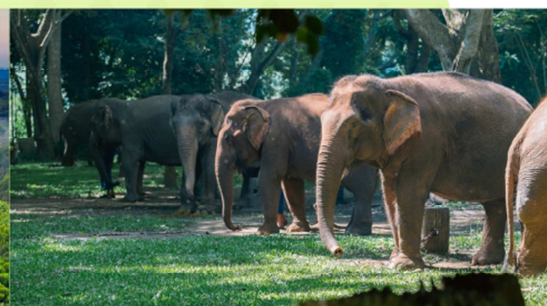
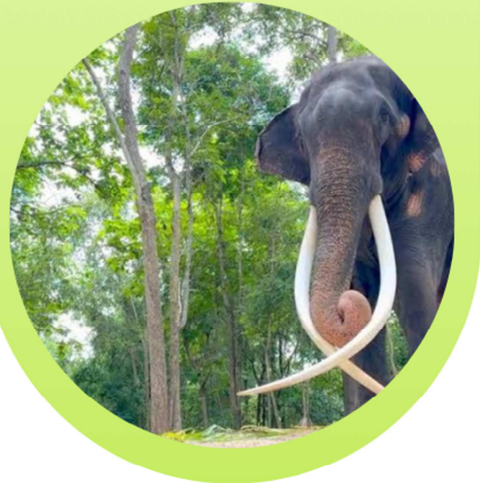




**แผนการกำกับดูแลกิจการที่ดีระยะยาว
ขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้
ปี 2567 - 2571
และแผนปฏิบัติการด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี
ขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้
ปี 2567**



คำนำ

อ.อ.ป. ตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารงานด้วยหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี จึงได้จัดทำมีแผนการกำกับดูแลกิจการที่ดีตั้งแต่ปี 2550 ต่อมาเพื่อให้สอดคล้องกับเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนขององค์การสหประชาชาติ (Sustainable Development Goals: SDGs) จึงได้จัดทำมีแผนแม่บทและแผนปฏิบัติ เสริมสร้างความยั่งยืน ปี 2567 - 2571 เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงานด้านสิ่งแวดล้อม สังคมและการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับการพัฒนา อ.อ.ป. ให้ยั่งยืน ครอบคลุม 3 มิติ ESG (Environmental Social and Governance) ในปี 2566 อ.อ.ป. ได้ทบทวนและปรับปรุงแผนการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี ปี 2567 - 2571 และแผนปฏิบัติ ปี 2567 ให้สอดคล้องกับหลักการและแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2566 เกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจตามระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Assessment Model : SE - AM) ของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) ยุทธศาสตร์ระยะยาวและแผนวิสาหกิจ อ.อ.ป. ปี 2567 - 2571 (ปรับปรุงครั้งที่ 1) โดยกำหนดให้มีองค์ประกอบครบถ้วนตามกรอบหลักการ (Organization for Economic Co - operation and Development : OECD) สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจและ อ.อ.ป. หวังเป็นอย่างยิ่งว่าแผนการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี ปี 2567 - 2571 และแผนปฏิบัติ ปี 2567 จะเป็นแนวทางในการกำกับ ติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีของคณะกรรมการและผู้บริหาร รวมทั้งเป็นแผนการดำเนินงานของพนักงานที่ส่งเสริมให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ตามทิศทางและนโยบายได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพื่อสร้างความเชื่อมั่นแก่ผู้มีส่วนได้เสียในการดำเนินงานอย่างโปร่งใส ตรวจสอบได้ มีมาตรฐานทางคุณธรรมจริยธรรมตามแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดี

พฤศจิกายน 2566

บทสรุปผู้บริหาร (Executive Summary)

อ.อ.ป. ตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารงานด้วยหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีซึ่งได้จัดทำให้มีแผนการกำกับดูแลกิจการที่ดีตั้งแต่ปี 2550 ต่อมาเพื่อให้สอดคล้องกับเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนขององค์การสหประชาชาติ (Sustainable Development Goals: SDGs) จึงได้จัดทำมีแผนแม่บทและแผนปฏิบัติการเสริมสร้างความยั่งยืน ปี 2567 - 2571 เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงานด้านสิ่งแวดล้อมสังคม และการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับการพัฒนา อ.อ.ป. ให้ยั่งยืน ครอบคลุม 3 มิติ ESG (Environmental Social and Governance)

ในปี 2567 อ.อ.ป. ได้ทบทวนและปรับปรุงแผนการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี ปี 2567 - 2571 และแผนการกำกับดูแลกิจการที่ดี ปี 2567 เพื่อให้สอดคล้องกับหลักการและแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2563 เกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจตามระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Assessment Model: SE - AM) ของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) ยุทธศาสตร์ระยะยาวและแผนวิสาหกิจ อ.อ.ป. ปี 2567 - 2571 โดยกำหนดให้มืองค์ประกอบครบถ้วนตามกรอบหลักการ (Organization for Economic Co - operation and Development : OECD) และสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจเพื่อเป็นทิศทาง ยุทธศาสตร์ และเป้าหมายในการกำกับดูแลกิจการที่ดีของคณะกรรมการและผู้บริหารรวมทั้งเป็นแผนการดำเนินงานของพนักงานที่ส่งเสริมให้ปฏิบัติหน้าที่ได้ตามทิศทางและนโยบายด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี

อ.อ.ป. ได้รวบรวมข้อมูลสภาพแวดล้อมด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีทั้งภายในและภายนอก โดยมีผลการทบทวนสภาพแวดล้อมและการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ SWOT Analysis สรุปประเด็นสำคัญได้ดังนี้

จุดแข็ง - มีโครงสร้างองค์กร ค่านิยม และระบบการดำเนินงานที่ส่งเสริมให้คณะกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานตระหนักถึงความสำคัญของการดำเนินงานอย่างโปร่งใส มีคุณธรรม

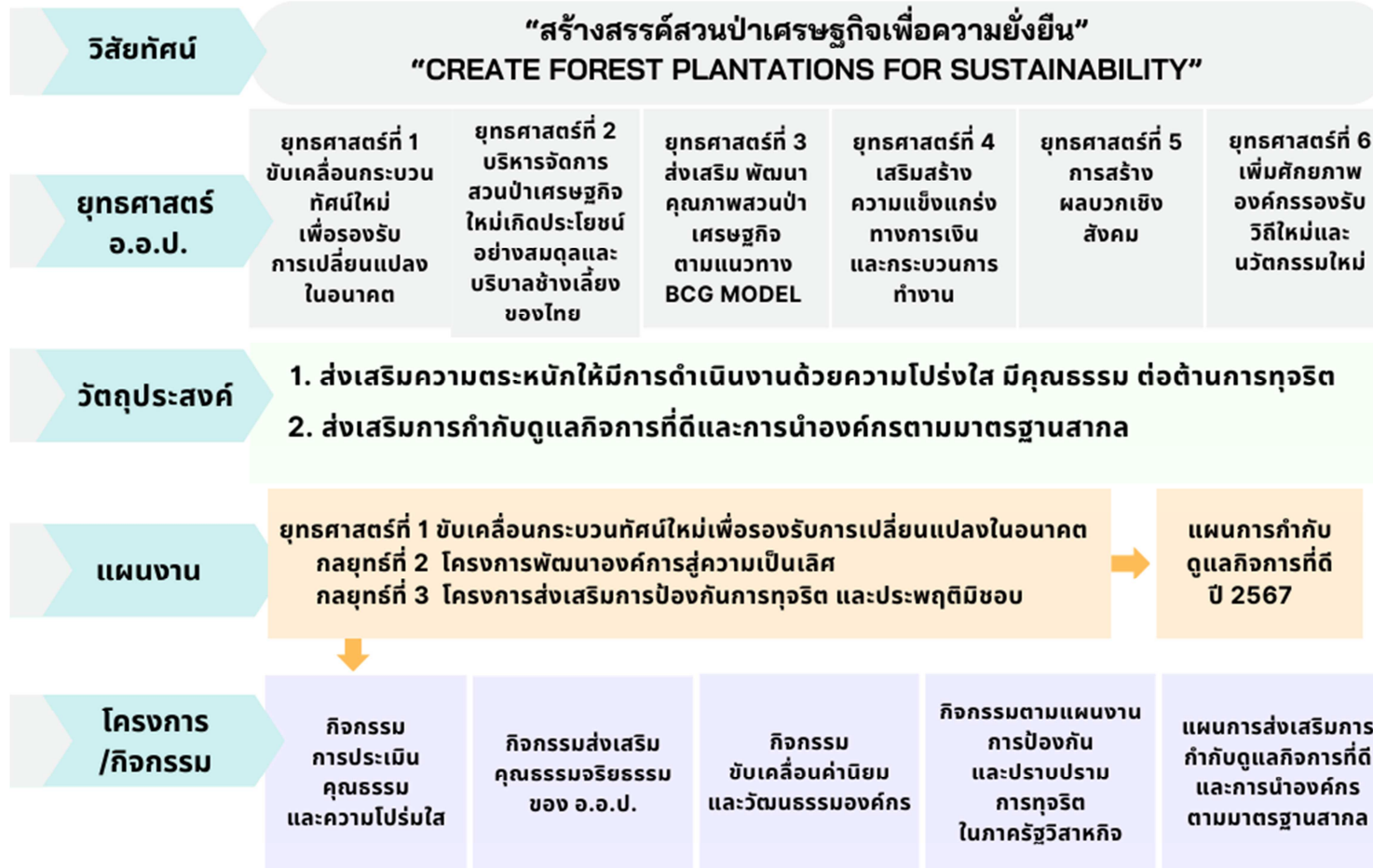
จุดอ่อน - ยังไม่สามารถปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ของ สคร. (SE - AM) ได้อย่างครบถ้วน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียบางส่วนยังรับรู้การดำเนินงานที่แสดงให้เห็นถึงความโปร่งใส มีคุณธรรมไม่ครอบคลุมทุกด้าน

โอกาส - ภาครัฐและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก สนับสนุนการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีและการต่อต้านการทุจริต

อุปสรรค - เกณฑ์ประเมินจากหน่วยงานกำกับดูแลมีความซับซ้อนมากขึ้น ทำให้การดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีต้องเข้มข้นมากขึ้น

ยุทธศาสตร์	1. แผนการส่งเสริมความตระหนักให้มีการดำเนินงานด้วยความโปร่งใส มีคุณธรรม ต่อต้านการทุจริต				2. แผนการส่งเสริมการกำกับดูแลกิจการที่ดีและการนำองค์กรตามมาตรฐานสากล
วัตถุประสงค์	สังคมยอมรับและให้ความไว้วางใจ				สร้างระบบการกำกับดูแลกิจการที่ดี สอดรับกับมาตรฐานสากล
เป้าหมาย	เป็นองค์กรโปร่งใส มีคุณธรรม ต่อต้านการทุจริต				มีระบบการกำกับดูแลกิจการที่ดีตามมาตรฐานสากล
แผนงาน	กิจกรรมประเมินคุณธรรมและความโปร่งใส	กิจกรรมส่งเสริมคุณธรรมและจริยธรรม	กิจกรรมขับเคลื่อนค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร	กิจกรรมตามแผนงานการป้องกันและปราบปรามการทุจริตในภาครัฐวิสาหกิจ	ส่งเสริมการกำกับดูแลกิจการที่ดีและการนำองค์กรตามมาตรฐานสากล
ผลผลิต	ผลการประเมิน ITA	พนักงานมีพฤติกรรมทางด้านจริยธรรมที่พึงประสงค์	พนักงานมีพฤติกรรมตามค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรที่พึงประสงค์	มีการประเมินและจัดการความเสี่ยงทุจริตสำหรับกระบวนการที่มีความเสี่ยง	ร้อยละความสำเร็จของผลการดำเนินงานแผนส่งเสริมการกำกับดูแลกิจการที่ดีและการนำองค์กรตามมาตรฐานสากล
ผลลัพธ์	ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความเชื่อมั่นต่อ อ.อ.ป. ในการดำเนินงาน อย่างโปร่งใส มีคุณธรรม ต่อต้านการทุจริต				การปฏิบัติงานและการจัดการด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีและการนำองค์กรมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

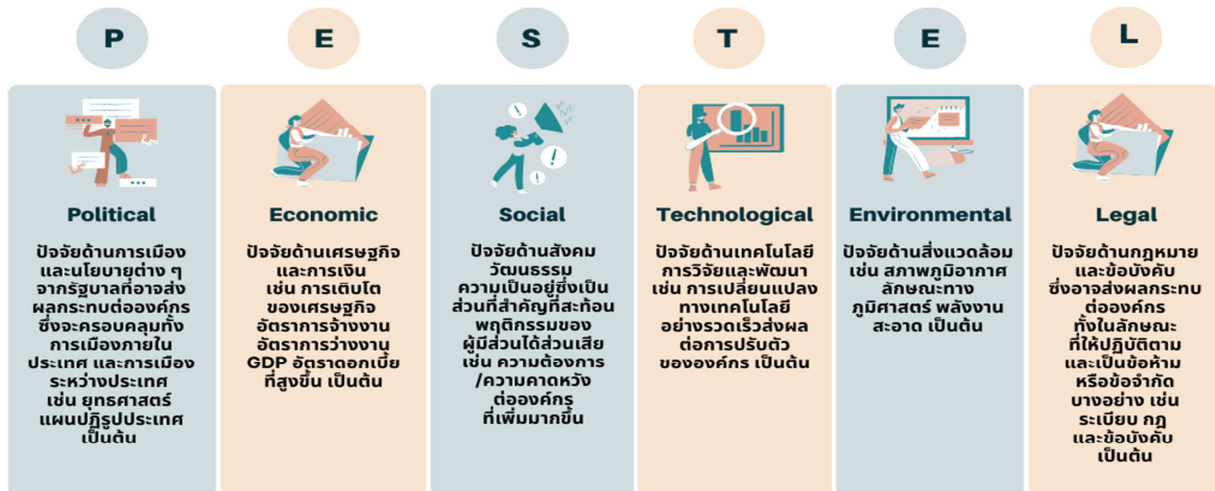
**แผนการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี
ขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ปี 2567 - 2571
และแผนการกำกับดูแลกิจการที่ดีขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ปี 2567**



สรุปภาพรวมการจัดทำแผนการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี

วิเคราะห์สภาพแวดล้อม

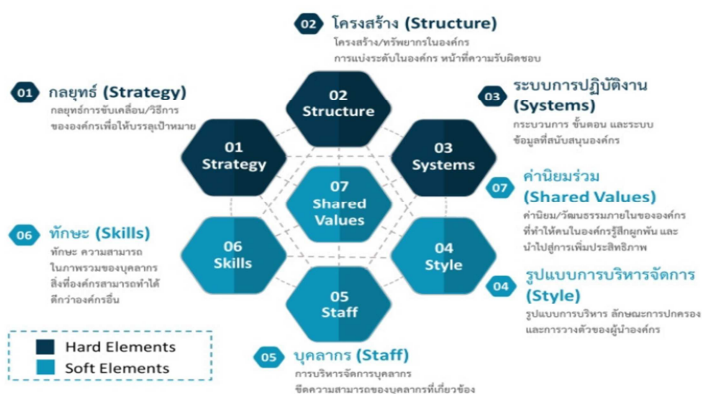
ภายนอก

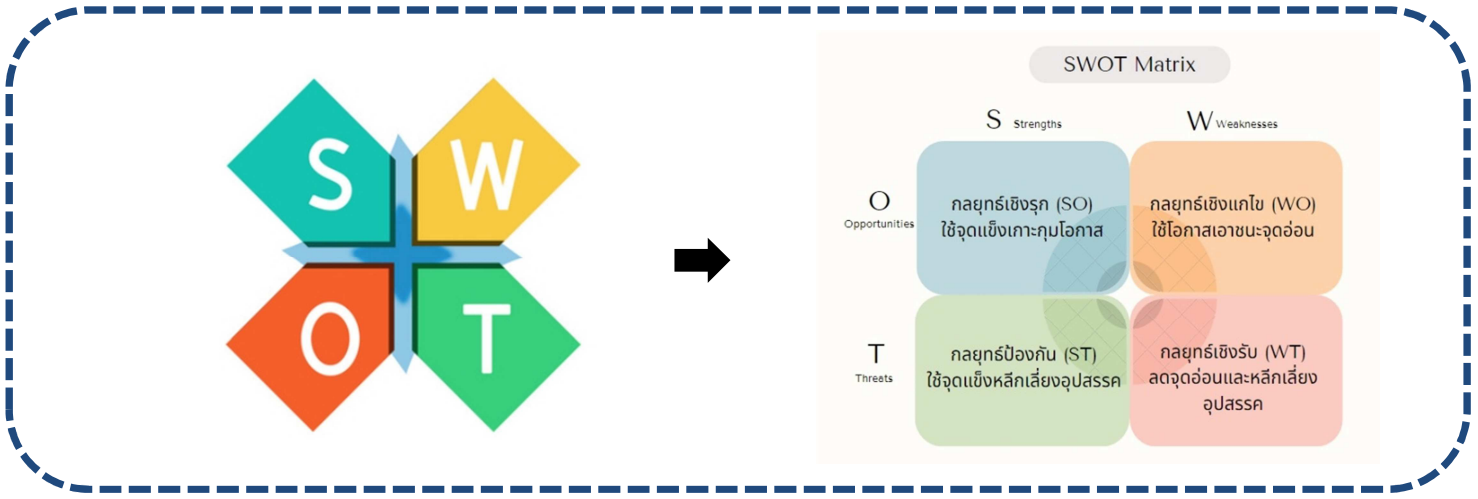


PESTEL Analysis



ภายใน





วิสัยทัศน์ : ยึดมั่นคุณธรรม ดำเนินงานโปร่งใส อ.อ.ป. ใส่ใจ ห่วงใยสังคมและสิ่งแวดล้อม

- ภารกิจ :**
1. กำกับดูแลกิจการตามหลักการและแนวทางที่เป็นมาตรฐานในระดับสากล เพื่อให้องค์กรก้าวไปข้างหน้าอย่างมั่นคง และยั่งยืนสามารถปรับตัวได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง
 2. พัฒนาระบบการกำกับดูแลการดำเนินงานขององค์กรให้เป็นไปอย่างโปร่งใส มีคุณธรรม
 3. ส่งเสริมการมีส่วนร่วมให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม เพื่อเสริมสร้างพฤติกรรมที่ดีตามหลักการและแนวทางการกำกับดูแลที่ดี
 4. ดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่มอย่างเป็นธรรมต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชันในทุกรูปแบบ

แผนการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี ปี 2567 - 2571

ยุทธศาสตร์ที่ 1 แผนการส่งเสริมความตระหนักให้มีการดำเนินงานด้วยความโปร่งใส มีคุณธรรม ต่อต้านการทุจริต	ยุทธศาสตร์ที่ 2 แผนการส่งเสริมการกำกับดูแลกิจการที่ดี และการนำองค์กรตามมาตรฐานสากล
--	--

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objectives : SO)

สังคมยอมรับและให้ความไว้วางใจ	สร้างระบบการกำกับดูแลกิจการที่ดีสอดคล้องกับมาตรฐานสากล																
<table border="1"> <tr> <td>กิจกรรมการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ</td> <td>กิจกรรมส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมของ อ.อ.ป.</td> </tr> <tr> <td>กิจกรรมขับเคลื่อนค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร</td> <td>กิจกรรมตามแผนงานการป้องกันและปราบปรามการทุจริตในภาครัฐวิสาหกิจ</td> </tr> </table>	กิจกรรมการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ	กิจกรรมส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมของ อ.อ.ป.	กิจกรรมขับเคลื่อนค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร	กิจกรรมตามแผนงานการป้องกันและปราบปรามการทุจริตในภาครัฐวิสาหกิจ	<table border="1"> <tr> <td colspan="2">แผนการส่งเสริมการกำกับดูแลกิจการที่ดีตามมาตรฐานสากล</td> </tr> <tr> <td>การสนองบทบาทภาครัฐ</td> <td>รัฐวิสาหกิจเพื่อการตลาดที่เป็นธรรม</td> </tr> <tr> <td>สิทธิและความเท่าเทียมของผู้ถือหุ้น</td> <td>บทบาทของผู้มีส่วนได้เสีย</td> </tr> <tr> <td>การเปิดเผยข้อมูล</td> <td>คณะกรรมการ</td> </tr> <tr> <td>การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน</td> <td>จรรยาบรรณ</td> </tr> <tr> <td>ความยั่งยืนและนวัตกรรม</td> <td>การติดตามผลการดำเนินงาน</td> </tr> </table>	แผนการส่งเสริมการกำกับดูแลกิจการที่ดีตามมาตรฐานสากล		การสนองบทบาทภาครัฐ	รัฐวิสาหกิจเพื่อการตลาดที่เป็นธรรม	สิทธิและความเท่าเทียมของผู้ถือหุ้น	บทบาทของผู้มีส่วนได้เสีย	การเปิดเผยข้อมูล	คณะกรรมการ	การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน	จรรยาบรรณ	ความยั่งยืนและนวัตกรรม	การติดตามผลการดำเนินงาน
กิจกรรมการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ	กิจกรรมส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมของ อ.อ.ป.																
กิจกรรมขับเคลื่อนค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร	กิจกรรมตามแผนงานการป้องกันและปราบปรามการทุจริตในภาครัฐวิสาหกิจ																
แผนการส่งเสริมการกำกับดูแลกิจการที่ดีตามมาตรฐานสากล																	
การสนองบทบาทภาครัฐ	รัฐวิสาหกิจเพื่อการตลาดที่เป็นธรรม																
สิทธิและความเท่าเทียมของผู้ถือหุ้น	บทบาทของผู้มีส่วนได้เสีย																
การเปิดเผยข้อมูล	คณะกรรมการ																
การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน	จรรยาบรรณ																
ความยั่งยืนและนวัตกรรม	การติดตามผลการดำเนินงาน																

คำนำ

บทสรุปผู้บริหาร (Executive Summary)

บทที่ 1 บทนำ	หน้า
1. ความเป็นมา	7
2. วัตถุประสงค์ของการจัดทำแผนการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี	7
3. กระบวนการจัดทำและทบทวนแผนการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี	7
4. ค่านิยมที่สำคัญ	12
บทที่ 2 ข้อมูลองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้	14
1. ประวัติความเป็นมาขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้	14
2. วัตถุประสงค์ของการจัดตั้งองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้	14
3. แหล่งที่มาของรายได้	15
4. วิสัยทัศน์ขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ (FIO's Vision)	16
5. ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้	16
6. พันธกิจ อ.อ.ป. (FIO's Missions)	17
7. เป้าประสงค์	17
8. ยุทธศาสตร์องค์กร	18
9. กลยุทธ์ขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้	18
10. โครงสร้างขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้	20
บทที่ 3 การกำกับดูแลกิจการที่ดีขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้	21
1. ความหมายของการกำกับดูแลที่ดีขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้	21
2. หลักการและแนวปฏิบัติในการกำกับดูแลกิจการที่ดี	22
บทที่ 4 กระบวนการจัดทำแผนการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี	28
1. การรวบรวมข้อมูลสำหรับการทบทวนสภาพแวดล้อม	28
2. การวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อระบุจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis) ของระบบการกำกับดูแลกิจการที่ดี	38
3. การวิเคราะห์ SWOT	40
บทที่ 5 ทิศทางและแผนการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีปี 2567 - 2571 และแผนปฏิบัติ ปี 2567	41
1. ทิศทางการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี	41
2. ยุทธศาสตร์ด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี	45
3. ความเชื่อมโยงและสอดคล้องระหว่างวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ และเป้าหมายระยะยาวกับวัตถุประสงค์จัดตั้งและภารกิจ	46
4. แผนการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี ปี 2567 - 2571	47
5. แผนปฏิบัติด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี ปี 2567	55

บทที่ 1 บทนำ

1. ความเป็นมา

การกำกับดูแลกิจการที่ดีเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างความยั่งยืนและเสริมสร้างประสิทธิภาพขององค์กร เพื่อการใช้ทรัพยากรขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตรงตามเป้าหมาย และเกิดประโยชน์สูงสุด แก่ผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่มอย่างเป็นธรรม ซึ่งในปัจจุบันภาครัฐได้ให้ความสำคัญกับการกำกับดูแลกิจการที่ดีเป็นอย่างยิ่ง อ.อ.ป. เป็นรัฐวิสาหกิจสังกัดกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ได้ตระหนักถึงความสำคัญของการ บริหารงาน ด้วยหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี โดยมุ่งมั่นในการพัฒนาแนวปฏิบัติการกำกับดูแลกิจการที่ดีตาม หลักการและแนวปฏิบัติด้านการกำกับดูแลที่ดีของรัฐวิสาหกิจ

อ.อ.ป. จึงได้จัดทำแผนการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี ปี 2567 - 2571 และแผนปฏิบัติการ ปี 2567 ซึ่งมีความสอดคล้องกับนโยบายภาครัฐหลักการและแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2565 เกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจตามระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Assessment Model : SE - AM) ของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) ยุทธศาสตร์ระยะยาว เพื่อเป็นทิศทางยุทธศาสตร์ และเป้าหมายในการกำกับดูแลกิจการที่ดีของคณะกรรมการและผู้บริหารของ อ.อ.ป. รวมทั้งเป็นแผนการดำเนินงานของพนักงานที่ส่งเสริมให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ตามทิศทางและนโยบายด้านการ กำกับดูแลกิจการที่ดี

2. วัตถุประสงค์ของการจัดทำแผนการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี

2.1 เพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีที่ชัดเจน สำหรับการกำกับติดตาม ประเมินผล และปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

2.2 เพื่อสร้างความเชื่อมั่นแก่ผู้มีส่วนได้เสียในการดำเนินงานอย่างโปร่งใส ตรวจสอบได้มีมาตรฐาน ทางคุณธรรม จริยธรรม ตามแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดี

3. กระบวนการจัดทำและทบทวนแผนการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี

3.1 กระบวนการจัดทำแผนการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี

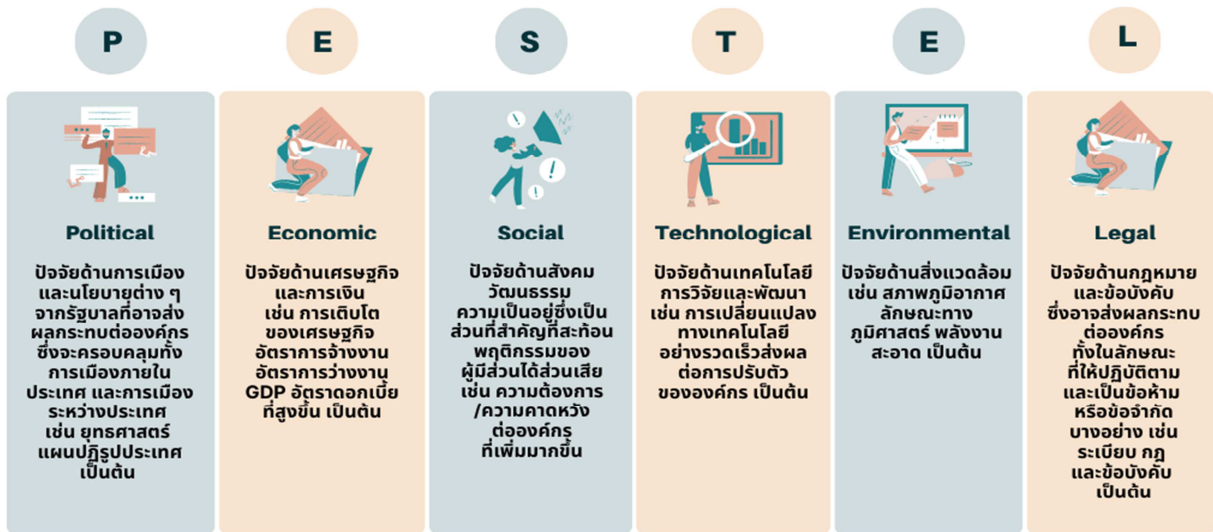
อ.อ.ป. กำหนดกระบวนการจัดทำแผนการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี ปี 2566 - 2570 อย่างเป็นระบบ ซึ่งสามารถแสดงขั้นตอนการดำเนินงานโดยใช้ SIPOC Model เพื่อให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทราบเป้าหมาย ขอบเขต และเข้าใจกระบวนการในทิศทางเดียวกัน รวมทั้งสามารถวิเคราะห์สาเหตุและผลกระทบของปัญหาเพื่อ ปรับปรุงกระบวนการได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยมีรายละเอียด ดังนี้

3.1.1 รวบรวมข้อมูล

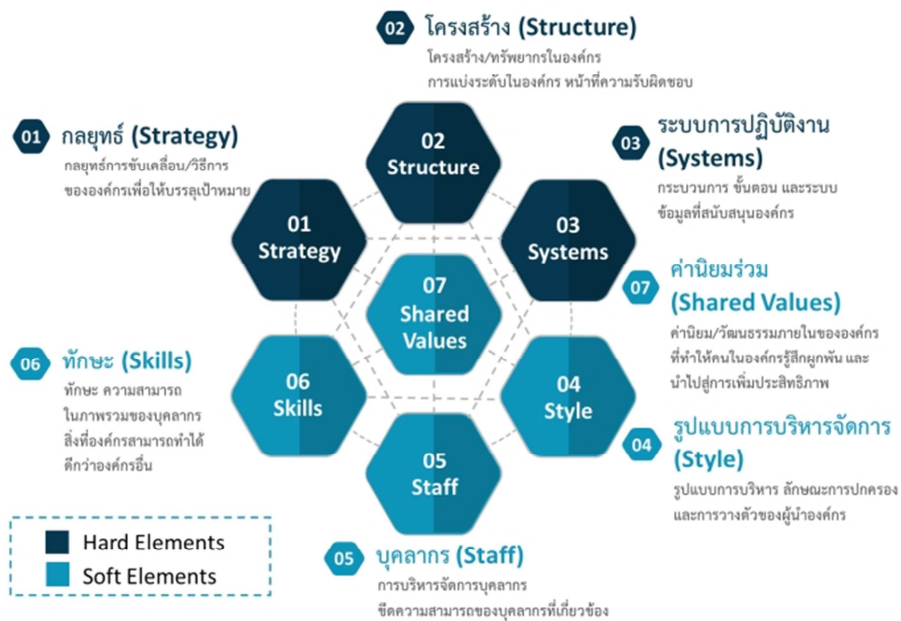
โดยการรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการกำกับดูแลกิจการที่ดีจากผู้มีส่วนได้เสียทั้งภายใน และภายนอกองค์กรเพื่อเป็นปัจจัยนำเข้า ประกอบด้วย

1) สภาพแวดล้อมภายนอก

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นปัจจัยที่ควบคุมไม่ได้แต่อาจส่งผลกระทบต่อทางตรงหรือทางอ้อมต่อการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีโดยใช้เครื่องมือ PESTEL Analysis ดังนี้



การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นปัจจัยภายในที่ควบคุมได้ โดยขึ้นอยู่กับ วิสัยทัศน์ ภารกิจ ค่านิยม แผนยุทธศาสตร์ทรัพยากร และความสามารถขององค์กร โดยใช้เครื่องมือ ดังนี้



2.1) McKinsey 7 - S Framework เป็นกรอบแนวคิดในการพิจารณาและวางแผน เพื่อการกำหนดกลยุทธ์ในองค์กรให้มี ประสิทธิภาพ โดยจะเกิดจากความสัมพันธ์ของปัจจัย 7 ประการ ได้แก่ กลยุทธ์โครงสร้างระบบ การปฏิบัติงาน บุคลากร ทักษะ รูปแบบการบริหารจัดการ ค่านิยมร่วม ซึ่งสามารถแบ่งปัจจัยเป็น 2 ส่วนคือ Hard Elements (ปัจจัยรูปธรรม) เป็นปัจจัยที่สามารถจับต้องได้ ง่ายต่อการจัดการ และ Soft Elements (ปัจจัยนามธรรม) เป็นปัจจัยที่จับต้องไม่ได้มีเกี่ยวข้องกับส่วนของความรู้สึก มักเกิดมาจากผลกระทบของสภาพแวดล้อมและวัฒนธรรม

2.2) การวิเคราะห์ช่องว่าง (Gap Analysis) ผลการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีที่ผ่านมาจากองค์กร เช่น แผนแม่บทและแผนปฏิบัติเสริมสร้างความยั่งยืน ปี 2567 - 2571 โครงการสำคัญจากหน่วยงานภาครัฐ เป็นต้น

2.3) การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน หรือช่องว่าง (Gap Analysis) ผลการดำเนินงานตามหลักการและแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจ/ระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (SE - AM) ของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) ประกอบด้วย การสนองบทบาทของภาครัฐบทบาทของรัฐวิสาหกิจเพื่อการตลาดที่เป็นธรรม สิทธิและความเท่าเทียมกันของผู้ถือหุ้น บทบาทของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียการเปิดเผยข้อมูลคณะกรรมการ การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในจรรยาบรรณ ความยั่งยืนและนวัตกรรมและการติดตามผลการดำเนินงาน

3.1.3 กำหนด/ทบทวนวิสัยทัศน์ภารกิจ และนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี

ถ้าระดับวิสัยทัศน์ ภารกิจ และค่านิยมขององค์กร รวมทั้งนำผลการวิเคราะห์และจัดลำดับความสำคัญของจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ภารกิจ และนโยบายด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีให้มีความสอดคล้องกันและมีส่วนช่วยให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้

3.1.4 กำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี

ถ้าระดับจากยุทธศาสตร์องค์กร และนำผลการวิเคราะห์และจัดลำดับความสำคัญของจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค เพื่อกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์วัตถุประสงค์ และแนวทางการดำเนินงาน

3.1.5 จัดทำแผนการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีระยะยาว และระยะสั้น

1) แผนการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี ปี 2567 - 2571 ประกอบด้วยทิศทางระยะยาว วัตถุประสงค์ นโยบาย/เป้าประสงค์ ผลผลิต (Output) และผลลัพธ์ (Outcome) ยุทธศาสตร์ เป้าหมายหลักรายละเอียดการวิเคราะห์ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่ครบถ้วน ทั้ง 4 ด้าน ความเชื่อมโยงและสอดคล้องระหว่างวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ และเป้าหมายระยะยาวกับวัตถุประสงค์จัดตั้งและภารกิจการบริหารความเสี่ยงของแผนงาน

2) แผนปฏิบัติด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี ปี 2567 ประกอบด้วยวัตถุประสงค์/เป้าหมายกิจกรรม/ขั้นตอน ระยะเวลา งบประมาณ ผู้รับผิดชอบ ตัวชี้วัด และเป้าหมาย การบริหารความเสี่ยงของแผนงาน โดยนำเสนอคณะกรรมการ อ.อ.ป. ให้ความเห็นชอบก่อนเริ่มปีบัญชีและเผยแพร่ให้ผู้มีส่วนได้เสียรับทราบผ่าน Website ของ อ.อ.ป.

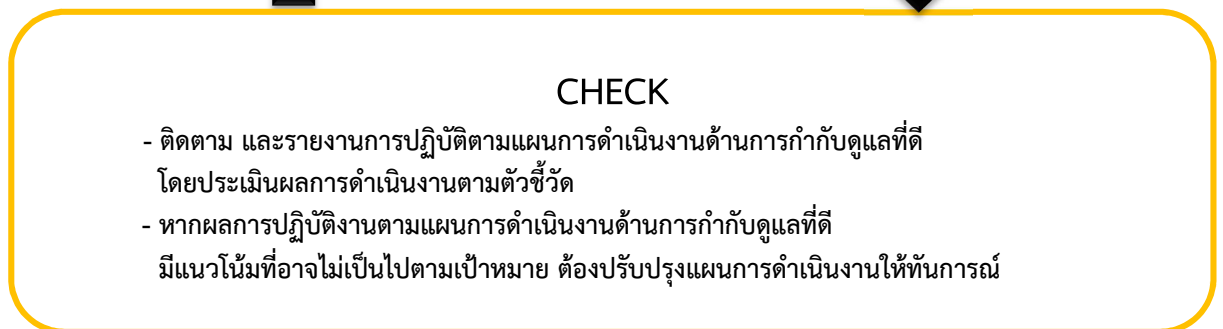
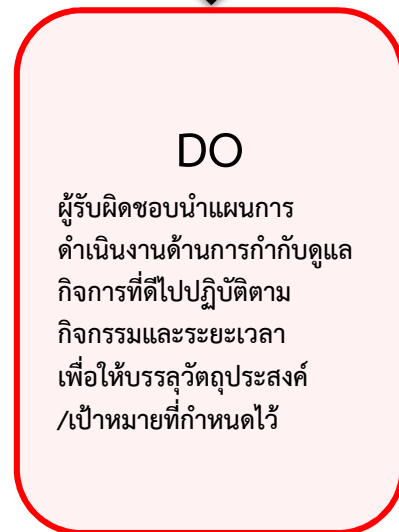
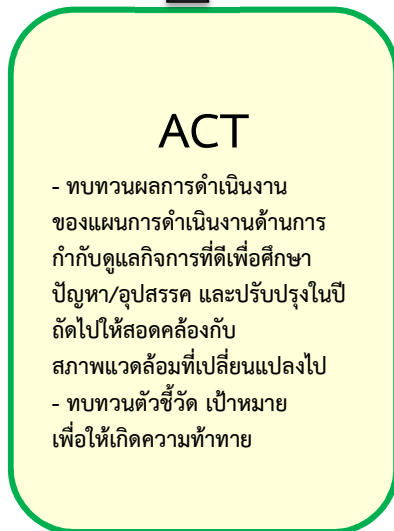
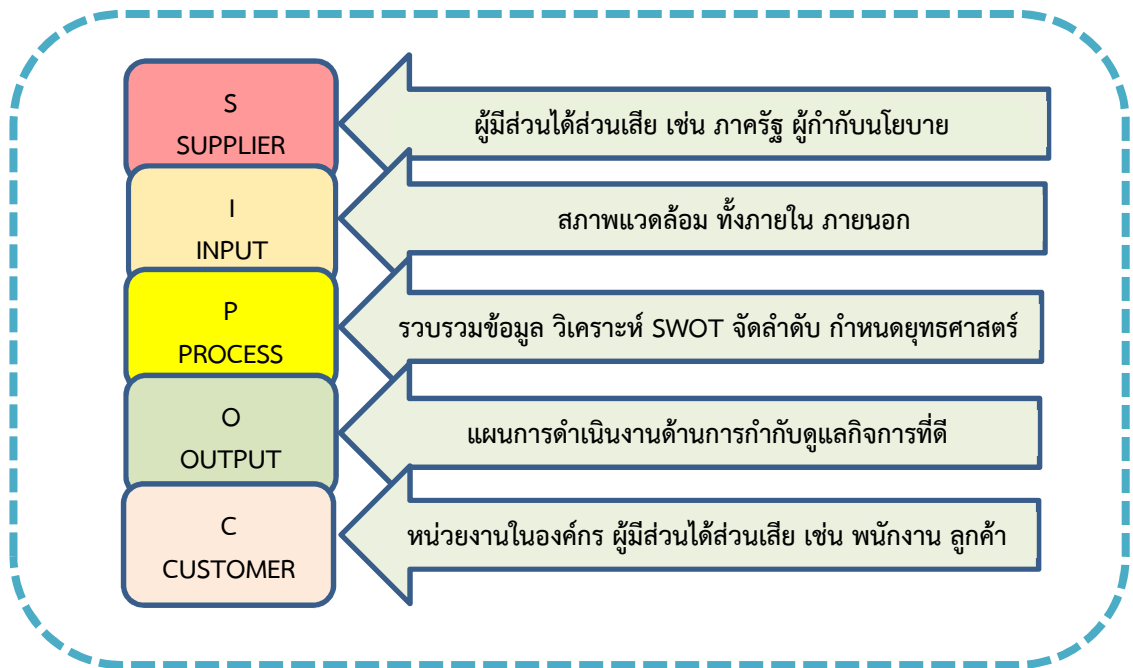
3.1.7 ติดตาม และรายงานผลการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี

มีการติดตามผลการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีเป็นประจำทุกเดือน และรายงานต่อฝ่ายบริหาร คณะอนุกรรมการ และคณะกรรมการ อ.อ.ป. เป็นรายไตรมาส

3.2 กระบวนการทบทวนแผนการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี

อ.อ.ป. มีกระบวนการในการทบทวนแผนการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีเป็นประจำทุกปีเพื่อสอดคล้องกับหลักเกณฑ์ที่ภาครัฐกำหนด และแผนยุทธศาสตร์ อ.อ.ป. รวมทั้งสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปและมีแนวทางในการออกแบบกระบวนการให้พัฒนาอย่างต่อเนื่องตาม หลักการ PDCA : Plan - Do - Check - Act (การวางแผน การปฏิบัติตามแผน การตรวจสอบการปฏิบัติตามแผน และการปรับปรุงแก้ไข) ดังนี้

PLAN



4. คำนิยามที่สำคัญ

คำสำคัญ	คำอธิบาย
วิสัยทัศน์(Vision)	<p style="text-align: center;">“สร้างสรรค์สวนป่าเศรษฐกิจเพื่อความยั่งยืน” “Create forest plantations for sustainability”</p>
พันธกิจ (Mission)	<ol style="list-style-type: none"> 1. ขับเคลื่อนกระบวนการทัศน์ใหม่ด้านสวนป่าเศรษฐกิจให้แก่ประชาชนเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต 2. ส่งเสริมการปลูกไม้เศรษฐกิจ พัฒนาธุรกิจอุตสาหกรรมไม้ และสร้างกลไกการตลาดไม้เศรษฐกิจอย่างเป็นธรรมให้เกิดประโยชน์อย่างสมดุล 3. ฟื้นฟูทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม และอนุรักษ์ บริบาลช้างเลี้ยงของไทย 4. เพิ่มผลผลิตทั่วทั้งองค์กรและลดผลกระทบจากการดำเนินงานสู่สังคม 5. สร้างการรับรู้เชิงบวกสู่สังคมเพื่อพัฒนาชุมชนท้องถิ่นในบริบทเชิงพื้นที่ การท่องเที่ยวเชิงนิเวศน์โดยใช้สวนป่าเศรษฐกิจเป็นฐานและเชื่อมโยงหน่วยงานภาครัฐ หน่วยงานเอกชน และชุมชนเข้าด้วยกัน 6. บริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศอย่างมีธรรมาภิบาล พัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรทุกระดับให้มีความเชี่ยวชาญมีจิตสาธารณะและความรับผิดชอบต่อส่วนรวม
ค่านิยม (Value)	<p style="text-align: center;">“ปลูกคุณธรรม ปลูกคุณภาพ ปันคุณค่า ปันความยั่งยืน”</p> <p>ปลูกคุณธรรม : มุ่งมั่นในการบริหารและจัดการตามหลักธรรมาภิบาล ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต เสียสละ และอดทน</p> <p>ปลูกคุณภาพ : สร้างสรรค์และส่งมอบผลิตภัณฑ์และบริการที่เป็นเลิศในทกกระบวนการด้วยบุคลากรมืออาชีพ เพื่อสร้างโอกาสในการแข่งขัน</p> <p>ปันคุณค่า : ยกระดับองค์ความรู้ เทคโนโลยีสู่การสร้างนวัตกรรม เพื่อสร้างคุณค่าสินทรัพย์ความรู้ และส่งมอบให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</p> <p>ปันความยั่งยืน : แบ่งปัน ขับเคลื่อนความยั่งยืนทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ตามแนววิถีใหม่ ด้วยการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนให้สอดคล้องกับหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี</p>

คำสำคัญ	คำอธิบาย
ยุทธศาสตร์	ประเด็นหลักที่องค์กรต้องการที่จะมุ่งเน้นในการดำเนินงานในระดับเชิงกลยุทธ์ เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ ซึ่งยุทธศาสตร์มีที่มาจากวิสัยทัศน์ขององค์กร ทั้งนี้จะต้องคำนึงถึง ความต้องการ / ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มด้วย
ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ผู้ที่คาดหวังให้องค์กรอุตสาหกรรมป่าไม้ดำเนินงาน และได้รับผลลัพธ์หรือผลกระทบจากการดำเนินงานขององค์กรอุตสาหกรรมป่าไม้ได้แก่ ลูกค้า สังคมและชุมชน ผู้กำกับนโยบาย และภาครัฐ พันธมิตร สื่อมวลชน คณะกรรมการ พนักงาน
SIPOC Model	ภาพรวมของกระบวนการทำงาน ที่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเข้าใจวัตถุประสงค์และขอบเขตของงานมากขึ้น ประกอบด้วย S : Supplier (ผู้สนับสนุนปัจจัยนำเข้า) I : Input (ปัจจัยนำเข้า) P : Process (กระบวนการทำงาน) O: Output (ผลลัพธ์) C : Customer (ผู้รับบริการ)
SWOT Analysis	การวิเคราะห์สภาพขององค์กร ณ ปัจจุบัน เพื่อค้นหา จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคที่เกิดขึ้นกับทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อนำไปวิเคราะห์และหาวิธีพัฒนาหรือแก้ไขกับปัญหาที่เป็นอยู่ ณ ปัจจุบัน ประกอบด้วย S : Strengths (จุดแข็ง) W : Weaknesses (จุดอ่อน) O : Opportunities (โอกาส) T : Threats (อุปสรรค)

บทที่ 2 ข้อมูลองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้

1. ประวัติความเป็นมาขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้

อ.อ.ป. เป็นรัฐวิสาหกิจ สาขาทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม จัดตั้งขึ้นโดยพระราชกฤษฎีกา พ.ศ. 2499 จากทุนที่รัฐบาลกำหนดให้เมื่อเริ่มกิจการในปี พ.ศ. 2490 จำนวน 10 ล้านบาท ซึ่งในทางปฏิบัติรัฐมีเงินสดให้เพียง 10,000 บาท กับทรัพย์สินที่รวมถึงไม้สัก ซึ่งเป็นของกองทำไม้และกรมป่าไม้ที่ทำค้างอยู่ยังรวมถึงบุคคลจำนวนหนึ่ง ทั้งนี้ ได้ดำเนินการเติบโตขึ้นมาเป็นลำดับ ณ วันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2561 อ.อ.ป. มีมูลค่าสินทรัพย์ประมาณ 5,643 ล้านบาท และเมื่อเปรียบเทียบกับ ปี พ.ศ. 2560 เพิ่มขึ้น 501.70 ล้านบาทคิดเป็นร้อยละ 8.89 ส่วนใหญ่เพิ่มขึ้นจากรายการเงินลงทุนการปลูกสร้างสวนป่า

ในอดีตประเทศไทยมีป่าไม้ที่อุดมสมบูรณ์มาก ในการทำไม้และนำไม้ออกจากพื้นที่ป่าจะทำในรูปแบบสัมปทานป่าไม้ ในช่วงแรกรัฐจะให้สัมปทานทำไม้แก่ชาวต่างชาติ ซึ่งมีความรู้ด้านการทำไม้จนถึงปี พ.ศ. 2455 Mr. W.F. Lloyd เจ้ากรมป่าไม้ ขณะนั้น พิจารณาเห็นว่ารัฐบาลควรจะทำไม้สักออกจากป่าและทำการค้าไม้สักเองบ้าง เพื่อฝึกฝนพนักงานและเพิ่มพูนความรู้ ด้านการทำไม้จะได้ควบคุมการทำไม้ของประชาชนและบริษัทต่างชาติได้ กรมป่าไม้จึงเริ่มทำไม้เองที่ สวนป่าแม่แสด จังหวัดแพร่ เป็นแห่งแรก และได้ขยายการทำไม้ไปยังป่าอื่น ๆ จนกระทั่งในปี พ.ศ. 2476 ได้ตั้ง “กองทำไม้” ขึ้นเป็นหน่วยงาน ส่วนกลางสังกัดกรมป่าไม้ แต่ในการดำเนินงานของกองทำไม้มีข้อจำกัดด้วยกฎระเบียบของทางราชการทำให้ขาดความคล่องตัว คณะรัฐมนตรีในขณะนั้นจึงได้มีมติจัดตั้ง “องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้” ขึ้น เมื่อวันที่ 1 มกราคม พ.ศ. 2490 โดยเป็นหน่วยงานในสังกัดกรมป่าไม้

ปัจจุบัน อ.อ.ป. มีพื้นที่สวนป่าเศรษฐกิจ ทั้งสิ้น 1.108 ล้านไร่ และผลผลิตซึ่งเป็นรายได้หลักของ อ.อ.ป. ปัจจุบันนอกจากการดำเนินงานเชิงธุรกิจสร้างรายได้ให้กับรัฐแล้ว อ.อ.ป. ยังได้สนับสนุน รวมถึงยังได้สนองนโยบายของรัฐในด้านการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม และงานเชิงบริการสังคม โดยเฉพาะการฟื้นฟูพื้นที่ป่าเสื่อมโทรม/ป่าต้นน้ำลำธารการส่งเสริมด้านการปลูกป่าเศรษฐกิจ การอนุรักษ์และการบริหารช้างไทย การพัฒนาชุมชนท้องถิ่น สร้างงานและสร้างอาชีพให้กับราษฎรท้องถิ่น ฯลฯ

2. วัตถุประสงค์ของการจัดตั้งองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้

รัฐบาลได้ออกพระราชกฤษฎีกาจัดตั้ง อ.อ.ป. พ.ศ. 2499 กำหนดให้ อ.อ.ป. เป็นรัฐวิสาหกิจ เมื่อวันที่ 25 กรกฎาคม พ.ศ. 2499 สังกัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ และมีการแก้ไขเพิ่มเติมพระราชกฤษฎีกา ปี พ.ศ. 2517 พ.ศ. 2533 พ.ศ. 2542 ต่อมาได้มีพระราชกฤษฎีกาจัดตั้ง อ.อ.ป. (ฉบับที่ 5) วันที่ 26 สิงหาคม พ.ศ. 2546 ให้โอน อ.อ.ป. ไปเป็นรัฐวิสาหกิจ สังกัดกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ต่อมาเมื่อปี พ.ศ. 2559 ได้มี พระราชกฤษฎีกาจัดตั้ง อ.อ.ป. (ฉบับที่ 6) วันที่ 26 สิงหาคม พ.ศ. 2559 แก้ไขเพิ่มเติม ในวัตถุประสงค์ในการจัดตั้ง ข้อ 5 โดยพระราชกฤษฎีกาได้กำหนดวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งไว้ 6 ประการ ดังนี้

- 1) อำนวยบริการแก่รัฐและประชาชนในการอุตสาหกรรมป่าไม้
- 2) ประกอบธุรกิจเกี่ยวกับอุตสาหกรรมป่าไม้ เช่น เกี่ยวกับการทำไม้ และเก็บหาของป่าแปรรูปไม้ ทำไม้อัด อปไม้ อัดน้ายาไม้ กลั่นไม้ และประดิษฐ์หรือผลิตวัตถุหรือสิ่งของจากไม้และของป่า และธุรกิจที่ต่อเนื่องคล้ายคลึงกัน รวมทั้งอุตสาหกรรมอื่นใดที่เกี่ยวข้องด้วยไม้หรือของป่า
- 3) ปลูกสร้างสวนป่า คุ้มครองรักษาป่าไม้ และบูรณะป่าไม้เพื่อประโยชน์แก่การป่าไม่ว่า จะเป็นการดำเนินการเองหรือเป็นการดำเนินการเพื่อช่วยเหลือรัฐ
- 4) วิจัย ค้นคว้าและทดลองเกี่ยวกับผลิตผลและผลิตภัณฑ์ในด้านอุตสาหกรรมป่าไม้

มาตรา 12 รายได้ในปีหนึ่ง ๆ เมื่อได้หักราคาต้นทุนของสิ่งที่ได้จำหน่าย หักค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ตาม มาตรา 13 และหักค่าภาระต่าง ๆ ที่เหมาะสมออกแล้ว เหลือเป็นกำไรสุทธิประจำปีเท่าใดอาจจัดสรรไว้เป็นเงิน สำรองตามมาตรา 10 เงินต่าง ๆ ตามมาตรา 16 และเงินลงทุนซึ่งได้รับความเห็นชอบจากคณะรัฐมนตรีแล้ว เหลือเท่าใดให้นำส่งเป็นรายได้ของรัฐ

ถ้ารายได้มีจำนวนไม่พอสำหรับกรณีดังกล่าว นอกจากเงินสำรองที่ระบุไว้ในมาตรา 10 และ อ.อ.ป. ไม่สามารถหาเงินจากทางอื่นได้ รัฐบาลพึงพิจารณาจ่ายเงินให้ อ.อ.ป. เท่าจำนวนที่จำเป็น

4. วิสัยทัศน์ขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ (FIO's Vision)

“สร้างสรรค์สวนป่าเศรษฐกิจเพื่อความยั่งยืน”
 “Create forest plantations for sustainability”

5. ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้

วัฒนธรรมองค์กรของ อ.อ.ป. : “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

ค่านิยมเพื่อขับเคลื่อนองค์กรบรรลุลวิสัยทัศน์ : plugged คุณธรรม plugged คุณภาพ ปั้นคุณค่า ปันความยั่งยืน

ค่านิยม	คำจำกัดความ
ปลุกคุณธรรม	มุ่งมั่นในการบริการและจัดการตามหลักธรรมาภิบาล ด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต เสียสละ และอดทน
ปลุกคุณภาพ	สร้างสรรค์และส่งเสริมผลิตผลผลิตและบริการที่เป็นเลิศทุกกระบวนการ ด้วยบุคลากรมืออาชีพ เพื่อสร้างโอกาสในการแข่งขัน
ปั้นคุณค่า	ยกระดับองค์ความรู้ เทคโนโลยีสู่การสร้างนวัตกรรม เพื่อสร้างคุณค่า สิทธิประโยชน์ และส่งเสริมให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
ปันความยั่งยืน	แบ่งปัน ขับเคลื่อนความยั่งยืนทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ตามแนววิถีใหม่ ด้วยการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนให้สอดคล้อง กับหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี

6. พันธกิจ อ.อ.ป. (FIO's Missions)

- 1) ขับเคลื่อนกระบวนการทัศน์ใหม่ด้านสวนป่าเศรษฐกิจให้แก่ประชาชนเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต
- 2) ส่งเสริมการปลูกไม้เศรษฐกิจ พัฒนาธุรกิจอุตสาหกรรมไม้ และสร้างกลไกการตลาดไม้เศรษฐกิจ อย่างเป็นธรรมให้เกิดประโยชน์อย่างสมดุลด้วยเทคโนโลยีและนวัตกรรมการปลูกและใช้ประโยชน์ไม้เศรษฐกิจ รวมถึงการใช้ประโยชน์ที่ดิน
- 3) พัฒนาทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม และ อนุรักษ์ บริบาลช้างเลี้ยงของไทย
- 4) เพิ่มผลผลิตทั่วทั้งองค์กรและลดผลกระทบจากการดำเนินงานสู่สังคม
- 5) สร้างการรับรู้เชิงบวกสู่สังคมเพื่อพัฒนาชุมชนท้องถิ่นในบริบทเชิงพื้นที่ การท่องเที่ยวเชิงนิเวศ โดยใช้สวนป่าเศรษฐกิจเป็นฐานและเชื่อมโยงหน่วยงานภาครัฐ หน่วยงานเอกชน และชุมชนเข้าด้วยกัน
- 6) บริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศอย่างมีธรรมาภิบาล พัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรทุกระดับให้มีความเชี่ยวชาญ มีจิตสาธารณะและความรับผิดชอบต่อส่วนรวม

7. เป้าประสงค์

- 1) พัฒนาและบริหารสวนป่าไม้เศรษฐกิจให้มีผลผลิตที่พอเพียงและมีคุณภาพตามมาตรฐานสากล เพื่อเป็นผู้นำในการจัดการสวนป่าไม้เศรษฐกิจในภูมิภาคอาเซียน
- 2) ปรับปรุงกระบวนการผลิตอุตสาหกรรมไม้ ผลิตภัณฑ์ไม้ ด้วยเทคโนโลยีใหม่ เพื่อเพิ่มมูลค่าไม้และลด ต้นทุนการผลิตรวมทั้งพัฒนาการตลาดเชิงรุกมีการกระจายสินค้าและเพิ่มจุดจำหน่ายเพื่อเพิ่มยอดขายสินค้า
- 3) แก้ปัญหาสภาพคล่อง มีแหล่งเงินลงทุนในอุตสาหกรรมเพิ่มมูลค่าไม้และบุคลากรมีความสามารถในการบริหารและวิเคราะห์ทางการเงิน
- 4) เป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง ส่งเสริมให้พนักงานมีแรงจูงใจและภาคภูมิใจในองค์กร ปฏิบัติงานอย่าง เต็มศักยภาพ
- 5) ธุรกิจบริการและการท่องเที่ยวที่ได้มาตรฐาน สามารถสร้างผลกำไรและเติบโตอย่างต่อเนื่อง
- 6) ชุมชนรอบสวนป่ามีคุณภาพชีวิตและสิ่งแวดล้อมที่ดีขึ้น และการบริหารช้างไทยให้ช้างมีคุณภาพชีวิต ที่ดีขึ้นสามารถสร้างมูลค่าทางด้านเศรษฐกิจและสังคมได้

8. ยุทธศาสตร์องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้

สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) ได้มีหนังสือ ที่ กค 0819.2/3973 ลงวันที่ 31 กรกฎาคม 2561 แจ้งความเห็นและข้อเสนอแนะเพื่อให้ อ.อ.ป. นำไปประกอบการพิจารณาในการจัดทำแผนวิสาหกิจ /แผนธุรกิจ ปี 2562 ให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ อ.อ.ป. จึงได้มีการปรับปรุงแผนยุทธศาสตร์ สาขาทรัพยากรธรรมชาติ ของ อ.อ.ป. ปี 2561 - 2565 โดยปรับปรุงกิจกรรม/โครงการ ในแต่ละยุทธศาสตร์ตามความเห็น และข้อเสนอแนะของ สคร. และแผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจฯ ดังกล่าว ได้ผ่านความเห็นชอบจากที่ประชุมคณะกรรมการ ของ อ.อ.ป. ในการประชุม ครั้งที่ 8/2561 เมื่อวันที่ 21 สิงหาคม 2561 โดยในปี 2562 และ 2563 อ.อ.ป. ได้ปฏิบัติงาน ภายใต้แผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ สาขาทรัพยากรธรรมชาติของ อ.อ.ป. ปี 2561 - 2565 มาอย่างต่อเนื่อง

9. กลยุทธ์ขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้

**แผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ สาขาทรัพยากรธรรมชาติ
ขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ปี 2566 - 2570 ประกอบด้วย
ประกอบด้วย 6 ประเด็นยุทธศาสตร์ 16 กลยุทธ์ และ 31 โครงการ ดังนี้**

ยุทธศาสตร์ที่ 1 ขับเคลื่อนกระบวนการนวัตกรรมเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต

กลยุทธ์ที่ 1 เสริมสร้างกระบวนการนวัตกรรมด้านสวนป่าเศรษฐกิจให้แก่ประชาชน

- โครงการเสริมสร้างการตระหนักรู้สวนป่าเศรษฐกิจให้กับประชาชน

กลยุทธ์ที่ 2 ยกย่ององค์กรสู่ความเป็นเลิศอย่างมีธรรมาภิบาล

- โครงการพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศ

- โครงการส่งเสริมการป้องกันการทุจริตและประพฤติมิชอบ

กลยุทธ์ที่ 3 เติบโตอย่างมั่นคงและใช้สินทรัพย์ให้เกิดประโยชน์

- โครงการพัฒนาธุรกิจใหม่

- โครงการประเมินผลตอบแทนทางสังคมจากการลงทุน (Social Return on Investment

: SROI)

- โครงการศึกษาตราสารหนี้ส่งเสริมความยั่งยืน (Sustainability-Linked Bond: SLB)

ยุทธศาสตร์ที่ 2 บริหารจัดการสวนป่าเศรษฐกิจให้เกิดประโยชน์อย่างสมดุลและบริหารช้างเลี้ยงของไทย

กลยุทธ์ที่ 4 ส่งเสริม ฟื้นฟู แหล่งท่องเที่ยวเชิงนิเวศสวนป่าเศรษฐกิจ ให้เกิดประสิทธิผลและบริหาร

ช้างเลี้ยงของไทย

- โครงการเพิ่มพื้นที่สีเขียวจากสวนป่าเศรษฐกิจ

- โครงการส่งเสริม ฟื้นฟู สวนป่าเศรษฐกิจ

- โครงการส่งเสริมแหล่งท่องเที่ยวเชิงนิเวศ (Forestry Lodge)

- โครงการดูแลและบริหารช้างเลี้ยงของไทย

กลยุทธ์ที่ 5 จัดการทรัพยากรไม่จากสวนป่าเศรษฐกิจอย่างคุ้มค่า

- โครงการจัดทำระบบบัญชีเศรษฐกิจสิ่งแวดล้อมเพื่อเพิ่มมูลค่าทรัพยากรธรรมชาติ (System of Environmental Economic Accounting: SEEA)

- โครงการประเมินมูลค่าทางเศรษฐกิจ (Economic Impact Assessment)

- โครงการจัดทำรายงานพัฒนาความยั่งยืน (Sustainability Report: SD Report)

- โครงการดัชนีความยั่งยืนสากล (Dow Jones Sustainability Index) (กลุ่ม DJSI Emerging Markets)

ยุทธศาสตร์ที่ 3 ส่งเสริม พัฒนาคุณภาพสวนป่าเศรษฐกิจตามแนวทาง BCG Model

กลยุทธ์ที่ 6 เสริมสร้างระบบบริหารจัดการสวนป่าเศรษฐกิจให้มีประสิทธิภาพ

- โครงการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการสวนป่าเศรษฐกิจด้วยการจัดทำฐานข้อมูลดัชนีสมรรถนะสิ่งแวดล้อม Environmental Performance Index (EPI) เฉพาะส่วนที่ อ.อ.ป. รับผิดชอบ Climate Change (24%)

กลยุทธ์ที่ 7 ส่งเสริมชุมชนคาร์บอนต่ำเพื่อขยายผลคาร์บอนเครดิตสู่สังคม

- โครงการ Carbon Credit Assessment

- โครงการขยายผลคาร์บอนเครดิตสู่ชุมชน

ยุทธศาสตร์ที่ 4 เสริมสร้างความแข็งแกร่งทางการเงินและกระบวนการทำงาน

กลยุทธ์ที่ 8 เพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการภายใน

- โครงการบริหารจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร

- โครงการเพิ่มคุณภาพและผลผลิตต่อไร่

- โครงการปรับปรุงคุณภาพกระบวนการทำงาน

- โครงการเพิ่มประสิทธิภาพ Customer Service Excellenca

กลยุทธ์ที่ 9 เพิ่มมูลค่าผลผลิตตลอด Value Chain

- โครงการเพิ่มมูลค่าตลอด Value Chain

- โครงการสร้างรายได้จากธุรกิจอื่น (ท่องเที่ยว คชบาลให้บริการ พัฒนาที่ดิน ฯลฯ)

ยุทธศาสตร์ที่ 5 การสร้างผลบวกเชิงสังคม

กลยุทธ์ที่ 10 สื่อสารเชิงรุกสู่สังคมอย่างต่อเนื่อง

- โครงการเสริมสร้างภาพลักษณ์องค์กร (Corporate Image)

กลยุทธ์ที่ 11 ยกระดับคุณภาพชีวิตชุมชนที่สำคัญ

- โครงการเสริมสร้างคุณค่าให้ชุมชนที่สำคัญ

ยุทธศาสตร์ที่ 6 เพิ่มศักยภาพองค์กรรองรับวิถีใหม่และนวัตกรรมใหม่

กลยุทธ์ที่ 12 เพิ่มขีดความสามารถในการจัดการภาวะวิกฤต

- โครงการเพิ่มขีดความสามารถในการจัดการภาวะวิกฤต

กลยุทธ์ที่ 13 ขับเคลื่อนองค์กรดิจิทัล

- โครงการขับเคลื่อน อ.อ.ป. สู่องค์กรดิจิทัล (New normal, Innovation, e - service Digital Literacy)

กลยุทธ์ที่ 14 ปรับปรุงพัฒนาระเบียบหลักเกณฑ์และกฎหมาย ให้ทันสมัย

- โครงการปรับปรุงพัฒนาระเบียบหลักเกณฑ์และกฎหมายให้ทันสมัย

กลยุทธ์ที่ 15 เสริมสร้างบุคลากรให้มีขีดสมรรถนะสูง

- โครงการพัฒนาระบบการบริหารทุนมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์
- โครงการขับเคลื่อนค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร

กลยุทธ์ที่ 16 พัฒนาองค์ความรู้สู่การสร้างนวัตกรรมทุกมิติในทุกระดับ

- โครงการบริหารจัดการความรู้สู่การสร้างนวัตกรรม

10. โครงสร้างขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้



บทที่ 3 การกำกับดูแลกิจการที่ดีขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้

การกำกับดูแลกิจการ (Corporate Governance) เป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างความยั่งยืน และเสริมสร้างประสิทธิภาพขององค์กร โดยมีวัตถุประสงค์หลัก คือ กำกับ ติดตาม ควบคุม และดูแลผู้ที่ได้รับมอบหมายอำนาจ หน้าที่ให้ไปทำหน้าที่ทางการบริหาร เพื่อให้ทรัพยากรขององค์กรได้นำไปใช้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลตรงตามเป้าหมาย ทั้งนี้ เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่ายอย่างเป็นธรรม

1. ความหมายของการกำกับดูแลกิจการที่ดีขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้

การจัดให้มีการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ อ.อ.ป. จะเป็นการส่งเสริมให้ อ.อ.ป. มีระบบการจัดการที่ดี หรือหลักธรรมาภิบาล ซึ่งจะสร้างความเชื่อมั่นและมั่นใจต่อผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหรือผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย โดยจะทำให้ อ.อ.ป. ดำเนินงานสอดคล้องกับหลักเกณฑ์และแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีของรัฐวิสาหกิจปี 2552 ดังนี้

1) สร้างกรอบความรับผิดชอบของคณะกรรมการ อ.อ.ป. และผู้บริหารต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่ายรวมทั้งเป็นการสร้างพันธะผูกพันเพื่อให้ฝ่ายบริหารใช้อำนาจภายในขอบเขตที่กำหนด ทำให้คณะกรรมการของ อ.อ.ป. ผู้บริหาร พนักงาน ลูกจ้าง มีความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติหน้าที่ของแต่ละบุคคลภายใน อ.อ.ป. ด้วยกัน หรือต่อบุคคลภายนอกซึ่งเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

2) เป็นเครื่องมือวัดผลการดำเนินงานและเครื่องมือในการสนับสนุนให้แต่ละหน่วยงานของ อ.อ.ป. ดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น ป้องกันความขัดแย้งทางผลประโยชน์ที่อาจเกิดขึ้น โดยนำข้อเสนอแนะ หรือข้อคิดเห็นไปปรับปรุงแก้ไขให้สามารถดำเนินการได้สำเร็จตามเป้าหมาย และเสริมสร้างระบบบริหารจัดการที่ดีโปร่งใส และมีมาตรฐานซึ่งจะช่วยให้ อ.อ.ป. มีศักยภาพในการแข่งขันและเจริญเติบโตอย่างยั่งยืน

3) ทำให้ประชาชน ภาคธุรกิจ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความเชื่อถือความมั่นใจใน อ.อ.ป. ว่าได้ตระหนักถึงความสำคัญของชุมชน สังคม และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยในการดำเนินงานมีการมุ่งเน้นให้ความสำคัญกับสภาพแวดล้อมโดยรอบไม่สร้างความเดือดร้อนหรือมีผลกระทบกับประชาชน และให้ได้รับการบริการอย่างเสมอภาคและเท่าเทียมกัน

4) เสริมสร้างระบบบริหารจัดการที่ดี มีความโปร่งใส ตรวจสอบได้ และสร้างจิตสำนึกภายในได้กรอบแห่งคุณธรรม จริยธรรม ความสุจริต และจรรยาบรรณในการดำเนินงาน เป็นการเพิ่มความน่าเชื่อถือให้กับผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย และสร้างรากฐานแห่งการเติบโตของ อ.อ.ป. อย่างสมดุลและยั่งยืน

2. หลักการและแนวทางสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการกำกับดูแลกิจการที่ดี

2.1 หลักการและแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2552 และ 2562

กระทรวงการคลัง โดยสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจได้กำหนดหลักการ และแนวทางการกำกับดูแลที่ดีในรัฐวิสาหกิจโดยเทียบเคียงกับหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับบริษัทจดทะเบียนปี 2549 ของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยและมติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 3 มิถุนายน 2552 ได้ให้ความเห็นชอบให้รัฐวิสาหกิจถือปฏิบัติโดยมี หลักสำคัญ 7 ประการ ดังนี้

1) Accountability : ความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติหน้าที่ความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติหน้าที่และมีความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติหน้าที่ทั้งด้านบวกและด้านลบ

2) Responsibility : ความสำนึกในการปฏิบัติหน้าที่ด้วยขีดความสามารถและประสิทธิภาพที่เพียงพอ

3) Equitable Treatment : การปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยสุจริต และต้องพิจารณาให้เกิดความเท่าเทียมกัน เช่น การจัดซื้อจัดจ้างต้องให้ทุกคนได้รับความยุติธรรมและเท่าเทียมกัน หากมีการร้องเรียนต้องมีคำอธิบายได้เป็นต้น

4) Transparency : ความโปร่งใส กล่าวคือ ต้องมีความโปร่งใสใน 2 ลักษณะ ดังนี้

- ความโปร่งใสในการดำเนินงานที่สามารถตรวจสอบได้
- มีการเปิดเผยข้อมูลอย่างโปร่งใส (Transparency of Information Disclosure) คือมีการแสดงผลประกอบการอย่างโปร่งใสแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องและผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย

5) Value Creation : การสร้างมูลค่าเพิ่มแก่กิจการทั้งในระยะสั้นและระยะยาวโดยการเปลี่ยนแปลงหรือเพิ่มมูลค่าใด ๆ นั้นจะต้องเป็นการเพิ่มความสามารถในทุกด้านเพื่อการแข่งขัน

6) Ethics : การส่งเสริมและพัฒนาการกำกับดูแล และจรรยาบรรณที่ดีในการดำเนินกิจการ

7) Participation : การมีส่วนร่วม เป็นการส่งเสริมให้เกิดการกระจายโอกาสแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการดำเนินการใด ๆ ที่อาจมีผลกระทบต่อ สังคม สิ่งแวดล้อมสุขอนามัย คุณภาพชีวิต และความเป็นอยู่ของชุมชนหรือท้องถิ่น

หมวดที่ 1 บทบาทของภาครัฐ

หน่วยงานกำกับดูแล อ.อ.ป. ประกอบด้วย กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมกระทรวงการคลังซึ่งมีการแยกบทบาทหน้าที่ในการเป็นเจ้าของ (Owner) กำหนดนโยบาย (Policy Maker) การกำกับดูแล (Regulator) และการดำเนินการ (Operator) เพื่อป้องกันการขัดแย้งของผลประโยชน์ (Conflict of Interests) ป้องกันการแทรกแซงการบริหารงานประจำของ อ.อ.ป. (Day to Day management) รวมทั้งป้องกัน ไม่ให้เกิดการแข่งขันที่ไม่เป็นธรรม และการแทรกแซงกลไกตลาด ดังนี้

หน่วยงาน	บทบาทหน้าที่
กระทรวงการคลัง	ในฐานะเจ้าของ (Owner) มีหน้าที่สนับสนุนและติดตามรัฐวิสาหกิจให้เป็นไปตามนโยบายของรัฐบาล โดยพัฒนารัฐวิสาหกิจให้มีประสิทธิภาพ เพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน และสร้างมูลค่าเพิ่มผ่านระบบประเมินผล การดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ
กระทรวง ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม	ในฐานะหน่วยงานเจ้าสังกัด เป็นผู้กำหนดนโยบาย (Policy Maker) และช่วยผลักดันการดำเนินงาน ตามภารกิจของ อ.อ.ป. ให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย
อ.อ.ป.	เป็นผู้ดำเนินการ (Operator) ตอบสนองนโยบายภาครัฐ และบริหารองค์กรให้บรรลุตามเป้าหมาย ที่กำหนดไว้โดยนำยุทธศาสตร์ชาติ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติรวมทั้งยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ สาขาทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม มาเป็นกรอบในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ตลอดจนรายงานผลการดำเนินงานด้านการเงิน และไม่ใช้การเงินรายงานการปฏิบัติตามแนวทางการกำกับดูแลที่ดีตามมาตรฐานสากล การปฏิบัติตาม กฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับกิจการ และรายงานการประเมินผลการดำเนินงานตามระบบ การประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ(State Enterprise Assessment Model : SE - AM)

ทั้งนี้ อ.อ.ป. กำหนดให้มีการเปิดเผยในรายงานประจำปี และเว็บไซต์ ได้แก่

- รายงานผลการดำเนินงานด้านการเงินและไม่ใช้การเงิน
- รายงานการปฏิบัติตามแนวทางการกำกับดูแลที่ดีตามมาตรฐานสากล
- การปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับกิจการ

หมวดที่ 2 สิทธิและความเท่าเทียมกันของผู้ถือหุ้น

อ.อ.ป. คำนึงถึงประโยชน์สูงสุดของผู้ถือหุ้น คือ กระทรวงการคลัง ซึ่งมีผู้แทนทำหน้าที่เป็นคณะกรรมการในการกำกับดูแลให้อ.อ.ป. ดำเนินงานบรรลุตามภารกิจวัตถุประสงค์นโยบายของภาครัฐ และมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ จึงได้กำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วย นโยบายการป้องกันความขัดแย้งทางผลประโยชน์ นโยบายการป้องกันการเกิดรายการเกี่ยวโยง และนโยบายการป้องกันการใช้ข้อมูลภายใน เพื่อป้องกันการแสวงหาประโยชน์ให้แก่ตนเอง ญาติ หรือบุคคลในครอบครัวในทางมิชอบ และสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

หมวดที่ 3 คณะกรรมการ

คณะกรรมการของ อ.อ.ป. มีหน้าที่ในการกำกับดูแลการดำเนินงานของ อ.อ.ป. ให้เป็นไปตามกฎหมาย ข้อบังคับ นโยบาย วัตถุประสงค์ และเป้าหมายขององค์กรคำนึงถึงผลประโยชน์สูงสุดของ อ.อ.ป. และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย โดยมีโครงสร้างที่มีองค์ประกอบและคุณสมบัติตามพระราชกฤษฎีกาจัดตั้ง อ.อ.ป. พ.ศ. 2499 และที่แก้ไขเพิ่มเติมตามพระราชบัญญัติ คุณสมบัติมาตรฐานสำหรับกรรมการและพนักงานรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2518 และที่แก้ไขเพิ่มเติม มีคณะกรรมการชุดย่อยหรือคณะอนุกรรมการเพื่อช่วยพิจารณากลับกรองและเสนอความคิดเห็นแนวทางต่าง ๆ ที่เหมาะสม มีขั้นตอนการสรรหากรรมการตามแนวทางการแต่งตั้งกรรมการรัฐวิสาหกิจ ตามมติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 18 กรกฎาคม พ.ศ. 2560 และมีการประเมินผลคณะกรรมการ ทั้งแบบรายคณะ รายบุคคลและ/หรือรายไขว้ โดยประเมินตนเอง ปีละ 1 ครั้ง

หมวดที่ 4 บทบาทของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

อ.อ.ป. ยึดหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีในการประกอบธุรกิจอย่างมีจริยธรรมมีความรับผิดชอบต่อและไม่ละเมิดสิทธิของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ ประกอบด้วย พนักงาน ลูกค้า คู่ค้า คู่แข่ง หน่วยงานกำกับดูแล ผู้ส่งมอบ เจ้าหนี้ คู่ความร่วมมือ สังคมและสิ่งแวดล้อม โดยคำนึงถึงสิทธิของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตามกฎหมายและเป็นไปตามข้อตกลงที่มีร่วมกัน มุ่งมั่นแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมตามมาตรฐาน ISO 26000 ในกระบวนการทำงานขององค์กร ตลอดจนส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ส่งเสริมการแข่งขันทางการตลาดที่เป็นธรรมและไม่ขัดขวางหากมีการแข่งขันในอนาคต

อ.อ.ป. ได้จำแนกผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จำนวน 10 กลุ่ม เพื่อให้สอดคล้องกับแผนแม่บท อ.อ.ป. ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2561 - 2580) และแผนวิสาหกิจ อ.อ.ป. ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2567 - 2571) ประกอบด้วย

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ของ อ.อ.ป.	หมายถึง
1. ผู้ปฏิบัติงาน	พนักงาน พนักงานสัญญาจ้าง พนักงานปฏิบัติการและพนักงานปฏิบัติการสัญญาจ้างของ อ.อ.ป.
2. ลูกค้า	ผู้ที่ซื้อสินค้าและบริการของ อ.อ.ป. ที่เป็นบุคคลธรรมดา หรือนิติบุคคล บริษัท ห้าง ร้าน
3. รัฐบาล/ผู้กำกับดูแล	คณะกรรมการของ อ.อ.ป., คณะอนุกรรมการของ อ.อ.ป. ผู้อำนวยการ อ.อ.ป. สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) กระทรวงการคลัง กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
4. องค์กรภาครัฐ	ทบวง กรม ส่วนราชการและหน่วยงานรัฐวิสาหกิจ ระดับประเทศ ระดับภาค และระดับจังหวัด
5. องค์กรระหว่างประเทศ	องค์การไม่เขตร้อนระหว่างประเทศ ITTO และองค์การการค้าโลก WTO
6. องค์กรภาคเอกชน	องค์กรที่จัดตั้งและดำเนินงานอิสระโดยภาคเอกชน มีฐานะเป็นนิติบุคคล
7. สถาบันการศึกษา	กระทรวงศึกษาธิการ มหาวิทยาลัย โรงเรียน
8. ประชาชน	ชุมชนในละแวกพื้นที่ อ.อ.ป. ที่ได้รับประโยชน์หรือผลกระทบจากการดำเนินงานของ อ.อ.ป.
9. คู่แข่งขัน	คู่แข่งอาจเป็นคู่แข่งทางตรงที่ขายสินค้าบริการเดียวกัน หรือคู่แข่งทางอ้อมที่ขายสินค้าบริการที่อาจไม่เหมือนกันเลยทีเดียว แต่เป็นสินค้าบริการที่ลูกค้าสามารถใช้ทดแทนกันได้
10. คู่ความร่วมมือ	หน่วยงานหรือบุคคลที่มีความร่วมมือในการดำเนินการกับองค์กร ที่จะสนับสนุน ในการจัดงานหรือกิจกรรมบางส่วน หรือผู้ที่ร่วมดำเนินการเป็นครั้งคราว เมื่อมีเป้าหมายระยะสั้นที่สอดคล้องกัน หรือเหมือนกัน โดยทั่วไปความร่วมมือลักษณะนี้มักไม่มีข้อตกลงหรือรูปแบบที่เป็นทางการ

หมวดที่ 5 ความยั่งยืนและนวัตกรรม

อ.อ.ป. กำหนดให้มีนโยบายและแผนการดำเนินงานที่คำนึงถึงการดำเนินงานอย่างยั่งยืน มีความรับผิดชอบต่อสังคม สิ่งแวดล้อม มีการจัดทำรายงานความยั่งยืนตามแนวทางสากลของ GRI (Global Reporting Initiative) รวมถึงนำนวัตกรรมมาใช้ในการพัฒนาปรับปรุงกระบวนการทำงาน การให้บริการ และการบริหารจัดการภายในองค์กรให้มีประสิทธิภาพเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดเป็นไปตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีและถือปฏิบัติ ตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง

หมวดที่ 6 การเปิดเผยข้อมูล

อ.อ.ป. จัดทำข้อมูลสารสนเทศที่เป็นประโยชน์เพื่อใช้ในการกำกับดูแลกิจการ โดยดำเนินการตาม แนวทางการเปิดเผยข้อมูลรัฐวิสาหกิจ ของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) พระราชบัญญัติ ข้อมูลข่าวสารของทางราชการ พ.ศ. 2540 และกฎหมายหรือระเบียบอื่นที่เกี่ยวข้อง อย่างครบถ้วน ถูกต้อง เชื่อถือได้ มีความสม่ำเสมอ และทันกาล ทั้งการรายงานทางเงินและรายงานที่ไม่ใช่การเงิน เพื่อให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสามารถ ใช้ข้อมูลในการตัดสินใจได้อย่างเหมาะสม และมีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการเผยแพร่ข้อมูลทั้งภาษาไทย และภาษาอังกฤษ ผ่านช่องทางที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มสามารถเข้าถึงได้อย่างสะดวก เช่น รายงานประจำปี เว็บไซต์ เป็นต้น

หมวดที่ 7 การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

อ.อ.ป. พัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยง การบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ การควบคุมภายใน และตรวจสอบภายใน เพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรบรรลุตามวัตถุประสงค์ส่งเสริมการกำกับดูแลกิจการที่ดี ส่งผลให้เกิดการเพิ่มมูลค่าให้กับองค์กรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่าง ๆ อย่างยั่งยืน รวมทั้งส่งเสริมและพัฒนาความรู้ ความสามารถของคณะกรรมการให้มีความรู้ ความเข้าใจในความเสี่ยงที่สำคัญและสามารถบริหารจัดการความเสี่ยง ตลอดจนมีส่วนร่วมในการสร้างบรรยากาศเพื่อให้พนักงานทุกระดับตระหนักถึงการบริหารความเสี่ยง และนำ หลักการบริหารความเสี่ยงมาเป็นส่วนหนึ่งในการตัดสินใจและการปฏิบัติงานประจำวัน โดยมีการกำหนดนโยบาย และโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงขององค์กร ประกอบด้วยคณะกรรมการชุดต่าง ๆ ดังนี้ คณะทำงานด้านความเสี่ยง และควบคุมภายในของ อ.อ.ป. และคณะอนุกรรมการด้านความเสี่ยงและควบคุมภายในของ อ.อ.ป. มีศูนย์บริหาร ความเสี่ยงและควบคุมภายในของ อ.อ.ป. ทำหน้าที่ในการสนับสนุนการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงขององค์กร และสำนักตรวจสอบภายในทำหน้าที่สอบทานและประเมินประสิทธิผลของการดำเนินงาน และรายงานผลต่อ คณะกรรมการตรวจสอบอย่างสม่ำเสมอ

หมวดที่ 8 จริยธรรมและจรรยาบรรณ

อ.อ.ป. ยึดถือพระราชบัญญัติมาตรฐานทางจริยธรรม พ.ศ. 2562 ประมวลจริยธรรมและจรรยาบรรณ ของ อ.อ.ป. จึงได้กำหนดจรรยาบรรณของคณะกรรมการ ผู้บริหารระดับสูง และพนักงาน เพื่อใช้เป็นแนวทางการ ปฏิบัติหน้าที่อย่างเคร่งครัด โดยคำนึงถึงหลักความซื่อสัตย์สุจริต ความมีจริยธรรมคุณธรรม และศีลธรรมอันดีรวมถึง เจตนารมณ์ของกฎหมาย และระเบียบที่เกี่ยวข้องโดยคณะกรรมการและผู้บริหารต้องเป็นต้นแบบที่ดี ส่งเสริม บรรยากาศและพฤติกรรมที่ดี สร้างจิตสำนึกในการปฏิบัติงาน การมีส่วนร่วมของพนักงานในทุกระดับ และไม่ยอม ใ้บุคคลใดกระทำการทุจริตคอร์รัปชันในทุกรูปแบบ (Zero Tolerance) ตลอดจนมีการประเมินจริยธรรมและ จรรยาบรรณเป็นประจำทุกปี รวมถึงจัดให้มีช่องทางการรับเรื่องร้องเรียน เมื่อพบเห็นการประพฤติปฏิบัติที่ผิด จรรยาบรรณ

หมวดที่ 9 การติดตามผลการดำเนินงาน

คณะกรรมการของ อ.อ.ป. กำกับดูแลการดำเนินงานของ อ.อ.ป. ให้บรรลุเป้าหมายตามข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงาน โดยติดตามผลการดำเนินงานของตัวชี้วัดในการประชุมคณะกรรมการเป็นประจำทุกเดือนพิจารณารายงานด้านการเงินและมีใช้การเงินในประเด็นสำคัญ ได้แก่ สาเหตุของการเปลี่ยนแปลง หรือผลการดำเนินงานเปรียบเทียบกับเป้าหมาย ปัญหา/อุปสรรค รวมทั้งแนวทางแก้ไข/ปรับปรุงผลการดำเนินงาน และให้ข้อสังเกต/ข้อเสนอแนะเพื่อใช้ปรับปรุงและพัฒนาการดำเนินงาน

โครงสร้างผู้รับผิดชอบ

1. คณะกรรมการของ อ.อ.ป. กำหนดนโยบายและกำกับดูแลกิจการให้เป็นไปตามหลักการและแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีของรัฐวิสาหกิจ รวมทั้งพิจารณากลั่นกรองการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี ตลอดจนติดตามประเมินผลการดำเนินงาน
2. ผู้บริหารระดับสูงของ อ.อ.ป. บริหารจัดการองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล รวมทั้งสร้างบรรยากาศให้พนักงานตระหนักถึงความสำคัญของการกำกับดูแลกิจการที่ดี
3. สำนักบริหารกลาง รับผิดชอบในการพัฒนากระบวนการ/ระบบบริหารจัดการร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี รวมทั้งติดตามผลการดำเนินงานนำเสนอคณะผู้บริหาร คณะอนุกรรมการ และคณะกรรมการของ อ.อ.ป. ตามลำดับ อย่างน้อยเป็นรายไตรมาส

ระบบการบริหารจัดการ

1. กำหนดให้มีนโยบายที่เกี่ยวข้องด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี คู่มือการกำกับดูแลกิจการที่ดี จริยธรรม และจรรยาบรรณของ อ.อ.ป. และแผนการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีระยะยาวและประจำปี
2. กำหนดโครงสร้างผู้รับผิดชอบ และมีการทบทวน พัฒนาระบบการ/ระบบบริหารจัดการในการกำกับดูแลกิจการที่ดี ตามกรอบนโยบายให้เหมาะสมและสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป
3. ปฏิบัติตามหลักการและแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2562 และคู่มือการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจตามระบบประเมินผลใหม่

ระบบการส่งเสริมการดำเนินงาน

1. คณะกรรมการ อ.อ.ป. และผู้บริหารทุกระดับของ อ.อ.ป. ส่งเสริมการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี โดยสนับสนุนให้พนักงานปฏิบัติตามนโยบาย
2. สื่อสาร ให้ความรู้ และสร้างความตระหนักเกี่ยวกับนโยบาย ให้คณะกรรมการ อ.อ.ป. ผู้บริหารระดับสูงของ อ.อ.ป. และพนักงานรับทราบและนำไปปฏิบัติ
3. จัดให้มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี

ระบบติดตามประเมิน และรายงานผลการดำเนินงาน

1. คณะกรรมการของ อ.อ.ป. คณะอนุกรรมการชุดย่อยต่าง ๆ และคณะผู้บริหารระดับสูง ติดตามและประเมินผลการดำเนินงานอย่างครบถ้วน สม่ำเสมอ ตามลำดับ อย่างน้อยเป็นรายไตรมาส (4 ครั้ง ต่อปี) และมีการมอบข้อสังเกตและข้อเสนอแนะ เพื่อการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

2. คณะกรรมการของ อ.อ.ป. กำหนดให้มีการรายงานโดยมีรายละเอียดครบถ้วน มีคุณภาพ และระบุสาเหตุของการเปลี่ยนแปลงหรือแสดงผลการดำเนินงานเปรียบเทียบกับเป้าหมาย ปัญหา/อุปสรรคในการดำเนินงาน รวมทั้งแนวทางการแก้ไขหรือปรับปรุงผลการดำเนินงาน

การทบทวนนโยบาย

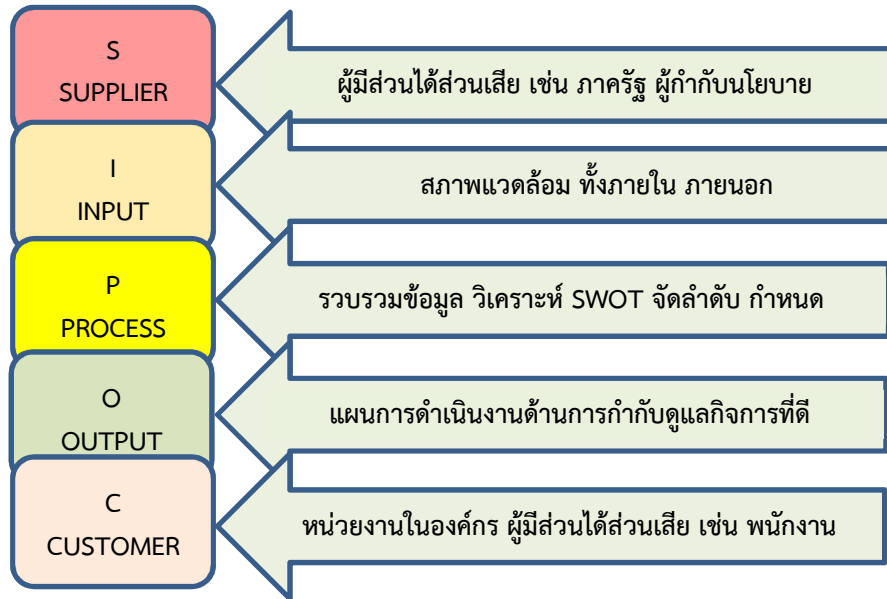
1. คณะอนุกรรมการด้านการกำกับงานด้านการกำกับดูแลที่ดีและการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมของ อ.อ.ป. พิจารณาทบทวนนโยบาย และนำเสนอต่อคณะกรรมการของ อ.อ.ป. เพื่อทราบเป็นประจำทุกปีเพื่อให้มั่นใจว่านโยบายดังกล่าวยังเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมการดำเนินงานขององค์กร

2. ในกรณีที่คณะผู้บริหารระดับสูงของ อ.อ.ป. พบว่านโยบายไม่เหมาะสมกับสภาพการดำเนินงาน ต้องนำเสนอต่อคณะอนุกรรมการด้านการกำกับงานด้านการกำกับดูแลที่ดีและการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมของ อ.อ.ป. เพื่อพิจารณาการปรับปรุงนโยบาย และนำเสนอคณะกรรมการของ อ.อ.ป. เพื่อทราบ

บทที่ 4

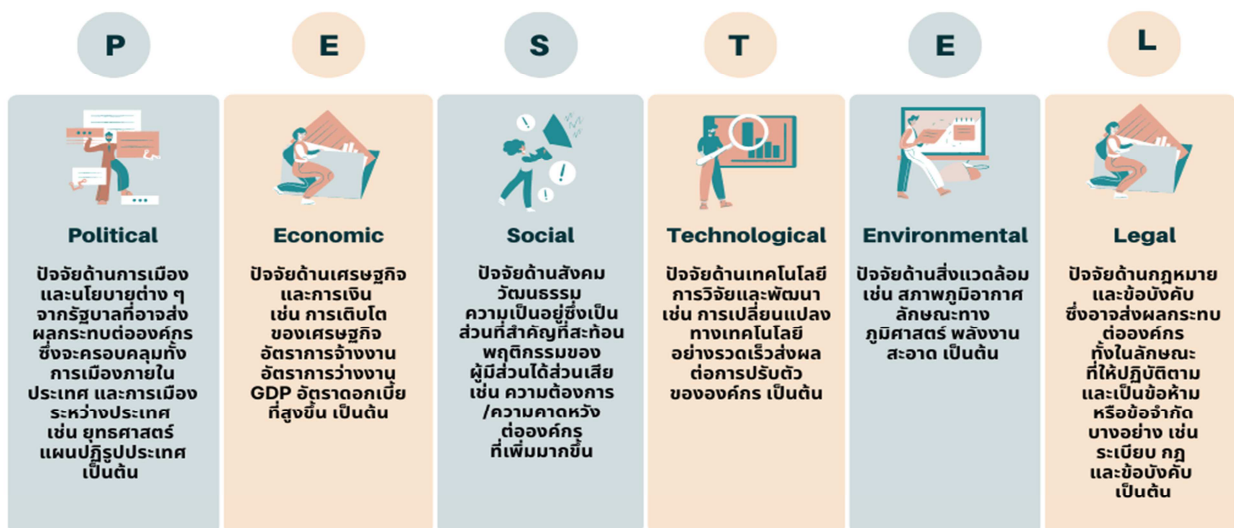
กระบวนการจัดทำแผนการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี

อ.อ.ป. กำหนดกระบวนการจัดทำแผนการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีอย่างเป็นระบบ ซึ่งสามารถแสดงขั้นตอนการดำเนินงานโดยใช้ SIPOC Model เพื่อให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทราบเป้าหมาย ขอบเขต และ เข้าใจกระบวนการในทิศทางเดียวกัน รวมทั้งสามารถวิเคราะห์สาเหตุและผลกระทบของปัญหาเพื่อปรับปรุง กระบวนการ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สรุปได้ดังนี้



1. การรวบรวมข้อมูลสำหรับการทบทวนสภาพแวดล้อม

โดยการรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการกำกับดูแลกิจการที่ดีจากผู้มีส่วนได้เสียทั้งภายในและภายนอก องค์กรเพื่อเป็นปัจจัยนำเข้า ประกอบด้วย



1.1 สภาพแวดล้อมภายนอกด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นปัจจัยที่ควบคุมไม่ได้แต่อาจส่งผลกระทบต่อในทางตรงหรือทางอ้อมต่อการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีโดยใช้เครื่องมือ PESTEL Analysis ดังนี้

1.2 สภาพแวดล้อมภายในด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นปัจจัยภายในที่ควบคุมได้ โดยขึ้นอยู่กับทรัพยากรและความสามารถขององค์กร โดยใช้เครื่องมือ McKinsey 7 - S Framework การวิเคราะห์ช่องว่าง (Gap Analysis) ผลการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีที่ผ่านมาขององค์กร และผลการดำเนินงานตามหลักการ และแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจ/ระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (SE - AM) ของ สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) ดังนี้

1) McKinsey 7 - S Framework เป็นกรอบแนวคิดในการพิจารณาและวางแผน เพื่อการกำหนดกลยุทธ์ในองค์กรให้มีประสิทธิภาพ โดยจะเกิดจากความสัมพันธ์ของปัจจัย 7 ประการ ได้แก่ กลยุทธ์ โครงสร้าง ระบบการปฏิบัติงาน บุคลากร ทักษะ รูปแบบการบริหารจัดการ ค่านิยมร่วม ซึ่งสามารถแบ่งปัจจัยเป็น 2 ส่วน คือ Hard Elements (ปัจจัยรูปธรรม) เป็นปัจจัยที่สามารถจับต้องได้ง่ายต่อการจัดการ และ Soft Elements (ปัจจัยนามธรรม) เป็นปัจจัยที่จับต้องไม่ได้มีเกี่ยวข้องกับส่วนของความรู้สึก มักเกิดมาจากผลกระทบของสภาพแวดล้อมและวัฒนธรรม สรุปได้ดังนี้

Hard Elements	
กลยุทธ์ (Strategy)	<ul style="list-style-type: none"> มีการกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ กลยุทธ์ เพื่อเป็นทิศทางในการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี มีแผนแม่บทและแผนปฏิบัติเสริมสร้างความยั่งยืน ปี 2560 - 2564 ครอบคลุม 3 มิติ ESG (Environmental, Social and Governance) ซึ่งกำหนดให้มีการทบทวนเป็นประจำทุกปี เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป
โครงสร้าง (Structure)	<ul style="list-style-type: none"> มีโครงสร้างองค์กรเพื่อการกำกับดูแลกิจการที่ดี ที่ช่วยให้ผู้บริหารและพนักงานรับทราบขอบเขตงาน หน้าที่ความรับผิดชอบ และสามารถปฏิบัติงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีการแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง และการกำกับดูแลกิจการที่ดี ทำหน้าที่กำกับดูแล ติดตาม ประเมินผลการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี
ระบบการปฏิบัติงาน (Systems)	<ul style="list-style-type: none"> มีคู่มือการกำกับดูแลกิจการที่ดี จริยธรรมและจรรยาบรรณการไฟฟ้านครหลวง เพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานสำหรับคณะกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงาน ซึ่งกำหนดให้มีการทบทวนเป็นประจำทุกปี และมีการเผยแพร่เพื่อสร้างการรับรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์กรผ่านช่องทางต่าง ๆ มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ สนับสนุนการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี เช่น ระบบรายงานความขัดแย้งทางผลประโยชน์ ระบบจริยธรรมและจรรยาบรรณ ระบบรับเรื่องร้องเรียนการทุจริตและประพฤติมิชอบของการไฟฟ้านครหลวง เป็นต้น

Soft Elements	
บุคลากร (Staff)	• มีตำแหน่งงาน และกำหนดคุณสมบัติของบุคลากรในแต่ละระดับที่มีความรู้ ความสามารถ และมีความเพียงพอต่อการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี โดยมีการประเมินผลการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอ และกำหนดตัวชี้วัดเพื่อการประเมินผลอย่างเหมาะสม
ทักษะ (Skills)	• มีการพัฒนาทักษะในการปฏิบัติงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีในทุกระดับอย่างสม่ำเสมอ โดยวิธีการต่าง ๆ เช่น อบรม ศึกษาดูงาน การฝึกปฏิบัติงานพร้อมทำงานจริง (On the Job Training) เป็นต้น
รูปแบบการบริหารจัดการ (Style)	• ผู้นำองค์กรเป็นต้นแบบที่ดี ส่งเสริมบรรยากาศและพฤติกรรมที่ดี สร้างจิตสำนึกในการปฏิบัติงาน การมีส่วนร่วมของพนักงานในทุกระดับ และไม่ยอมให้บุคคลใดกระทำการทุจริตคอร์รัปชันในทุกรูปแบบ (Zero Tolerance) ตลอดจนมีการประเมินจริยธรรมและจรรยาบรรณเป็นประจำทุกปี
ค่านิยมร่วม (Shared values)	• มีค่านิยมองค์กร CHANGE (G: Governance โปร่งใส มีคุณธรรม) ที่สนับสนุนการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีอย่างชัดเจน โดยกำหนดเป็นพฤติกรรมพึงประสงค์ ได้แก่ 1) มุ่งมั่น ตั้งใจทำงานเต็มความสามารถด้วยสำนึกในหน้าที่ ความรับผิดชอบต่อผลงาน 2) ทำงานด้วยจรรยาบรรณที่ดี โปร่งใส และสามารถตรวจสอบได้ 3) ทำงานโดยไม่เลือกปฏิบัติ ส่งเสริมการมีส่วนร่วม

2) การวิเคราะห์ช่องว่าง (Gap Analysis) ผลการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีที่ผ่านมา ในปี 2563 อ.อ.ป. ได้ดำเนินงานจัดทำแผนปฏิบัติการเพื่อยกระดับการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลที่ดีในปี 2564 โดยมีการขับเคลื่อนเพื่อปิดช่องว่าง Gap Analysis

3) การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน หรือช่องว่าง (Gap Analysis) ระบบประเมินผลการดำเนินงาน รัฐวิสาหกิจ (SE - AM) อ.อ.ป. ให้ความสำคัญกับการดำเนินงานตามหลักการและแนวทางการกำกับดูแล กิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2565 ทั้ง 9 หมวด และหลักเกณฑ์ประเมินการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กรตามระบบ ประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (SE - AM) ของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) ทั้ง 10 ด้าน ซึ่งมีแนวทางปฏิบัติที่มีความสอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ดังนี้



ผลการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน (GAP Analysis) ของการดำเนินงานตามหลักการและแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดี ในรัฐวิสาหกิจ และระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจของ อ.อ.ป. ด้านการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร

1. บทบาทของภาครัฐ คะแนนปี 2565 = 1.6667		
ประเด็นย่อย	จุดแข็ง	จุดอ่อน (GAP Analysis)
1.1 การรายงานผลการปฏิบัติงานตามนโยบายและแนวทางการกำกับดูแลที่ดีแก่ผู้ถือหุ้นภาครัฐ	มีนโยบายและแนวปฏิบัติด้านการรายงานผลการปฏิบัติงานตามนโยบายและแนวทางการกำกับดูแลที่ดีแก่ผู้ถือหุ้นภาครัฐ ที่ครอบคลุมทั้งการรายงานผลการดำเนินงานด้านการเงินและไม่ใช้การเงิน การรายงานการปฏิบัติตามแนวทางการกำกับดูแลที่ดีตาม มาตรฐานสากล และการรายงานการปฏิบัติตามกฎหมายระเบียบ และข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับกิจการ	ควรทบทวนนโยบายและแนวปฏิบัติให้มีความครบถ้วนมากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะการรายงานการปฏิบัติตามกฎหมายระเบียบ และข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับกิจการ ทั้งนี้ แนวปฏิบัติต้องแสดงรายละเอียดที่ชัดเจนในแต่ละประเด็น อ.อ.ป. มีการรายงานเรื่องใดบ้าง ผู้รับผิดชอบ ในการรายงานแต่ละเรื่อง ขั้นตอน ความถี่ และช่องทางในการรายงาน รวมถึงผู้รับรายงานในแต่ละเรื่อง เพื่อสนับสนุนให้ผู้ถือหุ้นภาครัฐ ติดตามการดำเนินงานในมิติงานสำคัญต่าง ๆ ของ อ.อ.ป. ได้อย่างครบถ้วนสมบูรณ์ถูกต้อง เชื่อถือได้ ทันกาล และเพียงพอต่อการนำไปใช้สำหรับกำกับดูแลให้ดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อไป

2. บทบาทของรัฐวิสาหกิจเพื่อการตลาดที่เป็นธรรม คะแนนปี 2565 = 1.4000

ประเด็นย่อย	จุดแข็ง	จุดอ่อน (GAP Analysis)
2.1 การกำหนดนโยบายและแข่งขันทางการตลาดที่เป็นธรรม	การกำหนดนโยบาย แนวปฏิบัติ และการบริหารจัดการเพื่อเสริมสร้างให้ อ.อ.ป. เกิดการแข่งขันทางการตลาดที่เป็นธรรม และนำไปใช้จริงในทางปฏิบัติ ครอบคลุมประเด็นที่สำคัญ ได้แก่ 1. การต่อต้านทุจริตและรับสินบน 2. การจัดซื้อจัดจ้างที่เป็นธรรม และไม่เลือกปฏิบัติ	ควรจัดทำ/ทบทวนแนวปฏิบัติ และการบริหารจัดการที่สอดคล้องกับนโยบายเพื่อการ แข่งขันที่เป็นธรรมอย่างครบถ้วน โดยเฉพาะ 1. การส่งเสริมการแข่งขันที่เป็นธรรม 2. การเข้าถึง แหล่งเงินทุนอย่างโปร่งใสและเป็นธรรม 3. การแยกบัญชีเชิงสังคมและเชิงพาณิชย์ ทั้งนี้ นโยบายต้องประกอบด้วยองค์ประกอบขั้นต่ำ ได้แก่ แนวปฏิบัติแต่ละด้านที่ชัดเจน โครงสร้างผู้รับผิดชอบ ระบบการบริหารจัดการ ระบบการส่งเสริมการค้าดำเนินงาน และระบบติดตาม ประเมิน และรายงานผล การดำเนินงานแก่ผู้บริหารระดับสูง คณะกรรมการ และ/หรือคณะอนุกรรมการ โดยการ แข่งขันทางการตลาดที่เป็นธรรม หมายถึง การที่รัฐวิสาหกิจไม่ใช้อำนาจรัฐหรือความสัมพันธ์ ทางการเมืองเพื่อเพิ่มอำนาจการผูกขาดที่มีอยู่เดิมให้เพิ่มสูงขึ้นจนทำให้เกิดการเอารัดเอาเปรียบ หรือ ทำให้คู่แข่งและเจ้าหนี้เสียเปรียบ หรือถูกกีดรอนสิทธิหรือประโยชน์ที่พึงได้รับโดยปกติ ซึ่งในที่นี้อีก ทางหนึ่ง หมายถึง การที่รัฐวิสาหกิจมีกระบวนการจัดซื้อจัดจ้างที่โปร่งใส เป็นธรรม และไม่เลือก ปฏิบัติจนทำให้เกิดการแข่งขันที่ไม่เป็นธรรมในการจัดซื้อจัดจ้างต่างๆ ของรัฐวิสาหกิจ

3. สิทธิและความเท่าเทียมกันของผู้ถือหุ้น คะแนนปี 2565 = 1.6667

ประเด็นย่อย	จุดแข็ง	จุดอ่อน (GAP Analysis)
3.1 การบริหารสิทธิของผู้ถือหุ้น ทั้งตามกฎหมายและข้อบังคับอื่นที่เกี่ยวข้อง	มีการกำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติด้านการบริหารจัดการสิทธิของผู้ถือหุ้น ทั้งตามกฎหมาย และข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ นโยบายการป้องกันการรั่วไหลข้อมูลภายใน และนโยบายการป้องกันความขัดแย้งทางผลประโยชน์	ควรทบทวนนโยบายป้องกันการเกิดรายการเกี่ยวโยง เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติงานจริงเมื่อองค์กรเกิดรายการเกี่ยวโยงอย่างครบถ้วน และควรทบทวนนโยบาย ให้มีองค์ประกอบขั้นต่ำ ได้แก่ แนวปฏิบัติแต่ละด้านที่ชัดเจน โครงสร้าง ผู้รับผิดชอบ ระบบการบริหารจัดการ ระบบการส่งเสริมการดำเนินงาน และระบบติดตามประเมิน และรายงานผลการดำเนินงานแก่ผู้บริหารระดับสูง คณะกรรมการ และ/หรือคณะอนุกรรมการ เพื่อให้ นโยบายและแนวปฏิบัติมีความเป็นระบบ ครบถ้วนสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

4. บทบาทของผู้มีส่วนได้เสีย คะแนนปี 2564 = 2.3333

ประเด็นย่อย	จุดแข็ง	จุดอ่อน (GAP Analysis)
4.1 การกำกับดูแล การดำเนินงานที่คำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	คณะกรรมการ อ.อ.ป. จัดทำนโยบายและแนวปฏิบัติด้านการจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ระบุประเด็น/ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมถึงวัตถุประสงค์และขอบเขตของ การมุ่งเน้นหรือบริหารจัดการด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในระดับองค์กรที่สอดคล้องกับด้านการมุ่งเน้น ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (SCM) อย่างเป็นระบบ และคณะกรรมการ อ.อ.ป. พิจารณาให้ความเห็นชอบ แผนยุทธศาสตร์ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียระยะยาวและแผนปฏิบัติการก่อนเริ่มปีบัญชี และติดตามแผนยุทธศาสตร์ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างน้อย เป็นรายไตรมาส	คณะกรรมการควรมอบข้อสังเกตและข้อเสนอแนะที่มีสาระสำคัญ และผลักดันให้มีการดำเนินการบรรลุตามเป้าหมายของแผนการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างครบถ้วน

5. การเปิดเผยข้อมูล คะแนนปี 2565 = 3.2667

ประเด็นย่อย	จุดแข็ง	จุดอ่อน (GAP Analysis)
5.1 การเปิดเผยข้อมูลผ่านรายงานประจำปีที่มีข้อมูลครบถ้วน ถูกต้อง ทันกาล เชื่อถือได้	อ.อ.ป. เปิดเผยข้อมูลผ่านรายงานประจำปีและเว็บไซต์ครบถ้วนพอควร โดยเผยแพร่รายงาน ประจำปีได้ภายใน 2 เดือนหลังจากสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินรับรองงบการเงิน	อย่างไรก็ตาม ควรทบทวนประเด็นที่เปิดเผยในรายงานประจำปี และเว็บไซต์ให้ครบถ้วนตามเกณฑ์ และมีสารสนเทศที่มีคุณภาพสมบูรณ์ โดยเฉพาะในรายงานประจำปีควรเพิ่มเติมประเด็น โครงสร้างของ กลุ่มธุรกิจ/โครงสร้างผู้ถือหุ้นเพื่อสะท้อนผู้มีอำนาจควบคุมที่แท้จริง รายงานความรับผิดชอบของ คณะกรรมการ/ คณะกรรมการตรวจสอบต่อรายงานทางการเงิน นโยบายและการจ่ายค่าตอบแทน ของผู้บริหารระดับสูง นโยบายและผลการจัดการรายการที่เกี่ยวข้องกัน การเปิดเผยความเสี่ยงหลักของการดำเนินธุรกิจที่ระบุถึง นโยบายความเสี่ยง ปัจจัยเสี่ยง การวิเคราะห์ผลกระทบ แนวทางในการป้องกันหรือลดความเสี่ยง และผลการบริหารความเสี่ยง
5.2 ระยะเวลาการเผยแพร่รายงานประจำปี		
5.3 การเปิดเผยข้อมูลผ่าน Website ของรัฐวิสาหกิจ	อ.อ.ป. เปิดเผยข้อมูลผ่านเว็บไซต์ ครบถ้วนพอควร	ควรปรับปรุงคุณภาพของเนื้อหาที่เปิดเผย เช่น ข้อมูลการลงทุนที่สำคัญ การแถลงทิศทางนโยบายของ องค์กร โดยผู้บริหาร เป็นต้น

6. คณะกรรมการ คะแนนปี 2565 = 2.4117

ประเด็นย่อย	จุดแข็ง	จุดอ่อน (GAP Analysis)
6.1 องค์ประกอบ ความรู้ความสามารถของคณะกรรมการ และการสรรหากรรมการจากบัญชีรายชื่อของกระทรวงการคลัง	อ.อ.ป. กำหนดแนวทางการใช้ Skill Matrix เพื่อกำหนดทักษะ ความรู้ ความสามารถและ องค์ประกอบของ คณะกรรมการ และแนวทางการสรรหา กรรมการจากบัญชีรายชื่อของ กระทรวงการคลัง และนำมาใช้สรรหา คณะกรรมการได้ครบถ้วนตามแนวทางที่กำหนด	ควรประเมินคุณภาพ/ประสิทธิผลของกระบวนการ เพื่อนามาปรับปรุง/ ทบทวนทุกปีอย่างต่อเนื่อง
6.2 การกำหนดทิศทางกลยุทธ์ และจัดให้มี แผนยุทธศาสตร์ระยะยาว และแผนปฏิบัติการประจำปี	คณะกรรมการของ อ.อ.ป. มีส่วนร่วม ในการกำหนดทิศทาง กลยุทธ์ และเห็นชอบแผนยุทธศาสตร์ ระยะยาว และแผนปฏิบัติการประจำปีได้ก่อนเริ่มปีบัญชี	คณะกรรมการ อ.อ.ป. ควรมีส่วนร่วม ในการกำหนดทิศทาง กลยุทธ์ โดยการมอบข้อสังเกตและข้อเสนอแนะที่มีสาระสำคัญที่นำไปสู่การเริ่มกลยุทธ์ หรือแผนงานโครงการใหม่ ๆ โดยใช้ เทคโนโลยีและนวัตกรรมเป็นพื้นฐาน ขับเคลื่อนให้รัฐวิสาหกิจเกิดความยั่งยืน

6. คณะกรรมการ คณะณปี 2565 = 2.4117

ประเด็นย่อย	จุดแข็ง	จุดอ่อน (GAP Analysis)
6.3 การกำกับดูแลการดำเนินงานตามแผนงานของระบบการจัดการองค์กรที่สำคัญ	คณะกรรมการของ อ.อ.ป.พิจารณาให้ความเห็นชอบ แผนการดำเนินงานประจำปีของระบบบริหารจัดการองค์กร ได้แก่ ระบบการตรวจสอบภายใน ระบบการบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศและดิจิทัล ระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล ระบบการจัดการความรู้ ได้ก่อนเริ่มปีบัญชี และมีการติดตามผลการดำเนินงานของระบบบริหาร จัดการองค์กรที่สำคัญสม่ำเสมอเป็นรายไตรมาส	การติดตามแผนงานของระบบการจัดการองค์กรที่สำคัญรายไตรมาส ความรอบข้อสังเกตและ ข้อเสนอแนะที่มีสาระสำคัญ และผลักดันให้มีผลการดำเนินการบรรลุตามเป้าหมายของแผนงาน ของระบบการจัดการองค์กรที่สำคัญอย่างครบถ้วน
6.4 การประเมินผลงานและกำหนดค่าตอบแทนของผู้บริหารสูงสุดและผู้บริหารระดับสูง	จัดให้มีการประเมินผู้บริหารสูงสุดและผู้บริหารระดับสูงโดยมีหลักเกณฑ์ที่ชัดเจนและนำผลประเมินไปผูกโยงกับแรงจูงใจอย่างเป็นระบบ	ควรประเมินคุณภาพ/ประสิทธิผลของกระบวนการ เพื่อนำมาปรับปรุง/ ทบทวนทุกปีอย่างต่อเนื่อง
6.5 ประสิทธิภาพการประชุมของคณะกรรมการ	สามารถนำเสนอวาระและเอกสารประกอบการประชุมนำเสนอให้คณะกรรมการได้อย่างรวดเร็วก่อนการประชุมเฉลี่ย 7.8 วัน และดำเนินการประชุมเป็นไปตามวาระการประชุมของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจที่ได้มีการแจ้งไว้ล่วงหน้าอย่างครบถ้วน โดยมีคณะกรรมการเข้าร่วมประชุมเกินกว่าเกณฑ์ที่กำหนดทุกครั้ง	ควรประเมินคุณภาพ/ประสิทธิผลของกระบวนการ เพื่อนำมาปรับปรุง/ ทบทวนทุกปีอย่างต่อเนื่อง
6.6 การเสริมสร้างการกำกับดูแลที่ดีในรัฐวิสาหกิจ	มีการจัดทำกฎบัตรคณะอนุกรรมการชุดต่าง ๆ แต่ไม่ครบถ้วน และการนำเสนอคู่มือและแผนการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลที่ดี	ควรจัดทำกฎบัตรที่ระบุหน้าที่ ความรับผิดชอบสำหรับคณะอนุกรรมการต่าง ๆ ครบถ้วน โดยเฉพาะ คณะอนุกรรมการสรรหา และกำหนดค่าตอบแทน ควรทบทวนคู่มือ และแผนการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลที่ดี ที่มีองค์ประกอบและสาระสำคัญ ครบถ้วนตามมาตรฐานที่เป็นที่ยอมรับ โดยทั่วไปได้อย่างครบถ้วน สมบูรณ์ และการทบทวนผลผลิต ผลลัพธ์ของแผนการดำเนินงานที่มีความท้าทายและสะท้อน เป้าหมายที่ต้องการบรรลุอย่างแท้จริง และควรแต่งตั้งหน่วยงานด้าน Compliance ที่มีบทบาท หน้าที่ความรับผิดชอบตามมาตรฐานที่เป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป

6. คณะกรรมการ คณะณปี 2565 = 2.4117

ประเด็นย่อย	จุดแข็ง	จุดอ่อน (GAP Analysis)
6.7 การประเมินและพัฒนาตนเองของคณะกรรมการ	คณะกรรมการของ อ.อ.ป. มีการประเมินตนเองและพัฒนาตนเอง	ควรจัดทำแผนเพิ่มประสิทธิภาพการกำกับดูแลกิจการของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจที่สอดคล้องกับผลประเมินตนเอง ข้อเสนอแนะที่ประชุมคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ และสอดคล้องกับ Skill matrix

7. การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน คณะณปี 2565 = 1.0000

ประเด็นย่อย	จุดแข็ง	จุดอ่อน (GAP Analysis)
7.1 การจัดทำให้มีการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในที่มีประสิทธิภาพ	คณะกรรมการ อ.อ.ป. จัดให้มีคณะอนุกรรมการด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ที่เป็นรูปธรรมพร้อมจัดทำมีกฎบัตรอย่างเป็นลายลักษณ์อักษร	ควรมีการกำหนดแนวทางการติดตามผลการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในอย่างเป็นระบบที่จำแนกออกเป็น ภาวะปกติและภาวะพิเศษ เช่น การเกิดเหตุการณ์ฉุกเฉิน เป็นต้น อย่างเป็นลายลักษณ์อักษร ชัดเจน

8. จรรยาบรรณ คณะณปี 2565 = 1.5000

ประเด็นย่อย	จุดแข็ง	จุดอ่อน (GAP Analysis)
8.1 การจัดทำให้มีและเสริมสร้างพฤติกรรมตามค่านิยมจรรยาบรรณในรัฐวิสาหกิจ	อ.อ.ป. จัดให้มีคู่มือจรรยาบรรณจรรยาบรรณที่ครบถ้วนทั้งระดับคณะกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงาน พร้อมนำไปเผยแพร่ รวมถึงกิจกรรมเสริมสร้างพฤติกรรมจรรยาบรรณ	ควรจัดทำมีการทบทวนคู่มือจรรยาบรรณจรรยาบรรณที่สอดคล้องกับมาตรฐานสากล รวมถึงจัดให้มี กิจกรรมเสริมสร้างบรรยากาศและพฤติกรรมทุกระดับอย่างสม่ำเสมอทั้งปี และติดตามผล การเสริมสร้างพฤติกรรมจรรยาบรรณตามคู่มือจรรยาบรรณในแต่ละระดับอย่างครบถ้วน พร้อมประเมิน การรับรู้และการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมจรรยาบรรณของบุคลากรทุกระดับ อย่างเป็นรูปธรรม

9. ความยั่งยืนและนวัตกรรม คะแนนปี 2565 = 1.5000

ประเด็นย่อย	จุดแข็ง	จุดอ่อน (GAP Analysis)
9.1 การจัดให้มีระบบการบริหารจัดการนวัตกรรมที่มีประสิทธิภาพ	อ.อ.ป. จัดให้มีนโยบาย คู่มือการปฏิบัติงานเพื่อการบริหารจัดด้านนวัตกรรมและการพัฒนา ความยั่งยืน	ควรทบทวนนโยบาย คู่มือการปฏิบัติงานเพื่อการบริหารจัดด้านนวัตกรรมให้มีองค์ประกอบและสาระสำคัญ/กรอบการดำเนินงานที่เป็นระบบครบถ้วนและสอดคล้องตามมาตรฐาน/แนวปฏิบัติที่ดีที่เป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป
9.2 การพัฒนาความยั่งยืนเชิงยุทธศาสตร์	อ.อ.ป. จัดให้มีนโยบาย คู่มือการปฏิบัติงานการพัฒนาความยั่งยืน อย่างไรก็ตาม	ควรทบทวนนโยบาย คู่มือการปฏิบัติงานการพัฒนาความยั่งยืน ให้มีองค์ประกอบและสาระสำคัญ/กรอบการดำเนินงาน ที่เป็นระบบครบถ้วนและสอดคล้องตามมาตรฐาน/แนวปฏิบัติที่ดีที่เป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป
9.3 การจัดทำรายงานการพัฒนาความยั่งยืน	มีการรายงานผลการดำเนินงานโดยจัดทำรายงานความยั่งยืน	ควรดำเนินการจัดทำรายงานผลการดำเนินงานรายงานความยั่งยืนที่มีมาตรฐาน

10. การติดตามผลการดำเนินงาน คะแนนปี 2565 = 3.0000

ประเด็นย่อย	จุดแข็ง	จุดอ่อน (GAP Analysis)
10.1 การติดตามผลการดำเนินงานด้านการเงินและไม่ใช้การเงิน	คณะกรรมการ อ.อ.ป. มีการติดตามผลการดำเนินงานด้านการเงินและไม่ใช้การเงินตามภารกิจหลักของ อ.อ.ป.	ควรมีการประเมินคุณภาพเพื่อนำไปปรับปรุงกระบวนการติดตามผลการดำเนินงาน และกระบวนการจัดทำรายงานผลการดำเนินงานให้ดียิ่งขึ้น
10.2 คุณภาพของรายงานผลการดำเนินงานด้านการเงินและไม่ใช้การเงิน	<p>อย่างครบถ้วน สม่่าเสมอเป็นรายเดือน และมีการมอบข้อสังเกตและข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ และมีสาระสำคัญเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดก่อนติดตามการดำเนินงานตามข้อสังเกตของคณะกรรมการในแต่ละครั้ง</p> <p>การประชุมคณะกรรมการ นอกจากนี้ อ.อ.ป. มีการจัดทำรายงานด้านการเงินและไม่ใช้การเงิน ที่นำเสนอคณะกรรมการ อ.อ.ป. โดยมีรายละเอียดผลการดำเนินงานเปรียบเทียบกับเป้าหมาย มีการระบุปัญหา/อุปสรรค รวมทั้งแนวทางการแก้ไขปัญหา/อุปสรรค</p>	

2. การวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อระบุจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis) ของระบบการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ อ.อ.ป.

อ.อ.ป. นำผลการทบทวนสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกมาวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อระบุจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ของระบบการกำกับดูแลกิจการที่ดีพร้อมหลักฐานประกอบการวิเคราะห์ที่เหมาะสม สำหรับการกำหนดยุทธศาสตร์ และจัดทำแผนการดำเนินงานด้านกำกับดูแลกิจการที่ดีได้ดังนี้

Strengths (S)	Fact Base
S1 - กำหนดค่านิยมที่ชัดเจน ทำให้ทุกคนในองค์กรสามารถปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกัน	วัฒนธรรมองค์กรของ อ.อ.ป. “HAPPYS” ชีวิตที่มีความสุขทั่วทุกภาคส่วน ค่านิยมเพื่อขับเคลื่อนองค์กรบรรลุวิสัยทัศน์ ปลูกคุณธรรม ปลูกคุณภาพ ปั้นคุณค่า ปั้นความยั่งยืน
S2 - มีโครงสร้างองค์กรเพื่อการกำกับดูแลกิจการที่ดี โดยมีหน่วยงานที่รับผิดชอบด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีชัดเจนมีคณะกรรมการอนุกรรมการฯ และผู้บริหารกำกับดูแล ติดตามผลการดำเนินงาน	โครงสร้างองค์กรเพื่อการกำกับดูแลกิจการที่ดี เผยแพร่ในคู่มือการกำกับดูแลกิจการที่ดี จริยธรรมและจรรยาบรรณ อ.อ.ป.
S3 - คณะกรรมการ ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดี และพนักงานให้ความสำคัญกับการกำกับดูแลกิจการที่ดี ประพฤติตนตามจรรยาบรรณของ อ.อ.ป.	<ul style="list-style-type: none"> - กำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติด้านการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร โดยมีการทบทวนเป็นประจำทุกปี - ประกาศเจตจำนงในการบริหารงานอย่างโปร่งใสโดยคณะกรรมการและผู้บริหาร อ.อ.ป. รวมทั้งถ่ายทอดประกาศเจตจำนงให้ผู้บริหารและพนักงานรับทราบและถือปฏิบัติ - กำกับ ติดตาม ผลการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีและมอบข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์เพื่อการปรับปรุงและพัฒนา - รายงานความขัดแย้งทางผลประโยชน์ในทุกระดับเป็นประจำทุกปี
S4 - มีระบบการบริหารงานอย่างโปร่งใส ทำให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเชื่อมั่นในการดำเนินงานที่โปร่งใส	<ul style="list-style-type: none"> - ผลการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงาน ปี 2566 ได้ระดับคะแนน 89.81 (ผ่าน) - เปิดเผยข้อมูลที่สำคัญบนเว็บไซต์เพื่อความโปร่งใสเสมอภาค มีระบบด้านการบริการเพื่อสนับสนุน/ติดตามการทำงาน รวมทั้งระบบสนับสนุนการกำกับดูแลให้มีการดำเนินงาน อย่างโปร่งใส เช่น ระบบการประเมินจริยธรรมและจรรยาบรรณ ระบบการรายงานความขัดแย้งทางผลประโยชน์ ระบบรับเรื่องร้องเรียนการทุจริตและประพฤติมิชอบ เป็นต้น
S5 - ระบบการกำกับดูแลยึดตามกรอบสากล ทำให้การดำเนินงานเป็นระบบและมีมาตรฐาน	มีคู่มือการกำกับดูแลกิจการที่ดี จริยธรรมและจรรยาบรรณ อ.อ.ป. เป็นแนวทางในการดำเนินงาน ซึ่งสอดคล้องกับหลักการและแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจ และคู่มือการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจตามระบบประเมินผลใหม่ของ สคร.
S6 - มีการพัฒนาด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีอย่างต่อเนื่อง โดยนำเกณฑ์การประเมินภายนอกมาใช้ เช่น โครงการขับเคลื่อนการดำเนินงาน ITA เป็นต้น	มีการวิเคราะห์ข้อมูลผลการประเมินและจัดทำมาตรการเพื่อขับเคลื่อนและยกระดับการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี ส่งเสริมคุณธรรมและความโปร่งใส

Weaknesses (W)	Fact Base
W1 - ขาดการบูรณาการกระบวนการและระบบงานอย่างครบถ้วน รวมทั้งการประเมินคุณภาพ/ประสิทธิผลของการกำกับดูแลที่ดีอย่างเป็นระบบ	มีการประเมินคุณภาพ/ประสิทธิผลในบางกระบวนการแต่ยังไม่เป็นระบบอย่างต่อเนื่อง ยังคงต้องดำเนินการให้ครอบคลุมทุกกระบวนการ
W2 - การดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี ยังไม่สามารถปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ของ สคร. (SE - AM) ได้อย่างครบถ้วน	มีผลการวิเคราะห์ช่องว่าง (Gap Analysis) หัวข้อ “การกำกับดูแลกิจการที่ดีและการนำองค์กร” เพื่อการปรับปรุงและพัฒนา
W3 - การบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ ยังไม่มีประสิทธิผลและบูรณาการอย่างครบถ้วน	ผลการสำรวจและสัมภาษณ์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญของ อ.อ.ป. พบประเด็นสำคัญ (Key Issue) ในเรื่องการประสานการทำงาน เพื่อบูรณาการร่วมกัน การทำงานระหว่างหน่วยงานมีการแยกส่วนไม่ประสานงานกัน

Opportunities (O)	Fact Base
O1 - นโยบายภาครัฐให้การสนับสนุนการดำเนินงาน ด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีและการต่อต้าน การทุจริต	มีแผนยุทธศาสตร์ชาติ แผนแม่บทรองรับยุทธศาสตร์ชาติ แผนปฏิรูป และแผนงาน/โครงการต่าง ๆ ที่สนับสนุนให้หน่วยงานในสังกัดมีการกำกับดูแลกิจการที่ดีและการต่อต้านการทุจริต
O2 - นำเทคโนโลยีมาใช้พัฒนาการให้บริการ เพื่อลดโอกาสที่จะก่อให้เกิดการทุจริตจากการใช้ดุลยพินิจ	มีการพัฒนา Application เพื่อยกระดับการให้บริการ
O3 - ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกให้ความสำคัญและคาดหวังให้องค์กรมีการบริหารงานอย่างโปร่งใส ตรวจสอบได้	ข้อมูลความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก เช่น ผู้กำกับดูแลลูกค้าประชาชน เป็นต้น
O4 - รางวัลที่ได้รับจากหน่วยงานภายนอก ส่งผลให้เกิดความเชื่อมั่นแก่ผู้มีส่วนได้เสีย	- ผลการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงาน ปี 2566 อยู่ในระดับคะแนน ได้ระดับคะแนน 89.81 (ผ่าน)
O5 - สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ มีการปรับปรุงหลักการและแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดี ทำให้เกิดการพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น	- หลักการและแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจ - คู่มือการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (ฉบับปรับปรุง ปี 2566) ตามระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจ (SE - AM)

Threats (T)	Fact Base
T1 - การเปลี่ยนแปลงนโยบายทางการเมือง	อาจมีการปรับเปลี่ยนทิศทางในการบริหารเมื่อสถานการณ์ทางการเมืองเปลี่ยนแปลงไปและมีผลต่อนโยบายในภาพรวม
T2 - รูปแบบการทุจริตคอร์รัปชันมีความซับซ้อนและแยบยลมากขึ้น	กรณีทุจริตขององค์กรอื่นที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง
T3 - ปัญหาเศรษฐกิจจากโรคระบาดและสงคราม ทำให้เกิดแรงจูงใจในการทุจริตมากขึ้น	โรคระบาดและสงครามยังคงส่งผลกระทบต่อภาวะเศรษฐกิจและชีวิตความเป็นอยู่อย่างต่อเนื่อง

3. การวิเคราะห์ SWOT

STRENGTHS (S)

- S1 - กำหนดค่านิยมที่ชัดเจนทำให้ทุกคนในองค์กรสามารถปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกัน
- S2 - มีโครงสร้างองค์กรเพื่อการกำกับดูแลกิจการที่ดี โดยมีหน่วยงานที่รับผิดชอบด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี ชัดเจน มีคณะกรรมการอนุกรรมการฯ และผู้บริหารกำกับ ดูแล ติดตามผลการดำเนินงาน
- S3 - คณะกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานให้ความสำคัญกับการกำกับดูแลกิจการที่ดี ประพฤติตนตามจรรยาบรรณของ อ.อ.ป.
- S4 - มีระบบการบริหารงานอย่างโปร่งใส ทำให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกเชื่อมั่นในการดำเนินงานที่โปร่งใส
- S5 - คณะกรรมการและผู้นำระดับสูงให้ความสำคัญและมุ่งมั่นเป็นแบบอย่างที่ดีด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี
- S6 - ระบบการกำกับดูแลยึดตามกรอบสากลทำให้การดำเนินงานเป็นระบบและมีมาตรฐาน
- S7 - มีการพัฒนาด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีอย่างต่อเนื่อง โดยนำเกณฑ์การประเมินภายนอกมาใช้ เช่น โครงการประเมิน ITA เป็นต้น

WEAKNESSES (W)

- W1 - ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายในบางส่วนยังรับรู้การดำเนินงานที่แสดงให้เห็นถึงความโปร่งใส มีคุณธรรมไม่ครอบคลุม ทุกด้าน
- W2 - ขาดการประเมินและทบทวนมาตรฐานและประสิทธิผลของการกำกับดูแลที่ดีที่เป็นระบบ
- W3 - การดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดียังไม่สามารถปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ของ สสร. (SE - AM) ได้อย่างครบถ้วน



- O1 - นโยบายภาครัฐให้การสนับสนุนการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีและการต่อต้านการทุจริต
- O2 - ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกให้ความสำคัญและคาดหวังให้องค์กรมีการบริหารงานอย่างโปร่งใส ตรวจสอบได้
- O3 - รางวัลที่ได้รับจากหน่วยงานภายนอก ส่งผลให้เกิดความเชื่อมั่นแก่ผู้มีส่วนได้เสีย
- O4 - สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจมีการปรับปรุงหลักการและแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดี

THREATS (T)

- T1 - การเปลี่ยนแปลงนโยบายทางการเมือง
- T2 - นโยบายรัฐบาลและเกณฑ์ประเมินจากหน่วยงานกำกับดูแลมีเพิ่มขึ้น ทำให้ขั้นตอนการดำเนินงาน ด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีมีความซับซ้อนมากขึ้น
- T3 - รูปแบบการทุจริตคอร์รัปชันมีความซับซ้อนและแยบยลมากขึ้น เช่น เทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทำให้มีโอกาสในการทุจริตมากขึ้น

OPPORTUNITIES (O)

บทที่ 5

ทิศทางและแผนการดำเนินงานด้านกำกับดูแลกิจการที่ดีระยะยาว ของ อ.อ.ป. ปี 2567 - 2571 และแผนปฏิบัติการการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ อ.อ.ป. ประจำปี 2567

1. ทิศทางการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี

1.1 วิสัยทัศน์ด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี

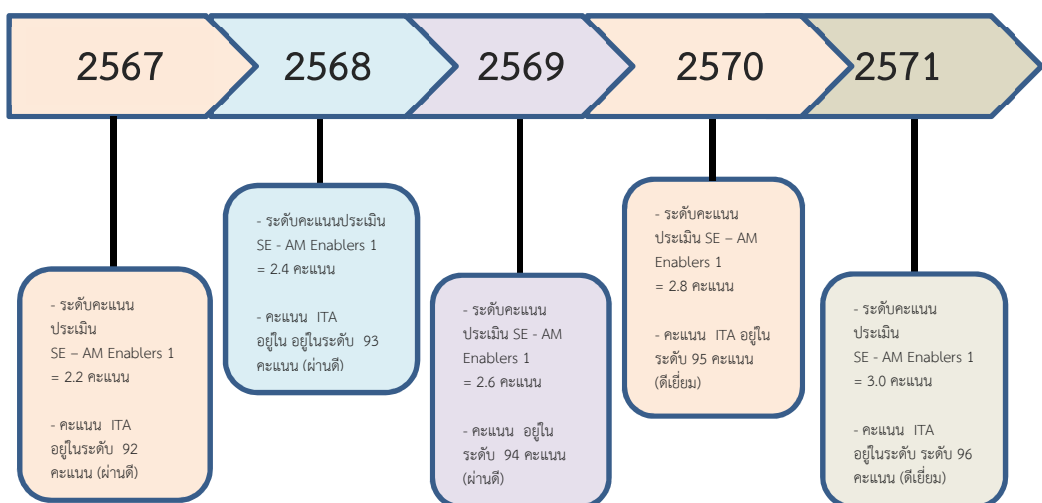
คณะกรรมการของ อ.อ.ป. ได้ให้ความสำคัญเกี่ยวกับการดำเนินงานเพื่อให้สอดคล้องกับมาตรฐานสากลตามหลักการ และแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2562 ภายใต้วิสัยทัศน์

ยึดมั่นคุณธรรม ดำเนินงานโปร่งใส อ.อ.ป. ใส่ใจ ห่วงใยสังคมและสิ่งแวดล้อม

1.2 ภารกิจด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี

- 1) กำกับดูแลกิจการตามหลักการและแนวทางที่เป็นมาตรฐานในระดับสากล เพื่อให้องค์กรก้าวไปข้างหน้าอย่างมั่นคงและยั่งยืน สามารถปรับตัวได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง
- 2) พัฒนาระบบการกำกับดูแลการดำเนินงานขององค์กร ให้เป็นไปอย่างโปร่งใส มีคุณธรรม
- 3) ส่งเสริมการมีส่วนร่วมให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม เพื่อเสริมสร้างพฤติกรรมที่ดีตามหลักการและแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดี
- 4) ดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่มอย่างเป็นธรรม ต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชันในทุกรูปแบบ

1.3 ทิศทางระยะยาว (Roadmap) ของการพัฒนาการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี



1.4 นโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี

คณะกรรมการ อ.อ.ป. มีเจตนารมณ์ที่จะส่งเสริมให้ อ.อ.ป. มีการบริหารจัดการที่ดี มีการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ และเติบโตอย่างยั่งยืน โดยให้ความสำคัญกับหลักการและแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2562 และแนวทางปฏิบัติทั้ง 9 หมวดประกอบด้วย บทบาทของภาครัฐสิทธิและความเท่าเทียมกันของผู้ถือหุ้น คณะกรรมการ บทบาทของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียความยั่งยืนและนวัตกรรมการเปิดเผยข้อมูลการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน จริยธรรมและจรรยาบรรณ และการติดตามผลการดำเนินงาน

แนวปฏิบัติ

1. บทบาทของภาครัฐ

หน่วยงานกำกับดูแล อ.อ.ป. ประกอบด้วย กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม และกระทรวงการคลัง ซึ่งมีการแยกบทบาทหน้าที่ในการเป็นเจ้าของ (Owner) กำหนดนโยบาย (Policy Maker) การกำกับดูแล (Regulator) และการดำเนินการ (Operator) เพื่อป้องกันการขัดแย้งของผลประโยชน์ (Conflict of Interests) ป้องกันการแทรกแซงการบริหารงานประจำของ อ.อ.ป. (Day to Day management) รวมทั้ง ป้องกันไม่ให้เกิดการแข่งขันที่ไม่เป็นธรรม และการแทรกแซงกลไกตลาดโดย อ.อ.ป. กำหนดให้มีการรายงาน ได้แก่ รายงานผลการดำเนินงานด้านการเงินและไม่ใช้การเงิน รายงานการปฏิบัติตามแนวทางการกำกับดูแลที่ดี และรายงานการปฏิบัติตามกฎระเบียบและข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับกิจการ แก่หน่วยงานกำกับดูแล โดยเปิดเผยผ่านรายงานประจำปี และเว็บไซต์

2. สิทธิและความเท่าเทียมกันของผู้ถือหุ้น

อ.อ.ป. คำนึงถึงประโยชน์สูงสุดของผู้ถือหุ้น คือ กระทรวงการคลัง ซึ่งมีผู้แทนทำหน้าที่เป็นคณะกรรมการในการกำกับดูแลให้อ.อ.ป. ดำเนินงานบรรลุตามภารกิจวัตถุประสงค์นโยบายของภาครัฐ และมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ จึงได้กำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วย นโยบายการป้องกันความขัดแย้งทางผลประโยชน์ นโยบายการป้องกันการเกิดรายการเกี่ยวโยง และนโยบายการป้องกันการใช้ข้อมูลภายใน เพื่อป้องกันการแสวงหาประโยชน์ให้แก่ตนเอง ญาติ หรือบุคคลในครอบครัวในทางมิชอบ และสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

3. คณะกรรมการ

คณะกรรมการของ อ.อ.ป. มีหน้าที่ในการกำกับดูแลการดำเนินงานของ อ.อ.ป. ให้เป็นไปตามกฎหมาย ข้อบังคับ นโยบาย วัตถุประสงค์ และเป้าหมายขององค์กรคำนึงถึงผลประโยชน์สูงสุดของ อ.อ.ป. และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย โดยมีโครงสร้างที่มีองค์ประกอบและคุณสมบัติตามพระราชกฤษฎีกาจัดตั้ง อ.อ.ป. พ.ศ. 2499 และที่แก้ไขเพิ่มเติมตามพระราชบัญญัติ คุณสมบัติมาตรฐานสำหรับกรรมการและพนักงานรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2518 และที่แก้ไขเพิ่มเติม มีคณะกรรมการชุดย่อยหรือคณะอนุกรรมการเพื่อช่วยพิจารณากลับกรองและเสนอความคิดเห็นแนวทางต่าง ๆ ที่เหมาะสม มีขั้นตอนการสรรหากรรมการตามแนวทางการแต่งตั้งกรรมการรัฐวิสาหกิจ ตามมติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 18 กรกฎาคม พ.ศ. 2560 และมีการประเมินผลคณะกรรมการ ทั้งแบบรายคณะ รายบุคคล และ/หรือรายไขว้โดยประเมินตนเองปีละ 1 ครั้ง

4. บทบาทของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

อ.อ.ป. ยึดหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีในการประกอบธุรกิจอย่างมีจริยธรรมมีความรับผิดชอบต่อและไม่ละเมิดสิทธิของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ ประกอบด้วย พนักงาน ลูกค้า คู่ค้าคู่แข่ง หน่วยงานกำกับดูแล ผู้ส่งมอบ เจ้าหนี้ คู่ความร่วมมือ สังคมและสิ่งแวดล้อม โดยคำนึงถึงสิทธิของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตามกฎหมายและเป็นไปตามข้อตกลงที่มีร่วมกัน มุ่งมั่นแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมตามมาตรฐาน ISO 26000 ในกระบวนการทำงานขององค์กร ตลอดจนส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ส่งเสริมการแข่งขันทางการตลาดที่เป็นธรรม และไม่ขัดขวางหากมีการแข่งขันในอนาคต

5. ความยั่งยืนและนวัตกรรม

อ.อ.ป. กำหนดให้มีนโยบายและแผนการดำเนินงานที่คำนึงถึงการดำเนินงานอย่างยั่งยืน มีความรับผิดชอบต่อสังคม สิ่งแวดล้อม มีการจัดทำรายงานความยั่งยืนตามแนวทางสากลของ GRI (Global Reporting Initiative) รวมถึงนำนวัตกรรมมาใช้ในการพัฒนาปรับปรุงกระบวนการทำงาน การให้บริการ และการบริหารจัดการภายในองค์กรให้มีประสิทธิภาพเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดเป็นไปตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีและถือปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง

6. การเปิดเผยข้อมูล

อ.อ.ป. จัดทำข้อมูลสารสนเทศที่เป็นประโยชน์เพื่อใช้ในการกำกับดูแลกิจการโดยดำเนินการตามแนวทางการเปิดเผยข้อมูลรัฐวิสาหกิจ ของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ(สคร.) พระราชบัญญัติข้อมูลข่าวสารของทางราชการ พ.ศ. 2540 และกฎหมายหรือระเบียบอื่นที่เกี่ยวข้องอย่างครบถ้วน ถูกต้อง เชื่อถือได้ มีความสม่ำเสมอ และทันกาล ทั้งการรายงานทางการเงินและรายงานที่ไม่ใช่การเงิน เพื่อให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสามารถใช้ข้อมูลในการตัดสินใจได้อย่างเหมาะสม และมีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการเผยแพร่ข้อมูลทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษ ผ่านช่องทางที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มสามารถเข้าถึงได้อย่างสะดวก เช่น รายงานประจำปี เว็บไซต์ เป็นต้น

7. การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

อ.อ.ป. พัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยง การบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ การควบคุมภายใน และตรวจสอบภายใน เพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรบรรลุตามวัตถุประสงค์ส่งเสริมการกำกับดูแลกิจการที่ดี ส่งผลให้เกิดการเพิ่มมูลค่าให้กับองค์กรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่าง ๆ อย่างยั่งยืน รวมทั้งส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถของคณะกรรมการให้มีความรู้ ความเข้าใจในความเสี่ยงที่สำคัญและสามารถบริหารจัดการความเสี่ยง ตลอดจนมีส่วนร่วมในการสร้างบรรยากาศเพื่อให้พนักงานทุกระดับตระหนักถึงการบริหารความเสี่ยง และนำหลักการบริหารความเสี่ยงมาเป็นส่วนหนึ่งในการตัดสินใจและการปฏิบัติงานประจำวัน โดยมีกำหนดนโยบายและโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงองค์กร ประกอบด้วยคณะกรรมการชุดต่าง ๆ ดังนี้ คณะทำงานด้านความเสี่ยงและควบคุมภายในของ อ.อ.ป. และคณะอนุกรรมการด้านความเสี่ยงและควบคุมภายในของ อ.อ.ป. มีศูนย์บริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ อ.อ.ป. ทำหน้าที่ในการสนับสนุนการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงองค์กร และสำนักตรวจสอบภายในทำหน้าที่สอบทานและประเมินประสิทธิผลของการดำเนินงาน และรายงานผลต่อคณะกรรมการตรวจสอบอย่างสม่ำเสมอ

8. จริยธรรมและจรรยาบรรณ

อ.อ.ป. ยึดถือพระราชบัญญัติมาตรฐานทางจริยธรรม พ.ศ. 2562 ประมวลจริยธรรมและจรรยาบรรณของ อ.อ.ป. จึงได้กำหนดจรรยาบรรณของคณะกรรมการ ผู้บริหารระดับสูง และ พนักงาน เพื่อใช้เป็นแนวทางการปฏิบัติหน้าที่อย่างเคร่งครัด โดยคำนึงถึงหลักความซื่อสัตย์สุจริต ความมีจริยธรรมคุณธรรม และศีลธรรมอันดี รวมถึงเจตนารมณ์ของกฎหมาย และระเบียบที่เกี่ยวข้อง โดยคณะกรรมการและผู้บริหารต้องเป็นต้นแบบที่ดี ส่งเสริมบรรยากาศและพฤติกรรมที่ดี สร้างจิตสำนึกในการปฏิบัติงาน การมีส่วนร่วมของพนักงานในทุกระดับ และไม่ยอมให้บุคคลใดกระทำการทุจริตคอร์รัปชันในทุกรูปแบบ (Zero Tolerance) ตลอดจนมีการประเมินจริยธรรมและจรรยาบรรณเป็นประจำทุกปี รวมถึงจัดให้มีช่องทางการรับเรื่องร้องเรียน เมื่อพบเห็นการประพฤติปฏิบัติที่ผิดจรรยาบรรณ

9. การติดตามผลการดำเนินงาน

คณะกรรมการของ อ.อ.ป. กำกับดูแลการดำเนินงานขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ให้บรรลุเป้าหมายตามข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงาน โดยติดตามผลการดำเนินงานของตัวชี้วัดในการประชุมคณะกรรมการเป็นประจำทุกเดือน พิจารณารายงานด้านการเงินและมีใช้การเงินในประเด็นสำคัญได้แก่ สาเหตุของการเปลี่ยนแปลง หรือผลการดำเนินงานเปรียบเทียบกับเป้าหมาย ปัญหา/อุปสรรค รวมทั้งแนวทางแก้ไข/ปรับปรุงผลการดำเนินงาน และให้ข้อสังเกต/ข้อเสนอแนะ เพื่อใช้ปรับปรุงและพัฒนาการดำเนินงาน

โครงสร้างผู้รับผิดชอบ

- 1) คณะกรรมการของ อ.อ.ป. กำหนดนโยบายและกำกับดูแลกิจการให้เป็นไป ตามหลักการและแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีของรัฐวิสาหกิจ รวมทั้งพิจารณากลั่นกรองการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี ตลอดจนติดตามประเมินผลการดำเนินงาน
- 2) ผู้บริหารระดับสูงของ อ.อ.ป. บริหารจัดการองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล รวมทั้งสร้างบรรยากาศให้พนักงานตระหนักถึงความสำคัญของการกำกับดูแลกิจการที่ดี
- 3) สำนักบริหารกลาง รับผิดชอบในการพัฒนากระบวนการ/ระบบบริหารจัดการร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี รวมทั้งติดตามผลการดำเนินงานนำเสนอคณะผู้บริหารคณะกรรมการและคณะกรรมการของ อ.อ.ป. ตามลำดับ อย่างน้อยเป็นรายไตรมาส

ระบบการบริหารจัดการ

- 1) กำหนดให้มโนนโยบายที่เกี่ยวข้องด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี คู่มือการกำกับดูแลกิจการที่ดีจริยธรรมและจรรยาบรรณของ อ.อ.ป. และแผนการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีระยะยาวและประจำปี
- 2) กำหนดโครงสร้างผู้รับผิดชอบ และมีการทบทวน พัฒนาการกระบวนการ/ระบบบริหารจัดการในการกำกับดูแลกิจการที่ดี ตามกรอบนโยบายให้เหมาะสมและสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป
- 3) ปฏิบัติตามหลักการและแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2562 และคู่มือหลักเกณฑ์การประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและจัดการ Core Business Enablers ของรัฐวิสาหกิจ (ฉบับปรับปรุง ปี 2567)

ระบบการส่งเสริมการดำเนินงาน

- 1) คณะกรรมการ อ.อ.ป. และผู้บริหารทุกระดับของ อ.อ.ป. ส่งเสริมการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี โดยสนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติงานปฏิบัติตามนโยบาย
- 2) สื่อสาร ให้ความรู้ และสร้างความตระหนักเกี่ยวกับนโยบายให้คณะกรรมการ อ.อ.ป. ผู้บริหารระดับสูงของ อ.อ.ป. และผู้ปฏิบัติงานรับทราบและนำไปปฏิบัติ
- 3) จัดให้มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี

ระบบติดตาม ประเมิน และรายงานผลการดำเนินงาน

- 1) คณะกรรมการของ อ.อ.ป. คณะอนุกรรมการชุดย่อยต่าง ๆ และคณะผู้บริหารระดับสูง ติดตามและประเมินผลการดำเนินงานอย่างครบถ้วน สม่าเสมอ ตามลำดับ อย่างน้อยเป็นรายไตรมาส(4 ครั้ง ต่อปี) และมีการมอบข้อสังเกตและข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
- 2) คณะกรรมการของ อ.อ.ป. กำหนดให้มีการรายงานโดยมีรายละเอียดครบถ้วน มีคุณภาพ และระบุสาเหตุของการเปลี่ยนแปลงหรือแสดงผลการดำเนินงานเปรียบเทียบกับเป้าหมาย ปัญหา/อุปสรรคในการดำเนินงาน รวมทั้งแนวทางการแก้ไขหรือปรับปรุงผลการดำเนินงาน

การทบทวนนโยบาย

- 1) คณะอนุกรรมการด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ อ.อ.ป. พิจารณาทบทวนนโยบาย และนำเสนอต่อคณะกรรมการของ อ.อ.ป. เพื่อทราบเป็นประจำทุกปี เพื่อให้มั่นใจว่านโยบายดังกล่าวยังเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมการดำเนินงานขององค์กร
- 2) ในกรณีที่คณะผู้บริหารระดับสูงของ อ.อ.ป. พบว่านโยบายไม่เหมาะสมกับสภาพการดำเนินงาน ต้องนำเสนอต่อคณะอนุกรรมการด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ อ.อ.ป. เพื่อพิจารณาการปรับปรุงนโยบาย และนำเสนอคณะกรรมการของ อ.อ.ป. เพื่อโปรดทราบ

2. ยุทธศาสตร์ด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี

ยุทธศาสตร์	1. แผนการส่งเสริมความตระหนักให้มีการดำเนินงานด้วยความโปร่งใส มีคุณธรรม ต่อต้านการทุจริต				2. แผนการส่งเสริมการกำกับดูแลกิจการที่ดี และการนำองค์กรตามมาตรฐานสากล
วัตถุประสงค์	สังคมยอมรับและให้ความไว้วางใจ				สร้างระบบการกำกับดูแลกิจการที่ดี สอดรับกับมาตรฐานสากล
เป้าหมาย	เป็นองค์กรโปร่งใส มีคุณธรรม ต่อต้านการทุจริต				มีระบบการกำกับดูแลกิจการที่ดี ตามมาตรฐานสากล
แผนงาน	กิจกรรมการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใส	กิจกรรมส่งเสริมคุณธรรมและจริยธรรม	กิจกรรมขับเคลื่อนค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร	กิจกรรมตามแผนงานการป้องกันและปราบปรามการทุจริตในภาครัฐวิสาหกิจ	ส่งเสริมการกำกับดูแลกิจการที่ดี และการนำองค์กรตามมาตรฐานสากล
ผลผลิต	ผลการประเมิน ITA	พนักงานมีพฤติกรรมทางด้านจริยธรรมที่พึงประสงค์	พนักงานมีพฤติกรรมตามค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรที่พึงประสงค์	มีการประเมินและจัดการความเสี่ยงทุจริตสำหรับกระบวนการที่มีความเสี่ยง	ร้อยละความสำเร็จของผลการดำเนินงาน แผนส่งเสริมการกำกับดูแลกิจการที่ดี และการนำองค์กรตามมาตรฐานสากล
ผลลัพธ์	ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความเชื่อมั่นต่อ อ.อ.ป. ในการดำเนินงานอย่างโปร่งใส มีคุณธรรม ต่อต้านการทุจริต				การปฏิบัติงานและการจัดการด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีและการนำองค์กร มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

3. ความเชื่อมโยงและสอดคล้องระหว่างวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ และเป้าหมายระยะยาวกับวัตถุประสงค์จัดตั้งและภารกิจ

แผนวิสาหกิจ อ.อ.ป. ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 - 2570)

วิสัยทัศน์ : สร้างสรรค์สวนป่าเศรษฐกิจเพื่อความยั่งยืน
ค่านิยมและวัฒนธรรมของ อ.อ.ป. : “HAPPYS” ชีวิตที่มีความสุขในทุกภาคส่วน

H	A	P	P	Y	S
Harmonization ทำงานเป็นทีม	Accountability ปฏิบัติงาน เต็มความสามารถ	People Centric การทำงานที่ คำนึงถึงประโยชน์ ของประชาชน	Positive Thinking มีทัศนคติเชิงบวก	Young at Heart กระตือรือร้น	Social Contribution ส่งมอบคุณค่า ให้กับสังคม

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objectives : SO)	
1. สังคมยอมรับและให้ความไว้วางใจ	
2. สร้างระบบการกำกับดูแลกิจการที่ดีสอดคล้องกับมาตรฐานสากล	
เป้าประสงค์ (Key Goals)	
ยุทธศาสตร์ : ส่งเสริมความตระหนักให้มีการดำเนินงานด้วยความโปร่งใสมีคุณธรรม ต่อต้านการทุจริต	ยุทธศาสตร์ : ส่งเสริมการกำกับดูแลกิจการที่ดีและการนำองค์กรตามมาตรฐานสากล
แผนปฏิบัติเชิงยุทธศาสตร์ (Action Plan: AP)	
แผนการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี ปี 2567 - 2571 แผนปฏิบัติการการกำกับดูแลที่ดีของ อ.อ.ป. ประจำปี 2567	แผนการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี ปี 2567 - 2571 แผนปฏิบัติการการกำกับดูแลที่ดีของ อ.อ.ป. ประจำปี 2567

แผนการดำเนินงาน	
วิสัยทัศน์ : ยึดมั่นคุณธรรม ดำเนินงานโปร่งใส อ.อ.ป. ใส่ใจ ห่วงใยสังคมและสิ่งแวดล้อม	
ภารกิจ :	
1. กำกับดูแลกิจการตามหลักการและแนวทางที่เป็นมาตรฐานในระดับสากล เพื่อให้องค์กรก้าวไปข้างหน้าอย่างมั่นคงและยั่งยืนสามารถปรับตัวได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง	
2. พัฒนาระบบการกำกับดูแลการดำเนินงานขององค์กรให้เป็นไปอย่างโปร่งใส มีคุณธรรม	
3. ส่งเสริมการมีส่วนร่วมให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม เพื่อเสริมสร้างพฤติกรรมที่ดีตามหลักการและแนวทางการกำกับดูแลที่ดี	
4. ดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่มอย่างเป็นธรรมต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชันในทุกรูปแบบ	
แผนการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี ปี 2567 - 2571	
ยุทธศาสตร์ที่ 1 แผนการส่งเสริมความตระหนักให้มีการดำเนินงานด้วยความโปร่งใส มีคุณธรรม ต่อต้านการทุจริต	ยุทธศาสตร์ที่ 2 แผนการส่งเสริมการกำกับดูแลกิจการที่ดีและการนำองค์กรตามมาตรฐานสากล

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objectives : SO)															
สังคมยอมรับและให้ความไว้วางใจ	สร้างระบบการกำกับดูแลกิจการที่ดีสอดคล้องกับมาตรฐานสากล														
↓	↓														
<table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td>กิจกรรมการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ</td> <td>กิจกรรมส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมของ อ.อ.ป.</td> </tr> <tr> <td>กิจกรรมขับเคลื่อนค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร</td> <td>กิจกรรมตามแผนงานการป้องกันและปราบปรามการทุจริตในภาครัฐวิสาหกิจ</td> </tr> </table>	กิจกรรมการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ	กิจกรรมส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมของ อ.อ.ป.	กิจกรรมขับเคลื่อนค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร	กิจกรรมตามแผนงานการป้องกันและปราบปรามการทุจริตในภาครัฐวิสาหกิจ	<table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td>การสนองบทบาทภาครัฐ</td> <td>รัฐวิสาหกิจเพื่อการตลาดที่เป็นธรรม</td> </tr> <tr> <td>สิทธิและความเท่าเทียมของผู้ถือหุ้น</td> <td>บทบาทของผู้มีส่วนได้เสีย</td> </tr> <tr> <td>การเปิดเผยข้อมูล</td> <td>คณะกรรมการ</td> </tr> <tr> <td>การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน</td> <td>จรรยาบรรณ</td> </tr> <tr> <td>ความยั่งยืนและนวัตกรรม</td> <td>การติดตามผลการดำเนินงาน</td> </tr> </table>	การสนองบทบาทภาครัฐ	รัฐวิสาหกิจเพื่อการตลาดที่เป็นธรรม	สิทธิและความเท่าเทียมของผู้ถือหุ้น	บทบาทของผู้มีส่วนได้เสีย	การเปิดเผยข้อมูล	คณะกรรมการ	การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน	จรรยาบรรณ	ความยั่งยืนและนวัตกรรม	การติดตามผลการดำเนินงาน
กิจกรรมการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ	กิจกรรมส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมของ อ.อ.ป.														
กิจกรรมขับเคลื่อนค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร	กิจกรรมตามแผนงานการป้องกันและปราบปรามการทุจริตในภาครัฐวิสาหกิจ														
การสนองบทบาทภาครัฐ	รัฐวิสาหกิจเพื่อการตลาดที่เป็นธรรม														
สิทธิและความเท่าเทียมของผู้ถือหุ้น	บทบาทของผู้มีส่วนได้เสีย														
การเปิดเผยข้อมูล	คณะกรรมการ														
การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน	จรรยาบรรณ														
ความยั่งยืนและนวัตกรรม	การติดตามผลการดำเนินงาน														

4. แผนการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี ปี 2567 - 2571

ยุทธศาสตร์ที่ 1 แผนการส่งเสริมความตระหนักให้มีการดำเนินงานด้วยความโปร่งใสมีคุณธรรม ต่อต้านการทุจริต ประกอบด้วย 4 แผนงาน / โครงการ
วัตถุประสงค์ สังคมยอมรับและให้ความไว้วางใจ

เป้าประสงค์ เป็นองค์กรโปร่งใส มีคุณธรรม

ผลลัพธ์ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความเชื่อมั่นต่อ อ.อ.ป. ในการดำเนินงานอย่างโปร่งใส มีคุณธรรม

เป้าหมาย	แผนงาน	ผลผลิต/ผลลัพธ์	ผลผลิต					หน่วยงานที่รับผิดชอบ	
			2567	2568	2569	2570	2571	หลัก	สนับสนุน
เป็นองค์กรโปร่งใส มีคุณธรรม	กิจกรรมประเมิน คุณธรรม และความโปร่งใส ในการดำเนินงาน ของหน่วยงาน ภาครัฐ (ITA)	ผลผลิต ผลการประเมิน คุณธรรมและความโปร่งใส ในการดำเนินงานของ หน่วยงานภาครัฐ	ระดับผ่านดี คะแนน 92	ระดับผ่านดี (คะแนน) 93	ระดับผ่านดี (คะแนน) 94	ระดับดีเยี่ยม (คะแนน) 95	ระดับดีเยี่ยม (คะแนน) 96	ส.นพ.	ทุกหน่วย
		ผลลัพธ์ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีความเชื่อมั่นต่อ อ.อ.ป. ในการดำเนินงาน อย่างโปร่งใส มีคุณธรรม ต่อต้านการทุจริต	≥ระดับผ่าน	≥ระดับผ่าน	≥ระดับผ่าน	≥ระดับผ่านดี	≥ระดับ ผ่านดี		
	กิจกรรมขับเคลื่อน ค่านิยมและ วัฒนธรรมองค์กร	ผลผลิต สร้างความ ตระหนักค่านิยมและ วัฒนธรรมองค์กรให้ พนักงาน	มีการจัดกิจกรรม ส่งเสริมค่านิยม และวัฒนธรรม องค์กร	มีการจัดกิจกรรม ส่งเสริมค่านิยม และวัฒนธรรม องค์กร	มีการจัดกิจกรรม ส่งเสริมค่านิยม และวัฒนธรรม องค์กร	มีการจัดกิจกรรม ส่งเสริมค่านิยม และวัฒนธรรม องค์กร	มีการจัดกิจกรรม ส่งเสริมค่านิยม และวัฒนธรรม องค์กร	ส.บก.	ทุกหน่วย
ผลลัพธ์ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีความเชื่อมั่นต่อ อ.อ.ป. ในการ ดำเนินงานอย่างโปร่งใส มีคุณธรรม ต่อต้านการทุจริต	ผลการรับรู้ ค่านิยมและ วัฒนธรรม องค์กร อยู่ใน ระดับดีมาก (> ร้อยละ 95)	ผลการรับรู้ ค่านิยมและ วัฒนธรรม องค์กร อยู่ใน ระดับดีมาก (> ร้อยละ 95)	ผลการรับรู้ ค่านิยมและ วัฒนธรรม องค์กร อยู่ใน ระดับดีมาก (> ร้อยละ 95)	ผลการรับรู้ ค่านิยมและ วัฒนธรรม องค์กร อยู่ใน ระดับดีมาก (> ร้อยละ 95)	ผลการรับรู้ ค่านิยมและ วัฒนธรรม องค์กร อยู่ใน ระดับดีมาก (> ร้อยละ 95)				

เป้าหมาย	แผนงาน	ผลผลิต/ผลลัพธ์	ผลผลิต					หน่วยงานที่รับผิดชอบ	
			2567	2568	2569	2570	2571	หลัก	สนับสนุน
เป็นองค์กร โปร่งใส มีคุณธรรม	กิจกรรมส่งเสริม คุณธรรมจริยธรรม ของ อ.อ.ป.	ผลผลิต ผลการรับรู้ จริยธรรมของ อ.อ.ป. ของผู้บริหาร และพนักงาน	ดำเนินการ ตามแผนได้ ร้อยละ 100	ดำเนินการ ตามแผนได้ ร้อยละ 100	ดำเนินการ ตามแผนได้ ร้อยละ 100	ดำเนินการ ตามแผนได้ ร้อยละ 100	ดำเนินการ ตามแผนได้ ร้อยละ 100	ส.บก.	ทุกหน่วย
		ผลลัพธ์ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีความเชื่อมั่นต่อ อ.อ.ป. ในการดำเนินงาน อย่างโปร่งใส มีคุณธรรม ต่อต้านการทุจริต	ผลการรับรู้จริยธรรมและจรรยาบรรณ อยู่ในระดับดีมาก (> ร้อยละ 95)						
	กิจกรรมตาม แผนงาน การป้องกัน และปราบปราม การทุจริตในภาค รัฐวิสาหกิจ	ผลผลิต มีการประเมิน การจัดการความเสี่ยงทุจริต สำหรับกระบวนการ ที่มีความเสี่ยงทุจริต	ดำเนินการ ตามแผนได้ ร้อยละ 100	ดำเนินการ ตามแผนได้ ร้อยละ 100	ดำเนินการ ตามแผนได้ ร้อยละ 100	ดำเนินการ ตามแผนได้ ร้อยละ 100	ดำเนินการ ตามแผนได้ ร้อยละ 100	ส.บก.	ทุกหน่วย
		ผลลัพธ์ กระบวนการ มีการควบคุมและป้องกัน การทุจริต ให้ดียิ่งขึ้น	มีการควบคุมและป้องกันการทุจริตในกระบวนการ						

ยุทธศาสตร์ที่ 2 แผนการส่งเสริมการกำกับดูแลกิจการที่ดีและการนำองค์กรตามมาตรฐานสากล

(1) การสนองบทบาทภาครัฐ (2) บทบาทของรัฐวิสาหกิจเพื่อการตลาดที่เป็นธรรม (3) สิทธิและความเท่าเทียมของผู้ถือหุ้น (4) บทบาทของผู้มีส่วนได้เสีย (5) การเปิดเผยข้อมูล (6) คณะกรรมการ (7) การบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน (8) จรรยาบรรณ (9) ความยั่งยืนและนวัตกรรม (10) การติดตามผลการดำเนินงาน

วัตถุประสงค์ สร้างระบบการกำกับดูแลกิจการที่ดีที่รับกับมาตรฐานสากล

เป้าประสงค์ มีระบบการกำกับดูแลกิจการที่ดีตามมาตรฐานสากล

ผลลัพธ์ การปฏิบัติงานและการจัดการด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีและการนำองค์กรมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

เป้าหมาย	แผนงาน	ผลผลิต/ผลลัพธ์	ผลผลิต					หน่วยงานที่รับผิดชอบ	
			2567	2568	2569	2570	2571	หลัก	สนับสนุน
มีระบบการกำกับดูแลกิจการที่ดีตามมาตรฐานสากล	แผนการส่งเสริมการกำกับดูแลกิจการที่ดีและการนำองค์กรตามมาตรฐานสากล	ผลผลิต ความสำเร็จของผลการดำเนินงานแผนพัฒนาการกำกับดูแลกิจการที่ดีตามมาตรฐานสากล	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100	ส.บก.	ทุกหน่วย
		ผลลัพธ์ การปฏิบัติงานและการจัดการด้านการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กรมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง	ตามที่ อ.อ.ป. กำหนด	ตามที่ อ.อ.ป. กำหนด	ตามที่ อ.อ.ป. กำหนด	ตามที่ อ.อ.ป. กำหนด	ตามที่ อ.อ.ป. กำหนด		

**ยุทธศาสตร์ที่ 1 แผนการส่งเสริมความตระหนักให้มีการดำเนินงานด้วยความโปร่งใสมีคุณธรรม
ต่อต้านการทุจริต ประกอบด้วย 4 แผนงาน / โครงการ ดังนี้**

1. กิจกรรมประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (ITA)

แบบฟอร์มแสดงรายละเอียดของแผนการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีปี 2567 - 2571

ชื่อแผนงาน/โครงสร้าง	กิจกรรมประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (ITA)				
วัตถุประสงค์	สังคมยอมรับและให้ความไว้วางใจ				
ยุทธศาสตร์	เสริมสร้างความตระหนักให้มีการดำเนินงานด้วยความโปร่งใส มีคุณธรรม				
เป้าหมายหลัก	เป็นองค์กรโปร่งใส มีคุณธรรม				
ระยะเวลาดำเนินงาน	ปี 2567 - 2571				
สายงาน/หน่วยงานผู้รับผิดชอบ	สำนักนโยบายแผนและยุทธศาสตร์ / สำนักบริหารกลาง				
สายงาน/หน่วยงานสนับสนุน	ทุกหน่วยงาน				
ผลที่คาดว่าจะได้รับ	ตัวชี้วัด รายปี				
	2567	2568	2569	2570	2571
ผลผลิต (Output) ระดับการประเมินคุณธรรม และความโปร่งใส ในการดำเนินงาน ของหน่วยงานภาครัฐ	ระดับผ่านดี คะแนน 92	ระดับผ่านดี (คะแนน) 93	ระดับผ่านดี (คะแนน) 94	ระดับดีเยี่ยม (คะแนน) 95	ระดับดีเยี่ยม (คะแนน) 96
ผลลัพธ์ (Outcome) ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความเชื่อมั่นต่อ อ.อ.ป. ในการดำเนินงานอย่างโปร่งใส มีคุณธรรม	ผลคะแนน ITA สูงขึ้นกว่า ปีที่ผ่านมา	ผลคะแนน ITA สูงขึ้นกว่า ปีที่ผ่านมา	ผลคะแนน ITA สูงขึ้นกว่า ปีที่ผ่านมา	ผลคะแนน ITA สูงขึ้นกว่า ปีที่ผ่านมา	ผลคะแนน ITA สูงขึ้นกว่า ปีที่ผ่านมา
งบประมาณโครงการ	2567	2568	2569	2570	2571
งบประมาณทำการ (ล้านบาท)	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01
งบประมาณลงทุน (ล้านบาท)	-	-	-	-	-
รวม (ล้านบาท)	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01
กิจกรรม/ขั้นตอน	2567	2568	2569	2570	2571
1. ลงทะเบียนการประเมินและนำเข้าสู่ข้อมูล ประกอบการประเมิน	←	←	←	←	←
2. เก็บข้อมูลแบบวัดการเปิดเผยข้อมูลสาธารณะ	←	←	←	←	←
3. เก็บข้อมูลแบบวัดการรับรู้ของผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียภายใน	←	←	←	←	←
4. เก็บข้อมูลแบบวัดการรับรู้ของผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียภายนอก	←	←	←	←	←
5. ให้คะแนนแบบวัดการเปิดเผยข้อมูลสาธารณะ	←	←	←	←	←
6. ชี้แจงเพิ่มเติมแบบวัดการเปิดเผยข้อมูล สาธารณะ	←	←	←	←	←
7. ยืนยันแบบวัดการเปิดเผยข้อมูลสาธารณะ	←	←	←	←	←
8. สรุปและจัดทำรายงานผลการประเมิน	←	←	←	←	←
9. ประกาศและเผยแพร่การประเมิน	←	←	←	←	←

2. กิจกรรมขับเคลื่อนค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร

แบบฟอร์มแสดงรายละเอียดของแผนการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีปี 2567 - 2571

ชื่อแผนงาน/โครงสร้าง	กิจกรรมขับเคลื่อนค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร				
วัตถุประสงค์	1. เพื่อให้ อ.อ.ป. มีการขับเคลื่อนค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรเพื่อส่งเสริมวิสัยทัศน์และพันธกิจองค์กรให้บรรลุเป้าหมาย 2. เพื่อให้บุคลากรของ อ.อ.ป. จดจำและมีลักษณะแสดงออกถึงพฤติกรรมที่พึงปฏิบัติเป็นไปในทิศทางที่องค์กรคาดหวัง				
ยุทธศาสตร์	เสริมสร้างความตระหนักให้มีการดำเนินงานด้วยความโปร่งใส มีคุณธรรม				
เป้าหมายหลัก	เป็นองค์กรโปร่งใส มีคุณธรรม				
ระยะเวลาดำเนินงาน	ปี 2567 - 2571				
สายงาน/หน่วยงานผู้รับผิดชอบ	สำนักบริหารกลาง				
สายงาน/หน่วยงานสนับสนุน	ทุกหน่วยงาน				
ผลที่คาดว่าจะได้รับ	ตัวชี้วัด รายปี				
	2567	2568	2569	2570	2571
ผลผลิต (Output) : การจัดกิจกรรม/โครงการเพื่อส่งเสริมค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร	มีการจัดกิจกรรมส่งเสริมค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร	มีการจัดกิจกรรมส่งเสริมค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร	มีการจัดกิจกรรมส่งเสริมค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร	มีการจัดกิจกรรมส่งเสริมค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร	มีการจัดกิจกรรมส่งเสริมค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร
ผลลัพธ์ (Outcome) ผลการสำรวจการรับรู้เพื่อส่งเสริมค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร	ผลคะแนนการสำรวจสูงขึ้นกว่าปีที่ผ่านมา	ผลคะแนนการสำรวจสูงขึ้นกว่าปีที่ผ่านมา	ผลคะแนนการสำรวจสูงขึ้นกว่าปีที่ผ่านมา	ผลคะแนนการสำรวจสูงขึ้นกว่าปีที่ผ่านมา	ผลคะแนนการสำรวจสูงขึ้นกว่าปีที่ผ่านมา
งบประมาณโครงการ	2567	2568	2569	2570	2571
งบประมาณทำการ (ล้านบาท)	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01
งบประมาณลงทุน (ล้านบาท)	-	-	-	-	-
รวม (ล้านบาท)	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01
กิจกรรม/ขั้นตอน	2567	2568	2569	2570	2571
1. ดำเนินงานด้านส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมของ อ.อ.ป.	←	←	←	←	←
2. ดำเนินงานด้านการขับเคลื่อนค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร	←	←	←	←	←
3. ดำเนินการประเมินระดับค่านิยมและวัฒนธรรมบุคลากรทุกระดับ	←	←	←	←	←
4. สรุปผลการดำเนินงาน	←	←	←	←	←

3. กิจกรรมส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมของ อ.อ.ป.

แบบฟอร์มแสดงรายละเอียดของแผนการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีปี 2567 - 2571

ชื่อแผนงาน/โครงสร้าง	กิจกรรมส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมของ อ.อ.ป.				
วัตถุประสงค์	เพื่อส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานในองค์กรมีคุณธรรม จริยธรรม				
ยุทธศาสตร์	เสริมสร้างความตระหนักให้มีการดำเนินงานด้วยความโปร่งใส มีคุณธรรม				
เป้าหมายหลัก	เป็นองค์กรโปร่งใส มีคุณธรรม				
ระยะเวลาดำเนินงาน	ปี 2567 - 2571				
สายงาน/หน่วยงานผู้รับผิดชอบ	สำนักบริหารกลาง				
สายงาน/หน่วยงานสนับสนุน	ทุกหน่วยงาน				
ผลที่คาดว่าจะได้รับ	ตัวชี้วัด รายปี				
	2567	2568	2569	2570	2571
ผลผลิต (Output) : บุคลากรมีระดับการรับรู้คุณธรรมจริยธรรมจรรยาบรรณของ อ.อ.ป.	ดำเนินการตามแผนได้ ร้อยละ 100	ดำเนินการตามแผนได้ ร้อยละ 100	ดำเนินการตามแผนได้ ร้อยละ 100	ดำเนินการตามแผนได้ ร้อยละ 100	ดำเนินการตามแผนได้ ร้อยละ 100
ผลลัพธ์ (Outcome) : อ.อ.ป. มีการจัดกิจกรรมเสริมสร้างบรรยากาศการรับรู้คุณธรรมจริยธรรม	ระดับการรับรู้มากกว่า 4.5	ระดับการรับรู้มากกว่า 4.5	ระดับการรับรู้มากกว่า 4.5	ระดับการรับรู้มากกว่า 4.5	ระดับการรับรู้มากกว่า 4.5
งบประมาณโครงการ	2567	2568	2569	2570	2571
งบประมาณทำการ (ล้านบาท)	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01
งบประมาณลงทุน (ล้านบาท)	-	-	-	-	-
รวม (ล้านบาท)	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01
กิจกรรม/ขั้นตอน	2567	2568	2569	2570	2571
1. จัดทำโครงการส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมของ อ.อ.ป. เสนอ อ.อ.ป. ให้ความเห็นชอบ	←	←	←	←	←
2. แจ้งเวียนโครงการส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมของ อ.อ.ป. ให้ทุกสำนักทราบและดำเนินการในส่วนที่เกี่ยวข้อง	←	←	←	←	←
3. ดำเนินการตามโครงการส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมของ อ.อ.ป. ประจำปี	←	←	←	←	←
4. สรุปผลการดำเนินงานตามโครงการส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมของ อ.อ.ป. ประจำปีรายงาน อ.อ.ป. เพื่อทราบ	←	←	←	←	←

4. กิจกรรมตามแผนงานการป้องกันและปราบปรามการทุจริตในภาครัฐวิสาหกิจ

แบบฟอร์มแสดงรายละเอียดของแผนการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีปี 2567 - 2571

ชื่อแผนงาน/โครงสร้าง	กิจกรรมตามแผนงานการป้องกันและปราบปรามการทุจริตในภาครัฐวิสาหกิจ				
วัตถุประสงค์	เพื่อเสริมสร้างจิตสำนึกให้ผู้ปฏิบัติงานให้ต่อต้านและไม่กระทำการทุจริต				
ยุทธศาสตร์	เสริมสร้างความตระหนักให้มีการดำเนินงานด้วยความโปร่งใส มีคุณธรรม				
เป้าหมายหลัก	เป็นองค์กรโปร่งใส มีคุณธรรม				
ระยะเวลาดำเนินงาน	ปี 2567 - 2571				
สายงาน/หน่วยงานผู้รับผิดชอบ	สำนักบริหารกลาง				
สายงาน/หน่วยงานสนับสนุน	ทุกหน่วยงาน				
ผลที่คาดว่าจะได้รับ	ตัวชี้วัด รายปี				
	2567	2568	2569	2570	2571
ผลผลิต (Output) : มีการจัดกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างจิตสำนึกให้ผู้ปฏิบัติงานต่อต้านและไม่กระทำทุจริต	ดำเนินการตามแผนได้ ร้อยละ 100	ดำเนินการตามแผนได้ ร้อยละ 100	ดำเนินการตามแผนได้ ร้อยละ 100	ดำเนินการตามแผนได้ ร้อยละ 100	ดำเนินการตามแผนได้ ร้อยละ 100
ผลลัพธ์ (Outcome) : อ.อ.ป. มีการจัดกิจกรรมมีการจัดกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างจิตสำนึกให้ผู้ปฏิบัติงานต่อต้านและไม่กระทำทุจริตตามที่สำนักงาน ป.ป.ช. กำหนด	ดำเนินการอย่างน้อย 4 กิจกรรม	ดำเนินการอย่างน้อย 4 กิจกรรม	ดำเนินการอย่างน้อย 5 กิจกรรม	ดำเนินการอย่างน้อย 5 กิจกรรม	ดำเนินการอย่างน้อย 6 กิจกรรม
งบประมาณโครงการ	2567	2568	2569	2570	2571
งบประมาณทำการ (ล้านบาท)	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01
งบประมาณลงทุน (ล้านบาท)	-	-	-	-	-
รวม (ล้านบาท)	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01
กิจกรรม/ขั้นตอน	2567	2568	2569	2570	2571
1. จัดทำแผนงานการป้องกันและปราบปรามการทุจริตในภาครัฐวิสาหกิจของ อ.อ.ป. ให้สอดคล้องแผนแม่บทและแผนยุทธศาสตร์ชาติว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการทุจริตเสนอ อ.อ.ป. ให้ความเห็นชอบ	←	←	←	←	←
2. แจกเวียนแผนงานการป้องกันและปราบปรามการทุจริตในภาครัฐวิสาหกิจของ อ.อ.ป. ให้ทุกสำนักทราบและดำเนินการในส่วนที่เกี่ยวข้อง	←	←	←	←	←
3. ดำเนินการตามแผนงานการป้องกันและปราบปรามการทุจริตในภาครัฐวิสาหกิจของ อ.อ.ป.	←	←	←	←	←
4. สรุปผลการดำเนินงานของแผนงานการป้องกันและปราบปรามการทุจริตในภาครัฐวิสาหกิจของ อ.อ.ป. รายงาน อ.อ.ป. เพื่อทราบ	←	←	←	←	←

ยุทธศาสตร์ที่ 2 แผนการส่งเสริมการกำกับดูแลกิจการที่ดีและการนำองค์กรตามมาตรฐานสากล

แผนการส่งเสริมการกำกับดูแลที่กิจการดีและการนำองค์กรตามมาตรฐานสากล

ประกอบด้วย 10 แผนงาน ได้แก่ (1) การสนองบทบาทภาครัฐ (2) บทบาทของรัฐวิสาหกิจเพื่อการตลาดที่เป็นธรรม (3) สิทธิและความเท่าเทียมของผู้ถือหุ้น (4) บทบาทของผู้มีส่วนได้เสีย (5) การเปิดเผยข้อมูล (6) คณะกรรมการ (7) การบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน (8) จรรยาบรรณ (9) ความยั่งยืนและนวัตกรรม (10) การติดตามผลการดำเนินงาน

แบบฟอร์มแสดงรายละเอียดของแผนการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีปี 2567 - 2571

ชื่อแผนงาน/โครงสร้าง	แผนการส่งเสริมการกำกับดูแลกิจการที่ดีและการนำองค์กรตามมาตรฐานสากล				
วัตถุประสงค์	สร้างระบบการกำกับดูแลกิจการที่ดีสอดคล้องกับมาตรฐานสากล				
ยุทธศาสตร์	พัฒนาการกำกับดูแลกิจการที่ดีและการนำองค์กรตามมาตรฐานสากล				
เป้าหมายหลัก	มีระบบการกำกับดูแลกิจการที่ดีตามมาตรฐานสากล				
ระยะเวลาดำเนินงาน	ปี 2567 - 2571				
สายงาน/หน่วยงานผู้รับผิดชอบ	สำนักบริหารกลาง				
สายงาน/หน่วยงานสนับสนุน	ทุกสายงาน/ทุกหน่วยงาน				
ผลที่คาดว่าจะได้รับ	ตัวชี้วัด รายปี				
	2567	2568	2569	2570	2571
ผลผลิต (Output) ระดับการประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี และการนำองค์กร	ดำเนินการตามแผนได้ ร้อยละ 100	ดำเนินการตามแผนได้ ร้อยละ 100	ดำเนินการตามแผนได้ ร้อยละ 100	ดำเนินการตามแผนได้ ร้อยละ 100	ดำเนินการตามแผนได้ ร้อยละ 100
ผลลัพธ์ (Outcome) การปฏิบัติงานและการจัดการด้านการกำกับดูแล กิจการที่ดีและการนำองค์กรมีการพัฒนา อย่างต่อเนื่อง	มีนโยบายและ แนวทางที่เป็นระบบ ปฏิบัติอย่างทั่วถึง สม่าเสมอ และได้ ผลลัพธ์ตามที่กำหนด	มีการเชื่อมโยง และบูรณาการกับ กระบวนการปฏิบัติงาน และการจัดการ ด้านอื่นบางส่วน	มีการเชื่อมโยง และ บูรณาการกับ กระบวนการปฏิบัติงาน และการจัดการ ด้านอื่นบางส่วน	มีการปรับปรุงพัฒนา แนวทางได้ผลลัพธ์ เป็นไปตามเป้าหมาย	มีการปรับปรุงพัฒนา แนวทางได้ผลลัพธ์ เป็นไปตามเป้าหมาย
งบประมาณโครงการ	2567	2568	2569	2570	2571
งบประมาณทำการ (ล้านบาท)					
งบประมาณลงทุน (ล้านบาท)					
รวม (ล้านบาท)					
กิจกรรม/ขั้นตอน	2567	2568	2569	2570	2571
1. จัดทำนโยบายและแนวปฏิบัติคู่มือ แผนการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี และการนำองค์กร	←	←	←	←	←
2. ดำเนินงานตามกรอบนโยบายด้านการกำกับดูแล กิจการที่ดีและการนำองค์กร จำนวน 10 หัวข้อ 1) การสนองบทบาทภาครัฐ 2) บทบาทของรัฐวิสาหกิจเพื่อการตลาดที่เป็นธรรม 3) สิทธิและความเท่าเทียมกันของผู้ถือหุ้น 4) บทบาทของผู้มีส่วนได้เสีย 5) การเปิดเผยข้อมูล 6) คณะกรรมการ 7) การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน 8) จรรยาบรรณ 9) ความยั่งยืนและนวัตกรรม 10) การติดตามผลการดำเนินงาน	←	←	←	←	←
3. สรุปผลการดำเนินงานรายงานต่อที่ประชุม คณะกรรมการของ อ.อ.ป.	←	←	←	←	←

5. แผนปฏิบัติการด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีปี 2567

ยุทธศาสตร์ที่ 1 แผนการส่งเสริมความตระหนักให้มีการดำเนินงานด้วยความโปร่งใสมีคุณธรรม ต่อต้านการทุจริต

วัตถุประสงค์ : ส่งคมยอมรับและให้ความไว้วางใจ

แผนงาน	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	ระยะเวลาดำเนินการ											หน่วยงานรับผิดชอบ		งบประมาณ (ล้านบาท)			
			ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	หลัก		สนับสนุน		
กิจกรรมประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (ITA)	ระดับการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ	ระดับผ่านดี คะแนน 92 ดำเนินการตามแผนได้ ร้อยละ 100	←														ส.นผ./ส.บก.	ทุกหน่วยงาน	
กิจกรรมขับเคลื่อนค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร	ร้อยละของบุคลากรที่มีผลการประเมินค่านิยมวัฒนธรรมองค์กรเป็นไปตามที่องค์กรคาดหวัง	ดำเนินการตามแผนได้ ร้อยละ 100	←														ส.บก.	ทุกหน่วยงาน	
กิจกรรมส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมของ อ.อ.ป.	ระดับบุคลากรมีระดับการรับรู้คุณธรรมจริยธรรมและจรรยาบรรณของ อ.อ.ป.	ดำเนินการตามแผนได้ ร้อยละ 100	←														ส.บก.	ทุกหน่วยงาน	
กิจกรรมตามแผนงานการป้องกันและปราบปรามการทุจริตในภาครัฐวิสาหกิจ	จำนวนการจัดกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างจิตสำนึกให้ผู้ปฏิบัติงานต่อต้านและไม่กระทำการทุจริตของหน่วยงาน	ดำเนินการตามแผนได้ ร้อยละ 100	←														ส.บก.	ทุกหน่วยงาน	

แผนงาน	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	ระยะเวลาดำเนินการ											หน่วยงานรับผิดชอบ		งบประมาณ (ล้านบาท)		
			ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	หลัก		สนับสนุน	
ยุทธศาสตร์ที่ 2 แผนการส่งเสริมการกำกับดูแลกิจการที่ดีและการนำองค์กรตามมาตรฐานสากล																		
วัตถุประสงค์ สร้างระบบการกำกับดูแลกิจการที่ดีสอดคล้องกับมาตรฐานสากล																		
แผนพัฒนาการกำกับดูแลกิจการที่ดีและการนำองค์กรตามมาตรฐานสากล	ระดับการประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการด้านการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร (CG & Leadership)	ดำเนินการตามแผนได้ ร้อยละ 100 ได้รับคะแนนการประเมิน 2.2000														ส.บ.ก.	ทุกหน่วยงาน	
	1) การสนองบทบาทภาครัฐ																	
	2) บทบาทของรัฐวิสาหกิจเพื่อการตลาดที่เป็นธรรม																	
	3) สิทธิและความเท่าเทียมกันของผู้ถือหุ้น																	
	4) บทบาทของผู้มีส่วนได้เสีย																	
	5) การเปิดเผยข้อมูล																	
	6) คณะกรรมการ																	
	7) การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน																	
	8) จรรยาบรรณ																	
	9) ความยั่งยืนและนวัตกรรม																	
	10) การติดตามผลการดำเนินงาน																	

**ยุทธศาสตร์ที่ 1 แผนการเสริมสร้างความตระหนักให้มีการดำเนินงานด้วยความโปร่งใส มีคุณธรรม
ประกอบด้วย 4 แผนงาน / โครงการ ดังนี้**

1. กิจกรรมการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (ITA)

วัตถุประสงค์ ผู้มีส่วนได้เสียมีความเชื่อมั่นต่อ อ.อ.ป. ในการดำเนินงานอย่างโปร่งใส มีคุณธรรม

เป้าหมาย ผลคะแนน ITA สูงขึ้นกว่าปีที่ผ่านมา

งบประมาณ -

หน่วยงานผู้รับผิดชอบ สำนักนโยบายแผนและยุทธศาสตร์ /สำนักบริหารกลาง

หน่วยงานสนับสนุน ทุกหน่วยงาน

ตัวชี้วัด การประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐอยู่ในระดับ A (92 คะแนน)

ลำดับ	กิจกรรม	หน่วยงานที่รับผิดชอบ	เป้าหมาย (ร้อยละ ความคืบหน้า)	กำหนดเวลาดำเนินการ/เป้าหมายรายเดือน													
				ไตรมาสที่ 1			ไตรมาสที่ 2			ไตรมาสที่ 3			ไตรมาสที่ 4				
				ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.		
1	ลงทะเบียนการประเมินและนำเข้าข้อมูลประกอบการประเมิน	ส.นผ. และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	การดำเนินงานตามแผน	↔													
2	เก็บข้อมูลแบบวัดการเปิดเผยข้อมูลสาธารณะ	ส.นผ. และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	การดำเนินงานตามแผน	←	→												
3	เก็บข้อมูลแบบวัดการรับรู้ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายใน	ส.นผ. และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	การดำเนินงานตามแผน	←	→												
4	เก็บข้อมูลแบบวัดการรับรู้ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก	ส.นผ. และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	การดำเนินงานตามแผน	←	→												
5	ให้คะแนนแบบวัดการเปิดเผยข้อมูลสาธารณะ	ส.นผ. และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	การดำเนินงานตามแผน					↔									
6	ชี้แจงเพิ่มเติมแบบวัดการเปิดเผยข้อมูลสาธารณะ	ส.นผ. และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	การดำเนินงานตามแผน						↔								
7	ยืนยันแบบวัดการเปิดเผยข้อมูลสาธารณะ	ส.นผ. และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	การดำเนินงานตามแผน						↔								
8	สรุปและจัดทำรายงานผลการประเมิน	ส.นผ. และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	การดำเนินงานตามแผน							↔							
9	ประกาศและเผยแพร่การประเมิน	ส.นผ. และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	การดำเนินงานตามแผน								↔						
เป้าหมาย (ร้อยละ)																	
ผลการดำเนินงานจริงสะสม (ร้อยละ)																	

3. กิจกรรมส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมของ อ.อ.ป.

วัตถุประสงค์ เพื่อเสริมสร้างให้ผู้ปฏิบัติงานในองค์กรมีคุณธรรม จริยธรรม

เป้าหมาย บุคลากรมีระดับการรับรู้คุณธรรมจริยธรรมและจรรยาบรรณของ อ.อ.ป. สูงกว่าระดับ 3.5

งบประมาณ -

หน่วยงานผู้รับผิดชอบ สำนักบริหารกลาง

หน่วยงานสนับสนุน ทุกสายงาน/ทุกหน่วยงาน

ตัวชี้วัด ระดับบุคลากรมีระดับการรับรู้คุณธรรมจริยธรรมและจรรยาบรรณของ อ.อ.ป.

ลำดับ	กิจกรรม	หน่วยงานที่รับผิดชอบ	เป้าหมาย (ร้อยละ ความคืบหน้า)	กำหนดเวลาดำเนินการ/เป้าหมายรายเดือน													
				ไตรมาสที่ 1			ไตรมาสที่ 2			ไตรมาสที่ 3			ไตรมาสที่ 4				
				ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.		
1	จัดทำโครงการส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมของ อ.อ.ป. เสนอ อ.อ.ป. ให้ความเห็นชอบ	ส.บก.	การดำเนินงานตามแผน	←	→												
2	แจ้งเวียนโครงการส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมของ อ.อ.ป. ให้ทุกสำนักทราบและดำเนินการในส่วนที่เกี่ยวข้อง	ส.บก.	การดำเนินงานตามแผน				↔										
3	ดำเนินการตามโครงการส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมของ อ.อ.ป. ประจำปี	ส.บก.	การดำเนินงานตามแผน							←	→						
4	สรุปผลการดำเนินงานตามโครงการส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมของ อ.อ.ป. ประจำปี รายงาน อ.อ.ป. เพื่อทราบ	ส.บก.	การดำเนินงานตามแผน													←	→
เป้าหมาย (ร้อยละ)																	
ผลการดำเนินงานจริงสะสม (ร้อยละ)																	

4. กิจกรรมตามแผนงานการป้องกันและปราบปรามการทุจริตในภาครัฐวิสาหกิจของ อ.อ.ป.

วัตถุประสงค์ เพื่อเสริมสร้างจิตสำนึกให้ผู้ปฏิบัติงานให้ต่อต้านและไม่กระทำการทุจริต

เป้าหมาย มีการจัดกิจกรรมเพื่อสร้างจิตสำนึกให้ผู้ปฏิบัติงานต่อต้านและไม่กระทำการทุจริต อย่างน้อย 4 กิจกรรม

งบประมาณ -

หน่วยงานผู้รับผิดชอบ สำนักบริหารกลาง

หน่วยงานสนับสนุน ทุกหน่วยงาน

ตัวชี้วัด จำนวนการจัดกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างจิตสำนึกให้ผู้ปฏิบัติงานต่อต้านและไม่กระทำการทุจริตของหน่วยงาน

ลำดับ	กิจกรรม	หน่วยงานที่รับผิดชอบ	เป้าหมาย (ร้อยละ ความคืบหน้า)	กำหนดเวลาดำเนินการ/เป้าหมายรายเดือน													
				ไตรมาสที่ 1			ไตรมาสที่ 2			ไตรมาสที่ 3			ไตรมาสที่ 4				
				ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.		
1	จัดทำแผนงานการป้องกันและปราบปรามการทุจริตในภาครัฐวิสาหกิจของ อ.อ.ป. ให้สอดคล้องแผนแม่บทและแผนยุทธศาสตร์ชาติว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการทุจริตเสนอ อ.อ.ป. ให้ความเห็นชอบ	ส.บก.	การดำเนินงานตามแผน	←			→										
2	แจ้งเวียนแผนงานการป้องกันและปราบปรามการทุจริตในภาครัฐวิสาหกิจของ อ.อ.ป. ให้ทุกสำนักทราบและดำเนินการในส่วนที่เกี่ยวข้อง	ส.บก./ทุกหน่วยงาน	การดำเนินงานตามแผน				↔										
3	ดำเนินการตามแผนงานการป้องกันและปราบปรามการทุจริตในภาครัฐวิสาหกิจของ อ.อ.ป.	ส.บก./ทุกหน่วยงาน	การดำเนินงานตามแผน					←			→						
4	สรุปผลการดำเนินงานของแผนการป้องกันและปราบปรามการทุจริตในภาครัฐวิสาหกิจของ อ.อ.ป. รายงาน อ.อ.ป. เพื่อทราบ	ส.บก./ทุกหน่วยงาน	การดำเนินงานตามแผน												↔		
เป้าหมาย (ร้อยละ)																	
ผลการดำเนินงานจริงสะสม (ร้อยละ)																	

ลำดับ	กิจกรรม	หน่วยงานที่รับผิดชอบ	เป้าหมาย (ร้อยละ ความคืบหน้า)	กำหนดเวลาดำเนินการ/เป้าหมายรายเดือน														
				ไตรมาสที่ 1			ไตรมาสที่ 2			ไตรมาสที่ 3			ไตรมาสที่ 4					
				ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.			
2	บทบาทของรัฐวิสาหกิจเพื่อการตลาดที่เป็นธรรม																	
	2.1 สื่อสารนโยบายและแนวปฏิบัติ เพื่อส่งเสริมการแข่งขันที่เป็นธรรม (คู่แข่ง) นโยบายและแนวปฏิบัติ ด้านการเข้าถึงแหล่งเงินทุนอย่างโปร่งใส และเป็นธรรม (เจ้าหนี้) นโยบาย และแนวปฏิบัติด้านการจัดซื้อจัดจ้าง ที่เป็นธรรม ไม่เลือกปฏิบัติ (คู่ค้าและผู้ส่งมอบ) นโยบายและแนวปฏิบัติ ด้านการต่อต้านการทุจริตและรับสินบน นโยบายและแนวปฏิบัติด้านการ แยกบัญชีเชิงสังคมและพาณิชย์ ผลผลิต หน่วยงานที่เกี่ยวข้องรับทราบ และนำไปปฏิบัติ	ส.ต./ทุก หน่วยงาน	การ ดำเนินงาน ตามแผน															
	2.2 ดำเนินงานตามนโยบาย และแนวปฏิบัติเพื่อส่งเสริมการแข่งขัน ที่เป็นธรรม (คู่แข่ง) นโยบายและ แนวปฏิบัติด้านการเข้าถึงแหล่งเงินทุน อย่างโปร่งใสและเป็นธรรม (เจ้าหนี้) นโยบายและแนวปฏิบัติด้านการจัดซื้อ จัดจ้างที่เป็นธรรม ไม่เลือกปฏิบัติ (คู่ค้าและผู้ส่งมอบ) นโยบายและ แนวปฏิบัติด้านการต่อต้านการทุจริต และรับสินบน นโยบายและแนวปฏิบัติ ด้านการแยกบัญชีเชิงสังคมและพาณิชย์ ผลผลิต เปิดเผยนโยบาย และแนวปฏิบัติเพื่อส่งเสริมการแข่งขัน ที่เป็นธรรม (คู่แข่ง) นโยบายและแนว ปฏิบัติด้านการเข้าถึงแหล่งเงินทุน อย่างโปร่งใสและเป็นธรรม (เจ้าหนี้) นโยบายและแนวปฏิบัติด้านการจัดซื้อ จัดจ้างที่เป็นธรรม ไม่เลือกปฏิบัติ (คู่ค้าและผู้ส่งมอบ) นโยบายและ แนวปฏิบัติด้านการต่อต้านการทุจริต และรับสินบน นโยบายและแนวปฏิบัติ ด้านการแยกบัญชีเชิงสังคมและพาณิชย์	ส.ต./ทุก หน่วยงาน	การ ดำเนินงาน ตามแผน															

ลำดับ	กิจกรรม	หน่วยงาน ที่รับผิดชอบ	เป้าหมาย (ร้อยละ ความคืบหน้า)	กำหนดเวลาดำเนินการ/เป้าหมายรายเดือน												
				ไตรมาสที่ 1			ไตรมาสที่ 2			ไตรมาสที่ 3			ไตรมาสที่ 4			
				ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	
10	การติดตามผลการดำเนินงาน															
	10.1 มีการติดตามและรายงานผลการดำเนินงานด้านการเงินและไม่ใช้การเงินโดยมีประเด็นสำคัญครบถ้วน เสนอคณะกรรมการ เพื่อมอบข้อสังเกตและข้อเสนอแนะ ผลผลิต รายงานผลการดำเนินงานด้านการเงินและไม่ใช้การเงิน โดยนำเสนออย่างน้อยเป็นรายไตรมาส	ทุกหน่วยงาน	การดำเนินงานตามแผน													
	10.2 พัฒนา ประเมินคุณภาพ/ประสิทธิผลของกระบวนการติดตามและรายงานผลการดำเนินงานด้านการเงินและไม่ใช้การเงิน ผลผลิต มีกระบวนการที่สามารถนำไปปฏิบัติได้ และมีผลการประเมินกระบวนการเป็นข้อมูลประกอบการปรับปรุง	ทุกหน่วยงาน	การดำเนินงานตามแผน													
เป้าหมาย (ร้อยละ)																
ผลการดำเนินงานจริงสะสม (ร้อยละ)																

การวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงของแผนการกำกับดูแลกิจการที่ดีระยะยาว (พ.ศ. 2567 - 2571)
และแผนปฏิบัติการการกำกับดูแลกิจการที่ดี ประจำปี 2567 ของ อ.อ.ป.

ความเสี่ยง : แผนการกำกับดูแลกิจการที่ดีระยะยาว (พ.ศ. 2567 - 2571) และแผนปฏิบัติการการกำกับดูแลกิจการที่ดี ประจำปี 2567 ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

ปัจจัยเสี่ยง : การดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมายตามแผนการกำกับดูแลกิจการที่ดีระยะยาว (พ.ศ. 2567 - 2571) และแผนปฏิบัติการการกำกับดูแลกิจการที่ดี ประจำปี 2567

วัตถุประสงค์ : เพื่อให้การดำเนินงานตามแผนการกำกับดูแลกิจการที่ดีระยะยาว (พ.ศ. 2567 - 2571) และแผนปฏิบัติการการกำกับดูแลกิจการที่ดี ประจำปี 2567 เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด

เป้าหมาย : จัดทำแผนการกำกับดูแลกิจการที่ดีระยะยาว (พ.ศ. 2567 - 2571) และแผนปฏิบัติการการกำกับดูแลกิจการที่ดี ประจำปี 2567 แล้วเสร็จ และนำเสนอคณะกรรมการด้านการกำกับดูแลที่ดีของ อ.อ.ป. เพื่อโปรดพิจารณาอนุมัติก่อนเริ่มปีบัญชี 2567 และดำเนินการตามแผนการกำกับดูแลกิจการที่ดีระยะยาว (พ.ศ. 2567 - 2571) และแผนปฏิบัติการการกำกับดูแลกิจการที่ดี ประจำปี 2567 ได้ร้อยละ 100

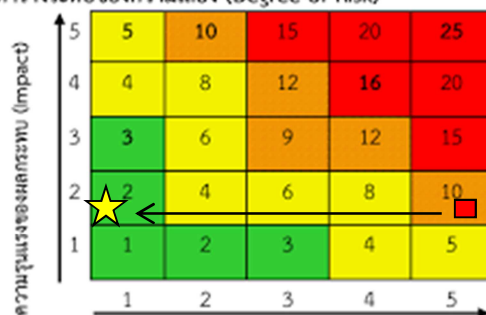
โอกาสเกิดความเสี่ยง : อยู่ในระดับน้อยมาก (L=2) เนื่องจากมีโอกาสที่จะดำเนินการจัดทำแผนการกำกับดูแลกิจการที่ดีระยะยาว (พ.ศ. 2567 - 2571) และแผนปฏิบัติการการกำกับดูแลกิจการที่ดี ประจำปี 2567 แล้วเสร็จ และนำเสนอคณะกรรมการด้านการกำกับดูแลที่ดีของ อ.อ.ป. พิจารณาอนุมัติก่อนเริ่มปีบัญชี 2567

ผลกระทบต่อองค์กร : อยู่ในระดับสูงมาก (I=5) เนื่องจากปัจจุบันอยู่ระหว่างการดำเนินการ เนื่องจากแผนยังไม่ได้รับการอนุมัติจากคณะกรรมการด้านการกำกับดูแลที่ดีของ อ.อ.ป. (ข้อมูล ณ วันที่ 15 พฤศจิกายน 2566) มีโอกาสที่จะดำเนินการไม่ได้ตามแผนและเป้าหมายที่กำหนด

สรุป : เมื่อนำโอกาสเกิดความเสี่ยงและผลกระทบต่อองค์กรมาวิเคราะห์แล้วพบว่า ระดับของปัจจัยเสี่ยง/ความเสี่ยงที่แผนการกำกับดูแลกิจการที่ดีระยะยาว (พ.ศ. 2567 - 2571) และแผนปฏิบัติการการกำกับดูแลกิจการที่ดีประจำปี 2567 ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย อยู่ในระดับปานกลาง (LXI=2X5=10)

โอกาสเกิดความเสี่ยง			ผลกระทบต่อองค์กร		
ระดับ	ความหมาย	รายละเอียด	ระดับ	ความหมาย	รายละเอียด
5	สูงมาก	จัดทำแผนการกำกับดูแลกิจการที่ดีระยะยาว (พ.ศ. 2567 - 2571) และแผนปฏิบัติการการกำกับดูแลกิจการที่ดี ประจำปี 2567 แล้วเสร็จ และนำเสนอ คณะอนุกรรมการด้านการกำกับดูแลที่ดีของ อ.อ.ป. เพื่อโปรดพิจารณาอนุมัติภายในมีนาคม 2567 และนำเสนอคณะกรรมการของ อ.อ.ป. เพื่อโปรดทราบ ภายในมีนาคม 2567	5	สูงมาก	ดำเนินการตามกิจกรรมในแผนได้ต่ำกว่าร้อยละ 70
4	สูง	จัดทำแผนการกำกับดูแลกิจการที่ดีระยะยาว (พ.ศ. 2567 - 2571) และแผนปฏิบัติการการกำกับดูแลกิจการที่ดี ประจำปี 2567 แล้วเสร็จ และนำเสนอ คณะอนุกรรมการด้านการกำกับดูแลที่ดีของ อ.อ.ป. เพื่อโปรดพิจารณาอนุมัติภายในกุมภาพันธ์ 2567 และนำเสนอคณะกรรมการของ อ.อ.ป. เพื่อโปรดทราบ ภายในกุมภาพันธ์ 2567	4	สูง	ดำเนินการตามกิจกรรมในแผนได้ต่ำกว่าร้อยละ 80
3	ปานกลาง	จัดทำแผนการกำกับดูแลกิจการที่ดีระยะยาว (พ.ศ. 2567 - 2571) และแผนปฏิบัติการการกำกับดูแลกิจการที่ดี ประจำปี 2567แล้วเสร็จ และนำเสนอ คณะอนุกรรมการด้านการกำกับดูแลที่ดีของ อ.อ.ป. เพื่อโปรดพิจารณาอนุมัติภายในมกราคม 2567 และนำเสนอคณะกรรมการของ อ.อ.ป. เพื่อโปรดทราบ ภายในมกราคม 2567	3	ปานกลาง	ดำเนินการตามกิจกรรมในแผนได้ต่ำกว่าร้อยละ 90
★ 2 ■	น้อย	จัดทำแผนการกำกับดูแลกิจการที่ดีระยะยาว (พ.ศ. 2567 - 2571) และแผนปฏิบัติการการกำกับดูแลกิจการที่ดี ประจำปี 2567แล้วเสร็จ และนำเสนอ คณะอนุกรรมการด้านการกำกับดูแลที่ดีของ อ.อ.ป. เพื่อโปรดพิจารณาอนุมัติภายในธันวาคม 2566 และนำเสนอคณะกรรมการของ อ.อ.ป. เพื่อโปรดทราบ ภายในธันวาคม 2566	2	น้อย	ดำเนินการตามกิจกรรมในแผนได้ต่ำกว่าร้อยละ 100
1	น้อยมาก	จัดทำแผนการกำกับดูแลกิจการที่ดีระยะยาว (พ.ศ. 2567 - 2571) และแผนปฏิบัติการการกำกับดูแลกิจการที่ดี ประจำปี 2567 แล้วเสร็จ และนำเสนอ คณะอนุกรรมการด้านการกำกับดูแลที่ดีของ อ.อ.ป. เพื่อโปรดพิจารณาอนุมัติภายในพฤศจิกายน 2566 และนำเสนอคณะกรรมการของ อ.อ.ป. เพื่อโปรดทราบ ภายในพฤศจิกายน 2566	★ 1	น้อยมาก	ดำเนินการตามกิจกรรมในแผนได้ร้อยละ 100 และสรุปรายงาน อ.อ.ป. ภายในมกราคม 2567

ตารางระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk)



หมายเหตุ

- สถานะปัจจุบัน ■
- เป้าหมาย ★

ภาคผนวก

SIPOC Model ของกระบวนการจัดทำ
แผนการกำกับดูแลกิจการที่ดีระยะยาว (พ.ศ. 2567 - 2571)
และแผนปฏิบัติการการกำกับดูแลกิจการที่ดี ประจำปี 2567
ของ อ.อ.ป.

**SIPOC กระบวนการจัดทำแผนการกำกับดูแลกิจการที่ระยะยาว (พ.ศ. 2567 - 2571)
และแผนปฏิบัติการการกำกับดูแลกิจการที่ดี ประจำปี 2567 ของ อ.อ.ป.**

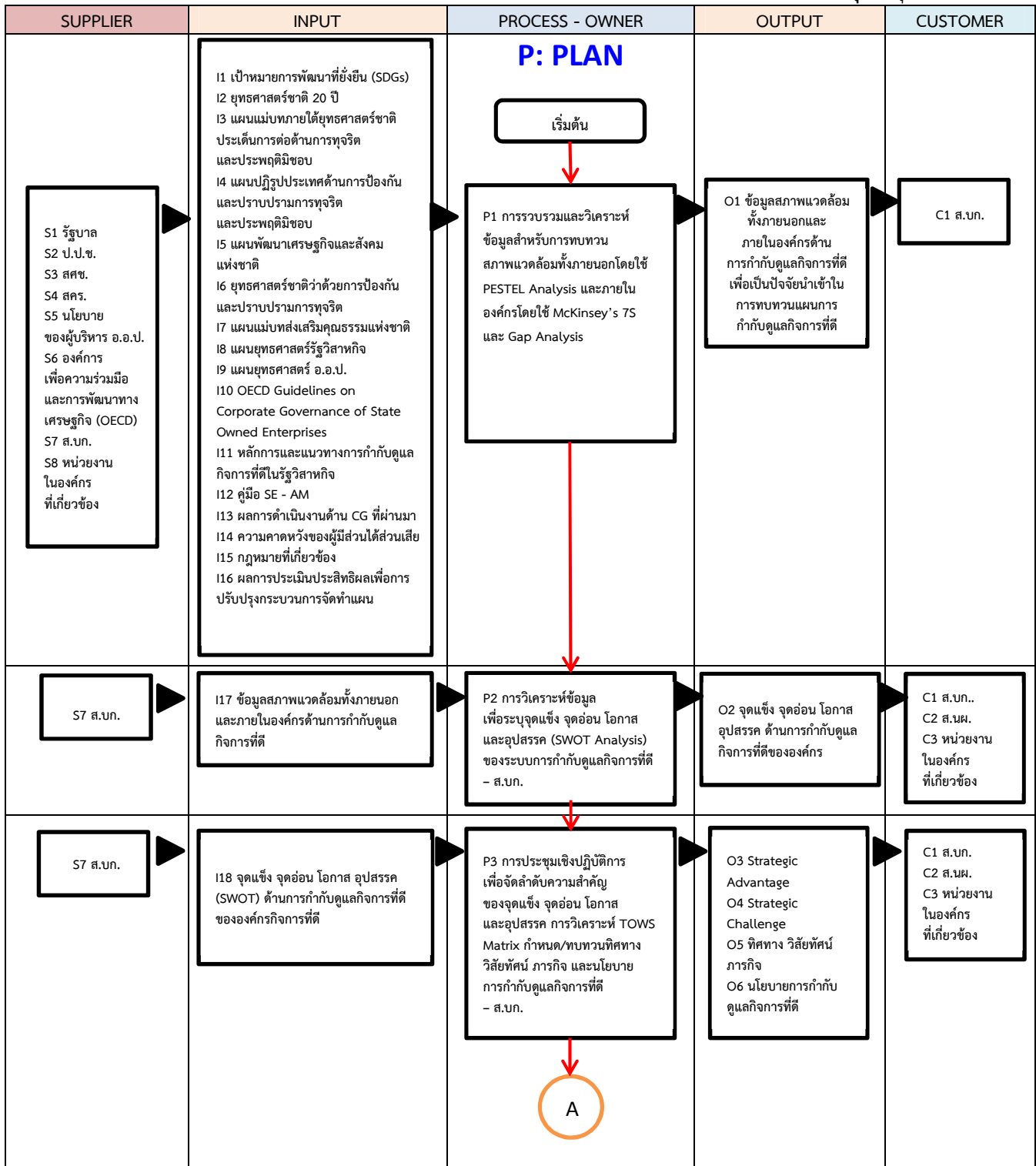
ผลผลิต : แผนการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ระยะยาวและประจำปี ที่มีองค์ประกอบครบถ้วน

ผลลัพธ์ : แผนการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ระยะยาวและประจำปีได้รับความเห็นชอบ/รับทราบจาก

คณะอนุกรรมการ/คณะกรรมการ อ.อ.ป. ก่อนเริ่มปีบัญชี

ตัวชี้วัด : ทบทวนเป็นประจำทุกปี และดำเนินการได้ตามกรอบระยะเวลาที่กำหนด

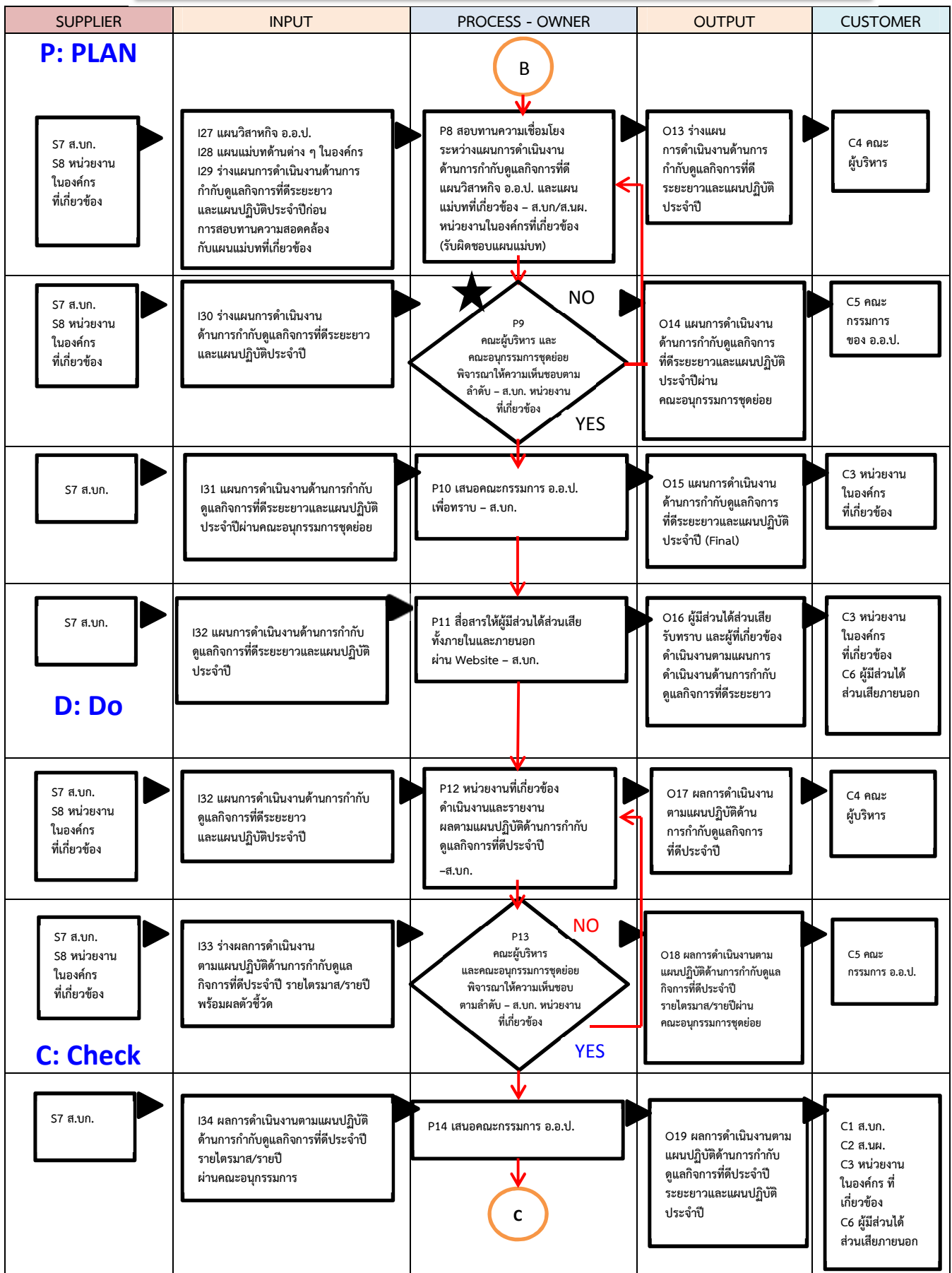
หน่วยงานรับผิดชอบหลัก : ฝ่ายบริหารความเสี่ยงองค์กร และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง **หน่วยงานสนับสนุน :** ทุกหน่วยงาน



**SIPOC กระบวนการจัดทำแผนการกำกับดูแลกิจการที่ดีระยะยาว (พ.ศ. 2567 - 2571)
และแผนปฏิบัติการการกำกับดูแลกิจการที่ดี ประจำปี 2567 ของ อ.อ.ป.**

SUPPLIER	INPUT	PROCESS - OWNER	OUTPUT	CUSTOMER
<p>P: PLAN</p> <p>S7 ส.บก.</p>	<p>119 ทิศทาง วิสัยทัศน์ ภารกิจ 120 นโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี</p>	<p style="text-align: center;">A</p> <p>P4 การประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อกำหนด/ทบทวนวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective : SO) เป้าประสงค์ (Strategic Goal) ยุทธศาสตร์ด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี - ส.บก.</p>	<p>O7 Strategic Objective : SO O8 Strategic Goal O9 ยุทธศาสตร์ด้าน CG</p>	<p>C1 ส.บก.</p>
<p>S7 ส.บก.</p>	<p>19 แผนยุทธศาสตร์ อ.อ.ป.. 117 ข้อมูลสภาพแวดล้อมด้าน CG 118 SWOT ด้าน CG 119 Strategic Advantage 120 Strategic Challenge 121 ทิศทาง วิสัยทัศน์ ภารกิจ 122 นโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี 123 Strategic Objective 124 Strategic Goal 125 ยุทธศาสตร์ด้าน CG</p>	<p>P5 การเชื่อมโยง/สอบทานความสอดคล้องระหว่างร่างแผนการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี (ในส่วนของยุทธศาสตร์) กับวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ เป้าหมายระยะยาว วัตถุประสงค์จัดตั้งและภารกิจ ของ อ.อ.ป. โดยเชื่อมโยงในแต่ละกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ - ส.บก./ส.นพ.</p>	<p>O10 ข้อมูลความเชื่อมโยงระหว่างร่าง แผน CG (ในส่วนของยุทธศาสตร์) กับวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ เป้าหมายระยะยาว วัตถุประสงค์จัดตั้งและภารกิจของ อ.อ.ป.</p>	<p>C1 ส.บก. C2 ส.นพ.</p>
<p>S7 ส.บก. S8 หน่วยงานในองค์กรที่เกี่ยวข้อง</p>	<p>118 จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค (SWOT) ด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีขององค์กรกิจการที่ดี</p>	<p>P6 จัดทำ/ทบทวนแผนการกำกับดูแลกิจการที่ดีระยะยาว ประกอบด้วย 1. ทิศทาง ระยะยาว 2. วัตถุประสงค์ นโยบาย/ เป้าประสงค์ 3. ผลผลิต (Output) และผลลัพธ์ (Outcome) 4. ยุทธศาสตร์ 5. เป้าหมายหลัก 6. SWOT 7. ความเชื่อมโยงระหว่างวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ และเป้าหมายระยะยาว กับวัตถุประสงค์จัดตั้งและภารกิจ พร้อมการบริหารความเสี่ยงของแผน P7 จัดทำ/ทบทวนแผนปฏิบัติการประจำปี ประกอบด้วย 1. วัตถุประสงค์ 2. เป้าหมาย 3. ขั้นตอน 4. ระยะเวลา 5. งบประมาณ 6. ผู้รับผิดชอบ 7. ตัวชี้วัดและเป้าหมายพร้อมการบริหารความเสี่ยงของแผน - ส.บก./หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง</p> <p style="text-align: center;">B</p>	<p>O11 ร่างแผนการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีระยะยาวก่อนการสอบทานความสอดคล้องกับแผนแม่บทที่เกี่ยวข้อง O12 ร่างแผนปฏิบัติการประจำปีก่อนการสอบทานความสอดคล้องกับแผนแม่บทที่เกี่ยวข้อง</p>	<p>C1 ส.บก. C2 ส.นพ. C3 หน่วยงานในองค์กรที่เกี่ยวข้อง</p>

**SIPOC กระบวนการจัดทำแผนการกำกับดูแลกิจการที่ดีระยะยาว (พ.ศ. 2567 - 2571)
และแผนปฏิบัติการการกำกับดูแลกิจการที่ดี ประจำปี 2567 ของ อ.อ.ป.**



SIPOC กระบวนการจัดทำแผนการกำกับดูแลกิจการที่ดีระยะยาว (พ.ศ. 2567 - 2571) และแผนปฏิบัติการการกำกับดูแลกิจการที่ดี ประจำปี 2567 ของ อ.อ.ป.

SUPPLIER	INPUT	PROCESS - OWNER	OUTPUT	CUSTOMER
<p>P: PLAN</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 10px auto; width: 80px; text-align: center;">S7 ส.บ.</div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> I32 แผนการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีระยะยาวและแผนปฏิบัติการประจำปี I35 ผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีประจำปี </div>	<div style="text-align: center; margin-bottom: 10px;"> C ↓ </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> P15 ประเมินคุณภาพ/ประสิทธิภาพของกระบวนการจัดทำแผนการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลที่ดี - ส.บ. </div> <div style="text-align: center; margin-top: 10px;"> สิ้นสุด ↓ </div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> O20 ผลการประเมินประสิทธิภาพ เพื่อการปรับปรุงกระบวนการจัดทำแผนการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี </div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 10px auto; width: 80px; text-align: center;">C1 ส.บ.</div>

กระบวนการทบทวนแผนการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี
P: PLAN

