



บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ สาระบรรณกลาง องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ โทร. 223,212,213 IP Phone 111210,111211
ที่ ทส 1401/ว 4483 วันที่ 29 ธันวาคม 2563

เรื่อง การดำเนินการตามคู่มือการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจตามระบบประเมินผลใหม่ (SE-AM)
ข้อ 1.3 บรรยากาศและวัฒนธรรมสนับสนุนการบริหารความเสี่ยง และ 1.4 ความมุ่งมั่นต่อค่านิยมองค์กร

- เรียน
1. ผู้อำนวยการสำนักทุกสำนัก
 2. ที่ปรึกษาผู้เชี่ยวชาญด้านสัตวแพทย์
 3. ผู้อำนวยการสำนักวิจัยพัฒนาการจัดการป่าไม้เศรษฐกิจอย่างยั่งยืน (เผยแพร่บนเว็บไซต์ อ.อ.ป.)
 4. ผู้อำนวยการสำนักนโยบายแผนและยุทธศาสตร์ (พร้อมเรื่องเดิม)
เพื่อโปรดทราบ และพิจารณาดำเนินการในส่วนที่เกี่ยวข้อง

ชุตินา

(นางชุตินา ลีมวชิรานันต์)

หัวหน้าฝ่าย (ระดับ 8) ฝ่ายอำนวยการ

สำนักบริหารกลาง

ปฏิบัติราชการแทนผู้อำนวยการสำนักบริหารกลาง



บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ สำนักนโยบายแผนและยุทธศาสตร์ (ศูนย์บริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน) โทร.521
ที่ ทส 1404.1 / 1027 วันที่ 28 ธันวาคม 2563

เรื่อง การดำเนินการตามคู่มือการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจตามระบบประเมินผลใหม่ (SE-AM)
ข้อ 1.3 บรรยากาศและวัฒนธรรมสนับสนุนการบริหารความเสี่ยง และ 1.4 ความมุ่งมั่นต่อค่านิยมองค์กร
เรียน ผู้อำนวยการ

ตามคู่มือการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจตามระบบประเมินผลใหม่ (SE-AM) ด้านที่ 3 การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน หัวข้อที่ 1 ธรรมชาติและวัฒนธรรมองค์กร ได้กำหนดเรื่อง วัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงขององค์กร 2 ข้อ คือ 1) ข้อ 1.3 บรรยากาศและวัฒนธรรมสนับสนุนการบริหารความเสี่ยง และ 2) ข้อ 1.4 ความมุ่งมั่นต่อค่านิยมองค์กร กำหนดให้จัดให้มีบรรยากาศและวัฒนธรรมที่สนับสนุนการบริหารความเสี่ยงซึ่งส่งเสริมค่านิยมองค์กร นั้น

สำนักนโยบายแผนและยุทธศาสตร์ ได้ศึกษาแนวทางการดำเนินการเกี่ยวกับรูปแบบวัฒนธรรมที่สนับสนุนการบริหารความเสี่ยงจากคู่มือการประเมินผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจตามระบบประเมินผลใหม่ (เอกสาร 1) , รูปแบบวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงของการยางแห่งประเทศไทย (กยท.) (เอกสาร 2) และ ค่านิยมและวัฒนธรรมขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ (เอกสาร 3)

จากการศึกษาดังกล่าวข้างต้น ส.น.ผ. จึงได้จัดทำขั้นตอนการกำหนดวัฒนธรรมที่สนับสนุนการบริหารความเสี่ยง (เอกสาร 4) และรูปแบบวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงของ อ.อ.ป. (เอกสาร 5) มาเพื่อโปรดทราบ และเห็นควรดำเนินการ ดังนี้

1. แจ้งทุกหน่วยงานเพื่อทราบ
2. ให้สำนักวิจัยพัฒนาการจัดการป่าไม้เศรษฐกิจอย่างยั่งยืนเผยแพร่บนเว็บไซต์ของ อ.อ.ป.

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบ และพิจารณา

(นายถนอมศักดิ์ เรียบแหลม)

ผู้อำนวยการสำนัก (ระดับ ๑)
สำนักนโยบายแผนและยุทธศาสตร์

นางสาว/แจ้งทุกหน่วยงาน ทราบ
ศ.ค.ม. เผยแพร่ ๑๖ ธันวาคม ๒๕๖๓

๒๘ ธ.ค. ๖๓
(นายประสิทธิ์ เกิดโต)

รองผู้อำนวยการ

ปฏิบัติราชการแทนผู้อำนวยการองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้

ขั้นตอนการกำหนดวัฒนธรรมที่สนับสนุนการบริหารความเสี่ยง

ในปี 2563 องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ได้ดำเนินงานเรื่องค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร ดังนี้

1. ส.บก. ได้ศึกษาแนวทางการกำหนดค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร จากเกณฑ์การประเมินผล การดำเนินงานรัฐวิสาหกิจตามระบบประเมินผลใหม่ โดยการเสริมสร้างค่านิยมจะต้องครอบคลุมถึงการทำงานขององค์กรที่มุ่งเน้นคุณภาพ (Quality focused) และสอดคล้องกับ Core Business Enablers เพื่อให้บุคลากรยึดถือไว้เป็นเป้าหมายร่วมกันและสามารถแสดงออกทางพฤติกรรมต่อเนื่องจนเกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งสู่ความสำเร็จตามวิสัยทัศน์และพันธกิจของ ส.บก. พร้อมทั้งคณะทำงานส่งเสริมค่านิยมและวัฒนธรรมของ อ.อ.ป. ได้ดำเนินการตามแผนงานโครงการ และประกาศให้ผู้ปฏิบัติงาน อ.อ.ป. ได้รับทราบค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรฯ และถือปฏิบัติโดยทั่วกัน ตามประกาศองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ เรื่อง ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ประกาศ ณ วันที่ 5 พฤศจิกายน พ.ศ. 2563

2. ส.น.ผ. ได้จัดทำกระบวนการในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้านความเสี่ยงที่มุ่งตอบสนองและส่งเสริมค่านิยมองค์กร และแนวทางปฏิบัติการสร้างความตระหนักเกี่ยวกับความสำคัญของการรับรู้ ความเข้าใจ ในการบริหารความเสี่ยงของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง และพนักงานของ อ.อ.ป. ทุกระดับ มีกระบวนการ/แนวทางการดำเนินการ 4 ขั้นตอน คือ

1) กำหนดพฤติกรรมความเสี่ยงที่พึงประสงค์ที่เชื่อมโยงและตอบสนองกับพฤติกรรมตามค่านิยมองค์กร (Core Value) รวมถึงกำหนดแนวทางของพฤติกรรม /บรรยาภาศ วัฒนธรรม การบริหารความเสี่ยง ในรูปแบบที่คาดหวัง

2) การสร้างพฤติกรรมและวัฒนธรรมตามเป้าหมายที่กำหนด

3) การประเมินความตระหนักของผู้เกี่ยวข้องสอดคล้องและเป็นไปตามแนวทางที่กำหนดหรือไม่ อย่างไร

4) บูรณาการเรื่องการบริหารความเสี่ยงให้สอดคล้องกับการกำกับดูแลกิจการ, กระบวนการพัฒนาบุคลากร, แผนยุทธศาสตร์ด้าน HR , แผนแม่บทเทคโนโลยีดิจิทัล, การปฏิบัติตามกฎระเบียบ เพื่อนำมาสู่การพัฒนาหรือยกระดับให้เป็นไปตามพฤติกรรมและวัฒนธรรมที่ต้องการ

ผลการดำเนินการตามกระบวนการสร้างความตระหนักเกี่ยวกับความสำคัญ หรือความรู้ความเข้าใจของการบริหารความเสี่ยงในองค์กร

ตามขั้นตอนที่ 1) การกำหนดแนวทางของพฤติกรรม /บรรยาภาศ วัฒนธรรม การบริหารความเสี่ยง ในรูปแบบที่คาดหวัง

อ.อ.ป. ได้กำหนดแนวทางของพฤติกรรม /บรรยาภาศ วัฒนธรรม การบริหารความเสี่ยงในรูปแบบที่คาดหวังไว้เป็นลายลักษณ์อักษร โดยกำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยง ซึ่งได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของ อ.อ.ป. ในการประชุม ครั้งที่ 4/2562 เมื่อวันที่ 3 ธันวาคม 2562 และบรรจุไว้ในคู่มือการบริหารความเสี่ยงของ อ.อ.ป. ปี 2563 มีรายละเอียด ดังนี้

นโยบายการบริหารความเสี่ยงของ อ.อ.ป.

หลักสำคัญในการปฏิบัติ

1. รักษาสมดุลระหว่างระดับความเสี่ยง (Risk) และผลตอบแทน (Return) เพื่อให้มั่นใจถึงการบรรลุตามเป้าหมายจากการดำเนินงานตามความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ภายใต้ความเสี่ยงในระดับที่ยอมรับได้

2. กลยุทธ์...

2. กลยุทธ์การดำเนินงานต้องสอดคล้องกับระดับความเสี่ยงที่คณะกรรมการ พิจารณายอมรับได้
3. การบริหารความเสี่ยงเป็นหนึ่งในวัฒนธรรมที่สำคัญขององค์กร ที่จำเป็นต้องดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลโดยผู้บริหารและพนักงานทุกคน
4. ความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ของ อ.อ.ป. จะต้องได้รับการจัดการอย่างทันเวลาต่อเนื่อง ดังนี้
 - ต้องมีการระบุความเสี่ยงอย่างครอบคลุมและทันเวลา
 - ต้องมีการประเมินความเสี่ยงในด้านของโอกาสที่เหตุการณ์นั้นจะเกิดขึ้น (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) หากความเสี่ยงนั้นเกิดขึ้น
 - ต้องมีการจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่คณะกรรมการและผู้บริหารยอมรับได้ ทั้งนี้ ต้องมีการพิจารณาความเหมาะสมของต้นทุน และผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นควบคู่กันไปด้วย
 - ต้องมีการติดตามและรายงานความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้สามารถบริหารความเสี่ยงของ อ.อ.ป. ได้อย่างเหมาะสมและทันเวลา

บทบาทและความรับผิดชอบ

1. อ.อ.ป. รับนโยบายจากคณะกรรมการของ อ.อ.ป. มากำหนดแนวทางในการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยดำเนินการผ่านคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงฯ และรายงานผลการดำเนินงานให้คณะกรรมการของ อ.อ.ป. ทราบ
2. ผู้บริหารเป็นผู้รับผิดชอบในการนำนโยบายการบริหารความเสี่ยงไปปฏิบัติ และติดตามการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง โดยได้รับการสนับสนุนจากคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของ อ.อ.ป.
3. พนักงานทุกคนต้องรับผิดชอบในการปฏิบัติตามนโยบายและคู่มือการบริหารความเสี่ยง

มีกระบวนการทบทวนนโยบายการบริหารความเสี่ยง

1. ในกรณีที่ผู้บริหารพบว่านโยบายการบริหารความเสี่ยงไม่เหมาะสมกับสภาพการดำเนินงาน ต้องนำเสนอต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง เพื่อขอปรับปรุงนโยบายการบริหารความเสี่ยง
 2. คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงจะทบทวนนโยบายการบริหารความเสี่ยงทุกปี เพื่อให้มั่นใจว่านโยบายดังกล่าวยังเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมการดำเนินงานขององค์กร
- ซึ่งนโยบายการบริหารความเสี่ยงฯ ครอบคลุมประเด็นต่างๆ ที่สามารถใช้เป็นกรอบในการพิจารณาความเสี่ยงในทุกกิจกรรมขององค์กร ตั้งแต่การกำหนดกลยุทธ์จนถึงการปฏิบัติงานในกิจกรรมประจำวัน และช่วยสร้างความเชื่อ และทัศนคติเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงที่พนักงานทุกคนมีส่วนร่วมในการบริหารความเสี่ยง อีกทั้งหลักสำคัญในการปฏิบัติตามนโยบายการบริหารความเสี่ยงทั้ง 4 ข้อที่กำหนด มีความเชื่อมโยงและตอบสนองและส่งเสริมค่านิยมองค์กรทั้ง 3 ด้าน และ 6 พฤติกรรมที่พึงปฏิบัติ ดังนี้

นโยบายการบริหารความเสี่ยงของ อ.อ.ป.	ค่านิยมหลักขององค์กรอุตสาหกรรมป่าไม้
1. รักษาสมดุลระหว่างระดับความเสี่ยง (Risk) และผลตอบแทน (Return) เพื่อให้มั่นใจถึงการบรรลุตามเป้าหมายจากการดำเนินงานตามความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ภายใต้ความเสี่ยงในระดับที่ยอมรับได้	รากฐานป่าไม้ F - Foundation of forestry พฤติกรรมที่พึงประสงค์ - ใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า เกิดประโยชน์สูงสุด นวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัล I - innovation & Digital Technology
2. กลยุทธ์การดำเนินงานต้องสอดคล้องกับระดับความเสี่ยงที่คณะกรรมการ พิจารณายอมรับได้	พฤติกรรมที่พึงประสงค์
3. การบริหารความเสี่ยงเป็นหนึ่งในวัฒนธรรมที่สำคัญขององค์กร ที่จำเป็นต้องดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลโดยผู้บริหารและพนักงานทุกคน	- คิดเป็นระบบ ค้นคว้า วิจัย สร้างนวัตกรรมใหม่ - ศึกษา เพิ่มทักษะ เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ต่อเนื่อง

นโยบายการบริหารความเสี่ยงของ อ.อ.ป.	ค่านิยมหลักขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้
<p>4. ความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ของ องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ จะต้องได้รับการจัดการอย่างทันเวลาต่อเนื่อง ดังนี้</p> <ul style="list-style-type: none">- ต้องมีการระบุความเสี่ยงอย่างครอบคลุมและทันเวลา- ต้องมีการประเมินความเสี่ยงในด้านของโอกาสที่เหตุการณ์นั้นจะเกิดขึ้น (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) หากความเสี่ยงนั้นเกิดขึ้น- ต้องมีการจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่คณะกรรมการและผู้บริหารยอมรับได้ ทั้งนี้ ต้องมีการพิจารณาความเหมาะสมของต้นทุน และผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นควบคู่กันไปด้วย- ต้องมีการติดตามและรายงานความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้สามารถบริหารความเสี่ยงขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ได้อย่างเหมาะสมและทันเวลา	<p>พันธระผูกพัน</p> <p>O - Obligation & Ownership</p> <p>พฤติกรรมที่พึงประสงค์</p> <ul style="list-style-type: none">- ปกป้องรักษาผลประโยชน์และชื่อเสียงองค์กร- คำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน- ยอมรับเป้าหมาย มุ่งมั่นร่วมกัน

ส.นพ. ได้แจ้งเวียนคู่มือฯ ให้ทุกหน่วยงานทราบและดำเนินการตามคู่มือฯ นอกจากนี้ อ.อ.ป. ได้นำส่งคู่มือการบริหารความเสี่ยงและแผนการบริหารความเสี่ยงของ อ.อ.ป. ประจำปี 2563 ให้คณะกรรมการของ อ.อ.ป. เพื่อเป็นคู่มือประกอบการบริหารกิจการของ อ.อ.ป.

ตามขั้นตอนที่ 2) การสร้างพฤติกรรมและวัฒนธรรมตามเป้าหมายที่กำหนด

ส.นพ. ได้ประมวลรูปแบบวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้

ตามขั้นตอนที่ 3) การประเมินความตระหนักของผู้เกี่ยวข้อง สอดคล้องและเป็นไปตามแนวทางที่กำหนดหรือไม่ อย่างไร

อ.อ.ป. ได้มีการจัดทำแบบสำรวจระดับการรับรู้ ความตระหนัก และทัศนคติของพนักงาน เรื่องการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ประจำปี 2563 โดยผู้ตอบแบบสำรวจฯ เป็นพนักงานตั้งแต่หัวหน้างานขึ้นไปจำนวน 185 ราย โดยแบ่งเป็น 3 ส่วน คือ

1. ผลการสำรวจฯ เรื่องความรู้ความเข้าใจการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน จากคำถาม 10 ข้อ ได้คะแนนเฉลี่ย 9.82

2. ผลการสำรวจฯ เรื่องความตระหนักและทัศนคติของพนักงานเรื่องการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ผู้ปฏิบัติงาน อ.อ.ป. ได้ให้ความตระหนักฯ เรื่องการบริหารความเสี่ยงอยู่ในระดับ มาก โดยในการปฏิบัติงานมีการคาดการณ์ถึงปัญหา อุปสรรค ที่จะเกิดขึ้น และมีการป้องกันปัญหาดังกล่าว (ร้อยละ 96.21)

3. ผลการสำรวจฯ เรื่องทัศนคติเรื่องการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน เรียงตามลำดับ ดังนี้

1) การบริหารความเสี่ยงสามารถสร้างความตระหนักด้านการบริหารจัดการต่อผู้บริหารและพนักงานในการเพิ่มมูลค่าองค์กรมาก อยู่ในระดับ มาก (ร้อยละ 58.91)

2) ในการปฏิบัติงานมีการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยงที่เพียงพอและเหมาะสมอยู่ในระดับ มาก (ร้อยละ 58.38), และให้ความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยงของ อ.อ.ป. อยู่ในระดับ มาก (ร้อยละ 58.38)

3) การบริหารความเสี่ยงเป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารองค์กรให้บรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้ อยู่ในระดับ มาก (ร้อยละ 54.59)

4) การจัด...

6) จัดทำสื่อประชาสัมพันธ์เผยแพร่ความรู้ด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในเผยแพร่ทุกส่วนงานทราบ เป็นรายไตรมาสทุกไตรมาส

7) นำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ อ.อ.ป.

อนึ่ง ตามเกณฑ์ระดับ 5 “กำหนดให้มีแผนงานในการปรับปรุงจากข้อสังเกตที่ได้จากการสำรวจ รวมถึงผลการสำรวจต้องดีขึ้นจากปีที่ผ่านมา หรือจากผลการสำรวจครั้งก่อน แล้วแต่ว่าครั้งใดเป็นครั้งล่าสุด”

ส.นผ. จะได้กำหนดกิจกรรมในแผนปฏิบัติการคณะทำงานเลขานุการคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ประจำปี 2564 และจะได้ประสานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อบริณาการด้านการบริหารความเสี่ยงกับหัวข้อต่างๆ เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของ อ.อ.ป. เป็นไปตามเป้าหมายในปีต่อไป

.....

รูปแบบวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้

ความสำคัญ

การสร้างวัฒนธรรมความเสี่ยง เป็นการปลูกฝังความโปร่งใสและการรับรู้ถึงความเสี่ยงให้เข้ากับวัฒนธรรมขององค์กร ต้องมีการดำเนินการ เช่น การหารือร่วมกัน หรือกลไกอื่นๆ เพื่อแบ่งปันข้อมูลการตัดสินใจ และการระบุโอกาสการสื่อสาร บทบาท และความรับผิดชอบเพื่อความสำเร็จของกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ รวมถึงความรับผิดชอบในการจัดการความเสี่ยง การจัดแนวค่านิยมหลักพฤติกรรมและการตัดสินใจด้วยรูปแบบของแรงจูงใจและคำตอบแทนการพัฒนา และการแบ่งปันความเข้าใจที่แข็งแกร่งของบริบททางธุรกิจ และไคโรเวอร์ของการสร้างมูลค่า (ที่มา : COSO 2017 : Enterprise Risk Management Integrated Framework, June 2017 volue 1)

องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ (อ.อ.ป.) มุ่งส่งเสริมการสร้างบรรยากาศ และวัฒนธรรมที่สนับสนุนการบริหารความเสี่ยง ได้มีการกำหนดนโยบายและแนวทางการบริหารความเสี่ยง โครงสร้างในการบริหารความเสี่ยง การกำกับดูแลการบริหารความเสี่ยง รวมถึง การติดตามความคืบหน้าของการบริหารความเสี่ยงในทุกระดับอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้ อ.อ.ป. ได้จัดทำแนวทางวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงโดยมีองค์ประกอบ 8 ประการ ได้แก่

1. การกำกับดูแลความเสี่ยง (Risk Governance) คือ กระบวนการที่ใช้ในการควบคุมดูแลให้การบริหารความเสี่ยงดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ และบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร
2. โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง (Risk Structure)
3. เทคนิคการบริหารความเสี่ยง (Risk Technique)
4. องค์ความรู้ด้านการบริหารความเสี่ยงและด้านการสื่อสาร (Risk Management & Communication)
5. การตอบสนอง (Responsiveness)
6. ความยึดมั่น (Respect)
7. ความโปร่งใส (Transparency)
8. การรับรู้ข้อมูลข่าวสาร (Acknowledgement)

วัตถุประสงค์

1. เพื่อปลูกฝังและสร้างการรับรู้ รวมถึงความตระหนักในความสำคัญด้านการบริหารความเสี่ยงขององค์กร
2. เพื่อสื่อสารและสร้างความเข้าใจพื้นฐานด้านการบริหารความเสี่ยงให้ผู้บริหารและพนักงานทุกระดับ
3. เพื่อพัฒนาและสร้างพฤติกรรมในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้านการบริหารความเสี่ยงที่มุ่งตอบสนองค่านิยมองค์กร

วัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้

มีพื้นฐานจากการนำเอาพฤติกรรมที่ต้องปฏิบัติตามค่านิยมหลักขององค์กร ได้แก่

F - Foundation of forestry รักฐานป่าไม้ พฤติกรรมที่พึงประสงค์ มุ่งมั่นความเป็นเลิศทางด้านป่าไม้, สร้างจิตสำนึกอนุรักษ์, พัฒนาธุรกิจเติบโตบนพื้นฐานเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมสิ่งแวดล้อม, เผยแพร่และพัฒนาแหล่งเรียนรู้ให้แก่ประชาชน, ใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า เกิดประโยชน์สูงสุด

I - Innovation & Digital Technology นวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัล พหุติกรรมที่พึงประสงค์ พันโลก ติดตาม ก้าวทันการเปลี่ยนแปลง, คิดเป็นระบบ ค้นคว้า วิจัย สรรค์สร้างนวัตกรรมใหม่, นำเทคโนโลยี มาใช้อย่างเหมาะสมกับองค์กร, พัฒนางานด้วยวิธีการใหม่หรือต่อยอดจากสิ่งที่มีอยู่เดิม, ศึกษา เพิ่มทักษะ เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ต่อเนื่อง

O - Obligation & Ownership พันระผูกพัน พหุติกรรมที่พึงประสงค์ ปกป้องรักษาผลประโยชน์ และชื่อเสียงองค์กร, เสียสละ ท่วมเท อุตศตณ, รักและศรัทธาในองค์กร, คำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน, ยอมรับเป้าหมาย มุ่งมั่นร่วมกัน มาใช้เป็นแนวปฏิบัติตามองค์ประกอบในการสร้างวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงขององค์กรอุตสาหกรรมป่าไม้ ซึ่งประกอบด้วย 8 องค์ประกอบ ดังนี้

1. การกำกับดูแลความเสี่ยง (Risk Governance)

การกำกับดูแลความเสี่ยง (Risk Governance) คือ กระบวนการที่ใช้ในการควบคุม ดูแลให้การบริหาร ความเสี่ยงดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ประกอบด้วย

1.1 นโยบายการบริหารความเสี่ยงของ อ.อ.ป.

อ.อ.ป ดำเนินการด้านธุรกิจป่าไม้ ด้วยการปลูกป่าเศรษฐกิจ การทำไม้ จำหน่ายไม้ การผลิต สินค้าเครื่องเรือนจากไม้ ตลอดจนการให้บริการการท่องเที่ยวในพื้นที่สวนป่าเศรษฐกิจ การดำเนินงานใน การกิจที่หลากหลาย อาจเกิดปัญหา อุปสรรคขึ้น ซึ่งถือเป็นความเสี่ยงขององค์กร ที่ทำให้ภารกิจไม่เป็นไปตาม เป้าหมาย การบริหารจัดการความเสี่ยงจะทำให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด สามารถสร้างความมั่นคง และมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร การบริหารความเสี่ยงจึงถือเป็นนโยบายที่สำคัญ หน่วยงานต้องแปลงไปสู่การ ปฏิบัติ พร้อมทั้งให้ผู้ปฏิบัติงานทุกคนมีส่วนร่วมปฏิบัติด้วย

หลักสำคัญในการปฏิบัติ

1. รักษาสมดุลระหว่างระดับความเสี่ยง (Risk) และผลตอบแทน (Return) เพื่อให้มั่นใจถึงการ บรรลุตามเป้าหมายจากการดำเนินงานตามความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ภายใต้ความเสี่ยงในระดับ ที่ยอมรับได้

2. กลยุทธ์การดำเนินงานต้องสอดคล้องกับระดับความเสี่ยงที่คณะกรรมการ พิจารณายอมรับได้

3. การบริหารความเสี่ยงเป็นหนึ่งในวัฒนธรรมที่สำคัญขององค์กร ที่จำเป็นต้องดำเนินการอย่างมี ประสิทธิภาพและประสิทธิผลโดยผู้บริหารและพนักงานทุกคน

4. ความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ของ องค์กรอุตสาหกรรม ป่าไม้ จะต้องได้รับการจัดการอย่างทันเวลาต่อเนื่อง ดังนี้

- ต้องมีการระบุความเสี่ยงอย่างครอบคลุมและทันเวลา

- ต้องมีการประเมินความเสี่ยงในด้านของโอกาสที่เหตุการณ์นั้นจะเกิดขึ้น (Likelihood) และ ผลกระทบ (Impact) หากความเสี่ยงนั้นเกิดขึ้น

- ต้องมีการจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่คณะกรรมการและผู้บริหารยอมรับได้ ทั้งนี้ ต้อง มีการพิจารณาความเหมาะสมของต้นทุน และผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นควบคู่กันไปด้วย

- ต้องมีการติดตามและรายงานความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้สามารถบริหารความเสี่ยง ขององค์กรอุตสาหกรรมป่าไม้ ได้อย่างเหมาะสมและทันเวลา

1.2 การติดตามผลการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน มีการกำหนดให้เรื่องการ รายงานข้อมูลผลการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ประจำปี 2563 เป็นตัวชี้วัดของทุกสำนัก

โดยการ...

โดยการรายงานเป็นไปตามกระบวนการรายงานผลการบริหารความเสี่ยงตามแผนจัดการความเสี่ยง/การควบคุมภายใน และกิจกรรมการควบคุมที่กำหนดครบถ้วน โดยรายงานผลต่อผู้อำนวยการสำนัก, คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของ อ.อ.ป./คณะกรรมการควบคุมภายในของ อ.อ.ป., คณะกรรมการตรวจสอบ อ.อ.ป. และคณะกรรมการของ อ.อ.ป. เป็นรายไตรมาส และนำส่งรายงานผลการประเมินผลการควบคุมภายในตามหลักเกณฑ์การปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐได้ครบถ้วน และเป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนด พร้อมทั้งมีการติดตามผลการบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน หากปัจจัยเสี่ยงใดหรือกิจกรรมใดๆ ไม่เป็นไปตามเป้าหมายได้มีการทบทวน/ปรับปรุงกิจกรรมปฏิบัติการจัดการความเสี่ยงในแผนบริหารความเสี่ยงของ อ.อ.ป. ปี 2563 เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายต่อไป

1.3 การสร้างแรงจูงใจและผลตอบแทนจากการบริหารความเสี่ยง อ.อ.ป. ได้กำหนดกลไกการสร้างแรงจูงใจเพื่อส่งเสริมให้บุคลากรทุกระดับปฏิบัติตนสอดคล้องกับค่านิยมหลัก พฤติกรรมที่พึงประสงค์ การบริหารความเสี่ยงที่ดี โดยกลไกการสร้างแรงจูงใจอาจเป็นรูปแบบที่เป็นตัวเงิน เช่น ค่าตอบแทน โดยกำหนดแผนงานและสามารถดำเนินการได้จริงในการเชื่อมโยงผลการประเมินเฉพาะการบริหารความเสี่ยงกับผลตอบแทน/แรงจูงใจในการประเมินผู้บริหารแต่ละระดับอย่างชัดเจน มีการถ่ายทอดตัวชี้วัดระดับองค์กรสู่ระดับส่วนงาน โดยเฉพาะตัวชี้วัดการบริหารความเสี่ยง หรือที่ไม่เป็นตัวเงิน เช่น การเลื่อนตำแหน่ง การให้คำชมเชย การตัดเงินเดือน การลงโทษเพื่อเป็นเครื่องมือสร้างหรือปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของพนักงานที่มุ่งหวัง หรือลดทอนพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์

1.4 อ.อ.ป. ได้นำการบริหารจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์มาช่วยส่งเสริมวัฒนธรรมด้านความเสี่ยงขององค์กร เช่น การวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan) การกำหนดคุณสมบัติของพนักงานใหม่ การจัดอบรมเสริมสร้างความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน และการจัดกิจกรรมต่างๆ เพื่อปลูกฝังให้กรรมการ ผู้บริหาร รวมทั้งพนักงานทุกระดับในองค์กรให้ความสำคัญเรื่องวัฒนธรรมด้านความเสี่ยง

2. โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง (Risk Structure)

อ.อ.ป. กำหนดให้มีหน่วยงาน เพื่อดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในที่ชัดเจน โดยบุคลากรที่มีคุณสมบัติ และมีความรู้ความสามารถในการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน รวมทั้ง กำหนดบทบาท อำนาจหน้าที่ และกระบวนการในการดำเนินงานที่ชัดเจน เป็นรูปธรรม (มีการกำหนดหน้าทำงาน มีโครงสร้างความรับผิดชอบ มีแผนงานรองรับ) และการกำหนดแผนงานของการดำเนินงานตามโครงสร้างผู้รับผิดชอบ รวมถึงสามารถบรรลุเป้าหมายในแผนงานได้ครบถ้วน มีกระบวนการจัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยงที่มีองค์ประกอบครบถ้วน

2.1 ศูนย์บริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

เป็นหน่วยงานในสังกัดสำนักนโยบายแผนและยุทธศาสตร์ ทำหน้าที่รับผิดชอบ ควบคุม กลั่นกรอง ศึกษา วิเคราะห์และประสานงานด้านบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ อ.อ.ป. จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงขององค์กร สรุปรวบรวมประเมินผลการบริหารความเสี่ยงของ อ.อ.ป. ทบทวนคู่มือบริหารความเสี่ยง ดำเนินการควบคุมภายในของ อ.อ.ป. จัดทำแผนควบคุมภายในและดำเนินการประเมินผลการควบคุมภายในระดับองค์กร จัดทำรายงานการควบคุมภายใน ทบทวนคู่มือการวางระบบการควบคุมภายในของ อ.อ.ป. และประสานงานดำเนินการกับหน่วยงานประเมินผลงานรัฐวิสาหกิจ สื่อสารและเผยแพร่ข้อมูลด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน และจัดทำรายงานอื่นๆ ที่ต่อเนื่องจากการบริหารความเสี่ยง/ควบคุมภายใน

2.2 คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและประเมินผลการควบคุมภายใน (ระดับหน่วยงาน)

ทุกหน่วยงานมีการแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน มีหน้าที่

1) ร่วมวางแผนงานและดำเนินการตามแผนงานนโยบายและกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงที่คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงกำหนด 2) กำกับดูแลและติดตามให้หน่วยงานปฏิบัติตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง 3) สนับสนุน และส่งเสริมให้การบริหารความเสี่ยงเป็นการปฏิบัติงานปกติและเป็นวัฒนธรรมของหน่วยงาน มีการระบบการควบคุมภายในให้มีประสิทธิภาพเป็นมาตรฐาน

2.3 คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของ อ.อ.ป. (ระดับองค์กร)

ประกอบด้วย ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการสายบริหาร รองผู้อำนวยการสายธุรกิจ 1

ผู้อำนวยการสำนัก องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคทุกภาค ผู้อำนวยการสำนัก สถาบันศขาแห่งชาติ ในพระอุปถัมภ์ฯ ผู้อำนวยการสำนักบัญชีและการเงิน เป็นกรรมการ และผู้อำนวยการสำนักนโยบายแผนและยุทธศาสตร์ เป็นกรรมการและเลขานุการมีหน้าที่ ดังนี้ 1) กำกับ ดูแล การบริหารความเสี่ยง ขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ 2) มอบนโยบายการบริหารความเสี่ยง ขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ 3) พิจารณาให้ความเห็นชอบคู่มือ และแผนบริหารความเสี่ยง ขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ 4) กำกับ ดูแล ให้มีการรายงานผลการบริหารความเสี่ยง และการประเมินผลการบริหารความเสี่ยงต่อคณะกรรมการขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ตามกำหนดเวลา

2.4 คณะกรรมการควบคุมภายในของ อ.อ.ป. (ระดับองค์กร)

ประกอบด้วย รองผู้อำนวยการสายธุรกิจ 2 ผู้อำนวยการสำนักบริหารกลาง ผู้อำนวยการสำนักบัญชีและการเงิน ผู้อำนวยการสำนักกฎหมาย ผู้อำนวยการสำนักวิจัยพัฒนาการจัดการป่าไม้เศรษฐกิจ อย่างยั่งยืน ผู้อำนวยการสำนักธุรกิจการตลาด เป็นกรรมการ และผู้อำนวยการสำนักนโยบายแผนและยุทธศาสตร์ เป็นกรรมการและเลขานุการมีหน้าที่ ดังนี้ มีหน้าที่ 1) กำกับ ดูแล และควบคุมกระบวนการควบคุมภายในของ อ.อ.ป. โดยพิจารณาวัตถุประสงค์ การระบุการประเมิน การจัดการและจัดทำแผน การรายงานติดตามผล และการประเมินผลการบริหารความเสี่ยง ให้อยู่ในระดับที่ อ.อ.ป. ยอมรับได้ ตลอดจน ทบทวนการควบคุมภายใน 2) จัดทำนโยบายและคู่มือการควบคุมภายในของ อ.อ.ป. 3) สรุปและนำเสนอการควบคุมภายในของ อ.อ.ป. ต่อคณะกรรมการตรวจสอบ อ.อ.ป. และคณะกรรมการของ อ.อ.ป. ที่เหมาะสม เพื่อการบริหารความเสี่ยง

2.5 คณะกรรมการตรวจสอบ อ.อ.ป.

ทำหน้าที่กำกับดูแล และติดตามประสิทธิภาพการทำงานคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและประเมินผลการควบคุมภายในของ อ.อ.ป. สื่อสารกับคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและประเมินผลการควบคุมภายในของ อ.อ.ป. เพื่อความเข้าใจในบริบทของความเสี่ยงและเชื่อมโยงกับการควบคุมภายในเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่ามีการควบคุมภายใน และการบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสม เพื่อจัดการความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร รวมถึงมีการกำกับดูแลกิจการที่ดี

2.6 คณะกรรมการของ อ.อ.ป.

ทำหน้าที่กำหนด/ทบทวนนโยบายการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในให้สอดคล้องกับเป้าหมายและกลยุทธ์ขององค์กร พิจารณาให้ความเห็นชอบต่อกรอบการบริหารความเสี่ยง และมาตรการควบคุมภายในขององค์กร รวมทั้ง ติดตามผลการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในขององค์กร ตลอดจนให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงแก้ไขแก่คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง/ควบคุมภายใน เจ้าของความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องเพื่อให้มั่นใจว่า อ.อ.ป. มีการบริหารจัดการองค์กรอย่างเหมาะสม ส่งเสริมให้การบริหารความเสี่ยงเป็นวัฒนธรรมองค์กร รวมทั้ง สนับสนุนให้มีการพัฒนาระบบการควบคุมภายในที่มีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง

3. เทคนิคการบริหารความเสี่ยง (Risk Technique)

เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ อ.อ.ป. เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ตอบสนองกับสภาพแวดล้อมในการดำเนินภารกิจ และบริบทที่เปลี่ยนแปลงไป จึงได้นำหลักการในการประเมินการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ประยุกต์มาจากเกณฑ์ของ COSO (The Committee of Sponsoring Organization of Treadway Commission) โดยพัฒนามาจาก 1) COSO 2013 – Internal Control 2) COSO 2017 Enterprise Risk Management Integrating with Strategy and Performance และการประยุกต์เกณฑ์ที่สอดคล้องตามมาตรฐาน ISO 31000 version 2018 โดยมีเทคนิคการบริหารความเสี่ยง ดังนี้

3.1 การระบุปัจจัยเสี่ยง (Identifies Risk)

สามารถระบุปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กรที่สอดคล้องกับประเภทความเสี่ยงที่องค์กรกำหนด โดยมีการพิจารณาที่มาของการระบุปัจจัยเสี่ยงที่ครอบคลุมทั้งปัจจัยภายใน ปัจจัยภายนอก ยุทธศาสตร์และเป้าหมายที่สำคัญขององค์กร จุดแข็ง จุดอ่อน ความต้องการความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตัวชี้วัดที่สำคัญขององค์กร (Inherent Risk) เพื่อกำหนด Risk Universe และกำหนดประสิทธิผลของความเสี่ยงพอของการควบคุม รวมทั้ง การพิจารณาถึงระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk) หลังจากพิจารณาประสิทธิผลของการควบคุมภายใน ตลอดจนจัดให้มีกระบวนการในการถ่ายทอดความเสี่ยงระดับองค์กรให้กับส่วนงานที่รับผิดชอบ และมีการระบุความเสี่ยงในระดับส่วนงานที่รองรับความเสี่ยงองค์กร และยุทธศาสตร์องค์กร และแผนงานของส่วนงาน รวมไปถึงมีการประเมินประสิทธิผลของการระบุความเสี่ยงระดับองค์กร และนำข้อมูลไปใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการ

3.2 การกำหนดกิจกรรมการควบคุม (Selects and Develops Control Activities)

เป็นการกำหนดและพัฒนากิจกรรมการควบคุมเพื่อควบคุมความเสี่ยงในแต่ละกิจกรรมขององค์กร โดยมีกระบวนการในการประเมินความเสี่ยงพอของระบบการควบคุมภายในประกอบการระบุปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร รวมทั้ง ส่วนงานจะมีการประเมินกิจกรรมการควบคุม วิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงระดับส่วนงาน และประเมินประสิทธิผลทุกขั้นตอน กิจกรรมการควบคุมมีความสอดคล้องกับแผนงาน/แผนปฏิบัติการประจำปีที่เกี่ยวข้อง ซึ่งจะมีการทบทวนกิจกรรมการควบคุมระหว่างปีเพื่อให้กิจกรรมการควบคุมเป็นส่วนหนึ่งของแผนงานจัดการความเสี่ยงที่สนับสนุนให้ความเสี่ยงบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด

3.3 การประเมินระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยง (Assesses Severity of Risk)

การกำหนดเกณฑ์ประเมินระดับความรุนแรงทั้งในเชิงโอกาส และผลกระทบแยกรายปัจจัยเสี่ยง โดยใช้ฐานข้อมูลในอดีตหรือการคาดการณ์ในอนาคต เพื่อประกอบกับการกำหนดระดับความรุนแรงของแต่ละปัจจัยเสี่ยง ทั้งนี้ การกำหนดระดับความรุนแรง (โอกาสและผลกระทบ) ต้องสัมพันธ์กับขอบเขตระดับความเสี่ยงที่องค์กรสามารถรับได้ (Risk Boundary) เพื่อจัดลำดับความเสี่ยงและกำหนดเป้าหมายในเชิงระดับความรุนแรงที่คาดหวังของทุกปัจจัยเสี่ยงได้อย่างชัดเจน และดำเนินการประเมินระดับความรุนแรงรายปัจจัยเสี่ยงได้ครบถ้วนตามกระบวนการที่กำหนด นอกจากนี้ได้สื่อสารเกณฑ์ประเมินระดับความรุนแรงของแต่ละปัจจัยเสี่ยงต่อผู้รับผิดชอบ (Risk Owner) ที่เกี่ยวข้อง มีการรายงานผลระดับความรุนแรงของแต่ละปัจจัยเสี่ยงรายไตรมาส เทียบกับเป้าหมายที่คาดหวัง พร้อมวิเคราะห์ถึงปัญหา/อุปสรรค และแนวทางที่จะบรรลุถึงเป้าหมาย

3.4 การจัด...

3.4 การจัดลำดับความเสี่ยง (Prioritizes Risks)

เป็นการกำหนดขอบเขตระดับความเสี่ยงที่องค์กรสามารถรับได้ (Risk Boundary) การกำหนดระดับความเสี่ยง (สูง ปานกลาง ต่ำ) และการจัดลำดับความเสี่ยงของแต่ละปัจจัยเสี่ยง การจัดทำแผนภาพความเสี่ยง (Risk Profile) ซึ่งได้ดำเนินการตามขั้นตอน และตามกระบวนการที่กำหนด รวมทั้งการแสดงผลการจัดลำดับความเสี่ยง และการรายงานผลเป็นรายไตรมาส

3.5 การกำหนด/คัดเลือกวิธีการจัดการต่อความเสี่ยงที่ระบุไว้ (Implements Risk Responses)

โดยกำหนด/คัดเลือกวิธีการจัดการต่อความเสี่ยงที่ระบุไว้ และพิจารณาวิธีการ/แผนงานจัดการความเสี่ยงเพื่อลดผลกระทบ หรือลดโอกาสที่จะเกิด รวมถึงดำเนินการตามกระบวนการและหลักเกณฑ์ในการประเมินค่าใช้จ่ายและผลประโยชน์ที่ได้ (Cost Benefit) ในการจัดการความเสี่ยงในแต่ละทางเลือกของความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk) โดยสรุปเป็นแผนการจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร ทั้งนี้ การกำหนดเกณฑ์ในการพิจารณาแผนงาน/กิจกรรมการควบคุม ร่วมกับการพิจารณาเพื่อกำหนด/คัดเลือกวิธีการจัดการความเสี่ยงที่ชัดเจน ตลอดจนบูรณาการการกำหนด/คัดเลือกวิธีการจัดการต่อความเสี่ยง (Mitigation) กับการวิเคราะห์ความเสี่ยงเชิงบูรณาการ (Risk Correlation Map) และกระบวนการอื่น เช่น การกำหนดกิจกรรมการควบคุมแผนปฏิบัติการต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งการออกแบบระบบงาน (Work System) และกระบวนการ (Work Process) ในการดำเนินงานขององค์กร รวมถึงประเมินประสิทธิผลของการกำหนด/คัดเลือกวิธีการจัดการต่อความเสี่ยง (Mitigation) และนำข้อมูลไปใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการฯ

3.6 การบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการ (Risk Correlation Map) และการจัดทำ Portfolio View of Risk (Develops Portfolio View)

เป็นการกำหนดกระบวนการในการพิจารณาถึงความสัมพันธ์ของความเสี่ยงและผลกระทบที่มีระหว่างหน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กร โดย Risk Correlation Map ขององค์กรมีการกำหนดสาเหตุของความเสี่ยงในทุกปัจจัยเสี่ยง และสามารถกำหนดระดับความรุนแรงของแต่ละสาเหตุในทุกปัจจัยเสี่ยง ซึ่งการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของปัจจัยเสี่ยงและสาเหตุ การวิเคราะห์ผลกระทบทั้งในเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพระหว่างปัจจัยเสี่ยงและผลกระทบของสาเหตุและกระบวนการในการแสดงผลดังกล่าวผ่านแผนภาพ Risk Correlation Map และนำไปกำหนดแผนจัดการความเสี่ยง รวมทั้ง ดำเนินการจัดทำ Risk Correlation Map ขององค์กรได้ตามกระบวนการครบถ้วนและดำเนินงานร่วมกับเจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner) และการกำหนดกระบวนการในการวิเคราะห์ถึงภาพรวมของความเสี่ยง (Portfolio View of Risk) โดยผ่านการวิเคราะห์ช่วงความเบี่ยงเบนของความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance) ในแต่ละปัจจัยเสี่ยงกับช่วงความเบี่ยงเบนของความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance) ในระดับองค์กร และการจัดทำแบบจำลองที่เหมาะสม/นำแบบจำลองดังกล่าวไปใช้ในการบริหารความเสี่ยงในภาพรวม เพื่อสะท้อนถึงช่วงเบี่ยงเบนที่ยังอยู่ในวิสัยที่องค์กรสามารถจัดการได้ ทั้งนี้ การสื่อสารและสร้างความเข้าใจกับ Risk Owner ในการพิจารณาถึงความสัมพันธ์ของความเสี่ยงและผลกระทบที่มีระหว่างหน่วยงานต่างๆ โดย Risk Correlation Map ขององค์กร ตลอดจนมีการประเมินประสิทธิผลของการกำหนดการพิจารณาถึงความสัมพันธ์ของความเสี่ยงและผลกระทบที่มีระหว่างหน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กรโดย Risk Correlation Map และการวิเคราะห์ถึงภาพรวมของความเสี่ยง (Portfolio View of Risk) ขององค์กร และนำข้อมูลไปใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการ

4. องค์ความรู้ด้านการบริหารความเสี่ยงและด้านการสื่อสาร (Risk Management Knowledge & Communication)

4.1 องค์ความรู้ด้านการบริหารความเสี่ยง

กำหนดให้มีการให้ความรู้พื้นฐานด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในให้แก่กรรมการของ อ.อ.ป. ผู้บริหาร พนักงานที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งมีการถ่ายทอดความรู้ผ่านช่องทางต่างๆ เช่น เอกสารเผยแพร่ความรู้, การจัดการองค์ความรู้ของ อ.อ.ป. (KM) มีการเผยแพร่ผลการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในทุกไตรมาส รวมถึงข้อคิดเห็นและมติที่ประชุมคณะกรรมการฯ ชุดต่างๆ แจงให้ผู้ปฏิบัติงาน อ.อ.ป. ทราบและดำเนินการตามข้อคิดเห็นและมติที่ประชุม

4.2 กิจกรรมสนับสนุนการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

เป็นกิจกรรมที่กำหนดขึ้นเพื่อส่งเสริมการมีส่วนร่วมของพนักงานต่อการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในขององค์กร เช่น การสำรวจความรู้ ความตระหนัก และทัศนคติของพนักงานในเรื่องการส่งเสริมพฤติกรรมในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้านความเสี่ยงที่มุ่งตอบสนองค่านิยมองค์กรผ่านระบบสารสนเทศแล้วนำผลที่ได้ให้ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ไปใช้ในการวางแผนพัฒนาบุคลากร

4.3 E-Learning กำหนดให้หัวข้อเรื่องบริหารความเสี่ยง

เป็นหนึ่งในหลักสูตรการพัฒนาทักษะความรู้ความสามารถและสมรรถนะของผู้ปฏิบัติงานทุกสายงาน

4.4 ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศสนับสนุนการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน (IT Support)

มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการดำเนินงานเรื่องการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน เช่น การจัดทำ QR Code ในการเอกสารเรื่องการบริหารจัดการความเสี่ยงและควบคุมภายใน, การประชุมคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของ อ.อ.ป. ผ่านระบบ VDO Conference , การลงทะเบียนเข้าประชุมผ่านระบบ QR Code , การจัดทำแบบสำรวจระดับการรับรู้ ความตระหนัก และทัศนคติของพนักงานเรื่องการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ประจำปี 2563 โดย Google Form และ QR Code , การจัดตั้งกลุ่มไลน์ผู้ประสานงานเรื่องความเสี่ยงและควบคุมภายในของ อ.อ.ป. และ ตามแผนปฏิบัติการดิจิทัล องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ระยะ 5 ปี พ.ศ. 2562 – 2566 ลำดับ S3P3 โครงการพัฒนาระบบสนับสนุนการบริหารจัดการและติดตามการดำเนินงานองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ได้กำหนดที่จะจัดทำระบบสารสนเทศเพื่อใช้ในการบริหารความเสี่ยงของ อ.อ.ป. ขณะนี้ อยู่ในขั้นตอนประกาศประกวดราคาจ้างพัฒนาระบบสนับสนุนการบริหารจัดการและติดตามการดำเนินงานองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ด้วยวิธีประกวดราคาอิเล็กทรอนิกส์ (e-bidding) ซึ่งต้องประกอบด้วยการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาพัฒนากิจกรรมการควบคุม สนับสนุนกระบวนการบริหารความเสี่ยงและกระบวนการพัฒนาระบบเตือนภัยล่วงหน้า (Early Warning System : EWS) ที่เชื่อมโยงกับเป้าหมายองค์กร รวมทั้ง สนับสนุนการเก็บรวบรวมข้อมูล การรายงาน การวิเคราะห์ระดับความรุนแรง และกระบวนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management : BCM) โดยสามารถใช้งานระบบได้จริง และข้อมูลมีความทันกาล ตลอดจนทบทวนและปรับปรุงช่องทางในการสื่อสารให้มีความเชื่อมโยงกับกระบวนการพัฒนาบุคลากร และการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล

5. การตอบสนอง (Responsiveness)

การตอบสนองต่อเหตุการณ์จะช่วยบรรเทาความรุนแรงของเหตุการณ์ หรือปัญหาที่เกิดขึ้นได้จำแนกเป็น 2 ด้าน ดังนี้

5.1 ความรวดเร็วในการสนองตอบต่อเหตุการณ์ หากดำเนินการได้รวดเร็ว ระดับความรุนแรงหรือความเสี่ยงก็จะลดลงได้ เช่น การร้องเรียนการปฏิบัติงาน อ.อ.ป. จะเร่งรัดให้หน่วยงานตรวจสอบให้เสร็จสิ้นและแจ้งผลต่อผู้ร้องเรียนภายใน 15 วัน

5.2 ระดับการตอบสนองเหตุการณ์ การดูแลรักษา อ.อ.ป. จะพิจารณารับการตอบสนองเหตุการณ์ หรือการดูแลรักษาในระดับที่เหมาะสม

6. ความยึดมั่น (Respect)

ความยึดมั่นสามารถจำแนกได้ 2 ด้าน ดังนี้

6.1 ความยึดมั่นด้านการให้ความร่วมมือ ความร่วมมือ ความสามัคคี การทำงานเป็นทีม จะทำให้การดำเนินงานประสบความสำเร็จได้

6.2 ความยึดมั่นในกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ การดำเนินงานตามกฎหมาย ระเบียบ ที่กำหนดก็จะลดทอนปัญหาลงได้

7. ความโปร่งใส (Transparency)

ความโปร่งใส จำแนกได้ 2 ด้าน ดังนี้

7.1 ระดับของข้อมูล ข้อมูลการดำเนินงานสามารถเปิดเผยให้ผู้ปฏิบัติงาน และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทราบได้ตามระดับความสำคัญของข้อมูล

7.2 การสื่อสาร อ.อ.ป. มีการเผยแพร่สื่อสารข้อมูลการดำเนินงานทั้งในรูปเอกสาร บันทึกข้อความ และเว็บไซต์ของ อ.อ.ป. ให้ผู้ปฏิบัติงาน และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทราบ

8. การรับรู้ข้อมูล ข่าวสาร (Acknowledgement)

การรับรู้ข้อมูลข่าวสาร จำแนกได้ 3 ด้าน ดังนี้

8.1 ความเชื่อมั่น สร้างความเชื่อมั่นให้พนักงาน โดยการเผยแพร่ข้อมูล ข่าวสารที่ถูกต้อง เพื่อประกอบการปฏิบัติงาน และภาคตัดสินใจ

8.2 การเปิดเผยข้อมูล อ.อ.ป. เปิดเผย สื่อสารข้อมูลในระดับที่ให้พนักงาน และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทราบได้

8.3 การร้องขอ การร้องเรียน หากมีการร้องขอข้อมูล อ.อ.ป. จะจัดสรรข้อมูลให้กับผู้ร้องขอ และหากเป็นเรื่องร้องเรียน จะเร่งรัดให้หน่วยงานตรวจสอบ แก้ไข และแจ้งให้ผู้ร้องทราบ

.....