนแผนบริหารความเสี่ยงทุกไตรมาส ปรับแผนปฏิบัติการให้สอดคล้องกับสถานการณ์
* สร้างกระบวนการสื่อสาร ประชาสัมพันธ์ ฝึกอบรมให้ความรู้แก่พนักงาน อ.อ.ป. ให้การบริหารความเสี่ยงเป็นวัฒนธรรมของ อ.อ.ป.
* นำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารความเสี่ยง อ.อ.ป.
* จัดให้มีผู้ประสานงานคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง มีผู้แทนทุกสำนักเพื่อการสื่อสารที่รวดเร็ว

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

**ภาคผนวก**