



แผนบริหารความเสี่ยง ประจำปี 2561



โดย

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและประเมินผลการควบคุมภายใน
องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้

คำนำ

การดำเนินการต่างๆ ย่อมต้องเผชิญกับสถานการณ์ที่จะทำให้การดำเนินการนั้นๆไม่สามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ รวมทั้งอาจก่อให้เกิดความเสียหายทั้งในระดับเพียงเล็กน้อยจนกระทั่งเกิดความเสียหายในวงกว้าง และสร้างผลกระทบในทางลบอื่นๆตามมา สถานการณ์ดังกล่าวอันเป็นสาเหตุของความไม่สำเร็จในการดำเนินการนั้น เรียกว่า “ความเสี่ยง” (Risk) ซึ่งในบางครั้งผู้ดำเนินการก็สามารถที่จะคาดการณ์ล่วงหน้าได้ว่า ความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นมีอะไรบ้าง แต่บาง “ความเสี่ยง” ก็ยากที่จะคาดการณ์ได้ว่าจะเกิดขึ้น ดังนั้นสิ่งที่หน่วยงานสามารถดำเนินการได้ภายใต้ขอบเขตอันจำกัดของศักยภาพมนุษย์ คือ การวางแผนเพื่อบริหารความเสี่ยง (Risk Management) โดยเน้นบริหารความเสี่ยงที่ “สามารถคาดการณ์ล่วงหน้า” ได้ เพื่อประเมินโอกาสที่จะเกิดและผลกระทบของสถานการณ์ดังกล่าว เพื่อนำไปสู่การวางแผนบริหารจัดการความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นให้เกิดความเสียหายน้อยที่สุดหรือไม่เกิดความเสี่ยงนั้นขึ้นเลย

ดังนั้นเพื่อให้องค์กรอุตสาหกรรมป่าไม้ สามารถใช้การบริหารความเสี่ยงในการบริหารจัดการองค์กรให้บรรลุตามเป้าหมายการดำเนินงาน สร้างมูลค่าเพิ่มและความมั่นคงเพื่อประโยชน์สูงสุดของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และสอดคล้องตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี โดยให้ทุกหน่วยงานถือเป็นนโยบายที่สำคัญ และแปลงไปสู่ภาคปฏิบัติให้เห็นผลเป็นรูปธรรมที่ชัดเจนในทุกระดับ ต่อไป

บทที่ 1 บทนำ

1.1 หลักการและเหตุผล	1
1.2 วัตถุประสงค์	1
1.3 เป้าหมาย	1
1.4 ประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยง	2
1.5 ความหมายและคำจำกัดความเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง	2

บทที่ 2 ข้อมูลพื้นฐานของ อ.อ.ป.

2.1 ความเป็นมา	4
2.2 วิสัยทัศน์	5
2.3 พันธกิจ	5
2.4 เป้าประสงค์	7
2.5 โครงสร้างการบริหารงาน	8
2.6 โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงของ อ.อ.ป.	9
2.7 การวิเคราะห์สถานการณ์ภาพ อ.อ.ป.	10

บทที่ 3 กระบวนการบริหารความเสี่ยง

3.1. การกำหนดวัตถุประสงค์	14
3.2. การระบุความเสี่ยง	14
3.3. การประเมินความเสี่ยง	15
3.4. การตอบสนองความเสี่ยง	16
3.5. การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง	17
3.6. การรายงานและการติดตามผล	18
3.7. ประเมินผลการบริหารความเสี่ยง	18
3.8. การทบทวนการบริหารความเสี่ยง	19

บทที่ 4 แผนการดำเนินงานการควบคุมภายใน

4.1 การระบุความเสี่ยง	20
4.2 การประเมินความเสี่ยง	25
4.3 การจัดทำแผนที่ความเสี่ยง (Risk Map)	35
- แผนที่ความเสี่ยง (Risk Map)	36
- การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างความเสี่ยงในระดับองค์กร และความสัมพันธ์ของสาเหตุ	37
- ตารางแสดงความเสี่ยงและกิจกรรมการบริหารความเสี่ยง	61
4.4 แผนบริหารความเสี่ยง	71
แผนงานที่ 1 :การดำเนินงานตามโครงการแผนยุทธศาสตร์ อ.อ.ป. ปี 2561 – 2565	72
แผนงานที่ 2 :การจัดการส่งเสริมปลูกไม้เศรษฐกิจเพื่อเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน	77
แผนงานที่ 3 :การทำไม้ยางพารา ประจำปี 2561	81
แผนงานที่ 4 :ผลผลิตสวนป่าต่อหน่วยพื้นที่ต่ำ	85
แผนงานที่ 5 :การดำเนินงานตามโครงการจำหน่ายไม้กระถินเทพาล่วงหน้าไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	89
แผนงานที่ 6 :แผนการบริหารจัดการกำไรจากการดำเนินงาน (EBIDA)	93
แผนงานที่ 7 :แผนการบริหารสภาพคล่องกระแสเงินสดจากการดำเนินงาน ประจำปี 2561	99
แผนงานที่ 8 :แผนการลงทุนในภาพรวมของ อ.อ.ป. ประจำปี 2561	103
แผนงานที่ 9 :การปฏิบัติตาม พระราชบัญญัติ การจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ.2560	107

บทที่ 5 การติดตามประเมินผล	111
ภาคผนวก	
- คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของ อ.อ.ป.	ก

บทที่ 1

บทนำ

1.1 หลักการและเหตุผล

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

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

1.2 วัตถุประสงค์

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

1.3 เป้าหมาย

- ผู้บริหารและพนักงาน อ.อ.ป. สามารถระบุความเสี่ยง วิเคราะห์ความเสี่ยง ประเมินความเสี่ยงและจัดการความเสี่ยงประจำปี 2561 ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

- มีแผนบริหารความเสี่ยงประจำปี 2561 สามารถนำแผนบริหารความเสี่ยงไปใช้ในการบริหารงานที่รับผิดชอบได้สำเร็จ
- บริหารความเสี่ยงประจำปี 2561 ให้ลดลงในระดับที่กำหนดได้ครบทุกแผน

1.4. ประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยง

การดำเนินการบริหารความเสี่ยงจะช่วยให้ผู้บริหารมีข้อมูลใช้ในการตัดสินใจได้ดียิ่งขึ้นและ อ.อ.ป. สามารถจัดการกับปัญหาอุปสรรคและอยู่รอดได้ในสถานการณ์ที่ไม่คาดคิดหรือสถานการณ์ที่อาจทำให้เกิดความเสียหาย

ประโยชน์ที่คาดหวังว่าจะได้รับจากการดำเนินการบริหารความเสี่ยงคือ

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

1.5 ความหมายและคำจำกัดความเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง

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

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

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

โอกาสจะเกิด (Likelihood: L) หมายถึง ความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงซึ่งจำแนกเป็น 5 ระดับคือ

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

ผลกระทบ (Impact: I) หมายถึง ขนาดความรุนแรงของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นหากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง จำแนกเป็น 5 ระดับคือ

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

บทที่ 2

ข้อมูลพื้นฐานของ อ.อ.ป.

2.1 ความเป็นมา

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

วัตถุประสงค์ในการจัดตั้ง มี 6 ประการ ดังนี้

- อำนวยบริการแก่รัฐและประชาชนในการอุตสาหกรรมป่าไม้
- ประกอบธุรกิจเกี่ยวกับอุตสาหกรรมป่าไม้เช่นเกี่ยวกับการทำไม้และเก็บหาของป่าแปรรูปไม้ทำไม้ตัดบดไม้อัดน้ำยาไม้กลั่นไม้และประดิษฐ์หรือผลิตวัตถุ หรือสิ่งของจากไม้และของป่า และธุรกิจที่ต่อเนื่องคล้ายคลึงกันรวมทั้งอุตสาหกรรมอื่นใดที่เกี่ยวข้องด้วยไม้หรือของป่า
- ปลุกสร้างสวนป่า คุ้มครองรักษาป่าไม้และบุงบุงป่าไม้เพื่อประโยชน์แก่การป่าไม้ ไม่ว่าจะเป็นการดำเนินการเองหรือเป็นการดำเนินการเพื่อช่วยเหลือรัฐ
- วิจัย ค้นคว้า และทดลองเกี่ยวกับผลิตผลและผลิตภัณฑ์ในด้านอุตสาหกรรมไม้
- ดำเนินกิจการเกี่ยวกับการเผยแพร่ความรู้การปลูกฝังทัศนคติและความสำนึกในการคุ้มครองดูแลรักษาบุงบุงและพัฒนาทรัพยากรป่าไม้ รวมทั้งการจัดหาที่พักการอำนวยความสะดวกหรือการให้บริการในกิจการที่เกี่ยวกับการทัศนอาจรหรือกิจการอื่นใดเพื่อประโยชน์แก่การดำเนินการดังกล่าว
- ดำเนินธุรกิจ หรือกิจการอื่นที่เกี่ยวข้องหรือเพื่อประโยชน์แก่กิจการของ อ.อ.ป.

นับแต่เริ่มก่อตั้ง อ.อ.ป. มีรายได้หลักจากการดำเนินธุรกิจป่าไม้ โดยเฉพาะการทำไม้จากป่าสัมปทาน นำมาจำหน่ายและสร้างมูลค่าด้านอุตสาหกรรมไม้ ต่อมาในปี 2510 ได้ลงทุนปลูกสร้างสวนป่าด้วยงบประมาณของ อ.อ.ป.เอง ในระยะหลังได้รับมอบสวนป่าจากกรมป่าไม้ตามนโยบายของรัฐมาดูแลบำรุงรักษา หลังจากทีรัฐบาลได้ยกเลิกสัมปทานทำไม้ทั่วประเทศในปี พ.ศ 2532 ปัจจุบัน อ.อ.ป. มีรายได้หลักจากธุรกิจการใช้ประโยชน์สวนป่าเศรษฐกิจ ธุรกิจอุตสาหกรรมไม้จากสวนป่าและธุรกิจบริการการท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ในสวนป่า การดำเนินงาน อ.อ.ป. มีผลกำไรมาโดยตลอดและสามารถส่งรายได้เข้ารัฐแล้ว เป็นเงิน 4,318.84 ล้านบาท สืบเนื่องจากการปิดป่าสัมปทานทำไม้ในปี 2532 ทำให้อ.อ.ป. มีผลขาดทุนในระหว่างปี 2536 -2538 และระหว่างปี 2541-2545 ต่อเมื่อสวนป่าเศรษฐกิจเริ่มให้ผลผลิตมากขึ้น อ.อ.ป. กลับมามีผลประกอบการกำไรอีกครั้งในปี 2546 และมีกำไรอย่างต่อเนื่องจนถึงปัจจุบัน

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

จากสถานการณ์ด้านการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม กระแสสังคมและชุมชนท้องถิ่น โดยรอบสวนป่า 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 “เป็นผู้นำจัดการสวนป่าเศรษฐกิจอย่างยั่งยืน เพื่อยกระดับอุตสาหกรรมไม้ของ อ.อ.ป.” โดยนิยามของวิสัยทัศน์ใหม่มีดังนี้

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

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

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

เป็นธุรกิจที่ต้องใช้แรงงานจำนวนมากในการดำเนินการ ทำให้มีการจ้างงานราษฎรในชุมชนท้องถิ่นจำนวนมาก ส่งผลให้มีการกระจายรายได้ให้ชุมชนท้องถิ่นโดยตรง ประชาชนก็มีรายได้เพิ่มขึ้น ทำให้มีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น นอกจากนี้พื้นที่สวนป่าเศรษฐกิจที่ยั่งยืนจะช่วยปรับสภาพสิ่งแวดล้อมและธรรมชาติในท้องถิ่นให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

2. ส่งเสริมการปลูกไม้เศรษฐกิจ พัฒนาระบบและสร้างกลไกการตลาดไม้เศรษฐกิจอย่างเป็นธรรม

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

3. ส่งเสริมและพัฒนาธุรกิจอุตสาหกรรมไม้และส่งเสริมชุมชนท้องถิ่นด้านอุตสาหกรรมไม้

ธุรกิจอุตสาหกรรมไม้เป็นธุรกิจที่ใช้ไม้เป็นวัตถุดิบในการผลิตสินค้า เป็นการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับไม้ อย่างมากการส่งเสริมและพัฒนาธุรกิจอุตสาหกรรมไม้ จะทำให้ต้นทุนการผลิตลดลง ผลิตภัณฑ์ไม่มีรูปแบบสวยงามและตรงกับความต้องการของผู้บริโภคทำให้ผู้ลงทุนมีรายได้เพิ่มขึ้น โดย อ.อ.ป. มีการกำหนดทิศทางการธุรกิจที่จะมุ่งเน้น และพัฒนาธุรกิจอุตสาหกรรมไม้ให้เป็นแหล่งรายได้ที่สำคัญอีกธุรกิจหนึ่งด้วย และมีแผนการย้ายโรงเลื่อยโรงงานในกรุงเทพฯ และปริมนทลไปยังศูนย์อุตสาหกรรมไม้ วังน้อย จ.พระนครศรีอยุธยา เพื่อแก้ไขปัญหาฝุ่นละออง และเสียงดัง และเป็นการลดต้นทุนในการผลิตให้เหลือเพียงแห่งเดียว อีกทั้งยังสะดวกในการบริหารจัดการ พัฒนาผลิตภัณฑ์ และโครงการจัดตั้งศูนย์พัฒนามาตรฐานเฟอร์นิเจอร์ไม้สัก อ.ร่องกวาง จ.แพร่ เพื่อพัฒนามาตรฐานผลิตภัณฑ์ ด้วยแนวคิดการส่งเสริมให้ชุมชนท้องถิ่นมีส่วนร่วมในการดำเนินกิจการอุตสาหกรรมไม้ที่เหมาะสมกับชุมชนก็จะเพิ่มรายได้ให้แก่ชุมชนอีกด้วย

4. วิจัยพัฒนาการปลูกและใช้ประโยชน์จากไม้เศรษฐกิจ

การวิจัยพัฒนาการปลูกและใช้ประโยชน์จากไม้เศรษฐกิจเป็นการปรับปรุงการปลูกป่าเศรษฐกิจและการใช้ประโยชน์ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นทำให้การปลูกป่าเศรษฐกิจให้ผลผลิตสูง มีคุณภาพ และมีวิธีการจัดการที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมซึ่งสอดคล้องกับกระแสโลกที่หันกลับมาใช้ไม้ และพลังงานทดแทนที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม การวิจัยพัฒนาจะส่งผลให้การดำเนินงานด้านต่าง ๆ มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น จะทำให้ผู้บริโภคได้ใช้ประโยชน์ไม้เศรษฐกิจได้หลากหลายขึ้น

5. ปรับโครงสร้างทางการเงินทั้งระบบพัฒนสินทรัพย์เพื่อสนับสนุนภารกิจขององค์กร

อ.อ.ป. ดำเนินธุรกิจการปลูกป่าเศรษฐกิจซึ่งเป็นธุรกิจที่ต้องใช้เงินลงทุนจำนวนมาก และใช้ระยะเวลาอาจนานกว่า จะมีรายรับคืนมาการปลูกไม้โตเร็วต้องใช้เวลาน้อย5ปีการปลูกไม้สักหรือไม้โตช้าต้องใช้เวลา20-30 ปี จึงจะเริ่มมีรายได้เข้าสู่องค์กร อ.อ.ป. จึงต้องปรับโครงสร้างทางการเงินให้เหมาะสมกับการดำเนินงานขององค์กร สามารถลงทุนในระยะยาวได้อย่างต่อเนื่องตลอดไป ประกอบกับ อ.อ.ป. มีอสังหาริมทรัพย์ ที่สามารถปรับปรุง 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. สวงวน อนุรักษ์ บริบาลช้างไทยและฟื้นฟูทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

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

8. พัฒนาธุรกิจบริการอย่างครบวงจร พัฒนาธุรกิจท่องเที่ยว

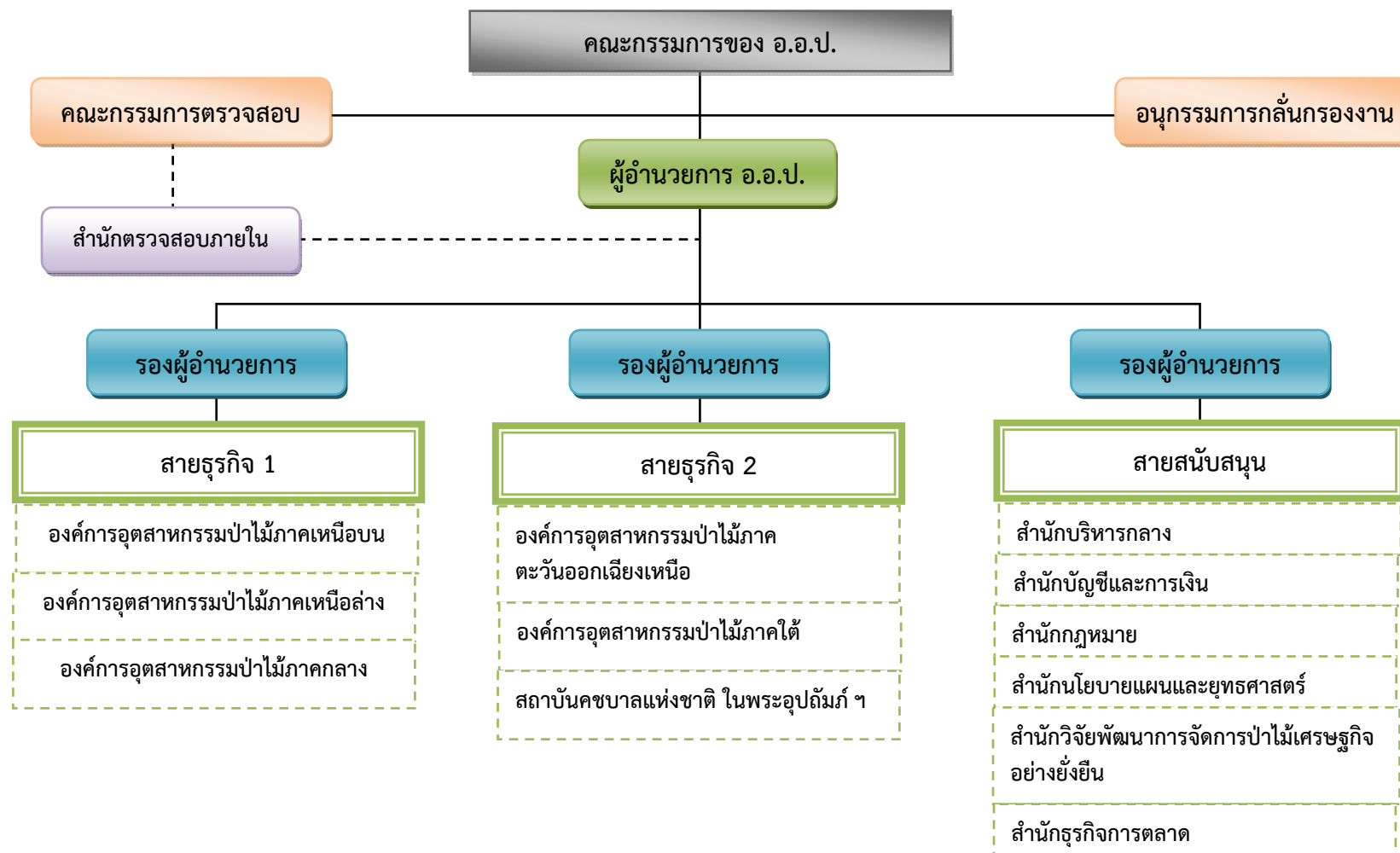
อ.อ.ป. ได้ดำเนินธุรกิจบริการ คือ การให้บริการท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ในสวนป่าเศรษฐกิจ การท่องเที่ยวที่สถาบันคชบาลแห่งชาติในพระอุปถัมภ์ฯ จังหวัดลำปาง และพื้นที่โครงการหลวงบ้านวัดจันทร์ จังหวัดเชียงใหม่ การพัฒนาธุรกิจบริการ และธุรกิจการท่องเที่ยว อย่างครบวงจรทำให้มีบริการที่ตรงต่อความต้องการของลูกค้าสร้างความพึงพอใจให้กับผู้ใช้บริการทำให้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

2.4 เป้าประสงค์

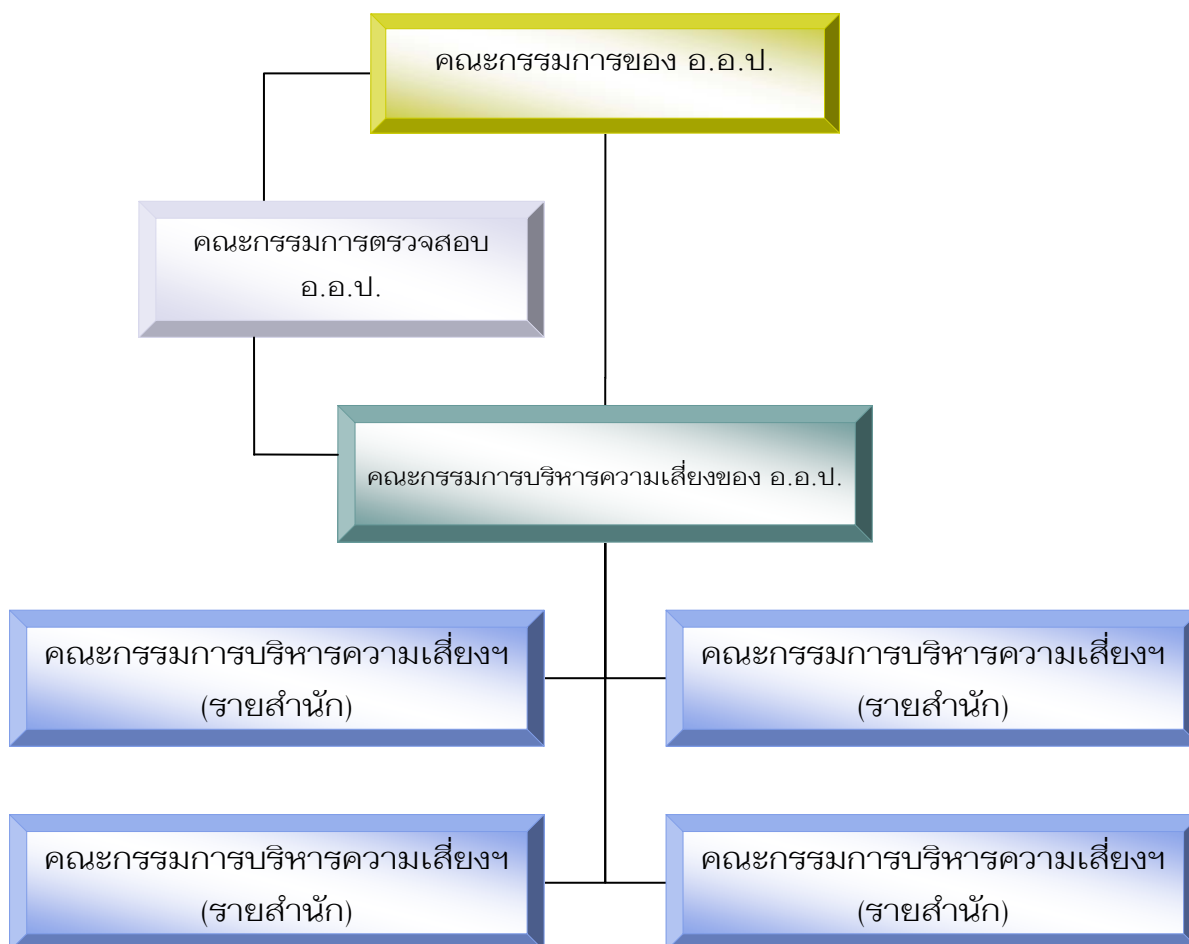
1. พัฒนาและบริหารสวนป่าไม้เศรษฐกิจให้มีผลผลิตที่พอเพียงและมีคุณภาพตามมาตรฐานสากลเพื่อเป็นผู้นำในการจัดการสวนป่าไม้เศรษฐกิจในภูมิภาคอาเซียน
2. ปรับปรุงกระบวนการผลิตอุตสาหกรรมไม้ ผลิตภัณฑ์ไม้ ด้วยเทคโนโลยีใหม่ เพื่อเพิ่มมูลค่าไม้และลดต้นทุนการผลิต รวมทั้งพัฒนาการตลาดเชิงรุก มีกระจายสินค้าและเพิ่มจุดจำหน่ายเพื่อเพิ่มยอดขายสินค้า
3. แก้ปัญหาสภาพคล่อง มีแหล่งเงินทุนในอุตสาหกรรมเพิ่มมูลค่าไม้และบุคลากรมีความสามารถในการบริหารและวิเคราะห์ทางการเงิน
4. เป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง ส่งเสริมให้พนักงานมีแรงจูงใจและภาคภูมิใจในองค์กร ปฏิบัติงานอย่างเต็มศักยภาพ
5. ธุรกิจบริการและการท่องเที่ยวที่ได้มาตรฐาน สามารถสร้างผลกำไรและเติบโตอย่างต่อเนื่องชุมชนรอบสวนป่ามีคุณภาพชีวิตและสิ่งแวดล้อมที่ดีขึ้น และการบริบาลช้างไทยให้ช้างมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นสามารถสร้างมูลค่าทางด้านเศรษฐกิจและสังคมได้
6. ชุมชนรอบสวนป่ามีคุณภาพชีวิตและสิ่งแวดล้อมที่ดีขึ้น และการบริบาลช้างไทยให้ช้างมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นสามารถสร้างมูลค่าทางด้านเศรษฐกิจและสังคมได้

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 เพื่อเพิ่มผลผลิต ลดการสูญเสียในกระบวนการผลิตและสร้างมูลค่าเพิ่มของสินค้ามาเป็นเวลานาน
4. ด้านการเงิน ขาดสภาพคล่องทางการเงิน ขาดประสิทธิภาพในการหาแหล่งเงินลงทุน ขาดบุคลากรที่เชี่ยวชาญเฉพาะด้านการเงินและการหาแหล่งเงินทุนในการลงทุนสร้างผลผลิตในระยะยาว ขาดการบริหารสินทรัพย์ที่มีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุด
5. ด้านการบริหารบุคคล โครงสร้างองค์กรมีหน่วยงานสนับสนุนและลำดับการบังคับบัญชาไม่เหมาะสม ขอบข่ายอำนาจไม่เอื้ออำนวยในการทำงานเชิงรุก ทำให้มีขั้นตอนมากและล่าช้า บุคลากรขาดความเชื่อมั่นในองค์กร ขาดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารส่วนใหญ่ขาดความรู้ความเชี่ยวชาญ ประสบการณ์ด้านวิชาชีพอื่นๆ นอกจากด้านวนศาสตร์
6. ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ขาดระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อใช้ในการบริหารจัดการและการตัดสินใจของผู้บริหาร การบริหารจัดการสินค้าคงคลัง การขนส่ง การกระจายสินค้าเพิ่มการจำหน่ายตามจุดต่างๆ

ปัจจัยภายนอก

โอกาส (Opportunities)

1. กระแสการตื่นตัวด้านการอนุรักษ์ และฟื้นฟูสภาพแวดล้อมและทรัพยากรธรรมชาติของโลกทำให้ประเทศที่พัฒนาแล้ว ซึ่งเป็นตลาดนำเข้าไม้ที่สำคัญกีดกันการนำเข้าผลิตภัณฑ์ไม้ที่ใช้วัตถุดิบจากป่าธรรมชาติ และประเทศเพื่อนบ้านหลายประเทศห้ามการส่งออกไม้ซุงที่ทำออกจากป่าธรรมชาติเป็นการสร้างโอกาสให้อ.อ.ป. ในการพัฒนาสวนป่าเศรษฐกิจอย่างยั่งยืนตามมาตรฐานของโลก เพื่อตอบสนองความต้องการใช้ไม้จากป่าปลูกภายในประเทศ และการส่งออกไปจำหน่ายต่างประเทศรวมทั้งโอกาสในการขอรับเงินสนับสนุนในการเพิ่มพื้นที่ป่าธรรมชาติเพื่อลดภาวะโลกร้อน
2. สถานการณ์ด้านพลังงาน และเชื้อเพลิง โดยเฉพาะน้ำมันเชื้อเพลิงมีราคาสูงขึ้น ประกอบกับเป็นทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมที่ใช้แล้วหมดไป ทำให้ประชาชนต้องการพลังงานทดแทนที่ปลอดภัยเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม เช่น พืชน้ำมัน เชื้อเพลิงชีวมวลจากไม้ กระตุ้นให้ภาครัฐส่งเสริมการปลูกสวนป่าเศรษฐกิจอย่างจริงจังและเร่งด่วนเพื่อใช้เป็นพลังงานทางเลือกทดแทนน้ำมัน ใช้พลังงานชีวมวลผลิตกระแสไฟฟ้าแทนการผลิตไฟฟ้าโดยใช้น้ำมัน
3. อ.อ.ป. เป็นหน่วยงานเดียวที่ได้กรรมสิทธิ์ในการส่งไม้สักท่อนออกจำหน่ายนอกประเทศได้และได้สิทธิ์ในการใช้ประโยชน์ไม้ในพื้นที่โซนป่าเศรษฐกิจ
4. อ.อ.ป. ใช้ช่างในการทำไม้มาเป็นระยะเวลานาน ทำให้มีองค์ความรู้ ภูมิปัญญาด้านการคล้องช้างดูแลรักษาสุขภาพช้างเป็นอย่างดี ประกอบกับกระแสสังคมเรื่องการอนุรักษ์ช้าง ซึ่งเป็นสัตว์สัญลักษณ์ของประเทศทำให้อ.อ.ป. มีบทบาทในเรื่องการอนุรักษ์และบริหารช้างเลี้ยงมากขึ้น

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

อุปสรรค (Threats):

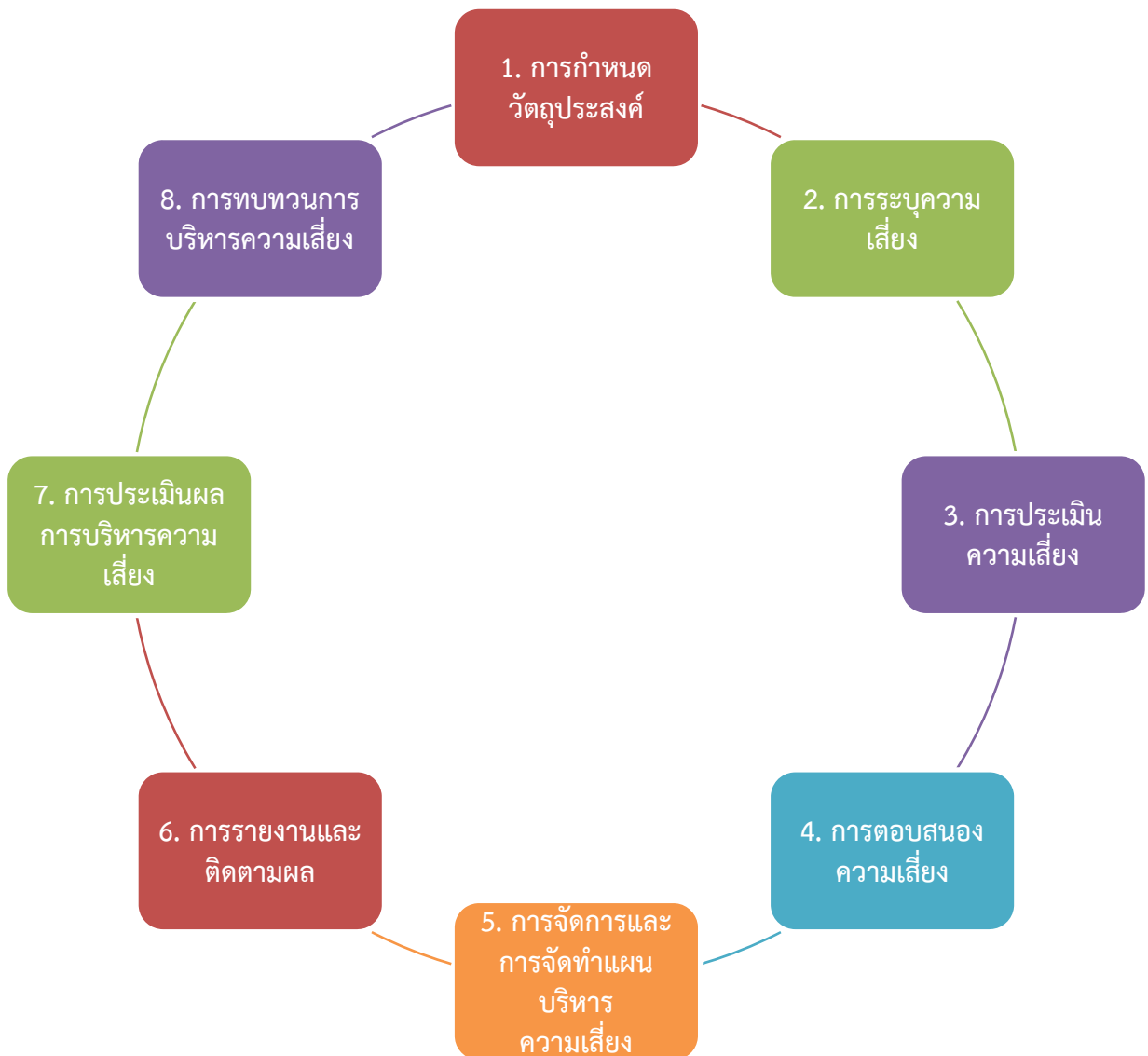
1. กระแสนุรักษ์รุนแรงในปัจจุบัน คนไทยไม่เข้าใจความหมายเรื่องป่าเศรษฐกิจมองการใช้ประโยชน์ไม้เป็นการทำลาย และภาพลักษณ์ในอดีตของ อ.อ.ป. คือการตัดไม้ทำลายป่า
2. คู่แข่งด้านอุตสาหกรรมไม้เอกชนมีเงินทุน และเทคโนโลยีที่ดีกว่า
3. ไม้ยูคาลิปตัส มีราคาถูก เนื่องจากถูกกำหนดราคาจากผู้ประกอบการเอกชนรายใหญ่
4. กฎระเบียบด้านป่าไม้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

ผลจากการประเมินปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายใน โดยผ่านกระบวนการมีส่วนร่วมของผู้บริหารสรุปได้ว่าสถานการณ์ขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ในปัจจุบันอยู่ในช่วงฟื้นตัว 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 2561 มุ่งผลสัมฤทธิ์ในสามมิติ คือ ด้านการบริหารจัดการ ด้านสังคมและชุมชน และด้านสิ่งแวดล้อม ให้ดำเนินธุรกิจด้านสวนป่าเศรษฐกิจ ภายใต้วิสัยทัศน์ที่ว่า

“เป็นผู้นำจัดการสวนป่าเศรษฐกิจอย่างยั่งยืน เพื่อยกระดับอุตสาหกรรมไม้จากป่าปลูก ในปี 2565”

จากวิสัยทัศน์ดังกล่าว ได้แปลงเป็นบทบาท พันธกิจ ได้จัดทำแผนยุทธศาสตร์ ระยะปานกลาง และจัดทำแผนธุรกิจประจำปี 2561 และมีการดำเนินการตาม กระบวนการบริหารความเสี่ยง ดังนี้

3.1. การกำหนดวัตถุประสงค์

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

3.2. การระบุความเสี่ยง

ในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงประจำปี 2561 ได้มอบหมายให้คณะกรรมการแต่ละสำนักเสนอประเด็นและระบุความเสี่ยงให้กับเลขานุการคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและประเมินผลการควบคุมภายในของ อ.อ.ป. สรุปและจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงเสนอต่อที่ประชุมคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงฯ

การระบุความเสี่ยงประจำปี 2561 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

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
	ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามระเบียบ (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

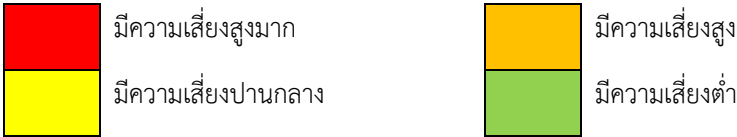
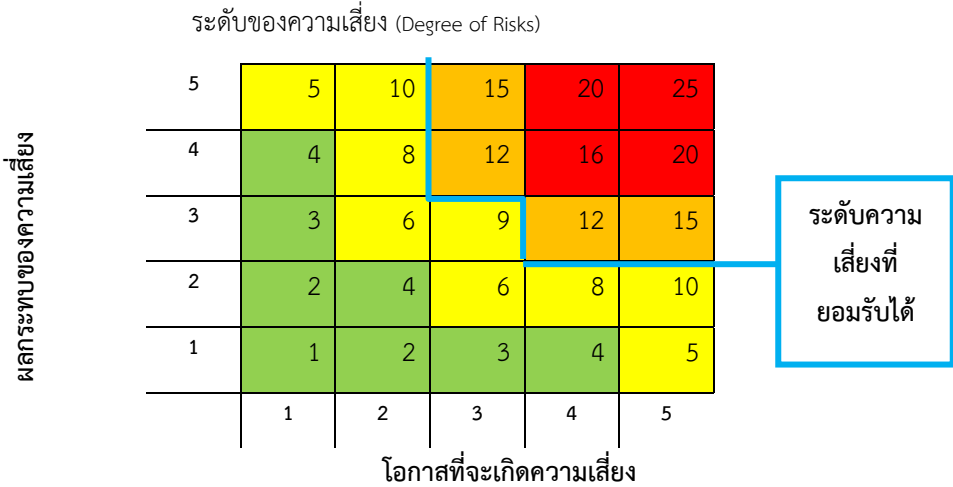
ตารางเกณฑ์พิจารณา

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 และผลกระทบของความเสี่ยงต่อองค์กรก่อให้เกิดความเสี่ยงระดับใด แสดงได้ ดังนี้

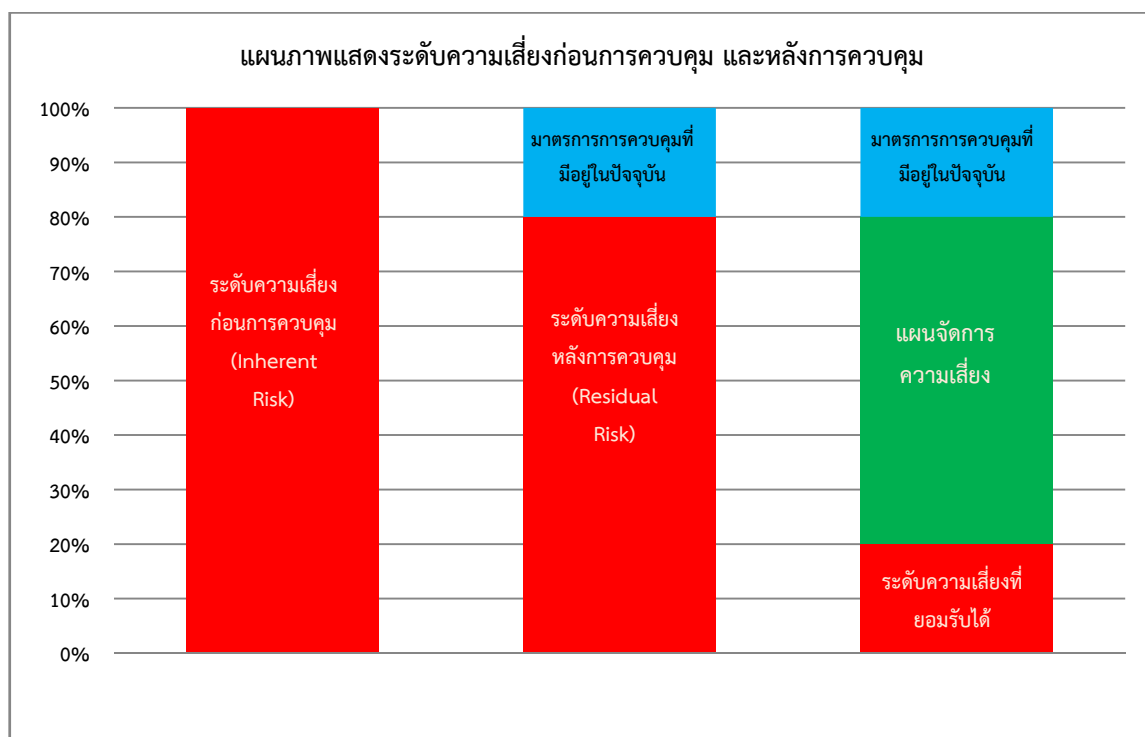
แผนภูมิความเสี่ยง (Risk Profile)



รายการความเสี่ยงของแต่ละระดับความเสี่ยงที่ได้จัดเรียงลำดับไว้ เมื่อนำมาวิเคราะห์เปรียบเทียบกับเกณฑ์การยอมรับความเสี่ยง หากความเสี่ยงมีระดับคะแนน 12 คะแนนขึ้นไป จึงจะนำมาบริหารความเสี่ยง ดังนี้

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 2561 อย่างไร

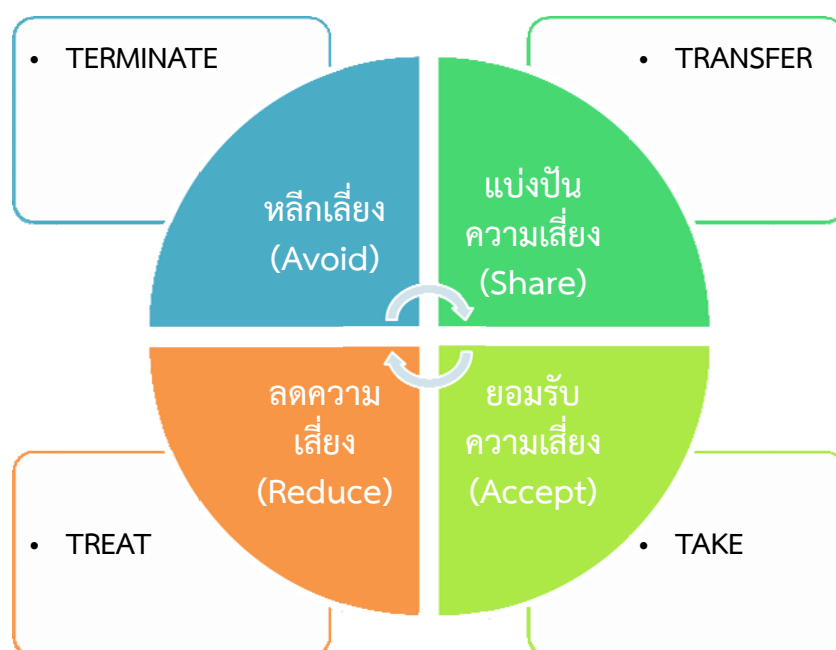
ทางเลือกหรือกลยุทธ์ในการตอบสนองความเสี่ยงแบ่งได้ 4 แนวทางหลักคือ

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

2. การควบคุม (Treat) คือความเสี่ยงที่ยอมรับได้แต่ต้องมีการแก้ไขเกี่ยวกับการควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบันเพื่อให้มีการควบคุมที่เพียงพอและเหมาะสม เช่น การปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานการจัดอบรมเพิ่มทักษะในการทำงานให้กับพนักงานและการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน เป็นต้น

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

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



3.5. การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง

เมื่อได้ระบุความเสี่ยงที่สำคัญๆ คัดเลือกความเสี่ยงที่จะนำมาบริหารจัดการ ประเมินโอกาสและผลกระทบรวมทั้งทางเลือกในการตอบสนองแล้ว จากนั้นจึงพิจารณาจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง นโยบาย แนวทางหรือขั้นตอนปฏิบัติต่างๆที่กำหนดขึ้นเป็นกิจกรรมการควบคุมเพื่อลดความเสี่ยงและทำให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ต้องคำนึงถึงสิ่งต่างๆต่อไปนี้

1. ภายใต้แนวทางต่างๆ ที่เลือกนั้นจะประกอบไปด้วยกิจกรรมต่างๆ ที่กำหนดขึ้นเพื่อที่จะตอบสนองต่อความเสี่ยง
2. กิจกรรมควบคุมต้องประกอบด้วยความคิดริเริ่มใหม่ๆและกิจกรรมที่ช่วยลดความน่าจะเป็นที่เหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยงจะเกิดขึ้นหรือลดความเสียหายเมื่อเหตุการณ์นั้นได้เกิดขึ้นการกำหนดกิจกรรมควบคุมจึงมีความครอบคลุมการดำเนินงานในทุกๆด้าน
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

ที่	องค์ประกอบ	รายละเอียด
6	การควบคุมความเสี่ยงในปัจจุบัน	ระบุแนวทางดำเนินการในปัจจุบัน
7	แผนปฏิบัติเพื่อควบคุมความเสี่ยง	ระบุแนวทางในการดำเนินกิจกรรมที่เกิดขึ้นใหม่นอกเหนือจากแผนปฏิบัติงานทั่วไป หากกิจกรรมใดระบุเป้าหมายได้ให้ระบุเป้าหมายด้วย พร้อมทั้งมีการกำหนดระยะเวลา ผู้รับผิดชอบ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
8	ตัวชี้วัดความคืบหน้า และความสำเร็จ	ระบุว่าถ้าทำตามตัวชี้วัดแล้ว ความเสี่ยงลดลงหรือไม่
9	แนวทางการตรวจสอบ และรายงาน	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. เลขานุการคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงฯ

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

3.7. ประเมินผลการบริหารความเสี่ยง

1. รายไตรมาส

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

2. รายปี

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

3.8. การทบทวนการบริหารความเสี่ยง

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

บทที่ 4

แผนบริหารความเสี่ยง อ.อ.ป. ปี 2561

การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของ อ.อ.ป. ประจำปี 2561 มีกระบวนการเป็นขั้นตอนที่ต่อเนื่อง มีการติดตามและประเมินผล เพื่อให้ผู้บริหารมั่นใจว่าการบริหารความเสี่ยงสามารถตอบสนองต่อปัจจัยเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม และเป็นหลักประกันว่า จะสามารถลดความสูญเสียและเพิ่มโอกาสสำเร็จ ตามยุทธศาสตร์ของ องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้

4.1 การระบุความเสี่ยง

การระบุความเสี่ยงในปี 2561 คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ฯ ได้ร่วมกันพิจารณาจากแผน ยุทธศาสตร์ ปี 2561 – 2565 แผนการดำเนินงานของ อ.อ.ป. ประจำปี 2561 บันทึกข้อตกลงการประเมินผล การดำเนินงานของ อ.อ.ป. ประจำปี 2561 (KPI) แผนบริหารความเสี่ยงที่ดำเนินการยังไม่แล้วเสร็จในปีที่ผ่านมา รายการความเสี่ยงที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในปี 2561 SWOT Analysis และนโยบายที่สำคัญของรัฐ นำมา วิเคราะห์ระบุความเสี่ยงที่จะทำให้ไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ตามยุทธศาสตร์และแผนงานดังกล่าว มีแผนงาน/กิจกรรมที่สำคัญจำนวน 35 แผนงาน/กิจกรรม ทำการวิเคราะห์ความเสี่ยงโดยการพิจารณาจากผล การดำเนินงาน ความเพียงพอของการควบคุม และการติดตามประเมินผล โดยแต่ละหัวข้อมีค่าคะแนน 1-3 หากผลรวมน้อยกว่า 6 จะนำไปประเมินความเสี่ยงโดยมีผลการวิเคราะห์ ดังนี้

แหล่งที่มาของ ความเสี่ยง	แผน/โครงการ/กิจกรรม	ผลการ ดำเนินงาน ในอดีต	ความ เพียงพอของ การควบคุม ภายใน	ความเพียงพอ การติดตาม ประเมินผล	รวม
1. แผนการ ดำเนินงานของ อ.อ.ป. ประจำปี 2561	1.1 แผนสร้างรายได้ตามเป้าหมาย	3	2	3	8
	1.2 แผนงานด้านค่าใช้จ่าย	3	2	3	8
	1.3 แผนงานด้านการลงทุน	1	2	3	6
	1.4 โครงการตามแผนยุทธศาสตร์ ปี 2561-2565	1	2	3	6
	1.5 แผนการดำเนินงานด้านการตอบสนอง นโยบายภาครัฐ และบริการเชิงสังคม	3	3	3	9
	1.6 การดำเนินงานตามโครงการจำหน่ายไม้ กระถินเทพาล่วงหน้าไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	-	2	2	4

แหล่งที่มาของ ความเสี่ยง	แผน/โครงการ/กิจกรรม	ผลการ ดำเนินงาน ในอดีต	ความ เพียงพอของ การควบคุม ภายใน	ความเพียงพอ การติดตาม ประเมินผล	รวม
2. บันทึกข้อตกลง การประเมินผลการ ดำเนินงานของ อ.อ.ป. ประจำปี 2561	2.1 การจัดการส่งเสริมปลูกไม้เศรษฐกิจเพื่อ เศรษฐกิจ สังคมและสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน	2	2	3	7
	2.2 ความสามารถในการบริหารแผนงานลงทุน ของ อ.อ.ป.	1	2	3	6
	2.3 การนำระบบบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่า เชิงเศรษฐศาสตร์ (EVM) มาใช้	1	3	2	6
	2.4 กำไรจากการดำเนินงาน (EBIDA) ไม่ได้ตาม เป้าหมาย	2	2	3	7
	2.5 การบริหารสภาพคล่องกระแสเงินสดจาก กิจกรรมดำเนินงาน	1	2	3	6
	2.6 การดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ อ.อ.ป. ปี 2561-2565	1	2	3	6
3. แผนยุทธศาสตร์ อ.อ.ป. ปี 2561-2565 (เฉพาะปี 2561)	3.1 การดำเนินงานตามโครงการใน แผนยุทธศาสตร์ อ.อ.ป. ปี 2561-2565	1	2	3	6
4. แผนบริหาร ความเสี่ยงที่ ดำเนินการยังไม่ แล้วเสร็จในปีที่ผ่านมา และที่คาดว่าจะ เกิดขึ้นในปี	4.1 กำไรจากการดำเนินงาน (EBIDA) ไม่ได้ตาม เป้าหมาย	2	2	3	7
	4.2 สภาพคล่องกระแสเงินสด จากการ ดำเนินงาน ประจำปี 2561	1	2	3	6
	4.3 การจัดซื้อจัดจ้างตาม พ.ร.บ. การจัดซื้อจัด จ้างและพัสดุ พ.ศ. 2560 ไม่ถูกต้องตามระเบียบ	1	2	2	5
	4.4 การดำเนินโครงการในแผนยุทธศาสตร์ ปี 2561-2565	1	2	3	6
	4.5 ไม่มีงบประมาณ (การดำเนินการตาม แผนพัฒนาบุคลากรของ ส.ตส. ไม่เป็นไปตาม เป้าหมาย)	2	2	2	6
	4.6 การจัดทำแผนดิจิทัลของ อ.อ.ป. (ขาดแคลนงบประมาณ)	2	2	2	6
	4.7 การปลูกสร้างสวนป่าได้ผลผลิตไม่เป็นไป ตามเป้าหมาย	2	2	2	6
	4.8 การจัดการส่งเสริมปลูกไม้เศรษฐกิจ เพื่อ เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม อย่างยั่งยืน	2	2	3	7
	4.9 การขออนุญาตทำการปลูกสร้างสวนป่า หรือปลูกไม้ยืนต้นภายในเขตป่าสงวนแห่งชาติ ตามมาตรา 20 แห่ง พ.ร.บ. ป่าสงวนแห่งชาติ พ.ศ. 2507	2	2	2	6

แหล่งที่มาของ ความเสี่ยง	แผน/โครงการ/กิจกรรม	ผลการ ดำเนินงาน ในอดีต	ความ เพียงพอของ การควบคุม ภายใน	ความเพียงพอ การติดตาม ประเมินผล	รวม
4. แผนบริหาร ความเสี่ยงที่ ดำเนินการยังไม่ แล้วเสร็จในปีที่ผ่านมา และที่คาดว่าจะ เกิดขึ้นในปี	4.10 ปัญหาด้วงเจาะไม้สักสวนป่า/การแพร่ ระบาดของด้วงเจาะไม้สัก	2	2	2	6
	4.11 การปลูกไม้ยูคาลิปตัสไม่เป็นไปตามแผน	2	2	2	6
	4.12 สวนป่าในสังกัดไม่สามารถทำไม้ยางพารา ออกได้ตามแผนที่กำหนดไว้	2	2	2	6
	4.13 ไม่สามารถรื้อปลูกไม้ยางพาราแปลงใหม่ได้ ตามแผนที่กำหนด	2	2	2	6
	4.14 ไม่สามารถเบิกจ่ายงบประมาณจากรัฐบาล ได้ตามแผนที่กำหนดหรือเบิกจ่ายไม่ทันภายใน ระยะเวลาของการเบิกจ่ายงบประมาณ	3	2	2	7
	4.15 จำนวนช่างไม้เพียงพอในการให้บริการ นักท่องเที่ยว	2	2	2	6
5. SWOT Analysis	5.1 ด้านการผลิต ผลผลิตสวนป่าต่อหน่วยพื้นที่ อยู่ในระดับต่ำ คุณภาพวัตถุดิบไม่สม่ำเสมอ เนื่องจากการปลูกสวนป่าไม่มุ่งเน้นกำไรสูงสุด	1	2	2	5
	5.2 ขาดการวิจัยและพัฒนาด้านสวนป่า ด้าน วัตถุดิบ ด้านอุตสาหกรรมไม้ ด้านการตลาดเชิง รุกขาดการออกแบบผลิตภัณฑ์ที่ทันสมัย สินค้าที่ หลากหลายตรงตามความต้องการของลูกค้าและ ตลาด	2	2	2	6
	5.3 ขาดการลงทุนในด้านเครื่องจักร อุปกรณ์ ทันสมัย เทคโนโลยีใหม่ๆ เพื่อเพิ่มผลผลิตลดการ สูญเสียในกระบวนการผลิตและสร้างมูลค่าเพิ่ม ของสินค้ามาเป็นเวลานาน	1	2	3	6
	5.4 ด้านการเงิน ขาดสภาพคล่องทางการเงิน ขาดประสิทธิภาพในการหาแหล่งเงินทุนขาด บุคลากรที่เชี่ยวชาญเฉพาะด้านการเงิน และการหาแหล่งเงินทุนในการลงทุนสร้าง ผลผลิตในระยะยาว ขาดการบริหารสินทรัพย์ที่มี ประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุด	1	2	3	6
	5.5 ด้านการบริหารบุคคล โครงสร้างองค์กรมี หน่วยงานสนับสนุนมากและมีลำดับขั้นการ บังคับบัญชามาก	2	2	2	6
	5.6 ขาดระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ใช้ในการ บริหารจัดการสินค้าคงคลัง การขนส่ง การ กระจายสินค้าเพิ่มการจำหน่ายตามจุดต่างๆ	2	2	2	6
6. นโยบายที่สำคัญ ของรัฐ ปี 2561	6.1 การลดพื้นที่ปลูกพืชเกษตรและต้นยางพารา ในพื้นที่ป่าสงวนแห่งชาติ	2	2	2	6

ตารางเกณฑ์พิจารณาคะแนน

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

โดย องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ จะพิจารณานำแผนงานที่ได้คะแนนต่ำกว่า 6 คะแนน ไปประเมินความเสี่ยงต่อไป

สรุปผลการวิเคราะห์ความเสี่ยงเพื่อนำไปประเมินความเสี่ยง จากการวิเคราะห์ความเสี่ยง มีกิจกรรมการจัดซื้อจัดจ้างตาม พรบ.จัดซื้อจัดจ้าง พ.ศ. 2560 ปริมาณและคุณภาพผลผลิตสวนป่าต่อหน่วยพื้นที่ และการดำเนินงานตามโครงการจำหน่ายไม้กระถินเทพาล่วงหน้า ที่ได้คะแนนน้อยกว่า 6 แผนงานอื่นๆมีค่าเกินจากเกณฑ์ทั้งสิ้น อ.อ.ป. พิจารณาแล้วมีแผนงานบางส่วนที่มีเป้าหมายเพิ่มขึ้นมากในปี 2561 จึงพิจารณาให้เป็นความเสี่ยงด้วย อาทิแผนยุทธศาสตร์ อ.อ.ป. เป้าหมายเพิ่มขึ้นจาก 12 แผนงานเป็น 24 แผนงาน หรือการจัดการส่งเสริมปลูกไม้เศรษฐกิจ เพิ่มขึ้นจาก 2,950 ไร่ เป็น 22,000 ไร่ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

แผน/โครงการ/กิจกรรม	ผลการดำเนินงานในอดีต	ความเพียงพอของการควบคุมภายใน	ความเพียงพอของการควบคุมภายใน	รวม	หมายเหตุ
1. การดำเนินงานตามโครงการในแผนยุทธศาสตร์ อ.อ.ป. ไม่แล้วเสร็จตามกำหนด	1	2	3	6	มีเป้าหมายเพิ่มขึ้นมากจาก 12 แผนงานเป็น 24 แผนงาน โดยในปี 2560 อ.อ.ป. ประกอบด้วยแผนยุทธศาสตร์รายสาขาทรัพยากรธรรมชาติจำนวน 12 แผนงาน และ โครงการเร่งด่วนตามแผนยุทธศาสตร์ อ.อ.ป. จำนวน 12 แผน
2. ดำเนินการตามแผนปฏิบัติการส่งเสริมปลูกไม้เศรษฐกิจเพื่อเศรษฐกิจ สังคมและสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืนไม่แล้วเสร็จตามกำหนด	2	2	3	7	มีเป้าหมายเพิ่มขึ้นมากจากการส่งเสริมเกษตรกรปลูกไม้เศรษฐกิจ 2,950 ไร่ เป็น 22,000 ไร่
3. การทำไม้ยางพาราไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	2	2	2	6	ปี 2560 อ.อ.ป. มีเป้าหมายการทำไม้ยางพาราออก จำนวน 4,067 ไร่ และในปี 2561 มีเป้าหมายการทำไม้ยางพาราออก จำนวน 11,802 ไร่ มีเป้าหมายเพิ่มขึ้นมากจากปีที่ผ่านมา
4. กำไรจากการดำเนินงาน (EBIDA) ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	2	2	3	7	ปี 2560 อ.อ.ป. มีเป้าหมายกำไรจากการดำเนินงาน(EBIDA) 54 ล้านบาท และในปี 2561 อ.อ.ป. มีเป้าหมายเพิ่มขึ้นเป็นจำนวน 117 ล้านบาท ซึ่งเป้าหมายเพิ่มขึ้นมาก
5. สภาพคล่องกระแสเงินสดไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	1	2	3	6	จากผลการดำเนินงานในอดีต อ.อ.ป. มีสภาพคล่องกระแสเงินสดต่ำกว่าเป้าหมายจึงต้องมีการดำเนินการบริหารความเสี่ยง
6. การเบิกจ่ายงบประมาณในภาพรวมของ อ.อ.ป. ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	1	2	3	6	จากผลการดำเนินงานในอดีต อ.อ.ป. มีความสามารถในการบริหารแผนงานลงทุน ต่ำกว่าเป้าหมายจึงต้องมีการดำเนินการบริหารความเสี่ยง
7. การจัดซื้อจัดจ้างตาม พ.ร.บ. การจัดซื้อจัดจ้างและการพัสดุ พ.ศ. 2560 ไม่ถูกต้องตามระเบียบ	1	2	2	5	การจัดซื้อจัดจ้างตาม พ.ร.บ. การจัดซื้อจัดจ้างฯ การผลการประเมินการดำเนินงานพบว่า มีคะแนนต่ำกว่า 6 จึงต้องดำเนินการบริหารความเสี่ยง
8. ปริมาณและคุณภาพผลผลิตสวนป่าต่อหน่วยพื้นที่อยู่ในระดับต่ำ	1	2	2	5	ด้านการผลิต ผลผลิตสวนป่าต่อหน่วยพื้นที่อยู่ในระดับต่ำ ผลการประเมินการดำเนินงานพบว่า มีคะแนนต่ำกว่า 6 จึงต้องดำเนินการบริหารความเสี่ยง
9.การดำเนินงานตามโครงการจำหน่ายไม้กระถินเทพาล่วงหน้าไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	-	2	2	4	จากการประชุมคณะกรรมการของ อ.อ.ป. ครั้งที่ 3/2561 คณะกรรมการฯ มีข้อคิดเห็นให้ นำโครงการจำหน่ายไม้กระถินเทพาล่วงหน้ามาบริหารจัดการความเสี่ยงด้วย

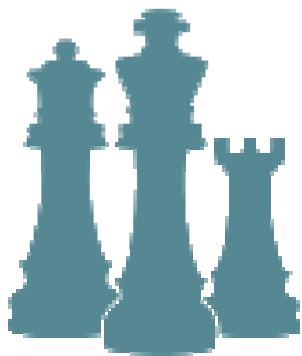
4.2 การประเมินความเสี่ยง

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงฯ ได้ร่วมกันพิจารณากำหนดระดับความเสี่ยงของกิจกรรมที่จะทำให้เกิดไม่บรรลุวัตถุประสงค์ โดยพิจารณาโอกาสเกิด และผลกระทบของความเสี่ยงถ้ามีผลลัพธ์ตั้งแต่ 12 ขึ้นไปจะนำไปบริหารความเสี่ยงดังนี้

ประเภทความเสี่ยง	รายการความเสี่ยง	โอกาสเกิด	ผลกระทบ	ผลลัพธ์	การตอบสนองความเสี่ยง
ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)	S1 การดำเนินงานตามโครงการในแผนยุทธศาสตร์ อ.อ.ป. ไม่แล้วเสร็จตามกำหนด	5	5	25	การควบคุม (Treat) นำไปบริหารความเสี่ยง
ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk)	O1 ดำเนินการตามแผนปฏิบัติการส่งเสริมปลูกไม้เศรษฐกิจเพื่อเศรษฐกิจ สังคมและสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืนไม่แล้วเสร็จตามกำหนด	5	5	25	การควบคุม (Treat) นำไปบริหารความเสี่ยง
	O2 การทำไม้ยางพาราไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	5	5	25	การควบคุม (Treat) นำไปบริหารความเสี่ยง
	O3 ปริมาณและคุณภาพผลผลิตสวนป่าต่อหน่วยพื้นที่อยู่ในระดับต่ำ	5	5	25	การควบคุม (Treat) นำไปบริหารความเสี่ยง
	O4 การดำเนินงานตามโครงการจำหน่ายไม้กระถินเทพาล่วงหน้าไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	5	5	25	การควบคุม (Treat) นำไปบริหารความเสี่ยง
ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)	F1 กำไรจากการดำเนินงาน (EBIDA) ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	5	5	25	การควบคุม (Treat) นำไปบริหารความเสี่ยง
	F2 สภาพคล่องกระแสเงินสดไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	5	5	25	การควบคุม (Treat) นำไปบริหารความเสี่ยง
	F3 การเบิกจ่ายงบลงทุนในภาพรวมของ อ.อ.ป. ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	5	5	25	การควบคุม (Treat) นำไปบริหารความเสี่ยง
ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ (Compliance Risk)	C1 การจัดซื้อจัดจ้างตาม พ.ร.บ. การจัดซื้อจัดจ้างและการพัสดุฯ พ.ศ. 2560 ไม่ถูกต้องตามระเบียบ	5	5	25	การควบคุม (Treat) นำไปบริหารความเสี่ยง

การวิเคราะห์ต้นทุนผลประโยชน์ (Cost Benefit Analysis)

รายการความเสี่ยง	การวิเคราะห์	การเลือกใช้กลยุทธ์	การไม่เลือกใช้กลยุทธ์
ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ 1.การดำเนินงานตามโครงการในแผนยุทธศาสตร์ อ.อ.ป. (KPIs) ไม่แล้วเสร็จตามกำหนด	เชิงปริมาณ/เชิงคุณภาพ ในปี 2560 องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้มีการดำเนินงานตามโครงการเร่งด่วนในแผนยุทธศาสตร์ (KPI) มีจำนวนทั้งสิ้น 12 โครงการ/กิจกรรม เมื่อสิ้นสุดปีบัญชี 2560 อ.อ.ป. สามารถดำเนินการได้แล้วเสร็จตามกำหนด 7 กิจกรรม และมี 4 โครงการ/กิจกรรมอยู่ระหว่างดำเนินการ และ อ.อ.ป. สามารถดำเนินการตามกิจกรรมตามแผนปฏิบัติการได้ คิดเป็น 58.33 % โดยในปี 2560 พบว่าปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้นโดยรวมแล้วเกิดจากความการที่มีแผนงานจำนวนมากที่ต้องดำเนินการ หน่วยงานจำนวนมากที่รับผิดชอบและความชัดเจนของการดำเนินงานโครงการต่างๆ ซึ่งบางโครงการมีสาเหตุมาจากปัจจัยภายนอก หน่วยงานไม่สามารถบริหารจัดการเองได้ และในปี 2561 อ.อ.ป มีโครงการแผนยุทธศาสตร์ (KPI) จำนวนทั้งสิ้น 24 โครงการ/กิจกรรม ซึ่งอาจจะดำเนินการไม่แล้วเสร็จตามกำหนดได้ การประเมินความเสี่ยง โอกาสจะเกิดความเสี่ยงจากการขาดการบริหารจัดการโครงการในแผนยุทธศาสตร์ (KPI)ในภาพรวม มีโอกาสที่จะเกิดสูงมาก (L=5) ผลกระทบจากการดำเนินงานตามโครงการในแผนยุทธศาสตร์ อ.อ.ป. (KPI) ประจำปี 2561 ไม่แล้วเสร็จตามกำหนด อยู่ในระดับสูงมาก (I=5) รายการความเสี่ยง การดำเนินงานตามโครงการในแผนยุทธศาสตร์ อ.อ.ป. (KPI) ประจำปี 2561 ไม่แล้วเสร็จตามกำหนด อยู่ในระดับ สูงมาก (LxI=5x5=25)	การควบคุม (Treat) โครงการในแผนยุทธศาสตร์ ประจำปี 2561 มีโอกาสที่จะขาดการบริหารจัดการ ทำให้ไม่แล้วเสร็จตามกำหนดได้ จึงต้องมีการควบคุมปัจจัยเสี่ยงที่จะทำให้มีโอกาที่จะขาดการบริหารในภาพรวม เพื่อลดความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ต่อไป	การยอมรับ (Take, Accept) โครงการในแผนยุทธศาสตร์ ประจำปี 2561 เป็นโครงการที่มาจากบันทึกข้อตกลง ของ อ.อ.ป. กับกระทรวงการคลัง และแต่ละโครงการ/กิจกรรม สามารถสร้างรายได้ให้กับ อ.อ.ป. จึงไม่สามารถใช้กลยุทธ์การยอมรับความเสี่ยงได้ การยกเลิก (Terminate) โครงการในแผนยุทธศาสตร์ ประจำปี 2561 เป็นโครงการที่มาจากบันทึกข้อตกลง ของ อ.อ.ป. จะทำให้ อ.อ.ป. บรรลุวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ ไม่สามารถยกเลิกความเสี่ยงได้ การโอนความเสี่ยง (Transfer) การบริหารจัดการโครงการในแผนยุทธศาสตร์ ประจำปี 2561 เป็นโครงการที่สำคัญเพื่อให้สามารถบรรลุเป้าประสงค์ของ อ.อ.ป. ได้ ต้องใช้ทักษะความเชี่ยวชาญในการดำเนินงาน จึงไม่สามารถโอนความเสี่ยงให้หน่วยงานอื่นมาดำเนินการได้



การวิเคราะห์ต้นทุนผลประโยชน์ (Cost Benefit Analysis)

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



การวิเคราะห์ต้นทุนผลประโยชน์ (Cost Benefit Analysis)

รายการความเสี่ยง	การวิเคราะห์	การเลือกใช้กลยุทธ์	การไม่เลือกใช้กลยุทธ์
ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน 3 การทำไม้ยางพาราไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	เชิงปริมาณ/เชิงคุณภาพ องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ปลูกยางพาราในพื้นที่ต่างๆ ทั่วประเทศ เพื่อผลิตน้ำยางพาราจำหน่าย และเมื่อไม้ยางพาราอายุครบ 25 ปี ก็จะทำให้ไม้ ออก เพราะ ปริมาณน้ำยางพาราที่กรีตได้จะลดลงมาก ไม่คุ้มกับค่าใช้จ่ายที่จะบำรุงรักษาแล้วกรีตต่อไป ซึ่งจะทำให้ไม้แล้วปลูกใหม่ในปี ถัดไปไม้ที่จะทำ ออกจะทำการเปิดให้เอกชนประมูลซื้อไม้ เอกชนที่ประมูลได้จะเป็นผู้ทำไม้ ออกเองและขนส่งไม้ ไปยังโรงงานแปรรูปเอง ในอดีตผู้ประมูลได้จะเป็นผู้ไถ ดันต่อไม้ยางพาราออกจากพื้นที่ เพื่อให้ อ.อ.ป. เตรียมพื้นที่ปลูกใหม่ แต่ ปัจจุบัน อ.อ.ป. จะเป็นผู้ไถดันต่อไม้ยางพาราเอง เพื่อเตรียมพื้นที่ปลูก ปี 2560 มีเป้าหมายการทำไม้ยางพารารออก จำนวน 4,067 ไร่ ปี 2561 มีเป้าหมายการทำไม้ยางพารารออก จำนวน 11,802 ไร่ อ.อ.ป. มีแผนทำไม้ยางพาราเพิ่มขึ้นมากเพื่อลดพื้นที่ปลูกยางพารา ลงแล้วปลูกไม้ชนิดอื่นทดแทน การทำไม้ยางพาราที่เพิ่มขึ้นมากอาจ ดำเนินการไม่แล้วเสร็จในปี 2561 การประเมินความเสี่ยง การประเมินโอกาสเกิดความเสี่ยงจากการขาดการทำไม้ยางพารารออก ตามแผนไม่ได้ อยู่ในระดับสูงมาก (L=5) การประเมินผลกระทบการทำไม้ยางพารารออก จำนวน 11,802 ไร่ อยู่ในระดับสูงมาก (I=5) จากการประเมินโอกาสจะเกิดความเสี่ยงและผลกระทบ อยู่ในระดับสูง มาก (LxI=5x5=25)	การควบคุม (Treat) การทำไม้ยางพารา เป็นการ ตอบสนองนโยบายของรัฐบาลในการลด พื้นที่ผลิตรายพาราของ อ.อ.ป. จำนวน ทั้งสิ้น 86,715.37 ไร่ จึงต้องควบคุมเพื่อ บริหารจัดการความเสี่ยงขององค์กร ต่อไป	การยอมรับ (Take,Accept) การทำไม้ยางพารา เป็นการ ตอบสนองนโยบายของรัฐบาลในการ ลดพื้นที่ผลิตรายพาราของ อ.อ.ป. จำนวนทั้งสิ้น 86,715.37 ไร่ ไม่สามารถยอมรับความเสี่ยงได้ การยกเลิก (Terminate) การทำไม้ยางพารา เป็นการ ตอบสนองนโยบายของรัฐบาลในการ ลดพื้นที่ผลิตรายพาราของ อ.อ.ป. จำนวนทั้งสิ้น 86,715.37 ไร่ ไม่สามารถยกเลิกความเสี่ยงได้ การโอนความเสี่ยง (Transfer) การทำไม้ยางพารา เป็นการ ตอบสนองนโยบายของรัฐบาลในการ ลดพื้นที่ผลิตรายพาราของ อ.อ.ป. จำนวนทั้งสิ้น 86,715.37 ไร่ ไม่ สามารถโอนความเสี่ยงได้



การวิเคราะห์ต้นทุนผลประโยชน์ (Cost Benefit Analysis)

รายการความเสี่ยง	การวิเคราะห์	การเลือกใช้กลยุทธ์	การไม่เลือกใช้กลยุทธ์
ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน 4. ปริมาณและคุณภาพผลผลิตสวนป่าต่อหน่วยพื้นที่อยู่ในระดับต่ำ 	เชิงปริมาณ/เชิงคุณภาพ องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ดำเนินการปลูกไม้เศรษฐกิจ เพื่อประโยชน์ในการทำไม้ส่งออกจำหน่าย และนำไปผลิตเป็นไม้แปรรูป ผลิตภัณฑ์ เครื่องเรือน จำหน่ายให้กับผู้บริโภค ปริมาณผลผลิตต่อหน่วยพื้นที่ขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ค่อนข้างต่ำ เช่น ผลผลิตไม้ยูคาลิปตัส เมื่ออายุ 5 ปี มีปริมาณ 10-12 ต้นต่อไร่ อาจทำให้รายได้ อ.อ.ป. ต่ำกว่าเป้าหมาย	การควบคุม (Treat) อ.อ.ป. ปลูกไม้เศรษฐกิจมีกระบวนการปลูกและดูแลรักษา ซึ่งจะให้ผลผลิตไม้ในอนาคต จึงต้องส่งเสริมให้หน่วยงาน/สวนป่าปลูกไม้เศรษฐกิจได้ใช้ข้อมูลติดตาม	การยอมรับ (Take, Accept) ผลผลิตจากการปลูกไม้เศรษฐกิจเป็นรายได้หลักของ อ.อ.ป. จำเป็นต้องให้มีผลผลิตเป็นไปตามเป้าหมาย ทำให้ไม่สามารถใช้กลยุทธ์การยอมรับ ซึ่งอาจทำให้มีผลผลิตต่ำได้ การยกเลิก (Terminate) การปลูกไม้เศรษฐกิจเป็นภารกิจหลักในการสร้างรายได้ และบริการประชาชนไม่สามารถยกเลิกกิจกรรมดังกล่าวได้ การโอนความเสี่ยง (Transfer) อ.อ.ป. มีพนักงานที่มีความสามารถในการปลูกไม้เศรษฐกิจ และต้องใช้ระยะเวลาการปลูก ดูแล ยาวนาน จึงจะได้ผลผลิตไม่สามารถโอนความเสี่ยงได้

การวิเคราะห์ต้นทุนผลประโยชน์ (Cost Benefit Analysis)

รายการความเสี่ยง	การวิเคราะห์	การเลือกใช้กลยุทธ์	การไม่เลือกใช้กลยุทธ์
ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน 5. การดำเนินงานตามโครงการ จําหน่ายไม้กระถินเทพาล้วงหน้าไม้ เป็นไปตามเป้าหมาย	เชิงปริมาณ/เชิงคุณภาพ ในปี 2561 อ.อ.ป. มีโครงการการจําหน่ายไม้โตเร็ว(Acacia species) ล้วงหน้า เพื่อให้มีกระแสเงินสดในการพัฒนาหรือปลูกใหม่ของสวนป่า โดยมีเป้าหมาย ในปีที่ 1-4 รวม 3,029 ไร่ โดย อ.อ.ป. มีสมมติฐาน ทำไม้ รับประกัน 10 ต้น/ไร่ ราคาต้นละ 800 บาท โดยมีเงินค่าซื้อไม้ล้วงหน้าตามมูลค่าไม้ดังนี้ ปี 2561 ชำระเงิน 6.7 ล้านบาท ปี 2562 ชำระเงิน 2.9 ล้านบาท ปี 2563 ชำระเงิน 1.6 ล้านบาท ปี 2564 ชำระเงิน 0.7 ล้านบาท ปี 2565 ชำระเงิน 12.1 ล้านบาท รวมทั้งสิ้น 24.23 ล้านบาท และการดำเนินการ คือปลูกในปี 2561 และทำไม้ในปี 2565 การประเมินความเสี่ยง โอกาสที่การจําหน่ายไม้กระถินเทพาล้วงหน้าไม้เป็นไปตามเป้าหมาย อยู่ในระดับสูงมาก (L=5) เนื่องจากโครงการเป็นโครงการระยะยาว 5 ปี และ อ.อ.ป. มีสมมติฐาน ทำไม้รับประกัน 10 ต้น/ไร่ ราคาต้นละ 800 บาท ผลกระทบจากโครงการการจําหน่ายไม้ล้วงหน้า อยู่ในระดับสูงมาก (I=5) เนื่องจาก อัตราการรอดตายของต้นไม้ในสวนป่าแปลงใหม่ต้องได้ ร้อยละ 90 หากอัตราการรอดตายต่ำ อ.อ.ป. จะสูญเสียเงินปลูกซ่อมแซม ซึ่งทำให้ต้นทุนของ อ.อ.ป. เพิ่มขึ้น จากการประเมินโอกาสจะเกิดความเสี่ยงและผลกระทบ อยู่ในระดับสูงมาก (LxI=5x5=25)	การควบคุม (Treat) โครงการการจําหน่ายไม้โตเร็ว (Acacia species) ล้วงหน้า เพื่อให้มีกระแสเงินสดในการพัฒนาหรือปลูกใหม่ ของสวนป่าเป็นการตอบสนองนโยบาย ของรัฐบาลในการลดพื้นที่ผลิตรายการ ของ อ.อ.ป. และเพิ่มพื้นที่การปลูกไม้โต เร็วทดแทน	การยอมรับ (Take, Accept) โครงการการจําหน่ายไม้โตเร็ว (Acacia species) ล้วงหน้า เป็นการตอบสนองนโยบายรัฐ เพื่อให้เป็นไป ตามเป้าหมาย จึงไม่สามารถยอมรับ ความเสี่ยงได้ การยกเลิก (Terminate) โครงการการจําหน่ายไม้โตเร็ว (Acacia species) ล้วงหน้า เป็นการตอบสนองนโยบายรัฐ เพื่อให้เป็นไป ตามเป้าหมาย จึงไม่สามารถยกเลิก ความเสี่ยงได้ การโอนความเสี่ยง (Transfer) โครงการการจําหน่ายไม้โตเร็ว (Acacia species) ล้วงหน้า เป็นการตอบสนองนโยบายรัฐ เพื่อให้เป็นไป ตามเป้าหมาย จึงไม่สามารถโอนความ เสี่ยงได้



การวิเคราะห์ต้นทุนผลประโยชน์ (Cost Benefit Analysis)

รายการความเสี่ยง	การวิเคราะห์	การเลือกใช้กลยุทธ์	การไม่เลือกใช้กลยุทธ์
ความเสี่ยงด้านการเงิน 6 กำไรจากการดำเนินงาน (EBIDA) ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	เชิงปริมาณ/เชิงคุณภาพ องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ดำเนินการด้านธุรกิจป่าไม้ อุตสาหกรรมไม้ การท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ และอื่นๆโดยมีค่า EBIDA เป็นตัวชี้วัดผลการดำเนินงานตัวหนึ่ง เพื่อเทียบว่าหน่วยงานมีความสามารถในการทำกำไรจากธุรกิจมากน้อยเพียงใดจากการดำเนินงาน ซึ่งในปี 2560 อ.อ.ป. มีสัดส่วนรายได้จากการซื้อขายไม้แปรรูป รายได้จากผลผลิตสวนป่าไม้สัก และรายได้จากผลผลิตยางพาราเป็นส่วนใหญ่ ของรายได้ทั้งหมด และในปี 2561 ยังคงมีรายการที่คาดว่าจะสร้างรายได้ให้กับ อ.อ.ป. ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย และรายการที่คาดว่าจะมีโอกาสที่จะไม่ได้ตามเป้าหมาย เช่น รายได้จากผลผลิตยางพารา รายได้จากผลผลิตอุตสาหกรรมไม้ รายได้จากผลผลิตไม้โตเร็ว 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 ถ้ามีค่าต่ำกว่าเป้าหมายมากจะทำให้ไม่สามารถดำเนินการปลูกสร้างสวนป่าต่อไปได้ จึงไม่สามารถยอมรับความเสี่ยงได้ การยกเลิก (Terminate) ค่า EBIDA เกิดจากผลการดำเนินงานของ องค์กร ใช้ตัววัดผลการดำเนินงานขององค์กร ไม่สามารถยกเลิกได้ การโอนความเสี่ยง (Transfer) ค่า EBIDA เกิดจากผลการดำเนินงานขององค์กร ไม่สามารถถ่ายโอนความเสี่ยงได้



การวิเคราะห์ต้นทุนผลประโยชน์ (Cost Benefit Analysis)

รายการความเสี่ยง	การวิเคราะห์	การเลือกใช้กลยุทธ์	การไม่เลือกใช้กลยุทธ์
ความเสี่ยงด้านการเงิน 7.การบริหารสภาพคล่องกระแสเงินสดจากกิจกรรมการดำเนินงาน ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	เชิงปริมาณ/เชิงคุณภาพ องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ มีการจัดทำกระแสเงินสดทุกปี ในปี 2560 มีเงินสดสุทธิ 124 ล้านบาท จากเป้าหมาย 432 ล้านบาท ต่ำกว่าเป้าหมายในงบกระแสเงินสด ทำให้มีเงินสดหมุนเวียนใช้จ่ายในการดำเนินงานน้อยลง 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) เนื่องจากกระแสเงินสดขึ้นอยู่กับการประกอบของ 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 2561 ไม่สามารถยกเลิกได้ การโอนความเสี่ยง (Transfer) การบริหารสภาพคล่องกระแสเงินสดจากกิจกรรมการดำเนินงาน เป็นการบริหารงานของ อ.อ.ป. เอง จึงไม่สามารถถ่ายโอนให้องค์กรอื่นรับผิดชอบได้ จึงไม่สามารถโอนความเสี่ยงได้



การวิเคราะห์ต้นทุนผลประโยชน์ (Cost Benefit Analysis)

รายการความเสี่ยง	การวิเคราะห์	การเลือกใช้กลยุทธ์	การไม่เลือกใช้กลยุทธ์
ความเสี่ยงด้านการเงิน 8. การเบิกจ่ายงบประมาณในภาพรวมของ อ.อ.ป. ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย 	เชิงปริมาณ/เชิงคุณภาพ องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ มีผลการดำเนินงานบริหารแผนลงทุนทางด้านภาพรวมการเบิกจ่ายที่เกิดขึ้นจริงในช่วงปี 2555-2558 มีความสามารถในการลงทุนเฉลี่ย ร้อยละ 65.18 ทางด้าน ความสามารถในการเบิกจ่ายตามแผน ร้อยละ 64.04 โดยในปี 2560 อ.อ.ป. มีการดำเนินงานด้านความสามารถในการบริหารแผนลงทุนได้ 61.77 % ซึ่งยังต่ำกว่าเป้าหมายมาก ด้านการลงทุนของ อ.อ.ป. ขึ้นอยู่กับกระแสเงินสดระหว่างปี การดำเนินงานที่ผ่านมาขาดกระแสเงินสด จึงชะลอการลงทุนในการจัดซื้อทรัพย์สิน ก่อสร้างอาคาร อ.อ.ป. นำรายได้มาใช้ในการผลิตและจำหน่ายสินค้าให้มีรายได้เพิ่มขึ้น จึงชะลอการลงทุนตามแผนออกไปก่อน การประเมินความเสี่ยง โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงจากการดำเนินงานด้านการลงทุนไม่เป็นไปตามเป้าหมาย อยู่ในระดับสูงมาก (L=5) ผลกระทบจากแผนด้านการลงทุนต่อเป้าหมายการเบิกจ่าย อยู่ในระดับสูงมาก (I=5) จากการประเมินโอกาสจะเกิดความเสี่ยงและผลกระทบความเสี่ยงด้านการลงทุนไม่เป็นไปตามเป้าหมาย อยู่ในระดับสูงมาก (LXI=5X5=25)	การควบคุม (Treat) เนื่องจากแผนงานด้านการลงทุน (ความสามารถในการบริหารแผนการลงทุน) ขึ้นอยู่กับกระแสเงินสดระหว่างปี อย่างไรก็ตาม อ.อ.ป. มีการนำไปบริหารจัดการรายการความเสี่ยงจากงบลงทุนใน ระดับองค์กร ต่อไป	การยอมรับ (Take, Accept) เนื่องจากการเบิกจ่ายงบลงทุนนั้น ขึ้นอยู่กับกระแสเงินสดระหว่างปี และเป็นไปตามนโยบายรัฐบาล จึงไม่สามารถยอมรับความเสี่ยงได้ การยกเลิก (Terminate) แผนงานด้านการลงทุน (ความสามารถในการบริหารแผนการลงทุน) เป็นไปตามบันทึกข้อตกลงของ อ.อ.ป. ประจำปี 2560 ไม่สามารถยกเลิกได้ การโอนความเสี่ยง (Transfer) แผนงานด้านการลงทุน (ความสามารถในการบริหารแผนการลงทุน) เป็นการลงทุนของ อ.อ.ป. เอง จึงไม่สามารถถ่ายโอนให้องค์กรอื่นรับผิดชอบได้ จึงไม่สามารถโอนความเสี่ยงได้

การวิเคราะห์ต้นทุนผลประโยชน์ (Cost Benefit Analysis)

รายการความเสี่ยง	การวิเคราะห์	การเลือกใช้กลยุทธ์	การไม่เลือกใช้กลยุทธ์
ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ 9.การปฏิบัติตาม พ.ร.บ.การจัดซื้อจัดจ้างและการพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560 ไม่ถูกต้องตามระเบียบ	เชิงปริมาณ/เชิงคุณภาพ ในอดีตที่ผ่านมา องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ได้ปฏิบัติตาม พ.ร.บ. การจัดซื้อจัดจ้างและการพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2548 ซึ่งในปี 2560 รัฐบาลได้ออก พ.ร.บ. การจัดซื้อจัดจ้างและการพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560 ซึ่งจะเริ่มใช้ในเดือนสิงหาคม ปี 2560 และในปี 2561 คาดว่าพนักงานที่เกี่ยวข้องสามารถดำเนินการตามระเบียบพัสดุได้แต่ยังคงไม่คล่องเพราะเป็นระเบียบใหม่ ซึ่งอาจทำให้การดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างและการลงทุนไม่แล้วเสร็จตามกำหนดได้ การประเมินความเสี่ยง การประเมินโอกาสเกิดความเสี่ยงจากการปฏิบัติตาม พ.ร.บ. การจัดซื้อจัดจ้างและการพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560 ไม่ถูกต้อง อยู่ในระดับสูง (L=5) การประเมินผลกระทบจากการปฏิบัติ การจัดซื้อจัดจ้าง ไม่แล้วเสร็จ เนื่องจากการเบิกจ่ายงบประมาณไม่ทันตามกำหนดอยู่ในระดับสูงมาก (I=5) จากการประเมินโอกาสจะเกิดความเสี่ยงและผลกระทบความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตาม พ.ร.บ.การจัดซื้อจัดจ้างและการพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560 ไม่ถูกต้องตามระเบียบ อยู่ในระดับสูงมาก (LXI=5X5=25)	การควบคุม (Treat) เนื่องจาก พ.ร.บ. การจัดซื้อจัดจ้างและการพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560 ที่ใช้ในปี 2560 เป็นระเบียบข้อบังคับ ซึ่งหน่วยงานจะต้องทำความเข้าใจ เพื่อเตรียมความพร้อม จึงต้องบริหารความเสี่ยง เพื่อให้การปฏิบัติตาม พ.ร.บ. การจัดซื้อจัดจ้างและการพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560 ผิดพลาดน้อยที่สุด หรือไม่มีผิดพลาดเลย	การยอมรับ (Take, Accept) องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้เป็นหน่วยงานรัฐวิสาหกิจ สังกัดกระทรวงการคลัง จึงจำเป็นต้องใช้ พ.ร.บ. การจัดซื้อจัดจ้างและการพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560 จึงไม่สามารถใช้การยอมรับความเสี่ยงได้ การยกเลิก (Terminate) ในส่วนของภาครัฐ และรัฐวิสาหกิจ จะต้องดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างและการพัสดุ ตามระเบียบ พ.ร.บ. การจัดซื้อจัดจ้างและการพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560 จึงไม่สามารถยกเลิกได้ การโอนความเสี่ยง (Transfer) การจัดซื้อจัดจ้างและการพัสดุ อ.อ.ป. เป็นผู้จัดซื้อด้วยตนเองในกรอบระเบียบ พ.ร.บ. ที่กำหนด ไม่สามารถโอนความเสี่ยงให้กับองค์กรอื่นได้



รายการที่จะต้องนำไปบริหารความเสี่ยงมีดังนี้

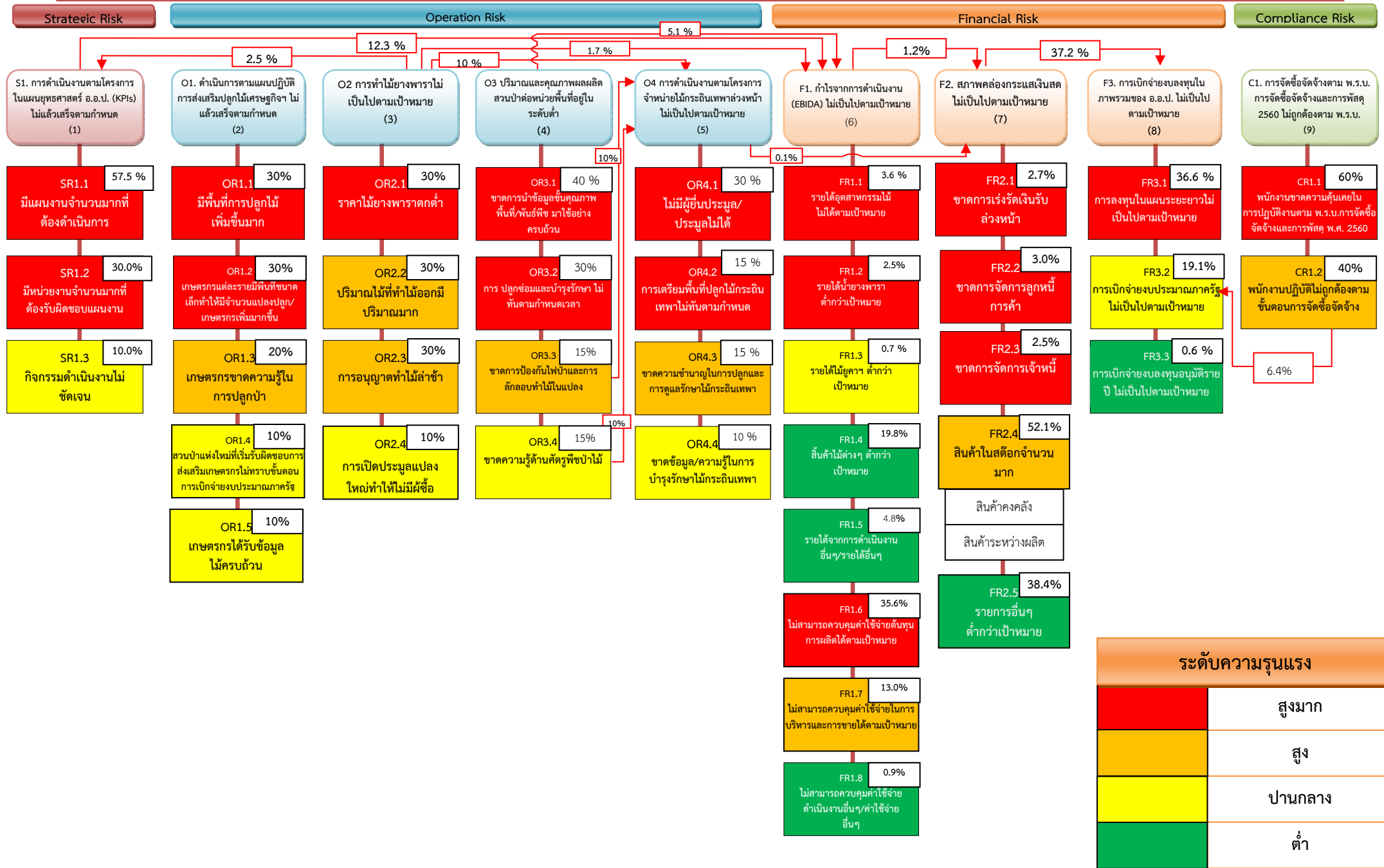
ที่	ประเภทความเสี่ยง	รายการความเสี่ยง
1	ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์	การดำเนินงานตามโครงการในแผนยุทธศาสตร์ อ.อ.ป. ปี 2561 – 2565 ไม่แล้วเสร็จตามกำหนด
2	ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน	การส่งเสริมปลูกไม้เศรษฐกิจ เพื่อเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม อย่างยั่งยืน ไม่แล้วเสร็จตามกำหนด
		การทำไม้ยางพาราไม่เป็นไปตามเป้าหมาย
		ปริมาณและคุณภาพผลผลิตสวนป่าต่อหน่วยพื้นที่อยู่ในระดับต่ำ
		การดำเนินงานตามโครงการจำหน่ายไม้กระถินเทพาล่วงหน้าไม่เป็นไปตามเป้าหมาย
3	ความเสี่ยงด้านการเงิน	กำไรจากการดำเนินงาน (EBIDA) ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย
		กระแสเงินสดรับจากกิจกรรมดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย
		การเบิกจ่ายงบลงทุนในภาพรวมของ อ.อ.ป. ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย
4	ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ	การจัดซื้อจัดจ้างตาม พ.ร.บ. การจัดซื้อจัดจ้างและการพัสดุ พ.ศ. 2560 ไม่ถูกต้องตามระเบียบ

4.3 การจัดทำแผนที่ความเสี่ยง (Risk Map)

จากการระบุความเสี่ยงที่ได้ทั้งหมดคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง อ.อ.ป. ได้พิจารณาถึงปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor) หรือสาเหตุที่สำคัญที่จะทำให้เกิดความเสี่ยงขึ้นในปี 2561 ทั้งนี้ได้ประเมินและคัดเลือกความเสี่ยงที่สำคัญที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของ อ.อ.ป. นำมาบริหารความเสี่ยงรวม 7 รายการความเสี่ยง คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงฯ ได้จัดทำแผนที่ความเสี่ยง ปี 2561 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงแสดงความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยงและน้ำหนักของปัจจัยเสี่ยง ดังแสดงในภาพ

แผนที่ความเสี่ยง (Risk Map) ของ องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ประจำปี 2561

กรอบแผนยุทธศาสตร์ อ.อ.ป. 2561 – 2565, แผนการดำเนินงาน ปี 2561, ตัวชี้วัด อ.อ.ป. 2561, ความเสี่ยงที่ไม่แล้วเสร็จ ในปี 2560, SWOT Analysis, นโยบายรัฐ



ตารางแสดงความสัมพันธ์ของปัจจัยเสี่ยงและผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยงในองค์กร (เชิงคุณภาพ)

แผนงานที่ 1 : การดำเนินงานตามโครงการแผนยุทธศาสตร์ อ.อ.ป. ปี 2561 – 2565						
Risk Map	ลำดับ	ความสัมพันธ์ของปัจจัยเสี่ยง	น้ำหนัก	ความรุนแรง	การวิเคราะห์	การตอบสนองความเสี่ยง
		รายการความเสี่ยง S1. การดำเนินงานตามโครงการในแผนยุทธศาสตร์ อ.อ.ป. (KPIs) ไม่แล้วเสร็จตามกำหนด สาเหตุที่ส่งผลกระทบต่อการเกิดความเสี่ยง SR1.1 มีแผนงานจำนวนมากที่ต้องดำเนินการ	57.5	สูงมาก	องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้จะต้องดำเนินการตามแผนงานโครงการของแผนยุทธศาสตร์ปี 2561 จำนวน 24 แผนงาน ซึ่งเป็นแผนงานจำนวนมากที่จะต้องดำเนินการ ซึ่งมีความเสี่ยงมากที่จะดำเนินการไม่แล้วเสร็จ	การควบคุม (Treat)
		รายการความเสี่ยง S1. การดำเนินงานตามโครงการในแผนยุทธศาสตร์ อ.อ.ป. (KPIs) ไม่แล้วเสร็จตามกำหนด สาเหตุที่ส่งผลกระทบต่อการเกิดความเสี่ยง SR1.2 มีหน่วยงานจำนวนมากที่ต้องรับผิดชอบแผนงาน	30	สูงมาก	แผนงาน/โครงการทั้ง 24 แผนงาน มีหลายหน่วยงานรับผิดชอบดำเนินการ หากขาดการประสานงานกับ การร่วมมือกันของหน่วยงาน การติดตามผล แผนงานจะไม่สำเร็จได้	การควบคุม (Treat)
		รายการความเสี่ยง S1. การดำเนินงานตามโครงการในแผนยุทธศาสตร์ อ.อ.ป. (KPIs) ไม่แล้วเสร็จตามกำหนด สาเหตุที่ส่งผลกระทบต่อการเกิดความเสี่ยง SR1.3 กิจกรรมดำเนินงานไม่ชัดเจน	10	ปานกลาง	ส่วนงานต่างๆ จะเป็นผู้ปฏิบัติงานตามแผนงานที่กำหนดโดย อ.อ.ป. กิจกรรมการดำเนินงานที่ไม่ชัดเจน จะทำให้ผู้ปฏิบัติ ปฏิบัติไม่ถูกต้องได้	การควบคุม (Treat)
		สาเหตุทางอ้อม				
		รายการความเสี่ยง S1. การดำเนินงานตามโครงการในแผนยุทธศาสตร์ อ.อ.ป. (KPIs) ไม่แล้วเสร็จตามกำหนด สาเหตุที่ส่งผลกระทบต่อการเกิดความเสี่ยง O2 การทำไ้มียงพาราไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	2.5	ปานกลาง	แผนยุทธศาสตร์ อ.อ.ป. ประจำปี 2561 ประกอบด้วยแผนการดำเนินงานตามตัวชี้วัด รวม 24 แผนงาน ซึ่งการทำไ้มียงพารา เป็นแผนสร้างรายได้แผนหนึ่งในแผนยุทธศาสตร์ด้วย หากดำเนินการไม่เป็นไปตามเป้าหมายก็จะทำให้แผนยุทธศาสตร์ อ.อ.ป. ดำเนินการไม่เป็นไปตามเป้าหมายด้วย	การควบคุม (Treat)

ตารางแสดงความสัมพันธ์ของปัจจัยเสี่ยงและผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยงในองค์กร (เชิงคุณภาพ)

แผนงานที่ 2 การจัดการส่งเสริมปลูกไม้เศรษฐกิจเพื่อเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม อย่างยั่งยืน						
Risk Map	ลำดับ	ความสัมพันธ์ของปัจจัยเสี่ยง	น้ำหนัก	ความรุนแรง	การวิเคราะห์เชิงคุณภาพ	การตอบสนองความเสี่ยง
O1. ดำเนินการตามแผนปฏิบัติการส่งเสริมปลูกไม้เศรษฐกิจเพื่อเศรษฐกิจ สังคมและสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืนไม่แล้วเสร็จตามกำหนด 30% OR1.1 มีพื้นที่การปลูกไม้เพิ่มขึ้นมาก 30% OR1.2 เกษตรกรแต่ละรายมีพื้นที่ขนาดเล็กทำ 20% OR1.3 เกษตรกรขาดความรู้ในการปลูกป่า 10% OR1.4 สวนป่าแห่งใหม่ที่ได้รับผิดชอบการส่งเสริมเกษตรกรไม่ทราบขั้นตอนการเบิกจ่ายงบประมาณภาครัฐ 10% OR1.5 เกษตรกรได้รับข้อมูลไม่ครบถ้วน		รายการความเสี่ยง O1. ดำเนินการตามแผนปฏิบัติการส่งเสริมปลูกไม้เศรษฐกิจเพื่อเศรษฐกิจ สังคมและสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืนไม่แล้วเสร็จตามกำหนด สาเหตุที่ส่งผลกระทบต่อความเสี่ยง OR1.1 มีพื้นที่การปลูกไม้เพิ่มขึ้นมาก	30	สูงมาก	ในปี 2560 แผนการส่งเสริมการปลูกไม้เศรษฐกิจ มีเป้าหมายจำนวน 2,950 ไร่ แต่ในปี 2561 มีเป้าหมายจำนวน 22,000 ไร่ ทำให้ต้องใช้บุคลากรและระยะเวลายาวนานในการบริหารจัดการ	การควบคุม (Treat)
		รายการความเสี่ยง O1. ดำเนินการตามแผนปฏิบัติการส่งเสริมปลูกไม้เศรษฐกิจเพื่อเศรษฐกิจ สังคมและสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืนไม่แล้วเสร็จตามกำหนด สาเหตุที่ส่งผลกระทบต่อความเสี่ยง OR1.2 เกษตรกรแต่ละรายมีพื้นที่ขนาดเล็กทำให้มีจำนวนแปลงปลูก/เกษตรกรเพิ่ม	30	สูงมาก	จำนวนแปลงปลูกและจำนวนเกษตรกรที่เพิ่มขึ้นมากทำให้มีปัญหาและอุปสรรคจากการดำเนินงาน ที่เพิ่มมากขึ้นด้วย ซึ่งทำให้การปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามแผน	การควบคุม (Treat)
		รายการความเสี่ยง O1. ดำเนินการตามแผนปฏิบัติการส่งเสริมปลูกไม้เศรษฐกิจเพื่อเศรษฐกิจ สังคมและสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืนไม่แล้วเสร็จตามกำหนด สาเหตุที่ส่งผลกระทบต่อความเสี่ยง OR1.3 เกษตรกรขาดความรู้ในการปลูกป่า	20	สูง	เกษตรกรขาดความรู้ความชำนาญในการปลูกป่าเศรษฐกิจ บำรุงรักษาป่า อาจทำให้ไม้ที่ปลูกมีการเจริญเติบโตและเปอร์เซ็นต์การรอดตายที่ต่ำ	การควบคุม (Treat)
		รายการความเสี่ยง O1. ดำเนินการตามแผนปฏิบัติการส่งเสริมปลูกไม้เศรษฐกิจเพื่อเศรษฐกิจ สังคมและสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืนไม่แล้วเสร็จตามกำหนด สาเหตุที่ส่งผลกระทบต่อความเสี่ยง OR1.4 สวนป่าแห่งใหม่ที่ได้รับผิดชอบการส่งเสริมเกษตรกรไม่ทราบขั้นตอนการ	10	ปานกลาง	ในการส่งเสริมเกษตรกรปลูกสร้างสวนป่าเศรษฐกิจนั้น อ.อ.ป. ดำเนินการโดยใช้งบประมาณจากภาครัฐในการสนับสนุนการดำเนินงาน สวนป่าแห่งใหม่ที่ได้รับผิดชอบอาจดำเนินการได้ล่าช้าจากการเบิกงบประมาณภาครัฐได้	การควบคุม (Treat)
		รายการความเสี่ยง O1. ดำเนินการตามแผนปฏิบัติการส่งเสริมปลูกไม้เศรษฐกิจเพื่อเศรษฐกิจ สังคมและสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืนไม่แล้วเสร็จตามกำหนด สาเหตุที่ส่งผลกระทบต่อความเสี่ยง OR1.5 เกษตรกรได้รับข้อมูลไม่ครบถ้วน	10	ปานกลาง	การส่งเสริมให้ราษฎรเข้าร่วมโครงการอาจพบปัญหาเกษตรกรไม่ทราบข้อมูลรายละเอียดที่เพียงพอต่อการตัดสินใจในการเข้าร่วม อาจส่งผลให้ราษฎรไม่เข้าร่วมโครงการได้	การควบคุม (Treat)

ตารางแสดงความสัมพันธ์ของปัจจัยเสี่ยงและผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยงในองค์กร (เชิงคุณภาพ)

แผนงานที่ 3 : การทำไม้ยางพารา ประจำปี 2561

Risk Map	ลำดับ	ความสัมพันธ์ของปัจจัยเสี่ยง	น้ำหนัก	ความรุนแรง	การวิเคราะห์	การตอบสนองความเสี่ยง
O2 การทำไม้ยางพาราไม่เป็นไปตามเป้าหมาย OR2.1 30% ราคาไม้ยางพาราลดต่ำ OR2.2 30% ปริมาณไม้ที่ทำไม้ออกมีปริมาณมาก OR2.3 30% การอนุญาตทำไม้ล่าช้า OR2.4 10% การเปิดประมูลแปลงใหญ่ทำให้ไม่มีผู้ซื้อ		<u>รายการความเสี่ยง</u> O2 การทำไม้ยางพาราไม่เป็นไปตามเป้าหมาย <u>สาเหตุที่ส่งผลกระทบต่อความเสี่ยง</u> OR2.1 ราคาไม้ยางพาราลดต่ำ	30	สูงมาก	ราคารับซื้อไม้ยางพาราในตลาดจะมีราคาลดลงเป็นช่วงหากเกษตรกรชาวสวนยางพาราทำไม้ออกมากหรือความต้องการวัตถุดิบของโรงงานลดลงราคาก็จะต่ำลงมากราคาที่ตกต่ำลงทำให้หน่วยงานที่ทำไม้ยางพารารอออก พิจารณายุทธทำไม้ยางพารา (ยังไม่เปิดประมูล) เนื่องจากรายได้ที่ได้จะต่ำมาก ทำให้รายได้รวมของ อ.อ.ป. ต่ำกว่าเป้าหมายมาก	การควบคุม (Treat)
		<u>รายการความเสี่ยง</u> O2 การทำไม้ยางพาราไม่เป็นไปตามเป้าหมาย <u>สาเหตุที่ส่งผลกระทบต่อความเสี่ยง</u> OR2.2 ปริมาณไม้ที่ทำไม้ออกมีปริมาณมาก	30	สูง	ปี 2561 อ.อ.ป. มีแผนทำไม้ยางพาราเพิ่มขึ้นมาก อาจทำให้การทำไม้ไม่เป็นไปตามแผนได้	การควบคุม (Treat)
		<u>รายการความเสี่ยง</u> O2 การทำไม้ยางพาราไม่เป็นไปตามเป้าหมาย <u>สาเหตุที่ส่งผลกระทบต่อความเสี่ยง</u> OR2.3 การอนุญาตทำไม้ล่าช้า	30	สูง	การทำไม้ยางพาราออกจากพื้นที่ อ.อ.ป. จะต้องขออนุญาตทำไม้ออกจากส่วนราชการต่างๆ ส่วนราชการต้องใช้ระยะเวลาช่วงหนึ่งในการพิจารณาอนุญาตให้ทำไม้ เมื่ออนุญาตแล้ว อ.อ.ป. ก็จะทำไม้ออกได้ แต่หากการพิจารณาอนุญาตล่าช้าก็จะทำให้การทำไม้ล่าช้าออกไป	การควบคุม (Treat)
		<u>รายการความเสี่ยง</u> O2 การทำไม้ยางพาราไม่เป็นไปตามเป้าหมาย <u>สาเหตุที่ส่งผลกระทบต่อความเสี่ยง</u> OR2.5 การเปิดประมูลแปลงใหญ่ทำให้ไม่มีผู้ซื้อ	10	ปานกลาง	ในการทำไม้ออกนั้น อ.อ.ป. มีการเปิดประมูลให้ผู้รับซื้อ มารับซื้อเป็นแปลงตามที่กำหนด ซึ่งหากมีการเปิดประมูลแปลงใหญ่มากจนเกินไป อาจจะทำให้มีผู้ซื้อน้อยรายได้	การควบคุม (Treat)

ตารางแสดงความสัมพันธ์ของปัจจัยเสี่ยงและผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยงในองค์กร (เชิงคุณภาพ)

แผนงานที่ 4 ผลผลิตสวนป่าต่อหน่วยพื้นที่อยู่ในระดับต่ำ						
Risk Map	ลำดับ	ความสัมพันธ์ของปัจจัยเสี่ยง	น้ำหนัก	ความรุนแรง	การวิเคราะห์	การตอบสนองความเสี่ยง
		รายการความเสี่ยง O3 ผลผลิตสวนป่าต่อหน่วยพื้นที่อยู่ในระดับต่ำ สาเหตุที่ส่งผลกระทบต่อการศึกษาความเสี่ยง OR3.1 ขาดการนำข้อมูลขึ้นคุณภาพพื้นที่/พันธุ์พืช มาใช้อย่างครบถ้วน	40	สูงมาก	อ.อ.ป. ปลูกร่วมแปลงใหม่ในพื้นที่ผ่านการปลูกและการทำไม้มาแล้ว อาจทำให้ดินขาดความอุดมสมบูรณ์ การปลูกในรอบใหม่จะมีอัตราการเจริญเติบโตที่ต่ำลงได้	การควบคุม (Treat)
		รายการความเสี่ยง O3 ผลผลิตสวนป่าต่อหน่วยพื้นที่อยู่ในระดับต่ำ สาเหตุที่ส่งผลกระทบต่อการศึกษาความเสี่ยง OR3.2 การ ปลูกซ่อมและบำรุงรักษา ไม่ทันตามกำหนดเวลา	30	สูงมาก	การปลูก/บำรุงรักษา ไม่ทันตามเวลาที่กำหนด จะทำให้การเจริญเติบโตช้าและมีอัตราการรอดตายต่ำได้	การควบคุม (Treat)
		รายการความเสี่ยง O3 ผลผลิตสวนป่าต่อหน่วยพื้นที่อยู่ในระดับต่ำ สาเหตุที่ส่งผลกระทบต่อการศึกษาความเสี่ยง OR3.4 ขาดการป้องกันไฟป่าและการลักลอบทำไม้ ทำให้ไม้เน่าเปื่อย	15	สูง	แปลงปลูกใหม่ในระยะเวลา 1 ปี ต้นไม้ยังไม่จะมีขนาดเล็ก ซึ่งในระยะเวลา 1 ปีแรกที่ปลูกไม้ใหม่ ต้นไม้ยังมีขนาดเล็กมาก หากโดนไฟเผาทำลายแล้วมักจะตาย ทำให้ผลผลิตไม้ต่ำ และต้องปลูกเพื่อซ่อมแซมในปีต่อไป ทำให้เสียค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้น และผลผลิตลดลง	การควบคุม (Treat)
		รายการความเสี่ยง O3 ผลผลิตสวนป่าต่อหน่วยพื้นที่อยู่ในระดับต่ำ สาเหตุที่ส่งผลกระทบต่อการศึกษาความเสี่ยง OR3.3 ขาดความรู้ด้านศัตรูพืชป่าไม้	15	ปานกลาง	โรคพืชและแมลงศัตรูพืชระบาด จะมีผลทำให้ต้นไม้หยุดชะงักงั้น ไม่เติบโต และหากมีการระบาดของที่รุนแรงจะทำให้ต้นไม้ตายได้	การควบคุม (Treat)

ตารางแสดงความสัมพันธ์ของปัจจัยเสี่ยงและผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยงในองค์กร (เชิงคุณภาพ)

แผนงานที่ 5 : การจำหน่ายไม้กระถินเทพาล่วงหน้าไม่เป็นไปตามเป้าหมาย						
Risk Map	ลำดับ	ความสัมพันธ์ของปัจจัยเสี่ยง	น้ำหนัก	ความรุนแรง	การวิเคราะห์	การตอบสนองความเสี่ยง
		รายการความเสี่ยง O4 การจำหน่ายไม้กระถินเทพาล่วงหน้าไม่เป็นไปตามเป้าหมาย สาเหตุที่ส่งผลกระทบต่อการศึกษาความเสี่ยง OR4.1 ไม่มีผู้ยื่นประมูล/ประมูลไม่ได้	30	สูงมาก	การประชาสัมพันธ์ชี้แจงโครงการฯ ไม่ทั่วถึงทำให้ผู้ประกอบการหรือเกษตรกรไม่ทราบการดำเนินโครงการฯ จึงไม่ได้มาเข้าร่วมประมูลในโครงการ	การควบคุม (Treat)
		รายการความเสี่ยง O4 การจำหน่ายไม้กระถินเทพาล่วงหน้าไม่เป็นไปตามเป้าหมาย สาเหตุที่ส่งผลกระทบต่อการศึกษาความเสี่ยง OR4.2 การเตรียมพื้นที่ปลูกไม้กระถินเทพาไม่ทันตามกำหนด	15	สูง	การเตรียมพื้นที่ปลูกไม้กระถินเทพาไม่ทันตามกำหนด จะทำให้โครงการล่าช้าทำให้ต้นทุนการปลูกสร้างสวนป่าเพิ่มขึ้น	การควบคุม (Treat)
		รายการความเสี่ยง O4 การจำหน่ายไม้กระถินเทพาล่วงหน้าไม่เป็นไปตามเป้าหมาย สาเหตุที่ส่งผลกระทบต่อการศึกษาความเสี่ยง OR4.2 ขาดความชำนาญในการปลูกและการดูแลรักษาไม้กระถินเทพา	15	สูง	สวนป่ามีความชำนาญในการปลูกสร้างสวนป่าเศรษฐกิจ โดยเฉพาะสวนป่าในภาคใต้จะมีความรู้ความชำนาญในการปลูกและบำรุงรักษาไม้ยางพารา บางสวนป่าอาจยังไม่เคยปลูกไม้กระถินเทพา ซึ่งอาจทำให้โครงการไม่สำเร็จได้	การควบคุม (Treat)
		รายการความเสี่ยง O4 การจำหน่ายไม้กระถินเทพาล่วงหน้าไม่เป็นไปตามเป้าหมาย สาเหตุที่ส่งผลกระทบต่อการศึกษาความเสี่ยง OR4.3 ขาดข้อมูลความรู้ในการบำรุงรักษาไม้กระถินเทพา	10	ปานกลาง	สวนป่าขาดข้อมูลความรู้ วิธีการบำรุงรักษาไม้กระถินเทพา ซึ่งบางสวนป่าอาจยังไม่เคยปลูกไม้กระถินเทพามาก่อน อาจทำให้โครงการไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด	การควบคุม (Treat)
	สาเหตุทางอ้อม					
		รายการความเสี่ยง O4 การจำหน่ายไม้กระถินเทพาล่วงหน้าไม่เป็นไปตามเป้าหมาย สาเหตุที่ส่งผลกระทบต่อการศึกษาความเสี่ยง O2 การทำไม้ยางพาราไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	10	ปานกลาง	โครงการจำหน่ายไม้กระถินเทพาล่วงหน้าจะมีแผนดำเนินงานด้านปลูกป่าไม้กระถินเทพา และบำรุงดูแล จนครบอายุจำหน่ายจึงจำหน่ายให้ผู้ประมูลได้ การปลูกจะปลูกในพื้นที่แปลงยางพาราที่ทำไม้แล้วเปลี่ยนชนิดไม้ปลูกเป็นกระถินเทพา หากการทำไม้ยางพาราออกไม่เป็นไปตามแผนจะทำให้ไม่สามารถปลูกไม้กระถินเทพาได้	การควบคุม (Treat)
		รายการความเสี่ยง O4 การจำหน่ายไม้กระถินเทพาล่วงหน้าไม่เป็นไปตามเป้าหมาย สาเหตุที่ส่งผลกระทบต่อการศึกษาความเสี่ยง OR3.3 ขาดการป้องกันไฟป่าและการลักลอบทำไม้ในแปลง	10	ปานกลาง	โครงการจำหน่ายไม้กระถินเทพาล่วงหน้าเป็นการปลูกไม้กระถินเทพาแล้วจำหน่ายให้ผู้ประมูลได้ เมื่อครบอายุ และการลักลอบตัดไม้ และไฟป่าจะทำให้ผลผลิตต่ำลงได้	การควบคุม (Treat)
		รายการความเสี่ยง O4 การจำหน่ายไม้กระถินเทพาล่วงหน้าไม่เป็นไปตามเป้าหมาย สาเหตุที่ส่งผลกระทบต่อการศึกษาความเสี่ยง OR3.4 ขาดความรู้ด้านศัตรูพืชป่าไม้	10	ปานกลาง	สวนป่าบางแห่งอาจไม่เคยปลูกไม้กระถินเทพาทำให้ขาดความรู้ ด้านศัตรูพืชป่าไม้ของไม้กระถินเทพา หากเกิดการระบาดของศัตรูพืชป่าไม้ อาจทำให้การปลูกไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	การควบคุม (Treat)

ตารางแสดงความสัมพันธ์ของปัจจัยเสี่ยงและผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยงในองค์กร (เชิงคุณภาพ)

แผนงานที่ 4 แผนการบริหารจัดการกำไรจากการดำเนินงาน (EBIDA)						
F1. กำไรจากการดำเนินงาน (EBIDA) ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย		ความสัมพันธ์ของปัจจัยเสี่ยง	น้ำหนัก	ความรุนแรง	การวิเคราะห์	การตอบสนองความเสี่ยง
FR1.1 3.6% รายได้อุตสาหกรรมไม้	S1. การดำเนินงานตามโครงการในแผนยุทธศาสตร์ อ.อ.ป. (KPIs) ไม่แล้วเสร็จตามกำหนด 12.3 %	รายการความเสี่ยง F1. กำไรจากการดำเนินงาน (EBIDA) ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย สาเหตุที่ส่งผลกระทบต่อความเสี่ยง FR1.1 รายได้อุตสาหกรรมไม้ไม่ได้ตามเป้าหมาย	3.6	สูงมาก	ในปี 2560 องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ จำหน่ายผลผลิตอุตสาหกรรมไม้จำนวน 122.46 ล้านบาท คิดเป็น 34.32 % ซึ่งต่ำกว่าเป้าหมายมาก ทำให้คาดว่า ในปี 2561 จะมีรายได้ต่ำกว่าเป้าหมายเช่นกัน ซึ่งอาจเนื่องจากสภาพเศรษฐกิจตกต่ำทำให้อุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์ไม้ไม่ได้ตามเป้าหมาย เป็นผลกระทบให้เกิดสินค้าคงคลังจำนวนมาก	การควบคุม (Treat)
FR1.2 2.5% รายได้ยางพารา		รายการความเสี่ยง F1. กำไรจากการดำเนินงาน (EBIDA) ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย สาเหตุที่ส่งผลกระทบต่อความเสี่ยง FR1.2 รายได้ยางพาราลดต่ำกว่าเป้าหมาย	2.5	สูงมาก	ในปี 2560 องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้จำหน่ายผลผลิตยางพารา จำนวน 389.16 ล้านบาท คิดเป็น 131.34% แต่ในปี 2561 คาดว่ารายได้จะต่ำกว่าเป้าหมาย เนื่องจากราคาที่ต่ำลง และผลผลิตยางพารา รวมทั้งมีนโยบายลดพื้นที่ปลูกยางพารา	การควบคุม (Treat)
FR1.3 0.7% รายได้ไม้ยูคา ต่ำกว่าเป้าหมาย		O2 การทำไม้ยางพาราไม่เป็นไปตามเป้าหมาย 1.7 %	รายการความเสี่ยง F1. กำไรจากการดำเนินงาน (EBIDA) ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย สาเหตุที่ส่งผลกระทบต่อความเสี่ยง FR1.3 รายได้ไม้ยูคา ต่ำกว่าเป้าหมาย	0.7	ปานกลาง	ในปี 2560 องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ จำหน่ายไม้โตเร็ว จำนวน 106.86 ล้านบาท คิดเป็น 154.84 % แต่ในปี 2561 คาดว่าจะมีรายได้ต่ำกว่าแผน เนื่องจากพื้นที่การทำให้ลดลงจากการคัดค้านการทำไม้ของราษฎรในบางสวนป่าทำให้ปริมาณไม้ที่ทำออกได้ลดลง
FR1.4 19.8% สินค้าไม้ต่างๆ	O3 ปริมาณและคุณภาพผลผลิตสวนป่าต่อหน่วยพื้นที่อยู่ในระดับต่ำ 5.1 %	รายการความเสี่ยง F1. กำไรจากการดำเนินงาน (EBIDA) ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย สาเหตุที่ส่งผลกระทบต่อความเสี่ยง FR1.4 รายได้ไม้ยูคา ต่ำกว่าเป้าหมาย	19.8	ต่ำ	ในปี 2560 องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ มีรายได้จาก สินค้าไม้ต่างๆ เป็นไปตามเป้าหมาย ในปี 2561 คาดว่าจะมีรายได้ตามเป้าหมายเช่นกัน	การควบคุม (Treat)
FR1.5 4.8% รายได้จากการดำเนินงานอื่นๆ/		รายการความเสี่ยง F1. กำไรจากการดำเนินงาน (EBIDA) ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย สาเหตุที่ส่งผลกระทบต่อความเสี่ยง FR1.5 รายได้จากการดำเนินงานอื่นๆ/ รายได้อื่นๆ	4.8	ต่ำ	ในปี 2560 องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ มีรายได้จากการดำเนินงานอื่นๆ/ รายได้อื่นๆเป็นไปตามเป้าหมาย ในปี 2561 คาดว่าจะมีรายได้ตามเป้าหมายเช่นกัน	การควบคุม (Treat)
FR1.6 35.6% ไม่สามารถควบคุมค่าใช้จ่ายต้นทุน						
FR1.7 13% ไม่สามารถควบคุมค่าใช้จ่ายใน						
FR1.8 0.9% ค่าใช้จ่ายดำเนินงานอื่นๆ/						

ตารางแสดงความสัมพันธ์ของปัจจัยเสี่ยงและผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยงในองค์กร (เชิงคุณภาพ)

แผนงานที่ 4 แผนการบริหารจัดการกำไรจากการดำเนินงาน (EBIDA)						
		ความสัมพันธ์ของปัจจัยเสี่ยง	น้ำหนัก	ความรุนแรง	การวิเคราะห์	การตอบสนองความเสี่ยง
F1. กำไรจากการดำเนินงาน (EBIDA) ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย		รายการความเสี่ยง F1. กำไรจากการดำเนินงาน (EBIDA) ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย สาเหตุที่ส่งผลกระทบต่อความเสี่ยง FR1.6 ไม่สามารถควบคุมค่าใช้จ่ายต้นทุนการผลิตได้ตามเป้าหมาย	35.6	สูงมาก	ในปี 2560 องค์กรอุตสาหกรรมป่าไม้ มีต้นทุนการผลิตถึง ก.ย. 60 875.67 ล้านบาท คิดเป็น 76.03 % ซึ่งใกล้เคียงเป้าหมาย แต่ต้นทุนการผลิตยังมีค่าใช้จ่ายบางส่วนที่สามารถลดลงได้ จะทำให้ EBIDA เพิ่มขึ้น	การควบคุม (Treat)
FR1.1 3.6% รายได้อุตสาหกรรมไม้	S1. การดำเนินงานตามโครงการในแผนยุทธศาสตร์ อ.อ.ป. (KPIs) ไม่แล้วเสร็จตามกำหนด 12.3%	รายการความเสี่ยง F1. กำไรจากการดำเนินงาน (EBIDA) ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย สาเหตุที่ส่งผลกระทบต่อความเสี่ยง FR1.7 ไม่สามารถควบคุมค่าใช้จ่ายในการบริหารและการขายได้ตามเป้าหมาย	13	สูง	องค์กรอุตสาหกรรมป่าไม้ มีค่าใช้จ่ายบริหารและการขาย ณ สิ้นเดือนกันยายน 2560 เท่ากับ 343.39 ล้านบาท คิดเป็น 70.27 % ซึ่งมีค่าต่ำกว่าประมาณการ ค่าใช้จ่ายบริหารและการขาย มีค่าใช้จ่ายบางประเภทที่ควบคุมให้ลดลงได้ องค์กรอุตสาหกรรมป่าไม้จึงต้องควบคุมค่าใช้จ่ายบริหารและการขายให้ต่ำกว่าประมาณการ	การควบคุม (Treat)
FR1.2 2.5% รายได้ยางพารา		รายการความเสี่ยง F1. กำไรจากการดำเนินงาน (EBIDA) ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย สาเหตุที่ส่งผลกระทบต่อความเสี่ยง FR1.8 ค่าใช้จ่ายดำเนินงานอื่นๆ/ ค่าใช้จ่ายอื่นๆ	0.9	ต่ำ	ในปี 2560 องค์กรอุตสาหกรรมป่าไม้ มีค่าใช้จ่ายดำเนินงานอื่นๆ/ ค่าใช้จ่ายอื่นๆ เป็นสัดส่วนค่อนข้างน้อย	การควบคุม (Treat)
FR1.3 0.7% รายได้ไม้คากา ต่ำกว่าเป้าหมาย		สาเหตุทางอ้อม				
FR1.4 19.8% สินค้าไม้ต่างๆ		รายการความเสี่ยง F1. กำไรจากการดำเนินงาน (EBIDA) ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย สาเหตุที่ส่งผลกระทบต่อความเสี่ยง S1. การดำเนินงานตามโครงการในแผนยุทธศาสตร์ อ.อ.ป. (KPIs) ไม่แล้วเสร็จตามกำหนด	12.3	สูง	เนื่องจาก โครงการในแผนยุทธศาสตร์ อ.อ.ป. ประจำปี 2561 (KPI) นั้นประกอบด้วยแผนปฏิบัติการจำนวน 24 แผนงาน และมี แผนงาน ที่เป็นการจัดการผลผลิต และสามารถสร้างรายได้ให้กับ อ.อ.ป. ได้แก่ 1. แผนการจัดการผลผลิตจากสวนป่า (สัก,ไม้โตเร็ว,ไม้โตช้า,ผลผลิตยางพารา) 2. แผนงานเพิ่มรายได้ด้านอุตสาหกรรมไม้ 3. แผนงานพัฒนาสินทรัพย์ของ อ.อ.ป. 4.แผนงานใช้ประโยชน์ตามนโยบายรัฐ เป็นต้น ซึ่งหากโครงการ/แผนปฏิบัติการดังกล่าวดำเนินการได้ไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด จะส่งผลกระทบต่อรายได้ของ อ.อ.ป. ซึ่งจะมีผลต่อกำไรจากการดำเนินงาน(EBIDA) ด้วย	การควบคุม (Treat)
FR1.5 4.8% รายได้จากการดำเนินงานอื่นๆ/		รายการความเสี่ยง F1. กำไรจากการดำเนินงาน (EBIDA) ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย สาเหตุที่ส่งผลกระทบต่อความเสี่ยง O2 การทำไม้ยางพาราไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	1.7	สูง	การทำไม้ยางพาราจำหน่ายสร้างรายได้ให้กับ อ.อ.ป. จำนวนมาก หากการดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมายก็จะกระทบต่อกำไรจากการดำเนินงาน (EBIDA) ให้ต่ำลง	การควบคุม (Treat)
FR1.6 35.6% ไม่สามารถควบคุมค่าใช้จ่ายต้นทุน	O3 ปริมาณและคุณภาพผลผลิตสวนป่าต่อหน่วยพื้นที่อยู่ในระดับต่ำ 5.1%	รายการความเสี่ยง F1. กำไรจากการดำเนินงาน (EBIDA) ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย สาเหตุที่ส่งผลกระทบต่อความเสี่ยง O3 ปริมาณและคุณภาพผลผลิตสวนป่าต่อหน่วยพื้นที่อยู่ในระดับต่ำ	5.1	สูง	การผลิตไม้สวนป่าจำหน่ายเป็นรายได้หลักของ อ.อ.ป. และเป็นวัตถุดิบในการผลิต ผลิตภัณฑ์ เครื่องเรือนหากผลผลิตไม้สวนป่า ที่ต่ำอาจทำให้การจำหน่ายและรายได้ ของ อ.อ.ป. ลดลง และการผลิต เครื่องเรือน ลดลงด้วย	การควบคุม (Treat)
FR1.7 13% ไม่สามารถควบคุมค่าใช้จ่ายใน						
FR1.8 0.9% ค่าใช้จ่ายดำเนินงานอื่นๆ/						

ตารางแสดงความสัมพันธ์ของปัจจัยเสี่ยงและผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยงในองค์กร (เชิงปริมาณ)

แผนงานที่ 4 แผนการบริหารจัดการกำไรจากการดำเนินงาน (EBIDA)						
F1. กำไรจากการดำเนินงาน (EBIDA) ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย FR1.1 3.6% รายได้อุตสาหกรรมไม้ FR1.2 2.5% รายได้น้ายางพารา FR1.3 0.7% รายได้ไม้ยูคาลิปตัสต่ำกว่าเป้าหมาย FR1.4 19.8% สินค้าไม้ต่างๆ FR1.5 4.8% รายได้จากการดำเนินงานอื่นๆ FR1.6 35.6% ไม่สามารถควบคุมค่าใช้จ่ายต้นทุน FR1.7 13% ไม่สามารถควบคุมค่าใช้จ่ายใน FR1.8 0.9% ค่าใช้จ่ายดำเนินงานอื่นๆ	ปี 2560				เป้าหมาย	%
	รายการ	เป้าหมาย	รายได้	%	รายได้ ปี 2561	
	1.ผลผลิตไม้นอกโครงการ	12.02	40.72	338.70	6.51	0.35
	2.ไม้สักสวนป่า	440.39	451.43	102.51	501.45	26.85
	3.ไม้โตเร็ว	69.02	106.86	154.84	63.18	3.38
	4.ไม้สวนป่าอื่นๆ	52.72	48.49	91.97	153.43	8.22
	5.ยางพารา	296.31	389.16	131.34	227.09	12.16
	6.ธุรกิจอุตสาหกรรมไม้	356.82	122.46	34.32	268.44	14.38
	7.ธุรกิจการท่องเที่ยว	46.82	35.62	76.08	42.42	2.27
	8.รายได้จากการดำเนินงานอื่นๆ	424.55	690.53	162.65	587.14	31.44
	9.รายได้อื่นๆ	10.90	24.23	222.35	17.67	0.95
	รวม	1,709.55	1,909.5	111.696	1,867.34	100
	ค่าใช้จ่าย	งบประมาณ	ค่าใช้จ่าย (ม.ค.-ก.ย. 60)	% เทียบกับงบประมาณ	งบ ปี 2561	ปริมาณของสาเหตุ
	ค่าใช้จ่ายต้นทุนสินค้าที่ขาย	1,151.77	1268.96	110.17	1,320.03	71.90
	ค่าใช้จ่ายในการบริหาร และการขาย	488.65	454.08	92.93	481.30	26.21
	ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานอื่นๆ	16.90	44.05	260.65	8.85	0.48
	ค่าใช้จ่ายอื่นๆ + csr	21.21	59.11	278.69	25.83	1.41
	รวม	1,678.53	1,826.20	108.79	1,836.01	100
	รวมรายได้-ค่าใช้จ่าย				31.33	

ตารางแสดงความสัมพันธ์ของปัจจัยเสี่ยงและผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยงในองค์กร (เชิงคุณภาพ)

แผนงานที่ 5 แผนการบริหารสภาพคล่องกระแสเงินสดจากการดำเนินงาน ประจำปี 2561						
Risk Map	ลำดับ	ความสัมพันธ์ของปัจจัยเสี่ยง	น้ำหนัก	ความรุนแรง	การวิเคราะห์	การตอบสนองความเสี่ยง
		รายการความเสี่ยง F2. สภาพคล่องกระแสเงินสดไม่เป็นไปตามเป้าหมาย สาเหตุที่ส่งผลกระทบต่อความเสี่ยง FR2.1 ขาดการเร่งรัดเงินรับ	2.7	สูงมาก	ในปี 2561 อ.อ.ป. มีการดำเนินโครงการขายไม้ล่วงหน้าเพื่อให้มีกระแสเงินสดเข้ามา หากขาดการติดตามการรับเงินล่วงหน้า อาจทำให้ อ.อ.ป. ประสบปัญหาขาดสภาพคล่องต่อไปได้	การควบคุม (Treat)
		รายการความเสี่ยง F2. สภาพคล่องกระแสเงินสดไม่เป็นไปตามเป้าหมาย สาเหตุที่ส่งผลกระทบต่อความเสี่ยง FR2.2 ขาดการจัดการลูกหนี้การค้า	3.0	สูงมาก	ในการซื้อขายสินค้าของ อ.อ.ป. นั้น อ.อ.ป. ได้มีการให้เครดิตแก่ลูกค้าซึ่ง หากเราให้เครดิตต่อ (Credit term) แก่ลูกค้าที่การค้าไปแล้วขาดการบริหารจัดการ เมื่อระยะเวลาผ่านไปช่วงหนึ่งลูกค้าก็จะกลายเป็นหนี้เสียและเป็นหนี้สูญได้มากที่สุด	การควบคุม (Treat)
		รายการความเสี่ยง F2. สภาพคล่องกระแสเงินสดไม่เป็นไปตามเป้าหมาย สาเหตุที่ส่งผลกระทบต่อความเสี่ยง FR2.2 ขาดการจัดการลูกหนี้การค้า	2.5	สูงมาก	การได้เครดิต (ซื้อเชื่อ) จากเจ้าหนี้การค้า หรือจากธนาคาร จำเป็นต้องบริหารจัดการให้ดี เพราะอาจประสบปัญหาขาดสภาพคล่องเพราะต้องจ่ายเงินพร้อมกันและปัญหาต้องเสียเครดิตทางการค้ากับเจ้าหนี้ด้วย	การควบคุม (Treat)
		รายการความเสี่ยง F2. สภาพคล่องกระแสเงินสดไม่เป็นไปตามเป้าหมาย สาเหตุที่ส่งผลกระทบต่อความเสี่ยง FR2.3 ขาดการจัดการเจ้าหนี้	52.1	สูง	สินค้าในสต็อกจำนวนมากทำให้ปริมาณเงินสดของ อ.อ.ป. ลดลงจึงต้องบริหารสินค้าค้างสต็อก	การควบคุม (Treat)
		รายการความเสี่ยง F2. สภาพคล่องกระแสเงินสดไม่เป็นไปตามเป้าหมาย สาเหตุที่ส่งผลกระทบต่อความเสี่ยง FR2.4 สินค้าในสต็อกจำนวนมาก	38.4	ต่ำ	รายการอื่นๆ เป็นรายการประกอบงบกระแสเงินสดจำเป็นต้องรวบรวมเพื่อจัดทำงบ	การควบคุม (Treat)
		รายการความเสี่ยง F2. สภาพคล่องกระแสเงินสดไม่เป็นไปตามเป้าหมาย สาเหตุที่ส่งผลกระทบต่อความเสี่ยง FR2.5 รายการอื่นๆ				
		สาเหตุทางอ้อม				
		รายการความเสี่ยง F2. สภาพคล่องกระแสเงินสดไม่เป็นไปตามเป้าหมาย สาเหตุที่ส่งผลกระทบต่อความเสี่ยง F1. กำไรจากการดำเนินงาน (EBIDA) ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	1.2	สูงมาก	ในปี 2561 อ.อ.ป. มีประมาณการกระแสเงินสดในรายการ กำไรสุทธิจากการดำเนินงาน จำนวน 117 ล้านบาท ซึ่ง อ.อ.ป. จะมีกำไรสุทธิจากการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมาย นั้น อ.อ.ป. จะต้องมีการขายไม้และค่าใช้จ่ายเป็นไปตามเป้าหมาย ดังนั้นรายการรายได้ของ อ.อ.ป. ในปี 2561 ที่คาดว่าจะไม่ได้ตามเป้าหมาย ได้แก่ รายได้จากผลผลิตไม้ยางพารา รายได้จากสวนป่ายูคาลิปตัส รายได้จากอุตสาหกรรมไม้ และคาดว่าจะ และรายการค่าใช้จ่ายที่สามารถควบคุมได้ ได้แก่ ค่าใช้จ่ายในการบริหารและการขาย ค่าใช้จ่ายต้นทุนผลิตสินค้า	การควบคุม (Treat)
		รายการความเสี่ยง F2. สภาพคล่องกระแสเงินสดไม่เป็นไปตามเป้าหมาย สาเหตุที่ส่งผลกระทบต่อความเสี่ยง O4 การดำเนินงานตามโครงการจำหน่ายไม่กระฉิบเทาล่วงหน้าไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	0.1	ปานกลาง	การดำเนินงานตามโครงการจำหน่ายไม่กระฉิบเทาล่วงหน้าจะดำเนินการให้เกษตรกรหรือผู้สนใจ ยื่นประมูลซื้อไม้ เมื่อประมูลได้จะกำหนดให้ชำระเป็นรายปี ปีที่ 1 – ปีที่ 5 รวม 5 ปี ในปีที่ 1 จะได้รับเงินค่าซื้อไม้จำนวน 6.7 ล้านบาท ซึ่งส่งผลให้สภาพคล่องของ อ.อ.ป. เพิ่มขึ้น	การควบคุม (Treat)

ตารางแสดงความสัมพันธ์ของปัจจัยเสี่ยงและผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยงในองค์กร (เชิงปริมาณ)

แผนงานที่ 5 แผนการบริหารสภาพคล่องกระแสเงินสดจากการดำเนินงาน ประจำปี 2561				
Risk Map	รายการ	ประมาณการกระแสเงินสด ประจำปี 2561	ร้อยละ	การวิเคราะห์
 F2. สภาพคล่องกระแสเงินสด ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย FR2.1 2.7% ขาดการเร่งรัดเงินรับ FR2.2 3.0% ขาดการจัดการลูกหนี้การค้า FR2.3 2.5% ขาดการจัดการเจ้าหนี้ FR2.4 52.1% สินค้าในสต็อกจำนวนมาก FR2.5 38.4% รายการอื่นๆ	1. ลูกหนี้การค้า	135.62	3.05	1.พิจารณาจากรายการกระแสเงินสด ที่มีปริมาณมากที่มีผลต่อเงินสุทธิได้มาใช้ในการดำเนินงานมาก 2. พิจารณาจากรายการที่จะสามารถนำไปบริหารจัดการหรือเร่งรัดการดำเนินงานได้ เพื่อให้มีปริมาณเงินสดเป็นไปตามแผนงาน
	2. เงินรับล่วงหน้า	119.19	2.68	
	3. เจ้าหนี้การค้า	109.17	2.46	
	4. สินค้าคงเหลือ	2,319.83	52.18	
	5. รายการอื่นๆ	1,761.66	39.63	
	รวม	4,445.47	100	

ตารางแสดงความสัมพันธ์ของปัจจัยเสี่ยงและผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยงในองค์กร (เชิงคุณภาพ)

แผนงานที่ 6 การบริหารลงทุนในภาพรวมของ อ.อ.ป.

Risk Map	ลำดับ	ความสัมพันธ์ของปัจจัยเสี่ยง	น้ำหนัก	ความรุนแรง	การวิเคราะห์	การตอบสนองความเสี่ยง
F3. งบลงทุนในภาพรวมของ อ.อ.ป. ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย 36.6% FR3.1 36.6% การลงทุนในแผนระยะยาวไม่เป็นไปตามเป้าหมาย FR3.2 19.1% การเบิกจ่ายงบประมาณภาครัฐไม่เป็นไปตามเป้าหมาย FR3.3 0.6% การเบิกจ่ายงบลงทุนอนุมัติรายปี ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย F2. สภาพคล่องกระแสเงินสดไม่เป็นไปตามเป้าหมาย 37.2% CR1.2 6.4% พนักงานปฏิบัติไม่ถูกต้องตามขั้นตอน		<u>รายการความเสี่ยง</u> F3. งบลงทุนในภาพรวมของ อ.อ.ป. ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย <u>สาเหตุที่ส่งผลกระทบต่อความเสี่ยง</u> FR3.1 การลงทุนในแผนระยะยาวไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	36.6	สูงมาก	เงินระหว่างปีน้อย : อ.อ.ป. ดำเนินการธุรกิจป่าไม้ โดยนำเงินรายได้มาใช้ในการลงทุนปลูกป่าปีละประมาณ 300 ล้านบาท แต่เงินระหว่างปี อ.อ.ป. มีน้อยก็จะทำให้การปลูกสร้างสวนป่าในปีนั้นๆ ไม่เป็นไปตามแผน	การควบคุม (Treat)
		F3. งบลงทุนในภาพรวมของ อ.อ.ป. ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย <u>สาเหตุที่ส่งผลกระทบต่อความเสี่ยง</u> FR3.2 การเบิกจ่ายงบประมาณภาครัฐไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	19.1	ปานกลาง	การดำเนินงานล่าช้ากว่าแผนการงบประมาณภาครัฐ : แผนงานตามงบประมาณภาครัฐ มีกิจกรรมการดำเนินงานค่อนข้างมากโดยเฉพาะการจัดซื้อจัดจ้างพัสดุ และสิ่งก่อสร้าง การดำเนินงานที่ล่าช้าจะทำให้การเบิกจ่ายงบประมาณไม่เป็นไปตามแผน	การควบคุม (Treat)
		F3. งบลงทุนในภาพรวมของ อ.อ.ป. ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย <u>สาเหตุที่ส่งผลกระทบต่อความเสี่ยง</u> FR3.3 การเบิกจ่ายงบลงทุนอนุมัติรายปีไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	0.6	ต่ำ	การเบิกจ่ายงบลงทุนอนุมัติรายปีไม่เป็นไปตามเป้าหมาย งบลงทุนอนุมัติรายปี ประจำปี 2561 มีจำนวนค่อนข้างน้อยเพียง 4.9 ล้านบาท จึงคาดว่าจะสามารถลงทุนได้ตามแผน	การควบคุม (Treat)
		สาเหตุทางอ้อม				
		F3. งบลงทุนในภาพรวมของ อ.อ.ป. ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย <u>สาเหตุที่ส่งผลกระทบต่อความเสี่ยง</u> F2. สภาพคล่องกระแสเงินสดไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	37.2	สูงมาก	ปี 2561 อ.อ.ป. มีแผนการลงทุนจากงบลงทุนของ อ.อ.ป. และงบสนับสนุนจากรัฐบาลจากรายการความเสี่ยง F2 กระแสเงินสดรับจากกิจกรรมดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย นั้นจะทำให้ อ.อ.ป. ขาดเงินสดในการใช้จ่าย ซึ่งส่งผลกระทบต่อลงทุนของ อ.อ.ป. ดังนั้นรายการกระแสเงินสดจากกิจกรรมดำเนินงานไม่ตามเป้าหมายจะส่งผลให้ การเบิกจ่ายงบลงทุนของ อ.อ.ป. ไม่เป็นไปตามแผนได้	การควบคุม (Treat)
		F3. งบลงทุนในภาพรวมของ อ.อ.ป. ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย <u>สาเหตุที่ส่งผลกระทบต่อความเสี่ยง</u> CR1.2 พนักงานปฏิบัติไม่ถูกต้องตามขั้นตอนการจัดซื้อจัดจ้าง	6.4	ปานกลาง	ในการดำเนินการด้านการจัดซื้อจัดจ้างนั้นมีขั้นตอนที่มาก และต้องดำเนินการให้เป็นไปตามสัญญาหรือระเบียบที่กำหนดไว้ ทำให้พนักงานต้องเร่งดำเนินการให้ทัน และถูกต้อง จึงมีโอกาสสูงมากที่พนักงานอาจปฏิบัติงานไม่ถูกต้องตามขั้นตอนได้	การควบคุม (Treat)

ตารางแสดงความสัมพันธ์ของปัจจัยเสี่ยงและผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยงในองค์กร (เชิงปริมาณ)

แผนงานที่ 6 การบริหารงบลงทุนในภาพรวมของ อ.อ.ป.							
Risk Map	ปี 2560				แผนการเบิกจ่าย งบลงทุน ปี 2561	น้ำหนัก ของสาเหตุ	การวิเคราะห์
	รายการ	เป้าหมาย	เบิกจ่าย	%			
F3. งบลงทุนในภาพรวมของ อ.อ.ป. ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย FR3.173.3% การลงทุนในแผนระยะยาวไม่เป็นไป ตามเป้าหมาย FR3.225.5% การเบิกจ่ายงบประมาณภาครัฐไม่ เป็นไปตามเป้าหมาย FR3.31.2% การเบิกจ่ายงบลงทุนอนุมัติรายปี ไม่ เป็นไปตามเป้าหมาย	งบลงทุนเพื่อดำเนินงานปกติ						
	1. งบลงทุนอนุมัติรายปี	41.13	1.43	3.49	4.9	1.20	
	2. งบลงทุนที่ทำเป็นแผน ระยะยาว	380.38	258.94	68.07	299.60	73.3	
	งบลงทุนจากเงินงบประมาณภาครัฐ						
	3. งบประมาณสนับสนุน จากรัฐบาล	317.42	263.43	83.10	104.41	25.5	
	รวม	738.92	523.8	70.87	408.91	100	

ตารางแสดงความสัมพันธ์ของปัจจัยเสี่ยงและผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยงในองค์กร (เชิงคุณภาพ)

แผนงานที่ 7 การปฏิบัติตาม พระราชบัญญัติ การจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560						
Risk Map	ลำดับ	ความสัมพันธ์ของปัจจัยเสี่ยง	น้ำหนัก	ความรุนแรง	การวิเคราะห์	การตอบสนองความเสี่ยง
		<u>รายการความเสี่ยง</u> C1. การจัดซื้อจัดจ้างตาม พ.ร.บ. การจัดซื้อจัดจ้างและการพัสดุ พ.ศ. 2560 ไม่ถูกต้องตาม พ.ร.บ. <u>สาเหตุที่ส่งผลกระทบต่อความเสี่ยง</u> CR1.1 พนักงานขาดความคุ้นเคยในการปฏิบัติงานตาม พ.ร.บ.การจัดซื้อจัดจ้างและการพัสดุ	60	สูงมาก	พนักงานรับผิดชอบด้านการจัดซื้อจัดจ้างจะได้รับการฝึกอบรมการปฏิบัติงานตาม พ.ร.บ. ดังกล่าว เพื่อนำไปใช้ในการปฏิบัติงาน แต่พนักงานยังไม่เข้าใจขั้นตอนการปฏิบัติงานทำให้การปฏิบัติงานไม่ถูกต้องตาม พ.ร.บ.	การควบคุม (Treat)
		<u>รายการความเสี่ยง</u> C1. การจัดซื้อจัดจ้างตาม พ.ร.บ. การจัดซื้อจัดจ้างและการพัสดุ พ.ศ. 2560 ไม่ถูกต้องตาม พ.ร.บ. <u>สาเหตุที่ส่งผลกระทบต่อความเสี่ยง</u> CR1.2 พนักงานปฏิบัติไม่ถูกต้องตามขั้นตอนการจัดซื้อจัดจ้าง	40	สูง	ในการดำเนินการด้านการจัดซื้อจัดจ้างนั้นมีขั้นตอนที่มาก และต้องดำเนินการให้เป็นไปตามสัญญาหรือระเบียบที่กำหนดไว้ ทำให้พนักงานต้องเร่งดำเนินการให้ทัน และถูกต้อง จึงมีโอกาสสูงมากที่พนักงานอาจปฏิบัติงานไม่ถูกต้องตามขั้นตอนได้	การควบคุม (Treat)

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างความเสี่ยงในระดับองค์กร และความสัมพันธ์ของสาเหตุ

Risk Map	สาเหตุ	ผลกระทบ	การวิเคราะห์
O2 การทำไม้ยางพาราไม่เป็นไปตามเป้าหมาย 1.7 % F1. กำไรจากการดำเนินงาน (EBIDA) ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย OR2.1 30% ราคาไม้ยางพาราคต่ำ OR2.2 30% ปริมาณไม้ที่ทำไม่ออกมี OR2.3 30% การอนุญาตทำไม้ล่าช้า OR2.4 10% การเปิดประมูลแปลง FR1.1 3.6 % รายได้อุตสาหกรรมไม้ FR1.2 2.5% รายได้น้ำยางพารา FR1.3 0.7 % รายได้ไม้ยูคาฯ ต่ำกว่าเป้าหมาย FR1.3 19.8% รายได้ไม้ยูคาฯ สูงกว่าเป้าหมาย FR1.3 4.8% สิ้นค้าไม้ต่างๆ ต่ำกว่าเป้าหมาย FR1.3 4.8% รายได้จากการดำเนินงานอื่นๆ FR1.4 35.6% ไม่สามารถควบคุมค่าใช้จ่ายต้นทุน FR1.5 13.0% ไม่สามารถควบคุมค่าใช้จ่ายในการ FR1.3 0.9% ไม่สามารถควบคุมค่าใช้จ่าย	O2. การทำไม้ยางพาราไม่เป็นไปตามเป้าหมาย F1. กำไรจากการดำเนินงาน (EBIDA) ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	F1. กำไรจากการดำเนินงาน (EBIDA) ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	การทำไม้ยางพาราจำหน่ายสร้างรายได้ให้กับ อ.อ.ป. จำนวนมาก หากการดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมายก็จะกระทบต่อกำไรจากการดำเนินงาน (EBIDA) ให้ต่ำลง

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างความเสี่ยงในระดับองค์กร และความสัมพันธ์ของสาเหตุ

Risk Map	สาเหตุ	ผลกระทบ	การวิเคราะห์
	CR1.2 พนักงานปฏิบัติไม่ถูกต้องตามขั้นตอนการจัดซื้อจัดจ้าง	FR3.2 การเบิกจ่ายงบประมาณภาครัฐไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	ในการดำเนินการด้านการจัดซื้อจัดจ้างนั้นมีขั้นตอนที่มาก และต้องดำเนินการให้เป็นไปตามสัญญาหรือระเบียบที่กำหนดไว้ ทำให้พนักงานต้องเร่งดำเนินการให้ทัน และถูกต้อง จึงมีโอกาสมากที่พนักงานอาจปฏิบัติงานไม่ถูกต้องตามขั้นตอนได้

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างความเสี่ยงในระดับองค์กร และความสัมพันธ์ของสาเหตุ

Risk Map	สาเหตุ	ผลกระทบ	การวิเคราะห์
	S1. การดำเนินงานตามโครงการในแผนยุทธศาสตร์ อ.อ.ป. (KPIs) ไม่แล้วเสร็จตามกำหนด	F1. กำไรจากการดำเนินงาน (EBIDA) ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	เนื่องจาก โครงการในแผนยุทธศาสตร์ อ.อ.ป. ประจำปี 2561 (KPI) นั้น ประกอบด้วยแผนปฏิบัติการจำนวน 24 แผนงาน และมี แผนงาน ที่เป็นการจัดการผลผลิต และสามารถสร้างรายได้ให้กับ อ.อ.ป. ได้แก่ 1. แผนการจัดการผลผลิตจากสวนป่า (สัก, ไม้โตเร็ว, ไม้โตช้า, ผลผลิตยางพารา) 2. แผนงานเพิ่มรายได้ด้านอุตสาหกรรมไม้ 3. แผนงานพัฒนาสินทรัพย์ของ อ.อ.ป. 4. แผนงานใช้ประโยชน์ตามนโยบายรัฐ เป็นต้น ซึ่งหากโครงการ/แผนปฏิบัติการดังกล่าวดำเนินการได้ไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด จะส่งผลกระทบต่อรายได้ของ อ.อ.ป. ซึ่งจะมีผลต่อกำไรจากการดำเนินงาน(EBIDA) ด้วย ดังนั้น รายการความเสี่ยง S1. การดำเนินงานตามโครงการในแผนยุทธศาสตร์ อ.อ.ป. (KPIs) ไม่แล้วเสร็จตามกำหนด มีผลกระทบต่อ รายการความเสี่ยง F3. กำไรจากการดำเนินงาน (EBIDA) ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างความเสี่ยงในระดับองค์กร และความสัมพันธ์ของสาเหตุ

Risk Map	สาเหตุ	ผลกระทบ	การวิเคราะห์
F1. กำไรจากการดำเนินงาน (EBIDA) ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย - FR1.1 3.6 % รายได้อุตสาหกรรมไม้ - FR1.2 2.5% รายได้น้ำยางพารา - FR1.3 0.7 % รายได้ไม้ยูคาลิปตัส ต่ำกว่าเป้าหมาย - FR1.3 19.8% สิ้นค้าไม้ต่างๆ ต่ำกว่าเป้าหมาย - FR1.3 4.8% รายได้จากกิจการดำเนินงานอื่นๆ - FR1.4 35.6% ไม่สามารถควบคุมค่าใช้จ่ายต้นทุน - FR1.5 13.0% ไม่สามารถควบคุมค่าใช้จ่ายในการ - FR1.3 0.9% ไม่สามารถควบคุมค่าใช้จ่าย F2. สภาพคล่องกระแสเงินสดไม่เป็นไปตามเป้าหมาย - FR2.1 2.7% ขาดการเร่งรัดเงินรับ - FR2.2 3.0% ขาดการจัดการลูกหนี้ - FR2.3 2.5% ขาดการจัดการเจ้าหนี้ - FR2.4 52.1% สิ้นค้าในสต็อกจำนวนมาก - FR2.5 38.4% รายการอื่นๆ	F1. กำไรจากการดำเนินงาน (EBIDA) ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	F2. สภาพคล่องกระแสเงินสดไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	ในปี 2561 อ.อ.ป. มีประมาณการกระแสเงินสดในรายการ กำไรสุทธิจากการดำเนินงาน จำนวน 117 ล้านบาท ซึ่ง อ.อ.ป. จะมีกำไรสุทธิจากการดำเนินงาน เป็นไปตามเป้าหมาย นั้น อ.อ.ป. จะต้องมียุทธศาสตร์และค่าใช้จ่ายเป็นไปตามเป้าหมาย ดังนั้นรายการรายได้ของ อ.อ.ป. ในปี 2561 ที่คาดว่าจะไม่ได้ตามเป้าหมาย ได้แก่ รายได้จากผลผลิตน้ำยางพารา รายได้จากสวนปาล์ม รายได้จากอุตสาหกรรมไม้ และคาดว่าจะ และรายการค่าใช้จ่ายที่สามารถควบคุมได้ ได้แก่ ค่าใช้จ่ายในการบริหารและการขาย ค่าใช้จ่ายต้นทุนผลิตสินค้า

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างความเสี่ยงในระดับองค์กร และความสัมพันธ์ของสาเหตุ

Risk Map	สาเหตุ	ผลกระทบ	การวิเคราะห์
37.2 % F2. สภาพคล่องกระแสเงินสดไม่เป็นไปตามเป้าหมาย - FR2.1 2.7% ขาดการเร่งรัดเงินรับ - FR2.2 3.0% ขาดการจัดการลูกหนี้ - FR2.3 2.5% ขาดการจัดการเจ้าหนี้ - FR2.4 52.1% สินค้าในสต็อกจำนวนมาก - สินค้าคงคลัง - สินค้าระหว่างผลิต - FR2.5 39.6% รายการอื่นๆ F3. การเบิกจ่ายงบลงทุนในภาพรวมของ อ.อ.ป. ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย - FR3.1 36.6 % การลงทุนในแผนระยะยาวไม่เป็นไปตามเป้าหมาย - FR3.2 19.1% การเบิกจ่ายงบประมาณภาครัฐไม่เก็บไปตามเป้าหมาย - FR3.3 0.6 % การเบิกจ่ายงบลงทุนอนุมัติรายปี ไม่เก็บไปตามเป้าหมาย	F2. สภาพคล่องกระแสเงินสดไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	F3. งบลงทุนในภาพรวมของ อ.อ.ป. ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	ปี 2561 อ.อ.ป. มีแผนการลงทุนจากงบลงทุนของ อ.อ.ป. และงบสนับสนุนจากรัฐบาล จากรายการความเสี่ยง F2 กระแสเงินสดรับจากกิจกรรมดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย นั้นจะทำให้ อ.อ.ป. ขาดเงินสดในการใช้จ่าย ซึ่งส่งผลต่อการลงทุนของ อ.อ.ป. ดังนั้นรายการกระแสเงินสดจากกิจกรรมดำเนินงานไม่ตามเป้าหมายจะส่งผลให้ การเบิกจ่ายงบลงทุนของ อ.อ.ป. ไม่เป็นไปตามแผนได้

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างความเสี่ยงในระดับองค์กร และความสัมพันธ์ของสาเหตุ

Risk Map	สาเหตุ	ผลกระทบ	การวิเคราะห์
S1. การดำเนินงานตามโครงการในแผนยุทธศาสตร์ อ.อ.ป. (KPIs) ไม่แล้วเสร็จตามกำหนด SR1.1 57.5 % มีแผนงานจำนวนมากที่ SR1.2 30.0% มีหน่วยงานจำนวนมาก SR1.3 10.0% กิจกรรมดำเนินงานไม่ O2 การทำไม่อย่างพาราไม่เป็นไปตามเป้าหมาย OR2.1 30% ราคาไม่อย่างพาราคต่ำ OR2.2 30% ปริมาณไม้ที่ทำไม้ออกมี OR2.3 30% การอนุญาตทำไม้ล่าช้า OR2.4 10% การเปิดประมูลแปลง 2.5 %	O2. การทำไม่อย่างพาราไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	S1. การดำเนินงานตามโครงการในแผนยุทธศาสตร์ อ.อ.ป. (KPIs) ไม่แล้วเสร็จตามกำหนด	แผนยุทธศาสตร์ อ.อ.ป. ประจำปี 2561 ประกอบด้วยแผนการดำเนินงานตามตัวชี้วัด รวม 24 แผนงาน ซึ่งการทำไม่อย่างพารา เป็นแผนสร้างรายได้แผนหนึ่งในแผนยุทธศาสตร์ด้วย หากดำเนินการไม่เป็นอย่างพาราก็จะทำให้แผนยุทธศาสตร์ อ.อ.ป. ดำเนินการไม่เป็นไปตามเป้าหมายด้วย

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างความเสี่ยงในระดับองค์กร และความสัมพันธ์ของสาเหตุ

Risk Map	สาเหตุ	ผลกระทบ	การวิเคราะห์
5.1 % O3 ปริมาณและคุณภาพผลผลิตสวนป่าต่อหน่วยพื้นที่อยู่ในระดับต่ำ OR3.1 40 % ขาดการนำข้อมูลชั้นคุณภาพ OR3.2 30% การ ปลูกซ่อมและบำรุงรักษา ไม่ OR3.4 15% ขาดการป้องกันไฟป่าและการ OR3.3 15% ขาดความรู้ด้านศัตรูพืชป่าไม้ F1. กำไรจากการดำเนินงาน (EBIDA) ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย FR1.1 3.6 % รายได้ต่อสหกรณ์ไม่ FR1.2 2.5% รายได้บำรุงทางพารา FR1.3 0.7 % รายได้ไม่ยดๆ ต่ำกว่าเป้าหมาย FR1.3 19.8% สินค้าไม้ต่างๆ ต่ำกว่าเป้าหมาย FR1.3 4.8% รายได้จากการดำเนินงานอื่นๆ/ FR1.4 35.6% ไม่สามารถควบคุมค่าใช้จ่ายต้นทุนการ FR1.5 13.0% ไม่สามารถควบคุมค่าใช้จ่ายในการบริหาร FR1.3 0.9% ไม่สามารถควบคุมค่าใช้จ่าย	O3. ปริมาณ และคุณภาพผลผลิตสวนป่าต่อหน่วยพื้นที่อยู่ในระดับต่ำ	F1. กำไรจากการดำเนินงาน (EBIDA) ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	การผลิตไม้สวนป่าจำหน่ายเป็นรายได้หลักของ อ.อ.ป. และเป็นวัตถุดิบในการผลิต ผลิตภัณฑ์ เครื่องเรือนหากผลผลิตไม้สวนป่า ที่ต่ำอาจทำให้การจำหน่ายและรายได้ ของ อ.อ.ป. ลดลง และการผลิตเครื่องเรือน ลดลงด้วย

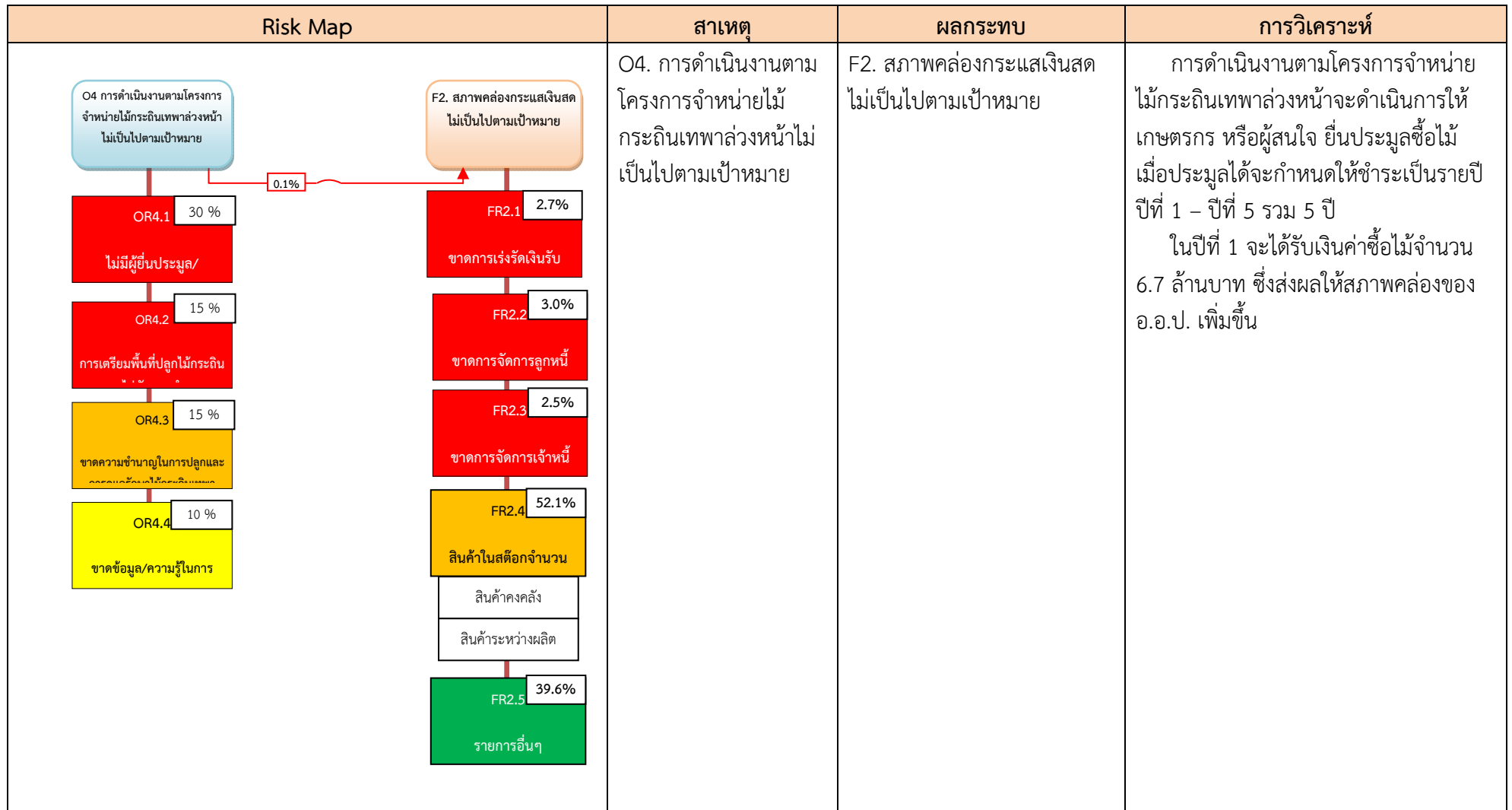
การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างความเสี่ยงในระดับองค์กร และความสัมพันธ์ของสาเหตุ

Risk Map	สาเหตุ	ผลกระทบ	การวิเคราะห์
O2 การทำไม้ยางพาราไม่เป็นไปตามเป้าหมาย 10 % OR2.1 30% ราคาไม้ยางพาราคงต่ำ OR2.2 30% ปริมาณไม้ที่ทำไม้ไม่มี OR2.3 30% การอนุญาตทำไม้ล่าช้า OR2.4 10% การเปิดประมูลแปลง O4 การดำเนินงานตามโครงการจำหน่ายไม้กระถินเทพาล้างหน้าไม่เป็นไปตามเป้าหมาย 10 % OR4.1 30 % ไม่มีผู้ยื่นประมูล/ OR4.2 15 % การเตรียมพื้นที่ปลูกไม้กระถิน OR4.3 15 % ขาดความชำนาญในการปลูกและ OR4.4 10 % ขาดข้อมูล/ความรู้ในการ	O2. การทำไม้ยางพาราไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	O4. การดำเนินงานตามโครงการจำหน่ายไม้กระถินเทพาล้างหน้าไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	โครงการจำหน่ายไม้กระถินเทพาล้างหน้าจะมีแผนดำเนินงานด้านปลูกป่าไม้กระถินเทพา และบำรุงดูแล จนครบอายุจำหน่ายจึงจำหน่ายให้ผู้ประมูลได้ การปลูกจะปลูกในพื้นที่แปลงยางพาราที่ทำไม้แล้ว เปลี่ยนชนิดไม้ปลูกเป็นกระถินเทพา หากการทำไม้ยางพาราออกไม่เป็นไปตามแผนจะทำให้ไม่สามารถปลูกไม้กระถินเทพาได้

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างความเสี่ยงในระดับองค์กร และความสัมพันธ์ของสาเหตุ

Risk Map	สาเหตุ	ผลกระทบ	การวิเคราะห์
O3 ปริมาณและคุณภาพผลผลิตสวนป่าต่อหน่วยพื้นที่อยู่ในระดับต่ำ OR3.1 40 % ขาดการนำข้อมูลขึ้นคุณภาพพื้นที่/พื้นที่ป่า มาใช้พิจารณา OR3.2 30% การปลูกซ่อมและบำรุงรักษา ไม่ทันตามกำหนดเวลา OR3.3 15% ขาดการป้องกันไฟป่าและการลักลอบทำไม้ในแปลง OR3.4 15% ขาดความรู้ด้านศัตรูพืชป่าไม้ O4 การดำเนินงานตามโครงการจำหน่ายไม้กระถินเทพาล่วงหน้าไม่เป็นไปตามเป้าหมาย OR4.1 30 % ไม่มีผู้ยื่นประมูล/ OR4.2 15 % การเตรียมพื้นที่ปลูกไม้กระถิน OR4.3 15 % ขาดความชำนาญในการปลูกและดูแลรักษาไม้กระถิน OR4.4 10 % ขาดข้อมูล/ความรู้ในการ	OR3.3 ขาดการป้องกันไฟป่าและการลักลอบทำไม้ในแปลง OR3.4 ขาดความรู้ด้านศัตรูพืชป่าไม้	O4. การดำเนินงานตามโครงการจำหน่ายไม้กระถินเทพาล่วงหน้าไม่เป็นไปตามเป้าหมาย O4. การดำเนินงานตามโครงการจำหน่ายไม้กระถินเทพาล่วงหน้าไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	โครงการจำหน่ายไม้กระถินเทพาล่วงหน้าเป็นการปลูกไม้กระถินเทพา แล้วจำหน่ายให้ผู้ประมูลได้ เมื่อครบอายุ และการขาดการป้องกันไฟป่าและการลักลอบทำไม้ จะทำให้ผลผลิตต่ำลง สวนป่าบางแห่งอาจไม่เคยปลูกไม้กระถินเทพาทำให้ขาดความรู้ ด้านศัตรูพืชป่าไม้ของไม้กระถินเทพา หากเกิดการระบาดของศัตรูพืชป่าไม้ อาจทำให้การปลูกไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างความเสี่ยงในระดับองค์กร และความสัมพันธ์ของสาเหตุ



ตารางแสดงความเสี่ยงและกิจกรรมการบริหารความเสี่ยง

ที่	รายการความเสี่ยง (Risk)	ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor) สาเหตุความเสี่ยง (Root Cause)	มาตรการการควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบัน (Existing Control)	กิจกรรม/แผนบริหารความเสี่ยงใหม่ (Mitigation Plan)	กำหนดเสร็จ	ผู้รับผิดชอบ
1	S1. การดำเนินงานตามโครงการในแผนยุทธศาสตร์ อ.อ.ป. (KPIs) ไม่แล้วเสร็จตามกำหนด	SR1.1 มีแผนงานจำนวนมากที่ต้องดำเนินการ	1. แผนยุทธศาสตร์รายสาขาทรัพยากรธรรมชาติ 2. โครงการเร่งด่วนตามแผนยุทธศาสตร์ อ.อ.ป.	1. หน่วยงานมีการบริหารจัดการแผน จัดลำดับความสำคัญของแผนงานที่อยู่ในความรับผิดชอบของหน่วยงาน และร่วมกันพิจารณาดำเนินการในที่ประชุมระดับหน่วยงาน	ม.ค. - มี.ค. 61	ออป.เหนือบน ออป.เหนือล่าง ออป.กลาง ออป.ตะวันออก ออป.ใต้ ส.วป. ส.ธต.
		SR1.2 มีหน่วยงานจำนวนมากที่ต้องรับผิดชอบแผนงาน		2. หน่วยงานกำหนดผู้ติดต่อประสานงานการดำเนินงานในภาพรวม (ระดับภาค)	ม.ค. - ธ.ค. 61	ออป.เหนือบน ออป.เหนือล่าง ออป.กลาง ออป.ตะวันออก ออป.ใต้ ส.วป. ส.ธต.
				3. กำหนดให้มีผู้รับผิดชอบแผนงานแต่ละแผนที่อยู่ในความรับผิดชอบของหน่วยงาน	ม.ค. - ธ.ค. 61	ออป.เหนือบน ออป.เหนือล่าง ออป.กลาง ออป.ตะวันออก ออป.ใต้ ส.วป. ส.ธต.
		SR1.3 กิจกรรมดำเนินงานไม่ชัดเจน		4. ผู้ติดต่อประสานงานการดำเนินงานในภาพรวม (ระดับภาค) ชี้แจงโครงการให้ผู้ปฏิบัติทราบถึง เป้าหมาย และกระบวนการการดำเนินงาน และการติดตามผล	ม.ค. - ธ.ค. 61	ออป.เหนือบน ออป.เหนือล่าง ออป.กลาง ออป.ตะวันออก ออป.ใต้ ส.วป. ส.ธต.
สาเหตุทางอ้อม						
	O2. การทำไม้ยางพาราไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	รายละเอียดและกิจกรรมบริหารความเสี่ยงเป็นไปตาม รายการความเสี่ยง (O2 การทำไม้ยางพาราไม่เป็นไปตามเป้าหมาย)				

ตารางแสดงความเสี่ยงและกิจกรรมการบริหารความเสี่ยง

ที่	รายการความเสี่ยง (Risk)	ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor) สาเหตุความเสี่ยง (Root Cause)	มาตรการการควบคุมที่มีอยู่ ในปัจจุบัน (Existing Control)	กิจกรรม/แผนบริหารความเสี่ยงใหม่ (Mitigation Plan)	กำหนด เสร็จ	ผู้รับผิดชอบ
2	O1. ดำเนินการตามแผนปฏิบัติการส่งเสริมปลูกไม้เศรษฐกิจเพื่อเศรษฐกิจ สังคมและสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืนไม่แล้วเสร็จตามกำหนด	OR1.1 มีพื้นที่การปลูกไม้เพิ่มขึ้นมาก	1.แผนปฏิบัติการส่งเสริมปลูกไม้ป่าเศรษฐกิจ เพื่อเศรษฐกิจ สังคมและสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน	1. หน่วยงานมีการบริหารจัดการแผนและติดตามประเมินผลในภาพรวม	ม.ค. - ธ.ค. 61	ออป.ภาค
		OR1.2 เกษตรกรแต่ละรายมีพื้นที่ขนาดเล็กทำให้ต้องมีจำนวนแปลงปลูกเพิ่มมากขึ้น		2. หน่วยงานที่รับผิดชอบเร่งรัดประชาสัมพันธ์ให้เกษตรกรเข้าร่วมโครงการตลอดจนข้อมูลผลตอบแทนที่เกษตรกรจะได้รับ	ม.ค. - ธ.ค. 61	ออป.ภาค
		OR1.3 เกษตรกรขาดความรู้ในการปลูกป่า		3. สวนป่าจัดทำแผนที่และเส้นทางคมนาคม โดยสังเขป สภาพปัญหาและอุปสรรค และประสานงานเพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น	ม.ค. - ธ.ค. 61	ออป.ภาค
		OR1.4 สวนป่าแห่งใหม่ที่เริ่มรับผิดชอบการส่งเสริมเกษตรกรไม่ทราบขั้นตอนการเบิกจ่ายงบประมาณภาครัฐ		4 หน่วยงานที่เกี่ยวข้องให้ความรู้การปลูกและการบำรุงรักษาสวนป่าเศรษฐกิจให้แก่เกษตรกร	ม.ค. - ธ.ค. 61	ออป.ภาค
		OR1.4 สวนป่าแห่งใหม่ที่เริ่มรับผิดชอบการส่งเสริมเกษตรกรไม่ทราบขั้นตอนการเบิกจ่ายงบประมาณภาครัฐ		5. หน่วยงานให้ความรู้ด้านการเบิกจ่ายงบประมาณภาครัฐแก่สวนป่า	ม.ค. - ธ.ค. 61	ออป.ภาค
		OR1.5เกษตรกรได้รับข้อมูลไม่ครบถ้วน		2. หน่วยงานที่รับผิดชอบเร่งรัดประชาสัมพันธ์ให้เกษตรกรเข้าร่วมโครงการตลอดจนข้อมูลผลตอบแทนที่เกษตรกรจะได้รับ	ม.ค. - ธ.ค. 61	ออป.ภาค

ตารางแสดงความเสี่ยงและกิจกรรมการบริหารความเสี่ยง

ที่	รายการความเสี่ยง (Risk)	ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor) สาเหตุความเสี่ยง (Root Cause)	มาตรการการควบคุมที่มีอยู่ ในปัจจุบัน (Existing Control)	กิจกรรม/แผนบริหารความเสี่ยงใหม่ (Mitigation Plan)	กำหนด เสร็จ	ผู้รับผิดชอบ
3	O2. การทำไม้ ยางพาราไม่เป็นไป ตามเป้าหมาย	OR2.1 ราคาไม้ยางพาราดกต่ำ	1.แผนการผลิต ผลผลิตยางพารา ของ อ.อ.ป.	1. ติดตามความเคลื่อนไหวของราคารับซื้อไม้ยางพารา	ม.ค. - ธ.ค. 61	ออป.กลาง ออป.ได้
		OR2.2 ปริมาณไม้ที่ทำไม้ส่งออกมี ปริมาณมาก		2. บริหารจัดการการทำไม้ยางพาราในภาพรวม	ม.ค. - ธ.ค. 61	ออป.กลาง ออป.ได้
		OR2.3 การอนุญาตทำไม้ต้องใช้ เวลานาน		3. เร่งรัดผู้ที่ประมูลซื้อไม้ยางพารา ให้ทำไม้ออกจากสวน ป่าโดยเร็ว	ม.ค. - ธ.ค. 61	ออป.กลาง ออป.ได้
		OR2.4 การเปิดประมูลแปลงใหญ่ทำ ไม้ไม่มีผู้ซื้อ		4. แต่งตั้งพนักงานติดต่อประสานงานกับส่วนราชการ ใน การขออนุญาตทำไม้ส่งออก	ม.ค. - ธ.ค. 61	ออป.กลาง ออป.ได้
				5. ติดตามประสานงานการขอใบอนุญาตทำไม้ส่งออก และ รายงานปัญหาอุปสรรคให้ผู้บังคับบัญชาทราบ	ม.ค. - ธ.ค. 61	ออป.กลาง ออป.ได้
				6. พิจารณาประมูลขายไม้ท่อนในขนาดแปลงที่เหมาะสม	ม.ค. - ธ.ค. 61	ออป.กลาง ออป.ได้

ตารางแสดงความเสี่ยงและกิจกรรมการบริหารความเสี่ยง

ที่	รายการความเสี่ยง (Risk)	ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor) สาเหตุความเสี่ยง (Root Cause)	มาตรการการควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบัน (Existing Control)	กิจกรรม/แผนบริหารความเสี่ยงใหม่ (Mitigation Plan)	กำหนดเสร็จ	ผู้รับผิดชอบ
4	O3. ปริมาณและคุณภาพผลผลิตสวนป่าต่อหน่วยพื้นที่อยู่ในระดับต่ำ	OR3.1 ขาดการนำข้อมูลชั้นคุณภาพพื้นที่/พันธุ์พืช มาใช้อย่างครบถ้วน		1.รวบรวมข้อมูลการจัดชั้นคุณภาพพื้นที่ และชนิดพันธุ์ที่เหมาะสม	ม.ค. – ธ.ค. 61	ส.วป. ออป.ภาค
				2.กำหนดวิธีปรับปรุงดินในแปลงปลูก และใส่ปุ๋ยให้ตรงกับความต้องการของดิน	ม.ค. – ธ.ค. 61	ออป.ภาค
		OR3.2 การปลูก ปลูกซ่อมและบำรุงรักษา ไม่ทันตามกำหนดเวลา		3. สำนักภาคติดตามตรวจสอบ ให้สวนป่าปลูก และบำรุงรักษา ต้นไม้ตามกำหนดเวลา	ม.ค. – ธ.ค. 61	ออป.ภาค
		OR3.3 ขาดการป้องกันไฟป่าและการลักลอบทำไม้ในแปลงปลูกใหม่		4. สำรวจแหล่งน้ำในบริเวณใกล้เคียงสวนป่าแปลงใหม่ เพื่อใช้เป็นแหล่งสำหรับดับไฟป่า	ม.ค. – ธ.ค. 61	ออป.ภาค
				5.เตรียมอุปกรณ์ดับไฟป่าในแปลงปลูกใหม่	ม.ค. – ธ.ค. 61	ออป.ภาค
				6. สำรวจพื้นที่ ที่เสี่ยงต่อการลักลอบทำไม้ออก และจัดทำแผนที่โดยสังเขป	ม.ค. – ธ.ค. 61	ออป.ภาค
		OR3.4 ขาดความรู้ด้านศัตรูพืชป่าไม้		7. สำรวจรวบรวมข้อมูลโรคและแมลง ที่มักเกิดและระบาดในแปลงปลูกป่าและวิธีป้องกัน/รักษา โรคและแมลงให้สวนป่าทราบ	ม.ค. – ธ.ค. 61	ส.วป. ออป.ภาค
				8. สำรวจพื้นที่การแพร่ระบาดของหนอนผีเสื้อเจาะต้นสัก จัดทำเครื่องหมายแสดงขอบเขตการแพร่ระบาด(ครั้งที่ 1,2)	(1)ม.ย.-ธ.ค.61 (2)พ.ย.-ธ.ค.61	ออป.เหนือบน ออป.เหนือล่าง ออป.กลาง
				9. ดำเนินการป้องกันการแพร่ระบาด	ก.ค.-ธ.ค.61	ออป.เหนือบน ออป.เหนือล่าง ออป.กลาง
				10. รายงานผลการเปรียบเทียบขนาดพื้นที่การแพร่ระบาด	พ.ย.-ธ.ค.61	ออป.เหนือบน ออป.เหนือล่าง ออป.กลาง

ตารางแสดงความเสี่ยงและกิจกรรมการบริหารความเสี่ยง

ที่	รายการความเสี่ยง (Risk)	ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor) สาเหตุความเสี่ยง (Root Cause)	มาตรการการควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบัน (Existing Control)	กิจกรรม/แผนบริหารความเสี่ยงใหม่ (Mitigation Plan)	กำหนดเสร็จ	ผู้รับผิดชอบ
5	O4. การจำหน่ายไม้กระถินเทพาล่วงหน้าไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	OR4.1 ไม่มีผู้ยื่นประมูล/ประมูลไม่ได้		1. ประชาสัมพันธ์โครงการจำหน่ายไม้ล่วงหน้าให้ผู้ประกอบการทราบ	ม.ค. – ธ.ค. 61	ออป.ได้
		OR4.2 การเตรียมพื้นที่ปลูกไม้กระถินเทพาไม่ทันตามกำหนด		2. เตรียมเครื่องจักรอุปกรณ์ในการเตรียมพื้นที่ ให้พร้อมสำหรับการเตรียมพื้นที่	ม.ค. – ธ.ค. 61	ออป.ได้
		OR4.3 ขาดความชำนาญในการปลูกและการดูแลรักษาไม้กระถินเทพา		3. เตรียมรายชื่อผู้รับจ้างไถเตรียมพื้นที่	ม.ค. – ธ.ค. 61	ออป.ได้
		OR4.4 ขาดข้อมูลความรู้ในการบำรุงรักษาไม้กระถินเทพา		4. หน่วยงานที่รับผิดชอบถ่ายทอดข้อมูลองค์ความรู้ให้พื้นที่สวนป่า ด้านการปลูกและการดูแลรักษาไม้กระถินเทพา	ม.ค. – ธ.ค. 61	ส.วป.
				5. หน่วยงานที่รับผิดชอบรวบรวมข้อมูลการปลูกสร้างสวนป่าไม้กระถินเทพา	ม.ค. – ธ.ค. 61	ส.วป.
สาเหตุทางอ้อม						
	O2. การทำไม้ยางพาราไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	รายละเอียดและกิจกรรมบริหารความเสี่ยงเป็นไปตาม รายการความเสี่ยง (O2 การทำไม้ยางพาราไม่เป็นไปตามเป้าหมาย)				
		OR3.3 ขาดการป้องกันไฟฟ้าและการลักลอบทำไม้ในแปลงปลูกใหม่		6. สำรวจแหล่งน้ำในบริเวณใกล้เคียงสวนป่าแปลงใหม่ เพื่อใช้เป็นแหล่งสำหรับดับไฟป่า	ม.ค. – ธ.ค. 61	ออป.ภาค
				7.เตรียมอุปกรณ์ดับไฟป่าในแปลงปลูกใหม่	ม.ค. – ธ.ค. 61	ออป.ภาค
				8. สำรวจพื้นที่ ที่เสี่ยงต่อการลักลอบทำไม้ออก และจัดทำแผนที่โดยสังเขป	ม.ค. – ธ.ค. 61	ออป.ภาค
		OR3.4 ขาดความรู้ด้านศัตรูพืชป่าไม้		9. สำรวจรวบรวมข้อมูลโรคและแมลง ที่มักเกิดและระบาดในแปลงปลูกป่าและวิธีป้องกัน/รักษา โรคและแมลงให้สวนป่าทราบ	ม.ค. – ธ.ค. 61	ส.วป. ออป.ภาค
				10. สำรวจพื้นที่การแพร่ระบาดของศัตรูพืชป่าไม้ จัดทำเครื่องหมายแสดงขอบเขตการแพร่ระบาด(ครั้งที่ 1,2)	(1)ม.ย.-ธ.ค.61 (2)พ.ย.-ธ.ค.61	ออป.ภาค
				11. ดำเนินการป้องกันการแพร่ระบาด	ก.ค.-ธ.ค.61	ออป.ภาค
				12. รายงานผลการเปรียบเทียบขนาดพื้นที่การแพร่ระบาด	พ.ย.-ธ.ค.61	ออป.ภาค

ตารางแสดงความเสี่ยงและกิจกรรมการบริหารความเสี่ยง

ที่	รายการความเสี่ยง (Risk)	ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor) สาเหตุความเสี่ยง (Root Cause)	มาตรการการควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบัน (Existing Control)	กิจกรรม/แผนบริหารความเสี่ยงใหม่ (Mitigation Plan)	กำหนดเสร็จ	ผู้รับผิดชอบ
6	F1. กำไรจากการดำเนินงาน (EBIDA) ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	FR1.1 รายได้อุตสาหกรรมไม่ไม่ได้ตามเป้าหมาย	1. แผนการผลิต จำหน่ายสินค้าของ อ.อ.ป.	1. สำรวจช่องทางการจำหน่ายและเพิ่มช่องทางการจำหน่ายสินค้า	ม.ค. - ธ.ค. 61	ออป.กลาง
				2. สำรวจความพึงพอใจ/ความต้องการสินค้า	ม.ค. - ธ.ค. 61	ออป.กลาง
				3. ออกแบบผลิตภัณฑ์เครื่องเรือนให้ตรงตามความต้องการของลูกค้า/ติดตามผลผลิตและการจำหน่าย	ม.ค. - ธ.ค. 61	ออป.กลาง
				4. ปรับกระบวนการผลิตสินค้าไม่เพื่อลดต้นทุนการผลิต ทำให้สามารถผลิตสินค้าที่มีราคาต่ำลงได้	ม.ค. - ธ.ค. 61	ออป.กลาง
				5. วางแผนประชาสัมพันธ์และดำเนินการตามแผนประชาสัมพันธ์	ม.ค. - ธ.ค. 61	ออป.กลาง
				6. สร้างมูลค่าเพิ่มโดยใช้แนวทาง Zero west จากนโยบายรัฐบาล	ม.ค. - ธ.ค. 61	ออป.กลาง
		FR1.2 รายได้น้ำยางพาราต่ำกว่าเป้าหมาย		7. ให้เกษตรกรที่ร่วมกรีดยางพารา ให้กรีดยางทดแทนเบอร์ที่ว่าง	ม.ค. - ธ.ค. 61	ออป.เหนือบน ออป.กลาง ออป.ตะวันออก ออป.ใต้
		FR1.3 รายได้ไม้ยูคาฯ ต่ำกว่าเป้าหมาย		8. ประชาสัมพันธ์/ทำความเข้าใจกับราษฎรในท้องที่และหน่วยงานท้องถิ่น ก่อนการทำไม้ออกจากสวนป่า	ม.ค. - ธ.ค. 61	ออป.เหนือล่าง ออป.กลาง ออป.ตะวันออก
		FR1.4 สินค้าไม้ต่างๆ ต่ำกว่าเป้าหมาย		9. ติดตาม ประเมินผลการจำหน่ายสินค้าไม้	ม.ค. - ธ.ค. 61	ที่ประชุมหัวหน้าหน่วยงาน
		FR1.5 รายได้จากการดำเนินงานอื่นๆ/ รายได้อื่นๆ ต่ำกว่าเป้าหมาย		10. ติดตาม ประเมินผลรายได้จากการดำเนินงานและรายได้อื่นๆ	ม.ค. - ธ.ค. 61	ที่ประชุมหัวหน้าหน่วยงาน

ตารางแสดงความเสี่ยงและกิจกรรมการบริหารความเสี่ยง

ที่	รายการความเสี่ยง (Risk)	ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor) สาเหตุความเสี่ยง (Root Cause)	มาตรการการควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบัน (Existing Control)	กิจกรรม/แผนบริหารความเสี่ยงใหม่ (Mitigation Plan)	กำหนดเสร็จ	ผู้รับผิดชอบ
6	F1. กำไรจากการดำเนินงาน (EBIDA) ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	FR1.6 ไม่สามารถควบคุมค่าใช้จ่ายต้นทุนการผลิตได้ตามเป้าหมาย		11. จัดทำมาตรการลดค่าใช้จ่ายต้นทุนการผลิต	ม.ค. – ธ.ค. 61	ออป.เหนือบน อ.อ.ป.เหนือล่าง ออป.กลาง ออป.ตะวันออก ออป.ใต้ ส.บง.
		FR1.7 ไม่สามารถควบคุมค่าใช้จ่ายในการบริหารและการขายได้ตามเป้าหมาย		12. ติดตามประเมินผลการลดค่าใช้จ่ายบริหารและการขายของหน่วยงานเทียบกับเป้าหมาย ทุกไตรมาส	ม.ค. – ธ.ค. 61	ทุกหน่วยงาน
		FR1.8 ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานอื่นๆ/ค่าใช้จ่ายอื่น		13. ติดตามประเมินผลค่าใช้จ่ายดำเนินงานและค่าใช้จ่ายอื่นๆ	ม.ค. – ธ.ค. 61	ที่ประชุมหัวหน้าหน่วยงาน
สาเหตุทางอ้อม						
	S1 การดำเนินงานตามโครงการในแผนยุทธศาสตร์ อ.อ.ป. (KPIs) ไม่แล้วเสร็จตามกำหนด	รายละเอียดและกิจกรรมบริหารความเสี่ยงเป็นไปตาม รายการความเสี่ยง (S1 การดำเนินงานตามโครงการในแผนยุทธศาสตร์ อ.อ.ป. (KPIs) ไม่แล้วเสร็จตามกำหนด)				
	O2. การทำไม้ยางพาราไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	รายละเอียดและกิจกรรมบริหารความเสี่ยงเป็นไปตาม รายการความเสี่ยง (O2 การทำไม้ยางพาราไม่เป็นไปตามเป้าหมาย)				
	O3. ปริมาณและคุณภาพผลผลิตสวนป่าต่อหน่วยพื้นที่อยู่ในระดับต่ำ	รายละเอียดและกิจกรรมบริหารความเสี่ยงเป็นไปตาม รายการความเสี่ยง (O3 ปริมาณและคุณภาพผลผลิตสวนป่าต่อหน่วยพื้นที่อยู่ในระดับต่ำ)				

ตารางแสดงความเสี่ยงและกิจกรรมการบริหารความเสี่ยง

ที่	รายการความเสี่ยง (Risk)	ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor) สาเหตุความเสี่ยง (Root Cause)	มาตรการการควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบัน (Existing Control)	กิจกรรม/แผนบริหารความเสี่ยงใหม่ (Mitigation Plan)	กำหนดเสร็จ	ผู้รับผิดชอบ
7	F2. กระแสเงินสดรับจากกิจกรรมดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	FR2.1 ขาดการเร่งรัดเงินรับล่วงหน้า	1. มาตรการเร่งรัดสภาพคล่องกระแสเงินสด 2. อ.อ.ป. กำหนดให้หน่วยผลิตรายงานรายได้-รายจ่าย เป็นประจำทุกเดือน และคาดการณ์ล่วงหน้า 2 เดือน ต่อที่ประชุมหัวหน้าหน่วยงาน ทุกเดือน 3. ส.บง. เป็นผู้ประสานงานการจัดการเงินสดของหน่วยงาน 4. ส.บง. เป็นผู้พิจารณาเสนอข้อคิดเห็นในการจัดลำดับและจ่ายเงินเจ้าหนี้การค้าและอื่นๆ	1. เร่งรัดการรับเงินค่าขายสินค้าล่วงหน้า	ม.ค. - ธ.ค. 61	ออป.ภาค ส.บง.
		FR2.2 ขาดการจัดการลูกหนี้การค้า		2. จัดทำมาตรการบริหารจัดการลูกหนี้การค้า	ม.ค. - ธ.ค. 61	ส.บง.
		FR2.3 ขาดการจัดการเจ้าหนี้		3. จัดทำมาตรการบริหารจัดการเจ้าหนี้	ม.ค. - ธ.ค. 61	ส.บง.
		FR2.4 สินค้าในสต็อกจำนวนมาก		4. การบริหารจัดการสินค้าในสต็อกให้มีปริมาณที่เหมาะสม	ม.ค. - ธ.ค. 61	หน่วยผลิต ส.ธต.
		FR2.5 รายการอื่นๆ ต่ำกว่าเป้าหมาย		5. ติดตาม ประเมินผล รายการอื่นๆ ที่ประกอบรายการเงินสดสุทธิได้มา (ใช้จ่าย) ในกิจกรรมดำเนินการ	ม.ค. - ธ.ค. 61	ที่ประชุม หัวหน้า หน่วยงาน
สาเหตุทางอ้อม						
	O4. การจำหน่ายไม้กระถินเทพาล่วงหน้าไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	รายละเอียดและกิจกรรมบริหารความเสี่ยงเป็นไปตาม รายการความเสี่ยง (O4 การจำหน่ายไม้กระถินเทพาล่วงหน้าไม่เป็นไปตามเป้าหมาย)				
	F1. กำไรจากการดำเนินงาน (EBIDA) ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	รายละเอียดและกิจกรรมบริหารความเสี่ยงเป็นไปตาม รายการความเสี่ยง (F1 กำไรจากการดำเนินงาน (EBIDA) ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย)				

ตารางแสดงความเสี่ยงและกิจกรรมการบริหารความเสี่ยง

ที่	รายการความเสี่ยง (Risk)	ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor) สาเหตุความเสี่ยง (Root Cause)	มาตรการการควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบัน (Existing Control)	กิจกรรม/แผนบริหารความเสี่ยงใหม่ (Mitigation Plan)	กำหนดเสร็จ	ผู้รับผิดชอบ
8	F3. การเบิกจ่ายงบลงทุนของ อ.อ.ป. ไม่เป็นไปตามแผน	FR3.1 แผนงานปลูกสร้างสวนป่าไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	1. งบประมาณลงทุนของ อ.อ.ป. 2. แผนการเบิกจ่ายงบประมาณภาครัฐ 3. อ.อ.ป. กำหนดให้หน่วยงานรายงานผลการเบิกจ่ายงบประมาณลงทุนในที่ประชุมหัวหน้าหน่วยงานเป็นประจำทุกเดือน	1. ติดตามและเร่งรัดการเบิกจ่ายงบลงทุนในแผนระยะยาว	ม.ค. - ธ.ค. 61	อป.ภาค ส.คช. ส.นผ.
		FR3.2 การเบิกจ่ายงบประมาณภาครัฐไม่เป็นไปตามเป้าหมาย		2. พิจารณาหาแหล่งรายได้เพิ่มเพื่อเพิ่มเงินสระหว่างปี	ม.ค. - ธ.ค. 61	อป.ภาค ส.คช.
		FR3.3 การเบิกจ่ายงบลงทุนอนุมัติรายปีไม่เป็นไปตามเป้าหมาย		3. เร่งรัดดำเนินการเบิกจ่ายงบประมาณภาครัฐให้เป็นไปตามแผน	ม.ค. - ธ.ค. 61	อป.ภาค ส.คช. ส.นผ. ส.บง.
				4. ติดตาม ประเมินผลการเบิกจ่ายงบลงทุนอนุมัติรายปี	ม.ค. - ธ.ค. 61	ที่ประชุม หัวหน้า หน่วยงาน
สาเหตุทางอ้อม						
	F2. กระแสเงินสดรับจากกิจกรรมดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	รายละเอียดและกิจกรรมบริหารความเสี่ยงเป็นไปตาม รายการความเสี่ยง (F2. กระแสเงินสดรับจากกิจกรรมดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย)				
		CR1.2 พนักงานปฏิบัติไม่ถูกต้องตามขั้นตอนการจัดซื้อจัดจ้าง		5. มีการดำเนินการเผยแพร่ให้ความรู้การจัดซื้อจัดจ้างให้กับพนักงาน	ม.ค. – ธ.ค.61	อป.ภาค ส.คช. ส.วป. ส.บก.
				6. สำนวสภาพปัญหาการจัดซื้อจัดจ้างของหน่วยงาน	ม.ค. - ธ.ค. 61	ส.บก.

ตารางแสดงความเสี่ยงและกิจกรรมการบริหารความเสี่ยง

ที่	รายการความเสี่ยง (Risk)	ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor) สาเหตุความเสี่ยง (Root Cause)	มาตรการการควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบัน (Existing Control)	กิจกรรม/แผนบริหารความเสี่ยงใหม่ (Mitigation Plan)	กำหนดเสร็จ	ผู้รับผิดชอบ
9	C1. การจัดซื้อจัดจ้างตาม พ.ร.บ. การจัดซื้อจัดจ้างและการพัสดุ พ.ศ. 2560 ไม่ถูกต้องตามระเบียบ	CR1.1 พนักงานขาดความคุ้นเคยในการปฏิบัติงานตาม พ.ร.บ.การจัดซื้อจัดจ้างและการพัสดุ พ.ศ. 2560	1. กำหนดให้พนักงานปฏิบัติตาม พ.ร.บ.การจัดซื้อจัดจ้างฯ 2. แจ้งและชี้แจงระเบียบการจัดซื้อจัดจ้างที่ประกาศใช้เพิ่มเติมให้พนักงานทราบ 3.ส.บก. ส.นผ. ส.กม. ร่วมให้ข้อเสนอแนะเพื่อแก้ปัญหาที่อาจเกิดขึ้น	1. กำหนดพนักงานด้านการพัสดุของ ส.บก. เป็นเจ้าหน้าที่ ให้คำปรึกษาด้านการจัดซื้อจัดจ้าง และประสานงานกับกรมบัญชีกลาง	ม.ค. - ธ.ค. 61	ออป.ภาค ส.คช.
		CR1.2 พนักงานปฏิบัติไม่ถูกต้องตามขั้นตอนการจัดซื้อจัดจ้าง		2. หน่วยงานให้ความรู้ด้านการจัดซื้อจัดจ้างให้กับพนักงาน	ม.ค. - ธ.ค.61	ออป.ภาค ส.คช. ส.บก. ส.วป.
				3 สํารวจสภาพปัญหาการจัดซื้อจัดจ้างของหน่วยงาน	ม.ค. - ธ.ค. 61	ส.บก.

4.4 แผนบริหารความเสี่ยง

องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ได้ระบุความเสี่ยง ประเมินความเสี่ยงของกิจกรรมการดำเนินงาน ปรากฏว่า มี 9 กิจกรรม ที่มีความเสี่ยงที่จะต้องนำมาบริหารจัดการ คือ

1. การดำเนินงานตามโครงการในแผนยุทธศาสตร์ อ.อ.ป. ปี 2561 – 2565
2. การจัดการส่งเสริมปลูกไม้เศรษฐกิจ เพื่อเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม อย่างยั่งยืน
3. การทำไม้ยางพารา
4. การจัดปริมาณและคุณภาพผลผลิตสวนป่าต่อหน่วยพื้นที่
5. การดำเนินงานตามโครงการจำหน่ายไม้กระถินเทพาล่วงหน้า
6. กำไรจากการดำเนินงาน (EBIDA)
7. การบริหารสภาพคล่องกระแสเงินสดจากกิจกรรมการดำเนินงาน
8. การบริหารแผนงานด้านการลงทุน (ความสามารถในการบริหารแผนการลงทุน)
9. การปฏิบัติตาม พ.ร.บ. การจัดซื้อจัดจ้างและการพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560

รวมกิจกรรมการดำเนินงาน 9 กิจกรรม ที่จะต้องนำไปบริหารความเสี่ยง ซึ่งมีรายละเอียดการดำเนินงาน ดังนี้

แผนงานที่ 1 : การดำเนินงานตามโครงการแผนยุทธศาสตร์ อ.อ.ป. ปี 2561–2565

ประเภทความเสี่ยง : ความเสี่ยงด้านยุทธศาสตร์

ปัจจัยเสี่ยง : การดำเนินงานตามโครงการในแผนยุทธศาสตร์ อ.อ.ป. ปี 2561–2565 ไม่แล้วเสร็จตามกำหนด

สาเหตุของความเสี่ยง

องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ใช้แผนยุทธศาสตร์ ปี 2561–2565 เป็นกรอบการดำเนินงาน ในทุกปีจะกำหนดแผนงานโครงการที่ต้องดำเนินการ ถือว่าเป็นแผนงานที่สำคัญที่จะทำให้องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ บรรลุวัตถุประสงค์นำไปสู่วิสัยทัศน์ “เป็นผู้นำจัดการสวนป่าเศรษฐกิจอย่างยั่งยืน เพื่อยกระดับอุตสาหกรรมไม้จากป่าปลูก ในปี 2565” องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ได้มอบหมายให้หน่วยงานรับผิดชอบดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์

องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้มีแผนยุทธศาสตร์ ประจำปี 2561 ที่อยู่ในบันทึกข้อตกลงประเมินผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ ทั้งหมด 24 แผน ดังนี้

แผนยุทธศาสตร์รายสาขาทรัพยากรธรรมชาติ

1. โครงการศึกษาวิจัยเพื่อพัฒนาธุรกิจของ อ.อ.ป.
2. โครงการบริหารจัดการพื้นที่สวนป่าเพื่อการอนุรักษ์
3. โครงการดูแล ขนย้าย ควบคุม การแปรรูปไม้มีค่า
4. โครงการเพิ่มพื้นที่ป่าเศรษฐกิจ
5. โครงการมีส่วนร่วมของชุมชนท้องถิ่นในการปลูกสวนป่าเศรษฐกิจ
6. โครงการระดมทุนจากพันธมิตรลูกค้า (PPP)
7. โครงการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจ
8. โครงการพัฒนาด้านธุรกิจป่าไม้ (ไม่รวม SFM)
9. โครงการพัฒนาธุรกิจอุตสาหกรรมไม้
10. โครงการนวัตกรรมไม้เศรษฐกิจ
11. โครงการนำเทคโนโลยีและสารสนเทศและการสื่อสารมาพัฒนาด้านการตลาด
12. โครงการพัฒนาระบบฐานข้อมูลภูมิสารสนเทศสวนป่า (GIS)

โครงการเร่งด่วนตามแผนยุทธศาสตร์ อ.อ.ป.

1. แผนจัดการผลผลิตจากสวนป่า (สัก ไม้โตเร็ว ไม้โตช้า ยางพารา)
2. แผนงานพัฒนาปลูกเสริม และรื้อพัฒนาปลูกใหม่
3. แผนงานการจัดการสวนป่าเศรษฐกิจอย่างยั่งยืน (SFM)
4. แผนงานการจัดชั้นคุณภาพพื้นที่สวนป่าเศรษฐกิจ
5. โครงการพัฒนาและออกแบบผลิตภัณฑ์ไม้เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม

6. แผนงานเพิ่มรายได้จากการจำหน่ายด้านอุตสาหกรรมไม้
7. แผนงานการจัดทำระบบการควบคุมการเคลื่อนย้ายของสินค้าไม้ (CoC)
8. แผนงานพัฒนาสินทรัพย์ของ อ.อ.ป.
9. แผนสร้างรายได้จากแหล่งท่องเที่ยว
10. แผนงานใช้ประโยชน์ทรัพยากรตามนโยบายของรัฐ
11. แผนงานปลูกสร้างสวนป่าและอนุรักษ์ฟื้นฟูพื้นที่ป่าต้นน้ำ ลำธาร
12. แผนงานคุ้มครองและอนุรักษ์ช้างไทย

ในการดำเนินงานอาจดำเนินการตามโครงการไม่แล้วเสร็จตามกำหนด มีสาเหตุ ดังนี้

SR1.1 มีแผนงานจำนวนมากที่ต้องดำเนินการ

องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้จะต้องดำเนินการตามแผนงานโครงการของแผนยุทธศาสตร์ปี 2561 จำนวน 24 แผนงาน ซึ่งเป็นแผนงานจำนวนมากที่จะต้องดำเนินการ ซึ่งมีความเสี่ยงมากที่จะดำเนินการไม่แล้วเสร็จ

SR1.2 มีหน่วยงานจำนวนมากที่ต้องรับผิดชอบ

แผนงาน/โครงการทั้ง 24 แผนงาน มีหลายหน่วยงานรับผิดชอบดำเนินการ หากขาดการประสานงานและการร่วมมือกันของหน่วยงาน แผนงานจะไม่สำเร็จ

SR1.3 กิจกรรมดำเนินงานไม่ชัดเจน

หากมีการกำหนด กิจกรรมการดำเนินงานที่ไม่ชัดเจน จะทำให้ผู้ปฏิบัติ ปฏิบัติไม่ถูกต้องได้

หลักการและเหตุผล

องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ใช้แผนยุทธศาสตร์ ปี 2561–2565 เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานในปี 2561 มีแผนงานโครงการที่จะต้องดำเนินการรวม 24 แผนงาน แผนยุทธศาสตร์เป็นแผนงานที่สำคัญ เนื่องจาก การดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์จะทำให้ อ.อ.ป. บรรลุ วิสัยทัศน์ ตามที่กำหนดไว้ได้ ประกอบด้วยแผนงาน/โครงการ ประกอบยุทธศาสตร์ มีจำนวนมาก ที่จะต้องดำเนินการให้แล้วเสร็จตามเป้าหมาย ซึ่งอาจมีปัญหาอุปสรรคเกิดขึ้นที่จะทำให้ดำเนินการไม่แล้วเสร็จ จึงจำเป็นต้องกำหนดเป็นความเสี่ยงในปีนี้

วัตถุประสงค์

เพื่อให้การดำเนินงานตามโครงการแผนยุทธศาสตร์องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ปี 2561–2565 แล้วเสร็จ

เป้าหมาย

ดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์ รวม 24 โครงการ/กิจกรรม

ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) : ค่าระดับ 3 ของผลกระทบขององค์กร

ดำเนินงานตามกิจกรรมในโครงการแผนยุทธศาสตร์องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ปี 2561–2565 จำนวน 24 แผนงาน/โครงการ ได้ 80 %

ช่วงเบี่ยงเบนความเสี่ยง (Risk Tolerant) : ค่าระดับ 4 ของผลกระทบขององค์กร

ดำเนินการตามกิจกรรม ในโครงการแผนยุทธศาสตร์องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ปี 2561–2565 จำนวน 24 แผนงาน/โครงการ ได้ 70 %

ระยะเวลาดำเนินการ

มกราคม พ.ศ. 2561 – ธันวาคม พ.ศ. 2561.

ผู้รับผิดชอบหลัก

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

การประเมินความเสี่ยง

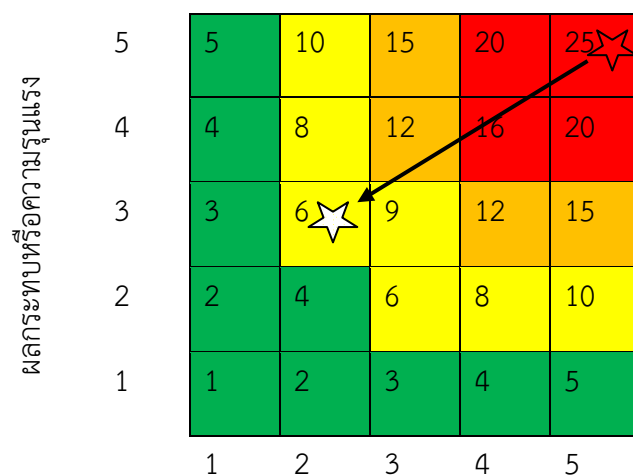
สถานะปัจจุบัน : 5 X 5

เป้าหมาย : 2 X 3

เกณฑ์วัด : ความสำเร็จของแผนงาน/โครงการตามแผนปฏิบัติการประจำปี 2561

โอกาสเกิดความเสี่ยง			ผลกระทบต่อองค์กร		
ระดับ	ความหมาย	รายละเอียด	ระดับ	ความหมาย	รายละเอียด
5 	สูงมาก	มีการรายงาน/ติดตามผลการดำเนินงาน 1 ครั้ง/ปี	5 	สูงมาก	มีความสำเร็จของแผนงาน/โครงการตามแผนปฏิบัติการประจำปี ได้น้อยกว่า 70 %
4	สูง	มีการรายงาน/ติดตามผลการดำเนินงาน รายไตรมาส	4	สูง	มีความสำเร็จของแผนงาน/โครงการตามแผนปฏิบัติการประจำปี ได้ 70 %
3	ปานกลาง	มีการรายงาน/ติดตามผลการดำเนินงาน รายเดือน	3 	ปานกลาง	มีความสำเร็จของแผนงาน/โครงการตามแผนปฏิบัติการประจำปี ได้ 80 %
2 	น้อย	มีการรายงานปัญหาอุปสรรค/แนวทางแก้ไขในการรายงานผลการดำเนินงาน	2	น้อย	มีความสำเร็จของแผนงาน/โครงการตามแผนปฏิบัติการประจำปี ได้ 90 %
1	น้อยมาก	มีการสรุปผลดำเนินงานในภาพรวมพร้อมปัญหาอุปสรรคและแนวทางแก้ไขในภาพรวมเสนอต่อ อ.อ.ป.	1	น้อยมาก	มีความสำเร็จของแผนงาน/โครงการตามแผนปฏิบัติการประจำปี ได้ 100 %

แผนภูมิความเสี่ยง (Risk Profile)



โอกาสเกิดหรือความน่าจะเป็น

กิจกรรมการจัดการความเสี่ยง

กิจกรรมการจัดการความเสี่ยง	ระยะเวลา	ผู้รับผิดชอบ	ตอบสนอง สาเหตุความ เสี่ยงที่
1. หน่วยงานมีการบริหารจัดการแผน มีการ จัดลำดับความสำคัญของแผนงานโครงการที่ อยู่ในความรับผิดชอบของหน่วยงาน และ ร่วมกันพิจารณาดำเนินการในที่ประชุมระดับ หน่วยงาน	ม.ค. - มี.ค. 61	ออป.เหนือบน ออป.เหนือล่าง ออป.กลาง ออป.ตะวันออกฯ ออป.ใต้ ส.วป. ส.ธต.	SR1.1
2. หน่วยงานกำหนดผู้ติดต่อประสานงานการ ดำเนินงานในภาพรวม (ระดับภาค)	ม.ค. - ธ.ค. 61	ออป.เหนือบน ออป.เหนือล่าง ออป.กลาง ออป.ตะวันออกฯ ออป.ใต้ ส.วป. ส.ธต.	SR1.2
3. กำหนดให้มีผู้รับผิดชอบแผนงานโครงการ ที่อยู่ในความรับผิดชอบของหน่วยงาน	ม.ค. - ธ.ค. 61	ออป.เหนือบน ออป.เหนือล่าง ออป.กลาง ออป.ตะวันออกฯ ออป.ใต้ ส.วป. ส.ธต.	SR1.2
4. ผู้ติดต่อประสานงานการดำเนินงานใน ภาพรวม (ระดับภาค) ชี้แจงให้ผู้ปฏิบัติทราบ ถึง เป้าหมาย และกระบวนการการ ดำเนินงาน และการติดตามผล	ม.ค. - ธ.ค. 61	ออป.เหนือบน ออป.เหนือล่าง ออป.กลาง ออป.ตะวันออกฯ ออป.ใต้ ส.วป. ส.ธต.	SR1.3
สาเหตุทางอ้อม			
รายละเอียดและกิจกรรมบริหารความเสี่ยงเป็นไปตาม รายการความเสี่ยง (O2 การทำไม่อย่างพาราไม่ เป็นไปตามเป้าหมาย)			

แผนงานที่ 2 การจัดการส่งเสริมปลูกไม้เศรษฐกิจเพื่อเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม อย่างยั่งยืน

ประเภทความเสี่ยง : ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน

ปัจจัยเสี่ยง : การส่งเสริมปลูกไม้เศรษฐกิจ เพื่อเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม อย่างยั่งยืน
ไม่แล้วเสร็จตามกำหนด

สาเหตุของความเสี่ยง

องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ส่งเสริมให้เกษตรกรที่อยู่ในท้องถิ่นรอบๆสวนป่า ปลูกไม้เศรษฐกิจ โดยให้ปลูกในพื้นที่ที่มีกรรมสิทธิ์เป็นของตนเอง รัฐบาลสนับสนุนงบประมาณในการปลูกป่าเศรษฐกิจปีที่ 1 และบำรุงรักษาในปีที่ 2 – 3 ภายใน 3-5 ปี ก็จะสามารถนำไปใช้ประโยชน์ หรือจำหน่ายเป็นสินค้าได้ แต่ในปี 2561 เป้าหมายการส่งเสริมปลูกไม้เศรษฐกิจ เพิ่มขึ้นมาก อาจทำให้การส่งเสริมการปลูกไม้เศรษฐกิจ ไม่แล้วเสร็จหรือไม่ได้ตามเป้าหมายที่กำหนดอาจมีสาเหตุ ดังนี้

OR1.1 มีพื้นที่การปลูกไม้เพิ่มขึ้นมาก

ในปี 2560 แผนการส่งเสริมการปลูกไม้เศรษฐกิจ มีเป้าหมาย จำนวน 2,950 ไร่ แต่ในปี 2561 มีเป้าหมายจำนวน 22,000 ไร่ ทำให้ต้องใช้บุคลากรและระยะเวลาในการบริหารจัดการเพิ่มมากขึ้น

OR1.2 เกษตรกรแต่ละรายมีพื้นที่ขนาดเล็กทำให้มีจำนวนแปลงปลูก/เกษตรกรเพิ่มมากขึ้น

จำนวนแปลงปลูกและจำนวนเกษตรกรที่เพิ่มขึ้นมากทำให้มีปัญหาและอุปสรรคจากการดำเนินงานที่เพิ่มมากขึ้นด้วย ซึ่งทำให้การปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามแผน

OR1.3 เกษตรกรขาดความรู้ในการปลูกป่า

เกษตรกรขาดความรู้ความชำนาญในการปลูกป่าและ บำรุงรักษา อาจทำให้ไม้ที่ปลูกมีการเจริญเติบโตและเปอร์เซ็นต์การรอดตายที่ต่ำ

OR1.4 สวนป่าแห่งใหม่ที่ได้รับผิดชอบการส่งเสริมเกษตรกรไม่ทราบขั้นตอนการเบิกจ่ายงบประมาณภาครัฐ

ในการส่งเสริมเกษตรกรปลูกสร้างสวนป่าเศรษฐกิจนั้น อ.อ.ป. ดำเนินการโดยใช้งบประมาณจากภาครัฐในการสนับสนุนการดำเนินงาน สวนป่าแห่งใหม่ที่ได้รับผิดชอบอาจดำเนินการได้ล่าช้า จากการเบิกงบประมาณภาครัฐได้

OR1.5 เกษตรกรได้รับข้อมูลไม่ครบถ้วน

การส่งเสริมให้ราษฎรเข้าร่วมโครงการอาจพบปัญหาเกษตรกรไม่ทราบข้อมูลรายละเอียดที่เพียงพอต่อการตัดสินใจในการเข้าร่วม อาจส่งผลให้ราษฎรไม่เข้าร่วมโครงการได้

หลักการและเหตุผล

องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ดำเนินการส่งเสริมเกษตรกรที่อยู่รอบสวนป่าขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ปลูกไม้เศรษฐกิจเพื่อเป็นแหล่งวัตถุดิบให้กับอุตสาหกรรมไม้ในประเทศ และเป็นการส่งเสริมรายได้แก่ชุมชน และเป็นการตอบสนองนโยบายของรัฐบาลด้านการรักษาความมั่นคงของฐานทรัพยากรและการสร้างสมดุลระหว่างการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติกับการใช้ประโยชน์อย่างยั่งยืน

วัตถุประสงค์

1. เพื่อส่งเสริมให้เกษตรกรมีอาชีพที่มั่นคงจากการปลูกป่าเศรษฐกิจ
2. เพิ่มพื้นที่ป่าไม้ของประเทศโดยการปรับเปลี่ยนพื้นที่ป่าเสื่อมโทรม ที่ดินทำกินที่ขาดความอุดมสมบูรณ์ ที่ป่าชุมชนที่ถูกทิ้งร้าง ที่หัวไร่ปลายนา ฯลฯ ให้กลายเป็นป่าเศรษฐกิจที่สามารถให้ผลผลิตได้อย่างยั่งยืน

เป้าหมาย

พื้นที่ของเกษตรกรที่เข้าร่วมโครงการ รวม 22,000 ไร่

ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) : ค่าระดับ 3 ของผลกระทบองค์กร

ดำเนินการตามแผนปฏิบัติการประจำปีบัญชี 2561 ของ อ.อ.ป. ได้ 100%

ช่วงเบี่ยงเบนความเสี่ยง (Risk Tolerant) : ค่าระดับ 4 ของผลกระทบความเสี่ยง

ดำเนินการตามแผนปฏิบัติการประจำปีบัญชี 2561 ของ อ.อ.ป. ได้ 90%

ระยะเวลาดำเนินการ

มกราคม พ.ศ. 2561 – ธันวาคม พ.ศ. 2561

ผู้รับผิดชอบหลัก

ออป.ภาค , ส.วป.

การประเมินความเสี่ยง

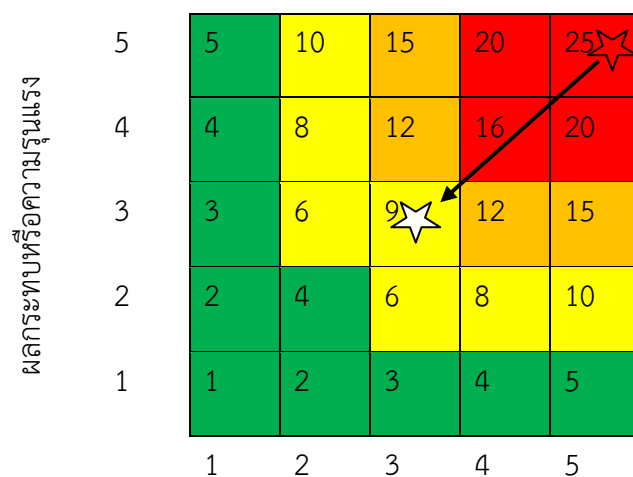
สถานะปัจจุบัน : 5 X 5

เป้าหมาย : 2 X 3

เกณฑ์วัด : ความสำเร็จตามแผนปฏิบัติการ

โอกาสเกิดความเสี่ยง			ผลกระทบต่อองค์กร		
ระดับ	ความหมาย	รายละเอียด	ระดับ	ความหมาย	รายละเอียด
5 	สูงมาก	มีพื้นที่เกษตรกรเข้าร่วมโครงการ 18,000 ไร่	5 	สูงมาก	จัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี 2561 ให้มีองค์ประกอบครบถ้วนแล้วเสร็จ และได้รับอนุมัติ
4	สูง	มีพื้นที่เกษตรกรเข้าร่วมโครงการ 20 ,000 ไร่	4	สูง	ดำเนินการได้ตามแผนปฏิบัติการประจำปีบัญชี 2561 ของ อ.อ.ป. ได้ 90 %
3 	ปานกลาง	มีพื้นที่เกษตรกรเข้าร่วมโครงการ 22,000 ไร่	3 	ปานกลาง	ดำเนินการได้ตามแผนปฏิบัติการประจำปีบัญชี 2561 ของ อ.อ.ป. ได้ 100%
2	น้อย	ผ่านค่าเกณฑ์วัดระดับ 3 และหลังจากส่งเสริมการปลูกมีเปอร์เซ็นต์รอดตาย 80 %	2	น้อย	ดำเนินการได้ตามแผนปฏิบัติการประจำปีบัญชี 2561 ของ อ.อ.ป. ได้ 100% และดีกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้
1	น้อยมาก	ผ่านค่าเกณฑ์วัดระดับ 3 และหลังจากส่งเสริมการปลูกมีเปอร์เซ็นต์รอดตาย 90 %	1	น้อยมาก	จัดทำรายงานสรุปภาพรวมของการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปี 2561 ของ อ.อ.ป.

แผนภูมิความเสี่ยง (Risk Profile)



กิจกรรมการจัดการความเสี่ยง

กิจกรรมการจัดการความเสี่ยง	ระยะเวลา	ผู้รับผิดชอบ	ตอบสนอง สาเหตุความ เสี่ยงที่
1. หน่วยงานมีการบริหารจัดการแผนและติดตามประเมินผลในภาพรวม	ม.ค. - ธ.ค. 61	ออป.ภาค ส.ว.ป.	OR1.1
2. หน่วยงานที่รับผิดชอบเร่งรัดประชาสัมพันธ์ให้เกษตรกรเข้าร่วมโครงการตลอดจนข้อมูลผลตอบแทนที่เกษตรกรจะได้รับ	ม.ค. - ธ.ค. 61	ออป.ภาค	OR1.2 OR1.5
3. สวนป่าจัดทำแผนที่และเส้นทางคมนาคมโดยสังเขป สภาพปัญหาและอุปสรรค และประสานงานเพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น	ม.ค. - ธ.ค. 61	ออป.ภาค	OR1.2
4. หน่วยงานที่เกี่ยวข้องให้ความรู้การปลูกและการบำรุงรักษาสวนป่าเศรษฐกิจให้แก่เกษตรกร	ม.ค. - ธ.ค. 61	ออป.ภาค	OR1.3
5. หน่วยงานให้ความรู้ด้านการเบิกจ่ายงบประมาณภาครัฐ แก่สวนป่า	ม.ค. - ธ.ค. 61	ออป.ภาค	OR1.4

แผนงานที่ 3 : การทำไม้ยางพารา ประจำปี 2561

ประเภทความเสี่ยง : ด้านการปฏิบัติงาน

ปัจจัยเสี่ยง : การทำไม้ยางพาราไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

สาเหตุความเสี่ยง

องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ปลูกยางพาราในพื้นที่ต่างๆ ทั่วประเทศ เพื่อผลิตน้ำยางพาราจำหน่าย และเมื่อไม้ยางพาราอายุครบ 25 ปี ก็จะทำไม้ออก เพราะ ปริมาณน้ำยางพาราที่กรี๊ดได้จะลดลงมาก ไม่คุ้มกับค่าใช้จ่ายที่จะบำรุงรักษาแล้วกรี๊ดต่อไป ซึ่งจะทำไม้แล้วปลูกใหม่ในปี ถัดไปไม้ที่จะทำออกจะทำการเปิดให้เอกชนประมูลซื้อไม้ เอกชนที่ประมูลได้จะเป็นผู้ทำไม้เองและขนส่งไม้ ไปยังโรงงานแปรรูปเอง ในอดีตผู้ประมูลได้จะเป็นผู้ไถยนต์ต่อไม้ยางพาราออกจากพื้นที่ เพื่อให้ อ.อ.ป. เตรียมพื้นที่ปลูกใหม่ แต่ปัจจุบัน อ.อ.ป. จะเป็นผู้ไถยนต์ต่อไม้ยางพาราเอง เพื่อเตรียมพื้นที่ปลูก

ปี 2560 มีเป้าหมายการทำไม้ยางพาราออก จำนวน 4,067 ไร่

ปี 2561 มีเป้าหมายการทำไม้ยางพาราออก จำนวน 11,802 ไร่

อ.อ.ป. มีแผนทำไม้ยางพาราเพิ่มขึ้นมากเพื่อลดพื้นที่ปลูกยางพาราลงแล้วปลูกไม้ชนิดอื่นทดแทน การทำไม้ยางพาราที่เพิ่มขึ้นมากอาจดำเนินการไม่แล้วเสร็จในปี 2561 โดยมีสาเหตุให้การดำเนินงานไม่แล้วเสร็จดังนี้

OR2.1 ราคาไม้ยางพารตกต่ำ

ราคารับซื้อไม้ยางพาราในตลาดจะมีราคาขึ้นลงเป็นช่วงหากเกษตรกรชาวสวนยางพารา ทำไม้ออกมากหรือความต้องการวัตถุดิบของโรงงานลดลงราคาก็จะต่ำลงมากราคาที่ตกต่ำลงทำให้หน่วยงานที่ทำไม้ยางพาราออก พิจารณาหยุดทำไม้ยางพารา (ยังไม่เปิดประมูล) เนื่องจากรายได้ที่ได้จะต่ำมาก ทำให้รายได้รวมของ อ.อ.ป. ต่ำกว่าเป้าหมายมาก

OR2.2 ปริมาณที่ทำไม้มีปริมาณมาก

ปี 2561 อ.อ.ป. มีแผนทำไม้ยางพาราเพิ่มขึ้นมาก อาจทำให้การทำไม้ไม่เป็นไปตามแผนได้

OR2.3 การอนุญาตทำไม้ล่าช้า

การทำไม้ยางพาราออกจากพื้นที่ อ.อ.ป. จะต้องขออนุญาตทำไม้ออกจากส่วนราชการต่างๆ ส่วนราชการต้องใช้ระยะเวลาช่วงหนึ่งในการพิจารณาอนุญาตให้ทำไม้ เมื่ออนุญาตแล้ว อ.อ.ป. ก็จะทำไม้ออกได้ แต่หากการพิจารณาอนุญาตล่าช้าก็จะทำให้การทำไม้ล่าช้าออกไป

OR2.4 การเปิดประมูลแปลงใหญ่ทำให้ไม่มีผู้ซื้อ

ในการทำไม้นั้น อ.อ.ป. มีการเปิดประมูลให้ผู้รับซื้อ มารับซื้อเป็นแปลงตามที่กำหนด ซึ่งหากมีการเปิดประมูลแปลงใหญ่มากจนเกินไป อาจจะทำให้มีผู้ซื้อน้อยรายได้

หลักการและเหตุผล

อ.อ.ป. ปลูกลำไยพาราในทุกรัฐภาคทั่วประเทศ เพื่อผลิตน้ำพาราจำหน่าย และเมื่อครบอายุการกรีดที่อายุ 25 ปี ก็จะเริ่มทำไม้จำหน่ายให้กับเอกชนนำไปผลิตเฟอร์นิเจอร์ เครื่องใช้ในบ้าน ปี 2561 อ.อ.ป. มีแผนลดพื้นที่การปลูกลำไยพาราทำให้มีปริมาณการทำไม้พาราออก เพิ่มขึ้นมาก จากทุกปีที่ผ่านมา แผนการผลิตไม้พารา ที่เพิ่มขึ้นมากนี้ อาจดำเนินการไม่ได้ตามเป้าหมาย จึงจำเป็นต้องพิจารณาบริหารความเสี่ยง

วัตถุประสงค์

เพื่อดำเนินการทำไม้พาราออกได้ ตามเป้าหมายที่กำหนด

เป้าหมาย

เพื่อให้สามารถทำไม้พาราออกได้ จำนวน 11,802 ไร่

ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) : ค่าระดับ 3 ของผลกระทบองค์กร

ดำเนินการทำไม้พาราออกได้ 11,802 ไร่ (100%)

ช่วงเบี่ยงเบนความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance) : ค่าระดับ 4 ของผลกระทบองค์กร

ดำเนินการทำไม้พาราออกได้ 10,622 ไร่ (90%)

ระยะเวลาดำเนินการ

มกราคม พ.ศ. 2561 – ธันวาคม พ.ศ. 2561

หน่วยงานรับผิดชอบ

ออป.กลาง , ออป.ใต้

การประเมินความเสี่ยง

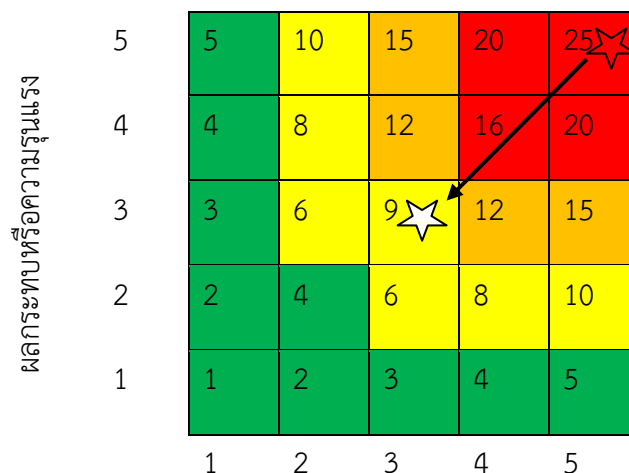
สถานะปัจจุบัน : 5 X 5

เป้าหมาย : 3 X 3

เกณฑ์วัด : การทำไม้ยางพารา ประจำปี 2561

โอกาสเกิดความเสี่ยง			ผลกระทบต่อองค์กร		
ระดับ	ความหมาย	รายละเอียด	ระดับ	ความหมาย	รายละเอียด
5 	สูงมาก	มีการรายงาน/ติดตามผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการ 1 ครั้ง/ปี	5 	สูงมาก	ดำเนินการทำไม้ยางพาราออกได้ 9,442 ไร่ (80%)
4	สูง	มีการรายงาน/ติดตามผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการ รายไตรมาส	4	สูง	ดำเนินการทำไม้ยางพาราออกได้ 10,622 ไร่ (90%)
3 	ปานกลาง	มีการรายงาน/ติดตามผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการ รายเดือน	3 	ปานกลาง	ดำเนินการทำไม้ยางพาราออกได้ 11,802 ไร่ (100%)
2	น้อย	มีการรายงาน/ติดตามผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการ รายเดือนและมีการรายงานปัญหาอุปสรรค/แนวทางแก้ไขในการรายงานผลการดำเนินงาน	2	น้อย	ดำเนินการทำไม้ยางพาราออกได้ 11,802 ไร่ (100%) ภายในเดือนพฤศจิกายน 2561
1	น้อยมาก	มีการรายงาน/ติดตามผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการ รายเดือนและมีการสรุปผลดำเนินงานในภาพรวมพร้อมปัญหาอุปสรรคในและแนวทางแก้ไขในภาพรวม เสนอต่อ อ.อ.ป.	1	น้อยมาก	ดำเนินการทำไม้ยางพาราออกได้ 11,802 ไร่ (100%) ภายในเดือนตุลาคม 2561

แผนภูมิความเสี่ยง (Risk Profile)



กิจกรรมการจัดการความเสี่ยง

กิจกรรมการจัดการความเสี่ยง	ระยะเวลา	ผู้รับผิดชอบ	ตอบสนองสาเหตุความเสี่ยงที่
1. ติดตามความเคลื่อนไหวของราคารับซื้อไม้ยางพารา	ม.ค. - ธ.ค. 61	ออป.กลาง ออป.ใต้	OR2.1
2. บริหารจัดการการทำไม้ยางพาราในภาพรวม	ม.ค. - ธ.ค. 61	ออป.กลาง ออป.ใต้	OR2.2
3. เร่งรัดผู้ที่ประมูลซื้อไม้ยางพารา ให้ทำไม้ออกจากสวนป่าโดยเร็ว	ม.ค. - ธ.ค. 61	ออป.กลาง ออป.ใต้	OR2.2
4. แต่งตั้งพนักงานติดต่อประสานงานกับส่วนราชการ ในการขออนุญาตทำไม้ ออก	ม.ค. - ธ.ค. 61	ออป.กลาง ออป.ใต้	OR2.3
5. ติดตามประสานงานการขอใบอนุญาตทำไม้ ออก และรายงานปัญหาอุปสรรคให้ผู้บังคับบัญชาทราบ	ม.ค. - ธ.ค. 61	ออป.กลาง ออป.ใต้	OR2.3
6. พิจารณาประมูลขายไม้ท่อนในขนาดแปลงที่เหมาะสม	ม.ค. - ธ.ค. 61	ออป.กลาง ออป.ใต้	OR2.4

แผนงานที่ 4 : การจัดการปริมาณและคุณภาพผลผลิตสวนป่าต่อหน่วยพื้นที่

ประเภทความเสี่ยง : ด้านการปฏิบัติงาน

ความเสี่ยง : ด้านการผลิต ผลผลิตสวนป่าต่อหน่วยพื้นที่อยู่ในระดับต่ำ

สาเหตุความเสี่ยง

การปลูกสร้างสวนป่าต้องใช้ระยะเวลายาวนาน ตั้งแต่ 5-30 ปี จึงสามารถทำไม้ออกเพื่อเอาเนื้อไม้ไปใช้ประโยชน์ ผลผลิตต่อไร่หรือผลผลิตต่อหน่วยพื้นที่ต่ำ จะทำให้ อ.อ.ป. สูญเสียรายได้จำนวนมาก เพื่อให้มีผลผลิตที่ดี อ.อ.ป. จึงต้องปลูกสร้างสวนป่าด้วยความประณีต ระมัดระวัง ส่วนสาเหตุที่อาจมีผลกระทบต่อหน่วยพื้นที่ต่ำลงได้ มีดังนี้

OR3.1 ขาดการนำข้อมูลชั้นคุณภาพพื้นที่/พันธุ์พืช มาใช้อย่างครบถ้วน

อ.อ.ป. ปลูกป่าแปลงใหม่ในที่ดินที่ผ่านการปลูกและการทำไม้มาแล้ว อาจทำให้ดินขาดความอุดมสมบูรณ์ การปลูกในรอบใหม่จะมีอัตราการเจริญเติบโตที่ต่ำลงได้ ทำให้ป่าข้อมูลคุณภาพพื้นที่/พันธุ์พืชมาประกอบการดำเนินงาน

OR3.2 การปลูก ซ่อมแซม และการบำรุงรักษาไม่ทันตามกำหนดเวลา

การปลูก/บำรุงรักษา ไม่ทันตามเวลาที่กำหนด จะทำให้การเจริญเติบโตช้าและมีอัตราการรอดตายต่ำได้

OR3.3 ขาดการป้องกันไฟป่าและการลักลอบทำไม้ในแปลง

แปลงปลูกใหม่ในระยะเวลา 1 ปี ต้นไม้จะยังมีขนาดเล็ก ซึ่งในระยะเวลา 1 ปีแรกที่ปลูกไม้ใหม่ ต้นไม้ยังมีขนาดเล็กมาก หากโดนไฟเผาทำลายแล้วมักจะตาย ทำให้ผลผลิตไม้ต่ำ และต้องปลูกเพื่อซ่อมแซมในปีต่อไป ทำให้เสียค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้น และผลผลิตลดต่ำลง ตลอดจนการลักลอบทำไม้ในแปลง ทำให้ปริมาณผลผลิตไม้ลดลง

OR3.4 ขาดความรู้ด้านศัตรูพืชป่าไม้

โรคพืชและแมลงศัตรูพืชระบาด จะมีผลทำให้ต้นไม้หยุดชะงักงั้น ไม่เติบโต และหากมีการระบาดของที่รุนแรงจะทำให้ต้นไม้ตายได้

หลักการและเหตุผล

องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ปลุกสร้างสวนป่าต้องใช้ระยะเวลาในการปลูก บำรุงรักษา ยาวนาน เพื่อให้ได้ไม้นำไปใช้ประโยชน์และจำหน่ายเพื่อสร้างรายได้ การปลูกและบำรุงรักษาในทุกๆ ปี จะมีผลต่อการเจริญเติบโตของต้นไม้ หรือต่อผลผลิตไม้ เมื่อมีการตัดฟันไม้

เพื่อให้มีผลผลิตไม้ต่อไร่ที่สูงสุด อ.อ.ป. จึงต้องมีการบริหารความเสี่ยงในการปลุกสร้างสวนป่า โดยเริ่มจัดการตั้งแต่การปลูกในปี 2561

วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้ อ.อ.ป. สามารถปลุกสร้างสวนป่า ชนิดต่างๆในปี 2561 ได้ตามเป้าหมาย
2. เพื่อให้ อ.อ.ป. สามารถปลุกสร้างสวนป่า มีเปอร์เซ็นต์รอดตาย ร้อยละ 90

เป้าหมาย

- ปลุกเสริมสวนป่าไม้สักได้ 7,635 ไร่
- ไร่ปลูกใหม่ไม้สักสวนป่า 2,182 ไร่
- ไร่ปลูกใหม่ไม้ยางพารา 4,122 ไร่
- ไร่ปลูกใหม่ไม้ยูคาลิปตัส 3,618 ไร่
- ไร่ปลูกใหม่ไม้อื่น 493 ไร่

ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) : ค่าระดับ 3 ของผลกระทบองค์กร

- อัตราการรอดตายของต้นไม้ในสวนป่าแปลงใหม่ ร้อยละ 90

ช่วงเบี่ยงเบนความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance) : ค่าระดับ 4 ของผลกระทบองค์กร

- อัตราการรอดตายของต้นไม้ในสวนป่าแปลงใหม่ ร้อยละ 85

ระยะเวลาดำเนินการ

มกราคม พ.ศ. 2561 – ธันวาคม พ.ศ. 2561

หน่วยงานรับผิดชอบ

ออป.ภาค , ส.วป.

การประเมินความเสี่ยง

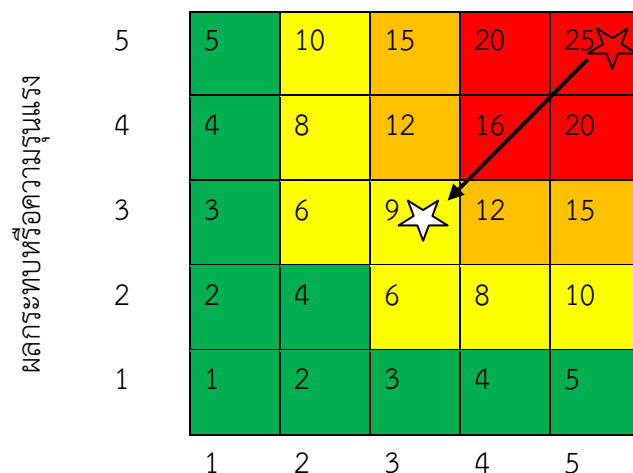
สถานะปัจจุบัน : 5 X 5

เป้าหมาย : 3 X 3

เกณฑ์วัด : อัตราการรอดตายของต้นไม้ในสวนป่าแปลงใหม่

โอกาสเกิดความเสี่ยง			ผลกระทบต่อองค์กร		
ระดับ	ความหมาย	รายละเอียด	ระดับ	ความหมาย	รายละเอียด
5 	สูงมาก	การดำเนินงานตามกิจกรรมการปลูกสร้างสวนป่าแปลงใหม่ได้น้อยกว่าร้อยละ 80	5 	สูงมาก	อัตราการรอดตายของต้นไม้ในสวนป่าแปลงใหม่ ร้อยละ 80
4	สูง	การดำเนินงานตามกิจกรรมการปลูกสร้างสวนป่าแปลงใหม่ได้ ร้อยละ 90	4	สูง	อัตราการรอดตายของต้นไม้ในสวนป่าแปลงใหม่ ร้อยละ 85
3 	ปานกลาง	การดำเนินงานตามกิจกรรมการปลูกสร้างสวนป่าแปลงใหม่ได้ ร้อยละ 100	3 	ปานกลาง	อัตราการรอดตายของต้นไม้ในสวนป่าแปลงใหม่ ร้อยละ 90
2	น้อย	ดำเนินงานได้ค่าคะแนนระดับ 3 และสรุปรายงานปัญหาอุปสรรค	2	น้อย	อัตราการรอดตายของต้นไม้ในสวนป่าแปลงใหม่ ร้อยละ 95
1	น้อยมาก	ดำเนินงานได้ค่าคะแนนระดับ 2 ก่อนสิ้นเดือนมกราคม พ.ศ. 2562	1	น้อยมาก	ดำเนินงานได้ค่าคะแนนระดับ 2 ก่อนสิ้นเดือนมกราคม พ.ศ. 2562

แผนภูมิความเสี่ยง (Risk Profile)



โอกาสเกิดหรือความน่าจะเป็น

กิจกรรมการจัดการความเสี่ยง

กิจกรรมการจัดการความเสี่ยง	ระยะเวลา	ผู้รับผิดชอบ	ตอบสนองสาเหตุความเสี่ยงที่
1.รวบรวมข้อมูลการจัดชั้นคุณภาพพื้นที่และชนิดพันธุ์ที่เหมาะสม	ม.ค. – ธ.ค. 61	ส.วป. ออป.ภาค	OR3.1
2.กำหนดวิธีปรับปรุงดินในแปลงปลูก และใส่ปุ๋ยให้ตรงกับความต้องการของดิน	ม.ค. – ธ.ค. 61	ออป.ภาค	OR3.1
3. อ.อ.ป. ภาคติดตามตรวจสอบ ให้สวนป่าปลูก และบำรุงรักษาต้นไม้ตามกำหนดเวลา	ม.ค. – ธ.ค. 61	ออป.ภาค	OR3.2
4. สำรวจแหล่งน้ำในบริเวณใกล้เคียงสวนป่าแปลงใหม่ เพื่อใช้เป็นแหล่งสำหรับดับไฟป่า	ม.ค. – ธ.ค. 61	ออป.ภาค	OR3.3
5.เตรียมอุปกรณ์ดับไฟป่าในแปลงปลูกใหม่	ม.ค. – ธ.ค. 61	ออป.ภาค	OR3.3
6. สำรวจพื้นที่ ที่เสี่ยงต่อการลักลอบทำไม้ ออก และจัดทำแผนที่โดยสังเขป	ม.ค. – ธ.ค. 61	ออป.ภาค	OR3.3
7. สำรวจรวบรวมข้อมูลโรคและแมลง ที่มักเกิดและระบาดในแปลงปลูกป่าและวิธีป้องกัน/รักษา โรคและแมลงให้สวนป่าทราบ	ม.ค. – ธ.ค. 61	ส.วป. ออป.ภาค	OR3.4
8. สำรวจพื้นที่การแพร่ระบาดของหนอนฝั่เชื้อเจาะต้นสัก จัดทำเครื่องหมายแสดงขอบเขตการแพร่ระบาด(ครั้งที่ 1,2)	(1)ม.ย.-ธ.ค.61 (2)พ.ย.-ธ.ค.61	ออป.เหนือบน ออป.เหนือล่าง ออป.กลาง	OR3.4
9. ดำเนินการป้องกันการแพร่ระบาด	ก.ค.-ธ.ค.61	ออป.เหนือบน ออป.เหนือล่าง ออป.กลาง	OR3.4
10. รายงานผลการเปรียบเทียบขนาดพื้นที่การแพร่ระบาด	พ.ย.-ธ.ค.61	ออป.เหนือบน ออป.เหนือล่าง ออป.กลาง	OR3.4

แผนงานที่ 5 : การดำเนินการตามโครงการจำหน่ายไม้กระถินเทพาล่วงหน้า

ประเภทความเสี่ยง : ด้านการปฏิบัติงาน

ความเสี่ยง : การดำเนินการตามโครงการจำหน่ายไม้กระถินเทพาล่วงหน้าไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

สาเหตุความเสี่ยง

ในปี 2561 องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ มีแผนการดำเนินงานปลูกไม้ป่าเศรษฐกิจชนิดอื่นเป็นไม้ดีมีค่าและไม้โตเร็ว ตามนโยบายรัฐบาล โดยพื้นที่ของ ออป.ได้ ซึ่งมีชนิดไม้หลักเป็นยางพารา แต่ได้ทำไม้ออกตามนโยบายการลดพื้นที่การปลูกยางพารา อ.อ.ป. จึงได้ทำโครงการจำหน่ายไม้กระถินเทพาล่วงหน้า โดยโครงการนี้มีการปลูกไม้กระถินเทพาทดแทนการปลูกไม้ยางพารา และจำหน่ายไม้กระถินเทพาเพื่อเป็นแหล่งรายได้ทดแทนจากรายได้ของยางพารา โดยสาเหตุที่ โครงการการจำหน่ายไม้กระถินเทพาล่วงหน้าไม่เป็นไปตามเป้าหมาย มีดังนี้

OR4.1 ไม่มีผู้ยื่นประมูล/ประมูลไม่ได้

การประชาสัมพันธ์ชี้แจงโครงการฯ ไม่ทั่วถึงทำให้ผู้ประกอบการหรือเกษตรกรไม่ทราบการดำเนินโครงการ จึงไม่ได้มาเข้าร่วมประมูลในโครงการ

OR4.2 การเตรียมพื้นที่ปลูกไม้กระถินเทพาไม่ทันตามกำหนด

การเตรียมพื้นที่ปลูกไม้กระถินเทพาไม่ทันตามกำหนด การเตรียมพื้นที่ปลูกไม้ทันตามกำหนดจะทำให้การปลูกไม้กระถินเทพาไม่ทันตามกำหนด และมีผลต่อการเจริญเติบโตของไม้กระถินเทพา

OR4.3 ขาดความชำนาญในการปลูกการดูแลรักษาไม้กระถินเทพา

สวนป่าขาดข้อมูลความรู้ วิธีการบำรุงรักษาไม้กระถินเทพา ซึ่งบางสวนป่าอาจยังไม่เคยปลูกไม้กระถินเทพามาก่อน อาจทำให้โครงการไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด

OR4.4 ขาดข้อมูล/ความรู้ในการบำรุงรักษาไม้กระถินเทพา

สวนป่ามีความชำนาญในการปลูกสร้างสวนป่าเศรษฐกิจ โดยเฉพาะสวนป่าในภาคใต้จะมีความรู้ความชำนาญในการปลูกและบำรุงรักษาไม้ยางพารา บางสวนป่าอาจยังไม่เคยปลูกไม้กระถินเทพา ซึ่งอาจทำให้โครงการไม่สำเร็จได้

หลักการและเหตุผล

กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม มีนโยบายให้ อ.อ.ป. ยุติการปลูกสร้างสวนป่า ยางพารา คือ การทยอยทำไม้ยางพาราที่ครบรอบอายุตัดฟันออก และแปลงที่ทำไม้ออกไม่สามารถปลูก ยางพาราได้อีก โดยให้ปลูกไม้ป่าเศรษฐกิจชนิดอื่นเป็นไม้มีค่าและไม่โตเร็ว ซึ่งพื้นที่ที่ได้รับผลกระทบตาม นโยบายดังกล่าวมากที่สุด คือ พื้นที่ของ ออ.ป.ได้ ซึ่งมีชนิดไม้หลักเป็นยางพารา อ.อ.ป. จึงได้ทำโครงการ ปลูกไม้กระถินเทพาทดแทนการปลูกไม้ยางพารา เพื่อเป็นแหล่งรายได้ทดแทนจากรายได้ของยางพาราที่ หายไป

วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้มีกระแสเงินสด เพื่อใช้ในการพัฒนารื้อปลูกใหม่ของสวนป่า อ.อ.ป.
2. เพื่อสร้างความร่วมมือในการพัฒนา การบริหารจัดการสวนป่าไม้โตเร็ว (Acacia species) ซึ่งจะเป็นการสร้างแหล่งวัตถุดิบอย่างยั่งยืนในอุตสาหกรรมไม้โตเร็ว
3. เพื่อศึกษา วิจัย และพัฒนาปรับปรุงพันธุ์ไม้ ระบบการผลิตกล้าไม้ การเพิ่มปริมาณผลผลิตต่อ พื้นที่
4. เพื่อลดความเสี่ยงจากการผันผวนของราคาไม้โตเร็ว (Acacia species) ในอนาคต
5. เพื่อเป็นการตอบสนองนโยบายของรัฐบาล เรื่องลดพื้นที่ผลิตยางพารา

เป้าหมาย

1. มีกระแสเงินสดมาใช้ในการรื้อปลูกใหม่ในปีที่ 1-4 จำนวนประมาณ 12.116 ล้านบาท
2. มีรายได้จากการจำหน่ายไม้ ในปีที่ 5 จำนวน 12.116 ล้านบาท รวมรายได้ทั้งโครงการจำนวน ประมาณ 24.232 ล้านบาท

ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) : ค่าระดับ 3 ของผลกระทบองค์กร

อัตราการรอดตายของต้นไม้ในสวนป่าแปลงใหม่ ร้อยละ 90

ช่วงเบี่ยงเบนความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance) : ค่าระดับ 4 ของผลกระทบองค์กร

อัตราการรอดตายของต้นไม้ในสวนป่าแปลงใหม่ ร้อยละ 85

ระยะเวลาดำเนินการ

มกราคม พ.ศ. 2561 – ธันวาคม พ.ศ. 2561

หน่วยงานรับผิดชอบ

ออ.ป.ภาค , ส.วป.

การประเมินความเสี่ยง

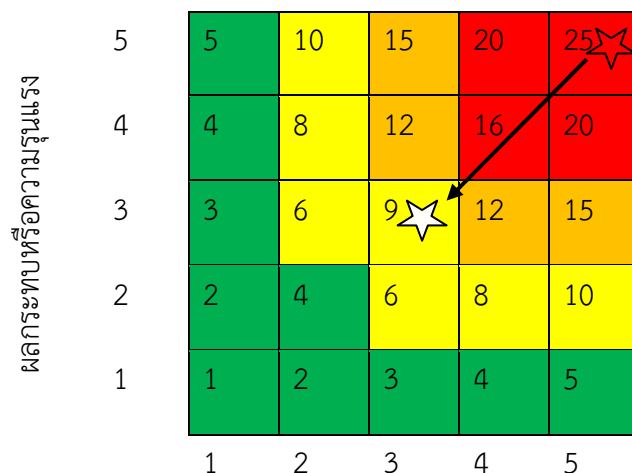
สถานะปัจจุบัน : 5 X 5

เป้าหมาย : 3 X 3

เกณฑ์วัด : อัตราการรอดตายของต้นไม้ในสวนป่าแปลงใหม่

โอกาสเกิดความเสี่ยง			ผลกระทบต่อองค์กร		
ระดับ	ความหมาย	รายละเอียด	ระดับ	ความหมาย	รายละเอียด
5 	สูงมาก	การดำเนินงานตามกิจกรรมการปลูกสร้างสวนป่าไม่โตเร็วแปลงใหม่ น้อยกว่าร้อยละ 80	5 	สูงมาก	อัตราการรอดตายของต้นไม้ในสวนป่าแปลงใหม่ ร้อยละ 80
4	สูง	การดำเนินงานตามกิจกรรมการปลูกสร้างสวนป่าแปลงไม่โตเร็วใหม่ได้ร้อยละ 90	4	สูง	อัตราการรอดตายของต้นไม้ในสวนป่าแปลงใหม่ ร้อยละ 85
3 	ปานกลาง	การดำเนินงานตามกิจกรรมการปลูกสร้างสวนป่าไม่โตเร็วแปลงใหม่ได้ร้อยละ 100	3 	ปานกลาง	อัตราการรอดตายของต้นไม้ในสวนป่าแปลงใหม่ ร้อยละ 90
2	น้อย	ดำเนินงานได้ค่าคะแนนระดับ 3 และสรุปรายงานปัญหาอุปสรรค	2	น้อย	อัตราการรอดตายของต้นไม้ในสวนป่าแปลงใหม่ได้มากกว่าร้อยละ 90
1	น้อยมาก	ดำเนินงานได้ค่าคะแนนระดับ 2 ก่อนสิ้นเดือนมกราคม พ.ศ. 2562	1	น้อยมาก	ดำเนินงานได้ค่าคะแนนระดับ 3 และสรุปรายงานปัญหา อุปสรรค

แผนภูมิความเสี่ยง (Risk Profile)



โอกาสเกิดหรือความน่าจะเป็น

กิจกรรมการจัดการความเสี่ยง

กิจกรรมการจัดการความเสี่ยง	ระยะเวลา	ผู้รับผิดชอบ	ตอบสนองสาเหตุความเสี่ยงที่
1. ประชาสัมพันธ์โครงการจำหน่ายไม้ล่วงหน้าให้ผู้ประกอบการทราบ	ม.ค. – ธ.ค. 61	ออป.ได้	OR4.1
2. เตรียมเครื่องจักรอุปกรณ์ในการเตรียมพื้นที่ ให้พร้อมสำหรับการเตรียมพื้นที่	ม.ค. – ธ.ค. 61	ออป.ได้	OR4.2
3. เตรียมรายชื่อผู้รับจ้างไถเตรียมพื้นที่	ม.ค. – ธ.ค. 61	ออป.ได้	OR4.2
4. หน่วยงานที่รับผิดชอบถ่ายทอดข้อมูลองค์ความรู้ให้พื้นที่สวนป่า ด้านการปลูกและการดูแลรักษาไม้กระถินเทพา	ม.ค. – ธ.ค. 61	ส.วป.	OR4.3
5. หน่วยงานที่รับผิดชอบรวบรวมข้อมูลการปลูกสร้างสวนป่าไม้กระถินเทพา	ม.ค. – ธ.ค. 61	ส.วป.	OR4.3
สาเหตุทางอ้อม			
รายละเอียดและกิจกรรมบริหารความเสี่ยงเป็นไปตาม รายการความเสี่ยง (O2 การทำไม้ยางพาราไม่เป็นไปตามเป้าหมาย			
6. สำรวจแหล่งน้ำในบริเวณใกล้เคียงสวนป่าแปลงใหม่ เพื่อใช้เป็นแหล่งสำหรับดับไฟป่า	ม.ค. – ธ.ค. 61	ออป.ภาค	OR3.3
7.เตรียมอุปกรณ์ดับไฟป่าในแปลงปลูกใหม่	ม.ค. – ธ.ค. 61	ออป.ภาค	OR3.3
8. สำรวจพื้นที่ ที่เสี่ยงต่อการลักลอบทำไม้ ออก และจัดทำแผนที่โดยสังเขป	ม.ค. – ธ.ค. 61	ออป.ภาค	OR3.3
9. สำรวจรวบรวมข้อมูลโรคและแมลง ที่มักเกิดและระบาดในแปลงปลูกป่าและวิธีป้องกัน/รักษา โรคและแมลงให้สวนป่าทราบ	ม.ค. – ธ.ค. 61	ส.วป. ออป.ภาค	OR3.4
10. สำรวจพื้นที่การแพร่ระบาดของศัตรูพืชป่าไม้ จัดทำเครื่องหมายแสดงขอบเขตการแพร่ระบาด(ครั้งที่ 1,2)	(1)มิ.ย.-ธ.ค.61 (2)พ.ย.-ธ.ค.61	ออป.ภาค	OR3.4
11. ดำเนินการป้องกันการแพร่ระบาด	ก.ค.-ธ.ค.61	ออป.ภาค	OR3.4
12. รายงานผลการเปรียบเทียบขนาดพื้นที่การแพร่ระบาด	พ.ย.-ธ.ค.61	ออป.ภาค	OR3.4

แผนงานที่ 6 แผนการบริหารจัดการกำไรจากการดำเนินงาน (EBIDA)

ประเภทความเสี่ยง : ด้านการเงิน

ปัจจัยเสี่ยง : กำไรจากการดำเนินงาน (EBIDA) ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ดำเนินการด้านธุรกิจป่าไม้ อุตสาหกรรมไม้ การท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ และอื่นๆ โดยมีค่า EBIDA เป็นตัวชี้วัดผลการดำเนินงานตัวหนึ่ง

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

สาเหตุของความเสี่ยง

กำไรจากการดำเนินงาน EBIDA ขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ต่ำกว่าเป้าหมาย มีสาเหตุ ดังนี้

FR1.1 รายได้จากผลผลิตอุตสาหกรรมไม้ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ จำหน่ายผลผลิตอุตสาหกรรมไม้ ณ สิ้นเดือน ตุลาคม 2560 จำนวน 96.06 ล้านบาท คิดเป็น 32.25% ซึ่งต่ำกว่าเป้าหมายมาก ทำให้คาดว่า ในปี 2561 จะมีรายได้ต่ำกว่าเป้าหมายเช่นกัน ซึ่งอาจเนื่องมาจากสภาพเศรษฐกิจตกต่ำทำให้ยอดขายผลิตภัณฑ์ไม้ไม่ได้ตามเป้าหมายเป็นผลกระทบให้เกิดสินค้าคงคลังจำนวนมาก

FR1.2 รายได้น้ำยางพาราต่ำกว่าเป้าหมาย

องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ จำหน่ายผลผลิตยางพารา ณ สิ้นเดือน ตุลาคม 2560 จำนวน 299.73 ล้านบาท คิดเป็น 130.62% แต่ในปี 2561 คาดว่ารายได้จะต่ำกว่าเป้าหมาย เนื่องจากราคาที่ต่ำลง และผลผลิตยางพารา รวมทั้งมีนโยบายลดพื้นที่ปลูกยางพารา

FR1.3 รายได้ไม้ยูคาลิปตัส ต่ำกว่าเป้าหมาย

องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ จำหน่ายไม้โตเร็ว ณ สิ้นเดือน ตุลาคม 2560 จำนวน 87.81 ล้านบาท คิดเป็น 147.17% แต่ในปี 2561 คาดว่าจะมีรายได้ต่ำกว่าแผน เนื่องจากพื้นที่การทำไม้ลดลงจากการคัดค้านการทำไม้ของของราษฎรในบางสวนป่าทำให้ปริมาณไม้ที่ทำการได้ลดลง

FR1.4 สินค้าไม้ต่างๆ ต่ำกว่าเป้าหมาย

ในปี 2561 สินค้าไม้ต่างๆ นอกเหนือจากน้ำยางพาราและไม้โตเร็ว สามารถผลิตและจำหน่ายได้สูงกว่าเป้าหมาย จึงคาดว่าในปี 2561 จะสามารถดำเนินการได้เช่นกัน

FR 1.5 รายได้จากการดำเนินงานอื่นๆ /รายได้อื่นๆ

ในปี 2560 รายได้อื่นๆ และรายได้จากการดำเนินงานอื่นๆ สูงกว่าเป้าหมาย คาดว่าในปี 2561 จะสูงกว่าเป้าหมายเช่นกัน

FR1.6 ไม่สามารถควบคุมค่าใช้จ่ายต้นทุนการผลิตได้ตามเป้าหมาย

ในปี 2560 องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ มีต้นทุนการขาย 1493.25 ล้านบาท ซึ่งสูงกว่าเป้าหมาย 25.5 % ดังนั้นในปี 2561 อ.อ.ป. อาจประสบปัญหาต้นทุนการขายสูงกว่าประมาณการ และอาจทำให้ค่าใช้จ่ายรวมของ อ.อ.ป. ไม่เป็นไปตามประมาณการ

FR1.7 ไม่สามารถควบคุมค่าใช้จ่ายในการบริหารและการขายตามประมาณการ

องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ มีค่าใช้จ่ายบริหารและการขาย ณ สิ้นเดือน ตุลาคม 2560 เท่ากับ 1,127.31 ล้านบาท คิดเป็น 114.36% ซึ่งมีค่ามากกว่าประมาณการ องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้จึงต้องควบคุมค่าใช้จ่ายบริหารและการขายให้ต่ำกว่าประมาณการ

FR1.8 ไม่สามารถควบคุมค่าใช้จ่ายดำเนินงานอื่นๆ/ค่าใช้จ่ายอื่นๆ

ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานอื่นๆ และค่าใช้จ่ายอื่นๆ สูงกว่าเป้าหมาย เนื่องจากค่าใช้จ่ายในการชดเชยพื้นที่สวนป่าเพิ่มขึ้นมาก ซึ่งเป็นค่าใช้จ่ายที่จำเป็นจะต้องจ่าย

หลักการและเหตุผล

ค่า EBIDA เป็นตัวชี้วัดผลการดำเนินงานทางธุรกิจขององค์กรอุตสาหกรรมป่าไม้ เพื่อเปรียบเทียบว่า หน่วยงานมีความสามารถในการทำกำไรจากธุรกิจมากน้อยเพียงใด

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

กำไรจากการดำเนินงาน (EBIDA) ของ อ.อ.ป. ระหว่างปี 2558 – 2560

	2558		2559		2560		2561	
	เป้าหมาย	ผล	เป้าหมาย	ผล	เป้าหมาย	ผล	เป้าหมาย	ผล
EBIDA ล้านบาท	141	(11.89)	122	99.45	54	176.95	117	****

จากการดำเนินงานปี 2558 – 2559 มีค่า EBIDA ที่ต่ำกว่าเป้าหมาย ในปี 2560 คาดว่าจะมีค่าสูงกว่าเป้าหมาย แต่ในปี 2561 คาดการณ์ว่าจะมีค่าน้อยกว่าเป้าหมาย เนื่องจากการจำหน่ายได้น้อยกว่าเป้าหมาย แต่มีค่าใช้จ่ายที่สูงขึ้น และมีการกำหนดเป้าหมายค่า EBIDA ที่สูงขึ้นมาก จึงได้นำค่า EBIDA มาจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงเพื่อให้การดำเนินงานทำให้ค่า EBIDA เป็นไปตามเป้าหมาย

วัตถุประสงค์

เพื่อบริหารความเสี่ยงให้ค่า EBIDA ในปี 2561 เป็นไปตามเป้าหมาย เท่ากับ 117 ล้านบาท

เป้าหมาย

ค่า EIBDA ได้ตามเป้าหมาย 117 ล้านบาท

ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) : ค่าระดับที่ 3 ผลกระทบขององค์กร

ค่า EBIDA ของ อ.อ.ป. ประจำปี 2561 เป็นเงิน 117 ล้านบาท

ช่วงเบี่ยงเบนความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance) : ค่าระดับที่ 4 ผลกระทบขององค์กร

ค่า EBIDA ของ อ.อ.ป. ประจำปี 2561 เป็นเงิน 99 ล้านบาท

ระยะเวลาดำเนินการ

มกราคม พ.ศ. 2561 – ธันวาคม พ.ศ. 2561

หน่วยงานรับผิดชอบ

ทุกหน่วยงาน

การประเมินความเสี่ยง

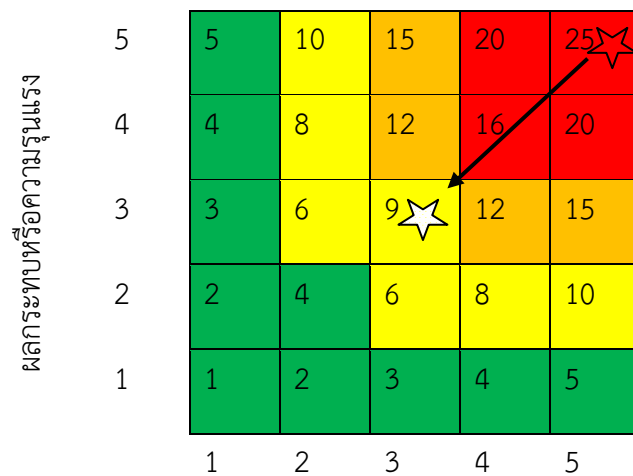
สถานะปัจจุบัน : 5 X 5

เป้าหมาย : 2 X 3

เกณฑ์วัด : รายได้จากการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมาย

โอกาสเกิดความเสี่ยง			ผลกระทบต่อองค์กร		
ระดับ	ความหมาย	รายละเอียด	ระดับ	ความหมาย	รายละเอียด
5 	สูงมาก	รายได้อุตสาหกรรมไม้, น้ำยางพารา, ไม้ยูคาลิปตัส ต่ำกว่าเป้าหมาย (เฉลี่ย 80 %)	5 	สูงมาก	กำไรจากการดำเนินงาน (EBIDA) 81 บาท
4	สูง	รายได้อุตสาหกรรมไม้, น้ำยางพารา, ไม้ยูคาลิปตัส ต่ำกว่าเป้าหมาย (เฉลี่ย 90 %)	4	สูง	กำไรจากการดำเนินงาน (EBIDA) 99 ล้านบาท
3 	ปานกลาง	รายได้อุตสาหกรรมไม้, น้ำยางพารา, ไม้ยูคาลิปตัส ได้ตามเป้าหมาย (เฉลี่ย 100%)	3 	ปานกลาง	กำไรจากการดำเนินงาน (EBIDA) 117 ล้านบาท
2	น้อย	ผ่านระดับ 3 และสามารถควบคุมค่าใช้จ่ายต้นทุนการผลิตและค่าใช้จ่ายบริหารและการขายได้เฉลี่ย 90 %	2	น้อย	กำไรจากการดำเนินงาน (EBIDA) 135 ล้านบาท
1	น้อยมาก	ผ่านระดับ 3 และสามารถควบคุมค่าใช้จ่ายต้นทุนการผลิตและค่าใช้จ่ายบริหารและการขายได้เฉลี่ย 80 %	1	น้อยมาก	กำไรจากการดำเนินงาน (EBIDA) 153 ล้านบาท

แผนภูมิความเสี่ยง (Risk Profile)



โอกาสเกิดหรือความน่าจะเป็น

กิจกรรมจัดการความเสี่ยง

กิจกรรมจัดการความเสี่ยง	ระยะเวลา	ผู้รับผิดชอบ	ตอบสนองสาเหตุความเสี่ยงที่
ด้านรายได้ (อุตสาหกรรมไม้)			
1. สำรวจช่องทางการจำหน่ายและเพิ่มช่องทางการจำหน่ายสินค้า	ม.ค. – ธ.ค. 2561	ออป.กลาง	FR1.1
2. สำรวจความพึงพอใจ/ความต้องการสินค้า	ม.ค. – ธ.ค. 2561	ออป.กลาง	FR1.1
3. ออกแบบผลิตภัณฑ์เครื่องเรือนให้ตรงตามความต้องการของลูกค้า/ติดตามผลการผลิตและการจำหน่าย	ม.ค. – ธ.ค. 2561	ออป.กลาง	FR1.1
4. ปรับกระบวนการผลิตสินค้าไม้เพื่อลดต้นทุนการผลิตทำให้สามารถผลิตสินค้าที่มีราคาต่ำลงได้	ม.ค. – ธ.ค. 2561	ออป.กลาง	FR1.1
5. วางแผนประชาสัมพันธ์และดำเนินการตามแผนประชาสัมพันธ์	ม.ค. – ธ.ค. 2561	ออป.กลาง	FR1.1
6. สร้างมูลค่าเพิ่มโดยใช้แนวทาง Zero waste จากนโยบายรัฐบาล	ม.ค. – ธ.ค. 2561	ออป.กลาง	FR1.1
ด้านรายได้ (ยางพารา)			
7. ให้เกษตรกรที่ร่วมกรีดยางพารา ให้กรีดยางทดแทนเบอร์ที่ว่าง	ม.ค. – ธ.ค. 2561	ออป.เหนือบน ออป.กลาง ออป.ตะวันออก ออป.ใต้	FR1.2
ด้านรายได้ (ไม้โตเร็ว)			
8. ประชาสัมพันธ์/ทำความเข้าใจกับราษฎรในท้องที่และหน่วยงานท้องถิ่น ก่อนการทำไม้ออกจากสวนป่า	ม.ค. – ธ.ค. 2561	ออป.เหนือล่าง ออป.กลาง ออป.ตะวันออก	FR1.3
สินค้าไม้ต่างๆ			
9. ติดตาม ประเมินผลการจำหน่ายสินค้าไม้	ม.ค. – ธ.ค. 2561	ประชุมหัวหน้าหน่วยงาน	FR1.4
รายได้จากการดำเนินงานอื่นๆ/รายได้อื่นๆ			
10. ติดตาม ประเมินผลรายได้จากการดำเนินงานและรายได้อื่นๆ	ม.ค. – ธ.ค. 2561	ประชุมหัวหน้าหน่วยงาน	FR1.5
ลดค่าใช้จ่าย			
11. จัดทำมาตรการลดค่าใช้จ่ายต้นทุนการผลิต	ม.ค. – ธ.ค. 61	ออป.เหนือบน อ.อ.ป.เหนือล่าง ออป.กลาง ออป.ตะวันออก ออป.ใต้	FR1.6
12. ติดตามประเมินผลการลดค่าใช้จ่ายบริหารและการขายของหน่วยงานเทียบกับเป้าหมาย ทุกไตรมาส	ม.ค. – ธ.ค. 61	ทุกหน่วยงาน	FR1.7

ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานอื่นๆ/ค่าใช้จ่ายอื่น			
13. ติดตามประเมินผลค่าใช้จ่ายดำเนินงานและค่าใช้จ่ายอื่นๆ	ม.ค. – ธ.ค. 2561	ประชุมหัวหน้า หน่วยงาน	FR1.8
จากสาเหตุทางอ้อม			
รายละเอียดและกิจกรรมบริหารความเสี่ยงเป็นไปตาม รายการความเสี่ยง (S1 การดำเนินงานตามโครงการในแผนยุทธศาสตร์ อ.อ.ป. (KPIs) ไม่แล้วเสร็จตามกำหนด)			
รายละเอียดและกิจกรรมบริหารความเสี่ยงเป็นไปตาม รายการความเสี่ยง (O2 การทำไม้ยางพาราไม่เป็นไปตามเป้าหมาย)			
รายละเอียดและกิจกรรมบริหารความเสี่ยงเป็นไปตาม รายการความเสี่ยง (O3 ปริมาณและคุณภาพผลผลิตสวนป่าต่อหน่วยพื้นที่อยู่ในระดับต่ำ)			

แผนงานที่ 7 แผนการบริหารสภาพคล่องกระแสเงินสดจากการดำเนินงาน ประจำปี 2561

ประเภทความเสี่ยง : ความเสี่ยงด้านการเงิน

ปัจจัยเสี่ยง : กระแสเงินสดรับจากกิจกรรมดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

สาเหตุของความเสี่ยง

งบประมาณกระแสเงินสด (Cash Flow Statement) คืองบการเงินที่แสดงถึงการได้มาและการใช้ไปของเงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด ในรอบระยะเวลาหนึ่ง โดยกระแสเงินสดที่ไหลเวียนในกิจการ แบ่งเป็น 3 กิจกรรม คือ กิจกรรมการดำเนินงาน กิจกรรมการลงทุน กิจกรรมการจัดการ ซึ่งในปี 2561 องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ได้กำหนดกระแสเงินสดสุทธิได้มา(ใช้ไป)ในการดำเนินงาน เป็นเงิน 211 ล้านบาท ซึ่งมีสาเหตุที่จะทำให้ไม่สำเร็จดังนี้

FR2.1 ขาดการเร่งรัดเงินรับล่วงหน้า

ในปี 2561 อ.อ.ป. มีการดำเนินโครงการขายไม้ล่วงหน้าเพื่อให้มีกระแสเงินสดเข้ามา หากขาดการติดตามการรับเงินล่วงหน้า อาจทำให้ อ.อ.ป. ประสบปัญหาขาดสภาพคล่องต่อไปได้

FR2.2 ขาดการจัดการลูกหนี้การค้า

ในการซื้อขายสินค้าของ อ.อ.ป. นั้น อ.อ.ป. ได้มีการให้เครดิตแก่ลูกค้าซึ่ง หากเราให้เครดิตเทอม (Credit term) แก่ลูกหนี้การค้าไปแล้วและขาดการบริหารจัดการ เมื่อระยะเวลาผ่านไปช่วงหนึ่งลูกหนี้ก็จะกลายเป็นหนี้เสียและเป็นหนี้สูญได้ในที่สุด

FR2.3 ขาดการจัดการเจ้าหนี้

การได้เครดิต(ซื้อเชื่อ)จากเจ้าหนี้การค้า หรือจากธนาคาร จำเป็นต้องบริหารจัดการให้ดีเพราะอาจประสบปัญหาขาดสภาพคล่องเพราะต้องจ่ายเงินพร้อมกันและปัญหาต้องเสียเครดิตทางการค้ากับเจ้าหนี้ด้วย

FR2.4 มีสินค้าในสต็อกจำนวนมาก

สินค้าในสต็อกจำนวนมากทำให้ปริมาณเงินสดของ อ.อ.ป. ลดลงจึงต้องบริหารสินค้าค้างสต็อก

FR2.5 รายการอื่นๆ ต่ำกว่าเป้าหมาย

รายการอื่นๆ มีผลการดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมาย จะมีผลให้กระแสเงินสดต่ำกว่าเป้าหมายได้

หลักการและเหตุผล

องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ประกอบธุรกิจป่าไม้ครบวงจร โดยการปลูกสร้างสวนป่าจนไม่มีขนาดสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ จึงทำไม้ออก เพื่อการจำหน่ายเป็นไม้ซุง หรือนำไปแปรรูป ทำผลิตภัณฑ์เครื่องเรือน การลงทุนปลูกป่าต้องลงทุนในระยะยาว ทำให้ต้องใช้เงินทุนจำนวนมากในการปลูกป่า จนกระทั่งไม่มีขนาดเหมาะสมต่อการนำออกมาใช้ประโยชน์ ทำให้ระหว่างการดำเนินงาน อ.อ.ป. ต้องนำรายได้ในแต่ละปีมาใช้ในการลงทุน ทั้งการปลูกป่าและการจัดซื้อทรัพย์สิน ทำให้กระแสเงินสดระหว่างปีมีไม่เพียงพอต่อการใช้จ่าย และการลงทุน ซึ่งการดำเนินงานที่ผ่านมา อ.อ.ป. มีเป้าหมายและสภาพคล่องกระแสเงินสดดังนี้

รายการ	2559		2560		2561		หมายเหตุ p
	เป้าหมาย	ผล	เป้าหมาย	ผล	เป้าหมาย	ผล	
สภาพคล่องกระแสเงินสด	457	242.23	432	124.38	211	***	

ในปี 2561 อาจมีปัญหาสภาพคล่องกระแสเงินสดได้ จึงจำเป็นต้องกำหนดให้เป็นความเสี่ยงประจำปี 2561

วัตถุประสงค์

อ.อ.ป. มีผลการบริหารสภาพคล่องกระแสเงินสดจากกิจกรรมดำเนินงานเป็นไปตามบันทึกข้อตกลง (KPI) ประจำปี 2561

เป้าหมาย

อ.อ.ป. มีผลรวมสภาพคล่องกระแสเงินสดจากการดำเนินงาน 211 ล้านบาท

ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) : ค่าระดับที่ 3 ผลกระทบขององค์กร

มีผลรวมสภาพคล่องกระแสเงินสดจากการดำเนินงาน 211 ล้านบาท

ช่วงเบี่ยงเบนความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance) : ค่าระดับที่ 4 ผลกระทบขององค์กร

มีผลรวมสภาพคล่องกระแสเงินสดจากการดำเนินงาน 194 ล้านบาท

ระยะเวลาดำเนินการ

มกราคม พ.ศ. 2561 – ธันวาคม พ.ศ. 2561

หน่วยงานรับผิดชอบ

ออป.ภาค , ส.บง. , ส.ธต.

การประเมินความเสี่ยง

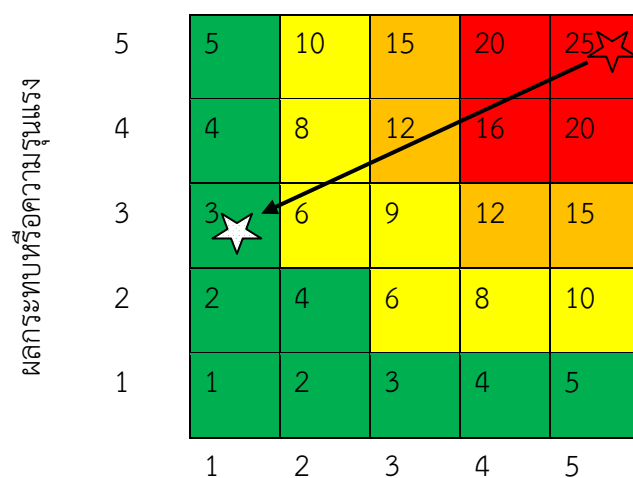
สถานะปัจจุบัน : 5 X 5

เป้าหมาย : 1 X 3

เกณฑ์วัด : กระแสเงินสด เป็นไปตามเป้าหมาย

โอกาสเกิดความเสี่ยง			ผลกระทบต่อองค์กร		
ระดับ	ความหมาย	รายละเอียด	ระดับ	ความหมาย	รายละเอียด
5 	สูงมาก	กระแสเงินสดรับจากกิจกรรมดำเนินงานไม่ได้ตามเป้าหมายรายไตรมาส	5 	สูงมาก	มีกระแสเงินสด 177 ล้านบาท
4	สูง	กระแสเงินสดรับจากกิจกรรมดำเนินงานได้ตามเป้าหมายรายไตรมาส 1 ไตรมาส	4	สูง	มีกระแสเงินสด 194 ล้านบาท
3	ปานกลาง	กระแสเงินสดรับจากกิจกรรมดำเนินงานได้ตามเป้าหมายรายไตรมาส 2 ไตรมาส	3 	ปานกลาง	มีกระแสเงินสด 211 ล้านบาท
2	น้อย	กระแสเงินสดรับจากกิจกรรมดำเนินงานได้ตามเป้าหมายรายไตรมาส 3 ไตรมาส	2	น้อย	มีกระแสเงินสด 228 ล้านบาท
1 	น้อยมาก	กระแสเงินสดรับจากกิจกรรมดำเนินงานได้ตามเป้าหมายรายไตรมาส ทุกไตรมาส	1	น้อยมาก	มีกระแสเงินสด 245 ล้านบาท

แผนภูมิความเสี่ยง (Risk Profile)



โอกาสเกิดหรือความน่าจะเป็น

กิจกรรมจัดการความเสี่ยง

กิจกรรมการจัดการความเสี่ยง	ระยะเวลา	ผู้รับผิดชอบ	ตอบสนอง สาเหตุความ เสี่ยงที่
1. เร่งรัดการรับเงินค่าขายสินค้าล่วงหน้า	ม.ค. - ธ.ค. 61	ออป.ภาค ส.บง.	FR2.1
2. จัดทำมาตรการบริหารจัดการลูกหนี้การค้า	ม.ค. - ธ.ค. 61	ส.บง.	FR2.2
3. จัดทำมาตรการบริหารจัดการเจ้าหนี้	ม.ค. - ธ.ค. 61	ส.บง.	FR2.3
4. การบริหารจัดการสินค้าในต็อกให้มีปริมาณ ที่เหมาะสม	ม.ค. - ธ.ค. 61	หน่วยผลิต ส.ธต.	FR2.4
5. ติดตาม ประเมินผล รายการอื่นๆ ที่ ประกอบ รายการเงินสดสุทธิได้มา (ไข่ไป) ในกิจกรรมดำเนินการ	ม.ค. - ธ.ค. 61	ที่ประชุมหัวหน้า หน่วยงาน	FR2.5
สาเหตุทางอ้อม			
รายละเอียดและกิจกรรมบริหารความเสี่ยงเป็นไปตาม รายการความเสี่ยง (O4 การจำหน่ายไม้กระถิน เทพาล่วงหน้าไม่เป็นไปตามเป้าหมาย)			
รายละเอียดและกิจกรรมบริหารความเสี่ยงเป็นไปตาม รายการความเสี่ยง (F1 กำไรจากการ ดำเนินงาน (EBIDA) ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย)			

แผนงานที่ 8 การบริหารแผนลงทุนในภาพรวมของ อ.อ.ป.

ประเภทความเสี่ยง : ความเสี่ยงด้านการเงิน

ปัจจัยเสี่ยง : แผนลงทุนในภาพรวมของ อ.อ.ป. ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

สาเหตุของความเสี่ยง

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

FR3.1 การลงทุนในแผนระยะยาวไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

เงินสดระหว่างปีน้อย : อ.อ.ป. ดำเนินการธุรกิจป่าไม้ โดยนำเงินรายได้มาใช้ในการลงทุนปลูกป่าปีละประมาณ 300 ล้านบาท แต่เงินสดระหว่างปี อ.อ.ป. มีน้อยก็จะทำให้การปลูกสร้างสวนป่าในปีนั้นๆ ไม่เป็นไปตามแผน

FR3.2 การเบิกจ่ายงบประมาณภาครัฐไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

การดำเนินงานล่าช้ากว่าแผนการงบประมาณภาครัฐ : แผนงานตามงบประมาณภาครัฐ มีกิจกรรมการดำเนินงานค่อนข้างมากโดยเฉพาะการจัดซื้อจัดจ้างพัสดุ และสิ่งก่อสร้าง การดำเนินงานที่ล่าช้าจะทำให้การเบิกจ่ายงบประมาณไม่เป็นไปตามแผน

FR3.3 การเบิกจ่ายงบลงทุนอนุมัติรายปี ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

การเบิกจ่ายงบลงทุนอนุมัติรายปี ไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ จะมีผลทำให้การเบิกจ่ายงบลงทุนไม่เป็นไปตามเป้าหมายได้

หลักการและเหตุผล

องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ได้ตั้งเป้าหมายการลงทุน ประจำปี 2561 และได้รับอนุมัติงบประมาณเงินลงทุนจากแหล่งรายได้ของ อ.อ.ป. มีวงเงินทั้งสิ้น 348.52 ล้านบาท และงบประมาณเงินอุดหนุนจากภาครัฐประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 มีวงเงิน 104.41 ล้านบาท รวมงบประมาณลงทุน 452.92 ล้านบาท โดยงบประมาณเงินลงทุนจากแหล่งรายได้ของ อ.อ.ป. ประกอบด้วย เงินลงทุนอนุมัติรายปี แผนเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร และแผนงานปลูกสร้างสวนป่า โดยในปี 2561 อ.อ.ป. มีเป้าหมายการลงทุนที่สำคัญ ในการพัฒนาพื้นที่สวนป่า เช่นการปลูกเสริมไม้สักหลังการทำไม้รอบที่ 2 การพัฒนารื้อปลูกใหม่ บำรุงสวนป่าแปลงเก่าทุกชนิดไม้ ซึ่งการดำเนินงานที่ผ่านมา อ.อ.ป. มีเป้าหมายและผลการลงทุนดังนี้

รายการ	2559		2560		2561		หมายเหตุ
	เป้าหมายการเบิกจ่าย (ร้อยละ)	ผลการเบิกจ่าย (ร้อยละ)	เป้าหมายการเบิกจ่าย (ร้อยละ)	ผลการเบิกจ่าย (ร้อยละ)	เป้าหมายการเบิกจ่าย (ร้อยละ)	ผลการเบิกจ่าย	
การเบิกจ่ายงบลงทุนของ อ.อ.ป.	90	58.85	90	61.77	90	***	

วัตถุประสงค์

สามารถเบิกจ่ายงบลงทุนได้ตามเป้าหมาย

เป้าหมาย

สามารถเบิกจ่ายงบลงทุนได้ 90 %

ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) : ค่าระดับที่ 3 ผลกระทบขององค์กร

เบิกจ่ายงบลงทุนได้ 90 %

ช่วงเบี่ยงเบนความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance) : ค่าระดับที่ 4 ผลกระทบขององค์กร

เบิกจ่ายงบลงทุนได้ 85 %

ระยะเวลาดำเนินการ

มกราคม พ.ศ. 2561 – ธันวาคม พ.ศ. 2561

หน่วยงานรับผิดชอบ

ออป.ภาค , ส.คช. , ส.นผ. , ส.บง. , ส.วป. , ส.บก.

การประเมินความเสี่ยง

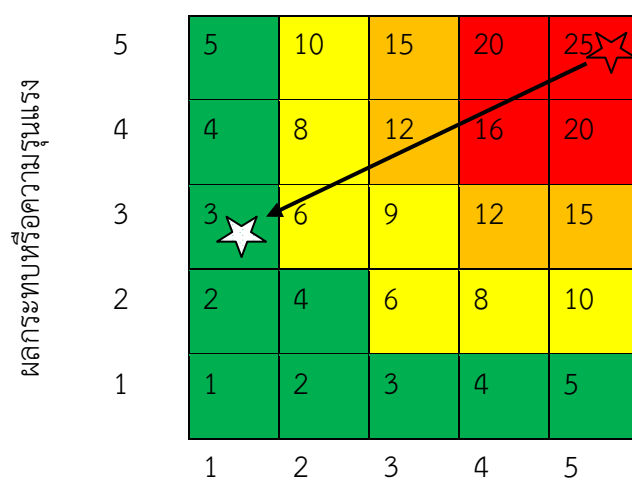
สถานะปัจจุบัน : 5 X 5

เป้าหมาย : 1 X 3

เกณฑ์วัด : การเบิกจ่ายงบประมาณ

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

แผนภูมิความเสี่ยง (Risk Profile)



โอกาสเกิดหรือความน่าจะเป็น

กิจกรรมจัดการความเสี่ยง

กิจกรรมการจัดการความเสี่ยง	ระยะเวลา	ผู้รับผิดชอบ	ตอบสนอง สาเหตุความ เสี่ยงที่
1. ติดตามและเร่งรัดการเบิกจ่ายงบลงทุนใน แผนระยะยาว	ม.ค. - ธ.ค. 61	ออป.ภาค ส.คช. ส.นผ.	FR3.1
2. พิจารณาหาแหล่งรายได้เพิ่มเพื่อเพิ่มเงินสด ระหว่างปี	ม.ค. - ธ.ค. 61	ออป.ภาค ส.คช.	FR3.1
3. เร่งรัดดำเนินการเบิกจ่ายงบประมาณภาครัฐ ให้เป็นไปตามแผน	ม.ค. - ธ.ค. 61	ออป.ภาค ส.คช. ส.นผ. ส.บง.	FR3.2
4. ติดตาม ประเมินผลการเบิกจ่ายงบลงทุน อนุมัติรายปี	ม.ค. - ธ.ค. 61	ที่ประชุมหัวหน้า หน่วยงาน	FR3.3
จากสาเหตุทางอ้อม			
รายละเอียดและกิจกรรมบริหารความเสี่ยงเป็นไปตาม รายการความเสี่ยง (F2. กระแสเงินสดรับจากกิจกรรมดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย)			
5. มีการดำเนินการเผยแพร่ให้ความรู้การจัดซื้อ จัดจ้างให้กับพนักงาน	ม.ค. - ธ.ค. 61	ออป.ภาค ส.คช. ส.วป. ส.บก.	CR1.2
6. สำรวจสภาพปัญหาการจัดซื้อจัดจ้างของ หน่วยงาน	ม.ค. - ธ.ค. 61	ส.บก.	CR1.2

แผนงานที่ 9 การปฏิบัติตาม พระราชบัญญัติ การจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560

ประเภทความเสี่ยง : ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ

ปัจจัยเสี่ยง : การจัดซื้อจัดจ้างตาม พ.ร.บ. การจัดซื้อจัดจ้างและการพัสดุ พ.ศ. 2560 ไม่ถูกต้องตามระเบียบ

สาเหตุของความเสี่ยง

การจัดซื้อจัดจ้างขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ใช้ข้อบังคับ ระเบียบ และเอกสารอ้างอิงในการปฏิบัติงานดังนี้

1. ข้อบังคับองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ว่าด้วยการพัสดุ พ.ศ. 2548 เป็นคู่มือหลักในการปฏิบัติงาน
2. ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ว่าด้วยการพัสดุ พ.ศ. 2535 และที่แก้ไขเพิ่มเติม
3. ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ว่าด้วยการพัสดุ ด้วยวิธีทางอิเล็กทรอนิกส์ พ.ศ. 2549

ในปี 2560 รัฐบาลได้ประกาศใช้ พ.ร.บ. การจัดซื้อจัดจ้างและการพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560 ซึ่งหน่วยงานรัฐ รวมทั้งองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้จะต้องใช้ พ.ร.บ. ดังกล่าวในการจัดซื้อจัดจ้างด้วย ซึ่งอาจทำให้การจัดซื้อจัดจ้างขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ไม่เป็นไปตามแผนงานได้ โดยอาจมีสาเหตุดังนี้

CR1.1 พนักงานขาดความคุ้นเคยในการปฏิบัติงานตาม พ.ร.บ.การจัดซื้อจัดจ้างและการพัสดุ พ.ศ. 2560

พนักงานรับผิดชอบด้านการจัดซื้อจัดจ้างจะได้รับการฝึกอบรมการปฏิบัติงานตาม พรบ. ดังกล่าวเพื่อนำไปใช้ในการปฏิบัติงาน แต่พนักงานยังไม่คุ้นเคยต่อขั้นตอนการปฏิบัติงานทำให้การปฏิบัติงานไม่ถูกต้องตาม พรบ.

CR1.2 พนักงานปฏิบัติไม่ถูกต้องตามขั้นตอนการจัดซื้อจัดจ้าง

ในการดำเนินการด้านการจัดซื้อจัดจ้างนั้นมีขั้นตอนที่มาก และต้องดำเนินการให้เป็นไปตามสัญญาหรือระเบียบที่กำหนดไว้ ทำให้พนักงานต้องเร่งดำเนินการให้ทัน และถูกต้อง จึงมีโอกาสมากที่พนักงานอาจปฏิบัติงานไม่ถูกต้องตามขั้นตอนได้

หลักการและเหตุผล

องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ใช้ข้อบังคับองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ว่าด้วยการพัสดุ พ.ศ. 2548 และระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการพัสดุ พ.ศ. 2535 ในการจัดซื้อจัดจ้างเพื่อจ้างที่ปรึกษาหรือก่อสร้างอาคาร สถานที่ ตลอดจนจัดซื้อจัดจ้างพัสดุ เพื่อดำเนินงานแต่รัฐบาลได้เตรียมการ พ.ร.บ. การจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560 ซึ่งอาจมีรายละเอียดการดำเนินงานด้านการพัสดุ แตกต่างจากที่เคยปฏิบัติสืบต่อกันมา อาจทำให้เกิดความล่าช้าในการจัดซื้อจัดจ้างได้ จึงต้องนำมาจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง เพื่อให้สามารถดำเนินการได้ตามแผนการเบิกจ่ายงบลงทุนอุดหนุนของรัฐบาล ปี 2561

วัตถุประสงค์

เพื่อให้การดำเนินการเบิกจ่ายงบลงทุนอุดหนุนของรัฐบาล ภายใต้ พ.ร.บ. การจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2561 เป็นไปตามเป้าหมาย

เป้าหมาย

การเบิกจ่ายงบลงทุนอุดหนุนของรัฐบาล เป็นไปตามเป้าหมาย

ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) : ระดับที่ 2 ผลกระทบขององค์กร

ดำเนินการเบิกจ่ายงบลงทุนอุดหนุนของรัฐบาล (ปิงงบประมาณของภาครัฐ) ได้ตามแผน 90 % ของเป้าหมาย

ช่วงเบี่ยงเบนความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance) : ระดับที่ 3 ผลกระทบขององค์กร

ดำเนินการเบิกจ่ายงบลงทุนอุดหนุนของรัฐบาล (ปิงงบประมาณของภาครัฐ) ได้ 80 % ของเป้าหมาย

ระยะเวลาดำเนินการ

มกราคม พ.ศ. 2561 – ธันวาคม พ.ศ. 2561

หน่วยงานรับผิดชอบ

ออป.ภาค , ส.คช. , ส.บก. , ส.วป.

การประเมินความเสี่ยง

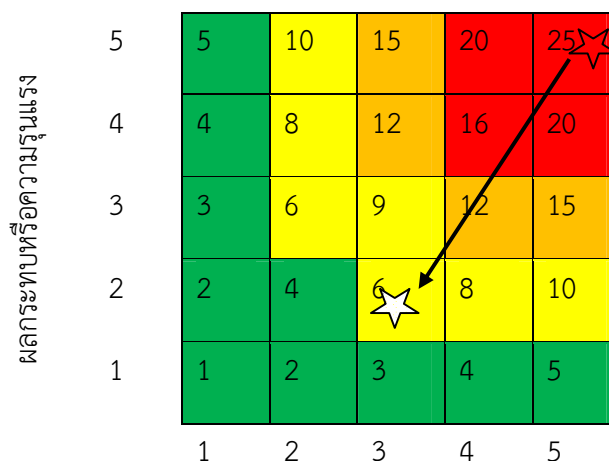
สถานะปัจจุบัน : 5 X 5

เป้าหมาย : 1 X 1

เกณฑ์วัด : ดำเนินการเบิกจ่ายงบลงทุนอุดหนุนของรัฐบาล (ปีงบประมาณของภาครัฐ)

โอกาสเกิดความเสี่ยง			ผลกระทบต่อองค์กร		
ระดับ	ความหมาย	รายละเอียด	ระดับ	ความหมาย	รายละเอียด
5 	สูงมาก	มีการดำเนินการเผยแพร่ให้ความรู้การจัดซื้อจัดจ้างให้กับพนักงานในเดือน สิงหาคม 2561	5 	สูงมาก	สามารถดำเนินการเบิกจ่ายงบลงทุนอุดหนุนของรัฐบาล ได้ 60% ของแผน (ปีงบประมาณของภาครัฐ)
4	สูง	มีการดำเนินการเผยแพร่ให้ความรู้การจัดซื้อจัดจ้างให้กับพนักงานในเดือน กรกฎาคม 2561	4	สูง	ดำเนินการเบิกจ่ายงบลงทุนอุดหนุนของรัฐบาล (ปีงบประมาณของภาครัฐ) ได้ 70 % ของแผน
3 	ปานกลาง	มีการดำเนินการเผยแพร่ให้ความรู้การจัดซื้อจัดจ้างให้กับพนักงานในเดือน มิถุนายน 2561	3	ปานกลาง	ดำเนินการเบิกจ่ายงบลงทุนอุดหนุนของรัฐบาล (ปีงบประมาณของภาครัฐ) ได้ 80 % ของแผน
2	น้อย	มีการดำเนินการเผยแพร่ให้ความรู้การจัดซื้อจัดจ้างให้กับพนักงานในเดือน พฤษภาคม 2561	2 	น้อย	ดำเนินการเบิกจ่ายงบลงทุนอุดหนุนของรัฐบาล (ปีงบประมาณของภาครัฐ) ได้ 90 % ของแผน
1	น้อยมาก	มีการดำเนินการเผยแพร่ให้ความรู้การจัดซื้อจัดจ้างให้กับพนักงานในเดือน เมษายน 2561	1	น้อยมาก	ดำเนินการเบิกจ่ายงบลงทุนอุดหนุนของรัฐบาล (ปีงบประมาณของภาครัฐ) ได้ 100 % ของแผน

แผนภูมิความเสี่ยง (Risk Profile)



โอกาสเกิดหรือความน่าจะเป็น

กิจกรรมจัดการความเสี่ยง

กิจกรรมการจัดการความเสี่ยง	ระยะเวลา	ผู้รับผิดชอบ	ตอบสนอง สาเหตุความ เสี่ยงที่
1. กำหนดพนักงานด้านการพัสดุของ ส.บก. เป็นเจ้าหน้าที่ ให้คำปรึกษาด้านการจัดซื้อจัด จ้าง และประสานงานกับกรมบัญชีกลาง	ม.ค. - ธ.ค. 61	ออป.ภาค ส.คช.	CR1.1
2. หน่วยงานให้ความรู้ด้านการจัดซื้อจัดจ้าง ให้กับพนักงาน	ม.ค. - ธ.ค. 61	ออป.ภาค ส.คช. ส.บก. ส.วป.	CR1.2
3. สำรวจสภาพปัญหาการจัดซื้อจัดจ้างของ หน่วยงาน	ม.ค. - ธ.ค. 61	ส.บก.	CR1.2

บทที่ 5

5.1 การติดตามประเมินผล

เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงของ อ.อ.ป. ประจำปี 2561 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



คำสั่งองค์การอิสระการเลือกตั้ง
ที่ ๑๕๖ / ๒๕๖๑
เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง
ขององค์การอิสระการเลือกตั้ง

ตามคำสั่งองค์การอิสระการเลือกตั้งที่ ๑๘๕/๒๕๕๖ ลงวันที่ ๑๓ ตุลาคม พ.ศ. ๒๕๕๖ ได้แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและประเมินผลการควบคุมภายใน ขององค์การอิสระการเลือกตั้ง

เพื่อให้การบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน ขององค์การอิสระการเลือกตั้ง เป็นอิสระต่อกัน ส่งเสริมต่อการดำเนินงานด้านธุรกิจ ด้านการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม และด้านการบริการเชิงสังคมให้เป็นไปตามเป้าหมายของ องค์การอิสระการเลือกตั้ง จึงให้ดำเนินการ ดังนี้

๑. ยกเลิกคำสั่งองค์การอิสระการเลือกตั้งที่ ๑๘๕/๒๕๕๖ ลงวันที่ ๑๓ ตุลาคม พ.ศ. ๒๕๕๖ เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและประเมินผลการควบคุมภายใน ขององค์การอิสระการเลือกตั้ง

๒. แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ขององค์การอิสระการเลือกตั้ง ดังนี้

- | | |
|---|-------------------------|
| ๒.๑ ผู้อำนวยการ | เป็นประธานกรรมการ |
| ๒.๒ รองผู้อำนวยการสายบริหาร | เป็นกรรมการ |
| ๒.๓ รองผู้อำนวยการสายธุรกิจ ๑ | เป็นกรรมการ |
| ๒.๔ ผู้อำนวยการสำนัก องค์การอิสระการเลือกตั้งภาคทุกภาค | 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 ขององค์การอิสระการเลือกตั้ง
- ๓.๒ มอบนโยบายการบริหารความเสี่ยง ขององค์การอิสระการเลือกตั้ง
- ๓.๓ พิจารณาให้ความเห็นชอบ คู่มือ และแผนบริหารความเสี่ยง ขององค์การอิสระการเลือกตั้ง
- ๓.๔ กำกับ ดูแล ให้มีการรายงานผลการบริหารความเสี่ยง และการประเมินผลการบริหารความเสี่ยง

ต่อคณะกรรมการขององค์การอิสระการเลือกตั้ง ตามกำหนดเวลา

ทั้งนี้ ตั้งแต่วันนี้เป็นต้นไป ระเบียบหรือคำสั่งใดที่มีก่อนหน้านี้ และขัดแย้งกับคำสั่งนี้ ให้ยกเลิก

สั่ง ณ วันที่ ๑๓/ สิงหาคม พ.ศ. ๒๕๖๑

พรชัย งามสุภกิจ

(นางพรทิพย์ วรวิสาภัย)

ผู้อำนวยการองค์การอิสระการเลือกตั้ง

