



แผนบริหารความเสี่ยง

ประจำปี 2563



โดย

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของ อ.อ.ป.

องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้

คณะกรรมการขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ เห็นชอบแผนบริหารความเสี่ยง ประจำปี 2563

คำนำ

การดำเนินการต่างๆ ย่อมต้องเผชิญกับสถานการณ์ที่จะทำให้การดำเนินการนั้นๆไม่สามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้รวมทั้งอาจก่อให้เกิดความเสียหายทั้งในระดับเพียงเล็กน้อยจนกระทั่งเกิดความเสียหายในวงกว้าง และสร้างผลกระทบในทางลบอื่นๆตามมา สถานการณ์ดังกล่าวอันเป็นสาเหตุของความไม่สำเร็จในการดำเนินการนั้น เรียกว่า “ความเสี่ยง” (Risk) ซึ่งในบางครั้งผู้ดำเนินการก็สามารถที่จะคาดการณ์ล่วงหน้าได้ว่า ความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นมีอะไรบ้าง แต่บาง “ความเสี่ยง” ก็ยากที่จะคาดการณ์ได้ว่าจะเกิดขึ้นดังนั้นสิ่งที่หน่วยงานสามารถดำเนินการได้ภายใต้ขอบเขตอันจำกัดของศักยภาพมนุษย์คือ การวางแผนเพื่อบริหารความเสี่ยง (Risk Management) โดยเน้นบริหารความเสี่ยงที่ “สามารถคาดการณ์ล่วงหน้า” ได้เพื่อประเมินโอกาสที่จะเกิดและผลกระทบของสถานการณ์ดังกล่าว เพื่อนำไปสู่การวางแผนบริหารจัดการความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นให้เกิดความเสียหายน้อยที่สุดหรือไม่เกิดความเสี่ยงนั้นขึ้นเลย

ดังนั้นเพื่อให้องค์กรอุตสาหกรรมป่าไม้สามารถใช้การบริหารความเสี่ยงในการบริหารจัดการองค์กรให้บรรลุตามเป้าหมายการดำเนินงาน สร้างมูลค่าเพิ่มและความมั่นคงเพื่อประโยชน์สูงสุดของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและสอดคล้องตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีโดยให้ทุกหน่วยงานถือเป็นนโยบายที่สำคัญ และแปลงไปสู่ภาคปฏิบัติให้เห็นผลเป็นรูปธรรมที่ชัดเจนในทุกระดับ ต่อไป

สารบัญ

	หน้า
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 หลักการและเหตุผล	1
1.2 วัตถุประสงค์	1
1.3 เป้าหมาย	1
1.4 ประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยง	1
1.5 ความหมายและคำจำกัดความเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง	2
บทที่ 2 ข้อมูลพื้นฐานของ อ.อ.ป.	3
2.1 ความเป็นมา	3
2.2 วิสัยทัศน์	4
2.3 พันธกิจ	4
2.4 เป้าประสงค์	5
2.5 โครงสร้างการบริหารงาน	6
2.6 โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงของ อ.อ.ป.	7
2.7 การวิเคราะห์สถานภาพ อ.อ.ป.	8
บทที่ 3 กระบวนการบริหารความเสี่ยง	10
3.1 การกำหนดวัตถุประสงค์	10
3.2 การระบุความเสี่ยง	11
3.3 การประเมินความเสี่ยง	12
3.4 การตอบสนองความเสี่ยง	13
3.5 การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง	14
3.6 การรายงานและการติดตามผล	14
3.7 ประเมินผลการบริหารความเสี่ยง	15
3.8 การทบทวนการบริหารความเสี่ยง	15
บทที่ 4 แผนการดำเนินงานการควบคุมภายใน	16
4.1 การระบุความเสี่ยง	16
4.2 การประเมินความเสี่ยง	20
4.3 การจัดทำแผนที่ความเสี่ยง (Risk Map)	32
แผนที่ความเสี่ยง (Risk Map)	32
- ตารางแสดงความสัมพันธ์ของปัจจัยเสี่ยงและผลกระทบ	33
- การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างความเสี่ยงในระดับองค์กร และความสัมพันธ์ของสาเหตุ	44
- ตารางแสดงความเสี่ยงและกิจกรรมบริหารความเสี่ยง	51
4.4 แผนบริหารความเสี่ยง	60
แผนงานที่ 1 กำไรจากการดำเนินงาน (EBIDA) ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	61
แผนงานที่ 2 ผลตอบแทนการลงทุนของโครงการที่ใช้รายได้จากการจำหน่ายที่ดินไปดำเนินการไม่ได้ตามเป้าหมาย	71
แผนงานที่ 3 ไม่สามารถนำเทคโนโลยีสารสนเทศและผลการวิจัยมาใช้ในการดำเนินงาน	76
แผนงานที่ 4 การปฏิบัติตามหลักเกณฑ์การประเมินผลการบริหารจัดการองค์กร ไม่ได้ตามเป้าหมาย	80
แผนงานที่ 5 ศักยภาพของบุคลากรด้านอุตสาหกรรมไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงานในหน้าที่ที่รับผิดชอบ	83
แผนงานที่ 6 กระแสเงินสดรับจากกิจกรรมดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	87
แผนงานที่ 7 การเบิกจ่ายงบลงทุนในภาพรวมของ อ.อ.ป. ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	92
แผนงานที่ 8 การเกิดข้อพิพาท ถูกคู่สัญญาฟ้องร้องดำเนินคดี	96
แผนงานที่ 9 การไม่ปฏิบัติตามมาตรการป้องกันการบุกรุกพื้นที่สวนป่าเศรษฐกิจ	100
บทที่ 5 การติดตามประเมินผล	104
ภาคผนวก - คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของ อ.อ.ป.	105

บทที่ 1

บทนำ

1.1 หลักการและเหตุผล

หลักเกณฑ์และแนวทางการบริหารจัดการที่ดีในรัฐวิสาหกิจได้กำหนดให้ ผู้บริหารให้ความสำคัญต่อการบริหารความเสี่ยง โดยเห็นว่า ผู้บริหารรัฐวิสาหกิจสามารถป้องกันหรือลดความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นจากความเสี่ยงในการดำเนินงานได้ ซึ่งจะเป็นผลทำให้การดำเนินงาน เป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ นอกจากนี้ บทที่ข้อตกลงประเมินผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจที่ลงนามระหว่างรัฐบาลโดยกระทรวงการคลังกับรัฐวิสาหกิจ เกณฑ์วัดการดำเนินงานได้กำหนดให้ทุกรัฐวิสาหกิจมีตัวชี้วัดที่ครอบคลุมเรื่องการบริหารความเสี่ยงไว้ด้วย การบริหารความเสี่ยงมีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งในการป้องกันและควบคุมปัญหาความเสี่ยงในด้านต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นจากสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน ซึ่งมีผลกระทบต่อความสำเร็จขององค์กรโดยรวม ดังนั้น “การบริหารความเสี่ยงที่ดี” คือการที่คนในองค์กรที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายได้มีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ ตรวจสอบ ประเมินความเสี่ยงและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นกับองค์กรอยู่เสมอ อีกทั้งมีการร่วมกันวางแผนป้องกันและควบคุมให้เหมาะสมกับภารกิจ เพื่อลดสภาพปัญหาหรือหลีกเลี่ยงความเสี่ยงที่อาจสร้างความเสียหายหรือความสูญเสียให้กับองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

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

1.2 วัตถุประสงค์

- เพื่อให้ผู้บริหารและพนักงานของ อ.อ.ป. เข้าใจหลักการและกระบวนการบริหารความเสี่ยง และกระบวนการในการวางแผนบริหารความเสี่ยง
- เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารความเสี่ยงของ อ.อ.ป. มีการปฏิบัติตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง
- เพื่อเป็นเครื่องมือในการสื่อสารและสร้างความเข้าใจ ตลอดจนเชื่อมโยงการบริหารความเสี่ยงกับกลยุทธ์ของ อ.อ.ป.
- เพื่อลดโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นกับการดำเนินงานด้านธุรกิจและการบริการเชิงสังคมของ อ.อ.ป.

1.3 เป้าหมาย

- ผู้บริหารและพนักงาน อ.อ.ป. สามารถระบุความเสี่ยง วิเคราะห์ความเสี่ยง ประเมินความเสี่ยงและจัดการความเสี่ยงประจำปี 2563 ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
- มีแผนบริหารความเสี่ยงประจำปี 2563 สามารถนำแผนบริหารความเสี่ยงไปใช้ในการบริหารงานที่รับผิดชอบได้สำเร็จ
- บริหารความเสี่ยงประจำปี 2563 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 ต้นเหตุหรือสาเหตุที่มาของความเสี่ยงที่จะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยต้องระบุว่าเหตุการณ์เกิดที่ใด เมื่อใด เกิดขึ้นอย่างไร และทำไม ทั้งนี้ สาเหตุของความเสี่ยงที่ระบุควรเป็นสาเหตุที่แท้จริง 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

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
- ประกอบธุรกิจเกี่ยวกับอุตสาหกรรมป่าไม้เช่นเกี่ยวกับการทำไม้และเก็บหาของป่าแปรรูปไม้ทำไม้ อัดบดไม้อัดน้ำยาไม้กลั่นไม้และประดิษฐ์หรือผลิตวัตถุ หรือสิ่งของจากไม้และของป่าและธุรกิจที่ต่อเนื่องคล้ายคลึงกันรวมทั้งอุตสาหกรรมอื่นใดที่เกี่ยวข้องด้วยไม้หรือของป่า
- ปลุกสร้างสวนป่า คุ้มครองรักษาป่าไม้และบุงบุงป่าไม้เพื่อประโยชน์แก่การป่าไม้ ไม่ว่าจะเป็นการดำเนินการเองหรือเป็นการดำเนินการเพื่อช่วยเหลือรัฐ
- วิจัย ค้นคว้า และทดลองเกี่ยวกับผลิตผลและผลิตภัณฑ์ในด้านอุตสาหกรรมไม้
- ดำเนินกิจการเกี่ยวกับการเผยแพร่ความรู้การปลูกฝังทัศนคติและความสำนึกในการคุ้มครองดูแลรักษา บุงบุงและพัฒนาทรัพยากรป่าไม้ รวมทั้งการจัดหาที่พักการอำนวยความสะดวกหรือการให้บริการ ในกิจการที่เกี่ยวกับการทัศนจรหรือกิจการอื่นใดเพื่อประโยชน์แก่การดำเนินการดังกล่าว
- ดำเนินธุรกิจ หรือกิจการอื่นที่เกี่ยวข้องหรือเพื่อประโยชน์แก่กิจการของ อ.อ.ป.

นับแต่เริ่มก่อตั้ง อ.อ.ป. มีรายได้หลักจากการดำเนินธุรกิจป่าไม้ โดยเฉพาะการทำไม้จากป่าสัมปทาน นำมาจำหน่ายและสร้างมูลค่าด้านอุตสาหกรรมไม้ ต่อมาในปี 2510 ได้ลงทุนปลูกสร้างสวนป่าด้วยงบประมาณของ อ.อ.ป.เอง ในระยะหลังได้รับมอบสวนป่าจากกรมป่าไม้ตามนโยบายของรัฐมาดูแลบำรุงรักษาหลังจากที่รัฐบาลได้ยกเลิกสัมปทานทำไม้ทั่วประเทศในปี พ.ศ. 2532 ปัจจุบัน อ.อ.ป. มีรายได้หลักจากธุรกิจการใช้ประโยชน์สวนป่าเศรษฐกิจ ธุรกิจอุตสาหกรรมไม้จากสวนป่าและธุรกิจบริการการท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ในสวนป่า การดำเนินงาน อ.อ.ป. มีผลกำไรมาโดยตลอดและสามารถส่งรายได้เข้ารัฐแล้ว เป็นเงิน 4,318.84 ล้านบาท สืบเนื่องจากการปิดป่าสัมปทานทำไม้ในปี 2532 ทำให้อ.อ.ป. มีผลขาดทุนในระหว่างปี 2536 -2538 และระหว่างปี 2541-2545 ต่อเมื่อสวนป่าเศรษฐกิจเริ่มให้ผลผลิตมากขึ้น อ.อ.ป. กลับมามีผลประกอบการกำไรอีกครั้งในปี 2546 และมีกำไรอย่างต่อเนื่องจนถึงกระทั่งในปี 2562คณะรัฐมนตรีได้ประกาศ เรื่อง เพิ่มค่าตอบแทนพนักงานโดยเพิ่มค่าตอบแทนแก่พนักงานจาก 300 วันเป็น 400 วัน ทำให้อ.อ.ป. มีค่าใช้จ่ายทางบัญชีเพิ่มขึ้นทันที 90.48 ล้านบาท ทำให้มีผลประกอบการขาดทุน

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

จากสถานการณ์ด้านการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม กระแสสังคมและชุมชนท้องถิ่นโดยรอบสวนป่า ประเด็นนโยบายของรัฐบาลโดยกระทรวงการคลังในฐานะผู้ถือหุ้น นโยบายของกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ในฐานะกระทรวงเจ้าสังกัด และเพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ตามพระราชกฤษฎีกาการตั้ง อ.อ.ป. และเป็นไปตามนโยบายของคณะกรรมการของ อ.อ.ป. ในฐานะผู้บริหาร อ.อ.ป. ได้ทบทวนแผนยุทธศาสตร์ และพิจารณาดำเนินการปรับบทบาทให้ดำเนินธุรกิจตามศักยภาพขององค์กร โดยเน้นอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมและบริการสังคม โดยในปี 2558 ได้มีการทบทวนและจัดทำเป็นแผนยุทธศาสตร์ปี 2560 – 2565 และในปี 2561 ได้จัดทำแผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ สาขาทรัพยากรธรรมชาติและ อ.อ.ป. ปี 2561 – 2565 เพื่อใช้ในการดำเนินงานของ อ.อ.ป. โดยได้นำเสนอให้คณะกรรมการของ อ.อ.ป. พิจารณาเห็นชอบแล้ว

2.2 วิสัยทัศน์

“เป็นผู้นำจัดการสวนป่าเศรษฐกิจอย่างยั่งยืน เพื่อยกระดับอุตสาหกรรมไม้จากป่าปลูก ในปี 2565”

คำนิยาม

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

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

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

4. “**ในปี 2565**” หมายถึง การวางเป้าหมายขององค์กรให้บรรลุวิสัยทัศน์ที่วางไว้ให้เห็นเป็นรูปธรรมในปี 2565 ซึ่งสอดคล้องกับช่วงเวลาที่กำหนดในยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ สาขาทรัพยากรธรรมชาติของรัฐบาลไทย

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

2.3 พันธกิจ

1. พัฒนาที่ดินสวนป่าให้เป็นสวนป่าเศรษฐกิจอย่างยั่งยืนใช้ประโยชน์พื้นที่ป่าเศรษฐกิจตามศักยภาพสวนป่า
การพัฒนาที่ดินให้เป็นสวนป่าเศรษฐกิจอย่างยั่งยืน เพื่อให้มีผลผลิตไม้ออกจากสวนป่าเศรษฐกิจ สนองต่อความต้องการใช้ไม้ของประชาชนและภาคธุรกิจตลอดไปการใช้ไม้จากสวนป่าเศรษฐกิจทำให้ประเทศลดการใช้ไม้จากต่างประเทศ และลดการขาดดุลการค้ากับต่างประเทศอีกทั้งสวนป่าเศรษฐกิจเป็นธุรกิจที่ต้องใช้แรงงานจำนวนมากในการดำเนินการ ทำให้มีการจ้างงานราษฎรในชุมชนท้องถิ่นจำนวนมาก ส่งผลให้มีการกระจายรายได้ให้ชุมชนท้องถิ่นโดยตรง ประชาชนก็มีรายได้เพิ่มขึ้น ทำให้มีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น นอกจากนี้พื้นที่สวนป่าเศรษฐกิจที่ยั่งยืนจะช่วยปรับสภาพสิ่งแวดล้อมและธรรมชาติในท้องถิ่นให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

2. ส่งเสริมการปลูกไม้เศรษฐกิจ พัฒนาระบบและสร้างกลไกการตลาดไม้เศรษฐกิจอย่างเป็นธรรม

การปลูกไม้เศรษฐกิจและผลผลิตไม้เศรษฐกิจของ อ.อ.ป. ออกสู่ตลาดยังมีปริมาณไม่เพียงพอต่อความต้องการของผู้บริโภค จำเป็นต้องส่งเสริมให้ราษฎรในชุมชนท้องถิ่นและภาคเอกชนปลูกป่าเศรษฐกิจเพิ่มขึ้น เพื่อให้มีผลผลิตที่เพียงพอต่อความต้องการของผู้บริโภค การปลูกป่าเศรษฐกิจจะเป็นธุรกิจที่สร้างรายได้แก่เกษตรกรและภาคเอกชนได้อีกธุรกิจหนึ่ง นอกจากนั้น การปลูกป่าเศรษฐกิจในพื้นที่ว่างเปล่าพื้นที่ทั่วไป หรือพื้นที่ไม่มีการใช้ประโยชน์ของเกษตรกรจะเป็นการใช้ประโยชน์พื้นที่ให้มีความคุ้มค่ามากยิ่งขึ้น อีกด้วยแต่ในส่วนของการพัฒนาระบบ และสร้างกลไกการตลาดไม้ อ.อ.ป. ยังไม่สามารถเป็นหน่วยงานที่สามารถสร้างกลไกตลาดได้อย่างแท้จริง ทั้งที่ อ.อ.ป. มีธุรกิจครบวงจร ตั้งแต่กระบวนการผลิตจำหน่าย จนถึงพัฒนาผลิตภัณฑ์ เนื่องจากตลาดมีความต้องการใช้ไม้สูงมากจนต้องนำเข้าจากต่างประเทศมาใช้ในประเทศ

3. ส่งเสริมและพัฒนาธุรกิจอุตสาหกรรมไม้และส่งเสริมชุมชนท้องถิ่นด้านอุตสาหกรรมไม้

ธุรกิจอุตสาหกรรมไม้เป็นธุรกิจที่ใช้ไม้เป็นวัตถุดิบในการผลิตสินค้า เป็นการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับไม้อย่างมาก การส่งเสริมและพัฒนาธุรกิจอุตสาหกรรมไม้ จะทำให้ต้นทุนการผลิตลดลง ผลิตภัณฑ์ไม่มีรูปแบบสวยงามและตรงกับความต้องการของผู้บริโภคทำให้ผู้ลงทุนมีรายได้เพิ่มขึ้น โดย อ.อ.ป. มีการกำหนดทิศทางการธุรกิจที่จะมุ่งเน้น และพัฒนาธุรกิจอุตสาหกรรมไม้ให้เป็นแหล่งรายได้ที่สำคัญอีกธุรกิจหนึ่งด้วย และมีแผนการย้ายโรงเลื่อยโรงงานในกรุงเทพฯ และปริมาณทลไปยังศูนย์อุตสาหกรรมไม้ วังน้อย จ.พระนครศรีอยุธยา เพื่อแก้ไขปัญหาฝุ่นละออง และเสียงดัง และเป็นกร

ลดต้นทุนในการผลิตให้เหลือเพียงแห่งเดียว อีกทั้งยังสะดวกในการบริหารจัดการ พัฒนาผลิตภัณฑ์ และโครงการจัดตั้ง ศูนย์พัฒนามาตรฐานเฟอร์นิเจอร์ไม้สัก อ.ร้องกวาง จ.แพร่ เพื่อพัฒนามาตรฐานผลิตภัณฑ์ ด้วยแนวคิดการส่งเสริมให้ ชุมชนท้องถิ่นมีส่วนร่วมในการดำเนินการอุตสาหกรรมไม้ที่เหมาะสมกับชุมชนก็จะเพิ่มรายได้ให้แก่ชุมชนอีกด้วย

4. วิจัยพัฒนาการปลูกและใช้ประโยชน์จากไม้เศรษฐกิจ

การวิจัยพัฒนาการปลูกและใช้ประโยชน์จากไม้เศรษฐกิจเป็นการปรับปรุงการปลูกป่าเศรษฐกิจและการใช้ ประโยชน์ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นทำให้การปลูกป่าเศรษฐกิจให้ผลผลิตสูง มีคุณภาพ และมีวิธีการจัดการที่เป็นมิตรกับ สิ่งแวดล้อมซึ่งสอดคล้องกับกระแสโลกที่หันกลับมาใช้ไม้ และพลังงานทดแทนที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม การวิจัยพัฒนาจะ ส่งผลให้การดำเนินงานด้านต่าง ๆ มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น จะทำให้ผู้ประกอบการได้ใช้ประโยชน์ไม้เศรษฐกิจได้หลากหลายขึ้น

5. ปรับโครงสร้างทางการเงินทั้งระบบพัฒนสินทรัพย์เพื่อสนับสนุนภารกิจขององค์กรให้เกิดประโยชน์ตาม ศักยภาพสร้างกำไรต่อองค์กรไม่ให้เป็นภาระต่อรัฐ

อ.อ.ป. ดำเนินธุรกิจการปลูกป่าเศรษฐกิจซึ่งเป็นธุรกิจที่ต้องใช้เงินลงทุนจำนวนมาก และใช้ระยะเวลา อาจนานกว่า จะมีรายรับคืนมาการปลูกไม้โตเร็วต้องใช้เวลาอย่างน้อย5ปีการปลูกไม้สักหรือไม้โตช้าต้องใช้เวลา20-30 ปี จึงจะเริ่มมีรายได้เข้าสู่องค์กร อ.อ.ป. จึงต้องปรับโครงสร้างทางการเงินให้เหมาะสมกับการดำเนินงานขององค์กร สามารถลงทุนในระยะยาวได้อย่างต่อเนื่องตลอดไป ประกอบกับ อ.อ.ป. มีสหกรณ์ทรัพย์ ที่สามารถปรับปรุง และ พัฒนาให้สามารถสร้างรายได้ให้ อ.อ.ป. ได้ การพัฒนาสินทรัพย์เป็นอีกแนวทางหนึ่งที่ทำให้ อ.อ.ป. มีรายได้เพิ่มขึ้น ทำให้สามารถลงทุนปลูกป่าเศรษฐกิจได้อย่างยั่งยืน

6. พัฒนาชุมชนท้องถิ่นโดยใช้สวนป่าเป็นฐาน

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

7. สงวน อนุรักษ์ บริบาลช้างไทยและฟื้นฟูทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

ในอดีต อ.อ.ป. มีภารกิจในการทำไม้ในพื้นที่สูง ต้องใช้ช้างในการชักลากไม้ เพื่อให้ช้างที่สามารถทำงานร่วมกับ มนุษย์ได้ จะต้องฝึกฝนช้างเป็นเวลาหลายปีให้คุ้นเคยกับการทำไม้จึงจะใช้งานได้ ทำให้บุคลากรของ อ.อ.ป. ทำงานคลุก คลักกับช้างเป็นเวลานานนับสิบปี มีภูมิปัญญา และความรู้เกี่ยวกับการดำรงชีวิตของช้างเป็นอย่างดี จึงได้นำความรู้นั้นมาใช้ ดูแลและบริบาลช้างของ อ.อ.ป. และมีความพร้อมที่จะช่วยบริบาลช้างเลี้ยงของเอกชน รวมทั้งช้างป่าอีกด้วย

8. พัฒนาธุรกิจบริการอย่างครบวงจร พัฒนาธุรกิจท่องเที่ยว

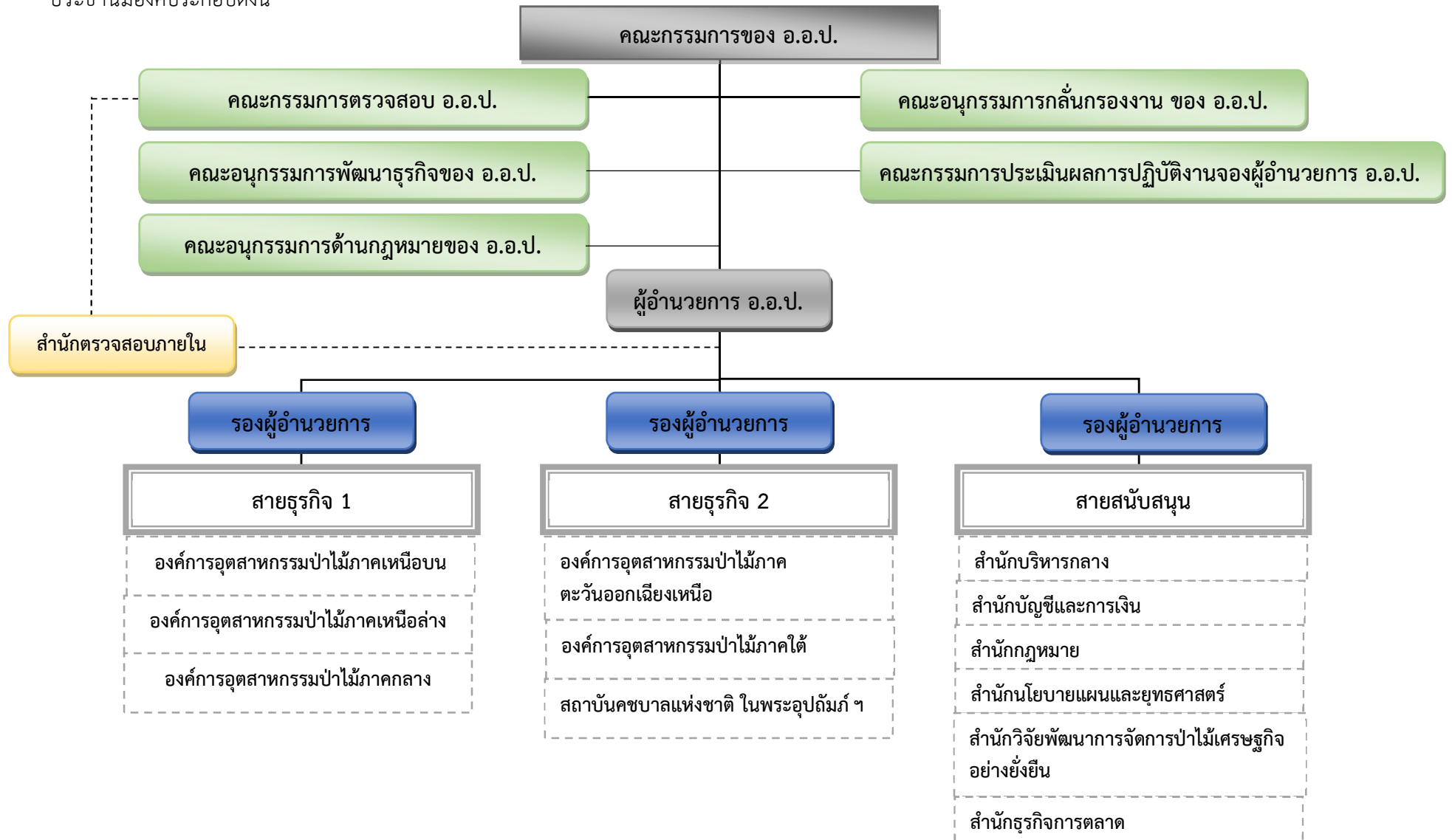
อ.อ.ป. ได้ดำเนินธุรกิจบริการ คือ การให้บริการท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ในสวนป่าเศรษฐกิจ การท่องเที่ยว ที่สถาบันคชบาลแห่งชาติในพระอุปถัมภ์ฯจังหวัดลำปางและพื้นที่โครงการหลวงบ้านวัดจันทร์ จังหวัดเชียงใหม่ การพัฒนาธุรกิจบริการ และธุรกิจการท่องเที่ยว อย่างครบวงจรทำให้มีบริการที่ตรงต่อความต้องการของลูกค้าสร้างความพึงพอใจให้กับผู้ใช้บริการทำให้ อ.อ.ป. ดำเนินธุรกิจบริการได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นทั้งนี้ อ.อ.ป. ยังต้อง ปรับปรุงมาตรฐานในการให้บริการ ทั้งความสะดวกสบาย ความสวยงามของห้องพัก การให้บริการอย่างเป็นระบบ รวมถึงการประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อ การจัดโปรโมชั่นด้วยการเข้าร่วมงานไทยเที่ยวไทย ที่จัดขึ้นทุกปี เพื่อให้ประชาชนได้รับ ทราบถึงแหล่งท่องเที่ยวของ อ.อ.ป. มากขึ้นการเข้าร่วมงานการประชาสัมพันธ์การท่องเที่ยวต่าง ๆ

2.4 เป้าประสงค์

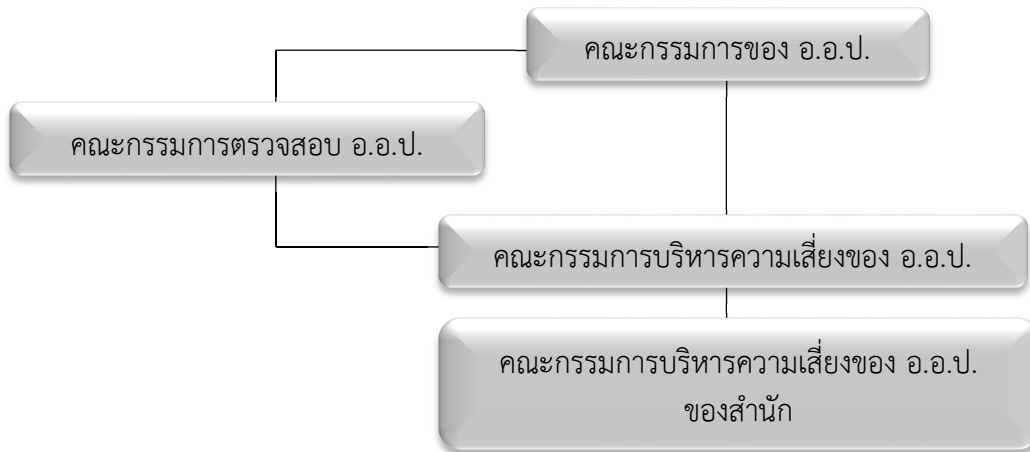
1. พัฒนาและบริหารสวนป่าไม้เศรษฐกิจให้มีผลผลิตที่พอเพียงและมีคุณภาพตามมาตรฐานสากลเพื่อเป็น ผู้นำในการจัดการสวนป่าไม้เศรษฐกิจในภูมิภาคอาเซียน
2. ปรับปรุงกระบวนการผลิตอุตสาหกรรมไม้ ผลิตภัณฑ์ไม้ ด้วยเทคโนโลยีใหม่ เพื่อเพิ่มมูลค่าไม้และลด ต้นทุนการผลิต รวมทั้งพัฒนาการตลาดเชิงรุก มีกระจายสินค้าและเพิ่มจุดจำหน่ายเพื่อเพิ่มยอดขายสินค้า
3. แก้ปัญหาสภาพคล่อง มีแหล่งเงินลงทุนในอุตสาหกรรมเพิ่มมูลค่าไม้และบุคลากรมีความสามารถในการ บริหารและวิเคราะห์ทางการเงิน
4. เป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง ส่งเสริมให้พนักงานมีแรงจูงใจและภาคภูมิใจในองค์กร ปฏิบัติงานอย่างเต็มศักยภาพ
5. ชุมชนรอบสวนป่ามีคุณภาพชีวิตและสิ่งแวดล้อมที่ดีขึ้น และการบริบาลช้างไทยให้ช้างมีคุณภาพชีวิตที่ดี ขึ้นสามารถสร้างมูลค่าทางด้านเศรษฐกิจและสังคมได้

2.5 โครงสร้างการบริหารงาน

โครงสร้างการบริหารงานขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ประกอบด้วย คณะกรรมการของ อ.อ.ป. มีปลัดกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมเป็นประธานมีองค์ประกอบดังนี้



2.6 โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงของ อ.อ.ป.



สำนักบริหารกลาง	สำนักบัญชีและการเงิน
สำนักกฎหมาย	สำนักนโยบายแผนและยุทธศาสตร์
สำนักวิจัยพัฒนาการจัดการป่าไม้เศรษฐกิจอย่างยั่งยืน	สำนักธุรกิจการตลาด
สำนักตรวจสอบภายใน	องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือบน
องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือล่าง	องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคกลาง
องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคใต้
สถาบันคชบาลแห่งชาติ ในพระอุปถัมภ์ฯ	

หน้าที่ความรับผิดชอบตามโครงสร้างการบริหารความเสี่ยง

คณะกรรมการของ อ.อ.ป.

- กำหนดนโยบาย ให้คำแนะนำ และให้ความเห็นชอบแผนบริหารความเสี่ยงขององค์กร
- ส่งเสริม และสนับสนุนให้มีการดำเนินการที่เหมาะสม เพื่อการบริหารความเสี่ยง

คณะกรรมการตรวจสอบ อ.อ.ป.

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

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของ องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้

มี 2 ระดับ คือ ระดับองค์กร และระดับสำนัก

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของ อ.อ.ป. (ระดับองค์กร)

ประกอบด้วย ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการสายบริหาร รองผู้อำนวยการสายธุรกิจ ๑ ผู้อำนวยการสำนัก องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคทุกภาค ผู้อำนวยการสำนัก สถาบันคชบาลแห่งชาติ ในพระอุปถัมภ์ฯ ผู้อำนวยการสำนักบัญชีและการเงิน เป็นกรรมการ และผู้อำนวยการสำนักนโยบายแผนและยุทธศาสตร์ เป็นกรรมการและเลขานุการมีหน้าที่ ดังนี้

- 1) กำกับ ดูแล การบริหารความเสี่ยง ขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้
- 2) มอบนโยบายการบริหารความเสี่ยง ขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้
- 3) พิจารณาให้ความเห็นชอบ คู่มือ และแผนบริหารความเสี่ยง ขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้
- 4) กำกับ ดูแล ให้มีการรายงานผลการบริหารความเสี่ยง และการประเมินผลการบริหารความเสี่ยง ต่อคณะกรรมการขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ตามกำหนดเวลา

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและประเมินผลการควบคุมภายใน (ระดับสำนัก)

แต่ละสำนักแต่งตั้งคณะกรรมการขึ้นมาบริหารและกำกับดูแลภายในกันเองมีหน้าที่

- 1) ร่วมวางแผนงานและดำเนินการตามแผนงานนโยบายและกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงที่คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงกำหนด
- 2) กำกับดูแลและติดตามให้หน่วยงานปฏิบัติตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง
- 3) สนับสนุน และส่งเสริมให้การบริหารความเสี่ยงเป็นการปฏิบัติงานปกติและเป็นวัฒนธรรมของหน่วยงาน มีการบริหารระบบการควบคุมภายในให้มีประสิทธิภาพเป็นมาตรฐาน

2.7 การวิเคราะห์สถานการณ์ภาพ อ.อ.ป.

ปัจจัยภายใน

จุดแข็ง (Strengths):

1. บุคลากรมีความรู้ ความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ด้านการจัดการสวนป่าเศรษฐกิจอย่างยั่งยืนและอุตสาหกรรมไม้พร้อมที่จะขับเคลื่อนองค์กรไปสู่วิสัยทัศน์ใหม่ตามเป้าหมายที่กำหนด
2. มีผลผลิตจากสวนป่า (ไม้สัก ยูคาลิปตัส ยางพารา) อยู่จำนวนมากกระจายทั่วประเทศที่สามารถสร้างรายได้ได้แล้วและรองรับการผลิตต่อเนื่องในอุตสาหกรรมไม้
3. โครงสร้างองค์กรมีหน่วยงานกระจายอยู่ทั่วประเทศและมีบุคลากรประจำอยู่ทุกหน่วยงาน
4. อ.อ.ป. ดำเนินธุรกิจไม่อย่างครบวงจร ตั้งแต่กระบวนการปลูก การเก็บเกี่ยวผลผลิตจากสวนป่า การแปรรูปไม้ผลิตภัณฑ์ และการจำหน่ายผลผลิตต่างๆ
5. มีทรัพย์สินและที่ดินกรรมสิทธิ์จำนวนมาก กระจายอยู่ในสถานที่พัฒนาและเจริญแล้วสามารถพัฒนาและใช้ประโยชน์เพื่อเป็นแหล่งรายได้ที่ยั่งยืนของ อ.อ.ป.
6. มีช่างเลื่อยจำนวนมาก ทำให้บุคลากรมีภูมิปัญญาและองค์ความรู้เกี่ยวกับช่าง สามารถเป็นแหล่งเรียนรู้ด้านการอนุรักษ์ช่างไทย อีกทั้งยังสามารถปรับปรุงให้เป็นแหล่งท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ได้
7. สวนป่าที่อยู่กระจายตามจังหวัดต่างๆ หลายแห่งมีศักยภาพเพียงพอที่จะพัฒนาให้เป็นแหล่งให้บริการท่องเที่ยวได้

จุดอ่อน (Weaknesses):

1. ด้านการผลิต ผลผลิตสวนป่าต่อหน่วยพื้นที่อยู่ในระดับต่ำ คุณภาพวัตถุดิบไม่สม่ำเสมอเนื่องจากการปลูกสร้างสวนป่าไม่มุ่งเน้นกำไรสูงสุด โดยมุ่งเน้นด้านการปลูกป่าอนุรักษ์เพื่อเพิ่มพื้นที่ป่าและดำเนินงานเชิงสังคมควบคู่ไปด้วย ทำให้ไม่สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มต่อหน่วยพื้นที่ได้เท่าที่ควร จึงมีต้นทุนในการดำเนินการสูง
2. ด้านการเงิน ขาดสภาพคล่องทางการเงิน ขาดประสิทธิภาพในการหาแหล่งเงินลงทุน ขาดบุคลากรที่เชี่ยวชาญเฉพาะด้านการเงินและการหาแหล่งเงินทุนในการลงทุนสร้างผลผลิตในระยะยาว ขาดการบริหารสินทรัพย์ที่มีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุด
3. ด้านการบริหารบุคคล โครงสร้างองค์กรมีหน่วยงานสนับสนุนและลำดับการบังคับบัญชาмаาระเบียบข้อบังคับไม่เอื้ออำนวยในการทำงานเชิงรุก ทำให้มีขั้นตอนมากและล่าช้า บุคลากรขาดความเชื่อมั่นในองค์กร ขาดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารส่วนใหญ่ขาดความรู้ความเชี่ยวชาญ ประสบการณ์ด้านวิชาชีพอื่นๆ เช่น ด้านการตลาด การเงิน และการบริหารจัดการ เป็นต้น

ปัจจัยภายนอก

โอกาส (Opportunities)

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

2. สถานการณ์ด้านพลังงาน และเชื้อเพลิง โดยเฉพาะน้ำมันเชื้อเพลิงมีราคาสูงขึ้น ประกอบกับเป็นทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมที่ใช้แล้วหมดไป ทำให้ประชาชนต้องการพลังงานทดแทนที่ปลอดภัยเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม เช่น พืชน้ำมัน เชื้อเพลิงชีวมวลจากไม้ กระตุ้นให้ภาครัฐส่งเสริมการปลูกสวนป่าเศรษฐกิจอย่างจริงจังและเร่งด่วนเพื่อใช้เป็นพลังงานทางเลือกทดแทนน้ำมัน ใช้พลังงานชีวมวลผลิตกระแสไฟฟ้าแทนการผลิตไฟฟ้าโดยใช้น้ำมัน

3. อ.อ.ป. เป็นหน่วยงานเดียวที่ได้กรรมสิทธิ์ในการส่งไม้สักท่อนออกจำหน่ายนอกประเทศได้และได้สิทธิ์ในการใช้ประโยชน์ไม้ในพื้นที่โซนป่าเศรษฐกิจ

4. อ.อ.ป. ใช้ช่างในการทำไม้มาเป็นระยะเวลานาน ทำให้มีองค์ความรู้ ภูมิปัญญาด้านการคล้องช้าง ดูแลรักษาสุขภาพช้างเป็นอย่างดี ประกอบกับกระแสสังคมเรื่องการอนุรักษ์ช้าง ซึ่งเป็นสัตว์สัญลักษณ์ของประเทศทำให้ อ.อ.ป. มีบทบาทในเรื่องการอนุรักษ์และบริหารช้างเลี้ยงมากขึ้น

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

อุปสรรค (Threats):

1. กระแสนุรักษ์รุนแรงในปัจจุบัน คนไทยไม่เข้าใจความหมายเรื่องป่าเศรษฐกิจมองการใช้ประโยชน์ไม้เป็นการทำลาย และภาพลักษณ์ในอดีตของ อ.อ.ป. คือการตัดไม้ทำลายป่า

2. คู่แข่งด้านอุตสาหกรรมไม้เอกชนมีเงินทุน และเทคโนโลยีที่ดีกว่า

3. ไม้ยูคาลิปตัส มีราคาถูก เนื่องจากถูกกำหนดราคาจากผู้ประกอบการเอกชนรายใหญ่

4. กฎระเบียบด้านป่าไม้ ที่ใช้อยู่ในปัจจุบันไม่เอื้ออำนวยต่อธุรกิจอุตสาหกรรมป่าไม้ ไม่สามารถจัดการสวนป่าไม้เศรษฐกิจและใช้ประโยชน์ไม้จากสวนป่าได้อย่างมีประสิทธิภาพ

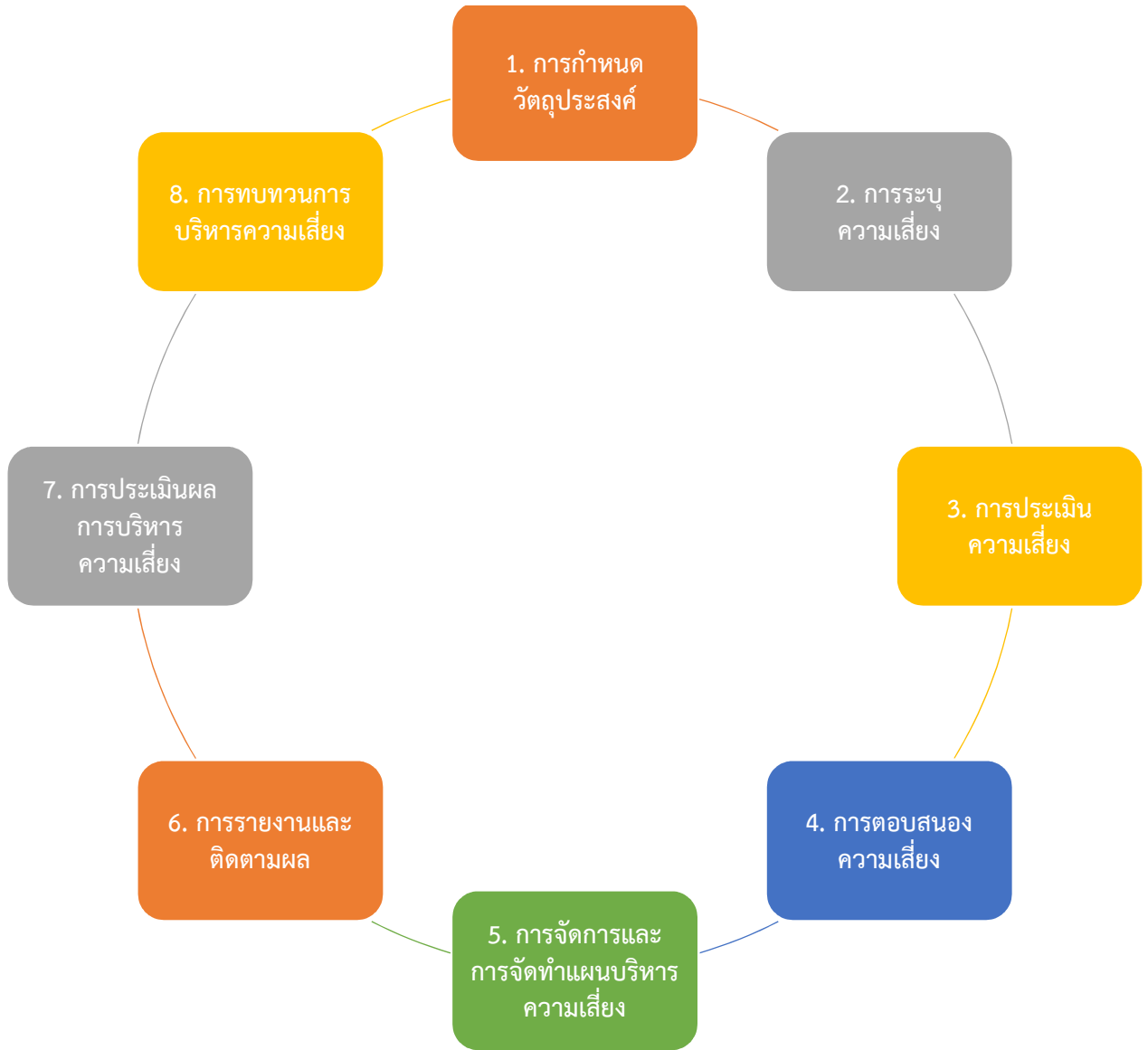
5. ปัญหาขัดแย้งกับชุมชน ซึ่งต้องการพื้นที่ป่าไม้ใช้เป็นที่ทำกิน ชุมชนมีการขยายตัวแต่พื้นที่มีจำกัดจึงเกิดข้อขัดแย้งกับการปลูกสวนป่าไม้เศรษฐกิจของ อ.อ.ป

ผลจากการประเมินปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายใน โดยผ่านกระบวนการมีส่วนร่วมของผู้บริหาร สรุปได้ว่า สถานภาพขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ในปัจจุบันอยู่ในช่วงฟื้นตัว อ.อ.ป. ต้องปรับกระบวนการภายในทั้งเรื่องโครงสร้างองค์กร ต้องพัฒนาบุคลากร ข้อมูลสารสนเทศ และต้องเร่งพัฒนาสวนป่าควบคู่กับอุตสาหกรรมไม้ และต้องเพิ่มบทบาทด้านการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมและบริการสังคมจากเดิมที่เคยปฏิบัติเป็นปกติอยู่แล้วให้มากขึ้น เพื่อสนองนโยบายภาครัฐ พร้อมทั้งเผยแพร่ให้สังคมรับรู้ ซึ่งต้องอาศัยบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถและทักษะหลายด้านในการทำงานแบบมีส่วนร่วมของทุกระดับโดยการระดมความคิดเห็นของผู้บริหารทุกฝ่ายการสร้างวัฒนธรรมใหม่ที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ซึ่งต้องอาศัยผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) ที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกลเปลี่ยนบทบาทการบริหารแบบใหม่โดยยึดหลักธรรมาภิบาล (Good Governance)

บทที่ 3

กระบวนการบริหารความเสี่ยง

ในการบริหารความเสี่ยง อ.อ.ป. ได้กำหนดกระบวนการไว้ 8 ขั้นตอน ดังนี้



ในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ปี 2563 มุ่งผลสัมฤทธิ์ในสามมิติคือ ด้านการบริหารจัดการ ด้านสังคมและชุมชน และด้านสิ่งแวดล้อม ให้ดำเนินธุรกิจด้านสวนป่าเศรษฐกิจภายใต้วิสัยทัศน์ที่ว่า “เป็นผู้นำจัดการสวนป่าเศรษฐกิจอย่างยั่งยืน เพื่อยกระดับอุตสาหกรรมไม้จากป่าปลูก ในปี 2565”

จากวิสัยทัศน์ดังกล่าว ได้แปลงเป็นบทบาท พันธกิจ ได้จัดทำแผนยุทธศาสตร์ ระยะปานกลาง และจัดทำแผนธุรกิจประจำปี 2563 และมีการดำเนินการตาม กระบวนการบริหารความเสี่ยง ดังนี้

3.1. การกำหนดวัตถุประสงค์





อ.อ.ป. ได้กำหนดพันธกิจ 8 ประการ เพื่อให้สอดคล้องกับแนวนโยบายแห่งรัฐและสถานการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมและสังคมที่เปลี่ยนไป ได้ทบทวนจัดทำแผนยุทธศาสตร์ 2561-2565 ได้นำเป้าประสงค์ของแต่ละยุทธศาสตร์ พิจารณานำบันทึกข้อตกลงขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ และพันธกิจหลักขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ โดยใช้การบริหารความเสี่ยงเป็นเครื่องมือในการกำกับดูแลเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์

3.2. การระบุความเสี่ยง

ในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงประจำปี 2563 ได้มอบหมายให้ทุกสำนักดำเนินการประเมินการควบคุมภายในด้วยตนเอง และคณะกรรมการแต่ละสำนักเสนอประเด็นและระบุความเสี่ยงให้กับเลขานุการคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและประเมินผลการควบคุมภายในของ อ.อ.ป. สรุปและจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงเสนอต่อที่ประชุมคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงฯ

การระบุความเสี่ยงประจำปี 2563 ได้พิจารณาจาก

1. แผนยุทธศาสตร์ อ.อ.ป.
 2. แผนการดำเนินงานของ อ.อ.ป.
 3. บันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงานของ อ.อ.ป.
 4. การวิเคราะห์สถานการณ์ของ อ.อ.ป. (SWOT Analysis) ด้านโอกาส และ จุดอ่อน
 5. นโยบายที่ได้รับการมอบหมายจากรัฐบาล
 6. แผนบริหารความเสี่ยงที่ดำเนินการยังไม่แล้วเสร็จในปีที่ผ่านมา
 7. ความเสี่ยงที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในปีต่อไป จากการประเมินผลการควบคุมภายใน
 8. ข้อคิดเห็นของคณะกรรมการตรวจสอบ
 9. การประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (ITA)
- ในการระบุความเสี่ยงได้ระบุให้ครอบคลุมความเสี่ยงทั้ง 4 ด้าน ดังนี้

สัญลักษณ์	ประเภทของความเสี่ยง	นิยาม	ตัวอย่าง
	ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)	ความเสี่ยงที่อาจก่อให้เกิดการสูญเสียทางการเงิน หรือศักยภาพในการแข่งขัน อันเนื่องมาจากกระบวนการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ที่ไม่เหมาะสม	<ul style="list-style-type: none"> - การเปลี่ยนแปลงทางการเมือง - ไม่สามารถเพิ่มรายได้และลดค่าใช้จ่ายได้ตามเป้าหมายกำหนด - การเปลี่ยนแปลงความต้องการของลูกค้า
	ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการ (Operational Risk)	ความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร อันเนื่องมาจากความผิดพลาดที่เกิดจากการปฏิบัติงานของบุคลากร ระบบ หรือกระบวนการต่างๆ	<ul style="list-style-type: none"> - ขาดบุคลากรที่มีคุณภาพ - การก่อการร้าย อุทกภัย วินาศภัย - การใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศไม่เต็มประสิทธิภาพ
	ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)	ความเสี่ยงที่เกิดจากความผันผวนของตัวแปรทางการเงิน ซึ่งก่อให้เกิดการสูญเสียทางการเงิน	<ul style="list-style-type: none"> - ความเสี่ยงด้านเครดิต - ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง - การขาดทุนจากอัตราแลกเปลี่ยน - ความผันผวนของราคาวัตถุดิบ
	ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk)	ความเสี่ยงที่เกิดจากการละเมิดหรือไม่ปฏิบัติตามนโยบาย ข้อบังคับ ข้อสัญญา และข้อกำหนดที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานขององค์กร	<ul style="list-style-type: none"> - การทุจริต - การถูกฟ้องร้อง ร้องเรียนจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย - การไม่ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ที่เกี่ยวข้อง

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

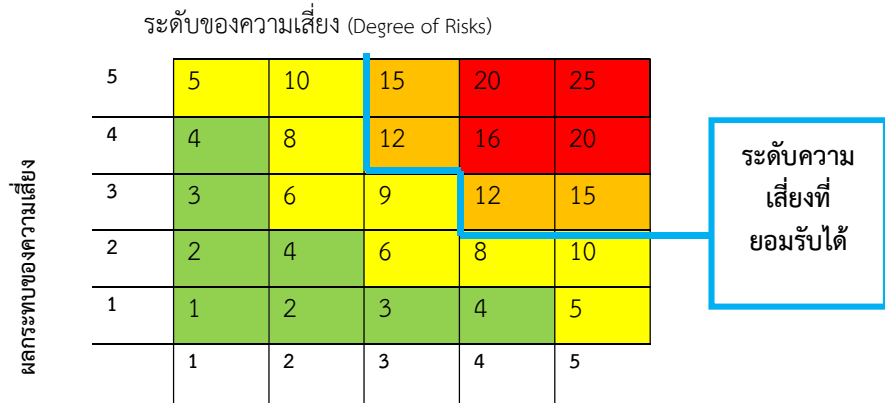
ตารางเกณฑ์พิจารณา

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

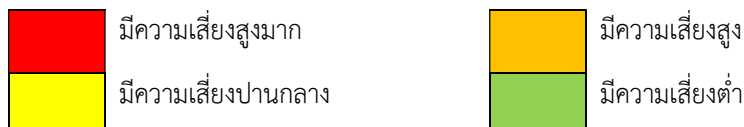
3.3. การประเมินความเสี่ยง

พิจารณาจากความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และผลกระทบของความเสี่ยงต่อองค์กร ก่อให้เกิดความเสี่ยงระดับใด แสดงได้ ดังนี้

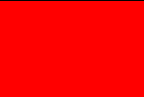



แผนภูมิความเสี่ยง (Risk Profile)



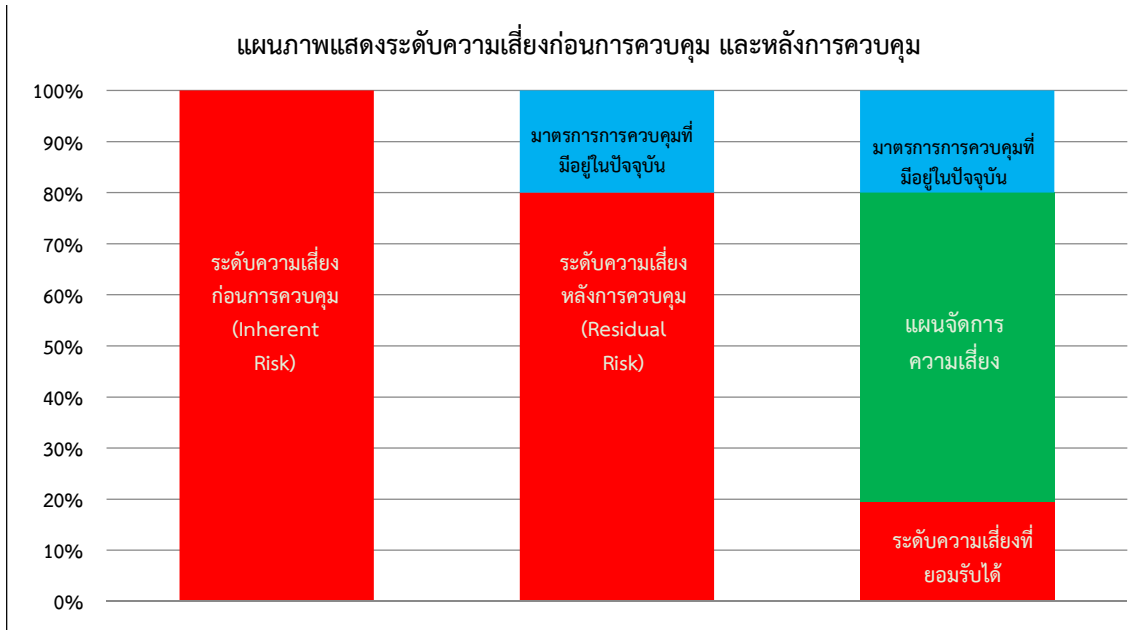
โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง



รายการความเสี่ยงของแต่ละระดับความเสี่ยงที่ได้จัดเรียงลำดับไว้ เมื่อนำมาวิเคราะห์เปรียบเทียบกับเกณฑ์การยอมรับความเสี่ยง หากความเสี่ยงมีระดับคะแนน 12 คะแนนขึ้นไป จึงจะนำบริหารความเสี่ยง ดังนี้

ระดับความเสี่ยง	ระดับคะแนน	แทนด้วย	ความหมาย
สูงมาก	16 - 25		ระดับที่ไม่สามารถยอมรับความเสี่ยงได้จำเป็นต้องเร่งจัดการความเสี่ยงเพื่อให้อยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้ทันที
สูง	12 - 15		ระดับที่ไม่สามารถยอมรับความเสี่ยงได้จำเป็นต้องจัดการความเสี่ยงเพื่อให้อยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้ต่อไป
ปานกลาง	5 - 11		ระดับที่พอยอมรับความเสี่ยงได้แต่ต้องมีการควบคุมเพื่อป้องกันไม่ให้ความเสี่ยงเคลื่อนย้ายไปยังระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้
ต่ำ	1 - 4		ระดับที่ยอมรับความเสี่ยงได้ไม่ต้องมีการควบคุม ไม่ต้องมีการจัดการเพิ่มเติม

ประเมินรายการความเสี่ยงทั้งระดับความเสี่ยงก่อนการควบคุม (Inherent Risk) และระดับความเสี่ยงหลังการควบคุม (Residual Risk)



3.4. การตอบสนองความเสี่ยง

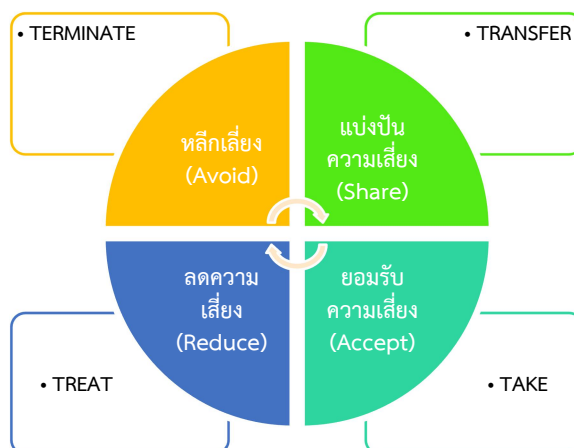
เมื่อได้ระบุความเสี่ยงที่สำคัญแล้วต้องพิจารณาว่าจะบริหารจัดการกับความเสี่ยงที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในปี 2563 อย่างไร โดยทางเลือกหรือกลยุทธ์ในการตอบสนองความเสี่ยงแบ่งได้ 4 แนวทางหลักคือ

1. การยอมรับ (Take, Accept) คือการที่ความเสี่ยงนั้นสามารถยอมรับได้ภายใต้การควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบันซึ่งไม่ต้องดำเนินการใดๆ เช่นกรณีที่มีความเสี่ยงในระดับไม่รุนแรงและไม่คุ้มค่าที่จะดำเนินการใดๆ ให้ขออนุมัติหลักการรับความเสี่ยงไว้และไม่ดำเนินการใดๆ

2. การควบคุม (Treat) คือความเสี่ยงที่ยอมรับได้แต่ต้องมีการแก้ไขเกี่ยวกับการควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบัน เพื่อให้มีการควบคุมที่เพียงพอและเหมาะสม เช่นการปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานการจัดอบรมเพิ่มทักษะในการทำงานให้กับพนักงานและการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน เป็นต้น

3. การยกเลิก (Terminate) หรือหลีกเลี่ยง (Avoid) คือความเสี่ยงที่ไม่สามารถยอมรับและต้องจัดการให้ความเสี่ยงนั้นไปอยู่นอกเงื่อนไขการดำเนินงานโดยมีวิธีการจัดการความเสี่ยงในกลุ่มนี้เช่นการหยุดดำเนินงานหรือกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงนั้นการเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานการลดขนาดของงานที่จะดำเนินการหรือกิจกรรมลง เป็นต้น

4. การโอนความเสี่ยง (Transfer) หรือแบ่ง (Share) คือความเสี่ยงที่สามารถโอนไปให้ผู้อื่นได้เช่นการจ้าง



บุคคลภายนอกหรือการจ้างบริษัทภายนอกมาจัดการในงานบางอย่างแทนพนักงานรักษาความปลอดภัย เป็นต้น

3.5. การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง

เมื่อได้ระบุความเสี่ยงที่สำคัญๆ คัดเลือกความเสี่ยงที่จะนำมาบริหารจัดการ ประเมินโอกาสและผลกระทบ รวมทั้งทางเลือกในการตอบสนองแล้ว จากนั้นจึงพิจารณาจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง นโยบายแนวทางหรือขั้นตอนปฏิบัติต่างๆที่กำหนดขึ้นเป็นกิจกรรมการควบคุมเพื่อลดความเสี่ยงและทำให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์อย่างค้ำประกันถึงสิ่งต่างๆต่อไปนี้

1. ภายใต้งานต่างๆ ที่เลือกนั้นจะประกอบไปด้วยกิจกรรมต่างๆ ที่กำหนดขึ้นเพื่อที่จะตอบสนองต่อความเสี่ยง
2. กิจกรรมควบคุมต้องประกอบด้วยความคิดริเริ่มใหม่ๆ และกิจกรรมที่ช่วยลดความน่าจะเป็นที่เหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยงจะเกิดขึ้นหรือลดความเสียหายเมื่อเหตุการณ์นั้นได้เกิดขึ้นการกำหนดกิจกรรมควบคุมจึงมีความครอบคลุมการดำเนินงานในทุกๆ ด้าน
3. กำหนดตัวผู้รับผิดชอบในแต่ละกิจกรรมระยะเวลาในการปฏิบัติและควรวិเคราะห์ต้นทุนและผลประโยชน์ของกิจกรรมซึ่งประกอบด้วยค่าใช้จ่ายสำหรับกิจกรรมและระดับความเสี่ยงที่คงเหลือจากการปฏิบัติกิจกรรม

องค์ประกอบของแผนบริหารความเสี่ยง

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

3.6. การรายงานและการติดตามผล

เป็นการติดตามผลการดำเนินงานว่าหลังจากดำเนินกิจกรรมตามแผนปฏิบัติการแต่ละแผนแล้วความเสี่ยงลดลงหรือไม่อย่างไรโดยพิจารณาจากโอกาสและผลกระทบตามเกณฑ์ที่กำหนด แล้วจัดทำแผนภูมิความเสี่ยงใหม่ตามผลงาน มีการเปลี่ยนแปลงหรือไม่ เพื่อให้มั่นใจว่าการบริหารความเสี่ยงนั้นได้ผลจริง หากพบปัญหาจะสามารถกำหนดมาตรการจัดการความเสี่ยงได้ทันที

1. สำนัก/ผู้รับผิดชอบความเสี่ยง

รายงานความก้าวหน้าแผนบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร โดยมีผู้ประสานงานของแต่ละสำนัก ทำหน้าที่ในการติดตามและรายงานผลการดำเนินงานของแผนบริหารความเสี่ยง ต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงประจำสำนัก เพื่อพิจารณาตรวจสอบ ให้ข้อคิดเห็น และจัดส่งให้ผู้รับผิดชอบบริหารความเสี่ยงของ อ.อ.ป. รวมถึงประสานงาน/สอบถามข้อมูลกับผู้รับผิดชอบการบริหารความเสี่ยง อ.อ.ป. ด้วย

2. เลขานุการคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงฯ

นำข้อมูลจากรายงานความก้าวหน้าแผนบริหารความเสี่ยง อ.อ.ป. ของแต่ละสำนักมาวิเคราะห์และจัดทำเป็นรายงานสรุปผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงรายไตรมาส โดยติดตามผลกับสำนักหรือผู้รับผิดชอบแผนฯ และให้ความเห็นต่อผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงพร้อมนำเสนอรายงานสรุปผลดังกล่าวให้แก่/

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงฯ /ผู้บริหารระดับสูงเพื่อพิจารณาให้ความเห็นและนำเสนอต่อที่ประชุมคณะกรรมการตรวจสอบ อ.อ.ป. ก่อนเสนอต่อที่ประชุมคณะกรรมการของ อ.อ.ป. เพื่อพิจารณาให้ความเห็นเป็นรายไตรมาสเพื่อที่หน่วยงานที่เกี่ยวข้องจะได้ดำเนินการตามข้อคิดเห็น

3.7. ประเมินผลการบริหารความเสี่ยง

1. รายไตรมาส

เลขานุการคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงฯ นำข้อมูลจากรายงานสรุปผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงฯ แต่ละไตรมาส มารวบรวมประเมินผลการบริหารความเสี่ยงและจัดทำเป็นรายงานสรุปความก้าวหน้าผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง ปัญหาอุปสรรค แนวทางแก้ไขและจัดประชุมคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงฯ นำเสนอต่อที่ประชุมคณะกรรมการตรวจสอบ อ.อ.ป. และรายงานต่อคณะกรรมการของ อ.อ.ป.

2. รายปี

เลขานุการคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงฯ นำข้อมูลจากรายงานสรุปผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงฯ แต่ละไตรมาสมารวบรวมประเมินผลการบริหารความเสี่ยงและจัดทำเป็นรายงานสรุปความก้าวหน้าผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงประจำปี พร้อมกับจัดทำรายงานการบริหารความเสี่ยง อ.อ.ป. นำเสนอให้แก่ผู้บริหารระดับสูง คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงฯ คณะกรรมการตรวจสอบ เพื่อทราบให้ความเห็นจากนั้นรายงานต่อคณะกรรมการของ อ.อ.ป. และบรรจุไว้ในรายงานประจำปี (Annual Report) เพื่อเผยแพร่ต่อไป

3.8. การทบทวนการบริหารความเสี่ยง

เลขานุการการบริหารความเสี่ยงฯ นำข้อมูลสรุปจากรายงานสรุปผลการจัดการความเสี่ยงและความเห็นต่อผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงปัจจัยภายนอกและภายใน ข้อพิจารณาของคณะกรรมการของ อ.อ.ป. และคณะกรรมการตรวจสอบ อ.อ.ป. รวมถึงผลการประชุมร่วมกับผู้บริหารระดับสูงและหัวหน้าหน่วยงาน ที่เกี่ยวข้องมาดำเนินการทบทวนและประเมินผลการบริหารความเสี่ยงใหม่เพื่อจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงองค์กรต่อเนื่องต่อไป

บทที่ 4

แผนบริหารความเสี่ยง อ.อ.ป. ปี 2563

การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของ อ.อ.ป. ประจำปี 2563 มีกระบวนการเป็นขั้นตอนที่ต่อเนื่อง มีการติดตามและประเมินผล เพื่อให้ผู้บริหารมั่นใจว่าการบริหารความเสี่ยงสามารถตอบสนองต่อปัจจัยเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม และเป็นหลักประกันว่า จะสามารถลดความสูญเสียและเพิ่มโอกาสสำเร็จ ตามยุทธศาสตร์ของ องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้

4.1 การระบุความเสี่ยง

การระบุความเสี่ยงในปี 2563 คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ฯ ได้ร่วมกันพิจารณาจากแผนยุทธศาสตร์ ปี 2561 – 2565 แผนการดำเนินงานของ อ.อ.ป. ประจำปี 2563 บันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงานของ อ.อ.ป. ประจำปี 2563 (KPI) แผนบริหารความเสี่ยงที่ดำเนินการยังไม่แล้วเสร็จในปีที่ผ่านมา รายการความเสี่ยงที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในปี 2563 SWOT Analysis นโยบายที่สำคัญของรัฐ และผลการควบคุมภายในของ อ.อ.ป. ประจำปี 2562 นำมาวิเคราะห์ระบุความเสี่ยงที่จะทำให้ไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ตามยุทธศาสตร์และแผนงานดังกล่าวมี แผนงาน/กิจกรรมที่สำคัญจำนวน 35 แผนงาน/กิจกรรม ทำการวิเคราะห์ความเสี่ยงโดยการพิจารณาจากผลการดำเนินงาน ความเพียงพอของการควบคุม และการติดตามประเมินผล โดยแต่ละหัวข้อมีค่าคะแนน 1-3 หากผลรวมน้อยกว่า 6 จะนำไปประเมินความเสี่ยงโดยมีผลการวิเคราะห์ ดังนี้

แหล่งที่มาของความเสี่ยง	แผน/โครงการ/กิจกรรม	ผลการดำเนินงานในอดีต	การควบคุมภายใน	การติดตามประเมินผล	รวม
1. แผนยุทธศาสตร์ อ.อ.ป. ปี 2561-2565 (เฉพาะปี 2563)	1.1 การดำเนินงานตามโครงการในแผนยุทธศาสตร์ อ.อ.ป. ปี 2561 - 2565	2	2	3	7
2. แผนการดำเนินงานของ อ.อ.ป. ประจำปี 2563	2.1 แผนสร้างรายได้ตามเป้าหมาย	2	2	3	7
	2.2 แผนงานด้านค่าใช้จ่าย	3	2	3	8
	2.3 แผนงานด้านการลงทุน	1	2	3	6
	2.4 โครงการตามแผนยุทธศาสตร์ ปี 2561 - 2565	1	3	3	7
	2.5 แผนการดำเนินงานด้านการตอบสนองนโยบายภาครัฐ และบริการเชิงสังคม	2	2	3	7
3. บันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงานของ อ.อ.ป. ประจำปี 2563	3.1 การนำระบบบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ (EVM) มาใช้	2	3	2	7
	3.2 กำไรจากการดำเนินงาน (EBIDA)	2	2	3	7
	3.3 การบริหารสภาพคล่องกระแสเงินสดจากกิจกรรมดำเนินงาน	1	2	3	6
	3.4 ความสามารถในการบริหารแผนงานลงทุนของ อ.อ.ป.	1	2	3	6
	3.5 การดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ อ.อ.ป. ปี 2561 - 2565	2	2	3	7
	3.6 การส่งเสริมปลูกไม้เศรษฐกิจเพื่อเศรษฐกิจ สังคมและสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน	3	3	3	9

แหล่งที่มาของความเสี่ยง	แผน/โครงการ/กิจกรรม	ผลการดำเนินงานในอดีต	การควบคุมภายใน	การติดตามประเมินผล	รวม
4. การวิเคราะห์สถานภาพของ อ.อ.ป. (SWOT Analysis) ด้านจุดอ่อน	4.1 ด้านการผลิต ผลผลิตสวนป่าต่อหน่วยพื้นที่อยู่ในระดับต่ำ คุณภาพวัตถุดิบไม่สม่ำเสมอ เนื่องจากการปลูกสวนป่าไม่มุ่งเน้นกำไรสูงสุด	1	2	3	5
	4.2 ขาดการวิจัยและพัฒนา ด้านสวนป่า ด้านวัตถุดิบ ด้านอุตสาหกรรมไม้ ด้านการตลาดเชิงรุกขาดการออกแบบผลิตภัณฑ์ที่ทันสมัย สินค้าที่หลากหลายตรงตามความต้องการของลูกค้า และตลาด	1	2	2	5
	4.3 ด้านการลงทุนขาดการลงทุนในด้านเครื่องจักร อุปกรณ์ทันสมัย เทคโนโลยีใหม่ ๆ เพื่อเพิ่มผลผลิตลดการสูญเสียในกระบวนการผลิตและสร้างมูลค่าเพิ่มของสินค้ามาเป็นเวลานาน	2	2	3	7
	4.4 ด้านการเงิน ขาดสภาพคล่องทางการเงิน ขาดประสิทธิภาพในการหาแหล่งเงินลงทุน ขาดบุคลากรที่เชี่ยวชาญเฉพาะด้านการเงิน และการหาแหล่งเงินทุนในการลงทุนสร้างผลผลิตในระยะยาว ขาดการบริหารสินทรัพย์ที่มีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุด	1	2	3	6
	4.5 ด้านการบริหารบุคคล โครงสร้างองค์กรมีหน่วยงานสนับสนุนมากและมีลำดับชั้นการบังคับบัญชามาก	2	2	2	6
	4.6 ขาดระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ใช้ในการบริหารจัดการสินค้าคงคลัง การขนส่ง การกระจายสินค้า เพิ่มการจำหน่ายตามจุดต่าง ๆ	1	2	2	5
5. นโยบายที่ได้รับการมอบหมายจากรัฐบาล	5.1 การลดพื้นที่ปลูกพืชเกษตรและต้นยางพารา ในพื้นที่ป่าสงวนแห่งชาติ	2	2	3	7
	5.2 การส่งเสริมปลูกไม้เศรษฐกิจเพื่อเศรษฐกิจ สังคมและสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน	2	2	3	7
	5.3 การปฏิบัติตามหลักเกณฑ์การบริหารจัดการองค์กรใหม่ของรัฐวิสาหกิจ	1	2	2	5
6. ปัจจัยเสี่ยงที่ยังดำเนินการไม่แล้วเสร็จในปีที่ผ่านมา	6.1. ฝี่เสื่อหนอนเจาะต้นสักแพร่ระบาดเข้าทำลายต้นสัก	1	2	2	5
	6.2. สภาพคล่องกระแสเงินสดไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	1	2	3	6
	6.3. การเบิกจ่ายงบประมาณในภาพรวมของ อ.อ.ป. ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	1	2	3	5
	6.4. การนำเงินจากการขายที่ดินไปลงทุนไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	1	2	3	6
	6.5 การส่งรายได้คืนกระทรวงการคลัง	1	2	3	6

แหล่งที่มาของความเสี่ยง	แผน/โครงการ/กิจกรรม	ผลการดำเนินงานในอดีต	การควบคุมภายใน	การติดตามประเมินผล	รวม
	6.6 พนักงานไม่ปฏิบัติตามระเบียบ ข้อบังคับ และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง	2	2	2	6
7. ความเสี่ยงที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในปี 2563	7.1 ผู้ปฏิบัติงานขาดความเข้าใจใน พ.ร.บ. จัดซื้อจัดจ้างฯ	1	2	2	5
	7.2 ไม่สามารถสรรหาบุคลากรให้เพียงพอกับปริมาณงาน	2	2	2	6
	7.3 ไม่สามารถจำหน่ายสินค้าคงเหลือ ไม่ชงท่อนได้	1	2	3	6
	7.4 ไม่สามารถจำหน่ายไม้แปรรูปและผลิตภัณฑ์สินค้าคงเหลือได้	1	2	3	6
	7.5 รายได้การท่องเที่ยวน้อยกว่าเป้าหมาย	1	2	3	6
	7.6 สามารถก่อสร้างโรงงานแปรรูปไม้ในสวนป่าได้ เนื่องจากราษฎรประท้วง	1	2	3	6
	7.7 ไม่สามารถรื้อปลูกไม้ยางพาราได้ตามแผน	2	2	3	7
	7.8 ฝนตกชุกทำให้ผลผลิตยางพาราไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	2	2	3	7

ตารางเกณฑ์พิจารณาคะแนน

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

โดย องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ จะพิจารณานำแผนงานที่ได้คะแนนต่ำกว่า 6 คะแนน ไปประเมินความเสี่ยงต่อไป

แผน/โครงการ/กิจกรรม	ผลการดำเนินงานในอดีต	ความเพียงพอของการควบคุมภายใน	ความเพียงพอการติดตามประเมินผล	รวม	เหตุผลที่นำไปประเมินความเสี่ยง
1. กำไรจากการดำเนินงาน (EBIDA) ไม่ได้ตามเป้าหมาย	2	2	3	7	รายได้ในปี 2563 มีความเสี่ยงที่จะได้ต่ำกว่าเป้าหมาย
2. สภาพคล่องกระแสเงินสด ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	1	2	3	6	กระแสเงินสดสุทธิ (ได้มา - ใช้ไป) จากการดำเนินงานในปีที่ผ่านมาต่ำกว่าเป้าหมาย

แผน/โครงการ/กิจกรรม	ผลการดำเนินงานในอดีต	ความเพียงพอของการควบคุมภายใน	ความเพียงพอการติดตามประเมินผล	รวม	เหตุผลที่นำไปประเมินความเสี่ยง
3. แผนงานด้านการลงทุน ไม่ได้ตามเป้าหมาย	1	2	3	6	การใช้จ่ายงบประมาณลงทุนในอดีต ต่ำกว่าเป้าหมาย
4. ผลผลิตสวนป่าต่อหน่วยพื้นที่อยู่ในระดับต่ำ คุณภาพวัตถุดิบไม่สม่ำเสมอ	1	2	3	6	ผลผลิตต่อหน่วยพื้นที่ในอดีตอยู่ในระดับค่อนข้างต่ำ
5. การวิจัยและพัฒนาด้านสวนป่า ด้านวัตถุดิบ ด้านอุตสาหกรรมไม้ ด้านการตลาดเชิงรุก การออกแบบผลิตภัณฑ์ที่ทันสมัย สินค้าที่หลากหลายตรงตามความต้องการของลูกค้า และตลาดไม่เพียงพอ	1	2	2	5	สถานศึกษา และหน่วยงานราชการได้เข้ามาวิจัยในสวนป่าจำนวนมาก และได้มอบรายงานการวิจัยในสวนป่า
6. ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ใช้ในการบริหารจัดการสินค้าคงคลัง การขนส่ง การกระจายสินค้าเพิ่มการจำหน่ายตามจุดต่าง ๆ ไม่เพียงพอ (SWOT)	1	2	2	5	ในปี 2562 อ.อ.ป. จะมีการจัดทำแผนดิจิทัล และดำเนินการตามแผนปฏิบัติการต่อไป
7. การส่งเสริมปลูกไม้เศรษฐกิจ เพื่อเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน ไม่ได้ตามเป้าหมาย (KPI)	3	3	3	9	ในปี 2563 มีการกำหนดเป้าหมายไว้สูงมาก
8. การปฏิบัติตามหลักเกณฑ์การบริหารจัดการองค์กรใหม่ของรัฐวิสาหกิจ	1	2	2	5	เป็นการดำเนินการตามหลักเกณฑ์ใหม่
9. ฝึเสื่อหอนอนเจาะต้นสักแพร่ระบาดเข้าทำลายต้นสัก	1	2	2	5	การดำเนินการล่าช้ากว่าแผน
10. การนำเงินจากการขายที่ดินไปลงทุนไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	1	2	3	6	มีการนำเงินจากการขายที่ดินไปลงทุนต่อเนื่องในปี 2563
11. การส่งรายได้คืนกระทรวงการคลัง	2	2	3	7	ต้องนำส่งเงินรายได้ต่อเนื่องในปี 2563
12. พนักงานไม่ปฏิบัติตามระเบียบ ข้อบังคับ และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง	2	2	2	6	ต้องดำเนินการต่อเนื่องในปี 2563
13. ผู้ปฏิบัติงานขาดความเข้าใจใน พ.ร.บ. การจัดซื้อจัดจ้างและการพัสดุฯ พ.ศ. 2560	1	2	2	5	การจัดซื้อจัดจ้างในปีที่ผ่านมา ล่าช้ากว่าแผนกำหนด
14. ไม่สามารถสรรหาบุคลากรให้เพียงพอกับการปริมาณงาน	1	2	2	5	อ.อ.ป. พิจารณาจ้างบุคลากรให้เหมาะสมกับงาน
15. ไม่สามารถจำหน่ายไม้ซุงสักค้ำสต็อกได้	1	2	3	6	มีไม้ซุงสักค้ำในสต็อก
16. ไม่สามารถจำหน่ายไม้แปรรูปและผลิตภัณฑ์ค้ำสต็อกได้	1	2	3	6	มีไม้แปรรูปและผลิตภัณฑ์ค้ำสต็อก
17. รายได้การท่องเที่ยวน้อยกว่าเป้าหมาย	1	2	3	6	มีรายได้การท่องเที่ยวน้อยกว่าเป้าหมาย
18. ไม่สามารถก่อสร้าง เนื่องจากราษฎรประท้วง	1	2	3	6	ไม่สามารถก่อสร้าง เนื่องจากราษฎรประท้วง
19. ไม่สามารถรื้อปลูกไม้ยางพาราได้ตามแผน	2	2	3	7	สามารถรื้อปลูกไม้ยางพาราได้ตามแผน
20. ฝนตกชุกทำให้ผลผลิตยางพาราไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	2	2	3	7	ฝนตกชุกทำให้ผลผลิตยางพาราไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

4.2 การประเมินความเสี่ยง

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงฯ ได้ร่วมกันพิจารณากำหนดระดับความเสี่ยงของกิจกรรมที่จะทำให้เกิดไม่บรรลุวัตถุประสงค์ โดยพิจารณาโอกาสเกิด และผลกระทบของความเสี่ยงถ้ามีผลลัพธ์ตั้งแต่ 12 ขึ้นไปจะนำไปบริหารความเสี่ยงดังนี้

แผน/โครงการ/กิจกรรม	โอกาสจะเกิดความเสี่ยง	ผลกระทบของความเสี่ยง	ผลลัพธ์	เหตุผล
1. กำไรจากการดำเนินงาน (EBIDA) ไม่ได้ตามเป้าหมาย	3	4	12	
2. สภาพคล่องกระแสเงินสด ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	4	5	20	
3. แผนงานด้านการลงทุน ไม่ได้ตามเป้าหมาย	4	4	16	
4. ผลผลิตสวนป่าต่อหน่วยพื้นที่อยู่ในระดับต่ำ คุณภาพวัตถุดิบไม่สม่ำเสมอ	3	3	9	การปลูกสร้างสวนป่าปีที่ผ่านมาได้ตามเป้าหมาย
5. การวิจัยและพัฒนาด้านสวนป่า ด้านวัตถุดิบ ด้านอุตสาหกรรมไม้ ด้านการตลาดเชิงรุก การออกแบบผลิตภัณฑ์ที่ทันสมัย สินค้าที่หลากหลายตรงตามความต้องการของลูกค้า และตลาดไม่เพียงพอ	3	4	12	การวิจัยและพัฒนาต้องดำเนินการต่อเนื่อง
6. ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ใช้ในการบริหารจัดการสินค้าคงคลัง การขนส่ง การกระจายสินค้า เพิ่มการจำหน่ายตามจุดต่าง ๆ ไม่เพียงพอ (SWOT)	3	4	12	ต้องดำเนินการตามแผนดิจิทัล
7. การส่งเสริมปลูกไม้เศรษฐกิจ เพื่อเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน ไม่ได้ตามเป้าหมาย (KPI)	3	4	12	การส่งเสริมมีเป้าหมายสูงมาก
8. การปฏิบัติตามหลักเกณฑ์การบริหารจัดการองค์กรใหม่ของรัฐวิสาหกิจ	4	4	16	เป็นการดำเนินการตามหลักเกณฑ์ใหม่
9. ฝิเสื่อหนอนเจาะต้นสักแพร่ระบาดเข้าทำลายต้นสัก	5	5	25	ไม้สักถูกเจาะทำลายจำนวนมาก
10. การนำเงินจากการขายที่ดินไปลงทุนไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	3	4	12	มีการนำเงินไปลงทุนต่อเนื่อง
11. การส่งรายได้คืนกระทรวงการคลัง	3	4	12	ต้องนำส่งเงินรายได้ต่อเนื่องไปในปี 2563
12. พนักงานไม่ปฏิบัติตามระเบียบ ข้อบังคับ และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง	3	4	12	บริหารความเสี่ยงต่อเนื่อง
13. ผู้ปฏิบัติงานขาดความเข้าใจใน พ.ร.บ. การจัดซื้อจัดจ้างและการพัสดุฯ พ.ศ. 2560	3	3	9	พนักงานมีทักษะการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น
14. ไม่สามารถสรรหาบุคลากรให้เพียงพอกับปริมาณงาน	3	3	9	อ.อ.ป. พิจารณาจ้างบุคลากรให้เหมาะสมกับปริมาณงาน
15. ไม่สามารถจำหน่ายไม้ซุงสักค้ำงสต็อค	3	3	9	นำไปบริหารในกระแสเงินสด

แผน/โครงการ/กิจกรรม	โอกาสจะเกิดความเสี่ยง	ผลกระทบของความเสี่ยง	ผลลัพธ์	เหตุผล
16. ไม่สามารถจำหน่ายไม้แปรรูปและผลิตภัณฑ์ค้างสต็อกได้	3	3	9	นำไปบริหารในกระแสเงินสด
17. รายได้การท่องเที่ยวน้อยกว่าเป้าหมาย	3	3	9	นำไปบริหารใน EBIDA
18. ไม่สามารถก่อสร้าง เนื่องจากราษฎรประท้วง	3	3	9	ดำเนินการประชาสัมพันธ์กับราษฎรล่วงหน้า
19. ไม่สามารถรื้อปลูกไม้ยางพาราได้ตามแผน	3	3	9	ดำเนินการควบคุมภายใน
20. ฝนตกชุกทำให้ผลผลิตยางพาราไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	3	3	9	นำไปบริหารใน EBIDA

การแบ่งประเภทความเสี่ยง

ประเภทความเสี่ยง	รายการความเสี่ยง	โอกาสเกิด	ผลกระทบ	ผลลัพธ์	การตอบสนองความเสี่ยง
ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)	S1 กำไรจากการดำเนินงาน (EBIDA) ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	3	4	12	การควบคุม (Treat) นำไปบริหารความเสี่ยง
ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk)	O1 ดำเนินการตามแผนปฏิบัติการ ส่งเสริมปลูกไม้เศรษฐกิจเพื่อเศรษฐกิจ สังคมและสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืนไม่แล้วเสร็จตามกำหนด	3	4	12	การควบคุม (Treat) นำไปบริหารความเสี่ยง
	O2.การนำผลการวิจัยมาใช้ในการพัฒนาธุรกิจ	3	4	12	การควบคุม (Treat) นำไปบริหารความเสี่ยง
	O3.การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการพัฒนาธุรกิจ	3	4	12	การควบคุม (Treat) นำไปบริหารความเสี่ยง
	O4.การปฏิบัติตามหลักเกณฑ์การบริหารจัดการองค์กรใหม่ของรัฐวิสาหกิจ	4	4	16	การควบคุม (Treat) นำไปบริหารความเสี่ยง
	O5 ฝึเสื้อหอนอนเจาะต้นสักแพร่ระบาดเข้าทำลายต้นสัก	5	5	25	การควบคุม (Treat) นำไปบริหารความเสี่ยง
ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)	F1 สภาพคล่องกระแสเงินสดไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	5	5	25	การควบคุม (Treat) นำไปบริหารความเสี่ยง
	F2 การเบิกจ่ายงบลงทุนในภาพรวมของ อ.อ.ป. ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	5	5	25	การควบคุม (Treat) นำไปบริหารความเสี่ยง
	F3.การนำรายได้จากการขายที่ดินไปลงทุนไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	3	4	12	การควบคุม (Treat) นำไปบริหารความเสี่ยง
	F4. การจัดส่งเงินรายได้คืนกระทรวงการคลัง	3	4	12	การควบคุม (Treat) นำไปบริหารความเสี่ยง
ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ (Compliance Risk)	C1 พนักงานไม่ปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับ และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง	3	4	16	การควบคุม (Treat) นำไปบริหารความเสี่ยง

ปัจจัยเสี่ยงของ อ.อ.ป. ประจำปี 2563

เลขานุการฯ ได้ดำเนินการรวบรวม ปัจจัยเสี่ยงของ อ.อ.ป. รวม 11 ปัจจัยเสี่ยง ดังนี้

- 1) กำไรจากการดำเนินงาน (EBIDA) ไม่ได้ตามเป้าหมาย
- 2) ดำเนินการตามแผนปฏิบัติการส่งเสริมปลูกไม้เศรษฐกิจฯ ไม่แล้วเสร็จตามกำหนด
- 3) การนำผลการวิจัยมาใช้ในการพัฒนาธุรกิจ
- 4) การนำเทคโนโลยีมาพัฒนาธุรกิจ
- 5) การปฏิบัติตามหลักเกณฑ์การบริหารจัดการองค์กรใหม่ของรัฐวิสาหกิจ
- 6) ฝึลื้อหนอนเจาะต้นสักแพร่ระบาดเข้าทำลายต้นสัก
- 7) สภาพคล่องกระแสเงินสดไม่เป็นไปตามเป้าหมาย
- 8) การเบิกจ่ายงบประมาณในภาพรวมของ อ.อ.ป. ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย
- 9) การนำรายได้จากการจำหน่ายที่ดิน ไปลงทุนไม่ได้ตามเป้าหมาย
- 10) การจัดส่งเงินรายได้คืนกระทรวงการคลัง
- 11) การไม่ปฏิบัติตามระเบียบ ข้อบังคับ และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงได้พิจารณาปรับปรุงรายการความเสี่ยง โดยได้รายการความเสี่ยงประจำปี 2563 ดังนี้

- 1) กำไรจากการดำเนินงาน (EBIDA) ไม่ได้ตามเป้าหมาย
- 2) การนำเทคโนโลยีและผลการวิจัยมาใช้ในการพัฒนาเทคโนโลยี
- 3) สภาพคล่องกระแสเงินสดไม่เป็นไปตามเป้าหมาย
- 4) การเบิกจ่ายงบประมาณในภาพรวมของ อ.อ.ป. ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย
- 5) การนำรายได้จากการจำหน่ายที่ดิน ไปลงทุนไม่ได้ผลตอบแทนตามเป้าหมาย
- 6) การปฏิบัติตามหลักเกณฑ์การบริหารจัดการองค์กรใหม่ของรัฐวิสาหกิจ
- 7) การพัฒนาศักยภาพและขีดความสามารถของบุคลากร ไม่เพียงพอต่อปฏิบัติงาน
- 8) การปฏิบัติตามมาตรการ การแก้ไขปัญหาการบุกรุกพื้นที่สวนป่าไม่ครบถ้วน

จากความคิดเห็นของคณะกรรมการตรวจสอบ อ.อ.ป. คณะทำงานจึงได้ดำเนินการจัดทำแผนที่ความเสี่ยง และแผนบริหารความเสี่ยงประจำปี 2563 โดยมีปัจจัยเสี่ยง 9 ปัจจัยเสี่ยง ดังนี้


- 1) กำไรจากการดำเนินงาน (EBIDA) ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย
- 2) ผลตอบแทนการลงทุนของโครงการที่ใช้รายได้จากการจำหน่ายที่ดินไปดำเนินการไม่ได้ตามเป้าหมาย
- 3) ไม่สามารถนำเทคโนโลยีสารสนเทศและผลการวิจัยมาใช้ในการดำเนินงาน
- 4) การปฏิบัติตามหลักเกณฑ์การประเมินผลการบริหารจัดการองค์กร ไม่ได้ตามเป้าหมาย
- 5) ศักยภาพของบุคลากรด้านอุตสาหกรรมไม้ไม่เพียงพอกับการปฏิบัติงานในหน้าที่ที่รับผิดชอบ
- 6) กระแสเงินสดรับจากกิจกรรมดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย
- 7) การเบิกจ่ายงบประมาณในภาพรวมของ อ.อ.ป. ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย
- 8) การเกิดข้อพิพาท ถูกคู่สัญญาฟ้องร้องดำเนินคดี
- 9) การไม่ปฏิบัติตามมาตรการป้องกันการบุกรุกพื้นที่สวนป่าเศรษฐกิจ

การวิเคราะห์ต้นทุนผลประโยชน์ (Cost Benefit Analysis)


รายการความเสี่ยง	การวิเคราะห์	การเลือกใช้กลยุทธ์	การไม่เลือกใช้กลยุทธ์
<p>ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ปัจจัยเสี่ยงที่ 1 S1 กำไรจากการดำเนินงาน (EBIDA) ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย</p>	<p>เชิงปริมาณ/เชิงคุณภาพ องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ดำเนินการด้านธุรกิจป่าไม้ อุตสาหกรรมไม้ การท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ และอื่นๆโดยมีค่า EBIDA เป็นตัวชี้วัดผลการดำเนินงานตัวหนึ่ง เพื่อเทียบว่าหน่วยงานมีความสามารถในการทำกำไรจากรุรกิจมากน้อยเพียงใดจากการดำเนินงาน ซึ่งในปี 2562 อ.อ.ป. มีสัดส่วนรายได้จากการซื้อขายไม้แปรรูป รายได้จากผลผลิตสวนป่าไม้สัก และรายได้จากผลผลิตยางพารา และจากรุรกิจอุตสาหกรรมไม้เป็นส่วนใหญ่ และในปี 2563 ยังคงมีรายการที่คาดว่าจะสร้างรายได้ให้กับ อ.อ.ป. ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย เช่น รายได้จากไม้สักสวนป่า รายได้จากผลผลิตอุตสาหกรรมไม้ รายได้จากผลผลิตน้ำยางพารา เป็นต้น</p> <p>การประเมินความเสี่ยง โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงจากรายได้ไม้สักสวนป่า, อุตสาหกรรมไม้, น้ำยางพาราไม่ได้ตามเป้าหมาย อยู่ในระดับ สูงมาก (L=5) ผลกระทบกำไรจากการดำเนินงาน (EBIDA) ต่ำกว่าเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานของ อ.อ.ป. อยู่ในระดับ สูงมาก (I=5) จากการประเมินโอกาสจะเกิดความเสี่ยงและผลกระทบความเสี่ยงกำไรจากการดำเนินงาน(EBIDA)ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย อยู่ในระดับสูงมาก (LxI=5x5=25)</p>	<p>การควบคุม (Treat) EBIDA แสดงถึงความสามารถในการทำกำไรขององค์กร อ.อ.ป. มี EBIDA เป็นตัวชี้วัดขององค์กรมาโดยตลอด เพื่อให้ค่า EBIDA เป็นไปตามเป้าหมาย ซึ่งต้องมีการบริหารความเสี่ยง</p> <p>การโอนความเสี่ยง (Transfer) ด้านธุรกิจอุตสาหกรรมไม้มีการสร้างรายได้จากการจำหน่ายไม้แปรรูป มีเป้าหมายในการจำหน่าย 181,766 ลบ.ฟ. รายได้ 145.54 ล้านบาท อ.อ.ป. ไม่สามารถผลิตไม้แปรรูปในปริมาณมากได้จึงต้องจ้าง โรงเลื่อยเอกชนร่วมแปรรูปไม้ให้ได้ตามเป้าหมาย</p>	<p>การยอมรับ (Take, Accept) ค่า EBIDA มีผลต่อการการลงทุนปลูกป่า ถ้ามีค่าต่ำกว่าเป้าหมายมาก จะทำให้ไม่สามารถดำเนินการปลูกสร้างสวนป่าต่อไปได้ จึงไม่สามารถใช้กลยุทธ์ยอมรับได้</p> <p>การยกเลิก (Terminate) ค่า EBIDA เกิดจากผลการดำเนินงานของ องค์กร ใช้วัดผลการดำเนินงานขององค์กร ไม่สามารถยกเลิกได้</p>




การวิเคราะห์ต้นทุนผลประโยชน์ (Cost Benefit Analysis)

รายการความเสี่ยง	การวิเคราะห์	การเลือกใช้กลยุทธ์	การไม่เลือกใช้กลยุทธ์
<p>ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ปัจจัยเสี่ยงที่ 2 S2 ผลตอบแทนการลงทุนของโครงการที่ใช้รายได้จากการจำหน่ายที่ดินไปดำเนินการไม่ได้ตามเป้าหมาย</p> 	<p>เชิงปริมาณ/เชิงคุณภาพ ในปี 2561 อ.อ.ป. มีรายได้จากการจำหน่ายที่ดิน อ.วังน้อย จ.พระนครศรีอยุธยา ให้กับ บจก.ไปรษณีย์ไทย และในปี 2562 จะนำรายได้ไปใช้ในการลงทุนเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานด้านอุตสาหกรรมไม้และการทำไม้ วงเงิน 80.43 ล้านบาท ในปี 2562 อ.อ.ป. ได้มีการเบิกจ่ายทั้งสิ้น 3.40 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 3.72 โดยในงบลงทุนเพิ่มเติมระหว่างปี 2562 มีการผูกพันการจ่ายเงิน (มีสัญญา) จำนวน 56.92 ล้านบาท และที่มีการผูกพันดำเนินการ (ยังไม่มีสัญญา) จำนวน 14.13 ล้านบาท รวมคงเหลืออนุมัติผูกพัน ทั้งสิ้น 76.41 ล้านบาท</p> <p>ในปี 2563 อยู่ระหว่างดำเนินการตามสัญญาการจัดซื้อจัดจ้าง โดย ออ.ป.เหนือบน ดำเนินการก่อสร้างโรงงานแปรรูปไม้และผลิตภัณฑ์ ออ.ป.กลาง จัดซื้อยานพาหนะในการทำไม้ เมื่อดำเนินการแล้วเสร็จ จึงเร่งผลิตสินค้า และผลิตภัณฑ์ตามเป้าหมาย</p> <p>การประเมินความเสี่ยง โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง ผลผลิตจากโครงการลงทุนเพิ่มประสิทธิภาพจะไม่เป็นไปตามเป้าหมาย (L=5) ผลกระทบ รายได้จากโครงการลงทุนเพิ่มประสิทธิภาพไม่เป็นไปตามเป้าหมาย อยู่ในระดับ สูงมาก (I=5) จากการประเมินโอกาสจะเกิดความเสี่ยงและผลกระทบความเสี่ยง ผลตอบแทนการลงทุนของโครงการที่ใช้รายได้จากการจำหน่ายที่ดินไปดำเนินการไม่ได้ตามเป้าหมายอยู่ในระดับสูงมาก (LxI=5x5=25)</p>	<p>การควบคุม (Treat) อ.อ.ป. ต้องเร่งรัดติดตามการลงทุนเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานและดำเนินการผลิตจำหน่ายสินค้าให้ได้ตามแผน จึงใช้การควบคุมความเสี่ยง</p>	<p>การยอมรับ (Take, Accept) เพื่อให้การลงทุนมีประสิทธิภาพและเป็นไปตามแผนจึงไม่สามารถใช้กลยุทธ์การยอมรับได้</p> <p>การยกเลิก (Terminate) อ.อ.ป. ต้องการเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน การปลูกป่าอุตสาหกรรมไม้ และการตลาด จึงไม่สามารถยกเลิกการดำเนินการได้</p> <p>การโอนความเสี่ยง (Transfer) การลงทุน การจัดซื้อจัดจ้างของหน่วยงาน การผลิตไม้แปรรูป จากโรงงานที่ได้ลงทุนก่อสร้าง จึงจำเป็นต้องผลิตให้ได้ตามแผน ไม่สามารถโอนความเสี่ยงได้</p>


การวิเคราะห์ต้นทุนผลประโยชน์ (Cost Benefit Analysis)

รายการความเสี่ยง	การวิเคราะห์	การเลือกใช้กลยุทธ์	การยอมรับ (Take, Accept)
<p>ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน ปัจจัยเสี่ยงที่ 3 O1 ไม่สามารถนำเทคโนโลยีสารสนเทศและผลการวิจัยมาใช้ในการดำเนินงาน</p> 	<p>เชิงปริมาณ/เชิงคุณภาพ อ.อ.ป. เริ่มนำแผนปฏิบัติการดิจิทัลองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ระยะ 5 ปี พ.ศ. 2562-2566 เข้ามาใช้ในการดำเนินงาน โดย แผนปฏิบัติการดิจิทัลฯ มี 4 กลยุทธ์ ดังนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานรองรับการเข้าสู่องค์กรดิจิทัล ขับเคลื่อนธุรกิจขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล ยกระดับการบริหารองค์กรที่มีประสิทธิภาพและธรรมาภิบาล พัฒนาศักยภาพบุคลากรสู่ยุคเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัล <p>กลยุทธ์ที่ 1 พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานรองรับการเข้าสู่องค์กรดิจิทัล นั้น มาจากแผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจสาขาทรัพยากรธรรมชาติของ อ.อ.ป. ปี 2561-2565 ยุทธศาสตร์ที่ 4 สนับสนุนการใช้นวัตกรรมเทคโนโลยีให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ประเทศไทย 4.0 และแผน DE โดยจัดทำฐานข้อมูลความรู้ พร้อมทั้งเปิดสู่สาธารณชน (Open data) เช่น ข้อมูลการพัฒนาเศรษฐกิจ เป็นต้น และการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมมาใช้โดยมีการประเมินและรายงานผลตามมาตรฐานสากล</p> <p>ในปี 2563 แผนปฏิบัติการมุ่งเน้นให้ปรับปรุงฮาร์ดแวร์ องค์ประกอบพื้นฐานของระบบไอที อ.อ.ป. คาดว่าจะดำเนินการได้ตามแผนปฏิบัติการสำหรับการดำเนินงานด้านการวิจัยและพัฒนาในปี 2562 ส.ว.ป. ได้รวบรวมผลงานวิจัย ที่หน่วยงานต่าง ๆ ดำเนินการศึกษาในพื้นที่สวนป่าและอุตสาหกรรมไม้ของ อ.อ.ป. ตลอดจนแหล่งภายนอก ที่ดำเนินการศึกษาวิจัยความรู้ที่มีประโยชน์ต่อการดำเนินงานของ อ.อ.ป. และเผยแพร่ ให้ผู้ปฏิบัติงานทราบ เพื่อนำงานวิจัยไปใช้ในการปฏิบัติงาน และ หน่วยงานสวนป่าของ อ.อ.ป. ได้ดำเนินการศึกษาพัฒนาเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานด้วย ดังนั้น หากผู้ปฏิบัติงานไม่นำผลงานวิจัยไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน อาจก่อให้เกิดผลกระทบกับรายได้ที่ลดลง และต้นทุนที่เพิ่มขึ้นในระยะยาว</p> <p>การประเมินความเสี่ยง โอกาสที่สำนักผลิตจะไม่มีการศึกษาผลงานวิจัย และ นำผลงานวิจัยไปใช้ในการดำเนินงาน อยู่ในระดับสูงมาก (L=5) ผลกระทบที่หน่วยงานดำเนินงานไม่เป็นไปตามแผนอยู่ในระดับสูงมาก (I=5) จากการประเมินโอกาสจะเกิดความเสี่ยงและผลกระทบความเสี่ยง การไม่สามารถนำเทคโนโลยีสารสนเทศและผลการวิจัยมาใช้ในการดำเนินงาน อยู่ในระดับสูงมาก (LxI=5x5=25)</p>	<p>การควบคุม (Treat) อ.อ.ป. ต้องวิเคราะห์ปัญหาการทำงานในด้านต่างๆ และนำผลการวิจัยมาใช้แก้ปัญหาในการดำเนินงาน เพื่อให้การดำเนินงานของ อ.อ.ป. เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ จึงต้องใช้กลยุทธ์ควบคุมความเสี่ยง</p>	<p>อ.อ.ป. จำเป็นต้องนำผลการวิจัยมาใช้ในการดำเนินงาน จึงไม่สามารถยอมรับความเสี่ยงได้</p> <p>การยกเลิก (Terminate) อ.อ.ป. จำเป็นต้องนำผลการวิจัยมาใช้ในการดำเนินงาน จึงไม่สามารถยกเลิกได้</p> <p>การโอนความเสี่ยง (Transfer) การนำผลวิจัยมาใช้ในการดำเนินงาน เป็นหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ของ อ.อ.ป. จึงไม่สามารถโอนความเสี่ยงได้</p>

การวิเคราะห์ต้นทุนผลประโยชน์ (Cost Benefit Analysis)

รายการความเสี่ยง	การวิเคราะห์	การเลือกใช้กลยุทธ์	การไม่เลือกใช้กลยุทธ์
<p>ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน ปัจจัยเสี่ยงที่ 4 O2 การปฏิบัติตามหลักเกณฑ์การประเมินผลการบริหารจัดการองค์กรไม่ได้ตามเป้าหมาย</p> 	<p>เชิงปริมาณ/เชิงคุณภาพ สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) ได้ประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจตามระบบประเมินรัฐวิสาหกิจ ปี 2562 และปี 2563 มีการปรับปรุงกรอบการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจตามระบบประเมินรัฐวิสาหกิจฉบับ โดยแบ่งเป็น 2 ส่วน ดังนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ผลการดำเนินงาน (น้ำหนักร้อยละ 60 +/- 15) 2. ด้าน Core Business Enablers (น้ำหนักร้อยละ 40 +/- 15) <p>สคร. กำหนดให้รัฐวิสาหกิจดำเนินการตามเกณฑ์บริหารจัดการองค์กรใหม่เพื่อส่งเสริมให้รัฐวิสาหกิจตอบสนองกับสภาพแวดล้อมในการดำเนินการธุรกิจ การแข่งขัน ความต้องการของผู้ใช้บริการ และบริษัทที่เปลี่ยนแปลงไป</p> <p>โดยหลักเกณฑ์ดังกล่าวเป็นหลักเกณฑ์ใหม่จึงต้องศึกษาแนวทางการดำเนินงาน เพื่อการบริหารจัดการองค์กรในด้านต่างๆ ให้สามารถบรรลุผลการดำเนินงานได้ตามที่คาดหวังไว้ หากพนักงาน อ.อ.ป. มีความเข้าใจในเกณฑ์การประเมินฯ และดำเนินการตามหลักเกณฑ์ดังกล่าวได้อย่างถูกต้อง และตรงตามกรอบระยะเวลา จะทำให้ อ.อ.ป. มีผลคะแนนการประเมินที่ดีขึ้น</p> <p>การประเมินความเสี่ยง โอกาสที่แผนปฏิบัติการฯ จะไม่แล้วเสร็จตามเป้าหมายอยู่ในระดับสูงมาก (L=5) ผลกระทบการดำเนินงานตามกิจกรรมในแผนปฏิบัติการฯ จะไม่เป็นไปตามเป้าหมาย อยู่ในระดับ สูงมาก (I=5) จากการประเมินโอกาสจะเกิดความเสี่ยงและผลกระทบความเสี่ยง การปฏิบัติตามหลักเกณฑ์การประเมินผลการบริหารจัดการองค์กร ไม่ได้ตามเป้าหมาย อยู่ในระดับสูงมาก (LxI=5x5=25)</p>	<p>การควบคุม (Treat) อ.อ.ป. ต้องดำเนินการตามหลักเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ จึงต้องใช้กลยุทธ์การควบคุมโดยการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง เพื่อลดความเสี่ยง</p>	<p>การยอมรับ (Take, Accept) อ.อ.ป. จำเป็นต้องใช้เกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานใหม่ปี 2563 ในการดำเนินงาน ไม่สามารถยอมรับได้</p> <p>การยกเลิก (Terminate) อ.อ.ป. ไม่สามารถยกเลิกการดำเนินงานตามเกณฑ์ประเมินผลการดำเนินงานใหม่ปี 2563 ได้</p> <p>การโอนความเสี่ยง (Transfer) ดำเนินงานตามเกณฑ์ประเมินผลการดำเนินงานใหม่ปี 2563 เป็นเกณฑ์ที่รัฐวิสาหกิจทุกหน่วยงานต้องปฏิบัติ จึงไม่สามารถโอนความเสี่ยงได้</p>

การวิเคราะห์ต้นทุนผลประโยชน์ (Cost Benefit Analysis)

รายการความเสี่ยง	การวิเคราะห์	การเลือกใช้กลยุทธ์	การไม่เลือกใช้กลยุทธ์
<p>ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน ปัจจัยเสี่ยงที่ 5 O3 ศักยภาพของบุคลากรด้านอุตสาหกรรมไม่เพียงพอกับการปฏิบัติงานในหน้าที่ที่รับผิดชอบ</p> 	<p>เชิงปริมาณ/เชิงคุณภาพ อ.อ.ป. มีการกำหนดความสามารถของบุคลากรในการกำหนดคุณลักษณะงานและเส้นทางการอบรมการพัฒนาตามตำแหน่ง และตามสายงาน แต่เนื่องจากการทำงานที่ไม่ตรงสายงาน หรือการโยกย้ายงานของพนักงานซึ่งอาจทำให้เป็นอุปสรรคในการดำเนินงานที่ต้องการความต่อเนื่อง เช่นงานพัสดุ งานบัญชี เป็นต้น จึงจำเป็นที่จะต้องดำเนินการจัดสรรงบประมาณเพื่อสนับสนุนการพัฒนาศักยภาพบุคลากรด้านต่าง ๆ เช่น การฝึกอบรม การศึกษาดูงาน เพื่อพัฒนาและเพิ่มทักษะของบุคลากร และพัฒนามาตรฐานในการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะการพัฒนาบุคลากรด้านอุตสาหกรรมไม่ ให้มีความรู้ ความชำนาญ ยกระดับการปฏิบัติงาน เพื่อให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของ อ.อ.ป. ซึ่งจะช่วยลดอุปสรรคดังกล่าว ทำให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น</p> <p>การประเมินความเสี่ยง โอกาสเกิดความเสี่ยงที่การฝึกอบรมไม่เป็นไปตามเป้าหมายอยู่ในระดับสูงมาก (L=5) ผลกระทบของรายได้ธุรกิจอุตสาหกรรมไม่เป็นไปตามเป้าหมายอยู่ในระดับ สูงมาก (I=5) จากการประเมินโอกาสจะเกิดความเสี่ยงและผลกระทบความเสี่ยง ศักยภาพของบุคลากรด้านอุตสาหกรรมไม่เพียงพอกับการปฏิบัติงานในหน้าที่ที่รับผิดชอบ อยู่ในระดับสูงมาก (LxI=5x5=25)</p>	<p>การควบคุม (Treat) การจัดการความรู้ให้บุคลากรในองค์กร ถือเป็นตัวชี้วัดที่มีความสำคัญ จึงต้องนำมาบริหารความเสี่ยง</p>	<p>การยอมรับ (Take,Accept) ความรู้ความสามารถของบุคลากรในองค์กรถือว่าเป็นความเสี่ยงที่ไม่สามารถยอมรับได้</p> <p>การยกเลิก (Terminate) ไม่สามารถยกเลิกการพัฒนาความรู้ความสามารถของบุคลากรด้านอุตสาหกรรมไม่ได้ เพราะมีผลกระทบต่อองค์กร</p> <p>การโอนความเสี่ยง (Transfer) ไม่สามารถโอนความเสี่ยงได้ เนื่องจากเป็นการพัฒนาบุคลากรของ อ.อ.ป.</p>

การวิเคราะห์ต้นทุนผลประโยชน์ (Cost Benefit Analysis)

รายการความเสี่ยง	การวิเคราะห์	การเลือกใช้กลยุทธ์	การไม่เลือกใช้กลยุทธ์
<p>ความเสี่ยงด้านการเงิน ปัจจัยเสี่ยงที่ 6 F1 กระแสเงินสดรับจากกิจกรรมดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย</p>	<p>เชิงปริมาณ/เชิงคุณภาพ งบประมาณกระแสเงินสด (Cash Flow Statement) คืองบการเงินที่แสดงถึงการได้มาและการใช้ไปของเงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสดในรอบระยะเวลาหนึ่ง โดยกระแสเงินสดที่ไหลเวียนในกิจการแบ่งเป็น 3 กิจกรรม คือ กิจกรรมการดำเนินงาน กิจกรรมการลงทุน กิจกรรมการจัดการ ซึ่งในปี 2563 องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ได้กำหนดเงินสดสุทธิได้มา (ใช้ไป) ในกิจกรรมการดำเนินงาน ตามเป้าหมายในบันทึกข้อตกลงประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจประจำปี 2563 ซึ่งสาเหตุที่ทำให้กระแสเงินสดไม่เป็นไปตามเป้าหมายคือ มีสินค้าคงเหลือจำนวนมาก หากมีการบริหารจัดการสินค้าคงเหลือที่ดีคาดว่าจะทำให้ต้นทุนการผลิต และสินค้าคงเหลือลดลง ส่งผลให้มีกระแสเงินสดเพิ่มขึ้น</p> <p>การประเมินความเสี่ยง โอกาสที่ อ.อ.ป. มีสินค้าคงเหลือและลูกหนี้ไม่เป็นไปตามเป้าหมายอยู่ในระดับสูงมาก (L=5) ผลกระทบที่กระแสเงินสดจากกิจกรรมการดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมายอยู่ในระดับ สูงมาก (I=5) จากการประเมินโอกาสจะเกิดความเสี่ยงและผลกระทบความเสี่ยงกระแสเงินสดรับจากกิจกรรมดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย อยู่ในระดับสูงมาก (LxI=5x5=25)</p>	<p>การควบคุม (Treat) อ.อ.ป. ปลูกไม้เศรษฐกิจมีกระบวนการปลูกและดูแลรักษาเป็นระยะเวลานาน ให้ผลผลิตไม่ในอนาคต ต้องใช้เงินสดจำนวนมากในการลงทุนปลูกสร้างสวนป่า อาจทำให้กระแสเงินสดไม่เพียงพอจึงต้องใช้กลยุทธ์ควบคุมเพื่อลดความเสี่ยง</p>	<p>การยอมรับ (Take, Accept) กระแสเงินสดมีผลต่อการปลูกไม้เศรษฐกิจซึ่งเป็นรายได้หลักของ อ.อ.ป. จำเป็นต้องมีผลผลิตเป็นไปตามเป้าหมาย ทำให้ไม่สามารถใช้กลยุทธ์การยอมรับความเสี่ยง ซึ่งอาจทำให้มีผลผลิตต่ำได้</p> <p>การยกเลิก (Terminate) การสร้างกระแสเงินสดให้เพียงพอกับการปลูกไม้เศรษฐกิจซึ่งเป็นภารกิจหลักในการสร้างรายได้ และบริการประชาชนไม่สามารถใช้กลยุทธ์ยกเลิกได้</p> <p>การโอนความเสี่ยง (Transfer) 1. การจำหน่ายสินค้าและการควบคุมค่าใช้จ่ายเพื่อเพิ่มกระแสเงินสดเป็นการดำเนินงานของ อ.อ.ป. ไม่สามารถใช้กลยุทธ์การโอนความเสี่ยงได้ แต่การดำเนินการจำหน่ายไม้ล่วงหน้ามีการใช้กลยุทธ์โอนความเสี่ยง 2. ถ้าไม้ยูคาลิปตัสของเอกชนและบริษัทที่เข้าร่วมโครงการจำหน่ายไม้ยูคาลิปตัสล่วงหน้า มีการเจริญเติบโตที่ดีจึงใช้กล้าไม้ของบริษัทเอกชน สำหรับกล้าไม้ของ อ.อ.ป. มีผลอยู่แต่อาจไม่เพียงพอ การเจริญเติบโตอาจต่ำกว่าของบริษัทเอกชน สำหรับกล้าไม้สัก ยังคงใช้กล้าไม้ของ อ.อ.ป. ที่ผลิตขึ้นเอง</p>



การวิเคราะห์ต้นทุนผลประโยชน์ (Cost Benefit Analysis)

รายการความเสี่ยง	การวิเคราะห์	การเลือกใช้กลยุทธ์	การไม่เลือกใช้กลยุทธ์
<p>ความเสี่ยงด้านการเงิน ปัจจัยเสี่ยงที่ 7 F2 การเบิกจ่ายงบประมาณในภาพรวมของ อ.อ.ป. ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย</p>	<p>เชิงปริมาณ/เชิงคุณภาพ งบลงทุนคือรายจ่ายที่กำหนดให้จ่ายเพื่อการลงทุน ได้แก่ รายจ่ายที่จ่ายในลักษณะค่าครุภัณฑ์ ค่าที่ดินและสิ่งก่อสร้าง รวมถึงรายจ่ายที่กำหนดให้จ่ายจากงบรายจ่ายอื่นใดในลักษณะรายจ่ายดังกล่าว</p> <p>องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ มีการเบิกจ่ายงบลงทุนปี 2561-2562 คิดเป็นร้อยละ 65.75 และ 68.71 ตามลำดับ ซึ่งต่ำกว่าเป้าหมายเนื่องจากการชะลอการจัดซื้อทรัพย์สิน และควบคุมการเบิกจ่ายตามแผนปลูกสร้างสวนป่า</p> <p>งบลงทุนปกติของ อ.อ.ป. มาจากรายได้ในการดำเนินงาน และขึ้นอยู่กับกระแสเงินสดระหว่างปี หากการดำเนินงานขาดกระแสเงินสด จะทำให้แผนการดำเนินงานต้องชะลอออกไป</p> <p>การประเมินความเสี่ยง โอกาสที่ อ.อ.ป. จะมีรายได้ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย อยู่ในระดับสูงมาก (L=5) ผลกระทบการเบิกจ่ายงบลงทุนไม่เป็นไปตามเป้าหมาย อยู่ในระดับสูงมาก (I=5) จากการประเมินโอกาสจะเกิดความเสี่ยงและผลกระทบความเสี่ยงการเบิกจ่ายงบลงทุนในภาพรวมของ อ.อ.ป. ไม่เป็นไปตามเป้าหมายอยู่ในระดับสูง (LXI=5X5=25)</p>	<p>การควบคุม (Treat) เนื่องจากแผนงานด้านการลงทุน (ความสามารถในการบริหารแผนการลงทุน) ขึ้นอยู่กับกระแสเงินสดระหว่างปี อย่างไรก็ตาม อ.อ.ป. มีการนำไปบริหารจัดการรายการความเสี่ยงจากงบลงทุนใน ระดับองค์กร ต่อไป</p>	<p>การยอมรับ (Take, Accept) เนื่องจากการเบิกจ่ายงบลงทุนนั้น ขึ้นอยู่กับกระแสเงินสดระหว่างปีที่เกิดขึ้นจากรุกิจของ อ.อ.ป. และการลงทุนตามงบอุดหนุนของรัฐบาลเป็นไปตามนโยบายรัฐบาล จึงไม่สามารถยอมรับความเสี่ยงได้</p> <p>การยกเลิก (Terminate) แผนงานด้านการลงทุน (ความสามารถในการบริหารแผนการลงทุน) เป็นไปตามบันทึกข้อตกลงของ อ.อ.ป. ประจำปี 2561 ไม่สามารถยกเลิกได้</p> <p>การโอนความเสี่ยง (Transfer) แผนงานด้านการลงทุน (ความสามารถในการบริหารแผนการลงทุน) เป็นการลงทุนของ อ.อ.ป. เอง จึงไม่สามารถถ่ายโอนให้องค์กรอื่นรับผิดชอบได้ จึงไม่สามารถโอนความเสี่ยงได้</p>



การวิเคราะห์ต้นทุนผลประโยชน์ (Cost Benefit Analysis)

รายการความเสี่ยง	การวิเคราะห์	การเลือกใช้กลยุทธ์	การไม่เลือกใช้กลยุทธ์
<p>ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ ปัจจัยเสี่ยงที่ 8 C1 การเกิดข้อพิพาท ถูกคู่สัญญาฟ้องร้องดำเนินคดี</p>	<p>เชิงปริมาณ/เชิงคุณภาพ อ.อ.ป. ดำเนินธุรกิจป่าไม้ด้านการปลูกสร้างสวนป่าเศรษฐกิจ การทำไม้ และการจำหน่ายไม้ และผลิตจำหน่ายไม้แปรรูป เฟอร์นิเจอร์ เครื่องเรือน รวมทั้งการให้บริการการท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ในพื้นที่สวนป่า และการดูแลบริบาลช้างไทย การดำเนินการบางประเภทต้องดำเนินการร่วมกับภาคเอกชน ทั้งการจัดซื้อจัดจ้าง การจ้างที่ปรึกษา การจ้างผลิตสินค้า การร่วมกันจำหน่ายสินค้า โดยการทำสัญญาการดำเนินงานร่วมกัน บางกิจกรรม อ.อ.ป. อาจดำเนินการไม่เป็นไปตามสัญญา ทำให้บริษัทเอกชนฟ้องร้องดำเนินคดีกับ อ.อ.ป. ได้ โดยเฉพาะ อ.อ.ป. ภาครัฐวันออกเฉียงเหนือ มักถูกราชกรในพื้นที่คัดค้านการทำไม้โตเร็วออกจากสวนป่า ซึ่งพื้นที่มีสภาพค่อนข้างสมบูรณ์ อาจถูกราชกรร้องเรียนหรือฟ้องร้องได้ การประชาสัมพันธ์ชี้แจงการดำเนินงานของ อ.อ.ป. สร้างความเข้าใจกับราษฎร จะส่งผลให้การดำเนินงานดังกล่าว ลดโอกาสที่จะถูกฟ้องร้องดำเนินคดี ลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน และลดการสูญเสียทรัพย์สิน</p> <p>การประเมินความเสี่ยง โอกาสที่ อ.อ.ป. จะมีเรื่องฟ้องร้องใหม่ (ด้านการทำไม้) อยู่ในระดับสูงมาก (L=5) ผลกระทบที่จะไม่สามารถดำเนินการผลิตได้ตามเป้าหมาย อยู่ในระดับสูงมาก (I=5) จากการประเมินโอกาสจะเกิดความเสี่ยงและผลกระทบความเสี่ยงการเกิดข้อพิพาท ถูกคู่สัญญาฟ้องร้องดำเนินคดี อยู่ในระดับสูง (LXI5X5=25)</p>	<p>การควบคุม (Treat) ราษฎรในท้องถิ่นคัดค้าน ร้องเรียน ฟ้องร้องการทำไม้โตเร็วออกจากสวนป่า เคยเกิดขึ้นในอดีต เนื่องจากราษฎรยังไม่เข้าใจการดำเนินงานของสวนป่า อ.อ.ป. จึงต้องใช้กลยุทธ์การควบคุมหรือการลดความเสี่ยงที่อาจจะเกิด</p>	<p>การยอมรับ (Take, Accept) อ.อ.ป. กำหนดแผนทำไม้โตเร็วในหลายสวนป่า เพื่อนำมาจำหน่ายและสร้างรายได้ หากใช้กลยุทธ์การยอมรับ ก็อาจจะไม่สามารถทำไม้ออกได้ ทำให้มีรายได้ไม่เพียงพอต่อการดำเนินงาน</p> <p>การยกเลิก (Terminate) อ.อ.ป. ไม่สามารถใช้กลยุทธ์การยกเลิกได้ หากใช้กลยุทธ์นี้จะทำให้อ.อ.ป. ขาดรายได้ ไม่สามารถดำเนินงานต่อไปได้</p> <p>การโอนความเสี่ยง (Transfer) การที่ราษฎรคัดค้านร้องเรียนเรื่องการทำไม้โตเร็ว เป็นการร้องเรียนต่อการดำเนินงานของ อ.อ.ป. ไม่สามารถใช้กลยุทธ์โอนความเสี่ยงให้องค์กรอื่นได้</p>

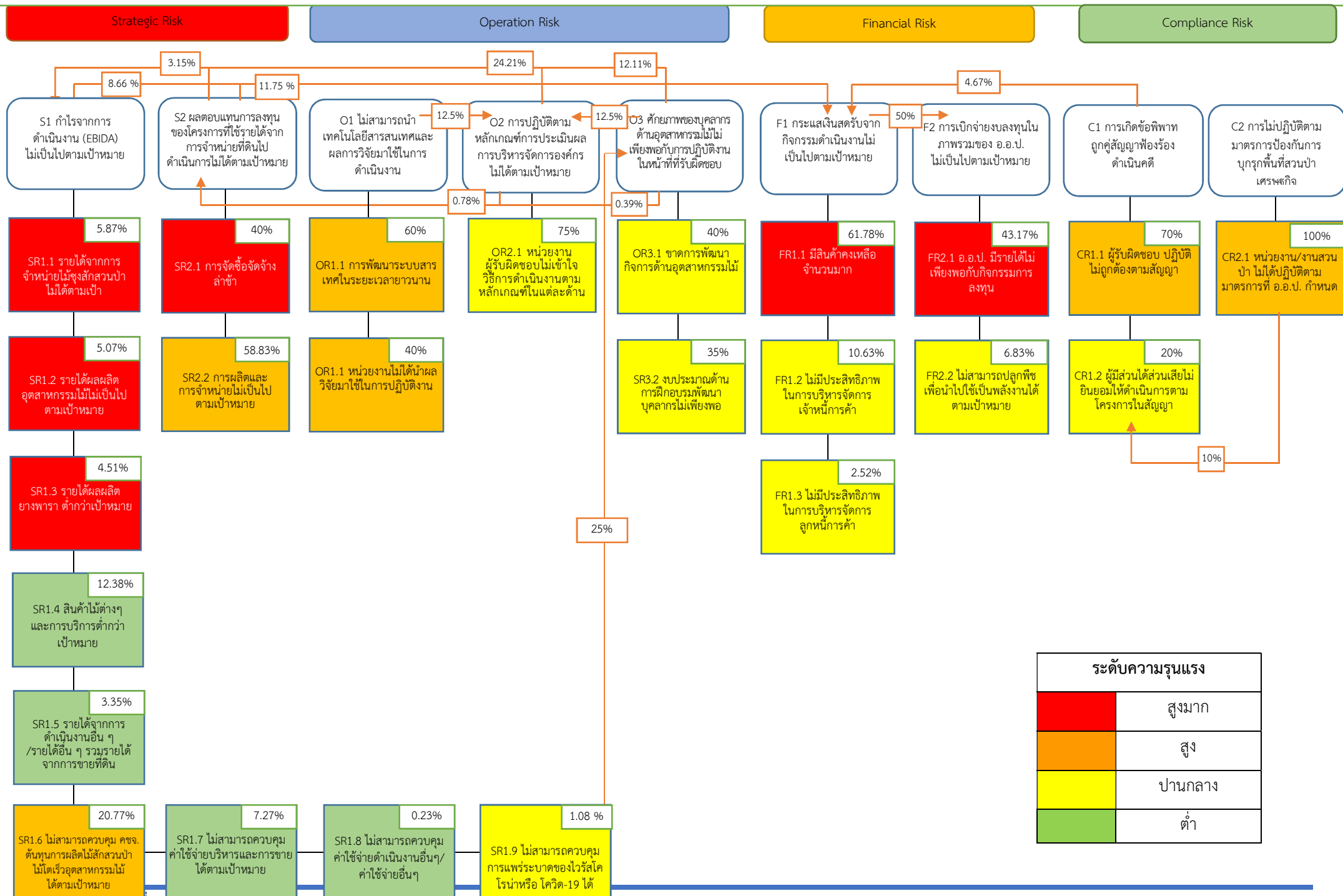


การวิเคราะห์ต้นทุนผลประโยชน์ (Cost Benefit Analysis)

รายการความเสี่ยง	การวิเคราะห์	การเลือกใช้กลยุทธ์	การไม่เลือกใช้กลยุทธ์
<p>ความเสี่ยงด้านกฎ ระเบียบ ปัจจัยเสี่ยงที่ 9 C2 การไม่ปฏิบัติตามมาตรการป้องกันการบุกรุกพื้นที่สวนป่าเศรษฐกิจ</p>	<p>เชิงปริมาณ/เชิงคุณภาพ เนื่องจากจำนวนประชากรมีแนวโน้มสูงขึ้น สถานะการความต้องการพื้นที่ในการดำรงชีวิต หรือประกอบอาชีพก็มีแนวโน้มสูงขึ้นตามไปด้วยพื้นที่ในความดูแลของส่วนราชการจึงเป็นเป้าหมายแรกที่กลุ่มราษฎรต้องการ โดยเฉพาะพื้นที่ที่อยู่ในความรับผิดชอบของหน่วยงานในสังกัดของกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม (ทส.) ซึ่งส่วนใหญ่เป็นป่า กอปรกับรัฐบาลได้มีนโยบายในการปราบปรามการบุกรุกทำลายทรัพยากรป่าไม้ขึ้น</p> <p>อ.อ.ป. มีมาตรการป้องกันการบุกรุกพื้นที่สวนป่า เศรษฐกิจ โดยมีมาตรการดังนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. การป้องกันและรักษาพื้นที่สวนป่า 2. การทวงคืนพื้นที่สวนป่า 3. การฟื้นฟูพื้นที่สวนป่าที่ถูกบุกรุก 4. มาตรการอื่นๆ ในการจัดการความรู้ <p>โดยมาตรการดังกล่าวมีแนวทางการปฏิบัติ หากผู้รับผิดชอบบกพร่องในหน้าที่ หรือปล่อยประละเลย ไม่ปฏิบัติตามมาตรการดังกล่าว จะส่งผลกระทบต่อพื้นที่ป่าเศรษฐกิจได้ในระยะยาว ทำให้ไม่สามารถจัดการกับปัญหาที่เกิดขึ้นได้</p> <p>การประเมินความเสี่ยง โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง จากการไม่ดำเนินการตามมาตรการป้องกันการบุกรุกพื้นที่สวนป่าเศรษฐกิจของ อ.อ.ป. อยู่ในระดับสูงมาก (L=5) ผลกระทบที่จะมีการบุกรุกหรือ ไม่สามารถทวงคืนพื้นที่ที่โดนบุกรุกได้ อยู่ในระดับสูงมาก (I=5) จากการประเมินโอกาสจะเกิดความเสี่ยงและผลกระทบความเสี่ยง การไม่ปฏิบัติตามมาตรการป้องกันการบุกรุกพื้นที่สวนป่าเศรษฐกิจอยู่ในระดับสูง (LXI=5X5=25)</p>	<p>การควบคุม (Treat) เนื่องจาก อ.อ.ป. ต้องปฏิบัติการตามมาตรการป้องกันการบุกรุกพื้นที่สวนป่าเศรษฐกิจ นโยบายในการป้องกันปราบปรามการบุกรุกทำลายทรัพยากรป่าไม้ และภารกิจหนึ่งของ อ.อ.ป. คือ ปลูกสร้างสวนป่าเศรษฐกิจ จึงต้องนำไปบริหารจัดการความเสี่ยงในด้านการไม่ปฏิบัติตามมาตรการป้องกันการบุกรุกพื้นที่สวนป่าเศรษฐกิจ</p>	<p>การยอมรับ (Take, Accept) ไม่สามารถยอมรับการไม่ปฏิบัติการตามมาตรการป้องกันการบุกรุกพื้นที่สวนป่าเศรษฐกิจ เนื่องจากรัฐบาลได้มีนโยบายในการป้องกันปราบปรามการบุกรุกทำลายทรัพยากรป่าไม้ขึ้น</p> <p>การยกเลิก (Terminate) การไม่ปฏิบัติการตามมาตรการป้องกันการบุกรุกพื้นที่สวนป่าเศรษฐกิจ จะทำให้ราษฎรบุกรุกพื้นที่มากยิ่งขึ้น ประกอบกับ รัฐบาลได้มีนโยบายในการปราบปรามการบุกรุกทำลายทรัพยากรป่าไม้ขึ้น จึงไม่สามารถใช้กลยุทธ์ยกเลิกได้</p> <p>การโอนความเสี่ยง (Transfer) ความเสี่ยงในการไม่ปฏิบัติตามมาตรการป้องกันการบุกรุกพื้นที่สวนป่าเศรษฐกิจไม่สามารถโอนความเสี่ยงได้ เนื่องจาก หน้าที่ความรับผิดชอบดังกล่าวเป็นหน้าที่ของ อ.อ.ป.</p>



RISK MAP แผนที่ความเสี่ยงของ องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้



ระดับความรุนแรง	
	สูงมาก
	สูง
	ปานกลาง
	ต่ำ

ตารางแสดงความสัมพันธ์ของปัจจัยเสี่ยงและผลกระทบ

S1. กำไรจากการดำเนินงาน (EBIDA) ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย		ความสัมพันธ์ของปัจจัยเสี่ยง	น้ำหนัก	ความรุนแรง	การวิเคราะห์	การตอบสนองความเสี่ยง	
S1 กำไรจากการดำเนินงาน (EBIDA) ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย							
5.87%	SR1.1 รายได้จากการจำหน่ายไม่ซุงสักสวนป่าไม่ได้ตามเป้า	5.98	สูงมาก	องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ มีการจำหน่ายไม่ซุงสัก ณ ไตรมาสที่ 4/2562 เท่ากับ 352.03 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 79.12 ซึ่งต่ำกว่าเป้าหมาย เนื่องจากไม่บางส่วนที่ท่าออกมีขนาดไม่ตรงกับความต้องการ บางส่วนมีรูพรุนจากการเจาะของหนอนผีเสื้อ ทำให้ไม่จำหน่ายไม่ได้ หรือต้องลดราคาลงจึงจำหน่ายได้	SR1.1	การควบคุม (Treat)	
5.16%	SR1.2 รายได้ผลผลิตอุตสาหกรรมไม้ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	5.16	สูงมาก	องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ จำหน่ายผลผลิตอุตสาหกรรมไม้ ณ ไตรมาสที่ 4/2562 จำนวน 225.36 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 70.62 ซึ่งต่ำกว่าเป้าหมาย ทำให้คาดว่า ในปี 2563 จะมีรายได้ต่ำกว่าเป้าหมายเช่นกัน ซึ่งอาจเนื่องมาจากสภาพเศรษฐกิจตกต่ำทำให้ยอดขายไม่แปรปรวนและผลิตภัณฑ์ไม่ได้ตามเป้าหมาย เป็นผลกระทบให้มีสินค้าคงคลังจำนวนมาก	SR1.2	การควบคุม (Treat)	
5.07%	SR1.2 รายได้ผลผลิตอุตสาหกรรมไม้ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	1.08%	สูงมาก	องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ จำหน่ายผลผลิตยางพารา ณ ไตรมาสที่ 4/2562 จำนวน 219.97 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 64.89 ของเป้าหมาย ซึ่งต่ำกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้ในปี 2563 คาดว่า สถานการณ์ราคาน้ำมันยางพาราจะมีราคาต่ำเช่นเดิม เนื่องจากตลาดมีผลผลิตน้ำมันยางพาราสูงกว่าความต้องการน้ำมันยางพารา ส่งผลถึงรายได้ของ อ.อ.ป. อาจต่ำได้	SR1.3	การควบคุม (Treat)	
1.08%	SR1.9 ไม่สามารถควบคุมการแพร่ระบาดของไวรัสโคโรนาหรือ โควิด-19 ได้	12.6	ต่ำ	ในปี 2562 ไม่ได้เร็ว ไม่ยางพารา และการบริการการท่องเที่ยว สร้างรายได้ต่ำกว่าเป้าหมายเล็กน้อย ทำให้คาดการณ์ว่าในปี 2563 สินค้าไม้ต่าง ๆ จะสร้างรายได้ต่ำกว่าเป้าหมายเล็กน้อยเช่นกัน	SR1.4	การควบคุม (Treat)	
4.51%	SR1.3 รายได้ผลผลิตยางพารา ต่ำกว่าเป้าหมาย	3.41	ต่ำ	ในปี 2562 รายได้อื่น ๆ และรายได้จากการดำเนินงานอื่น ๆ สูงกว่าเป้าหมาย คาดว่าในปี 2563 จะสูงกว่าเป้าหมายเช่นกัน	SR 1.5	การควบคุม (Treat)	
0.23%	SR1.8 ไม่สามารถควบคุมค่าใช้จ่ายดำเนินงานอื่น ๆ / ค่าใช้จ่ายอื่น ๆ	20.93	สูง	ณ สิ้นไตรมาสที่ 4/2562 องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ มีต้นทุนการผลิตสินค้าและบริการ 1273.91 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 108.46 ต้นทุนผลิตจะแปรผันตามการผลิตที่เพิ่มขึ้นมาก ในปี 2563 หก อ.อ.ป. ไม่สามารถควบคุมได้ อาจประสบปัญหาต้นทุนการผลิตสูงกว่าประมาณการ และอาจทำให้ค่าใช้จ่ายรวมของ อ.อ.ป. ไม่เป็นไปตามประมาณการ	SR1.6	การควบคุม (Treat)	
12.38%	SR1.4 สินค้าไม้ต่างๆ และการบริการต่ำกว่าเป้าหมาย	7.40	ต่ำ	ณ สิ้นไตรมาสที่ 4/2562 องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ มีค่าใช้จ่ายบริหารและการขาย 503.82 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 101.68 เนื่องจากมีการผลิตและจำหน่ายสูงกว่าเป้าหมายมาก แต่ค่าใช้จ่ายบริหารและการขาย ยังเป็นไปตามแผน อ.อ.ป. สามารถควบคุมค่าใช้จ่ายบริหารและการขายได้ และปีที่ผ่านมาสามารถควบคุมได้ ในปี 2563 ก็คาดว่า อ.อ.ป. จะสามารถควบคุมค่าใช้จ่ายบริหารและการขายได้	SR1.7	การควบคุม (Treat)	
7.27%	SR1.7 ไม่สามารถควบคุมค่าใช้จ่ายบริหารและการขายได้ตามเป้าหมาย	0.45	ต่ำ	ในปี 2562 อ.อ.ป. มีค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานอื่น ๆ และค่าใช้จ่ายอื่น ๆ ต่ำกว่าเป้าหมาย ในปี 2563 ก็คาดว่าจะมีค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานอื่น ๆ และค่าใช้จ่ายอื่น ๆ ต่ำกว่าเป้าหมาย	SR1.8	การควบคุม (Treat)	
3.35%	SR1.5 รายได้จากการดำเนินงานอื่น ๆ / รายได้อื่น ๆ	20.77%	ปานกลาง	ไวรัสโคโรนา - 19 ส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจทั่วโลกชะลอตัว รวมทั้ง เศรษฐกิจของประเทศไทยที่ได้รับผลกระทบอย่างหนัก ประชากรไม่จับจ่ายใช้สอยเพราะเนื่องจากกังวลในเรื่องการใช้เงิน และ มีการปิดการให้บริการสถานที่ที่มีคนจำนวนมาก เพื่อเป็นการเว้นระยะห่างทางสังคม บางกิจการต้องปิดตัวลงไปเนื่องจากไม่สามารถแบกรับภาระต้นทุนได้ เป็นสาเหตุของการเลิกจ้าง และภาวะเศรษฐกิจที่ตกต่ำ	SR1.9	การควบคุม (Treat)	
		ปัจจัยภายนอก S2 ผลตอบแทนการลงทุนของโครงการที่ใช้รายได้จากการจำหน่ายที่ดินไปดำเนินการไม่ได้ตามเป้าหมาย (3.15 %)					
		O2 การปฏิบัติตามหลักเกณฑ์การประเมินผลการบริหารจัดการองค์กร ไม่ได้ตามเป้าหมาย (24.21 %)					
		O3 ศักยภาพของบุคลากรด้านอุตสาหกรรมไม้ไม่เพียงพอกับการปฏิบัติงานในหน้าที่ที่รับผิดชอบ (12.11 %)					

ตารางแสดงความสัมพันธ์ของปัจจัยเสี่ยงและผลกระทบ

S1. กำไรจากการดำเนินงาน (EBIDA) ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย						
	รายการ	ปี 2562			ปี 2563	น้ำหนัก (%)
	รายได้	เป้าหมาย	รายได้	%ต่อเป้า	เป้าหมาย	
S1 กำไรจากการดำเนินงาน (EBIDA) ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย						
5.87% SR1.1 รายได้จากกิจการจำหน่ายไม้ซุงสักสวนป่าไม่ได้ตามเป้า		20.43	20.05	98.18	12.71	0.29
		444.55	352.03	79.1	425.38	9.88
		75.67	71.79	94.85	62.76	1.45
		46.75	35.60	76.16	24.14	0.56
		338.98	219.97	64.89	326.32	7.58
		297.48	225.36	70.62	366.97	8.52
		45.25	34.92	77.16	48.08	1.11
5.07% SR1.2 รายได้ผลผลิตอุตสาหกรรมไม้ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	1.08% SR1.9 ไม่สามารถควบคุมการแพร่ระบาดของไวรัสโคโรนาหรือ โควิด-19 ได้	377.77	667.84	176.7	748.93	17.39
		100.74	161.79	160.57	242.66	5.63
		1,769.69	1,789.35	101.11	2,257.95	
	ค่าใช้จ่าย	งบประมาณ	ค่าใช้จ่าย	% เทียบกับงบประมาณ	งบประมาณ	น้ำหนัก (%)
4.51% SR1.3 รายได้ผลผลิตยางพารา ต่ำกว่าเป้าหมาย	0.23% SR1.8 ไม่สามารถควบคุมค่าใช้จ่ายดำเนินงานอื่น ๆ/ ค่าใช้จ่ายอื่นๆ	829.84	660.53	79.59	1503.89	34.93
		495.46	503.82	101.68	526.46	12.22
12.38% SR1.4 สินค้าไม้ต่างๆ และการบริการต่ำกว่าเป้าหมาย	7.27% SR1.7 ไม่สามารถควบคุมค่าใช้จ่ายบริหารและการขายได้ตามเป้าหมาย	385.81	640.10	165.93	16.69	0.38
		1,711.12	1804.45	105.45	2,047.04	
	รวมรายได้-ค่าใช้จ่าย					
3.35% SR1.5 รายได้จากกิจการดำเนินงานอื่น ๆ /รายได้อื่น ๆ	20.77% SR1.6 ไม่สามารถควบคุมคชจ. ต้นทุนการผลิตไม้สักสวนป่า ไม่ทันเร็วอุตสาหกรรมไม้ ได้ตามเป้าหมาย	ปัจจัยภายนอก S2 ผลตอบแทนการลงทุนของโครงการที่ใช้รายได้จากการจำหน่ายที่ดินไปดำเนินการไม่ได้ตามเป้าหมาย (3.15 %)				
		O2 การปฏิบัติตามหลักเกณฑ์การประเมินผลการบริหารจัดการองค์กร ไม่ได้ตามเป้าหมาย (24.21 %)				
		O3 ศักยภาพของบุคลากรด้านอุตสาหกรรมไม้ไม่เพียงพอกับการปฏิบัติงานในหน้าที่ที่รับผิดชอบ (12.11 %)				

ตารางแสดงความสัมพันธ์ของปัจจัยเสี่ยงและผลกระทบ

S2. ผลตอบแทนการลงทุนของโครงการที่ใช้รายได้จากการจำหน่ายที่ดินไปดำเนินการไม่ได้ตามเป้าหมาย					
	ความสัมพันธ์ของปัจจัยเสี่ยง	น้ำหนัก	ความรุนแรง	การวิเคราะห์	การตอบสนองความเสี่ยง
<div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px; width: fit-content; margin-bottom: 10px;"> S2 ผลตอบแทนการลงทุนของโครงการที่ใช้รายได้จากการจำหน่ายที่ดินไปดำเนินการไม่ได้ตามเป้าหมาย </div> <div style="display: flex; align-items: center; margin-bottom: 10px;"> <div style="background-color: red; width: 60px; height: 20px; margin-right: 5px;"></div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">40%</div> </div> <div style="background-color: red; padding: 5px; margin-bottom: 10px;">SR2.1 การจัดซื้อจัดจ้างล่าช้า</div> <div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="background-color: yellow; width: 60px; height: 20px; margin-right: 5px;"></div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">58.83%</div> </div> <div style="background-color: yellow; padding: 5px;">SR2.2 การผลิตและการจำหน่ายไม่เป็นไปตามเป้าหมาย</div>	สาเหตุที่ส่งผลกระทบต่อความเสี่ยง SR2.1 การจัดซื้อจัดจ้างล่าช้า	40.00	สูงมาก	การจัดซื้อจัดจ้างเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ การดำเนินงาน มีการจัดซื้อจัดจ้างหลายรายการ ทั้งการก่อสร้างอาคาร โรงงานผลิตภัณฑ์ ห้องอบไม้ และเครื่องจักร อุปกรณ์ในการผลิตเครื่องเรือนของ ออป.เหนือบน และยานพาหนะ เครื่องจักรสำหรับทำไม้ของ ออป.กลาง ตลอดจนการจัดซื้อเครื่องจักร อุปกรณ์ที่มีลักษณะเฉพาะ อาจทำให้จัดซื้อจัดจ้างได้ล่าช้า ซึ่งจะทำให้การจัดซื้อจัดจ้างล่าช้าออกไป รวมทั้งการติดตั้ง เครื่องจักร เครื่องมือต่างๆที่จะต้องดำเนินการตามลำดับของการก่อสร้างโรงงาน	การควบคุม (Treat)
	สาเหตุที่ส่งผลกระทบต่อความเสี่ยง SR2.2 การผลิตและการจำหน่ายไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	58.83	สูง	การจัดซื้อจัดจ้าง จัดซื้อยานพาหนะ เครื่องจักร รวมทั้งการจ้างก่อสร้างโรงงานล่าช้า ทำให้หน่วยงานมีระยะเวลาในการใช้เครื่องจักรและอุปกรณ์ในการผลิตสินค้าและจำหน่ายสินค้าน้อยลง โดยจะส่งผลให้ผลตอบแทนของโครงการไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ในแผนการผลิตและจำหน่ายในปี 2563 รวมทั้งสถานะเศรษฐกิจที่ตกต่ำ จะทำให้การจำหน่ายไม่เป็นไปตามแผนงานที่กำหนด หมายเหตุ : ในปี 2563 อ.อ.ป. จะมีการจัดทำโครงการลงทุนเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานเช่นกัน และคาดว่าจะระบวงการขออนุมัติงบประมาณเพิ่มเติมจาก สศช. และระบวงการขออนุมัติงบประมาณและจัดซื้อจัดจ้าง อาจดำเนินการแล้วเสร็จในช่วงปลายปี 2563 โดยการผลผลิต - จำหน่ายสินค้าจะดำเนินการได้ในปี 2564 ทำให้ยังไม่มียieldผลตอบแทนจากการลงทุนของโครงการประจำปี 2563	การควบคุม (Treat)
	ปัจจัยภายนอก O2 การปฏิบัติตามหลักเกณฑ์การประเมินผลการบริหารจัดการองค์กร ไม่ได้ตามเป้าหมาย (0.78 %) O3 ศักยภาพของบุคลากรด้านอุตสาหกรรมไม้ไม่เพียงพอกับการปฏิบัติงานในหน้าที่ที่รับผิดชอบ (0.39 %)				

ตารางแสดงความสัมพันธ์ของปัจจัยเสี่ยงและผลกระทบ

O1. ไม่สามารถนำเทคโนโลยีสารสนเทศและผลการวิจัยมาใช้ในการดำเนินงาน					
<p>O1 ไม่สามารถนำเทคโนโลยีสารสนเทศและผลการวิจัยมาใช้ในการดำเนินงาน</p> <p>60% OR1.1 การพัฒนาระบบสารสนเทศในระยะเวลายาวนาน</p> <p>40% OR1.2 หน่วยงานไม่ได้นำผลวิจัยมาใช้ในการปฏิบัติงาน</p>	ความสัมพันธ์ของปัจจัยเสี่ยง	น้ำหนัก	ความรุนแรง	การวิเคราะห์	การตอบสนองความเสี่ยง
	<p>สาเหตุที่ส่งผลกระทบต่อความเสี่ยง OR1.1 หน่วยงานไม่ได้นำผลการวิจัยไปใช้ในการปฏิบัติงาน</p>	60.00	สูง	<p>ตามแผนปฏิบัติการดิจิทัลประจำปี 2563 มีหลายแผนงานที่ต้องดำเนินการ แผนงานที่เกี่ยวกับการจัดซื้อจัดจ้าง คอมพิวเตอร์ และอุปกรณ์สารสนเทศคาดว่าจะดำเนินการได้ตามแผน แต่แผนพัฒนาระบบสารสนเทศต่างๆ อาจจะต้องใช้ระยะเวลาในการจัดทำระบบงาน โปรแกรม ที่อาจจะดำเนินการไม่เสร็จสิ้นภายในปี 2563</p>	การควบคุม (Treat)
	<p>สาเหตุที่ส่งผลกระทบต่อความเสี่ยง OR1.2 หน่วยงานไม่ได้นำผลวิจัยมาใช้ในการปฏิบัติงาน</p>	40.00	สูง	<p>ส.วป. ได้รวบรวมผลงานวิจัยด้านการปลูกสร้างสวนป่าและด้านอุตสาหกรรมไม้แต่หน่วยงานอาจไม่ได้ศึกษาผลงานวิจัยและนำผลงานเหล่านั้นมาปรับใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อปรับปรุงพัฒนาการดำเนินงาน</p>	การควบคุม (Treat)
<p>ปัจจัยภายนอก - ไม่มี -</p>					

ตารางแสดงความสัมพันธ์ของปัจจัยเสี่ยงและผลกระทบ

O2. การปฏิบัติตามหลักเกณฑ์การประเมินผลการบริหารจัดการองค์กร ไม่ได้ตามเป้าหมาย						
		ความสัมพันธ์ของปัจจัยเสี่ยง	น้ำหนัก	ความรุนแรง	การวิเคราะห์	การตอบสนองความเสี่ยง
<div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px; width: fit-content; margin-bottom: 10px;"> O2 การปฏิบัติตามหลักเกณฑ์การประเมินผลการบริหารจัดการองค์กร ไม่ได้ตามเป้าหมาย </div> <div style="border: 1px solid black; background-color: #ffff00; padding: 5px; width: fit-content;"> 75% </div> <div style="border: 1px solid black; background-color: #ffff00; padding: 5px; width: fit-content;"> OR2.1 หน่วยงานผู้รับผิดชอบไม่เข้าใจวิธีการดำเนินงานตามหลักเกณฑ์ในแต่ละด้าน </div>	<p>สาเหตุที่ส่งผลกระทบต่อความเสี่ยง</p> <p>OR2.1 หน่วยงานผู้รับผิดชอบและหน่วยปฏิบัติยังไม่เข้าใจวิธีการดำเนินงานตามหลักเกณฑ์ในแต่ละด้าน</p>	75.00	ปานกลาง	<p>หลักเกณฑ์ใหม่มีการบริหารจัดการองค์กรเพิ่มขึ้นอีก 3 ด้าน รวมทั้งการบริหารจัดการองค์กรเดิมก็มีแนวทางการบริหารจัดการเพิ่มขึ้น ซึ่งหน่วยงานผู้รับผิดชอบในแต่ละด้านและหน่วยปฏิบัติยังไม่เข้าใจอย่างถ่องแท้ อาจทำให้การดำเนินการไม่เป็นไปตามหลักเกณฑ์ได้</p>	การควบคุม (Treat)	
	<p>ปัจจัยภายนอก</p> <p>O1 ไม่สามารถนำเทคโนโลยีสารสนเทศและผลการวิจัยมาใช้ในการดำเนินงาน (12.50 %)</p> <p>O3 ศักยภาพของบุคลากรด้านอุตสาหกรรมไม่เพียงพอกับการปฏิบัติงานในหน้าที่ที่รับผิดชอบ (12.50 %)</p>					

ตารางแสดงความสัมพันธ์ของปัจจัยเสี่ยงและผลกระทบ

O3. ศักยภาพของบุคลากรด้านอุตสาหกรรมไม้ไม่เพียงพอกับการปฏิบัติงานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย						
		ความสัมพันธ์ของปัจจัยเสี่ยง	น้ำหนัก	ความรุนแรง	การวิเคราะห์	การตอบสนองความเสี่ยง
<p>O3 ศักยภาพของบุคลากรด้านอุตสาหกรรมไม้ไม่เพียงพอกับการปฏิบัติงานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย</p> <p>40% OR3.1 ขาดการพัฒนาบุคลากรด้านอุตสาหกรรมไม้</p> <p>35% SR3.2 งบประมาณด้านการฝึกอบรมพัฒนาบุคลากรไม่เพียงพอ</p>		สาเหตุที่ส่งผลกระทบต่อความเสี่ยง OR3.1 ขาดการพัฒนาบุคลากรด้านอุตสาหกรรมไม้	40.00	ปานกลาง	การไม่ได้ทบทวนเส้นทางการฝึกอบรมการพัฒนาตามตำแหน่ง และตามสายงาน ทำให้ หัวข้อการฝึกอบรม การพัฒนาไม่เหมาะสมกับการดำเนินธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การปฏิบัติงานอาจไม่เป็นตามแผนงานได้	การควบคุม (Treat)
		สาเหตุที่ส่งผลกระทบต่อความเสี่ยง OR3.2 งบประมาณด้านการฝึกอบรมพัฒนาบุคลากรไม่เพียงพอ	60.00	ปานกลาง	อ.อ.ป. ดำเนินการจัดสรรงบประมาณเพื่อสนับสนุนการพัฒนาศักยภาพบุคลากรด้านต่าง ๆ ทั้งการฝึกอบรม การศึกษาดูงาน แต่งบประมาณมีจำกัดไม่สามารถจัดการฝึกอบรมให้กับทุกตำแหน่งได้	การควบคุม (Treat)
		ปัจจัยภายนอก - ไม่มี -				

ตารางแสดงความสัมพันธ์ของปัจจัยเสี่ยงและผลกระทบ

F1. กระแสเงินสดรับจากกิจกรรมดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย					
	ความสัมพันธ์ของปัจจัยเสี่ยง	น้ำหนัก	ความรุนแรง	การวิเคราะห์	การตอบสนองความเสี่ยง
<div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px; text-align: center; width: fit-content; margin: 0 auto;"> F1 กระแสเงินสดรับจากกิจกรรมดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย </div> <div style="margin: 5px 0 0 20px;"> <div style="background-color: red; color: white; padding: 5px; display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;"> FR1.1 มีสินค้าคงเหลือจำนวนมาก 61.78% </div> <div style="background-color: yellow; padding: 5px; display: flex; justify-content: space-between; align-items: center; margin-top: 5px;"> FR1.2 ไม่มีประสิทธิภาพในการบริหารจัดการเจ้าหนี้การค้า 10.63% </div> <div style="background-color: yellow; padding: 5px; display: flex; justify-content: space-between; align-items: center; margin-top: 5px;"> FR1.3 ไม่มีประสิทธิภาพในการบริหารจัดการลูกหนี้การค้า 2.52% </div> </div>	สาเหตุที่ส่งผลกระทบต่อความเสี่ยง FR1.1 มีสินค้าคงเหลือจำนวนมาก	61.78	สูงมาก	การผลิตสินค้าจะต้องใช้เงินทุนในการผลิตสินค้า หากผลิตสินค้าแล้วจำหน่ายไม่ได้ มีสินค้าเหลือใน stock จำนวนมากทำให้ปริมาณเงินสดของ อ.อ.ป. ลดลง เพื่อให้มีปริมาณเงินสดเพิ่มขึ้นจึงต้องบริหารจัดการสินค้าใน stock ให้สามารถจำหน่ายได้รวดเร็ว มีปริมาณสินค้าใน stock ที่เหมาะสม	การควบคุม (Treat)
	สาเหตุที่ส่งผลกระทบต่อความเสี่ยง FR1.2 ไม่มีประสิทธิภาพในการบริหารจัดการเจ้าหนี้การค้า	10.63	ปานกลาง	การได้เครดิต(ซื้อเชื่อ)จากเจ้าหนี้การค้า หรือจากธนาคารจำเป็นต้องบริหารจัดการให้เหมาะสม เพราะอาจประสบปัญหาขาดสภาพคล่องเพราะต้องจ่ายเงินคืนให้เจ้าหนี้พร้อมกัน หรือปัญหาต้องเสียเครดิตทางการค้ากับเจ้าหนี้ด้วย หากชำระเงินคืนไม่ตรงตามกำหนด	การควบคุม (Treat)
	สาเหตุที่ส่งผลกระทบต่อความเสี่ยง FR1.3 ไม่มีประสิทธิภาพในการบริหารจัดการลูกหนี้การค้า	2.52	ปานกลาง	อ.อ.ป. ขายสินค้าให้กับลูกค้าและมีการให้เครดิตแก่ลูกค้า ซึ่งหากเราให้เครดิตเทอม (Credit term) แก่ลูกหนี้การค้าไปแล้วขาดการบริหารจัดการ เมื่อระยะเวลาผ่านไปช่วงหนึ่งลูกหนี้ก็จะกลายเป็นหนี้เสียและเป็นหนี้สูญได้ในที่สุด	การควบคุม (Treat)
ปัจจัยภายนอก S1 กำไรจากการดำเนินงาน (EBIDA) ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย (8.66 %)					
S2 ผลตอบแทนการลงทุนของโครงการที่ใช้รายได้จากการจำหน่ายที่ดินไปดำเนินการไม่ได้ตามเป้าหมาย (11.75 %)					
C1 การเกิดข้อพิพาท ถูกคู่สัญญาฟ้องร้องดำเนินคดี (4.67 %)					

ตารางแสดงความสัมพันธ์ของปัจจัยเสี่ยงและผลกระทบ

F1. กระแสเงินสดรับจากกิจกรรมดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

	รายการ	กระแสเงินสด	ร้อยละ	การวิเคราะห์
<div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px; width: fit-content; margin-bottom: 10px;"> F1 กระแสเงินสดรับจากกิจกรรมดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย </div> <div style="background-color: #ff0000; color: white; padding: 5px; margin-bottom: 10px;"> FR1.1 มีสินค้าคงเหลือจำนวนมาก 61.78% </div> <div style="background-color: #ffff00; padding: 5px; margin-bottom: 10px;"> FR1.2 ไม่มีประสิทธิภาพในการบริหารจัดการเจ้าหนี้การค้า 10.63% </div> <div style="background-color: #ffff00; padding: 5px;"> FR1.3 ไม่มีประสิทธิภาพในการบริหารจัดการลูกหนี้การค้า 2.52% </div>	1. กำไร (ขาดทุน) สุทธิ	(45.05)	22.67	1. พิจารณาจากรายการกระแสเงินสดที่มีปริมาณที่มีผลต่อเงินสดสุทธิได้มา ใช้ไป ในการดำเนินงานมาก 2. พิจารณาจากรายการที่จะสามารถนำไปบริหารจัดการ หรือเร่งรัดการดำเนินงานได้เพื่อให้มีปริมาณเงินสดเป็นไปตามแผนงาน 3. รายการกระแสเงินสดจากงบกระแสเงินสด 4. พิจารณาจากรายงานสรุปสินค้าคงเหลือ
	2. ลูกหนี้การค้า	9.17	4.61	
	3. เจ้าหนี้การค้า	29.71	14.95	
	4. สินค้าคงเหลือปี 2550-2561	17.15		
	ปี 2562	97.66		
	รวม	114.81	57.77	
รายการอื่นๆ				
5. รวม	313.55	100.00		
ปัจจัยภายนอก S1 กำไรจากการดำเนินงาน (EBIDA) ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย (8.66 %) S2 ผลตอบแทนการลงทุนของโครงการที่ใช้รายได้จากการจำหน่ายที่ดินไปดำเนินการไม่ได้ตามเป้าหมาย (11.75 %) C1 การเกิดข้อพิพาท ถูกคู่สัญญาฟ้องร้องดำเนินคดี (4.67 %)				

ตารางแสดงความสัมพันธ์ของปัจจัยเสี่ยงและผลกระทบ

F2. การเบิกจ่ายงบประมาณในภาพรวมของ อ.อ.ป. ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย					
	ความสัมพันธ์ของปัจจัยเสี่ยง	น้ำหนัก	ความรุนแรง	การวิเคราะห์	การตอบสนองความเสี่ยง
<div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px; margin-bottom: 10px; text-align: center;"> F2 การเบิกจ่ายงบลงทุนในภาพรวมของ อ.อ.ป. ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย </div> <div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;"> <div style="background-color: #ff0000; color: white; padding: 5px; border: 1px solid black;">FR2.1 อ.อ.ป. มีรายได้ไม่เพียงพอต่อกิจกรรมการลงทุน</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px 5px;">43.17%</div> </div> <div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;"> <div style="background-color: #ffff00; padding: 5px; border: 1px solid black;">FR2.1 อ.อ.ป. มีรายได้ไม่เพียงพอต่อกิจกรรมการลงทุน</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px 5px;">6.83%</div> </div>	สาเหตุที่ส่งผลกระทบต่อความเสี่ยง FR1.1 อ.อ.ป. มีรายได้ไม่เพียงพอต่อกิจกรรมการลงทุน	43.17	สูงมาก	การดำเนินธุรกิจของ อ.อ.ป. หากมีรายได้หรือกระแสเงินสด ไม่เพียงพอต่อกิจกรรมการลงทุน จะทำให้การลงทุนไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	การควบคุม (Treat)
	สาเหตุที่ส่งผลกระทบต่อความเสี่ยง FR2.2 ไม่สามารถปลูกพืชเพื่อนำไปใช้เป็นพลังงานได้ตามเป้าหมาย	6.83	ปานกลาง	การปลูกพืชเพื่อนำไปใช้เป็นพลังงาน เป็นการดำเนินธุรกิจใหม่เพิ่มเติมขึ้นมาอีก 1 ด้าน เป็นการดำเนินการที่ส่งเสริมการผลิตพลังงานไฟฟ้า จากเชื้อเพลิงธรรมชาติหรือเชื้อเพลิงชีวมวล ทดแทนการใช้น้ำมันเชื้อเพลิงซึ่งเป็นเชื้อเพลิงจากซากดึกดำบรรพ์ของอินทรีย์วัตถุ อีกทั้งยังเป็นการเพิ่มรายได้ให้กับ อ.อ.ป. อีกด้วย การดำเนินการปลูกพืชเพื่อนำไปใช้เป็นพลังงาน หากดำเนินการปลูกไม่เป็นไปตามเป้าหมายในปี 2563 ก็จะทำให้เบิกจ่ายงบประมาณลงทุนต่ำกว่าเป้าหมายอีกด้วย	การควบคุม (Treat)
	ปัจจัยภายนอก F1 กระแสเงินสดรับจากกิจกรรมดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย (50.00 %)				

การบริหารงบลงทุนในภาพรวมของ อ.อ.ป.							
ปี 2562				แผนการเบิกจ่ายงบลงทุนปี 25623	น้ำหนักของสาเหตุ	การวิเคราะห์	
รายการ	เป้าหมาย	เบิกจ่าย	ร้อยละ				
กระแสเงินสด					50.00		
รายได้ประจำปี 2563					50.00		
งบลงทุนเพื่อดำเนินงานปกติ							
1. งบลงทุนอนุมัติรายปี	87.82	4.31	9.81	2.00	0.51		
2. งบลงทุนที่ทำเป็นแผนระยะยาว	295.47	264.62	77.42	295.19	75.74		
3. งบลงทุนผูกพัน	14.46	4.37	7.34	92.55	23.74		
งบลงทุนจากเงินงบประมาณภาครัฐ							
3. งบประมาณสนับสนุนจากรัฐบาล	-	-	-	-	-		
รวม	397.75	273.30	68.71	389.74	100.00		

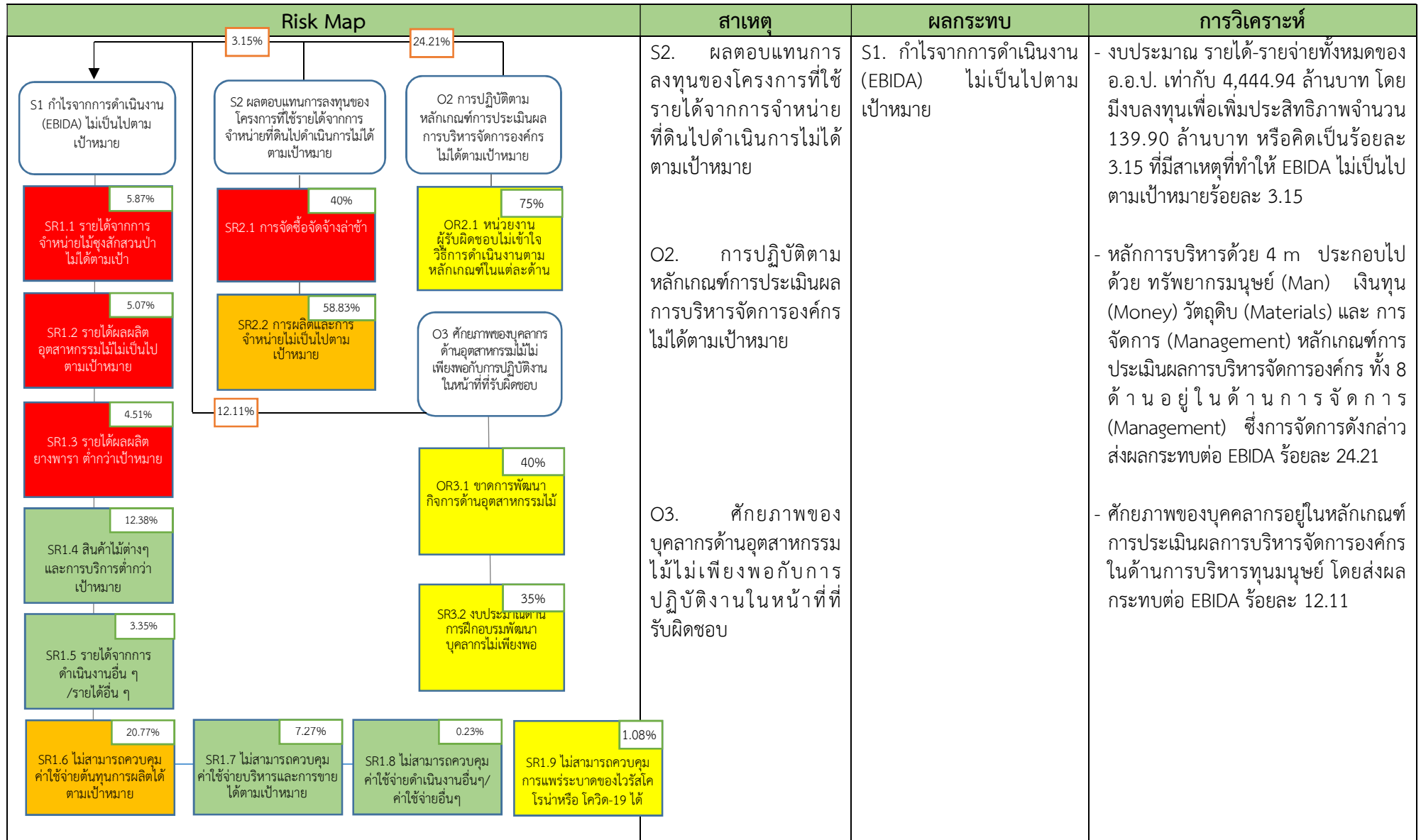
ตารางแสดงความสัมพันธ์ของปัจจัยเสี่ยงและผลกระทบ

C1. การเกิดข้อพิพาท ถูกคู่สัญญาฟ้องร้องดำเนินคดี					
	ความสัมพันธ์ของปัจจัยเสี่ยง	น้ำหนัก	ความรุนแรง	การวิเคราะห์	การตอบสนองความเสี่ยง
<p>C1 การเกิดข้อพิพาท ถูกคู่สัญญาฟ้องร้องดำเนินคดี</p> <p>70% CR1.1 ผู้รับผิดชอบ ปฏิบัติไม่ถูกต้องตามสัญญา</p> <p>20% CR1.2 ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียไม่ยินยอมให้ดำเนินการตามโครงการในสัญญา</p>	<p>สาเหตุที่ส่งผลกระทบต่อความเสี่ยง CR1.1 ผู้รับผิดชอบ ปฏิบัติไม่ถูกต้องตามสัญญา</p>	70.00	สูง	การดำเนินงานที่ไม่เข้าใจสัญญาที่ถ่วงแท้ ขาดการติดตาม กำกับ ดูแล อาจทำให้การปฏิบัติงานล่าช้ากว่ากำหนด ทำให้ผิดสัญญาได้	การควบคุม (Treat)
	<p>สาเหตุที่ส่งผลกระทบต่อความเสี่ยง CR1.2 ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียไม่ยินยอมให้ดำเนินการตามโครงการในสัญญา</p>	20.00	ปานกลาง	หน่วยงานได้ทำสัญญาจ้างบริษัทเอกชน แต่เมื่อเริ่มดำเนินการ ประชาชนที่มีส่วนได้ส่วนเสีย ไม่เห็นด้วยเกี่ยวกับการดำเนินการตามสัญญา เนื่องจากเกรงว่าจะกระทบกับสิ่งแวดล้อม เช่น คุณภาพน้ำ อากาศ คุณภาพชีวิตของราษฎรในท้องถิ่น ทำให้ไม่สามารถดำเนินการโครงการตามสัญญาได้	การควบคุม (Treat)
	<p>ปัจจัยภายนอก CR2.1 หน่วยงาน/งานสวนป่า ไม่ได้ปฏิบัติตามมาตรการที่ อ.อ.ป. กำหนด (10.00 %)</p>				

ตารางแสดงความสัมพันธ์ของปัจจัยเสี่ยงและผลกระทบ

C2. การไม่ปฏิบัติตามมาตรการป้องกันการบุกรุกพื้นที่สวนป่าเศรษฐกิจ					
	ความสัมพันธ์ของปัจจัยเสี่ยง	น้ำหนัก	ความรุนแรง	การวิเคราะห์	การตอบสนองความเสี่ยง
	<div style="border: 1px solid black; border-radius: 15px; padding: 5px; width: fit-content; margin-bottom: 10px;"> C2 การไม่ปฏิบัติตามมาตรการป้องกันการบุกรุกพื้นที่สวนป่าเศรษฐกิจ </div> <div style="border: 1px solid black; background-color: #f4a460; padding: 5px; width: fit-content;"> <div style="border: 1px solid black; background-color: white; padding: 2px; display: inline-block;">100%</div> CR2.1 หน่วยงาน/งานสวนป่าไม่ได้ปฏิบัติตามมาตรการที่ อ.อ.ป. กำหนด </div>	<u>สาเหตุที่ส่งผลกระทบต่อความเสี่ยง</u> CR2.1 หน่วยงาน/งานสวนป่า ไม่ได้ปฏิบัติตามมาตรการที่ อ.อ.ป. กำหนด	60.00	ปานกลาง	อ.อ.ป. กำหนดมาตรการป้องกันการบุกรุกพื้นที่ แต่งานสวนป่าไม่ทราบถึงมาตรการดังกล่าวหรือไม่ได้ปฏิบัติตามมาตรการ ทำให้มีปัญหากเกิดขึ้น
ปัจจัยภายนอก - ไม่มี -					

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างความเสี่ยงในระดับองค์กร และความสัมพันธ์ของสาเหตุ



การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างความเสี่ยงในระดับองค์กร และความสัมพันธ์ของสาเหตุ

Risk Map	สาเหตุ	ผลกระทบ	การวิเคราะห์
	<p>O2 การปฏิบัติตามหลักเกณฑ์การประเมินผลการบริหารจัดการองค์กรไม่ได้ตามเป้าหมาย</p> <p>O3 ศักยภาพของบุคลากรด้านอุตสาหกรรมไม่เพียงพอกับการปฏิบัติงานในหน้าที่ที่รับผิดชอบ</p>	<p>S2 ผลตอบแทนการลงทุนของโครงการที่ใช้รายได้จากการจำหน่ายที่ดินไปดำเนินการไม่ได้ตามเป้าหมาย</p>	<ul style="list-style-type: none"> - การปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ประเมินผลการบริหารจัดการองค์กรส่งผลกระทบต่องบประมาณของ อ.อ.ป. รวมถึงงบประมาณลงทุนเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพจำนวน 139.90 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 0.78 - ศักยภาพของบุคลากรอยู่ในหลักเกณฑ์การประเมินผลการบริหารจัดการองค์กร ด้าน การบริหารทุนมนุษย์ ที่มีผลกระทบต่อของ อ.อ.ป. รวมถึงงบประมาณลงทุนเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพร้อยละ 0.39

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างความเสี่ยงในระดับองค์กร และความสัมพันธ์ของสาเหตุ

Risk Map	สาเหตุ	ผลกระทบ	การวิเคราะห์
<p>The Risk Map diagram shows three main categories of risks, each with a 12.5% weight. O2 (O2 การปฏิบัติตามหลักเกณฑ์การประเมินผลการบริหารจัดการองค์กรไม่ได้ตามเป้าหมาย) has a 75% weight and is linked to OR2.1 (OR2.1 หน่วยงานผู้รับผิดชอบไม่เข้าใจวิธีการดำเนินงานตามหลักเกณฑ์ในแต่ละด้าน) with a 75% weight. O1 (O1 ไม่สามารถนำเทคโนโลยีสารสนเทศและผลการวิจัยมาใช้ในการดำเนินงาน) has a 60% weight and is linked to OR1.1 (OR1.1 การพัฒนาระบบสารสนเทศในระยะเวลายาวนาน) with a 60% weight and OR1.2 (OR1.2 หน่วยงานไม่ได้นำผลวิจัยมาใช้ในการปฏิบัติงาน) with a 40% weight. O3 (O3 ศักยภาพของบุคลากรด้านอุตสาหกรรมไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงานในหน้าที่ที่รับผิดชอบ) has a 40% weight and is linked to OR3.1 (OR3.1 ขาดการพัฒนาบุคลากรด้านอุตสาหกรรมไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงานในหน้าที่ที่รับผิดชอบ) with a 40% weight and SR3.2 (SR3.2 งบประมาณด้านการฝึกอบรมพัฒนาบุคลากรไม่เพียงพอ) with a 35% weight.</p>	<p>O1. ไม่สามารถนำเทคโนโลยีสารสนเทศและผลการวิจัยมาใช้ในการดำเนินงาน</p> <p>O3. ศักยภาพของบุคลากรด้านอุตสาหกรรมไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงานในหน้าที่ที่รับผิดชอบ</p>	<p>O2. การปฏิบัติตามหลักเกณฑ์การประเมินผลการบริหารจัดการองค์กรไม่ได้ตามเป้าหมาย</p>	<p>- การนำเทคโนโลยีสารสนเทศและผลวิจัยมาใช้ในการดำเนินงานอยู่ในหลักเกณฑ์การประเมินผลการบริหารจัดการองค์กรด้านการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล โดยมีผลกระทบต่อการปฏิบัติตามหลักเกณฑ์การประเมินผลการบริหารจัดการองค์กร ร้อยละ 12.5</p> <p>- ศักยภาพของบุคลากรอยู่ในหลักเกณฑ์การประเมินผลการบริหารจัดการองค์กรด้านการบริหารทุนมนุษย์มีผลกระทบต่อการปฏิบัติตามหลักเกณฑ์การประเมินผลการบริหารจัดการองค์กร ร้อยละ 12.5</p>

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างความเสี่ยงในระดับองค์กร และความสัมพันธ์ของสาเหตุ

Risk Map	สาเหตุ	ผลกระทบ	การวิเคราะห์
	<p>S1. กำไรจากการดำเนินงาน (EBIDA) ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย</p>	<p>O3. ศักยภาพของบุคลากรด้านอุตสาหกรรมไม่เพียงพอกับการปฏิบัติงานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย</p>	<p>- การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา (Covid19) เป็นการแพร่เชื้อ จากคนสู่คนอย่างรวดเร็ว เช่น การไอ จาม หรือการพูดคุย ดังนั้นจึงมีการเว้นระยะห่างทางสังคม (Social Distancing) คือ การงดทำกิจกรรมร่วมกัน หรือเปลี่ยนระบบการทำงานเป็นการทำงานที่บ้าน (Work From Home) ทำให้การทำงานของ อ.อ.ป. บางกิจกรรมต้องหยุดชะงัก หรือชะลอการดำเนินงานออกไปก่อน ส่งผลให้ศักยภาพด้านอุตสาหกรรมไม่เพียงพอกับการปฏิบัติงานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย</p>

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างความเสี่ยงในระดับองค์กร และความสัมพันธ์ของสาเหตุ

Risk Map	สาเหตุ	ผลกระทบ	การวิเคราะห์
<p>FR (Financial Risk): 61.78% (FR1.1), 10.63% (FR1.2), 2.52% (FR1.3)</p> <p>SR (Strategic Risk): 5.87% (SR1.1), 5.07% (SR1.2), 4.51% (SR1.3), 12.38% (SR1.4), 3.35% (SR1.5), 20.77% (SR1.6), 7.27% (SR1.7)</p> <p>CR (Compliance Risk): 70% (CR1.1), 20% (CR1.2)</p> <p>Other Risks: 4.67% (FR1.2), 1.08% (SR1.9), 0.23% (SR1.8)</p>	<p>S1. กำไรจากการดำเนินงาน (EBIDA) ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย</p> <p>S2. ผลตอบแทนการลงทุนของโครงการที่ใช้รายได้จากการจำหน่ายที่ดินไปดำเนินการไม่ได้ตามเป้าหมาย</p>	<p>F1. กระแสเงินสดรับจากกิจกรรมดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย</p>	<p>- กำไรจากการดำเนินงาน (EBIDA) คือ กำไร (ขาดทุน) สุทธิ ที่นำไปบวกกลับค่าใช้จ่าย เช่น ค่าเสื่อมราคา ค่าใช้จ่ายตอบแทนพนักงาน ดอกเบี้ยจ่าย ฯลฯ หากค่า EBIDA มีน้อยก็จะส่งผลให้กระแสเงินสดน้อยตามลงไป</p> <p>- งบประมาณลงทุนเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพจำนวน 139.90 ล้านบาทเป็นงบประมาณของ อ.อ.ป. มีผลกระทบต่อกระแสเงินสด ร้อยละ 11.75</p>

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างความเสี่ยงในระดับองค์กร และความสัมพันธ์ของสาเหตุ

Risk Map	สาเหตุ	ผลกระทบ	การวิเคราะห์
<pre> graph TD Root[50%] --> F2[F2 การเบิกจ่ายงบประมาณในภาพรวมของ อ.อ.ป. ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย] Root --> F1[F1 กระแสเงินสดรับจากกิจกรรมดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย] F2 --> FR2.1[FR2.1 อ.อ.ป. มีรายได้ไม่เพียงพอกับกิจกรรมการลงทุน] F2 --> FR2.2[FR2.2 ไม่สามารถปลูกพืชเพื่อนำไปใช้เป็นพลังงานได้ตามเป้าหมาย] F1 --> FR1.1[FR1.1 มีสินค้าคงเหลือจำนวนมาก] F1 --> FR1.2[FR1.2 ไม่มีประสิทธิภาพในการบริหารจัดการเจ้าหน้าที่การค้า] F1 --> FR1.3[FR1.3 ไม่มีประสิทธิภาพในการบริหารจัดการลูกหนี้การค้า] </pre>	F1. กระแสเงินสดรับจากกิจกรรมดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	F2. การเบิกจ่ายงบประมาณในภาพรวมของ อ.อ.ป. ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	- การเบิกจ่ายงบประมาณของ อ.อ.ป. มาจากกระแสเงินสดของ อ.อ.ป. หากกระแสเงินสดไม่เพียงพอต่อการเบิกจ่ายงบประมาณ ก็ไม่สามารถดำเนินกิจกรรม นั้นได้

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างความเสี่ยงในระดับองค์กร และความสัมพันธ์ของสาเหตุ

Risk Map	สาเหตุ	ผลกระทบ	การวิเคราะห์
<p>The Risk Map diagram illustrates the following relationships and probabilities:</p> <ul style="list-style-type: none"> C1 (การเกิดข้อผิดพลาด ถูกคู่สัญญาฟ้องร้องดำเนินคดี) leads to CR1.1 (ผู้รับผิดชอบ ปฏิบัติไม่ถูกต้องตามสัญญา) with a probability of 70%. C2 (การไม่ปฏิบัติตามมาตรการป้องกันการบุกรุกพื้นที่สวนป่าเศรษฐกิจ) leads to CR2.1 (หน่วยงาน/งานสวนป่า ไม่ได้ปฏิบัติตามมาตรการที่ อ.อ.ป. กำหนด) with a probability of 100%. CR1.1 leads to CR1.2 (ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียไม่ยินยอมให้ดำเนินการตามโครงการในสัญญา) with a probability of 20%. CR2.1 leads to CR1.2 with a probability of 10%. 	<p>CR2.1 หน่วยงาน/งานสวนป่า ไม่ได้ปฏิบัติตามมาตรการที่ อ.อ.ป. กำหนด</p>	<p>CR1.2 ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียไม่ยินยอมให้ดำเนินการตามโครงการในสัญญา</p>	<p>มาตรการป้องกันการบุกรุกพื้นที่ป่าเศรษฐกิจ มี 4 ด้าน คือ ด้านการป้องกันพื้นที่สวนป่า การทวงคืนพื้นที่สวนป่า การฟื้นฟูพื้นที่สวนป่าที่ถูกบุกรุก และมาตรการอื่นๆ โดยมีจุดประสงค์เพื่อลดความเสี่ยงการถูกบุกรุกพื้นที่สวนป่า หรือแก้ปัญหาในกรณีที่มีการบุกรุกแล้ว หากไม่ได้มีการประชาสัมพันธ์หรือชี้แจง อาจจะทำให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเกิดความไม่เข้าใจ จึงไม่ยินยอมให้ อ.อ.ป. ดำเนินงานตามโครงการ</p>

ตารางแสดงความเสี่ยงและกิจกรรมการบริหารความเสี่ยง

รายการความเสี่ยง (Risk)	ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor) สาเหตุความเสี่ยง (Root Cause)	มาตรการการควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบัน (Existing Control)	กิจกรรม/แผนบริหารความเสี่ยงใหม่ (Mitigation Plan)	กำหนดเสร็จ	ผู้รับผิดชอบ
S1 กำไรจากการดำเนินงาน (EBIDA) ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	SR1.1 รายได้จากการจำหน่ายไม้ซุงสักสวนป่า	1. แผนการผลิต จำหน่ายสินค้าของ อ.อ.ป. 2. แผนการสร้างรายได้ของ อ.อ.ป. 3. แผนค่าใช้จ่ายของ อ.อ.ป.	1. แผนทบทวนขั้นตอนและการทำไม้ซุงสวนป่าและการจำหน่ายไม้	ม.ค. - ธ.ค. 63	ออป.เหนือบน ออป.เหนือล่าง ออป.กลาง ออป.ตะวันออก
	SR1.2 ผลผลิตอุตสาหกรรมไม้ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย		2. แผนการจัดการวิเคราะห์ค่าใช้จ่ายต้นทุนการผลิต ด้านไม้ซุงสวนป่า	ม.ค. - ธ.ค. 63	ออป.เหนือบน ออป.เหนือล่าง ออป.กลาง ออป.ตะวันออก
	SR1.3 รายได้ผลผลิตยางพาราต่ำกว่าเป้าหมาย		3. แผนเพิ่มรายได้ด้านอุตสาหกรรมไม้ให้เป็นไปตามเป้าหมาย	ม.ค. - ธ.ค. 63	ออป.เหนือบน ออป.เหนือล่าง ออป.กลาง ออป.ตะวันออก
	SR1.4 ไม่สามารถควบคุมค่าใช้จ่ายในการบริหารและการขายได้ตามเป้าหมาย	3. แผนค่าใช้จ่ายของ อ.อ.ป.	4. แผนการจัดการวิเคราะห์ค่าใช้จ่ายต้นทุนการผลิต ด้านอุตสาหกรรมไม้	ม.ค. - ธ.ค. 63	ออป.เหนือบน ออป.เหนือล่าง ออป.กลาง ออป.ตะวันออก
	SR1.5 สินค้าไม้ต่างๆ และบริการต่ำกว่าเป้าหมาย		5. แผนการผลิตผลผลิตยางพาราให้ได้ตามเป้าหมาย	ม.ค. - ธ.ค. 63	ออป.เหนือบน ออป.กลาง ออป.ตะวันออก ออป.ใต้
	SR1.6 รายได้จากการดำเนินงานอื่นๆ/ รายได้อื่นๆ (รายได้จากการใช้ที่ดิน)		6. แผนการจัดการ การวิเคราะห์ค่าใช้จ่ายในการบริหารและการขาย	ม.ค. - ธ.ค. 63	ทุกหน่วยงาน
	SR1.7 ค่าใช้จ่ายดำเนินงานอื่นๆ/ ค่าใช้จ่ายอื่นๆ	3. แผนค่าใช้จ่ายของ อ.อ.ป.	ติดตามผลการดำเนินงาน	ทุกเดือน	ที่ประชุมหัวหน้าหน่วยงาน
	SR1.8 ไม่สามารถควบคุมการแพร่ระบาดของไวรัสโคโรนาหรือ โควิด-19 ได้		7. แผนการใช้ประโยชน์ที่ดิน (จำนวน 5 แปลง เป้าหมายการพัฒนาที่ดินอย่างน้อย 1 แปลง)	ทุกเดือน	ส.ต.
			ติดตามผลการดำเนินการ	ทุกเดือน	ที่ประชุมหัวหน้าหน่วยงาน
ปัจจัยภายนอก			8. แผนป้องกันการระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา หรือ โควิด - 19	ม.ค. - ธ.ค. 63	ทุกหน่วยงาน
S2 ผลตอบแทนการลงทุนของโครงการที่ใช้รายได้จากการจำหน่ายที่ดินไปดำเนินการไม่ได้ตามเป้าหมาย (3.15 %)			9. แผนส่งเสริมการจำหน่ายสินค้าของ อ.อ.ป.	ม.ค. - ธ.ค. 63	ออป.ภาค ส.น.ผ.
O2 การปฏิบัติตามหลักเกณฑ์การประเมินผลการบริหารจัดการองค์กร ไม่ได้ตามเป้าหมาย (24.21 %)					
O3 ศักยภาพของบุคลากรด้านอุตสาหกรรมไม้ไม่เพียงพอกับการปฏิบัติงานในหน้าที่ที่รับผิดชอบ (12.11 %)					

ตารางแสดงความเสี่ยงและกิจกรรมการบริหารความเสี่ยง

รายการความเสี่ยง (Risk)	ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor) สาเหตุความเสี่ยง (Root Cause)	มาตรการการควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบัน (Existing Control)	กิจกรรม/แผนบริหารความเสี่ยงใหม่ (Mitigation Plan)	กำหนดเสร็จ	ผู้รับผิดชอบ
S2 ผลตอบแทนการลงทุนของโครงการที่ใช้รายได้จากการจำหน่ายที่ดินไปดำเนินการไม่ได้ตามเป้าหมาย	SR2.1 การจัดซื้อจัดจ้างล่าช้า	1. แผนการดำเนินงานตามงบประมาณรายได้รายจ่ายเพิ่มเติม	1. แผนติดตามการจัดซื้อจัดจ้าง	ม.ค. – ก.ย. 63	ออป. นบ. ออป.กลาง
	SR2.2 การผลิตและการจำหน่ายไม่เป็นไปตามเป้าหมาย		2. แผนการผลิตและการจำหน่าย	ม.ค. - ธ.ค. 63	ออป. นบ. ออป.กลาง ส.นผ.
ปัจจัยภายนอก					
O2 การปฏิบัติตามหลักเกณฑ์การประเมินผลการบริหารจัดการองค์กร ไม่ได้ตามเป้าหมาย (0.78 %)					
O3 ศักยภาพของบุคลากรด้านอุตสาหกรรมไม่เพียงพอกับการปฏิบัติงานในหน้าที่ที่รับผิดชอบ (0.39 %)					

ตารางแสดงความเสี่ยงและกิจกรรมการบริหารความเสี่ยง

รายการความเสี่ยง (Risk)	ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor) สาเหตุความเสี่ยง (Root Cause)	มาตรการการควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบัน (Existing Control)	กิจกรรม/แผนบริหารความเสี่ยงใหม่ (Mitigation Plan)	กำหนดเสร็จ	ผู้รับผิดชอบ
O1 ไม่สามารถนำเทคโนโลยีสารสนเทศและผลการวิจัยมาใช้ในการดำเนินงาน	OR1.1 การใช้ระบบสารสนเทศใช้ระยะเวลายาวนาน	1. แผนปฏิบัติการดิจิทัลองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ระยะ 5 ปี พ.ศ. 2562-2566 2. ผลงานวิจัยในพื้นที่ที่สวนป่ารับผิดชอบแล้วนำมาประยุกต์ใช้	1. แผนการเร่งรัดการพัฒนาระบบสารสนเทศ	ก.ค. - ธ.ค. 63	ส.วป.
	OR1.2 หน่วยงานไม่ได้นำผลการวิจัยไปใช้ในการปฏิบัติงาน		2. แผนการนำผลวิจัยไปใช้ในการปฏิบัติงาน	ม.ค. - ธ.ค. 63	ออป.ภาค ส.คช. ส.วป.
ปัจจัยภายนอก ไม่มี					

ตารางแสดงความเสี่ยงและกิจกรรมการบริหารความเสี่ยง

รายการความเสี่ยง (Risk)	ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor) สาเหตุความเสี่ยง (Root Cause)	มาตรการการควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบัน (Existing Control)	กิจกรรม/แผนบริหารความเสี่ยงใหม่ (Mitigation Plan)	กำหนดเสร็จ	ผู้รับผิดชอบ
O2 การปฏิบัติตาม หลักเกณฑ์การ ประเมินผลการ บริหารจัดการองค์กร ไม่ได้ตามเป้าหมาย	OR2.1 หน่วยงานผู้รับผิดชอบยังไม่ เข้าใจวิธีการดำเนินงานตาม หลักเกณฑ์ในแต่ละด้าน	1. ก าร ป ฏิ บั ติ ต าม ห ลั ก เภ ณ ฑ์ บ ริ ห า ร จ้ ด ก าร อ ง ค์ ก ร	1. แผนการส่งเสริมการปฏิบัติตาม หลักเกณฑ์	ม.ค. – ธ.ค. 63	ทุกหน่วยงาน
ปัจจัยภายนอก O1 ไม่สามารถนำเทคโนโลยีสารสนเทศและผลการวิจัยมาใช้ในการดำเนินงาน (12.50 %) O3 ศักยภาพของบุคลากรด้านอุตสาหกรรมไม่เพียงพอกับการปฏิบัติงานในหน้าที่ที่รับผิดชอบ (12.50 %)					

ตารางแสดงความเสี่ยงและกิจกรรมการบริหารความเสี่ยง

รายการความเสี่ยง (Risk)	ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor) สาเหตุความเสี่ยง (Root Cause)	มาตรการการควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบัน (Existing Control)	กิจกรรม/แผนบริหารความเสี่ยงใหม่ (Mitigation Plan)	กำหนดเสร็จ	ผู้รับผิดชอบ
O3 ศักยภาพของบุคลากรด้านอุตสาหกรรมไม้ไม่เพียงพอกับการปฏิบัติงานในหน้าที่ที่รับผิดชอบ	OR3.1 ขาดการพัฒนาบุคลากรด้านอุตสาหกรรมไม้	1. มีการฝึกอบรมพัฒนาบุคลากรแบบฝึกอบรมภายนอก และ E – Learning	1. แผนการพัฒนาบุคลากรด้านอุตสาหกรรมไม้	ม.ค. – ธ.ค. 63	ส.บก.
	OR3.2 งบประมาณด้านการฝึกอบรมพัฒนาบุคลากรไม่เพียงพอ		2. การใช้งบประมาณการฝึกอบรมให้มีประสิทธิภาพ		
ปัจจัยภายนอก ไม่มี					

ตารางแสดงความเสี่ยงและกิจกรรมการบริหารความเสี่ยง

รายการความเสี่ยง (Risk)	ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor) สาเหตุความเสี่ยง (Root Cause)	มาตรการการควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบัน (Existing Control)	กิจกรรม/แผนบริหารความเสี่ยงใหม่ (Mitigation Plan)	กำหนดเสร็จ	ผู้รับผิดชอบ
F1 กระแสเงินสดรับจากกิจกรรมดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	FR1.1 มีสินค้าคงเหลือจำนวนมาก	1. มาตรการเร่งรัดการผลิต – จำหน่าย และลดค่าใช้จ่าย 2. อ.อ.ป. กำหนดหน่วยผลิต รายงานรายได้ – ค่าใช้จ่าย เป็นประจำทุกเดือน และคาดการณ์ล่วงหน้า 2 เดือน	1. แผนการบริหารจัดการสินค้าคงเหลือ	ม.ค. - ธ.ค. 63	ออป.เหนือบน ออป.เหนือล่าง ออป.กลาง ออป.ตะวันออกฯ ออป.ใต้ ส.ธต.
	FR1.2 ไม่มีประสิทธิภาพในการบริหารจัดการเจ้าหนี้การค้า	3. ส.บง. ประสานงานจัดการเงินสดของหน่วยงาน 4. ส.บง. เป็นผู้เสนอข้อคิดเห็นในการจัดลำดับ และจ่ายเงินเจ้าหนี้การค้า และ อื่นๆ	2. แผนการบริหารจัดการเจ้าหนี้การค้า	ม.ค. - ธ.ค. 63	ออป.เหนือบน ออป.เหนือล่าง ออป.กลาง ออป.ตะวันออกฯ ออป.ใต้ ส.บง.
	FR1.3 ไม่มีประสิทธิภาพในการบริหารจัดการลูกหนี้การค้า		3. แผนการบริหารจัดการลูกหนี้การค้า	ม.ค. - ธ.ค. 63	ออป.เหนือบน ออป.เหนือล่าง ออป.กลาง ออป.ตะวันออกฯ ออป.ใต้ ส.บง.
ปัจจัยภายนอก S1 กำไรจากการดำเนินงาน (EBIDA) ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย (8.66 %)					
S2 ผลตอบแทนการลงทุนของโครงการที่ใช้รายได้จากการจำหน่ายที่ดินไปดำเนินการไม่ได้ตามเป้าหมาย (11.75 %)					
C1 การเกิดข้อพิพาท ถูกคู่สัญญาฟ้องร้องดำเนินคดี (4.67 %)					

ตารางแสดงความเสี่ยงและกิจกรรมการบริหารความเสี่ยง

รายการความเสี่ยง (Risk)	ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor) สาเหตุความเสี่ยง (Root Cause)	มาตรการการควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบัน (Existing Control)	กิจกรรม/แผนบริหารความเสี่ยงใหม่ (Mitigation Plan)	กำหนดเสร็จ	ผู้รับผิดชอบ
F2 การเบิกจ่ายงบลงทุน ในภาพรวมของ อ.อ.ป. ไม่เป็นไปตาม เป้าหมาย	FR2.1 อ.อ.ป. มีรายได้ไม่เพียงพอกับ กิจกรรมการลงทุน	1.แผนงบประมาณลงทุน ของ อ.อ.ป. 2.การเบิกจ่ายงบประมาณ ภาครัฐ 3.อ.อ.ป. กำหนดให้	1. แผนการจัดการรายได้สำหรับ กิจกรรมลงทุน	ม.ค. – ธ.ค. 63	ออป.เหนือบน ออป.เหนือล่าง ออป.กลาง ออป.ตะวันออกฯ ออป.ใต้ ส.คช. ส.นผ. ส.บง.
	FR2.2 ไม่สามารถปลูกพืชเพื่อนำไปใช้ เป็นพลังงานได้ตามเป้าหมาย	หน่วยงานรายงานผล การเบิกจ่ายงบประมาณ ลงทุนในที่ประชุม หัวหน้าหน่วยงานเป็น ประจำทุกเดือน	2. แผนการปลูกพืชเพื่อนำไปใช้ เป็นพลังงาน	มี.ค. - ธ.ค. 63	ออป. ใต้
ปัจจัยภายนอก					
F1 กระแสเงินสดรับจากกิจกรรมดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย (50.00 %)					

ตารางแสดงความเสี่ยงและกิจกรรมการบริหารความเสี่ยง

รายการความเสี่ยง (Risk)	ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor) สาเหตุความเสี่ยง (Root Cause)	มาตรการการควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบัน (Existing Control)	กิจกรรม/แผนบริหารความเสี่ยงใหม่ (Mitigation Plan)	กำหนดเสร็จ	ผู้รับผิดชอบ
C1 การเกิดข้อพิพาท ถูกคู่สัญญาฟ้องร้อง ดำเนินคดี	CR1.1 ผู้รับผิดชอบ ปฏิบัติไม่ถูกต้องตามสัญญา	1. การดำเนินการตามสัญญา	1. แผนการติดตามการดำเนินงานตามสัญญา	ม.ค. – ก.ย. 63	ออป.ตะวันออกฯ
	CR1.2 ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียไม่ยินยอมให้ดำเนินการตามโครงการในสัญญา		2. แผนการประชาสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการทำไม้		
ปัจจัยภายนอก CR2.1 หน่วยงาน/งานสวนป่า ไม่ได้ปฏิบัติตามมาตรการที่ อ.อ.ป. กำหนด (10.00 %)					

ตารางแสดงความเสี่ยงและกิจกรรมการบริหารความเสี่ยง

รายการความเสี่ยง (Risk)	ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor) สาเหตุความเสี่ยง (Root Cause)	มาตรการการควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบัน (Existing Control)	กิจกรรม/แผนบริหารความเสี่ยงใหม่ (Mitigation Plan)	กำหนดเสร็จ	ผู้รับผิดชอบ
C2 การปฏิบัติตาม มาตรการป้องกันการ บุกรุกพื้นที่สวนป่า เศรษฐกิจ	CR2.1 หน่วยงาน/งานสวนป่า ไม่ได้ปฏิบัติตามมาตรการที่ อ.อ.ป. กำหนด	1. มีมาตรการป้องกันการ บุกรุกพื้นที่สวนป่า เศรษฐกิจ 4 มาตรการ	1. แผนการดำเนินการตาม มาตรการป้องกันการบุกรุก พื้นที่สวนป่า	ม.ค. – ธ.ค. 63	ออป.ภาค
ปัจจัยภายนอก ไม่มี					

4.4 แผนบริหารความเสี่ยง

องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ได้รับความเสี่ยง ประเมินความเสี่ยงของกิจกรรมการดำเนินงาน ปรากฏว่ามี 9 ปัจจัยเสี่ยง ที่มีความเสี่ยงที่ต้องนำมาบริหารจัดการ คือ

1. กำไรจากการดำเนินงาน (EBIDA) ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย
2. ผลตอบแทนการลงทุนของโครงการที่ใช้รายได้จากการจำหน่ายที่ดินไปดำเนินการไม่ได้ตามเป้าหมาย
3. ไม่สามารถนำเทคโนโลยีสารสนเทศและผลการวิจัยมาใช้ในการดำเนินงาน
4. การปฏิบัติตามหลักเกณฑ์การประเมินผลการบริหารจัดการองค์กร ไม่ได้ตามเป้าหมาย
5. ศักยภาพของบุคลากรด้านอุตสาหกรรมไม้ไม่เพียงพอกับการปฏิบัติงานในหน้าที่ที่รับผิดชอบ
6. กระแสเงินสดรับจากกิจกรรมดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย
7. การเบิกจ่ายงบลงทุนในภาพรวมของ อ.อ.ป. ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย
8. การเกิดข้อพิพาท ถูกคู่สัญญาฟ้องร้องดำเนินคดี
9. การไม่ปฏิบัติตามมาตรการป้องกันการบุกรุกพื้นที่สวนป่าเศรษฐกิจ

รวมปัจจัยเสี่ยง 9 ปัจจัยเสี่ยง ที่ต้องนำมาบริหารความเสี่ยง ซึ่งมีรายละเอียดการดำเนินงาน ดังนี้

ปัจจัยเสี่ยงที่ 1 : S1 กำไรจากการดำเนินงาน (EBIDA) ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

ประเภทความเสี่ยง : ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)

องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ดำเนินการด้านธุรกิจป่าไม้ อุตสาหกรรมไม้ การท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ และอื่นๆ โดยมีค่า EBIDA เป็นตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่จะทำให้เห็นศักยภาพการดำเนินงานให้เป็นไปตามเป้าหมาย

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

สาเหตุของความเสียหาย

ตารางการแสดงผลการผลิตและต้นทุนการผลิตสินค้าต่อหน่วยของ อ.อ.ป. ประจำปี 2562

1. ธุรกิจป่าไม้	ผลผลิต			ต้นทุน		
	เป้าหมาย	ผลผลิต	ร้อยละ	แผนงบประมาณ	ผลิต/หน่วย	ราคาขาย/หน่วย
- ไม้นอกโครงการ (ม ³)	4,830	8,451	174.98	2,726	2,207	2,445
- ไม้สักสวนป่า (ม ³)	67,610	59,685	88.28	4,354	4,378	8,928
- ไม้ไ้เร็ว (ตัน)	78,280	82,033	104.79	680	933	958
- ไม้สวนป่า อื่นๆ	3,210	3,292	102.56	-	-	-
- ไม้ยางพารา (ไร่)	3,210	3,185	99.25	-	-	-
- ไม้กระยาเลย (ม ³)	-	106	-	-	-	-
- ผลผลิตยางพารา (ตัน)	7,190	6,684	92.9	39	24.80	30
2. ธุรกิจอุตสาหกรรมไม้						
- ไม้แปรรูป (พ ³)	212,070	192,080	90.57	686	700	1,036
- ผลิตภัณฑ์ (พ ³)	74,700	65,958	88.30	1,541	1,990	5,548
- การรักษาเนื้อไม้	61,900	14,938	24.13	23	-	-
3. ธุรกิจท่องเที่ยว	6,100	178,263	114.20	-	-	-

ผลการดำเนินงานของ อ.อ.ป. เมื่อสิ้นไตรมาสที่ 4/2562 มีดังนี้

รายการ	ผลการจำหน่าย (ลบ.)	ร้อยละ	รายการ	จำนวน (ลบ.)	ร้อยละ
รายได้			ค่าใช้จ่าย		
1. ผลผลิตไม้นอกโครงการ	20.05	98.17	1. คชจ. ต้นทุนสินค้าที่ขาย	660.53	79.59
2. ไม้สักสวนป่า	352.03	79.12	2. คชจ. การบริหารและการขาย	503.82	101.68
3. ไม้ยูคาลิปตัส	71.79	94.86	3. รายจ่ายอื่น + รายจ่าย CSR	640.10	35.46
4. ไม้สวนป่าอื่นๆ	35.60	76.16			
5. ผลผลิตยางพารา	219.97	64.89			
6. อุตสาหกรรมไม้	225.36	70.62			
7. การท่องเที่ยว	34.92	77.18			
8. การซื้อขายไม้แปรรูป	667.84	176.78			
9. การดำเนินการอื่นๆ	161.79	160.57			
รวม	1,789.35	85.17	รวม	1,804.55	105.46

โดยสาเหตุที่ทำให้กำไรจากการดำเนินงาน EBIDA ของ อ.อ.ป. ปี 2563 ต่ำกว่าเป้าหมายมีดังนี้

SR1.1 รายได้จากการจำหน่ายไม้ซุงสักสวนป่า

องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ มีการจำหน่ายไม้ซุงสัก ณ ไตรมาสที่ 4/2562 เท่ากับ 352.03 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 79.12 ซึ่งต่ำกว่าเป้าหมาย เนื่องจากไม้บางส่วนที่ทำออกมีขนาดไม่ตรงกับความต้องการ บางส่วน

มีอุปสรรคจากการเจาะของหนอนผีเสื้อ ทำให้ไม้จำหน่ายไม่ได้ หรือต้องลดราคาลงจึงจำหน่ายได้ และด้านต้นทุนการผลิตไม้ซุงสักสวนป่าสูงกว่าแผนงบประมาณ

SR1.2 รายได้ผลผลิตอุตสาหกรรมไม้ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ จำหน่ายผลผลิตอุตสาหกรรมไม้ ณ ไตรมาสที่ 4/2562 จำนวน 225.36 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 70.62 ซึ่งต่ำกว่าเป้าหมาย ทำให้คาดว่า ในปี 2563 จะมีรายได้ต่ำกว่าเป้าหมายเช่นกัน ซึ่งอาจเนื่องมาจากสภาพเศรษฐกิจตกต่ำทำให้อุตสาหกรรมไม้แปรรูปและผลิตภัณฑ์ไม้ไม่ได้ตามเป้าหมาย ส่งผลกระทบให้มีสินค้าคงคลังจำนวนมาก และด้านต้นทุนการอุตสาหกรรมไม้สูงกว่าแผนงบประมาณ

SR1.3 รายได้ผลผลิตยางพารา ต่ำกว่าเป้าหมาย

องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ จำหน่ายผลผลิตยางพารา ณ ไตรมาสที่ 4/2562 จำนวน 219.97 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 64.89 ของเป้าหมาย ซึ่งต่ำกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้ในปี 2563 คาดว่า สถานการณ์ราคาน้ำยางพาราจะมีราคาต่ำเช่นเดิม เนื่องจากตลาดมีผลผลิตน้ำยางพาราสูงกว่าความต้องการน้ำยางพารา ส่งผลถึงรายได้ของ อ.อ.ป. อาจต่ำได้

SR1.4 สินค้าไม้ต่างๆ และการบริการต่ำกว่าเป้าหมาย

ในปี 2562 ไม้โตเร็ว ไม้ยางพารา และการบริการการท่องเที่ยว สร้างรายได้ต่ำกว่าเป้าหมายเล็กน้อย ทำให้คาดการณ์ว่าในปี 2563 สินค้าไม้ต่าง ๆ จะสร้างรายได้ต่ำกว่าเป้าหมายเล็กน้อยเช่นกัน

FR1.5 รายได้จากการดำเนินงานอื่น ๆ /รายได้อื่น ๆ

ในปี 2562 รายได้อื่น ๆ และรายได้จากการดำเนินงานอื่น ๆ สูงกว่าเป้าหมาย คาดว่าในปี 2563 จะสูงกว่าเป้าหมายเช่นกัน ในปี 2563 มีรายได้จากการใช้ประโยชน์ที่ดินจำนวน 5 แปลง คือ แปลงดอนเมือง แปลงวังน้อย แปลงศรีราชา แปลงพิษณุโลก แปลงหาดใหญ่ มีเป้าหมายรายได้ 152.19 ล้านบาท อาจจะมีความเสี่ยงทำให้รายได้ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

FR1.6 ไม่สามารถควบคุมค่าใช้จ่ายต้นทุนการผลิตไม้สักสวนป่า ไม้โตเร็ว อุตสาหกรรมไม้ ได้ตามเป้าหมาย

ณ สิ้นไตรมาสที่ 4/2562 องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ มีต้นทุนการผลิตสินค้าและบริการ 1,273.91 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 108.46 มีสินค้าที่ต้นทุนผลิตสูงกว่าแผน ดังนี้ ไม้สักสวนป่า ไม้โตเร็ว และอุตสาหกรรมไม้ ต้นทุนผลิตจะแปรผันตามการผลิตที่เพิ่มขึ้นมาก ในปี 2563 หาก อ.อ.ป. ไม่สามารถควบคุมได้ อาจประสบปัญหาต้นทุนการผลิตสูงกว่าประมาณการ และอาจทำให้ค่าใช้จ่ายรวมของ อ.อ.ป. ไม่เป็นไปตามประมาณการ

FR1.7 ไม่สามารถควบคุมค่าใช้จ่ายในการบริหารและการขายตามประมาณการ

ณ สิ้นไตรมาสที่ 4/2562 องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ มีค่าใช้จ่ายบริหารและการขาย 503.82 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 101.68 เนื่องจากมีการผลิตและจำหน่ายสูงกว่าเป้าหมายมาก แต่ค่าใช้จ่ายบริหารและการขายยังเป็นไปตามแผน อ.อ.ป. สามารถควบคุมค่าใช้จ่ายบริหารและการขายได้ และปีที่ผ่านมาสามารถควบคุมได้ ในปี 2563 ก็คาดว่า อ.อ.ป. จะสามารถควบคุมค่าใช้จ่ายบริหารและการขายได้

FR1.8 ไม่สามารถควบคุมค่าใช้จ่ายดำเนินงานอื่น ๆ/ค่าใช้จ่ายอื่น ๆ

ในปี 2562 อ.อ.ป. มีค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานอื่น ๆ และค่าใช้จ่ายอื่น ๆ ต่ำกว่าเป้าหมาย ในปี 2563 ก็คาดว่าจะมีค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานอื่น ๆ และค่าใช้จ่ายอื่น ๆ ต่ำกว่าเป้าหมาย

FR1.9 ไม่สามารถควบคุมการแพร่ระบาดของไวรัสโคโรน่าหรือ โควิด-19 ได้

เมื่อต้นปี 2563 ได้มีการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรน่า หรือ มีอีกชื่อว่า ไวรัสโควิด - 19 ทำให้มีผู้ป่วยและผู้เสียชีวิตทั่วโลกจำนวนมาก และปัจจุบันยังไม่มียาวัคซีนป้องกันไวรัสดังกล่าว

ไวรัสโควิด - 19 ส่งผลให้เศรษฐกิจทั่วโลกชะลอตัว รวมทั้ง เศรษฐกิจของประเทศไทยที่ได้รับผลกระทบอย่างหนัก ประชากรไม่จับจ่ายใช้สอยเพราะเนื่องจากกังวลในเรื่องการใช้เงิน และ มีการปิดการให้บริการสถานที่ที่มีคนจำนวนมาก เพื่อเป็นการเว้นระยะห่างทางสังคม บางกิจการต้องปิดตัวลงไปเนื่องจากไม่สามารถแบกรับภาระต้นทุนได้ เป็นสาเหตุของการเลิกจ้าง และภาวะเศรษฐกิจที่ตกต่ำ

หลักการและเหตุผล

ค่า EBIDA เป็นตัวชี้วัดผลการดำเนินงานทางธุรกิจขององค์กรอุตสาหกรรมป่าไม้ เพื่อเปรียบเทียบว่าหน่วยงานมีความสามารถในการทำกำไรจากธุรกิจมากน้อยเพียงใด

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

กำไรจากการดำเนินงาน (EBIDA) ของ อ.อ.ป. ระหว่างปี 2560 – 2563

	2560		2561		2562		2563	
	เป้าหมาย	ผล	เป้าหมาย	ผล	เป้าหมาย	ผล	เป้าหมาย	ผล
EBIDA ล้านบาท	54	176.95	117	604.64	101.38	84.50	90.25

จากการดำเนินงานปี 2560 - 2561 มีกำไรจากการดำเนินงาน (EBIDA) สูงกว่าเป้าหมายในปี 2562 แม้จะมีการกำหนดเป้าหมายค่า EBIDA ที่น้อยลง แต่ยังคงคาดว่าจะมีกำไรจากการดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมาย เนื่องจากการจำหน่ายที่สูงขึ้นแต่มีค่าใช้จ่ายสูงขึ้นมา ในปี 2563 ก็คาดว่าจะการดำเนินงานจะมีค่าใช้จ่ายที่สูงขึ้นมา ทำให้ค่า EBIDA ต่ำกว่าเป้าหมาย จึงได้นำค่า EBIDA มาจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงเพื่อให้ อ.อ.ป. ดำเนินการผลิต – จำหน่ายสินค้าแล้วมีค่า EBIDA เป็นไปตามเป้าหมาย

วัตถุประสงค์

เพื่อบริหารความเสี่ยงให้ค่า EBIDA ในปี 2563 เป็นไปตามเป้าหมายเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานของ อ.อ.ป.

เป้าหมาย

ค่าความเสี่ยงที่ยอมรับได้/ช่วงเบี่ยงเบนที่ยอมรับได้ของปัจจัยเสี่ยงที่กำหนด เป็นตัวชี้วัดการดำเนินงานระหว่างรัฐบาลไทย กับ อ.อ.ป. จึงกำหนดค่าความเสี่ยงที่ยอมรับได้/ช่วงเบี่ยงเบนที่ยอมรับได้ ดังนี้

รายการ	คะแนน				
	1	2	3	4	5
ค่า EBIDA : KPI (ล้านบาท)	-188.67	- 49.21 (Risk Appetite)	90.25 (Risk Tolerance)	229.71	369.17

ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)

ค่าระดับที่ 3 ผลกระทบขององค์กรกำไรจากการดำเนินงาน (EBIDA) ตามเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานของ อ.อ.ป.

ช่วงเบี่ยงเบนความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance)

ค่าระดับที่ 4 ผลกระทบขององค์กรกำไรจากการดำเนินงาน (EBIDA) (ตามค่าระดับ 2 ของเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานของ อ.อ.ป.)

ระยะเวลาดำเนินการ

มกราคม พ.ศ. 2563– ธันวาคม พ.ศ. 2563

หน่วยงานรับผิดชอบ

ทุกหน่วยงาน

การกำหนดค่าโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (L)

กำหนดจากรายได้ของสินค้าประจำปี 2562 (ปีที่ผ่านมา) มีผลการสร้างรายได้ที่ต่ำกว่าเป้าหมายมากที่สุด 3 รายการ คือ รายได้จากไม้สักสวนป่า รายได้จากอุตสาหกรรมไม้ และรายได้จากผลผลิตยางพารา

กำหนดค่าผลกระทบต่อองค์กร (I)

กำหนดจากตัวชี้วัดของบันทึกข้อตกลงประเมินผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจประจำปี 2563 หัวข้อ กำไรจากการดำเนินงาน (EBIDA)

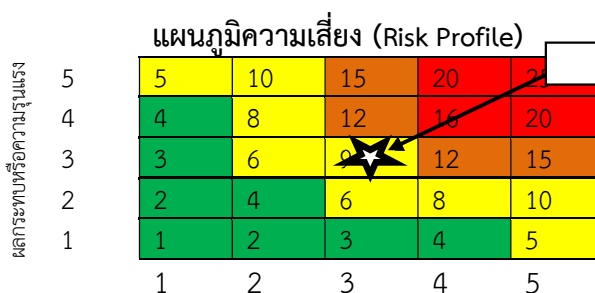
การติดตามประเมินผล

อ.อ.ป. ดำเนินการติดตามประเมินผลการผลิต – จำหน่ายสินค้าเป็นรายเดือน พร้อมทั้งได้กำหนดแนวทางการแก้ไขปัญหา/อุปสรรค ของสินค้าที่จำหน่ายได้ต่ำกว่าเป้าหมาย

ประเมินความเสี่ยง

ปัจจัยเสี่ยงที่ 1 : กำไรจากการดำเนินงาน (EBIDA) ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย
สถานะปัจจุบัน : 5 X 5
เป้าหมาย : 3 X 3
เกณฑ์วัด : กำไรจากการดำเนินงาน (EBIDA)

โอกาสเกิดความเสี่ยง			ผลกระทบต่อองค์กร		
ระดับ	ความหมาย	รายละเอียด	ระดับ	ความหมาย	รายละเอียด
5 	สูงมาก	รายได้ไม่คุ้มต้นทุนป่า, อุตสาหกรรมไม้, น้ำยางพารา ต่ำกว่าเป้าหมาย (เฉลี่ย 80 %)	5 	สูงมาก	กำไรจากการดำเนินงาน (EBIDA) ต่ำกว่า - 49.21 ล้านบาท
4	สูง	รายได้ไม่คุ้มต้นทุนป่า, อุตสาหกรรมไม้, น้ำยางพารา ต่ำกว่าเป้าหมาย (เฉลี่ย 90 %)	4	สูง	กำไรจากการดำเนินงาน (EBIDA) เท่ากับ หรือ สูงกว่า - 49.21 ล้านบาท
3 	ปานกลาง	รายได้ไม่คุ้มต้นทุนป่า, อุตสาหกรรมไม้, น้ำยางพารา ได้ตามเป้าหมาย (เฉลี่ย 100 %)	3 	ปานกลาง	กำไรจากการดำเนินงาน (EBIDA) เท่ากับ หรือ สูงกว่า 90.25 ล้านบาท
2	น้อย	รายได้ ไม่คุ้มต้นทุนป่า, อุตสาหกรรมไม้, น้ำยางพารา, ต่ำกว่าเป้าหมาย (เฉลี่ย 110 %)	2	น้อย	กำไรจากการดำเนินงาน (EBIDA) เท่ากับ หรือ สูงกว่า 229.71 ล้านบาท
1	น้อยมาก	รายได้ ไม่คุ้มต้นทุนป่า, อุตสาหกรรมไม้, น้ำยางพารา, ต่ำกว่าเป้าหมาย (เฉลี่ย 120 %)	1	น้อยมาก	กำไรจากการดำเนินงาน (EBIDA) เท่ากับ หรือ สูงกว่า 369.17 ล้านบาท



โอกาสเกิดหรือความน่าจะเป็น

กิจกรรมจัดการความเสี่ยง

ปัจจัยเสี่ยงที่ 1 : กำไรจากการดำเนินงาน (EBIDA) ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย			
สาเหตุความเสี่ยง (Root Cause)	แผนการจัดการความเสี่ยง	ระยะเวลา	ผู้รับผิดชอบ
SR1.1 รายได้จากการจำหน่ายไม้ซุงสักสวนป่า	1. แผนทบทวนขั้นตอนและการทำไม้สักสวนป่าและการจำหน่ายไม้	ม.ค. - ธ.ค. 63	ออป.เหนือบน ออป.เหนือล่าง ออป.กลาง ออป.ตะวันออกฯ
	2. แผนการจัดการวิเคราะห์ค่าใช้จ่ายต้นทุนการผลิต ด้านไม้สักสวนป่า	ม.ค. - ธ.ค. 63	ออป.เหนือบน ออป.เหนือล่าง ออป.กลาง ออป.ตะวันออกฯ
SR1.2 ผลผลิตอุตสาหกรรมไม้ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	3. แผนเพิ่มรายได้ด้านอุตสาหกรรมไม้ให้เป็นไปตามเป้าหมาย	ม.ค. - ธ.ค. 63	ออป.เหนือบน ออป.เหนือล่าง ออป.กลาง ออป.ตะวันออกฯ
	4. แผนการจัดการวิเคราะห์ค่าใช้จ่ายต้นทุนการผลิต ด้านอุตสาหกรรมไม้	ม.ค. - ธ.ค. 63	ออป.เหนือบน ออป.เหนือล่าง ออป.กลาง ออป.ตะวันออกฯ
SR1.3 รายได้ผลผลิตยางพาราต่ำกว่าเป้าหมาย	5. แผนการผลิตผลผลิตยางพาราให้ได้ตามเป้าหมาย	ม.ค. - ธ.ค. 63	ออป.เหนือบน ออป.กลาง ออป.ตะวันออกฯ ออป.ใต้
SR1.4 ไม่สามารถควบคุมค่าใช้จ่ายในการบริหารและการขายได้ตามเป้าหมาย	6. แผนการจัดการ การวิเคราะห์ค่าใช้จ่ายในการบริหารและการขาย	ทุกเดือน	ทุกหน่วยงาน
SR1.5 สินค้าไม้ต่างๆ และบริการต่ำกว่าเป้าหมาย	- ติดตามผลการดำเนินการ	ทุกเดือน	ที่ประชุมหัวหน้าหน่วยงาน
SR1.6 รายได้จากการดำเนินงานอื่นๆ/รายได้อื่นๆ (รายได้จากการใช้ที่ดิน)	7. แผนการใช้ประโยชน์ที่ดิน (จำนวน 5 แปลง เป้าหมายการพัฒนาที่ดินอย่างน้อย 1 แปลง)	ทุกเดือน	ส.ธด
SR1.7 ค่าใช้จ่ายดำเนินงานอื่นๆ/ค่าใช้จ่ายอื่นๆ	- ติดตามผลการดำเนินการ	ทุกเดือน	ที่ประชุมหัวหน้าหน่วยงาน
SR1.8 ไม่สามารถควบคุมการแพร่ระบาดของไวรัสโคโรนาหรือ โควิด-19 ได้	8. แผนป้องกันการระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา หรือ โควิด - 19	ม.ค. - ธ.ค. 63	ทุกหน่วยงาน
	9. แผนส่งเสริมการจำหน่ายสินค้าของ อ.อ.ป.	ม.ค. - ธ.ค. 63	ออป.ภาค ส.นผ.
สาเหตุทางอ้อม S2 ผลตอบแทนการลงทุนของโครงการที่ใช้รายได้จากการจำหน่ายที่ดินไปดำเนินการไม่ได้ตามเป้าหมาย O2 การปฏิบัติตามหลักเกณฑ์การประเมินผลการบริหารจัดการองค์กร ไม่ได้ตามเป้าหมาย O3 ศักยภาพของบุคลากรไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงานในหน้าที่ที่รับผิดชอบ			

1.1 แผนทบทวนขั้นตอนและการทำไม้สักสวนป่าและการจำหน่ายไม้														
สาเหตุความเสี่ยง : SR1.1 รายได้จากการจำหน่ายไม้ซุงสักสวนป่า เป้าหมาย : เพื่อเพิ่มช่องทางการจำหน่าย/ติดต่อเพื่อจำหน่ายตรงกับผู้ประกอบการรายใหญ่ ทำให้มีรายได้จากการจำหน่ายไม้สักสวนป่าตามเป้าหมายรายได้ไตรมาส														
กิจกรรมปฏิบัติการจัดการความเสี่ยง	ม.ค. 63	ก.พ. 63	มี.ค. 63	เม.ย. 63	พ.ค. 63	มิ.ย. 63	ก.ค. 63	ส.ค. 63	ก.ย. 63	ต.ค. 63	พ.ย. 63	ธ.ค. 63	ม.ค. 64	ผู้รับผิดชอบ
1) สวนป่า และ ออป. เขต แจ้างประชาสัมพันธ์กับผู้เกี่ยวข้องให้ทราบข้อมูลจำนวนไม้ หมอนไม้ การบริการหลังการขาย ทุกเดือน ส.ธต. รวบรวมข้อมูล เผยแพร่เพื่อจำหน่ายไม้ซุงสัก	←————→											สวนป่า ออป.เขต ออป. ภาค ยกเว้น ออป.ใต้ ส.ธต.		
2) เพิ่มช่องทางการจำหน่ายทั้งออนไลน์ (เช่น FACEBOOK) และ ออฟไลน์ (หน้าร้าน โทรติดต่อ) /ติดต่อจำหน่ายตรงกับผู้ประกอบการรายใหญ่ เพื่อระบายสินค้า ไม่ให้สินค้าคงเหลือเกินกำหนด	←————→											สวนป่า ออป.เขต ออป. ภาค ยกเว้น ออป.ใต้ ส.ธต.		
3) ออป.ภาค ติดตามประเมินผลสรุปปัญหาอุปสรรคแนวทางแก้ไขรายไตรมาส รายงานให้ อ.อ.ป. ทราบ พร้อมปัญหาอุปสรรคและแนวทางแก้ไข				↔		↔			↔				↔	ออป. ภาค ยกเว้น ออป.ใต้ ส.ธต.
มาตรการที่มีอยู่ในปัจจุบัน														
4) สวนป่าเตรียมความพร้อมตามข้อกำหนดในกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการทำไม้ และรายงานให้ ออป. เขต ทราบ	←————→											สวนป่า ออป.เขต ออป. ภาค ยกเว้น ออป.ใต้		
5) สวนป่าวางแผนการเตรียมแรงงาน เครื่องจักรกล เพื่อใช้ในการทำไม้ และจัดหาเครื่องจักรกล	←————→											สวนป่า ออป. ภาค ยกเว้น ออป.ใต้		
6) สวนป่าเร่งรัดการทำไม้ออกในช่วงฤดูแล้ง (64,510 ลบ.ม.) และบำรุงรักษายานพาหนะ เครื่องจักรกลทำไม้ในช่วงที่พักการทำไม้	←————→											สวนป่า ออป. ภาค ยกเว้น ออป.ใต้		
7) หน่วยงานรายงานผลการผลิต-จำหน่าย ตามแผนการผลิต-จำหน่ายไม้สักสวนป่า	←————→											ออป. ภาค ยกเว้น ออป.ใต้		
8) หน่วยงานรายงานผลการผลิต ตามแผนต้นทุนการผลิตไม้สักสวนป่า	←————→											ออป. ภาค ยกเว้น ออป.ใต้		

1.2 แผนการจัดการ การวิเคราะห์ค่าใช้จ่ายต้นทุนการผลิต ด้านไม้สักสวนป่า														
สาเหตุความเสี่ยง : SR1.1 รายได้จากการจำหน่ายไม้ซุงสักสวนป่า เป้าหมาย : เพื่อลดค่าใช้จ่ายต้นทุนการผลิตไม้สักสวนป่า ทำให้มีกำไรจากการจำหน่ายไม้สักสวนป่าเพิ่มขึ้น														
กิจกรรมปฏิบัติการจัดการความเสี่ยง	ม.ค. 63	ก.พ. 63	มี.ค. 63	เม.ย. 63	พ.ค. 63	มิ.ย. 63	ก.ค. 63	ส.ค. 63	ก.ย. 63	ต.ค. 63	พ.ย. 63	ธ.ค. 63	ม.ค. 64	ผู้รับผิดชอบ
1) หน่วยงาน วิเคราะห์ข้อมูลต้นทุนเฉลี่ยการผลิตสินค้าในปีที่ผ่านมา และกำหนดต้นทุนที่สามารถบริหารจัดการได้ เพื่อให้สะท้อนต้นทุนต่อหน่วยที่คุ้มทุน ไม่ให้เกินต้นทุนเฉลี่ยต่อหน่วยตามแผน	←————→											สวนป่า ออป.เขต ออป. ภาค ยกเว้น ออป.ใต้		
2) หน่วยงาน กำหนดมาตรการและเป้าหมายในการลดต้นทุนที่สามารถบริหารจัดการได้ประหยัดค่าใช้จ่ายผลิตสินค้าหลักที่สำคัญให้ลดลง เช่น ค่าน้ำมันเชื้อเพลิง-หล่อลื่น ค่าซ่อมแซม ค่าปุ๋ยเคมีสำหรับผลิตน้ำยางพารา ค่าเบี้ยเลี้ยงในประเทศ ค่าสาธารณูปโภค และให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องนำไปถือปฏิบัติ				↔										สวนป่า ออป.เขต ออป. ภาค ยกเว้น ออป.ใต้ ส.บง.
3) หน่วยงานผลิต ดำเนินการตามมาตรการและเปรียบเทียบข้อมูลต้นทุนค่าใช้จ่ายกับต้นทุนเฉลี่ยทุกไตรมาส รายงาน ส.บง.				↔		↔			↔				↔	สวนป่า ออป.เขต ออป. ภาค ยกเว้น ออป.ใต้
มาตรการที่มีอยู่ในปัจจุบัน														
4) หน่วยงานรายงานผลการผลิต ตามแผนต้นทุนการผลิตไม้สักสวนป่า	←————→											ออป.เขต ออป. ภาค ยกเว้น ออป.ใต้		

1.3 แผนเพิ่มรายได้ด้านอุตสาหกรรมไม้ให้เป็นไปตามเป้าหมาย													
สาเหตุความเสี่ยง : SR1.2 ผลผลิตอุตสาหกรรมไม้ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย													
เป้าหมาย : เพื่อจัดการการผลิตและจำหน่ายผลิตภัณฑ์ไม้ให้เป็นไปตามเป้าหมายรายไตรมาส													
กิจกรรมปฏิบัติการจัดการความเสี่ยง	ม.ค. 63	ก.พ. 63	มี.ค. 63	เม.ย. 63	พ.ค. 63	มิ.ย. 63	ก.ค. 63	ส.ค. 63	ก.ย. 63	ต.ค. 63	พ.ย. 63	ธ.ค. 63	ผู้รับผิดชอบ
	1) ส่วนอุตสาหกรรมไม้ จัดทำแผนการรับวัตถุดิบ ไม้ซุงท่อนรายเดือนให้เป็นไปตามศักยภาพและเป้าหมายของโรงเลื่อย	←————→											
2) ส.ธต. และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ติดต่อผู้ซื้อเพื่อหาตลาดล่วงหน้าก่อนการผลิตสินค้า เพื่อให้ผลิตสินค้าได้ตามความต้องการของผู้ซื้อ เพิ่มช่องทางการจำหน่าย และบริการหลังการขาย เช่น การขนส่ง การรับประกันสินค้า การดูแลหลังการขาย	←————→											สวนป่า ออป.เขต ออป. ภาค ยกเว้น ออป.ได้ ส.ธต.	
3) ส.ธต. และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ประชาสัมพันธ์ข้อมูลสินค้าให้กับลูกค้าเก่า และประชาสัมพันธ์เพื่อดำเนินการหาลูกค้าใหม่/จัดให้มีการส่งเสริมการขายตามโอกาสที่สำคัญ	←————→											ออป. ภาค ยกเว้น ออป.ได้ ส.ธต.	
4) ส.ธต. และ ออป.ภาค หาพันธมิตรคู่ค้าเพื่อเพิ่มสถานที่ในการจำหน่ายไม้แปรรูป ไม้ประสาน และผลิตภัณฑ์ไม้ (เพิ่มอีก 5 ราย)	←————→											ออป. ภาค ยกเว้น ออป.ได้ ส.ธต.	
5) ศึกษาต้นทุนไม้แปรรูป เพื่อให้มีต้นทุนที่เหมาะสมตามขนาดของไม้	←————→											ส.วป.	
6) ส.ธต. และ ออป.ภาค ติดตามและประเมินผลการดำเนินการตามแผนเพิ่มรายได้ด้านอุตสาหกรรมไม้ให้เป็นไปตามเป้าหมายรายไตรมาส รายงานให้ อ.อ.ป. ทราบ พร้อมปัญหาอุปสรรคพร้อมแนวทางแก้ไข													ออป. ภาค ยกเว้น ออป.ได้ ส.ธต.
มาตรการควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบัน													
7) ส่วนอุตสาหกรรมเตรียมความพร้อมเครื่องจักร และอะไหล่สิ้นเปลืองในการผลิตไม้แปรรูปและผลิตภัณฑ์ และเตรียมความพร้อมในกรณีที่ต้องจ้างเอกชนแปรรูปไม้ และ ทำผลิตภัณฑ์	←————→											ส่วนอุตสาหกรรมไม้ ออป. ภาค ยกเว้น ออป.ได้	
8) หน่วยงานรายงานผลการผลิต-จำหน่าย ตามแผนการผลิต-จำหน่ายด้านอุตสาหกรรมไม้	←————→											ออป. ภาค ยกเว้น ออป.ได้	
9) หน่วยงานรายงานผลการผลิตตามแบบต้นทุนการผลิตด้านอุตสาหกรรมไม้	←————→											ออป. ภาค ยกเว้น ออป.ได้	

1.4 แผนการจัดการ การวิเคราะห์ค่าใช้จ่ายต้นทุนการผลิต ด้านอุตสาหกรรมไม้													
สาเหตุความเสี่ยง : SR1.2 ผลผลิตอุตสาหกรรมไม้ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย													
เป้าหมาย : เพื่อลดค่าใช้จ่ายต้นทุนการผลิต ไม้แปรรูป และผลิตภัณฑ์ไม้ ทำให้มีกำไรจากการจำหน่ายผลิตภัณฑ์ไม้เพิ่มขึ้น													
กิจกรรมปฏิบัติการจัดการความเสี่ยง	ม.ค. 63	ก.พ. 63	มี.ค. 63	เม.ย. 63	พ.ค. 63	มิ.ย. 63	ก.ค. 63	ส.ค. 63	ก.ย. 63	ต.ค. 63	พ.ย. 63	ธ.ค. 63	ผู้รับผิดชอบ
	1) หน่วยงาน วิเคราะห์ข้อมูลต้นทุนเฉลี่ยการผลิตสินค้าในปีที่ผ่านมา และกำหนดต้นทุนที่สามารถบริหารจัดการได้ เพื่อให้สะท้อนต้นทุนต่อหน่วยที่คุ้มทุน ไม่ให้เกินต้นทุนเฉลี่ยต่อหน่วยตามแผน	←————→											
2) หน่วยงานกำหนดมาตรการและเป้าหมายในการลดต้นทุนที่สามารถบริหารจัดการได้ประหยัดค่าใช้จ่ายผลิตสินค้าหลักที่สำคัญให้ลดลง เช่น ค่าน้ำมันเชื้อเพลิง-หล่อลื่น ค่าซ่อมแซม ค่าปุ๋ยเคมีสำหรับผลิตน้ำยางพารา ค่าเบี้ยเลี้ยงในประเทศ ค่าสาธารณูปโภค และให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องนำไปถือปฏิบัติ													ส่วนอุตสาหกรรมไม้ ออป. ภาค ยกเว้น ออป.ได้ ส.บง.
3) หน่วยงานผลิต ดำเนินการตามมาตรการและเปรียบเทียบข้อมูลต้นทุนค่าใช้จ่ายกับต้นทุนเฉลี่ยทุกไตรมาส รายงาน ส.บง.													ส่วนอุตสาหกรรมไม้ ออป. ภาค ยกเว้น ออป.ได้ ส.บง.
มาตรการควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบัน													
4) หน่วยงานรายงานผลค่าใช้จ่ายในการผลิต ตามแผนค่าใช้จ่ายต้นทุนการผลิตไม้แปรรูป และผลิตภัณฑ์ไม้สักสวนป่า	←————→											ออป.เขต ออป. ภาค ยกเว้น ออป.ได้	

1.5 แผนการผลิตผลผลิตยางพาราให้ได้ตามเป้าหมาย													
สาเหตุความเสี่ยง : SR1.3 รายได้ผลผลิตยางพาราดำกว่าเป้าหมาย													
เป้าหมาย : เพื่อจัดการการผลิตยางพาราให้เป็นไปตามเป้าหมายรายไตรมาส													
กิจกรรมปฏิบัติการจัดการความเสี่ยง	ม.ค. 63	ก.พ. 63	มี.ค.63	เม.ย.63	พ.ค.63	มิ.ย.63	ก.ค.63	ส.ค.63	ก.ย.63	ต.ค.63	พ.ย.63	ธ.ค.63	ผู้รับผิดชอบ
1) สวนป่าจัดทำข้อมูลการผลิตและการจำหน่ายผลผลิตยางพาราประจำเดือน ของปี 2563 เพื่อควบคุมและวางแผนการผลิต	←————→											สวนป่า ออป.ภาค ยกเว้น ออป. เหนือล่าง	
2) สวนป่าวางแผนการแก้ปัญหาแรงงานในการกรีดยาง ให้มีเกษตรกรกรีดยางทุกเบอร์กรีต และวางแผนจ้างแรงงานผู้กรีดยางพาราในกรณีวันที่ไม่สามารถกรีดยางได้				←————→									สวนป่า ออป.ภาค ยกเว้น ออป. เหนือล่าง
3) สวนป่าควบคุมการผลิตน้ำยางพารา ให้ได้ตามเป้าหมาย และไม่รู้ไหล	←————→											สวนป่า ออป.ภาค ยกเว้น ออป. เหนือล่าง	
4) ติดตามและประเมินผลตามแผนการผลิตผลผลิตยางพารารายไตรมาส รายงานให้ อ.อ.ป. ทราบ พร้อมปัญหาอุปสรรคพร้อมแนวทางแก้ไข				↔			↔			↔			ออป.ภาค ยกเว้น ออป. เหนือล่าง ส.นผ.
มาตรการควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบัน													
5) สวนป่า และ ออป.เขต พัฒนาทักษะให้กับผู้กรีตในการกรีดยางพารา ก่อนฤดูกรีต			↔										สวนป่า ออป.เขต ออป.ภาค ยกเว้น ออป. เหนือล่าง
6) สวนป่า รายงานผลผลิตให้ ออป.เขต และ ออป.ภาค ทราบทุกวันกรีต เพื่อสอบถามปริมาณผลผลิตยางพารา ทางแอปพลิเคชัน ไลน์ และสรุปผลผลิตให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องทราบทุกเดือน				←————→									สวนป่า ออป.เขต ออป.ภาค ยกเว้น ออป. เหนือล่าง
7) หน่วยงานรายงานผลการผลิตยางพารา ตามแผนการผลิตประจำปี 2563	←————→											สวนป่า ออป.เขต ออป.ภาค ยกเว้น ออป. เหนือล่าง	

1.6 แผนการจัดการ การวิเคราะห์ค่าใช้จ่ายในการบริหารและการขาย													
สาเหตุความเสี่ยง : SR1.4 ไม่สามารถควบคุมค่าใช้จ่ายในการบริหารและการขายได้ตามเป้าหมาย													
เป้าหมาย : เพื่อลดค่าใช้จ่ายในการบริหารและการขายให้เป็นไปตามเป้าหมายรายไตรมาส													
กิจกรรมปฏิบัติการจัดการความเสี่ยง	ม.ค. 63	ก.พ. 63	มี.ค.63	เม.ย.63	พ.ค.63	มิ.ย.63	ก.ค.63	ส.ค.63	ก.ย.63	ต.ค.63	พ.ย.63	ธ.ค.63	ผู้รับผิดชอบ
1) ทุกหน่วยงาน วิเคราะห์ข้อมูลค่าใช้จ่ายในการบริหารและการขาย เพื่อให้สะท้อนค่าใช้จ่ายที่แท้จริง ไม่เกินแผนการใช้จ่ายที่กำหนด	←————→											ทุกหน่วยงาน	
2) ทุกหน่วยงาน กำหนดมาตรการและเป้าหมายในการลดค่าใช้จ่าย ที่สามารถบริหารจัดการได้ เช่น ค่าน้ำมันเชื้อเพลิง-หล่อลื่น ค่าซ่อมแซม ค่าเบี้ยเลี้ยง ค่าสาธารณูปโภค			↔										ทุกหน่วยงาน
3) ทุกหน่วยงาน ดำเนินการตามมาตรการและเปรียบเทียบข้อมูลค่าใช้จ่ายในการบริหารและการขาย เฉลี่ยทุกไตรมาส รายงาน ส.บง.				↔		↔		↔		↔			ทุกหน่วยงาน
มาตรการควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบัน													
4) หน่วยงานรายงานผลการใช้จ่ายบริหารและการขาย ตามแผนค่าใช้จ่ายประจำปี 2563	←————→											ทุกหน่วยงาน	

1.7 แผนการใช้ประโยชน์ที่ดิน (จำนวน 5 แปลง เป้าหมายการพัฒนาที่ดินอย่างน้อย 1 แปลง)														
สาเหตุความเสี่ยง : SR1.6 รายได้จากการดำเนินงานอื่นๆ/รายได้อื่นๆ (รายได้จากการใช้ที่ดิน) เป้าหมาย : ใช้ประโยชน์ที่ดินจำนวน 5 แปลง เป้าหมายการพัฒนาที่ดินอย่างน้อย 1 แปลง หมายเหตุ : เมื่อดำเนินการเปิดประมูลโครงการแล้ว ไม่มีผู้สนใจยื่นซองประมูล														
กิจกรรมปฏิบัติการจัดการความเสี่ยง	ม.ค. 63	ก.พ. 63	มี.ค. 63	เม.ย. 63	พ.ค. 63	มิ.ย. 63	ก.ค. 63	ส.ค. 63	ก.ย. 63	ต.ค. 63	พ.ย. 63	ธ.ค. 63	ม.ค. 64	ผู้รับผิดชอบ
1) ทบทวนมูลค่าโครงการให้เหมาะสม เพื่อสร้างแรงจูงใจแก่ผู้ลงทุน														ส.ต.
2) ปรับเปลี่ยนโครงการเป็นการเช่าระยะสั้น ถึง ปานกลาง (ระยะ 1 – 6 ปี) ในช่วงเศรษฐกิจจะลดตัว เพื่อสร้างรายได้ระยะสั้น														ส.ต.

1.8 แผนป้องกันการระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา หรือ โควิด - 19														
สาเหตุความเสี่ยง : SR1.8 ไม่สามารถควบคุมการแพร่ระบาดของไวรัสโคโรนาหรือ โควิด-19 ได้ เป้าหมาย : เพื่อป้องกันการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา หรือ โควิด - 19														
กิจกรรมปฏิบัติการจัดการความเสี่ยง	ม.ค. 63	ก.พ. 63	มี.ค. 63	เม.ย. 63	พ.ค. 63	มิ.ย. 63	ก.ค. 63	ส.ค. 63	ก.ย. 63	ต.ค. 63	พ.ย. 63	ธ.ค. 63	ม.ค. 64	ผู้รับผิดชอบ
1) หน่วยงานจัดทำมาตรการการป้องกันการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา หรือ โควิด - 19														ส.บ.
2) หน่วยงานดำเนินการตามมาตรการป้องกันการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา หรือ โควิด - 19														ทุกหน่วยงาน
3) หน่วยงานติดตามประเมินผลการดำเนินงานตามมาตรการเป็นรายเดือน และรายงานต่อ อ.อ.ป. พร้อมปัญหาอุปสรรคและแนวทางการแก้ไข														ทุกหน่วยงาน

1.9 แผนส่งเสริมการจำหน่ายสินค้าของ อ.อ.ป.														
สาเหตุความเสี่ยง : SR1.8 ไม่สามารถควบคุมการแพร่ระบาดของไวรัสโคโรนาหรือ โควิด-19 ได้ เป้าหมาย : เพื่อส่งเสริมการจำหน่ายสินค้าในสถานะการที่ไม่ปกติ														
กิจกรรมปฏิบัติการจัดการความเสี่ยง	ม.ค. 63	ก.พ. 63	มี.ค. 63	เม.ย. 63	พ.ค. 63	มิ.ย. 63	ก.ค. 63	ส.ค. 63	ก.ย. 63	ต.ค. 63	พ.ย. 63	ธ.ค. 63	ม.ค. 64	ผู้รับผิดชอบ
1) หน่วยงานจัดทำแนวทางการจำหน่ายสินค้า เพื่อส่งเสริมการขายให้ได้ตามเป้าหมาย														ออป.ภาค
2) หน่วยงานดำเนินการตามมาตรการ/แนวทางการจำหน่ายสินค้า														ออป.ภาค
3) หน่วยงานดำเนินการวิเคราะห์ผลการจำหน่ายสินค้า และปรับปรุงแนวทางการจำหน่าย														ออป.ภาค ส.นผ.

ปัจจัยเสี่ยงที่ 2 : ผลตอบแทนการลงทุนของโครงการที่ใช้รายได้จากการจำหน่ายที่ดินไปดำเนินการไม่ได้ตามเป้าหมาย

ประเภทความเสี่ยง : ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)

สาเหตุของความเสี่ยง

ในปี 2561 อ.อ.ป. มีรายได้จากการจำหน่ายที่ดิน อ.วังน้อย จ.พระนครศรีอยุธยา ให้กับ บจก.ไปรษณีย์ไทย เพื่อจัดทำศูนย์กระจายพัสดุภัณฑ์ในปี 2562 ได้เริ่มนำรายได้มาใช้ในการลงทุนเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน โดยการจัดซื้อจัดจ้างเพื่อการลงทุน ดำเนินการในช่วงปลายปี 2562 คาดว่าจะแล้วเสร็จภายในไตรมาสที่ 2 ของปี 2563 ดำเนินการผลิตและจำหน่ายสินค้าได้ตั้งแต่ไตรมาสที่ 2 เป็นต้นไป ซึ่งอาจจะดำเนินการไม่เป็นไปตามเป้าหมายได้ โดยมีสาเหตุดังนี้

SR 2.1 การจัดซื้อจัดจ้างล่าช้า

การจัดซื้อจัดจ้างเพื่อการเพิ่มประสิทธิภาพ การดำเนินงาน มีการจัดซื้อจัดจ้างหลายรายการ ทั้งการก่อสร้างอาคาร โรงงานผลิตภัณฑ์ ห้องอบไม้ และเครื่องจักรอุปกรณ์ในการผลิตเครื่องเรือนของ ออป.เหนือบน และยานพาหนะ เครื่องจักรสำหรับการทำไม้ของ ออป.กลาง ตลอดจนการจัดซื้อเครื่องจักร อุปกรณ์ที่มีลักษณะเฉพาะ อาจทำให้จัดซื้อจัดจ้างได้ล่าช้า ซึ่งจะทำให้การจัดซื้อจัดจ้างล่าช้าออกไป รวมทั้งการติดตั้ง เครื่องจักร เครื่องมือต่างๆ ที่จะต้องดำเนินการตามลำดับของการก่อสร้างโรงงาน

SR 2.2 การผลิตและการจำหน่ายไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

การจัดซื้อจัดจ้าง จัดซื้อยานพาหนะ เครื่องจักร รวมทั้งการจ้างก่อสร้างโรงงานล่าช้า ทำให้หน่วยงานมีระยะเวลาในการใช้เครื่องจักรและอุปกรณ์ในการผลิตสินค้าและจำหน่ายสินค้าน้อยลง โดยจะส่งผลให้ผลตอบแทนของโครงการไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ในแผนการผลิตและจำหน่ายในปี 2563 รวมทั้งสถานะเศรษฐกิจที่ตกต่ำ จะทำให้การจำหน่ายไม่เป็นไปตามแผนงานที่กำหนด

หมายเหตุ : ในปี 2563 อ.อ.ป. จะมีการจัดทำโครงการลงทุนเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานเช่นกัน และคาดว่ากระบวนการขออนุมัติงบประมาณเพิ่มเติมจาก สศช. และกระบวนการขออนุมัติงบประมาณและจัดซื้อจัดจ้าง อาจดำเนินการแล้วเสร็จในช่วงปลายปี 2563 โดยการผลิต – จำหน่ายสินค้าจะดำเนินการได้ในปี 2564 ทำให้ยังไม่มีผลตอบแทนจากการลงทุนของโครงการประจำปี 2563

หลักการและเหตุผล

ในปี 2561 อ.อ.ป. มีรายได้จากการจำหน่ายที่ดิน อ.วังน้อย จ.พระนครศรีอยุธยา ให้กับ บจก.ไปรษณีย์ไทย และในปี 2562 จะนำรายได้ไปใช้ในการลงทุนเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานด้านอุตสาหกรรมไม้และการทำไม้ ซึ่งกระบวนการขออนุมัติงบประมาณเพิ่มเติมต่อ สศช. กระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง และการจัดซื้อพัสดุ การก่อสร้างโรงงานแปรรูปไม้ คาดว่าจะแล้วเสร็จในไตรมาสที่ 2 ของปี 2563 ทำให้มีระยะเวลาในการผลิตและจำหน่ายสินค้าเพียงไตรมาส 3 - 4 ของปี 2563 เท่านั้น ซึ่งอาจจะทำให้การลงทุนอาจไม่ได้ผลตอบแทนตามเป้าหมายจึงต้องนำมาบริหารความเสี่ยง

วัตถุประสงค์

1. เพื่อดำเนินการจัดซื้อจัดจ้าง เครื่องจักรอุปกรณ์ที่ใช้ในการผลิตสินค้าให้เป็นไปตามเป้าหมาย
2. เพื่อผลิตและสร้างรายได้จากโครงการลงทุนให้เป็นไปตามเป้าหมาย

เป้าหมาย

เพื่อสร้างผลตอบแทนจากโครงการลงทุนให้เป็นไปตามเป้าหมาย

ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)

ค่าระดับที่ 3 ผลกระทบองค์กร ผลตอบแทนการลงทุนเป็นไปตามเป้าหมาย

ช่วงเบี่ยงเบนที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance)

ค่าระดับที่ 4 ผลกระทบองค์กร ผลตอบแทนการลงทุนต่ำกว่าเป้าหมาย 10%

ระยะเวลาการดำเนินงาน

ม.ค. – ธ.ค. 2563

หน่วยงานที่รับผิดชอบ

ออป. เหนือบน และ ออป.กลาง

การกำหนดค่าโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (L)

กำหนดจากผลผลิตของโครงการลงทุนที่เป็นไปตามเป้าหมาย

กำหนดค่าผลกระทบต่อองค์กร (I)

กำหนดจากรายได้ของโครงการลงทุนที่ผลิต - จำหน่ายสินค้าสร้างรายได้ที่เป็นไปตามเป้าหมาย

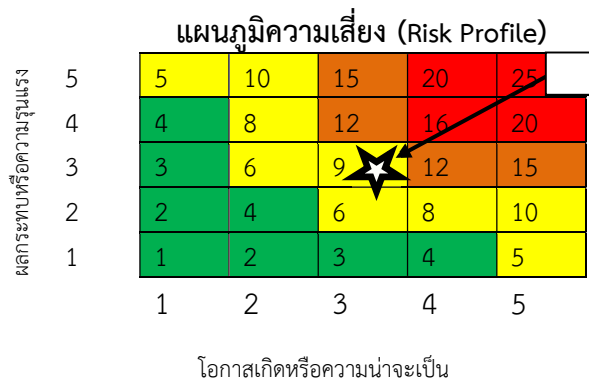
การติดตามประเมินผล

หน่วยงานรายงานผลการจัดซื้อจัดจ้างเป็นรายเดือน ผลการผลิต - จำหน่าย รายไตรมาส

การประเมินความเสี่ยง

ปัจจัยเสี่ยงที่ 2 : ผลตอบแทนการลงทุนของโครงการที่ใช้รายได้จากการจำหน่ายที่ดินไปดำเนินการไม่ได้ตามเป้าหมาย
สถานะปัจจุบัน : 5 X 5
เป้าหมาย : 3 X 3
เกณฑ์วัด : รายได้จากโครงการลงทุนเพิ่มประสิทธิภาพ

โอกาสเกิดความเสี่ยง (L)			ผลกระทบต่อองค์กร (I)		
ระดับ	ความหมาย	รายละเอียด	ระดับ	ความหมาย	รายละเอียด
5 	สูงมาก	ผลผลิตจากโครงการลงทุนเพิ่มประสิทธิภาพลดลงร้อยละ 10	5 	สูงมาก	รายได้จากโครงการลงทุนเพิ่มประสิทธิภาพลดลงร้อยละ 10
4	สูง	ผลผลิตจากโครงการลงทุนเพิ่มประสิทธิภาพลดลงร้อยละ 5	4	สูง	รายได้จากโครงการลงทุนเพิ่มประสิทธิภาพลดลงร้อยละ 5
3 	ปานกลาง	ผลผลิตจากโครงการลงทุนเพิ่มประสิทธิภาพได้ตามเป้าหมาย	3 	ปานกลาง	รายได้จากโครงการลงทุนเพิ่มประสิทธิภาพเป็นไปตามเป้าหมาย
2	น้อย	ผลผลิตจากโครงการลงทุนเพิ่มประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นร้อยละ 5	2	น้อย	รายได้จากโครงการลงทุนเพิ่มประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นร้อยละ 5
1	น้อยมาก	ผลผลิตจากโครงการลงทุนเพิ่มประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นร้อยละ 10	1	น้อยมาก	รายได้จากโครงการลงทุนเพิ่มประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นร้อยละ 10



กิจกรรมจัดการความเสี่ยง

ปัจจัยเสี่ยงที่ 2 : ผลตอบแทนการลงทุนของโครงการที่ไ้รายได้จากการจำหน่ายที่ดินไปดำเนินการไม่ได้ตามเป้าหมาย			
สาเหตุความเสี่ยง (Root Cause)	แผนการจัดการความเสี่ยง	ระยะเวลา	ผู้รับผิดชอบ
SR2.1 การจัดซื้อจัดจ้างล่าช้า	1. แผนติดตามการจัดซื้อจัดจ้าง	ม.ค. – ก.ย. 63	ออป. เหนือบน ออป.กลาง
SR2.2 การผลิตและการจำหน่ายไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	2. แผนการผลิตและการจำหน่าย	ม.ค. - ธ.ค. 63	ออป. เหนือบน ออป.กลาง ส.นฝ.
สาเหตุทางอ้อม O2 การปฏิบัติตามหลักเกณฑ์การประเมินผลการบริหารจัดการองค์กร ไม่ได้ตามเป้าหมาย O3 ศักยภาพของบุคลากรไม่เพียงพอกับการปฏิบัติงานในหน้าที่ที่รับผิดชอบ			

2.1 แผนติดตามการจัดซื้อจัดจ้าง													
สาเหตุความเสี่ยง : SR2.1 การจัดซื้อจัดจ้างล่าช้า													
เป้าหมาย : ดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างได้ตามเป้าหมาย													
กิจกรรมปฏิบัติการจัดการความเสี่ยง	ม.ค. 63	ก.พ. 63	มี.ค. 63	เม.ย. 63	พ.ค. 63	มิ.ย. 63	ก.ค. 63	ส.ค. 63	ก.ย. 63	ต.ค. 63	พ.ย. 63	ธ.ค. 63	ผู้รับผิดชอบ
1) ออป. เหนือบน จัดทำแผนการจัดซื้อจัดจ้าง และดำเนินการตามสัญญา	←	→											ออป. เหนือบน
2) ออป. เหนือบน จัดเตรียมบุคลากร กำหนดผู้ปฏิบัติงานรับผิดชอบโดยตรง และให้ความรู้ความเข้าใจในการจัดซื้อจัดจ้าง ทุกขั้นตอน	←	→											ออป. เหนือบน
3) ออป. เหนือบน ดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างตามแผนฯ ติดตามการก่อสร้าง/ติดตั้งเครื่องจักรอุปกรณ์ต่างๆ ให้เป็นไปตามที่กำหนด	←	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	ออป. เหนือบน
4) ออป. เหนือบน ติดตามและรายงานผล การจัดซื้อจัดจ้างตาม แผนฯ โดยระบุปัญหาอุปสรรคของแต่ละขั้นตอน และดำเนินการแก้ไขปัญหาให้ อ.อ.ป. ทราบ	←	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	ออป. เหนือบน ส.บค.

2.2 แผนการผลิตและการจำหน่าย

สาเหตุความเสี่ยง : SR2.2 การผลิตและการจำหน่ายไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

เป้าหมายการผลิตและจำหน่ายประจำปี 2563 :

ออป.กลาง

1) ด้านสวนป่า

- เพิ่มการผลิตไม้สักสวนป่าจาก 5,000 ลบ.ม. เป็น 7,000 ลบ.ม.
- ลดการรับไม้จาก ออป. เหนือล่าง และส่งไม้ให้ส.อย. 2,000 ลบ.ม.

2) ด้านอุตสาหกรรมไม้

- นำไม้สักขึ้นเลื่อย 5,000 ลบ.ม. (ออป.กลาง 4,500 ลบ.ม. และ ชื้อจากเอกชน 500 ลบ.ม.) ได้ไม้แปรรูป 63,000 ลบ.ฟ.
 - จำหน่าย 46,000 ลบ.ฟ.
 - จัดทำผลิตภัณฑ์ไม้ 17,000 ลบ.ฟ.
- ลดค่าจ้างรถคิบบี้ เพื่อนำเข้าเลื่อย ลบ.ม. ละ 2,400 บาท ส.อย. รับไม้เข้าเลื่อย 5,000 ลบ.ม. คิดเป็นเงินค่าจ้าง 1.2 ล้านบาท/ปี (มีค่าใช้จ่ายบุคลากรเพิ่มขึ้น 2 คน 521,000 บาท/ปี)

ออป.เหนือบน

1) ด้านสวนป่า

- เพิ่มผลผลิตไม้สวนป่า จากสวนป่าวังซิ่น ประมาณ 500 – 1,000 ลบ.ม. จากแผนการผลิตประจำปี 2563 จากเดิมเป้าหมายผลิตไม้ 3,000 ลบ.ม. เพิ่มเป็น 4,000 ลบ.ม.

2) ด้านอุตสาหกรรมไม้

- โรงงานแปรรูปไม้และผลิตภัณฑ์ อ.ร้องกวาง จ.แพร่ เพิ่มผลผลิตจากเดิม 28,000 ลบ.ฟ./ปี เป็น 75,600 ลบ.ฟ./ปี
- โรงงานแปรรูปไม้และผลิตภัณฑ์ อ.แม่มาะ จ.ลำปาง เพิ่มผลผลิตจากเดิม 18,000 ลบ.ฟ./ปี เป็น 75,600 ลบ.ฟ./ปี

กิจกรรมปฏิบัติการจัดการความเสี่ยง	ม.ค. 63	ก.พ. 63	มี.ค. 63	เม.ย. 63	พ.ค. 63	มิ.ย. 63	ก.ค. 63	ส.ค. 63	ก.ย. 63	ต.ค. 63	พ.ย. 63	ธ.ค. 63	ม.ค. 64	ผู้รับผิดชอบ
1) หน่วยงานจัดทำแผนการผลิตสินค้าให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และการจำหน่าย ตามโครงการเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน/จัดหาผู้ซื้อล่วงหน้าเพื่อใช้ในการวางแผนการผลิต ในแต่ละช่วงตามศักยภาพของเครื่องมือเครื่องจักร และวัตถุดิบ	←	→												สวนป่า ส่วน อุตสาหกรรมไม้ ออป. เหนือบน ออป.กลาง
2) หน่วยงานจัดทำแผนการรับมือเหตุจากภัยพิบัติที่ไม่คาดคิด เช่น อัคคีภัย อุทกภัย วาดภัย เป็นต้น	←	→												สวนป่า ส่วน อุตสาหกรรมไม้ ออป. เหนือบน ออป.กลาง
3) หน่วยงานดำเนินการผลิต สรุปลงและเปรียบเทียบผลการผลิต (เปรียบเทียบกับผลผลิตก่อนการดำเนินการลงทุน)ติดตามผลผลิต-จำหน่าย และรายงานปัญหาอุปสรรคเป็นรายไตรมาส				↔		↔		↔		↔		↔		สวนป่า ส่วน อุตสาหกรรมไม้ ออป. เหนือบน ออป.กลาง สนผ.
4) หน่วยงานรายงานผลการผลิต และค่าใช้จ่ายของยานพาหนะ เครื่องจักรอุปกรณ์ที่ดำเนินการจัดซื้อใหม่เปรียบเทียบกับที่มีอยู่เดิม พร้อมรายงานปัญหา อุปสรรคเป็นรายไตรมาส				↔		↔		↔		↔		↔		สวนป่า ส่วน อุตสาหกรรมไม้ ออป. เหนือบน
มาตรการควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบัน														
5) หน่วยงานเตรียมบุคลากร ผู้ปฏิบัติงาน และแรงงาน สำหรับใช้ เครื่องจักรเครื่องมือในการผลิต สำหรับเครื่องจักรที่มีอยู่เดิมและที่จัดซื้อเพิ่มขึ้น	←	→												สวนป่า ส่วน อุตสาหกรรมไม้ ออป. เหนือบน ออป.กลาง

ปัจจัยเสี่ยงที่ 3 : ไม่สามารถนำเทคโนโลยีสารสนเทศและผลการวิจัยมาใช้ในการดำเนินงาน

ประเภทความเสี่ยง : ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operation Risk)

สาเหตุของความเสี่ยง

2561 อ.อ.ป. ได้จ้างที่ปรึกษาฯ เพื่อจัดทำแผนดิจิทัลของ อ.อ.ป. และดำเนินการแล้วเสร็จในปี 2562 สำหรับปี 2563 อ.อ.ป. จะดำเนินการตามแผนงาน โครงการที่กำหนดไว้ โดยพิจารณาการดำเนินการด้านการปรับปรุงอุปกรณ์คอมพิวเตอร์ การบำรุงรักษา เครือข่ายคอมพิวเตอร์ การปรับปรุงเว็บไซต์เพื่อเตรียมการรองรับแผนปฏิบัติการอื่นๆ ของแผนงานที่จะดำเนินการและจัดสรรงบประมาณรองรับแผนงานต่าง ๆ

สำหรับการดำเนินงานด้านการวิจัยและพัฒนาในปี 2562 ส.ว.ป. ได้รวบรวมผลงานวิจัยรวม 87 เรื่องซึ่งหน่วยงานต่าง ๆ ดำเนินการศึกษาในพื้นที่สวนป่าและอุตสาหกรรมไม้ของ อ.อ.ป. ตลอดจนแหล่งภายนอกต่าง ๆ ที่ดำเนินการศึกษาวิจัยความรู้ที่มีประโยชน์ต่อการดำเนินงานของ อ.อ.ป. และเผยแพร่ให้ผู้ปฏิบัติงานทราบ เพื่อนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน

การดำเนินงานทั้ง 2 ด้าน ด้านแผนปฏิบัติการดิจิทัลคาดว่าจะดำเนินการได้ตามเป้าหมาย แต่ด้านการนำผลการวิจัยมาใช้ อาจจะมีสาเหตุให้การดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมายดังต่อไปนี้

OR1.1 การพัฒนาระบบสารสนเทศในระยะเวลายาวนาน

ตามแผนปฏิบัติการดิจิทัลประจำปี 2563 มีหลายแผนงานที่ต้องดำเนินการ แผนงานที่เกี่ยวกับการจัดซื้อจัดจ้าง คอมพิวเตอร์ และอุปกรณ์สารสนเทศคาดว่าจะดำเนินการได้ตามแผน แต่แผนพัฒนาระบบสารสนเทศต่างๆ อาจจะต้องใช้ระยะเวลาในการจัดทำระบบงาน โปรแกรม ที่อาจจะดำเนินการไม่เสร็จสิ้นภายในปี 2563

OR1.2 หน่วยงานไม่ได้นำผลการวิจัยไปใช้ในการปฏิบัติงาน

ส.ว.ป. ได้รวบรวมผลงานวิจัยด้านการปลูกสร้างสวนป่าและด้านอุตสาหกรรมไม้แต่หน่วยงานอาจจะไม่ได้ศึกษาผลงานวิจัยและนำผลงานเหล่านั้นมาปรับใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อปรับปรุงพัฒนาการดำเนินงาน

หลักการและเหตุผล

แผนดิจิทัลของ อ.อ.ป. จะมีแผนปฏิบัติงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่จะดำเนินการ ปรับปรุงอุปกรณ์คอมพิวเตอร์ การบำรุงรักษาระบบเครือข่าย การปรับปรุงเว็บไซต์ ซึ่งคาดว่าจะดำเนินการไม่ได้ตามเป้าหมาย

การปฏิบัติงานด้านการวิจัยและพัฒนา หากหน่วยงานประสบปัญหาแล้วไม่นำผลการวิจัยที่สามารถแก้ไขปัญหาดังกล่าว มาใช้ในการปฏิบัติงานปัญหาอาจจะลุกลาม สร้างความเสียหายให้กับ อ.อ.ป. ได้ อ.อ.ป. จึงจำเป็นต้องนำปัจจัยเสี่ยงดังกล่าวมาบริหารความเสี่ยง

วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้หน่วยงานศึกษาและนำผลการวิจัยที่มีประโยชน์ต่อสวนป่า นำมาใช้ในการปฏิบัติงาน
2. เพื่อให้หน่วยงานรวบรวมข้อมูลผลการดำเนินงาน และเปรียบเทียบผลการปรับปรุงการดำเนินงาน

เป้าหมาย

หน่วยงานนำผลการวิจัยมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานอย่างน้อย 5 หน่วยงาน

ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)

ค่าระดับที่ 3 ผลกระทบต่อองค์กร ดำเนินการได้ตามแผน (ตามกิจกรรม) ร้อยละ 90

ช่วงเปี่ยงเบนที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance)

ค่าระดับที่ 4 ผลกระทบต่อองค์กร ดำเนินการได้ตามแผน (ตามกิจกรรม) ร้อยละ 80

ระยะเวลาการดำเนินงาน

ม.ค. – ธ.ค. 2563

หน่วยงานที่รับผิดชอบ

ทุกหน่วยงาน

การกำหนดค่าโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (L)

กำหนดจากการส่งเสริมให้หน่วยงานนำผลการวิจัยด้านสวนป่าและอุตสาหกรรมไม้ที่ได้รวบรวมไว้แล้วไปใช้ปรับปรุงการปฏิบัติงานหรือแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงาน

กำหนดค่าผลกระทบต่อองค์กร (I)

กำหนดจากการส่งเสริมให้หน่วยงานนำผลการวิจัยด้านสวนป่าและอุตสาหกรรมไม้ไปใช้ปฏิบัติงานแล้วผลการดำเนินงานดีขึ้น

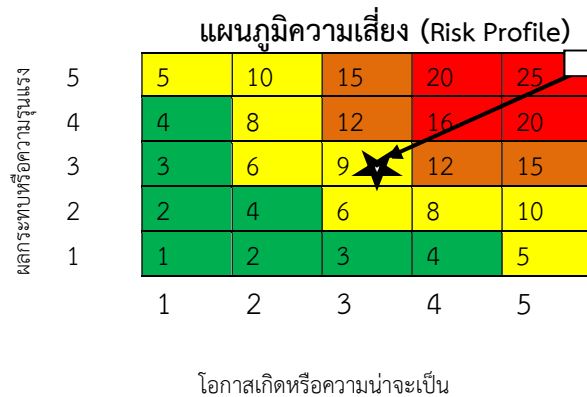
การติดตามประเมินผล

หน่วยงานรายงานผลการนำผลงานวิจัยไปใช้ปฏิบัติงานและผลการดำเนินงานรายไตรมาส

การประเมินความเสี่ยง

ปัจจัยเสี่ยงที่ 3 : ไม่สามารถนำเทคโนโลยีสารสนเทศและผลการวิจัยมาใช้ในการดำเนินงาน
สถานะปัจจุบัน : 5 X 5
เป้าหมาย : 3 X 3
เกณฑ์วัด : การนำผลวิจัยมาใช้ในการดำเนินงาน

โอกาสเกิดความเสี่ยง (L)			ผลกระทบต่อองค์กร (I)		
ระดับ	ความหมาย	รายละเอียด	ระดับ	ความหมาย	รายละเอียด
5	สูงมาก	สำนักผลิตศึกษาและนำผลการวิจัยมาใช้ในการดำเนินงาน 1 หน่วยงาน	5	สูงมาก	จัดทำแผนการนำผลการวิจัยมาใช้ในการดำเนินงาน
4	สูง	สำนักผลิตศึกษาและนำผลการวิจัยมาใช้ในการดำเนินงาน 2 หน่วยงาน	4	สูง	ดำเนินการได้ตามแผน (ตามกิจกรรม) ร้อยละ 80
3	ปานกลาง	สำนักผลิตศึกษาและนำผลการวิจัยมาใช้ในการดำเนินงาน 3 หน่วยงาน	3	ปานกลาง	ดำเนินการได้ตามแผน (ตามกิจกรรม) ร้อยละ 90
2	น้อย	สำนักผลิตศึกษาและนำผลการวิจัยมาใช้ในการดำเนินงาน 4 หน่วยงาน	2	น้อย	ดำเนินการได้ตามแผน (ตามกิจกรรม) ร้อยละ 100
1	น้อยมาก	สำนักผลิตศึกษาและนำผลการวิจัยมาใช้ในการดำเนินงาน 5 หน่วยงาน	1	น้อยมาก	ดำเนินการได้ตามแผน (ตามกิจกรรม) ร้อยละ 100 พร้อมสรุปรายงานผลการนำผลการวิจัยที่ใช้ในการดำเนินงาน พร้อมปัญหา อุปสรรค และแนวทางการแก้ไข



กิจกรรมจัดการความเสี่ยง

ปัจจัยเสี่ยงที่ 3 : ไม่สามารถนำเทคโนโลยีสารสนเทศและผลการวิจัยมาใช้ในการดำเนินงาน			
สาเหตุความเสี่ยง (Root Cause)	แผนการจัดการความเสี่ยง	ระยะเวลา	ผู้รับผิดชอบ
OR1.1 การใช้ระบบสารสนเทศใช้ระยะเวลายาวนาน	1. แผนการเร่งรัดการพัฒนาระบบสารสนเทศ	ก.ค. - ธ.ค. 63	ส.วป.
OR1.2 หน่วยงานไม่ได้นำผลการวิจัยไปใช้ในการปฏิบัติงาน	2. แผนการนำผลวิจัยไปใช้ในการปฏิบัติงาน	ม.ค. - ธ.ค. 63	ออป.ภาค ส.คช. ส.วป.
สาเหตุทางอ้อม ไม่มี			

3.1 แผนการเร่งรัดการพัฒนาระบบสารสนเทศ														
สาเหตุความเสี่ยง : การใช้ระบบสารสนเทศใช้ระยะเวลายาวนาน														
เป้าหมาย : เพื่อให้การพัฒนาระบบสารสนเทศดำเนินการแล้วเสร็จภายในปี 2563														
กิจกรรมปฏิบัติการจัดการความเสี่ยง	ม.ค. 63	ก.พ. 63	มี.ค. 63	เม.ย. 63	พ.ค. 63	มิ.ย. 63	ก.ค. 63	ส.ค. 63	ก.ย. 63	ต.ค. 63	พ.ย. 63	ธ.ค. 63	ม.ค. 64	ผู้รับผิดชอบ
	1) ส.วป. พิจารณาเลื่อนกำหนดระยะเวลาดำเนินงานในสัญญา													
2) ส.วป. กำหนดผู้รับผิดชอบเพื่อเร่งรัดติดตาม และพัฒนาระบบสารสนเทศ														ส.วป.
3) ส.วป. ติดตามผลการพัฒนาระบบสารสนเทศ และรายงาน อ.อ.ป. เป็นรายเดือน พร้อมปัญหา อุปสรรค และแนวทางการแก้ไข														ส.วป.

3.2 แผนการนำผลวิจัยไปใช้ในการปฏิบัติงาน														
สาเหตุความเสี่ยง : OR1.1 หน่วยงานไม่ได้นำผลการวิจัยไปใช้ในการปฏิบัติงาน														
เป้าหมาย : หน่วยผลิต และ ส.คช. นำผลวิจัยมาใช้ในการดำเนินงานและสรุปเปรียบเทียบผลจากการนำผลการวิจัยไปใช้														
กิจกรรมปฏิบัติการจัดการความเสี่ยง	ม.ค. 63	ก.พ. 63	มี.ค. 63	เม.ย. 63	พ.ค. 63	มิ.ย. 63	ก.ค. 63	ส.ค. 63	ก.ย. 63	ต.ค. 63	พ.ย. 63	ธ.ค. 63	ม.ค. 64	ผู้รับผิดชอบ
	1) หน่วยผลิต และ ส.คช. วิเคราะห์ศึกษางาน ปัญหา และอุปสรรคในการทำงานที่ต้องใช้งานวิจัยหรือนวัตกรรมเข้ามาปรับปรุงการปฏิบัติงาน (อย่างน้อยหน่วยงานละ 1 เรื่อง)													
2) ออป.ภาค ส.คช. และ ส.วป. คัดเลือกงานวิจัยหรือนวัตกรรมที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนางาน และ ปรับปรุงเทคนิค/วิธีการที่เหมาะสมกับปัญหาและอุปสรรคของงาน														ออป.ภาค ส.คช. ส.วป.
3) ออป.ภาค และ ส.คช. นำงานวิจัยหรือนวัตกรรมไปปรับปรุงงานที่เกี่ยวข้อง โดยจัดทำแผนการนำผลงานวิจัยไปใช้ในการดำเนินงาน รวบรวมผลการดำเนินงาน เปรียบเทียบผลการดำเนินงานก่อนการนำผลวิจัยไปใช้														ออป.ภาค ส.คช.
4) ออป.ภาค และ ส.คช. ติดตามผล ระบุปัญหา อุปสรรค และแนวทางแก้ไขทุกไตรมาสให้ อ.อ.ป. ทราบ														ออป.ภาค ส.คช. ส.วป.

ปัจจัยเสี่ยงที่ 4 : การปฏิบัติตามหลักเกณฑ์การประเมินผลการบริหารจัดการองค์กร ไม่ได้ตามเป้าหมาย

ประเภทความเสี่ยง : ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operation Risk)

สาเหตุของความเสี่ยง

ในปี 2563 สำนักงานนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) กำหนดให้รัฐวิสาหกิจใช้เกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานใหม่ ซึ่งประกอบด้วย กิจกรรมด้านการบริหารองค์กร 8 ด้าน มีการดำเนินงานที่ประสานสอดคล้องกันที่องค์กร และผู้รับผิดชอบต้องดำเนินการศึกษาทำความเข้าใจ ซึ่งอาจมีสาเหตุในการดำเนินการไม่ประสบผลสำเร็จดังนี้

OR2.1 หน่วยงานผู้รับผิดชอบและหน่วยปฏิบัติยังไม่เข้าใจวิธีการดำเนินงานตามหลักเกณฑ์ในแต่ละด้าน หลักเกณฑ์ใหม่มีการบริหารจัดการองค์กรเพิ่มขึ้นอีก 3 ด้าน รวมทั้งการบริหารจัดการองค์กรเดิมก็มีแนวทางการบริหารจัดการเพิ่มขึ้น ซึ่งหน่วยงานผู้รับผิดชอบในแต่ละด้านและหน่วยปฏิบัติยังไม่เข้าใจอย่างถ่องแท้ อาจทำให้การดำเนินการไม่เป็นไปตามหลักเกณฑ์ได้

หลักการและเหตุผล

สำนักงานนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) กำหนดให้รัฐวิสาหกิจ ดำเนินงานตามเกณฑ์ประเมินผลการดำเนินงานใหม่ตั้งแต่ปี 2563 ประกอบด้วย เกณฑ์การบริหารจัดการองค์กรทั้ง 8 ด้าน ซึ่งเพิ่มมากกว่าเดิม และหลักเกณฑ์เดิมก็ปรับแนวทางการบริหารจัดการเพิ่มมากขึ้น ซึ่งเป็นแนวทางการดำเนินงานใหม่สำหรับองค์กร จึงได้กำหนดเป็นปัจจัยเสี่ยง เพื่อนำมาบริหารความเสี่ยง

วัตถุประสงค์

1. เพื่อจัดทำแผนปฏิบัติการ การบริหารจัดการองค์กรในแต่ละด้าน
2. เพื่อให้หน่วยงานผู้รับผิดชอบ และทุกหน่วยงานดำเนินงานตามแผนปฏิบัติงานได้อย่างครบถ้วนและถูกต้อง

เป้าหมาย

หน่วยงานปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติการได้อย่างครบถ้วนและถูกต้อง

ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)

ค่าระดับที่ 3 ผลกระทบต่อองค์กร ปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติการได้ 90%

ช่วงเบี่ยงเบนที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance)

ค่าระดับที่ 4 ผลกระทบต่อองค์กร ปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติการได้ 80%

ระยะเวลาการดำเนินงาน

ม.ค. – ธ.ค. 2563

หน่วยงานที่รับผิดชอบ

ทุกหน่วยงาน

การกำหนดค่าโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (L)

กำหนดจากระยะเวลาในการจัดทำแผนปฏิบัติการของการบริหารจัดการองค์กรทุกด้านแล้วเสร็จ

กำหนดค่าผลกระทบต่อองค์กร (I)

กำหนดจากการดำเนินการตามกิจกรรมในแผนปฏิบัติการแล้วเสร็จ

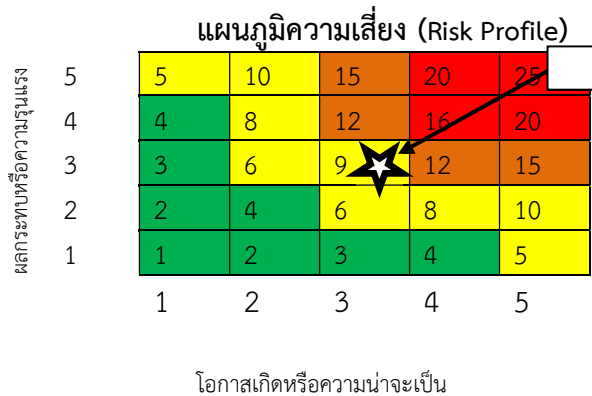
การติดตามประเมินผล

หน่วยงานผู้รับผิดชอบการบริหารจัดการองค์กรรายงานผลรายไตรมาสให้ อ.อ.ป. ทราบ

การประเมินความเสี่ยง

ปัจจัยเสี่ยงที่ 4 : การปฏิบัติตามหลักเกณฑ์การประเมินผลการบริหารจัดการองค์กร ไม่ได้ตามเป้าหมาย
สถานะปัจจุบัน : 5 X 5
เป้าหมาย : 3 X 3
เกณฑ์วัด : การดำเนินการตามกิจกรรมในแผนปฏิบัติการ

โอกาสเกิดความเสี่ยง (L)			ผลกระทบต่อองค์กร (I)		
ระดับ	ความหมาย	รายละเอียด	ระดับ	ความหมาย	รายละเอียด
5 	สูงมาก	จัดทำแผนปฏิบัติการแล้วเสร็จภายในเดือนพฤษภาคม 2563	5 	สูงมาก	ดำเนินการตามกิจกรรมในแผนปฏิบัติการได้ต่ำกว่าร้อยละ 80
4	สูง	จัดทำแผนปฏิบัติการแล้วเสร็จภายในเดือนเมษายน 2563	4	สูง	ดำเนินการตามกิจกรรมในแผนปฏิบัติการได้ร้อยละ 80
3 	ปานกลาง	จัดทำแผนปฏิบัติการแล้วเสร็จภายในเดือนมีนาคม 2563	3 	ปานกลาง	ดำเนินการตามกิจกรรมในแผนปฏิบัติการได้ร้อยละ 90
2	น้อย	จัดทำแผนปฏิบัติการแล้วเสร็จภายในเดือนกุมภาพันธ์ 2563	2	น้อย	ดำเนินการตามกิจกรรมในแผนปฏิบัติการได้ร้อยละ 100
1	น้อยมาก	จัดทำแผนปฏิบัติการแล้วเสร็จภายในเดือนมกราคม 2563	1	น้อยมาก	ดำเนินการตามกิจกรรมในแผนปฏิบัติการได้ร้อยละ 100 ภายใน พ.ย. 2563



กิจกรรมจัดการความเสี่ยง

ปัจจัยเสี่ยงที่ 4 : การปฏิบัติตามหลักเกณฑ์การประเมินผลการบริหารจัดการองค์กร ไม่ได้ตามเป้าหมาย			
สาเหตุความเสี่ยง (Root Cause)	แผนการจัดการความเสี่ยง	ระยะเวลา	ผู้รับผิดชอบ
OR2.1 หน่วยงานผู้รับผิดชอบยังไม่เข้าใจวิธีการดำเนินงานตามหลักเกณฑ์ในแต่ละด้าน	1. แผนการสร้างความรู้ความเข้าใจการปฏิบัติตามหลักเกณฑ์	ม.ค. - ธ.ค. 63	ทุกหน่วยงาน
สาเหตุทางอ้อม ○1 ไม่สามารถนำเทคโนโลยีสารสนเทศและผลการวิจัยมาใช้พัฒนาธุรกิจ ○3 ศักยภาพของบุคลากรไม่เพียงพอกับการปฏิบัติงานในหน้าที่ที่รับผิดชอบ			

4.1 แผนการสร้างความรู้ความเข้าใจการปฏิบัติตามหลักเกณฑ์													
สาเหตุความเสี่ยง : OR2.1 หน่วยงานผู้รับผิดชอบยังไม่เข้าใจวิธีการดำเนินงานตามหลักเกณฑ์ในแต่ละด้าน เป้าหมาย : เพื่อให้หน่วยงานผู้รับผิดชอบดำเนินการได้ตามแผนปฏิบัติการ													
กิจกรรมปฏิบัติการจัดการความเสี่ยง	ม.ค. 63	ก.พ. 63	มี.ค. 63	เม.ย. 63	พ.ค. 63	มิ.ย. 63	ก.ค. 63	ส.ค. 63	ก.ย. 63	ต.ค. 63	พ.ย. 63	ธ.ค. 63	ผู้รับผิดชอบ
1) หน่วยงานผู้รับผิดชอบแต่ละหลักเกณฑ์ จัดทำแผนปฏิบัติการและกระบวนการในการปฏิบัติตามหลักเกณฑ์การบริหารจัดการองค์กรในหัวข้อที่รับผิดชอบ และมอบหมายผู้รับผิดชอบที่ชัดเจนในการดำเนินการ และการรายงานผล	←	→											หน่วยงานผู้รับผิดชอบแต่ละหลักเกณฑ์
2) หน่วยงานผู้รับผิดชอบแต่ละหลักเกณฑ์ ดำเนินการตามแผน และหารือบริษัทที่ปรึกษาอย่างต่อเนื่อง ในกรณีที่ไม่เข้าใจการดำเนินงาน	←	→	←	→	←	→	←	→	←	→	←	→	หน่วยงานผู้รับผิดชอบแต่ละหลักเกณฑ์
3) หน่วยงานผู้รับผิดชอบแต่ละหลักเกณฑ์ ติดตามผล ระบุปัญหาอุปสรรค และแนวทางเป็นรายเดือน	←	→	←	→	←	→	←	→	←	→	←	→	หน่วยงานผู้รับผิดชอบแต่ละหลักเกณฑ์
มาตรการควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบัน													
4) หน่วยงานผู้รับผิดชอบแต่ละหลักเกณฑ์ ศึกษาหลักเกณฑ์การประเมินผล	←	→											หน่วยงานผู้รับผิดชอบแต่ละหลักเกณฑ์
5) หน่วยงานผู้รับผิดชอบแต่ละหลักเกณฑ์ วิเคราะห์การดำเนินงานที่สัมพันธ์เกี่ยวข้องกับตัวชี้วัดอื่น ดำเนินการประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	←	→											หน่วยงานผู้รับผิดชอบแต่ละหลักเกณฑ์

ปัจจัยเสี่ยงที่ 5 : ศักยภาพของบุคลากรด้านอุตสาหกรรมไม้ไม่เพียงพอกับการปฏิบัติงานในหน้าที่ที่รับผิดชอบ

ประเภทความเสี่ยง : ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operation Risk)

สาเหตุของความเสี่ยง

อ.อ.ป. มีการกำหนดความสามารถของบุคลากรในการกำหนดคุณลักษณะงาน (Job Description) และเส้นทางการอบรมการพัฒนาตามตำแหน่ง และตามสายงาน แต่ในการปฏิบัติงานบุคลากรในบางตำแหน่งยังไม่สามารถปฏิบัติงานได้ตามที่มุ่งหวังไว้ ซึ่งอาจจะมีสาเหตุ ดังนี้

OR3.1 ขาดการพัฒนาบุคลากรด้านอุตสาหกรรมไม้

ขาดการปรับปรุงพัฒนาบุคลากรด้านอุตสาหกรรมไม้ทำให้การผลิตและจำหน่ายไม่เป็นไปตามเป้าหมาย มีความเสี่ยงที่จะดำเนินการไม่ได้ตามเป้าหมายในปีต่อไป

OR3.2 งบประมาณด้านการฝึกอบรมพัฒนาบุคลากรไม่เพียงพอ

อ.อ.ป. ดำเนินการจัดสรรงบประมาณเพื่อสนับสนุนการพัฒนาศักยภาพบุคลากรด้านต่าง ๆ ทั้งการฝึกอบรม การศึกษาดูงาน แต่งบประมาณมีจำกัดไม่สามารถจัดการฝึกอบรมให้กับทุกตำแหน่งได้

หลักการและเหตุผล

อ.อ.ป. มีการกำหนดโครงสร้างการปฏิบัติงาน กำหนดหน้าที่ในการปฏิบัติงาน และกำหนดเส้นทางการฝึกอบรม และการพัฒนาตามตำแหน่งและตามสายงาน หน่วยงานได้กำหนดการกรรรมให้กับพนักงานทุกคน

ในปี 2563 อ.อ.ป.กำหนดให้มีการปรับปรุงพัฒนาการดำเนินงานด้านอุตสาหกรรมไม้ ซึ่งสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของ อ.อ.ป. เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

วัตถุประสงค์

เพื่อส่งเสริมให้พนักงานได้รับการฝึกอบรม และการพัฒนาความรู้ความสามารถเพิ่มขึ้นให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

เป้าหมาย

พนักงานด้านอุตสาหกรรมไม้ ได้รับการส่งเสริมให้มีความรู้ความสามารถให้มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น

ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)

ค่าระดับที่ 3 ดำเนินการฝึกอบรมพนักงานในตำแหน่งที่มีความสำคัญเพิ่มเติม 2 หลักสูตรภายในเดือนกันยายน 2563

ช่วงเบี่ยงเบนที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance)

ค่าระดับที่ 4 ดำเนินการฝึกอบรมพนักงานในตำแหน่งที่มีความสำคัญเพิ่มเติม 2 หลักสูตรภายในเดือนตุลาคม 2563

ระยะเวลาการดำเนินงาน

ม.ค. – ธ.ค. 2563

หน่วยงานที่รับผิดชอบ

ทุกหน่วยงาน

การกำหนดค่าโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (L)

กำหนดจากการทบทวนเส้นทางการฝึกอบรมของพนักงานแล้วเสร็จเพื่อให้พนักงานทุกคนได้ฝึกอบรมหรือศึกษาเพิ่มเติมเพื่อพัฒนาตนเองให้เหมาะสม

กำหนดค่าผลกระทบต่อองค์กร (I)

กำหนดจากการฝึกอบรมให้กับพนักงานในตำแหน่งเป้าหมายเพื่อเพิ่มศักยภาพของพนักงานในการปฏิบัติงาน แล้วทำให้ธุรกิจอุตสาหกรรมไม่มีรายได้ 366.98 ล้านบาท

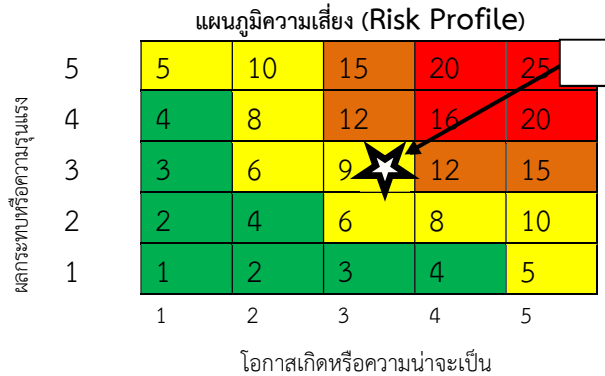
การติดตามประเมินผล

ติดตามการทบทวนเส้นทางการฝึกอบรมของพนักงานและการฝึกอบรมของพนักงานในตำแหน่งเป้าหมาย

การประเมินความเสี่ยง

ปัจจัยเสี่ยงที่ 5 : ศักยภาพของบุคลากรด้านอุตสาหกรรมไม้ไม่เพียงพอกับการปฏิบัติงานในหน้าที่ที่รับผิดชอบ
สถานะปัจจุบัน : 5 X 5
เป้าหมาย : 3 X 3
เกณฑ์วัด : ระยะเวลาฝึกอบรมในตำแหน่งเป้าหมาย

โอกาสเกิดความเสี่ยง (L)			ผลกระทบต่อองค์กร (I)		
ระดับ	ความหมาย	รายละเอียด	ระดับ	ความหมาย	รายละเอียด
5 	สูงมาก	การฝึกอบรมแล้วเสร็จภายใน พฤศจิกายน 2563	5 	สูงมาก	ผลการผลิตสินค้าอุตสาหกรรมไม้ จำนวน 259,271.40 ลูกบาศก์ฟุต
4	สูง	การฝึกอบรมแล้วเสร็จภายใน ตุลาคม 2563	4	สูง	ผลการผลิตสินค้าอุตสาหกรรมไม้ จำนวน 302,483.30 ลูกบาศก์ฟุต
3 	ปานกลาง	การฝึกอบรมแล้วเสร็จภายใน กันยายน 2563	3	ปานกลาง	ผลการผลิตสินค้าอุตสาหกรรมไม้ จำนวน 345,695.20 ลูกบาศก์ฟุต
2	น้อย	การฝึกอบรมแล้วเสร็จภายใน สิงหาคม 2563	2	น้อย	ผลการผลิตสินค้าอุตสาหกรรมไม้ จำนวน 388,907.10 ลูกบาศก์ฟุต
1	น้อยมาก	การฝึกอบรมแล้วเสร็จภายใน กรกฎาคม 2563	1 	น้อยมาก	ผลการผลิตสินค้าอุตสาหกรรมไม้ จำนวน 432,119.00 ลูกบาศก์ฟุต



กิจกรรมจัดการความเสี่ยง

ปัจจัยเสี่ยงที่ 5 : ศักยภาพของบุคลากรด้านอุตสาหกรรมไม้ไม่เพียงพอกับการปฏิบัติงานในหน้าที่ที่รับผิดชอบ			
สาเหตุความเสี่ยง (Root Cause)	แผนการจัดการความเสี่ยง	ระยะเวลา	ผู้รับผิดชอบ
OR3.1 ขาดการพัฒนาบุคลากรด้านอุตสาหกรรมไม้	1. แผนการพัฒนาบุคลากรด้านอุตสาหกรรมไม้	ม.ค. - ธ.ค. 63	ส.บก.
OR3.2 งบประมาณด้านการฝึกอบรมพัฒนาบุคลากรไม่เพียงพอ	2. การใช้งบประมาณการฝึกอบรมให้มีประสิทธิภาพ	มี.ค. - ธ.ค. 63	ส.บก.
สาเหตุทางอ้อม SR1.9 ไม่สามารถควบคุมการแพร่ระบาดของไวรัสโคโรนา หรือ Covid 19 ได้			

5.1 แผนการพัฒนาบุคลากรด้านอุตสาหกรรมไม้														
สาเหตุความเสี่ยง : OR3.1 ขาดการพัฒนาบุคลากรด้านอุตสาหกรรมไม้														
เป้าหมาย : เพื่อพัฒนาบุคลากรด้านอุตสาหกรรมไม้														
กิจกรรมปฏิบัติการจัดการความเสี่ยง	ม.ค. 63	ก.พ. 63	มี.ค. 63	เม.ย. 63	พ.ค. 63	มิ.ย. 63	ก.ค. 63	ส.ค. 63	ก.ย. 63	ต.ค. 63	พ.ย. 63	ธ.ค. 63	ม.ค. 64	ผู้รับผิดชอบ
1) ส.บก. วิเคราะห์ศักยภาพและจำนวนของพนักงานด้านอุตสาหกรรมไม้ เพื่อระบุความต้องการของจำนวนพนักงานและความรู้ความสามารถที่เหมาะสมกับการดำเนินงานของ อ.อ.ป. ในอนาคต	←→													ส.บก.
2) ส.บก. กำหนดให้พนักงาน เป้าหมาย เพื่อจะพิจารณาจัดฝึกอบรม จัดลำดับความสำคัญ และสอนงานพร้อมทั้งสอบทานการปฏิบัติงาน	←→													ส.บก.
3) ส.บก. จัดฝึกอบรม หรือให้พนักงานไปอบรมกับหน่วยงานภายนอก ตามลำดับความสำคัญ เพื่อพัฒนาทักษะการปฏิบัติงาน ของพนักงานให้เหมาะสมตามความจำเป็นเร่งด่วนของหน่วยงาน					←→								ส.บก.	
4) ส.บก. ติดตามประเมินผล ปัญหา อุปสรรค และแนวทางแก้ไข รายไตรมาส				↔		↔		↔		↔		↔		ส.บก.

5.2 การใช้งบประมาณการฝึกอบรมให้มีประสิทธิภาพ														
สาเหตุความเสี่ยง : OR3.2 งบประมาณด้านการฝึกอบรมพัฒนาบุคลากรไม่เพียงพอ														
เป้าหมาย : เพื่อให้บุคลากรเรียนรู้ทักษะในการปฏิบัติงานด้วยตนเอง เพื่อให้บุคลากรมีความรู้ในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น														
กิจกรรมปฏิบัติการจัดการความเสี่ยง	ม.ค. 63	ก.พ. 63	มี.ค. 63	เม.ย. 63	พ.ค. 63	มิ.ย. 63	ก.ค. 63	ส.ค. 63	ก.ย. 63	ต.ค. 63	พ.ย. 63	ธ.ค. 63	ม.ค. 64	ผู้รับผิดชอบ
1) ส.บก. ประเมินค่าใช้จ่ายการฝึกอบรมในแต่ละหลักสูตรทั้งหมด และวิเคราะห์หลักสูตรการฝึกอบรมที่มีความจำเป็น ที่หน่วยงานจะต้องพัฒนาบุคลากรอย่างเร่งด่วน ซึ่งไม่สามารถเรียนรู้ด้วยตนเองได้จำเป็นต้องเข้ารับการฝึกอบรมจากหน่วยงานอื่น	←→													ส.บก.
2) ทุกหน่วยงานสำรวจแผนการฝึกอบรมของหน่วยงานภายนอก ที่ไม่มีค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรม เพื่อประหยัดค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรม และกำหนดให้พนักงานไปเรียนรู้ด้วยตนเองตามสาขาที่เกี่ยวข้องกับงานที่รับผิดชอบ	←→											ทุกหน่วยงาน		
3) ส.บก. รวบรวมหลักสูตรฝึกอบรมที่เผยแพร่ในสื่อออนไลน์เป็นหมวดหมู่และเผยแพร่ บนเว็บไซต์ของ อ.อ.ป. เพื่อให้พนักงานได้ศึกษาและพัฒนาการปฏิบัติงานด้วยตนเอง	←→											ส.บก.		
4) หน่วยงานติดตามและประเมินผลการพัฒนาตนเองของพนักงานทุก 6 เดือน							↔					↔		ส.บก.
มาตรการควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบัน														
5) ส.บก. ตรวจสอบความต้องการหลักสูตรการฝึกอบรม ของพนักงานเพื่อพัฒนาความสามารถในการปฏิบัติงานให้เหมาะสม	←→													ส.บก.

ปัจจัยเสี่ยงที่ 6 : กระแสเงินสดรับจากกิจกรรมดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

ประเภทความเสี่ยง : ความเสี่ยงด้านการเงิน(Financial Risk)

สาเหตุของความเสี่ยง

งบประมาณกระแสเงินสด (Cash Flow Statement) คืองบการเงินที่แสดงถึงการได้มาและการใช้ไปของเงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด ในรอบระยะเวลาหนึ่ง โดยกระแสเงินสดที่ไหลเวียนในกิจการแบ่งเป็น 3 กิจกรรม คือ กิจกรรมการดำเนินงาน กิจกรรมการลงทุน กิจกรรมการจัดการซึ่งในปี 2563 องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ได้กำหนดเงินสดสุทธิได้มา(ใช้ไป)ในกิจกรรมการดำเนินงาน ตามเป้าหมายในบันทึกข้อตกลงประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจประจำปี 2563 ซึ่งมีสาเหตุที่จะทำให้ไม่สำเร็จดังนี้

FR1.1 มีสินค้าคงเหลือจำนวนมาก

การผลิตสินค้าจะต้องใช้เงินทุนในการผลิตสินค้า หากผลิตสินค้าแล้วจำหน่ายไม่ได้ มีสินค้าเหลือใช้ไปของจำนวนมากทำให้ปริมาณเงินสดของ อ.อ.ป. ลดลง เพื่อให้มีปริมาณเงินสดเพิ่มขึ้นจึงต้องบริหารจัดการสินค้าใน stock ให้สามารถจำหน่ายได้รวดเร็ว มีปริมาณสินค้าใน stock ที่เหมาะสม

FR1.2 ไม่มีประสิทธิภาพในการบริหารจัดการเจ้าหนี้การค้า

การได้เครดิต(เชื่อเชื่อ)จากเจ้าหนี้การค้า หรือจากธนาคารจำเป็นต้องบริหารจัดการให้เหมาะสม เพราะอาจประสบปัญหาขาดสภาพคล่องเพราะต้องจ่ายเงินคืนให้เจ้าหนี้พร้อมกัน หรือปัญหาต้องเสียเครดิตทางการค้ากับเจ้าหนี้ด้วย หากชำระเงินคืนไม่ตรงตามกำหนด

FR1.3 ไม่มีประสิทธิภาพในการการบริหารจัดการลูกหนี้การค้า

อ.อ.ป. ขายสินค้าให้กับลูกค้าและมีการให้เครดิตแก่ลูกค้า ซึ่งหากเราให้เครดิตเทอม (Credit term) แก่ลูกหนี้การค้าไปแล้วขาดการบริหารจัดการ ส่งผลกระทบต่อลูกหนี้การค้ามีจำนวนมากส่งผลทำให้กระแสเงินสดลดลง

หลักการและเหตุผล

องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ประกอบธุรกิจป่าไม้ โดยการปลูกสร้างสวนป่าจนไม่มีขนาดสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ จึงทำไม่ออก เพื่อการจำหน่ายเป็นไม้ซุง หรือนำไปแปรรูป ทำผลิตภัณฑ์ เครื่องเรือน การลงทุนปลูกป่าต้องลงทุนในระยะยาว ทำให้ต้องใช้เงินทุนจำนวนมากในการปลูกป่าจนกระทั่งไม่มีขนาดเหมาะสมต่อการนำออกมาใช้ประโยชน์ ทำให้ระหว่างการดำเนินงาน อ.อ.ป. ต้องนำรายได้จากการจำหน่ายสินค้าในแต่ละปีมาใช้ในการลงทุนทั้งการปลูกป่าและการจัดซื้อทรัพย์สิน ทำให้กระแสเงินสดระหว่างปีไม่เพียงพอต่อการใช้จ่าย และการลงทุน ซึ่งการดำเนินงานที่ผ่านมา อ.อ.ป. มีเป้าหมายและสภาพคล่องกระแสเงินสดดังนี้

รายการ	2560		2561		2562		2563	
	เป้าหมาย	ผล	เป้าหมาย	ผล	เป้าหมาย	ผล (ม.ค.-ธ.ค.)	เป้าหมาย	ผล
สภาพคล่องกระแสเงินสด จากการดำเนินงาน	432	124.38	211	101.08	265.40	14.45	311.61

วัตถุประสงค์

เพื่อให้ อ.อ.ป. มีผลการบริหารสภาพคล่องกระแสเงินสดจากกิจกรรมดำเนินงานเป็นไปตามบันทึกข้อตกลง (KPI) ประจำปี 2563

เป้าหมาย

มีกระแสเงินสดจากการดำเนินงาน 311.61 ล้านบาท

รายการ	คะแนน				
	1	2	3	4	5
กระแสเงินสด : KPI (ล้านบาท)	27.47	169.54 (Risk Appetite)	311.61 (Risk Tolerance)	453.68	595.75

ความเสี่ยงที่ยอมรับได้(Risk Appetite)

ค่าระดับที่ 3 ผลกระทบขององค์กรมีเงินสดสุทธิได้มา(ใช้ไป) ในกิจกรรมการดำเนินงาน (ค่าระดับที่ 3 ตามเป้าหมายในบันทึกข้อตกลงประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจประจำปี 2563)

ช่วงเบี่ยงเบนความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance)

ค่าระดับที่ 4 ผลกระทบขององค์กรมีกระแสเงินสดจากกิจกรรมการดำเนินงาน (ค่าระดับที่ 2 ตามเป้าหมายในบันทึกข้อตกลงประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจประจำปี 2563)

ระยะเวลาดำเนินการ

ม.ค. – ธ.ค. 2563

หน่วยงานรับผิดชอบ

ออป.เหนือบน ออป.เหนือล่าง ออป.กลาง ออป.ตะวันออกฯ ออป.ใต้ ส.บง. ส.ธต.

การกำหนดค่าโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (L)

กำหนดจากมูลค่าของสินค้าคงเหลือและลูกหนี้การค้า ในแต่ละไตรมาส

กำหนดค่าผลกระทบต่อองค์กร (I)

กำหนดจากเงินสดได้มา(ใช้ไป)ในกิจกรรมการดำเนินงาน ณ สิ้นปี 2563 มีค่าตามบันทึกข้อตกลงประเมินผลการดำเนินงาน

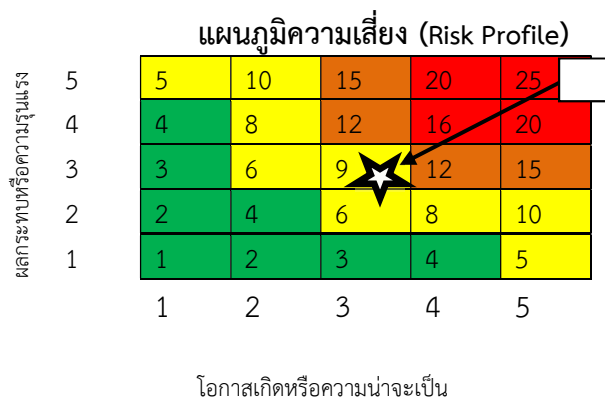
การติดตามประเมินผล

ส.ธต. รายงานสินค้าคงเหลือประจำเดือน ส.บง. รายงานงบการเงินของ อ.อ.ป. รายไตรมาส

การประเมินความเสี่ยง

ปัจจัยเสี่ยงที่ 6 : กระแสเงินสดรับจากกิจกรรมดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย
สถานะปัจจุบัน : 5 X 5
เป้าหมาย : 3 X 3
เกณฑ์วัด : กระแสเงินสด เป็นไปตามเป้าหมาย

โอกาสเกิดความเสี่ยง			ผลกระทบต่อองค์กร		
ระดับ	ความหมาย	รายละเอียด	ระดับ	ความหมาย	รายละเอียด
5 	สูงมาก	มีสินค้ำคงเหลือและลูกหนี้มากกว่า 154.98 ล้านบาท	5 	สูงมาก	มีกระแสเงินสดจากกิจกรรมการดำเนินงานต่ำกว่า 169.54 ล้านบาท
4	สูง	มีสินค้ำคงเหลือและลูกหนี้ไม่ต่ำกว่า 154.98 ล้านบาท	4	สูง	มีกระแสเงินสดจากกิจกรรมการดำเนินงานไม่น้อยกว่า 169.54 ล้านบาท
3 	ปานกลาง	มีสินค้ำคงเหลือและลูกหนี้ไม่เกิน 139.82 ล้านบาท	3 	ปานกลาง	มีกระแสเงินสดจากกิจกรรมการดำเนินงานไม่น้อยกว่า 311.61 ล้านบาท
2	น้อย	มีสินค้ำคงเหลือและลูกหนี้ไม่เกิน 123.98 ล้านบาท	2	น้อย	มีกระแสเงินสดจากกิจกรรมการดำเนินงานไม่น้อยกว่า 453.68 ล้านบาท
1	น้อยมาก	อ.อ.ป. มีสินค้ำคงเหลือน้อยกว่า 108.48 ล้านบาท	1	น้อยมาก	มีกระแสเงินสดจากกิจกรรมการดำเนินงานไม่น้อยกว่า 595.75



กิจกรรมจัดการความเสี่ยง

ปัจจัยเสี่ยงที่ 6: กระแสเงินสดรับจากกิจกรรมดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย			
สาเหตุความเสี่ยง (Root Cause)	แผนการจัดการความเสี่ยง	ระยะเวลา	ผู้รับผิดชอบ
FR1.1 มีสินค้าในคงเหลือจำนวนมาก	1. แผนการบริหารจัดการสินค้าคงเหลือ	ม.ค. - ธ.ค. 63	ออป.เหนือบน ออป.เหนือล่าง ออป.กลาง ออป.ตะวันออกฯ ออป.ใต้ ส.ธต.
FR1.2 ไม่มีประสิทธิภาพในการบริหารจัดการเจ้าหนี้การค้า	2. แผนการบริหารจัดการเจ้าหนี้การค้า	ม.ค. - ธ.ค. 63	ออป.เหนือบน ออป.เหนือล่าง ออป.กลาง ออป.ตะวันออกฯ ออป.ใต้ ส.บง.
FR1.3 ไม่มีประสิทธิภาพในการบริหารจัดการลูกหนี้การค้า	3. แผนการบริหารจัดการลูกหนี้การค้า	ม.ค. - ธ.ค. 63	ออป.เหนือบน ออป.เหนือล่าง ออป.กลาง ออป.ตะวันออกฯ ออป.ใต้ ส.บง.
สาเหตุทางอ้อม S1 กำไรจากการดำเนินงาน (EBIDA) ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย S2 ผลตอบแทนการลงทุนของโครงการที่ใช้รายได้จากการจำหน่ายที่ดินไปดำเนินการไม่ได้ตามเป้าหมาย F2 การเบิกจ่ายงบลงทุนในภาพรวมของ อ.อ.ป. ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย			

6.1 แผนการบริหารจัดการสินค้าคงเหลือ													
สาเหตุความเสี่ยง : FR1.1 มีสินค้าในคงเหลือจำนวนมาก เป้าหมาย : มีปริมาณสินค้าคงเหลือตามเกณฑ์ที่กำหนด													
กิจกรรมปฏิบัติการจัดการความเสี่ยง	ม.ค. 63	ก.พ. 63	มี.ค. 63	เม.ย. 63	พ.ค. 63	มิ.ย. 63	ก.ค. 63	ส.ค. 63	ก.ย. 63	ต.ค. 63	พ.ย. 63	ธ.ค. 63	ผู้รับผิดชอบ
1) ออป.ภาค และ ส.ธต. ระบุสินค้าด้วยรหัสสินค้า หรือ บาร์โค้ดสินค้าแต่ละชนิด เพื่อการจัดเก็บและค้นหาสินค้าคงเหลือ	↔	↔											ออป.ภาค ส.ธต.
2) ออป.ภาค และ ส.ธต. แยกประเภทสินค้าด้วยความเร็วในการขาย แบ่งเป็นกลุ่ม ABC ขายดี ขายได้ปานกลาง ขายยาก (คำนวณ%ของจำนวนขาย) เพื่อการบริหารการผลิตสินค้า	↔	↔											ออป.ภาค ส.ธต.
3) ออป.ภาค และ ส.ธต. ระบุจำนวนสินค้าคงเหลือแต่ละประเภท (สำรวจสินค้าคงเหลือ) เป็นรายเดือน พร้อมทั้งกำหนดเกณฑ์ของจำนวนสินค้าคงเหลือแต่ละประเภท และบริหารสินค้าคงเหลือให้ได้ตามเกณฑ์	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	ออป.ภาค ส.ธต.
4) ส.ธต. ดำเนินการ วิเคราะห์และบริหารสินค้าคงเหลือ เพื่อเสนอให้ผู้บริหารตัดสินใจ และสรุปผลการดำเนินงานและความก้าวหน้าของการบริหารสินค้าคงเหลือ	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	ส.ธต.
5) ออป.ภาค และ ส.ธต. ตรวจสอบสินค้าคงเหลือเป็นประจำเปรียบเทียบกับจำนวนที่ขายได้ นำมาคำนวณ ยอดขาย กำไร และวางแผนการผลิต	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	ออป.ภาค ส.ธต.
6) ออป.ภาค และ ส.ธต. จัดโปรโมชั่นในการขายสินค้า เพื่อระบายสินค้าคงเหลือ (อย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง)	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	ออป.ภาค
7) ออป.ภาค และ ส.ธต. ติดตามและประเมินผล การดำเนินงานและรายงานให้ อ.อ.ป. ทราบทุกไตรมาส			↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	ออป.ภาค ส.ธต.
มาตรการควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบัน													
8) หน่วยงานรายงานผลการดำเนินงานตามแผนการผลิตสินค้า	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	ออป.ภาค ส.คช.
9) หน่วยงานรายงานผลการดำเนินงานตามแผนการจำหน่ายสินค้า	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	ออป.ภาค ส.คช.

6.2 แผนการบริหารจัดการเจ้าหนี้การค้า													
สาเหตุความเสี่ยง : FR1.2 ไม่มีประสิทธิภาพในการบริหารจัดการเจ้าหนี้การค้า เป้าหมาย : การชำระหนี้แก่เจ้าหนี้ภายในระยะเวลาที่กำหนด													
กิจกรรมปฏิบัติการจัดการความเสี่ยง	ม.ค. 63	ก.พ. 63	มี.ค. 63	เม.ย. 63	พ.ค. 63	มิ.ย. 63	ก.ค. 63	ส.ค. 63	ก.ย. 63	ต.ค. 63	พ.ย. 63	ธ.ค. 63	ผู้รับผิดชอบ
1) ส.บง. กำหนดมาตรการ แนวทางปฏิบัติการจัดการเจ้าหนี้ เพื่อกำหนดการจ่ายเงินชำระหนี้สินให้เหมาะสมกับการใช้เงินในการปฏิบัติงาน และการลงทุนของ อ.อ.ป.	←	→											ส.บง.
2) ออป.ภาค ดำเนินการตามแนวทางที่กำหนด และ จัดทำบัญชีเจ้าหนี้ให้เป็นปัจจุบัน	←	→										ออป.ภาค	
3) ออป.ภาค รายงาน ติดตาม มาตรการให้ อ.อ.ป. ทุกไตรมาส			↔		↔		↔		↔		↔		ออป.ภาค

6.3 แผนการบริหารจัดการลูกหนี้การค้า													
สาเหตุความเสี่ยง : FR1.3 ไม่มีประสิทธิภาพในการบริหารจัดการลูกหนี้การค้า เป้าหมาย : เพื่อเร่งรัดให้ลูกหนี้ชำระเงินโดยเร็วหรือภายในระยะเวลาที่กำหนด													
กิจกรรมปฏิบัติการจัดการความเสี่ยง	ม.ค. 63	ก.พ. 63	มี.ค. 63	เม.ย. 63	พ.ค. 63	มิ.ย. 63	ก.ค. 63	ส.ค. 63	ก.ย. 63	ต.ค. 63	พ.ย. 63	ธ.ค. 63	ผู้รับผิดชอบ
1) ส.บง. กำหนดมาตรการ แนวทางปฏิบัติการจัดการลูกหนี้ เพื่อเร่งรัดการชำระเงินของลูกหนี้ ทำให้มีกระแสเงินสดรับรวดเร็วขึ้น	←	→											ส.บง.
2) หน่วยงานมอบหมายพนักงาน เพื่อติดตามลูกหนี้การค้า และดำเนินการตามแนวทางที่กำหนด พร้อมทั้งจัดทำบัญชีลูกหนี้ให้เป็นปัจจุบัน	←	→										ออป.ภาค	
3) ออป.ภาค รายงาน ติดตาม มาตรการให้ อ.อ.ป. ทุกไตรมาส			↔		↔		↔		↔		↔		ออป.ภาค

ปัจจัยเสี่ยงที่ 7 : การเบิกจ่ายงบลงทุนในภาพรวมของ อ.อ.ป. ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

ประเภทความเสี่ยง : ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)

สาเหตุของความเสี่ยง

ในการดำเนินงานธุรกิจป่าไม้ อ.อ.ป. จะมีการลงทุนทุก ๆ ปี ทั้งในการลงทุนการปลูกสร้างสวนป่า การลงทุนในการจัดซื้อทรัพย์สิน การก่อสร้าง การซ่อมแซมอาคารสถานที่ รวมทั้งการลงทุนในกิจกรรมเพื่อสังคมโดยใช้งบประมาณภาครัฐอีกด้วย การลงทุนของ อ.อ.ป. มีจำนวนค่อนข้างมากในแต่ละปี ซึ่งอาจไม่เป็นไปตามแผนการลงทุน มีสาเหตุดังนี้

FR2.1 อ.อ.ป. มีรายได้ไม่เพียงพอต่อกิจกรรมการลงทุน

การดำเนินงานธุรกิจของ อ.อ.ป. หากมีรายได้หรือกระแสเงินสด ไม่เพียงพอต่อกิจกรรมการลงทุน จะทำให้การลงทุนไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

FR2.2 ไม่สามารถปลูกพืชเพื่อนำไปใช้เป็นพลังงานได้ตามเป้าหมาย

การปลูกพืชเพื่อนำไปใช้เป็นพลังงาน เป็นการดำเนินงานใหม่เพิ่มเติมขึ้นมาอีก 1 ด้าน เป็นการดำเนินการที่ส่งเสริมการผลิตพลังงานไฟฟ้า จากเชื้อเพลิงธรรมชาติ หรือเชื้อเพลิงชีวมวล ทดแทนการใช้ น้ำมันเชื้อเพลิงซึ่งเป็นเชื้อเพลิงจากซากดึกดำบรรพ์ของอินทรีย์วัตถุ อีกทั้งยังเป็นการเพิ่มรายได้ให้กับ อ.อ.ป. อีกด้วย การดำเนินการปลูกพืชเพื่อนำไปใช้เป็นพลังงาน หากดำเนินการปลูกไม่เป็นไปตามเป้าหมายในปี 2563 ก็จะทำให้เบิกจ่ายงบประมาณลงทุนต่ำกว่าเป้าหมายอีกด้วย

หลักการและเหตุผล

องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ได้ตั้งเป้าหมายการลงทุน ประจำปี 2563 และได้รับอนุมัติงบประมาณเงินลงทุนจากแหล่งรายได้ของ อ.อ.ป. มีวงเงินทั้งสิ้น 297.19 ล้านบาท และงบประมาณเงินอุดหนุนจากภาครัฐประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 (คงเหลือ) ผูกพันมาในปี 2563 จำนวน 53.26 ล้านบาท รวมงบประมาณลงทุนทั้งหมด 350.45 ล้านบาท โดยงบประมาณเงินลงทุนจากแหล่งรายได้ของ อ.อ.ป. ประกอบด้วย เงินลงทุนอนุมัติรายปี การลงทุนในแผนระยะยาว(แผนงานปลูกสร้างสวนป่า) โดยในปี 2563 อ.อ.ป. มีเป้าหมายการลงทุนที่สำคัญ ในการพัฒนาพื้นที่สวนป่า เช่น การปลูกเสริมไม้สักหลังการทำไม้รอบที่ 2 การพัฒนารื้อปลูกใหม่ บำรุงสวนป่าแปลงเก่าทุกชนิดไม้ ซึ่งการดำเนินงานที่ผ่านมา อ.อ.ป. มีเป้าหมายและผลการลงทุน ดังนี้

รายการ	2560		2561		2562		2563	
	ป/ม เบิกจ่าย (ร้อยละ)	ผล (ร้อยละ)	ป/ม เบิกจ่าย (ร้อยละ)	ผล (ร้อยละ)	ป/ม เบิกจ่าย (ร้อยละ)	ผล (ม.ค.-ธ.ค. 62)	ป/ม เบิกจ่าย (ร้อยละ)	ผล (ร้อยละ)
การเบิกจ่ายงบลงทุนของ อ.อ.ป.	90	61.77	90	66.79	90	68.74	90

วัตถุประสงค์

สามารถเบิกจ่ายงบลงทุนได้ตามเป้าหมาย

เป้าหมาย

ค่าความเสี่ยงที่ยอมรับได้/ช่วงเบี่ยงเบนที่ยอมรับได้ของปัจจัยเสี่ยงที่กำหนด เป็นตัวชี้วัดการดำเนินงานระหว่างรัฐบาลไทย กับ อ.อ.ป. จึงกำหนดค่าความเสี่ยงที่ยอมรับได้/ช่วงเบี่ยงเบนที่ยอมรับได้ ดังนี้

รายการ	คะแนน				
	1	2	3	4	5
การเบิกจ่ายงบลงทุน : KPI	ค่าคะแนนตามบันทึกข้อตกลงระหว่างรัฐบาลไทย กับ อ.อ.ป.				
Risk Appetite			ค่าระดับคะแนนที่ 3 ของ KPI (เบิกจ่ายงบลงทุนได้ 90%)		
Risk Tolerance		ค่าระดับคะแนนที่ 2 ของ KPI (เบิกจ่ายงบลงทุนได้ 85%)			

ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)

ค่าระดับที่ 3 ผลกระทบขององค์กร เบิกจ่ายงบลงทุนได้ 90 %

ช่วงเบี่ยงเบนความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance)

ค่าระดับที่ 4 ผลกระทบขององค์กร เบิกจ่ายงบลงทุนได้ 85 %

ระยะเวลาดำเนินการ

ม.ค. – ธ.ค. 2563

หน่วยงานรับผิดชอบ

ออป.เหนือบน ออป.เหนือล่าง ออป.กลาง ออป.ตะวันออกฯ ออป.ใต้ ส.คช. ส.นผ. ส.บง. และ ส.วป.

การกำหนดค่าโอกาสเกิดความเสี่ยง(L)

กำหนดจากรายได้ของ อ.อ.ป. เป็นไปตามเป้าหมายรายไตรมาส

การกำหนดค่าผลกระทบต่อองค์กร (I)


กำหนดจากผลการเบิกจ่ายงบลงทุน เป็นไปตามเป้าหมาย

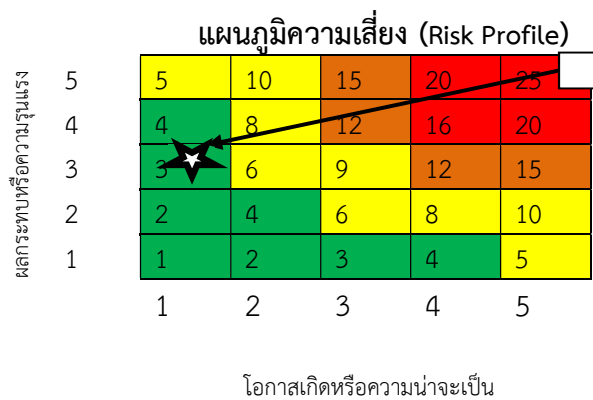
การติดตามประเมินผล

หน่วยงานรายงานผลการเบิกจ่ายงบลงทุน ส.นผ.สรุปผลการเบิกจ่ายรายเดือนเสนอที่ประชุมหัวหน้าหน่วยงาน

การประเมินความเสี่ยง

ปัจจัยเสี่ยงที่ 7 : การเบิกจ่ายงบลงทุนในภาพรวมของ อ.อ.ป. ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย
สถานะปัจจุบัน : 5 X 5
เป้าหมาย : 1 X 3
เกณฑ์วัด : การเบิกจ่ายงบลงทุน

โอกาสเกิดความเสี่ยง (L)			ผลกระทบต่อองค์กร (I)		
ระดับ	ความหมาย	รายละเอียด	ระดับ	ความหมาย	รายละเอียด
5 	สูงมาก	อ.อ.ป. มีรายได้ไม่เป็นไปตามเป้าหมายรายไตรมาส	5 	สูงมาก	เบิกจ่ายงบลงทุนได้ร้อยละ 80
4	สูง	อ.อ.ป. มีรายได้ตามเป้าหมายรายไตรมาส 1 ไตรมาส	4	สูง	เบิกจ่ายงบลงทุนได้ร้อยละ 85
3	ปานกลาง	อ.อ.ป. มีรายได้ตามเป้าหมายรายไตรมาส 2 ไตรมาส	3 	ปานกลาง	เบิกจ่ายงบลงทุนได้ร้อยละ 90
2	น้อย	อ.อ.ป. มีรายได้ตามเป้าหมายรายไตรมาส 3 ไตรมาส	2	น้อย	เบิกจ่ายงบลงทุนได้ร้อยละ 95
1 	น้อยมาก	อ.อ.ป. มีรายได้ตามเป้าหมายรายไตรมาสทุกไตรมาส	1	น้อยมาก	เบิกจ่ายงบลงทุนได้ร้อยละ 100



กิจกรรมจัดการความเสี่ยง

ปัจจัยเสี่ยงที่ 7: การเบิกจ่ายงบประมาณในภาพรวมของ อ.อ.ป. ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย			
สาเหตุความเสี่ยง	แผนการจัดการความเสี่ยง	ระยะเวลา	ผู้รับผิดชอบ
FR2.1 อ.อ.ป. มีรายได้ไม่เพียงพอกับกิจกรรมการลงทุน	1. แผนการจัดการรายได้สำหรับกิจกรรมลงทุน	ม.ค. - ธ.ค. 63	ออป.เหนือบน ออป.เหนือล่าง ออป.กลาง ออป.ตะวันออก ออป.ใต้ ส.คช. ส.นผ. ส.บง.
FR2.2 ไม่สามารถปลูกพืชเพื่อนำไปใช้เป็นพลังงานได้ตามเป้าหมาย	2. แผนการปลูกพืชเพื่อนำไปใช้เป็นพลังงาน	มี.ค. - ธ.ค. 63	ออป. ใต้
สาเหตุทางอ้อม F1 กระแสเงินสดรับจากกิจกรรมดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย			

7.1 แผนการจัดการรายได้สำหรับกิจกรรมลงทุน													
สาเหตุความเสี่ยง : FR2.1 อ.อ.ป. มีรายได้ไม่เพียงพอกับกิจกรรมการลงทุน													
เป้าหมาย : เพื่อให้ อ.อ.ป. มีรายได้ - ค่าใช้จ่าย ตามแผนการผลิต - จำหน่าย สินค้า เพื่อให้มีเงินสดเพียงพอต่อการลงทุนในปี 2563													
กิจกรรมปฏิบัติการจัดการความเสี่ยง	ม.ค. 63	ก.พ. 63	มี.ค. 63	เม.ย. 63	พ.ค. 63	มิ.ย. 63	ก.ค. 63	ส.ค. 63	ก.ย. 63	ต.ค. 63	พ.ย. 63	ธ.ค. 63	ผู้รับผิดชอบ
1) หน่วยงานจัดทำแผนการใช้เงินลงทุน ทุกเดือน เพื่อจัดเตรียมเงินสดให้เพียงพอต่อการลงทุน	←————→											ออป.ภาค ส.นผ. ส.คช. ส.วป.	
2) หน่วยงานจัดทำแผนและเป้าหมายการจำหน่ายสินค้า เพื่อให้มีกระแสเงินสดเพียงพอสำหรับการลงทุนตามแผนการลงทุนของหน่วยงาน	←→											ออป.ภาค	
3) หน่วยงานดำเนินการตามแผนการจำหน่ายสินค้า	←————→											ออป.ภาค ส.คช. ส.วป.	
4) หน่วยงานติดตามและประเมินผลการดำเนินงานให้ อ.อ.ป. ทราบทุกไตรมาส				↔			↔			↔		↔	ออป.ภาค ส.คช. ส.วป. ส.นผ.
มาตรการควบคุมที่มีในปัจจุบัน													
5) หน่วยงานดำเนินการตามแผนผลิต - จำหน่ายสินค้า	←————→											ออป.ภาค ส.คช.	

7.2 แผนการปลูกพืชเพื่อนำไปใช้เป็นพลังงาน													
สาเหตุความเสี่ยง : FR2.2 การปลูกพืชเพื่อนำไปใช้เป็นพลังงานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย													
เป้าหมาย : เพื่อให้ อ.อ.ป. มีธุรกิจใหม่รองรับในความต้องการของผู้บริโภคในยุคปัจจุบัน													
กิจกรรมปฏิบัติการจัดการความเสี่ยง	ม.ค. 63	ก.พ. 63	มี.ค. 63	เม.ย. 63	พ.ค. 63	มิ.ย. 63	ก.ค. 63	ส.ค. 63	ก.ย. 63	ต.ค. 63	พ.ย. 63	ธ.ค. 63	ผู้รับผิดชอบ
1) หน่วยงานเพิ่มช่องทางการประชาสัมพันธ์ เพื่อหาผู้ซื้อพืชเพื่อพลังงานเป็นการล่วงหน้า	←————→											ออป.ใต้	
2) สำรวจพื้นที่ปลูกพืช เพื่อพลังงาน เพิ่มจากเป้าหมายอีกร้อยละ 20 เพื่อใช้สำรอง/ทดแทน พื้นที่ที่ไม่เหมาะสมต่อการปลูก	←————→											ออป.ใต้	
3) ออป. ใต้ ติดตาม/เร่งรัดการดำเนินการ เตรียมพื้นที่การปลูกและการบำรุงรักษา												←————→	ออป.ใต้
4) ออป.ใต้ รายงานผลการดำเนินการตามกิจกรรมจัดการความเสี่ยง พร้อมทั้ง รายงานปัญหา อุปสรรค และแนวทางแก้ไขปัญหา	←————→											ออป.ใต้	
มาตรการควบคุมที่มีในปัจจุบัน													
5) การรายงานผลการดำเนินงานตามโครงการปลูกพืชเพื่อนำไปใช้เป็นพลังงาน เป็นรายไตรมาส				↔			↔			↔		↔	ออป.ใต้

ปัจจัยเสี่ยงที่ 8 : การเกิดข้อพิพาท ถูกคู่สัญญาฟ้องร้องดำเนินคดี

ประเภทความเสี่ยง : ความเสี่ยงด้านกฎ ระเบียบ (Compliance Risk)

สาเหตุของความเสี่ยง

อ.อ.ป. ดำเนินธุรกิจป่าไม้ด้านการปลูกสร้างสวนป่าเศรษฐกิจ การทำไม้และการจำหน่ายไม้ และผลิตจำหน่ายไม้แปรรูป เฟอร์นิเจอร์ เครื่องเรือน รวมทั้งการให้บริการการท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ในพื้นที่สวนป่า และการดูแลบริบาลช้างไทย อ.อ.ป. ภาคตะวันออกเฉียงเหนือดำเนินการปลูกและจำหน่ายไม้โตเร็ว เมื่ออายุครบจะประมูลจำหน่ายให้ผู้ซื้อแต่มักเกิดปัญหาการประท้วงของประชาชนในท้องถิ่นไม่ให้นำไม้ออกอาจจะถูกฟ้องร้องได้ การดำเนินการบางประเภทต้องดำเนินการร่วมกันภาคเอกชน ทั้งการจัดซื้อจัดจ้าง การจ้างที่ปรึกษา การจ้างผลิตสินค้า การร่วมกันจำหน่ายสินค้า โดยการทำสัญญาการดำเนินงานร่วมกัน บางกิจกรรม อ.อ.ป. อาจดำเนินการไม่เป็นไปตามสัญญา ทำให้บริษัทเอกชนฟ้องร้องดำเนินคดีกับ อ.อ.ป. ได้ มีสาเหตุดังนี้

CR1.1 ผู้รับผิดชอบ ปฏิบัติไม่ถูกต้องตามสัญญา

การดำเนินงานที่ไม่เข้าใจสัญญาที่ถ่วงแท้ ขาดการติดตาม กำกับ ดูแล อาจทำให้การปฏิบัติงานล่าช้ากว่ากำหนด ทำให้ผิดสัญญาได้

CR1.2 ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียไม่ยินยอมให้ดำเนินการตามโครงการในสัญญา

หน่วยงานได้ทำสัญญากับบริษัทเอกชน แต่เมื่อเริ่มดำเนินการ ประชาชนที่มีส่วนได้ส่วนเสีย ไม่เห็นด้วยเกี่ยวกับการดำเนินการตามสัญญา เนื่องจากเกรงว่าจะกระทบกับสิ่งแวดล้อม เช่น คุณภาพน้ำ อากาศ คุณภาพชีวิตของราษฎรในท้องถิ่น ทำให้ไม่สามารถดำเนินการโครงการตามสัญญาได้

หลักการและเหตุผล

การดำเนินงานธุรกิจป่าไม้ ประกอบด้วย การปลูกสร้างสวนป่าเศรษฐกิจ การทำไม้ส่งออกจำหน่าย การผลิตจำหน่ายไม้แปรรูป ผลิตภัณฑ์ไม้และเครื่องเรือน ตลอดจนการให้บริการการท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ และการดูแลบริบาลช้างไทย มีกิจกรรมบางประเภทที่ต้องทำสัญญาจัดซื้อจัดจ้างกับบริษัทเอกชน การจ้างทำของ การจ้างที่ปรึกษา จัดซื้อจัดจ้างเครื่องจักรและอุปกรณ์ หรือการจ้างเพื่อก่อสร้างอาคารที่พัก การผลิต – จำหน่ายสินค้าร่วมกัน แต่ อ.อ.ป. อาจจะไม่สามารถทำตามสัญญาได้ จึงได้นำมาบริหารความเสี่ยง

วัตถุประสงค์

เพื่อให้ อ.อ.ป. และคู่สัญญา สามารถดำเนินการได้ตามสัญญาที่ทำร่วมกัน ทำให้ไม่เกิดปัญหาฟ้องร้อง

เป้าหมาย

ไม่มีการฟ้องร้องกันเกิดขึ้น

ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)

ค่าระดับที่ 3 ผลกระทบองค์กร ดำเนินการผลิตได้ตามสัญญา

ช่วงเบี่ยงเบนที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance)

ค่าระดับที่ 4 ผลกระทบองค์กร ไม่สามารถดำเนินการผลิตได้ตามเป้าหมายสัญญา 1 สวนป่า

ระยะเวลาการดำเนินงาน

ม.ค. – ธ.ค. 2563

หน่วยงานที่รับผิดชอบ

ทุกหน่วยงาน

การกำหนดค่าโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (L)

กำหนดจากจำนวนเรื่องฟ้องร้องที่คู่สัญญาของ อ.อ.ป. ฟ้องร้อง (ด้านการทำไม้) ภายในปี 2563

กำหนดค่าผลกระทบต่อองค์กร (I)

จำนวนสวนป่าที่ไม่สามารถดำเนินการผลิตได้ตามเป้าหมาย

การติดตามประเมินผล

หน่วยงานที่ทำสัญญากับคู่สัญญาติดตามผลการดำเนินงานตามสัญญาและรายงานผลรายไตรมาส

การประเมินความเสี่ยง

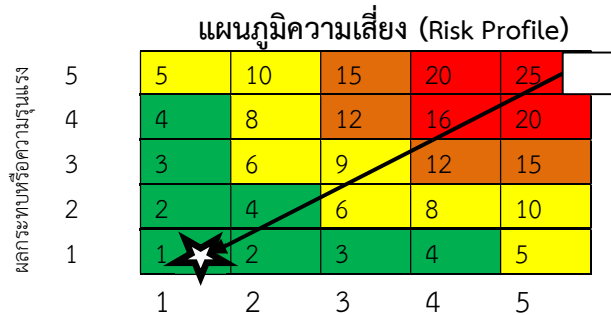
ปัจจัยเสี่ยงที่ 8 : การเกิดข้อพิพาท ถูกคู่สัญญาฟ้องร้องดำเนินคดี

สถานะปัจจุบัน : 5 X 5

เป้าหมาย : 1 X 1

เกณฑ์วัด : ค่าเสียหายที่ อ.อ.ป. ต้องรับผิดชอบ

โอกาสเกิดความเสี่ยง			ผลกระทบต่อองค์กร		
ระดับ	ความหมาย	รายละเอียด	ระดับ	ความหมาย	รายละเอียด
5 	สูงมาก	มีเรื่องฟ้องร้องใหม่ (ด้านการทำไม้) 4 สวนป่าในปี 2563	5 	สูงมาก	ไม่สามารถดำเนินการผลิตได้ตามเป้าหมายสัญญา 4 สวนป่า
4	สูง	มีเรื่องฟ้องร้องใหม่ (ด้านการทำไม้) 3 สวนป่าในปี 2563	4	สูง	ไม่สามารถดำเนินการผลิตได้ตามเป้าหมายสัญญา 3 สวนป่า
3	ปานกลาง	มีเรื่องฟ้องร้องใหม่ (ด้านการทำไม้) 2 สวนป่าในปี 2563	3	ปานกลาง	ไม่สามารถดำเนินการผลิตได้ตามเป้าหมายสัญญา 2 สวนป่า
2	น้อย	มีเรื่องฟ้องร้องใหม่ (ด้านการทำไม้) 1 สวนป่าในปี 2563	2	น้อย	ไม่สามารถดำเนินการผลิตได้ตามเป้าหมายสัญญา 1 สวนป่า
1 	น้อยมาก	ไม่มีเรื่องฟ้องร้องใหม่ (ด้านการทำไม้)	1 	น้อยมาก	ดำเนินการผลิตได้ตามสัญญา



โอกาสเกิดหรือความน่าจะเป็น

กิจกรรมจัดการความเสี่ยง

ปัจจัยเสี่ยงที่ 8 : การเกิดข้อพิพาท ถูกคู่สัญญาฟ้องร้องดำเนินคดี			
สาเหตุความเสี่ยง (Root Cause)	แผนการจัดการความเสี่ยง	ระยะเวลา	ผู้รับผิดชอบ
CR1.1 ผู้รับผิดชอบ ปฏิบัติไม่ถูกต้องตามสัญญา	1. แผนการติดตามการดำเนินงานตามสัญญา	ม.ค. - ธ.ค. 63	ออป.ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
CR1.2 ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียไม่ยินยอมให้ดำเนินการตามโครงการในสัญญา	2. แผนการประชาสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการทำ	ม.ค. - ธ.ค. 63	ออป.ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
สาเหตุทางอ้อม			
CR2.1 หน่วยงาน/งานสวนป่า ไม่ได้ปฏิบัติตามมาตรการที่ อ.อ.ป. กำหนด			

8.1 แผนการบริหารการดำเนินงานตามสัญญา													
สาเหตุความเสี่ยง : CR1.1 ผู้รับผิดชอบ ปฏิบัติไม่ถูกต้องตามสัญญา													
เป้าหมาย : เพื่อให้หน่วยงานผู้รับผิดชอบดำเนินงานตามสัญญาการจำหน่ายไม้													
กิจกรรมปฏิบัติการจัดการความเสี่ยง	ม.ค. 63	ก.พ. 63	มี.ค. 63	เม.ย. 63	พ.ค. 63	มิ.ย. 63	ก.ค. 63	ส.ค. 63	ก.ย. 63	ต.ค. 63	พ.ย. 63	ธ.ค. 63	ผู้รับผิดชอบ
1) หน่วยงานกำหนดผู้รับผิดชอบ การติดตามการดำเนินการตามสัญญาที่หน่วยงานไปผูกพันสัญญาไว้ และให้รายงานผลให้ทราบความคืบหน้าของการดำเนินการตามสัญญาทุกเดือน	←————→											ออป.ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	
2) หน่วยงานติดตามการดำเนินงานตามสัญญา และสรุปรายงานผลให้ อ.อ.ป. ทราบทุกไตรมาส			↔		↔		↔		↔				ออป.ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
มาตรการควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบัน													
3) หน่วยงานศึกษาการดำเนินงานตามเงื่อนไขในสัญญา เพื่อสร้างความเข้าใจการดำเนินงานที่หน่วยงานต้องปฏิบัติ	←————→											ออป.ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	
4) หน่วยงานเผยแพร่ กฎ ระเบียบ ข้อบังคับให้หน่วยงานทราบ เพื่อสร้างความเข้าใจให้กับหน่วยงาน และหน่วยงานสามารถดำเนินงานตามสัญญาได้อย่างถูกต้อง	←————→											ออป.ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	

8.2 แผนการประชาสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการทำ													
สาเหตุความเสี่ยง : CR1.2 ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียไม่ยินยอมให้ดำเนินการตามโครงการในสัญญา													
เป้าหมาย : เพื่อให้หน่วยงานผู้รับผิดชอบดำเนินการได้ตามสัญญาการจำหน่ายไม้													
กิจกรรมปฏิบัติการจัดการความเสี่ยง	ม.ค. 63	ก.พ. 63	มี.ค. 63	เม.ย. 63	พ.ค. 63	มิ.ย. 63	ก.ค. 63	ส.ค. 63	ก.ย. 63	ต.ค. 63	พ.ย. 63	ธ.ค. 63	ผู้รับผิดชอบ
1) หน่วยงานกำหนดผู้รับผิดชอบเพื่อดำเนินการกิจกรรมมวลชนสัมพันธ์ กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อสร้างความเข้าใจในโครงการที่ อ.อ.ป. จะต้องดำเนินการ	←————→											ออป.ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	
2) ผู้รับผิดชอบดำเนินการกิจกรรมมวลชนสัมพันธ์ รายงานผลการดำเนินงานให้หน่วยงานทราบทุกเดือน และหน่วยงานรายงานให้ อ.อ.ป. ทราบทุกไตรมาส			↔		↔		↔		↔				ออป.ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
มาตรการควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบัน													
3) หน่วยงานชี้แจงโครงการ การทำไม้ แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียก่อนการทำไม้ พร้อมทั้งสอบถามความคิดเห็น และปรับปรุงแก้ไขโครงการโดยมีความเห็นร่วมกัน	←————→											ออป.ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	

ปัจจัยเสี่ยงที่ 9 : การไม่ปฏิบัติตามมาตรการป้องกันการบุกรุกพื้นที่สวนป่าเศรษฐกิจ

ประเภทความเสี่ยง : ความเสี่ยงด้านกฎ ระเบียบ (Compliance Risk)

สาเหตุของความเสี่ยง

อ.อ.ป. เริ่มปลูกสร้างสวนป่าตั้งแต่ปี 2510 ในภาคเหนือ และแพร่ขยายการปลูกสร้างสวนป่าไปยังทุกภาคของประเทศ ราษฎรที่อยู่อาศัยรอบสวนป่ามีจำนวนเพิ่มมากขึ้น แต่ที่ดินทำกินมีจำกัด ไม่เพียงพอต่อการประกอบอาชีพสร้างรายได้เลี้ยงครอบครัว จำเป็นต้องบุกรุกพื้นที่สวนป่าเพื่อใช้เป็นที่ดินทำกิน อ.อ.ป. ประสบปัญหาดังกล่าว จึงได้กำหนดมาตรการป้องกันการบุกรุกสวนป่าเศรษฐกิจให้หน่วยงาน/งานสวนป่าได้นำไปเป็นแนวทางปฏิบัติ ซึ่งอาจมีสาเหตุทำให้การดำเนินการตามมาตรการไม่ประสบความสำเร็จ ดังนี้

CR2.1 หน่วยงาน/งานสวนป่า ไม่ได้ปฏิบัติตามมาตรการที่ อ.อ.ป. กำหนด

อ.อ.ป. กำหนดมาตรการป้องกันการบุกรุกพื้นที่ แต่งานสวนป่าไม่ทราบถึงมาตรการดังกล่าวหรือไม่ได้ปฏิบัติตามมาตรการ ทำให้มีปัญหาเกิดขึ้น

หลักการและเหตุผล

อ.อ.ป. ดำเนินการปลูกสร้างสวนป่าตั้งแต่ปี 2510 ในภาคเหนือของประเทศ และแพร่ขยายการปลูกสร้างสวนป่าไปยังทุกภาคของประเทศ โดยเริ่มมีปัญหาราษฎรบุกรุกพื้นที่สวนป่า เพื่อใช้เป็นที่ดินทำกินและสร้างรายได้เลี้ยงครอบครัว

ในเดือนมิถุนายน 2559 อ.อ.ป. ได้จัดทำมาตรการป้องกันการบุกรุกพื้นที่สวนป่าเศรษฐกิจเพื่อให้หน่วยงาน/งานสวนป่า ของ อ.อ.ป. ได้ปฏิบัติ ในปี 2560 อ.อ.ป. ได้สำรวจข้อมูลพื้นที่สวนป่าที่ถูกบุกรุก มีพื้นที่ทั้งสิ้น 21,365.62 ไร่ และในปี 2561 อ.อ.ป. ได้รับปรุงมาตรการป้องกันการบุกรุกพื้นที่สวนป่าเศรษฐกิจ ครั้งที่1 พร้อมแจ้งให้หน่วยงานไปปฏิบัติแต่การดำเนินการตามมาตรการอาจไม่ประสบผลสำเร็จ จึงได้นำมาบริหารความเสี่ยง

วัตถุประสงค์

1. เพื่อป้องกันราษฎรบุกรุกพื้นที่สวนป่าของ อ.อ.ป.
2. เพื่อให้สวนป่าดำเนินการตามแนวทางการแก้ไขปัญหาตามมาตรการที่กำหนดอย่างมีประสิทธิภาพ

เป้าหมาย

เพื่อป้องกันประชาชนบุกรุกพื้นที่สวนป่าของ อ.อ.ป. เพิ่มเติมในปี 2563

ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)

ค่าระดับที่ 1 ผลกระทบองค์กร ไม่มีการบุกรุกพื้นที่ หรือ มีการบุกรุกพื้นที่ แต่สามารถทวงคืนได้ทั้งหมด

ช่วงเบี่ยงเบนที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance)

ค่าระดับที่ 2 ผลกระทบองค์กร มีการบุกรุก แต่สามารถทวงคืนได้มากกว่าร้อยละ 90 ของพื้นที่

ระยะเวลาการดำเนินงาน

ม.ค. – ธ.ค. 2563

หน่วยงานที่รับผิดชอบ

ออป.เหนือบน ออป.เหนือล่าง ออป.กลาง ออป.ตะวันออกเฉียงเหนือ ออป.ใต้ และ ส.ว.ป

การกำหนดค่าโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (L)

กำหนดจากการจัดทำเครื่องหมายแสดงแนวเขตพื้นที่ของสวนป่า อ.อ.ป.

กำหนดค่าผลกระทบต่อองค์กร (I)

กำหนดจากการจัดทำเครื่องหมายแสดงการบุกรุกเพิ่มเติมในปี 2563

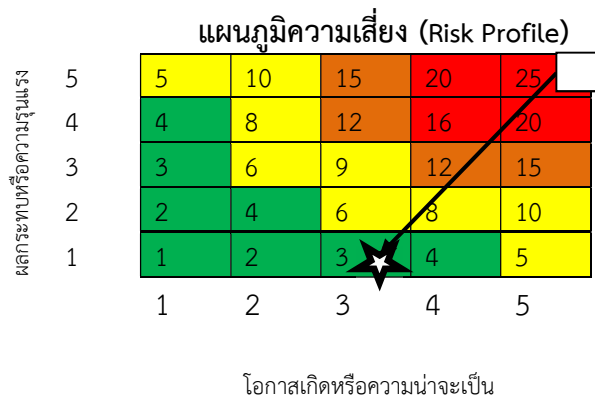
การติดตามประเมินผล

หน่วยงานรายงานผลการดำเนินงานตามมาตรการป้องกันการบุกรุกพื้นที่สวนป่าเศรษฐกิจและผลการประชาสัมพันธ์เพื่อป้องกันการบุกรุกพื้นที่สวนป่าเศรษฐกิจ

การประเมินความเสี่ยง

- ปัจจัยเสี่ยงที่ 9** : การไม่ปฏิบัติตามมาตรการป้องกันการบุกรุกพื้นที่สวนป่าเศรษฐกิจ
สถานะปัจจุบัน : 5 X 5
เป้าหมาย : 3 X 1
เกณฑ์วัด : การจับกุมและการดำเนินคดีบุกรุกพื้นที่สวนป่า

โอกาสเกิดความเสี่ยง			ผลกระทบต่อองค์กร		
ระดับ	ความหมาย	รายละเอียด	ระดับ	ความหมาย	รายละเอียด
5	สูงมาก	ไม่มีการดำเนินการตามมาตรการป้องกันการบุกรุกพื้นที่สวนป่าเศรษฐกิจของ อ.อ.ป.	5	สูงมาก	มีการบุกรุก แต่สามารถทวงคืนได้มากกว่าร้อยละ 60 ของพื้นที่
4	สูง	ดำเนินการตามมาตรการป้องกันการบุกรุกพื้นที่สวนป่าเศรษฐกิจของ อ.อ.ป. 1 ด้าน	4	สูง	มีการบุกรุก แต่สามารถทวงคืนได้มากกว่าร้อยละ 70 ของพื้นที่
3	ปานกลาง	ดำเนินการตามมาตรการป้องกันการบุกรุกพื้นที่สวนป่าเศรษฐกิจของ อ.อ.ป. 2 ด้าน	3	ปานกลาง	มีการบุกรุก แต่สามารถทวงคืนได้มากกว่าร้อยละ 80 ของพื้นที่
2	น้อย	ดำเนินการตามมาตรการป้องกันการบุกรุกพื้นที่สวนป่าเศรษฐกิจของ อ.อ.ป. 3 ด้าน	2	น้อย	มีการบุกรุก แต่สามารถทวงคืนได้มากกว่าร้อยละ 90 ของพื้นที่
1	น้อยมาก	ดำเนินการตามมาตรการป้องกันการบุกรุกพื้นที่สวนป่าเศรษฐกิจของ อ.อ.ป. 4 ด้าน	1	น้อยมาก	ไม่มีการบุกรุกพื้นที่ หรือ มีการบุกรุกพื้นที่ แต่สามารถทวงคืนได้ทั้งหมด



กิจกรรมจัดการความเสี่ยง

ปัจจัยเสี่ยงที่ 9 : การไม่ปฏิบัติตามมาตรการป้องกันการบุกรุกพื้นที่สวนป่าเศรษฐกิจ			
สาเหตุความเสี่ยง	แผนการจัดการความเสี่ยง	ระยะเวลา	ผู้รับผิดชอบ
CR2.1 หน่วยงาน/งานสวนป่า ไม่ได้ปฏิบัติตามมาตรการที่ อ.อ.ป. กำหนด	1. แผนการดำเนินการตามมาตรการป้องกันการบุกรุกพื้นที่สวนป่า	ม.ค. - ธ.ค. 63	ออป.ภาค
สาเหตุทางอ้อม ไม่มี			

9.1 แผนการดำเนินการตามมาตรการป้องกันการบุกรุกพื้นที่สวนป่า														
สาเหตุความเสี่ยง : CR2.1 หน่วยงาน/งานสวนป่า ไม่ได้ปฏิบัติตามมาตรการที่ อ.อ.ป. กำหนด														
เป้าหมาย : หน่วยงานดำเนินการตามมาตรการการป้องกันและบุกรุกพื้นที่สวนป่า เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดการบุกรุกสวนป่าเศรษฐกิจ														
กิจกรรมปฏิบัติการจัดการความเสี่ยง	ม.ค. 63	ก.พ. 63	มี.ค. 63	เม.ย. 63	พ.ค. 63	มิ.ย. 63	ก.ค. 63	ส.ค. 63	ก.ย. 63	ต.ค. 63	พ.ย. 63	ธ.ค. 63	ม.ค. 64	ผู้รับผิดชอบ
1) สวนป่า และ ออป.ภาค ศึกษามาตรการป้องกันการบุกรุกพื้นที่สวนป่าเศรษฐกิจ ฉบับปรับปรุง พ.ศ. 2561	←→													ออป. ภาค
2) สวนป่า และ ออป.ภาค กำหนดผู้รับผิดชอบการดำเนินงานตามมาตรการป้องกันการบุกรุกพื้นที่สวนป่าเศรษฐกิจ กำหนดพื้นที่ความเสี่ยงของการบุกรุก โดยกำหนดสีเพื่อให้เห็นความรุนแรง	←→	←→	←→	←→	←→	←→	←→	←→	←→	←→	←→	←→	←→	สวนป่า ออป. ภาค
3) สวนป่า ออป.ภาค และ ส.ว.ป. บูรณาการร่วมกับส่วนราชการหรือหน่วยงานของรัฐ ในการดำเนินการตามมาตรการป้องกันการบุกรุกพื้นที่ป่าเศรษฐกิจ	←→	←→	←→	←→	←→	←→	←→	←→	←→	←→	←→	←→	←→	ออป. ภาค ส.ว.ป.
4) สวนป่า กำหนดพื้นที่เฝ้าระวังตามระดับความรุนแรงและวิเคราะห์โอกาสที่จะมีการบุกรุก กำหนดผู้รับผิดชอบเพื่อดำเนินการเชิงรุกในการสร้างความเข้าใจกับผู้ที่จะบุกรุกพื้นที่สวนป่า	←→	←→	←→	←→	←→	←→	←→	←→	←→	←→	←→	←→	←→	สวนป่า ออป.ภาค
5) ออป.ภาค ติดตามและตรวจสอบพื้นที่เฝ้าระวัง	←→	←→	←→	←→	←→	←→	←→	←→	←→	←→	←→	←→	←→	ออป. ภาค
6) ออป. ภาค ติดตามและประเมินผลการดำเนินงานรายไตรมาส			↔		↔		↔		↔		↔		↔	ออป. ภาค

บทที่ 5

5.1 การติดตามประเมินผล

เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงของ อ.อ.ป. ประจำปี 2562 บรรลุวัตถุประสงค์ สามารถลดโอกาสและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นได้ ทำให้การดำเนินงานสำเร็จตามเป้าประสงค์ จำเป็นที่จะต้องมีการติดตามประเมินผลอย่างใกล้ชิด ดังนี้

- หน่วยงานรายงานผลการดำเนินงานในกิจกรรมที่รับผิดชอบเมื่อสิ้นไตรมาสให้หน่วยงานเจ้าภาพสรุปประเมินผลส่งให้เลขานุการคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ประเมินความคืบหน้าภายใน 6 วัน หลังสิ้นไตรมาส ทุกไตรมาส
- จัดให้มีการประชุมคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ฯ ทุกไตรมาส เพื่อร่วมกันประเมินผลความคืบหน้าพิจารณาปัญหาข้อขัดข้อง
- นำเสนอคณะกรรมการตรวจสอบ อ.อ.ป. พิจารณาและรับข้อคิดเห็นมาปรับปรุงก่อนการรายงานคณะกรรมการของ อ.อ.ป. ทุกไตรมาส
- ทบทวนแผนบริหารความเสี่ยงทุกไตรมาส ปรับแผนปฏิบัติการให้สอดคล้องกับสถานการณ์
- สร้างกระบวนการสื่อสาร ประชาสัมพันธ์ ฝึกอบรมให้ความรู้แก่พนักงาน อ.อ.ป. ให้การบริหารความเสี่ยงเป็นวัฒนธรรมของ อ.อ.ป.
- นำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารความเสี่ยง อ.อ.ป.
- จัดให้มีผู้ประสานงานคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง มี ผู้แทนทุกสำนักเพื่อการสื่อสารที่รวดเร็ว

ภาคผนวก



คำสั่งองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้
ที่ ๑๕๖ / ๒๕๖๑
เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง
ขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้

ตามคำสั่งองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ที่ ๑๘๕/๒๕๕๒ ลงวันที่ ๑๓ ตุลาคม พ.ศ. ๒๕๕๒ ได้แต่งตั้ง
คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและประเมินผลการควบคุมภายใน ขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ นั้น

เพื่อให้การบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน ขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ เป็นอิสระต่อกัน
ส่งเสริมต่อการดำเนินงานด้านธุรกิจ ด้านการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม และด้านการบริการเชิงสังคมให้เป็นไปตาม
เป้าหมายของ องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ จึงให้ดำเนินการ ดังนี้

๑. ยกเลิกคำสั่งองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ที่ ๑๘๕/๒๕๕๒ ลงวันที่ ๑๓ ตุลาคม พ.ศ. ๒๕๕๒
เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและประเมินผลการควบคุมภายใน ขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้

๒. แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ดังนี้

- | | |
|---|-------------------------|
| ๒.๑ ผู้อำนวยการ | เป็นประธานกรรมการ |
| ๒.๒ รองผู้อำนวยการสายบริหาร | เป็นกรรมการ |
| ๒.๓ รองผู้อำนวยการสายธุรกิจ ๑ | เป็นกรรมการ |
| ๒.๔ ผู้อำนวยการสำนัก องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคทุกภาค | เป็นกรรมการ |
| ๒.๕ ผู้อำนวยการสำนัก สถาบันคชบาลแห่งชาติ ในพระอุปถัมภ์ฯ | เป็นกรรมการ |
| ๒.๖ ผู้อำนวยการสำนักบัญชีและการเงิน | เป็นกรรมการ |
| ๒.๗ ผู้อำนวยการสำนักนโยบายแผนและยุทธศาสตร์ | เป็นกรรมการและเลขานุการ |

๓. ให้คณะกรรมการตามข้อ ๒ มีหน้าที่ ดังนี้

- ๓.๑ กำกับ ดูแล การบริหารความเสี่ยง ขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้
- ๓.๒ มอบนโยบายการบริหารความเสี่ยง ขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้
- ๓.๓ พิจารณาให้ความเห็นชอบ คู่มือ และแผนบริหารความเสี่ยง ขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้
- ๓.๔ กำกับ ดูแล ให้มีการรายงานผลการบริหารความเสี่ยง และการประเมินผลการบริหารความเสี่ยง

ต่อคณะกรรมการขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ตามกำหนดเวลา

ทั้งนี้ ตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป ระเบียบหรือคำสั่งใดที่มีก่อนหน้านี และขัดแย้งกับคำสั่งนี้ ให้ยกเลิก

สั่ง ณ วันที่ ๑๗/ สิงหาคม พ.ศ. ๒๕๖๑

พรเทพ วรรณวิทย์

(นางพรเทพ วรรณวิทย์)

ผู้อำนวยการองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้

