



คู่มือ
การบริหารความเสี่ยง
และควบคุมภายใน
องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้
ประจำปี 2568



คำนำ

องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ (อ.อ.ป.) ได้ทบทวน/ ปรับปรุงคู่มือการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ประจำปี 2568 โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อให้คู่มือทันสมัยและเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป สามารถใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการด้านการบริหารความเสี่ยงขององค์กร โดยแนวทางการดำเนินการตามคู่มือการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ อ.อ.ป. จะนำแนวทางในการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ตามคู่มือและหลักเกณฑ์ของสำนักงานคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ (สคร.) กระทรวงการคลัง มาเป็นแนวทางในการจัดทำและทบทวน

คู่มือการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในเป็นเครื่องมือสื่อสาร ช่วยสร้างความเข้าใจในการเชื่อมโยงระหว่างการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายในกับกลยุทธ์ขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ (อ.อ.ป.) ช่วยสร้างวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงในทุกระดับของ อ.อ.ป. เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานเข้าใจหลักการและกระบวนการในการบริหารความเสี่ยง ซึ่งจะส่งผลให้การดำเนินงานของ อ.อ.ป. มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น ตอบสนองต่อความเสี่ยงได้อย่างต่อเนื่อง ส่งเสริมให้การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของ อ.อ.ป. เป็นไปตามมาตรฐานสากล

อ.อ.ป. มีความตระหนักถึงความสำคัญถึงการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน เนื่องจากเป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยให้การบริหารจัดการองค์กรบรรลุเป้าหมาย และวางแผนเพื่อลดปัญหาอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นในปัจจุบันและอนาคต หรือสิ่งที่ไม่คาดหวังที่อาจเกิดขึ้นทั้งในด้านกำไรและการปฏิบัติงาน เพื่อป้องกันความเสียหายต่อทรัพยากรขององค์กร และสร้างความมั่นใจในการรายงานและการปฏิบัติตามกฎและระเบียบ

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)	5
2.4.2 การประเมินผลการควบคุมภายใน (แบบ ปค. 5)	7
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 การประเมินความเ็นความเสี่ยง (Risk Assessment)	16
3.4.4 การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)	18
3.4.5 การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง	19
3.4.6 การติดตามผลและการรายงาน (Monitoring and Report)	22
3.4.7 การประเมินผลการจัดการแผนบริหารความเสี่ยง	22
3.4.8 การทบทวนกระบวนการบริหารความเสี่ยง	22
3.5 แนวทางในการบริหารความเสี่ยงของ อ.อ.ป. และการกำกับดูแลการบรารความเสี่ยงของ อ.อ.ป.	24
3.6 แนวทางในการบริหารความเสี่ยงของ อ.อ.ป. และการกำกับดูแลในสถานการณ์พิเศษ (ในภาวะวิกฤต)	26
บทที่ 4 การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน	
4.1 ขั้นตอนการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงและแผนการควบคุมภายในของ อ.อ.ป.	29
4.1.1 กำหนดวัตถุประสงค์	30
4.1.2 การระบุปัจจัยเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นทั้งหมด Risk Universes	30
4.1.3 การประเมินความเสี่ยง	31
4.1.4 การตอบสนองความเสี่ยง	32
4.1.5 การจัดการและจัดทำแผน	33

	หน้า
4.1.6 ติดตามผลและการรายงาน (Monitoring and Report)	34
4.1.7 การประเมินผล	39
4.1.8 การทบทวน (Review and Revision)	39
4.2 Risk Correlation Map	40
4.3 กระบวนการ การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน	41
บทที่ 5 การดำเนินงานตามเกณฑ์การประเมินผล SE - AM	
5.1 ธรรมาภิบาลและวัฒนธรรมองค์กร	52
5.1.1 การบูรณาการระหว่างการทำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยงและการปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบ (GRC)	52
5.1.2 โครงสร้างและบทบาทหน้าที่ในการบริหารความเสี่ยง	55
5.1.3 ขอบเขตของการบริหารความเสี่ยง	58
5.1.4 วัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยง	61
5.2 การกำหนดยุทธศาสตร์และวัตถุประสงค์/ เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	64
5.2.1 การเชื่อมโยงยุทธศาสตร์และการบริหารความเสี่ยง	64
5.2.2 การระบุ Risk Appetite และ Risk Tolerance	66
5.2.3 Value Creation และ Value Enhancement	67
5.3 การระบุปัจจัยเสี่ยง	67
5.3.1 การระบุปัจจัยเสี่ยงในองค์กร	67
5.3.2 การกำหนดกิจกรรมการควบคุม	68
5.3.3 การประเมินระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยง	68
5.3.4 การจัดลำดับความเสี่ยง	68
5.3.5 วิธีการจัดการความเสี่ยง	69
5.3.6 Risk Correlation Map และ Portfolio View of Risk	69
5.4 การทบทวนการบริหารความเสี่ยง	70
5.4.1 การทบทวนและปรับปรุงผลการบริหารความเสี่ยง	70
5.4.2 แนวทางในการปรับปรุงกระบวนการบริหารความเสี่ยง	71
5.5 ข้อมูลสารสนเทศ การสื่อสาร และการรายงานผล	72
5.5.1 ข้อมูลสารสนเทศ	72
5.5.2 การสื่อสารการบริหารความเสี่ยงองค์กร	73
5.5.3 การติดตาม ประเมินผลและรายงานผลการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน วัฒนธรรม และผลการดำเนินงาน	74
5.5.4 ข้อมูลและเทคโนโลยีในการสนับสนุนการบริหารความเสี่ยง	74

ภาคผนวก

- คำสั่งแต่งตั้งคณะทำงานบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ อ.อ.ป.
- คำสั่งแต่งตั้งคณะทำงานพิจารณาคัดเลือกปัจจัยเสี่ยงของ อ.อ.ป.

1.1 ความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

การควบคุมภายใน ระบบการควบคุมภายในเป็นสิ่งที่ใกล้ตัวมาก ระบบควบคุมภายในเป็นสิ่งที่ต้องสำคัญในการปฏิบัติงาน เป็นสิ่งสำคัญต่อการบริหารงานขององค์กร ซึ่งหมายถึง กระบวนการปฏิบัติงานที่ผู้กำกับดูแล หัวหน้าหน่วยงานของรัฐ ฝ่ายบริหาร และบุคลากรของ หน่วยงานของรัฐ จัดให้มีขึ้น เพื่อสร้างความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าการดำเนินงานขององค์กรจะบรรลุ วัตถุประสงค์ ด้านการดำเนินงาน ด้านการรายงาน และด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับ

การบริหารความเสี่ยง เป็นภารกิจหนึ่งที่ทุกหน่วยงาน มีความจำเป็นจะต้องมีการดำเนินการ เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่า ผลงานหรือผลผลิตที่หน่วยงานนั้น ได้ปฏิบัติให้เกิดผลที่พึงประสงค์มากที่สุด การบริหารความเสี่ยง มีความสำคัญและมีความจำเป็นอย่างยิ่ง ในการป้องกันและควบคุมความเสี่ยงในด้านต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นจากสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน ซึ่งจะมีผลกระทบต่อความสำเร็จขององค์กรโดยรวม

1.2 วัตถุประสงค์ของคู่มือการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

1.2.1 เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการสร้างองค์ความรู้ด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในขององค์กร

1.2.2 เพื่อให้ผู้เกี่ยวข้องเข้าใจหลักการ แนวคิด ขั้นตอน วิธีการและสามารถดำเนินการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในให้เป็นไปในแนวทางเดียวกันทั้งองค์กรอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

1.2.3 เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการสื่อสารและสร้างความเข้าใจ ความสัมพันธ์ตลอดจนเชื่อมโยงการบริหารความเสี่ยงกับกลยุทธ์ขององค์กร

1.2.4 เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการสร้างความตระหนัก ปลุกฝังวัฒนธรรมด้านการบริหารความเสี่ยงและแนวทางในการพัฒนาการบริหารความเสี่ยงในทุกระดับขององค์กร

1.3 ความหมายและคำจำกัดความ

คำศัพท์	ความหมาย
Internal Control การควบคุมภายใน	เป็นกระบวนการที่ทำให้เกิดผลโดยผู้บริหารและบุคลากรร่วมออกแบบมาเพื่อสร้างความเชื่อมั่นอย่างสมเหตุสมผลในการบรรลุวัตถุประสงค์ด้านการดำเนินงาน ด้านการรายงานและด้านการปฏิบัติตามกฎหมายระเบียบ ข้อบังคับ
Risk ความเสี่ยง	เหตุการณ์ไม่แน่นอนที่อาจเกิดขึ้น ซึ่งหากเกิดขึ้นจะมีผลกระทบในเชิงลบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์
Risk Management การบริหารความเสี่ยง	กระบวนการในการระบุความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง การจัดลำดับความสำคัญและการกำหนดมาตรการในการบริหารความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้
Risk Appetite (RA) ความเสี่ยงที่ยอมรับได้	ค่าความเสี่ยงโดยรวมที่องค์กรยอมรับ เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย จะระบุเป้าหมายค่าเดียวหรือระบุเป็นช่วงก็ได้
Risk Tolerance (RT) ช่วงเบี่ยงเบนระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้	ระดับความเบี่ยงเบนจากเกณฑ์ ซึ่งทำให้องค์กรมั่นใจว่าสามารถดำเนินการบริหารความเสี่ยงอยู่ภายในเกณฑ์ที่ยอมรับได้
Risk Factor ปัจจัยเสี่ยง	ปัจจัยที่จะทำให้เกิดความเสี่ยงที่จะเพิ่มโอกาสความสูญเสีย หรือส่งผลการบรรลุวัตถุประสงค์ เป้าหมายขององค์กร ทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยนอก
Residual ความเสี่ยงที่เหลืออยู่	ความเสี่ยงที่ยังคงเหลืออยู่หลังจากการควบคุมของระบบการควบคุมภายในแล้ว และประเมินการควบคุมได้ว่าไม่เพียงพอ จำเป็นต้องมีการปรับปรุงแนวทางการควบคุม หรืออาจใช้แผนบริหารความเสี่ยงในการดำเนินการต่อไป
Opportunity โอกาส	เหตุการณ์ที่มีผลกระทบในเชิงบวกต่อการบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กร
Risk Assessment การประเมินความเสี่ยง	กระบวนการระบุความเสี่ยง การวิเคราะห์ความเสี่ยง และจัดลำดับความเสี่ยงโดยการประเมินจากโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact)
Risk Owner เจ้าของความเสี่ยง	คณะทำงานฯ หน่วยงาน ผู้เกี่ยวข้อง หรือผู้ที่ได้รับมอบหมายให้เป็นผู้รับผิดชอบดำเนินการแผนบริหารความเสี่ยงองค์กร ให้เป็นไปตามมาตรการจัดการความเสี่ยง เพื่อให้องค์กรมั่นใจได้ว่าความเสี่ยงนั้น ๆ จะได้รับการจัดการอย่างเหมาะสม

คำศัพท์	ความหมาย
Risk Map แผนที่ความเสี่ยง	แผนภาพแสดงความสัมพันธ์ของความเสี่ยงที่มีความเชื่อมโยงกัน โดยมีการพิจารณาถึงความสัมพันธ์ระหว่างความเสี่ยงและผลกระทบที่มีต่อองค์กร
Risk Profile แผนภาพความเสี่ยง	แผนภาพแสดงสถานะของระดับความเสียหายโดยรวม เปรียบเทียบความเสี่ยงก่อนการบริหารกับเป้าหมายและผลหลังการบริหารความเสี่ยง แสดงเป็นพิกัดของโอกาสเกิดและผลกระทบ
Key Risk Indicator (KRI) ดัชนีวัดความเสี่ยง	เครื่องมือหรือข้อมูลที่ใช้วัดหรือตรวจจับความเสี่ยง
Value Driver ตัวขับเคลื่อนคุณค่า	กิจกรรมหรือความมุ่งมั่นขององค์กรที่ส่งเสริมคุณค่าของสินค้าหรือบริการที่ผู้บริโภครับรู้และสร้างคุณค่าในฝ่ายของผู้ผลิตด้วย ซึ่งเป็นเรื่องที่มีความสำคัญในการเป็นตัวกำหนดดำเนินกระบวนการ หรือกรอบแนวทางในการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร และ Value Driver ก็เป็นหนึ่งในหลักการของการกำหนด Key Risk Indicators หรือ KRIs
Cost Benefit Analysis	การวิเคราะห์ การประเมิน ค่าใช้จ่ายและผลประโยชน์ที่จะได้รับ เพื่อประกอบการตัดสินใจในการเลือกกลยุทธ์ในการจัดการต่อความเสี่ยง เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงมีประสิทธิภาพ
Existing Control	แผนงาน กิจกรรมการควบคุม หรือการจัดการที่มีอยู่ ก่อนที่จะมีการบริหารความเสี่ยง
Mitigation Plan	แผนงานหรือกิจกรรม ในการลดระดับความเสี่ยงที่เพิ่มเติมจาก Existing Control เพื่อควบคุมความรุนแรงของความเสี่ยงให้บรรลุเป้าหมาย หรืออยู่ในระดับที่ยอมรับได้
กระบวนการบริหารความเสี่ยงในกรณีปกติ	กระบวนการที่ใช้ในการจัดการปัจจัยเสี่ยงที่มีแนวโน้มว่าผลการบริหารความเสี่ยงจะเป็นไปตามระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ โดย ส.นพ. จะมีการติดตามผลการดำเนินงาน อย่างน้อยเป็นรายไตรมาส
กระบวนการบริหารความเสี่ยงในกรณีเหตุการณ์พิเศษ	กระบวนการที่ใช้ในการจัดการปัจจัยเสี่ยง ในกรณีที่เกิดเหตุการณ์ หรือภัยคุกคาม ซึ่งทำให้การดำเนินงาน สามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่อง

2.1 ความหมายของการควบคุมภายใน

การควบคุม 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 ผลตอบแทนตามเป้าหมายโดยใช้เงินลงทุนอย่างคุ้มค่า
2. เพื่อให้รายงานทางการเงินมีความน่าเชื่อถือ (Reliability of financial reporting) หมายถึง รายงานที่แสดงฐานะการเงินและผลการดำเนินงานขององค์กร รวมถึงการเปิดเผยข้อมูลที่เกี่ยวข้อง มีความถูกต้องครบถ้วน ปฏิบัติตามมาตรฐานการบัญชีที่รับรองโดยทั่วไป และไม่ทำให้ผู้ใช้รายงานทางการเงินได้รับข้อมูลที่ผิดพลาดอย่างมีสาระสำคัญ
3. เพื่อให้การปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง (Compliance with applicable laws and regulations) หมายถึง องค์กรสามารถเข้าใจและปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับ การดำเนินธุรกิจ

2.3 ประโยชน์ของการควบคุมภายใน

1. การดำเนินงานของหน่วยงานสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
2. การใช้ทรัพยากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ประหยัดและคุ้มค่า
3. หน่วยงานมีข้อมูลและรายงานทางการเงินที่ถูกต้อง ครบถ้วนและเชื่อถือได้ สามารถนำไปใช้ในการตัดสินใจ
4. การปฏิบัติงานในหน่วยงานเป็นไปอย่างมีระบบ อยู่ในกรอบของกฎ ระเบียบ ข้อบังคับที่วางไว้
5. เป็นเครื่องมือช่วยผู้บริหารในการกำกับดูแลการปฏิบัติงานได้

2.4 กระบวนการควบคุมภายใน

ตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2561 ด้านมาตรฐานการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานรัฐ หัวข้อองค์ประกอบของมาตรฐานการควบคุมภายใน

ข้อ (2.) การประเมินความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่ดำเนินการอย่างต่อเนื่องและเป็นประจำ เพื่อระบุและวิเคราะห์ความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานของรัฐ รวมถึงกำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยงนั้น ฝ่ายบริหารควรคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกและภารกิจภายในทั้งหมดที่มีผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานของรัฐ

ข้อ (3.) กิจกรรมการควบคุม กิจกรรมการควบคุมเป็นการปฏิบัติที่กำหนดไว้ในนโยบายและกระบวนการดำเนินงาน เพื่อให้มั่นใจว่าการปฏิบัติตามคำสั่งการของฝ่ายบริหารจะลดหรือควบคุมความเสี่ยงให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์กิจกรรมการควบคุมควรได้รับการนำไปปฏิบัติทั่วทุกระดับของหน่วยงานของรัฐ ในกระบวนการปฏิบัติงาน ขั้นตอนการดำเนินงานต่าง ๆ รวมถึงการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการดำเนินงาน

2.4.1 องค์ประกอบการควบคุมภายใน (แบบ ปค.4)

องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้กำหนด วิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ วัตถุประสงค์ โดยการควบคุมภายในจะเป็นเครื่องมือสนับสนุนให้องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้สามารถขับเคลื่อนการปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดและหลักเกณฑ์มาตรฐานสากลของ The committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission : COO 2013 การควบคุมภายใน ประกอบด้วย องค์ประกอบที่สำคัญ 5 องค์ประกอบ ดังนี้



• **สภาพแวดล้อมการควบคุม (Control Environment)** สภาพแวดล้อมการควบคุมเป็นปัจจัยพื้นฐานในการดำเนินงานที่ส่งผลให้มีการนำการควบคุมภายในมาปฏิบัติทั่วทั้งหน่วยงานของรัฐ ผู้กำกับดูแล และฝ่ายบริหารจะต้องสร้างบรรยากาศให้ทุกระดับตระหนักถึงความสำคัญของการควบคุมภายใน รวมทั้งการดำเนินงานที่คาดหวังของผู้กำกับดูแลและฝ่ายบริหาร สภาพแวดล้อมการควบคุม ประกอบด้วย 5 หลักการ ดังนี้

- (1) องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้แสดงให้เห็นถึงการยึดมั่นในคุณค่าของความซื่อตรงและจริยธรรม
- (2) คณะกรรมการขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้แสดงให้เห็นถึงความเป็นอิสระจากฝ่ายบริหารและมีหน้าที่กำกับดูแลให้มีการพัฒนาหรือปรับปรุงการควบคุมภายใน รวมถึงการดำเนินการเกี่ยวกับการควบคุมภายใน
- (3) องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้จัดให้มีโครงสร้าง สายการบังคับบัญชา แบ่งอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบที่เหมาะสมในการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ภายใต้การกำกับดูแลของคณะกรรมการขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้
- (4) องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้แสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นในการสร้างแรงจูงใจ พัฒนาและรักษาบุคลากรที่ความรู้ความสามารถที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กร
- (5) องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้กำหนดให้บุคลากรมีหน้าที่และความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงานตามระบบการควบคุมภายใน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

• **การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)** การประเมินความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่ดำเนินการอย่างต่อเนื่องและเป็นประจำ เพื่อระบุและวิเคราะห์ความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน รวมถึงกำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยงนั้น ฝ่ายบริหารควรคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกและภารกิจภายใน ที่มีผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน การประเมินความเสี่ยงประกอบด้วย 4 หลักการ ดังนี้

- (6) องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ระบุวัตถุประสงค์การควบคุมภายในของการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กรไว้อย่างชัดเจน และเพียงพอที่จะสามารถระบุประเมินความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์
- (7) องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ระบุความเสี่ยงที่มีผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์การควบคุมภายในอย่างครอบคลุมทั่วทั้งองค์กร และวิเคราะห์ความเสี่ยงเพื่อกำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยงนั้น
- (8) องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้พิจารณาโอกาสที่อาจเกิดการทุจริต เพื่อประกอบการประเมินความเสี่ยงที่ส่งผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์
- (9) องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ระบุและประเมินการเปลี่ยนแปลงที่อาจมีผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญต่อระบบการควบคุมภายใน

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

- (10) องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ระบุและพัฒนากิจกรรมการควบคุม เพื่อลดความเสี่ยงในการบรรลุวัตถุประสงค์ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

(11) องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ระบุและพัฒนากิจกรรมการควบคุมทั่วไปด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อสนับสนุนการบรรลุวัตถุประสงค์

(12) องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ จัดให้มีกิจกรรมการควบคุม โดยกำหนดไว้ในนโยบาย ประกอบด้วยผลสำเร็จที่คาดหวังและขั้นตอนการปฏิบัติงาน เพื่อนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติจริง

• **สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication)** สารสนเทศเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับหน่วยงานของรัฐที่จะช่วยให้มีการติดตามการควบคุมภายในที่กำหนด เพื่อสนับสนุนให้วัตถุประสงค์ของหน่วยงานรัฐ การสื่อสารเกิดขึ้นได้ทั้งจากภายในและภายนอก และเป็นช่องทางเพื่อให้ทราบถึงสารสนเทศที่สำคัญในการควบคุมการดำเนินงานของหน่วยงานรัฐ ซึ่งจะช่วยให้บุคลากรในหน่วยงานมีความเข้าใจถึงความรับผิดชอบและความสำคัญของการควบคุม สารสนเทศและการสื่อสารประกอบด้วย 3 หลักการดังนี้

(13) องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้จัดทำ/ จัดหาและใช้สารสนเทศที่เกี่ยวข้องและคุณภาพ เพื่อสนับสนุนให้มีการปฏิบัติตามการควบคุมภายในที่กำหนด

(14) องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้มีการสื่อสารภายในเกี่ยวกับสารสนเทศ รวมถึงวัตถุประสงค์และความรับผิดชอบที่มีต่อการควบคุมภายใน ซึ่งมีความจำเป็นในการสนับสนุนให้มีการปฏิบัติตามการควบคุมภายในที่กำหนด

(15) องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้มีการสื่อสารกับบุคคลภายนอก เกี่ยวกับเรื่องที่มีผลกระทบต่อการปฏิบัติตามการควบคุมภายในที่กำหนด

• **การติดตามผลการประเมินผล (Monitoring)** กิจกรรมการติดตามผลเป็นการประเมินผลระหว่างการทำงาน การประเมินผลเป็นรายครั้ง หรือเป็นการประเมินผลทั้งสองวิธีร่วมกัน เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าได้มีการปฏิบัติตามหลักการในแต่ละองค์ประกอบของการควบคุมภายในทั้ง 5 องค์ประกอบ กิจกรรมการติดตามผลประกอบด้วย 2 หลักการ ดังนี้

(16) องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ระบุ พัฒนา และดำเนินการประเมินผลระหว่างการทำงาน และ/หรือการประเมินผลเป็นรายครั้งตามที่กำหนด เพื่อให้เกิดความมั่นใจได้มีการปฏิบัติตามองค์ประกอบของการควบคุมภายใน

(17) องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ประเมินผลและสื่อสารข้อบกพร่อง หรือจุดอ่อนของการควบคุมภายในอย่างทันเวลา ต่อฝ่ายบริหารและคณะกรรมการขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ เพื่อให้ผู้รับผิดชอบสามารถสั่งการแก้ไขได้อย่างเหมาะสม

2.4.2 การประเมินผลการควบคุมภายใน (แบบ ปค.5)

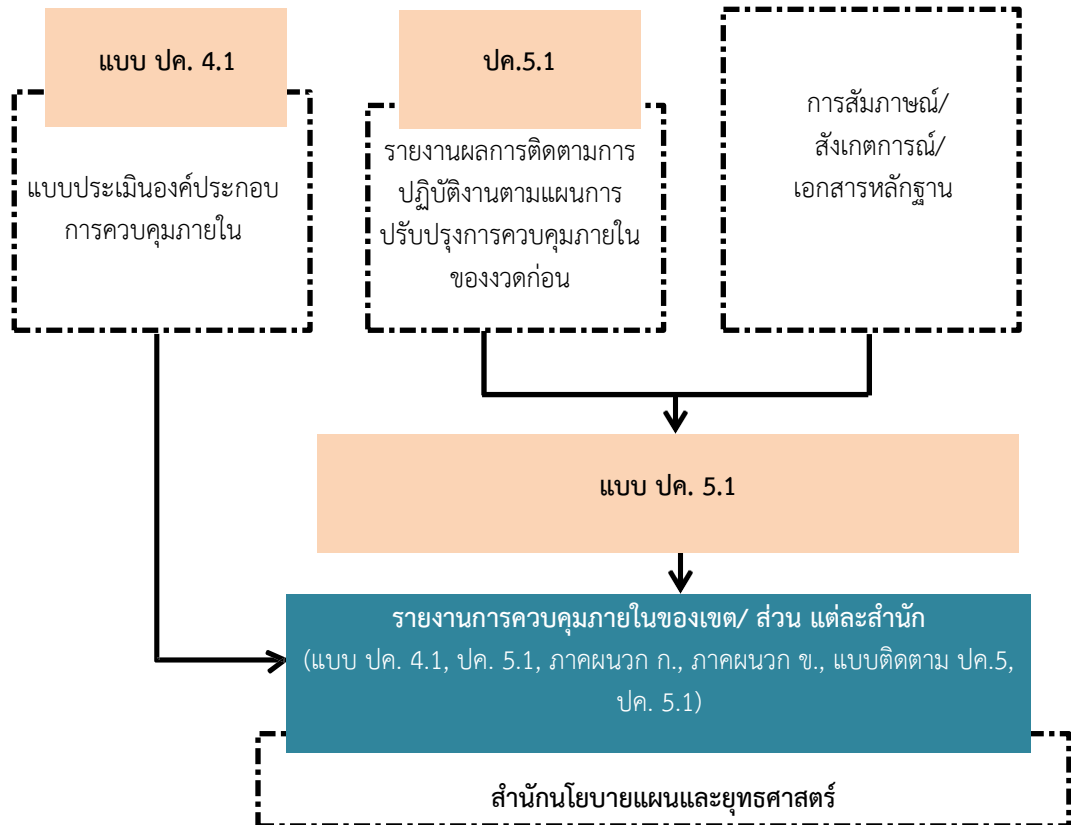
องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ได้ดำเนินการปรับปรุงการควบคุมภายใน (แบบ ปค.5) (CSA) เพื่อให้สอดคล้องกับการปฏิบัติ ดังนี้

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

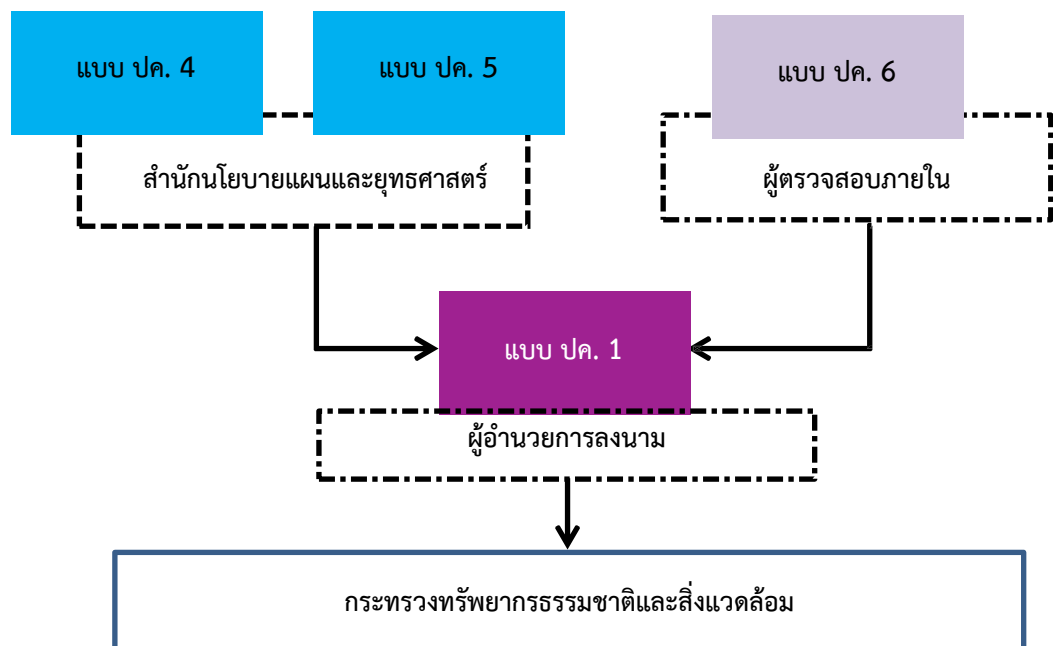
- ระดับองค์กร เลขาธิการคณะทำงานบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ อ.อ.ป. พิจารณาผลการดำเนินงานในอดีต ความเพียงพอของกระบวนการควบคุมภายใน ความเพียงพอของการติดตามประเมินผล โดยแต่ละเกณฑ์จะมีค่าคะแนน 1-3 คะแนน ทั้ง 3 เกณฑ์รวมกัน ถ้ามีค่าต่ำกว่า 6 คะแนน (1-5) หรือมีเกณฑ์ใดเกณฑ์หนึ่งอยู่ในระดับคะแนน 1 จะกำหนดเป็นการควบคุมภายในระดับองค์กร ตามตารางเกณฑ์การประเมินผลควบคุมภายใน ดังนี้

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

ผังขั้นตอนการจัดทำรายงานการควบคุมภายใน - ระดับสำนัก



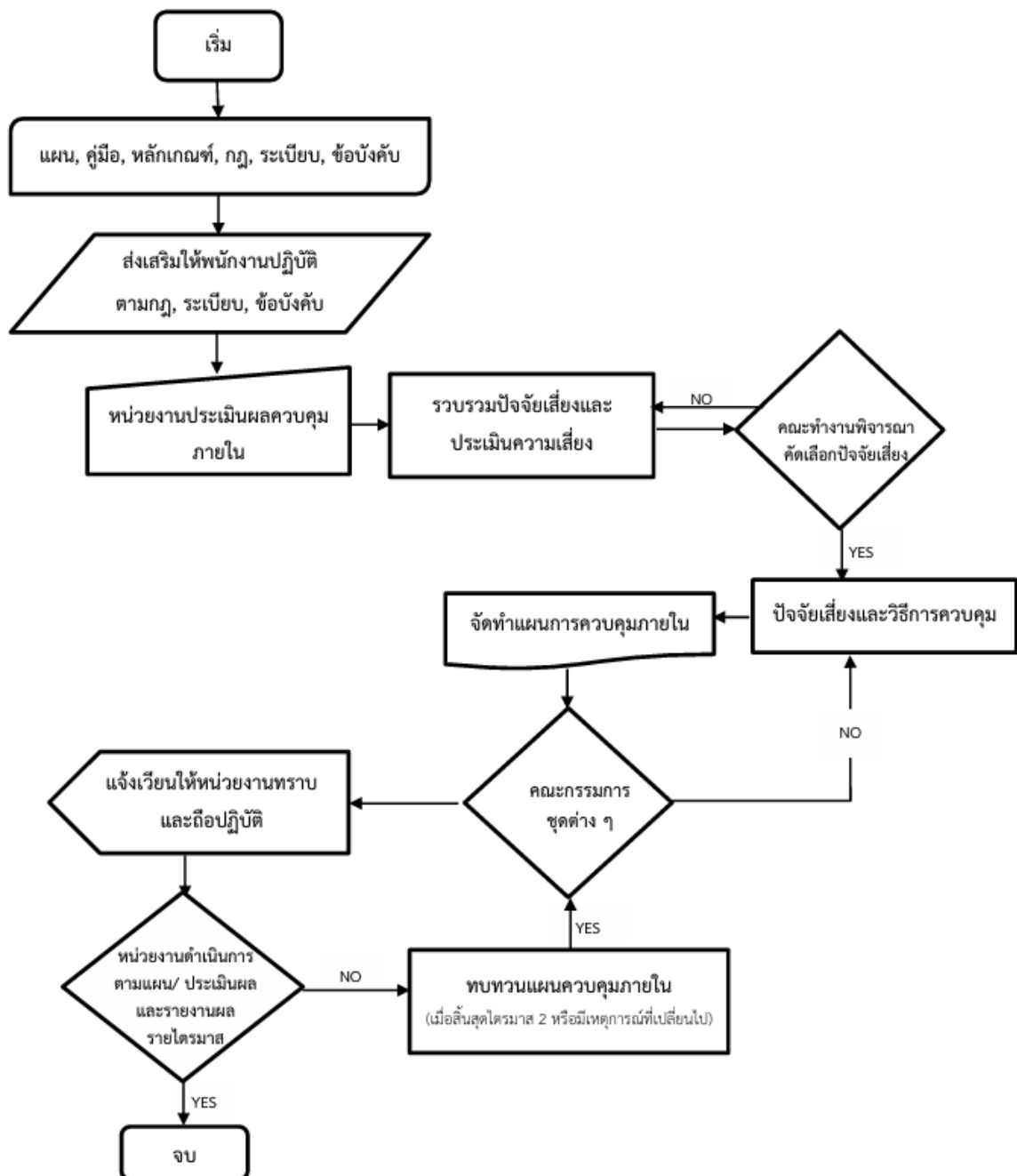
ผังขั้นตอนการจัดทำรายงานการควบคุมภายใน - ระดับองค์กร



2.5 แนวทางในการควบคุมภายใน และการกำกับดูแลการควบคุมภายในของ อ.อ.ป.

1. ทุกหน่วยงานดำเนินงานตามแผนการดำเนินงาน ประจำปี ของ อ.อ.ป. ตามคู่มือการประเมินผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ
2. ทุกหน่วยงานดำเนินงานตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานรัฐ พ.ศ. 2561
3. อ.อ.ป. จัด สร้าง ส่งเสริมองค์ประกอบการควบคุมภายในของ อ.อ.ป. ทั้งในด้านสิ่งแวดล้อม การควบคุมภายใน การบริหารความเสี่ยง กิจกรรมการควบคุมภายใน เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร และการติดตามประเมินผล เพื่อส่งเสริมสนับสนุน การปฏิบัติงานของพนักงาน หน่วยงาน ให้ดำเนินงานได้อย่างสะดวก คล่องตัว มีความปลอดภัยในการปฏิบัติงานของพนักงานทุกคน และส่งเสริมให้พนักงานปฏิบัติงานตาม กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ตลอดจนกิจกรรมการควบคุมภายในของ อ.อ.ป.
4. อ.อ.ป. มอบหมายให้ทุกหน่วยงานประเมินผลการควบคุมภายในของหน่วยงานในช่วงเดือน มิถุนายน เป็นประจำของทุกปี
5. เลขานุการคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ อ.อ.ป. ดำเนินการสรุปผลการประเมินผลควบคุมภายในของทุกหน่วยงาน ดำเนินการประเมินความเสี่ยงของการควบคุมภายใน และจัดทำร่างกิจกรรมการปรับปรุงการควบคุมภายใน ในระดับองค์กร
6. ประชุมคณะกรรมการพิจารณาคัดเลือกปัจจัยเสี่ยงของ อ.อ.ป. และเชิญผู้แทนสำนักตรวจสอบภายใน เข้าร่วมประชุมพิจารณากิจกรรมการปรับปรุงควบคุมภายในระดับองค์กร เพื่อนำไปจัดทำแผนการควบคุมภายในของ อ.อ.ป.
7. นำเสนอแผนการควบคุมภายในของ อ.อ.ป. ต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ อ.อ.ป., คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ อ.อ.ป. และคณะกรรมการของ อ.อ.ป. ตามลำดับ เลขานุการฯ แจ้งเวียนให้ทุกหน่วยงานทราบ และดำเนินการปฏิบัติตามแผน
8. ทุกหน่วยงานดำเนินการและรายงานผล ต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ อ.อ.ป., คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ อ.อ.ป. และคณะกรรมการของ อ.อ.ป. ตามลำดับ เป็นรายไตรมาส
9. คณะกรรมการ คณะต่าง ๆ พิจารณาผลการควบคุมภายในรายไตรมาส และมอบข้อคิดเห็นให้หน่วยงาน นำไปปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
10. ช่วยงานดำเนินงานตามกิจกรรมการปรับปรุงการควบคุมภายในและข้อคิดเห็นของ คณะกรรมการ คณะต่าง ๆ

แนวทางในการควบคุมภายใน และการกำกับดูแลการควบคุมภายในของ อ.อ.ป.



3.1 ความหมายของความเสี่ยง

ความเสี่ยง คือ โอกาสที่จะเกิดความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล ความสูญเปล่า หรือเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ หรือการกระทำใด ๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอน ซึ่งอาจเกิดขึ้นในอนาคตและมีผลกระทบ หรือทำให้การดำเนินงานไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร ทั้งในด้านยุทธศาสตร์ การปฏิบัติงาน การเงินและการบริหาร

การบริหารความเสี่ยง คือ กระบวนการดำเนินงานขององค์กรที่เป็นระบบและต่อเนื่อง เพื่อช่วยให้องค์กรลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย ให้ระดับของความเสียหายและขนาดของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ ประเมินได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างมีระบบ โดยคำนึงถึงการบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กรเป็นสำคัญ

3.2 วัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยงเป็นสิ่งที่ผู้บริหารและพนักงานทุกคนต้องให้ความสำคัญและถือปฏิบัติตามแนวทางที่กำหนดไว้ในคู่มือการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้การดำเนินงานประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ในทุกระดับขององค์กร

1. เพื่อให้ อ.อ.ป. มีระบบการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในอย่างเป็นระบบ สามารถระบุความเสี่ยงได้อย่างครบถ้วน ครอบคลุมความเสี่ยงที่สำคัญทุกด้าน มีการเตรียมการป้องกันหรือรับมือความเสี่ยงเป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ 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 เพื่อให้สามารถบริหารจัดการความไม่แน่นอนที่เกิดขึ้นกับองค์กรได้อย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ

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 หรือ การตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงหรือการปรับปรุงที่สำคัญ ความสามารถในการแข่งขันหรือประเด็นทางสังคม และการได้เปรียบทางธุรกิจ/ กิจกรรมวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์จะมุ่งเน้นทั้งภายในและภายนอกองค์กร และเกี่ยวข้องกับโอกาสและความท้าทายที่สำคัญในด้านลูกค้า ตลาด ผลิตภัณฑ์ หรือเทคโนโลยี

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

➤ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดแผนกลยุทธ์ ไม่เหมาะสม และ/ หรือไม่สามารถดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ที่กำหนด

ตัวอย่างความเสี่ยง	พฤติกรรมสนับสนุนการบริหารความเสี่ยง
- การเปลี่ยนแปลงทางการเมือง - ไม่สามารถเพิ่มรายได้และลดค่าใช้จ่ายได้ตามเป้าหมายกำหนด - การเปลี่ยนแปลงความต้องการของลูกค้า	- ติดตาม ก้าวทันการเปลี่ยนแปลงสภาพการณ์ - ติดตามการดำเนินงานตามแผนและควบคุมค่าใช้จ่ายให้เป็นไปตามแผน - เข้าใจและเข้าถึงความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

➤ ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการ (Operational Risk) คือ ความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อ การดำเนินงานขององค์กร อันเนื่องมาจากความผิดพลาดที่เกิดจากการปฏิบัติงานของบุคลากร ระบบ หรือ กระบวนการต่าง ๆ

ตัวอย่างความเสี่ยง	พฤติกรรมสนับสนุนการบริหารความเสี่ยง
- ขาดบุคลากรที่มีคุณภาพ - การก่อการร้าย อุทกภัย วินาศภัย - การใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศไม่เต็ม ประสิทธิภาพ	- มีความเชี่ยวชาญในงานที่ทำ - การติดตามสถานการณ์และเตรียมความพร้อมรับมือ - นำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาเพิ่มประสิทธิภาพในการ ทำงาน

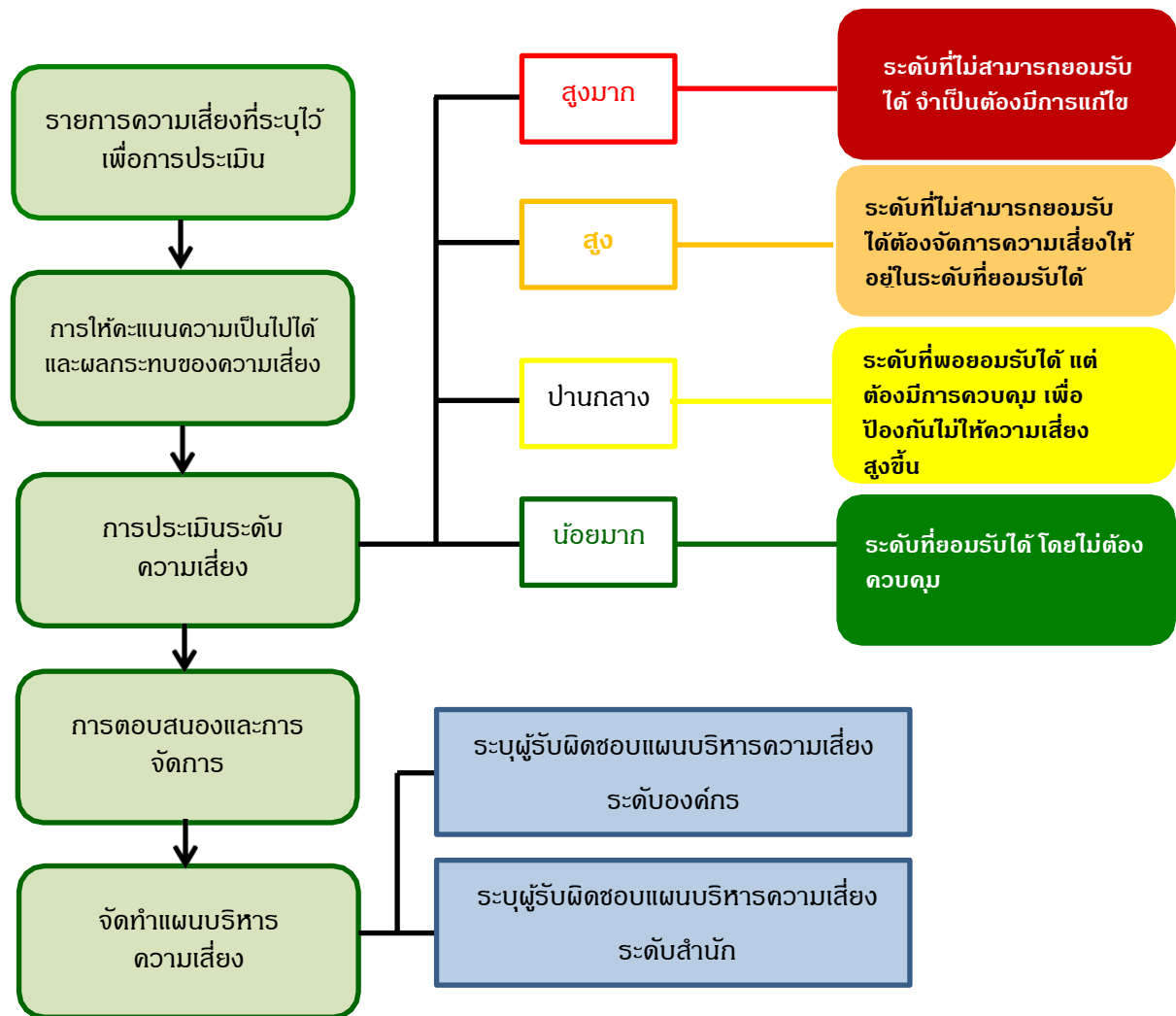
➤ ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากความผันผวนของตัวแปรทางการเงิน เช่น อัตราแลกเปลี่ยน อัตราดอกเบี้ย สภาพคล่องทางการเงิน และราคาสินค้าโภคภัณฑ์ (Commodity) เป็นต้น ซึ่งก่อให้เกิดการสูญเสียทางการเงิน ตัวอย่างความเสี่ยงด้านการเงิน และพฤติกรรมสนับสนุนการบริหารความเสี่ยง

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

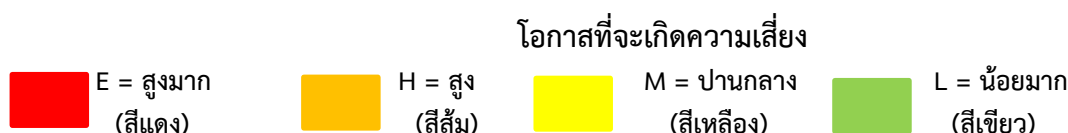
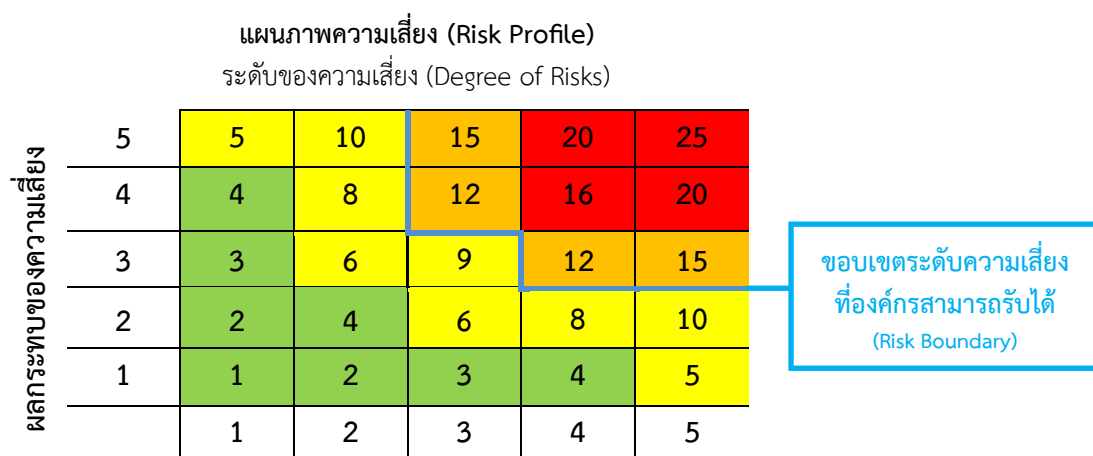
➤ ความเสี่ยงการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการ ละเมิดหรือไม่ปฏิบัติตามนโยบาย กระบวนการ หรือการควบคุมต่าง ๆ ที่กำหนดขึ้น เพื่อให้สอดคล้องกับ กฎระเบียบ ข้อบังคับ ข้อสัญญา และข้อกำหนดที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานขององค์กร

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

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



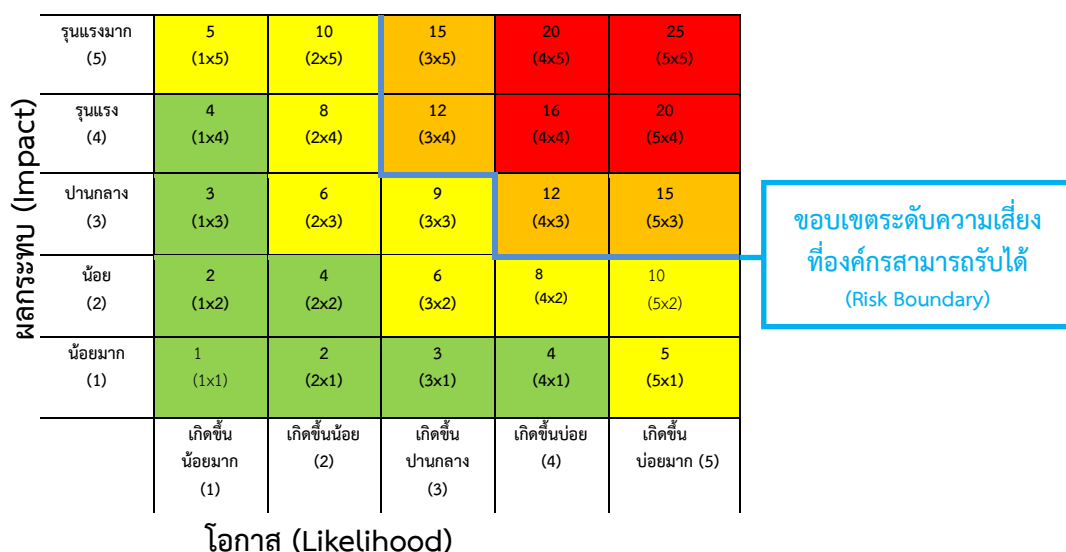
การประเมินระดับความเสี่ยง พิจารณาจากความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและผลกระทบของความเสี่ยงต่อองค์กรก่อให้เกิดความเสี่ยงระดับใด ดังนี้



• **ประเมินค่าความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยง** นำผลประเมินความเสี่ยงในมิติของโอกาสที่จะเกิดและมิติของผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยงมาพิจารณาร่วมกัน โดยค่าความรุนแรงของแต่ละปัจจัยเสี่ยงจะกำหนดให้เท่ากับผลคูณของค่าระดับโอกาสที่จะเกิดขึ้น และค่าระดับของผลกระทบ (Impact)

ค่าความรุนแรง = ค่าระดับโอกาสที่จะเกิด x ค่าระดับของผลกระทบ

เมื่อพิจารณาจากเกณฑ์การวัดระดับของโอกาสที่จะเกิดและระดับของผลกระทบที่ได้กำหนดไว้ (ซึ่งเกณฑ์กำหนดให้มีผลการประเมินอยู่ในช่วง 1 - 5) จึงทำให้ค่าความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยง



การกำหนดค่าความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยง (Risk Level)

การนำค่าความรุนแรงของแต่ละ

ปัจจัยเสี่ยงไปพิจารณาด้วยเกณฑ์การกำหนดระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยง ซึ่งแบ่งเป็น 4 ระดับ คือ

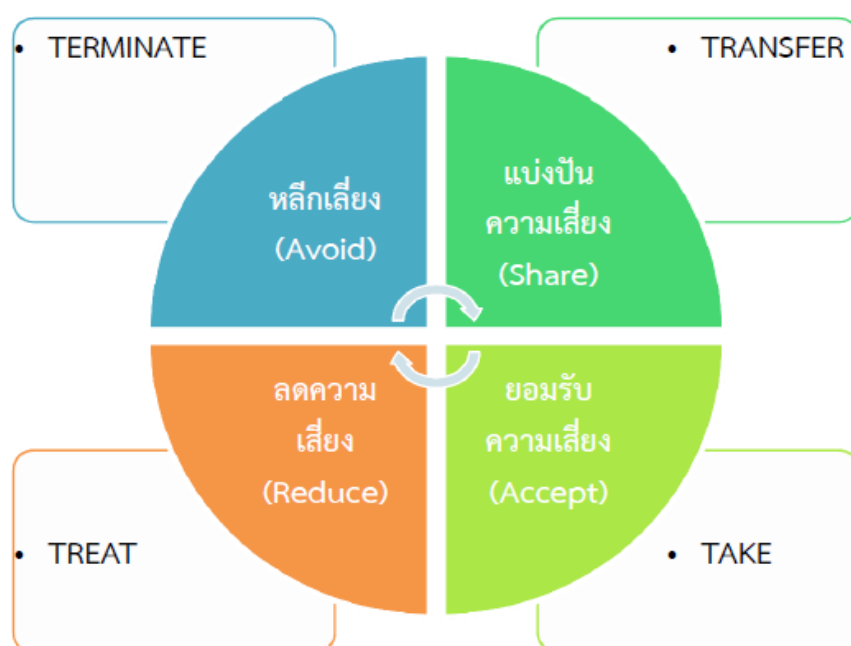
- สูงมาก (Extream) = แทนด้วยสีแดง
- สูง (High) = แทนด้วยสีส้ม
- ปานกลาง (Medium) = แทนด้วยสีเหลือง
- น้อยมาก (Low) = แทนสีเขียว

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
น้อยมาก	1 - 4	สีเขียว	ระดับที่ยอมรับความเสี่ยงได้ไม่ต้องการควบคุม ไม่ต้องการจัดการเพิ่มเติม

3.4.4 การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response) การดำเนินการเพื่อควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยวิธีใดวิธีหนึ่ง



การยอมรับ (Take Accept) หมายถึง การที่ความเสี่ยงนั้นสามารถยอมรับได้ภายใต้การควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบัน

การควบคุม (Treat) หรือลดความเสี่ยง (Reduce) หมายถึง ความเสี่ยงที่ยอมรับได้แต่ต้องมีการแก้ไขเกี่ยวกับการควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบัน เพื่อให้มีการควบคุมที่เพียงพอและเหมาะสม

การยกเลิก (Terminate) หรือการหลีกเลี่ยง (Avoid) หมายถึง ความเสี่ยงที่ไม่สามารถยอมรับและต้องจัดการให้ความเสี่ยงนั้นไปอยู่นอกเงื่อนไขการดำเนินงาน โดยมีวิธีการจัดการความเสี่ยงในกลุ่มนี้

การโอนความเสี่ยง (Transfer) หรือแบ่ง (Share) หมายถึง ความเสี่ยงที่สามารถโอนไปให้ผู้อื่นได้

3.4.5 การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง เมื่อมีการระบุความเสี่ยงที่สำคัญ ๆ คัดเลือกความเสี่ยงที่จะนำมาบริหารจัดการ ประเมินโอกาสและผลกระทบ รวมทั้งทางเลือกในการตอบสนองแล้ว จึงพิจารณาจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง

ที่	องค์ประกอบ	รายละเอียด
1	ชื่อปัจจัยเสี่ยง	1. ปัจจัยเสี่ยงที่เท่าใด 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) การเบิกจ่ายงบลงทุนในภาพรวมของ อ.อ.ป. - ปัจจัยเสี่ยงที่ 6: การปฏิบัติตามพระราชบัญญัติการรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ พ.ศ. 2562
2	ประเภทความเสี่ยง	ระบุประเภทความเสี่ยง ตัวอย่าง ประเภทความเสี่ยง: ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) ประเภทความเสี่ยง: ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (O Operational Risk) ประเภทความเสี่ยง: ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) ประเภทความเสี่ยง: ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงานตามกฎหมาย (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)	ระบุโอกาสหรือความถี่ของการเกิดความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น กำหนดเป็นตัวชี้วัดนำ (Leading Indicator) ของความเสี่ยงนั้น ตัวอย่าง ปัจจัยเสี่ยงที่ 1: (S1) กำไรจากการดำเนินงาน (EBITDA) <u>การกำหนดค่า โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood: L)</u> กำหนดจากรายได้ของสินค้าประจำปี 2566 มีผลการสร้างรายได้ที่ต่ำกว่าเป้าหมายมากที่สุด 4 รายการ คือ รายได้จากไม้สักสวนป่า รายได้อุตสาหกรรมไม้ รายได้จากผลผลิตยางพารา และรายได้การซื้อขายไม้แปรรูป ซึ่งสูงกว่าเป้าหมาย แต่มีโอกาสสูงที่จะดำเนินการได้ต่ำกว่าเป้าหมาย กำหนดเป็นตัวชี้วัด (Leading Indicator)
10	กำหนดค่าผลกระทบต่อองค์กร (Impact: I)	ระบุความรุนแรงหรือขนาดของความเสี่ยง เมื่อเหตุการณ์เกิดขึ้นกำหนดเป็นตัวชี้วัดตาม (Lagging Indicator) โดยค่าผลกระทบต่อองค์กรจะกำหนดจากเป้าหมายของแผนงาน/ โครงการ ที่ดำเนินการบริหารความเสี่ยง ตัวอย่าง ปัจจัยเสี่ยงที่ 1: (S1) กำไรจากการดำเนินงาน (EBITDA) <u>กำหนดค่า ผลกระทบต่อองค์กร (Impact: I)</u> กำหนดตามรายละเอียดตัวชี้วัดของบันทึกข้อตกลงประเมินผลการดำเนินงานของรัฐบาลกิจประจำปี 2566 หัวข้อกำไรจากการดำเนินงาน (EBITDA) และกำหนดเป็น ตัวชี้วัดตาม (Lagging Indicator) โดยสลับค่าคะแนนของตัวชี้วัดกับค่าคะแนนผลกระทบ
11	การติดตามประเมินผล	ระบุวิธีการ และระยะเวลาในการติดตามผล ตัวอย่าง ปัจจัยเสี่ยงที่ 1: (S1) กำไรจากการดำเนินงาน (EBITDA) <u>การติดตาม ประเมินผล</u> อ.อ.ป. ดำเนินการติดตามประเมินผลการผลิต - จำหน่ายสินค้าเป็นรายเดือน พร้อมทั้งได้กำหนดแนวทางแก้ไขปัญหา/ อุปสรรค ของสินค้าที่จำหน่ายได้ต่ำกว่าเป้าหมาย
12	ตารางประเมินความเสี่ยง	ระบุ ชื่อปัจจัยเสี่ยง, สถานะก่อนการบริหารความเสี่ยง ($L \times I$), เป้าหมายการบริหารความเสี่ยง ($L \times I$), เกณฑ์วัด, รายละเอียดโอกาสเกิดและรายละเอียดผลกระทบ แบ่งเป็น 5 ระดับ 1 น้อยมาก 2 น้อย 3 ปานกลาง 4 สูง และ 5 สูงมาก, ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (RA), ช่วงเบี่ยงเบนที่ยอมรับได้ (RT), สัญลักษณ์สีเหลี่ยมจัตุรัส หมายถึง สถานะก่อนการบริหารความเสี่ยง, สัญลักษณ์ดาว หมายถึง เป้าหมายการบริหารความเสี่ยง
13	แผนภาพความเสี่ยง (Risk Profile)	1. แผนภาพความเสี่ยง (Risk Profile) คือ ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น เมื่อนำค่า $L \times I$ 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 2. นำรายละเอียดด้านโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (L) ใส่แนวนอน (แกน X) เรียงจากน้อยไปมากจากซ้ายไปขวา (ระดับ 5 สูงมากอยู่ขวาสุด) 3. นำรายละเอียดด้านผลกระทบ (I) ใส่แนวนอน (แกน Y) เรียงจากน้อยไปมากจากล่างขึ้นบน (ระดับ 5 สูงมากอยู่บนสุด) 4. ระบุค่าโอกาสเกิด $\times$ ผลกระทบในแผนภาพความเสี่ยง โดยการใส่สัญลักษณ์สีเหลี่ยมจัตุรัส (สถานะก่อนการบริหารความเสี่ยง) และสัญลักษณ์ดาว (เป้าหมายการบริหารความเสี่ยง)

ที่	องค์ประกอบ	รายละเอียด									
14	ตารางระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite : RA) และช่วงเบี่ยงเบนที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance: RT)	1. ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (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. จัดทำขึ้นและถูกกำหนดเป็นตัวชี้วัดในการประเมินผลการดำเนินงานระหว่างกระทรวงการคลัง (สคร.) กับ อ.อ.ป.</u> ค่า RA คือ ค่า 3 ตามเกณฑ์ตัวชี้วัด - ด้านผลกระทบต่อองค์กร (I) กำหนดให้ RA คือ ค่าเป้าหมาย ส่วน RT คือ ระดับที่ใกล้เคียงเป้าหมายมากที่สุด ตัวอย่าง ปัจจัยเสี่ยงที่ 1: (S1) กำไรจากการดำเนินงาน (EBITDA) ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย <table border="1"> <caption>ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite : RA) และช่วงเบี่ยงเบนที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance : RT)</caption> <thead> <tr> <th colspan="3">ปัจจัยเสี่ยงที่ 1 (S1) กำไรจากการดำเนินงาน (EBITDA) ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> โอกาสเกิดความเสี่ยง (Likelihood : L) ➤ พิจารณาจากรายได้หลัก 5 ด้าน รายได้หลัก 5 ด้าน คือ 1. ไม่สัปดาห์ = 565.79 ล้านบาท 2. ผลผลิตทางการค้า = 282.01 ล้านบาท 3. ไม่ดีเร็ว = 181.36 ล้านบาท 4. อุตสาหกรรมไม่ = 247.11 ล้านบาท 5. การซื้อขายไม่แปรปรวน = 1,065.31 ล้านบาท ➤ เป้าหมาย รายได้หลัก 5 ด้าน จำนวน 2,107.41 – 2,341.57 ล้านบาท (คิดเป็นร้อยละ 91 - 100 ของเป้าหมายรายไตรมาสสะสม) </td><td> Risk Appetite: RA Risk Tolerance: RT </td><td> ระดับ 3 = รายได้หลัก 5 ด้าน จำนวน 2,107.41 – 2,341.57 ล้านบาท (คิดเป็นร้อยละ 91 - 100 ของเป้าหมายรายไตรมาสสะสม) </td></tr> <tr> <td> ผลกระทบ (Impact : I) ➤ พิจารณาจากกำไรจากการดำเนินงาน (EBITDA) ➤ เป้าหมาย (ค่าระดับ 3 ตามบันทึกข้อตกลงฯ ระหว่าง อ.อ.ป. และ สคร. ปี 67 เท่ากับ 160.39 ล้านบาท) </td><td> Risk Appetite: RA Risk Tolerance: RT </td><td> ระดับ 3 = EBITDA เท่ากับ ... - ... ล้านบาท รายไตรมาสสะสม (ค่าระดับ 3 ตามบันทึกข้อตกลงฯ ระหว่าง อ.อ.ป. และ สคร. ปี 67) ระดับ 4 = EBITDA เท่ากับ ... - ... ล้านบาท รายไตรมาสสะสม (ค่าระดับ 2 ตามบันทึกข้อตกลงฯ ระหว่าง อ.อ.ป. และ สคร. ปี 67) </td></tr> </tbody> </table>	ปัจจัยเสี่ยงที่ 1 (S1) กำไรจากการดำเนินงาน (EBITDA) ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย			โอกาสเกิดความเสี่ยง (Likelihood : L) ➤ พิจารณาจากรายได้หลัก 5 ด้าน รายได้หลัก 5 ด้าน คือ 1. ไม่สัปดาห์ = 565.79 ล้านบาท 2. ผลผลิตทางการค้า = 282.01 ล้านบาท 3. ไม่ดีเร็ว = 181.36 ล้านบาท 4. อุตสาหกรรมไม่ = 247.11 ล้านบาท 5. การซื้อขายไม่แปรปรวน = 1,065.31 ล้านบาท ➤ เป้าหมาย รายได้หลัก 5 ด้าน จำนวน 2,107.41 – 2,341.57 ล้านบาท (คิดเป็นร้อยละ 91 - 100 ของเป้าหมายรายไตรมาสสะสม)	Risk Appetite: RA Risk Tolerance: RT	ระดับ 3 = รายได้หลัก 5 ด้าน จำนวน 2,107.41 – 2,341.57 ล้านบาท (คิดเป็นร้อยละ 91 - 100 ของเป้าหมายรายไตรมาสสะสม)	ผลกระทบ (Impact : I) ➤ พิจารณาจากกำไรจากการดำเนินงาน (EBITDA) ➤ เป้าหมาย (ค่าระดับ 3 ตามบันทึกข้อตกลงฯ ระหว่าง อ.อ.ป. และ สคร. ปี 67 เท่ากับ 160.39 ล้านบาท)	Risk Appetite: RA Risk Tolerance: RT	ระดับ 3 = EBITDA เท่ากับ ... - ... ล้านบาท รายไตรมาสสะสม (ค่าระดับ 3 ตามบันทึกข้อตกลงฯ ระหว่าง อ.อ.ป. และ สคร. ปี 67) ระดับ 4 = EBITDA เท่ากับ ... - ... ล้านบาท รายไตรมาสสะสม (ค่าระดับ 2 ตามบันทึกข้อตกลงฯ ระหว่าง อ.อ.ป. และ สคร. ปี 67)
ปัจจัยเสี่ยงที่ 1 (S1) กำไรจากการดำเนินงาน (EBITDA) ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย											
โอกาสเกิดความเสี่ยง (Likelihood : L) ➤ พิจารณาจากรายได้หลัก 5 ด้าน รายได้หลัก 5 ด้าน คือ 1. ไม่สัปดาห์ = 565.79 ล้านบาท 2. ผลผลิตทางการค้า = 282.01 ล้านบาท 3. ไม่ดีเร็ว = 181.36 ล้านบาท 4. อุตสาหกรรมไม่ = 247.11 ล้านบาท 5. การซื้อขายไม่แปรปรวน = 1,065.31 ล้านบาท ➤ เป้าหมาย รายได้หลัก 5 ด้าน จำนวน 2,107.41 – 2,341.57 ล้านบาท (คิดเป็นร้อยละ 91 - 100 ของเป้าหมายรายไตรมาสสะสม)	Risk Appetite: RA Risk Tolerance: RT	ระดับ 3 = รายได้หลัก 5 ด้าน จำนวน 2,107.41 – 2,341.57 ล้านบาท (คิดเป็นร้อยละ 91 - 100 ของเป้าหมายรายไตรมาสสะสม)									
ผลกระทบ (Impact : I) ➤ พิจารณาจากกำไรจากการดำเนินงาน (EBITDA) ➤ เป้าหมาย (ค่าระดับ 3 ตามบันทึกข้อตกลงฯ ระหว่าง อ.อ.ป. และ สคร. ปี 67 เท่ากับ 160.39 ล้านบาท)	Risk Appetite: RA Risk Tolerance: RT	ระดับ 3 = EBITDA เท่ากับ ... - ... ล้านบาท รายไตรมาสสะสม (ค่าระดับ 3 ตามบันทึกข้อตกลงฯ ระหว่าง อ.อ.ป. และ สคร. ปี 67) ระดับ 4 = EBITDA เท่ากับ ... - ... ล้านบาท รายไตรมาสสะสม (ค่าระดับ 2 ตามบันทึกข้อตกลงฯ ระหว่าง อ.อ.ป. และ สคร. ปี 67)									
15	ตารางกิจกรรมจัดการความเสี่ยง (ภาพรวมของปัจจัยเสี่ยง)	นำสาเหตุความเสี่ยงทุกสาเหตุมาพิจารณาว่าสาเหตุนั้น ๆ มีแผนงานเดิมอยู่หรือไม่ หากไม่มีต้องจัดการความเสี่ยงของสาเหตุนั้น ๆ โดยกำหนดระยะเวลา และผู้รับผิดชอบ									
16	ตารางกิจกรรมปฏิบัติการจัดการความเสี่ยง (รายละเอียดของแต่ละแผนการจัดการความเสี่ยง)	จัดทำรายละเอียดแผนจัดการความเสี่ยง ระบุชื่อแผน, สาเหตุความเสี่ยง, เป้าหมาย, กิจกรรมปฏิบัติการจัดการความเสี่ยง, ระยะเวลา, ผู้รับผิดชอบ และมาตรการควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบัน									

3.4.6 การติดตามผลและการรายงาน (Monitoring and Report) เป็นการติดตามผลการดำเนินงานว่าหลังจากดำเนินกิจกรรมตามแผนปฏิบัติการแต่ละแผนแล้วความเสี่ยงลดลงหรือไม่อย่างไรโดยพิจารณาจากโอกาสและผลกระทบตามเกณฑ์ที่กำหนด แล้วจัดทำแผนภาพความเสี่ยงใหม่ตามผลงาน มีการเปลี่ยนแปลงหรือไม่ เพื่อให้มั่นใจว่าการบริหารความเสี่ยงนั้นได้ผลจริง หากพบปัญหาจะสามารถกำหนดมาตรการจัดการความเสี่ยงได้ทันทีและดำเนินการรายงานผลต่อ อ.อ.ป.

3.4.7 การประเมินผลการจัดการแผนบริหารความเสี่ยง

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

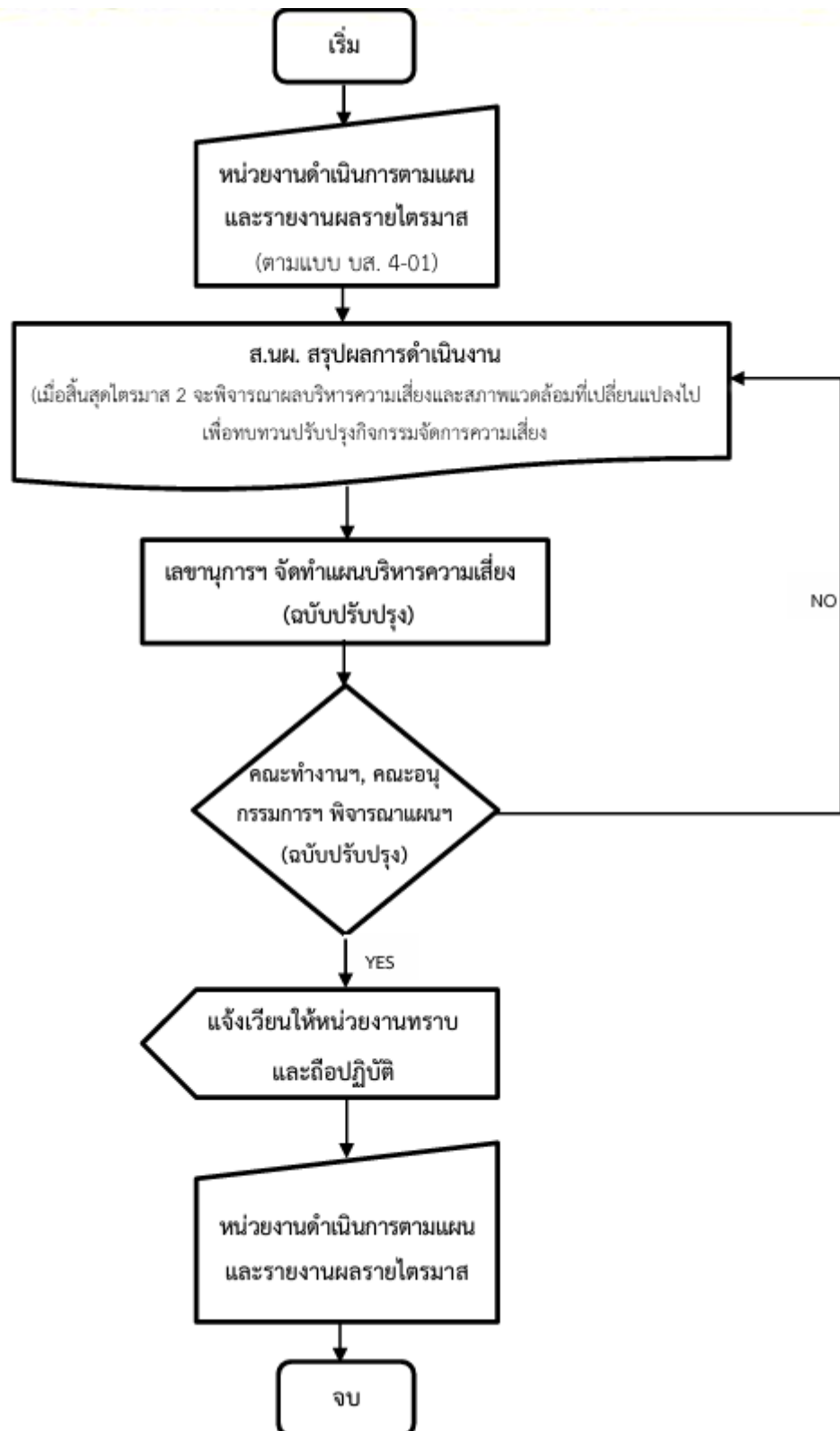
3.4.8 การทบทวนกระบวนการบริหารความเสี่ยง

1) การทบทวนผลการบริหารความเสี่ยง เมื่อสิ้นสุดการบริหารความเสี่ยงในไตรมาสที่ 2 หรือเมื่อมีปัจจัยต่าง ๆ เปลี่ยนแปลงไปให้นำข้อมูลจากรายงานสรุปผลการจัดการความเสี่ยงและความเห็นต่อผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงปัจจัยภายนอกและภายใน ข้อพิจารณาจากคณะกรรมการชุดต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องมาดำเนินการทบทวนและประเมินผลการบริหารความเสี่ยงใหม่ เพื่อจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงองค์กรต่อไป

2) การทบทวนกระบวนการบริหารความเสี่ยง (แผนผังการทบทวนฯ ในหน้าถัดไป)



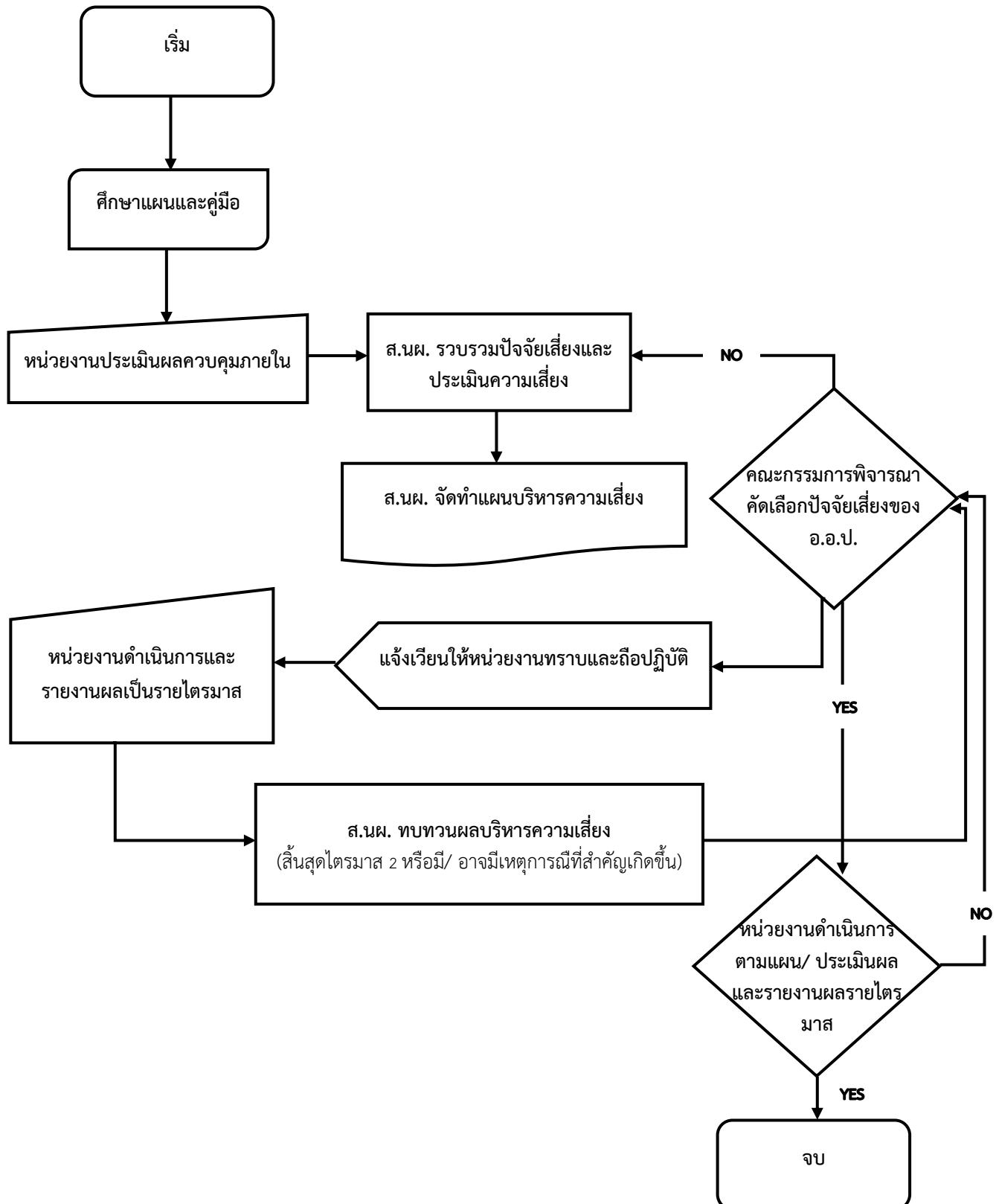
แนวทางในการทบทวนและปรับปรุงผลการบริหารความเสี่ยงตามสภาพแวดล้อม
ที่เปลี่ยนแปลงหรือในกรณีที่ผลการบริหารความเสี่ยงไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด



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

1. หน่วยงานดำเนินงานตามแผนการดำเนินงานประจำปี ของ อ.อ.ป. และตามคู่มือประเมินผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ
2. อ.อ.ป. มอบหมายให้หน่วยงานประเมินผลการควบคุมภายในของหน่วยงาน ในเดือน มิถุนายน ของทุกปี (เพื่อดำเนินการในปีงบประมาณถัดไป)
3. เลขานุการคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ อ.อ.ป. รวบรวมปัจจัยเสี่ยงจากแหล่งที่มาต่าง ๆ รวมทั้งผลการประเมินการควบคุมภายในของหน่วยงาน ทำการประเมินความเสี่ยง
4. เลขานุการฯ จัดทำแผนบริหารความเสี่ยง เสนอคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ อ.อ.ป. คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ อ.อ.ป. และคณะกรรมการของ อ.อ.ป. แจ้งให้หน่วยงานดำเนินการตามแผนฯ
5. หน่วยงานดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยงฯ และรายงานผลต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ อ.อ.ป. คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ อ.อ.ป. และคณะกรรมการของ อ.อ.ป. เป็นรายไตรมาส
6. คณะทำงานบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ อ.อ.ป. คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ อ.อ.ป. และคณะกรรมการของ อ.อ.ป. พิจารณาผล และมอบข้อคิดเห็นให้หน่วยงานนำไปปรับปรุงการดำเนินงาน
7. เมื่อสิ้นสุดไตรมาสที่ 2 อ.อ.ป. จะทบทวนผลการบริหารความเสี่ยง หากปัจจัยเสี่ยงใดมีผลการดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมาย จะดำเนินการปรับปรุงแผนบริหารความเสี่ยง และนำเสนอคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ อ.อ.ป. คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ อ.อ.ป. และคณะกรรมการของ อ.อ.ป.
8. หน่วยงานดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงที่ปรับปรุงแล้ว

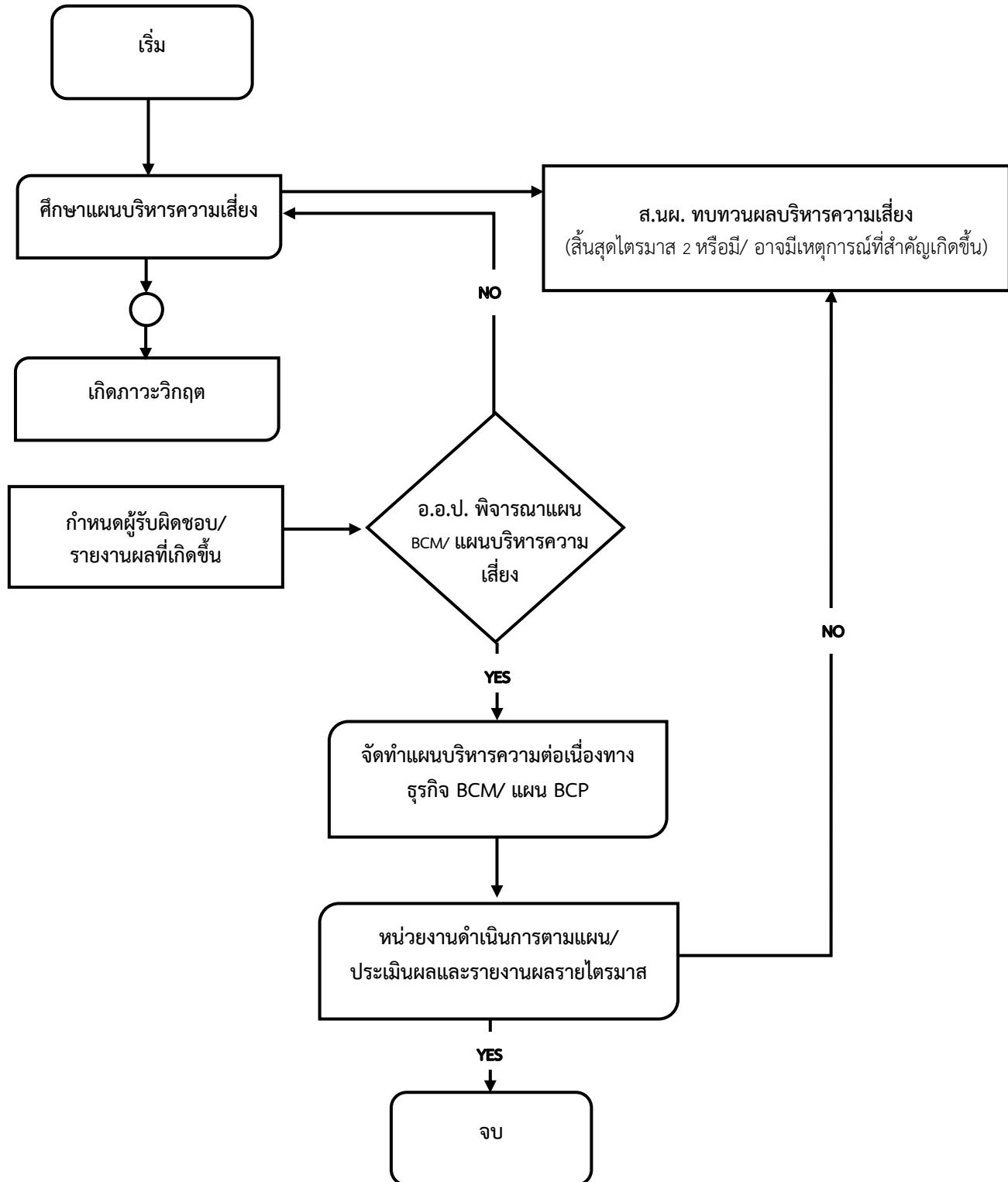
แนวทางในการบริหารความเสี่ยง และการกำกับดูแลการบริหารความเสี่ยงของ อ.อ.ป.



3.6 แนวทางในการบริหารความเสี่ยงของ อ.อ.ป. และการกำกับดูแลในสถานการณ์พิเศษ (ในภาวะวิกฤต)

1. ทุกสำนักกำหนดผู้รับผิดชอบติดตามการดำเนินงานบริหารความเสี่ยง เมื่อเกิดภาวะวิกฤต
2. พนักงานผู้รับผิดชอบฯ ดำเนินการติดตามกิจกรรมจัดการความเสี่ยง เมื่อเกิดภาวะวิกฤต
ภัยคุกคาม
3. พนักงานผู้รับผิดชอบฯ รายงานสถานการณ์ ความสามารถในการดำเนินงาน ปัญหาอุปสรรค
และแนวทางแก้ไข ต่อผู้บังคับบัญชา และ อ.อ.ป.
4. อ.อ.ป./ผู้บังคับบัญชา พิจารณาดำเนินการแก้ไขปัญหา อุปสรรค ด้านต่าง ๆ ทั้งด้านจำนวน
บุคลากร อุปกรณ์การดำเนินงานบริหารความเสี่ยง การรายงานผล เครื่องมือ-อุปกรณ์การดำเนินงานบริหาร
ความเสี่ยง หรือสถานที่การดำเนินงานตามที่กำหนดในระบบ BCM หรือสถานที่สำรองอื่น ๆ หากเกิดภาวะ
วิกฤตต่อสถานที่ปฏิบัติงาน
5. ทุกสำนักติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติงานบริหารความเสี่ยง ระหว่างภาวะวิกฤต
6. ทุกสำนักรายงานผลการดำเนินงานในภาวะวิกฤต

**แนวทางในการบริหารความเสี่ยงของ อ.อ.ป.
และการกำกับดูแลในสถานการณ์พิเศษ (ในภาวะวิกฤต)**



บทที่ 4

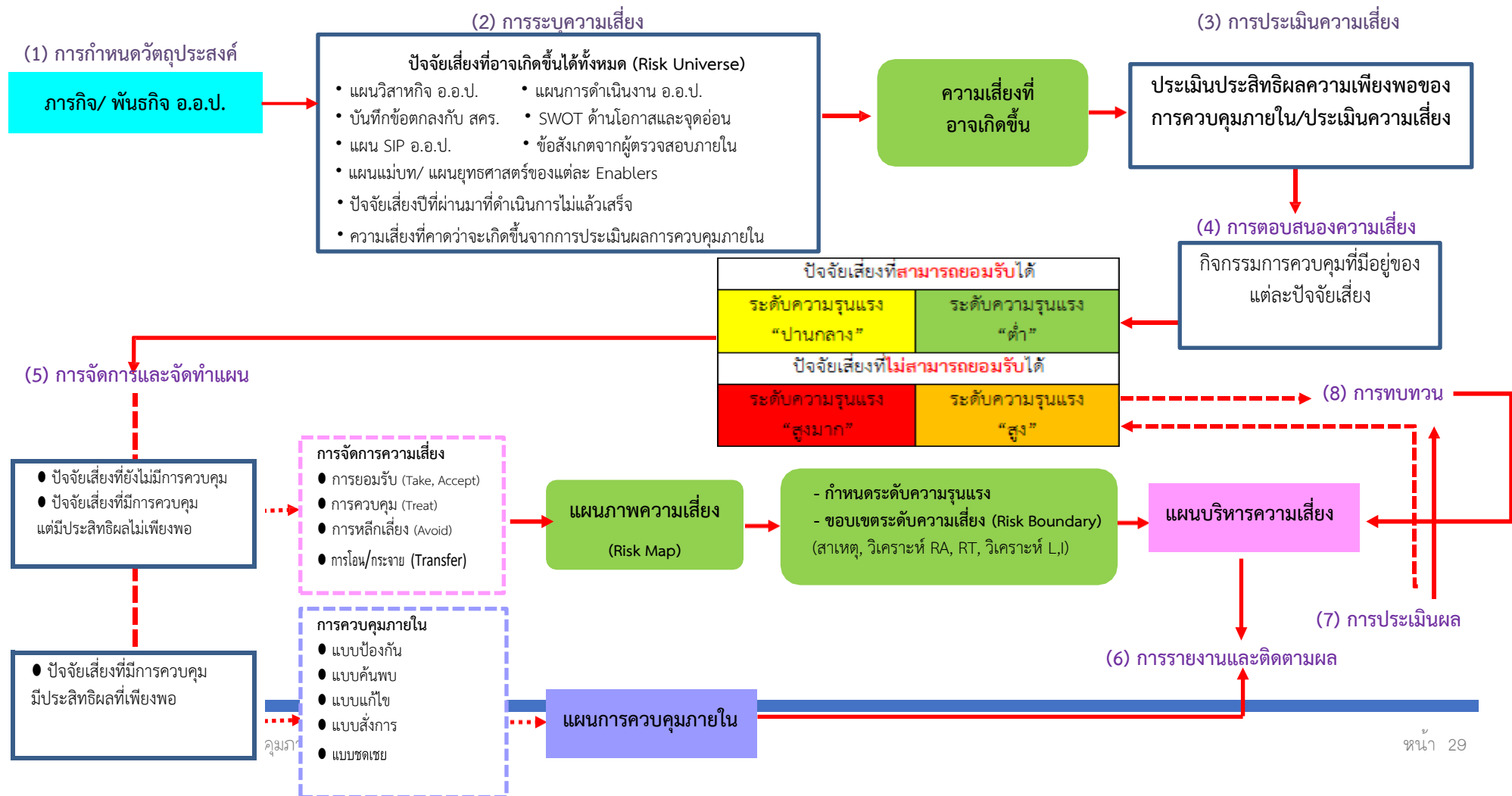
การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง และควบคุมภายใน

ในการดำเนินงานของแต่ละองค์กร ทุกองค์กรล้วนมีความเสี่ยง ขึ้นอยู่กับว่าองค์กรสามารถยอมรับความเสี่ยงได้มากน้อยแค่ไหนขึ้นอยู่กับผู้บริหารที่สามารถวางกลยุทธ์ในการบริหารงานขององค์กร ซึ่งอาจก่อให้เกิดผลดีหรือผลเสียก็ได้ ซึ่งเป็นเรื่องที่ทำนายสำหรับผู้บริหารที่จะหาโอกาสให้เป็นประโยชน์จากการวางกลยุทธ์ และกำหนดความเสี่ยงที่สามารถยอมรับได้

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

การบริหารความเสี่ยงในองค์กร ความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง คือ การนำกระบวนการบริหารความเสี่ยงมาใช้ในองค์กรจะมีการดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ เนื่องจากการบริหารความเสี่ยงเป็นการทำนายอนาคตอย่างมีเหตุผล มีหลักการและหาทางลดหรือป้องกันความเสียหายในการทำงานแต่ละขั้นตอนไว้ล่วงหน้า กรณีที่พบกับเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิด โอกาสที่จะประสบปัญหาน้อยในขณะที่ยังมีองค์กรอื่นที่ไม่เคยมีการเตรียมการหรือไม่มีการนำแนวคิดของกระบวนการบริหารความเสี่ยงมาใช้ เมื่อเกิดสถานการณ์วิกฤตขึ้นองค์กรเหล่านี้จะประสบกับปัญหาและความเสียหายที่ตามมาโดยยากที่จะแก้ไข ดังนั้น การนำกระบวนการบริหารความเสี่ยงมาช่วยเสริมรวมกับการทำงานจะช่วยให้ภาระงานที่ปฏิบัติการอยู่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

4.1 ขั้นตอนการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงและแผนการควบคุมภายในของ อ.อ.ป.

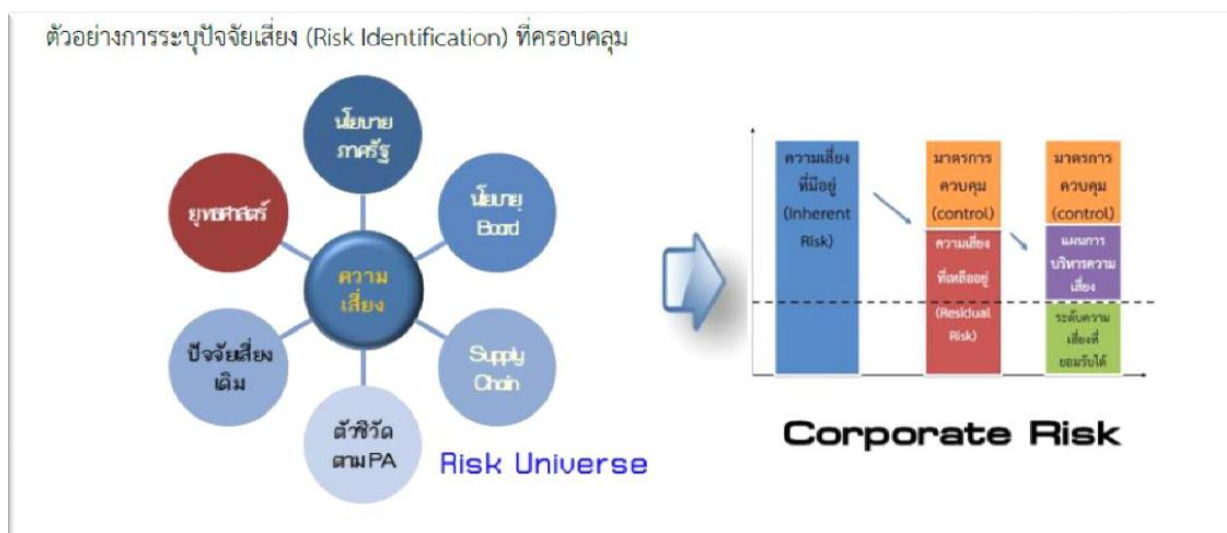


4.1.1 กำหนดวัตถุประสงค์

กำหนดวัตถุประสงค์ พันธกิจ หรือภารกิจ ปณิธาน คือ จุดมุ่งหมายพื้นฐานซึ่งแสดงเหตุและผล หรือจุดประสงค์หลักที่บุคคลหรือทีมงาน องค์กรสร้างขึ้น โดยมีการระบุไว้อย่างชัดเจน กะทัดรัดและสามารถ สร้างแรงบันดาลใจให้กับบุคลากรในองค์กรได้ ซึ่งเน้นไปยังทิศทางใดทิศทางหนึ่งอย่างชัดเจน โดยมีการกำหนด เป้าประสงค์ส่วนบุคคล หรือขององค์กรไว้อย่างชัดเจน

4.1.2 การระบุปัจจัยเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นทั้งหมด Risk Universes

- 1) แผนวิสาหกิจองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 - 2570)
- 2) แผนปฏิบัติการประจำปี 2568 ของ อ.อ.ป.
- 3) (ร่าง) บันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงานของ อ.อ.ป. กับ สคร. ปี 2568
- 4) วิเคราะห์จากจุดอ่อน (W) จากการวิเคราะห์ SWOT ขององค์กร
- 5) วิเคราะห์จากโอกาสในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรที่สัมพันธ์กับโอกาส (O) จากการ วิเคราะห์ SWOT ขององค์กร
- 6) แผนกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการสร้างกำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ ประจำปี 2567 (SIP)
- 7) ข้อเสนอแนะจากผลการตรวจสอบของผู้ตรวจสอบภายใน
- 8) แผนการดำเนินงานระยะยาว ในการดำเนินงานด้าน Core Business Enablers
- 9) ปัจจัยเสี่ยงตามแผนบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร ประจำปี 2567
- 10) การประเมินผลการควบคุมภายใน ประจำปี 2567



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	มีการกำหนดการควบคุมเป็นมาตรฐานขององค์กร
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 เพื่อจัดการกับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นตามผลการประเมินความเสี่ยง ซึ่งต้องพิจารณาโอกาสที่จะเกิดและผลกระทบที่จะเกิดขึ้น โดยเปรียบเทียบระดับความเสี่ยงที่เกิดกับระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ และความคุ้มค่าในการบริหารความเสี่ยงที่เหลืออยู่

แผนการบริหารความเสี่ยง	แผนการควบคุมภายใน
- ปักจ้ยเสี่ยงที่ไม่สามารถยอมรับได้ ซึ่งกิจกรรมการควบคุมยังมีประสิทธิภาพ ไม่เพียงพอ - ปักจ้ยเสี่ยงไม่สามารถยอมรับได้ ซึ่งยังไม่มีกิจกรรมการควบคุม	- ปักจ้ยเสี่ยงที่ไม่สามารถยอมรับได้ ซึ่งกิจกรรมการควบคุมยังมีประสิทธิภาพ เพียงพอ - ปักจ้ยเสี่ยงที่ยอมรับได้ ซึ่งมีระดับความรุนแรง “ปานกลาง”

การกำหนดแนวทางเพื่อตอบสนอง/ จัดการความเสี่ยง ตามระดับความรุนแรง

ระดับของความเสี่ยง (Degree of Risks)

ผลกระทบของความเสียหาย (Impact)	รุนแรงมาก (5)	5 (1x5)	10 (2x5)	15 (3x5)	20 (4x5)	25 (5x5)
	รุนแรงมาก (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)
		โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Like hood)				

ขอบเขตระดับความ
เสี่ยงที่องค์กร
สามารถรับได้
(Risk Boundary)

4.1.5 การจัดการและจัดทำแผน

ระดับความรุนแรง (Risk Level)	ความหมาย
สูงมาก (Extrem) สีแดง (16 – 25)	* ระดับที่ไม่สามารถยอมรับความเสี่ยงได้ จำเป็นต้องเร่งจัดการความเสี่ยง เพื่อให้อยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้ทันที * จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรเพิ่มเติม เพื่อลดความเสี่ยงและป้องกันไม่ให้มีระดับความเสี่ยงสูงขึ้น * จัดสรรทรัพยากรและมาตรการให้สมเหตุสมผลและมีความเพียงพอ
สูง (High) สีส้ม (12 – 15)	* ระดับที่ไม่สามารถยอมรับความเสี่ยงได้จำเป็นต้องจัดการความเสี่ยง เพื่อให้อยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้ต่อไป * จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงระดับสำนักเพิ่มเติม เพื่อลดความเสี่ยงและป้องกันไม่ให้มีระดับความเสี่ยงสูงขึ้น * จัดสรรทรัพยากรและมาตรการให้สมเหตุสมผลและมีความเพียงพอ * คณะทำงานฯ พิจารณาเห็นควรว่ากิจกรรมการควบคุมที่มีอยู่ไม่เพียงพอ สามารถปรับเปลี่ยนจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรได้
ปานกลาง (Medium) สีเหลือง (5 – 10)	* ระดับที่ยอมรับความเสี่ยงได้ต้องมีการควบคุม เพื่อป้องกันไม่ให้ความเสี่ยงเคลื่อนย้ายไปยังระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ * จัดทำแผนการควบคุมภายในระดับองค์กร และควรปฏิบัติตามแนวทางการควบคุมภายในอย่างเคร่งครัด * อาจปรับปรุงการควบคุมภายใน เพื่อให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น * คณะทำงานฯ พิจารณาเห็นควรว่าปัจจัยเสี่ยงยังมีความรุนแรงและการควบคุมภายในอาจจะไม่เพียงพอ สามารถปรับเปลี่ยนในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงระดับสำนักได้
น้อยมาก (Low) สีเขียว (1 – 4)	* ระดับที่ยอมรับความเสี่ยงได้เป็นการควบคุมภายในระดับสำนัก ไม่ต้องมีการจัดการเพิ่มเติม * เพิ่มความระมัดระวังในการปฏิบัติงานตามขั้นตอนปกติ * ติดตามผลกระทบที่เกี่ยวข้องอย่างสม่ำเสมอ * คณะทำงานฯ พิจารณาเห็นควรว่าปัจจัยเสี่ยงยังต้องมีการควบคุมภายในอย่างต่อเนื่องและมีความสำคัญต่อองค์กรสามารถปรับเปลี่ยนในการจัดทำแผนการควบคุมภายในระดับองค์กรได้

1) การจัดการและจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยง

- การจัดการความเสี่ยง 4 วิธี ดังนี้
 - การยอมรับ (Take, Accept) เป็นการยอมรับความเสี่ยงที่เกิดขึ้น เนื่องจากไม่คุ้มค่าในการควบคุมหรือป้องกันความเสี่ยง
 - การควบคุม (Treat) เป็นการปรับปรุงระบบการทำงานหรือการออกแบบวิธีการทำงานใหม่ เพื่อลดโอกาสที่จะเกิด หรือลดผลกระทบให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้
 - การหลีกเลี่ยง (Avoid) เป็นการจัดการความเสี่ยงที่อยู่ในระดับสูงมากและหน่วยงานไม่อาจยอมรับได้ จึงต้องตัดสินใจยกเลิกโครงการ/ กิจกรรมนั้น
 - การโอน/ กระจาย (Transfer) เป็นการกระจายหรือถ่ายโอนความเสี่ยงให้ผู้อื่นช่วยแบ่ง ความรับผิดชอบ



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 ต้องมีความสอดคล้องกับ เป้าหมายขององค์กร

2) การจัดการและจัดทำแผนการควบคุมภายใน

การกำหนดแผนการควบคุมภายในควรพิจารณาถึงความเกี่ยวข้องเหมาะสมในการตอบสนองความเสี่ยงและเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เป็นสำคัญ โดยแนวทางการกำหนดแผนการควบคุมภายในเพื่อลดความเสี่ยงและทำให้การดำเนินงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ ประกอบด้วย 4 แนวทาง ดังนี้

- การควบคุมเพื่อการป้องกัน (Preventive Control) เป็นมาตรการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสี่ยงและข้อผิดพลาด เช่น การกำหนดนโยบาย การจัดโครงสร้างองค์กร การแบ่งแยกหน้าที่งาน เพื่อป้องกันการทุจริต การควบคุมการเข้าถึงเอกสาร ข้อมูล ทรัพย์สิน การกำหนดรหัสผ่าน (Password) ให้กับผู้ที่มีสิทธิ์เข้าถึงระบบสารสนเทศ 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 การเขียนเงื่อนไขในสัญญาให้มีการชดเชยการประกันภัย เป็นต้น

4.1.6 ติดตามผลและการรายงาน (Monitoring and Report)

1) แนวทางของการรายงานผล

อ.อ.ป. กำหนดให้ผู้รับผิดชอบและผู้ที่เกี่ยวข้องตามโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน รวมทั้งหน่วยงานที่รับผิดชอบการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงและแผนการควบคุมภายใน สรุปและรายงานผลการดำเนินงานเป็นรายไตรมาส ทั้งนี้อย่างน้อยต้องรายงานต่อคณะทำงานบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ อ.อ.ป., คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ อ.อ.ป. และคณะกรรมการของ อ.อ.ป. เพื่อโปรดทราบและพิจารณาตามลำดับ

2) การรายงานผลของแผนบริหารความเสี่ยง

การรายงานผลตามแผนการบริหารความเสี่ยงของแต่ละไตรมาสอย่างน้อยต้องประกอบด้วย ประเด็นดังนี้

- ระดับความรุนแรงและค่าระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (RA) ของแต่ละปัจจัยเสี่ยงเทียบกับเป้าหมายที่คาดหวัง

โอกาสเกิดความเสี่ยง			ผลกระทบต่อองค์กร		
ระดับ	ความหมาย	รายละเอียด	ระดับ	ความหมาย	รายละเอียด
5	สูงมาก	ไม่ได้รับเล่มรายงานข้อเสนอโครงการ Project Design Document (PDD)	5	สูงมาก	ไม่ได้ดำเนินการปรับปรุงแผน
4	สูง	จัดจ้างทำเล่มรายงานตรวจสอบความใช้ได้ Validation Report (VVB)	4	สูง RT	มีกระแสเงินสดจากการจำหน่ายคาร์บอนเครดิตล่วงหน้าน้อยกว่า 50 ล้านบาท
3	ปานกลาง	ประกาศรายชื่อผู้รับจ้างเหมาดำเนินการตรวจสอบความใช้ได้ของโครงการ	3	ปานกลาง RA	มีกระแสเงินสดจากการจำหน่ายคาร์บอนเครดิตล่วงหน้าเท่ากับ 50 ล้านบาท
2	น้อย	ดำเนินการตรวจสอบความได้ในพื้นที่เป้าหมายตามโครงการ	2	น้อย	มีกระแสเงินสดจากการจำหน่ายคาร์บอนเครดิตล่วงหน้า 51 - 90 ล้านบาท
1	น้อยมาก RA, RT	ได้รับเล่มรายงานตรวจสอบความใช้ได้ Validation Report (VVB)	1	น้อยมาก	มีกระแสเงินสดจากการจำหน่ายคาร์บอนเครดิตล่วงหน้ามากกว่า 90 ล้านบาท
สถานะก่อนการจัดการความเสี่ยง Risk Appetite (RA) ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ Risk Tolerance (RT) ช่วงเบี่ยงเบนที่ยอมรับได้ เป้าหมาย สถานะปัจจุบัน					

- ความสำเร็จในการดำเนินงานตามมาตรการบริหารความเสี่ยงที่กำหนด และการควบคุมที่มีอยู่ (Existing Control)

ปัจจัยเสี่ยงที่ 2 (O1) โครงการจำหน่ายคาร์บอนเครดิตของ อ.อ.ป. ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย						
ปัจจัยเสี่ยง/ สาเหตุ ความเสี่ยง	แผนบริหาร ความเสี่ยง	กิจกรรมการจัดการ ความเสี่ยง	ระยะเวลา แล้วเสร็จ	หน่วยงานรับผิดชอบ	ผลการดำเนินการ (สถานะ : ดำเนินการแล้วเสร็จ, อยู่ระหว่างดำเนินการ, ยังไม่ได้ดำเนินการ)	ปัญหาอุปสรรค แนวทางแก้ไข
OR 2.1 การจ้างเหมาผู้ตรวจประเมินภายนอกจัดทำรายงานตรวจสอบความใช้ได้ Validation Report (VVB) สำข้ากว่ากำหนด	2.1 แผนติดตามงานจัดซื้อจัดจ้าง	1) กำหนดผู้รับผิดชอบในการติดตามผลการจ้างเหมาผู้ตรวจประเมินภายนอก	ก.พ. - ก.ค. 67	ส.คน.	ดำเนินการแล้วเสร็จ โดยงานบริหารคาร์บอนเครดิต ได้ดำเนินการติดตามผลการจ้างเหมาจากผู้ตรวจประเมินภายนอก	
		2) ติดตามการจ้างเหมาให้อยู่ตามกรอบเวลาที่กำหนด	ก.ค. - ส.ค. 67	ส.คน.	ดำเนินการแล้วเสร็จ - ฝ่ายธุรกิจคาร์บอนได้ขอเปลี่ยนแปลงแผนการจัดซื้อจัดจ้าง - ผอ.ส.คน. อนุมัติให้ผู้ตรวจประเมินภายนอก	
		3) กำหนดผู้รับผิดชอบและติดตามการดำเนินงานของผู้ตรวจประเมิน	ต.ค. - ธ.ค. 67	ส.คน.	อยู่ระหว่างดำเนินการ - ฝ่ายธุรกิจคาร์บอนติดตามการดำเนินงานของผู้ประเมินภายนอกให้ดำเนินการตามสัญญา	
	มาตรการควบคุมที่มีอยู่	4) รายงานผลการจัดซื้อจัดจ้างเป็นรายไตรมาส	มี.ค., มี.ย., ก.ย., ธ.ค. 67	ส.คน.	อยู่ระหว่างดำเนินการ - มี.ค. ไม่มีการจัดซื้อจัดจ้าง - มี.ย. ขออนุมัติจ้างผู้ประเมินภายนอก carbon footprint ขององค์กร - ก.ย. 1. จ้างผู้ประเมินภายนอกระยะที่	ปัญหาอุปสรรค ประสานงานกับผู้รับจ้างติดต่อค่อนข้างยาก แนวทางการแก้ไข - เพิ่มระยะเวลาการประสานงานให้ดีขึ้น

• การวิเคราะห์ถึงปัญหา/ อุปสรรค และแนวทางที่จะบรรลุเป้าหมาย

ปัจจัยเสี่ยง/ สาเหตุ ความเสี่ยง	แผนบริหาร ความเสี่ยง	กิจกรรมการจัดการ ความเสี่ยง	ระยะเวลา แล้วเสร็จ	หน่วยงาน รับผิดชอบ	ผลการดำเนินการ (สถานะ : ดำเนินการแล้วเสร็จ, อยู่ระหว่าง ดำเนินการ, ยังไม่ได้ดำเนินการ)	ปัญหาอุปสรรค แนวทางแก้ไข
					- ออป.ตะวันออก ส่วนป่าในสังกัด ประชาสัมพันธ์ และดำเนินการตามแผน ป้องกันไฟประจำปี 2567	
	มาตรการควบคุม ที่มีอยู่	2) ดำเนินงานตามแผน ป้องกันไฟไหม้สวนป่า ประจำปี 2567	ม.ค. - มิ.ย. 67 และ พ.ย. - ธ.ค. 67	ออป.เหนือล่าง, ออป. ตะวันออก และ ออป.กลาง	อยู่ระหว่างดำเนินการ - ออป.เหนือล่าง มีการดำเนินงานตาม แผนป้องกันไฟ - ออป.กลาง ได้สั่งการให้ ออป.เขต และ สวนป่าในสังกัดดำเนินงานตามแผน ป้องกันไฟไหม้สวนป่า ประจำปี 2567 อย่างเคร่งครัดและรายงานผลให้ ออป.กลาง ทราบ - ออป.ตะวันออก ดำเนินการจ้างเหมา คนงานตรวจตราป้องกันไฟไหม้สวนป่า ตามแผนป้องกันไฟไหม้สวนป่า ประจำปี 2567	
โอกาสเกิดความเสี่ยง อยู่ในระดับสูงมาก (L = 2) เนื่องจากอ.อ.ป. อยู่ระหว่างดำเนินการตรวจสอบความใช้ได้ในพื้นที่ เป้าหมายตามโครงการ				ผลกระทบที่ต้องคำนึง อยู่ในระดับสูง (I = 4) เนื่องจาก มีกระแสเงินสดจากการจำหน่ายคาร์บอนเครดิตล่วงหน้าน้อยกว่า 50 ล้านบาท ณ วันที่ 30 กันยายน 2567 ได้รับกระแสเงินสดจากการจำหน่ายคาร์บอนเครดิตล่วงหน้าระยะ 3.1 จำนวน 5 ล้านบาท ดังนั้นเมื่อสิ้นสุดไตรมาสที่ 3/2567 ระดับความเสี่ยง เรื่อง โครงการจำหน่ายคาร์บอนเครดิตของ		

ผลกระทบ (I)	แผนภาพความเสี่ยง (Risk Profile)				
ไม่ได้ดำเนินการปรับปรุงแผน	5	10	15	20	25
มีกระแสเงินสดจากการจำหน่ายคาร์บอนเครดิตล่วงหน้าน้อยกว่า 50 ล้านบาท	4 RT	8	12	16	20
กระแสเงินสดจากการจำหน่ายคาร์บอนเครดิตล่วงหน้าเท่ากับ 50 ล้านบาท	3 RA	6	9	12	15
กระแสเงินสดจากการจำหน่ายคาร์บอนเครดิตล่วงหน้า 51 - 90 ล้านบาท	2	4	6	8	10
กระแสเงินสดจากการจำหน่ายคาร์บอนเครดิตล่วงหน้า มากกว่า 90 ล้านบาท	1	2	3	4	5
สัญลักษณ์ เป้าหมาย = ★ สถานะก่อนบริหาร = ■ สถานะปัจจุบัน = ● ขอบเขตระดับความเสี่ยง = — ที่องค์กรสามารถยอมรับได้ = —	ได้รับเล่มรายงานตรวจสอบความใช้ได้ Validation Report (VVB)	ดำเนินการตรวจสอบความใช้ได้ในพื้นที่เป้าหมายตามโครงการ	ประกาศรายชื่อผู้รับจ้างเหมาดำเนินการตรวจสอบความใช้ได้ของโครงการ	จัดจ้างทำเล่มรายงานตรวจสอบความใช้ได้ Validation Report (VVB)	ไม่ได้รับเล่มรายงานข้อเสนอโครงการ Project Design Document (PDD)
	โอกาสเกิดความเสี่ยง (L)				

3) การรายงานผลของแผนการควบคุมภายใน

การรายงานผลตามแผนการควบคุมภายในของแต่ละไตรมาส อย่างน้อยต้องประกอบด้วย ประเด็น ดังนี้

- ความคืบหน้าการดำเนินงานตามมาตรการของการควบคุมภายในที่กำหนด
- การวิเคราะห์ปัญหาและหาแนวทางแก้ไข เพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมาย

ประเภท	ภารกิจตามกฎหมายที่จัดตั้งหน่วยงานของรัฐ หรือภารกิจตามแผนการดำเนินการหรือภารกิจอื่นๆ ที่สำคัญของหน่วยงานของรัฐ/วิสาหกิจ	ความเสี่ยงที่มีอยู่	งวดที่พบจุดอ่อน	การปรับปรุงการควบคุมภายใน	หน่วยงานที่รับผิดชอบกำหนดแล้วเสร็จ	สถานะการดำเนินการ	วิธีการติดตามและสรุปผลการประเมิน/ข้อคิดเห็น	สาเหตุที่ไม่แล้วเสร็จ/ ปัญหาอุปสรรค
2. ด้านการส่งเสริมปลูกไม้เศรษฐกิจ เพื่อเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม	โครงการส่งเสริมปลูกไม้เศรษฐกิจ เพื่อเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม อย่างยั่งยืน : กิจกรรมส่งเสริมเกษตรกรปลูก บำรุงไม้เศรษฐกิจ	1. เกษตรกรผู้เข้าร่วมโครงการ เป็นเกษตรกรรายเล็ก รายน้อย ทำให้พื้นที่ปลูกป่ากระจายและอยู่ห่างไกลจากสวนป่าของ อ.อ.ป. ทำให้ยากต่อการติดตามผลการดำเนินงาน	2566	- ส่วนป้าจัดทำแผนการติดตามผลการดำเนินงานของเกษตรกร/ ให้เกษตรกรรายงานผลผ่าน App.Line - ให้คำปรึกษาผ่าน App.Line อย่างสม่ำเสมอ	ออป.บ. = ★ ออป.น.ล. = ★ ออป.กลาง = ○ ออป.ตอ. = × ออป.ได้ = × พ.ศ. 2567	○	- ออป. เหนือล่าง ดำเนินการจัดทำแผนการปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณ ประจำปี พ.ศ. 2567 เรียบร้อยแล้ว - ออป.กลาง ได้มอบหมายให้ ออป.เขต/ ส่วนป้าจัดทำแผนการติดตามผลการดำเนินงานของเกษตรกร	- อยู่ระหว่างดำเนินการ
				รายงานผลการดำเนินโครงการ/ งบประมาณในการเบิกจ่ายของโครงการทุกเดือน	ออป.บ. = × ออป.น.ล. = × ออป.กลาง = ○ ออป.ตอ. = × ออป.ได้ = × ทุกเดือน	○	- ออป.กลาง กำหนดให้ ออป.เขต รายงานผลการดำเนินงานโครงการพร้อมทั้งงบประมาณในการเบิกจ่ายให้ ออป.กลาง ทราบทุกเดือน - ออป.เหนือบน, ออป.เหนือล่าง, ออป.ตะวันออก และ ออป.ได้ หน่วยงานยังไม่มีการเบิกจ่ายงบประมาณตามโครงการ เนื่องจากยังไม่ได้รับงบประมาณ	- หน่วยงานยังไม่ได้รับงบประมาณของโครงการ (ส่งเสริมเกษตรกร)

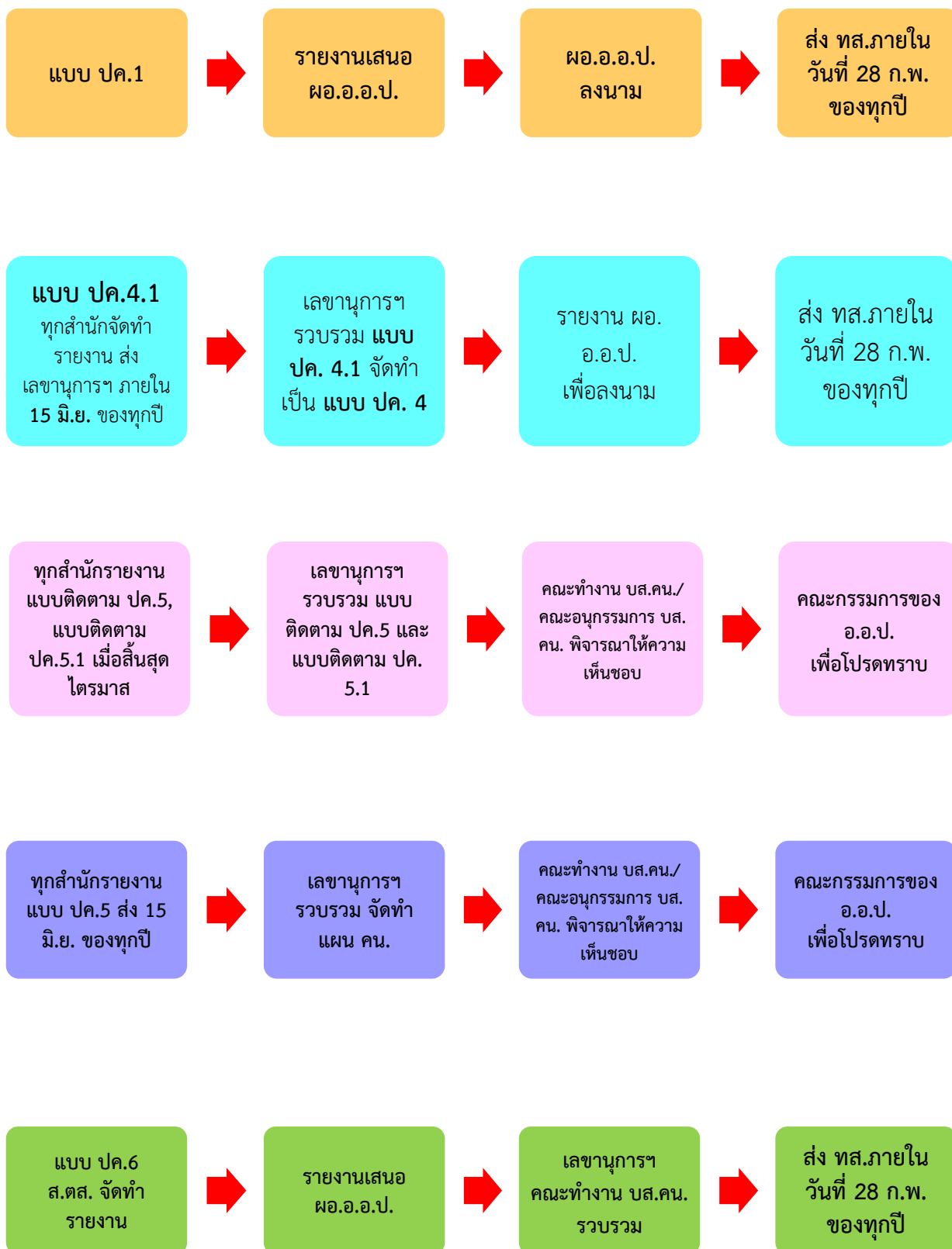
ตัวอย่างการรายงานผลการติดตามการปฏิบัติตามแผนการปรับปรุงการควบคุมภายในของงวดก่อน

4) การจัดทำรายงานการประเมินผลการควบคุมภายในระดับหน่วยงานของรัฐ

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

- แบบ ปค.1 - หนังสือรับรองการประเมินผลการควบคุมภายใน เป็นการรับรองการควบคุมภายใน เพื่อให้ความเห็นว่าการระบบการควบคุมภายในที่ใช้อยู่มีประสิทธิภาพ และมีความเพียงพอที่จะสนับสนุนการดำเนินงานให้บรรลุผลสำเร็จ ตามวัตถุประสงค์หรือไม่เพียงใด
- แบบ ปค.4 - รายงานการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน เป็นการสรุปผลการประเมินแต่ละองค์ประกอบของการควบคุมภายในจากการประเมินกิจกรรมต่าง ๆ
- แบบ ปค.5 - รายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน เป็นการประเมินกิจกรรมที่ผ่านมา โดยระบุความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น พร้อมระบุความเสี่ยงที่ผ่านมา
- แบบ ปค.6 - รายงานการสอบทานการประเมินผลการควบคุมภายในของผู้ตรวจสอบภายใน เป็นรายงานการประเมินผลของผู้ตรวจสอบภายใน ดำเนินการรายงานสอบทานการประเมินระบบการควบคุมภายในขององค์กรว่าดำเนินการตามวิธีการที่กำหนดหรือไม่เพียงใด พร้อมข้อเสนอแนะ เพื่อปรับปรุงการควบคุมภายในให้มีความเพียงพอและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

การจัดทำรายงานการควบคุมภายในของ อ.อ.ป.



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. และคณะกรรมการของ อ.อ.ป. เพื่อทราบและพิจารณาตามลำดับ

- **รายปี** เลขานุการคณะทำงานบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ อ.อ.ป. นำข้อมูลจากการรายงานสรุปผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ในแต่ละไตรมาส มาประเมินผลเปรียบเทียบกับค่าเป้าหมายของทั้งปี พร้อมทั้งสรุปปัญหา/ อุปสรรค และแนวทางแก้ไขนำเสนอให้คณะทำงานบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ อ.อ.ป., คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ อ.อ.ป. และคณะกรรมการของ อ.อ.ป. เพื่อพิจารณาตามลำดับ และหากความเสี่ยงใดไม่สามารถลดความเสี่ยงลงได้ภายในปีนั้นหรือมีความเสี่ยงที่เสี่ยงอยู่ จะนำมาบริหารความเสี่ยงหรือมีการควบคุมอย่าง ต่อเนื่องของปีถัดไปด้วย

- **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

ทบทวนแผนความเสี่ยงเมื่อ

- เมื่อมีเหตุการณ์ใหม่หรือความเสี่ยงใหม่เกิดขึ้น
- เมื่อพิจารณาผลการดำเนินงาน หลังจากสิ้นสุดไตรมาสที่ 2 แล้วพบว่าความเสี่ยงคาดว่าจะ ไม่สามารถลดลงมาอยู่ในระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้

4.2 Risk Correlation Map: การบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการ

การดำเนินการบริหารความเสี่ยงเป็นการดำเนินงานในระดับองค์กร 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 น้ำหนักของ สาเหตุและระดับความรุนแรงของสาเหตุ	- การจัดประชุมเชิงปฏิบัติการหน่วยงานความเสี่ยงและเจ้าของความเสี่ยง เพื่อกำหนดสาเหตุ ระบุน้ำหนัก และระดับความรุนแรงของสาเหตุ โดยใช้ฐานข้อมูลจริงในการวิเคราะห์
2. การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยเสี่ยง ในระดับองค์กร และความสัมพันธ์ของสาเหตุ	- การจัดประชุมเชิงปฏิบัติการหน่วยงานความเสี่ยง และเจ้าของความเสี่ยง ทุกความเสี่ยง เพื่อการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยเสี่ยงในระดับองค์กร และความสัมพันธ์ของสาเหตุ โดยความสัมพันธ์ดังกล่าวจะนำไป กำหนดแผนการบริหารความเสี่ยงที่ครอบคลุม
3. การวิเคราะห์ผลกระทบระหว่างปัจจัยเสี่ยงใน ระดับองค์กร และผลกระทบของสาเหตุ	- การจัดประชุมเชิงปฏิบัติการหน่วยงานความเสี่ยงและเจ้าของความเสี่ยง ทุกความเสี่ยง เพื่อการวิเคราะห์ผลกระทบระหว่างปัจจัยเสี่ยงในระดับ องค์กร และผลกระทบของสาเหตุ โดยการวิเคราะห์ผลกระทบดังกล่าวจะนำไปกำหนดแผนการบริหารความเสี่ยงที่ครอบคลุม
4. การนำ Risk Map ไปใช้ในการกำหนดแผนการบริหารความเสี่ยง	- จากความสัมพันธ์ระหว่างสาเหตุและสาเหตุ ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยง ความสัมพันธ์ระหว่างสาเหตุและปัจจัยเสี่ยงจะถูกนำมาหารือกับเจ้าของความเสี่ยงอีกครั้ง เพื่อนำปัจจัยดังกล่าวมากำหนด แผนการบริหารความเสี่ยง โดยมุ่งเน้นกิจกรรมในการบริหารความเสี่ยงที่ สามารถบริหารได้ถึงสาเหตุหลัก และสาเหตุที่มีผลกระทบสูง
5. การสร้างความเข้าใจในเรื่อง Risk Map ให้กับ บุคลากรในองค์กร	หน่วยงานความเสี่ยง จัดอบรมเพื่อสร้างความเข้าใจในเรื่อง Risk Correlation Map ให้กับบุคลากรในองค์กร ทั้งในระดับผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลาง เจ้าของความเสี่ยง และหน่วยงานอื่น ๆ ทั่วทั้งองค์กร โดยเจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner) มีส่วนร่วมในการจัดทำ Risk Correlation Map และยอมรับในการร่วมกันจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงในกลุ่มความเสี่ยงที่มีความสัมพันธ์กัน รวมถึงบุคลากรในองค์กรรับรู้และเข้าใจเรื่อง Risk Correlation Map

4.3 กระบวนการการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

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 ระเบียบ ข้อบังคับ (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. ที่ ส่วนงานรับผิดชอบ 2. การประชุมหารือร่วมกันของผู้ปฏิบัติงาน 3. ข้อเสนอแนะ/ ข้อเสนอแนะ ของสำนักตรวจสอบภายใน 4. การคาดการณ์จากการไม่บรรลุเป้าหมายของตัวชี้วัด	แหล่งที่มาในการพิจารณา ประกอบด้วย 1. ปัจจัยเสี่ยงในปีที่ผ่านมา ที่ไม่สามารถจัดการได้ 2. ตัวชี้วัดตาม PA องค์กร/ แผนวิสาหกิจ/ แผนปฏิบัติการ 3. นโยบายของรัฐบาล/ กระทรวง/ อ.อ.ป. 4. ผลการดำเนินงานที่สำคัญตามวัตถุประสงค์ขององค์กร 5. ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์ และชื่อเสียงขององค์กร 6. ความคาดหวังและความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย



4.3 กระบวนการการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน																						
กระบวนการ	ระดับส่วนงาน/หน่วยงาน	ระดับองค์กร																				
การประเมินประสิทธิผลการควบคุมภายในและการวิเคราะห์ความเสี่ยง เป็นการวิเคราะห์ภายใต้แนวคิดการบริหารความเสี่ยง ที่ระบุว่าคุณเสี่ยงต่าง ๆ หากดำเนินการได้ภายใต้การควบคุมภายในที่เพียงพอก็สามารถยอมรับความเสี่ยงนั้นได้ แต่ถ้าหากยังมีความเสี่ยงคงเหลือ ก็ต้องจัดทำแผนจัดการความเสี่ยงเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยง โดยแนวทางมาตรการกำหนดกิจกรรมควบคุม ประกอบด้วย 1. การควบคุมเพื่อป้องกัน (Preventive) 2. การควบคุมเพื่อตรวจสอบ (Detective) 3. การควบคุมโดยการชี้แนะ (Directive) 4. การควบคุมเพื่อการแก้ไข (Corrective) อ.อ.ป. กำหนดรูปแบบการประเมินประสิทธิผลการควบคุม ภายในและการวิเคราะห์ความเสี่ยง โดยการจัดทำ เกณฑ์การประเมินการควบคุม <table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="2">ปัจจัยพิจารณา</th><th colspan="3">เกณฑ์คะแนนการพิจารณา</th></tr> <tr> <th>1</th><th>2</th><th>3</th></tr> </thead> <tbody> <tr> <td>ผลการดำเนินงานในอดีต</td><td>ผลการดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมาย (-10%)</td><td>ผลการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมาย</td><td>ผลการดำเนินงานดีกว่าเป้าหมาย (+10%)</td></tr> <tr> <td>ความเพียงพอของกระบวนการควบคุม</td><td>ไม่มีการกำหนดแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจน</td><td>มีการควบคุมตามแนวทางปฏิบัติของแต่ละหน่วยงาน</td><td>มีการกำหนดการควบคุมเป็นมาตรฐานขององค์การ</td></tr> <tr> <td>ความเพียงพอของการติดตามงาน</td><td>มีการติดตามผลการดำเนินงานรายปี</td><td>มีการติดตามผลการดำเนินงานทุก ๆ รายไตรมาส</td><td>มีการติดตามผลการดำเนินงาน พร้อมทั้งรายงานความคืบหน้าทุก ๆ เดือน</td></tr> </tbody> </table>	ปัจจัยพิจารณา	เกณฑ์คะแนนการพิจารณา			1	2	3	ผลการดำเนินงานในอดีต	ผลการดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมาย (-10%)	ผลการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมาย	ผลการดำเนินงานดีกว่าเป้าหมาย (+10%)	ความเพียงพอของกระบวนการควบคุม	ไม่มีการกำหนดแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจน	มีการควบคุมตามแนวทางปฏิบัติของแต่ละหน่วยงาน	มีการกำหนดการควบคุมเป็นมาตรฐานขององค์การ	ความเพียงพอของการติดตามงาน	มีการติดตามผลการดำเนินงานรายปี	มีการติดตามผลการดำเนินงานทุก ๆ รายไตรมาส	มีการติดตามผลการดำเนินงาน พร้อมทั้งรายงานความคืบหน้าทุก ๆ เดือน	กำหนดเกณฑ์ในการประเมินประสิทธิผลของการควบคุมภายใน ออกเป็น 2 ด้าน ประกอบด้วย 1. การควบคุมภายใน 2. กระบวนการติดตามและรายงานผล โดยในแต่ละด้านจะมีคะแนนในการประเมินออกเป็น 3 ระดับ โดยมีระดับเกณฑ์คะแนนรวมของการประเมินประสิทธิผลการควบคุมภายใน ดังนี้ - 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 โดยมีระดับเกณฑ์คะแนนรวมของการประเมินประสิทธิผลการควบคุมภายใน ดังนี้ - ระดับคะแนนรวมต่ำกว่า 6 คะแนน (1-5) ต้องนำไปประเมินโอกาสเกิดและผลกระทบต่อองค์กร - ระดับคะแนนรวมตั้งแต่ 6 คะแนน ขึ้นไป ดำเนินการควบคุมภายใน ระดับหน่วยงาน (ปค.5.1) กำหนดเกณฑ์ในการวิเคราะห์ความเสี่ยง ออกเป็น 2 ด้าน ประกอบด้วย 1. ผลกระทบจากปัจจัยภายนอก 2. ผลการดำเนินงานเมื่อเทียบกับเป้าหมาย	
ปัจจัยพิจารณา		เกณฑ์คะแนนการพิจารณา																				
	1	2	3																			
ผลการดำเนินงานในอดีต	ผลการดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมาย (-10%)	ผลการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมาย	ผลการดำเนินงานดีกว่าเป้าหมาย (+10%)																			
ความเพียงพอของกระบวนการควบคุม	ไม่มีการกำหนดแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจน	มีการควบคุมตามแนวทางปฏิบัติของแต่ละหน่วยงาน	มีการกำหนดการควบคุมเป็นมาตรฐานขององค์การ																			
ความเพียงพอของการติดตามงาน	มีการติดตามผลการดำเนินงานรายปี	มีการติดตามผลการดำเนินงานทุก ๆ รายไตรมาส	มีการติดตามผลการดำเนินงาน พร้อมทั้งรายงานความคืบหน้าทุก ๆ เดือน																			

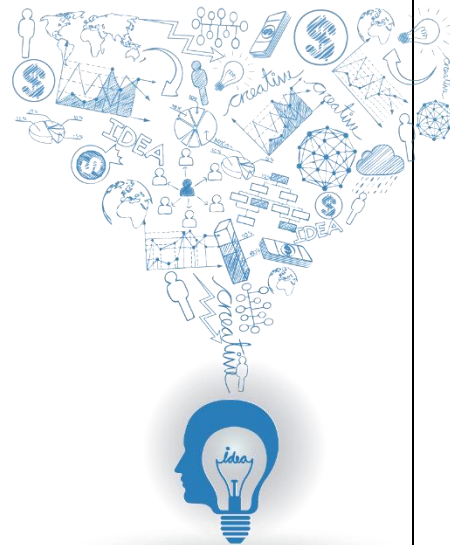
4.3 กระบวนการการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

กระบวนการ							ระดับส่วนงาน/หน่วยงาน							ระดับองค์กร						
การประเมินความเสี่ยง							กำหนดเกณฑ์ในการประเมินความเสี่ยงของปัจจัยเสี่ยงระดับส่วนงาน/ หน่วยงาน							การกำหนดเกณฑ์ในการประเมินความเสี่ยงของปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร (S - O - F - C)						
เป็นการวัดระดับความรุนแรงของความเสี่ยงว่ามีมากน้อยเพียงใด โดยนำความเสี่ยงที่ได้จากการระบุความเสี่ยงมาทำการประเมินหาค่าระดับความเสี่ยง							1. โอกาสเกิด (Likelihood) ซึ่งประเมินจากความถี่ของการเกิดเหตุการณ์ที่ก่อให้เกิดความสูญเสีย หรือโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง							โดยแบ่งออกเป็น 2 มิติ ซึ่งแต่ละมิติจะมีคะแนน ในการประเมินออกเป็น 5 ระดับ ประกอบด้วย						
ในเบื้องต้น อ.อ.ป. ได้กำหนดรูปแบบการประเมิน ประสิทธิภาพการควบคุมภายในและการวิเคราะห์ความเสี่ยง โดยการจัดทำ							2. ผลกระทบ (Impact) ซึ่งประเมินจากความรุนแรงหรือขนาดของความเสียหายเมื่อเหตุการณ์เกิดขึ้น							1. โอกาสเกิด (Likelihood) ซึ่งประเมินจากความถี่ของการเกิดเหตุการณ์ที่ก่อให้เกิดความสูญเสีย หรือโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง						
เกณฑ์การประเมินความเสี่ยง														2. ผลกระทบ (Impact) ซึ่งประเมินจากความรุนแรงหรือขนาดของความเสียหายเมื่อเหตุการณ์เกิดขึ้น						
โอกาสเกิดความเสี่ยง	เปอร์เซ็นต์โอกาสที่จะเกิดขึ้น	คะแนน		ผลกระทบ	ความเสียหาย	คะแนน	ผลกระทบ (Impact : I)	สูงมาก (5)	5 (1x5)	10 (2x5)	15 (3x5)	20 (4x5)	25 (5x5)							
สูง	31 – 40%	4	สูง	ดำเนินการตามแผน/เป้าหมายได้น้อยกว่า 80%	5	สูง (4)		4 (1x4)	8 (2x4)	12 (3x4)	16 (4x4)	20 (5x4)								
ปานกลาง	21 – 30%	3	ปานกลาง	ดำเนินการตามแผน/เป้าหมายได้น้อยกว่า 80 - 89.9%	4	ปานกลาง (3)		3 (1x3)	6 (2x3)	9 (3x3)	12 (4x3)	15 (5x3)								
น้อย	11 – 20%	2	น้อย	ดำเนินการตามแผน/เป้าหมายได้น้อยกว่า 90 - 100%	3	น้อย (2)		2 (1x2)	4 (2x2)	6 (3x2)	8 (4x2)	10 (5x2)								
น้อยมาก	น้อยกว่า 11%	1	น้อยมาก	ดำเนินการได้ดีกว่าแผน/ เป้าหมายและเสร็จก่อนกำหนด	1	น้อยมาก (1)		1 (1x1)	2 (2x1)	3 (3x1)	4 (4x1)	5 (5x1)								
									น้อยมาก (1)	น้อย (2)	ปานกลาง (3)	สูง (4)	สูงมาก (5)							
							โอกาสเกิด (Likelihood: L)													

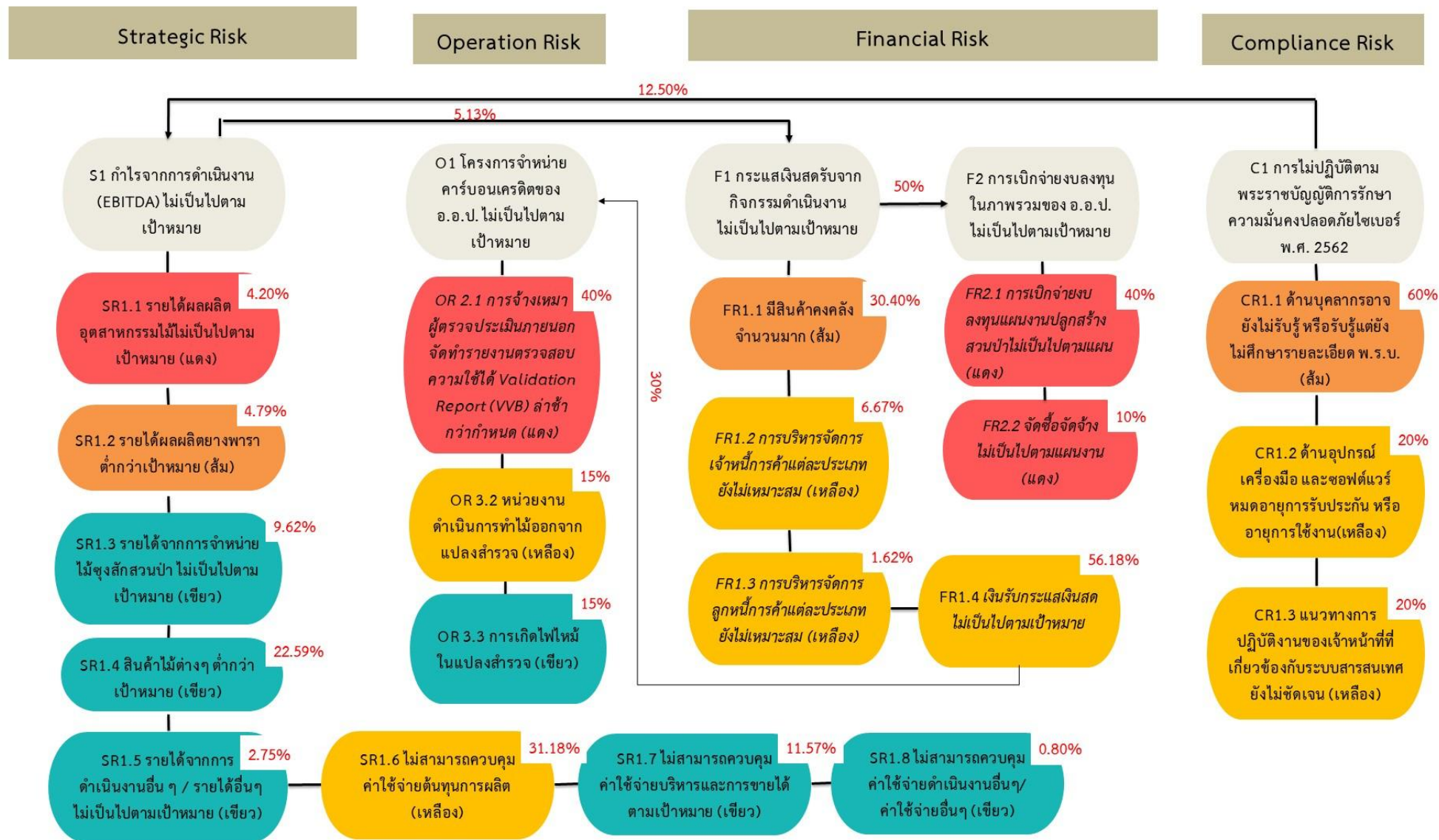
4.3 กระบวนการการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

กระบวนการ		ระดับส่วนงาน/หน่วยงาน		ระดับองค์กร																																					
การจัดลำดับความเสี่ยง		การจัดลำดับความรุนแรง		การจัดลำดับความรุนแรง																																					
เป็นการจัดลำดับความรุนแรงของความเสี่ยงของแต่ละปัจจัยเสี่ยง ซึ่งสามารถพิจารณาได้โดยใช้ตารางหรือแผนผังจัดระดับความเสี่ยง (Risk Assessment Matrix)		โดยกำหนดจากน้ำหนักโอกาสเกิด x ผลกระทบ โดยแบ่งออกเป็น 4 ระดับ ดังนี้		โดยกำหนดจากน้ำหนักโอกาสเกิด x ผลกระทบ โดยแบ่งออกเป็น 4 ระดับ ดังนี้																																					
แผนภาพความเสี่ยง (Risk Profile) ระดับของความเสี่ยง (Degree of Risks) <table><tr><td>5</td><td>5</td><td>10</td><td>15</td><td>20</td><td>25</td></tr><tr><td>4</td><td>4</td><td>8</td><td>12</td><td>16</td><td>20</td></tr><tr><td>3</td><td>3</td><td>6</td><td>9</td><td>12</td><td>15</td></tr><tr><td>2</td><td>2</td><td>4</td><td>6</td><td>8</td><td>10</td></tr><tr><td>1</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr><tr><td></td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr></table> โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง E = สูงมาก (สีแดง) H = สูง (สีส้ม) M = ปานกลาง (สีเหลือง) L = ต่ำ (สีเขียว) ขอบเขตระดับความเสี่ยงที่องค์กรสามารถรับได้ (Risk Boundary)		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	โดย อ.บ. กำหนดขอบเขตของความเสี่ยงที่องค์กรสามารถยอมรับได้ถ้าระดับความรุนแรงอยู่ในระดับน้อย จะต้องจัดทำแผนการควบคุมภายใน ในระดับที่น้อยติดตามควบคุมภายในระดับสำนัก และในกรณีที่ระดับความรุนแรงอยู่ในระดับสูงและสูงมาก จะเป็นระดับความเสี่ยงที่องค์กร ไม่สามารถยอมรับได้ จะต้องจัดทำแผนจัดการความเสี่ยงต่อไป		โดย อ.บ. กำหนดขอบเขตของความเสี่ยงที่องค์กรสามารถยอมรับได้ถ้าระดับความรุนแรงอยู่ในระดับน้อย จะต้องจัดทำแผนการควบคุมภายใน ในระดับที่น้อยติดตามควบคุมภายในระดับสำนัก และในกรณีที่ระดับความรุนแรงอยู่ในระดับสูงและสูงมาก จะเป็นระดับความเสี่ยงที่องค์กร ไม่สามารถยอมรับได้ จะต้องจัดทำแผนจัดการความเสี่ยงต่อไป	
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																																				
		<table><tr><th>ระดับความรุนแรง (Risk Level)</th><th>ความหมาย</th></tr><tr><td>สูงมาก (Extrem) สีส้ม (16 – 25)</td><td> *ระดับที่ไม่สามารถยอมรับความเสี่ยงได้ จำเป็นต้องเร่งจัดการความเสี่ยง เพื่อให้อยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้ทันที * จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรเพิ่มเติม เพื่อลดความเสี่ยงและป้องกันไม่ให้เกิดความเสี่ยงสูงขึ้น * จัดสรรทรัพยากรและมาตรการให้สมเหตุสมผลและมีควมเพียงพอ </td></tr><tr><td>สูง (High) สีส้ม (12 – 15)</td><td> * ระดับที่ไม่สามารถยอมรับความเสี่ยงได้จำเป็นต้องจัดการความเสี่ยง เพื่อให้อยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้ต่อไป * จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงระดับสำนักเพิ่มเติม เพื่อลดความเสี่ยงและป้องกันไม่ให้เกิดความเสี่ยงสูงขึ้น * จัดสรรทรัพยากรและมาตรการให้สมเหตุสมผลและมีควมเพียงพอ * คณะทำงานฯ พิจารณาเห็นควรว่ากิจกรรมการควบคุมที่มีอยู่ไม่เพียงพอ สามารถปรับเปลี่ยนจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรได้ </td></tr><tr><td>ปานกลาง (Medium) สีเหลือง (5 – 10)</td><td> * ระดับที่ยอมรับความเสี่ยงได้ต้องมีการควบคุม เพื่อป้องกันไม่ให้ความเสี่ยงเคลื่อนย้ายไปยังระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ * จัดทำแผนการควบคุมภายในระดับองค์กร และควรปฏิบัติตามแนวทางการควบคุมภายในอย่างเคร่งครัด * อาจปรับปรุงการควบคุมภายใน เพื่อให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิภาพมาก * คณะทำงานฯ พิจารณาเห็นควรว่าปัจจัยเสี่ยงยังมีความรุนแรงและการควบคุมภายในอาจจะไม่เพียงพอ สามารถปรับเปลี่ยนในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงระดับสำนักได้ </td></tr><tr><td>น้อยมาก (Low) สีเขียว (1 – 4)</td><td> * ระดับที่ยอมรับความเสี่ยงได้เป็นการควบคุมภายในระดับสำนัก ไม่ต้องการจัดการเพิ่มเติม * เพิ่มความระมัดระวังในการปฏิบัติงานตามขั้นตอนปกติ * ติดตามผลกระทบที่เกี่ยวข้องอย่างสม่ำเสมอ * คณะทำงานฯ พิจารณาเห็นควรว่าปัจจัยเสี่ยงยังต้องมีการควบคุมภายในอย่างต่อเนื่องและมีความสำคัญต่อองค์กรสามารถปรับเปลี่ยนในการจัดทำแผนการควบคุมภายในระดับองค์กรได้ </td></tr></table>		ระดับความรุนแรง (Risk Level)	ความหมาย	สูงมาก (Extrem) สีส้ม (16 – 25)	*ระดับที่ไม่สามารถยอมรับความเสี่ยงได้ จำเป็นต้องเร่งจัดการความเสี่ยง เพื่อให้อยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้ทันที * จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรเพิ่มเติม เพื่อลดความเสี่ยงและป้องกันไม่ให้เกิดความเสี่ยงสูงขึ้น * จัดสรรทรัพยากรและมาตรการให้สมเหตุสมผลและมีควมเพียงพอ	สูง (High) สีส้ม (12 – 15)	* ระดับที่ไม่สามารถยอมรับความเสี่ยงได้จำเป็นต้องจัดการความเสี่ยง เพื่อให้อยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้ต่อไป * จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงระดับสำนักเพิ่มเติม เพื่อลดความเสี่ยงและป้องกันไม่ให้เกิดความเสี่ยงสูงขึ้น * จัดสรรทรัพยากรและมาตรการให้สมเหตุสมผลและมีควมเพียงพอ * คณะทำงานฯ พิจารณาเห็นควรว่ากิจกรรมการควบคุมที่มีอยู่ไม่เพียงพอ สามารถปรับเปลี่ยนจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรได้	ปานกลาง (Medium) สีเหลือง (5 – 10)	* ระดับที่ยอมรับความเสี่ยงได้ต้องมีการควบคุม เพื่อป้องกันไม่ให้ความเสี่ยงเคลื่อนย้ายไปยังระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ * จัดทำแผนการควบคุมภายในระดับองค์กร และควรปฏิบัติตามแนวทางการควบคุมภายในอย่างเคร่งครัด * อาจปรับปรุงการควบคุมภายใน เพื่อให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิภาพมาก * คณะทำงานฯ พิจารณาเห็นควรว่าปัจจัยเสี่ยงยังมีความรุนแรงและการควบคุมภายในอาจจะไม่เพียงพอ สามารถปรับเปลี่ยนในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงระดับสำนักได้	น้อยมาก (Low) สีเขียว (1 – 4)	* ระดับที่ยอมรับความเสี่ยงได้เป็นการควบคุมภายในระดับสำนัก ไม่ต้องการจัดการเพิ่มเติม * เพิ่มความระมัดระวังในการปฏิบัติงานตามขั้นตอนปกติ * ติดตามผลกระทบที่เกี่ยวข้องอย่างสม่ำเสมอ * คณะทำงานฯ พิจารณาเห็นควรว่าปัจจัยเสี่ยงยังต้องมีการควบคุมภายในอย่างต่อเนื่องและมีความสำคัญต่อองค์กรสามารถปรับเปลี่ยนในการจัดทำแผนการควบคุมภายในระดับองค์กรได้																												
ระดับความรุนแรง (Risk Level)	ความหมาย																																								
สูงมาก (Extrem) สีส้ม (16 – 25)	*ระดับที่ไม่สามารถยอมรับความเสี่ยงได้ จำเป็นต้องเร่งจัดการความเสี่ยง เพื่อให้อยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้ทันที * จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรเพิ่มเติม เพื่อลดความเสี่ยงและป้องกันไม่ให้เกิดความเสี่ยงสูงขึ้น * จัดสรรทรัพยากรและมาตรการให้สมเหตุสมผลและมีควมเพียงพอ																																								
สูง (High) สีส้ม (12 – 15)	* ระดับที่ไม่สามารถยอมรับความเสี่ยงได้จำเป็นต้องจัดการความเสี่ยง เพื่อให้อยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้ต่อไป * จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงระดับสำนักเพิ่มเติม เพื่อลดความเสี่ยงและป้องกันไม่ให้เกิดความเสี่ยงสูงขึ้น * จัดสรรทรัพยากรและมาตรการให้สมเหตุสมผลและมีควมเพียงพอ * คณะทำงานฯ พิจารณาเห็นควรว่ากิจกรรมการควบคุมที่มีอยู่ไม่เพียงพอ สามารถปรับเปลี่ยนจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรได้																																								
ปานกลาง (Medium) สีเหลือง (5 – 10)	* ระดับที่ยอมรับความเสี่ยงได้ต้องมีการควบคุม เพื่อป้องกันไม่ให้ความเสี่ยงเคลื่อนย้ายไปยังระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ * จัดทำแผนการควบคุมภายในระดับองค์กร และควรปฏิบัติตามแนวทางการควบคุมภายในอย่างเคร่งครัด * อาจปรับปรุงการควบคุมภายใน เพื่อให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิภาพมาก * คณะทำงานฯ พิจารณาเห็นควรว่าปัจจัยเสี่ยงยังมีความรุนแรงและการควบคุมภายในอาจจะไม่เพียงพอ สามารถปรับเปลี่ยนในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงระดับสำนักได้																																								
น้อยมาก (Low) สีเขียว (1 – 4)	* ระดับที่ยอมรับความเสี่ยงได้เป็นการควบคุมภายในระดับสำนัก ไม่ต้องการจัดการเพิ่มเติม * เพิ่มความระมัดระวังในการปฏิบัติงานตามขั้นตอนปกติ * ติดตามผลกระทบที่เกี่ยวข้องอย่างสม่ำเสมอ * คณะทำงานฯ พิจารณาเห็นควรว่าปัจจัยเสี่ยงยังต้องมีการควบคุมภายในอย่างต่อเนื่องและมีความสำคัญต่อองค์กรสามารถปรับเปลี่ยนในการจัดทำแผนการควบคุมภายในระดับองค์กรได้																																								

ระดับความรุนแรง (Risk Level)	ความหมาย
สูงมาก (Extrem) สีแดง (16 - 25)	* ระดับที่ไม่สามารถยอมรับความเสี่ยงได้ จำเป็นต้องเร่งจัดการความเสี่ยง เพื่อให้อยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้ทันที * จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรเพิ่มเติม เพื่อลดความเสี่ยงและป้องกันไม่ให้เกิดความเสี่ยงสูงขึ้น * จัดสรรทรัพยากรและมาตรการให้สมเหตุสมผลและมีความเพียงพอ
สูง (High) สีส้ม (12 - 15)	* ระดับที่ไม่สามารถยอมรับความเสี่ยงได้ จำเป็นต้องจัดการความเสี่ยง เพื่อให้อยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้ต่อไป * จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงระดับสำนักเพิ่มเติม เพื่อลดความเสี่ยงและป้องกันไม่ให้เกิดความเสี่ยงสูงขึ้น * จัดสรรทรัพยากรและมาตรการให้สมเหตุสมผลและมีความเพียงพอ * คณะทำงานฯ พิจารณาเห็นควรว่ากิจกรรมการควบคุมที่มีอยู่ไม่เพียงพอ สามารถปรับปรุงเพิ่มจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรได้
ปานกลาง (Medium) สีเหลือง (5 - 10)	* ระดับที่พอยอมรับความเสี่ยงได้ต้องมีการควบคุม เพื่อป้องกันไม่ให้ความเสี่ยงเคลื่อนย้ายไปยังระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ * จัดทำแผนการควบคุมภายในระดับองค์กร และควรปฏิบัติตามแนวทางการควบคุมภายในอย่างเคร่งครัด * อาจปรับปรุงการควบคุมภายใน เพื่อให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น * คณะทำงานฯ พิจารณาเห็นว่าปัจจัยเสี่ยงยังมีความรุนแรงและการควบคุมภายในอาจจะไม่เพียงพอ สามารถปรับปรุงเพิ่มในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงระดับสำนักได้
น้อยมาก (Low) สีเขียว (1 - 4)	* ระดับที่ยอมรับความเสี่ยงได้เป็นไปตามการควบคุมภายในระดับสำนัก ไม่ต้องการจัดการเพิ่มเติม * เพิ่มความระมัดระวังในการปฏิบัติงานตามขั้นตอนปกติ * ติดตามผลกระทบที่เกี่ยวข้องอย่างสม่ำเสมอ * คณะทำงานฯ พิจารณาเห็นว่าปัจจัยเสี่ยงยังต้องมีการควบคุมภายในอย่างต่อเนื่องและมีความสำคัญต่อองค์กรสามารถปรับปรุงเพิ่มในการจัดทำแผนการควบคุมภายในระดับองค์กรได้

4.3 กระบวนการการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน		
กระบวนการ	ระดับส่วนงาน/หน่วยงาน	ระดับองค์กร
การจัดทำแผนจัดการความเสี่ยงและแผนการควบคุมภายใน เป็นการกำหนด/ คัดเลือกวิธีการจัดการความเสี่ยงและการปรับปรุงมาตรการการควบคุมภายใน ภายใต้แนวคิดการวิเคราะห์ต้นทุนและผลตอบแทน เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในมีประสิทธิภาพมากที่สุด	ส่วนงาน/ หน่วยงาน ที่เป็นเจ้าของปัจจัยเสี่ยงจะหาหรือ ประชุมเชิงปฏิบัติการร่วมกับคณะทำงานบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ระดับส่วนงาน/ หน่วยงาน เพื่อดำเนินงานตาม แบบระบุแผนจัดการความเสี่ยงของปัจจัยเสี่ยงระดับส่วนงาน/ หน่วยงาน ดังนี้ 1. ชื่อแผนงาน/ โครงการ/ กิจกรรม ที่เป็นปัจจัยเสี่ยง 2. วัตถุประสงค์/เป้าหมาย/ ตัวชี้วัด 3. การระบุสาเหตุของความเสี่ยง (ปัจจัยภายใน/ ภายนอก) 4. การเลือกวิธีการจัดการความเสี่ยง (4T) 5. มาตรการ/ แผน/ กิจกรรมจัดการความเสี่ยง 6. งบประมาณ 7. ผู้รับผิดชอบ ในกรณีที่ประเมินโครงการ/ แผนงาน/ กิจกรรม แล้วพบว่า ยังมี การควบคุมภายในที่ยังไม่เพียงพอ ส่วนงาน/ หน่วยงาน/ หน่วยงานย่อย ต้องจัดทำแบบรายงานการประเมินผลและการ ปรับปรุงการควบคุมภายใน (ปค.5) ซึ่งประกอบด้วย 1. ชื่อแผนงาน/ โครงการ/ กิจกรรม 2. ความเสี่ยง 3. การควบคุมภายในที่มีอยู่ 4. การประเมินผลการควบคุมภายใน 5. ความเสี่ยงที่มีอยู่ 6. การปรับปรุงการควบคุมภายใน 7. ผู้รับผิดชอบ	ส่วนงานที่เป็นเจ้าของปัจจัยเสี่ยงจะหาหรือประชุมเชิงปฏิบัติการ ร่วมกับส่วนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน เพื่อดำเนินงานตาม แบบระบุแผนจัดการความเสี่ยงและมาตรการการปรับปรุงการควบคุมภายใน 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 

4.3 กระบวนการการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน		
กระบวนการ	ระดับส่วนงาน/หน่วยงาน	ระดับองค์กร
การบริหารความเสี่ยงเชิงบูรณาการ เป็นการสร้างเครื่องมือที่จะช่วยในการบริหารความเสี่ยง โดยมีการพิจารณาความสัมพันธ์ของความเสี่ยงและผลกระทบที่มีระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อช่วยให้สามารถจัดการความเสี่ยงที่ต้นเหตุได้ เรียกอีกอย่างว่าการจัดทำ Risk Map (Risk Map ประจำปี 2567 ในหน้าถัดไป)	สำหรับการบริหารความเสี่ยงเชิงบูรณาการ ของปัจจัยเสี่ยงระดับส่วนงาน/หน่วยงาน จะใช้การบูรณาการแผนจัดการความเสี่ยงที่มีลักษณะคล้ายคลึงกัน มาปฏิบัติพร้อมกันเพื่อลดทรัพยากร และงบประมาณ	สำหรับการจัดทำ Risk Map ของปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร มีขั้นตอนในการดำเนินงาน ดังนี้ 1. ส่วนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในจัดเตรียมฐานข้อมูลในอดีตที่เกี่ยวกับสาเหตุความเสี่ยงของแต่ละปัจจัยเสี่ยง 2. วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยเสี่ยงกับปัจจัยเสี่ยงสาเหตุและสาเหตุ Gap Analysis และ Pearson's Correlation เพื่อกำหนดค่าน้ำหนักของความสัมพันธ์ 3. จัดทำแบบจำลองแสดงความสัมพันธ์ที่ส่งผลกระทบ ซึ่งกันและกัน ของแต่ละปัจจัยเสี่ยง 4. ประชุมร่วมกับเจ้าของความเสี่ยง เพื่อจัดทำร่าง Risk Map และแผนจัดการความเสี่ยงที่บูรณาการร่วมกัน 5. นำเสนอคณะทำงานบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ อ.อ.ป., คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ อ.อ.ป. พิจารณาให้ความเห็นชอบ และคณะกรรมการของ อ.อ.ป. เพื่อ โปรดทราบ



4.3 กระบวนการการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

กระบวนการ	ระดับส่วนงาน/หน่วยงาน	ระดับองค์กร
การรายงานผลการบริหารความเสี่ยง และควบคุมภายใน เป็นการกำหนดกระบวนการรายงานผลการบริหารความเสี่ยง และควบคุมภายใน รวมทั้งการกำกับดูแลการปฏิบัติงาน (Compliance) ต่อผู้บริหาร คณะทำงานบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ อ.อ.ป., คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยง และควบคุมภายในของ อ.อ.ป., คณะกรรมการของ อ.อ.ป. ตามลำดับ  Reports	1. การรายงานผลการบริหารความเสี่ยง ระดับส่วนงาน/ หน่วยงาน/ หน่วยงานย่อย หน่วยงานสามารถรายงานตามแบบรายงานผลการบริหารความเสี่ยง ตามแผนจัดการความเสี่ยง 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 ของส่วนงานภายใน 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 ส่วนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน นำเสนอรายงานต่อ ผู้บริหารในรูปแบบการประชุมภายใน 1 เดือน หลังสิ้นสุดไตรมาส

4.3 กระบวนการการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน		
กระบวนการ	ระดับส่วนงาน/หน่วยงาน	ระดับองค์กร
	2. การรายงานผลการควบคุมภายในระดับส่วนงาน/ หน่วยงาน/ หน่วยงานย่อย รายงานตามแบบฟอร์มการรายงานแผนการปรับปรุงการ ควบคุม (แบบติดตาม ปค.5.1) ซึ่งประกอบด้วย 1. ชื่อแผนงาน/ โครงการ/ กิจกรรม 2. ความเสี่ยงที่มีอยู่ 3. จุดที่พบจุดอ่อน 4. การปรับปรุงควบคุมภายใน 5. ผู้รับผิดชอบ/ กำหนดแล้วเสร็จ 6. สถานการณ์ดำเนินการ 7. วิธีการติดตามและสรุปผลการประเมิน/ ข้อคิดเห็น 8. สาเหตุที่ยังไม่แล้วเสร็จ รายงานผลการควบคุมภายในตามแผนการควบคุมภายใน ระดับหน่วยงาน จัดส่งรายงานภายใน 5 วันทำการหลังสิ้นสุดไตรมาส	2. การรายงานผลการควบคุมภายในระดับองค์กร รายงานตามแบบฟอร์มการรายงานผลการติดตามการปฏิบัติ ตามแผนการปรับปรุงการควบคุมภายในของงวดก่อน ระดับ องค์กร (แบบติดตาม ปค.5) ซึ่งประกอบด้วย 1. ประเภท/ ด้านของการควบคุมภายใน 2. วัตถุประสงค์ 3. จุดอ่อนของการควบคุมหรือความเสี่ยงที่มีอยู่ 4. จุดที่พบจุดอ่อน 5. การปรับปรุงการควบคุม 6. ผู้รับผิดชอบ/ กำหนดแล้วเสร็จ 7. สถานการณ์ดำเนินการ 8. วิธีการติดตามและสรุปผลการประเมิน/ข้อคิดเห็น 9. หมายเหตุ/ สาเหตุที่ยังไม่แล้วเสร็จ ส่วนบริหารความเสี่ยง และควบคุมภายใน นำเสนอรายงานต่อ ผู้บริหารในรูปแบบการ ประชุมภายใน 1 เดือน หลังสิ้นสุดไตรมาส
	3. การประเมินความเพียงพอขององค์ประกอบของการควบคุมภายในระดับส่วนงาน/ หน่วยงาน/ หน่วยงานย่อย หน่วยงาน/ หน่วยงานย่อย จะต้องดำเนินการรายงานผล การดำเนินงานตามองค์ประกอบของการควบคุมภายใน (แบบ ปค. 4.1) มายังส่วนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ปีละ 1 ครั้ง (ช่วงประมาณเดือน พ.ค. - มิ.ย. ของทุกปี)	3. การประเมินความเพียงพอขององค์ประกอบของการควบคุมภายในระดับองค์กร ส่วนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ดำเนินการรวบรวม การประเมินความเพียงพอการควบคุมภายใน (แบบ ปค.4) จาก องค์ประกอบของการควบคุมภายในหน่วยงาน/ ส่วนงานย่อย นำเสนอคณะทำงานบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ อ.อ.ป., คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ของ อ.อ.ป. พร้อมทั้งนำเสนอกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและ สิ่งแวดล้อม กระทรวงเจ้าสังกัด ภายใน 90 วัน หลังสิ้นสุดปีปฏิทิน

4.3 กระบวนการการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน		
กระบวนการ	ระดับส่วนงาน/หน่วยงาน	ระดับองค์กร
การทบทวนผลการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ได้มีการดำเนินกระบวนการในการทบทวนและปรับปรุงผลการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในอย่างสม่ำเสมอตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป หรือในกรณีที่ผลการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ทั้งในเชิงของสถานะความเสี่ยง (ระดับความรุนแรง) และแผนจัดการความเสี่ยง รวมทั้งมาตรการควบคุมภายใน	4. การทบทวนการบริหารความเสี่ยง จะต้องดำเนินการทบทวนผลการบริหารความเสี่ยงอย่างน้อย ปีละ 1 ครั้ง ซึ่งกำหนดขึ้น เมื่อสิ้นสุดไตรมาสที่ 2 หรือเมื่อมีเหตุการณ์ฉุกเฉินหรือมีเหตุจำเป็นที่อาจทำให้ไม่สามารถดำเนินงานได้ตามวัตถุประสงค์/ เป้าหมาย	4. ส่วนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ดำเนินการทบทวนผลการ บริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ทั้งระดับองค์กร และระดับ หน่วยงาน/หน่วยงานย่อย จะดำเนินการรายงานผลการทบทวนต่อคณะทำงานบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ อ.อ.ป., คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ อ.อ.ป. เพื่อโปรดพิจารณา และคณะกรรมการของ อ.อ.ป. เพื่อโปรดทราบตามลำดับ
การทบทวนกระบวนการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน	5. การทบทวนปรับปรุงกระบวนการบริหารความเสี่ยงในเชิงการสร้างวัฒนธรรม ความตระหนักและศักยภาพบุคลากรในการบริหารความเสี่ยง หน่วยงาน/ หน่วยงานย่อย ดำเนินงานตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง การสร้างวัฒนธรรม ความตระหนักและศักยภาพ บุคลากรที่ทบทวนปรับปรุงแล้ว ตามที่ อ.อ.ป. มอบหมายให้ ดำเนินการ	5. การทบทวนปรับปรุงกระบวนการบริหารความเสี่ยงตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป หรือในกรณีที่ผลการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในไม่เป็นไปตามเป้าหมาย 1. การดำเนินงานของ อ.อ.ป. มีการเปลี่ยนแปลงไปมีผลต่อกระบวนการบริหารความเสี่ยง กระบวนการบริหารความเสี่ยง ก็ จะดำเนินการปรับปรุงกระบวนการบริหารความเสี่ยง นำเสนอ อ.อ.ป. เพื่อโปรดอนุมัติการทบทวนการปรับปรุงและแจ้งให้หน่วยงานดำเนินการ 2. การทบทวนปรับปรุงวัฒนธรรม การสร้างความตระหนัก จะ ดำเนินการทบทวน ดำเนินการปรับปรุงอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง หรือเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลงไป 3. การทบทวนปรับปรุงศักยภาพบุคลากรในการบริหารความเสี่ยง พิจารณาแนวทางการส่งเสริมศักยภาพบุคลากร ดำเนินการ ทบทวน ปรับปรุง การส่งเสริมศักยภาพบุคลากร

4.3 กระบวนการการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

กระบวนการ	ระดับส่วนงาน/หน่วยงาน	ระดับองค์กร
การสื่อสารบริหารความเสี่ยงองค์กร	หน่วยงาน/หน่วยงานย่อย ติดตาม การสื่อสารการบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน ตามช่องทางที่กำหนดและดำเนินงาน ในส่วนที่เกี่ยวข้อง เช่น การดำเนินงานตามแผนการควบคุมภายใน การรายงาน ผลการบริหารความเสี่ยง, การดำเนินงานตามแนวปฏิบัติต่าง ๆ	อ.อ.ป. ดำเนินการสื่อสารการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ให้ทุกหน่วยงานทราบ และดำเนินการ โดยกำหนดช่องทางการสื่อสาร ดังนี้ 1. บันแจ้งเวียน 2. เว็บไซต์ ผ่านแบนเนอร์การบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน 3. กลุ่มไลน์: ความเสี่ยงและควบคุมภายใน (อ.อ.ป.) 4. การประชุมคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน 5. โทรศัพท์ IP Phone



5.1 ธรรมาภิบาลและวัฒนธรรมองค์กร (Governance & Culture)

5.1.1 การบูรณาการระหว่างการทำกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยงและการปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบ (GRC)

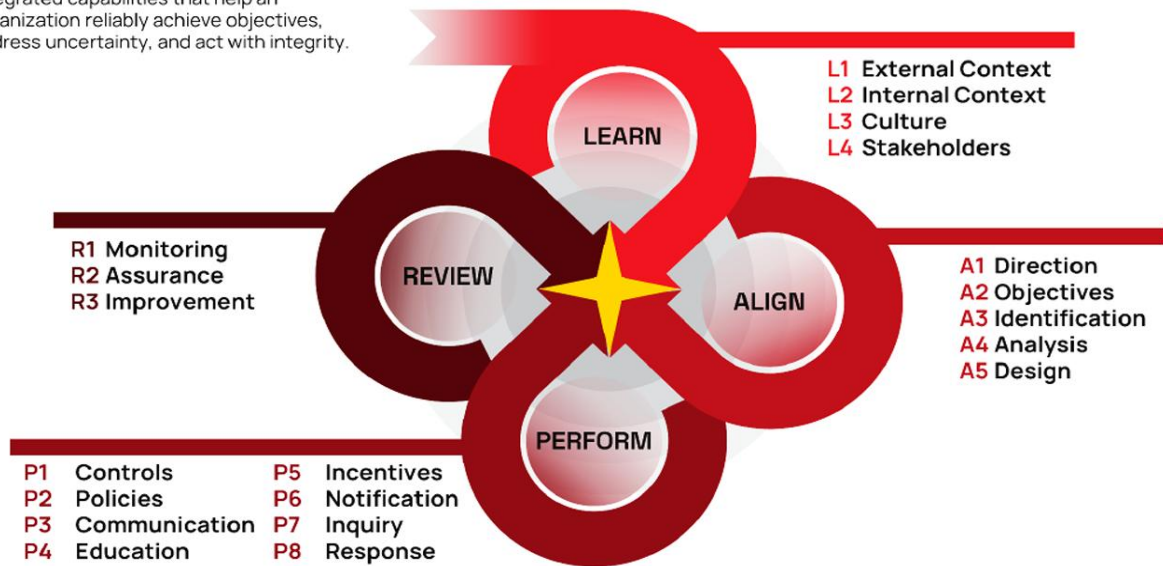
การบูรณาการระหว่างการทำกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยงและการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Governance Risk and Compliance: GRC) คือ การจัดให้มีบุคลากรที่มีความรู้และคุณสมบัติเหมาะสม (People) ขั้นตอนการทำงานที่โปร่งใส และมีการควบคุมภายในที่ดี (Process) การบริหารจัดการข้อมูล ให้ถูกต้อง เหมาะสม ทันเวลา (Information) และการใช้เทคโนโลยีอย่างมีประสิทธิภาพ (Technology) เพื่อช่วยให้ องค์กรมีการกำกับดูแลกิจการที่ดี มีการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ และสามารถปฏิบัติตามกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องได้อย่างครบถ้วน เพื่อช่วยเพิ่มความมั่นใจว่าองค์กรจะสามารถบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ตั้งไว้อย่างสมเหตุสมผล

★ GRC Elements

อ.อ.ป. ได้จัดทำ GRC Elements ขึ้นเพื่อแสดงให้เห็นถึงองค์ประกอบในการบริหาร จัดการตามแนวทางของ 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

GRC Capability Model 3.5

integrated capabilities that help an organization reliably achieve objectives, address uncertainty, and act with integrity.



LEARN คือ การเรียนรู้และการสร้างความเข้าใจ ของการดำเนินการธุรกิจขององค์กร วัฒนธรรมองค์กร

ALIGN คือ การกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กร พันธกิจ เพื่อให้สอดคล้องกับการดำเนินธุรกิจ ขององค์กร รวมถึงการระบุความเสี่ยงที่อาจทำให้ดำเนินการไม่ได้ตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

PERFORM คือ การขับเคลื่อน ติดตามกระบวนการทำงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ รวมถึงการ สื่อสารองค์กร

REVIEW คือ การตรวจสอบ เพื่อการปรับปรุงกระบวนการในการดำเนินงานใน ภาพรวมอย่าง สม่ำเสมอ

นโยบายบูรณาการ GRC



Governance Risk Compliance

หลักการ

องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ (อ.อ.ป.) มุ่งมั่นพัฒนาองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและตอบสนองความต้องการความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและให้สอดคล้องตามมาตรฐานสากล พร้อมทั้งบูรณาการระหว่างการทำกับแลกิจการที่ดี (Governance), การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) และการปฏิบัติตามระเบียบ กฎหมาย ข้อบังคับ (Compliance) ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ส่งเสริมให้ผู้บริหารบุคลากรทุกระดับมีส่วนร่วมในการกำกับดูแลกิจการที่ดี มีการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ เพื่อลดความผิดพลาดของการปฏิบัติหรือเกิดภายใต้ความเสี่ยง ที่สามารถยอมรับได้ อันจะส่งผลให้องค์กรประสบความสำเร็จได้ตามเป้าหมาย

นิยาม

GRC คือ การบริหารบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถได้อย่างเหมาะสม มีกระบวนการทำงานที่โปร่งใส บริหารจัดการข้อมูลที่ดี ถูกต้อง เหมาะสม ทันเวลาสามารถตรวจสอบย้อนหลังได้/ การควบคุมภายในมีประสิทธิภาพ รวมถึงมีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อบูรณาการให้องค์กรสามารถบรรลุผลการปฏิบัติงานตามหลักการวัตถุประสงค์ได้อย่างน่าเชื่อถือ มีการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ และสามารถปฏิบัติตามกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องได้อย่างครบถ้วน

โครงสร้างและบทบาทหน้าที่

1. คณะกรรมการของ อ.อ.ป./ คณะอนุกรรมการฯ ที่ได้รับมอบหมาย กำหนดนโยบายการกำกับดูแลและบทบาทระบบงานที่สำคัญทุกระบบ ภายใต้หลักธรรมาภิบาลและสนับสนุนการนำนโยบายบูรณาการ GRC ไปปฏิบัติภายในองค์กร ให้ความเห็นชอบแผน, คู่มือในด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน รวมถึงการกำกับการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และดำเนินการบูรณาการ GRC ทั้งทั้งองค์กร
2. ผู้บริหาร พนักงาน และพนักงานสัญญาจ้างทุกคน ต้องรับผิดชอบในการปฏิบัติตามนโยบายและกระบวนการบูรณาการ GRC

การบูรณาการ GRC

1. กำหนดวัตถุประสงค์ กลยุทธ์ และเป้าหมายขององค์กร ที่สอดคล้องตามบริบทและวัฒนธรรมองค์กร โดยมีทวิเคราะห์ปัจจัยภายใน - ภายนอก ประเมินความเสี่ยงและโอกาสเกิดความเสี่ยง
2. กำกับดูแลให้หน่วยงานดำเนินการตามกลยุทธ์ และกำหนดแผนการดำเนินงานที่สอดคล้องกับทรัพยากรและกฎหมาย กฎระเบียบที่เกี่ยวข้องอย่างครบถ้วน เพื่อไม่ให้มีโอกาสด้านการฝ่าฝืนหรือละเมิดในองค์กรและกำหนดกระบวนการป้องกันปราบปรามการทุจริตคอร์รัปชัน พร้อมทั้งสื่อสารปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร
3. จัดให้มีการบริหารความเสี่ยงที่เป็นระบบ มุ่งเน้นความเสี่ยงที่ตรงประเด็น และสามารถจัดกระบวนการทำงาน เพื่อให้มีการปฏิบัติตามระเบียบหรือการควบคุมภายในได้อย่างเหมาะสม รวมถึงการนำเทคโนโลยีมาสนับสนุนการทำงานให้มีประสิทธิภาพ และการสื่อสารข้อมูลอย่างถูกต้อง ทันเหตุการณ์ รวมทั้งกำกับให้มีการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ต่อผู้เกี่ยวข้องทุกระดับ
4. พัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อช่วยสนับสนุนข้อมูลสำหรับการบริหารจัดการและการตัดสินใจของผู้บริหารได้ทันกาล
5. เชื่อมโยง GRC เข้ากับการดำเนินงานและมีการวัดผลที่ตรงประเด็น ติดตาม ประเมินผล และตรวจสอบการดำเนินการด้าน GRC พร้อมประเมินสถานการณ์ ที่อาจมีการเปลี่ยนแปลง นำทวิเคราะห์ ทบทวน ปรับปรุง และพัฒนาระบบงาน กระบวนการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง

บทวนนโยบายการบูรณาการ GRC

สำนักนโยบายแผนและยุทธศาสตร์ พิจารณาทบทวนนโยบายบูรณาการ GRC ทุกปี โดยนำเสนอผ่านคณะทำงานบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ อ.อ.ป. และคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ อ.อ.ป. เพื่อพิจารณาและนำเสนอคณะกรรมการของ อ.อ.ป. เพื่อโปรดทราบ เพื่อให้มั่นใจว่านโยบายดังกล่าวเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมการดำเนินงานขององค์กร

จึงประกาศมาเพื่อทราบและถือปฏิบัติโดยทั่วกัน

ประกาศ ณ วันที่ ๑๙ มีนาคม พ.ศ. ๒๕๖๗

(นายสุกิจ จันทร์ทอง)

ผู้อำนวยการองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้

คู่มือการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ฉบับปรับปรุงปี 2568



ผู้ที่เกี่ยวข้อง	บทบาทและความรับผิดชอบ
คณะกรรมการของ อ.อ.ป.	- กำหนดแนวทางในการกำกับดูแลการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ทั้งกรณีปกติและเมื่อเกิดเหตุการณ์พิเศษ - พิจารณาให้ความเห็นชอบแผนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในก่อนเริ่มปีบัญชีหรือมอบหมายให้คณะอนุกรรมการชุดใดชุดหนึ่งทำหน้าที่ในการพิจารณาให้ความเห็นชอบแผนการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน และต้องนำเสนอคณะกรรมการเพื่อรับทราบ - ติดตามแผนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในอย่างน้อยเป็นรายไตรมาสพร้อมมอบข้อสังเกต และข้อเสนอแนะที่มีสาระสำคัญ และดำเนินการบรรลุเป้าหมายของแผนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน - กำกับและติดตามการบูรณาการในเรื่องการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ และข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง (GRC)
คณะกรรมการตรวจสอบ อ.อ.ป.	- ตรวจสอบและสอบทานประสิทธิภาพ ประสิทธิผลของกระบวนการควบคุมภายใน กระบวนการ กำกับดูแลที่ดี กระบวนการบริหารความเสี่ยง การกำกับดูแลด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ การปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ ของ อ.อ.ป. - ตรวจสอบความถูกต้องและความเชื่อถือได้ของข้อมูลทางการเงิน การปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ วิธีการปฏิบัติงาน มติคณะรัฐมนตรี ประกาศ และคำสั่งที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของ อ.อ.ป. - ปฏิบัติตามขอบเขตการปฏิบัติงาน ซึ่งประกอบด้วย การสอบทานกระบวนการในการปฏิบัติงาน ระเบียบวิธีปฏิบัติ การบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายในและการกำกับดูแลที่ดี รวมถึงการ ประเมินความเพียงพอของนโยบายและกระบวนการต่าง ๆ - สอบทานเพื่อวิเคราะห์และประเมินประเด็นต่าง ๆ เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน และการกำกับดูแลที่ได้รับผลกระทบอย่างมีสาระสำคัญจากการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อม ของการดำเนินงานของ อ.อ.ป. - สอบทานเพื่อวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง และการควบคุมภายในด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งมีผลมาจากการให้บริการโดยบุคคลภายนอก - กำหนดขอบเขตการปฏิบัติงานในการตรวจสอบและสอบทานที่ครอบคลุมถึงการตรวจสอบการทุจริต จรรยาบรรณของผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน อ.อ.ป. การบริหารความเสี่ยง และการตรวจสอบการดำเนินงานของบริษัทในเครือ
คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ อ.อ.ป.	- ดำเนินการตามนโยบายการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในที่คณะกรรมการขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ กำหนดประเมินผลความเสี่ยงและควบคุมภายใน แนวทางป้องกันและตรวจสอบ ควบคุมภายในอย่างมีระบบ เพื่อลดโอกาสที่องค์กรจะเกิดความเสียหายให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยมุ่งเน้นให้เกิดวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในขององค์กร - กำหนดแนวทางในการกำกับดูแลการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ และแนวทางในการติดตามผลการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ทั้งกรณีปกติและเมื่อเกิดเหตุการณ์พิเศษ - พิจารณาให้ความเห็นชอบและคู่มือการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในประจำปีขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ รวมทั้งแผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (BCM) ขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ - กำกับและติดตามการบูรณาการในเรื่องการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายในและการปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง (GRC) - พิจารณาการประเมินผลการควบคุมภายในและจัดทำรายงานการควบคุมภายในของส่วนงานตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2561

ผู้ที่เกี่ยวข้อง	บทบาทและความรับผิดชอบ
	6. ติดตามและพิจารณาผลการดำเนินงาน Core Business Enablers หัวข้อ การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของ อ.อ.ป. และนำเสนอคณะกรรมการขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ เพื่อโปรดทราบอย่างน้อยเป็นรายไตรมาส 7. ติดตามและพิจารณาผลการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน และนำเสนอคณะกรรมการขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ เพื่อโปรดทราบ อย่างน้อยเป็นรายไตรมาส 8. อนุมัติหลักการกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) และช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance) ขององค์กร
ผู้อำนวยการ อ.อ.ป.	1. กำกับดูแล ติดตาม ประเมินผลการบริหารความเสี่ยงขององค์กร และให้คำปรึกษา/ แนวทางที่เหมาะสมในการจัดการความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร ตลอดจนสนับสนุนให้มีการพัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายในให้มีประสิทธิภาพ 2. ส่งเสริมให้การบริหารความเสี่ยงเป็นวัฒนธรรมองค์กร เพื่อให้เกิดการบริหารจัดการองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ 3. ส่งเสริมให้มีการพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของบุคลากร ทุกระดับ
คณะทำงานบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของ อ.อ.ป. (ระดับองค์กร)	1. นำนโยบายการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของ อ.อ.ป. มาแปลงเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ 2. พิจารณาความพอเพียงของมาตรการควบคุมภายใน และกำหนดวิธีการบริหารความเสี่ยงที่มีอยู่ เพื่อให้มั่นใจว่าการปฏิบัติงานจะบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ 3. ติดตามผลการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในทั่วทั้งองค์กร โดยกำกับให้มีการจัดทำรายงานผลการดำเนินงานเพื่อเสนอคณะผู้บริหารระดับสูงอย่างสม่ำเสมอ
ส่วนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน	1. ศึกษาและวิเคราะห์องค์ประกอบ และแนวทางในการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน และกำหนดกระบวนการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในที่ชัดเจน เป็นระบบ และมีประสิทธิภาพ 2. จัดทำ/ ทบทวนคู่มือการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน รวมทั้งเผยแพร่คู่มือให้แก่พนักงาน ของ อ.อ.ป. 3. บริหารจัดการด้านการบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน ทั้งระดับองค์กรและระดับสำนัก พร้อมทั้งรายงานให้ผู้บริหาร คณะทำงานบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของ อ.อ.ป., คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของ อ.อ.ป. และคณะกรรมการของ อ.อ.ป. ตามลำดับ 4. ทบทวน/ ปรับปรุง กระบวนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน แผนบริหารความเสี่ยง และมาตรการในการปรับปรุงการควบคุมภายใน เพื่อให้มีการจัดการอย่างเหมาะสม ทันต่อสถานการณ์ 5. เก็บรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานเพื่อใช้เป็นข้อมูลในการตรวจสอบและประเมินผล และจัดทำรายงานผลการดำเนินงานต่าง ๆ 6. ศึกษาปัญหา/ อุปสรรคในการปฏิบัติงาน รวมถึงตรวจสอบว่าการปฏิบัติงานเป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดไว้หรือไม่
คณะทำงานบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน (ระดับสำนัก)	1. ติดตาม รวบรวมข้อมูล ปัญหาอุปสรรค ของหน่วยงานต้นสังกัด และนำมาวิเคราะห์ระดับความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อดัชนีประสิทธิผลและเป้าหมายขององค์กร พร้อมระบุแนวทางแก้ไขประกอบการ พิจารณา 2. จัดให้มีการประเมินควบคุมภายในด้วยตนเอง (Control Self-Assessment: CSA) โดยประเมินการควบคุมภายในของกิจกรรมต่าง ๆ ในความรับผิดชอบ และจัดทำรายงานการควบคุมภายในของหน่วยงาน

ผู้ที่เกี่ยวข้อง	บทบาทและความรับผิดชอบ
	3. เป็นผู้แทนเข้าร่วมประชุมและให้ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน พร้อมนำไปปฏิบัติ รวมทั้งสื่อสารและถ่ายทอดให้ผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานต้นสังกัดทราบและถือปฏิบัติโดยถูกต้อง 4. รายงานผลการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยง และด้านการควบคุมภายในของหน่วยงาน เสนอต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน โดยผ่านส่วนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน เพื่อรวบรวมในภาพรวมของ อ.อ.ป. เสนอคณะกรรมการฯ 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



20 key principles within each of the five components



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) เริ่มจากการระบุและประเมินความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อความสามารถในการบรรลุกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายภารกิจขององค์กร และนำมาจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงตามระดับโอกาสและระดับผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น ไปสู่การพิจารณา ระดับความเสี่ยงที่องค์กรสามารถยอมรับได้ จากนั้นองค์กรก็จะสามารถเลือกดำเนินการตอบสนองต่อความเสี่ยงด้วยวิธีการต่าง ๆ ควบคู่ไปกับการพิจารณาปริมาณความเสี่ยงในภาพรวม รวมทั้งมีการตรวจสอบผลการดำเนินงานเพื่อปรับปรุง 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 พัฒนารอบความเสี่ยงในภาพรวม (Develops Portfolio View)

- องค์ประกอบที่ 4 การทบทวนและปรับปรุงแก้ไข (Review and Revision) องค์การควรทบทวนกระบวนการบริหารความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ 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 ถูกต้อง แม่นยำ ประกอบด้วย 3 หลักการดังนี้

หลักการที่ 18 ยกระดับระบบสารสนเทศ (Leverages Information Systems)

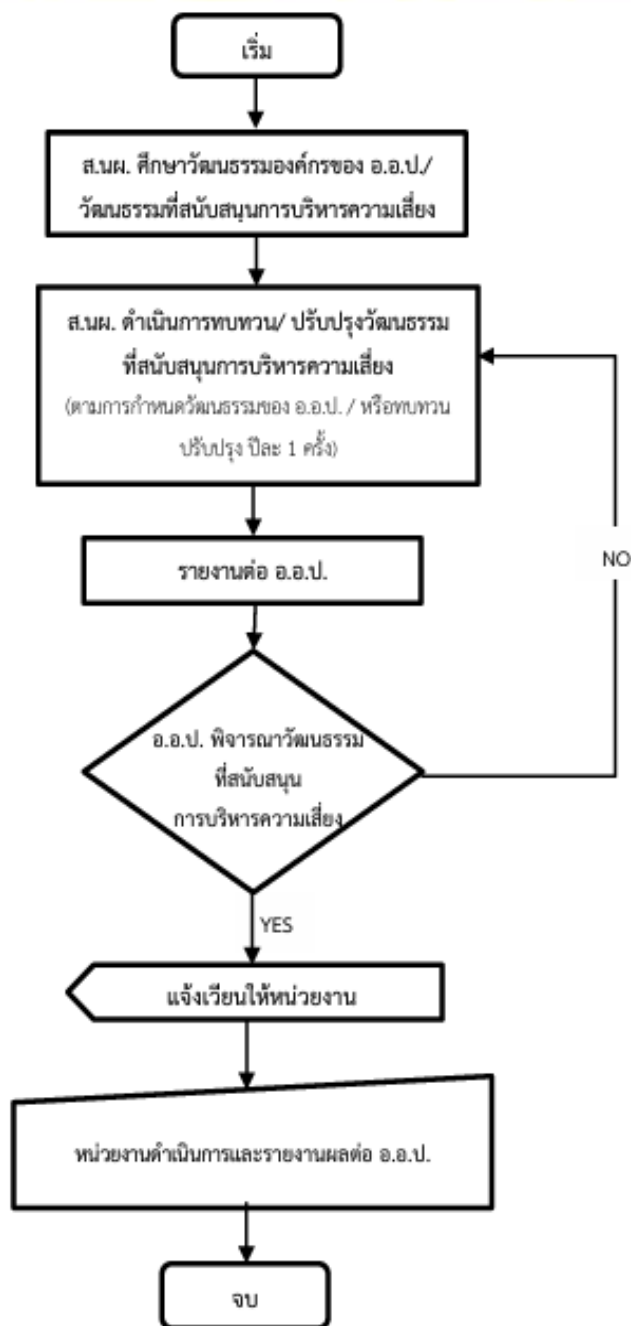
หลักการที่ 19 สื่อสารข้อมูลความเสี่ยง (Communicates Risk Information)

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

5.1.4 วัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยง (Risk Culture)

วัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยง (Risk Culture) คือ พฤติกรรมที่แสดงออกที่เป็นบรรทัดฐานของบุคลากรในองค์กร ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง และสนับสนุนให้การบริหารความเสี่ยงขององค์กรบรรลุผลสำเร็จ โดยพฤติกรรมเหล่านั้นแสดงออกในรูปแบบของค่านิยม ทักษะ และความตระหนัก

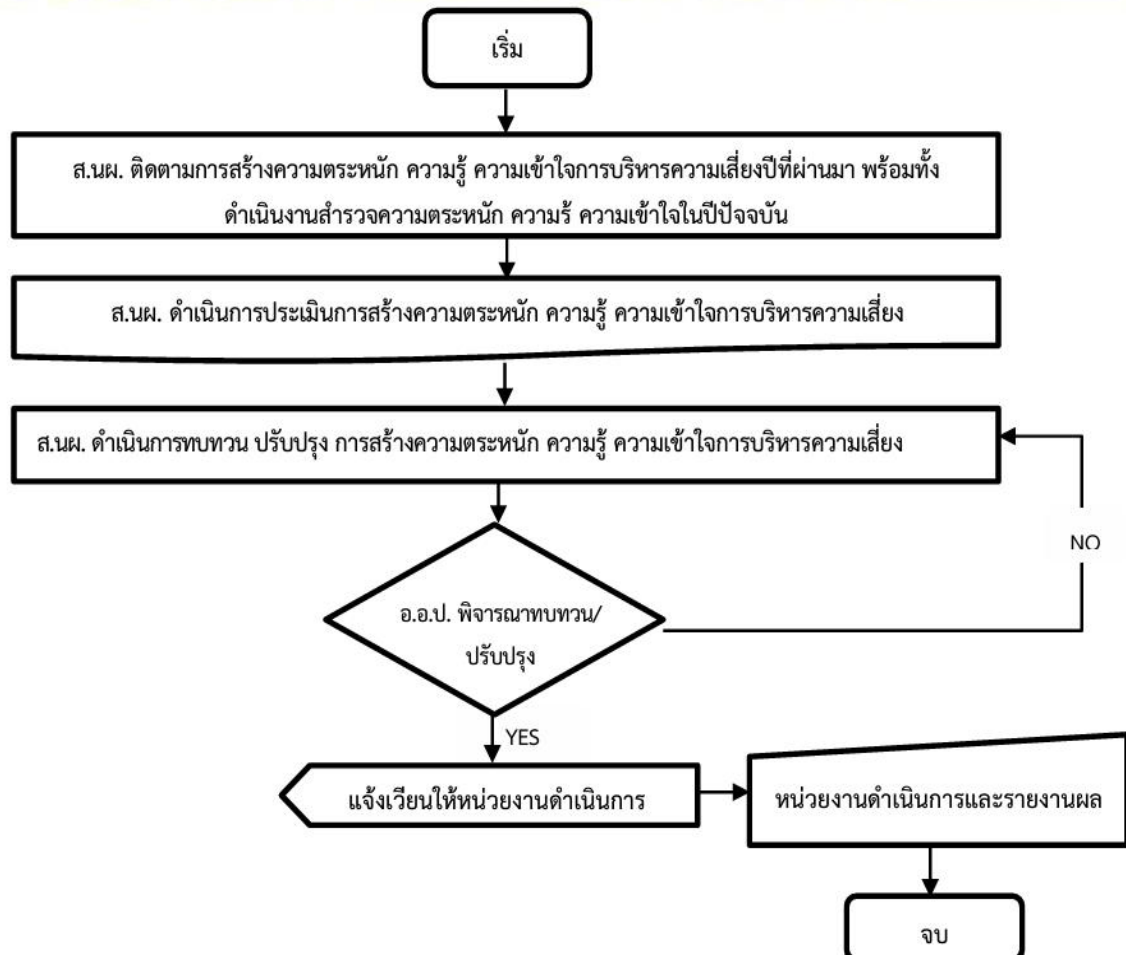
แนวทางในการทบทวนและปรับปรุงวัฒนธรรมที่สนับสนุนการบริหารความเสี่ยง



★ ความสามารถด้านการบริหารความเสี่ยง (Risk Competence) คือ กระบวนการที่ทำให้บุคลากรในองค์กรมีความสามารถในการบริหารความเสี่ยง

คุณลักษณะ	ความหมาย	เป้าหมาย
ความรู้	บุคลากรมีความรู้ ความตระหนัก เรื่องการบริหารความเสี่ยงอย่างเหมาะสม	ผลสำรวจความรู้ ความตระหนัก เรื่องการบริหารความเสี่ยง ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80
ทักษะ	บุคลากรมีทักษะอย่างเพียงพอในการบริหาร ความเสี่ยงของสายงาน/ ระดับสำนัก	มีการระบุปัจจัยเสี่ยง ประเมินความเสี่ยงและจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงสายงานได้ตาม หลักเกณฑ์ที่กำหนด
การอบรม	พนักงานด้านความเสี่ยง/ ควบคุมภายใน เข้ารับการฝึกอบรม ในด้านการบริหาร ความเสี่ยง/ ควบคุมภายใน	ฝึกอบรมในด้านความเสี่ยง/ ควบคุมภายใน ไม่น้อยกว่า 2 หลักสูตร/ ปี
การสรรหา	บุคลากรขององค์กร มีความรู้ เรื่องการบริหารความเสี่ยง	กำหนดหลักสูตรการบริหารความเสี่ยง/ ควบคุมภายใน เป็นหลักสูตรที่ ผู้ปฏิบัติงานต้องผ่านการ ฝึกอบรม

แนวทางในการปรับปรุง/ กระบวนการสร้างความตระหนัก ความรู้ ความเข้าใจการบริหารความเสี่ยง



★ บริบทองค์กร (Organization) คือ คุณค่าขององค์กรและบริบทที่เป็นบรรทัดฐานในการสร้าง

คุณค่าขององค์กร

คุณลักษณะ	ความหมาย	เป้าหมาย
วัตถุประสงค์และกลยุทธ์ขององค์กร	Risk Appetite และ Risk Tolerance มีความสอดคล้องกับกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ขององค์กร และบุคลากรในองค์กร	มีการถ่ายทอดกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ขององค์กรลงสู่เป้าหมายระดับสายงาน กำหนด เป็น KPI ของสำนัก/ รายบุคคล
ค่านิยมและคุณธรรม	ค่านิยมและแนวทางในการดำเนินงานที่ดีขององค์กร สนับสนุนให้บุคลากรมีพฤติกรรมใน การบริหารความเสี่ยงที่ดี	กลยุทธ์ในการบริหารความเสี่ยงขององค์กรมี ความสอดคล้องกับค่านิยมและเป้าประสงค์ขององค์กร
ระบบการบริหารความเสี่ยง	ผู้ปฏิบัติงานในองค์กร รับทราบและถึงปฏิบัติ ระบบการบริหารความเสี่ยงขององค์กร	บุคลากรในองค์กรมีความเข้าใจและดำเนินการได้อย่างครบถ้วน ถูกต้องในระบบการบริหารความเสี่ยง
นโยบายและขั้นตอนการทำงาน	ผู้ปฏิบัติงานทุกคน รับทราบ ถึงขั้นตอนกระบวนการทำงาน ข้อกำหนด และกฎระเบียบในการปฏิบัติงาน	ผู้ปฏิบัติงานมีความตระหนัก และปฏิบัติตาม นโยบาย ข้อกำหนด กฎ ระเบียบด้วยความเต็มใจ

★ แรงจูงใจ (Motivation) คือ เหตุผลที่ทำให้บุคลากรในองค์กร ให้ความสำคัญกับการบริหาร

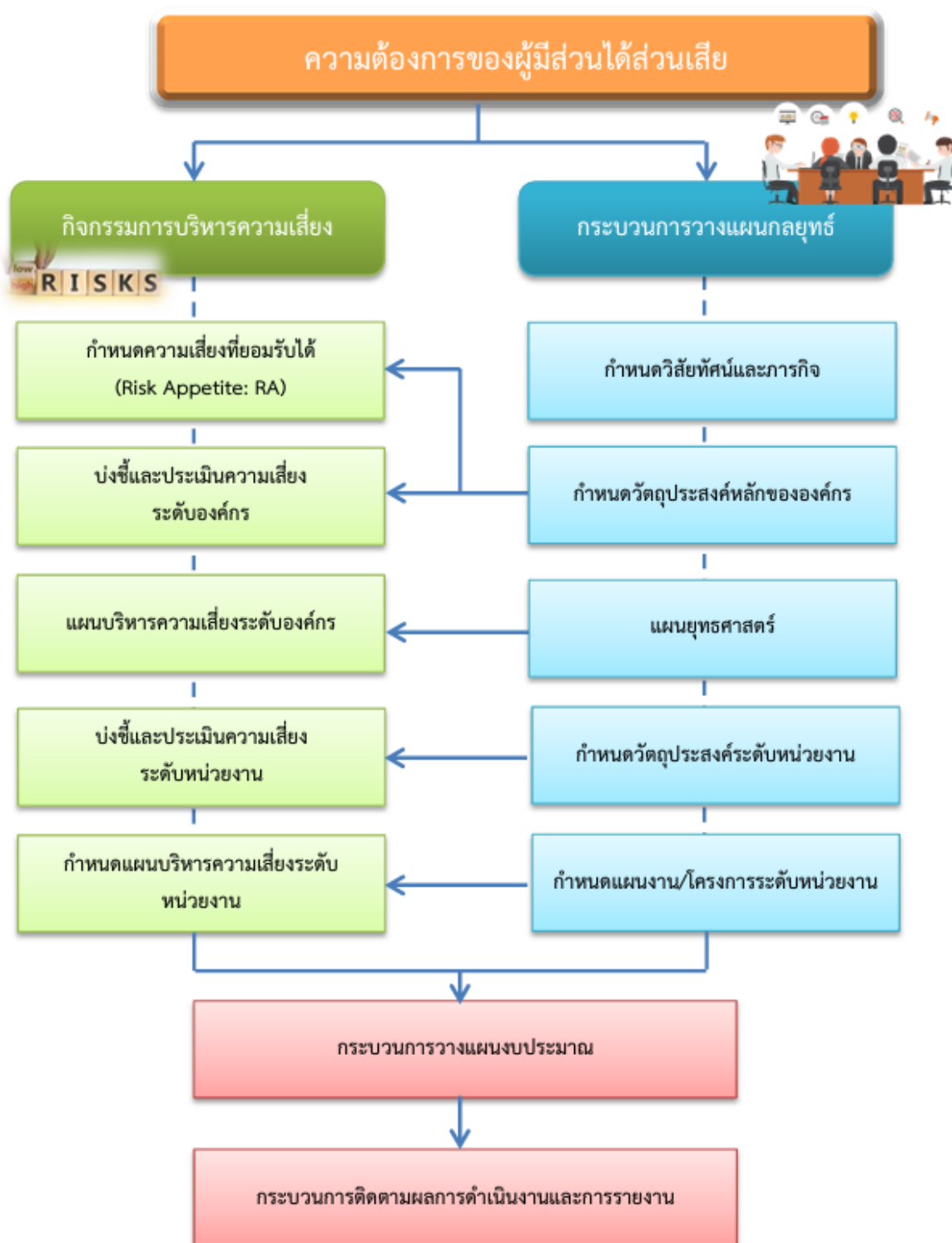
ความเสี่ยง

คุณลักษณะ	ความหมาย	เป้าหมาย
ผลการปฏิบัติงาน	ระบบประเมินผลการปฏิบัติงานควรมีการเชื่อมโยงกับผลการบริหารความเสี่ยง	ผลการดำเนินงานของหน่วยงานและของบุคลากร มีการปรับปรุง พัฒนา และมีผลการดำเนินงานที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง
รางวัล	จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงระดับสาย งาน/ สำนัก	มอบรางวัลสำหรับหน่วยงานที่มีผลการบริหารความ เสี่ยงระดับสำนักที่ดีกว่าระดับเป้าหมาย
ความรับผิดชอบ	แรงจูงใจที่เป็นสำนึกของความรับผิดชอบที่จะต้องดำเนินการในงานที่ตนเองรับผิดชอบ	ผลการดำเนินงานของหน่วยงานและของบุคลากร มีการปรับปรุง พัฒนา และมีผลการดำเนินงานที่ดี ขึ้นอย่างต่อเนื่อง

5.2 การกำหนดยุทธศาสตร์และวัตถุประสงค์/ เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

5.2.1 การเชื่อมโยงยุทธศาสตร์และการบริหารความเสี่ยง

ความเสี่ยงเป็นสิ่งสำคัญที่มีผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร การกำหนดทิศทางการดำเนินงาน ยุทธศาสตร์และเป้าประสงค์ เป็นขั้นตอนสำคัญ ในการกำหนดกรอบทิศทางของการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร และผลการบริหารความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจะเป็นข้อมูลในการทบทวนยุทธศาสตร์ขององค์กร หลักการในการนำการบริหารความเสี่ยงมาประยุกต์ใช้ในการจัดทำแผนเชิงกลยุทธ์



การบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรมีส่วนในการสนับสนุนการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ขององค์กร โดยจัดให้มีการประเมินความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ เชิงยุทธศาสตร์ พร้อมทั้งดำเนินการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง เพื่อจัดการกับความเสี่ยงที่มีค่าความเสี่ยงสูง ซึ่งมีการติดตามการดำเนินงานโดยหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง การบริหารความเสี่ยงระดับหน่วยงานเป็นหน้าที่ความรับผิดชอบของฝ่าย/ สำนักต่าง ๆ เพื่อดำเนินการระบุและประเมินความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ของสายงานและหน่วยงานในสังกัด พร้อมทั้งกำหนดแนวทางในการบริหารหรือจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

การเชื่อมโยงการบริหารความเสี่ยงกับยุทธศาสตร์ของแผนวิสาหกิจ อ.อ.ป.



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)	ความเสี่ยงที่อาจก่อให้เกิดการสูญเสียทางการเงินหรือศักยภาพ ในการแข่งขัน เนื่องจากกระบวนการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ที่ไม่เหมาะสม	ปัจจัยเสี่ยงที่ 1 (S1) กำไรจากการดำเนินงาน (EBITDA) ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	อ.อ.ป. มีกำไรจากการดำเนินงาน (EBITDA) ประจำปี 2567 เท่ากับ 160.39 ล้านบาท	อ.อ.ป. มีกำไรจากการดำเนินงาน (EBITDA) 136.91 – 160.39 ล้านบาท (ค่าระดับ 3)	อ.อ.ป. มีกำไรจากการดำเนินงาน (EBITDA) 113.43 – 136.90 ล้านบาท
ด้านการปฏิบัติการ (Operation Risk)	ความเสี่ยงที่อาจก่อให้เกิดการสูญเสียทางการเงินหรือศักยภาพ ในการแข่งขัน เนื่องจากกระบวนการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ ที่ไม่เหมาะสม	ปัจจัยเสี่ยงที่ 2 (O2) โครงการจำหน่ายคาร์บอนเครดิตของ อ.อ.ป. ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	กระแสเงินสดรับจากการจำหน่ายคาร์บอนเครดิตล่วงหน้าเท่ากับ 50 ล้านบาท	มีกระแสเงินสดจากการจำหน่ายคาร์บอนเครดิตล่วงหน้าเท่ากับ 50 ล้านบาท	มีกระแสเงินสดจากการจำหน่ายคาร์บอนเครดิตล่วงหน้าน้อยกว่า 50 ล้านบาท
ด้านการเงิน (Financial Risk)	ความเสี่ยงที่เกิดจากความผันผวนของตัวแปรทางการเงิน ซึ่งก่อให้เกิดการสูญเสียทางการเงิน	ปัจจัยเสี่ยงที่ 3 (F1) กระแสเงินสดรับจากกิจกรรมดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	อ.อ.ป. มีกระแสเงินสดรับจากกิจกรรมดำเนินงานมากกว่า 134.71 ล้านบาท	มีกระแสเงินสดรับจากกิจกรรมดำเนินงานไม่น้อยกว่า 134.71 ล้านบาท	มีกระแสเงินสดรับจากกิจกรรมดำเนินงานไม่น้อยกว่า 127.97 ล้านบาท
		ปัจจัยเสี่ยงที่ 4 (F2) การเบิกจ่ายงบประมาณในภาพรวมของ อ.อ.ป. ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	หน่วยงานของ อ.อ.ป. เลิกจ่ายงบประมาณลงทุน ประจำปี 2567 ได้ร้อยละ 86 – 90 ของแผนงบประมาณ	มีการเบิกจ่ายงบประมาณได้ร้อยละ 86 – 90	มีการเบิกจ่ายงบประมาณได้ร้อยละ 81 – 85
ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง (Compliance Risk)	ความเสี่ยงที่เกิดจากการละเมิดหรือไม่ปฏิบัติตาม นโยบาย ข้อบังคับ ข้อสัญญา ข้อกฎหมาย ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานขององค์กร	ปัจจัยเสี่ยงที่ 5 (C1) การไม่ปฏิบัติตามพระราชบัญญัติการรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ พ.ศ. 2562	ระบบสารสนเทศ ระบบเครือข่าย อาจเกิดการขัดข้องกระทบต่อการให้บริการระบบสารสนเทศกลาง 24 – 48 ชั่วโมง และข้อมูลสูญหาย	ข้อมูลในระบบสารสนเทศไม่เสียหาย	ข้อมูลในระบบสารสนเทศเสียหายบางส่วน

*เป้าหมายการดำเนินงานประจำปี 2567

5.2.3 Value Creation และ Value Enhancement

- Value Creation คือ การบริหารความเสี่ยงของการสูญเสีย “โอกาสทางธุรกิจ” การที่องค์กรสามารถพลิกผันเหตุการณ์/ วิกฤตให้เป็นโอกาสทางธุรกิจ ซึ่งส่งผลให้เกิดการได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยที่ “โอกาสทางธุรกิจ” อาจพิจารณาจากการวิเคราะห์ “SWOT” ขององค์กร ซึ่งรัฐวิสาหกิจมีการระบุเหตุการณ์ที่เป็นโอกาส ซึ่งสัมพันธ์กับการระบุ “โอกาส” ใน SWOT ขององค์กร และได้มีการวิเคราะห์ถึงปัจจัยของเหตุการณ์ดังกล่าว และนำมาเข้ากระบวนการบริหารความเสี่ยง จนสามารถทำให้ระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยงดังกล่าวลดลง โดยระดับความรุนแรงสะท้อนถึงการที่ระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยงที่โอกาส ลดลงด้วยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกธุรกิจ หลังจากที่มีการบริหารความเสี่ยงแล้ว

- Value Enhancement คือ กระบวนการวิเคราะห์/ บริหารความเสี่ยง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายทางการเงิน ทั้งการแสวงหารายได้และการวิเคราะห์ กำหนดนโยบาย และเป้าหมายทางการเงิน โดยเฉพาะในเรื่องของอัตราการเติบโตทางการเงิน (Growth, Return) หรือการควบคุม/ บริหารต้นทุนและ/ หรือค่าใช้จ่ายที่ต้องเชื่อมโยงกับการวิเคราะห์ หรือการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ไม่ใช่การเงิน เช่น การบริหารความเสี่ยง เพื่อเพิ่มคุณภาพการบริการ/ ความพึงพอใจ หรือเพื่อบรรลุเป้าหมายทางการตลาด เป็นต้น รวมถึงการที่องค์กรมีการวิเคราะห์ความเสี่ยง เพื่อเป็นพื้นฐานของการบริหารความเสี่ยง โดยการสร้างสรรค์มูลค่าขององค์กร จัดทำ Value Driver เพื่อแสดงถึงการที่องค์กรจะมุ่งสู่การบรรลุเป้าหมายที่ไม่ใช่ทางการเงินได้ และทำการระบุปัจจัยเสี่ยง รวมถึงการบริหารความเสี่ยง Value Driver ที่กำหนด

5.3 การระบุปัจจัยเสี่ยง

5.3.1 การระบุปัจจัยเสี่ยงในองค์กร

เป็นการระบุปัจจัยที่มีผลกระทบในเชิงลบต่อยุทธศาสตร์ เป้าหมายและการปฏิบัติงานในระดับองค์กร รวมทั้งปัจจัยที่จะทำให้สูญเสียโอกาสทางธุรกิจ และ Intelligent Risk โดยมีประเด็นที่สำคัญที่นำมาพิจารณาในการระบุปัจจัยเสี่ยง ดังนี้

1. แผนวิสาหกิจองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ระยะ 5 ปี 2566 - 2570 (ค่าเป้าหมายที่ดำเนินงานในปี 2567)
2. แผนปฏิบัติการประจำปี 2567 องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้
3. บันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงานของ อ.อ.ป.กับ สคร. ปี 2568
4. การวิเคราะห์สถานการณ์ของ อ.อ.ป. (SWOT Analysis) ดานจุดอ่อน
5. การวิเคราะห์สถานการณ์ของ อ.อ.ป. (SWOT Analysis) ดานโอกาส
6. แผนกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการสร้างกำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ (SIP) ปี 2566
7. นโยบายที่ได้รับมอบหมายจากรัฐบาล กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
8. ผลการบริหารความเสี่ยงของ อ.อ.ป. ประจำปี 2567
9. ความเสี่ยงที่คาดว่าจะเกิดขึ้นจากการประเมินผลการควบคุมภายในด้วยตนเอง (CSA)

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	มีการกำหนดการควบคุมเป็นมาตรฐานขององค์กร
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

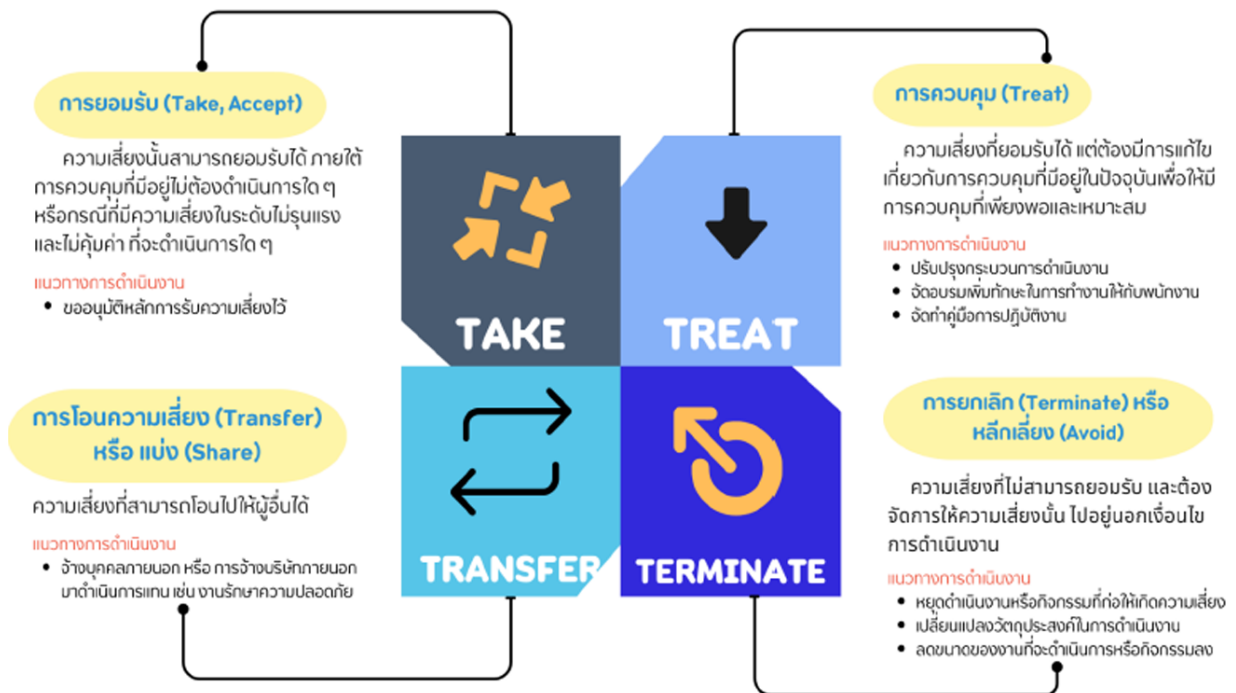
ใช้แผนภาพความเสี่ยง (Risk Profile) ในการกำหนดขอบเขตระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Boundary)

ผลกระทบ (Impact)	รุนแรงมาก (5)	5 (1x5)	10 (2x5)	15 (3x5)	20 (4x5)	25 (5x5)
	รุนแรง (4)	4 (1x4)	8 (2x4)	15 (3x3)	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)
	โอกาส (Likelihood)					

ขอบเขตระดับความเสี่ยงที่องค์กรสามารถรับได้ (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 เพื่อให้เห็นความเชื่อมโยงและ ผลกระทบที่จะเกิดขึ้นระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์กร เพื่อประโยชน์ในการบริหารความเสี่ยงในลักษณะบูรณาการให้ดียิ่งขึ้น

- Portfolio View of Risk คือ แบบจำลองที่แสดงให้เห็นถึงภาพรวมของการบริหารความเสี่ยง และผลกระทบที่เกิดขึ้นจากปัจจัยเสี่ยงต่าง ๆ ที่มีต่อเป้าหมายขององค์กร โดย Portfolio View of Risk จะเป็นเครื่องมือที่บ่งบอกว่าผลกระทบที่เกิดขึ้นจากปัจจัยเสี่ยงต่าง ๆ ทั้งที่เกิดขึ้นรายปัจจัยหรือเกิดขึ้นพร้อมกันหลายปัจจัย ผลกระทบที่เกิดขึ้นในภาพรวมทั้งหมด ยังอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้หรือไม่ โดย Portfolio View of Risk จะแสดงถึงองค์ประกอบและภาพรวมของการบริหารความเสี่ยง

5.4 การทบทวนการบริหารความเสี่ยง

5.4.1 การทบทวนและปรับปรุงผลการบริหารความเสี่ยง

- กระบวนการบริหารความเสี่ยงของ อ.อ.ป.

การระบุขั้นตอนในการระบุความเสี่ยงระดับองค์กรที่สอดคล้องกับประเภทความเสี่ยงที่องค์กรกำหนด โดยพิจารณาว่ามีความเสี่ยงใดบ้างที่เกี่ยวข้องกับยุทธศาสตร์ ทิศทาง และการดำเนินกิจการขององค์กร (Risk Universe) การกำหนด/ ประเมินกิจกรรมการควบคุมภายในที่ครอบคลุมกิจกรรมขององค์กร การประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยงโดยการใช้ฐานข้อมูลในอดีตในการพิจารณา การจัดลำดับ ความสำคัญในการจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร จนสามารถนำไปกำหนดแผนในการจัดการ/ ตอบสนองความเสี่ยงที่เชื่อมโยงกับกิจกรรมการควบคุมภายในที่ดี และสัมพันธ์ตามสาเหตุที่ได้กำหนดในการจัดทำการบริหารความเสี่ยงเชิงบูรณาการ (Risk Correlation Map) รวมทั้งการพัฒนาเป็น Portfolio View of Risk เพื่อให้องค์กรสามารถวิเคราะห์และบริหารความเสี่ยงได้ครบกระบวนการที่ดี ที่สามารถสร้างความมั่นใจในการบรรลุ วัตถุประสงค์

1) ระบุปัจจัยเสี่ยง (Identifies Risk)

2) การกำหนดกิจกรรมการควบคุมที่ตอบสนองต่อความเสี่ยงขององค์กร (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)

- การทบทวนและปรับปรุงผลการบริหารความเสี่ยง

การทบทวนและปรับปรุงผลการบริหารความเสี่ยง มีประเด็นที่ต้องทบทวนและปรับปรุง

1) ทบทวนกระบวนการทำงาน โดยพิจารณาจากองค์ประกอบที่มีความเกี่ยวข้องกับกระบวนการทำงานว่ามีการเปลี่ยนแปลงไปจากเดิมหรือไม่ ตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป

2) ทบทวนข้อมูลที่ใช้ในการดำเนินการให้มีความถูกต้อง เหมาะสม ทันกาล ตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป

3) ทบทวนผลการดำเนินงานว่าเป็นไปตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้หรือไม่ มีปัญหาหรืออุปสรรคใด ๆ หรือไม่

4) ปรับปรุงกระบวนการและข้อมูลที่ใช้ในการดำเนินการให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง

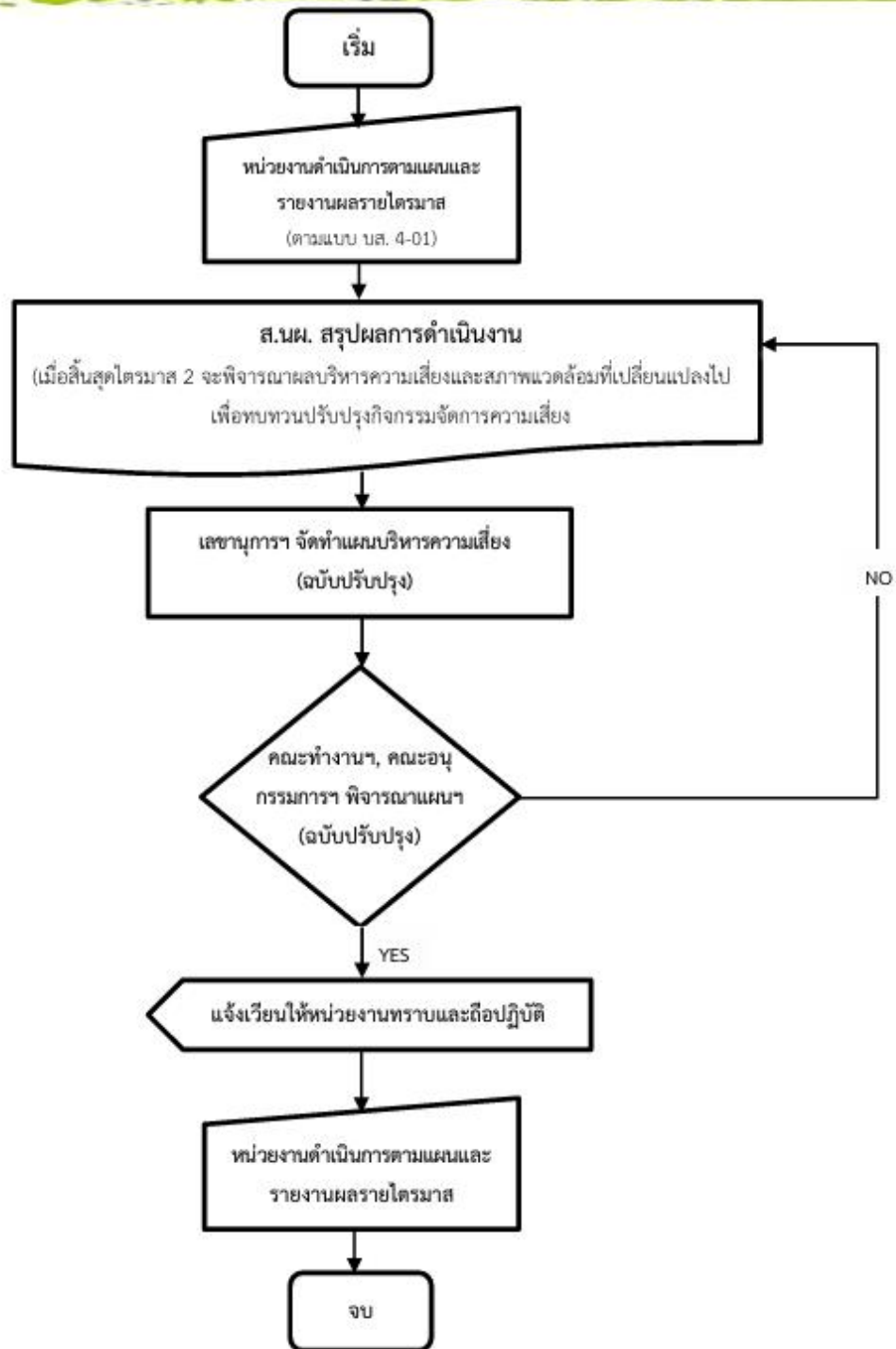
5) ประเมินประสิทธิผลของการทบทวนและปรับปรุงผลการบริหารความเสี่ยงที่ดำเนินการ

แล้ว

5.4.2 แนวทางในการปรับปรุงกระบวนการบริหารความเสี่ยง

ทบทวนกระบวนการบริหารความเสี่ยงและปรับปรุงผลการบริหารความเสี่ยงมีแนวทางในการดำเนินการ ดังนี้

แนวทางในการทบทวนและปรับปรุงผลการบริหารความเสี่ยงตามสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลง



1) สอดคล้องตามหลักการ COSO ERM และตามแนวทางที่สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) กำหนด

2) สอดคล้องและเชื่อมโยงกับกระบวนการทางยุทธศาสตร์ขององค์กร

3) เมื่อองค์ประกอบสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป หรือเมื่อสิ้นสุดไตรมาสที่ 2 จะมีการทบทวนปรับปรุงผลการดำเนินงานในรายการปัจจัยเสี่ยงที่ยังคงมีความเสี่ยงสูง

5.5 ข้อมูลสารสนเทศ การสื่อสาร และการรายงานผล

5.5.1 ข้อมูลสารสนเทศ

สารสนเทศ หมายถึง ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินชีวิตของมนุษย์ หรือเกิดจากการนำข้อมูลผ่านระบบการประมวลผล คำนวณ วิเคราะห์และแปลความหมายเป็นข้อความที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้

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

เพื่อให้การดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในขับเคลื่อนได้ตามวัตถุประสงค์ขององค์กร อ.อ.ป. ได้กำหนดให้มีการดำเนินการเกี่ยวกับข้อมูลสารสนเทศ ดังนี้

1) กำหนดผู้รับผิดชอบในการสนับสนุนและประสานงานด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของแต่ละสำนัก เพื่อติดตามข้อมูลการดำเนินงานภายในสำนักของตน

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

ซึ่งผู้รับผิดชอบหลักมีหน้าที่ศึกษา วิเคราะห์ พิจารณาความเพียงพอของข้อมูลสารสนเทศ ที่ใช้ในการบริหารความเสี่ยงทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ เพื่อให้มั่นใจว่าข้อมูลสารสนเทศมีความถูกต้องเพียงพอ ทันกาล และจัดเก็บข้อมูลกับการดำเนินธุรกิจขององค์กร เช่น เศรษฐกิจ สังคม การเมือง แรงงาน คู่แข่ง ภูมิทัศน์ต่าง ๆ เป็นต้นสารสนเทศที่สนับสนุนการบริหารความเสี่ยงไว้ใช้ในการดำเนินงาน ประกอบด้วย

- ข้อมูลเกี่ยวกับยุทธศาสตร์ขององค์กร เช่น วัตถุประสงค์ เป้าประสงค์ขององค์กร แผนการดำเนินงานต่าง ๆ เป็นต้น

- สภาพแวดล้อมและบริบทภายนอกที่มีผลกระทบกับการดำเนินธุรกิจขององค์กร เช่น เศรษฐกิจ สังคม การเมือง แรงงาน คู่แข่ง ภูมิทัศน์ต่าง ๆ เป็นต้น

- สภาพแวดล้อมและบริบทภายในที่สนับสนุนการบริหารความเสี่ยง เช่น ความรู้ความตระหนักเรื่องการบริหารความเสี่ยง โครงสร้างองค์กร การดำเนินงานขององค์กร เป็นต้น

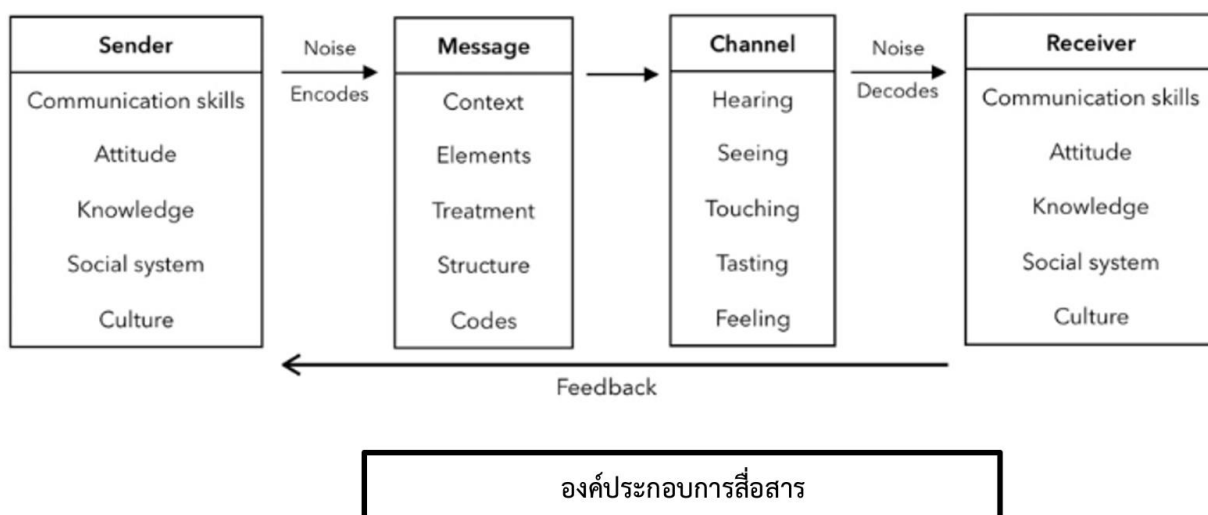
- ข้อมูลการบริหารความเสี่ยงและผลการบริหารความเสี่ยงทั้งในอดีตและปัจจุบัน

5.5.2 การสื่อสารการบริหารความเสี่ยงองค์กร

การสื่อสารเป็นเครื่องมือในการสร้างความรู้ ความเข้าใจ วัฒนธรรม และการสร้างความมั่นคงให้กับองค์กร การสื่อสารทำให้บุคลากรในองค์กรรับรู้และเข้าใจตรงกัน แบบเดียวกันทั่วทั้งองค์กร

ประสิทธิภาพของการสื่อสาร หมายถึง การจัดระบบสื่อสารให้ข้อมูลที่จัดทำไว้ดีแล้ว ส่งไปถึงผู้ที่ควรได้รับ หรือมีไว้พร้อมสำหรับผู้ที่ใช้ข้อมูลสารสนเทศ

ประสิทธิผลของการสื่อสาร หมายถึง การที่ผู้ได้รับข้อมูลสารสนเทศได้ใช้ข้อมูลสารสนเทศ ดังกล่าวให้เกิดประโยชน์ในการตัดสินใจ



- วัตถุประสงค์ของการสื่อสารการบริหารความเสี่ยง

- 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

- วิธีการสื่อสารการบริหารความเสี่ยงของ อ.อ.ป.

- 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. เป็นต้น
- บนแบนเนอร์การบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน เป็นต้น

- รูปแบบของการสื่อสารการบริหารความเสี่ยง

- 1) การสื่อสารในสภาวะปกติ คือ การสื่อสารในรูปแบบการประชุม รายงานผลการดำเนินงานรายเดือน/ รายไตรมาส
- 2) การสื่อสารในสภาวะไม่ปกติ หรือสภาวะพิเศษ คือ การสื่อสาร การรายงานผลที่ต้องสื่อสารหรือรายงานผลการดำเนินงานก่อนถึงรอบเวลาที่กำหนดไว้ เนื่องจากมีเหตุการณ์ที่ไม่ปกติเกิดขึ้นและผลกระทบที่เกิดจากเหตุการณ์ที่ไม่ปกตินั้น มีผลกระทบต่อผลการดำเนินงานขององค์กร จึงมีความจำเป็นต้อง

สื่อสารถึงเหตุการณ์และผลกระทบที่เกิดขึ้นจากเหตุการณ์ที่ไม่ปกติ เพื่อให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้รับทราบ และพิจารณาดำเนินการตอบโต้เหตุการณ์ที่ไม่ปกตินั้นให้มีความเหมาะสม

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

องค์ประกอบรายงานผล อ.อ.ป. ดังนี้

- 1) รายงานระดับความรุนแรง และ RA, RT ของแต่ละปัจจัยเสี่ยงเป็นรายไตรมาสมีการเปรียบเทียบผลการดำเนินงานตามเป้าหมายที่กำหนด
- 2) รายงานความคืบหน้าของการดำเนินงานตามมาตรการจัดการความเสี่ยงที่กำหนด ทั้งมาตรการควบคุมที่มีอยู่เดิม (Existing 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)						
ผล กระทบ (I)	กำไรจากการดำเนินงาน (EBITDA) รายไตรมาสลดลงน้อยกว่า 5 ล้านบาท	5	10	15	20	25 ■
	กำไรจากการดำเนินงาน (EBITDA) รายไตรมาสลดลงเท่ากับ 5 ล้านบาท	4	8	12	16	20
	กำไรจากการดำเนินงาน (EBITDA) รายไตรมาสลดลงมากกว่า 5 ล้านบาท	3	6	9 ★	12	15
	กำไรจากการดำเนินงาน (EBITDA) รายไตรมาสลดลงน้อยกว่า 5 ล้านบาท	2	4	6	8	10
	กำไรจากการดำเนินงาน (EBITDA) รายไตรมาสลดลงเท่ากับ 5 ล้านบาท	1	2	3	4	5
	กำไรจากการดำเนินงาน (EBITDA) รายไตรมาสลดลงมากกว่า 5 ล้านบาท	1	2	3	4	5
โอกาสเกิดความเสี่ยง (L)						
สถานะก่อนการบริหารความเสี่ยง : ■ เป้าหมาย : ★ สถานะปัจจุบัน : ● สาเหตุทางอ้อม: (S2) กำไรขั้นต้น (Gross Profit) จากสินค้าไม่แปรปรุ ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย (5.05%) (C1) การไม่ปฏิบัติตามพระราชบัญญัติการรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ พ.ศ.2562 (12.50%) โอกาสเกิดความเสี่ยง RA, RT : ค่ำระดับที่ 3 รายได้หลัก 5 ล้าน ไม่มีส่วนนำ, อุตสาหกรรมไม่, ผลผลิตยารพารา, ไม่โตเร็ว และการซื้อขายไม่แปรปรุ ได้ 91 - 100 % ของเป้าหมายรายไตรมาสสะสม ผลกระทบต่อองค์กร RA : ค่ำระดับที่ 3 กำไรจากการดำเนินงาน (EBITDA) รายไตรมาสลดลง ... - ... ล้านบาท ผลกระทบต่อองค์กร RT : ค่ำระดับที่ 4 กำไรจากการดำเนินงาน (EBITDA) รายไตรมาสลดลง ... - ... ล้านบาท						

- ระบบเตือนภัยล่วงหน้า (Early Warning System: EWS)

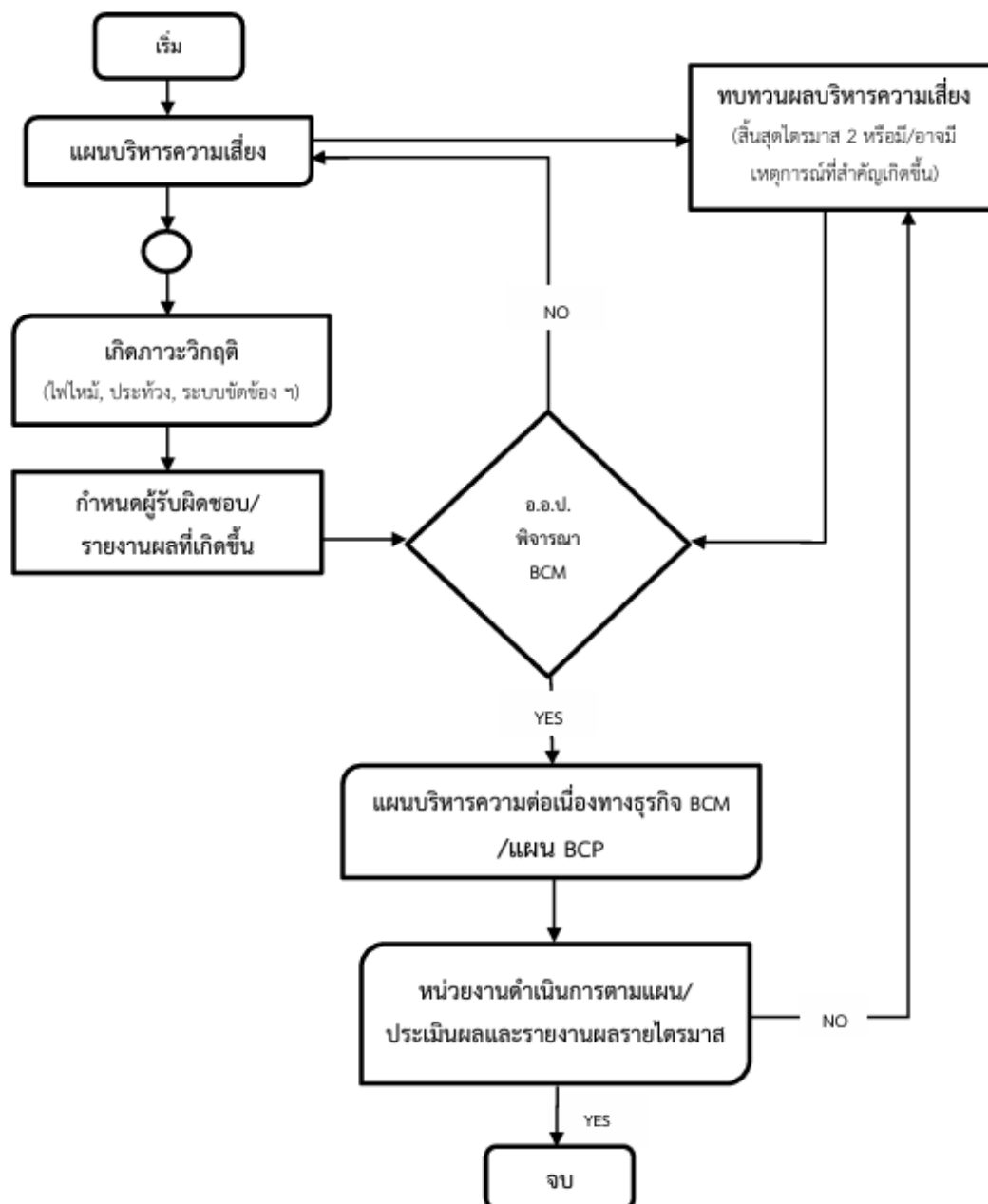
ระบบสารสนเทศที่สนับสนุนการเตือนภัยล่วงหน้า (Early Warning System: EWS) เพื่อเฝ้าระวังและแจ้งเตือนก่อนที่จะเกิดความเสียหายกับองค์กร โดยมีการวิเคราะห์ Leading indicators ของตัวชี้วัดที่สำคัญขององค์กรหรือเป้าหมายขององค์กร เพื่อเฝ้าระวังและแจ้งเตือนเมื่อ Leading indicators ส่งสัญญาณหรือแสดงผลที่บ่งบอกได้ว่าแนวโน้มของตัวชี้วัดหรือเป้าหมายขององค์กรจะไม่บรรลุเป้าหมาย

- กระบวนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management: BCM)

การบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจตามมาตรฐาน ISO 22301: 2019 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ

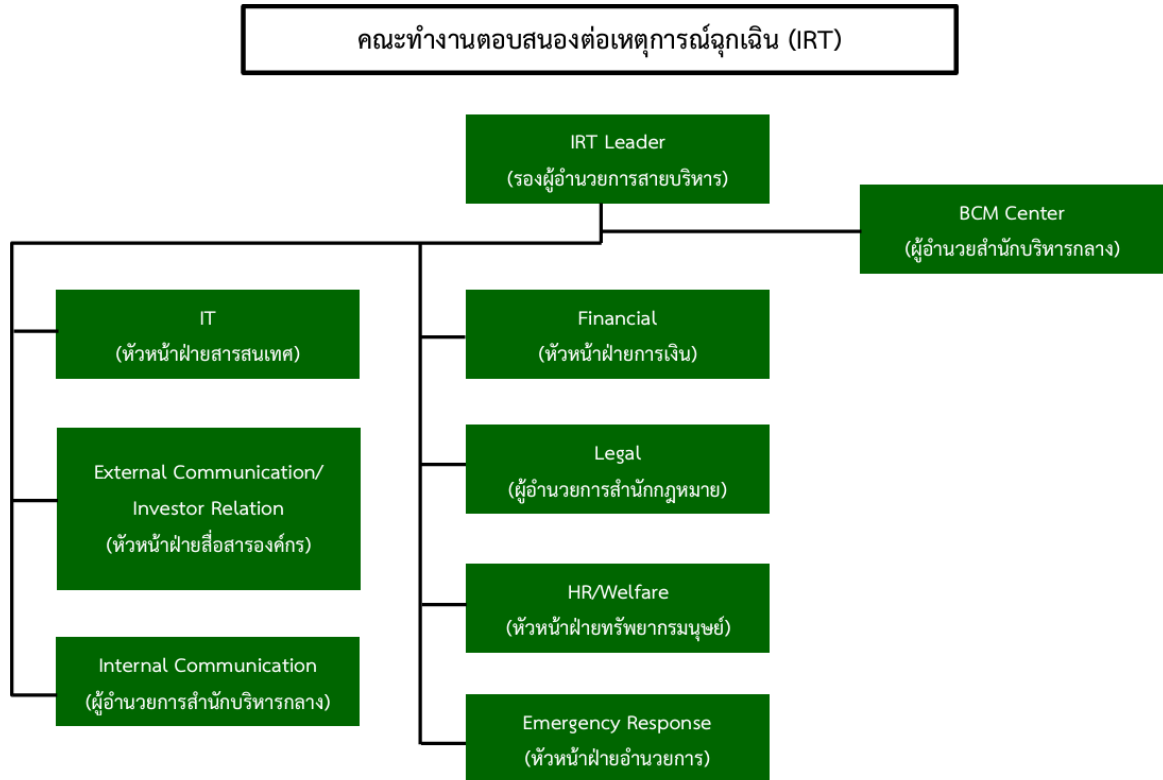
- 1) เพื่อใช้เป็นแนวทางในการบริหารความต่อเนื่อง ในกรณีธุรกิจเกิดปัญหาที่ไม่คาดคิด
- 2) เพื่อให้ อ.อ.ป. มีการเตรียมความพร้อมในการรับมือกับเหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้น และลดผลกระทบจากการหยุดชะงักในการดำเนินงานหรือการให้บริการ
- 3) เพื่อบรรเทาความเสียหายให้อยู่ในระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้
- 4) เพื่อให้ผู้รับบริการ เจ้าหน้าที่ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) มีความเชื่อมั่น ในศักยภาพขององค์กร แม้องค์กรต้องเผชิญกับเหตุการณ์ร้ายแรงและส่งผลกระทบจนทำให้การดำเนินงานต้องหยุดชะงัก
- 5) เพื่อใช้เป็นแนวทางในการบริหารจัดการในสภาวะวิกฤต/ เหตุการณ์ฉุกเฉิน/ สถานการณ์ภัยพิบัติ/ ใช้กำหนดทรัพยากรที่จำเป็น เพื่อให้สามารถปฏิบัติการกิจได้อย่างต่อเนื่อง
- 6) เพื่อลดระยะเวลาและผลกระทบจากการหยุดชะงักให้สั้นที่สุด
- 7) เพื่อให้ อ.อ.ป. สามารถกลับมาดำเนินงานหรือให้บริการได้ตามปกติในเวลาและเป้าหมายที่กำหนด

แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงและควบคุมภายใน
และการกำกับดูแล ในสถานการณ์พิเศษ (ในภาวะวิกฤต)



ภัยคุกคามที่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจหยุดชะงักของ อ.อ.ป. ประจำปี 2567 คือ

- 1) โรคระบาดรุนแรง
- 2) เพลิงไหม้
- 3) ระบบไอทีและข้อมูลสารสนเทศไม่สามารถใช้งานได้
- 4) การชุมนุมประท้วงที่ทำให้ไม่สามารถเข้ามาปฏิบัติงานในสำนักงานได้



หน้าที่ความรับผิดชอบ

- 1) ประเมินสถานการณ์/ ให้คำสั่งการจัดการเหตุ
- 2) นำเสนอข้อมูล CMT เพื่อตัดสินใจประกาศเหตุวิกฤตตามเกณฑ์ การพิจารณาระดับความรุนแรง/ ตามที่ได้หารือร่วมกับคณะ IRT
- 3) ประสานงานเพื่อใช้แผน BCP
- 4) ประเมินความเสี่ยงที่เกิดจากเหตุการณ์ต่าง ๆ เพื่อร่วมหารือกับคณะ IRT
- 5) ประสานงานกับ CMT เพื่อระงับเหตุ
- 6) พิจารณาสั่งการกลับสู่ภาวะปกติ ในความรุนแรงระดับ 1 หรือ 2

คณะกรรมการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (CMT)



หน้าที่ความรับผิดชอบ

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

- นโยบายการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ
- กลยุทธ์การบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ
- ผลการวิเคราะห์ผลกระทบทางธุรกิจ (BIA)
- ผลการประเมินความเสี่ยง (RA) ทรัพยากรที่สำคัญ รวมถึงการจัดทำแผนบริหาร

ความเสี่ยง

- ช่วงเวลาการหยุดชะงักที่ยอมรับได้สูงสุด (MTPD) และระยะเวลาเป้าหมายในพื้นที่

สภาพ (RTO)

- แผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (BCP)
- การจัดสรรงบประมาณ และทรัพยากรที่จำเป็นต่อการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ

2) ควบคุม/ กำกับ/ ดูแล ให้มีการฝึกซ้อมตามแผนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ

3) สนับสนุน/ ส่งเสริม/ พัฒนา สื่อสารการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ ให้เป็นกระบวนการที่ ต่อเนื่องเป็นไปตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมายของ อ.อ.ป. และเป็นวัฒนธรรมใน อ.อ.ป.

4) ติดตามการดำเนินงาน ให้คำแนะนำ รวบรวมประเด็นปัญหา และรายงานความก้าวหน้าของ สายงานที่ดูแลรับผิดชอบ เพื่อสนับสนุนการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง

5) กำกับดูแลประสานงานในการดำเนินการตามแผน BCP ของหน่วยงานในบังคับบัญชา และแก้ไขปัญหาด้านความต่อเนื่องทางธุรกิจ

6) ประธานคณะกรรมการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ เป็นผู้อนุมัติ การแก้ไขปรับปรุง อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง

7) สนับสนุนการจัดเตรียมข้อมูลเพื่อสื่อสารภายในและภายนอกองค์กร

8) ชี้แจง ให้ข้อมูลและดำเนินการสื่อสาร และให้ข่าวสารทั้งภายใน และภายนอกองค์กร

การแจ้งเตือนและการสื่อสาร

อุบัติการณ์	วิธีการตรวจจับอุบัติการณ์	วิธีการเฝ้าติดตาม	วิธีการแจ้งเตือน	ผู้จัดทำข้อมูล	ผู้สื่อสารภายใน	ผู้รับข้อมูลภายใน	ผู้สื่อสารภายนอก	ผู้รับข้อมูลภายนอก
โรคระบาดรุนแรง	- ประกาศ/ แลงการณัฐบาล - กระทรวง ทส. - หนังสือพิมพ์/ โทรทัศน์ - โซเชียล เช่น เพจกรมควบคุมโรค, เว็บไซต์กระทรวงสาธารณสุขฯ	คัดกรองตามวิธีปฏิบัติที่ทาง กรมควบคุมโรคแนะนำและ เฝ้าระวัง - ผู้ป่วย/ ผู้เสียชีวิต ที่มีการติดเชื้อ - ผู้ที่เดินทางกลับจากพื้นที่ที่มีการระบาดและมีอาการของ โรค - ผู้ป่วยที่พบเป็นกลุ่ม (ตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป)	- แจ้งผ่าน Line กลุ่ม/ โทรศัพท์, หนังสือเวียน - รายงานผลการระบาด/ การรักษาต่อ ผู้บังคับบัญชา	- ฝ่ายอำนวยการ - ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ - ฝ่ายสื่อสารองค์กร	- ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์	ผู้ปฏิบัติงาน อ.อ.ป.	- ฝ่ายสื่อสารองค์กร	ทส./ สื่อมวลชน/ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
เพลิงไหม้	ในกรณีที่มีเหตุวิกฤต (มีอบ) ให้ ปรก. เป็นผู้ตรวจจับการ วางเพลิงที่เกิดจากมีอบ โดยเพิ่มความถี่ในการตรวจ	มอบหมายผู้ปฏิบัติงานทำการเฝ้าติดตามเหตุผิดปกติ โดย การจัดเวรยามเฝ้าระวังเพิ่มเติม	- ผู้พบเห็นเหตุการณ์กดสัญญาณแจ้งเหตุ - ดำเนินการขั้นตอน Call Tree - เตรียมการเคลื่อนย้ายอพยพไปจุดรวมพล	ฝ่ายอำนวยการ	ฝ่ายอำนวยการ	ผู้ปฏิบัติงาน อ.อ.ป.	- ฝ่ายสื่อสารองค์กร	ทส./ สื่อมวลชน/ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
ระบบไอทีและข้อมูลสารสนเทศไม่สามารถใช้งานได้	SMS แจ้งเตือนจากผู้ให้บริการ ทั้ง 2 ราย	- ตรวจสอบช่องโหว่ของระบบคอมพิวเตอร์ - จัดทำกระบวนการปิดช่องโหว่ - จัดทำระบบ Security ป้องกันการโจมตี	- ส่ง Line แจ้งผู้ใช้งาน - ทำหนังสือเวียน	ฝ่ายสารสนเทศ	ฝ่ายสารสนเทศ	ผู้ปฏิบัติงาน อ.อ.ป.	ฝ่ายสารสนเทศ	ทส., ผู้รับจ้างในระบบงานต่าง ๆ, ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

อุบัติการณ์	วิธีการตรวจจับ อุบัติการณ์	วิธีการเฝ้าติดตาม	วิธีการแจ้งเตือน	ผู้จัดทำข้อมูล	ผู้สื่อสารภายใน	ผู้รับข้อมูล ภายใน	ผู้สื่อสาร ภายนอก	ผู้รับข้อมูล ภายนอก
การชุมนุม ประท้วงที่ ทำให้ไม่ สามารถเข้า มา ปฏิบัติงาน ในสำนักงาน ได้	- ให้ รปภ. เป็นผู้ตรวจ พื้นที่ ภายนอก - เช็กผ่านโซเชียลมีเดีย เช่น เฟสบุ๊ก, ทวิตเตอร์ ฯ	- ให้ รปภ. ออกไป สังเกตการณ์ ภายนอก ณ บริเวณที่มีการชุมนุม - สังเกตความเคลื่อนไหวของ เจ้าหน้าที่ - เพิ่มความถี่การติดตามข่าว ทางโซเชียลมีเดีย	- ส่ง Line/ โทรศัพท์แจ้ง	ฝ่ายอำนวยการ	ฝ่ายอำนวยการ	ผู้ปฏิบัติงาน อ.อ.ป.	ฝ่าย อำนวยการ	ทส./ สื่อมวลชน/ ผู้มีส่วนได้ ส่วน เสีย

ภาคผนวก

สำเนา

ที่ ทส ๑๔๐๔/ ๗๖๙

สำนักนโยบายแผนและยุทธศาสตร์

องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้

๗๖ อาคารถนนราชดำเนินนอก แขวงวัดโสมนัส

เขตป้อมปราบศัตรูพ่าย กรุงเทพฯ ๑๐๑๐๐

๘ กันยายน ๒๕๖๖

สำเนาคำสั่งองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ที่ ๑๕๓/๒๕๖๖ ลงวันที่ ๕ กันยายน พ.ศ. ๒๕๖๖
เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ส่งมาเรียน

๑. ผู้อำนวยการ
๒. รองผู้อำนวยการ
เพื่อโปรดทราบ
๓. ผู้อำนวยการสำนักทุกสำนัก
๔. ผู้อำนวยการสำนักบริหารกลาง (พร้อมคู่คำสั่ง)
เพื่อโปรดทราบ และพิจารณาดำเนินการในส่วนที่เกี่ยวข้อง
๕. ผู้อำนวยการสำนักตรวจสอบภายใน
เพื่อโปรดทราบ



(นายวิชาญ ไชยถาวร)
ผู้อำนวยการสำนัก (ระดับ ๑)
สำนักนโยบายแผนและยุทธศาสตร์

ร่าง.....

พิมพ์.....

ทาน.....

ตรา.....

(สำเนา)

คำสั่งองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้

ที่ ๑๕๓/๒๕๖๖

เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้

ตามคำสั่งองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ที่ ๖๓/๒๕๖๖ ลงวันที่ ๒๐ มีนาคม พ.ศ. ๒๕๖๖ ได้แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน 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 แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้

๒. แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ประกอบด้วย

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

ให้คณะกรรมการ...-

ให้คณะกรรมการมีบทบาทและหน้าที่ดังนี้

๓. ให้คณะกรรมการตามข้อ ๒ มีหน้าที่ ดังนี้

๓.๑ ด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

๑) กำกับ ดูแล การบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้

๒) พิจารณาอนุมัติ แผน, คู่มือการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ก่อนการนำเสนอคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้

๓) ติดตามผลการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ก่อนการนำเสนอคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ อ.อ.ป. ทุกไตรมาส

๔) บูรณาการและประสานงานกับหน่วยงานที่รับผิดชอบที่เกี่ยวข้องกับด้านความเสี่ยงและควบคุมภายใน เพื่อติดตามประเมินผลความเสี่ยงที่เกิดขึ้น/อาจเกิดขึ้น และร่วมกับหน่วยงานบริหารจัดการความเสี่ยงต่าง ๆ ให้ลดลงในระดับที่ยอมรับได้

๕) ผลักดันให้มีบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน รวมทั้งทัศนคติของพนักงานในการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในขององค์กร

๓.๒ ด้านการประเมินผลการควบคุมภายใน

๑) อำนาจในการประเมินผลการควบคุมภายใน

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

ที่ ทส ๑๔๐๔/๓๐๓)

สำนักงานนโยบายแผนและยุทธศาสตร์
องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้
๗๖ อาคารถนนราชดำเนินนอก แขวงวัดโสมนัส
เขตป้อมปราบศัตรูพ่าย กรุงเทพฯ ๑๐๑๐๐

๒๗ มีนาคม ๒๕๖๖

สำเนาคำสั่งองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ที่ ๖๒/๒๕๖๖ ลงวันที่ ๒๐ มีนาคม พ.ศ. ๒๕๖๖
เรื่อง แต่งตั้งคณะทำงานพิจารณาคัดเลือกปัจจัยเสี่ยง ขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ส่งมาเรียน

๑. ผู้อำนวยการ
๒. รองผู้อำนวยการ
เพื่อโปรดทราบ
๓. ผู้อำนวยการสำนักบัญชีและการเงิน
๔. ผู้อำนวยการสำนักวิจัยพัฒนาและสารสนเทศ
๕. ผู้อำนวยการสำนักบริหารกลาง (พร้อมคู่คำสั่ง)
เพื่อโปรดทราบ และพิจารณาดำเนินการในส่วนที่เกี่ยวข้อง
๖. ผู้อำนวยการสำนักตรวจสอบภายใน
เพื่อโปรดทราบ



(นายวิชาญ ไชยถาวร)
ผู้อำนวยการสำนัก (ระดับ ๑)
สำนักงานนโยบายแผนและยุทธศาสตร์

(สำเนา)

คำสั่งองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้

ที่ ๖๒ /๒๕๖๖

เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการพิจารณาคัดเลือกปัจจัยเสี่ยง ขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้

ตามข้อเสนอแนะคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ อ.อ.ป. ในการประชุมครั้งที่ ๕/๒๕๖๕ เมื่อวันที่ ๑๐ พฤศจิกายน ๒๕๖๕ ให้แต่งตั้งคณะกรรมการในการพิจารณาคัดเลือกปัจจัยความเสี่ยงให้เป็นไปตามระเบียบและกระบวนการในการจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน จึงให้ดำเนินการ ดังนี้

๑. แต่งตั้งคณะกรรมการพิจารณาคัดเลือกปัจจัยเสี่ยง ขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ประกอบด้วย
 - ๑.๑ รองผู้อำนวยการ (สายบริหาร) ประธานคณะกรรมการ
 - ๑.๒ ผู้อำนวยการสำนักบริหารกลาง คณะทำงาน
 - ๑.๓ ผู้อำนวยการสำนักบัญชีและการเงิน คณะทำงาน
 - ๑.๔ ผู้อำนวยการสำนักวิจัยพัฒนาและสารสนเทศ คณะทำงาน
 - ๑.๕ ผู้อำนวยการสำนักนโยบายแผนและยุทธศาสตร์ คณะทำงานและเลขานุการ
 - ๑.๖ หัวหน้าส่วนศูนย์บริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน คณะทำงานและผู้ช่วยเลขานุการ
๒. ให้คณะกรรมการมีบทบาทและหน้าที่ดังนี้

- ๒.๑ พิจารณาเกณฑ์การประเมินความเสี่ยงพอของการควบคุมภายใน และเกณฑ์การประเมินโอกาสเกิด ผลกระทบของการเกิดความเสี่ยง
- ๒.๒ กำหนดแนวทางการประเมินผลการควบคุมภายใน ในภาพรวมของหน่วยงาน
- ๒.๓ รวบรวม พิจารณากลับกรอง และสรุปผลการประเมินการควบคุมภายใน ในภาพรวมของหน่วยงาน
- ๒.๔ ประสานงานการประเมินผลการควบคุมภายในกับหน่วยงานในสังกัดที่เกี่ยวข้อง
- ๒.๕ พิจารณาการประเมินผลควบคุมภายใน คัดเลือกปัจจัยเสี่ยงจากการประเมินผลการควบคุมภายใน เพื่อจัดทำกิจกรรมการควบคุม ในด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ระดับองค์กรของปีถัดไปก่อนการนำเสนอคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ อ.อ.ป.

ทั้งนี้ ตั้งแต่บัดนี้ เป็นต้นไป

สั่ง ณ วันที่ ๒๐ มีนาคม พ.ศ. ๒๕๖๖

(ลงนาม) สุกิจ จันทร์ทอง

(นายสุกิจ จันทร์ทอง)

ผู้อำนวยการองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้

สำเนาถูกต้อง



(นางสาวสุภาพร สิงห์ทองรัตน์)

พนักงาน (ระดับ ๓) งานควบคุมภายใน
ศูนย์บริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน
สำนักนโยบายแผนและยุทธศาสตร์