

สารบัญ

	หน้า
บทที่ 1 บทนำ	
1.1 หลักการและเหตุผล	1
1.2 วัตถุประสงค์	1
1.3 เป้าหมาย	2
1.4 ประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยง	2
1.5 ความหมายและคำจำกัดความเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง	2
บทที่ 2 ข้อมูลพื้นฐานของ อ.อ.ป.	
2.1 ความเป็นมา	4
2.2 วิสัยทัศน์	5
2.3 พันธกิจ	6
2.4 เป้าประสงค์	8
2.5 โครงสร้างการบริหารงาน	9
2.6 โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงของ อ.อ.ป.	10
2.7 การวิเคราะห์สถานการณ์ภาพ อ.อ.ป.	11
บทที่ 3 กระบวนการบริหารความเสี่ยง	
3.1. การกำหนดวัตถุประสงค์	15
3.2. การระบุความเสี่ยง	15
3.3. การประเมินความเสี่ยง	16
3.4. การตอบสนองความเสี่ยง	17
3.5. การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง	18
3.6. การรายงานและการติดตามผล	19
3.7. ประเมินผลการบริหารความเสี่ยง	20
3.8. การทบทวนการบริหารความเสี่ยง	20
บทที่ 4 แผนการดำเนินงานการควบคุมภายใน	
4.1 การระบุความเสี่ยง	21
4.2 การจัดทำแผนที่ความเสี่ยง (Risk Map)	31
- แผนที่ความเสี่ยง (Risk Map)	32
- การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างความเสี่ยงในระดับองค์กร และความสัมพันธ์ของสาเหตุ	33
- ตารางแสดงความเสี่ยงและกิจกรรมการบริหารความเสี่ยง 41	
4.3 แผนบริหารความเสี่ยง	
แผนงานที่ 1 :การดำเนินงานตามโครงการแผนยุทธศาสตร์ อ.อ.ป. ปี 2559 – 2564	48
แผนงานที่ 2 :การจัดการส่งเสริมปลูกเศรษฐกิจเพื่อเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม อย่างยั่งยืน	53
แผนงานที่ 3 :แผนการบริหารจัดการกำไรจากการดำเนินงาน (EBIDA)	57
แผนงานที่ 4. แผนการบริหารสภาพคล่องกระแสเงินสดจากการดำเนินงาน ประจำปี 2560	61
แผนงานที่ 5. แผนการลงทุนในภาพรวมของ อ.อ.ป. ประจำปี 2560	65
แผนงานที่ 4:การปฏิบัติตาม พระราชบัญญัติ การจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560	69
บทที่ 5 การติดตามประเมินผล	73
ภาคผนวก	

บทที่ 1

บทนำ

1.1 หลักการและเหตุผล

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

องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ (อ.อ.ป.) เป็นรัฐวิสาหกิจที่มีบทบาทและหน้าที่ทั้งในทางธุรกิจและการบริการเชิงสังคม ใช้ทรัพยากรธรรมชาติประเภทป่าไม้ในการประกอบธุรกิจ เพื่อหารายได้เข้ารัฐและบริการประชาชนด้านการสงวนและอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม การดำเนินงานเพื่อให้เกิดความมั่นใจได้ว่าจะประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ทั้งระยะสั้นและระยะยาว จำเป็นที่จะต้องมีการบริหารความเสี่ยง ดังเช่นที่หน่วยงานต่างๆ ดำเนินการและต้องจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงประจำปี การบริหารความเสี่ยงของ อ.อ.ป. กำหนดให้เป็นการบริหารความเสี่ยงองค์กรโดยรวม (Enterprise Risk Management: ERM)

1.2 วัตถุประสงค์

- เพื่อให้ผู้บริหารและพนักงานของ อ.อ.ป. เข้าใจหลักการและกระบวนการบริหารความเสี่ยง
- เพื่อให้ผู้บริหารและพนักงานของ อ.อ.ป. รับทราบขั้นตอนและกระบวนการในการวางแผนบริหารความเสี่ยง
- เพื่อให้มีการปฏิบัติตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง
- เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารความเสี่ยงของ อ.อ.ป.
- เพื่อเป็นเครื่องมือในการสื่อสารและสร้างความเข้าใจ ตลอดจนเชื่อมโยงการบริหารความเสี่ยงกับกลยุทธ์ของ อ.อ.ป.
- เพื่อลดโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยงอันอาจเกิดขึ้นกับ อ.อ.ป.

1.3 เป้าหมาย

- ผู้บริหารและพนักงาน อ.อ.ป. สามารถระบุความเสี่ยง วิเคราะห์ความเสี่ยง ประเมินความเสี่ยงและจัดการความเสี่ยงประจำปี 2560 ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
- มีแผนบริหารความเสี่ยงประจำปี 2560 สามารถนำแผนบริหารความเสี่ยงไปใช้ในการบริหารงานที่รับผิดชอบได้สำเร็จ
- บริหารความเสี่ยงประจำปี 2560 ให้ลดลงในระดับที่กำหนดได้ครบทุกแผน

1.4 ประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยง

การดำเนินการบริหารความเสี่ยงจะช่วยให้ผู้บริหารมีข้อมูลใช้ในการตัดสินใจได้ดียิ่งขึ้นและ อ.อ.ป. สามารถจัดการกับปัญหาอุปสรรคและอยู่รอดได้ในสถานการณ์ที่ไม่คาดคิดหรือสถานการณ์ที่อาจทำให้องค์กรเกิดความเสียหาย

ประโยชน์ที่คาดหวังว่าจะได้รับจากการดำเนินการบริหารความเสี่ยงคือ

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

1.5 ความหมายและคำจำกัดความเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง

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

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

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

โอกาสจะเกิด (Likelihood: L) หมายถึง ความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงซึ่งจำแนกเป็น 5 ระดับคือ

- ระดับ 1 หมายถึงความเสี่ยงนั้นมีโอกาสเกิดขึ้นน้อยมาก
- ระดับ 2 หมายถึงความเสี่ยงนั้นมีโอกาสเกิดขึ้นน้อย
- ระดับ 3 หมายถึงความเสี่ยงนั้นมีโอกาสเกิดขึ้นปานกลาง
- ระดับ 4 หมายถึงความเสี่ยงนั้นมีโอกาสเกิดขึ้นสูง
- ระดับ 5 หมายถึงความเสี่ยงนั้นมีโอกาสเกิดขึ้นสูงมาก

ผลกระทบ (Impact: I) หมายถึง ขนาดความรุนแรงของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นหากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง จำแนกเป็น 5 ระดับคือ

- ระดับ 1 หมายถึง ผลกระทบของความเสี่ยงต่อองค์กรมีน้อยมาก
- ระดับ 2 หมายถึง ผลกระทบของความเสี่ยงต่อองค์กรมีน้อย
- ระดับ 3 หมายถึง ผลกระทบของความเสี่ยงต่อองค์กรมีปานกลาง
- ระดับ 4 หมายถึง ผลกระทบของความเสี่ยงต่อองค์กรมีสูง
- ระดับ 5 หมายถึง ผลกระทบของความเสี่ยงต่อองค์กรมีสูงมาก

บทที่ 2

ข้อมูลพื้นฐานของ อ.อ.ป.

2.1 ความเป็นมา

องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ (อ.อ.ป.) ได้รับการก่อตั้งขึ้นเป็นหน่วยงานหนึ่งของกรมป่าไม้ เมื่อวันที่ 1 มกราคม 2490 ต่อมาได้รับการยกฐานะขึ้นเป็นรัฐวิสาหกิจสังกัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ตั้งแต่วันที่ 25 กรกฎาคม 2499 โดยพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ พ.ศ. 2499 มีการแก้ไขเพิ่มเติมพระราชกฤษฎีกาจัดตั้ง 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
- ประกอบธุรกิจเกี่ยวกับอุตสาหกรรมการป่าไม้เช่นเกี่ยวกับการทำไม้และเก็บหาของป่าแปรรูปไม้ทำไม้อัดคอปไม้อัดน้ำยาไม้กลั่นไม้และประดิษฐ์หรือผลิตวัตถุ หรือสิ่งของจากไม้และของป่าและธุรกิจที่ต่อเนื่องคล้ายคลึงกันรวมทั้งอุตสาหกรรมอื่นใดที่เกี่ยวข้องด้วยไม้หรือของป่า
- ปลูกสร้างสวนป่า คุ้มครองรักษาป่าไม้และบุงบุงป่าไม้เพื่อประโยชน์แก่การป่าไม้ไม่ว่าจะเป็นการดำเนินการเองหรือเป็นการดำเนินการเพื่อช่วยเหลือรัฐ
- วิจัย ค้นคว้า และทดลองเกี่ยวกับผลิตผลและผลิตภัณฑ์ในด้านอุตสาหกรรมไม้
- ดำเนินกิจการเกี่ยวกับการเผยแพร่ความรู้การปลูกฝังทัศนคติและความสำนึกในการคุ้มครองดูแลรักษาบุงบุงและพัฒนาทรัพยากรป่าไม้ รวมทั้งการจัดการที่พิกการอำนวยความสะดวกหรือการให้บริการในกิจการที่เกี่ยวกับการทัศนศึกษาหรือกิจการอื่นใดเพื่อประโยชน์แก่การดำเนินการดังกล่าว
- ดำเนินธุรกิจ หรือกิจการอื่นที่เกี่ยวข้องหรือเพื่อประโยชน์แก่กิจการของ อ.อ.ป.

นับแต่เริ่มก่อตั้ง อ.อ.ป. มีรายได้หลักจากการดำเนินธุรกิจป่าไม้ โดยเฉพาะการทำไม้จากป่าสัมปทานนำมาจำหน่ายและสร้างมูลค่าด้านอุตสาหกรรมไม้ 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 ล้านบาทสืบเนื่องจากการปิดป่าสัมปทานทำไม้ในปี 2532 ทำให้อ.อ.ป. มีผลขาดทุนในระหว่างปี 2536 -2538 และ

ระหว่างปี 2541-2545 ต่อเมื่อสวนป่าเศรษฐกิจเริ่มให้ผลผลิตมากขึ้น อ.อ.ป. กลับมามีผลประกอบการกำไรอีกครั้งในปี 2546 และมีกำไรอย่างต่อเนื่องจนถึงปัจจุบัน

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

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

2.2 วิสัยทัศน์

“เป็นผู้นำการจัดการสวนป่าเศรษฐกิจอย่างยั่งยืน เพื่อยกระดับอุตสาหกรรมไม้ของ อ.อ.ป.”

ซึ่งเป็นการปรับวิสัยทัศน์ใหม่ จากเดิม ”เป็นผู้นำการจัดการสวนป่าเศรษฐกิจอย่างยั่งยืน เพื่อยกระดับอุตสาหกรรมไม้สู่สากล” โดยนิยามของวิสัยทัศน์ใหม่มีดังนี้

1 “เป็นผู้นำ” หมายถึง การเป็นองค์กรที่มีศักยภาพ สามารถเป็นต้นแบบ และมีความพร้อมในการส่งเสริมให้กับหน่วยงานอื่น

2 “การจัดการสวนป่าเศรษฐกิจอย่างยั่งยืน” หมายถึง การบริหารจัดการสวนป่าเศรษฐกิจ ตามมาตรฐานการจัดการป่าไม้อย่างยั่งยืนขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้และมาตรฐานสากล ให้มีความยั่งยืนทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม รวมถึงการพัฒนางานวิจัยด้านการปลูกและอุตสาหกรรมต่อเนื่องจากสวนป่าเศรษฐกิจ เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มจากสวนป่าเศรษฐกิจ ให้องค์กรมีความมั่นคงทางทรัพยากร ทางระบบการบริหารจัดการผลผลิต และทางการเงิน

3 “เพื่อยกระดับอุตสาหกรรมไม้ของ อ.อ.ป.” หมายถึง การบริหารจัดการอุตสาหกรรมไม้ของ อ.อ.ป. ที่มีมาตรฐาน CoC (Chain of Custody) ซึ่งเป็นมาตรฐานที่ยอมรับในระดับสากล ตั้งแต่กระบวนการส่งวัตถุดิบจากสวนป่าสู่โรงงานอุตสาหกรรมไม้ ขั้นตอนการผลิตที่ลดการสูญเสีย การออกแบบการผลิตที่นำนวัตกรรมมาเพิ่มมูลค่าผลิตภัณฑ์ สินค้าและบริการมีคุณภาพ และได้มาตรฐานสามารถตอบสนองต่อความต้องการของตลาดทั้งภายในและต่างประเทศ เพื่อสร้างรายได้ให้แก่องค์กรอย่างยั่งยืน

2.3 พันธกิจ

1) พัฒนาที่ดินสวนป่าให้เป็นสวนป่าเศรษฐกิจอย่างยั่งยืนใช้ประโยชน์พื้นที่ป่าเศรษฐกิจตามศักยภาพสวนป่า

การพัฒนาที่ดินให้เป็นสวนป่าเศรษฐกิจอย่างยั่งยืน เพื่อให้มีผลผลิตไม้ออกจากสวนป่าเศรษฐกิจสนองต่อความต้องการใช้ไม้ของประชาชนและภาคธุรกิจตลอดไป การใช้ไม้จากสวนป่าเศรษฐกิจทำให้ประเทศลดการใช้ไม้จากต่างประเทศ และลดการขาดดุลการค้ากับต่างประเทศอื่นทั้งสวนป่าเศรษฐกิจเป็นธุรกิจที่ต้องใช้แรงงานจำนวนมากในการดำเนินการ ทำให้มีการจ้างงานราษฎรในชุมชนท้องถิ่นจำนวนมาก ส่งผลให้มีการกระจายรายได้ให้ชุมชนท้องถิ่นโดยตรง ประชาชนก็มีรายได้เพิ่มขึ้น ทำให้มีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น นอกจากนี้พื้นที่สวนป่าเศรษฐกิจที่ยั่งยืนจะช่วยปรับสภาพสิ่งแวดล้อมและธรรมชาติในท้องถิ่นให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

2) ส่งเสริมการปลูกไม้เศรษฐกิจ พัฒนาระบบและสร้างกลไกการตลาดไม้เศรษฐกิจอย่างเป็นธรรม

การปลูกไม้เศรษฐกิจและผลิตไม้เศรษฐกิจของ อ.อ.ป.ออกสู่ตลาดยังมีปริมาณไม่เพียงพอต่อความต้องการของผู้บริโภค จำเป็นต้องส่งเสริมให้ราษฎรในชุมชนท้องถิ่นและภาคเอกชนปลูกป่าเศรษฐกิจเพิ่มขึ้น เพื่อให้มีผลผลิตที่เพียงพอต่อความต้องการของผู้บริโภค การปลูกป่าเศรษฐกิจจะเป็นธุรกิจที่สร้างรายได้แก่เกษตรกรและภาคเอกชนได้อีกธุรกิจหนึ่ง นอกจากนี้ การปลูกป่าเศรษฐกิจในพื้นที่ว่างเปล่าพื้นที่ทั่วไป หรือพื้นที่ไม่มีการใช้ประโยชน์ของเกษตรกรจะเป็นการใช้ประโยชน์พื้นที่ที่มีความคุ้มค่ามากยิ่งขึ้น อีกด้วยแต่ในส่วนของการพัฒนาระบบ และสร้างกลไกการตลาดไม้ อ.อ.ป. ยังไม่สามารถเป็นหน่วยงานที่สามารถสร้างกลไกตลาดได้อย่างแท้จริง ทั้งที่ อ.อ.ป. มีธุรกิจครบวงจร ตั้งแต่กระบวนการผลิตจำหน่าย จนถึงพัฒนาผลิตภัณฑ์ เนื่องจากตลาดมีความต้องการใช้ไม้สูงมากจนต้องนำไม้เข้าจากต่างประเทศมาใช้ในประเทศ

3) ส่งเสริมและพัฒนาธุรกิจอุตสาหกรรมไม้และส่งเสริมชุมชนท้องถิ่นด้านอุตสาหกรรมไม้

ธุรกิจอุตสาหกรรมไม้เป็นธุรกิจที่ใช้ไม้เป็นวัตถุดิบในการผลิตสินค้า เป็นการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับไม้อย่างมากการส่งเสริมและพัฒนาธุรกิจอุตสาหกรรมไม้ จะทำให้ต้นทุนการผลิตลดลง ผลิตภัณฑ์ไม่มีรูปแบบสวยงามและตรงกับความต้องการของผู้บริโภคทำให้ผู้ลงทุนมีรายได้เพิ่มขึ้น โดย อ.อ.ป. มีการกำหนดทิศทางธุรกิจที่จะมุ่งเน้น และพัฒนาธุรกิจอุตสาหกรรมไม้ให้เป็นแหล่งรายได้ที่สำคัญอีกธุรกิจหนึ่งด้วย และมีแผนการย้ายโรงเลื่อยโรงงานในกรุงเทพฯ และปริมนทลไปยังศูนย์อุตสาหกรรมไม้ 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) ปรับโครงสร้างทางการเงินทั้งระบบพัฒนสินทรัพย์เพื่อสนับสนุนภารกิจขององค์กร

อ.อ.ป. ดำเนินธุรกิจการปลูกป่าเศรษฐกิจซึ่งเป็นธุรกิจที่ต้องใช้เงินลงทุนจำนวนมาก และใช้ระยะเวลาอาจนานกว่า จะมีรายรับคืนมาการปลูกไม้โตเร็วต้องใช้เวลาอย่างน้อย5ปีการปลูกไม้สักหรือไม้โตช้าต้องใช้เวลา20-30 ปี จึงจะเริ่มมีรายได้เข้าสู่องค์กร อ.อ.ป. จึงต้องปรับโครงสร้างทางการเงินให้เหมาะสมกับการดำเนินงานขององค์กร สามารถลงทุนในระยะยาวได้อย่างต่อเนื่องตลอดไป ประกอบกับ อ.อ.ป. มีอสังหาริมทรัพย์ที่สามารถปรับปรุงและพัฒนาให้สามารถสร้างรายได้ให้ 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) พัฒนารัฐกิจบริการอย่างครบวงจร พัฒนารัฐกิจท่องเที่ยว

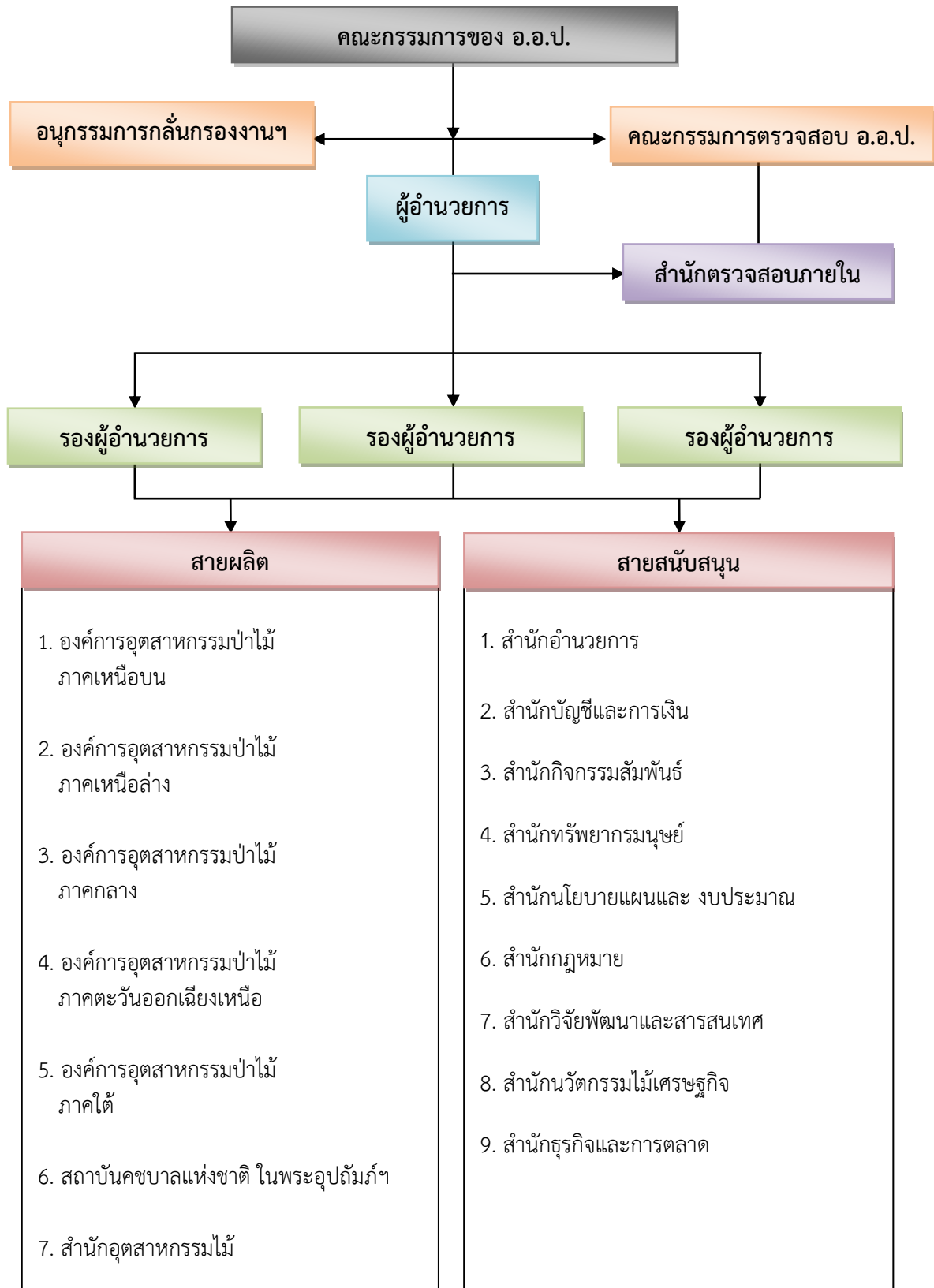
อ.อ.ป.ได้ดำเนินธุรกิจบริการ คือ การให้บริการท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ในสวนป่าเศรษฐกิจ การท่องเที่ยว ที่สถาบันคชบาลแห่งชาติในพระอุปถัมภ์ฯจังหวัดลำปางและพื้นที่โครงการหลวงบ้านวัดจันทร์ จังหวัดเชียงใหม่ การพัฒนารัฐกิจบริการ และธุรกิจการท่องเที่ยว อย่างครบวงจรทำให้มีบริการที่ตรงต่อความต้องการของลูกค้าสร้างความพึงพอใจให้กับผู้ใช้บริการทำให้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

2.4 เป้าประสงค์

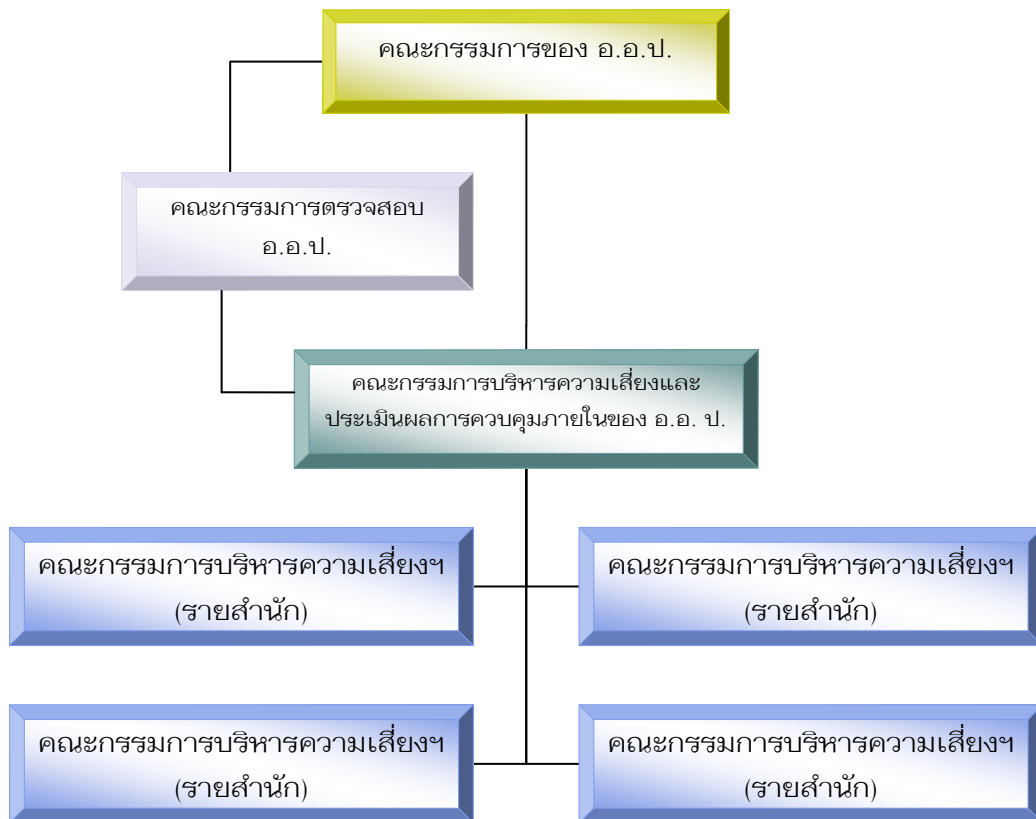
- 1) พัฒนาและบริหารสวนป่าไม้เศรษฐกิจให้มีผลผลิตที่พอเพียงและมีคุณภาพตามมาตรฐานสากล เพื่อเป็นผู้นำในการจัดการสวนป่าไม้เศรษฐกิจในภูมิภาคอาเซียน
- 2) ปรับปรุงกระบวนการผลิตอุตสาหกรรมไม้ ผลิตภัณฑ์ไม้ ด้วยเทคโนโลยีใหม่ เพื่อเพิ่มมูลค่าไม้ และลดต้นทุนการผลิต รวมทั้งพัฒนาการตลาดเชิงรุก มีกระจายสินค้าและเพิ่มจุดจำหน่ายเพื่อเพิ่มยอดขายสินค้า
- 3) แก้ปัญหาสภาพคล่อง มีแหล่งเงินลงทุนในอุตสาหกรรมเพิ่มมูลค่าไม้และบุคลากรมีความสามารถในการบริหารและวิเคราะห์ทางการเงิน
- 4) เป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง ส่งเสริมให้พนักงานมีแรงจูงใจและภาคภูมิใจในองค์กร ปฏิบัติงานอย่างเต็มศักยภาพ
- 5) ธุรกิจบริการและการท่องเที่ยวที่ได้มาตรฐาน สามารถสร้างผลกำไรและเติบโตอย่างต่อเนื่อง ชุมชนรอบสวนป่ามีคุณภาพชีวิตและสิ่งแวดล้อมที่ดีขึ้น และการบริหารช่างไทยให้ช่างมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น สามารถสร้างมูลค่าทางด้านเศรษฐกิจและสังคมได้
- 6) ชุมชนรอบสวนป่ามีคุณภาพชีวิตและสิ่งแวดล้อมที่ดีขึ้น และการบริหารช่างไทยให้ช่างมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นสามารถสร้างมูลค่าทางด้านเศรษฐกิจและสังคมได้

2.5 โครงสร้างการบริหารงาน

โครงสร้างการบริหารงานขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ประกอบด้วย คณะกรรมการของ อ.อ.ป. มีปลัดกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมเป็นประธานมีองค์ประกอบดังนี้



2.6 โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงของ อ.อ.ป.



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 รวมถึงมีการกำกับดูแลกิจกรรมที่ดี

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและประเมินผลการควบคุมภายในของ อ.อ.ป.

มี 2 ระดับ คือ ระดับ องค์กร และระดับสำนักงาน

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของ อ.อ.ป.(ระดับ องค์กร)

ประกอบด้วย ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ และผู้อำนวยการทุกสำนัก ยกเว้น สำนักตรวจสอบภายใน เป็นกรรมการ มีหน้าที่

1) กำกับดูแลและควบคุมกระบวนการบริหารความเสี่ยง อ.อ.ป.โดยพิจารณา วัตถุประสงค์ 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

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและประเมินผลการควบคุมภายในระดับสำนักงาน

แต่ละสำนักแต่งตั้งคณะกรรมการขึ้นมาบริหารและกำกับดูแลภายในกันเองมีหน้าที่

1) ร่วมวางแผนงานและดำเนินการตามแผนงานนโยบายและกลยุทธ์การบริหาร ความเสี่ยงที่คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงกำหนด

2) กำกับดูแลและติดตามให้หน่วยงานปฏิบัติตามกระบวนการบริหาร ความเสี่ยง

3) สนับสนุน และส่งเสริมให้การบริหารความเสี่ยงเป็นการปฏิบัติงานปกติและเป็นวัฒนธรรมของหน่วยงาน มีการบริหารระบบการควบคุมภายในให้มีประสิทธิภาพเป็นมาตรฐาน

2.7 การวิเคราะห์สถานภาพ อ.อ.ป.

ปัจจัยภายใน

จุดแข็ง (Strengths):

1. บุคลากรมีความรู้ ความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ด้านการจัดการสวนป่าเศรษฐกิจอย่างยั่งยืน และอุตสาหกรรมไม้พร้อมที่จะขับเคลื่อนองค์กรไปสู่วิสัยทัศน์ใหม่ตามเป้าหมายที่กำหนด

2. มีผลผลิตจากสวนป่า (ไม้สัก ยูคาลิปตัส ยางพารา)อยู่จำนวนมากกระจายทั่วประเทศที่สามารถ สร้างรายได้ได้แล้วและรองรับการผลิตต่อเนื่องในอุตสาหกรรมไม้

3. โครงสร้างองค์กรมีหน่วยงานกระจายอยู่ทั่วประเทศและมีบุคลากรประจำอยู่ทุกหน่วยงาน

4. อ.อ.ป.ดำเนินธุรกิจไม่อย่างครบวงจร ตั้งแต่กระบวนการปลูก การเก็บเกี่ยวผลผลิตจากสวนป่า การแปรรูปไม้ ผลิตภัณฑ์ และการจำหน่ายผลผลิตต่างๆ

5. มีทรัพยากรและที่ดินกรรมสิทธิ์จำนวนมาก กระจายอยู่ในสถานที่พัฒนาและเจริญแล้วสามารถ พัฒนาและใช้ประโยชน์เพื่อเป็นแหล่งรายได้ที่ยั่งยืนของ อ.อ.ป.

6. มีช่างเลี้ยงจำนวนมาก ทำให้บุคลากรมีภูมิปัญญาและองค์ความรู้เกี่ยวกับช่าง สามารถเป็นแหล่งเรียนรู้ด้านการอนุรักษ์ช่างไทย อีกทั้งยังสามารถปรับปรุงให้เป็นแหล่งท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ได้

7. สวนป่าที่อยู่กระจายตามจังหวัดต่างๆ หลายแห่งมีศักยภาพเพียงพอที่จะพัฒนาให้เป็นแหล่งให้บริการท่องเที่ยวได้

จุดอ่อน (Weaknesses):

1. ด้านการผลิต ผลผลิตสวนป่าต่อหน่วยพื้นที่อยู่ในระดับต่ำ คุณภาพวัตถุดิบไม่สม่ำเสมอเนื่องจากการปลูกสร้างสวนป่าไม่มุ่งเน้นกำไรสูงสุด โดยมุ่งเน้นด้านการปลูกป่าอนุรักษ์เพื่อเพิ่มพื้นที่ป่าและดำเนินงานเชิงสังคมควบคู่ไปด้วย ทำให้ไม่สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มต่อหน่วยพื้นที่ได้เท่าที่ควร จึงมีต้นทุนในการดำเนินการสูง
2. ขาดการวิจัยและพัฒนาด้านสวนป่า ด้านวัตถุดิบ ด้านอุตสาหกรรมไม้ ด้านการตลาดเชิงรุกขาดการออกแบบผลิตภัณฑ์ที่ทันสมัย สินค้าที่หลากหลายตรงตามความต้องการของลูกค้าและตลาดเพื่อเพิ่มยอดขายและการสร้างมูลค่าเพิ่มจากไม้ท่อนสวนป่า
3. ขาดการลงทุนในด้านเครื่องจักร อุปกรณ์ที่ทันสมัย เทคโนโลยีใหม่ๆ เพื่อเพิ่มผลผลิต ลดการสูญเสียในกระบวนการผลิตและสร้างมูลค่าเพิ่มของสินค้ามาเป็นเวลานาน
4. ด้านการเงิน ขาดสภาพคล่องทางการเงิน ขาดประสิทธิภาพในการหาแหล่งเงินลงทุน ขาดบุคลากรที่เชี่ยวชาญเฉพาะด้านการเงินและการหาแหล่งเงินทุนในการลงทุนสร้างผลผลิตในระยะยาว ขาดการบริหารสินทรัพย์ที่มีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุด
5. ด้านการบริหารบุคคล โครงสร้างองค์กรมีหน่วยงานสนับสนุนมากและมีลำดับชั้นการบังคับบัญชามากเกินไปข้อบังคับไม่เอื้ออำนวยในการทำงานเชิงรุก ทำให้มีขั้นตอนมากและล่าช้า บุคลากรขาดความเชื่อมั่นในองค์กร ขาดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารส่วนใหญ่ขาดความรู้ความเชี่ยวชาญ ประสบการณ์ด้านวิชาชีพอื่นๆ เช่น ด้านการตลาด ด้านการเงิน ด้านการบริหารจัดการ
6. ขาดระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ใช้ในการบริหารจัดการและการตัดสินใจของผู้บริหารไม่มีการบริหารจัดการสินค้าคงคลัง การขนส่ง การกระจายสินค้าเพิ่มการจำหน่ายตามจุดต่างๆ

ปัจจัยภายนอก

โอกาส (Opportunities)

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

2. สถานการณ์ด้านพลังงาน และเชื้อเพลิง โดยเฉพาะน้ำมันเชื้อเพลิงมีราคาสูงขึ้นประกอบกับเป็นทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมที่ใช้แล้วหมดไป ทำให้ประชาชนต้องการพลังงานทดแทนที่ปลอดภัย เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม เช่น พืชน้ำมัน เชื้อเพลิงชีวมวลจากไม้ กระตุ้นให้ภาครัฐส่งเสริมการปลูกสวนป่า เศรษฐกิจอย่างจริงจังและเร่งด่วนเพื่อใช้เป็นพลังงานทางเลือกทดแทนน้ำมัน ใช้พลังงานชีวมวลผลิต กระแสไฟฟ้าแทนการผลิตไฟฟ้าโดยใช้น้ำมัน

3. อ.อ.ป. เป็นหน่วยงานเดียวที่ได้กรรมสิทธิ์ในการส่งไม้สักท่อนออกจำหน่ายนอกประเทศได้และได้สิทธิ์ในการใช้ประโยชน์ไม้ในพื้นที่โซนป่าเศรษฐกิจ

4. อ.อ.ป. ใช้ช่างในการทำไม้มาเป็นระยะเวลานาน ทำให้มีองค์ความรู้ ภูมิปัญญาด้านการคล้อง ช่าง ดูแลรักษาสุขภาพช่างเป็นอย่างดี ประกอบกับกระแสสังคมเรื่องการอนุรักษ์ช่าง ซึ่งเป็นสัตว์สัญลักษณ์ของประเทศทำให้ อ.อ.ป. มีบทบาทในเรื่องการอนุรักษ์และบริหารช่างเลี้ยงมากขึ้น

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

อุปสรรค (Threats):

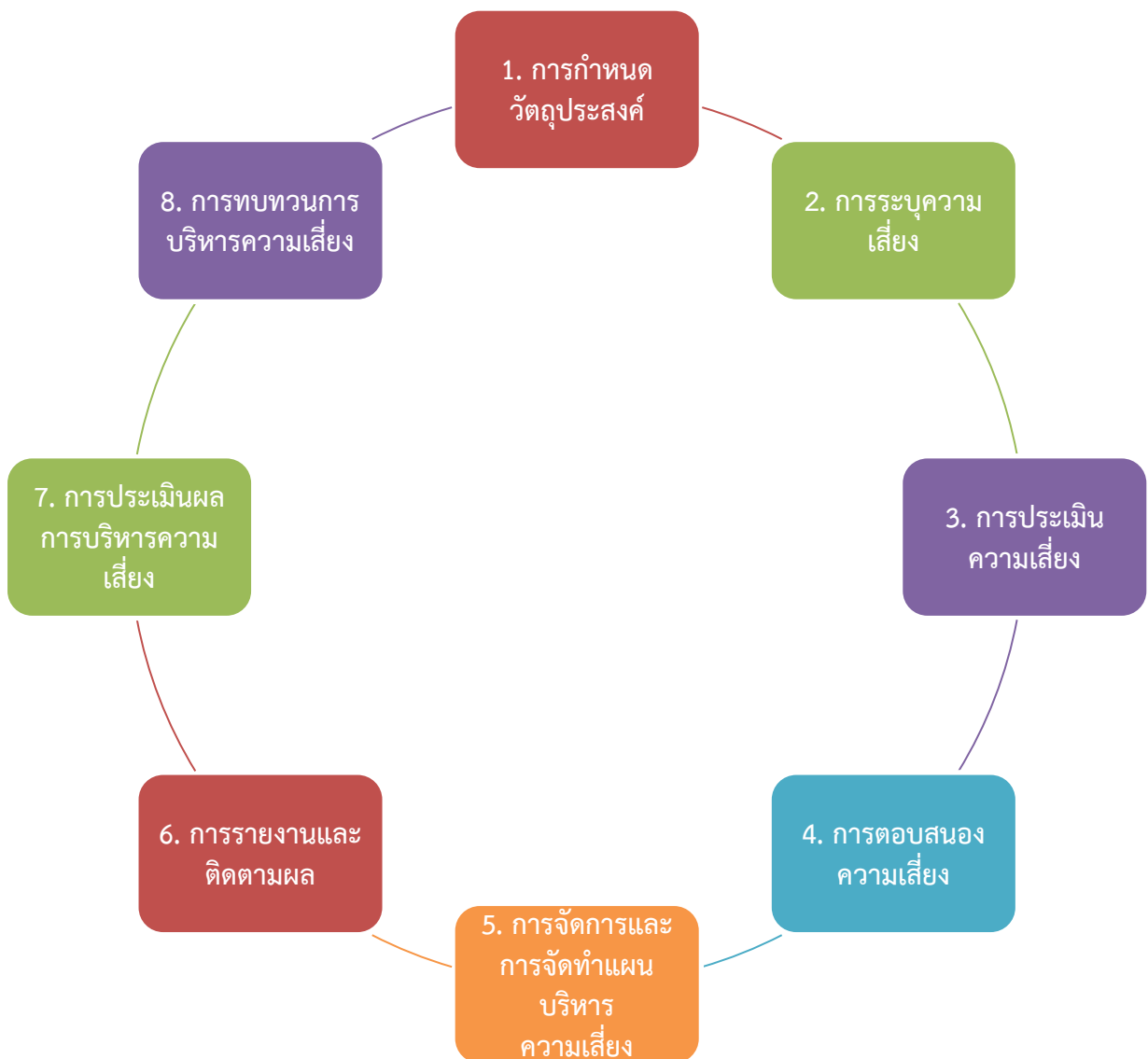
1. กระแสนุรักษ์รุนแรงในปัจจุบัน คนไทยไม่เข้าใจความหมายเรื่องป่าเศรษฐกิจมองการใช้ประโยชน์ไม้เป็นการทำลาย และภาพลักษณ์ในอดีตของ อ.อ.ป. คือการตัดไม้ทำลายป่า
2. คู่แข่งด้านอุตสาหกรรมไม้เอกชนมีเงินทุน และเทคโนโลยีที่ดีกว่า
3. ไม้ยูคาลิปตัส มีราคาถูก เนื่องจากถูกกำหนดราคาจากผู้ประกอบการเอกชนรายใหญ่
4. กฎระเบียบด้านป่าไม้ ที่ใช้อยู่ในปัจจุบันไม่เอื้ออำนวยต่อธุรกิจอุตสาหกรรมป่าไม้ ไม่สามารถจัดการสวนป่าไม้เศรษฐกิจและใช้ประโยชน์ไม้จากสวนป่าได้อย่างมีประสิทธิภาพ
5. ปัญหาขัดแย้งกับชุมชน ซึ่งต้องการพื้นที่ป่าไม้ใช้เป็นที่ทำกิน ชุมชนมีการขยายตัวแต่พื้นที่มีจำกัดจึงเกิดข้อขัดแย้งกับการปลูกสวนป่าไม้เศรษฐกิจของ อ.อ.ป

ผลจากการประเมินปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายใน โดยผ่านกระบวนการมีส่วนร่วมของผู้บริหาร สรุปได้ว่าสถานภาพขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ในปัจจุบันอยู่ในช่วงฟื้นตัว อ.อ.ป. ต้องปรับกระบวนการภายในทั้งเรื่องโครงสร้างองค์กร ต้องพัฒนาบุคลากร ข้อมูลสารสนเทศ และต้องเร่งพัฒนาสวนป่า ควบคู่กับอุตสาหกรรมไม้ 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 2560 มุ่งผลสัมฤทธิ์ในสามมิติคือ ด้านการบริหารจัดการ ด้านสังคมและชุมชน และด้านสิ่งแวดล้อม โดยตามแผนยุทธศาสตร์ อ.อ.ป. 2559 – 2564 ได้กำหนดบทบาทของ อ.อ.ป. ให้ดำเนินธุรกิจด้านสวนป่าเศรษฐกิจภายใต้วิสัยทัศน์ที่ว่า “เป็นผู้นำการจัดการสวนป่าเศรษฐกิจอย่างยั่งยืน เพื่อยกระดับอุตสาหกรรมไม้ของ อ.อ.ป.” จากวิสัยทัศน์ดังกล่าว ได้แปลงเป็นบทบาท พันธกิจ ได้จัดทำแผนยุทธศาสตร์ ระยะปานกลาง และจัดทำแผนธุรกิจประจำปี 2560 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. สรุปและจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงเสนอต่อที่ประชุมคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงฯ

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

ในการระบุความเสี่ยงได้ระบุ0ระบุให้ครอบคลุมความเสี่ยงทั้ง 4 ด้าน ดังนี้

สัญลักษณ์	ประเภทของความเสี่ยง	นิยาม	ตัวอย่าง
	ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)	ความเสี่ยงที่อาจก่อให้เกิดการสูญเสียทางการเงิน หรือศักยภาพในการแข่งขัน อันเนื่องมาจากกระบวนการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ที่ไม่เหมาะสม	- การเปลี่ยนแปลงทางการเมือง - ไม่สามารถเพิ่มรายได้และลดค่าใช้จ่ายได้ตามเป้าหมายกำหนด - การเปลี่ยนแปลงความต้องการของลูกค้า
	ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการ (Operational Risk)	ความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร อันเนื่องมาจากความผิดพลาดที่เกิดจากการปฏิบัติงานของบุคลากร ระบบ หรือกระบวนการต่างๆ	- ขาดบุคลากรที่มีคุณภาพ - การก่อการร้าย อุทกภัย วินาศภัย - การใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศไม่เต็มประสิทธิภาพ
	ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)	ความเสี่ยงที่เกิดจากความผันผวนของตัวแปรทางการเงิน ซึ่งก่อให้เกิดการสูญเสียทางการเงิน	- ความเสี่ยงด้านเครดิต - ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง - การขาดทุนจากอัตราแลกเปลี่ยน - ความผันผวนของราคาวัตถุดิบ
	ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk)	ความเสี่ยงที่เกิดจากการละเมิดหรือไม่ปฏิบัติตามนโยบาย ข้อบังคับ ข้อสัญญา และข้อกำหนดที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานขององค์กร	- การทุจริต - การถูกฟ้องร้อง ร้องเรียนจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย - การไม่ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ที่เกี่ยวข้อง

เมื่อได้รายการความเสี่ยงในขั้นต้นจะวิเคราะห์รายการความเสี่ยงโดยการพิจารณาจากผลการดำเนินงานในอดีต ความเพียงพอของควบคุมภายใน ความเพียงพอของการติดตามประเมินผล โดยแต่ละเกณฑ์จะมีค่าคะแนน 1 – 3 คะแนน ทั้ง 3 เกณฑ์รวมกัน ถ้ามีค่าต่ำกว่า 6 คะแนน จะนำไปประเมินความเสี่ยง ต่อไป

ตารางเกณฑ์พิจารณา

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

3.3. การประเมินความเสี่ยง

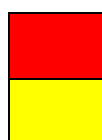
พิจารณาจากความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และผลกระทบของความเสี่ยงต่อองค์กร ก่อให้เกิดความเสี่ยงระดับใด แสดงได้ ดังนี้

แผนภูมิความเสี่ยง (Risk Profile)

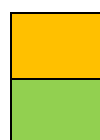
ระดับของความเสี่ยง (Degree of Risks)

ผลกระทบของความเสี่ยง	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

โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง



มีความเสี่ยงสูงมาก
มีความเสี่ยงปานกลาง

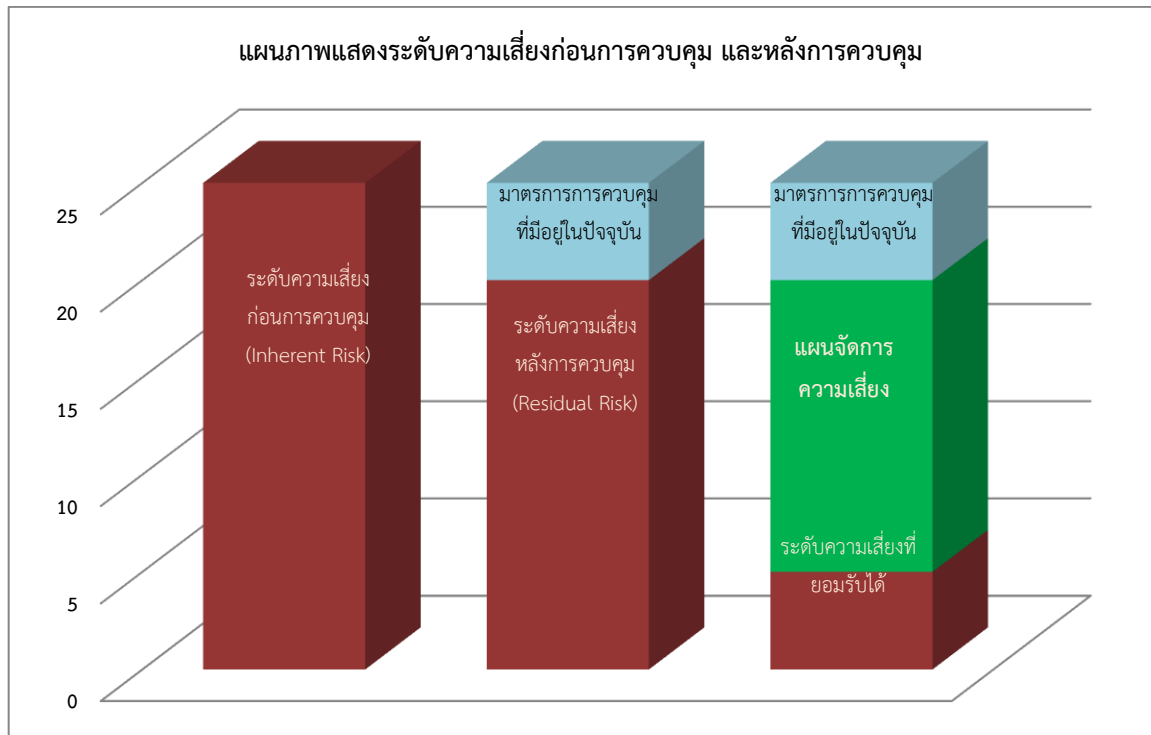


มีความเสี่ยงสูง
มีความเสี่ยงต่ำ

รายการความเสี่ยงของแต่ละระดับความเสี่ยงที่ได้จัดเรียงลำดับไว้ เมื่อนำมาวิเคราะห์เปรียบเทียบกับเกณฑ์การยอมรับความเสี่ยง **หากความเสี่ยงมีระดับคะแนน 12 คะแนนขึ้นไป** จึงจะนำมากับริหารความเสี่ยง 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)



3.4. การตอบสนองความเสี่ยง

เมื่อได้ระบุความเสี่ยงที่สำคัญแล้วต้องพิจารณาว่าจะบริหารจัดการกับความเสี่ยงที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในปี 2560 อย่างไร

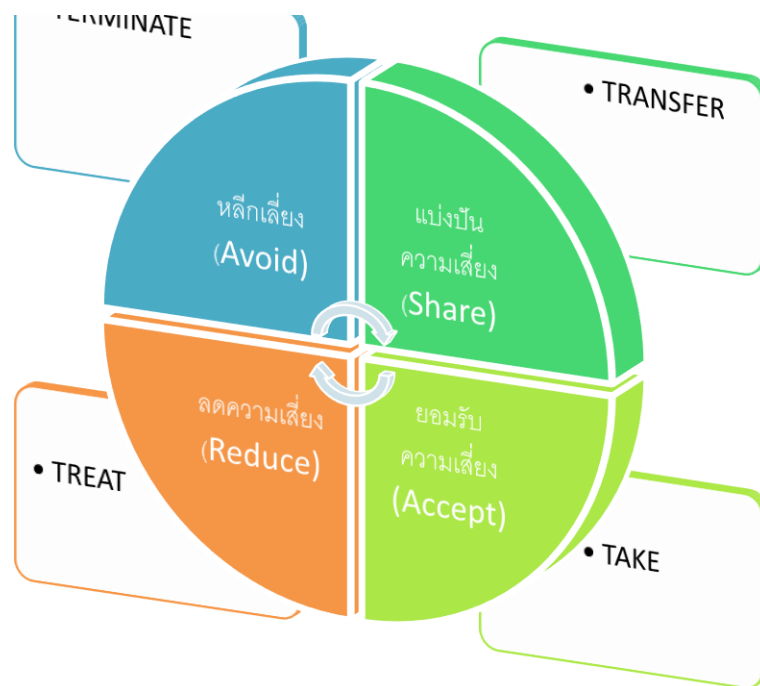
ทางเลือกหรือกลยุทธ์ในการตอบสนองความเสี่ยงแบ่งได้ 4 แนวทางหลักคือ

1) **การยอมรับ (Take, Accept)** หมายถึงการที่ความเสี่ยงนั้นสามารถยอมรับได้ภายใต้การควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบันซึ่งไม่ต้องดำเนินการใดๆ เช่น กรณีที่มีความเสี่ยงในระดับไม่รุนแรงและไม่คุ้มค่าที่จะดำเนินการใดๆ ให้ขออนุมัติหลักการรับความเสี่ยงไว้และไม่ดำเนินการใดๆ

2) **การควบคุม (Treat)** คือความเสี่ยงที่ยอมรับได้แต่ต้องมีการแก้ไขเกี่ยวกับการควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบันเพื่อให้มีการควบคุมที่เพียงพอและเหมาะสม เช่น การปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานการจัดอบรมเพิ่มทักษะในการทำงานให้กับพนักงานและการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน เป็นต้น

3) **การยกเลิก (Terminate) หรือหลีกเลี่ยง (Avoid)** คือความเสี่ยงที่ไม่สามารถยอมรับและต้องจัดการให้ความเสี่ยงนั้นไปอยู่นอกเงื่อนไขการดำเนินงานโดยมีวิธีการจัดการความเสี่ยงในกลุ่มนี้ เช่น การหยุดดำเนินงานหรือกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงนั้น การเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์ในการดำเนินงาน การลดขนาดของงานที่จะดำเนินการหรือกิจกรรมลง เป็นต้น

4) **การโอนความเสี่ยง (Transfer) หรือแบ่ง (Share)** คือความเสี่ยงที่สามารถโอนไปให้ผู้อื่นได้ เช่น การจ้างบุคคลภายนอกหรือการจ้างบริษัทภายนอกมาจัดการในงานบางอย่างแทนเช่นงานรักษาความปลอดภัย เป็นต้น



3.5. การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง

เมื่อได้ระบุความเสี่ยงที่สำคัญๆ คัดเลือกความเสี่ยงที่จะนำมาบริหารจัดการ ประเมินโอกาสและผลกระทบรวมทั้งทางเลือกในการตอบสนองแล้ว จากนั้นจึงพิจารณาจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง นโยบายแนวทางหรือขั้นตอนปฏิบัติต่างๆที่กำหนดขึ้นเป็นกิจกรรมการควบคุมเพื่อลดความเสี่ยงและทำให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ต้องคำนึงถึงสิ่งต่างๆต่อไปนี้

- 1) ภายใต้แนวทางต่างๆที่เลือกนั้นจะประกอบไปด้วยกิจกรรมต่างๆที่กำหนดขึ้นเพื่อที่จะตอบสนองต่อความเสี่ยง
- 2) กิจกรรมควบคุมต้องประกอบด้วยความคิดริเริ่มใหม่ๆและกิจกรรมที่ช่วยลดความน่าจะเป็นที่เหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยงจะเกิดขึ้นหรือลดความเสียหายเมื่อเหตุการณ์นั้นได้เกิดการขึ้นการกำหนดกิจกรรมควบคุมจึงมีความครอบคลุมการดำเนินงานในทุกๆด้าน
- 3) กำหนดตัวผู้รับผิดชอบในแต่ละกิจกรรมระยะเวลาในการปฏิบัติและควรวិเคราะห์ต้นทุนและผลประโยชน์ของกิจกรรมซึ่งประกอบด้วยค่าใช้จ่ายสำหรับกิจกรรมและระดับความเสี่ยงที่คงเหลือจากการปฏิบัติกิจกรรม

องค์ประกอบของแผนบริหารความเสี่ยง

ที่	องค์ประกอบ	รายละเอียด
1	ชื่อความเสี่ยง	อธิบายสั้น ๆ ว่าประเด็นความเสี่ยงคืออะไร
2	ลำดับความเสี่ยงเพื่อการปฏิบัติ	ระบุลำดับคะแนน อาจใช้สีไฟจราจร

ที่	องค์ประกอบ	รายละเอียด
3	คะแนนลำดับความสำคัญ	ระบุคะแนนผลกระทบต่อโอกาส การควบคุม การปรับปรุง และระยะเวลา
4	ประเภทของความเสียหาย	ระบุว่าคุณลักษณะประเภทใด
5	พื้นฐานของความเสียหาย	ระบุสาเหตุ และผลกระทบต่อเป้าประสงค์ใด
6	การควบคุมความเสี่ยงในปัจจุบัน	ระบุแนวทางดำเนินการในปัจจุบัน
7	แผนปฏิบัติเพื่อควบคุมความเสี่ยง	ระบุแนวทางในการดำเนินกิจกรรมที่เกิดขึ้นใหม่ นอกเหนือจากแผนปฏิบัติงานทั่วไป หากกิจกรรมใดระบุเป้าหมายได้ให้ระบุเป้าหมายด้วย พร้อมทั้งมีการกำหนดระยะเวลา ผู้รับผิดชอบ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
8	ตัวชี้วัดความคืบหน้า และความสำเร็จ	ระบุว่าจะทำตามตัวชี้วัดแล้ว 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. ของแต่ละสำนักมาวิเคราะห์และจัดทำเป็นรายงานสรุปผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงรายไตรมาสโดยติดตามผลกับสำนักหรือผู้รับผิดชอบแผนฯ และให้ความเห็นต่อผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงพร้อมนำเสนอรายงานสรุปผลดังกล่าวให้แก่/คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงฯ /ผู้บริหารระดับสูงเพื่อพิจารณาให้ความเห็นและนำเสนอต่อที่ประชุมคณะกรรมการตรวจสอบภายใน อ.อ.ป. ก่อนเสนอต่อที่ประชุมคณะกรรมการบริหารกิจการของ อ.อ.ป. เพื่อพิจารณาให้ความเห็นเป็นรายไตรมาสเพื่อที่หน่วยงานที่เกี่ยวข้องจะได้ดำเนินการตามข้อคิดเห็น

3.7. ประเมินผลการบริหารความเสี่ยง

- รายไตรมาส

เลขานุการคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงนำข้อมูลจากรายงานสรุปผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงฯ แต่ละไตรมาสสามารถรวบรวมประเมินผลการบริหารความเสี่ยงและจัดทำเป็นรายงานสรุปความก้าวหน้าผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง ปัญหาอุปสรรค แนวทางแก้ไขและจัดประชุมคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงฯ นำเสนอต่อที่ประชุมคณะกรรมการตรวจสอบ อ.อ.ป.และรายงานต่อคณะกรรมการบริหารกิจการ อ.อ.ป.

- รายปี

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

3.8. การทบทวนการบริหารความเสี่ยง

เลขานุการบริหารความเสี่ยงนำข้อมูลสรุปจากรายงานสรุปผลการจัดการความเสี่ยงและความเห็นต่อผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงปัจจัยภายนอกและภายใน ข้อพิจารณาของคณะกรรมการ อ.อ.ป. และคณะกรรมการตรวจสอบ รวมถึงผลการประชุมร่วมกับผู้บริหารระดับสูงและหัวหน้าหน่วยงานที่เกี่ยวข้องมาดำเนินการทบทวนและประเมินผลการบริหารความเสี่ยงใหม่เพื่อจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงองค์กรต่อเนื่องต่อไป

บทที่ 4

แผนบริหารความเสี่ยง อ.อ.ป. ปี 2560

การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของ อ.อ.ป. ประจำปี 2560 มีกระบวนการเป็นขั้นตอนที่ต่อเนื่อง มีการติดตามและประเมินผลเพื่อให้ผู้บริหารมั่นใจว่าการบริหารความเสี่ยงสามารถตอบสนองต่อปัจจัยเสี่ยงได้อย่างเหมาะสมและเป็นหลักประกันว่าจะสามารถลดความสูญเสียและเพิ่มโอกาสสำเร็จตามยุทธศาสตร์ของ องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้

4.1 การระบุความเสี่ยง

การระบุความเสี่ยงในปี 2560 คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ฯ ได้ร่วมกันพิจารณาจาก แผนยุทธศาสตร์ทั้ง 6 ด้าน ตามแผนยุทธศาสตร์ ปี 2559 – 2564 แผนการดำเนินงานของ อ.อ.ป. ประจำปี 2560 บันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงานของ อ.อ.ป. ประจำปี 2560 (KPI) และแผนบริหารความเสี่ยงที่ดำเนินการยังไม่แล้วเสร็จในปีที่ผ่านมา รายการความเสี่ยงที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในปี 2560 นำมาวิเคราะห์ ระบุความเสี่ยงที่จะทำให้ไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ตามยุทธศาสตร์และแผนงานดังกล่าวมีแผนงาน/กิจกรรมที่สำคัญจำนวน 26 แผนงาน/กิจกรรม ดำเนินการวิเคราะห์ความเสี่ยงของแผนงาน/กิจกรรม มี แผนงาน/กิจกรรมรวม 13 แผน ที่มีผลการวิเคราะห์ต่ำกว่า 6 คะแนน ดังนี้

แหล่งที่มาของ ความเสี่ยง	แผน/โครงการ/กิจกรรม	ผลการ ดำเนินงาน ในอดีต	ความ เพียงพอของ การควบคุม ภายใน	ความเพียงพอ การติดตาม ประเมินผล	รวม
1. แผนการ ดำเนินงานของ อ.อ.ป. ประจำปี 2560	1.1 แผนสร้างรายได้ตามเป้าหมาย	3	2	3	8
	1.2 แผนงานด้านค่าใช้จ่าย	3	2	3	8
	1.3 แผนงานด้านการลงทุน	1	1	3	5
	1.4 โครงการตามแผนยุทธศาสตร์ ปี 2559 – 2564	1	2	1	4
	1.5 แผนการดำเนินงานด้านการตอบสนอง นโยบายภาครัฐ และบริการเชิงสังคม	3	3	3	9
2. บันทึกข้อตกลง การประเมินผลการ ดำเนินงานของ อ.อ.ป. ประจำปี 2560 (KPI)	2.1 การแก้ไขปัญหาการบุกรุกพื้นที่สวนป่า โดยราษฎรมีส่วนร่วม	2	2	2	6
	2.2 การจัดการส่งเสริมปลูกไม้เศรษฐกิจ เพื่อ เศรษฐกิจ และสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน	2	1	1	4
	2.3 ความสามารถในการบริหารการลงทุน	1	2	3	5
	2.4 การนำระบบบริหารจัดการเพื่อสร้าง มูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ (EVM)มาใช้	1	3	2	6

แหล่งที่มาของความเสี่ยง	แผน/โครงการ/กิจกรรม	ผลการดำเนินงานในอดีต	ความเพียงพอของการควบคุมภายใน	ความเพียงพอการติดตามประเมินผล	รวม
2. บันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงานของ อ.อ.ป. ประจำปี 2560 (KPI)	2.5 กำไรจากการดำเนินงาน (EBIDA)	1	2	2	5
	2.6 การบริหารสภาพคล่องกระแสเงินสดจากกิจกรรมดำเนินงาน	1	1	2	5
	2.7 การดำเนินงานตามโครงการในแผนยุทธศาสตร์ อ.อ.ป. ปี 2559-2564	1	2	1	4
3. แผนยุทธศาสตร์ อ.อ.ป. ปี 2559-2564 (เฉพาะปี 2560)	3.1 การดำเนินงานตามโครงการในแผนยุทธศาสตร์ อ.อ.ป. ปี 2559 - 2564	1	2	1	4
4. แผนบริหารความเสี่ยงที่ดำเนินการยังไม่แล้วเสร็จในปีที่ผ่านมา และที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในปี	4.1 การดำเนินงานตามโครงการในแผนยุทธศาสตร์ อ.อ.ป. ปี 2559 - 2564	1	2	1	4
	4.2 กำไรจากการดำเนินงาน (EBIDA)	1	2	2	5
	4.3 การบริหารสภาพคล่องกระแสเงินสดจากกิจกรรมดำเนินงาน	1	2	2	5
	4.4 แผนการจัดการบุคลากร ทดแทน ผู้เกษียณอายุ	2	2	2	6
	4.5 การเปลี่ยนแปลงนโยบายทางภาครัฐ	2	2	2	6
	4.6 ราษฎรคัดค้านการทำไม้ออกจากสวนป่าของ อ.อ.ป.	2	2	2	6
	4.7 กฎหมาย/ระเบียบข้อบังคับว่าด้วยการทำไม้หวงห้ามออกจากพื้นที่ป่าสงวนแห่งชาติ	2	2	2	6
	4.8 แผนการจัดการกลยุทธ์ทางการตลาดและแนวคิดเชิงธุรกิจ	2	2	2	6
	4.9 การเบิกจ่ายงบประมาณภาครัฐ	3	2	2	7
	4.10 จำนวนช่างที่ให้บริการนักท่องเที่ยว	2	2	2	6
	4.11 การปฏิบัติตาม พ.ร.บ. การจัดซื้อจัดจ้าง และการพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560	1	2	1	4
	4.12 ระเบียบปฏิบัติที่ส่งเสริมการตลาด และการจำหน่าย	1	2	2	5
	4.13 การแก้ไขปัญหาบุกรุกไม้เป็นไปตามระเบียบ	2	2	3	7

ตารางเกณฑ์พิจารณาคะแนน

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

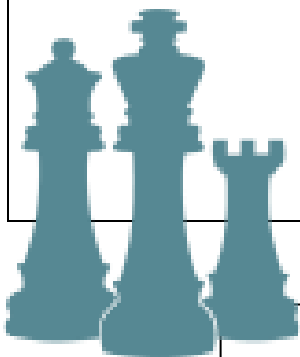
การประเมินความเสี่ยง

คณะกรรมการได้ร่วมกันพิจารณากำหนดระดับความเสี่ยงของกิจกรรมที่จะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ โดยพิจารณาโอกาสเกิด และผลกระทบของความเสี่ยงถ้ามีผลลัพธ์ตั้งแต่ 12 ขึ้นไปจะนำไปบริหารความเสี่ยงดังนี้

ประเภทความเสี่ยง	รายการความเสี่ยง	โอกาสเกิด	ผลกระทบ	ผลลัพธ์	การตอบสนองความเสี่ยง
ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)	1.การดำเนินงานตามโครงการในแผนยุทธศาสตร์ปี 2559 – 2564	5	5	25	การควบคุม (Treat) นำไปบริหารความเสี่ยง
ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk)	2.1 การจัดการส่งเสริมปลูกไม้เศรษฐกิจ เพื่อเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม อย่างยั่งยืน	5	5	25	การควบคุม (Treat) นำไปบริหารความเสี่ยง
	2.2 ระเบียบปฏิบัติที่ส่งเสริมการตลาดและการจำหน่าย	3	3	9	การยอมรับ (Accept)
ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)	3.1 แผนงานด้านการลงทุน (ความสามารถในการบริหารแผนการลงทุน)	4	4	16	การควบคุม (Treat) นำไปบริหารความเสี่ยง
	3.2 การบริหารสภาพคล่องกระแสเงินสดจากกิจกรรมการดำเนินงาน	4	4	16	การควบคุม (Treat) นำไปบริหารความเสี่ยง
	3.3 กำไรจากการดำเนินงาน (EBIDA)	5	5	25	การควบคุม (Treat) นำไปบริหารความเสี่ยง
ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ (Compliance Risk)	4. การปฏิบัติตาม พ.ร.บ.การจัดซื้อจัดจ้าง และการพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560	5	5	25	การควบคุม (Treat) นำไปบริหารความเสี่ยง

การวิเคราะห์ต้นทุนผลประโยชน์ (cost Benefit Analysis)

รายการความเสี่ยง	การวิเคราะห์	การเลือกใช้กลยุทธ์	การไม่เลือกใช้กลยุทธ์
<p>ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์</p> <p>1.การดำเนินงานตามโครงการในแผนยุทธศาสตร์ อ.อ.ป. ปี 2559 – 2564 (KPIs) ไม่แล้วเสร็จตามกำหนด</p>	<p>เชิงปริมาณ/เชิงคุณภาพ</p> <p>ในปี 2559 องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้มีการดำเนินงานตามโครงการเร่งด่วนในแผนยุทธศาสตร์ 2559 - 2564 มีจำนวนทั้งสิ้น 13 โครงการ/กิจกรรม เมื่อสิ้นสุดปีบัญชี 2559 อ.อ.ป. สามารถดำเนินการได้แล้วเสร็จตามกำหนด 9 กิจกรรม และมี 4 โครงการ/กิจกรรมอยู่ระหว่างดำเนินการ และ อ.อ.ป. สามารถดำเนินการตามกิจกรรมตามแผนปฏิบัติการได้ คิดเป็น 88.24 % โดยในปี 2559 พบว่าปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้นโดยรวมแล้วเกิดจากความการติดต่อสื่อสารและการตัดสินใจบริหารจัดการในภาพรวม ซึ่งบ่งโครงการมีสาเหตุมาจากปัจจัยภายนอก หน่วยงานไม่สามารถบริหารจัดการเองได้ และในปี 2560 อ.อ.ป มีโครงการเร่งด่วนในแผนยุทธศาสตร์ (KPI) จำนวนทั้งสิ้น 12 โครงการ/กิจกรรม ซึ่งอาจจะดำเนินการไม่แล้วเสร็จตามกำหนดได้</p> <p>การประเมินความเสี่ยง</p> <p>โอกาสจะเกิดความเสี่ยงจากการขาดการบริหารจัดการโครงการเร่งด่วนในแผนยุทธศาสตร์ (KPI)ในภาพรวม มีโอกาสที่จะเกิดสูงมาก (L=5)</p> <p>ผลกระทบจากการดำเนินงานตามโครงการในแผนยุทธศาสตร์ อ.อ.ป. (KPI) ประจำปี 2560 ไม่แล้วเสร็จตามกำหนด อยู่ในระดับสูงมาก (I=5)</p> <p>รายการความเสี่ยง การดำเนินงานตามโครงการในแผนยุทธศาสตร์ อ.อ.ป. (KPI) ประจำปี 2560 ไม่แล้วเสร็จตามกำหนด อยู่ในระดับ สูงมาก (LxI : 5x5 = 25)</p>	<p>การควบคุม (Treat)</p> <p>โครงการเร่งด่วนในแผนยุทธศาสตร์ ประจำปี 2560 มีโอกาสที่จะขาดการบริหารจัดการในภาพรวม ทำให้ไม่แล้วเสร็จตามกำหนดได้ จึงต้องมีการควบคุมปัจจัยเสี่ยงที่จำทำให้มีโอกาสที่จะขาดการบริหารในภาพรวม เพื่อลดความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ต่อไป</p>	<p>การยอมรับ (Take, Accept)</p> <p>โครงการเร่งด่วนในแผนยุทธศาสตร์ ประจำปี 2560 เป็นโครงการที่มาจากบันทึกข้อตกลง ของ อ.อ.ป. กับ กระทรวงการคลัง และแต่ละโครงการ/กิจกรรม สามารถสร้างรายได้ให้กับ อ.อ.ป. จึงไม่สามารถใช้กลยุทธ์การยอมรับความเสี่ยงได้</p> <p>การยกเลิก (Terminate)</p> <p>โครงการเร่งด่วนในแผนยุทธศาสตร์ ประจำปี 2560 เป็นโครงการที่มาจากบันทึกข้อตกลง ของ อ.อ.ป. จะทำให้ อ.อ.ป. บรรลุวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ ไม่สามารถยกเลิกความเสี่ยงได้</p> <p>การโอนความเสี่ยง (Transfer)</p> <p>การบริหารจัดการโครงการเร่งด่วนในแผนยุทธศาสตร์ ประจำปี 2560 เป็นโครงการที่สำคัญเพื่อให้สามารถบรรลุเป้าประสงค์ของ อ.อ.ป. ได้ ต้องใช้ทักษะความเชี่ยวชาญในการดำเนินงาน จึงไม่สามารถโอนความเสี่ยงให้หน่วยงานอื่นมาดำเนินการได้</p>



การวิเคราะห์ต้นทุนผลประโยชน์ (cost Benefit Analysis)

รายการความเสี่ยง	การวิเคราะห์	การเลือกใช้กลยุทธ์	การไม่เลือกใช้กลยุทธ์
<p>ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน</p> <p>2.1 การจัดการส่งเสริมปลูกไม้เศรษฐกิจ เพื่อเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม อย่างยั่งยืน ไม่แล้วเสร็จตามกำหนด</p>	<p>เชิงปริมาณ/เชิงคุณภาพ</p> <p>ในอดีตที่ผ่านมา องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ส่งเสริมให้เกษตรกรที่อยู่ในท้องถิ่นรอบๆสวนป่า ปลูกไม้เศรษฐกิจไม่โตเร็ว โดยให้ปลูกในพื้นที่ที่มีกรรมสิทธิ์เป็นของตนเอง รัฐบาลสนับสนุนงบประมาณในการปลูกป่าเศรษฐกิจปีที่ 1 และบำรุงรักษาในปีที่ 2 – 3 ไม้จะเจริญเติบโตอย่างรวดเร็วภายใน 3-5 ปี ก็จะสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ ในปี 2560 มีการกำหนดพื้นที่ปลูกไม้โตช้าในพื้นที่ภาคเหนือ ซึ่งต้องใช้เวลาปลูก 10-15 ปี จึงจะสามารถนำมาใช้ประโยชน์ได้ ดังนั้นในภาพรวมแล้วมีโอกาสที่จะขาดความร่วมมือจากราษฎรในพื้นที่ และอาจจะขาดการแก้ไขปัญหาอุปสรรคในภาพรวมได้อย่างทันทั่วทั้งที่ ซึ่งจะส่งผลให้โครงการการจัดการส่งเสริมปลูกไม้เศรษฐกิจ เพื่อเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม อย่างยั่งยืน ไม่แล้วเสร็จตามกำหนดได้</p> <p>การประเมินความเสี่ยง</p> <p>โอกาสที่จะขาดความร่วมมือจากราษฎรและการบริหารจัดการเพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมาย อยู่ในระดับที่สูงมาก (L=5)</p> <p>ผลกระทบที่โครงการการจัดการส่งเสริมปลูกไม้เศรษฐกิจ เพื่อเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม อย่างยั่งยืน ไม่แล้วเสร็จตามกำหนดได้ อยู่ในระดับสูงมาก (I=5) ซึ่ง คณะกรรมการส่งเสริมฯ ได้รับงบประมาณอุดหนุนจากรัฐบาล หากดำเนินการไม่เป็นไปตามเป้าหมาย อาจถูกปรับลดเป้าหมายในปีต่อไป ราษฎรก็จะได้รับการสนับสนุน ส่งเสริมลดลง</p> <p>รายการความเสี่ยงโครงการส่งเสริมการปลูกไม้เศรษฐกิจ ฯ ไม่แล้วเสร็จตามกำหนด อยู่ในระดับ สูงมาก (LxI : 5x5=25)</p>	<p>การควบคุม (Treat)</p> <p>โครงการส่งเสริมการปลูกไม้เศรษฐกิจ ฯ เป็นการตอบสนองนโยบายของรัฐบาลด้านการรักษาความมั่นคงของฐานทรัพยากรและการสร้างสมดุลระหว่างการอนุรักษ์กับการใช้ประโยชน์อย่างยั่งยืน จึงต้องควบคุมปัจจัยเสี่ยง/สาเหตุความเสี่ยง เพื่อป้องกันผลกระทบดังกล่าว และลดระดับความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ต่อไป</p>	<p>การยอมรับ (Take,Accept)</p> <p>โครงการส่งเสริมการปลูกไม้เศรษฐกิจ ฯ เป็นการตอบสนองนโยบายของรัฐบาล อีกทั้งเป็นบันทึกข้อตกลงของ อ.อ.ป. (KPI) จึงต้องดำเนินการให้แล้วเสร็จและได้ตามเป้าหมายในปี 2560 จึงไม่สามารถยอมรับความเสี่ยงได้</p> <p>การยกเลิก (Terminate)</p> <p>โครงการส่งเสริมการปลูกไม้เศรษฐกิจ ฯ เป็นการตอบสนองนโยบายของรัฐบาล รัฐบาลได้อนุมัติงบประมาณในการดำเนินงานแล้ว อีกทั้งเป็นบันทึกข้อตกลงของ อ.อ.ป. (KPI) ไม่สามารถยกเลิกหรือเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์ได้</p> <p>การโอนความเสี่ยง (Transfer)</p> <p>โครงการส่งเสริมการปลูกไม้เศรษฐกิจ ฯ นั้นไม่สามารถโอนความเสี่ยงได้เนื่องจากเป็นโครงการที่ต้องใช้พนักงานที่มีความรู้ทักษะในการปลูกสร้างสวนป่าเข้าปฏิบัติงานร่วมกับราษฎรที่เข้าร่วมโครงการ</p>



การวิเคราะห์ต้นทุนผลประโยชน์ (cost Benefit Analysis)

รายการความเสี่ยง	การวิเคราะห์	การเลือกใช้กลยุทธ์	การไม่เลือกใช้กลยุทธ์
<p>ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน 2.2 ระเบียบปฏิบัติที่ไม่ส่งเสริมการตลาดและการจำหน่าย</p>	<p>เชิงปริมาณ/เชิงคุณภาพ ในอดีตที่ผ่านมา องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้มีระเบียบปฏิบัติที่ส่งเสริมการตลาดและการจำหน่าย เช่น</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. พนักงาน อ.อ.ป. สามารถซื้อผลิตภัณฑ์ไม้ในราคาลด 10 % หรือเลือกผ่อนชำระ 0 % ระยะเวลา 10 เดือน 2. มีค่า Commission 3% ของราคาขายให้กับบริษัทเอกชนที่สามารถขายผลิตภัณฑ์ให้ อ.อ.ป. ได้ <p>หน่วยงานเห็นว่า อัตราค่าตอบแทนการขาย 3% น้อยเกินไปไม่จูงใจให้บริษัทเอกชนสนใจ และมีกฎระเบียบที่ไม่ส่งเสริมการตลาด</p> <p>การประเมินความเสี่ยง การประเมินโอกาสเกิดความเสี่ยงจากการขาดระเบียบปฏิบัติที่ส่งเสริมการตลาดและการจำหน่าย อยู่ในระดับปานกลาง (L = 3) การประเมินผลกระทบรายได้ไม่เป็นไปตามเป้าหมายหากขาดระเบียบปฏิบัติที่ส่งเสริมการตลาดและการจำหน่าย อยู่ในระดับ (I = 3) จากการประเมินโอกาสจะเกิดความเสี่ยงและผลกระทบ อยู่ในระดับปานกลาง (LxI = 9) เนื่องจากระเบียบที่ปฏิบัติกันมา สามารถใช้ในการดำเนินงานได้ ในระดับหนึ่งอยู่แล้ว เพราะมีการปรับปรุงแก้ไขต่อเนื่องกันมาอยู่แล้ว</p>	<p>การยอมรับ (Take, Accept) เนื่องจากในปี 2559 อ.อ.ป. มีโครงการสร้างพันธมิตรธุรกิจ เพื่อเพิ่มยอดขายและเพิ่มช่องทางการจำหน่าย จะแล้วเสร็จในภายในปี 2560 ซึ่งจะส่งผลให้ยอดขายของไม้แปรรูป และผลิตภัณฑ์ไม้เพิ่มสูงขึ้น ระเบียบปฏิบัติที่ไม่ส่งเสริมการตลาดและการจำหน่าย หน่วยงานสามารถรายงาน อ.อ.ป. เพื่อแก้ไขปรับปรุงกฎระเบียบให้เหมาะสมต่อการดำเนินงานได้</p>	<p>การควบคุม (Treat) ระเบียบปฏิบัติที่ไม่ส่งเสริมการตลาดและการจำหน่ายหน่วยงานสามารถขออนุมัติแก้ไขระเบียบให้เหมาะสมได้ จึงไม่ได้ดำเนินการควบคุมความเสี่ยงนี้</p> <p>การยกเลิก (Terminate) ระเบียบปฏิบัติด้านการตลาดและการจำหน่าย เป็นเครื่องมือในการเพิ่มรายได้ให้กับ อ.อ.ป. จึงไม่สามารถยกเลิกการดำเนินการได้ แต่ปรับปรุงได้</p> <p>การโอนความเสี่ยง (Transfer) ระเบียบปฏิบัติด้านการตลาดและการจำหน่าย เป็นเครื่องมือซึ่งกำหนดขึ้นโดย อ.อ.ป. เพื่อเพิ่มรายได้ให้กับ อ.อ.ป. จึงไม่สามารถถ่ายโอนให้หน่วยงานอื่นดำเนินการได้</p>



การวิเคราะห์ต้นทุนผลประโยชน์ (cost Benefit Analysis)

รายการความเสี่ยง	การวิเคราะห์	การเลือกใช้กลยุทธ์	การไม่เลือกใช้กลยุทธ์
<p>ความเสี่ยงด้านการเงิน</p> <p>3.1 การบริหารแผนงานด้านการลงทุน (ความสามารถในการบริหารแผนการลงทุน) ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย</p>	<p>เชิงปริมาณ/เชิงคุณภาพ</p> <p>องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ มีผลการดำเนินงานบริหารแผนลงทุนทางด้านภาพรวมการเบิกจ่ายที่เกิดขึ้นจริงในช่วงปี 2555 - 2558 มีความสามารถในการลงทุนเฉลี่ย ร้อยละ 65.18 ทางด้าน ความสามารถในการเบิกจ่ายตามแผน ร้อยละ 64.04 โดยในปี 2560 อ.อ.ป. มีเป้าหมายการดำเนินงานด้านความสามารถในการบริหารแผนลงทุน ร้อยละ 90 ตามบันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงานของ อ.อ.ป. ปี 2560 ที่ค่า 3 ด้านการลงทุนของ อ.อ.ป. ขึ้นอยู่กับกระแสเงินสดระหว่างปี การดำเนินงานที่ผ่านมาขาดกระแสเงินสด จึงชะลอการลงทุนในการจัดซื้อทรัพย์สิน ก่อสร้างอาคาร อ.อ.ป. นำรายได้มาใช้ในการผลิตและจำหน่ายสินค้าให้มีรายได้เพิ่มขึ้น จึงชะลอการลงทุนตามแผนออกไปก่อน</p> <p>การประเมินความเสี่ยง</p> <p>โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงจากการดำเนินงานด้านการลงทุนไม่เป็นไปตามเป้าหมาย อยู่ในระดับสูง (L=4)</p> <p>ผลกระทบจากแผนด้านการลงทุนต่อเป้าหมายการเบิกจ่าย อยู่ในระดับสูง (I=4)</p> <p>จากการประเมินโอกาสจะเกิดความเสี่ยงและผลกระทบความเสี่ยงด้านการลงทุนไม่เป็นไปตามเป้าหมาย อยู่ในระดับสูง (LXI = 4X4) = 16</p>	<p>การควบคุม (Treat)</p> <p>เนื่องจากแผนงานด้านการลงทุน (ความสามารถในการบริหารแผนการลงทุน) ขึ้นอยู่กับกระแสเงินสดระหว่างปี อย่างไรก็ตาม อ.อ.ป. มีการนำไปบริหารจัดการรายการความเสี่ยงจากงบลงทุนใน ระดับองค์กร ต่อไป</p>	<p>การยอมรับ (Take, Accept)</p> <p>เนื่องจากการเบิกจ่ายงบลงทุนนั้น ขึ้นอยู่กับกระแสเงินสดระหว่างปี และเป็นไปตามนโยบายรัฐบาล จึงไม่สามารถยอมรับความเสี่ยงได้</p> <p>การยกเลิก (Terminate)</p> <p>แผนงานด้านการลงทุน (ความสามารถในการบริหารแผนการลงทุน) เป็นไปตามบันทึกข้อตกลงของ อ.อ.ป. ประจำปี 2560 ไม่สามารถยกเลิกได้</p> <p>การโอนความเสี่ยง (Transfer)</p> <p>แผนงานด้านการลงทุน (ความสามารถในการบริหารแผนการลงทุน) เป็นการลงทุนของ อ.อ.ป. เอง จึงไม่สามารถถ่ายโอนให้องค์กรอื่นรับผิดชอบได้ จึงไม่สามารถโอนความเสี่ยงได้</p>



การวิเคราะห์ต้นทุนผลประโยชน์ (cost Benefit Analysis)

รายการความเสี่ยง	การวิเคราะห์	การเลือกใช้กลยุทธ์	การไม่เลือกใช้กลยุทธ์
<p>ความเสี่ยงด้านการเงิน</p> <p>3.2 การบริหารสภาพคล่องกระแสเงินสดจากกิจกรรมการดำเนินงาน ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย</p>	<p>เชิงปริมาณ/เชิงคุณภาพ</p> <p>องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ มีการจัดทำกระแสเงินสดทุกปี ในปี 2560 มีการจัดทำกระแสเงินสด โดย อ.อ.ป. มีเงินสดสุทธิ 77.63 ล้านบาท จากเป้าหมาย 112.00 ล้านบาท ต่ำกว่าเป้าหมายในงบกระแสเงินสด ทำให้มีเงินสดหมุนเวียนใช้จ่ายในการดำเนินงานน้อยลง ทำให้การดำเนินงานของ อ.อ.ป. ไม่เป็นไปตามแผนการดำเนินงานอย่างไรก็ตามหากการบริหารงานตามตัวชี้วัดด้านกำไรจากการดำเนินงาน(EBITDA) เป็นไปตามเป้าหมายก็ทำให้กระแสเงินสดจะเป็นไปตามเป้าหมาย (เนื่องจาก เงินสดรับ ประเภทรายได้จากการขายสินค้าและบริการเป็นรายได้ที่มากที่สุดสามารถดำเนินการได้ตามเป้าหมายอย่างต่อเนื่องเช่นกัน</p> <p>การประเมินความเสี่ยง</p> <p>โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงจากการบริหารสภาพคล่องกระแสเงินสดจากกิจกรรมการดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย อยู่ในระดับสูง (L=4)</p> <p>ผลกระทบกระแสเงินสดไม่เป็นไปตามเป้าหมาย อยู่ในระดับสูง (I=4)</p> <p>จากการประเมินโอกาสจะเกิดความเสี่ยงและผลกระทบความเสี่ยงกระแสเงินสด อยู่ในระดับสูง (LXI = 4X4) = 16</p>	<p>การควบคุม (Treat)</p> <p>เนื่องจากกระแสเงินสดขึ้นอยู่กับผลประกอบการของ อ.อ.ป. ระหว่างปี อ.อ.ป. จึงจะบริหารจัดการกำไรจากการดำเนินงานให้ได้ตามเป้าหมาย เพื่อให้กระแสเงินสดของ อ.อ.ป. เป็นไปตามเป้าหมายต่อไปด้วย จึงต้องนำไปบริหารจัดการความเสี่ยง</p>	<p>การยอมรับ (Take, Accept)</p> <p>การบริหารกระแสเงินสดนั้นต้องมีรายได้จากการดำเนินงานระหว่างปี ซึ่ง อ.อ.ป. มีการบริหารจัดการกำไรจากการดำเนินงานเพื่อให้ได้ตามเป้าหมายแล้ว บริหารจัดการเพื่อให้มีเงินสดในการดำเนินการระหว่างปี จึงไม่สามารถยอมรับความเสี่ยงได้</p> <p>การยกเลิก (Terminate)</p> <p>การบริหารสภาพคล่องกระแสเงินสดจากกิจกรรมการดำเนินงาน เป็นไปตามบันทึกข้อตกลงของ อ.อ.ป. ประจำปี 2560 ไม่สามารถยกเลิกได้</p> <p>การโอนความเสี่ยง (Transfer)</p> <p>การบริหารสภาพคล่องกระแสเงินสดจากกิจกรรมการดำเนินงาน เป็นการบริหารงานของ อ.อ.ป. เอง จึงไม่สามารถถ่ายโอนให้องค์กรอื่นรับผิดชอบได้ จึงไม่สามารถโอนความเสี่ยงได้</p>



การวิเคราะห์ต้นทุนผลประโยชน์ (cost Benefit Analysis)

รายการความเสี่ยง	การวิเคราะห์	การเลือกใช้กลยุทธ์	การไม่เลือกใช้กลยุทธ์
<p>ความเสี่ยงด้านการเงิน 3.3 กำไรจากการดำเนินงาน (EBIDA) ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย</p>	<p>เชิงปริมาณ/เชิงคุณภาพ องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ดำเนินการด้านธุรกิจป่าไม้ อุตสาหกรรมไม้ การท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ และอื่นๆโดยมีค่า EBIDA เป็นตัวชี้วัดผลการดำเนินงานตัวหนึ่ง เพื่อเทียบว่าหน่วยงานมีความสามารถในการทำกำไรจากธุรกิจมากน้อยเพียงใดจากการดำเนินงาน ปี 2556 – 2559 อ.อ.ป. มีค่า EBIDA เฉลี่ย 28.21 ล้านบาท ซึ่งในปี 2559 อ.อ.ป. มีสัดส่วนรายได้จากการซื้อขายไม้แปรรูป รายได้จากผลผลิตสวนป่าไม้สัก และรายได้จากผลผลิตยางพารา คิดเป็น 79 % ของรายได้ทั้งหมด</p> <p>และในปี 2560 ยังคงมีรายการสร้างรายได้ให้กับ อ.อ.ป. ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย และรายการที่คาดว่าจะไม่ได้ตามเป้าหมาย เช่น รายได้จากผลผลิตยางพารา รายได้จากผลผลิตอุตสาหกรรมไม้ รายได้จากผลผลิตไม้ไต่เร้ว เป็นต้น</p> <p>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)</p>	<p>การควบคุม (Treat) EBIDA แสดงถึงความสามารถในการทำกำไรขององค์กร ก่อนการคิดดอกเบี้ย ค่าเสื่อม การดำเนินงานที่ผ่านมา อ.อ.ป. มี EBIDA ต่ำกว่าเป้าหมายของตัวชี้วัดองค์กรมาโดยตลอด เพื่อให้ค่า EBIDA เป็นไปตามเป้าหมาย ซึ่งต้องมีการบริหารความเสี่ยง</p>	<p>การยอมรับ (Take, Accept) ค่า EBIDA มีผลต่อการการลงทุนปลูกป่า ถ้ามีค่าต่ำกว่าเป้าหมายมากจะทำให้ไม่สามารถดำเนินการปลูกสร้างสวนป่าต่อไปได้ จึงไม่สามารถยอมรับความเสี่ยงได้</p> <p>การยกเลิก (Terminate) ค่า EBIDA เกิดจากผลการดำเนินงานของ องค์กร ใช้วัดวัดผลการดำเนินงานขององค์กร ไม่สามารถยกเลิกได้</p> <p>การโอนความเสี่ยง (Transfer) ค่า EBIDA เกิดจากผลการดำเนินงานขององค์กร ไม่สามารถถ่ายโอนความเสี่ยงได้</p>



การวิเคราะห์ต้นทุนผลประโยชน์ (cost Benefit Analysis)

รายการความเสี่ยง	การวิเคราะห์	การเลือกใช้กลยุทธ์	การไม่เลือกใช้กลยุทธ์
<p>ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ</p> <p>4. การปฏิบัติตาม พ.ร.บ.การจัดซื้อจัดจ้างและการพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560 ไม่ถูกต้องตามระเบียบ</p>	<p>เชิงปริมาณ/เชิงคุณภาพ</p> <p>ในอดีตที่ผ่านมา องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ได้ปฏิบัติตาม พ.ร.บ. การจัดซื้อจัดจ้างและการพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2548</p> <p>ซึ่งในปี 2560 รัฐบาลได้ออก พ.ร.บ. การจัดซื้อจัดจ้างและการพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560 ซึ่งจะเริ่มใช้ในเดือนสิงหาคม ปี 2560 หน่วยงานอาจไม่เข้าใจใน พรบ. อาจปฏิบัติไม่ถูกต้อง</p> <p>การประเมินความเสี่ยง</p> <p>การประเมินโอกาสเกิดความเสี่ยงจากการปฏิบัติตาม พ.ร.บ. การจัดซื้อจัดจ้างและการพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560 ไม่ถูกต้อง อยู่ในระดับสูง (L = 5)</p> <p>การประเมินผลกระทบจากการปฏิบัติตาม พ.ร.บ. การจัดซื้อจัดจ้างและการพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560 ไม่ถูกต้อง อยู่ในระดับสูง (I = 5)</p>	<p>การควบคุม (Treat)</p> <p>เนื่องจาก พ.ร.บ. การจัดซื้อจัดจ้างและการพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560 ที่จะประกาศใช้กลางปี 2560 เป็นระเบียบข้อบังคับ ซึ่งหน่วยงานจะต้องทำความเข้าใจ เพื่อเตรียมความพร้อม จึงต้องบริหารความเสี่ยง เพื่อให้การปฏิบัติตาม พ.ร.บ. การจัดซื้อจัดจ้างและการพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560 ผิดพลาดน้อยที่สุด หรือไม่ผิดพลาดเลย</p>	<p>การยอมรับ (Take, Accept)</p> <p>องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้เป็นหน่วยงานรัฐวิสาหกิจ สังกัดกระทรวงการคลัง จึงจำเป็นต้องใช้ พ.ร.บ. การจัดซื้อจัดจ้างและการพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560 ซึ่งจะเริ่มใช้กลางปี 2560 เพื่อให้เกิดความผิดพลาดน้อยที่สุด จึงไม่สามารถใช้การยอมรับความเสี่ยงได้</p> <p>การยกเลิก (Terminate)</p> <p>ในส่วนของภาครัฐ และรัฐวิสาหกิจ จะต้องดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างและการพัสดุ ตามระเบียบ พ.ร.บ. การจัดซื้อจัดจ้างและการพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560 จึงไม่สามารถยกเลิกได้</p> <p>การโอนความเสี่ยง (Transfer)</p> <p>การจัดซื้อจัดจ้างและการพัสดุ อ.อ.ป. เป็นผู้จัดซื้อด้วยตนเองในกรอบระเบียบ พ.ร.บ. ที่กำหนด ไม่สามารถโอนความเสี่ยงให้กับองค์การอื่นได้</p>



รายการที่จะต้องนำไปบริหารความเสี่ยงมีดังนี้

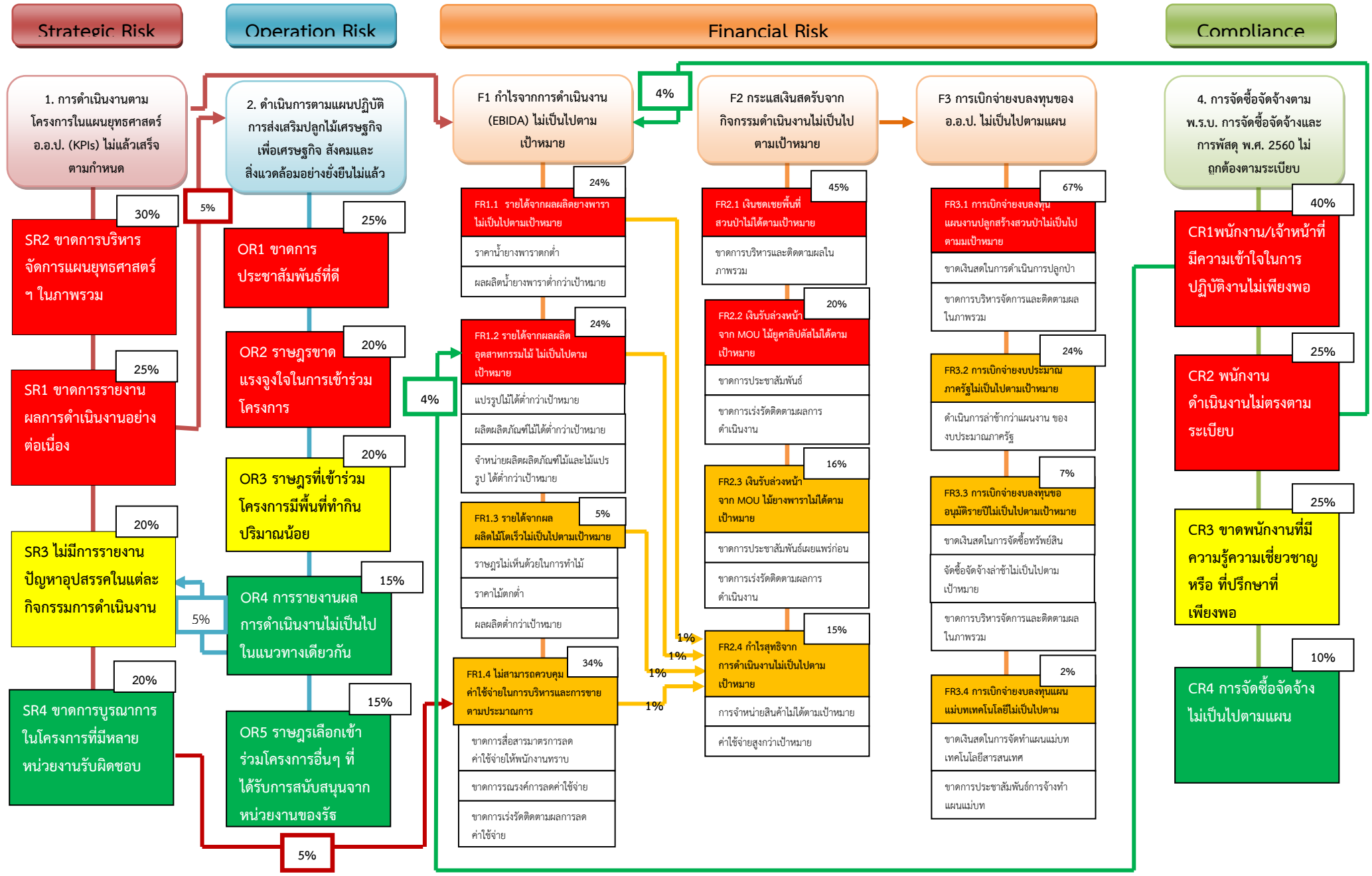
ที่	ประเภทความเสี่ยง	รายการความเสี่ยง
1	ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์	การดำเนินงานตามโครงการในแผนยุทธศาสตร์ปี 2559-2564
2	ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน	การจัดการส่งเสริมปลูกไม้เศรษฐกิจ เพื่อเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม อย่างยั่งยืน
3	ความเสี่ยงด้านการเงิน	3.1 การบริหารแผนงานด้านการลงทุน (ความสามารถในการบริหารแผนการลงทุน)
		3.2 การบริหารสภาพคล่องกระแสเงินสดจากกิจกรรมการดำเนินงาน
		3.3 กำไรจากการดำเนินงาน (EBIDA)
4	ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ	การปฏิบัติตาม พ.ร.บ.การจัดซื้อจัดจ้างและการพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560

4.2 การจัดทำแผนที่ความเสี่ยง (Risk Map)

จากการระบุความเสี่ยงที่ได้ทั้งหมดคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง อ.อ.บ. ได้พิจารณาถึงปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor) หรือสาเหตุที่สำคัญที่จะทำให้เกิดความเสี่ยงขึ้นในปี 2560 ทั้งนี้ได้ประเมินและคัดเลือกความเสี่ยงที่สำคัญๆที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของ อ.อ.บ. นำมาบริหารความเสี่ยงรวม 6 รายการความเสี่ยง คณะกรรมการ ฯ ได้จัดทำแผนที่ความเสี่ยง ปี 2560 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยง แสดงความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยงและน้ำหนักของปัจจัยเสี่ยง ดังแสดงในภาพ

แผนที่ความเสี่ยง (Risk Map) ของ องค์กรอุตสาหกรรมป่าไม้ ประจำปี 2560

กรอบแผนยุทธศาสตร์ อ.อ.ป. 2559 - 2564 แผนการดำเนินงาน ปี 2560 และตัวชี้วัด อ.อ.ป. 2560 ความเสี่ยงที่ไม่แล้วเสร็จ ในปี 2559



การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างความเสี่ยงในระดับองค์กร และความสัมพันธ์ของสาเหตุ

Risk Map	สาเหตุ	ผลกระทบ	การวิเคราะห์
<p>The Risk Map diagram shows a hierarchy of risks. At the top is 'Strategic Risk'. Below it is a box describing the strategic plan and KPIs. This leads to four sub-risk categories: SR1 (25%), SR2 (30%), SR3 (20%), and SR4 (20%). SR3 is highlighted in yellow. Below SR3 is OR4 (5%), which is highlighted in green. Arrows indicate the flow from Strategic Risk down to SR1-SR4, and from SR3 to OR4.</p>	<p>OR4 การรายงานผลการดำเนินงานไม่เป็นไปในแนวทางเดียวกัน</p>	<p>SR3 ไม่มีการรายงานปัญหาอุปสรรคในแต่ละกิจกรรมการดำเนินงาน</p>	<p>การรายงานผลการดำเนินงานไม่เป็นในรูปแบบเดียวกันหรือเป็นแนวทางเดียวกันนั้น จะส่งผลให้การรายงานผลไม่ครบถ้วน เช่น การขาดการรายงานปัญหาอุปสรรคในแต่ละกิจกรรม ซึ่งอาจทำให้การบริหารจัดการในโครงการต่างๆ ไม่เพียงพอและทำให้โครงการดังกล่าวล่าช้าเนื่องจากการขาดข้อมูลในการวิเคราะห์และตัดสินใจที่ครบถ้วน ดังนั้น สาเหตุ OR4 การรายงานผลการดำเนินงานไม่เป็นไปในทางเดียวกัน จะส่งผลกระทบต่อ SR3 อาจไม่มีการรายงานปัญหาอุปสรรคในแต่ละกิจกรรมการดำเนินงาน ซึ่งจะส่งผลต่อการดำเนินงานตามโครงการในแผนยุทธศาสตร์ อ.อ.ป. ประจำปี 2560 ไม่แล้วเสร็จตามกำหนดด้วย</p>

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างความเสี่ยงในระดับองค์กร และความสัมพันธ์ของสาเหตุ

Risk Map	สาเหตุ	ผลกระทบ	การวิเคราะห์
<p>Operational Risk</p> <p>ดำเนินการตามแผนปฏิบัติการส่งเสริมปลูกไม้เศรษฐกิจ เพื่อเศรษฐกิจ สังคมและสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืนไม่แล้วเสร็จตามกำหนด</p> <p>OR1 ขาดการประชาสัมพันธ์ที่ดี 25%</p> <p>OR2 ราษฎรขาดแรงจูงใจในการเข้าร่วมโครงการ 20%</p> <p>OR3 ราษฎรที่เข้าร่วมโครงการมีพื้นที่ทำกินปริมาณน้อย 20%</p> <p>OR4 การรายงานผลการดำเนินงานไม่เป็นไปในแนวทางเดียวกัน 15%</p> <p>OR5 ราษฎรเลือกเข้าร่วมโครงการอื่นๆ ที่ได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานของรัฐ 15%</p> <p>SR1 ขาดการรายงานผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง 5%</p>	<p>SR1 ขาดการรายงานผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง</p>	<p>O2. ดำเนินการตามแผนปฏิบัติการส่งเสริมปลูกไม้เศรษฐกิจเพื่อเศรษฐกิจ สังคมและสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืนไม่แล้วเสร็จตามกำหนด</p>	<p>เนื่องจากในปี 2560 อ.อ.ป. ได้มีโครงการตามบันทึกข้อตกลงฯ การจัดการส่งเสริมปลูกไม้เศรษฐกิจ เพื่อเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน โดยมีพื้นที่ดำเนินการไม่น้อยกว่า 2,950 ไร่ ซึ่งโครงการดังกล่าวจะต้องมีการติดตามผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องซึ่ง หาก อ.อ.ป. ขาดการตรวจสอบติดตามโครงการที่เพียงพอ อาจส่งผลให้โครงการดังกล่าวแล้วเสร็จล่าช้ากว่ากำหนดได้</p> <p>ดังนั้น สาเหตุความเสี่ยง SR1 ขาดการรายงานผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง มีผลกระทบต่อ รายการความเสี่ยง O2. ดำเนินการตามแผนปฏิบัติการส่งเสริมปลูกไม้เศรษฐกิจเพื่อเศรษฐกิจ สังคมและสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืนไม่แล้วเสร็จตามกำหนด</p>

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างความเสี่ยงในระดับองค์กร และความสัมพันธ์ของสาเหตุ

Risk Map	สาเหตุ	ผลกระทบ	การวิเคราะห์
	<p>CR4 การจัดซื้อจัดจ้างไม่เป็นไปตามแผน</p>	<p>F3. กำไรจากการดำเนินงาน (EBIDA) ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย</p>	<p>- ในการดำเนินงานเพื่อสร้างรายได้ให้กับ อ.อ.ป. นั้น หน่วยงานจะมีรายได้จากการดำเนินการในธุรกิจหลัก เช่น รายได้จากการจำหน่ายไม้สัก ไม้โตเร็ว ไม้โตช้า ผลผลิตยางพารา อุตสาหกรรมไม้เป็นต้น ซึ่งในการดำเนินการสร้างรายได้นั้นต้องใช้ปัจจัยในการดำเนินงาน เช่น เครื่องจักร สิ่งก่อสร้าง ที่ดิน แรงงาน เป็นต้น หากเป็นปัจจัยที่ต้องจัดหาเพิ่มเติมนั้น หน่วยงานต้องดำเนินการจัดซื้อตามระเบียบหลักเกณฑ์ที่กำหนด ดังนั้น CR4 การจัดซื้อจัดจ้างดำเนินการไม่เป็นไปตามแผน จะส่งผลกระทบต่อกำไรจากการดำเนินงาน (EBIDA) ด้วย</p>

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างความเสี่ยงในระดับองค์กร และความสัมพันธ์ของสาเหตุ

Risk Map	สาเหตุ	ผลกระทบ	การวิเคราะห์
<p>The Risk Map diagram illustrates the following structure:</p> <ul style="list-style-type: none"> Financial Risk (Overall: 3. risk from operations (EBIDA) not following the plan) <ul style="list-style-type: none"> FR1 รายได้จากผลผลิต ยางพาราไม่เป็นไปตามเป้าหมาย (23.21%) <ul style="list-style-type: none"> CR4 การจัดซื้อจัดจ้างไม่เป็นไปตามแผน (5%) FR2 รายได้จากผลผลิต อุตสาหกรรมไม้ ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย (24.85%) <ul style="list-style-type: none"> CR1 พนักงาน/เจ้าหน้าที่ มีความเข้าใจในการปฏิบัติงานไม่เพียงพอ (5%) FR3 รายได้จากผลผลิต ไม้โตเร็วไม่เป็นไปตามเป้าหมาย (5.77%) FR4 ไม่สามารถควบคุมค่าใช้จ่ายในการบริหาร และการขายตามประมาณการ (35.87%) <ul style="list-style-type: none"> SR4 ขาดการบูรณาการในโครงการที่มีหลายหน่วยงานรับผิดชอบ (5%) 	<p>CR1 พนักงาน/เจ้าหน้าที่ มีความเข้าใจในการปฏิบัติงานไม่เพียงพอ</p>	<p>FR2 รายได้จากผลผลิต อุตสาหกรรมไม้ ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย</p>	<p>- รายได้จากผลผลิตอุตสาหกรรมไม้ของ อ.อ.ป. นั้นมาจากรายได้จากการจำหน่าย ไม้ไม้แปรรูปและผลิตภัณฑ์ไม้เป็นหลัก ซึ่ง การจำหน่ายไม้แปรรูปและผลิตภัณฑ์ไม้ นั้นจะขึ้นอยู่กับเกรด ขนาด ตำนี ของไม้ และลักษณะเป็นที่ต้องการของตลาด หรือไม้ ซึ่งหากสินค้าไม่เกิดตำหนิ หรือ ขนาดไม่ตรงตามมาตรฐาน เป็นผลให้สินค้า ไม้ นั้นต้องจำหน่ายในราคาต่ำ ดังนั้น การ ผลิตเพื่อให้ได้สินค้าที่มีคุณภาพและ มาตรฐานนั้นควรจะต้องมีเจ้าหน้าที่ที่มี ความเข้าใจในการปฏิบัติงานด้วย ดังนั้น สาเหตุ CR1 พนักงาน/เจ้าหน้าที่ มีความ เข้าใจในการปฏิบัติงานไม่เพียงพอ จะส่งผล กระทบต่อ FR2 รายได้จากผลผลิต อุตสาหกรรมไม้ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย</p>

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างความเสี่ยงในระดับองค์กร และความสัมพันธ์ของสาเหตุ

Risk Map	สาเหตุ	ผลกระทบ	การวิเคราะห์
<p>The Risk Map diagram illustrates the following structure:</p> <ul style="list-style-type: none"> Financial Risk (Overall Risk) FR1 (รายได้จากผลผลิต ยางพาราไม่เป็นไปตามเป้าหมาย) - 23.21% <ul style="list-style-type: none"> Caused by CR4 (การจัดซื้อจัดจ้างไม่เป็นไปตามแผน) - 5% FR2 (รายได้จากผลผลิต อุตสาหกรรมไม้ ไม้ เป็นไปตามเป้าหมาย) - 24.85% <ul style="list-style-type: none"> Caused by CR1 (พนักงาน/เจ้าหน้าที่ มีความเข้าใจในการปฏิบัติงานไม่เพียงพอ) - 5% FR3 (รายได้จากผลผลิต ไม้โตเร็วไม่เป็นไปตามเป้าหมาย) - 5.77% FR4 (ไม่สามารถควบคุม ค่าใช้จ่ายในการบริหาร และการขายตาม ประสิทธิภาพ) - 35.87% <ul style="list-style-type: none"> Caused by SR4 (ขาดการบูรณาการ ในโครงการที่มีหลาย หน่วยงานรับผิดชอบ) - 5% 	<p>SR4 ขาดการบูรณาการ ในโครงการที่มีหลาย หน่วยงานรับผิดชอบ</p>	<p>FR4 ไม่สามารถควบคุม ค่าใช้จ่ายในการบริหารและ การขายตามประมาณการ</p>	<p>การวิเคราะห์</p> <p>- ถ้าไรจากการดำเนินงานนั้น จะมีการบริหารจัดการด้านค่าใช้จ่าย ซึ่งการควบคุมค่าใช้จ่ายต่าง ๆ นั้น จะมีมาตรการต่างๆ มาใช้ในการควบคุมค่าใช้จ่าย ซึ่ง ในการปฏิบัติตาม มาตรการควบคุมค่าใช้จ่ายนั้น หน่วยงานที่ เกี่ยวข้องทุกหน่วยงานต้องให้ความร่วมมือใน การดำเนินการตามมาตรการอย่างเพียงพอ จึง จะสามารถควบคุมค่าใช้จ่ายในด้านต่างๆได้ ดังนั้น การขาดการดำเนินงานที่บูรณาการนั้น จะส่งผลกระทบต่อไม่สามารถลดค่าใช้จ่ายใน การบริหารและการขายตามประมาณการได้ ซึ่งมีผลต่อกำไรจากการดำเนินงาน (EBIDA) ด้วย</p>

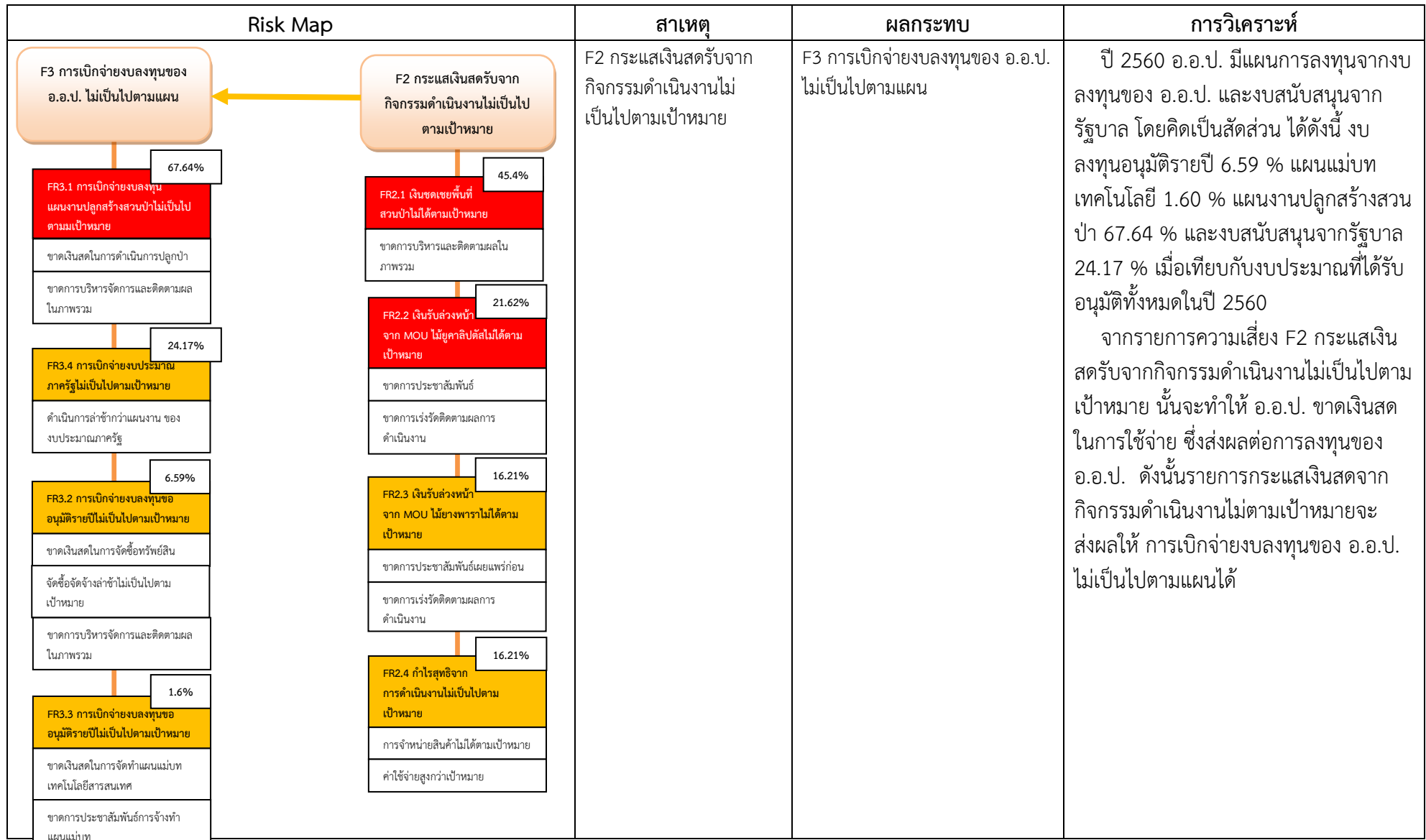
การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างความเสี่ยงในระดับองค์กร และความสัมพันธ์ของสาเหตุ

Risk Map	สาเหตุ	ผลกระทบ	การวิเคราะห์
<p>Financial Risk</p> <p>3. กำไรจากการดำเนินงาน (EBIDA) ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย</p> <p>23.21%</p> <p>FR1 รายได้จากผลผลิตยางพาราไม่เป็นไปตามเป้าหมาย</p> <p>24.85%</p> <p>FR2 รายได้จากผลผลิตอุตสาหกรรมไม้ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย</p> <p>5.77%</p> <p>FR3 รายได้จากผลผลิตไม้โตเร็วไม่เป็นไปตามเป้าหมาย</p> <p>35.87%</p> <p>FR4 ไม่สามารถควบคุมค่าใช้จ่ายในการบริหารและการขายตามประมาณการ</p> <p>Strategic Risk</p> <p>1. การดำเนินงานตามโครงการในแผนยุทธศาสตร์ อ.อ.ป. (KPIs) ไม่แล้วเสร็จตามกำหนด</p>	<p>S1. การดำเนินงานตามโครงการในแผนยุทธศาสตร์ อ.อ.ป. (KPIs) ไม่แล้วเสร็จตามกำหนด</p>	<p>F3. กำไรจากการดำเนินงาน (EBIDA) ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย</p>	<p>เนื่องจาก โครงการในแผนยุทธศาสตร์ อ.อ.ป. ปี 2559-2564 ประจำปี 2560 (KPI) นั้น ประกอบด้วยแผนปฏิบัติการจำนวน 12 แผนงาน และมี 4 แผนงาน ที่เป็นการจัดการผลผลิต และสามารถสร้างรายได้ให้กับ อ.อ.ป. ได้แก่</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. แผนการจัดการผลผลิตจากสวนป่า (สัก, ไม้โตเร็ว, ไม้โตช้า, ผลผลิตยางพารา) 2. แผนงานเพิ่มผลผลิตไม้แปรรูปสวนป่า 3. แผนงานธุรกิจผลิตผลิตภัณฑ์ไม้ 4. แผนงานสร้างรายได้จากแหล่งท่องเที่ยว <p>ซึ่งหากโครงการ/แผนปฏิบัติการดังกล่าว ดำเนินการได้ไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด จะส่งผลกระทบต่อรายได้ของ อ.อ.ป. ซึ่งจะมีผลต่อกำไรจากการดำเนินงาน(EBIDA) ด้วย ดังนั้น รายการความเสี่ยง S1. การดำเนินงานตามโครงการในแผนยุทธศาสตร์ อ.อ.ป. (KPIs) ไม่แล้วเสร็จตามกำหนด มีผลกระทบต่อ รายการความเสี่ยง F3. กำไรจากการดำเนินงาน (EBIDA) ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย</p>

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างความเสี่ยงในระดับองค์กร และความสัมพันธ์ของสาเหตุ

Risk Map	สาเหตุ	ผลกระทบ	การวิเคราะห์
<p>F2 กระแสเงินสดรับจากกิจกรรมดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย (45.4%)</p> <ul style="list-style-type: none"> FR2.1 เงินชดเชยพื้นที่สวนป่าไม่ได้ตามเป้าหมาย (21.62%) <ul style="list-style-type: none"> ขาดการบริหารและติดตามผลในภาพรวม FR2.2 เงินรับล่วงหน้าจาก MOU ไม่ยุติคดีไม่ได้ตามเป้าหมาย (16.21%) <ul style="list-style-type: none"> ขาดการประชาสัมพันธ์ ขาดการเร่งรัดติดตามผลการดำเนินงาน FR2.3 เงินรับล่วงหน้าจาก MOU ไม่ียงพาราไม่ได้ตามเป้าหมาย (16.21%) <ul style="list-style-type: none"> ขาดการประชาสัมพันธ์เผยแพร่ก่อน ขาดการเร่งรัดติดตามผลการดำเนินงาน FR2.4 กำไรสุทธิจากการดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย (16.21%) <ul style="list-style-type: none"> การจำหน่ายสินค้าไม่ได้ตามเป้าหมาย ค่าใช้จ่ายสูงกว่าเป้าหมาย <p>Central Tree Diagram Contributions:</p> <ul style="list-style-type: none"> FR1: 0.43% FR2: 0.55% FR3: 0.11% FR4: 0.75% 	FR1.1 รายได้จากผลผลิตน้ำยางพาราไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	FR2.4 กำไรสุทธิจากการดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	<p>ในปี 2560 อ.อ.ป. มีประมาณการกระแสเงินสดในรายการ กำไรสุทธิจากการดำเนินงานจำนวน 31.02 ล้านบาท ซึ่ง อ.อ.ป. จะมีกำไรสุทธิจากการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมาย นั้น อ.อ.ป. จะต้องมียุติคดีและค่าใช้จ่ายเป็นไปตามเป้าหมาย ดังนั้นรายการรายได้ของ อ.อ.ป. ในปี 2560 ที่คาดว่าจะไม่ได้ตามเป้าหมาย ได้แก่ รายได้จากผลผลิตน้ำยางพารา รายได้จากสวนป่า ยูคาลิปตัส รายได้จากอุตสาหกรรมไม้ และคาดว่าจะรายการค่าใช้จ่ายที่สามารถควบคุมได้ ได้แก่ ค่าใช้จ่ายในการบริหารและการขาย ดังนั้นสาเหตุความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อ สาเหตุความเสี่ยง FR2.4 กำไรสุทธิจากการดำเนินงาน มีดังนี้</p> <ul style="list-style-type: none"> FR1.1 รายได้จากผลผลิตน้ำยางพาราไม่เป็นไปตามเป้าหมาย คิดเป็น 0.43 % FR1.2 รายได้จากผลผลิตอุตสาหกรรมไม้ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย คิดเป็น 0.55 % FR1.3 รายได้จากผลผลิตไม้โตเร็วไม่เป็นไปตามเป้าหมาย คิดเป็น 0.11 % FR1.4 ไม่สามารถควบคุมค่าใช้จ่ายในการบริหารและการขายตามประมาณการ คิดเป็น 0.75 %
	FR1.2 รายได้จากผลผลิตอุตสาหกรรมไม้ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	FR2.4 กำไรสุทธิจากการดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	
	FR1.3 รายได้จากผลผลิตไม้โตเร็วไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	FR2.4 กำไรสุทธิจากการดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	
	FR1.4 ไม่สามารถควบคุมค่าใช้จ่ายในการบริหารและการขายตามประมาณการ	FR2.4 กำไรสุทธิจากการดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างความเสี่ยงในระดับองค์กร และความสัมพันธ์ของสาเหตุ



ตารางแสดงความเสี่ยงและกิจกรรมการบริหารความเสี่ยง

ที่	รายการความเสี่ยง (Risk)	ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor) สาเหตุความเสี่ยง (Root Cause)	มาตรการการควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบัน (Existing Control)	กิจกรรม/แผนบริหารความเสี่ยงใหม่ (Mitigation Plan)	กำหนดเสร็จ	ผู้รับผิดชอบ
S1	การดำเนินงานตามโครงการในแผนยุทธศาสตร์ อ.อ.ป. (KPIs) ไม่แล้วเสร็จตามกำหนด	SR1 ขาดการรายงานผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง	แผนปฏิบัติการตามโครงการในแผนยุทธศาสตร์	1. รายงานผลการดำเนินงาน ,ปัญหา ,อุปสรรค และข้อเสนอแนะในการป้องกันแก้ไขปัญหา ตามโครงการ/กิจกรรมตามแผนยุทธศาสตร์ อ.อ.ป. ทุกไตรมาส	เม.ย., ก.ค. ,ต.ค. 60 ม.ค.61	ทุกหน่วยงาน
		SR2 ขาดการบริหารจัดการแผนยุทธศาสตร์ฯ ในภาพรวม		2. ตั้งคณะกรรมการตรวจสอบ/ติดตามการดำเนินงานในภาพรวม	ม.ค.- พ.ค. 60	ทุกหน่วยงาน
		SR3 ไม่มีการรายงานปัญหาอุปสรรคในแต่ละกิจกรรมการดำเนินงาน		3. กำหนดให้คณะกรรมการตรวจสอบ/ติดตามผลการดำเนินงานพิจารณาผลการดำเนินงาน ทุกไตรมาส	ม.ค.-ธ.ค. 60	ที่ประชุมหัวหน้าหน่วยงาน
		SR4 ขาดการบูรณาการในโครงการที่มีหลายหน่วยงานรับผิดชอบ		ดำเนินการตามกิจกรรมข้อ 1		
		OR4 การรายงานผลการดำเนินงานไม่เป็นไปในแนวทางเดียวกัน		4. ให้หน่วยงานที่รับผิดชอบโครงการร่วมกันประสานงานบูรณาการ การดำเนินงานตามโครงการ	ม.ค.-ธ.ค. 60	หน่วยงานที่รับผิดชอบโครงการร่วมกัน
				5. ปรับปรุงรูปแบบการรายงานให้ครอบคลุมการดำเนินงาน และเป็นในแนวทางเดียวกัน	ม.ค.-ก.ย. 60	ส.นฝ. , ส.วส.

ตารางแสดงความเสี่ยงและกิจกรรมการบริหารความเสี่ยง

ที่	รายการความเสี่ยง (Risk)	ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor) สาเหตุความเสี่ยง (Root Cause)	มาตรการการควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบัน (Existing Control)	กิจกรรม/แผนบริหารความเสี่ยงใหม่ (Mitigation Plan)	กำหนดเสร็จ	ผู้รับผิดชอบ
O1	ดำเนินการตามแผนปฏิบัติการส่งเสริมปลูกไม้เศรษฐกิจเพื่อเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืนไม่แล้วเสร็จตามกำหนด	OR1 ขาดการประชาสัมพันธ์ที่ดี	แผนปฏิบัติการส่งเสริมปลูกไม้ป่าเศรษฐกิจ เพื่อเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน	1. สวนป่าประชาสัมพันธ์ชี้แจงโครงการให้เกษตรกร โดยรอบสวนป่าเข้าใจในโครงการและประโยชน์ของโครงการโดยรัฐสนับสนุนค่าปลูกและบำรุงรักษาป่าเศรษฐกิจระหว่าง 1 – 3 ปี	ม.ค.- เม.ย.60	อ.อ.ป. ภาค
		OR2 ราษฎรขาดแรงจูงใจในการเข้าร่วมโครงการ		ดำเนินการตามกิจกรรมข้อ 1		
		OR3 ราษฎรที่เข้าร่วมโครงการมีพื้นที่ทำกินปริมาณน้อย		2. กำหนดเกษตรกรกลุ่มเป้าหมายเพิ่มขึ้น และชี้แจงประชาสัมพันธ์โครงการเพิ่มขึ้น	ม.ค.-เม.ย. 60	อ.อ.ป. ภาค
		OR4 การรายงานผลการดำเนินงานไม่เป็นไปในแนวทางเดียวกัน		3. ปรับปรุงรูปแบบการรายงานให้ครอบคลุม การดำเนินงานของเกษตรกร	ม.ค.-ก.ย. 60	อ.อ.ป. ภาค
		OR5 ราษฎรเลือกเข้าร่วมโครงการอื่นๆ ที่ได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานของรัฐ		ดำเนินการตามกิจกรรมข้อ 1 ดำเนินการตามกิจกรรมข้อ 2		
		SR1 ขาดการรายงานผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง		4. รายงานผลการดำเนินงานโครงการ/กิจกรรมตามแผนยุทธศาสตร์ ทุกไตรมาส ต่อที่ประชุมหัวหน้าหน่วยงาน	เม.ย., ก.ค. ,ต.ค. 60 ม.ค.61	ทุก หน่วยงาน

ตารางแสดงความเสี่ยงและกิจกรรมการบริหารความเสี่ยง

ที่	รายการความเสี่ยง (Risk)	ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor) สาเหตุความเสี่ยง (Root Cause)	มาตรการการควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบัน (Existing Control)	กิจกรรม/แผนบริหารความเสี่ยงใหม่ (Mitigation Plan)	กำหนดเสร็จ	ผู้รับผิดชอบ
F1	ถ้าไรจากการดำเนินงาน (EBIDA) ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	FR1.1 รายได้จากผลผลิตน้ำยางพาราไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	แผนการผลิต จำหน่ายสินค้าของ อ.อ.ป. และแผนปฏิบัติการตามโครงการในแผนยุทธศาสตร์	1. เพิ่มปริมาณการผลิตยางพารา ให้เป็นไปตามแผน	ม.ค.-ธ.ค. 60	อ.อ.ป. ภาค ยกเว้น อ.อ.ป.เหนือล่าง
		FR1.2 รายได้จากผลผลิตอุตสาหกรรมไม้ ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย		2. เร่งรัดหน่วยงานจัดส่งไม้ซุงสักเพื่อการแปรรูปไม่ให้ได้ตามแผน	ม.ค.-ธ.ค. 60	อ.อ.ป.ภาค
		FR1.2 - CR1พนักงาน/เจ้าหน้าที่ มีความเข้าใจในการปฏิบัติงานไม่เพียงพอ		3. เร่งรัดการผลิตไม้แปรรูปและผลิตภัณฑ์ให้ได้ตามแผน	ม.ค.-ธ.ค. 60	ส.อก., อ.อ.ป. ภาค
				4. ทำการตลาดเชิงรุก เพื่อให้มียอดจำหน่ายเพิ่มขึ้น	ม.ค.-ธ.ค. 60	ส.อก.,ส.ธต. , ส.วส.,ส.กส.
				12. แจ้งเตือนให้ผู้มีหน้าที่เกี่ยวข้องการจัดซื้อจัดจ้าง ศึกษา พ.ร.บ. การจัดซื้อจัดจ้าง และการพัสดุ ภาครัฐ พ.ศ. 2560 พร้อมทั้งซักซ้อมความเข้าใจในรายละเอียดของ พ.ร.บ. (ศึกษาการปฏิบัติงาน , การฝึกอบรมขณะปฏิบัติงาน และการสอนงาน)	ม.ค.-ก.ค. 60	ส.อก.
		FR1.3 รายได้จากผลผลิตไม้โตเร็วไม่เป็นไปตามเป้าหมาย		5. ประชาสัมพันธ์กับราษฎรในพื้นที่ทำไม้โตเร็ว เพื่อให้ราษฎรทราบถึงแนวทางการดำเนินงานขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้	ม.ค.-ต.ค. 60	อ.อ.ป. ตะวันออก เฉียงเหนือ
				6. กำหนดแนวทางการจำหน่ายไม้โตเร็วเพื่อให้มีรายได้ที่สูงขึ้น	ม.ค.-ต.ค. 60	หัวหน้า หน่วยงาน
				7. เร่งรัดการผลิตไม้โตเร็วให้เป็นไปตามแผน	ม.ค.-ต.ค. 60	หัวหน้า หน่วยงาน

ตารางแสดงความเสี่ยงและกิจกรรมการบริหารความเสี่ยง

ที่	รายการความเสี่ยง (Risk)	ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor) สาเหตุความเสี่ยง (Root Cause)	มาตรการการควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบัน (Existing Control)	กิจกรรม/แผนบริหารความเสี่ยงใหม่ (Mitigation Plan)	กำหนดเสร็จ	ผู้รับผิดชอบ
F1	ถ้าไรจากการดำเนินงาน (EBIDA) ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	FR1.3 รายได้จากผลผลิตไม้โตเร็วไม่เป็นไปตามเป้าหมาย (ต่อ)	แผนการผลิต จำหน่ายสินค้าของ อ.อ.ป. และแผนปฏิบัติการตามโครงการในแผนยุทธศาสตร์	8. เตรียมพื้นที่สำรองการทำไม้โตเร็วออกจากสวนป่าเพื่อชดเชยพื้นที่ที่ไม่สามารถทำไม้ออกได้	มี.ค.-ต.ค.60	อ.อ.ป. ตะวันออกเฉียงเหนือ อ.อ.ป. กลาง
		FR1.4 ไม่สามารถควบคุมค่าใช้จ่ายในการบริหารและการขายตามประมาณการ		9. กำหนดมาตรการแนวทางลดค่าใช้จ่ายและเผยแพร่สื่อสาร มาตรการลดค่าใช้จ่ายให้พนักงานทราบ ทางเว็บไซต์ และแจ้งเวียนบันทึกอย่างทั่วถึง	ม.ค.-ธ.ค.60	ส.วส. ,ส.บง. ทุกหน่วยงาน
		FR4.- SR4 ขาดการบูรณาการในโครงการที่มีหลายหน่วยงานรับผิดชอบ		10. รณรงค์กระตุ้น การลดค่าใช้จ่ายการบริหาร และการขายให้พนักงานทราบและตระหนักถึงความสำคัญของมาตรการที่นำมาใช้	ม.ค.-ธ.ค.60	ทุกหน่วยงาน
		CR4 การจัดซื้อจัดจ้างไม่เป็นไปตามแผน		11. เร่งรัดติดตาม ผลการลดค่าใช้จ่ายการบริหาร และการขายนำเสนอที่ประชุมหัวหน้าหน่วยงานทราบทุกไตรมาส	ม.ค.-ธ.ค.60	ทุกหน่วยงาน /ส.บง.
				14. ให้หน่วยงานที่รับผิดชอบโครงการร่วมกัน ประสานงานบูรณาการ การดำเนินงานตามโครงการ	ม.ค.-ธ.ค.60	หน่วยงานที่รับผิดชอบโครงการร่วมกัน
				13.หน่วยงานกำกับดูแล การจัดซื้อจัดจ้างของหน่วยงานในสังกัดอย่างใกล้ชิด	ก.ค. ธ.ค.60	ทุกหน่วยงาน

ตารางแสดงความเสี่ยงและกิจกรรมการบริหารความเสี่ยง

ที่	รายการความเสี่ยง (Risk)	ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor) สาเหตุความเสี่ยง (Root Cause)	มาตรการการควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบัน (Existing Control)	กิจกรรม/แผนบริหารความเสี่ยงใหม่ (Mitigation Plan)	กำหนดเสร็จ	ผู้รับผิดชอบ
F2	กระแสเงินสดรับจากกิจกรรมดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	FR2.1 เงินขาดเซย์พื้นที่สวนป่าไม่ได้ตามกำหนด	แผนการผลิต จำหน่ายสินค้าของ อ.อ.ป. และแผนปฏิบัติการตามโครงการในแผนยุทธศาสตร์	1. แต่งตั้งคณะกรรมการตรวจสอบ/ติดตามการดำเนินงานในภาพรวม กำหนดให้คณะกรรมการตรวจสอบ/ติดตามผลการดำเนินงานพิจารณาผลการดำเนินงาน	มี.ค.-ต.ค.60	ส.นผ. ส.บง.
		FR2.2 เงินรับล่วงหน้าจาก MOU ไม้ยูคาลิปตัสไม่ได้ตามเป้าหมาย	แผนปฏิบัติการโครงการจำหน่ายไม้ยูคาลิปตัสสวนป่าล่วงหน้า	1. กำหนดให้คณะกรรมการตรวจสอบ/ติดตามผลการดำเนินงานพิจารณาผลการดำเนินงาน	ม.ค. - ธ.ค. 60	ส.นผ. ส.บง.
				2. ประชาสัมพันธ์ชี้แจงโครงการให้ผู้สนใจเข้าร่วม	ม.ค. - ธ.ค. 60	ออป.ภาค
				3. เร่งรัดดำเนินการ บำรุงดูแลรักษาให้ได้ผลผลิตตามเป้าหมาย	ม.ค. - ธ.ค. 60	ออป.ภาค
		FR2.3 เงินรับล่วงหน้าจาก MOU ไม้ยางพาราไม่ได้ตามเป้าหมาย	แผนปฏิบัติการโครงการจำหน่ายไม้ยางพาราล่วงหน้า	1. กำหนดให้คณะกรรมการตรวจสอบ/ติดตามผลการดำเนินงานพิจารณาผลการดำเนินงาน	ม.ค. - ธ.ค. 60	ส.นผ. ส.บง.
				2. ประชาสัมพันธ์ชี้แจงโครงการให้ผู้สนใจเข้าร่วม	ม.ค. - ธ.ค. 60	ออป.ภาค
				3. เร่งรัดดำเนินการ บำรุงดูแลรักษาให้ได้ผลผลิตตามเป้าหมาย	ม.ค. - ธ.ค. 60	ออป.ภาค
FR2.4 กำไรสุทธิจากการดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	แผนการผลิต จำหน่ายสินค้าของ อ.อ.ป. และแผนปฏิบัติการตามโครงการในแผนยุทธศาสตร์	ดำเนินการตามกิจกรรมความเสี่ยง ข้อ การบริหารจัดการ กำไรจากการดำเนินงาน (EBIDA)				

ตารางแสดงความเสี่ยงและกิจกรรมการบริหารความเสี่ยง

ที่	รายการความเสี่ยง (Risk)	ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor) สาเหตุความเสี่ยง (Root Cause)	มาตรการการควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบัน (Existing Control)	กิจกรรม/แผนบริหารความเสี่ยงใหม่ (Mitigation Plan)	กำหนดเสร็จ	ผู้รับผิดชอบ
F3	การเบิกจ่ายงบประมาณของ อ.อ.ป. ไม่เป็นไปตามแผน	FR3.1 การเบิกจ่ายงบประมาณแผนงานปลูกสร้างสวนป่าไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	แผนงบประมาณลงทุน	1. แต่งตั้งคณะกรรมการติดตามผลการดำเนินงานของ อ.อ.ป. ด้านการลงทุน กำหนดให้คณะกรรมการติดตามผลการดำเนินงานพิจารณาผลการดำเนินงาน ทุกไตรมาส	ม.ค.- พ.ค. 60	ส.นผ. ส.บง.
		FR3.2 การเบิกจ่ายงบประมาณภาครัฐไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	แผนการเบิกจ่ายงบประมาณภาครัฐ	1. ตั้งคณะกรรมการติดตามผลการดำเนินงานของ อ.อ.ป. ด้านการลงทุน กำหนดให้คณะกรรมการติดตามผลการดำเนินงานพิจารณาผลการดำเนินงาน ทุกไตรมาส	ม.ค.- พ.ค. 60	ส.นผ. ส.บง.
		FR3.3 การเบิกจ่ายงบลงทุนของอนุมัติรายปีไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	แผนงบประมาณลงทุน	4. กำหนดพนักงานที่มีความเชี่ยวชาญ เป็นเจ้าหน้าที่ ให้คำปรึกษาและแก้ไขปัญหาการจัดซื้อจัดจ้างของหน่วยงาน	ม.ค. – ธ.ค. 60	หน่วยงานที่มีการเบิกจ่ายบริษัทฯ
				1. กำหนดให้คณะกรรมการ ติดตามผลการดำเนินงาน/พิจารณาผลการดำเนินงาน ทุกไตรมาส	ม.ค. – ธ.ค. 60	ส.นผ. ส.บง.
				2. หน่วยงานกำกับดูแล การจัดซื้อจัดจ้างของหน่วยงานในสังกัดอย่างใกล้ชิด	ม.ค. – ธ.ค. 60	ทุกหน่วยงาน
FR3.4 การเบิกจ่ายงบลงทุนแผนแม่บทเทคโนโลยีไม่เป็นไปตามเป้าหมาย		3. เร่งรัดติดตามโครงการจัดทำแผนแม่บทฯ	ม.ค. – ธ.ค. 60	ส.วส.		

ตารางแสดงความเสี่ยงและกิจกรรมการบริหารความเสี่ยง

ที่	รายการความเสี่ยง (Risk)	ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor) สาเหตุความเสี่ยง (Root Cause)	มาตรการการควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบัน (Existing Control)	กิจกรรม/แผนบริหารความเสี่ยงใหม่ (Mitigation Plan)	กำหนดเสร็จ	ผู้รับผิดชอบ
C1	การจัดซื้อจัดจ้าง และการพัสดุ ปฏิบัติไม่ถูกต้อง ตาม พ.ร.บ. การจัดซื้อจัดจ้าง และการบริหารพัสดุ ภาครัฐ พ.ศ. 2560	CR1 พนักงาน/เจ้าหน้าที่ มีความเข้าใจในการปฏิบัติงานไม่เพียงพอ	แผนการปรับปรุงการควบคุมภายใน ของ อ.อ.ป.	1. ให้ผู้มีหน้าที่เกี่ยวข้องการจัดซื้อจัดจ้างของทุกหน่วยงาน ศึกษา พ.ร.บ. การจัดซื้อจัดจ้าง และการพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560 พร้อมทั้งซักซ้อมความเข้าใจในรายละเอียดของ พ.ร.บ.	ม.ค.-พ.ค. 60	ทุกหน่วยงาน
		CR2 พนักงานดำเนินงานไม่ตรงตามระเบียบ		4. จัดอบรมระเบียบพัสดุให้กับผู้ที่เกี่ยวข้อง	เม.ย.-ส.ค. 60	ส.อ.,ส.ทม.
		CR3 ขาดพนักงานที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ หรือ ที่ปรึกษาที่เพียงพอ		2. หน่วยงานกำกับดูแล การจัดซื้อจัดจ้างของหน่วยงานในสังกัดอย่างใกล้ชิด	ก.ค. ธ.ค. 60	ทุกหน่วยงาน
		CR4 การจัดซื้อจัดจ้างไม่เป็นไปตามแผน		3. กำหนดพนักงานด้านการพัสดุของ สอ. เป็นเจ้าหน้าที่ ประสานงานและแก้ไขปัญหาการจัดซื้อจัดจ้างของหน่วยงานและประสานงานกับกรมบัญชีกลาง	พ.ค. 60	สอ.
				ดำเนินการตามกิจกรรมที่ 2		

4.3 แผนบริหารความเสี่ยง

องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ได้ระบุความเสี่ยง ประเมินความเสี่ยงของกิจกรรมการดำเนินงาน ปรากฏว่า มี 4 กิจกรรม ที่มีความเสี่ยงที่จะต้องนำมาบริหารจัดการ คือ

1. การดำเนินงานตามโครงการแผนยุทธศาสตร์ ของ อ.อ.ป. ปี 2559 – 2564
2. การจัดการส่งเสริมปลูกไม้เศรษฐกิจ เพื่อเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม อย่างยั่งยืน
3. กำไรจากการดำเนินงาน (EBIDA)
4. การปฏิบัติตาม พ.ร.บ.การจัดซื้อจัดจ้างและการพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560

ในการประชุมคณะกรรมการตรวจสอบ อ.อ.ป. คณะกรรมการตรวจสอบฯ ได้ให้เพิ่มกิจกรรมการดำเนินงานอีก 2 กิจกรรม เพื่อให้้องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ นำไปบริหารความเสี่ยง คือ

1. การบริหารแผนงานด้านการลงทุน (ความสามารถในการบริหารแผนการลงทุน)
2. การบริหารสภาพคล่องกระแสเงินสดจากกิจกรรมการดำเนินงาน

รวมกิจกรรมการดำเนินงาน 6 กิจกรรม ที่จะต้องนำไปบริหารความเสี่ยง ซึ่งที่ประชุมคณะกรรมการองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ครั้งที่ 5 / 2560 เมื่อวันที่ 27 มิถุนายน พ.ศ. 2560 ได้ให้ความเห็นชอบแผนที่ความเสี่ยง แผนบริหารความเสี่ยง และแผนการควบคุมภายใน ของ อ.อ.ป. ประจำปี 2560 ซึ่งมีรายละเอียดการดำเนินงาน ดังนี้

แผนงานที่ 1 : การดำเนินงานตามโครงการแผนยุทธศาสตร์ อ.อ.ป. ปี 2559 – 2564

ประเภทความเสี่ยง : ความเสี่ยงด้านยุทธศาสตร์

ปัจจัยเสี่ยง : การดำเนินงานตามโครงการในแผนยุทธศาสตร์ อ.อ.ป. ปี 2559 – 2564 ไม่แล้วเสร็จตามกำหนด

สาเหตุของความเสี่ยง

องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ใช้แผนยุทธศาสตร์ ปี 2559 – 2564 เป็นกรอบการดำเนินงาน แต่จะปีจะกำหนดแผนงานโครงการที่ต้องดำเนินการ ถือได้ว่าเป็นแผนงานที่สำคัญที่จะทำให้องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้บรรลุวัตถุประสงค์นำไปสู่วิสัยทัศน์ “เป็นผู้นำด้านการจัดการสวนป่าเศรษฐกิจอย่างยั่งยืน เพื่อยกระดับอุตสาหกรรมไม้ขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้” องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ได้มอบหมายให้หน่วยงานรับผิดชอบดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์

องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้มีแผนยุทธศาสตร์ ประจำปี 2560 ที่อยู่ในบันทึกข้อตกลงประเมินผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ ทั้งหมด 12 แผน ดังนี้

1. แผนจัดการผลผลิตจากสวนป่า (สัก, ไม้โตเร็ว, ไม้โตช้า, ผลผลิตจากยางพารา)
2. แผนงานพัฒนาปลูกเสริม และรื้อพัฒนาปลูกใหม่
3. แผนงานการจัดการสวนป่าเศรษฐกิจอย่างยั่งยืน (SFM) ให้ได้รับมาตรฐานสากล
4. แผนงานจัดชั้นคุณภาพพื้นที่สวนป่าเศรษฐกิจ
5. โครงการพัฒนาและออกแบบผลิตภัณฑ์ไม้เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม
6. แผนงานเพิ่มผลผลิตไม้แปรรูปสวนป่า
7. แผนงานการจัดทำระบบการควบคุมการเคลื่อนย้ายของสินค้าไม้ (CoC)
8. แผนงานธุรกิจผลิตผลิตภัณฑ์ไม้
9. แผนงานพัฒนาสินทรัพย์ของ อ.อ.ป.
10. แผนงานสร้างรายได้จากแหล่งท่องเที่ยว
11. แผนงานปลูกสร้างสวนป่าและอนุรักษ์ฟื้นฟูที่ป่า ต้นน้ำ ลำธาร
12. แผนงานคุ้มครองและอนุรักษ์ช้างไทย

ในการดำเนินงานอาจดำเนินการตามโครงการไม่แล้วเสร็จตามกำหนด มีสาเหตุ ดังนี้

1. ขาดการรายงานผลอย่างต่อเนื่อง

การดำเนินงานที่ผ่านมาหน่วยงานที่รับผิดชอบการดำเนินงาน จะรายงานผลการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์เพียง 2 ครั้ง/ปี ทำให้การติดตามประเมินผลการดำเนินงาน และการปรับปรุงการปฏิบัติงาน อาจไม่ทันต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

2. ขาดการบริหารแผนยุทธศาสตร์ในภาพรวม

อ.อ.ป. บริหารแผนงานแต่ละแผนให้แล้วเสร็จตามระยะเวลา แต่ไม่ได้บริหารแผนยุทธศาสตร์ในภาพรวม การบริหารในภาพรวมจะทำให้ทราบความคืบหน้าของทุกโครงการสามารถเร่งรัดการดำเนินงานและแก้ไขปัญหาในภาพรวมได้

3. ขาดการบูรณาการในโครงการที่มีหลายหน่วยงานรับผิดชอบ

หน่วยงานที่รับผิดชอบดำเนินงานมุ่งเน้นการดำเนินงานในแผนงานที่รับผิดชอบให้แล้วเสร็จ ขาดการประสานงานและร่วมมือกันดำเนินงาน ช่วยเหลือกันดำเนินงาน หรือช่วยเหลือกันแก้ไขปัญหา

4. ไม่มีกรรายงานปัญหาอุปสรรคและแนวทางแก้ไขปัญหในแต่ละกิจกรรม

หน่วยงานขาดการรายงานสภาพปัญหาอุปสรรคตลอดจนแนวทางแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้นเพื่อที่องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้จะได้กำหนดแนวทางแก้ไขปัญหาดังกล่าวได้อย่างถูกต้อง

การประเมินความเสี่ยง

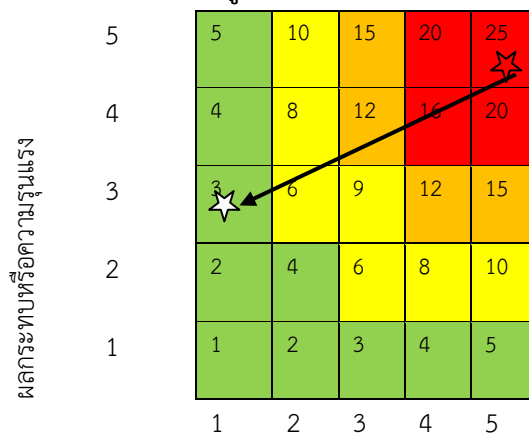
สถานะปัจจุบัน : 5 x 5

เป้าหมาย : 1 x 3

เกณฑ์การวัด : ดำเนินการตามโครงการแผนยุทธศาสตร์ ปี 2559 – 2564 ประจำปี 2560 ได้ครบทุกโครงการ/กิจกรรม

โอกาสเกิดความเสี่ยง			ผลกระทบต่อองค์กร		
ระดับ	ความหมาย	รายละเอียด	ระดับ	ความหมาย	รายละเอียด
5 	สูงมาก	ไม่มีการรายงานผลการดำเนินงาน ต่อที่ประชุมหัวหน้าหน่วยงาน เพื่อเร่งรัดติดตามและแก้ไขปัญหาดังกล่าว	5 	สูงมาก	ดำเนินการตามกิจกรรม ในโครงการแผนยุทธศาสตร์ อ.อ.ป. ปี 2559 – 2564 จำนวน 12 แผน ได้น้อยกว่า 90%
4	สูง	รายงานผลการดำเนินงาน ต่อที่ประชุมหัวหน้าหน่วยงาน เพื่อเร่งรัดติดตามและแก้ไขปัญหาดังกล่าว 1 ครั้ง/ปี	4	สูง	ดำเนินการตามกิจกรรม ในโครงการแผนยุทธศาสตร์ อ.อ.ป. ปี 2559 – 2564 จำนวน 12 แผน ได้ 90-99%
3	ปานกลาง	รายงานผลการดำเนินงาน ต่อที่ประชุมหัวหน้าหน่วยงาน เพื่อเร่งรัดติดตามและแก้ไขปัญหาดังกล่าว 2 ครั้ง/ปี	3 	ปานกลาง	ดำเนินการตามกิจกรรม ในโครงการแผนยุทธศาสตร์ อ.อ.ป. ปี 2559 – 2564 จำนวน 12 แผน ได้ 100%
2	น้อย	รายงานผลการดำเนินงาน ต่อที่ประชุมหัวหน้าหน่วยงาน เพื่อเร่งรัดติดตามและแก้ไขปัญหาดังกล่าว 3 ครั้ง/ปี	2	น้อย	ดำเนินการตามกิจกรรม ในโครงการแผนยุทธศาสตร์ อ.อ.ป. ปี 2559 – 2564 จำนวน 12 แผน ได้ 100%และเสร็จก่อนกำหนด
1 	น้อยมาก	รายงานผลการดำเนินงาน ต่อที่ประชุมหัวหน้าหน่วยงาน เพื่อเร่งรัดติดตามและแก้ไขปัญหาดังกล่าว 4 ครั้ง/ปี	1	น้อยมาก	ดำเนินงานตามรายละเอียดระดับที่ 2 และจัดทำรายงานสรุปภาพรวมการดำเนินงานตามกิจกรรมในโครงการในแผนยุทธศาสตร์ อ.อ.ป. ปี 2559 – 2564 เสนอต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง

แผนภูมิความเสี่ยง (Risk Profile)



โอกาสเกิดหรือความน่าจะเป็น

หลักการและเหตุผล

องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ใช้แผนยุทธศาสตร์ ปี 2559 – 2564 เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานในปี 2560 มีแผนงานโครงการที่จะต้องดำเนินการรวม 12 แผนงาน ประกอบกับข้อตกลงการประเมินผลการปฏิบัติงานระหว่างรัฐบาลไทยกับองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ประจำปี 2560 กำหนดให้กิจกรรมต่างๆ ทั้งการผลิต – การจำหน่ายสินค้า การปลูกสร้างสวนป่า การดูแลรักษาสวนป่า และการบริการเชิงสังคมเป็นกิจกรรมในแผนยุทธศาสตร์ด้วย ทำให้มีกิจกรรมจำนวนมากที่จะต้องดำเนินการ ซึ่งอาจมีปัญหาคูสมรรถกเกิดขึ้นที่จะทำให้ดำเนินการไม่แล้วเสร็จ จึงจำเป็นต้องกำหนดเป็นความเสี่ยงในปีนี้

วัตถุประสงค์ : เพื่อให้การดำเนินงานตามโครงการแผนยุทธศาสตร์องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ปี 2559 – 2564 แล้วเสร็จ

เป้าหมาย : ดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์ รวม 12 โครงการ/กิจกรรม

ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) : ค่าระดับ 3 ของผลกระทบขององค์กร

ดำเนินงานตามกิจกรรมในโครงการแผนยุทธศาสตร์องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ปี 2559 – 2564 จำนวน 12 แผนงาน/โครงการ ได้ 100%

ช่วงเบี่ยงเบนความเสี่ยง (Risk Tolerant) : ค่าระดับ 4 ของผลกระทบขององค์กร

ดำเนินการตามกิจกรรม ในโครงการแผนยุทธศาสตร์องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ปี 2559 – 2564 จำนวน 12 แผนงาน/โครงการ ได้ 90-99%

ระยะเวลาดำเนินการ มกราคม พ.ศ. 2560 – ธันวาคม พ.ศ. 2560.

ผู้รับผิดชอบหลัก : หน่วยงานที่เกี่ยวข้องในโครงการแผนยุทธศาสตร์องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ปี 2559 – 2564 จำนวน 12 แผนงาน/โครงการ

กิจกรรมการจัดการความเสี่ยง

กิจกรรมจัดการความเสี่ยง	ระยะเวลา	ผู้รับผิดชอบ	ตอบสนองสาเหตุความเสี่ยงที่
1. รายงานผลการดำเนินงาน ,ปัญหา ,อุปสรรค และข้อเสนอแนะในการป้องกันแก้ไขปัญหา ตามโครงการ/กิจกรรมตามแผนยุทธศาสตร์ อ.อ.ป. ทุกไตรมาส	เม.ย., ก.ค. ,ต.ค. 60 ม.ค.61	ทุกหน่วยงาน	SR 1 , SR 3
2. ตั้งคณะกรรมการตรวจสอบ/ติดตามการดำเนินงานในภาพรวม	ม.ค.- พ.ค.60	ทุกหน่วยงาน	SR 2
3. กำหนดให้คณะกรรมการตรวจสอบ/ติดตามผลการดำเนินงานพิจารณาผลการดำเนินงาน ทุกไตรมาส	ม.ค.-ธ.ค.60	ที่ประชุม หัวหน้า หน่วยงาน	SR 2
4. ให้หน่วยงานที่รับผิดชอบโครงการร่วมกันประสานงานบูรณาการ การดำเนินงานตามโครงการ	ม.ค.-ธ.ค.60	หน่วยงานที่รับผิดชอบ โครงการร่วมกัน	SR 4
ความเสี่ยงด้าน การดำเนินการตามแผนปฏิบัติการส่งเสริมปลูกไม้เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน			
5. ปรับปรุงรูปแบบการรายงานให้ครอบคลุมการดำเนินงาน และเป็นไปในแนวทางเดียวกัน	ม.ค.-ก.ย. 60	ส.นผ. , ส.วส.	OR 4

หมายเหตุ : กิจกรรมที่ 5 เป็นกิจกรรมร่วมจัดการกิจกรรมความเสี่ยงที่ 3 (SR 3)

แผนงานที่ 2 การจัดการส่งเสริมปลูกไม้เศรษฐกิจเพื่อเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม อย่างยั่งยืน

ประเภทความเสี่ยง : ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน

ปัจจัยเสี่ยง : การส่งเสริมปลูกไม้เศรษฐกิจ เพื่อเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม อย่างยั่งยืน ไม่แล้วเสร็จตามกำหนด

สาเหตุของความเสี่ยง

องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ส่งเสริมให้เกษตรกรที่อยู่ในท้องถิ่นรอบๆสวนป่า ปลูกไม้เศรษฐกิจ โดยให้ปลูกในพื้นที่ที่มีกรรมสิทธิ์เป็นของตนเอง รัฐบาลสนับสนุนงบประมาณในการปลูกป่าเศรษฐกิจปีที่ 1 และบำรุงรักษาในปีที่ 2 – 3 อย่างรวดเร็ว ภายใน 3-5 ปี ก็จะสามารถนำไปใช้ประโยชน์ หรือจำหน่ายเป็นสินค้าได้ แต่ในปี 2560 มีการกำหนดพื้นที่ปลูกไม้โตช้าในพื้นที่ภาคเหนือ ซึ่งต้องใช้เวลาปลูก 10-15 ปี จึงจะสามารถนำมาใช้ประโยชน์ได้บางส่วนในการดำเนินงานอาจดำเนินการไม่แล้วเสร็จตามกำหนดอาจมีสาเหตุดังนี้

1. ขาดการประชาสัมพันธ์ที่ดี

การดำเนินงานตามโครงการจะส่งเสริมให้เกษตรกรปลูกไม้ในพื้นที่ของตนเอง และใช้เวลาปลูกหลายปี แต่รัฐบาลก็มีค่าใช้จ่ายในการปลูก บำรุงสวนป่าเศรษฐกิจให้ จึงต้องสร้างความเข้าใจกับเกษตรกร เพื่อเข้าร่วมโครงการด้วยความเต็มใจ พร้อมทั้งจะร่วมกันแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่อาจจะเกิดขึ้น ระหว่างดำเนินโครงการ

2. ราษฎรขาดแรงจูงใจในการเข้าร่วมโครงการ

ราษฎรที่เข้าร่วมโครงการต้องใช้ระยะเวลายาวนาน 3 – 15 ปี จึงจะมีรายได้จากการจำหน่ายไม้ ซึ่งไม่สร้างแรงจูงใจในการเข้าร่วมโครงการซึ่งอาจทำให้พื้นที่การปลูกป่าเศรษฐกิจต่ำกว่าเป้าหมาย

3. ราษฎรที่เข้าร่วมโครงการมีพื้นที่ทำกินปริมาณน้อย

ราษฎรในชนบทจะมีพื้นที่ทำกินค่อนข้างน้อย อาจทำให้โครงการมีพื้นที่ต่ำกว่าเป้าหมายหรือต้องมีผู้เข้าร่วมโครงการจำนวนมากจึงจะได้จำนวนพื้นที่ตามเป้าหมาย

4. มีการรายงานผลที่ไม่เป็นไปในแนวทางเดียวกัน

สวนป่าที่รับผิดชอบการดำเนินงานของเกษตรกรในพื้นที่มีรูปแบบรายงานค่อนข้างจะหลากหลาย ทำให้สรุปผลและติดตามผลการดำเนินงานไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน

5. ราษฎรเลือกเข้าร่วมโครงการอื่นที่ได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานอื่น

ในปี 2560 หน่วยงานภาครัฐมีเป้าหมายการส่งเสริมการปลูกป่าเศรษฐกิจเพิ่มมากขึ้น อาจกำหนดเป้าหมายเป็นเกษตรกรรายเดียวกันกับขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ทำให้องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ไม่มีพื้นที่ร่วมกับโครงการน้อยกว่าเป้าหมายได้

การประเมินความเสี่ยง

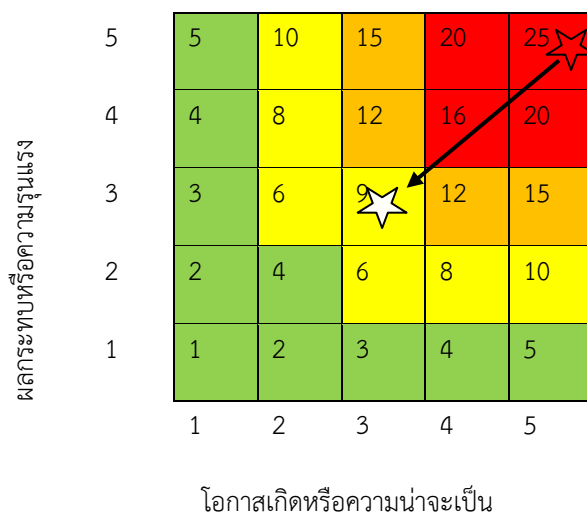
สถานะปัจจุบัน : 5 x 5

เป้าหมาย : 3 x 3

เกณฑ์วัด : ดำเนินการตามโครงการส่งเสริมการปลูกไม้เศรษฐกิจ เพื่อเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน

คะแนน	ความหมาย	โอกาสที่จะเกิด	คะแนน	ความหมาย	ผลกระทบ
5 ★	สูงมาก	ไม่ได้ดำเนินการแก้ไขสาเหตุความเสี่ยง	5 ★	สูงมาก	จัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีบัญชี 2560 ให้มีองค์ประกอบครบถ้วนแล้วเสร็จ และได้รับอนุมัติจาก ผอ. อ.อ.ป.
4	สูง	ดำเนินการแก้ไขสาเหตุความเสี่ยง ได้ 3 สาเหตุ	4	สูง	ดำเนินการตามแผนปฏิบัติการประจำปีบัญชี 2560 ของ อ.อ.ป. ได้คิดเป็นร้อยละ 90 (2,655 ไร่)
3 ☆	ปานกลาง	ดำเนินการแก้ไขสาเหตุความเสี่ยง ได้ 4 สาเหตุ	3 ☆	ปานกลาง	ดำเนินการตามแผนปฏิบัติการประจำปีบัญชี 2560 ของ อ.อ.ป. ได้คิดเป็นร้อยละ 100 (2,950 ไร่)
2	น้อย	ดำเนินการแก้ไขสาเหตุความเสี่ยง ได้ 5 สาเหตุ	2	น้อย	ดำเนินการและมีการรายงานได้ดีกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้
1	น้อยมาก	ดำเนินการแก้ไขสาเหตุความเสี่ยง ได้ 6 สาเหตุ	1	น้อยมาก	จัดทำรายงานภาพรวมของการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปี 2560 ของ อ.อ.ป. พร้อมระบุ ปัญหาและข้อเสนอแนะเสนอต่อคณะกรรมการของ อ.อ.ป. ให้แล้วเสร็จภายใน 31 มกราคม 2561

แผนภูมิความเสี่ยง (Risk Profile)



หลักการและเหตุผล

องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ดำเนินการส่งเสริมเกษตรกรที่อยู่รอบสวนป่าขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ปลูกไม้เศรษฐกิจเพื่อเป็นแหล่งวัตถุดิบให้กับอุตสาหกรรมไม้ในประเทศ และเป็นการส่งเสริมรายได้แก่ชุมชน และเป็นการตอบสนองนโยบายของรัฐบาลด้านการรักษาความมั่นคงของฐานทรัพยากรและการสร้างสมดุลระหว่างการอนุรักษ์กับการใช้ประโยชน์อย่างยั่งยืน

วัตถุประสงค์

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

เป้าหมาย : พื้นที่กรรมสิทธิ์ – สิทธิครอบครองทั่วไปของเกษตรกรที่เข้าร่วมโครงการ รวมพื้นที่ 2,950 ไร่

ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) ค่าระดับ 3 ของผลกระทบองค์กร

ดำเนินการตามแผนปฏิบัติการประจำปีบัญชี 2560 ของ อ.อ.ป. ได้ 100% (2,950 ไร่)

ช่วงเบี่ยงเบนความเสี่ยง (Risk Tolerant) ค่าระดับ 4 ของผลกระทบความเสี่ยง

ดำเนินการตามแผนปฏิบัติการประจำปีบัญชี 2560 ของ อ.อ.ป. ได้ 90% (2,655 ไร่)

ระยะเวลาดำเนินการ : มกราคม พ.ศ. 2560 – ธันวาคม พ.ศ. 2560

ผู้รับผิดชอบหลัก : สำนักวิจัยพัฒนาและสารสนเทศ และองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาค

แผนงานที่ 3. แผนการบริหารจัดการกำไรจากการดำเนินงาน (EBIDA)

ประเภทความเสี่ยง : ด้านการเงิน

ปัจจัยเสี่ยง : กำไรจากการดำเนินงาน (EBIDA) ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ดำเนินการด้านธุรกิจป่าไม้ อุตสาหกรรมไม้ การท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ และอื่นๆ โดยมีค่า EBIDA เป็นตัวชี้วัดผลการดำเนินงานตัวหนึ่ง

EBIDA = กำไรจากการดำเนินงาน ก่อนหัก ค่าดอกเบี้ย ค่าเสื่อมราคา และค่าใช้จ่ายก่อนการดำเนินงาน
ตัดจ่าย (Earnings before Interest , Depreciation and Amortization)
โดยกำไรจากการดำเนินงาน = รายได้จากการดำเนินงาน - ค่าใช้จ่ายจากการดำเนินงาน

สาเหตุของความเสี่ยง

กำไรจากการดำเนินงาน EBIDA ขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ต่ำกว่าเป้าหมาย มีสาเหตุ ดังนี้

1. รายได้จากผลผลิตไม้โตเร็วไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ จำหน่ายไม้ยูคาลิปตัส ในปี 2559 ได้ 119.45 ล้านบาท คิดเป็น 87.86 % แต่ในปี 2560 คาดว่าจะมีรายได้ต่ำกว่าแผนมากเนื่องจากพื้นที่การทำไม้ลดลงจากการคัดค้านการทำไม้ ออกของราษฎรในบางสวนป่า ราคาไม้ยูคาลิปตัสต่ำกว่าประมาณการมากตลอดจนปริมาณไม้ที่ทำการออกได้ลดลง

2. รายได้จากผลผลิตน้ำยางพาราไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้จำหน่ายผลผลิตยางพารา ในปี 2559 ได้ 242.40 ล้านบาท คิดเป็น 84.70% แต่ในปี 2560 คาดว่าจะมีรายได้ต่ำกว่าเป้าหมายมาก เนื่องจากราคาที่ต่ำลง และผลผลิตน้ำยางพาราที่ต่ำลง

3. รายได้จากผลผลิตอุตสาหกรรมไม้ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ จำหน่ายผลผลิตอุตสาหกรรมไม้ ในปี 2559 ได้ 246.96 ล้านบาท คิดเป็น 52.13% ซึ่งต่ำกว่าเป้าหมายมาก ทำให้คาดว่า ปี 2560 จะมีรายได้ต่ำกว่าเป้าหมายเช่นกัน ซึ่งอาจเนื่องจากการแปรรูปไม้และผลผลิตผลิตภัณฑ์ไม้ได้ต่ำกว่าเป้าหมายมาก

4. ไม่สามารถควบคุมค่าใช้จ่ายในการบริหารและการขายตามประมาณการ

องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ มีค่าใช้จ่ายบริหารและการขาย ในปี 2559 เท่ากับ 440.12 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 79.48 ของประมาณการ ค่าใช้จ่ายที่ต่ำกว่าประมาณการทำให้องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ มีกำไรจากการดำเนินงานเพิ่มขึ้น ในปี 2560 จึงต้องควบคุมค่าใช้จ่ายในการบริหารและการขายให้ต่ำกว่าประมาณการเช่นกัน

การประเมินความเสี่ยง

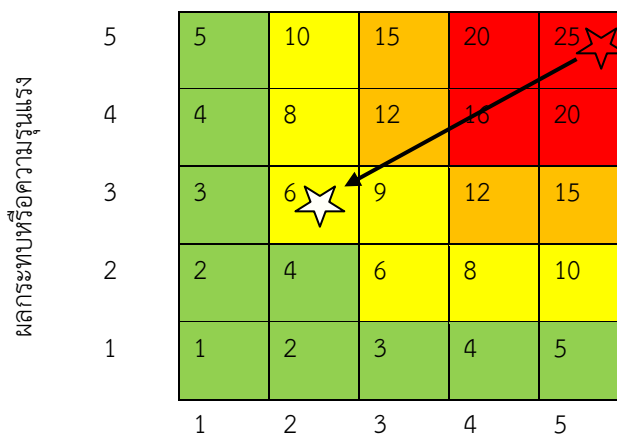
สถานะปัจจุบัน : 5 X 5

เป้าหมาย : 2 X 3

เกณฑ์วัด : ค่า EBIDA ขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้

โอกาสเกิดความเสี่ยง			ผลกระทบต่อองค์กร		
ระดับ	ความหมาย	รายละเอียด	ระดับ	ความหมาย	รายละเอียด
5 ★	สูงมาก	ไม่ได้ดำเนินการแก้ไขสาเหตุความเสี่ยง	5 ★	สูงมาก	อ.อ.ป. มีกำไรจากการดำเนินงาน (EBIDA) ≤ 0 บาท
4	สูง	ดำเนินการแก้ไขสาเหตุความเสี่ยงได้ 2 สาเหตุ	4	สูง	อ.อ.ป. มีกำไรจากการดำเนินงาน (EBIDA) 27 ล้านบาท
3	ปานกลาง	ดำเนินการแก้ไขสาเหตุความเสี่ยงได้ 4 สาเหตุ	3 ☆	ปานกลาง	อ.อ.ป. มีกำไรจากการดำเนินงาน (EBIDA) 54 ล้านบาท
2 ☆	น้อย	ดำเนินการแก้ไขสาเหตุความเสี่ยงได้ 6 สาเหตุ	2	น้อย	อ.อ.ป. มีกำไรจากการดำเนินงาน (EBIDA) 161 ล้านบาท
1	น้อยมาก	ดำเนินการแก้ไขสาเหตุความเสี่ยงได้ 8 สาเหตุ	1	น้อยมาก	อ.อ.ป. มีกำไรจากการดำเนินงาน (EBIDA) 268 ล้านบาท

แผนภูมิความเสี่ยง (Risk Profile)



โอกาสเกิดหรือความน่าจะเป็น

หลักการและเหตุผล

ค่า EBIDA เป็นตัวชี้วัดผลการดำเนินงานทางธุรกิจของ องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ตัวหนึ่ง เพื่อเปรียบเทียบว่าหน่วยงานมีความสามารถในการทำกำไรจากธุรกิจมากน้อยเพียงใด

เพื่อเปรียบเทียบประสิทธิภาพในการทำธุรกิจขององค์กรหรือบริษัท โดยการคำนวณกำไรจากการดำเนินงาน (Operating Profit) ก่อนหักดอกเบี้ยจ่าย (Interest) ซึ่งทั้งดอกเบี้ยจ่ายเป็นภาระทางการเงิน ที่องค์กรต้องรับผิดชอบ รวมทั้งค่าเสื่อมราคา (Depreciation) และค่าใช้จ่ายตัดจ่าย (Amortization) ซึ่งเป็นค่าใช้จ่ายที่ไม่มีตัวตนหรือไม่ได้จ่ายเงินจริง(แต่รวมอยู่ในค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน) เป็นตัวเลขทางบัญชีเท่านั้นต้องบวกกับเข้าไปในกำไรจากการดำเนินงานด้วย

กำไรจากการดำเนินงาน (EBIDA) ของ อ.อ.ป. ระหว่างปี 2557 – 2559

รายการ	2557		2558		2559		2560	
	เป้าหมาย	ผล	เป้าหมาย	ผล	เป้าหมาย	ผล	เป้าหมาย	ผล
EBIDA (ล้านบาท)	97	(3.89)	141	(8.93)	122	99.46	54	***

จากการดำเนินงาน ปี 2557 – 2559 มีค่า EBIDA ที่ต่ำกว่าเป้าหมายในปี 2560 จึงได้นำค่า EBIDA มาจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงเพื่อให้การดำเนินงานทำให้ค่า EBIDA เป็นไปตามเป้าหมาย

วัตถุประสงค์ :

เพื่อบริหารความเสี่ยงให้ค่า EBIDA ในปี 2560 เป็นไปตามเป้าหมาย เท่ากับ 54 ล้านบาท

เป้าหมาย :

ค่า EBIDA ได้ตามเป้าหมาย 54 ล้านบาท

ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) : ค่าระดับที่ 3 ผลกระทบขององค์กร

ค่า EBIDA ของ อ.อ.ป. ประจำปี 2560 เป็นเงิน 54 ล้านบาท

ช่วงเบี่ยงเบนความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance) : ค่าระดับที่ 4 ผลกระทบขององค์กร

ค่า EBIDA ของ อ.อ.ป. ประจำปี 2560 เป็นเงิน 27 ล้านบาท

กิจกรรมจัดการความเสี่ยง

ที่	กิจกรรม	ระยะเวลา	ผู้รับผิดชอบ	ตอบสนองต่อสาเหตุความเสี่ยงที่
รายได้จากผลผลิตยางพารา ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย				
1	เพิ่มปริมาณการผลิตยางพารา ให้เป็นไปตามแผน	ม.ค.-ธ.ค.60	อ.อ.ป. ภาค ยกเว้น อ.อ.ป.เหนือล่าง	FR 1
รายได้จากผลผลิตอุตสาหกรรมไม้ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย				
2	เร่งรัดหน่วยงานจัดส่งไม้ซุงสักเพื่อการแปรรูปไม้ให้ได้ตามแผน	ม.ค.-ธ.ค.60	อ.อ.ป.ภาค	FR 2
3	เร่งรัดการผลิตไม้แปรรูปและผลิตภัณฑ์ให้ได้ตามแผน	ม.ค.-ธ.ค.60	ส.อก., อ.อ.ป. ภาค	FR 2
4	ทำการตลาดเชิงรุก เพื่อให้มียอดจำหน่ายเพิ่มขึ้น	ม.ค.-ธ.ค.60	ส.อก.,ส.รต.,ส.วส., ส.กส.	FR 2
รายได้จากผลผลิตไม้โตเร็วไม่เป็นไปตามเป้าหมาย				
5	ประชาสัมพันธ์กับราษฎรในพื้นที่ทำไม้โตเร็วเพื่อให้ราษฎรทราบถึงแนวทางการดำเนินงานขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้	ม.ค.-ต.ค.60	อ.อ.ป. ตะวันออก เฉียงเหนือ	FR 3
6	กำหนดแนวทางการจำหน่ายไม้โตเร็วเพื่อให้มีรายได้ที่สูงขึ้น	ม.ค.-ต.ค.60	หัวหน้าหน่วยงาน	FR 3
7	เร่งรัดการผลิตไม้โตเร็วให้เป็นไปตามแผน	ม.ค.-ต.ค.60	หัวหน้าหน่วยงาน	FR 3
8	เตรียมพื้นที่สำรองการทำไม้โตเร็วออกจากสวนป่าเพื่อชดเชยพื้นที่ที่ไม่สามารถทำไม้ออกได้	มี.ค.-ต.ค.60	อ.อ.ป.ตะวันออก เฉียงเหนือ อ.อ.ป. กลาง	FR 3
ไม่สามารถควบคุมค่าใช้จ่ายการบริหารและการขายให้เป็นไปตามประมาณการ				
9	กำหนดมาตรการแนวทางลดค่าใช้จ่ายและเผยแพร่สื่อสาร มาตรการลดค่าใช้จ่ายให้พนักงานทราบ ทางเว็บไซต์ และแจ้งเวียนบันทึกอย่างทั่วถึง	ม.ค.-ธ.ค.60	ส.วส. ,ส.บง. ทุกหน่วยงาน	FR 4
10	รณรงค์กระตุ้น การลดค่าใช้จ่ายการบริหารและการขายให้พนักงานทราบและตระหนักถึงความสำคัญของมาตรการที่นำมาใช้	ม.ค.-ธ.ค.60	ทุกหน่วยงาน	FR 4
11	เร่งรัดติดตาม ผลการลดค่าใช้จ่ายการบริหารและการขายนำเสนอที่ประชุมหัวหน้าหน่วยงานทราบทุกไตรมาส	ม.ค.-ธ.ค.60	ทุกหน่วยงาน /ส.บง.	FR 4
ความเสี่ยงด้าน การจัดซื้อจัดจ้างตาม พ.ร.บ. การจัดซื้อจัดจ้างและการพัสดุ พ.ศ. 2560				
12	แจ้งเตือนให้ผู้มีหน้าที่เกี่ยวข้องของการจัดซื้อจัดจ้าง ศึกษา พ.ร.บ. การจัดซื้อจัดจ้าง และการพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560 พร้อมทั้งซักซ้อมความเข้าใจในรายละเอียดของ พ.ร.บ. (ศึกษาการปฏิบัติงาน , การฝึกอบรมขณะปฏิบัติงาน และการสอนงาน)	ม.ค.-ก.ค. 60	ส.อก.	CR 1
13	หน่วยงานกำกับดูแล การจัดซื้อจัดจ้างของหน่วยงานในสังกัดอย่างใกล้ชิด	ก.ค. ธ.ค.60	ทุกหน่วยงาน	CR 4
ความเสี่ยงด้าน การดำเนินงานตามโครงการแผนยุทธศาสตร์ อ.อ.ป. (KPI)				
14	ให้หน่วยงานที่รับผิดชอบโครงการร่วมกันประสานงานบูรณาการ การดำเนินงานตามโครงการ	ม.ค.-ธ.ค.60	หน่วยงานที่ รับผิดชอบ โครงการร่วมกัน	SR 4

แผนงานที่ 4. แผนการบริหารสภาพคล่องกระแสเงินสดจากการดำเนินงาน ประจำปี 2560

ประเภทความเสี่ยง : ความเสี่ยงด้านการเงิน

ปัจจัยเสี่ยง : กระแสเงินสดรับจากกิจกรรมดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

สาเหตุของความเสี่ยง

งบกระแสเงินสด (Cash Flow Statement) คืองบการเงินที่แสดงถึงการได้มาและการใช้ไปของเงินสด และรายการเทียบเท่าเงินสด ในรอบระยะเวลาหนึ่ง โดยกระแสเงินสดที่ไหลเวียนในกิจการแบ่งเป็น 3 กิจกรรม คือ กิจกรรมการดำเนินงาน กิจกรรมการลงทุน กิจกรรมการจัดกา ซึ่งในปี 2560 องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ดำเนินการจัดทำงบประมาณกระแสเงินสด แสดงถึงการได้มาดังนี้

1. ไม่ได้รับเงินชดเชยการส่งคืนพื้นที่สวนป่าตามกำหนด
 2. เงินรับล่วงหน้าจาก MOU ไม้ยูคาลิปตัสไม่ได้ตามเป้าหมาย
 3. เงินรับล่วงหน้าจาก MOU ไม้ยางพาราไม่ได้ตามเป้าหมาย
 4. กำไรสุทธิจากการดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย
1. ไม่ได้รับเงินชดเชยการส่งคืนพื้นที่สวนป่าตามกำหนด
องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ มีการส่งคืนพื้นที่สวนป่าในเขตอนุรักษ์ ที่ส่วนราชการกำหนดให้กับกรมป่าไม้ และกรมอุทยานแห่งชาติสัตว์ป่าและพันธุ์พืช ซึ่งพื้นที่ดังกล่าว อ.อ.ป. จะได้รับเงินชดเชยที่ได้ปลูกบำรุงรักษาป่า ตั้งแต่อดีตเป็นต้นมา ในปี 2560 มีการประมาณการเงินสดรับ 84 ล้านบาท ซึ่ง อ.อ.ป. จะได้นำเงินดังกล่าวไปใช้ในการลงทุนและบริหารกิจการของ อ.อ.ป. ขั้นตอนการตั้งงบประมาณชดเชยและการเบิกจ่ายเงินชดเชย จะเป็นขั้นตอนการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ หาก อ.อ.ป. ไม่เร่งรัดติดตามกับส่วนราชการก็อาจไม่ได้รับเงินตามเป้าหมายที่กำหนด
 2. เงินรับล่วงหน้าจาก MOU ไม้ยูคาลิปตัสไม่ได้ตามเป้าหมาย
ในปี 2560 อ.อ.ป. มีเป้าหมายในการขายไม้ล่วงหน้า ไม้ยูคาลิปตัส เพื่อนำเงินมาลงทุนปลูกป่า และตัดไม้จำหน่ายให้กับคู่สัญญาในปีที่กำหนด ซึ่งการรับเงินล่วงหน้าอาจไม่เป็นไปตามเป้าหมาย เนื่องจาก ขาดการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์อย่างทั่วถึงและขาดการเร่งรัดติดตามผลการดำเนินงาน
 3. เงินรับล่วงหน้าจาก MOU ไม้ยางพาราไม่ได้ตามเป้าหมาย
อ.อ.ป. มีประมาณการรับเงินล่วงหน้าจากการขายไม้ยางพาราในสวนป่า ที่ครบอายุการทำไม้ ซึ่ง อ.อ.ป. อาจไม่ได้รับเงินล่วงหน้าตามเป้าหมาย เนื่องจากการประชาสัมพันธ์เผยแพร่ไม่ทั่วถึง และการขาดการเร่งรัดติดตามผลการทำไม้ออกจากสวนป่าไม้ยางพารา
 4. กำไรสุทธิจากการดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย
อ.อ.ป. บริหารจัดการธุรกิจป่าไม้จนเกิดกำไรสุทธิ จะทำให้มีรายได้เพียงพอต่อการควบคุม และการดำเนินงานแต่หากมีรายได้ และค่าใช้จ่ายที่ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ก็จะทำให้ขาดเงินสดในการบริหารจัดการได้

การประเมินความเสี่ยง

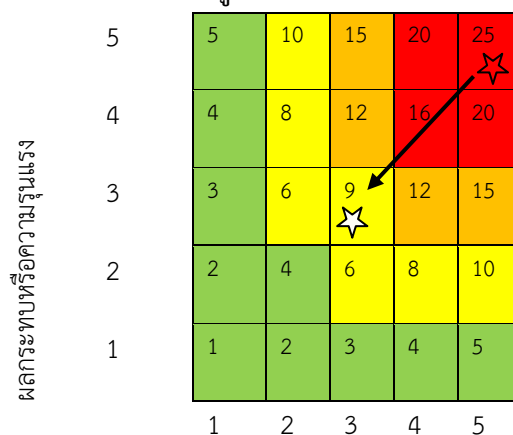
สถานะปัจจุบัน : 5 X 5

เป้าหมาย : 3 X 3

เกณฑ์วัด : กระจกเงาเงินสดจากการดำเนินงานตามบันทึกข้อตกลง (KPI) ประจำปี 2560

โอกาสเกิดความเสี่ยง			ผลกระทบต่อองค์กร		
ระดับ	ความหมาย	รายละเอียด	ระดับ	ความหมาย	รายละเอียด
5 ★	สูงมาก	ไม่สามารถแก้ไขสาเหตุความเสี่ยงได้	5 ★	สูงมาก	มีกระจกเงาเงินสดจากการดำเนินงาน น้อยกว่า 402 ล้านบาท
4	สูง	แก้ไขสาเหตุความเสี่ยงได้ 1 สาเหตุ	4	สูง	มีกระจกเงาเงินสดจากการดำเนินงาน 403 - 417 ล้านบาท
3 ☆	ปานกลาง	แก้ไขสาเหตุความเสี่ยงได้ 2 สาเหตุ	3 ☆	ปานกลาง	มีกระจกเงาเงินสดจากการดำเนินงาน 418 - 432 ล้านบาท
2	น้อย	แก้ไขสาเหตุความเสี่ยงได้ 3 สาเหตุ	2	น้อย	มีกระจกเงาเงินสดจากการดำเนินงาน 433 - 539 ล้านบาท
1	น้อยมาก	แก้ไขสาเหตุความเสี่ยงได้ 4 สาเหตุ	1	น้อยมาก	มีกระจกเงาเงินสดจากการดำเนินงาน 539 - 646 ล้านบาท

แผนภูมิความเสี่ยง (Risk Profile)



โอกาสเกิดหรือความน่าจะเป็น

หลักการและเหตุผล

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

รายการ	2558		2559		2560		หมายเหตุ p
	เป้าหมาย	ผล	เป้าหมาย	ผล	เป้าหมาย	ผล	
สภาพคล่องกระแส เงินสด	658	250.04	457	242.23	432	***	

ในปี 2560 อาจมีปัญหาสภาพคล่องกระแสเงินสดได้ จึงจำเป็นต้องกำหนดให้เป็นความเสี่ยง ประจำปี 2560

วัตถุประสงค์ : อ.อ.ป. มีผลการบริหารสภาพคล่องกระแสเงินสดจากกิจกรรมดำเนินงานเป็นไปตามบันทึกข้อตกลง (KPI) ประจำปี 2560

เป้าหมาย : อ.อ.ป. มีผลรวมสภาพคล่องกระแสเงินสดจากการดำเนินงาน 432 ล้านบาท

ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) : มีผลรวมสภาพคล่องกระแสเงินสดจากการดำเนินงาน 432 ล้านบาท

ช่วงเบี่ยงเบนความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance) : มีผลรวมสภาพคล่องกระแสเงินสดจากการดำเนินงาน 417 ล้านบาท

ระยะเวลาดำเนินการ : มกราคม พ.ศ. 2560 – ธันวาคม พ.ศ. 2560

กิจกรรมจัดการความเสี่ยง

ที่	กิจกรรม	ระยะเวลา	ผู้รับผิดชอบ	ตอบสนองต่อสาเหตุความเสี่ยงที่
1.	แต่งตั้งคณะกรรมการตรวจสอบ/ติดตามการดำเนินงานในภาพรวม กำหนดให้คณะกรรมการตรวจสอบ/ติดตามผลการดำเนินงานพิจารณา ผลการดำเนินงาน	ม.ค. - ธ.ค. 60	ส.นพ. ส.บง.	FR2.1 FR2.2 FR2.3
2.	ประชาสัมพันธ์ชี้แจงโครงการให้ผู้สนใจเข้าร่วม	ม.ค. - ธ.ค. 60	ออป.ภาค	FR2.2 FR2.3
3	เร่งรัดดำเนินการ ปลุกและบำรุงดูแลรักษาไม้ตามโครงการให้ได้ผลผลิต ตามเป้าหมาย	ม.ค. - ธ.ค. 60	ออป.ภาค	FR2.2 FR2.3
4	ดำเนินการตามกิจกรรมความเสี่ยง ข้อ การบริหารจัดการ กำไรจากการ ดำเนินงาน (EBIDA)	-	-	F2.4

แผนงานที่ 5. แผนการลงทุนในภาพรวมของ อ.อ.ป. ประจำปี 2560

ประเภทความเสี่ยง : ความเสี่ยงด้านการเงิน

ปัจจัยเสี่ยง : การเบิกจ่ายงบลงทุนของ อ.อ.ป. ไม่เป็นไปตามแผนการเบิกจ่าย

สาเหตุของความเสี่ยง

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

1. การเบิกจ่ายงบลงทุนแผนงานปลูกสร้างสวนป่าไม่เป็นไปตามเป้าหมาย
 2. การเบิกจ่ายงบลงทุนขออนุมัติรายปีไม่เป็นไปตามเป้าหมาย
 3. การเบิกจ่ายงบลงทุนแผนแม่บทเทคโนโลยีสารสนเทศไม่เป็นไปตามเป้าหมาย
 4. การเบิกจ่ายงบประมาณภาครัฐไม่เป็นไปตามเป้าหมาย
1. การเบิกจ่ายงบลงทุนแผนงานปลูกสร้างสวนป่าไม่เป็นไปตามเป้าหมาย
อ.อ.ป. มีแผนการลงทุนแผนงานปลูกสร้างสวนป่า และดูแลรักษาสวนป่าปีละประมาณ 300-400 ล้านบาท เงินสดหรือรายได้ของ อ.อ.ป. ซึ่งจำเป็นต้องมีใช้รับรองการใช้จ่ายนี้ หากขาดสภาพคล่องก็อาจทำให้ลงทุนปลูกป่าไม่เป็นไปตามเป้าหมาย
 2. การเบิกจ่ายงบลงทุนขออนุมัติรายปีไม่เป็นไปตามเป้าหมาย
การเบิกจ่ายงบลงทุนขออนุมัติรายปี เป็นการเบิกจ่ายเงินเพื่อจัดซื้อทรัพย์สิน การก่อสร้างอาคาร การซ่อมแซมอาคารบ้านพักของหน่วยงาน เพื่อใช้ในการดำเนินงาน และการหารายได้ อาจดำเนินการไม่ได้ตามเป้าหมาย หากขาดสภาพคล่องทางการเงิน
 3. การเบิกจ่ายงบลงทุนแผนแม่บทเทคโนโลยีสารสนเทศไม่เป็นไปตามเป้าหมาย
การจัดทำแผนแม่บทเทคโนโลยีสารสนเทศ อาจดำเนินการไม่ได้เนื่องจาก อ.อ.ป. ขาดสภาพคล่องทางการเงินและขาดการประชาสัมพันธ์การจัดทำแผนแม่บทฯ
 4. การเบิกจ่ายงบประมาณภาครัฐไม่เป็นไปตามเป้าหมาย
อ.อ.ป. มีการดำเนินงานด้านสังคม เพื่อตอบสนองนโยบายภาครัฐ โดยได้รับงบประมาณอุดหนุนภาครัฐมาดำเนินงานด้านการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและเผยแพร่ความรู้ด้านการอนุรักษ์ การบริหารช้างไทย ซึ่งจะประกอบด้วยงบลงทุน และงบอุดหนุน การดำเนินงานต่างๆ จะมีแผนการดำเนินงานเป็นกรอบ หากดำเนินการล่าช้าจะทำให้การเบิกจ่ายงบประมาณล่าช้าไปด้วย

การประเมินความเสี่ยง

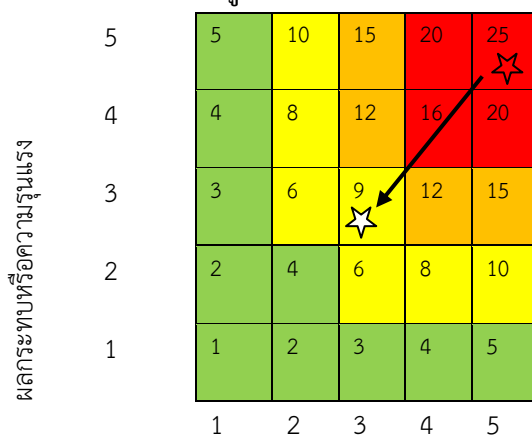
สถานะปัจจุบัน : 5 X 5

เป้าหมาย : 3 X 3

เกณฑ์วัด : ร้อยละของการเบิกจ่ายงบประมาณ

โอกาสเกิดความเสี่ยง			ผลกระทบต่อองค์กร		
ระดับ	ความหมาย	รายละเอียด	ระดับ	ความหมาย	รายละเอียด
5 ★	สูงมาก	ไม่สามารถแก้ไขสาเหตุความเสี่ยงได้	5 ★	สูงมาก	เบิกจ่ายงบประมาณน้อยกว่า 80 %
4	สูง	แก้ไขสาเหตุความเสี่ยงได้ 1 สาเหตุ	4	สูง	เบิกจ่ายงบประมาณได้ 80 - 85 %
3 ☆	ปานกลาง	แก้ไขสาเหตุความเสี่ยงได้ 2 สาเหตุ	3 ☆	ปานกลาง	เบิกจ่ายงบประมาณได้ 86 - 90 %
2	น้อย	แก้ไขสาเหตุความเสี่ยงได้ 3 สาเหตุ	2	น้อย	เบิกจ่ายงบประมาณได้ 91 - 95 %
1	น้อยมาก	แก้ไขสาเหตุความเสี่ยงได้ 4 สาเหตุ	1	น้อยมาก	เบิกจ่ายงบประมาณได้ 96 - 100 %

แผนภูมิความเสี่ยง (Risk Profile)



โอกาสเกิดหรือความน่าจะเป็น

หลักการและเหตุผล

องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ได้ตั้งเป้าหมายการลงทุน ประจำปี 2560 และได้รับอนุมัติงบประมาณเงินลงทุนจากแหล่งรายได้ของ อ.อ.ป. มีวงเงินทั้งสิ้น 421.50 ล้านบาท และงบประมาณเงินอุดหนุนจากภาครัฐประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 มีวงเงิน 150.59 ล้านบาท รวมงบประมาณลงทุน 572.103 ล้านบาท โดยงบประมาณเงินลงทุนจากแหล่งรายได้ของ อ.อ.ป. ประกอบด้วย เงินลงทุนอนุมัติรายปี แผนเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสาร และแผนงานปลูกสร้างสวนป่า โดยในปี 2560 อ.อ.ป. มีเป้าหมายการลงทุนที่สำคัญ ในการพัฒนาพื้นที่สวนป่า เช่นการปลูกเสริมไม้สักหลังการทำไม้รอบที่ 2 การพัฒนาเรือปลูกใหม่ บำรุงสวนป่าแปลงเก่าทุกชนิดไม้ ซึ่งการดำเนินงานที่ผ่านมา อ.อ.ป. มีเป้าหมายและผลการลงทุนดังนี้

รายการ	2558		2559		2560		หมายเหตุ
	เป้าหมาย การเบิกจ่าย (ร้อยละ)	ผลการ เบิกจ่าย (ร้อยละ)	เป้าหมาย การเบิกจ่าย (ร้อยละ)	ผลการ เบิกจ่าย (ร้อยละ)	เป้าหมาย การเบิกจ่าย (ร้อยละ)	ผลการ เบิกจ่าย	
การเบิกจ่าย งบลงทุนของ อ.อ.ป.	90	55.56	90	62.81	90	***	

วัตถุประสงค์ : สามารถบริหารแผนการลงทุนในภาพรวมเป็นไปตามเป้าหมาย

เป้าหมาย : เบิกจ่ายงบลงทุนได้ 90 % ของแผนลงทุน

ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) เบิกจ่ายงบลงทุนได้ 86 – 90 %

ช่วงเบี่ยงเบนความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance) : เบิกจ่ายงบลงทุนได้ 80 – 85 %

ระยะเวลาดำเนินการ : มกราคม พ.ศ. 2560 – ธันวาคม พ.ศ. 2560

กิจกรรมจัดการความเสี่ยง

ที่	กิจกรรม	ระยะเวลา	ผู้รับผิดชอบ	ตอบสนองต่อสาเหตุ ความเสี่ยงที่
1	ตั้งคณะกรรมการติดตามผลการดำเนินงานของ อ.อ.ป. ด้านการลงทุน กำหนดให้คณะกรรมการติดตามผลการดำเนินงานพิจารณาผลการดำเนินงาน ทุกไตรมาส	ม.ค.- พ.ค. 60	ส.นผ. ส.บง.	FR3.1 FR3.2 FR3.3
2	หน่วยงานกำกับดูแล การจัดซื้อจัดจ้างของหน่วยงานในสังกัดอย่างใกล้ชิด	ม.ค. - ธ.ค. 60	ทุกหน่วยงาน	FR3.3
3	เร่งรัดติดตามโครงการจัดทำแผนแม่บทเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสาร	ม.ค. - ธ.ค. 60	ส.วส.	FR3.4
4	กำหนดพนักงานที่มีความเชี่ยวชาญ เป็นเจ้าหน้าที่ ให้คำปรึกษาและแก้ไขปัญหาการจัดซื้อจัดจ้างของหน่วยงาน	ม.ค. - ธ.ค. 60	หน่วยงานที่มี การเบิกจ่ายงบ รัฐฯ	FR3.2

แผนงานที่ 6 การปฏิบัติตาม พระราชบัญญัติ การจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560

ประเภทความเสี่ยง : ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ

ปัจจัยเสี่ยง : การจัดซื้อจัดจ้างและการพัสดุปฏิบัติไม่ถูกต้องตาม พ.ร.บ. การจัดซื้อจัดจ้าง และการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560

สาเหตุของความเสี่ยง

การจัดซื้อจัดจ้างขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ใช้ข้อบังคับ ระเบียบ และเอกสารอ้างอิงในการปฏิบัติงาน ดังนี้

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 ซึ่งหน่วยงานรัฐรวมทั้งองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้จะต้องใช้ พ.ร.บ. ดังกล่าวในการจัดซื้อจัดจ้างด้วย ซึ่งอาจทำให้การจัดซื้อจัดจ้างขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ไม่เป็นไปตามแผนงานได้ โดยอาจมีสาเหตุดังนี้

1. พนักงานมีความเข้าใจในการปฏิบัติงานไม่เพียงพอ

พนักงานที่รับผิดชอบด้านการจัดซื้อจัดจ้างจะได้รับการฝึกอบรมการปฏิบัติงานตาม พ.ร.บ. ดังกล่าว เพื่อนำไปใช้ในการปฏิบัติงานแต่พนักงานอาจยังไม่เข้าใจในขั้นตอนการปฏิบัติงาน ทำให้ปฏิบัติงานยังไม่ถูกต้องตาม พ.ร.บ.

2. พนักงานดำเนินงานไม่ตรงตาม พ.ร.บ. การจัดซื้อจัดจ้างฯ

เนื่องจากยังไม่เข้าใจการปฏิบัติงานตาม พ.ร.บ. การจัดซื้อจัดจ้างฉบับใหม่ทำให้ปฏิบัติงานไม่ถูกต้องตามระเบียบ

3. ขาดพนักงานที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ หรือที่ปรึกษาด้านระเบียบพัสดุ

เนื่องจากเริ่มใช้ พ.ร.บ. การจัดซื้อจัดจ้างฉบับใหม่ พนักงานด้านพัสดุจะเรียนรู้การปฏิบัติงานไปด้วยกัน ยังไม่มีผู้ที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ ในด้านนี้ที่จะให้คำปรึกษา

4. การจัดซื้อจัดจ้างไม่เป็นไปตามแผน

เนื่องจาก พ.ร.บ. การจัดซื้อจัดจ้างฉบับใหม่ จะประกาศบังคับใช้กลางปี 2560 รวมถึงพนักงานด้านพัสดุยังขาดความชำนาญในการใช้ พ.ร.บ. ฉบับใหม่ อาจส่งให้การจัดซื้อจัดจ้างตามแผนที่มีอยู่ล่าช้าออกไป

การประเมินความเสี่ยง

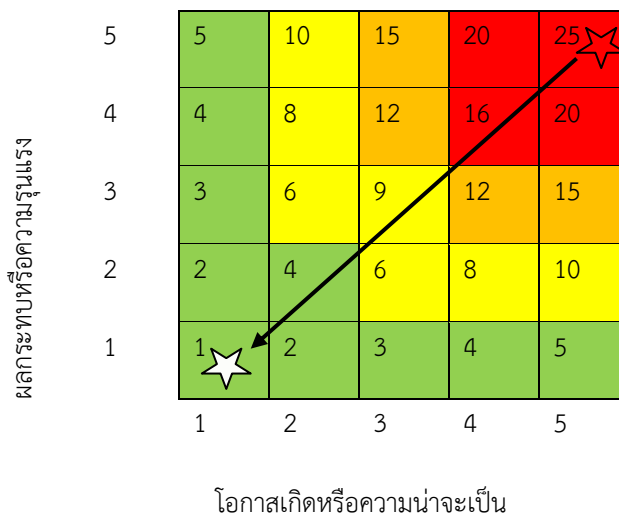
สถานะปัจจัย : 5 × 5

เป้าหมาย : 1 × 1

เกณฑ์การวัด : ดำเนินการเบิกจ่ายงบลงทุนอุดหนุนของรัฐบาล ในไตรมาสที่ 1 ได้ตามเป้าหมาย

คะแนน	ความหมาย	โอกาสเกิดความเสี่ยง	คะแนน	ความหมาย	ผลกระทบ
5 ★	สูงมาก	ไม่ได้ดำเนินการแก้ไขสาเหตุความเสี่ยง	5 ★	สูงมาก	ไม่สามารถดำเนินการเบิกจ่ายงบลงทุนอุดหนุนของรัฐบาล ในไตรมาสที่ 1 (ปีงบประมาณของภาครัฐ)
4	สูง	ดำเนินการแก้ไขสาเหตุความเสี่ยงได้ 1 สาเหตุ	4	สูง	ดำเนินการเบิกจ่ายงบลงทุนอุดหนุนของรัฐบาล ในไตรมาสที่ 1 (ปีงบประมาณของภาครัฐ) ได้ 10 % ของเป้าหมาย
3	ปานกลาง	ดำเนินการแก้ไขสาเหตุความเสี่ยงได้ 2 สาเหตุ	3	ปานกลาง	ดำเนินการเบิกจ่ายงบลงทุนอุดหนุนของรัฐบาล ในไตรมาสที่ 1 (ปีงบประมาณของภาครัฐ) ได้ 25 % ของเป้าหมาย
2	น้อย	ดำเนินการแก้ไขสาเหตุความเสี่ยงได้ 3 สาเหตุ	2	น้อย	ดำเนินการเบิกจ่ายงบลงทุนอุดหนุนของรัฐบาล ในไตรมาสที่ 1 (ปีงบประมาณของภาครัฐ) ได้ 50 % ของเป้าหมาย
1 ★	น้อยมาก	ดำเนินการแก้ไขสาเหตุความเสี่ยงได้ 4 สาเหตุ	1 ★	น้อยมาก	ดำเนินการเบิกจ่ายงบลงทุนอุดหนุนของรัฐบาลในไตรมาสที่ 1 (ปีงบประมาณของภาครัฐ) ได้ตามเป้าหมาย

แผนภูมิความเสี่ยง (Risk Profile)



หลักการและเหตุผล

องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ใช้ข้อบังคับขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ว่าด้วยการพัสดุ พ.ศ. 2548 และระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการพัสดุ พ.ศ. 2535 ในการจัดซื้อจัดจ้างเพื่อจ้างที่ปรึกษาหรือก่อสร้างอาคารสถานที่ ตลอดจนจัดซื้อจัดจ้างพัสดุ เพื่อดำเนินงานแต่รัฐบาลได้เตรียมการ พ.ร.บ. การจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560 ซึ่งอาจมีรายละเอียดการดำเนินงานด้านการพัสดุ แตกต่างจากที่เคยปฏิบัติสืบต่อกันมา อาจทำให้เกิดความล่าช้าในการจัดซื้อจัดจ้างได้ จึงต้องนำมาจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง เพื่อให้สามารถดำเนินการได้ตามแผนการเบิกจ่ายงบประมาณอุดหนุนของรัฐบาล ปี 2561

การเบิกจ่ายงบประมาณอุดหนุนของรัฐบาล ในปีที่ผ่านมา ดังนี้

ไตรมาสที่ 1 (ปี พ.ศ.)	เป้าหมาย (ล้านบาท)	การเบิกจ่ายงบประมาณ (ล้านบาท)	คิดเป็นร้อยละ
2558 (ต.ค. – ธ.ค. 2557)	7.64	5.90	77.22
2559 (ต.ค. – ธ.ค. 2558)	43.86	9.99	22.78
2560 (ต.ค. – ธ.ค. 2559)	56.78	1.91	3.36
รวม	108.28	17.8	16.43
เฉลี่ย/ปี	36.09	5.93	16.43

จากสถิติที่ผ่านมา การเบิกจ่ายงบประมาณอุดหนุนของรัฐบาล ไม่ได้ตามเป้าหมายจึงจัดเป็นความเสี่ยง

วัตถุประสงค์ : เพื่อให้การดำเนินการเบิกจ่ายงบประมาณอุดหนุนของรัฐบาล ภายใต้ พ.ร.บ. การจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560 เป็นไปตามเป้าหมาย

เป้าหมาย : การเบิกจ่ายงบประมาณอุดหนุนของรัฐบาล เป็นไปตามเป้าหมาย

ความเสี่ยงที่ยอมรับได้
(Risk Appetite) : ค่าระดับที่ 3 ของผลกระทบขององค์กร
ดำเนินการเบิกจ่ายงบประมาณอุดหนุนของรัฐบาล ในไตรมาสที่ 1 (งบประมาณของภาครัฐ) ได้ 25 % ของเป้าหมาย

ช่วงเบี่ยงเบนความเสี่ยงที่ยอมรับได้
(Risk Tolerant) : ค่าระดับ 4 ของผลกระทบขององค์กร
ดำเนินการเบิกจ่ายงบประมาณอุดหนุนของรัฐบาล ในไตรมาสที่ 1 (งบประมาณของภาครัฐ) ได้ 10 % ของเป้าหมาย

กิจกรรมการจัดการความเสี่ยง

ที่	กิจกรรม	ระยะเวลา	ผู้รับผิดชอบ	ตอบสนองสาเหตุความเสี่ยงที่
1	ให้ผู้มีหน้าที่เกี่ยวข้องการจัดซื้อจัดจ้างของทุกหน่วยงาน ศึกษา พ.ร.บ. การจัดซื้อจัดจ้าง และการพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560 พร้อมทั้งซักซ้อมความเข้าใจในรายละเอียดของ พ.ร.บ.	ม.ค.-พ.ค.60	ทุกหน่วยงาน	CR 1
2	หน่วยงานกำกับดูแล การจัดซื้อจัดจ้างของหน่วยงานในสังกัดอย่างใกล้ชิด	ก.ค. ธ.ค.60	ทุกหน่วยงาน	CR 2 , CR 4
3	กำหนดพนักงานด้านการพัสดุของ สอ. เป็นเจ้าหน้าที่ประสานงานและแก้ไขปัญหาการจัดซื้อจัดจ้างของหน่วยงานและประสานงานกับกรมบัญชีกลาง	พ.ค. 60	สอ.	CR 3
4	จัดอบรมระเบียบพัสดุให้กับผู้ที่เกี่ยวข้อง	เม.ย.-ส.ค. 60	ส.อ.,ส.ทม.	CR 1

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