



ห้อง ปกท. พส.
เลขรับ 3903
วันที่ 01.01.2563
เวลา 12.22 น.



ที่ กค ๐๘๑๙.๒/๗๑๐๘

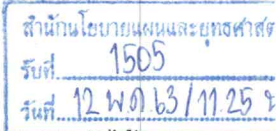
กระทรวงการคลัง
ถนนพระรามที่ ๖ กรุงเทพฯ ๑๐๔๐๐

พ. 462/
กค 12/พ.ค.

๒๗ เมษายน ๒๕๖๓

เรื่อง รายงานสรุปผลการดำเนินงานประจำปีของรัฐบาล ประจำปีบัญชี ๒๕๖๒ ขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้
เบื้องต้นก่อนการรับรองงบการเงินของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน

เรียน ปลัดกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม



อ้างถึง บันทึกข้อตกลงประเมินผลการดำเนินงานรัฐบาล ประจำปีบัญชี ๒๕๖๒ ขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้
สิ่งที่ส่งมาด้วย รายงานสรุปผลการดำเนินงานประจำปีของรัฐบาล ประจำปีบัญชี ๒๕๖๒
ขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้

ตามที่ได้มีการจัดทำบันทึกข้อตกลงประเมินผลการดำเนินงานรัฐบาลประจำปีบัญชี ๒๕๖๒
ขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ (อ.อ.ป.) และคณะกรรมการประเมินผลงานรัฐบาลในคราวประชุมครั้งที่
๔/๒๕๕๒ เมื่อวันที่ ๒๖ มีนาคม ๒๕๕๒ ได้มีมติให้คณะกรรมการรัฐบาลทุกท่านลงนามรับทราบ
ผลการประเมิน พร้อมเสนอแนวทางการปรับปรุงองค์กรตามข้อสังเกตหรือประเด็นปัญหาที่ได้จากการประเมินผล
ต่อคณะกรรมการประเมินผลงานรัฐบาล นั้น

กระทรวงการคลังขอเรียนดังนี้

๑. คณะกรรมการประเมินผลงานรัฐบาล ในคราวประชุมครั้งที่ ๓/๒๕๖๓ เมื่อวันที่
๒๖ มีนาคม ๒๕๖๓ มีมติเห็นชอบผลการประเมินผลการดำเนินงานของรัฐบาลประจำปีบัญชี ๒๕๖๒
ของ อ.อ.ป. ที่ระดับคะแนน ๓.๐๖๑๐ โดยมีผลการประเมินในแต่ละหัวข้อ ดังนี้

หัวข้อการประเมินและน้ำหนัก (ร้อยละ)		คะแนนที่ได้
๑. การดำเนินการตามนโยบาย	๑๕	๔.๓๑๑๒
๒. ผลการดำเนินงานของรัฐบาล	๕๐	๒.๗๒๕๐
๓. การบริหารจัดการองค์กร	๓๕	๓.๐๐๕๒
- บทบาทของคณะกรรมการรัฐบาล	๖	๓.๓๕๘๐
- การบริหารความเสี่ยง	๗	๒.๙๐๐๐
- การควบคุมภายใน	๔	๓.๒๘๕๐
- การตรวจสอบภายใน	๖	๒.๙๙๐๒
- การบริหารจัดการสารสนเทศ	๖	๒.๒๑๓๓
- การบริหารทรัพยากรบุคคล	๖	๓.๓๙๕๗
รวม	๑๐๐	๓.๐๖๑๐

ทั้งนี้ เมื่อเปรียบเทียบกับผลการประเมินผลการดำเนินงานประจำปีบัญชี ๒๕๖๑ พบว่า อ.อ.ป. มีคะแนนเพิ่มขึ้น
จำนวน ๐.๑๓๒๒ คะแนน และได้มีข้อสังเกตหรือประเด็นปัญหาที่ได้จากการประเมินผลการดำเนินงาน
ประจำปีบัญชี ๒๕๖๒ ของ อ.อ.ป. สรุปได้ดังนี้

๑.๑ กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมควรพิจารณาให้มีการกำหนดตัวชี้วัดเพื่อประเมินผลลัพธ์ (Outcome) ต่อเกษตรกรที่เข้าร่วมโครงการกับ อ.อ.ป. รวมถึงการประเมินผลกระทบ (Impact) ที่มีต่อสิ่งแวดล้อม เช่น การบริหารจัดการน้ำ ภาวะโลกร้อน เป็นต้น โดยอาจหาผู้เชี่ยวชาญภายนอกมาร่วมประเมินผล

๑.๒ ธุรกิจการปลูกสร้างสวนป่าของ อ.อ.ป. ต้องใช้เงินลงทุนระยะยาว จึงควรหาแหล่งเงินทุนที่เหมาะสม ซึ่งจะส่งผลต่อกำไรจากการดำเนินงาน (EBIDA) และสภาพคล่องการดำเนินงานของ อ.อ.ป. ดังนั้น รัฐบาลควรมีนโยบายให้สถาบันการเงินของรัฐสนับสนุนด้านการเงินระยะยาวเพื่อแก้ไขปัญหา Maturity Mismatch Funding

๑.๓ ด้านบุคลากร อ.อ.ป. ควรสรรหาและพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพ โดยให้ความสำคัญกับงานด้านการวิจัยและพัฒนา ด้านการตลาด และด้านการบริหารจัดการองค์กร รวมถึงออกแบบระบบแรงจูงใจด้านค่าตอบแทนของบุคลากรที่สอดคล้องกับเป้าหมายเชิงสังคมและพาณิชย์ขององค์กร นอกจากนี้ ควรพิจารณาทางเลือกในการ Outsource ในงานที่ไม่มีความกดดันในปัจจุบัน เช่น ด้านการตลาด ด้านการออกแบบผลิตภัณฑ์สินค้า และต้องมีการประเมินความคุ้มค่าของการ Outsource

๑.๔ ด้านการตลาด อ.อ.ป. ขาดการทำตลาดเชิงรุก โดยการผลิตควรต้องคำนึงถึงความต้องการของตลาด (Demand Driven) เป็นหลัก นอกจากนี้ การสร้างความร่วมมือกับภาคเอกชนในรูปแบบต่างๆ ต้องคำนึงถึงผลประโยชน์ที่เป็นธรรมร่วมกัน

๒. ความเห็นเพิ่มเติมของกระทรวงการคลัง

๒.๑ การบริหารแผนลงทุนประจำปีบัญชี ๒๕๖๒ ของ อ.อ.ป. มีผลการเบิกจ่ายงบลงทุนต่ำกว่าเป้าหมาย ทั้งในส่วนของผลการเบิกจ่ายในภาพรวมที่เกิดขึ้นจริงในช่วงปีและความสามารถในการเบิกจ่ายตามแผนในรายไตรมาส ดังนั้น คณะกรรมการและผู้บริหารของ อ.อ.ป. ควรกำกับและติดตามผลการเบิกจ่ายงบลงทุนอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้การเบิกจ่ายเป็นไปตามเป้าหมายทั้งภาพรวม การเบิกจ่ายที่เกิดขึ้นจริงในช่วงปีและความสามารถในการเบิกจ่ายตามแผนการเบิกจ่ายในรายไตรมาส รวมทั้ง อ.อ.ป. ควรกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายของการเบิกจ่ายงบลงทุนในการประเมินผู้บริหารสูงสุดของ อ.อ.ป. โดยกำหนดน้ำหนักคะแนนของตัวชี้วัดให้สอดคล้องกับกรอบการลงทุนของ อ.อ.ป.

๒.๒ อ.อ.ป. ยังคงมีผลการประเมินด้านการบริหารจัดการองค์กรในส่วนของการบริหารความเสี่ยง การตรวจสอบภายใน การบริหารจัดการสารสนเทศ ที่ระดับคะแนนต่ำกว่า ๓.๐๐๐๐ คะแนน โดยเฉพาะหัวข้อการบริหารจัดการสารสนเทศที่มีคะแนนต่ำที่สุดอยู่ที่ระดับ ๒.๒๑๓๓ คะแนน อ.อ.ป. จึงควรให้ความสำคัญในการกำกับดูแลการบริหารจัดการองค์กรอย่างจริงจัง เพื่อแก้ไขข้อบกพร่องในส่วน

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบ ทั้งนี้ ได้แจ้งผลการประเมินผลการดำเนินงานดังกล่าว
ให้ประธานกรรมการขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ทราบด้วยแล้ว



(นายจุฑพล ริมสาคร)

รองปลัดกระทรวงการคลัง

หัวหน้ากลุ่มภารกิจด้านทรัพยากรสิน

สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ

กองพัฒนารัฐวิสาหกิจ ๓

โทร. ๐ ๒๒๙๘ ๕๕๘๐ - ๗ ต่อ ๒๑๐๙

២២៧៩ ៨៥៤៧
 ២២៧៩ ៨៥៤៧

Lernzettel / 5.10.19 / AMR

1

3012067

(นายจตุพร บุรุษพัฒน์)

ปลัดกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

- Silo AMS, US, US 14:57 L. 30 12-08-83

2. now, it is not so much a question of

answering

8 m a. 63

นางพรเพ็ญ วรวิลาวัณย์

อำนาจการองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้

- al. 402. / al. 421. / al. 205.

12 m. 63

๒๖ ม.ค. ๖๗
 ๒๖ ม.ค. ๖๗

000



ห้อง ปกท. ทล.
เลขรับ 3907
วันที่ 31 0 เม.ย. 2563
เวลา 13.55 น.

ที่ กค ๐๘๑๙.๒/ ๗๖๐๐

กระทรวงการคลัง

ถนนพระรามที่ ๖ กรุงเทพฯ ๑๐๔๐๐

ข. 481/

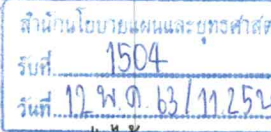
๓ 12/น.๔

๒๗

เมษายน ๒๕๖๓

เรื่อง รายงานสรุปผลการดำเนินงานประจำปีของรัฐบาลกิจ ประจำปีบัญชี ๒๕๖๒ ขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้
เบื้องต้นก่อนการรับรองงบการเงินของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน

เรียน ประธานกรรมการขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้



อ้างถึง บันทึกข้อตกลงประเมินผลการดำเนินงานรัฐบาลกิจ ประจำปีบัญชี ๒๕๖๒ ขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้

สิ่งที่ส่งมาด้วย รายงานสรุปผลการดำเนินงานประจำปีของรัฐบาลกิจ ประจำปีบัญชี ๒๕๖๒
ขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้

ตามที่ได้มีการจัดทำบันทึกข้อตกลงประเมินผลการดำเนินงานรัฐบาลกิจประจำปีบัญชี ๒๕๖๒
ขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ (อ.อ.ป.) และคณะกรรมการประเมินผลงานรัฐบาลกิจในคราวประชุม
ครั้งที่ ๔/๒๕๕๒ เมื่อวันที่ ๒๖ มีนาคม ๒๕๕๒ ได้มีมติให้คณะกรรมการรัฐบาลกิจทุกท่านลงนามรับทราบ
ผลการประเมิน พร้อมเสนอแนวทางการปรับปรุงองค์กรตามข้อสังเกตหรือประเด็นปัญหาที่ได้จากการประเมินผล
ต่อคณะกรรมการประเมินผลงานรัฐบาลกิจ นั้น

กระทรวงการคลังขอเรียนดังนี้

๑. คณะกรรมการประเมินผลงานรัฐบาลกิจ ในคราวประชุมครั้งที่ ๓/๒๕๖๓ เมื่อวันที่
๒๖ มีนาคม ๒๕๖๓ มีมติเห็นชอบผลการประเมินผลการดำเนินงานของรัฐบาลกิจประจำปีบัญชี ๒๕๖๒
ของ อ.อ.ป. ที่ระดับคะแนน ๓.๐๖๑๐ โดยมีผลการประเมินในแต่ละหัวข้อ ดังนี้

หัวข้อการประเมินและน้ำหนัก (ร้อยละ)		คะแนนที่ได้
๑. การดำเนินการตามนโยบาย	๒๓	๔.๓๑๑๒
๒. ผลการดำเนินงานของรัฐบาลกิจ	๔๒	๒.๗๕๒๐
๓. การบริหารจัดการองค์กร	๓๕	๓.๐๐๕๒
- บทบาทของคณะกรรมการรัฐบาลกิจ	๖	๓.๓๕๘๐
- การบริหารความเสี่ยง	๗	๒.๙๐๐๐
- การควบคุมภายใน	๔	๓.๒๘๕๐
- การตรวจสอบภายใน	๖	๒.๙๙๐๒
- การบริหารจัดการสารสนเทศ	๖	๒.๒๑๓๓
- การบริหารทรัพยากรบุคคล	๖	๓.๓๙๕๗
รวม	๑๐๐	๓.๐๖๑๐

ทั้งนี้ เมื่อเปรียบเทียบกับผลการประเมินผลการดำเนินงานประจำปีบัญชี ๒๕๖๑ พบว่า อ.อ.ป. มีคะแนนเพิ่มขึ้น
จำนวน ๐.๑๓๒๒ คะแนน และได้มีข้อสังเกตหรือประเด็นปัญหาที่ได้จากการประเมินผลการดำเนินงาน
ประจำปีบัญชี ๒๕๖๒ ของ อ.อ.ป. สรุปได้ดังนี้

/๑.๑ กระทรวง ...

๑.๑ กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมควรพิจารณาให้มีการกำหนดตัวชี้วัดเพื่อประเมินผลลัพธ์ (Outcome) ต่อเกษตรกรที่เข้าร่วมโครงการกับ อ.อ.ป. รวมถึงการประเมินผลกระทบ (Impact) ที่มีต่อสิ่งแวดล้อม เช่น การบริหารจัดการน้ำ ภาวะโลกร้อน เป็นต้น โดยอาจหาผู้เชี่ยวชาญภายนอกมาร่วมประเมินผล

๑.๒ ธุรกิจการปลูกสร้างสวนป่าของ อ.อ.ป. ต้องใช้เงินลงทุนระยะยาว จึงควรหาแหล่งเงินทุนที่เหมาะสม ซึ่งจะส่งผลต่อกำไรจากการดำเนินงาน (EBIDA) และสภาพคล่องการดำเนินงานของ อ.อ.ป. ดังนั้น รัฐบาลควรมีนโยบายให้สถาบันการเงินของรัฐสนับสนุนด้านการเงินระยะยาวเพื่อแก้ไขปัญหา Maturity Mismatch Funding

๑.๓ ด้านบุคลากร อ.อ.ป. ควรสรรหาและพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพ โดยให้ความสำคัญกับงานด้านการวิจัยและพัฒนา ด้านการตลาด และด้านการบริหารจัดการองค์กร รวมถึงออกแบบระบบแรงจูงใจด้านค่าตอบแทนของบุคลากรที่สอดคล้องกับเป้าหมายเชิงสังคมและพาณิชย์ขององค์กร นอกจากนี้ ควรพิจารณาทางเลือกในการ Outsource ในงานที่ไม่มีความถนัดในปัจจุบัน เช่น ด้านการตลาด ด้านการออกแบบผลิตภัณฑ์สินค้า และต้องมีการประเมินความคุ้มค่าของการ Outsource

๑.๔ ด้านการตลาด อ.อ.ป. ขาดการทำการตลาดเชิงรุก โดยการผลิตควรต้องคำนึงถึงความต้องการของตลาด (Demand Driven) เป็นหลัก นอกจากนี้ การสร้างความร่วมมือกับภาคเอกชนในรูปแบบต่างๆ ต้องคำนึงถึงผลประโยชน์ที่เป็นธรรมร่วมกัน

๒. ความเห็นเพิ่มเติมของกระทรวงการคลัง

๒.๑ การบริหารแผนลงทุนประจำปีบัญชี ๒๕๖๒ ของ อ.อ.ป. มีผลการเบิกจ่ายงบลงทุนต่ำกว่าเป้าหมาย ทั้งในส่วนของผลการเบิกจ่ายในภาพรวมที่เกิดขึ้นจริงในช่วงปีและความสามารถในการเบิกจ่ายตามแผนในรายไตรมาส ดังนั้น คณะกรรมการและผู้บริหารของ อ.อ.ป. ควรกำกับและติดตามผลการเบิกจ่ายงบลงทุนอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้การเบิกจ่ายเป็นไปตามเป้าหมายทั้งภาพรวม การเบิกจ่ายที่เกิดขึ้นจริงในช่วงปีและความสามารถในการเบิกจ่ายตามแผนการเบิกจ่ายในรายไตรมาส รวมทั้ง อ.อ.ป. ควรกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายของการเบิกจ่ายงบลงทุนในการประเมินผู้บริหารสูงสุดของ อ.อ.ป. โดยกำหนดน้ำหนักคะแนนของตัวชี้วัดให้สอดคล้องกับกรอบการลงทุนของ อ.อ.ป.

๒.๒ อ.อ.ป. ยังคงมีผลการประเมินด้านการบริหารจัดการองค์กรในส่วนของการบริหารความเสี่ยง การตรวจสอบภายใน การบริหารจัดการสารสนเทศ ที่ระดับคะแนนต่ำกว่า ๓.๐๐๐๐ คะแนน โดยเฉพาะหัวข้อการบริหารจัดการสารสนเทศที่มีคะแนนต่ำที่สุดอยู่ที่ระดับ ๒.๒๑๓๓ คะแนน อ.อ.ป. จึงควรให้ความสำคัญในการกำกับดูแลการบริหารจัดการองค์กรอย่างจริงจัง เพื่อแก้ไขข้อบกพร่องในส่วนที่ยังขาดหรือเป็นจุดอ่อน โดยผู้บริหารระดับสูงของ อ.อ.ป. ยังคงต้องให้ความสำคัญและเข้าร่วมโครงการสนับสนุนรัฐวิสาหกิจด้านการบริหารจัดการองค์กร (โครงการพีเลียง) ด้วยตนเองอย่างต่อเนื่อง และควรมีการกำกับติดตามผลการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอ

อนึ่ง เพื่อให้เป็นไปตามเจตนารมณ์ของคณะกรรมการประเมินผลงานรัฐวิสาหกิจที่ต้องการใช้ระบบประเมินผลฯ เป็นกลไกในการปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ และเพื่อให้คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจมีบทบาทและความรับผิดชอบ (Accountability) ในการติดตามและการนำผลการประเมินไปใช้ต่อไป จึงขอให้กรรมการรัฐวิสาหกิจทุกท่านลงนามรับทราบผลการประเมินตามแบบรายงานการรับทราบผลการประเมินตามบันทึกข้อตกลงประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (Download แบบรายงานฯ

CONFIDENTIAL



รายงานสรุปผลการดำเนินงานประจำปีของรัฐวิสาหกิจ
ประจำปีบัญชี 2562
องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ (อ.อ.ป.)

สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.)

สารบัญ

1. ตารางแสดงผลการประเมินขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ (อ.อ.ป.) ประจำปีบัญชี 2562 (ม.ค. 2562-ธ.ค. 2562).....	1
2. รายงานสรุปผลการดำเนินงานองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ (อ.อ.ป.) ประจำปีบัญชี 2562.....	2
3. ประเด็นข้อสังเกตจากการประเมินผลการดำเนินงานและข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงผลการดำเนินงาน	9
4. เปรียบเทียบผลการดำเนินงานขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ (อ.อ.ป.) กับคู่เทียบในอุตสาหกรรม (BENCHMARK) ..	10
5. ข้อสังเกตของคณะอนุกรรมการจัดทำบันทึกข้อตกลงและประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ประจำปีบัญชี 2562.....	11
6. การดำเนินงานตามข้อสังเกตของคณะอนุกรรมการจัดทำบันทึกข้อตกลงและประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ประจำปีบัญชี 2562.....	12
7. ข้อสังเกตของคณะอนุกรรมการกำกับดูแลการบริหารจัดการองค์กรของรัฐวิสาหกิจดำเนินงานประจำปีบัญชี 2562	13



1. ตารางแสดงผลการประเมินปีบัญชี 2562 (ม.ค. 2562 - ธ.ค. 2562)
ขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ (อ.อ.ป.)

เกณฑ์การดำเนินงาน	หน่วยวัด (ร้อยละ)	ค่าเกณฑ์วัด					ผลการดำเนินงาน		
		ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5	ม.ค.62-ธ.ค.62	คะแนนที่ได้	คะแนน ถ่วงน้ำหนัก
1. การดำเนินงานตามนโยบาย	15							4.3112	
1.1 การดำเนินงานตามนโยบายกระทรวง ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม	10								
1.1.1 แผนการจัดการส่งเสริมปลูกไม้เศรษฐกิจ เพื่อเศรษฐกิจ สังคมและสิ่งแวดล้อม (1) การส่งเสริมเกษตรกรปลูกไม้เศรษฐกิจ เพื่อสร้างอาชีพทางเลือกให้ ราษฎร/เอกชน ปี 2562 (2) การดูแลรักษาสวนป่าแปลงเก่า ปี 2561	ระดับ	5	1	2	3	4	5	5.0000	0.2500
1.1.2 แผนงานส่งเสริมและอนุรักษ์ ความหลากหลายทางชีวภาพ (1) การปลูกห้วยและไม้ในพื้นที่สวนป่า เพื่อส่งเสริมความหลากหลายทาง ชนิดพันธุ์ (2) การอนุรักษ์พันธุกรรมไม้ดั้งเดิมและ หายากในพื้นที่สวนป่า	ระดับ	5							
	ระดับ	2.5	1	2	3	4	5	5.0000	0.1250
	ระดับ	2.5	1	2	3	4	5	5.0000	0.1250
1.2 การดำเนินงานตามนโยบายกระทรวงการคลัง	5								
1.2.1 ความสามารถในการบริหารแผนลงทุน	2								
1.2.1.1 ร้อยละของภาพรวมการ เบิกจ่ายที่เกิดขึ้นจริงในช่วงปี	ร้อยละ	1	80	85	90	95	100	86.61	0.0232
1.2.1.2 ร้อยละความสามารถในการ เบิกจ่ายตามแผน	ร้อยละ	1	80	85	90	95	100	85.23	0.0205
1.2.2 การนำระบบบริหารจัดการเพื่อสร้าง มูลค่าเชิงเศรษฐกิจ (EVM) มาใช้	ระดับ	2	1	2	3	4	5	2.85	0.0530
1.2.3 การส่งข้อมูลเข้าระบบ GFMS-SOE	คะแนน	1	1	0.75	0.5	0.25	ไม่ถูกปรับลด คะแนน	5	0.0500
2. ผลการดำเนินงานของรัฐบาลกิจ	50							2.7250	
2.1 ตัวชี้วัดทางการเงิน	20								
2.1.1 กำไรจากการดำเนินงาน (EBIDA)	ล้านบาท	10	222.35	250.95	279.54	308.13	336.73	110.16	0.1000
2.1.2 การบริหารสภาพคล่องกระแสเงินสด จากกิจกรรมดำเนินงาน	ล้านบาท	10	344.265	386.709	429.154	471.598	514.043	-0.464	0.1000
2.2 ตัวชี้วัดที่ไม่ใช่ทางการเงิน	30								
2.2.1 การดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ รัฐบาลกิจรายสาขา สาขาทรัพยากร ธรรมชาติของ อ.อ.ป. ปี 2561 - 2565 และแผนดำเนินงานของ อ.อ.ป. ประจำปี 2562 (1) การดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ รัฐบาลกิจรายสาขา สาขาทรัพยากร ธรรมชาติของ อ.อ.ป. ปี 2561 - 2565 และแผนดำเนินงานของ อ.อ.ป. ประจำปี 2562 (เชิงสังคม) (2) การดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ รัฐบาลกิจรายสาขา สาขาทรัพยากร ธรรมชาติของ อ.อ.ป. ปี 2561 - 2565 และแผนดำเนินงานของ อ.อ.ป. ประจำปี 2562 (เชิงพาณิชย์)	ระดับ	5	1	2	3	4	5	5	0.2500
	ระดับ	15	1	2	3	4	5	4.4167	0.6625



รายงานสรุปผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ ประจำปีบัญชี 2562
ของ องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ (อ.อ.ป.)

เกณฑ์วัดการดำเนินงาน	หน่วยวัด (ร้อยละ)	น้ำหนัก	ค่าเกณฑ์วัด					ผลการดำเนินงาน		
			ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5	ม.ค.62-ธ.ค.62	คะแนนที่ได้	คะแนน ถ่วงน้ำหนัก
2.2.2 ความสำเร็จในการจัดทำแผนพัฒนาการผลิตและกลยุทธ์ทางการตลาดของผลิตภัณฑ์รูปแบบใหม่	ระดับ	10	1	2	3	4	5	2.5000	2.5000	0.2500
3. การบริหารจัดการองค์กร		35							3.0052	
3.1 บทบาทของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ	ระดับ	6	1	2	3	4	5	3.3580	3.3580	0.2015
3.2 การบริหารความเสี่ยง	ระดับ	7	1	2	3	4	5	2.9000	2.9000	0.2030
3.3 การควบคุมภายใน	ระดับ	4	1	2	3	4	5	3.2850	3.2850	0.1314
3.4 การตรวจสอบภายใน	ระดับ	6	1	2	3	4	5	2.9902	2.9902	0.1794
3.5 การบริหารจัดการสารสนเทศ	ระดับ	6	1	2	3	4	5	2.2133	2.2133	0.1328
3.6 การบริหารทรัพยากรบุคคล	ระดับ	6	1	2	3	4	5	3.3957	3.3957	0.2037
	น้ำหนัก	100							คะแนนรวม	3.0610

หมายเหตุ งบการเงินปี 2562 ยังไม่ได้รับรองจาก สตง.



2. รายงานผลการดำเนินงานปีบัญชี 2562 องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ (อ.อ.ป.)

ผลการดำเนินงานขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ (อ.อ.ป.) ปีบัญชี 2562 ภาพรวมอยู่ในระดับ “3.0610” ทั้งนี้ การพิจารณาเป็นไปตามเกณฑ์ในบันทึกข้อตกลงฯ โดยสามารถสรุปได้ดังต่อไปนี้

1. การดำเนินงานตามนโยบาย (น้ำหนักร้อยละ 15)

ผลการดำเนินงานเป็นไปตามหลักเกณฑ์การประเมินผลในบันทึกข้อตกลงฯ ซึ่งผลการดำเนินงานปีบัญชี 2562 อยู่ที่ ระดับ “5.0000” โดยมีสาระสำคัญในแต่ละตัวชี้วัด ดังนี้

1.1 การดำเนินงานตามนโยบายกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม (น้ำหนักร้อยละ 10) ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนงานยุทธศาสตร์กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ประจำปีบัญชี 2562 ประกอบด้วย 2 แผนงานคือ

1) แผนการจัดการส่งเสริมปลูกไม้เศรษฐกิจเพื่อเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม (น้ำหนักร้อยละ 5) ประกอบด้วย 2 กิจกรรม คือ

- กิจกรรมที่ 1 การส่งเสริมเกษตรกรปลูกไม้บำรุงเศรษฐกิจเพื่อสร้างอาชีพทางเลือกให้ราษฎร/เอกชน ปี 2562 ผลการดำเนินงานปีบัญชี 2562 อ.อ.ป. รายงานผลสำเร็จตามเป้าหมาย มีรายละเอียดดังนี้

เป้าหมาย	ผลสำเร็จ
ส่งเสริมเกษตรกรปลูกไม้เศรษฐกิจจำนวน 24,130 ไร่	อ.อ.ป. ได้ดำเนินการส่งเสริมเกษตรกรปลูกไม้บำรุงเศรษฐกิจเพื่อสร้างอาชีพทางเลือกให้ราษฎร/เอกชน ปี 2562 จำนวนพื้นที่ 24,130 ไร่
อัตราการรอดตายไม่น้อยกว่าร้อยละ 95	มีอัตราการรอดตายไม่น้อยกว่าร้อยละ 95.97
เกษตรกรมีความพึงพอใจมากกว่า 4.50	เกษตรกรมีความพึงพอใจอยู่ที่ระดับคะแนน 4.69

กำหนดคะแนนเท่ากับระดับ “5.0000”

- กิจกรรมที่ 2 การดูแลรักษาสวนป่าแปลงเก่า ปี 2561 ผลการดำเนินงานปีบัญชี 2562 อ.อ.ป. รายงานผลสำเร็จตามเป้าหมาย มีรายละเอียดดังนี้

เป้าหมาย	ผลสำเร็จ
พื้นที่ดูแลรักษาสวนป่าแปลงเก่าปี 2561 จำนวน 22,000 ไร่	อ.อ.ป. ดูแลรักษาสวนป่าแปลงเก่าปี 2561 จำนวน 22,000 ไร่

กำหนดคะแนนเท่ากับระดับ “5.0000”

2) แผนงานส่งเสริมและอนุรักษ์ ความหลากหลายทางชีวภาพ (น้ำหนักร้อยละ 5) ประกอบด้วย 2 กิจกรรมคือ

- กิจกรรมที่ 1 การปลูกหญ้าและไผ่ในพื้นที่สวนป่าเพื่อส่งเสริมความหลากหลายทางชนิดพันธุ์ (กิจกรรมการปลูกหญ้าและไผ่ในพื้นที่สวนป่า) (น้ำหนักร้อยละ 2.5) ผลการดำเนินงานปีบัญชี 2562 อ.อ.ป. ได้ปลูกหญ้าและไผ่ในพื้นที่สวนป่าหลวง สันกำแพง ต.แม่ทาเหนือ อ.แม่ออน จ.เชียงใหม่ เพื่อส่งเสริมความหลากหลายทางชนิดพันธุ์ปี 2562 จำนวนพื้นที่ 300 ไร่ ครอบคลุมแผน และมีอัตราการรอดตายร้อยละ 95.01 กำหนดคะแนนเท่ากับระดับ “5.0000”



- กิจกรรมที่ 2 การอนุรักษ์พันธุ์กรรมไม้ดั้งเดิมและหายากในพื้นที่สวนป่า (ส.ว.ป./อ.อ.ป.ภาค) (น้ำหนักร้อยละ 2.5) ผลการดำเนินงานปีบัญชี 2562 อ.อ.ป. ได้ดำเนินการอนุรักษ์พันธุ์กรรมไม้ดั้งเดิมและหายากในพื้นที่สวนป่าวังชิ้น, สวนป่าปากปาด, สวนป่าภูสวรรค์, สวนป่าท่ากุ่มโนโบรุ-อูเมตะ, สวนป่าท่าชนะ และสวนป่าแม่สุก รวม 6 สวนป่า พื้นที่จำนวน 255 ไร่ ครอบคลุมตามแผน และมีอัตราการรอดตายร้อยละ 95.01 กำหนดคะแนนเท่ากับระดับ “5.0000”
- 1.2 การดำเนินงานตามนโยบายกระทรวงการคลัง (น้ำหนักร้อยละ 5) พิจารณาระดับความสำเร็จในการดำเนินงานตามนโยบายกระทรวงการคลัง ประกอบด้วย ความสามารถในการบริหารแผนลงทุน การนำระบบบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ (EVM) มาใช้ และความสำเร็จการนำส่งข้อมูลเข้าระบบ GFMS-SOE
 - 1.2.1 ความสามารถในการบริหารแผนลงทุน (น้ำหนักร้อยละ 2) พิจารณาการดำเนินการเบิกจ่ายตามงบลงทุนของรัฐวิสาหกิจทั้งในส่วนของงบลงทุนเพื่อการดำเนินงานปกติและงบลงทุนตามโครงการพัฒนาต่างๆ ที่ได้รับอนุมัติจาก ครม. โดยพิจารณาความสามารถในการบริหารแผนลงทุนใน 2 หัวข้อ ได้แก่
 - 1.2.1.1 ร้อยละของภาพรวมการเบิกจ่ายที่เกิดขึ้นจริงในช่วงปี (น้ำหนักร้อยละ 1) พิจารณาจากร้อยละของภาพรวมการเบิกจ่ายที่เกิดขึ้นจริงในช่วงปีบัญชี 2562 คำนวณจากร้อยละของยอดสะสมการเบิกจ่ายที่เกิดขึ้นจริงในช่วงปีบัญชี 2562 เทียบกับวงเงินตามงบลงทุน ผลการดำเนินงานปีบัญชี 2562 อ.อ.ป. ได้รับวงเงินอนุมัติ 377.47 ล้านบาท มีการเบิกจ่ายงบลงทุนเท่ากับ 326.94 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 86.61 ดังนั้น จึงมีคะแนนเท่ากับระดับ “2.3220”
 - 1.2.1.2 ร้อยละความสามารถในการเบิกจ่ายตามแผน (น้ำหนักร้อยละ 1) พิจารณาจากค่าเฉลี่ยของร้อยละการเบิกจ่ายงบลงทุนที่ทำได้ในแต่ละไตรมาส ผลการดำเนินงานปีบัญชี 2562 อ.อ.ป. มีการเบิกจ่ายตามแผนแต่ละไตรมาสโดยได้รับค่าเฉลี่ยของร้อยละการเบิกจ่ายงบลงทุนเท่ากับร้อยละ 85.23 จึงมีคะแนนเท่ากับระดับ “2.0460”

รายการ	ไตรมาส 1	ไตรมาส 2	ไตรมาส 3	ไตรมาส 4	รวม
วงเงินตามแผนสุทธิ (ล้านบาท)	88.04	90.11	88.14	111.18	377.47
ยอดเงินเบิกจ่ายงบลงทุนที่เกิดขึ้นจริง (ล้านบาท)	85.10	100.86	74.21	66.77	326.94
ร้อยละผลการเบิกจ่ายเงินเทียบกับแผน	96.66%	111.93%	84.20%	60.06%	86.61%

- 1.2.2 การนำระบบบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ (EVM) มาใช้ (น้ำหนักร้อยละ 2) พิจารณาจากการนำระบบบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ (EVM) มาเชื่อมโยงเข้ากับการบริหารจัดการหลักขององค์การ ผลการดำเนินงานปีบัญชี 2562 มีคะแนนเท่ากับ 2.6500 โดย อ.อ.ป. มีการรายงานค่า (Economic Profit : EP) ระดับองค์กรต่อคณะกรรมการกำหนดทิศทางฯ คณะทำงานการบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ของ อ.อ.ป. และนำเสนอในวาระเพื่อพิจารณาต่อคณะกรรมการตรวจสอบ และคณะกรรมการบริหารกิจการ อ.อ.ป. อย่างสม่ำเสมอ รวมถึงมีการวิเคราะห์ปัจจัยขับเคลื่อนทางการเงิน (Financial Driver Tree) เพื่อทดสอบความอ่อนไหว (Sensitivity Analysis) และนำไปจัดทำแผนเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพ (Strategic Improvement Plan) ที่ส่งผลต่อค่า EP



สำหรับการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหาร และเจ้าหน้าที่เพื่อประเมินความเข้าใจในระบบและหลักการ EVM สรุปได้ว่าทั้ง 3 ระดับ มีความเข้าใจในระบบและหลักการ EVM อย่างเหมาะสม โดยระดับผู้บริหาร มีความรู้ความเข้าใจและสามารถนำ EVM ไปใช้ในการกำกับนโยบาย ทิศทางและความสำเร็จของการดำเนินงานด้าน EVM องค์การอย่างเพียงพอ สำหรับผู้บริหารระดับศูนย์ EVM และระดับปฏิบัติการ มีความรู้ความเข้าใจด้าน EVM ที่ดีทำให้สามารถนำ EVM ไปใช้กับระบบงานต่างๆ ได้ รวมถึง อ.อ.ป. ยังมีการเชื่อมโยงเป้าหมายค่า EP มาใช้กับการประเมินผลเพื่อพิจารณาผลตอบแทนของผู้บริหารระดับสูงสุดและผู้บริหารระดับสูงอย่างครบถ้วน

สำหรับการติดตามโครงการลงทุน อ.อ.ป. มีการติดตามโครงการลงทุนเก่า เช่น โครงการจำหน่ายไม้ยูคาลิปตัสล่วงหน้าของสวนป่าดงพลอง และสวนป่าหนองคู อ.อ.ป. โดยการวิเคราะห์มูลค่าปัจจุบันของผลประโยชน์สุทธิ (NPV) และอัตราผลตอบแทน (IRR)

ทั้งนี้ ที่ปรึกษาฯ มีข้อเสนอแนะเพิ่มเติม คือ

1. อ.อ.ป. ต้องวิเคราะห์ผลการดำเนินงานรายไตรมาสของทุกปัจจัยขับเคลื่อนเทียบกับเป้าหมาย และเมื่อได้วิเคราะห์ถึงความสำเร็จของปัจจัยขับเคลื่อนเทียบกับเป้าหมายแล้ว ต้องมีการจัดทำแผนปรับปรุง (Strategic Improvement Plan: SIP Plan) ปัจจัยขับเคลื่อนนั้น (กรณีปัจจัยขับเคลื่อนต่ำกว่าเป้าหมาย) ในไตรมาสต่อไป
2. อ.อ.ป. ต้องมีการวิเคราะห์ EP กับโครงการลงทุนต่างๆ ให้ต่อเนื่อง ครอบคลุมและครบทุกโครงการที่มีการริเริ่มและเบิกจ่าย และมีการกำกับติดตามและประเมินผลโดยคณะทำงานเพื่อสามารถบริหารจัดการโครงการลงทุนให้เกิดประสิทธิภาพและทำให้มีความคุ้มค่าเชิงเศรษฐศาสตร์
3. อ.อ.ป. ต้องพิจารณาปัจจัยที่สำคัญในการขับเคลื่อน EP อย่างเหมาะสม เนื่องจากปัจจัยที่สำคัญเท่านั้นจะผลักดันให้ค่า EP สูงขึ้นแล้วสามารถบริหารจัดการและให้ความสำคัญได้ง่ายกว่าการระบุปัจจัยที่สำคัญทั้งหมดซึ่งอาจส่งผลให้การบริหารจัดการและการดำเนินงานตามแผน SIP ทำได้ยาก และไม่อาจสะท้อนความสำคัญของปัจจัยนั้นได้
4. อ.อ.ป. ต้องจัดทำปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่าที่ใช้การเงิน (Operational Driver Tree) นอกเหนือจาก Financial Driver Tree เพื่อให้สามารถวิเคราะห์ถึงปัจจัยที่จะมีผลต่อค่า EP ในเชิงกายภาพ เช่น ปริมาณ หรือ ราคา เป็นต้น รวมถึงควรมีการประยุกต์ใช้ประโยชน์จากการรายงานผลการดำเนินงาน ค่า EP ในรูปแบบการวิเคราะห์เชิงลึกผ่าน Driver Tree เพื่อให้คณะกรรมการกำหนดทิศทางฯ คณะทำงานการบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ที่เกี่ยวข้องพิจารณาปัจจัยสำเร็จ/ปัจจัยล้มเหลวของการบรรลุค่าเป้าหมาย EP ระดับองค์กร

- 1.2.3 การนำส่งข้อมูลเข้าระบบ GFMIS-SOE (น้ำหนักร้อยละ 1) พิจารณาจากความสำเร็จการนำส่งข้อมูลเข้าระบบ GFMIS-SOE ของรัฐบาลไทย โดยพิจารณาจากคะแนนที่ถูกปรับลด โดยสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐบาลไทย ผลการดำเนินงานสามารถนำส่งข้อมูลเข้าสู่ระบบ GFMIS ไม่ถูกปรับลดคะแนน ส่งผลให้คะแนนของตัวชี้วัดนี้เท่ากับ 5.0000

2. ผลการดำเนินงานของรัฐบาลไทย (น้ำหนักร้อยละ 50)

ผลการประเมินเป็นไปตามหลักเกณฑ์การประเมินผลในบันทึกข้อตกลงฯ โดยผลการดำเนินงานในปีบัญชี 2562 อยู่ในระดับ “2.7250” โดยมีรายละเอียดดังนี้

2.1 ตัวชี้วัดทางการเงิน



- 2.1.1 กำไรจากการดำเนินงาน (EBIDA) (น้ำหนักร้อยละ 10) พิจารณาจากกำไรจากการดำเนินงาน ก่อนหักค่าดอกเบี้ย ค่าเสื่อมราคา และค่าใช้จ่ายก่อนการดำเนินงานตัดจ่าย ผลการดำเนินงานในปีบัญชี 2562 อ.อ.ป. มีกำไรสุทธิ เท่ากับ 45.43 ล้านบาท และมีกำไรจากการดำเนินงาน ก่อนหักค่าดอกเบี้ย ค่าเสื่อมราคา และค่าใช้จ่ายก่อนการดำเนินงานตัดจ่าย เท่ากับ 110.16 ล้านบาท จึงมีคะแนนเท่ากับระดับ “1.0000”
- 2.1.2 การบริหารสภาพคล่องกระแสเงินสดจากกิจกรรมดำเนินงาน (น้ำหนักร้อยละ 10) พิจารณาจากเงินสดสุทธิได้มาจากการจัดการดำเนินงาน ตามรายงานทางบัญชีที่ปรากฏในงบกระแสเงินสดของ อ.อ.ป. ประจำปีบัญชี 2562 เพื่อประเมินสภาพคล่องของกระแสเงินสดที่เกิดจากกิจกรรมที่ก่อให้เกิดรายได้ของกิจการ และกิจกรรมอื่นที่ไม่ใช่กิจกรรมลงทุนหรือกิจกรรมจัดหาเงิน ผลการดำเนินงานปีบัญชี 2562 อ.อ.ป. มีเงินสดสุทธิได้มา (ใช้ไป) ในกิจกรรมดำเนินงาน เท่ากับ -0.46 ล้านบาท จึงมีคะแนนเท่ากับระดับ “1.0000”

2.2 ตัวชี้วัดที่ไม่ใช่ทางการเงิน

- 2.2.1 การดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจรายสาขา สาขาทรัพยากรธรรมชาติของ อ.อ.ป. ปี 2561-2565 และแผนดำเนินงานของ อ.อ.ป. ประจำปี 2562 (น้ำหนักร้อยละ 20)
- (1) แผนงาน/โครงการตามแผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ สาขาทรัพยากรธรรมชาติของ อ.อ.ป. ปี 2561-2565 และแผนดำเนินงานของ อ.อ.ป. ประจำปี 2562 เชิงสังคม (น้ำหนักร้อยละ 5)
- 1) โครงการจัดตั้งศูนย์การเรียนรู้ด้านทรัพยากรป่าไม้ (น้ำหนักร้อยละ 1.25) ผลการดำเนินงานปีบัญชี 2562 อ.อ.ป. ดำเนินการได้ตามแผนงานคิดเป็นร้อยละ 100 โดยจัดตั้งศูนย์การเรียนรู้ด้านทรัพยากรป่าไม้ ณ สวนป่ากาญจนดิษฐ์ โดยมีผู้เข้าชมศูนย์การเรียนรู้ จำนวน 365 คน ผลสำรวจความพึงพอใจอยู่ที่ 4.72 จึงมีคะแนนเท่ากับระดับ “5.0000”
 - 2) โครงการบริหารจัดการพื้นที่อนุรักษ์ในสวนป่า (น้ำหนักร้อยละ 1.25) ผลการดำเนินงานปีบัญชี 2562 อ.อ.ป. ดำเนินการได้ตามแผนงานคิดเป็นร้อยละ 100 โดยจัดทำขอบเขตและแผนที่พื้นที่อนุรักษ์ในสวนป่า จำนวน 50 สวนป่า ครบตามแผนแล้ว และจัดทำหลักเกณฑ์การดำเนินการในพื้นที่อนุรักษ์ของสวนป่า จัดทำป้ายสื่อความหมายพื้นที่อนุรักษ์ในสวนป่า รวมถึงสรุปผลรายงาน จึงมีคะแนนเท่ากับระดับ “5.0000”
 - 3) แผนงานปลูกสร้างสวนป่าและอนุรักษ์ฟื้นฟูพื้นที่ป่าต้นน้ำ (น้ำหนักร้อยละ 1.25) ผลการดำเนินงานปีบัญชี 2562 อ.อ.ป. ดำเนินการได้ตามแผนงานคิดเป็นร้อยละ 100 โดยดำเนินงานตามแผนงานปลูกสร้างสวนป่าและอนุรักษ์ฟื้นฟูพื้นที่ป่าต้นน้ำ ครบจำนวนพื้นที่ 12,135 ไร่ ตามแผนแล้ว และมีอัตราการรอดตายทั้งสิ้นร้อยละ 95 จึงมีคะแนนเท่ากับระดับ “5.0000”
 - 4) แผนงานคุ้มครองและอนุรักษ์ช้างไทย (น้ำหนักร้อยละ 1.25) ผลการดำเนินงานปีบัญชี 2562 อ.อ.ป. ดำเนินการได้ตามแผนงานคิดเป็นร้อยละ 100 โดยดำเนินการคุ้มครองและอนุรักษ์ช้างไทย จำนวน 1,934 เชือก พร้อมทั้งได้จัดทำแนวทางส่งเสริมสุขภาพช้างและดำเนินการตามแนวทางการส่งเสริมสุขภาพช้างได้อย่างครบถ้วน จึงกำหนดคะแนนเท่ากับระดับ “5.0000”
- (2) แผนงาน/โครงการตามแผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ สาขาทรัพยากรธรรมชาติของ อ.อ.ป. ปี 2561-2565 และแผนดำเนินงานของ อ.อ.ป. ประจำปี 2562 เชิงพาณิชย์ (น้ำหนักร้อยละ 15)



- 1) โครงการเพิ่มผลผลิตในพื้นที่สวนป่าไม้เศรษฐกิจ (น้ำหนักร้อยละ 2.5) ผลการดำเนินงานปีบัญชี 2562 อ.อ.ป. ดำเนินการได้ตามแผนงานคิดเป็นร้อยละ 100 โดยดำเนินโครงการเพิ่มผลผลิตในพื้นที่สวนป่าไม้เศรษฐกิจ และได้มีการเสนอพิจารณาคัดเลือกพื้นที่ดำเนินกิจกรรมเพิ่มผลผลิตในพื้นที่สวนป่าไม้เศรษฐกิจเพื่อแจ้งเวียนให้ อ.อ.ป. เหนือบน ดำเนินการจัดทำแผนสำรวจพื้นที่ รวบรวมข้อมูลพื้นที่ผลผลิตที่เพิ่มขึ้น และจัดทำแผนพัฒนาฯ โดยมีการรายงานผลการสำรวจพื้นที่เศรษฐกิจในสวนป่าไม้เศรษฐกิจ ทั้งนี้พื้นที่ที่สามารถนำมาพัฒนาเพิ่มเติมได้มากกว่าร้อยละ 2 จึงกำหนดคะแนนเท่ากับระดับ “5.0000”
- 2) โครงการร่วมทุนกับภาคเอกชนและภาครัฐเพื่อพัฒนาธุรกิจของ อ.อ.ป. (ปลูกไม้เศรษฐกิจ/อุตสาหกรรมไม้/ท่องเที่ยวเชิงนิเวศ) (น้ำหนักร้อยละ 2.5) ผลการดำเนินงานปีบัญชี 2562 อ.อ.ป. ดำเนินการได้ตามเป้าหมายของแผนปฏิบัติการประจำปีบัญชี 2562 และมีแผนงานระยะยาวการร่วมทุนกับภาคเอกชน/ภาครัฐ ที่ได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการของ อ.อ.ป. เมื่อวันที่ 27 กันยายน 2562 อย่างไรก็ตาม อ.อ.ป. ยังไม่สามารถจัดทำบันทึกข้อตกลงความร่วมมือกับภาคเอกชน/ภาครัฐที่ใช้ในการพัฒนาพัฒนาธุรกิจของ อ.อ.ป. ได้ จึงกำหนดคะแนนเท่ากับระดับ “4.0000”
- 3) โครงการระดมทุนจากพันธมิตรคู่ค้า (น้ำหนักร้อยละ 2.5) ผลการดำเนินงานปีบัญชี 2562 อ.อ.ป. ได้ดำเนินการตามแผนงานโครงการระดมทุนจากพันธมิตรคู่ค้า โดยมีการประกาศ/นำเสนอพันธมิตรคู่ค้าเพื่อหาแหล่งเงินทุนในการปลูกสร้างสวนป่า อย่างไรก็ตาม อ.อ.ป. มีการจัดทำบันทึกข้อตกลงความร่วมมือ (MOU) โครงการสนับสนุนการส่งเสริมเกษตรกรปลูกไม้เศรษฐกิจและความร่วมมือวิจัยพัฒนาพันธุ์ไม้เศรษฐกิจกับบริษัท ดับเบิล เอ (1991) บริษัท ทรียเทค ชัยนาท จำกัด บริษัท เปเปอร์ทรี โฮลดิ้ง จำกัด และบริษัท คันทนา จำกัด โดยได้ลงนามความร่วมมือเมื่อวันที่ 10 มกราคม 2563 ซึ่งล่าช้ากว่าเป้าหมายที่กำหนด ดังนั้นจึงกำหนดคะแนนเท่ากับระดับ “2.5000”
- 4) โครงการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจ (น้ำหนักร้อยละ 2.5) ผลการดำเนินงานปีบัญชี 2562 อ.อ.ป. ได้มอบหมายหน่วยงานที่รับผิดชอบเพื่อสรรหาพันธมิตรทางธุรกิจ (คู่ค้า) ทั้ง 3 ด้าน คือ ด้านการปลูกสร้างสวนป่าด้านอุตสาหกรรมไม้ และด้านการบริการท่องเที่ยว และมีการจัดทำสัญญากับพันธมิตรคู่ค้าด้านอุตสาหกรรมป่าไม้ และด้านบริการท่องเที่ยว ทั้งนี้ได้มีการแต่งตั้งพันธมิตรคู่ค้าจำนวน 9 สัญญา สูงกว่าเป้าหมายที่กำหนด จึงกำหนดคะแนนเท่ากับระดับ “5.0000”
- 5) โครงการพัฒนาสินทรัพย์ของ อ.อ.ป. (น้ำหนักร้อยละ 2.5) ผลการดำเนินงานปีบัญชี 2562 คณะกรรมการของ อ.อ.ป. ได้มีการอนุมัติให้ดำเนินการพัฒนา/ใช้ประโยชน์ที่ดินกรรมสิทธิ์ของ อ.อ.ป. มีการประกาศและลงนามในสัญญาการพัฒนา/ใช้ประโยชน์ที่ดินกรรมสิทธิ์ของ อ.อ.ป. มูลค่า 52.13 ล้านบาท สูงกว่าเป้าหมายที่กำหนด จึงกำหนดคะแนนเท่ากับระดับ “5.0000”
- 6) โครงการสร้างมูลค่าเพิ่มในธุรกิจอุตสาหกรรมไม้ (น้ำหนักร้อยละ 2.5) ผลการดำเนินงานปีบัญชี 2562 อ.อ.ป. ได้ดำเนินโครงการสร้างมูลค่าเพิ่มในธุรกิจอุตสาหกรรมไม้แล้ว โดยนำเศษไม้จากการแปรรูป นำไปผลิตผลิตภัณฑ์ A (ไม้ประสาน) จำนวน 46,884 ลูกบาศก์ฟุต สูงกว่าเป้าหมายที่กำหนด จึงกำหนดคะแนนเท่ากับระดับ “5.0000”

2.2.2 ความสำเร็จในการจัดทำแผนพัฒนาการผลิตและกลยุทธ์ทางการตลาดของผลิตภัณฑ์รูปแบบใหม่ (น้ำหนักร้อยละ 10) พิจารณาระดับความสำเร็จในการจัดทำแผนพัฒนาการผลิตและกลยุทธ์ทางการตลาดของผลิตภัณฑ์รูปแบบใหม่ ผลการดำเนินงานปีบัญชี 2562 อ.อ.ป. ดำเนินการตาม



แผนปฏิบัติการประจำปี 2562 การผลิตและกลยุทธ์ทางการตลาดของผลิตภัณฑ์รูปแบบใหม่ ซึ่งแบ่งเป็น 4 แผนงานย่อยได้แก่

1. แผนพัฒนาการผลิตและกลยุทธ์ทางการตลาดของผลิตภัณฑ์รูปแบบใหม่ สามารถดำเนินการได้ตามแผนคิดเป็นร้อยละ 100
2. โครงการจัดทำสื่อประชาสัมพันธ์และโฆษณา (Public relation & Advertising) สามารถดำเนินการได้ตามแผนคิดเป็นร้อยละ 100
3. โครงการจัดทำตราสินค้าและเว็บไซต์ (Brand design & Website) สามารถดำเนินการได้ตามแผนคิดเป็นร้อยละ 80
4. โครงการจ้างบริหาร การตลาดดิจิทัลและสื่อสังคมออนไลน์ สามารถดำเนินการได้ตามแผนคิดเป็นร้อยละ 80

ดังนั้น คิดเป็นร้อยละ 90 เทียบเท่าระดับคะแนน 2.5000

3. การบริหารจัดการองค์กร (35%)

ตัวชี้วัดการบริหารจัดการองค์กร มีระดับคะแนนเท่ากับ 3.0052 โดยเป็นไปตามบันทึกข้อตกลงฯ โดยมีรายละเอียดดังนี้

การบริหารจัดการองค์กร	น้ำหนัก (ร้อยละ)	คะแนน
3.1 บทบาทของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ	6	3.3580
3.2 การบริหารความเสี่ยง	7	2.9000
3.3 การควบคุมภายใน	4	3.2850
3.4 การตรวจสอบภายใน	6	2.9902
3.5 การบริหารจัดการสารสนเทศ	6	2.2133
3.6 การบริหารทรัพยากรบุคคล	6	3.3957
คะแนนรวมการบริหารจัดการองค์กร	35	3.0052



3. ประเด็นข้อสังเกตจากการประเมินผลการดำเนินงานและข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงผลการดำเนินงาน

3.1 ประเด็นข้อสังเกตจากการประเมินผลการดำเนินงาน มีดังนี้

1. อ.อ.ป. สามารถดำเนินการตามนโยบายกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมได้ดีกว่าเป้าหมาย เช่น การจัดการส่งเสริมปลูกไม้เศรษฐกิจเพื่อเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม การอนุรักษ์พันธุ์ไม้ดั้งเดิมและพันธุ์ไม้หายาก เนื่องจากบุคลากรของ อ.อ.ป. มีความรู้ความเชี่ยวชาญด้านการจัดการสวนป่าเป็นอย่างดี
2. อ.อ.ป. มีผลการดำเนินงานด้านการเงินต่ำกว่าเป้าหมาย เนื่องจากรายได้ค้าขายซึ่งเป็นรายได้หลักยังไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด โดยเฉพาะรายได้ค้าขายผลิตภัณฑ์ไม้ที่ไม่สามารถทำให้เกิดมูลค่าเพิ่มได้เท่าที่ควร รวมถึงยังไม่สามารถควบคุมต้นทุนการผลิตอย่างมีประสิทธิภาพได้

3.2 ข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงผลการดำเนินงานมีดังนี้

1. อ.อ.ป. ต้องจัดหาสภาพคล่องทางการเงิน พร้อมกับสรรหา และพัฒนาบุคลากรที่มีความสามารถด้านการเงิน รวมทั้งนำทรัพย์สินและที่ดินกรรมสิทธิ์ที่มีศักยภาพมาพัฒนาและใช้ประโยชน์เพื่อเป็นแหล่งรายได้ที่สำคัญอีกทางหนึ่ง
2. อ.อ.ป. ต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนางานวิจัยและพัฒนาด้านสวนป่า วัตถุประสงค์ และอุตสาหกรรมไม้ และผู้บริหารต้องให้นโยบายที่ชัดเจน เพื่อให้เกิดงานวิจัยที่มีประโยชน์ต่อการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการทำงานของ อ.อ.ป.
3. อ.อ.ป. ต้องสรรหาบุคลากรที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ การพัฒนาผลิตภัณฑ์และการออกแบบ เพื่อพัฒนางานด้านการตลาด พร้อมแสวงหาความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอกทั้งการพัฒนาความหลากหลายและทันสมัยของผลิตภัณฑ์ รวมถึงเพื่อเพิ่มช่องทางในการจำหน่ายให้มากยิ่งขึ้น



4. เปรียบเทียบผลการดำเนินงานขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้กับคู่เทียบในอุตสาหกรรม (Benchmark)

	ประเทศ	พื้นที่ (เมตริกตัน)
1. ปริมาณการผลิตยางพารา (ปี 2561) (Rubber: Production: Metric Ton)	อินโดนีเซีย	444,800
	มาเลเซีย	603,329
	ฟิลิปปินส์	423,400
	ไทย	4,844,950
	อ.อ.ป.	6,641.18
	เวียดนาม	1,142,000
	ประเทศ	% (YoY)
2. อัตราการขยายตัวของปริมาณการผลิตยางพารา (ปี 2561) (Rubber: Production: YoY)	อินโดนีเซีย	-1.48
	มาเลเซีย	-18.48
	ฟิลิปปินส์	4.03
	ไทย	7.59
	อ.อ.ป.	-23.41
	เวียดนาม	4.34

ที่มา: CEIC



5. ข้อสังเกตของคณะกรรมการจัดทำบันทึกข้อตกลงและประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ประจำปีบัญชี 2562

5.1 ในการพิจารณาร่างบันทึกข้อตกลงประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจประจำปี 2562 ของ อ.อ.ป. คณะกรรมการจัดทำบันทึกข้อตกลงและประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจได้มอบข้อสังเกตดังนี้

1. อ.อ.ป. ขาดสภาพคล่องทางการเงิน ขาดประสิทธิภาพในการหาแหล่งเงินทุนขาดบุคลากรที่เชี่ยวชาญเฉพาะด้านการเงินและการหาแหล่งเงินทุนในการลงทุนสร้างผลผลิตในระยะยาว รวมทั้ง ขาดการบริหารสินทรัพย์ที่มีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุด
2. อ.อ.ป. มีงานวิจัยและพัฒนาด้านสวนป่า ด้านวัตถุดิบ ด้านอุตสาหกรรมไม้ไม่เพียงพอ ทำให้ไม่สามารถนำมาใช้ประยุกต์เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์ในการดำเนินงานของ อ.อ.ป. ได้
3. อ.อ.ป. ขาดการทำการตลาดเชิงรุก และขาดความคิดสร้างสรรค์เพื่อเพิ่มมูลค่าและความหลากหลายในการออกแบบผลิตภัณฑ์ไม้ที่ทันสมัยและตอบสนองความต้องการของลูกค้า

5.2 ในการพิจารณาผลการดำเนินงานประจำปีบัญชี 2562 ของ อ.อ.ป. คณะกรรมการจัดทำบันทึกข้อตกลงและประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจได้มอบข้อสังเกต/ข้อเสนอแนะดังนี้

1. กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ควรมีการกำหนดตัวชี้วัดเพื่อประเมินผลลัพธ์ (Outcome) ต่อเกษตรกรที่เข้าร่วมโครงการกับ อ.อ.ป. รวมถึงการประเมินผลกระทบ (Impact) ที่มีต่อสิ่งแวดล้อม เช่น การบริหารจัดการน้ำ และภาวะโลกร้อน เป็นต้น โดยอาจหาผู้เชี่ยวชาญภายนอกมาร่วมประเมินผล
2. ด้านกำไรจากการดำเนินงาน (EBIDA) ควรเน้นให้ความสำคัญกับการวิจัยและพัฒนา การตลาด การพัฒนาบุคลากร การบริหารจัดการองค์กร และการกำกับดูแลกิจการที่ดี (CG) เพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้มีความหลากหลาย และสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้า สำหรับสภาพคล่องจากการดำเนินงาน รัฐบาลควรมีนโยบายให้สถาบันการเงินของรัฐสนับสนุนทางการเงินระยะยาว เพื่อแก้ไขปัญหา Maturity Mismatch Funding
3. สรรหาบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญและพัฒนาบุคลากรภายในองค์กรที่มีศักยภาพ เพื่อส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาด้านการวิจัยและพัฒนา การตลาด และการบริหารจัดการองค์กร รวมถึงออกแบบระบบแรงจูงใจด้านค่าตอบแทนของบุคลากรรายบุคคลที่สอดคล้องกับเป้าหมายเชิงสังคมและเชิงพาณิชย์ขององค์กร
4. ด้านของบุคลากรที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการวิจัยและพัฒนา ให้สรรหาหรือพัฒนาบุคลากรและออกแบบระบบแรงจูงใจที่เหมาะสม และส่งเสริมให้มีการวิจัยและพัฒนาเชิงพาณิชย์เพื่อเพิ่มมูลค่านอกเหนือจากการวิจัยและพัฒนาด้านวนศาสตร์ รวมถึงจัดสรรงบประมาณและทรัพยากรเพื่อสนับสนุนการวิจัยและพัฒนาเพิ่มเติม เพื่อเพิ่มผลผลิตงานด้านวิจัยและพัฒนา
5. การผลิต และการปลูกสร้างสวนป่า ต้องคำนึงถึงต้องการของตลาด (Demand Driven) เป็นหลัก นอกจากนี้ การสร้างความร่วมมือกับภาคเอกชนในรูปแบบต่างๆ ต้องคำนึงถึงผลประโยชน์ที่เป็นธรรมร่วมกัน
6. จัดสรรงบประมาณและทรัพยากรภายในองค์กรตามความเร่งด่วนและความจำเป็นตามข้อสังเกต และดำเนินการตามข้อเสนอแนะด้านการตลาด การพัฒนาบุคลากร และการกำกับดูแลกิจการที่ดี (CG) รวมถึงควรพิจารณาทางเลือกในการ Outsource งานที่ไม่มีความถนัดในปัจจุบัน เช่น ด้านการตลาด การออกแบบผลิตภัณฑ์ และต้องมีการประเมินอย่างน้อยปีละ 1 ครั้งในเรื่องความคุ้มค่าของการ Outsource เมื่อเทียบกับที่ให้องค์กรดำเนินงานเอง
7. ดำเนินการตามคู่มือหลักการและแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2562 และแนวทางปฏิบัติของ สคร.



6. การดำเนินงานตามข้อสังเกตของคณะกรรมการจัดทำบันทึกข้อตกลงและประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ประจำปีบัญชี 2562

ในปีบัญชี 2562 อ.อ.ป. ดำเนินงานตามข้อสังเกตของคณะกรรมการจัดทำบันทึกข้อตกลงและประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ดังนี้

1. อ.อ.ป. แสวงหาความร่วมมือกับพันธมิตรคู่ค้า พันธมิตรทางธุรกิจ รวมถึงโครงการร่วมทุนกับภาคเอกชนและภาครัฐเพื่อหาแหล่งเงินทุนเข้ามาสนับสนุนการดำเนินงานของ อ.อ.ป.
2. อ.อ.ป. แสวงหาความร่วมมือกับพันธมิตรเชิงธุรกิจ (Strategic Partner) ทั้งการพัฒนาความหลากหลายและทันสมัยของผลิตภัณฑ์ การพัฒนาด้านวัตถุดิบ ด้านอุตสาหกรรมไม้ และกำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนาธุรกิจเกี่ยวเนื่อง รวมถึงเพิ่มช่องทางในการจำหน่ายให้มากยิ่งขึ้น
3. อ.อ.ป. จัดทำแผนพัฒนาการผลิตและกลยุทธ์ทางการตลาดของผลิตภัณฑ์รูปแบบใหม่ เพื่อจัดการตลาดเชิงรุก และสร้างความหลากหลายให้กับผลิตภัณฑ์เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าจากผลิตภัณฑ์รูปแบบใหม่



**7. ข้อสังเกตของคณะกรรมการกำกับดูแลการบริหารจัดการองค์กรของรัฐวิสาหกิจดำเนินงาน
ประจำปีบัญชี 2562**

ในปีบัญชี 2562 คณะกรรมการกำกับดูแลการบริหารจัดการองค์กรของรัฐวิสาหกิจ ได้มอบข้อสังเกตดังนี้

1. คณะกรรมการ อ.อ.ป. ควรให้ความเห็นชอบแผนงานระบบงานสำคัญ เช่น แผนระบบบริหารความเสี่ยง แผนระบบตรวจสอบภายใน และแผนระบบบริหารจัดการสารสนเทศให้ได้ก่อนเริ่มปีบัญชี และควรมีการติดตามผลการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมออย่างน้อยเป็นรายไตรมาส
2. ในการรายงานผลบริหารความเสี่ยงได้ปรับปรุงให้มีการวิเคราะห์ถึงปัญหาอุปสรรค และแนวทางที่จะบรรลุถึงเป้าหมายอย่างสม่ำเสมอ อย่างไรก็ตาม แม้จะมีการจัดทำ Risk Map แต่ยังคงขาดคุณสมบัติที่สำคัญ ได้แก่ การระบุสาเหตุที่ครบถ้วน การวิเคราะห์ผลกระทบของสาเหตุเพื่อกำหนดน้ำหนัก (ผลกระทบ) การนำสาเหตุของแต่ละความเสี่ยงที่ระบุไว้ใน Risk Map ยังไม่มีการนำไปกำหนดแผนบริหารความเสี่ยง ซึ่งไม่สามารถสะท้อนการบูรณาการของความเสี่ยงได้ เพื่อกำหนดแผนงาน/มาตรการในการจัดการความเสี่ยงได้อย่างครบถ้วน
3. ถึงแม้ อ.อ.ป. จะมีการจัดทำแผนแม่บทเทคโนโลยีสารสนเทศและดิจิทัล อย่างไรก็ตาม ยังไม่มีการจัดทำแผนปฏิบัติการให้เป็นปัจจุบัน อ.อ.ป. มีระบบ MIS ในระบบหลัก เช่น ด้านบัญชีและการเงิน ระบบข้อมูลสารสนเทศภูมิศาสตร์ ระบบสารสนเทศอิเล็กทรอนิกส์ เป็นต้น ส่วนระบบ EIS ยังไม่มีการนำมาใช้ในองค์กร นอกจากนี้ ระบบสารสนเทศของ อ.อ.ป. ยังขาดการจัดการระบบฐานข้อมูลให้อยู่ในรูปแบบเดียวกัน เนื่องจากรูปแบบของข้อมูลและระบบงานมีความแตกต่างกัน
4. อ.อ.ป. มีการทบทวนแผนแม่บท HR และแผนปฏิบัติการประจำปีแล้วเสร็จ อย่างไรก็ตาม กลยุทธ์ HR ยังขาดความเชื่อมโยงกับกลยุทธ์องค์กรที่ต้องการเป็นผู้นำจัดการสวนป่าเศรษฐกิจอย่างยั่งยืน เพื่อยกระดับอุตสาหกรรมไม้ของ อ.อ.ป.

ผลการประเมินบทบาทของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ ประจำปีบัญชี 2562

องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ (อ.อ.ป.) :

ระดับคะแนน 3.3580

การประเมินบทบาทของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ เป็นไปเพื่อส่งเสริมให้มีการกำกับดูแลที่ดีและสนับสนุนให้คณะกรรมการปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบให้ครบถ้วน และมีประสิทธิภาพ โดยการประเมินผลจะมีระดับคะแนนสูงสุดที่ระดับ 5 และต่ำสุดที่ระดับ 1 ซึ่งหลักเกณฑ์การประเมินพิจารณาจาก 2 ประเด็นหลัก ตามรายละเอียดสรุปได้ดังนี้

1. บทบาทและการปฏิบัติหน้าที่ (90%) : 3.4200 คะแนน

- คณะกรรมการ อ.อ.ป. มีส่วนร่วมในการกำหนดแผนยุทธศาสตร์ของ อ.อ.ป. และแผนปฏิบัติการประจำปี 2563 ในระดับที่ดี และให้ความเห็นชอบแผนงานดังกล่าวก่อนเริ่มปีบัญชี ทั้งนี้ คณะกรรมการได้มอบข้อสังเกต เช่น อ.อ.ป. ควรกำหนดผู้รับผิดชอบให้ชัดเจนในแผนการดำเนินงานปี 2563 เพื่อนำมากำหนดเป็นตัวชี้วัดรายบุคคล อ.อ.ป. มีส่วนป่าที่ดำเนินการเป็นส่วนป่าเพื่อการท่องเที่ยว ดังนั้นจึงควรพิจารณาจัดโปรแกรมการท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ในส่วนป่า เป็นต้น อย่างไรก็ตาม ผลคะแนนจะดียิ่งขึ้น หากคณะกรรมการให้ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะที่มีสาระสำคัญที่หลากหลาย เพื่อให้ฝ่ายจัดการนำไปใช้วางแผนงานในการปฏิบัติงาน
- คณะกรรมการ อ.อ.ป. ติดตามความเพียงพอของระบบงานสำคัญทั้ง 4 ระบบได้แก่ ระบบการควบคุมภายใน ระบบบริหารความเสี่ยง ระบบบริหารจัดการสารสนเทศและดิจิทัล และระบบบริหารทรัพยากรบุคคลค่อนข้างน้อย ยกเว้นการติดตามผลการดำเนินงานระบบตรวจสอบภายใน คณะกรรมการมีการติดตามสม่ำเสมอ ขณะที่การให้ความเห็นชอบแผนงานทั้ง 5 ระบบ คณะกรรมการให้ความเห็นชอบหลังจากเริ่มปีบัญชี
- คณะกรรมการ อ.อ.ป. มีการติดตามผลการดำเนินงาน ทั้งในด้านการเงินและไม่ใช้การเงินอย่างสม่ำเสมอและครบถ้วนพร้อมทั้งได้มอบข้อวินิจฉัยต่อผลการดำเนินงานพอควร โดยการจัดทำรายงานผลการดำเนินงานมีการแสดงถึงสาเหตุการเปลี่ยนแปลงผลการดำเนินงาน อย่างไรก็ตาม คณะกรรมการควรผลักดันให้มีการจัดทำรายงานผลการดำเนินงานทั้งในด้านการเงินและไม่ใช้การเงิน ที่มีการวิเคราะห์ข้อมูลในเชิงคุณภาพ ตลอดจนระบุปัญหาและอุปสรรค และเสนอแนะแนวทางแก้ไขเบื้องต้นอย่างครบถ้วนหากการดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมายเพื่อประกอบการตัดสินใจของคณะกรรมการได้ดียิ่งขึ้น
- ในปีบัญชี 2562 คณะกรรมการ อ.อ.ป. จัดให้มีการประเมินผลการดำเนินงานของผู้บริหารระดับสูงสุดและผู้บริหารระดับสูง โดยมีการกำหนดหลักเกณฑ์ ตัวชี้วัดที่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร รวมถึงนำผลที่ได้จากการประเมินไปเชื่อมโยงกับการกำหนดค่าตอบแทนอย่างเป็นรูปธรรมภายในปีบัญชี

- ในปีบัญชี 2562 คณะกรรมการ อ.อ.ป. มีการบริหารจัดการประชุมโดยรวมในระดับปานกลาง โดยมีการจัดประชุมคณะกรรมการทั้งสิ้น 12 ครั้ง มีคณะกรรมการเข้าร่วมประชุมได้ตามเกณฑ์ที่กำหนดในระดับดีมากที่ร้อยละ 92.05 ของจำนวนครั้งการประชุมทั้งหมด โดย อ.อ.ป. สามารถจัดส่งเอกสารการประชุมให้คณะกรรมการพิจารณาล่วงหน้าได้ในระยะเวลาเฉลี่ย 8 วันก่อนการประชุม
- คณะกรรมการได้จัดให้มีการเปิดเผยข้อมูลผ่านรายงานประจำปีของ อ.อ.ป. ซึ่งมีรายละเอียดครบถ้วนพอควร ทั้งนี้ คณะกรรมการควรจัดให้มีการเปิดเผยข้อมูลที่เป็นรูปธรรม เช่น รายละเอียดข้อมูลหลักทรัพย์ (หุ้น) ที่สำคัญที่กรรมการถือครอง และรายการที่เกี่ยวข้องกัน (Connected Transactions) นโยบายและโครงสร้างการกำกับดูแลกิจการขององค์กร นโยบายการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR) กิจกรรมส่งเสริม และผลสำเร็จ เป็นต้น สำหรับการเปิดเผยข้อมูลผ่าน Website อ.อ.ป. สามารถจัดให้มีการเปิดเผยข้อมูลที่มีสาระสำคัญได้ครบถ้วนเพิ่มขึ้นจากปีที่ผ่านมา
- ปีบัญชี 2562 อ.อ.ป. จัดให้มีการกำกับดูแลที่ดี (CG) อย่างเป็นระบบพอควร โดยคณะกรรมการ อ.อ.ป. จัดให้มีคณะอนุกรรมการกำกับดูแลที่ดีครบถ้วน มีหน่วยงานดูแลรับผิดชอบงานด้าน Compliance ที่มีการกำหนดอำนาจหน้าที่เป็นลายลักษณ์อักษร รวมถึงมีการกำหนดนโยบายและแผนการดำเนินงานประจำปี นำเสนอแก่คณะกรรมการอย่างชัดเจน อย่างไรก็ตาม การกำกับดูแลที่ดีจะมีผลคะแนนที่ดียิ่งขึ้น 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 และคณะกรรมการติดตามผลการดำเนินงานด้าน CSR อย่างน้อยเป็นรายไตรมาส

2. การพัฒนาตนเอง (10%) : 2.8000 คะแนน

- คณะกรรมการ อ.อ.ป. จัดให้มีการประเมินผลตนเองของคณะกรรมการ โดย อ.อ.ป. มีการแจ้งผลการประเมินในที่

ผลการประเมินบทบาทของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ ประจำปีบัญชี 2562

องค์กรอุตสาหกรรมป่าไม้ (อ.อ.ป.) :

ระดับคะแนน 3.3580

ประชุมคณะกรรมการอย่างเป็นทางการ โดยที่ประชุมมีการแสดงความคิดเห็นและกำหนดแนวทางการพัฒนาการปฏิบัติงานเพิ่มเติม ซึ่ง อ.อ.ป. ได้นำมาจัดทำแผนการพัฒนาการปฏิบัติงานจากข้อสังเกตและข้อเสนอแนะของคณะกรรมการอย่างเป็นทางการเป็นลายลักษณ์อักษรชัดเจน

- อ.อ.ป. ได้จัดให้มีกิจกรรมต่างๆ เพื่อเป็นการส่งเสริมความรู้ความสามารถของคณะกรรมการใหม่ ได้แก่ การแจกรับมือกรรมการและเอกสารที่เกี่ยวข้อง การชี้แจงโดยผู้บริหารระดับสูง การเยี่ยมชมกิจการในพื้นที่องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือ การสัมมนาและการสัมมนาหัวข้อประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน อย่างไรก็ตาม จะเป็นการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรยิ่งขึ้น หาก อ.อ.ป. จัดให้มีกิจกรรมเพื่อเป็นการส่งเสริมความรู้ความสามารถให้กับคณะกรรมการทั้งคณะอย่างครบถ้วนและสม่ำเสมอทั้งปี เพื่อให้คณะกรรมการได้มีการนำความรู้ที่ได้ มาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาองค์กรให้เกิดผลสูงสุดได้ในทางปฏิบัติ

และกำกับดูแลระบบงานต่างๆอย่างสม่ำเสมออย่างน้อยเป็นรายไตรมาส

- 4) คณะกรรมการ ควรมุ่งเน้นพัฒนาตนเองผ่านกระบวนการประเมินผลของคณะกรรมการทั้งคณะและเป็นรายบุคคล โดยคณะกรรมการควรมีการอภิปรายผลประเมินตนเองพร้อมกำหนดแนวทางการพัฒนาที่ชัดเจน เพื่อนำไปจัดทำเป็นแผนพัฒนาศักยภาพการกำกับดูแลกิจการของคณะกรรมการอย่างเป็นทางการเป็นรูปธรรมต่อไป

สรุปผลการประเมินบทบาทคณะกรรมการฯ 21 รัฐวิสาหกิจ

ระดับคะแนน	<3	3-3.5	>3.5-4
จำนวนรัฐวิสาหกิจ (แห่ง)	2	12	7

สรุปผลประเมิน : ผลการประเมินบทบาทคณะกรรมการ อ.อ.ป. อยู่ที่ระดับคะแนน 3.3580 ซึ่งสะท้อนบทบาทและการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการสูงกว่าค่าเฉลี่ยของรัฐวิสาหกิจทั่วไป (ค่าเฉลี่ย 3.3388 คะแนน)

ข้อสังเกตของคณะกรรมการกำกับดูแล

การบริหารจัดการองค์กร

- 1) คณะกรรมการ ควรเร่งรัดให้รัฐวิสาหกิจทบทวนกรอบหลักการและแนวปฏิบัติที่ดีด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีให้สอดคล้องกับแนวทางที่ สคร. มีการปรับปรุงและพัฒนาในปี 2562 รวมถึงควรผนวกหลักการและแนวปฏิบัติดังกล่าวเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานประจำวันอย่างเป็นรูปธรรม
- 2) คณะกรรมการ ควรจัดให้มีการเสริมสร้างความรู้ด้านการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมในกระบวนการ (CSR in Process) ตามมาตรฐานสากล ได้แก่ ISO 26000 แก่บุคลากรทุกระดับในองค์กร เพื่อให้เกิดความเข้าใจ และสามารถใช้ในการดำเนินงานด้าน CSR in Process เป็นกลไกหลักในการขับเคลื่อนรัฐวิสาหกิจสู่ความยั่งยืนได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- 3) คณะกรรมการเพิ่มการติดตามผลการดำเนินงานระบบควบคุมภายใน ระบบบริหารความเสี่ยง และระบบบริหารจัดการสารสนเทศและดิจิทัล อย่างครบถ้วนและสม่ำเสมอทั้งปี รวมถึงให้เห็นขอบแผนการดำเนินงานก่อนเริ่มปีบัญชี

ผลการประเมินการบริหารความเสี่ยงของ อ.อ.ป. อยู่ในระดับ 2.9000

อ.อ.ป. มีองค์ประกอบหลักของการบริหารความเสี่ยงที่ดีครบถ้วน ประกอบด้วย การกำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยง เพื่อบรรลุเป้าประสงค์ของแต่ละพันธกิจ การระบุปัจจัยเสี่ยงที่สอดคล้องกับทิศทางและกลยุทธ์ขององค์กรในปี 2562 โดยมีการระบุตามหลักการของ COSO ERM ซึ่งมีปัจจัยเสี่ยงทั้งหมด ณ สิ้นปี 12 ปัจจัยเสี่ยง แบ่งเป็นปัจจัยเสี่ยงด้านกลยุทธ์ 2 ปัจจัยเสี่ยง ด้านปฏิบัติการ 5 ปัจจัยเสี่ยง ด้านการเงิน 4 ปัจจัยเสี่ยง และด้านกฎระเบียบ 1 ปัจจัยเสี่ยง พร้อมทั้งประเมินระดับความรุนแรงครบทุกปัจจัยเสี่ยงทั้งด้านโอกาสและความรุนแรงของผลกระทบแยกรายปัจจัยเสี่ยง การกำหนดแผนการบริหารความเสี่ยงครบทุกปัจจัยเสี่ยง และมีการประเมินผลการบริหารความเสี่ยงและจัดทำรายงานผลการบริหารความเสี่ยงเป็นรายไตรมาส มีการทบทวนคู่มือการบริหารความเสี่ยง ปี 2562 โดยปรับในส่วนของนโยบายการบริหารความเสี่ยงของ อ.อ.ป. โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงของ อ.อ.ป. หน้าที่และความรับผิดชอบตามโครงสร้างการบริหารความเสี่ยง และกระบวนการบริหารความเสี่ยง และภาคผนวก

อย่างไรก็ตามประเด็นที่ อ.อ.ป. ยังไม่สามารถดำเนินการได้อย่างสมบูรณ์คือการบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการ (Risk Map) แม้ว่าจะสามารถแสดงความสัมพันธ์ระหว่างความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยง มีการกำหนดที่มาของน้ำหนัก และกำหนดระดับความรุนแรงของสาเหตุ พร้อมกับน้ำหนักสาเหตุที่ได้ระบุไปประกอบ การวิเคราะห์เพื่อกำหนดแผนบริหารความเสี่ยง อย่างไรก็ตาม Risk Map ขาดคุณสมบัติที่สำคัญ ได้แก่ การวิเคราะห์ผลกระทบของสาเหตุเพื่อกำหนดน้ำหนักของสาเหตุที่มีต่อปัจจัยเสี่ยงยังไม่สะท้อนการใช้ข้อมูลการวิเคราะห์ที่แท้จริง การนำสาเหตุของแต่ละความเสี่ยงที่ระบุไว้ใน Risk Map ทั้งทางตรงและทางอ้อมยังสามารถแสดงถึงการนำไปกำหนดแผนบริหารความเสี่ยงได้อย่างครบถ้วน ซึ่งไม่สามารถสะท้อนการบูรณาการของความเสี่ยงได้ที่นำสาเหตุทางอ้อมไปกำหนดแผนงาน/มาตรการในการจัดการความเสี่ยงได้

สรุปประเด็นสำคัญของการบริหารความเสี่ยงของ อ.อ.ป. ในปี 2562

องค์ประกอบหลักของการบริหารความเสี่ยงที่ดีครบถ้วน : อ.อ.ป. มีองค์ประกอบหลักของการบริหารความเสี่ยงที่ดีครบถ้วน ประกอบด้วย การกำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยง การระบุปัจจัยเสี่ยงที่สอดคล้องกับทิศทางและกลยุทธ์ขององค์กร และเป็นไปตามหลักการของ COSO ERM ซึ่งมีปัจจัยเสี่ยงทั้งหมด ณ สิ้นปี 12 ปัจจัยเสี่ยง พร้อมทั้งประเมินระดับความรุนแรงครบทุกปัจจัยเสี่ยงทั้งด้านโอกาสและความรุนแรงของ

ผลกระทบ การประเมินโอกาสและผลกระทบจากความเสียหาย โดยจัดทำเกณฑ์การประเมินระดับความรุนแรงแยกรายปัจจัยเสี่ยง และกำหนดแผนการบริหารความเสี่ยงครบทุกปัจจัยเสี่ยง รวมทั้งได้ประเมินผลการบริหารความเสี่ยงและจัดทำรายงานผลการบริหารความเสี่ยงรายไตรมาส

คณะกรรมการเพื่อจัดการความเสี่ยงในระดับองค์กร : การดำเนินการบริหารความเสี่ยง เป็นการดำเนินการโดยคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของ อ.อ.ป. (ระดับองค์กร) ได้มอบหมายให้หน่วยงานที่รับผิดชอบแต่ละแผนบริหารความเสี่ยงดำเนินการตามกิจกรรมบริหารความเสี่ยงแล้วรายงานผลการบริหารความเสี่ยงให้เลขานุการทุกไตรมาส และเลขานุการบริหารความเสี่ยงจะเป็นผู้รวบรวม วิเคราะห์ สรุป รายงานผลการบริหารความเสี่ยงให้คณะกรรมการรับทราบเป็นรายไตรมาส ซึ่งถือเป็นหน่วยงานหลักในการบริหารจัดการ แล้วรายงานต่อคณะกรรมการตรวจสอบและคณะกรรมการของ อ.อ.ป. ต่อไป

คู่มือการบริหารความเสี่ยง : มีการทบทวนคู่มือการบริหารความเสี่ยง ปี 2561 โดยปรับปรุงคู่มือ เพื่อใช้ตั้งแต่ปี 2562 เป็นต้นไป คู่มือฯ ดังกล่าวประกอบด้วย นโยบายการบริหารความเสี่ยงของ อ.อ.ป. โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงของ อ.อ.ป. หน้าที่และความรับผิดชอบตามโครงสร้างการบริหารความเสี่ยง และกระบวนการบริหารความเสี่ยง และภาคผนวก ซึ่งแสดงแบบฟอร์มการรายงานต่างๆ รวมถึงพจนานุกรมการบริหารความเสี่ยงและเกณฑ์ชี้วัดความเสี่ยง

การวิเคราะห์ระดับความรุนแรงที่ชัดเจนเป็นระบบ : อ.อ.ป. มีการวิเคราะห์ระดับความรุนแรงรายปัจจัยเสี่ยงทุกปัจจัยเสี่ยง โดยคำนึงถึงผลการดำเนินงานที่ผ่านมา ฐานข้อมูลในอดีต และเป้าหมายในบันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจระหว่างรัฐบาลไทยกับ อ.อ.ป. มาใช้ในการวิเคราะห์ เช่น ปัจจัยเสี่ยงด้านการพัฒนาทักษะด้านการวิจัยมีการนำข้อมูลผลการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ที่ผ่านมามาพิจารณา และปัจจัยเสี่ยงกำไรจากการดำเนินงาน (EBIDA) ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย และรายได้ไม้แปรรูปและผลิตภัณฑ์ไม้เป็นไปตามเป้าหมาย ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย มีการนำค่าเป้าหมายในบันทึกข้อตกลง ผลการดำเนินงานในอดีต มาพิจารณาด้วย

การกำหนด Risk Appetite และ Risk Tolerance: มีการกำหนด Risk Appetite และ Risk Tolerance ในแต่ละปัจจัยเสี่ยงขององค์กร ทั้ง 12 ปัจจัยเสี่ยง โดยกำหนดไว้ในแผนบริหารความเสี่ยงประจำปี 2562 ซึ่งเชื่อมโยงและความสอดคล้องกับเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของ อ.อ.ป. ได้อย่างชัดเจน เช่น กำไรจากการดำเนินงาน (EBIDA) ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย กำหนด Risk Appetite เท่ากับ กำไรจากการดำเนินงาน (EBIDA) 101.38 ล้านบาท ซึ่งสอดคล้องกับเป้าหมายระดับ 3 ตามบันทึกข้อตกลง

และเป้าหมายตามแผนยุทธศาสตร์องค์กร และกำหนด Risk Tolerance เท่ากับ กำไรจากการดำเนินงาน (EBIDA) 80.85 ล้านบาท ซึ่งสอดคล้องกับเป้าหมายระดับ 2 ตามบันทึกข้อตกลง เป็นต้น

การบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการ : การจัดทำ Risk Map ของ อ.อ.ป. สามารถแสดงความสัมพันธ์ระหว่างความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยง มีการกำหนดที่มาของน้ำหนักและกำหนดระดับความรุนแรงของแต่ละสาเหตุ รวมทั้งมีการนำสาเหตุของความเสี่ยงไปประกอบการวิเคราะห์แผนบริหารความเสี่ยง อย่างไรก็ตาม Risk Map ของ อ.อ.ป. ยังขาดคุณสมบัติที่สำคัญ ได้แก่ การวิเคราะห์ผลกระทบของสาเหตุเพื่อกำหนดน้ำหนัก(ผลกระทบ) ของสาเหตุที่มีต่อปัจจัยเสี่ยงยังไม่สะท้อนการใช้ข้อมูลการวิเคราะห์ที่แท้จริง การนำสาเหตุของแต่ละความเสี่ยงที่ระบุไว้ใน Risk Map ทั้งทางตรงและทางอ้อม ยังไม่มีการนำไปกำหนดแผนบริหารความเสี่ยง ซึ่งไม่สามารถสะท้อนการบูรณาการของความเสี่ยงได้นำสาเหตุทางอ้อมไปกำหนดแผนงาน/มาตรการในการจัดการความเสี่ยงได้อย่างครบถ้วน

ข้อสังเกตของคณะกรรมการกำกับดูแลการบริหารจัดการองค์กร

1. กระบวนการบริหารความเสี่ยงมีการเชื่อมโยงกับกระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์ที่ชัดเจน เนื่องจากเป็นส่วนหนึ่งของระบบประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ โดยมีการนำสรุปผลการบริหารความเสี่ยงในปีที่ผ่านมา และสถานะความเสี่ยงในปัจจุบันนำไปใช้เป็นปัจจัยนำเข้าในการประกอบการวางแผนยุทธศาสตร์ อย่างไรก็ตามรัฐวิสาหกิจส่วนใหญ่ ยังไม่มีการวิเคราะห์/คาดการณ์ความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นในอนาคตรวมทั้งความเสี่ยงที่เป็นตามยุทธศาสตร์เพิ่มเติม
2. รัฐวิสาหกิจที่มีศักยภาพและความพร้อมในการบริหารจัดการองค์กร ให้ความสำคัญกับการใช้ฐานข้อมูลในอดีต เพื่อประกอบการวิเคราะห์ระดับความรุนแรงผ่านมุมมองของโอกาสและผลกระทบที่เหมาะสมกับแต่ละปัจจัย ซึ่งในการกำหนดโอกาสและผลกระทบ ได้มีการพิจารณาจาก Leading/ Lagging Indicator รวมทั้งการกำหนดโอกาสเกิดให้เป็น Warning System ในการติดตามและประเมินผลความสำเร็จของทั้งเป้าหมายของปัจจัยเสี่ยง และเป้าหมายองค์กรในภาพรวม ผ่านระบบ Early Warning System
3. รส. มีการกำหนดแผนจัดการความเสี่ยงที่ชัดเจน และตอบสนองตามสาเหตุที่กำหนด และแผนงานบริหารความเสี่ยงสามารถแสดงถึงความท้าทายและมีคุณภาพที่จะสะท้อนการลดระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยง อย่างไรก็ตามส่วนใหญ่ ยังขาดการวิเคราะห์ต้นทุน/ผลประโยชน์ ที่สะท้อนทางเลือกที่ดีที่สุดให้มากยิ่งขึ้น เพื่อให้สามารถจัดสรรทรัพยากรในการจัดการความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม รวมทั้งควรให้ความสำคัญกับแผนงานควบคุมภายใน (Existing Control) ตั้งแต่ขั้นตอนการกำหนดแผนจัดการความเสี่ยง และการติดตามผลการบริหารความเสี่ยง

- นอกจากนี้ควรมีการวิเคราะห์ความเสี่ยงของแผนปฏิบัติงานเพิ่มเติม เพื่อให้สามารถถ่ายทอดกระบวนการวิเคราะห์และบริหารความเสี่ยงถึงระดับหน่วยงานย่อยได้อย่างครบถ้วน
4. รัฐวิสาหกิจเริ่มมีการนำระบบ IT มาใช้ในการสนับสนุนการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร โดยรัฐวิสาหกิจส่วนใหญ่มีการกำหนด KRI ในการติดตามผลการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยง แต่ยังไม่มีการนำเสนอในรูปแบบ Dash board ที่สามารถรายงานผลการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยง ระดับความรุนแรง รวมถึงการรายงานผล KRI ได้แบบ real time
 5. รัฐวิสาหกิจส่วนใหญ่ยังไม่สามารถสร้างความตระหนักในความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงขององค์กรให้กับบุคลากรในองค์กรได้ โดยการดำเนินงานในกระบวนการบริหารความเสี่ยงส่วนใหญ่นั้นหน่วยงานเจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner) มีส่วนร่วมน้อยมาก จะมีบทบาทเพียงการรับรู้ปัจจัยเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับฝ่ายงาน และเนื่องจากไม่มีการกำหนดเป็นเกณฑ์ในการประเมินผล ส่งผลให้ รส. ไม่ค่อยให้ความสำคัญในกระบวนการบริหารความเสี่ยงที่เป็นระบบ เป็นเพียงแค่ปัจจัยนำเข้าของการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์เท่านั้น ส่งผลให้การติดตามการดำเนินงานตามแผนการบริหารความเสี่ยงเพื่อสะท้อนระดับความรุนแรงที่เปลี่ยนแปลง และการปรับแผนการบริหารความเสี่ยงกรณีที่ไม่ได้ทำตามเป้าหมาย มักจะเป็นบทบาทของฝ่ายบริหารความเสี่ยงเท่านั้น ซึ่งการดำเนินงานดังกล่าวไม่สามารถสร้างความมีส่วนร่วม หรือความตระหนักในบทบาทของฝ่ายงานต่อกระบวนการบริหารความเสี่ยงขององค์กรได้
 6. แม้จะมีนโยบาย ไทยแลนด์ 4.0 และมีการให้ความสำคัญเรื่องเทคโนโลยีดิจิทัล แต่รัฐวิสาหกิจส่วนใหญ่ยังไม่มีการการวิเคราะห์ความเสี่ยงด้าน IT ขององค์กร โดยส่วนใหญ่กระบวนการระบุปัจจัยเสี่ยงยังเป็นเพียงกระบวนการเชิงรับ ที่พิจารณาเพียงความเสี่ยงเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กรประจำปีเท่านั้น ยังไม่ได้พิจารณาถึงความเสี่ยงที่สอดคล้องกับเทคโนโลยีดิจิทัล และยุทธศาสตร์ระยะยาว หรือความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต หรือความเสี่ยงที่สามารถบรรลุถึงโอกาสที่องค์กรระบุได้

ผลการประเมินการควบคุมภายในขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ประจำปีบัญชี 2562 มีระดับคะแนน 3.2850 โดยมีผลการประเมินในหัวข้อต่างๆ ตามตารางนี้

เกณฑ์การประเมินการควบคุมภายใน	คะแนน
1. การควบคุมภายใน	3.2850
1.1 สภาพแวดล้อมของการควบคุม (33%)	3.2576
1.2 การประเมินความเสี่ยง	-
1.3 กิจกรรมการควบคุม (43%)	3.3023
1.4 สารสนเทศและการสื่อสาร	-
1.5 การติดตามประเมินผล (24%)	3.2917

ทั้งนี้ รายละเอียดของแต่ละหัวข้อ มีดังนี้

1.1 สภาพแวดล้อมของการควบคุม (คะแนน 3.2576)

อ.อ.ป. มีการกำหนดช่องทางในการรับข้อร้องเรียน โดยกำหนดให้มีผู้รับผิดชอบดูแลช่องทางรับข้อร้องเรียนที่ชัดเจน มีการกำหนดระยะในการตอบสนองข้อร้องเรียนที่ชัดเจน รวมทั้งมีการจัดเก็บสถิติและจัดทำรายงานสรุปข้อร้องเรียน รายเดือน รายไตรมาส และรายปี นำเสนอต่อผู้บริหาร มีการจัดการเชิงรุกในการแก้ไขปัญหาข้อร้องเรียน ส่งผลให้มีจำนวนข้อร้องเรียนที่ลดลง จำนวน 5 เรื่องจากปี 2561 นอกจากนี้ พบว่ามีข้อร้องเรียนหลายรายการยังไม่ได้ยุติตามระยะเวลาที่กำหนด อย่างไรก็ตาม พบว่าเป็นการดำเนินงานที่อยู่นอกเหนือความรับผิดชอบขององค์กร แต่ได้มีการติดตามและรายงานความคืบหน้าให้กับผู้ร้องเรียนได้รับทราบ อย่างไรก็ตาม รูปแบบการรายงานต่อผู้บริหารควรมีการจัดทำสาเหตุของข้อร้องเรียนที่ยังไม่ได้ยุติให้มีความชัดเจน และนำเสนออย่างสม่ำเสมอ

อ.อ.ป. มีการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน/แนวทางการปฏิบัติที่ชัดเจน มีการแจ้งให้หน่วยงานต่างๆ ทบทวนคู่มือฯ ให้เป็นปัจจุบันเป็นประจำทุกปี อย่างไรก็ตาม อ.อ.ป. ควรมีกระบวนการในการติดตามและตรวจสอบให้ทุกหน่วยงาน ทบทวนและปรับปรุงคู่มือฯ ให้แล้วเสร็จตามระยะเวลาที่กำหนด

อ.อ.ป. มีการสอบทานการแบ่งแยกหน้าที่งานตามโครงสร้างหน้าที่ความรับผิดชอบ โดยมีสำนักตรวจสอบภายในทำหน้าที่สอบทาน อ.อ.ป. มีการกำหนดขอบเขตระดับของอำนาจหน้าที่ในการอนุมัติของผู้บริหารแต่ละระดับไว้อย่างชัดเจนและเป็นสายลักษณะอักษร อ.อ.ป. มีช่องทางในการสื่อสารให้แก่พนักงานภายในองค์กรทราบเมื่อมีผู้รับตำแหน่งใหม่หรือเลื่อนตำแหน่ง อย่างไรก็ตาม พบว่าบางหน่วยงานยังมีการปฏิบัติที่ไม่เป็นไปตามโครงสร้างและหน้าที่ที่กำหนด ซึ่ง อ.อ.ป. ควรให้ความสำคัญกับการวางระบบควบคุมภายใน ในกรณีดังกล่าวอย่างเพียงพอ เพื่อป้องกันความผิดพลาด/บกพร่องที่อาจจะเกิดขึ้น

สำหรับระบบการติดตามงานระหว่างผู้บริหารระดับสูง และระดับปฏิบัติการ อ.อ.ป. มีระบบการติดตามงานอย่างเป็น

ระบบ ทั้งการกำหนดความถี่ในการประชุมระดับผู้บริหาร และ ความถี่ในการรายงานข้อมูลสำคัญต่างๆ ขององค์กร

บทบาทและหน้าที่ของคณะกรรมการ อ.อ.ป. มีการสอบทานความเพียงพอของการควบคุมภายใน ผ่านการประชุมคณะกรรมการ อ.อ.ป. และผ่านการประชุมของ คณะกรรมการตรวจสอบ นอกจากนั้น คณะกรรมการ อ.อ.ป. มีการติดตามและสอบทานถึงความเพียงพอของระบบการควบคุมภายในของ อ.อ.ป. เป็นรายไตรมาส นอกจากนี้ คณะกรรมการ ตรวจสอบได้ประชุมหารือร่วมกับผู้ตรวจสอบภายใน และผู้ตรวจสอบภายนอก (สตง.) อย่างเป็นทางการ อย่างไรก็ตาม คณะกรรมการ อ.อ.ป. ควรมอบข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการควบคุมภายในที่มีนัยสำคัญเกี่ยวกับการควบคุมภายใน ที่มีผลกระทบต่อ การดำเนินงานเพื่อให้การดำเนินงานการควบคุมภายในมีประสิทธิภาพมากขึ้น

บทบาทหน้าที่ของฝ่ายบริหารเกี่ยวกับการควบคุมภายใน ผู้บริหารสูงสุดมีการมอบหมายอย่างเป็นทางการให้ผู้รับผิดชอบในการวางระบบการควบคุมภายใน มีการแต่งตั้ง คณะกรรมการควบคุมภายในและคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง แยกออกจากกัน เพื่อแยกการรับผิดชอบ อย่างไรก็ตาม ควรมีการประชุมร่วมกันระหว่าง ผู้บริหาร สำนักตรวจสอบภายใน และ ผู้ตรวจสอบภายนอก (สตง.) เพื่อให้ทราบถึงข้อควรปรับปรุงแก้ไข ด้านการควบคุมภายในของ อ.อ.ป. อย่างไรก็ตาม ฝ่ายบริหารควรมีการมอบข้อสังเกต ข้อเสนอแนะ หรือมอบนโยบายอันเป็น ประโยชน์ต่อระบบการควบคุมภายในขององค์กร และควบคุม ติดตามการดำเนินงานให้สำเร็จ

1.3 กิจกรรมการควบคุม (คะแนน 3.3023)

สำนักตรวจสอบภายใน และสำนักบัญชีและการเงิน มีหน้าที่สอบทานรายงานทางการเงินของหน่วยงานต่างๆ โดยมี วิธีการและขั้นตอนในการสอบทานจะเป็นไปตามแนวทางการ ตรวจสอบ มีการสอบทานการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ มีการสอบทานการสอบทานกรณีความขัดแย้งทางผลประโยชน์ อย่างไรก็ตาม ผลการสอบทานพบว่าบางพื้นที่ไม่ได้ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ และคู่มือการปฏิบัติงาน

การดูแลป้องกันทรัพย์สิน อ.อ.ป. มีการกำหนด ทรัพย์สินที่มีความเสี่ยงและวิธีการจำกัดการเข้าถึงทรัพย์สิน ดังกล่าว รวมทั้งการจัดทำทะเบียนทรัพย์สินและตรวจนับ ทรัพย์สินประจำปี โดย อ.อ.ป. มีการตรวจนับทรัพย์สินแล้วเสร็จ ตามระยะเวลาที่กำหนด

การควบคุมสารสนเทศ ด้านการควบคุมทั่วไปที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน อ.อ.ป. มีการแบ่งแยกโครงสร้างของหน่วยงาน คอมพิวเตอร์ และการแบ่งโครงสร้างระหว่าง Programmer และ Operator การควบคุมระบบสารสนเทศรับผิดชอบโดยสำนักวิจัย พัฒนาและสารสนเทศ การควบคุมระบบมีการกำหนด Password ในการเข้าใช้ระบบงานของผู้เกี่ยวข้อง และมีการรักษา

ความปลอดภัยของระบบสารสนเทศการสำรองข้อมูลที่สำคัญไว้ที่หน่วยงานภายนอก

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

1.5 การติดตามประเมินผล (คะแนน 3.2917)

อ.อ.ป. มีการประเมินการควบคุมด้วยตนเอง (Control Self-Assessment: CSA) มีกระบวนการติดตามและรายงานการประเมินการควบคุมตนเองในปีที่ผ่านมาโดยไตรมาส และมีการดำเนินงานตามข้อเสนอแนะที่ได้จากการประเมินควบคุมด้วยตนเอง อย่างไรก็ตาม ควรเร่งดำเนินการติดตามและแก้ไข ในเรื่องที่สำคัญบางเรื่องยังไม่สามารถปิดจุดอ่อนได้ตั้งแต่ ปี 2561 นอกจากนี้ การติดตามและรายงานผลการดำเนินงานตามข้อเสนอแนะที่ได้จากการประเมินการควบคุมด้วยตนเองในปีที่ผ่านมาควรมีการกำหนดกรอบระยะเวลาในการติดตามที่ชัดเจน รวมถึงควรมีการสอบทานคุณภาพของการประเมินการควบคุมด้วยตนเอง (CSA) ให้สอดคล้องกับผลการดำเนินงานขององค์กร และติดตามผลการดำเนินการตามข้อเสนอแนะที่ได้จากการประเมินการควบคุมด้วยตนเองที่ยังไม่เป็นไปตามเป้าหมายอย่างใกล้ชิด เพื่อให้สามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างทันกาล

สำหรับการประเมินการควบคุมอย่างเป็นอิสระ (Independent Assessments: IA) มีการประเมินการควบคุมอย่างเป็นอิสระจากสำนักตรวจสอบภายใน โดยเจ้าหน้าที่ตรวจสอบภายใน อย่างไรก็ตาม ควรมีการเปรียบเทียบผลประเมินกับรายงานผลการตรวจสอบ ข้อสังเกตของ สตง. หรือการเข้าไปประเมินหน่วยงานโดยตรง เพื่อพิจารณาถึงคุณภาพของการประเมินการควบคุมภายใน โดยอาจจะพิจารณาจากความสอดคล้องของผลการประเมิน CSA และผลการตรวจสอบ (IA) และทำวิเคราะห์ช่องว่าง (Gap Analysis) เพื่อหาแนวทางในการแก้ไขที่ถูกต้องร่วมกัน รวมถึงควรมีการติดตามการดำเนินงานตามข้อเสนอแนะที่ได้จากการประเมินการควบคุมด้วยตนเองให้ครบถ้วนทั้งในระดับหน่วยงานย่อยและระดับองค์กรควรมีความสอดคล้องกัน

ข้อสังเกตจากการประเมินการควบคุมภายในโดยภาพรวม ประจำปีบัญชี 2562

1. การสอบทานการกระทำที่เป็นไปตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ขององค์กร รวมถึงคู่มือปฏิบัติงาน ยังคงพบ การกระทำ/การปฏิบัติงานของพนักงานที่ไม่เป็นไปตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และคู่มือปฏิบัติงาน รวมถึงการกระทำ ความผิดวินัยที่ส่งผลความเสียหายต่อองค์กร ซึ่งสะท้อนต่อ ระบบการควบคุมภายในขององค์กรที่ยังไม่มีประสิทธิภาพ
2. การบริหารจัดการข้อร้องเรียน เริ่มมีแนวทางการบริหารจัดการข้อร้องเรียน อย่างไรก็ตาม การบริหารจัดการข้อร้องเรียน ยังไม่มีแนวทางการบริหารจัดการข้อร้องเรียนอย่างเป็น ระบบ รวมถึงการบูรณาการการบริหารจัดการ ข้อร้องเรียนกับ ระบบการควบคุมขององค์กรเพื่อยกระดับระบบการควบคุม ภายในให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น
3. การดำเนินงานตามข้อเสนอแนะที่ได้จากการควบคุมด้วยตนเอง ในปีที่ผ่านมา ยังไม่สามารถดำเนินงานตามข้อเสนอแนะฯ ได้ครบถ้วนทั้งการประเมินระดับองค์กรและระดับหน่วยย่อย ดังนั้น ผู้บริหารระดับสูงควรติดตามอย่างใกล้ชิดและต่อเนื่อง เพื่อจะได้ทราบถึงความคืบหน้าและรับรู้ปัญหา/อุปสรรค และสามารถแก้ไขปัญหา/อุปสรรคได้อย่างทันกาล
4. คณะกรรมการตรวจสอบ ผู้บริหารสูงสุด/ระดับรอง และ ผู้ตรวจสอบภายใน ควรให้ความสำคัญกับการประชุมกับ ผู้ตรวจสอบภายนอก (สตง.) เพื่อนำประเด็นข้อสังเกต/ ข้อเสนอแนะจากผู้ตรวจสอบภายนอก (สตง.) มาปรับปรุง ระบบการควบคุมภายในขององค์กรให้มีประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

การประเมินผลการตรวจสอบภายใน ประจำปีบัญชี 2562

องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ (อ.อ.ป.)

ระดับคะแนน : 2.9902

ผลการประเมินการตรวจสอบภายในขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ (อ.อ.ป.) ประจำปี 2562 มีระดับคะแนน 2.9902 โดยมีผลการประเมินในหัวข้อต่างๆ ดังตารางนี้

เกณฑ์การประเมิน	คะแนน
การตรวจสอบภายใน	2.9902
1. บทบาทและความรับผิดชอบของสำนักตรวจสอบภายใน (8%)	2.9250
2. ความเป็นอิสระ (6%)	3.8333
3. ความสัมพันธ์ของคณะกรรมการตรวจสอบกับสำนักตรวจสอบภายใน ฝ่ายบริหาร และผู้สอบบัญชี (10%)	3.0000
4. ความสัมพันธ์กับฝ่ายบริหาร ผู้สอบบัญชีและองค์กรกำกับดูแลอื่น (8%)	2.6250
5. บุคลากร การพัฒนา และการฝึกอบรม (8%)	2.8417
6. การวางแผนการตรวจสอบเชิงกลยุทธ์ (10%)	2.7250
7. การวางแผนในรายละเอียดและการปฏิบัติงานตรวจสอบ (14%)	2.8452
8. การรายงานและการปิดการตรวจสอบ (12%)	3.5528
9. การติดตามและวัดผลการปฏิบัติงานและการควบคุมดูแล (9%)	3.4643
10. การปฏิบัติหน้าที่ด้วยความระมัดระวังรอบคอบ (15%)	2.4219

ทั้งนี้รายละเอียดของแต่ละหัวข้อมีดังนี้

1. บทบาทและความรับผิดชอบของสำนักตรวจสอบภายใน (คะแนน 2.9250)

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

- มีบทบาทเน้นในการตรวจสอบเกี่ยวกับข้อมูลรายงานทางการเงิน การปฏิบัติตามกฎระเบียบและกิจกรรมดำเนินงานต่างๆ บางกิจกรรมขององค์กร ทั้งนี้มีการสอบทานเกี่ยวกับจรรยาบรรณและการบริหารความเสี่ยงเพียงบางส่วน อีกทั้งยังไม่มีประเมินความเสี่ยงและประสิทธิภาพของการควบคุมภายในเพื่อป้องกันการทุจริต นอกจากนี้ไม่มีการตรวจสอบบริษัทในเครือ

- หัวหน้าสำนักตรวจสอบภายในต้องมีการซักซ้อมความเข้าใจกับคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ และผู้บริหารระดับสูงเกี่ยวกับค่านิยม จรรยาบรรณและมาตรฐานการปฏิบัติงานตรวจสอบอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง

- สำนักตรวจสอบภายในควรมีการตรวจสอบให้ครอบคลุมการดำเนินงานทั้งในกิจกรรมหลักและกิจกรรมสนับสนุนของ อ.อ.ป. รวมทั้งบริษัทในเครือ อีกทั้งควรมีการประเมินความเสี่ยงและประสิทธิภาพของการควบคุมภายในเพื่อป้องกันการทุจริต นอกจากนี้ควรมีบทบาทในการบริการให้คำแนะนำปรึกษาแก่ฝ่ายบริหารและหน่วยงานต่างๆ ให้มากขึ้น

2. ความเป็นอิสระ (คะแนน 3.8333)

- สำนักตรวจสอบภายในไม่มีโครงสร้างองค์กรที่มีความเป็นอิสระ โดยรายงานตรงต่อคณะกรรมการตรวจสอบและผู้อำนวยการ อ.อ.ป. ผู้ตรวจสอบภายในไม่ได้รับการมอบหมายให้ไปช่วยปฏิบัติงานอื่นที่มีงานตรวจสอบ และมีการกำหนดนโยบายการสับเปลี่ยนผู้ตรวจสอบภายในทุกๆ 3 ปี มีการกำหนดแนวทางปฏิบัติในการเปิดเผยความขัดแย้งทางผลประโยชน์ของผู้ตรวจสอบภายในโดยผู้ตรวจสอบ

ภายในมีการดำเนินการเปิดเผยความขัดแย้งทางผลประโยชน์อย่างเป็นลายลักษณ์อักษรทุกครั้งที่ใช้ปฏิบัติงานตรวจสอบ

- ควรมีการจัดทำทะเบียนคุมสำหรับการสับเปลี่ยนผู้ตรวจสอบภายใน และสับเปลี่ยนผู้ตรวจสอบภายในอย่างสม่ำเสมอหรือทุกๆ 3 ปี ตามนโยบายที่กำหนด

3. ความสัมพันธ์ของคณะกรรมการตรวจสอบกับสำนักตรวจสอบภายใน ฝ่ายบริหาร และผู้สอบบัญชี (คะแนน 3.0000)

- คณะกรรมการตรวจสอบ มีการสอบทานแผนตรวจสอบเชิงยุทธศาสตร์และแผนตรวจสอบประจำปี 2563 มีการพิจารณาการแต่งตั้งโยกย้ายผู้ตรวจสอบภายใน พิจารณาความดีความชอบของผู้ตรวจสอบภายใน และสอบทานงบประมาณประจำปี 2563 มีการประชุมร่วมกับฝ่ายบริหารเพื่อหารือเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน และรับทราบการดำเนินการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยง อีกทั้งมีการประชุมร่วมกับผู้สอบบัญชีจำนวน 1 ครั้ง ในการหารือถึงผลการปฏิบัติงานของผู้สอบบัญชี

- คณะกรรมการตรวจสอบควรสอบทานแผนสรรหา แผนฝึกอบรม การประเมินความเพียงพอเหมาะสมของทรัพยากรของหน่วยตรวจสอบภายใน ควรสอบทานให้รัฐวิสาหกิจมีระบบตรวจสอบภายในที่ดี สอบทานความเป็นอิสระ สอบทานแผนสรรหา แผน/แนวทางในการบริหารทรัพยากรของสำนักตรวจสอบภายใน การประเมินความเพียงพอของทรัพยากรในสำนักตรวจสอบภายใน และควรหารือขอและแนวทางการสอบบัญชีกับผู้สอบบัญชีอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง อีกทั้งเลขานุการคณะกรรมการตรวจสอบควรให้ความสำคัญในการสอบทานการบันทึกรายงานการประชุมคณะกรรมการตรวจสอบให้มีความถูกต้อง และมีรายละเอียดครบถ้วนทุกครั้ง

4. ความสัมพันธ์กับฝ่ายบริหาร ผู้สอบบัญชี และองค์กรกำกับดูแลอื่น (คะแนน 2.6250)

- ในปี 2562 สำนักตรวจสอบภายในของ อ.อ.ป. สามารถจัดส่งแผนตรวจสอบประจำปีให้แก่กระทรวงการคลังและ สตง. ได้ตามระยะเวลาที่กำหนด เริ่มมีระบบการติดตามการตอบประเด็น Management Letter และข้อสังเกตของ สตง. อย่างไรก็ตามในปี 2562 สำนักตรวจสอบภายในมีการขอความเห็นจากฝ่ายบริหารเพื่อประกอบการจัดทำแผนตรวจสอบบางส่วน อีกทั้งฝ่ายบริหารมีการขอคำปรึกษาแนะนำจากผู้ตรวจสอบภายในอย่างไม่เป็นทางการเป็นส่วนใหญ่

- ควรจัดประชุม/สัมมนาฝ่ายผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ และผู้บริหารทุกสายงาน เพื่อขอความเห็นเกี่ยวกับลักษณะการปฏิบัติงาน และระยะเวลาในการปฏิบัติงานตรวจสอบ เพื่อประกอบการวางแผนการตรวจสอบ และควรมีการหารือกับ สตง. ถึงผลการปฏิบัติงานของ สตง. ทุกไตรมาส

5. บุคลากร การพัฒนา และการฝึกอบรม (คะแนน 2.8417)

- ผู้ตรวจสอบภายใน โดยรวมแล้วมีความรู้เพียงบางด้าน เช่น บัญชี การเงิน ยังมีข้อจำกัดในบางด้าน ได้แก่ การตรวจสอบระบบคอมพิวเตอร์ การตลาด การควบคุมภายใน และการบริหารความเสี่ยง อีกทั้งแผนการฝึกอบรมยังไม่ถูกกำหนดขึ้นตามหลักการ Competency Gap

- ควรจัดทำแผนฝึกอบรมตาม Competency Gap ของผู้ตรวจสอบภายใน และผู้ตรวจสอบภายในควรได้รับการฝึกอบรมครบถ้วนตามแผนที่กำหนดอย่างครบถ้วน และผู้ตรวจสอบภายในควรมีการสนับสนุนให้ผู้ตรวจสอบภายในพัฒนานตนเองในการเป็น CIA หรือวุฒิบัตรวิชาชีพที่เกี่ยวข้อง

6. การวางแผนการตรวจสอบเชิงกลยุทธ์ (คะแนน 2.7250)

- มีการจัดทำแผนการตรวจสอบประจำปี 2563 โดย การวางแผนการตรวจสอบสัมพันธ์กับวัตถุประสงค์หลักและความเสี่ยงหลักขององค์กรเพียงบางส่วน และมีการประเมินความเสี่ยงค่อนข้างเป็นระบบ

- การจัดทำแผนตรวจสอบเชิงกลยุทธ์ควรนำปัจจัยเสี่ยงขององค์กรมาเป็นปัจจัยหนึ่งของการประเมิน และควรนำผลการประเมินความเสี่ยงของสำนักตรวจสอบภายในมาเปรียบเทียบกับผลการประเมินความเสี่ยงของฝ่ายบริหาร อีกทั้งในกรณีที่การประเมินความเสี่ยงของฝ่ายบริหารและสำนักตรวจสอบภายในไม่ตรงกันควรมีการหาหรือความเสี่ยงกับฝ่ายบริหารอย่างเป็นทางการเพื่อทำความเข้าใจในการประเมินความเสี่ยงและหาข้อยุติในการประเมินความเสี่ยงร่วมกันอย่างเป็นระบบ และควรมีการทบทวนแผนตรวจสอบเชิงกลยุทธ์ระหว่างปี อีกทั้งควรจัดให้มีแนวทางในการจัดสรรทรัพยากรการตรวจสอบตามความเสี่ยง และควรมีการสัมภาษณ์ขอความเห็นจากผู้บริหารระดับสูงเพื่อนำความเห็นมาประกอบการวางแผนตรวจสอบเชิงกลยุทธ์ และแผนตรวจสอบประจำปี

7. การวางแผนในรายละเอียดและการปฏิบัติงานตรวจสอบ (คะแนน 2.8452)

- มีการจัดทำแผนการตรวจสอบประจำปีที่มีรายละเอียดไม่ครบถ้วน ทั้งนี้สำนักตรวจสอบภายในมีการจัดทำแผนตรวจสอบในรายละเอียดทั้งกิจกรรมหลักและกิจกรรมสนับสนุน แต่ไม่มีการสอบทานทางเดินของงาน (Flow chart) อีกทั้งมีการติดตามการปฏิบัติตามข้อเสนอแนะเพียงบางส่วน

- ควรมีการทบทวนแผนตรวจสอบประจำปีอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง อีกทั้งควรมีการจัดทำ/สอบทานทางเดินของงาน(Flowchart) ของกิจกรรมหลักและกิจกรรมสนับสนุน รวมทั้งระบุความเสี่ยงและจุดควบคุม ในทางเดินของงานอย่างครบถ้วน เพื่อนำมาประเมินความเสี่ยงระดับกิจกรรม และประเมินความเป็นไปได้ของการเกิดทุจริตสำหรับจัดทำแนวทางการตรวจสอบตามความเสี่ยง

- ควรเพิ่มรายละเอียดในแผนตรวจสอบในรายละเอียด ได้แก่ ขอบเขตการตรวจสอบ การรายงานผลการปฏิบัติงาน ระยะเวลาในการตรวจสอบ และการกำหนดระยะเวลาในแต่ละขั้นตอนของการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน

8. การรายงานและการปิดการตรวจสอบ (คะแนน 3.5528)

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

- ควรเพิ่มเติมรายละเอียดรายงานผลการตรวจสอบ เช่น สาเหตุ และผลกระทบ แผนในการดำเนินงานปรับปรุงแก้ไข ระดับความสำคัญของผลการตรวจสอบและการจัดลำดับความสำคัญของข้อเสนอแนะการประเมินสภาพแวดล้อมที่ก่อให้เกิดการควบคุมโดยรวม เป็นต้น และควรปรับปรุงระยะเวลาการจัดส่งรายงานให้มีความทันกาล

9. การติดตามและวัดผลการปฏิบัติงานและ การควบคุมดูแล (คะแนน 3.4643)

- สำนักตรวจสอบภายในมีการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเองและประเมินผลการปฏิบัติงานโดยหน่วยรับตรวจ แต่ยังไม่มีการนำผลการประเมินตนเองและผลประเมินโดยหน่วยรับตรวจมาจัดทำแผนปรับปรุงการปฏิบัติงานตรวจสอบ และวิธีการประเมินตนเองยังไม่ได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการตรวจสอบ

- ควรนำผลการประเมินการปฏิบัติงานตรวจสอบโดยหน่วยรับตรวจมาประกอบการวัดผลงานอย่างเป็นทางการ และควรนำผลการประเมินตนเองและประเมินโดยหน่วยรับตรวจมาจัดทำแผนปรับปรุงการปฏิบัติงานตรวจสอบภายในอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งคู่มือฯ ควรระบุรายละเอียดให้ครบถ้วน ได้แก่ การสอบทานงาน ดัชนีวัดผลงาน แนวทางในการบันทึกและการจัดเก็บเอกสาร การติดตามการปฏิบัติตามข้อเสนอแนะ และ การฝึกอบรม และคู่มือการปฏิบัติงานฯ

10. การปฏิบัติหน้าที่ด้วยความระมัดระวังรอบคอบ (คะแนน 2.4219)

- สำนักตรวจสอบภายใน มีกระบวนการแนวทางในการปฏิบัติหน้าที่ด้วยความระมัดระวังรอบคอบครบถ้วน และมีการกำหนดหลักเกณฑ์/กระบวนการเปิดเผยการกระทำ ละเลย บังคับที่บ่งชี้การทุจริตอย่างเป็นลายลักษณ์อักษร

- แนวทางการตรวจสอบควรระบุวิธีการตรวจสอบที่มีรายละเอียดเพียงพอต่อการปฏิบัติงานและต้องตรวจสอบให้ครบถ้วนตามวิธีการตรวจสอบที่กำหนด อีกทั้งควรจัดทำกระดาษทำการรองรับในทวิวิธีการตรวจสอบพร้อมทั้งกำหนดรหัสกระดาษทำการเพื่อสามารถเชื่อมโยงกับแนวทางการตรวจสอบได้นอกจากนี้รายงานผลการตรวจสอบควรเปิดเผยข้อเท็จจริงที่มีสาระสำคัญอย่างครบถ้วนและชัดเจน



สรุประดับคะแนนในแต่ละหัวข้อ

หัวข้อ	%	คะแนน
1. แผนปฏิบัติการดิจิทัล	10	3.2625
2. การบริหารจัดการสารสนเทศและดิจิทัล	90	2.96
2.1 IS ที่สนับสนุนการบริหารจัดการ รส.	15	3.17
2.2 IS ที่สนับสนุนการบริหารความเสี่ยง	15	2.10
2.3 IS ที่สนับสนุนการควบคุมและตรวจสอบภายใน	15	3.20
2.4 IS ที่สนับสนุนการบริหารทรัพยากรบุคคล	10	3.20
2.5 IS ที่ตอบสนองต่อความต้องการผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกองค์กร และประชาชน รวมถึงนโยบายต่างๆ ของรัฐบาล	18	3.15
2.6 IS ที่ตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในองค์กร	17	2.97
2. การบริหารจัดการสารสนเทศ (หลังจากคูณกับตัวคูณ)	90	2.2261
คะแนนก่อนหัก Improvement	100	2.3298
ตัวคูณ การทบทวนแผนแม่บทฯ		1.00
ตัวคูณ Improvement		0.95
คะแนนรวม		2.2133

อ.อ.ป. มีผลการประเมินการบริหารจัดการสารสนเทศเพิ่มขึ้นจากปี 2561 เนื่องด้วยการจัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัลระยะยาว พ.ศ. 2562-2565 ของ อ.อ.ป. อย่างไรก็ตามระบบ IT และฐานข้อมูลที่เป็นมาช่วยบริหารจัดการองค์กรยังมีไม่เพียงพอในทุกด้านที่สำคัญ รวมทั้งควรมีการพัฒนาระบบเครือข่ายและระบบการตลาดเพื่อการบริหารจัดการภายในองค์กร และเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจของผู้บริหาร โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. แผนแม่บทสารสนเทศ 3.26

แผนปฏิบัติการดิจิทัล ปี พ.ศ. 2562-2565 ของ อ.อ.ป. มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ภารกิจ และยุทธศาสตร์ขององค์กร โดยในแผนปฏิบัติการดิจิทัลมีการระบุแผนงานด้านดิจิทัล เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานที่สำคัญ เช่น โครงการพัฒนาระบบบริหารจัดการสวนป่า โครงการพัฒนาระบบเทคโนโลยีเชิงพื้นที่ (ภูมิสารสนเทศ) เป็นต้น แผนปฏิบัติการดิจิทัลของ อ.อ.ป. ให้ความสำคัญต่อการนำระบบสารสนเทศสนับสนุนภารกิจเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ และลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน เช่น โครงการพัฒนาระบบสารสนเทศอิเล็กทรอนิกส์ โครงการจัดหาระบบวางแผนทรัพยากรองค์กร เพื่อทดแทนระบบ Back office เป็นต้น โดยมีการระบุถึงผลการดำเนินงานตามแผน ซึ่งจะมีผลกระทบกับการปฏิบัติงาน/เพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน นอกจากนี้ยังมีแผนปฏิบัติการที่คำนึงถึงประชาชน/ผู้ใช้บริการได้รับความสะดวก และได้รับการตอบสนองตามความต้องการ และมีการระบุถึงความต้องการของผู้ใช้บริการ/ประชาชน อย่างไรก็ตาม ยังไม่พบการจัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัลประจำปี 2562 ที่มีองค์ประกอบหรือรายละเอียดแผนปฏิบัติการ เช่น การจัดกลุ่ม/ลำดับความสำคัญของแผนงาน/โครงการอย่างเหมาะสม

2. การบริหารจัดการสารสนเทศและดิจิทัล 2.96

2.1 IS ที่สนับสนุนการบริหารจัดการ รส. 3.17

อ.อ.ป. มีการดำเนินงานผ่าน Paper Work ที่ครบถ้วนสมบูรณ์ทุกด้าน และมี MIS ที่เป็น Computerized ได้แก่ 1. ด้านบัญชีและการเงิน (รูปแบบของ Web Application) ระบบข้อมูลสารสนเทศภูมิศาสตร์ (รูปแบบของ Web Application) ระบบสารสนเทศอิเล็กทรอนิกส์ เป็นต้น ระบบการรายงานผลมีการรายงานเป้าหมายองค์กร เป้าหมายระดับฝ่าย และมีการนำเสนอรายงานต่อคณะกรรมการ อย่างไรก็ตาม อ.อ.ป. ยังขาดการจัดการระบบฐานข้อมูลให้อยู่ในรูปแบบเดียวกัน เนื่องจากรูปแบบของข้อมูลและระบบงานมีความแตกต่างกัน ซึ่งข้อมูลเหล่านี้จะกระจายกันอยู่ส่วนป่าและสำนักงานส่วนต่างๆ ของประเทศ ซึ่งข้อมูลอาจจะผิดพลาดไม่ตรงกัน ทำให้เกิดการคลาดเคลื่อนได้ และเป็นปัญหาในการพัฒนาหรือบูรณาการเพื่อจัดทำเป็นระบบฐานข้อมูลกลางเพื่อการบริหารหรือคลังข้อมูลกลาง (Data warehouse) และระบบ EIS ได้

2.2 IS ที่สนับสนุนการบริหารความเสี่ยง 2.10

อ.อ.ป. มีการจัดเก็บข้อมูลความเสี่ยง และมีการวิเคราะห์การจัดอันดับโอกาสและความรุนแรงที่เป็น 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 อันจะมีผลกระทบต่อการดำเนินงานในระดับองค์กร

ในส่วนของการดำเนินงานด้าน IT Governance นั้น อ.อ.ป. มีศูนย์คอมพิวเตอร์หลัก ที่มีคุณลักษณะที่ต้องควบคุมป้องกันครบตามมาตรฐานขั้นต่ำที่ควรจะมี และมีการดูแลรักษาเชิงป้องกันอย่างสม่ำเสมอ อ.อ.ป. มีการจัดทำแผนบริหารความต่อเนื่องด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และได้มีการทดสอบแผนบริหารความต่อเนื่องด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (BCP)

2.3 IS ที่สนับสนุนการควบคุมและตรวจสอบภายใน 3.20

อ.อ.ป. ยังไม่มีการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาช่วยสนับสนุนการควบคุมและตรวจสอบภายในให้ครอบคลุมทั้งองค์กรอย่างชัดเจน นอกจากนี้ยังพบปัญหาจากรายงานการตรวจสอบภายในด้านสารสนเทศ เช่น ระบบบัญชีที่ใช้งานอยู่ปัจจุบัน ไม่สามารถตอบสนองต่ออุปกรณ์คอมพิวเตอร์รุ่นใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นต้น ในปี 2562 ไม่มีการลงทุนระบบหรือ



โครงการที่มีมูลค่าสูงและมีผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์กร อย่างมีนัยสำคัญ

2.4 IS ที่สนับสนุนการบริหารทรัพยากรบุคคล 3.20

อ.อ.ป. มีการจัดทำ Core Competency, Functional Competency และ Managerial Competency และจัดทำ Competency Gap ครบทั้ง 3 ด้าน ในรูปแบบ Paper และลงข้อมูลในระบบของประวัติพนักงานในแต่ละคน โดยสามารถเริ่มสืบค้นข้อมูล Competency ที่ต้องการจาก MS. Word และ MS. Excel นอกจากนี้ อ.อ.ป. มีการยกระดับความรู้และความสามารถของ CEO / CIO โดยการเข้าร่วมงานสัมมนาในงาน ASEAN CIO FORUM ครั้งที่ 7 เพื่อการส่งเสริมความรู้ ความเข้าใจ และแลกเปลี่ยนประสบการณ์เกี่ยวกับการปรับใช้เทคโนโลยีสำหรับผู้บริหารระดับสูง นอกจากนี้มีการอบรมความรู้ด้านระบบสารสนเทศ ได้แก่ Link Advance Copper Cabling Link Basic Network Cabling เป็นต้น อย่างไรก็ตาม ยังไม่มีการประเมินผลการติดตามประสิทธิภาพในการดำเนินงานหลังจากฝึกอบรมรวมถึงพิจารณาหลักสูตรการยกระดับความรู้ความสามารถด้าน ICT ให้ครอบคลุมผู้บริหารระดับสูงทั้ง 3 ระดับ ได้แก่ CEO/CFO/CIO

2.5 IS ที่ตอบสนองต่อความต้องการผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกองค์กร และประชาชน รวมถึงนโยบายต่างๆ ของรัฐบาล 3.15

อ.อ.ป. ได้มีการนำระบบสารสนเทศมาลดขั้นตอนและเพิ่มความสะดวกในการติดต่อของผู้รับบริการและประชาชน เช่น มีการแสดงข้อมูลสินค้าและบริการผ่านทางเว็บไซต์ รวมถึงพัฒนาระบบด้านการตลาดเพื่อใช้เป็นข้อมูลแก่ผู้รับบริการภายนอกและประชาชนทั่วไป เป็นต้น นอกจากนี้ มีการสำรวจความพึงพอใจเว็บไซต์ และ Mobile Application กับหน่วยงานภายนอก แต่ยังไม่ครอบคลุมผู้มีส่วนได้ส่วนเสียครบทุกกลุ่ม รวมทั้งยังไม่พบการประเมินว่าระบบดังกล่าวช่วยลดระยะเวลา/ขั้นตอนแก่ผู้รับบริการภายนอกและประชาชน สำหรับการเปิดเผยข้อมูลต่างๆ ผ่านทางเว็บไซต์ควรแสดงผลได้ 2 ภาษา และจัดทำผังเว็บไซต์

2.6 IS ที่ตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายในองค์กร 2.97

อ.อ.ป. มีการติดต่อและเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารระหว่างส่วนกลางและส่วนภูมิภาคผ่านทางวงจรรบริการเครือข่าย 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

อย่างไรก็ตาม อ.อ.ป. ยังไม่พบการกำหนดนโยบายการลดใช้กระดาษที่ถ่ายทอดภายในองค์กรที่ชัดเจน รวมถึงการจัดทำแผนงาน/โครงการในการนำระบบสารสนเทศมาลดการใช้กระดาษภายในองค์กร โดยมีการระบุเป็นตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายการดำเนินงาน นอกจากนี้ อ.อ.ป. ให้ความสำคัญในการพัฒนาองค์ความรู้ของบุคลากร โดยการกำหนดให้บุคลากรต้องมีการศึกษาองค์ความรู้ที่ต้องได้รับการอบรมเพิ่มเติมจากผลการประเมิน competency gap รวมถึงมีการจัดทำแผนแม่บท Knowledge Management (KM)และดำเนินการด้าน KM อย่างต่อเนื่อง โดยมีการถ่ายทอดความรู้จากประสบการณ์ของผู้เกษียณอายุ เผยแพร่ผ่านทางเว็บไซต์ของ อ.อ.ป. เป็นประจำทุกปี

ข้อสังเกตของคณะกรรมการกำกับดูแลการบริหารจัดการองค์กร

1. รัฐวิสาหกิจต้องดำเนินการจัดทำ/ทบทวน แผนปฏิบัติการดิจิทัลขององค์กร ให้มีความสอดคล้องเชื่อมโยงกับ แผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ ที่มุ่งเน้นให้หน่วยงานต่างๆ รวมถึงรัฐวิสาหกิจ ต้องมีการนำเทคโนโลยีดิจิทัลและระบบ ICT มาขับเคลื่อนการดำเนินงานทุกกระบวนการที่สำคัญขององค์กร (Digital Transformation) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ลดต้นทุน สร้างคุณค่า/คุณภาพการผลิตและบริการ รวมทั้งสร้างความได้เปรียบในเชิงแข่งขันได้อย่างยั่งยืน ตามนโยบาย Thailand 4.0
2. รัฐวิสาหกิจควรมีการเตรียมความพร้อมเพื่อขับเคลื่อนบริบทด้านดิจิทัลตามกรอบเกณฑ์ประเมินผล Enabler ด้านการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล ภายใต้ระบบ SE-AM ของ สศร. ที่เริ่มใช้ในปีบัญชี 2563 เป็นต้นไป โดยเฉพาะการเร่งทบทวน/พัฒนากรอบ Digital Governance และ Enterprise Architecture (EA) ขององค์กร
3. รัฐวิสาหกิจควรมีการปรับปรุงพัฒนามาตรการควบคุมให้การดำเนินโครงการด้านสารสนเทศและดิจิทัล โดยเฉพาะโครงการสำคัญ สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายและเป็นไปตามกำหนดการ

ผลการประเมินการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ (อ.อ.ป.) ประจำปี 2562 มีระดับคะแนน 3.3957 โดยมีผลการประเมินในหัวข้อต่าง ๆ ดังนี้

เกณฑ์การประเมิน	คะแนนประเมิน
1. การมีนโยบายและกลยุทธ์ด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล (20%)	2.9063
1.1 นโยบายและกลยุทธ์ด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล	3.3709
2. การมีระบบในการบริหารทรัพยากรบุคคลและระบบในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล (40%)	3.5644
2.1 ระบบในการบริหารทรัพยากรบุคคล	3.9575
2.1.1 การสรรหาและการจัดการอัตรากำลัง	3.4700
2.1.2 การบริหารผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์	3.2656
2.1.3 การวัดและประเมินผลการดำเนินงาน	2.7906
2.2 ระบบในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล	2.7906
2.2.1 การพัฒนาทรัพยากรบุคคล	3.6653
3. การมีโครงสร้างพื้นฐานสนับสนุนระบบบริหารทรัพยากรบุคคล (40%)	4.4875
3.1 ช่องทางการสื่อสารและแรงงานสัมพันธ์	4.0400
3.2 หลักปฏิบัติและกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง	3.4125
3.3 ระบบสารสนเทศด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล	3.3400
3.4 ความปลอดภัย สุขอนามัย และสภาพแวดล้อม	3.1050
3.5 การเพิ่มศักยภาพด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล	2.9063
คะแนนรวม	3.3957

ทั้งนี้ รายละเอียดของแต่ละหัวข้อมีดังนี้

1.1 นโยบายและกลยุทธ์ด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล (คะแนน 2.9063)

แผนบริหารทรัพยากรมนุษย์ ปี พ.ศ. 2562 – 2566 มีการกำหนดนโยบายและกลยุทธ์ด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล (HR) โดยมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในภายนอก ที่มีผลกระทบต่อการดำเนินงานด้าน HR และมีการเปรียบเทียบการดำเนินงานด้าน HR (HR Benchmarking) กับรัฐวิสาหกิจแห่งอื่น ๆ เพื่อนำมาใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ด้าน HR รวมถึง มีช่องทาง/วิธีการสื่อสารกลยุทธ์/แผนงานด้าน HR ให้กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้รู้และเพียงพอ อย่างไรก็ตาม แผนที่กลยุทธ์เพื่ออธิบายความเชื่อมโยงระหว่างกลยุทธ์ด้าน HR กับกลยุทธ์หลักขององค์กร ยังไม่แสดงให้เห็นถึงความเชื่อมโยงที่ชัดเจนระหว่างกลยุทธ์ด้าน HR ต่อกลยุทธ์ขององค์กรในแต่ละด้าน นอกจากนี้ ถึงแม้ว่า จะมีการทบทวนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการเป็นประจำทุกปี แต่ไม่พบว่ากลยุทธ์ด้าน HR มีการเปลี่ยนแปลงที่จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กรอย่างเป็นนัยสำคัญ ซึ่งกลยุทธ์ HR ที่ถูกทบทวนยังมีลักษณะที่เป็น การเพิ่มประสิทธิภาพในกระบวนการทำงาน (Operational effectiveness) มากกว่าเป็นกลยุทธ์ อีกทั้ง การกำหนดตัวชี้วัดสำหรับแผนปฏิบัติการด้าน HR ในหลายแผนงานยังไม่แสดงให้เห็น

ถึงตัวชี้วัดเชิงคุณภาพ รวมถึงไม่สอดคล้องและตอบสนองกับวัตถุประสงค์ของแผนงานนั้น ๆ

2.1.1 การสรรหาและการจัดการอัตรากำลัง (คะแนน 3.9575)

โครงสร้างงานและกลุ่มของงาน (Job family) มีความสอดคล้องกับโครงสร้างธุรกิจและโครงสร้างองค์กร รวมถึง มีแนวทางในการนำสมรรถนะมาใช้ในการกระบวนการคัดเลือกบุคลากร อย่างไรก็ตาม การสรรหาบุคลากรยังไม่ครบถ้วนตามจำนวนตำแหน่งเป้าหมายที่กำหนดไว้ ด้านการรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กร มีอัตราการคงอยู่ของบุคลากร (Retention rate) อยู่ในระดับดีในทุกกลุ่มบุคลากร ในส่วนของการบริหารอัตรากำลังมีการกำหนดแนวทางในการสรรหาอัตรากำลังเพิ่มเติมในส่วนที่ต้องการ รวมถึง มีการกำหนดกรอบอัตรากำลังในแต่ละปีงบประมาณ โดยมีการนำการวิเคราะห์ผลผลิตภาพ (Productivity) และการวิเคราะห์กระบวนการทำงาน (Workflow Analysis) มาประกอบการตัดสินใจในด้านอัตรากำลัง อย่างไรก็ตาม ควรมีการวิเคราะห์กระบวนการทำงานให้ครอบคลุมกระบวนการทำงานหลักและงานสนับสนุน ซึ่งจะช่วยสะท้อนให้เห็นถึงอัตรากำลังส่วนเกิน (Demand side) และอัตรากำลังส่วนขาด (Supply side) ที่แท้จริง อีกทั้ง ในการวิเคราะห์อัตรากำลังระยะยาวควรคำนึงถึงปัจจัยภายใน เช่น ผลผลิตประสิทธิภาพของพนักงาน ต้นทุนด้านบุคลากร เป็นต้น และปัจจัยภายนอก เช่น ความต้องการของลูกค้า การเปลี่ยนแปลงลักษณะของผลิตภัณฑ์/การให้บริการ เป็นต้น

2.1.2 การบริหารผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์ (คะแนน 3.4700)

การประเมินค่าจ้างแล้วเสร็จ และมีการเปรียบเทียบโครงสร้างผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์กับองค์กรภาครัฐอื่น นอกจากนี้ ได้ปฏิบัติตามกฎหมายหรือข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับแรงงาน การบริหารงานบุคคล สวัสดิการ และการประกอบวิชาชีพ และเป็นธรรมกับพนักงาน อย่างไรก็ตาม ควรมีแนวทางที่เป็นรูปธรรมในนำค่าจ้างมาใช้ประโยชน์ในด้านอื่น ๆ ด้วย เช่น การปรับปรุงภาระงาน หรือการมอบหมายงานให้สอดคล้องกับค่าจ้างในแต่ละตำแหน่ง (Job Enrichment & Enlargement) การนำค่าจ้างมาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นต้น

2.1.3 การวัดและประเมินผลการดำเนินงาน (คะแนน 3.2656)

มีการถ่ายทอดตัวชี้วัดที่สำคัญ (KPIs) ขององค์กรลงสู่ระดับสายงาน และกำหนด KPIs ระดับส่วนงานและงาน และประเมินผลตามตัวชี้วัดที่กำหนด อย่างไรก็ตาม ควรมีการทบทวน KPIs เป็นประจำทุกปี เพื่อให้มีความสอดคล้องกับกลยุทธ์ องค์กร ภาระงาน มาตรฐานงานของสายงานและตำแหน่งงาน นอกจากนี้ ควรมีระบบที่ชัดเจนและเป็นมาตรฐานเดียวกันทั่วทั้งองค์กร ในการติดตามผลการดำเนินงานระหว่างปีทั้งในระดับสายงานและระดับบุคคล เพื่อนำมาสอบทาน ปรับปรุง/พัฒนากระบวนการทำงาน รวมถึง การนำผลการประเมินรายบุคคลมาใช้ในการวิเคราะห์ เพื่อเสริมสร้างศักยภาพการพัฒนาหน่วยงาน ทั้งนี้ ควรมีการเชื่อมโยงระหว่างผลการประเมินของพนักงาน

และการปรับเปลี่ยนผลตอบแทน จูงใจที่เป็นตัวเงิน เพื่อสร้างแรงจูงใจในการทำงานแก่พนักงาน

2.2.1 การพัฒนาทรัพยากรบุคคล (คะแนน 2.7906)

การประเมินความสามารถ (Competency) ประจำปี สามารถทำได้อย่างต่อเนื่อง มีการวิเคราะห์จากการเปรียบเทียบ ช่องว่างความสามารถ ทำให้การพัฒนาความสามารถของพนักงาน เกิดประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น สำหรับการพัฒนาศักยภาพในภาพรวม นั้น ได้แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์กับการดำเนินงานขององค์กร ได้ดีในระดับหนึ่ง อย่างไรก็ตาม ควรมีการทบทวนความสามารถให้ รองรับการเปลี่ยนแปลงด้านดิจิทัล (Digital Literacy) รวมถึง ควรมีการทบทวนแผนสืบทอดตำแหน่งทั้งตำแหน่งผู้บริหารและ ตำแหน่งหลักที่สำคัญขององค์กร (Key Strategic positions) ให้มีความเป็นมาตรฐาน โดยให้ครอบคลุมทุกกระบวนการตั้งแต่ การสรรหา การพัฒนาเพื่อเตรียมความพร้อมก่อนเข้ารับตำแหน่ง การติดตามประเมินผลหลังเข้ารับตำแหน่ง และการสร้าง ความผูกพัน ทั้งนี้ในการบริหารจัดการคนเก่ง (Talent management) ควรมีการพัฒนาคนเก่งที่ชัดเจน เพื่อให้สามารถ สร้างความได้เปรียบในการแข่งขันหรือการพัฒนาองค์กร ด้านการจัดการความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career management) มีความชัดเจน และเริ่มดำเนินงานให้เกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรม นอกจากนี้ควรทบทวนแผนแม่บทองค์กร แห่งการเรียนรู้ และระบบการจัดการความรู้ขององค์กร (Knowledge management) โดยกำหนดแนวทางหรือกลไก ในการติดตาม สอบทาน ระบบการจัดการความรู้ขององค์กร เพื่อให้มั่นใจว่ามีการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

3.1 ช่องทางการสื่อสารและแรงงานสัมพันธ์ (คะแนน 4.4875)

ช่องทางการสื่อสารในปัจจุบันมีความเพียงพอและ เหมาะสมกับบริบทขององค์กร นอกจากนี้ การสำรวจ ความพึงพอใจของพนักงานต่อการดำเนินงานในด้าน HR และการสำรวจระดับความผูกพันองค์กร มีการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง อย่างไรก็ตาม การดำเนินงานเพื่อสร้างความสุขในที่ทำงาน (Happy workplace) ควรมีการวิเคราะห์ถึงกิจกรรมที่เหมาะสม สร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน เพื่อสร้างประสบการณ์และ ความประทับใจ (Employee experience) ให้แก่พนักงาน รวมถึง ควรมีการศึกษาอย่างเป็นระบบถึงแนวทางและปัจจัยที่สร้างความผูกพันองค์กร (Employee engagement) ที่แตกต่างกัน ในแต่ละกลุ่มพนักงาน เพื่อให้การจัดทำแผนปรับปรุงหรือยกระดับ ความผูกพันสามารถทำได้สอดคล้องกับความต้องการและความคาดหวังของพนักงาน

3.2 หลักปฏิบัติและกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง (คะแนน 4.0400)

การกำหนดจรรยาบรรณ เพื่อใช้เป็นแนวทาง ในการประพฤติและปฏิบัติสำหรับคณะกรรมการบริหาร/ผู้บริหาร/ พนักงานมีการสื่อสารถึงบุคลากรในองค์กร นอกจากนี้ มีการให้ พนักงานได้เปิดเผยข้อมูลความขัดแย้งทางผลประโยชน์ (Conflict of Interest: COI) อย่างไรก็ตาม ควรทบทวนรูปแบบการสื่อสาร โดยให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นมากยิ่งขึ้น และควรนำผลสรุปที่ได้จากการรายงานความขัดแย้งทาง

ผลประโยชน์ของพนักงานและผู้บริหารมาจัดทำแผนปรับปรุงและ แก้ไขในส่วนที่เกี่ยวข้องกับงานด้าน HR อย่างเป็นรูปธรรม เพื่อประโยชน์ในการสนับสนุนการสร้างสภาพแวดล้อมของ การควบคุมภายในที่ดี และส่งเสริมระบบตรวจสอบภายในของ องค์กรให้มีประสิทธิภาพ และมีความเข้มแข็งมากยิ่งขึ้น

3.3 ระบบสารสนเทศด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (คะแนน 3.4125)

การดำเนินงานในด้านระบบสารสนเทศด้านการบริหาร ทรัพยากรบุคคล ยังไม่มีการเปลี่ยนแปลงที่เป็นนัยสำคัญ โดยระบบ ฐานข้อมูลพื้นฐานด้าน HR ที่จำเป็นมีความครบถ้วน อย่างไรก็ตาม ควรมีการวิเคราะห์และคาดการณ์ด้าน HR (HR analysis & analytics) เช่น การติดตามกระบวนการทำงาน ต้นทุนทรัพยากร มนุษย์ ผลการปฏิบัติงานของบุคลากร เป็นต้น เพื่อใช้ประโยชน์ใน การตัดสินใจในงานปฏิบัติการทางด้านบุคคล การวางแผนจัดการ ภายในองค์กร และการกำหนดกลยุทธ์ด้าน HR

3.4 ความปลอดภัย สุขอนามัย และสภาพแวดล้อม (คะแนน 3.3400)

การกำหนดผู้รับผิดชอบในด้านความปลอดภัยฯ มีความชัดเจน อีกทั้ง มีการจัดทำแผนงานด้านความปลอดภัยฯ ระยะสั้นและระยะยาว และแผนป้องกันภัยพิบัติที่แตกต่างกัน ในแต่ละพื้นที่ รวมถึง มีคู่มือด้านความปลอดภัยฯ และคู่มือ การปฏิบัติตนหากเกิดกรณีภัยพิบัติ อย่างไรก็ตาม ควรกำหนด ตัวชี้วัดให้ครอบคลุมทั้งด้านความปลอดภัยและสวัสดิภาพ ในการทำงาน (Safety & Security) สุขอนามัย (Health) และ สภาพแวดล้อม (Environment) ที่แตกต่างกันตามบริบทหรือ สถานที่ในการทำงาน รวมถึง ควรมีการสื่อสารและกิจกรรมรณรงค์ เพื่อส่งเสริมความปลอดภัยฯ และให้พนักงานมีความรู้ ความเข้าใจ และตระหนักถึงภัยพิบัติที่อาจเกิดขึ้น เพื่อให้การบริหารจัดการ ด้านความปลอดภัยฯ ขององค์กรทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค มีความเป็นระบบและมีความเป็นมาตรฐานเท่าเทียมกันมากยิ่งขึ้น

3.5 การเพิ่มศักยภาพด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (คะแนน 3.1050)

หน่วยงานที่รับผิดชอบด้าน HR เริ่มมีการปรับบทบาท ในการเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์กับหน่วยงานภายในองค์กร (Strategic partner) อย่างไรก็ตาม ควรมีการเสริมสร้างบทบาท ของตนเองให้ชัดเจนในการเข้าร่วมกำหนดกลยุทธ์ที่สำคัญ ขององค์กร และสร้างการยอมรับจากหน่วยงานภายใน (HR champion) ในการร่วมวิเคราะห์ปัญหา อุปสรรคเชิงลึก ด้าน HR ของแต่ละสายงาน เพื่อจะได้กำหนดแผนงานที่จะให้ ความช่วยเหลือได้อย่างถูกต้อง เหมาะสม และควรจัดให้มีการ กำหนดบทบาท HR Manager ให้กับผู้บริหารในสายงาน และ/ หรือ กำหนดบทบาท HR-Coordinator ให้กับพนักงานในสายงาน หรือกำหนดผู้รับผิดชอบงานด้าน HR ในแต่ละสายงาน รวมถึง การพัฒนาทักษะทางด้าน HR ให้แก่ผู้บริหารสายงานหรือ Line Manager อย่างต่อเนื่อง (HR for Non-HR) เพื่อให้ การผลักดันนโยบายและกลยุทธ์ทางด้าน HR ประสบผลสำเร็จ ได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้