



องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้

แผนบริหารความเสี่ยง ของ อ.อ.ป. ประจำปี 2569

RISK MANAGEMENT PLAN



จัดทำโดย
สำนักนโยบายแผน
และยุทธศาสตร์

บทสรุปผู้บริหาร

คำนำ

การบริหารงานของทุกองค์กรย่อมต้องเผชิญกับสถานการณ์ที่จะทำให้การดำเนินงานไม่สามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้ ดังนั้นเพื่อเป็นการลดและป้องกันปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตจึงต้องมีการวางแผนเพื่อบริหารความเสี่ยง (Risk Management) โดยเน้นบริหารความเสี่ยงที่ “สามารถคาดการณ์ล่วงหน้า” ได้ เพื่อประเมินโอกาสที่จะเกิดและผลกระทบของสถานการณ์ดังกล่าว และนำไปสู่การวางแผนบริหารจัดการความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น ให้เกิดความเสียหายน้อยที่สุด หรือไม่เกิดความเสี่ยงนั้นขึ้นเลย

แผนการบริหารความเสี่ยง ประจำปี 2569 ฉบับนี้ จัดทำขึ้นเพื่อเป็นแนวทางในการจัดการความเสี่ยงที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในการดำเนินงานตลอดปี 2569 ของ อ.อ.ป. โดยมีจุดมุ่งหมายให้การดำเนินงานของ อ.อ.ป. เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ทั้งนี้เพื่อให้สอดคล้องกับหลักเกณฑ์ของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) กระทรวงการคลัง และนโยบายคณะกรรมการของ อ.อ.ป. ที่ต้องการให้ อ.อ.ป. ให้ความสำคัญในเรื่องการบริหารความเสี่ยง และมีการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร

ดังนั้น เพื่อให้ อ.อ.ป. สามารถใช้การบริหารความเสี่ยงในการบริหารจัดการองค์กรให้บรรลุตามเป้าหมายการดำเนินงาน สร้างมูลค่าเพิ่ม และความมั่นคงเพื่อประโยชน์สูงสุดของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และสอดคล้องตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี โดยให้ทุกหน่วยงานถือเป็นนโยบายที่สำคัญ และแปลงไปสู่ภาคปฏิบัติให้เห็นผลเป็นรูปธรรมที่ชัดเจนในทุกระดับ ต่อไป

สำนักนโยบายแผนและยุทธศาสตร์
องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้
พฤษภาคม 2568

1. ประวัติความเป็นมาขององค์กร

ในอดีตประเทศไทยมีป่าไม้ที่อุดมสมบูรณ์ การทำไม้ การนำไม้ออกจากพื้นที่จะทำในรูปแบบสัมปทานป่าไม้ ในช่วงแรกรัฐจะให้สัมปทานทำไม้แก่ชาวต่างชาติ ซึ่งมีความรู้ด้านการทำไม้ จนถึงปี พ.ศ. 2455 Mr. W.F.Lloyd เจ้ากรมป่าไม้ขณะนั้น พิจารณาเห็นว่ารัฐบาลควรจะทำไม้สักออกจากป่า และทำการค้าไม้สักเองบ้าง เพื่อฝึกฝนพนักงานและเพิ่มพูนความรู้ด้านการทำไม้จะได้ควบคุมการทำไม้ของประชาชนและบริษัทต่างชาติได้ กรมป่าไม้จึงเริ่มทำไม้เองที่ป่าแม่แฮด จ.แพร่ เป็นแห่งแรก และได้ขยายการทำไม้ไปยังป่าอื่น ๆ กระทั่งปี พ.ศ. 2476 ได้ตั้งกองทำไม้ขึ้นเป็นหน่วยงานส่วนกลางสังกัดกรมป่าไม้ แต่การดำเนินการของกองทำไม้มีขีดจำกัดด้วยกฎ ระเบียบของราชการ ทำให้ขาดความคล่องตัว คณะรัฐมนตรีจึงมีมติจัดตั้งองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ (อ.อ.ป.) ขึ้น เมื่อวันที่ 1 มกราคม พ.ศ. 2490 โดยเป็นหน่วยงานในสังกัดกรมป่าไม้

ต่อมา รัฐบาลได้ออกพระราชกฤษฎีกาจัดตั้ง อ.อ.ป. พ.ศ. 2499 กำหนดให้ อ.อ.ป. เป็นรัฐวิสาหกิจ วันที่ 25 กรกฎาคม 2499 สังกัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ และมีการแก้ไขเพิ่มเติมพระราชกฤษฎีกา ปี พ.ศ. 2517, พ.ศ. 2533, พ.ศ. 2542 ต่อมาได้มีพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ (ฉบับที่ 5) วันที่ 26 สิงหาคม พ.ศ. 2546 ให้โอนองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ไปเป็นรัฐวิสาหกิจสังกัดกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ต่อมาเมื่อปี พ.ศ. 2559 ได้มีพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ (ฉบับที่ 6) วันที่ 26 สิงหาคม พ.ศ. 2559 แก้ไขเพิ่มเติมวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งข้อ 5

2. วัตถุประสงค์ในการจัดตั้ง อ.อ.ป.

วัตถุประสงค์ในการจัดตั้ง มี 6 ประการ ดังนี้

1. อำนวยบริการแก่รัฐและประชาชนในการอุตสาหกรรมป่าไม้
2. ประกอบธุรกิจเกี่ยวกับอุตสาหกรรมป่าไม้ เช่น เกี่ยวกับการทำไม้และเก็บหาของป่าแปรรูปไม้ทำไม้อัด อบไม้ อัดน้ำยาไม้ กลั่นไม้และประดิษฐ์หรือผลิตวัตถุ หรือสิ่งของจากไม้ และของป่า และธุรกิจที่ต่อเนื่องคล้ายคลึงกัน รวมทั้งอุตสาหกรรมอื่นใดที่เกี่ยวข้องด้วยไม้หรือของป่า
3. ปลุกสร้างสวนป่า ค้ำครองรักษาป่าไม้และบุงบุงป่าไม้เพื่อประโยชน์แก่การป่าไม้ไม่ว่า จะเป็นการดำเนินการเอง หรือเป็นการดำเนินการเพื่อช่วยเหลือรัฐ
4. วิจัย ค้นคว้า และทดลองเกี่ยวกับผลิตผลและผลิตภัณฑ์ในด้านอุตสาหกรรมไม้
5. ดำเนินกิจการเกี่ยวกับการเผยแพร่ความรู้ การปลูกฝังทัศนคติและความสำนึกในการค้ำครองดูแลรักษาบุงบุง และพัฒนาทรัพยากรป่าไม้ รวมทั้งการอนุรักษ์และบริหารช้างเลี้ยงของไทย ตลอดจนดำเนินการกิจการเกี่ยวกับการจัดหาที่พัก การอำนวยความสะดวก หรือการให้บริการในกิจการที่เกี่ยวกับการทำสวน หรือกิจการอื่นใดเพื่อประโยชน์แก่การดำเนินการดังกล่าว
6. ดำเนินธุรกิจหรือกิจการอื่นที่เกี่ยวข้องหรือเพื่อประโยชน์แก่กิจการของ อ.อ.ป.

3. วิสัยทัศน์ อ.อ.ป. (FIO's Vision):

“สร้างสรรค์สวนป่าเศรษฐกิจเพื่อความยั่งยืน”

(Create forest plantations for sustainability)

4. พันธกิจ (Mission)

1. ขับเคลื่อนกระบวนการทัศน์ใหม่ด้านสวนป่าเศรษฐกิจให้แก่ประชาชนเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต
2. ส่งเสริมการปลูกไม้เศรษฐกิจ พัฒนาธุรกิจอุตสาหกรรมไม้ และสร้างกลไกการตลาดไม้เศรษฐกิจอย่างเป็นธรรมให้เกิดประโยชน์อย่างสมดุลด้วยเทคโนโลยีและนวัตกรรมการปลูกและใช้ประโยชน์ไม้เศรษฐกิจ รวมถึงการใช้ประโยชน์ที่ดิน
3. พัฒนาทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม และ อนุรักษ์ บริบาลช้างเลี้ยงของไทย
4. เพิ่มผลผลิตทั่วทั้งองค์กรและลดผลกระทบจากการดำเนินงานสู่สังคม
5. สร้างการรับรู้เชิงบวกสู่สังคมเพื่อพัฒนาชุมชนท้องถิ่นในบริบทเชิงพื้นที่ การท่องเที่ยวเชิงนิเวศโดยใช้สวนป่าเศรษฐกิจเป็นฐานและเชื่อมโยงหน่วยงานภาครัฐ หน่วยงานเอกชน และชุมชนเข้าด้วยกัน
6. บริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศอย่างมีธรรมาภิบาลพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรทุกระดับให้มีความเชี่ยวชาญ มีจิตสาธารณะ และความรับผิดชอบต่อส่วนรวม

5. ค่านิยม และวัฒนธรรมองค์กร

อ.อ.ป. ได้จัดทำแผนเสริมสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร (ปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 - พ.ศ. 2570) เพื่อใช้เป็นแนวทางในการเสริมสร้างพฤติกรรมพึงประสงค์ตามค่านิยมองค์กรจนนำไปสู่การเกิดวัฒนธรรมที่ยั่งยืนโดยได้กำหนดค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรเพื่อให้การขับเคลื่อนองค์กรไปสู่วิสัยทัศน์ “สร้างสรรค์สวนป่าเศรษฐกิจเพื่อความยั่งยืน” และบุคลากรทุกระดับยึดมั่น ยึดถือเป็นแนวทางในการปฏิบัติร่วมกัน ดังนี้

ค่านิยมองค์กร: ปลูกคุณธรรม ปลูกคุณภาพ ปันคุณค่า ปันความยั่งยืน

ค่านิยม	คำจำกัดความ
ปลูกคุณธรรม	มุ่งมั่นในการบริหารและจัดการตามหลักธรรมาภิบาล ด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต เสียสละ และอดทน
ปลูกคุณภาพ	สร้างสรรค์และส่งมอบผลผลิตและบริการที่เป็นเลิศทุกระบวนการ ด้วยบุคลากรมืออาชีพ เพื่อสร้างโอกาสในการแข่งขัน
ปันคุณค่า	ยกระดับองค์ความรู้ เทคโนโลยีสู่การสร้างนวัตกรรม เพื่อสร้างคุณค่า สินทรัพย์ความรู้ และส่งมอบให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
ปันความยั่งยืน	แบ่งปัน ขับเคลื่อนความยั่งยืนทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ตามแนววิถีใหม่ ด้วยการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนให้สอดคล้องกับหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี

วัฒนธรรมองค์กร: "HAPPYs" ชีวิตที่มีความสุขทั่วทุกภาคส่วน

วัฒนธรรม	คำจำกัดความ
H: Harmonization	ทำงานเป็นทีม
A: Accountability	ปฏิบัติงานเต็มความสามารถ
P: People Centric	การทำงานที่คำนึงถึงประโยชน์ของประชาชน
P: Positive Thinking	มีทัศนคติเชิงบวก
Y: Young at Heart	กระตือรือร้น
S: Social Contribution	ส่งมอบคุณค่าให้กับสังคม ชุมชน

6. การวิเคราะห์องค์กร

จุดแข็ง (Strengths: S)	จุดอ่อน (Weaknesses: W)
🌀 S1 อ.อ.ป. มีบุคลากรที่มีความรู้และประสบการณ์สูง ในการปลูกสร้างสวนป่าไม้เศรษฐกิจ 🌀 S2 อ.อ.ป. มีพื้นที่ปลูกสร้างสวนป่าเศรษฐกิจที่ถูกกฎหมายเพื่อการใช้ประโยชน์มากที่สุดในประเทศ 🌀 S3 อ.อ.ป. มีการจัดการสวนป่าอย่างยั่งยืนตามมาตรฐานสากล 🌀 S4 อ.อ.ป. มีการดำเนินการธุรกิจไม้สักสวนป่าครบวงจร ปลูก ผลิตไม้ท่อน/แปรรูป ผลิตภัณฑ์ 🌀 S5 อ.อ.ป. มีความพร้อมในการดำเนินโครงการลดก๊าซเรือนกระจกภาคสมัครใจ Standard T-VER/ Premium T-VER 🌀 S6 อ.อ.ป. มีแหล่งเรียนรู้ ที่ประกอบด้วยบุคลากร สถานที่ รวมทั้งองค์ความรู้ด้านเกษตรศาสตร์ข้างเคียงของไทย 🌀 S7 อ.อ.ป. มีที่ดินกรรมสิทธิ์ที่มีศักยภาพสามารถพัฒนาสินทรัพย์ได้	🌀 W1 ต้นทุนผลิตสินค้าด้านอุตสาหกรรมไม้สูง กำไรขั้นต้นค่อนข้างต่ำ 🌀 W2 อ.อ.ป. มีอัตราการเติบโตของยอดขายสินค้าด้านอุตสาหกรรมไม้ต่ำ 🌀 W3 กระบวนการทำงานตลอด Value chain ของ อ.อ.ป. ยังขาดประสิทธิภาพ 🌀 W4 กระแสเงินสดจากการดำเนินงานธุรกิจหลักของ อ.อ.ป. ขาดสภาพคล่อง และยังไม่มีแหล่งเงินทุนที่เหมาะสม ต่อธุรกิจของ อ.อ.ป. 🌀 W5 ระบบสารสนเทศที่มีอยู่ ไม่เพียงพอต่อการส่งเสริมการทำงานให้มีประสิทธิภาพ 🌀 W6 การดำเนินงานด้าน Core Business Enablers อยู่ในระดับต่ำ คະแนแต่ละด้านต่ำกว่าคะแนนเฉลี่ย และการทำงานร่วมกันแบบบูรณาการยังไม่ชัดเจน 🌀 W7 การสื่อสารคุณค่าขององค์กรสู่สังคม ยังไม่สามารถดำเนินการได้ทั่วถึงทุกกลุ่มของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 🌀 W8 ขาดงานวิจัยพัฒนา นวัตกรรม และเทคโนโลยีในการพัฒนางานของ อ.อ.ป. (สายพันธุ์/ อุตสาหกรรมไม้) 🌀 W9 การจัดการความรู้และนวัตกรรม ยังไม่ชัดเจนและเป็นระบบ 🌀 W10 บุคลากรบางสายงานขาดทักษะในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ

จุดแข็ง (Strengths: S)	จุดอ่อน (Weaknesses: W)
	🌀 W11 การจัดเก็บและถ่ายทอดความรู้ ยังไม่เป็นระบบครบวงจร (KM Lifecycle) 🌀 W12 การจัดทำฐานข้อมูลและองค์ความรู้ ขององค์กรยังไม่เป็นระบบ และการเข้าถึง ฐานข้อมูลและองค์ความรู้ขององค์กร ยังไม่ทั่วถึง 🌀 W13 การดำเนินงานด้าน BCG/ ESG แต่ยังไม่ชัดเจน 🌀 W14 การดำเนินงานด้าน GRC แต่ยังไม่ ชัดเจน
โอกาส (Opportunities: O)	อุปสรรค (Threats: T)
🌀 O1 การบริการรับจ้างปลูกป่า และปลูกป่า เพื่อคาร์บอนเครดิตครบวงจร 🌀 O2 การสร้างมูลค่าเพิ่มให้สินค้าจากสวนป่า จากการดำเนินการตามมาตรฐานของกฎหมาย สินค้าปลอดการตัดไม้ทำลายป่า (EUDR) 🌀 O3 การหาพันธมิตรเพื่อพัฒนาสินทรัพย์และ ธุรกิจของ อ.อ.ป. 🌀 O4 การขยายตลาดผลผลิตจากสวนป่าที่ได้รับการรับรองมาตรฐาน FSC ไปสู่ตลาดใหม่ ๆ 🌀 O5 การพัฒนาตลาดคาร์บอนเครดิตโครงการ ลดก๊าซเรือนกระจก ภาคสมัครใจ Standard T-VER/ Premium T-VER 🌀 O6 การพัฒนานวัตกรรมต่าง ๆ จากพันธมิตร ภาคเอกชน สถาบันวิจัย สถาบันการศึกษา เป็นต้น 🌀 O7 นโยบายภาครัฐสนับสนุน Digital Development/ การจัดการความรู้ และ นวัตกรรมองค์กร	🌀 T1 ความผันผวนของเศรษฐกิจโลก ส่งผล ให้ต้นทุนแรงงาน ต้นทุนพลังงานสูงขึ้นทำ ให้ อ.อ.ป. มีต้นทุนการผลิตสินค้าสูงขึ้น 🌀 T2 กฎหมายภาษีที่ดินและสิ่งปลูกสร้าง/ ค่าตอบแทนการใช้ประโยชน์จากป่าสงวน แห่งชาติสูงขึ้นทำให้ อ.อ.ป. มีค่าใช้จ่าย สูงขึ้น 🌀 T3 ภัยคุกคามจากสินค้าทดแทนไม้ ที่ ราคาถูกกว่าไม้ 🌀 T4 ภาวะเศรษฐกิจถดถอยกระทบความ ต้องการสินค้าเกี่ยวกับอุตสาหกรรมไม้และ การท่องเที่ยวภายในประเทศลดลง 🌀 T5 ประชาชนยังไม่เข้าใจบริบทการใช้ ประโยชน์ไม้จากสวนป่า อาจทำให้เกิด ความขัดแย้งกับชุมชนในการดำเนินงาน ของ อ.อ.ป. 🌀 T6 เทคโนโลยีดิจิทัลมีการเปลี่ยนแปลง อย่างรวดเร็ว ส่งผลให้องค์กรปรับตัวไม่ทัน 🌀 T7 การเปลี่ยนแปลงของกฎหมายที่ เกี่ยวข้อง เช่น กฎระเบียบ ด้านป่าไม้ ส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานของ อ.อ.ป. 🌀 T8 ภัยจากสภาวะวิกฤติ เช่น แผ่นดินไหว นโยบายจากรัฐบาลที่กระทบต่อการ ทำงานการโจมตีทางไซเบอร์

7. การระบุความเสี่ยง

อ.อ.ป. ให้งานรายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน ประจำปี 2568 และประชุม คณะทำงานพิจารณาคัดเลือกปัจจัยเสี่ยงของ อ.อ.ป. และ ส.ตส. พิจารณาเกณฑ์การประเมินความเพียงพอของการควบคุมภายใน, เกณฑ์การประเมินความเสี่ยง และเกณฑ์การคัดเลือกการจัดทำแผน เมื่อวันที่ 25 กันยายน 2568 จากแหล่งที่มาของรายการความเสี่ยง (Risk Universe) ทั้งหมด 8 แหล่ง (123 รายการความเสี่ยง) ประกอบด้วย

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

8. การประเมินความเสี่ยง

เกณฑ์การประเมินความเพียงพอของการควบคุมภายใน

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

แต่ละเกณฑ์มีค่าคะแนน 1 - 3 คะแนน ทั้ง 3 เกณฑ์รวมกัน (+) ถ้ามีค่าต่ำกว่า 6 คะแนน (1- 5) หรือมีเกณฑ์ใดเกณฑ์หนึ่งในระดับคะแนน 1 จะนำไปประเมินความเสี่ยง ต่อไป

เกณฑ์การประเมินโอกาสเกิด ผลกระทบ

โอกาสจะเกิดความเสี่ยง (L)			ผลกระทบต่อองค์กร (I)		
โอกาสเกิดความเสี่ยง	เปอร์เซ็นต์โอกาสที่จะเกิดขึ้น	คะแนน	ผลกระทบ	ความเสียหาย	คะแนน
สูงมาก	มากกว่า 40%	5	สูงมาก	ดำเนินการตามแผน/ เป้าหมายได้ น้อยกว่า 80%	5
สูง	31 - 40%	4	สูง	ดำเนินการตามแผน/ เป้าหมายได้ 80 - 89.99%	4
ปานกลาง	21 - 30%	3	ปานกลาง	ดำเนินการตามแผน/ เป้าหมายได้ 90 - 100%	3
น้อย	11 - 20%	2	น้อย	ดำเนินการตามแผน/ เป้าหมาย	2
น้อยมาก	น้อยกว่า 11%	1	น้อยมาก	ดำเนินการตามแผน/ เป้าหมายและเสร็จก่อนกำหนด	1

ค่าความรุนแรง = ค่าโอกาสเกิด x ค่าระดับของผลกระทบ

ขอบเขตของระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Boundary)

ขอบเขตระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ หมายถึง ขอบเขตของระดับคะแนนความเสี่ยงที่ยอมรับได้ คือระดับคะแนน ตั้งแต่ 1 – 10 (สีเขียว และสีเหลือง) กับความเสี่ยงที่มีระดับคะแนน 12 – 25 (สีส้ม และสีแดง) ระดับความรุนแรง คือ ระดับผลกระทบของความเสี่ยง (Impact : I) คูณ ระดับโอกาสเกิดความเสี่ยง (Likelihood: L)

ระดับผลกระทบของความเสี่ยง (Impact: I)	5	เหลือง (5x1)	เหลือง (5x2)	ส้ม (5x3)	แดง (5x4)	แดง (5x5)
	4	เขียว (4x1)	เหลือง (4x2)	ส้ม (4x3)	แดง (4x4)	แดง (4x5)
	3	เขียว (3x1)	เหลือง (3x2)	เหลือง (3x3)	ส้ม (3x4)	ส้ม (3x5)
	2	เขียว (2x1)	เขียว (2x2)	เหลือง (2x3)	เหลือง (2x4)	เหลือง (2x5)
	1	เขียว (1x1)	เขียว (1x2)	เขียว (1x3)	เขียว (1x4)	เหลือง (1x5)
		1	2	3	4	5
		ระดับโอกาสเกิดความเสี่ยง (Likelihood: L)				

ขอบเขตระดับความเสี่ยงที่องค์กรสามารถรับได้ (Risk Boundary)

เส้นแบ่งระหว่างระดับความเสี่ยงที่มีค่าสูง (ระดับคะแนน 12 – 15 สีส้ม) และ สูงมาก (ระดับคะแนน 16 - 25 สีแดง) ซึ่งหากเป็นสีขอบเขตของ Risk Boundary จะกั้นระยะให้อยู่ในโซนสีส้มและสีแดง กับโซนสีเหลือง และสีเขียวเป็นโซนที่มีระดับความเสี่ยงมีค่าปานกลาง กับน้อยมาก เพื่อเป็นการติดตามดูระดับความเสี่ยงต่าง ๆ ของ อ.อ.ป. ที่ต้องนำมาบริหารความเสี่ยง เมื่อความเสี่ยงใดก็ตามที่มีค่าความเสี่ยงเกินระดับของ Risk Boundary ในระดับ 12 คะแนนขึ้นไป หรืออยู่ในโซนสีส้มและสีแดง อ.อ.ป. จะต้องทำการบริหารความเสี่ยงนั้น ๆ

การประเมินความเพียงพอของการควบคุมภายในจาก 123 รายการ มีผลการประเมินความเพียงพอของการควบคุมภายใน ที่ไม่เพียงพอจำนวน 24 รายการ ดังนี้

ลำดับ	ที่มาการระบุปัจจัยเสี่ยง	รายละเอียด/ แผนงาน/ โครงการ วัตถุประสงค์	ประเภท (S-O-F-C)	Risk Inventory	ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา	ประสิทธิผลของการควบคุม			คะแนนรวม	ประเมินความเสี่ยง (คะแนนต่ำกว่า 6)	ประเมินความเสี่ยง (มีระดับคะแนนมี 1)	หมายเหตุ
						ผลการดำเนินงานในอดีต	ความเพียงพอของกระบวนการควบคุม	ความเพียงพอของการติดตามงาน				
1	แผนวิสาหกิจองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 - 2570) และแผนแม่บทต่าง ๆ	1.1 ยุทธศาสตร์ที่ 1: ขับเคลื่อนกระบวนการเปลี่ยนแปลงในอนาคต 1.1.1 กลยุทธ์ที่ 1 เสริมสร้างกระบวนการพัฒนาใหม่ด้านสวนป่าเศรษฐกิจให้แก่ประชาชน 1.1.1.1 โครงการเสริมสร้างการตระหนักรู้สวนป่าเศรษฐกิจให้แก่ประชาชน	○	เป้าหมาย ปี 69 ส่งเสริมการตระหนักรู้แก่ชุมชน/ นักเรียน โดยรอบสวนป่า จำนวน 11,500 ราย ความเสี่ยง - สร้างสื่อประชาสัมพันธ์ที่ใช้ในการเผยแพร่ความรู้ไม่แล้วเสร็จ - การนำเสนอที่เข้าใจยากและไม่น่าสนใจ ทำให้ไม่เกิดประสิทธิภาพในการรับรู้	ผลการดำเนินงาน 2567 ผู้เข้าร่วมกิจกรรมฯ ทั้งสิ้นจำนวน 5,535 ราย ระดับคะแนนผลการรับรู้กิจกรรมฯ ค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.87 คะแนน = มาก ผลคะแนน ณ Q2/2568 ความคืบหน้า คิดเป็น 90%	1	3	2	6	-	Y	นำไปประเมินความเสี่ยง

ลำดับ	ที่มาการระบุปัจจัยเสี่ยง	รายละเอียด/ แผนงาน/ โครงการ วัตถุประสงค์	ประเภท (S-O-F-C)	Risk Inventory	ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา	ประสิทธิผลของการควบคุม			คะแนนรวม	ประเมินความเสี่ยง (คะแนนต่ำกว่า 6)	ประเมินความเสี่ยง (มีระดับคะแนนมี 1)	หมายเหตุ
						ผลการดำเนินงานในอดีต	ความเสี่ยงพอของกระบวนการควบคุม	ความเสี่ยงพอของการติดตามงาน				
2	แผนวิสาหกิจองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 - 2570) และแผนแม่บทต่าง ๆ	1.1.3 กลยุทธ์ที่ 3 เติบโตอย่างมั่นคงและใช้สินทรัพย์ให้เกิดประโยชน์ 1.1.3.1 โครงการพัฒนาสินทรัพย์	O, C	เป้าหมาย ปี 69 - ดำเนินการตามแผนปฏิบัติการได้ร้อยละ 100 - ค่า ROA ไม่น้อยกว่า 1.56 - สรุปรายได้ และผลการดำเนินงานการบริหารสินทรัพย์ที่ดินของ อ.อ.ป. ประจำปี 2569 ความเสี่ยง - การบริหารสัญญาไม่ได้ตามระยะเวลาที่กำหนด สาเหตุความเสี่ยง - ฝ่ายหนึ่งไม่สามารถปฏิบัติตามภาระผูกพันที่ระบุไว้ในสัญญา - การกระทำหรือการไม่กระทำของฝ่ายภายนอกสัญญาอาจขัดขวางการดำเนินการตามสัญญา	ผลการดำเนินงาน 2567 ดำเนินการวิเคราะห์ศักยภาพที่ดินของ อ.อ.ป. และเสนอผลการวิเคราะห์ฯ ต่อผู้บริหาร ผลคะแนน ณ Q2/2568 ความคืบหน้าคิดเป็น 55.76%	1	3	2	6	-	Y	นำไปประเมินความเสี่ยง

ลำดับ	ที่มาการระบุปัจจัยเสี่ยง	รายละเอียด/ แผนงาน/ โครงการ วัตถุประสงค์	ประเภท (S-O-F-C)	Risk Inventory	ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา	ประสิทธิผลของการควบคุม			คะแนนรวม	ประเมินความเสี่ยง (คะแนนต่ำกว่า 6)	ประเมินความเสี่ยง (มีระดับคะแนนมี 1)	หมายเหตุ
						ผลการดำเนินงานในอดีต	ความเสี่ยงพหุของกระบวนการควบคุม	ความเสี่ยงพหุของการติดตามงาน				
3	แผนวิสาหกิจองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 - 2570) และแผนแม่บทต่าง ๆ	1.2.1.4 โครงการข้างเลี้ยงเพื่อการอนุรักษ์	O	เป้าหมายปี 69 1. ข้างสำคัญได้รับการดูแลจำนวน 13 ข้าง 2. ข้างเลี้ยง อ.อ.ป. และเอกชนได้รับการดูแลและบริบาล 1,000 เชือก ความเสี่ยง 1. ไม่สามารถดำเนินการให้เป็นไปตามกรอบระยะเวลาในแผนปฏิบัติการการใช้ จ่ายเงินงบประมาณ	ผลการดำเนินงาน 2567 ดำเนินการการได้ 100% ผลคะแนน ณ Q2/2568 ความคืบหน้าคิดเป็น 95.00%	1	3	2	7	-	Y	นำไปประเมินความเสี่ยง
4	แผนวิสาหกิจองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 - 2570) และแผนแม่บทต่าง ๆ	1.3 ยุทธศาสตร์ที่ 3: ส่งเสริมพัฒนาคุณภาพสวนป่าเศรษฐกิจตามแนวทาง BCG Model 1.3.1 กลยุทธ์ที่ 6 ส่งเสริมการดำเนินงานตามการพัฒนาความยั่งยืน ESG 1.3.1.1 โครงการวัดและประเมินประสิทธิภาพเชิงนิเวศ (Eco-efficiency)	C	เป้าหมายปี 69 ค่า Factor ปี 2569 มากกว่าปีฐาน ความเสี่ยง 1. ไม่สามารถคำนวณค่า Factor ขององค์กรได้ตามหลักเกณฑ์การคำนวณค่าตัวชี้วัดด้านคุณค่าจากการดำเนินงาน และตัวชี้วัดด้านผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมที่ สคร. กำหนด		1	3	2	6	-	Y	นำไปประเมินความเสี่ยง

ลำดับ	ที่มาการระบุปัจจัยเสี่ยง	รายละเอียด/ แผนงาน/ โครงการ วัตถุประสงค์	ประเภท (S-O-F-C)	Risk Inventory	ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา	ประสิทธิผลของการควบคุม			คะแนนรวม	ประเมินความเสี่ยง (คะแนนต่ำกว่า 6)	ประเมินความเสี่ยง (มีระดับคะแนนมี 1)	หมายเหตุ
						ผลการดำเนินงานในอดีต	ความเสี่ยงพอของกระบวนการควบคุม	ความเสี่ยงพอของการติดตามงาน				
5	แผนวิสาหกิจองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 - 2570) และแผนแม่บทต่าง ๆ	1.4.2 กลยุทธ์ที่ 9 เพิ่มมูลค่าผลผลิตตลอด Value Chain 1.4.2.1 โครงการเพิ่มมูลค่าผลผลิตตลอด Value Chain	S, O	เป้าหมายปี 69 1. ดำเนินการตามแนวทางแผน SIP ประจำปี 2569 2. ค่า EBITDA ปี 2569 = 110.4 ล้านบาท 3. รายได้จากธุรกิจของ อ.อ.ป. = 1,242.2 ล้านบาท ความเสี่ยง 1. ผลิตสินค้าไม่ได้ตามเป้าหมาย 2. ไม่มีการทำการตลาด ทำให้รายได้ไม่เป็นไปตามเป้าหมายจำหน่าย	ผลการดำเนินงาน 2567 = 172.23 ล้านบาท ผลคะแนน ณ Q2/2568 ความคืบหน้าคิดเป็น 74.55%	1	3	3	7	-	Y	นำไปประเมินความเสี่ยง
6	(ร่าง) บันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงานของ อ.อ.ป. กับ สคร. ประจำปี 2569	2.2 ผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ ตัวชี้วัดทางการเงิน 2.2.1 กำไรจากการดำเนินงาน (EBITDA)	S	ความเสี่ยง: 1. ผลิต – จำหน่ายธุรกิจหลักของ อ.อ.ป. 3 ด้าน ประกอบด้วย การจำหน่ายไม้สัก, ยางพารา และอุตสาหกรรมไม้ ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย 2. ต้นทุนบริหารและการขาย ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	ผลการประเมิน ปี 2567 2.2 ผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ = 3.3113 ตัวชี้วัดทางการเงิน 2.2.1 กำไรจากการดำเนินงาน (EBITDA) = 3.4431 ผลคะแนน ณ Q2/2568 2.2 ผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ = 1.7933	1	3	2	6	-	Y	นำไปประเมินความเสี่ยง

ลำดับ	ที่มาการระบุปัจจัยเสี่ยง	รายละเอียด/ แผนงาน/ โครงการ วัตถุประสงค์	ประเภท (S-O-F-C)	Risk Inventory	ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา	ประสิทธิผลของการควบคุม			คะแนนรวม	ประเมินความเสี่ยง (คะแนนต่ำกว่า 6)	ประเมินความเสี่ยง (มีระดับคะแนนมี 1)	หมายเหตุ
						ผลการดำเนินงานในอดีต	ความเสี่ยงพหุของกระบวนการควบคุม	ความเสี่ยงพหุของการติดตามงาน				
7	(ร่าง) บันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงานของ อ.อ.ป. กับ สคร. ประจำปี 2569	2.2.5 ความสำเร็จในการศึกษาหน่วยงานคู่เทียบของ อ.อ.ป.	-	-	ผลการดำเนินงาน มิถุนายน 2568 ยังไม่สามารถหาคู่เทียบได้	1	3	2	6	-	Y	นำไปประเมินความเสี่ยง
8	(ร่าง) บันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงานของ อ.อ.ป. กับ สคร. ประจำปี 2569	2.3 Core Business Enablers - การกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร - การวางแผนเชิงกลยุทธ์ - การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน - การมุ่งเน้นลูกค้าและผู้มีส่วนได้เสีย - การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล - การบริหารทุนมนุษย์ - การจัดการความรู้และนวัตกรรม - การตรวจสอบภายใน	O	ความเสี่ยง - ผู้รับผิดชอบแต่ละ Enablers ไม่สามารถดำเนินการตาม comment ทริสฯ ได้ทุกกระบวนการ เนื่องจากรายละเอียดในการดำเนินงานมีความซับซ้อนส่งผลให้ผู้รับผิดชอบต้องใช้ระยะเวลาในการศึกษาทำความเข้าใจ - ผู้ปฏิบัติงานขาดการวางแผนจัดการการดำเนินงานอย่างเป็นระบบเนื่องจากมีการปฏิบัติงานหลายหน้าที่	ผลการประเมิน 2567 2.3 Core Business Enablers = 1.9507 - การกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร = 2.2477 - การวางแผนเชิงกลยุทธ์ = 1.7097 - การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน = 1.7400 - การมุ่งเน้นลูกค้าและผู้มีส่วนได้เสีย = 1.6867 - การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล = 2.0867 - การบริหารทุนมนุษย์ = 2.5095 - การจัดการความรู้และนวัตกรรม = 1.5438 - การตรวจสอบภายใน = 2.0816 คะแนน ณ Q2/2568 2.3 Core Business Enablers = 1.7011	1	3	2	6	-	Y	นำไปประเมินความเสี่ยง

ลำดับ	ที่มาการระบุปัจจัยเสี่ยง	รายละเอียด/ แผนงาน/ โครงการ วัตถุประสงค์	ประเภท (S-O-F-C)	Risk Inventory	ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา	ประสิทธิผลของการควบคุม			คะแนนรวม	ประเมินความเสี่ยง (คะแนนต่ำกว่า 6)	ประเมินความเสี่ยง (มีระดับคะแนนมี 1)	หมายเหตุ
						ผลการดำเนินงานในอดีต	ความเสี่ยงพอของกระบวนการควบคุม	ความเสี่ยงพอของการติดตามงาน				
9	วิเคราะห์สภาพของ อ.อ.ป. (SWOT) ด้านโอกาสในการสร้าง มูลค่าเพิ่มให้กับ องค์กร (VC)	O1 การบริการรับจ้างปลูก ป่า และปลูกป่าเพื่อ คาร์บอนเครดิตครบวงจร	S	ความเสี่ยง: ค่าบริการสูงกว่า ราคาตลาดทำให้ไม่มีคนจ้าง สาเหตุความเสี่ยง: - มีคู่แข่งที่มีราคาถูกลงกว่า - มีข้อจำกัดในการ ดำเนินงานน้อยกว่า - ไม่สามารถควบคุมต้นทุน 4M (Man, Machine, Materials, Management) ได้ - ขาดการวางแผนการจัดสรร ทรัพยากรบุคคลในการ ดำเนินงาน	-	1	2	2	5	Y	Y	นำไปประเมิน ความเสี่ยง

ลำดับ	ที่มาการระบุปัจจัยเสี่ยง	รายละเอียด/ แผนงาน/ โครงการ วัตถุประสงค์	ประเภท (S-O-F-C)	Risk Inventory	ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา	ประสิทธิผลของการควบคุม			คะแนนรวม	ประเมินความเสี่ยง (คะแนนต่ำกว่า 6)	ประเมินความเสี่ยง (มีระดับคะแนนมี 1)	หมายเหตุ
						ผลการดำเนินงานในอดีต	ความเสี่ยงพองของกระบวนการควบคุม	ความเสี่ยงพองของการติดตามงาน				
10	วิเคราะห์สภาพของ อ.อ.ป. (SWOT) ด้านโอกาสในการสร้าง มูลค่าเพิ่มให้กับ องค์กร (VC)	O4 การขยายตลาดผลผลิต จากสวนป่าที่ได้รับการ รับรองมาตรฐาน FSC ไปสู่ ตลาดใหม่ ๆ	O	ความเสี่ยง - ความพร้อมทางด้านทักษะ การสื่อสารทางภาษา - ไม่สามารถหาตลาดใหม่ใน กลุ่มยุโรปได้ สาเหตุความเสี่ยง - ขาดการส่งเสริมบุคลากร ให้มีความเชี่ยวชาญในทักษะ การสื่อสารภาษาที่สาม - ขาดการวางแผนในการทำ การตลาดให้ถึง กลุ่มเป้าหมาย	-	1	2	2	5	Y	Y	นำไปประเมินความเสี่ยง
11	วิเคราะห์สภาพของ อ.อ.ป. (SWOT) ด้านโอกาสในการสร้าง มูลค่าเพิ่มให้กับ องค์กร (VC)	O5 การพัฒนาตลาด คาร์บอนเครดิตโครงการลด ก๊าซเรือนกระจกภาคสมัคร ใจ Standard T-VER/ Premium T-VER	S	ความเสี่ยง: ไม่สามารถหา ลูกค้าในประเทศ หรือ ต่างประเทศมาซื้อคาร์บอน เครดิตได้ สาเหตุความเสี่ยง - ขาดการทำตลาดเชิงรุก ที่มุ่งหากลุ่มลูกค้าที่มี ความสนใจ	-	1	3	2	6	-	Y	นำไปประเมินความเสี่ยง

ลำดับ	ที่มาการระบุปัจจัยเสี่ยง	รายละเอียด/ แผนงาน/ โครงการ วัตถุประสงค์	ประเภท (S-O-F-C)	Risk Inventory	ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา	ประสิทธิผลของการควบคุม			คะแนนรวม	ประเมินความเสี่ยง (คะแนนต่ำกว่า 6)	ประเมินความเสี่ยง (มีระดับคะแนนมี 1)	หมายเหตุ
						ผลการดำเนินงานในอดีต	ความเสี่ยงพอของกระบวนการควบคุม	ความเสี่ยงพอของการติดตามงาน				
12	แผนกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการสร้างกำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ประจำปี 2568 (SIP)	5.3 ด้านต้นทุนเงินทุน 5.3.1 แผนลดสินค้าคงเหลือ (เป้าหมาย ลดลง 2%)	○	ความเสี่ยง: ไม่สามารถบริหารสินค้าคงเหลือให้เป็นไปตามแผนได้ สาเหตุความเสี่ยง: - ปริมาณการผลิต มากกว่าปริมาณการขาย - สินค้าไม่เป็นที่ต้องการของตลาด - สภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ	ด้านต้นทุนเงินทุน แผนลดสินค้าคงเหลือ (เป้าหมาย ลดลง 2%) - สินค้าคงเหลือ ณ 31 ธ.ค. 2567 = 80.00 ล้านบาท - สินค้าคงเหลือ สินค้าไตรมาส 2/2568 = 223.26 ล้านบาท คิดเป็น 279.08% (ของเป้าหมาย)	1	2	2	5	Y	Y	นำไปประเมินความเสี่ยง
13	ข้อเสนอแนะจากผลการตรวจสอบของผู้ตรวจสอบภายใน ประจำปี 2569 (ม.ค. - ส.ค. 68)	6.1 กระบวนการรายงานทางการเงิน 6.1.1 การจัดทำรายละเอียดประกอบงบการเงิน (ส.คน.)	○	- การบันทึกแสดงรายละเอียดงบการเงิน (รายโครงการ/ สัญญา) ไม่ครบถ้วน	-	1	3	3	7	-	Y	นำไปประเมินความเสี่ยง
14	ข้อเสนอแนะจากผลการตรวจสอบของผู้ตรวจสอบภายใน ประจำปี 2569 (ม.ค. - ส.ค. 68)	6.2 กระบวนการบริหารและติดตามลูกหนี้ 6.2.1 การติดตามการดำเนินงานด้านเงินประกัน สัญญาที่ครบกำหนด (ส.บง. , ออป.ได้)	○	- ไม่สามารถติดต่อประสานกับหน่วยงานคู่สัญญาในการขอรับเงินประกันฯ ได้ - การจ่ายเงินคืนคู่สัญญาที่ค้างนานไม่สามารถดำเนินการได้ (ออป.เขตสุราษฎร์)	-	1	3	3	7	-	Y	นำไปประเมินความเสี่ยง

ลำดับ	ที่มาการระบุปัจจัยเสี่ยง	รายละเอียด/ แผนงาน/ โครงการ วัตถุประสงค์	ประเภท (S-O-F-C)	Risk Inventory	ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา	ประสิทธิผลของการควบคุม			คะแนนรวม	ประเมินความเสี่ยง (คะแนนต่ำกว่า 6)	ประเมินความเสี่ยง (มีระดับคะแนนมี 1)	หมายเหตุ
						ผลการดำเนินงานในอดีต	ความเสี่ยงพอของกระบวนการควบคุม	ความเสี่ยงพอของการติดตามงาน				
15	ข้อเสนอแนะจากผลการตรวจสอบของผู้ตรวจสอบภายในประจำปี 2569 (ม.ค. - ส.ค. 68)	6.2.2 เงินประกันพนักงานส่วนอำนวยการ (อป.ได้)	○	- เงินประกันอดีตพนักงานไม่มีผู้มาติดต่อขอรับ - การปิดบัญชีเงินประกันพนักงาน ธนาคารไม่สามารถโอนเงินเข้าบัญชีของ ออป.ได้โดยตรง	-	1	3	2	6	-	Y	นำไปประเมินความเสี่ยง
16	ข้อเสนอแนะจากผลการตรวจสอบของผู้ตรวจสอบภายในประจำปี 2569 (ม.ค. - ส.ค. 68)	6.3 กระบวนการรับ - จ่ายเงิน 6.3.1 สอบทานการปฏิบัติงานด้านความเสี่ยงควบคุมภายในและ Compliance (ส.คน.)	○	- การยื่นภาษีเกินกำหนดก่อให้เกิดค่าปรับในการชำระเพิ่มเติม - ประมาณการค่าใช้จ่ายในการเดินทางไปปฏิบัติงานนอกพื้นที่เกินความจำเป็น - จัดทำบันทึกขออนุมัติเบิกจ่ายในการเลี้ยงรับรองไม่ตรงกับใบเสร็จรับเงิน - ยกเลิกใบเสร็จ ไม่มีการขีดคล่อมใบเสร็จพร้อมระบุข้อความ "ยกเลิก" ในใบเสร็จที่มีการยกเลิก ทำให้ใบเสร็จใบนั้นยังคงใช้ได้ปกติ	-	1	3	2	6	-	Y	นำไปประเมินความเสี่ยง
17	ข้อเสนอแนะจากผลการตรวจสอบของผู้ตรวจสอบภายในประจำปี 2569	6.3.2 สอบทานการปฏิบัติงานด้านความเสี่ยงควบคุมภายในและ Compliance (อป.ได้)	○	- ใบสำคัญคู่จ่ายแนบเอกสารประกอบ/ เอกสารอ้างอิงไม่ครบถ้วน (หมวดหมู่ของแต่ละประเภท)	-	1	3	3	7	-	Y	นำไปประเมินความเสี่ยง

ลำดับ	ที่มาการระบุปัจจัยเสี่ยง	รายละเอียด/ แผนงาน/ โครงการ วัตถุประสงค์	ประเภท (S-O-F-C)	Risk Inventory	ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา	ประสิทธิผลของการควบคุม			คะแนนรวม	ประเมินความเสี่ยง (คะแนนต่ำกว่า 6)	ประเมินความเสี่ยง (มีระดับคะแนนมี 1)	หมายเหตุ
						ผลการดำเนินงานในอดีต	ความเสี่ยงพหุของกระบวนการควบคุม	ความเสี่ยงพหุของการติดตามงาน				
18	ข้อเสนอแนะจากผลการตรวจสอบของผู้ตรวจสอบภายในประจำปี 2569 (ม.ค. - ส.ค. 68)	6.4 กระบวนการปฏิบัติงาน 6.4.1 การเบิกจ่ายยาและเวชภัณฑ์ (ส.คช.)	O	- การเบิกจ่ายยาระบุข้อมูลไม่ครบตามแบบฟอร์ม ซึ่งอาจทำให้การเบิกจ่ายยาไม่ถูกประเภท หรือเกินความจำเป็น - สต็อกยามีความคลาดเคลื่อนไม่ตรงตามรายการคงคลัง	-	1	3	3	7	-	Y	นำไปประเมินความเสี่ยง
19	ข้อเสนอแนะจากผลการตรวจสอบของผู้ตรวจสอบภายในประจำปี 2569 (ม.ค. - ส.ค. 68)	6.4.2 การดูแลช้าง (ส.คช.)	O	- ขาดการจัดทำขั้นตอน/คู่มือการปฏิบัติงาน ซึ่งอาจทำให้การปฏิบัติงานไม่เป็นมาตรฐานเดียวกัน	-	1	3	3	7	-	Y	นำไปประเมินความเสี่ยง
20	ข้อเสนอแนะจากผลการตรวจสอบของผู้ตรวจสอบภายในประจำปี 2569 (ม.ค. - ส.ค. 68)	6.4.3 การบริหารจัดการงบประมาณ (ส.คน.)	F	- คู่สัญญาไม่ชำระเงินตามสัญญา ก่อให้หน่วยงานขาดสภาพคล่องของกระแสเงินสด	-	1	3	3	7	-	Y	นำไปประเมินความเสี่ยง

ลำดับ	ที่มาการระบุปัจจัยเสี่ยง	รายละเอียด/ แผนงาน/ โครงการ วัตถุประสงค์	ประเภท (S-O-F-C)	Risk Inventory	ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา	ประสิทธิผลของการควบคุม			คะแนนรวม	ประเมินความเสี่ยง (คะแนนต่ำกว่า 6)	ประเมินความเสี่ยง (มีระดับคะแนนมี 1)	หมายเหตุ
						ผลการดำเนินงานในอดีต	ความเสี่ยงพหุของกระบวนการควบคุม	ความเสี่ยงพหุของการติดตามงาน				
21	ข้อเสนอแนะจากผลการตรวจสอบของผู้ตรวจสอบภายใน ประจำปี 2569 (ม.ค. - ส.ค. 68)	6.4.4 กระบวนการดำเนินงานของส่วนประเมินภายนอก (ส.คน.)	O	- คู่มือการดำเนินงาน ไม่มีแบบฟอร์มการรายงานต่าง ๆ - แหล่งที่มาของโปรแกรมตรวจสอบความใช้ได้และทวนสอบ ไม่มีการระบุมาตรฐานแหล่งที่มา - ขาดการทบทวนและปรับปรุงคู่มือให้เป็นปัจจุบัน	-	1	3	2	6	-	Y	นำไปประเมินความเสี่ยง
22	ปัจจัยเสี่ยงตามแผนบริหารความเสี่ยง ระดับองค์กร ประจำปี 2568	7.5 การเบิกจ่ายงบลงทุนในภาพรวมของ อ.อ.ป.	O	- การเบิกจ่ายงบลงทุน แผนงานปลูกสร้างสวนป่า ไม่เป็นไปตามแผน - ไม่สามารถดำเนินงานได้ตามแผน	เป้าหมาย 2*3 ผล Q2/68 = 5*5 ม.ค - ส.ค. 68 งบฯ 467.214 ล้านบาท เบิกจ่ายตามงบ 248.147 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 53.11	1	3	2	6	-	Y	นำไปประเมินความเสี่ยง
23	การประเมินผลการควบคุมภายใน ด้วยตนเอง (CSA) ประจำปี 2568 ของทุกหน่วยงาน	8.11 ด้านท่องเที่ยว 8.11.1 รายได้ธุรกิจท่องเที่ยวปี 2568 = 3,663,920 ลบ (ออป.นล.)	F	- รายได้บริการที่หักไม่ได้ตามเป้าหมาย - สวนป่าเขากระยาง อยู่ในเขตใกล้สถานที่ท่องเที่ยวอื่นๆ ทำให้มีผู้สนใจพักเพียงแค่วันเดียว - สวนป่าแม่ละเมา อยู่ในเส้นทางผ่านไม่มีแหล่งท่องเที่ยวใกล้เคียง	ปี 2567 จำนวนผู้ใช้บริการ = 233,457 คน (112.52%) รายได้ = 39.30 ล้านบาท (85.76%) ก.ค. 68 จำนวนผู้ใช้บริการ = 149,066 คน รายได้ = 18.80 ล้านบาท	1	3	3	7	-	Y	นำไปประเมินความเสี่ยง

หน่วยงาน	67	เป้าหมาย	ผู้ใช้บริการ	%	67	เป้าหมาย	ดำเนินการได้	%
ออป.นบ.	15,964	14,500	11,479	79.17	4.66	6.96	4.45	63.98
ออป.นล.	4,652	2,800	4,862	173.64	0.93	2.14	0.96	44.86
ออป.ได้	184	144	161	111.81	0.11	0.12	0.09	79.97
ส.คช.	87,548	111,052	132,564	119.37	13.31	17.96	13.29	73.98
รวม	108,348	128,496	149,066	116.01	19.25	27.18	18.8	69.16

ลำดับ	ที่มาการระบุปัจจัยเสี่ยง	รายละเอียด/ แผนงาน/ โครงการ วัตถุประสงค์	ประเภท (S-O-F-C)	Risk Inventory	ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา	ประสิทธิผลของการควบคุม			คะแนนรวม	ประเมินความเสี่ยง (คะแนนต่ำกว่า 6)	ประเมินความเสี่ยง (มีระดับคะแนนมี 1)	หมายเหตุ
						ผลการดำเนินงานในอดีต	ความเสี่ยงพอของกระบวนการควบคุม	ความเสี่ยงพอของการติดตามงาน				
24	การประเมินผลการควบคุมภายใน ด้วยตนเอง (CSA) ประจำปี 2568 ของทุกหน่วยงาน	8.12.2 การจัดทำแผน BCP และกระบวนการ BCP วัตถุประสงค์: สามารถคัดเลือกภัยคุกคามและจัดทำแผน BCP และ BCM ประจำปี และนำเสนอคณะกรรมการได้ภายในปีบัญชี (ส.นพ.)	O	- บุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจการจัดทำแผน BCP และกระบวนการ BCM - กิจกรรมการดำเนินการไม่เป็นไปตามหลักเกณฑ์การประเมินผล SE-AM - การคัดเลือกภัยคุกคามขององค์กรที่ไม่ครอบคลุม - ขาดการติดตามการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ - ไม่สามารถคัดเลือกภัยคุกคามได้ครอบคลุมทั่วทั้งองค์กร - แผน BCP ไม่ได้รับการอนุมัติภายในปี	ปี 2567 - มีการทบทวน BCM และทบทวนภัยคุกคามที่คาดว่าจะเกิดขึ้น - ไม่มีการจัดทำแผน BCP ของแต่ละภัยคุกคาม - ไม่มีการซักซ้อมแผน ก.ค. 68 - แต่งตั้งคณะทำงาน BCM ให้ครอบคลุมทั้งองค์กร - คัดเลือกภัยคุกคามปี 68 แล้ว (ไฟไหม้, การโจมตีทางไซเบอร์) - ทบทวนนโยบาย BCM - อยู่ระหว่างการจัดทำแผน BCP	1	2	1	4	Y	Y	นำไปประเมินความเสี่ยง

การประเมินความเสี่ยง โดยพิจารณาโอกาสเกิด และผลกระทบ ดังนี้

ลำดับ	ที่มาการระบุปัจจัยเสี่ยง	รายละเอียด/ แผนงาน/ โครงการ วัตถุประสงค์	ประเภท (S-O-F- C)	Risk Inventory ให้ระบุสาเหตุความเสี่ยงที่พบ	ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา	ประเมินความเสี่ยง		ผลคูณ (L*I)	การ ดำเนินการ
						โอกาสเกิด ความเสี่ยง (L)	ผลกระทบ (I)		
1	แผนวิสาหกิจองค์การ อุตสาหกรรมป่าไม้ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 - 2570) และ แผนแม่บทต่าง ๆ	1.1 ยุทธศาสตร์ที่ 1: ขับเคลื่อนกระบวนการทัศน์ใหม่ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงใน อนาคต 1.1.1 กลยุทธ์ที่ 1 เสริมสร้าง กระบวนการทัศน์ใหม่ด้านสวนป่า เศรษฐกิจให้แก่ประชาชน 1.1.1.1 โครงการเสริมสร้าง การตระหนักรู้สวนป่า เศรษฐกิจให้แก่ประชาชน	○	เป้าหมาย ปี 69 ส่งเสริมการตระหนักรู้แก่ชุมชน/ นักเรียน โดยรอบ สวนป่า จำนวน 11,500 ราย ความเสี่ยง - สร้างสื่อประชาสัมพันธ์ที่ใช้ในการเผยแพร่ความรู้ ไม่แล้วเสร็จ - การนำเสนอที่เข้าใจยาก และไม่น่าสนใจ ทำให้ไม่ เกิดประสิทธิภาพในการรับรู้	ผลการดำเนินงาน 2567 ผู้เข้าร่วมกิจกรรมฯ ทั้งสิ้นจำนวน 5,535 ราย ระดับคะแนนผลการรับรู้ กิจกรรมฯ ค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.87 คะแนน = มาก ความคืบหน้าผลการดำเนินงาน Q2/2568 ความคืบหน้า คิดเป็น 90% จากแผนปฏิบัติการ	1	2	2	ควบคุมภายใน ระดับสำนัก
		1.1.3 กลยุทธ์ที่ 3 เติบโต อย่างมั่นคงและใช้สินทรัพย์ให้ เกิดประโยชน์ 1.1.3.1 โครงการพัฒนา สินทรัพย์	○	เป้าหมาย ปี 69 - ดำเนินการตามแผนปฏิบัติการได้ร้อยละ 100 - ค่า ROA ไม่น้อยกว่า 1.56 - สรุปรายได้ และผลการดำเนินงานการบริหาร สินทรัพย์ที่ดินของ อ.อ.ป. ประจำปี 2569 ความเสี่ยง - การบริหารสัญญาไม่ได้ตามระยะเวลาที่กำหนด สาเหตุความเสี่ยง - ฝ่ายหนึ่งไม่สามารถปฏิบัติตามภาระผูกพันที่ระบุ ไว้ในสัญญา - การกระทำหรือการไม่กระทำของฝ่ายภายนอก สัญญาอาจขัดขวางการดำเนินการตามสัญญา	ผลการดำเนินงาน 2567 ดำเนินการวิเคราะห์ ศักยภาพที่ดินของ อ.อ.ป. และเสนอผลการ วิเคราะห์ฯ ต่อผู้บริหาร ความคืบหน้าผลการดำเนินงาน Q2/2568 ความคืบหน้า คิดเป็น 55.76%	4	4	16	จัดทำแผน บริหารความ เสี่ยงระดับ องค์กร

ลำดับ	ที่มาการระบุปัจจัยเสี่ยง	รายละเอียด/ แผนงาน/ โครงการ วัตถุประสงค์	ประเภท (S-O-F- C)	Risk Inventory ให้ระบุสาเหตุความเสี่ยงที่พบ	ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา	ประเมินความเสี่ยง		ผลคูณ (L*I)	การ ดำเนินการ
						โอกาสเกิด ความเสี่ยง (L)	ผลกระทบ (I)		
		1.2.1.4 โครงการข้างเลี้ยง เพื่อการอนุรักษ์	O	เป้าหมายปี 69 1. ข้างสำคัญได้รับการดูแลจำนวน 13 ข้าง 2. ข้างเลี้ยง อ.อ.ป. และเอกชนได้รับการดูแลและ บริบาล 1,000 เชือก ความเสี่ยง 1. ไม่สามารถดำเนินการให้เป็นไปตามกรอบ ระยะเวลา ในแผนปฏิบัติการการใช้จ่ายเงิน งบประมาณ	ผลการดำเนินงาน 2567 ดำเนินการการได้ 100% ความคืบหน้าผลการดำเนินงาน Q2/2568 ความคืบหน้า คิดเป็น 95.00%	3	3	9	จัดทำแผนการ ควบคุมภายใน ระดับองค์กร
		1.3 ยุทธศาสตร์ที่ 3: ส่งเสริม พัฒนาคุณภาพสวนป่า เศรษฐกิจตามแนวทาง BCG Model 1.3.1 กลยุทธ์ที่ 6 ส่งเสริม การดำเนินงานตามการพัฒนา ความยั่งยืน ESG 1.3.1.1 โครงการวัดและ ประเมินประสิทธิภาพเชิงนิเวศ (Eco-efficiency)	C	เป้าหมายปี 69 ค่า Factor ปี 2569 มากกว่าปีฐาน ความเสี่ยง 1. ไม่สามารถคำนวณค่า Factor ขององค์กรได้ตาม หลักเกณฑ์การคำนวณค่าตัวชี้วัดด้านคุณค่าจากการ ดำเนินงาน และตัวชี้วัดด้านผลกระทบต่อ สิ่งแวดล้อมที่ สคร. กำหนด		3	3	9	จัดทำแผนการ ควบคุมภายใน ระดับองค์กร
		1.4.2 กลยุทธ์ที่ 9 เพิ่ม มูลค่าผลผลิตตลอด Value Chain 1.4.2.1 โครงการเพิ่ม มูลค่าผลผลิตตลอด Value Chain	S, O	เป้าหมายปี 69 1. ดำเนินการตามแนวทางแผน SIP ประจำปี 2569 2. ค่า EBITDA ปี 2569 = 110.4 ล้านบาท 3. รายได้จากธุรกิจของ อ.อ.ป. = 1,242.2 ล้านบาท ความเสี่ยง 1. ผลิตสินค้าไม่ได้ตามเป้าหมาย 2. ไม่มีการทำการตลาด ทำให้รายได้ไม่เป็นไปตาม เป้าหมายจำหน่าย	ผลการดำเนินงานค่า EBITDA 2567 = 172.23 ล้านบาท ความคืบหน้าผลการดำเนินงาน Q2/2568 ค่า EBITDA เท่ากับ (38.33) ล้านบาท คิดเป็น 74.55%	1	4	4	ควบคุมภายใน ระดับสำนัก

ลำดับ	ที่มาการระบุปัจจัยเสี่ยง	รายละเอียด/ แผนงาน/ โครงการ วัตถุประสงค์	ประเภท (S-O-F- C)	Risk Inventory ให้ระบุสาเหตุความเสี่ยงที่พบ	ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา	ประเมินความเสี่ยง		ผลคูณ (L*I)	การ ดำเนินการ
						โอกาสเกิด ความเสี่ยง (L)	ผลกระทบ (I)		
2	(ร่าง) บันทึกข้อตกลงการ ประเมินผลการดำเนินงาน ของ อ.อ.ป. กับ สคร. ประจำปี 2569	2.2 ผลการดำเนินงานของ รัฐวิสาหกิจ ตัวชี้วัดทางการเงิน 2.2.1 กำไรจากการ ดำเนินงาน (EBITDA)	S	ความเสี่ยง: 1. ผลิต – จำหน่ายธุรกิจหลักของ อ.อ.ป. 3 ด้าน ประกอบด้วย การจำหน่ายไม้สัก, ยางพารา และ อุตสาหกรรมไม้ ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย 2. ต้นทุนบริหารและการขายไม่เป็นไปตาม เป้าหมาย	ผลการประเมิน ปี 2567 2.2 ผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ = 3.3113 ตัวชี้วัดทางการเงิน 2.2.1 กำไรจากการดำเนินงาน (EBITDA) = 3.4431 ประมาณการผลคะแนน ณ Q2/2568 2.2 ผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ = 1.7933	5	5	25	จัดทำแผน บริหารความ เสี่ยงระดับ องค์กร
		2.2.5 ความสำเร็จใน การศึกษาหน่วยงานคู่เทียบ ของ อ.อ.ป.	-	-	ผลการดำเนินงาน มิถุนายน 2568 ยังไม่สามารถ หาคู่เทียบได้	2	2	4	ควบคุมภายใน ระดับสำนัก
		2.3 Core Business Enablers - การกำกับดูแลที่ดีและ การนำองค์กร - การวางแผนเชิงกลยุทธ์ - การบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน - การมุ่งเน้นลูกค้าและผู้มี ส่วนได้เสีย - การพัฒนาเทคโนโลยี ดิจิทัล - การบริหารทุนมนุษย์ - การจัดการความรู้และ นวัตกรรม - การตรวจสอบภายใน	O	ความเสี่ยง - ผู้รับผิดชอบแต่ละ Enablers ไม่สามารถดำเนินการ ตาม comment ทริสฯ ได้ทุกกระบวนการ เนื่องจากรายละเอียดในการดำเนินงานมีความ ซับซ้อน ส่งผลให้ผู้รับผิดชอบต้องใช้ระยะเวลาใน การศึกษาทำความเข้าใจ - ผู้ปฏิบัติงานขาดการวางแผนจัดการการ ดำเนินงานอย่างเป็นระบบเนื่องจากการปฏิบัติงาน หลายหน้าที่	ผลการประเมิน 2567 2.3 Core Business Enablers = 1.9507 - การกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร = 2.2477 - การวางแผนเชิงกลยุทธ์ = 1.7097 - การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน = 1.7400 - การมุ่งเน้นลูกค้าและผู้มีส่วนได้เสีย = 1.6867 - การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล = 2.0867 - การบริหารทุนมนุษย์ = 2.5095 - การจัดการความรู้และนวัตกรรม = 1.5438 - การตรวจสอบภายใน = 2.0816 คาดการณ์คะแนน ณ Q2/2568 2.3 Core Business Enablers เฉลี่ยทั้ง 8 ด้าน = 1.7011	3	3	9	จัดทำแผนการ ควบคุมภายใน ระดับองค์กร

ลำดับ	ที่มาการระบุปัจจัยเสี่ยง	รายละเอียด/ แผนงาน/ โครงการ วัตถุประสงค์	ประเภท (S-O-F- C)	Risk Inventory ให้ระบุสาเหตุความเสี่ยงที่พบ	ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา	ประเมินความเสี่ยง		ผลคูณ (L*I)	การ ดำเนินการ
						โอกาสเกิด ความเสี่ยง (L)	ผลกระทบ (I)		
4	วิเคราะห์สถานภาพของ อ.อ.ป. (SWOT) ด้านโอกาส ในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับ องค์กร (VC)	O1 การบริการรับจ้างปลูกป่า และปลูกป่าเพื่อคาร์บอน เครดิตครบวงจร	S	ความเสี่ยง: ค่าบริการสูงกว่าราคาตลาดทำให้ไม่มี คนจ้าง สาเหตุความเสี่ยง: - มีคู่แข่งที่มีราคาถูกกว่า - มีข้อจำกัดในการดำเนินงานน้อยกว่า - ไม่สามารถควบคุมต้นทุน 4M (Man, Machine, Materials, Management) ได้ - ขาดการวางแผนการจัดสรรทรัพยากรบุคคลใน การดำเนินงาน	-	4	5	20	จัดทำแผน บริหารความ เสี่ยงระดับ องค์กร
		O4 การขยายตลาดผลผลิต จากสวนป่าที่ได้รับการรับรอง มาตรฐาน FSC ไปสู่ตลาดใหม่	O	ความเสี่ยง - ความพร้อมทางด้านทักษะการสื่อสารทางภาษา - ไม่สามารถหาตลาดใหม่ในกลุ่มยุโรปได้ สาเหตุความเสี่ยง - ขาดการส่งเสริมบุคลากรให้มีความเชี่ยวชาญใน ทักษะการสื่อสารภาษาที่สาม - ขาดการวางแผนในการทำการตลาดให้ถึง กลุ่มเป้าหมาย	-	2	2	4	ควบคุมภายใน ระดับสำนัก
		O5 การพัฒนาตลาดคาร์บอน เครดิตโครงการลดก๊าซเรือน กระจก ภาคสมัครใจ Standard T-VER/ Premium T-VER	S	ความเสี่ยง: ไม่สามารถหาลูกค้าในประเทศ หรือ ต่างประเทศมาซื้อคาร์บอนเครดิตได้ สาเหตุความเสี่ยง - ขาดการทำการตลาดเชิงรุกที่มุ่งหากลุ่มลูกค้าที่มี ความสนใจ	-	2	2	4	ควบคุมภายใน ระดับสำนัก

ลำดับ	ที่มาการระบุปัจจัยเสี่ยง	รายละเอียด/ แผนงาน/ โครงการ วัตถุประสงค์	ประเภท (S-O-F- C)	Risk Inventory ให้ระบุสาเหตุความเสี่ยงที่พบ	ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา	ประเมินความเสี่ยง		ผลคูณ (L*I)	การ ดำเนินการ
						โอกาสเกิด ความเสี่ยง (L)	ผลกระทบ (I)		
5	แผนกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการสร้างความแข็งแกร่งเชิงเศรษฐศาสตร์ ประจำปี 2568 (SIP)	5.3 ด้านต้นทุนเงินทุน 5.3.1 แผนลดสินค้าคงเหลือ (เป้าหมาย ลดลง 2%)	○	ความเสี่ยง: ไม่สามารถบริหารสินค้าคงเหลือให้เป็นไปตามแผนได้ สาเหตุความเสี่ยง: - ปริมาณการผลิต มากกว่าปริมาณการขาย - สินค้าไม่เป็นที่ต้องการของตลาด - สภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ	ด้านต้นทุนเงินทุน แผนลดสินค้าคงเหลือ (เป้าหมาย ลดลง 2%) - สินค้าคงเหลือ ณ 31 ธ.ค. 2567 = 80.00 ล้านบาท - สินค้าคงเหลือ สิ้นไตรมาส 2/2568 = 223.26 ล้านบาท คิดเป็น 279.08% (ของเป้าหมาย)	5	4	20	จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร
6	ข้อเสนอแนะจากผลการตรวจสอบของผู้ตรวจสอบภายใน ประจำปี 2569 (ม.ค. - ส.ค. 68)	6.1 กระบวนการรายงานทางการเงิน 6.1.1 การจัดทำรายละเอียดประกอบงบการเงิน (ส.คน.)	○	- การบันทึกแสดงรายละเอียดงบการเงิน (รายโครงการ/ สัญญา) ไม่ครบถ้วน	-	2	2	4	ควบคุมภายในระดับสำนัก
		6.2 กระบวนการบริหารและติดตามลูกหนี้ 6.2.1 การติดตามการดำเนินงานด้านเงินประกัน สัญญาที่ครบกำหนด (ส.บง., ออป.ได้)	○	- ไม่สามารถติดต่อ ประสานกับหน่วยงานคู่สัญญา ในการขอรับเงินประกันฯ ได้ - การจ่ายเงินคืนคู่สัญญาที่ค้ำประกันไม่สามารถดำเนินการได้ (ออป.เขตสุราษฎร์)	-	1	2	2	ควบคุมภายในระดับสำนัก
		6.2.2 เงินประกันพนักงานส่วนอำนวยการ (ออป.ได้)	○	- เงินประกันอดีตพนักงานไม่มีผู้มาติดต่อขอรับ - การปิดบัญชีเงินประกันพนักงาน ธนาคาร ไม่สามารถโอนเงินเข้าบัญชีของ ออป.ได้ ได้โดยตรง	-	1	2	2	ควบคุมภายในระดับสำนัก

ลำดับ	ที่มาการระบุปัจจัยเสี่ยง	รายละเอียด/ แผนงาน/ โครงการ วัตถุประสงค์	ประเภท (S-O-F- C)	Risk Inventory ให้ระบุสาเหตุความเสี่ยงที่พบ	ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา	ประเมินความเสี่ยง		ผลคูณ (L*I)	การ ดำเนินการ
						โอกาสเกิด ความเสี่ยง (L)	ผลกระทบ (I)		
		6.3 กระบวนการรับ - จ่ายเงิน 6.3.1 สอบทานการ ปฏิบัติงานด้านความเสี่ยง ควบคุมภายในและ Compliance (ส.คน.)	O	- การยื่นภาษีเกินกำหนด ก่อให้เกิดค่าปรับในการ ชำระเพิ่มเติม - ประมาณการค่าใช้จ่ายในการเดินทางไป ปฏิบัติงานนอกพื้นที่เกินความจำเป็น - จัดทำบันทึกขออนุมัติเบิกจ่ายในการเลี้ยงรับรอง ไม่ตรงกับใบเสร็จรับเงิน - ยกเลิกใบเสร็จ ไม่มีการขีดล่อมใบเสร็จพร้อม ระบุข้อความ "ยกเลิก" ในใบเสร็จที่มีการยกเลิก ทำให้ใบเสร็จใบนั้นยังคงใช้ได้ปกติ	-	2	3	6	จัดทำแผนการ ควบคุมภายใน ระดับองค์กร
		6.3.2 สอบทานการ ปฏิบัติงานด้านความเสี่ยง ควบคุมภายในและ Compliance (อป.ได้)	O	- ใบสำคัญคู่จ่ายแนบเอกสารประกอบ/ เอกสารอ้างอิงไม่ครบถ้วน (หมวดหมู่ของแต่ละ ประเภท)	-	2	3	6	จัดทำแผนการ ควบคุมภายใน ระดับองค์กร
		6.4 กระบวนการปฏิบัติงาน 6.4.1 การเบิกจ่ายยาและ เวชภัณฑ์ (ส.คช.)	O	- การเบิกจ่ายยาระบุข้อมูลไม่ครบตามแบบฟอร์ม ซึ่งอาจทำให้การเบิกจ่ายยาไม่ถูกประเภท หรือเกิน ความจำเป็น - สต็อกยามีความคลาดเคลื่อนไม่ตรงตามรายการ คงคลัง	-	1	3	3	ควบคุมภายใน ระดับสำนัก
		6.4.2 การดูแลช้าง (ส.คช.)	O	- ขาดการจัดทำขั้นตอน/ คู่มือการปฏิบัติงาน ซึ่งอาจทำให้การปฏิบัติงานไม่เป็นมาตรฐานเดียวกัน	-	2	3	6	จัดทำแผนการ ควบคุมภายใน ระดับองค์กร
		6.4.3 การบริหารจัดการ งบประมาณ (ส.คน.)	F	- คู่สัญญาไม่ชำระเงินตามสัญญาทำให้หน่วยงาน ขาดสภาพคล่องของกระแสเงินสด	-	3	4	12	จัดทำแผน บริหารความ เสี่ยงระดับ สำนัก

ลำดับ	ที่มาการระบุปัจจัยเสี่ยง	รายละเอียด/ แผนงาน/ โครงการ วัตถุประสงค์	ประเภท (S-O-F-C)	Risk Inventory ให้ระบุสาเหตุความเสี่ยงที่พบ	ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา	ประเมินความเสี่ยง		ผลคูณ (L*I)	การ ดำเนินการ																																																				
						โอกาสเกิด ความเสี่ยง (L)	ผลกระทบ (I)																																																						
		6.4.4 กระบวนการดำเนินงานของส่วนประเมินภายนอก (ส.คน.)	O	- คู่มือการดำเนินงาน ไม่มีแบบฟอร์มการรายงานต่าง ๆ - แหล่งที่มาของโปรแกรมตรวจสอบความใช้ได้และทวนสอบ ไม่มีการระบุมาตรฐานแหล่งที่มา - ขาดการทบทวนและปรับปรุงคู่มือให้เป็นปัจจุบัน	-	2	2	4	ควบคุมภายในระดับสำนัก																																																				
7	ปัจจัยเสี่ยงตามแผนบริหารความเสี่ยง ระดับองค์กร ประจำปี 2568	7.5 การเบิกจ่ายงบลงทุนในภาพรวมของ อ.อ.ป.	O	- การเบิกจ่ายงบลงทุนแผนงานปลูกสร้างสวนป่าไม่เป็นไปตามแผน - ไม่สามารถดำเนินงานได้ตามแผน	เป้าหมาย 2*3 ผล Q2/68 = 5*5 ม.ค - ส.ค. 68 งบฯ 467.214 ล้านบาท เบิกจ่ายตามงบฯ 248.147 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 53.11	5	5	25	จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร																																																				
8	การประเมินผลการควบคุมภายใน ด้วยตนเอง (CSA) ประจำปี 2568 ของทุกหน่วยงาน	8.11 ด้านท่องเที่ยว 8.11.1 รายได้ธุรกิจท่องเที่ยวปี 2568 = 3,663,920 บาท (อป.นล.)	F	- รายได้บริการที่หักไม่ได้ตามเป้าหมาย - สวนป่าเขากระยาง อยู่ในเขตใกล้สถานที่ท่องเที่ยวอื่นๆ ทำให้มีผู้สนใจพักเพียงแคในช่วงฤดูท่องเที่ยว - สวนป่าแม่ละเมา อยู่ในเส้นทางผ่านไม่มีแหล่งท่องเที่ยวใกล้เคียง	ปี 2567 จำนวนผู้ใช้บริการ = 233,457 คน (112.52%) รายได้ = 39.30 ล้านบาท (85.76%) ก.ค. 68 จำนวนผู้ใช้บริการ = 149,066 คน รายได้ = 18.80 ล้านบาท	3	5	15	จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงระดับสำนัก																																																				
					<table><tr><th>หน่วยงาน</th><th>67</th><th>เป้าหมาย</th><th>ผู้ใช้บริการ</th><th>%</th><th>67</th><th>เป้าหมาย</th><th>ดำเนินการได้</th><th>%</th></tr><tr><td>อป.นบ.</td><td>15,964</td><td>14,500</td><td>11,479</td><td>79.17</td><td>4.66</td><td>6.96</td><td>4.45</td><td>63.98</td></tr><tr><td>อป.นล.</td><td>4,652</td><td>2,800</td><td>4,862</td><td>173.64</td><td>0.93</td><td>2.14</td><td>0.96</td><td>44.86</td></tr><tr><td>อป.ได้</td><td>184</td><td>144</td><td>161</td><td>111.81</td><td>0.11</td><td>0.12</td><td>0.09</td><td>79.97</td></tr><tr><td>ส.คช.</td><td>87,548</td><td>111,052</td><td>132,564</td><td>119.37</td><td>13.31</td><td>17.96</td><td>13.29</td><td>73.98</td></tr><tr><td>รวม</td><td>108,348</td><td>128,496</td><td>149,066</td><td>116.01</td><td>19.25</td><td>27.18</td><td>18.8</td><td>69.16</td></tr></table>	หน่วยงาน	67	เป้าหมาย	ผู้ใช้บริการ	%	67	เป้าหมาย	ดำเนินการได้	%	อป.นบ.	15,964	14,500	11,479	79.17	4.66	6.96	4.45	63.98	อป.นล.	4,652	2,800	4,862	173.64	0.93	2.14	0.96	44.86	อป.ได้	184	144	161	111.81	0.11	0.12	0.09	79.97	ส.คช.	87,548	111,052	132,564	119.37	13.31	17.96	13.29	73.98	รวม	108,348	128,496	149,066	116.01	19.25	27.18	18.8	69.16		
หน่วยงาน	67	เป้าหมาย	ผู้ใช้บริการ	%	67	เป้าหมาย	ดำเนินการได้	%																																																					
อป.นบ.	15,964	14,500	11,479	79.17	4.66	6.96	4.45	63.98																																																					
อป.นล.	4,652	2,800	4,862	173.64	0.93	2.14	0.96	44.86																																																					
อป.ได้	184	144	161	111.81	0.11	0.12	0.09	79.97																																																					
ส.คช.	87,548	111,052	132,564	119.37	13.31	17.96	13.29	73.98																																																					
รวม	108,348	128,496	149,066	116.01	19.25	27.18	18.8	69.16																																																					

ลำดับ	ที่มาการระบุปัจจัยเสี่ยง	รายละเอียด/ แผนงาน/ โครงการ วัตถุประสงค์	ประเภท (S-O-F- C)	Risk Inventory ให้ระบุสาเหตุความเสี่ยงที่พบ	ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา	ประเมินความเสี่ยง		ผลคูณ (L*I)	การ ดำเนินการ
						โอกาสเกิด ความเสี่ยง (L)	ผลกระทบ (I)		
		8.12 การดำเนินงานด้านอื่น ๆ 8.12.2 การจัดทำแผน BCP และกระบวนการ BCM วัตถุประสงค์: สามารถคัดเลือก ภัยคุกคามและจัดทำแผน BCP และ BCM ประจำปี และ นำเสนอคณะกรรมการได้ ภายในปีบัญชี (ส.นพ.)	○	- บุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจการจัดทำแผน BCP และกระบวนการ BCM - กิจกรรมการดำเนินการไม่เป็นไปตามหลักเกณฑ์ การประเมินผล SE-AM - การคัดเลือกภัยคุกคามขององค์กรที่ไม่ครอบคลุม - ขาดการติดตามการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ - ไม่สามารถคัดเลือกภัยคุกคามได้ครอบคลุมทั่วทั้ง องค์กร - แผน BCP ไม่ได้รับการอนุมัติภายในปี	ปี 2567 - มีการทบทวน BCM และทบทวน ภัยคุกคามที่คาดว่าจะเกิดขึ้น - ไม่มีการจัดทำแผน BCP ของแต่ละภัยคุกคาม - ไม่มีการซักซ้อมแผน ก.ค. 68 - แต่งตั้งคณะทำงาน BCM ให้ครอบคลุม ทั้งองค์กร - คัดเลือกภัยคุกคามปี 68 แล้ว (ไฟไหม้, การโจมตี ทางไซเบอร์) - ทบทวนนโยบาย BCM - อยู่ระหว่างการจัดทำแผน BCP	4	3	12	จัดทำแผน บริหารความ เสี่ยงระดับ สำนัก



เอกสารแนบการจัดทำ Risk Universe ประจำปี 2569

9. การตอบสนอง และการจัดการ

ระดับความรุนแรง (Risk Level)	แนวทางตอบสนอง/ จัดการ
สูงมาก (Extream) (สีแดง) (16 - 25)	- ระดับที่ไม่สามารถยอมรับความเสี่ยงได้จำเป็นต้องเร่งรัดจัดการความเสี่ยง เพื่อให้อยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้ทันที - จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรเพิ่มเติม เพื่อลดความเสี่ยงและป้องกันไม่ให้มีระดับความเสี่ยงสูงขึ้น - จัดสรรทรัพยากรและมาตรการให้สมเหตุสมผลและมีความเพียงพอ
สูง (High) (สีส้ม) (12 - 15)	- ระดับที่ไม่สามารถยอมรับความเสี่ยงได้จำเป็นต้องจัดการความเสี่ยง เพื่อให้อยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้ต่อไป - จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงระดับสำนักเพิ่มเติม เพื่อลดความเสี่ยงและป้องกันไม่ให้มีระดับความเสี่ยงสูงขึ้น - จัดสรรทรัพยากรและมาตรการให้สมเหตุสมผลและมีความเพียงพอ (คณะทำงานฯ พิจารณาเห็นควรว่ากิจกรรมการควบคุมที่มีอยู่ไม่เพียงพอ สามารถปรับเปลี่ยนจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรได้)
ปานกลาง (Medium) (สีเหลือง) (5 - 10)	- ระดับที่พอยอมรับความเสี่ยงได้ต้องมีการควบคุม เพื่อป้องกันไม่ให้ความเสี่ยงเคลื่อนย้ายไปยังระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ - จัดทำแผนการควบคุมภายในระดับองค์กร และควรปฏิบัติตามแนวทางการควบคุมภายในอย่างเคร่งครัด - อาจปรับปรุงการควบคุมภายใน เพื่อให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น (คณะทำงานฯ พิจารณาเห็นควรว่าปัจจัยเสี่ยงยังมีความรุนแรงและการควบคุมภายในอาจจะไม่เพียงพอ สามารถปรับเปลี่ยนในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงระดับสำนักได้)
ต่ำ (Low) (สีเขียว) (1 - 4)	- ระดับที่ยอมรับความเสี่ยงได้เป็นการ<u>ควบคุมภายในระดับสำนัก</u> ไม่ต้องมีการจัดการเพิ่มเติม - เพิ่มความระมัดระวังในการปฏิบัติงานตามขั้นตอนปกติ - ติดตามผลกระทบที่เกี่ยวข้องอย่างสม่ำเสมอ (คณะทำงานฯ พิจารณาเห็นควรว่าปัจจัยเสี่ยงยังต้องมีการควบคุมภายในอย่างต่อเนื่อง และมีความสำคัญต่อองค์กรสามารถปรับเปลี่ยนในการจัดทำแผนการควบคุมภายในระดับองค์กรได้)

10. การจัดลำดับความเสี่ยง

1. จากการประเมินการควบคุมภายใน และประเมินความเสี่ยงของแผนงาน/ โครงการ/ กิจกรรมตามตารางข้างต้น สามารถจัดลำดับความเสี่ยง และแบ่งประเภทความเสี่ยงได้ ดังนี้

เกณฑ์การจัดลำดับความเสี่ยง

1. ความเสี่ยงระดับสูงมาก (16 - 25 คะแนน)
2. ความเสี่ยงระดับสูง (12 - 15 คะแนน)
3. ความเสี่ยงระดับปานกลาง (5 - 10 คะแนน)
4. ความเสี่ยงระดับต่ำ (1 - 4 คะแนน)

รายการความเสี่ยง	โอกาสเกิด	ผลกระทบ	ผลลัพธ์	ระดับความเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง
1. การบริหารจัดการสินค้าคงคลังไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	5	4	20	สูงมาก	ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)
2. บริการรับจ้างปลูกป่าไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	4	5	20	สูงมาก	ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการ (Operational Risk)
3. การเบิกจ่ายงบลงทุนของ อ.อ.ป. ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	5	5	25	สูงมาก	ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการ (Operational Risk)
4. กำไรจากการดำเนินงาน (EBITDA) ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย (VE)	5	5	25	สูงมาก	ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)
5. การบริหารสัญญาพัฒนาที่ดินไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	4	4	16	สูงมาก	ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ (Compliance Risk)

11. การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง

แผนบริหารความเสี่ยงของ อ.อ.ป. ประจำปี 2569

จากการระบุความเสี่ยง ประเมินผลความเพียงพอของการควบคุมภายใน และประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยงแล้ว ปรากฏว่าในปี 2569 มี 5 ปัจจัยเสี่ยง ที่ต้องทำมาบริหารจัดการ ดังนี้

- 1) ปัจจัยเสี่ยงที่ 1 (S1) การบริหารจัดการสินค้าคงคลังไม่เป็นไปตามเป้าหมาย
- 2) ปัจจัยเสี่ยงที่ 2 (O1) บริการรับจ้างปลูกป่าไม่เป็นไปตามเป้าหมาย
- 3) ปัจจัยเสี่ยงที่ 3 (O2) การเบิกจ่ายงบลงทุนของ อ.อ.ป. ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย
- 4) ปัจจัยเสี่ยงที่ 4 (F1) กำไรจากการดำเนินงาน (EBITDA) ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย (VE)
- 5) ปัจจัยเสี่ยงที่ 5 (C1) การบริหารสัญญาพัฒนาที่ดินไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

11.1 ตารางแสดงหลักการกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite: RA) และช่วงเบี่ยงเบนความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance: RT) ระดับองค์กร

ประเภทความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)	ช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance)
ด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)	สอดคล้องตามเป้าประสงค์ในแผนวิสาหกิจ	ค่าระดับ 2 ตามเกณฑ์ตัวชี้วัด หรือตามผลการดำเนินงานของ อ.อ.ป. ที่ผ่านมา
ด้านการปฏิบัติการ (Operational Risk)	ประสิทธิภาพการดำเนินงาน (ตามแผนงาน/โครงการที่ระบุในแต่ละปี)	ค่าระดับ 2 ตามเกณฑ์ตัวชี้วัด หรือตามผลการดำเนินงานของ อ.อ.ป. ที่ผ่านมา
ด้านการเงิน (Financial Risk)	สามารถรักษาระดับความสามารถในการสร้างความมั่นคงทางการเงินในระยะยาว (ตามแผนงาน/โครงการที่ระบุในแต่ละปี)	ค่าระดับ 2 ตามเกณฑ์ตัวชี้วัด หรือตามผลการดำเนินงานของ อ.อ.ป. ที่ผ่านมา
ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk)	ดำเนินการภายใต้กฎหมายกฎระเบียบและนโยบายของรัฐบาลหน่วยงานกำกับดูแล และหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง	-

11.2 ตารางแสดงเกณฑ์ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (RA) และช่วงเบี่ยงเบนความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (RT) ของ อ.อ.ป.

ประเภทของความเสี่ยง	นิยาม	กรณีแผนงาน/ โครงการ ที่ อ.อ.ป. จัดทำขึ้น		กรณีแผนงาน/ โครงการที่ อ.อ.ป. จัดทำขึ้น และถูกกำหนดเป็นตัวชี้วัดในการประเมินผลการดำเนินงานระหว่างกระทรวงการคลังกับ อ.อ.ป.	
		ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite: RA)	ช่วงเบี่ยงเบนที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance: RT)	ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite: RA)	ช่วงเบี่ยงเบนที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance: RT)
ด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)	ความเสี่ยงที่อาจก่อให้เกิดการสูญเสียทางการเงิน หรือ ศักยภาพในการแข่งขัน อันเนื่องมาจากกระบวนการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ที่ไม่เหมาะสม	ค่า RA คือ ค่าเป้าหมายของแผนงาน/โครงการนั้น ๆ	1. ด้านการดำเนินงานตามแผนงาน เท่ากับ - 10% ของเป้าหมาย 2. ด้านมูลค่า เท่ากับ - 5% ของเป้าหมาย	ค่า RA คือ ค่าระดับ 3 ตามเกณฑ์ตัวชี้วัด	ค่า RT คือ ค่าระดับ 2 ตามเกณฑ์ตัวชี้วัด
ด้านการปฏิบัติการ (Operational Risk)	ความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร อันเนื่องมาจากความผิดพลาดที่เกิดจาก การปฏิบัติงานของบุคลากร ระบบ หรือ กระบวนการต่าง ๆ		เท่ากับ - 10% ของเป้าหมาย		
ด้านการเงิน (Financial Risk)	ความเสี่ยงที่เกิดจากความผันผวนของตัวแปรทางการเงิน ซึ่งก่อให้เกิดการสูญเสียทางการเงิน		เท่ากับ -5% ของเป้าหมาย		
ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk)	ความเสี่ยงที่เกิดจากการละเมิดหรือไม่ปฏิบัติตามนโยบาย ข้อบังคับ ข้อสัญญา และข้อกำหนดที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานขององค์กร	ดำเนินการภายใต้กฎหมายกฎระเบียบและนโยบายของรัฐบาล หน่วยงานกำกับดูแล และหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง			

11.3 การกำหนดความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (RA) ในลักษณะของระดับที่เป็นเป้าหมาย (ค่าเดียว) ประจำปี 2569

ที่	ปัจจัยเสี่ยงองค์กร	ความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Appetite: RA)	การกำหนดค่าผลกระทบต่อองค์กร (Impact: I)	จากแผนงาน/ โครงการ/ บันทึกข้อตกลง	รายละเอียดตามแผนงาน/ โครงการ/ ค่าเกณฑ์วัด
1.	ปัจจัยเสี่ยงที่ 1 (S1) การบริหารจัดการสินค้าคงคลังไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	ระดับ 3 มูลค่าสินค้าคงเหลือน้อยกว่าต้นงวด (31 ธ.ค. 68 = ล้านบาท) ร้อยละ 2	ระดับ 1 = มูลค่าสินค้าคงเหลือน้อยกว่า ค่าระดับ 3 ร้อยละ 10 ระดับ 2 = มูลค่าสินค้าคงเหลือน้อยกว่า ค่าระดับ 3 ร้อยละ 5 ระดับ 3 = มูลค่าสินค้าคงเหลือน้อยกว่า ต้นงวด (31 ธ.ค. 68 = ล้านบาท) ร้อยละ 2 ระดับ 4 = มูลค่าสินค้าคงเหลือมากกว่า ค่าระดับ 3 ร้อยละ 5 ระดับ 5 = มูลค่าสินค้าคงเหลือมากกว่า ค่าระดับ 3 ร้อยละ 10	ตามเป้าหมายแผนกลยุทธ์เพื่อ ปรับปรุงประสิทธิภาพการสร้าง กำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ ประจำปี 2569 (SIP)	เป้าหมายมีสินค้าคงเหลือ ปี 2569 น้อยกว่า 31 ธ.ค. 68 ร้อยละ 2 เท่ากับ ล้านบาท +/- ร้อยละ 5 ตามเกณฑ์ RT ด้านการเงิน
2	ปัจจัยเสี่ยงที่ 2. (O1) บริการรับจ้างปลูกป่าไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	ระดับ 3 = มีผู้ว่าจ้างลงนามสัญญาปลูกป่า ประจำปี 2569 1,000 ไร่ และกำไรสุทธิแต่ละสัญญามากกว่าร้อยละ 15	ระดับ 1 = มีผู้ว่าจ้างลงนามสัญญาปลูกป่า ประจำปี 2569 1,000 ไร่ และมีกำไรสุทธิ แต่ละสัญญามากกว่าร้อยละ 25 ระดับ 2 = มีผู้ว่าจ้างลงนามสัญญาปลูกป่า ประจำปี 2569 1,000 ไร่ และมีกำไรสุทธิ แต่ละสัญญามากกว่าร้อยละ 20 ระดับ 3 = มีผู้ว่าจ้างลงนามสัญญา ปลูกป่า ประจำปี 2569 1,000 ไร่ และ กำไรสุทธิแต่ละสัญญามากกว่าร้อยละ 15 ระดับ 4 = มีผู้ว่าจ้างลงนามสัญญาปลูกป่า ประจำปี 2569 900 ไร่ และมีกำไรสุทธิ แต่ละสัญญามากกว่าร้อยละ 15 ระดับ 5 = มีผู้ว่าจ้างลงนามสัญญาปลูกป่า	วิเคราะห์จากโอกาสในการสร้าง มูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรที่สัมพันธ์ กับโอกาส (O) จากการวิเคราะห์ SWOT ขององค์กร (กิจกรรม บริการรับจ้างปลูกป่า)	เป้าหมาย อ.อ.ป. มีผู้สนใจบริการ รับจ้างปลูกป่า และลงนามสัญญา ประจำปี 2569 ได้ 1,000 ไร่ +/- ร้อยละ 10 ตามเกณฑ์ RT ด้านการปฏิบัติงาน

ที่	ปัจจัยเสี่ยงองค์กร	ความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Appetite: RA)	การกำหนดค่าผลกระทบต่อองค์กร (Impact: I)	จากแผนงาน/ โครงการ/ บันทึกข้อตกลง	รายละเอียดตามแผนงาน/ โครงการ/ ค่าเกณฑ์วัด
			ประจำปี 2569 น้อยกว่า 900 ไร่ และกำไรสุทธิแต่ละสัญญามากกว่าร้อยละ 15		
3	ปัจจัยเสี่ยงที่ 3. (O2) การเบิกจ่ายงบลงทุนในภาพรวมของ อ.อ.ป. ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	ระดับ 3 เบิกจ่ายงบลงทุนได้ร้อยละ 90 (ค่าระดับ 3 ตามบันทึกข้อตกลงฯ ระหว่าง สคร. และ อ.อ.ป. ปี 69)	ระดับ 1 = เบิกจ่ายงบลงทุนได้ร้อยละ 100 ระดับ 2 = เบิกจ่ายงบลงทุนได้ร้อยละ 95 ระดับ 3 = เบิกจ่ายงบลงทุนได้ร้อยละ 90 ระดับ 4 = เบิกจ่ายงบลงทุนได้ร้อยละ 85 ระดับ 5 = เบิกจ่ายงบลงทุนได้น้อยกว่าร้อยละ 80	บันทึกข้อตกลงประเมินผล การดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ประจำปี 2569	ระดับ 1 = เบิกจ่ายงบลงทุนได้ร้อยละ 80 ระดับ 2 = เบิกจ่ายงบลงทุนได้ร้อยละ 85 ระดับ 3 = เบิกจ่ายงบลงทุนได้ร้อยละ 90 ระดับ 4 = เบิกจ่ายงบลงทุนได้ร้อยละ 95 ระดับ 5 = เบิกจ่ายงบลงทุนได้ร้อยละ 100
4	ปัจจัยเสี่ยงที่ 4 (F1) กำไรจากการดำเนินงาน (EBITDA) ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย (VE)	ระดับ 3 กำไรจากการดำเนินงาน (EBITDA) ล้านบาท (ค่าระดับ 3 ตามบันทึกข้อตกลงฯ ระหว่าง สคร. และ อ.อ.ป. ปี 69)	ระดับ 1 = ล้านบาท (ตามค่าระดับ 5 ตามบันทึกข้อตกลงฯ) ระดับ 2 = กำไรจากการดำเนินงาน (EBITDA) เท่ากับ ล้านบาท รายไตรมาสสะสม (ตามค่าระดับ 4 ตามบันทึกข้อตกลงฯ) ระดับ 3 = กำไรจากการดำเนินงาน (EBITDA) เท่ากับ ล้านบาท รายไตรมาสสะสม (ตามค่าระดับ 3 ตามบันทึกข้อตกลงฯ ระหว่าง สคร. และ อ.อ.ป. ปี 69)	บันทึกข้อตกลงประเมินผล การดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ประจำปี 2569	ตามบันทึกข้อตกลงฯ ระหว่าง สคร. และ อ.อ.ป. ปี 69 ระดับ 1 = ล้านบาท ระดับ 2 = ล้านบาท ระดับ 3 = ล้านบาท ระดับ 4 = ล้านบาท ระดับ 5 = ล้านบาท

ที่	ปัจจัยเสี่ยงองค์กร	ความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Appetite: RA)	การกำหนดค่าผลกระทบต่อองค์กร (Impact: I)	จากแผนงาน/ โครงการ/ บันทึกข้อตกลง	รายละเอียดตามแผนงาน/ โครงการ/ ค่าเกณฑ์วัด
			ระดับ 4 = กำไรจากการดำเนินงาน (EBITDA) เท่ากับ ล้านบาท รายไตรมาสสะสม (ตามค่าระดับ 2 ตามบันทึกข้อตกลงฯ) ระดับ 5 = กำไรจากการดำเนินงาน (EBITDA) เท่ากับ ล้านบาท รายไตรมาสสะสม (ตามค่าระดับ 1 ตามบันทึกข้อตกลงฯ)		
5	ปัจจัยเสี่ยงที่ 5 (C1) การบริหารสัญญาพัฒนาที่ดิน ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	ระดับ 3 มีรายได้จากการพัฒนา สินทรัพย์ เท่ากับร้อยละ 100 ของเป้าหมายรายไตรมาสสะสม	ระดับ 1 = รายได้จากการพัฒนาสินทรัพย์ เท่ากับร้อยละ 110 ของเป้าหมาย รายไตรมาสสะสม ระดับ 2 = รายได้จากการพัฒนาสินทรัพย์ เท่ากับร้อยละ 105 ของเป้าหมาย รายไตรมาสสะสม ระดับ 3 = รายได้จากการพัฒนา สินทรัพย์ เท่ากับร้อยละ 100 ของ เป้าหมายรายไตรมาสสะสม ระดับ 4 = รายได้จากการพัฒนาสินทรัพย์ เท่ากับร้อยละ 95 ของเป้าหมาย รายไตรมาสสะสม ระดับ 5 = รายได้จากการพัฒนาสินทรัพย์ เท่ากับร้อยละ 90 ของเป้าหมาย รายไตรมาสสะสม	ตามเป้าหมายแผนวิสาหกิจ ระยะ 5 ปี โครงการพัฒนา สินทรัพย์	รายได้จากการพัฒนาสินทรัพย์ เป็นไปตามแผน +/- ร้อยละ 5 ตามเกณฑ์ RT ด้านการเงิน

Strengths จุดแข็ง

- S1 อ.อ.ป. มีบุคลากรที่มีความรู้และประสบการณ์สูงในการปลูกสร้างสวนป่าไม้เศรษฐกิจ
 S2 อ.อ.ป. มีพื้นที่ปลูกสร้างสวนป่าเศรษฐกิจที่ถูกกฎหมายเพื่อการใช้ประโยชน์มากที่สุดในประเทศ
 S3 อ.อ.ป. มีการจัดการสวนป่าอย่างยั่งยืนตามมาตรฐานสากล
 S4 อ.อ.ป. มีการดำเนินงานธุรกิจไม่สักรสวนป่าครบวงจร ปลูก ผลิตไม้ท่อน/ แปรรูปผลิตภัณฑ์
 S5 อ.อ.ป. มีความพร้อมในการดำเนินโครงการลดก๊าซเรือนกระจกภาคสมัครใจ Standard T-VER/ Premium T-VER
 S6 อ.อ.ป. มีแหล่งเรียนรู้ที่ประกอบด้วยบุคลากรสถานที่ รวมทั้งองค์ความรู้ด้านศาสตร์เชิงลึกของไทย
 S7 อ.อ.ป. มีที่ดินกรรมสิทธิ์ที่มีศักยภาพสามารถพัฒนาสินทรัพย์ได้

Weaknesses จุดอ่อน

- W1 ต้นทุนผลิตสินค้าด้านอุตสาหกรรมไม่สูง กำไรขั้นต้นค่อนข้างต่ำ
 W2 อ.อ.ป. มีอัตราการเติบโตของยอดขายสินค้าด้านอุตสาหกรรมไม่ต่ำ
 W3 กระบวนการทำงานตลอด Value chain ของ อ.อ.ป. ยังขาดประสิทธิภาพ
 W4 กระแสเงินสดจากการดำเนินงานธุรกิจหลักของ อ.อ.ป. ขาดสภาพคล่อง และยังมีแหล่งเงินทุนที่เหมาะสม ต่อธุรกิจของ อ.อ.ป.
 W5 ระบบสารสนเทศที่มีอยู่ ไม่เพียงพอต่อการส่งเสริมการทำงานให้มีประสิทธิภาพ
 W6 การดำเนินงานด้าน Core Business Enablers อยู่ในระดับต่ำ คะแนนแต่ละด้านต่ำกว่าคะแนนเฉลี่ย และการทำงานร่วมกันแบบบูรณาการยังไม่ชัดเจน
 W7 การสื่อสารคุณค่าขององค์กรสู่สังคม ยังไม่สามารถดำเนินการได้ทั่วถึงทุกกลุ่มของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
 W8 ขาดงานวิจัยพัฒนา นวัตกรรม และเทคโนโลยีในการพัฒนางานของ อ.อ.ป. (สายพันธุ์/ อุตสาหกรรมไม้)
 W9 การจัดการความรู้และนวัตกรรมยังไม่ชัดเจนและเป็นระบบ
 W10 บุคลากรบางสายงานขาดทักษะในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ
 W11 การจัดเก็บและถ่ายทอดความรู้ยังไม่เป็นระบบครบวงจร (KM Lifecycle)
 W12 การจัดทำฐานข้อมูลและองค์ความรู้ขององค์กรยังไม่เป็นระบบ และการเข้าถึงฐานข้อมูลและองค์ความรู้ขององค์กร ยังไม่ทั่วถึง
 W13 การดำเนินงานด้าน BCG/ ESG แต่ยังไม่ชัดเจน
 W14 การดำเนินงานด้าน GRC แต่ยังไม่ชัดเจน

Opportunities โอกาส

- O1 การบริการรับจ้างปลูกป่า และปลูกป่าเพื่อคาร์บอนเครดิตครบวงจร
 O2 การสร้างมูลค่าเพิ่มให้สินค้าจากสวนป่าจากการดำเนินการตามมาตรฐานของกฎหมายสินค้าปลอดการค้าไม้ทำลายป่า (EUDR)
 O3 การหาพันธมิตรเพื่อพัฒนาสินทรัพย์และธุรกิจของ อ.อ.ป.
 O4 การขยายตลาดผลผลิตจากสวนป่าที่ได้รับการรับรองมาตรฐาน FSC ไปสู่ตลาดใหม่ ๆ
 O5 การพัฒนาตลาดคาร์บอนเครดิตโครงการลดก๊าซเรือนกระจก ภาคสมัครใจ Standard T-VER/ Premium T-VER
 O6 การพัฒนานวัตกรรมต่าง ๆ จากพันธมิตรภาคเอกชน สถาบันวิจัย สถาบันการศึกษา เป็นต้น
 O7 นโยบายภาครัฐสนับสนุน Digital Development/ การจัดการความรู้ และนวัตกรรมองค์กร

Threats อุปสรรค

- T1 ความผันผวนของเศรษฐกิจโลกส่งผลให้ต้นทุนแรงงานต้นทุนพลังงานสูงขึ้นทำให้ อ.อ.ป. มีต้นทุนการผลิตสินค้าสูงขึ้น
 T2 กฎหมายภาษีที่ดินและสิ่งปลูกสร้าง/ ค่าตอบแทนการใช้ประโยชน์จากป่าสงวนแห่งชาติสูงชันทำให้ อ.อ.ป. มีค่าใช้จ่ายสูงขึ้น
 T3 ภัยคุกคามจากสินค้าทดแทนไม้ที่ราคาถูกกว่าไม้
 T4 ภาวะเศรษฐกิจถดถอยกระทบความต้องการสินค้าเกี่ยวกับอุตสาหกรรมไม้และการท่องเที่ยวภายในประเทศลดลง
 T5 ประชาชนยังไม่เข้าใจบริบทการใช้ประโยชน์ไม้จากสวนป่า อาจทำให้เกิดความขัดแย้งกับชุมชนในการดำเนินงานของ อ.อ.ป.
 T6 เทคโนโลยีดิจิทัลมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ส่งผลให้องค์กรปรับตัวไม่ทัน
 T7 การเปลี่ยนแปลงของกฎหมายที่เกี่ยวข้อง เช่น กฎระเบียบด้านป่าไม้ส่งผลกระทบต่อการทำงานของ อ.อ.ป.
 T8 ภัยจากสภาวะวิกฤติ เช่น แผ่นดินไหว นโยบายรัฐบาลที่กระทบต่อการทำงานการโจมตีทางไซเบอร์

11.4 การบริหารความเสี่ยงเพื่อสร้างมูลค่า (Value Creation: VC)

O1 การบริการรับจ้างปลูกป่าและปลูกป่าเพื่อคาร์บอนเครดิตครบวงจร

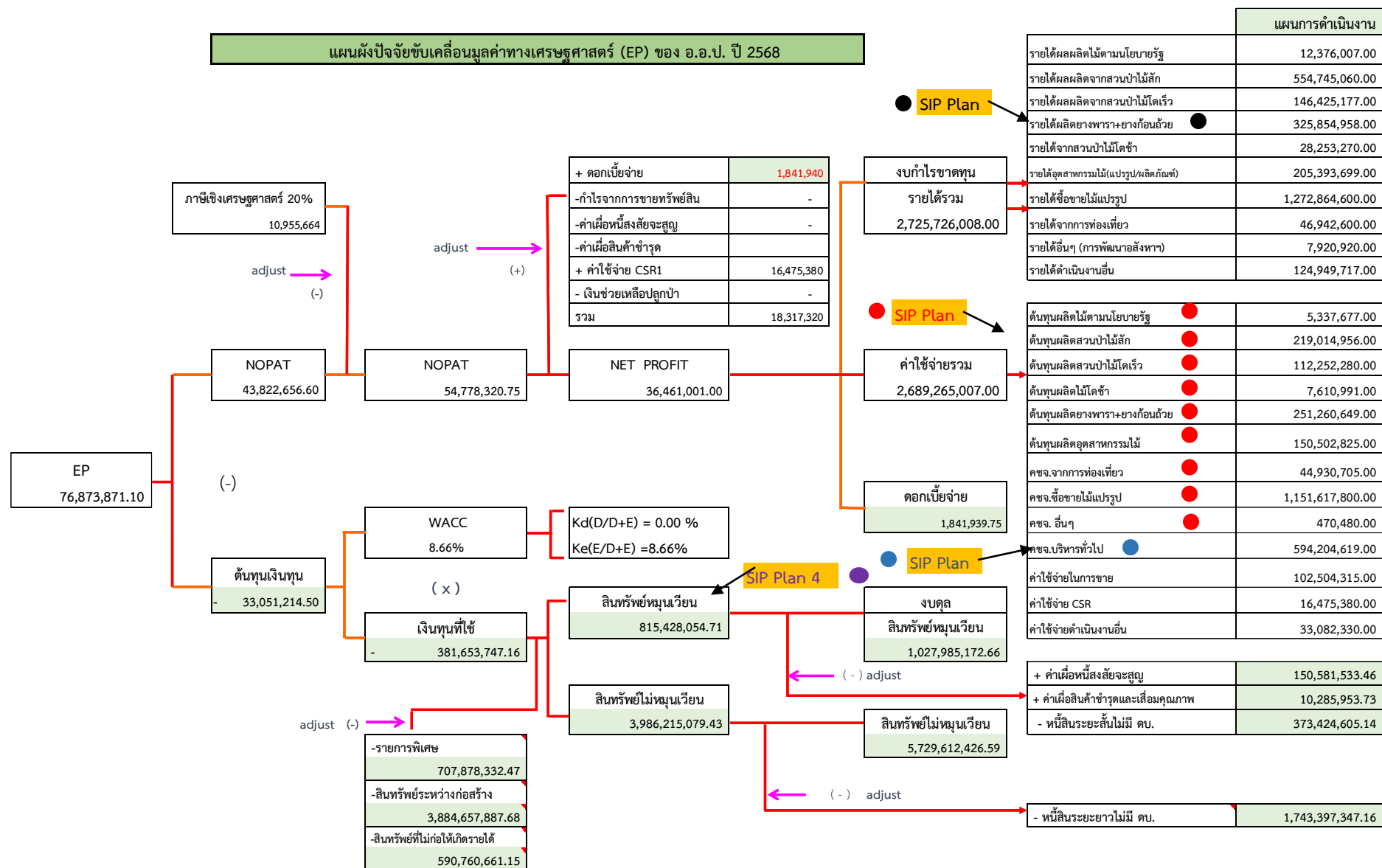
ปัจจัยเสี่ยงที่ 2. (O2) บริการรับจ้างปลูกป่า

สาเหตุ
 1. การเบิกจ่ายงบประมาณงานปลูกสร้างสวนป่าไม่เป็นไปตามแผน
 2. ไม่สามารถบริหารจัดการจัดซื้อจัดจ้างทรัพย์สินให้เป็นไปตามระเบียบ และแผนการเบิกจ่าย

แผนจัดการความเสี่ยง
 1. แผนส่งเสริมการประชาสัมพันธ์บริการรับจ้างปลูกป่า
 2. แผนควบคุมต้นทุนค่าใช้จ่ายในการดำเนินการ

- O2 การสร้างมูลค่าเพิ่มให้สินค้าจากสวนป่าจากการดำเนินการตามมาตรฐานของกฎหมายสินค้าปลอดการค้าไม้ทำลายป่า (EUDR)
 O3 การหาพันธมิตรเพื่อพัฒนาสินทรัพย์และธุรกิจของ อ.อ.ป.
 O4 การขยายตลาดผลผลิตจากสวนป่าที่ได้รับการรับรองมาตรฐาน FSC ไปสู่ตลาดใหม่ ๆ
 O5 การพัฒนาตลาดคาร์บอนเครดิตโครงการลดก๊าซเรือนกระจกภาคสมัครใจ Standard T-VER/ Premium T-VER
 O6 การพัฒนานวัตกรรมต่าง ๆ จากพันธมิตรภาคเอกชน สถาบันวิจัย สถาบันการศึกษา เป็นต้น
 O7 นโยบายภาครัฐสนับสนุน Digital Development/ การจัดการความรู้ และนวัตกรรมองค์กร

มีความเพียงพอในการควบคุมภายใน



SIP Plan ปี 2568 เพื่อ Treat
ใน Driver ที่สำคัญ
ด้านรายได้

1. แผนเพิ่มรายได้ผลผลิตยางพารา

SIP Plan ปี 2568 เพื่อ Treat
ใน Driver ที่สำคัญ
ด้านรายจ่าย

2. แผนลดรายจ่ายบริหาร
3. แผนลดรายจ่ายต้นทุนสินค้า

SIP Plan ปี 2568 เพื่อ Treat
ใน Driver ที่สำคัญ
ด้านต้นทุน

4. แผนลดสินค้าคงเหลือ

Corp Risk
ปัจจัยเสี่ยงที่ 4 (F1) กำไร
จากการดำเนินงาน (EBITDA)

สาเหตุความเสี่ยง

- 4.1 รายได้จากการจำหน่าย ไม้
สักสวนป่าไม่เป็นไปตาม
เป้าหมาย
- 4.2 รายได้ผลผลิตยางพารา ไม่
เป็นไปตามเป้าหมาย
- 4.3 รายได้ผลผลิตอุตสาหกรรม
ไม้ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

แผนจัดการความเสี่ยง

1. แผนส่งเสริมการทำไม้สักสวนป่า
และการจำหน่ายไม้
2. แผนเพิ่มรายได้ผลผลิตยางพารา
ให้เป็นไปตามเป้าหมาย
3. แผนส่งเสริมการขาย
4. แผนลดรายจ่ายต้นทุนในการ
ผลิตสินค้าแต่ละประเภท
ให้เป็นไปตามแผนงบประมาณ
รายได้ – รายจ่าย
5. แผนลดค่าใช้จ่ายบริหารและ
การขาย

Corp Risk
ปัจจัยเสี่ยงที่ 1 (S1) การบริหาร
จัดการสินค้าคงคลังไม่เป็นไปตาม
เป้าหมาย

สาเหตุความเสี่ยง
ไม่สามารถบริหารจัดการสินค้า
คงเหลือให้อยู่ในปริมาณที่
เหมาะสม

แผนจัดการความเสี่ยง

1. แผนลดสินค้าคงเหลือ

11.6 สรุปปัจจัยเสี่ยงของ อ.อ.ป. ประจำปี 2569 จำนวน 5 ปัจจัยเสี่ยง

ปัจจัยเสี่ยงที่ 1 (S1) การบริหารจัดการสินค้าคงคลังไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

ประเภทความเสี่ยง: ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk: S)

การประเมินความเสี่ยง

ปัจจัยเสี่ยงที่ 1 : (S1) การบริหารจัดการสินค้าคงคลังไม่เป็นไปตามเป้าหมาย
 สถานะก่อนการบริหารความเสี่ยง : 5 X 5
 เป้าหมาย : 1 X 3
 เกณฑ์วัด : มูลค่าของสินค้าคงเหลือปลายงวด

โอกาสเกิดความเสี่ยง			ผลกระทบต่อองค์กร		
ระดับ	ความหมาย	รายละเอียด	ระดับ	ความหมาย	รายละเอียด
5 	สูงมาก	ดำเนินการบริหารสินค้าคงเหลือตามแผน SIP ได้น้อยกว่าร้อยละ 70	5 	สูงมาก	มูลค่าสินค้าคงเหลือมากกว่าค่าระดับ 3 ร้อยละ 10
4	สูง	ดำเนินการบริหารสินค้าคงเหลือตามแผน SIP ได้ร้อยละ 70	4 RT	สูง	มูลค่าสินค้าคงเหลือมากกว่าค่าระดับ 3 ร้อยละ 5
3	ปานกลาง	ดำเนินการบริหารสินค้าคงเหลือตามแผน SIP ได้ร้อยละ 80	3 RA	ปานกลาง 	มูลค่าสินค้าคงเหลือน้อยกว่าต้นทุน (31 ธ.ค. 68 = ล้านบาท) ร้อยละ 2
2	น้อย	ดำเนินการบริหารสินค้าคงเหลือตามแผน SIP ได้ร้อยละ 90	2	น้อย	มูลค่าสินค้าคงเหลือน้อยกว่าค่าระดับ 3 ร้อยละ 5
1 RA RT	น้อยมาก 	ดำเนินการบริหารสินค้าคงเหลือตามแผน SIP ได้ร้อยละ 100	1	น้อยมาก	มูลค่าสินค้าคงเหลือน้อยกว่าค่าระดับ 3 ร้อยละ 10

ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite: RA) และช่วงเบี่ยงเบนที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance: RT)

ปัจจัยเสี่ยงที่ 1 (S1) การบริหารจัดการสินค้าคงคลังไม่เป็นไปตามเป้าหมาย		
โอกาสเกิดความเสี่ยง (Likelihood: L) ➢ พิจารณาจากดำเนินงานบริหารสินค้าคงเหลือตามแผน SIP ได้ร้อยละ 80 ➢ เป้าหมาย ดำเนินการตามแผนได้ร้อยละ 100	Risk Appetite: RA Risk Tolerance: RT	ระดับ 1 = ดำเนินการบริหารสินค้าคงเหลือตามแผน SIP ได้ร้อยละ 100
ผลกระทบ (Impact: I) ➢ พิจารณาจากมูลค่าของสินค้าคงเหลือปลายงวด ➢ เป้าหมาย มูลค่าสินค้าคงเหลือน้อยกว่าต้นทุน (31 ธ.ค. 68 = ล้านบาท) ร้อยละ 2	Risk Appetite: RA Risk Tolerance: RT	ระดับ 3 = มูลค่าสินค้าคงเหลือน้อยกว่าต้นทุน (31 ธ.ค. 68 = ล้านบาท) ร้อยละ 2 ระดับ 4 = มูลค่าสินค้าคงเหลือมากกว่าค่าระดับ 3 ร้อยละ 5

สาเหตุความเสี่ยง

ปัจจัยเสี่ยงที่ 1 (S1) การบริหารจัดการสินค้าคงคลังไม่เป็นไปตามเป้าหมาย			
สาเหตุความเสี่ยง	แผนการจัดการความเสี่ยง	ระยะเวลา	ผู้รับผิดชอบ
SR1.1 ไม่สามารถบริหารจัดการสินค้าคงเหลือให้อยู่ในปริมาณที่เหมาะสม	1.1 แผนลดสินค้าคงเหลือ	ม.ค. - ธ.ค. 69	ส.อ., ออ.ภาค

กิจกรรมจัดการความเสี่ยง

1.1 แผนปรับปรุงคุณภาพวัตถุดิบไม้สักสวนป่า													
สาเหตุความเสี่ยง : SR1.1 ไม่สามารถบริหารจัดการสินค้าคงเหลือให้อยู่ในปริมาณที่เหมาะสม													
เป้าหมาย : เพื่อจัดการสินค้าคงเหลือให้น้อยกว่าหรือเท่ากับต้นงวด													
กิจกรรมปฏิบัติการจัดการความเสี่ยง	ม.ค.69	ก.พ.69	มี.ค.69	เม.ย.69	พ.ค.69	มิ.ย.69	ก.ค.69	ส.ค.69	ก.ย.69	ต.ค.69	พ.ย.69	ธ.ค.69	ผู้รับผิดชอบ
1) ส่วนอุตสาหกรรม ออป.ภาค วางแผนการผลิตสินค้าให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาด	↔												ส่วนอุตสาหกรรมไม้ ออป. ภาค
2) ออป.ภาค เพิ่มช่องทางการจำหน่ายให้เข้าถึงผู้ซื้อมากขึ้น	↔												ออป. ภาค
3) กำหนดกิจกรรม/ แนวทางในการระบายสินค้าค้างสต็อก				↔									ส่วนอุตสาหกรรมไม้ ออป. ภาค
มาตรการควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบัน													
4) ออป.ภาค จัดโครงการส่งเสริมการขายสำหรับผลิตภัณฑ์			↔										ส่วนอุตสาหกรรมไม้ ออป.ภาค
5) ออป.ภาค และ ส.ธต. ติดตามและประเมินผลการดำเนินงานและรายงาน ให้ อ.อ.ป. ทราบ เป็นรายเดือน	↔												ออป.ภาค

ปัจจัยเสี่ยงที่ 2 (O1) บริการรับจ้างปลูกป่าไม่เป็นไปตามเป้าหมาย (VC)

ประเภทความเสี่ยง: ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการ (Operational Risk: O)

การประเมินความเสี่ยง

ปัจจัยเสี่ยงที่ 2 : (O1) บริการรับจ้างปลูกป่าไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

สถานะก่อนการบริหารความเสี่ยง : 5 X 5

เป้าหมาย : 3 X 3

เกณฑ์วัด : จำนวนพื้นที่ที่มีผู้ว่าจ้าง และกำไรจากการดำเนินงาน

โอกาสเกิดความเสี่ยง			ผลกระทบต่อองค์กร		
ระดับ	ความหมาย	รายละเอียด	ระดับ	ความหมาย	รายละเอียด
5 	สูงมาก	ไม่มีการวางแผนจัดสรรทรัพยากรบุคคลและงบประมาณบริการรับจ้างปลูกป่า	5 	สูงมาก	มีผู้ว่าจ้างลงนามสัญญาปลูกป่า ประจำปี 2569 น้อยกว่า 900 ไร่ และกำไรสุทธิแต่ละสัญญาต่ำกว่าร้อยละ 15
4	สูง	หน่วยงานขาดการประเมินความคุ้มค่าก่อนการลงทุน	4 RT	สูง	มีผู้ว่าจ้างลงนามสัญญาปลูกป่า ประจำปี 2569 900 ไร่ และมีกำไรสุทธิแต่ละสัญญาต่ำกว่าร้อยละ 15
3 	ปานกลาง RA RT	จัดทำสัญญาจ้างได้ทันในปี 2569	3 RA	ปานกลาง 	มีผู้ว่าจ้างลงนามสัญญาปลูกป่า ประจำปี 2569 1,000 ไร่ และกำไรสุทธิแต่ละสัญญาต่ำกว่าร้อยละ 15
2	น้อย	จัดทำสัญญาจ้างได้ทันในปี 2569 และสามารถดำเนินการปลูกได้ทันฤดูกาล	2	น้อย	มีผู้ว่าจ้างลงนามสัญญาปลูกป่า ประจำปี 2569 1,000 ไร่ และมีกำไรสุทธิแต่ละสัญญาต่ำกว่าร้อยละ 20
1	น้อยมาก	จัดทำสัญญาจ้างได้ทันในปี 2569, ดำเนินการปลูกได้ทันฤดูกาลและมีการสำรวจอัตรารอดตายภายในปี 2569	1	น้อยมาก	มีผู้ว่าจ้างลงนามสัญญาปลูกป่า ประจำปี 2569 1,000 ไร่ และมีกำไรสุทธิแต่ละสัญญาต่ำกว่าร้อยละ 25

ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite: RA) และช่วงเบี่ยงเบนที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance: RT)

ปัจจัยเสี่ยงที่ 2 (O1) บริการรับจ้างปลูกป่าไม่เป็นไปตามเป้าหมาย		
โอกาสเกิดความเสี่ยง (Likelihood: L) ➤ พิจารณาจาก มีผู้ว่าจ้างจัดทำสัญญา ➤ เป้าหมาย ในปี 2569 มีผู้ว่าจ้างจัดทำสัญญาจ้างปลูกป่า	Risk Appetite: RA Risk Tolerance: RT	ระดับ 3 = จัดทำสัญญาจ้างได้ทันภายในปี 2569
ผลกระทบ (Impact: I) ➤ พิจารณาจาก จำนวนพื้นที่ที่มีผู้ว่าจ้างและกำไรจากการดำเนินงาน ➤ เป้าหมาย มีผู้ว่าจ้างลงนามสัญญาปลูกป่าประจำปี 2569 1,000 ไร่ และกำไรสุทธิแต่ละสัญญามากกว่าร้อยละ 15	Risk Appetite: RA	ระดับ 3 = มีผู้ว่าจ้างลงนามสัญญาปลูกป่า ประจำปี 2569 1,000 ไร่ และกำไรสุทธิแต่ละสัญญามากกว่าร้อยละ 15
	Risk Tolerance: RT	ระดับ 4 = มีผู้ว่าจ้างลงนามสัญญาปลูกป่า ประจำปี 2569 900 ไร่ และมีกำไรสุทธิแต่ละสัญญามากกว่าร้อยละ 15

สาเหตุความเสี่ยง

ปัจจัยเสี่ยงที่ 2 (O1) บริการรับจ้างปลูกป่าไม่เป็นไปตามเป้าหมาย			
สาเหตุความเสี่ยง	แผนการจัดการความเสี่ยง	ระยะเวลา	ผู้รับผิดชอบ
OR1.1 มีกลุ่มลูกค้าที่สามารถให้บริการได้ไม่ถึงเป้าหมาย	2.1 แผนเพิ่มการประชาสัมพันธ์ของบริการรับจ้างปลูกป่า	ม.ค. - ส.ค. 69	ออป.เขต, ออป.ภาค ทุกภาค
OR1.2 บุคลากรไม่เพียงพอสำหรับการให้บริการ	2.2 แผนกำหนดภารกิจทำให้บริการรับจ้างปลูกป่าให้สอดคล้องกับภารกิจหลักของหน่วยงาน	ม.ค. - ธ.ค. 69	ออป.ภาค ทุกภาค

กิจกรรมจัดการความเสี่ยง

2.1 แผนเพิ่มการประชาสัมพันธ์ของบริการรับจ้างปลูกป่า													
สาเหตุความเสี่ยง : OR1.1 มีกลุ่มลูกค้าที่สามารถให้บริการได้ไม่ถึงเป้าหมาย													
เป้าหมาย : เพื่อเพิ่มโอกาสในการหารายได้จากการสูญเสียลูกค้าที่ไม่สามารถไปให้บริการได้													
กิจกรรมปฏิบัติการจัดการความเสี่ยง	ม.ค.69	ก.พ.69	มี.ค.69	เม.ย.69	พ.ค.69	มิ.ย.69	ก.ค.69	ส.ค.69	ก.ย.69	ต.ค.69	พ.ย.69	ธ.ค.69	ผู้รับผิดชอบ
1) จัดทำสื่อออนไลน์ในการประชาสัมพันธ์ช่องทางออนไลน์ของหน่วยงาน หรือหน่วยงานท้องถิ่นในบริเวณพื้นที่	←————→												ออป.เขต, ออป.ภาค ทุกภาค
2) ดำเนินการประชาสัมพันธ์เชิงรุก และทำการสำรวจผลการรับรู้	←————→												ออป.เขต, ออป.ภาค ทุกภาค

2.2 แผนกำหนดภารกิจทำให้บริการรับจ้างปลูกป่าให้สอดคล้องกับภารกิจหลักของหน่วยงาน													
สาเหตุความเสี่ยง : OR1.2 บุคลากรไม่เพียงพอสำหรับการให้บริการ													
เป้าหมาย : เพื่อลดการสูญเสียรายได้													
กิจกรรมปฏิบัติการจัดการความเสี่ยง	ม.ค.69	ก.พ.69	มี.ค.69	เม.ย.69	พ.ค.69	มิ.ย.69	ก.ค.69	ส.ค.69	ก.ย.69	ต.ค.69	พ.ย.69	ธ.ค.69	ผู้รับผิดชอบ
1) หาแหล่งแรงงาน หรือผู้จ้างเหมา เพื่อใช้ในการปฏิบัติงานในพื้นที่ใกล้เคียงกับแปลงที่ให้บริการรับจ้าง เพื่อทดแทนแรงงานจากสวนป่า	←												ออป.ภาค ทุกภาค
มาตรการควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบัน													
2) ออป.ภาค รายงานผลการดำเนินงานบริการรับจ้างปลูกป่าเป็นรายไตรมาส			◆			◆			◆			◆	ออป.ภาค

ปัจจัยเสี่ยงที่ 3 (O2) การเบิกจ่ายงบลงทุนในภาพรวมของ อ.อ.ป. ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

ประเภทความเสี่ยง: ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการ (Operational Risk: O)

การประเมินความเสี่ยง

ปัจจัยเสี่ยงที่ 3 : (O2) การเบิกจ่ายงบลงทุนในภาพรวมของ อ.อ.ป.
ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

สถานะก่อนการบริหารความเสี่ยง : 5 X 5

เป้าหมาย : 3 X 3

เกณฑ์วัด : ผลการเบิกจ่ายงบลงทุน

โอกาสเกิดความเสี่ยง			ผลกระทบต่อองค์กร		
ระดับ	ความหมาย	รายละเอียด	ระดับ	ความหมาย	รายละเอียด
5 	สูงมาก	เบิกจ่ายงบประมาณตามแผนปลูกเสริมสวนป่าไม้สัก, แผนดูแลสวนป่าแปลงเก่า และแผนรื้อปลูก (ไม้ทุกชนิด) ได้ร้อยละ 80	5 	สูงมาก	เบิกจ่ายงบลงทุนได้ร้อยละ 80 (ค่าระดับ 1 ตามบันทึกข้อตกลงฯ ระหว่าง อ.อ.ป. และ สคร. ปี 69)
4	สูง	เบิกจ่ายงบประมาณตามแผนปลูกเสริมสวนป่าไม้สัก, แผนดูแลสวนป่าแปลงเก่า และแผนรื้อปลูก (ไม้ทุกชนิด) ได้ร้อยละ 85	4	สูง RT	เบิกจ่ายงบลงทุนได้ร้อยละ 85 (ค่าระดับ 2 ตามบันทึกข้อตกลงฯ ระหว่าง อ.อ.ป. และ สคร. ปี 69)
3 	ปานกลาง RA RT	เบิกจ่ายงบประมาณตามแผนปลูกเสริมสวนป่าไม้สัก, แผนดูแลสวนป่าแปลงเก่า และแผนรื้อปลูก (ไม้ทุกชนิด) ได้ร้อยละ 90	3 	ปานกลาง RA	เบิกจ่ายงบลงทุนได้ร้อยละ 90 (ค่าระดับ 3 ตามบันทึกข้อตกลงฯ ระหว่าง อ.อ.ป. และ สคร. ปี 69)
2	น้อย	เบิกจ่ายงบประมาณตามแผนปลูกเสริมสวนป่าไม้สัก, แผนดูแลสวนป่าแปลงเก่า และแผนรื้อปลูก (ไม้ทุกชนิด) ได้ร้อยละ 95	2	น้อย	เบิกจ่ายงบลงทุนได้ร้อยละ 95 (ค่าระดับ 4 ตามบันทึกข้อตกลงฯ ระหว่าง อ.อ.ป. และ สคร. ปี 69)
1	น้อยมาก	เบิกจ่ายงบประมาณตามแผนปลูกเสริมสวนป่าไม้สัก, แผนดูแลสวนป่าแปลงเก่า และแผนรื้อปลูก (ไม้ทุกชนิด) ได้ร้อยละ 100	1	น้อยมาก	เบิกจ่ายงบลงทุนได้ร้อยละ 100 (ค่าระดับ 5 ตามบันทึกข้อตกลงฯ ระหว่าง อ.อ.ป. และ สคร. ปี 69)

ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite: RA) และช่วงเบี่ยงเบนที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance: RT)

ปัจจัยเสี่ยงที่ 3 (O2) การเบิกจ่ายงบลงทุนในภาพรวมของ อ.อ.ป. ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย		
โอกาสเกิดความเสี่ยง (Likelihood: L) ➤ พิจารณาจากการเบิกจ่ายงบประมาณตามแผนปลูกเสริมสวนป่าไม้สัก, แผนดูแลสวนป่าแปลงเก่า และแผนรื้อปลูก (ไม้ทุกชนิด) ➤ เป้าหมาย เบิกจ่ายตามแผนงบลงทุน อ.อ.ป. ปี 69 ได้ร้อยละ 90	Risk Appetite: RA	ระดับ 3 = เบิกจ่ายงบประมาณตามแผนปลูกเสริมสวนป่าไม้สัก, แผนดูแลสวนป่าแปลงเก่า และแผนรื้อปลูก (ไม้ทุกชนิด) ได้ร้อยละ 90
	Risk Tolerance: RT	ระดับ 3 = เบิกจ่ายงบลงทุนของ อ.อ.ป. ได้ร้อยละ 90 (ค่าระดับ 3 ตามบันทึกข้อตกลงฯ ระหว่าง อ.อ.ป. และ สคร. ปี 68)
ผลกระทบ (Impact: I) ➤ พิจารณาจากผลการเบิกจ่ายงบลงทุนของ อ.อ.ป. ➤ เป้าหมาย เบิกจ่ายงบลงทุนของ อ.อ.ป. ได้ร้อยละ 90 (ค่าระดับ 3 ตามบันทึกข้อตกลงฯ ระหว่าง อ.อ.ป. และ สคร. ปี 69)	Risk Appetite: RA	ระดับ 3 = เบิกจ่ายงบลงทุนของ อ.อ.ป. ได้ร้อยละ 90 (ค่าระดับ 3 ตามบันทึกข้อตกลงฯ ระหว่าง อ.อ.ป. และ สคร. ปี 68)
	Risk Tolerance: RT	ระดับ 4 = เบิกจ่ายงบลงทุนของ อ.อ.ป. ได้ร้อยละ 85 (ค่าระดับ 2 ตามบันทึกข้อตกลงฯ ระหว่าง อ.อ.ป. และ สคร. ปี 68)

สาเหตุความเสี่ยง

ปัจจัยเสี่ยงที่ 3 (O2) การเบิกจ่ายงบลงทุนในภาพรวมของ อ.อ.ป. ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย			
สาเหตุความเสี่ยง	แผนการจัดการความเสี่ยง	ระยะเวลา	ผู้รับผิดชอบ
OR2.1 การเบิกจ่ายงบลงทุนแผนงานปลูกสร้างสวนป่าไม่เป็นไปตามแผน	3.1 แผนติดตามการเบิกจ่ายงบลงทุนแผนงานปลูกสร้างสวนป่า	ม.ค. - ธ.ค. 69	ออป.ภาค และ ส.นผ.
OR2.2 ไม่สามารถบริหารจัดการจัดซื้อจัดจ้างทรัพย์สินให้เป็นไปตาม	3.2 แผนติดตามการจัดซื้อจัดจ้างให้เป็นไปตามเป้าหมาย	ม.ค. - ธ.ค. 69	ออป.ภาค, ส.บก, ส.บง. และ ส.นผ.

กิจกรรมจัดการความเสี่ยง

3.1 แผนติดตามการเบิกจ่ายงบลงทุนแผนงานปลูกสร้างสวนป่า													
สาเหตุความเสี่ยง : OR2.1 การเบิกจ่ายงบลงทุนแผนงานปลูกสร้างสวนป่าไม่เป็นไปตามแผน													
เป้าหมาย : เพื่อให้ผลการเบิกจ่ายงบลงทุนแผนงานปลูกสร้างสวนป่าเป็นไปตามเป้าหมาย													
กิจกรรมปฏิบัติการจัดการความเสี่ยง	ม.ค.69	ก.พ.69	มี.ค.69	เม.ย.69	พ.ค.69	มิ.ย.69	ก.ค.69	ส.ค.69	ก.ย.69	ต.ค.69	พ.ย.69	ธ.ค.69	ผู้รับผิดชอบ
1) หน่วยงานจัดทำแผนปฏิบัติการกิจกรรมตาม งบลงทุนแผนงานปลูกสร้างสวนป่าที่ได้รับ													ออป. ภาค ทุกภาค
2) ติดตามการดำเนินงานให้เป็นไปตามแผนปฏิบัติการ และกรอบการดำเนินงาน													ออป. ภาค ทุกภาค
3) ปรับแผนการดำเนินงานเมื่อพบปัญหาอุปสรรค													ออป. ภาค ทุกภาค
มาตรการควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบัน													
4) ออป.ภาค และ ส.นผ. ติดตามและประเมินผลการดำเนินงานให้อ.อ.ป. ทราบทุกเดือน													ออป.ภาค และ ส.นผ.

3.2 แผนติดตามการจัดซื้อจัดจ้างให้เป็นไปตามเป้าหมาย													
สาเหตุความเสี่ยง : OR2.2 ไม่สามารถบริหารจัดการจัดซื้อจัดจ้างทรัพย์สินให้เป็นไปตามระเบียบ และแผนการเบิกจ่าย													
เป้าหมาย : เพื่อให้การเบิกจ่ายงบจัดซื้อจัดจ้างทรัพย์สินเป็นไปตามเป้าหมาย													
กิจกรรมปฏิบัติการจัดการความเสี่ยง	ม.ค.69	ก.พ.69	มี.ค.69	เม.ย.69	พ.ค.69	มิ.ย.69	ก.ค.69	ส.ค.69	ก.ย.69	ต.ค.69	พ.ย.69	ธ.ค.69	ผู้รับผิดชอบ
1) หน่วยงานจัดทำแผนปฏิบัติการกิจกรรมตาม งบลงทุนจัดซื้อจัดจ้างทรัพย์สินที่ได้รับ													ออป. ภาค, ส.บก, ส.บง
2) ติดตามการดำเนินงานให้เป็นไปตามแผนปฏิบัติการ และกรอบการดำเนินงาน													ออป. ภาค, ส.บก, ส.บง
3) ปรับแผนการดำเนินงานเมื่อพบปัญหาอุปสรรค													ออป. ภาค, ส.บก, ส.บง
มาตรการควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบัน													
4) หน่วยงานติดตามและรายงานผลการเบิกจ่ายตามแผนจัดซื้อจัดจ้างให้ อ.อ.ป. ทราบทุกเดือน													ออป.ภาค, ส.บก, ส.บง. และ ส.นผ.

ปัจจัยเสี่ยงที่ 4 (F1) กำไรจากการดำเนินงาน (EBITDA) ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย (VE)

ประเภทความเสี่ยง: ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk: F)

การประเมินความเสี่ยง

ปัจจัยเสี่ยงที่ 4 : (F1) กำไรจากการดำเนินงาน (EBITDA) ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

สถานะก่อนการบริหารความเสี่ยง : 5 X 5

เป้าหมาย : 3 X 3

เกณฑ์วัด : กำไรจากการดำเนินงาน (EBITDA)

โอกาสเกิดความเสี่ยง			ผลกระทบต่อองค์กร		
ระดับ	ความหมาย	รายละเอียด	ระดับ	ความหมาย	รายละเอียด
5 	สูงมาก	รายได้จากการจำหน่ายไม้สัก ยางพารา และอุตสาหกรรมไม้ เท่ากับร้อยละ 90 ของเป้าหมายรายได้ไตรมาสละ	5 	สูงมาก	กำไรจากการดำเนินงาน (EBITDA) เท่ากับ ... - ... ล้านบาท รายไตรมาสละ (ตามค่าระดับ 1 ตามบันทึกข้อตกลงฯ ระหว่าง สคร. และ อ.อ.ป. ปี 69)
4	สูง	รายได้จากการจำหน่ายไม้สัก ยางพารา และอุตสาหกรรมไม้ เท่ากับร้อยละ 95 ของเป้าหมายรายได้ไตรมาสละ	4 RT	สูง	กำไรจากการดำเนินงาน (EBITDA) เท่ากับ ... - ... ล้านบาท รายไตรมาสละ (ตามค่าระดับ 2 ตามบันทึกข้อตกลงฯ ระหว่าง สคร. และ อ.อ.ป. ปี 69)
3 RA RT 	ปานกลาง	รายได้จากการจำหน่ายไม้สัก ยางพารา และอุตสาหกรรมไม้ เท่ากับ 1,007.56 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 100	3 RA 	ปานกลาง	กำไรจากการดำเนินงาน (EBITDA) เท่ากับ ... - ... ล้านบาท รายไตรมาสละ (ตามค่าระดับ 3 ตามบันทึกข้อตกลงฯ ระหว่าง สคร. และ อ.อ.ป. ปี 69)
2	น้อย	รายได้จากการจำหน่ายไม้สัก ยางพารา และอุตสาหกรรมไม้ เท่ากับร้อยละ 105 ของเป้าหมายรายได้ไตรมาสละ	2	น้อย	กำไรจากการดำเนินงาน (EBITDA) เท่ากับ ... - ... ล้านบาท รายไตรมาสละ (ตามค่าระดับ 4 ตามบันทึกข้อตกลงฯ ระหว่าง สคร. และ อ.อ.ป. ปี 69)
1	น้อยมาก	รายได้จากการจำหน่ายไม้สัก ยางพารา และอุตสาหกรรมไม้ เท่ากับร้อยละ 110 ของเป้าหมายรายได้ไตรมาสละ	1	น้อยมาก	กำไรจากการดำเนินงาน (EBITDA) เท่ากับ ... - ... ล้านบาท รายไตรมาสละ (ตามค่าระดับ 5 ตามบันทึกข้อตกลงฯ ระหว่าง สคร. และ อ.อ.ป. ปี 69)

ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite: RA) และช่วงเบี่ยงเบนที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance: RT)

ปัจจัยเสี่ยงที่ 4 (F1) กำไรจากการดำเนินงาน (EBITDA) ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย		
โอกาสเกิดความเสี่ยง (Likelihood: L) ➢ พิจารณาจากรายได้หลัก 3 ด้าน รายได้หลัก 3 ด้าน คือ 1. ไม้สักสวนป่า = 462.356 ล้านบาท 2. ผลผลิตยางพารา = 348.422 ล้านบาท 3. อุตสาหกรรมไม้ = 196.785 ล้านบาท ➢ เป้าหมาย รายได้หลัก 3 ด้าน เท่ากับ 1,007.564 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 100 ของเป้าหมายรายได้ไตรมาสละ	Risk Appetite: RA Risk Tolerance: RT	ระดับ 3 = รายได้หลัก 3 ด้าน เท่ากับร้อยละ 100 ของเป้าหมายรายได้ไตรมาสละ
ผลกระทบ (Impact: I) ➢ พิจารณาจากกำไรจากการดำเนินงาน (EBITDA) ➢ เป้าหมาย (ค่าระดับ 3 ตามบันทึกข้อตกลงฯ ระหว่าง อ.อ.ป. และ สคร. ปี 69)	Risk Appetite: RA	ระดับ 3 = EBITDA เท่ากับ ... - ... ล้านบาท รายไตรมาสละ (ค่าระดับ 3 ตามบันทึกข้อตกลงฯ ระหว่าง อ.อ.ป. และ สคร. ปี 69)
	Risk Tolerance: RT	ระดับ 4 = EBITDA เท่ากับ ... - ... ล้านบาท รายไตรมาสละ (ค่าระดับ 2 ตามบันทึกข้อตกลงฯ ระหว่าง อ.อ.ป. และ สคร. ปี 69)

4.2 แผนเพิ่มรายได้ผลผลิตยางพาราให้เป็นไปตามเป้าหมาย													
สาเหตุความเสี่ยง : FR1.2 รายได้ผลผลิตยางพาราไม่เป็นไปตามเป้าหมาย													
เป้าหมาย : เพื่อให้ผลผลิตยางพาราเป็นไปตามเป้าหมาย													
กิจกรรมปฏิบัติการจัดการความเสี่ยง	ม.ค.69	ก.พ.69	มี.ค.69	เม.ย.69	พ.ค.69	มิ.ย.69	ก.ค.69	ส.ค.69	ก.ย.69	ต.ค.69	พ.ย.69	ธ.ค.69	ผู้รับผิดชอบ
2) ดำเนินการจัดทำแนวทางปรับปรุงรูปแบบการปลูกยางพาราเพื่อเพิ่มคุณภาพวัตถุดิบ													
มาตรการควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบัน													
3) จัดหาสมาชิกกรีดยางพาราให้ครบทุกเบอร์กรีด													ออป. เหนือบน, ออป. เหนือล่าง, ออป.กลาง
4) สวนป่า และ ออป.เขต พัฒนาทักษะให้กับผู้กรีดในการกรีดยางพาราก่อนฤดูกรีด พร้อมรายงานผลการฝึกอบรม													สวนป่า ออป.เขต ออป.ภาค ยกเว้น ออป. เหนือล่าง
5) ออป.ภาค ทุกภาค ติดตามและประเมินผลตามแผนผลผลิตยางพารารายเดือน รายงานให้ อ.อ.ป. ทราบ พร้อมปัญหาอุปสรรคและแนวทางแก้ไข													ออป.ภาค ทุกภาค

4.3 แผนส่งเสริมการขาย													
สาเหตุความเสี่ยง : FR1.3 รายได้ผลผลิตอุตสาหกรรมไม้ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย													
เป้าหมาย : เพื่อเพิ่มรายได้ และลดปริมาณสินค้าในสต็อก													
กิจกรรมปฏิบัติการจัดการความเสี่ยง	ม.ค.69	ก.พ.69	มี.ค.69	เม.ย.69	พ.ค.69	มิ.ย.69	ก.ค.69	ส.ค.69	ก.ย.69	ต.ค.69	พ.ย.69	ธ.ค.69	ผู้รับผิดชอบ
1) หน่วยงานจัดทำแผนการผลิตไม้ประสานให้สอดคล้องกับวัตถุดิบของหน่วยงาน	↔												ออป.ภาค ทุกภาค
2) จัดทำแนวทางการจำหน่ายไม้แปรรูปล่วงหน้า	↔												
มาตรการควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบัน													
3) ส่วนอุตสาหกรรมเตรียมความพร้อมเครื่องจักร และอะไหล่สิ้นเปลืองในการผลิตไม้แปรรูปและผลิตภัณฑ์ และเตรียมความพร้อมในกรณีที่ต้องจ้างเอกชนแปรรูปไม้ และทำผลิตภัณฑ์	↔												ออป. เหนือบน, ออป. เหนือล่าง, ออป.กลาง
4) หน่วยงานติดตามและประเมินผลการดำเนินงานเสนอ อ.อ.ป. เป็นรายไตรมาส		◆			◆			◆				◆	สวนป่า ออป.เขต ออป.ภาค ยกเว้น ออป. เหนือล่าง

4.4 แผนลดรายจ่ายต้นทุนในการผลิตสินค้าแต่ละประเภทให้เป็นไปตามแผนงบประมาณรายได้ - รายจ่าย													
สาเหตุความเสี่ยง : FR1.3 รายได้ผลผลิตอุตสาหกรรมไม้ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย													
เป้าหมาย : เพื่อเพิ่มรายได้ และลดปริมาณสินค้าในสต็อก													
กิจกรรมปฏิบัติการจัดการความเสี่ยง	ม.ค.69	ก.พ.69	มี.ค.69	เม.ย.69	พ.ค.69	มิ.ย.69	ก.ค.69	ส.ค.69	ก.ย.69	ต.ค.69	พ.ย.69	ธ.ค.69	ผู้รับผิดชอบ
1) หน่วยงานดำเนินการวิเคราะห์ต้นทุนสินค้าทุกประเภท พร้อมกำหนดมาตรการและเป้าหมายการลดต้นทุนที่สามารถปรับลดได้	← →												สวนป่า, ออป.เขต ออป.ภาค ทุกภาค
2) รายงานผลการดำเนินงานตามมาตรการที่กำหนดเป็นรายไตรมาสเทียบกับเป้าหมายที่ตั้งไว้			◆		◆			◆				◆	

4.5 แผนลดค่าใช้จ่ายบริหารและการขาย													
สาเหตุความเสี่ยง : FR1.3 รายได้ผลผลิตอุตสาหกรรมไม่ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย													
เป้าหมาย : เพื่อเพิ่มรายได้ และลดปริมาณสินค้าในสต็อก													
กิจกรรมปฏิบัติการจัดการความเสี่ยง	ม.ค.69	ก.พ.69	มี.ค.69	เม.ย.69	พ.ค.69	มิ.ย.69	ก.ค.69	ส.ค.69	ก.ย.69	ต.ค.69	พ.ย.69	ธ.ค.69	ผู้รับผิดชอบ
1) ทุกหน่วยงานจัดทำแผนลดค่าใช้จ่ายบริหารและการขายของสำนัก ในประเภทที่สามารถบริหารจัดการได้	←		→										ทุกหน่วยงาน
มาตรการควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบัน													
2) หน่วยงานรายงานผลการใช้จ่ายบริหารและการขาย ตามแผน ค่าใช้จ่าย ประจำปี 2569	←												ทุกหน่วยงาน

ปัจจัยเสี่ยงที่ 5 (C1) การบริหารสัญญาพัฒนาที่ดินไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

ประเภทความเสี่ยง: ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ (Compliance Risk: C)

การประเมินความเสี่ยง

ปัจจัยเสี่ยงที่ 5 : (C1) การบริหารสัญญาพัฒนาที่ดินไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

สถานะก่อนการบริหารความเสี่ยง : 4 X 4

เป้าหมาย : 1 X 3

เกณฑ์วัด : สามารถดำเนินการตามสัญญาได้ร้อยละ 100 และได้รับเงินตามสัญญา

โอกาสเกิดความเสี่ยง			ผลกระทบต่อองค์กร		
ระดับ	ความหมาย	รายละเอียด	ระดับ	ความหมาย	รายละเอียด
5	สูงมาก	สามารถดำเนินการตามสัญญาได้ร้อยละ 60	5	สูงมาก	รายได้จากการพัฒนาสินทรัพย์ เท่ากับ ร้อยละ 90 ของเป้าหมายรายไตรมาส สะสม
4	สูง	สามารถดำเนินการตามสัญญาได้ร้อยละ 70	4 RT	สูง	รายได้จากการพัฒนาสินทรัพย์ เท่ากับ ร้อยละ 95 ของเป้าหมายรายไตรมาส สะสม
3	ปานกลาง	สามารถดำเนินการตามสัญญาได้ร้อยละ 80	3 RA	ปานกลาง	รายได้จากการพัฒนาสินทรัพย์ เท่ากับ ร้อยละ 100 ของเป้าหมายรายไตรมาส สะสม
2	น้อย	สามารถดำเนินการตามสัญญาได้ร้อยละ 90	2	น้อย	รายได้จากการพัฒนาสินทรัพย์ เท่ากับ ร้อยละ 105 ของเป้าหมายรายไตรมาส สะสม
1	น้อยมาก	สามารถดำเนินการตามสัญญาได้ร้อยละ 100 และได้รับเงินตามสัญญา	1	น้อยมาก	รายได้จากการพัฒนาสินทรัพย์ เท่ากับ ร้อยละ 110 ของเป้าหมายรายไตรมาส สะสม

ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite : RA) และช่วงเบี่ยงเบนที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance: RT)

ปัจจัยเสี่ยงที่ 5 (C1) การบริหารสัญญาพัฒนาที่ดินไม่เป็นไปตามเป้าหมาย		
โอกาสเกิดความเสี่ยง (Likelihood: L) ➤ พิจารณาจากการดำเนินการตามสัญญา ➤ เป้าหมาย สามารถดำเนินการตามสัญญา ได้ร้อยละ 100 และได้รับเงินตามสัญญา	Risk Appetite: RA Risk Tolerance: RT	ระดับ 1 = สามารถดำเนินการตามสัญญา ได้ร้อยละ 100 และได้รับเงินตามสัญญา
ผลกระทบ (Impact: I) ➤ พิจารณาจากรายได้จากการพัฒนาสินทรัพย์ ➤ เป้าหมาย รายได้จากการพัฒนาสินทรัพย์ เท่ากับร้อยละ 100 ของเป้าหมาย รายไตรมาสสะสม	Risk Appetite: RA	ระดับ 3 = รายได้จากการพัฒนาสินทรัพย์ เท่ากับ ร้อยละ 100 ของเป้าหมายรายไตรมาสสะสม
	Risk Tolerance: RT	ระดับ 4 = รายได้จากการพัฒนาสินทรัพย์ เท่ากับ ร้อยละ 95 ของเป้าหมายรายไตรมาสสะสม

สาเหตุความเสี่ยง

ปัจจัยเสี่ยงที่ 5 (C1) การบริหารสัญญาพัฒนาที่ดินไม่เป็นไปตามเป้าหมาย			
สาเหตุความเสี่ยง	แผนการจัดการความเสี่ยง	ระยะเวลา	ผู้รับผิดชอบ
CR1.1 ขาดการกำกับติดตามการดำเนินการตามสัญญา	5.1 แผนบริหารสัญญา	ม.ค. - ธ.ค. 69	ส.ธต. และ ออ.ป.ภาคที่เกี่ยวข้อง

กิจกรรมจัดการความเสี่ยง

5.1 แผนบริหารสัญญา													
สาเหตุความเสี่ยง : CR1.1 ขาดการกำกับติดตามการดำเนินการตามสัญญา													
เป้าหมาย : เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามสัญญา													
กิจกรรมปฏิบัติการจัดการความเสี่ยง	ม.ค.69	ก.พ.69	มี.ค.69	เม.ย.69	พ.ค.69	มิ.ย.69	ก.ค.69	ส.ค.69	ก.ย.69	ต.ค.69	พ.ย.69	ธ.ค.69	ผู้รับผิดชอบ
1) จัดทำแบบฟอร์มรายการสัญญาที่ต้องดำเนินการติดตามในปี 2569	↔												ส.ธต. และ ออป.ภาคที่เกี่ยวข้อง
2) กำหนดผู้รับผิดชอบในการติดตามการดำเนินงานในแต่ละสัญญา	↔		→										
3) รายงานผลการดำเนินงานแผนฯ พร้อมแนวทางแก้ไขปัญห เป็นรายเดือน	←		→										
มาตรการควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบัน													
4) ส.ธต. และ ออป.ภาคที่เกี่ยวข้อง ติดตามและประเมินผลการดำเนินงานให้ อ.อ.ป. ทราบทุกเดือน	←		→									ส.ธต. และ ออป.ภาคที่เกี่ยวข้อง	
