คู่มือการบริหารความเสี่ยง และควบคุมภายใน

ประจำปี 2569



Risk Management & Internal Control

สำนักนโยบายแผนและยุทธศาสตร์

คำนำ

องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ (อ.อ.ป.) ได้ทบทวน/ ปรับปรุงคู่มือการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ประจำปี 2569 โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อให้คู่มือมีความทันสมัย เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง และสามารถใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในขององค์กร โดยแนวทางดำเนินการตามคู่มือการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ อ.อ.ป. ดำเนินงานตามคู่มือและหลักเกณฑ์ของสำนักงานคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ (สคร.) กระทรวงการคลัง มาเป็นแนวทางในการจัดทำและทบทวน

คู่มือการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในเป็นเครื่องมือสื่อสาร ช่วยสร้างความเข้าใจในการเชื่อมโยงระหว่างการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายในกับกลยุทธ์ขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ (อ.อ.ป.) ช่วยสร้างบรรยากาศวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงในทุกระดับของ อ.อ.ป. เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานเข้าใจหลักการและกระบวนการในการบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน ซึ่งจะส่งผลให้การดำเนินงานของ อ.อ.ป. มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น ตอบสนองต่อความเสี่ยงได้อย่างต่อเนื่อง ส่งเสริมให้การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของ อ.อ.ป. เป็นไปตามมาตรฐานสากล

อ.อ.ป. ตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน เนื่องจากเป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยให้การบริหารจัดการองค์กรบรรลุเป้าหมาย และวางแผนเพื่อลดปัญหา อุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นในปัจจุบันและอนาคต หรือสิ่งที่ไม่คาดหวังที่อาจเกิดขึ้นทั้งในด้านกำไร และการปฏิบัติงานเพื่อป้องกันความเสียหายต่อทรัพยากรขององค์กร และสร้างความมั่นใจในการรายงานและการปฏิบัติตามกฎระเบียบ

ส่วนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน
ฝ่ายพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน
สำนักนโยบายแผนและยุทธศาสตร์

สารบัญ

หน้า

บทที่ 1 บททั่วไป

1.1 ความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน 1

1.2 วัตถุประสงค์ของคู่มือการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน 1

1.3 ความหมายและคำจำกัดความ 2

บทที่ 2 การควบคุมภายใน

2.1 ความหมายของการควบคุมภายใน 4

2.2 วัตถุประสงค์ของการควบคุมภายใน 4

2.3 ประโยชน์ของการควบคุมภายใน 4

2.4 กระบวนการควบคุมภายใน 5

2.4.1 องค์ประกอบการควบคุมภายใน (แบบ ปค.4) 6

2.4.2 การประเมินผลการควบคุมภายใน (แบบ ปค. 5) 9

2.5 แนวทางในการควบคุมภายใน และการกำกับดูแลการควบคุมภายในของ อ.อ.ป. 10

บทที่ 3 การบริหารความเสี่ยง

3.1 ความหมายของความเสี่ยง 12

3.2 วัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง 12

3.3 ประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยง 13

3.4 กระบวนการบริหารความเสี่ยง 14

3.4.1 การกำหนดวัตถุประสงค์ (Strategic Objectives) 14

3.4.2 การระบุความเสี่ยง (Risk Identification) 14

3.4.3 การประเมินความเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) 16

3.4.4 การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response) 17

3.4.5 การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง 18

3.4.6 การติดตามผลและการรายงาน (Monitoring and Report) 21

3.4.7 การประเมินผลการจัดการแผนบริหารความเสี่ยง 21

3.4.8 การทบทวนกระบวนการบริหารความเสี่ยง 21

3.5 แนวทางในการบริหารความเสี่ยงของ อ.อ.ป. และการกำกับดูแล การบริหารความเสี่ยงของ อ.อ.ป. 22

3.6 แนวทางในการบริหารความเสี่ยงของ อ.อ.ป. และการกำกับดูแลในสถานการณ์พิเศษ 24

หน้า

บทที่ 4 การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

4.1 ขั้นตอนการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงและแผนการควบคุมภายในของ อ.อ.ป. 27

4.1.1 กำหนดวัตถุประสงค์ 29

4.1.2 การระบุปัจจัยเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นทั้งหมด Risk Universes 29

4.1.3 การประเมินความเสี่ยง 30

4.1.4 การตอบสนองความเสี่ยง 31

4.1.5 การจัดการและจัดทำแผน 32

4.1.6 ติดตามผลและการรายงาน (Monitoring and Report) 35

4.1.7 การประเมินผล 38

4.1.8 การทบทวน (Review and Revision) 38

4.2 Risk Correlation Map 39

4.3 กระบวนการ การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน 41

บทที่ 5 การดำเนินงานตามเกณฑ์การประเมินผล SE - AM

5.1 ธรรมาภิบาลและวัฒนธรรมองค์กร 52

5.1.1 การบูรณาการระหว่างการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยงและการปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบ (GRC) 52

5.1.2 โครงสร้างและบทบาทหน้าที่ในการบริหารความเสี่ยง 55

5.1.3 ขอบเขตของการบริหารความเสี่ยง 59

5.1.4 วัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยง 62

5.2 การกำหนดยุทธศาสตร์และวัตถุประสงค์/ เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ 65

5.2.1 การเชื่อมโยงยุทธศาสตร์และการบริหารความเสี่ยง 65

5.2.2 การระบุ Risk Appetite และ Risk Tolerance 67

5.2.3 Value Creation และ Value Enhancement 70

5.3 การระบุปัจจัยเสี่ยง 72

5.3.1 การระบุปัจจัยเสี่ยงในองค์กร 72

5.3.2 การกำหนดกิจกรรมการควบคุม 72

5.3.3 การประเมินระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยง 73

5.3.4 การจัดลำดับความเสี่ยง 73

5.3.5 วิธีการจัดการความเสี่ยง 74

5.3.6 Risk Correlation Map และ Portfolio View of Risk 74

หน้า

5.4 การทบทวนการบริหารความเสี่ยง 75

5.4.1 การทบทวนและปรับปรุงผลการบริหารความเสี่ยง 75

5.4.2 แนวทางในการปรับปรุงกระบวนการบริหารความเสี่ยง 76

5.5 ข้อมูลสารสนเทศ การสื่อสาร และการรายงานผล 77

5.5.1 ข้อมูลสารสนเทศ 77

5.5.2 การสื่อสารการบริหารความเสี่ยงองค์กร 78

5.5.3 การติดตามประเมินผลและรายงานผลการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน วัฒนธรรม และผลการดำเนินงาน 79

5.5.4 ข้อมูลและเทคโนโลยีในการสนับสนุนการบริหารความเสี่ยง 79

5.5.5 กระบวนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ 81

ภาคผนวก

คำสั่งแต่งตั้งคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ อ.อ.ป.

คำสั่งแต่งตั้งคณะทำงานบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ อ.อ.ป.

คำสั่งแต่งตั้งคณะทำงานพิจารณาคัดเลือกปัจจัยเสี่ยงของ อ.อ.ป.

บทที่ 1
บททั่วไป

1.1 ความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

การควบคุมภายใน เป็นสิ่งสำคัญต่อการบริหารงานขององค์กร หมายถึง กระบวนการปฏิบัติงานที่ผู้กำกับดูแล หัวหน้างานของรัฐ ฝ่ายบริหาร และบุคลากร หน่วยงานของรัฐ จัดให้มีขึ้น เพื่อสร้างความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าการดำเนินงานขององค์กรจะบรรลุวัตถุประสงค์ ด้านการดำเนินงาน ด้านการรายงานและด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับ

การบริหารความเสี่ยง เป็นภารกิจที่ทุกหน่วยงาน จำเป็นต้องมีการดำเนินการ เพื่อสร้างความมั่นใจว่าผลงานหรือผลผลิตที่หน่วยงาน ได้ปฏิบัติให้เกิดผลที่พึงประสงค์มากที่สุด การบริหารความเสี่ยงมีความสำคัญและมีความจำเป็นอย่างยิ่ง ในการป้องกันและควบคุมความเสี่ยงในด้านต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นจากสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน ซึ่งจะมีผลกระทบต่อองค์กรโดยรวม

1.2 วัตถุประสงค์ของคู่มือการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

1.2.1 เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการสร้างองค์ความรู้ด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในขององค์กร

1.2.2 เพื่อให้ผู้บริหาร/ บุคลากรทุกระดับเข้าใจหลักการ แนวคิด ขั้นตอน วิธีการและสามารถดำเนินการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในให้เป็นไปในแนวทางเดียวกันทั่วทั้งองค์กรอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

1.2.3 เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการสื่อสารและสร้างความเข้าใจความสัมพันธ์ ตลอดจนเชื่อมโยงการบริหารความเสี่ยงกับกลยุทธ์ขององค์กร

1.2.4 เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการสร้างความตระหนัก ปลูกฝังวัฒนธรรมด้านการบริหารความเสี่ยงและแนวทางในการพัฒนาการบริหารความเสี่ยงในทุกระดับขององค์กร

1.3 ความหมายและคำจำกัดความ

คำศัพท์	ความหมาย
Internal Control การควบคุมภายใน	กระบวนการที่ทำให้เกิดผลโดยผู้บริหารและบุคลากรร่วมออกแบบมาเพื่อสร้างความเชื่อมั่นอย่างสมเหตุสมผลในการบรรลุวัตถุประสงค์ ด้านการดำเนินงาน ด้านการรายงานและด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ
Risk ความเสี่ยง	เหตุการณ์ไม่แน่นอนที่อาจเกิดขึ้น ซึ่งหากเกิดขึ้นจะมีผลกระทบในเชิงลบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์
Risk Management การบริหารความเสี่ยง	กระบวนการในการระบุความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง การจัดลำดับความสำคัญและการกำหนดมาตรการในการบริหารความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้
Risk Appetite (RA) ความเสี่ยงที่ยอมรับได้	ค่าความเสี่ยงโดยรวมที่องค์กรยอมรับ เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย จะระบุเป้าหมายค่าเดี่ยวหรือระบุเป็นช่วงก็ได้
Risk Tolerance (RT) ช่วงเบี่ยงเบนระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้	ระดับความเบี่ยงเบนจากเกณฑ์ ซึ่งทำให้องค์กรมั่นใจว่าสามารถดำเนินการบริหารความเสี่ยงอยู่ภายในเกณฑ์ที่ยอมรับได้
Risk Factor ปัจจัยเสี่ยง	ปัจจัยที่จะทำให้เกิดความเสี่ยงที่จะเพิ่มโอกาสความสูญเสีย หรือส่งผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ เป้าหมายขององค์กร ทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก
Residual ความเสี่ยงที่เหลืออยู่	ความเสี่ยงที่ยังคงเหลืออยู่ภายหลังจากการควบคุมของระบบการควบคุมภายในแล้วและประเมินการควบคุมได้ว่าไม่เพียงพอ จำเป็นต้องมีการปรับปรุงแนวทางการควบคุมหรืออาจใช้แผนบริหารความเสี่ยงในการดำเนินการต่อไป
Opportunity โอกาส	เหตุการณ์ที่มีผลกระทบในเชิงบวกต่อการบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กร
Risk Assessment การประเมินความเสี่ยง	กระบวนการระบุความเสี่ยง การวิเคราะห์ความเสี่ยง และจัดลำดับความเสี่ยง โดยการประเมินจากโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact)
Risk Owner เจ้าของความเสี่ยง	คณะทำงานฯ หน่วยงาน ผู้เกี่ยวข้อง หรือผู้ที่ได้รับมอบหมายให้เป็นผู้รับผิดชอบดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยงองค์กร ให้เป็นไปตามมาตรการจัดการความเสี่ยงเพื่อให้องค์กรมั่นใจได้ว่าความเสี่ยงนั้น ๆ จะได้รับการจัดการอย่างเหมาะสม
Risk map แผนที่ความเสี่ยง	แผนภาพแสดงความสัมพันธ์ของความเสี่ยงที่มีความเชื่อมโยงกัน โดยมีการพิจารณาถึงความสัมพันธ์ระหว่างความเสี่ยงและผลกระทบที่มีต่อองค์กร
Risk Profile แผนภาพความเสี่ยง	แผนภาพแสดงสถานะของระดับความเสียหายโดยรวม เปรียบเทียบความเสี่ยงก่อนการบริหารความเสี่ยงกับเป้าหมายและผลการดำเนินงานหลังการบริหารความเสี่ยง แสดงเป็นพิกัดของโอกาสเกิดและผลกระทบ
Key Risk Indicator (KRI) ดัชนีวัดความเสี่ยง	เครื่องมือหรือข้อมูลที่ใช้วัดหรือตรวจจับความเสี่ยง
Value Driver ตัวขับเคลื่อนคุณค่า	กิจกรรมหรือความมุ่งเน้นขององค์กรที่ส่งเสริมคุณค่าของสินค้าหรือบริการที่ผู้บริโภครับรู้และสร้างคุณค่าในฝ่ายของผู้ผลิตด้วย ซึ่งเป็นเรื่องที่มีความสำคัญในการเป็นตัวกำหนดดำเนินกระบวนการ หรือกรอบแนวทางในการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร และ Value Driver ก็เป็นหนึ่งในหลักการของการกำหนด key Risk Indicators (KRIs)

คำศัพท์	ความหมาย
Cost Benefit Analysis การวิเคราะห์ต้นทุนและผลประโยชน์	การวิเคราะห์ การประเมินค่าใช้จ่ายและผลประโยชน์ที่จะได้รับ เพื่อประกอบการตัดสินใจในการเลือกกลยุทธ์ในการจัดการต่อความเสี่ยงให้เกิดประสิทธิผล
Existing Control การควบคุมที่มีอยู่	แผนงาน กิจกรรมการควบคุม หรือการจัดการที่มีอยู่ก่อนที่จะมีการบริหารความเสี่ยง
Mitigation Plan แผนลดความเสี่ยง	แผนงานหรือกิจกรรม ในการลดระดับความเสี่ยงที่เพิ่มเติมจาก Existing Control เพื่อควบคุมความรุนแรงของความเสี่ยงให้บรรลุเป้าหมาย หรืออยู่ในระดับที่ยอมรับได้
กระบวนการบริหารความเสี่ยงในกรณีปกติ	กระบวนการที่ใช้ในการจัดการปัจจัยเสี่ยงที่มีแนวโน้มว่าผลการบริหารความเสี่ยงจะเป็นไปตามระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ โดย ส.นผ. จะมีการติดตามผลการดำเนินงาน อย่างน้อยเป็นรายไตรมาส
กระบวนการบริหารความเสี่ยงในกรณีเหตุการณ์พิเศษ	กระบวนการที่ใช้ในการจัดการปัจจัยเสี่ยง ในกรณีที่เกิดเหตุการณ์หรือภัยคุกคาม ซึ่งทำให้การดำเนินงาน สามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่อง



บทที่ 2
การควบคุมภายใน

2.1 ความหมายของการควบคุมภายใน

การควบคุม (Control) หมายถึง กระบวนการดำเนินการกำกับกิจกรรมต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานขององค์กร เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย แผนงาน และมาตรฐานที่กำหนดไว้

การควบคุมภายใน (Internal Control) หมายถึง กระบวนการปฏิบัติงานที่บุคลากรในองค์กร โดยคณะกรรมการบริหาร ผู้บริหารทุกระดับ และพนักงานทุกคนมีบทบาทร่วมกันในการจัดให้มีขึ้น เพื่อสร้างความเชื่อมั่นอย่างสมเหตุสมผลว่าการปฏิบัติงานจะบรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายใน

2.2 วัตถุประสงค์ของการควบคุมภายใน

1. เพื่อให้การดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (Effectiveness and efficiency of operations) หมายถึง การที่องค์กรมีรายได้กำไร ผลตอบแทนตามเป้าหมาย โดยใช้เงินลงทุนอย่างคุ้มค่า

2. เพื่อให้รายงานทางการเงินมีความน่าเชื่อถือ (Reliability of financial reporting) หมายถึง รายงานที่แสดงฐานะการเงินและผลการดำเนินงานขององค์กร รวมถึงการเปิดเผยข้อมูลที่เกี่ยวข้อง มีความถูกต้องครบถ้วน ปฏิบัติตามมาตรฐานการบัญชีที่รับรองโดยทั่วไป และไม่ทำให้ผู้ใช้รายงานทางการเงินได้รับข้อมูลที่ผิดพลาดอย่างมีสาระสำคัญ

3. เพื่อให้การปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง (Compliance with applicable laws and regulations) หมายถึง องค์กรสามารถเข้าใจและปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจ

2.3 ประโยชน์ของการควบคุมภายใน

1. ป้องกันและลดความเสี่ยง

- ป้องกันการทุจริต ความผิดพลาด และการใช้ทรัพยากรอย่างไม่เหมาะสม
- ช่วยให้สามารถตรวจพบความผิดปกติได้อย่างทันท่วงที

2. สนับสนุนการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ

- ส่งเสริมให้กระบวนการทำงานเป็นระบบ มีการตรวจสอบและติดตามผล
- ช่วยเพิ่มผลผลิตและลดความซ้ำซ้อนในการทำงาน

3. ส่งเสริมความน่าเชื่อถือของข้อมูล

- ทำให้ข้อมูลทางการเงินและข้อมูลสารสนเทศอื่น ๆ ถูกต้อง ครบถ้วน และตรวจสอบได้
- ผู้บริหารสามารถใช้ข้อมูลในการตัดสินใจได้อย่างแม่นยำ

4. ช่วยให้ปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง

- ลดความเสี่ยงจากการไม่ปฏิบัติตามข้อกำหนดทางกฎหมาย กฎระเบียบ และนโยบายขององค์กร

- ส่งเสริมให้หน่วยงานมีความรับผิดชอบ โปร่งใส และตรวจสอบได้

5. สร้างความมั่นใจแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

- เพิ่มความเชื่อมั่นให้กับคณะกรรมการ ผู้บริหาร หน่วยงานตรวจสอบ รวมถึงหน่วยงานภายนอก

6. สนับสนุนการบริหารความเสี่ยง

- ทำงานร่วมกับระบบบริหารความเสี่ยง เพื่อให้สามารถระบุ ประเมิน และจัดการความเสี่ยงได้อย่างครอบคลุมและเป็นระบบ

7. สร้างวัฒนธรรม ธรรมาภิบาล

- ส่งเสริมค่านิยมด้านความโปร่งใส มีความรับผิดชอบ และจริยธรรมในการทำงาน

- ช่วยให้องค์กรมีภาพลักษณ์ที่ดีในระยะยาว

2.4 กระบวนการควบคุมภายใน

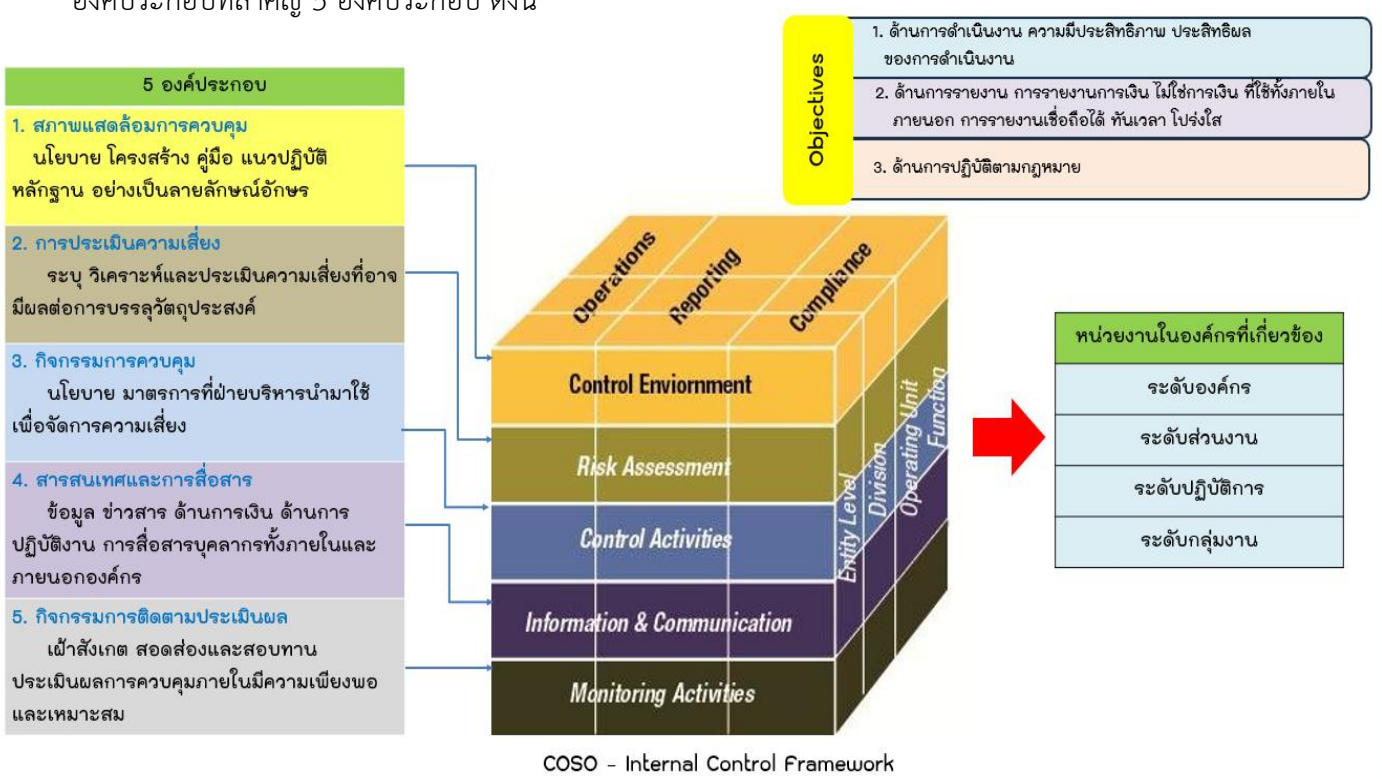
ตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2561 ด้านมาตรฐานการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานรัฐ หัวข้อองค์ประกอบของมาตรฐานการควบคุมภายใน

ข้อ (2) การประเมินความเสี่ยง เป็นกระบวนการที่ดำเนินการอย่างต่อเนื่องและเป็นประจำ เพื่อระบุและวิเคราะห์ความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานของรัฐ รวมถึงกำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยงนั้น ฝ่ายบริหารควรคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกและภารกิจภายในทั้งหมดที่มีผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานของรัฐ

ข้อ (3) กิจกรรมการควบคุม เป็นการปฏิบัติที่กำหนดไว้ในนโยบายและกระบวนการดำเนินงาน เพื่อให้มั่นใจว่าการปฏิบัติตามการสั่งการของฝ่ายบริหารจะลดหรือควบคุมความเสี่ยงให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์กิจกรรมการควบคุมควรได้รับการนำไปปฏิบัติทั่วทุกระดับของหน่วยงานของรัฐ ในกระบวนการปฏิบัติงาน ขั้นตอนการดำเนินงานต่าง ๆ รวมถึงการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการดำเนินงาน

2.4.1 องค์ประกอบการควบคุมภายใน (แบบ ปค.4)

องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ วัตถุประสงค์ โดยการควบคุมภายในจะเป็นเครื่องมือสนับสนุนให้องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้สามารถขับเคลื่อนการปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดและหลักเกณฑ์มาตรฐานสากลของ The committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission: COSO 2013 การควบคุมภายใน ประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ 5 องค์ประกอบ ดังนี้



COSO - Internal Control Framework

1. สภาพแวดล้อมการควบคุม (Control Environment) สภาพแวดล้อมการควบคุมเป็นปัจจัยพื้นฐานในการดำเนินงานที่ส่งผลให้มีการนำการควบคุมภายในมาปฏิบัติทั่วทั้งหน่วยงานของรัฐ ผู้กำกับดูแล และฝ่ายบริหารจะต้องสร้างบรรยากาศให้ทุกระดับตระหนักถึงความสำคัญของการควบคุมภายในรวมทั้งการดำเนินงานที่คาดหวังของผู้กำกับดูแลและฝ่ายบริหาร สภาพแวดล้อมการควบคุม ประกอบด้วย 5 หลักการ ดังนี้

1) องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้แสดงให้เห็นถึงการยึดมั่นในคุณค่าของความซื่อตรงและจริยธรรม

2) คณะกรรมการขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้แสดงให้เห็นถึงความเป็นอิสระจากฝ่ายบริหารและมีหน้าที่กำกับดูแลให้มีการพัฒนาหรือปรับปรุงการควบคุมภายใน รวมถึงการดำเนินการเกี่ยวกับการควบคุมภายใน

3) องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้จัดให้มีโครงสร้างสายการบังคับบัญชา แบ่งอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบที่เหมาะสมในการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ภายใต้การกำกับดูแลของคณะกรรมการขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้

4) องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้แสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นในการสร้างแรงจูงใจ พัฒนาและรักษาบุคลากรที่ความรู้ความสามารถที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กร

5) องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้กำหนดให้บุคลากรมีหน้าที่และความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงานตามระบบการควบคุมภายใน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

2. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) การประเมินความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่ดำเนินการอย่างต่อเนื่องและเป็นประจำ เพื่อระบุและวิเคราะห์ความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน รวมถึงกำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยงนั้น ฝ่ายบริหารควรคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกและภารกิจภายใน ที่มีผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน การประเมินความเสี่ยงประกอบด้วย 4 หลักการ ดังนี้

6) องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ระบุวัตถุประสงค์การควบคุมภายในของการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กรไว้อย่างชัดเจน และเพียงพอที่จะสามารถระบุประเมินความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์

7) องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ระบุความเสี่ยงที่มีผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์การควบคุมภายในอย่างครอบคลุมทั่วทั้งองค์กร และวิเคราะห์ความเสี่ยงเพื่อกำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยงนั้น

8) องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้พิจารณาโอกาสที่อาจเกิดการทุจริต เพื่อประกอบการประเมินความเสี่ยงที่ส่งผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์

9) องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ระบุและประเมินการเปลี่ยนแปลงที่อาจมีผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญต่อระบบการควบคุมภายใน

3. กิจกรรมการควบคุม (Control Activities) กิจกรรมการควบคุมเป็นการปฏิบัติที่กำหนดไว้ในนโยบายและกระบวนการดำเนินงาน เพื่อให้มั่นใจว่าการปฏิบัติตามคำสั่งการของฝ่ายบริหารจะลดหรือควบคุมความเสี่ยงให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ กิจกรรมการควบคุมควรได้รับการนำไปปฏิบัติทุกระดับของหน่วยงาน ในกระบวนการปฏิบัติงานขั้นตอนการดำเนินงานต่าง ๆ รวมทั้งการนำเทคโนโลยีมาใช้ กิจกรรมการควบคุมประกอบด้วย 3 หลักการ ดังนี้

10) องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ระบุและพัฒนากิจกรรมการควบคุม เพื่อลดความเสี่ยงในการบรรลุวัตถุประสงค์ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

11) องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ระบุและพัฒนากิจกรรมการควบคุมทั่วไปด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อสนับสนุนการบรรลุวัตถุประสงค์

12) องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ จัดให้มีกิจกรรมการควบคุม โดยกำหนดไว้ในนโยบายประกอบด้วยผลสำเร็จที่คาดหวังและขั้นตอนการปฏิบัติงาน เพื่อนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติจริง

4. สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication) สารสนเทศเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับหน่วยงานของรัฐที่จะช่วยให้มีการติดตามการควบคุมภายในที่กำหนด เพื่อสนับสนุนให้วัตถุประสงค์ของหน่วยงานรัฐ การสื่อสารเกิดขึ้นได้ทั้งจากภายในและภายนอก และเป็นช่องทางเพื่อให้ทราบถึงสารสนเทศที่สำคัญในการควบคุมการดำเนินงานของหน่วยงานรัฐ ซึ่งจะช่วยให้บุคลากรในหน่วยงานมีความเข้าใจถึงความรับผิดชอบและความสำคัญของการควบคุม สารสนเทศและการสื่อสารประกอบด้วย 3 หลักการ ดังนี้

13) องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้จัดทำ/ จัดหาและใช้สารสนเทศที่เกี่ยวข้องและคุณภาพเพื่อสนับสนุนให้มีการปฏิบัติตามการควบคุมภายในที่กำหนด

14) องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้มีการสื่อสารภายในเกี่ยวกับสารสนเทศ รวมถึงวัตถุประสงค์และความรับผิดชอบที่มีต่อการควบคุมภายใน ซึ่งมีความจำเป็นในการสนับสนุนให้มีการปฏิบัติตามการควบคุมภายในที่กำหนด

15) องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้มีการสื่อสารกับบุคคลภายนอก เกี่ยวกับเรื่องที่มีผลกระทบต่อการปฏิบัติตามการควบคุมภายในที่กำหนด

5. การติดตามผลการประเมินผล (Monitoring) กิจกรรมการติดตามผลเป็นการประเมินผลระหว่างการปฏิบัติงาน การประเมินผลเป็นรายครั้ง หรือเป็นการประเมินผลทั้งสองวิธีร่วมกัน เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าได้มีการปฏิบัติตามหลักการในแต่ละองค์ประกอบของการควบคุมภายในทั้ง 5 องค์ประกอบ กิจกรรมการติดตามผลประกอบด้วย 2 หลักการ ดังนี้

16) องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ระบุ พัฒนา และดำเนินการประเมินผลระหว่างการปฏิบัติงานและ/ หรือการประเมินผลเป็นรายครั้งตามที่กำหนด เพื่อให้เกิดความมั่นใจได้มีการปฏิบัติตามองค์ประกอบของการควบคุมภายใน

17) องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ประเมินผลและสื่อสารข้อบกพร่อง หรือจุดอ่อนของการควบคุมภายในอย่างทันเวลา ต่อฝ่ายบริหารและคณะกรรมการขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ เพื่อให้ผู้รับผิดชอบสามารถสั่งการแก้ไขได้อย่างเหมาะสม



2.4.2 การประเมินผลการควบคุมภายใน (แบบ ปค.5)

องค์การอุตสาหกรรมป่าได้ได้ดำเนินการปรับปรุงการควบคุมภายใน (แบบ ปค.5) (CSA) เพื่อให้สอดคล้องกับการปฏิบัติ ดังนี้

- ระดับหน่วยงาน หน่วยงานรายงานผลการประเมินผลการควบคุมภายใน ประจำปี (ประมาณ พฤษภาคม - มิถุนายน ของทุกปี) มายังเลขานุการคณะทำงานบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ อ.อ.ป. (ส.นผ.) การประเมินผลการควบคุมภายในด้วยตนเอง (CSA) ในระดับเขต/ ส่วน (แบบ ปค.5.1) เพื่อให้เลขานุการคณะทำงานบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ อ.อ.ป. รวบรวมและจัดทำ (แบบ ปค.5) ต่อไป

- ระดับองค์กร เลขานุการคณะทำงานบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ อ.อ.ป. พิจารณาผลการดำเนินงานในอดีต ความเพียงพอของกระบวนการควบคุมภายใน ความเพียงพอของการติดตามประเมินผล โดยแต่ละเกณฑ์จะมีค่าคะแนน 1-3 คะแนน ตามตารางเกณฑ์การประเมินผลควบคุมภายใน ดังนี้

ปัจจัยเสี่ยง	เกณฑ์คะแนนการพิจารณา		
	1	2	3
ผลการดำเนินงานในอดีต	ผลการดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมาย (-10%)	ผลการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมาย	ผลการดำเนินงานดีกว่าเป้าหมาย (+10%)
ความเพียงพอของกระบวนการควบคุม	ไม่มีการกำหนดแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจน	มีการควบคุมตามแนวทางปฏิบัติของแต่ละหน่วยงาน	มีการกำหนดการควบคุมเป็นมาตรฐานขององค์กร
ความเพียงพอของการติดตามงาน	มีการติดตามผลการดำเนินงานรายปี	มีการติดตามผลการดำเนินงานทุก ๆ รายไตรมาส	มีการติดตามผลการดำเนินงาน พร้อมทั้งรายงานความคืบหน้าทุก ๆ เดือน

2.5 แนวทางในการควบคุมภายใน และการกำกับดูแลการควบคุมภายในของ อ.อ.ป.

1. ทุกหน่วยงานดำเนินงานตามแผนการดำเนินงานประจำปี ของ อ.อ.ป. ตามคู่มือการประเมินผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ

2. ทุกหน่วยงานดำเนินงานตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานรัฐ พ.ศ. 2561

3. อ.อ.ป. จัดสร้าง ส่งเสริมองค์ประกอบการควบคุมภายในของ อ.อ.ป. ทั้งในด้านสิ่งแวดล้อมการควบคุมภายใน การบริหารความเสี่ยง กิจกรรมการควบคุมภายใน เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารและการติดตามประเมินผล เพื่อส่งเสริมสนับสนุนการปฏิบัติงานของพนักงาน หน่วยงาน ให้ดำเนินงานได้อย่างสะดวก คล่องตัว มีความปลอดภัยในการปฏิบัติงานของพนักงานทุกคน และส่งเสริมให้พนักงานปฏิบัติงานตาม กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ตลอดจนกิจกรรมการควบคุมภายในของ อ.อ.ป.

4. อ.อ.ป. มอบหมายให้ทุกหน่วยงานประเมินผลการควบคุมภายในของหน่วยงานในช่วงเดือนมิถุนายน เป็นประจำของทุกปี

5. เลขานุการคณะทำงานบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ อ.อ.ป. ดำเนินการสรุปผลการประเมินผลควบคุมภายในของทุกหน่วยงาน ดำเนินการประเมินความเสี่ยงของการควบคุมภายใน

6. ประชุมคณะทำงานพิจารณาคัดเลือกปัจจัยเสี่ยงของ อ.อ.ป. และเชิญผู้แทนสำนักตรวจสอบภายใน เข้าร่วมประชุมพิจารณากิจกรรมการปรับปรุงควบคุมภายในระดับองค์กร เพื่อนำไปจัดทำแผนการควบคุมภายในของ อ.อ.ป.

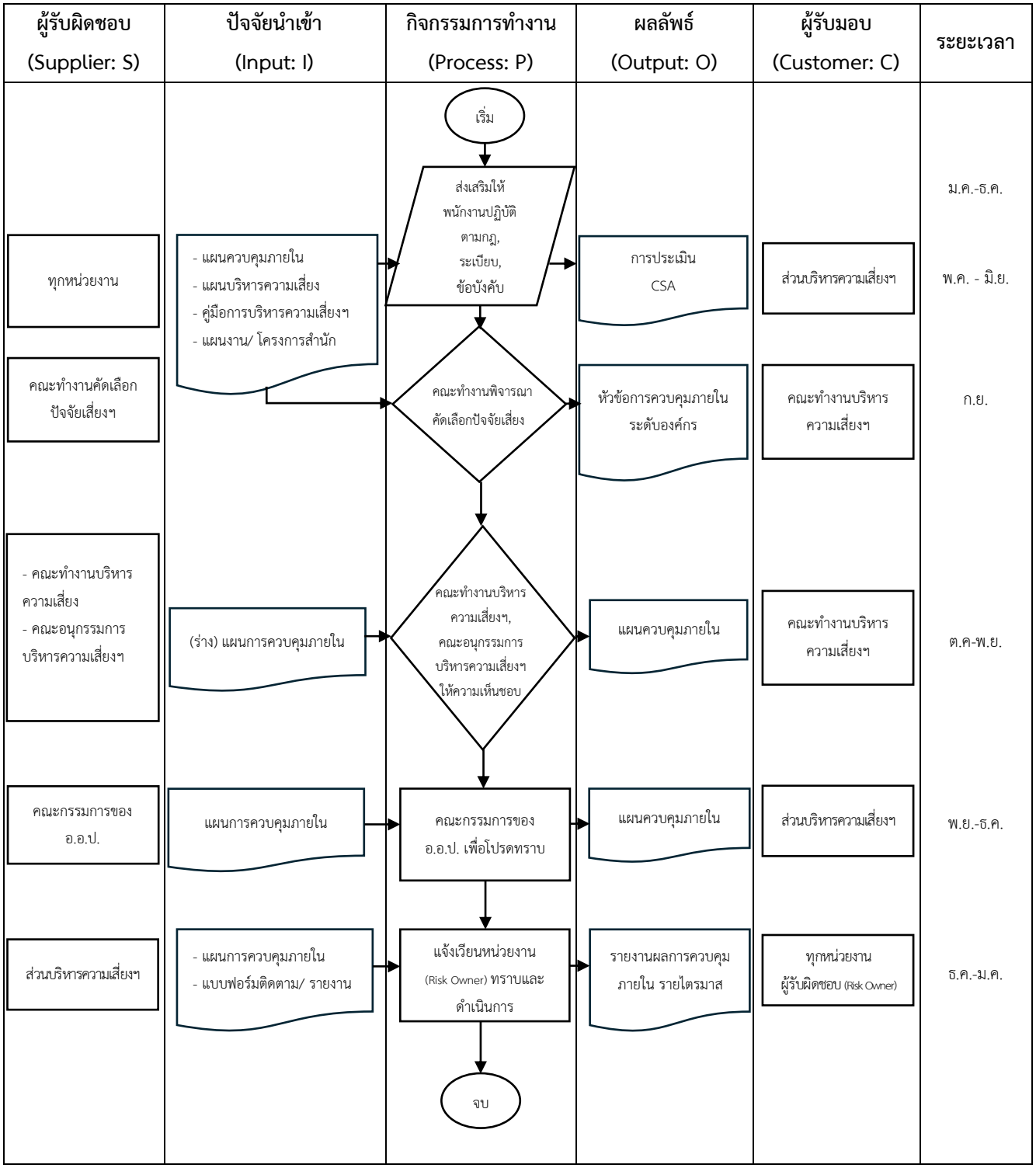
7. นำเสนอแผนการควบคุมภายในของ อ.อ.ป. ต่อคณะทำงานบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ อ.อ.ป., คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ อ.อ.ป. และคณะกรรมการของ อ.อ.ป. ตามลำดับ เลขานุการฯ แจ้งเวียนให้ทุกหน่วยงานทราบและดำเนินการปฏิบัติตามแผน

8. ทุกหน่วยงานดำเนินการและรายงานผล ต่อคณะทำงานบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ของ อ.อ.ป., คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ อ.อ.ป. เพื่อโปรดพิจารณาและคณะกรรมการของ อ.อ.ป. เพื่อโปรดทราบ ตามลำดับ เป็นรายไตรมาส

9. คณะกรรมการ คณะต่าง ๆ พิจารณาผลการควบคุมภายในรายไตรมาส และมอบข้อคิดเห็นให้หน่วยงาน นำไปปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

10. ช่วยงานดำเนินงานตามกิจกรรมการปรับปรุงการควบคุมภายในและข้อคิดเห็นของคณะกรรมการ คณะต่าง ๆ

แนวทางในการควบคุมภายใน และการกำกับดูแลการควบคุมภายในของ อ.อ.ป.



บทที่ 3
การบริหารความเสี่ยง

3.1 ความหมายของความเสี่ยง

ความเสี่ยง (Risk) หมายถึง โอกาสที่จะเกิดความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล ความสูญเปล่า หรือเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ หรือการกระทำใด ๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอน ซึ่งอาจเกิดขึ้นในอนาคตและมีผลกระทบ หรือทำให้การดำเนินงานไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร ทั้งในด้านยุทธศาสตร์ การปฏิบัติงาน การเงินและการบริหาร

การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) หมายถึง กระบวนการดำเนินงานขององค์กรที่เป็นระบบและต่อเนื่อง เพื่อช่วยให้องค์กรลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย ให้ระดับของความเสียหายและขนาดของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ ประเมินได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างมีระบบ โดยคำนึงถึงการบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กรเป็นสำคัญ

3.2 วัตถุประสงค์ของการควบคุมภายใน

การบริหารความเสี่ยงเป็นสิ่งที่ผู้บริหารและพนักงานทุกคนต้องให้ความสำคัญและถือปฏิบัติตามแนวทางที่กำหนดไว้ในคู่มือการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้การดำเนินงานประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ในทุกระดับขององค์กร

1. เพื่อให้ อ.อ.ป. มีระบบการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในอย่างเป็นระบบ สามารถระบุความเสี่ยงได้อย่างครบถ้วน ครอบคลุมความเสี่ยงที่สำคัญทุกด้าน มีการเตรียมการป้องกันหรือรับมือความเป็นไปได้ที่จะเกิดความสูญเสีย ความเสียหายจากปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ รวมทั้งสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน และสามารถเชื่อมโยงบูรณาการกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ และแผนการดำเนินงานและงบประมาณรายจ่ายประจำปี

2. เพื่อเพิ่มขีดสมรรถนะขององค์กร ให้สามารถปฏิบัติงานได้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมาย พัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้มีความรู้ความเข้าใจและตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน และเข้าใจถึงความเสี่ยงด้านต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นกับองค์กร และหาวิธีจัดการที่เหมาะสมในการลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้

3. เพื่อให้ อ.อ.ป. พัฒนาระบบบริหารความเสี่ยงให้เป็นกระบวนการสำคัญประการหนึ่งที่จะสนับสนุนให้ผลการดำเนินงานของ อ.อ.ป. เป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้

4. เพื่อสร้างกรอบและแนวทางในการดำเนินงานให้แก่บุคลากรในองค์กร เพื่อให้สามารถบริหารจัดการความไม่แน่นอนที่จะเกิดขึ้นกับองค์กรได้อย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ

5. เพื่อให้ อ.อ.ป. มีระบบในการติดตามตรวจสอบผลการดำเนินการบริหารความเสี่ยงและเฝ้าระวังความเสี่ยงใหม่ ๆ ที่อาจเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา

6. เพื่อให้ อ.อ.ป. มีการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นกระบวนการ มีระบบที่ดี เพื่อสนับสนุนตามหลักเกณฑ์การประเมินกระบวนการปฏิบัติงาน และการจัดการ Enablers ของรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Assessment Model: SE - AM)

3.3 ประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยง

เมื่อมีการดำเนินงานตามแนวทางของการบริหารความเสี่ยงแล้ว องค์กรจะได้รับจากการบริหารความเสี่ยง ดังนี้

1. ช่วยให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยการบริหารความเสี่ยงช่วยให้การกำหนดวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ต่าง ๆ ขององค์กร มีความสมบูรณ์และมีความเป็นไปได้มากขึ้นและสอดคล้องกับระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้

2. ส่งเสริมให้พนักงานและบุคลากรของ อ.อ.ป. มีความรู้ความเข้าใจ รวมถึงความตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง ซึ่งจะส่งผลให้เกิดความระมัดระวังในการทำงานและลดโอกาสของการล้มเหลวหรือโอกาสที่จะทำให้เกิดการสูญเสียจากการดำเนินงาน

3. สร้างฐานข้อมูลที่มีประโยชน์ต่อการบริหาร การดำเนินงานในองค์กร โดยข้อมูลที่ผ่านการวิเคราะห์ความเสี่ยงจะเป็นแหล่งข้อมูลสำหรับผู้ตัดสินใจด้านต่าง ๆ ซึ่งจะส่งผลให้การดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด

4. ส่งเสริมให้เกิดการเตรียมความพร้อมและแนวทางแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบกับผลการดำเนินงานขององค์กร

5. ช่วยให้การจัดสรรและจัดลำดับความสำคัญของทรัพยากรเป็นไปอย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ



3.4 กระบวนการบริหารความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยง ประกอบด้วย 8 ขั้นตอน ดังนี้



3.4.1 การกำหนดวัตถุประสงค์ (Strategic Objectives) จุดมุ่งหมายที่ชัดเจนขององค์กร หรือการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงหรือการปรับปรุงที่สำคัญ ความสามารถในการแข่งขันหรือประเด็นทางสังคม และการได้เปรียบทางธุรกิจ/ กิจการวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์จะมุ่งเน้นทั้งภายในและภายนอกองค์กร และเกี่ยวข้องกับโอกาสและความท้าทายที่สำคัญในด้านลูกค้า ตลาด ผลิตภัณฑ์หรือเทคโนโลยี

3.4.2 การระบุความเสี่ยง (Risk Identification) อ.อ.ป. ดำเนินการระบุความเสี่ยง โดยการระบุความเสี่ยง จะพิจารณาจากแหล่งที่มาของความเสี่ยง แบ่งออกเป็น 4 ประเภท ดังนี้

1) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดแผนกลยุทธ์ไม่เหมาะสม และ/หรือไม่สามารถดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ที่กำหนด

ตัวอย่างความเสี่ยง	พฤติกรรมสนับสนุนการบริหารความเสี่ยง
- การเปลี่ยนแปลงทางการเมือง - ไม่สามารถเพิ่มรายได้และลดค่าใช้จ่าย ได้ตามเป้าหมายกำหนด - การเปลี่ยนแปลงความต้องการของลูกค้า	- ติดตาม ก้าวทันการเปลี่ยนแปลงสภาวการณ์ - ติดตามการดำเนินงานตามแผนและควบคุมค่าใช้จ่ายให้เป็นไปตามแผน - เข้าใจและเข้าถึงความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

2) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการ (Operational Risk) คือ ความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์กร อันเนื่องมาจากความผิดพลาดที่เกิดจากการปฏิบัติงานของบุคลากร ระบบ หรือกระบวนการต่าง ๆ

ตัวอย่างความเสี่ยง	พฤติกรรมสนับสนุนการบริหารความเสี่ยง
- ขาดบุคลากรที่มีคุณภาพ - การก่อการร้าย อุทกภัย วินาศภัย - การใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศไม่เต็มประสิทธิภาพ	- มีความเชี่ยวชาญในงานที่ทำ - การติดตามสถานการณ์และเตรียมความพร้อมรับมือ - นำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน

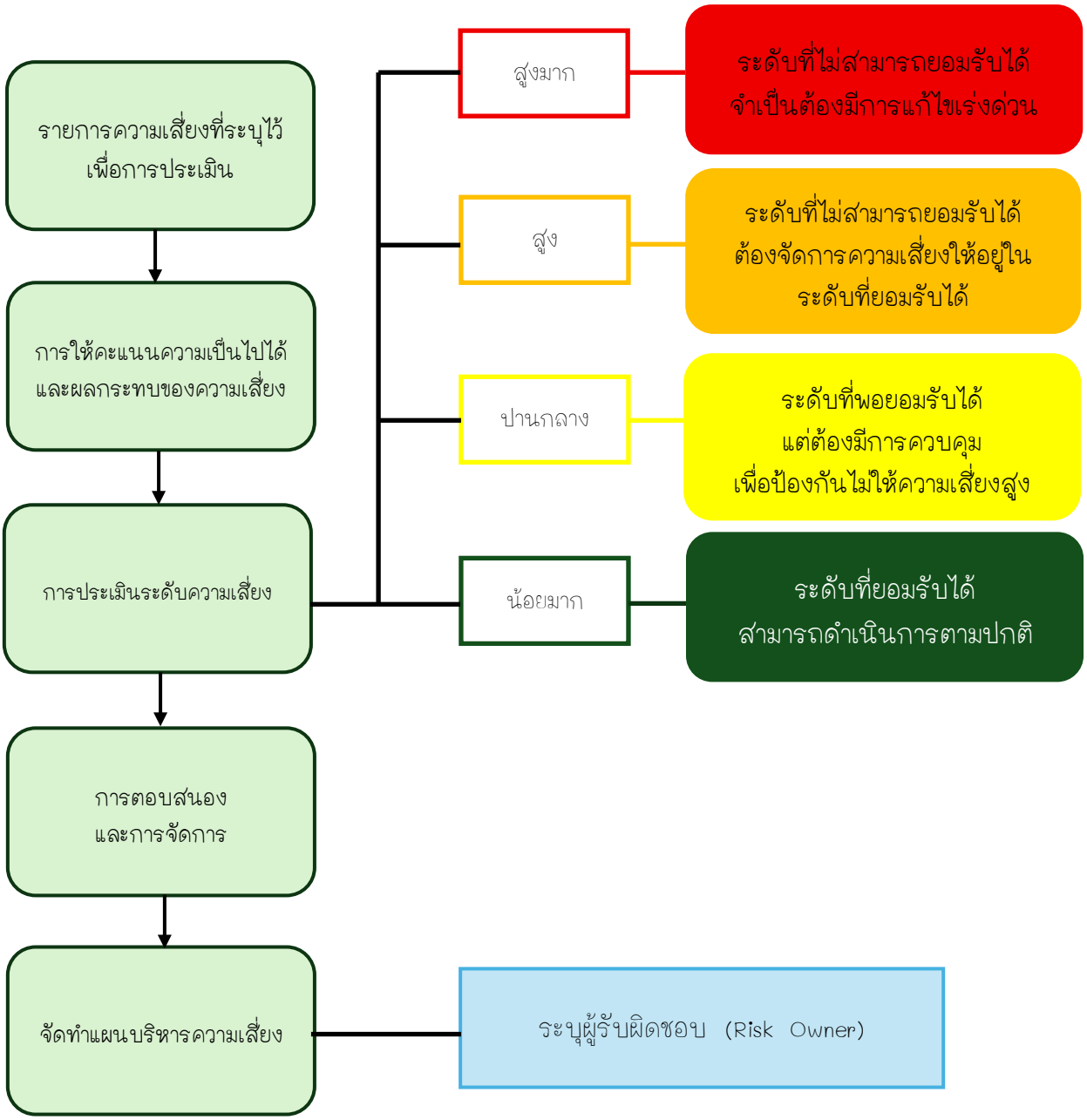
3) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากความผันผวนของตัวแปรทางการเงิน เช่น อัตราแลกเปลี่ยน อัตราดอกเบี้ย สภาพคล่องทางการเงิน และราคาสินค้าโภคภัณฑ์ (Commodity) เป็นต้น ซึ่งก่อให้เกิดการสูญเสียทางการเงิน

ตัวอย่างความเสี่ยง	พฤติกรรมสนับสนุนการบริหารความเสี่ยง
- ความเสี่ยงด้านเครดิต - ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง - การขาดทุนจากอัตราแลกเปลี่ยน - ความผันผวนของราคาวัตถุดิบ	- มองหาโอกาสในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร - ใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด - ควบคุมการเบิกจ่ายตามงบประมาณ

4) ความเสี่ยงการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการละเมิดหรือไม่ปฏิบัติตามนโยบาย กระบวนการ หรือการควบคุมต่าง ๆ ที่กำหนดขึ้น เพื่อให้สอดคล้องกับกฎระเบียบ ข้อบังคับ ข้อสัญญา และข้อกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานขององค์กร

ตัวอย่างความเสี่ยง	พฤติกรรมสนับสนุนการบริหารความเสี่ยง
- การทุจริต - การถูกฟ้องร้อง ร้องเรียนจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย - การไม่ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบที่เกี่ยวข้อง	- ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ และข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง

3.4.3 การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) การวิเคราะห์และประเมินระดับความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ และภารกิจหลักขององค์กร โดยพิจารณาจากระดับผลกระทบ (Impact) และโอกาสที่ความเสี่ยงจะเกิดขึ้น (Likelihood) เป็นค่าความเสี่ยงโดยรวม เพื่อจัดลำดับความสำคัญในการบริหารความเสี่ยง จากความเสี่ยงที่ได้ระบุไว้ จะนำรายการความเสี่ยงทั้งหมดมาพิจารณาเพื่อประเมินระดับความเสี่ยง



การกำหนดค่าความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยง (Risk Level) การนำค่าความรุนแรงของแต่ละปัจจัยเสี่ยงไปพิจารณาด้วยเกณฑ์การกำหนดระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยง ซึ่งแบ่งเป็น 4 ระดับ คือ

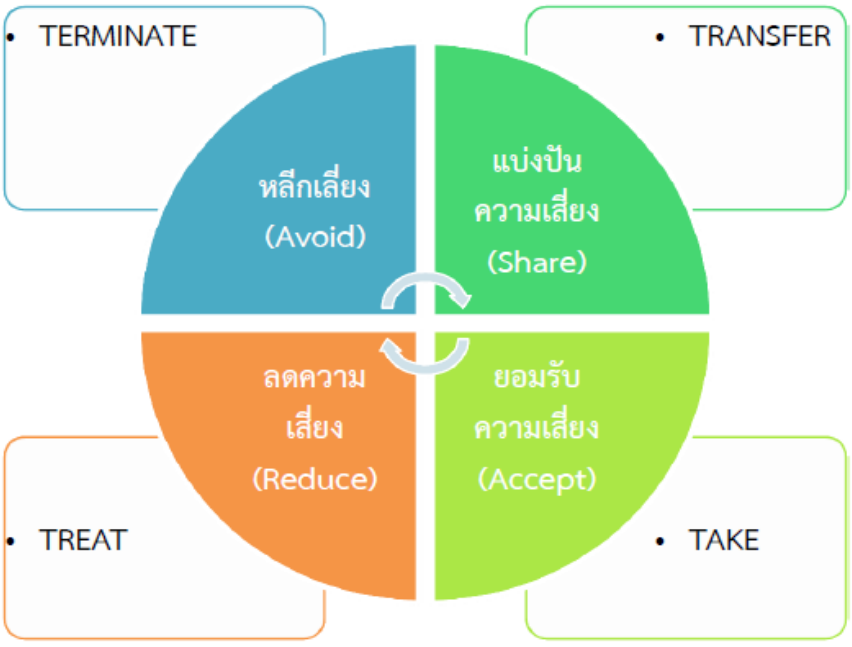
- สูงมาก (Extreme) = แทนด้วยสีแดง
- สูง (High) = แทนด้วยสีส้ม
- ปานกลาง (Medium) = แทนด้วยสีเหลือง
- ต่ำ (Low) = แทนสีเขียว

การกำหนดระดับความรุนแรงของแต่ละปัจจัยเสี่ยง จะพิจารณาจากค่าความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยงนั้น

รายการความเสี่ยงของแต่ละระดับความเสี่ยงที่ได้จัดเรียงลำดับไว้ เมื่อนำมาวิเคราะห์เปรียบเทียบกับเกณฑ์การยอมรับความเสี่ยง หากความเสี่ยงมีระดับคะแนน 12 คะแนนขึ้นไป จึงจะนำมาบริหารความเสี่ยง

ระดับความเสี่ยง	ระดับคะแนน	แทนด้วย	ความหมาย
สูงมาก	16 - 25	สีแดง	ระดับที่ไม่สามารถยอมรับความเสี่ยงได้จำเป็นต้องเร่งจัดการความเสี่ยง เพื่อให้อยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้ทันที
สูง	12 - 15	สีส้ม	ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้จำเป็นต้องจัดการความเสี่ยงเพื่อให้อยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้ต่อไป
ปานกลาง	5 - 10	สีเหลือง	ระดับที่พอยอมรับความเสี่ยงได้แต่ต้องมีการควบคุม เพื่อป้องกันไม่ให้ความเสี่ยงเคลื่อนย้ายไปยังระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้
ต่ำ	1 - 4	สีเขียว	ระดับที่ยอมรับความเสี่ยงได้ไม่ต้องมีการควบคุม ไม่ต้องมีการจัดการเพิ่มเติม

3.4.4 การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response) การดำเนินการเพื่อควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยวิธีใดวิธีหนึ่ง



การยอมรับ (Take Accept) หมายถึง การที่ความเสี่ยงนั้นสามารถยอมรับได้ภายใต้การควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบัน

การควบคุม (Treat) หรือลดความเสี่ยง (Reduce) หมายถึง ความเสี่ยงที่ยอมรับได้แต่ต้องมีการแก้ไขเกี่ยวกับการควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบัน เพื่อให้มีการควบคุมที่เพียงพอและเหมาะสม

การยกเลิก (Terminate) หรือหลีกเลี่ยง (Avoid) หมายถึง ความเสี่ยงที่ไม่สามารถยอมรับและต้องจัดการให้ความเสี่ยงนั้นไปอยู่นอกเงื่อนไขการดำเนินงานโดยมีวิธีการจัดการความเสี่ยงในกลุ่มนี้

การโอนความเสี่ยง (Transfer) หรือแบ่ง (Share) หมายถึง ความเสี่ยงที่สามารถโอนไปให้ผู้อื่นได้

3.4.5 การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง เมื่อมีการระบุความเสี่ยงที่สำคัญ ๆ คัดเลือกความเสี่ยงที่จะนำมาบริหารจัดการ ประเมินโอกาสและผลกระทบรวมทั้งทางเลือกในการตอบสนองแล้ว จึงพิจารณาจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง

ที่	องค์ประกอบ	รายละเอียด
1	ชื่อปัจจัยเสี่ยง	1. ปัจจัยเสี่ยงที่ 2. ระบุรหัสความเสี่ยงว่าเป็นความเสี่ยงด้านใด (S - O - F - C) ลำดับที่เท่าใดในด้านเดียวกัน **ตัวอย่าง** - ปัจจัยเสี่ยงที่ 1: (S1) กำไรจากการดำเนินงาน (EBITDA) (VE) - ปัจจัยเสี่ยงที่ 2: (O1) รายได้จากการจำหน่ายไม้แปรรูปและผลิตภัณฑ์ไม้สักสวนป่า - ปัจจัยเสี่ยงที่ 3: (O2) บริการรับจ้างปลูกป่า (VC) - ปัจจัยเสี่ยงที่ 4: (F1) กระแสเงินสดรับจากกิจกรรมดำเนินงาน - ปัจจัยเสี่ยงที่ 5: (F2) การเบิกจ่าย งบลงทุนในภาพรวมของ อ.อ.ป. - ปัจจัยเสี่ยงที่ 6: (C1) การไม่ปฏิบัติตามพระราชบัญญัติการรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ พ.ศ. 2562
2	ประเภทความเสี่ยง	ระบุประเภทความเสี่ยง **ตัวอย่าง** - ประเภทความเสี่ยง: ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (S: Strategic Risk) - ประเภทความเสี่ยง: ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (O: Operational Risk) - ประเภทความเสี่ยง: ความเสี่ยงด้านการเงิน (F: Financial Risk) - ประเภทความเสี่ยง: ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงานตามกฎระเบียบ (C: Compliance Risk)
3	สาเหตุของความเสี่ยง	ระบุสาเหตุของความเสี่ยง
4	หลักการและเหตุผล	ระบุหลักการและเหตุผล
5	วัตถุประสงค์	ระบุวัตถุประสงค์
6	เป้าหมาย	ระบุเป้าหมาย
7	ระยะเวลาดำเนินการ	ระบุระยะเวลาดำเนินการ
8	หน่วยงานรับผิดชอบ	ระบุหน่วยงานที่รับผิดชอบ

ที่	องค์ประกอบ	รายละเอียด
9	การกำหนดค่าโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood: L)	ระบุโอกาสหรือความถี่ของการเกิดความเสียหายที่อาจจะเกิดความเสี่ยงขึ้น กำหนดเป็นตัวชี้วัดนำ (Leading Indicator) ของความเสี่ยงนั้น **ตัวอย่าง** ปัจจัยเสี่ยงที่ 1: (S1) กำไรจากการดำเนินงาน (EBITDA) การกำหนดค่าโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood: L) ค่า EBITDA เป็นตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน เพื่อเทียบว่าหน่วยงานมีความสามารถในการทำกำไรจากธุรกิจมากน้อยเพียงใดจากการดำเนินงาน ซึ่งในปี 2567 อ.อ.ป. มีสัดส่วนรายได้จากการซื้อขายไม้แปรรูป, รายได้จากผลผลิตสวนป่าไม้สัก, รายได้จากผลผลิตไม้โตเร็ว, รายได้จากผลผลิตยางพารา และจากธุรกิจอุตสาหกรรมไม้เป็นส่วนใหญ่ หากรายได้จากผลผลิตเหล่านี้ต่ำกว่าเป้าหมาย ก็อาจจะ EBITDA ในปี 2568
10	กำหนดค่าผลกระทบต่อองค์กร (Impact: I)	ระบุความรุนแรงหรือขนาดของความเสียหาย เมื่อเหตุการณ์เกิดขึ้นกำหนดเป็นตัวชี้วัดตาม (Lagging Indicator) **ตัวอย่าง** ปัจจัยเสี่ยงที่ 1: (S1) กำไรจากการดำเนินงาน (EBITDA) กำหนดค่าผลกระทบต่อองค์กร (Impact: I) จากตัวชี้วัดตามบันทึกข้อตกลงประเมินผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจประจำปี 2568 หัวข้อ กำไรจากการดำเนินงาน (EBITDA)
11	การติดตามประเมินผล	ระบุวิธีการ และระยะเวลาในการติดตามผล **ตัวอย่าง** ปัจจัยเสี่ยงที่ 1: กำไรจากการดำเนินงาน (EBITDA) การติดตามประเมินผล อ.อ.ป. ดำเนินการติดตามประเมินผลการผลิต - จำหน่ายสินค้าเป็นรายเดือน พร้อมทั้งได้กำหนดแนวทางแก้ไขปัญหา/อุปสรรค ของสินค้าที่จำหน่ายได้ต่ำกว่าเป้าหมาย
12	ตารางประเมินความเสี่ยง	ระบุชื่อปัจจัยเสี่ยง, สถานะก่อนการบริหารความเสี่ยง (L x I), เป้าหมายการบริหารความเสี่ยง (L x I), เกณฑ์วัด, รายละเอียดโอกาสเกิดและรายละเอียดผลกระทบ แบ่งเป็น 5 ระดับ 1 น้อยมาก, 2 น้อย, 3 ปานกลาง, 4 สูง และ 5 สูงมาก, ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (RA), ช่วงเบี่ยงเบนที่ยอมรับได้ (RT), สัญลักษณ์สี่เหลี่ยมจัตุรัส หมายถึง สถานะก่อนการบริหารความเสี่ยง, สัญลักษณ์ดาว หมายถึง เป้าหมายการบริหารความเสี่ยง
13	แผนภาพความเสี่ยง (Risk Profile)	1. แผนภาพความเสี่ยง (Risk Profile) คือ ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น เมื่อนำค่า L x I แล้วได้ผลลัพธ์เท่าใด และมีระดับความเสี่ยงอยู่ในระดับใด ซึ่ง อ.อ.ป.ได้กำหนดผลลัพธ์ และระดับความเสี่ยงไว้ 4 ระดับ ดังนี้ - ผลลัพธ์ = 1 - 4 ระดับความเสี่ยงน้อยมาก แทนด้วยสีเขียว - ผลลัพธ์ = 5 - 10 ระดับความเสี่ยงปานกลาง แทนด้วยสีเหลือง - ผลลัพธ์ = 12 - 15 ระดับความเสี่ยงสูง แทนด้วยสีส้ม - ผลลัพธ์ = 16 - 25 ระดับความเสี่ยงสูงมาก แทนด้วยสีแดง ในแผนภาพความเสี่ยง ต้องใส่ขอบเขตระดับความเสี่ยงที่องค์กรสามารถรับได้ (Risk Boundary) เส้นแบ่งค่าความเสี่ยง ในระดับ 12 คะแนนขึ้นไป หรือเส้นที่แบ่งสีเหลืองกับสีส้ม โดยการนำข้อมูลจากตารางประเมินความเสี่ยงมาใส่

<table>
<tr><th>ที่</th><th>องค์ประกอบ</th><th>รายละเอียด</th></tr>
<tr><td></td><td></td><td>2. นำรายละเอียดด้านโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (L) ใส่แนวนอน (แกน X) เรียงจากน้อยไปมากจากซ้ายไปขวา (ระดับ 5 สูงมากอยู่ขวาสุด)
3. นำรายละเอียดด้านผลกระทบ (I) ใส่แนวนอน (แกน Y) เรียงจากน้อยไปมากจากล่างขึ้นบน (ระดับ 5 สูงมากอยู่บนสุด)
4. ระบุค่าโอกาสเกิด x ผลกระทบในแผนภาพความเสี่ยง โดยการใส่สัญลักษณ์สี่เหลี่ยมจัตุรัส (สถานะก่อนการบริหารความเสี่ยง) และสัญลักษณ์ดาว (เป้าหมายการบริหารความเสี่ยง)</td></tr>
<tr><td>14</td><td>ตารางระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite: RA) และช่วงเบี่ยงเบนที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance: RT)</td><td>1. ระบุระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (RA) และช่วงเบี่ยงเบนที่ยอมรับได้ (RT)
- ด้านโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (L) กำหนดให้ RA และ RT ด้านโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง คือ ค่าเป้าหมายของงาน/ โครงการ
<u>กรณีแผนงาน/ โครงการที่ อ.อ.ป. จัดทำขึ้น</u>
ค่า RA คือ ค่าเป้าหมายของแผนงาน/ โครงการนั้น ๆ
<u>กรณีแผนงาน/ โครงการที่ อ.อ.ป. จัดทำขึ้นและถูกกำหนดเป็นตัวชี้วัดในการประเมินผลการดำเนินงาน ระหว่างกระทรวงการคลัง (สคร.) กับ อ.อ.ป.</u>
ค่า RA คือ ค่า 3 ตามเกณฑ์ตัวชี้วัด
- ด้านผลกระทบต่อองค์กร (I) กำหนดให้ RA คือ ค่าเป้าหมาย ส่วน RT คือ ระดับที่ใกล้ถึงเป้าหมายมากที่สุด
<u>การถ่ายทอดค่าความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite: RA) และช่วงเบี่ยงเบนที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance: RT) ที่ถ่ายทอดจากวัตถุประสงค์เชิงธุรกิจ Business Objective โดยระบุว่าเป็นประเภทความเสี่ยง (S-O-F-C) ให้กับหน่วยงานผู้รับผิดชอบและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ประจำปี 2568</u>
<table>
<tr><th rowspan="2">ปัจจัยเสี่ยง</th><th rowspan="2">เป้าหมายของ อ.อ.ป.</th><th rowspan="2">ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (RA) และช่วงเบี่ยงเบนที่ยอมรับได้ (RT)</th><th rowspan="2">ผู้รับผิดชอบ</th><th colspan="2">การดำเนินการ</th><th rowspan="2">ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง</th><th rowspan="2">การดำเนินการของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง</th></tr>
<tr><th>การสร้างรายได้ (ล้านบาท)</th><th>งบประมาณค่าใช้จ่าย (ล้านบาท)</th></tr>
<tr><td rowspan="8">ปัจจัยเสี่ยงที่ 1 (S1) กำไรจากการดำเนินงาน (EBITDA) ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย</td><td rowspan="8">อ.อ.ป. มีกำไรจากการดำเนินงาน (EBITDA) ประจำปี 2568 เท่ากับ 76.39 ล้านบาท</td><td rowspan="8">- RA อ.อ.ป. มีกำไรจากการดำเนินงาน (EBITDA) 76.39 - 127.42 ล้านบาท (ค่าระดับ 3)
- RT อ.อ.ป. มีกำไรจากการดำเนินงาน (EBITDA) 71.39 - 76.38 ล้านบาท (ค่าระดับ 4)</td><td>ออป.เหนือบน</td><td>677.57</td><td>589.86</td><td>หน่วยงาน/พนักงานในสังกัด</td><td>ผลิต-จำหน่ายสินค้า บริหารค่าใช้จ่ายตามเป้าหมาย</td></tr>
<tr><td>ออป.เหนือล่าง</td><td>410.13</td><td>364.68</td><td>หน่วยงาน/พนักงานในสังกัด</td><td>ผลิต-จำหน่ายสินค้า บริหารค่าใช้จ่ายตามเป้าหมาย</td></tr>
<tr><td>ออป.กลาง</td><td>635.06</td><td>563.77</td><td>หน่วยงาน/พนักงานในสังกัด</td><td>ผลิต-จำหน่ายสินค้า บริหารค่าใช้จ่ายตามเป้าหมาย</td></tr>
<tr><td>ออป.ตะวันออกเฉียงเหนือ</td><td>669.79</td><td>617.86</td><td>หน่วยงาน/พนักงานในสังกัด</td><td>ผลิต-จำหน่ายสินค้า บริหารค่าใช้จ่ายตามเป้าหมาย</td></tr>
<tr><td>ออป.ใต้</td><td>284.68</td><td>275.97</td><td>หน่วยงาน/พนักงานในสังกัด</td><td>ผลิต-จำหน่ายสินค้า บริหารค่าใช้จ่ายตามเป้าหมาย</td></tr>
<tr><td>ส.คข.</td><td>33.07</td><td>61.49</td><td>หน่วยงาน/พนักงานในสังกัด</td><td>ผลิต-จำหน่ายสินค้า บริหารค่าใช้จ่ายตามเป้าหมาย</td></tr>
<tr><td>ส.คน.</td><td>1.25</td><td>18.33</td><td>หน่วยงาน/พนักงานในสังกัด</td><td>ผลิต-จำหน่ายสินค้า บริหารค่าใช้จ่ายตามเป้าหมาย</td></tr>
</table></td></tr>
<tr><td>15</td><td>ตารางกิจกรรมจัดการความเสี่ยง (ภาพรวมของปัจจัยเสี่ยง)</td><td>นำสาเหตุความเสี่ยงทุกสาเหตุมาพิจารณาว่าสาเหตุนั้น ๆ มีแผนงานเดิมอยู่หรือไม่ หากไม่มีต้องจัดการความเสี่ยงของสาเหตุนั้น ๆ โดยกำหนดระยะเวลาและผู้รับผิดชอบ</td></tr>
<tr><td>16</td><td>ตารางกิจกรรมปฏิบัติการจัดการความเสี่ยง (รายละเอียดของแต่ละแผนการจัดการความเสี่ยง)</td><td>จัดทำรายละเอียดแผนจัดการความเสี่ยง
ระบุชื่อแผน, สาเหตุความเสี่ยง, เป้าหมาย, กิจกรรมปฏิบัติการจัดการความเสี่ยง, ระยะเวลา, ผู้รับผิดชอบ และมาตรการควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบัน</td></tr>
</table>

3.4.6 การติดตามผลและการรายงาน (Monitoring and Report) เป็นการติดตามผลการดำเนินงานว่าหลังจากดำเนินกิจกรรมตามแผนปฏิบัติการแต่ละแผนแล้วความเสี่ยงลดลงหรือไม่อย่างไร โดยพิจารณาจากโอกาสและผลกระทบตามเกณฑ์ที่กำหนด แล้วจัดทำแผนภาพความเสี่ยงใหม่ตามผลงานมีการเปลี่ยนแปลงหรือไม่ เพื่อให้มั่นใจว่าการบริหารความเสี่ยงนั้นได้ผลจริง หากพบปัญหาจะสามารถกำหนดมาตรการจัดการความเสี่ยงได้ทันทีและดำเนินการรายงานผลต่อ อ.อ.ป.

3.4.7 การประเมินผลการจัดการแผนบริหารความเสี่ยง

รายไตรมาส เลขานุการคณะทำงานบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ อ.อ.ป. นำข้อมูลจากรายงานสรุปผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงของ อ.อ.ป. แต่ละไตรมาส สรุปผลการดำเนินงาน ปัญหา อุปสรรค พร้อมทั้งแนวทางแก้ไข นำเสนอคณะกรรมการชุดต่าง ๆ

3.4.8 การทบทวนกระบวนการบริหารความเสี่ยง

1) การทบทวนผลการบริหารความเสี่ยง ในไตรมาสที่ 2 หรือ เมื่อมีปัจจัยต่าง ๆ เปลี่ยนแปลงไปให้นำข้อมูลจากรายงานสรุปผลการจัดการความเสี่ยงและความเห็นต่อผลการ ดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงปัจจัยภายนอกและภายใน ข้อพิจารณาจากคณะกรรมการชุดต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องมาดำเนินการทบทวนและประเมินผลการบริหารความเสี่ยงใหม่ เพื่อจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง องค์กรต่อไป

2) การทบทวนกระบวนการบริหารความเสี่ยง



3.5 แนวทางในการบริหารความเสี่ยงของ อ.อ.ป. และการกำกับดูแลการบริหารความเสี่ยงของ อ.อ.ป.

1. หน่วยงานดำเนินงานตามแผนการดำเนินงานประจำปี ของ อ.อ.ป. และตามคู่มือประเมินผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ

2. อ.อ.ป. มอบหมายและหน่วยงานประเมินผลการควบคุมภายในของหน่วยงาน ในเดือนพฤษภาคม - มิถุนายน ของทุกปี

3. เลขานุการคณะทำงานบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ อ.อ.ป. รวบรวมปัจจัยเสี่ยงจากแหล่งที่มาต่าง ๆ รวมทั้งผลการประเมินการควบคุมภายในของหน่วยงาน ทำการประเมินความเสี่ยง

4. เลขานุการฯ จัดทำแผนบริหารความเสี่ยง เสนอคณะทำงานบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ อ.อ.ป. คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ อ.อ.ป. และคณะกรรมการของ อ.อ.ป. แจ้งให้หน่วยงานดำเนินการตามแผนฯ

5. หน่วยงานดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยงฯ และรายงานผลต่อคณะทำงานบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ อ.อ.ป. คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ อ.อ.ป. และคณะกรรมการของ อ.อ.ป. เป็นรายไตรมาส

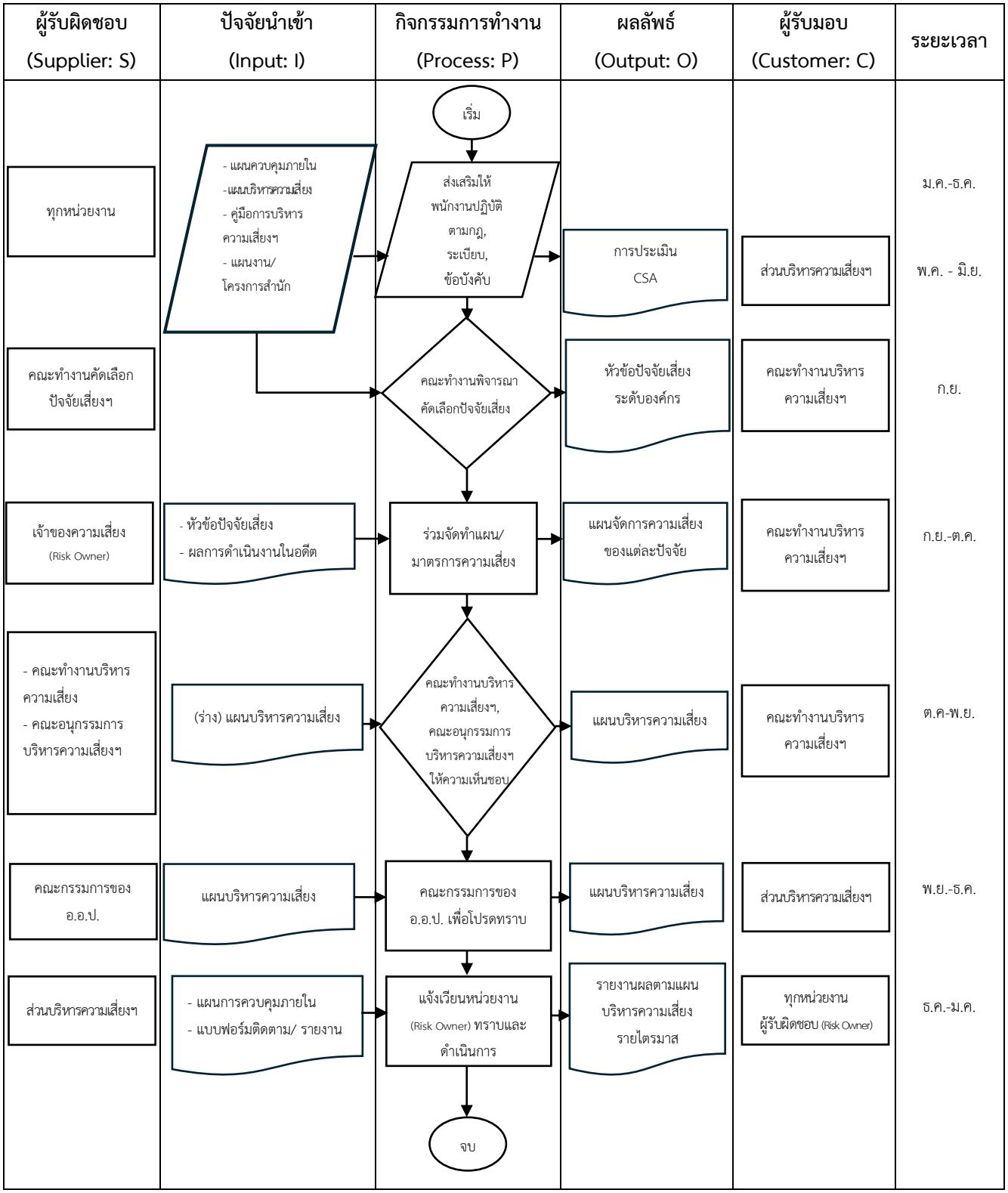
6. คณะทำงานบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ อ.อ.ป. คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ อ.อ.ป. เพื่อพิจารณาผล และคณะกรรมการของ อ.อ.ป. เพื่อโปรดทราบผลการดำเนินงาน และให้ข้อคิดเห็นให้หน่วยงานนำไปปรับปรุงการดำเนินงาน

7. เมื่อไตรมาสที่ 2 อ.อ.ป. จะทบทวนผลการบริหารความเสี่ยง หากปัจจัยเสี่ยงใดมีผลการดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมาย จะดำเนินการปรับปรุงแผนบริหารความเสี่ยง และนำเสนอคณะทำงานบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ อ.อ.ป. คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ อ.อ.ป. และคณะกรรมการของ อ.อ.ป.

8. หน่วยงานดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงที่ปรับปรุงแล้ว



แนวทางในการบริหารความเสี่ยง และการกำกับดูแลการบริหารความเสี่ยงของ อ.อ.ป.



3.6 แนวทางในการบริหารความเสี่ยง และการกำกับดูแลการบริหารความเสี่ยงในภาวะพิเศษของ อ.อ.ป.

3.6.1 การจัดทำมาตรการ/ กิจกรรมการบริหารความเสี่ยงภาวะพิเศษ

1. คณะทำงานบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ กำหนดภัยคุกคาม เพื่อคัดเลือกเหตุการณ์/ภัยคุกคามที่คาดว่าจะเกิดขึ้น รวมทั้งประเมินสถานการณ์ที่คาดว่าจะมีการเปลี่ยนแปลงไปในอนาคตที่จะส่งผลต่อองค์กร

2. คณะทำงานบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ พิจารณาประเมินภัยคุกคามแต่ละรายการที่จะส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์กร

3. คณะทำงานบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ พิจารณาโอกาสเกิดของความเสี่ยงของแต่ละภัยคุกคาม โดยพิจารณาจากข้อมูลย้อนหลัง หรือประสบการณ์ในอดีต หรือการศึกษาวิจัย บทความต่าง ๆ

4. คณะทำงานบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ กำหนดค่าความเสี่ยง ระดับความรุนแรงในการจัดลำดับความสำคัญ (สูงมาก, สูง, ปานกลาง, น้อยมาก)

5. คณะทำงานบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ คัดเลือกและจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง (Risk Prioritization) ระดับความเสี่ยงสูง หรือระดับความเสี่ยงที่ไม่สามารถยอมรับได้จำเป็นต้องจัดการความเสี่ยงเพื่อให้อยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้

6. คณะทำงานบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ กำหนดมาตรการจัดการความเสี่ยง (Risk Mitigation Measures) หรือกิจกรรม ก่อนการนำเสนอคณะกรรมการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ และคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ อ.อ.ป. เพื่อพิจารณาผลการดำเนินงาน และคณะกรรมการของ อ.อ.ป. เพื่อทราบ

7. คณะทำงานบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ ติดตามผลการดำเนินงานตามมาตรการ/กิจกรรมของแต่ละเหตุการณ์ ก่อนการนำเสนอคณะกรรมการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ, คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ อ.อ.ป. เพื่อพิจารณา และคณะกรรมการของ อ.อ.ป. เพื่อทราบ

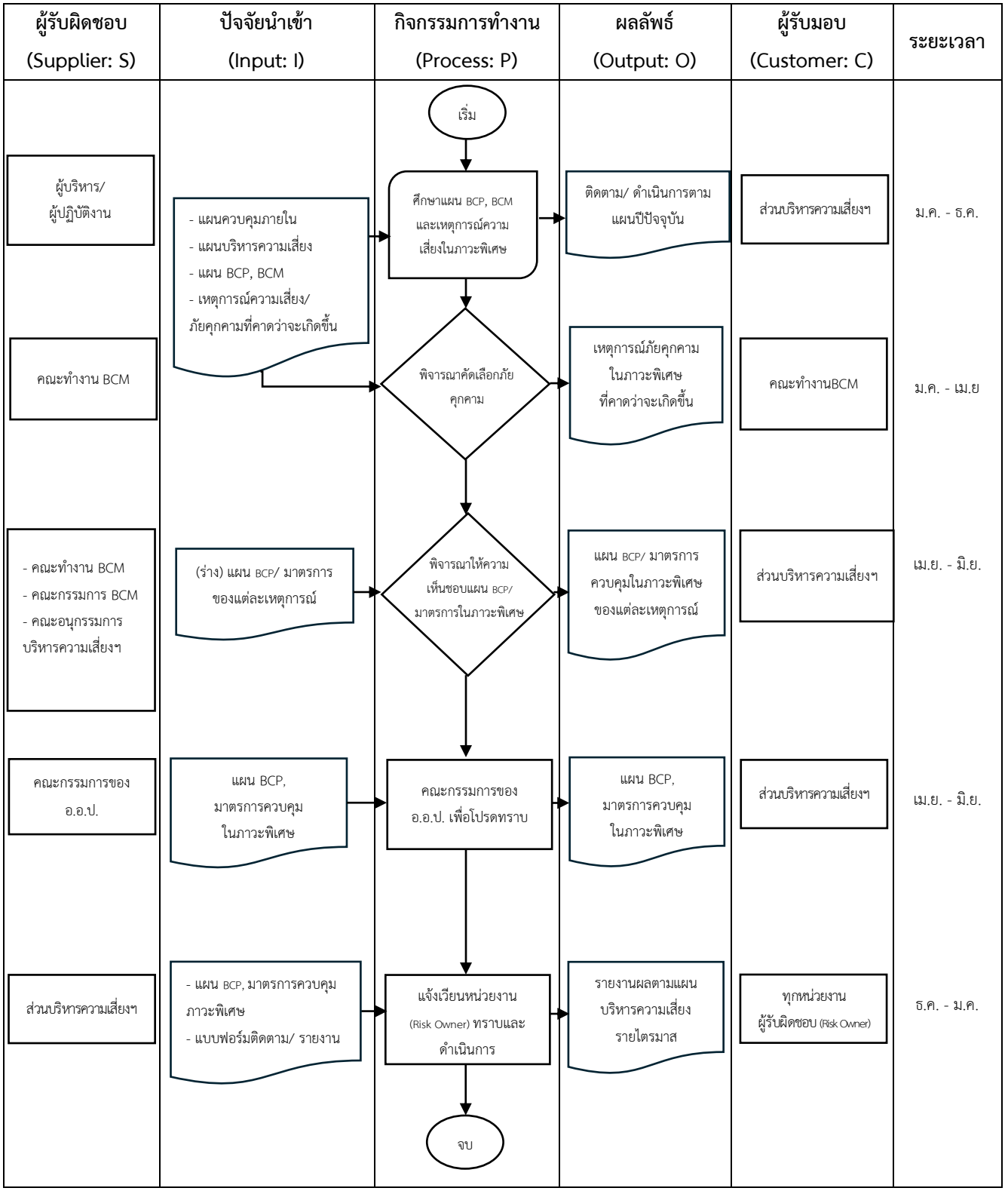
3.6.2 การกำกับดูแลและติดตามการบริหารความเสี่ยงในภาวะพิเศษ

1. คณะทำงานบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ พิจารณา คัดเลือกภัยคุกคามที่คาดว่าจะเกิดขึ้นและกำหนดมาตรการในการควบคุม ของเหตุการณ์ความเสี่ยงในภาวะพิเศษ (การชุมนุมประท้วง, ความผิดพลาดในการบริหารจัดการ)

2. คณะทำงานบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ, คณะกรรมการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ และคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ อ.อ.ป. ติดตาม/ พิจารณาผลการดำเนินติดตามตามกิจกรรม/ มาตรการภัยคุกคาม ของแต่ละเหตุการณ์เป็นรายไตรมาส ก่อนการนำเสนอคณะกรรมการของ อ.อ.ป. เพื่อทราบ

3. ทบทวน ปรับปรุงกิจกรรม และมาตรการในการติดตามของภัยคุกคาม

แนวทางปฏิบัติและการกำกับดูแลการบริหารความเสี่ยงในภาวะพิเศษของ อ.อ.ป.



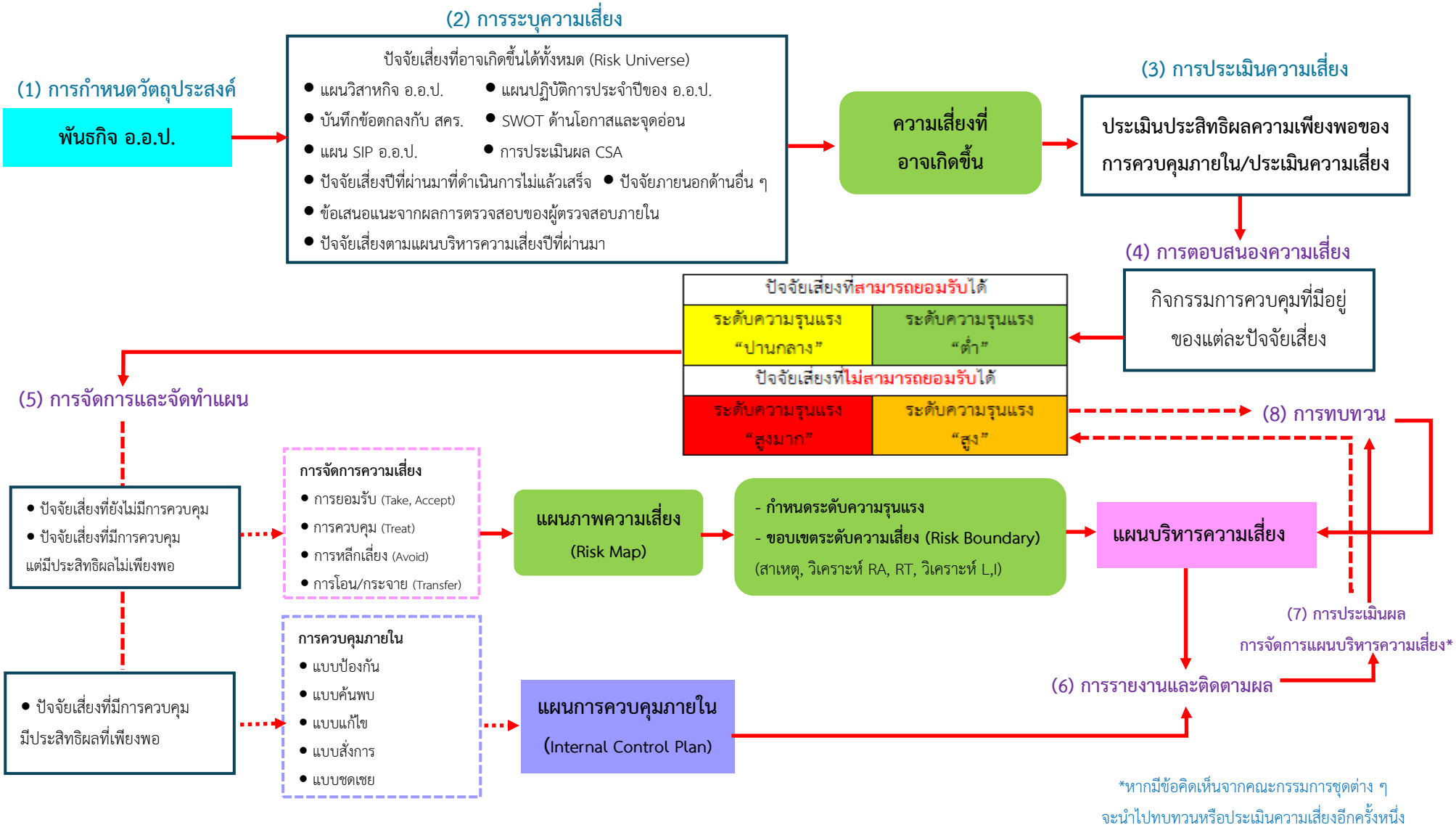
บทที่ 4
การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

ในการดำเนินงานของแต่ละองค์กรล้วนมีความเสี่ยง แต่ความสามารถในการยอมรับความเสี่ยงได้มากน้อยแค่ไหนนั้น ขึ้นอยู่กับผู้บริหารที่สามารถวางกลยุทธ์ในการบริหารงานขององค์กรวางกลยุทธ์ และกำหนดความเสี่ยงที่สามารถยอมรับได้

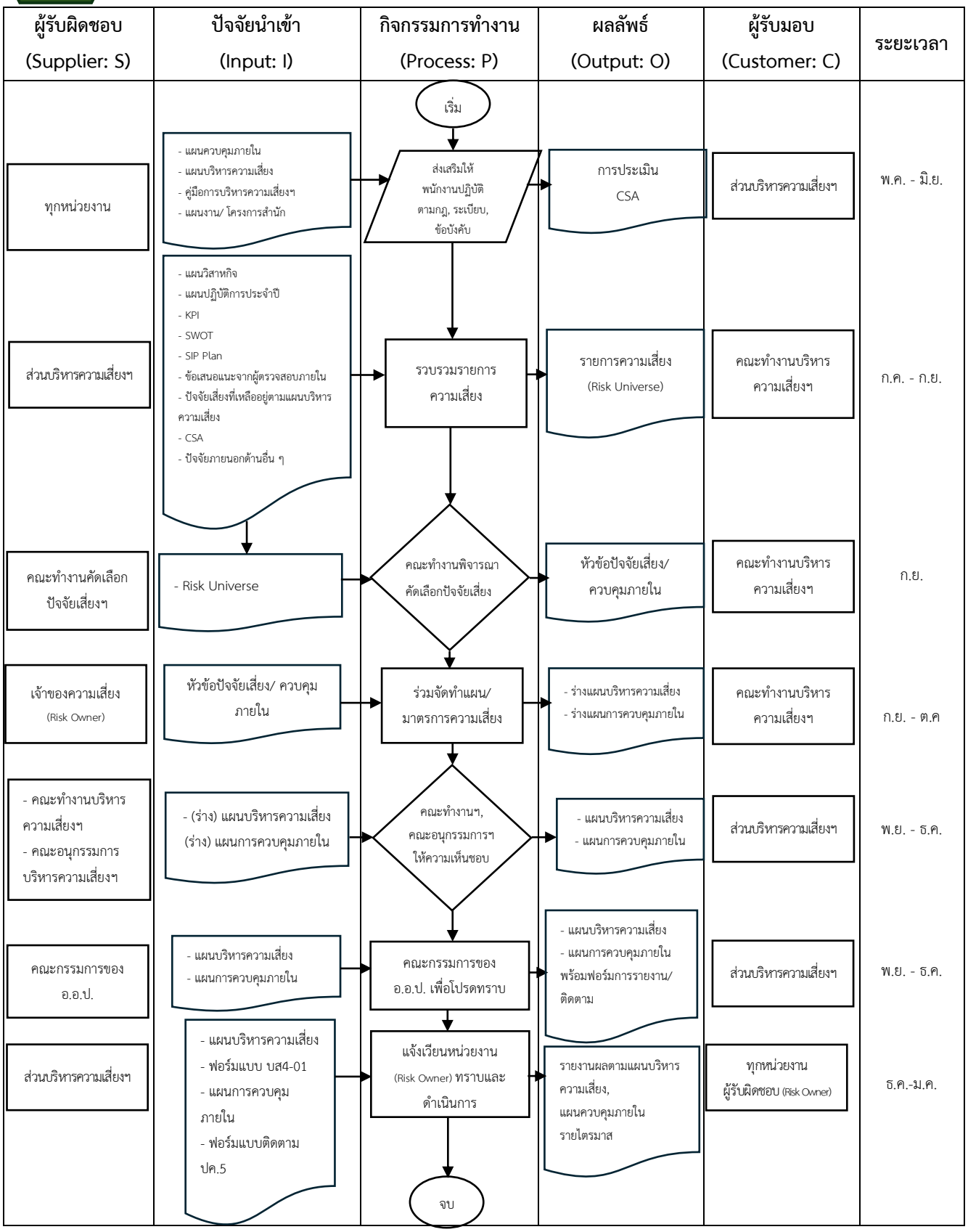
เหตุแห่งความเสี่ยง ความเสี่ยงทุกประเภทเกิดขึ้นโดยมีเหตุแห่งความเสี่ยง (Risk Driver) ซึ่งอาจเป็นเหตุที่เกิดจากภายในองค์กร เช่น วัฒนธรรม โครงสร้างองค์กร บุคลากร หรือเหตุที่เกิดจากปัจจัยภายนอก เช่น การเมือง คู่แข่ง สภาวะเศรษฐกิจฯ

การบริหารความเสี่ยงในองค์กร คือ การนำกระบวนการบริหารความเสี่ยงมาใช้ในองค์กร เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ เนื่องจากการบริหารความเสี่ยงเป็นการทำนายอนาคตอย่างมีเหตุผล มีหลักการและหาทางลดหรือป้องกันความเสียหายในการทำงานแต่ละขั้นตอนไว้ล่วงหน้า กรณีที่พบกับเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิด โอกาสที่จะประสบปัญหาน้อย ในขณะที่องค์กรอื่นที่ไม่เคยมีการเตรียมการหรือไม่มีการนำแนวคิดของกระบวนการบริหารความเสี่ยงมาใช้ เมื่อเกิดสถานการณ์วิกฤตขึ้น องค์กรเหล่านี้จะประสบกับปัญหาและความเสียหายที่ตามมาโดยยากที่จะแก้ไข ดังนั้น การนำกระบวนการบริหารความเสี่ยงมาช่วยเสริมร่วมกับการทำงานจะช่วยให้ภาระงานที่ปฏิบัติการอยู่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

4.1 ขั้นตอนการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงและแผนการควบคุมภายในของ อ.อ.ป.



กระบวนการ การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

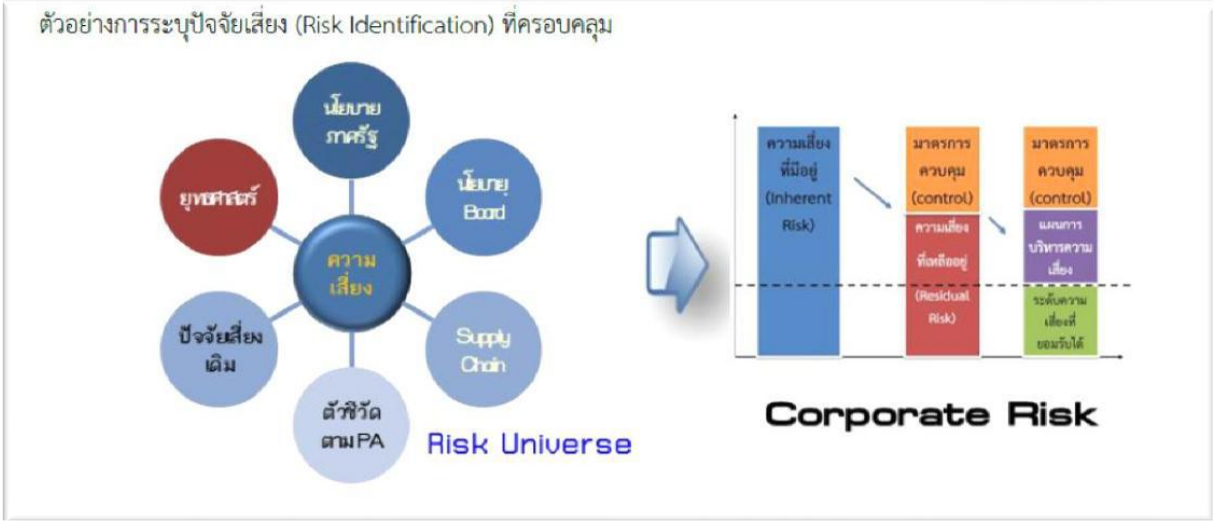


4.1.1 กำหนดวัตถุประสงค์

กำหนดวัตถุประสงค์ พันธกิจ หรือภารกิจ ปณิธาน คือ จุดมุ่งหมายพื้นฐานซึ่งแสดงเหตุและผล หรือจุดประสงค์หลักที่บุคคลหรือทีมงานองค์กรสร้างขึ้น โดยมีการระบุไว้อย่างชัดเจน กะทัดรัดและสามารถสร้างแรงบันดาลใจให้กับบุคลากรในองค์กรได้ ซึ่งเน้นไปยังทิศทางใดทิศทางหนึ่งอย่างชัดเจน โดยมีการกำหนดเป้าประสงค์ส่วนบุคคลหรือขององค์กรไว้อย่างชัดเจน

4.1.2 การระบุปัจจัยเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นทั้งหมด Risk Universes

1) แผนวิสาหกิจองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 - 2570) และแผนแม่บทต่าง ๆ
2) บันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงานของ อ.อ.ป. กับ สคร. ประจำปี 2569
3) วิเคราะห์จากจุดอ่อน (W) จากการวิเคราะห์ SWOT ขององค์กร
4) วิเคราะห์จากโอกาสในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรที่สัมพันธ์กับโอกาส (O) จากการวิเคราะห์ SWOT ขององค์กร
5) แผนกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการสร้างกำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ (SIP)
6) ข้อเสนอแนะจากผลการตรวจสอบของผู้ตรวจสอบภายใน (ม.ค. - ส.ค. 2568)
7) ปัจจัยเสี่ยงตามแผนบริหารความเสี่ยง ระดับองค์กร ประจำปี 2568
8) การประเมินผลการควบคุมภายใน ด้วยตนเอง (CSA) ประจำปี 2568



4.1.3 การประเมินความเสี่ยง

ประเมินประสิทธิผลความเพียงพอของการควบคุมภายใน และประเมินความเสี่ยงของ Risk Universe

1) เกณฑ์การประเมินความเพียงพอของการควบคุมภายใน

เมื่อได้รายการความเสี่ยงจะนำมาวิเคราะห์รายการความเสี่ยง โดยพิจารณาจากผลการดำเนินงานในอดีต ความเพียงพอของกระบวนการควบคุม และความเพียงพอของการติดตามงาน ตามตารางเกณฑ์คะแนนการพิจารณา

ปัจจัยพิจารณา	เกณฑ์คะแนนการพิจารณา		
	1	2	3
ผลการดำเนินงานในอดีต	ผลการดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมาย (-10%)	ผลการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมาย	ผลการดำเนินงานดีกว่าเป้าหมาย (+10%)
ความเพียงพอของกระบวนการควบคุม	ไม่มีการกำหนดแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจน	มีการควบคุมตามแนวทางปฏิบัติของแต่ละหน่วยงาน	มีการกำหนดการควบคุมเป็นมาตรฐานขององค์การ
ความเพียงพอของการติดตามงาน	มีการติดตามผลการดำเนินงานรายปี	มีการติดตามผลการดำเนินงานทุก ๆ รายไตรมาส	มีการติดตามผลการดำเนินงาน พร้อมทั้งรายงานความคืบหน้าทุก ๆ เดือน

โดยแต่ละเกณฑ์จะมีค่าคะแนน 1 - 3 คะแนน ทั้ง 3 เกณฑ์รวมกัน ถ้ามีค่าต่ำกว่า 6 คะแนน (1 - 5) หรือมีเกณฑ์ใดเกณฑ์หนึ่งอยู่ในระดับคะแนน 1 จะนำไปพิจารณาโอกาสเกิด (L) และผลกระทบ (I) ต่อไป

2) เกณฑ์การประเมินความเสี่ยง

หลังจากการประเมินควบคุมภายในแล้ว นำมาประเมินโอกาสเกิดและผลกระทบของความเสี่ยง ค่าความรุนแรง = ค่าโอกาสที่จะเกิด x ค่าระดับของผลกระทบ

โอกาสเกิดความเสี่ยง	เปอร์เซ็นต์โอกาสที่จะเกิดขึ้น	คะแนน	ผลกระทบ	ความเสียหาย	คะแนน
สูงมาก	มากกว่า 40%	5	สูงมาก	ดำเนินการตามแผน/ เป้าหมายได้น้อยกว่า 80%	5
สูง	31 – 40%	4	สูง	ดำเนินการตามแผน/ เป้าหมายได้น้อยกว่า 80 – 89.9%	4
ปานกลาง	21 – 30%	3	ปานกลาง	ดำเนินการตามแผน/ เป้าหมายได้น้อยกว่า 90 - 100%	3
น้อย	11 – 20%	2	น้อย	ดำเนินการได้ดีกว่าแผน/ เป้าหมาย	2
น้อยมาก	น้อยกว่า 11%	1	น้อยมาก	ดำเนินการได้ดีกว่าแผน/ เป้าหมายและเสร็จก่อนกำหนด	1

4.1.4 การตอบสนองความเสี่ยง

การพิจารณาเลือกวิธีการที่ควรกระทำ เพื่อจัดการกับความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นตามผลการประเมินความเสี่ยง ซึ่งต้องพิจารณาโอกาสที่จะเกิดและผลกระทบที่จะเกิดขึ้น โดยเปรียบเทียบระดับความเสี่ยงที่เกิดกับระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ และความคุ้มค่าในการบริหารความเสี่ยงที่เหลืออยู่

แผนการบริหารความเสี่ยง	แผนการควบคุมภายใน
- ปัจจัยเสี่ยงที่ไม่สามารถยอมรับได้ ซึ่งกิจกรรมการควบคุมยังไม่มีประสิทธิภาพ **ไม่เพียงพอ** - ปัจจัยเสี่ยงไม่สามารถยอมรับได้ ซึ่งยัง**ไม่มี**กิจกรรมการควบคุม	- ปัจจัยเสี่ยงที่ไม่สามารถยอมรับได้ ซึ่งกิจกรรมการควบคุมยังมีประสิทธิผล **เพียงพอ** - ปัจจัยเสี่ยงที่ยอมรับได้ ซึ่งมีระดับความรุนแรง **ปานกลาง**

การกำหนดแนวทางเพื่อตอบสนอง/ จัดการความเสี่ยง ตามระดับความรุนแรง

ระดับของความเสี่ยง (Degree of Risks)

ผลกระทบของความเสี่ยง (Impact)						
	รุนแรงมาก (5)	5 (1x5)	10 (2x5)	15 (3x5)	20 (4x5)	25 (5x5)
	รุนแรง (4)	4 (1x4)	8 (2x4)	12 (3x4)	16 (4x4)	20 (5x4)
	ปานกลาง (3)	3 (1x3)	6 (2x3)	9 (3x3)	12 (4x3)	15 (5x3)
	น้อย (2)	2 (1x2)	4 (2x2)	6 (3x2)	8 (4x2)	10 (5x2)
	น้อยมาก (1)	1 (1x1)	2 (2x1)	3 (3x1)	4 (4x1)	5 (5x1)
		เกิดขึ้นน้อยมาก (1)	เกิดขึ้นน้อย (2)	เกิดขึ้นปานกลาง (3)	เกิดขึ้นบ่อย (4)	เกิดขึ้นบ่อยมาก (5)

ขอบเขตระดับความเสี่ยงที่องค์กรสามารถรับได้ (Risk Boundary)

โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood)

4.1.5 การจัดการและจัดทำแผน

ระดับความรุนแรง (Risk Level)	ระดับคะแนน	แนวทางตอบสนอง/ จัดการ
สูงมาก (Extreme) (สีแดง)	16 - 25	- ระดับที่ไม่สามารถยอมรับความเสี่ยงได้ จำเป็นต้องเร่งรัดจัดการความเสี่ยง เพื่อให้อยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้ทันที - **จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร**เพิ่มเติม เพื่อลดความเสี่ยงและป้องกันไม่ให้มีระดับความเสี่ยงสูงขึ้น - จัดสรรทรัพยากรและมาตรการให้สมเหตุสมผลและมีความเพียงพอ
สูง (High) (สีส้ม)	12 - 15	- ระดับที่ไม่สามารถยอมรับความเสี่ยงได้ จำเป็นต้องจัดการความเสี่ยง เพื่อให้อยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้ต่อไป - **จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงระดับสำนัก**เพิ่มเติม เพื่อลดความเสี่ยงและป้องกันไม่ให้มีระดับความเสี่ยงสูงขึ้น - จัดสรรทรัพยากรและมาตการให้สมเหตุสมผลและมีความเพียงพอ หมายเหตุ: คณะทำงานฯ พิจารณาเห็นควรว่ากิจกรรมการควบคุมที่มีอยู่ไม่เพียงพอ สามารถปรับเพิ่มในการจัดทำ ***แผนบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร***ได้
ปานกลาง (Medium) (สีเหลือง)	5 - 10	- ระดับที่พอยอมรับความเสี่ยงได้ ต้องมีการควบคุมเพื่อป้องกันไม่ให้ความเสี่ยงเคลื่อนย้ายไปยังระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ - **จัดทำแผนการควบคุมภายในระดับองค์กร** และควรปฏิบัติตามแนวทางการควบคุมภายในอย่างเคร่งครัด - อาจปรับปรุงการควบคุมภายใน เพื่อให้มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพมาก หมายเหตุ: คณะทำงานฯ พิจารณาเห็นควรว่าปัจจัยเสี่ยงยังมีความรุนแรงและการควบคุมภายในอาจจะไม่เพียงพอ สามารถปรับเพิ่มในการจัดทำ***แผนบริหารความเสี่ยงระดับสำนัก***ได้
ต่ำ (Low) (สีเขียว)	1 - 4	- ระดับที่ยอมรับความเสี่ยงได้เป็นการ**ควบคุมภายในระดับสำนัก** ไม่ต้องมีการจัดการเพิ่มเติม - เพิ่มความระมัดระวังในการปฏิบัติงานตามขั้นตอนปกติ - ติดตามผลกระทบที่เกี่ยวข้องอย่างสม่ำเสมอ หมายเหตุ: คณะทำงานฯ พิจารณาเห็นควรว่าปัจจัยเสี่ยงยังต้องมีการควบคุมภายในอย่างต่อเนื่อง และมีความสำคัญต่อองค์กรสามารถปรับเพิ่มในการจัดทำ***แผนการควบคุมภายในระดับองค์กร***ได้

1) การจัดการและจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยง

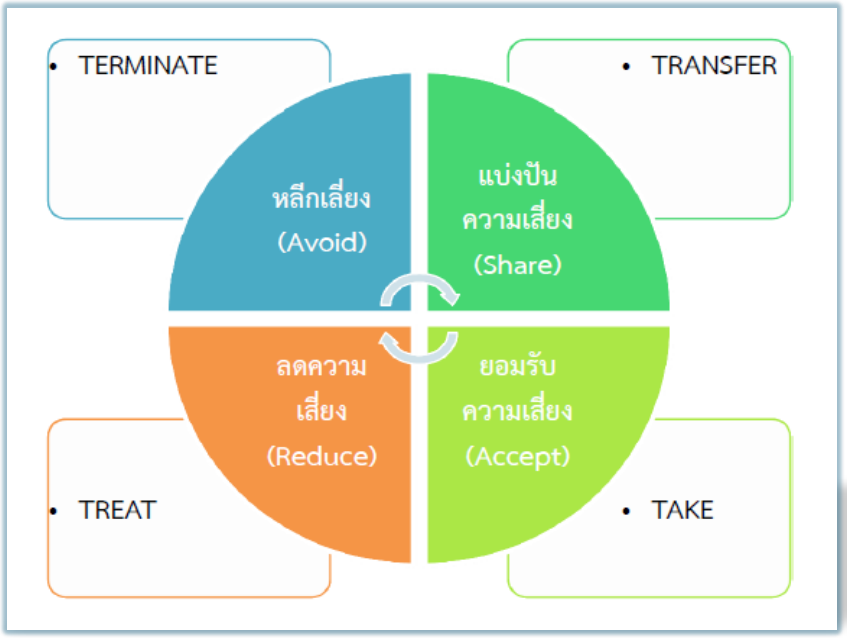
การจัดการความเสี่ยง 4 วิธี ดังนี้

(1) การยอมรับ (Take, Accept) เป็นการยอมรับความเสี่ยงที่เกิดขึ้น เนื่องจากไม่คุ้มค่าในการควบคุมหรือป้องกันความเสี่ยง

(2) การควบคุม (Treat) เป็นการปรับปรุงระบบการทำงานหรือการออกแบบวิธีการทำงานใหม่ เพื่อลดโอกาสที่จะเกิด หรือลดผลกระทบให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้

(3) การหลีกเลี่ยง (Avoid) เป็นการจัดการความเสี่ยงที่อยู่ในระดับสูงมากและหน่วยงานไม่อาจยอมรับได้ จึงต้องตัดสินในยกเลิกโครงการ/ กิจกรรมนั้น

(4) การโอน/ กระจาย (Transfer) เป็นการกระจายหรือถ่ายโอนความเสี่ยงให้ผู้อื่นช่วยแบ่งความรับผิดชอบ



แผนภาพความเสี่ยง (Risk Map)

Risk Map คือ เครื่องมือที่ช่วยในการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยมีการพิจารณาถึงความสัมพันธ์ของความเสี่ยงและผลกระทบที่มีระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์กร

- การวิเคราะห์ค่าโอกาสเกิด (L) และผลกระทบ (I) ของแต่ละปัจจัยเสี่ยง
- การวิเคราะห์ค่าความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Appetite: RA) และการกำหนดช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Tolerance: RT) ซึ่ง RA, RT ต้องมีความสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร

2) การจัดการและจัดทำแผนการควบคุมภายใน

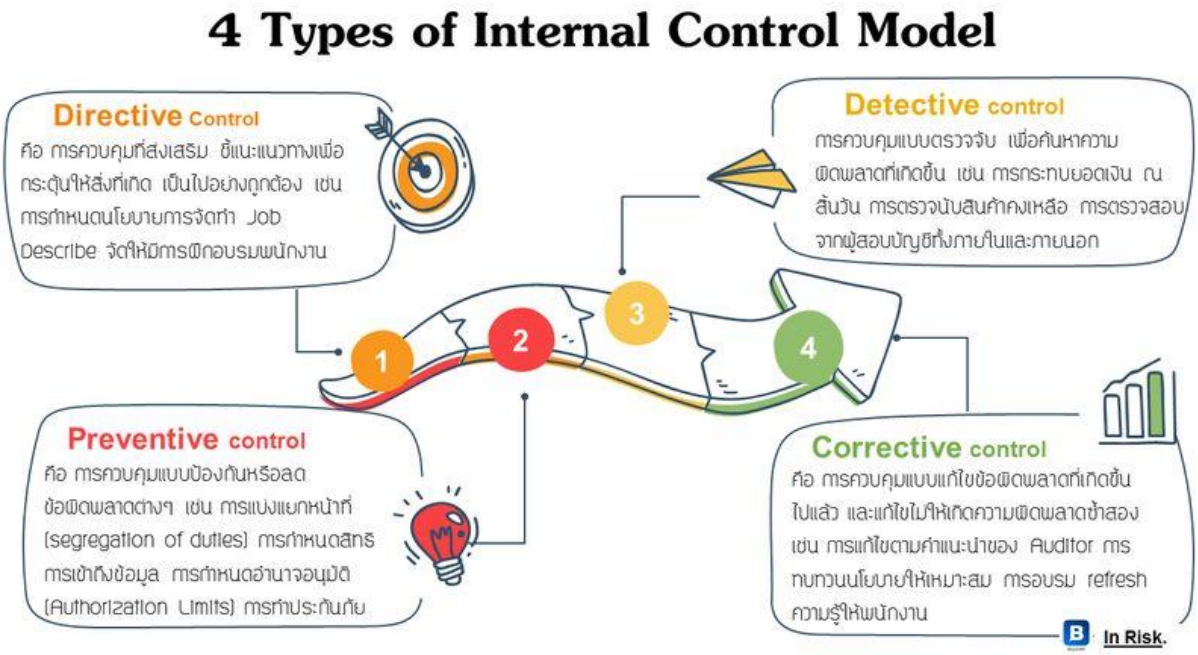
การกำหนดแผนการควบคุมภายในควรพิจารณาถึงความเกี่ยวข้องเหมาะสมในการตอบสนองความเสี่ยงและเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เป็นสำคัญ โดยแนวทางการกำหนดแผนการควบคุมภายในเพื่อลดความเสี่ยงและทำให้การดำเนินงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ ประกอบด้วย 4 แนวทาง ดังนี้

• การควบคุมเพื่อการป้องกัน (Preventive Control) เป็นมาตรการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสี่ยงและข้อผิดพลาด เช่น การกำหนดนโยบาย การจัดโครงสร้างองค์กร การแบ่งแยกหน้าที่งานเพื่อป้องกันการทุจริต การควบคุมการเข้าถึงเอกสาร ข้อมูล ทรัพย์สิน การกำหนดรหัสผ่าน (Password) ให้กับผู้มีสิทธิ์เข้าถึงระบบสารสนเทศ เป็นต้น

• การควบคุมเพื่อให้ตรวจพบ (Detective Control) เป็นมาตรการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อค้นพบข้อผิดพลาดในการทำงาน เช่น การสอบทาน การวิเคราะห์ การยืนยันยอด การตรวจนับ การรายงานข้อบกพร่อง เป็นต้น

• การควบคุมโดยการชี้แนะ (Directive Control) เป็นมาตรการการควบคุมที่ส่งเสริมหรือกระตุ้นให้เกิดผลสำเร็จของงานตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ เช่น การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน การบริหารงานอย่างเอาใจใส่ของผู้บังคับบัญชา เป็นต้น

• การควบคุมเพื่อการแก้ไข (Corrective Control) เป็นมาตรการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้น หรือเพื่อหาวิธีการแก้ไขไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดซ้ำในอนาคต เช่น การสำรองข้อมูลสำคัญขององค์กร การซ้อมหนีไฟกรณีการเกิดไฟไหม้ในอาคาร การเขียนเงื่อนไขในสัญญาให้มีการชดใช้การประกันภัย เป็นต้น



4.1.6 ติดตามผลและการรายงาน (Monitoring and Report)

1) แนวทางของการรายงานผล

อ.อ.ป. กำหนดให้ผู้รับผิดชอบและผู้ที่เกี่ยวข้องตามโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน รวมทั้งหน่วยงานที่รับผิดชอบการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงและแผนการควบคุมภายใน สรุปและรายงานผลการดำเนินงานเป็นรายไตรมาส ทั้งนี้อย่างน้อยต้องรายงานต่อคณะทำงานบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ อ.อ.ป., คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ อ.อ.ป. เพื่อพิจารณา และคณะกรรมการของ อ.อ.ป. เพื่อโปรดทราบ ตามลำดับ

2) การรายงานผลตามแผนบริหารความเสี่ยง

การรายงานผลตามแผนการบริหารความเสี่ยงของแต่ละไตรมาสอย่างน้อยต้องประกอบด้วย ประเด็นดังนี้

- ระดับความรุนแรงและค่าระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (RA) ของแต่ละปัจจัยเสี่ยงเทียบกับเป้าหมายที่คาดหวัง

โอกาสเกิดความเสี่ยง			ผลกระทบต่อองค์กร		
ระดับ	ความหมาย	รายละเอียด	ระดับ	ความหมาย	รายละเอียด
5	สูงมาก	เครื่องจักรเกิดความชำรุดเสียหายส่งผลต่อการหยุดชะงักในการผลิต	5 ■	สูงมาก ●	ผลผลิตไม้แปรรูปและผลิตภัณฑ์ไม้สักสวนป่าได้ร้อยละ 80 ของแผน (171,555.20 ลบ.ฟ.)
4 ■	สูง	การแปรรูปไม่เป็นไปตามความต้องการของตลาด	4 RT	สูง	ผลผลิตไม้แปรรูปและผลิตภัณฑ์ไม้สักสวนป่าได้ร้อยละ 90 ของแผน (192,999.60 ลบ.ฟ.)
3 ★	ปานกลาง RA, RT	มีการสำรวจความต้องการของตลาดก่อนการผลิตและมีการวางแผนการนำเข้าวัตถุดิบในการแปรรูป	3 RA ★	ปานกลาง	ผลผลิตไม้แปรรูปและผลิตภัณฑ์ไม้สักสวนป่าได้ร้อยละ 100 ของแผน (214,444 ลบ.ฟ.)
2 ●	น้อย	มีการสำรวจความต้องการของตลาด และสามารถแปรรูปไม้ได้ตามความต้องการของลูกค้า	2	น้อย	ผลผลิตไม้แปรรูปและผลิตภัณฑ์ไม้สักสวนป่าได้ร้อยละ 110 ของแผน (235,888.40 ลบ.ฟ.)
1	น้อยมาก	สามารถแปรรูปไม้ได้ตามความต้องการ ของลูกค้า และเพียงพอต่อการจำหน่าย	1	น้อยมาก	ผลผลิตไม้แปรรูปและผลิตภัณฑ์ไม้สักสวนป่าได้ร้อยละ 120 ของแผน (257,332.80 ลบ.ฟ.)

■ สถานะก่อนการจัดการความเสี่ยง Risk Appetite (RA) ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ Risk Tolerance (RT) ช่วงเบี่ยงเบนที่ยอมรับได้
★ เป้าหมาย ● สถานะปัจจุบัน

ตัวอย่างการกำหนดค่าโอกาสเกิดและผลกระทบ

• ความคืบหน้าการดำเนินงานตามมาตรการบริหารความเสี่ยงที่กำหนด และการควบคุมที่มีอยู่ (Existing Control)

สาเหตุความเสี่ยง	แผนบริหารความเสี่ยง	กิจกรรมจัดการความเสี่ยง	ระยะเวลาแล้วเสร็จ	หน่วยงานรับผิดชอบ	ผลการดำเนินการ (สถานะ: ดำเนินการแล้วเสร็จ, อยู่ระหว่างดำเนินการ, ยังไม่ได้ดำเนินการ)	ปัญหาอุปสรรค แนวทางแก้ไข
					- **ออป.กลาง** เร่งดำเนินการจำหน่ายไม้แปรรูป และไม้ประสาน หาลูกค้าใหม่ และเพิ่มช่องทางการจำหน่าย เพื่อให้มีรายได้เป็นไปตามแผนเป้าหมาย - **ออป.ใต้** มีการจัดทำแผนและเป้าหมายการดำเนินงานด้านอุตสาหกรรมไม้ ประจำปี 2568 แล้ว มีการรายงานผลการดำเนินงานให้ อ.อ.ป. ทราบทุกเดือน	
	มาตรการควบคุมที่มีอยู่	5) หน่วยงานติดตามและประเมินผลการดำเนินงานเสนอ อ.อ.ป. เป็นรายไตรมาส	ม.ค. - ธ.ค. 68	ออป.ภาค ยกเว้น ออป. ตะวันออกฯ	**อยู่ระหว่างดำเนินการ** - **ออป.เหนือบน** ผลการดำเนินงานจำหน่ายไตรมาสที่ 1 ได้ 5,652.08 ลบ.ฟ. /ไตรมาสที่ 2 ปริมาตรรวมทั้งสิ้น 5,672.17 ลบ.ฟ. รวมทั้งสิ้น 12,284.79 ลบ.ฟ. - **ออป.เหนือล่าง** จัดทำข้อมูลการจำหน่ายไม้แปรรูปรายงาน อ.อ.ป. เป็นรายไตรมาส - **ออป.กลาง** ติดตามและประเมินผลการดำเนินงานเสนอ อ.อ.ป. เป็นรายไตรมาส - **ออป.ใต้** มีการรายงานผลการดำเนินงานให้ อ.อ.ป. ทราบทุกเดือน	

ตัวอย่างการดำเนินงานตามมาตรการบริหารความเสี่ยง

• การวิเคราะห์ถึงปัญหา/ อุปสรรค และแนวทางที่จะบรรลุเป้าหมาย

สาเหตุความเสี่ยง	แผนบริหารความเสี่ยง	กิจกรรมการจัดการความเสี่ยง	ระยะเวลาแล้วเสร็จ	หน่วยงานรับผิดชอบ	ผลการดำเนินการ (สถานะ : ดำเนินการแล้วเสร็จ, อยู่ระหว่างดำเนินการ, ยังไม่ได้ดำเนินการ)	ปัญหาอุปสรรค แนวทางแก้ไข
					- **ออป.เหนือล่าง** มีการบริหารจัดการสินค้าคงเหลือโดยหามาตรการส่งเสริมการขาย การหาตลาดจากลูกค้าเก่า และขยายตลาดลูกค้ารายใหม่ - **ออป.กลาง** มีการขยายช่องทางการขายทั้งแบบออฟไลน์และออนไลน์, จัดทำสื่อประชาสัมพันธ์และเข้าพบกลุ่มลูกค้าเป้าหมายโดยตรง ทั้งในพื้นที่และต่างจังหวัด รวมถึงนำเสนอจุดเด่นของสินค้า เช่น อายุไม้ ความแห้ง และขนาดมาตรฐาน, สำรวจตลาดที่ยังไม่ได้เข้าถึง เช่น ตลาดส่งออก ตลาดงานก่อสร้าง หรือกลุ่มช่างไม้อิสระ รวมถึงการทำโปรโมชั่นเพื่อดึงดูดลูกค้าใหม่, ลดราคาสินค้าบางขนาด การขายแบบชุด หรือการให้ของแถมเมื่อสั่งซื้อในปริมาณมาก - **ออป.ตะวันออกฯ** เร่งจำหน่ายสินค้าคงเหลือเก่าปี 2563 - 2566 โดยการประชาสัมพันธ์สินค้าผ่านช่องทางออนไลน์ต่าง ๆ และจัดกิจกรรมส่งเสริมการขายให้กับลูกค้า - **ออป.ใต้** เพิ่มช่องทางในการจำหน่ายสินค้าทาง Facebook และ มีการออกบูธประชาสัมพันธ์หน่วยงาน/ผลิตภัณฑ์/ สินค้าของ ออป.ใต้ มีการเตรียมความพร้อมเพื่อส่งเสริมการขาย โดยการจัดทำกิจกรรมลดราคาสินค้า ค้างสต็อก และมีดำเนินการหาลูกค้ารายใหม่เพื่อเพิ่มยอดขาย	**แนวทางแก้ไขปัญหา** 1. ปรับกลยุทธ์ทางการตลาดให้เหมาะสมกับแนวโน้มตลาดและพฤติกรรมลูกค้า 2. ใช้ช่องทางตลาดออนไลน และโซลเชียงมีเดียเพิ่มขึ้น เพื่อลดต้นทุนและเพิ่มการเข้าถึงกลุ่มลูกค้า 3. สร้างความแตกต่างของสินค้าและบริการ โดยเน้นคุณภาพ ทนทาน และความปลอดภัย **<u>ออป.ตะวันออก</u>** **ปัญหา/ อุปสรรค** - สินค้าเสื่อมสภาพ จากการเก็บสต็อกไว้เป็นเวลานาน และสถานการณ์ทางเศรษฐกิจในปัจจุบัน ส่งผลให้สินค้าจำหน่ายออกได้ยาก **แนวทางแก้ไขปัญหา** - การลดราคาจำหน่ายสินค้าต่ำกว่าทุนดำเนินงานตามระเบียบหลักเกณฑ์ของ อ.อ.ป.

ตัวอย่างการวิเคราะห์ถึงปัญหา/ อุปสรรค

3) การรายงานผลตามแผนการควบคุมภายใน

การรายงานผลตามแผนการควบคุมภายในของแต่ละไตรมาส อย่างน้อยต้องประกอบด้วยประเด็น ดังนี้

- ความคืบหน้าการดำเนินงานตามมาตรการของการควบคุมภายในที่กำหนด
- การวิเคราะห์ปัญหาและหาแนวทางแก้ไข เพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมาย

ภารกิจตามกฎหมายที่จัดตั้งหน่วยงานของรัฐ หรือภารกิจตามแผนการดำเนินการ หรือภารกิจอื่น ๆ ที่สำคัญของหน่วยงานของรัฐ/ วัตถุประสงค์	ความเสี่ยงที่มีอยู่	ระดับที่พบจุดอ่อน	การปรับปรุงการควบคุมภายใน	ผู้รับผิดชอบ/ การติดตามผลการดำเนินการ	สถานการณ์ดำเนินการ	วิธีการติดตามและสรุปผลการประเมิน/ ข้อคิดเห็น	สาเหตุที่ยังไม่แล้วเสร็จ/ หมายเหตุ
ด้านการส่งเสริมปลูกไม้เศรษฐกิจ เพื่อเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม							
ภารกิจ โครงการส่งเสริมปลูกไม้เศรษฐกิจ เพื่อเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม อย่างยั่งยืน กิจกรรม: ส่งเสริมเกษตรกรปลูกบำรุงไม้เศรษฐกิจ (11,310 ไร่) 1. พื้นที่ส่งเสริมเกษตรกรปลูกบำรุงไม้เศรษฐกิจปีที่ 1 แปลงปี 2568 จำนวน 4,550 ไร่ 2. พื้นที่ส่งเสริมเกษตรกรปลูกบำรุงไม้เศรษฐกิจปีที่ 2 แปลงปี 2567 จำนวน 4,550 ไร่ 3. พื้นที่ส่งเสริมเกษตรปลูกบำรุงไม้เศรษฐกิจปีที่ 3 แปลงปี 2566 จำนวน 2,210 ไร่	- เกษตรกรที่เข้าร่วมโครงการฯ ไม่สามารถดำเนินการตามหลักเกณฑ์โครงการส่งเสริมปลูกไม้เศรษฐกิจ อ.อ.ป. พ.ศ. 2560 ได้ครบถ้วนตามเกณฑ์ที่กำหนด - เกษตรกรที่เข้าร่วมโครงการไม่สามารถดำเนินการตามขั้นตอนตามแผนปฏิบัติงานประจำปีได้ครบถ้วน ทันกาล	2567	สวนป่าอบรมทบทวนขั้นตอนการดำเนินงานที่ตามแผนปฏิบัติงานประจำปีให้แก่เกษตรกรที่ร่วมโครงการฯ ให้เข้าใจ	ออป.นบ. = ★ ออป.นล = ★ ออป.กลาง = ○ ออป.ตอ. = ★ ออป.ใต้ = ★ มิ.ย. 2568	○	ออป.ภาค ได้ให้เจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบสวนป่าที่เข้าร่วมโครงการฯ ชี้แจงให้ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวการปลูก บำรุงรักษา และการดำเนินงานด้านป้องกันไฟให้เกษตรกรที่เข้าร่วมโครงการ	ออป.กลาง อยู่ระหว่างการจัดการอบรม/ ทบทวนขั้นตอนการดำเนินงานแก่เกษตรกร
			สวนป่าจัดทำแผนการติดตาม ผลการดำเนินงานตามกิจกรรมของโครงการส่งเสริมฯ โดยเคร่งครัด	ออป.นบ. = ○ ออป.นล = ★ ออป.กลาง = ★ ออป.ตอ. = ★ ออป.ใต้ = ★ พ.ค. 2568	○	- สวนป่าที่รับผิดชอบได้ติดตามผลการดำเนินงานของเกษตรกร ในขั้นตอนต่าง ๆ รวมทั้งผลการดำเนินงานตามกิจกรรมของโครงการส่งเสริมฯ ปัจจุบันผลการดำเนินงานเป็นไปตามแผนงานที่กำหนด ทั้งนี้ได้รายงานให้ อ.อ.ป. ทราบเป็นประจำทุกเดือน - มีการดำเนินการต่อเนื่องตามแผนปฏิบัติการ	ออป.เหนือบนอยู่ระหว่างดำเนินการขอปรับแผนการดำเนินงานของสวนป่าแม่ทรายคำ

ตัวอย่างการรายงานผลตามแผนการควบคุมภายใน

4) การจัดทำรายงานการประเมินผลการควบคุมภายในระดับหน่วยงานของรัฐ

ต้องจัดทำรายงานการประเมินผลการควบคุมภายในระดับหน่วยงานรัฐ และจัดส่งให้ผู้กำกับดูแล (อ.อ.ป.) และกระทรวงเจ้าสังกัด (กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม) ภายใน 90 วัน นับตั้งแต่ สิ้นปีงบประมาณ (ภายใน 30 ธันวาคมของทุกปี) โดยรายงานประกอบด้วย

- แบบ ปค.1 - หนังสือรับรองการประเมินผลการควบคุมภายใน เป็นการรับรองการควบคุมภายใน เพื่อให้ความเห็นว่าระบบการควบคุมภายในที่ใช้อยู่มีประสิทธิผลและมีความเพียงพอที่จะสนับสนุนการดำเนินงานให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์หรือไม่เพียงใด
- แบบ ปค.4 - รายงานการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน เป็นการสรุปผลการประเมินแต่ละองค์ประกอบของการควบคุมภายในจากการประเมินกิจกรรมต่าง ๆ
- แบบ ปค.5 - รายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน เป็นการประเมินกิจกรรมที่ผ่านมา โดยระบุความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น พร้อมระบุความเสี่ยงที่ผ่านมา
- แบบ ปค.6 - รายงานการสอบทานการประเมินผลการควบคุมภายในของผู้ตรวจสอบภายใน เป็นรายงานการประเมินผลของผู้ตรวจสอบภายใน ดำเนินการรายงานสอบทานการประเมินระบบการควบคุมภายในขององค์กรว่าดำเนินการตามวิธีการที่กำหนดหรือไม่เพียงใด พร้อมข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงการควบคุมภายในให้มีความเพียงพอและมีประสิทธิผลยิ่งขึ้น

4.1.7 การประเมินผล

การประเมินผลการบริหารความเสี่ยงจะดำเนินการโดยเลขานุการคณะทำงานบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ อ.อ.ป.

• **รายไตรมาส** เลขานุการคณะทำงานบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ อ.อ.ป. นำข้อมูลจากรายงานสรุปผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงและแผนการควบคุมภายใน แต่ละไตรมาส มารวบรวมประเมินผลการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน จัดสรุปผลการดำเนินงาน ปัญหา/ อุปสรรค พร้อมแนวทางแก้ไขนำเสนอให้คณะทำงานบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ อ.อ.ป., คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ อ.อ.ป. เพื่อพิจารณา และคณะกรรมการของ อ.อ.ป. เพื่อทราบตามลำดับ

• **รายปี** เลขานุการคณะทำงานบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ อ.อ.ป. นำข้อมูลจากการรายงานสรุปผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ในแต่ละไตรมาส มาประเมินผลเปรียบเทียบกับค่าเป้าหมายของทั้งปี พร้อมทั้งสรุปปัญหา/ อุปสรรค และแนวทางแก้ไขนำเสนอให้คณะทำงานบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ อ.อ.ป., คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ อ.อ.ป. และคณะกรรมการของ อ.อ.ป. เพื่อพิจารณาตามลำดับ และหากความเสี่ยงใดไม่สามารถลดความเสี่ยงลงได้ภายในปีนั้นหรือมีความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่ จะนำมาบริหารความเสี่ยงหรือมีการควบคุมอย่างต่อเนื่องของปีถัดไปด้วย

• **กรณีฉุกเฉิน เร่งด่วน** คณะกรรมการของ อ.อ.ป., คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ อ.อ.ป. และคณะทำงานบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ อ.อ.ป. อาจมีการรายงาน ติดตามผลและประเมินความเสี่ยงในกรณีเร่งด่วน

4.1.8 การทบทวน (Review and Revision)

เนื่องจากสภาพแวดล้อมในการดำเนินงานจากปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายใน มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา อาจส่งผลให้ปัจจัยเสี่ยงของการดำเนินกิจกรรมและขนาดของความเสียหายเปลี่ยนแปลงไป ดังนั้นจำเป็นต้องมีการติดตามประเมินผลสถานะความเสี่ยงอย่างเป็นประจำ เพื่อช่วยให้ทราบถึงการเปลี่ยนแปลงของระดับความเสี่ยง และสามารถจัดให้มีมาตรการควบคุมที่เหมาะสมสอดคล้อง ซึ่งทำให้การป้องกัน/ ลดความเสี่ยงมีความทันกาล

<u>ทบทวนแผนความเสี่ยง</u>

- เมื่อมีเหตุการณ์ใหม่หรือความเสี่ยงใหม่เกิดขึ้น
- เมื่อพิจารณาผลการดำเนินงาน ไตรมาสที่ 2 แล้วพบว่าความเสี่ยงคาดว่าจะไม่สามารถลดลงมาอยู่ในระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้

4.2 Risk Correlation Map

การดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงเป็นการดำเนินงานในระดับองค์กร โดยมีการพิจารณาถึงความสัมพันธ์ของความเสี่ยงและผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยง ที่มีระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์กร ซึ่งสามารถอธิบายได้ด้วยแผนที่ความเสี่ยง (Risk Correlation Map)

Risk Correlation Map หมายถึง เครื่องมือที่ช่วยในการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยมีการพิจารณาความสัมพันธ์ของความเสี่ยงและผลกระทบที่มีระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์กร และช่วยให้รัฐวิสาหกิจสามารถจัดการความเสี่ยงที่ต้นเหตุได้อย่างชัดเจน

Risk Correlation Map ขององค์กรควรแสดงถึงการนำไปใช้งานได้จริง รวมถึงควรเผยแพร่ให้ผู้บริหารและพนักงานได้รับทราบผ่านช่องทางที่องค์กรมีอยู่

องค์ประกอบของ Risk Correlation Map

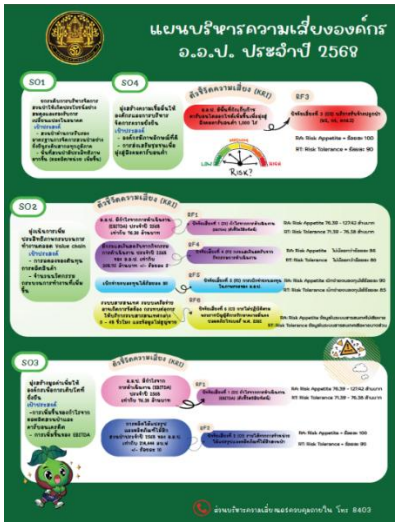
1. การกำหนดสาเหตุของความเสี่ยง น้ำหนักของสาเหตุและระดับความรุนแรงของสาเหตุ
2. การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยเสี่ยงในระดับองค์กร และความสัมพันธ์ของสาเหตุ
3. การวิเคราะห์ผลกระทบระหว่างปัจจัยเสี่ยงในระดับองค์กร และผลกระทบของสาเหตุ
4. การนำ Risk Map ไปใช้ในการกำหนดแผนการบริหารความเสี่ยง
5. การสร้างความเข้าใจในเรื่อง Risk Map ให้กับบุคลากรในองค์กร

องค์ประกอบของ Risk Correlation Map	ตัวอย่างการดำเนินงาน
1. การกำหนดสาเหตุของความเสี่ยง น้ำหนักของสาเหตุและระดับความรุนแรงของสาเหตุ	- การจัดประชุมเชิงปฏิบัติการหน่วยงานความเสี่ยงและเจ้าของความเสี่ยง เพื่อกำหนดสาเหตุ ระบุน้ำหนัก และระดับความรุนแรงของสาเหตุ โดยใช้ฐานข้อมูลจริงในการวิเคราะห์
2. การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยเสี่ยงในระดับองค์กร และความสัมพันธ์ของสาเหตุ	- การจัดประชุมเชิงปฏิบัติการหน่วยงานความเสี่ยง และเจ้าของความเสี่ยงทุกความเสี่ยง เพื่อการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยเสี่ยงในระดับองค์กรและความสัมพันธ์ของสาเหตุ โดยความสัมพันธ์ดังกล่าวจะนำไปกำหนดแผนการบริหารความเสี่ยงที่ครอบคลุม
3. การวิเคราะห์ผลกระทบระหว่างปัจจัยเสี่ยงในระดับองค์กร และผลกระทบของสาเหตุ	- การจัดประชุมเชิงปฏิบัติการหน่วยงานความเสี่ยงและเจ้าของความเสี่ยงทุกความเสี่ยง เพื่อการวิเคราะห์ผลกระทบระหว่างปัจจัยเสี่ยงในระดับองค์กร และผลกระทบของสาเหตุ โดยการวิเคราะห์ผลกระทบดังกล่าวจะนำไปกำหนดแผนการบริหารความเสี่ยงที่ครอบคลุม
4. การนำ Risk Map ไปใช้ในการกำหนดแผนการบริหารความเสี่ยง	- จากความสัมพันธ์ระหว่างสาเหตุและสาเหตุ ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยง ความสัมพันธ์ระหว่างสาเหตุและปัจจัยเสี่ยงจะถูกนำมาหารือกับเจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner) อีกครั้ง เพื่อนำปัจจัยดังกล่าว

องค์ประกอบของ Risk Correlation Map	ตัวอย่างการดำเนินงาน
	มากำหนดแผนการบริหารความเสี่ยง โดยมุ่งเน้นกิจกรรมในการบริหารความเสี่ยงที่สามารถบริหารได้ถึงสาเหตุหลักและสาเหตุที่มีผลกระทบสูง
5. การสร้างความเข้าใจในเรื่อง Risk Map ให้กับบุคลากรในองค์กร	- หน่วยงานความเสี่ยง จัดอบรมเพื่อสร้างความเข้าใจในเรื่อง Risk Correlation Map ให้กับบุคลากรในองค์กร ทั้งในระดับผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลาง เจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner) และหน่วยงานอื่น ๆ ทั่วทั้งองค์กร โดยเจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner) มีส่วนร่วมในการจัดทำ Risk Correlation Map และยอมรับในการร่วมกันจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงในกลุ่มความเสี่ยงที่มีความสัมพันธ์กัน รวมถึงบุคลากรในองค์กรรับรู้และเข้าใจเรื่อง Risk Correlation Map



4.3 ภาพรวมกระบวนการ การบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

กระบวนการ	ระดับส่วนงาน/ หน่วยงาน	ระดับองค์กร
การระบุปัจจัยเสี่ยง เป็นการพิจารณาความเสี่ยง ทั้ง 5 ด้าน ได้แก่ 1. ด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk: S) 2. ด้านการดำเนินงาน (Operational Risk: O) 3. ด้านการเงิน (Financial Risk: F) 4. ด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ (Compliance Risk: C) โดยจะมีการระบุค่าคาดหวัง ค่า Risk Appetite และค่า Risk Tolerance ซึ่งจะสอดคล้องกับค่าเป้าหมายและ ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานของ KPI องค์กร และแผนปฏิบัติการประจำปีของ อ.อ.ป.	**แหล่งที่มาในการพิจารณา** ประกอบด้วย 1. แผนงาน/ โครงการ/ กิจกรรม ตามแผนปฏิบัติการของ อ.อ.ป. ที่ส่วนงานรับผิดชอบ 2. การประชุมหารือร่วมกันของผู้ปฏิบัติงาน 3. ข้อสังเกต/ ข้อเสนอแนะ ของสำนักตรวจสอบภายใน 4. การคาดการณ์จากการไม่บรรลุเป้าหมายของตัวชี้วัด 	**แหล่งที่มาในการพิจารณา** ประกอบด้วย 1. ปัจจัยเสี่ยงในปีที่ผ่านมาที่ไม่สามารถจัดการได้ 2. ตัวชี้วัดตาม PA องค์กร/ แผนวิสาหกิจ/ แผนปฏิบัติการ 3. นโยบายของรัฐบาล/ กระทรวง/ อ.อ.ป. 4. ผลการดำเนินงานที่สำคัญตามวัตถุประสงค์ขององค์กร 5. ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาพลักษณ์ และชื่อเสียงขององค์กร 6. ความคาดหวังและความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

กระบวนการ	ระดับส่วนงาน/ หน่วยงาน	ระดับองค์กร
การประเมินประสิทธิผลการควบคุมภายในและการวิเคราะห์ความเสี่ยง เป็นการวิเคราะห์ภายใต้แนวคิดการบริหารความเสี่ยงที่ระบุว่าความเสี่ยงต่าง ๆ หากดำเนินการได้ภายใต้การควบคุมภายในที่เพียงพอก็สามารถยอมรับความเสี่ยงนั้นได้ แต่ถ้าหากยังมีความเสี่ยงคงเหลือ ก็ต้องจัดทำแผนจัดการความเสี่ยงเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยง โดยแนวทางมาตรการกำหนด กิจกรรมควบคุม ประกอบด้วย 1. การควบคุมเพื่อการป้องกัน (Preventive) 2. การควบคุมเพื่อตรวจสอบ (Detective) 3. การควบคุมโดยการชี้แนะ (Directive) 4. การควบคุมเพื่อการแก้ไข (Corrective) อ.อ.ป. กำหนดรูปแบบการประเมินประสิทธิผลการควบคุม ภายในและการวิเคราะห์ความเสี่ยง โดยการจัดทำ **เกณฑ์การประเมินการควบคุม**	**กำหนดเกณฑ์ในการประเมินประสิทธิผลของการควบคุมภายใน** ออกเป็น 2 ด้าน ประกอบด้วย 1. การควบคุมภายใน 2. กระบวนการติดตามและรายงานผล โดยในแต่ละด้านจะมีคะแนนในการประเมินออกเป็น 3 ระดับ โดยมีระดับเกณฑ์คะแนนรวมของการประเมินประสิทธิผลการควบคุมภายในดังนี้ - *ระดับคะแนนรวมต่ำกว่า 6 คะแนน* (1-5) ต้องนำไปประเมินโอกาสเกิดและผลกระทบต่อองค์กร - *ระดับคะแนนรวมตั้งแต่ 6 คะแนน ขึ้นไป* ดำเนินการควบคุมภายในระดับหน่วยงาน (ปค.5.1)	**กำหนดเกณฑ์ในการประเมินประสิทธิผลของการควบคุมภายใน** ออกเป็น 2 ด้าน ประกอบด้วย 1. การควบคุมภายใน 2. กระบวนการติดตามและรายงานผล โดยในแต่ละด้านจะมีคะแนนในการประเมินออกเป็น 3 ระดับ โดยมี ระดับเกณฑ์คะแนนรวมของการประเมินประสิทธิผลการควบคุมภายใน ดังนี้ - *ระดับคะแนนรวมต่ำกว่า 6 คะแนน* (1-5) ต้องนำไปประเมินโอกาส เกิดและผลกระทบต่อองค์กร - *ระดับคะแนนรวมตั้งแต่ 6 คะแนน ขึ้นไป* ดำเนินการควบคุมภายใน ระดับหน่วยงาน (ปค.5.1) **กำหนดเกณฑ์ในการวิเคราะห์ความเสี่ยง** ออกเป็น 2 ด้าน ประกอบด้วย 1. ผลกระทบจากปัจจัยภายนอก 2. ผลการดำเนินงานเมื่อเทียบกับเป้าหมาย

ปัจจัยเสี่ยง	เกณฑ์คะแนนการพิจารณา		
	1	2	3
ผลการดำเนินงานนอดีต	ผลการดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมาย (-10%)	ผลการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมาน	ผลการดำเนินงานดีกว่าเป้าหมาย (+10%)
ความเพียงพอของกระบวนการควบคุม	ไม่มีกำหนดแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจน	มีการควบคุมตามแนวทางปฏิบัติของแต่ละหน่วยงาน	มีการกำหนดการควบคุมเป็นมาตรฐานขององค์กร
ความเพียงพอของการติดตามงาน	มีการติดตามผลการดำเนินงานรายปี	มีการติดตามผลการดำเนินงานทุก ๆ รายไตรมาส	มีการติดตามผลการดำเนินงาน พร้อมทั้งรายงานความคืบหน้าทุก ๆ เดือน

กระบวนการ	ระดับส่วนงาน/ หน่วยงาน	ระดับองค์กร

การประเมินความเสี่ยง

เป็นการวัดระดับความรุนแรงของความเสี่ยงว่ามีมากน้อย เพียงใด โดยนำความเสี่ยงที่ได้จากการระบุความเสี่ยงมาทำการประเมินหาค่าระดับความเสี่ยง

ในเบื้องต้น อ.อ.ป. ได้กำหนดรูปแบบการประเมิน ประสิทธิผลการควบคุมภายในและการวิเคราะห์ความเสี่ยง โดยการจัดทำ

เกณฑ์การประเมินความเสี่ยง

โอกาสเกิดความเสี่ยง	เปอร์เซ็นต์โอกาสที่จะเกิดขึ้น	คะแนน
สูงมาก	มากกว่า 40%	5
สูง	31 – 40%	4
ปานกลาง	21 – 30%	3
น้อย	11 – 20%	2
น้อยมาก	น้อยกว่า 11%	1

ผลกระทบ	ความเสียหาย	คะแนน
สูงมาก	ดำเนินการตามแผน/ เป้าหมายได้น้อยกว่า 80%	5
สูง	ดำเนินการตามแผน/ เป้าหมายได้น้อยกว่า 80 – 89.9%	4
ปานกลาง	ดำเนินการตามแผน/ เป้าหมายได้น้อยกว่า 90 - 100%	3
น้อย	ดำเนินการได้ดีกว่าแผน/ เป้าหมาย	2
น้อยมาก	ดำเนินการได้ดีกว่าแผน/ เป้าหมายและเสร็จก่อนกำหนด	1

กำหนดเกณฑ์ในการประเมินความเสี่ยงของปัจจัยเสี่ยง

ระดับส่วนงาน/ หน่วยงาน

1. โอกาสเกิด (Likelihood: L) ซึ่งประเมินจากความถี่ของการเกิดเหตุการณ์ที่ก่อให้เกิดความสูญเสีย หรือโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง

2. ผลกระทบ (Impact: I) ซึ่งประเมินจากความรุนแรงหรือขนาดของความเสียหายเมื่อเหตุการณ์เกิดขึ้น

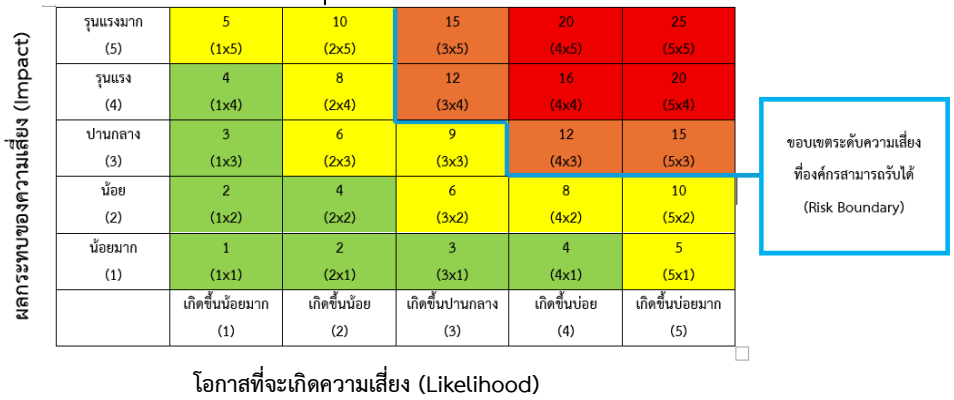
การกำหนดเกณฑ์ในการประเมินความเสี่ยงของปัจจัยเสี่ยง

ระดับองค์กร (S - O - F - C)

โดยแบ่งออกเป็น 2 มิติ ซึ่งแต่ละมิติจะมีคะแนน ในการประเมินออกเป็น 5 ระดับ จากการประเมินโอกาสเกิด (L) และผลกระทบ (I)

1. โอกาสเกิด (Likelihood) ซึ่งประเมินจากความถี่ของการเกิดเหตุการณ์ที่ก่อให้เกิดความสูญเสีย หรือโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง

2. ผลกระทบ (Impact) ซึ่งประเมินจากความรุนแรงหรือขนาดของความเสียหายเมื่อเหตุการณ์เกิดขึ้น



กระบวนการ	ระดับส่วนงาน/ หน่วยงาน	ระดับองค์กร
การจัดลำดับความเสี่ยง เป็นการจัดลำดับความรุนแรงของความเสี่ยงของแต่ละปัจจัยเสี่ยง ซึ่งสามารถพิจารณาได้โดยใช้ตารางหรือแผนผังจัดระดับความเสี่ยง (Risk Assessment Matrix)	**การจัดลำดับความรุนแรง** โดยกำหนดจากนำค่าโอกาสเกิด x ผลกระทบ โดยแบ่งออกเป็น 4 ระดับ ดังนี้ 1. **ระดับสูงมาก (16-25 คะแนน) (สีแดง)** 2. **ระดับสูง (12-15 คะแนน) (สีส้ม)** 3. **ระดับปานกลาง (5-10 คะแนน) (สีเหลือง)** 4. **ระดับน้อยมาก (1-4 คะแนน) (สีเขียว)** โดย อ.อ.ป. กำหนดขอบเขตของความเสี่ยงที่องค์กรสามารถยอมรับได้ ถ้าระดับความรุนแรงอยู่ในระดับน้อย จะต้องจัดทำแผนการควบคุมภายในในระดับที่น้อยติดตามควบคุมภายในระดับสำนัก และในกรณีที่ระดับความรุนแรงอยู่ในระดับสูงและสูงมาก จะเป็นระดับความเสี่ยงที่องค์กรไม่สามารถยอมรับได้ จะต้องจัดทำแผนจัดการความเสี่ยงต่อไป	**การจัดลำดับความรุนแรง** โดยกำหนดจากนำค่าโอกาสเกิด x ผลกระทบ โดยแบ่งออกเป็น 4 ระดับ ดังนี้ 1. **ระดับสูงมาก (16-25 คะแนน) (สีแดง)** 2. **ระดับสูง (12-15 คะแนน) (สีส้ม)** 3. **ระดับปานกลาง (5-10 คะแนน) (สีเหลือง)** 4. **ระดับน้อยมาก (1-4 คะแนน) (สีเขียว)** โดย อ.อ.ป. กำหนดขอบเขตของความเสี่ยงที่องค์กรสามารถยอมรับได้ถ้าระดับความรุนแรงอยู่ในระดับน้อย จะต้องจัดทำแผนการควบคุมภายใน ในระดับที่น้อยติดตามควบคุมภายในระดับสำนัก และในกรณีที่ระดับความ รุนแรงอยู่ในระดับสูงและสูงมาก จะเป็นระดับความเสี่ยงที่องค์กร ไม่สามารถยอมรับได้ จะต้องจัดทำแผนจัดการความเสี่ยงต่อไป

แผนภาพความเสี่ยง (Risk Profile)

ระดับของความเสี่ยง (Degree of Risks)

ผลกระทบของความเสี่ยง						
	5	5	10	15	20	25
	4	4	8	12	16	20
	3	3	6	9	12	15
	2	2	4	6	8	10
	1	1	2	3	4	5
		1	2	3	4	5
		โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง				

ขอบเขตระดับความเสี่ยงที่องค์กรสามารถรับได้ (Risk Boundary)

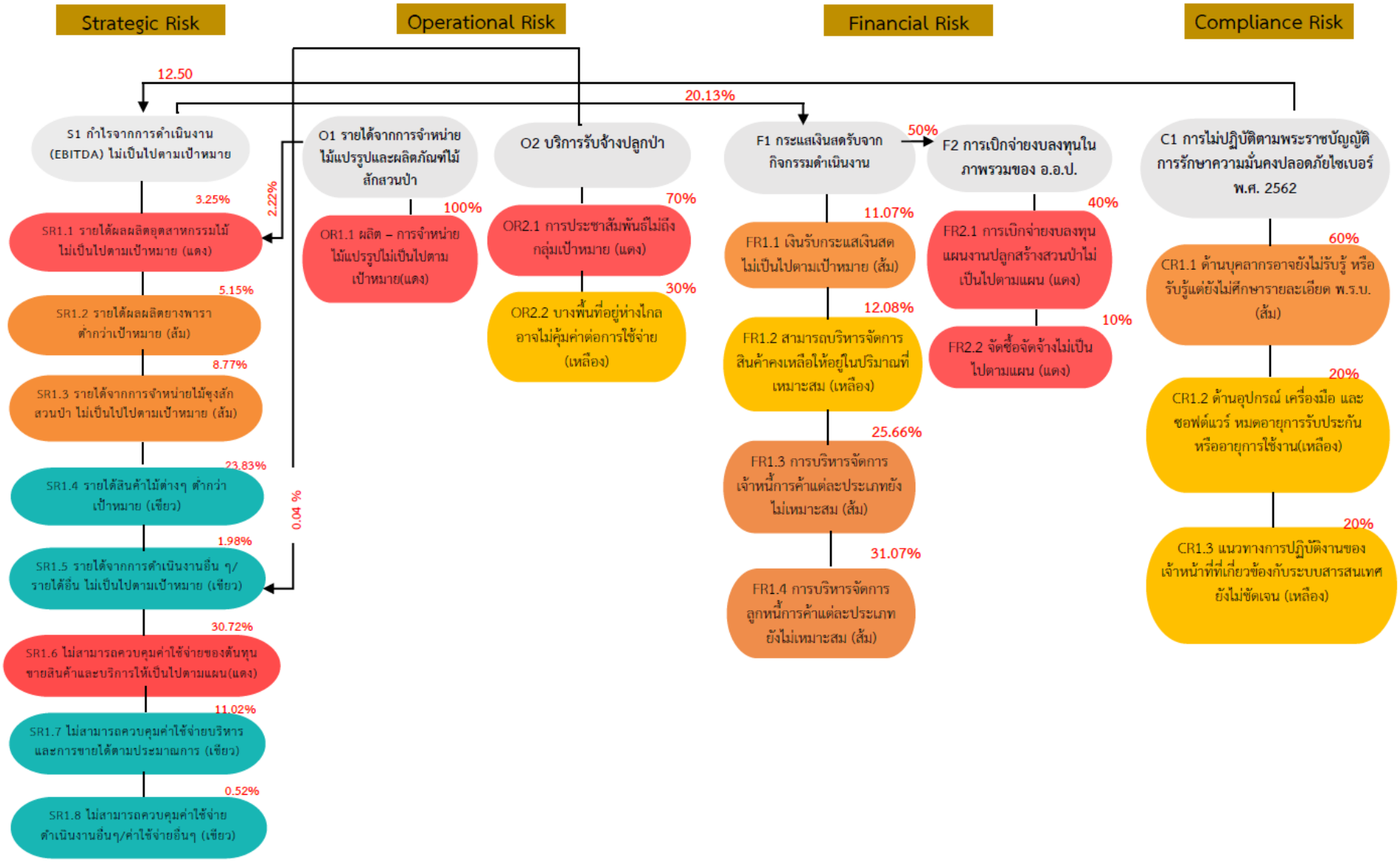
E = สูงมาก (สีแดง) H = สูง (สีส้ม) M = ปานกลาง (สีเหลือง) L = ต่ำ (สีเขียว)

ระดับความรุนแรง (Risk Level)	ระดับคะแนน	แนวทางตอบสนอง/ จัดการ
สูงมาก (Extreme) (สีแดง)	16 - 25	- ระดับที่ไม่สามารถยอมรับความเสี่ยงได้จำเป็นต้องเร่งรัดจัดการความเสี่ยง เพื่อให้อยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้ทันที - **จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร**เพิ่มเติม เพื่อลดความเสี่ยงและป้องกันไม่ให้มีระดับความเสี่ยงสูงขึ้น - จัดสรรทรัพยากรและมาตรการให้สมเหตุสมผลและมีความเพียงพอ
สูง (High) (สีส้ม)	12 - 15	- ระดับที่ไม่สามารถยอมรับความเสี่ยงได้จำเป็นต้องจัดการความเสี่ยง เพื่อให้อยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้ต่อไป - **จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงระดับสำนัก**เพิ่มเติม เพื่อลดความเสี่ยงและป้องกันไม่ให้มีระดับความเสี่ยงสูงขึ้น - จัดสรรทรัพยากรและมาตการให้สมเหตุสมผลและมีความเพียงพอ หมายเหตุ: คณะทำงานฯ พิจารณาเห็นควรว่ากิจกรรมการควบคุมที่มีอยู่ไม่เพียงพอ สามารถปรับเพิ่มมาการจัดทำ ***แผนบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร***ได้
ปานกลาง (Medium) (สีเหลือง)	5 - 10	- ระดับที่พอยอมรับความเสี่ยงได้ต้องมีการควบคุม เพื่อป้องกันไม่ให้ความเสี่ยงเคลื่อนย้ายไปยังระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ - **จัดทำแผนการควบคุมภายในระดับองค์กร** และควรปฏิบัติตามแนวทางการควบคุมภายในอย่างเคร่งครัด - อาจปรับปรุงการควบคุมภายใน เพื่อให้มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพมาก หมายเหตุ: คณะทำงานฯ พิจารณาเห็นควรว่าปัจจัยเสี่ยงยังมีความรุนแรงและการควบคุมภายในอาจจะไม่เพียงพอ สามารถปรับเพิ่มในการจัดทำ***แผนบริหารความเสี่ยงระดับสำนัก***ได้
ต่ำ (Low) (สีเขียว)	1 - 4	- ระดับที่ยอมรับความเสี่ยงได้เป็นการ**ควบคุมภายในระดับสำนัก** ไม่ต้องมีการจัดการเพิ่มเติม - เพิ่มความระมัดระวังในการปฏิบัติงานตามขั้นตอนปกติ - ติดตามผลกระทบที่เกี่ยวข้องอย่างสม่ำเสมอ หมายเหตุ: คณะทำงานฯ พิจารณาเห็นควรว่าปัจจัยเสี่ยงยังต้องมีการควบคุมภายในอย่างต่อเนื่อง และมีความสำคัญต่อองค์กรสามารถปรับเพิ่มในการจัดทำ***แผนการควบคุมภายในระดับองค์กร***ได้

กระบวนการ	ระดับส่วนงาน/ หน่วยงาน	ระดับองค์กร
การจัดทำแผนจัดการความเสี่ยง และแผนการควบคุมภายใน เป็นการกำหนด/ คัดเลือกวิธีการจัดการความเสี่ยงและการ ปรับปรุงมาตรการการควบคุมภายใน ภายใต้แนวคิดการวิเคราะห์ต้นทุนและผลตอบแทนเพื่อให้การบริหารความเสี่ยง และควบคุมภายในมีประสิทธิภาพมากที่สุด	ส่วนงาน/ หน่วยงาน ที่เป็นเจ้าของปัจจัยเสี่ยง (Risk Owner) จะหารือหรือประชุมเชิงปฏิบัติการร่วมกับคณะทำงานบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ระดับส่วนงาน/ หน่วยงาน เพื่อดำเนินงานตามแบบระบุแผนจัดการความเสี่ยงของปัจจัยเสี่ยงระดับส่วนงาน/ หน่วยงาน ดังนี้ 1. ชื่อแผนงาน/ โครงการ/ กิจกรรม ที่เป็นปัจจัยเสี่ยง 2. วัตถุประสงค์/ เป้าหมาย/ ตัวชี้วัด 3. การระบุสาเหตุของความเสี่ยง (ปัจจัยภายใน/ ภายนอก) 4. การเลือกวิธีการจัดการความเสี่ยง (4T) 5. มาตการ/ แผน/ กิจกรรมจัดการความเสี่ยง 6. งบประมาณ 7. ผู้รับผิดชอบ ในกรณีที่ประเมินโครงการ/ แผนงาน/ กิจกรรม แล้วพบว่า ยังมีการควบคุมภายในที่ยังไม่เพียงพอ ส่วนงาน/ หน่วยงาน/ หน่วยงานย่อย ต้องจัดทำแบบรายงานการประเมินผลและการปรับปรุงการควบคุมภายใน (ปค.5) ซึ่งประกอบด้วย 1. ชื่อแผนงาน/ โครงการ/ กิจกรรม 2. ความเสี่ยง 3. การควบคุมภายในที่มีอยู่ 4. การประเมินผลการควบคุมภายใน 5. ความเสี่ยงที่มีอยู่ 6. การปรับปรุงการควบคุมภายใน 7. ผู้รับผิดชอบ	ส่วนงานที่เป็นเจ้าของปัจจัยเสี่ยง (Risk Owner) จะหารือหรือประชุมเชิงปฏิบัติการร่วมกับส่วนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน เพื่อดำเนินงานตามแบบระบุแผนจัดการความเสี่ยงและมาตรการการปรับปรุงการควบคุมภายใน ปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร ดังนี้ 1. การระบุสาเหตุของความเสี่ยง 2. การระบุมาตรการควบคุมภายในที่มีอยู่ 3. การกำหนดกิจกรรม/ แผนจัดการความเสี่ยง 4. วิธีการจัดการความเสี่ยง (4T: Take, Treat, Transfer, Terminate) 5. การวิเคราะห์ Cost - Benefit อย่างน้อย 2 ทางเลือก 6. การประเมินทางเลือก 7. ระยะเวลาในการดำเนินงาน

กระบวนการ	ระดับส่วนงาน/ หน่วยงาน	ระดับองค์กร
การบริหารความเสี่ยงเชิงบูรณาการ เป็นการสร้างเครื่องมือที่จะช่วยในการบริหารความเสี่ยง โดยมีการพิจารณาความสัมพันธ์ของความเสี่ยงและผลกระทบที่มีระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อช่วยให้สามารถจัดการความเสี่ยงที่ต้นเหตุได้ เรียกอีกอย่างว่าการจัดทำ Risk Map (Risk Map ประจำปี 2568 ในหน้าถัดไป)	สำหรับการบริหารความเสี่ยงเชิงบูรณาการ ของปัจจัยเสี่ยงระดับส่วนงาน/ หน่วยงาน จะใช้การบูรณาการแผนจัดการความเสี่ยงที่มีลักษณะคล้ายคลึงกันมาปฏิบัติพร้อมกันเพื่อลดทรัพยากร และงบประมาณ	สำหรับการ**จัดทำ Risk Map ของปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร** มีขั้นตอนในการดำเนินงาน ดังนี้ 1. ส่วนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในจัดเตรียมฐานข้อมูลในอดีตที่เกี่ยวกับสาเหตุความเสี่ยงของแต่ละปัจจัยเสี่ยง 2. วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยเสี่ยงกับปัจจัยเสี่ยงสาเหตุและสาเหตุ Gap Analysis และ Pearson's Correlation เพื่อกำหนดค่าน้ำหนักของความสัมพันธ์ 3. จัดทำแบบจำลองแสดงความสัมพันธ์ที่ส่งผลกระทบซึ่งกันและกันของแต่ละปัจจัยเสี่ยง 4. ประชุมร่วมกับเจ้าของความเสี่ยง เพื่อจัดทำร่าง Risk Map และแผนจัดการความเสี่ยงที่บูรณาการร่วมกัน 5. นำเสนอคณะทำงานบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ อ.อ.ป., คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ อ.อ.ป. พิจารณาให้ความเห็นชอบ และคณะกรรมการของ อ.อ.ป. เพื่อ โปรดทราบ

RISK MAP (แผนที่ความเสี่ยง)



กระบวนการ	ระดับส่วนงาน/ หน่วยงาน	ระดับองค์กร
การรายงานผลการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน เป็นการกำหนดกระบวนการรายงานผลการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน รวมทั้งการกำกับดูแลการปฏิบัติงาน (Compliance) ต่อผู้บริหาร คณะทำงานบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ อ.อ.ป., คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ อ.อ.ป., คณะกรรมการของ อ.อ.ป. ตามลำดับ	**1. การรายงานผลการบริหารความเสี่ยง ระดับส่วนงาน/ หน่วยงาน/ หน่วยงานย่อย** หน่วยงานสามารถรายงานตามแบบรายงานผลการบริหารความเสี่ยงตามแผนจัดการความเสี่ยง ปัจจัยเสี่ยงระดับส่วนงาน/ หน่วยงาน/ หน่วยงานย่อย ซึ่งรายละเอียดที่จะต้องรายงาน (บส. 4-01) ประกอบด้วย 1. ปัจจัยเสี่ยง/ สาเหตุความเสี่ยง 2. แผนบริหารความเสี่ยง 3. กิจกรรมการจัดการความเสี่ยง 4. ระยะเวลาแล้วเสร็จ 5. หน่วยงานรับผิดชอบ 6. ตอบสนองความเสี่ยงที่ 7. ผลการดำเนินงาน 8. รายละเอียดความก้าวหน้าและการแก้ไขปัญหา 9. ระดับความเสี่ยงปัจจุบัน รายงานผลการบริหารความเสี่ยงตามแผนจัดการความเสี่ยง ระดับหน่วยงาน/ หน่วยงานย่อย ของส่วนงาน ภายใน 5 วันทำการหลังสิ้นสุดไตรมาส	**1. การรายงานผลการบริหารความเสี่ยงปัจจัยเสี่ยง ระดับองค์กร** สามารถรายงานตามแบบรายงานผลการบริหารความเสี่ยงตามแผนจัดการความเสี่ยง ปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กรของส่วนงาน/ หน่วยงาน ซึ่งรายละเอียดที่จะต้องรายงานตามแบบฟอร์ม (บส.4-01) ประกอบด้วย 1. ปัจจัยเสี่ยง/ สาเหตุความเสี่ยง 2. แผนบริหารความเสี่ยง 3. กิจกรรมการจัดการความเสี่ยง 4. ระยะเวลาแล้วเสร็จ 5. หน่วยงานรับผิดชอบ 6. ตอบสนองความเสี่ยงที่ 7. ผลการดำเนินงาน 8. รายละเอียดความก้าวหน้าและการแก้ไขปัญหา 9. ระดับความเสี่ยงปัจจุบัน ส่วนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในนำเสนอรายงานต่อผู้บริหารในรูปแบบการประชุม ภายใน 1 เดือน หลังสิ้นสุดไตรมาส

กระบวนการ	ระดับส่วนงาน/ หน่วยงาน	ระดับองค์กร
	**2. การรายงานผลการควบคุมภายใน** **ระดับส่วนงาน/ หน่วยงาน/ หน่วยงานย่อย/ สำนัก** รายงานตามแบบฟอร์มการรายงานแผนการปรับปรุงการควบคุม (แบบติดตาม ปค.5.1) ซึ่งประกอบด้วย 1. ชื่อแผนงาน/ โครงการ/ กิจกรรม 2. ความเสี่ยงที่มีอยู่ 3. งวดที่พบจุดอ่อน 4. การปรับปรุงควบคุมภายใน 5. ผู้รับผิดชอบ/ กำหนดแล้วเสร็จ 6. สถานการณ์ดำเนินการ 7. วิธีการติดตามและสรุปผลการประเมิน/ ข้อคิดเห็น 8. สาเหตุที่ยังไม่แล้วเสร็จพร้อมทั้งระบุ % ความคืบหน้า รายงานผลการควบคุมภายในตามแผนการควบคุมภายในระดับสำนัก จัดส่งรายงานภายใน 5 วันทำการหลังสิ้นสุดไตรมาส	**2. การรายงานผลการควบคุมภายในระดับองค์กร** รายงานตามแบบฟอร์มการรายงานผลการติดตามการปฏิบัติตามแผนการปรับปรุงการควบคุมภายในของงวดก่อนระดับองค์กร (แบบติดตาม ปค.5) ซึ่งประกอบด้วย 1. ประเภท/ ด้านของการควบคุมภายใน 2. วัตถุประสงค์ 3. จุดอ่อนของการควบคุมหรือความเสี่ยงที่มีอยู่ 4. งวดที่พบจุดอ่อน 5. การปรับปรุงการควบคุม 6. ผู้รับผิดชอบ/ กำหนดแล้วเสร็จ 7. สถานการณ์ดำเนินการ 8. วิธีการติดตามและสรุปผลการประเมิน/ข้อคิดเห็น 9. หมายเหตุ/ สาเหตุที่ยังไม่แล้วเสร็จ ส่วนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน นำเสนอรายงานต่อ ผู้บริหารในรูปแบบการประชุมภายใน 1 เดือน หลังสิ้นสุดไตรมาส

กระบวนการ	ระดับส่วนงาน/ หน่วยงาน	ระดับองค์กร
	3. การประเมินความเพียงพอขององค์ประกอบของการควบคุมภายในระดับส่วนงาน/ หน่วยงาน/ หน่วยงานย่อย หน่วยงาน/ หน่วยงานย่อย จะต้องดำเนินการรายงานผลการดำเนินงานตามองค์ประกอบของการควบคุมภายใน (แบบ ปค. 4.1) มายังส่วนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ปีละ 1 ครั้ง (ช่วงประมาณเดือน พ.ค. - มิ.ย. ของทุกปี)	**3. การประเมินความเพียงพอขององค์ประกอบของการควบคุมภายในระดับองค์กร** ส่วนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ดำเนินการรวบรวมการประเมินความเพียงพอการควบคุมภายใน (แบบ ปค.4) จากองค์ประกอบของการควบคุมภายในหน่วยงาน/ ส่วนงานย่อย นำเสนอคณะทำงานบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ อ.อ.ป., คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ อ.อ.ป. พร้อมทั้งนำส่งกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม กระทรวงเจ้าสังกัด ภายใน 90 วัน หลังสิ้นสุดปีปฏิทิน
การทบทวนผลการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ได้มีการดำเนินกระบวนการในการทบทวนและปรับปรุงผลการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในอย่างสม่ำเสมอตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป หรือในกรณีที่ผลการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ทั้งในเชิงของสถานะความเสี่ยง (ระดับความรุนแรง) และแผนจัดการความเสี่ยง รวมทั้งมาตรการควบคุมภายใน	**4. การทบทวนการบริหารความเสี่ยง จะต้องดำเนินการทบทวนผลการบริหารความเสี่ยงอย่างน้อย ปีละ 1 ครั้ง ซึ่งกำหนดขึ้นเมื่อไตรมาสที่ 2 หรือเมื่อมีเหตุการณ์ฉุกเฉินหรือมีเหตุจำเป็นที่อาจทำให้ไม่สามารถดำเนินงานได้ตามวัตถุประสงค์/ เป้าหมาย**	**4. ส่วนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ดำเนินการทบทวนผลการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ทั้งระดับองค์กรและระดับ หน่วยงาน/ หน่วยงานย่อย** จะดำเนินการรายงานผลการทบทวนต่อคณะทำงานบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ อ.อ.ป., คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ อ.อ.ป. เพื่อโปรดพิจารณา และคณะกรรมการของ อ.อ.ป. เพื่อโปรดทราบตามลำดับ

กระบวนการ	ระดับส่วนงาน/ หน่วยงาน	ระดับองค์กร
การทบทวนกระบวนการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน	**5. การทบทวนปรับปรุงกระบวนการบริหารความเสี่ยงในเชิงการสร้างวัฒนธรรม ความตระหนักและศักยภาพบุคลากรในการบริหารความเสี่ยง** หน่วยงาน/ หน่วยงานย่อย ดำเนินงานตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง การสร้างวัฒนธรรมความตระหนักและศักยภาพบุคลากรที่ทบทวนปรับปรุงแล้ว ตามที่ อ.อ.ป. มอบหมายให้ดำเนินการ	**5. การทบทวนปรับปรุงกระบวนการบริหารความเสี่ยงตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป หรือในกรณีที่ผลการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในไม่เป็นไปตามเป้าหมาย** 1. การดำเนินงานของ อ.อ.ป. มีการเปลี่ยนแปลงไปมีผลต่อกระบวนการบริหารความเสี่ยง กระบวนการบริหารความเสี่ยงก็จะดำเนินการปรับปรุงกระบวนการบริหารความเสี่ยง นำเสนอ อ.อ.ป. เพื่อโปรดอนุมัติการทบทวนการปรับปรุงและแจ้งให้หน่วยงานดำเนินการ 2. การทบทวนปรับปรุงวัฒนธรรมการสร้างความตระหนักจะดำเนินการทบทวน/ ปรับปรุงอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง หรือเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลงไป 3. การทบทวนปรับปรุงศักยภาพบุคลากรในการบริหารความเสี่ยง พิจารณาแนวทางการส่งเสริมศักยภาพบุคลากร ดำเนินการทบทวนปรับปรุงการส่งเสริมศักยภาพบุคลากร
การสื่อสารบริหารความเสี่ยงองค์กร	หน่วยงาน/ หน่วยงานย่อย ติดตามการสื่อสารการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในตามช่องทางที่กำหนดและดำเนินงานในส่วนที่เกี่ยวข้อง เช่น การดำเนินงานตามแผนการควบคุมภายใน การรายงานผลการบริหารความเสี่ยง, การดำเนินงานตามแนวปฏิบัติต่าง ๆ	อ.อ.ป. ดำเนินการสื่อสารการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ให้ทุกหน่วยงานทราบและดำเนินการ โดยกำหนดช่องทางการสื่อสาร ดังนี้ 1. บันทึกแจ้งเวียน 2. เว็บไซต์ อ.อ.ป. (บริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน) 3. กลุ่มไลน์: ความเสี่ยงและควบคุมภายใน (อ.อ.ป.) 4. การประชุมคณะชุดต่าง ๆ

บทที่ 5
การดำเนินงานตามเกณฑ์การประเมินผล SE – AM

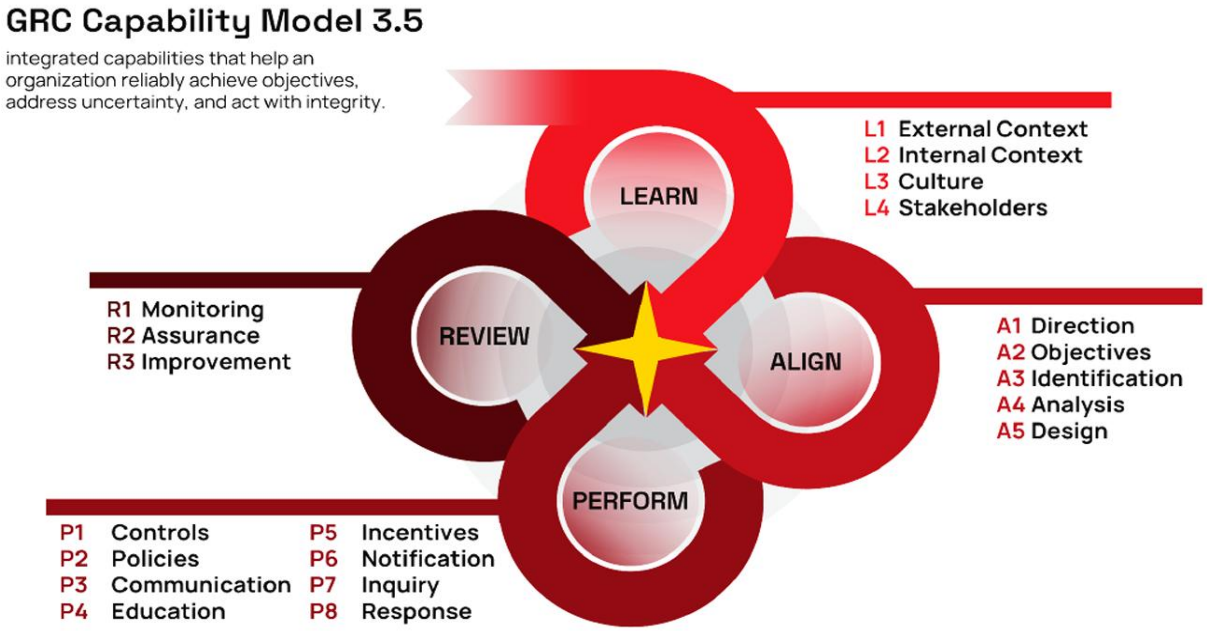
5.1 ธรรมาภิบาลและวัฒนธรรมองค์กร (Governance & Culture)

5.1.1 การบูรณาการระหว่างการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยงและการปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบ (GRC)

การบูรณาการระหว่างการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยงและการปฏิบัติตามกฎระเบียบ ( ) คือ การจัดให้มีบุคลากรที่มีความรู้และคุณสมบัติ เหมาะสม (People) ขั้นตอนการทำงานที่โปร่งใส และมีการควบคุมภายในที่ดี (Process) การบริหารจัดการข้อมูล ให้ถูกต้อง เหมาะสม ทันเวลา (Information) และการใช้เทคโนโลยีอย่างมีประสิทธิภาพ (Technology) เพื่อช่วยให้องค์กรมีการกำกับดูแลกิจการที่ดี มีการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบและสามารถปฏิบัติตามกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องได้อย่างครบถ้วน เพื่อช่วยเพิ่มความมั่นใจว่าองค์กรจะสามารถบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ตั้งไว้อย่างสมเหตุสมผล

- **GRC Elements**

อ.อ.ป. ได้จัดทำ GRC Elements ขึ้นเพื่อแสดงให้เห็นถึงองค์ประกอบในการบริหารจัดการตามแนวทางของ GRC ตามแนวทางของ OCEG (OCEG Redbook: GRC Capability Model version 3.5) หลักการสำคัญของ GRC คือ การนำองค์ประกอบย่อยของการกำกับดูแลกิจการ (Governance: G) การบริหารความเสี่ยง (Risk Management: R) และการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance: C) ประกอบด้วย



ตามแบบจำลองความสามารถ GRC ประกอบด้วยองค์ประกอบ 4 ประการ ได้แก่ LEARN, ALIGN, PERFORM และ REVIEW แต่ละองค์ประกอบ ประกอบด้วย

- กระบวนการสรุปเชิงพรรณนา
- ข้อควรพิจารณาที่ต้องคำนึงถึง
- องค์ประกอบที่จำเป็นภายใต้แต่ละส่วนประกอบ

LEARN คือ การเรียนรู้และการสร้างความเข้าใจของการดำเนินการธุรกิจขององค์กร วัฒนธรรมองค์กร

ALIGN คือ การกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กร พันธกิจ เพื่อให้สอดคล้องกับการดำเนินธุรกิจขององค์กร รวมถึงการระบุความเสี่ยงที่อาจทำให้ดำเนินการไม่ได้ตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

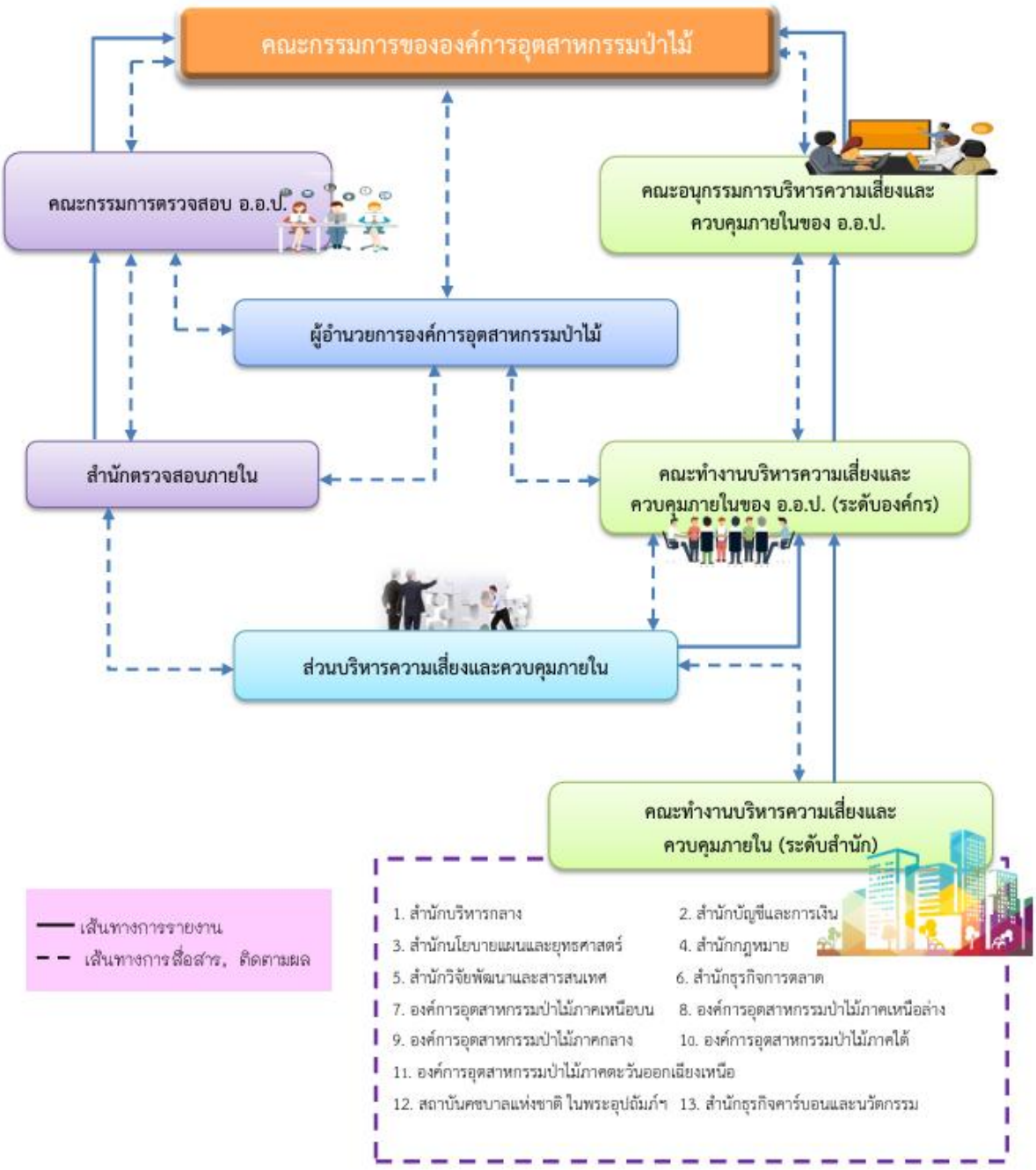
PERFORM คือ การขับเคลื่อน ติดตามกระบวนการทำงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ รวมถึงการสื่อสารองค์กร

REVIEW คือ การตรวจสอบ เพื่อการปรับปรุงกระบวนการในการดำเนินงานในภาพรวมอย่างสม่ำเสมอ

• นโยบายบูรณาการด้านกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Governance, Risk Management and Compliance Policy: GRC Policy)



5.1.2 โครงสร้างและบทบาทหน้าที่ในการบริหารความเสี่ยง



ผู้ที่เกี่ยวข้อง	บทบาทและความรับผิดชอบ
คณะกรรมการของ อ.อ.ป.	1. กำหนดแนวทางในการกำกับดูแลการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในทั้งกรณีปกติและเมื่อเกิดเหตุการณ์พิเศษ 2. พิจารณาให้ความเห็นชอบแผนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในก่อนเริ่มปีบัญชี หรือมอบหมายให้คณะอนุกรรมการชุดใดชุดหนึ่งทำหน้าที่ในการพิจารณาให้ความเห็นชอบแผนการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน และต้องนำเสนอคณะกรรมการเพื่อทราบ 3. ติดตามแผนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในอย่างน้อยเป็นรายไตรมาสพร้อมมอบข้อสังเกตและข้อเสนอแนะที่มีสาระสำคัญ และดำเนินการบรรลุเป้าหมายของแผนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน 4. กำกับและติดตามการบูรณาการในเรื่องการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยงและการปฏิบัติตามกฎหมาย กฎระเบียบ และข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง (GRC)
คณะกรรมการตรวจสอบ อ.อ.ป.	1. ตรวจสอบและสอบทานประสิทธิภาพ ประสิทธิผลของกระบวนการควบคุมภายในกระบวนการกำกับดูแลที่ดี กระบวนการบริหารความเสี่ยง การกำกับดูแลด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ การปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ ของ อ.อ.ป. 2. ตรวจสอบความถูกต้องและความเชื่อถือได้ของข้อมูลทางการเงิน การปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ วิธีการปฏิบัติงาน มติคณะรัฐมนตรี ประกาศ และคำสั่งที่เกี่ยวข้องกับการ ดำเนินงานของ อ.อ.ป. 3. ปฏิบัติตามขอบเขตการปฏิบัติงาน ซึ่งประกอบด้วย การสอบทานกระบวนการในการปฏิบัติงาน ระเบียบวิธีปฏิบัติ การบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายในและการกำกับดูแลที่ดี รวมถึงการประเมินความเพียงพอของนโยบายและกระบวนการต่าง ๆ 4. สอบทานเพื่อวิเคราะห์และประเมินประเด็นต่าง ๆ เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายในและการกำกับดูแลที่ได้รับผลกระทบอย่างมีสาระสำคัญจากการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมของการดำเนินงานของ อ.อ.ป. 5. สอบทานเพื่อวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงและการควบคุมภายในด้านระบบเทคโนโลยี สารสนเทศ ซึ่งมีผลมาจากการให้บริการโดยบุคคลภายนอก 6. กำหนดขอบเขตการปฏิบัติงานในการตรวจสอบและสอบทานที่ครอบคลุมถึงการตรวจสอบการทุจริต จรรยาบรรณของผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน อ.อ.ป. การบริหารความเสี่ยงและการตรวจสอบการดำเนินงานของบริษัทในเครือ
คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ อ.อ.ป.	1. ดำเนินการตามนโยบายการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในที่คณะกรรมการขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ กำหนดประเมินผลความเสี่ยงและควบคุมภายใน แนวทางป้องกันและตรวจสอบ ควบคุมภายในอย่างมีระบบ เพื่อลดโอกาสที่องค์กรจะเกิดความเสียหายให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยมุ่งเน้นให้เกิดวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในองค์กร

ผู้ที่เกี่ยวข้อง	บทบาทและความรับผิดชอบ
	2. กำหนดแนวทางในการกำกับดูแลการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ และแนวทางในการติดตามผลการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ทั้งกรณีปกติและเมื่อเกิดเหตุการณ์พิเศษ 3. พิจารณาให้ความเห็นชอบแผนและคู่มือการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในประจำปี ขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ รวมทั้งแผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (BCM) ขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ 4. กำกับและติดตามการบูรณาการในเรื่องการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายในและการปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง (GRC) 5. พิจารณาการประเมินผลการควบคุมภายในและจัดทำรายงานการควบคุมภายในของส่วนงาน ตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2561 6. ติดตามและพิจารณาผลการดำเนินงาน Core Business Enablers หัวข้อการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของ อ.อ.ป. และนำเสนอคณะกรรมการขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ เพื่อโปรดทราบอย่างน้อยเป็นรายไตรมาส 7. ติดตามและพิจารณาผลการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในและนำเสนอคณะกรรมการขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้เพื่อโปรดทราบอย่างน้อยเป็นรายไตรมาส 8. อนุมัติหลักการกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite: RA) และช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance: RT) ขององค์กร
ผู้อำนวยการ อ.อ.ป.	1. กำกับดูแล ติดตาม ประเมินผลการบริหารความเสี่ยงขององค์กร และให้คำปรึกษา/แนวทางที่เหมาะสมในการจัดการความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร ตลอดจนสนับสนุนให้มีการพัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในให้มีประสิทธิภาพ 2. ส่งเสริมให้การบริหารความเสี่ยงเป็นวัฒนธรรมองค์กร เพื่อให้เกิดการบริหารจัดการองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ 3. ส่งเสริมให้มีการพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของบุคลากรทุกระดับ
คณะทำงานบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ อ.อ.ป. (ระดับองค์กร)	1. นำนโยบายการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ อ.อ.ป. มาแปลงเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ 2. พิจารณาความพอเพียงของมาตรการควบคุมภายใน และกำหนดวิธีการบริหารความเสี่ยงที่มีอยู่ เพื่อให้มั่นใจว่าการปฏิบัติงานจะบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ 3. ติดตามผลการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในทั่วทั้งองค์กร โดยกำกับให้มีการจัดทำรายงานผลการดำเนินงานเพื่อเสนอคณะผู้บริหารระดับสูงอย่างสม่ำเสมอ

ผู้ที่เกี่ยวข้อง	บทบาทและความรับผิดชอบ
ส่วนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน	1. ศึกษาและวิเคราะห์องค์ประกอบและแนวทางในการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน และกำหนดกระบวนการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในที่ชัดเจน เป็นระบบและมีประสิทธิภาพ 2. จัดทำ/ ทบทวนคู่มือการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน รวมทั้งเผยแพร่คู่มือให้แก่พนักงาน ของ อ.อ.ป. 3. บริหารจัดการด้านการบริหารความเสี่ยง และควบคุมภายใน ทั้งระดับองค์กรและระดับสำนัก พร้อมทั้งรายงานให้ผู้บริหาร คณะทำงานบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ อ.อ.ป., คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ อ.อ.ป. และคณะกรรมการของ อ.อ.ป. ตามลำดับ 4. ทบทวน/ ปรับปรุง กระบวนการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน แผนบริหารความเสี่ยงและมาตรการในการปรับปรุงการควบคุมภายใน เพื่อให้มีการจัดการอย่างเหมาะสม ทันต่อสถานการณ์ 5. เก็บรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานเพื่อใช้เป็นข้อมูลในการตรวจสอบและประเมินผล และจัดทำรายงานผลการดำเนินงานต่าง ๆ 6. ศึกษาปัญหา/ อุปสรรคในการปฏิบัติงาน รวมถึงตรวจสอบว่าการปฏิบัติงานเป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดไว้หรือไม่
คณะทำงานบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน (ระดับสำนัก)	1. ติดตาม รวบรวมข้อมูล ปัญหาอุปสรรคของหน่วยงานต้นสังกัด และนำมาวิเคราะห์ระดับความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร พร้อมระบุแนวทางแก้ไขประกอบการพิจารณา 2. จัดให้มีการประเมินควบคุมภายในด้วยตนเอง (Control Self-Assessment: CSA) โดยประเมินการควบคุมภายในของกิจกรรมต่าง ๆ ในความรับผิดชอบ และจัดทำรายงานการควบคุมภายในของหน่วยงาน 3. เป็นผู้แทนเข้าร่วมประชุมและให้ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน พร้อมนำไปปฏิบัติรวมทั้งสื่อสารและถ่ายทอดให้ผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานต้นสังกัดทราบและถือปฏิบัติโดยถูกต้อง 4. รายงานผลการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยง และด้านการควบคุมภายในของหน่วยงาน เสนอต่อคณะทำงานบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน โดยผ่านส่วนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน เพื่อรวบรวมในภาพรวมของ อ.อ.ป. เสนอคณะทำงานฯ และคณะกรรมการคณะต่าง ๆ

5.1.3 ขอบเขตของการบริหารความเสี่ยง

อ.อ.ป. นำแนวทางในการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ตามระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Assessment Model: SE - AM) ของ สคร. ตามกรอบแนวคิด COSO 2017 (Enterprise Risk Management Integrating with Strategy and Performance) มาเป็นกรอบแนวทางในการดำเนินการด้านการบริหารความเสี่ยง



©2017 COSO. Used by permission. All rights reserved.

20 key principles within each of the five components

Governance & Culture

1. Exercises Board Risk Oversight
2. Establishes Operating Structures
3. Defines Desired Culture
4. Demonstrates Commitment to Core Values
5. Attracts, Develops, and Retains Capable Individuals

Strategy & Objective-Setting

6. Analyzes Business Context
7. Defines Risk Appetite
8. Evaluates Alternative Strategies
9. Formulates Business Objectives

Performance

10. Identifies Risk
11. Assesses Severity of Risk
12. Prioritizes Risks
13. Implements Risk Responses
14. Develops Portfolio View

Review & Revision

15. Assesses Substantial Change
16. Reviews Risk and Performance
17. Pursues improvement in Enterprise Risk Management

Information, Communication, & Reporting

18. Leverages Information and Technology
19. Communicates Risk Information
20. Reports on Risk, Culture, and Performance

องค์ประกอบและหลักการสำคัญในการบริหารความเสี่ยงขององค์กร COSO ERM 2017

แบ่งออกเป็น 5 องค์ประกอบ และ 20 หลักการ ประกอบด้วย

• องค์ประกอบที่ 1 การกำกับดูแลกิจการและวัฒนธรรมองค์กร (Governance and Culture) ถือเป็นรากฐานขององค์ประกอบทั้งหมดที่ทำให้เกิดการบริหารความเสี่ยงในองค์กร เนื่องจากการกำกับดูแลกิจการถือเป็นสิ่งสำคัญในการกำหนดแนวทางขององค์กร เพื่อมุ่งให้ความสำคัญต่อการเสริมสร้างความรับผิดชอบในกระบวนการบริหารความเสี่ยงให้เกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กรอย่างเป็นระบบ โดยเชื่อมโยงกับค่านิยมทางจริยธรรม พฤติกรรมที่พึงประสงค์ และความตระหนักรู้เกี่ยวกับความเสี่ยงขององค์กร ซึ่งจะสะท้อนผ่านการตัดสินใจต่าง ๆ ประกอบด้วย 5 หลักการดังนี้

หลักการที่ 1 การจัดตั้งคณะกรรมการกำกับดูแลความเสี่ยง (Exercise Board Risk Oversight)

หลักการที่ 2 การจัดตั้งโครงสร้างการดำเนินงาน (Establishes Operating Structure)

หลักการที่ 3 ระบุวัฒนธรรมองค์กรที่พึงประสงค์ (Defines Desired Culture)

หลักการที่ 4 แสดงความมุ่งมั่นในค่านิยมองค์กร (Demonstrate Commitment to Core Values)

หลักการที่ 5 จูงใจ พัฒนา และรักษาไว้ซึ่งบุคลากรที่มีความสามารถ (Attracts, Develops, and Retains Capable Individuals)

• องค์ประกอบที่ 2 กลยุทธ์และการกำหนดวัตถุประสงค์ (Strategy and Objective-Setting) องค์กรสามารถบริหารความเสี่ยงโดยบูรณาการเข้ากับแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร ผ่านกระบวนการกำหนดกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายภารกิจ โดยองค์กรควรกำหนดความเสี่ยงที่ยอมรับได้ให้สอดคล้องกับการกำหนดกลยุทธ์ นอกจากนั้น วัตถุประสงค์ขององค์กรจะเป็นสิ่งที่กำหนดแนวทางปฏิบัติตามกลยุทธ์ รวมไปถึงการดำเนินงานทั่วไป ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญอันเป็นพื้นฐานในการระบุ การประเมิน และการตอบสนองต่อความเสี่ยง ประกอบด้วย 4 หลักการดังนี้

หลักการที่ 6 วิเคราะห์โครงสร้างและบริบททางธุรกิจ (Analyze Business Context)

หลักการที่ 7 กำหนดความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Define Risk Appetite)

หลักการที่ 8 ประเมินกลยุทธ์ทางเลือก (Evaluate Alternative Strategies)

หลักการที่ 9 กำหนดวัตถุประสงค์ในการดำเนินธุรกิจ (Formulate Business Objectives)

• องค์ประกอบที่ 3 ผลการดำเนินงาน (Performance) เริ่มจากการระบุและประเมินความเสี่ยงที่อาจส่งผลต่อความสามารถในการบรรลุกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายภารกิจขององค์กร และนำมาจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงตามระดับโอกาสและระดับผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น ไปสู่การพิจารณาระดับความเสี่ยงที่องค์กรสามารถยอมรับได้ จากนั้นองค์กรก็จะสามารถเลือกดำเนินการตอบสนองต่อความเสี่ยงด้วยวิธีการต่าง ๆ ควบคู่ไปกับการพิจารณาปริมาณความเสี่ยงในภาพรวม รวมทั้งมีการตรวจสอบผล

การดำเนินงานเพื่อปรับปรุง เปลี่ยนแปลง และแก้ไขอย่างเป็นระบบ กระบวนการเหล่านี้จะแสดงให้เห็นถึงมุมมองภาพรวมของปริมาณความเสี่ยงที่สำคัญที่องค์กรอาจเผชิญในการบรรลุเป้าหมายกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายภารกิจระดับองค์กร ประกอบด้วย 5 หลักการดังนี้

หลักการที่ 10 ระบุความเสี่ยง (Identifies Risk)

หลักการที่ 11 ประเมินความรุนแรงของความเสี่ยง (Assesses Severity of Risk)

หลักการที่ 12 จัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง (Prioritizes Risks)

หลักการที่ 13 ดำเนินการตอบสนองต่อความเสี่ยง (Implements Risk Responses)

หลักการที่ 14 พัฒนากรอบความเสี่ยงในภาพรวม (Develops Portfolio View)

• องค์ประกอบที่ 4 การทบทวนและปรับปรุงแก้ไข (Review and Revision) องค์กรควรทบทวนกระบวนการบริหารความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ โดยตรวจสอบและปรับปรุงพัฒนาแนวทางในการบริหารความเสี่ยงให้เหมาะสม แม้ต้องเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงอย่างมีนัยสำคัญต่าง ๆ ทั้งนี้ ผู้บริหารควรพิจารณาถึงความสามารถในการบริหารความเสี่ยงอย่างทั่วถึง เพื่อมุ่งเพิ่มคุณค่าและขีดความสามารถให้กับองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย 3 หลักการดังนี้

หลักการที่ 15 ประเมินการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ (Assesses Substantial Change)

หลักการที่ 16 ทบทวนความเสี่ยงและผลการดำเนินงาน (Reviews Risk and Performance)

หลักการที่ 17 มุ่งมั่นปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงองค์กร (Pursues Improvement in Enterprise Risk Management)

• องค์ประกอบที่ 5 สารสนเทศ การสื่อสาร และการรายงาน (Information, Communication and Reporting) การสื่อสารเป็นการรวบรวมและแบ่งปันข้อมูลและสารสนเทศที่จำเป็นจากทั่วทั้งองค์กรทั้งจากแหล่งข้อมูลภายในและภายนอกองค์กร ซึ่งผู้บริหารจะใช้ข้อมูลและสารสนเทศที่เกี่ยวข้องทั้งหมดเหล่านี้เพื่อสนับสนุนการบริหารความเสี่ยงขององค์กร ผ่านการรวบรวม ประมวลผล และจัดการข้อมูลและสารสนเทศต่าง ๆ ที่สัมพันธ์กับการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้องค์กรสามารถรายงานข้อมูลความเสี่ยง วัฒนธรรมองค์กร และผลการดำเนินการต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างมีประสิทธิภาพ ถูกต้องแม่นยำ ประกอบด้วย 3 หลักการดังนี้

หลักการที่ 18 ยกระดับระบบสารสนเทศ (Leverages Information Systems)

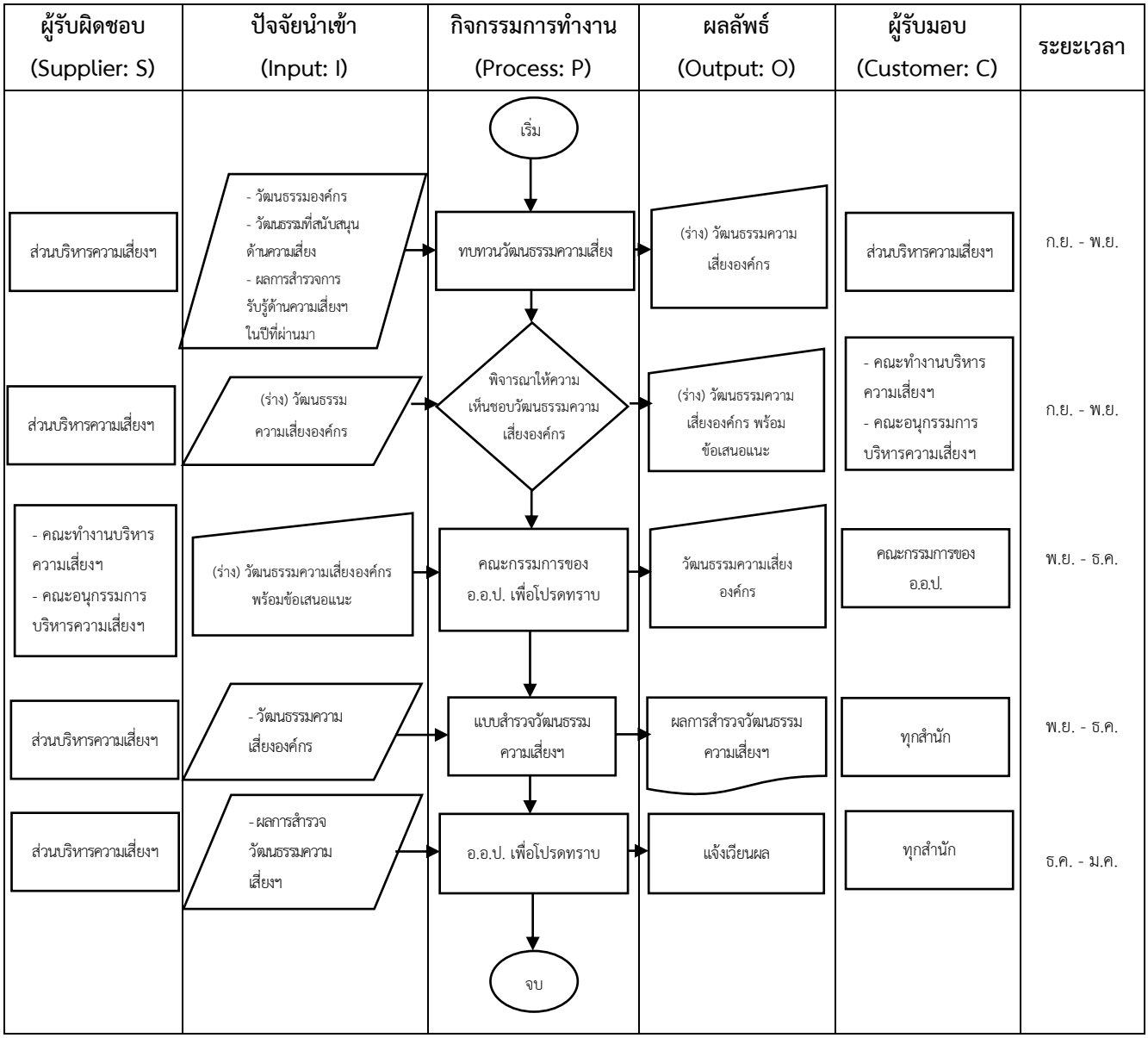
หลักการที่ 19 สื่อสารข้อมูลความเสี่ยง (Communicates Risk Information)

หลักการที่ 20 รายงานผลความเสี่ยง วัฒนธรรม และผลการดำเนินงาน (Reports on Risk, Culture, and Performance)

5.1.4 วัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยง (Risk Culture)

วัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยง (Risk Culture) คือ พฤติกรรมการแสดงออกที่เป็นบรรทัดฐานของบุคลากรในองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยงและสนับสนุนให้การบริหารความเสี่ยงขององค์กรบรรลุผลสำเร็จ โดยพฤติกรรมเหล่านั้นแสดงออกในรูปแบบของค่านิยม ทัศนคติ และความตระหนัก

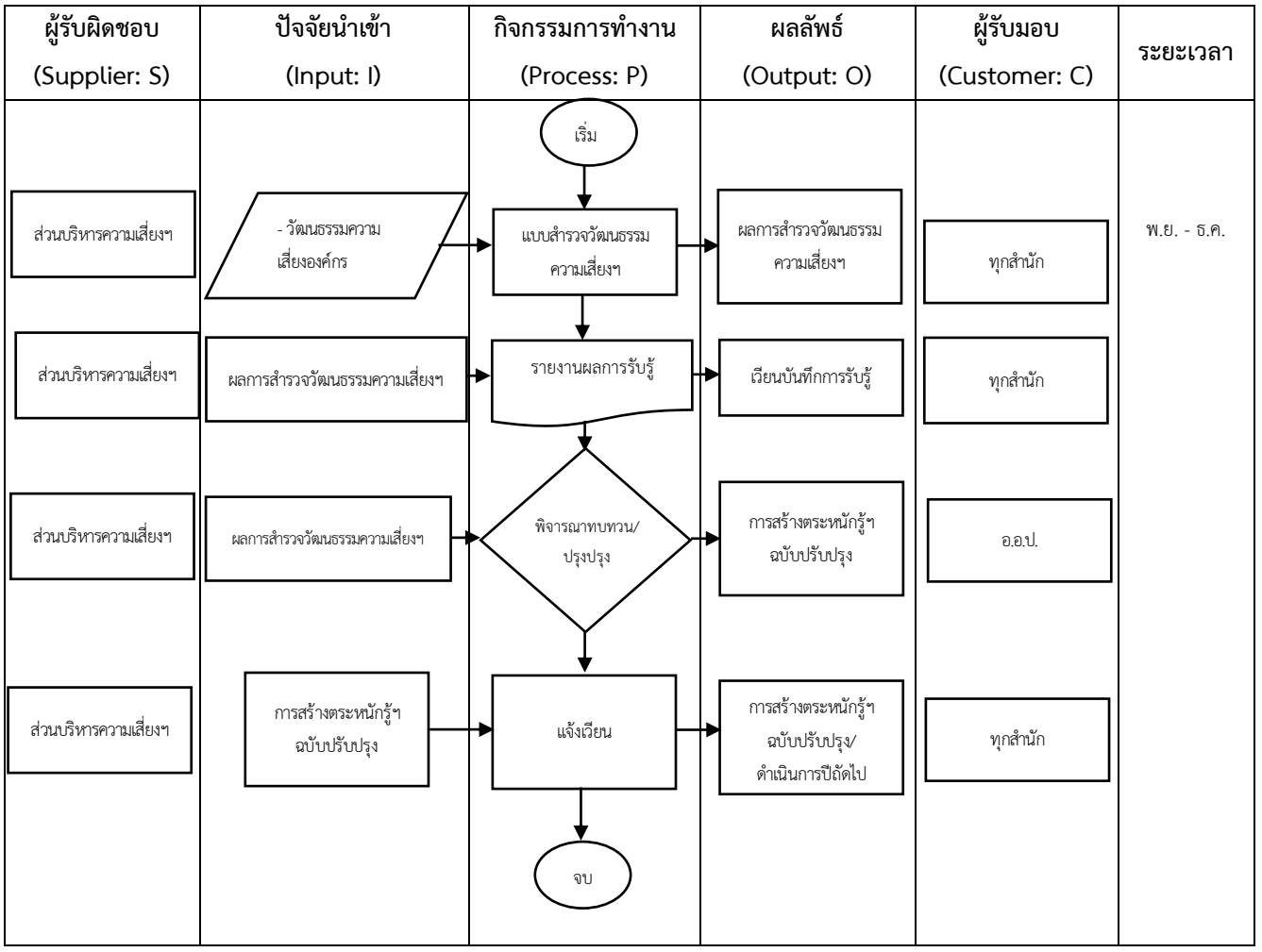
แนวทางในการทบทวนและปรับปรุงวัฒนธรรมที่สนับสนุนการบริหารความเสี่ยง



ความสามารถด้านการบริหารความเสี่ยง (Risk Competence) คือ กระบวนการที่ทำให้บุคลากรในองค์กรมีความสามารถในเรื่องการบริหารความเสี่ยง

คุณลักษณะ	ความหมาย	เป้าหมาย
ความรู้	บุคลากรมีความรู้ ความตระหนักเรื่องการบริหารความเสี่ยงอย่างเหมาะสม	ผลสำรวจความรู้ ความตระหนักเรื่องการบริหารความเสี่ยง ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80
ทักษะ	บุคลากรมีทักษะอย่างเพียงพอในการบริหารความเสี่ยงของสายงาน/ ระดับสำนัก	มีการระบุปัจจัยเสี่ยง ประเมินความเสี่ยงและจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงสายงานได้ตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด
การอบรม	พนักงานด้านความเสี่ยง/ ควบคุมภายใน เข้ารับการฝึกอบรมในด้านการบริหารความเสี่ยง/ ควบคุมภายใน	ฝึกอบรมในด้านความเสี่ยง/ ควบคุมภายในไม่น้อยกว่า 2 หลักสูตร/ ปี
การสรรหา	บุคลากรขององค์กรมีความรู้เรื่องการบริหารความเสี่ยง	กำหนดหลักสูตรการบริหารความเสี่ยง/ ควบคุมภายในเป็นหลักสูตรที่ผู้ปฏิบัติงานต้องผ่านการฝึกอบรม

แนวทางในปรับปรุงกระบวนการสร้างความตระหนัก ความรู้ ความเข้าใจการบริหารความเสี่ยง



บริบทองค์กร (Organization) คือ คุณค่าขององค์กรและบริบทที่เป็นบรรทัดฐานในการสร้างคุณค่าขององค์กร

คุณลักษณะ	ความหมาย	เป้าหมาย
วัตถุประสงค์และกลยุทธ์ขององค์กร	Risk Appetite และ Risk Tolerance มีความสอดคล้องกับกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ขององค์กร และบุคลากรในองค์กร	มีการถ่ายทอดกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ขององค์กรลงสู่เป้าหมายระดับสายงาน กำหนดเป็น KPI ของสำนัก/ รายบุคคล
ค่านิยมและคุณธรรม	ค่านิยมและแนวทางในการดำเนินงานที่ดีขององค์กรสนับสนุนให้บุคลากรมีพฤติกรรมในการบริหารความเสี่ยงที่ดี	กลยุทธ์ในการบริหารความเสี่ยงขององค์กรมีความสอดคล้องกับค่านิยมและเป้าประสงค์ขององค์กร
ระบบการบริหารความเสี่ยง	ผู้ปฏิบัติงานในองค์กร รับทราบและถือปฏิบัติ ระบบการบริหารความเสี่ยงขององค์กร	บุคลากรในองค์กรมีความเข้าใจและดำเนินการได้อย่างครบถ้วน ถูกต้อง ในระบบการบริหารความเสี่ยง
นโยบายและขั้นตอนการทำงาน	ผู้ปฏิบัติงานทุกคน รับทราบ ถึงขั้นตอน กระบวนการทำงาน ข้อกำหนดและกฎระเบียบในการปฏิบัติงาน	ผู้ปฏิบัติงานมีความตระหนัก และปฏิบัติตามนโยบาย ข้อกำหนด กฎ ระเบียบ ด้วยความเต็มใจ

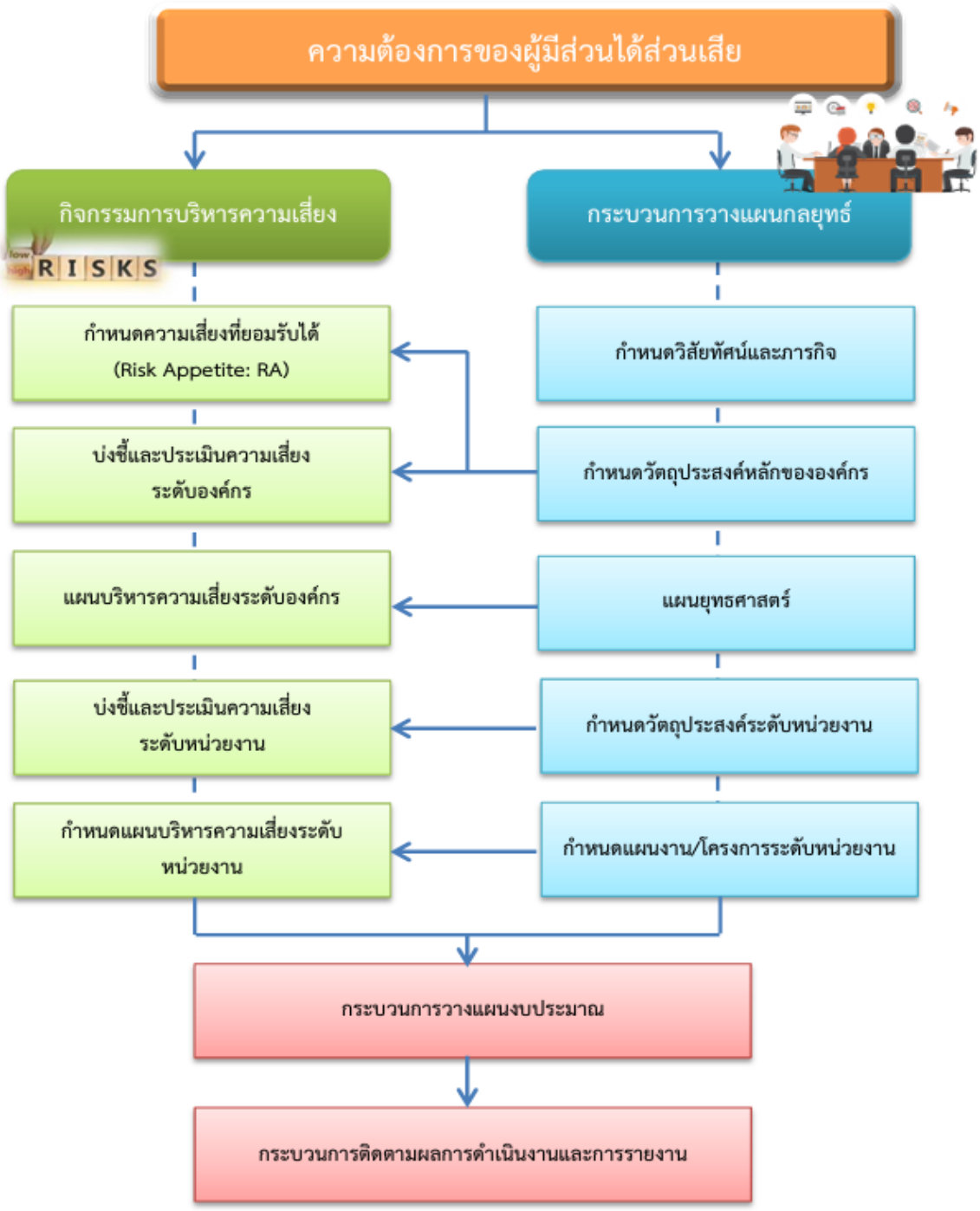
แรงจูงใจ (Motivation) คือ เหตุผลที่ทำให้บุคลากรในองค์กร ให้ความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยง

คุณลักษณะ	ความหมาย	เป้าหมาย
ผลการปฏิบัติงาน	ระบบประเมินผลการปฏิบัติงานควรมีการเชื่อมโยงกับผลการบริหารความเสี่ยง	ผลการดำเนินงานของหน่วยงานและของบุคลากรมีการปรับปรุง พัฒนา และมีผลการดำเนินงานที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง
รางวัล	จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงระดับสายงาน/ สำนัก	มอบรางวัลสำหรับหน่วยงานที่มีผลการบริหารความเสี่ยงระดับสำนักที่ดีกว่าระดับเป้าหมาย
ความรับผิดชอบ	แรงจูงใจที่เป็นสำนึกของความรับผิดชอบ ที่จะต้องดำเนินการในงานที่ตนเอง รับผิดชอบ	ผลการดำเนินงานของหน่วยงานและของบุคลากรมีการปรับปรุง พัฒนา และมีผลการดำเนินงานที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง

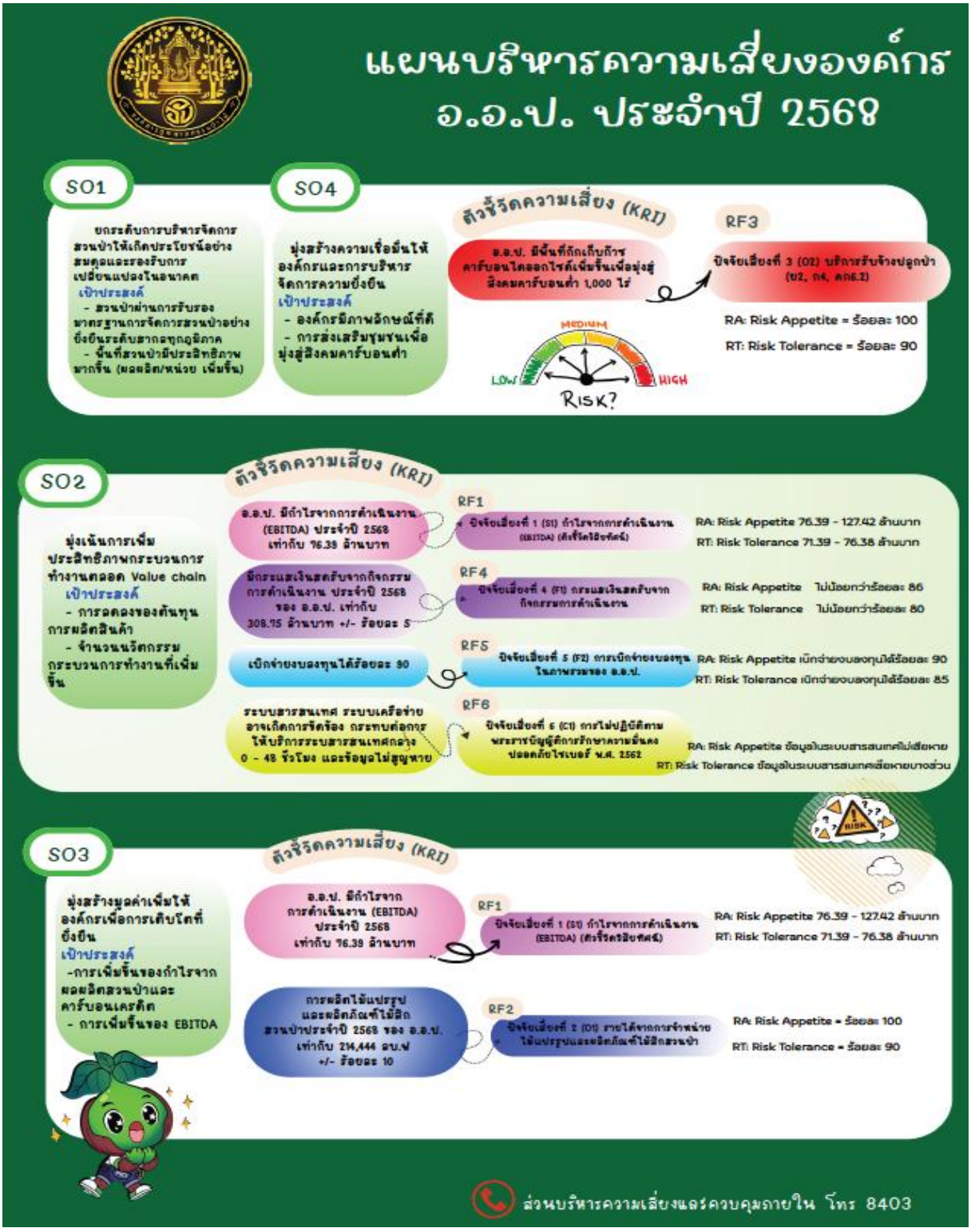
5.2 การกำหนดยุทธศาสตร์และวัตถุประสงค์/ เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

5.2.1 การเชื่อมโยงยุทธศาสตร์และการบริหารความเสี่ยง

ความเสี่ยงเป็นสิ่งสำคัญที่มีผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร การกำหนดทิศทางการดำเนินงานยุทธศาสตร์และเป้าประสงค์ เป็นขั้นตอนสำคัญในการกำหนดกรอบทิศทางของการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร และผลการบริหารความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจะเป็นข้อมูลในการทบทวนยุทธศาสตร์ขององค์กร หลักการในการนำการบริหารความเสี่ยงมาประยุกต์ใช้ในการจัดทำแผนเชิงกลยุทธ์



การบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรมีส่วนในการสนับสนุนการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ขององค์กร โดยจัดให้มีการประเมินความเสี่ยงที่อาจส่งผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ พร้อมทั้งดำเนินการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง เพื่อจัดการกับความเสี่ยงที่มีค่าความเสี่ยงสูง ซึ่งมีการติดตามการดำเนินงานโดยหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง การบริหารความเสี่ยงระดับหน่วยงานเป็นหน้าที่ความรับผิดชอบของฝ่าย/ สำนักต่าง ๆ เพื่อดำเนินการระบุและประเมินความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ของสายงานและหน่วยงานในสังกัด พร้อมทั้งกำหนดแนวทางในการบริหารหรือจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้



5.2.2 การระบุ Risk Appetite และ Risk Tolerance

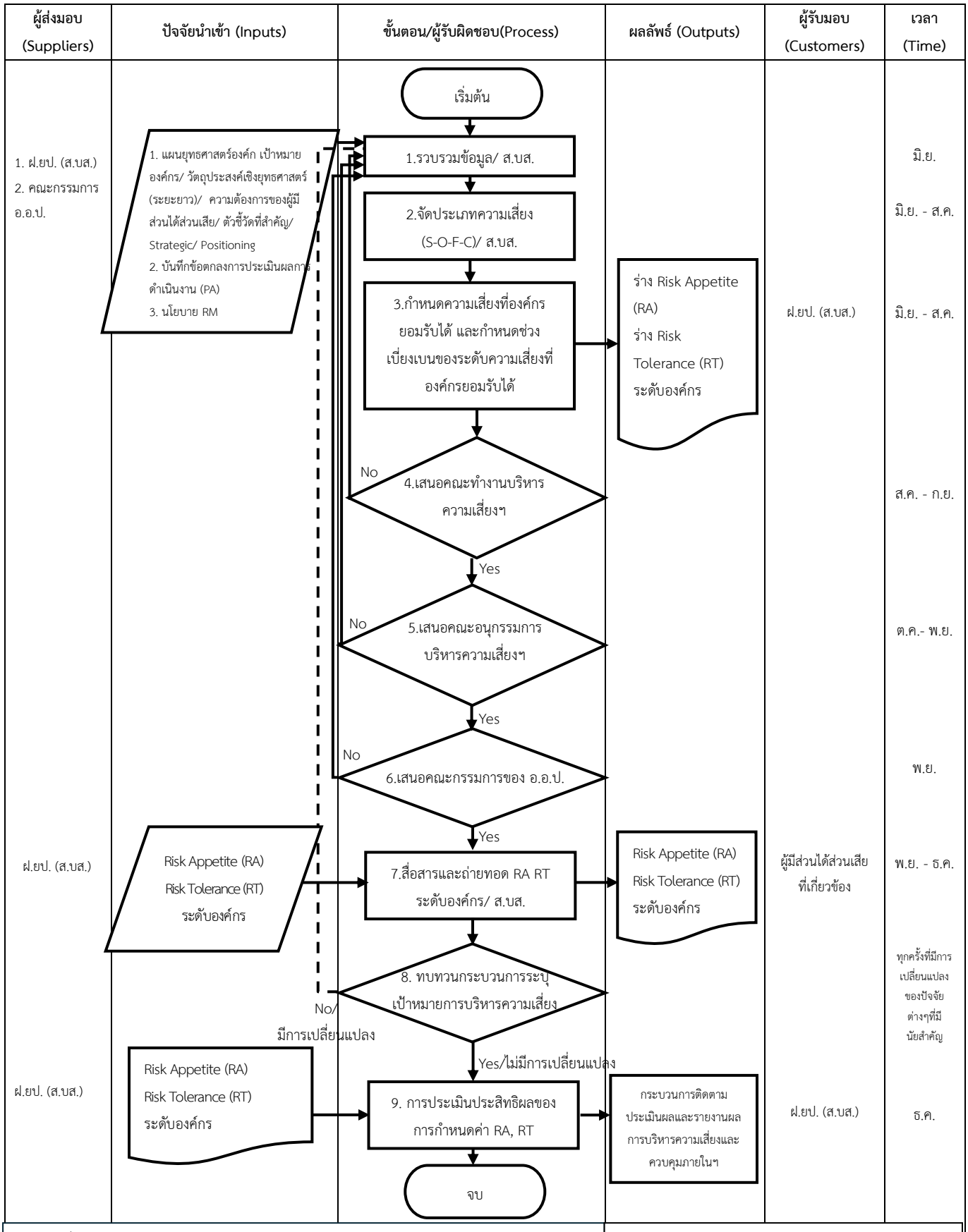
กำหนดค่า Risk Appetite และ Risk Tolerance ของแต่ละปัจจัยเสี่ยงที่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร ทั้งในมุมมองของเป้าประสงค์ เป้าหมายตามยุทธศาสตร์ ตัวชี้วัดที่สำคัญขององค์กรและเป้าหมายของแผนแม่บทต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง

ประเภทความเสี่ยง	นิยาม	ปัจจัยเสี่ยง	เป้าหมายของ อ.อ.ป.	ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (RA)	ช่วงเบี่ยงเบนที่ยอมรับได้ (RT)
ด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)	ความเสี่ยงที่อาจก่อให้เกิดการสูญเสียทางการเงินหรือศักยภาพในการแข่งขัน เนื่องจากกระบวนการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ที่ไม่เหมาะสม	**ปัจจัยเสี่ยงที่ 1** (S1) กำไรจากการดำเนินงาน (EBITDA)	อ.อ.ป. มีกำไรจากการดำเนินงาน (EBITDA) ประจำปี 2568 เท่ากับ 76.39 ล้านบาท	ระดับ 3 กำไรจากการดำเนินงาน (EBITDA) 76.39 - 127.42 ล้านบาท (ค่าระดับ 3 ตามบันทึกข้อตกลงฯ ระหว่าง สคร. และ อ.อ.ป. ปี 68)	อ.อ.ป. มีกำไรจากการดำเนินงาน (EBITDA) 71.39 - 76.38 ล้านบาท (ค่าระดับ 4)
ด้านการปฏิบัติการ (Operation Risk)	ความเสี่ยงที่อาจก่อให้เกิดการสูญเสียทางการเงินหรือศักยภาพในการแข่งขัน เนื่องจากกระบวนการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ที่ไม่เหมาะสม	**ปัจจัยเสี่ยงที่ 2** (O1) รายได้จากการจำหน่ายไม้แปรรูปและผลิตภัณฑ์ไม้สักสวนป่า	การผลิตไม้แปรรูป และผลิตภัณฑ์ไม้สักสวนป่า ประจำปี 2568 ของ อ.อ.ป. เท่ากับ 214,444 ลบ.ฟ +/- ร้อยละ 10	ระดับ 3 ผลผลิตไม้แปรรูปและผลิตภัณฑ์ไม้สักสวนป่าได้ ร้อยละ 100 ของแผน (214,444 ลบ.ฟ.)	ผลผลิตไม้แปรรูปและผลิตภัณฑ์ไม้สักสวนป่าได้ ร้อยละ 90 ของแผน
		ปัจจัยเสี่ยงที่ 3 (O2) บริการรับจ้างปลูกป่า	มีพื้นที่กักเก็บก๊าซคาร์บอนไดออกไซด์เพิ่มขึ้นเพื่อมุ่งสู่สังคมคาร์บอนต่ำ 1,000 ไร่ +/- ร้อยละ 10	ระดับ 3 มีผู้ว่าจ้างลงนามทำสัญญาจ้างปลูกป่าปี 2568 จำนวน 1,000 ไร่	มีผู้ว่าจ้างลงนามทำสัญญาจ้างปลูกป่าปี 2568 จำนวน 900 ไร่

ประเภทความเสี่ยง	นิยาม	ปัจจัยเสี่ยง	เป้าหมายของ อ.อ.ป.	ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (RA)	ช่วงเบี่ยงเบนที่ยอมรับได้ (RT)
ด้านการเงิน (Financial Risk)	ความเสี่ยงที่เกิดจากความผันผวนของตัวแปรทางการเงิน ซึ่งก่อให้เกิดการสูญเสียทางการเงิน	**ปัจจัยเสี่ยงที่ 4** (F1) กระแสเงินสดรับจากกิจกรรมดำเนินงาน	อ.อ.ป. มีกระแสเงินสดรับจากกิจกรรมดำเนินงานมากกว่า 308.75 ล้านบาท	ระดับ 3 มีกระแสเงินสดรับจากกิจกรรมดำเนินงานไม่น้อยกว่า 308.75 ล้านบาท	มีกระแสเงินสดจากกิจกรรมดำเนินงานไม่น้อยกว่า 293.31 ล้านบาท
		ปัจจัยเสี่ยงที่ 5 (F2) การเบิกจ่าย งบลงทุนในภาพรวมของ อ.อ.ป.	หน่วยงานของ อ.อ.ป. เบิกจ่ายงบประมาณลงทุน ประจำปี 2568 ได้ร้อยละ 90 ของแผนงบประมาณ	ระดับ 3 เบิกจ่าย งบลงทุนได้ร้อยละ 90 (ค่าระดับ 3 ตามบันทึกข้อตกลงฯ ระหว่าง สคร. และ อ.อ.ป. ปี 68)	มีการเบิกจ่ายงบลงทุนได้ร้อยละ 85
ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง (Compliance Risk)	ความเสี่ยงที่เกิดจากการละเมิดหรือไม่ปฏิบัติตามนโยบาย ข้อบังคับ ข้อสัญญา ข้อกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานขององค์กร	**ปัจจัยเสี่ยงที่ 6** (C1) การไม่ปฏิบัติตามพระราชบัญญัติการรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ พ.ศ.2562	ระบบสารสนเทศ ระบบเครือข่าย อาจเกิดการขัดข้องกระทบต่อการให้บริการระบบสารสนเทศกลาง 0 – 48 ชั่วโมง และข้อมูลไม่สูญหาย	ระดับ 3 ข้อมูลในระบบสารสนเทศ ไม่เสียหาย (พิจารณาร่วมกับหน่วยงานรับผิดชอบ Risk Owner (ส.วส.)	ข้อมูลในระบบสารสนเทศเสียหายบางส่วน

**เป้าหมายการดำเนินงานประจำปี 2568*

กระบวนการระบุเป้าหมายการบริหารความเสี่ยง



ข้อกำหนดที่สำคัญ

การกำหนดความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Appetite: RA) และกำหนดช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Tolerance: RT) ระดับองค์กร ต้องเชื่อมโยงกับ เป้าหมายองค์กร วัตถุประสงค์องค์กรและคำนึงถึงความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยการกำหนดเป้าหมายการบริหารความเสี่ยงในระดับองค์กร เป็นการกำหนดเพื่อให้เกิดการสื่อสารและให้หน่วยงานต่างๆ ใช้อ้างอิง

ตัวชี้วัด

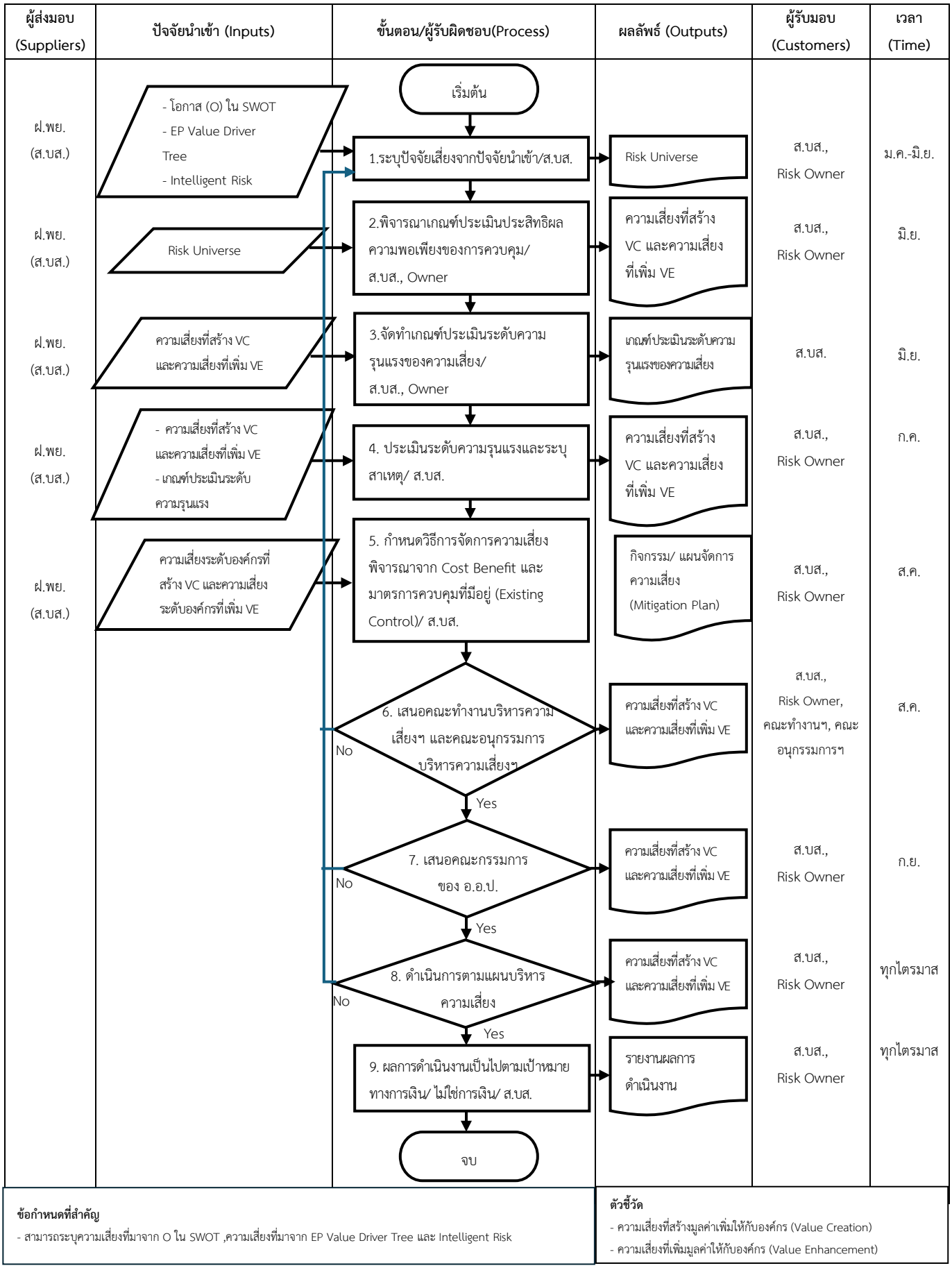
การกำหนดความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Appetite: RA) และกำหนดช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance: RT) ครบทุกประเภทความเสี่ยง

5.2.3 Value Creation และ Value Enhancement

- Value Creation คือ การบริหารความเสี่ยงของการสูญเสีย “โอกาสทางธุรกิจ” การที่องค์กรสามารถพลิกผันเหตุการณ์/ วิกฤตให้เป็นโอกาสทางธุรกิจ ซึ่งส่งผลให้เกิดการได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยที่ “โอกาสของธุรกิจ” อาจพิจารณาจากการวิเคราะห์ “SWOT” ขององค์กร ซึ่งรัฐวิสาหกิจมีการระบุเหตุการณ์ที่เป็นโอกาส ซึ่งสัมพันธ์กับการระบุ “โอกาส” ใน SWOT ขององค์กร และได้มีการวิเคราะห์ถึงปัจจัยของเหตุการณ์ดังกล่าว และนำมาเข้ากระบวนการบริหารความเสี่ยง จนสามารถทำให้ระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยงดังกล่าวลดลง โดยระดับความรุนแรงสะท้อนถึงการที่ระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยงที่โอกาสลดลงด้วยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกธุรกิจ หลังจากมีการบริหารความเสี่ยงแล้ว

- Value Enhancement คือ กระบวนการวิเคราะห์/ บริหารความเสี่ยง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายทางการเงิน ทั้งการแสวงหารายได้ การวิเคราะห์ กำหนดนโยบายและเป้าหมายทางการเงิน โดยเฉพาะในเรื่องของอัตราการเติบโตทางการเงิน (Growth, Return) หรือการควบคุม/ บริหารต้นทุนและ/ หรือค่าใช้จ่ายที่ต้องเชื่อมโยงกับการวิเคราะห์ หรือการบริหารความเสี่ยงเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ไม่ใช่การเงิน เช่น การบริหารความเสี่ยงเพื่อเพิ่มคุณภาพการบริการ/ ความพึงพอใจ หรือเพื่อบรรลุเป้าหมายทางการตลาด เป็นต้น รวมถึงการที่องค์กรมีการวิเคราะห์ความเสี่ยง เพื่อเป็นพื้นฐานของการบริหารความเสี่ยง โดยการสร้างสรรค์มูลค่าขององค์กร จัดทำ Value Driver เพื่อแสดงถึงการที่องค์กรจะมุ่งสู่การบรรลุเป้าหมายที่ไม่ใช่ทางการเงินได้ และทำการระบุปัจจัยเสี่ยง รวมถึงการบริหารความเสี่ยง Value Driver ที่กำหนด

กระบวนการในการทำ Value Creation (VC) และ Value Enhancement (VE)



ข้อกำหนดที่สำคัญ

- สามารถระบุความเสี่ยงที่มาจาก O ใน SWOT ,ความเสี่ยงที่มาจาก EP Value Driver Tree และ Intelligent Risk

ตัวชี้วัด

- ความเสี่ยงที่สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร (Value Creation)
- ความเสี่ยงที่เพิ่มมูลค่าให้กับองค์กร (Value Enhancement)

5.3 การระบุปัจจัยเสี่ยง

5.3.1 การระบุปัจจัยเสี่ยงในองค์กร

เป็นการระบุปัจจัยที่มีผลกระทบในเชิงลบต่อยุทธศาสตร์ เป้าหมายและการปฏิบัติงานในระดับองค์กร รวมทั้งปัจจัยที่จะทำให้สูญเสียโอกาสทางธุรกิจ และ Intelligent Risk โดยมีประเด็นที่สำคัญที่นำมาพิจารณาในการระบุปัจจัยเสี่ยง ดังนี้

1. แผนวิสาหกิจองคการอุตสาหกรรมปาไม่ ระยะ 5 ป 2566 - 2570 (ค่าเป้าหมายที่ดำเนินงานในปี 2569) และแผนแม่บทต่าง ๆ
2. (ร่าง) บันทึกขอตกลงการประเมินผลการดำเนินงานของ อ.อ.ป. กับ สคร. ป 2569
3. การวิเคราะห์จากจุดอ่อน (W) จากการวิเคราะห์ SWOT ขององค์กร
4. การวิเคราะห์จากโอกาสในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรที่สัมพันธ์กับโอกาส (O) จากการวิเคราะห์ SWOT ขององค์กร
5. แผนกลยุทธเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการสรางกำไรเชิงเศรษฐศาสตร (SIP) ป 2568
6. ข้อเสนอแนะจากผลการตรวจสอบของผู้ตรวจสอบภายใน ประจำปี 2568 (ม.ค. - ส.ค. 2568)
7. ผลการบริหารความเสี่ยงของ อ.อ.ป. ประจำป 2568
8. การประเมินผลการควบคุมภายในด้วยตนเอง (CSA) ประจำปี 2568 ของทุกสำนัก

5.3.2 การกำหนดกิจกรรมการควบคุม

กิจกรรมการควบคุม คือ มาตรการ นโยบาย หรือวิธีปฏิบัติที่ใช้ในการควบคุมการดำเนินการตามแนวทางการตอบสนองต่อความเสี่ยง เพื่อให้ผลการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ โดยการกำหนดกิจกรรมการควบคุม ดังนี้

ปัจจัยพิจารณา	เกณฑ์คะแนนการพิจารณา		
	1	2	3
ผลการดำเนินงานในอดีต	ผลการดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมาย (-10%)	ผลการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมาย	ผลการดำเนินงานดีกว่าเป้าหมาย (+10%)
ความเพียงพอของกระบวนการควบคุม	ไม่มีการกำหนดแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจน	มีการควบคุมตามแนวทางปฏิบัติของแต่ละหน่วยงาน	มีการกำหนดการควบคุมเป็นมาตรฐานขององค์การ
ความเพียงพอของการติดตามงาน	มีการติดตามผลการดำเนินงานรายปี	มีการติดตามผลการดำเนินงานทุก ๆ รายไตรมาส	มีการติดตามผลการดำเนินงาน พร้อมทั้งรายงานความคืบหน้าทุก ๆ เดือน

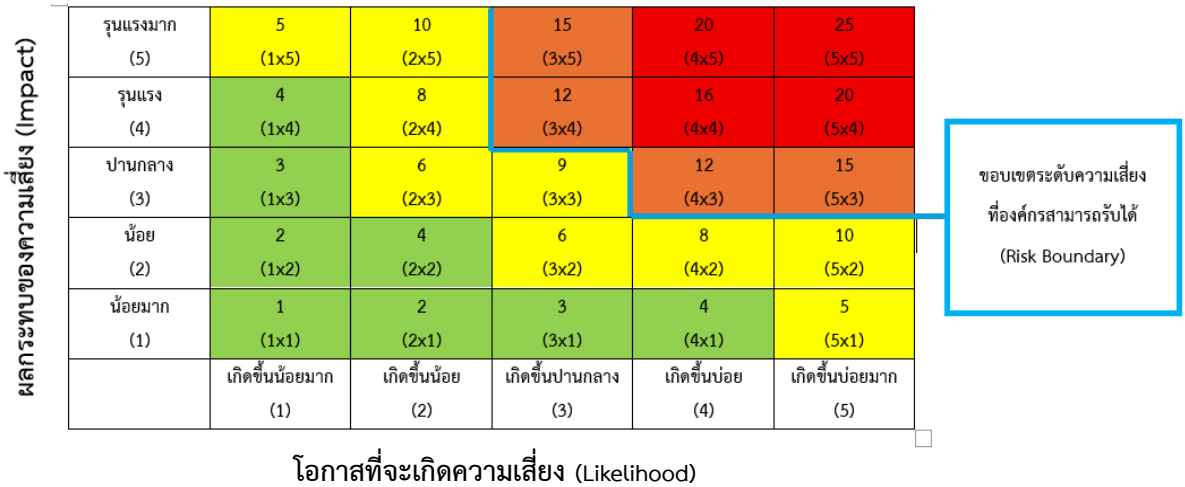
5.3.3 การประเมินระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยง

หลังจากการประเมินควบคุมภายในแล้ว นำมาประเมินโอกาสเกิดและผลกระทบของความเสี่ยง ค่าความรุนแรง = ค่าระดับโอกาสที่จะเกิด x ค่าระดับของผลกระทบ

โอกาสเกิดความเสี่ยง	เปอร์เซ็นต์โอกาสที่จะเกิดขึ้น	คะแนน		ผลกระทบ	ความเสียหาย	คะแนน
สูงมาก	มากกว่า 40%	5		**สูงมาก**	ดำเนินการตามแผน/ เป้าหมายได้น้อยกว่า 80%	5
สูง	31 – 40%	4		**สูง**	ดำเนินการตามแผน/ เป้าหมายได้น้อยกว่า 80 - 89.9%	4
ปานกลาง	21 – 30%	3		**ปานกลาง**	ดำเนินการตามแผน/ เป้าหมายได้น้อยกว่า 90 - 100%	3
น้อย	11 – 20%	2		**น้อย**	ดำเนินการได้ดีกว่าแผน/ เป้าหมาย	2
น้อยมาก	น้อยกว่า 11%	1		**น้อยมาก**	ดำเนินการได้ดีกว่าแผน/ เป้าหมายและเสร็จก่อนกำหนด	1

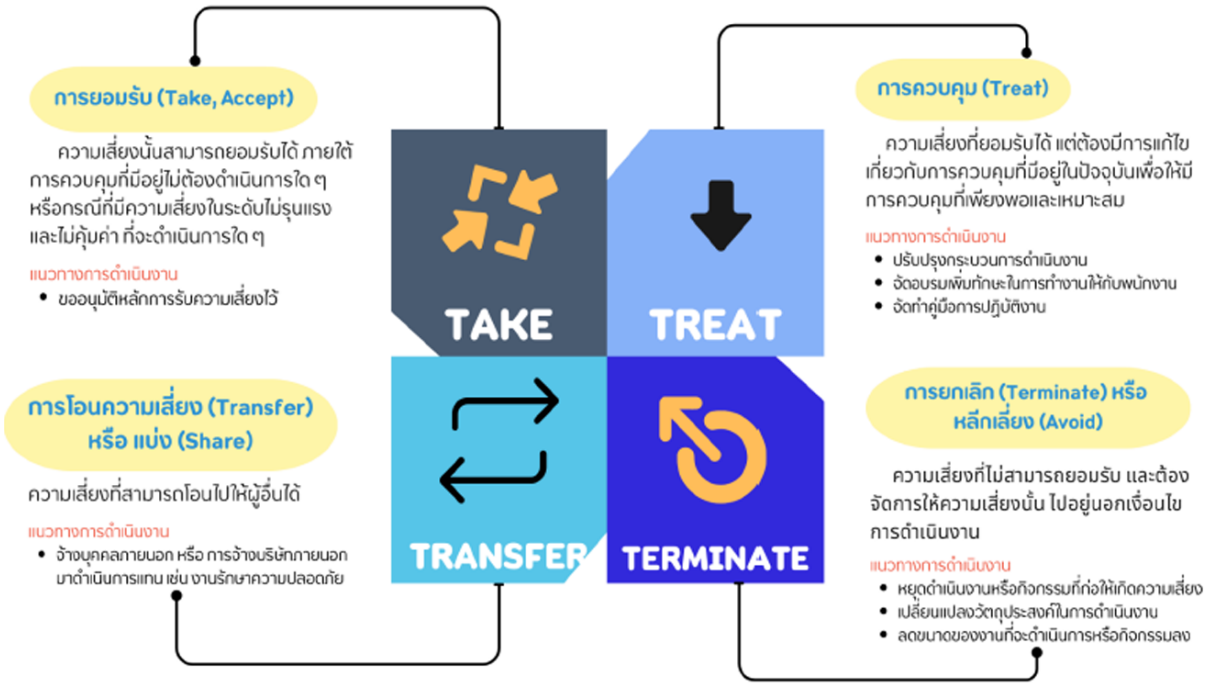
5.3.4 การจัดลำดับความเสี่ยง

ใช้แผนภาพความเสี่ยง (Risk Profile) ในการกำหนดขอบเขตระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Boundary)



5.3.5 วิธีการจัดการความเสี่ยง

พิจารณาบริหารจัดการความเสี่ยงที่คาดว่าจะเกิดขึ้น โดยทางเลือกหรือกลยุทธ์ในการตอบสนองความเสี่ยง แบ่งได้ 4 แนวทางหลัก คือ



5.3.6 Risk Correlation Map และ Portfolio View of Risk

- Risk Correlation Map คือ แผนภาพแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ของปัจจัยเสี่ยงและระดับความรุนแรงของแต่ละสาเหตุ ทั้งในแนวดิ่งและแนวข้ามปัจจัยเสี่ยง เพื่อให้เห็นความเชื่อมโยงและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์กร เพื่อประโยชน์ในการบริหารความเสี่ยงในลักษณะบูรณาการให้ดียิ่งขึ้น

- Portfolio View of Risk คือ แบบจำลองที่แสดงให้เห็นถึงภาพรวมของการบริหารความเสี่ยงและผลกระทบที่เกิดขึ้นจากปัจจัยเสี่ยงต่าง ๆ ที่มีต่อเป้าหมายขององค์กร โดย Portfolio View of Risk จะเป็นเครื่องมือที่บ่งบอกว่าผลกระทบที่เกิดขึ้นจากปัจจัยเสี่ยงต่าง ๆ ทั้งที่เกิดขึ้นรายปัจจัยหรือเกิดขึ้นพร้อมกันหลายปัจจัย ผลกระทบที่เกิดขึ้นในภาพรวมทั้งหมดยังอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้หรือไม่ โดย Portfolio View of Risk จะแสดงถึงองค์ประกอบและภาพรวมของการบริหารความเสี่ยง

5.4 การทบทวนการบริหารความเสี่ยง

5.4.1 การทบทวนและปรับปรุงผลการบริหารความเสี่ยง

- <u>กระบวนการบริหารความเสี่ยงของ อ.อ.ป.</u>

การระบุขั้นตอนในการระบุความเสี่ยงระดับองค์กรที่สอดคล้องกับประเภทความเสี่ยงที่องค์กรกำหนด โดยพิจารณาว่ามีความเสี่ยงใดบ้างที่เกี่ยวข้องกับยุทธศาสตร์ ทิศทาง และการดำเนินกิจการขององค์กร (Risk Universe) การกำหนด/ ประเมินกิจกรรมการควบคุมภายในที่ครอบคลุมกิจกรรมขององค์กร การประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยงโดยการใช้ฐานข้อมูลในอดีตในการพิจารณา การจัดลำดับความสำคัญในการจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร จนสามารถนำไปกำหนดแผนในการจัดการ/ ตอบสนองความเสี่ยงที่เชื่อมโยงกับกิจกรรมการควบคุมภายในที่ดีและสัมพันธ์ตามสาเหตุที่ได้กำหนดในการจัดทำการบริหารความเสี่ยงเชิงบูรณาการ (Risk Correlation Map) รวมทั้งการพัฒนาเป็น Portfolio View of Risk เพื่อให้องค์กรสามารถวิเคราะห์และบริหารความเสี่ยงได้ครบกระบวนการที่ดี ที่สามารถสร้างความมั่นใจในการบรรลุวัตถุประสงค์

1) ระบุปัจจัยเสี่ยง (Identifies Risk)

2) การกำหนดกิจกรรมการควบคุมที่ตอบสนองต่อความเสี่ยงองค์กร (Selects and Develops Control Activities)

3) การประเมินระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยง (Assesses Severity of Risk)

4) การจัดลำดับความเสี่ยง (Prioritize Risk)

5) การกำหนด/ คัดเลือกวิธีการต่อความเสี่ยงที่ระบุไว้ (Implements Risk Responses)

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

- <u>การทบทวนและปรับปรุงผลการบริหารความเสี่ยง</u>

การทบทวนและปรับปรุงผลการบริหารความเสี่ยง มีประเด็นที่ต้องทบทวนและปรับปรุง

1) ทบทวนกระบวนการทำงาน โดยพิจารณาจากองค์ประกอบที่มีความเกี่ยวข้องกับกระบวนการทำงานว่ามีการเปลี่ยนแปลงไปจากเดิมหรือไม่ ตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป

2) ทบทวนข้อมูลที่ใช้ในการดำเนินการให้มีความถูกต้อง เหมาะสม ทันกาล ตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป

3) ทบทวนผลการดำเนินงานว่าเป็นไปตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้หรือไม่ มีปัญหาหรืออุปสรรคใด ๆ หรือไม่

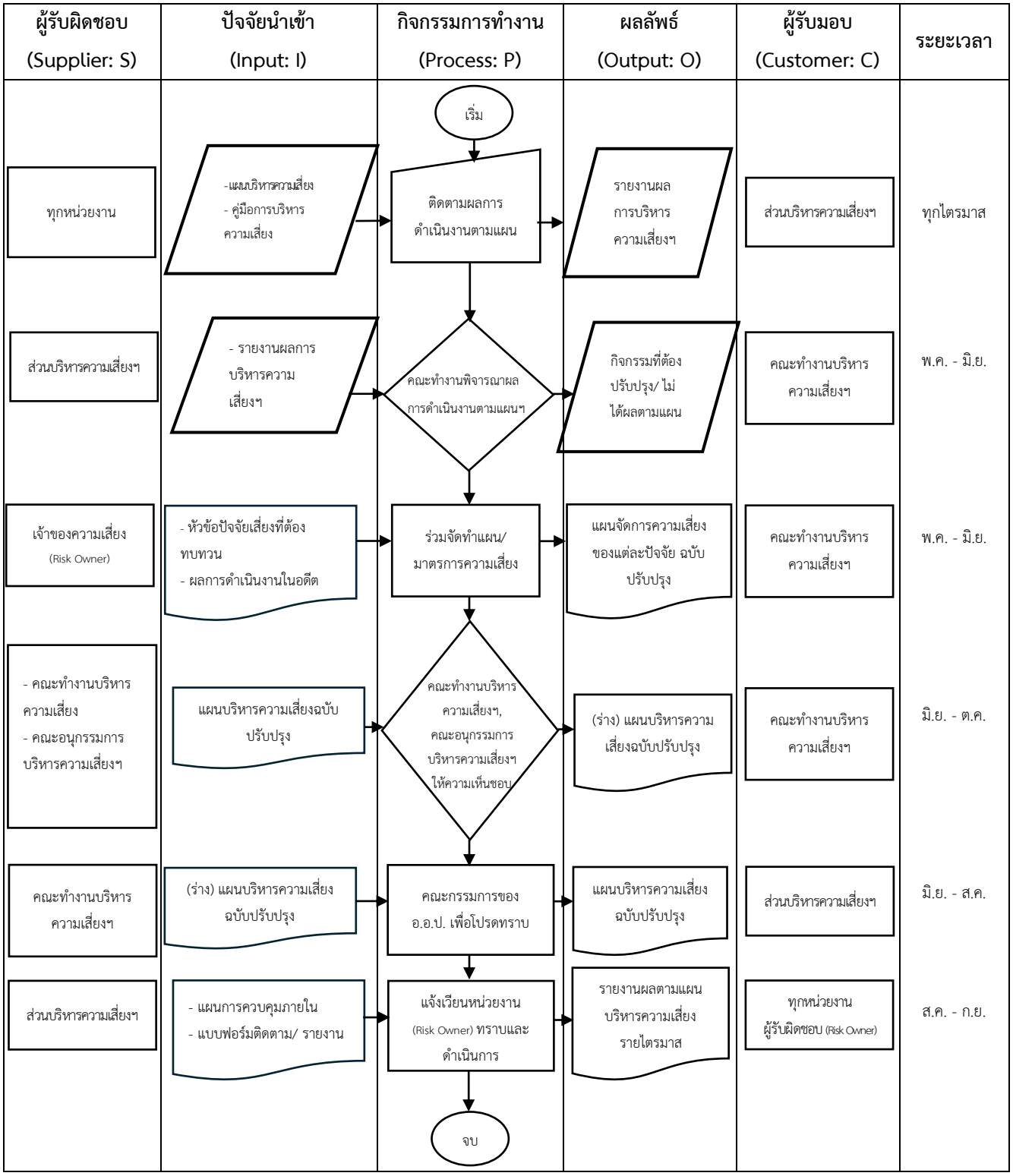
4) ปรับปรุงกระบวนการและข้อมูลที่ใช้ในการดำเนินการให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง

5) ประเมินประสิทธิผลของการทบทวนและปรับปรุงผลการบริหารความเสี่ยงที่ดำเนินการแล้ว

5.4.2 แนวทางในการปรับปรุงกระบวนการบริหารความเสี่ยง

ทบทวนกระบวนการบริหารความเสี่ยงและปรับปรุงผลการบริหารความเสี่ยงมีแนวทางในการดำเนินการ ดังนี้

แนวทางในการปรับปรุงกระบวนการบริหารความเสี่ยง



1) สอดคล้องตามหลักการ COSO ERM และตามแนวทางที่สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) กำหนด

2) สอดคล้องและเชื่อมโยงกับกระบวนการทางยุทธศาสตร์ขององค์กร

3) เมื่อองค์ประกอบสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป หรือเมื่อไตรมาสที่ 2 จะมีการทบทวนปรับปรุงผลการดำเนินงานในรายการปัจจัยเสี่ยงที่ยังคงมีความเสี่ยงสูง

5.5 ข้อมูลสารสนเทศ การสื่อสาร และการรายงานผล

5.5.1 ข้อมูลสารสนเทศ

สารสนเทศ หมายถึง ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินชีวิตของมนุษย์ หรือเกิดจากการนำข้อมูลผ่านระบบการประมวลผล คำนวณ วิเคราะห์และแปลความหมายเป็นข้อความที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้

ระบบสารสนเทศ หมายถึง องค์ประกอบต่าง ๆ ที่มีความเกี่ยวข้องและทำงานประสานกันในการเก็บรวมรวม บันทึก ประมวลผล จัดเก็บและแจกจ่ายสารสนเทศ เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจและหน้าที่ทางการบริหาร เช่น การวางแผน การจัดองค์กร การประสานงาน การควบคุมและการสื่อสารภายในองค์กร ซึ่งข้อมูลสารสนเทศที่ดีต้องมีความเหมาะสมกับงานและผู้ใช้, ความถูกต้องสมบูรณ์, ความเป็นปัจจุบัน และความสะดวกในการเข้าถึงการใช้งาน

เพื่อให้การดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในขับเคลื่อนได้ตามวัตถุประสงค์ขององค์กร อ.อ.ป. ได้กำหนดให้มีการดำเนินการเกี่ยวกับข้อมูลสารสนเทศ ดังนี้

1) กำหนดผู้รับผิดชอบในการสนับสนุนและประสานงานด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของแต่ละสำนัก เพื่อติดตามข้อมูลการดำเนินงานภายในสำนักของตน

2) กำหนดผู้รับผิดชอบหลักในการสนับสนุน และขับเคลื่อนการดำเนินงานในภาพรวมขององค์กรด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ซึ่ง อ.อ.ป. กำหนดให้ ส.นผ. (ส่วนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน) เป็นผู้รับผิดชอบขององค์กร

ซึ่งผู้รับผิดชอบหลักมีหน้าที่ศึกษา วิเคราะห์ พิจารณาความเพียงพอของข้อมูลสารสนเทศ ที่ใช้ในการบริหารความเสี่ยงทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ เพื่อให้มั่นใจว่าข้อมูลสารสนเทศมีความถูกต้องเพียงพอ ทันกาล และจัดเก็บข้อมูลกับการดำเนินธุรกิจขององค์กร เช่น เศรษฐกิจ สังคม การเมือง แรงงาน คู่แข่ง อุบัติภัยต่าง ๆ เป็นต้น สารสนเทศที่สนับสนุนการบริหารความเสี่ยงไว้ใช้ในการดำเนินงาน ประกอบด้วย

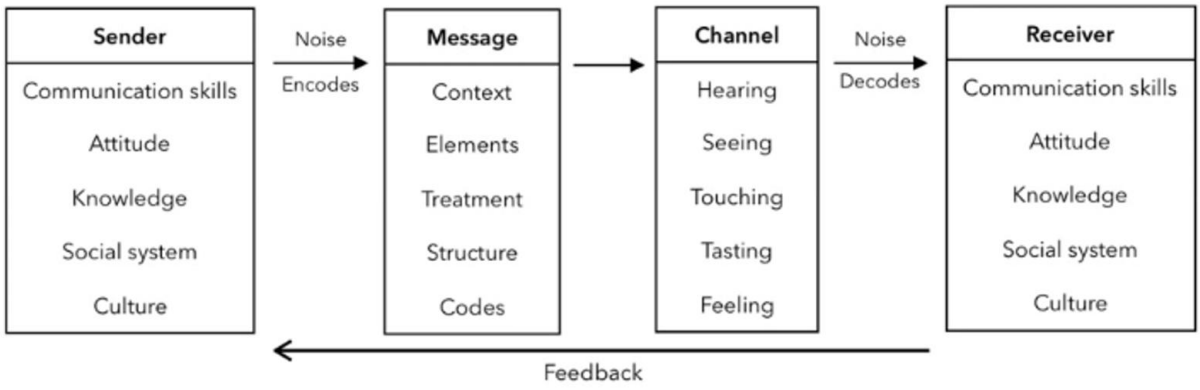
- ข้อมูลเกี่ยวกับยุทธศาสตร์ขององค์กร เช่น วัตถุประสงค์ เป้าประสงค์ขององค์กร แผนการดำเนินงานต่าง ๆ เป็นต้น
- สภาพแวดล้อมและบริบทภายนอกที่มีผลกระทบกับการดำเนินธุรกิจขององค์กร เช่น เศรษฐกิจ สังคม การเมือง แรงงาน คู่แข่ง อุบัติภัยต่าง ๆ เป็นต้น
- สภาพแวดล้อมและบริบทภายในที่สนับสนุนการบริหารความเสี่ยง เช่น ความรู้ความตระหนักเรื่องการบริหารความเสี่ยง โครงสร้างองค์กร การดำเนินงานขององค์กร เป็นต้น
- ข้อมูลการบริหารความเสี่ยงและผลการบริหารความเสี่ยงทั้งในอดีตและปัจจุบัน

5.5.2 การสื่อสารการบริหารความเสี่ยงองค์กร

การสื่อสารเป็นเครื่องมือในการสร้างความรู้ ความเข้าใจ วัฒนธรรม และการสร้างความมั่นคงให้กับองค์กร การสื่อสารทำให้บุคลากรในองค์กรรับรู้และเข้าใจตรงกัน แบบเดียวกันทั่วทั้งองค์กร

ประสิทธิภาพของการสื่อสาร หมายถึง การจัดระบบสื่อสารให้ข้อมูลที่จัดทำไว้ดีแล้ว ส่งไปถึงผู้ที่ควรได้รับ หรือมีไว้พร้อมสำหรับผู้ที่ควรใช้ข้อมูลสารสนเทศ

ประสิทธิผลของการสื่อสาร หมายถึง การที่ผู้ได้รับข้อมูลสารสนเทศได้ใช้ข้อมูลสารสนเทศดังกล่าวให้เกิดประโยชน์ในการตัดสินใจ



องค์ประกอบการสื่อสาร

- <u>วัตถุประสงค์ของการสื่อสารการบริหารความเสี่ยง</u>

1) เพื่อแจ้งให้ทราบ (Inform) ถึงเรื่องราว เหตุการณ์ หรือข้อมูลที่ต้องการให้ บุคลากรในองค์กรทราบและเข้าใจอย่างถูกต้อง ตรงกัน

2) เพื่อสอน/ ให้คำปรึกษา (Teach or education) ในเชิงวิชาการและความรู้ เพื่อให้บุคลากรในองค์กรมีความรู้และทักษะ ในการนำไปประยุกต์ใช้และพัฒนางานของแต่ละหน่วยงาน

3) เพื่อสร้างความพึงพอใจ เป็นการรับส่งความรู้สึกที่ดีและมุ่งรักษามิตรภาพต่อกัน เป็นการนำเสนอเรื่องราวหรือสิ่งต่าง ๆ ให้ทุกภาคส่วนมีความพึงพอใจ

4) เพื่อเสนอแนวคิดร่วมกัน

- <u>วิธีการสื่อสารการบริหารความเสี่ยงของ อ.อ.ป.</u>

1) การสื่อสารด้วยวาจา เช่น การประชุม, อบรม, IP Phone เป็นต้น

2) การสื่อสารด้วยเอกสาร เช่น บันทึกข้อความ, ประกาศ เป็นต้น

3) การสื่อสารด้วยสื่ออิเล็กทรอนิกส์ เช่น Application Line, E-mail, เว็บไซต์ของ อ.อ.ป. บนแบนเนอร์การบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน เป็นต้น

- รูปแบบของการสื่อสารการบริหารความเสี่ยง

1) การสื่อสารในสภาวะปกติ คือ การสื่อสารในรูปแบบการประชุม รายงานผลการดำเนินงานรายเดือน/ รายไตรมาส

2) การสื่อสารในสภาวะไม่ปกติ หรือสภาวะพิเศษ คือ การสื่อสาร การรายงานผลที่ต้องสื่อสารหรือรายงานผลการดำเนินงานก่อนถึงรอบเวลาที่กำหนดไว้ เนื่องจากมีเหตุการณ์ที่ไม่ปกติเกิดขึ้นและผลกระทบที่เกิดจากเหตุการณ์ที่ไม่ปกตินั้น มีผลกระทบต่อผลการดำเนินงานขององค์กร จึงมีความจำเป็นต้องสื่อสารถึงเหตุการณ์และผลกระทบที่เกิดขึ้นจากเหตุการณ์ที่ไม่ปกติ เพื่อให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้รับทราบ และพิจารณาดำเนินการตอบโต้เหตุการณ์ที่ไม่ปกตินั้นให้มีความเหมาะสม

5.5.3 การติดตาม ประเมินผลและรายงานผลการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน วัฒนธรรม และผลการดำเนินงาน (Reports on Risk, Internal Control, Culture, and Performance)

องค์ประกอบการรายงานผล อ.อ.ป. ดังนี้

1) รายงานระดับความรุนแรง และ RA, RT ของแต่ละปัจจัยเสี่ยงเป็นรายไตรมาสมีการเปรียบเทียบผลการดำเนินงานตามเป้าหมายที่กำหนด

2) รายงานความคืบหน้าของการดำเนินงานตามมาตรการจัดการความเสี่ยงที่กำหนดทั้งมาตรการควบคุมที่มีอยู่เดิม (Exiting control) และมาตรการจัดการเพิ่มเติม (Mitigation plan)

3) วิเคราะห์ปัญหา/ อุปสรรค และแนวทางที่จะบรรลุถึงเป้าหมาย ในกรณีที่ผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด

5.5.4 ข้อมูลและเทคโนโลยีในการสนับสนุนการบริหารความเสี่ยง

- ระบบติดตามผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน อ.อ.ป. ใช้ระบบสนับสนุนการบริหารจัดการและติดตามการดำเนินงานของ อ.อ.ป. ซึ่ง เป็นระบบสนับสนุนการรายงานผลการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ประกอบด้วย

1) รายงานผลการดำเนินงานของ อ.อ.ป.

2) การควบคุมภายใน

3) การบริหารความเสี่ยง

4) รายงานการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการ EVM ของ อ.อ.ป



แผนภูมิความเสี่ยง (Risk Profile)

ผลกระทบ (I)						
	กำไรจากการดำเนินงาน (EBITDA) รายไตรมาสสะสม น้อยกว่า ล้านบาท	5	10	15	20	25 ■
	กำไรจากการดำเนินงาน (EBITDA) รายไตรมาสสะสม เท่ากับ ล้านบาท	4	8	12	16	20
	กำไรจากการดำเนินงาน (EBITDA) รายไตรมาสสะสม เท่ากับ ล้านบาท	3	6	9 ★	12	15
	กำไรจากการดำเนินงาน (EBITDA) รายไตรมาสสะสม เท่ากับ ล้านบาท	2	4	6	8	10
	กำไรจากการดำเนินงาน (EBITDA) รายไตรมาสสะสม มากกว่า ล้านบาท	1	2	3	4	5
		รายได้หลัก 5 ด้าน จำนวน... ล้านบาท (คิดเป็นร้อยละ 111 - 120 ของเป้าหมาย รายไตรมาสสะสม	รายได้หลัก 5 ด้าน จำนวน... ล้านบาท (คิดเป็นร้อยละ 101 - 110 ของเป้าหมายรายไตรมาสสะสม	รายได้หลัก 5 ด้าน จำนวน... ล้านบาท (คิดเป็นร้อยละ 91 - 100 ของเป้าหมายรายไตรมาสสะสม	รายได้หลัก 5 ด้าน จำนวน... ล้านบาท (คิดเป็นร้อยละ 81 - 90 ของเป้าหมายรายไตรมาสสะสม	รายได้หลัก 5 ด้าน จำนวน... ล้านบาท (น้อยกว่าหรือเท่ากับ ร้อยละ 80 ของเป้าหมายรายไตรมาสสะสม)
		โอกาสเกิดความเสี่ยง (L)				

สถานะก่อนการบริหารความเสี่ยง : ■
เป้าหมาย : ★
สถานะปัจจุบัน : ●

สาเหตุทางอ้อม: (S2) กำไรขั้นต้น (Gross Profit) จากสินค้าไม้แปรรูป ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย (5.05%)
(C1) การไม่ปฏิบัติตามพระราชบัญญัติการรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ พ.ศ.2562 (12.50%)

โอกาสเกิดความเสี่ยง RA , RT : ค่าระดับที่ 3 รายได้หลัก 5 ด้าน ไม้สักสวนป่า, อุตสาหกรรมไม้, ผลผลิตยางพารา , ไม้โตเร็ว และการซื้อขายไม้แปรรูป ได้ 91 - 100 % ของเป้าหมายรายไตรมาสสะสม

ผลกระทบต่อองค์กร RA : ค่าระดับที่ 3 กำไรจากการดำเนินงาน (EBITDA) รายไตรมาสสะสม เท่ากับ ... - ... ล้านบาท

ผลกระทบต่อองค์กร RT : ค่าระดับที่ 4 กำไรจากการดำเนินงาน (EBITDA) รายไตรมาสสะสม เท่ากับ ... - ... ล้านบาท

- ระบบเตือนภัยล่วงหน้า (Early Warning System: EWS)

ระบบสารสนเทศที่สนับสนุนการเตือนภัยล่วงหน้า (Early Warning System: EWS) เพื่อเฝ้าระวังและแจ้งเตือนก่อนที่จะเกิดความเสียหายกับองค์กร โดยมีการวิเคราะห์ Leading indicators ของตัวชี้วัดที่สำคัญขององค์กรหรือเป้าหมายขององค์กร เพื่อเฝ้าระวังและแจ้งเตือนเมื่อ Leading indicators ส่งสัญญาณหรือแสดงผลที่บ่งบอกได้ว่าแนวโน้มของตัวชี้วัดหรือเป้าหมายขององค์กรจะไม่บรรลุเป้าหมาย

5.5.5 กระบวนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management: BCM)

การบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจตามมาตรฐาน ISO 22301: 2019 โดยมีวัตถุประสงค์ดังนี้

1) เพื่อใช้เป็นแนวทางในการบริหารความต่อเนื่อง ในกรณีธุรกิจเกิดปัญหาที่ไม่คาดคิด

2) เพื่อให้ อ.อ.ป. มีการเตรียมความพร้อมในการรับมือกับเหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้นและลดผลกระทบจากการหยุดชะงักในการดำเนินงานหรือการให้บริการ

3) เพื่อบรรเทาความเสียหายให้อยู่ในระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้

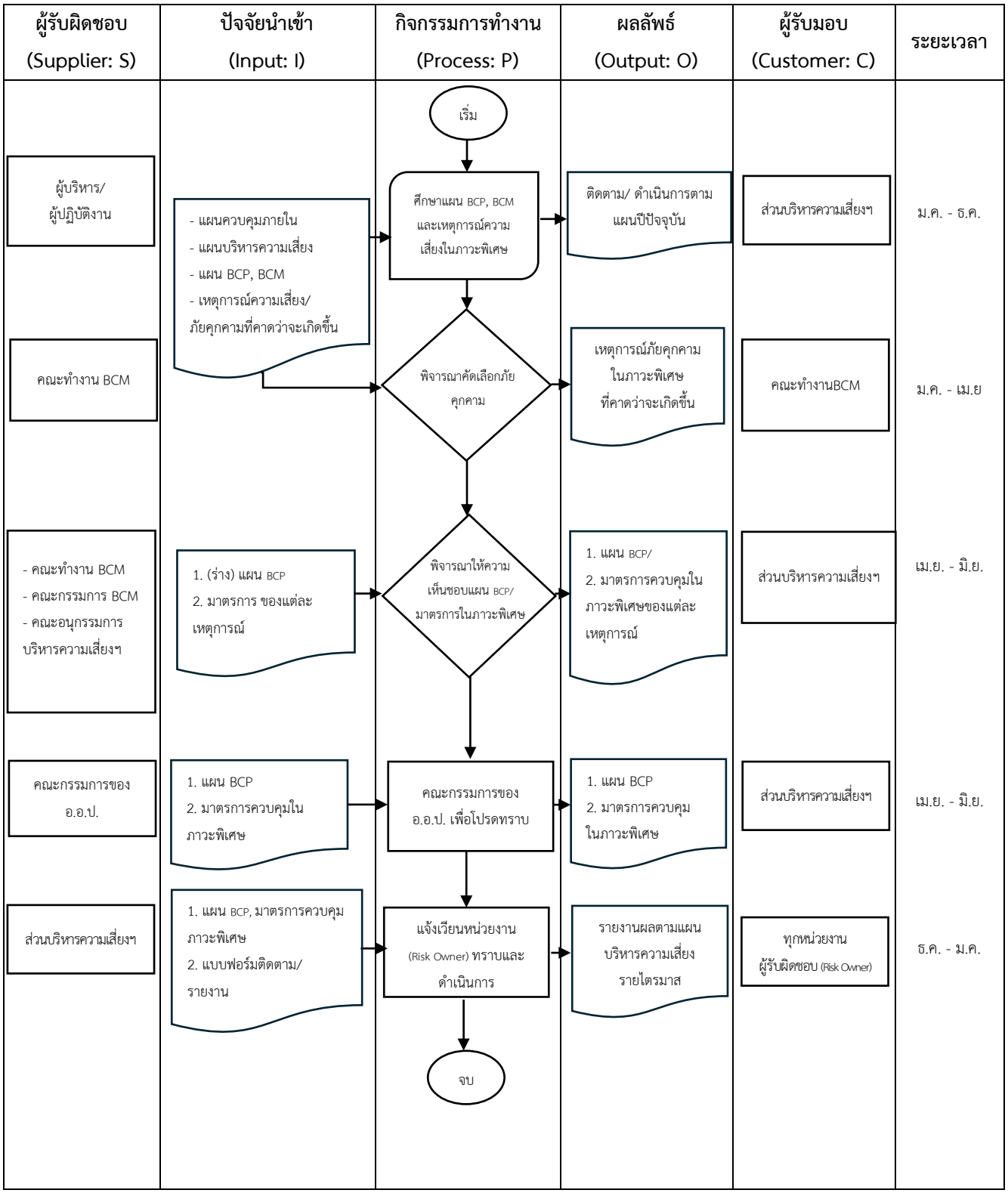
4) เพื่อให้ผู้รับบริการ เจ้าหน้าที่ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) มีความเชื่อมั่น ในศักยภาพขององค์กร แม้องค์กรต้องเผชิญกับเหตุการณ์ร้ายแรงและส่งผลกระทบจนทำให้การดำเนินงานต้องหยุดชะงัก

5) เพื่อใช้เป็นแนวทางในการบริหารจัดการในสภาวะวิกฤต/ เหตุการณ์ฉุกเฉิน/ สถานการณ์ภัยพิบัติ/ ใช้กำหนดทรัพยากรที่จำเป็น เพื่อให้สามารถปฏิบัติภารกิจได้อย่างต่อเนื่อง

6) เพื่อลดระยะเวลาและผลกระทบจากการหยุดชะงักให้สั้นที่สุด

7) เพื่อให้ อ.อ.ป. สามารถกลับมาดำเนินงานหรือให้บริการได้ตามปกติในเวลาและเป้าหมายที่กำหนด

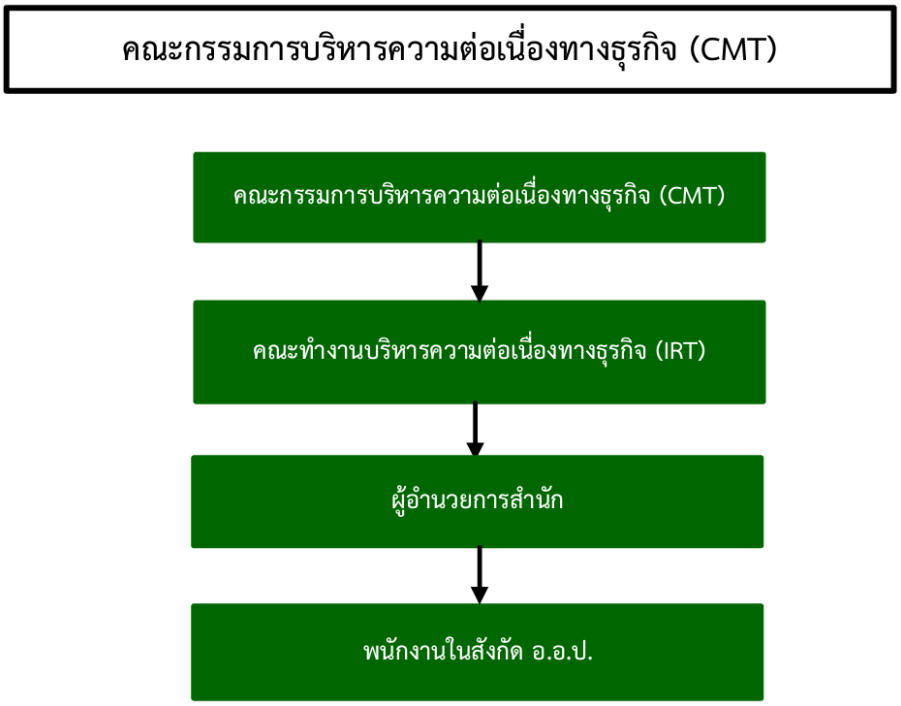
แนวทางปฏิบัติและการกำกับดูแลการบริหารความเสี่ยงในภาวะวิกฤต



ภัยคุกคามที่ส่งผลต่อธุรกิจหยุดชะงักของ อ.อ.ป. ประจำปี 2568 มีจำนวน 2 สถานการณ์ คือ

1) กรณีอัคคีภัย

2) กรณีภัยคุกคามทางไซเบอร์



<u>หน้าที่ความรับผิดชอบ</u>

1) พิจารณา/ กำหนด/ อนุมัติกรอบ และแนวทางการบริหารจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจของ อ.อ.ป. ซึ่งประกอบด้วย

- นโยบายการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ
- กลยุทธ์การบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ
- ผลการวิเคราะห์ผลกระทบทางธุรกิจ (BIA)
- ผลการประเมินความเสี่ยง (RA) ทรัพยากรที่สำคัญ รวมถึงการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง
- ช่วงเวลาการหยุดชะงักที่ยอมรับได้สูงสุด (MTPD) และระยะเวลาเป้าหมายในฟื้นคืนสภาพ (RTO)
- แผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (BCP)
- การจัดสรรงบประมาณ และทรัพยากรที่จำเป็นต่อการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ

2) ควบคุม/ กำกับ/ ดูแล ให้มีการฝึกซ้อมตามแผนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ

3) สนับสนุน/ ส่งเสริม/ พัฒนา สื่อสารการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ ให้เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องเป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายของ อ.อ.ป. และเป็นวัฒนธรรมใน อ.อ.ป.

4) ติดตามการดำเนินงาน ให้คำแนะนำ รวบรวมประเด็นปัญหา และรายงานความก้าวหน้าของสายงานที่ดูแลรับผิดชอบ เพื่อสนับสนุนการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง

5) กำกับดูแลประสานงานในการดำเนินการตามแผน BCP ของหน่วยงานในบังคับบัญชา และแก้ไขปัญหาด้านความต่อเนื่องทางธุรกิจ

6) ประธานคณะกรรมการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ เป็นผู้อนุมัติการแก้ไขปรับปรุงอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง

7) สนับสนุนการจัดเตรียมข้อมูลเพื่อสื่อสารภายในและภายนอกองค์กร

8) ชี้แจง ให้ข้อมูลและดำเนินการสื่อสารและให้ข่าวสารทั้งภายในและภายนอกองค์กร

การแจ้งเตือนและการสื่อสาร

อุบัติการณ์	วิธีการตรวจจับอุบัติการณ์	วิธีการเฝ้าติดตาม	วิธีการแจ้งเตือน	ผู้จัดทำข้อมูล	ผู้สื่อสารภายใน	ผู้รับข้อมูลภายใน	ผู้สื่อสารภายนอก	ผู้รับข้อมูลภายนอก
อัคคีภัย	ในกรณีที่มีเหตุวิกฤต (ม็อบ) ให้ รปภ. เป็นผู้ตรวจจับการวางเพลิงที่เกิดจากม็อบ โดยเพิ่มความถี่ในการตรวจ	มอบหมายผู้ปฏิบัติงานทำการเฝ้าติดตามเหตุผิดปกติ โดย การจัดเวรยามเฝ้าระวังเพิ่มเติม	- ผู้พบเห็นเหตุการณ์กดสัญญาณแจ้งเหตุ - ดำเนินการขั้นตอน Call Tree - เตรียมการเคลื่อนย้ายอพยพไปจุดรวมพล	ฝ่ายอำนวยการ	ฝ่ายอำนวยการ	ผู้ปฏิบัติงาน อ.อ.ป.	- ฝ่ายสื่อสารองค์กร	ทส./สื่อมวลชน/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
ภัยคุกคามทางไซเบอร์	SMS แจ้งเตือนจากผู้ให้บริการ ทั้ง 2 (อ.อ.ป. กับ ผู้รับจ้าง)	- ตรวจสอบช่องโหว่ของระบบคอมพิวเตอร์ - จัดทำกระบวนการปิดช่องโหว่ - จัดทำระบบ Security ป้องกันการโจมตี	- ส่ง Line แจ้งผู้ใช้งาน - ทำหนังสือเวียน	ฝ่ายสารสนเทศ	ฝ่ายสารสนเทศ	ผู้ปฏิบัติงาน อ.อ.ป.	ฝ่ายสารสนเทศ	ทส., ผู้รับจ้างในระบบงานต่าง ๆ, ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ภาคผนวก

ภาคผนวก 1: คำสั่งแต่งตั้งคณะอนุกรรมการบริหารบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ อ.อ.ป.

สำเนา

คำสั่งคณะกรรมการขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้
ที่ ๗/๒๕๖๘
เรื่อง แต่งตั้งคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้

ตามคำสั่งคณะกรรมการขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ที่ ๓/๒๕๖๖ ลงวันที่ ๒๐ มีนาคม พ.ศ. ๒๕๖๖ เรื่อง แต่งตั้งคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ นั้น

เพื่อให้การดำเนินงานและการนำเสนอเรื่องการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ต่อคณะกรรมการขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ เป็นไปด้วยความเหมาะสม เรียบร้อย และมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น คณะกรรมการขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ในการประชุม ครั้งที่ ๑/๒๕๖๘ เมื่อวันที่ ๒๗ มีนาคม ๒๕๖๘ ได้มีมติเห็นชอบแต่งตั้งคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ดังนั้น อาศัยอำนาจตามความในมาตรา ๑๕ (๗) ของพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ พ.ศ. ๒๔๙๙ และที่แก้ไขเพิ่มเติม จึงให้ยกเลิกคำสั่งคณะกรรมการขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ที่ ๓/๒๕๖๖ ลงวันที่ ๒๐ มีนาคม พ.ศ. ๒๕๖๖ และแต่งตั้งคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ โดยมีองค์ประกอบ หน้าที่และอำนาจ ดังนี้

๑. องค์ประกอบ

๑.๑ พลตำรวจโท วิวัฒน์ ชัยสังฆะ	ประธานอนุกรรมการ
๑.๒ ผู้อำนวยการองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้	อนุกรรมการ
๑.๓ รองผู้อำนวยการองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ (สายบริหาร)	อนุกรรมการ
๑.๔ รองผู้อำนวยการองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ (สายธุรกิจ ๒)	อนุกรรมการ
๑.๕ รองผู้อำนวยการองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ (สายธุรกิจ ๑)	อนุกรรมการ
๑.๖ ผู้อำนวยการสำนักบริหารกลาง	อนุกรรมการ
๑.๗ ผู้อำนวยการสำนักบัญชีและการเงิน	อนุกรรมการ
๑.๘ ผู้อำนวยการสำนักนโยบายแผนและยุทธศาสตร์	อนุกรรมการและเลขานุการ

๒. หน้าที่และอำนาจ

๒.๑ ดำเนินการตามนโยบายการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในที่คณะกรรมการขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้กำหนด ประเมินผลความเสี่ยงและควบคุมภายใน แนวทางการป้องกันและตรวจสอบความเสี่ยงและควบคุมภายในอย่างมีระบบ เพื่อลดโอกาสที่องค์กรจะเกิดความเสียหายให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยมุ่งเน้นให้เกิดวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในขึ้นในองค์กร

๒.๒ กำหนด...-

๒.๒ กำหนดแนวทางในการกำกับดูแลการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ และแนวทางในการติดตามผลการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ทั้งกรณีปกติและเมื่อเกิดเหตุการณ์พิเศษ

๒.๓ พิจารณาให้ความเห็นชอบแผนและคู่มือการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในประจำปีขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ รวมทั้งแผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (BCP) ขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้

๒.๔ กำกับและติดตามการบูรณาการในเรื่องการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยงและการปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ระเบียบและข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง (GRC)

๒.๕ พิจารณาการประเมินผลการควบคุมภายในและการจัดทำรายงานการควบคุมภายในขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลัง ว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. ๒๕๖๑

๒.๖ ติดตามและพิจารณาผลการดำเนินงาน Core Business Enablers หัวข้อ การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ และนำเสนอคณะกรรมการขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ เพื่อโปรดทราบอย่างน้อยเป็นรายไตรมาส

๒.๗ ติดตามและพิจารณาผลการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน และนำเสนอคณะกรรมการขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้เพื่อโปรดทราบ อย่างน้อยเป็นรายไตรมาส

๒.๘ อนุมัติหลักการกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) และช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance) ขององค์กร

๒.๙ ดำเนินการอื่น ๆ ตามที่คณะกรรมการขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้มอบหมาย

ทั้งนี้ ตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไปจนกว่าจะมีคำสั่งเปลี่ยนแปลง

สั่ง ณ วันที่ ๑๙ พฤษภาคม พ.ศ. ๒๕๖๘

(ลงนาม) จตุพร บุรุษพัฒน์
(นายจตุพร บุรุษพัฒน์)
ปลัดกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
ประธานกรรมการขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้

สำเนาถูกต้อง
นายธนาพันธ์ มาลีกุก
พนักงาน (ระดับ ๓) งานการประชุม
สำนักบริหารกลาง

ภาคผนวก 2: คำสั่งแต่งตั้งคณะทำงานบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ อ.อ.ป.

(สำเนา)

คำสั่งองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้
ที่ ๑๕๓/๒๕๖๖
เรื่อง แต่งตั้งคณะทำงานบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้

ตามคำสั่งองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ที่ ๖๓/๒๕๖๖ ลงวันที่ ๒๐ มีนาคม พ.ศ. ๒๕๖๖ ได้แต่งตั้งคณะทำงานบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ และคำสั่งองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ที่ ๖๑/๒๕๖๖ ลงวันที่ ๑๗ มีนาคม พ.ศ. ๒๕๖๖ เรื่อง กำหนดส่วนงานหน้าที่ความรับผิดชอบและกรอบอัตรากำลังขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ กำหนดให้มีฝ่ายพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนเพิ่มขึ้น และมีหน้าที่รับผิดชอบการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ นั้น

เพื่อให้เป็นไปตามกรอบการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ กรอบอัตรากำลัง ขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ จึงให้ดำเนินการ ดังนี้

๑. ยกเลิกคำสั่งองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ที่ ๖๓/๒๕๖๖ ลงวันที่ ๒๐ มีนาคม พ.ศ. ๒๕๖๖ เรื่อง แต่งตั้งคณะทำงานบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้

๒. แต่งตั้งคณะทำงานบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ประกอบด้วย

๒.๑ ผู้อำนวยการ	ประธานคณะทำงาน
๒.๒ รองผู้อำนวยการ (สายบริหาร)	คณะทำงาน
๒.๓ รองผู้อำนวยการ (สายธุรกิจ ๒)	คณะทำงาน
๒.๔ รองผู้อำนวยการ (สายธุรกิจ ๑)	คณะทำงาน
๒.๕ ผู้อำนวยการสำนักบริหารกลาง	คณะทำงาน
๒.๖ ผู้อำนวยการสำนักบัญชีและการเงิน	คณะทำงาน
๒.๗ ผู้อำนวยการสำนักกฎหมาย	คณะทำงาน
๒.๘ ผู้อำนวยการสำนักวิจัยพัฒนาและสารสนเทศ	คณะทำงาน
๒.๙ ผู้อำนวยการสำนักธุรกิจการตลาด	คณะทำงาน
๒.๑๐ ผู้อำนวยการสำนักองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคทุกภาค	คณะทำงาน
๒.๑๑ ผู้อำนวยการสำนักสถาบันคชบาลแห่งชาติ ในพระอุปถัมภ์ฯ	คณะทำงาน
๒.๑๒ ผู้อำนวยการสำนักธุรกิจคาร์บอนและนวัตกรรม	คณะทำงาน
๒.๑๓ ผู้อำนวยการสำนักนโยบายแผนและยุทธศาสตร์	คณะทำงานและเลขานุการ
๒.๑๔ หัวหน้าฝ่ายพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน สำนักนโยบายแผนและยุทธศาสตร์	คณะทำงานและผู้ช่วยเลขานุการ
๒.๑๕ หัวหน้าส่วนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน สำนักนโยบายแผนและยุทธศาสตร์	คณะทำงานและผู้ช่วยเลขานุการ

ให้คณะทำงาน...-

ให้คณะทำงานมีบทบาทและหน้าที่ดังนี้

๓. ให้คณะทำงานตามข้อ ๒ มีหน้าที่ ดังนี้

๓.๑ ด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

๑) กำกับ ดูแล การบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้

๒) พิจารณาอนุมัติ แผน, คู่มือการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ก่อนการนำเสนอคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้

๓) ติดตามผลการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ก่อนการนำเสนอคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ อ.อ.ป. ทุกไตรมาส

๔) บูรณาการและประสานงานกับหน่วยงานที่รับผิดชอบที่เกี่ยวข้องกับด้านความเสี่ยงและควบคุมภายใน เพื่อติดตามประเมินผลความเสี่ยงที่เกิดขึ้น/อาจเกิดขึ้น และร่วมกับหน่วยงานบริหารจัดการความเสี่ยงต่าง ๆ ให้ลดลงในระดับที่ยอมรับได้

๕) ผลักดันให้มีบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน รวมทั้งทัศนคติของพนักงานในการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในขององค์กร

๓.๒ ด้านการประเมินผลการควบคุมภายใน

๑) อำนวยการในการประเมินผลการควบคุมภายใน

๒) กำหนดแนวทางในการประเมินผลการควบคุมภายใน ในภาพรวม ขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้

๓) บูรณาการประเมินผลการควบคุมภายในกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อการปรับปรุงกิจกรรมควบคุมของระดับองค์กร

๔) พิจารณารายงานการประเมินผลการควบคุมภายในระดับองค์กร ขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้

ทั้งนี้ ตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป ระเบียบคำสั่งใดที่มีก่อนหน้านี้ และขัดแย้งกับคำสั่งนี้ให้ยกเลิก

สั่ง ณ วันที่ ๕ กันยายน พ.ศ. ๒๕๖๖

(ลงนาม) สุกิจ จันทร์ทอง

(นายสุกิจ จันทร์ทอง)

ผู้อำนวยการองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้

สำเนาถูกต้อง

(นางสาวสุภาพร สิงห์ทองรัตน์)

พนักงาน (ระดับ ๔) งานควบคุมภายใน

ภาคผนวก 3: คำสั่งแต่งตั้งคณะทำงานพิจารณาคัดเลือกปัจจัยเสี่ยงของ อ.อ.ป.

(สำเนา)

คำสั่งองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้

ที่ ๑๒๓/๒๕๖๗

เรื่อง แต่งตั้งคณะทำงานพิจารณาคัดเลือกปัจจัยเสี่ยง ขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้

ตามคำสั่งองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ที่ ๖๒/๒๕๖๖ ลงวันที่ ๒๐ มีนาคม พ.ศ. ๒๕๖๖ ได้แต่งตั้งคณะทำงานพิจารณาคัดเลือกปัจจัยเสี่ยงขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้โดยมีผลตั้งแต่ วันที่ ๒๐ มีนาคม พ.ศ. ๒๕๖๖ และตามคำสั่งองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ที่ ๖๑/๒๕๖๖ ลงวันที่ ๑๗ มีนาคม พ.ศ. ๒๕๖๖ ได้กำหนดส่วนงานระดับฝ่ายพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน สำนักนโยบายแผนและยุทธศาสตร์ โดยมีหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับการดำเนินงานด้านความเสี่ยงและควบคุมภายในขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ นั้น

อาศัยความตามในมาตรา ๒๐ (๒) แห่งพระราชกฤษฎีกา จัดตั้งองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ พ.ศ. ๒๔๙๙ และที่แก้ไขเพิ่มเติม จึงให้ดำเนินการ ดังนี้

๑. ยกเลิกคำสั่งองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ที่ ๖๒/๒๕๖๖ ลงวันที่ ๒๐ มีนาคม พ.ศ. ๒๕๖๖ เรื่อง แต่งตั้งคณะทำงานพิจารณาคัดเลือกปัจจัยเสี่ยงขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้

๒. แต่งตั้งคณะทำงานพิจารณาคัดเลือกปัจจัยเสี่ยงขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ประกอบด้วย

๒.๑ รองผู้อำนวยการ (สายบริหาร)	ประธานคณะทำงาน
๒.๒ ผู้อำนวยการสำนักบริหารกลาง	คณะทำงาน
๒.๓ ผู้อำนวยการสำนักบัญชีและการเงิน	คณะทำงาน
๒.๔ ผู้อำนวยการสำนักวิจัยพัฒนาและสารสนเทศ	คณะทำงาน
๒.๕ ผู้อำนวยการสำนักนโยบายแผนและยุทธศาสตร์	คณะทำงาน
๒.๖ หัวหน้าฝ่ายพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน สำนักนโยบายแผนและยุทธศาสตร์	คณะทำงานและเลขานุการ
๒.๗ หัวหน้าส่วนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน สำนักนโยบายแผนและยุทธศาสตร์	คณะทำงานและผู้ช่วยเลขานุการ

๓. ให้คณะทำงานมีอำนาจและหน้าที่ ดังนี้

๓.๑ พิจารณาเกณฑ์การประเมินความเพียงพอของการควบคุมภายใน และเกณฑ์การประเมินโอกาสเกิด ผลกระทบของการเกิดความเสี่ยง

๓.๒ กำหนดแนวทางการประเมินผลการควบคุมภายใน ในภาพรวมของหน่วยงาน

๓.๓ ประสานงานการประเมินผลการควบคุมภายในกับหน่วยงานในสังกัดที่เกี่ยวข้อง

๓.๔ พิจารณาการประเมินผลควบคุมภายใน คัดเลือกปัจจัยเสี่ยง จากการประเมินผลการควบคุมภายใน และคัดเลือกรายการความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในปีถัดไป ในการจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงและแผนการควบคุมภายในขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้

ทั้งนี้ ตั้งแต่บัดนี้ เป็นต้นไป

สั่ง ณ วันที่ ๒ ตุลาคม พ.ศ. ๒๕๖๗

สำเนาถูกต้อง

(นางสาวสุภาพร สิงห์ทองรัตน์)
พนักงาน (ระดับ๔) งานควบคุมภายใน
ส่วนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน
ฝ่ายพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน
สำนักนโยบายแผนและยุทธศาสตร์

(ลงนาม) สุกิจ จันทร์ทอง
(นายสุกิจ จันทร์ทอง)
ผู้อำนวยการองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้