



แผนการดำเนินงาน
ด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี
ขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ปี 2565 - 2569
และแผนการกำกับดูแลกิจการที่ดี
ขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ปี 2565



คำนำ

องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารงานด้วยหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี จึงได้จัดทำมีแผนการกำกับดูแลกิจการที่ดีตั้งแต่ปี 2550 ต่อมาเพื่อให้สอดคล้องกับเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน ขององค์การสหประชาชาติ (Sustainable Development Goals: SDGs) จึงได้จัดทำมีแผนแม่บทและแผนปฏิบัติ เสริมสร้างความยั่งยืน ปี 2565 – 2569 เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงานด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และการกำกับดูแลกิจการที่ดี สำหรับการพัฒนาองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ให้ยั่งยืน ครอบคลุม 3 มิติ ESG (Environmental Social and Governance) ในปี 2564 องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ได้ทบทวนและปรับปรุงแผนการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี ปี 2565 - 2569 และแผนปฏิบัติ ปี 2565 ให้สอดคล้องกับหลักการและแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2564 เกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจตามระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Assessment Model: SE-AM) ของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) ยุทธศาสตร์ระยะยาวและแผนวิสาหกิจ องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ปี 2565 - 2569 (ปรับปรุงครั้งที่ 1) โดยกำหนดให้มีองค์ประกอบครบถ้วนตามกรอบหลักการ (Organization for Economic Co - operation and Development: OECD) สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ และองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้หวังเป็นอย่างยิ่งว่าแผนการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี ปี 2565 - 2569 และแผนปฏิบัติ ปี 2565 จะเป็นแนวทางในการกำกับ ติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีของคณะกรรมการและผู้บริหาร รวมทั้งเป็นแผนการดำเนินงานของพนักงานที่ส่งเสริมให้สามารถปฏิบัติ หน้าที่ได้ตามทิศทางและนโยบายได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อสร้างความเชื่อมั่นแก่ผู้มีส่วนได้เสียในการดำเนินงานอย่างโปร่งใส ตรวจสอบได้ มีมาตรฐานทางคุณธรรม จริยธรรม ตามแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดี

30 พฤศจิกายน 2564

บทสรุปผู้บริหาร (Executive Summary)

องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารงานด้วยหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีจึงได้จัดทำแผนการกำกับดูแลกิจการที่ดีตั้งแต่ปี 2550 ต่อมาเพื่อให้สอดคล้องกับเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนขององค์การสหประชาชาติ (Sustainable Development Goals: SDGs) จึงได้จัดทำแผนแม่บทและแผนปฏิบัติเสริมสร้างความยั่งยืน ปี 2560 - 2564 เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงานด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับการพัฒนา อ.อ.ป. ให้ยั่งยืน ครอบคลุม 3 มิติ ESG (Environmental Social and Governance)

ในปี 2564 อ.อ.ป. ได้ทบทวนและปรับปรุงแผนการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี ปี 2565 - 2569 และแผนการกำกับดูแลกิจการที่ดี ปี 2565 เพื่อให้สอดคล้องกับหลักการและแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2563 เกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจตามระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Assessment Model: SE - AM) ของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) ยุทธศาสตร์ระยะยาวและแผนวิสาหกิจ องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ปี 2565 - 2569 โดยกำหนดให้มีองค์ประกอบครบถ้วนตามกรอบหลักการ (Organization for Economic Co - operation and Development : OECD) และสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจเพื่อเป็นทิศทาง ยุทธศาสตร์ และเป้าหมายในการกำกับดูแลกิจการที่ดีของคณะกรรมการและผู้บริหารรวมทั้งเป็นแผนการดำเนินงานของพนักงานที่ส่งเสริมให้ปฏิบัติหน้าที่ได้ตามทิศทางและนโยบายด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี

องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ได้รวบรวมข้อมูลสภาพแวดล้อมด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีทั้งภายในและภายนอก โดยมีผลการทบทวนสภาพแวดล้อมและการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ SWOT Analysis สรุปประเด็นสำคัญได้ดังนี้

จุดแข็ง - มีโครงสร้างองค์กร ค่านิยม และระบบการบริหารงานที่ส่งเสริมให้คณะกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานตระหนักถึงความสำคัญของการดำเนินงานอย่างโปร่งใส มีคุณธรรม

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

โอกาส - ภาครัฐและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก สนับสนุนการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีและการต่อต้านการทุจริต

อุปสรรค - เกณฑ์ประเมินจากหน่วยงานกำกับดูแลมีความซับซ้อนมากขึ้น ทำให้การดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีต้องเข้มข้นมากขึ้น

องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ จึงได้กำหนดยุทธศาสตร์การดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีปี 2565 – 2569 ดังนี้

ยุทธศาสตร์	1. เสริมสร้างความตระหนักให้มีการดำเนินงานด้วยความโปร่งใส มีคุณธรรม			2. พัฒนาการกำกับดูแลที่ดี และการนำองค์กรตามมาตรฐานสากล
วัตถุประสงค์	สังคมยอมรับและให้ความไว้วางใจ			สร้างระบบการกำกับดูแลกิจการที่ดีสอดคล้องกับมาตรฐานสากล
เป้าหมาย	เป็นองค์กรโปร่งใส มีคุณธรรม			มีระบบการกำกับดูแลกิจการที่ดีตามมาตรฐานสากล
แผนงาน	แผนสนับสนุนการดำเนินงาน ITA	แผนส่งเสริมองค์กรคุณธรรม	แผนป้องกันปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบ	แผนพัฒนาการกำกับดูแลกิจการที่ดีตามมาตรฐานสากล
ผลผลิต	ระดับการประเมิน ITA	ผลประเมินจริยธรรมและจรรยาบรรณของคณะกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงาน	มีการประเมินและจัดการความเสี่ยงทุจริตสำหรับกระบวนการที่มีความเสี่ยง	ระดับการประเมินกระบวนการปฏิบัติงาน และการจัดการด้านการกำกับดูแลที่ดี และการนำองค์กร
ผลลัพธ์	ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความเชื่อมั่นต่อองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ในการดำเนินงานอย่างโปร่งใส มีคุณธรรม			การปฏิบัติงานและการจัดการด้านการกำกับดูแลที่ดี และการนำองค์กร มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

สรุปภาพรวมการจัดทำแผนการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี

วิเคราะห์สภาพแวดล้อม

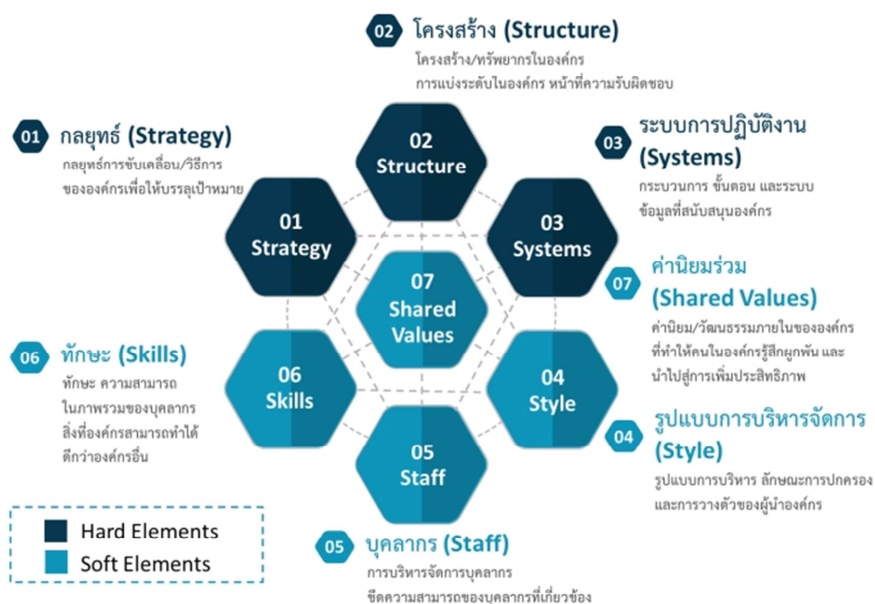
ภายนอก

P	E	S	T	E	L
Political	Economic	Social	Technological	Environmental	Legal
ปัจจัยด้านการเมืองและนโยบายต่าง ๆ จากรัฐบาลที่อาจส่งผลกระทบต่อองค์กร ซึ่งจะครอบคลุมทั้งการเมืองภายในประเทศ และการเมืองระหว่างประเทศ เช่น ยุทธศาสตร์ชาติ แผนปฏิรูปประเทศ เป็นต้น	ปัจจัยด้านเศรษฐกิจและการเงิน เช่น การเติบโตของเศรษฐกิจ อัตราการจ้างงาน GDP อัตราดอกเบี้ยที่สูงขึ้น เป็นต้น	ปัจจัยด้านสังคม วัฒนธรรม ความเป็นอยู่ซึ่งเป็นส่วนสำคัญที่สะท้อนพฤติกรรมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น ความต้องการ/ความคาดหวัง ต่อองค์กรที่เพิ่มมากขึ้น	ปัจจัยด้านเทคโนโลยี การวิจัยและพัฒนา เช่น การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว ส่งผลต่อการปรับตัวขององค์กร เป็นต้น	ปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อม เช่น สภาพภูมิอากาศ ลักษณะทางภูมิศาสตร์ พลังงานสะอาด เป็นต้น	ปัจจัยด้านกฎหมายและข้อบังคับซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อองค์กรทั้งในลักษณะที่ให้ปฏิบัติตามและเป็นข้อห้าม หรือข้อจำกัดบางอย่าง เช่น ระเบียบ กฎ และข้อบังคับ เป็นต้น

PESTEL Analysis



ภายใน





TOWS Matrix

	S : Strengths	W : Weaknesses
O : Opportunities	กลยุทธ์เชิงรุก (SO) ใช้จุดแข็งเกาะกุมโอกาส	กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO) ใช้โอกาสเอาชนะจุดอ่อน
T : Threats	กลยุทธ์ป้องกัน (ST) ใช้จุดแข็งหลีกเลี่ยงอุปสรรค	กลยุทธ์เชิงรับ (WT) ลดจุดอ่อนและหลีกเลี่ยงอุปสรรค

วิสัยทัศน์ : มุ่งสู่องค์กรชั้นนำที่มีการดำเนินงานอย่างโปร่งใส มีคุณธรรม

ภารกิจ :

- กำกับดูแลกิจการตามหลักการและแนวทางที่เป็นมาตรฐานในระดับสากล เพื่อให้องค์กรก้าวไปข้างหน้าอย่างมั่นคงและยั่งยืน สามารถปรับตัวได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง
- พัฒนาระบบการกำกับดูแลการดำเนินงานขององค์กรให้เป็นไปอย่างโปร่งใส มีคุณธรรม
- ส่งเสริมการมีส่วนร่วมให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม เพื่อเสริมสร้างพฤติกรรมที่ดีตามหลักการและแนวทางการกำกับดูแลที่ดี
- ดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่มอย่างเป็นธรรม ต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชันในทุกรูปแบบ

แผนการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี ปี 2565 - 2569

1. สังคมยอมรับและให้ความไว้วางใจ

2. สร้างระบบการกำกับดูแลกิจการที่ดีสอดคล้องกับมาตรฐานสากล

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objectives : SO)

ยุทธศาสตร์ที่ 1

เสริมสร้างความตระหนักให้มีการดำเนินงานด้วยความโปร่งใส มีคุณธรรม

ยุทธศาสตร์ที่ 2

พัฒนาการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กรตามมาตรฐานสากล

แผนสนับสนุนการดำเนินงาน ITA

แผนการส่งเสริมค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร

แผนป้องกันปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบ

แผนพัฒนาการกำกับดูแลกิจการที่ดีตามมาตรฐานสากล

แผนการส่งเสริมจริยธรรมและจรรยาบรรณของ อ.อ.ป.

การคัดเลือกพนักงานดีเด่น

สารบัญ

คำนำ

บทสรุปผู้บริหาร (Executive Summary)

บทที่ 1 บทนำ	หน้า
1. ความเป็นมา	7
2. วัตถุประสงค์ของการจัดทำแผนการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี	7
3. กระบวนการจัดทำและทบทวนแผนการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี	7
4. คำนิยามที่สำคัญ	14
บทที่ 2 ข้อมูลองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้	15
1. ประวัติความเป็นมาขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้	15
2. วัตถุประสงค์ของการจัดตั้งองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้	15
3. แหล่งที่มาของรายได้	16
4. วิสัยทัศน์ขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ (FIO's Vision)	17
5. ค่านิยมและวัฒนธรรมขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้	17
6. พันธกิจ อ.อ.ป. (FIO's Missions)	18
7. เป้าประสงค์	19
8. ยุทธศาสตร์องค์กร	19
9. กลยุทธ์ขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้	21
10. โครงสร้างขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้	22
บทที่ 3 การกำกับดูแลกิจการที่ดีขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้	23
1. ความหมายของการกำกับดูแลที่ดีขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้	23
2. หลักการและแนวปฏิบัติในการกำกับดูแลกิจการที่ดี	24
บทที่ 4 กระบวนการจัดทำแผนการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี	30
1. การรวบรวมข้อมูลสำหรับการทบทวนสภาพแวดล้อม	30
2. การวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อระบุจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis) ของระบบการกำกับดูแลกิจการที่ดี	33
3. การวิเคราะห์ SWOT	35
บทที่ 5 ทิศทางและแผนการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีปี 2565 – 2569 และแผนปฏิบัติ ปี 2564	37
1. ทิศทางการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี	37
2. ยุทธศาสตร์ด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี	41
3. ความเชื่อมโยงและสอดคล้องระหว่างวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ และเป้าหมายระยะยาวกับวัตถุประสงค์จัดตั้งและภารกิจ	42
4. แผนการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี ปี 2565 – 2569	44
5. แผนปฏิบัติด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี ปี 2564	53

บทที่ 1 บทนำ

1. ความเป็นมา

การกำกับดูแลกิจการที่ดีเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างความยั่งยืนและเสริมสร้างประสิทธิภาพขององค์กร เพื่อการใช้ทรัพยากรขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตรงตามเป้าหมาย และเกิดประโยชน์สูงสุด แก่ผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่มอย่างเป็นธรรม ซึ่งในปัจจุบันภาครัฐได้ให้ความสำคัญกับการกำกับดูแลกิจการที่ดีเป็นอย่างยิ่ง องค์กรอุตสาหกรรมป่าไม้เป็นรัฐวิสาหกิจประเภทสาธารณูปโภค สาขาลงงาน สังกัดกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมได้ตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารงาน ด้วยหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี โดยมุ่งมั่นในการพัฒนาแนวปฏิบัติการกำกับดูแลกิจการที่ดีตามหลักการและแนวปฏิบัติด้านการกำกับดูแลที่ดีของรัฐวิสาหกิจ

องค์กรอุตสาหกรรมป่าไม้ จึงได้จัดทำแผนการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี ปี 2565 - 2569 และ แผนปฏิบัติปี 2565 ซึ่งมีความสอดคล้องกับนโยบายภาครัฐหลักการและแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดี ในรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2564 เกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจตามระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Assessment Model : SE - AM) ของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) ยุทธศาสตร์ระยะยาว เพื่อเป็นทิศทาง ยุทธศาสตร์ และเป้าหมายในการกำกับดูแลกิจการที่ดี ของคณะกรรมการและผู้บริหาร รวมทั้งเป็นแผนการดำเนินงานของพนักงานที่ส่งเสริมให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ตามทิศทางและนโยบายด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี

2. วัตถุประสงค์ของการจัดทำแผนการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี

2.1 เพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีที่ชัดเจน สำหรับการกำกับติดตาม ประเมินผล และปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

2.2 เพื่อสร้างความเชื่อมั่นแก่ผู้มีส่วนได้เสียในการดำเนินงานอย่างโปร่งใส ตรวจสอบได้มีมาตรฐานทางคุณธรรม จริยธรรม ตามแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดี

3. กระบวนการจัดทำและทบทวนแผนการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี

3.1 กระบวนการจัดทำแผนการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี

องค์กรอุตสาหกรรมป่าไม้ กำหนดกระบวนการจัดทำแผนการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี ปี 2565 - 2569 อย่างเป็นระบบ ซึ่งสามารถแสดงขั้นตอนการดำเนินงานโดยใช้ SIPOC Model เพื่อให้ผู้ที่เกี่ยวข้อง ทราบเป้าหมาย ขอบเขต และเข้าใจกระบวนการในทิศทางเดียวกัน รวมทั้งสามารถวิเคราะห์สาเหตุและผลกระทบ ของปัญหาเพื่อปรับปรุงกระบวนการได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยมีรายละเอียดดังนี้

3.1.1 รวบรวมข้อมูล

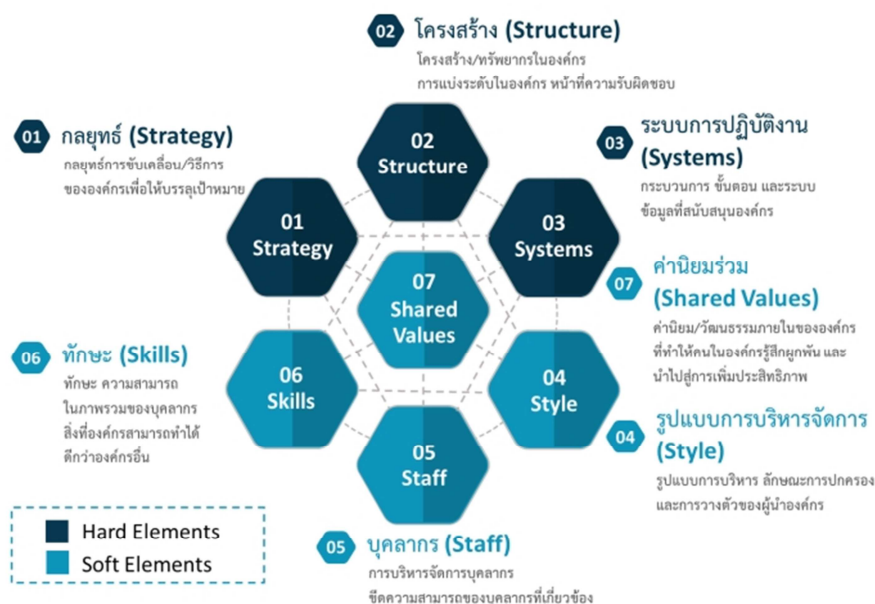
โดยการรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการกำกับดูแลกิจการที่ดีจากผู้มีส่วนได้เสียทั้งภายใน และภายนอกองค์กรเพื่อเป็นปัจจัยนำเข้า ประกอบด้วย

1) สภาพแวดล้อมภายนอก

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นปัจจัยที่ควบคุมไม่ได้แต่อาจส่งผลกระทบในทางตรงหรือทางอ้อมต่อการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีโดยใช้เครื่องมือ PESTEL Analysis ดังนี้

P	E	S	T	E	L
Political	Economic	Social	Technological	Environmental	Legal
ปัจจัยด้านการเมืองและนโยบายต่าง ๆ จากรัฐบาลที่อาจส่งผลกระทบต่อองค์กร ซึ่งจะครอบคลุมทั้งการเมืองภายในประเทศ และการเมืองระหว่างประเทศ เช่น ยุทธศาสตร์ชาติ แผนปฏิรูปประเทศ เป็นต้น	ปัจจัยด้านเศรษฐกิจและการเงิน เช่น การเติบโตของเศรษฐกิจ อัตราการจ้างงาน GDP อัตราดอกเบี้ยที่สูงขึ้น เป็นต้น	ปัจจัยด้านสังคม วัฒนธรรม ความเป็นอยู่ซึ่งเป็นส่วนสำคัญที่สะท้อนพฤติกรรมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น ความต้องการ/ความคาดหวัง ต่อองค์กรที่เพิ่มมากขึ้น	ปัจจัยด้านเทคโนโลยี การวิจัยและพัฒนา เช่น การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว ส่งผลต่อการปรับตัวขององค์กร เป็นต้น	ปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อม เช่น สภาพภูมิอากาศ ลักษณะทางภูมิศาสตร์ พลังงานสะอาด เป็นต้น	ปัจจัยด้านกฎหมายและข้อบังคับซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อองค์กรทั้งในลักษณะที่ให้ปฏิบัติตามและเป็นข้อห้าม หรือข้อจำกัดบางอย่าง เช่น ระเบียบ กฎ และข้อบังคับ เป็นต้น

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นปัจจัยภายในที่ควบคุมได้ โดยขึ้นอยู่กับ วิสัยทัศน์ ภารกิจ ค่านิยม แผนยุทธศาสตร์ทรัพยากร และความสามารถขององค์กร โดยใช้เครื่องมือ ดังนี้



2.1) McKinsey 7-S Framework เป็นกรอบแนวคิดในการพิจารณาและวางแผน เพื่อการกำหนดกลยุทธ์ในองค์กรให้มี ประสิทธิภาพ โดยจะเกิดจากความสัมพันธ์ของปัจจัย 7 ประการ ได้แก่ กลยุทธ์ โครงสร้าง ระบบการปฏิบัติงาน บุคลากร ทักษะ รูปแบบการบริหารจัดการ ค่านิยมร่วม ซึ่งสามารถแบ่งปัจจัยเป็น 2 ส่วน คือ Hard Elements (ปัจจัยรูปธรรม) เป็นปัจจัยที่สามารถจับต้องได้ ง่ายต่อการจัดการ และ Soft Elements (ปัจจัยนามธรรม) เป็น ปัจจัยที่จับต้องไม่ได้มีเกี่ยวข้องกับส่วนของความรู้สึก มักเกิดมาจากผลกระทบของ สภาพแวดล้อม และวัฒนธรรม

2.2) การวิเคราะห์ช่องว่าง (Gap Analysis) ผลการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีที่ ผ่านมาขององค์กร เช่น แผนแม่บทและแผนปฏิบัติการเสริมสร้างความยั่งยืน ปี 2565 – 2569 โครงการสำคัญ จาก หน่วยงานภาครัฐ เป็นต้น

2.3) การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน หรือช่องว่าง (Gap Analysis) ผลการดำเนินงานตาม หลักการและแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจ/ระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (SE - AM) ของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) ประกอบด้วย การสนองบทบาทของภาครัฐ บทบาท ของรัฐวิสาหกิจเพื่อการตลาดที่เป็นธรรม สิทธิและความเท่าเทียมกันของผู้ถือหุ้น บทบาทของผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย การเปิดเผยข้อมูล คณะกรรมการ การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน จรรยาบรรณ ความยั่งยืน และนวัตกรรม และการติดตามผลการดำเนินงาน

3.1.2 การวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อระบุจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis) ของระบบการกำกับดูแลกิจการที่ดี

วิเคราะห์สภาพแวดล้อม ผลการดำเนินงาน ปัญหา ตัวชี้วัดของการดำเนินงานด้านการกำกับดูแล กิจการที่ดีเพื่อระบุจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค โดยมีหลักฐานประกอบการระบุที่เหมาะสม

3.1.3 จัดลำดับความสำคัญของจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค

วิเคราะห์ด้วยการประยุกต์ใช้ตารางสรุปปัจจัยเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Factors Analysis Summary: SFAS) ตามรูปแบบของ Wheelen and Hunger ซึ่งเป็นการจัดลำดับความสำคัญของจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคทั้งหมดให้เหลือเพียงปัจจัยที่สำคัญมากต่อองค์กร

โดยการรวมกันของตารางวิเคราะห์ปัจจัยภายใน - จุดแข็ง จุดอ่อน (Internal Factors Analysis Summary: IFAS) และตารางวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก - โอกาส อุปสรรค (External Factors Analysis Summary: EFAS) ซึ่งการวิเคราะห์ในแต่ละตารางจะเป็นการพิจารณาให้คะแนน ใน 2 มิติคือ ความสำคัญต่อกิจการ(Importance)/น้ำหนัก (Weight) และความสามารถในการบริหาร (Manageability)/ระดับ (Rating) เพื่อจัดลำดับความสำคัญในการ ดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลจากนั้นนำผลการวิเคราะห์ไปใช้ในส่วนของการกำหนด ทิศทาง องค์กร และยุทธศาสตร์ด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีที่เหมาะสมกับสภาพองค์กรต่อไป

1) เกณฑ์ความสำคัญต่อภารกิจ (Importance) หรือน้ำหนัก (Weight)

โดยพิจารณาให้ค่าน้ำหนักตามลำดับความสำคัญ ซึ่งผลรวมจะต้องเท่ากับ 1.00 เสมอ

แรงดันมาก - เป็นนโยบายของภาครัฐ Regulators และ/หรือนโยบายจากคณะกรรมการ/ผู้บริหารระดับสูงขององค์กร - เป็นประเด็นที่เกี่ยวกับยุทธศาสตร์และทิศทางการดำเนินงานที่สำคัญ
แรงดัน - เป็นประเด็นที่ไม่แรงดันมาก เป็นไปเพื่อเพิ่มศักยภาพการบริหารจัดการภายในองค์กร - องค์กรมีทรัพยากรเพียงพอในการดำเนินงาน
ไม่แรงดัน - เป็นประเด็นที่ไม่แรงดันมาก - ไม่มีการกำหนดทรัพยากรเพื่อบริหารจัดการ - อยู่นอกเหนือการควบคุม

2) เกณฑ์ความสามารถในการบริหาร (Manageability) หรือระดับ (Rating)

SWOT	ระดับ 1	ระดับ 3	ระดับ 5
Strengths/ Opportunities	▪ จุดแข็งที่ดียิ่งกว่ามาตรฐาน ▪ โอกาสที่ได้รับ/แสวงหาโอกาสไม่ส่งผลต่อองค์กร	▪ จุดแข็งที่เทียบเท่ามาตรฐาน ▪ โอกาสที่ได้รับ/แสวงหาโอกาสส่งผลต่อองค์กรปานกลาง	▪ จุดแข็งที่ดีกว่ามาตรฐาน ▪ โอกาสที่ได้รับ/แสวงหาโอกาสส่งผลต่อองค์กรมาก
Weaknesses/ Threats	ความสามารถขององค์กรในการแก้ไข/ขจัดอุปสรรคมีน้อย เนื่องจากเป็นข้อจำกัดในเชิงธุรกิจ/อุตสาหกรรมหรือความพร้อมขององค์กร	องค์กรมีการประเมินถึงความสามารถและเตรียมความพร้อมในการแก้ไข/ขจัด อุปสรรค	องค์กรมีนโยบาย/แผนงานที่ชัดเจนรองรับการแก้ไข/ขจัดอุปสรรค

3) การกำหนด Priority Matrix

การกำหนดกลยุทธ์/ยุทธศาสตร์องค์กรด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีโดยนำผลการวิเคราะห์ SWOT จาก Priority Matrix ที่มีค่าคะแนนสูง (โซนสีแดง/คะแนนมากกว่า 0.3) และใช้เครื่องมือ TOWS Matrix ประกอบการพิจารณา

S : Strengths <u>กลยุทธ์เชิงรุก (SO)</u> ใช้จุดแข็งขององค์กรกับโอกาสที่มี O : Opportunities มาก กำหนดเป็นกลยุทธ์ในเชิงรุก	W : Weaknesses <u>กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO)</u> ใช้โอกาสมาก กำหนดเป็นกลยุทธ์ เพื่อแก้ไขจุดอ่อนขององค์กร
<u>กลยุทธ์เชิงรับ (ST)</u> ใช้จุดแข็งขององค์กรมากำหนด T : Threats เป็นกลยุทธ์เพื่อรับมือกับอุปสรรค	<u>กลยุทธ์ป้องกัน (WT)</u> ใช้จุดอ่อนและข้อจำกัดขององค์กร พิจารณาร่วมกันกำหนดเป็นกลยุทธ์ป้องกัน

สรุปขั้นตอนการวิเคราะห์เพื่อกำหนดยุทธศาสตร์องค์กรด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี

3.1.4 กำหนด/ทบทวนวิสัยทัศน์ภารกิจ และนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี

ถ้อยระดับวิสัยทัศน์ ภารกิจ และค่านิยมขององค์กร รวมทั้งนำผลการวิเคราะห์และจัดลำดับ ความสำคัญของจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ภารกิจ และนโยบายด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีให้มีความสอดคล้องกันและมีส่วนช่วยให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้

3.1.5 กำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี

ถ้อยระดับจากยุทธศาสตร์องค์กร และนำผลการวิเคราะห์และจัดลำดับความสำคัญของจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค เพื่อกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์วัตถุประสงค์ และแนวทางการดำเนินงาน

3.1.6 จัดทำแผนการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีระยะยาว และระยะสั้น

1) แผนการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี ปี 2565 - 2569 ประกอบด้วย ทิศทางระยะยาว วัตถุประสงค์ นโยบาย/เป้าประสงค์ ผลผลิต (Output) และผลลัพธ์ (Outcome) ยุทธศาสตร์ เป้าหมายหลัก รายละเอียดการวิเคราะห์ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่ครบถ้วน ทั้ง 4 ด้าน ความเชื่อมโยงและสอดคล้องระหว่างวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ และเป้าหมายระยะยาวกับวัตถุประสงค์จัดตั้งและภารกิจ การบริหาร ความเสี่ยงของแผนงาน

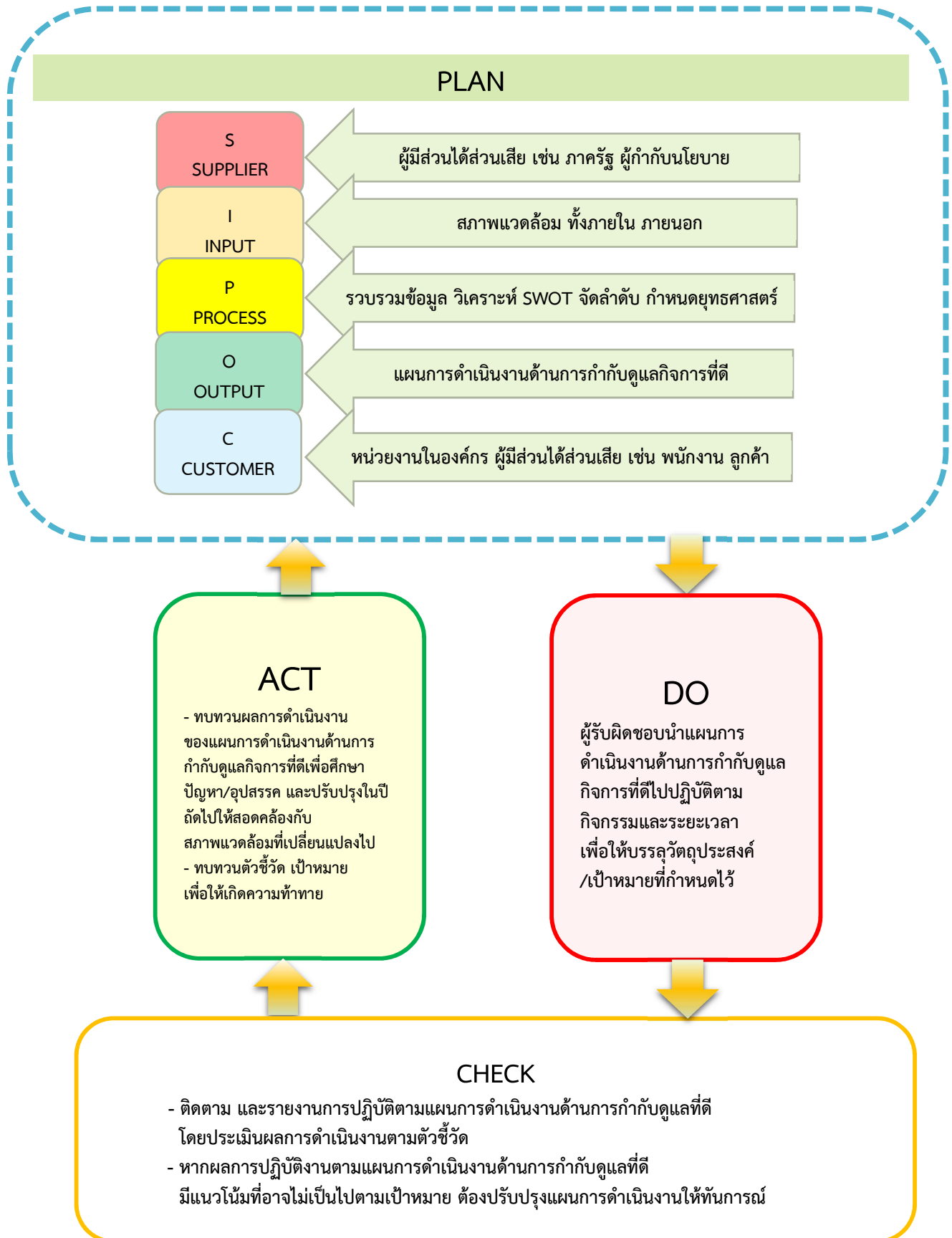
2) แผนปฏิบัติการด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี ปี 2564 ประกอบด้วยวัตถุประสงค์/เป้าหมาย กิจกรรม/ขั้นตอน ระยะเวลา งบประมาณ ผู้รับผิดชอบ ตัวชี้วัด และเป้าหมาย การบริหารความเสี่ยงของแผนงาน โดยนำเสนอคณะกรรมการองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ให้เห็นชอบก่อนเริ่มปีบัญชีและเผยแพร่ให้ผู้มีส่วนได้เสียรับทราบผ่าน Website ขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้

3.1.7 ติดตาม และรายงานผลการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี

มีการติดตามผลการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีเป็นประจำทุกเดือน และ รายงานต่อฝ่ายบริหาร คณะอนุกรรมการ และคณะกรรมการองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ เป็นรายไตรมาส

3.2 กระบวนการทบทวนแผนการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี

องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ มีกระบวนการในการทบทวนแผนการดำเนินงานด้านการกำกับดูแล กิจการที่ดี เป็นประจำทุกปี เพื่อความสอดคล้องกับหลักเกณฑ์ที่ภาครัฐกำหนด และแผนยุทธศาสตร์องค์การ อุตสาหกรรมป่าไม้รวมทั้งสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป และมีแนวทางในการออกแบบกระบวนการให้พัฒนา อย่างต่อเนื่องตาม หลักการ PDCA : Plan-Do-Check-Act (การวางแผน การปฏิบัติตามแผน การตรวจสอบการ ปฏิบัติตามแผน และ การปรับปรุงแก้ไข) ดังนี้



4. คำนิยามที่สำคัญ

คำสำคัญ	คำอธิบาย
วิสัยทัศน์(Vision)	สภาวะที่องค์กรต้องการเป็นในอนาคต และทิศทางที่องค์กรจะมุ่งไป สิ่งที่องค์กรต้องการจะเป็น หรือภาพลักษณ์ที่องค์กรต้องการให้ผู้อื่นรับรู้ในอนาคต
ภารกิจ (Mission)	ความมุ่งหมายพื้นฐานในการจัดตั้งขององค์กร ที่จะดำเนินการในระยะยาว หรือเป็นขอบเขตในการดำเนินงานขององค์กร
ค่านิยม (Value)	หลักการและพฤติกรรมชั้นนำที่สื่อถึงความคาดหวังให้องค์กรและบุคลากรปฏิบัติค่านิยมสะท้อนและหนุนเสริมวัฒนธรรมที่พึงประสงค์ขององค์กร ค่านิยมสนับสนุน และชี้้นำการตัดสินใจของบุคลากรทุกคนและช่วยให้องค์กรบรรลุวิสัยทัศน์ด้วยวิธีการที่เหมาะสม
ยุทธศาสตร์	ประเด็นหลักที่องค์กรต้องการที่จะมุ่งเน้นในการดำเนินงานในระดับเชิงกลยุทธ์ เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ ซึ่งยุทธศาสตร์มีที่มาจากวิสัยทัศน์ขององค์กร ทั้งนี้จะต้องคำนึงถึง ความต้องการ/ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มด้วย
ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ผู้ที่คาดหวังให้องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ดำเนินงาน และได้รับผลลัพธ์หรือผลกระทบจากการดำเนินงานขององค์กรอุตสาหกรรมป่าไม้ได้แก่ ลูกค้า สังคมและชุมชน ผู้กำกับนโยบายและภาครัฐ 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

องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ เรียกโดยย่อว่า 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 องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ มีมูลค่าสินทรัพย์ประมาณ 5,643 ล้านบาท และเมื่อเปรียบเทียบปี พ.ศ. 2560 เพิ่มขึ้น 501.70 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 8.89 ส่วนใหญ่เพิ่มขึ้นจากรายการเงินลงทุนการปลูกสร้างสวนป่า

ปัจจุบันองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ มีพื้นที่สวนป่าเศรษฐกิจ ทั้งสิ้น 1.108 ล้านไร่ และผลผลิตซึ่งเป็นรายได้หลัก ขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ปัจจุบันนอกจากการดำเนินงานเชิงธุรกิจสร้างรายได้ให้กับรัฐแล้ว องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ยังได้สนับสนุน รวมถึงยังได้สนองนโยบายของรัฐในด้านการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม และงานเชิงบริการสังคมโดยเฉพาะการฟื้นฟูพื้นที่ป่าเสื่อมโทรม/ป่าต้นน้ำลำธาร การส่งเสริมด้านการปลูกป่าเศรษฐกิจ การอนุรักษ์และการบริหารช้างไทย การพัฒนาชุมชนท้องถิ่น สร้างงาน และสร้างอาชีพให้กับราษฎรท้องถิ่น ฯลฯ

2. วัตถุประสงค์ของการจัดตั้งองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้

พระราชกฤษฎีกาจัดตั้งองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ พ.ศ. 2499 และที่แก้ไขเพิ่มเติมมาตรา 6 กำหนดไว้ดังนี้

- 1) อำนวยบริการแก่รัฐและประชาชนในการอุตสาหกรรมป่าไม้
- 2) ประกอบธุรกิจเกี่ยวกับอุตสาหกรรมป่าไม้ เช่น เกี่ยวกับการทำไม้ และเก็บหาของป่าแปรรูปไม้ ทำไม้อัด ไม้แปรรูป ไม้อัดน้ำยาไม้ กลั่นไม้ และประดิษฐ์หรือผลิตวัตถุหรือสิ่งของจากไม้และของป่า และธุรกิจที่ต่อเนื่องคล้ายคลึงกัน รวมทั้งอุตสาหกรรมอื่นใดที่เกี่ยวข้องด้วยไม้หรือของป่า
- 3) ปลูกสร้างสวนป่า ค้ำครองรักษาป่าไม้ และบูรณะป่าไม้เพื่อประโยชน์แก่การป่าไม่ว่า จะเป็น การดำเนินการเองหรือเป็นการดำเนินการเพื่อช่วยเหลือรัฐ
- 4) วิจัย ค้นคว้าและทดลองเกี่ยวกับผลิตผลและผลิตภัณฑ์ในด้านอุตสาหกรรมป่าไม้
- 5) ดำเนินกิจการเกี่ยวกับการเผยแพร่ความรู้ การปลูกฝังทัศนคติและความสำนึกในการคุ้มครองดูแลรักษา บูรณะ และพัฒนาทรัพยากรป่าไม้ รวมทั้งการอนุรักษ์และบริหารช้างเลี้ยงของไทย ตลอดจนดำเนินการกิจการเกี่ยวกับการจัดหาที่พัก การอำนวยความสะดวก หรือการให้บริการในกิจการที่เกี่ยวกับการทำนุบำรุง หรือกิจการอื่นใด เพื่อประโยชน์แก่การดำเนินการดังกล่าวด้วย”

6) ดำเนินธุรกิจอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่เป็นประโยชน์แก่กิจการของ อ.อ.ป.
พระราชกฤษฎีกาจัดตั้งองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ พ.ศ. 2499 และที่แก้ไขเพิ่มเติมมาตรา 7 กำหนดไว้ ดังนี้

1) ถือกรรมสิทธิ์ ครอบครองที่ดินและทรัพย์สินอื่นๆ มีสิทธิต่างๆ สร้าง ซื้อ ขาย เช่าให้เช่า ให้เช่าซื้อ ยืม ให้ยืม จัดหา จำหน่าย แลกเปลี่ยน โอน และรับโอนด้วยประการใด ๆ ซึ่งที่ดินทรัพย์สินอื่น ๆ หรือสิทธิ ทั้งภายในและภายนอกราชอาณาจักร

2) คำนวณผลและผลิตภัณฑ์ของอุตสาหกรรมป่าไม้ ทั้งภายในและภายนอกราชอาณาจักร

3) ส่งเข้ามาในและส่งออกไปนอกราชอาณาจักร ซึ่งเครื่องมือ เครื่องใช้ และเครื่องจักร ที่ใช้ในการอุตสาหกรรมป่าไม้

4) เป็นนายหน้าและตัวแทนค้าต่างในการคำนวณผลและผลิตภัณฑ์ของอุตสาหกรรมป่าไม้ เครื่องมือ เครื่องใช้ และเครื่องจักรที่ใช้ในการอุตสาหกรรมป่าไม้

5) กู้ยืมเงิน แต่ถ้าเป็นจำนวนเงินเกินกว่าคร่าวละห้าสิบล้านบาท ต้องได้รับความเห็นชอบจากคณะรัฐมนตรีก่อน

6) ตั้งและรับเป็นสาขา ตัวแทน ตัวแทนค้าต่างหรือนายหน้า ในกิจการต่าง ๆ ของเอกชน หรือนิติบุคคลใด ๆ ทั้งภายในและภายนอกราชอาณาจักร ทั้งนี้เพื่อประโยชน์แก่กิจการของ อ.อ.ป.

7) ร่วมการงานหรือสมทบกับบุคคลอื่นเพื่อประโยชน์แก่กิจการของ อ.อ.ป. รวมทั้งการ เข้าเป็นหุ้นส่วน หรือถือหุ้นในห้างหุ้นส่วนหรือนิติบุคคลใด ๆ แต่ต้องได้รับอนุญาตจากคณะรัฐมนตรีก่อน

3. แหล่งที่มาของรายได้

มาตรา 8 ให้กรมป่าไม้โอนบรรดาทรัพย์สิน สินทรัพย์ สิทธิ ความรับผิดชอบ และธุรกิจ อันเกิดขึ้นจากการดำเนินกิจการขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ของกรมป่าไม้ ซึ่งสังกัดอยู่ในกระทรวงเกษตร ตลอดจนพนักงานและคนงานขององค์การดังกล่าวอันมีอยู่ก่อนวันใช้พระราชกฤษฎีกานี้บังคับนั้น ให้แก่ อ.อ.ป. ซึ่งตั้งขึ้นตามพระราชกฤษฎีกานี้ ดำเนินกิจการต่อไป ระเบียบการหรือข้อบังคับใด ซึ่งองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ของกรมป่าไม้ ได้ใช้อยู่ก่อน วันใช้พระราชกฤษฎีกานี้บังคับให้ อ.อ.ป. ซึ่งตั้งขึ้นตามพระราชกฤษฎีกานี้คงใช้เป็นข้อบังคับของ อ.อ.ป. ต่อไปจนกว่า จะได้มีการแก้ไขเปลี่ยนแปลงหรือยกเลิก

มาตรา 9 ให้กำหนดทุนของ อ.อ.ป. เป็นจำนวนเงินหนึ่งร้อยล้านบาท โดยรัฐบาลจ่ายให้เป็น ทุน ประเดิมสิบล้านบาท และจ่ายเพิ่มเติมเป็นคราว ๆ ตามจำนวนที่รัฐบาลพิจารณาเห็นสมควร

มาตรา 10 เงินสำรองของ อ.อ.ป. ให้ประกอบด้วยเงินสำรองธรรมดา ซึ่งตั้งไว้เพื่อขาดเงินสำรองเพื่อไถ่ถอนหนี้ และเงินสำรองอื่น ๆ เพื่อความประสงค์แต่ละอย่างโดยเฉพาะตามแต่คณะกรรมการจะเห็นสมควร

มาตรา 11 รายได้ที่ อ.อ.ป. ได้รับจากการดำเนินกิจการในระหว่างปี ให้นำไปใช้สำหรับเป็น ค่าใช้จ่ายต่าง ๆ เพื่อกิจการของ อ.อ.ป. ได้

มาตรา 12 รายได้ในปีหนึ่ง ๆ เมื่อได้หักราคาต้นทุนของสิ่งที่ได้จำหน่าย หักค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ตามมาตรา 13 และหักค่าภาระต่าง ๆ ที่เหมาะสมออกแล้ว เหลือเป็นกำไรสุทธิประจำปีเท่าใดอาจจัดสรรไว้เป็นเงินสำรองตามมาตรา 10 เงินต่าง ๆ ตามมาตรา 16 และเงินลงทุนซึ่งได้รับความเห็นชอบจากคณะรัฐมนตรี แล้วเหลือเท่าใดให้ส่งเป็นรายได้ของรัฐ

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

4. วิสัยทัศน์ขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ (FIO's Vision)

“เป็นผู้นำจัดการสวนป่าเศรษฐกิจอย่างยั่งยืน เพื่อยกระดับอุตสาหกรรมไม้จากป่าปลูก ในปี 2565”

5. ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้

F I O ผู้นำการจัดการสวนป่าเศรษฐกิจ

ค่านิยม	ความหมาย	พฤติกรรมที่พึงประสงค์
รากฐานป่าไม้ F - Foundation of forestry	เป็นองค์กรหลักในการจัดการสวนป่าเศรษฐกิจ	- มุ่งมั่นความเป็นเลิศทางด้านป่าไม้
		- สร้างจิตสำนึกอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม
		- พัฒนาธุรกิจเติบโตบนพื้นฐานเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม
		- เผยแพร่และพัฒนาแหล่งเรียนรู้ให้แก่ประชาชน
		- ใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า เกิดประโยชน์สูงสุด

FIO ผู้นำการจัดการสวนป่าเศรษฐกิจ

ค่านิยม	ความหมาย	พฤติกรรมที่พึงประสงค์
นวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัล I - innovation & Digital Technology	แสวงหาวิธีการใหม่ ๆ พัฒนางาน เพื่อให้เกิดกระบวนการ ใหม่	- ทันโลก ติดตาม ก้าวทันการ เปลี่ยนแปลง
		- คิดเป็นระบบ ค้นคว้า วิจัย สรรค์ สร้างนวัตกรรมใหม่
		- นำเทคโนโลยีมาใช้อย่างเหมาะสม กับองค์กร
		- พัฒนางานด้วยวิธีการใหม่หรือต่อ ยอกจากสิ่งที่มีอยู่เดิม
		- ศึกษา เพิ่มทักษะ เรียนรู้ สิ่งใหม่ ๆ ต่อเนื่อง
พันธะผูกพัน O - Obligation & Ownership	มีความรัก ความผูกพัน และรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กร	- ปกป้องรักษาผลประโยชน์และ ชื่อเสียงองค์กร
		- เสียสละ ท่วมเท อุทิศตน
		- รักและศรัทธาในองค์กร
		- คำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวม มากกว่าส่วนตน
		- ยอมรับเป้าหมาย มุ่งมั่นร่วมกัน

6. พันธกิจ อ.อ.ป. (FIO's Missions)

- 1) พัฒนาที่ดินสวนป่าให้เป็นสวนป่าเศรษฐกิจอย่างยั่งยืนใช้ประโยชน์พื้นที่ป่าเศรษฐกิจตามศักยภาพสวนป่า
- 2) ส่งเสริมการปลูกไม้เศรษฐกิจ พัฒนาระบบและสร้างกลไกการตลาดไม้เศรษฐกิจอย่างเป็นธรรม
- 3) ส่งเสริมและพัฒนาธุรกิจอุตสาหกรรมไม้และส่งเสริมชุมชนท้องถิ่นด้านอุตสาหกรรมไม้
- 4) วิจัยพัฒนาการปลูกและใช้ประโยชน์จากไม้เศรษฐกิจ
- 5) ปรับโครงสร้างทางการเงินทั้งระบบ พัฒนาสินทรัพย์เพื่อสนับสนุนภารกิจขององค์กรให้เกิดประโยชน์ตามศักยภาพ สร้างกำไรพอเลี้ยงองค์กร ไม่เป็นภาระต่อรัฐ
- 6) พัฒนาชุมชนท้องถิ่นโดยใช้สวนป่าเป็นฐาน
- 7) สงวน อนุรักษ์ บริบาลช้างไทยและฟื้นฟูทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
- 8) พัฒนารัฐกิจบริการอย่างครบวงจร พัฒนารัฐกิจท่องเที่ยว

7. เป้าประสงค์

- 1) พัฒนาและบริหารสวนป่าไม้เศรษฐกิจให้มีผลผลิตที่พอเพียงและมีคุณภาพตามมาตรฐานสากล เพื่อเป็นผู้นำในการจัดการสวนป่าไม้เศรษฐกิจในภูมิภาคอาเซียน
- 2) ปรับปรุงกระบวนการผลิตอุตสาหกรรมไม้ ผลิตภัณฑ์ไม้ ด้วยเทคโนโลยีใหม่ เพื่อเพิ่มมูลค่าไม้และลดต้นทุนการผลิตรวมทั้งพัฒนาการตลาดเชิงรุกมีการกระจายสินค้าและเพิ่มจุดจำหน่ายเพื่อเพิ่มยอดขายสินค้า
- 3) แก้ปัญหาสภาพคล่อง มีแหล่งเงินลงทุนในอุตสาหกรรมเพิ่มมูลค่าไม้และบุคลากรมีความสามารถในการบริหารและวิเคราะห์ทางการเงิน
- 4) เป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง ส่งเสริมให้พนักงานมีแรงจูงใจและภาคภูมิใจในองค์กร ปฏิบัติงานอย่างเต็มศักยภาพ
- 5) ธุรกิจบริการและการท่องเที่ยวที่ได้มาตรฐาน สามารถสร้างผลกำไรและเติบโตอย่างต่อเนื่อง
- 6) ชุมชนรอบสวนป่ามีคุณภาพชีวิตและสิ่งแวดล้อมที่ดีขึ้น และการบริหารช้างไทยให้ช้างมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นสามารถสร้างมูลค่าทางด้านเศรษฐกิจและสังคมได้

8. ยุทธศาสตร์องค์กร

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 2565 - 2569 โดยปรับปรุงกิจกรรม/โครงการ ในแต่ละยุทธศาสตร์ตามความเห็นและข้อเสนอแนะของ สคร. และแผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจฯ ดังกล่าว ได้ผ่านความเห็นชอบจากที่ประชุมคณะกรรมการของ อ.อ.ป. ในการประชุม ครั้งที่ 8/2561 เมื่อวันที่ 21 สิงหาคม 2561 โดยในปี 2562, 2563 อ.อ.ป. ได้ปฏิบัติงานภายใต้แผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ สาขาทรัพยากรธรรมชาติ ของ อ.อ.ป. ปี 2565 - 2569 มาอย่างต่อเนื่อง

แผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ สาขาทรัพยากรธรรมชาติ ของ อ.อ.ป. ปี 2561 – 2565 ประกอบด้วย

- ยุทธศาสตร์ที่ 1 กำหนดบทบาทรัฐวิสาหกิจให้ชัดเจนเพื่อเป็นพลังขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ
- ยุทธศาสตร์ที่ 2 บริหารการลงทุนให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของประเทศ
- ยุทธศาสตร์ที่ 3 เสริมสร้างความแข็งแกร่งทางการเงินเพื่อความยั่งยืนในระยะยาว
- ยุทธศาสตร์ที่ 4 สนับสนุนการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ประเทศไทย

4.0 และแผน DE

ยุทธศาสตร์ที่ 5 ส่งเสริมระบบธรรมชาติให้มีความโปร่งใสและมีคุณธรรม

ยุทธศาสตร์ที่ 6 การพัฒนาเศรษฐกิจแบบองค์รวม (BCG Model) (พัฒนาเศรษฐกิจใน 3 มิติ ได้แก่ เศรษฐกิจชีวภาพ (Bio Economy), เศรษฐกิจหมุนเวียน (Circular Economy) และเศรษฐกิจสีเขียว (Green Economy)) มาประกอบการดำเนินงาน

โดยในปี 2564 ที่ผ่านมา ได้ดำเนินการตามยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ รายสาขาทรัพยากรธรรมชาติ ของ อ.อ.ป. ปี 2561 – 2565 และแผนการดำเนินงานของ อ.อ.ป. ประจำปี 2564 รวม 10 แผนงาน โดยกำหนดเป็นตัวชี้วัดในบันทึกข้อตกลงประเมินผลการดำเนินงานของ อ.อ.ป. ประจำปี 2564 ประกอบด้วย

- 1) โครงการดูแล ขนย้าย ควบคุม และแปรรูปไม้มีค่า (แผนงานเชิงสังคม)
- 2) กิจกรรมการปลูกสร้างสวนป่าเพื่อฟื้นฟูพื้นที่ป่าต้นน้ำ (แผนงานเชิงสังคม)
- 3) กิจกรรมคุ้มครองและอนุรักษ์ช้างไทย (แผนงานเชิงสังคม)
- 4) กิจกรรมการจัดทำแปลงสาธิตบำรุงไม้เศรษฐกิจ (แผนงานเชิงสังคม)
- 5) กิจกรรมเพิ่มผลผลิตในพื้นที่สวนป่าเศรษฐกิจ (แผนงานเชิงพาณิชย์)
- 6) โครงการระดมทุนจากพันธมิตรคู่ค้า (แผนงานเชิงพาณิชย์)
- 7) โครงการร่วมดำเนินงานกับภาคเอกชนเพื่อพัฒนาธุรกิจของ อ.อ.ป. (ปลูกไม้เศรษฐกิจ/อุตสาหกรรม ไม้/ท่องเที่ยวเชิงนิเวศ) (แผนงานเชิงพาณิชย์)
- 8) กิจกรรมการจัดการสวนป่าเศรษฐกิจอย่างยั่งยืน (Sustainable Forest Management : SFM) (แผนงานเชิงพาณิชย์)
- 9) กิจกรรมจัดทำระบบการควบคุมการเคลื่อนย้ายของสินค้าไม้ (Chain of Custody : CoC) (แผนงานเชิงพาณิชย์)
- 10) โครงการศูนย์การเรียนรู้ไม้ยางนาราชแห่งไพร (แผนงานเชิงสังคม)

สำหรับการดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์ ในปี 2565 ยังคงดำเนินการต่อเนื่องตามโครงการ/แผนงาน ที่ยังไม่เสร็จสิ้น เพื่อให้เสร็จสิ้นตามแผนงานตามแผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ สาขาทรัพยากรธรรมชาติของ อ.อ.ป. ปี 2561 - 2565 ซึ่งต้องดำเนินการให้เสร็จสิ้นบรรลุเป้าหมาย ในปี 2565 และเพิ่มเติมยุทธศาสตร์ที่ 6 การพัฒนาเศรษฐกิจแบบองค์รวม (BCG Model) (พัฒนาเศรษฐกิจใน 3 มิติ ได้แก่ เศรษฐกิจชีวภาพ (Bio Economy), เศรษฐกิจหมุนเวียน (Circular Economy) และเศรษฐกิจสีเขียว (Green Economy)) มาใช้ในการดำเนินงาน

9 กลยุทธ์ขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้

ยุทธศาสตร์ที่ 1 กำหนดบทบาทรัฐวิสาหกิจให้ ชัดเจน เพื่อเป็นพลังขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ

กลยุทธ์ที่ 1 ทบทวนบทบาทที่เหมาะสมกับบริบทองค์กรเพื่อสนับสนุนยุทธศาสตร์ชาติ

กลยุทธ์ที่ 2 ส่งเสริมการดำเนินงานด้านการอนุรักษ์ วิจัย การเผยแพร่องค์ความรู้ และพัฒนาแหล่งเรียนรู้ของประชาชน รวมถึงสร้าง/ แบ่งปันองค์ความรู้ให้กับประชาชน

กลยุทธ์ที่ 3 ร่วมมือกับภาครัฐเพื่อนำองค์ความรู้ใช้ประโยชน์

กลยุทธ์ที่ 4 ส่งเสริมอาชีพทางเลือก สร้างรายได้ และพัฒนาคุณภาพชีวิตของเกษตรกรด้วยการปลูกป่าเศรษฐกิจ

ยุทธศาสตร์ที่ 2 บริหารการลงทุนให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของประเทศ

กลยุทธ์ที่ 5 บริหารจัดการการลงทุนให้เกิดประสิทธิภาพ

กลยุทธ์ที่ 6 จัดหาแหล่งเงินทุนที่เหมาะสมกับการดำเนินธุรกิจ

ยุทธศาสตร์ที่ 3 เสริมสร้างความแข็งแกร่งทางการเงินเพื่อความยั่งยืนในระยะยาว

กลยุทธ์ที่ 7 พัฒนาระบบองค์กรเพื่อแก้ไขปัญหาทางการเงินให้ชัดเจน

กลยุทธ์ที่ 8 ปรับปรุงพัฒนาและขยายการดำเนินธุรกิจเพื่อสร้างรายได้เพิ่ม

กลยุทธ์ที่ 9 บริหารทรัพย์สินให้เกิดประโยชน์เพื่อเป็นแหล่งรายได้เพิ่มเติม

กลยุทธ์ที่ 10 เพิ่มขีดความสามารถในการจัดการภาวะวิกฤต

ยุทธศาสตร์ที่ 4 สนับสนุนการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ประเทศ

ไทย 4.0 และแผน DE

กลยุทธ์ที่ 11 นำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมาใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินธุรกิจของ อ.อ.ป.

กลยุทธ์ที่ 12 ขับเคลื่อนองค์กรดิจิทัล

ยุทธศาสตร์ที่ 5 ส่งเสริมระบบธรรมาภิบาลให้มีความโปร่งใสและมีคุณธรรม

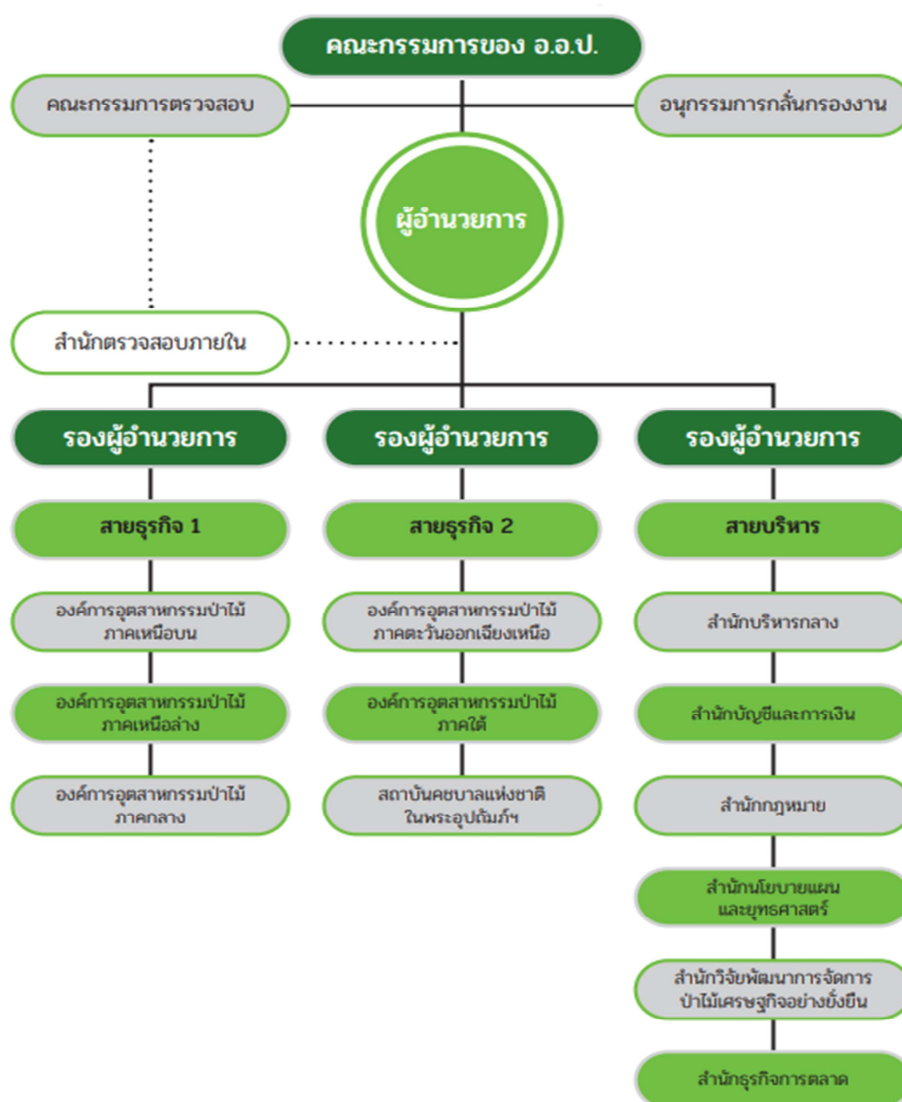
กลยุทธ์ที่ 13 ทบทวนการบริหารจัดการและโครงสร้างองค์กรให้สอดคล้องกับบทบาทและภาระกิจตามหลักเกณฑ์การบริหารจัดการ

กลยุทธ์ที่ 14 เสริมสร้างบุคลากรให้มีขีดสมรรถนะสูง

ยุทธศาสตร์ที่ 6 การพัฒนาเศรษฐกิจแบบองค์รวม (BCG Model) (พัฒนาเศรษฐกิจใน 3 มิติ ได้แก่ เศรษฐกิจชีวภาพ (Bio Economy), เศรษฐกิจหมุนเวียน (Circular Economy) และเศรษฐกิจสีเขียว (Green Economy) มาประกอบการดำเนินงาน

กลยุทธ์ที่ 15 ดำรงวิถีชีวิตแนวใหม่ตามแนวทางเศรษฐกิจใหม่ (BCG Economy)

10. โครงสร้างขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้



บทที่ 3 การกำกับดูแลกิจการที่ดีขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้

การกำกับดูแลกิจการ (Corporate Governance) เป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างความยั่งยืน และเสริมสร้าง ประสิทธิภาพขององค์กร โดยมีวัตถุประสงค์หลัก คือ กำกับ ติดตาม ควบคุม และดูแลผู้ที่ได้รับมอบหมายอำนาจ หน้าที่ให้ไปทำหน้าที่ทางการบริหาร เพื่อให้ทรัพยากรขององค์กรได้นำไปใช้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ตรงตามเป้าหมาย ทั้งนี้ เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่ายอย่างเป็นธรรม

1. ความหมายของการกำกับดูแลที่ดีขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้

การจัดให้มีการกำกับดูแลกิจการที่ดีขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้จะเป็นการส่งเสริมให้องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้มีระบบการจัดการที่ดีหรือหลักธรรมาภิบาล ซึ่งจะสร้างความเชื่อมั่นและมั่นใจต่อผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหรือผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย โดยจะทำให้้องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ดำเนินงานสอดคล้องกับหลักเกณฑ์และแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีของรัฐบาลกิจปี 2552 ดังนี้

1) สร้างกรอบความรับผิดชอบของคณะกรรมการองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ และผู้บริหารต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย รวมทั้งเป็นการสร้างพันธะผูกพันเพื่อให้ฝ่ายบริหารใช้อำนาจภายในขอบเขตที่กำหนด ทำให้คณะกรรมการ ผู้บริหาร พนักงาน ลูกจ้าง มีความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติหน้าที่ของแต่ละบุคคลภายในองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ด้วยกัน หรือต่อบุคคลภายนอกซึ่งเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

2) สร้างกรอบความรับผิดชอบของคณะกรรมการองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้และผู้บริหารต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย รวมทั้งเป็นการสร้างพันธะผูกพันเพื่อให้ฝ่ายบริหารใช้อำนาจภายในขอบเขตที่กำหนด ทำให้คณะกรรมการ ผู้บริหาร พนักงาน ลูกจ้าง มีความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติหน้าที่ของแต่ละบุคคลภายในองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ด้วยกัน หรือต่อบุคคลภายนอกซึ่งเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

3) เป็นเครื่องมือวัดผลการดำเนินงานและเครื่องมือในการสนับสนุนให้แต่ละหน่วยงานของ องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น ป้องกันความขัดแย้งทางผลประโยชน์ที่อาจเกิดขึ้น โดยนำข้อเสนอแนะ หรือข้อคิดเห็นไปปรับปรุงแก้ไขให้สามารถดำเนินการได้สำเร็จตามเป้าหมาย และเสริมสร้างระบบบริหารจัดการที่ดีโปร่งใส และมีมาตรฐานซึ่งจะช่วยให้้องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้มีศักยภาพในการแข่งขันและเจริญเติบโตอย่างยั่งยืน

4) ทำให้ประชาชน ภาคธุรกิจ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความเชื่อถือความมั่นใจในองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ว่าได้ตระหนักถึงความสำคัญของชุมชน สังคม และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยในการดำเนินงานมีการมุ่งเน้นให้ความสำคัญกับสภาพแวดล้อมโดยรอบไม่สร้างความเดือดร้อนหรือมีผลกระทบกับประชาชน และให้การบริการอย่างเสมอภาคและเท่าเทียมกัน

5) เสริมสร้างระบบบริหารจัดการที่ดี มีความโปร่งใส ตรวจสอบได้ และสร้างจิตสำนึกภายใต้กรอบแห่งคุณธรรม จริยธรรม ความสุจริต และจรรยาบรรณในการดำเนินงาน เป็นการเพิ่มความน่าเชื่อถือให้กับผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย และสร้างรากฐานแห่งการเติบโตขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้อย่างสมดุลและยั่งยืน

2. หลักการและแนวทางสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการกำกับดูแลกิจการที่ดี

2.1 หลักการและแนวทางในการกำกับดูแลที่ดีในรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2552 และ 2562

กระทรวงการคลัง โดยสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจได้กำหนดหลักการ และแนวทางในการกำกับดูแลที่ดีในรัฐวิสาหกิจโดยเทียบเคียงกับหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับบริษัทจดทะเบียน ปี 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 เป็นการส่งเสริมให้เกิดการกระจายโอกาสแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ให้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการดำเนินการใด ๆ ที่อาจมีผลกระทบต่อ สังคม สิ่งแวดล้อม สุขอนามัย คุณภาพชีวิต และความเป็นอยู่ของชุมชนหรือท้องถิ่น

หมวดที่ 1 บทบาทของภาครัฐ

หน่วยงานกำกับดูแลองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ประกอบด้วย กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม กระทรวงการคลัง ซึ่งมีการแยกบทบาทหน้าที่ในการเป็นเจ้าของ (Owner) กำหนดนโยบาย (Policy Maker) การกำกับ ดูแล (Regulator) และการดำเนินการ (Operator) เพื่อป้องกันการขัดแย้งของผลประโยชน์ (Conflict of Interests) ป้องกันการแทรกแซงการบริหารงานประจำขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ (Day to Day management) รวมทั้งป้องกัน ไม่ให้เกิดการแข่งขันที่ไม่เป็นธรรม และการแทรกแซงกลไกตลาด ดังนี้

หน่วยงาน	บทบาทหน้าที่
กระทรวงการคลัง	ในฐานะเจ้าของ (Owner) มีหน้าที่สนับสนุนและติดตามรัฐวิสาหกิจให้เป็นไปตามนโยบายของรัฐบาล โดยพัฒนารัฐวิสาหกิจให้มีประสิทธิภาพ เพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน และสร้างมูลค่าเพิ่มผ่านระบบประเมินผล การดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ
กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม	ในฐานะหน่วยงานเจ้าสังกัด เป็นผู้กำหนดนโยบาย (Policy Maker) และช่วยผลักดันการดำเนินงาน ตามภารกิจขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย
องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้	เป็นผู้ดำเนินการ (Operator) ตอบสนองนโยบายภาครัฐ และบริหารองค์กรให้บรรลุตามเป้าหมาย ที่กำหนดไว้โดยนายยุทธศาสตร์ชาติ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติรวมทั้งยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ สาขาทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม มาเป็นกรอบในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ตลอดจนรายงานผลการดำเนินงานด้านการเงิน และไม่ใช้การเงิน รายงานการปฏิบัติตามแนวทางการกำกับดูแลที่ดีตามมาตรฐานสากล การปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับกิจการ และรายงานการประเมินผลการดำเนินงานตามระบบ การประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Assessment Model : SE-AM)

ทั้งนี้ องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้กำหนดให้มีการเปิดเผยในรายงานประจำปี และเว็บไซต์ ได้แก่

- รายงานผลการดำเนินงานด้านการเงินและไม่ใช้การเงิน
- รายงานการปฏิบัติตามแนวทางการกำกับดูแลที่ดีตามมาตรฐานสากล
- การปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับกิจการ

2. สิทธิและความเท่าเทียมกันของผู้ถือหุ้น

องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ คำนึงถึงประโยชน์สูงสุดของผู้ถือหุ้น คือ กระทรวงการคลัง ซึ่งมีผู้แทนทำหน้าที่เป็นคณะกรรมการในการกำกับดูแลให้องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ดำเนินงานบรรลุตามภารกิจ วัตถุประสงค์ นโยบายของภาครัฐ และมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ จึงได้กำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วย นโยบายการป้องกันความขัดแย้งทางผลประโยชน์ นโยบายการป้องกันการเกิดรายการเกี่ยวโยง และนโยบายการป้องกันการใช้อำนาจภายใน เพื่อป้องกันการแสวงหาประโยชน์ให้แก่ตนเอง ญาติ หรือบุคคลในครอบครัวในทางมิชอบ และสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

3. คณะกรรมการ

คณะกรรมการขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ มีหน้าที่ในการกำกับดูแลการดำเนินงานขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ให้เป็นไปตามกฎหมาย ข้อบังคับ นโยบาย วัตถุประสงค์ และเป้าหมายขององค์การคำนึงถึงผลประโยชน์สูงสุดขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย โดยมีโครงสร้างที่มียอดประกอบและคุณสมบัติตามพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ พ.ศ. 2499 และที่แก้ไขเพิ่มเติมตามพระราชบัญญัติคุณสมบัติมาตรฐานสำหรับกรรมการและพนักงานรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2518 และที่แก้ไขเพิ่มเติม มีคณะกรรมการชุดย่อยหรือคณะอนุกรรมการเพื่อช่วยพิจารณากลับกรองและเสนอความคิดเห็นแนวทางต่าง ๆ ที่เหมาะสม มีขั้นตอนการสรรหากรรมการตามแนวทางการแต่งตั้งกรรมการรัฐวิสาหกิจ ตามมติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 18 กรกฎาคม พ.ศ. 2560 และมีการประเมินผลคณะกรรมการ ทั้งแบบรายคณะรายบุคคล และ/หรือรายไขว้ โดยประเมินตนเองปีละ 1 ครั้ง

4. บทบาทของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ยึดหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีในการประกอบธุรกิจอย่างมีจริยธรรม มีความรับผิดชอบและไม่ละเมิดสิทธิของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ ประกอบด้วย พนักงาน ลูกค้า คู่ค้าคู่แข่ง หน่วยงานกำกับดูแล ผู้ส่งมอบ เจ้าหนี้ คู่ความร่วมมือ สังคมและสิ่งแวดล้อม โดยคำนึงถึงสิทธิของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตามกฎหมายและเป็นไปตามข้อตกลงที่มีร่วมกัน มุ่งมั่นแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมตามมาตรฐาน ISO 26000 ในกระบวนการทำงานขององค์กร ตลอดจนส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ส่งเสริมการแข่งขันทางการตลาดที่เป็นธรรม และไม่ขัดขวางหากมีการแข่งขันในอนาคต

5. ความยั่งยืนและนวัตกรรม

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

6. การเปิดเผยข้อมูล

องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ จัดทำข้อมูลสารสนเทศที่เป็นประโยชน์เพื่อใช้ในการกำกับดูแลกิจการ โดยดำเนินการตามแนวทางการเปิดเผยข้อมูลรัฐวิสาหกิจ ของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) พระราชบัญญัติข้อมูลข่าวสารของทางราชการ พ.ศ. 2540 และกฎหมายหรือระเบียบอื่นที่เกี่ยวข้อง อย่างครบถ้วน ถูกต้อง เชื่อถือได้ มีความสม่ำเสมอ และทันกาล ทั้งการรายงานทางเงินและรายงานที่ไม่ใช่การเงิน เพื่อให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสามารถเข้าถึงข้อมูลในการตัดสินใจได้อย่างเหมาะสม และมีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการเผยแพร่ข้อมูลทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษ ผ่านช่องทางที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มสามารถเข้าถึงได้อย่างสะดวก เช่น รายงานประจำปี เว็บไซต์ เป็นต้น

7. การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ พัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยง การบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ การควบคุมภายใน และตรวจสอบภายใน เพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรบรรลุตามวัตถุประสงค์ส่งเสริมการกำกับดูแลกิจการที่ดี ส่งผลให้เกิดการเพิ่มมูลค่าให้กับองค์กรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่าง ๆ อย่างยั่งยืน รวมทั้งส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถของคณะกรรมการให้มีความรู้ ความเข้าใจในความเสี่ยงที่สำคัญและสามารถบริหารจัดการความเสี่ยง ตลอดจนมีส่วนร่วมในการสร้างบรรยากาศเพื่อให้พนักงานทุกระดับตระหนักถึงการบริหารความเสี่ยง และนำหลักการบริหารความเสี่ยงมาเป็นส่วนหนึ่งในการตัดสินใจและการปฏิบัติงานประจำวัน โดยมีการกำหนดนโยบาย และโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงองค์กร ประกอบด้วยคณะกรรมการชุดต่าง ๆ ดังนี้ คณะทำงานด้านความเสี่ยงและควบคุมภายในขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ และคณะอนุกรรมการด้านความเสี่ยงและควบคุมภายในขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ มีศูนย์บริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ทำหน้าที่ในการสนับสนุนการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงองค์กร และสำนักตรวจสอบภายในทำหน้าที่สอบทานและประเมินประสิทธิผลของการดำเนินงาน และรายงานผลต่อคณะกรรมการตรวจสอบอย่างสม่ำเสมอ

8. จริยธรรมและจรรยาบรรณ

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

9. การติดตามผลการดำเนินงาน

คณะกรรมการขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ กำกับดูแลการดำเนินงานขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ให้บรรลุเป้าหมายตามข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงาน โดยติดตามผลการดำเนินงานของตัวชี้วัดในการประชุมคณะกรรมการเป็นประจำทุกเดือน พิจารณารายงานด้านการเงินและมีใช้การเงินในประเด็นสำคัญ ได้แก่ สาเหตุของการเปลี่ยนแปลง หรือผลการดำเนินงานเปรียบเทียบกับเป้าหมาย ปัญหา/อุปสรรค รวมทั้งแนวทางแก้ไข/ปรับปรุงผลการดำเนินงาน และให้ข้อสังเกต/ข้อเสนอแนะ เพื่อใช้ปรับปรุงและพัฒนาการดำเนินงาน

โครงสร้างผู้รับผิดชอบ

1. คณะกรรมการขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ กำหนดนโยบายและกำกับดูแลกิจการให้เป็นไปตามหลักการและแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีของรัฐบาลกิจ รวมทั้งพิจารณากลับรองการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี ตลอดจนติดตาม ประเมินผลการดำเนินงาน
2. ผู้บริหารระดับสูงขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ บริหารจัดการองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล รวมทั้งสร้างบรรยากาศให้พนักงานตระหนักถึงความสำคัญของการกำกับดูแลกิจการที่ดี
3. สำนักบริหารกลาง รับผิดชอบในการพัฒนากระบวนการ/ระบบบริหารจัดการร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี รวมทั้งติดตามผลการดำเนินงานนำเสนอคณะผู้บริหาร คณะอนุกรรมการ และคณะกรรมการขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ตามลำดับ อย่างน้อยเป็นรายไตรมาส

ระบบการบริหารจัดการ

1. กำหนดให้มีนโยบายที่เกี่ยวข้องด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี คู่มือการกำกับดูแลกิจการที่ดี จริยธรรมและจรรยาบรรณขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ และแผนการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี ระยะยาวและประจำปี
2. กำหนดโครงสร้างผู้รับผิดชอบ และมีการทบทวน พัฒนาระบบการ/ระบบบริหารจัดการในการกำกับดูแลกิจการที่ดี ตามกรอบนโยบายให้เหมาะสมและสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป
3. ปฏิบัติตามหลักการและแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐบาลกิจ พ.ศ. 2562 และคู่มือการประเมินผลการดำเนินงานรัฐบาลกิจตามระบบประเมินผลใหม่

ระบบการส่งเสริมการดำเนินงาน

1. คณะกรรมการองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ และผู้บริหารทุกระดับขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ส่งเสริมการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี โดยสนับสนุนให้พนักงานปฏิบัติตามนโยบาย
2. สื่อสาร ให้ความรู้ และสร้างความตระหนักเกี่ยวกับนโยบาย ให้คณะกรรมการองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ผู้บริหารระดับสูงขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ และพนักงานรับทราบและนำไปปฏิบัติ
3. จัดให้มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี

ระบบติดตาม ประเมิน และรายงานผลการดำเนินงาน

1. คณะกรรมการขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ คณะอนุกรรมการชุดย่อยต่าง ๆ และคณะผู้บริหารระดับสูง ติดตามและประเมินผลการดำเนินงานอย่างครบถ้วน สม่ำเสมอ ตามลำดับ อย่างน้อยเป็นรายไตรมาส (4 ครั้ง ต่อปี) และมีการมอบข้อสังเกตและข้อเสนอแนะ เพื่อการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
2. คณะกรรมการขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ กำหนดให้มีการรายงานโดยมีรายละเอียดครบถ้วน มีคุณภาพ และระบุสาเหตุของการเปลี่ยนแปลงหรือแสดงผลการดำเนินงานเปรียบเทียบกับเป้าหมาย ปัญหา/อุปสรรคในการดำเนินงาน รวมทั้งแนวทางการแก้ไขหรือปรับปรุงผลการดำเนินงาน

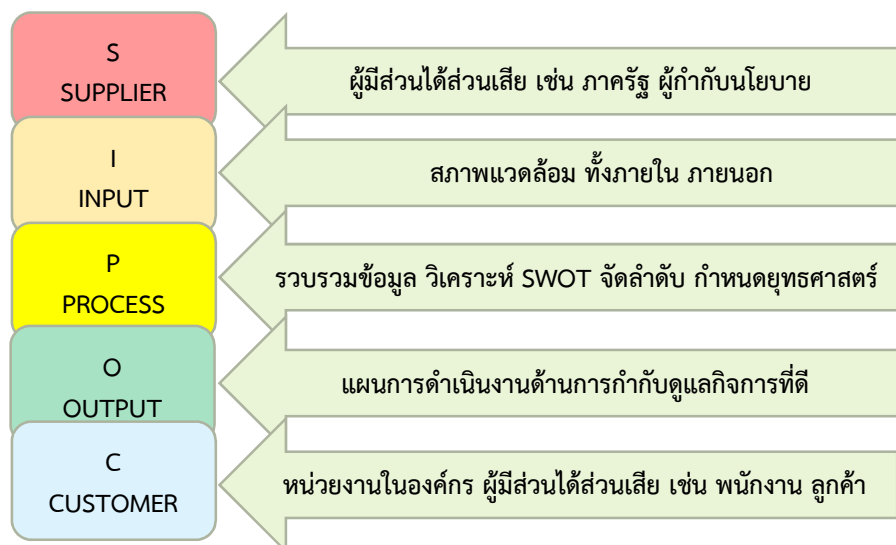
การทบทวนนโยบาย

1. คณะอนุกรรมการด้านการกำกับงานด้านการกำกับดูแลที่ดีและการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ พิจารณาทบทวนนโยบาย และนำเสนอต่อคณะกรรมการขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ เพื่อทราบเป็นประจำทุกปี เพื่อให้มั่นใจว่านโยบายดังกล่าวยังเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมการดำเนินงานขององค์กร
2. ในกรณีที่คณะผู้บริหารระดับสูงขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ พบว่านโยบายไม่เหมาะสมกับสภาพการดำเนินงานต้องนำเสนอต่อคณะอนุกรรมการด้านการกำกับงานด้านการกำกับดูแลที่ดีและการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ เพื่อพิจารณาการปรับปรุงนโยบาย และนำเสนอคณะกรรมการขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้เพื่อทราบ

บทที่ 4

กระบวนการจัดทำแผนการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี

องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ กำหนดกระบวนการจัดทำแผนการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี อย่างเป็นระบบ ซึ่งสามารถแสดงขั้นตอนการดำเนินงานโดยใช้ SIPOC Model เพื่อให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทราบ เป้าหมาย ขอบเขต และเข้าใจ กระบวนการในทิศทางเดียวกัน รวมทั้งสามารถวิเคราะห์สาเหตุและผลกระทบของ ปัญหาเพื่อปรับปรุงกระบวนการ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สรุปได้ดังนี้ (รายละเอียดตามภาคผนวก)



1. การรวบรวมข้อมูลสำหรับการทบทวนสภาพแวดล้อม

โดยการรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการกำกับดูแลกิจการที่ดีจากผู้มีส่วนได้เสียทั้งภายในและ ภายนอก องค์กรเพื่อเป็นปัจจัยนำเข้า ประกอบด้วย

1.1 สภาพแวดล้อมภายนอกด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นปัจจัยที่ควบคุมไม่ได้แต่อาจส่งผลกระทบในทางตรงหรือทางอ้อมต่อการดำเนินงานด้านการ กำกับดูแลกิจการที่ดีโดยใช้เครื่องมือ PESTEL Analysis ดังนี้

P	E	S	T	E	L
Political	Economic	Social	Technological	Environmental	Legal
ปัจจัยด้านการเมืองและ นโยบายต่าง ๆ จากรัฐบาล ที่อาจส่งผลกระทบต่อองค์กร ซึ่งจะครอบคลุมทั้งการเมือง ภายในประเทศ และการเมือง ระหว่างประเทศ เช่น ยุทธศาสตร์ชาติ แผนปฏิรูป ประเทศ เป็นต้น	ปัจจัยด้านเศรษฐกิจและการเงิน เช่น การเติบโตของ เศรษฐกิจ อัตราการจ้างงาน GDP อัตราดอกเบี้ยที่สูงขึ้น เป็นต้น	ปัจจัยด้านสังคม วัฒนธรรม ความเป็นอยู่ซึ่งเป็นส่วน สำคัญที่สะท้อนพฤติกรรม ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น ความต้องการ/ความคาดหวัง ขององค์กรที่เพิ่มมากขึ้น	ปัจจัยด้านเทคโนโลยี การวิจัยและพัฒนา เช่น การเปลี่ยนแปลงทาง เทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว ส่งผลต่อการปรับตัวของ องค์กร เป็นต้น	ปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อม เช่น สภาพภูมิอากาศ ลักษณะ ทางภูมิศาสตร์ พลังงาน สะอาด เป็นต้น	ปัจจัยด้านกฎหมายและ ข้อบังคับซึ่งอาจส่งผลกระทบ ต่อองค์กรทั้งในลักษณะที่ให้ ปฏิบัติตามและเป็นข้อห้าม หรือข้อจำกัดบางอย่าง เช่น ระเบียบ กฎ และข้อบังคับ เป็นต้น

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) เป็นปัจจัยที่สามารถจับต้องได้ต่อการจัดการ และ Soft Elements (ปัจจัยนามธรรม) เป็นปัจจัยที่จับต้องไม่ได้มีเกี่ยวข้องกับส่วนของความรู้สึก มักเกิดมาจากผลกระทบของสภาพแวดล้อม และวัฒนธรรม สรุปได้ดังนี้

Hard Elements	
กลยุทธ์ (Strategy)	- มีการกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ กลยุทธ์ เพื่อเป็นทิศทางในการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี - มีแผนแม่บทและแผนปฏิบัติเสริมสร้างความยั่งยืน ปี 2560 – 2564 ครอบคลุม 3 มิติ ESG (Environmental, Social and Governance) ซึ่งกำหนดให้มีการทบทวนเป็นประจำทุกปี เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป
โครงสร้าง (Structure)	- มีโครงสร้างองค์กรเพื่อการกำกับดูแลกิจการที่ดี ที่ช่วยให้ผู้บริหารและพนักงานรับทราบขอบเขตงาน หน้าที่ความรับผิดชอบ และสามารถปฏิบัติงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ - มีการแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง และการกำกับดูแลกิจการที่ดี ทำหน้าที่กำกับดูแล ติดตาม ประเมินผลการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี
ระบบการปฏิบัติงาน (Systems)	- 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)	ผู้นำน้องเป็นต้นแบบที่ดี ส่งเสริมบรรยากาศและพฤติกรรมที่ดี สร้างจิตสำนึกในการปฏิบัติงาน การมีส่วนร่วมของพนักงานในทุกระดับ และไม่ยอมให้บุคคลใดกระทำการทุจริตคอร์รัปชันในทุกรูปแบบ (Zero Tolerance) ตลอดจนมีการประเมินจริยธรรมและจรรยาบรรณเป็นประจำทุกปี
ค่านิยมร่วม (Shared values)	- มีค่านิยมองค์กร CHANGE (G: Governance โปร่งใส มีคุณธรรม) ที่สนับสนุนการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีอย่างชัดเจน โดยกำหนดเป็นพฤติกรรมพึงประสงค์ ได้แก่ - มุ่งมั่น ตั้งใจทำงานเต็มความสามารถด้วยสำนึกในหน้าที่ ความรับผิดชอบต่อผลงาน - ทำงานด้วยจรรยาบรรณที่ดี โปร่งใส และสามารถตรวจสอบได้ - ทำงานโดยไม่เลือกปฏิบัติ ส่งเสริมการมีส่วนร่วม

2) การวิเคราะห์ช่องว่าง (Gap Analysis) ผลการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีที่ผ่านมา ในปี 2563 องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ได้ดำเนินงานจัดทำแผนปฏิบัติการเพื่อยกระดับการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลที่ดีในปี 2564 โดยมีการขับเคลื่อนเพื่อปิดช่องว่าง Gap Analysis

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



2. การวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อระบุจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis) ของระบบการกำกับดูแลกิจการที่ดี

องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ นำผลการทบทวนสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกมาวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อระบุจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ของระบบการกำกับดูแลกิจการที่ดีพร้อมหลักฐานประกอบ การวิเคราะห์ที่เหมาะสม สำหรับการกำหนดยุทธศาสตร์ และจัดทำแผนการดำเนินงานด้านกำกับดูแลกิจการที่ดี ได้ดังนี้

Strengths (S)	Fact Base
S1 - กำหนดค่านิยมที่ชัดเจน G: Governance ทำให้ทุกคนในองค์กรสามารถปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกัน	ค่านิยม CHANGE (G: Governance) โปร่งใส มีคุณธรรม โดยมีการสื่อสารผ่านช่องทางต่าง ๆ
S2 - มีโครงสร้างองค์กรเพื่อการกำกับดูแลกิจการที่ดี โดยมีหน่วยงานที่รับผิดชอบด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีชัดเจนมีคณะกรรมการอนุกรรมการฯ และผู้บริหารกำกับดูแล ติดตามผลการดำเนินงาน	โครงสร้างองค์กรเพื่อการกำกับดูแลกิจการที่ดีเผยแพร่ในคู่มือการกำกับ ดูแลกิจการที่ดี จริยธรรมและจรรยาบรรณขององค์กร อุตสาหกรรมป่าไม้
S3 - คณะกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงาน ให้ความสำคัญกับการกำกับดูแลกิจการที่ดี ประพฤติตนตามจรรยาบรรณขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้	- ผลการประเมินตนเองของคณะกรรมการรายละเอียด 97 - พนักงานปฏิบัติตามจรรยาบรรณขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้
S4 - มีระบบการบริหารงานอย่างโปร่งใส ทำให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกเชื่อมั่นในการดำเนินงานที่โปร่งใส	- ผลการประเมินคุณธรรม ITA ปี 2564 องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ได้รับคะแนนการประเมิน 90.08
S5 - คณะกรรมการและผู้นำระดับสูงให้ความสำคัญและมุ่งมั่นเป็นแบบอย่างที่ดีด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี	- กำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติด้านการกำกับดูแลที่ดี และการนำองค์กร - ประกาศเจตจำนงสุจริตในการบริหารงานอย่างโปร่งใส - กำกับ ติดตาม ผลการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีและมอบ ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์เพื่อการปรับปรุงและพัฒนา - รายงานความขัดแย้งทางผลประโยชน์เป็นประจำทุกปี
S6 - ระบบการกำกับดูแลยึดตามกรอบสากล ทำให้การดำเนินงานเป็นระบบและมีมาตรฐาน	มีคู่มือการกำกับดูแลกิจการที่ดี จริยธรรมและจรรยาบรรณขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ เป็นแนวทางในการดำเนินงาน ซึ่งสอดคล้องกับหลักการและแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจ และคู่มือการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจตามระบบประเมินผลใหม่ของ สคร.
S7 - มีการพัฒนาด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีอย่างต่อเนื่อง โดยนำเกณฑ์การประเมินภายนอกมาใช้ เช่น โครงการ ITA เป็นต้น	มีการวิเคราะห์ข้อมูลผลการประเมินและจัดทำมาตรการเพื่อขับเคลื่อน และยกระดับการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีส่งเสริมคุณธรรม และความโปร่งใส

Weaknesses (W)	Fact Base
W1 - ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายในบางส่วนยังรับรู้ การดำเนินงานที่แสดงให้เห็นถึงความโปร่งใส มีคุณธรรม ไม่ครอบคลุมทุกด้าน	- ผลการประเมินคุณธรรม ITA ปี 2564 องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ได้รับคะแนนการประเมิน 90.08
W2 - ขาดการประเมินและทบทวนมาตรฐานและประสิทธิผลของการกำกับดูแลที่ดีที่เป็นระบบ	มีการประเมินผลและทบทวนมาตรฐานและประสิทธิผลในบางกระบวนการแต่ยังไม่เป็นระบบ ไม่ครอบคลุมทุกกระบวนการ
W3 - การดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดียังไม่สามารถปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ของ สคร. (SE-AM) ได้อย่างครบถ้วน	มีผลการวิเคราะห์ช่องว่าง (Gap Analysis) หัวข้อ “การกำกับดูแลที่ดี และการนำองค์กร” เพื่อการปรับปรุงและพัฒนา

Opportunities (O)	Fact Base
O1 - นโยบายภาครัฐให้การสนับสนุนการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีและการต่อต้าน การทุจริต	มีแผนยุทธศาสตร์ชาติ แผนแม่บทรองรับยุทธศาสตร์ชาติ แผนปฏิรูป และแผนงาน/โครงการต่าง ๆ ที่สนับสนุนให้หน่วยงานในสังกัดมีการกำกับดูแลกิจการที่ดีและการต่อต้านการทุจริต
O2 - ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกให้ความสำคัญและคาดหวังให้องค์กรมีการบริหารงานอย่างโปร่งใส ตรวจสอบได้	ข้อมูลความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก
O3 - รางวัลที่ได้รับจากหน่วยงานภายนอก ส่งผลให้เกิดความเชื่อมั่นแก่ผู้มีส่วนได้เสีย	รางวัลมาตรฐานความปลอดภัยด้านสุขอนามัย หรือ Amazing Thailand Safety & Health Administration : SHA
O4 - สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ มีการปรับปรุงหลักการและแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดี	หลักการและแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจ/ คู่มือการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจตามระบบประเมินผลใหม่ (SE - AM) ของ สคร.

Threats (T)	Fact Base
T1 - การเปลี่ยนแปลงนโยบายทางการเมือง	อาจมีการปรับเปลี่ยนทิศทางในการบริหารเมื่อสถานการณ์ทางการเมือง เปลี่ยนแปลงไปและมีผลต่อนโยบายในภาพรวม
T2 - นโยบายรัฐบาลและเกณฑ์ประเมินจากหน่วยงานกำกับดูแลมีเพิ่มขึ้น ทำให้ขั้นตอนการดำเนินงาน ด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีมีความซับซ้อนมากขึ้น	นโยบายรัฐบาลและเกณฑ์ประเมินต่าง ๆ ของหน่วยงานกำกับดูแลมีมากขึ้น และเพิ่มความเข้มข้นอย่างต่อเนื่อง
T3 - รูปแบบการทุจริตคอร์รัปชันมีความซับซ้อนและ แยก ยลมากขึ้น	กรณีทุจริตขององค์กรอื่นที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง

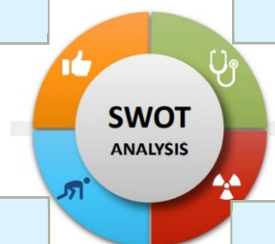
3. การวิเคราะห์ SWOT

STRENGTHS (S)

S1 - กำหนดค่านิยมที่ชัดเจน G: Governance ทำให้ทุกคนในองค์กรสามารถปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกัน
S2 - มีโครงสร้างองค์กรเพื่อการกำกับดูแลกิจการที่ดี โดยมีหน่วยงานที่รับผิดชอบด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี ชัดเจน มีคณะกรรมการอนุกรรมการฯ และผู้บริหารกำกับ ดูแล ติดตามผลการดำเนินงาน
S3 - คณะกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานให้ความสำคัญกับการกำกับดูแลกิจการที่ดี ประพฤติตนตามจรรยาบรรณขององค์กรอุตสาหกรรมป่าไม้
S4 - มีระบบการบริหารงานอย่างโปร่งใส ทำให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกเชื่อมั่นในการดำเนินงานที่โปร่งใส
S5 - คณะกรรมการและผู้นำระดับสูงให้ความสำคัญและมุ่งมั่นเป็นแบบอย่างที่ดีด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี
S6 - ระบบการกำกับดูแลยึดตามกรอบสากลทำให้การดำเนินงานเป็นระบบและมีมาตรฐาน
S7 - มีการพัฒนาด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีอย่างต่อเนื่อง โดยนำเกณฑ์การประเมินภายนอกมาใช้ เช่น โครงการ ITA เป็นต้น

WEAKNESSES (W)

W1 - ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายในบางส่วนยังรับรู้การดำเนินงาน ที่แสดงให้เห็นถึงความโปร่งใส มีคุณธรรมไม่ครอบคลุม ทุกด้าน
W2 - ขาดการประเมินและทบทวนมาตรฐานและประสิทธิภาพของการกำกับดูแลที่ดีที่เป็นระบบ
W3 - การดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดียังไม่สามารถปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ของ สคร. (SE - AM) ได้อย่างครบถ้วน



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

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

THREATS (T)

OPPORTUNITIES (O)

การกำหนดยุทธศาสตร์ด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีโดยใช้ TOWS Matrix

	S : Strengths	W : Weaknesses
O : Opportunities	กลยุทธ์เชิงรุก (SO) ใช้จุดแข็งเกาะกุมโอกาส	กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO) ใช้โอกาสเอาชนะจุดอ่อน
T : Threats	กลยุทธ์ป้องกัน (ST) ใช้จุดแข็งหลีกเลี่ยงอุปสรรค	กลยุทธ์เชิงรับ (WT) ลดจุดอ่อนและหลีกเลี่ยงอุปสรรค



	S : Strengths	W : Weaknesses
O : Opportunities	มีการสนับสนุนการดำเนินงานด้าน การกำกับดูแลกิจการที่ดีจากทั้งภายนอกและภายใน เช่น นโยบาย ภาครัฐ ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย โครงสร้างองค์กร ค่านิยม ระบบการบริหารงาน เป็นต้น (S1-7, O1, O3)	หลักเกณฑ์ของ สคร. ทำให้มีโอกาสในการพัฒนาแต่ยังไม่สามารถปฏิบัติตามได้อย่างครบถ้วน ทำให้ผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียบางส่วนยังรับรู้การดำเนินงานที่แสดงให้เห็นถึงความโปร่งใส มีคุณธรรมไม่ครอบคลุมทุกด้าน (W1-3, O5)
T : Threats		เกณฑ์ประเมินจากหน่วยงานกำกับ ดูแลมีความซับซ้อนมากขึ้นทำให้ยากต่อการปฏิบัติตามได้อย่างครบถ้วน (W2-3, T2)

องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้จึงนำมากำหนดเป็นยุทธศาสตร์ด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี ดังนี้

	S : Strengths	W : Weaknesses
O : Opportunities T : Threats	เสริมสร้างความตระหนักให้มีการดำเนินงานด้วยความโปร่งใส มีคุณธรรม	พัฒนาการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กรตามมาตรฐานสากล

บทที่ 5

ทิศทางและแผนการดำเนินงานด้านกำกับดูแลกิจการที่ดี ขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ปี 2565 - 2569 และแผนกำกับดูแลกิจการที่ดี ขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ปี 2565

1. ทิศทางการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี

1.1 วิสัยทัศน์ด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี

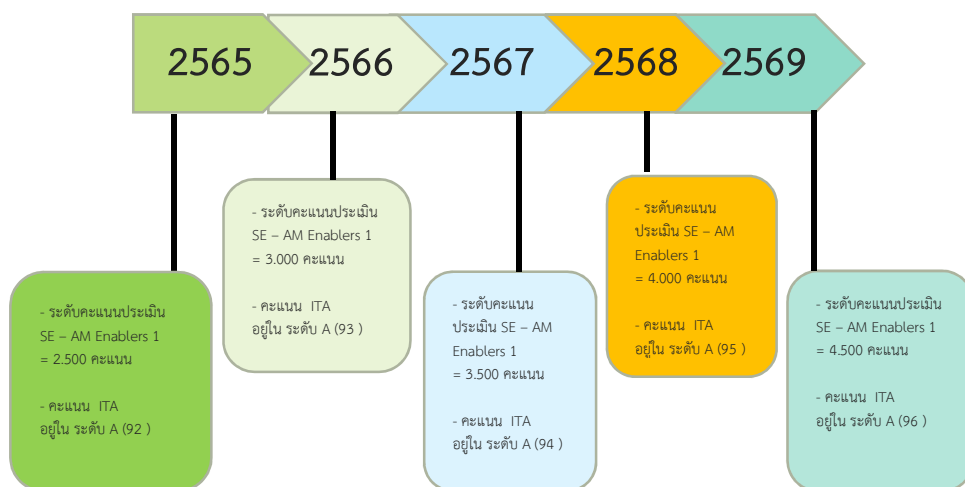
องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ มีความมุ่งมั่นในการดำเนินงานสอดคล้องกับมาตรฐานสากลตามหลักการ และแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2562 ภายใต้วิสัยทัศน์

**อ.อ.ป. มุ่งสู่องค์กรที่มีการดำเนินงานอย่างโปร่งใส มีคุณธรรม
และสามารถตรวจสอบได้**

1.2 ภารกิจด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี

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

1.3 ทิศทางระยะยาว (Roadmap) ของการพัฒนาการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี



1.4 นโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี

คณะกรรมการองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ มีเจตนารมณ์ที่จะส่งเสริมให้องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ มีการบริหารจัดการที่ดี มีการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ และเติบโตอย่างยั่งยืน โดยให้ความสำคัญกับ หลักการและแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2562 และแนวทางปฏิบัติทั้ง 9 หมวด ประกอบด้วย บทบาทของภาครัฐ สิทธิและความเท่าเทียมกันของผู้ถือหุ้น คณะกรรมการ บทบาทของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียความยั่งยืนและนวัตกรรม การเปิดเผย ข้อมูล การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน จริยธรรมและจรรยาบรรณ และการติดตามผลการดำเนินงาน

แนวปฏิบัติ

1. บทบาทของภาครัฐ

หน่วยงานกำกับดูแลองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ประกอบด้วย กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม และกระทรวงการคลัง ซึ่งมีการแยกบทบาทหน้าที่ในการเป็นเจ้าของ (Owner) กำหนดนโยบาย (Policy Maker) การกำกับดูแล (Regulator) และการดำเนินการ (Operator) เพื่อป้องกันการขัดแย้งของผลประโยชน์ (Conflict of Interests) ป้องกันการแทรกแซงการบริหารงานประจำขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ (Day to Day management) รวมทั้ง ป้องกันไม่ให้เกิดการแข่งขันที่ไม่เป็นธรรม และการแทรกแซงกลไกตลาด โดยองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ กำหนดให้มีการรายงาน ได้แก่ รายงานผลการดำเนินงานด้านการเงินและไม่ใช้การเงิน รายงานการปฏิบัติตามแนวทางการกำกับดูแลที่ดี และรายงานการปฏิบัติตามกฎระเบียบและข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับกิจการ แก่หน่วยงานกำกับดูแล โดยเปิดเผยผ่านรายงานประจำปีและเว็บไซต์

2. สิทธิและความเท่าเทียมกันของผู้ถือหุ้น

องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ คำนึงถึงประโยชน์สูงสุดของผู้ถือหุ้น คือ กระทรวงการคลัง ซึ่งมีผู้แทนทำหน้าที่เป็นคณะกรรมการในการกำกับดูแลให้องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ดำเนินงานบรรลุตามภารกิจวัตถุประสงค์ นโยบายของภาครัฐ และมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ จึงได้กำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วย นโยบายการป้องกันความขัดแย้งทางผลประโยชน์ นโยบายการป้องกันการเกิดรายการเกี่ยวโยง และนโยบายการป้องกันการใช้อำนาจภายใน เพื่อป้องกันการแสวงหาประโยชน์ให้แก่ตนเอง ญาติ หรือบุคคลในครอบครัวในทางมิชอบ และสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

3. คณะกรรมการ

คณะกรรมการขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ มีหน้าที่ในการกำกับดูแลการดำเนินงานของ องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ให้เป็นไปตามกฎหมาย ข้อบังคับ นโยบาย วัตถุประสงค์ และเป้าหมายขององค์กร คำนึงถึงผลประโยชน์สูงสุดขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย โดยมีโครงสร้างที่มี องค์ประกอบและคุณสมบัติตามพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ พ.ศ. 2499 และที่แก้ไขเพิ่มเติม ตามพระราชบัญญัติ คุณสมบัติมาตรฐานสำหรับกรรมการและพนักงานรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2518 และที่แก้ไขเพิ่มเติม มีคณะกรรมการชุดย่อยหรือคณะอนุกรรมการเพื่อช่วยพิจารณาถ่วงดุลและเสนอความคิดเห็นแนวทางต่าง ๆ ที่เหมาะสม มีขั้นตอนการสรรหากรรมการตามแนวทางการแต่งตั้งกรรมการรัฐวิสาหกิจ ตามมติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 18 กรกฎาคม พ.ศ. 2560 และมีการประเมินผลคณะกรรมการ ทั้งแบบรายคณะรายบุคคล และ/หรือรายไขว้ โดยประเมินตนเองปีละ 1 ครั้ง

4. บทบาทของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ยึดหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีในการประกอบธุรกิจอย่างมีจริยธรรม มีความรับผิดชอบต่อและไม่ละเมิดสิทธิของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ ประกอบด้วย พนักงาน ลูกค้า คู่ค้าคู่แข่ง หน่วยงานกำกับดูแล ผู้ส่งมอบ เจ้าหนี้ คู่ความร่วมมือ สังคมและสิ่งแวดล้อม โดยคำนึงถึงสิทธิของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตามกฎหมายและเป็นไปตามข้อตกลงที่มีร่วมกัน มุ่งมั่นแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมตามมาตรฐาน ISO 26000 ในกระบวนการทำงานขององค์กร ตลอดจนส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ส่งเสริมการแข่งขันทางการตลาดที่เป็นธรรม และไม่ขัดขวางหากมีการแข่งขันในอนาคต

5. ความยั่งยืนและนวัตกรรม

องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ กำหนดให้มีนโยบายและแผนการดำเนินงานที่คำนึงถึงการดำเนินงานอย่างยั่งยืน มีความรับผิดชอบต่อสังคม สิ่งแวดล้อม มีการจัดทำรายงานความยั่งยืนตามแนวทางสากลของ GRI (Global Reporting Initiative) รวมถึงนำนวัตกรรมมาใช้ในการพัฒนาปรับปรุงกระบวนการทำงาน การให้บริการ และการบริหารจัดการภายในองค์กรให้มีประสิทธิภาพเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดเป็นไปตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี และถือปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง

6. การเปิดเผยข้อมูล

องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ จัดทำข้อมูลสารสนเทศที่เป็นประโยชน์เพื่อใช้ในการกำกับดูแลกิจการ โดยดำเนินการตามแนวทางการเปิดเผยข้อมูลรัฐวิสาหกิจ ของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) พระราชบัญญัติข้อมูลข่าวสารของทางราชการ พ.ศ. 2540 และกฎหมายหรือระเบียบอื่นที่เกี่ยวข้อง อย่างครบถ้วน ถูกต้อง เชื่อถือได้ มีความสม่ำเสมอ และทันกาล ทั้งการรายงานทางการเงินและรายงานที่ไม่ใช่การเงิน เพื่อให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสามารถใช้ข้อมูลในการตัดสินใจได้อย่างเหมาะสม และมีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการเผยแพร่ข้อมูลทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษ ผ่านช่องทางที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มสามารถเข้าถึงได้อย่างสะดวก เช่น รายงานประจำปี เว็บไซต์ เป็นต้น

7. การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ พัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยง การบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ การควบคุมภายใน และตรวจสอบภายใน เพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรบรรลุตามวัตถุประสงค์ส่งเสริมการกำกับดูแลกิจการที่ดี ส่งผลให้เกิดการเพิ่มมูลค่าให้กับองค์กรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่าง ๆ อย่างยั่งยืน รวมทั้งส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถของคณะกรรมการให้มีความรู้ ความเข้าใจในความเสี่ยงที่สำคัญและสามารถบริหารจัดการความเสี่ยง ตลอดจนมีส่วนร่วมในการสร้างบรรยากาศเพื่อให้พนักงานทุกระดับตระหนักถึงการบริหารความเสี่ยง และนำหลักการบริหารความเสี่ยงมาเป็นส่วนหนึ่งในการตัดสินใจและการปฏิบัติงานประจำวัน โดยมีการกำหนดนโยบาย และโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงองค์กร ประกอบด้วยคณะกรรมการชุดต่าง ๆ ดังนี้ คณะทำงานด้านความเสี่ยงและควบคุมภายในขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ และคณะอนุกรรมการด้านความเสี่ยงและควบคุมภายในขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ มีศูนย์บริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ทำหน้าที่ในการสนับสนุนการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงองค์กร และสำนักตรวจสอบภายในทำหน้าที่สอบทานและประเมินประสิทธิผลของการดำเนินงาน และรายงานผลต่อคณะกรรมการตรวจสอบอย่างสม่ำเสมอ

8. จริยธรรมและจรรยาบรรณ

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

9. การติดตามผลการดำเนินงาน

คณะกรรมการขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ กำกับดูแลการดำเนินงานขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ให้บรรลุเป้าหมายตามข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงาน โดยติดตามผลการดำเนินงานของตัวชี้วัดในการประชุมคณะกรรมการเป็นประจำทุกเดือน พิจารณารายงานด้านการเงินและมีใช้การเงินในประเด็นสำคัญ ได้แก่ สาเหตุของการเปลี่ยนแปลง หรือผลการดำเนินงานเปรียบเทียบกับเป้าหมาย ปัญหา/อุปสรรค รวมทั้งแนวทางแก้ไข/ปรับปรุงผลการดำเนินงาน และให้ข้อสังเกต/ข้อเสนอแนะ เพื่อใช้ปรับปรุงและพัฒนาการดำเนินงาน

โครงสร้างผู้รับผิดชอบ

1. คณะกรรมการขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ กำหนดนโยบายและกำกับดูแลกิจการให้เป็นไปตามหลักการและแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีของรัฐบาลไทย รวมทั้งพิจารณากลั่นกรองการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี ตลอดจนติดตาม ประเมินผลการดำเนินงาน
2. ผู้บริหารระดับสูงขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ บริหารจัดการองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล รวมทั้งสร้างบรรยากาศให้พนักงานตระหนักถึงความสำคัญของการกำกับดูแลกิจการที่ดี
3. สำนักบริหารกลาง รับผิดชอบในการพัฒนากระบวนการ/ระบบบริหารจัดการร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี รวมทั้งติดตามผลการดำเนินงานนำเสนอคณะผู้บริหาร คณะอนุกรรมการ และคณะกรรมการขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ตามลำดับ อย่างน้อยเป็นรายไตรมาส

ระบบการบริหารจัดการ

1. กำหนดให้มั่นนโยบายที่เกี่ยวข้องด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี คู่มือการกำกับดูแลกิจการที่ดี จริยธรรมและจรรยาบรรณขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ และแผนการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี ระยะยาวและประจำปี
2. กำหนดโครงสร้างผู้รับผิดชอบ และมีการทบทวน พัฒนาระบบการ/ระบบบริหารจัดการในการกำกับดูแลกิจการที่ดี ตามกรอบนโยบายให้เหมาะสมและสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป
3. ปฏิบัติตามหลักการและแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2562 และคู่มือการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจตามระบบประเมินผลใหม่

ระบบการส่งเสริมการดำเนินงาน

1. คณะกรรมการองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ และผู้บริหารทุกระดับขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ส่งเสริมการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี โดยสนับสนุนให้พนักงานปฏิบัติตามนโยบาย
2. สื่อสาร ให้ความรู้ และสร้างความตระหนักเกี่ยวกับนโยบาย ให้คณะกรรมการองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ผู้บริหารระดับสูงขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ และพนักงานรับทราบและนำไปปฏิบัติ
3. จัดให้มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี

ระบบติดตาม ประเมิน และรายงานผลการดำเนินงาน

1. คณะกรรมการขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ คณะอนุกรรมการชุดย่อยต่าง ๆ และคณะผู้บริหารระดับสูง ติดตามและประเมินผลการดำเนินงานอย่างครบถ้วน สม่าเสมอ ตามลำดับ อย่างน้อยเป็นรายไตรมาส (4 ครั้ง ต่อปี) และมีการมอบข้อสังเกตและข้อเสนอแนะ เพื่อการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
2. คณะกรรมการขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ กำหนดให้มีการรายงานโดยมีรายละเอียดครบถ้วน มีคุณภาพ และระบุสาเหตุของการเปลี่ยนแปลงหรือแสดงผลการดำเนินงานเปรียบเทียบกับเป้าหมาย ปัญหา/อุปสรรคในการดำเนินงาน รวมทั้งแนวทางการแก้ไขหรือปรับปรุงผลการดำเนินงาน

การทบทวนนโยบาย

1. คณะอนุกรรมการด้านการกำกับงานด้านการกำกับดูแลที่ดีและการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ พิจารณาทบทวนนโยบาย และนำเสนอต่อคณะกรรมการขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ เพื่อทราบเป็นประจำทุกปี เพื่อให้มั่นใจว่านโยบายดังกล่าวยังเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมการดำเนินงานขององค์กร
2. ในกรณีที่คณะผู้บริหารระดับสูงขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ พบว่านโยบายไม่เหมาะสมกับสภาพการดำเนินงานต้องนำเสนอต่อคณะอนุกรรมการด้านการกำกับงานด้านการกำกับดูแลที่ดีและการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ เพื่อพิจารณาการปรับปรุงนโยบาย และนำเสนอคณะกรรมการขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้เพื่อทราบ

2. ยุทธศาสตร์ด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี

- เสริมสร้างความตระหนักให้มีการดำเนินงานด้วยความโปร่งใส มีคุณธรรม
- พัฒนาการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กรตามมาตรฐานสากล

3. ความเชื่อมโยงและสอดคล้องระหว่างวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ และเป้าหมายระยะยาวกับวัตถุประสงค์ จัดตั้งและภารกิจ

องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ สังกัดกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม จัดตั้งขึ้นตาม พระราชกฤษฎีกาจัดตั้งองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ พ.ศ. 2499 และที่แก้ไขเพิ่มเติมมาตรา โดยมีวัตถุประสงค์

1) ถือกรรมสิทธิ์ ครอบครองที่ดินและทรัพย์สินอื่นๆ มีสิทธิต่างๆ สร้าง ซื้อ ขาย เช่าให้เช่า ให้เช่าซื้อ ยืม ให้ยืม จัดหา จำหน่าย แลกเปลี่ยน โอน และรับโอนด้วยประการใด ๆ ซึ่งที่ดินทรัพย์สินอื่น ๆ หรือสิทธิ ทั้งภายในและภายนอกราชอาณาจักร

2) คำนวณผลและผลิตภัณฑ์ของอุตสาหกรรมป่าไม้ ทั้งภายในและภายนอกราชอาณาจักร

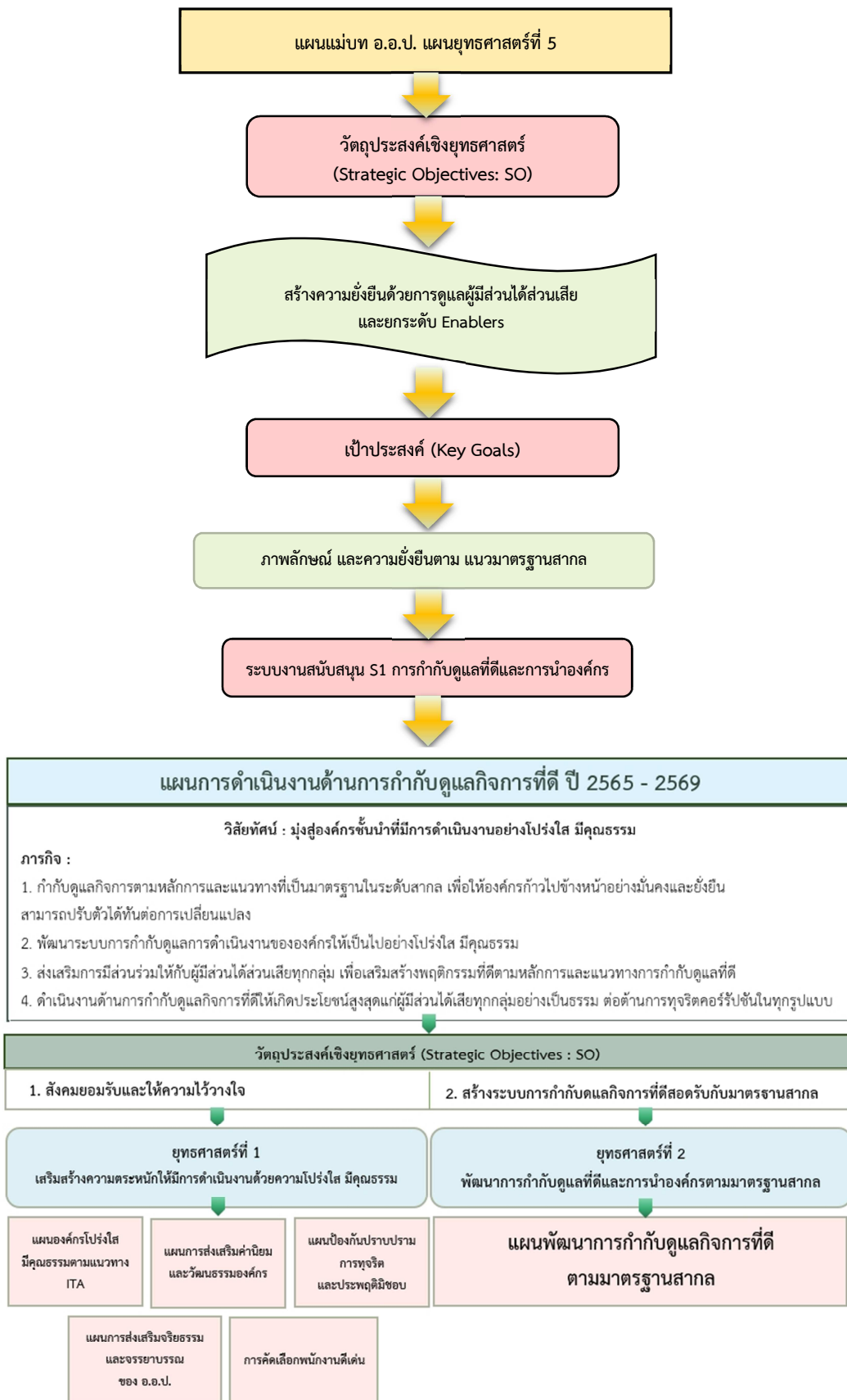
3) ส่งเข้ามาในและส่งออกไปนอกราชอาณาจักร ซึ่งเครื่องมือ เครื่องใช้ และเครื่องจักร ที่ใช้ในการอุตสาหกรรมป่าไม้

4) เป็นนายหน้าและตัวแทนค้าต่างในการคำนวณผลและผลิตภัณฑ์ของอุตสาหกรรมป่าไม้ เครื่องมือ เครื่องใช้ และเครื่องจักรที่ใช้ในการอุตสาหกรรมป่าไม้

5) กู้ยืมเงิน แต่ถ้าเป็นจำนวนเงินเกินกว่าคราวละห้าสิบล้านบาท ต้องได้รับความเห็นชอบจากคณะรัฐมนตรีก่อน

6) ตั้งและรับเป็นสาขา ตัวแทน ตัวแทนค้าต่างหรือนายหน้า ในกิจการต่าง ๆ ของเอกชน หรือนิติบุคคลใด ๆ ทั้งภายในและภายนอกราชอาณาจักร ทั้งนี้เพื่อประโยชน์แก่กิจการของ อ.อ.ป.

7) ร่วมการงานหรือสมทบกับบุคคลอื่นเพื่อประโยชน์แก่กิจการของ อ.อ.ป. รวมทั้งการ เข้าเป็นหุ้นส่วน หรือถือหุ้นในห้างหุ้นส่วนหรือนิติบุคคลใด ๆ แต่ต้องได้รับอนุญาตจากคณะรัฐมนตรีก่อน



4. แผนการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี ปี 2565 - 2569

ยุทธศาสตร์ที่ 1 เสริมสร้างความตระหนักให้มีการดำเนินงานด้านความโปร่งใส มีคุณธรรม

วัตถุประสงค์ สังคมยอมรับและให้ความไว้วางใจ

ผลลัพธ์ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความเชื่อมั่นต่อ องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ในการดำเนินงานอย่างโปร่งใส มีคุณธรรม

เป้าหมาย	แผนงาน	ตัวชี้วัด	ผลผลิต					หน่วยงานที่รับผิดชอบ	
			2565	2566	2567	2568	2569	หลัก	สนับสนุน
เป็นองค์กร โปร่งใส มีคุณธรรม	แผนสนับสนุนการ ดำเนินงาน ITA	ระดับการประเมิน คุณธรรม และความ โปร่งใสในการ ดำเนินงานของ หน่วยงานภาครัฐ	ระดับ A คะแนน 92	ระดับ A (คะแนน) 93	ระดับ A (คะแนน) 94	ระดับ AA (คะแนน) 95	ระดับ AA (คะแนน) 96	ส.นผ.	ทุกหน่วย
	แผนส่งเสริม ค่านิยมและ วัฒนธรรมองค์กร	การส่งเสริมค่านิยม และวัฒนธรรม องค์กรให้กับ ผู้ปฏิบัติงานอัน แสดงออกถึง พฤติกรรมที่พึง ปฏิบัติจนเกิดเป็น องค์กรคุณธรรม	การดำเนิน ตามแผน	การดำเนิน ตามแผน	การดำเนิน ตามแผน	การดำเนิน ตามแผน	การดำเนิน ตามแผน	ส.บก.	ทุกหน่วย
	แผนป้องกัน ปราบปราม การทุจริตและ ประพฤตินิชอบ	เพื่อเสริมสร้างให้ ผู้ปฏิบัติงานต่อต้าน ไม่กระทำการทุจริต	การดำเนิน ตามแผน	การดำเนิน ตามแผน	การดำเนิน ตามแผน	การดำเนิน ตามแผน	การดำเนิน ตามแผน	ส.บก.	ทุกหน่วย

เป้าหมาย	แผนงาน	ตัวชี้วัด	ผลผลิต					หน่วยงานที่รับผิดชอบ	
			2565	2566	2567	2568	2569	หลัก	สนับสนุน
เป็นองค์กร โปร่งใส มีคุณธรรม	แผนการส่งเสริม จริยธรรมและ จรรยาบรรณ ของ อ.อ.ป.	จัดทำประมวล จริยธรรม จรรยาบรรณของ อ.อ.ป. พ.ศ. แล้วเสร็จ ตามที่ สคร. กำหนด	จัดทำ ประมวล จริยธรรม จรรยาบรรณ ของ อ.อ.ป. พ.ศ. แล้ว เสร็จ ตามที่ สคร. กำหนด	ปรับปรุง ประมวล จริยธรรม จรรยาบรรณ ของ อ.อ.ป. พ.ศ. ให้ เป็นปัจจุบัน	ปรับปรุง ประมวล จริยธรรม จรรยาบรรณ ของ อ.อ.ป. พ.ศ. ให้ เป็นปัจจุบัน	ปรับปรุง ประมวล จริยธรรม จรรยาบรรณ ของ อ.อ.ป. พ.ศ. ให้ เป็นปัจจุบัน	ปรับปรุง ประมวล จริยธรรม จรรยาบรรณ ของ อ.อ.ป. พ.ศ. ให้ เป็นปัจจุบัน	ส.บก.	ทุกหน่วย
	การคัดเลือก ผู้ปฏิบัติงานดีเด่น	มีการดำเนินการ คัดเลือก ผู้ปฏิบัติงานให้เป็น ผู้ปฏิบัติงานดีเด่น อย่างน้อย 2 คน	คัดเลือกให้ ได้อย่างน้อย 2 คน	คัดเลือกให้ ได้อย่างน้อย 2 คน	คัดเลือกให้ ได้อย่างน้อย 3 คน	คัดเลือกให้ ได้อย่างน้อย 3 คน	คัดเลือกให้ ได้อย่าง น้อย 4 คน	ส.บก.	ทุกหน่วย

ยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กรตามมาตรฐานสากล

วัตถุประสงค์ สร้างระบบการกำกับดูแลกิจการที่ดีรับกับมาตรฐานสากล

ผลลัพธ์ การปฏิบัติงานและการจัดการด้านการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กรมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

เป้าหมาย	แผนงาน	ตัวชี้วัด	ผลผลิต					หน่วยงานที่รับผิดชอบ	
			2565	2566	2567	2568	2569	หลัก	สนับสนุน
มีระบบการกำกับดูแลกิจการที่ดีตามมาตรฐานสากล	แผนพัฒนาการกำกับดูแลกิจการที่ดีตามมาตรฐานสากล	ระดับการประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการด้านการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร	2.50	3.00	3.50	4.00	4.50	ส.บก.	ทุกหน่วย

ยุทธศาสตร์ที่ 1 เสริมสร้างความตระหนักให้มีการดำเนินงานด้านความโปร่งใส มีคุณธรรม
 ประกอบด้วย 5 แผนงาน

1. แผนสนับสนุนการดำเนินงาน ITA (Integrity and Transparency Assessment)
 แบบฟอร์มแสดงรายละเอียดของแผนการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีปี 2565 - 2569

ชื่อแผนงาน/โครงสร้าง	แผนสนับสนุนการดำเนินงาน ITA (Integrity and Transparency Assessment)				
วัตถุประสงค์	สังคมยอมรับและให้ความไว้วางใจ				
ยุทธศาสตร์	เสริมสร้างความตระหนักให้มีการดำเนินงานด้วยความโปร่งใส มีคุณธรรม				
เป้าหมายหลัก	เป็นองค์กรโปร่งใส มีคุณธรรม				
ระยะเวลาดำเนินงาน	ปี 2565 - 2569				
สายงาน/หน่วยงานผู้รับผิดชอบ	สำนักบริหารกลาง				
สายงาน/หน่วยงานสนับสนุน	ทุกหน่วยงาน				
ผลที่คาดว่าจะได้รับ	ตัวชี้วัด รายปี				
	2565	2566	2567	2568	2569
ผลผลิต (Output) ระดับการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ	ระดับ A คะแนน 92	ระดับ A (คะแนน) 93	ระดับ A (คะแนน) 94	ระดับ AA (คะแนน) 95	ระดับ AA (คะแนน) 96
ผลลัพธ์ (Outcome) ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความเชื่อมั่นต่อองค์กรอุตสาหกรรมป่าไม้ในการดำเนินงานอย่างโปร่งใส มีคุณธรรม	ผลคะแนน ITA สูงขึ้นกว่าปีที่ผ่านมา	ผลคะแนน ITA สูงขึ้นกว่าปีที่ผ่านมา	ผลคะแนน ITA สูงขึ้นกว่าปีที่ผ่านมา	ผลคะแนน ITA สูงขึ้นกว่าปีที่ผ่านมา	ผลคะแนน ITA สูงขึ้นกว่าปีที่ผ่านมา
งบประมาณโครงการ	2565	2566	2567	2568	2569
งบประมาณทำการ (ล้านบาท)					
งบประมาณลงทุน (ล้านบาท)					
รวม (ล้านบาท)					
กิจกรรม/ขั้นตอน	2565	2566	2567	2568	2569
1. วิเคราะห์รายงานผลการประเมิน ITA ปีที่ผ่านมา ผลผลิต ผลการวิเคราะห์ GAP	←				→
2. กำหนดแนวทางการปรับปรุง โดยร่วมรับฟังคำชี้แจงเกณฑ์การประเมิน ITA และแลกเปลี่ยนความรู้กับเครือข่ายรัฐวิสาหกิจ รวมทั้งผลการวิเคราะห์ GAP	←				→
3. ดำเนินงานตามแนวทางการปรับปรุง ทั้งการเปิดเผยข้อมูลและการสร้างการรับรู้ให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	←				→
4. จัดทำข้อมูลผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้าระบบสำนักงาน ป.ป.ช. และประชาสัมพันธ์ให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียดำเนินการประเมิน ITA ผลผลิต ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียประเมิน ITA	←				→

2. แผนส่งเสริมค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร

แบบฟอร์มแสดงรายละเอียดของแผนการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี ปี 2565 - 2569

ชื่อแผนงาน/โครงการ	แผนส่งเสริมค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร				
วัตถุประสงค์	สังคมยอมรับและให้ความไว้วางใจ				
ยุทธศาสตร์	เสริมสร้างความตระหนักให้มีการดำเนินงานด้วยความโปร่งใส มีคุณธรรม				
เป้าหมายหลัก	เป็นองค์กรโปร่งใส มีคุณธรรม				
ระยะเวลาดำเนินงาน	ปี 2565 - 2569				
สายงาน/หน่วยงานผู้รับผิดชอบ	สำนักบริหารกลาง				
สายงาน/หน่วยงานสนับสนุน	ทุกหน่วยงาน				
ผลที่คาดว่าจะได้รับ	ตัวชี้วัด รายปี				
	2565	2566	2567	2568	2569
ผลผลิต (Output) : การจัดกิจกรรม/โครงการเพื่อส่งเสริมค่านิยม และวัฒนธรรมองค์กร	มีการจัดกิจกรรม ส่งเสริมค่านิยมและ วัฒนธรรมองค์กร	มีการจัดกิจกรรม ส่งเสริมค่านิยมและ วัฒนธรรมองค์กร	มีการจัดกิจกรรม ส่งเสริมค่านิยมและ วัฒนธรรมองค์กร	มีการจัดกิจกรรม ส่งเสริมค่านิยมและ วัฒนธรรมองค์กร	มีการจัดกิจกรรม ส่งเสริมค่านิยมและ วัฒนธรรมองค์กร
ผลลัพธ์ (Outcome) ผลการสำรวจการรับรู้เพื่อส่งเสริมค่านิยมและ วัฒนธรรมองค์กร	ผลคะแนนการสำรวจ สูงขึ้นกว่าปีที่ผ่านมา	ผลคะแนนการสำรวจ สูงขึ้นกว่าปีที่ผ่านมา	ผลคะแนนการสำรวจ สูงขึ้นกว่าปีที่ผ่านมา	ผลคะแนนการสำรวจ สูงขึ้นกว่าปีที่ผ่านมา	ผลคะแนนการสำรวจ สูงขึ้นกว่าปีที่ผ่านมา
งบประมาณโครงการ	2565	2566	2567	2568	2569
งบประมาณทำการ (ล้านบาท)					
งบประมาณลงทุน (ล้านบาท)					
รวม (ล้านบาท)					
กิจกรรม/ขั้นตอน	2565	2566	2567	2568	2569
1. จัดทำโครงการส่งเสริมค่านิยมและวัฒนธรรม องค์กร เสนอให้ อ.อ.ป. เห็นชอบ	←				→
2. ดำเนินการจัดกิจกรรมส่งเสริมค่านิยมและ วัฒนธรรมองค์กรตามโครงการฯ	←				→
3. เผยแพร่ประชาสัมพันธ์และสื่อสารกิจกรรม	←				→
4. ประเมินผลความพึงพอใจโครงการฯ และสำรวจ การรับรู้	←				→
5. สรุปผลการดำเนินการโครงการฯ เสนอ อ.อ.ป. เพื่อทราบ	←				→

3. แผนป้องกันและปราบปรามการทุจริตและการประพฤตินิชอบ

แบบฟอร์มแสดงรายละเอียดของแผนการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี ปี 2565 - 2569

ชื่อแผนงาน/โครงการ	แผนป้องกันและปราบปรามการทุจริตและการประพฤตินิชอบ				
วัตถุประสงค์	สังคมยอมรับและให้ความไว้วางใจ				
ยุทธศาสตร์	เสริมสร้างความตระหนักให้มีการดำเนินงานด้วยความโปร่งใส มีคุณธรรม				
เป้าหมายหลัก	เป็นองค์กรโปร่งใส มีคุณธรรม				
ระยะเวลาดำเนินงาน	ปี 2565 - 2569				
สายงาน/หน่วยงานผู้รับผิดชอบ	สำนักบริหารกลาง				
สายงาน/หน่วยงานสนับสนุน	ทุกหน่วยงาน				
ผลที่คาดว่าจะได้รับ	ตัวชี้วัด รายปี				
	2565	2566	2567	2568	2569
ผลผลิต (Output) : : อ.อ.ป. มีการดำเนินการตามนโยบายของสำนักงาน ป.ป.ช.	ดำเนินการตามแผนได้ ร้อยละ 100	ดำเนินการตามแผนได้ ร้อยละ 100	ดำเนินการตามแผนได้ ร้อยละ 100	ดำเนินการตามแผนได้ ร้อยละ 100	ดำเนินการตามแผนได้ ร้อยละ 100
ผลลัพธ์ (Outcome) : ผู้ปฏิบัติงาน อ.อ.ป. ดำเนินการตามนโยบายป้องกันและปราบปรามการทุจริต	ดำเนินการตามแผนได้ ร้อยละ 100	ดำเนินการตามแผนได้ ร้อยละ 100	ดำเนินการตามแผนได้ ร้อยละ 100	ดำเนินการตามแผนได้ ร้อยละ 100	ดำเนินการตามแผนได้ ร้อยละ 100
งบประมาณโครงการ	2565	2566	2567	2568	2569
งบประมาณทำการ (ล้านบาท)					
งบประมาณลงทุน (ล้านบาท)					
รวม (ล้านบาท)					
กิจกรรม/ขั้นตอน	2565	2566	2567	2568	2569
1. จัดทำโครงการป้องกันและปราบปรามการทุจริตและการประพฤตินิชอบให้สอดคล้องแผนแม่บทและแผน ยุทธศาสตร์ชาติว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการทุจริต เสนอ อ.อ.ป. ให้ความเห็นชอบ	←				→
2. แจ้งเวียนโครงการโครงการป้องกันและปราบปรามการทุจริตและการประพฤตินิชอบให้ทุกสำนักทราบและ ส.บ.ก. ดำเนินการในส่วนที่เกี่ยวข้อง	←				→
3. ดำเนินการตามโครงการโครงการป้องกันและปราบปรามการทุจริตและการประพฤตินิชอบ	←				→
4. สรุปผลการดำเนินงานของโครงการป้องกันและปราบปรามการทุจริตและการประพฤตินิชอบ รายงาน อ.อ.ป. เพื่อทราบ	←				→

4. แผนการส่งเสริมจริยธรรมและจรรยาบรรณของ อ.อ.ป.

แบบฟอร์มแสดงรายละเอียดของแผนการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี ปี 2565 - 2569

ชื่อแผนงาน/โครงสร้าง	แผนส่งเสริมจริยธรรมและจรรยาบรรณของ อ.อ.ป.				
วัตถุประสงค์	สังคมยอมรับและให้ความไว้วางใจ				
ยุทธศาสตร์	เสริมสร้างความตระหนักให้มีการดำเนินงานด้วยความโปร่งใส มีคุณธรรม				
เป้าหมายหลัก	เป็นองค์กรโปร่งใส มีคุณธรรม				
ระยะเวลาดำเนินงาน	ปี 2565 - 2569				
สายงาน/หน่วยงานผู้รับผิดชอบ	สำนักบริหารกลาง				
สายงาน/หน่วยงานสนับสนุน	ทุกหน่วยงาน				
ผลที่คาดว่าจะได้รับ	ตัวชี้วัด รายปี				
	2565	2566	2567	2568	2569
ผลผลิต (Output) : จัดทำประมวลจริยธรรม จรรยาบรรณของ อ.อ.ป. พ.ศ. แล้วเสร็จ ตามที่ สคร. กำหนด	ดำเนินการตามแผนได้ ร้อยละ 100	ดำเนินการตามแผนได้ ร้อยละ 100	ดำเนินการตามแผนได้ ร้อยละ 100	ดำเนินการตามแผนได้ ร้อยละ 100	ดำเนินการตามแผนได้ ร้อยละ 100
ผลลัพธ์ (Outcome) : อ.อ.ป. มีการจัดกิจกรรม เสริมสร้างบรรยากาศตามประมวลจริยธรรม จรรยาบรรณ	ดำเนินการตามแผนได้ ร้อยละ 100	ดำเนินการตามแผนได้ ร้อยละ 100	ดำเนินการตามแผนได้ ร้อยละ 100	ดำเนินการตามแผนได้ ร้อยละ 100	ดำเนินการตามแผนได้ ร้อยละ 100
งบประมาณโครงการ	2565	2566	2567	2568	2569
งบประมาณทำการ (ล้านบาท)					
งบประมาณลงทุน (ล้านบาท)					
รวม (ล้านบาท)					
กิจกรรม/ขั้นตอน	2565	2566	2567	2568	2569
1. จัดทำร่างระเบียบ อ.อ.ป. ว่าด้วย ประมวล จริยธรรมและจรรยาบรรณของ อ.อ.ป. พ.ศ. และคู่มือแนวทางการปฏิบัติตามร่างระเบียบ	←				→
2. นำเสนอร่างระเบียบ อ.อ.ป. ว่าด้วย ประมวล จริยธรรมและจรรยาบรรณของ อ.อ.ป. พ.ศ. และคู่มือแนวทางการปฏิบัติตามร่างระเบียบ ต่อ คณะกรรมการพิจารณาปรับปรุง แก้ไข ระเบียบ ข้อบังคับ อ.อ.ป.	←				→
3. นำเสนอร่างระเบียบ อ.อ.ป. ว่าด้วย ประมวล จริยธรรมและจรรยาบรรณของ อ.อ.ป. พ.ศ. และคู่มือแนวทางการปฏิบัติตามร่างระเบียบ ต่อ อ.อ.ป. เพื่อขอความเห็นชอบให้นำเรื่องเสนอ คณะกรรมการของ อ.อ.ป.	←				→
4. นำเสนอร่างระเบียบ อ.อ.ป. ว่าด้วย ประมวล จริยธรรมและจรรยาบรรณของ อ.อ.ป. พ.ศ. และคู่มือแนวทางการปฏิบัติตามร่างระเบียบ ต่อคณะกรรมการของ อ.อ.ป. เพื่อขอความเห็นชอบ	←				→
5. จัดทำระเบียบ อ.อ.ป. ว่าด้วย ประมวลจริยธรรม และจรรยาบรรณของ อ.อ.ป. พ.ศ. และคู่มือ แนวทางการปฏิบัติตามร่างระเบียบ และแจ้งเวียน ให้ผู้ปฏิบัติงานทราบและถือปฏิบัติ	←				→

5. แผนการคัดเลือกผู้ปฏิบัติงานดีเด่น

แบบฟอร์มแสดงรายละเอียดของแผนการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี ปี 2565 - 2569

ชื่อแผนงาน/โครงการ	แผนการคัดเลือกผู้ปฏิบัติงานดีเด่น				
วัตถุประสงค์	สังคมยอมรับและให้ความไว้วางใจ				
ยุทธศาสตร์	เสริมสร้างความตระหนักให้มีการดำเนินงานด้วยความโปร่งใส มีคุณธรรม				
เป้าหมายหลัก	เป็นองค์กรโปร่งใส มีคุณธรรม				
ระยะเวลาดำเนินงาน	ปี 2565 - 2569				
สายงาน/หน่วยงานผู้รับผิดชอบ	สำนักบริหารกลาง				
สายงาน/หน่วยงานสนับสนุน	ทุกหน่วยงาน				
ผลที่คาดว่าจะได้รับ	ตัวชี้วัด รายปี				
	2565	2566	2567	2568	2569
ผลผลิต (Output) : : อ.อ.ป. มีการคัดเลือกผู้ปฏิบัติงานดีเด่น	คัดเลือกให้ได้อย่างน้อย 2 คน	คัดเลือกให้ได้อย่างน้อย 2 คน	คัดเลือกให้ได้อย่างน้อย 3 คน	คัดเลือกให้ได้อย่างน้อย 3 คน	คัดเลือกให้ได้อย่างน้อย 4 คน
ผลลัพธ์ (Outcome) : มีการดำเนินการเพื่อให้ อ.อ.ป. เป็นองค์กรโปร่งใสมีคุณธรรม	ดำเนินการตามแผนได้ ร้อยละ 100	ดำเนินการตามแผนได้ ร้อยละ 100	ดำเนินการตามแผนได้ ร้อยละ 100	ดำเนินการตามแผนได้ ร้อยละ 100	ดำเนินการตามแผนได้ ร้อยละ 100
งบประมาณโครงการ	2565	2566	2567	2568	2569
งบประมาณทำการ (ล้านบาท)					
งบประมาณลงทุน (ล้านบาท)					
รวม (ล้านบาท)					
กิจกรรม/ขั้นตอน	2565	2566	2567	2568	2569
1. ศึกษาผลการดำเนินงานในปี 2564 เพื่อนำข้อเด่น และข้อด้อยในการจัดกิจกรรมที่ได้มาปรับปรุงกิจกรรม ประจำปี 2565 พร้อมทั้งทบทวนคำสั่งแต่งตั้งคณะทำงานฯ เสนอขอความเห็นชอบต่อ อ.อ.ป. และแจ้งเวียนคำสั่งแต่งตั้งคณะทำงานฯ ให้ทุกหน่วยงานทราบ	←				→
2. คณะทำงานฯ ให้ความเห็นชอบหลักเกณฑ์ฯ และเสนอขอความเห็นชอบต่อ อ.อ.ป. พร้อมเวียนหลักเกณฑ์ฯ ให้ทุกหน่วยงานทราบ	←				→
3. ดำเนินการจัดกิจกรรม 1) หน่วยงานดำเนินการคัดเลือกและเสนอรายชื่อผู้ปฏิบัติงานในสังกัดที่มีคุณสมบัติตามหลักเกณฑ์ (ทั้งนี้หน่วยงานที่ต้องการเสนอรายชื่อผู้ปฏิบัติงานเข้าร่วมกิจกรรมให้เสนอรายชื่อโดยคณะทำงานฯ ของแต่ละสำนักพร้อมทั้งจัดส่งรายงานการประชุมคณะทำงานฯ) 2) รวบรวมรายชื่อผู้ปฏิบัติงานที่แต่ละหน่วยงานเสนอ และตรวจสอบคุณสมบัติตามหลักเกณฑ์ เพื่อนำเสนอรองผู้อำนวยการสายบริหารและผู้อำนวยการสำนักทุกสำนักให้คะแนน 3) คณะทำงานฯ ดำเนินการคัดเลือกตามหลักเกณฑ์ฯ และรายงานผลต่อ อ.อ.ป. 4) ประกาศรายชื่อผู้ปฏิบัติงานดีเด่น ประจำปี 2565	←				→

ยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กรตามมาตรฐานสากล
ประกอบด้วย 1 แผนงาน

1. แผนพัฒนาการกำกับดูแลกิจการที่ดีตามมาตรฐานสากล

แบบฟอร์มแสดงรายละเอียดของแผนการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีปี 2565 – 2569

ชื่อแผนงาน/โครงสร้าง	แผนพัฒนาการกำกับดูแลกิจการที่ดีตามมาตรฐานสากล				
วัตถุประสงค์	สร้างระบบการกำกับดูแลกิจการที่ดีสอดคล้องกับมาตรฐานสากล				
ยุทธศาสตร์	พัฒนาการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กรตามมาตรฐานสากล				
เป้าหมายหลัก	มีระบบการกำกับดูแลกิจการที่ดีตามมาตรฐานสากล				
ระยะเวลาดำเนินงาน	ปี 2565 - 2569				
สายงาน/หน่วยงานผู้รับผิดชอบ	สำนักบริหารกลาง				
สายงาน/หน่วยงานสนับสนุน	ทุกสายงาน/ทุกหน่วยงาน				
ผลที่คาดว่าจะได้รับ	ตัวชี้วัด รายปี				
	2565	2566	2567	2568	2569
ผลผลิต (Output) ระดับการประเมิน กระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการด้าน การกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร	ดำเนินการตามแผนได้ ร้อยละ 100	ดำเนินการตามแผนได้ ร้อยละ 100	ดำเนินการตามแผนได้ ร้อยละ 100	ดำเนินการตามแผนได้ ร้อยละ 100	ดำเนินการตามแผนได้ ร้อยละ 100
ผลลัพธ์ (Outcome) การปฏิบัติงานและการจัดการด้านการกำกับดูแลที่ ดีและการนำองค์กรมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง	มีนโยบายและ แนวทางที่เป็นระบบ ปฏิบัติอย่างทั่วถึง สม่ำเสมอ และได้ ผลลัพธ์ตามที่กำหนด	มีการเชื่อมโยง และ บูรณาการกับ กระบวนการปฏิบัติงาน และการจัดการ ด้านอื่นบางส่วน	มีการเชื่อมโยง และ บูรณาการกับ กระบวนการปฏิบัติงาน และการจัดการ ด้านอื่นบางส่วน	มีการปรับปรุงพัฒนา แนวทางได้ผลลัพธ์ เป็นไปตามเป้าหมาย	มีการปรับปรุงพัฒนา แนวทางได้ผลลัพธ์ เป็นไปตามเป้าหมาย
งบประมาณโครงการ	2565	2566	2567	2568	2569
งบประมาณทำการ (ล้านบาท)					
งบประมาณลงทุน (ล้านบาท)					
รวม (ล้านบาท)					
กิจกรรม/ขั้นตอน	2565	2566	2567	2568	2569
1. จัดทำนโยบายและแนวปฏิบัติคู่มือ แผนการ ดำเนินงานด้านการกำกับดูแลที่ดีและการนำ องค์กร	←				→
2. ดำเนินงานตามกรอบนโยบายด้านการกำกับ ดูแลที่ดีและการนำองค์กร	←				→
3. สรุปผลการดำเนินงานรายงานต่อที่ประชุม คณะกรรมการของ อ.อ.ป.	←				→

5. แผนปฏิบัติการด้านการกำกับดูแลที่ดีปี 2565

ยุทธศาสตร์ที่ 1 เสริมสร้างความตระหนักให้มีการดำเนินงานด้วยความโปร่งใส มีคุณธรรม

วัตถุประสงค์

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	
แผนสนับสนุน การดำเนินงาน ITA	ระดับการประเมิน คุณธรรมและ ความโปร่งใสในการ ดำเนินงานของ หน่วยงานภาครัฐ	ระดับ A (92คะแนน) ดำเนินการ ตามแผนได้ ร้อยละ 100	←												ส.นผ.	ทุกหน่วยงาน	
แผนส่งเสริม ค่านิยมและ วัฒนธรรมองค์กร	การส่งเสริมค่านิยม และวัฒนธรรม องค์กรให้กับ ผู้ปฏิบัติงานอัน แสดงออกถึง พฤติกรรมที่พึง ปฏิบัติจนเกิดเป็น องค์กรคุณธรรม	ดำเนินการ ตามแผนได้ ร้อยละ 100	←												ส.บก.	ทุกหน่วยงาน	
แผนป้องกัน ปราบปราม การทุจริตและ ประพฤติมิชอบ	ดำเนินการตาม นโยบายสำนักงาน ป.ป.ช.	ดำเนินการ ตามแผนได้ ร้อยละ 100	←												ส.บก.	ทุกหน่วยงาน	
แผนการส่งเสริม จริยธรรม และจรรยาบรรณ ของ อ.อ.ป.	มีการจัดทำ ประมวลจริยธรรม จรรยาบรรณ พ.ศ. แล้วเสร็จ ตามที่ สคร. กำหนด	ดำเนินการ ตามแผนได้ ร้อยละ 100	←												ส.บก.	ทุกหน่วยงาน	
แผนการคัดเลือก ผู้ปฏิบัติงานดีเด่น	มีการดำเนินการ คัดเลือกผู้ปฏิบัติงาน ให้เป็นผู้ปฏิบัติดีเด่น อย่างน้อย 2 คน	ดำเนินการ ตามแผนได้ 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 พัฒนาการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กรตามมาตรฐานสากล วัตถุประสงค์ สร้างระบบการกำกับดูแลกิจการที่ดีสอดคล้องกับมาตรฐานสากล																	
แผนพัฒนาการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กรตามมาตรฐานสากล	ระดับการประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการด้านการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร (CG &Leadership)	ดำเนินการตามแผนได้ร้อยละ 100 ได้รับคะแนนการประเมิน 2.500	←												ส.บก.	ทุกหน่วยงาน	

ยุทธศาสตร์ที่ 1 เสริมสร้างความตระหนักให้มีการดำเนินงานด้วยความโปร่งใส มีคุณธรรม
ประกอบด้วย 5 แผนงาน

1. แผนสนับสนุนการดำเนินงาน ITA (Integrity and Transparency Assessment)

ประจำปี 2564

วัตถุประสงค์ ผู้มีส่วนได้เสียมีความเชื่อมั่นต่อ องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ในการดำเนินงานอย่าง
โปร่งใส มีคุณธรรม

เป้าหมาย ผลคะแนน ITA สูงขึ้นกว่าปีที่ผ่านมา

งบประมาณ -

หน่วยงานผู้รับผิดชอบ ส.นผ.

หน่วยงานสนับสนุน ทุกหน่วยงาน

ตัวชี้วัด การประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐอยู่ในระดับ A

(92 คะแนน)

ลำดับ	กิจกรรม	หน่วยงานที่รับผิดชอบ	เป้าหมาย (ร้อยละความคืบหน้า)	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	ลงทะเบียนและนำเข้าสู่ข้อมูลประกอบการประเมิน	ส.นผ. และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	การดำเนินงานตามแผน	↔											
2	วิเคราะห์ผลการประเมิน ITA ปีที่ผ่านมา นำเข้าที่ประชุมหัวหน้าหน่วยงาน	ส.นผ. และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	การดำเนินงานตามแผน			↔									
3	หน่วยงานที่เกี่ยวข้องดำเนินการตามมาตรการของ อ.อ.ป. และเผยแพร่ข้อมูลบนเว็บไซต์ อ.อ.ป. / รายงานข้อมูลการเปิดเผยข้อมูลสาธารณะตามแบบ OT	ส.นผ. และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	การดำเนินงานตามแผน					↔							
4	เก็บข้อมูลแบบวัดการรับรู้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายในและภายนอก	ส.นผ. และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	การดำเนินงานตามแผน					↔							
	สำนักงาน ป.ป.ช. สรุปผลและจัดทำรายงานผลการประเมิน	ส.นผ. และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	การดำเนินงานตามแผน							↔					
	ประกาศผลคะแนน	ส.นผ. และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	การดำเนินงานตามแผน								↔				
เป้าหมาย (ร้อยละ)															
ผลการดำเนินงานจริงสะสม (ร้อยละ)															

2. แผนส่งเสริมค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร

วัตถุประสงค์ ผู้มีส่วนได้เสียมีความเชื่อมั่นต่อ องค์กรอุตสาหกรรมป่าไม้ ในการดำเนินงานอย่าง โปร่งใส มีคุณธรรม

เป้าหมาย ผลคะแนนประเมินจริยธรรมและจรรยาบรรณสูงขึ้นกว่าปีที่ผ่านมา

งบประมาณ -

หน่วยงานผู้รับผิดชอบ ส.บก.

หน่วยงานสนับสนุน ทุกหน่วยงาน

ตัวชี้วัด มีการการส่งเสริมค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรให้กับผู้ปฏิบัติงานอันแสดงออกถึงพฤติกรรม

ที่พึงปฏิบัติจนเกิดเป็นองค์กรคุณธรรม

ลำดับ	กิจกรรม	หน่วยงานที่รับผิดชอบ	เป้าหมาย (ร้อยละความคืบหน้า)	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	จัดทำโครงการส่งเสริมค่านิยมและวัฒนธรรม องค์กรเสนอให้ อ.อ.ป. เห็นชอบ	ส.บก.	การดำเนินงานตามแผน	←→											
2	ดำเนินการจัดกิจกรรมส่งเสริมค่านิยมและ วัฒนธรรมองค์กรตามโครงการฯ	ส.บก./ทุกหน่วยงาน	การดำเนินงานตามแผน			←→									
3	เผยแพร่ประชาสัมพันธ์และสื่อสารกิจกรรม	ส.บก./ทุกหน่วยงาน	การดำเนินงานตามแผน			←→									
4	ประเมินผลความพึงพอใจโครงการฯ และสำรวจ การรับรู้	ส.บก./ทุกหน่วยงาน	การดำเนินงานตามแผน										←→		
5	สรุปผลการดำเนินการโครงการฯเสนอ อ.อ.ป. เพื่อทราบ	ส.บก.	การดำเนินงานตามแผน												↔
เป้าหมาย (ร้อยละ)															
ผลการดำเนินงานจริงสะสม (ร้อยละ)															

3. แผนป้องกันปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบ ประจำปี 2564

วัตถุประสงค์ กระบวนการมีการควบคุม และป้องกันการทุจริตให้ดียิ่งขึ้น

เป้าหมาย มีการควบคุม และป้องกันการทุจริตในกระบวนการ

งบประมาณ -

หน่วยงานผู้รับผิดชอบ ส.บก.

หน่วยงานสนับสนุน หน่วยงาน

ตัวชี้วัด การดำเนินการการตามนโยบายของสำนักงาน ป.ป.ช. และเพื่อเสริมสร้างให้ผู้ปฏิบัติงาน

ต่อต้านไม่กระทำการทุจริต

ลำดับ	กิจกรรม	หน่วยงานที่รับผิดชอบ	เป้าหมาย (ร้อยละความคืบหน้า)	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	จัดทำโครงการป้องกันและปราบปรามการทุจริตและการประพฤติมิชอบให้สอดคล้องแผนแม่บทและแผนยุทธศาสตร์ชาติว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการทุจริตเสนอ อ.อ.ป. ให้ความเห็นชอบ	ส.บก.	การดำเนินงานตามแผน	←→											
2	แจ้งเวียนโครงการโครงการป้องกันและปราบปรามการทุจริตและการประพฤติมิชอบให้ทุกสำนักทราบและ ส.บก. ดำเนินการในส่วนที่เกี่ยวข้อง	ส.บก/ทุกหน่วยงาน	การดำเนินงานตามแผน				↔								
3	ดำเนินการตามโครงการโครงการป้องกันและปราบปรามการทุจริตและการประพฤติมิชอบ	ส.บก/ทุกหน่วยงาน	การดำเนินงานตามแผน					←→							
4	สรุปผลการดำเนินงานของโครงการป้องกันและปราบปรามการทุจริตและการประพฤติมิชอบรายงาน อ.อ.ป. เพื่อทราบ	ส.บก.	การดำเนินงานตามแผน											←→	
เป้าหมาย (ร้อยละ)															
ผลการดำเนินงานจริงสะสม (ร้อยละ)															

4. แผนส่งเสริมจริยธรรมและจรรยาบรรณของ อ.อ.ป.

วัตถุประสงค์ กระบวนการมีการควบคุม และป้องกันการทุจริตให้ดียิ่งขึ้น

เป้าหมาย จัดทำประมวลจริยธรรมจรรยาบรรณ พ.ศ. แล้วเสร็จ ภายในไตรมาสที่ 2

งบประมาณ -

หน่วยงานผู้รับผิดชอบ ส.บก.

หน่วยงานสนับสนุน ทุกสายงาน/ทุกหน่วยงาน

ตัวชี้วัด จัดทำประมวลจริยธรรมจรรยาบรรณ พ.ศ. แล้วเสร็จ ตามกำหนดเวลาที่ สคร. กำหนด

ลำดับ	กิจกรรม	หน่วยงานที่รับผิดชอบ	เป้าหมาย (ร้อยละ ความสำเร็จ)	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	จัดทำร่างระเบียบ อ.อ.ป. ว่าด้วย ประมวลจริยธรรมและจรรยาบรรณของ อ.อ.ป. พ.ศ. และคู่มือแนวทางการปฏิบัติตามร่างระเบียบ	ส.บก.	การดำเนินงานตามแผน	↔												
2	นำเสนอร่างระเบียบ อ.อ.ป. ว่าด้วย ประมวลจริยธรรมและจรรยาบรรณของ อ.อ.ป. พ.ศ. และคู่มือแนวทางการปฏิบัติตามร่างระเบียบต่อ คณะทำงานพิจารณาปรับปรุงแก้ไข ระเบียบ ข้อบังคับ อ.อ.ป.	ส.บก.	การดำเนินงานตามแผน				↔									
3	นำเสนอร่างระเบียบ อ.อ.ป. ว่าด้วย ประมวลจริยธรรมและจรรยาบรรณของ อ.อ.ป. พ.ศ. และคู่มือแนวทางการปฏิบัติตามร่างระเบียบ ต่อ อ.อ.ป. เพื่อขอความเห็นชอบให้นำเรื่องเสนอคณะกรรมการของ อ.อ.ป.	ส.บก	การดำเนินงานตามแผน							↔						
4	นำเสนอร่างระเบียบ อ.อ.ป. ว่าด้วย ประมวลจริยธรรมและจรรยาบรรณของ อ.อ.ป. พ.ศ. และคู่มือแนวทางการปฏิบัติตามร่างระเบียบต่อคณะกรรมการของ อ.อ.ป. เพื่อขอความเห็นชอบ	ส.บก.	การดำเนินงานตามแผน									↔				
5	จัดทำระเบียบ อ.อ.ป. ว่าด้วย ประมวลจริยธรรมและจรรยาบรรณของ อ.อ.ป. พ.ศ. และคู่มือแนวทางการปฏิบัติตามร่างระเบียบ และแจ้งเวียน ให้ผู้ปฏิบัติงานทราบและถือปฏิบัติ	ส.บก./ ทุก หน่วยงาน	การดำเนินงานตามแผน												↔	
เป้าหมาย (ร้อยละ)																
ผลการดำเนินงานจริงสะสม (ร้อยละ)																

5. แผนการคัดเลือกผู้ปฏิบัติงานดีเด่น

วัตถุประสงค์ กระบวนการมีการควบคุม และป้องกันการทุจริตให้ดียิ่งขึ้น

เป้าหมาย การดำเนินการคัดเลือกผู้ปฏิบัติงานให้เป็นผู้ปฏิบัติดีเด่น อย่างน้อย 2 คน

งบประมาณ -

หน่วยงานผู้รับผิดชอบ ส.บก.

หน่วยงานสนับสนุน ทุกหน่วยงาน

ตัวชี้วัด มีการดำเนินการคัดเลือกผู้ปฏิบัติงานให้เป็นผู้ปฏิบัติดีเด่น

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	ศึกษาผลการดำเนินงานในปี 2564 เพื่อนำข้อเด่น และข้อด้อยในการจัดกิจกรรมที่ได้มาปรับปรุงกิจกรรม ประจำปี 2565 พร้อมทั้งทบทวนคำสั่งแต่งตั้งคณะทำงานฯ เสนอขอความเห็นชอบต่อ อ.อ.ป. และแจ้งเวียนคำสั่งแต่งตั้งคณะทำงานฯ ให้ทุกหน่วยงานทราบ	ส.บก.	การดำเนินงานตามแผน	↔											
2	คณะทำงานฯ ให้ความเห็นชอบหลักเกณฑ์ฯ และเสนอขอความเห็นชอบต่อ อ.อ.ป. พร้อมเวียนหลักเกณฑ์ฯ ให้ทุกหน่วยงานทราบ	ส.บก./ทุกหน่วยงาน	การดำเนินงานตามแผน		↔										
3	ดำเนินการจัดกิจกรรม 1) หน่วยงานดำเนินการคัดเลือกและเสนอรายชื่อผู้ปฏิบัติงานในสังกัดที่มีคุณสมบัติตามหลักเกณฑ์ และส่งมาให้ ส.บก. ภายในเวลาที่กำหนด (ทั้งนี้หน่วยงานที่ต้องการเสนอรายชื่อผู้ปฏิบัติงานเข้าร่วมกิจกรรมให้เสนอรายชื่อโดยคณะทำงานฯ ของแต่ละสำนักพร้อมทั้งจัดส่งรายงานการประชุมคณะทำงานฯ และเอกสารที่เกี่ยวข้องให้ ส.บก.) 2) ส.บก. รวบรวมรายชื่อผู้ปฏิบัติงานที่แต่ละหน่วยงานเสนอ และตรวจสอบคุณสมบัติตามหลักเกณฑ์ เพื่อนำเสนอรองผู้อำนวยการสายบริหารและผู้อำนวยการสำนักทุกสำนักให้คะแนน 3) คณะทำงานฯ ดำเนินการคัดเลือกตามหลักเกณฑ์ฯ และรายงานผลต่อ อ.อ.ป. 4) ประกาศรายชื่อผู้ปฏิบัติงานดีเด่นประจำปี 2565	ส.บก./ทุกหน่วยงาน	การดำเนินงานตามแผน				↔								
เป้าหมาย (ร้อยละ)															
ผลการดำเนินงานจริงสะสม (ร้อยละ)															

ยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กรตามมาตรฐานสากล

ประกอบด้วย 1 แผนงาน

แผนพัฒนาการกำกับดูแลกิจการที่ดีตามมาตรฐานสากล ประจำปี 2565

วัตถุประสงค์ มีแนวทางในการปฏิบัติงานและการจัดการด้านการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร
เป้าหมาย มีนโยบายและแนวทางที่เป็นระบบ ระบบ ปฏิบัติอย่างทั่วถึง สม่่าเสมอ และได้ผลลัพธ์
ตามที่กำหนด

งบประมาณ -

หน่วยงานผู้รับผิดชอบ ฝ่ายบริหารความเสี่ยงองค์กร

หน่วยงานสนับสนุน ทุกสายงาน/ทุกหน่วยงาน

ตัวชี้วัด ระดับการประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการด้านการกำกับดูแลที่ดีและการนำ
องค์กร (CG & Leadership) = 2.500

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.	
1	การสนองบทบาทภาครัฐ															
	1.1 จัดทำนโยบายและแนวทางการกำกับดูแลที่ดีแก่ผู้ถือหุ้นภาครัฐ	ส.บก./ทุก หน่วยงาน	การดำเนินงาน ตามแผน	←→												
	1.2 แจ้งหน่วยงานดำเนินงานตามนโยบายและแนวทางการกำกับดูแลที่ดีแก่ผู้ถือหุ้นภาครัฐ และหน่วยงานดำเนินการ	ส.บก./ทุก หน่วยงาน	การดำเนินงาน ตามแผน				←→									
2	บทบาทของรัฐวิสาหกิจเพื่อการตลาดที่เป็นธรรม															
	1.1 จัดทำนโยบายเพื่อการตลาดที่เป็นธรรม	ส.ธต./ทุก หน่วยงาน	การดำเนินงาน ตามแผน	←→												
	1.2 แจ้งหน่วยงานดำเนินงานตามนโยบายเพื่อการตลาดที่เป็นธรรม และหน่วยงานดำเนินการ	ส.ธต./ทุก หน่วยงาน	การดำเนินงาน ตามแผน				←→									
3	สิทธิและความเท่าเทียมของผู้ถือหุ้น															
	1.1 จัดทำนโยบายบริหารสิทธิและความเท่าเทียมของผู้ถือหุ้น	ส.บก./ทุก หน่วยงาน	การดำเนินงาน ตามแผน	←→												
	1.2 แจ้งหน่วยงานดำเนินงานตามนโยบายบริหารสิทธิและความเท่าเทียมของผู้ถือหุ้น และหน่วยงานดำเนินการ	ส.บก./ทุก หน่วยงาน	การดำเนินงาน 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.	
4	บทบาทของผู้มีส่วนได้เสีย															
	1.1 จัดทำแผนผู้มีส่วนได้เสีย	ส.บก./ทุก หน่วยงาน	การดำเนินงาน ตามแผน	←————→												
	1.2 แจ้งเวียนหน่วยงานดำเนินการตามแผนผู้มีส่วนได้เสีย และ หน่วยงานดำเนินการ	ส.บก./ทุก หน่วยงาน	การดำเนินงาน ตามแผน					←————→								
5	การเปิดเผยข้อมูล															
	1.1 จัดทำรายงานประจำปีและเปิดเผยรายงานประจำปีภายใน 2 เดือน หลังจาก สดง. รับรองรายงานทางการเงิน	ส.บก./ทุก หน่วยงาน	การดำเนินงาน ตามแผน	←————→												
	1.2 เปิดเผยข้อมูลผ่านเว็บไซต์ครบ 8 ประเด็น	ส.บก./ทุก หน่วยงาน	การดำเนินงาน ตามแผน	←————→												
6	คณะกรรมการ															
	1.1 ดำเนินการตามแผนงานระบบบริหารจัดการองค์กร	ส.บก./ทุก หน่วยงาน	การดำเนินงาน ตามแผน	←————→												
	1.2 ประเมินผู้บริหารระดับสูง	ส.บก./ทุก หน่วยงาน	การดำเนินงาน ตามแผน	←————→												
	1.3 จัดทำปฏิทินการประชุมและแจ้งคณะกรรมการ	ส.บก.	การดำเนินงาน ตามแผน	↔												
	1.4 จัดทำข้อมูลให้คณะกรรมการประเมินตนเอง	ส.บก.	การดำเนินงาน ตามแผน				←————→									
7	การบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน															
	1.1 ดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน	ส.นผ./ทุก หน่วยงาน	การดำเนินงาน ตามแผน	←————→												
8	จรรยาบรรณ															
	1.1 จัดทำคู่มือจริยธรรมจรรยาบรรณ	ส.บก.	การดำเนินงาน ตามแผน	←————→												
	1.2 จัดกิจกรรมเสริมสร้างบรรยากาศตามคู่มือจริยธรรมจรรยาบรรณ	ส.บก./ทุก หน่วยงาน	การดำเนินงาน ตามแผน	←————→												
9	ความยั่งยืนและนวัตกรรม															
	1.1 จัดทำนโยบายและแนวทางการพัฒนาความยั่งยืน	ส.นผ.	การดำเนินงาน ตามแผน	←————→												
	1.2 จัดทำรายงานความยั่งยืนประจำปี	ทุกหน่วยงาน	การดำเนินงาน ตามแผน	←————→												
10	การติดตามผลการดำเนินงาน															
	1.1 รายงานผลการดำเนินงานด้านการเงิน	ทุกหน่วยงาน	การดำเนินงาน ตามแผน	←————→												
	1.2 รายงานผลการดำเนินงานด้านไม่ใช้การเงิน	ทุกหน่วยงาน	การดำเนินงาน ตามแผน	←————→												
เป้าหมาย (ร้อยละ)																
ผลการดำเนินงานจริงสะสม (ร้อยละ)																