บทที่ 1

บทนำ

หลักการและเหตุผล

องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ (อ.อ.ป.) เดิมเป็นส่วนงานในสังกัดกรมป่าไม้ จัดตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 1 มกราคม พ.ศ.2490 มีภารกิจหลักด้านการ ทำไม้ ได้รับการ ยกฐานะขึ้นเป็นรัฐวิสาหกิจ สังกัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ตามพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งองค์การ อุตสาหกรรมป่าไม้ เมื่อวันที่ 25 กรกฎาคม พ.ศ. 2499 แก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ.2517, พ.ศ. 2533 และ พ.ศ. 2542 และโอนย้ายเป็นรัฐวิสาหกิจสังกัดกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมตามพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ (ฉบับที่ 5) เมื่อวันที่ 27 สิงหาคม พ.ศ. 2546

ธุรกิจหลักของ อ.อ.ป.แบ่งเป็น 3 กลุ่มคือ ธุรกิจป่าไม้ ธุรกิจอุตสาหกรรมไม้ และธุรกิจบริการ

อ.อ.ป.ดำเนินการปรับบทบาทให้ดำเนินธุรกิจในลักษณะมุ่งสู่เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน โดยมีการใช้ประโยชน์พื้นที่อย่างเต็มศักยภาพควบคู่ไปกับการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมขณะเดียวกันไม่เป็นภาระต่อรัฐ โดยกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจให้เกิดการพัฒนาด้านอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมเพื่อการพัฒนาด้านสังคมให้มากยิ่งขึ้นตามการปรับบทบาทและภารกิจของ อ.อ.ป. โดยสามารถเลี้ยงตัวเองได้ ไม่ต้องพึ่งพางบประมาณรัฐมาสนับสนุนในการดำเนินงาน

ตามรายงานการให้คำปรึกษาระบบประเมินผลการดำเนินงานของ อ.อ.ป.ประจำปีบัญชี 2555 กำหนดตัวชี้วัดทั้ง หมดเท่ากับ 100 เปอร์เซนต์ แบ่งเป็น 3 กลุ่ม คือ 1) การดำเนินการตามนโยบาย 2) ผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ และ 3) การบริหารจัดการองค์กร ซึ่งหัวข้อการบริหารความเสี่ยง เป็นตัวชี้วัดที่ 3.2 น้ำหนักร้อยละ 7 กำหนดค่าเกณฑ์วัดปกติเท่ากับ "ระดับ 3" และมีค่าปรับเกณฑ์วัดขั้นละ -/+1 ระดับ ทั้งนี้ เพื่อผลักดันให้ อ.อ.ป.มีการบริหารความเสี่ยงที่ดี

วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้ผู้บริหารและพนักงานของ อ.อ.ป. เข้าใจหลักการและกระบวนการบริหารความเสี่ยง
2. เพื่อให้ผู้บริหารและพนักงานของ อ.อ.ป. รับทราบขั้นตอนและกระบวนการในการวางแผนบริหารความเสี่ยง
3. เพื่อให้มีการปฏิบัติตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง
4. เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารความเสี่ยงของ อ.อ.ป.
5. เพื่อเป็นเครื่องมือในการสื่อสารและสร้างความเข้าใจ ตลอดจนเชื่อมโยงการบริหารความเสี่ยงกับกลยุทธ์ของ อ.อ.ป.
6. เพื่อลดโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยงอันอาจจะเกิดขึ้นกับ อ.อ.ป.

เป้าหมาย

1. ผู้บริหารและพนักงาน อ.อ.ป.มีความรู้ความเข้าใจเรื่องการบริหารความเสี่ยงและสามารถนำไปใช้ในการดำเนินการตามยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ ให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนด

2. ผู้บริหารและพนักงาน อ .อ.ป.สามารถระบุความเสี่ยง วิเคราะห์ความเสี่ยง ประเมินความเสี่ยง และจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
3. สามารถนำแผนบริหารความเสี่ยงไปใช้ในการบริหารงานที่รับผิดชอบ
4. เพื่อการพัฒนาความสามารถบุคลากรและกระบวนการดำเนินงานภายใน อ.อ.ป. ได้อย่างต่อเนื่อง
5. การบริหารความเสี่ยงได้รับการปลูกฝังให้เป็นวัฒนธรรมของ อ.อ.ป.

ประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยง

การดำเนินการบริหารความเสี่ยงจะช่วยให้ผู้บริหารมีข้อมูลใช้ในการตัดสินใจได้ดียิ่งขึ้นและ อ.อ.ป. สามารถจัดการกับปัญหาอุปสรรคและอยู่รอดได้ในสถานการณ์ที่ไม่คาดคิดหรือสถานการณ์ที่อาจทำให้องค์กรเกิดความเสียหาย

ประโยชน์ที่คาดหวังว่าจะได้รับจากการดำเนินการบริหารความเสี่ยงคือ

1. เป็นส่วนหนึ่งของหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี
2. สร้างฐานข้อมูลความรู้ที่เป็นประโยชน์ต่อการบริหารและการปฏิบัติงาน
3. ช่วยสะท้อนให้เห็นภาพรวมของความเสี่ยงที่สำคัญๆ
4. เป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารงาน
5. ช่วยในการพัฒนาองค์กรให้เป็นไปในทางเดียวกัน
6. ช่วยให้การพัฒนาการบริหารและจัดสรรทรัพยากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล

ความหมายและคำจำกัดความเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง

1. **ความเสี่ยง (Risk)** หมายถึง เหตุการณ์ไม่แน่นอนที่อาจเกิดขึ้น ซึ่งหากเกิดขึ้นจะมีผลกระทบในเชิงลบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์หรือภารกิจขององค์กร หรือโอกาสที่จะเกิดความสูญเสีย หรือสิ่งที่ไม่ คิดหวัง/ไม่พึงประสงค์จากการดำเนินงาน หรือเสียโอกาสทางธุรกิจ ตัวอย่าง เช่น ภัยธรรมชาติ การก่อการร้าย ความเสียหายของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ บุคลากรไม่มีความรู้ และประสบการณ์ที่เหมาะสมอย่างเพียงพอต่อองค์กร หรือการถูกดำเนินการทางกฎหมาย

2. **ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor)** หมายถึง ต้นเหตุหรือสาเหตุที่มาของความเสี่ยงที่จะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยต้องระบุว่าเหตุการณ์เกิดที่ใด เมื่อใด เกิดขึ้นอย่างไร และทำไม ทั้งนี้ สาเหตุของความเสี่ยงที่ระบุความเปนสาเหตุที่แท้จริง เพื่อจะได้วิเคราะห์และกำหนดมาตรการลดค วามเสี่ยงในภายหลังได้อย่างถูกต้อง

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

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

ระดับ 1 หมายถึง ความเสี่ยงนั้นมีโอกาสเกิดขึ้นน้อยมาก
ระดับ 2 หมายถึง ความเสี่ยงนั้นมีโอกาสเกิดขึ้นน้อย
ระดับ 3 หมายถึง ความเสี่ยงนั้นมีโอกาสเกิดขึ้นปานกลาง
ระดับ 4 หมายถึง ความเสี่ยงนั้นมีโอกาสเกิดขึ้นสูง
ระดับ 5 หมายถึง ความเสี่ยงนั้นมีโอกาสเกิดขึ้นสูงมาก

3.**2 ผลกระทบ (Impact: I)** หมายถึง ขนาดความรุนแรง ของความเสียงหายที่จะเกิดขึ้นหากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง จำแนกเป็น 5 ระดับคือ

ระดับ 1 หมายถึง ผลกระทบของความเสี่ยงต่อองค์การมีน้อยมาก
ระดับ 2 หมายถึง ผลกระทบของความเสี่ยงต่อองค์การมีน้อย
ระดับ 3 หมายถึง ผลกระทบของความเสี่ยงต่อองค์การมีปานกลาง
ระดับ 4 หมายถึง ผลกระทบของความเสี่ยงต่อองค์การมีสูง
ระดับ 5 หมายถึง ผลกระทบของความเสี่ยงต่อองค์การมีสูงมาก

บทที่ 2

ข้อมูลพื้นฐานของ อ.อ.ป.

ความเป็นมา

องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ (อ.อ.ป.) เดิมเป็นส่วนงานในสังกัดกรมป่าไม้ จัดตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 1 มกราคม พ.ศ.2490 มีภารกิจหลักด้านการทำไม้ ได้รับการยกฐานะขึ้นเป็นรัฐวิสาหกิจ สังกัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ตามพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ เมื่อวันที่ 25 กรกฎาคม พ.ศ. 2499 แก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ.2517, พ.ศ. 2533 และ พ.ศ. 2542 และโอนย้ายเป็นรัฐวิสาหกิจสังกัด กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมตามพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ (ฉบับที่ 5) เมื่อวันที่ 27 สิงหาคม พ.ศ. 2546

วิสัยทัศน์

เป็นองค์กรหลักในการพัฒนาสวนป่าเศรษฐกิจอย่างยั่งยืน

พันธกิจ

อ.อ.ป.ดำเนินการปรับบทบาทและภารกิจใหม่ จึงได้กำหนดพันธกิจและเป้าประสงค์ เพื่อให้สอดคล้องกับแนวนโยบายแห่งรัฐและสถานการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมและสังคมที่เปลี่ยนไป ดังนี้

1. พัฒนาที่ดินสวนป่าเศรษฐกิจอย่างยั่งยืน

เป้าประสงค์

1.1 ปลูกสร้างสวนป่าเศรษฐกิจเชิงประณีต ตามหลักการจัดการสวนป่าเศรษฐกิจอย่างยั่งยืน

1.2 การใช้ประโยชน์ผลผลิตจากสวนป่าจะดำเนินการโดยมีการกำหนดมาตรการป้องกันและลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม

2. ส่งเสริมการปลูกไม้เศรษฐกิจ พัฒนาระบบและสร้างกลไกการตลาดไม้ -เศรษฐกิจอย่างเป็นธรรม

เป้าประสงค์

2.1 ส่งเสริมการปลูกไม้เศรษฐกิจเพื่อการใช้ประโยชน์และสร้างรายได้ให้ชุมชนท้องถิ่น

2.2 ส่งเสริมและพัฒนาระบบตลาดไม้เศรษฐกิจ

3. ส่งเสริมและพัฒนาธุรกิจอุตสาหกรรมไม้เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มและส่งเสริมชุนชนท้องถิ่นด้านอุตสาหกรรมไม้

เป้าประสงค์

3.1 พัฒนาธุรกิจอุตสาหกรรมไม้เพื่อเป็นแม่แบบให้ชุมชนท้องถิ่น

3.2 ส่งเสริมและพัฒนาธุรกิจอุตสาหกรรมไม้ขนาดเล็กของชุมชนท้องถิ่น

3.3 สนับสนุนข้อมูลการตลาดให้ชุมชนท้องถิ่น

4. วิจัยและพัฒนาการปลูกและใช้ประโยชน์ไม้เศรษฐกิจ

เป้าประสงค์

4.1 สนับสนุนการวิจัยและพัฒนาด้านการปลูกและใช้ประโยชน์สวนป่า

4.2 สนับสนุนการวิจัยและพัฒนาด้านอุตสาหกรรมไม้สวนป่า

4.3 สนับสนุนงานวิจัยด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

5. ปรับโครงสร้างทางการเงินและพัฒนาสินทรัพย์ให้เกิดประโยชน์ตามศักยภาพ

เป้าประสงค์

5.1 แสวงหาแหล่งเงินทุนระยะยาว

5.2 ส่งเสริมการพัฒนาและใช้ประโยชน์สินทรัพย์

6. พัฒนาชุมชนท้องถิ่นโดยใช้สวนป่าเป็นฐาน

เป้าประสงค์

6.1 ส่งเสริมการพัฒนาคุณภาพชีวิตของชุมชน สร้างงานและอาชีพให้ชุมชน

6.2 ส่งเสริมให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการและใช้ประโยชน์พื้นที่สวนป่า

7. สงวน อนุรักษ์และบริบาลช้างไทยและฟื้นฟูทรัพยากรธรรมชาติ และสิ่งแวดล้อม

เป้าประสงค์

7.1 ส่งเสริมกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการอนุรักษ์และพัฒนาช้างเลี้ยงไทย

7.2 ส่งเสริมสุขภาพช้างและการดูแลรักษาช้าง

7.3 ส่งเสริมและสนับสนุนการวิจัยและพัฒนาช้างไทย

7.4 ส่งเสริมกิจกรรมการอนุรักษ์ ฟื้นฟูทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

8. พัฒนาธุรกิจบริการอย่างครบวงจรและแข่งขันได้โดยพัฒนาธุรกิจท่องเที่ยว

เป้าประสงค์

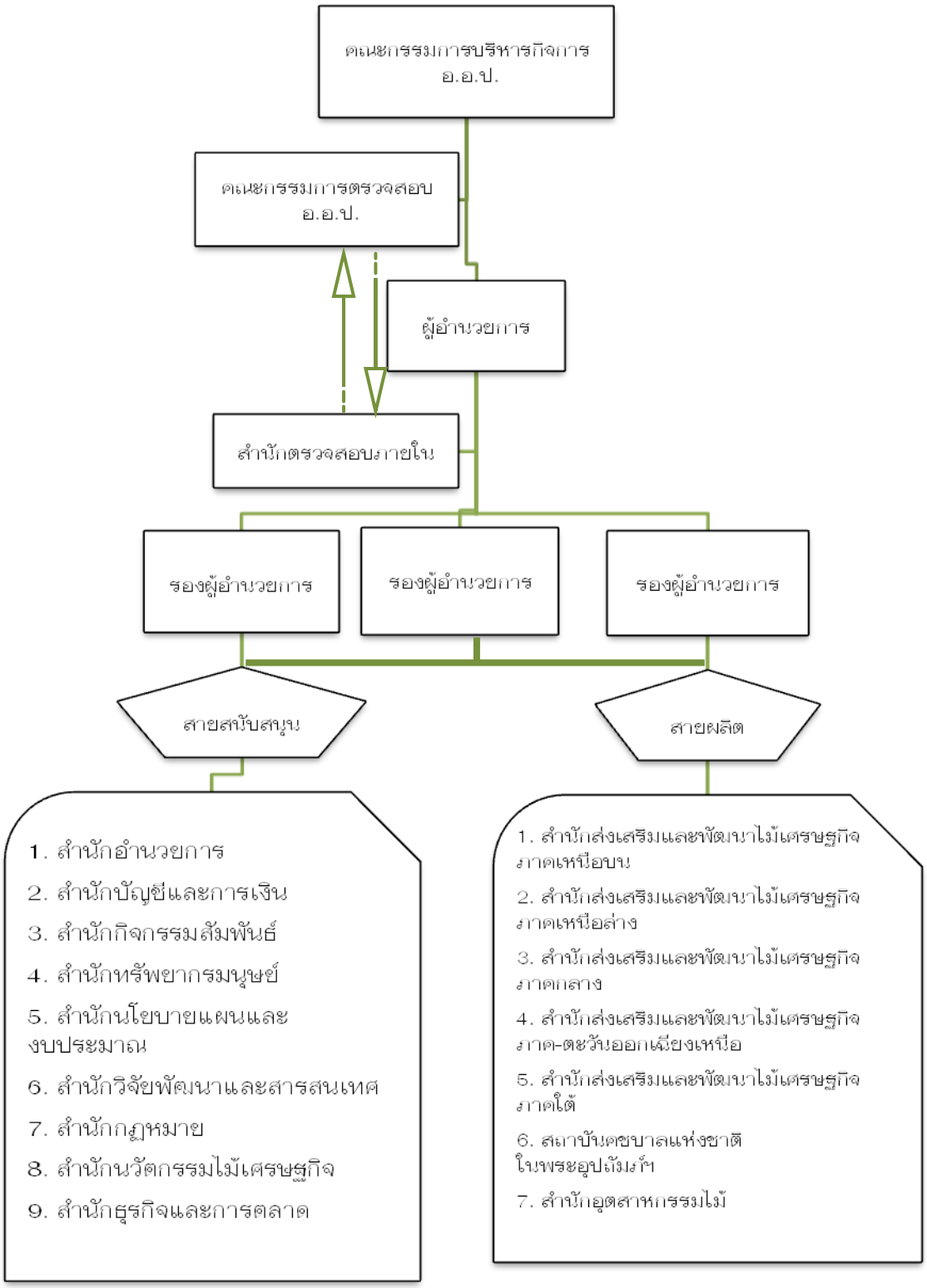
8.1 ส่งเสริมการท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ในพื้นที่สวนป่า

8.2 ส่งเสริมให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการให้บริการเพื่อสร้างรายได้ให้ชุมชน

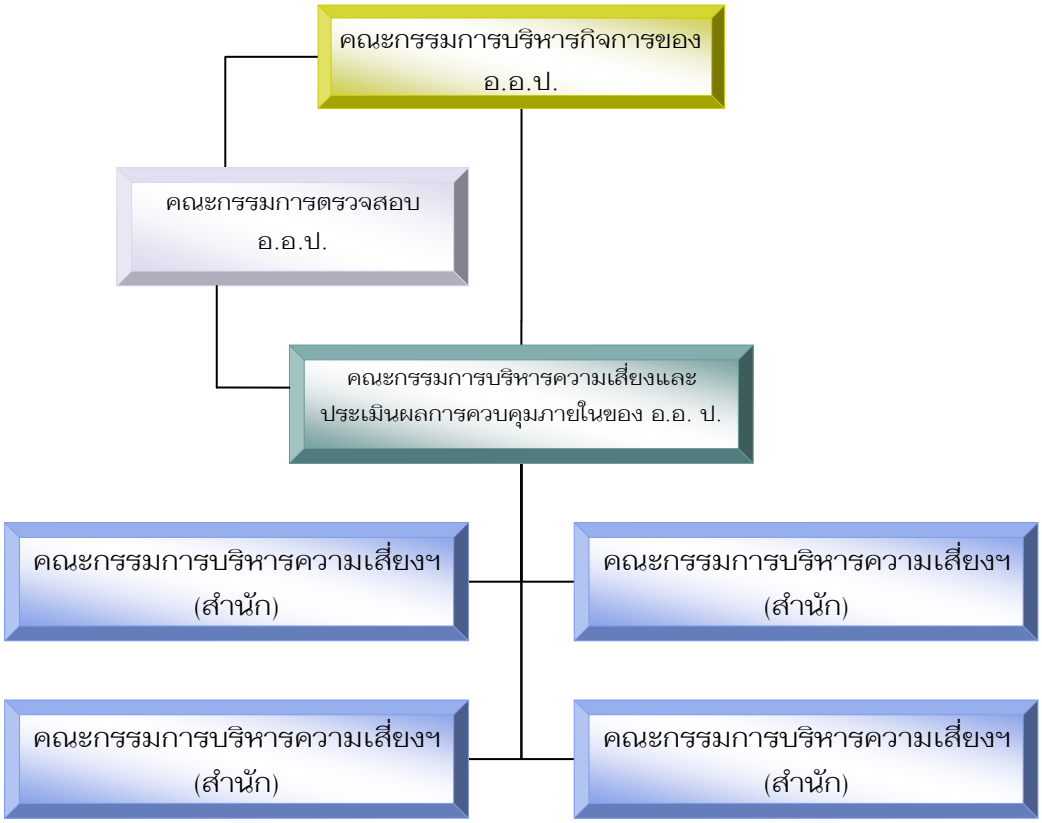
8.3 พัฒนาแหล่งท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ให้มีคุณภาพมาตรฐาน

โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงของ อ .อ.ป.

1. โครงสร้างการบริหารงานของ อ.อ.ป.



2. โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงของ อ.อ.ป.



3. หน้าที่ความรับผิดชอบตามโครงสร้างการบริหารความเสี่ยง

3.1 คณะกรรมการบริหารกิจการของ อ .อ.ป.

ก) กำหนดนโยบาย ให้คำแนะนำ และใ ห้ความเห็นชอบแผนบริหารความเสี่ยงองค์กร

ข) ส่งเสริม และสนับสนุนให้มีการดำเนินการที่เหมาะสม เพื่อการบริหารความเสี่ยง

3.2 คณะกรรมการตรวจสอบ อ .อ.ป.

ก) กำกับดูแล และติดตามการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นอิสร ะ

ข) ติดตามประสิทธิภาพการทำงานของผู้ตรวจสอบภายใน และผู้รับผิดชอบการบริหารความเสี่ยงของ อ .อ.ป.

ค) สื่อสารกับคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง เพื่อความเข้าใจในบริบทของความเสี่ยงและเชื่อมโยงกับการควบคุมภายใน เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่ามีการควบคุมภายใน และการบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสม เพื่อจัดการความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร รวมถึงมีการกำกับดูแล กิจการที่ดี

3.3 **คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง อ.อ.ป.** มี 2 ระดับ คือ ระดับ อ.อ.ป. และระดับสำนัก

3.3.1 คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของ อ.อ.ป.

ก) กำกับ ดูแล และควบคุมกระบวนการบริหารความเสี่ยง อ.อ.ป. โดยพิจารณาวัตถุประสงค์ การระบุ การประเมิน การจัดการและจัดทำแผน การรายงานติดตามผล และการประเมินผลการบริหารความเสี่ยง ให้อยู่ในระดับที่ อ.อ.ป. ยอมรับได้ ตลอดจนทบทวนการบริหารความเสี่ยง

ข)จัดทำนโยบายและคู่มือการบริหารความเสี่ยงของ อ.อ.ป.

ค)สรุปและนำเสนอการบริหารความเสี่ยงของ อ .อ.ป.ต่อผู้บริหาร คณะกรรมการตรวจสอบ อ.อ.ป. (Audit Committee) และคณะกรรมการบริหารกิจการของ อ.อ.ป.

ง) บริหารจัดการให้การบริหารความเสี่ยงองค์กรมีการใช้ระบบสารสนเทศ และมีการบูรณาการอย่างเป็นระบบ

3.3.2คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับสำนัก

ก) ร่วมวางแผนงานและดำเนินการตามแผนงาน นโยบาย และกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยง ที่คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงกำหนด

ข) กำกับ ดูแล และติดตามให้หน่วยงานปฏิบัติตา มกระบวนการบริหารความเสี่ยง

ค) สนับสนุน และส่งเสริมให้การบริหารความเสี่ยงเป็นการปฏิบัติงานปกติ และเป็นวัฒนธรรมของหน่วยงาน มีการบริหารระบบการควบคุมภายในให้มีประสิทธิภาพเป็นมาตรฐาน

SWOT

จุดแข็ง (Strength)

- ✓ มีพื้นที่สวนป่าเศรษฐกิจในความรับผิดชอบที่มีศักยภาพเป็นรายใหญ่ที่สุดของประเทศ ประมาณ 1.15 ล้านไร่ และเป็นแหล่งวัตถุดิบไม้ อีกทั้งสวนป่าหลายแห่งมีศักยภาพเพียงพอที่จะพัฒนาให้เป็นแหล่งท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ได้ ธุรกิจป่าไม้เศรษฐกิจ และการให้บริการจึงเป็นธุรกิจหลักที่ สร้างรายได้ให้กับ อ.อ.ป.
- ✓ มีบุคลากรที่มีความรู้ความชำนาญงานด้านการจัดการป่าเศรษฐกิจเป็นจำนวนมากและมีประสพการณ์ในการจัดการป่าเศรษฐกิจมากว่า 30 ปี
- ✓ มีทรัพย์สินและที่ดินกรรมสิทธิ์กระจายทั่วประเทศ สามารถนำมาพัฒนาและใช้ประโยชน์ให้เป็นแหล่งรายได้
- ✓ มีช้างเลี้ยงจำนวนมาก มีบุคลากรที่มีภูมิปัญญาและองค์ความรู้เกี่ยวกับช้าง สามารถพัฒนาให้เป็นแหล่งอนุรักษ์ขยายพันธุ์ช้างไทย เพื่อให้เป็นแหล่งท่องเที่ยวเชิงศึกษา และดำเนินการด้านคชบาลธุรศาสตร์
- ✓ อ.อ.ป.เป็นองค์กรของรัฐที่มุ่งเน้นเฉพาะทางด้านการบริหารป่าเศรษฐกิจ และใช้ประโยชน์ทรัพยากรป่าไม้อย่างกว้างขวง ได้รับความเห็นชอบจากรัฐในการเสนอนโยบายด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
- ✓ อ.อ.ป.มีการศึกษาและจัดทำระบบการจัดการสวนป่าอย่างยั่งยืนตั้งแต่ปี 2540 ทำให้มีความพร้อมด้านการจัดการสวนป่าอย่างยั่งยืน

จุดอ่อน (Weakness)

- ✘ ด้านการผลิต ต้นทุนสูง ผลิตภาพการผลิตด้านสวนป่าต่ำ เนื่องจากไม่มุ่งเน้นกำไรสูงสุด โดยมุ่งเน้นการอนุรักษ์เพื่อเพิ่มพื้นที่สวนป่า เครื่องจักรและอุปกรณ์ในการผลิตล้าสมัย ทำให้เกิดการสูญเสียและไม่สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้าได้เท่าที่ควร
- ✘ ด้านการเงิน การขาดสภาพคล่อง การบริหารก ารเงินขาดประสิทธิภาพการบริหารแหล่งระดมเงินทุนที่สอดคล้องกับการลงทุนในระยาว ส่งผลให้พลาดโอกาสในการลงทุนทำธุรกิจใหม่ๆ เสียโอกาสการลงทุนปลูกป่าระยะยาวและระยะกลาง

- ✘ ด้านการบริหารจัดการ อ .อ.ป.มีรูปแบบองค์การที่เป็นระบบราชการ (Bureaucracy) มีลักษณะโครงสร้างใหญ่ ซับซ้อน สายการบังคับบัญชายาว ขาดความคล่องตัว มีการรวมศูนย์อำนาจ ขาดความชัดเจนในบทบาทหน้าที่
- ✘ ด้านบุคลากร บุคลากรส่วนใหญ่อายุมาก ขาดความคิดทางธุรกิจและความรู้สึกเป็นเจ้าของ ทำให้การวางแผน ด้านบุคลากรไม่ประสบผลเท่าที่ควร บุคลากรบางส่วนไม่สามารถปรับตัวให้ทันกับความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและยุคสมัยที่เปลี่ยนแปลงไป ขาดการพัฒนาอย่างมีเป้าหมายเป็นเวลานาน การทำงานขาดการมีส่วนร่วม (Teamwork) ยังคงรูปแบบวัฒนธรรมแบบอุปถัมภ์ ขาดความรู้ความเชี่ยวชาญในสายงานที่ปฏิบัติอย่างแท้จริง
- ✘ ด้านการตลาด ขาดการวางแผนการตลาดเชิงรุก เพราะมุ่ งเน้นระบบการผลิตมากกว่าการตลาด ขาดงานวิจัย งานสร้างสรรค์และต่อยอดภูมิปัญญาด้านการตลาดอย่างจริงจัง
- ✘ ด้านการควบคุมและตรวจสอบภายในยังไม่เข้มแข็ ง ขาดความเป็นอิส ระ และบุคคลไม่มีความชำนาญในวิชาชีพตรวจสอบโดยตรง ทำให้ระบบการติดตาม ตรวจสอบประเมินผลไม่มีประสิทธิภาพ
- ✘ ด้านการบริหารจัดการ ระบบและระเบียบการบริหารงานภายในขาดความคล่องตัว
- ✘ ยังคงต้องดำเนินการตามกฎเกณฑ์ราชการและผลจากการที่การเมืองมีการเปลี่ยนแปลงบ่อย ทำให้ขาดความต่อเนื่องในนโยบายและการดำเนินงานขาดความเป็นมืออาชีพในการบริหารจัดการ

โอกาส (Opportunity)

- ❖ อ.อ.ป.เป็นองค์กรของรัฐ ได้รับสิทธิจากรัฐ เช่น สิทธิการใช้ประโยชน์ที่ดินป่าสงวนแห่งชาติที่เสื่อมโทรมในการดำเนินการปลูกสร้างสวนป่า ทำให้มีโอกาสในการเป็นผู้นำการเสริมสร้างและพัฒนาป่าเศรษฐกิจ สิทธิในการใช้ประโยชน์สวนป่าที่ปลูกโดยงบประมาณ ของรัฐนอกเขตอนุรักษ์ตามมติ ค.ร.ม.เมื่อวันที่ 3 มีนาคม 2535 และ 9 มีนาคม 2536 ซึ่งกำหนดให้ อ.อ.ป.ดูแลและใช้ประโยชน์สวนป่าที่อยู่นอกเขตอนุรักษ์ทั้งหมด
- ❖ นโยบายของรัฐหลายด้านเอื้อประโยชน์ต่อการดำเนินงานล้วนเป็นโอกาสสำคัญต่อ อ .อ.ป.ในการจัดทำแผนงาน /โครงการเพื่อดำเนินธุรกิจสนองนโยบายให้เกิดประโยชน์ ที่เหมาะสม เช่น การจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม กำหนดให้มีการใช้ประโยชน์และดูแลรักษาทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม เพื่อสนับสนุนการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคมและคุณภาพชีวิตได้อย่างยั่งยืน เป็นการเปิดโอกาสให้ อ.อ.ป.สามารถดำเนินการตามบทบาท การเป็นองค์กรหลักข องรัฐในการเสริมสร้างและบริหารจัดการป่าเศรษฐกิจ
- ❖ สถานการณ์ด้านสิ่งแวดล้อม พลังงานเชื้อเพลิง โดยเฉพาะน้ำมันมีราคาสูงขึ้น ทำให้มนุษย์ต้องการพลังงานทดแทน เช่น พืชน้ำมัน เชื้อเพลิงชีวมวลจากไม้ ตลอดจนภัยธรรมชาติ ภัยแล้ง กระตุ้นให้ภาครัฐส่งเสริมการปลูกป่าอย่างจริง จังและเร่งด่วน เพื่อหาพลังทดแทนน้ำมันและป้องกันภัยธรรมชาติ
- ❖ กระแสการตื่นตัว ด้านการอนุรักษ์และฟื้นฟูสภาพแวดล้อมและทรัพยากรธรรมชาติของโลกทำให้ประเทศพัฒนาแล้วซึ่งเป็นตลาดนำเข้าไม้ที่สำคัญกีดกันการนำเข้าผลิตภั ณฑ์ไม้ที่ใช้วัตถุดิบจากป่าธรรมชาติ และประเทศเพื่อนบ้ านหลายประเทศห้ามการส่งออกไม้ท่อนที่ทำออกจากป่าธรรมชาติ เป็นการสร้างโอกาสในการดำเนินการพัฒนาสวนป่าของ อ .อ.ป.ตอบสนองความต้องการใช้ไม้ภายในประเทศรวมทั้งการส่งออกไปจำหน่ายต่างประเทศ รวมทั้งโอกาสในการขอรับเงินสนับสนุนในการเพิ่มพื้นที่ป่าธรรมชาติ เพื่อลดภาวะโลกร้อน

- ❖ ในยุคข้อมูลข่าวสารระบบอินเตอร์เน็ตเข้ามาเกี่ยวข้องในชีวิตประจำวันมากขึ้น ช่องทางในการดำเนินธุรกิจหรือการเผยแพร่ข่าวสารจึงจำเป็นที่จะนำระบบธุรกิจอิเล็กทรอนิคส์ (E-commerce) มาใช้
- ❖ ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมของประเทศไทย มีความเหมาะสมที่จะปลูกไม้ป่า (Forest Corp) หลากหลายพันธุ์ และมีอัตราการเจริญเติบโต ที่รวดเร็วกว่าประเทศในเข ตอบอุ่น ประเทศคู่แข่งมีไม่มาก และประเทศไทยมีขีดความสามารถที่จะแข่งขันได้
- ❖ กระแสสังคมเรื่องการอนุรักษ์ช้าง สัตว์สัญลักษณ์ของประเทศ ทำให้ อ .อ.ป.มีบทบาทในเรื่องคชบาลธุรศาสตร์ยิ่งขึ้น

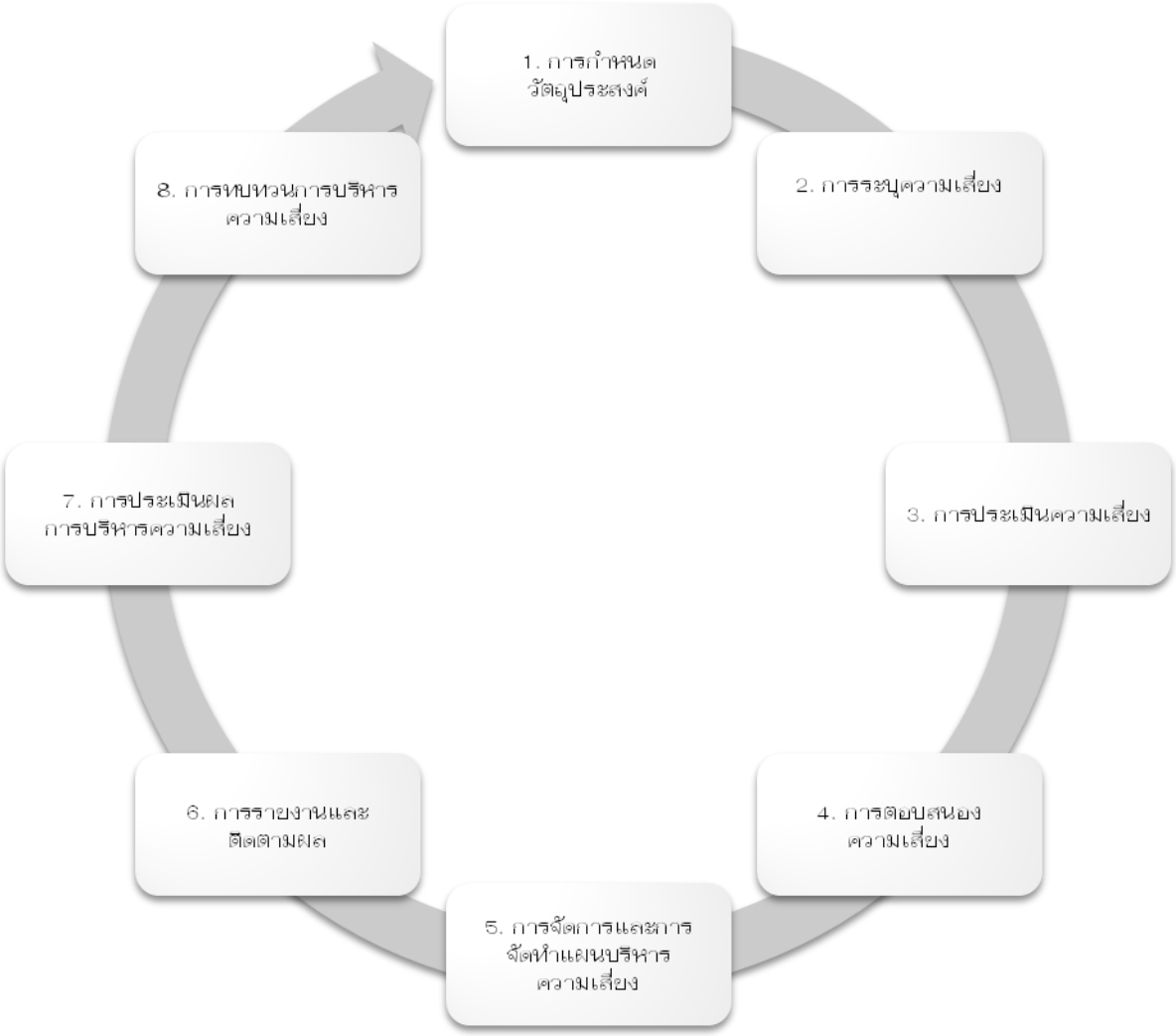
อุปสรรค (Treat)

- ◎ อ.อ.ป.เป็นรัฐวิสาหกิจ การดำเนินงานอยู่ภายในกฎระเบียบข้อบังคับและการกำกับควบคุมจากหน่วยงานของรัฐหลายแห่ง ซึ่งเป็นข้อจำกัดในการดำเนินธุรกิจ ทำให้ขาดความคล่องตัวและเสียโอกาสในการดำเนินธุรกิจในยุคโลกาภิวัฒน์
- ◎ กฎระเบียบที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน ไม่เอื้ ออำนวยต่อธุรกิจอุตสาหกรรมป่าไม้ ขาดสิทธิในการจัดการสวนป่า และการใช้ประโยชน์ที่ดินสวนป่าในเขตป่าสงวนแห่งชาติ ทำให้การดำเนินธุรกิจไม่สามารถจัดการและวางแผนการใช้ประโยชน์ไม้จากสวนป่าได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- ◎ ปัญหาขัดแย้งกับชุมชน เนื่องจากราษฎรต้องการพื้นที่ป่าไม้ ปัญหาการลักลอบตัดไม้
- ◎ สวนป่าเอกชนเริ่มทะยอยให้ผลผลิตออกสู่ตลาดมากขึ้น อาจเป็นคู่แข่งขันในการตลาดไม้สักสวนป่ารวมถึงวัสดุทดแทนต่างๆ ที่กำลังเติบโตและแย่งชิงส่วนแบ่งการตลาดมากขึ้น

บทที่ 3

กระบวนการบริหารความเสี่ยง

ตามคู่มือการบริหารความเสี่ยงปี 2556 กำหนดกระบวนการบริหารความเสี่ยงไว้ 8 ขั้นตอน ดังนี้



1. การกำหนดวัตถุประสงค์

อ.อ.ป.ดำเนินการปรับบทบาทและภารกิจใหม่เพื่อการเป็นองค์กรหลักในการพัฒนาสวนป่าเศรษฐกิจอย่างยั่งยืน โดยกำหนดพันธกิจ 8 ประการ เพื่อให้สอดคล้องกับแนวนโยบายแห่งรัฐและสถานการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมและสังคมที่เปลี่ยนไปและนำพันธกิจนั้นเป็นวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงเพื่อการบรรลุเป้าประสงค์

2. การระบุความเสี่ยง

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและประเมินผลการควบคุมภายใน อ .อ.ป.ในการประชุมครั้งที่ 6/2555 เมื่อวันที่ 16 พฤศจิกายน 2555 พิจารณาความเสี่ยงที่ระบุโดยหน่วยงาน พร้อมวิเคราะห์สาเหตุของความเสี่ยง ปัจจัยภายในและภายนอก รวมถึงความถี่ของสาเหตุที่เกิดขึ้นต่อเป้าประสงค์ ทั้งหมดตามพันธกิจ เพื่อจัดทำแผนที่ความเสี่ยง (Risk Map) ให้ครอบคลุมความเสี่ยงทั้ง 4 ด้านคือ

ก) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)

ข) ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ (Operational Risk)

ค) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)

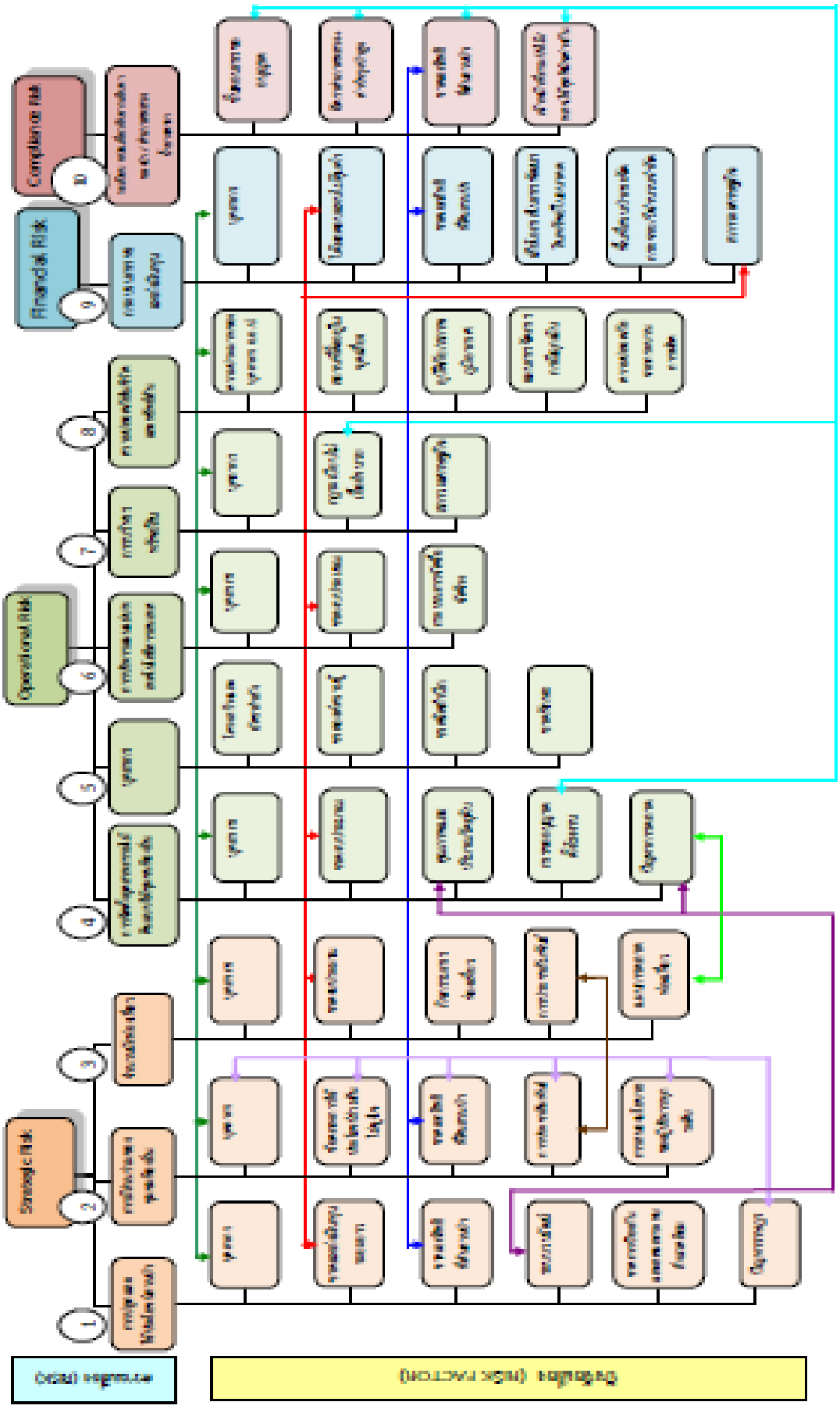
ง) ความเสี่ยงด้านกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ (Compliance Risk)

และมีมติเห็นชอบการบริหารจัดการความเสี่ยงจำนวน 22 เรื่องดังนี้

1. กระบวนการส่งเสริมการปลูก
2. การจัดตั้งอุตสาหกรรมไม้ต้นแบบให้ชุมชน
3. ปัญหาราษฎรและกลุ่มผลประโยชน์
4. การมีส่วนร่วมของชุมชน
5. บทบาท/ภาพลักษณ์
6. นโยบาย
7. สภาวะเศรษฐกิจ
8. จำนวนนักท่องเที่ยว
9. กระบวนการปลูกสร้างสวนป่า
10. กระบวนการจัดการผลผลิต
11. บุคลากร
12. งานวิจัย
13. การดูแลช้าง
14. การตลาด
15. การบริหารแผนแม่บทเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร
16. การบริหารทรัพย์สิน
17. ความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน
18. งบประมาณ
19. กระบวนการหาแหล่งเงินทุน
20. กฎระเบียบ/ข้อบังคับ
21. ความปลอดภัยของนักท่องเที่ยว
22. แหล่งมัดช้าง

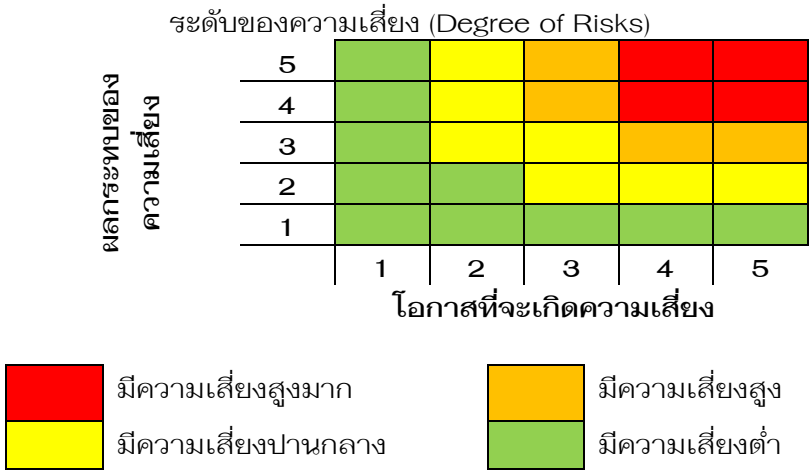
อย่างไรก็ตาม คณะกรรมการตรวจสอบ อ .อ.ป.ในการประชุมครั้งที่ 9/2555 เมื่อวันที่ 22 พฤศจิกายน 2555 ให้ข้อเสนอแนะว่าควรบริหารจัดการความเสี่ยงที่เกี่ยวกับธุรกิจหลักธุรกิจหลักเป็นสำคัญ ซึ่ง อ .อ.ป.นำข้อเสนอแนะดังกล่าวมาจัดทำแผนที่ความเสี่ยง (Risk Map) เสนอต่อคณะกรรมการบริหารกิจการ อ.อ.ป.ในการประชุมครั้งที่ 8/2555 เมื่อวันที่ 28 พฤศจิกายน 2555 เห็นชอบแผนที่ความเสี่ยงเพื่อการบริหารจัดการความเสี่ยง และดังนี้

แผนที่ความเสี่ยง (RISK MAP) องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ประจำปี 2556



3. **การประเมินความเสี่ยง** พิจารณาจากความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และผลกระทบของความเสี่ยงต่อองค์กรก่อให้เกิดความเสี่ยงระดับใด แสดงได้ ดังนี้

แผนภูมิความเสี่ยง (Risk Profile)



รายการความเสี่ยงของแต่ละระดับความเสี่ยงที่ได้จัดเรียงลำดับไว้ เมื่อนำมาวิเคราะห์เปรียบเทียบกับเกณฑ์การยอมรับความเสี่ยง **ดังนี้**

ระดับความเสี่ยง	**ระดับคะแนน**	**แทนด้วย**	**ความหมาย**
สูงมาก	16 - 25		ระดับที่ไม่สามารถยอมรับความเสี่ยงได้ จำเป็นต้องเร่งจัดการความเสี่ยงเพื่อให้อยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้ทันที
สูง	11 - 15		ระดับที่ไม่สามารถยอมรับความเสี่ยงได้ จำเป็นต้องจัดการความเสี่ยงเพื่อให้อยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้ต่อไป
ปานกลาง	6 – 10		ระดับที่พอยอมรับความเสี่ยงได้ แต่ต้องมีการควบคุมเพื่อป้องกัน ไม่ให้ความเสี่ยงเคลื่อนย้ายไปยังระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้
ต่ำ	1 - 5		ระดับที่ยอมรับความเสี่ยงได้ ไม่ต้องมีการควบคุม ไม่ต้องมีการจัดการเพิ่มเติม

4. การตอบสนองความเสี่ยง

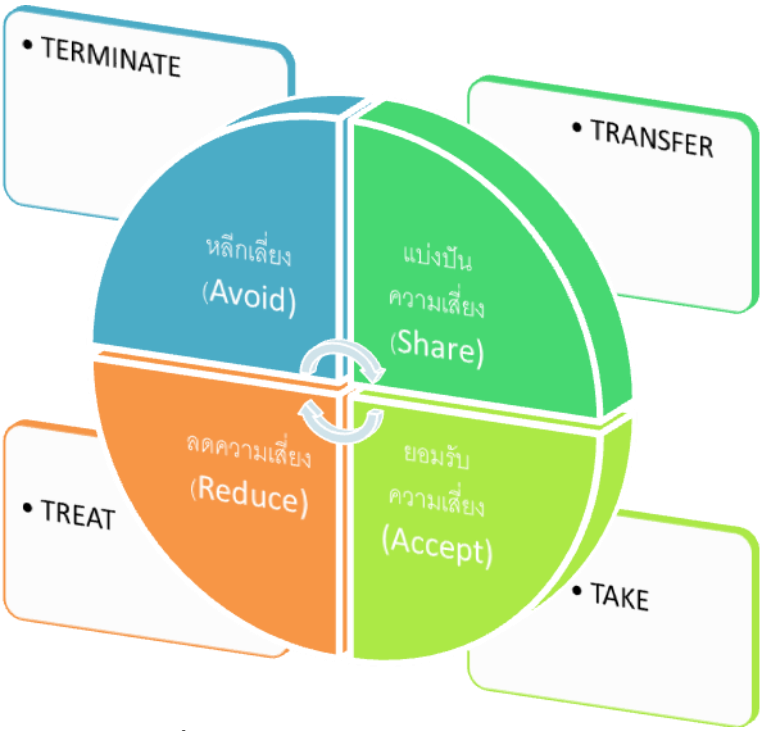
ทางเลือกหรือกลยุทธ์ในการตอบสนองความเสี่ยงแบ่งได้ 4 แนวทางหลัก คือ

1) การยอมรับ (Take, Accept) หมายถึง การที่ความเสี่ยงนั้นสามารถยอมรับได้ภายใต้การควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบันซึ่งไม่ต้องดำเนินการใดๆ เช่น กรณีที่มีความเสี่ยงในระดับไม่รุนแรงและไม่คุ้มค่าที่จะดำเนินการใดๆ ให้ขออนุมัติหลักการรับความเสี่ยงไว้และไม่ดำเนินการใดๆ

2) การควบคุม (Treat) คือ ความเสี่ยงที่ยอมรับได้แต่ต้องมีการแก้ไขเกี่ยวกับการควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบัน เพื่อให้มีการควบคุมที่เพียงพอและเหมาะสม เช่น การปรับปรุงกระบวนการดำเนินงาน การจัดอบรมเพิ่มทักษะในการทำงานให้กับพนักงานและการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน เป็นต้น

3) การยกเลิก (Terminate) หรือหลีกเลี่ยง (Avoid) คือ ความเสี่ยงที่ไม่สามารถยอมรับและต้องจัดการให้ความเสี่ยงนั้นไปอยู่นอกเงื่อนไขการดำเนินงาน โดยมีวิธีการจัดการความเสี่ยงในกลุ่มนี้ เช่นการหยุดดำเนินงาน หรือกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงนั้น การเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์ในการดำเนินงาน การลดขนาดของงานที่จะดำเนินการหรือกิจกรรมลง เป็นต้น

4) การโอนความเสี่ยง (Transfer) หรือ แบ่ง (Share) คือ ความเสี่ยงที่สามารถโอนไปให้ผู้อื่นได้เช่น การจ้างบุคคลภายนอกหรือการจ้างบริษัทภายนอกมาจัดการในงานบางอย่างแทน เช่น งานรักษาความปลอดภัย เป็นต้น



5. การจัดทำแผนความเสี่ยง

นโยบาย แนวทาง หรือขั้นตอนปฏิบัติต่างๆ ที่กำหนดขึ้นเป็นกิจกรรมการควบคุมเพื่อลดความเสี่ยง และทำให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ ต้องคำนึงถึงสิ่งต่างๆ ต่อไปนี้

1) ภายใต้แนวทางต่างๆ ที่เลือกนั้น จะประกอบไปด้วยกิจกรรมต่างๆ ที่กำหนดขึ้นเพื่อที่จะตอบสนองต่อความเสี่ยง

2) กิจกรรมควบคุม ต้องประกอบด้วยความคิดริเริ่ มใหม่ๆ และกิจกรรมที่ช่วยลดความน่าจะเป็นที่เหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยงจะเกิดขึ้นหรือลดความเสียหายเมื่อเหตุการณ์นั้นได้เกิดขึ้น การกำหนดกิจกรรมควบคุมจึงมีความครอบคลุมการดำเนินงานในทุกๆ ด้าน

3) กำหนดตัวผู้รับผิดชอบในแต่ละกิจกรรม ระยะเวลาในการปฏิบัติ และควรวิเคราะห์ต้นทุนและผลประโยชน์ของกิจกรรม ซึ่งประกอบด้วยค่าใช้จ่ายสำหรับกิจกรรม และระดับ

ความเสี่ยงที่คงเหลือจากการปฏิบัติกิจกรรม

องค์ประกอบหลักของแผนบริหารความเสี่ยงเป็นดังนี้

1. ชื่อแผนงาน
2. กลยุทธ
3. ประเภทความเสี่ยง
4. ความเสี่ยง
5. ปัจจัยเสี่ยง
6. การประเมินความเสี่ยง ประกอบด้วย ก) สถานะปัจจุบัน ข) เป้าหมาย ค) เกณฑ์วัด
7. แผนภูมิความเสี่ยง (Risk Profile)
8. หลักการและเหตุผล
9. วัตถุประสงค์
10. เป้าหมาย
11. ความเสี่ยงที่ยอมรับได้
12. ช่วงเบี่ยงเบนระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้
13. ระยะเวลาดำเนินการ
14. ผู้รับผิดชอบ
15. แผนปฏิบัติการ
16. ผลที่คาดว่าจะได้รับ

6. การรายงานและการติดตามผล เป็นการติดตามว่าแผนภูมิความเสี่ยง เปลี่ยนแปลงหรือไม่ เพื่อให้มั่นใจว่าการบริหารความเสี่ยงนั้นได้ผลจริง หากพบปัญหาจะสามารถกำหนดมาตรการจัดการความเสี่ยงได้ทันที

ก) สำนัก/ผู้รับผิดชอบความเสี่ยง (Risk Owner) รายงานความก้าวหน้าแผนบริหารความเสี่ ยงระดับองค์กร โดยมีผู้ประสานงานของแต่ละสำนัก ทำหน้าที่ในการติดตามและรายงานผลการดำเนินงานของแผนบริหารความเสี่ยง ต่อคณะกรรม การบริหารความเสี่ยงประจำ สำนัก เพื่อพิจารณาตรวจสอบ ให้ข้อคิดเห็น และจัดส่งให้ผู้รับผิดชอบบริหารความเสี่ยงของ อ.อ.ป. รวมถึงประสานงาน/สอบถามข้อมูลกับผู้รับผิดชอบการบริหารความเสี่ยง อ.อ.ป.ด้วย

ข) เลขานุการคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงฯ นำข้อมูลจากรายงานความก้าวหน้าแผนบริหารความเสี่ยง อ.อ.ป.ของแต่ละสำนัก มาจัดทำเป็นรายงานสรุปผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง **รายไตรมาส** โดยติดตามผลกับสำนักหรือผู้รับผิดชอบแผนฯ และให้ความเห็นต่อผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง พร้อมนำเสนอรายงานสรุปผลดังกล่าวให้แก่ผู้บริหารระดับสูง /คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงฯ เพื่อพิจารณา คณะกรรมการตรวจสอบภายใน อ.อ.ป. คณะกรรมการบริหารกิจการ อ.อ.ป.เพื่อทราบ/พิจารณา/เห็นชอบ เป็นรายไตรมาส

7. การประเมินผลการบริหารความเสี่ยง

- รายไตรมาส ดำเนินการต่อเนื่องจากการรายงานและการติดตามผล

- รายปี นำข้อมูลจากรายงานสรุปผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงฯ (แต่ละไตรมาส) มารวบรวมประเมินผลการบริหารความเสี่ยง และจัดทำเป็นรายงานสรุปความก้าวหน้าผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงประจำปี พร้อมกับจัดทำรายงานการบริหารความเสี่ยง อ.อ.ป. นำเสนอให้แก่ผู้บริหารระดับสูง คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ฯ คณะกรรมการตรวจสอบ เพื่อทราบ และรายงานต่อคณะกรรมการบริหารกิจการ อ.อ.ป. และบรรจุไว้ในรายงานประจำปี (Annual Report) เพื่อเผยแพร่ต่อไป

8. การทบทวนการบริหารความเสี่ยง นำข้อมูลสรุปจากรายงานสรุปผลการจัดการความเสี่ยงและความเห็นต่อผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง ปัจจัยภายนอกและภายใน ข้อพิจารณาของคณะกรรมการ อ .อ.ป. และคณะกรรมการตรวจสอบ รวมถึงผลการประชุมร่วมกับผู้บริหารระดับสูงและหัวหน้าหน่วยงาน ที่เกี่ยวข้องมาดำเนินการทบทวนและประเมินผลการบริหารความเสี่ยงใหม่ เพื่อจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงองค์กรต่อเนื่องต่อไป

บทที่ 4

แผนบริหารความเสี่ยง อ.อ.ป.ปี 2556

ตามมติที่ประชุมคณะกรรมการบริหารกิจการ อ .อ.ป.ครั้งที่ 8/2555 เมื่อวันที่ 28 พฤศจิกายน 2555 เห็นชอบแผนที่ความเสี่ยง (Risk Map) ซึ่งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงฯ นำมาจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของ อ .อ.ป.ประจำปี 2556 จำนวน 9 แผน และได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการบริหารกิจการ อ.อ.ป.แล้วในการประชุมครั้งที่ 1/2556 เมื่อวันที่ 30 มกราคม 2556 ดังนี้

ลำดับที่	ความเสี่ยง	ชื่อแผน	การประเมินความเสี่ยง			แนวทางการจัดการ	ผู้รับผิดชอบ	
			โอกาส	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง		หน่วยงานหลัก	หน่วยงานร่วม
1	กระบวนการหาแหล่งเงินทุน	แผนการหาแหล่งเงินทุนระยะยาวเพื่อปลูกสร้างสวนป่า	5	5	25	- ตั้งคณะทำงานจัดทำและดำเนินการตามแผนปฏิบัติการตามแผนระดมเงินทุนโดยการจ้างที่ปรึกษา	ส.บง.	ส.นผ.
2	การบริหารแผนแม่บทเทคโนโลยีสารสนเทศ	การบริหารแผนแม่บทเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร	5	4	20	- ดำเนินการตามแผนการใช้จ่ายเงินงบประมาณประจำปีงบประมาณ 2556	ส.วส.	
3	การปลูกและใช้ประโยชน์สวนป่า	แผนป้องกันโรคและแมลงระบาดในพื้นที่สวนป่า	4	3	12	- หามาตรการเพื่อป้องกันโรคและแมลงทุกชนิดในสวนป่า	ส.วส.	ส.ศน./ส.ศล./ส.ศก./ส.ศอ./ส.ศต./ส.ศช.
4	การมีส่วนร่วมของชุมชนในท้องถิ่น	แผนการปลูกสร้างสวนป่าโดยชุมชนมีส่วนร่วม	5	5	25	- ส่งเสริมให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการปลูกสร้างสวนป่า (แปลงปลูกใหม่)	ส.ศ.	ส.ศน./ส.ศล./ส.ศก./ส.ศอ./ส.ศต./ส.ศช./ส.กส.
5	จำนวนนักท่องเที่ยว	แผนเพิ่มประสิทธิภาพการท่องเที่ยว	5	5	25	- ทำอย่างไรจึงจะเพิ่มจำนวนนักท่องเที่ยวและรายได้จากการให้บริการท่องเที่ยว	ส.ธต	ส.ศน./ส.ศล./ส.ศก./ส.ศช./ส.กส.
6	การจัดตั้งอุตสาหกรรมไม้ต้นแบบให้ชุมชนท้องถิ่น	แผนงานถ่ายทอดเทคโนโลยีปรับปรุงมาตรฐานด้านผลิตภัณฑ์ไม้สัก	4	4	16	- ดำเนินการตามแผนการใช้จ่ายเงินงบประมาณประจำปีงบประมาณ 2556	ส.ศน.	
7	บุคลากร	แผนพัฒนารายบุคคล	4	3	12	- ประเมินสมรรถนะ ความรู้ทักษะและจิตสำนึกร่วมกันระหว่างผู้ปฏิบัติงานกับผู้บังคับบัญชาและจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล	ส.ทม	ทุกหน่วยงาน
8	การบริหารทรัพย์สิน	แผนการบริหารทรัพย์สินของ อ.อ.ป.	5	5	25	- นำแผนปฏิบัติการที่ผ่านความเห็นชอบแล้วมาเป็นแนวทาง	ส.ธต.	
9	ระเบียบ กปม. เกี่ยวกับการเก็บหาของป่า: ค่าภาคหลวงน้ำยางพารา	แผนการประสานงานเพื่อลดค่าภาคหลวงน้ำยางพารา	5	5	25	- มีการขับเคลื่อนในเรื่องนี้อย่างจริงจังโดยผู้รับผิดชอบประสานงานและรายงานความคืบหน้าการดำเนินการ	ส.วส.	ส.ธต./ส.กม.

แผนงานที่ 1 แผนการหาแหล่งเงินทุนระยะยาวเพื่อปลูกสร้างสวนป่า
กลยุทธ์ ปรับโครงสร้างทางการเงิน
ประเภทความเสี่ยง ด้านการเงิน (Financial Risk)
ความเสี่ยง กระบวนการระดมเงินทุนระยะยาว
ปัจจัยเสี่ยง จัดทำแผนปฏิบัติการระดมเงินทุนระยะยาวไม่เสร็จตามกำหนด / แผนไม่สมบูรณ์ / ข้อมูลไม่ครบถ้วน / ได้ผลตอบแทนไม่คุ้มค่า / สูญเสียโอกาสในการพัฒนาสินทรัพย์ในอนาคต

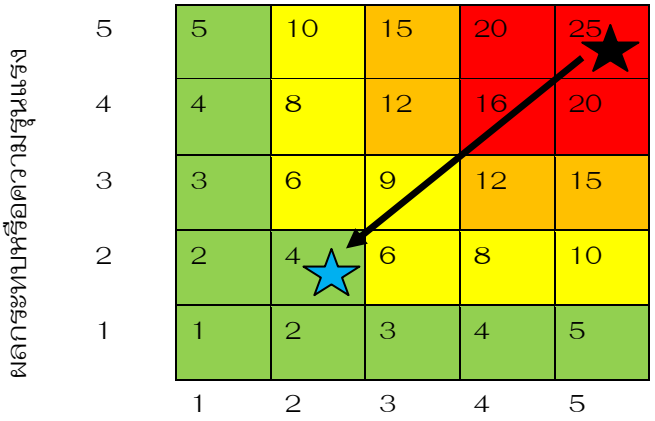
<u>การประเมินความเสี่ยง</u>

สถานะปัจจุบัน 5 x 5 = 25 (โอกาสเกิด x ผลกระทบ = ผลลัพธ์)
เป้าหมาย 2 x 2 = 4
เกณฑ์วัด ช่วงเวลาการขับเคลื่อนโครงการหาแหล่งเงินทุนระยะยาวเพื่อปลูกสร้างสวนป่าตามแนวทางซึ่งคณะกรรมการ อ.อ.ป.เห็นชอบแล้ว

โอกาสจะเกิดความเสี่ยง		
ระดับ	**ความหมาย**	**รายละเอียด**
5 ★	สูงมาก	แต่งตั้งคณะทำงานเพื่อขับเคลื่อนฯ แล้วเสร็จหลัง กพ.56
4	สูง	ประสานสถาบันการเงินแล้วเสร็จหลัง เมย.56
3	ปานกลาง	ดำเนินการเจรจาต่อรองกับสถาบันการเงินเพื่อขอสินเชื่อระยะยาว แล้วเสร็จหลัง สค.56
2 ★	น้อย	คณะกรรมการ อ.อ.ป. อนุมัติดำเนินการตามที่เจรจาต่อรองกับสถาบันการเงินเสร็จภายใน กย.56
1	น้อยมาก	เสนอโครงการกู้เงินฯ ต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้องภายใน ธค.56

ผลกระทบต่อองค์กร		
ระดับ	**ความหมาย**	**รายละเอียด**
5 ★	มากที่สุด	ไม่สามารถขับเคลื่อนโครงการหาแหล่งเงินทุนระยะยาวฯ ได้
4	มาก	การขับเคลื่อนโครงการหาแหล่งเงินทุนฯ ล่าช้ากว่ากำหนดอย่างน้อย 2 เดือน
3	ปานกลาง	การขับเคลื่อนโครงการหาแหล่งเงินทุนฯ ล่าช้าอย่างน้อย 1 เดือน
2 ★	น้อย	โครงการหาแหล่งเงินทุนฯ สู่ภาคปฏิบัติ
1	น้อยมาก	อ.อ.ป.สามารถหาแหล่งเงินทุนระยะยาวฯ ได้

แผนภูมิความเสี่ยง (Risk Profile)



1. **หลักการและเหตุผล**
   อ.อ.ป. มีเป้าหมายในการขยายการลงทุนในโครงการสวนป่าต่างๆ เป็นประจำทุกปี เพื่อจะได้ผลผลิตออกมาอย่างต่อเนื่อง อันเป็นการรักษาดุลยภาพของธรรมชาติป่าไม้จากการปลูกป่าทดแทน แต่ยังมีข้อจำกัดทางด้านเงินทุน ขาดแหล่งเงินทุนระยะยาว ปัจจุบันใช้รายได้ใน การลงทุน ทำให้การลงทุนพัฒนาสวนป่าไม่ต่อเนื่อง ส่งผลให้ผลผลิตต่ำ อีกทั้งการปลูกป่าใช้ระยะเวลาลงทุนที่ยาวนาน จึงทำให้ไม่อาจหลีกเลี่ยงปัญหาขาดสภาพคล่องทางการเงิน

2. **วัตถุประสงค์**
   เพื่อแสวงหาแหล่งเงินลงทุนระยะยาวในการปลูกสร้างสวนป่า อ.อ.ป.

3. **เป้าหมาย**
   ดำเนินการขับเคลื่อนโครงการระดมเงินทุนระยะยาวเพื่อปลูกสร้างสวนป่าตามแนวทางซึ่งคณะกรรมการ อ.อ.ป.เห็นชอบแล้ว ให้เสร็จสิ้นภายในเวลาที่กำหนด

4. **ความเสี่ยงที่ยอมรับได้**
   ดำเนินการขับเคลื่อนฯ แล้วเสร็จภายใน 31 ธันวาคม 2556

5. **ช่วงเบี่ยงเบนระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้**
   -

6. **ระยะเวลาดำเนินการ**
   มกราคม – ธันวาคม 2556

7. **ผู้รับผิดชอบ**
   สำนักบัญชีและการเงิน, สำนักนโยบายแผนและงบประมาณ

8. แผนปฏิบัติการ

กิจกรรมการจัดการความเสี่ยง	ระยะเวลาดำเนินการ	ผู้รับผิดชอบ
8.1 แต่งตั้งคณะทำงานเพื่อดำเนินการขับเคลื่อนตามแผนระดมเงินทุนระยะยาวเพื่อปลูกสร้างสวนป่าที่คณะกรรมการ อ.อ.ป.เห็นชอบแล้ว	มกราคม 56	ส.บง./ส.นผ.
8.2 ประสานสถาบันการเงินของรัฐและเอกชนเพื่อเสนอโครงการระดมเงินทุนระยะยาวเพื่อปลูกสร้างสวนป่าและรับฟังข้อคิดเห็นพร้อมข้อเสนอแนะ	กุมภาพันธ์ 56	ส.บง./ส.นผ.
8.3 จัดทำขอบเขตงาน (TOR) จ้างที่ปรึกษาดำเนินการประสานสถาบันการเงินในการเจรจาและจัดหาแหล่งเงินทุน รายงานคณะกรรมการ อ.อ.ป.ให้ความเห็นชอบ	มีนาคม 56	ส.บง./ส.นผ.
8.4 ดำเนินการจ้างที่ปรึกษาตามระเบียบหลักเกณฑ์ เพื่อให้คำปรึกษา พิจารณาสถาบันการเงินที่เหมาะสม	เมษายน 56	ส.บง./ส.นผ.
8.5 เสนอโครงการลงทุนต่อสถาบันการเงินที่เหมาะสม	พฤษภาคม – มิถุนายน 56	ส.บง./ส.นผ.
8.6 ดำเนินการเจรจาต่อรองกับสถาบันการเงินเพื่อขอสินเชื่อระยะยาว ที่เหมาะสม	กรกฎาคม – สิงหาคม 56	ส.บง./ส.นผ.
8.7 รายงานคณะกรรมการ อ.อ.ป. ขออนุมัติดำเนินการตามที่เจรจาต่อรองกับสถาบันฯ	กันยายน 56	ส.บง./ส.นผ.
8.8 เสนอโครงการกู้เงิน ระดมทุนต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้องตามหลักเกณฑ์ต่างๆ เช่น ทส. สบน. สคร. สศช และ ค.ร.ม.	ตุลาคม – ธันวาคม 56	ส.บง./ส.นผ.

9. ผลที่คาดว่าจะได้รับ

มีแหล่งเงินทุนสนับสนุนเพื่อการดำเนินการตามโครงการระดมเงินทุนระยะยาว-เพื่อปลูกสร้างสวนป่า

แผนงานที่ 2 การบริหารแผนแม่บทเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร
กลยุทธ์ พัฒนาแผนแม่บทเทคโนโลยีและการสื่อสาร
ประเภทความเสี่ยง ด้านปฏิบัติการ (Operation Risk)
ความเสี่ยง ด้านสารสนเทศ
ปัจจัยเสี่ยง บุคลากร / ขาดงบประมาณ / กระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง

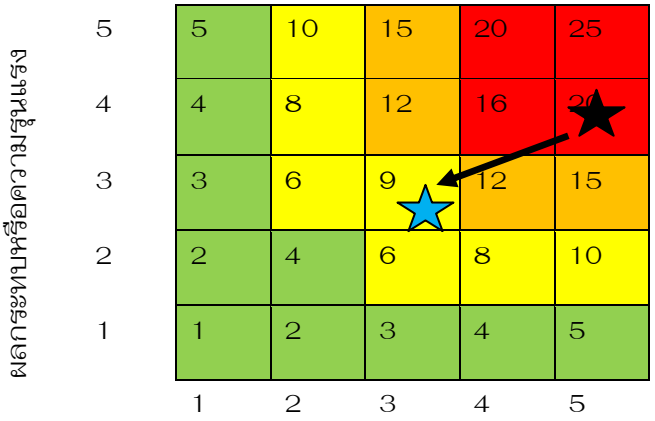
<u>การประเมินความเสี่ยง</u>

สถานะปัจจุบัน 5 x 4 = 20 (โอกาสเกิด x ผลกระทบ = ผลลัพธ์)
เป้าหมาย 3 x 3 = 9
เกณฑ์วัด ผลการเบิกจ่ายงบประมาณตามแผนแม่บทฯ ปี 2556

โอกาสจะเกิดความเสี่ยง		
ระดับ	**ความหมาย**	**รายละเอียด**
5 ★	สูงมาก	ผลการเบิกจ่ายงบประมาณตามแผนแม่บทฯ ปี 2556 ไม่มีการเบิกจ่าย
4	สูง	ผลการเบิกจ่ายงบประมาณตามแผนแม่บทฯ ปี 2556 ร้อยละ 25
3 ★	ปานกลาง	ผลการเบิกจ่ายงบประมาณตามแผนแม่บทฯ ปี 2556 ร้อยละ 50
2	น้อย	ผลการเบิกจ่ายงบประมาณตามแผนแม่บทฯ ปี 2556 ร้อยละ 75
1	น้อยมาก	ผลการเบิกจ่ายงบประมาณตามแผนแม่บทฯ ปี 2556 ร้อยละ 100

ผลกระทบต่อองค์กร		
ระดับ	**ความหมาย**	**รายละเอียด**
5	มากที่สุด	นำระบบ ICT ไปใช้ล่าช้ากว่ากำหนด 4 เดือน
4 ★	มาก	นำระบบ ICT ไปใช้ล่าช้ากว่ากำหนด 3 เดือน
3 ★	ปานกลาง	นำระบบ ICT ไปใช้ล่าช้ากว่ากำหนด 2 เดือน
2	น้อย	นำระบบ ICT ไปใช้ล่าช้ากว่ากำหนด 1 เดือน
1	น้อยมาก	นำระบบ ICT ไปใช้ได้ทันตามกำหนด

แผนภูมิความเสี่ยง (Risk Profile)



1. หลักการและเหตุผล

อ.อ.ป. มีจุดอ่อนด้านข้อมูลสารสนเทศ การติดตามรายงาน ประมวลผลและจัดเก็บข้อมูลที่สะดวก รวดเร็วและทันสมัย สามารถตอบสนองต่อการบริหารธุรกิจเชิงรุกในสภาวะที่การแข่งขันสูงไม่สามารถดำเนินการได้ดี อ .อ.ป. ได้จัดทำแผนแม่บทเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ปี พ.ศ. 2553 – 2555 แต่เนื่องจากขาดสภาพคล่องทางการเงิน และแผนแม่บท ฯ มีกรอบวงเงินงบประมาณสูงถึง 98 ล้านบาท ทำให้การดำเนินงานตามแผนดังกล่าวไม่คืบหน้าแต่อย่างใด อ.อ.ป. ได้ปรับแผนหลายครั้ง สำหรับในปี 2555 อ.อ.ป. มีสภาพคล่องดีขึ้น มีงบประมาณตามแผนมาก รวมทั้งได้รับเงินอุดหนุนจากรัฐส่วนหนึ่ง แต่ อ.อ.ป. ขาดความชำนาญด้านการบริหารจัดการ ฯ อาจทำให้การดำเนินการตามแผนไม่แล้วเสร็จตามกำหนด ทำให้เสียโอกาส เสียเวลาในการพัฒนาต่อเนื่อง จำเป็นต้องบริหารความเสี่ยงแผนนี้

2 วัตถุประสงค์

เพื่อการจัดการฐานข้อมูลที่เป็นมาตรฐาน เชื่อถือได้และเป็นปัจจุบันสำหรับการพัฒนางานของ อ.อ.ป.

3 เป้าหมาย

พัฒนาระบบบริหารจัดการให้เกิดประสิทธิภาพ ดำเนินการตามแผนแม่บท ฯ ปี 2556 ได้สำเร็จ

4. ความเสี่ยงที่ยอมรับได้

สามารถเบิกจ่ายงบประมาณตามแผนแม่บทเทคโนโลยีสารสนเทศ ได้ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 90

5 ช่วงเบี่ยงเบนระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้

-

6 ระยะเวลาดำเนินการ

มกราคม – ธันวาคม 2556

7 ผู้รับผิดชอบ

สำนักวิจัยพัฒนาและสารสนเทศ

8 แผนปฏิบัติการ

กิจกรรมการจัดการความเสี่ยง	ระยะเวลาดำเนินการ	ผู้รับผิดชอบ
8.1 พิจารณาจัดลำดับความสำคัญของโครงการ	มกราคม – มีนาคม 56	ส.วส
8.2 ประสานหน่วยงานพิจารณาโอนเปลี่ยนแปลงงบประมาณ ICT	เมษายน 56	ส.วส
8.3 ดำเนินการตามกิจกรรมจัดซื้อจัดจ้างตามระเบียบพัสดุ (งบรัฐบาล) - จัดทำ TOR เสนอผู้อำนวยการ - หาผู้รับจ้าง / ทำสัญญาจ้าง - บริหารสัญญาจ้าง / ตรวจรับงาน	 เมษายน –พฤษภาคม 56 พฤษภาคม-มิถุนายน 56 มิถุนายน – ธันวาคม 56	ส.วส
8.4 ดำเนินการตามกิจกรรมจัดซื้อจัดจ้างตามระเบียบพัสดุ (งบ อ.อ.ป.) - จัดซื้ออุปกรณ์คอมพิวเตอร์ตามงบประมาณฯ - จัดทำ TOR โครงการตามแผน ปี 2555 - หาผู้รับจ้าง / ทำสัญญาจ้าง - บริหารสัญญาจ้าง / ตรวจรับงาน	 พฤษภาคม 56 มิถุนายน 56 กรกฎาคม – สิงหาคม 56 สิงหาคม – ธันวาคม 56	ส.วส, สอ. และ ส.บง.
8.5 ทบทวนแผน ICT เสนอคณะกรรมการบริหารกิจการ อ.อ.ป.	มิถุนายน – กรกฎาคม 56	ส.วส
8.6 นำแผนที่ทบทวนแล้วสู่ภาคปฏิบัติจัดทำแผนปฏิบัติการ	ตุลาคม – ธันวาคม 56	ส.วส
8.7 ติดตามและประเมินผล	พฤศจิกายน – ธันวาคม 56	ส.วส

9 ผลที่คาดว่าจะได้รับ

9.1 การจัดการระบบสารสนเทศ เป็นมาตรฐานเดียวกันทั้งองค์กร

9.2 การรายงาน การสืบค้นข้อมูลมีความสะดวกรวดเร็ว มีประสิทธิภาพและความปลอดภัย

9.3 ประหยัดค่าใช้จ่ายบุคคล และลดค่าใช้จ่ายด้านไอที

9.4 พัฒนาการให้บริการแก่ภาคประชาชน

9.5 ส่งเสริมศักยภาพการทำงานรูปแบบทันสมัย

แผนงานที่ 3 แผนป้องกันโรคและแมลงระบาดในพื้นที่สวนป่า
กลยุทธ์ พัฒนาที่ดินสวนป่าเศรษฐกิจกอย่างยั่งยืน
ประเภทความเสี่ยง ด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)
ความเสี่ยง การปลูกและใช้ประโยชน์สวนป่า
ปัจจัยเสี่ยง ระบบบวนวัฒน์ / ขาดการป้องกันและลดผลกระทบสิ่งแวดล้อม

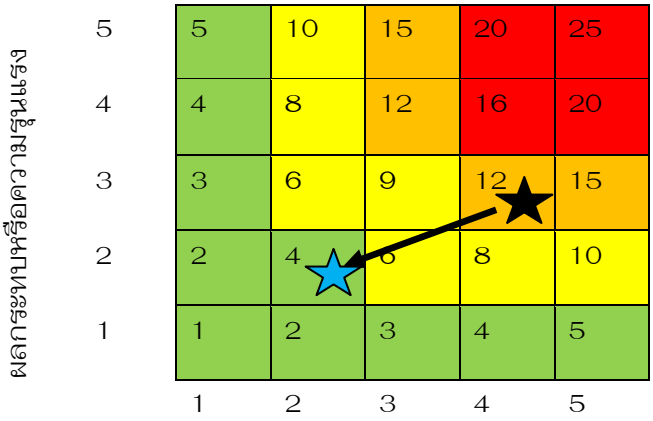
<u>การประเมินความเสี่ยง</u>

สถานะปัจจุบัน 4 x 3 = 12 (โอกาสเกิด x ผลกระทบ = ผลลัพธ์)
เป้าหมาย 2 x 2 = 4
เกณฑ์วัด ร้อยละของการป้องกันและควบคุมโรคและแมลงได้

โอกาสจะเกิดความเสี่ยง		
ระดับ	**ความหมาย**	**รายละเอียด**
5	สูงมาก	ป้องกันและควบคุมโรคและแมลงได้ ร้อยละ 50 ของแผน
4 ★	สูง	ป้องกันและควบคุมโรคและแมลงได้ ร้อยละ 60 ของแผน
3	ปานกลาง	ป้องกันและควบคุมโรคและแมลงได้ ร้อยละ 70 ของแผน
2 ★	น้อย	ป้องกันและควบคุมโรคและแมลงได้ ร้อยละ 80 ของแผน
1	น้อยมาก	ป้องกันและควบคุมโรคและแมลงได้ ร้อยละ 90 ของแผน

ผลกระทบต่อองค์กร		
ระดับ	**ความหมาย**	**รายละเอียด**
5	มากที่สุด	ไม่สามารถควบคุมการระบาดของโรคและแมลงได้
4	มาก	มีการเข้าทำลายของโรค/แมลง เพิ่มขึ้นร้อยละ 30
3 ★	ปานกลาง	มีการเข้าทำลายของโรค/แมลง เพิ่มขึ้นร้อยละ 20
2 ★	น้อย	มีการเข้าทำลายของโรค/แมลง เพิ่มขึ้นร้อยละ 10
1	น้อยมาก	ไม่มีการเข้าทำลายของโรค/แมลง เพิ่มขึ้น

แผนภูมิความเสี่ยง (Risk Profile)



โอกาสเกิดหรือความน่าจะเป็น

1. **หลักการและเหตุผล**
ปัจจุบันต้นไม้ที่ปลูกในพื้นที่สวนป่าจะมีทั้งโรคและแมลงเกิดขึ้น เช่น การเกิดโรคใบร่วงในไม้ยางพาราที่เกิดจากไฟทอปธอร่า และไม้ยูคาลิปตัส คามาลดูเลนซิล จะเกิดเชื้อราในช่วงปล ายฤดูหนาวทำให้ใบร่วงหมด หรือเกิดแตนฝอ ยปมในช่วงที่เป็นกล้าไม้จนถึงอายุประมาณ 2 ปี และไม้สักเกิดหนอนผีเสื้อเจาะลำต้นทำให้ผลผลิตของสวนป่าเสียหาย หรือลดกำลังผลิตลง จึงจำเป็นต้องมีการวางแผนในการปลูกสร้างสวนป่า เพื่อลดก ารเกิดโรคและแมลง ต้องมี การบริหารจัดการสว นป่าและปรับปรุงพัฒนาสายพันธุ์ต้นไม้ให้มีความต้านทานโรคและแมลงในการนำมาปลูกสร้างสวนป่า

2. **วัตถุประสงค์**
เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดโรคและแมลงระบาดในพื้นที่สวนป่า

3. **เป้าหมาย**
พัฒนาการปลูกสร้างสวนป่าเพื่อป้องกันและลดผลกระทบเกี่ยวกับโรคและแมลงที่ระบาดในพื้นที่สวนป่า

4. **ความเสี่ยงที่ยอมรับได้**
ป้องกันและควบคุมโรคและแมลงได้ ร้อยละ 80 ของแผน

5. **ช่วงเบี่ยงเบนระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้**
ป้องกันและควบคุมโรคและแมลงได้ ร้อยละ 70 ของแผน

6. **ระยะเวลาดำเนินการ**
มกราคม – ธันวาคม 2556

7. **ผู้รับผิดชอบ**
สำนักวิจัยพัฒนาและสารสนเทศ
สำนักส่งเสริมและพัฒนาไม้เศรษฐกิจภาคเหนือบน
สำนักส่งเสริมและพัฒนาไม้เศรษฐกิจภาคเหนือล่าง
สำนักส่งเสริมและพัฒนาไม้เศรษฐกิจภาคกลาง
สำนักส่งเสริมและพัฒนาไม้เศรษฐกิจภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
สำนักส่งเสริมและพัฒนาไม้เศรษฐกิจภาคใต้

8. แผนปฏิบัติการ

กิจกรรมการจัดการความเสี่ยง	ระยะเวลาดำเนินการ	ผู้รับผิดชอบ
8.1 สำรวจการเข้าทำลายของโรค/แมลงในสวนป่า	มกราคม – มีนาคม 56	สวส./ส.ส่งเสริมฯ
8.2 จำแนกชนิดและความรุนแรงของโรค/แมลง	มกราคม – มีนาคม 56	สวส./ส.ส่งเสริมฯ
8.3 ศึกษาผลงานวิจัย/แนวทางปฏิบัติในการควบคุมโรค/แมลงที่มีอยู่	มีนาคม 56	สวส./ส.ส่งเสริมฯ
8.4 จัดทำแผนการป้องกัน/ควบคุมโรค/แมลงตามแนวทางงานวิจัย	เมษายน – พฤษภาคม 56	สวส./ส.ส่งเสริมฯ
8.5 ป้องกัน/ควบคุมโรค/แมลงตามแผน	มิถุนายน – ธันวาคม 56	สวส./ส.ส่งเสริมฯ
8.6 ติดตามประเมินผลทุกเดือนเพื่อปรับวิธีการควบคุม	มิถุนายน – ธันวาคม 56	สวส./ส.ส่งเสริมฯ

9 ผลที่คาดว่าจะได้รับ

ลดการเกิดโรคและแมลงระบาดในพื้นที่ปลูกสร้างสวนป่าของ อ.อ.ป.

แผนงานที่ 4 แผนการปลูกสร้างสวนป่าโดยชุมชนมีส่วนร่วม
กลยุทธ์ พัฒนาที่ดินสวนป่าเศรษฐกิจอย่างยั่งยืน
ประเภทความเสี่ยง ด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)
ความเสี่ยง การมีส่วนร่วมของชุมชนในท้องถิ่น
ปัจจัยเสี่ยง บุคลากร / ข้อตกลงการใช้ประโยชน์ร่วมกันไม่จูงใจ / ขาดเอกสิทธิที่ดินสวนป่า / การประชาสัมพันธ์ / การสนองนโยบายของผู้บริหารทุกระดับ

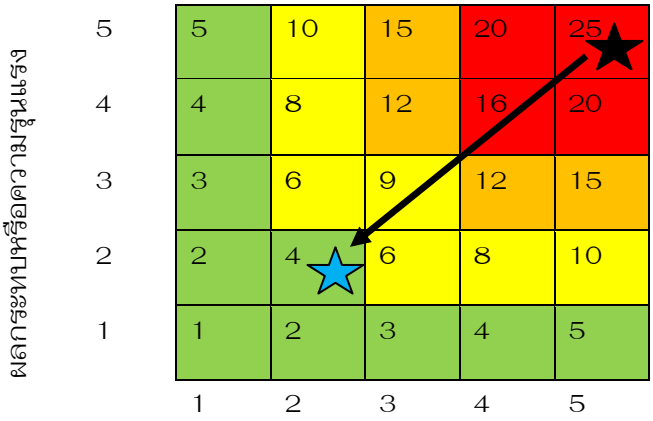
<u>การประเมินความเสี่ยง</u>

สถานะปัจจุบัน 5 x 5 = 25 (โอกาสเกิด x ผลกระทบ = ผลลัพธ์)
เป้าหมาย 2 x 2 = 4
เกณฑ์วัด ร้อยละของพื้นที่ซึ่งราษฎรเข้าร่วมโครงการปลูกสร้างสวนป่า

โอกาสจะเกิดความเสี่ยง		
ระดับ	**ความหมาย**	**รายละเอียด**
5 ★	สูงมาก	ราษฎรเข้าร่วมโครงการปลูกสร้างสวนป่าน้อยกว่าร้อยละ 20 ของพื้นที่
4	สูง	ราษฎรเข้าร่วมโครงการปลูกสร้างสวนป่าน้อยกว่าร้อยละ 40 ของพื้นที่
3	ปานกลาง	ราษฎรเข้าร่วมโครงการปลูกสร้างสวนป่าน้อยกว่าร้อยละ 60 ของพื้นที่
2 ★	น้อย	ราษฎรเข้าร่วมโครงการปลูกสร้างสวนป่าน้อยกว่าร้อยละ 80 ของพื้นที่
1	น้อยมาก	ราษฎรเข้าร่วมโครงการปลูกสร้างสวนป่าน้อยกว่าร้อยละ100 ของพื้นที่

ผลกระทบต่อองค์กร		
ระดับ	**ความหมาย**	**รายละเอียด**
5 ★	มากที่สุด	อัตรการรอดตายเฉลี่ยของต้นไม้ที่พัฒนาปลูกใหม่ต่ำกว่าร้อยละ 75
4	มาก	อัตรการรอดตายเฉลี่ยของต้นไม้ที่พัฒนาปลูกใหม่ต่ำกว่าร้อยละ 80
3	ปานกลาง	อัตรการรอดตายเฉลี่ยของต้นไม้ที่พัฒนาปลูกใหม่ต่ำกว่าร้อยละ 85
2 ★	น้อย	อัตรการรอดตายเฉลี่ยของต้นไม้ที่พัฒนาปลูกใหม่ต่ำกว่าร้อยละ 90
1	น้อยมาก	อัตรการรอดตายเฉลี่ยของต้นไม้ที่พัฒนาปลูกใหม่ต่ำกว่าร้อยละ 95

แผนภูมิความเสี่ยง (Risk Profile)



1. **หลักการและเหตุผล**
   การปลูกสร้างสวนป่าขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ เพื่อให้ผลผลิตสูงสุด และมีการบริหารจัดการบำรุงรักษาอย่างประณีตจำต้องได้รับการมีส่วนร่ วมจากราษฎรในท้องถิ่นรวบสวนป่า รวมถึงความรู้สึกความเป็นเจ้าของร่วมกัน เพื่อเพิ่มการดูแลบำรุงรักษาต้นไม้ที่ปลูกให้มีประสิทธิภาพสูงสุด เพื่อผลผลิตสูงสุด อีกทั้งยังเป็นการสนับสนุนการจ้างงานในท้องถิ่น ลดการย้ายถิ่นที่อยู่ และกระจายรายได้สู่ท้องถิ่น

2. **วัตถุประสงค์**
   เพื่อเพิ่มการมีส่วนร่วมของชุมชนในท้องถิ่นในการดูแลบำรุงรักษาสวนป่า

3. **เป้าหมาย**
   ราษฎรเข้าร่วมโครงการปลูกสร้างสวนป่ากับ อ.อ.ป.

4. **ความเสี่ยงที่ยอมรับได้**
   ราษฎรเข้าร่วมโครงการปลูกสร้างสวนป่าน้อยกว่าร้อยละ 80 ของพื้นที่

5. **ช่วงเบี่ยงเบนระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้**
   ราษฎรเข้าร่วมโครงการปลูกสร้างสวนป่าน้อยกว่าร้อยละ 60 ของพื้นที่

6. **ระยะเวลาดำเนินการ**
   มกราคม – ธันวาคม 2556

7. **ผู้รับผิดชอบ**
   สำนักนวัตกรรมไม้เศรษฐกิจ
   สำนักวิจัยพัฒนาและสารสนเทศ
   สำนักกิจกรรมสัมพันธ์
   สำนักส่งเสริมและพัฒนาไม้เศรษฐกิจภาคเหนือบน
   สถาบันคชบาลแห่งชาติในพระอุปถัมภ์ฯ
   สำนักส่งเสริมและพัฒนาไม้เศรษฐกิจภาคเหนือล่าง
   สำนักส่งเสริมและพัฒนาไม้เศรษฐกิจภาคกลาง
   สำนักส่งเสริมและพัฒนาไม้เศรษฐกิจภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
   สำนักส่งเสริมและพัฒนาไม้เศรษฐกิจภาคใต้

8. แผนปฏิบัติการ

กิจกรรมการจัดการความเสี่ยง	ระยะเวลาดำเนินการ	ผู้รับผิดชอบ
8.1 ประกาศประชาสัมพันธ์ในสวนป่าเป้าหมายที่ปลูกสร้างสวนป่า แปลงปลูกใหม่	มกราคม 56	ส.ศ., ส.กส, ส.วส, ส.คช, ส.ส่งเสริมฯ
8.2 รับสมัครผู้สนใจ ตรวจสอบคุณสมบัติ	มกราคม – กุมภาพันธ์ 56	ส.ศ., ส.กส, ส.วส, ส.คช, ส.ส่งเสริมฯ
8.3 จัดทำบันทึกข้อตกลง (MOU)	มกราคม – ธันวาคม 56	ส.ศ., ส.กส, ส.วส, ส.คช, ส.ส่งเสริมฯ
8.4 ประเมินผล	ธันวาคม 56	ส.ศ., ส.กส, ส.วส, ส.คช, ส.ส่งเสริมฯ

9. ผลที่คาดว่าจะได้รับ

9.1 ราษฎรในท้องถิ่นมีส่วนร่วมในการปลูกสร้างสวนป่า และมีทัศนคติที่ดีต่อในบทบาทของ อ.อ.ป.

9.2 ต้นไม้ที่ปลูกมีการดูแลรักษา และการจัดการที่ดี

แผนงานที่ 5 แผนเพิ่มประสิทธิภาพการท่องเที่ยว
กลยุทธ์ พัฒนาธุรกิจบริการอย่างครบวงจรและแข่งขันได้โดยพัฒนาธุรกิจท่องเที่ยว
ประเภทความเสี่ยง ด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)
ความเสี่ยง การลดลงของจำนวนนักท่องเที่ยว
ปัจจัยเสี่ยง ขาดกิจกรรมที่เป็นจุดสนใจในการดึงดูดนักท่องเที่ยว/การประชาสัมพันธ์เข้าไม่ถึงกลุ่มเป้าหมาย/ขาดบุคลากรที่มีทักษะด้านการท่องเที่ยว/ขาดการทำตลาดท่องเที่ยวที่เหมาะสมต่อเนื่อง/ไม่มีแผนพัฒนาแหล่งท่องเที่ยว/ไม่มีงบประมาณรองรับ/ข้อมูลการประชาสัมพันธ์ไม่เป็นปัจจุบัน ระบบเครือข่ายการให้บริกา รรับจองกิจกรรมต่างๆ ไม่มีระบบรองรับบน Social Media

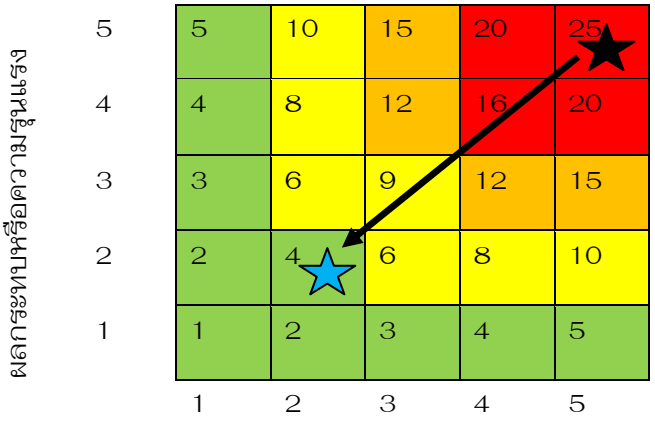
<u>การประเมินความเสี่ยง</u>

สถานะปัจจุบัน 5 x 5 = 25 (โอกาสเกิด x ผลกระทบ = ผลลัพธ์)
เป้าหมาย 2 x 2 = 4
เกณฑ์วัด จำนวนนักท่องเที่ยวลดลง……%

โอกาสจะเกิดความเสี่ยง		
ระดับ	**ความหมาย**	**รายละเอียด**
5 ★	สูงมาก	จำนวนนักท่องเที่ยวลดลงมากกว่า 20%
4	สูง	จำนวนนักท่องเที่ยวลดลง 15-20%
3	ปานกลาง	จำนวนนักท่องเที่ยวลดลง 10-14%
2 ★	น้อย	จำนวนนักท่องเที่ยวลดลง 5-9%
1	น้อยมาก	จำนวนนักท่องเที่ยวลดลงน้อยกว่า 5%

ผลกระทบต่อองค์กร		
ระดับ	**ความหมาย**	**รายละเอียด**
5 ★	มากที่สุด	รายได้ลดลงมากกว่า 20%
4	มาก	รายได้ลดลง 15-20%
3	ปานกลาง	รายได้ลดลง 10-14%
2 ★	น้อย	รายได้ลดลง 5-9%
1	น้อยมาก	รายได้ลดลงน้อยกว่า 5%

แผนภูมิความเสี่ยง (Risk Profile)



1. **หลักการและเหตุผล**
   อ.อ.ป.ดำเนินธุรกิจบริการท่องเที่ยวในรูปแบบนันทนาการและการเรียนรู้ และการท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ ตามวัตถุประสงค์แห่งการจัดตั้งองค์กร โดยไม่มุ่งกำไรสูงสุด อย่างไรก็ตาม จำต้องมีการบริหารความเสี่ยงเชิงกลยุทธ์เพื่อเพิ่มประสิทธภาพในการดำเนินการและสัมฤทธิผลตามเป้าหมาย

2. **วัตถุประสงค์**
   เพื่อเพิ่มจำนวนนักท่องเที่ยวและรายได้จากการให้บริการนักท่องเที่ยว

3. **เป้าหมาย**
   - เพื่อพัฒนาบุคลากรและบริการจัดการท่องเที่ยวอย่างมีประสิทธิภาพ
   - พัฒนา ปรับปรุงแหล่งท่องเที่ยว โครงสร้างพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อการท่องเที่ยว ของ อ.อ.ป.

4. **ความเสี่ยงที่ยอมรับได้**
   จำนวนนักท่องเที่ยวลดลง 5-9%

5. **ช่วงเบี่ยงเบนระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้**
   จำนวนนักท่องเที่ยวลดลง 10-14%

6. **ระยะเวลาดำเนินการ**
   มกราคม – ธันวาคม 2556

7. **ผู้รับผิดชอบ**
   สำนักธุรกิจการตลาด
   สำนักวิจัยพัฒนาและสารสนเทศ
   สำนักกิจกรรมสัมพันธ์
   สำนักส่งเสริมและพัฒนาไม้เศรษฐกิจภาคเหนือบน
   สำนักส่งเสริมและพัฒนาไม้เศรษฐกิจภาคเหนือล่าง
   สำนักส่งเสริมและพัฒนาไม้เศรษฐกิจภาคกลาง,
   สำนักส่งเสริมและพัฒนาไม้เศรษฐกิจภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
   สำนักส่งเสริมและพัฒนาไม้เศรษฐกิจภาคใต้
   สถาบันคชบาลแห่งชาติในพระอุปถัมภ์ฯ

8. แผนปฏิบัติการ

กิจกรรมการจัดการความเสี่ยง	ระยะเวลาดำเนินการ	ผู้รับผิดชอบ
8.1 จัดทำแผนงานประมาณการประจำปี 2556 และประมาณการเป้าหมายรายได้-รายจ่ายในแต่ละไตรมาส	มกราคม-กุมภาพันธ์ 56	ส.ธต., ส.กส., ส.ศน.,ส.ศล, ส.คช.
8.2 พัฒนา ปรับปรุงสถานที่และบริการ	มกราคม-กันยายน 56	ส.ธต., ส.กส., ส.ศน.,ส.ศล, ส.คช.
8.3 จัดกิจกรรมส่งเสริมการท่องเที่ยว	มกราคม-ธันวาคม 56	ส.ธต., ส.กส., ส.ศน.,ส.ศล, ส.คช.
8.4 ทำการประชาสัมพันธ์ทางสื่อต่างๆ	มกราคม-ธันวาคม 56	ส.ธต., ส.กส., ส.ศน.,ส.ศล, ส.คช.
8.5 จัดอบรมพนักงาน	มกราคม-ธันวาคม 56	ส.ธต., ส.กส., ส.ศน.,ส.ศล, ส.คช.

9. ผลที่คาดว่าจะได้รับ

9.1 จำนวนนักท่องเที่ยวเพิ่มขึ้น

9.2 รายได้เพิ่มขึ้น

9.3 นักท่องเที่ยวรู้จักแหล่งท่องเที่ยวและ อ.อ.ป.มากขึ้น

แผนงานที่ 6 แผนงานถ่ายทอดเทคโนโลยีปรับปรุงมาตรฐานด้านผลิตภัณฑ์ไม้สัก
กลยุทธ์ ส่งเสริมและพัฒนาธุรกิจอุตสาหกรรมไม้เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มและส่งเสริมชุมชนท้องถิ่นด้านอุตสาหกรรมไม้
ประเภทความเสี่ยง ด้านปฏิบัติการ (Operational Risk)
ความเสี่ยง การจัดตั้งอุตสาหกรรมไม้ต้นแบบในชุมชนท้องถิ่น
ปัจจัยเสี่ยง วัตถุดิบไม่สม่ำเสมอ / ไม่แน่นอน / คุณภาพต่ำ / ขาดแคลนแรงงานฝีมือ / ผลผลิตไม่เพียงพอ / พื้นที่ป่าเศรษฐกิจมีจำกัด / ไม่ได้รับอนุญาตให้ใช้พื้นที่จัดตั้งโรงงาน / อุตสาหกรรมไม้ต่อเนื่อง / ขาดงบประมาณรองรับ / ถูกต่อต้านจากผู้เสียผลประโยชน์ / เครื่องจักรที่คุณภาพเก่า ชำรุด

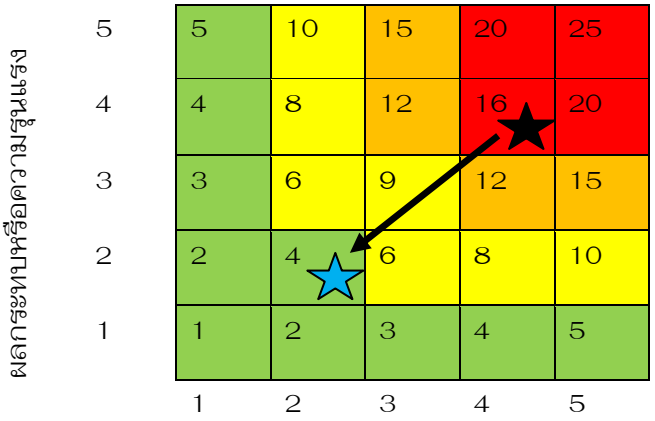
<u>การประเมินความเสี่ยง</u>

สถานะปัจจุบัน 4 x 4 = 16 (โอกาสเกิด x ผลกระทบ = ผลลัพธ์)
เป้าหมาย 2 x 2 = 4
เกณฑ์วัด เกิดความล่าช้าไม่เป็นไปตามแผนงาน.....แผน

โอกาสจะเกิดความเสี่ยง		
ระดับ	**ความหมาย**	**รายละเอียด**
5	สูงมาก	เบิกจ่ายงบประมาณน้อยกว่า 60%
4 ★	สูง	เบิกจ่ายงบประมาณอยู่ระหว่าง 60% น้อยกว่า 70%
3	ปานกลาง	เบิกจ่ายงบประมาณอยู่ระหว่าง 70% น้อยกว่า 80%
2 ★	น้อย	เบิกจ่ายงบประมาณอยู่ระหว่าง 80% น้อยกว่า 90%
1	น้อยมาก	เบิกจ่ายงบประมาณอยู่ระหว่าง 90% น้อยกว่า 100%

ผลกระทบต่อองค์กร		
ระดับ	**ความหมาย**	**รายละเอียด**
5	มากที่สุด	เกิดความล่าช้าไม่เป็นไปตามแผนงานมากกว่า 8 แผน
4 ★	มาก	เกิดความล่าช้าไม่เป็นไปตามแผนงานมากกว่า 6 - 8 แผน
3	ปานกลาง	เกิดความล่าช้าไม่เป็นไปตามแผนงานมากกว่า 4 - 6 แผน
2 ★	น้อย	เกิดความล่าช้าไม่เป็นไปตามแผนงานมากกว่า 2 - 4 แผน
1	น้อยมาก	เกิดความล่าช้าไม่เป็นไปตามแผนงานน้อยกว่า 2 แผน

แผนภูมิความเสี่ยง (Risk Profile)



1. หลักการและเหตุผล

จังหวัดแพร่ เป็นจังหวัดที่มีชื่อเสียงในด้านการผลิตผลิตภัณฑ์เฟอร์นิเจอร์ไม้สักในหลากหลายรูปแบบ และไม้สักเป็นไม้ที่มีเนื้อไม้ทนทาน สวยงาม นิยมใช้ก่อสร้างที่อยู่อาศัย และทำเครื่องเรือนเฟอร์นิเจอร์ ส่งผลให้มีความต้องการไม้สักในการผลิตผลิตภัณฑ์เป็นจำนวนมาก และผู้ประกอบการอุตสาหกรรมไม้ในจังหวัดแพร่ที่มีเป็นจำนวนมาก เฉพาะที่มีทะเบียนโรงงานกว่า 800 ราย มีแรงงานมากกว่า 10,000 คน นำไม้สักไปแปรรูปเป็นผลิตภัณฑ์เฟอร์นิเจอร์ที่ มีคุณภาพไม่ได้มาตรฐานตามที่ตลาดต้องการ และมีการจำหน่ายในราคาถูกๆ ทั้ง ๆ ที่สามารถจำทำการพัฒนาคุณภาพมาตรฐานผลิตภัณฑ์เฟอร์นิเจอร์ และสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับไม้สักได้ ทั้งที่เป็นผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมไม้ ไม่มีการพัฒนาองค์ความรู้ ทักษะและขาดช่างฝีมือที่ทักษะชั้น นสูง อีกทั้งผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมไม้ขาดองค์ความรู้ ในการใช้เครื่องจักรเครื่องมือที่ทันสมัย ผู้ประกอบการขาดทักษะในการใช้เครื่องมือและเทคโนโลยีในการผลิต ขาดองค์ความรู้ด้านการบริหารจัดการ การออกแบบผลิตภัณฑ์การตลาดและการสร้างสัญลักษณ์ของสินค้า ไม่สามารถดำเนินการเป็นรูปธรรมได้ ทำให้เป็นสาเหตุให้มีการใช้วัตถุดิบไม้สักอย่างสิ้นเปลือง อันเป็นการทำลายทรัพยากรธรรมชาติที่มีค่าไปอย่างน่าเสียดาย

การพัฒนาภาคอุตสาหกรรมไม้ของจังหวัดแพร่ จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องดำเนินการพัฒนาและสร้างความแข็งแกร่งอย่างยั่งยืนให้กับผู้ประกอบการในจังหวัดแพร่ ซึ่งมีความได้เปรียบทั้งด้านชื่อเสียงในการผลิตเดิมจำนวนผู้ประกอบการที่มีอยู่ วัตถุดิบที่คุณภาพ และมีแรงงานอยู่ในภาคอุตสาหกรรมไม้อยู่เป็นจำนวนมาก ดังนั้น เพื่อเป็นต้นแบบก่อนจะทำการขยายผลไปยังพื้นที่อื่น ๆ ในจังหวัดแพร่ ซึ่งต้องใช้ การบูรณาการความร่วมมือจากภาคส่วนที่เกี่ยวข้องทั้งภาครัฐและเอกชน เพื่อให้อุตสาหกรรมการผลิตเฟอร์นิเจอร์ไม้สักจังหวัดแพร่ ได้รับการปรับปรุงและพัฒนาให้มีขีดความสามารถในการแข่งขัน พัฒนารูปแบบการผลิตและสามารถพัฒนาเป็นผู้ออกแบบสินค้าสร้างตราสัญลักษณ์สินค้าของตัว เองได้ อันจะเป็นการใช้ทรัพยากรธรรมชาติที่คุ้มค่าและสร้างรายได้อย่างต่อเนื่อง อันจะนำไปสู่ความยั่งยืนในการใช้ทรัพยากรธรรมชาติ

องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ จึงได้จัดทำโครงการถ่ายทอดเทคโนโลยีเพื่อปรับปรุงมาตรฐานผลิตภัณฑ์เฟอร์นิเจอร์ไม้สักจังหวัดแพร่ขึ้น ที่หมอนไม้ องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ตำบลร้องกวาง

จังหวัดแพร่ โดยการบูรณาการทำงานร่วมกันของทุกภาคส่วนในจังหวัดแพร่ และส่วนกลาง เพื่อเป็นการพัฒนามาตรฐานผลิตภัณฑ์เฟอร์นิเจอร์ไม้สัก และเป็นแหล่งเรียนรู้ในการถ่ายทอดองค์ความรู้ด้านการผลิตผลิตภัณฑ์เฟอร์นิเจอร์ไม้สัก ให้บังเกิดผลอย่างคุ้มค่าและยั่งยืนต่อไป

2. วัตถุประสงค์

2.1 เพื่อใช้เป็นสถานที่จัดการฝึกอบรมแก่นักศึกษา ผู้ประกอบการและประชาชนที่สนใจทั่วไป ให้มีทักษะการเป็นช่างฝีมือผลิตภัณฑ์เฟอร์นิเจอร์ไม้ในขั้นต้นและขั้นสูง
2.2 เพื่อเป็นสถานที่ตั้งของโรงงานแปรรูปไม้, โรงงานผลิตภัณฑ์ไม้ และอุตสาหกรรมต่อเนื่อง
2.3 เพื่อเป็นการฟื้นฟูและสร้างความมั่งคงทางเศรษฐกิจของชุมชนท้องถิ่น
2.4 เพื่อพัฒนาคุณภาพผลิตภัณฑ์เฟอร์นิเจอร์ไม้สัก และบรรจุภัณฑ์ให้ได้มาตรฐานสามารถแข่งขันการตลาดภายนอกได้
2.5 เพื่อเพิ่มช่องทางการจำหน่ายสินค้าผลิตภัณฑ์ไม้สักเพิ่มมากขึ้น
2.6 เพื่อเป็นก ารสร้างรายได้ในการจำหน่ายสินค้าผลิตภัณฑ์ที่เกี่ยวเนื่องกับไม้สัก ให้แก่ผู้ประกอบการประชาชนในท้องถิ่น ซึ่งเป็นการแก้ไขปัญหาความยากจนอีกทางหนึ่งด้วย
2.7 เพื่อสร้างแรงจูงใจให้กับประชาชนและชุมชนในการปลูกสร้างสวนป่าไม้สักเศรษฐกิจ
2.8 เพื่อเป็นการแก้ไขปัญหาที่ลักลอบตัดไม้ทำลายป่าธรรมชาติ

3. **เป้าหมาย**

การจัดตั้งสถานที่ฝึกอบรม / โรงงานแปรรูปไม้ / โรงงานผลิตภัณฑ์ไม้และอุตสาหกรรมไม้ต่อเนื่อง เพื่อเป็นต้นแบบให้ชุมชน

4. ความเสี่ยงที่ยอมรับได้

เกิดความล่าช้าไม่เป็นไปตามแผนงาน 2 – 4 แผน

5. ช่วงเบี่ยงเบนระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้

-

6. ระยะเวลาดำเนินการ

ตุลาคม 2555 – ธันวาคม 2556

7. **ผู้รับผิดชอบ**

สำนักส่งเสริมและพัฒนาไม้เศรษฐกิจภาคเหนือบน

8. แผนปฏิบัติการ

กิจกรรมการจัดการความเสี่ยง	ระยะเวลาดำเนินการ	ผู้รับผิดชอบ
8.1 ก่อสร้างอาคารโรงงานผลิตภัณฑ์ไม้ ขนาด 24X70 เมตร (2 หลัง) พร้อมเครื่องดูดฝุ่น จำนวน 2 ชุด		ส.ศน.
8.1.1 ประกาศสอบราคา / ประมูลงาน	ต.ค. – พ.ย. 55	
8.1.2 ดำเนินการก่อสร้างและติดตั้ง	ธ.ค. 55 – ก.ค. 56	
8.1.3 ดำเนินการตรวจรับงานและเบิกจ่ายเงิน	ม.ค. – ส.ค. 56	
8.2 ก่อสร้างอาคารโรงงานแปรรูปไม้ ขนาด 29X40 เมตร (1 หลัง)		ส.ศน.
8.2.1 ประกาศสอบราคา / ประมูลงาน	พ.ย. – ธ.ค. 55	
8.2.2 ดำเนินการก่อสร้างและติดตั้ง	ม.ค.56 – พ.ค. 56	
8.2.3 ดำเนินการตรวจรับงานและเบิกจ่ายเงิน	ม.ค. – ส.ค. 56	

กิจกรรมการจัดการความเสี่ยง	ระยะเวลาดำเนินการ	ผู้รับผิดชอบ
8.3 ก่อสร้างระบบไฟฟ้าภายในอาคารโรงานผลิตภัณฑ์ไม้ 2 โรงงาน 8.3.1 ประกาศสอบราคา / ประมูลงาน 8.3.2 ดำเนินการก่อสร้างและติดตั้ง 8.3.3 ดำเนินการตรวจรับงานและเบิกจ่ายเงิน	 ก.พ. – มี.ค. 56 เม.ย. – ส.ค. 56 พ.ค. – ก.ย. 56	ส.ศน.
8.4 ก่อสร้างระบบไฟฟ้าภายในอาคารโรงงงานแปรรูปไม้ 1 ระบบ 8.4.1 ประกาศสอบราคา / ประมูลงาน 8.4.2 ดำเนินการก่อสร้างและติดตั้ง 8.4.3 ดำเนินการตรวจรับงานและเบิกจ่ายเงิน	 มี.ค. – เม.ย. 56 พ.ค. – มิ.ย. 56 ก.ค. 56	ส.ศน.
8.5 จัดซื้อรถแทรกเตอร์ล้อยางขับเคลื่อน 4 ล้อ 95 แรงม้าพร้อมอุปกรณ์ 1 คัน 8.5.1 ประกาศสอบราคา / ประมูลงาน 8.5.2 ดำเนินการตรวจรับและเบิกจ่ายเงิน	 ม.ค. – มี.ค. 56 เม.ย. 56	ส.ศน.
8.6 ติดตั้งหม้อแปลงไฟฟ้า 500 KVA จำนวน 1 ชุด 8.6.1 ขออนุมัติซื้อเป็นกรณีพิเศษ (จาก กฟภ.) 8.6.2 ดำเนินการก่อสร้างและติดตั้ง ตรวจรับงานและเบิกจ่ายเงิน	 ม.ค. – มี.ค. 56 เม.ย. 56	ส.ศน.
8.7 จัดซื้อเครื่องเลื่อยพร้อมอุปกรณ์ จำนวน 9 ชุด 8.7.1 ประกาศสอบราคา / ประมูลงาน 8.7.2 ดำเนินการติดตั้ง 8.7.3 ดำเนินการตรวจรับและเบิกจ่ายเงิน	 ม.ค. – ก.พ. 56 เม.ย. – มิ.ย. 56 ก.ค. 56	ส.ศน.
8.8 จัดซื้อเครื่องดูดขี้เลื่อยพร้อมไซโล จำนวน 2 ชุด 8.8.1 ประกาศสอบราคา / ประมูลงาน 8.8.2 ดำเนินการก่อสร้างและติดตั้ง 8.8.3 ดำเนินการตรวจรับและเบิกจ่ายเงิน	 ก.พ. – มี.ค. 56 เม.ย. – มิ.ย. 56 ก.ค.56	ส.ศน.
8.9 จัดซื้อเครื่องอัดน้ำยาไม้ จำนวน 2 ชุด 8.9.1 ประกาศสอบราคา / ประมูลงาน 8.9.2 ดำเนินการก่อสร้างและติดตั้ง 8.9.3 ดำเนินการตรวจรับและเบิกจ่ายเงิน	 ก.พ. – มี.ค. 56 เม.ย. – มิ.ย. 56 ก.ค.56	ส.ศน.
8.10 จัดซื้อเครนยกไม้แบบ 4 ทิศทาง ขนาด 2 ตัน จำนวน 2 ชุด 8.10.1 ประกาศสอบราคา / ประมูลงาน 8.10.2 ดำเนินการก่อสร้างและติดตั้ง 8.10.3 ดำเนินการตรวจรับและเบิกจ่ายเงิน	 ก.พ. – มี.ค. 56 เม.ย. – มิ.ย. 56 ก.ค.56	ส.ศน.
8.11 จัดซื้อปั้มลม จำนวน 2 เครื่อง 8.11.1 ประกาศสอบราคา / ประมูลงาน 8.11.2 ดำเนินการก่อสร้างและติดตั้ง 8.11.3 ดำเนินการตรวจรับและเบิกจ่ายเงิน	 มี.ค. 56 เม.ย. 56 พ.ค. 56	ส.ศน.
8.12 จัดซื้อตู้เชื่อมไฟฟ้า 300 แอมป์ จำนวน 1 เครื่อง 8.12.1 ขออนุมัติจัดซื้อ (วิธีตกลงราคา) 8.12.2 ดำเนินการส่งมอบและติดตั้ง 8.12.3 ดำเนินการตรวจรับและเบิกจ่ายเงิน	 มี.ค. 56 เม.ย. 56 พ.ค. 56	ส.ศน.

8.13 สรุปผลการดำเนินการและเบิกจ่ายงบประมาณ	ต.ค. – ธ.ค. 56	ส.ศน.

9. ผลที่คาดว่าจะได้รับ

มีอาคารสถานที่สำหรับการฝึกอบรม จัดตั้งโรงงานไม้แปรรูป ผลิตภัณฑ์และอุตส าหกรรมไม้ต่อเนื่องพร้อมที่จะเป็นแหล่งเรียนรู้และเป็นต้นแบบให้กับชุมชน

แผนงานที่ 7 แผนพัฒนารายบุคคล
กลยุทธ์ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง
ประเภทความเสี่ยง ด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk)
ความเสี่ยง บุคลากร
ปัจจัยเสี่ยง บุคลากรขาดองค์ความรู้ในงานที่รับผิดชอบ (ความรู้ ทักษะ และจิตสำนึก)

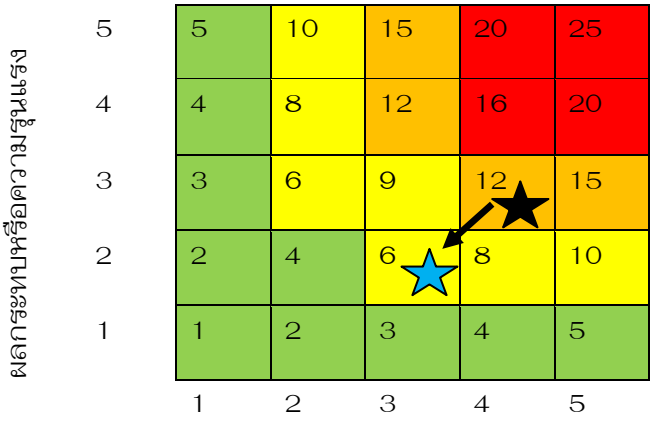
<u>การประเมินความเสี่ยง</u>

สถานะปัจจุบัน 4 x 3 = 12 (โอกาสเกิด x ผลกระทบ = ผลลัพธ์)
เป้าหมาย 3 x 2 = 6
เกณฑ์วัด ผู้ปฏิบัติงานขาดองค์ความรู้ ร้อยละ.....ของผู้ปฏิบัติงานทั้งหมด

โอกาสจะเกิดความเสี่ยง		
ระดับ	**ความหมาย**	**รายละเอียด**
5	สูงมาก	ผู้ปฏิบัติงานขาดองค์ความรู้ ร้อยละ 10 ของผู้ปฏิบัติงานทั้งหมด
4 ★	สูง	ผู้ปฏิบัติงานขาดองค์ความรู้ ร้อยละ 8 ของผู้ปฏิบัติงานทั้งหมด
3 ★	ปานกลาง	ผู้ปฏิบัติงานขาดองค์ความรู้ ร้อยละ 6 ของผู้ปฏิบัติงานทั้งหมด
2	น้อย	ผู้ปฏิบัติงานขาดองค์ความรู้ ร้อยละ 4 ของผู้ปฏิบัติงานทั้งหมด
1	น้อยมาก	ผู้ปฏิบัติงานขาดองค์ความรู้ ร้อยละ 2 ของผู้ปฏิบัติงานทั้งหมด

ผลกระทบต่อองค์กร		
ระดับ	**ความหมาย**	**รายละเอียด**
5	มากที่สุด	สามารถพัฒนาผู้ปฏิบัติงานที่ ขาดองค์ความรู้ได้ร้อยละ 20
4	มาก	สามารถพัฒนาผู้ปฏิบัติงานที่ ขาดองค์ความรู้ได้ร้อยละ 35
3 ★	ปานกลาง	สามารถพัฒนาผู้ปฏิบัติงานที่ ขาดองค์ความรู้ได้ร้อยละ 50
2 ★	น้อย	สามารถพัฒนาผู้ปฏิบัติงานที่ ขาดองค์ความรู้ได้ร้อยละ 65
1	น้อยมาก	สามารถพัฒนาผู้ปฏิบัติงานที่ ขาดองค์ความรู้ได้ร้อยละ 80

แผนภูมิความเสี่ยง (Risk Profile)



หมายเหตุ ผลกระทบประเมินจากความสามารถพัฒนาผู้ปฏิบัติงานเป็นร้อยละของผู้ปฏิบัติงานที่พบว่าองค์ความรู้ในงานที่รับผิดชอบ

1. **หลักการและเหตุผล**
   แผนพัฒนารายบุคคลเป็นกลไกสำคัญ ในการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถ และจิตสำนึก ในการปฏิบัติงานที่รับผิดชอ บ และตำแหน่งงานที่สูงขึ้น ในอนาคตให้เป็นไปตามองค์กรคาดหวัง ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง สามารถเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงาน ให้องค์กรบรรลุนโยบายและเป้าหมาย ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. **วัตถุประสงค์**
   เพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพในการปฏิ บัติงานมีองค์ความรู้ในงานที่รับผิดชอบ (ความรู้ ทักษะ และจิตสำนึก)

3. **เป้าหมาย**
   บุคลากรมีศักยภาพในการปฏิบัติงานทุกระดับ โดยได้รับการพัฒนาให้มีองค์ความรู้ในงานที่รับผิดชอบ และตำแหน่งงานที่สูงขึ้นในอนาคต

4. **ความเสี่ยงที่ยอมรับได้**
   ผู้ปฏิบัติงานขาดองค์ความรู้ ร้อยละ 6 ของผู้ปฏิบัติงานทั้งหมด

5. **ช่วงเบี่ยงเบนระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้**
   -

6. **ระยะเวลาดำเนินการ**
   มกราคม – ธันวาคม 2556

7. **ผู้รับผิดชอบ**
   สำนักทรัพยากรมนุษย์

8. แผนปฏิบัติการ

กิจกรรมการจัดการความเสี่ยง	ระยะเวลาดำเนินการ	ผู้รับผิดชอบ
8.1 ทำบันทึกและออกแบบฟอร์มให้หน่วยงานทำการประเมินองค์ความรู้ (ความรู้ ทักษะ และจิตสำนึก) ในงานที่รับผิดชอบของผู้ปฏิบัติงานในสังกัดทุกคน (ครั้งที่ 1)	มกราคม – กุมภาพันธ์ 56	ส.ทม. และทุกหน่วยงาน
8.2 หน่วยงานโดยผู้ปฏิบัติงานร่วมกับผู้บังคับบัญชาขั้นต้น ของผู้ที่ถูกประเมินว่าขาดองค์ความรู้ในการปฏิบัติงาน จัดทำแผนพัฒนารายบุคคลตามแบบฟอร์ม เพื่อพัฒนาตนเองให้มีองค์ความรู้ตามที่องค์กรคาดหวัง	กุมภาพันธ์ – มีนาคม 56	ทุกหน่วยงาน
8.3 หน่วยงานอนุมัติแผนพัฒนารายบุคคลของผู้ปฏิบัติงานในส่วนที่อยู่ในอำนาจ	เมษายน 56	ส.ทม. และทุกหน่วยงาน
8.4 ผู้ปฏิบัติงานร่วมกับผู้บังคับบัญชาขั้นต้นพัฒนาตนเองตามแผนพัฒนารายบุคคลที่ได้รับอนุมัติและรายงานผลการพัฒนาให้ อ.อ.ป. ทราบทุกไตรมาส	เมษายน – กันยายน 56	ส.ทม. และทุกหน่วยงาน
8.5 หน่วยงานประเมินองค์ความรู้ในงานที่รับผิดชอบของผู้ปฏิบัติงานในสังกัด (ครั้งที่ 2) และรายงานให้ อ.อ.ป. ทราบ	ตุลาคม – พฤศจิกายน 56	ทุกหน่วยงาน
8.6 ส.ทม. รวบรวมข้อมูลการพัฒนาตามแผนพัฒนารายบุคคลของผู้ปฏิบัติงาน และ ผลการประเมินองค์ความรู้ในงานที่ปฏิบัติ ของผู้ปฏิบัติงานในสังกัด (ครั้งที่ 1 และ 2) ให้ อ.อ.ป. ทราบ	ธันวาคม 56	ส.ทม.

9. ผลที่คาดว่าจะได้รับ

บุคลากรขององค์กรทุกระดับมีองค์ความรู้ในงานที่รับผิดชอบ (ความรู้ ทักษะ และจิตสำนึก)

แผนงานที่ 8 การบริหารทรัพย์สินของ อ.อ.ป.
กลยุทธ์ พัฒนาสินทรัพย์ให้เกิดประโยชน์ตามศักยภาพ
ประเภทความเสี่ยง ด้านการเงิน (Financial Risk)
ความเสี่ยง การบริหารทรัพย์สิน
ปัจจัยเสี่ยง ได้ผลตอบแทนไม่คุ้มค่า / สูญเสียโอกาสในการพัฒนาสินทรัพย์ในอนาคต

<u>การประเมินความเสี่ยง</u>

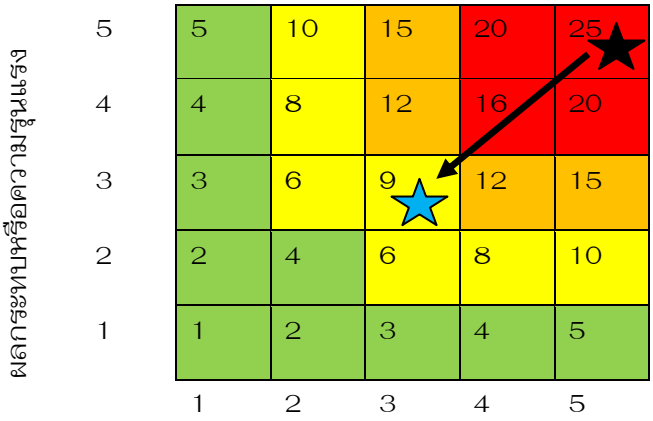
สถานะปัจจุบัน 5 x 5 = 25 (โอกาสเกิด x ผลกระทบ = ผลลัพธ์)
เป้าหมาย 3 x 3 = 9
เกณฑ์วัด รายได้จากค่าเช่าใช้ประโยชน์ที่ดิน

โอกาสจะเกิดความเสี่ยง		
ระดับ	**ความหมาย**	**รายละเอียด**
5 ★	สูงมาก	พัฒนาสินทรัพย์ไม่ได้
4	สูง	พัฒนาสินทรัพย์ได้ 1 แปลง
3 ★	ปานกลาง	พัฒนาสินทรัพย์ได้ 2 แปลง
2	น้อย	พัฒนาสินทรัพย์ได้ 3 แปลง
1	น้อยมาก	พัฒนาสินทรัพย์ได้ 4 แปลง

ผลกระทบต่อองค์กร		
ระดับ	**ความหมาย**	**รายละเอียด**
5 ★	มากที่สุด	ไม่มีรายได้จากค่าเช่าที่ดิน
4	มาก	มีรายได้จากค่าเช่าที่ดินประมาณ 65 ล้านบาท
3 ★	ปานกลาง	มีรายได้จากค่าเช่าที่ดินประมาณ 130 ล้านบาท
2	น้อย	มีรายได้จากค่าเช่าที่ดินประมาณ 195 ล้านบาท
1	น้อยมาก	มีรายได้จากค่าเช่าที่ดินประมาณ 260 ล้านบาท

หมายเหตุ รายได้จากค่าเช่าที่ดินจำนวน 6 แปลง ประมาณ 390 ล้านบาท หรือเฉลี่ยแปลงละ 65 ล้าน

แผนภูมิความเสี่ยง (Risk Profile)



1. **หลักการและเหตุผล**
   อ.อ.ป. ได้จัดทำแผนปรับบทบาทและภารกิจมุ่งเน้นการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมและการบริการสังคม โดยกำหนดกรอกภารกิจหลักในระยะ 5 ปี (2554 – 2558) ประกอบด้วย 8 ภารกิจหลัก ซึ่งในปี 2554 อ.อ.ป. ได้จัดทำแผนการปรับบทบ าทและภารกิจ และดำเนินการตามแผนโดยได้รับความเห็นชอบจากรคณะกรรมการบริหารกิจการของ อ.อ.ป. โดยหนึ่งภารกิจหลัก คือ ปรับปรุงโครงสร้างทางการเงินทั้งระบบ โดยพัฒนาทรัพย์สินเพื่อสร้างมูลค่าทางเศรษฐกิจสนับสนุนภารกิจขององค์กรให้มีรายได้เพิ่มขึ้น

2. **วัตถุประสงค์**
   เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มเป็นรายได้จากการให้เช่าที่ดินกรรมสิทธิ์เชิงพาณิชย์ระยะยาว 30 ปี

3. **เป้าหมาย**
   ประกาศประมูลให้เช่าใช้ประโยชน์ที่ดิน จำนวน 6 แปลง คือ แปลงวัดเกตุ จ .เชียงใหม่ , แปลงศรีราชา จ .ชลบุรี, แปลงบางนา (1866), แปลงบางนา (1929), แปลงดอนเมือง และแปลงสุวินทวงศ์ กรุงเทพมหานคร โดยมีรายได้จากการให้เช่าใช้ประโยชน์ประมาณ 390 ล้านบาท

4. **ความเสี่ยงที่ยอมรับได้**
   ประกาศให้เช่าใช้ประโยชน์ที่ดิน 6 แปลง ยกเลิกประกาศไม่เกิน 4 แปลง

5. **ช่วงเบี่ยงเบนระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้**
   -

6. **ระยะเวลาดำเนินการ**
   มกราคม – ธันวาคม 2556

7. **ผู้รับผิดชอบ**
   สำนักธุรกิจและการตลาด
   สำนักวิจัยพัฒนาและสารสนเทศ
   สำนักกฎหมาย
   สำนักส่งเสริมและพัฒนาไม้เศรษฐกิจภาคเหนือบน
   สำนักส่งเสริมและพัฒนาไม้เศรษฐกิจภาคกลาง,

8. แผนปฏิบัติการ

กิจกรรมการจัดการความเสี่ยง	ระยะเวลาดำเนินการ	ผู้รับผิดชอบ
8.1 จัดทำเงื่อนไขรายละเอียดการประมูลให้เช่าใช้ประโยชน์ที่ดิน	มกราคม – มิถุนายน 56	ส.ธต., ส.กม.
8.2 จัดทำประกาศประมูลให้เช่าให้ประโยชน์ที่ดิน	มกราคม – ธันวาคม 56	ส.ธต.,ส.กม., ส.วส.
8.3 แต่งตั้งคณะกรรมการรับซองเปิดซองและคณะกรรมการพิจารณาข้อเสนอ	มกราคม – ธันวาคม 56	ส.ธต.,
8.4 ส่งประกาศให้ส่วนราชการที่เกี่ยวข้องและลงเว็บไซต์ของ อ.อ.ป.	มกราคม – ธันวาคม 56	ส.ธต.,ส.วส.
8.5 จัดทำสัญญาให้เช่าใช้ประโยชน์ที่ดิน	มกราคม – ธันวาคม 56	ส.ธต.,ส.กม.
8.6 อนุมัติราคากลางที่ดินที่ประกาศประมูลให้เช่าใช้ประโยชน์ที่ดิน	มกราคม – กันยายน 56	ส.ธต.
8.7 อ.อ.ป. ประกาศผลการประมูล	มกราคม – ธันวาคม 56	ส.ธต.,ส.วส.
8.8 นำเสนอคณะกรรมการบริหารกิจการของ อ.อ.ป. อนุมัติ (มูลค่าโครงการเกิน 50 ล้าน) รับทราบผลการประมูลให้เช่าใช้ประโยชน์ที่ดิน	พฤษภาคม – ตุลาคม 56	ส.ธต.,
8.9 อ.อ.ป. ลงนามในสัญญาให้เช่าใช้ประโยชน์ที่ดิน	พฤษภาคม – ตุลาคม 56	ส.ธต.
8.10 สรุปรายงานประเมินผล	พฤศจิกายน – ธันวาคม 56	ส.ธต.

9. ผลที่คาดว่าจะได้รับ

9.1 รายได้จากที่ดินให้เช่าประโยชน์ที่ดิน

9.2 กรรมสิทธิ์อาคาร สิ่งปลูกสร้าง ของโครงการพัฒนาที่ดิน

แผนงานที่ 9 แผนการประสานงานเพื่อลดค่าภาคหลวงน้ำยางพารา
กลยุทธ์ ปรับปรุงกฎระเบียบ
ประเภทความเสี่ยง ด้านกฎ ระเบียบ (Compliance Risk)
ความเสี่ยง ระเบียบกรมป่าไม้เกี่ยวกับการเก็บหาของป่า : ค่าภาคหลวงน้ำยางพาราสูง
ปัจจัยเสี่ยง ขั้นตอนการขออนุญาต/อัตราค่าภาคหลวง+ค่าบำรุงป่าสูง/ขาดเอกสิทธิที่ดินสวนป่า/เจ้าหน้าที่ของรัฐใช้ดุลพินิจต่างกัน

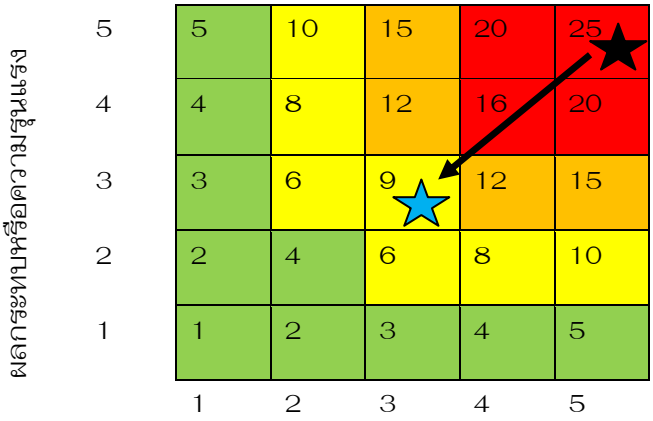
<u>การประเมินความเสี่ยง</u>

สถานะปัจจุบัน 5 x 5 = 25 (โอกาสเกิด x ผลกระทบ = ผลลัพธ์)
เป้าหมาย 3 x 3 = 9
เกณฑ์วัด การพิจารณาปรับลดค่าภาคหลวงน้ำยางพาราผ่านความเห็นชอบจาก รมว.ทส. ภายในกำหนด

โอกาสจะเกิดความเสี่ยง		
ระดับ	**ความหมาย**	**รายละเอียด**
5 ★	สูงมาก	การพิจารณาปรับลดอัตราค่าภาคหลวงน้ำยางพาราไม่ผ่านภายใน 30 ธันวาคม 2556
4	สูง	การพิจารณาปรับลดอัตราค่าภาคหลวงน้ำยางพาราผ่านภายใน 30 ธันวาคม 2556
3 ★	ปานกลาง	การพิจารณาปรับลดอัตราค่าภาคหลวงน้ำยางพาราผ่านภายใน 30 กันยายน 2556
2	น้อย	การพิจารณาปรับลดอัตราค่าภาคหลวงน้ำยางพาราผ่านภายใน 30 มิถุนายน 2556
1	น้อยมาก	การพิจารณาปรับลดอัตราค่าภาคหลวงน้ำยางพาราผ่านภายใน 30 เมษายน 2556

ผลกระทบต่อองค์กร		
ระดับ	**ความหมาย**	**รายละเอียด**
5 ★	มากที่สุด	จ่ายค่าภาคหลวงน้ำยางพาราเป็นเงินที่สูงมาก
4	มาก	จ่ายค่าภาคหลวงน้ำยางพาราน้อยกว่า 9 เดือนที่ผ่านมา
3 ★	ปานกลาง	จ่ายค่าภาคหลวงน้ำยางพาราน้อยกว่า 6 เดือนที่ผ่านมา
2	น้อย	จ่ายค่าภาคหลวงน้ำยางพาราน้อยกว่า 3 เดือนที่ผ่านมา
1	น้อยมาก	จ่ายค่าภาคหลวงน้ำยางพาราน้อยลง

แผนภูมิความเสี่ยง (Risk Profile)



1. **หลักการและเหตุผล**

น้ำยาพาราจากสวนป่าของ อ .อ.ป. เป็นผลิตผลที่เกิดจากการลงทุนหรือลงแรงของ อ .อ.ป. ในการปลูกยางพารา เป็นต้นย างพาราที่ไม่ได้เกิดขึ้นเองตามธรรมชาติ ภายหลังการปลูก อ .อ.ป. ต้องบำรุงและดูแลด้วยงบประมาณของ อ .อ.ป. เอง จึงมีภาระต้นทุนต่างจากของป่าที่เกิดขึ้นเองตามธรรมชาติ น้ำยางพาราจากสวนป่าปลูกจึงไม่ใช่ของป่าตามนัยมาตรา 4 แห่งพระราชบัญญัติป่าสงวนแห่งชาติ พ .ศ. 2507 ที่ อ.อ.ป. จะต้องยื่นขออนุญาต เก็บหาของป่าตามมาตรา 15 แห่งพระราชบัญญัติป่าสงวนแห่งชาติ พ .ศ. 2507 และชำระค่าภาคหลวง ค่าบำรุงป่า ตามกฎหมายที่ 1,221 (พ.ศ. 2531)

โดยที่ อ.อ.ป. เป็นหน่วยงานของรัฐที่ดำเนินงานเพื่อประโยชน์ของทางราชการตามอำนาจหน้าที่ เป็นรัฐวิสาหกิจที่ต้องหารายได้เองจากการดำเนินกิจการ ต้องนำรายได้ส่งเข้าคลัง และนำรายได้ไปปลูกสร้างสวนป่า เพื่อส่งเสริมให้ราษฎรในพื้นที่มีงานทำ เป็นการสร้างรายได้ให้ราษฎรในพื้นที่ด้วย ขณะที่ อ.อ.ป. ประสบปัญหาการขาดสภาพคล่องทางการเงิน หากต้องชำระเงินค่าภาคหลวง และค่าบำรุงป่า ตามที่กฎหมายกำหนด จะส่งผลให้สถานภาพขององค์กรมีความเสี่ยงต่อภาว ะการณ์ขาดทุน และจะมีผลกระทบต่อการหาเงินทุนมาใช้ในการปลูกบำรุงดูแลสวนป่า ตามนโยบายรัฐบาลและการรักษาสิ่งแวดล้อม ในขณะเดียวกันยังมีผลต่อราษฎรในพื้นที่ที่แบ่งรายได้จากการกรีดยางพารากับ อ.อ.ป. อีกด้วย จึงจำเป็นต้องขอปรับอัตราค่าภาคหลวงยางพาราลง

2. **วัตถุประสงค์**

เพื่อลดอัตราค่าภาคหลวงน้ำยางพารา

3. **เป้าหมาย**

การปรับลดอัตราค่าภาคหลวงน้ำยางพาราผ่านความเห็นชอบของ รมว.ทส.

4. **ความเสี่ยงที่ยอมรับได้**

ปรับลดอัตราค่าภาคหลวงน้ำยางพาราผ่านความเห็นชอบของ รมว.ทส. ภายใน 30 กันยายน 2556

5. **ช่วงเบี่ยงเบนระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้**

ปรับลดอัตราค่าภาคหลวงน้ำยางพาราผ่านความเห็นชอบของ รมว.ทส. ภายใน 30 ธันวาคม 2556

6. ระยะเวลาดำเนินการ
มกราคม – ธันวาคม 2556

7. **ผู้รับผิดชอบ**
สำนักธุรกิจและการตลาด
สำนักวิจัยพัฒนาและสารสนเทศ
สำนักกฎหมาย
สำนักส่งเสริมและพัฒนาไม้เศรษฐกิจภาคเหนือบน
สำนักส่งเสริมและพัฒนาไม้เศรษฐกิจภาคกลาง

8. แผนปฏิบัติการ

กิจกรรมการจัดการความเสี่ยง	ระยะเวลาดำเนินการ	ผู้รับผิดชอบ
8.1 อ.อ.ป.แต่งตั้งผู้ประสานงานเพื่อประสานหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	มกราคม 56	ส.วส., ส.ธต., ส.กม.
8.2 ผู้ประสานงานติดต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อปรับลดอัตราค่าภาคหลวงน้ำยางพาราแล้วรายงาน อ.อ.ป. ทราบทุกเดือน	กุมภาพันธ์ – มิถุนายน 56	ส.วส., ส.ธต., ส.กม.
8.3 อ.อ.ป.รายงานความคืบหน้าและปัญหาอุปสรรคให้คณะกรรมการ อ.อ.ป.ทราบทุกเดือน	มกราคม – ธันวาคม 56	ส.วส., ส.ธต., ส.กม.

9. ผลที่คาดว่าจะได้รับ
9.1 จ่ายค่าภาคหลวงน้ำยางพาราลดลง
9.2 มีรายได้เพิ่มขึ้น