

บทที่ 1

บทนำ

1.1 หลักการและเหตุผล

หลักเกณฑ์และแนวทางการบริหารจัดการที่ดีในรัฐวิสาหกิจได้กำหนดให้ ผู้บริหารให้ความสำคัญต่อการบริหารความเสี่ยง โดยเห็นว่า ผู้บริหารรัฐวิสาหกิจสามารถป้องกันหรือลดความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นจากความเสี่ยงในการดำเนินกิจการได้ ซึ่งจะเป็นผลทำให้การดำเนินงาน เป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ นอกจากนี้ยังบันทึกข้อตกลงประเมินผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจที่ลงนามระหว่างรัฐบาลโดยกระทรวงการคลัง กับรัฐวิสาหกิจ เกณฑ์วัดการดำเนินงานได้กำหนดให้ทุกรัฐวิสาหกิจมีตัวชี้วัดที่ครอบคลุมเรื่องการบริหารความเสี่ยงไว้ด้วย การบริหารความเสี่ยงมีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งในการป้องกันและควบคุมปัญหาความเสี่ยงในด้านต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นจากสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน ซึ่งมีผลกระทบต่อความสำเร็จขององค์กรโดยรวม ดังนั้น “การบริหารความเสี่ยงที่ดี” คือการที่คนในองค์กรที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายได้มีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ ตรวจสอบ ประเมินความเสี่ยงและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นกับองค์กรอยู่เสมอ อีกทั้งมีการร่วมกันวางแผนป้องกัน และควบคุมให้เหมาะสมกับภารกิจ เพื่อลดสภาพปัญหาหรือหลีกเลี่ยงความเสี่ยงที่อาจสร้างความเสียหายหรือความสูญเสียให้กับองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

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

1.2 วัตถุประสงค์

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

1.3 เป้าหมาย

- ผู้บริหารและพนักงาน อ.อ.ป. สามารถระบุความเสี่ยง วิเคราะห์ความเสี่ยง ประเมินความเสี่ยงและจัดการความเสี่ยงประจำปี 2562 ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
- มีแผนบริหารความเสี่ยงประจำปี 2562 สามารถนำแผนบริหารความเสี่ยงไปใช้ในการบริหารงานที่รับผิดชอบได้สำเร็จ
- บริหารความเสี่ยงประจำปี 2562 ให้ลดลงในระดับที่กำหนดได้ครบทุกแผน

1.4 ประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยง

การดำเนินการบริหารความเสี่ยงจะช่วยให้ผู้บริหารมีข้อมูลใช้ในการตัดสินใจได้ดียิ่งขึ้นและ อ.อ.ป. สามารถจัดการกับปัญหาอุปสรรคและอยู่รอดได้ในสถานการณ์ที่ไม่คาดคิดหรือสถานการณ์ที่อาจทำให้เกิดความเสียหาย

ประโยชน์ที่คาดหวังว่าจะได้รับการดำเนินการบริหารความเสี่ยงคือ

- เป็นส่วนหนึ่งของหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

- สร้างฐานข้อมูลความรู้ที่เป็นประโยชน์ต่อการบริหารและการปฏิบัติงาน
- ช่วยสะท้อนให้เห็นภาพรวมของความเสี่ยงที่สำคัญๆ
- เป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารงาน
- ช่วยในการพัฒนาองค์กรให้เป็นไปในทางเดียวกัน
- ช่วยให้การพัฒนาการบริหารและจัดสรรทรัพยากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล

1.5 ความหมายและคำจำกัดความเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง

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

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

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

โอกาสจะเกิด (Likelihood: L) หมายถึง ความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงซึ่งจำแนกเป็น 5 ระดับคือ

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

ผลกระทบ (Impact: I) หมายถึง ขนาดความรุนแรงของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นหากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง จำแนกเป็น 5 ระดับคือ

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

บทที่ 2

ข้อมูลพื้นฐานของ อ.อ.ป.

2.1 ความเป็นมา

องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ (อ.อ.ป.) ได้รับการก่อตั้งขึ้นเป็นหน่วยงานหนึ่งของกรมป่าไม้ เมื่อวันที่ 1 มกราคม 2490 ต่อมาได้รับการยกฐานะขึ้นเป็นรัฐวิสาหกิจสังกัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ตั้งแต่วันที่ 25 กรกฎาคม 2499 โดยพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ พ.ศ. 2499 มีการแก้ไขเพิ่มเติมพระราชกฤษฎีกาจัดตั้ง พ.ศ. 2517, พ.ศ. 2533, พ.ศ. 2542 และครั้งล่าสุดได้มีการแก้ไขเพิ่มเติมพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ (ฉบับที่ 5) เมื่อวันที่ 27 สิงหาคม พ.ศ. 2546 ให้โอนองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ไปเป็นรัฐวิสาหกิจสังกัดกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

วัตถุประสงค์ในการจัดตั้ง มี 6 ประการ ดังนี้

- อำนวยบริการแก่รัฐและประชาชนในการอุตสาหกรรมป่าไม้
- ประกอบธุรกิจเกี่ยวกับอุตสาหกรรมป่าไม้เช่นเกี่ยวกับการทำไม้และเก็บหาของป่าแปรรูปไม้ทำไม้อัดบดไม้อัดน้ำยาไม้กลั่นไม้และประดิษฐ์หรือผลิตวัตถุ หรือสิ่งของจากไม้และของป่าและธุรกิจที่ต่อเนื่องคล้ายคลึงกันรวมทั้งอุตสาหกรรมอื่นใดที่เกี่ยวข้องด้วยไม้หรือของป่า
- ปลุกสร้างสวนป่า คุ้มครองรักษาป่าไม้และบุรณะป่าไม้เพื่อประโยชน์แก่การป่าไม้ ไม่ว่าจะเป็นการดำเนินการเองหรือเป็นการดำเนินการเพื่อช่วยเหลือรัฐ
- วิจัย ค้นคว้า และทดลองเกี่ยวกับผลิตผลและผลิตภัณฑ์ในด้านอุตสาหกรรมไม้
- ดำเนินกิจการเกี่ยวกับการเผยแพร่ความรู้การปลูกฝังทัศนคติและความสำนึกในการคุ้มครองดูแลรักษาบุรณะและพัฒนาทรัพยากรป่าไม้ รวมทั้งการจัดหาที่พักการอำนวยความสะดวกหรือการให้บริการในกิจการที่เกี่ยวกับการพัฒนาหรือกิจการอื่นใดเพื่อประโยชน์แก่การดำเนินการดังกล่าว
- ดำเนินธุรกิจ หรือกิจการอื่นที่เกี่ยวข้องหรือเพื่อประโยชน์แก่กิจการของ อ.อ.ป.

นับแต่เริ่มก่อตั้ง อ.อ.ป. มีรายได้หลักจากการดำเนินธุรกิจป่าไม้ โดยเฉพาะการทำไม้จากป่าสัมปทานนำมาจำหน่ายและสร้างมูลค่าด้านอุตสาหกรรมไม้ ต่อมาในปี 2510 ได้ลงทุนปลูกสร้างสวนป่าด้วยงบประมาณของ อ.อ.ป.เอง ในระยะหลังได้รับมอบสวนป่าจากกรมป่าไม้ตามนโยบายของรัฐบาลดูแลบำรุงรักษาหลังจากที่รัฐบาลได้ยกเลิกสัมปทานทำไม้ทั่วประเทศในปี พ.ศ 2532 ปัจจุบัน อ.อ.ป. มีรายได้หลักจากธุรกิจการใช้ประโยชน์สวนป่า เศรษฐกิจ ธุรกิจอุตสาหกรรมไม้จากสวนป่าและธุรกิจบริการการท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ในสวนป่า การดำเนินงาน อ.อ.ป. มีผลกำไรมาโดยตลอดและสามารถส่งรายได้เข้ารัฐแล้ว เป็นเงิน 4,318.84 ล้านบาท สืบเนื่องจากการปิดป่างดสัมปทานทำไม้ในปี 2532 ทำให้ อ.อ.ป. มีผลขาดทุนในระหว่างปี 2536 -2538 และระหว่างปี 2541-2545 ต่อเมื่อสวนป่าเศรษฐกิจเริ่มให้ผลผลิตมากขึ้น อ.อ.ป. กลับมามีผลประกอบการกำไรอีกครั้งในปี 2546 และมีกำไรอย่างต่อเนื่องจนถึงปัจจุบัน

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

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

2.2 วิสัยทัศน์

“เป็นผู้นำจัดการสวนป่าเศรษฐกิจอย่างยั่งยืน เพื่อยกระดับอุตสาหกรรมไม้จากป่าปลูก ในปี 2565”

ซึ่งเป็นการปรับวิสัยทัศน์ใหม่ จากเดิม “เป็นผู้นำการจัดการสวนป่าเศรษฐกิจอย่างยั่งยืน เพื่อยกระดับอุตสาหกรรมไม้ของ อ.อ.ป.” โดยนิยามของวิสัยทัศน์ใหม่มีดังนี้

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

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

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

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

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

2.3 พันธกิจ

1. พัฒนาที่ดินสวนป่าให้เป็นสวนป่าเศรษฐกิจอย่างยั่งยืนใช้ประโยชน์พื้นที่ป่าเศรษฐกิจตามศักยภาพสวนป่า
การพัฒนาที่ดินให้เป็นสวนป่าเศรษฐกิจอย่างยั่งยืน เพื่อให้มีผลผลิตไม้ออกจากสวนป่าเศรษฐกิจสนองต่อความต้องการใช้ไม้ของประชาชนและภาคธุรกิจตลอดไปการใช้ไม้จากสวนป่าเศรษฐกิจทำให้ประเทศลดการใช้ไม้จากต่างประเทศ และลดการขาดดุลการค้ากับต่างประเทศอีกทั้งสวนป่าเศรษฐกิจเป็นธุรกิจที่ต้องใช้แรงงานจำนวนมากในการดำเนินการ ทำให้มีการจ้างงานราษฎรในชุมชนท้องถิ่นจำนวนมาก ส่งผลให้มีการกระจายรายได้ให้ชุมชนท้องถิ่นโดยตรง ประชาชนก็มีรายได้เพิ่มขึ้น ทำให้มีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น นอกจากนี้พื้นที่สวนป่าเศรษฐกิจที่ยั่งยืนจะช่วยปรับสภาพสิ่งแวดล้อมและธรรมชาติในท้องถิ่นให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

2. ส่งเสริมการปลูกไม้เศรษฐกิจ พัฒนาระบบและสร้างกลไกการตลาดไม้เศรษฐกิจอย่างเป็นธรรม
การปลูกไม้เศรษฐกิจและผลิตไม้เศรษฐกิจของ อ.อ.ป.ออกสู่ตลาดยังมีปริมาณไม่เพียงพอต่อความต้องการของผู้บริโภค จำเป็นต้องส่งเสริมให้ราษฎรในชุมชนท้องถิ่นและภาคเอกชนปลูกป่าเศรษฐกิจเพิ่มขึ้น เพื่อให้มีผลผลิตที่เพียงพอต่อความต้องการของผู้บริโภค การปลูกป่าเศรษฐกิจจะเป็นธุรกิจที่สร้างรายได้แก่เกษตรกรและภาคเอกชนได้อีกธุรกิจหนึ่ง นอกจากนี้ การปลูกป่าเศรษฐกิจในพื้นที่ว่างเปล่าพื้นที่ทั่วไป หรือพื้นที่ไม่มีการใช้ประโยชน์ของเกษตรกรจะเป็นการใช้ประโยชน์พื้นที่ที่มีความคุ้มค่ามากยิ่งขึ้น อีกด้วยแต่ในส่วนของการพัฒนาระบบ และสร้างกลไกการตลาดไม้นั้น อ.อ.ป. ยังไม่สามารถเป็นหน่วยงานที่สามารถสร้างกลไกตลาดได้อย่างแท้จริง ทั้งที่ อ.อ.ป. มีธุรกิจครบวงจร ตั้งแต่กระบวนการผลิต จำหน่าย จนถึงพัฒนาผลิตภัณฑ์เนื่องจากตลาดมีความต้องการใช้ไม้สูงมากจนต้องนำเข้าจากต่างประเทศมาใช้ในประเทศ

3. ส่งเสริมและพัฒนาธุรกิจอุตสาหกรรมไม้และส่งเสริมชุมชนท้องถิ่นด้านอุตสาหกรรมไม้
ธุรกิจอุตสาหกรรมไม้เป็นธุรกิจที่ใช้ไม้เป็นวัตถุดิบในการผลิตสินค้า เป็นการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับไม้อย่างมากการส่งเสริมและพัฒนาธุรกิจอุตสาหกรรมไม้ จะทำให้ต้นทุนการผลิตลดลง ผลิตภัณฑ์ไม้มีรูปแบบสวยงามและตรงกับความต้องการของผู้บริโภคทำให้ผู้ลงทุนมีรายได้เพิ่มขึ้น โดย อ.อ.ป. มีการกำหนดทิศทางการธุรกิจที่จะมุ่งเน้น

และพัฒนาธุรกิจอุตสาหกรรมไม่ให้เป็นแหล่งรายได้ที่สำคัญอีกธุรกิจหนึ่งด้วย และมีแผนการย้ายโรงเลื่อยโรงงานใน กรุงเทพฯ และปริมณฑลไปยังศูนย์อุตสาหกรรมไม้ วังน้อย จ.พระนครศรีอยุธยา เพื่อแก้ไขปัญหาฝุ่นละออง และเสียงดัง และเป็นการลดต้นทุนในการผลิตให้เหลือเพียงแห่งเดียว อีกทั้งยังสะดวกในการบริหารจัดการ พัฒนาผลิตภัณฑ์ และโครงการจัดตั้งศูนย์พัฒนามาตรฐานเฟอร์นิเจอร์ไม้สัก อ.ร้องกวาง จ.แพร่ เพื่อพัฒนามาตรฐานผลิตภัณฑ์ ด้วยแนวคิดการส่งเสริมให้ชุมชนท้องถิ่นมีส่วนร่วมในการดำเนินกิจการอุตสาหกรรมไม้ที่เหมาะสมกับชุมชนก็จะเพิ่มรายได้ให้แก่ชุมชนอีกด้วย

4. วิจัยพัฒนาการปลูกและใช้ประโยชน์จากไม้เศรษฐกิจ

การวิจัยพัฒนาการปลูกและใช้ประโยชน์จากไม้เศรษฐกิจเป็นการปรับปรุงการปลูกป่าเศรษฐกิจและการใช้ประโยชน์ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นทำให้การปลูกป่าเศรษฐกิจให้ผลผลิตสูง มีคุณภาพ และมีวิธีการจัดการที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมซึ่งสอดคล้องกับกระแสโลกที่หันกลับมาใช้ไม้ และพลังงานทดแทนที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม การวิจัยพัฒนาจะส่งผลให้การดำเนินงานด้านต่าง ๆ มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น จะทำให้ผู้บริโภคได้ใช้ประโยชน์ไม้เศรษฐกิจได้หลากหลายขึ้น

5. ปรับโครงสร้างทางการเงินทั้งระบบพัฒนาสินทรัพย์เพื่อสนับสนุนภารกิจขององค์กร

อ.อ.ป. ดำเนินธุรกิจการปลูกป่าเศรษฐกิจซึ่งเป็นธุรกิจที่ต้องใช้เงินลงทุนจำนวนมาก และใช้ระยะเวลาอาจนานกว่า จะมีรายรับคืนมาจากการปลูกไม้โตเร็วต้องใช้เวลาอย่างน้อย5ปีการปลูกไม้สักหรือไม้โตช้าต้องใช้เวลา20-30 ปี จึงจะเริ่มมีรายได้เข้าสู่องค์กร อ.อ.ป. จึงต้องปรับโครงสร้างทางการเงินให้เหมาะสมกับการดำเนินงานขององค์กร สามารถลงทุนในระยะยาวได้อย่างต่อเนื่องตลอดไป ประกอบกับ อ.อ.ป. มีสหกรณ์ทรัพย์ที่สามารถปรับปรุง และพัฒนาให้สามารถสร้างรายได้ให้ อ.อ.ป. ได้ การพัฒนาสินทรัพย์เป็นอีกแนวทางหนึ่งที่ทำให้ อ.อ.ป. มีรายได้เพิ่มขึ้น ทำให้สามารถลงทุนปลูกป่าเศรษฐกิจได้อย่างยั่งยืน

6. พัฒนาชุมชนท้องถิ่นโดยใช้สวนป่าเป็นฐาน

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

7. สวอน อนุรักษ์ บริบาลช้างไทยและฟื้นฟูทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

ในอดีต อ.อ.ป. มีภารกิจในการทำไม้ในพื้นที่สูง ต้องใช้ช้างในการชักลากไม้ เพื่อให้ช้างที่สามารถทำงานร่วมกับมนุษย์ได้ จะต้องฝึกฝนช้างเป็นเวลาหลายปีให้คุ้นเคยกับการทำไม้จึงจะใช้งานได้ ทำให้บุคลากรของ อ.อ.ป. ทำงานคลุกคลีกับช้างเป็นเวลานานนับสิบปี มีภูมิปัญญา และความรู้เกี่ยวกับการดำรงชีวิตของช้างเป็นอย่างดี จึงได้นำความรู้นั้นมาใช้ดูแลและบริบาลช้างของ อ.อ.ป. และมีความพร้อมที่จะช่วยบริบาลช้างเลี้ยงของเอกชน รวมทั้งช้างป่าอีกด้วย

8. พัฒนาธุรกิจบริการอย่างครบวงจร พัฒนาธุรกิจท่องเที่ยว

อ.อ.ป. ได้ดำเนินธุรกิจบริการ คือ การให้บริการท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ในสวนป่าเศรษฐกิจ การท่องเที่ยวที่สถาบันคชบาลแห่งชาติในพระอุปถัมภ์ฯจังหวัดลำปางและพื้นที่โครงการหลวงบ้านวัดจันทร์ จังหวัดเชียงใหม่ การพัฒนาธุรกิจบริการ และธุรกิจการท่องเที่ยว อย่างครบวงจรทำให้มีบริการที่ตรงต่อความต้องการของลูกค้าสร้างความพึงพอใจให้กับผู้ใช้บริการทำให้ อ.อ.ป. ดำเนินธุรกิจบริการได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ทั้งนี้ อ.อ.ป. ยังต้องปรับปรุงมาตรฐานในการให้บริการ ทั้งความสะดวกสบาย ความสวยงามของห้องพัก การให้บริการอย่างเป็นระบบ รวมถึงการประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อ การจัดโปรโมชั่นด้วยการเข้าร่วมงานไทยเที่ยวไทย ที่จัดขึ้นทุกปี เพื่อให้ประชาชนได้รับทราบถึงแหล่งท่องเที่ยวของ อ.อ.ป. มากขึ้นการเข้าร่วมงานการประชาสัมพันธ์การท่องเที่ยวต่าง ๆ

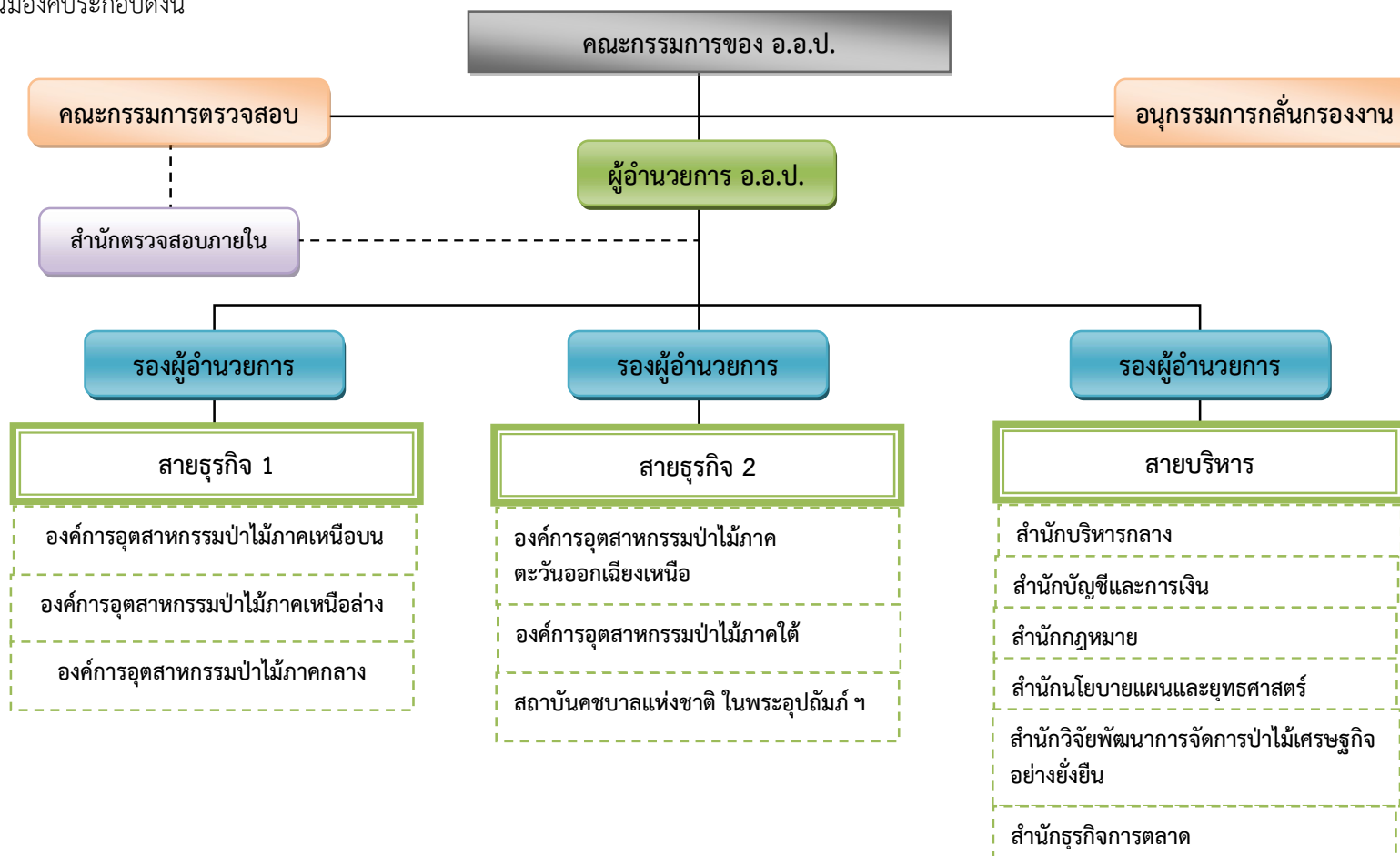
2.4 เป้าประสงค์

1. พัฒนาและบริหารสวนป่าไม้เศรษฐกิจให้มีผลผลิตที่พอเพียงและมีคุณภาพตามมาตรฐานสากลเพื่อเป็นผู้นำในการจัดการสวนป่าไม้เศรษฐกิจในภูมิภาคอาเซียน

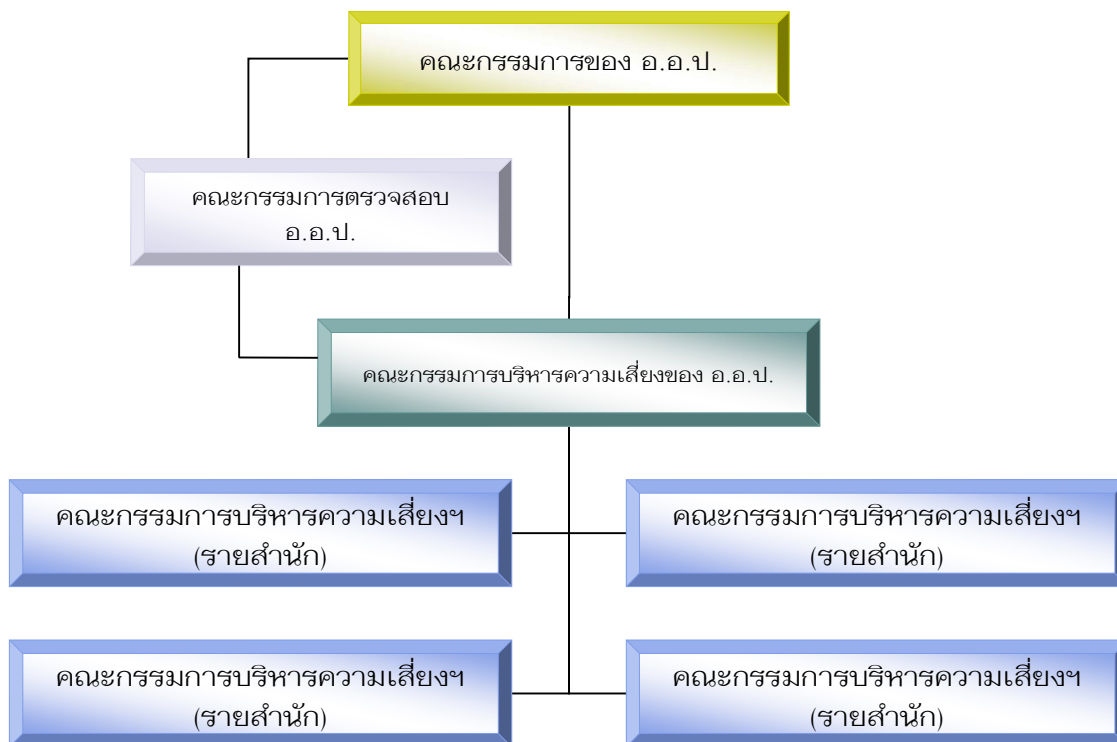
2. ปรับปรุงกระบวนการผลิตอุตสาหกรรมไม้ ผลิตภัณฑ์ไม้ ด้วยเทคโนโลยีใหม่ เพื่อเพิ่มมูลค่าไม้และลดต้นทุนการผลิต รวมทั้งพัฒนาการตลาดเชิงรุก มีกระจายสินค้าและเพิ่มจุดจำหน่ายเพื่อเพิ่มยอดขายสินค้า
3. แก้ปัญหาสภาพคล่อง มีแหล่งเงินลงทุนในอุตสาหกรรมเพิ่มมูลค่าไม้และบุคลากรมีความสามารถในการบริหารและวิเคราะห์ทางการเงิน
4. เป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง ส่งเสริมให้พนักงานมีแรงจูงใจและภาคภูมิใจในองค์กร ปฏิบัติงานอย่างเต็มศักยภาพ
5. ธุรกิจบริการและการท่องเที่ยวที่ได้มาตรฐาน สามารถสร้างผลกำไรและเติบโตอย่างต่อเนื่องชุมชนรอบสวนป่ามีคุณภาพชีวิตและสิ่งแวดล้อมที่ดีขึ้น และการบริหารช้างไทยให้ช้างมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นสามารถสร้างมูลค่าทางด้านเศรษฐกิจและสังคมได้
6. ชุมชนรอบสวนป่ามีคุณภาพชีวิตและสิ่งแวดล้อมที่ดีขึ้น และการบริหารช้างไทยให้ช้างมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นสามารถสร้างมูลค่าทางด้านเศรษฐกิจและสังคมได้

2.5 โครงสร้างการบริหารงาน

โครงสร้างการบริหารงานขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ประกอบด้วย คณะกรรมการของ อ.อ.ป. มีปลัดกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมเป็นประธานมีองค์ประกอบดังนี้



2.6 โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงของ อ.อ.ป.



หน้าที่ความรับผิดชอบตามโครงสร้างการบริหารความเสี่ยง

คณะกรรมการของ อ.อ.ป.

- กำหนดนโยบาย ให้คำแนะนำ และให้ความเห็นชอบแผนบริหารความเสี่ยงองค์กร
- ส่งเสริม และสนับสนุนให้มีการดำเนินการที่เหมาะสม เพื่อการบริหารความเสี่ยง

คณะกรรมการตรวจสอบ อ.อ.ป.

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

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของ องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้

มี 2 ระดับ คือ ระดับองค์กร และระดับสำนัก

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของ อ.อ.ป. (ระดับองค์กร)

ประกอบด้วย ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการสายบริหาร รองผู้อำนวยการสายธุรกิจ ๑ ผู้อำนวยการสำนัก องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคทุกภาค ผู้อำนวยการสำนัก สถาบันคชบาลแห่งชาติ ในพระอุปถัมภ์ฯ ผู้อำนวยการสำนักบัญชีและการเงิน เป็นกรรมการ และผู้อำนวยการสำนักนโยบายแผนและยุทธศาสตร์ เป็นกรรมการและเลขานุการ มีหน้าที่

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

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและประเมินผลการควบคุมภายใน (ระดับสำนัก)

แต่ละสำนักแต่งตั้งคณะกรรมการขึ้นมาบริหารและกำกับดูแลภายในกันเองมีหน้าที่

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

2.7 การวิเคราะห์สถานภาพ อ.อ.ป.

ปัจจัยภายใน

จุดแข็ง (Strengths):

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

จุดอ่อน (Weaknesses):

1. ด้านการผลิต ผลผลิตสวนป่าต่อหน่วยพื้นที่อยู่ในระดับต่ำ คุณภาพวัตถุดิบไม่สม่ำเสมอเนื่องจากการปลูกสร้างสวนป่าไม่มุ่งเน้นกำไรสูงสุด โดยมุ่งเน้นด้านการปลูกป่าอนุรักษ์เพื่อเพิ่มพื้นที่ป่าและดำเนินงานเชิงสังคมควบคู่ไปด้วย ทำให้ไม่สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มต่อหน่วยพื้นที่ได้เท่าที่ควร จึงมีต้นทุนในการดำเนินการสูง
2. ด้านการวิจัยและพัฒนาขาดการวิจัยและพัฒนาด้านสวนป่า ด้านวัตถุดิบ ด้านอุตสาหกรรมไม้ ด้านการตลาดเชิงรุกขาดการออกแบบผลิตภัณฑ์ที่ทันสมัย สินค้าที่หลากหลายตรงตามความต้องการของลูกค้าและตลาดเพื่อเพิ่มยอดขายและการสร้างมูลค่าเพิ่มจากไม้ท่อนสวนป่า
3. ด้านการลงทุนขาดการลงทุนในด้านเครื่องจักร อุปกรณ์ที่ทันสมัย เทคโนโลยีใหม่ๆ เพื่อเพิ่มผลผลิตลดการสูญเสียในกระบวนการผลิตและสร้างมูลค่าเพิ่มของสินค้านำมาเป็นเวลานาน
4. ด้านการเงิน ขาดสภาพคล่องทางการเงิน ขาดประสิทธิภาพในการหาแหล่งเงินลงทุน ขาดบุคลากรที่เชี่ยวชาญเฉพาะด้านการเงินและการหาแหล่งเงินทุนในการลงทุนสร้างผลผลิตในระยะยาว ขาดการบริหารสินทรัพย์ที่มีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุด
5. ด้านการบริหารบุคคล โครงสร้างองค์กรมีหน่วยงานสนับสนุนและลำดับการบังคับบัญชาмаกระเบียบข้อบังคับไม่เอื้ออำนวยในการทำงานเชิงรุก ทำให้มีขั้นตอนมากและล่าช้า บุคลากรขาดความเชื่อมั่นในองค์กร ขาดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารส่วนใหญ่ขาดความรู้ความเชี่ยวชาญ ประสบการณ์ด้านวิชาชีพอื่นนอกจากด้านวนศาสตร์
6. ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ขาดระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อใช้ในการบริหารจัดการและการตัดสินใจของผู้บริหาร การบริหารจัดการสินค้าคงคลัง การขนส่ง การกระจายสินค้าเพิ่มการจำหน่ายตามจุดต่างๆ

ปัจจัยภายนอก

โอกาส (Opportunities)

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

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

3. อ.อ.ป. เป็นหน่วยงานเดียวที่ได้กรรมสิทธิ์ในการส่งไม้สักท่อนนอกจำหน่ายนอกประเทศได้และได้สิทธิ์ในการใช้ประโยชน์ไม้ในพื้นที่โซนป่าเศรษฐกิจ

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

5. การเปิด AEC จะเป็นโอกาสให้อ.อ.ป. ขยายการผลิตและการดำเนินงาน ซึ่งจะสามารถทำให้กู้เงินเพิ่มขึ้นได้และสามารถของบประมาณอุดหนุนจากรัฐบาลมาดำเนินการได้

อุปสรรค (Threats):

1. กระแสนักอนุรักษ์รุนแรงในปัจจุบัน คนไทยไม่เข้าใจความหมายเรื่องป่าเศรษฐกิจมองการใช้ประโยชน์ไม้เป็นการทำลาย และภาพลักษณ์ในอดีตของ อ.อ.ป. คือการตัดไม้ทำลายป่า

2. คู่แข่งด้านอุตสาหกรรมไม้เอกชนมีเงินทุน และเทคโนโลยีที่ดีกว่า

3. ไม้ยูคาลิปตัส มีราคาถูก เนื่องจากถูกกำหนดราคาจากผู้ประกอบการเอกชนรายใหญ่

4. กฎระเบียบด้านป่าไม้ ที่ใช้อยู่ในปัจจุบันไม่เอื้ออำนวยต่อธุรกิจอุตสาหกรรมป่าไม้ ไม่สามารถจัดการสวนป่าไม้เศรษฐกิจและใช้ประโยชน์ไม้จากสวนป่าได้อย่างมีประสิทธิภาพ

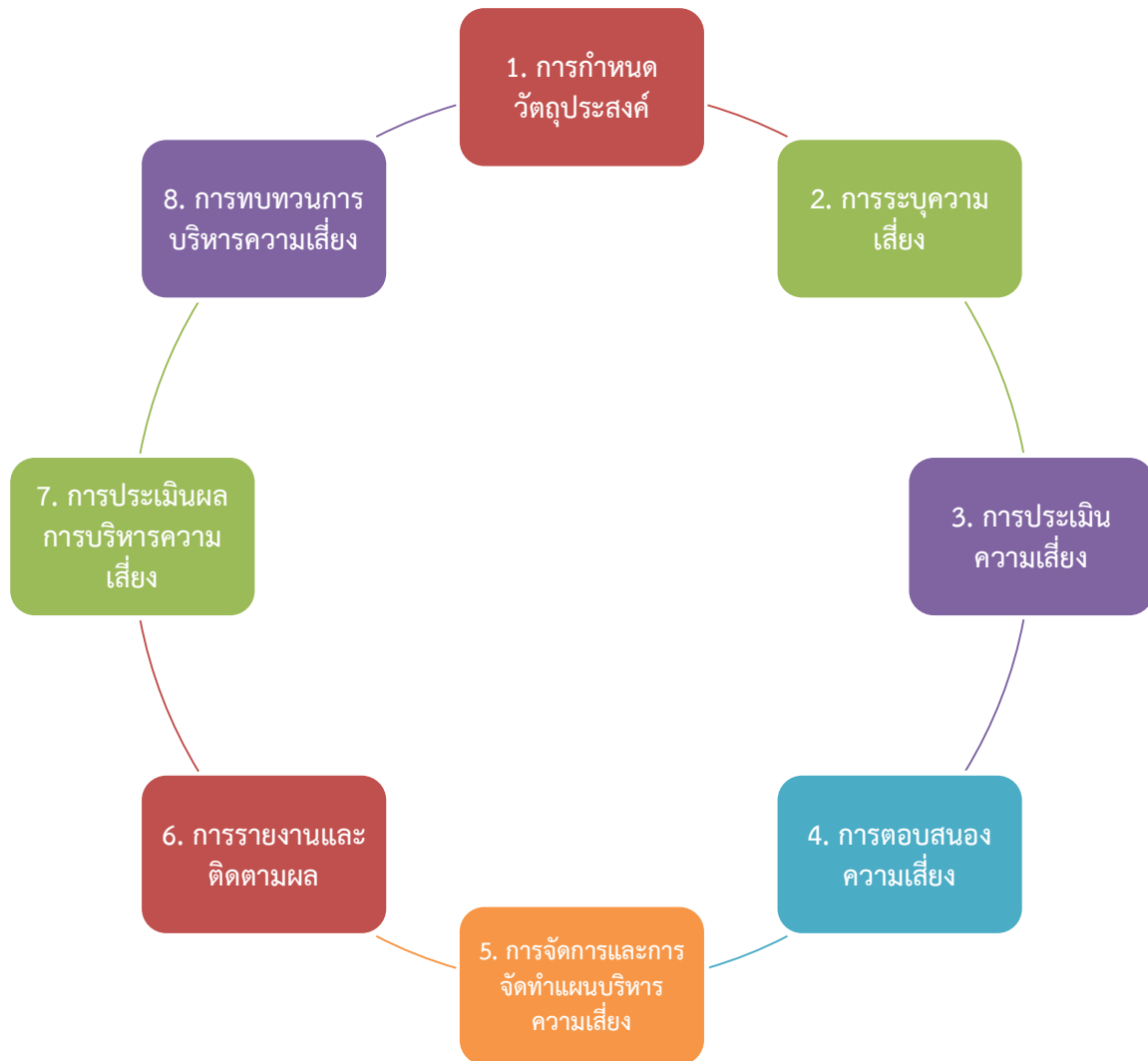
5. ปัญหาขัดแย้งกับชุมชน ซึ่งต้องการพื้นที่ป่าไม้เป็นที่ทำกิน ชุมชนมีการขยายตัวแต่พื้นที่มีจำกัดจึงเกิดข้อขัดแย้งกับการปลูกสวนป่าไม้เศรษฐกิจของ อ.อ.ป.

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

บทที่ 3

กระบวนการบริหารความเสี่ยง

ในการบริหารความเสี่ยง อ.อ.ป. ได้กำหนดกระบวนการไว้ 8 ขั้นตอน ดังนี้



ในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ปี 2562 มุ่งผลสัมฤทธิ์ในสามมิติคือ ด้านการบริหารจัดการ ด้านสังคมและชุมชน และด้านสิ่งแวดล้อม ให้ดำเนินธุรกิจด้านสวนป่าเศรษฐกิจภายใต้วิสัยทัศน์ที่ว่า

“เป็นผู้นำจัดการสวนป่าเศรษฐกิจอย่างยั่งยืน เพื่อยกระดับอุตสาหกรรมไม้จากป่าปลูก ในปี 2565”

จากวิสัยทัศน์ดังกล่าว ได้แปลงเป็นบทบาท พันธกิจ ได้จัดทำแผนยุทธศาสตร์ ระยะปานกลาง และจัดทำแผนธุรกิจประจำปี 2562 และมีการดำเนินการตาม กระบวนการบริหารความเสี่ยง ดังนี้

3.1. การกำหนดวัตถุประสงค์

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

3.2. การระบุความเสี่ยง

ในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงประจำปี 2562 ได้มอบหมายให้คณะกรรมการแต่ละสำนักเสนอประเด็นและระบุความเสี่ยงให้กับเลขานุการคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและประเมินผลการควบคุมภายในของ อ.อ.ป. สรุปและจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงเสนอต่อที่ประชุมคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงฯ

การระบุความเสี่ยงประจำปี 2562 ได้พิจารณาจาก

1. แผนยุทธศาสตร์ อ.อ.ป.
2. แผนการดำเนินงานของ อ.อ.ป.
3. บันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงานของ อ.อ.ป.
4. การวิเคราะห์สถานภาพของ อ.อ.ป. (SWOT Analysis)
5. นโยบายที่ได้รับการมอบหมายจากรัฐบาล
6. แผนบริหารความเสี่ยงที่ดำเนินการยังไม่แล้วเสร็จในปีที่ผ่านมา
7. แผนบริหารความเสี่ยงที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในปีต่อไป
8. ข้อคิดเห็นของคณะกรรมการตรวจสอบ
9. การประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (ITA)

ในการระบุความเสี่ยงได้ระบุให้ครอบคลุมความเสี่ยงทั้ง 4 ด้าน ดังนี้

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

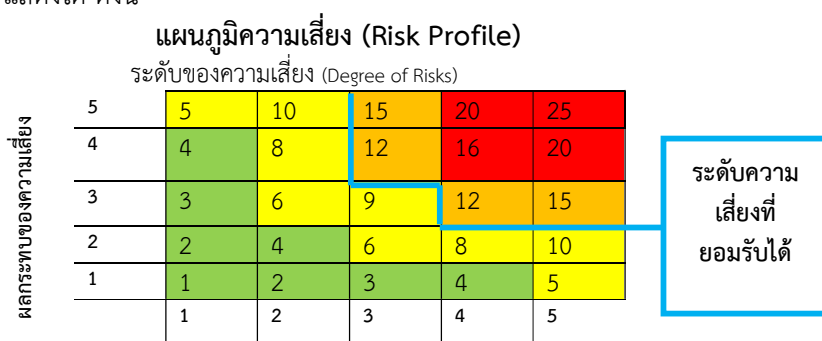
เมื่อได้รายการความเสี่ยงในขั้นต้นจะวิเคราะห์รายการความเสี่ยงโดยการพิจารณาจากผลการดำเนินงานในอดีต ความเพียงพอของควบคุมภายใน ความเพียงพอของการติดตามประเมินผล โดยแต่ละเกณฑ์จะมีค่าคะแนน 1 – 3 คะแนน ทั้ง 3 เกณฑ์รวมกัน ถ้ามีค่าต่ำกว่า 6 คะแนน จะนำไปประเมินความเสี่ยง ต่อไป

ตารางเกณฑ์พิจารณา

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

3.3. การประเมินความเสี่ยง

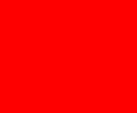
พิจารณาจากความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และผลกระทบของความเสี่ยงต่อองค์กร ก่อให้เกิดความเสี่ยงระดับใด แสดงได้ ดังนี้



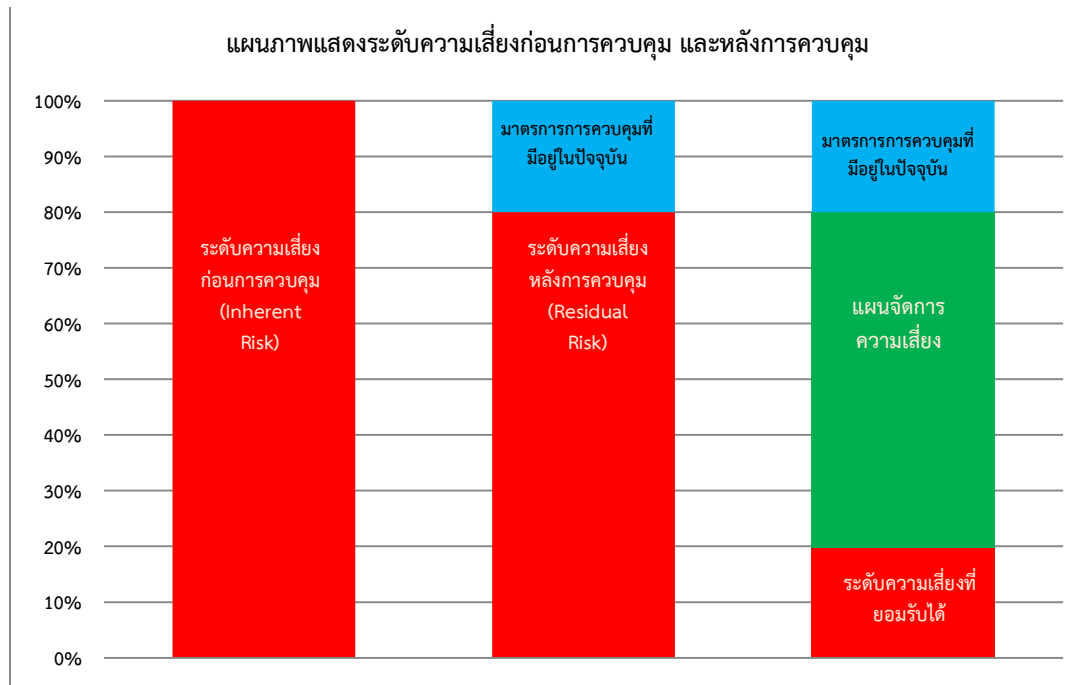
โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง



รายการความเสี่ยงของแต่ละระดับความเสี่ยงที่ได้จัดเรียงลำดับไว้ เมื่อนำมาวิเคราะห์เปรียบเทียบกับเกณฑ์การยอมรับความเสี่ยง หากความเสี่ยงมีระดับคะแนน 12 คะแนนขึ้นไป จึงจะนำมาบริหารความเสี่ยงดังนี้

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

ประเมินรายการความเสี่ยงทั้งระดับความเสี่ยงก่อนการควบคุม (Inherent Risk) และระดับความเสี่ยงหลังการควบคุม (Residual Risk)



3.4. การตอบสนองความเสี่ยง

เมื่อได้ระบุความเสี่ยงที่สำคัญแล้วต้องพิจารณาว่าจะบริหารจัดการกับความเสี่ยงที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในปี 2562 อย่างไร

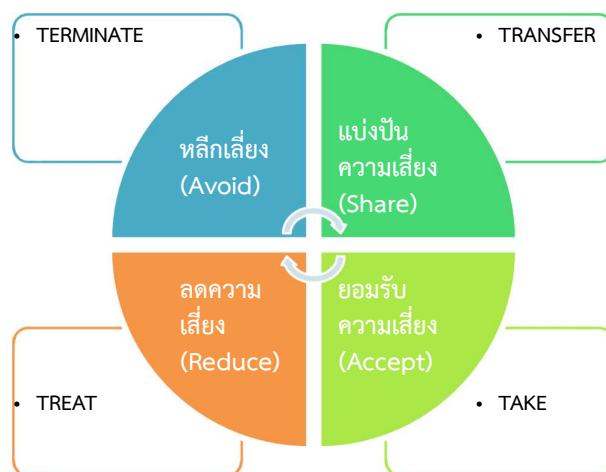
ทางเลือกหรือกลยุทธ์ในการตอบสนองความเสี่ยงแบ่งได้ 4 แนวทางหลักคือ

1. การยอมรับ (Take, Accept) หมายถึงการที่ความเสี่ยงนั้นสามารถยอมรับได้ภายใต้การควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบันซึ่งไม่ต้องดำเนินการใดๆ เช่นกรณีที่มีความเสี่ยงในระดับไม่รุนแรงและไม่คุ้มค่าที่จะดำเนินการใดๆ ให้ขออนุมัติหลักการรับความเสี่ยงไว้และไม่ดำเนินการใดๆ

2. การควบคุม (Treat) คือความเสี่ยงที่ยอมรับได้แต่ต้องมีการแก้ไขเกี่ยวกับการควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบันเพื่อให้มีการควบคุมที่เพียงพอและเหมาะสมเช่นการปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานการจัดอบรมเพิ่มทักษะในการทำงานให้กับพนักงานและการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน เป็นต้น

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

4. การโอนความเสี่ยง (Transfer) หรือแบ่ง (Share) คือความเสี่ยงที่สามารถโอนไปให้ผู้อื่นได้เช่นการจ้างบุคคลภายนอกหรือการจ้างบริษัทภายนอกมาจัดการในงานบางอย่างแทนเช่นงานรักษาความปลอดภัย เป็นต้น



3.5. การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง

เมื่อได้ระบุความเสี่ยงที่สำคัญๆ คัดเลือกความเสี่ยงที่จะนำมาบริหารจัดการ ประเมินโอกาสและผลกระทบรวมทั้งทางเลือกในการตอบสนองแล้ว จากนั้นจึงพิจารณาจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง นโยบายแนวทางหรือขั้นตอนปฏิบัติต่างๆที่กำหนดขึ้นเป็นกิจกรรมการควบคุมเพื่อลดความเสี่ยงและทำให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ต้องคำนึงถึงสิ่งต่างๆต่อไปนี้

1. ภายใต้แนวทางต่างๆ ที่เลือกนั้นจะประกอบไปด้วยกิจกรรมต่างๆ ที่กำหนดขึ้นเพื่อที่จะตอบสนองต่อความเสี่ยง
2. กิจกรรมควบคุมต้องประกอบด้วยความคิดริเริ่มใหม่ๆ และกิจกรรมที่ช่วยลดความน่าจะเป็นที่เหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยงจะเกิดขึ้นหรือลดความเสียหายเมื่อเหตุการณ์นั้นได้เกิดขึ้นการกำหนดกิจกรรมควบคุมจึงมีความครอบคลุมการดำเนินงานในทุกๆ ด้าน
3. กำหนดตัวผู้รับผิดชอบในแต่ละกิจกรรมระยะเวลาในการปฏิบัติและควรวิเคราะห์ต้นทุนและผลประโยชน์ของกิจกรรมซึ่งประกอบด้วยค่าใช้จ่ายสำหรับกิจกรรมและระดับความเสี่ยงที่คงเหลือจากการปฏิบัติกิจกรรม

องค์ประกอบของแผนบริหารความเสี่ยง

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

3.6. การรายงานและการติดตามผล

เป็นการติดตามผลการดำเนินงานว่าหลังจากดำเนินกิจกรรมตามแผนปฏิบัติการแต่ละแผนแล้วความเสี่ยงลดลงหรือไม่อย่างไรโดยพิจารณาจากโอกาสและผลกระทบตามเกณฑ์ที่กำหนด แล้วจัดทำแผนภูมิความเสี่ยงใหม่ตามผลงาน มีการเปลี่ยนแปลงหรือไม่ เพื่อให้มั่นใจว่าการบริหารความเสี่ยงนั้นได้ผลจริง หากพบปัญหาจะสามารถกำหนดมาตรการจัดการความเสี่ยงได้ทันที

1. สำนัก/ผู้รับผิดชอบความเสี่ยง (Risk Owner)

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

2. เลขาธิการคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงฯ

นำข้อมูลจากรายงานความก้าวหน้าแผนบริหารความเสี่ยง อ.อ.ป. ของแต่ละสำนักมาวิเคราะห์และจัดทำเป็นรายงานสรุปผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงรายไตรมาส โดยติดตามผลกับสำนักหรือผู้รับผิดชอบแผนฯ และให้ความเห็นต่อผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงพร้อมนำเสนอรายงานสรุปผลดังกล่าวให้แก่/คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงฯ /ผู้บริหารระดับสูงเพื่อพิจารณาให้ความเห็นและนำเสนอต่อที่ประชุมคณะกรรมการตรวจสอบ อ.อ.ป. ก่อนเสนอต่อที่ประชุมคณะกรรมการของ อ.อ.ป. เพื่อพิจารณาให้ความเห็นเป็นรายไตรมาสเพื่อที่หน่วยงานที่เกี่ยวข้องจะได้ดำเนินการตามข้อคิดเห็น

3.7. ประเมินผลการบริหารความเสี่ยง

1. รายไตรมาส

เลขาธิการคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงนำข้อมูลจากรายงานสรุปผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงฯ แต่ละไตรมาส มารวบรวมประเมินผลการบริหารความเสี่ยงและจัดทำเป็นรายงานสรุปความก้าวหน้าผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง ปัญหาอุปสรรค แนวทางแก้ไขและจัดประชุมคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงฯ นำเสนอต่อที่ประชุมคณะกรรมการตรวจสอบ อ.อ.ป. และรายงานต่อคณะกรรมการของ อ.อ.ป.

2. รายปี

เลขาธิการคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงฯ นำข้อมูลจากรายงานสรุปผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงฯ แต่ละไตรมาสรวบรวมประเมินผลการบริหารความเสี่ยงและจัดทำเป็นรายงานสรุปความก้าวหน้าผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงประจำปี พร้อมกับจัดทำรายงานการบริหารความเสี่ยง อ.อ.ป. นำเสนอให้แก่ผู้บริหารระดับสูง คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงฯ คณะกรรมการตรวจสอบ เพื่อทราบให้ความเห็นจากนั้นรายงานต่อคณะกรรมการของ อ.อ.ป. และบรรจุไว้ในรายงานประจำปี (Annual Report) เพื่อเผยแพร่ต่อไป

3.8. การทบทวนการบริหารความเสี่ยง

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

บทที่ 4

แผนบริหารความเสี่ยง อ.อ.ป. ปี 2562

การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของ อ.อ.ป. ประจำปี 2562 มีกระบวนการเป็นขั้นตอนที่ต่อเนื่อง มีการติดตามและประเมินผล เพื่อให้ผู้บริหารมั่นใจว่าการบริหารความเสี่ยงสามารถตอบสนองต่อปัจจัยเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม และเป็นหลักประกันว่า จะสามารถลดความสูญเสียและเพิ่มโอกาสสำเร็จ ตามยุทธศาสตร์ขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้

4.1 การระบุความเสี่ยง

การระบุความเสี่ยงในปี 2562 คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ฯ ได้ร่วมกันพิจารณาจากแผนยุทธศาสตร์ ปี 2561 – 2565 แผนการดำเนินงานของ อ.อ.ป. ประจำปี 2562 บันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงานของ อ.อ.ป. ประจำปี 2562 (KPI) แผนบริหารความเสี่ยงที่ดำเนินการยังไม่แล้วเสร็จในปีที่ผ่านมา รายการความเสี่ยงที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในปี 2562 SWOT Analysis และนโยบายที่สำคัญของรัฐ นำมาวิเคราะห์ระบุความเสี่ยงที่จะทำให้ไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ตามยุทธศาสตร์และแผนงานดังกล่าว มีแผนงาน/กิจกรรมที่สำคัญจำนวน 52 แผนงาน/กิจกรรม ทำการวิเคราะห์ความเสี่ยงโดยการพิจารณาจากผลการดำเนินงาน ความเพียงพอของการควบคุม และการติดตามประเมินผล โดยแต่ละหัวข้อมีค่าคะแนน 1-3 หากผลรวมน้อยกว่า 6 จะนำไปประเมินความเสี่ยงโดยมีผลการวิเคราะห์ ดังนี้

แหล่งที่มาของความเสี่ยง	แผน/โครงการ/กิจกรรม	ผลการดำเนินงานในอดีต	ความเพียงพอของการควบคุมภายใน	ความเพียงพอการติดตามประเมินผล	รวม
1. แผนยุทธศาสตร์ อ.อ.ป. ปี 2561-2565 (เฉพาะปี 2562)	1.1 การดำเนินงานตามโครงการใน แผนยุทธศาสตร์ อ.อ.ป. ปี 2561-2565	1	3	3	7
2. แผนการดำเนินงานของอ.อ.ป. ประจำปี 2562	2.1 แผนสร้างรายได้ตามเป้าหมาย	3	2	3	8
	2.2 แผนงานด้านค่าใช้จ่าย	3	2	3	8
	2.3 แผนงานด้านการลงทุน	1	2	3	6
	2.4 โครงการตามแผนยุทธศาสตร์ปี 2561-2565	1	3	3	7
	2.5 แผนการดำเนินงานด้านการตอบสนองนโยบายภาครัฐ และบริการเชิงสังคม	3	2	3	8
	2.6 การดำเนินงานตามโครงการการจำหน่ายไม้กระถินเทพาล่วงหน้า	2	3	2	7
3. บันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงานของ อ.อ.ป. ประจำปี 2562	3.1 การนำระบบบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ (EVM) มาใช้	1	3	2	7
	3.2 กำไรจากการดำเนินงาน (EBIDA)	2	2	3	7
	3.3 การบริหารสภาพคล่องกระแสเงินสดจากกิจกรรมดำเนินงาน	1	2	3	6
	3.4 ความสามารถในการบริหารแผนงานลงทุนของ อ.อ.ป.	1	2	3	6
	3.5 การดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ อ.อ.ป. ปี 2561-2565	1	3	3	7

แหล่งที่มาของความ เสี่ยง	แผน/โครงการ/กิจกรรม	ผลการ ดำเนินงาน ในอดีต	ความ เพียงพอ ของการ ควบคุม ภายใน	ความเพียงพอ การติดตาม ประเมินผล	รวม
	3.6 การส่งเสริมปลูกไม้เศรษฐกิจเพื่อ เศรษฐกิจ สังคมและสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน	2	2	3	7
4. การวิเคราะห์ สถานภาพของ อ.อ.ป. (SWOT Analysis) ด้านจุดอ่อน	4.1 ด้านการผลิต ผลผลิตสวนป่าต่อหน่วย พื้นที่อยู่ในระดับต่ำ คุณภาพวัตถุดิบไม่ สม่ำเสมอ เนื่องจากการปลูกสวนป่าไม่มุ่งเน้น กำไรสูงสุด	1	2	3	5
	4.2 ขาดการวิจัยและพัฒนาด้านสวนป่า ด้าน วัตถุดิบ ด้านอุตสาหกรรมไม้ ด้านการตลาด เชิงรุกขาดการออกแบบผลิตภัณฑ์ที่ทันสมัย สินค้าที่หลากหลายตรงตามความต้องการของ ลูกค้า และตลาด	1	2	2	5
	4.3 ด้านการลงทุนขาดการลงทุนในด้าน เครื่องจักร อุปกรณ์ทันสมัย เทคโนโลยีใหม่ๆ เพื่อเพิ่มผลผลิตลดการสูญเสียในกระบวนการ ผลิตและสร้างมูลค่าเพิ่มของสินค้ามาเป็น เวลานาน	1	2	3	6
	4.4 ด้านการเงิน ขาดสภาพคล่องทางการเงิน ขาดประสิทธิภาพในการหาแหล่งเงินลงทุน ขาดบุคลากรที่เชี่ยวชาญเฉพาะด้านการเงิน และการหาแหล่งเงินทุนในการลงทุนสร้าง ผลผลิตในระยะยาว ขาดการบริหารสินทรัพย์ ที่มีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุด	1	2	3	6
	4.5 ด้านการบริหารบุคคล โครงสร้างองค์กรมี หน่วยงานสนับสนุนมากและมีลำดับขั้นการ บังคับบัญชามาก	2	2	2	6
	4.6 ขาดระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ใช้ใน การบริหารจัดการสินค้าคงคลัง การขนส่ง การ กระจายสินค้าเพิ่มการจำหน่ายตามจุดต่างๆ	1	2	2	5
5. นโยบายที่ได้รับการ มอบหมายจากรัฐบาล	5.1 การลดพื้นที่ปลูกพืชเกษตรและ ต้น ยางพารา ในพื้นที่ป่าสงวนแห่งชาติ	1	2	3	6
	5.2 การส่งเสริมปลูกไม้เศรษฐกิจเพื่อ เศรษฐกิจ สังคมและสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน	2	2	3	7
6. แผนบริหารความ เสี่ยงที่ดำเนินการยังไม่ แล้วเสร็จในปีที่ผ่านมา	6.1 การดำเนินงานตามโครงการใน แผน ยุทธศาสตร์ อ.อ.ป. ปี 2561-2565	1	3	3	7
	6.2 การทำไม้ยางพาราไม่เป็นไปตาม เป้าหมาย	1	2	3	6
	6.3 ปริมาณและคุณภาพผลผลิตสวนป่าต่อ หน่วยพื้นที่อยู่ในระดับต่ำ	2	2	3	7
	6.4 การดำเนินงานตามโครงการจำหน่ายไม้ กระถินเทพาล่วงหน้าไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	1	2	2	5

แหล่งที่มาของความ เสี่ยง	แผน/โครงการ/กิจกรรม	ผลการ ดำเนินงาน ในอดีต	ความ เพียงพอ ของการ ควบคุม ภายใน	ความเพียงพอ การติดตาม ประเมินผล	รวม
	6.5 สภาพคล่องกระแสเงินสดไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	1	2	3	6
	6.6 การเบิกจ่ายงบลงทุนในภาพรวมของ อ.อ.ป. ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	1	2	3	6
	6.7 การจัดซื้อจัดจ้างตาม พ.ร.บ. การจัดซื้อจัดจ้างและการพัสดุฯ พ.ศ. 2560 ไม่ถูกต้องตามระเบียบ	1	2	3	6
7. แผนบริหารความเสี่ยงที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในปี 2562	7.1 การบริหารจัดการไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	2	2	2	6
	7.2 การผลิตจำหน่ายสินค้าของ อ.อ.ป. (สินค้า) ไม่ได้ตามเป้าหมาย	2	2	3	7
	7.3 การจัดการกล้าไม้โตเร็วไม่ทันตามแผนปลูกแปลงสาธิต และแปลงส่งเสริมเกษตรกร	2	2	3	7
	7.4 การปลูกสร้างสวนป่าไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	2	2	3	7
	7.5 ด้านการบริหารบุคลากร	2	2	2	6
	7.6 การเกิดโรคในช้าง	2	2	2	6
	7.7 จำนวนช้างไม่เพียงพอ	2	2	2	6
	7.8 การขาดสภาพคล่องกระแสเงินสด	1	2	3	6
	7.9 การปฏิบัติตาม พ.ร.บ. จัดซื้อจัดจ้าง	1	2	3	6
	7.10 การบริหารลูกหนี้และเจ้าหนี้	2	2	2	6
	7.11 การนำระบบบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ (EVM)มาใช้	1	3	2	6
	7.12 ไม่สามารถเบิกจ่ายงบประมาณอุดหนุนรัฐบาลได้ตามแผนงานที่กำหนด	2	2	3	7
	7.13 การปฏิบัติตามคำสั่ง อ.อ.ป. ที่ 99/2561 ลงวันที่ 14 มิ.ย. 61 เรื่องข้อบังคับของ อ.อ.ป. ว่าด้วยการจัดหาเพื่อการพาณิชย์ พ.ศ. 2561 ไม่ถูกต้องตามข้อบังคับ	-	2	-	2
	7.14 บุคลากรไม่ปฏิบัติตามระเบียบว่าด้วยความขัดแย้งทางผลประโยชน์	2	2	3	7
	7.15 การขออนุญาตปลูกสร้างสวนป่าตามมาตรา 20	1	2	2	5
	7.16 การทำไม้ยางพาราไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	1	2	3	6

แหล่งที่มาของความ เสี่ยง	แผน/โครงการ/กิจกรรม	ผลการ ดำเนินงาน ในอดีต	ความ เพียงพอ ของการ ควบคุม ภายใน	ความเพียงพอ การติดตาม ประเมินผล	รวม
8. ข้อคิดเห็นของ คณะกรรมการ ตรวจสอบ	8.1 ด้านคุณภาพสินค้าไม่ซุง	2	2	2	6
	8.2 ด้านผลิตและการออกแบบผลิตภัณฑ์	2	2	2	6
	8.3 ด้านการสร้างรายได้ให้เป็นไปตาม เป้าหมาย	3	2	3	8
	8.4 การควบคุมค่าใช้จ่ายให้มีประสิทธิภาพ	3	2	3	8
	8.5 การบริหารจัดการลูกหนี้ และเจ้าหนี้	2	2	2	6
	8.6 การสร้างมูลค่าเพิ่มในสินค้าของ อ.อ.ป.	2	2	3	7
	8.7 ฝึเสื้อนอนเจาะต้นสักแพรระบาดเข้า ทำลายต้นสัก	1	1	2	4
9. การประเมิน คุณธรรมและความ โปร่งใสในการ ดำเนินงานของ หน่วยงานภาครัฐ (ITA)	9.1 การประเมินความเสี่ยงการทุจริตประจำปี และการดำเนินการเพื่อการจัดการทุจริต	2	2	2	6

ตารางเกณฑ์พิจารณาคะแนน

ปัจจัยพิจารณา	เกณฑ์คะแนนการพิจารณา		
	1	2	3
1. ผลการดำเนินงานในอดีต	ดำเนินการได้ต่ำกว่า เป้าหมาย	ดำเนินการได้ตามเป้าหมาย	ดำเนินการได้ดีกว่า เป้าหมาย
2. ความเพียงพอจากการ ควบคุมภายใน	การควบคุมน้อย	มีการควบคุมภายในที่ เพียงพอ	มีการควบคุมภายในที่ดี
3. ความเพียงพอของการ ติดตามงาน	ไม่มีการรายงาน/รายงาน 2 ครั้งต่อปี	มีการรายงาน รายไตรมาส	มีการรายงานผลทุก เดือน

โดย องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ จะพิจารณานำแผนงานที่ได้คะแนนต่ำกว่า 6 คะแนน
ไปประเมินความเสี่ยงต่อไป

แผน/โครงการ/กิจกรรม	ผลการ ดำเนินงานใน อดีต	ความเพียงพอ ของการควบคุม ภายใน	ความเพียงพอ การติดตาม ประเมินผล	รวม
1. กำไรจากการดำเนินงาน (EBIDA) ไม่ได้ตามเป้าหมาย (ส.บก., ส.บง., ส.กม., ออป.เหนือบน, ออป.เหนือล่าง, ออป. ตะวันออกฯ, ออป.ใต้, ส.คช.)	2	2	3	7
2. สภาพคล่องกระแสเงินสด ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย (ส.บก., ออป.เหนือล่าง)	1	2	3	6
3. แผนงานด้านการลงทุน ไม่ได้ตามเป้าหมาย	1	2	3	6

แผน/โครงการ/กิจกรรม	ผลการดำเนินงานในอดีต	ความเพียงพอของการควบคุมภายใน	ความเพียงพอการติดตามประเมินผล	รวม
4. ผลผลิตสวนป่าต่อหน่วยพื้นที่อยู่ในระดับต่ำ คุณภาพวัตถุดิบไม่สม่ำเสมอ (ออป.เหนือบน, ส.นผ.)	1	2	3	6
5. การวิจัยและพัฒนาด้านสวนป่า ด้านวัตถุดิบ ด้านอุตสาหกรรมไม้ ด้านการตลาดเชิงรุก การออกแบบผลิตภัณฑ์ที่ทันสมัย สินค้าที่หลากหลายตรงตามความต้องการของลูกค้า และตลาดไม่เพียงพอ	1	2	2	5
6. ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ใช้ในการบริหารจัดการสินค้าคงคลัง การขนส่ง การกระจายสินค้าเพิ่มการจำหน่ายตามจุดต่างๆ ไม่เพียงพอ (SWOT)	1	2	2	5
7. การลดพื้นที่ปลูกพืชเกษตรและต้นยางพารา ในพื้นที่ป่าสงวนแห่งชาติ ไม่ได้ตามเป้าหมาย (ออป.ใต้)	1	2	3	6
8. การส่งเสริมปลูกไม้เศรษฐกิจ เพื่อเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน ไม่ได้ตามเป้าหมาย (KPI)	2	2	3	7
9. การจัดซื้อจัดจ้างตาม พ.ร.บ. การจัดซื้อจัดจ้างและการพัสดุฯ พ.ศ. 2560 ไม่ถูกต้องตามระเบียบ (หรือพนักงานปฏิบัติไม่ถูกต้องตามระเบียบ ข้อบังคับ) (ออป.เหนือบน, ออป.ใต้, ส.คช.)	1	2	3	6
10. บุคลากรมีทักษะในการปฏิบัติงานไม่เพียงพอ (ส.บก., ส.ตส., ส.นผ., ส.วป., ออป.เหนือล่าง)	2	2	2	6
11. การปฏิบัติตามคำสั่ง อ.อ.ป. ที่ 99/2561 ลงวันที่ 14 มิ.ย. 61 เรื่องข้อบังคับของ อ.อ.ป. ว่าด้วยการจัดหาเพื่อการพาณิชย์ พ.ศ. 2561 (หรือพนักงานปฏิบัติไม่ถูกต้องตามระเบียบ ข้อบังคับ) (ออป.ใต้)	-	2	-	2
12. ไม่ได้รับใบอนุญาตปลูกสร้างสวนป่าตามมาตรา 20 (ออป.ตะวันออกฯ)	1	2	2	5
13. ไม่สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มในสินค้าของ อ.อ.ป. (กรรมการตรวจสอบ อ.อ.ป., ส.บก., ออป.เหนือบน)	2	2	3	7
14. ผู้ปฏิบัติงานทุจริตต่อหน้าที่	2	2	2	6
15. ฝืนเงื่อนไขจนเจาดันสักแพร่ระบาดเข้าทำลายต้นสัก (กรรมการตรวจสอบ อ.อ.ป.)	1	1	2	4

4.2 การประเมินความเสี่ยง

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงฯ ได้ร่วมกันพิจารณากำหนดระดับความเสี่ยงของกิจกรรมที่จะทำให้เกิดบรรลุมติวัตถุประสงค์ โดยพิจารณาโอกาสเกิด และผลกระทบของความเสี่ยงถ้ามีผลลัพธ์ตั้งแต่ 12 ขึ้นไป จะนำไปบริหารความเสี่ยงดังนี้

แผน/โครงการ/กิจกรรม	โอกาสจะเกิดความเสี่ยง	ผลกระทบของความเสี่ยง	ผลลัพธ์
1. กำไรจากการดำเนินงาน (EBIDA) ไม่ได้ตามเป้าหมาย (ส.บก., ส.บง., ส.กม., ออป.เหนือบน, ออป.เหนือล่าง, ออป.ตะวันออกฯ, ออป.ใต้, ส.คช.)	3	5	15
2. สภาพคล่องกระแสเงินสด ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย (ส.บก., ออป.เหนือล่าง)	5	5	25

3. แผนงานด้านการลงทุน ไม่ได้ตามเป้าหมาย	5	4	20
4. ผลผลิตสวนป่าต่อหน่วยพื้นที่อยู่ในระดับต่ำ คุณภาพวัตถุดิบไม่สม่ำเสมอ (อป.เหนือบน, ส.นผ.)	3	4	12
5. การวิจัยและพัฒนาด้านสวนป่า ด้านวัตถุดิบ ด้านอุตสาหกรรมไม้ ด้านการตลาดเชิงรุก การออกแบบผลิตภัณฑ์ที่ทันสมัย สินค้าที่หลากหลายตรงตามความต้องการของลูกค้า และตลาดไม่เพียงพอ	3	3	9
6. ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ใช้ในการบริหารจัดการสินค้าคงคลัง การขนส่ง การกระจายสินค้าเพิ่มการจำหน่ายตามจุดต่างๆ ไม่เพียงพอ (SWOT)	3	3	9
7. การลดพื้นที่ปลูกพืชเกษตรและต้นยางพารา ในพื้นที่ป่าสงวนแห่งชาติ ไม่ได้ตามเป้าหมาย (อป.ใต้)	4	4	16
8. การส่งเสริมปลูกไม้เศรษฐกิจ เพื่อเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม อย่างยั่งยืน ไม่ได้ตามเป้าหมาย (KPI)	3	4	12
9. การจัดซื้อจัดจ้างตาม พ.ร.บ. การจัดซื้อจัดจ้างและการพัสดุฯ พ.ศ. 2560 ไม่ถูกต้องตามระเบียบ (หรือพนักงานปฏิบัติไม่ถูกต้องตามระเบียบ ข้อบังคับ) (อป.เหนือบน, ออป.ใต้, ส.คช.)	3	3	9
10. บุคลากรมีทักษะในการปฏิบัติงานไม่เพียงพอ (ส.บก., ส.ตส., ส.นผ., ส.วป., ออป.เหนือล่าง)	3	3	9
11. การปฏิบัติตามคำสั่ง อ.อ.ป. ที่ 99/2561 ลงวันที่ 14 มิ.ย. 61 เรื่อง ข้อบังคับของ อ.อ.ป. ว่าด้วยการจัดหาเพื่อการพาณิชย์ พ.ศ. 2561 (หรือพนักงานปฏิบัติไม่ถูกต้องตามระเบียบ ข้อบังคับ) (อป.ใต้)	3	3	9
12. ไม่ได้รับใบอนุญาตปลูกสร้างสวนป่าตามมาตรา 20 (อป.ตะวันออกฯ)	4	5	20
13. ไม่สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มในสินค้าของ อ.อ.ป. (กรรมการตรวจสอบ อ.อ.ป., ส.บก., ออป.เหนือบน)	3	4	12
14. ผู้ปฏิบัติงานทุจริตต่อหน้าที่	3	3	9
15. ฝืนเงื่อนไขจนเจาดันสักรั่วรั่วเข้าทำลายต้นสัก (กรรมการตรวจสอบ อ.อ.ป.)	5	5	25

การแบ่งประเภทความเสี่ยง

ประเภทความเสี่ยง	รายการความเสี่ยง	โอกาสเกิด	ผลกระทบ	ผลลัพธ์	การตอบสนองความเสี่ยง
ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)	S1 กำไรจากการดำเนินงาน(EBIDA) ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	5	5	25	การควบคุม(Treat) นำไปบริหารความเสี่ยง
	S2 ไม่สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มในสินค้าของ อ.อ.ป.	5	5	25	การควบคุม(Treat) นำไปบริหารความเสี่ยง
ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk)	O1 ดำเนินการตามแผนปฏิบัติการส่งเสริมปลูกไม้เศรษฐกิจเพื่อเศรษฐกิจ สังคมและสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืนไม่แล้วเสร็จตามกำหนด	5	5	25	การควบคุม(Treat) นำไปบริหารความเสี่ยง
	O2 ปริมาณและคุณภาพผลผลิตสวนป่าต่อหน่วยพื้นที่อยู่ในระดับต่ำ	5	4	20	การควบคุม(Treat) นำไปบริหารความเสี่ยง

	O4 ฝึเสื้อหนอนเจาะต้นสักแพร่ระบาดเข้าทำลายต้นสัก	5	5	25	การควบคุม(Treat) นำไปบริหารความเสี่ยง
ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)	F1 สภาพคล่องกระแสเงินสดไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	5	5	25	การควบคุม(Treat) นำไปบริหารความเสี่ยง
	F2 การเบิกจ่ายงบลงทุนในภาพรวมของ อ.อ.ป. ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	5	5	25	การควบคุม(Treat) นำไปบริหารความเสี่ยง
ความเสี่ยงด้าน กฎระเบียบ (Compliance Risk)	C1 นำทรัพย์สินของ อ.อ.ป. ไปใช้เพื่อประโยชน์ส่วนตัว	4	4	16	การควบคุม(Treat) นำไปบริหารความเสี่ยง

ในการประชุมคณะกรรมการตรวจสอบครั้งที่ 7/2562 เมื่อวันที่ 9 กรกฎาคม 2562 มีมติให้ปรับลดปัจจัยเสี่ยง การนำทรัพย์สินของ อ.อ.ป. ไปใช้เพื่อประโยชน์ส่วนตัว และให้เพิ่มปัจจัยเสี่ยงอีก 4 ปัจจัยเสี่ยง ดังนี้

1. การนำผลการวิจัยมาใช้ในการพัฒนาธุรกิจ
2. การนำเทคโนโลยีมาพัฒนาธุรกิจ
3. การนำรายได้จากการจำหน่ายที่ดิน ไปลงทุนไม่ได้ตามเป้าหมาย
4. การจัดส่งเงินรายได้คืนกระทรวงการคลัง

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของ อ.อ.ป. ในการประชุมครั้งที่ 2/2562 เมื่อวันที่ 5 สิงหาคม 2562 มีมติให้ปรับเพิ่มปัจจัยเสี่ยง พนักงานไม่ปฏิบัติตามระเบียบ ข้อบังคับและกฎหมายที่เกี่ยวข้องเพื่อให้การบริหารความเสี่ยงครบทั้ง 4 ด้าน

อ.อ.ป. ได้จัดทำแผนที่ความเสี่ยงและแผนบริหารความเสี่ยงของ อ.อ.ป. รวมทั้งสิ้น 12 ปัจจัยเสี่ยง

การวิเคราะห์ต้นทุนผลประโยชน์ (Cost Benefit Analysis)

รายการความเสี่ยง	การวิเคราะห์	การเลือกใช้กลยุทธ์	การไม่เลือกใช้กลยุทธ์
ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ S1 กำไรจากการดำเนินงาน (EBIDA) ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	เชิงปริมาณ/เชิงคุณภาพ องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ดำเนินการด้านธุรกิจป่าไม้ อุตสาหกรรมไม้ การท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ และอื่นๆโดยมีค่า EBIDA เป็นตัวชี้วัดผลการดำเนินงานตัวหนึ่ง เพื่อเทียบว่าหน่วยงานมีความสามารถในการทำกำไรจากธุรกิจมากน้อยเพียงใดจากการดำเนินงาน ซึ่งในปี 2561 อ.อ.ป. มีสัดส่วนรายได้จากการซื้อขายไม้แปรรูป รายได้จากผลผลิตสวนป่าไม้สัก และรายได้จากผลผลิตยางพารา และจากธุรกิจอุตสาหกรรมไม้เป็นส่วนใหญ่ และในปี 2562 ยังคงมีรายการที่คาดว่าจะสร้างรายได้ให้กับ อ.อ.ป. ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย และรายการที่คาดว่าจะมีโอกาที่จะไม่ได้ตามเป้าหมาย เช่น รายได้จากไม้สักสวนป่า รายได้จากผลผลิตอุตสาหกรรมไม้ รายได้จากผลผลิตไม้ไผ่เร็ว เป็นต้น การประเมินความเสี่ยง โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงจากรายได้ในด้านต่างๆ ของ อ.อ.ป. ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย อยู่ในระดับ สูงมาก (L=5) ผลกระทบทำให้กำไรจากการดำเนินงาน(EBIDA)ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย อยู่ในระดับ สูงมาก (I=5) รายการความเสี่ยงกำไรจากการดำเนินงาน(EBIDA)ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย อยู่ในระดับสูงมาก (LxI=5x5=25)	การควบคุม (Treat) EBIDA แสดงถึงความสามารถในการทำกำไรขององค์กร อ.อ.ป. มี EBIDA เป็นตัวชี้วัดขององค์กรมาโดยตลอด เพื่อให้ค่า EBIDA เป็นไปตามเป้าหมาย ซึ่งต้องมีการบริหารความเสี่ยง	การยอมรับ (Take, Accept) ค่า EBIDA มีผลต่อการการลงทุนปลูกป่า ถ้ามีค่าต่ำกว่าเป้าหมายมาก จะทำให้ไม่สามารถดำเนินการปลูกสร้างสวนป่าต่อไปได้ จึงไม่สามารถยอมรับความเสี่ยงได้ การยกเลิก (Terminate) ค่า EBIDA เกิดจากผลการดำเนินงานของ องค์กร ใช้วัดวัดผลการดำเนินงานขององค์กร ไม่สามารถยกเลิกได้ การโอนความเสี่ยง (Transfer) ด้านธุรกิจอุตสาหกรรมไม้มีการสร้างรายได้จากการจำหน่ายไม้แปรรูป มีเป้าหมายในการจำหน่าย 181,766 ลบ.ฟ. รายได้ 145.54 ล้าน อ.อ.ป. ไม่สามารถผลิตไม้แปรรูปในปริมาณมากได้จึงต้องจ้าง โรงเลื่อยเอกชนผลิตไม้แปรรูป



การวิเคราะห์ต้นทุนผลประโยชน์ (Cost Benefit Analysis)

รายการความเสี่ยง	การวิเคราะห์	การเลือกใช้กลยุทธ์	การไม่เลือกใช้กลยุทธ์
ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ S2 ไม่สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มในสินค้าของ อ.อ.ป.	เชิงปริมาณ/เชิงคุณภาพ อ.อ.ป. ดำเนินธุรกิจป่าไม้ ในปี 2561 การจำหน่ายไม้สักสวนป่า การจำหน่ายด้านอุตสาหกรรมไม้ และนํ้ายางพารา มีรายได้ต่ำกว่าเป้าหมาย ในปี 2562 จะสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มของสินค้าจากอุตสาหกรรมไม้ได้ เพื่อให้ได้เป้าหมายตามที่กำหนดทั้งไม้แปรรูป และผลิตภัณฑ์ไม้ การประเมินความเสี่ยง โอกาสที่จะแปรรูปไม้สักท่อน 1 ลูกบาตรเมตร 8.58 ลูกบาตรฟุต สูงมาก (I=5) ผลกระทบที่รายได้จากไม้แปรรูปและผลิตภัณฑ์ไม้อยู่ในระดับสูงมาก (L=5) ความเสี่ยงที่จะไม่ไม่สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มในสินค้าของ อ.อ.ป.อยู่ในระดับ สูงมาก (LxI=5x5=25)	การควบคุม (Treat) การผลิต การจำหน่ายไม้แปรรูป และผลิตภัณฑ์ไม้ เป็นธุรกิจของ อ.อ.ป. จึงต้องบริหารความเสี่ยงโดยใช้กลยุทธ์ การควบคุม การโอนความเสี่ยง (Transfer) การแปรรูปไม้มีเป้าหมายสูงมาก โรงงานของ อ.อ.ป. สามารถแปรรูปไม้ได้ในระดับหนึ่ง จึงเลือกใช้กลยุทธ์การโอนความเสี่ยงโดยจ้างเอกชนแปรรูปไม้ อีกส่วนหนึ่งด้วย	การยอมรับ (Take, Accept) การผลิต จำหน่ายไม้แปรรูป และผลิตภัณฑ์ไม้ เป็นธุรกิจ ของ อ.อ.ป. ไม่สามารถยอมรับความเสี่ยงได้ การยกเลิก (Terminate) การผลิต จำหน่ายไม้แปรรูป และผลิตภัณฑ์ไม้ เป็นธุรกิจ ของ อ.อ.ป. ไม่สามารถยกเลิกได้



การวิเคราะห์ต้นทุนผลประโยชน์ (Cost Benefit Analysis)

รายการความเสี่ยง	การวิเคราะห์	การเลือกใช้กลยุทธ์	การไม่เลือกใช้กลยุทธ์
ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน O1. การจัดการส่งเสริมปลูกไม้เศรษฐกิจ เพื่อเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม อย่างยั่งยืน ไม่แล้วเสร็จตามกำหนด	เชิงปริมาณ/เชิงคุณภาพ ในอดีตที่ผ่านมา องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ส่งเสริมให้เกษตรกรที่อยู่ในท้องถิ่นรอบๆสวนป่า ปลูกไม้เศรษฐกิจไม่โตเร็ว โดยให้ปลูกในพื้นที่ที่มีกรรมสิทธิ์เป็นของตนเอง รัฐบาลสนับสนุนงบประมาณในการปลูกป่าเศรษฐกิจปีที่ 1 และบำรุงรักษาในปีที่ 2-3 ไม่จะเจริญเติบโตอย่างรวดเร็วภายใน 3-5 ปี ก็จะสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ ในปี 2561-2562 มีพื้นที่การส่งเสริมเพิ่มขึ้นมาก และมีการกำหนดพื้นที่ปลูกไม้โตช้าเพิ่มขึ้นอีกส่วนหนึ่ง ซึ่งต้องใช้เวลาลูกหลายปี จึงจะสามารถนำมาใช้ประโยชน์ได้ ดังนั้นในภาพรวมแล้วมีโอกาสที่จะขาดความร่วมมือจากราษฎรในพื้นที่ และอาจจะขาดการแก้ไขปัญหาอุปสรรคในภาพรวมได้อย่างทันทั่วถึง ซึ่งจะส่งผลให้โครงการจัดการส่งเสริมปลูกไม้เศรษฐกิจ เพื่อเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม อย่างยั่งยืน ไม่แล้วเสร็จตามกำหนดได้ การประเมินความเสี่ยง โอกาสที่จะขาดความร่วมมือจากราษฎรและการบริหารจัดการเพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมาย อยู่ในระดับที่สูงมาก (L=5) ผลกระทบที่โครงการจัดการส่งเสริมปลูกไม้เศรษฐกิจ เพื่อเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม อย่างยั่งยืน ต้นไม้ที่ปลูกเปอร์เซ็นต์การรอดตายไม่เป็นไปตามเป้าหมายได้ อยู่ในระดับ สูงมาก (I=5) ซึ่ง โครงการส่งเสริมฯ ได้รับงบประมาณอุดหนุนจากรัฐบาล หากดำเนินการไม่เป็นไปตามเป้าหมาย อาจถูกปรับลดเป้าหมายในปีต่อไป ราษฎรก็จะได้รับการสนับสนุน ส่งเสริมลดลง รายการความเสี่ยงโครงการส่งเสริมการปลูกไม้เศรษฐกิจฯ ไม่แล้วเสร็จตามกำหนด อยู่ในระดับ สูงมาก (LxI=5x5=25)	การควบคุม (Treat) โครงการส่งเสริมการปลูกไม้เศรษฐกิจ ฯ เป็นการตอบสนองนโยบายของรัฐบาลด้านการรักษาความมั่นคงของฐานทรัพยากรและการสร้างสมดุลระหว่างการอนุรักษ์กับการใช้ประโยชน์อย่างยั่งยืน จึงต้องควบคุมปัจจัยเสี่ยง/สาเหตุ ความเสี่ยง เพื่อป้องกันผลกระทบดังกล่าว และลดระดับความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ต่อไป	การยอมรับ (Take, Accept) โครงการส่งเสริมการปลูกไม้เศรษฐกิจ ฯ เป็นการตอบสนองนโยบายของรัฐบาล รัฐบาลได้อนุมัติงบประมาณในการดำเนินงานแล้ว อีกทั้งเป็นบันทึกข้อตกลงของ อ.อ.ป. (KPI) จึงต้องดำเนินการให้แล้วเสร็จและได้ตามเป้าหมายในปี 2561 จึงไม่สามารถยอมรับความเสี่ยงได้ การยกเลิก (Terminate) โครงการส่งเสริมการปลูกไม้เศรษฐกิจ ฯ เป็นการตอบสนองนโยบายของรัฐบาล รัฐบาลได้อนุมัติงบประมาณในการดำเนินงานแล้ว อีกทั้งเป็นบันทึกข้อตกลงของ อ.อ.ป. (KPI) ไม่สามารถยกเลิก หรือเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์ได้ การโอนความเสี่ยง (Transfer) โครงการส่งเสริมการปลูกไม้เศรษฐกิจฯ นั้นไม่สามารถโอนความเสี่ยงได้เนื่องจากเป็นโครงการที่ต้องใช้พนักงานที่มีความรู้ทักษะในการปลูกสร้างสวนป่าเข้าปฏิบัติงานร่วมกับราษฎรที่เข้าร่วมโครงการ



การวิเคราะห์ต้นทุนผลประโยชน์ (Cost Benefit Analysis)

รายการความเสี่ยง	การวิเคราะห์	การเลือกใช้กลยุทธ์	การไม่เลือกใช้กลยุทธ์
ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน O2. ปริมาณและคุณภาพผลผลิตสวนป่าต่อหน่วยพื้นที่อยู่ในระดับต่ำ 	เชิงปริมาณ/เชิงคุณภาพ องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ดำเนินการปลูกไม้เศรษฐกิจ เพื่อประโยชน์ในการทำไม้ออกจำหน่าย และนำไปผลิตเป็นไม้แปรรูป ผลิตภัณฑ์ เครื่องเรือน จำหน่ายให้กับผู้บริโภค ปริมาณผลผลิตต่อหน่วยพื้นที่ขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ค่อนข้างต่ำ เช่น ผลผลิตไม้ยูคาลิปตัส เมื่ออายุ 5 ปี มีปริมาณ 10-12 ต้นต่อไร่ อาจทำให้รายได้ อ.อ.ป. ต่ำกว่าเป้าหมาย การประเมินความเสี่ยง โอกาสที่จำนวนพื้นที่เป้าหมายมีเปอร์เซ็นต์รอดตายน้อยกว่าร้อยละ 80 อยู่ในระดับสูงมาก (L=5) ผลกระทบที่อัตราการรอดตายของต้นไม้ในสวนป่าแปลงใหม่น้อยกว่าร้อยละ 85 อยู่ในระดับสูง (I=4) ปริมาณและคุณภาพผลผลิตสวนป่าต่อหน่วยพื้นที่อยู่ในระดับต่ำอยู่ในระดับสูงมาก (LxI=5x4=20)	การควบคุม (Treat) อ.อ.ป. ปลูกไม้เศรษฐกิจ มีกระบวนการปลูกและดูแลรักษา ซึ่งจะให้ผลผลิตไม้ในอนาคต จึงต้องส่งเสริมให้หน่วยงาน/สวนป่าปลูกไม้เศรษฐกิจได้ใช้ข้อมูลติดตาม	การยอมรับ (Take, Accept) ผลผลิตจากการปลูกไม้เศรษฐกิจเป็นรายได้หลักของ อ.อ.ป. จำเป็นต้องหิผลผลิตเป็นไปตามเป้าหมาย ทำให้ไม่สามารถใช้กลยุทธ์การยอมรับ ซึ่งอาจทำให้มีผลผลิตต่ำได้ การยกเลิก (Terminate) การปลูกไม้เศรษฐกิจเป็นภารกิจหลักในการสร้างรายได้ และบริการประชาชนไม่สามารถยกเลิกกิจกรรมดังกล่าวได้ การโอนความเสี่ยง (Transfer) กล้าไม้ยูคาลิปตัสของเอกชน และบริษัทที่เข้าร่วมโครงการจำหน่ายไม้ยูคาลิปตัสล่วงหน้า มีการเจริญเติบโตที่ดี จึงใช้กล้าไม้ของบริษัทเอกชน สำหรับกล้าไม้ของ อ.อ.ป. มีผลผลิตอยู่แต่อาจไม่เพียงพอ การเจริญเติบโตอาจต่ำกว่าของบริษัทเอกชน สำหรับกล้าไม้สัก ยังคงใช้กล้าไม้ของ อ.อ.ป. ที่ผลิตขึ้นเอง

การวิเคราะห์ต้นทุนผลประโยชน์ (Cost Benefit Analysis)

รายการความเสี่ยง	การวิเคราะห์	การเลือกใช้กลยุทธ์	การไม่เลือกใช้กลยุทธ์
ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน O3. ฝึเสื้อหอนเจาะต้นสักแพร่ระบาดเข้าทำลายต้นสัก	เชิงปริมาณ/เชิงคุณภาพ อ.อ.ป. ปลุกสร้างสวนป่า ไม้สัก ยางพารา ยูคาลิปตัส ฝึเสื้อหอนเจาะต้นสัก ได้แพร่ระบาดเข้าและทำลายต้นสัก เป็นรูปพรุน เมื่อนำไม้ออกจำหน่าย ลูกค้าไม่ต้องการไม้ดังกล่าว ทำให้ต้องลดราคาจำหน่ายลง การประเมินความเสี่ยง โอกาสเกิดการการแพร่ระบาดของฝึเสื้อหอนเจาะต้นสักนั้นมีค่อนข้างมาก (L=5) เนื่องจากการแพร่ระบาดมาโดยตลอด ผลกระทบ หากมีการแพร่ระบาดมาก ทำให้ต้องตัดไม้ออก มีค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้นอยู่ในระดับสูงมาก (I=5) ความรุนแรงอยู่ในระดับสูง (LxI=5x5=25)	การควบคุม (Treat) ฝึเสื้อหอนเจาะต้นสัก แพร่ระบาดเข้าทำลายต้นสัก จะต้องใช้กลยุทธ์การควบคุมในการจัดการ	การยอมรับ (Take, Accept) ฝึเสื้อหอนเจาะต้นสัก แพร่ระบาด ทำให้จำหน่ายไม้สักไม่ได้ ทำให้รายได้ลดลงไม่สามารถยอมรับความเสี่ยงได้ การยกเลิก (Terminate) การปลูกและจำหน่ายไม้สัก เป็นการสร้างรายได้ให้กับ อ.อ.ป. และเป็นวัตถุดิบให้กับราษฎร ไม่สามารถยกเลิกได้ การโอนความเสี่ยง (Transfer) การแพร่ระบาดของฝึเสื้อหอน เข้าทำลายไม้สัก ยังไม่มีการให้บริการ จึงไม่สามารถโอนความเสี่ยงได้



การวิเคราะห์ต้นทุนผลประโยชน์ (Cost Benefit Analysis)

รายการความเสี่ยง	การวิเคราะห์	การเลือกใช้กลยุทธ์	การไม่เลือกใช้กลยุทธ์
ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน 04. การนำผลการวิจัยมาใช้ในการพัฒนาธุรกิจ 	เชิงปริมาณ/เชิงคุณภาพ อ.อ.ป. ดำเนินการธุรกิจป่าไม้การปลูกป่าสัก และนำมาใช้ประโยชน์ตลอดจนอุตสาหกรรมไม้ การทำผลิตภัณฑ์ไม้ ทำให้มีสถาบันการศึกษา ส่วนราชการเข้ามาทำการศึกษาวิจัยในพื้นที่การดำเนินงานจำนวนมาก แต่ยังคงขาดการรวบรวมผลงานวิจัย และการเผยแพร่ งานวิจัยดังกล่าวเพื่อให้ สป. อื่นๆที่ประสบปัญหา สามารถนำไปใช้แก้ไขปัญหาเดียวกันได้ รวมทั้งขาดการรวบรวมผลงานวิจัยจากแหล่งภายนอกอีกด้วย การประเมินความเสี่ยง โอกาสเกิดความเสี่ยงหน่วยงานรวบรวมและรายงานผลการวิจัยล่าช้าอยู่ในระดับสูงมาก (L=5) ผลกระทบ ที่จะรวบรวมผลงานวิจัยทั้งภายใน อ.อ.ป. และจากแหล่งภายนอกเพื่อเผยแพร่ในเว็บไซต์ให้หน่วยงานได้ใช้ประโยชน์ ก่อจะล่าช้าออกไปมีค่าอยู่ในระดับสูงมาก (I=5) ปัจจัยเสี่ยงการนำผลการวิจัยมาใช้ในการพัฒนาธุรกิจมีความเสี่ยงในระดับสูงมาก (LxI=5x5=25)	การควบคุม (Treat) การนำผลการวิจัยมาใช้ในการพัฒนาธุรกิจและแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นขาดการรวบรวมผลงานและเผยแพร่ ทำให้ต้องควบคุมสาเหตุของความเสียหาย	การยอมรับ (Take, Accept) อ.อ.ป. มีผลงานวิจัยในสวนป่าและโรงงานอุตสาหกรรมไม้จำนวนมาก จึงควรรวบรวมผลงานและเผยแพร่เพื่อให้หน่วยงานนำไปใช้ประโยชน์ไม่สามารถใช้การยอมรับ การยกเลิก (Terminate) การรวบรวมผลงานวิจัยสามารถนำมาใช้ประโยชน์ได้ไม่ควรใช้กลยุทธ์การยกเลิก การโอนความเสี่ยง (Transfer) อ.อ.ป. สามารถรวบรวมผลงานวิจัยจากแหล่งภายในและภายนอกได้ ไม่ต้องใช้การโอนความเสี่ยง

การวิเคราะห์ต้นทุนผลประโยชน์ (Cost Benefit Analysis)

รายการความเสี่ยง	การวิเคราะห์	การเลือกใช้กลยุทธ์	การไม่เลือกใช้กลยุทธ์
ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน O5. การนำเทคโนโลยีมาพัฒนาธุรกิจ 	เชิงปริมาณ/เชิงคุณภาพ อ.อ.ป. เริ่มการจัดทำแผนดิจิทัลตั้งแต่ปลายปี 2561 – 2562 หากการจัดทำแผนฯ ไม่แล้วเสร็จตามกำหนด มีงบประมาณในการดำเนินงานตามแผนไม่เพียงพอ ทำให้ อ.อ.ป. ไม่สามารถใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีสารสนเทศได้ตามวัตถุประสงค์ การประเมินความเสี่ยง โอกาสที่แผนดิจิทัลจะดำเนินการแล้วเสร็จล่าช้าอยู่ในระดับสูงมาก (L=5) ผลกระทบที่การเตรียมงบประมาณ และบุคลากร เพื่อปฏิบัติตามแผนดิจิทัลล่าช้าอยู่ในระดับสูงมาก (I=5) ปัจจัยเสี่ยงในด้านการนำเทคโนโลยีมาพัฒนาธุรกิจอยู่ในระดับสูงมาก (LxI=5x5=25)	การควบคุม (Treat) อ.อ.ป. ต้องเร่งรัด ติดตาม การจัดทำแผนดิจิทัลให้แล้วเสร็จตามกำหนดรวมทั้งจัดเตรียมงบประมาณ และบุคลากรรองรับเพื่อการใช้ประโยชน์จากแผนดังกล่าวในการพัฒนาการดำเนินงาน	การยอมรับ (Take, Accept) อ.อ.ป. จำเป็นต้องใช้แผนดิจิทัลในการดำเนินงานด้านสารสนเทศไม่สามารถยอมรับความเสี่ยงได้ การยกเลิก (Terminate) อ.อ.ป. จำเป็นต้องใช้แผนดิจิทัลในการดำเนินงานด้านสารสนเทศไม่สามารถยกเลิกได้ การโอนความเสี่ยง (Transfer) อ.อ.ป. ต้องจัดเตรียมงบประมาณ และบุคลากรเพื่อดำเนินการตามแผนไม่สามารถโอนความเสี่ยงได้

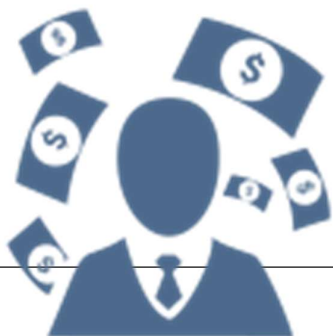
การวิเคราะห์ต้นทุนผลประโยชน์ (Cost Benefit Analysis)

รายการความเสี่ยง	การวิเคราะห์	การเลือกใช้กลยุทธ์	การไม่เลือกใช้กลยุทธ์
ความเสี่ยงด้านการเงิน F1.การบริหารสภาพคล่องกระแสเงินสดจากกิจกรรมการดำเนินงาน ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	เชิงปริมาณ/เชิงคุณภาพ องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ มีผลการบริหารสภาพคล่องกระแสเงินสดต่ำกว่าเป้าหมายในบันทึกข้อตกลงทุกปีทำให้มีเงินสดหมุนเวียนใช้จ่ายในการดำเนินงานน้อยลง ทำให้การดำเนินงานของ อ.อ.ป. ไม่เป็นไปตามแผนการดำเนินงาน อย่างไรก็ตามหากการบริหารงานตามตัวชี้วัดด้านกำไรจากการดำเนินงาน(EBITDA) เป็นไปตามเป้าหมายก็ทำให้กระแสเงินสดจะเป็นไปตามเป้าหมาย (เนื่องจาก เงินสดรับ ประเภทรายได้จากการขายสินค้าและบริการเป็นรายได้ที่มากที่สุด สามารถดำเนินการได้ตามเป้าหมายอย่างต่อเนื่องเช่นกัน การประเมินความเสี่ยง โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงจากการบริหารสภาพคล่องกระแสเงินสดจากกิจกรรมการดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย อยู่ในระดับสูงมาก (L=5) ผลกระทบกระแสเงินสดไม่เป็นไปตามเป้าหมาย อยู่ในระดับสูงมาก (I=5) จากการประเมินโอกาสจะเกิดความเสี่ยงและผลกระทบความเสี่ยงกระแสเงินสด อยู่ในระดับสูง (LXI=5X5=25)	การควบคุม (Treat) เนื่องจากกระแสเงินสดขึ้นอยู่กับการประกอบกิจการของ อ.อ.ป. ระหว่างปี อ.อ.ป. จึงจะบริหารจัดการกำไรจากการดำเนินงานให้ได้ตามเป้าหมาย เพื่อให้กระแสเงินสดของ อ.อ.ป. เป็นไปตามเป้าหมายต่อไปด้วย จึงต้องนำไปบริหารจัดการความเสี่ยง	การยอมรับ (Take, Accept) การบริหารกระแสเงินสดนั้นต้องมีรายได้จากการดำเนินงานระหว่างปี ซึ่ง อ.อ.ป. มีการบริหารจัดการกำไรจากการดำเนินงานเพื่อให้ได้ตามเป้าหมายแล้ว บริหารจัดการเพื่อให้มีเงินสดในการดำเนินการระหว่างปี จึงไม่สามารถยอมรับความเสี่ยงได้ การยกเลิก (Terminate) การบริหารสภาพคล่องกระแสเงินสดจากกิจกรรมการดำเนินงาน เป็นไปตามบันทึกข้อตกลงของ อ.อ.ป. ประจำปี 2562 ไม่สามารถยกเลิกได้ การโอนความเสี่ยง (Transfer) การบริหารสภาพคล่องกระแสเงินสดจากกิจกรรมการดำเนินงาน เป็นการบริหารงานของ อ.อ.ป. เอง จึงไม่สามารถถ่ายโอนให้องค์กรอื่นรับผิดชอบได้ จึงไม่สามารถโอนความเสี่ยงได้



การวิเคราะห์ต้นทุนผลประโยชน์ (Cost Benefit Analysis)

รายการความเสี่ยง	การวิเคราะห์	การเลือกใช้กลยุทธ์	การไม่เลือกใช้กลยุทธ์
ความเสี่ยงด้านการเงิน F2. การเบิกจ่ายงบลงทุนในภาพรวมของ อ.อ.ป. ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	เชิงปริมาณ/เชิงคุณภาพ องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ มีการเบิกจ่ายงบลงทุนปี 2559-2561 คิดเป็นร้อยละ 58.85, 61.77 และ 65.75 ตามลำดับ ซึ่งต่ำกว่าเป้าหมายมากด้านการลงทุนของ อ.อ.ป. ขึ้นอยู่กับกระแสเงินสดระหว่างปี การดำเนินงานที่ผ่านมาขาดกระแสเงินสด จึงชะลอการลงทุนในการจัดซื้อทรัพย์สิน ก่อสร้างอาคาร อ.อ.ป. นำรายได้มาใช้ในการผลิตและจำหน่ายสินค้าให้มีรายได้เพิ่มขึ้น จึงชะลอการลงทุนตามแผนออกไปก่อน การประเมินความเสี่ยง โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงจากการขาดกระแสเงินสดอยู่ในระดับสูงมาก (L=5) ผลกระทบจากแผนด้านการลงทุนต่อเป้าหมายการเบิกจ่ายมีเปอร์เซ็นต์การลงทุนที่ต่ำกว่างบประมาณมากทำให้มีผลกระทบอยู่ในระดับสูงมาก (I=5) จากการประเมินโอกาสจะเกิดความเสี่ยงและผลกระทบความเสี่ยงด้านการลงทุนไม่เป็นไปตามเป้าหมาย อยู่ในระดับสูงมาก (LXI=5X5=25)	การควบคุม (Treat) เนื่องจากแผนงานด้านการลงทุน (ความสามารถในการบริหารแผนการลงทุน) ขึ้นอยู่กับกระแสเงินสดระหว่างปี อย่างไรก็ตาม อ.อ.ป. มีการนำไปบริหารจัดการรายการความเสี่ยงจากงบลงทุนใน ระดับองค์กร ต่อไป	การยอมรับ (Take, Accept) เนื่องจากการเบิกจ่ายงบลงทุนนั้น ขึ้นอยู่กับกระแสเงินสดระหว่างปีที่เกิดขึ้นจากธุรกิจของ อ.อ.ป. และการลงทุนตามبودหนของรัฐบาลเป็นไปตามนโยบายรัฐบาล จึงไม่สามารถยอมรับความเสี่ยงได้ การยกเลิก (Terminate) แผนงานด้านการลงทุน (ความสามารถในการบริหารแผนการลงทุน) เป็นไปตามบันทึกข้อตกลงของ อ.อ.ป. ประจำปี 2561 ไม่สามารถยกเลิกได้ การโอนความเสี่ยง (Transfer) แผนงานด้านการลงทุน (ความสามารถในการบริหารแผนการลงทุน) เป็นการลงทุนของ อ.อ.ป. เอง จึงไม่สามารถถ่ายโอนให้องค์กรอื่นรับผิดชอบได้ จึงไม่สามารถโอนความเสี่ยงได้



การวิเคราะห์ต้นทุนผลประโยชน์ (Cost Benefit Analysis)

รายการความเสี่ยง	การวิเคราะห์	การเลือกใช้กลยุทธ์	การไม่เลือกใช้กลยุทธ์
ความเสี่ยงด้านการเงิน F3. การนำรายได้จากการจำหน่ายที่ดินไปลงทุนไม่ได้ตามเป้าหมาย 	เชิงปริมาณ/เชิงคุณภาพ อ.อ.ป. นำรายได้จากการจำหน่ายที่ดิน อ.วังน้อย จ.พระนครศรีอยุธยา มาใช้ลงทุนด้านการปลูกปาล์ม อุตสาหกรรมไม้ และธุรกิจการตลาด ซึ่งอาจจะดำเนินการล่าช้า ทำให้การสร้างรายได้จากการลงทุนล่าช้าออกไป การประเมินความเสี่ยง การลงทุนตามแผนเพิ่มประสิทธิภาพต้องดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างโอกาสที่ TOR ทุกฉบับได้รับการเห็นชอบล่าช้าออกไปอยู่ในระดับสูงมาก (L=5) ผลกระทบของการจัดซื้อจัดจ้างการลงนามในสัญญาอาจจะล่าช้าออกไปมีความเสี่ยงในระดับสูงมาก (I=5) จากการประเมินโอกาสจะเกิดความเสี่ยงและผลกระทบความเสี่ยงด้านการนำรายได้จากการจำหน่ายที่ดินไปลงทุนไม่ได้ตามเป้าหมาย อยู่ในระดับสูงมาก (LXI=5X5=25)	การควบคุม (Treat) อ.อ.ป. ต้องเร่งรัดติดตามการลงทุนเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานจึงใช้การควบคุมความเสี่ยง	การยอมรับ (Take, Accept) เพื่อให้การลงทุนมีประสิทธิภาพและเป็นไปตามแผนจึงไม่สามารถยอมรับความเสี่ยงได้ การยกเลิก (Terminate) อ.อ.ป. ต้องการเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานการปลูกปาล์ม อุตสาหกรรมไม้ และการตลาด ไม่สามารถยกเลิกการดำเนินการได้ การโอนความเสี่ยง (Transfer) การลงทุน การจัดซื้อจัดจ้าง ของหน่วยงานไม่สามารถโอนความเสี่ยงได้

การวิเคราะห์ต้นทุนผลประโยชน์ (Cost Benefit Analysis)

รายการความเสี่ยง	การวิเคราะห์	การเลือกใช้กลยุทธ์	การไม่เลือกใช้กลยุทธ์
<u>ความเสี่ยงด้านการเงิน</u> F4. การจัดส่งเงินรายได้คืนกระทรวงการคลัง 	<u>เชิงปริมาณ/เชิงคุณภาพ</u> อ.อ.ป. ต้องส่งเงินรายได้ในปีที่การดำเนินธุรกิจแล้วมีกำไรตั้งแต่ปี 2533 – 2559 ให้กับกระทรวงการคลังในปี 2562 อ.อ.ป. ได้ดำเนินการส่งเงินรายได้ประจำปี 2553 เป็นรายเดือน แต่อาจไม่สามารถดำเนินการตามแผนได้เพราะขาดการติดตาม กำกับการส่งเงิน <u>การประเมินความเสี่ยง</u> โอกาสด้านการมีกำไรสุทธิไม่เป็นไปตามเป้าหมายอยู่ในระดับสูงมาก (L=5) หากมีกำไรไม่เพียงพออาจมีผลกระทบต่อกำหนดการส่งคืนเงินรายได้ อาจต้องเลื่อนออกไป ผลกระทบการส่งเงินรายได้คืนกระทรวงการคลังอาจไม่เป็นไปตามแผนอยู่ในระดับสูง (I=4) จากการประเมินโอกาสจะเกิดความเสี่ยงและผลกระทบความเสี่ยงด้านการจัดส่งรายได้คืนกระทรวงการคลัง อยู่ในระดับสูงมาก (LXI=5X4=20)	<u>การควบคุม (Treat)</u> อ.อ.ป. ต้องควบคุมและติดตามการจัดส่งรายได้ให้เป็นไปตามแผนจึงใช้การควบคุมความเสี่ยง	<u>การยอมรับ (Take, Accept)</u> อ.อ.ป. ต้องส่งรายได้ในปีที่มีกำไรให้กระทรวงการคลังเป็นไปตามกฎหมาย ไม่สามารถยอมรับความเสี่ยงได้ <u>การยกเลิก (Terminate)</u> อ.อ.ป. ต้องส่งรายได้ในปีที่มีกำไรให้กระทรวงการคลังเป็นไปตามกฎหมาย ไม่สามารถยกเลิกความเสี่ยงได้ <u>การโอนความเสี่ยง (Transfer)</u> อ.อ.ป. ต้องส่งรายได้ในปีที่มีกำไรให้กระทรวงการคลังเป็นไปตามกฎหมาย ไม่สามารถโอนความเสี่ยงได้

การวิเคราะห์ต้นทุนผลประโยชน์ (Cost Benefit Analysis)

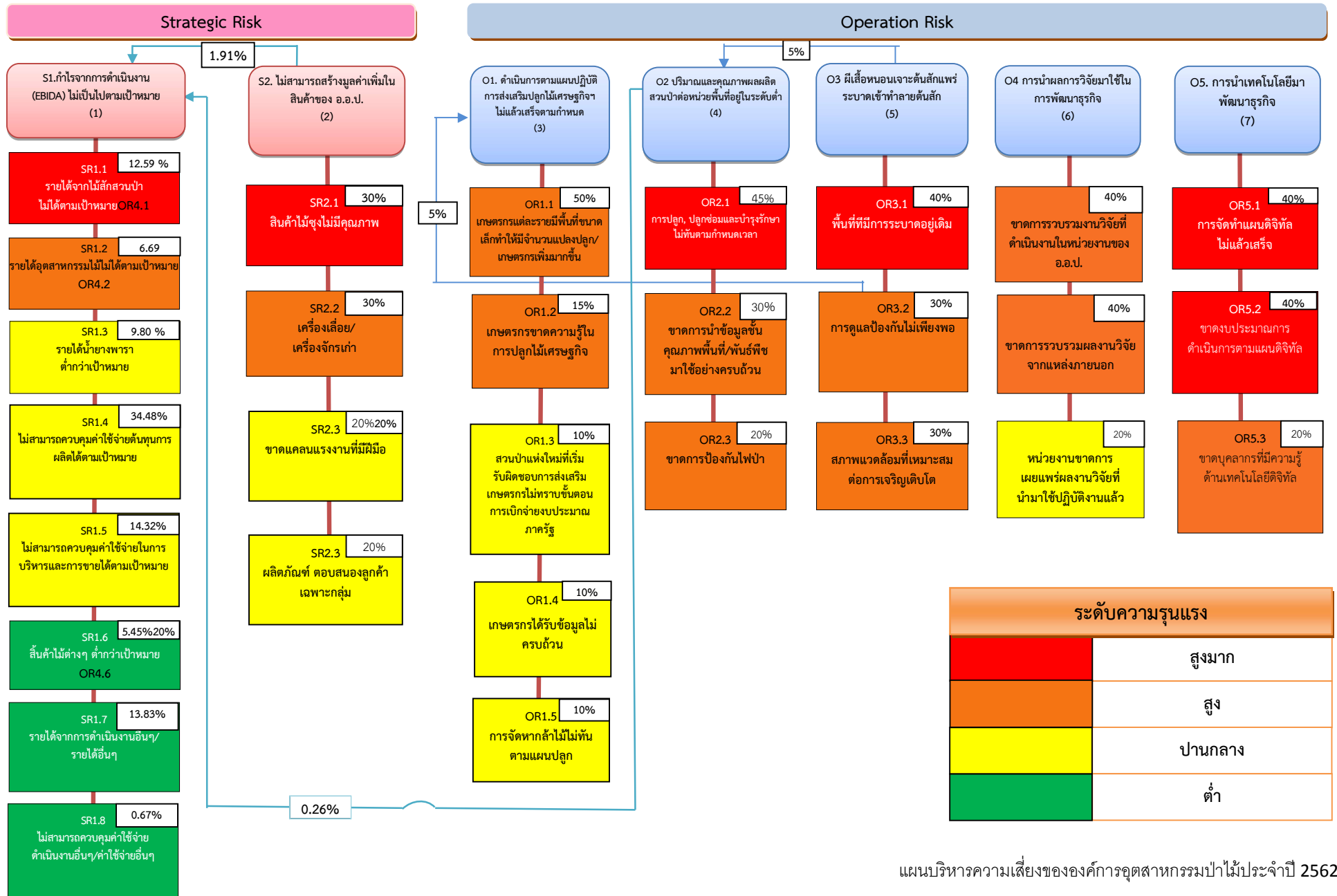
รายการความเสี่ยง	การวิเคราะห์	การเลือกใช้กลยุทธ์	การไม่เลือกใช้กลยุทธ์
<u>ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ</u> C1. การไม่ปฏิบัติตามระเบียบ ข้อบังคับ และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง	<u>เชิงปริมาณ/เชิงคุณภาพ</u> อ.อ.ป. เป็นรัฐวิสาหกิจมีการกำหนดระเบียบ ข้อบังคับในการปฏิบัติงาน รวมทั้งต้องปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบที่หน่วยงานรัฐประกาศใช้ด้วย แต่พนักงานก็อาจปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามระเบียบ เพราะไม่ทราบ ระเบียบ ข้อบังคับที่ประกาศใช้ <u>การประเมินความเสี่ยง</u> โอกาสที่พนักงานบางส่วนจะไม่ทราบระเบียบ ข้อบังคับ ของ อ.อ.ป. และกฎหมายที่เกี่ยวข้องอยู่ในระดับสูงมาก (L=5) ผลกระทบหากเกิดหารกระทบผิดกฎ ระเบียบ อาจส่งต่อชื่อเสียงของ อ.อ.ป. อยู่ในระดับสูง (I=5) จากการประเมินโอกาสจะเกิดความเสี่ยงและผลกระทบความเสี่ยงด้านการไม่ปฏิบัติตามระเบียบ ข้อบังคับ และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง อยู่ในระดับสูงมาก (LXI=5X5=25)	<u>การควบคุม (Treat)</u> การไม่ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ เนื่องจากพนักงานไม่ทราบ ระเบียบ ข้อบังคับสามารถส่งเสริมให้พนักงานรับรู้ระเบียบต่างๆจึงใช้กลยุทธ์การควบคุมความเสี่ยง	<u>การยอมรับ (Take, Accept)</u> พนักงานไม่ปฏิบัติตามระเบียบ ข้อบังคับ ของ อ.อ.ป. และกฎหมายที่เกี่ยวข้องไม่สามารถใช้กลยุทธ์การยอมรับความเสี่ยงได้ <u>การยกเลิก (Terminate)</u> พนักงานไม่ปฏิบัติตามระเบียบ ข้อบังคับ ของ อ.อ.ป. และกฎหมายที่เกี่ยวข้องไม่สามารถใช้กลยุทธ์การยกเลิกความเสี่ยงได้ <u>การโอนความเสี่ยง (Transfer)</u> พนักงานไม่ปฏิบัติตามระเบียบ ข้อบังคับ ของ อ.อ.ป. และกฎหมายที่เกี่ยวข้องไม่สามารถใช้กลยุทธ์การยอมรับได้



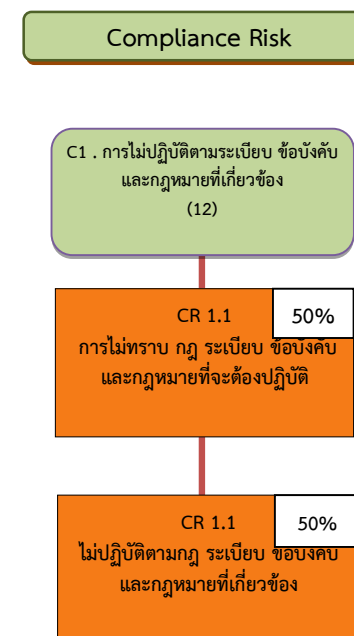
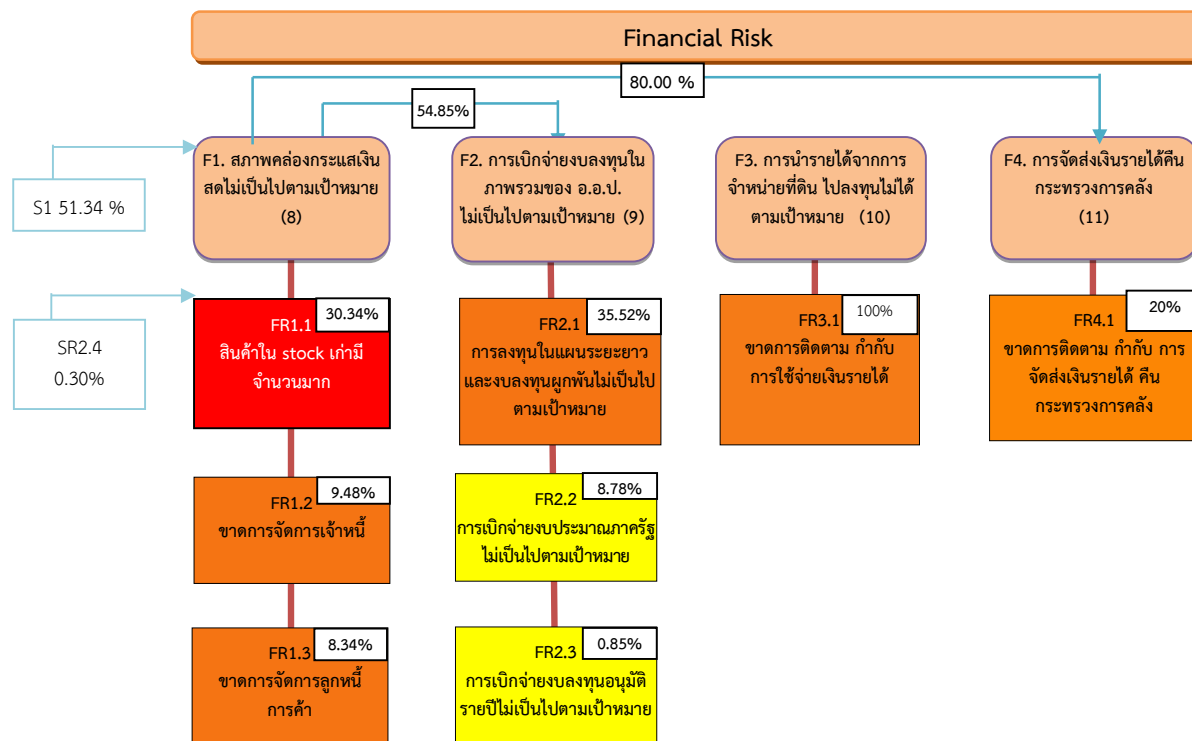
4.3 การจัดทำแผนที่ความเสี่ยง (Risk Map)

จากการระบุความเสี่ยงที่ได้ทั้งหมดคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง อ.อ.ป. ได้พิจารณาถึงปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor) หรือสาเหตุที่สำคัญที่จะทำให้เกิดความเสี่ยงขึ้นในปี 2562 ทั้งนี้ได้ประเมินและคัดเลือกความเสี่ยงที่สำคัญๆที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของ อ.อ.ป. นำมาบริหารความเสี่ยงรวม 8 รายการความเสี่ยง คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงฯ ได้จัดทำแผนที่ความเสี่ยง ปี 2562 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงแสดงความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยงและน้ำหนักของปัจจัยเสี่ยง ดังแสดงในภาพ

แผนที่ความเสี่ยง (Risk Map) ของ องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ประจำปี 2562



แผนที่ความเสี่ยง (Risk Map) ของ องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ประจำปี 2562 (ต่อ)



ระดับความรุนแรง	
	สูงมาก
	สูง
	ปานกลาง
	ต่ำ

ตารางแสดงความสัมพันธ์ของปัจจัยเสี่ยงและผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยงในองค์กร (เชิงคุณภาพ)

S1.กำไรจากการดำเนินงาน (EBIDA) ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย					
	ความสัมพันธ์ของปัจจัยเสี่ยง	น้ำหนัก	ความรุนแรง	การวิเคราะห์	การตอบสนองความเสี่ยง
S1.กำไรจากการดำเนินงาน (EBIDA) ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย FR1.1 12.59 % รายได้จากไม้สักสวนป่าไม่ได้ตามเป้าหมาย SR1.2 6.69 % รายได้อุตสาหกรรมไม้ไม่ได้ตามเป้าหมาย SR1.3 9.80 % รายได้นํ้ายางพาราต่ำกว่าเป้าหมาย FR1.4 34.48% ไม่สามารถควบคุมค่าใช้จ่ายต้นทุนการผลิตได้ตามเป้าหมาย FR1.5 14.32% ไม่สามารถควบคุมค่าใช้จ่ายในการบริหารและการขายได้ตามเป้าหมาย FR1.6 5.45% สินค้าไม้ต่างๆ ต่ำกว่าเป้าหมาย FR1.7 13.83% รายได้จากการดำเนินงานอื่นๆ/รายได้อื่นๆ FR1.8 0.67% ไม่สามารถควบคุมค่าใช้จ่ายดำเนินงานอื่นๆ/ค่าใช้จ่ายอื่นๆ	รายการความเสี่ยง S1.กำไรจากการดำเนินงาน (EBIDA) ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย สาเหตุที่ส่งผลกระทบต่อความเสี่ยง SR1.1 รายได้จากการจำหน่ายไม้ซุงสักสวนป่า ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	12.59	สูงมาก	องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ มีการจำหน่ายไม้ซุงสักปี 2561 เท่ากับ 433.19 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 86.39 ซึ่งต่ำกว่าเป้าหมาย เนื่องจากไม่บางส่วนที่ ทำออกมีขนาดไม่ตรงกับความต้องการ บางส่วนมี ระบุจากการเจาะของหนอนผีเสื้อ ทำให้ไม้จำหน่ายไม่ได้ หรือต้องลดราคาลงจึงจำหน่ายได้	การควบคุม (Treat)
	รายการความเสี่ยง S1.กำไรจากการดำเนินงาน (EBIDA) ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย สาเหตุที่ส่งผลกระทบต่อความเสี่ยง SR1.2 รายได้จากผลผลิตอุตสาหกรรมไม้ไม่ เป็นไปตามเป้าหมาย	6.69	สูง	องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ จำหน่ายผลผลิตอุตสาหกรรมไม้ ณ สิ้นปี 2561 จำนวน 237.93 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 88.43 ซึ่งต่ำกว่าเป้าหมาย ทำให้ คาดว่า ในปี 2562 จะมีรายได้ต่ำกว่าเป้าหมายเช่นกัน ซึ่งอาจเนื่องมาจาก สภาพเศรษฐกิจตกต่ำทำให้อุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์ไม้ไม่ได้ตามเป้าหมาย เป็น ผลกระทบให้เกิดสินค้าคงคลังจำนวนมาก	การควบคุม (Treat)
	รายการความเสี่ยง S1.กำไรจากการดำเนินงาน (EBIDA) ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย สาเหตุที่ส่งผลกระทบต่อความเสี่ยง SR1.3 รายได้ผลผลิตยางพารา ต่ำกว่าเป้าหมาย	9.80	ปานกลาง	องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ จำหน่ายผลผลิตยางพารา ณ สิ้นปี 2561 จำนวน 239.82 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 103.14 ของเป้าหมาย ซึ่งมากกว่า เป้าหมายที่กำหนดไว้ แต่ในปี 2562 คาดว่า สถานการณ์ราคานํ้ายางพารา จะมีแนวโน้มลดลงอีก เนื่องจากตลาดมีผลผลิตนํ้ายางพาราสูงกว่าความต้องการนํ้ายางพารา ส่งผลถึงรายได้ของ อ.อ.ป. อาจต่ำกว่าแผนได้	การควบคุม (Treat)
	รายการความเสี่ยง S1.กำไรจากการดำเนินงาน (EBIDA) ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย สาเหตุที่ส่งผลกระทบต่อความเสี่ยง SR1.4 สินค้าไม้ต่างๆ ต่ำกว่าเป้าหมาย	34.48	ปานกลาง	ในปี 2561 ไม่ทันเร็ว และการบริการการท่องเที่ยว และจำหน่ายได้ต่ำกว่า เป้าหมายเล็กน้อย ไม่นํ้ายางพาราต่ำกว่าจำนวนมาก แต่ในปี 2562 มีการปรับ เป้าหมายไม้นํ้ายางพาราลง ทำให้คาดการณ์ว่า สินค้าไม้ต่าง ๆ จะสามารถ ดำเนินการได้เช่นกัน	การควบคุม (Treat)
	รายการความเสี่ยง S1.กำไรจากการดำเนินงาน (EBIDA) ไม่ เป็นไปตามเป้าหมาย สาเหตุที่ส่งผลกระทบต่อความเสี่ยง FR 1.5 รายได้จากการดำเนินงานอื่นๆ /รายได้อื่นๆ	14.32	ปานกลาง	ในปี 2561 รายได้อื่น ๆ และรายได้จากการดำเนินงานอื่น ๆ สูงกว่า เป้าหมาย คาดว่าในปี 2562 จะสูงกว่าเป้าหมายเช่นกัน	การควบคุม (Treat)

ตารางแสดงความสัมพันธ์ของปัจจัยเสี่ยงและผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยงในองค์กร (เชิงคุณภาพ)

S1.กำไรจากการดำเนินงาน (EBIDA) ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย					
S1.กำไรจากการดำเนินงาน (EBIDA) ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย (1) FR1.112.59 % รายได้จากไม้สักสวนป่าไม่ได้ตามเป้าหมาย SR1.26.69 % รายได้อุตสาหกรรมไม้ไม่ได้ตามเป้าหมาย SR1.39.80 % รายได้นํ้ายางพาราดำกว่าเป้าหมาย FR1.434.48% ไม่สามารถควบคุมค่าใช้จ่ายต้นทุนการผลิตได้ตามเป้าหมาย FR1.514.32% ไม่สามารถควบคุมค่าใช้จ่ายในการบริหารและการขายได้ตามเป้าหมาย FR1.65.45% สินค้าไม้ต่างๆ ต่ำกว่าเป้าหมาย FR1.713.83% รายได้จากการดำเนินงานอื่นๆ/รายได้อื่นๆ FR1.80.67% ไม่สามารถควบคุมค่าใช้จ่ายดำเนินงานอื่นๆ/ค่าใช้จ่ายอื่นๆ	ความสัมพันธของปัจจัยเสี่ยง	น้ำหนัก	ความรุนแรง	การวิเคราะห์	การตอบสนองความเสี่ยง
	รายการความเสี่ยง S1.กำไรจากการดำเนินงาน (EBIDA) ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย สาเหตุที่ส่งผลกระทบต่อความเสี่ยง FR1.6 ไม่สามารถควบคุมค่าใช้จ่ายต้นทุนการผลิตได้ตามเป้าหมาย	5.45	ต่ำ	ณ สิ้นปี 2561 องค์กรอุตสาหกรรมป่าไม้ มีต้นทุนการผลิต 1,603.70 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 95.77 ในปี 2562 หาก อ.อ.ป. ไม่สามารถควบคุมได้ อาจประสบปัญหาต้นทุนการผลิตสูงกว่าประมาณการ และอาจทำให้ค่าใช้จ่ายรวมของ อ.อ.ป. ไม่เป็นไปตามประมาณการ	การควบคุม (Treat)
	รายการความเสี่ยง S1.กำไรจากการดำเนินงาน (EBIDA) ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย สาเหตุที่ส่งผลกระทบต่อความเสี่ยง FR1.7 ไม่สามารถควบคุมค่าใช้จ่ายในการบริหารและการขายตามประมาณการ	13.83	ต่ำ	องค์กรอุตสาหกรรมป่าไม้ มีค่าใช้จ่ายบริหารและการขาย ณ สิ้นปี 2561 เท่ากับ 450.09 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 93.52 ซึ่งมีค่าน้อยกว่าประมาณการ ค่าใช้จ่ายบริหารและการขายเป็นค่าใช้จ่ายที่สามารถบริหารจัดการให้ลดลงได้ด้วยการกำหนดมาตรการลดค่าใช้จ่าย และปฏิบัติตามมาตรการเพื่อให้มีกำไรเพิ่มมากขึ้น	การควบคุม (Treat)
	รายการความเสี่ยง S1.กำไรจากการดำเนินงาน (EBIDA) ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย สาเหตุที่ส่งผลกระทบต่อความเสี่ยง FR1.8 ไม่สามารถควบคุมค่าใช้จ่ายดำเนินงานอื่นๆ/ค่าใช้จ่ายอื่นๆ	0.67	ต่ำ	ในปี 2561 อ.อ.ป. มีค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานอื่น ๆ และค่าใช้จ่ายอื่น ๆ สูงกว่าเป้าหมาย เนื่องจากมีการดำเนินงานที่ทำให้รายได้จากการดำเนินงานอื่น ๆ และรายได้อื่น ๆ สูงกว่าเป้าหมาย ในปี 2562 ค่าใช้จ่ายดังกล่าวก็ยังแปรผันตามรายได้ที่เกิดขึ้นเช่นกัน	การควบคุม (Treat)
	หมายเหตุ - ปัจจัยภายนอก S2 ไม่สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มในสินค้า อ.อ.ป. (1.91%) - ปัจจัยภายนอก O2 ปริมาณและคุณภาพสวนป่าต่อหน่วยพื้นที่อยู่ในระดับต่ำ (0.26%)				

ตารางแสดงความสัมพันธ์ของปัจจัยเสี่ยงและผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยงในองค์กร (เชิงคุณภาพ)

S1.กำไรจากการดำเนินงาน (EBIDA) ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย					
รายการ	ปี 2561			ปี 2562	น้ำหนัก (%)
	เป้าหมาย	รายได้	%ต่อเป้า	เป้าหมาย	
1.ผลผลิตมันนอกโครงการ	6.51	32.2	494.62	20.43	0.5
2.ไม่สึกสวนป่า	501.45	433.22	86.39	444.55	12.85
3.ไม่โตเร็ว	63.18	52.04	82.37	75.67	2.19
4.ไม่สวนป่าอื่นๆ	153.43	67.55	44.03	46.75	1.35
5.ยางพารา	227.09	238.32	104.95	338.98	9.8
6.ธุรกิจอุตสาหกรรมไม้	268.44	208.77	77.77	297.48	8.6
7.ธุรกิจการท่องเที่ยว	42.42	32.29	76.12	45.25	1.31
8.ซื้อขายไม้แปรรูป	-	987.18	-	377.77	13.83
9.รายได้จากการดำเนินงานอื่นๆ	604.74	593.58	98.15	100.74	5.45
รวม	1,867.34	2,623.29	140.48	1,747.62	
ค่าใช้จ่าย	งบประมาณ	ค่าใช้จ่าย	% เทียบกับ งบประมาณ	งบประมาณ	น้ำหนัก (%)
ค่าใช้จ่ายต้นทุนสินค้าที่ขาย	1,328.88	1275.37	95.97	1,192.64	34.48
ค่าใช้จ่ายในการบริหาร และการขาย	481.3	450.1	93.52	495.46	14.32
ค่าใช้จ่ายอื่นๆ + CSR	25.83	-	-	23.01	0.62
รวม	1,836.01	1,725.47	93.98	1,711.11	
รวมรายได้-ค่าใช้จ่าย					
S1.กำไรจากการดำเนินงาน (EBIDA) ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย (1) FR1.1 12.59 % รายได้จากไม้สักสวนป่าไม่ได้ตามเป้าหมาย SR1.2 6.69 % รายได้อุตสาหกรรมไม้ไม่ได้ตามเป้าหมาย SR1.3 9.80 % รายได้ยางพาราดำต่ำกว่าเป้าหมาย FR1.4 34.48% ไม่สามารถควบคุมค่าใช้จ่ายต้นทุนการผลิตได้ตามเป้าหมาย FR1.5 14.32% ไม่สามารถควบคุมค่าใช้จ่ายในการบริหารและการขายได้ตามเป้าหมาย FR1.6 5.45% สินค้าไม้ต่างๆ ต่ำกว่าเป้าหมาย FR1.7 13.83% รายได้จากการดำเนินงานอื่นๆ/รายได้อื่นๆ FR1.8 0.67% ไม่สามารถควบคุมค่าใช้จ่ายดำเนินงานอื่นๆ/ค่าใช้จ่ายอื่นๆ					
หมายเหตุ - ปัจจัยภายนอก S2 ไม่สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มในสินค้า อ.อ.ป. (1.91%) - ปัจจัยภายนอก O2 ปริมาณและคุณภาพสวนป่าต่อหน่วยพื้นที่อยู่ในระดับต่ำ (0.26%)					

ตารางแสดงความสัมพันธ์ของปัจจัยเสี่ยงและผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยงในองค์กร (เชิงคุณภาพ)

S2. ไม่สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มในสินค้าของ อ.อ.ป.					
	ความสัมพันธ์ของปัจจัยเสี่ยง	น้ำหนัก	ความรุนแรง	การวิเคราะห์	การตอบสนองความเสี่ยง
S2. ไม่สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มในสินค้าของ อ.อ.ป. (2) SR2.1 30% สินค้าไม่มีคุณภาพ SR2.2 30% เครื่องเลื่อย/เครื่องจักรเก่า SR2.3 20% ขาดแคลนแรงงานที่มีฝีมือ SR2.4 20% ผลิตภัณฑ์ตอบสนองลูกค้าเฉพาะกลุ่ม	รายการความเสี่ยง S2. ไม่สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มในสินค้าของ อ.อ.ป. สาเหตุที่ส่งผลกระทบต่อความเสี่ยง SR2.1 สินค้าไม่มีคุณภาพ	30	สูงมาก	สินค้าไม้ซุงสักที่ทำออกบางส่วนมีขนาดเล็ก บางส่วนถูกเจาะทำลายโดยมีเชื้อเห็ดราขึ้นตามซอกไม้ ไม่เหมาะสมที่จะนำไปใช้ประโยชน์ได้ ราษฎรผู้ผลิตเครื่องเรือนจึงไม่ซื้อสินค้าไม้ดังกล่าว หรือซื้อซื้อในราคาที่ถูกลง ทำให้รายได้ลดลง อ.อ.ป. จึงนำไม้ขนาดเล็กบางส่วนเข้าแปรรูป เพื่อจำหน่ายและทำผลิตภัณฑ์	การควบคุม (Treat)
	รายการความเสี่ยง S2. ไม่สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มในสินค้าของ อ.อ.ป. สาเหตุที่ส่งผลกระทบต่อความเสี่ยง SR2.2 เครื่องเลื่อย/เครื่องจักรเก่า	30	สูง	เครื่องเลื่อยเครื่องจักรที่มีอายุการใช้งานยาวนาน เครื่องยนต์มักขัดข้อง ชำรุดบ่อยครั้ง เป็นอุปสรรคต่อการผลิตสินค้าอุตสาหกรรมไม้ ทั้งการผลิตไม้แปรรูปและการผลิตสินค้าเครื่องเรือน ทำให้ผลิตสินค้าได้น้อย ต้องเสียเวลาและค่าใช้จ่ายในการบำรุงรักษา เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้ตามปกติ	การควบคุม (Treat)
	รายการความเสี่ยง S2. ไม่สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มในสินค้าของ อ.อ.ป. สาเหตุที่ส่งผลกระทบต่อความเสี่ยง SR2.3 ขาดแคลนแรงงานที่มีฝีมือ	20	ปานกลาง	แรงงานที่มีฝีมือ มีความรู้ ความชำนาญด้านอุตสาหกรรมไม้ ในการแปรรูปไม้ การผลิตเครื่องเรือนเริ่มมีอายุมากขึ้น เกษียณอายุออกจาก อ.อ.ป. ทุกปี ทำให้ขาดแคลนแรงงานที่มีฝีมือ แรงงานที่รับผิดชอบต่อมาก็ยังขาดความชำนาญ อาจทำให้ผลผลิตของ อ.อ.ป. ลดต่ำลงได้	การควบคุม (Treat)
	รายการความเสี่ยง S2. ไม่สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มในสินค้าของ อ.อ.ป. สาเหตุที่ส่งผลกระทบต่อความเสี่ยง SR2.4 ผลิตภัณฑ์ตอบสนองลูกค้าเฉพาะกลุ่ม	20	ปานกลาง	ผลิตภัณฑ์เครื่องเรือนของ อ.อ.ป.ผลิตจากไม้สักสวนป่า มีอายุการใช้งานยาวนานนับสิบปี มีขนาดค่อนข้างใหญ่ เหมาะสมกับครอบครัวที่มีบ้านขนาดใหญ่ มีพื้นที่ใช้สอยมาก กว้างขวาง ทำให้มีลูกค้าเพียงเฉพาะกลุ่มที่นิยมใช้ ประกอบกับการดำรงชีวิตของประชาชนเปลี่ยนแปลงไป นิยมอยู่อาศัยในบ้านเนื้อที่ขนาดเล็ก เช่น ทาวน์เฮาส์ หรือคอนโดมิเนียม ซึ่งห้องต่าง ๆ มีขนาดเล็กลง จำเป็นต้องใช้เครื่องเรือนที่มีขนาดเล็กลง มีลักษณะที่สนองตอบต่อความต้องการใช้ประโยชน์มากยิ่งขึ้น อ.อ.ป.จึงต้องพิจารณาถึงความต้องการของตลาดที่เกิดขึ้นใหม่นี้ด้วย	การควบคุม (Treat)

ตารางแสดงความสัมพันธ์ของปัจจัยเสี่ยงและผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยงในองค์กร (เชิงคุณภาพ)

O1. ดำเนินการตามแผนปฏิบัติการส่งเสริมปลูกไม้เศรษฐกิจไม่แล้วเสร็จตามกำหนด						
Risk Map	ลำดับ	ความสัมพันธ์ของปัจจัยเสี่ยง	น้ำหนัก	ความรุนแรง	การวิเคราะห์เชิงคุณภาพ	การตอบสนองความเสี่ยง
O1. ดำเนินการตามแผนปฏิบัติการส่งเสริมปลูกไม้เศรษฐกิจไม่แล้วเสร็จตามกำหนด (3) OR1.1 50% เกษตรกรแต่ละรายมีพื้นที่ขนาดเล็กทำให้มีจำนวนแปลงปลูก/เกษตรกรเพิ่มมากขึ้น OR1.2 15% เกษตรกรขาดความรู้ในการปลูกไม้เศรษฐกิจ OR1.3 10% สวนป่าแห่งใหม่ที่ได้รับผิดชอบการส่งเสริมเกษตรกรไม่ทราบขั้นตอนการเบิกจ่ายงบประมาณภาครัฐ OR1.4 10% เกษตรกรได้รับข้อมูลไม่ครบถ้วน OR1.5 10% การจัดหากำลังไม้ไม่ทันตามแผน		รายการความเสี่ยง O1. ดำเนินการตามแผนปฏิบัติการส่งเสริมปลูกไม้เศรษฐกิจเพื่อเศรษฐกิจ สังคมและสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืนไม่แล้วเสร็จตามกำหนด สาเหตุที่ส่งผลกระทบต่อความเสี่ยง OR1.1 เกษตรกรแต่ละรายมีพื้นที่ขนาดเล็กทำให้มีจำนวนแปลงปลูก/เกษตรกรเพิ่มมากขึ้น	50	สูง	การส่งเสริมการปลูกไม้เศรษฐกิจทำให้จำนวนแปลงปลูกและจำนวนเกษตรกรเพิ่มขึ้นมากทำให้มีปัญหาและอุปสรรคจากการดำเนินงาน ที่เพิ่มมากขึ้นด้วย ซึ่งทำให้การปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามแผน	การควบคุม (Treat)
		รายการความเสี่ยง O1. ดำเนินการตามแผนปฏิบัติการส่งเสริมปลูกไม้เศรษฐกิจเพื่อเศรษฐกิจ สังคมและสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืนไม่แล้วเสร็จตามกำหนด สาเหตุที่ส่งผลกระทบต่อความเสี่ยง OR1.2 เกษตรกรขาดความรู้ในการปลูกไม้เศรษฐกิจ	15	สูง	เกษตรกรขาดความรู้ความชำนาญในการปลูกไม้เศรษฐกิจ และบำรุงรักษา ทำให้ไม้ที่ปลูกมีการเจริญเติบโตและเปอร์เซ็นต์การรอดตายที่ต่ำ	การควบคุม (Treat)
		รายการความเสี่ยง O1. ดำเนินการตามแผนปฏิบัติการส่งเสริมปลูกไม้เศรษฐกิจเพื่อเศรษฐกิจ สังคมและสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืนไม่แล้วเสร็จตามกำหนด สาเหตุที่ส่งผลกระทบต่อความเสี่ยง OR1.3 สวนป่าแห่งใหม่ที่ได้รับผิดชอบการส่งเสริมเกษตรกรไม่ทราบขั้นตอนการเบิกจ่ายงบประมาณภาครัฐ	10	ปานกลาง	การส่งเสริมเกษตรกรปลูกไม้เศรษฐกิจดำเนินการโดยใช้งบประมาณจากภาครัฐ ซึ่งมีขั้นตอนการเบิกจ่ายงบประมาณต่างจากการเบิกจ่ายเงินงบประมาณของ อ.อ.ป. ทำให้งานสวนป่าอาจเบิกจ่ายงบประมาณล่าช้าได้	การควบคุม (Treat)
		รายการความเสี่ยง O1. ดำเนินการตามแผนปฏิบัติการส่งเสริมปลูกไม้เศรษฐกิจเพื่อเศรษฐกิจ สังคมและสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืนไม่แล้วเสร็จตามกำหนด สาเหตุที่ส่งผลกระทบต่อความเสี่ยง OR1.4 เกษตรกรได้รับข้อมูลไม่ครบถ้วน	10	ปานกลาง	การประชาสัมพันธ์ส่งเสริมให้ราษฎรเข้าร่วมโครงการอาจพบปัญหาเกษตรกรไม่ทราบข้อมูลรายละเอียดที่เพียงพอต่อการตัดสินใจในการเข้าร่วม อาจส่งผลให้ราษฎรไม่เข้าร่วมโครงการได้	การควบคุม (Treat)
		รายการความเสี่ยง O1. ดำเนินการตามแผนปฏิบัติการส่งเสริมปลูกไม้เศรษฐกิจเพื่อเศรษฐกิจ สังคมและสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืนไม่แล้วเสร็จตามกำหนด สาเหตุที่ส่งผลกระทบต่อความเสี่ยง OR1.5 การจัดหากำลังไม้ไม่ทันตามแผนปลูก	10	ปานกลาง	การปลูกไม้ต้องใช้กล้าไม้จำนวนมาก หากสวนป่าขาดการเตรียมกล้าไม้และแหล่งกล้าไม้ให้กับเกษตรกร อาจทำให้มีกล้าไม้ไม่เพียงพอต่อการปลูก	การควบคุม (Treat)

ตารางแสดงความสัมพันธ์ของปัจจัยเสี่ยงและผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยงในองค์กร (เชิงคุณภาพ)

O2 ปริมาณและคุณภาพผลผลิตสวนป่าต่อหน่วยพื้นที่อยู่ในระดับต่ำ						
Risk Map	ลำดับ	ความสัมพันธ์ของปัจจัยเสี่ยง	น้ำหนัก	ความรุนแรง	การวิเคราะห์	การตอบสนองความเสี่ยง
O2 ปริมาณและคุณภาพผลผลิตสวนป่าต่อหน่วยพื้นที่อยู่ในระดับต่ำ (4) OR2.1 45% การปลูก, ปลูกซ่อมและบำรุงรักษา ไม่ทันตามกำหนดเวลา OR2.2 30% ขาดการนำข้อมูลขึ้นคุณภาพพื้นที่/พื้นที่พืช มาใช้อย่างครบถ้วน OR2.3 20% ขาดการป้องกันไฟป่า		รายการความเสี่ยง O2 ปริมาณและคุณภาพผลผลิตสวนป่าต่อหน่วยพื้นที่อยู่ในระดับต่ำ สาเหตุที่ส่งผลกระทบต่อความเสี่ยง OR2.1 การปลูกซ่อมและบำรุงรักษา ไม่ทันตามกำหนดเวลา	45	สูงมาก	การปลูกไม่ทันตามเวลาที่กำหนด จะทำให้ไม่มีช่วงเวลาได้รับน้ำฝนจากธรรมชาติเพื่อการเจริญเติบโตลดลง การบำรุงรักษาที่ล่าช้ากว่าแผนที่กำหนด จะทำให้มีวัชพืชขึ้นเบียดบังในแปลงแย่งชิงอาหารจากต้นไม้ ไม่จะมีการเจริญเติบโตซ้ำและอาจมีอัตราการรอดตายต่ำ	การควบคุม (Treat)
		รายการความเสี่ยง O2 ปริมาณและคุณภาพผลผลิตสวนป่าต่อหน่วยพื้นที่อยู่ในระดับต่ำ สาเหตุที่ส่งผลกระทบต่อความเสี่ยง OR2.2 ขาดการนำข้อมูลขึ้นคุณภาพพื้นที่/พื้นที่พืช มาใช้อย่างครบถ้วน	30	สูง	อ.อ.ป. ปลูกป่าแปลงใหม่ในที่ดินที่ผ่านการปลูกและการทำไม้มาแล้ว อาจทำให้ดินขาดความอุดมสมบูรณ์ การปลูกในรอบใหม่จะมีอัตราการเจริญเติบโตที่ต่ำลงได้ การนำข้อมูลคุณภาพพื้นที่/พื้นที่พืชมาใช้ประกอบการดำเนินงาน ทำให้ทราบว่าดินมีความเหมาะสมต่อการปลูกเพียงใด ต้องปรับปรุงคุณภาพดินด้วยวิธีใด จึงจะทำให้ต้นไม้เจริญเติบโตได้ดี	การควบคุม (Treat)
		รายการความเสี่ยง O2 ปริมาณและคุณภาพผลผลิตสวนป่าต่อหน่วยพื้นที่อยู่ในระดับต่ำ สาเหตุที่ส่งผลกระทบต่อความเสี่ยง OR2.3 ขาดการป้องกันไฟป่า	20	สูง	แปลงปลูกใหม่ในระยะเวลา 1 ปี ต้นไม้ยังจะมีขนาดเล็ก ซึ่งในระยะเวลา 1 ปีแรกที่ปลูกไม้ใหม่ ต้นไม้ยังมีขนาดเล็กมาก หากโดนไฟเผาทำลายแล้วมักจะตาย ทำให้ผลผลิตไม้ต่ำ และต้องปลูกเพื่อซ่อมแซมในปีต่อไป ทำให้เสียค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้น และผลผลิตลดลง ตลอดจนการลักลอบทำไม้ในแปลง ทำให้ปริมาณผลผลิตไม้ลดลง	การควบคุม (Treat)
		หมายเหตุ - ปัจจัยภายนอก O3 ฝิเลื้อยหนอนเจาะต้นสัก ระบาดเข้าทำลายต้นสัก (5%)				

ตารางแสดงความสัมพันธ์ของปัจจัยเสี่ยงและผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยงในองค์กร (เชิงคุณภาพ)

Risk Map	ความสัมพันธ์ของปัจจัยเสี่ยง	น้ำหนัก	ความรุนแรง	การวิเคราะห์	การตอบสนองความเสี่ยง
	<u>รายการความเสี่ยง</u> O3 ฝึเลื้อหอนเจาดันลักแพรระบาดเข้าทำลายต้นลัก <u>สาเหตุที่ส่งผลกระทบต่อการเกิดความเสี่ยง</u> OR3.1 พื้นที่ที่มีการระบาดอยู่เดิม	40	สูงมาก	อ.บ. มีแปลงปลูกไม้สักจะไม่ลักขึ้นอยู่จำนวนมาก ในบางสวนป่าของ อ.บ. มีฝึเลื้อหอนเจาดันลักจะเข้าเจาดันลัก เพื่อเป็นที่พักอาศัย และแหล่งอาหาร มีการแพร่ขยายออกไปเพื่อการเสาะหาอาหาร และการขยายพันธุ์ ทำให้แพร่กระจายไปยังแปลงข้างเคียง หรือแปลงอื่น ๆ ได้ แปลงปลูกสร้างสวนป่าที่มีการระบาดอยู่เดิมจึงเป็นแหล่งแพร่ขยายฝึเลื้อหอนออกไป สวนป่าจึงต้องมีการจัดการสภาพพื้นที่ข้างเคียง ให้ไม่เหมาะสมต่อการแพร่ขยายของฝึเลื้อหอนเจาดันลัก	การควบคุม (Treat)
	<u>รายการความเสี่ยง</u> O3 ฝึเลื้อหอนเจาดันลักแพรระบาดเข้าทำลายต้นลัก <u>สาเหตุที่ส่งผลกระทบต่อการเกิดความเสี่ยง</u> OR3.2 การดูแลป้องกันไม่เพียงพอ	30	สูง	ฝึเลื้อหอนเจาดันลักได้แพรระบาดเข้าทำลายต้นลัก ในช่วงแรกพนักงานยังขาดความรู้ความเข้าใจในการดำรงชีวิตของฝึเลื้อหอน การกินอาหาร การเจริญเติบโต และการเข้าทำลายต้นลัก ในปี 2556 สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ (สวทช.) หน่วยงานภาครัฐอื่น ๆ ได้ร่วมกันวิจัยและพัฒนาเพื่อหาแนวทางป้องกัน และจัดการฝึเลื้อหอนเจาดันลัก ดำเนินการเสร็จสิ้นในปี 2559 สรุปได้ว่า การจัดการฝึเลื้อหอนเจาดันลักต้องใช้หลายวิธีร่วมกัน ดำเนินการ อ.บ. จะได้ศึกษาและนำแนวทางไปใช้ แต่เนื่องจากพื้นที่มีขนาดใหญ่อาจทำให้การดูแลป้องกันไม่เพียงพอได้	การควบคุม (Treat)
	<u>รายการความเสี่ยง</u> O3 ฝึเลื้อหอนเจาดันลักแพรระบาดเข้าทำลายต้นลัก <u>สาเหตุที่ส่งผลกระทบต่อการเกิดความเสี่ยง</u> OR3.3 สภาพแวดล้อมที่เหมาะสมต่อการเจริญเติบโต	30	สูง	ฝึเลื้อหอนเจาดันลักกินเนื้อเยื่อใต้เปลือกไม้สักเป็นอาหาร และอยู่อาศัยในต้นสัก จนเจริญเติบโตเป็นดักแด้ และฝึเลื้อ แปลงปลูกไม้สักของ อ.บ. มีไม้สักขึ้นอยู่เป็นจำนวนมาก มีพื้นที่ขนาดใหญ่จึงเป็นแหล่งอาหารที่อุดมสมบูรณ์ ทำให้มีการขยายพันธุ์ และแพร่กระจายออกไปอย่างรวดเร็ว	การควบคุม (Treat)

ตารางแสดงความสัมพันธ์ของปัจจัยเสี่ยงและผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยงในองค์กร (เชิงคุณภาพ)

O4 การนำผลการวิจัยมาใช้ในการพัฒนาธุรกิจ					
Risk Map	ความสัมพันธ์ของปัจจัยเสี่ยง	น้ำหนัก	ความรุนแรง	การวิเคราะห์	การตอบสนองความเสี่ยง
	รายการความเสี่ยง O4 การนำผลการวิจัยมาใช้ในการพัฒนาธุรกิจ สาเหตุที่ส่งผลกระทบต่อการเกิดความเสี่ยง OR4.1 ขาดการรวบรวมงานวิจัยที่ดำเนินการในหน่วยงานของ อ.อ.ป.	40	สูง	สถานศึกษาส่วนราชการ ได้ใช้พื้นที่การปลูกป่าของ อ.อ.ป. เป็นแหล่งศึกษาและวิจัยจำนวนมาก รวมทั้งการศึกษา และแก้ไขปัญหาของหน่วยงานด้วย แต่ไม่ได้รวบรวม และเผยแพร่ให้ทุกหน่วยงานได้ทราบ และนำไปใช้ประโยชน์	การควบคุม (Treat)
	รายการความเสี่ยง O4 การนำผลการวิจัยมาใช้ในการพัฒนาธุรกิจ สาเหตุที่ส่งผลกระทบต่อการเกิดความเสี่ยง OR4.2 ขาดการรวบรวมผลงานวิจัยจากแหล่งภายนอก	40	สูง	อ.อ.ป. ยังขาดการรวบรวมผลงานวิจัยจากแหล่งภายนอกที่สามารถนำมาปรับใช้กับกิจกรรมของ อ.อ.ป. ได้	การควบคุม (Treat)
	รายการความเสี่ยง O4 การนำผลการวิจัยมาใช้ในการพัฒนาธุรกิจ สาเหตุที่ส่งผลกระทบต่อการเกิดความเสี่ยง OR4.3 หน่วยงานขาดการเผยแพร่ผลงานวิจัยที่นำมาใช้ปฏิบัติงานแล้ว	20	ปานกลาง	สวนป่าของ อ.อ.ป. มีการนำผลการวิจัย มาใช้ในการปฏิบัติงานแต่ขาดการเผยแพร่ให้หน่วยงานอื่นนำไปใช้ประโยชน์ด้วย	การควบคุม (Treat)

ตารางแสดงความสัมพันธ์ของปัจจัยเสี่ยงและผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยงในองค์กร (เชิงปริมาณ)

O5 การนำเทคโนโลยีมาพัฒนาธุรกิจ					
Risk Map	ความสัมพันธ์ของปัจจัยเสี่ยง	น้ำหนัก	ความรุนแรง	การวิเคราะห์	การตอบสนองความเสี่ยง
O5 การนำเทคโนโลยีมาพัฒนาธุรกิจ (7) OR5.1 40% การจัดทำแผนดิจิทัลไม่แล้วเสร็จ OR5.2 40% ขาดงบประมาณการดำเนินการตามแผนดิจิทัล OR5.3 20% ขาดบุคลากรที่มีความรู้ด้านเทคโนโลยีดิจิทัล	รายการความเสี่ยง O5 การนำผลการวิจัยมาใช้ในการพัฒนาธุรกิจ สาเหตุที่ส่งผลกระทบต่อความเสี่ยง OR5.1 การจัดทำแผนดิจิทัลไม่แล้วเสร็จ	40	สูงมาก	อ.อ.ป. ไม่มีแผนดิจิทัลของ อ.อ.ป. ตั้งแต่ปี 2561 ทำให้การปรับปรุงพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อใช้ในการปฏิบัติงานดำเนินการได้น้อยมาก และหากยังจัดทำไม่แล้วเสร็จในปี 2562 ก็จะทำให้การปรับปรุงพัฒนาในปี 2563 มีระยะเวลาดำเนินการน้อย	การควบคุม (Treat)
	รายการความเสี่ยง O5 การนำผลการวิจัยมาใช้ในการพัฒนาธุรกิจ สาเหตุที่ส่งผลกระทบต่อความเสี่ยง OR5.2 ขาดงบประมาณการดำเนินการตามแผนดิจิทัล	40	สูง	ขาดงบประมาณการดำเนินการตามแผนดิจิทัลต้องใช้งบประมาณค่อนข้างสูงในการจัดทำระบบต่างๆ แต่ อ.อ.ป. มีงบประมาณค่อนข้างจำกัดอาจทำให้ไม่สามารถดำเนินการตามแผนได้ครบถ้วน	การควบคุม (Treat)
	รายการความเสี่ยง O5 การนำผลการวิจัยมาใช้ในการพัฒนาธุรกิจ สาเหตุที่ส่งผลกระทบต่อความเสี่ยง OR5.3 ขาดบุคลากรที่มีความรู้ด้านเทคโนโลยีดิจิทัล	20	สูง	อ.อ.ป. ยังขาดบุคลากรที่มีความชำนาญด้านเทคโนโลยีดิจิทัลอาจทำให้การใช้ประโยชน์ และการบำรุงรักษาระบบไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	การควบคุม (Treat)

ตารางแสดงความสัมพันธ์ของปัจจัยเสี่ยงและผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยงในองค์กร (เชิงปริมาณ)

F1. สภาพคล่องกระแสเงินสดไม่เป็นไปตามเป้าหมาย					
Risk Map	ความสัมพันธ์ของปัจจัยเสี่ยง	น้ำหนัก	ความรุนแรง	การวิเคราะห์	การตอบสนองความเสี่ยง
	รายการความเสี่ยง F1. สภาพคล่องกระแสเงินสดไม่เป็นไปตามเป้าหมาย สาเหตุที่ส่งผลกระทบต่อความเสี่ยง สินค้าใน stock เก่าจำนวนมาก	30.34	สูงมาก	การผลิตสินค้าจะต้องใช้เงินทุนในการผลิตสินค้า หากผลิตสินค้าแล้วจำหน่ายไม่ได้ มีสินค้าเหลือใน stock จำนวนมากทำให้ปริมาณเงินสดของ อ.บ. ลดลง เพื่อให้มีปริมาณเงินสดเพิ่มขึ้นจึงต้องบริหารจัดการสินค้าใน stock ให้สามารถจำหน่ายได้รวดเร็ว มีปริมาณสินค้าใน stock ที่เหมาะสม	การควบคุม (Treat)
	รายการความเสี่ยง F1. สภาพคล่องกระแสเงินสดไม่เป็นไปตามเป้าหมาย สาเหตุที่ส่งผลกระทบต่อความเสี่ยง FR1.2 ขาดการจัดการเจ้าหนี้	9.48	สูง	การได้เครดิต(ซื้อเชื่อ)จากเจ้าหนี้การค้า หรือจากธนาคาร จำเป็นต้องบริหารจัดการให้เหมาะสม เพราะอาจประสบปัญหาขาดสภาพคล่องเพราะต้องจ่ายเงินคืนให้เจ้าหนี้พร้อมกัน หรือปัญหาต้องเสียเครดิตทางการค้ากับเจ้าหนี้ด้วย หากชำระเงินคืนไม่ตรงตามกำหนด	การควบคุม (Treat)
	รายการความเสี่ยง F1. สภาพคล่องกระแสเงินสดไม่เป็นไปตามเป้าหมาย สาเหตุที่ส่งผลกระทบต่อความเสี่ยง FR1.3 ขาดการจัดการลูกหนี้การค้า	8.34	สูง	อ.บ. ขายสินค้าให้กับลูกค้าและมีการให้เครดิตแก่ลูกค้าซึ่ง หากเราให้เครดิตเทอม(Credit term)แก่ลูกหนี้การค้าไปแล้วและขาดการบริหารจัดการ เมื่อระยะเวลาผ่านไปช่วงหนึ่งลูกหนี้ก็จะกลายเป็นหนี้เสียและเป็นหนี้สูญได้ในที่สุด	การควบคุม (Treat)
	หมายเหตุ - ปัจจัยภายนอก S1 กำไรจากการดำเนินงาน (EBIDA) ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย (51.84%)				

ตารางแสดงความสัมพันธ์ของปัจจัยเสี่ยงและผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยงในองค์กร (เชิงปริมาณ)

แผนงานที่ 5 แผนการบริหารสภาพคล่องกระแสเงินสดจากการดำเนินงาน ประจำปี 256				
Risk Map	รายการ	กระแสเงินสด 2562	ร้อยละ	การวิเคราะห์
F1. สภาพคล่องกระแสเงินสดไม่เป็นไปตามเป้าหมาย (8) FR1.1 30.34% สินค้าใน stock เก่าจำนวนมาก FR1.2 9.48% ขาดการจัดการเจ้าหนี้ FR1.3 8.34% ขาดการจัดการลูกหนี้การค้า	1. กำไรสุทธิ	590.40	51.46	1. พิจารณาจากรายการกระแสเงินสด ที่มีปริมาณมากที่มีผลต่อเงินสดได้มาใช้ในการดำเนินงานมาก 2. พิจารณาจากรายการที่จะสามารถนำไปบริหารจัดการหรือเร่งรัดการดำเนินงานได้เพื่อให้มีปริมาณเงินสดเป็นไปตามแผนงาน 3. องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ประมาณการเงินรับล่วงหน้าในปี 2562 จะลดลงมากเนื่องจากปี 2561 มีรายได้จากเงินชดเชยพื้นที่สวนป่าและเงินค่าขายที่ดินทำให้เงินลงทุนเพิ่มในการปลูกป่า และอุตสาหกรรมไม้จึงมีแนวทางการลดเงินสดจากเงินรับล่วงหน้าลง 4. รายการกระแสเงินสดจากงบกระแสเงินสด
	2. ลูกหนี้การค้า	95.69	8.34	
	3. เงินรับล่วงหน้าค้าขายสินค้า	-		
	4. เจ้าหนี้การค้า	112.95	9.846	
	5. สินค้าคงเหลือ	ปี 2550- 2560	2.90	
		ปี 2561	171.15	
		รวม	174.05	
	6. รายการอื่นๆ	-		
	รวม	1147.14	100	
หมายเหตุ				- ปัจจัยภายนอก S1 กำไรจากการดำเนินงาน (EBIDA) ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย (51.46%)

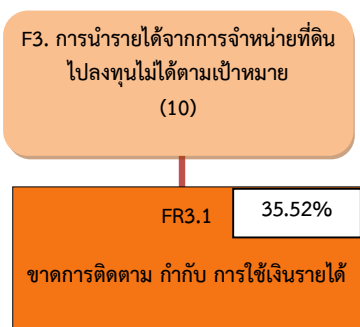
ตารางแสดงความสัมพันธ์ของปัจจัยเสี่ยงและผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยงในองค์กร (เชิงคุณภาพ)

F2. การเบิกจ่ายงบลงทุนในภาพรวมของ อ.อ.ป. ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย					
Risk Map	ความสัมพันธ์ของปัจจัยเสี่ยง	น้ำหนัก	ความรุนแรง	การวิเคราะห์	การตอบสนองความเสี่ยง
	รายการความเสี่ยง F2. งบลงทุนในภาพรวมของ อ.อ.ป. ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย สาเหตุที่ส่งผลกระทบต่อการเกิดความเสี่ยง FR2.1 การลงทุนในแผนระยะยาวและงบลงทุนผูกพันไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	35.52	สูง	เงินสตรระหว่างปีน้อย : อ.อ.ป. ดำเนินการธุรกิจป่าไม้ โดยนำเงินรายได้มาใช้ในการลงทุนปลูกป่าปีละประมาณ 300 ล้านบาท แต่เงินสตรระหว่างปี อ.อ.ป. มีน้อยก็จะทำให้การปลูกสร้างสวนป่าในปีนั้นๆ ไม่เป็นไปตามแผน	การควบคุม (Treat)
	รายการความเสี่ยง F2. งบลงทุนในภาพรวมของ อ.อ.ป. ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย สาเหตุที่ส่งผลกระทบต่อการเกิดความเสี่ยง FR2.2 การเบิกจ่ายงบประมาณภาครัฐไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	8.78	ปานกลาง	การดำเนินงานล่าช้ากว่าแผนการงบประมาณภาครัฐ : แผนงานตามงบประมาณภาครัฐ มีกิจกรรมการดำเนินงานค่อนข้างมากโดยเฉพาะการจัดซื้อจัดจ้างพัสดุ และสิ่งก่อสร้าง การดำเนินงานที่ล่าช้าจะทำให้การเบิกจ่ายงบประมาณไม่เป็นไปตามแผน	การควบคุม (Treat)
	รายการความเสี่ยง F2. งบลงทุนในภาพรวมของ อ.อ.ป. ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย สาเหตุที่ส่งผลกระทบต่อการเกิดความเสี่ยง FR2.3 การเบิกจ่ายงบลงทุนอนุมัติรายปี ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	0.85	ปานกลาง	การเบิกจ่ายงบลงทุนอนุมัติรายปี ไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้เนื่องจากมีรายได้ไม่เพียงพอต่อการลงทุนทำให้เลื่อนการลงทุนออกไป	การควบคุม (Treat)
	หมายเหตุ - ปัจจัยภายนอก F1 สภาพคล่องกระแสเงินสดไม่เป็นไปตามเป้าหมาย (54.85%)				

ตารางแสดงความสัมพันธ์ของปัจจัยเสี่ยงและผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยงในองค์กร (เชิงคุณภาพ)

การบริหารลงทุนในภาพรวมของ อ.อ.ป.							
Risk Map	ปี 2562				แผนการเบิกจ่าย งบลงทุน ปี 2562	น้ำหนัก ของสาเหตุ	การวิเคราะห์
	รายการ	เป้าหมาย	เบิกจ่าย	%			
F2. การเบิกจ่ายงบลงทุนในภาพรวมของ อ.อ.ป. ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย (9) FR2.1 35.52% การลงทุนในแผนระยะยาวและงบลงทุน ผูกพันไม่เป็นไปตามเป้าหมาย FR2.2 8.78% การเบิกจ่ายงบประมาณภาครัฐไม่เป็นไป ตามเป้าหมาย FR2.3 0.85% การเบิกจ่ายงบลงทุนอนุมัติ รายปีไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	กระแสเงินสด				478.66	54.85	
	งบลงทุนเพื่อดำเนินงานปกติ						
	1. งบลงทุนอนุมัติรายปี	4.90	0.48	9.81	7.39	0.85	
	2. งบลงทุนที่ทำเป็นแผนระยะยาว	304.50	235.73	77.42	295.47	33.86	
	3. งบลงทุนผูกพัน	2.48	0.18	7.34	14.46	1.66	
	งบลงทุนจากเงินงบประมาณภาครัฐ						
	3. งบประมาณสนับสนุนจากรัฐบาล	98.27	30.55	65.75	76.65	8.78	
	รวม	405.25	266.47	65.75	393.97	100	
	หมายเหตุ - ปัจจัยภายนอก F1 สภาพคล่องกระแสเงินสดไม่เป็นไปตามเป้าหมาย (54.85%)						

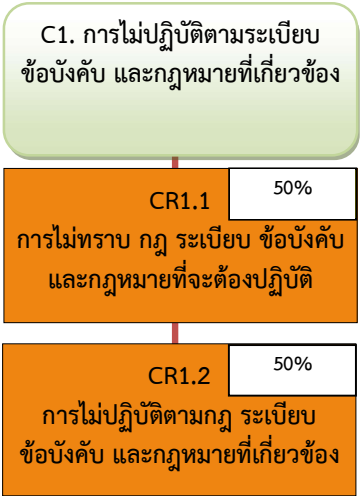
ตารางแสดงความสัมพันธ์ของปัจจัยเสี่ยงและผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยงในองค์กร (เชิงคุณภาพ)

F3. การนำรายได้จากการจำหน่ายที่ดินไปลงทุนไม่ได้ตามเป้าหมาย					
Risk Map	ความสัมพันธ์ของปัจจัยเสี่ยง	น้ำหนัก	ความรุนแรง	การวิเคราะห์	การตอบสนองความเสี่ยง
	รายการความเสี่ยง F3. การนำรายได้จากการจำหน่ายที่ดินไปลงทุนไม่ได้ตามเป้าหมาย สาเหตุที่ส่งผลกระทบต่อความเสี่ยง FR3.1 ขาดการติดตาม กำกับ การใช้เงินรายได้	100	สูง	การไม่มีผู้รับผิดชอบ การติดตาม กำกับ การใช้เงินรายได้ อาจทำให้การใช้จ่ายเงินไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้	การควบคุม (Treat)

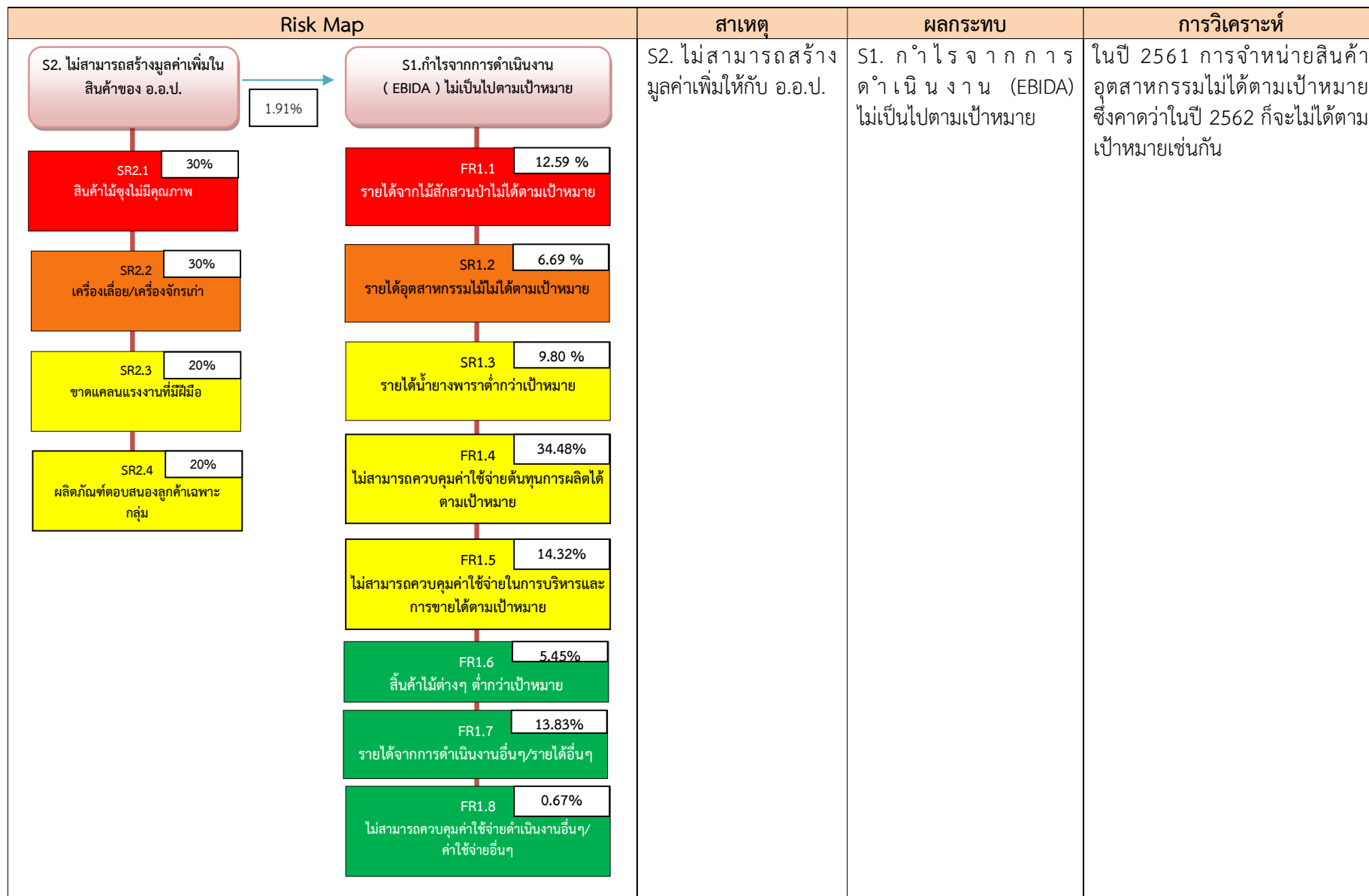
ตารางแสดงความสัมพันธ์ของปัจจัยเสี่ยงและผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยงในองค์กร (เชิงคุณภาพ)

F4. การจัดส่งรายได้คืนกระทรวงการคลัง					
Risk Map	ความสัมพันธ์ของปัจจัยเสี่ยง	น้ำหนัก	ความรุนแรง	การวิเคราะห์	การตอบสนองความเสี่ยง
	รายการความเสี่ยง F4. การจัดส่งรายได้คืนกระทรวงการคลัง <u>สาเหตุที่ส่งผลกระทบต่อความเสี่ยง</u> FR4.1 ขาดการกำกับการรอบแนวทางการส่งเงินรายได้	20	สูง	ตามที่ ในปี 2553 อ.อ.ป. ต้องนำส่งเงินให้กระทรวงการคลังจำนวน 28.21 ล้านบาท อ.อ.ป. ได้กำหนดกรอบแนวทางการส่งเงินรายได้ให้กระทรวงการคลัง หากขาดการติดตาม กำกับ ดูแล การส่งเงินรายได้ อาจทำให้ ไม่สามารถส่งเงินรายได้ให้กระทรวงการคลังตามแผนที่กำหนด	การควบคุม (Treat)
หมายเหตุ - ปัจจัยภายนอก S1 กำไรจากการดำเนินงาน (EBIDA) ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย					

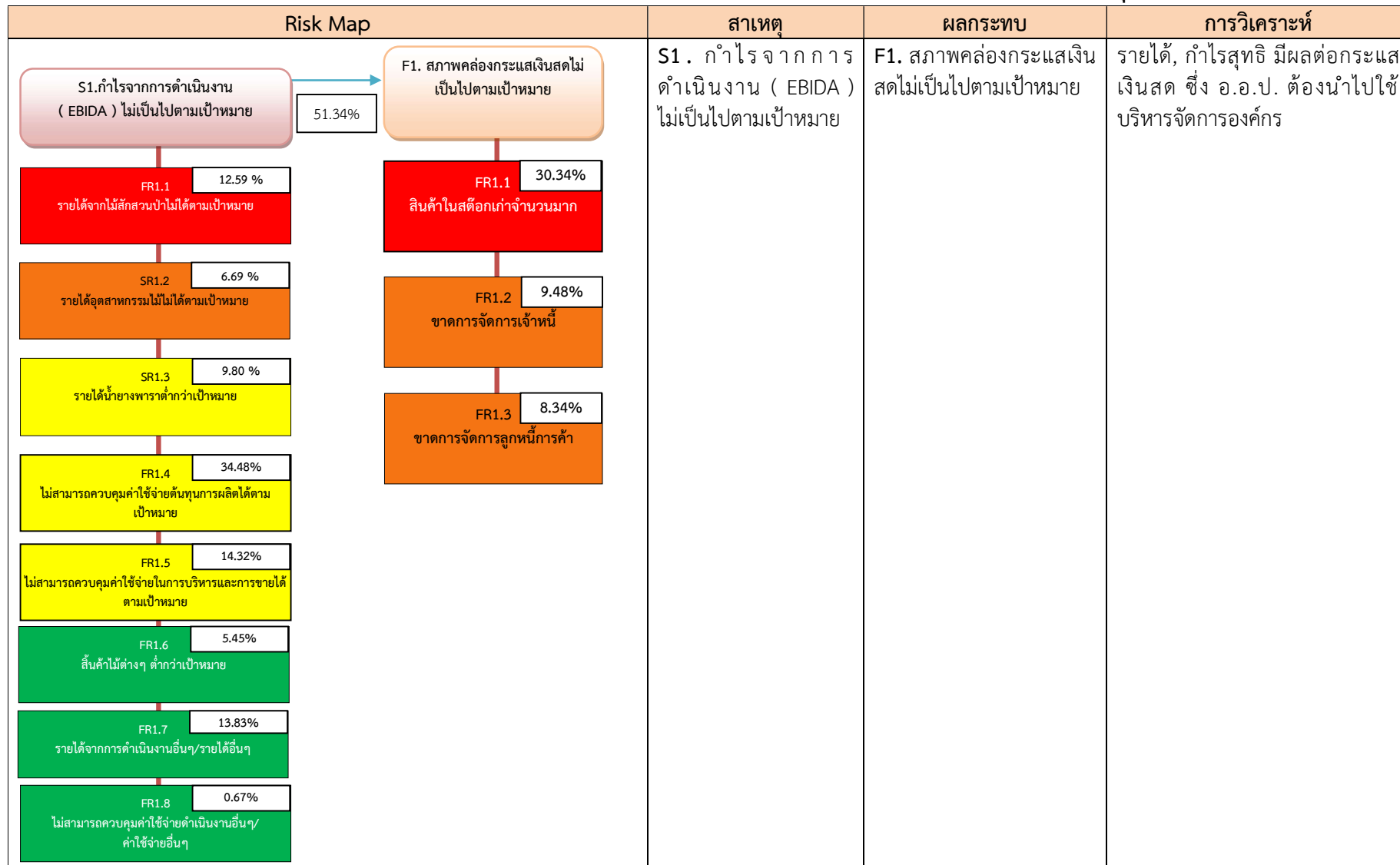
ตารางแสดงความสัมพันธ์ของปัจจัยเสี่ยงและผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยงในองค์กร (เชิงคุณภาพ)

C1. การไม่ปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับ และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง						
Risk Map	ลำดับ	ความสัมพันธ์ของปัจจัยเสี่ยง	น้ำหนัก	ความรุนแรง	การวิเคราะห์	การตอบสนองความเสี่ยง
 C1. การไม่ปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับ และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง CR1.1 50% การไม่ทราบ กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และกฎหมายที่จะต้องปฏิบัติ CR1.2 50% การไม่ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง		รายการความเสี่ยง C1. การไม่ปฏิบัติตามระเบียบ ข้อบังคับ และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง สาเหตุที่ส่งผลกระทบต่อการเกิดความเสี่ยง CR1.1 การไม่ทราบ กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และกฎหมายที่จะต้องปฏิบัติ	50	ปานกลาง	ระเบียบ ข้อบังคับ และกฎหมายที่ต้องปฏิบัติตามมีจำนวนมาก และมีการประกาศใช้ขึ้นเรื่อยๆ ซึ่งพนักงานอาจจะไม่ทราบระเบียบ ข้อบังคับเหล่านั้น ทำให้การปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามระเบียบข้อบังคับได้	การควบคุม (Treat)
		รายการความเสี่ยง C1. การไม่ปฏิบัติตามระเบียบ ข้อบังคับ และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง สาเหตุที่ส่งผลกระทบต่อการเกิดความเสี่ยง CR1.2 การไม่ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง	50	ปานกลาง	พนักงานจงใจไม่ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ อาจทำให้การปฏิบัติงาน เกิดความเสียหาย และพนักงานอาจถูกลงโทษได้	การควบคุม (Treat)

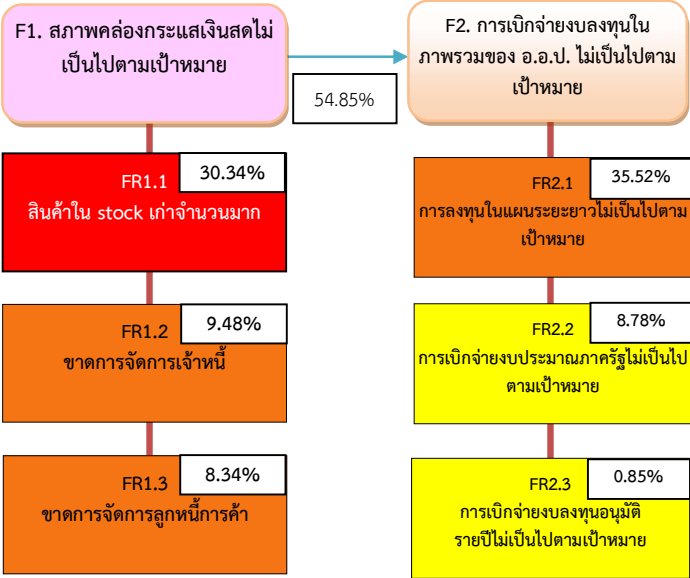
การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างความเสี่ยงในระดับองค์กร และความสัมพันธ์ของสาเหตุ



การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างความเสี่ยงในระดับองค์กร และความสัมพันธ์ของสาเหตุ



การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างความเสี่ยงในระดับองค์กร และความสัมพันธ์ของสาเหตุ

Risk Map	สาเหตุ	ผลกระทบ	การวิเคราะห์
 <pre> graph TD F1[F1. สภาพคล่องกระแสเงินสดไม่เป็นไปตามเป้าหมาย] -- 54.85% --> F2[F2. การเบิกจ่ายงบลงทุนในภาพรวมของ อ.อ.ป. ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย] F1 --> FR1.1[FR1.1 30.34% สินค้าใน stock เก่าจำนวนมาก] F1 --> FR1.2[FR1.2 9.48% ขาดการจัดการเจ้าหนี้] F1 --> FR1.3[FR1.3 8.34% ขาดการจัดการลูกหนี้การค้า] F2 --> FR2.1[FR2.1 35.52% การลงทุนในแผนระยะยาวไม่เป็นไปตามเป้าหมาย] F2 --> FR2.2[FR2.2 8.78% การเบิกจ่ายงบประมาณภาครัฐไม่เป็นไปตามเป้าหมาย] F2 --> FR2.3[FR2.3 0.85% การเบิกจ่ายงบลงทุนอนุมัติรายปีไม่เป็นไปตามเป้าหมาย] </pre> The Risk Map diagram illustrates the relationship between two main risk categories, F1 and F2, and their respective sub-factors. F1, 'สภาพคล่องกระแสเงินสดไม่เป็นไปตามเป้าหมาย' (Cash flow not meeting target), accounts for 54.85% of the total risk and is broken down into three sub-factors: 'สินค้าใน stock เก่าจำนวนมาก' (FR1.1, 30.34%), 'ขาดการจัดการเจ้าหนี้' (FR1.2, 9.48%), and 'ขาดการจัดการลูกหนี้การค้า' (FR1.3, 8.34%). F2, 'การเบิกจ่ายงบลงทุนในภาพรวมของ อ.อ.ป. ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย' (Overall investment budget disbursement of A.O.P. not meeting target), accounts for 35.52% of the total risk and is broken down into three sub-factors: 'การลงทุนในแผนระยะยาวไม่เป็นไปตามเป้าหมาย' (FR2.1, 35.52%), 'การเบิกจ่ายงบประมาณภาครัฐไม่เป็นไปตามเป้าหมาย' (FR2.2, 8.78%), and 'การเบิกจ่ายงบลงทุนอนุมัติรายปีไม่เป็นไปตามเป้าหมาย' (FR2.3, 0.85%).	F1. สภาพคล่องกระแสเงินสดไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	F2. การเบิกจ่ายงบลงทุนในภาพรวมของ อ.อ.ป. ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	กระแสเงินสด จะมีผลโดยตรงต่อการลงทุน โดยนำรายได้หรือกำไร ไปใช้ในการลงทุนต่อไป

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างความเสี่ยงในระดับองค์กร และความสัมพันธ์ของสาเหตุ

Risk Map	สาเหตุ	ผลกระทบ	การวิเคราะห์
<pre> graph TD F1[F1. สภาพคล่องกระแสเงินสดไม่เป็นไปตามเป้าหมาย] -- 80.00% --> F4[F4. การจัดส่งเงินรายได้คืนกระทรวงการคลัง] F1 --- FR1.1[FR1.1 30.34% สินค้าใน stock เก่าจำนวนมาก] FR1.1 --- FR1.2[FR1.2 9.48% ขาดการจัดการเจ้าหนี้] FR1.2 --- FR1.3[FR1.3 8.34% ขาดการจัดการลูกหนี้การค้า] F4 --- FR4.1[FR4.1 20% ขาดการจัดทำกรอบแนวทางการส่งเงินรายได้] </pre>	F1. สภาพคล่องกระแสเงินสดไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	F4. การจัดส่งเงินรายได้คืนกระทรวงการคลัง	กระแสเงินสด จะมีผลโดยตรงต่อการจัดส่งเงินรายได้คืนกระทรวงการคลัง โดยเมื่อมีกระแสเงินสดไม่เพียงพอ ทำให้การส่งเงินรายได้คืนกระทรวงการคลังไม่เป็นไปตามแผน

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างความเสี่ยงในระดับองค์กร และความสัมพันธ์ของสาเหตุ

Risk Map	สาเหตุ	ผลกระทบ	การวิเคราะห์
<pre> graph TD O3[O3 ฝีเสื้อหอนเจอะต้นสั๊กแพร์ ระบาศเข้าทำลายต้นสั๊ก] -- 5% --> O2[O2 ปริมาณและคุณภาพผลผลิต สวนป่าต่อหน่วยพื้นที่อยู่ในระดับ ต่ำ] O3 --- OR3.1[OR3.1 40% พื้นที่ที่มีการระบาศอยู่เดิม] O3 --- OR3.2[OR3.2 30% การดูแลป้องกันไม่เพียงพอ] O3 --- OR3.3[OR3.3 30% สภาพแวดล้อมที่เหมาะสมต่อการ เจริญเติบโต] O2 --- OR2.1[OR2.1 45% การ ปลูกซ่อมและบำรุงรักษา ไม่ทัน ตามกำหนดเวลา] O2 --- OR2.2[OR2.2 30% ขาดการนำข้อมูลขึ้นคุณภาพพื้นที่/ พันธ์พืช มาใช้อย่างครบถ้วน] O2 --- OR2.3[OR2.3 20% ขาดการป้องกันไฟป่า] </pre>	O3. ฝีเสื้อหอนเจอะต้นสั๊กแพร์ระบาศเข้าทำลายต้นสั๊ก	O2. ปริมาณ และคุณภาพผลผลิตสวนป่าต่อหน่วยพื้นที่อยู่ในระดับต่ำ	ฝีเสื้อหอนเจอะต้นสั๊ก แพร์ระบาศเข้าทำลายต้นสั๊ก ทำให้ไม้สั๊กเป็นรูพรุน และการเจริญเติบโตลดลง

ตารางแสดงความเสี่ยงและกิจกรรมการบริหารความเสี่ยง

Risk Map	สาเหตุ	ผลกระทบ	การวิเคราะห์
<pre> graph TD S2[S2. ไม่สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มใน สินค้าของ อ.อ.ป.] --> SR2.1[SR2.1 30% สินค้าไม่ซุงไม่มีคุณภาพ] S2 --> SR2.2[SR2.2 30% เครื่องเลื่อย/เครื่องจักรเก่า] S2 --> SR2.3[SR2.3 20% ขาดแคลนแรงงานที่มีฝีมือ] S2 --> SR2.4[SR2.4 20% ผลิตภัณฑ์ตอบสนองลูกค้าเฉพาะ กลุ่ม] SR2.1 --> FR1.1[FR1.1 30.34% สินค้าใน stock เก่าจำนวนมาก] SR2.2 --> FR1.2[FR1.2 9.48% ขาดการจัดการเจ้าหน้าที่] SR2.3 -- 0.30 --> FR1.3[FR1.3 8.34% ขาดการจัดการลูกค้าหนี้การค้า] SR2.4 -- 0.30 --> FR1.3 </pre>	SR2 .4 ผลิตภัณ ฑ์ ตอบสนองลูกค้าเฉพาะ กลุ่ม	FR1.1 สินค้าใน Stock เก่า จำนวนมาก	การผลิต ผลิตภัณ ฑ์ที่มีรูปแบบตามความ ต้องการของลูกค้าเฉพาะกลุ่มไม่ทันสมัย ทำให้มีสินค้าคงเหลือ ส่งผลต่อกระแส เงินสดของ อ.อ.ป.

ตารางแสดงความเสี่ยงและกิจกรรมการบริหารความเสี่ยง

Risk Map	สาเหตุ	ผลกระทบ	การวิเคราะห์
<pre> graph TD O3[O3. ฝัสน้ำตาลเข้าต้นกล้าแพรรี ระดับเข้าทำลายต้นกล้า] --> OR3.1[OR3.1 40% พื้นที่ที่มีการระบาดอยู่เดิม] O3 --> OR3.2[OR3.2 30% การดูแลป้องกันไม่เพียงพอ] O3 --> OR3.3[OR3.3 30% สภาพแวดล้อมที่เหมาะสมต่อการ เจริญเติบโต] OR3.2 -- 5% --> O1[O1. ดำเนินการตามแผนปฏิบัติการ ส่งเสริมปลูกไม้เศรษฐกิจฯ ไม่แล้วเสร็จ ตามกำหนด] O1 --> OR1.1[OR1.1 30% เกษตรกรแต่ละรายมีพื้นที่ขนาดเล็กทำให้ มีจำนวนแปลงปลูก/เกษตรกรเพิ่มขึ้น] O1 --> OR1.2[OR1.2 50% เกษตรกรขาดความรู้ในการปลูกป่า] O1 --> OR1.3[OR1.3 15% สวนป่าแห่งใหม่ที่ได้รับผิดชอบการ ส่งเสริมเกษตรกรไม่ทราบขั้นตอน การเบิกจ่ายงบประมาณภาครัฐ] O1 --> OR1.4[OR1.4 10% เกษตรกรได้รับข้อมูลไม่ครบถ้วน] O1 --> OR1.5[OR1.5 10% การจัดกล้าไม่ทันตามแผนปลูก] </pre>	O3. ฝัสน้ำตาลเข้าต้นกล้าแพรรีระดับเข้าทำลายต้นกล้า	O1.ดำเนินการตามแผนปฏิบัติการส่งเสริมปลูกไม้เศรษฐกิจฯ ไม่แล้วเสร็จตามกำหนด	การดูแลป้องกัน ไม้ที่ปลูกไม่เพียงพอ อาจส่งผลให้มีการแพร่ระบาดของฝัสน้ำตาลเข้าทำลายในแปลงส่งเสริมของเกษตรกร

ตารางแสดงความเสี่ยงและกิจกรรมการบริหารความเสี่ยง

	รายการความเสี่ยง (Risk)	ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor) สาเหตุความเสี่ยง (Root Cause)	มาตรการการควบคุมที่มีอยู่ใน ปัจจุบัน (Existing Control)	กิจกรรม/แผนบริหารความเสี่ยงใหม่ (Mitigation Plan)	กำหนดเสร็จ	ผู้รับผิดชอบ
S1	กำไรจากการดำเนินงาน (EBIDA) ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	SR1.1 รายได้จากไม้สักสวนป่าไม่ได้ตามเป้าหมาย	1. แผนการผลิต จำหน่าย สินค้าของ อ.อ.ป.	1 แผนการจัดการใบอนุญาตปลูกป่า	เม.ย. - ธ.ค. 62	ออป.เหนือบน ออป.เหนือล่าง ออป.กลาง ออป.ตะวันออก
				2. แผนการจัดการขอใบอนุญาตตามมาตรา 20	เม.ย. - ธ.ค. 62	ส.ว.ป. ออป.เหนือบน ออป.เหนือล่าง ออป. กลาง ออป.ตะวันออก ออป.ใต้
				3. แผนการทำไม้สักสวนป่า	เม.ย. - ธ.ค. 62	ออป.เหนือบน ออป.เหนือล่าง ออป.กลาง ออป.ตะวันออก
		SR1.2 รายได้อุตสาหกรรมไม้ไม่ได้ตามเป้าหมาย		3. แผนเพิ่มรายได้ด้านอุตสาหกรรมไม้ให้เป็นไป ตามเป้าหมาย (ต้นไม้แปรรูป)	เม.ย. - ธ.ค. 62	ออป.เหนือบน ออป.เหนือล่าง ออป.กลาง ออป.ตะวันออก
		SR1.3 รายได้น้ำยางพาราต่ำกว่าเป้าหมาย		4 แผนการผลิตผลผลิตยางพาราให้ได้ตาม เป้าหมาย	เม.ย. - ธ.ค. 62	ออป.เหนือบน ออป.กลาง ออป.ตะวันออก ออป.ใต้
		SR1.4 ไม่สามารถควบคุมค่าใช้จ่ายต้นทุนการผลิต ได้ตามเป้าหมาย		5 แผนการจัดการการวิเคราะห์ค่าใช้จ่ายต้นทุน การผลิต	เม.ย. - ธ.ค. 62	ออป.เหนือบน / ออป. เหนือล่าง ออป.กลาง / ออป. ตะวันออก ออป.ใต้ / ส.คช.
		SR1.5 ไม่สามารถควบคุมค่าใช้จ่ายในการบริหาร และการขายได้ตามเป้าหมาย		6 แผนการจัดการ การวิเคราะห์ค่าใช้จ่ายบริหาร และการขาย	เม.ย. - ธ.ค. 62	ทุกหน่วยงาน
		SR1.6 สินค้าไม่ต่างๆ		- ติดตามผลการดำเนินการ	เม.ย. - ธ.ค. 62	ที่ประชุมหัวหน้า หน่วยงาน
		SR1.7 รายได้จากการดำเนินงานอื่นๆ/รายได้อื่นๆ		- ติดตามผลการดำเนินการ	เม.ย. - ธ.ค. 62	ที่ประชุมหัวหน้า หน่วยงาน
	SR1.8 ค่าใช้จ่ายดำเนินงานอื่นๆ/ค่าใช้จ่ายอื่นๆ	- ติดตามผลการดำเนินการ	เม.ย. - ธ.ค. 62	ที่ประชุมหัวหน้า หน่วยงาน		
สาเหตุทางอ้อม S2.ไม่สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มในสินค้าของ อ.อ.ป.						
O2.ด้านผลผลิตของสวนป่าต่อหน่วยพื้นที่อยู่ในระดับต่ำ						

ตารางแสดงความเสี่ยงและกิจกรรมการบริหารความเสี่ยง

ที่	รายการความเสี่ยง (Risk)	ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor) สาเหตุความเสี่ยง (Root Cause)	มาตรการการควบคุมที่มีอยู่ ในปัจจุบัน (Existing Control)	กิจกรรม/แผนบริหารความเสี่ยงใหม่ (Mitigation Plan)	กำหนดเสร็จ	ผู้รับผิดชอบ
S2	ไม่สามารถสร้าง มูลค่าเพิ่มในสินค้าของ อ.อ.ป.	SR2.1 สินค้าไม้ซุงไม่มีคุณภาพ	1. แผนการผลิตไม้แปรรูป และผลิตภัณฑ์ไม้	1. แผนการจัดหาไม้ซุงที่มีคุณภาพ	เม.ย. - ธ.ค. 62	ออป.เหนือบน ออป.เหนือล่าง ออป.กลาง ออป.ตะวันออก ส.ธต.
		SR2.2 เครื่องเลื่อย/เครื่องจักรเก่า		2. แผนการเพิ่มประสิทธิภาพเครื่องเลื่อยเครื่องจักร	เม.ย. - ธ.ค. 62	ออป.เหนือบน ออป.กลาง
		SR2.3 ขาดแคลนแรงงานที่มีฝีมือ		3. แผนการเพิ่มประสิทธิภาพแรงงาน	เม.ย. - ธ.ค. 62	ออป.เหนือบน ออป.กลางฯ
		SR2.4 ผลิตภัณฑ์ตอบสนองลูกค้าเฉพาะกลุ่ม		4. แผนการพัฒนาลูกค้าผลิตภัณฑ์ไม้	เม.ย. - ธ.ค. 62	ออป.เหนือบน ออป.กลาง ส.ธต.

ตารางแสดงความเสี่ยงและกิจกรรมการบริหารความเสี่ยง

ที่	รายการความเสี่ยง (Risk)	ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor) สาเหตุความเสี่ยง (Root Cause)	มาตรการการควบคุมที่มีอยู่ ในปัจจุบัน (Existing Control)	กิจกรรม/แผนบริหารความเสี่ยงใหม่ (Mitigation Plan)	กำหนดเสร็จ	ผู้รับผิดชอบ
O1	ดำเนินการตาม แผนปฏิบัติการส่งเสริม ปลูกไม้เศรษฐกิจฯ ไม่ แล้วเสร็จตามกำหนด	OR1.1 เกษตรกรแต่ละรายมีพื้นที่ขนาดเล็ก ทำให้มีจำนวนแปลงปลูก/เกษตรกร เพิ่มขึ้น	1. แผนปฏิบัติการส่งเสริม ปลูกไม้เศรษฐกิจเพื่อ เศรษฐกิจสังคม และ สิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน	1. แผนการบริหารจัดการดูแลพื้นที่ส่งเสริมปลูกไม้ เศรษฐกิจฯ	เม.ย. - ธ.ค. 62	ออป.เหนือบน ออป.เหนือล่าง ออป.กลาง ออป.ตะวันออกฯ ออป.ใต้ ส.ว.ป.
		OR1.2 เกษตรกรขาดความรู้ในการปลูกป่า		2. แผนการส่งเสริมความรู้ในการปลูกสร้างสวนป่าไม้ เศรษฐกิจ	เม.ย. - ธ.ค. 62	ออป.เหนือบน ออป.เหนือล่าง ออป.กลาง ออป.ตะวันออกฯ ออป.ใต้
		OR1.3 สวนป่าแห่งใหม่ที่ได้รับผิดชอบการ ส่งเสริมเกษตรกรไม่ทราบขั้นตอนการ เบิกจ่ายงบประมาณภาครัฐ		3. แผนการเสริมความรู้ความสามารถในการเบิกจ่าย งบประมาณสนับสนุนจากรัฐบาล	เม.ย. - ธ.ค. 62	ออป.เหนือบน ออป.เหนือล่าง ออป.กลาง ออป.ตะวันออกฯ ออป.ใต้ ส.บง. ส.นผ. ส.ว.ป.
		OR1.4 เกษตรกรได้รับข้อมูลไม่ครบถ้วน		2. แผนการส่งเสริมความรู้ในการปลูกสร้างสวนป่าไม้ เศรษฐกิจ	เม.ย. - ธ.ค. 62	ออป.เหนือบน ออป.เหนือล่าง ออป.กลาง ออป.ตะวันออกฯ ออป.ใต้
		OR1.5 การจัดหากำลังไม้ไม่ทันตามแผนปลูก		4. แผนการเตรียมกล้าไม้เพื่อส่งเสริมการปลูกป่าไม้ เศรษฐกิจ	เม.ย. - ธ.ค. 62	ออป.เหนือบน ออป.เหนือล่าง ออป.กลาง ออป.ตะวันออกฯ ออป.ใต้ ส.ว.ป.
		สาเหตุทางอ้อม O3 ฝึเสื้อหอนเจาะต้นสักแพร่ระบาดเข้าทำลายต้นสัก OR3.2 การดูแลป้องกันไม่เพียงพอ				

ตารางแสดงความเสี่ยงและกิจกรรมการบริหารความเสี่ยง

ที่	รายการความเสี่ยง (Risk)	ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor) สาเหตุความเสี่ยง (Root Cause)	มาตรการการควบคุมที่มีอยู่ ในปัจจุบัน (Existing Control)	กิจกรรม/แผนบริหารความเสี่ยงใหม่ (Mitigation Plan)	กำหนดเสร็จ	ผู้รับผิดชอบ
O2	ด้านผลผลิตของสวนป่า ต่อหน่วยพื้นที่อยู่ใน ระดับต่ำ	OR2.1 การปลูก ปลูกซ่อมและบำรุงรักษา ไม่ทันตามกำหนดเวลา	1. แผนการปลูกสร้างสวนป่าแปลงใหม่ในปี 2562 - แผนการปลูกเสริม - แผนการปลูกใหม่	1. แผนการปลูกและบำรุงสวนป่าอย่างมีประสิทธิภาพ	เม.ย. - ธ.ค. 62	ออป.เหนือบน ออป.เหนือล่าง ออป.กลาง ออป.ตะวันออกฯ ออป.ใต้
		OR2.2 ขาดการนำข้อมูลชั้นคุณภาพพื้นที่/พันธุ์พืช มาใช้อย่างครบถ้วน		2. แผนการเพิ่มผลผลิตในพื้นที่ที่ความอุดมสมบูรณ์ต่ำ	เม.ย. - ธ.ค. 62	ออป.เหนือบน ออป.เหนือล่าง ออป.กลาง ออป.ตะวันออกฯ ออป.ใต้
		OR2.3 ขาดการป้องกันไฟป่า		3. แผนการป้องกันไฟป่าในแปลงปลูก	เม.ย. - ธ.ค. 62	ออป.เหนือบน ออป.เหนือล่าง ออป.กลาง ออป.ตะวันออกฯ ออป.ใต้
สาเหตุทางอ้อม O3 ฝืนเลื่อนงานเจาะต้นสักแพะระบาดเข้าทำลายต้นสัก						

ตารางแสดงความเสี่ยงและกิจกรรมการบริหารความเสี่ยง

ที่	รายการความเสี่ยง (Risk)	ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor) สาเหตุความเสี่ยง (Root Cause)	มาตรการการควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบัน (Existing Control)	กิจกรรม/แผนบริหารความเสี่ยงใหม่ (Mitigation Plan)	กำหนดเสร็จ	ผู้รับผิดชอบ
O3	ฝิ่เสื่อหนอนเจาะต้นสัก แพร่ระบาดเข้าทำลายต้นสัก	OR3.1 พื้นที่ที่มีการระบาดอยู่เดิม	1. มาตรการและแนวทาง ปฏิบัติการเฝ้าระวัง ป้องกัน ควบคุมกำจัดโรค และแมลง 2. การปฏิบัติตามคู่มือการ จัดการหนอนเจาะต้นสัก	1. แผนการลดการระบาดของฝิ่เสื่อหนอนเจาะต้นสัก	เม.ย. - ธ.ค. 62	ออป.เหนือบน ออป.เหนือล่าง ออป.กลาง
		OR3.2 การดูแลป้องกันไม่เพียงพอ		2. แผนการลดการระบาดของฝิ่เสื่อหนอนไม้สัก	เม.ย. - ธ.ค. 62	ออป.เหนือบน ออป.เหนือล่าง
		OR3.3 สภาพแวดล้อมที่เหมาะสมต่อการ เจริญเติบโต		3. แผนการจัดการสภาพแวดล้อมให้ไม่เหมาะสมสำหรับการระบาด	เม.ย. - ธ.ค. 62	ออป.เหนือบน ออป.เหนือล่าง สวป.

ตารางแสดงความเสี่ยงและกิจกรรมการบริหารความเสี่ยง

ที่	รายการความเสี่ยง (Risk)	ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor) สาเหตุความเสี่ยง (Root Cause)	มาตรการการควบคุมที่มีอยู่ ในปัจจุบัน (Existing Control)	กิจกรรม/แผนบริหารความเสี่ยงใหม่ (Mitigation Plan)	กำหนดเสร็จ	ผู้รับผิดชอบ
O4	การนำผลการวิจัยมาใช้ ในการพัฒนาธุรกิจ	OR4.1 ขาดการรวบรวมงานวิจัยที่ดำเนินการ ในหน่วยงานของ อ.อ.ป.	1. ศึกษาผลงานวิจัยใน พื้นที่ ที่สวนป่า รับผิดชอบแล้วนำมา ประยุกต์ใช้	1. ดำเนินการรวบรวมงานวิจัยที่ดำเนินการในสวนป่า โรงเลื่อยโรงงาน	ก.ย. – ต.ค 62	ออป.ภาค ส.คช.
		OR4.2 ขาดการรวบรวมผลงานวิจัยจากแหล่ง ภายนอก		2. สวป. สรุปงานวิจัยเพื่อเผยแพร่บนเว็บไซต์ของ อ.อ.ป.	ก.ย. – พ.ย. 62	ส.วป.
		OR4.3 หน่วยงานขาดการเผยแพร่ผลงานวิจัย ที่นำมาใช้ปฏิบัติงานแล้ว		3. รวบรวมผลงานวิจัยจากแหล่งภายนอกที่เกี่ยวกับการ ปฏิบัติงานของ อ.อ.ป. และเผยแพร่บนเว็บไซต์ของ อ.อ.ป.	ก.ย. – ต.ค 62	ส.วป.
				4. หน่วยงานรายงานผลการวิจัย (ออป.ภาค และ ส.คช.) ที่นำมาใช้ในการปฏิบัติงานพร้อมรายละเอียดประกอบ	ต.ค. – พ.ย. 62	ออป.ภาค ส.คช.

ตารางแสดงความเสี่ยงและกิจกรรมการบริหารความเสี่ยง

ที่	รายการความเสี่ยง (Risk)	ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor) สาเหตุความเสี่ยง (Root Cause)	มาตรการการควบคุมที่มีอยู่ ในปัจจุบัน (Existing Control)	กิจกรรม/แผนบริหารความเสี่ยงใหม่ (Mitigation Plan)	กำหนดเสร็จ	ผู้รับผิดชอบ
O5	การนำเทคโนโลยีมา พัฒนาธุรกิจ	OR5.1 การจัดทำแผนดิจิทัลไม่แล้วเสร็จ	1. การเตรียมจัดสรร งบประมาณเพิ่มเติมเพื่อ รองรับแผนปฏิบัติการ ของแผนดิจิทัล	1. ส.วป. ติดตามประสานงานการจัดทำแผนดิจิทัล กับ คณะกรรมการตรวจรับงานฯ เพื่อเสนอแผนต่อ คณะกรรมการภายในเดือนกันยายน 2562	ก.ค. – ก.ย. 62	ส.วป.
		OR3.2 ขาดงบประมาณการดำเนินการตาม แผนดิจิทัล		2. ส.วป. และ ส.นผ. ศึกษาแผนปฏิบัติการประจำปี 2563 เพื่อเตรียมการจัดงบประมาณ	ต.ค. – พ.ย. 62	ส.วป. ส.นผ.
		OR3.3 ขาดบุคลากรที่มีความรู้ด้านเทคโนโลยี ดิจิทัล		3. ส.วป. พิจารณาความเพียงพอของบุคลากรด้าน เทคโนโลยีดิจิทัล	ต.ค. – พ.ย. 62	ส.วป.
				4. กำหนดวิธี จัดสรรบุคลากรที่มีความรู้ด้าน เทคโนโลยีดิจิทัลจัดสรรบุคลากรด้านเทคโนโลยีดิจิทัล	ต.ค. – พ.ย. 62	ส.วป. ส.บก.
				5. กำหนดการพัฒนาบุคลากรด้านเทคโนโลยีดิจิทัล	ต.ค. – พ.ย. 62	ส.วป.

ตารางแสดงความเสี่ยงและกิจกรรมการบริหารความเสี่ยง

ที่	รายการความเสี่ยง (Risk)	ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor) สาเหตุความเสี่ยง (Root Cause)	มาตรการการควบคุมที่มีอยู่ ในปัจจุบัน (Existing Control)	กิจกรรม/แผนบริหารความเสี่ยงใหม่ (Mitigation Plan)	กำหนดเสร็จ	ผู้รับผิดชอบ
F1	สภาพคล่องกระแสเงินสดไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	FR1.1 สินค้าใน stock เก่าจำนวนมาก	1. มาตรการเร่งรัดการผลิต – จำหน่าย และลดค่าใช้จ่าย 2. อ.อ.ป.กำหนดหน่วยผลิตรายงานรายได้ – ค่าใช้จ่าย เป็นประจำทุกเดือน และคาดการณ์ล่วงหน้า 2 เดือน 3. ส.บง. ประสานงานจัดการเงินสดของหน่วยงาน 4. ส.บง. เป็นผู้เสนอข้อคิดเห็นในการจัดลำดับ และจ่ายเงินเจ้าหนี้การค้า และ อื่นๆ	1. แผนการลด stock สินค้า	เม.ย. - ธ.ค. 62	ออป.เหนือบน ออป.เหนือล่าง ออป.กลาง ออป.ตะวันออกฯ ออป.ใต้ ส.ธต.
		FR1.2 ขาดการจัดการเจ้าหนี้		2. แผนการจัดการเจ้าหนี้การค้า	เม.ย. - ธ.ค. 62	ออป.เหนือบน ออป.เหนือล่าง ออป.กลาง ออป.ตะวันออกฯ ออป.ใต้ ส.บง.
		FR1.3 ขาดการจัดการลูกหนี้การค้า		3. แผนการจัดการลูกหนี้การค้า	เม.ย. - ธ.ค. 62	ออป.เหนือบน ออป.เหนือล่าง ออป.กลาง ออป.ตะวันออกฯ ออป.ใต้ ส.บง.
สาเหตุทางอ้อม S2 ไม่สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มในสินค้าของ อ.อ.ป. SR2.4 ผลิตภัณฑ์ตอบสนองลูกค้าเฉพาะกลุ่ม						
S1 กำไรจากการดำเนินงาน (EBIDA) ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย						

ตารางแสดงความเสี่ยงและกิจกรรมการบริหารความเสี่ยง

ที่	รายการความเสี่ยง (Risk)	ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor) สาเหตุความเสี่ยง (Root Cause)	มาตรการการควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบัน (Existing Control)	กิจกรรม/แผนบริหารความเสี่ยงใหม่ (Mitigation Plan)	กำหนดเสร็จ	ผู้รับผิดชอบ
F2	การเบิกจ่ายงบลงทุนในภาพรวมของ อ.อ.ป. ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	FR2.1 การลงทุนในแผนระยะยาวและงบลงทุนผูกพันไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	1. แผนงบประมาณลงทุนของ อ.อ.ป. 2. การเบิกจ่ายงบประมาณภาครัฐ 3. อ.อ.ป. กำหนดให้หน่วยงานรายงานผลการเบิกจ่ายงบประมาณลงทุนในที่ประชุมหัวหน้าหน่วยงานเป็นประจำทุกเดือน	1. แผนการลงทุนในแผนระยะยาวงบลงทุนผูกพันให้เป็นไปตามเป้าหมาย	เม.ย. - ธ.ค. 62	ออป.เหนือบน ออป.เหนือล่าง ออป.กลาง ออป.ตะวันออก ออป.ใต้ ส.คช. ส.นผ. ส.บง.
		FR2.2 การเบิกจ่ายงบประมาณภาครัฐไม่เป็นไปตามเป้าหมาย		2. แผนการเบิกจ่ายงบประมาณภาครัฐให้เป็นไปตามเป้าหมาย	เม.ย. - ธ.ค. 62	ออป.เหนือบน ออป.เหนือล่าง ออป.กลาง ออป.ตะวันออก ออป.ใต้ ส.คช. ส.วป. ส.นผ. ส.บง.
		FR2.3 การเบิกจ่ายงบลงทุนอนุมัติรายปี ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย		3. แผนการเบิกจ่ายงบลงทุนรายปีให้เป็นไปตามเป้าหมาย	เม.ย. - ธ.ค. 62	ออป.เหนือบน ออป.เหนือล่าง ออป.กลาง ออป.ตะวันออก ออป.ใต้ ส.คช. ส.นผ. ส.บง.
สาเหตุทางอ้อม F1 สภาพคล่องกระแสเงินสดไม่เป็นไปตามเป้าหมาย						

ตารางแสดงความเสี่ยงและกิจกรรมการบริหารความเสี่ยง

ที่	รายการความเสี่ยง (Risk)	ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor) สาเหตุความเสี่ยง (Root Cause)	มาตรการการควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบัน (Existing Control)	กิจกรรม/แผนบริหารความเสี่ยงใหม่ (Mitigation Plan)	กำหนดเสร็จ	ผู้รับผิดชอบ
F3	การนำรายได้จากการจำหน่ายที่ดิน ไปลงทุน ไม่ได้ตามเป้าหมาย	FR3.1 ขาดการติดตาม กำกับ การใช้จ่ายเงินรายได้	1. แผนการดำเนินงาน ตามงบประมาณรายได้ รายจ่ายเพิ่มเติม	1. กำหนดผู้รับผิดชอบ การกำกับ ติดตาม ผลการจัดซื้อจัดจ้าง	ก.ย. 2562	ออป.ภาค ส.นพ. ส.บง.
				2. สรุปผลการใช้จ่ายเงินรายได้รายเดือน และ รายงานผลต่อ อ.อ.ป.	ก.ย. – ธ.ค. 62	

ตารางแสดงความเสี่ยงและกิจกรรมการบริหารความเสี่ยง

ที่	รายการความเสี่ยง (Risk)	ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor) สาเหตุความเสี่ยง (Root Cause)	มาตรการการควบคุมที่มีอยู่ ในปัจจุบัน (Existing Control)	กิจกรรม/แผนบริหารความเสี่ยงใหม่ (Mitigation Plan)	กำหนดเสร็จ	ผู้รับผิดชอบ
F4	การจัดส่งเงินรายได้คืน กระทรวงการคลัง	FR4.1 ขาดการติดตาม กำกับ การจัดส่งเงิน รายได้ คืนกระทรวงการคลัง	1. แผนการจัดการส่งเงิน รายได้คืน กระทรวงการคลัง	1. จัดทำกรอบแนวทางการส่งเงินรายได้ เพื่อพิจารณาจัด เรียงลำดับ การจัดส่งเงินรายได้ของปีต่างๆ	ก.ย. – ต.ค. 2562	ส.บง.
สาเหตุทางอ้อม F1 สภาพคล่องกระแสเงินสดไม่เป็นไปตามเป้าหมาย						

ตารางแสดงความเสี่ยงและกิจกรรมการบริหารความเสี่ยง

ที่	รายการความเสี่ยง (Risk)	ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor) สาเหตุความเสี่ยง (Root Cause)	มาตรการการควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบัน (Existing Control)	กิจกรรม/แผนบริหารความเสี่ยงใหม่ (Mitigation Plan)	กำหนดเสร็จ	ผู้รับผิดชอบ
C1	การปฏิบัติตามระเบียบ ข้อบังคับ และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง	CR1.1 การไม่ทราบระเบียบ ข้อบังคับ และกฎหมายที่ต้องปฏิบัติ	1. ระเบียบข้อบังคับในการปฏิบัติงาน	1. เผยแพร่ระเบียบข้อบังคับและกฎหมายที่เกี่ยวข้องที่ประกาศใช้ในปี 2562 ในเว็บไซต์ อ.อ.ป.	ส.ค. - ธ.ค. 62	ส.บก. ส.บง. ส.กม. ส.นผ. ส.วป.
				2. แนะนำ ทำความเข้าใจกับหน่วยงาน เกี่ยวกับกฎหมายที่ประกาศใช้ใหม่ที่หน่วยงานที่จะต้องนำไปปฏิบัติ	ส.ค. - ธ.ค. 62	ส.กม.
		CR 1.2 การไม่ปฏิบัติตามระเบียบ ข้อบังคับ และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง	2. การเผยแพร่ สื่อสาร ระเบียบ ข้อบังคับ ในการปฏิบัติงาน และ กฎหมายที่เกี่ยวข้อง ที่ปรับปรุงหรือกำหนดขึ้นใช้ใหม่ ให้พนักงานทราบและปฏิบัติ	2. ส่งเสริมให้พนักงานปฏิบัติงานตามระเบียบ ข้อบังคับ จรรยาบรรณ และปฏิบัติงานด้วยคุณธรรม และความโปร่งใส	ส.ค. - ธ.ค. 62	ส.บก.

4.4 แผนบริหารความเสี่ยง

องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ได้ระบุความเสี่ยง ประเมินความเสี่ยงของกิจกรรมการดำเนินงาน ปรากฏว่า มี 12 โครงการ/กิจกรรม ที่มีความเสี่ยงที่จะต้องนำมาบริหารจัดการ คือ

1. กำไรจากการดำเนินงาน (EBIDA)
2. ไม่สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มในสินค้าของ อ.อ.ป.
3. ดำเนินการตามแผนปฏิบัติการส่งเสริมปลูกไม้เศรษฐกิจไม่แล้วเสร็จตามกำหนด
4. ปริมาณและคุณภาพผลผลิตสวนป่าพื้นที่อยู่ในระดับต่ำ
5. ฝิ่ลื้อหนอนเจาะต้นสักแพร่ระบาดเข้าทำลายต้นสัก
6. การนำผลการวิจัยมาใช้ในการพัฒนาธุรกิจ
7. การนำเทคโนโลยีมาพัฒนาธุรกิจ
8. สภาพคล่องกระแสเงินสดเงินสดไม่เป็นไปตามเป้าหมาย
9. การบริหารแผนงานด้านการลงทุน (ความสามารถในการบริหารแผนการลงทุน)
10. การนำรายได้จากการจำหน่ายที่ดิน ไปลงทุนไม่ได้ตามเป้าหมาย
11. การจัดส่งเงินรายได้คืนกระทรวงการคลัง
12. การไม่ปฏิบัติตามระเบียบ ข้อบังคับ และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง

รวมกิจกรรมการดำเนินงาน 12 กิจกรรม ที่จะต้องนำไปบริหารความเสี่ยง ซึ่งมีรายละเอียดการดำเนินงาน ดังนี้

ปัจจัยเสี่ยงที่ 1 : S1.กำไรจากการดำเนินงาน (EBIDA) ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

ประเภทความเสี่ยง : ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)

องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ดำเนินการด้านธุรกิจป่าไม้ อุตสาหกรรมไม้ การท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ และอื่นๆ โดยมีค่า EBIDA เป็นตัวชี้วัดผลการดำเนินงานตัวหนึ่ง

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

องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ดำเนินการด้านธุรกิจป่าไม้ อุตสาหกรรมไม้ การท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ และอื่นๆ โดยมีค่า EBIDA เป็นตัวชี้วัดผลการดำเนินงานตัวหนึ่ง

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

สาเหตุของความเสี่ยง

กำไรจากการดำเนินงาน EBIDA ขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ต่ำกว่าเป้าหมาย มีสาเหตุ ดังนี้

SR1.1 รายได้จากการจำหน่ายไม้ซุงสักรูปไม้ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ มีการจำหน่ายไม้ซุงสักรูปไม้ 2561 เท่ากับ 433.19 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 86.39 ซึ่งต่ำกว่าเป้าหมาย เนื่องจากไม้บางส่วนที่ทำออกมีขนาดไม่ตรงกับความต้องการ บางส่วนมี รุพจาก การเจาะของหนอนผีเสื้อ ทำให้ไม้จำหน่ายไม่ได้ หรือต้องลดราคาลงจึงจำหน่ายได้

SR1.2 รายได้จากผลผลิตอุตสาหกรรมไม้ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ จำหน่ายผลผลิตอุตสาหกรรมไม้ ณ สิ้นปี 2561 จำนวน 237.93 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 88.43 ซึ่งต่ำกว่าเป้าหมาย ทำให้คาดว่า ในปี 2562 จะมีรายได้ต่ำกว่าเป้าหมายเช่นกัน ซึ่งอาจ เนื่องมาจากสภาพเศรษฐกิจตกต่ำทำให้ยอดขายผลิตภัณฑ์ไม้ไม่ได้ตามเป้าหมาย เป็นผลกระทบให้เกิดสินค้าคงคลัง จำนวนมาก

SR1.3 รายได้ผลผลิตยางพารา ต่ำกว่าเป้าหมาย

องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ จำหน่ายผลผลิตยางพารา ณ สิ้นปี 2561 จำนวน 239.82 ล้านบาท คิดเป็น ร้อยละ 103.14 ของเป้าหมาย ซึ่งมากกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้ แต่ในปี 2562 คาดว่า สถานการณ์ราคาน้ำ ยางพาราจะมีแนวโน้มลดต่ำลงอีก เนื่องจากตลาดมีผลผลิตน้ำยางพาราสูงกว่าความต้องการน้ำยางพารา ส่งผลถึง รายได้ของ อ.อ.ป. อาจต่ำกว่าแผนได้

SR1.4 สินค้าไม้ต่างๆ และการบริการต่ำกว่าเป้าหมาย

ในปี 2561 ไม้โตเร็ว และการบริการการท่องเที่ยว จำหน่ายได้ต่ำกว่าเป้าหมายเล็กน้อย ไม้ยางพาราต่ำกว่า จำนวนมาก แต่ในปี 2562 มีการปรับเป้าหมายไม้ยางพาราลง ทำให้คาดการณ์ว่า สินค้าไม้ต่าง ๆ จะสามารถ ดำเนินการได้เช่นกัน

FR1.5 รายได้จากการดำเนินงานอื่น ๆ /รายได้อื่น ๆ

ในปี 2561 รายได้อื่น ๆ และรายได้จากการดำเนินงานอื่น ๆ สูงกว่าเป้าหมาย คาดว่าในปี 2562 จะสูงกว่า เป้าหมายเช่นกัน

FR1.6 ไม่สามารถควบคุมค่าใช้จ่ายต้นทุนการผลิตได้ตามเป้าหมาย

ณ สิ้นปี 2561 องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ มีต้นทุนการผลิต 1,545.55 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 117.08 ในปี 2562 หาก อ.อ.ป. ไม่สามารถควบคุมได้ อาจประสบปัญหาต้นทุนการผลิตสูงกว่าประมาณการ และอาจทำให้ ค่าใช้จ่ายรวมของ อ.อ.ป. ไม่เป็นไปตามประมาณการ

FR1.7 ไม่สามารถควบคุมค่าใช้จ่ายในการบริหารและการขายตามประมาณการ

องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ มีค่าใช้จ่ายบริหารและการขาย ณ สิ้นปี 2561 เท่ากับ 450.09 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 93.52 ซึ่งมีค่าน้อยกว่าประมาณการ ค่าใช้จ่ายบริหารและการขายเป็นค่าใช้จ่ายที่สามารถบริหารจัดการให้ลดลงได้ด้วยการกำหนดมาตรการลดค่าใช้จ่าย และปฏิบัติตามมาตรการเพื่อให้มีกำไรเพิ่มมากขึ้น

FR1.8 ไม่สามารถควบคุมค่าใช้จ่ายดำเนินงานอื่น ๆ/ค่าใช้จ่ายอื่น ๆ

ในปี 2561 อ.อ.ป. มีค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานอื่น ๆ และค่าใช้จ่ายอื่น ๆ สูงกว่าเป้าหมาย เนื่องจากการดำเนินงานที่ทำให้รายได้จากการดำเนินงานอื่น ๆ และรายได้อื่น ๆ สูงกว่าเป้าหมาย ในปี2562 ค่าใช้จ่ายดังกล่าวก็ยังแปรผันตามรายได้ที่เกิดขึ้นเช่นกัน

หลักการและเหตุผล

ค่า EBIDA เป็นตัวชี้วัดผลการดำเนินงานทางธุรกิจขององค์กรอุตสาหกรรมป่าไม้ เพื่อเปรียบเทียบว่าหน่วยงานมีความสามารถในการทำกำไรจากธุรกิจมากน้อยเพียงใด

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

กำไรจากการดำเนินงาน (EBIDA) ของ อ.อ.ป. ระหว่างปี 2559 – 2561

	2559		2560		2561		2562	
	เป้าหมาย	ผล	เป้าหมาย	ผล	เป้าหมาย	ผล	เป้าหมาย	ผล
EBIDA ล้านบาท	122	99.45	54	176.95	117	604.64	101.38	****

จากการดำเนินงานปี 2559 มีค่า EBIDA ที่ต่ำกว่าเป้าหมาย ในปี 2560-61 มีค่าสูงกว่าเป้าหมาย ในปี 2562 แม้จะมีการกำหนดเป้าหมายค่า EBIDA ที่น้อยลง แต่ยังคาดว่าจะดำเนินการได้น้อยกว่าเป้าหมาย เนื่องจากการจำหน่ายได้น้อยกว่าเป้าหมาย มีค่าใช้จ่ายสูงขึ้น จึงได้นำค่า EBIDA มาจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงเพื่อให้การดำเนินงานทำให้ค่า EBIDA เป็นไปตามเป้าหมาย

วัตถุประสงค์

เพื่อบริหารความเสี่ยงให้ค่า EBIDA ในปี 2562 เป็นไปตามเป้าหมาย เท่ากับ 101.38 ล้านบาท

เป้าหมาย

กำไรจากการดำเนินงาน (EBIDA) 101.38 ล้านบาท

ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) : ค่าระดับที่ 3 ผลกระทบขององค์กร

กำไรจากการดำเนินงาน (EBIDA) 101.38 ล้านบาท

ช่วงเบี่ยงเบนความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance) : ค่าระดับที่ 4 ผลกระทบขององค์กร

กำไรจากการดำเนินงาน (EBIDA) 80.85 ล้านบาท

ระยะเวลาดำเนินการ

มกราคม พ.ศ. 2562 – ธันวาคม พ.ศ. 2562

หน่วยงานรับผิดชอบ

ทุกหน่วยงาน

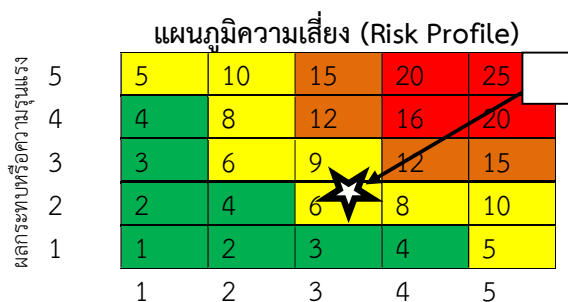
การประเมินความเสี่ยง

สถานะปัจจุบัน : 5 X 5

เป้าหมาย : 3 X 3

เกณฑ์วัด : กำไรจากการดำเนินงาน (EBIDA)

โอกาสเกิดความเสี่ยง			ผลกระทบต่อองค์กร		
ระดับ	ความหมาย	รายละเอียด	ระดับ	ความหมาย	รายละเอียด
5 	สูงมาก	รายได้ไม่คุ้มต้นทุนป่า, อุตสาหกรรมไม้, น้ำยางพารา ต่ำกว่าเป้าหมาย (เฉลี่ย 80 %)	5 	สูงมาก	กำไรจากการดำเนินงาน (EBIDA) 60.26 บาท
4	สูง	รายได้ไม่คุ้มต้นทุนป่า, อุตสาหกรรมไม้, น้ำยางพารา ต่ำกว่าเป้าหมาย (เฉลี่ย 90 %)	4	สูง	กำไรจากการดำเนินงาน (EBIDA) 80.82 ล้านบาท
3 	ปานกลาง	รายได้ไม่คุ้มต้นทุนป่า, อุตสาหกรรมไม้, น้ำยางพารา ได้ตามเป้าหมาย (เฉลี่ย 100 %)	3 	ปานกลาง	กำไรจากการดำเนินงาน (EBIDA) 101.38 ล้านบาท
2	น้อย	รายได้ ไม่คุ้มต้นทุนป่า, อุตสาหกรรมไม้, น้ำยางพารา, ต่ำกว่าเป้าหมาย (เฉลี่ย 110 %)	2	น้อย	กำไรจากการดำเนินงาน (EBIDA) 121.94 ล้านบาท
1	น้อยมาก	รายได้ ไม่คุ้มต้นทุนป่า, อุตสาหกรรมไม้, น้ำยางพารา, ต่ำกว่าเป้าหมาย (เฉลี่ย 120 %)	1	น้อยมาก	กำไรจากการดำเนินงาน (EBIDA) 142.50 ล้านบาท



โอกาสเกิดหรือความน่าจะเป็น

กิจกรรมจัดการความเสี่ยง

ปัจจัยเสี่ยง : S1.กำไรจากการดำเนินงาน (EBIDA) ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย			
สาเหตุความเสี่ยง (Root Cause)	แผนการจัดการความเสี่ยง	ระยะเวลา	ผู้รับผิดชอบ
SR1.1 รายได้จากไม้สักสวนป่า ไม่ได้ตามเป้าหมาย	1 แผนการจัดการใบอนุญาตทำไม้ สักสวนป่า โครงการที่ 4	ม.ค. - ธ.ค. 62	ออป.เหนือบน ออป.เหนือล่าง ออป.กลาง ออป.ตะวันออก
	3.แผนการจัดการขอใบอนุญาตตาม มาตรา 20	ม.ค. - ธ.ค. 62	ส.วป. ออป.เหนือบน ออป.เหนือล่าง ออป.กลาง ออป.ตะวันออก ออป.ใต้
	2. แผนการทำไม้สักสวนป่า	ม.ค. - ธ.ค. 62	ออป.เหนือบน ออป.เหนือล่าง ออป.กลาง ออป.ตะวันออก
SR1.2 รายได้อุตสาหกรรมไม้ ไม่ได้ตามเป้าหมาย	3. แผนเพิ่มรายได้ด้านอุตสาหกรรม ไม้ให้เป็นไปตามเป้าหมาย	ม.ค. - ธ.ค. 62	ออป.เหนือบน ออป.เหนือล่าง ออป.กลาง ออป.ตะวันออก
SR1.3 รายได้น้ำยางพารา ต่ำกว่าเป้าหมาย	4 แผนการผลิตผลผลิตยางพาราให้ ได้ตามเป้าหมาย	ม.ค. - ธ.ค. 62	ออป.เหนือบน ออป.กลาง ออป.ตะวันออก ออป.ใต้
SR1.4 ไม่สามารถควบคุม ค่าใช้จ่ายต้นทุนการผลิตได้ ตามเป้าหมาย	5. แผนการจัดการวิเคราะห์ ค่าใช้จ่ายต้นทุนการผลิต	ม.ค. - ธ.ค. 62	ออป.เหนือบน ออป.เหนือล่าง ออป.กลาง ออป.ตะวันออก ออป.ใต้ ส.คช.
SR1.5 ไม่สามารถควบคุม ค่าใช้จ่ายในการบริหาร และการขายได้ตาม เป้าหมาย	6.แผนการจัดการ การวิเคราะห์ ค่าใช้จ่ายบริหารและการขาย	ม.ค. - ธ.ค. 62	ทุกหน่วยงาน
SR1.6 สินค้าไม้ต่างๆ	- ติดตามผลการดำเนินการ	ทุกเดือน	ที่ประชุมหัวหน้าหน่วยงาน
SR1.7 รายได้จากการดำเนินงาน อื่นๆ/รายได้อื่นๆ	- ติดตามผลการดำเนินการ	ทุกเดือน	ที่ประชุมหัวหน้าหน่วยงาน
SR1.8 ค่าใช้จ่ายดำเนินงานอื่นๆ/ ค่าใช้จ่ายอื่นๆ	- ติดตามผลการดำเนินการ	ทุกเดือน	ที่ประชุมหัวหน้าหน่วยงาน
สาเหตุทางอ้อม กิจกรรมการบริหารความเสี่ยงจาก S2 ไม่สามารถ สร้างมูลค่าเพิ่มในสินค้า อ.อ.ป. และ กิจกรรมการบริหารความเสี่ยงจาก O2 ปริมาณและคุณภาพของผลผลิตสวนป่าต่อหน่วยพื้นที่อยู่ในระดับต่ำ			

1.1 แผนการจัดการใบอนุญาตทำไม้สักสวนป่า โครงการที่ 4

กิจกรรมปฏิบัติการจัดการความเสี่ยง	ม.ค. 62	ก.พ. 62	มี.ค. 62	เม.ย. 62	พ.ค. 62	มิ.ย. 62	ก.ค. 62	ส.ค. 62	ก.ย. 62	ต.ค. 62	พ.ย. 62	ธ.ค. 62	ม.ค. 63	ผู้รับผิดชอบ
-----------------------------------	---------	---------	----------	----------	---------	----------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	--------------

1. หน่วยงานสำรวจจัดทำข้อมูลแปลงสวนป่าที่ต้องขอใบอนุญาต ทำไม้ ล่วงหน้า 1 ปี																		อป.เหนือบน อป.เหนือล่าง อป.กลาง อป.ตะวันออก
2. หน่วยงานแต่งตั้งผู้รับผิดชอบเพื่อติดตามการเตรียมเอกสาร สำหรับการขอใบอนุญาตทำไม้ ของสวนป่าเป้าหมาย																		อป.เหนือบน อป.เหนือล่าง อป.กลาง อป.ตะวันออก
3. ผู้รับผิดชอบจัดทำแนวทางปฏิบัติและกำหนดระยะเวลาการ ติดตาม ในการเตรียมการขอใบอนุญาตทำไม้ให้สวนป่าที่เกี่ยวข้อง ปฏิบัติ																		อป.เหนือบน อป.เหนือล่าง อป.กลาง อป.ตะวันออก
4. สวนป่าเป้าหมายดำเนินการจัดเตรียมเอกสารที่ถูกต้อง ครบถ้วนจะต้องขออนุญาตต่อทางการป่าไม้และดำเนินการ ขออนุญาต และรายงานผลพร้อมปัญหาอุปสรรคและแนว ทางแก้ไข ให้ผู้รับผิดชอบทราบ																		อป.เหนือบน อป.เหนือล่าง อป.กลาง อป.ตะวันออก
5. ผู้รับผิดชอบติดตามผลการดำเนินงานของสวนป่าและสรุป รวบรวมผลการดำเนินการให้ อ.อ.ป. ทราบทุกไตรมาส																		อป.เหนือบน อป.เหนือล่าง อป.กลาง อป.ตะวันออก ส.ว.

1.2 แผนการจัดการขอใบอนุญาตตามมาตรา 20

กิจกรรมปฏิบัติการจัดการความเสี่ยง	ม.ค. 62	ก.พ. 62	มี.ค. 62	เม.ย. 62	พ.ค. 62	มิ.ย. 62	ก.ค. 62	ส.ค. 62	ก.ย. 62	ต.ค. 62	พ.ย. 62	ธ.ค. 62	ม.ค. 63	ผู้รับผิดชอบ
1. หน่วยงานสำรวจจัดทำข้อมูลแปลงปลูกสร้างสวนป่าที่ต้องขอ ใบอนุญาตตามมาตรา 20 ซึ่งปัจจุบันยังไม่ได้รับใบอนุญาต และ สำรวจและจัดทำข้อมูลแปลงปลูกสร้างสวนป่าที่จะต้องขอ ใบอนุญาตใหม่ล่วงหน้า 1 ปี														ส.ว. อป.เหนือบน อป.เหนือล่าง อป.กลาง อป.ตะวันออก อป.ใต้
2. หน่วยงานแต่งตั้งผู้รับผิดชอบเพื่อติดตามการเตรียมเอกสาร สำหรับการขออนุญาตทำไม้ตามมาตรา 20 ของสวนป่าเป้าหมาย														ส.ว.
3. ผู้รับผิดชอบจัดทำแนวทางปฏิบัติและกำหนดระยะเวลาการ ติดตามในการเตรียมการขออนุญาตปลูกสร้างสวนป่าตามมาตรา 20 ให้สวนป่าที่เกี่ยวข้องปฏิบัติ														ส.ว.
4. สวนป่าเป้าหมายดำเนินการจัดเตรียมเอกสารที่จะต้องขออนุญาต ต่อทางการป่าไม้และดำเนินการขออนุญาต และรายงานผลพร้อม ปัญหาอุปสรรคและแนวทางแก้ไขให้ผู้รับผิดชอบทราบ														ส.ว. อป.เหนือบน อป.เหนือล่าง อป.กลาง อป.ตะวันออก อป.ใต้
5. ผู้รับผิดชอบติดตามผลการดำเนินงานของสวนป่าและสรุป รวบรวมผลการดำเนินงานให้ อ.อ.ป. ทราบทุกไตรมาส														ส.ว.
6.อ.อ.ป. (ส.ว.) ติดตามผลการขออนุญาตในระบบ Application ในระบบของกรมป่าไม้ รายงานให้ อ.อ.ป. ทราบทุกไตรมาส														ส.ว.

1.3 แผนทบทวนโครงสร้างและการทำไม้สักสวนป่า

กิจกรรมปฏิบัติการจัดการความเสี่ยง	ม.ค. 62	ก.พ. 62	มี.ค. 62	เม.ย. 62	พ.ค. 62	มิ.ย. 62	ก.ค. 62	ส.ค. 62	ก.ย. 62	ต.ค. 62	พ.ย. 62	ธ.ค. 62	ม.ค. 63	ผู้รับผิดชอบ
1. ตรวจสอบและเตรียมความพร้อมตามข้อกำหนดในกฎหมายที่ เกี่ยวข้องกับการทำไม้														อป.เหนือบน อป.เหนือล่าง อป.กลาง อป.ตะวันออก
2. วางแผนการเตรียมแรงงาน เครื่องจักรกล เพื่อใช้ในการทำไม้ และจัดหาเครื่องจักรกล														อป.เหนือบน อป.เหนือล่าง อป.กลาง อป.ตะวันออก

3. แจ้งประชาสัมพันธ์กับผู้เกี่ยวข้องให้ทราบข้อมูลจำนวนไม้ หนอน ไม้ การบริการหลังการขาย ทุกเดือน																		ออป.เหนือบน ออป.เหนือล่าง ออป.กลาง ออป.ตะวันออก ส.ธต.
4. ดำเนินการเร่งรัดการทำไม้ออกในช่วงฤดูแล้ง																		ออป.เหนือบน ออป.เหนือล่าง ออป.กลาง ออป.ตะวันออก ส.ธต.
5. เพิ่มประสิทธิภาพ ควบคุม กำกับดูแลการดำเนินการทำไม้ จัด กอง จัดทำไม้ เพื่อป้องกันการสูญเสีย																		ออป.เหนือบน ออป.เหนือล่าง ออป.กลาง ออป.ตะวันออก ส.ธต.
6. ติดตามประเมินผลสรุปปัญหาอุปสรรคแนวทางแก้ไขรายไตรมาส รายงานให้ อ.อ.ป. ทราบ พร้อมปัญหาอุปสรรค และแนวทางแก้ไข																		ออป.เหนือบน ออป.เหนือล่าง ออป.ตะวันออก ออป.กลาง ส.ธต.

1.4 แผนเพิ่มรายได้ด้านอุตสาหกรรมไม้ให้เป็นไปตามเป้าหมาย																		
กิจกรรมปฏิบัติการจัดการความเสี่ยง	ม.ค. 62	ก.พ. 62	มี.ค. 62	เม.ย. 62	พ.ค. 62	มิ.ย. 62	ก.ค. 62	ส.ค. 62	ก.ย. 62	ต.ค. 62	พ.ย. 62	ธ.ค. 62	ม.ค. 63	ผู้รับผิดชอบ				
1. บริหารวัตถุดิบ ไม้ซุงท่อนให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด														ออป.เหนือบน ออป.เหนือล่าง ออป.ตะวันออก ออป.กลาง ส.ธต.				
2. สำรวจช่องทางการจำหน่ายสินค้าที่มีอยู่และเพิ่มช่องทางการจำหน่ายสินค้า														ออป.เหนือบน ออป.เหนือล่าง ออป.ตะวันออก ออป.กลาง ส.ธต.				
3. ควบคุม กำกับ ดูแล ปรับปรุงประสิทธิภาพในการผลิตให้เป็นตามเป้าหมาย														ออป.เหนือบน ออป.เหนือล่าง ออป.กลาง ออป.ตะวันออก ส.ธต.				
4. ประชาสัมพันธ์ข้อมูลสินค้าให้กับลูกค้าเก่า และประชาสัมพันธ์เพื่อดำเนินการหาลูกค้าใหม่ โดยการจัดแสดงสินค้าในงานแสดงสินค้าประจำปีของ หน่วยงานต่างๆ														ออป.เหนือบน ออป.เหนือล่าง ออป.ตะวันออก ออป.กลาง ส.ธต.				
5. หาพันธมิตรคู่ค้าเพื่อเพิ่มสถานที่ในการจำหน่ายผลิตภัณฑ์														ออป.เหนือบน ออป.เหนือล่าง ออป.ตะวันออก ออป.กลาง ส.ธต.				
6. ติดตามและประเมินผลการดำเนินการตามแผนเพิ่มรายได้ด้านอุตสาหกรรมไม้ให้เป็นไปตามเป้าหมายรายไตรมาส รายงานให้ อ.อ.ป. ทราบ พร้อมปัญหาอุปสรรคพร้อมแนวทางแก้ไข														ออป.เหนือบน ออป.เหนือล่าง ออป.ตะวันออก ออป.กลาง ส.ธต.				

1.5 แผนการผลิตผลผลิตยางพาราให้ได้ตามเป้าหมาย																		
กิจกรรมปฏิบัติการจัดการความเสี่ยง	ม.ค. 62	ก.พ. 62	มี.ค. 62	เม.ย. 62	พ.ค. 62	มิ.ย. 62	ก.ค. 62	ส.ค. 62	ก.ย. 62	ต.ค. 62	พ.ย. 62	ธ.ค. 62	ม.ค. 63	ผู้รับผิดชอบ				
1. จัดทำข้อมูลการผลิตและการจำหน่ายประจำปี 2562														ออป.เหนือบน ออป.กลาง ออป.ตะวันออก ออป.ใต้				
2. จัดหาผู้กรีดยางพาราให้ครบทุกเบอร์กรีต														ออป.เหนือบน ออป.กลาง ออป.ตะวันออก ออป.ใต้				
3. ปรับปรุงวิธีการกรีตและการผลิตผลผลิตยางพาราที่เหมาะสมกับผู้กรีต														ออป.เหนือบน ออป.กลาง ออป.ตะวันออก ออป.ใต้				

4. จัดทำระบบรายงานผลผลิตให้หน่วยงานทราบทุกวันกึ่ง																	ออป.เหนือบน ออป.กลาง ออป.ตะวันออก ออป.ใต้
5. ติดตามและประเมินผลตามแผนการผลิตผลผลิตยางพารา รายไตรมาส รายงานให้ อ.อ.ป. ทราบ พร้อมปัญหาอุปสรรคพร้อมแนวทางแก้ไข																	ออป.เหนือบน ออป.กลาง ออป.ตะวันออก ออป.ใต้ สน.ผ.

1.6 แผนการจัดการ การวิเคราะห์ค่าใช้จ่ายต้นทุนการผลิต

กิจกรรมปฏิบัติการจัดการความเสี่ยง	ม.ค. 62	ก.พ. 62	มี.ค. 62	เม.ย. 62	พ.ค. 62	มิ.ย. 62	ก.ค. 62	ส.ค. 62	ก.ย. 62	ต.ค. 62	พ.ย. 62	ธ.ค. 62	ม.ค. 63	ผู้รับผิดชอบ
1. วิเคราะห์ข้อมูลต้นทุนเฉลี่ยการผลิตสินค้าในปีที่ผ่านมา และกำหนดต้นทุนที่สามารถบริหารจัดการได้														ออป.เหนือบน ออป.เหนือล่าง ออป.กลาง ออป.ตะวันออก ออป.ใต้ ส.คช.
2. กำหนดมาตรการและเป้าหมายในการลดต้นทุนที่สามารถบริหารจัดการได้ ประหยัดค่าใช้จ่ายผลิตสินค้าหลักที่สำคัญให้ลดลง 10 % จากเป้าหมายประจำปี มีดังนี้ คำน้ำมันเชื้อเพลิง-หล่อลื่น ค่าซ่อมแซม ค่าปุ๋ยเคมีสำหรับผลิตน้ำยางพารา ค่าเบี้ยเลี้ยงในประเทศ ค่าสาธารณูปโภค														ออป.เหนือบน ออป.เหนือล่าง ออป.กลาง ออป.ตะวันออก ออป.ใต้ ส.คช. ส.บง.
3. ดำเนินการตามมาตรการและเปรียบเทียบข้อมูลต้นทุนค่าใช้จ่ายกับต้นทุนเฉลี่ย ทุกไตรมาส														ออป.เหนือบน ออป.เหนือล่าง ออป.กลาง ออป.ตะวันออก ออป.ใต้ ส.คช.
4. ติดตาม และประเมินผลสรุปปัญหาอุปสรรคแนวทางแก้ไขรายไตรมาส รายงานให้ อ.อ.ป. ทราบ														ออป.เหนือบน ออป.เหนือล่าง ออป.กลาง ออป.ตะวันออก ออป.ใต้ ส.คช. ส.บง.

1.7 แผนการจัดการ การวิเคราะห์ค่าใช้จ่ายบริหารและการขาย

กิจกรรมปฏิบัติการจัดการความเสี่ยง	ม.ค. 62	ก.พ. 62	มี.ค. 62	เม.ย. 62	พ.ค. 62	มิ.ย. 62	ก.ค. 62	ส.ค. 62	ก.ย. 62	ต.ค. 62	พ.ย. 62	ธ.ค. 62	ม.ค. 63	ผู้รับผิดชอบ
1. วิเคราะห์ข้อมูลค่าใช้จ่ายบริหารและการขาย และกำหนดชนิดค่าใช้จ่ายที่จะสามารถบริหารจัดการให้ลดลงได้														ส.บง. ทุกหน่วยงาน
2. กำหนดมาตรการและเป้าหมายในการลดต้นทุนที่สามารถบริหารจัดการได้														ส.บง. ทุกหน่วยงาน
3. ดำเนินการตามมาตรการและเปรียบเทียบข้อมูลค่าใช้จ่ายกับงบประมาณ ทุกไตรมาส														ทุกหน่วยงาน
4. ติดตาม และประเมินผลสรุปปัญหาอุปสรรคแนวทางแก้ไขรายไตรมาส รายงานให้ อ.อ.ป. ทราบ														ทุกหน่วยงาน

ปัจจัยเสี่ยงที่ 2 : S2 ไม่สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มในสินค้าของ อ.อ.ป.

ประเภทความเสี่ยง : ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)

การผลิตและการจำหน่ายสินค้าไม้ และสินค้าอุตสาหกรรมไม้ของ อ.อ.ป. บางประเภทเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ บางประเภทต่ำกว่าเป้าหมาย ซึ่งมีผลต่อการสร้างผลกำไร อ.อ.ป. ได้ปรับปรุงกระบวนการผลิต จำหน่ายสินค้า เพื่อให้ได้ตามเป้าหมายแต่ก็ยังทำได้ไม่ครบถ้วนทุกชนิดสินค้า ซึ่งอาจมีสาเหตุดังนี้

สาเหตุของความเสี่ยง

ไม่สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มในสินค้าของ อ.อ.ป. มีสาเหตุ ดังนี้

SR2.1 สินค้าไม้ซุงไม่มีคุณภาพ

สินค้าไม้ซุงสักที่ทำออกบางส่วนมีขนาดเล็ก บางส่วนถูกเจาะทำลายโดยมีเชื้อเห็ดเห็ดต้นสัก ไม่เหมาะสมที่จะนำไปใช้ประโยชน์ได้ ราษฎรผู้ผลิตเครื่องเรือนจึงไม่ซื้อสินค้าไม้ดังกล่าว หรือซื้อในราคาที่ถูกลง ทำให้มีรายได้ลดลง อ.อ.ป. จึงนำไม้ขนาดเล็กบางส่วนเข้าแปรรูป เพื่อจำหน่าย และทำผลิตภัณฑ์

SR2.2 เครื่องเลื่อย/เครื่องจักรเก่า

เครื่องเลื่อยเครื่องจักรที่มีอายุการใช้งานมายาวนาน เครื่องยนต์มักขัดข้อง ชำรุดบ่อยครั้ง เป็นอุปสรรคต่อการผลิตสินค้าอุตสาหกรรมไม้ ทั้งการผลิตไม้แปรรูปและการผลิตสินค้าเครื่องเรือน ทำให้ผลิตสินค้าได้น้อย ต้องเสียเวลาและค่าใช้จ่ายในการบำรุงรักษา เพื่อให้สามารถใช้งานได้ปกติ

SR2.3 ขาดแคลนแรงงานที่มีฝีมือ

แรงงานที่มีฝีมือ มีความรู้ ความชำนาญด้านอุตสาหกรรมไม้ ในการแปรรูปไม้ การผลิตเครื่องเรือนเริ่มมีอายุมากขึ้น เกษียณอายุออกจาก อ.อ.ป. ทุกปี ทำให้ขาดแคลนแรงงานที่มีฝีมือ แรงงานที่รับผิดชอบต่อมาก็ยังขาดความชำนาญอาจทำให้ผลผลิตของ อ.อ.ป. ลดต่ำลงได้

SR2.4 ผลิตภัณฑ์ตอบสนองลูกค้าเฉพาะกลุ่ม

ผลิตภัณฑ์เครื่องเรือนของ อ.อ.ป. ผลิตจากไม้สักสวนป่า มีอายุการใช้งานยาวนานนับสิบปี มีขนาดค่อนข้างใหญ่ เหมาะสมกับครอบครัวที่มีบ้านขนาดใหญ่ มีพื้นที่ใช้สอยมาก กว้างขวาง ทำให้มีลูกค้าเพียงเฉพาะกลุ่มที่นิยมใช้ ประกอบกับการดำรงชีวิตของประชาชนเปลี่ยนแปลงไป นิยมอยู่อาศัยในบ้านเนื้อที่ขนาดเล็ก เช่น ทาวน์เฮาส์ หรือคอนโดมิเนียม ซึ่งห้องต่าง ๆ มีขนาดเล็กลง จำเป็นต้องใช้เครื่องเรือนที่มีขนาดเล็กลง มีลักษณะที่สนองตอบต่อความต้องการใช้ประโยชน์มากยิ่งขึ้น อ.อ.ป. จึงต้องพิจารณาถึงความต้องการของตลาดที่เกิดขึ้นใหม่นี้ด้วย

หลักการและเหตุผล

การผลิตจำหน่ายสินค้าไม้ซุงสัก และอุตสาหกรรมไม้มักต่ำกว่าเป้าหมาย มีผลทำให้กระแสเงินสดไม่เพียงพอต่อการบริหารจัดการ และการลงทุนปลูกสร้างสวนป่าเศรษฐกิจไม่ได้ตามเป้าหมาย ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อดำเนินงานและการสร้างรายได้ในอนาคต ตลอดจนการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถ การจัดสวัสดิการขั้นพื้นฐานให้กับพนักงานก็จะลดน้อยลงอีกด้วย อ.อ.ป. การเพิ่มมูลค่าไม้ซุงสักด้วยการนำไปแปรรูปจำหน่าย การปรับปรุงการผลิต จำหน่ายผลิตภัณฑ์จึงต้องบริหารจัดการให้ได้ตามเป้าหมาย

วัตถุประสงค์

เพื่อให้การผลิตและการจำหน่ายสินค้าไม้แปรรูป และผลิตภัณฑ์ไม้เป็นไปตามเป้าหมาย

เป้าหมาย

เพื่อให้การผลิตและการจำหน่ายสินค้าไม้แปรรูป และผลิตภัณฑ์ไม้ มีรายได้ จำนวน 292.97 ล้านบาท (100 %)

ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) : ค่าระดับที่ 3 ผลกระทบขององค์กร

จำหน่ายสินค้าไม้แปรรูป และผลิตภัณฑ์ไม้ มีรายได้ จำนวน 292.97 ล้านบาท (100 %)

ช่วงเบี่ยงเบนความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance) : ค่าระดับที่ 4 ผลกระทบขององค์กร

จำหน่ายสินค้าไม้แปรรูป และผลิตภัณฑ์ไม้ มีรายได้ จำนวน 249.02 ล้านบาท (85 %)

ระยะเวลาดำเนินการ

มกราคม พ.ศ. 2562 – ธันวาคม พ.ศ. 2562

หน่วยงานรับผิดชอบ

ออป.เหนือบน, ออป.เหนือล่าง, ออป.กลาง, ออป.ตะวันออกฯ, ส.ธต.

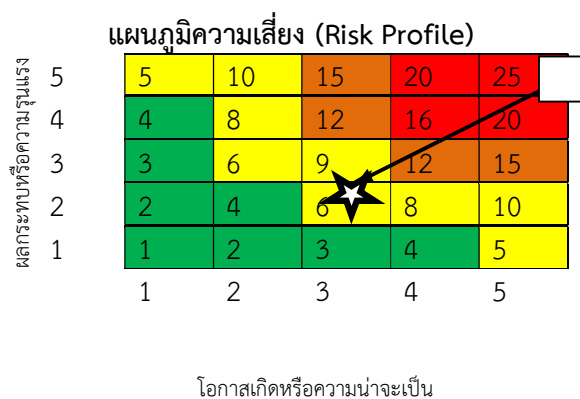
การประเมินความเสี่ยง

สถานะปัจจุบัน : 5 X 5

เป้าหมาย : 3 X 3

เกณฑ์วัด : รายได้ไม่แปรรูป และผลิตภัณฑ์

โอกาสเกิดความเสี่ยง			ผลกระทบต่อองค์กร		
ระดับ	ความหมาย	รายละเอียด	ระดับ	ความหมาย	รายละเอียด
5 	สูงมาก	สามารถแปรรูปไม้ท่อน 1 ลบ.ม. ได้ 8.58 ลบ.ฟ.(70 %)	5 	สูงมาก	รายได้ไม่แปรรูป และผลิตภัณฑ์ ไม่ได้ต่ำกว่าเป้าหมาย 30 %
4	สูง	สามารถแปรรูปไม้ท่อน 1 ลบ.ม. ได้ 10.41 ลบ.ฟ. (85 %)	4	สูง	รายได้ไม่แปรรูป และผลิตภัณฑ์ ไม่ได้ต่ำกว่าเป้าหมาย 15 %
3 	ปานกลาง	สามารถแปรรูปไม้ท่อน 1 ลบ.ม. ได้ 12.25 ลบ.ฟ.(100 %)	3 	ปานกลาง	รายได้ไม่แปรรูป และผลิตภัณฑ์ ไม่ได้ตามเป้าหมาย
2	น้อย	สามารถแปรรูปไม้ท่อน 1 ลบ.ม. ได้ 14.09 ลบ.ฟ.(115%)	2	น้อย	รายได้ไม่แปรรูป และผลิตภัณฑ์ ไม่ได้ดีกว่าเป้าหมาย 15 %
1	น้อยมาก	สามารถแปรรูปไม้ท่อน 1 ลบ.ม. ได้ 15.93 ลบ.ฟ.(130%)	1	น้อยมาก	รายได้ไม่แปรรูป และผลิตภัณฑ์ ไม่ได้ดีกว่าเป้าหมาย 30 %



กิจกรรมจัดการความเสี่ยง

ปัจจัยเสี่ยง : S2 ไม่สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มในสินค้าของ อ.อ.ป.			
สาเหตุความเสี่ยง (Root Cause)	แผนการจัดการความเสี่ยง	ระยะเวลา	ผู้รับผิดชอบ
SR2.1 สินค้าไม้ซุงไม่มีคุณภาพ	1. แผนการจัดหาไม้ซุงที่มีคุณภาพ	ม.ค. - ธ.ค. 62	ออป.เหนือบน ออป.เหนือล่าง ออป.กลาง ออป.ตะวันออกฯ ส.ธต.
SR2.2 เครื่องเลื่อย/เครื่องจักรเก่า	2. แผนการเพิ่มประสิทธิภาพเครื่อง เลื่อยเครื่องจักร	ม.ค. - ธ.ค. 62	ออป.เหนือบน ออป.กลาง
SR2.3 ขาดแคลนแรงงานที่มีฝีมือ	3. แผนการเพิ่มประสิทธิภาพ แรงงาน	ม.ค. - ธ.ค. 62	ออป.เหนือบน ออป.กลาง
SR2.4 ผลิตภัณฑ์ตอบสนองลูกค้า เฉพาะกลุ่ม	4. แผนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ไม้	ม.ค. - ธ.ค. 62	ออป.เหนือบน ออป.กลาง ส.ธต.

2.1 แผนการจัดหาไม้ซุงที่มีคุณภาพ													
กิจกรรมปฏิบัติการจัดการความเสี่ยง	ม.ค. 62	ก.พ. 62	มี.ค. 62	เม.ย. 62	พ.ค. 62	มิ.ย. 62	ก.ค. 62	ส.ค. 62	ก.ย. 62	ต.ค. 62	พ.ย. 62	ธ.ค. 62	ผู้รับผิดชอบ
1. สำรวจสวนป่าที่มีไม้ซุงที่มีคุณภาพเหมาะสมที่จะเข้าแปรรูป													ออป.เหนือบน ออป.เหนือล่าง ออป.กลาง ออป.ตะวันออก
2. กำหนดความโตและความยาวสำหรับไม้ซุงที่ใช้แปรรูป เตรียมไม้ซุงสำหรับแปรรูปเพิ่มมูลค่าที่เหมาะสมกับการแปรรูป และปริมาณความต้องการให้กับแหล่งผลิต													ออป.เหนือบน ออป.เหนือล่าง ออป.กลาง ออป.ตะวันออก
3. ติดตามผลและรายงานปัญหาอุปสรรคพร้อมแนวทางแก้ไขทุกไตรมาส รายงานให้ อ.อ.ป. ทราบ													ออป.เหนือบน ออป.เหนือล่าง ออป.กลาง ออป.ตะวันออก ส.อ.ต.

2.2 แผนการเพิ่มประสิทธิภาพเครื่องเลื่อยเครื่องจักร													
กิจกรรมปฏิบัติการจัดการความเสี่ยง	ม.ค. 62	ก.พ. 62	มี.ค. 62	เม.ย. 62	พ.ค. 62	มิ.ย. 62	ก.ค. 62	ส.ค. 62	ก.ย. 62	ต.ค. 62	พ.ย. 62	ธ.ค. 62	ผู้รับผิดชอบ
1. สำรวจศักยภาพของเครื่องเลื่อย เครื่องจักรในการแปรรูปไม้													ออป.เหนือบน ออป.เหนือล่าง ออป.กลาง ออป.ตะวันออก
2. สำรวจประสิทธิภาพในการทำงานของเครื่องเลื่อยเครื่องจักรในการแปรรูปไม้													ออป.เหนือบน ออป.เหนือล่าง ออป.กลาง ออป.ตะวันออก
3. กำหนดแนวทางในการเพิ่มประสิทธิภาพของเครื่องเลื่อยเครื่องจักรในการแปรรูป													ออป.เหนือบน ออป.กลาง
4. ดำเนินการตามแนวทางในการเพิ่มประสิทธิภาพเครื่องจักร พร้อมรายงานผลการดำเนินงาน เปรียบเทียบกับเป้าหมาย ทุกไตรมาส													ออป.เหนือบน ออป.กลาง
5. ติดตามผลและรายงานปัญหาอุปสรรคพร้อมแนวทางแก้ไขทุกไตรมาส รายงานให้ อ.อ.ป. ทราบ													ออป.เหนือบน ออป.กลาง

2.3 แผนการเพิ่มประสิทธิภาพแรงงาน													
กิจกรรมปฏิบัติการจัดการความเสี่ยง	ม.ค. 62	ก.พ. 62	มี.ค. 62	เม.ย. 62	พ.ค. 62	มิ.ย. 62	ก.ค. 62	ส.ค. 62	ก.ย. 62	ต.ค. 62	พ.ย. 62	ธ.ค. 62	ผู้รับผิดชอบ
1. สำรวจประเภทของงานที่ต้องใช้แรงงานมีฝีมือ และจำนวนของแรงงานที่มีฝีมือในปัจจุบัน จำแนกแรงงานมีฝีมือเพิ่มขึ้น													ออป.เหนือบน / ออป.กลาง
2. กำหนดบุคลากรที่จะต้องสอนงาน และฝึกอบรมพัฒนาฝีมือ มีการกำหนดการจ้างงานเพิ่ม													ออป.เหนือบน / ออป.กลาง
3. ดำเนินการสอนงาน การอบรมฝีมือ และการบำรุงรักษาไว้													ออป.เหนือบน / ออป.กลาง
4. ติดตาม ประเมินผล สรุปปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติงาน และแนวทางแก้ไข รายไตรมาส													ออป.เหนือบน / ออป.กลาง /

2.4 แผนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ไม้													
กิจกรรมปฏิบัติการจัดการความเสี่ยง	ม.ค. 62	ก.พ. 62	มี.ค. 62	เม.ย. 62	พ.ค. 62	มิ.ย. 62	ก.ค. 62	ส.ค. 62	ก.ย. 62	ต.ค. 62	พ.ย. 62	ธ.ค. 62	ผู้รับผิดชอบ
1. นำผลการสำรวจความพึงพอใจของลูกค้าในปีที่ผ่านมา วิเคราะห์เพื่อหาผลิตภัณฑ์ที่ลูกค้าต้องการและมีความนิยม													ออป.เหนือบน ออป.กลาง ส.ต.
2. ออกแบบและผลิตสินค้าให้ตรงตามความนิยมของลูกค้า ทั้งรูปแบบและราคา													ออป.เหนือบน ออป.กลาง ส.ต.
3. ดำเนินการผลิต สื่อสารและประชาสัมพันธ์ผลิตภัณฑ์ให้กับกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย													ออป.เหนือบน ออป.กลาง ส.ต.
4. ติดตามผลและรายงานปัญหาอุปสรรคพร้อมแนวทางแก้ไขทุกไตรมาส รายงานให้ อ.อ.ป. ทราบ													ออป.เหนือบน ออป.กลาง ส.ต.

ปัจจัยเสี่ยงที่ 3 : O1. ดำเนินการตามแผนปฏิบัติการส่งเสริมปลูกไม้เศรษฐกิจฯ ไม่แล้วเสร็จตามกำหนด

ประเภทความเสี่ยง : ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน

สาเหตุของความเสี่ยง

องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ส่งเสริมให้เกษตรกรที่อยู่ในท้องถิ่นรอบๆสวนป่า ปลูกไม้เศรษฐกิจ โดยให้ปลูกในพื้นที่ที่มีกรรมสิทธิ์เป็นของตนเอง รัฐบาลสนับสนุนงบประมาณในการปลูกป่าเศรษฐกิจปีที่ 1 และบำรุงรักษาในปีที่ 2-3 ภายใน 3-5 ปี ก็จะสามารถนำไปใช้ประโยชน์ หรือจำหน่ายเป็นสินค้าได้ ในปี 2562 มีเป้าหมายการส่งเสริมปลูกไม้เศรษฐกิจ ค่อนข้างมาก อาจทำให้การส่งเสริมการปลูกไม้เศรษฐกิจ ไม่แล้วเสร็จหรือไม่ได้ตามเป้าหมายที่กำหนดอาจมีสาเหตุ ดังนี้

OR1.1 เกษตรกรแต่ละรายมีพื้นที่ขนาดเล็กทำให้มีจำนวนแปลงปลูก/เกษตรกรเพิ่มมากขึ้น

ในปี 2560 แผนการส่งเสริมการปลูกไม้เศรษฐกิจ มีเป้าหมาย จำนวน 2,950 ไร่ ปี 2561 จำนวน 22,000 ไร่ แต่ในปี 2562 มีจำนวน 24,130 ไร่ มีเป้าหมายค่อนข้างมาก ทำให้ต้องใช้บุคลากรและระยะเวลาในการบริหารจัดการเพิ่มมากขึ้น หากหน่วยงานขาดการบริหารจัดการก็จะทำให้การส่งเสริมการปลูกไม้เศรษฐกิจไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

การส่งเสริมการปลูกไม้เศรษฐกิจทำให้จำนวนแปลงปลูกและจำนวนเกษตรกรเพิ่มขึ้นมากทำให้มีปัญหาและอุปสรรคจากการดำเนินงาน ที่เพิ่มมากขึ้นด้วย ซึ่งอาจทำให้การปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามแผน

OR1.2 เกษตรกรขาดความรู้ในการปลูกไม้เศรษฐกิจ

เกษตรกรขาดความรู้ความชำนาญในการปลูกไม้เศรษฐกิจ และบำรุงรักษา ทำให้ไม้ที่ปลูกมีการเจริญเติบโตและเปอร์เซ็นต์การรอดตายที่ต่ำ

OR1.3 สวนป่าแห่งใหม่ที่เริ่มรับผิดชอบการส่งเสริมเกษตรกรไม่ทราบขั้นตอนการเบิกจ่ายงบประมาณภาครัฐ

การส่งเสริมเกษตรกรปลูกไม้เศรษฐกิจดำเนินการโดยใช้งบประมาณจากภาครัฐ ซึ่งมีขั้นตอนการเบิกจ่ายงบประมาณต่างจากการเบิกจ่ายเงินงบประมาณของ อ.อ.ป. ทำให้งานสวนป่าอาจเบิกจ่ายงบประมาณล่าช้าได้

OR1.4 เกษตรกรได้รับข้อมูลไม่ครบถ้วน

การประชาสัมพันธ์ส่งเสริมให้ราษฎรเข้าร่วมโครงการอาจพบปัญหาเกษตรกรไม่ทราบข้อมูลรายละเอียดที่เพียงพอต่อการตัดสินใจในการเข้าร่วม อาจส่งผลให้ราษฎรไม่เข้าร่วมโครงการได้

OR1.5 การจัดหากล้าไม้ไม่ทันตามแผนปลูก

การปลูกไม้ต้องใช้กล้าไม้จำนวนมาก หากสวนป่าขาดการเตรียมกล้าไม้และแหล่งกล้าไม้ให้กับเกษตรกร อาจทำให้มีกล้าไม้ไม่เพียงพอต่อการปลูก

หลักการและเหตุผล

องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ดำเนินการส่งเสริมเกษตรกรที่อยู่รอบสวนป่าขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ปลูกไม้เศรษฐกิจเพื่อเป็นแหล่งวัตถุดิบให้กับอุตสาหกรรมไม้ในประเทศ และเป็นการส่งเสริมรายได้แก่ชุมชน และเป็นการตอบสนองนโยบายของรัฐบาลด้านการรักษาความมั่นคงของฐานทรัพยากรและการสร้างสมดุลระหว่างการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติกับการใช้ประโยชน์อย่างยั่งยืน

วัตถุประสงค์

1. เพื่อส่งเสริมให้เกษตรกรมีอาชีพที่มั่นคงจากการปลูกป่าเศรษฐกิจร่วมกับการปลูกพืชเกษตร
2. เพิ่มพื้นที่ป่าไม้ของประเทศโดยการปรับเปลี่ยนพื้นที่ป่าเสื่อมโทรม ที่ดินทำกินที่ขาดความอุดมสมบูรณ์ที่ป่าชุมชนที่ถูกทิ้งร้าง ที่หัวไร่ปลายนา ฯลฯ ให้กลายเป็นป่าเศรษฐกิจที่สามารถให้ผลผลิตได้อย่างยั่งยืน

เป้าหมาย

พื้นที่ของเกษตรกรที่เข้าร่วมโครงการ รวม 24,130 ไร่

ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) : ค่าระดับ 3 ของผลกระทบความเสี่ยง

ดำเนินการตามแผนปฏิบัติการประจำปีบัญชี 2562 ของ อ.อ.ป. ได้ 100%

ช่วงเบี่ยงเบนความเสี่ยง (Risk Tolerant) : ค่าระดับ 4 ของผลกระทบความเสี่ยง

ดำเนินการตามแผนปฏิบัติการประจำปีบัญชี 2562 ของ อ.อ.ป. ได้ 90%

ระยะเวลาดำเนินการ

มกราคม พ.ศ. 2562 – ธันวาคม พ.ศ. 2562

ผู้รับผิดชอบหลัก

ออป.เหนือบน, ออป.เหนือล่าง, ออป.กลาง, ออป.ตะวันออกฯ, ออป.ใต้, ส.วป., ส.บง., ส.นผ.

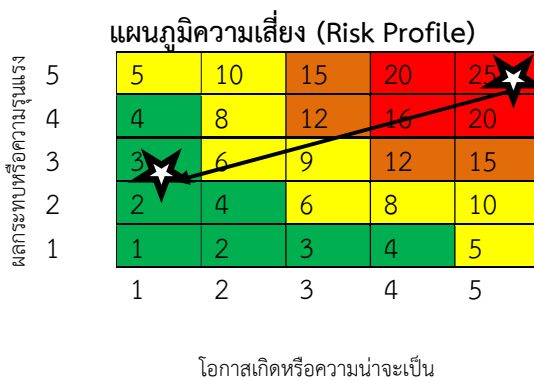
การประเมินความเสี่ยง

สถานะปัจจุบัน : 5 X 5

เป้าหมาย : 1 X 3

เกณฑ์วัด : ดำเนินการได้ตามแผนปฏิบัติการประจำปีบัญชี 2562

โอกาสเกิดความเสี่ยง			ผลกระทบต่อองค์กร		
ระดับ	ความหมาย	รายละเอียด	ระดับ	ความหมาย	รายละเอียด
5 	สูงมาก	เบิกจ่ายงบประมาณตามแผน เบิกจ่ายงบประมาณรายไตรมาสได้ 80 %	5 	สูงมาก	จัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี 2562 ให้มีองค์ประกอบครบถ้วน แล้วเสร็จ และได้รับอนุมัติ
4	สูง	เบิกจ่ายงบประมาณตามแผน เบิกจ่ายงบประมาณรายไตรมาสได้ 85 %	4	สูง	ดำเนินการได้ตามแผนปฏิบัติการ ประจำปีบัญชี 2562 ของ อ.อ.ป. ได้ 90 %
3	ปานกลาง	เบิกจ่ายงบประมาณตามแผน เบิกจ่ายงบประมาณรายไตรมาสได้ 90 %	3 	ปานกลาง	ดำเนินการได้ตามแผนปฏิบัติการ ประจำปีบัญชี 2562 ของ อ.อ.ป. ได้ 100%
2	น้อย	เบิกจ่ายงบประมาณตามแผน เบิกจ่ายงบประมาณรายไตรมาสได้ 95 %	2	น้อย	ดำเนินการได้ตามแผนปฏิบัติการ ประจำปีบัญชี 2562 ของ อ.อ.ป. ได้ 100% และดีกว่าเป้าหมายที่ กำหนดไว้
1 	น้อยมาก	เบิกจ่ายงบประมาณตามแผน เบิกจ่ายงบประมาณรายไตรมาสได้ 100 %	1	น้อยมาก	จัดทำรายงานสรุปภาพรวมของ การดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการ ประจำปี 2562 ของ อ.อ.ป.



กิจกรรมการจัดการความเสี่ยง

ปัจจัยเสี่ยง : O1 ดำเนินการตามแผนปฏิบัติการส่งเสริมปลูกไม้เศรษฐกิจฯ ไม่แล้วเสร็จตามกำหนด			
สาเหตุความเสี่ยง (Root Cause)	แผนการจัดการความเสี่ยง	ระยะเวลา	ผู้รับผิดชอบ
OR1.1 จำนวน แปลง ปลูก/จำนวน เกษตรกรเพิ่มมากขึ้นและพื้นที่อยู่ กระจัดกระจาย	1. แผนการบริหารจัดการดูแลพื้นที่ ส่งเสริมปลูกไม้เศรษฐกิจฯ	เม.ย. - ธ.ค. 62	ออป.เหนือบน ออป.เหนือล่าง ออป.กลาง ออป.ตะวันออก ออป.ใต้ ส.วป.
OR1.2 เกษตรกรขาดความรู้ในการปลูกป่า	2. แผนการส่งเสริมความรู้ในการ ปลูกสร้างสวนป่าไม้เศรษฐกิจ	เม.ย. - ธ.ค. 62	ออป.เหนือบน ออป.เหนือล่าง ออป.กลาง ออป.ตะวันออก ออป.ใต้
OR1.3 สวนป่าแห่งใหม่ที่เริ่มรับผิดชอบ การส่งเสริมเกษตรกรไม่ทราบ ขั้นตอนการเบิกจ่ายงบประมาณ ภาครัฐ	3. แผนการเสริมความรู้ ความสามารถในการเบิกจ่าย งบประมาณสนับสนุนจากรัฐบาล	เม.ย. - ธ.ค. 62	ออป.เหนือบน ออป.เหนือล่าง ออป.กลาง ออป.ตะวันออก ออป.ใต้ ส.บง. ส.นผ. ส.วป.
OR1.4 เกษตรกรได้รับข้อมูลไม่ครบถ้วน	4. แผนการประชาสัมพันธ์เพื่อ ส่งเสริมการปลูกสร้างสวนป่าไม้ เศรษฐกิจ	เม.ย. - ธ.ค. 62	ออป.เหนือบน ออป.เหนือล่าง ออป.กลาง ออป.ตะวันออก ออป.ใต้
OR1.5 การจัดหาลำไม้ไม่ทันตามแผน ปลูก	5. แผนการเตรียมกล้าไม้เพื่อส่งเสริม การปลูกป่าไม้เศรษฐกิจ	เม.ย. - ธ.ค. 62	ออป.เหนือบน ออป.เหนือล่าง ออป.กลาง ออป.ตะวันออก ออป.ใต้ ส.วป.

3.1 แผนการบริหารจัดการดูแลพื้นที่ส่งเสริมปลูกไม้เศรษฐกิจ														
กิจกรรมปฏิบัติการจัดการความเสี่ยง	ม.ค. 62	ก.พ. 62	มี.ค. 62	เม.ย. 62	พ.ค. 62	มิ.ย. 62	ก.ค. 62	ส.ค. 62	ก.ย. 62	ต.ค. 62	พ.ย. 62	ธ.ค. 62	ม.ค. 63	ผู้รับผิดชอบ
1. หน่วยงานจัดทำข้อมูลพื้นที่ส่งเสริมปลูกไม้เศรษฐกิจและมอบหมายสวนป่าให้รับผิดชอบการดูแลอย่างชัดเจน														ออป.เหนือบน ออป.เหนือล่าง ออป.กลาง ออป.ตะวันออก ออป.ใต้
2. หน่วยงานจัดทำแผนปฏิบัติการเพื่อจัดการการส่งเสริมการปลูกป่าเศรษฐกิจตามกำหนดเวลาในแผนการใช้งบประมาณฯ														ออป.เหนือบน ออป.เหนือล่าง ออป.กลาง ออป.ตะวันออก ออป.ใต้
3. สวนป่าที่รับผิดชอบดำเนินการตามแผนปฏิบัติการและรายงานผลให้หน่วยงานทราบ														ออป.เหนือบน ออป.เหนือล่าง ออป.กลาง ออป.ตะวันออก ออป.ใต้
4. หน่วยงานติดตามผลและรายงานปัญหาอุปสรรคพร้อมแนวทางแก้ไขทุกเดือนและรายงานผลให้ อ.อ.ป. ทราบทุกเดือน														ออป.เหนือบน ออป.เหนือล่าง ออป.กลาง ออป.ตะวันออก ออป.ใต้ ส.ว.ป.
5. การพิจารณาการจัดการบุคลากรในสวนป่าที่ต้องรับผิดชอบเกษตรกรจำนวนมาก โดยการหมุนเวียนบุคลากรมาช่วยปฏิบัติงานหรือกำหนดหน้าที่ให้บุคลากรอื่นในสวนป่ารับผิดชอบเพิ่มเติม														ออป.เหนือบน ออป.เหนือล่าง ออป.กลาง ออป.ตะวันออก ออป.ใต้

3.2 แผนการส่งเสริมความรู้ในการปลูกสร้างสวนป่าไม้เศรษฐกิจ														
กิจกรรมปฏิบัติการจัดการความเสี่ยง	ม.ค. 62	ก.พ. 62	มี.ค. 62	เม.ย. 62	พ.ค. 62	มิ.ย. 62	ก.ค. 62	ส.ค. 62	ก.ย. 62	ต.ค. 62	พ.ย. 62	ธ.ค. 62	ม.ค. 63	ผู้รับผิดชอบ
1. จัดให้มีการศึกษาดูงานแปลงสาธิตการปลูกไม้เศรษฐกิจของ อ.อ.ป.														ออป.เหนือบน ออป.เหนือล่าง ออป.กลาง ออป.ตะวันออก ออป.ใต้
2. สวนป่าติดตามผลและให้คำแนะนำการดำเนินการปลูกไม้ป่าเศรษฐกิจตามขั้นตอนทุกระยะตามแผนการใช้จ่ายงบประมาณ														ออป.เหนือบน ออป.เหนือล่าง ออป.กลาง ออป.ตะวันออก ออป.ใต้
3. สวนป่าส่งเสริมให้เกษตรกรรวมกลุ่มแลกเปลี่ยนเรียนรู้เรื่องการปลูกและบำรุงไม้ป่าเศรษฐกิจและรายงานผลให้หน่วยงานทราบทุกไตรมาส														ออป.เหนือบน ออป.เหนือล่าง ออป.กลาง ออป.ตะวันออก ออป.ใต้
4. หน่วยงานติดตามผลและรายงานปัญหาอุปสรรคพร้อมแนวทางแก้ไขทุกเดือนและรายงานผลให้ อ.อ.ป. ทราบทุกเดือน														ออป.เหนือบน ออป.เหนือล่าง ออป.กลาง ออป.ตะวันออก ออป.ใต้

3.3 แผนการเสริมความรู้ความสามารถในการเบิกจ่ายงบประมาณสนับสนุนจากรัฐบาล														
กิจกรรมปฏิบัติการจัดการความเสี่ยง	ม.ค. 62	ก.พ. 62	มี.ค. 62	เม.ย. 62	พ.ค. 62	มิ.ย. 62	ก.ค. 62	ส.ค. 62	ก.ย. 62	ต.ค. 62	พ.ย. 62	ธ.ค. 62	ม.ค. 63	ผู้รับผิดชอบ
1. หน่วยงานตรวจสอบและแยกแยะสวนป่าที่รับผิดชอบโครงการส่งเสริมเกษตรการปลูกป่าที่ดำเนินการในปีแรก และที่เคยดำเนินการแล้ว														ออป.เหนือบน ออป.เหนือล่าง ออป.กลาง ออป.ตะวันออก ออป.ใต้
2. หน่วยงานจัดให้มีการซักซ้อมความเข้าใจและวิธีปฏิบัติในการเบิกจ่ายงบประมาณจากรัฐบาลทั้งสวนป่าที่เคยปฏิบัติแล้วและที่ดำเนินการในปีแรก														ออป.เหนือบน ออป.เหนือล่าง ออป.กลาง ออป.ตะวันออก ออป.ใต้
3. สอนปารายงานผลการเบิกจ่ายงบประมาณทุกเดือนให้หน่วยงานทราบ														ออป.เหนือบน ออป.เหนือล่าง ออป.กลาง ออป.ตะวันออก ออป.ใต้
4. หน่วยงานติดตามผลและรายงานปัญหาอุปสรรคพร้อมแนวทางแก้ไขทุกเดือนและรายงานผลให้ อ.อ.ป. ทราบทุกเดือน														ออป.เหนือบน ออป.เหนือล่าง ออป.กลาง ออป.ตะวันออก ออป.ใต้ ส.บง. ส.นผ. ส.วป.

3.4 แผนการประชาสัมพันธ์เพื่อส่งเสริมการปลูกสร้างสวนป่าไม้เศรษฐกิจ														
กิจกรรมปฏิบัติการจัดการความเสี่ยง	ม.ค. 62	ก.พ. 62	มี.ค. 62	เม.ย. 62	พ.ค. 62	มิ.ย. 62	ก.ค. 62	ส.ค. 62	ก.ย. 62	ต.ค. 62	พ.ย. 62	ธ.ค. 62	ม.ค. 63	ผู้รับผิดชอบ
1. สอนป่ากำหนดกลุ่มเป้าหมายที่จะเชิญชวนมาร่วมโครงการส่งเสริมเกษตรกรฯ														ออป.เหนือบน ออป.เหนือล่าง ออป.กลาง ออป.ตะวันออก ออป.ใต้
2. จัดทำแผนประชาสัมพันธ์กับกลุ่มเป้าหมาย														ออป.เหนือบน ออป.เหนือล่าง ออป.กลาง ออป.ตะวันออก ออป.ใต้
3. ดำเนินการตามแผนประชาสัมพันธ์														ออป.เหนือบน ออป.เหนือล่าง ออป.กลาง ออป.ตะวันออก ออป.ใต้
4. สรุปประเมินผลการประชาสัมพันธ์และรายงานผู้สนใจเข้าร่วมโครงการให้ อ.อ.ป. ทราบ														ออป.เหนือบน ออป.เหนือล่าง ออป.กลาง ออป.ตะวันออก ออป.ใต้

3.5 แผนการเตรียมกล้าไม้เพื่อส่งเสริมการปลูกป่าไม้เศรษฐกิจ														
กิจกรรมปฏิบัติการจัดการความเสี่ยง	ม.ค. 62	ก.พ. 62	มี.ค. 62	เม.ย. 62	พ.ค. 62	มิ.ย. 62	ก.ค. 62	ส.ค. 62	ก.ย. 62	ต.ค. 62	พ.ย. 62	ธ.ค. 62	ม.ค. 63	ผู้รับผิดชอบ
1. สำรวจความต้องการกล้าไม้ประกอบด้วยชนิดไม้ จำนวน ของแต่ละสวนป่าที่รับผิดชอบในการส่งเสริมเกษตรกรล้งหน้า														ออป.เหนือบน ออป.เหนือล่าง ออป.กลาง ออป.ตะวันออก ออป.ใต้ ส.วป.
2. สำรวจแหล่งผลิตกล้าไม้ที่มีคุณภาพตามชนิดที่เกษตรกรต้องการใกล้พื้นที่ปลูกของเกษตรกร														ออป.เหนือบน ออป.เหนือล่าง ออป.กลาง ออป.ตะวันออก ออป.ใต้ ส.วป.
3. ประสานงานให้แหล่งผลิตกล้าไม้เตรียมการผลิตให้เพียงพอับความต้องการของเกษตรกร														ออป.เหนือบน ออป.เหนือล่าง ออป.กลาง ออป.ตะวันออก ออป.ใต้ ส.วป.
4. หน่วยงานติดตามผลและรายงานปัญหาอุปสรรคพร้อมแนวทางแก้ไขทุกเดือนก่อนฤดูการปลูก														ออป.เหนือบน ออป.เหนือล่าง ออป.กลาง ออป.ตะวันออก ออป.ใต้ ส.วป.

ปัจจัยเสี่ยงที่ 4 : O2 ปริมาณและคุณภาพผลผลิตของสวนป่าต่อหน่วยพื้นที่อยู่ในระดับต่ำ

ประเภทความเสี่ยง : ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน

สาเหตุความเสี่ยง

การปลูกสร้างสวนป่าต้องใช้ระยะเวลายาวนาน ตั้งแต่ 5-30 ปี จึงสามารถทำไม้ออกเพื่อนำเอาเนื้อไม้ไปใช้ประโยชน์ได้ ผลผลิตต่อไร่หรือผลผลิตต่อหน่วยพื้นที่ต่ำ จะทำให้ อ.อ.ป. สูญเสียรายได้จำนวนมาก เพื่อให้มีผลผลิตที่ดี อ.อ.ป. จึงต้องปลูกสร้างสวนป่าด้วยความประณีต ส่วนสาเหตุที่อาจมีผลกระทบต่อผลผลิตต่อหน่วยพื้นที่ต่ำลงได้ มีดังนี้

OR2.1 การปลูก ปลูกซ่อมและบำรุงรักษา ไม่ทันตามกำหนดเวลา

การปลูกไม่ทันตามเวลาที่กำหนด จะทำให้ไม่มีช่วงเวลาได้รับน้ำฝนจากธรรมชาติเพื่อการเจริญเติบโตลดลง การบำรุงรักษาที่ล่าช้ากว่าแผนที่กำหนด จะทำให้มีวัชพืชขึ้นเบียดบังในแปลงแย่งชิงอาหารจากต้นไม้ ไม่จะมีการเจริญเติบโตช้าและอาจมีอัตราการรอดตายต่ำ

OR2.2 ขาดการนำข้อมูลชั้นคุณภาพพื้นที่/พันธุ์พืช มาใช้อย่างครบถ้วน

อ.อ.ป. ปลูกป่าแปลงใหม่ในที่ดินที่ผ่านการปลูกและการทำไม้มาแล้ว อาจทำให้ดินขาดความอุดมสมบูรณ์ การปลูกในรอบใหม่จะมีอัตราการเจริญเติบโตที่ต่ำลงได้ การนำข้อมูลคุณภาพพื้นที่/พันธุ์พืชมาใช้ประกอบการดำเนินงาน ทำให้ทราบว่าดินมีความเหมาะสมต่อการปลูกเพียงใด ต้องปรับปรุงคุณภาพดินด้วยวิธีใด จึงจะทำให้ต้นไม้เจริญเติบโตได้ดี

OR2.3 ขาดการป้องกันไฟป่า

แปลงปลูกใหม่ในระยะเวลา 1 ปี ต้นไม้จะยังมีขนาดเล็ก ซึ่งในระยะเวลา 1 ปีแรกที่ปลูกใหม่ ต้นไม้ยังมีขนาดเล็กมาก หากโดนไฟเผาทำลายแล้วมักจะตาย ทำให้ผลผลิตไม้ต่ำ และต้องปลูกเพื่อซ่อมแซมในปีต่อไป ทำให้เสียค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้น และผลผลิตต่อไร่ในอนาคตลดลง

หลักการและเหตุผล

องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ดำเนินธุรกิจป่าไม้โดยการปลูกสร้างสวนป่าเศรษฐกิจ แล้วนำไม้ออกมาใช้ประโยชน์ทั้งการจำหน่ายเป็นไม้ซุง ไม้แปรรูป และจัดทำเป็นผลิตภัณฑ์ เครื่องเรือน ออกจำหน่าย การปลูกสร้างสวนป่าต้องใช้ระยะเวลาในการปลูก บำรุงรักษา ยาวนาน เพื่อให้ได้ไม้มาไปใช้ประโยชน์และจำหน่ายเพื่อสร้างรายได้ การปลูกและบำรุงรักษาในทุกๆปี จะมีผลต่อการเจริญเติบโตของต้นไม้ หรือต่อผลผลิตไม้ เมื่อมีการตัดฟันไม้

เพื่อให้มีผลผลิตไม้ต่อไร่ที่สูงสุด อ.อ.ป. จึงต้องมีการบริหารความเสี่ยงในการปลูกสร้างสวนป่า

วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้ อ.อ.ป. สามารถปลูกสร้างสวนป่า ชนิดต่างๆในปี 2562 ได้ตามเป้าหมาย
2. เพื่อให้ อ.อ.ป. สามารถปลูกสร้างสวนป่า มีเปอร์เซ็นต์รอดตาย ร้อยละ 90

เป้าหมาย

- ปลูกเสริมสวนป่าไม้สักได้ 7,338 ไร่
- ปลูกใหม่ไม้สักสวนป่า 1,987 ไร่
- ปลูกใหม่ไม้ยางพารา - ไร่
- ปลูกใหม่ไม้ยูคาลิปตัส 10,541 ไร่
- ปลูกใหม่ไม้อื่น 8,854 ไร่

ความเสียหายที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) : ค่าระดับ 3 ของผลกระทบองค์กร

- อัตราการรอดตายของต้นไม้ในสวนป่าแปลงใหม่ ร้อยละ 90

ช่วงเบี่ยงเบนความเสียหายที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance) : ค่าระดับ 4 ของผลกระทบองค์กร

- อัตราการรอดตายของต้นไม้ในสวนป่าแปลงใหม่ ร้อยละ 85

ระยะเวลาดำเนินการ

มกราคม พ.ศ. 2562 – ธันวาคม พ.ศ. 2562

หน่วยงานรับผิดชอบ

ออป.เหนือบน, ออป.เหนือล่าง, ออป.กลาง, ออป.ตะวันออกฯ, ออป.ใต้

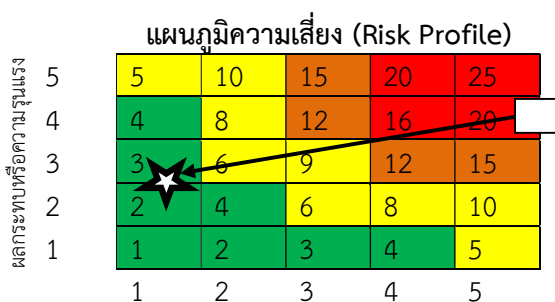
การประเมินความเสี่ยง

สถานะปัจจุบัน : 5 X 4

เป้าหมาย : 1 X 3

เกณฑ์วัด : อัตราการรอดตายของต้นไม้ในสวนป่าแปลงใหม่

โอกาสเกิดความเสี่ยง			ผลกระทบต่อองค์กร		
ระดับ	ความหมาย	รายละเอียด	ระดับ	ความหมาย	รายละเอียด
5 	สูงมาก	จำนวนพื้นที่ปลูกสร้างสวนป่าได้พื้นที่ ร้อยละ 80	5	สูงมาก	อัตราการรอดตายของต้นไม้ในสวนป่าแปลงใหม่ ร้อยละ 80
4	สูง	จำนวนพื้นที่ปลูกสร้างสวนป่าได้พื้นที่ ร้อยละ 85	4 	สูง	อัตราการรอดตายของต้นไม้ในสวนป่าแปลงใหม่ ร้อยละ 85
3	ปานกลาง	จำนวนพื้นที่ปลูกสร้างสวนป่าได้พื้นที่ ร้อยละ 90	3 	ปานกลาง	อัตราการรอดตายของต้นไม้ในสวนป่าแปลงใหม่ ร้อยละ 90
2	น้อย	จำนวนพื้นที่ปลูกสร้างสวนป่าได้พื้นที่ ร้อยละ 95	2	น้อย	อัตราการรอดตายของต้นไม้ในสวนป่าแปลงใหม่ ร้อยละ 95
1 	น้อยมาก	จำนวนพื้นที่ปลูกสร้างสวนป่าได้พื้นที่ ร้อยละ 100	1	น้อยมาก	อัตราการรอดตายของต้นไม้ในสวนป่าแปลงใหม่ ร้อยละ 100



โอกาสเกิดหรือความน่าจะเป็น

กิจกรรมการจัดการความเสี่ยง

ปัจจัยเสี่ยง : O2 ปริมาณและคุณภาพผลผลิตสวนป่าต่อหน่วยพื้นที่อยู่ในระดับต่ำ			
สาเหตุความเสี่ยง (Root Cause)	แผนการจัดการความเสี่ยง	ระยะเวลา	ผู้รับผิดชอบ
OR2.1 การปลูก ปลูกซ่อม และ บำรุงรักษา ไม่ทัน ตาม กำหนดเวลา	1. แผนการปลูกและบำรุงสวนป่า อย่างมีประสิทธิภาพ	เม.ย. - ธ.ค. 62	ออป.เหนือบน ออป.เหนือล่าง ออป.กลาง ออป.ตะวันออก ออป.ใต้
OR2.2 ขาดการนำข้อมูลชั้นคุณภาพ พื้นที่/พันธุ์พืช มาใช้อย่าง ครบถ้วน	2. แผนการเพิ่มผลผลิตในพื้นที่ที่ ความอุดมสมบูรณ์ต่ำ	ม.ค. - ธ.ค. 62	ออป.เหนือบน ออป.เหนือล่าง ออป.กลาง ออป.ตะวันออก ออป.ใต้
OR2.3 การเตรียมการป้องกันไฟป่าไม่ เพียงพอ	3. แผนการป้องกันไฟป่าในแปลง ปลูก	เม.ย. - ธ.ค. 62	ออป.เหนือบน ออป.เหนือล่าง ออป.กลาง ออป.ตะวันออก ออป.ใต้
สาเหตุทางอ้อม กิจกรรมการบริหารความเสี่ยงจาก O3 ฝืนเลื่อนงานจะต้นสังกัดแพร่ระบาดเข้าทำลายต้นสังกัด			

4.1 แผนการปลูกและบำรุงสวนป่าอย่างมีประสิทธิภาพ														
กิจกรรมปฏิบัติการจัดการความเสี่ยง	ม.ค. 62	ก.พ. 62	มี.ค. 62	เม.ย. 62	พ.ค. 62	มิ.ย. 62	ก.ค. 62	ส.ค. 62	ก.ย. 62	ต.ค. 62	พ.ย. 62	ธ.ค. 62	ม.ค. 63	ผู้รับผิดชอบ
1. สวนป่าทบทวนแผนการปลูกสร้างสวนป่าและจัดทำแผนปฏิบัติการการปลูกสร้างสวนป่าแปลงใหม่ และการดูแลสวนป่าแปลงเก่า														ออป.เหนือบน ออป.เหนือล่าง ออป.กลาง ออป.ตะวันออก ออป.ใต้
2. สวนป่ากำหนดผู้รับผิดชอบในแต่ละกิจกรรมของการปลูกสร้างสวนป่าอย่างชัดเจน														ออป.เหนือบน ออป.เหนือล่าง ออป.กลาง ออป.ตะวันออก ออป.ใต้
3. สวนป่าจัดทำประมาณการค่าใช้จ่ายตามงบประมาณที่ได้รับในการดูแลบำรุงสวนป่าอย่างมีประสิทธิภาพ โดยกำหนดเป้าหมายจำนวนพื้นที่ปลูกอย่างชัดเจน														ออป.เหนือบน ออป.เหนือล่าง ออป.กลาง ออป.ตะวันออก ออป.ใต้
4. สวนป่าจัดเตรียมกล้าไม้ที่มีคุณภาพและเหมาะสมกับพื้นที่สำหรับการปลูกสร้างสวนป่าแปลงใหม่อย่างเพียงพอ														ออป.เหนือบน ออป.เหนือล่าง ออป.กลาง ออป.ตะวันออก ออป.ใต้
5. สวนป่าเตรียมพื้นที่ให้พร้อมสำหรับการปลูกต้นไม้ทันเวลากับฤดูกาลปลูก														ออป.เหนือบน ออป.เหนือล่าง ออป.กลาง ออป.ตะวันออก ออป.ใต้
6. สวนป่าจัดเตรียมแรงงานและเครื่องจักรกลและงบประมาณสำหรับดำเนินกิจกรรมให้ทันตามกำหนด														ออป.เหนือบน ออป.เหนือล่าง ออป.กลาง ออป.ตะวันออก ออป.ใต้
7. ออป.เขต ติดตามการดำเนินงานของสวนป่าตามแผนปฏิบัติการ รายงานให้ ออป.ภาค ทราบทุกเดือนพร้อมรายงานปัญหาอุปสรรค และแนวทางแก้ไข														ออป.เหนือบน ออป.เหนือล่าง ออป.กลาง ออป.ตะวันออก ออป.ใต้

4.2 แผนการเพิ่มผลผลิตในพื้นที่ที่มีความอุดมสมบูรณ์ต่ำ													
กิจกรรมปฏิบัติการจัดการความเสี่ยง	ม.ค. 62	ก.พ. 62	มี.ค. 62	เม.ย. 62	พ.ค. 62	มิ.ย. 62	ก.ค. 62	ส.ค. 62	ก.ย. 62	ต.ค. 62	พ.ย. 62	ธ.ค. 62	ผู้รับผิดชอบ
1. สำรวจพื้นที่ที่ความเจริญเติบโตของต้นไม้ในปีที่ 2 ที่ต่ำกว่าค่าเฉลี่ยของแต่ละชนิดไม้													ออป.เหนือบน ออป.เหนือล่าง ออป.กลาง ออป.ตะวันออก ออป.ใต้
2. กำหนดพื้นที่และผู้รับผิดชอบที่จะต้องบำรุงเป็นพิเศษเพื่อให้ต้นไม้สามารถเจริญเติบโตได้เท่ากับหรือสูงกว่าค่าเฉลี่ย													ออป.เหนือบน ออป.เหนือล่าง ออป.กลาง ออป.ตะวันออก ออป.ใต้
3. จัดทำแผนปฏิบัติการสำหรับบำรุงดูแลรักษาแปลงปลูกสร้างสวนป่าเป้าหมายและจัดเตรียมงบประมาณ แรงงาน ดำเนินการตามแผนปฏิบัติการ													ออป.เหนือบน ออป.เหนือล่าง ออป.กลาง ออป.ตะวันออก ออป.ใต้
4. ติดตามและประเมินผล รายงานปัญหาอุปสรรคและแนวทางแก้ไข ทุกไตรมาส รายงานให้ อ.อ.ป. ทราบ													ออป.เหนือบน ออป.เหนือล่าง ออป.กลาง ออป.ตะวันออก ออป.ใต้

4.3 แผนการป้องกันไฟป่าในแปลงปลูก													
กิจกรรมปฏิบัติการจัดการความเสี่ยง	ม.ค. 62	ก.พ. 62	มี.ค. 62	เม.ย. 62	พ.ค. 62	มิ.ย. 62	ก.ค. 62	ส.ค. 62	ก.ย. 62	ต.ค. 62	พ.ย. 62	ธ.ค. 62	ผู้รับผิดชอบ
1. สำรวจแหล่งน้ำในบริเวณใกล้เคียงสวนป่า และมีศักยภาพเพื่อเป็นแหล่งน้ำสำหรับดับไฟป่า ในช่วงฤดูไฟป่า													ออป.เหนือบน ออป.เหนือล่าง ออป.กลาง ออป.ตะวันออก ออป.ใต้
2. จัดเตรียมอุปกรณ์ดับไฟป่า จัดทำคู่มือการดับไฟป่า และซักซ้อมความเข้าใจในการดับไฟป่าให้กับผู้ปฏิบัติงาน													ออป.เหนือบน ออป.เหนือล่าง ออป.กลาง ออป.ตะวันออก ออป.ใต้
3. จัดเตรียมข้อมูลและประสานงานขอความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอกที่มีอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องจักร ในการดับไฟป่า													ออป.เหนือบน ออป.เหนือล่าง ออป.กลาง ออป.ตะวันออก ออป.ใต้
4. จัดหน่วยลาดตระเวนและหน่วยประชาสัมพันธ์กับราษฎรรอบสวนป่าเพื่อขอความร่วมมือในการป้องกันและดับไฟป่าเมื่อมีไฟป่าเกิดขึ้น													ออป.เหนือบน ออป.เหนือล่าง ออป.กลาง ออป.ตะวันออก ออป.ใต้

ปัจจัยเสี่ยงที่ 5 : O3 ผีเสื้อหนอนเจาะต้นสักแพร่ระบาดเข้าทำลายต้นสัก

ประเภทความเสี่ยง : ด้านการปฏิบัติงาน

สาเหตุความเสี่ยง

อ.อ.ป. ปลุกไม้สักในพื้นที่ภาคเหนือ ภาคกลาง ในจังหวัดกาญจนบุรี และภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ในจังหวัดเลย ได้ตรวจพบการแพร่ระบาดของผีเสื้อหนอนเจาะต้นสัก เข้าทำลายเจาะต้นสักในพื้นที่ภาคเหนือ ซึ่งเป็นพื้นที่ที่ปลูกสักมากที่สุด อยู่ในความรับผิดชอบของ อ.อ.ป. ภาคเหนือบน และ อ.อ.ป.ภาคเหนือล่าง ผีเสื้อหนอนเจาะต้นสักจะเข้าเจาะต้นสักในช่วงที่ยังเป็นหนอน โดยเจาะเป็นช่อง และใช้อาศัยอยู่ในต้นสัก เป็นระยะเวลา 8- 9 เดือน (เม.ย.-ธ.ค.) หนอนจะกินเนื้อเยื่อแคลลัส(Callus) ซึ่งสร้างจากเปลือกไม้สักด้านในเป็นอาหาร แปลงปลุกไม้สักจึงมีความเสี่ยงจากการเจาะทำลาย เพื่อเป็นที่อยู่อาศัยและเป็นแหล่งอาหาร ซึ่งมีสาเหตุดังนี้

OR3.1 พื้นที่มีการแพร่ระบาดอยู่เดิม

อ.อ.ป. มีแปลงปลุกไม้สักจะมีไม้สักขึ้นอยู่จำนวนมาก ในบางสวนป่าของ อ.อ.ป. มีผีเสื้อหนอนเจาะต้นสักจะเข้าเจาะต้นสัก เพื่อเป็นที่อาศัย และแหล่งอาหาร มีการแพร่ขยายออกไปเพื่อการเสาะหาอาหาร และการขยายพันธุ์ ทำให้แพร่กระจายไปยังแปลงข้างเคียง หรือแปลงอื่น ๆ ได้ แปลงปลูกสร้างสวนป่าที่มีการระบาดอยู่เดิม จึงเป็นแหล่งแพร่ขยายผีเสื้อหนอนออก ไป สวนป่าจึงต้องมีการจัดการสภาพพื้นที่ข้างเคียง ให้ไม่เหมาะสมต่อการแพร่ขยายของผีเสื้อหนอนเจาะต้นสัก

OR3.2 การดูแลป้องกันไม่เพียงพอ

ผีเสื้อหนอนเจาะต้นสักได้แพร่ระบาดเข้าทำลายต้นสัก ในช่วงแรกพนักงานยังขาดความรู้ความเข้าใจในการดำรงชีวิตของผีเสื้อหนอน การกินอาหาร การเจริญเติบโต และการเข้าทำลายต้นสัก ในปี 2556สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ (สวทช.) หน่วยงานภาครัฐอื่น ๆ ได้ร่วมกันวิจัยและพัฒนาเพื่อหาแนวทางป้องกัน และจัดการผีเสื้อหนอนเจาะต้นสัก ดำเนินการเสร็จสิ้นในปี 2559 สรุปได้ว่า การจัดการผีเสื้อหนอนเจาะต้นสักต้องใช้หลายวิธีร่วมกันดำเนินการ อ.อ.ป. จะได้ศึกษาและนำแนวทางไปใช้ แต่เนื่องจากพื้นที่มีขนาดใหญ่อาจทำให้การดูแลป้องกันไม่เพียงพอได้

OR3.3 สภาพแวดล้อมเหมาะสมต่อการเจริญเติบโต

ผีเสื้อหนอนเจาะต้นสักกินเนื้อเยื่อใต้เปลือกไม้สักเป็นอาหาร และอยู่อาศัยในต้นสัก จนเจริญเติบโตเป็นดักแด้ และผีเสื้อ แปลงปลุกไม้สักของ อ.อ.ป. มีไม้สักขึ้นอยู่เป็นจำนวนมาก มีพื้นที่ขนาดใหญ่จึงเป็นแหล่งอาหารที่อุดมสมบูรณ์ ทำให้มีการขยายพันธุ์ และแพร่กระจายออกไปอย่างรวดเร็ว

หลักการและเหตุผล

ผีเสื้อหนอนเจาะต้นสักแพร่ระบาดไปแปลงปลุกไม้สักในพื้นที่ภาคเหนือ ทำให้ไม้สักเป็นรพฐน ไม่เหมาะสมต่อการนำไปใช้ประโยชน์ทั้งการนำไปใช้เป็นที่อยู่อาศัย หรือนำไปผลิตเป็นเครื่องเรือน ทำให้ อ.อ.ป. สูญเสียรายได้จากการจำหน่ายไม้สัก จึงต้องบริหารจัดการไม่ให้ผีเสื้อหนอนเจาะต้นสักแพร่ระบาดเพิ่มขึ้นอีก

วัตถุประสงค์

1. เพื่อควบคุมการแพร่ระบาดของผีเสื้อหนอนเจาะต้นสัก ซึ่งสร้างความเสียหายให้กับไม้สัก ไม่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้อย่างเต็มที่
2. เพื่อสร้างความเข้าใจกับพนักงานในการป้องกันการแพร่ระบาดของผีเสื้อหนอนเจาะต้นสักด้วยวิธีการต่าง ๆ ที่เหมาะสม

เป้าหมาย

- เพื่อลดการแพร่ระบาดของผีเสื้อหนอนเจาะต้นสัก

ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) : ค่าระดับ 1 ของผลกระทบองค์กร

- ค่าใช้จ่ายในการปลูกสร้างสวนป่าเป็นไปตามแผน

ช่วงเบี่ยงเบนความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance) : ค่าระดับ 2 ของผลกระทบองค์กร

- ค่าใช้จ่ายในการป้องกันกำจัดแมลงเพิ่มขึ้น 5 % จากค่าใช้จ่ายตามแผนปลูกสร้างสวนป่า

ระยะเวลาดำเนินการ

มกราคม พ.ศ. 2562 – ธันวาคม พ.ศ. 2562

หน่วยงานรับผิดชอบ

ออป.เหนือบน, ออป.เหนือล่าง, ออป.กลาง, ส.วป.

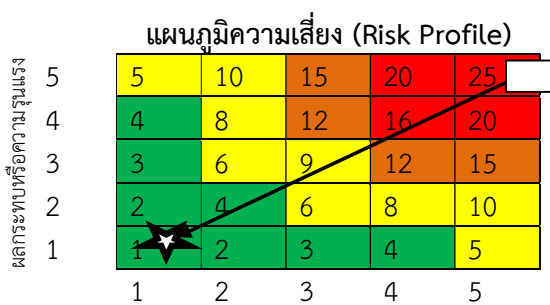
การประเมินความเสี่ยง

สถานะปัจจุบัน : 5 X 5

เป้าหมาย : 1 X 1

เกณฑ์วัด : ค่าใช้จ่ายในการป้องกันกำจัดแมลงเพิ่มขึ้นจากค่าใช้จ่ายตามแผนการปลูกสร้างสวนป่าปกติ

โอกาสเกิดความเสี่ยง			ผลกระทบต่อองค์กร		
ระดับ	ความหมาย	รายละเอียด	ระดับ	ความหมาย	รายละเอียด
5 	สูงมาก	ตรวจพบการระบาดของในพื้นที่แปลงปลูกใหม่มากกว่า 25 %	5 	สูงมาก	ค่าใช้จ่ายในการจัดการตัดแต่งดูแลไม้ เพิ่มขึ้น 20%
4	สูง	ตรวจพบการระบาดของในพื้นที่แปลงปลูกใหม่มากกว่า 20 %	4	สูง	ค่าใช้จ่ายในการจัดการตัดแต่งดูแลไม้ เพิ่มขึ้น 15%
3	ปานกลาง	ตรวจพบการระบาดของในพื้นที่แปลงปลูกใหม่มากกว่า 15 %	3	ปานกลาง	ค่าใช้จ่ายในการจัดการตัดแต่งดูแลไม้ เพิ่มขึ้น 10%
2	น้อย	ตรวจพบการระบาดของในพื้นที่แปลงปลูกใหม่มากกว่า 10 %	2	น้อย	ค่าใช้จ่ายในการจัดการตัดแต่งดูแลไม้ เพิ่มขึ้น 5%
1 	น้อยมาก	ไม่มีการตรวจพบการระบาดของในพื้นที่แปลงปลูกใหม่	1 	น้อยมาก	ค่าใช้จ่ายในการปลูกสร้างสวนป่าเป็นไปตามแผน



โอกาสเกิดหรือความน่าจะเป็น

กิจกรรมการจัดการความเสี่ยง

ปัจจัยเสี่ยง : O3 ฝิเลื้อหนอนเจาะต้นสั้กแพร่ระบาดเข้าทำลายต้นสั้ก			
สาเหตุความเสี่ยง (Root Cause)	แผนการจัดการความเสี่ยง	ระยะเวลา	ผู้รับผิดชอบ
OR3.1 พื้นที่ที่มีการระบาดอยู่เดิม	1. แผนการลดการระบาดของฝิเลื้อ หนอนเจาะต้นสั้ก	ม.ค. - ธ.ค. 62	อป.เหนือบน อป.เหนือล่าง อป.กลาง
OR3.2 การดูแลป้องกันไม่เพียงพอ	2. แผนการป้องกันการระบาดของ ฝิเลื้อหนอนไม้สั้ก	ม.ค. - ธ.ค. 62	อป.เหนือบน อป.เหนือล่าง

5.1 แผนการลดการระบาดของฝึเสื้อหนอนเจาะต้นสักในแปลงปลูกใหม่

กิจกรรมปฏิบัติการจัดการความเสี่ยง	ม.ค. 62	ก.พ. 62	มี.ค. 62	เม.ย. 62	พ.ค. 62	มิ.ย. 62	ก.ค. 62	ส.ค. 62	ก.ย. 62	ต.ค. 62	พ.ย. 62	ธ.ค. 62	ม.ค. 63	ผู้รับผิดชอบ
1. สวนป่าสำรวจ และรวบรวมจัดทำฐานข้อมูลประเมินความรุนแรงของการแพร่ระบาด														ออป.เหนือบน ออป.เหนือล่าง ออป.กลาง
2. กำหนดมาตรการในการควบคุมระดับความรุนแรงให้ลดลงโดยประยุกต์ผลการวิจัยที่ได้ดำเนินการแล้วให้เหมาะสมกับพื้นที่แพร่ระบาด														ออป.เหนือบน ออป.เหนือล่าง ออป.กลาง
3. ดำเนินการตามมาตรการและรายงานผลการดำเนินงาน พร้อมปัญหาอุปสรรคและแนวทางแก้ไขให้ อ.อ.ป. ทราบทุกไตรมาส														ออป.เหนือบน ออป.เหนือล่าง ออป.กลาง

5.2 แผนการป้องกันการระบาดของฝึเสื้อหนอนไม้สัก

กิจกรรมปฏิบัติการจัดการความเสี่ยง	ม.ค. 62	ก.พ. 62	มี.ค. 62	เม.ย. 62	พ.ค. 62	มิ.ย. 62	ก.ค. 62	ส.ค. 62	ก.ย. 62	ต.ค. 62	พ.ย. 62	ธ.ค. 62	ม.ค. 63	ผู้รับผิดชอบ
1. สวนป่าทบทวนและปรับปรุงกิจกรรมการบำรุงดูแลสวนป่าที่ทำให้สามารถลดการระบาดของฝึเสื้อหนอนไม้สัก														ออป.เหนือบน ออป.เหนือล่าง
2. ศึกษาข้อมูลวงจรชีวิตของฝึเสื้อหนอนเจาะต้นสักจากงานวิจัยในแต่ละสวนป่า														ออป.เหนือบน ออป.เหนือล่าง
3. กำหนดมาตรการในการตัดวงจรของการขยายพันธุ์ฝึเสื้อหนอนเจาะต้นสัก														ออป.เหนือบน ออป.เหนือล่าง
4. ดำเนินการตามมาตรการและรายงานผล และค่าใช้จ่ายในการป้องกันกำจัดฝึเสื้อหนอนเจาะต้นสักให้ อ.อ.ป. ทราบทุกไตรมาส														ออป.เหนือบน ออป.เหนือล่าง

ปัจจัยเสี่ยงที่ 6 : O4 การนำผลการวิจัยมาใช้ในการพัฒนาธุรกิจ

ประเภทความเสี่ยง : ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน

อ.อ.ป. ดำเนินการปลูกและใช้ประโยชน์จากไม้เศรษฐกิจจึงมีสถานศึกษาส่วนราชการเข้ามาศึกษาวิจัยในพื้นที่การปลูกป่าและโรงเลื่อยโรงงานจำนวนมาก และ อ.อ.ป. ก็ยังดำเนินการวิจัยและพัฒนา ด้านการปลูกสร้างสวนป่า และด้านอุตสาหกรรมป่าไม้ตามกิจกรรมด้านการผลิตของ อ.อ.ป. โดยงานสวนป่าและสำนักวิจัยพัฒนาการจัดการป่าไม้เศรษฐกิจอย่างยั่งยืน แต่ยังมีสาเหตุที่การวิจัยและพัฒนายังไม่สามารถดำเนินการได้ตามสภาพปัญหาดังนี้

OR 3.1 ขาดการรวบรวมหัวข้อการวิจัยที่ดำเนินการในหน่วยงานของ อ.อ.ป.

สถานศึกษาส่วนราชการ ได้ใช้พื้นที่การปลูกป่าของ อ.อ.ป. เป็นแหล่งศึกษาและวิจัยจำนวนมาก รวมทั้งการศึกษาและแก้ไขปัญหาของหน่วยงานด้วย แต่ไม่ได้รวบรวม และเผยแพร่ให้ทุกหน่วยงานได้ทราบและนำไปใช้ประโยชน์

OR 3.2 ขาดการรวบรวมผลงานวิจัยจากแหล่งภายนอก

อ.อ.ป. ยังขาดการรวบรวมผลงานวิจัยจากแหล่งภายนอกที่สามารถนำมาปรับใช้กับกิจกรรมของ อ.อ.ป. ได้

OR 3.3 หน่วยงานขาดการเผยแพร่การนำผลการวิจัยมาใช้ในการปฏิบัติงาน

สวนป่าของ อ.อ.ป. มีการนำผลการวิจัย มาใช้ในการปฏิบัติงานแต่ขาดการเผยแพร่ให้หน่วยงานอื่นนำไปใช้ประโยชน์ด้วย

หลักการและเหตุผล

อ.อ.ป. ดำเนินการวิจัยและพัฒนาในสวนป่า และอุตสาหกรรมไม้ เพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงาน และปรับปรุง พัฒนาการทำงาน เป็นประจำทุกปี แต่การวิจัยและพัฒนาอาจยังไม่สามารถแก้ไขปัญหาที่แตกต่างกันที่หน่วยงานประสบอยู่ ซึ่งต้องนำมาบริหารความเสี่ยง

วัตถุประสงค์

1. เพื่อรวบรวมผลงานวิจัยภายในหน่วยงาน และจากแหล่งภายนอก และเผยแพร่ให้หน่วยงานทราบ
2. หน่วยงานสามารถนำผลงานวิจัยไปประยุกต์ใช้ในการดำเนินการได้

เป้าหมาย

เพื่อรวบรวมองค์ความรู้ด้านการปฏิบัติงานของ อ.อ.ป.

ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)

สรุปและเผยแพร่ผลงานวิจัยภายในเดือน พฤศจิกายน 2562

ค่าเบี่ยงเบนความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance)

สรุปและเผยแพร่ผลงานวิจัยภายในเดือน ธันวาคม 2562

ระยะเวลาการดำเนินการ

กรกฎาคม พ.ศ. 2562 – ธันวาคม พ.ศ. 2562

ผู้รับผิดชอบหลัก

ส.ว.ป., ส.บ.ก.

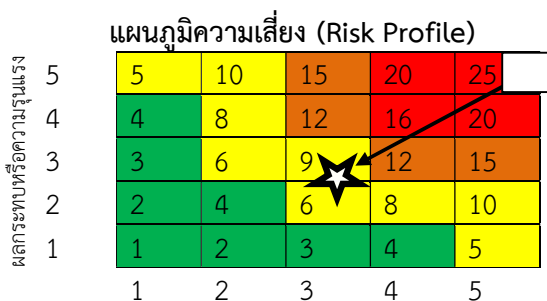
การประเมินความเสี่ยง

สถานะปัจจุบัน : 5 x 5

เป้าหมาย : 3 x 3

เกณฑ์วัด : การพัฒนาทักษะด้านการวิจัย

โอกาสเกิดความเสี่ยง			ผลกระทบต่อองค์กร		
ระดับ	ความหมาย	รายละเอียด	ระดับ	ความหมาย	รายละเอียด
5	สูงมาก 	รวบรวมผลงานวิจัยภายในเดือน ธันวาคม 2562	5	สูงมาก 	สรุปเผยแพร่ผลงานวิจัยภายในเดือน มกราคม 2563
4	สูง	รวบรวมผลงานวิจัยภายในเดือน พฤศจิกายน 2562	4	สูง	สรุปเผยแพร่ผลงานวิจัยภายในเดือน ธันวาคม 2562
3	ปานกลาง	รวบรวมผลงานวิจัยภายในเดือน ตุลาคม 2562	3	ปานกลาง	สรุปเผยแพร่ผลงานวิจัยภายในเดือน พฤศจิกายน 2562
2	น้อย	รวบรวมผลงานวิจัยภายในเดือน กันยายน 2562	2	น้อย	สรุปเผยแพร่ผลงานวิจัยภายในเดือน ตุลาคม 2562
1	น้อยมาก 	รวบรวมผลงานวิจัยภายในเดือน สิงหาคม 2562	1	น้อยมาก 	สรุปเผยแพร่ผลงานวิจัยภายในเดือน กันยายน 2562



โอกาสเกิดหรือความน่าจะเป็น

กิจกรรมจัดการความเสี่ยง

ปัจจัยเสี่ยง : การนำผลการวิจัยมาใช้ในการพัฒนาธุรกิจ			
สาเหตุความเสี่ยง (Root Cause)	กิจกรรมการจัดการความเสี่ยง	ระยะเวลา	ผู้รับผิดชอบ
OR4.1 ขาดการรวบรวมงานวิจัย ที่ดำเนินการในหน่วยงาน ของ อ.อ.ป.	1. ดำเนินการรวบรวมงานวิจัยที่ดำเนินการ ในสวนป่าโรงเลื่อยโรงงาน	ก.ย. – ต.ค 62	ออป.ภาค ส.คช.
	2. ส.วป. สรุปรงานวิจัยเพื่อเผยแพร่บน เว็บไซต์ของ อ.อ.ป.	ก.ย. – พ.ย. 62	ส.วป.
OR4.2 ขาดการรวบรวม ผลงานวิจัยจากแหล่ง ภายนอก	3. รวบรวมผลงานวิจัยจากแหล่งภายนอก ที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานของ อ.อ.ป. และ เผยแพร่บนเว็บไซต์ของ อ.อ.ป.	ก.ย. – ต.ค 62	ส.วป.
OR4.3 หน่วยงานขาดการ เผยแพร่ผลงานวิจัยที่ นำมาใช้ปฏิบัติงานแล้ว	4. หน่วยงานรายงานผลการวิจัย (ออป.ภาค และ ส.คช.) ที่นำมาใช้ในการปฏิบัติงาน พร้อมรายละเอียดประกอบ	ต.ค. – พ.ย. 62	ออป.ภาค ส.คช.

6.1 แผนการป้องกันการระบาดของผีเสื้อหนอนไม้สัก														
กิจกรรมปฏิบัติการจัดการความเสี่ยง	ม.ค. 62	ก.พ. 62	มี.ค. 62	เม.ย. 62	พ.ค. 62	มิ.ย. 62	ก.ค. 62	ส.ค. 62	ก.ย. 62	ต.ค. 62	พ.ย. 62	ธ.ค. 62	ม.ค. 63	ผู้รับผิดชอบ
1. ดำเนินการรวบรวมงานวิจัยที่ดำเนินการในสวนป่าโรงเลื่อยโรงงาน														ออป.ภาค ส.คช.
2. ส.วป. สรุปงานวิจัยเพื่อเผยแพร่บนเว็บไซต์ของ อ.อ.ป.														ส.วป.
3. รวบรวมผลงานวิจัยจากแหล่งภายนอกที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของ อ.อ.ป. และเผยแพร่บนเว็บไซต์ของ อ.อ.ป.														ส.วป.
4. หน่วยงานรายงานผลการวิจัย (ออป.ภาค และ ส.คช.) ที่นำมาใช้ในการปฏิบัติงานพร้อมรายละเอียดประกอบ														ออป.ภาค ส.คช.
5. ส.วป. รายงานผลการดำเนินงาน ตามข้อ 1 – 4 ให้ อ.อ.ป. ทราบเป็นรายเดือน														ส.วป.

ปัจจัยเสี่ยงที่ 7 : O5 การนำเทคโนโลยีมาพัฒนาธุรกิจ

ประเภทความเสี่ยง : ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน

ในปี พ.ศ. 2561 อ.อ.ป. ยังไม่มีแผนดิจิทัลเพื่อใช้เป็นแผนแม่บทในการดำเนินการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ช่วงปลายปี จึงได้ดำเนินการจ้างบริษัทที่ปรึกษาเพื่อจัดทำแผนดิจิทัลของ อ.อ.ป. และกำหนดแผนปฏิบัติการตั้งแต่ปี 2562 เป็นต้นไป อ.อ.ป. อาจไม่สามารถดำเนินงานพัฒนาธุรกิจของ อ.อ.ป. ได้ โดยมีสาเหตุดังต่อไปนี้

OR 5.1 การจัดทำแผนดิจิทัลของ อ.อ.ป. ไม่แล้วเสร็จ

อ.อ.ป. ไม่มีแผนดิจิทัลของ อ.อ.ป. ตั้งแต่ปี 2561 ทำให้การปรับปรุงพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อใช้ในการปฏิบัติงานดำเนินการได้น้อยมาก และหากยังจัดทำไม่แล้วเสร็จในปี 2562 ก็จะทำให้การปรับปรุงพัฒนาในปี 2563 มีระยะเวลาดำเนินการน้อย

OR 5.2 ขาดงบประมาณการดำเนินการตามแผนดิจิทัล

ขาดงบประมาณการดำเนินการตามแผนดิจิทัลต้องใช้งบประมาณค่อนข้างสูงในการจัดทำระบบต่างๆ แต่ อ.อ.ป. มีงบประมาณค่อนข้างจำกัดอาจทำให้ไม่สามารถดำเนินการตามแผนได้ครบถ้วน

OR 5.3 ขาดบุคลากรที่มีความรู้ในด้านเทคโนโลยีดิจิทัล

อ.อ.ป. ยังขาดบุคลากรที่มีความชำนาญด้านเทคโนโลยีดิจิทัลอาจทำให้การใช้ประโยชน์ และการบำรุงรักษาระบบไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

หลักการและเหตุผล

การดำเนินงานจัดทำแผนดิจิทัลของ อ.อ.ป. เริ่มดำเนินการตั้งแต่ปี 2561 และจะดำเนินการแล้วเสร็จในปี 2562 และมีแผนปฏิบัติการที่ต้องดำเนินการในปี 2562 - 2564 ด้วย การจัดทำแผน และการดำเนินการตามแผน อาจเกิดความล่าช้า ทำให้ อ.อ.ป. ต้องเสียประโยชน์จากการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศจึงต้องมีการบริหารความเสี่ยง

วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้ อ.อ.ป. สามารถดำเนินการตามแผนดิจิทัล
2. เพื่อให้มีงบประมาณรองรับการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการ

เป้าหมาย

เพื่อเตรียมการด้านงบประมาณรองรับแผนดิจิทัล

ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)

การเตรียมการด้านงบประมาณและบุคลากรแล้วเสร็จภายในเดือน พฤศจิกายน 2562

ค่าเบี่ยงเบนความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance)

การเตรียมการด้านงบประมาณและบุคลากรแล้วเสร็จภายในเดือน ธันวาคม 2562

ระยะเวลาการดำเนินการ

กรกฎาคม พ.ศ. 2562 – ธันวาคม พ.ศ. 2562

ผู้รับผิดชอบหลัก

ส.ว.ป., ส.น.ผ., ส.บ.ก.

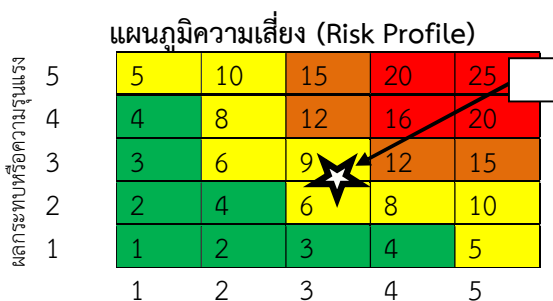
การประเมินความเสี่ยง

สถานะปัจจุบัน : 5 x 5

เป้าหมาย : 3 x 3

เกณฑ์วัด : ระยะเวลาของการดำเนินการตามแผนปฏิบัติการ

โอกาสเกิดความเสี่ยง			ผลกระทบต่อองค์กร		
ระดับ	ความหมาย	รายละเอียด	ระดับ	ความหมาย	รายละเอียด
5 	สูงมาก	แผนดิจิทัลได้รับการอนุมัติในเดือนพฤศจิกายน 2562	5 	สูงมาก	การเตรียมการด้านงบประมาณและบุคลากรแล้วเสร็จภายในเดือน มกราคม 2563
4	สูง	แผนดิจิทัลได้รับการอนุมัติในเดือนตุลาคม 2562	4	สูง	การเตรียมการด้านงบประมาณและบุคลากรแล้วเสร็จภายในเดือน ธันวาคม 2562
3 	ปานกลาง	แผนดิจิทัลได้รับการอนุมัติในเดือนกันยายน 2562	3 	ปานกลาง	การเตรียมการด้านงบประมาณและบุคลากรแล้วเสร็จภายในเดือน พฤศจิกายน 2562
2	น้อย	แผนดิจิทัลได้รับการอนุมัติในเดือนสิงหาคม 2562	2	น้อย	การเตรียมการด้านงบประมาณและบุคลากรแล้วเสร็จภายในเดือน ตุลาคม 2562
1	น้อยมาก	แผนดิจิทัลได้รับการอนุมัติในเดือนกรกฎาคม 2562	1	น้อยมาก	การเตรียมการด้านงบประมาณและบุคลากรแล้วเสร็จภายในเดือน กันยายน 2562



โอกาสเกิดหรือความน่าจะเป็น

กิจกรรมจัดการความเสี่ยง

ปัจจัยเสี่ยง : การนำเทคโนโลยีมาพัฒนาธุรกิจ			
สาเหตุความเสี่ยง (Root Cause)	กิจกรรมการจัดการความเสี่ยง	ระยะเวลา	ผู้รับผิดชอบ
OR5.1 การจัดทำแผนดิจิทัล ไม่แล้วเสร็จ	1. ส.วป. ติดตามประสานงานการจัดทำแผน ดิจิทัล กับคณะกรรมการตรวจรับงานฯ เพื่อ เสนอแผนต่อคณะกรรมการภายในเดือน กันยายน 2562	ก.ค. – ก.ย.62	ส.วป.
OR5.2 ขาดงบประมาณการ ดำเนินการตามแผน ดิจิทัล	2. ส.วป. และ ส.นผ. ศึกษาแผนปฏิบัติการ ประจำปี 2563 เพื่อเตรียมการจัด งบประมาณ	ต.ค. – พ.ย. 62	ส.วป. ส.นผ.
OR5.3 ขาดบุคลากรที่มี ความรู้ด้าน เทคโนโลยีดิจิทัล	3. ส.วป. พิจารณาความเพียงพอของ บุคลากรด้านเทคโนโลยีดิจิทัล	ต.ค. – พ.ย. 62	ส.วป.
	4. กำหนดวิธี จัดสรรบุคลากรที่มีความรู้ ด้านเทคโนโลยีดิจิทัลจัดสรรบุคลากรด้าน เทคโนโลยีดิจิทัล	ต.ค. – พ.ย. 62	ส.วป. ส.บก.
	5. กำหนดการพัฒนาบุคลากรด้าน เทคโนโลยีดิจิทัล	ต.ค. – พ.ย. 62	ส.วป.
-	6. ส.วป. รายงานผลการดำเนินงานตามข้อ 1 – 5 ให้ อ.อ.ป. ทราบเป็นรายเดือน	ส.ค. – ธ.ค. 62	ส.วป.

7.1 การนำเทคโนโลยีมาพัฒนาธุรกิจ

กิจกรรมปฏิบัติการจัดการความเสี่ยง	ม.ค. 62	ก.พ. 62	มี.ค. 62	เม.ย. 62	พ.ค. 62	มิ.ย. 62	ก.ค. 62	ส.ค. 62	ก.ย. 62	ต.ค. 62	พ.ย. 62	ธ.ค. 62	ผู้รับผิดชอบ
1. ส.ว.ป. ติดตามประสานงานการจัดทำแผนดิจิทัล กับ คณะกรรมการตรวจรับงานฯ เพื่อเสนอแผนต่อคณะกรรมการภายใน เดือนกันยายน 2562													ส.ว.ป.
2. ส.ว.ป. และ ส.น.ผ. ศึกษาแผนปฏิบัติการประจำปี 2563 เพื่อ เตรียมการจัดงบประมาณ													ส.ว.ป. ส.น.ผ.
3. ส.ว.ป. พิจารณาความเพียงพอของบุคลากรด้านเทคโนโลยีดิจิทัล													ส.ว.ป.
4. กำหนดวิธี จัดสรรบุคลากรที่มีความรู้ด้านเทคโนโลยีดิจิทัลจัดสรร บุคลากรด้านเทคโนโลยีดิจิทัล													ส.ว.ป. ส.บ.ก.
5. กำหนดการพัฒนาบุคลากรด้านเทคโนโลยีดิจิทัล													ส.ว.ป.
6. ส.ว.ป. รายงานผลการดำเนินงานตามข้อ 1 – 5 ให้ อ.อ.ป. ทราบ เป็นรายเดือน													ส.ว.ป.

ปัจจัยเสี่ยงที่ 8 : F1 กระแสเงินสดรับจากกิจกรรมดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

ประเภทความเสี่ยง : ความเสี่ยงด้านการเงิน

สาเหตุของความเสี่ยง

งบประมาณกระแสเงินสด (Cash Flow Statement) คืองบการเงินที่แสดงถึงการได้มาและการใช้ไปของเงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด ในรอบระยะเวลาหนึ่ง โดยกระแสเงินสดที่ไหลเวียนในกิจการแบ่งเป็น 3 กิจกรรม คือ กิจกรรมการดำเนินงาน กิจกรรมการลงทุน กิจกรรมการจัดการ ซึ่งในปี 2562 องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ได้กำหนดกระแสเงินสดสุทธิได้มา(ใช้ไป)ในการดำเนินงาน เป็นเงิน 265.40 ล้านบาท ซึ่งมีสาเหตุที่จะทำให้ไม่สำเร็จดังนี้

FR1.1 สินค้าใน stock เก่าจำนวนมาก

การผลิตสินค้าจะต้องใช้เงินทุนในการผลิตสินค้า หากผลิตสินค้าแล้วจำหน่ายไม่ได้ มีสินค้าเหลือใน stock จำนวนมากทำให้ปริมาณเงินสดของ อ.อ.ป. ลดลง เพื่อให้มีปริมาณเงินสดเพิ่มขึ้นจึงต้องบริหารจัดการสินค้าใน stock ให้สามารถจำหน่ายได้รวดเร็ว มีปริมาณสินค้าใน stock ที่เหมาะสม

FR1.2 ขาดการจัดการเจ้าหนี้

การได้เครดิต(ซื้อเชื่อ)จากเจ้าหนี้การค้า หรือจากธนาคาร จำเป็นต้องบริหารจัดการให้เหมาะสม เพราะอาจประสบปัญหาขาดสภาพคล่องเพราะต้องจ่ายเงินคืนให้เจ้าหนี้พร้อมกัน หรือปัญหาต้องเสียเครดิตทางการค้ากับเจ้าหนี้ด้วย หากชำระเงินคืนไม่ตรงตามกำหนด

FR1.3 ขาดการจัดการลูกหนี้การค้า

อ.อ.ป. ขายสินค้าให้กับลูกค้าและมีการให้เครดิตแก่ลูกค้าซึ่ง หากเราให้เครดิตเทอม(Credit term)แก่ลูกหนี้การค้าไปแล้วและขาดการบริหารจัดการ เมื่อระยะเวลาผ่านไปช่วงหนึ่งลูกหนี้ก็จะกลายเป็นหนี้เสียและเป็นหนี้สูญได้ในที่สุด

หลักการและเหตุผล

องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ประกอบธุรกิจป่าไม้ครบวงจร โดยการปลูกสร้างสวนป่าจนไม่มีขนาดสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ จึงทำไม้ออก เพื่อการจำหน่ายเป็นไม้ซุง หรือนำไปแปรรูป ทำผลิตภัณฑ์ เครื่องเรือน การลงทุนปลูกป่าต้องลงทุนในระยะยาว ทำให้ต้องใช้เงินทุนจำนวนมากในการปลูกป่าจนกระทั่งไม่มีขนาดเหมาะสมต่อการนำออกมาใช้ประโยชน์ ทำให้ระหว่างดำเนินการดำเนินงาน อ.อ.ป. ต้องนำรายได้จากการจำหน่ายสินค้าในแต่ละปีมาใช้ในการลงทุน ทั้งการปลูกป่าและการจัดซื้อทรัพย์สิน ทำให้กระแสเงินสดระหว่างปีมีไม่เพียงพอต่อการใช้จ่ายและการลงทุน ซึ่งการดำเนินงานที่ผ่านมา อ.อ.ป. มีเป้าหมายและสภาพคล่องกระแสเงินสดดังนี้

รายการ	2559		2560		2561		2562	
	เป้าหมาย	ผล	เป้าหมาย	ผล	เป้าหมาย	ผล	เป้าหมาย	ผล
สภาพคล่องกระแสเงินสดจากการดำเนินงาน	457	242.23	432	124.38	211	101.08	265.40	***

ในปี 2562 อาจมีปัญหาสภาพคล่องกระแสเงินสดได้ จึงจำเป็นต้องกำหนดให้เป็นความเสี่ยง ประจำปี 2562

วัตถุประสงค์

เพื่อให้ อ.อ.ป. มีผลการบริหารสภาพคล่องกระแสเงินสดจากกิจกรรมดำเนินงานเป็นไปตามบันทึกข้อตกลง (KPI) ประจำปี 2562

เป้าหมาย

มีกระแสเงินสดจากกิจกรรมการดำเนินงาน 265.40 ล้านบาท

ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) : ค่าระดับที่ 3 ผลกระทบขององค์กร

มีกระแสเงินสดจากกิจกรรมการดำเนินงาน 265.40 ล้านบาท

ช่วงเบี่ยงเบนความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance) : ค่าระดับที่ 4 ผลกระทบขององค์กร

มีกระแสเงินสดจากกิจกรรมการดำเนินงาน 230.99 ล้านบาท

ระยะเวลาดำเนินการ

มกราคม พ.ศ. 2562 – ธันวาคม พ.ศ. 2562

หน่วยงานรับผิดชอบ

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

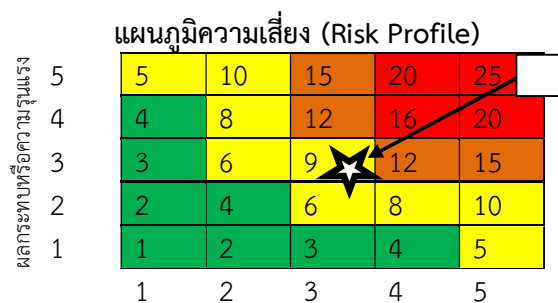
การประเมินความเสี่ยง

สถานะปัจจุบัน : 5 X 5

เป้าหมาย : 3 X 3

เกณฑ์วัด : กระแสเงินสด เป็นไปตามเป้าหมาย

โอกาสเกิดความเสี่ยง			ผลกระทบต่อองค์กร		
ระดับ	ความหมาย	รายละเอียด	ระดับ	ความหมาย	รายละเอียด
5 	สูงมาก	อ.อ.ป. มีสินค้าคงเหลือมากกว่า 110 ล้านบาท	5 	สูงมาก	มีกระแสเงินสดจากกิจกรรมการดำเนินงาน 196.58 ล้านบาท
4	สูง	อ.อ.ป. มีสินค้าคงเหลือมากกว่า 100 ล้านบาท	4	สูง	มีกระแสเงินสดจากกิจกรรมการดำเนินงาน 230.99 ล้านบาท
3 	ปานกลาง	อ.อ.ป. มีสินค้าคงเหลือน้อยกว่า 100 ล้านบาท	3 	ปานกลาง	มีกระแสเงินสดจากกิจกรรมการดำเนินงาน 265.40 ล้านบาท
2	น้อย	อ.อ.ป. มีสินค้าคงเหลือน้อยกว่า 90 ล้านบาท	2	น้อย	มีกระแสเงินสดจากกิจกรรมการดำเนินงาน 299.81 ล้านบาท
1	น้อยมาก	อ.อ.ป. มีสินค้าคงเหลือน้อยกว่า 80 ล้านบาท	1	น้อยมาก	มีกระแสเงินสดจากกิจกรรมการดำเนินงาน 334.22 ล้านบาท



โอกาสเกิดหรือความน่าจะเป็น

กิจกรรมจัดการความเสี่ยง

ปัจจัยเสี่ยง : F1. สภาพคล่องกระแสเงินสดไม่เป็นไปตามเป้าหมาย			
สาเหตุความเสี่ยง (Root Cause)	แผนการจัดการความเสี่ยง	ระยะเวลา	ผู้รับผิดชอบ
FR1.1 สินค้าใน stock เก่า จำนวนมาก	1. แผนการลด stock สินค้า	ม.ค. - ธ.ค. 62	ออป.เหนือบน ออป.เหนือล่าง ออป.กลาง ออป.ตะวันออก ออป.ใต้ ส.ธต.
FR1.2 ขาดการจัดการเจ้าหนี้	2. แผนการจัดการเจ้าหนี้การค้า	ม.ค. - ธ.ค. 62	ออป.เหนือบน ออป.เหนือล่าง ออป.กลาง ออป.ตะวันออก ออป.ใต้ ส.บง.
FR1.3 ขาดการจัดการลูกหนี้ การค้า	3. แผนการจัดการลูกหนี้การค้า	ม.ค. - ธ.ค. 62	ออป.เหนือบน ออป.เหนือล่าง ออป.กลาง ออป.ตะวันออก ออป.ใต้ ส.บง.
สาเหตุทางอ้อม กิจกรรมการบริหารความเสี่ยงจาก S1 กำไรจากการดำเนินงาน (EBIDA) ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย			

8.1 แผนการลด stock สินค้า													
กิจกรรมปฏิบัติการจัดการความเสี่ยง	ม.ค. 62	ก.พ. 62	มี.ค. 62	เม.ย. 62	พ.ค. 62	มิ.ย. 62	ก.ค. 62	ส.ค. 62	ก.ย. 62	ต.ค. 62	พ.ย. 62	ธ.ค. 62	ผู้รับผิดชอบ
1. หน่วยงานสำรวจ และวิเคราะห์ stock สินค้าคงเหลือปี 2561 โดยแบ่งเป็นหมวดหมู่ที่สามารถบริหารได้ เช่น ไม่ซุง ไม่แปรรูป ผลิตภัณฑ์ ฯลฯ และรายงานให้ อ.อ.ป. ทราบ													ออป.เหนือบน ออป.เหนือล่าง ออป.กลาง ออป.ตะวันออก ออป.ใต้ ส.ธต.
2. แต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อพิจารณากำหนดแนวทางในการลด stock สินค้า													ออป.เหนือบน ออป.เหนือล่าง ออป.กลาง ออป.ตะวันออก ออป.ใต้ ส.ธต.
3. หน่วยงานดำเนินการตามแนวทางในการลด stock สินค้า													ออป.เหนือบน ออป.เหนือล่าง ออป.กลาง ออป.ตะวันออก ออป.ใต้ ส.ธต.
4. รายงานผลการดำเนินงาน พร้อมปัญหาอุปสรรคและแนวทางแก้ไขให้ อ.อ.ป. ทราบทุกไตรมาส													ออป.เหนือบน ออป.เหนือล่าง ออป.กลาง ออป.ตะวันออก ออป.ใต้ ส.ธต.

8.2 แผนการจัดการเจ้าหนี้การค้า													
กิจกรรมปฏิบัติการจัดการความเสี่ยง	ม.ค. 62	ก.พ. 62	มี.ค. 62	เม.ย. 62	พ.ค. 62	มิ.ย. 62	ก.ค. 62	ส.ค. 62	ก.ย. 62	ต.ค. 62	พ.ย. 62	ธ.ค. 62	ผู้รับผิดชอบ
1. จัดทำมาตรการและแนวทางปฏิบัติในการบริหารจัดการเจ้าหนี้การค้า													ส.บง.
2. หน่วยงานนำมาตรการและแนวทางปฏิบัติที่กำหนดไว้ไปดำเนินการ													ออป.เหนือบน ออป.เหนือล่าง ออป.กลาง ออป.ตะวันออก ออป.ใต้
3. รายงานผลการดำเนินงานตามมาตรการให้ อ.อ.ป. ทราบทุกไตรมาส													ออป.เหนือบน ออป.เหนือล่าง ออป.กลาง ออป.ตะวันออก ออป.ใต้ ส.บง.

8.3 แผนการจัดการลูกหนี้การค้า														
กิจกรรมปฏิบัติการจัดการความเสี่ยง	ม.ค. 62	ก.พ. 62	มี.ค. 62	เม.ย. 62	พ.ค. 62	มิ.ย. 62	ก.ค. 62	ส.ค. 62	ก.ย. 62	ต.ค. 62	พ.ย. 62	ธ.ค. 62	ม.ค. 63	ผู้รับผิดชอบ
1. จัดทำมาตรการและแนวทางปฏิบัติในการบริหารจัดการลูกหนี้การค้า														ส.บง.
2. หน่วยงานนำมาตรการและแนวทางปฏิบัติที่กำหนดไว้ไปดำเนินการ														ออป.เหนือบน ออป.เหนือล่าง ออป.กลาง ออป.ตะวันออกฯ ออป.ใต้
3. รายงานผลการดำเนินงานตามมาตรการให้ อ.อ.ป. ทราบทุกไตรมาส														ออป.เหนือบน ออป.เหนือล่าง ออป.กลาง ออป.ตะวันออกฯ ออป.ใต้ ส.บง.

ปัจจัยเสี่ยงที่ 9 : F2 การเบิกจ่ายงบลงทุนในภาพรวมของ อ.อ.ป. ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

ประเภทความเสี่ยง : ความเสี่ยงด้านการเงิน

สาเหตุของความเสี่ยง

ในการดำเนินงานธุรกิจป่าไม้ อ.อ.ป. จะมีการลงทุนทุก ๆ ปี ทั้งในการลงทุนการปลูกสร้างสวนป่า การลงทุนในการจัดซื้อทรัพย์สิน การก่อสร้างซ่อมแซมอาคารสถานที่ รวมทั้งการลงทุนโดยใช้งบประมาณภาครัฐอีกด้วย การลงทุนของ อ.อ.ป. มีจำนวนค่อนข้างมากในแต่ละปีซึ่งอาจไม่เป็นไปตามแผนงานมีสาเหตุดังนี้

FR2.1 การลงทุนในแผนระยะยาวและงบลงทุนผูกพันไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

เงินสตรระหว่างปีน้อย : อ.อ.ป. ดำเนินการธุรกิจป่าไม้ โดยนำเงินรายได้มาใช้ในการลงทุนปลูกป่าปีละประมาณ 300 ล้านบาท แต่เงินสตรระหว่างปี อ.อ.ป. มีน้อยก็จะทำให้การปลูกสร้างสวนป่าในปีนั้นๆ ไม่เป็นไปตามแผน รวมทั้งงบลงทุนผูกพันด้วย

FR2.2 การเบิกจ่ายงบประมาณภาครัฐไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

การดำเนินงานล่าช้ากว่าแผนการงบประมาณภาครัฐ : แผนงานตามงบประมาณภาครัฐ มีกิจกรรมการดำเนินงานค่อนข้างมากโดยเฉพาะการจัดซื้อจัดจ้างพัสดุ และสิ่งก่อสร้าง การดำเนินงานที่ล่าช้าจะทำให้การเบิกจ่ายงบประมาณไม่เป็นไปตามแผน

FR2.3 การเบิกจ่ายงบลงทุนอนุมัติรายปี ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

การเบิกจ่ายงบลงทุนอนุมัติรายปี ไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ เนื่องจากมีรายได้ไม่เพียงพอต่อการลงทุนทำให้เลื่อนการลงทุนออกไป

หลักการและเหตุผล

องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ได้ตั้งเป้าหมายการลงทุน ประจำปี 2562 และได้รับอนุมัติงบประมาณเงินลงทุนจากแหล่งรายได้ของ อ.อ.ป. มีวงเงินทั้งสิ้น 302.86 ล้านบาท และงบประมาณเงินอุดหนุนจากภาครัฐประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 มีวงเงิน 76.65 ล้านบาท รวมงบประมาณลงทุน 379.59 ล้านบาท โดยงบประมาณเงินลงทุนจากแหล่งรายได้ของ อ.อ.ป. ประกอบด้วย เงินลงทุนอนุมัติรายปี การลงทุนในแผนระยะยาว (แผนงานปลูกสร้างสวนป่า) โดยในปี 2562 อ.อ.ป. มีเป้าหมายการลงทุนที่สำคัญ ในการพัฒนาพื้นที่สวนป่า เช่น การปลูกเสริมไม้สักหลังการทำไม้รอบที่ 2 การพัฒนาไร่ปลูกใหม่ บำรุงสวนป่าแปลงเก่าทุกชนิดไม้ ซึ่งการดำเนินงานที่ผ่านมา อ.อ.ป. มีเป้าหมายและผลการลงทุน ดังนี้

รายการ	2559		2560		2561		2562	
	เป้าหมาย การเบิกจ่าย (ร้อยละ)	ผลการ เบิกจ่าย (ร้อยละ)	เป้าหมายการ เบิกจ่าย (ร้อยละ)	ผลการ เบิกจ่าย (ร้อยละ)	เป้าหมายการ เบิกจ่าย (ร้อยละ)	ผลการ เบิกจ่าย (ร้อยละ)	เป้าหมาย การเบิกจ่าย (ร้อยละ)	ผลการ เบิกจ่าย
การเบิกจ่าย งบลงทุนของ อ.อ.ป.	90	58.85	90	61.77	90	66.79	90	

วัตถุประสงค์

สามารถเบิกจ่ายงบลงทุนได้ตามเป้าหมาย

เป้าหมาย

ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) : ค่าระดับที่ 3 ผลกระทบขององค์กร

เบิกจ่ายงบลงทุนได้ 90 %

ช่วงเบี่ยงเบนความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance) : ค่าระดับที่ 4 ผลกระทบขององค์กร

เบิกจ่ายงบลงทุนได้ 85 %

ระยะเวลาดำเนินการ

มกราคม พ.ศ. 2562 – ธันวาคม พ.ศ. 2562

หน่วยงานรับผิดชอบ

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

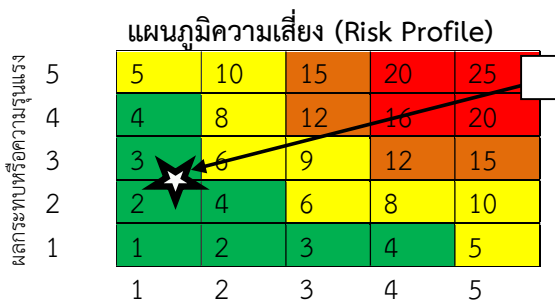
การประเมินความเสี่ยง

สถานะปัจจุบัน : 5 X 5

เป้าหมาย : 1 X 3

เกณฑ์วัด : การเบิกจ่ายงบประมาณ

โอกาสเกิดความเสี่ยง			ผลกระทบต่อองค์กร		
ระดับ	ความหมาย	รายละเอียด	ระดับ	ความหมาย	รายละเอียด
5 	สูงมาก	อ.อ.ป. มีรายได้ไม่เป็นไปตามเป้าหมายรายไตรมาส	5 	สูงมาก	เบิกจ่ายงบประมาณได้ 80 %
4	สูง	อ.อ.ป. มีรายได้ตามเป้าหมายรายไตรมาส 1 ไตรมาส	4	สูง	เบิกจ่ายงบประมาณได้ 85 %
3	ปานกลาง	อ.อ.ป. มีรายได้ตามเป้าหมายรายไตรมาส 2 ไตรมาส	3 	ปานกลาง	เบิกจ่ายงบประมาณได้ 90 %
2	น้อย	อ.อ.ป. มีรายได้ตามเป้าหมายรายไตรมาส 3 ไตรมาส	2	น้อย	เบิกจ่ายงบประมาณได้ 95 %
1 	น้อยมาก	อ.อ.ป. มีรายได้ตามเป้าหมายรายไตรมาสทุกไตรมาส	1	น้อยมาก	เบิกจ่ายงบประมาณได้ 100 %



โอกาสเกิดหรือความน่าจะเป็น

กิจกรรมจัดการความเสี่ยง

ปัจจัยเสี่ยง : F2. การเบิกจ่ายงบลงทุนในภาพรวมของ อ.อ.ป. ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย			
สาเหตุความเสี่ยง (Root Cause)	แผนการจัดการความเสี่ยง	ระยะเวลา	ผู้รับผิดชอบ
FR2.1 การลงทุนในแผนระยะยาว และงบลงทุนผูกพันไม่เป็น ไปตามเป้าหมาย	1. แผนการลงทุนในแผนระยะ ยาวและงบลงทุนผูกพันให้ เป็นไปตามเป้าหมาย	ม.ค. - ธ.ค. 62	ออป.เหนือบน ออป.เหนือล่าง ออป.กลาง ออป.ตะวันออก ออป.ใต้ ส.คช. ส.นผ. ส.บง.
FR2.2 การเบิกจ่ายงบประมาณ ภาครัฐไม่เป็นไปตาม เป้าหมาย	2. แผนการเบิกจ่ายงบประมาณ ภาครัฐให้เป็นไปตามเป้าหมาย	ม.ค. - ธ.ค. 62	ออป.เหนือบน ออป.เหนือล่าง ออป.กลาง ออป.ตะวันออก ออป.ใต้ ส.คช. ส.วป. ส.นผ. ส.บง.
FR2.3 การเบิกจ่ายงบลงทุนอนุมัติ รายปี ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	3. แผนการเบิกจ่ายงบลงทุน อนุมัติรายปีให้เป็นไปตาม เป้าหมาย	ม.ค. - ธ.ค. 62	ออป.เหนือบน ออป.เหนือล่าง ออป.กลาง ออป.ตะวันออก ออป.ใต้ ส.คช. ส.นผ. ส.บง.
สาเหตุทางอ้อม กิจกรรมการบริหารความเสี่ยงจาก F1 สภาพคล่องกระแสเงินสดไม่เป็นไปตามเป้าหมาย			

9.1 แผนการลงทุนในแผนระยะยาวและงบลงทุนผูกพันให้เป็นไปตามเป้าหมาย														
กิจกรรมปฏิบัติการจัดการความเสี่ยง	ม.ค. 62	ก.พ. 62	มี.ค. 62	เม.ย. 62	พ.ค. 62	มิ.ย. 62	ก.ค. 62	ส.ค. 62	ก.ย. 62	ต.ค. 62	พ.ย. 62	ธ.ค. 62	ม.ค. 63	ผู้รับผิดชอบ
1. หน่วยงานจัดทำแผนการเบิกจ่ายรายเดือนรายงานให้ อ.อ.ป. ทราบ														ออป.เหนือบน ออป.เหนือล่าง ออป.กลาง ออป.ตะวันออก ออป.ใต้ ส.คช. ส.นผ.
2. อ.อ.ป. (ส.บง.) จัดเตรียมวงเงินสำหรับการเบิกจ่ายให้หน่วยงาน														ส.บง.
3. หน่วยงานดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างและเบิกจ่ายตามแผนที่กำหนดพร้อมรายงานผลการเบิกจ่ายปัญหาอุปสรรคและแนวทางแก้ไขให้ อ.อ.ป. ทราบทุกเดือน														ออป.เหนือบน ออป.เหนือล่าง ออป.กลาง ออป.ตะวันออก ออป.ใต้ ส.คช.
4. ส.นผ. รวบรวมข้อมูลการเบิกจ่ายและสรุปผลการเบิกจ่ายพร้อมปัญหาอุปสรรคและแนวทางแก้ไขให้ อ.อ.ป. ทราบทุกไตรมาส														ส.นผ.

9.2 แผนการเบิกจ่ายงบประมาณภาครัฐให้เป็นไปตามเป้าหมาย														
กิจกรรมปฏิบัติการจัดการความเสี่ยง	ม.ค. 62	ก.พ. 62	มี.ค. 62	เม.ย. 62	พ.ค. 62	มิ.ย. 62	ก.ค. 62	ส.ค. 62	ก.ย. 62	ต.ค. 62	พ.ย. 62	ธ.ค. 62	ม.ค. 63	ผู้รับผิดชอบ
1. หน่วยงานจัดทำแผนการเบิกจ่ายรายเดือนรายงานให้ อ.อ.ป. ทราบ														ออป.เหนือบน ออป.เหนือล่าง ออป.กลาง ออป.ตะวันออกฯ ออป.ใต้ ส.คช. ส.วป. สนผ.
2. อ.อ.ป. (ส.บง.) จัดเตรียมวงเงินสำหรับการเบิกจ่ายให้หน่วยงาน														ส.บง.
3. หน่วยงานดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างและเบิกจ่ายตามแผนที่กำหนดพร้อมรายงานผลการเบิกจ่ายปัญหาอุปสรรคและแนวทางแก้ไขให้ อ.อ.ป. ทราบทุกเดือน														ออป.เหนือบน ออป.เหนือล่าง ออป.กลาง ออป.ตะวันออกฯ ออป.ใต้ ส.คช. ส.วป.
4. สนผ. รวบรวมข้อมูลการเบิกจ่ายและสรุปผลการเบิกจ่ายพร้อมปัญหาอุปสรรคและแนวทางแก้ไขให้ อ.อ.ป. ทราบทุกไตรมาส														สนผ.

9.3 แผนการเบิกจ่ายงบประมาณอนุมัติรายปีให้เป็นไปตามเป้าหมาย														
กิจกรรมปฏิบัติการจัดการความเสี่ยง	ม.ค. 62	ก.พ. 62	มี.ค. 62	เม.ย. 62	พ.ค. 62	มิ.ย. 62	ก.ค. 62	ส.ค. 62	ก.ย. 62	ต.ค. 62	พ.ย. 62	ธ.ค. 62	ม.ค. 63	ผู้รับผิดชอบ
1. หน่วยงานจัดทำแผนการเบิกจ่ายรายเดือนรายงานให้ อ.อ.ป. ทราบ														ออป.เหนือบน ออป.เหนือล่าง ออป.กลาง ออป.ตะวันออกฯ ออป.ใต้ ส.คช. ส.นผ.
2. อ.อ.ป. (ส.บง.) จัดเตรียมวงเงินสำหรับการเบิกจ่ายให้หน่วยงาน														ส.บง.
3. หน่วยงานดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างและเบิกจ่ายตามแผนที่กำหนดพร้อมรายงานผลการเบิกจ่ายปัญหาอุปสรรคและแนวทางแก้ไขให้ อ.อ.ป. ทราบทุกเดือน														ออป.เหนือบน ออป.เหนือล่าง ออป.กลาง ออป.ตะวันออกฯ ออป.ใต้ ส.คช.
4. ส.นผ. รวบรวมข้อมูลการเบิกจ่ายและสรุปผลการเบิกจ่ายพร้อมปัญหาอุปสรรคและแนวทางแก้ไขให้ อ.อ.ป. ทราบทุกไตรมาส														ส.นผ.

ปัจจัยเสี่ยงที่ 10 : F3 การนำรายได้จากการจำหน่ายที่ดินลงทุนไม่ได้ตามเป้าหมาย

ประเภทความเสี่ยง : ความเสี่ยงด้านการเงิน

ปี 2561 อ.อ.ป. ได้ขายที่ดินของ อ.อ.ป. อ.วังน้อย จ.พระนครศรีอยุธยา ให้กับบริษัทไพรชเนียไทย เพื่อจัดทำศูนย์กระจายจดหมาย และพัสดุภัณฑ์ โดยการขายที่ดินมีรายได้ 482,030,000 บาท ปี 2562 มีการจัดทำงบลงทุนเพิ่มเติมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานจำนวน 80.43 ล้านบาท โดย อ.อ.ป.มีแผนงานนำรายได้มาใช้ในการลงทุนด้านการทำไม้ อุตสาหกรรมไม้ และการตลาด ซึ่งการดำเนินการอาจจะไม่เป็นไปตามแผน โดยมีสาเหตุดังนี้

FR 3.5 ขาดการติดตาม กำกับ การใช้จ่ายเงินรายได้

การไม่มีผู้รับผิดชอบ การติดตาม กำกับการใช้เงินรายได้นี้ อาจทำให้การใช้จ่ายเงินไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

หลักการและเหตุผล

อ.อ.ป. มีรายได้จากการขายที่ดิน อ.วังน้อย จ.พระนครศรีอยุธยา จำนวน 482,030,000 บาท และมีแผนเพื่อนำเงินมาลงทุนในการปรับปรุงการปลูกสวนป่า อุตสาหกรรมไม้ และกิจกรรมอื่นๆ เพื่อให้การใช้จ่ายเงินรายได้เป็นไปตามแผนจึงต้องนำมาบริหารความเสี่ยง

วัตถุประสงค์

เพื่อให้มีการใช้จ่ายเงินรายได้จากการขายที่ดิน อ.วังน้อย จ.พระนครศรีอยุธยา ให้เป็นไปตามแผน

เป้าหมาย

อ.อ.ป. ดำเนินการได้ตามแผนที่กำหนดไว้

ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) ค่าระดับ 3 ของผลกระทบองค์กร

ลงนามในสัญญาการจัดซื้อจัดจ้างภายในเดือนพฤศจิกายน 2562

ค่าเบี่ยงเบนความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance) ค่าระดับ 4 ของผลกระทบองค์กร

ลงนามในสัญญาการจัดซื้อจัดจ้างภายในเดือนธันวาคม 2562

ระยะเวลาการดำเนินการ

กรกฎาคม พ.ศ. 2562 – ตุลาคม พ.ศ. 2562

หน่วยงานที่รับผิดชอบหลัก

ส.วป. ส.นผ

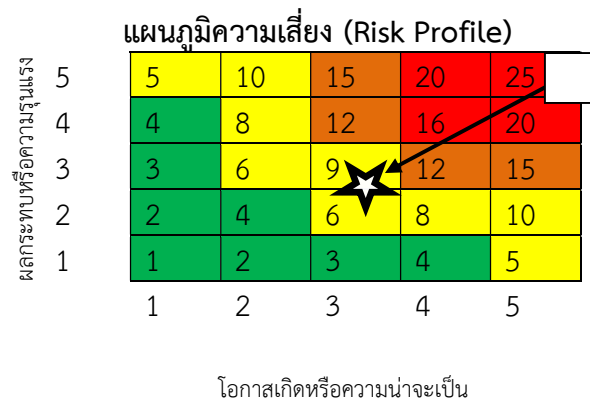
การประเมินความเสี่ยง

สถานะปัจจุบัน : 5 × 5

เป้าหมาย : 3 × 3

เกณฑ์วัด : การเบิกจ่ายงบประมาณตามแผนเพิ่มประสิทธิภาพ

โอกาสเกิดความเสี่ยง			ผลกระทบต่อองค์กร		
ระดับ	ความหมาย	รายละเอียด	ระดับ	ความหมาย	รายละเอียด
5	สูงมาก 	TOR ทุกฉบับได้รับความเห็นชอบภายในเดือนธันวาคม 2562	5	สูงมาก 	ลงนามในสัญญาการจัดซื้อจัดจ้างภายในเดือนมกราคม 2563
4	สูง	TOR ทุกฉบับได้รับความเห็นชอบภายในเดือนพฤศจิกายน 2562	4	สูง	ลงนามในสัญญาการจัดซื้อจัดจ้างภายในเดือนธันวาคม 2562
3	ปานกลาง 	TOR ทุกฉบับได้รับความเห็นชอบภายในเดือนตุลาคม 2562	3	ปานกลาง 	ลงนามในสัญญาการจัดซื้อจัดจ้างภายในเดือนพฤศจิกายน 2562
2	น้อย	TOR ทุกฉบับได้รับความเห็นชอบภายในเดือนกันยายน 2562	2	น้อย	ลงนามในสัญญาการจัดซื้อจัดจ้างภายในเดือนตุลาคม 2562
1	น้อยมาก	TOR ทุกฉบับได้รับความเห็นชอบภายในเดือนสิงหาคม 2562	1	น้อยมาก	ลงนามในสัญญาการจัดซื้อจัดจ้างภายในเดือนตุลาคม 2562



กิจกรรมจัดการความเสี่ยง

ปัจจัยเสี่ยง : การนำรายได้จากการจำหน่ายที่ดินไปลงทุนไม่ได้ตามเป้าหมาย			
สาเหตุความเสี่ยง (Root Cause)	กิจกรรมการจัดการความเสี่ยง	ระยะเวลา	ผู้รับผิดชอบ
FR3.1 ขาดการติดตาม กำกับ ใช้จ่ายเงินรายได้	1. กำหนดผู้รับผิดชอบ การกำกับ ติดตาม ผลการจัดซื้อจัดจ้าง	ก.ย. 2562	ออป.ภาค ส.นผ. ส.บง.
	2. สรุปผลการใช้จ่ายเงินรายได้รายเดือน และรายงานผลต่อ อ.อ.ป.	ก.ย. – ธ.ค. 2562	

10. การนำรายได้จากการจำหน่ายที่ดินไปลงทุนไม่ได้ตามเป้าหมาย													
กิจกรรมปฏิบัติการจัดการความเสี่ยง	ม.ค. 62	ก.พ. 62	มี.ค. 62	เม.ย. 62	พ.ค. 62	มิ.ย. 62	ก.ค. 62	ส.ค. 62	ก.ย. 62	ต.ค. 62	พ.ย. 62	ธ.ค. 62	ผู้รับผิดชอบ
1. กำหนดผู้รับผิดชอบ การกำกับติดตาม ผลการจัดซื้อจัดจ้าง													ออป.ภาค สนผ. ส.บง.
2. สรุปผลการใช้จ่ายเงินรายได้รายเดือน และรายงานผลต่อ อ.อ.ป.													ออป.ภาค สนผ. ส.บง.

ปัจจัยเสี่ยงที่ 11 : F4 การจัดส่งเงินรายได้คืนกระทรวงการคลัง

ประเภทความเสี่ยง : ความเสี่ยงด้านการเงิน

อ.อ.ป. ดำเนินธุรกิจป่าไม้ ในปีที่ผลการดำเนินงานมีผลกำไร อ.อ.ป. จะต้องนำส่งเงินกำไรสุทธิให้กระทรวงการคลังร้อยละ 35 การดำเนินงานของ อ.อ.ป. ต้องนำรายได้ไปใช้ลงทุนระยะยาว ในการปลูกสวนป่า จึงทำให้ไม่มีเงินรายได้เพียงพอที่จะนำส่งกระทรวงการคลัง อ.อ.ป.ต้องนำส่งรายได้ในปี พ.ศ. 2534 – 2535 จนถึงปี พ.ศ. 2559 รวม 631.28 ล้านบาท ในปี 2562 อ.อ.ป. ต้องนำส่งรายได้ของปี 2553 เป็นเงิน 28.21 ล้านบาท อาจมีสาเหตุที่ไม่สามารถนำส่งรายได้ส่งกระทรวงการคลังในปี พ.ศ. 2562 ได้ ดังนี้

FR 4.1 การขาดการติดตามกำกับดูแลการส่งเงินรายได้

ตามที่ ในปี 2553 อ.อ.ป. ต้องนำส่งเงินให้กระทรวงการคลังจำนวน 28.21 ล้านบาท อ.อ.ป. ได้กำหนดกรอบแนวทางการส่งเงินรายได้ให้กระทรวงการคลัง หากขาดการติดตาม กำกับ ดูแล การส่งเงินรายได้ อาจทำให้ ไม่สามารถส่งเงินรายได้ให้กระทรวงการคลังตามแผนที่กำหนด

หลักการและเหตุผล

อ.อ.ป.ดำเนินธุรกิจป่าไม้ทำให้มีผลการดำเนินงานในแต่ละปีมีกำไรหรือขาดทุน สำหรับปีที่มีผลกำไร อ.อ.ป. จะต้องนำส่งรายได้จำนวนร้อยละ 35 ของกำไรสุทธิให้กระทรวงการคลัง แต่ในอดีต อ.อ.ป. มีความจำเป็นต้องนำเงินรายได้ไปลงทุนในการปลูกป่าเศรษฐกิจ ทำให้ไม่มีเงินนำส่งกระทรวงการคลัง และมียอดคงค้างนำส่งในปี 2562 อ.อ.ป. จะดำเนินการนำส่งรายได้ของปี 2553 จำนวน 28.21 ล้านบาท พร้อมทั้งจ่ายเงินโบนัสประจำปี 2553 ให้กับพนักงานด้วย ทั้งนี้ อ.อ.ป. มียอดค้างนำส่งกระทรวงการคลังดังนี้

ปี	จำนวนเงิน (ล้านบาท)
พ.ศ. 2534 - 2535	12.45
พ.ศ. 2539	9.45
พ.ศ. 2546	28.35
พ.ศ. 2547	22.40
พ.ศ. 2548	12.25
พ.ศ. 2549	16.75
พ.ศ. 2550	37.08
พ.ศ. 2551	55.25
พ.ศ. 2552	80.26
พ.ศ. 2553	28.21
พ.ศ. 2554	75.33
พ.ศ. 2555	93.70
พ.ศ. 2556	13.86
พ.ศ. 2557	109.43
พ.ศ. 2559	36.51
รวม	631.28

วัตถุประสงค์

เพื่อกำหนดกรอบแนวทางการชำระเงินรายได้คืนกระทรวงการคลัง

เป้าหมาย

เพื่อส่งเงินรายได้คืนกระทรวงการคลังตามกรอบแนวทางที่กำหนดไว้

ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)

อ.อ.ป. สามารถนำส่งเงินคืนกระทรวงการคลังตามแผนที่กำหนดไว้

ค่าเบี่ยงเบนความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance)

อ.อ.ป. ส่งเงินคืนกระทรวงการคลังล่าช้ากว่าแผนที่กำหนดไว้

ระยะเวลาการดำเนินการ

กันยายน พ.ศ. 2562 – ตุลาคม พ.ศ. 2562

หน่วยงานที่รับผิดชอบหลัก

ส.บง.

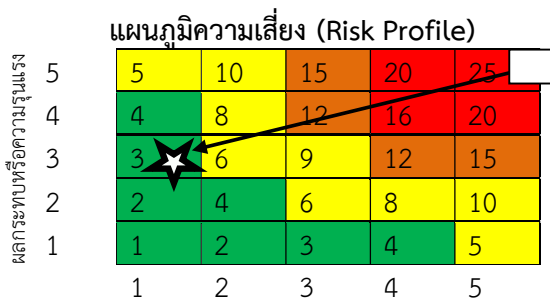
การประเมินความเสี่ยง

สถานะปัจจุบัน : 5 × 5

เป้าหมาย : 3 × 3

เกณฑ์วัด : เงินรายได้ที่ส่งคืนกระทรวงการคลัง

โอกาสเกิดความเสี่ยง			ผลกระทบต่อองค์กร		
ระดับ	ความหมาย	รายละเอียด	ระดับ	ความหมาย	รายละเอียด
5	สูงมาก 	มีกำไรสุทธิต่ำกว่าเป้าหมายรายไตรมาส	5	สูงมาก 	ไม่มีการส่งเงินรายได้คืนกระทรวงการคลัง
4	สูง	มีกำไรสุทธิตามเป้าหมาย 2 ไตรมาส 1 ไตรมาส	4	สูง	ส่งเงินรายได้คืนกระทรวงการคลังล่าช้ากว่าแผน
3	ปานกลาง	มีกำไรสุทธิตามเป้าหมาย 2 ไตรมาส	3	ปานกลาง 	ส่งเงินรายได้คืนกระทรวงการคลังจนเสร็จสิ้นตามแผนรายเดือนภายใน 31 ธ.ค. 2562
2	น้อย	มีกำไรสุทธิตามเป้าหมาย 3 ไตรมาส	2	น้อย	ส่งเงินรายได้คืนกระทรวงการคลังจนเสร็จสิ้นตามแผนรายเดือนภายใน 15 ธ.ค. 2562
1	น้อยมาก 	มีกำไรสุทธิตามเป้าหมายทุกไตรมาส	1	น้อยมาก	ส่งเงินรายได้คืนกระทรวงการคลังจนเสร็จสิ้นตามแผนรายเดือนภายใน พ.ย. 2562



โอกาสเกิดหรือความน่าจะเป็น

กิจกรรมจัดการความเสี่ยง

ปัจจัยเสี่ยง : การจัดส่งเงินรายได้คืนกระทรวงการคลัง			
สาเหตุความเสี่ยง (Root Cause)	แผนการจัดการความเสี่ยง	ระยะเวลา	ผู้รับผิดชอบ
FR4.1 ขาดการมีกรอบแนว ทางการส่งเงินรายได้	1. จัดทำกรอบแนวทางการส่งเงินรายได้ เพื่อพิจารณาจัดเรียงลำดับ การจัดส่งเงิน รายได้ของปีต่างๆ	ก.ย. – ต.ค 2562	ส.บง.
สาเหตุทางอ้อม รายละเอียดและกิจกรรมบริหารความเสี่ยงเป็นไปตามปัจจัยเสี่ยงที่ 8 สภาพคล่องกระแสเงินสดเป็นไปตามเป้าหมาย			

11. การจัดส่งเงินรายได้คืนกระทรวงการคลัง													
กิจกรรมปฏิบัติการจัดการความเสี่ยง	ม.ค. 62	ก.พ. 62	มี.ค. 62	เม.ย. 62	พ.ค. 62	มิ.ย. 62	ก.ค. 62	ส.ค. 62	ก.ย. 62	ต.ค. 62	พ.ย. 62	ธ.ค. 62	ผู้รับผิดชอบ
1. กำหนดผู้รับผิดชอบ การกำกับ ติดตาม การส่งเงินรายได้													ส.บง.
2. สรุปผลการส่งเงินรายได้ เป็นรายเดือน และรายงานผลต่อ อ.อ.ป.													ส.บง.
3. จัดทำกรอบแนวทางการส่งเงินรายได้ ที่ค้างส่ง ให้ตรงกรอบ ระยะเวลาของกระทรวงการคลัง													ส.บง.

ปัจจัยเสี่ยงที่ 12 : C1 การไม่ปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับ และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง

ประเภทความเสี่ยง : ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ

สาเหตุของความเสี่ยง

อ.อ.ป. เป็นรัฐวิสาหกิจ มีการกำหนดระเบียบ ข้อบังคับให้พนักงานปฏิบัติ รวมทั้งกฎหมายที่เกี่ยวข้องที่พนักงานต้องปฏิบัติตามด้วย การไม่ปฏิบัติตามระเบียบ ข้อบังคับ ทำให้การปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งมีสาเหตุ ดังนี้

CR 1.1 การไม่ทราบกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และกฎหมายที่จะต้องปฏิบัติ

ระเบียบ ข้อบังคับ และกฎหมายที่จะต้องปฏิบัติมีจำนวนมาก และมีการประกาศใช้ขึ้นเรื่อยๆ ซึ่งพนักงานอาจจะไม่ทราบระเบียบ ข้อบังคับเหล่านั้น ทำให้การปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามระเบียบข้อบังคับได้

CR 1.2 พนักงานไม่ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง

พนักงานจงใจไม่ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ อาจทำให้การปฏิบัติงาน เกิดความเสียหาย และพนักงานอาจถูกลงโทษได้

หลักการและเหตุผล

อ.อ.ป. มีการกำหนดระเบียบ ข้อบังคับเพื่อใช้ในการปฏิบัติงาน ซึ่งพนักงานต้องปฏิบัติตาม หากไม่ปฏิบัติตามระเบียบ ข้อบังคับ และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง จะให้การดำเนินงานของ อ.อ.ป. ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย และพนักงานอาจได้รับการลงโทษด้วย

ในปี 2561 พนักงานไม่ปฏิบัติตามระเบียบ ข้อบังคับ และมีการสอบสวนจนได้ข้อยุติว่าไม่ปฏิบัติตามระเบียบ ข้อบังคับ จำนวน 6 รายการ เพื่อให้พนักงานปฏิบัติงานตามระเบียบ ข้อบังคับจึงต้องนำมาบริหารความเสี่ยงเรื่องดังกล่าว

วัตถุประสงค์

เพื่อส่งเสริมให้พนักงานได้รับทราบและปฏิบัติตามระเบียบ ข้อบังคับ และกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน

เป้าหมาย

พนักงานปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และกฎหมายที่เกี่ยวข้องได้ถูกต้อง

ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)

ไม่มีการนำเสนอข่าวเชิงลบผ่านสื่อภายในประเทศ

ช่วงเบี่ยงเบนความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance)

มีการนำเสนอข่าวเชิงลบผ่านสื่อภายในประเทศ 2 ครั้ง/ปี

ระยะเวลาดำเนินการ

ม.ค. - ธ.ค. 62

หน่วยงานที่รับผิดชอบ

ส.บก., ส.บง., ส.กม., ส.นผ., ส.วป.

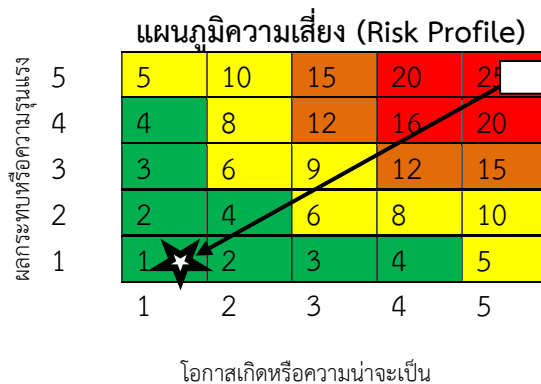
การประเมินความเสี่ยง

สถานะปัจจุบัน : 5 X 5

เป้าหมาย : 3 X 3

เกณฑ์วัด : ผลการสอบสวนข้อเท็จจริง

โอกาสเกิดความเสี่ยง			ผลกระทบต่องค์กร		
ระดับ	ความหมาย	รายละเอียด	ระดับ	ความหมาย	รายละเอียด
5 	สูงมาก	มีผลการสอบสวนการกระทำ ความผิดไม่เกิน 10 รายการ	5 	สูงมาก	มีการนำเสนอข่าวเชิงลบผ่านสื่อ ภายในประเทศ 8 ครั้ง/ปี
4	สูง	มีผลการสอบสวนการกระทำ ความผิดไม่เกิน 8 รายการ	4	สูง	มีการนำเสนอข่าวเชิงลบผ่านสื่อ ภายในประเทศ 6 ครั้ง/ปี
3	ปานกลาง	มีผลการสอบสวนการกระทำ ความผิดไม่เกิน 6 รายการ	3	ปานกลาง	มีการนำเสนอข่าวเชิงลบผ่านสื่อ ภายในประเทศ 4 ครั้ง/ปี
2	น้อย	มีผลการสอบสวนการกระทำ ความผิดไม่เกิน 4 รายการ	2	น้อย	มีการนำเสนอข่าวเชิงลบผ่านสื่อ ภายในประเทศ 2 ครั้ง/ปี
1 	น้อยมาก	ไม่มีการสอบสวนการกระทำผิด ระเบียบ ข้อบังคับ	1 	น้อยมาก	ไม่มีการนำเสนอข่าวเชิงลบผ่าน สื่อภายในประเทศ



กิจกรรมจัดการความเสี่ยง

ปัจจัยเสี่ยง : C1 การไม่ปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับ และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง			
สาเหตุความเสี่ยง (Root Cause)	แผนการจัดการความเสี่ยง	ระยะเวลา	ผู้รับผิดชอบ
CR1.1 การไม่ทราบ กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และกฎหมายที่ต้อง ปฏิบัติ	1. เผยแพร่ระเบียบข้อบังคับและ กฎหมายที่เกี่ยวข้องที่ประกาศใช้ใน ปี 2562 ในเว็บไซต์ อ.อ.ป.	ส.ค. - ธ.ค. 62	ส.บก. ส.บง. ส.กม. ส.นผ. ส.วป.
	2. แนะนำ ทำความเข้าใจกับ หน่วยงาน เกี่ยวกับกฎหมายที่ ประกาศใช้ใหม่ที่หน่วยงานที่ต้อง นำไปปฏิบัติ	ส.ค. - ธ.ค. 62	ส.กม.
CR1.2 พนักงานไม่ปฏิบัติ ตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และกฎหมายที่ เกี่ยวข้อง	3. ส่งเสริมให้พนักงานปฏิบัติงาน ตามระเบียบ ข้อบังคับ จรรยาบรรณ และปฏิบัติงานด้วยคุณธรรม และ ความโปร่งใส	ส.ค. - ธ.ค. 62	ส.บก.

11. การไม่ปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับ และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง													
กิจกรรมปฏิบัติการจัดการความเสี่ยง	ม.ค. 62	ก.พ. 62	มี.ค. 62	เม.ย. 62	พ.ค. 62	มิ.ย. 62	ก.ค. 62	ส.ค. 62	ก.ย. 62	ต.ค. 62	พ.ย. 62	ธ.ค. 62	ผู้รับผิดชอบ
1. เผยแพร่ระเบียบข้อบังคับและกฎหมายที่เกี่ยวข้องที่ประกาศใช้ ในปี 2562 ในเว็บไซต์ อ.อ.ป.													ส.บก. ส.บง. ส.กม. ส.นผ. ส.วป.
2. แนะนำ ทำความเข้าใจกับหน่วยงาน เกี่ยวกับกฎหมายที่ ประกาศใช้ใหม่ที่หน่วยงานที่ต้องนำไปปฏิบัติ													ส.กม.
3. ส่งเสริมให้พนักงานปฏิบัติงานตามระเบียบ ข้อบังคับ จรรยาบรรณ และปฏิบัติงานด้วยคุณธรรม และความโปร่งใส													ส.บก.

บทที่ 5

5.1 การติดตามประเมินผล

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

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

ภาคผนวก



คำสั่งองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้
ที่ ๑๔ / ๒๕๖๑
เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง
ขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้

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

เพื่อให้การบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน ขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ เป็นอิสระต่อกัน
ส่งเสริมต่อการดำเนินงานด้านธุรกิจ ด้านการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม และด้านการบริการเชิงสังคมให้เป็นไปตาม
เป้าหมายของ องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ จึงให้ดำเนินการ ดังนี้

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

๒. แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ดังนี้

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

๓. ให้คณะกรรมการตามข้อ ๒ มีหน้าที่ ดังนี้

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

ต่อคณะกรรมการขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ตามกำหนดเวลา

ทั้งนี้ ตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป ระเบียบหรือคำสั่งใดที่มีก่อนหน้านี้ และขัดแย้งกับคำสั่งนี้ ให้ยกเลิก

สั่ง ณ วันที่ ๑๓/ สิงหาคม พ.ศ. ๒๕๖๑

พรเทพ วรรณฤกษ์

(นางพรเทพ วรรณฤกษ์)

ผู้อำนวยการองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้