



องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้
สารบรรณกลาง (อ.อ.ป.)
รับที่ ๙๗๓๓
วันที่ ๑๑ ก.ย. ๒๕๖๒
เวลา ๑๓.๒๕

ที่ กค ๐๘๑๙.๒/๔๗๔๔

สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ
๓๑๐ อาคารธนาคารพัฒนาวิสาหกิจ
ขนาดกลางและขนาดย่อมแห่งประเทศไทย
ชั้น ๒ ถนนพหลโยธิน แขวงสามเสนใน
เขตพญาไท กรุงเทพฯ ๑๐๔๐๐

พ. ๗๕/๖๒
๓ ๑๐.๖๒

๔ กันยายน ๒๕๖๒

สำนักงานนโยบายและยุทธศาสตร์
รับที่ ๒๗๐๐
วันที่ ๑๐ ก.ย. ๒๕๖๒

เรื่อง รายงานสรุปผลการดำเนินงานประจำปีของรัฐวิสาหกิจ สำหรับองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ประจำปีบัญชี ๒๕๖๐ ภายหลังการรับรองงบการเงินจากสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน

เรียน ผู้อำนวยการองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้

อ้างถึง หนังสือสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ ที่ กค ๐๘๑๙.๒/๔๓๐๑ ลงวันที่ ๑๔ สิงหาคม ๒๕๖๑

สิ่งที่ส่งมาด้วย รายงานสรุปผลการดำเนินงานประจำปีของรัฐวิสาหกิจ สำหรับองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ประจำปีบัญชี ๒๕๖๐

ตามหนังสือที่อ้างถึง สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) ได้แจ้งผลการประเมินผลการดำเนินงานขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ (อ.อ.ป.) ประจำปีบัญชี ๒๕๖๐ เบื้องต้นก่อนการรับรองงบการเงินจากสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน (สตง.) ที่ระดับคะแนน ๓.๒๐๐๐ ความละเอียดแจ้งแล้ว นั้น

สคร. ในฐานะฝ่ายเลขานุการคณะกรรมการประเมินผลงานรัฐวิสาหกิจ (คณะกรรมการประเมินผลฯ) ขอเรียนว่า สตง. ได้รับรองงบการเงินประจำปีสิ้นสุดวันที่ ๓๑ ธันวาคม ๒๕๖๐ ของ อ.อ.ป. ซึ่งคณะกรรมการประเมินผลฯ ในคราวประชุมครั้งที่ ๕/๒๕๖๒ เมื่อวันที่ ๓๑ กรกฎาคม ๒๕๖๒ มีมติเห็นชอบผลการประเมินผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ ประจำปีบัญชี ๒๕๖๐ ของ อ.อ.ป. ภายหลังการรับรองงบการเงินจาก สตง. ซึ่งมีระดับคะแนนเพิ่มขึ้นเป็น ๓.๓๑๔๗ รายละเอียดปรากฏตามสิ่งที่ส่งมาด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบ และดำเนินการในส่วนที่เกี่ยวข้องต่อไป ทั้งนี้ ได้แจ้งผลการประเมินผลการดำเนินงานให้ประธานกรรมการขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ทราบด้วยแล้ว

ขอแสดงความนับถือ

[Signature]

(นางสาวปิยวรรณ ล่ำมกิจจา)

รองผู้อำนวยการสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ
ปฏิบัติราชการแทนผู้อำนวยการสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ

กองพัฒนารัฐวิสาหกิจ ๓

ส่วนพัฒนารัฐวิสาหกิจสาขาเกษตรและสาขาทรัพยากรธรรมชาติ

โทร. ๐ ๒๒๔๘ ๕๕๘๐-๗ ต่อ ๒๑๐๙

โทรสาร ๐ ๒๒๔๘ ๕๕๘๐ ต่อ ๒๓๐๔

-ฉ.ขป.

[Signature]
๙ เม.ย. ๖๒

[Signature]
๑๐ เม.ย. ๖๒

รายงานสรุปผลการดำเนินงานประจำปีของรัฐวิสาหกิจ

สำหรับ

องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ (อ.อ.ป.)

ประจำปีบัญชี 2560

โดย

บริษัท ทริส คอร์ปอเรชั่น จำกัด

TRIS
CORP



รายงานสรุปผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจประจำปีบัญชี 2560
ของ องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ (อ.อ.ป.)

1. ตารางแสดงผลการประเมินขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ประจำปีบัญชี 2560 (ม.ค. - ธ.ค. 2560)

เกณฑ์วัดการดำเนินงาน	หน่วยวัด	น้ำหนัก					ค่าเกณฑ์วัด ประจำปีบัญชี 2560				ผลการดำเนินงาน		
		(ร้อยละ)	ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5	ม.ค.-ธ.ค.60	คะแนนที่ได้	คะแนน ถ่วงน้ำหนัก			
1. การดำเนินงานตามนโยบาย		10							3.3700	0.3370			
1.1 การดำเนินงานตามนโยบายกระทรวง ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม และกระทรวงการคลัง													
• การแก้ไขปัญหาการบุกรุกพื้นที่สวนป่าโดย ราษฎรมีส่วนร่วม	ระดับ	3	1	2	3	4	5	4.5000	4.5000	0.1350			
• การจัดการส่งเสริมปลูกไม้เศรษฐกิจเพื่อเศรษฐกิจ สังคมและสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน	ระดับ	3	1	2	3	4	5	4.5000	4.5000	0.1350			
1.2 การดำเนินงานตามนโยบายกระทรวงการคลัง		4											
• ความสามารถในการบริหารแผนลงทุน													
• ร้อยละของภาพรวมการเบิกจ่ายที่เกิดขึ้นจริง ในช่วงปี	ร้อยละ	1	80	85	90	95	100	65.20	1.0000	0.0100			
• ร้อยละความสามารถในการเบิกจ่ายตามแผน	ร้อยละ	1	80	85	90	95	100	68.28	1.0000	0.0100			
• การนำระบบบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิง เศรษฐกิจ (EVM) มาใช้	ระดับ	2	เริ่มมีการนำ ระบบ EVM มา ใช้กับระบบ บริหารจัดการ	มีการนำระบบ EVM มาใช้กับ ระบบบริหาร จัดการเบื้องต้น	เชื่อมโยง ระบบ EVM กับระบบ บริหาร จัดการอย่าง ครบถ้วน	ประยุกต์ระบบ EVM ได้ทั่วทั้ง องค์กร	พัฒนาระบบ EVM อย่างต่อเนื่อง	2.3500	2.3500	0.0470			
2. ผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ		55							3.7209	2.0465			
• ตัวชี้วัดทางการเงิน		30											
2.1 กำไรจากการดำเนินงาน (EBIDA)	ล้านบาท	15	-0.14	67.86	135.86	242.86	349.86	178.99	3.4031	0.5105			
2.2 การบริหารสภาพคล่องกระแสเงินสดจากกิจกรรม ดำเนินงาน	ล้านบาท	15	34.86	79.86	124.86	231.86	338.86	123.67	2.9736	0.4460			
• ตัวชี้วัดที่ไม่ใช่ทางการเงิน		25											
2.3 การดำเนินงานตามโครงการเร่งด่วนในแผน ยุทธศาสตร์ อ.อ.ป. ปี 2559 - 2564	ระดับ	25	1	2	3	4	5	4.3600	4.3600	1.0900			
• กลุ่มที่ 1 ด้านสังคมและการจัดการสวนป่า	ระดับ	10	1	2	3	4	5	4.2000	4.2000	0.4200			
• กลุ่มที่ 2 ด้านเศรษฐกิจ	ระดับ	10	1	2	3	4	5	4.2000	4.2000	0.4200			
• กลุ่มที่ 3 ด้านรักษาทรัพยากรธรรมชาติและ สิ่งแวดล้อม	ระดับ	5	1	2	3	4	5	5.0000	5.0000	0.2500			
3. การบริหารจัดการองค์กร		35							2.6747	0.9362			
3.1 บทบาทของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ	ระดับ	6	1	2	3	4	5	3.2375	3.2375	0.1943			
3.2 การบริหารความเสี่ยง	ระดับ	7	1	2	3	4	5	2.6500	2.6500	0.1855			
3.3 การควบคุมภายใน	ระดับ	4	1	2	3	4	5	3.1150	3.1150	0.1246			
3.4 การตรวจสอบภายใน	ระดับ	6	1	2	3	4	5	2.7546	2.7546	0.1653			
3.5 การบริหารจัดการสารสนเทศ	ระดับ	6	1	2	3	4	5	1.1042	1.1042	0.0663			
3.6 การบริหารทรัพยากรบุคคล	ระดับ	6	1	2	3	4	5	3.3379	3.3379	0.2003			
	น้ำหนัก	100							คะแนนเฉลี่ย	3.3197			

หมายเหตุ งบการเงินปี 2560 ได้รับการรับรองแล้ว



2. รายงานผลการดำเนินงานปีบัญชี 2560

องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ (อ.อ.ป.)

ผลการดำเนินงานขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ (อ.อ.ป.) ปีบัญชี 2560 โดยภาพรวมอยู่ในระดับ 3.3197 ทั้งนี้การพิจารณาเป็นไปตามเกณฑ์ในบันทึกข้อตกลงฯ โดยสามารถสรุปได้ดังต่อไปนี้

1. การดำเนินงานตามนโยบาย (10%)

ผลการดำเนินงานเป็นไปตามหลักเกณฑ์การประเมินผลในบันทึกข้อตกลงฯ ซึ่งผลการดำเนินงานในปีบัญชี 2560 อยู่ที่ “ระดับ 3.3700” โดยมีสาระสำคัญในแต่ละตัวชี้วัด ดังนี้

- ตัวชี้วัดที่ 1.1 การดำเนินงานตามนโยบาย กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม(น้ำหนักร้อยละ 6) พิจารณาจากระดับความสำเร็จในการดำเนินงานตามนโยบาย กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม 2 ตัวชี้วัด ได้แก่

- การแก้ไขปัญหาการบุกรุกพื้นที่สวนป่าโดยราษฎรมีส่วนร่วม (น้ำหนักร้อยละ 3) พิจารณาจากระดับความสำเร็จของการดำเนินการแก้ไขปัญหาการบุกรุกพื้นที่สวนป่าโดยราษฎรมีส่วนร่วมตามนโยบายกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมประจำปี 2560 โดยผลการดำเนินงานปีบัญชี 2560 สำนักวิจัยพัฒนาและสารสนเทศ ได้ประสานกับ อ.อ.ป. ภาค ต่าง ๆ เพื่อร่วมกันจัดทำแผนปฏิบัติการ ฯ โดย นายพิชัย รุจิโรจน์สุวรรณ รักษาการแทนผู้อำนวยการ ได้อนุมัติแผนปฏิบัติการฯ เมื่อวันที่ 26 ธันวาคม 2559 ซึ่งมีขั้นตอนการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการฯ ดังนี้

ขั้นตอนและกิจกรรมการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการฯ	ผลการดำเนินงาน
1. ออกแบบสำรวจข้อมูลการบุกรุกพื้นที่สวนป่า (ภายใน มกราคม 2560)	สำนักวิจัยพัฒนาและสารสนเทศ ออกแบบสำรวจข้อมูลการบุกรุกพื้นที่สวนป่า โดยมีรายละเอียดข้อมูลเบื้องต้น เช่น ข้อมูลพื้นฐานของสวนป่า ข้อมูลราษฎรรอบสวนป่า/สภาพปัญหาการบุกรุก ข้อมูลผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และข้อมูลอื่น ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการบริหารจัดการ รวมถึง สวนป่า อีก 18 สวนป่า ที่ยังไม่สามารถดำเนินการได้ในปี 2560 ให้สรุปแนวทาง ได้แก่ สถานที่และพื้นที่ของสวนป่า แนวทางการดำเนินการในพื้นที่สวนป่า และแนวทางการแก้ไข
2. สำรวจสภาพการบุกรุกพื้นที่สวนป่าและฐานข้อมูลผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (กุมภาพันธ์ – 31 มีนาคม 2560)	สวนป่าในแต่ละภาค ดำเนินการสำรวจสภาพการบุกรุกพื้นที่สวนป่าและฐานข้อมูลผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
3. รวบรวมข้อมูลการสำรวจสภาพการบุกรุกพื้นที่สวนป่าและฐานข้อมูลผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย พร้อมศึกษาปัญหาการบุกรุกในแต่ละสวนป่า และรายงานให้ อ.อ.ป. ทราบ (มีนาคม – 30 เมษายน 2560)	สำนักวิจัยพัฒนาและสารสนเทศ ดำเนินการรวบรวมข้อมูล และสรุปการจัดกลุ่มความรุนแรงและการบุกรุกพื้นที่สวนป่า และรายงานผลการติดตามการสำรวจสภาพปัญหาการบุกรุกพื้นที่สวนป่าให้ อ.อ.ป. ทราบ



ขั้นตอนและกิจกรรมการดำเนินงาน ตามแผนปฏิบัติการฯ	ผลการดำเนินงาน
4. ประเมินความรุนแรงในการบุกรุกพื้นที่ในแต่ละสวนป่าพร้อมจัดลำดับความรุนแรง และรวบรวมรายชื่อสวนป่าในแต่ละระดับความรุนแรง (ภายใน 30 พฤษภาคม 2560)	สำนักวิจัยพัฒนาและสารสนเทศ ดำเนินการประเมินความรุนแรงในการบุกรุกพื้นที่ในแต่ละสวนป่า พร้อมจัดลำดับความรุนแรง และรวบรวมรายชื่อสวนป่าในแต่ละระดับความรุนแรง
5. นำมาตรการป้องกันการบุกรุกพื้นที่สวนป่าเศรษฐกิจของ อ.อ.ป. ภาค ไปดำเนินการแก้ไขปัญหาการบุกรุกพื้นที่สวนป่า (พฤษภาคม – 31 ตุลาคม 2560)	อ.อ.ป. มีคำสั่งที่ 72/2559 ลงวันที่ 30 มีนาคม 2559 แต่งตั้งคณะกรรมการแก้ไขปัญหาการบุกรุกพื้นที่สวนป่า และมีมาตรการการดำเนินการ 4 มาตรการ ได้แก่ - การป้องกันและรักษาพื้นที่สวนป่า - การทวงคืนพื้นที่สวนป่า - การฟื้นฟูพื้นที่สวนป่าที่ถูกบุกรุก - มาตรการอื่น ๆ เช่น การจัดฝึกอบรมให้พนักงานสวนป่าให้มีความรู้ด้านกฎหมายระเบียบ แนวปฏิบัติในการป้องกันปราบปรามการบุกรุกพื้นที่สวนป่า
6. รายงานผลการดำเนินงานแก้ไขปัญหาการบุกรุกพื้นที่โดยราษฎรมีส่วนร่วมพร้อมปัญหาอุปสรรคและข้อเสนอแนะ	สำนักวิจัยพัฒนาการจัดการสวนป่าไม่เศรษฐกิจอย่างยั่งยืน ได้รายงานผลการดำเนินงานให้ผู้อำนวยการ อ.อ.ป. ทราบและพิจารณา ลงวันที่ 29 ธันวาคม 2560
7. จัดทำรายงานสรุปภาพรวมผลการดำเนินงานแก้ไขปัญหาการบุกรุกพื้นที่สวนป่า ให้คณะกรรมการ อ.อ.ป.	อ.อ.ป. จัดทำรายงานสรุปฯ เสนอคณะกรรมการ อ.อ.ป. ในการประชุมครั้งที่ 1/2561 เมื่อวันที่ 26 มกราคม 2561

เมื่อสรุปผลการดำเนินงาน สรุปประเด็นได้ดังต่อไปนี้

1. อ.อ.ป. ดำเนินการจัดทำการออกแบบสำรวจข้อมูลการบุกรุกพื้นที่สวนป่า เพื่อดำเนินการสำรวจข้อมูลพื้นฐานของสวนป่า รวมถึงสภาพปัญหาและความรุนแรงการบุกรุกพื้นที่ รวมทั้งการพัฒนาพื้นที่ที่ตลอดจนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียการแก้ไขปัญหา จำนวน 120 สวนป่า

2. อ.อ.ป. กำหนดเป้าหมายของแผนปฏิบัติการฯ คือ จำนวนสวนป่าที่ได้ดำเนินกิจกรรมการแก้ไขปัญหาฯ 124 สวนป่า รวมพื้นที่ทั้งหมด 272,727.20 ไร่ ซึ่งสามารถดำเนินการได้ดีกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้ ทั้งนี้ อ.อ.ป. ได้เข้าไปดำเนินการตรวจสอบและรังวัดพื้นที่ จัดทำตำแหน่งพิกัดหลักฐานพร้อมทั้งแผนที่ และแจ้งไปยังผู้นำชุมชนท้องถิ่นทราบ รวมทั้งหัวหน้าสวนป่าได้ทำการชี้แจงและทำความเข้าใจกับผู้บุกรุกพื้นที่เพื่อไม่ให้บุกรุกเพิ่ม



อ.อ.ป. ภาค	พื้นที่เข้าร่วมโครงการ (ไร่)	พื้นที่ถูกบุกรุก (ไร่)
เหนือบน	62,792.93	5,264.80
อ.อ.ป. ภาค	พื้นที่เข้าร่วมโครงการ (ไร่)	พื้นที่ถูกบุกรุก (ไร่)
เหนือล่าง	46,120.56	2,175.408
กลาง	14,801.08	437.13
ตะวันออกเฉียงเหนือ	116,886.75	13,488.267
ใต้	32,125.876	-

3. อ.อ.ป. ทำการประเมินระดับความรุนแรงการบุกรุกในแต่ละสวนป่า สามารถจัดลำดับตามความรุนแรงในมาตรการจัดการสวนป่า ดังนี้

กลุ่มที่ 1 ไม่มีปัญหาในการบุกรุกพื้นที่สวนป่า (ไม่มีการร้องเรียน เรื่องเกี่ยวกับการบุกรุกพื้นที่สวนป่า) ผลสำรวจจำนวน 66 สวนป่า

กลุ่มที่ 2 การบุกรุกพื้นที่สวนป่า ระดับความรุนแรงน้อย (มีแนวโน้มว่าจะถูกบุกรุกหรือมีการบุกรุกแต่สามารถหาข้อยุติได้) ผลสำรวจจำนวน 35 สวนป่า

กลุ่มที่ 3 การบุกรุกพื้นที่สวนป่า ระดับความรุนแรงมาก (มีการบุกรุก จับกุมและดำเนินคดี) ผลสำรวจจำนวน 23 สวนป่า

4. อ.อ.ป. มีแนวทางการดำเนินงานผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ดังนี้

4.1 จัดการประชุมเพื่อสร้างความเข้าใจกับชุมชน

4.2 แต่งตั้งคณะกรรมการไกล่เกลี่ยข้อขัดแย้งของสวนป่า ประกอบด้วย กำนัน ผู้ใหญ่บ้าน และกรรมการชุมชนรอบสวนป่า

4.3 จัดกิจกรรมด้านการอนุรักษ์และประชาสัมพันธ์สวนป่าร่วมกับชุมชน

4.4 การอนุญาตให้ชุมชนเข้ามาใช้พื้นที่สวนป่าในการทำวนเกษตร

5. อ.อ.ป. สรุปจำนวนราษฎรที่บุกรุกสวนป่า ครั้งที่ 1 และ ครั้งที่ 2 สรุปภาพรวมตามรายภาคได้ ดังนี้

อ.อ.ป. ภาค	ผู้บุกรุกเข้าร่วมโครงการ		ผู้บุกรุกร้องเรียน	
	ครั้งที่ 1	ครั้งที่ 2	ครั้งที่ 1	ครั้งที่ 2
ภาคเหนือบน	1	0	0	0
ภาคเหนือล่าง	6	2	0	10
ภาคกลาง	71	133	77	6
ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	2,096	77	2,713	0
ภาคใต้	0	0	0	0
รวม	2,174	212	2,790	16



จากข้อมูลจะพบว่าหลังจากดำเนินการแก้ไขปัญหาแล้ว มีผู้ร้องเรียนลดลงมาก และน้อยกว่าผู้เข้าร่วมโครงการฯ ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความสำเร็จของการดำเนินการมาตรการแก้ไขปัญหาพอสมควร

ดังนั้น จากการดำเนินการข้างต้น อ.อ.ป. สามารถดำเนินการตามแผนได้ครบถ้วนคิดเป็นร้อยละ 100 มีการดำเนินการกับสวนป่าทั้งหมด 124 สวนป่า จากเป้าหมาย 120 สวนป่า ซึ่งทำได้ดีกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้ และนำเสนอปัญหาอุปสรรค/ความสำเร็จของการดำเนินงานให้คณะกรรมการ อ.อ.ป. ทราบภายในวันที่ 31 มกราคม 2561 ทำให้มีระดับคะแนนเทียบเท่า 5.0000 อย่างไรก็ตาม อ.อ.ป. ยังไม่ได้จัดทำรูปแบบ/แนวทาง (Success model) ในการแก้ไขปัญหาการบุกรุก และการทวงคืนพื้นที่สวนป่า จึงทำการปรับลดคะแนนตามบันทึกข้อตกลงฯ 0.2500 และเป้าหมายของแผนฯยังไม่มีคุณภาพ ซึ่ง อ.อ.ป. ควรกำหนดเป้าหมาย เช่น จำนวนพื้นที่บุกรุกหลังการดำเนินโครงการ จำนวนราษฎรที่บุกรุกพื้นที่หลังการดำเนินโครงการ หรือ ระดับคะแนนความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ที่สะท้อนถึงแผนปฏิบัติการการแก้ไขปัญหาบุกรุกพื้นที่โดยราษฎรมีส่วนร่วม ทำให้ปรับลดคะแนนตามบันทึกข้อตกลง 0.2500 ฉะนั้น ระดับคะแนนของการแก้ไขปัญหาการบุกรุกพื้นที่สวนป่าโดยราษฎรมีส่วนร่วมเท่ากับ 4.5000

- **การจัดการส่งเสริมปลูกไม้เศรษฐกิจ เพื่อเศรษฐกิจสังคมและสิ่งแวดล้อม (น้ำหนักร้อยละ 3)** พิจารณาจากระดับความสำเร็จของการดำเนินงานการจัดการส่งเสริมปลูกไม้เศรษฐกิจ เพื่อเศรษฐกิจสังคมและสิ่งแวดล้อมตามนโยบายกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม โดยผลการดำเนินงาน อ.อ.ป. จัดทำแผนปฏิบัติการให้นายพิชัย รุจิโรจน์สุวรรณ รักษาการแทนผู้อำนวยการ อนุมัติแผนปฏิบัติการฯ โครงการส่งเสริมปลูกไม้เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน ประจำปี 2560 เมื่อวันที่ 27 ธันวาคม 2559

อ.อ.ป. ดำเนินการตามแผน โดย ทำการประชาสัมพันธ์ เชิญชวนเกษตรกรเข้าร่วมโครงการส่งเสริมปลูกไม้เศรษฐกิจซึ่งเป็นพื้นที่ของเกษตรกร จากนั้นมีการรับสมัครเกษตรกรเข้าร่วมโครงการฯ ตรวจสอบคุณสมบัติ ตรวจสอบรังวัดพื้นที่ และตรวจสอบ ติดตาม การเตรียมพื้นที่ กล้าไม้ และให้คำแนะนำเกษตรกรที่เข้าร่วมโครงการฯ โดยสวนป่าที่ส่งเสริมมีดังนี้

สวนป่า	พื้นที่ส่งเสริม(ไร่)	จำนวนเกษตรกร
ส่งเสริมเกษตรกรปลูกไม้โตช้า		
แม่ทรายคำ	250	58
แม่หาด - แม่ก่อ	100	7
ท่าชนะ	100	10
ส่งเสริมเกษตรกรปลูกไม้โตเร็ว		
ด่านขุนทด	500	14
สูงเนิน	500	31
หนองเม็ก	500	29
ดงช้า	500	20
พนา	500	77
รวม	2,950	246

อ.อ.ป. ตั้งเป้าหมายของแผนฯ คือ พื้นที่เกษตรกรปลูกไม้เศรษฐกิจได้รับการปลูกบำรุงดูแลรักษา จำนวน 2,950 ไร่ ซึ่งทำได้ตามเป้าหมาย และ อัตราการรอดตายของพื้นที่ฯ ไม่น้อยกว่าร้อยละ 90 ซึ่งทำได้ดีกว่าเป้าหมายที่ร้อยละ 95.54



อ.อ.ป. มีการประเมินประโยชน์ที่ได้รับจากโครงการฯ โดยเกษตรกรได้รับประโยชน์จากป่าเศรษฐกิจเป็นด้านแหล่งเชื้อเพลิงชีวมวลมากที่สุด ยังไม่มีรายได้จากการจ้างแรงงานในปีแรก อีกทั้งส่วนใหญ่ยังไม่มีรายได้จากการปลูกพืชระบบวนเกษตร

เมื่อดำเนินโครงการแล้วเสร็จ อ.อ.ป. สรุปผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการฯ และเสนอคณะกรรมการ อ.อ.ป. ในการประชุม ครั้งที่ 1/2561 เมื่อวันที่ 26 มกราคม 2561

ดังนั้น จากการดำเนินการข้างต้น อ.อ.ป. สามารถดำเนินการตามแผนปฏิบัติการได้ครบถ้วนร้อยละ 100 และการดำเนินงานทำได้ดีกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้ในเรื่องอัตราการรอดตายของพื้นที่ที่ส่งเสริมฯ 1 เป้าหมายรวมทั้ง อ.อ.ป. สามารถจัดทำแนวทางการประเมินประโยชน์ที่ได้รับจากการดำเนินโครงการการจัดการส่งเสริมปลูกไม้เศรษฐกิจเพื่อเศรษฐกิจ สังคมและสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน และนำเสนอปัญหาอุปสรรค/ความสำเร็จของการดำเนินงานให้คณะกรรมการ อ.อ.ป. ทราบภายในวันที่ 31 มกราคม 2561 ทำให้มีระดับคะแนนเทียบเท่า 4.5000

- ตัวชี้วัดที่ 1.2 การดำเนินงานตามนโยบายกระทรวงการคลัง(น้ำหนักร้อยละ 4) ระดับความสำเร็จในการดำเนินงานตามนโยบายกระทรวงการคลัง ประกอบด้วย ความสามารถในการบริหารแผนลงทุน และการนำระบบบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ (EVM) มาใช้ ได้แก่

- ความสามารถในการบริหารแผนลงทุน (น้ำหนักร้อยละ 2) พิจารณาดำเนินการเบิกจ่ายตามงบลงทุนของรัฐบาลทั้งในส่วนของงบลงทุนเพื่อการดำเนินงานปกติและงบลงทุนตามโครงการพัฒนาต่าง ๆ ที่ได้รับอนุมัติจากกรม. โดยพิจารณาความสามารถในการบริหารแผนลงทุนใน 2 หัวข้อ ได้แก่

1. ร้อยละของภาพรวมการเบิกจ่ายที่เกิดขึ้นจริงในช่วงปี (น้ำหนักร้อยละ 1) ซึ่งพิจารณาจากร้อยละของยอดสะสมการเบิกจ่ายที่เกิดขึ้นจริงในช่วงปีบัญชี เทียบกับวงเงินตามงบลงทุน โดยผลการดำเนินงานปีบัญชี 2560 อ.อ.ป. ได้รับวงเงินอนุมัติ 572.10 ล้านบาท มีการเบิกจ่ายงบลงทุนตั้งแต่วันที่ 1 มกราคม-ธันวาคม 2560 เท่ากับ 373.02 ล้านบาท ส่งผลให้ร้อยละของภาพรวมการเบิกจ่ายที่เกิดขึ้นจริง เท่ากับร้อยละ 65.20 ดังนั้น จึงมีระดับคะแนนเท่ากับระดับ “1.0000” ผลการดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมายมาก จากการชะลอการเบิกจ่ายงบลงทุนในโครงการที่ไม่จำเป็นและยังไม่เร่งด่วน เช่น การจัดซื้อครุภัณฑ์ที่ไม่จำเป็นของแผนงานการปลูกสร้างสวนป่า รวมทั้งไม่สามารถจัดทำแผนแม่บทสารสนเทศได้สำเร็จจำนวน 10 ล้านบาท เนื่องจากการขาดสภาพคล่องกระแสเงินสดอย่างต่อเนื่อง ทำให้อ.อ.ป. มีการประหยัดและใช้จ่ายเฉพาะรายจ่ายที่สำคัญของแผนงานการปลูกสร้างและบำรุงสวนป่า เช่น การสนับสนุนเครื่องจักรและวัสดุอุปกรณ์ เป็นต้น จึงส่งผลให้การเบิกจ่ายงบลงทุนในภาพรวมยังไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

2. ร้อยละความสามารถในการเบิกจ่ายตามแผน (น้ำหนักร้อยละ 1) ซึ่งพิจารณาจากค่าเฉลี่ยของร้อยละการเบิกจ่ายงบลงทุนที่ทำได้ในแต่ละไตรมาส โดยผลการดำเนินงานปีบัญชี 2560 อ.อ.ป. มีการเบิกจ่ายตามแผนแต่ละไตรมาสโดยได้รับค่าเฉลี่ยของร้อยละการเบิกจ่ายงบลงทุนเท่ากับร้อยละ 68.28 ดังนั้นจึงมีระดับคะแนนเท่ากับ ระดับ “1.0000” โดยมีรายละเอียดการเบิกจ่ายงบลงทุนแต่ละไตรมาส ตามตารางด้านล่าง

รายการ	ไตรมาสที่ 1	ไตรมาสที่ 2	ไตรมาสที่ 3	ไตรมาสที่ 4
ยอดเงินสะสมของการเบิกจ่ายงบลงทุนที่เกิดขึ้นจริง (ล้านบาท)	84.01	98.89	122.02	68.10
วงเงินตามแผนสุทธิ (ล้านบาท)	170.96	89.22	161.24	141.02
ร้อยละการเบิกจ่าย	49.14	100	75.68	48.29



- การนำระบบบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ (EVM) มาใช้ (น้ำหนักร้อยละ 2) ซึ่งพิจารณาจากการนำระบบบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ (EVM) มาเชื่อมโยงเข้ากับการบริหารจัดการหลักขององค์กร โดยผลการดำเนินงานปีบัญชี 2560 อ.อ.ป. มีการรายงานค่า (Economic Profit : EP) ระดับองค์กรของปีบัญชี 2560 ต่อคณะกรรมการกำหนดทิศทางฯ คณะทำงานการบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ของ อ.อ.ป. และคณะกรรมการบริหารกิจการ อ.อ.ป. เป็นรายไตรมาส รวมถึงมีการวิเคราะห์ปัจจัยขับเคลื่อน (Value Driver) เพื่อทดสอบความอ่อนไหว (Sensitivity Analysis) และนำไปจัดทำแผนเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพ (Strategic Improvement Plan) ของแต่ละตัวแปรที่ส่งผลต่อค่า EP อย่างไรก็ตาม ปีบัญชี 2560 อ.อ.ป. ไม่ได้เชื่อมโยงผลงานระดับของการนำระบบ EVM มาใช้กับการประเมินผลเพื่อพิจารณาผลตอบแทนของผู้บริหารระดับสูงสุดให้ครบถ้วนทั้งปีบัญชี รวมทั้ง ยังไม่มีการติดตามประเมินผลโครงการลงทุนในอดีตเพื่อนำมาวิเคราะห์และพิจารณาค่า EP เทียบกับเป้าหมายที่กำหนดให้ครบถ้วนทุกปีนับตั้งแต่เริ่มโครงการ เช่น โครงการปลูกป่าสามน้ำมันร่วมกับไม้ป่าที่ติดตามเพียงผลการดำเนินงานในปี 2559 เท่านั้น โดยสรุปในภาพรวม อ.อ.ป. ยังไม่สามารถประยุกต์ใช้ระบบ EVM ได้อย่างทั่วทั้งองค์กรเท่าที่ควร จึงทำให้มีระดับคะแนนเท่ากับ 2.3500

สำหรับการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับสำนักและเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติการ เพื่อประเมินความเข้าใจในระบบและหลักการ EVM สรุปได้ว่าผู้บริหารระดับสูงมีความเข้าใจในระบบและหลักการ EVM อย่างเหมาะสม ขณะเดียวกัน ผู้บริหารระดับสำนักและเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติการมีความเข้าใจในระบบและหลักการ EVM อย่างเพียงพอ

ทั้งนี้ ที่ปรึกษามีข้อเสนอแนะเพิ่มเติม คือ

1. อ.อ.ป. ต้องจัดทำแผนการปรับปรุงประสิทธิภาพการสร้างค่ากำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ (Strategic improvement plan for Economic Profit : SIP) ที่ระบุถึงเป้าหมายของค่า EP ในแต่ละแผนงานด้วย เพื่อให้สะท้อนถึงค่า EP ได้อย่างแท้จริงและสามารถนำไปเปรียบเทียบค่า EP ที่เกิดขึ้นจริงเพื่อปรับปรุงและแก้ไขแผนงานต่อไป
2. อ.อ.ป. ต้องมีการวิเคราะห์ EVM กับโครงการลงทุนต่างๆ ให้ต่อเนื่อง ครอบคลุมและครบทุกโครงการที่มีการริเริ่มและเบิกจ่าย แล้วมีการกำกับติดตามและประเมินผลโดยคณะทำงานเพื่อสามารถบริหารจัดการโครงการลงทุนให้เกิดประสิทธิภาพและทำให้มีความคุ้มค่าเชิงเศรษฐศาสตร์
3. อ.อ.ป. ต้องพิจารณาปัจจัยที่สำคัญในการขับเคลื่อน EP อย่างเหมาะสม เนื่องจากปัจจัยที่สำคัญเท่านั้นจะผลักดันให้ค่า EP สูงขึ้นแล้วสามารถบริหารจัดการและให้ความสำคัญได้ง่ายกว่าการระบุปัจจัยที่สำคัญทั้งหมดซึ่งอาจส่งผลให้การบริหารจัดการและการดำเนินงานตามแผน SIP ทำได้ยากและไม่อาจสะท้อนความสำคัญของปัจจัยนั้นได้
4. อ.อ.ป. ต้องเชื่อมโยง EP และ EVM เป็นตัวชี้วัดในระดับผู้บริหารสูงสุด เพื่อให้ผู้บริหารสูงสุดเล็งเห็นถึงความสำคัญของการขับเคลื่อน EP และ EVM ซึ่งจะช่วยให้การผลักดันหรือการนำ EVM ไปปฏิบัติเกิดสัมฤทธิ์ผลได้ง่ายขึ้น รวมถึงผู้บริหารในระดับถัดไปด้วย
5. อ.อ.ป. ต้องจัดทำปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่าที่มีใช้การเงิน (Operational Driver Tree) เพื่อให้สามารถวิเคราะห์ถึงปัจจัยที่จะมีผลต่อค่า EP ในเชิงกายภาพ เช่น ปริมาณ หรือ ราคา เป็นต้น รวมถึงควรมีการประยุกต์ใช้ประโยชน์จากการรายงานผลการดำเนินงานค่า EP ในรูปแบบการวิเคราะห์เชิงลึกผ่าน Driver Tree เพื่อให้คณะกรรมการ และคณะกรรมการที่เกี่ยวข้องพิจารณาปัจจัยสำเร็จ/ปัจจัยล้มเหลวของการบรรลุค่าเป้าหมาย EP ระดับองค์กร



2. ผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ (55%)

ผลการประเมินเป็นไปตามหลักเกณฑ์การประเมินผลในบันทึกข้อตกลงฯ โดยผลการดำเนินงานในปีบัญชี 2560 อยู่ในระดับ 3.7209 โดยมีรายละเอียดดังนี้

● ตัวชี้วัดทางการเงิน

- ตัวชี้วัดที่ 2.1 EBIDA (น้ำหนักร้อยละ 15) พิจารณาจากรายได้จากการดำเนินงานหักค่าใช้จ่ายจากการดำเนินงาน โดยผลการดำเนินงานปีบัญชี 2560 อ.อ.ป. มีรายได้จากการดำเนินงาน เท่ากับ 1,901.62 ล้านบาท และค่าใช้จ่ายจากการดำเนินงาน เท่ากับ 1,795.23 ล้านบาท และรายการที่ไม่นำเข้ามาคำนวณค่า EBIDA ได้แก่ ค่าเสื่อมราคาและค่าตัดจำหน่ายทั้งหมดที่แฝงอยู่ต้นทุนการขายและการบริหาร เท่ากับ 62.16 ล้านบาท เงินโบนัสกรรมการและพนักงาน เท่ากับ 8.31 ล้านบาท และดอกเบี้ยจ่าย เท่ากับ 0.42 ล้านบาท ดังนั้น ค่า EBIDA จึงมีค่าเท่ากับ 178.99 ล้านบาท ซึ่งสูงกว่าเป้าหมายที่กำหนดเล็กน้อย จึงทำให้มีระดับคะแนนเท่ากับ “3.4031” อย่างไรก็ตาม มีการปรับค่าเกณฑ์วัดทั้ง 5 ระดับ โดยปรับเป้าหมายตามผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นจริง ณ สิ้นปีบัญชี 2560 ตามรายละเอียดตามบันทึกข้อตกลงประเมินผลการดำเนินงาน ดังต่อไปนี้

หน่วย : ล้านบาท

รายการ	แผนงบประมาณ ประจำปี 2560	ผลการ ดำเนินงาน ประจำปี 2560
รายได้จากการขายไม้จากป่าธรรมชาติ	12.02	38.52
ปริมาณจากการขายไม้สักสวนป่า (ลบ.ม.)	45,840	38,053.65
ค่าใช้จ่ายจากการขายไม้จากป่าธรรมชาติ	3.30	22.54
รายได้จากการซื้อขายสินค้าไม้แปรรูป	358.55	696.51
ค่าใช้จ่ายจากการซื้อขายสินค้าไม้แปรรูป	323.06	628.40
ราคาน้ำยางพารา (บาท)	47	51.04
ค่าสารเคมีและค่าปุ๋ยจากค่าใช้จ่ายผลิตยางพารา	46.99	14.50
ค่าซื้อสินค้าหรือค่าภาคหลวง ค่าบำรุงป่า และค่าส่วนแบ่งยางพารา	118.65	147.94
กำไรจากการจำหน่ายสินทรัพย์	0	0.37
รายได้ค่าเช่า (ทรัพย์สิน-ที่ดิน)	4.47	14.77
ค่าใช้จ่ายในการดูแลพื้นที่สวนป่าเพื่อการอนุรักษ์ (CSR1)	19.04	7.56
เงินผลประโยชน์หลังออกจากงาน	4.63	14.41
ค่าวิจัยและพัฒนา	1.40	0
ค่าจ้างที่ปรึกษา	11.50	2.41
ค่าฝึกอบรม	8.35	1.13
ค่าเบี้ยเลี้ยง	25.06	5.94



รายการ	แผนงบประมาณ ประจำปี 2560	ผลการ ดำเนินงาน ประจำปี 2560
ค่าพาหนะ	4.67	1.38
ค่าเช่าที่พัก	6.18	1.59
ค่ารับรองและพิธีการ	3.67	2.79
ค่าประชาสัมพันธ์	2.77	1.10
เงินกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ	20.52	21.49
เงินค่าครองชีพ	2.06	0.17
เงินเยียวยา	0	0
เงินปรับฐาน	0	15.21

- ตัวชี้วัดที่ 2.2 การบริหารสภาพคล่องกระแสเงินสดจากกิจกรรมดำเนินงาน (น้ำหนักร้อยละ 15) พิจารณาจาก เงินสดสุทธิได้มาจากกิจกรรมการดำเนินงาน ตามรายงานทางบัญชีที่ปรากฏในงบกระแสเงินสดของ อ.อ.ป. ประจำปี 2560 เพื่อประเมินสภาพคล่องของกระแสเงินสดที่เกิดจากกิจกรรมที่ก่อให้เกิดรายได้ของกิจการ และกิจกรรมอื่น ที่ไม่ใช่กิจกรรมลงทุนหรือกิจกรรมจัดหาเงิน โดยผลการดำเนินงานในปีบัญชี 2560 อ.อ.ป. มีเงินสดสุทธิได้มา(ใช้ไป)ในกิจกรรมดำเนินงาน เท่ากับ 123.67 ล้านบาท สภาพคล่องกระแสเงินสดจากกิจกรรมดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมายเล็กน้อย จึงมีระดับคะแนนเท่ากับ “2.9736”



● ตัวชี้วัดที่ไม่ใช่ทางการเงิน

- ตัวชี้วัดที่ 2.3 การดำเนินงานตามโครงการในแผนยุทธศาสตร์ อ.อ.ป. ปี 2559 -2564 (น้ำหนักร้อยละ 25) พิจารณาระดับความสำเร็จของการดำเนินงานตามโครงการในแผนยุทธศาสตร์ อ.อ.ป. ปี 2559 – 2564 ในส่วนของแผนปฏิบัติการที่สำคัญประจำปีบัญชี 2560 ที่จำแนกตามกลุ่มพันธกิจหลักของ อ.อ.ป. 3 ด้าน ได้แก่

กลุ่มที่ 1 ด้านสังคมและการจัดการสวนป่า (น้ำหนักร้อยละ 10)

1. ยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนาศักยภาพความรู้และการจัดการสวนป่าเศรษฐกิจให้ได้มาตรฐานสากล

กลุ่มที่ 2 ด้านเศรษฐกิจ (น้ำหนักร้อยละ 10)

1. ยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาศักยภาพอุตสาหกรรมไม้
2. ยุทธศาสตร์ที่ 3 พัฒนาระบบบริหารจัดการทางการเงิน
3. ยุทธศาสตร์ที่ 5 พัฒนาศักยภาพบริการและการท่องเที่ยว

กลุ่มที่ 3 ด้านรักษาทรัพยากรธรรมชาติ และสิ่งแวดล้อม (น้ำหนักร้อยละ 5)

1. ยุทธศาสตร์ที่ 6 อนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมและบริหารช้างไทย

สำหรับผลการดำเนินงานในปีบัญชี 2560 อ.อ.ป. จัดทำแผนปฏิบัติการตามโครงการในแผนยุทธศาสตร์ อ.อ.ป. ปี 2559 – 2564 และผู้อำนวยการ อ.อ.ป. ได้อนุมัติแล้ว จำนวน 12 แผนงาน/โครงการ จำแนกตามกลุ่มพันธกิจหลัก 3 กลุ่ม ดังต่อไปนี้ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

กลุ่มที่ 1 ด้านสังคมและการจัดการสวนป่า (น้ำหนักร้อยละ 10) ประกอบด้วย 5 แผนงาน/โครงการ

แผนงาน	เป้าหมาย	ผลการดำเนินงาน (เป้าหมาย)	ร้อยละผลการดำเนินงานเมื่อเทียบกับเป้าหมาย
กลุ่มที่ 1 ด้านสังคมและการจัดการสวนป่า			
1.แผนจัดการผลผลิตจากสวนป่า			
สัก (ลบ.ม.)	68,300	71,645.03	104.90
ไม้โตเร็ว (ลบ.ม.)	68,239	99,639.13	146.01
ไม้โตช้า (ตัน) (ไม้ยางพารา)	122,217	95,712.42	78.31
ผลผลิตจากยางพารา (ตัน)	6,023	7,989.42	132.65
2. แผนงานพัฒนาปลูกเสริมและรื้อพัฒนาปลูกใหม่			
ไม้สัก (ไร่)	7,625	6,643.14	87.12
ปลูกใหม่ไม้สัก (ไร่)	2,426	2,371	97.73
ปลูกไม้ยูคาลิปตัส (ไร่)	1,230	5,294.71	430.46
ไม้ยางพารา + ไม้มีค่า (ไร่)	4,297	3,882.45	90.35
ไม้อื่น ๆ (ไร่)	276	1,027.81	372.39
3. แผนงานการจัดการสวนป่าเศรษฐกิจอย่างยั่งยืน (SFM)			



แผนงาน	เป้าหมาย	ผลการดำเนินงาน (เป้าหมาย)	ร้อยละผลการดำเนินงานเมื่อเทียบกับเป้าหมาย
สวนป่า	40	23	57.50
4. แผนงานจัดชั้นคุณภาพพื้นที่สวนป่าเศรษฐกิจ			
สวนป่า	77	60	77.92
5. โครงการพัฒนาและออกแบบผลิตภัณฑ์ไม้			
จำนวนแบบ	5	8	160.00

โดยผลการดำเนินงาน กลุ่มที่ 1 ด้านสังคมและการจัดการสวนป่ามีจำนวน 5 แผนงาน/โครงการ อ.อ.ป. สามารถดำเนินการได้ครบถ้วนทุกแผนคิดเป็นร้อยละ 100 โดยมีแผนงาน/โครงการดีกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้ 1 โครงการ ได้แก่ โครงการพัฒนาและออกแบบผลิตภัณฑ์ไม้ คิดเป็นร้อยละ 20 ของแผนงาน/โครงการทั้งหมด และจัดทำรายงานสรุปภาพรวมของการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปีบัญชี 2560 ของ อ.อ.ป. พร้อมระบุ ปัญหาและข้อเสนอแนะ เสนอต่อคณะกรรมการบริหารกิจการ อ.อ.ป. แล้วเสร็จภายใน 31 มกราคม 2561 จึงทำให้มีระดับคะแนน 4.2000

กลุ่มที่ 2 ด้านเศรษฐกิจ (น้ำหนักร้อยละ 10) ประกอบด้วย 5 แผนงาน/โครงการ

แผนงาน	เป้าหมาย	ผลการดำเนินงาน (เป้าหมาย)	ร้อยละผลการดำเนินงานเมื่อเทียบกับเป้าหมาย
กลุ่มที่ 2 ด้านเศรษฐกิจ			
6. แผนงานเพิ่มผลผลิตไม้แปรรูปสวนป่า			
ปริมาตร (ลบ.ฟ.)	255,584	228,467.2	89.39
7. การจัดทำระบบการควบคุมการเคลื่อนย้ายของสินค้าไม้ (Coc)			
จำนวนโรงงาน	5	5	100.00
8. แผนงานธุรกิจผลิตผลิตภัณฑ์ไม้			
ปริมาตร (ลบ.ฟ.)	66,600	57,918.62	86.96
9. แผนงานการบริหารสินทรัพย์			
รายได้ (บาท)	4.7	12.41374673	264.12
10. แผนงานสร้างรายได้จากแหล่งท่องเที่ยว			
จำนวนคน	209,100	151,655	72.53
รายได้	46.82	38.11	81.40

โดยผลการดำเนินงาน กลุ่มที่ 2 ด้านเศรษฐกิจ มีจำนวน 5 แผนงาน/โครงการ อ.อ.ป. สามารถดำเนินการได้ครบถ้วนทุกแผนคิดเป็นร้อยละ 100 โดยมีแผนงาน/โครงการดีกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้ 1 โครงการ ได้แก่ แผนงานการบริหารสินทรัพย์ คิดเป็นร้อยละ 20 ของแผนงาน/โครงการทั้งหมด และจัดทำรายงานสรุปภาพรวมของการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปีบัญชี 2560 ของ อ.อ.ป. พร้อมระบุ ปัญหาและข้อเสนอแนะ เสนอต่อคณะกรรมการบริหารกิจการ อ.อ.ป. แล้วเสร็จภายใน 31 มกราคม 2561 จึงทำให้มีระดับคะแนน 4.2000



กลุ่มที่ 3 ด้านรักษาทรัพยากรธรรมชาติ และสิ่งแวดล้อม (น้ำหนักร้อยละ 5) ประกอบด้วย 2 แผนงาน/โครงการ

แผนงาน	เป้าหมาย	ผลการดำเนินงาน (เป้าหมาย)	ร้อยละผลการดำเนินงานเมื่อเทียบกับเป้าหมาย
กลุ่มที่ 3 ด้านรักษาทรัพยากรธรรมชาติ และสิ่งแวดล้อม			
11. แผนงานปลูกสร้างสวนป่าและอนุรักษ์ฟื้นฟูพื้นที่ป่าต้นน้ำ ลำธาร			
พื้นที่ (ไร่)	12,000	12,579.86	104.83
12. แผนงานคุ้มครองและอนุรักษ์ช้างไทย			
จำนวนเชือก	380	2,917	767.63

โดยผลการดำเนินงาน กลุ่มที่ 3 ด้านรักษาทรัพยากรธรรมชาติ และสิ่งแวดล้อม มีจำนวน 2 แผนงาน/โครงการ อ.อ.ป. สามารถดำเนินการได้ครบถ้วนทุกแผนคิดเป็นร้อยละ 100 โดยมีแผนงาน/โครงการดีกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้ 2 โครงการ ได้แก่ แผนงานปลูกสร้างสวนป่าและอนุรักษ์ฟื้นฟูพื้นที่ป่าต้นน้ำ ลำธาร คิดเป็นร้อยละ 100 ของแผนงาน/โครงการทั้งหมด และจัดทำรายงานสรุปภาพรวมของการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปีบัญชี 2560 ของ อ.อ.ป. พร้อมระบุ ปัญหาและข้อเสนอแนะ เสนอต่อคณะกรรมการบริหารกิจการ อ.อ.ป. แล้วเสร็จภายใน 31 มกราคม 2561 จึงทำให้มีระดับคะแนน 5.0000

ดังนั้น จากผลการดำเนินงานจำแนกตาม 3 พันธกิจหลักของ อ.อ.ป. ทำให้มีระดับคะแนนโดยรวมเท่ากับ 4.3600



3. การบริหารจัดการองค์กร (35%)

ตัวชี้วัดการบริหารจัดการองค์กร มีระดับคะแนนเท่ากับ 2.6747 โดยเป็นไปตามบันทึกข้อตกลงฯ โดยมีรายละเอียดดังนี้

การบริหารจัดการองค์กร	น้ำหนัก (ร้อยละ)	คะแนน
3.1 บทบาทของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ	6	3.2375
3.2 การบริหารความเสี่ยง	7	2.6500
3.3 การควบคุมภายใน	4	3.1150
3.4 การตรวจสอบภายใน	6	2.7546
3.5 การบริหารจัดการสารสนเทศ	6	1.1042
3.6 การบริหารทรัพยากรบุคคล	6	3.3379
คะแนนรวมการบริหารจัดการองค์กร	35	2.6747



3. ประเด็นปัญหาหลัก และข้อเสนอแนะ

3.1. ประเด็นปัญหาหลักขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ (อ.อ.ป.) ในปีบัญชี 2560 มีดังนี้

1. อ.อ.ป. ขาดสภาพคล่องทางการเงิน ขาดประสิทธิภาพในการหาแหล่งเงินทุน ขาดบุคลากรที่เชี่ยวชาญเฉพาะด้านการเงินและการหาแหล่งเงินทุนในการลงทุนสร้างผลผลิตในระยะยาว รวมทั้ง ขาดการบริหารสินทรัพย์ที่มีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุด
2. อ.อ.ป. มีงานวิจัยและพัฒนาด้านสวนป่า ด้านวัตถุดิบ ด้านอุตสาหกรรมไม้ ยังไม่เพียงพอ ทำให้ไม่สามารถนำมาใช้ประยุกต์เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์ในการดำเนินงานของ อ.อ.ป. ได้
3. อ.อ.ป. ขาดการทำการตลาดเชิงรุก และ ขาดความคิดสร้างสรรค์เพื่อเพิ่มมูลค่าและความหลากหลายในการออกแบบผลิตภัณฑ์ไม้ที่ทันสมัยและตอบสนองความต้องการของลูกค้า

3.2. ข้อเสนอแนะจากที่ปรึกษา

1. อ.อ.ป. ต้องดำเนินการการจัดหาสภาพคล่องโดยเร็ว พร้อมกับการสรรหา สร้างและพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถด้านการเงิน รวมทั้ง การนำทรัพย์สินและที่ดินกรรมสิทธิ์ที่มีมาพัฒนาและใช้ประโยชน์เพื่อเป็นแหล่งรายได้ที่สำคัญอีกทางหนึ่ง
2. อ.อ.ป. ต้องให้ความสำคัญกับการวิจัยและพัฒนางานด้านสวนป่า วัตถุดิบ และ อุตสาหกรรมไม้ ผ่านการพัฒนาบุคลากร การสนับสนุนงบประมาณ และ ผู้บริหารต้องให้นโยบายที่ชัดเจน เพื่อก่อให้เกิดงานวิจัยที่มีประโยชน์ต่อการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการทำงานของ อ.อ.ป.
3. อ.อ.ป. ต้องสรรหาบุคลากรที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญเฉพาะทางในเรื่องการตลาด เพื่อพัฒนางานการตลาดพร้อมกันนี้ ควรแสวงหาความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอกเพื่อเพิ่มช่องทางในการจำหน่ายให้หลากหลายมากยิ่งขึ้น และ เปิดโอกาสให้ อ.อ.ป. ได้เรียนรู้งานใหม่ ๆ ที่ยังไม่เชี่ยวชาญเพียงพอ



4. เปรียบเทียบผลการดำเนินงานขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้กับคู่เทียบในอุตสาหกรรม (Benchmark)

Benchmark	หน่วยงานที่เปรียบเทียบ	ค่าเปรียบเทียบ
1. พื้นที่สวนป่าที่ได้รับการรับรอง จากคณะกรรมการรับรอง มาตรฐานการปลูกป่า (Forest Stewardship council : FSC) ปี 2559* (หน่วย: 1,000 hectare) (คัดเลือกจากกลุ่มอาเซียน 10 ประเทศ ที่จะมีการรวมเป็น ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน) (AEC) ในปี 2558	บรูไน	-
	ลาว	0.54
	มาเลเซีย	678.86
	กัมพูชา	12.74
	อินโดนีเซีย	2,186.47
	พม่า	-
	เวียดนาม	148.20
	ไทย	60.44
	ฟิลิปปินส์	-
	สิงคโปร์	-
2. พื้นที่ปลูกยาง ปี 2559** (ล้านไร่)	อ.อ.ป	23
	ไทย	18.76
	อินโดนีเซีย	21.93
	มาเลเซีย	6.58
	เวียดนาม	5.09
3. ผลผลิตยางธรรมชาติ ปี 2559*** (1,000 ตัน)	อ.อ.ป.	0.089
	ไทย	3,795.40
	อินโดนีเซีย	2,649.70
	มาเลเซีย	1,120.60
	อ.อ.ป.	4.43

* ที่มา : Forest Stewardship Council (FSC)

** ที่มา : Natural Rubber Trends & Statistics, ANRPC, Vol.7, No.4, October 2015

*** ที่มา : International Rubber Study Group (IRSG) อ้างอิงโดยศูนย์วิจัยและพัฒนา
อุตสาหกรรมยางไทย



5. ข้อสังเกตของคณะกรรมการจัดทำบันทึกข้อตกลงและประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจประจำปีบัญชี 2560

5.1 ในการพิจารณาทันทีข้อตกลงประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจประจำปี 2560 ขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ (อ.อ.ป.) คณะกรรมการจัดทำบันทึกข้อตกลงฯ ได้มอบข้อสังเกตดังต่อไปนี้

- การดำเนินงานตามนโยบายของกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมในเรื่องการเพิ่มพื้นที่ป่าเศรษฐกิจนั้น อ.อ.ป. ควรมีจัดทำแผนปฏิบัติงานที่ชัดเจนเพื่อตอบสนองต่อนโยบายและยุทธศาสตร์ดังกล่าว นอกจากนี้ควรมีการวิเคราะห์และเตรียมความพร้อมด้านการบริหารจัดการองค์การเพื่อให้การนำนโยบายจากกระทรวงไปปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
- การดำเนินงานตามภารกิจหลักที่สร้างรายได้ให้แก่ อ.อ.ป. เช่น การจัดการสวนป่าเศรษฐกิจนั้นควรดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพและแสวงหาโอกาสการสร้างรายได้เพิ่มอย่างยั่งยืน นอกจากนี้ อ.อ.ป. ยังมีการกิจเชิงสังคมอื่น เช่น การพัฒนาและสร้างความรู้ให้แก่ราษฎรรอบพื้นที่สวนป่าด้วย ดังนั้น อ.อ.ป. ต้องดำเนินงานมุ่งเน้นให้ครอบคลุมตามภารกิจหลักขององค์กร

ทั้งนี้ การดำเนินงานตามข้อ 5 เป็นไปตามข้อ 6 การดำเนินงานตามข้อสังเกตคณะกรรมการจัดทำบันทึกข้อตกลง ประจำปี 2560

5.2 ในการพิจารณาผลการดำเนินงาน ประจำปี 2560 ขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ (อ.อ.ป.) คณะกรรมการจัดทำบันทึกข้อตกลงฯ ได้มอบข้อสังเกต/ข้อเสนอแนะ ดังต่อไปนี้

- การตั้งเป้าหมายของรายได้ที่เหมาะสมสามารถทำได้จริง เช่น ผลิตภัณฑ์ไม้ นอกจากนี้ อ.อ.ป. ควรเตรียมพร้อมรองรับการดำเนินงานดังกล่าว ซึ่งจะทำให้ อ.อ.ป. มีรายได้จากการดำเนินงานตามเป้าหมายและส่งผลให้สภาพคล่องทางการเงินดีขึ้นได้

6. การดำเนินงานตามข้อสังเกตของคณะกรรมการจัดทำบันทึกข้อตกลงและประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ประจำปีบัญชี 2560

ในปีบัญชี 2560 อ.อ.ป. ดำเนินงานตามข้อสังเกตของคณะกรรมการจัดทำบันทึกข้อตกลงและประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ดังนี้

1. การดำเนินงานตามนโยบายของกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมในเรื่องการเพิ่มพื้นที่ป่าเศรษฐกิจนั้น อ.อ.ป. ควรมีจัดทำแผนปฏิบัติงานที่ชัดเจนเพื่อตอบสนองต่อนโยบายและยุทธศาสตร์ดังกล่าว นอกจากนี้ควรมีการวิเคราะห์และเตรียมความพร้อมด้านการบริหารจัดการองค์กร เพื่อให้การนำนโยบายจากกระทรวงไปปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

อ.อ.ป. ได้ดำเนินการตามนโยบายกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมในเรื่องการเพิ่มพื้นที่ป่าเศรษฐกิจ ดังนี้

1.1 อ.อ.ป. ได้กำหนดภารกิจในด้านการเพิ่มพื้นที่ป่าเศรษฐกิจกับการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ของกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ที่มีเป้าหมายเพิ่มพื้นที่ป่าเศรษฐกิจตามแผนดำเนินการตามภารกิจหลักของ กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560 – 2579) ซึ่งเป็นไปตามประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 อนุรักษ์ ค้ำครอง พื้นฟู ส่งเสริม และพัฒนาทรัพยากรธรรมชาติและหลากหลายทางชีวภาพ ตามเป้าหมายที่ 2 การเพิ่มพื้นที่ป่าไม้จากพื้นที่เสื่อมโทรม สร้างป่าเศรษฐกิจ ซึ่งอยู่ในแผนงานเพิ่มพื้นที่ป่าและพื้นที่สีเขียว โดยการมีส่วนร่วมอย่างยั่งยืน ซึ่ง อ.อ.ป. รับผิดชอบตามโครงการส่งเสริมการปลูกป่าเศรษฐกิจ เพื่อสร้างอาชีพทางเลือกให้ราษฎร/เอกชน โดยในส่วนของ อ.อ.ป. มีพื้นที่เป้าหมาย 5 แสนไร่ ซึ่งจะแบ่งเป็น 4 ช่วง ตามช่วงระยะเวลา คือ ช่วงที่ 1 (พ.ศ. 2560 – 2564) พื้นที่ 107,950 ไร่ ช่วงที่ 2 (พ.ศ. 2565 – 2569) พื้นที่ 131,250 ไร่ ช่วงที่ 3 (พ.ศ. 2570 – 2574) พื้นที่ 131,250 ไร่ ช่วงที่ 4 (พ.ศ. 2575 – 2579) พื้นที่ 129,550 ไร่ ซึ่งการดำเนินการส่งเสริมจะต้องใช้งบประมาณสนับสนุนจากรัฐบาล โดย อ.อ.ป. ได้ประเมินกำลังความสามารถของบุคลากรปัจจุบัน และอาศัยสวนป่าต่าง ๆ ที่กระจายทั่วทุกภูมิภาคของประเทศในการเป็นหน่วยพัฒนาส่งเสริม รวมทั้งติดตามผลการดำเนินงานให้ประสบผลสำเร็จจากการส่งเสริมในแต่ละพื้นที่ เป็นระยะเวลา 3 ปี ซึ่งการมอบภารกิจให้กับหน่วยปฏิบัติได้ประเมินศักยภาพในการหาพื้นที่เป็นรายปี สำหรับให้ผู้สนใจเข้าร่วมโครงการด้วยการใช้ฐานของพื้นที่สวนป่าออกไปตามรัศมีของพื้นที่สวนป่า เพื่อให้ง่ายและสะดวกต่อการติดตามและประเมินผล รวมทั้งใช้สวนป่าเป็นฐานในการให้ข้อมูล ให้ราษฎรได้เป็นแบบอย่างของการปลูกสร้างสวนป่าของ อ.อ.ป. ที่ได้ดำเนินงานมาก่อนสร้างความมั่นใจในอาชีพการปลูกไม้เศรษฐกิจ ให้กับราษฎรได้ในอนาคต อันจะทำให้มีพื้นที่ป่าเศรษฐกิจเพิ่มขึ้นจากการส่งเสริมของ อ.อ.ป. ได้ตามเป้าหมาย ตามศักยภาพของทรัพยากรของ อ.อ.ป. ในปัจจุบัน

1.2 ในการจัดเตรียมความพร้อมด้านการบริหารจัดการองค์กร เพื่อตอบสนองงานด้านการเพิ่มพื้นที่ป่าเศรษฐกิจของกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมและรัฐบาลนั้น อ.อ.ป. ได้ดำเนินการปรับปรุงโครงสร้างการบริหารงานใหม่ในปี 2560 เริ่มใช้ในเดือนกันยายน 2560 โดยได้ดำเนินการจัดตั้งหน่วยงานระดับสำนักขึ้นมาคือสำนักวิจัยพัฒนาการจัดการป่าไม้เศรษฐกิจอย่างยั่งยืน ทำหน้าที่ตรวจสอบติดตามและประเมินผลการดำเนินงานด้านการเพิ่มพื้นที่ป่าเศรษฐกิจของเกษตรกรที่เข้าร่วมโครงการ ร่วมกับหน่วยงานสำนักผลิตของอ.อ.ป. ทั้งสำนัก ออ.ป.เหนือบน, สำนัก ออ.ป.เหนือล่าง, สำนัก ออ.ป.กลาง, สำนัก ออ.ป.



ตะวันออกเฉียงเหนือ และสำนัก ออ.ป.ใต้ ซึ่งมีสวนป่าในความรับผิดชอบในแต่ละพื้นที่ทั่วประเทศ และมีบุคลากรที่รองรับการดำเนินงานด้านนี้อยู่แล้ว เป็นการดำเนินงานแบบบูรณาการร่วมกันทุกภาคส่วนของ อ.อ.ป. ให้งานสำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายที่วางไว้

1.3 อ.อ.ป. ได้ดำเนินการจัดทำหลักเกณฑ์โครงการส่งเสริมปลูกไม้เศรษฐกิจขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ พ.ศ.2560 ตามคำสั่งองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ที่ 42/2560 ลงวันที่ 18 กันยายน 2560 ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อให้การส่งเสริมการปลูกไม้เศรษฐกิจขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ บรรลุวัตถุประสงค์ตามนโยบายการเพิ่มพื้นที่ป่าเศรษฐกิจของรัฐบาล มีแนวทางปฏิบัติสามารถปฏิบัติงานได้คล่องตัวและมีประสิทธิภาพ ชัดเจน และโปร่งใส เหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบัน ซึ่งหลักเกณฑ์ที่จัดทำขึ้นนี้จะใช้เป็นแนวทางการดำเนินงานของผู้ปฏิบัติงานที่มีส่วนเกี่ยวข้องได้อย่างเป็นรูปธรรม และเป็นเครื่องมือหนึ่งของ อ.อ.ป. ที่จะสามารถตอบสนองนโยบายการเพิ่มพื้นที่ป่าเศรษฐกิจของรัฐบาลได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.4 ตามแผนยุทธศาสตร์ 20 ปี ของ อ.อ.ป. มีการกำหนดเป้าหมายในการจัดทำตลาดกลางค้าไม้เศรษฐกิจทุกชนิดไม้ โดยกำหนดให้มีการจัดตั้งตลาดกลางค้าไม้เหล่านี้กระจายอยู่ตามสวนป่าของ อ.อ.ป. ที่มีศักยภาพที่กระจายอยู่ตามภูมิภาคต่างๆทั่วประเทศ ซึ่งจะเป็นยุทธศาสตร์หนึ่งที่จะสร้างแรงจูงใจด้านการตลาดที่สำคัญแก่ประชาชนที่สนใจในการปลูกไม้เศรษฐกิจ และจะเป็นแรงจูงใจที่สำคัญอันหนึ่งที่จะทำให้ นโยบายการเพิ่มพื้นที่ป่าเศรษฐกิจสัมฤทธิ์ผลได้เป็นอย่างดี

1.5 การจัดทำแปลงสาธิตการปลูกป่าเศรษฐกิจ ตามแผนยุทธศาสตร์ 20 ปี ของ อ.อ.ป. ได้มีแผนการดำเนินงานจัดทำแปลงสาธิตการปลูกป่าเศรษฐกิจ เพื่อเป็นแหล่งเรียนรู้ให้แก่ประชาชนทั่วไปในการศึกษาเรียนรู้และดูงานเกี่ยวกับการบริหารจัดการป่าเศรษฐกิจ โดยมีเป้าหมายในการดำเนินงานปีละ 2,100 ไร่ และมีการเริ่มดำเนินการแล้วตั้งแต่ปี พ.ศ. 2560



2. การดำเนินงานตามภารกิจหลักที่สร้างรายได้ให้แก่ อ.อ.ป. เช่น การจัดการสวนป่าเศรษฐกิจ นั้น ควรดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพและแสวงหาโอกาสการสร้างรายได้เพิ่มอย่างยั่งยืน นอกจากนี้ อ.อ.ป. ยังมีการกิจเชิงสังคมอื่น เช่น การพัฒนาและสร้างความรู้ให้แก่ราษฎรรอบพื้นที่สวนป่าด้วย ดังนั้น อ.อ.ป. ต้องดำเนินงานมุ่งเน้นให้ครอบคลุมตามภารกิจหลักขององค์กร

อ.อ.ป. มีการจัดการสวนป่าเศรษฐกิจ ที่เป็ภารกิจหลักที่จะสร้างรายได้ให้กับองค์กรอย่างยั่งยืน ให้มีประสิทธิภาพดังนี้

2.1. ด้านการปลูกสร้างสวนป่าและการทำไม้สวนป่า

2.1.1 การคัดเลือกชนิดไม้ปลูก อ.อ.ป. ดำเนินการบริหารจัดการชนิดไม้ที่ปลูก ต้องเป็นชนิดไม้เศรษฐกิจที่เหมาะสมกับภูมิภาคและศักยภาพของพื้นที่ และสามารถสร้างรายได้ให้กับ อ.อ.ป. ได้อย่างสม่ำเสมอและยืนยาว เช่น ภาคนื้อปลูกต้นสัก ภาคนื้อปลูกต้นยูคาลิปตัส เป็นต้น โดยกระบวนการปลูกสร้างสวนป่าเริ่มต้นตั้งแต่การเลือกไม้พันธุ์ดี ซึ่ง อ.อ.ป. ได้คัดเลือกแม่ไม้สำหรับนำมาขยายพันธุ์เป็นกล้าไม้พันธุ์ดี ด้วยการเพาะเลี้ยงเนื้อเยื่อซึ่งจะทำให้ต้นไม้ที่ได้ในอนาคตมีลักษณะเดียวกับแม่ไม้ ไม่มีการแปรพันธุ์ไป มีการคัดเกรดกล้าไม้ที่มีความสมบูรณ์ และมีความโตสม่ำเสมอสำหรับการใช้ในการปลูกสร้างสวนป่า เพื่อให้ผลผลิตที่ได้มีความสม่ำเสมอ และสามารถจัดการได้ง่ายในอนาคต

2.1.2 การดูแลรักษาสวนป่าที่ถูกต้องตามหลักวิชาการป่าไม้ อ.อ.ป. ดำเนินการปลูกสร้างสวนป่า และการดูแลรักษาสวนป่าตามขั้นตอนการปลูกและดูแลรักษาสวนป่าเป็นไปตามหลักวิชาการป่าไม้ อย่างประณีต ในทุกขั้นตอน ตั้งแต่การเตรียมพื้นที่ การปลูก การปลูกซ่อม การใส่ปุ๋ยปีละ 2 ครั้ง การตายวัชพืช จำนวน 2-3 ครั้งต่อปี การป้องกันไฟป่า การสำรวจเปอร์เซ็นต์รอดตาย การป้องกันการลักลอบตัดไม้และบุกรุกพื้นที่สวนป่า ซึ่ง อ.อ.ป. ได้ดำเนินการแบบเอาใจใส่ในทุกขั้นตอนของการดำเนินงานสวนป่า รวมทั้งปลูกฝังให้ผู้ปฏิบัติงานสวนป่าให้ความเอาใจใส่ในทุกกระบวนการทำงาน เพราะต้นไม้ที่ปลูกเป็นสินทรัพย์ และจะกลายเป็นวัตถุดิบที่มีค่าของ อ.อ.ป. ในอนาคต ที่จะหล่อเลี้ยงองค์กรให้เกิดความยั่งยืนได้ในระยะยาว รวมถึงการควบคุมต้นทุนค่าใช้จ่ายที่เหมาะสมอีกด้วย

2.1.3 การกำหนดชั้นคุณภาพพื้นที่ของสวนป่า อ.อ.ป. ได้ดำเนินการจัดชั้นคุณภาพพื้นที่สวนป่าออกเป็น 3 ชั้นคุณภาพ คือ คุณภาพพื้นที่ชั้นดี คุณภาพพื้นที่ชั้นปานกลาง คุณภาพพื้นที่ชั้นเลว ทำให้สามารถวางแผนชนิดไม้ปลูกได้หลากหลายมากขึ้น จะทำให้ผลผลิตต่อไร่ของแต่ละชนิดไม้เพิ่มขึ้น เพื่อเป็นการเพิ่มความคุ้มค่าและมีกำไรเพิ่มขึ้น มีการกำหนดชนิดไม้ที่ปลูกให้เหมาะสมกับศักยภาพของพื้นที่อย่างชัดเจน มีการกำหนดชั้นคุณภาพพื้นที่ของสวนป่า เพื่อให้ทราบถึงสภาพพื้นที่ที่จะผลิตผลผลิตไม้แต่ละชนิดให้ได้ปริมาณและคุณภาพดีที่สุด

2.1.4 การทำไม้สวนป่าทุกชนิดไม้ อ.อ.ป. ได้กำหนดรอบตัดฟันต้นไม้ที่แตกต่างกันไปตามชนิดไม้ทั้งไม้โตช้า เช่น สัก และไม้โตเร็ว เช่น ยูคาลิปตัส ให้มีความเหมาะสม สามารถสร้างรายได้ให้แก่ อ.อ.ป. อย่างสม่ำเสมอในระยะยาว โดยกำหนดให้มีการทำไม้ออกจากสวนป่าไม่เกินกำลังผลิตของสวนป่าที่เพิ่มขึ้นในแต่ละปีเปรียบเสมือนการนำแคดอกเบี้ยมาใช้โดยไม่ไปเอาเงินต้นมาใช้นั่นเอง และการทำไม้ของ อ.อ.ป. ในแต่ละปีจะใช้แนวทางการทำไม้ที่นำเนื้อไม้ที่ตัดฟันลงไป มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด เป็นการดำเนินการบริหารจัดการวัตถุดิบสวนป่าแบบ Zero Waste กล่าวคือ ลดการทิ้งเศษไม้ปลายไม้ไว้ในแปลงผลิตไม้

ทำให้ผลผลิตที่ได้จากแปลงทำไม้ สามารถใช้ประโยชน์ได้หลากหลายมากขึ้น เช่น การนำเศษไม้ปลายไม้ขนาดเล็ก และหัวไม้ที่มีตำหนิ นำออกมาจำหน่ายสร้างรายได้ให้แก่ อ.อ.ป.

2.2. ด้านอุตสาหกรรมไม้

อ.อ.ป.ได้นำไม้ที่ทำออกจากสวนป่ามาสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่วัตถุดิบ โดยการนำไม้ท่อนจากสวนป่าเข้าโรงเลื่อยโรงงานของ อ.อ.ป. เพื่อทำเป็นไม้แปรรูป และผลิตภัณฑ์ไม้ต่างๆ ออกจำหน่ายสร้างรายได้ให้กับ อ.อ.ป. นอกจากนี้ยังมีการบริหารจัดการไม้แปรรูปขนาดเล็ก สั้น ไม่เป็นที่ต้องการของตลาด โดยนำมาทำเป็นไม้ต่อประสานมือ (Finger Joint) และซีเลื่อยที่ได้จากการเลื่อยไม้ สามารถนำออกมาจัดจำหน่ายสร้างรายได้อีกทางหนึ่งด้วย ส่วนในด้านการผลิตผลิตภัณฑ์ไม้จากสวนป่าได้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง มีการประกวดออกแบบผลิตภัณฑ์และนำไปผลิตเป็นผลิตภัณฑ์ออกจำหน่าย และมีการผลิตผลิตภัณฑ์ที่มีความหลากหลายมากขึ้นกว่าเดิม อีกทั้ง อ.อ.ป. ยังได้จัดทำระบบควบคุมการเคลื่อนย้ายสินค้าไม้ (Chain of Custody :CoC) ซึ่งเป็นมาตรฐานที่ได้รับการยอมรับในระดับสากล ทำให้ผลิตภัณฑ์ที่ออกสู่ผู้บริโภคสามารถรับประกันได้ว่า เป็นผลิตภัณฑ์ที่ส่งเสริมการบริหารจัดการ และธรรมาภิบาลป่าไม้ที่ดี และมีการใช้ตลาดสมัยใหม่ทางสังคมออนไลน์มาช่วยในการทำตลาดสินค้าผลิตภัณฑ์ของ อ.อ.ป. อีกด้วย

2.3. การกิจเชิงสังคม

อ.อ.ป. ได้ดำเนินการตามบทบาทขององค์กรอย่างต่อเนื่อง เนื่องจากมีสวนป่ากระจายทั่วประเทศจำนวน 245 สวนป่า ซึ่งการปลูกสร้างสวนป่าให้ประสบผลสำเร็จ ทำให้ต้องดำเนินงานด้านสังคม และสิ่งแวดล้อมควบคู่กันไปด้วย การดำเนินการต่าง ๆ จะปรากฏในแผนงานตามภารกิจหลักของกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560 – 2579) ของ อ.อ.ป. ซึ่งประกอบด้วยกิจกรรมต่าง ๆ ทั้ง การปลูกสร้างสวนป่า การอนุรักษ์ ป่าชุมชน พื้นที่ต้นน้ำลำธาร การพัฒนาศูนย์ถ่ายทอดเทคโนโลยี ปรับปรุงมาตรฐานผลิตภัณฑ์ไม้สัก การจัดทำแปลงสาธิตบำรุงไม้เศรษฐกิจ ส่วนในด้านการให้องค์ความรู้แก่ประชาชนทั่วไปและชุมชนท้องถิ่น อ.อ.ป. ได้ดำเนินการจัดตั้งศูนย์ถ่ายทอดเทคโนโลยีปรับปรุงมาตรฐานผลิตภัณฑ์ไม้สัก ที่ อ.ร้องกวาง จ.แพร่ ดำเนินการอบรมให้ความรู้ฟรีให้แก่ประชาชนทั่วไปและชุมชนท้องถิ่นในเรื่องเกี่ยวกับการฝึกทักษะและการพัฒนาฝีมือแรงงานด้านการผลิตผลิตภัณฑ์และองค์ความรู้ด้านอุตสาหกรรมไม้ ส่วนองค์ความรู้ด้านการปลูกสร้างสวนป่าเศรษฐกิจ ประชาชนทั่วไปและชุมชนในท้องถิ่นสามารถเข้าไปขอคำปรึกษาหารือกับทางเจ้าหน้าที่ อ.อ.ป. ณ สวนป่า อ.อ.ป. ใกล้บ้านได้ หรือหากประสงค์จะเข้าไปศึกษาดูงานแปลงปลูกป่าของ อ.อ.ป. ก็สามารถแจ้งความประสงค์ในการขอเข้าศึกษาดูงานได้ฟรีตามพื้นที่สวนป่า อ.อ.ป. ทั้ง 245 สวนป่าทั่วประเทศ และการให้องค์ความรู้เกี่ยวกับช้างเลี้ยงของไทย นิสิต นักศึกษาและประชาชนทั่วไป สามารถเข้าไปหาองค์ความรู้ต่างๆ เกี่ยวกับช้างเลี้ยงของประเทศไทยได้ที่ศูนย์อนุรักษ์ช้างไทยหรือสถาบันคชบาลแห่งชาติในพระอุปถัมภ์ฯ โดยไม่มีค่าใช้จ่ายใดๆทั้งสิ้น สิ่งเหล่านี้เป็นแนวทางการดำเนินงานหรือภารกิจบางส่วน ของ อ.อ.ป. ที่มอบให้แก่สังคมมาโดยตลอด

2.4. ระบบมาตรฐานการจัดการสวนป่าอย่างยั่งยืนของ อ.อ.ป.

การดำเนินการบริหารจัดการสวนป่าอย่างยั่งยืนของ อ.อ.ป. ได้รับการรับรองมาตรฐานจากหน่วยรับรอง ในระดับสากล และเป็นมาตรฐานการจัดการสวนป่าที่ อ.อ.ป. ดำเนินการในทุกสวนป่าที่รับผิดชอบ ซึ่งเป็นมาตรฐานการจัดการสวนป่าอย่างยั่งยืนที่ดำเนินการให้เกิดความยั่งยืนใน 3 ด้าน คือ ความยั่งยืนด้านเศรษฐกิจ ความยั่งยืนด้านสังคม และความยั่งยืนด้านสิ่งแวดล้อม ซึ่งจะต้องบริหารจัดการสวนป่าให้เกิดความสมดุลของทั้งสามด้านดังกล่าว กล่าวคือ ด้านเศรษฐกิจ จะต้องบริหารจัดการให้เกิดมีผลผลิตสร้าง



รายได้ทางเศรษฐกิจอย่างสม่ำเสมอ โดยมีแผนการจัดการผลผลิตในระยะสั้น กลาง ยาว ก่อให้เกิดความยั่งยืนในระยะยาว ในด้านสังคม จะต้องบริหารจัดการสวนป่าโดยคำนึงถึงผลประโยชน์ที่ให้กับชุมชนรอบสวนป่าเป็นอันดับแรก โดยเฉพาะการจ้างงาน และการดำเนินงานของสวนป่าที่จะมีผลกระทบต่อชนบทธรรมนิยมวัฒนธรรมพื้นถิ่นหรือเรื่องที่มีความละเอียดอ่อน ด้านความเชื่อหรือความศรัทธาต่างๆ ควรที่จะให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการรับรู้และร่วมดำเนินการ เพื่อให้เกิดการบูรณาการการทำงานร่วมกันและลดข้อขัดแย้งที่อาจจะเกิดขึ้นได้ ส่วนในด้านสิ่งแวดล้อม จะต้องบริหารจัดการสวนป่า ต้องส่งเสริมให้มีการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม ทั้งด้านพืช สัตว์ แม่น้ำลำคลอง การดำเนินการใดๆ ของสวนป่าจะต้องมิให้ส่งผลกระทบด้านลบต่อสิ่งแวดล้อม รวมทั้งการวิจัยและวิเคราะห์ผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมที่อาจจะเกิดขึ้นจากการกระทำใดๆ ของสวนป่า



7. ข้อสังเกตของคณะกรรมการกำกับดูแลการบริหารจัดการองค์กร ของรัฐบาล ประจำปีบัญชี 2560

ในปีบัญชี 2560 คณะกรรมการกำกับดูแลการบริหารจัดการองค์กรของรัฐบาล ได้มอบข้อสังเกต ดังนี้

1. ผลประเมินในปี 2560 เป็นปีแรกที่ ไม่มี รส. ที่มีคะแนนลดลงติดต่อกัน 2 ปี และทุกหัวข้อมีคะแนนเฉลี่ยเพิ่มขึ้น โดยมี รส. ถึง 15 แห่ง จาก 17 แห่ง ที่มีคะแนนเพิ่มขึ้น ส่วนหนึ่งเป็นผลจากโครงการพี่เลี้ยง และผู้บริหารและคณะกรรมการที่ไม่มีการเปลี่ยนแปลงระหว่างปี รวมทั้งความรู้ความเข้าใจของผู้ปฏิบัติงานต่อระบบการบริหารจัดการองค์กรดีขึ้น
2. การส่งเสริมโครงการพี่เลี้ยงมีส่วนสำคัญในการสนับสนุนให้ผลการดำเนินงานดีขึ้น เนื่องจากมีการติดตามผลการดำเนินงานรวมทั้งการให้คำแนะนำระหว่างปี ซึ่ง ควรต่อยอดโครงการหรือขยายผลโครงการในการให้พี่เลี้ยง โดยให้มีการทบทวนโครงการสนับสนุนรัฐบาลกิจด้านการบริหารจัดการองค์กร (โครงการพี่เลี้ยง) โดยการให้รัฐบาลกิจที่มีคะแนนประเมินผลอยู่ในระดับเกินกว่ามาตรฐานควรเป็นพี่เลี้ยงหรือแบบอย่างที่ดีให้กับรัฐบาลกิจที่มีคะแนนต่ำกว่ามาตรฐาน เพื่อให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และถ่ายทอดประสบการณ์ระหว่างรัฐบาลกิจที่มีระดับเกินกว่ามาตรฐานกับรัฐบาลกิจที่มีคะแนนต่ำกว่ามาตรฐาน เพื่อช่วยยกระดับและพัฒนาขีดความสามารถของรัฐบาลกิจรวมทั้งเป็นการลดค่าใช้จ่ายในการจ้างที่ปรึกษาจากภายนอก

ผลการประเมินบทบาทของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ ประจำปีบัญชี 2560

องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ (อ.อ.ป.) :

ระดับคะแนน 3.2375

การประเมินบทบาทของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ เป็นไปเพื่อส่งเสริมให้มีการกำกับดูแลที่ดีและสนับสนุนให้คณะกรรมการปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบให้ครบถ้วน และมีประสิทธิภาพ โดยการประเมินผลจะมีระดับคะแนนสูงสุดที่ระดับ 5 และต่ำสุดที่ระดับ 1 ซึ่งหลักเกณฑ์การประเมินพิจารณาจาก 2 ประเด็นหลัก ตามรายละเอียดสรุปได้ดังนี้

1. บทบาทและการปฏิบัติหน้าที่ (90%): 3.1861 คะแนน

- คณะกรรมการ อ.อ.ป. มีส่วนร่วมในการกำหนดแผนยุทธศาสตร์ของ อ.อ.ป. และแผนปฏิบัติการประจำปี 2561 ในระดับที่ดี ทั้งนี้ คณะกรรมการมีข้อสังเกตในการจัดทำแผนฯ ค่อนข้างน้อย เช่น ในการจัดทำแผนการดำเนินงานของ อ.อ.ป. ประจำปี 2561 อ.อ.ป. ควรคิดมูลค่ากำไรจากการดำเนินงานจากแผนงานการสนองนโยบายภาครัฐและบริการเชิงสังคมด้วย และควรปรับปรุงกรอบกำไรสุทธิของปี 2561 ให้เท่ากับเป้าหมายกำไรสุทธิปี 2560 เป็นต้น อย่างไรก็ตาม ผลคะแนนจะดีขึ้น หากคณะกรรมการให้ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะที่มีสาระสำคัญที่หลากหลาย เพื่อให้ฝ่ายจัดการนำไปใช้วางแผนงานในการปฏิบัติงาน
- คณะกรรมการ อ.อ.ป. มีการติดตามความเพียงพอของระบบงานที่สำคัญทั้ง 5 ระบบอย่างสม่ำเสมอ ยกเว้นระบบบริหารจัดการสารสนเทศที่มีการติดตามน้อยกว่ารายไตรมาส คณะกรรมการเห็นชอบแผนระบบงานสำคัญทั้ง 5 ระบบล่าช้า ยกเว้นระบบบริหารทรัพยากรบุคคลที่เห็นชอบได้ทันก่อนเริ่มปีบัญชี ทั้งนี้ การดำเนินงานจะได้ผลประเมินที่ดีขึ้น หากคณะกรรมการ อ.อ.ป. มีการติดตามความเพียงพอของระบบงานอื่นเพิ่มมากขึ้น และคณะกรรมการ อ.อ.ป. ควรให้ความเห็นชอบแผนงานต่างๆ ได้ทันก่อนเริ่มปีบัญชี
- คณะกรรมการ อ.อ.ป. มีการติดตามผลการดำเนินงาน ทั้งในด้านการเงินและไม่ใช่การเงินอย่างสม่ำเสมอและครบถ้วนพร้อมทั้งได้มอบข้อวินิจฉัยต่อผลการดำเนินงานพอควร โดยการจัดทำรายงานผลการดำเนินงานมีการแสดงถึงสาเหตุการเปลี่ยนแปลงผลการดำเนินงาน อย่างไรก็ตาม คณะกรรมการควรผลักดันให้มีการจัดทำรายงานผลการดำเนินงานทั้งในด้านการเงินและไม่ใช่การเงิน ที่มีการวิเคราะห์ข้อมูลในเชิงคุณภาพ ตลอดจนระบุปัญหาและอุปสรรค และเสนอแนะแนวทางแก้ไขเบื้องต้นอย่างครบถ้วนหากการดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมายเพื่อประกอบการตัดสินใจของคณะกรรมการได้ดียิ่งขึ้น
- ในปีบัญชี 2560 คณะกรรมการ อ.อ.ป. จัดให้มีการประเมินผลการดำเนินงานของผู้บริหารระดับสูงสุดและผู้บริหารระดับสูง โดยมีการกำหนดหลักเกณฑ์ ตัวชี้วัดที่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร รวมถึงนำผลที่ได้จาก

การประเมินไปเชื่อมโยงกับการกำหนดค่าตอบแทนอย่างเป็นรูปธรรมภายในปีบัญชี

- ในปีบัญชี 2560 คณะกรรมการ อ.อ.ป. มีการบริหารจัดการประชุมโดยรวมในระดับปานกลาง โดยมีการจัดประชุมคณะกรรมการทั้งสิ้น 6 ครั้ง มีคณะกรรมการเข้าร่วมประชุมได้ตามเกณฑ์ที่กำหนดในระดับดีมากที่ร้อยละ 100 ของจำนวนครั้งการประชุมทั้งหมด โดย อ.อ.ป. สามารถจัดส่งเอกสารการประชุมให้คณะกรรมการพิจารณาล่วงหน้าได้ในระยะเวลาเฉลี่ย 7 วันก่อนการประชุม อย่างไรก็ตาม การบริหารจัดการประชุมจะสะท้อนผลคะแนนที่ดีขึ้น หากคณะกรรมการมีการประชุมอย่างสม่ำเสมอตลอดปีและดำเนินการตามปฏิทินการประชุมอย่างครบถ้วน
- คณะกรรมการได้จัดให้มีการเปิดเผยข้อมูลผ่านรายงานประจำปีของ อ.อ.ป. ซึ่งมีรายละเอียดครบถ้วนค่อนข้างน้อย คณะกรรมการควรจัดให้มีการเปิดเผยข้อมูลที่เป็นรูปธรรม เช่น รายละเอียดข้อมูลหลักทรัพย์ (หุ้น) ที่สำคัญที่กรรมการถือครอง และรายการที่เกี่ยวข้องกัน (Connected Transactions) นโยบายและโครงสร้างการกำกับดูแลกิจการขององค์กร นโยบายการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR) กิจกรรมส่งเสริม และผลสำเร็จ เป็นต้น สำหรับการเปิดเผยข้อมูลผ่าน Website อ.อ.ป. สามารถจัดให้มีการเปิดเผยข้อมูลที่มีสาระสำคัญได้ครบถ้วนเพิ่มขึ้นจากปีที่ผ่านมา
- ปีบัญชี 2560 อ.อ.ป. จัดให้มีการกำกับดูแลที่ดี (CG) อย่างเป็นระบบพอควร โดยคณะกรรมการ อ.อ.ป. จัดให้มีคณะอนุกรรมการกำกับดูแลที่ดีครบถ้วน มีหน่วยงานดูแลรับผิดชอบงานด้าน Compliance ที่มีการกำหนดอำนาจหน้าที่เป็นลายลักษณ์อักษร รวมถึงมีการกำหนดนโยบายและแผนการดำเนินงานประจำปี นำเสนอแก่คณะกรรมการอย่างชัดเจน อย่างไรก็ตาม การกำกับดูแลที่ดีจะมีผลคะแนนที่ดีขึ้น หาก อ.อ.ป. จัดให้นโยบายให้สอดคล้องกับมาตรฐานสากล และจัดกิจกรรมส่งเสริมงานด้าน CG ที่มีคณะกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงาน เข้าร่วมกิจกรรมเพิ่มขึ้น และคณะกรรมการติดตามผลการดำเนินงานด้าน CG อย่างน้อยเป็นรายไตรมาส
- อ.อ.ป. จัดให้มีการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR) อย่างเป็นระบบพอควร โดยจัดให้มีนโยบายกลยุทธ์ เป้าหมาย และแผนการดำเนินงานประจำปีอย่างเป็นรูปธรรม อย่างไรก็ตาม การแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมจะครบถ้วนยิ่งขึ้น หาก อ.อ.ป. จัดให้มีกิจกรรมการปฏิบัติงานที่ส่งเสริมงานด้านการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมมุ่งเน้น CSR in process ที่มีคณะกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงาน เข้าร่วมอย่างครบถ้วนเพิ่มขึ้น และ

ผลการประเมินบทบาทของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ ประจำปีบัญชี 2560

องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ (อ.อ.ป.) :

ระดับคะแนน 3.2375

คณะกรรมการติดตามผลการดำเนินงานด้าน CSR อย่างน้อยเป็นรายไตรมาส

2. การพัฒนาตนเอง (10%) : 3.7000 คะแนน

- คณะกรรมการ อ.อ.ป. จัดให้มีการประเมินผลตนเองของคณะกรรมการ 2 แบบ คือ แบบรายบุคคล และแบบทั้งคณะ โดย อ.อ.ป. มีการแจ้งผลการประเมินในที่ประชุมคณะกรรมการอย่างเป็นทางการ โดยที่ประชุมมีการแสดงความคิดเห็นและกำหนดแนวทางการพัฒนาการปฏิบัติงานเพิ่มเติม ซึ่ง อ.อ.ป. ได้นำมาจัดทำแผนการพัฒนาการปฏิบัติงานจากข้อสังเกตและข้อเสนอแนะของคณะกรรมการอย่างเป็นทางการเป็นลายลักษณ์อักษรชัดเจน
- อ.อ.ป. ได้จัดให้มีกิจกรรมต่างๆ เพื่อเป็นการส่งเสริมความรู้ความสามารถของคณะกรรมการใหม่ ได้แก่ การแจกคู่มือกรรมการและเอกสารที่เกี่ยวข้อง การชี้แจงโดยผู้บริหารระดับสูง และการเยี่ยมชมกิจการในพื้นที่องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือ การสัมมนาหัวข้อประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน อย่างไรก็ตาม จะเป็นการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรยิ่งขึ้น หาก อ.อ.ป. จัดให้มีกิจกรรมเพื่อเป็นการส่งเสริมความรู้ความสามารถให้กับคณะกรรมการทั้งคณะอย่างครบถ้วนและสม่ำเสมอทั้งปี เพื่อให้คณะกรรมการได้มีการนำความรู้ที่ได้ มาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาองค์กรให้เกิดผลสูงสุดได้ในทางปฏิบัติ

สรุปผลประเมิน : ผลการประเมินบทบาทคณะกรรมการ อ.อ.ป. อยู่ในระดับคะแนน 3.2375 ซึ่งสะท้อนบทบาทและการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการต่ำกว่าค่าเฉลี่ยของรัฐวิสาหกิจทั่วไป (ค่าเฉลี่ย 3.3025 คะแนน)

ข้อสังเกตของคณะอนุกรรมการประเมินผล สำหรับรัฐวิสาหกิจทั้งระบบ

- 1) คณะกรรมการร้อยละ 88.23 ควรผลักดันให้รัฐวิสาหกิจมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักการและแนวปฏิบัติที่ดีด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี และการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมในกระบวนการ (CSR in Process) ตามมาตรฐานสากล เช่น ISO 26000 เป็นต้น เพื่อนำมาพัฒนานโยบายและจัดทำแผนการดำเนินงานได้อย่างเป็นมาตรฐาน และเกิดผลกระทบเชิงบวกต่อเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมตามภารกิจที่ได้รับมอบหมาย
- 2) คณะกรรมการร้อยละ 70 ควรเพิ่มการพิจารณาและความสะดวกเร็วในการให้ความเห็นชอบแผนงานประจำปีของระบบการควบคุมภายใน และการบริหารจัดการสารสนเทศ

รวมถึงติดตามผลการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอทั้งปี เพื่อให้ระบบงานมีประสิทธิภาพเพียงพอต่อการสนับสนุนกระบวนการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้นกว่าปีที่ผ่านมา

- 3) คณะกรรมการร้อยละ 52.94 ควรร่วมกับรัฐวิสาหกิจกำหนดแนวทางการพัฒนาศักยภาพการกำกับดูแลกิจการที่ดีของคณะกรรมการ โดยจัดทำเป็นแผนการดำเนินงานทั้งระยะยาวและประจำปีอย่างเป็นรูปธรรม และมีแนวทางการดำเนินงานมากกว่าการพัฒนาทักษะ และความรู้ของคณะกรรมการ
- 4) คณะกรรมการร้อยละ 47 ควรเร่งรัดให้เกิดการรับรองการเงิน และจัดทำการเปิดเผยข้อมูลสารสนเทศผ่านรายงานประจำปี และ Website ที่มีจำนวนข้อมูลและสาระสำคัญครบถ้วน ถูกต้อง ทันกาล และเชื่อถือได้ เพื่อเพิ่มความโปร่งใสในการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจในแต่ละปี
- 5) คณะกรรมการ ควรจัดให้กรรมการเข้าร่วมรับการพัฒนาความรู้และความสามารถที่สอดคล้องกับภารกิจและกิจการของรัฐวิสาหกิจอย่างครบถ้วนเป็นรายบุคคล โดยอาจใช้ (Skill Matrix) เป็นกรอบแนวทางเพื่อกำหนดหลักสูตรและการพัฒนาที่หลากหลายและเหมาะสมกับกรรมการเป็นรายบุคคล

สรุปผลการประเมินบทบาทคณะกรรมการฯ 19 รัฐวิสาหกิจ

ระดับคะแนน	<3	3-3.5	>3.5-4
จำนวนรัฐวิสาหกิจ (แห่ง)	4	10	5

การประเมินผลการควบคุมภายใน ประจำปีบัญชี 2560

องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ (อ.อ.ป.)

ระดับคะแนน : 3.1150

ผลการประเมินการควบคุมภายในขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ประจำปีบัญชี 2560 มีระดับคะแนน 3.1150 โดยมีผลการประเมินในหัวข้อต่างๆ ตามตารางนี้

เกณฑ์การประเมินการควบคุมภายใน	คะแนน
1. การควบคุมภายใน	3.1150
1.1 สภาพแวดล้อมของการควบคุม (33%)	3.1667
1.2 การประเมินความเสี่ยง	-
1.3 กิจกรรมการควบคุม (43%)	2.8605
1.4 สารสนเทศและการสื่อสาร	-
1.5 การติดตามประเมินผล (24%)	3.5000

ทั้งนี้ รายละเอียดของแต่ละหัวข้อ มีดังนี้

1.1 สภาพแวดล้อมของการควบคุม (คะแนน 3.1667)

อ.อ.ป. กำหนดช่องทางในการรับข้อร้องเรียน 6 ช่องทาง โดยกำหนดให้ผู้รับผิดชอบดูแลช่องทางรับข้อร้องเรียน เช่น สำนักวิจัยพัฒนาและสารสนเทศรับผิดชอบในการรับเรื่องร้องเรียนผ่านช่องทางเว็บไซต์และกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม เป็นต้น รวมทั้งมีการจัดเก็บสถิติและจัดทำรายงานสรุปข้อร้องเรียนเป็นรายเดือน รายไตรมาส และรายปี นำเสนอต่อผู้อำนวยการเพื่อทราบ นอกจากนี้ อ.อ.ป. มีการกำหนดระยะในการตอบสนองข้อร้องเรียนที่ชัดเจน อย่างไรก็ตาม ควรมีการวิเคราะห์หาสาเหตุของข้อร้องเรียนและดำเนินการจัดการข้อร้องเรียนให้แล้วเสร็จภายในปีบัญชีนั้นๆ

ในปี 2560 อ.อ.ป. มีการแยกคู่มือการปฏิบัติงานออกเป็น 3 กลุ่ม คือ คู่มือฯ สำหรับภารกิจหลักขององค์กร คู่มือด้านการจัดการองค์กร และคู่มือด้านงานสนับสนุน โดยได้มีการแจ้งให้หน่วยงานต่างๆ ทบทวนคู่มือฯ ให้เป็นปัจจุบันเป็นประจำทุกปี และให้แจ้งผลการทบทวนกลับมาที่สำนักตรวจสอบภายใน อย่างไรก็ตาม อ.อ.ป. ควรมีกระบวนการในการติดตามและตรวจสอบให้ทุกหน่วยงานทบทวนและปรับปรุงคู่มือฯ ให้แล้วเสร็จตามระยะเวลาที่กำหนด

อ.อ.ป. มีการสอบทานการแบ่งแยกหน้าที่งานตามโครงสร้างหน้าที่ความรับผิดชอบ โดยมีสำนักตรวจสอบภายในทำหน้าที่สอบทาน อ.อ.ป. มีการกำหนดขอบเขตระดับของอำนาจหน้าที่ในการอนุมัติของผู้บริหารแต่ละระดับไว้อย่างชัดเจนและเป็นลายลักษณ์อักษร อ.อ.ป. มีช่องทางในการสื่อสารให้แก่พนักงานภายในองค์กรทราบเมื่อมีผู้รับตำแหน่งใหม่หรือเลื่อนตำแหน่ง อย่างไรก็ตาม การแบ่งแยกหน้าที่งานในบางหน่วยงานยังมีบุคลากรไม่เพียงพอทำให้มีพนักงานปฏิบัติงานหลายหน้าที่ ซึ่ง อ.อ.ป. ควรให้ความสำคัญกับการวางระบบควบคุมภายในในกรณีดังกล่าวอย่างเพียงพอ เพื่อป้องกันความผิดพลาด/บกพร่องที่อาจจะเกิดขึ้น

สำหรับระบบการติดตามงานระหว่างผู้บริหารระดับสูงและระดับปฏิบัติการ อ.อ.ป. มีระบบการติดตามงานอย่างเป็นระบบ ทั้งการกำหนดความถี่ในการประชุมระดับผู้บริหาร และความถี่ในการรายงานข้อมูลสำคัญต่างๆ ขององค์กร

ในส่วนบทบาทและหน้าที่ของคณะกรรมการ อ.อ.ป. มีการสอบทานความเพียงพอของการควบคุมภายใน 1 ครั้งต่อปี ผ่านการประชุมของคณะกรรมการตรวจสอบ นอกจากนี้ ในปี 2560 คณะกรรมการ อ.อ.ป. ได้มีการมอบข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการควบคุมภายใน ในประเด็นเรื่องของการจัดทำแผนการควบคุมภายใน ควรมีความรวดเร็วและนำเสนอคณะกรรมการ อ.อ.ป. เพื่อให้พิจารณาเห็นชอบภายในไตรมาสที่ 1 เพื่อให้การดำเนินงานการควบคุมภายในมีประสิทธิภาพมากขึ้น นอกจากนี้ คณะกรรมการ อ.อ.ป. มีการติดตามและสอบทานถึงความเพียงพอของระบบการควบคุมภายในของ อ.อ.ป. อย่างไรก็ตาม คณะกรรมการตรวจสอบ ควรมีการประชุมร่วมกับผู้ตรวจสอบภายนอก (สตง.) อย่างเป็นทางการ ในประเด็นเกี่ยวกับความเพียงพอของระบบควบคุมภายใน

บทบาทหน้าที่ของฝ่ายบริหารเกี่ยวกับการควบคุมภายใน มีการแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและประเมินผลระบบการควบคุมภายใน เป็นผู้รับผิดชอบในการติดตามประเมินผลการควบคุมภายในของ อ.อ.ป. อย่างไรก็ตาม ควรมีการประชุมร่วมกันระหว่าง ผู้บริหาร สำนักตรวจสอบภายใน และผู้ตรวจสอบภายนอก (สตง.) เพื่อให้ทราบถึงข้อควรปรับปรุงแก้ไขด้านการควบคุมภายในของ อ.อ.ป.

1.3 กิจกรรมการควบคุม (คะแนน 2.8605)

สำนักตรวจสอบภายใน และสำนักบัญชีและการเงิน มีหน้าที่สอบทานรายงานทางการเงินของหน่วยงานต่างๆ โดยมีวิธีการและขั้นตอนในการสอบทานจะเป็นไปตามแนวทางการตรวจสอบ รวมทั้งมีสอบทานการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ซึ่งผลการสอบทานพบว่าบางพื้นที่ไม่ได้ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ และคู่มือการปฏิบัติงาน เช่น การบันทึกบัญชีในบางรายการ สำหรับการสอบทานกรณีความขัดแย้งทางผลประโยชน์ อ.อ.ป. ควรกำหนดแนวทางและวิธีการสอบทานของการสอบทานกรณีความขัดแย้งทางผลประโยชน์ให้มีความรัดกุมมากยิ่งขึ้น และดำเนินการสอบทานความขัดแย้งทางผลประโยชน์ทั่วทั้งองค์กร

การดูแลป้องกันทรัพย์สิน อ.อ.ป. มีการกำหนดทรัพย์สินที่มีความเสี่ยงและวิธีการจำกัดการเข้าถึงทรัพย์สินดังกล่าว รวมทั้งการจัดทำทะเบียนทรัพย์สินและตรวจนับทรัพย์สินประจำปี โดยในปี 2560 อ.อ.ป. มีการตรวจนับทรัพย์สินแล้วเสร็จเมื่อวันที่ 31 ธันวาคม 2560 พบว่า อย่างไรก็ตาม อ.อ.ป. ควรจัดทำสรุปผลการตรวจนับทรัพย์สินในภาพรวมทั้งองค์กร เพื่อเสนอต่อผู้บริหารภายในระยะเวลาที่กำหนด

การประเมินผลการควบคุมภายใน ประจำปีบัญชี 2560

องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ (อ.อ.ป.)

ระดับคะแนน : 3.1150

การควบคุมสารสนเทศ ด้านการควบคุมทั่วไปที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน อ.อ.ป. มีการแบ่งแยกโครงสร้างของหน่วยงานคอมพิวเตอร์ และการแบ่งโครงสร้างระหว่าง Programmer และ Operator การควบคุมระบบสารสนเทศรับผิดชอบโดยสำนักวิจัยพัฒนาและสารสนเทศ การควบคุมระบบมีการกำหนด Password ในการใช้ระบบงานของผู้เกี่ยวข้อง และมีการรักษาความปลอดภัยของระบบสารสนเทศการสำรองข้อมูลที่สำคัญไว้ที่หน่วยงานภายนอก อย่างไรก็ตาม ควรมีการทบทวนนโยบายและแนวปฏิบัติในการรักษาความมั่นคงปลอดภัยด้านสารสนเทศอย่างสม่ำเสมอ และควรเสริมสร้างความตระหนักถึงการกระทำ ความผิดตามพระราชบัญญัติว่าด้วยการกระทำผิดเกี่ยวกับคอมพิวเตอร์

สำหรับส่วนการควบคุมสารสนเทศ ด้านการควบคุมเฉพาะระบบงาน อ.อ.ป. มีระบบงานที่สำคัญของ เช่น โปรแกรมระบบบัญชีแยกประเภท Geneus ซึ่งมีการควบคุมระบบงานทั้งการควบคุมข้อมูลเข้า มีหลักเกณฑ์การกำหนดข้อมูลเข้าอย่างชัดเจน อย่างไรก็ตาม ควรมีการทบทวนและปรับปรุงกระบวนการสอบทานการควบคุมเฉพาะระบบงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น

1.5 การติดตามประเมินผล (คะแนน 3.5000)

อ.อ.ป. มีการติดตามการประเมินการควบคุมด้วยตนเอง (Control Self-Assessment: CSA) ครอบคลุมหน่วยงานตามที่ได้วางระบบการควบคุมภายใน อย่างไรก็ตาม ควรให้ความสำคัญกับผลการติดตามและเสนอแนะแนวทางแก้ไขปัญหาลดอุปสรรคของการดำเนินงานตามแผนการปรับปรุงการควบคุมภายใน เพื่อให้ผลการดำเนินงานเป็นไปตามแผนงานที่กำหนดไว้

อ.อ.ป. จัดส่งรายงานการควบคุมภายในตามระเบียบ คตง ข้อ 6 ให้แก่ สตง. ได้ทันกำหนดเวลา คือเมื่อวันที่ 16 มีนาคม 2561 และมีการประเมินการควบคุมอย่างเป็นอิสระ (Independent Assessment: IA) จากหน่วยตรวจสอบภายในโดยการสุ่มประเมิน

ข้อสังเกตจากการประเมินการควบคุมภายในโดยภาพรวม ประจำปีบัญชี 2560

1. การประชุมหารือเพื่อรับฟังความคิดเห็นด้านการควบคุมภายในจากผู้ตรวจสอบภายนอกของคณะกรรมการตรวจสอบผู้บริหาร และผู้ตรวจสอบภายใน อยู่ในระดับต่ำ
2. การบูรณาการเชิงปฏิบัติร่วมกันระหว่างผู้รับผิดชอบการควบคุมภายใน ผู้ตรวจสอบภายใน และการบริหารความเสี่ยง อยู่ในระดับต่ำ
3. การปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และคู่มือการปฏิบัติงาน ส่วนใหญ่ยังคงตรวจพบกรณีพนักงานไม่ปฏิบัติตาม ส่งผลให้เกิดความเสียหายต่อองค์กร ซึ่งสะท้อนถึงระบบการควบคุมภายในที่ยังไม่มีประสิทธิภาพ

4. การจัดทำ CSA รัฐวิสาหกิจ ยังคงมุ่งเน้นในเชิงการจัดทำเป็นรายงานเชิงเอกสาร มากกว่านำไปเป็นเครื่องมือการควบคุมการปฏิบัติงาน เป็นผลทำให้ความสำเร็จของการปรับปรุงการควบคุมภายในยังไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร
5. กระบวนการในการติดตามผลการดำเนินงานตามข้อเสนอแนะที่ได้จากการประเมินการควบคุมด้วยตนเอง (ปย. ปอ. ปส.) ยังไม่เป็นระบบ และส่วนใหญ่ไม่สามารถดำเนินการได้สำเร็จตามแผนงานที่กำหนดไว้อย่างครบถ้วน

การประเมินผลการตรวจสอบภายใน ประจำปีบัญชี 2560

องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ (อ.อ.ป.)

ระดับคะแนน : 2.7546

ผลการประเมินการตรวจสอบภายในขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ (อ.อ.ป.) ประจำปี 2560 มีระดับคะแนน 2.7546 โดยมีผลการประเมินในหัวข้อต่างๆ ดังตารางนี้

เกณฑ์การประเมิน	คะแนน
การตรวจสอบภายใน	2.7546
1. บทบาทและความรับผิดชอบของสำนักตรวจสอบภายใน (8%)	2.2625
2. ความเป็นอิสระ (8%)	3.7500
3. ความสัมพันธ์ของคณะกรรมการตรวจสอบกับสำนักตรวจสอบภายใน ฝ่ายบริหาร และผู้สอบบัญชี (8%)	1.9000
4. ความสัมพันธ์กับฝ่ายบริหาร ผู้สอบบัญชีและองค์กรกำกับดูแลอื่น (8%)	2.7500
5. บุคลากร การพัฒนา และการฝึกอบรม (8%)	3.0917
6. การวางแผนการตรวจสอบเชิงกลยุทธ์ (10%)	2.7500
7. การวางแผนในรายละเอียดและการปฏิบัติงานตรวจสอบ (14%)	2.6524
8. การรายงานและการปิดการตรวจสอบ (12%)	3.2111
9. การติดตามและวัดผลการปฏิบัติงานและการควบคุมดูแล (9%)	2.8810
10. การปฏิบัติหน้าที่ด้วยความระมัดระวังรอบคอบ (15%)	2.4219

ทั้งนี้รายละเอียดของแต่ละหัวข้อมีดังนี้

1. บทบาทและความรับผิดชอบของสำนักตรวจสอบภายใน (คะแนน 2.2625)

- สำนักตรวจสอบภายใน อ.อ.ป. มีการจัดทำกฎบัตรฯ และมาตรฐานการปฏิบัติงานอย่างเป็นลายลักษณ์อักษร โดยกฎบัตรฯ มีรายละเอียดครบถ้วนตามเกณฑ์ฯ และผ่านความเห็นชอบจากคณะกรรมการตรวจสอบ

- มีบทบาทเน้นในการตรวจสอบเกี่ยวกับข้อมูลรายงานทางการเงิน การปฏิบัติตามกฎระเบียบและกิจกรรมดำเนินงานต่างๆ บางกิจกรรมขององค์กร ทั้งนี้มีการสอบทานเกี่ยวกับจรรยาบรรณและการบริหารความเสี่ยงเพียงบางส่วน อีกทั้งยังไม่มีมีการประเมินความเสี่ยงและประสิทธิผลของการควบคุมภายในเพื่อป้องกันการทุจริต นอกจากนี้ยังไม่มีมีการตรวจสอบบริษัทในเครือ และบริษัทร่วมทุน

- กฎบัตรของสำนักตรวจสอบภายในควรระบุจรรยาบรรณของผู้ตรวจสอบภายในที่มีรายละเอียดชัดเจนอีกทั้งหัวหน้าสำนักตรวจสอบภายในควรมีการชักจูงความเข้าใจกับคณะกรรมการตรวจสอบและผู้บริหารระดับสูงเกี่ยวกับค่านิยมจรรยาบรรณและมาตรฐานการปฏิบัติงานตรวจสอบ

- สำนักตรวจสอบภายในควรมีการตรวจสอบให้ครอบคลุมการดำเนินงานทั้งในกิจกรรมหลักและกิจกรรมสนับสนุนของ อ.อ.ป. รวมทั้งบริษัทในเครือ อีกทั้งควรมีการประเมินความเสี่ยงและประสิทธิผลของการควบคุมภายในเพื่อป้องกันการทุจริต นอกจากนี้ควรเพิ่มบทบาทในการบริการให้คำแนะนำปรึกษาแก่ฝ่ายบริหารและหน่วยงานต่างๆ ให้มากขึ้น

2. ความเป็นอิสระ (คะแนน 3.7500)

- สำนักตรวจสอบภายในไม่มีโครงสร้างองค์กรที่มีความเป็นอิสระ โดยรายงานตรงต่อคณะกรรมการตรวจสอบและผู้อำนวยการ อ.อ.ป. ผู้ตรวจสอบภายในไม่ได้รับการมอบหมายให้ไปช่วยปฏิบัติงานอื่นที่มีใช้งานตรวจสอบ และมีการกำหนดนโยบายการสับเปลี่ยนผู้ตรวจสอบภายในทุกๆ 3 ปี มีการกำหนดแนวทางปฏิบัติในการเปิดเผยความ

ขัดแย้งทางผลประโยชน์ของผู้ตรวจสอบภายในโดยผู้ตรวจสอบภายในมีการดำเนินการเปิดเผยความขัดแย้งทางผลประโยชน์อย่างเป็นลายลักษณ์อักษรทุกครั้งทั้งเข้าปฏิบัติงานตรวจสอบ

- ควรมีการจัดทำทะเบียนคุมสำหรับการสับเปลี่ยนผู้ตรวจสอบภายใน และสับเปลี่ยนผู้ตรวจสอบภายในอย่างสม่ำเสมอหรือทุกๆ 3 ปี

3. ความสัมพันธ์ของคณะกรรมการตรวจสอบกับสำนักตรวจสอบภายใน ฝ่ายบริหาร และผู้สอบบัญชี (คะแนน 1.9000)

- คณะกรรมการตรวจสอบ อ.อ.ป. ทบทวนและขาดวาระในช่วงเดือนมกราคม – ธันวาคม 2560

- คณะกรรมการตรวจสอบควรสอบทานแผนตรวจสอบเชิงกลยุทธ์ แผนตรวจสอบประจำปี แผนสรรหา แผนฝึกอบรม การประเมินความเสี่ยงพหุของทรัพยากรของหน่วยตรวจสอบภายใน ควรสอบทานให้รัฐวิสาหกิจมีระบบตรวจสอบภายในที่ดี สอบทานความเป็นอิสระ สอบทานแผนสรรหา แผน/แนวทางในการบริหารทรัพยากรของสำนักตรวจสอบภายใน การประเมินความเสี่ยงพหุของทรัพยากรในสำนักตรวจสอบภายใน และงบประมาณของสำนักตรวจสอบภายในก่อนเริ่มดำเนินงาน นอกจากนี้ควรจัดประชุมอย่างเป็นทางการร่วมกับฝ่ายบริหารเพื่อหารือเรื่องธุรกิจ การควบคุมภายใน ความเสี่ยงเพื่อประกอบการวางแผนการตรวจสอบ และควรหารือกับผู้สอบบัญชีเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน และหารือขอและแนวทางการสอบบัญชีอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง

4. ความสัมพันธ์กับฝ่ายบริหาร ผู้สอบบัญชี และองค์กรกำกับดูแลอื่น (คะแนน 2.7500)

- ในปี 2560 สำนักตรวจสอบภายในของ อ.อ.ป. มีการหารืออย่างเป็นทางการกับ สตง. เพื่อรับทราบผลการปฏิบัติงานของ สตง. และหารือเกี่ยวกับการปฏิบัติงานตรวจสอบที่มีความซ้ำซ้อน อีกทั้งสามารถจัดส่งแผนตรวจสอบประจำปีให้แก่กระทรวงการคลัง และ สตง. ได้ตามระยะเวลาที่กำหนด แต่ยังไม่มีการติดตามการตอบประเด็น Management Letter และข้อสังเกตของ สตง. อย่างไรก็ตามสำนักตรวจสอบภายในส่งบันทึกให้แก่ฝ่ายบริหารเพื่อขอความเห็นมาประกอบการจัดทำแผนตรวจสอบแต่ยังไม่ครบทุกสายงาน และฝ่ายบริหารมีการขอคำปรึกษาแนะนำจากผู้ตรวจสอบภายในบ้าง

- ควรจัดประชุม/สัมมนาฝ่ายบริหารทุกสายงานเพื่อขอความเห็นเกี่ยวกับลักษณะการปฏิบัติงานและระยะเวลาในการปฏิบัติงานตรวจสอบ เพื่อประกอบการวางแผนการตรวจสอบ อีกทั้งควรมีระบบการติดตามประเด็นข้อสังเกตและ Management Letter และควรมีการหารือกับ สตง. ถึงผลการปฏิบัติงานของ สตง. ทุกไตรมาส

5. บุคลากร การพัฒนา และการฝึกอบรม (คะแนน 3.0917)

- ผู้ตรวจสอบภายใน โดยรวมแล้วมีความรู้เพียงบางด้าน เช่น บัญชี ยังมีข้อจำกัดในบางด้าน ได้แก่ การตรวจสอบระบบคอมพิวเตอร์ การตลาด และการควบคุมภายในและ การบริหารความเสี่ยง อย่างไรก็ตามผู้ตรวจสอบภายในได้รับการฝึกอบรม 40 ชม./คน/ปี แต่แผนการฝึกอบรมยังไม่ถูกกำหนดขึ้นตามหลักการ Competency Gap

- ควรจัดทำแผนฝึกอบรมตาม Competency Gap ของผู้ตรวจสอบภายใน และผู้ตรวจสอบภายในควรได้รับการฝึกอบรมครบถ้วนตามแผนที่กำหนดอย่างครบถ้วนอีกทั้งควรมีการสนับสนุนให้ผู้ตรวจสอบภายในพัฒนาตนเองในการเป็น CIA หรือวุฒิบัตรวิชาชีพที่เกี่ยวข้อง

6. การวางแผนการตรวจสอบเชิงกลยุทธ์ (คะแนน 2.7500)

- มีการจัดทำมีการจัดทำแผนการตรวจสอบเชิงกลยุทธ์ระยะ 5 ปี (ปี 2561-2565) และแผนการตรวจสอบประจำปี 2561 โดยการวางแผนการตรวจสอบสัมพันธ์กับวัตถุประสงค์หลักและความเสี่ยงหลักขององค์กรเพียงบางส่วน และมีการประเมินความเสี่ยงค่อนข้างเป็นระบบ

- การจัดทำแผนตรวจสอบเชิงกลยุทธ์ควรนำปัจจัยเสี่ยงขององค์กรมาเป็นปัจจัยหนึ่งของการประเมิน และควรนำผลการประเมินความเสี่ยงของสำนักตรวจสอบภายในมาเปรียบเทียบกับผลการประเมินความเสี่ยงของฝ่ายบริหาร อีกทั้งควรมีการหารือความเสี่ยงกับฝ่ายบริหาร และควรมีการทบทวนแผนตรวจสอบเชิงกลยุทธ์ระหว่างปี อีกทั้งควรจัดให้มีแนวทางในการจัดสรรทรัพยากรการตรวจสอบตามความเสี่ยง

7. การวางแผนในรายละเอียดและการปฏิบัติงานตรวจสอบ (คะแนน 2.6524)

- มีการจัดทำแผนการตรวจสอบประจำปีที่มีรายละเอียดไม่ครบถ้วน ทั้งนี้สำนักตรวจสอบภายในมีการจัดทำแผนตรวจสอบในรายละเอียดทั้งกิจกรรมหลักและกิจกรรมสนับสนุน แต่ไม่มีการสอบทานทางเดินของงาน (Flow chart) อีกทั้งมีการติดตามการปฏิบัติตามข้อเสนอแนะเพียงบางส่วน

- แผนการตรวจสอบประจำปี ควรระบุผู้รับผิดชอบในการปฏิบัติงานตรวจสอบ และควรมีการทบทวนแผนตรวจสอบระหว่างปี อีกทั้งควรมีการจัดทำ/สอบทานทางเดินของงาน (Flowchart) ของกิจกรรมหลักและกิจกรรมสนับสนุน รวมทั้งระบุความเสี่ยง และจุดควบคุม ในทางเดินของงานอย่างครบถ้วน เพื่อนำมาประเมินความเสี่ยงและประเมินความเป็นไปได้ของการเกิดทุจริต สำหรับจัดทำแนวทางการตรวจสอบตามความเสี่ยง

- ควรเพิ่มรายละเอียดในแผนตรวจสอบในรายละเอียด ได้แก่ ขอบเขตการตรวจสอบ การรายงานผลการปฏิบัติงานระยะเวลาในการตรวจสอบ และการกำหนดระยะเวลาในแต่ละขั้นตอนของการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ควรจัดให้มีระบบการติดตามการแก้ไขปรับปรุงตามข้อเสนอแนะอย่างครบถ้วน

8. การรายงานและการปิดการตรวจสอบ (คะแนน 3.2111)

- สำนักตรวจสอบภายในของ อ.อ.ป. มีการประชุมปิดการตรวจสอบอย่างเป็นทางการ และมีการรายงานผลการตรวจสอบอย่างเป็นทางการเป็นลายลักษณ์อักษร เสนอต่อคณะกรรมการตรวจสอบ และ ผู้อำนวยการ อ.อ.ป. แต่รายละเอียดของรายงานผลการตรวจสอบยังไม่ครบถ้วน อีกทั้งการรายงานผลการตรวจสอบต่อผู้ที่เกี่ยวข้องล่าช้ามากกว่า 1 สัปดาห์

- ควรมีการจัดทำแผนการดำเนินการปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะอย่างชัดเจนทุกครั้งในการประชุมปิดการตรวจสอบ และควรเพิ่มเติมรายละเอียดรายงานผลการตรวจสอบ เช่น สาเหตุ และผลกระทบ แผนในการดำเนินงานปรับปรุงแก้ไขระดับความสำคัญของผลการตรวจสอบและการจัดลำดับความสำคัญของข้อเสนอแนะการประเมินสภาพแวดล้อมที่ก่อให้เกิดการควบคุมโดยรวม เป็นต้น และควรปรับปรุงระยะเวลา การจัดส่งรายงานให้มีความทันกาล

9. การติดตามและวัดผลการปฏิบัติงานและ การควบคุมดูแล (คะแนน 2.8810)

- สำนักตรวจสอบภายในมีการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเอง และประเมินผลการปฏิบัติงานโดยหน่วยรับตรวจ แต่ยังไม่มีการนำผลการประเมินตนเองและผลประเมินโดยหน่วยรับตรวจมาจัดทำแผนปรับปรุงการปฏิบัติงานตรวจสอบ และวิธีการประเมินตนเองยังได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการตรวจสอบ

- ควรนำผลการประเมินการปฏิบัติงานตรวจสอบโดยหน่วยรับตรวจมาประกอบการวัดผลงานอย่างเป็นทางการ และควรนำผลการประเมินตนเองและประเมินโดยหน่วยรับตรวจมาจัดทำแผนปรับปรุงการปฏิบัติงานตรวจสอบภายในอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งคู่มือฯ ควรระบุรายละเอียดให้ครบถ้วน ได้แก่ ดัชนีวัดผลงาน แนวทางในการบันทึกและการจัดเก็บเอกสาร การติดตามการปฏิบัติตามข้อเสนอแนะ และการฝึกอบรม และคู่มือการปฏิบัติงานฯ ควรได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการตรวจสอบ

10. การปฏิบัติหน้าที่ ด้วยความระมัดระวังรอบคอบ (คะแนน 2.4219)

- สำนักตรวจสอบภายใน มีการระบุแนวทางในการปฏิบัติหน้าที่ด้วยความระมัดระวังรอบคอบครบถ้วน และมีการกำหนดหลักเกณฑ์/กระบวนการเปิดเผยการกระทำ ละเลย บังคับที่บ่งชี้การทุจริตอย่างเป็นลายลักษณ์อักษร

- แนวทางการตรวจสอบควรระบุวิธีการตรวจสอบที่มีรายละเอียดเพียงพอต่อการปฏิบัติงานและต้องตรวจสอบให้ครบถ้วนตามวิธีการตรวจสอบที่กำหนด อีกทั้งควรจัดทำกระดานทำการรองรับในทุกวิธีการตรวจสอบพร้อมทั้งกำหนดรหัสกระดาษทำการเพื่อสามารถเชื่อมโยงกับแนวทางการตรวจสอบได้ นอกจากนี้รายงานผลการตรวจสอบควรเปิดเผยข้อเท็จจริงที่มีสาระสำคัญอย่างครบถ้วนและชัดเจน

การประเมินผลการบริหารความเสี่ยง ประจำปีบัญชี 2560

องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ (อ.อ.ป.)

ระดับคะแนน : 2.6500

ผลการประเมินการบริหารความเสี่ยงของ อ.อ.ป. อยู่ที่ระดับ 2.6500

อ.อ.ป. มีองค์ประกอบหลักของการบริหารความเสี่ยงที่ดีครบถ้วน ประกอบด้วยการกำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยงเพื่อบรรลุเป้าประสงค์ของแต่ละพันธกิจของ ระบุปัจจัยเสี่ยง 6 ปัจจัยเสี่ยง พร้อมทั้งประเมินระดับความรุนแรงครบทุกปัจจัยเสี่ยงทั้งด้านโอกาสและผลกระทบ มีการกำหนดแผนการบริหารความเสี่ยงครบทุกปัจจัยเสี่ยง และ มีการประเมินผลการบริหารความเสี่ยงและจัดทำรายงานผลการบริหารความเสี่ยงรายไตรมาส และมีการกำหนด Risk Appetite และ Risk Tolerance ที่แสดงให้เห็นความเชื่อมโยง/ความสอดคล้องกับเป้าหมาย/วัตถุประสงค์ขององค์กรกำหนดให้มีคณะกรรมการเพื่อจัดการความเสี่ยงในระดับองค์กร รวมทั้งมีการทบทวนคู่มือการบริหารความเสี่ยง ปี 2560 แต่ไม่มีการปรับปรุง

อย่างไรก็ตามประเด็นที่ อ.อ.ป. ยังไม่สามารถดำเนินการได้อย่างสมบูรณ์คือการบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการ (Risk Map) แม้ว่าจะสามารถแสดงความสัมพันธ์ระหว่างความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยง มีการกำหนดที่มาของน้ำหนักและกำหนดระดับความรุนแรงของแต่ละสาเหตุ รวมทั้งมีการนำสาเหตุของความเสี่ยงไปประกอบการวิเคราะห์แผนบริหารความเสี่ยง อย่างไรก็ตาม Risk Map ของ อ.อ.ป. ยังขาดคุณสมบัติที่สำคัญ ได้แก่ การระบุสาเหตุที่ครบถ้วน การวิเคราะห์ผลกระทบของสาเหตุเพื่อกำหนดน้ำหนัก(ผลกระทบ) ของสาเหตุที่มีต่อปัจจัยเสี่ยงยังไม่สะท้อนการใช้ข้อมูลการวิเคราะห์ที่แท้จริง การนำสาเหตุของแต่ละความเสี่ยงที่ระบุไว้ใน Risk Map ทั้งทางตรงและทางอ้อม ยังไม่มีการนำไปกำหนดแผนบริหารความเสี่ยง ซึ่งไม่สามารถสะท้อนการบูรณาการของความเสี่ยงได้ที่น่าสาเหตุทางอ้อมไปกำหนดแผนงาน/มาตรการในการจัดการความเสี่ยงได้อย่างครบถ้วน

ทั้งนี้ มีการปรับคะแนนคุณภาพ จากการระบุปัจจัยเสี่ยงของ อ.อ.ป. ไม่ครบถ้วน 0.2500 คะแนน ส่งผลให้มีคะแนนหลักคุณภาพอยู่ที่ $2.9000 - 0.2500 = 2.6500$ เนื่องจากการนำตารางโอกาสและผลกระทบมาใช้ประเมินระดับความรุนแรงของแต่ละปัจจัยเสี่ยง แต่ไม่สามารถอธิบายโอกาสได้หลังการใช้ตารางประเมินความรุนแรงในการรายงานผลการบริหารความเสี่ยงในแต่ละไตรมาส

สรุปประเด็นสำคัญของการบริหารความเสี่ยงของ อ.อ.ป. ในปี 2560

องค์ประกอบหลักของการบริหารความเสี่ยงที่ดีครบถ้วน : อ.อ.ป. มีองค์ประกอบหลักของการบริหารความเสี่ยงที่ดีครบถ้วน ประกอบด้วยการกำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยง การระบุปัจจัยเสี่ยงที่สอดคล้องกับทิศทางและกลยุทธ์ขององค์กร โดยมีการระบุตามหลักการของ COSO ERM ซึ่งมีปัจจัยเสี่ยงทั้งหมด ณ สิ้นปี 4 ปัจจัยเสี่ยง โดยแบ่งเป็นด้านกลยุทธ์ 1 ปัจจัยเสี่ยง ด้านปฏิบัติการ 1 ปัจจัยเสี่ยง ด้านการเงิน 3 ปัจจัยเสี่ยง และด้านกฎระเบียบ 1 ปัจจัยเสี่ยง พร้อมทั้งประเมินระดับความรุนแรงครบทุกปัจจัยเสี่ยงทั้งด้านโอกาส

และความรุนแรงของผลกระทบ การประเมินโอกาสและผลกระทบจากความเสี่ยง โดยจัดทำเกณฑ์การประเมินระดับความรุนแรงแยกรายปัจจัยเสี่ยง การจัดการความเสี่ยง อ.อ.ป. มีการกำหนดแผนการบริหารความเสี่ยงครบทุกปัจจัยเสี่ยง และมีการประเมินผลการบริหารความเสี่ยงและจัดทำรายงานผลการบริหารความเสี่ยงรายไตรมาส

คณะกรรมการเพื่อจัดการความเสี่ยงในระดับองค์กร : มีการแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง เพื่อทำหน้าที่เป็นคณะกรรมการระดับองค์กร ควบคุมดูแลการจัดการความเสี่ยงในภาพรวม ประกอบด้วยผู้อำนวยการ อ.อ.ป. เป็นประธาน หัวหน้าหน่วยงานต่าง ๆ เป็นกรรมการ โดยมีผู้อำนวยการสำนักนโยบายแผนและงบประมาณ เป็นกรรมการและเลขานุการ ซึ่งมีการประชุมร่วมกันเพื่อพิจารณาและระบุความเสี่ยงพร้อมจัดทำแผนที่ความเสี่ยงของ อ.อ.ป. อย่างไรก็ตามไม่มีตัวแทนคณะกรรมการเป็นคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ทาง อ.อ.ป. จึงกำหนดให้มีการรายงานผลการดำเนินงานเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง ต่อคณะกรรมการตรวจสอบเพื่อให้ข้อเสนอแนะ

คู่มือการบริหารความเสี่ยง : อ.อ.ป. มีการทบทวนคู่มือการบริหารความเสี่ยง ปี 2560 แต่ไม่มีการปรับปรุง ทั้งนี้ อ.อ.ป. ได้เผยแพร่คู่มือการบริหารความเสี่ยง ผ่านเว็บไซต์ของ อ.อ.ป. และส่งคู่มือไปยังหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

การวิเคราะห์ระดับความรุนแรงที่ชัดเจนเป็นระบบ : มีการวิเคราะห์ระดับความรุนแรงรายปัจจัยเสี่ยงทุกปัจจัยเสี่ยง โดยคำนึงถึงผลการดำเนินงานที่ผ่านมา ฐานข้อมูลในอดีต และเป้าหมายในบันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจระหว่างรัฐบาลไทยกับ อ.อ.ป. มาใช้ในการวิเคราะห์ เช่น ปัจจัยเสี่ยงไม่สามารถดำเนินงานตามโครงการเร่งด่วนในแผนยุทธศาสตร์ อ.อ.ป. 2559 - 2564 มีการนำข้อมูลผลการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ที่ผ่านมา มาพิจารณา และปัจจัยเสี่ยงก่อไ้จากการดำเนินงาน (EBIDA) ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย กระแสเงินสดรับจากกิจกรรมดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย และการเบิกจ่ายงบลงทุนของ อ.อ.ป. ไม่เป็นไปตามแผนการเบิกจ่าย มีการนำค่าเป้าหมายในบันทึกข้อตกลงมาพิจารณาด้วย

การกำหนด Risk Appetite และ Risk Tolerance: มีการกำหนด Risk Appetite และ Risk Tolerance ในแต่ละความเสี่ยงของ ซึ่งได้มีการเชื่อมโยงและความสอดคล้องกับเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของ อ.อ.ป. ได้อย่างชัดเจน เช่น ปัจจัยเสี่ยง ไม่สามารถดำเนินงานตามโครงการเร่งด่วนในแผนยุทธศาสตร์ อ.อ.ป. 2559 - 2564 การกำหนด Risk Appetite เท่ากับ ดำเนินงานตามกิจกรรมในโครงการแผนยุทธศาสตร์ อ.อ.ป. จำนวน 12 แผน ได้ 100% ซึ่งสอดคล้องกับเป้าหมายระดับ 3 ตามบันทึกข้อตกลง และเป้าหมายตามแผนยุทธศาสตร์องค์กร และกำหนด Risk Tolerance เท่ากับ ดำเนินงานตามกิจกรรมในโครงการแผนยุทธศาสตร์ อ.อ.ป. จำนวน 12 แผน ได้ 90-99% ซึ่งสอดคล้องกับส่วนที่ยอมให้เบี่ยงเบน เป็นต้น

การบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการ : Risk Map ของ อ.อ.ป. ยังขาดคุณสมบัติที่สำคัญ ได้แก่ การระบุสาเหตุที่ครอบคลุม การวิเคราะห์ผลกระทบของสาเหตุเพื่อกำหนดน้ำหนัก(ผลกระทบ) ของสาเหตุที่มีต่อปัจจัยเสี่ยงยังไม่สะท้อนการใช้ข้อมูลการวิเคราะห์ที่แท้จริง การนำสาเหตุของแต่ละความเสี่ยงที่ระบุไว้ใน Risk Map ทั้งทางตรงและทางอ้อม ยังไม่มีการนำไปกำหนดแผนบริหารความเสี่ยง ซึ่งไม่สามารถสะท้อนการบูรณาการของความเสี่ยงได้ที่น่าสาเหตุทางอ้อมไปกำหนดแผนงาน/มาตรการในการจัดการความเสี่ยงได้อย่างครบถ้วน

ข้อสังเกตของคณะกรรมการกำกับดูแลการบริหารจัดการองค์กร

1. รส. ส่วนใหญ่เริ่มใช้ฐานข้อมูลในอดีต เพื่อประกอบการวิเคราะห์ระดับความรุนแรงผ่านมุมมองของโอกาสและผลกระทบที่เหมาะสมกับแต่ละปัจจัย ประกอบกับเป้าหมายตามแผนงานมากขึ้น อย่างไรก็ตาม รส. ควรพิจารณาเพิ่มเติมในประเด็นของการกำหนดโอกาสและผลกระทบในลักษณะ Leading/ Lagging Indicator ให้มากขึ้น รวมทั้งการกำหนดโอกาสเกิดให้เป็น Warning System ในการติดตามและประเมินผลความสำเร็จของทั้งเป้าหมายของปัจจัยเสี่ยง และเป้าหมายองค์กรในภาพรวม
2. กระบวนการบริหารความเสี่ยง ส่วนใหญ่มีการเชื่อมโยงกับกระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์โดยผลที่ได้จากกระบวนการบริหารความเสี่ยงซึ่งได้แก่ สรุปผลการบริหารความเสี่ยงในปีที่ผ่านมา และสถานะความเสี่ยงในปัจจุบันจะถูกนำไปใช้เป็นปัจจัยนำเข้าในการประกอบการวางแผนยุทธศาสตร์ อย่างไรก็ตาม รส. ส่วนใหญ่ควรมีการวิเคราะห์/คาดการณ์ความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นในอนาคตเพิ่มเติม รวมถึงการใช้การบริหารความเสี่ยงเพื่อวิเคราะห์สถานการณ์จำลองในแต่ละทางเลือก (Scenario Analysis) เพื่อเป็นปัจจัยนำเข้าในกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร
3. รส. มีการกำหนดแผนจัดการความเสี่ยงที่ชัดเจน และตอบสนองตามสาเหตุที่กำหนด และแผนงานบริหารความเสี่ยงสามารถแสดงถึงความท้าทายและมีคุณภาพที่จะสะท้อนการลดระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยง อย่างไรก็ตามควรเพิ่มการวิเคราะห์ต้นทุน/ผลประโยชน์ ที่สะท้อนทางเลือกที่ดีที่สุดให้มากยิ่งขึ้น เพื่อให้สามารถจัดสรรทรัพยากรในการจัดการความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม
4. รส. ส่วนใหญ่ ยกเว้น อพวช. ยังคงไม่สามารถบริหารความเสี่ยงเชิงบูรณาการได้ ดังนั้น รส. ควรศึกษาและจัดทำเครื่องมือ Risk Correlation Map ให้ถูกต้องชัดเจน โดยการจัดทำ Risk Map ดังกล่าว จะต้องแสดงถึงสาเหตุที่ครอบคลุมของแต่ละปัจจัยเสี่ยง สามารถอธิบายความสัมพันธ์ของแต่ละ

สาเหตุ โดยระบุถึงสาเหตุและผลกระทบได้ ทั้งนี้ แต่ละสาเหตุจะต้องมีผลกระทบซึ่งกันและกันทั้งทางด้านการเงินและมีใช้การเงิน อย่างไรก็ตาม การดำเนินงานจัดทำ Risk Correlation Map โดยส่วนใหญ่ดำเนินงานได้ดีขึ้น โดยส่วนใหญ่จะดำเนินงานไม่ได้ในประเด็นการวิเคราะห์ผลกระทบที่เป็นเชิงปริมาณ และการประยุกต์ใช้ Risk Correlation Map ในแผนการบริหารความเสี่ยง

5. การสร้างวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงให้เกิดขึ้นในองค์กร ไม่ว่าจะเป็นการสำรวจความตระหนักของบุคลากรในการบริหารความเสี่ยง การทบทวนประสิทธิภาพของช่องทางในการบริหารความเสี่ยง รวมถึงการถ่ายทอดความเสี่ยงระดับองค์กรสู่ความเสี่ยงระดับฝ่ายงาน ยังไม่เกิดขึ้นเป็นรูปธรรมสำหรับ รส. ปัจจุบันประมาณ โดยการดำเนินการบริหารความเสี่ยง ยังดำเนินการอยู่ในวงแคบ เฉพาะคณะกรรมการ ผู้บริหารระดับสูง และ Risk Owner บางฝ่ายงานเท่านั้น

การประเมินผลการบริหารจัดการสารสนเทศ ประจำปีบัญชี 2560

องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ (อ.อ.ป.)

ระดับคะแนน : 1.1042

สรุประดับคะแนนในแต่ละหัวข้อ

หัวข้อ	%	คะแนน
1. แผนแม่บทสารสนเทศ	10	1.85
2. การบริหารจัดการสารสนเทศ	90	2.78
2.1 IS ที่สนับสนุนการบริหารจัดการ รส.	15	3.00
2.2 IS ที่สนับสนุนการบริหารความเสี่ยง	20	2.13
2.3 IS ที่สนับสนุนการควบคุมและตรวจสอบภายใน	15	2.80
2.4 IS ที่สนับสนุนการบริหารทรัพยากรบุคคล	10	2.80
2.5 IS ที่ตอบสนองต่อความต้องการผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกองค์กร และประชาชน รวมถึงนโยบายต่างๆ ของรัฐบาล	15	3.12
2.6 IS ที่ตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายในองค์กร	15	3.03
2. การบริหารจัดการสารสนเทศ (หลังจากคูณกับตัวคูณ)	90	1.4985
คะแนนก่อนหัก Improvement	100	1.53
ตัวคูณ การทบทวนแผนแม่บทฯ		0.80
ตัวคูณ Improvement		0.90
คะแนนรวม		1.1042

มีผลการประเมินการบริหารจัดการสารสนเทศ ที่ระดับคะแนนต่ำกว่าค่าเฉลี่ยมาโดยตลอด 5 ปีที่ผ่านมา (2556-2560) เนื่องด้วยการนำระบบ ICT และฐานข้อมูลมาใช้เป็นมาช่วยบริหารจัดการองค์กรยังไม่เพียงพอในทุกด้านที่สำคัญ อย่างไรก็ตาม อ.อ.ป. มีการพัฒนาและปรับปรุงฐานข้อมูลเพื่อการบริหารจัดการภายในองค์กร และเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจของผู้บริหาร โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. แผนแม่บทสารสนเทศ 1.85

อ.อ.ป. ไม่มีการทบทวนแผนแม่บทเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ในปี 2560 ในส่วนของแผนปฏิบัติงานปี 2560 แผนงาน/โครงการ มีการกำหนดวัตถุประสงค์ กรอบการดำเนินงาน เป้าหมาย และตัวชี้วัดเพื่อวัดผลการดำเนินงานที่ชัดเจน

2. การบริหารจัดการสารสนเทศ 2.78

2.1 IS ที่สนับสนุนการบริหารจัดการ รส. 3.00

อ.อ.ป. ดำเนินงานผ่าน Paper Work ที่ครบถ้วนสมบูรณ์ทุกด้าน และมี MIS ที่เป็น Computerized ได้แก่ 1. ด้านบัญชีและการเงิน (รูปแบบของ Web Application) ระบบข้อมูลสารสนเทศภูมิศาสตร์ (รูปแบบของ Web Application) ระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์ เป็นต้น อย่างไรก็ตาม อ.อ.ป. ยังขาดการจัดการระบบฐานข้อมูลให้อยู่ในรูปแบบเดียวกัน เนื่องจากรูปแบบของข้อมูลและระบบงานมีความแตกต่างกัน ซึ่งข้อมูลเหล่านี้จะกระจายกันอยู่ส่วนป่าและสำนักงานส่วนต่างๆ ของประเทศ ซึ่งข้อมูลอาจจะผิดพลาดไม่ตรงกัน ทำให้เกิดการคลาดเคลื่อนได้ และเป็นปัญหาในการพัฒนาหรือบูรณาการเพื่อจัดทำเป็นระบบฐานข้อมูลกลางเพื่อการบริหารหรือ คลังข้อมูลกลาง (Data warehouse) และระบบ EIS ได้

2.2 IS ที่สนับสนุนการบริหารความเสี่ยง 2.13

อ.อ.ป. มีการจัดเก็บข้อมูลความเสี่ยง และมีการวิเคราะห์จัดอันดับ โอกาสและความรุนแรงที่เป็น Paper work และ Ms. Word/Excel/Power point รวมถึงรายงานผลการดำเนินงานตามแผนความเสี่ยงทั้งรายเดือนและรายไตรมาสผ่านทางระบบ E-mail อย่างไรก็ตาม อ.อ.ป. ยังไม่มี Software เฉพาะเพื่อมาวิเคราะห์ Scenario ต่างๆ ว่าทางเลือกใดเหมาะสมที่สุดในการบริหารความเสี่ยง ซึ่ง อ.อ.ป. ควรพัฒนาระบบฐานข้อมูลความเสี่ยง (Risk Data Warehouse) ที่เป็นศูนย์กลางที่จะสามารถเก็บรวบรวม วิเคราะห์ และประมวลผลข้อมูลความเสี่ยง เพื่อให้สามารถเพิ่มการตอบสนองความต้องการในการดำเนินการด้านความเสี่ยงขององค์กรต่อไป นอกจากนี้ อ.อ.ป. ยังไม่มีระบบ Early Warning ที่ช่วยแจ้งให้ทราบล่วงหน้าถึงเหตุการณ์หรือความเสี่ยงที่สำคัญ อันจะมีผลกระทบต่อภารกิจดำเนินงานในระดับองค์กร

ในส่วนของการดำเนินงานด้าน IT Governance นั้น อ.อ.ป. มีศูนย์คอมพิวเตอร์หลัก มีคุณลักษณะที่ต้องควบคุมป้องกันครบตามมาตรฐานขั้นต่ำที่ควรจะมี และมีการดูแลรักษาเชิงป้องกันอย่างสม่ำเสมอ อย่างไรก็ตาม อ.อ.ป. ยังไม่มีศูนย์คอมพิวเตอร์สำรองนอกสถานที่เพื่อรองรับในกรณีที่เกิดเหตุฉุกเฉิน อย่างไรก็ตาม ในปี 2560 อ.อ.ป. มีการจัดทำแผนความต่อเนื่องการบริหารจัดการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร และแผนความต่อเนื่องทางธุรกิจ สำหรับระบบเครือข่าย/คอมพิวเตอร์แม่ข่ายและการสำรองข้อมูล

2.3 IS ที่สนับสนุนการควบคุมและตรวจสอบภายใน 2.80

อ.อ.ป. ยังไม่มีการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาช่วยสนับสนุนการควบคุมและตรวจสอบภายในให้ครอบคลุมทั้งองค์กรอย่างชัดเจน นอกจากนี้ยังพบปัญหาจากรายงานการตรวจสอบภายใน ซึ่งมีข้อสังเกตเกี่ยวกับโครงการพัฒนาระบบบัญชีและการเงิน อย่างไรก็ตาม ในปี 2560 อ.อ.ป. มีกระบวนการ Computer Audit โดยมีการตรวจสอบระบบสารสนเทศในหลายด้าน เช่น การสอบทานการจัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัล การปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบและข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น

2.4 IS ที่สนับสนุนการบริหารทรัพยากรบุคคล 2.80

อ.อ.ป. มีการจัดทำ Core Competency, Functional Competency และ Managerial Competency ในรูปแบบ Paper และลงข้อมูลในระบบของประวัติพนักงานในแต่ละคน โดยสามารถเริ่มสืบค้นข้อมูล Competency ที่ต้องการจาก MS. Word และ MS. Excel นอกจากนี้ อ.อ.ป. มีการฝึกอบรมด้าน ICT ให้แก่บุคลากรภายใน ได้แก่ หลักสูตรการใช้งาน Microsoft office ขั้นพื้นฐาน และขั้นกลาง โดยหลักสูตรดังกล่าวมีจุดประสงค์เพื่อให้ User มีความรู้ความเข้าใจในด้าน IT และสามารถนำมาใช้ปฏิบัติงานจริงได้อย่างมีประสิทธิภาพ อย่างไรก็ตาม อ.อ.ป. ควรมีการจัดทำ Pre-test และ Post-test รวมถึงพิจารณาหลักสูตรการยกระดับความรู้ความสามารถด้าน ICT ให้ครอบคลุมผู้บริหารระดับสูงทั้ง 3 ระดับ ได้แก่ CEO/CFO/CIO

2.5 IS ที่ตอบสนองต่อความต้องการผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกองค์กร และประชาชน รวมถึงนโยบายต่างๆ ของรัฐบาล 3.12

อ.อ.ป. ได้มีการนำระบบสารสนเทศมาลดขั้นตอนและเพิ่มความสะดวกในการติดต่อของผู้รับบริการและประชาชน เช่น มีการแสดงข้อมูลสินค้าและบริการผ่านทางเว็บไซต์เพื่อใช้เป็นข้อมูลแก่ผู้รับบริการภายนอกและประชาชนทั่วไป เป็นต้น อีกทั้งมีการประเมินความพึงพอใจในภาพรวมของระบบดังกล่าว อย่างไรก็ตาม การสำรวจความพึงพอใจยังไม่ครอบคลุมผู้มีส่วนได้ส่วนเสียครบทุกกลุ่ม และการเปิดเผยข้อมูลต่างๆ ผ่านทางเว็บไซต์ควรแสดงผลได้ 2 ภาษา และจัดทำผังเว็บไซต์

2.6 IS ที่ตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายในองค์กร 3.03

อ.อ.ป. มีการติดต่อและเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารระหว่างส่วนกลางและส่วนภูมิภาคผ่านทางวงจรบริการเครือข่าย Internet เพื่อเชื่อมโยงหน่วยงานสำนักงานกลางกับหน่วยงานภูมิภาค ระดับ อ.อ.ป. เขต และ อ.อ.ป.ภาค ให้สามารถติดต่อถึงกัน เช่น ระบบโทรศัพท์ผ่านเครือข่าย ระบบประชุมทางไกลผ่านเครือข่าย ระบบบริการข้อมูลสารสนเทศภูมิศาสตร์สวนป่าผ่านเครือข่าย Internet (Web based GIS) เป็นต้น และระบบ Back Office สามารถ Share ข้อมูลภายในองค์กรได้ ผ่าน LAN ซึ่งมีการกำหนดสิทธิ์การเข้าใช้ระบบและแก้ไขข้อมูลของพนักงานแต่ละระดับ และมีการสำรวจความพึงพอใจระบบสารสนเทศที่สำคัญเป็นประจำทุกปี นอกจากนี้ อ.อ.ป. ให้ความสำคัญในการพัฒนาองค์ความรู้ของบุคลากรโดยการกำหนดให้บุคลากรต้องมีการศึกษาองค์ความรู้ที่ต้องได้รับการอบรมเพิ่มเติมจากผลการประเมิน competency gap รวมถึงมีการดำเนินงานกิจกรรมด้าน Knowledge Management (KM) อย่างต่อเนื่อง โดยมีการถ่ายทอดความรู้จากประสบการณ์ของผู้เกษียณอายุ เผยแพร่ผ่านทางเว็บไซต์ของ อ.อ.ป. เป็นประจำทุกปี

ข้อสังเกตของคณะอนุกรรมการกำกับดูแล
การบริหารจัดการองค์กร

1. รัฐวิสาหกิจต้องดำเนินการจัดทำ/ทบทวน แผนปฏิบัติการดิจิทัลขององค์กร ให้มีความสอดคล้องเชื่อมโยงกับ แผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ ที่มุ่งเน้นให้หน่วยงานต่างๆ รวมถึงรัฐวิสาหกิจ นำแนวทางการพัฒนาระบบ ICT และเทคโนโลยีดิจิทัล มาเป็นยุทธศาสตร์/กลยุทธ์หลักขององค์กร เพื่อให้ระบบ ICT และเทคโนโลยีดิจิทัล สามารถนำมาสร้างคุณค่าและเพิ่มคุณภาพการบริการต่อลูกค้าหรือผู้รับบริการ รวมถึงสร้างความได้เปรียบในเชิงแข่งขันได้อย่างยั่งยืน ตามแนวทางนโยบาย Thailand 4.0
2. รัฐวิสาหกิจควรมี Steering Committee เป็นคณะกรรมการขับเคลื่อนการบริหารจัดการสารสนเทศ/ดิจิทัล ขององค์กร อย่างเป็นรูปธรรม โดยคณะกรรมการดังกล่าวควรประกอบด้วย ตัวแทนคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ รวมถึงผู้บริหารระดับสูง จากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องที่มีความรู้ความเข้าใจด้าน IS/IT/Digital

การประเมินผลการบริหารทรัพยากรบุคคล ประจำปีบัญชี 2560



องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ (อ.อ.ป.)

ระดับคะแนน : 3.3379

ผลการประเมินการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ (อ.อ.ป.) ประจำปี 2560 มีระดับคะแนน 3.3379 โดยมีผลการประเมินในหัวข้อต่าง ๆ ดังนี้

เกณฑ์การประเมิน	คะแนน ปรากฏ
1. การมีนโยบายและกลยุทธ์ด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล (20%)	2.9875
1.1 นโยบายและกลยุทธ์ด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล	2.9875
2. การมีระบบในการบริหารทรัพยากรบุคคลและระบบในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล (40%)	3.3107
2.1 ระบบในการบริหารทรัพยากรบุคคล	3.5487
2.1.1 การสรรหาและการจัดการอัตราากำลัง	3.9929
2.1.2 การบริหารผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์	3.4250
2.1.3 การวัดและประเมินผลการดำเนินงาน	3.2281
2.2 ระบบในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล	2.5969
2.2.1 การพัฒนาทรัพยากรบุคคล	2.5969
3. การมีโครงสร้างพื้นฐานสนับสนุนระบบบริหารทรัพยากรบุคคล (40%)	3.5402
3.1 ช่องทางการสื่อสารและแรงงานสัมพันธ์	4.3375
3.2 หลักปฏิบัติและกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง	3.9000
3.3 ระบบสารสนเทศด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล	3.4563
3.4 ความปลอดภัย สุขอนามัย และสภาพแวดล้อม	2.9750
3.5 การเพิ่มศักยภาพด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล	2.9906
คะแนนรวม	3.3379

ทั้งนี้ รายละเอียดของแต่ละหัวข้อมีดังนี้

1.1 นโยบายและกลยุทธ์ด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล (คะแนน 2.9875)

มีการกำหนดนโยบายและกลยุทธ์ด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล (HR) ผ่านการจัดทำแผนบริหารทรัพยากรมนุษย์ของ อ.อ.ป. ปี 2559 – 2564 อย่างไรก็ตาม ไม่พบความสอดคล้องและเชื่อมโยงระหว่างแผนแม่บท HR กับแผนยุทธศาสตร์ อ.อ.ป. และ ไม่พบว่ากลยุทธ์ของ HR จะสนับสนุนหรือส่งเสริมการดำเนินงานตามวิสัยทัศน์ของ อ.อ.ป. อย่างไร ที่สำคัญ การวิเคราะห์กลยุทธ์ยังไม่พบความเชื่อมโยงระหว่างการวิเคราะห์เชิงยุทธศาสตร์ของการบริหารทรัพยากรบุคคลและการกำหนดกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และควรวิเคราะห์ปัญหาและอุปสรรคของการดำเนินงานเพื่อประกอบการจัดทำกลยุทธ์ด้าน HR ทั้งนี้มีการกำหนดกลยุทธ์ด้าน HR ไว้ครบถ้วน และมีการเปรียบเทียบการดำเนินงานด้าน HR กับรัฐวิสาหกิจอื่นเพื่อใช้ประโยชน์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ อย่างไรก็ตาม กลยุทธ์ส่วนใหญ่ยังเป็นการดำเนินงานตามขั้นตอนปกติที่ยังขาดความเป็นกลยุทธ์ (Strategic Advantage) อย่างแท้จริง ขณะที่แผนปฏิบัติการมีการกำหนดองค์ประกอบของแผนอย่างครบถ้วน และในปี 2560 อ.อ.ป. สามารถดำเนินการตามแผนงานได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

2.1.1 การสรรหาและการจัดการอัตราากำลัง (คะแนน 3.9929)

กลุ่มงานมีความสอดคล้องกับโครงสร้างธุรกิจและโครงสร้างองค์กรในปัจจุบัน นอกจากนี้ ในปี 2559 มีการทบทวนค่าบรรยายลักษณะงานให้มีความเป็นปัจจุบัน เพื่อให้สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้อย่างถูกต้อง นอกจากนี้ ได้มีพัฒนาสมรรถนะ (Competency) มาอย่างต่อเนื่อง โดยนำมาใช้ในกระบวนการสรรหาและคัดเลือกพนักงาน รวมถึงมีการปรับปรุงและพัฒนาาระบบต่าง ๆ เช่น การจัดการความก้าวหน้าในสายอาชีพ การบริหารผลการปฏิบัติงาน การบริหารจัดการคนเก่ง การสร้างสภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงาน เป็นต้น เพื่อสนับสนุนการรักษาพนักงานที่มีศักยภาพให้อยู่กับองค์กร ขณะที่มีการวิเคราะห์ความต้องการอัตราากำลังบุคลากรของสายงานด้านอุตสาหกรรมไม้ งานบริหารทั่วไป งานแปรรูปไม้และผลิตภัณฑ์ เพื่อตอบสนองวิสัยทัศน์ขององค์กร นอกจากนี้ ในปี 2560 มีการวิเคราะห์อัตรากำลังในระดับเนื้องาน (Workflow Analysis) ครอบคลุมกระบวนการที่สำคัญของทุกสายงานได้ครบถ้วน อย่างไรก็ตาม ควรมีการนำผลผลิตประสิทธิภาพ (Productivity) ที่ได้กำหนดไว้ เช่น จำนวนพนักงาน/รายได้ ค่าใช้จ่ายพนักงาน/รายได้ดำเนินงาน เป็นต้น มาใช้ในการวิเคราะห์แนวโน้ม (Trend Analysis) และใช้ประโยชน์การบริหารอัตรากำลัง เพื่อนำไปสู่การบริหารจัดการอัตรากำลังได้อย่างเป็นรูปธรรมและมีประสิทธิภาพ

2.1.2 การบริหารผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์ (คะแนน 3.4250)

การประเมินค่างานและวิเคราะห์โครงสร้างผลตอบแทนที่ได้จัดจ้างบริษัทที่ปรึกษามาดำเนินการแล้วเสร็จเมื่อเดือนกันยายน 2559 ที่ผ่านมา รวมถึงมีการเปรียบเทียบโครงสร้างผลตอบแทนกับหน่วยงานที่มีลักษณะการดำเนินงานที่ใกล้เคียงกันเพื่อใช้ในการทบทวนผลตอบแทนให้เกิดความเหมาะสม อย่างไรก็ตาม ควรมีแนวทางที่ชัดเจนหรือนโยบายที่เป็นรูปธรรมในการตอบสนองต่อประเด็นต่าง ๆ ที่ได้จากการวิเคราะห์และเปรียบเทียบโครงสร้างผลตอบแทน เช่น กลุ่มพนักงานที่ได้รับผลตอบแทนที่สูงกว่าตลาด เป็นต้น

2.1.3 การวัดและประเมินผลการดำเนินงาน (คะแนน 3.2281)

การพัฒนากระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง โดยมีการกำหนดตัวชี้วัดที่สำคัญ (KPI) เพื่อใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานในแต่ละตำแหน่ง โดยมีการกำหนด KPI และถ่ายทอดลงมาเป็นตัวชี้วัดรายบุคคล รวมถึงการประเมินผลจะกำหนดน้ำหนักการประเมินไว้ 3 ส่วน คือ KPI : พฤติกรรม : เวลาปฏิบัติงาน เพื่อพิจารณาความดีความชอบประจำปี ส่วนการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานมีการประเมินครอบคลุมด้านทัศนคติและพฤติกรรม รวมทั้งการประเมินลักษณะพฤติกรรมจากการทำงานโดยพิจารณาจากสมรรถนะหลัก ทั้งนี้ มีการนำผลการประเมินเชื่อมโยงกับการปรับเพิ่มเงินเดือนและการปรับเลื่อนตำแหน่งประจำปี อย่างไรก็ตาม ควรพิจารณาถึงคุณภาพของ KPI ว่าสอดคล้องและถ่ายทอดมาจากกลยุทธ์องค์กรหรือไม่ รวมทั้ง ความยากง่ายของแต่ละ KPI ที่มีความเป็นธรรม



และควรทำความเข้าใจกับพนักงานในเรื่องของการประเมินผลโดยใช้ KPI เพื่อให้พนักงานเกิดความตระหนักและมีส่วนร่วมในการดำเนินงานที่สำคัญขององค์กร

2.2.1 การพัฒนาทรัพยากรบุคคล (คะแนน 2.5969)

มีการวิเคราะห์และทบทวนสมรรถนะต่าง ๆ (Core/ Managerial/ Functional Competency) รวมถึงทำการประเมินช่องว่างสมรรถนะ (Competency gap) ทั้งนี้ การกำหนดสมรรถนะในงานควรทบทวนและปรับปรุงให้มีความเฉพาะ (Specific) และเชื่อมโยงกับแต่ละตำแหน่งงาน สำหรับการพัฒนานักงานในภาพรวมนั้นได้แสดงให้เห็นถึงการมีระบบและเครื่องมือที่สามารถรองรับการพัฒนาพนักงานในระยะสั้นได้ดี อย่างไรก็ตาม ควรมีแนวทางที่ชัดเจนและเป็นระบบในการสอบทานความเข้าใจของพนักงาน รวมถึงหัวหน้างาน ในเรื่องของสมรรถนะ เพื่อให้มั่นใจได้ว่าการประเมินช่องว่างสมรรถนะเป็นไปอย่างถูกต้อง มีความเป็นมาตรฐานทั่วทั้งองค์กร และได้ผลการประเมินที่สะท้อนความเป็นจริงมากที่สุด ในส่วนของการพัฒนาพนักงานในระยะยาวนั้น การจัดทำแผนพัฒนารายตำแหน่ง (Development/Training Roadmap) ควรขยายผลการจัดทำให้ครอบคลุมพนักงานในทุกตำแหน่ง นอกจากนี้ ควรเริ่มมีแนวการบริหารจัดการคนเก่ง (Talent management) และการวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง (Succession plan) ให้แล้วเสร็จอย่างเป็นขั้นตอนและมีความเป็นระบบ

3.1 ช่องทางการสื่อสารและแรงงานสัมพันธ์ (คะแนน 4.3750)

อ.อ.ป. มีช่องทางการสื่อสารขององค์กรในช่องทางต่าง ๆ อย่างเพียงพอและทำให้พนักงานสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้ รวมถึงมีการสำรวจความพึงพอใจและความผูกพันของพนักงานเพื่อทราบระดับความพึงพอใจและความผูกพัน อย่างไรก็ตาม การสื่อสารกลยุทธ์ นโยบาย และทิศทางองค์กร ส่วนใหญ่จะเป็นไปในลักษณะการแจ้งให้ทราบมากกว่าการให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ดังนั้น ควรจัดกิจกรรมหรือช่องทางที่ให้พนักงานมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น นอกจากนี้ การดำเนินงานเพื่อสร้างความสุขในที่ทำงาน (Happy workplace) ควรมีการวิเคราะห์ถึงกิจกรรมที่เหมาะสม รวมถึง ควรนำผลการสำรวจความพึงพอใจและความผูกพันของพนักงานมาใช้ในการจัดทำแนวทางหรือแผนการปรับปรุงการดำเนินงานด้าน HR นอกจากนี้ ควรมีการศึกษารูปแบบถึงแนวทางและปัจจัยที่สร้างความผูกพันองค์กร (Employee engagement) ที่แตกต่างกันในแต่ละกลุ่มพนักงาน เพื่อให้การจัดทำแผนปรับปรุงหรือยกระดับความผูกพันสามารถทำได้อย่างสอดคล้องต่อความต้องการและความคาดหวังที่แตกต่างกันในแต่ละกลุ่ม

3.2 หลักปฏิบัติและกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง (คะแนน 3.9000)

รูปแบบในการสื่อสารมาตรฐานจรรยาบรรณ จะเป็นไปในลักษณะการแจ้งให้ทราบมากกว่าการให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น นอกจากนี้ มีการให้พนักงานได้เปิดเผยข้อมูลความขัดแย้งทางผลประโยชน์และปรับปรุงแบบรายงานความขัดแย้งทางผลประโยชน์ในปี 2560 อย่างไรก็ตาม ควรนำผลสรุปที่ได้จากการรายงาน ความขัดแย้งทางผลประโยชน์ของพนักงานและผู้บริหารมาจัดทำแผนปรับปรุงและแก้ไขในส่วนที่เกี่ยวข้องกับงาน

ด้าน HR อย่างเป็นรูปธรรมเพื่อประโยชน์ในการส่งเสริมการสร้างสภาพแวดล้อมของการควบคุมภายในที่ดี และสนับสนุนระบบตรวจสอบภายในขององค์กรให้มีประสิทธิภาพและมีความเข้มแข็งมากยิ่งขึ้น

3.3 ระบบสารสนเทศด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (คะแนน 3.4563)

มีระบบฐานข้อมูลพื้นฐานด้าน HR ที่จำเป็นครบถ้วน อย่างไรก็ตาม ควรมีการปรับปรุงฐานข้อมูลให้เป็นปัจจุบันอย่างสม่ำเสมอ และใช้ประโยชน์จากการแปลงฐานข้อมูลดังกล่าวเป็นรายงาน เพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจในการปฏิบัติการทางด้านบุคคล การวางแผนจัดการภายในองค์กร และการใช้เพื่อกำหนดกลยุทธ์ที่สำคัญ อีกทั้ง การจัดทำรายงานนั้น ควรพิจารณาให้มีความเป็นมาตรฐานและเป็นระบบมากยิ่งขึ้น กล่าวคือ ให้พิจารณาความจำเป็นว่าข้อมูลใด ควรจัดทำเสนอเป็นรายงาน และให้ใคร เมื่อใด โดยอาจไม่ต้องรอการร้องขอจากผู้ใช้

3.4 ความปลอดภัย สุขอนามัย และสภาพแวดล้อม (คะแนน 2.9750)

มีการกำหนดผู้รับผิดชอบในด้านนโยบายด้านความปลอดภัย และผู้รับผิดชอบในการปฏิบัติการทั้งในกรณีทั่วไปและกรณีฉุกเฉิน รวมถึงมีการทบทวน/จัดทำแผนงานด้านความปลอดภัยทั้งระยะสั้นและระยะยาวที่ชัดเจน อย่างไรก็ตาม ควรมีการจัดทำ/ทบทวนแผนงาน/คู่มือด้านความปลอดภัย เพื่อรองรับภัยพิบัติ และแผนงาน/คู่มือด้านความปลอดภัยควรมีความแตกต่างกันอย่างเหมาะสมในแต่ละพื้นที่ อีกทั้ง ควรมีการสื่อสารและกิจกรรมรณรงค์ เพื่อส่งเสริมความปลอดภัย และให้พนักงานมีความรู้ ความเข้าใจและตระหนักถึงภัยพิบัติที่อาจเกิดขึ้น เพื่อให้การบริหารจัดการด้านความปลอดภัย ในภาพรวมขององค์กรมีความเป็นระบบและมีความเป็นมาตรฐานเท่าเทียมกันทั้งในส่วนกลางและสำนักงานภูมิภาค

3.5 การเพิ่มศักยภาพด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (คะแนน 2.9906)

หน่วยงานที่รับผิดชอบด้านบริหารทรัพยากรบุคคล ได้ให้ความสำคัญกับการดำเนินงานเชิงรุกอย่างต่อเนื่อง ซึ่งมีเครื่องมือใหม่ ๆ ทางด้าน HR เพื่อนำมาใช้ในองค์กร การมีบทบาทในการเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ (Strategic partner) กับหน่วยงานภายในองค์กร อย่างไรก็ตาม ควรมีการสร้างเสริมบทบาทของตนเองให้ชัดเจนในการเข้าร่วมกำหนดกลยุทธ์ที่สำคัญขององค์กร เนื่องจาก อ.อ.ป. มีการปรับวิสัยทัศน์องค์กรจึงส่งผลให้มีการปรับเปลี่ยนทิศทางและนโยบาย HR จึงมีส่วนสำคัญในการสนับสนุนการทำงานดังกล่าวผ่านการให้ข้อมูลด้านพนักงาน การพิจารณาถึงแนวทางในการพัฒนาพนักงานเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง รวมถึง ควรจัดให้มีการพัฒนาทักษะทางด้าน HR ให้แก่ผู้บริหารสายงานหรือ Line Manager เพื่อให้การผลักดันนโยบายและกลยุทธ์ทางด้าน HR ประสบผลสำเร็จได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้