



การกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร

Corporate Governance & Leadership : CG & Leadership

2569



แผนการกำกับดูแลกิจการที่ดีระยะยาว ขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ (ปี 2569 - 2573) และแผนปฏิบัติการ การกำกับดูแลกิจการที่ดี ขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ประจำปี 2569



งานกำกับดูแลกิจการที่ดี ส่วนกำกับดูแลกิจการและการปฏิบัติงาน
ฝ่ายอำนวยการ สำนักบริหารกลาง

คำนำ

อ.อ.ป. ได้ตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารงานด้วยหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี จึงได้จัดให้มีแผนการกำกับดูแลกิจการที่ดีตั้งแต่ปี 2550 เป็นต้นมา เพื่อให้สอดคล้องกับเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนขององค์การสหประชาชาติ (Sustainable Development Goals : SDGs) ซึ่ง อ.อ.ป. ได้ดำเนินการทบทวนและปรับปรุงแผนการกำกับดูแลกิจการที่ดีระยะยาวของ อ.อ.ป. (ปี 2569 - 2573) และแผนปฏิบัติการการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ อ.อ.ป. ประจำปี 2569 เพื่อให้สอดคล้องกับแผนวิสาหกิจ อ.อ.ป. ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 - 2570) (ฉบับปรับปรุงครั้งที่ 1/2568 และแผนปฏิบัติการประจำปี 2569 ของ อ.อ.ป. หลักการและแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2568 และเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจตามระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Assessment Model : SE - AM) โดยกำหนดให้มีองค์ประกอบครบถ้วนตามกรอบหลักการด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีของรัฐวิสาหกิจ ตามที่สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจกำหนด อ.อ.ป. หวังเป็นอย่างยิ่งว่าแผนการกำกับดูแลกิจการที่ดีระยะยาวของ อ.อ.ป. (ปี 2569 - 2573) และแผนปฏิบัติการการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ อ.อ.ป. ประจำปี 2569 จะเป็นแนวทางในการกำกับ ติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีของคณะกรรมการและผู้บริหาร รวมทั้งเป็นแผนการดำเนินงานของพนักงานที่ส่งเสริมให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ตามทิศทางและนโยบายได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพื่อสร้างความเชื่อมั่นแก่ผู้มีส่วนได้เสียในการดำเนินงานอย่างโปร่งใสตรวจสอบได้ มีมาตรฐานทางคุณธรรมจริยธรรมตามแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดี

พฤษภาคม 2568

บทสรุปผู้บริหาร (Executive Summary)

อ.อ.ป. ตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารงานด้วยหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี จึงได้จัดทำมีแผนการกำกับดูแลกิจการที่ดีตั้งแต่ปี 2550 เป็นต้นมา เพื่อให้สอดคล้องกับเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนขององค์การสหประชาชาติ (Sustainable Development Goals : SDGs) โดย อ.อ.ป. ได้ทบทวนและปรับปรุงแผนการกำกับดูแลกิจการที่ดีระยะยาวของ อ.อ.ป. (ปี 2569 - 2573) และแผนปฏิบัติการการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ อ.อ.ป. ประจำปี 2569 เพื่อให้สอดคล้องกับแผนวิสาหกิจ อ.อ.ป. ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 - 2570) (ฉบับปรับปรุง ครั้งที่ 1/2568 และแผนปฏิบัติการประจำปี 2569 ของ อ.อ.ป.

อ.อ.ป. ได้รวบรวมข้อมูลสภาพแวดล้อมด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีทั้งภายในและภายนอก โดยมีผลการทบทวนสภาพแวดล้อมและการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ SWOT Analysis สรุปประเด็นสำคัญได้ดังนี้

จุดแข็ง - มีโครงสร้างองค์กร ค่านิยม และระบบการบริหารงานที่ส่งเสริมให้คณะกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานตระหนักถึงความสำคัญของการดำเนินงานอย่างโปร่งใส มีคุณธรรม

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

โอกาส - ภาครัฐและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก สนับสนุนการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีและการต่อต้านการทุจริต

อุปสรรค - เกณฑ์ประเมินจากหน่วยงานกำกับดูแลมีความซับซ้อนมากขึ้น ทำให้การดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีต้องเข้มข้นมากขึ้น

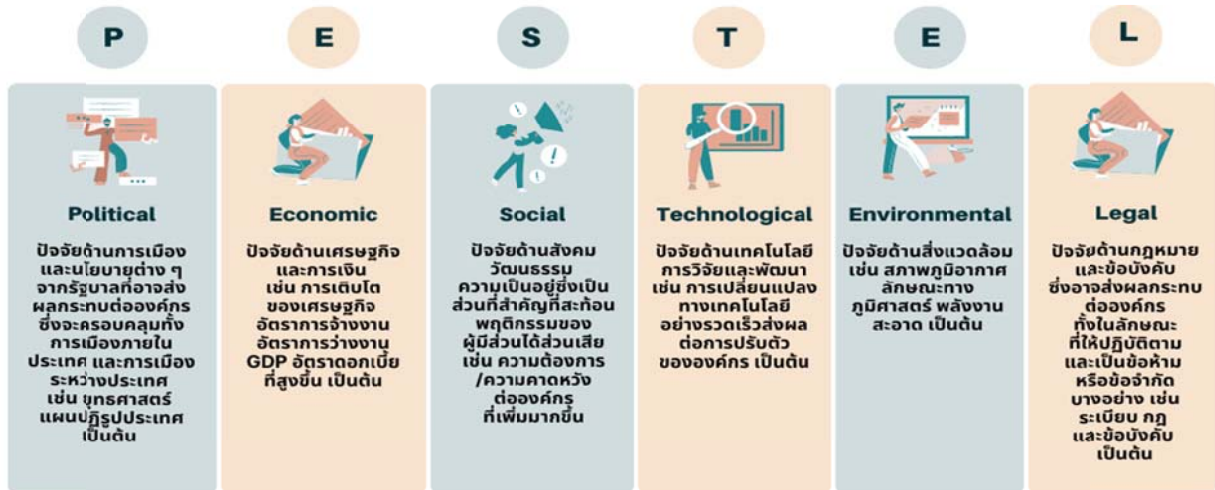
ทั้งนี้ แผนการกำกับดูแลกิจการที่ดีระยะยาวของ อ.อ.ป. (ปี 2569 - 2573) และแผนปฏิบัติการการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ อ.อ.ป. ประจำปี 2569 เป็นไปตามหลักเกณฑ์การประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ Core Business Enablers ของรัฐวิสาหกิจ (ฉบับปรับปรุง ปี 2567) โดยได้กำหนดหัวข้อในการดำเนินการด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีไว้ จำนวน 10 หัวข้อ ดังนี้

- 1) การสนองบทบาทของภาครัฐ
- 2) บทบาทของรัฐวิสาหกิจเพื่อการตลาดที่เป็นธรรม
- 3) สิทธิและความเท่าเทียมกันของผู้ถือหุ้น
- 4) บทบาทของผู้มีส่วนได้เสีย
- 5) การเปิดเผยข้อมูล
- 6) คณะกรรมการ
- 7) การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน
- 8) จรรยาบรรณ
- 9) ความยั่งยืนและนวัตกรรม
- 10) การติดตามการดำเนินงาน

สรุปภาพรวมการจัดทำแผนการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี

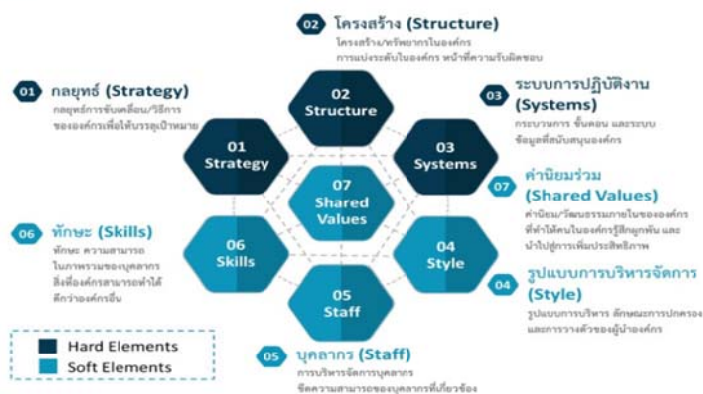
วิเคราะห์สภาพแวดล้อม

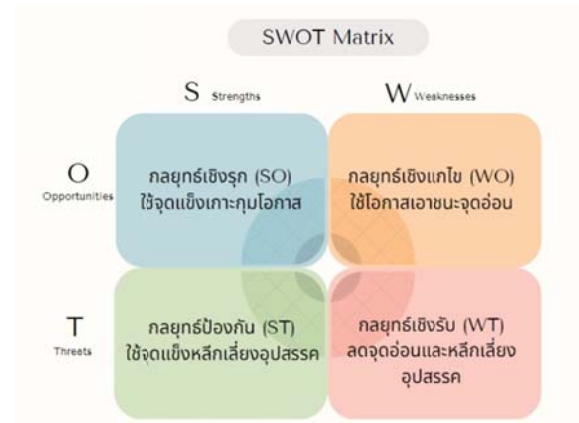
ภายนอก



PESTEL Analysis

ภายใน





วิสัยทัศน์ : ยกระดับการดำเนินงานของ อ.อ.ป. ด้านการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กรสู่ความเป็นเลิศอย่างมีธรรมาภิบาล

ภารกิจ :

1. กำกับดูแลกิจการตามหลักการและแนวทางที่เป็นมาตรฐานในระดับสากล เพื่อให้องค์กรก้าวไปข้างหน้าอย่างมั่นคงและยั่งยืนสามารถปรับตัวได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งนำแนวหลักเกณฑ์การประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ Core Business Enablers ด้านการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กรของรัฐวิสาหกิจ มาใช้ในการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ อ.อ.ป.
2. พัฒนาระบบการกำกับดูแลการดำเนินงานขององค์กรให้เป็นไปอย่างโปร่งใส มีคุณธรรม
3. ส่งเสริมการมีส่วนร่วมให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม เพื่อเสริมสร้างพฤติกรรมที่ดีตามหลักการและแนวทางการกำกับดูแลที่ดี
4. ดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่มอย่างเป็นธรรมต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชันในทุกรูปแบบ

แผนการกำกับดูแลกิจการที่ดีระยะยาวของ อ.อ.ป. (ปี 2569 - 2573)

ยุทธศาสตร์

ส่งเสริมการกำกับดูแลกิจการที่ดีและการนำองค์กรให้เป็นไปตามมาตรฐานสากล

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objectives : SO)

สร้างระบบการกำกับดูแลกิจการที่ดีสอดคล้องกับมาตรฐานสากล



แผนส่งเสริมการกำกับดูแลกิจการที่ดีตามมาตรฐานสากล

การสนองบทบาทภาครัฐ	รัฐวิสาหกิจเพื่อการตลาดที่เป็นธรรม
สิทธิและความเท่าเทียมของผู้ถือหุ้น	บทบาทของผู้มีส่วนได้เสีย
การเปิดเผยข้อมูล	คณะกรรมการ
การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน	จรรยาบรรณ
ความยั่งยืนและนวัตกรรม	การติดตามผลการดำเนินงาน

สารบัญ

คำนำ

บทสรุปผู้บริหาร (Executive Summary)

บทที่ 1 บทนำ	หน้า
1. ความเป็นมา	7
2. วัตถุประสงค์ของการจัดทำแผนการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี	7
3. กระบวนการจัดทำและทบทวนแผนการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี	7
4. คำนิยามที่สำคัญ	12
บทที่ 2 ข้อมูลองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้	14
1. ประวัติความเป็นมาขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้	14
2. วัตถุประสงค์ของการจัดตั้งองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้	14
3. แหล่งที่มาของรายได้	15
4. วิสัยทัศน์ขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ (FIO's Vision)	16
5. ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้	16
6. พันธกิจ อ.อ.ป. (FIO's Missions)	17
7. เป้าประสงค์	17
8. ยุทธศาสตร์องค์กร	18
9. กลยุทธ์ขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้	18
10. โครงสร้างขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้	20
บทที่ 3 การกำกับดูแลกิจการที่ดีขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้	21
1. ความหมายของการกำกับดูแลที่ดีขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้	21
2. หลักการและแนวปฏิบัติในการกำกับดูแลกิจการที่ดี	22
บทที่ 4 กระบวนการจัดทำแผนการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี	28
1. การรวบรวมข้อมูลสำหรับการทบทวนสภาพแวดล้อม	28
2. การวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อระบุจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis) ของระบบการกำกับดูแลกิจการที่ดี	38
3. การวิเคราะห์ SWOT	40
บทที่ 5 ทิศทางและแผนการกำกับดูแลกิจการที่ดีระยะยาวของ อ.อ.ป. (ปี 2569 - 2573) และแผนปฏิบัติการการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ อ.อ.ป. ประจำปี 2569	41
1. ทิศทางการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี	41
2. ยุทธศาสตร์ด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี	45
3. ความเชื่อมโยงและสอดคล้องระหว่างวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ และเป้าหมายระยะยาวกับวัตถุประสงค์จัดตั้งและภารกิจ	46
4. แผนการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี ปี 2569 - 2573	47
5. แผนปฏิบัติการด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี ปี 2569	65

1. ความเป็นมา

การกำกับดูแลกิจการที่ดี เป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างความยั่งยืนและเสริมสร้างประสิทธิภาพขององค์กร เพื่อการใช้ทรัพยากรขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตรงตามเป้าหมาย และเกิดประโยชน์สูงสุด แก่ผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่มอย่างเป็นธรรม ซึ่งในปัจจุบันภาครัฐได้ให้ความสำคัญกับการกำกับดูแลกิจการที่ดีเป็นอย่างมาก อ.อ.ป. เป็นรัฐวิสาหกิจสังกัดกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ได้ตระหนักถึงความสำคัญของการ บริหารงาน ด้วยหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี โดยมุ่งมั่นในการพัฒนาแนวปฏิบัติการกำกับดูแลกิจการที่ดีตาม หลักการและแนวปฏิบัติด้านการกำกับดูแลที่ดีของรัฐวิสาหกิจ

อ.อ.ป. ได้ทบทวนและปรับปรุงแผนการกำกับดูแลกิจการที่ดีระยะยาวของ อ.อ.ป. (ปี 2569 - 2572) เพื่อให้สอดคล้องกับแผนวิสาหกิจ อ.อ.ป. ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 - 2570) (ฉบับปรับปรุง ครั้งที่ 1/2568) และ แผนปฏิบัติการประจำปี 2569 ของ อ.อ.ป. และนโยบายภาครัฐหลักการและแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดี ในรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2565 เกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงาน รัฐวิสาหกิจตามระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Assessment Model : SE - AM) ของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) ยุทธศาสตร์ ระยะยาว เพื่อเป็นทิศทางยุทธศาสตร์ และเป้าหมายในการกำกับดูแลกิจการที่ดีของคณะกรรมการและผู้บริหาร ของ อ.อ.ป. รวมทั้งเป็นแผนการดำเนินงานของผู้ปฏิบัติงานที่ส่งเสริมให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ตามทิศทางและ นโยบายด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี

2. วัตถุประสงค์ของการจัดทำแผนการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี

2.1 เพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีที่ชัดเจน สำหรับการกำกับติดตาม ประเมินผล และปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

2.2 เพื่อสร้างความเชื่อมั่นแก่ผู้มีส่วนได้เสียในการดำเนินงานอย่างโปร่งใส ตรวจสอบได้มีมาตรฐาน ทางคุณธรรม จริยธรรม ตามแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดี

3. กระบวนการจัดทำและทบทวนแผนการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี

3.1 กระบวนการจัดทำแผนการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี

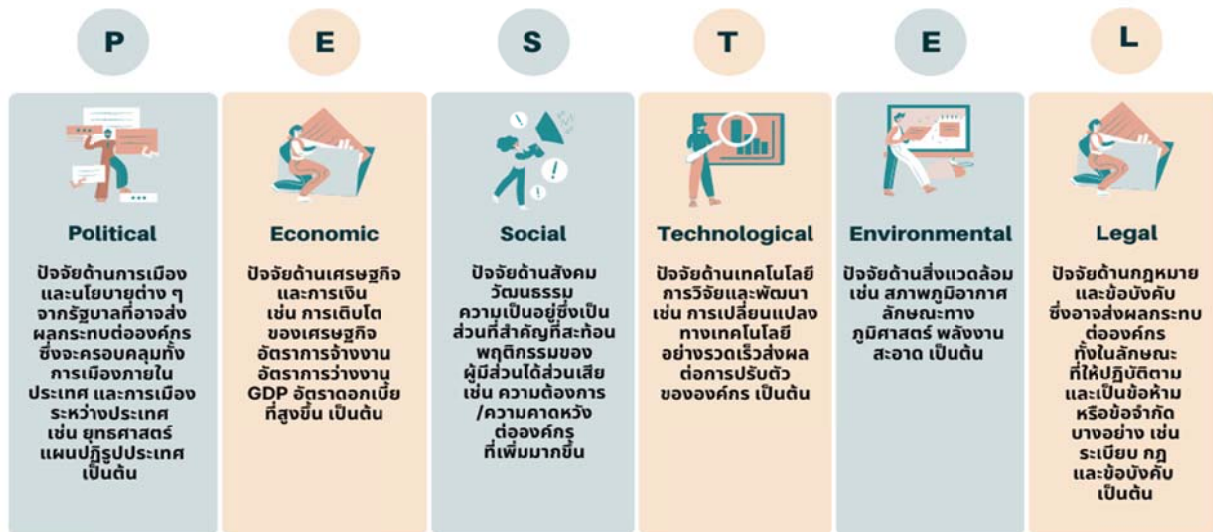
อ.อ.ป. กำหนดกระบวนการจัดทำแผนการกำกับดูแลกิจการที่ดีระยะยาวของ อ.อ.ป. (ปี 2569 - 2573) อย่างเป็นระบบ ซึ่งสามารถแสดงขั้นตอนการดำเนินงานโดยใช้ SIPOC Model เพื่อให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทราบ เป้าหมายขอบเขต และเข้าใจกระบวนการในทิศทางเดียวกัน รวมทั้งสามารถวิเคราะห์สาเหตุและผลกระทบของ ปัญหาเพื่อปรับปรุงกระบวนการได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยมีรายละเอียด ดังนี้

3.1.1 รวบรวมข้อมูล

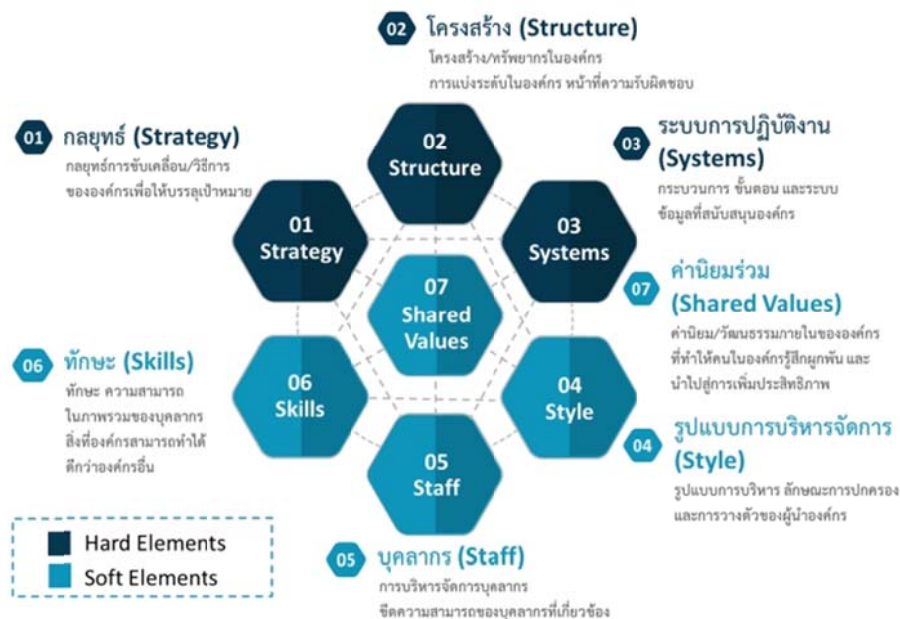
โดยการรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการกำกับดูแลกิจการที่ดีจากผู้มีส่วนได้เสียทั้งภายใน และภายนอกองค์กรเพื่อเป็นปัจจัยนำเข้า ประกอบด้วย

1) สภาพแวดล้อมภายนอก

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นปัจจัยที่ควบคุมไม่ได้แต่อาจส่งผลกระทบในทางตรงหรือทางอ้อมต่อการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีโดยใช้เครื่องมือ PESTEL Analysis ดังนี้



การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นปัจจัยภายในที่ควบคุมได้ โดยขึ้นอยู่กับ วิสัยทัศน์ ภารกิจ ค่านิยม แผนยุทธศาสตร์ทรัพยากร และความสามารถขององค์กร โดยใช้เครื่องมือ ดังนี้



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

2.2) การวิเคราะห์ช่องว่าง (Gap Analysis) ผลการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี ที่ผ่านมาขององค์กร

2.3) การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน หรือช่องว่าง (Gap Analysis) ผลการดำเนินงานตามหลักการ และแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจ/ระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (SE - AM) ของสำนักงาน คณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) ประกอบด้วย การสนองบทบาทของภาครัฐ บทบาทของรัฐวิสาหกิจเพื่อ การตลาดที่เป็นธรรม สิทธิและความเท่าเทียมกันของผู้ถือหุ้น บทบาทของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การเปิดเผยข้อมูล คณะกรรมการ การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน จรรยาบรรณ ความยั่งยืนและนวัตกรรม และการติดตาม ผลการดำเนินงาน

3.1.2 กำหนด/ทบทวนวิสัยทัศน์ภารกิจ และนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี

ถ่ายทอดวิสัยทัศน์ ภารกิจ และค่านิยมขององค์กร รวมทั้งนำผลการวิเคราะห์และจัดลำดับ ความสำคัญของจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ภารกิจ และนโยบายด้านการกำกับดูแล กิจการที่ดีให้มีความสอดคล้องกันและมีส่วนช่วยให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้

3.1.3 กำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี

ถ่ายทอดจากยุทธศาสตร์องค์กร และนำผลการวิเคราะห์และจัดลำดับความสำคัญของจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค เพื่อกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์วัตถุประสงค์ และแนวทางการดำเนินงาน

3.1.4 จัดทำแผนการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีระยะยาว และระยะสั้น

1) แผนการกำกับดูแลกิจการที่ดีระยะยาวของ อ.อ.ป. (ปี 2569 - 2573) ประกอบด้วย ทิศทางระยะยาว วัตถุประสงค์ นโยบาย/เป้าประสงค์ ผลผลิต (Output) และผลลัพธ์ (Outcome) ยุทธศาสตร์ เป้าหมายหลักรายละเอียดการวิเคราะห์ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่ครบถ้วน ทั้ง 4 ด้าน ความเชื่อมโยงและ สอดคล้องระหว่างวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ และเป้าหมายระยะยาวกับวัตถุประสงค์จัดตั้งและภารกิจการบริหาร ความเสี่ยงของแผนงาน

2) แผนปฏิบัติการการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ อ.อ.ป. ประจำปี 2569 ประกอบด้วย วัตถุประสงค์ /เป้าหมายกิจกรรม/ขั้นตอน ระยะเวลา งบประมาณ ผู้รับผิดชอบ ตัวชี้วัด และเป้าหมาย การบริหาร ความเสี่ยงของแผนงาน โดยนำเสนอคณะกรรมการ อ.อ.ป. ให้ความเห็นชอบก่อนเริ่มปีบัญชีและเผยแพร่ให้ผู้มีส่วน ได้เสียรับทราบผ่าน Website ของ อ.อ.ป.

โดยแผนตามข้อ 1) และ 2) คณะกรรมการของ อ.อ.ป. ได้มอบหมายให้คณะอนุกรรมการ ด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ อ.อ.ป. มีอำนาจในการพิจารณาให้ความเห็นชอบให้แล้วเสร็จภายในเดือน ธันวาคม 2568 และนำเสนอผลการพิจารณาของคณะอนุกรรมการดังกล่าวต่อคณะกรรมการของ อ.อ.ป. เพื่อ โปรดทราบให้แล้วเสร็จภายในเดือนธันวาคม 2568 (ก่อนสิ้นปีบัญชี)

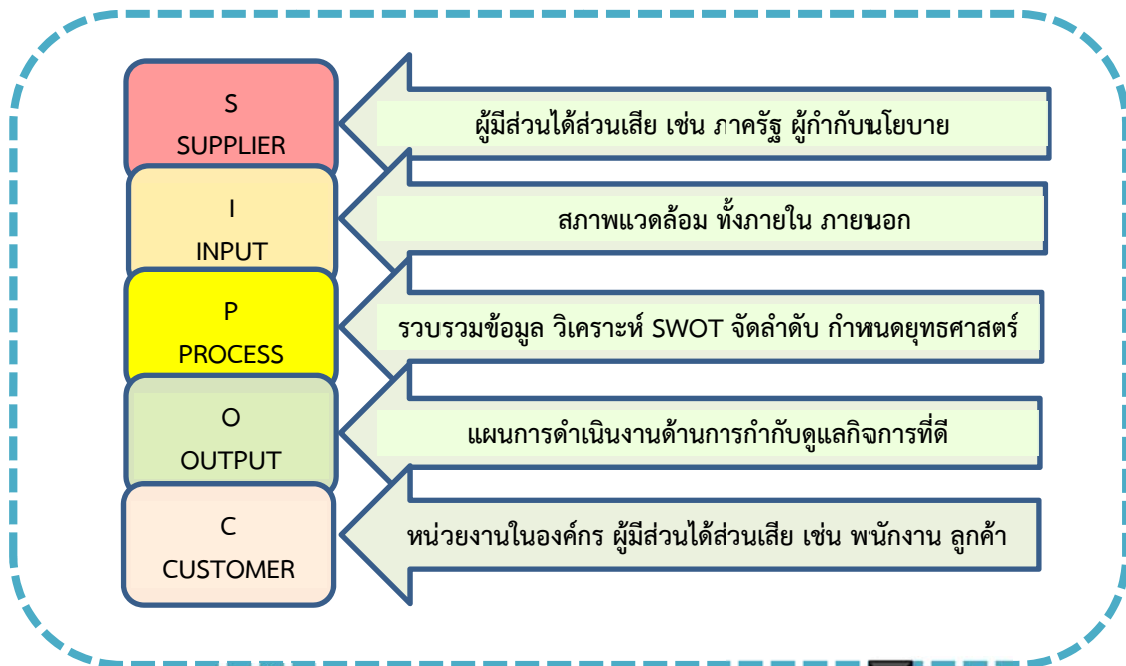
3.1.5 ติดตาม และรายงานผลการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี

มีการติดตามผลการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีเป็นประจำทุกเดือนเสนอผู้อำนวยการสำนักบริหารกลาง และติดตามผลการดำเนินงานเป็นประจำทุกไตรมาส และเสนอต่อผู้อำนวยการ อ.อ.ป. คณะอนุกรรมการด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ อ.อ.ป. และคณะกรรมการของ อ.อ.ป. ตามลำดับ

3.2 กระบวนการทบทวนแผนการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี

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

PLAN



ACT

- ทบทวนผลการดำเนินงานของแผนการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีเพื่อศึกษาปัญหา/อุปสรรค และปรับปรุงในปีถัดไปให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป
- ทบทวนตัวชี้วัด เป้าหมาย เพื่อให้เกิดความท้าทาย

DO

ผู้รับผิดชอบนำแผนการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปปฏิบัติตามกิจกรรมและระยะเวลาเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์/เป้าหมายที่กำหนดไว้

CHECK

- ติดตาม และรายงานการปฏิบัติตามแผนการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลที่ดี โดยประเมินผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัด
- หากผลการปฏิบัติงานตามแผนการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลที่ดี มีแนวโน้มที่อาจไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ต้องปรับปรุงแผนการดำเนินงานให้ทันการณ์

4. คำนิยามที่สำคัญ

คำสำคัญ	คำอธิบาย
วิสัยทัศน์(Vision)	“สร้างสรรค์สวนป่าเศรษฐกิจเพื่อความยั่งยืน” “Create forest plantations for sustainability”
พันธกิจ (Mission)	1. ขับเคลื่อนกระบวนการทัศน์ใหม่ด้านสวนป่าเศรษฐกิจให้แก่ประชาชนเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต 2. ส่งเสริมการปลูกไม้เศรษฐกิจ พัฒนาธุรกิจอุตสาหกรรมไม้ และสร้างกลไกการตลาดไม้เศรษฐกิจอย่างเป็นธรรมให้เกิดประโยชน์อย่างสมดุล 3. พัฒนาทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม และอนุรักษ์ บริบาลช้างเลี้ยงของไทย 4. เพิ่มผลผลิตทั่วทั้งองค์กรและลดผลกระทบจากการดำเนินงานสู่สังคม 5. สร้างการรับรู้เชิงบวกสู่สังคมเพื่อพัฒนาชุมชนท้องถิ่นในบริบทเชิงพื้นที่ การท่องเที่ยวเชิงนิเวศน์โดยใช้สวนป่าเศรษฐกิจเป็นฐานและเชื่อมโยงหน่วยงานภาครัฐ หน่วยงานเอกชน และชุมชนเข้าด้วยกัน 6. บริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศอย่างมีธรรมาภิบาล พัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรทุกระดับให้มีความเชี่ยวชาญมีจิตสาธารณะและความรับผิดชอบต่อส่วนรวม
ค่านิยม (Value)	“ปลูกคุณธรรม ปลูกคุณภาพ ปันคุณค่า ปันความยั่งยืน” ปลูกคุณธรรม : มุ่งมั่นในการบริหารและจัดการตามหลักธรรมาภิบาล ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต เสียสละ และอดทน ปลูกคุณภาพ : สร้างสรรค์และส่งมอบผลิตผล และบริการที่เป็นเลิศในทหกระบวนการด้วยบุคลากรมืออาชีพ เพื่อสร้างโอกาสในการแข่งขัน ปันคุณค่า : ยกย่ององค์ความรู้ เทคโนโลยีสู่การสร้างนวัตกรรม เพื่อสร้างคุณค่าสินทรัพย์ความรู้ และส่งมอบให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ปันความยั่งยืน : แบ่งปัน ขับเคลื่อนความยั่งยืนทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ตามแนวทางใหม่ ด้วยการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนให้สอดคล้องกับหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี

คำสำคัญ	คำอธิบาย
ยุทธศาสตร์	ประเด็นหลักที่องค์กรต้องการที่จะมุ่งเน้นในการดำเนินงานในระดับเชิงกลยุทธ์ เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ ซึ่งยุทธศาสตร์มีที่มาจากวิสัยทัศน์ขององค์กร ทั้งนี้จะต้องคำนึงถึง ความต้องการ/ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มด้วย
ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ผู้ที่คาดหวังให้ อ.อ.ป.ดำเนินงาน และได้รับผลลัพธ์หรือผลกระทบจากการดำเนินงานของ อ.อ.ป. ได้แก่ ลูกค้า สังคมและชุมชน ผู้กำกับนโยบายและภาครัฐ พันธมิตร สื่อมวลชน คณะกรรมการพนักงาน
SIPOC Model	ภาพรวมของกระบวนการทำงาน ที่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเข้าใจวัตถุประสงค์และขอบเขตของงานมากขึ้น ประกอบด้วย S : Supplier (ผู้สนับสนุนปัจจัยนำเข้า) I : Input (ปัจจัยนำเข้า) P : Process (กระบวนการทำงาน) O : Output (ผลลัพธ์) C : Customer (ผู้รับบริการ)
SWOT Analysis	การวิเคราะห์สภาพขององค์กร ณ ปัจจุบัน เพื่อค้นหา จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคที่เกิดขึ้นกับทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อนำไปวิเคราะห์และหาวิธีพัฒนาหรือแก้ไขกับปัญหาที่เป็นอยู่ ณ ปัจจุบัน ประกอบด้วย S : Strengths (จุดแข็ง) W : Weaknesses (จุดอ่อน) O : Opportunities (โอกาส) T : Threats (อุปสรรค)

บทที่ 2 ข้อมูลขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้

1. ประวัติความเป็นมาขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้

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

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

ปัจจุบัน อ.อ.ป. มีพื้นที่สวนป่าเศรษฐกิจทั้งสิ้น 1,108 ล้านไร่ และผลผลิตซึ่งเป็นรายได้หลักของ อ.อ.ป. ปัจจุบันนอกจากการดำเนินงานเชิงธุรกิจสร้างรายได้ให้กับรัฐแล้ว อ.อ.ป. ยังได้สนับสนุน รวมถึงยังได้สนองนโยบายของรัฐในด้านการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม และงานเชิงบริการสังคม โดยเฉพาะการฟื้นฟูพื้นที่ป่าเสื่อมโทรม/ป่าต้นน้ำลำธารการส่งเสริมด้านการปลูกป่าเศรษฐกิจ การอนุรักษ์และการบริหารช้างไทย การพัฒนาชุมชนท้องถิ่น สร้างงานและสร้างอาชีพให้กับราษฎรท้องถิ่น ฯลฯ

2. วัตถุประสงค์ของการจัดตั้งองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้

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

- 1) อำนวยบริการแก่รัฐและประชาชนในการอุตสาหกรรมป่าไม้
- 2) ประกอบธุรกิจเกี่ยวกับอุตสาหกรรมป่าไม้ เช่น เกี่ยวกับการทำไม้ และเก็บหาของป่าแปรรูปไม้ ทำไม้อัดอบไม้ อัดนํ้ายาไม้ กลั่นไม้ และประดิษฐ์หรือผลิตวัตถุหรือสิ่งของจากไม้และของป่า และธุรกิจที่ต่อเนื่องคล้ายคลึงกัน รวมทั้งอุตสาหกรรมอื่นใดที่เกี่ยวข้องด้วยไม้หรือของป่า
- 3) ปลูกสร้างสวนป่า คุ้มครองรักษาป่าไม้ และบูรณะป่าไม้เพื่อประโยชน์แก่การป่าไม่ว่า จะเป็นการดำเนินการเองหรือเป็นการดำเนินการเพื่อช่วยเหลือรัฐ
- 4) วิจัย ค้นคว้าและทดลองเกี่ยวกับผลผลิตและผลิตภัณฑ์ในด้านอุตสาหกรรมป่าไม้

มาตรา 12 รายได้ในปีหนึ่ง ๆ เมื่อได้หักราคาต้นทุนของสิ่งที่ได้จำหน่าย หักค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ตามมาตรา 13 และหักค่าภาระต่าง ๆ ที่เหมาะสมออกแล้ว เหลือเป็นกำไรสุทธิประจำปีเท่าใดอาจจัดสรรไว้เป็นเงินสำรองตามมาตรา 10 เงินต่าง ๆ ตามมาตรา 16 และเงินลงทุนซึ่งได้รับความเห็นชอบจากคณะรัฐมนตรีแล้ว เหลือเท่าใดให้นำส่งเป็นรายได้ของรัฐ

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

4. วิสัยทัศน์ขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ (FIO's Vision)

“สร้างสรรค์สวนป่าเศรษฐกิจเพื่อความยั่งยืน”
 “Create forest plantations for sustainability”

5. ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้

วัฒนธรรมองค์กรของ อ.อ.ป. : “HAPPYs” ชีวิตที่มีความสุขทั่วทุกภาคส่วน

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

ค่านิยมเพื่อขับเคลื่อนองค์กรบรรลุลวิสัยทัศน์ : ปลุกคุณธรรม ปลุกคุณภาพ ปั้นคุณค่า ปันความยั่งยืน

ค่านิยม	คำจำกัดความ
ปลุกคุณธรรม	มุ่งมั่นในการบริการและจัดการตามหลักธรรมาภิบาล ด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต เสียสละ และอดทน
ปลุกคุณภาพ	สร้างสรรค์และส่งเสริมผลิตและบริการที่เป็นเลิศทุกระบวนการ ด้วยบุคลากรมืออาชีพ เพื่อสร้างโอกาสในการแข่งขัน
ปั้นคุณค่า	ยกระดับองค์ความรู้ เทคโนโลยีสู่การสร้างนวัตกรรม เพื่อสร้างคุณค่า สันติทรัพยากรความรู้ และส่งเสริมให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
ปันความยั่งยืน	แบ่งปัน ขับเคลื่อนความยั่งยืนทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ตามแนวทางใหม่ ด้วยการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนให้สอดคล้อง กับหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี

6. พันธกิจ อ.อ.ป. (FIO's Missions)

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

7. เป้าประสงค์

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

8. ยุทธศาสตร์องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้

อ.อ.ป. มีการกำหนดยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ ที่เป็นระดับนโยบาย มีความเชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ โดยยุทธศาสตร์จะมุ่งเน้นการดำเนินงานที่สำคัญขององค์กร โดยคำนึงถึงเป้าหมายที่สำคัญ และการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กร และตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกขององค์กร เช่น ด้านตลาด ด้านลูกค้า ด้านระบบงานและกระบวนการทำงานที่สำคัญ รวมถึงพัฒนาและนวัตกรรมที่สำคัญ นอกจากนี้ยุทธศาสตร์ในระดับองค์กร จะเป็นตัวกำหนดทิศทางในการจัดลำดับความสำคัญในการดำเนินงาน และจัดสรรทรัพยากรขององค์กร เพื่อสร้างการเติบโตอย่างยั่งยืนขององค์กรรวมถึงความสอดคล้องของยุทธศาสตร์ที่สนับสนุนซึ่งกันและกัน เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

9. กลยุทธ์ขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้

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

ยุทธศาสตร์ที่ 1 ขับเคลื่อนกระบวนการทัศน์ใหม่เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต

กลยุทธ์ที่ 1 เสริมสร้างกระบวนการทัศน์ใหม่ด้านสวนป่าเศรษฐกิจให้แก่ประชาชน

- โครงการเสริมสร้างการตระหนักรู้สวนป่าเศรษฐกิจให้กับประชาชน

กลยุทธ์ที่ 2 ยกระดับองค์กรสู่ความเป็นเลิศอย่างมีธรรมาภิบาล

- โครงการพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศ

- โครงการส่งเสริมการป้องกันการทุจริตและประพฤติมิชอบ

กลยุทธ์ที่ 3 เติบโตอย่างมั่นคงและใช้สินทรัพย์ให้เกิดประโยชน์

- โครงการพัฒนาสินทรัพย์

- โครงการประเมินผลตอบแทนทางสังคมจากการลงทุน (Social Return on Investment

: SROI)

ยุทธศาสตร์ที่ 2 บริหารจัดการสวนป่าเศรษฐกิจให้เกิดประโยชน์อย่างสมดุลและบริหารช้างเลี้ยงของไทย

กลยุทธ์ที่ 4 ส่งเสริม ฟื้นฟู แหล่งท่องเที่ยวเชิงนิเวศสวนป่าเศรษฐกิจ ให้เกิดประสิทธิผลและบริหารช้างเลี้ยงของไทย

- โครงการเพิ่มพื้นที่สีเขียวจากสวนป่าเศรษฐกิจ

- โครงการส่งเสริม ฟื้นฟู สวนป่าเศรษฐกิจ

- โครงการส่งเสริมแหล่งท่องเที่ยวเชิงนิเวศ (Forestry Lodge)

- โครงการช้างเลี้ยงเพื่อการอนุรักษ์

- โครงการการดูแล ขนย้าย ควบคุมและแปรรูปไม้มีค่าเพื่อใช้ก่อสร้างอาคารพิพิธภัณฑ์

ไม่มีค่า

- โครงการจัดตั้งศูนย์ถ่ายทอดเทคโนโลยีระดับสากล

- กลยุทธ์ที่ 5** จัดการทรัพยากรไม้จากสวนป่าเศรษฐกิจอย่างคุ้มค่า
- โครงการดำเนินการตามมาตรฐานของกฎหมายสินค้าปลอดการตัดไม้ทำลายป่า (EUDR)
- ยุทธศาสตร์ที่ 3** ส่งเสริม พัฒนาคุณภาพสวนป่าเศรษฐกิจตามแนวทาง BCG Model
- กลยุทธ์ที่ 6** เสริมสร้างระบบบริหารจัดการสวนป่าเศรษฐกิจให้มีประสิทธิภาพ
- โครงการวัดและประเมินประสิทธิภาพเชิงนิเวศ (Eco-efficiency)
 - โครงการจัดทำรายงานการพัฒนาความยั่งยืน SD Report
- กลยุทธ์ที่ 7** ส่งเสริมชุมชนคาร์บอนต่ำเพื่อขยายผลคาร์บอนเครดิตสู่สังคม
- โครงการอบรม Carbon Credit
 - โครงการขยายผลคาร์บอนเครดิตสู่ชุมชน
- ยุทธศาสตร์ที่ 4** เสริมสร้างความแข็งแกร่งทางการเงินและกระบวนการทำงาน
- กลยุทธ์ที่ 8** เพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการภายใน
- โครงการบริหารจัดการคุณภาพและปรับปรุงกระบวนการทำงานทั่วทั้งองค์กร
 - โครงการเพิ่มคุณภาพและผลผลิตต่อไร่
 - โครงการเพิ่มประสิทธิภาพ Customer Service Excellence
- กลยุทธ์ที่ 9** เพิ่มมูลค่าผลผลิตตลอด Value Chain
- โครงการเพิ่มมูลค่าตลอด Value Chain
 - โครงการคิดนอกกรอบเพื่อสร้างรายได้เพิ่ม
 - โครงการจัดหาแหล่งเงินทุนที่เหมาะสมกับการดำเนินธุรกิจของ อ.อ.ป.
- ยุทธศาสตร์ที่ 5** การสร้างผลบวกเชิงสังคม
- กลยุทธ์ที่ 10** สื่อสารเชิงรุกสู่สังคมอย่างต่อเนื่อง
- โครงการเสริมสร้างภาพลักษณ์องค์กร (Corporate Image)
- กลยุทธ์ที่ 11** ยกระดับคุณภาพชีวิตชุมชนที่สำคัญ
- โครงการเสริมสร้างคุณค่าให้ชุมชนที่สำคัญ
- ยุทธศาสตร์ที่ 6** เพิ่มศักยภาพองค์กรรองรับวิถีใหม่และนวัตกรรมใหม่
- กลยุทธ์ที่ 12** เพิ่มขีดความสามารถในการจัดการภาวะวิกฤต
- โครงการเพิ่มขีดความสามารถในการจัดการภาวะวิกฤต
- กลยุทธ์ที่ 13** ขับเคลื่อนองค์กรดิจิทัล
- โครงการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล
- กลยุทธ์ที่ 14** ปรับปรุงพัฒนาระเบียบหลักเกณฑ์และกฎหมาย ให้ทันสมัย
- โครงการปรับปรุงพัฒนาระเบียบหลักเกณฑ์และกฎหมายให้ทันสมัย
- กลยุทธ์ที่ 15** เสริมสร้างบุคลากรให้มีขีดสมรรถนะสูง
- โครงการพัฒนาระบบการบริหารทุนมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์
 - โครงการขับเคลื่อนค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร และส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมของ อ.อ.ป.
- กลยุทธ์ที่ 16** พัฒนาองค์ความรู้สู่การสร้างนวัตกรรมทุกมิติในทุกระดับ
- โครงการบริหารจัดการความรู้สู่การสร้างนวัตกรรม
 - โครงการวิจัยพัฒนาสวนป่าเศรษฐกิจ

10. โครงสร้างขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้



บทที่ 3 การกำกับดูแลกิจการที่ดีขององค์กรอุตสาหกรรมป่าไม้

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

1. ความหมายของการกำกับดูแลกิจการที่ดีขององค์กรอุตสาหกรรมป่าไม้

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

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

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

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

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

2. หลักการและแนวทางสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการกำกับดูแลกิจการที่ดี

2.1 หลักการและแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2552 2562 และ 2568

กระทรวงการคลัง โดยสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจได้กำหนดหลักการและแนวทางการกำกับดูแลที่ดีในรัฐวิสาหกิจโดยเทียบเคียงกับหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับบริษัทจดทะเบียนปี 2549 ของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยและมติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 3 มิถุนายน 2552 ได้ให้ความเห็นชอบให้รัฐวิสาหกิจถือปฏิบัติโดยมี หลักสำคัญ 7 ประการ ดังนี้

1) Accountability : ความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติหน้าที่ความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติหน้าที่และมีความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติหน้าที่ทั้งด้านบวกและด้านลบ

2) Responsibility : ความสำนึกในการปฏิบัติหน้าที่ด้วยขีดความสามารถและประสิทธิภาพที่เพียงพอ

3) Equitable Treatment : การปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยสุจริต และต้องพิจารณาให้เกิดความเท่าเทียมกัน เช่น การจัดซื้อจัดจ้างต้องให้ทุกคนได้รับความยุติธรรมและเท่าเทียมกัน หากมีการร้องเรียนต้องมีคำอธิบายได้เป็นต้น

4) Transparency : ความโปร่งใส กล่าวคือ ต้องมีความโปร่งใสใน 2 ลักษณะ ดังนี้

- ความโปร่งใสในการดำเนินงานที่สามารถตรวจสอบได้
- มีการเปิดเผยข้อมูลอย่างโปร่งใส (Transparency of Information Disclosure) คือ มีการแสดงผลประกอบการอย่างโปร่งใสแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องและผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย

5) Value Creation : การสร้างมูลค่าเพิ่มแก่กิจการทั้งในระยะสั้นและระยะยาวโดยการเปลี่ยนแปลงหรือเพิ่มมูลค่าใด ๆ นั้นจะต้องเป็นการเพิ่มความสามารถในทุกด้านเพื่อการแข่งขัน

6) Ethics : การส่งเสริมและพัฒนาการกำกับดูแล และจรรยาบรรณที่ดีในการดำเนินกิจการ

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

หมวดที่ 1 บทบาทของภาครัฐ

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

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

ทั้งนี้ อ.อ.ป. กำหนดให้มีการเปิดเผยในรายงานประจำปี และเว็บไซต์ ได้แก่

- รายงานผลการดำเนินงานด้านการเงินและไม่ใช้การเงิน
- รายงานการปฏิบัติตามแนวทางการกำกับดูแลที่ดีตามมาตรฐานสากล
- การปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับกิจการ

หมวดที่ 2 สิทธิและความเท่าเทียมกันของผู้ถือหุ้น

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

หมวดที่ 3 คณะกรรมการ

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

หมวดที่ 4 บทบาทของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

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

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

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

หมวดที่ 5 ความยั่งยืนและนวัตกรรม

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

หมวดที่ 6 การเปิดเผยข้อมูล

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

หมวดที่ 7 การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

อ.อ.ป. พัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยง การบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ การควบคุมภายใน และตรวจสอบภายใน เพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรบรรลุตามวัตถุประสงค์ส่งเสริมการกำกับดูแลกิจการที่ดี ส่งผลให้เกิดการเพิ่มมูลค่าให้กับองค์กรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่าง ๆ อย่างยั่งยืน รวมทั้งส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถของคณะกรรมการให้มีความรู้ ความเข้าใจในความเสี่ยงที่สำคัญและสามารถบริหารจัดการความเสี่ยง ตลอดจนมีส่วนร่วมในการสร้างบรรยากาศเพื่อให้พนักงานทุกระดับตระหนักถึงการบริหารความเสี่ยง และนำหลักการบริหารความเสี่ยงมาเป็นส่วนหนึ่งในการตัดสินใจและการปฏิบัติงานประจำวัน โดยมีการกำหนดนโยบาย และโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงองค์กร ประกอบด้วยคณะกรรมการชุดต่าง ๆ ดังนี้ คณะทำงานด้านความเสี่ยง และควบคุมภายในของ อ.อ.ป. และคณะอนุกรรมการด้านความเสี่ยงและควบคุมภายในของ อ.อ.ป. ทำหน้าที่ในการสนับสนุนการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงองค์กรและสำนักตรวจสอบภายในทำหน้าที่สอบทานและประเมินประสิทธิผลของการดำเนินงาน และรายงานผลต่อคณะกรรมการตรวจสอบ อ.อ.ป. และคณะกรรมการของ อ.อ.ป. อย่างสม่ำเสมอ

หมวดที่ 8 จริยธรรมและจรรยาบรรณ

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

หมวดที่ 9 การติดตามผลการดำเนินงาน

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

นโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ อ.อ.ป.

1. โครงสร้างผู้รับผิดชอบ

- 1) คณะกรรมการของ อ.อ.ป. กำหนดนโยบายและกำกับดูแลกิจการให้เป็นไปตามหลักการและแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีของรัฐบาลกิจ รวมทั้งพิจารณากลับกรองการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี ตลอดจนติดตามประเมินผลการดำเนินงาน
- 2) ผู้บริหารระดับสูงของ อ.อ.ป. บริหารจัดการองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล รวมทั้งสร้างบรรยากาศให้พนักงานตระหนักถึงความสำคัญของการกำกับดูแลกิจการที่ดี
- 3) สำนักบริหารกลาง รับผิดชอบในการพัฒนาระบบการ/ระบบบริหารจัดการร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี รวมทั้งติดตามผลการดำเนินงานนำเสนอคณะผู้บริหารคณะกรรมการและคณะกรรมการของ อ.อ.ป. ตามลำดับ อย่างน้อยเป็นรายไตรมาส

2. ระบบบริหารจัดการ

- 1) กำหนดให้มีนโยบายที่เกี่ยวข้องด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี คู่มือการกำกับดูแลกิจการที่ดี จริยธรรมและจรรยาบรรณของ อ.อ.ป. และแผนการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีระยะยาวและประจำปี
- 2) กำหนดโครงสร้างผู้รับผิดชอบ และมีการทบทวน พัฒนาระบบการ/ระบบบริหารจัดการในการกำกับดูแลกิจการที่ดี ตามกรอบนโยบายให้เหมาะสมและสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป
- 3) ปฏิบัติตามหลักการและแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐบาลกิจ พ.ศ. 2568 และคู่มือหลักเกณฑ์การประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและจัดการ Core Business Enablers ของรัฐบาลกิจ (ฉบับปรับปรุง ปี 2567)

3. ระบบส่งเสริมการดำเนินงาน

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

4. แนวทางปฏิบัติ

- 1) แนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ อ.อ.ป. ยึดถือหลักการปฏิบัติตามหลักธรรมาภิบาล การกำกับดูแลที่ดีตามมาตรฐานสากล หลักการและแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐบาลกิจ พ.ศ. 2568 แนวทางปฏิบัติของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐบาลกิจ และคู่มือหลักเกณฑ์การประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและจัดการ Core Business Enablers ของรัฐบาลกิจ (ฉบับปรับปรุง ปี 2567) โดยมุ่งหวังให้ อ.อ.ป. เป็นองค์กรที่มีความสามารถในการแข่งขันและมีผลการดำเนินงานที่ดีในระยะยาวและเกิดความยั่งยืน ควบคู่กับการให้ความสำคัญ

และคำนึงถึงจริยธรรมและความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้เสีย เพื่อผลักดันให้องค์กรเป็นองค์กรที่สามารถสร้างคุณค่าให้กับสังคม และสามารถปรับตัวภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีความเปลี่ยนแปลงไป

2) คณะกรรมการ ผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติงานของ อ.อ.ป. ทุกระดับชั้น ให้ความสำคัญและปฏิบัติตามนโยบาย เพื่อส่งเสริมให้ อ.อ.ป. เป็นองค์กรที่มีความโปร่งใสสามารถตรวจสอบได้และเป็นการป้องกันการทุจริตภายในองค์กร โดยมีรายละเอียดดังนี้

2.1) ด้านการเปิดเผยข้อมูลต่อสาธารณะ อ.อ.ป. มีการเปิดเผยข้อมูลต่อสาธารณะ ซึ่งจะมีการเปิดเผยข้อมูลสารสนเทศทั้งด้านการเงินและไม่ใช้การเงินอย่างโปร่งใส ถูกต้อง ครบถ้วน ทันกาลและสามารถตรวจสอบได้ รวมทั้งให้ความสำคัญและแสดงความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้เสียขององค์กรทุกภาคส่วนอย่างเท่าเทียมและเป็นธรรม

2.2) ด้านการส่งเสริมจริยธรรมและความโปร่งใส การจัดซื้อจัดจ้างและการจัดหาพัสดุจะต้องดำเนินการให้เป็นไปตามระเบียบ ข้อบังคับ คำสั่ง และกฎหมายที่เกี่ยวข้องในเรื่องการจัดซื้อจัดจ้างและการจัดหาพัสดุอย่างเคร่งครัด รวมทั้งจะต้องมีการประกาศเผยแพร่รายละเอียดการจัดซื้อจัดจ้างให้ครบถ้วนทุกช่องทางตามที่กฎหมายกำหนด

2.3) ด้านการจัดการข้อร้องเรียนการทุจริตประพฤติมิชอบ กำหนดให้มีช่องทางในการรับข้อร้องเรียน ข้อคิดเห็น รวมทั้งเบาะแส กรณีที่พบพฤติกรรมกรรมการดำเนินการที่เข้าข่ายว่าจะมีการทุจริตหรือขัดต่อกฎหมายในการดำเนินงาน รวมทั้งปกป้อง ค้ำครอง สร้างความมั่นใจ และให้ความเป็นธรรมแก่ผู้แจ้งเบาะแสหรือให้ความร่วมมือในการให้ข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมกรรมการทุจริต ไม่ให้ได้รับภัยอันตรายหรือความไม่เป็นธรรมอันเนื่องมาจากการแจ้งเบาะแสหรือให้ข้อมูลด้านการทุจริตประพฤติมิชอบ

2.4) ด้านการส่งเสริมให้ผู้มีส่วนได้เสียมีส่วนร่วม มีการสนับสนุนให้มีระบบ มาตรการ หรือแนวทางในการเฝ้าระวัง ตรวจสอบ และแสดงความคิดเห็นต่อกระบวนการปฏิบัติงานและการให้บริการของ อ.อ.ป.

2.5) ด้านการป้องกันการรับสินบน ต้องไม่ให้และไม่รับสินบน หรือมีผลประโยชน์ทับซ้อนทั้งทางตรงและทางอ้อม รวมถึงไม่ละเลยหรือเพิกเฉยเมื่อพบเห็นผู้กระทำความผิดที่เข้าข่ายที่จะประพฤติดูทุจริต โดยให้ถือว่าการป้องกันและต่อต้านทุจริตเป็นหน้าที่ความรับผิดชอบของคณะกรรมการของ อ.อ.ป. ผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติงานของ อ.อ.ป. ทุกระดับชั้น

2.6) ด้านการป้องกันการขัดแย้งกันระหว่างผลประโยชน์ส่วนตนและผลประโยชน์ส่วนรวม กำหนดระเบียบและแนวทางในการปฏิบัติด้านความขัดแย้งทางผลประโยชน์ โดยมีการเปิดเผยความขัดแย้งทางผลประโยชน์ในทุก ๆ สัปดาห์

2.7) ด้านการตรวจสอบ มีการจัดตั้งหน่วยงานตรวจสอบภายใน เพื่อกำหนดแนวปฏิบัติของหน่วยงาน เพื่อตรวจสอบการดำเนินงานของผู้ปฏิบัติงาน อ.อ.ป.

3) คณะกรรมการ ผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติงานของ อ.อ.ป. ทุกระดับชั้น จะต้องปฏิบัติตามหลักการและแนวทางการกำกับดูแลที่ดีที่กำหนดโดยสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจอย่างเคร่งครัด

4) คณะกรรมการและผู้บริหารของ อ.อ.ป. ต้องปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ปฏิบัติงาน อ.อ.ป. รวมทั้งสร้างบรรยากาศและแรงจูงใจ รวมทั้งกำกับดูแลการปฏิบัติงานให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน อ.อ.ป.

5) อ.อ.ป. มีการสร้างกระบวนการในการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ซึ่งมีกลไกในการขับเคลื่อนงานในการกำกับดูแลและติดตามผลการดำเนินงานด้านความโปร่งใส ป้องกันการทุจริตคอร์รัปชันและป้องกันความเสี่ยงขององค์กรที่อาจจะเกิดขึ้น พร้อมทั้งพัฒนาและเพิ่มประสิทธิภาพในกระบวนการ ติดตามการตรวจสอบการปฏิบัติงาน และมีบทลงโทษแก่ผู้กระทำการทุจริตอย่างจริงจัง

5. ระบบติดตาม ประเมิน รายงานผลการดำเนินงาน

1) คณะกรรมการของ อ.อ.ป. คณะอนุกรรมการชุดย่อยต่าง ๆ และคณะผู้บริหารระดับสูง ติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานอย่างครบถ้วน สม่ำเสมอ ตามลำดับ อย่างน้อยเป็นรายไตรมาส (4 ครั้ง ต่อปี) และมีการมอบข้อสังเกตและข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

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

6. การทบทวนนโยบาย

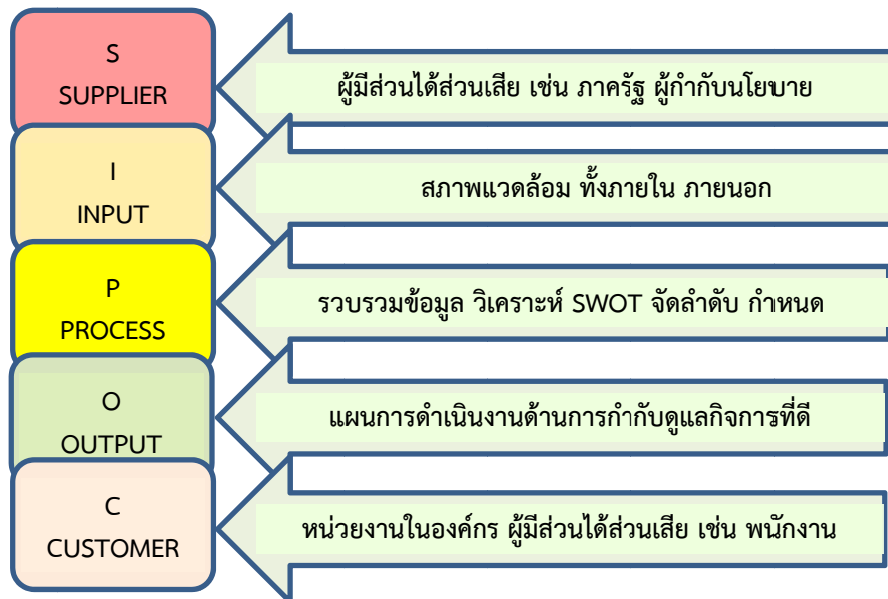
1) คณะอนุกรรมการด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ อ.อ.ป. พิจารณาทบทวนนโยบาย และนำเสนอต่อคณะกรรมการของ อ.อ.ป. เพื่อทราบเป็นประจำทุกปี เพื่อให้มั่นใจว่านโยบายดังกล่าวยังเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมการดำเนินงานขององค์กร

2) ในกรณีที่คณะผู้บริหารระดับสูงของ อ.อ.ป. พบว่านโยบายไม่เหมาะสมกับสภาพการดำเนินงาน ต้องนำเสนอต่อคณะอนุกรรมการด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ อ.อ.ป. เพื่อพิจารณาการปรับปรุงนโยบาย และนำเสนอคณะกรรมการของ อ.อ.ป. เพื่อโปรดทราบ

บทที่ 4

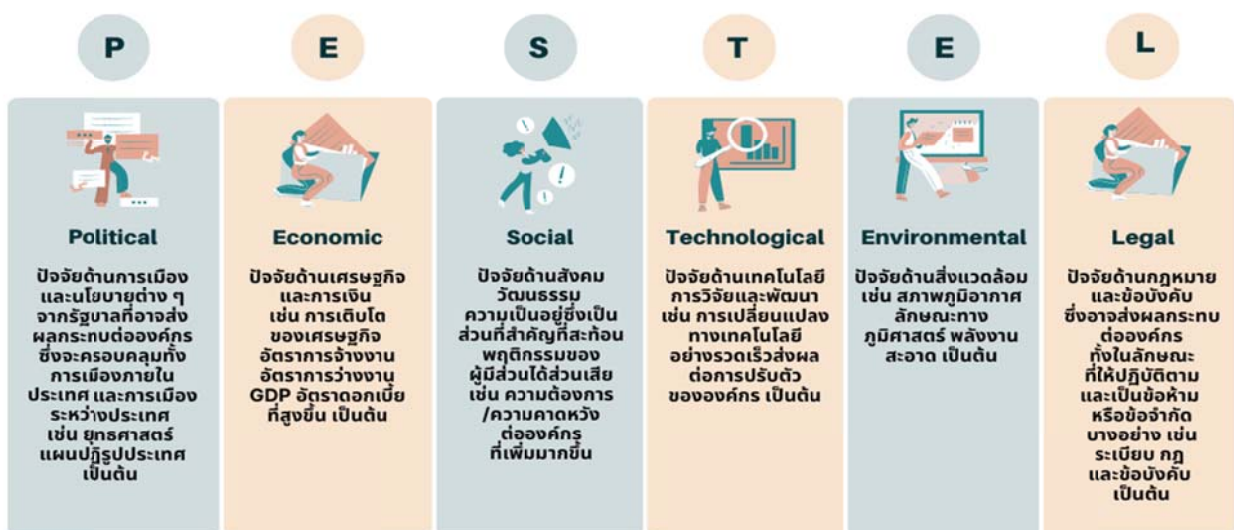
กระบวนการจัดทำแผนการกำกับดูแลกิจการที่ดีระยะยาวของ อ.อ.ป. (ปี 2569 - 2573)

อ.อ.ป. กำหนดกระบวนการจัดทำแผนการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีอย่างเป็นระบบ ซึ่งสามารถแสดงขั้นตอนการดำเนินงานโดยใช้ SIPOC Model เพื่อให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทราบเป้าหมาย ขอบเขต และเข้าใจกระบวนการในทิศทางเดียวกัน รวมทั้งสามารถวิเคราะห์สาเหตุและผลกระทบของปัญหาเพื่อปรับปรุงกระบวนการ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สรุปได้ดังนี้



1. การรวบรวมข้อมูลสำหรับการทบทวนสภาพแวดล้อม

โดยการรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการกำกับดูแลกิจการที่ดีจากผู้มีส่วนได้เสียทั้งภายในและภายนอกองค์กรเพื่อเป็นปัจจัยนำเข้า ประกอบด้วย



1.1 สภาพแวดล้อมภายนอกด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นปัจจัยที่ควบคุมไม่ได้แต่อาจส่งผลกระทบต่อทางตรงหรือทางอ้อมต่อการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีโดยใช้เครื่องมือ PESTEL Analysis ดังนี้

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

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

Hard Elements	
กลยุทธ์ (Strategy)	- มีการกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ กลยุทธ์ เพื่อเป็นทิศทางในกาดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ อ.อ.ป. - มีแผนยุทธศาสตร์ด้านความยั่งยืนเชิงยุทธศาสตร์ ครอบคลุมทุกมิติ ซึ่งได้กำหนดให้มีการทบทวนเป็นประจำในทุก ๆ ปี เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงไป
โครงสร้าง (Structure)	- มีโครงสร้างองค์กรเพื่อการกำกับดูแลกิจการที่ดีที่สามารถช่วยให้ผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติงานรับทราบถึงขอบเขตงาน หน้าที่ความรับผิดชอบ และสามารถปฏิบัติงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ - มีการแต่งตั้งคณะกรรมการชุดย่อยต่าง ๆ ทำหน้าที่กำกับดูแลผลการดำเนินงานในด้านต่าง ๆ สำหรับด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี คณะกรรมการของ อ.อ.ป. ได้มอบหมายให้คณะกรรมการด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ อ.อ.ป. มีหน้าที่และอำนาจในการกำกับดูแล ติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี
ระบบการปฏิบัติงาน (Systems)	- มีนโยบาย คู่มือการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ อ.อ.ป. จริยธรรมจรรยาบรรณของคณะกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงาน สำหรับใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงาน ซึ่งกำหนดให้มีการทบทวนเป็นประจำในทุกปี และมีการเผยแพร่เพื่อสร้างการรับรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์กรผ่านช่องทางต่าง ๆ - มีการนำระบบสารสนเทศมาใช้ในการสนับสนุนการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ อ.อ.ป.

Soft Elements	
บุคลากร (Staff)	- มีตำแหน่งงาน และกำหนดคุณสมบัติของบุคลากรในแต่ละระดับที่มีความรู้ความสามารถ และมีความเพียงพอต่อการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี โดยมีการประเมินผลการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอ และกำหนดตัวชี้วัดเพื่อการประเมินผลอย่างเหมาะสม
ทักษะ (Skills)	- มีการพัฒนาทักษะในการปฏิบัติงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีในทุกระดับอย่างสม่ำเสมอ โดยวิธีการต่าง ๆ เช่น อบรม ศึกษาดูงาน การฝึกปฏิบัติงาน พร้อมทำงานจริง (On the Job Training) เป็นต้น
รูปแบบการบริหารจัดการ (Style)	- ผู้นำองค์กรเป็นต้นแบบที่ดี ส่งเสริมบรรยากาศและพฤติกรรมที่ดี สร้างจิตสำนึกในการปฏิบัติงาน การมีส่วนร่วมของพนักงานในทุกระดับ และไม่ยอมให้บุคคลใดกระทำการทุจริตคอร์รัปชันในทุกรูปแบบ (Zero Tolerance) ตลอดจนมีการประเมินจริยธรรมและจรรยาบรรณเป็นประจำทุกปี
ค่านิยมร่วม (Shared values)	- มีค่านิยมองค์กร ปลูกคุณธรรม ปลูกคุณภาพ ปั้นคุณค่า ปันความยั่งยืน ที่สนับสนุนการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีอย่างชัดเจน โดยกำหนดเป็นพฤติกรรมพึงประสงค์ ได้แก่ 1) มุ่งมั่นในการบริการและจัดการตามหลักธรรมาภิบาล ด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต เสียสละ และอดทน 2) สร้างสรรค์และส่งมอบผลผลิตและบริการที่เป็นเลิศทุกกระบวนการ ด้วยบุคลากรมืออาชีพ เพื่อสร้างโอกาสในการแข่งขัน 3) ยกระดับองค์ความรู้ เทคโนโลยีสู่การสร้างนวัตกรรม เพื่อสร้างคุณค่า สันติพิภพความรู้ และส่งมอบให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 4) แบ่งปัน ขับเคลื่อนความยั่งยืนทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ตามแนวทางใหม่ ด้วยการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนให้สอดคล้องกับหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี

2) การวิเคราะห์ช่องว่าง (Gap Analysis) ผลการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีที่ผ่านมาในปี 2567 เพื่อยกระดับการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลที่ดี โดยมีการขับเคลื่อนเพื่อปิดช่องว่าง Gap Analysis

3) การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน หรือช่องว่าง (Gap Analysis) ระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (SE - AM) อ.อ.ป. ให้ความสำคัญกับการดำเนินงานตามหลักการและแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2562 และ 2568 ทั้ง 9 หมวด และหลักเกณฑ์ประเมินการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กรตามระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (SE - AM) ของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) ทั้ง 10 ด้านซึ่งมีแนวทางปฏิบัติที่มีความสอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ดังนี้



** สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ ได้มีหนังสือเวียนรัฐวิสาหกิจให้นำหลักการและแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2568 มาใช้แทนหลักการและแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2562 ซึ่ง อ.อ.ป. ได้มีการนำหลักการและแนวทางดังกล่าวมาประกอบการดำเนินงานในด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ อ.อ.ป. แล้ว

การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน (GAP Analysis) ของการดำเนินงานตามหลักการและแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจ และระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจของ อ.อ.ป. ด้านการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร

1. บทบาทของภาครัฐ		
คะแนนปี 2566 = 1.6667 คะแนนปี 2567 = 2.0000 เพิ่มขึ้นจากปี 2566 = 0.3333 คะแนน		
ประเด็นย่อย	จุดแข็ง	จุดอ่อน (GAP Analysis)
1.1 การรายงานผลการปฏิบัติงานตามนโยบายและแนวทางการกำกับดูแลที่ดีแก่ผู้ถือหุ้นภาครัฐ	มีนโยบายและแนวปฏิบัติด้านการรายงานผลการปฏิบัติงานตามนโยบายและแนวทางการกำกับดูแลที่ดีแก่ผู้ถือหุ้นภาครัฐ ที่ครอบคลุมทั้ง การรายงานผลการดำเนินงานด้านการเงินและไม่ใช้การเงิน การรายงานการปฏิบัติตามแนวทางการกำกับดูแลที่ดีตาม มาตรฐานสากล และการรายงานการปฏิบัติตามกฎหมายระเบียบ และข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับกิจการ	ควรมีการดำเนินการตามนโยบายและแนวปฏิบัติให้มีความครบถ้วนและเป็นระบบ เพื่อสนับสนุนให้ผู้ถือหุ้นภาครัฐ ติดตามการดำเนินงานในมิติงานสำคัญต่างๆ ของ อ.อ.ป. อย่างครบถ้วนสมบูรณ์ถูกต้อง เชื่อถือได้ทันกาลและเพียงพอต่อการนำไปใช้สำหรับกำกับดูแลให้ดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อไป รวมถึงควรมีการกำหนดเป้าหมายระดับผลผลิต (Output) และผลลัพธ์ (Outcome) ในแต่ละนโยบายอย่างครบถ้วน เพื่อให้สามารถติดตามผลการดำเนินงานในแต่ละนโยบายได้อย่างชัดเจน

2. บทบาทของรัฐวิสาหกิจเพื่อการตลาดที่เป็นธรรม

คะแนนปี 2566 = 1.6000 คะแนนปี 2567 = 2.0000 เพิ่มขึ้นจากปี 2566 = 0.4000 คะแนน

ประเด็นย่อย	จุดแข็ง	จุดอ่อน (GAP Analysis)
2.1 การกำหนดนโยบายและแข่งขันทางการตลาดที่เป็นธรรม	มีการกำหนดนโยบาย แนวปฏิบัติ และการบริหารจัดการ เพื่อเสริมสร้างให้ อ.อ.ป.เกิดการแข่งขันทางการตลาดที่เป็นธรรม และนำไปใช้จริงในทางปฏิบัติ ครอบคลุมประเด็นที่สำคัญ ได้แก่ 1) นโยบายและแนวปฏิบัติเพื่อส่งเสริมการแข่งขันที่เป็นธรรม (คู่แข่ง) 2) นโยบายและแนวปฏิบัติด้านการเข้าถึงแหล่งเงินทุนอย่างโปร่งใสและเป็นธรรม (เจ้าหนี้) 3) นโยบายและแนวปฏิบัติด้านการจัดซื้อจัดจ้างที่เป็นธรรม ไม่เลือกปฏิบัติ (คู่ค้าและผู้ส่งมอบ) 4) นโยบายและแนวปฏิบัติด้านการต่อต้านการทุจริตและรับสินบน และ 5) นโยบายและแนวปฏิบัติด้านการแยกบัญชีเชิงสังคมและพาณิชย์	ควรมีการดำเนินการตามนโยบายและแนวปฏิบัติให้มีความครบถ้วนและเป็นระบบ รวมถึงควรมีการกำหนดเป้าหมายระดับผลผลิต (Output) และผลลัพธ์ (Outcome) ในแต่ละนโยบายอย่างครบถ้วน เพื่อให้สามารถติดตามผลการดำเนินงานในแต่ละนโยบายได้อย่างชัดเจน โดยการแข่งขันทางการตลาดที่เป็นธรรมหมายถึง การที่รัฐวิสาหกิจไม่ใช้อำนาจรัฐหรือความสัมพันธ์ทางการเมืองเพื่อเพิ่มอำนาจการผูกขาดที่มีอยู่เดิมให้เพิ่มสูงขึ้นจนทำให้เกิดการเอารัดเอาเปรียบหรือทำให้คู่แข่งและเจ้าหนี้เสียเปรียบหรือถูกกลืนรอนสิทธิหรือประโยชน์ที่พึงได้รับโดยปกติ ซึ่งในที่นี่อีกทางหนึ่งหมายถึงการที่รัฐวิสาหกิจมีกระบวนการจัดซื้อจัดจ้างที่โปร่งใส เป็นธรรม และไม่เลือกปฏิบัติจนทำให้เกิดการแข่งขันที่ไม่เป็นธรรมในการจัดซื้อจัดจ้างต่างๆ ของรัฐวิสาหกิจ

3. สิทธิและความเท่าเทียมกันของผู้ถือหุ้น		
คะแนนปี 2566 = 1.6667 คะแนนปี 2567 = 2.0000 เพิ่มขึ้นจากปี 2566 = 0.3333 คะแนน		
ประเด็นย่อย	จุดแข็ง	จุดอ่อน (GAP Analysis)
3.1 การบริหารสิทธิของ ผู้ถือหุ้น ทั้งตามกฎหมายและข้อบังคับอื่นที่เกี่ยวข้อง	มีการกำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติ ด้านการบริหารจัดการสิทธิของผู้ถือหุ้น ทั้งตามกฎหมาย และข้อบังคับ ที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ นโยบายการป้องกัน การใช้ข้อมูลภายใน และนโยบาย การป้องกันความขัดแย้งทางผลประโยชน์	ควรมีการดำเนินการตามนโยบาย และแนวปฏิบัติให้มีความครบถ้วน และเป็นระบบ รวมถึงควรมีการกำหนด เป้าหมายระดับผลผลิต (Output) และ ผลลัพธ์ (Outcome) ในแต่ละนโยบาย อย่างครบถ้วน เพื่อให้สามารถติดตาม ผลการดำเนินงานในแต่ละนโยบายได้ อย่างชัดเจน

4. บทบาทของผู้มีส่วนได้เสีย		
คะแนนปี 2566 = 2.8334 คะแนนปี 2567 = 2.5001 ลดลงจากปี 2566 = 0.3333 คะแนน		
ประเด็นย่อย	จุดแข็ง	จุดอ่อน (GAP Analysis)
4.1 การกำกับดูแล การดำเนินงาน ที่คำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	มีการกำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติ ด้านบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ที่ระบุประเด็น/ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมถึงวัตถุประสงค์ และขอบเขตของการมุ่งเน้นหรือบริหารจัดการด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในระดับองค์กร ที่สอดคล้องกับด้านการมุ่งเน้น ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และจัดให้มีแผน ยุทธศาสตร์ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียระยะยาวและแผนปฏิบัติการ ประจำปี และได้รับความเห็นชอบ จากคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ ก่อนเริ่มปีบัญชีพร้อมทั้งมีการติดตาม ผลการดำเนินงานเป็นรายไตรมาส โดยคณะกรรมการที่ได้รับมอบหมาย	ควรกำหนดเป้าหมายผลผลิต (Output) และผลลัพธ์ (Outcome) และรายงาน ผล การดำเนินงานเทียบกับเป้าหมาย ดังกล่าวทุกแผนงาน/โครงการ

5. การเปิดเผยข้อมูล		
คะแนนปี 2566 = 3.8000 คะแนนปี 2567 = 4.1500 เพิ่มขึ้นจากปี 2566 = 0.3500 คะแนน		
ประเด็นย่อย	จุดแข็ง	จุดอ่อน (GAP Analysis)
5.1 การเปิดเผยข้อมูลผ่านรายงานประจำปีที่มีข้อมูลครบถ้วน ถูกต้อง ทันกาล เชื่อถือได้	เปิดเผยข้อมูลผ่านรายงานประจำปี และเว็บไซต์ครบถ้วนเป็นส่วนใหญ่โดยเผยแพร่รายงานประจำปีได้ภายใน 1 เดือนหลังจากสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินรับรองงบการเงิน	ควรทบทวนประเด็นที่เปิดเผยในรายงานประจำปี และเว็บไซต์ให้ครบถ้วนตามเกณฑ์และมีสารสนเทศที่มีคุณภาพสมบูรณ์ โดยเฉพาะ
5.2 ระยะเวลาการเผยแพร่รายงานประจำปี		ในรายงานประจำปีควรเพิ่มเติมประเด็นโครงสร้างของกลุ่มธุรกิจ/โครงสร้างผู้ถือหุ้นเพื่อสะท้อนผู้มีอำนาจควบคุมที่แท้จริง การเปิดเผยความเสี่ยงหลักของการดำเนินธุรกิจที่ระบุถึงนโยบาย ความเสี่ยง ปัจจัยเสี่ยง การวิเคราะห์ผลกระทบ แนวทางในการป้องกันหรือลดความเสี่ยง และผลการบริหารความเสี่ยง และในเว็บไซต์ควรปรับปรุงคุณภาพของเนื้อหาที่เปิดเผยให้เป็นปัจจุบันอยู่เสมอเช่น ผลการดำเนินงานทางการเงินและไม่ใช้การเงินที่สำคัญ เป็นต้น
5.3 การเปิดเผยข้อมูลผ่าน Website ของรัฐวิสาหกิจ		

6. คณะกรรมการ		
คะแนนปี 2566 = 2.7059 คะแนนปี 2567 = 1.7353 ลดลงจากปี 2566 = 0.9706 คะแนน		
ประเด็นย่อย	จุดแข็ง	จุดอ่อน (GAP Analysis)
6.1 องค์ประกอบ ความรู้ความสามารถของคณะกรรมการ และการสรรหากรรมการจากบัญชีรายชื่อของกระทรวงการคลัง	กำหนดแนวทางการใช้ Skill Matrix เพื่อกำหนดทักษะ ความรู้ความสามารถ และ องค์ประกอบของคณะกรรมการ และแนวทางการสรรหากรรมการจากบัญชีรายชื่อของ กระทรวงการคลัง และนำมาใช้สรรหาคณะกรรมการได้ครบถ้วนตามแนวทางที่กำหนด	ควรประเมินคุณภาพ/ประสิทธิภาพของกระบวนการ เพื่อนามาปรับปรุง/ทบทวนทุกปีอย่างต่อเนื่อง
6.2 การกำหนดทิศทางกลยุทธ์ และจัดให้มี แผนยุทธศาสตร์ระยะยาว และแผนปฏิบัติการประจำปี	-	อ.อ.ป. วางแผนกรรมการรัฐวิสาหกิจ ตั้งแต่เดือน มี.ค. 2567 ตลอดจนสิ้นสุดปีบัญชี ปัจจุบันอยู่ระหว่างกระบวนการสรรหา ส่งผลให้ คณะกรรมการ อ.อ.ป. ขาดการมีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทาง กลยุทธ์ และเห็นชอบแผนยุทธศาสตร์ระยะยาว และแผนปฏิบัติการประจำปีได้ก่อนเริ่มปีบัญชี

6. คณะกรรมการ		
คะแนนปี 2566 = 2.7059 คะแนนปี 2567 = 1.7353 ลดลงจากปี 2566 = 0.9706 คะแนน		
ประเด็นย่อย	จุดแข็ง	จุดอ่อน (GAP Analysis)
6.3 การกำกับดูแลการดำเนินงานตามแผนงานของระบบการจัดการองค์กรที่สำคัญ	คณะกรรมการของ อ.อ.ป. พิจารณาให้ความเห็นชอบ แผนการดำเนินงานประจำปีของระบบบริหารจัดการองค์กรได้แก่ ระบบการตรวจสอบภายใน ระบบการบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศและดิจิทัล ระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล ระบบการจัดการความรู้ ได้ก่อนเริ่มปีบัญชี และมีการติดตามผลการดำเนินงานของระบบบริหาร จัดการองค์กรที่สำคัญสม่ำเสมอเป็นรายไตรมาส	- ควรทบทวนผลผลิต (Output) ผลลัพธ์(Outcome) ของแผนการดำเนินงานที่มีความท้าทาย และสะท้อนเป้าหมายที่ต้องการบรรลุอย่างแท้จริง และรายงานผลการดำเนินงานเทียบกับเป้าหมายดังกล่าวทุกแผนงาน/โครงการ - คณะกรรมการ อ.อ.ป. ควรมอบข้อสังเกตและข้อเสนอแนะที่มีสาระสำคัญ และผลักดันให้มีผลการดำเนินการบรรลุตามเป้าหมายของแผนงานของระบบการจัดการองค์กรที่สำคัญอย่างครบถ้วน
6.4 การประเมินผลงานและกำหนดค่าตอบแทนของผู้บริหารสูงสุดและผู้บริหารระดับสูง	-	ไม่สามารถดำเนินการประเมินผลงานของผู้บริหารสูงสุดและผู้บริหารระดับสูงโดยมีหลักเกณฑ์ที่ชัดเจนและขาดการเชื่อมโยงผลการประเมินกับระบบแรงจูงใจหรือค่าตอบแทน ทั้งในด้านการกำหนดตัวชี้วัด น้ำหนัก และเป้าหมายที่ชัดเจนตั้งแต่ต้นปี รวมถึงการติดตามประเมินผลเป็นประจำอย่างน้อยทุก 6 เดือน และการนำผลประเมินไปใช้
6.5 ประสิทธิภาพการประชุมของคณะกรรมการ	สามารถนำส่งวาระและเอกสารประกอบการประชุมนำเสนอให้คณะกรรมการได้อย่างรวดเร็วก่อนการประชุมเฉลี่ยมากกว่า 7 วัน และดำเนินการประชุมเป็นไปตามวาระการประชุมของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจที่ได้มีการแจ้งไว้ล่วงหน้าอย่างครบถ้วน โดยมีคณะกรรมการเข้าร่วมประชุมเกินกว่าเกณฑ์ที่กำหนดทุกครั้ง	-

6. คณะกรรมการ		
คะแนนปี 2566 = 2.7059 คะแนนปี 2567 = 1.7353 ลดลงจากปี 2566 = 0.9706 คะแนน		
ประเด็นย่อย	จุดแข็ง	จุดอ่อน (GAP Analysis)
6.6 การเสริมสร้างการกำกับดูแลที่ดีในรัฐวิสาหกิจ	- มีกฎบัตรที่ระบุหน้าที่ความรับผิดชอบสำหรับคณะกรรมการต่างๆ ครบถ้วน และพิจารณาให้ความเห็นชอบแผนการกำกับดูแลที่ดีระยะยาวและแผนปฏิบัติการก่อนเริ่มปีบัญชี ก่อนติดตามผลการดำเนินงานเป็นรายไตรมาส - มีการแต่งตั้งหน่วยงานด้าน Compliance ที่มีบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบตามมาตรฐานที่เป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป	ควรทบทวนผลผลิต (Output) ผลลัพธ์ (Outcome) ของแผนการดำเนินงานที่มีความท้าทาย และสะท้อนเป้าหมายที่ต้องการบรรลุอย่างแท้จริง และรายงานผลการดำเนินงานเทียบกับเป้าหมายดังกล่าวทุกแผนงาน/โครงการ
6.7 การประเมินและพัฒนาตนเองของคณะกรรมการ	-	ควรจัดทำแผนเพิ่มประสิทธิภาพการกำกับดูแลกิจการของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจที่สอดคล้องกับผลประเมินตนเอง ข้อเสนอแนะข้อเสนอแนะในที่ประชุมคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ และสอดคล้องกับ Skill matrix

7. การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน		
คะแนนปี 2566 = 1.5000 คะแนนปี 2567 = 2.3667 เพิ่มขึ้นจากปี 2566 = 0.8667 คะแนน		
ประเด็นย่อย	จุดแข็ง	จุดอ่อน (GAP Analysis)
7.1 การจัดให้มีการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในที่มีประสิทธิภาพ	กำหนดแนวทางในการติดตามผลการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายในทั้งกรณีปกติ และเมื่อเกิดเหตุการณ์พิเศษอย่างครบถ้วนและเป็นระบบรวมถึงคณะกรรมการ อ.อ.ป. ให้ความเห็นชอบแผนการดำเนินงานประจำปีของการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในได้ก่อนเริ่มปีบัญชี และมีการติดตามผลการดำเนินงานเป็นรายไตรมาสโดยคณะทำงานบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน	ควรกำกับดูแลให้ผลการดำเนินงานตามปัจจัยเสี่ยงเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

8. จรรยาบรรณ		
คะแนนปี 2566 = 1.5000 คะแนนปี 2567 = 2.0000 เพิ่มขึ้นจากปี 2566 = 0.5000 คะแนน		
ประเด็นย่อย	จุดแข็ง	จุดอ่อน (GAP Analysis)
8.1 การจัดให้มีและเสริมสร้าง พฤติกรรมตามคัมภีร์จริยธรรม จรรยาบรรณในรัฐวิสาหกิจ	จัดให้มีคัมภีร์จริยธรรมจรรยาบรรณ ที่ครบถ้วนทั้งระดับคณะกรรมการ ผู้บริหารและพนักงาน และเผยแพร่คัมภีร์ จริยธรรมจรรยาบรรณให้บุคลากร ทุกระดับรับรู้และนำไปปฏิบัติ	ควรจัดให้มีกิจกรรมเสริมสร้าง บรรยากาศและพฤติกรรมทุกระดับ อย่างสม่ำเสมอทั้งปีและติดตามผลการ เสริมสร้างพฤติกรรมจริยธรรมตามคัมภีร์ จริยธรรมในแต่ละระดับอย่างครบถ้วน พร้อมประเมินการรับรู้และการ เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมจริยธรรม ของบุคลากรทุกระดับ อย่างเป็น รูปธรรม

9. ความยั่งยืนและนวัตกรรม		
คะแนนปี 2566 = 1.5000 คะแนนปี 2567 = 1.7778 เพิ่มขึ้นจากปี 2566 = 0.2778 คะแนน		
ประเด็นย่อย	จุดแข็ง	จุดอ่อน (GAP Analysis)
9.1 การจัดให้มีระบบ การบริหารจัดการนวัตกรรม ที่มีประสิทธิภาพ	- อ.อ.ป. จัดให้มีนโยบาย คู่มือการปฏิบัติงานเพื่อการบริหารจัดการด้านนวัตกรรมและการพัฒนาความยั่งยืน มีองค์ประกอบและสาระสำคัญ/กรอบการดำเนินงานที่เป็นระบบครบถ้วน และสอดคล้องตามมาตรฐาน/แนวปฏิบัติที่ดีที่เป็นที่ยอมรับโดยทั่วไปและมีรายละเอียดที่แสดงให้เห็นถึงการนำไปปฏิบัติจริงในแต่ละขั้นตอนได้อย่างชัดเจน - คณะกรรมการ อ.อ.ป. พิจารณาให้ความเห็นชอบแผนบริหารจัดการนวัตกรรมระยะยาวและประจำปีก่อนเริ่มปีบัญชี และมีการติดตามผลการดำเนินงานรายไตรมาส โดยรายงานให้กับผู้อำนวยการ อ.อ.ป. เพื่อผลักดันให้ ผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจเป็นไปตามเป้าหมาย	-
9.2 การพัฒนาความยั่งยืน เชิงยุทธศาสตร์	อ.อ.ป. จัดให้มีนโยบาย คู่มือการปฏิบัติงานการพัฒนาความยั่งยืน มีองค์ประกอบและสาระสำคัญ/กรอบการดำเนินงานที่เป็นระบบครบถ้วน	-

9. ความยั่งยืนและนวัตกรรม		
คะแนนปี 2566 = 1.5000 คะแนนปี 2567 = 1.7778 เพิ่มขึ้นจากปี 2566 = 0.2778 คะแนน		
ประเด็นย่อย	จุดแข็ง	จุดอ่อน (GAP Analysis)
	และสอดคล้องตามมาตรฐาน/แนวปฏิบัติที่ดีที่เป็นที่ยอมรับโดยทั่วไปและมีรายละเอียดที่แสดงให้เห็นถึงการนำไปปฏิบัติจริงในแต่ละขั้นตอนได้อย่างชัดเจน	
9.3 การจัดทำรายงานการพัฒนาความยั่งยืน	-	ควรจัดทำรายงานการพัฒนาความยั่งยืนที่เป็นไปตามมาตรฐานสากลที่เป็นที่ยอมรับ เพื่อให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสามารถติดตามการพัฒนาความยั่งยืนของรัฐวิสาหกิจอย่างเป็นรูปธรรม

10. การติดตามผลการดำเนินงาน		
คะแนนปี 2566 = 3.0000 คะแนนปี 2567 = 2.2500 ลดลงจากปี 2566 = 0.7500 คะแนน		
ประเด็นย่อย	จุดแข็ง	จุดอ่อน (GAP Analysis)
10.1 การติดตามผลการดำเนินงานด้านการเงินและไม่ใช่การเงิน	-	- ขาดการติดตามผลการดำเนินงานด้านการเงินและไม่ใช่การเงินตามภารกิจหลักของ อ.อ.ป. อย่างครบถ้วน
10.2 คุณภาพของรายงานผลการดำเนินงานด้านการเงินและไม่ใช่การเงิน		สม่าเสมอเป็นรายเดือน เนื่องจาก อ.อ.ป. วางแผนกรรมการรัฐวิสาหกิจ ตั้งแต่เดือน มี.ค. 2567 นอกจากนี้ อ.อ.ป. มีการจัดทำรายงานด้านการเงินและไม่ใช่การเงินที่นำเสนอคณะกรรมการ อ.อ.ป. โดยมีรายละเอียดผลการดำเนินงานเปรียบเทียบกับเป้าหมายมีการระบุปัญหา/อุปสรรค รวมทั้งแนวทางการแก้ไขปัญหา/อุปสรรค - ควรเพิ่มคุณภาพการจัดทำรายงานด้านการเงิน และไม่ใช่การเงินที่นำเสนอคณะกรรมการอ.อ.ป. ให้มีรายละเอียดครบถ้วนตามเกณฑ์ที่กำหนดมากยิ่งขึ้น เพื่อให้คณะกรรมการ กำกับ ติดตาม และให้ข้อสังเกตข้อเสนอแนะเพื่อให้ผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจให้เป็นไปตามเป้าหมาย นอกจากนี้ควรมีการประเมินคุณภาพเพื่อนำไปปรับปรุงกระบวนการติดตามผลการดำเนินงาน และกระบวนการจัดทำรายงานผลการดำเนินงานให้ดียิ่งขึ้น

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

อ.อ.ป. นำผลการทบทวนสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกมาวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อระบุจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ของระบบการกำกับดูแลกิจการที่ดีพร้อมหลักฐานประกอบการวิเคราะห์ที่เหมาะสมสำหรับการกำหนดยุทธศาสตร์ และจัดทำแผนการดำเนินงานด้านกำกับดูแลกิจการที่ดีได้ดังนี้

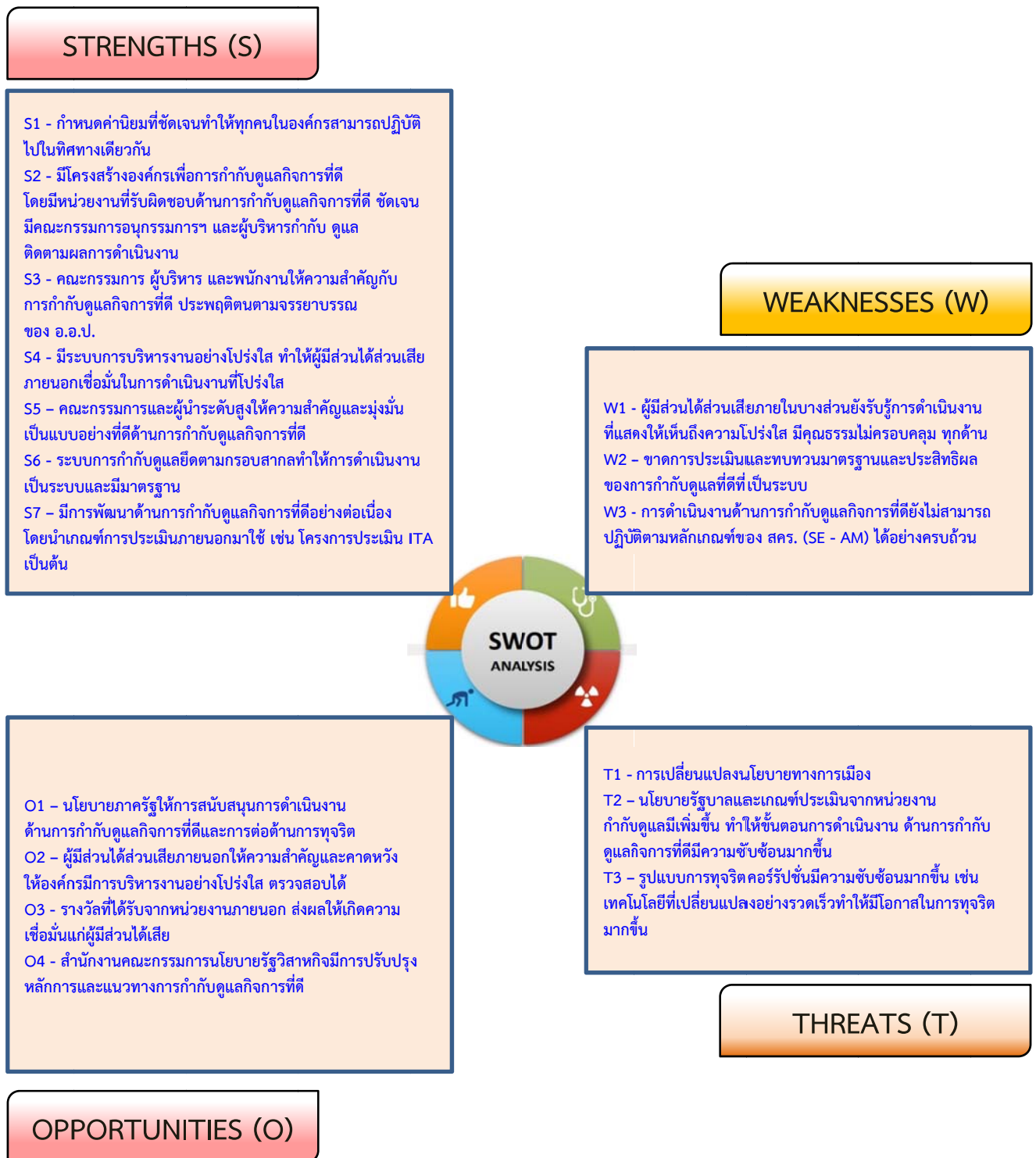
Strengths (S)	Fact Base
S1 - กำหนดค่านิยมที่ชัดเจน ทำให้ทุกคนในองค์กรสามารถปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกัน	วัฒนธรรมองค์กรของ อ.อ.ป. “HAPPYs” ชีวิตที่มีความสุขทั่วทุกภาคส่วน ค่านิยมเพื่อขับเคลื่อนองค์กรบรรลุวิสัยทัศน์ ปลูกคุณธรรม ปลูกคุณภาพ ปั่นคุณค่า ปั่นความยั่งยืน
S2 - มีโครงสร้างองค์กรเพื่อการกำกับดูแลกิจการที่ดี โดยมีหน่วยงานที่รับผิดชอบด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีชัดเจนมีคณะกรรมการอนุกรรมการฯ และผู้บริหารกำกับดูแล ติดตามผลการดำเนินงาน	โครงสร้างองค์กรเพื่อการกำกับดูแลกิจการที่ดี เผยแพร่ในคู่มือการกำกับดูแลกิจการที่ดี จริยธรรมและจรรยาบรรณ อ.อ.ป.
S3 - คณะกรรมการ ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดี และพนักงานให้ความสำคัญกับการกำกับดูแลกิจการที่ดี ประพฤติตนตามจรรยาบรรณของ อ.อ.ป.	- กำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติด้านการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กรโดยมีการทบทวนเป็นประจำทุกปี - ประกาศเจตจำนงในการบริหารงานอย่างโปร่งใสโดยคณะกรรมการและผู้บริหาร อ.อ.ป. รวมทั้งถ่ายทอดประกาศเจตจำนงให้ผู้บริหารและพนักงานรับทราบและถือปฏิบัติ - กำกับ ติดตาม ผลการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีและมอบข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์เพื่อการปรับปรุงและพัฒนา - รายงานความขัดแย้งทางผลประโยชน์ในทุกระดับเป็นประจำทุกปี
S4 - มีระบบการบริหารงานอย่างโปร่งใส ทำให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเชื่อมั่นในการดำเนินงานที่โปร่งใส	- ผลการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงาน ปี 2568 ได้ระดับคะแนน 91.90 (ผ่านดี) - เปิดเผยข้อมูลที่สำคัญบนเว็บไซต์เพื่อความโปร่งใสเสมอภาค มีระบบด้านการบริการเพื่อสนับสนุน/ติดตามการทำงาน รวมทั้งระบบสนับสนุนการกำกับดูแลให้มีการดำเนินงาน อย่างโปร่งใส เช่น ระบบการประเมินจริยธรรมและจรรยาบรรณ ระบบการรายงานความขัดแย้งทางผลประโยชน์ ระบบรับเรื่องร้องเรียนการทุจริตและประพฤติมิชอบ เป็นต้น
S5 - ระบบการกำกับดูแลยึดตามกรอบสากล ทำให้การดำเนินงานเป็นระบบและมีมาตรฐาน	มีคู่มือการกำกับดูแลกิจการที่ดี จริยธรรมและจรรยาบรรณ อ.อ.ป. เป็นแนวทางในการดำเนินงาน ซึ่งสอดคล้องกับหลักการและแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจ และคู่มือการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจตามระบบประเมินผลใหม่ของ สคร.
S6 - มีการพัฒนาด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีอย่างต่อเนื่อง โดยนำเกณฑ์การประเมินภายนอกมาใช้ เช่น โครงการขับเคลื่อนการดำเนินงาน ITA เป็นต้น	มีการวิเคราะห์ข้อมูลผลการประเมินและจัดทำมาตรการเพื่อขับเคลื่อนและยกระดับการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี ส่งเสริมคุณธรรมและความโปร่งใส

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

Opportunities (O)	Fact Base
O1 - นโยบายภาครัฐให้การสนับสนุนการดำเนินงาน ด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีและการต่อต้าน การทุจริต	มีแผนยุทธศาสตร์ชาติ แผนแม่บทรองรับยุทธศาสตร์ชาติ แผนปฏิรูป และแผนงาน/โครงการต่าง ๆ ที่สนับสนุนให้หน่วยงานในสังกัดมีการกำกับดูแลกิจการที่ดีและการต่อต้านการทุจริต
O2 - นำเทคโนโลยีมาใช้ในการพัฒนาการให้บริการ เพื่อลดโอกาสที่จะก่อให้เกิดการทุจริตจากการใช้ดุลยพินิจ	มีการพัฒนา Application เพื่อยกระดับการให้บริการ
O3 - ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกให้ความสำคัญและคาดหวังให้องค์กรมีการบริหารงานอย่างโปร่งใส ตรวจสอบได้	ข้อมูลความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก เช่น ผู้กำกับดูแล ลูกค้า ประชาชน เป็นต้น
O4 - รางวัลที่ได้รับจากหน่วยงานภายนอก ส่งผลให้เกิดความเชื่อมั่นแก่ผู้มีส่วนได้เสีย	- ผลการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงาน ปี 2567 อยู่ในระดับคะแนน 86.52 (ผ่าน)
O5 - สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ มีการปรับปรุงหลักการและแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดี ทำให้เกิดการพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น	- หลักการและแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจ - คู่มือการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (ฉบับปรับปรุง ปี 2566) ตามระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจ (SE - AM)

Threats (T)	Fact Base
T1 - การเปลี่ยนแปลงนโยบายทางการเมือง	อาจมีการปรับเปลี่ยนทิศทางการบริหารเมื่อสถานการณ์ทางการเมืองเปลี่ยนแปลงไปและมีผลต่อนโยบายในภาพรวม
T2 - รูปแบบการทุจริตคอร์รัปชันมีความซับซ้อนมากขึ้น	กรณีทุจริตขององค์กรอื่นที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง
T3 - ปัญหาเศรษฐกิจ ทำให้เกิดแรงจูงใจในการทุจริตมากขึ้น	กระทบต่อภาวะเศรษฐกิจ และชีวิตความเป็นอยู่อย่างต่อเนื่อง

3. การวิเคราะห์ SWOT



บทที่ 5

ทิศทางและแผนการกำกับดูแลกิจการที่ดีระยะยาวของ อ.อ.ป. (ปี 2569 - 2573) และแผนปฏิบัติการการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ อ.อ.ป. ประจำปี 2569

1. ทิศทางการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี

1.1 วิสัยทัศน์ด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี

คณะกรรมการของ อ.อ.ป. ได้ให้ความสำคัญเกี่ยวกับการดำเนินงานเพื่อให้สอดคล้องกับมาตรฐานสากลตามหลักการ และแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2568 ภายใต้วิสัยทัศน์

ยกระดับการดำเนินงานของ อ.อ.ป. ด้านการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร
สู่ความเป็นเลิศอย่างมีธรรมาภิบาล

1.2 ภารกิจด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี

1) กำกับดูแลกิจการตามหลักการและแนวทางที่เป็นมาตรฐานในระดับสากล เพื่อให้องค์กรก้าวไปข้างหน้าอย่างมั่นคงและยั่งยืน สามารถปรับตัวได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งนำแนวหลักเกณฑ์การประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ Core Business Enablers ด้านการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กรของรัฐวิสาหกิจ มาใช้ในการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ อ.อ.ป.

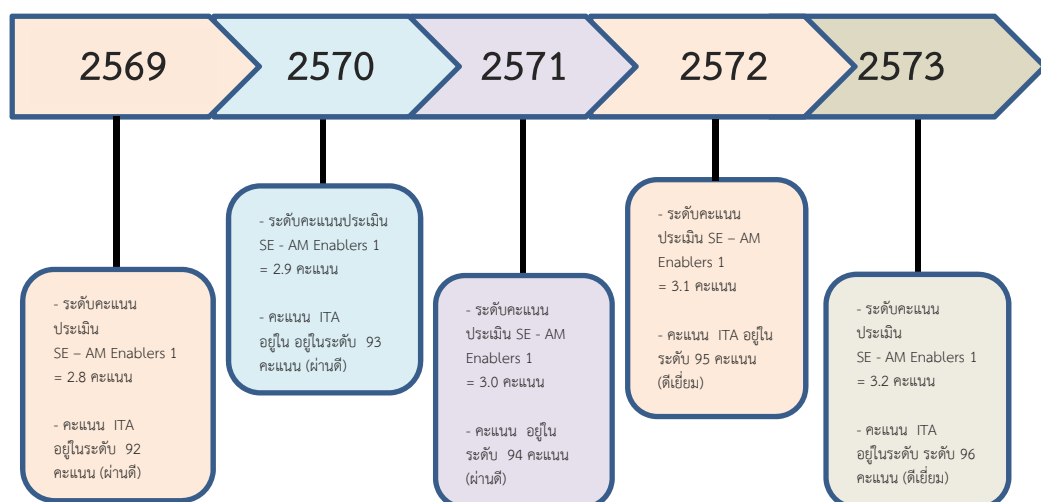
2) พัฒนาระบบการกำกับดูแลการดำเนินงานขององค์กร ให้เป็นไปอย่างโปร่งใส มีคุณธรรม

3) ส่งเสริมการมีส่วนร่วมให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม เพื่อเสริมสร้างพฤติกรรมที่ดีตามหลักการและแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดี

4) ดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่มอย่างเป็นธรรม ต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชันในทุกรูปแบบ

1.3 ทิศทางระยะยาว (Roadmap) ของการพัฒนาการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการ

ที่ดี



1.4 นโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี

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

แนวปฏิบัติ

1. บทบาทของภาครัฐ

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

2. สิทธิและความเท่าเทียมกันของผู้ถือหุ้น

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

3. คณะกรรมการ

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

4. บทบาทของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

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

5. ความยั่งยืนและนวัตกรรม

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

6. การเปิดเผยข้อมูล

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

7. การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

อ.อ.ป. พัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยง การบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ การควบคุมภายใน และตรวจสอบภายใน เพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรบรรลุตามวัตถุประสงค์ส่งเสริมการกำกับดูแลกิจการที่ดี ส่งผลให้เกิดการเพิ่มมูลค่าให้กับองค์กรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่าง ๆ อย่างยั่งยืน รวมทั้งส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถของคณะกรรมการให้มีความรู้ ความเข้าใจในความเสี่ยงที่สำคัญและสามารถบริหารจัดการความเสี่ยง ตลอดจนมีส่วนร่วมในการสร้างบรรยากาศเพื่อให้พนักงานทุกระดับตระหนักถึงการบริหารความเสี่ยง และนำหลักการบริหารความเสี่ยงมาเป็นส่วนหนึ่งในการตัดสินใจและการปฏิบัติงานประจำวัน โดยมีการกำหนดนโยบาย และโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงองค์กร ประกอบด้วยคณะกรรมการชุดต่าง ๆ ดังนี้ คณะทำงานด้านความเสี่ยงและควบคุมภายในของ อ.อ.ป. และคณะอนุกรรมการด้านความเสี่ยงและควบคุมภายในของ อ.อ.ป. ทำหน้าที่ในการสนับสนุนการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงองค์กร และสำนักตรวจสอบภายในทำหน้าที่สอบทาน และประเมินประสิทธิผลของการดำเนินงาน และรายงานผลต่อคณะกรรมการตรวจสอบ อ.อ.ป. และคณะกรรมการของ อ.อ.ป. อย่างสม่ำเสมอ

8. จริยธรรมและจรรยาบรรณ

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

9. การติดตามผลการดำเนินงาน

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

โครงสร้างผู้รับผิดชอบ

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

ระบบการบริหารจัดการ

- 1) กำหนดให้มั่นนโยบายที่เกี่ยวข้องด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี คู่มือการกำกับดูแลกิจการที่ดีจริยธรรมและจรรยาบรรณของ อ.อ.ป. และแผนการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีระยะยาวและประจำปี
- 2) กำหนดโครงสร้างผู้รับผิดชอบ และมีการทบทวน พัฒนากระบวนการ/ระบบบริหารจัดการในการกำกับดูแลกิจการที่ดี ตามกรอบนโยบายให้เหมาะสมและสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป
- 3) ปฏิบัติตามหลักการและแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐบาลกิจ พ.ศ. 2568 และคู่มือหลักเกณฑ์การประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและจัดการ Core Business Enablers ของรัฐบาลกิจ (ฉบับปรับปรุง ปี 2567)

ระบบการส่งเสริมการดำเนินงาน

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

ระบบติดตาม ประเมิน และรายงานผลการดำเนินงาน

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

การทบทวนนโยบาย

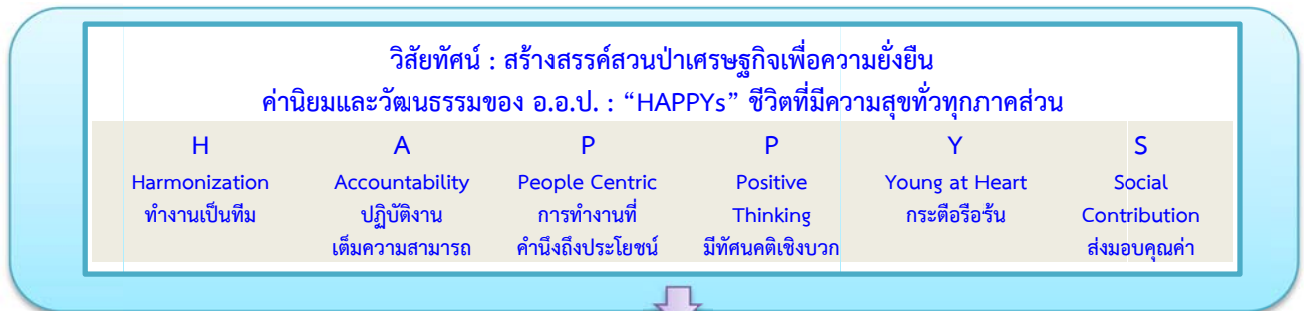
- 1) คณะอนุกรรมการด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ อ.อ.ป. พิจารณาทบทวนนโยบาย และนำเสนอต่อคณะกรรมการของ อ.อ.ป. เพื่อทราบเป็นประจำทุกปี เพื่อให้มั่นใจว่านโยบายดังกล่าวยังเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมการดำเนินงานขององค์กร
- 2) ในกรณีที่คณะผู้บริหารระดับสูงของ อ.อ.ป. พบว่านโยบายไม่เหมาะสมกับสภาพการดำเนินงาน ต้องนำเสนอต่อคณะอนุกรรมการด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ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

2. ยุทธศาสตร์ด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี

ยุทธศาสตร์	การส่งเสริมการกำกับดูแลกิจการที่ดีและการนำองค์กรตามมาตรฐานสากล
วัตถุประสงค์	สร้างระบบการกำกับดูแลกิจการที่ดีสอดคล้องกับมาตรฐานสากล
เป้าหมาย	มีระบบการกำกับดูแลกิจการที่ดีตามมาตรฐานสากล
แผนงาน	ส่งเสริมการกำกับดูแลกิจการที่ดีและการนำองค์กรตามมาตรฐานสากล
ผลผลิต	ร้อยละความสำเร็จของผลการดำเนินงานแผนส่งเสริมการกำกับดูแลกิจการที่ดีและการนำองค์กรตามมาตรฐานสากล
ผลลัพธ์	มีการปฏิบัติงานและการจัดการด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีและการนำองค์กร และมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

3. ความเชื่อมโยงและสอดคล้องระหว่างวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ และเป้าหมายระยะยาวกับวัตถุประสงค์จัดตั้งและการกิจ

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



วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objectives : SO)
สร้างระบบการกำกับดูแลกิจการที่ดีสอดคล้องกับมาตรฐานสากล
เป้าประสงค์ (Key Goals)
ส่งเสริมการกำกับดูแลกิจการที่ดีและการนำองค์กรตามมาตรฐานสากล
แผนปฏิบัติเชิงยุทธศาสตร์ (Action Plan: AP)
แผนการกำกับดูแลกิจการที่ดีระยะยาวของ อ.อ.ป. (ปี 2569 - 2573)

แผนการดำเนินงาน											
วิสัยทัศน์ : ยกระดับการดำเนินงานของ อ.อ.ป. ด้านการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กรสู่ความเป็นเลิศอย่างมีธรรมาภิบาล ภารกิจ : 1. กำกับดูแลกิจการตามหลักการและแนวทางที่เป็นมาตรฐานในระดับสากล เพื่อให้องค์กรก้าวไปข้างหน้าอย่างมั่นคง และยั่งยืนสามารถปรับตัวได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งนำแนวหลักเกณฑ์การประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ Core Business Enablers ด้านการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กรของรัฐวิสาหกิจ มาใช้ในการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ อ.อ.ป. 2. พัฒนาระบบการกำกับดูแลการดำเนินงานขององค์กรให้เป็นไปอย่างโปร่งใส มีคุณธรรม 3. ส่งเสริมการมีส่วนร่วมให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม เพื่อเสริมสร้างพฤติกรรมที่ดีตามหลักการและแนวทางการกำกับดูแลที่ดี 4. ดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่มอย่างเป็นธรรมต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชันในทุกรูปแบบ											
แผนการกำกับดูแลกิจการที่ดีระยะยาวของ อ.อ.ป. (ปี 2569 - 2573)											
ยุทธศาสตร์											
ส่งเสริมการกำกับดูแลกิจการที่ดีและการนำองค์กรตามมาตรฐานสากล											
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objectives : SO)											
สร้างระบบการกำกับดูแลกิจการที่ดีสอดคล้องกับมาตรฐานสากล											
<table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td>การสนองบทบาทภาครัฐ</td><td>รัฐวิสาหกิจเพื่อการตลาดที่เป็นธรรม</td></tr> <tr> <td>สิทธิและความเท่าเทียมของผู้ถือหุ้น</td><td>บทบาทของผู้มีส่วนได้เสีย</td></tr> <tr> <td>การเปิดเผยข้อมูล</td><td>คณะกรรมการ</td></tr> <tr> <td>การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน</td><td>จรรยาบรรณ</td></tr> <tr> <td>ความยั่งยืนและนวัตกรรม</td><td>การติดตามผลการดำเนินงาน</td></tr> </table>	การสนองบทบาทภาครัฐ	รัฐวิสาหกิจเพื่อการตลาดที่เป็นธรรม	สิทธิและความเท่าเทียมของผู้ถือหุ้น	บทบาทของผู้มีส่วนได้เสีย	การเปิดเผยข้อมูล	คณะกรรมการ	การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน	จรรยาบรรณ	ความยั่งยืนและนวัตกรรม	การติดตามผลการดำเนินงาน	
การสนองบทบาทภาครัฐ	รัฐวิสาหกิจเพื่อการตลาดที่เป็นธรรม										
สิทธิและความเท่าเทียมของผู้ถือหุ้น	บทบาทของผู้มีส่วนได้เสีย										
การเปิดเผยข้อมูล	คณะกรรมการ										
การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน	จรรยาบรรณ										
ความยั่งยืนและนวัตกรรม	การติดตามผลการดำเนินงาน										

4. แผนการกำกับดูแลกิจการที่ดีระยะยาวของ อ.อ.ป. (ปี 2569 - 2573)

ยุทธศาสตร์ ส่งเสริมการกำกับดูแลกิจการที่ดีและการนำองค์กรตามมาตรฐานสากล

วัตถุประสงค์ สร้างระบบการกำกับดูแลกิจการที่ดีสอดคล้องกับมาตรฐานสากล

เป้าประสงค์ ยกระดับการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีและการนำองค์กรของ อ.อ.ป. สู่ความเป็นเลิศ

ผลลัพธ์ คณะกรรมการของ อ.อ.ป. ผู้บริหารและปฏิบัติงาน อ.อ.ป. มีแนวทางการดำเนินงานในด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีและการนำองค์กรที่ชัดเจนและมีรูปธรรม

แผนงาน	ผลลัพธ์	ผลผลิต					หน่วยงานที่รับผิดชอบ	
		2569	2570	2571	2572	2573	หลัก	สนับสนุน
1. การสนองบทบาทภาครัฐ	อ.อ.ป. มีนโยบายและแนวปฏิบัติด้านการรายงานผลการปฏิบัติงานตามนโยบายและแนวทางการกำกับดูแลที่ดีแก่ผู้ถือหุ้นภาครัฐที่เป็นรูปธรรม และทุกหน่วยงานภายใน อ.อ.ป. มีการดำเนินการตามนโยบายและแนวปฏิบัติอย่างครบถ้วน	2.6000 คะแนน	2.8000 คะแนน	3.0000 คะแนน	3.2000 คะแนน	3.4000 คะแนน	ส.บก.	ทุกหน่วยงาน
2. บทบาทของรัฐวิสาหกิจเพื่อการตลาดที่เป็นธรรม	อ.อ.ป. มีนโยบายและแนวปฏิบัติด้านการแข่งขันทางการตลาดที่เป็นรูปธรรม และทุกหน่วยงานภายใน อ.อ.ป. มีการดำเนินการตามนโยบายและแนวปฏิบัติอย่างครบถ้วน	2.6000 คะแนน	2.8000 คะแนน	3.0000 คะแนน	3.2000 คะแนน	3.4000 คะแนน	ส.บก.	ทุกหน่วยงาน
3. สิทธิและความเท่าเทียมกันของผู้ถือหุ้น	อ.อ.ป. มีนโยบายและแนวปฏิบัติด้านการบริหารจัดการสิทธิของผู้ถือหุ้นทั้งตามกฎหมายและข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง ที่เป็นรูปธรรม และทุกหน่วยงาน	2.6000 คะแนน	2.8000 คะแนน	3.0000 คะแนน	3.2000 คะแนน	3.4000 คะแนน	ส.บก.	ทุกหน่วยงาน

แผนงาน	ผลลัพธ์	ผลผลิต					หน่วยงานที่รับผิดชอบ	
		2569	2570	2571	2572	2573	หลัก	สนับสนุน
	ภายใน อ.อ.ป. มีการดำเนินการตามนโยบายและแนวปฏิบัติอย่างครบถ้วน						ส.บก.	ทุกหน่วยงาน
4. บทบาทของผู้มีส่วนได้เสีย	- อ.อ.ป. มีการกำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติด้านบริหารจัดการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ระบุประเด็น/ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมถึงวัตถุประสงค์ และขอบเขตของการมุ่งเน้นหรือบริหารจัดการด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในระดับองค์กรที่สอดคล้องกับด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ชัดเจน - อ.อ.ป. สามารถเสนอแผนยุทธศาสตร์ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ระยะยาวและแผนปฏิบัติการประจำปี และได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ ก่อนเริ่มปีบัญชี - อ.อ.ป. มีการติดตามผลการดำเนินงานเป็นรายไตรมาส	2.9000 คะแนน	3.0000 คะแนน	3.1000 คะแนน	3.2000 คะแนน	3.3000 คะแนน	ส.ธต. ส.บก.	ทุกหน่วยงาน

แผนงาน	ผลลัพธ์	ผลผลิต					หน่วยงานที่รับผิดชอบ	
		2569	2570	2571	2572	2573	หลัก	สนับสนุน
5. การเปิดเผยข้อมูล	- อ.อ.ป. มีการเปิดเผยข้อมูลในรายงานประจำปี ครบถ้วนทั้ง 14 ประเด็น และสามารถเปิดเผยได้ภายใน 1 เดือน หลังจากที่สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินรับรองงบการเงิน - อ.อ.ป. มีการเปิดเผยข้อมูลผ่านทางเว็บไซต์ได้ครบถ้วน ทั้ง 8 ประเด็น - อ.อ.ป. มีการปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงาน	4.2000 คะแนน	4.2500 คะแนน	4.3000 คะแนน	4.3500 คะแนน	4.4000 คะแนน	ส.บก.	ทุกหน่วยงาน
6. คณะกรรมการ	- อ.อ.ป. มีการกำหนด Skill Matrix และสรรหากรรมการได้ครบถ้วนตามที่กำหนด - อ.อ.ป. มีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ระยะยาวและประจำปี นำเสนอคณะกรรมการของ อ.อ.ป. ได้ก่อนเริ่มปีบัญชี - อ.อ.ป. มีการจัดทำแผนงานของระบบบริหารจัดการองค์กรที่สำคัญ และนำเสนอคณะกรรมการ/คณะอนุกรรมการที่ได้รับมอบหมาย เพื่อให้ความ	3.0000 คะแนน	3.1000 คะแนน	3.2000 คะแนน	3.3000 คะแนน	3.4000 คะแนน	ส.บก. ส.นผ. ส.วส. ส.ตส.	ทุกหน่วยงาน

แผนงาน	ผลลัพธ์	ผลผลิต					หน่วยงานที่รับผิดชอบ	
		2569	2570	2571	2572	2573	หลัก	สนับสนุน
	เห็นชอบก่อนเริ่มปีบัญชี และมี การติดตามผลการดำเนินงาน ตามแผนดังกล่าวเป็นรายไตรมาส - อ.อ.ป. มีการรวบรวมผลการ ดำเนินงานในการประเมินผลงาน และค่าตอบแทนของผู้บริหาร สูงสุด ผู้บริหารระดับสูง เป็นไป ตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด - อ.อ.ป. มีการกำหนดปฏิทิน จัดส่งวาระ ดำเนินการเป็นไปตาม หลักเกณฑ์ตามที่กำหนด - อ.อ.ป. มีการดำเนินการจัดทำ นโยบาย คู่มือ แต่งตั้งอนุกรรมการ และแผนระยะยาวและประจำปี ด้านการกำกับดูแลที่ดี รวมทั้งมี การติดตามผลการดำเนินงานตาม แผนดังกล่าวเป็นรายไตรมาส - อ.อ.ป. มีการดำเนินการเป็นไป ตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และมาตรฐานการ ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องอย่าง						ส.บ.ก.	ทุกหน่วยงาน

แผนงาน	ผลลัพธ์	ผลผลิต					หน่วยงานที่รับผิดชอบ	
		2569	2570	2571	2572	2573	หลัก	สนับสนุน
	เป็นระบบ (Compliance Unit) - อ.อ.ป. มีการกำหนดแนวทาง ในการประเมินและพัฒนาตนเอง ของคณะกรรมการ มีการประเมิน ตนเองอย่างเป็นรูปธรรมอย่างน้อย 1 ครั้งต่อปี รวมทั้งมีการเตรียม ความพร้อมแก่กรรมการที่ได้รับ การแต่งตั้งใหม่จัดทำแผนเพิ่ม ประสิทธิภาพการกำกับดูแล กิจการของคณะกรรมการ รัฐวิสาหกิจและนำเสนอ คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ ให้ความเห็นชอบ							
7. การบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน	อ.อ.ป. มีการกำหนดแนวทาง ในการกำกับดูแลการบริหารความ เสี่ยงและการควบคุมภายใน รวมถึงแนวทางในการติดตามผล การดำเนินงานด้านการบริหาร ความเสี่ยงและการควบคุม ภายในทั้งกรณีปกติและเมื่อเกิด เหตุการณ์พิเศษอย่างครบถ้วน และเป็นระบบ และมีการจัดทำ	3.0000 คะแนน	3.1000 คะแนน	3.2000 คะแนน	3.3000 คะแนน	3.4000 คะแนน	ส.นพ. ส.บก.	ทุกหน่วยงาน

แผนงาน	ผลลัพธ์	ผลผลิต					หน่วยงานที่รับผิดชอบ	
		2569	2570	2571	2572	2573	หลัก	สนับสนุน
	และนำเสนอแผนความเสี่ยง และควบคุมภายใน ประจำปี และนำเสนอคณะกรรมการ/ คณะอนุกรรมการที่ได้รับ มอบหมาย เพื่อให้ความเห็นชอบ ก่อนเริ่มปีบัญชี และมีการติดตาม ผลการดำเนินงานตามแผน ดังกล่าวเป็นรายไตรมาส							
8. จรรยาบรรณ	- อ.อ.ป. มีการจัดทำคู่มือ จริยธรรมจรรยาบรรณที่ครบถ้วน และสอดคล้องกับ มาตรฐานสากลทั้งระดับ คณะกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงาน - อ.อ.ป. มีการจัดเผยแพร่คู่มือ จริยธรรมจรรยาบรรณให้บุคลากร ทุกระดับรับรู้และนำไปปฏิบัติ โดยระหว่างปีจัดให้ มีกิจกรรม เสริมสร้างบรรยากาศ และพฤติกรรมที่ดีตามคู่มือ จริยธรรมจรรยาบรรณ ทั้งในระดับคณะกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงาน อย่างสม่ำเสมอทั้งปี	2.5000 คะแนน	2.7000 คะแนน	2.9000 คะแนน	3.1000 คะแนน	3.3000 คะแนน	ส.บ.ก.	ทุกหน่วยงาน

แผนงาน	ผลลัพธ์	ผลผลิต					หน่วยงานที่รับผิดชอบ	
		2569	2570	2571	2572	2573	หลัก	สนับสนุน
9. ความยั่งยืนและนวัตกรรม	- อ.อ.ป. มีการจัดทำนโยบาย คู่มือ ด้านนวัตกรรม และแผนระยะยาว และประจำปี ด้านนวัตกรรม รวมทั้งมีการติดตามผลการดำเนินงานตามแผนดังกล่าว เป็นรายไตรมาส - อ.อ.ป. มีการจัดทำรายงานการ พัฒนาอย่างยั่งยืนเป็นไปตาม มาตรฐานที่กำหนด - อ.อ.ป. มีการกำหนดนโยบาย ความยั่งยืนเชิงยุทธศาสตร์เป็นไป ตามมาตรฐานที่กำหนด	2.2000 คะแนน	2.4000 คะแนน	2.6000 คะแนน	2.8000 คะแนน	3.0000 คะแนน	ส.คน. ส.นผ. ส.บก.	ทุกหน่วยงาน
10. การติดตามผลการดำเนินงาน	- อ.อ.ป. มีการติดตามผลการดำเนินงานด้านการเงินและไม่ใช่ การเงินตามภารกิจหลักของ อ.อ.ป. อย่างครบถ้วน สม่าเสมอ เป็นรายเดือน - อ.อ.ป. มีการประเมินคุณภาพ เพื่อนำไปปรับปรุงกระบวนการ ติดตามผลการดำเนินงาน และ กระบวนการจัดทำรายงานผลการดำเนินงานให้ดียิ่งขึ้น	3.1000 คะแนน	3.2000 คะแนน	3.3000 คะแนน	3.4000 คะแนน	3.5000 คะแนน	ส.บก.	ทุกหน่วยงาน

ยุทธศาสตร์

ส่งเสริมความตระหนักให้มีการดำเนินงานด้วยความโปร่งใสมีคุณธรรม

ต่อต้านการทุจริต ประกอบด้วย 10 กิจกรรม ดังนี้

1. กิจกรรมการสนองบทบาทภาครัฐ

แบบฟอร์มแสดงรายละเอียดของแผนการกำกับดูแลกิจการที่ดีระยะยาวของ อ.อ.ป. (ปี 2569 - 2573)

ชื่อแผนงาน/โครงสร้าง	กิจกรรมการสนองบทบาทภาครัฐ				
วัตถุประสงค์	สร้างระบบการกำกับดูแลกิจการที่ดีสอดคล้องกับมาตรฐานสากล				
ยุทธศาสตร์	ส่งเสริมการกำกับดูแลกิจการที่ดีและการนำองค์กรตามมาตรฐานสากล				
เป้าหมายหลัก	ยกระดับการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีและการนำองค์กรของ อ.อ.ป.สู่ความเป็นเลิศ				
ระยะเวลาดำเนินงาน	ปี 2569 - 2573				
สายงาน/หน่วยงานผู้รับผิดชอบ	สำนักบริหารกลาง				
สายงาน/หน่วยงานสนับสนุน	ทุกหน่วยงาน				
ผลที่คาดว่าจะได้รับ	ตัวชี้วัด รายปี				
	2569	2570	2571	2572	2573
ผลผลิต (Output) ระดับคะแนนการประเมินตัวชี้วัดปีที่ผ่านมา	2.6000 คะแนน	2.8000 คะแนน	3.0000 คะแนน	3.2000 คะแนน	3.4000 คะแนน
ผลลัพธ์ (Outcome) อ.อ.ป. มีนโยบายและแนวปฏิบัติด้านการรายงานผลการปฏิบัติงานตามนโยบายและแนวทางการกำกับดูแลที่ดีแก่ผู้ถือหุ้นภาครัฐที่เป็นรูปธรรม และทุกหน่วยงานภายใน อ.อ.ป. มีการดำเนินการตามนโยบายและแนวปฏิบัติอย่างครบถ้วน	ร้อยละความสำเร็จ ในการดำเนินการตามแผนงานและหลักเกณฑ์ตามที่ภาครัฐกำหนด	ร้อยละความสำเร็จ ในการดำเนินการตามแผนงานและหลักเกณฑ์ตามที่ภาครัฐกำหนด	ร้อยละความสำเร็จ ในการดำเนินการตามแผนงานและหลักเกณฑ์ตามที่ภาครัฐกำหนด	ร้อยละความสำเร็จ ในการดำเนินการตามแผนงานและหลักเกณฑ์ตามที่ภาครัฐกำหนด	ร้อยละความสำเร็จ ในการดำเนินการตามแผนงานและหลักเกณฑ์ตามที่ภาครัฐกำหนด
งบประมาณโครงการ	2569	2570	2571	2572	2573
งบประมาณทำการ (ล้านบาท)	-	-	-	-	-
งบประมาณลงทุน (ล้านบาท)	-	-	-	-	-
รวม (ล้านบาท)	-	-	-	-	-
กิจกรรม/ขั้นตอน	2569	2570	2571	2572	2573
1. ทบทวนนโยบายและแนวปฏิบัติด้านการรายงานผลการปฏิบัติงานตามนโยบายและแนวทางการกำกับดูแลที่ดีแก่ผู้ถือหุ้นภาครัฐ นำเสนอหัวหน้าหน่วยงาน คณะอนุกรรมการที่เกี่ยวข้อง เพื่อพิจารณา และนำนโยบายเสนอคณะกรรมการของ อ.อ.ป. เพื่อทราบ					
2. แจ้งเวียนนโยบายและแนวปฏิบัติด้านการรายงานผลการปฏิบัติงานตามนโยบายและแนวทางการกำกับดูแลที่ดีแก่ผู้ถือหุ้นภาครัฐให้ทุกหน่วยงานทราบและปฏิบัติตามนโยบาย					
3. หน่วยงานรายงานผลการปฏิบัติตามนโยบายและแนวปฏิบัติด้านการรายงานผลการปฏิบัติงานตามนโยบายและแนวทางการกำกับดูแลที่ดีแก่ผู้ถือหุ้นภาครัฐ เป็นรายไตรมาส					
4. รวบรวมและรายงานผลการดำเนินงานต่อหัวหน้าหน่วยงาน คณะอนุกรรมการ และคณะกรรมการ เป็นรายไตรมาส					

2. กิจกรรมบทบาทของรัฐวิสาหกิจเพื่อการตลาดที่เป็นธรรม

แบบฟอร์มแสดงรายละเอียดของแผนการกำกับดูแลกิจการที่ดีระยะยาวของ อ.อ.ป. (ปี 2569 - 2573)

ชื่อแผนงาน/โครงสร้าง	กิจกรรมบทบาทของรัฐวิสาหกิจเพื่อการตลาดที่เป็นธรรม				
วัตถุประสงค์	สร้างระบบการกำกับดูแลกิจการที่ดีสอดคล้องกับมาตรฐานสากล				
ยุทธศาสตร์	ส่งเสริมการกำกับดูแลกิจการที่ดีและการนำองค์กรตามมาตรฐานสากล				
เป้าหมายหลัก	ยกระดับการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีและการนำองค์กรของ อ.อ.ป. สู่ความเป็นเลิศ				
ระยะเวลาดำเนินงาน	ปี 2568 - 2572				
สายงาน/หน่วยงานผู้รับผิดชอบ	สำนักบริหารกลาง				
สายงาน/หน่วยงานสนับสนุน	ทุกหน่วยงาน				
ผลที่คาดว่าจะได้รับ	ตัวชี้วัด รายปี				
	2569	2570	2571	2572	2573
ผลผลิต (Output) ระดับคะแนนการประเมินดีกว่าปีที่ผ่านมา	2.6000 คะแนน	2.8000 คะแนน	3.0000 คะแนน	3.2000 คะแนน	3.4000 คะแนน
ผลลัพธ์ (Outcome) อ.อ.ป. มีนโยบายและแนวปฏิบัติด้านการแข่งขันที่เป็นธรรม ที่เป็นรูปธรรม และทุกหน่วยงานภายใน อ.อ.ป. มีการดำเนินการตามนโยบายและแนวปฏิบัติอย่างครบถ้วน	ร้อยละความสำเร็จ ในการดำเนินการตาม แผนงานและหลักเกณฑ์ ตามที่ภาครัฐกำหนด	ร้อยละความสำเร็จ ในการดำเนินการตาม แผนงานและหลักเกณฑ์ ตามที่ภาครัฐกำหนด	ร้อยละความสำเร็จ ในการดำเนินการตาม แผนงานและหลักเกณฑ์ ตามที่ภาครัฐกำหนด	ร้อยละความสำเร็จ ในการดำเนินการตาม แผนงานและหลักเกณฑ์ ตามที่ภาครัฐกำหนด	ร้อยละความสำเร็จ ในการดำเนินการตาม แผนงานและหลักเกณฑ์ ตามที่ภาครัฐกำหนด
งบประมาณโครงการ	2569	2570	2571	2572	2573
งบประมาณทำการ (ล้านบาท)	-	-	-	-	-
งบประมาณลงทุน (ล้านบาท)	-	-	-	-	-
รวม (ล้านบาท)	-	-	-	-	-
กิจกรรม/ขั้นตอน	2569	2570	2571	2572	2573
1. ทบทวนนโยบายและแนวปฏิบัติด้านการแข่งขันที่เป็นธรรม นำเสนอหัวหน้าหน่วยงาน คณะอนุกรรมการที่เกี่ยวข้อง เพื่อพิจารณา และนำนโยบายเสนอคณะกรรมการของ อ.อ.ป. เพื่อทราบ	←	←	←	←	←
2. แจ้งเวียนนโยบายและแนวปฏิบัติด้านการแข่งขันที่เป็นธรรมให้ทุกหน่วยงานทราบ และปฏิบัติตามนโยบาย	←	←	←	←	←
3. หน่วยงานรายงานผลการปฏิบัติตามนโยบายและแนวปฏิบัติด้านการแข่งขันที่เป็นธรรมเป็นรายไตรมาส	←	←	←	←	←
4. รวบรวมและรายงานผลการดำเนินงานต่อหัวหน้าหน่วยงาน คณะอนุกรรมการ และคณะกรรมการ เป็นรายไตรมาส	←	←	←	←	←

3. กิจกรรมสิทธิและความเท่าเทียมกันของผู้ถือหุ้น

แบบฟอร์มแสดงรายละเอียดของแผนการกำกับดูแลกิจการที่ดีระยะยาวของ อ.อ.ป. (ปี 2569 - 2573)

ชื่อแผนงาน/โครงการ	กิจกรรมสิทธิและความเท่าเทียมกันของผู้ถือหุ้น				
วัตถุประสงค์	สร้างระบบการกำกับดูแลกิจการที่ดีสอดคล้องกับมาตรฐานสากล				
ยุทธศาสตร์	ส่งเสริมการกำกับดูแลกิจการที่ดีและการนำองค์กรตามมาตรฐานสากล				
เป้าหมายหลัก	ยกระดับการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีและการนำองค์กรของ อ.อ.ป. สู่ความเป็นเลิศ				
ระยะเวลาดำเนินงาน	ปี 2569 - 2573				
สายงาน/หน่วยงานผู้รับผิดชอบ	สำนักบริหารกลาง				
สายงาน/หน่วยงานสนับสนุน	ทุกหน่วยงาน				
ผลที่คาดว่าจะได้รับ	ตัวชี้วัด รายปี				
	2569	2570	2571	2572	2573
ผลผลิต (Output) ระดับคะแนนการประเมินดีกว่าปีที่ผ่านมา	2.6000 คะแนน	2.8000 คะแนน	3.0000 คะแนน	3.2000 คะแนน	3.4000 คะแนน
ผลลัพธ์ (Outcome) อ.อ.ป. มีนโยบายและแนวปฏิบัติด้านสิทธิและความเท่าเทียมกันของผู้ถือหุ้นที่เป็นรูปธรรม และทุกหน่วยงานภายใน อ.อ.ป. มีการดำเนินการตามนโยบายและแนวปฏิบัติอย่างครบถ้วน	ร้อยละความสำเร็จ ในการดำเนินการตาม แผนงานและหลักเกณฑ์ ตามที่ภาครัฐกำหนด	ร้อยละความสำเร็จ ในการดำเนินการตาม แผนงานและหลักเกณฑ์ ตามที่ภาครัฐกำหนด	ร้อยละความสำเร็จ ในการดำเนินการตาม แผนงานและหลักเกณฑ์ ตามที่ภาครัฐกำหนด	ร้อยละความสำเร็จ ในการดำเนินการตาม แผนงานและหลักเกณฑ์ ตามที่ภาครัฐกำหนด	ร้อยละความสำเร็จ ในการดำเนินการตาม แผนงานและหลักเกณฑ์ ตามที่ภาครัฐกำหนด
งบประมาณโครงการ	2569	2570	2571	2572	2573
งบประมาณทำการ (ล้านบาท)	-	-	-	-	-
งบประมาณลงทุน (ล้านบาท)	-	-	-	-	-
รวม (ล้านบาท)	-	-	-	-	-
กิจกรรม/ขั้นตอน	2569	2570	2571	2572	2573
1. ทบทวนนโยบายและแนวปฏิบัติด้านสิทธิและความเท่าเทียมกันของผู้ถือหุ้น นำเสนอหัวหน้าหน่วยงาน คณะอนุกรรมการที่เกี่ยวข้องเพื่อพิจารณา และนำเสนอคณะกรรมการของ อ.อ.ป. เพื่อทราบ					
2. แจ้งเวียนนโยบายและแนวปฏิบัติด้านสิทธิและความเท่าเทียมกันของผู้ถือหุ้นให้ทุกหน่วยงานทราบและปฏิบัติตามนโยบาย					
3. หน่วยงานรายงานผลการปฏิบัติตามนโยบายและแนวปฏิบัติด้านสิทธิและความเท่าเทียมกันของผู้ถือหุ้น เป็นรายไตรมาส					
4. รวบรวมและรายงานผลการดำเนินงานต่อหัวหน้าหน่วยงาน คณะอนุกรรมการและคณะกรรมการ เป็นรายไตรมาส					

4. กิจกรรมบทบาทของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

แบบฟอร์มแสดงรายละเอียดของแผนการกำกับดูแลกิจการที่ดีระยะยาวของ อ.อ.ป. (ปี 2569 - 2573)

ชื่อแผนงาน/โครงการ	กิจกรรมบทบาทของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย				
วัตถุประสงค์	สร้างระบบการกำกับดูแลกิจการที่ดีสอดคล้องกับมาตรฐานสากล				
ยุทธศาสตร์	ส่งเสริมการกำกับดูแลกิจการที่ดีและการนำองค์กรตามมาตรฐานสากล				
เป้าหมายหลัก	ยกระดับการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีและการนำองค์กรของ อ.อ.ป. สู่ความเป็นเลิศ				
ระยะเวลาดำเนินงาน	ปี 2569 - 2573				
สายงาน/หน่วยงานผู้รับผิดชอบ	สำนักธุรกิจการตลาด/สำนักบริหารกลาง				
สายงาน/หน่วยงานสนับสนุน	ทุกหน่วยงาน				
ผลที่คาดว่าจะได้รับ	ตัวชี้วัด รายปี				
	2569	2570	2571	2572	2573
ผลผลิต (Output) ระดับคะแนนการประเมินดีกว่าปีที่ผ่านมา	2.9000 คะแนน	3.0000 คะแนน	3.1000 คะแนน	3.2000 คะแนน	3.3000 คะแนน
ผลลัพธ์ (Outcome) - อ.อ.ป. มีการกำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติด้านบริหารจัดการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ระบุประเด็น/ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมถึงวัตถุประสงค์ และขอบเขตของการมุ่งเน้นหรือบริหารจัดการด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในระดับองค์กร ที่สอดคล้องกับด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ชัดเจน - อ.อ.ป. สามารถเสนอแผนยุทธศาสตร์ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ระยะยาวและแผนปฏิบัติการประจำปี และได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ ก่อนเริ่มปีบัญชี - อ.อ.ป. มีการติดตามผลการดำเนินงานเป็นรายไตรมาส	ร้อยละความสำเร็จ ในการดำเนินการตามแผนงานและหลักเกณฑ์ตามที่ภาครัฐกำหนด	ร้อยละความสำเร็จ ในการดำเนินการตามแผนงานและหลักเกณฑ์ตามที่ภาครัฐกำหนด	ร้อยละความสำเร็จ ในการดำเนินการตามแผนงานและหลักเกณฑ์ตามที่ภาครัฐกำหนด	ร้อยละความสำเร็จ ในการดำเนินการตามแผนงานและหลักเกณฑ์ตามที่ภาครัฐกำหนด	ร้อยละความสำเร็จ ในการดำเนินการตามแผนงานและหลักเกณฑ์ตามที่ภาครัฐกำหนด
งบประมาณโครงการ	2569	2570	2571	2572	2573
งบประมาณทำการ (ล้านบาท)	-	-	-	-	-
งบประมาณลงทุน (ล้านบาท)	-	-	-	-	-
รวม (ล้านบาท)	-	-	-	-	-
กิจกรรม/ขั้นตอน	2569	2570	2571	2572	2573
1. ทบทวนและกำหนดกำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติด้านบริหารจัดการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ระบุประเด็น/ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมถึงวัตถุประสงค์ และขอบเขตของการมุ่งเน้นหรือบริหารจัดการด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในระดับองค์กร ที่สอดคล้องกับด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	←→	←→	←→	←→	←→
2. จัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ระยะยาวและแผนปฏิบัติการประจำปี เสนอคณะกรรมการของ อ.อ.ป. หรือ คณะอนุกรรมการที่ได้รับมอบหมายพิจารณาให้ความเห็นชอบก่อนเริ่มปีบัญชี	←→	←→	←→	←→	←→
3. แจ้งเวียนแผนยุทธศาสตร์ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ระยะยาวและแผนปฏิบัติการประจำปี ให้ทุกหน่วยงานทราบ	←→	←→	←→	←→	←→

กิจกรรม/ขั้นตอน	2568	2569	2570	2571	2572
4. รายงานผลการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (ปีที่ผ่านมา) ต่อคณะกรรมการที่เกี่ยวข้อง และ คณะกรรมการของ อ.อ.ป. เป็นรายไตรมาส					

5. กิจกรรมการเปิดเผยข้อมูล

แบบฟอร์มแสดงรายละเอียดของแผนการกำกับดูแลกิจการที่ดีระยะยาวของ อ.อ.ป. (ปี 2569 - 2573)

ชื่อแผนงาน/โครงสร้าง	กิจกรรมการเปิดเผยข้อมูล				
วัตถุประสงค์	สร้างระบบการกำกับดูแลกิจการที่ดีสอดคล้องกับมาตรฐานสากล				
ยุทธศาสตร์	ส่งเสริมการกำกับดูแลกิจการที่ดีและการนำองค์กรตามมาตรฐานสากล				
เป้าหมายหลัก	ยกระดับการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีและการนำองค์กรของ อ.อ.ป. ผู้ความเป็นเลิศ				
ระยะเวลาดำเนินงาน	ปี 2569 - 2573				
สายงาน/หน่วยงานผู้รับผิดชอบ	สำนักบริหารกลาง				
สายงาน/หน่วยงานสนับสนุน	ทุกหน่วยงาน				
ผลที่คาดว่าจะได้รับ	ตัวชี้วัด รายปี				
	2569	2570	2571	2572	2573
ผลผลิต (Output) ระดับคะแนนการประเมินดีกว่าปีที่ผ่านมา	4.2000 คะแนน	4.2500 คะแนน	4.3000 คะแนน	4.3500 คะแนน	4.4000 คะแนน
ผลลัพธ์ (Outcome) - อ.อ.ป. มีการเปิดเผยข้อมูลในรายงานประจำปีครบถ้วนทั้ง 14 ประเด็น และสามารถเปิดเผยได้ภายใน 1 เดือน หลังจากที่สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินรับรองงบการเงิน - อ.อ.ป. มีการเปิดเผยข้อมูลผ่านทางเว็บไซต์ได้ครบถ้วน ทั้ง 8 ประเด็น - อ.อ.ป. มีการปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงาน	ร้อยละความสำเร็จ ในการดำเนินการตามแผนงานและหลักเกณฑ์ตามที่ภาครัฐกำหนด	ร้อยละความสำเร็จ ในการดำเนินการตามแผนงานและหลักเกณฑ์ตามที่ภาครัฐกำหนด	ร้อยละความสำเร็จ ในการดำเนินการตามแผนงานและหลักเกณฑ์ตามที่ภาครัฐกำหนด	ร้อยละความสำเร็จ ในการดำเนินการตามแผนงานและหลักเกณฑ์ตามที่ภาครัฐกำหนด	ร้อยละความสำเร็จ ในการดำเนินการตามแผนงานและหลักเกณฑ์ตามที่ภาครัฐกำหนด
งบประมาณโครงการ	2569	2570	2571	2572	2573
งบประมาณทำการ (ล้านบาท)	-	-	-	-	-
งบประมาณลงทุน (ล้านบาท)	-	-	-	-	-
รวม (ล้านบาท)	-	-	-	-	-
กิจกรรม/ขั้นตอน	2569	2570	2571	2572	2573
1. จัดทำรายงานประจำปี					
2. เปิดเผยรายงานประจำปีผ่านเว็บไซต์ก่อนสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินรับรองงบการเงินประจำปี 1 เดือน					
3. เปิดเผยข้อมูลต่าง ๆ ที่สำคัญผ่านเว็บไซต์ อ.อ.ป.					
4. ประเมินและปรับปรุงประสิทธิภาพในการดำเนินงาน					

6. กิจกรรมคณะกรรมการ

แบบฟอร์มแสดงรายละเอียดของแผนการกำกับดูแลกิจการที่ดีระยะยาวของ อ.อ.ป. (ปี 2569 - 2573)

ชื่อแผนงาน/โครงสร้าง	กิจกรรมคณะกรรมการ				
วัตถุประสงค์	สร้างระบบการกำกับดูแลกิจการที่ดีสอดคล้องกับมาตรฐานสากล				
ยุทธศาสตร์	ส่งเสริมการกำกับดูแลกิจการที่ดีและการนำองค์กรตามมาตรฐานสากล				
เป้าหมายหลัก	ยกระดับการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีและการนำองค์กรของ อ.อ.ป. สู่ความเป็นเลิศ				
ระยะเวลาดำเนินงาน	ปี 2569 - 2573				
สายงาน/หน่วยงานผู้รับผิดชอบ	สำนักบริหารกลาง/สำนักตรวจสอบภายใน/สำนักวิจัยพัฒนาและสารสนเทศ				
สายงาน/หน่วยงานสนับสนุน	ทุกหน่วยงาน				
ผลที่คาดว่าจะได้รับ	ตัวชี้วัด รายปี				
	2569	2570	2571	2572	2573
ผลผลิต (Output) ระดับคะแนนการประเมินตัวชี้วัดที่ผ่านมา	3.0000 คะแนน	3.1000 คะแนน	3.2000 คะแนน	3.3000 คะแนน	3.4000 คะแนน
ผลลัพธ์ (Outcome) - อ.อ.ป. มีการกำหนด Skill Matrix และสรรหากรรมการได้ครบถ้วนตามที่กำหนด - อ.อ.ป. มีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ระยะยาวและประจำปี นำเสนอคณะกรรมการของ อ.อ.ป. ได้ก่อนเริ่มปีบัญชี - อ.อ.ป. มีการจัดทำแผนงานของระบบบริหารจัดการองค์กรที่สำคัญ และนำเสนอคณะกรรมการ/คณะอนุกรรมการที่ได้รับมอบหมาย เพื่อให้ความเห็นชอบก่อนเริ่มปีบัญชี และมีการติดตามผลการดำเนินงานตามแผนดังกล่าวเป็นรายไตรมาส - อ.อ.ป. มีการรวบรวมผลการดำเนินงานในการประเมินผลงานและคำตอบแทนของผู้บริหารสูงสุด ผู้บริหารระดับสูง เป็นไปตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด - อ.อ.ป. มีการกำหนดปฏิทิน จัดส่งวาระดำเนินการเป็นไปตามหลักเกณฑ์ตามที่กำหนด - อ.อ.ป. มีการดำเนินการจัดทำนโยบาย คู่มือแต่งตั้งอนุกรรมการและแผนระยะยาวและประจำปีด้านการกำกับดูแลที่ดี รวมทั้งมีการติดตามผลการดำเนินงานตามแผนดังกล่าวเป็นรายไตรมาส - อ.อ.ป. มีการดำเนินงานเป็นไปตามกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ และมาตรฐานการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องอย่างเป็นระบบ (Compliance Unit) - อ.อ.ป. มีการกำหนดแนวทางในการประเมินและพัฒนาตนเองของคณะกรรมการ มีการประเมินตนเองอย่างเป็นรูปธรรมอย่างน้อย 1 ครั้งต่อปี รวมทั้งมีการเตรียมความพร้อมแก่กรรมการของ อ.อ.ป. ที่ได้รับการแต่งตั้งใหม่จัดทำแผนเพิ่มประสิทธิภาพการกำกับดูแลกิจการของคณะกรรมการของ อ.อ.ป. และนำเสนอคณะกรรมการของ อ.อ.ป. ให้ความเห็นชอบ	ร้อยละความสำเร็จ ในการดำเนินการตามแผนงานและหลักเกณฑ์ตามที่ภาครัฐกำหนด	ร้อยละความสำเร็จ ในการดำเนินการตามแผนงานและหลักเกณฑ์ตามที่ภาครัฐกำหนด	ร้อยละความสำเร็จ ในการดำเนินการตามแผนงานและหลักเกณฑ์ตามที่ภาครัฐกำหนด	ร้อยละความสำเร็จ ในการดำเนินการตามแผนงานและหลักเกณฑ์ตามที่ภาครัฐกำหนด	ร้อยละความสำเร็จ ในการดำเนินการตามแผนงานและหลักเกณฑ์ตามที่ภาครัฐกำหนด
งบประมาณโครงการ	2569	2570	2571	2572	2573
งบประมาณทำการ (ล้านบาท)	-	-	-	-	-
งบประมาณลงทุน (ล้านบาท)	-	-	-	-	-
รวม (ล้านบาท)	-	-	-	-	-

กิจกรรม/ขั้นตอน	2569	2570	2571	2572	2573
1. ทบทวน Skill Matrix เพื่อใช้ในการสรรหากรรมการของ อ.อ.ป.					
2. จัดทำแผนยุทธศาสตร์ระยะยาวและประจำปี นำเสนอคณะกรรมการของ อ.อ.ป. ได้ก่อนเริ่มปีบัญชี เพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบก่อนเริ่มปีบัญชี					
3. แจ้งเวียนแผนประจำปี อ.อ.ป. ให้ทุกหน่วยงานทราบ					
4. จัดทำแผนงานของระบบบริหารจัดการองค์กรที่สำคัญ และนำเสนอคณะกรรมการ/คณะอนุกรรมการที่ได้รับมอบหมาย เพื่อให้ความเห็นชอบก่อนเริ่มปีบัญชี					
5. แจ้งเวียนแผนแผนงานของระบบบริหารจัดการองค์กรที่สำคัญให้ทุกหน่วยงานทราบ					
6. รายงานผลการดำเนินงานตามแผนงานของระบบบริหารจัดการองค์กรที่สำคัญ * (ปีที่ผ่านมา) ต่อคณะอนุกรรมการที่เกี่ยวข้องและคณะกรรมการของ อ.อ.ป. เป็นรายไตรมาส					
7. ประเมินผลงานและคำตอบแทนของผู้บริหารสูงสุด ผู้บริหารระดับสูง					
8. กำหนดปฏิทิน จัดส่งวาระ ดำเนินการเป็นไปตามหลักเกณฑ์ตามที่กำหนด					
9. การรายงานผลการดำเนินการปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และมาตรฐานการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องอย่างเป็นระบบ (Compliance Unit) เป็นรายไตรมาส					
10. กำหนดแนวทางในการประเมินและพัฒนาตนเองของคณะกรรมการของ อ.อ.ป.					
11. เตรียมความพร้อมแก่กรรมการที่ได้รับการแต่งตั้งใหม่					
12. กรรมการประเมินตนเองปีละ 1 ครั้ง และมีการนำเสนอผลการประเมินต่อที่ประชุมคณะกรรมการของ อ.อ.ป.					
13. จัดทำแผนเพิ่มประสิทธิภาพการกำกับดูแลกิจการของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ					
14. นำเสนอแผนเพิ่มประสิทธิภาพการกำกับดูแลกิจการของคณะกรรมการของ อ.อ.ป. ต่อคณะกรรมการของ อ.อ.ป. เพื่อให้ความเห็นชอบ					

* หมายเหตุ แผนงานของระบบบริหารจัดการองค์กรที่สำคัญ ได้แก่

1. แผนตรวจสอบภายใน
2. แผนบริหารทุนมนุษย์
3. แผนเทคโนโลยีดิจิทัล
4. แผนจัดการความรู้

7. กิจกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

แบบฟอร์มแสดงรายละเอียดของแผนการกำกับดูแลกิจการที่ดีระยะยาวของ อ.อ.ป. (ปี 2569 - 2573)

ชื่อแผนงาน/โครงสร้าง	กิจกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน				
วัตถุประสงค์	สร้างระบบการกำกับดูแลกิจการที่ดีสอดคล้องกับมาตรฐานสากล				
ยุทธศาสตร์	ส่งเสริมการกำกับดูแลกิจการที่ดีและการนำองค์กรตามมาตรฐานสากล				
เป้าหมายหลัก	ยกระดับการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีและการนำองค์กรของ อ.อ.ป. สู่ความเป็นเลิศ				
ระยะเวลาดำเนินงาน	ปี 2569 - 2573				
สายงาน/หน่วยงานผู้รับผิดชอบ	สำนักนโยบายแผนและยุทธศาสตร์/สำนักบริหารกลาง				
สายงาน/หน่วยงานสนับสนุน	ทุกหน่วยงาน				
ผลที่คาดว่าจะได้รับ	ตัวชี้วัด รายปี				
	2569	2570	2571	2572	2573
ผลผลิต (Output) ระดับคะแนนการประเมินดีกว่าปีที่ผ่านมา	3.0000 คะแนน	3.1000 คะแนน	3.2000 คะแนน	3.3000 คะแนน	3.4000 คะแนน
ผลลัพธ์ (Outcome) อ.อ.ป. มีการกำหนดแนวทางในการกำกับดูแลการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน รวมถึงแนวทางในการติดตามผลการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในทั้งกรณีปกติและเมื่อเกิดเหตุการณ์พิเศษอย่างครบถ้วนและเป็นระบบ และมีการจัดทำและนำเสนอแผนความเสี่ยงและควบคุมภายใน ประจำปี และนำเสนอคณะกรรมการ/คณะอนุกรรมการที่ได้รับมอบหมาย เพื่อให้ความเห็นชอบก่อนเริ่มปีบัญชี และมีการติดตามผลการดำเนินงานตามแผนดังกล่าวเป็นรายไตรมาส	ร้อยละความสำเร็จ ในการดำเนินการตามแผนงานและหลักเกณฑ์ตามที่ภาครัฐกำหนด	ร้อยละความสำเร็จ ในการดำเนินการตามแผนงานและหลักเกณฑ์ตามที่ภาครัฐกำหนด	ร้อยละความสำเร็จ ในการดำเนินการตามแผนงานและหลักเกณฑ์ตามที่ภาครัฐกำหนด	ร้อยละความสำเร็จ ในการดำเนินการตามแผนงานและหลักเกณฑ์ตามที่ภาครัฐกำหนด	ร้อยละความสำเร็จ ในการดำเนินการตามแผนงานและหลักเกณฑ์ตามที่ภาครัฐกำหนด
งบประมาณโครงการ	2569	2570	2571	2572	2573
งบประมาณทำการ (ล้านบาท)	-	-	-	-	-
งบประมาณลงทุน (ล้านบาท)	-	-	-	-	-
รวม (ล้านบาท)	-	-	-	-	-
กิจกรรม/ขั้นตอน	2569	2570	2571	2572	2573
1. กำหนดแนวทางในการกำกับดูแลการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน รวมถึงแนวทางในการติดตามผลการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในทั้งกรณีปกติและเมื่อเกิดเหตุการณ์พิเศษ	← →	← →	← →	← →	← →
2. จัดทำและนำเสนอแผนความเสี่ยงและควบคุมภายใน ประจำปี และนำเสนอคณะกรรมการ/คณะอนุกรรมการที่ได้รับมอบหมาย เพื่อให้ความเห็นชอบก่อนเริ่มปีบัญชี	← →	← →	← →	← →	← →
3. แจ้งเวียนแผนความเสี่ยงและควบคุมภายใน ประจำปีให้ทุกหน่วยงานทราบ	← →	← →	← →	← →	← →
4. รายงานผลการดำเนินงานตามแผนงานความเสี่ยงและควบคุมภายใน ประจำปีที่ผ่านมา ต่อคณะอนุกรรมการที่เกี่ยวข้อง และคณะกรรมการของ อ.อ.ป. เป็นรายไตรมาส	← →	← →	← →	← →	← →

8. กิจกรรมจรรยาบรรณ

แบบฟอร์มแสดงรายละเอียดของแผนการกำกับดูแลกิจการที่ดีระยะยาวของ อ.อ.ป. (ปี 2569 - 2573)

ชื่อแผนงาน/โครงสร้าง	กิจกรรมจรรยาบรรณ				
วัตถุประสงค์	สร้างระบบการกำกับดูแลกิจการที่ดีสอดคล้องกับมาตรฐานสากล				
ยุทธศาสตร์	ส่งเสริมการกำกับดูแลกิจการที่ดีและการนำองค์กรตามมาตรฐานสากล				
เป้าหมายหลัก	ยกระดับการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีและการนำองค์กรของ อ.อ.ป. สู่ความเป็นเลิศ				
ระยะเวลาดำเนินงาน	ปี 2569 - 2573				
สายงาน/หน่วยงานผู้รับผิดชอบ	สำนักบริหารกลาง				
สายงาน/หน่วยงานสนับสนุน	ทุกหน่วยงาน				
ผลที่คาดว่าจะได้รับ	ตัวชี้วัด รายปี				
	2569	2570	2571	2572	2573
ผลผลิต (Output) ระดับคะแนนการประเมินตัวชี้วัดที่ผ่านมา	2.5000 คะแนน	2.7000 คะแนน	2.9000 คะแนน	3.1000 คะแนน	3.3000 คะแนน
ผลลัพธ์ (Outcome) - อ.อ.ป. มีการจัดทำคู่มือจริยธรรมจรรยาบรรณที่ครบถ้วนและสอดคล้องกับมาตรฐานสากล ทั้งระดับคณะกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงาน - อ.อ.ป. มีการจัดเผยแพร่คู่มือจริยธรรมจรรยาบรรณให้บุคลากรทุกระดับรับรู้และนำไปปฏิบัติ โดยระหว่างปีจัดให้มีกิจกรรมเสริมสร้างบรรยากาศและพฤติกรรมที่ดีตามคู่มือจริยธรรมจรรยาบรรณทั้งในระดับคณะกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานอย่างสม่ำเสมอทั้งปี	ร้อยละความสำเร็จ ในการดำเนินการตามแผนงานและหลักเกณฑ์ตามที่ภาครัฐกำหนด	ร้อยละความสำเร็จ ในการดำเนินการตามแผนงานและหลักเกณฑ์ตามที่ภาครัฐกำหนด	ร้อยละความสำเร็จ ในการดำเนินการตามแผนงานและหลักเกณฑ์ตามที่ภาครัฐกำหนด	ร้อยละความสำเร็จ ในการดำเนินการตามแผนงานและหลักเกณฑ์ตามที่ภาครัฐกำหนด	ร้อยละความสำเร็จ ในการดำเนินการตามแผนงานและหลักเกณฑ์ตามที่ภาครัฐกำหนด
งบประมาณโครงการ	2569	2570	2571	2572	2573
งบประมาณทำการ (ล้านบาท)	-	-	-	-	-
งบประมาณลงทุน (ล้านบาท)	-	-	-	-	-
รวม (ล้านบาท)	-	-	-	-	-
กิจกรรม/ขั้นตอน	2569	2570	2571	2572	2573
1. ทบทวนและจัดทำคู่มือจริยธรรมจรรยาบรรณที่ครบถ้วนและสอดคล้องกับมาตรฐานสากล ทั้งระดับคณะกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงาน	←	←	←	←	←
2. นำคู่มือจริยธรรมจรรยาบรรณที่ครบถ้วนและสอดคล้องกับมาตรฐานสากล ทั้งระดับคณะกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงาน เสนอหัวหน้าหน่วยงาน คณะอนุกรรมการที่เกี่ยวข้อง และคณะกรรมการของ อ.อ.ป. เพื่อพิจารณา	←	←	←	←	←
3. เผยแพร่คู่มือจริยธรรมจรรยาบรรณที่ครบถ้วนและสอดคล้องกับมาตรฐานสากล ทั้งระดับคณะกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงาน ให้ทุกหน่วยงานทราบ	←	←	←	←	←
4. จัดกิจกรรมเสริมสร้างบรรยากาศและพฤติกรรมที่ดีตามคู่มือจริยธรรมจรรยาบรรณทั้งในระดับคณะกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงาน	←	←	←	←	←

9. กิจกรรมความยั่งยืนและนวัตกรรม

แบบฟอร์มแสดงรายละเอียดของแผนการกำกับดูแลกิจการที่ดีระยะยาวของ อ.อ.ป. (ปี 2569 - 2573)

ชื่อแผนงาน/โครงสร้าง	กิจกรรมความยั่งยืนและนวัตกรรม				
วัตถุประสงค์	สร้างระบบการกำกับดูแลกิจการที่ดีสอดคล้องกับมาตรฐานสากล				
ยุทธศาสตร์	ส่งเสริมการกำกับดูแลกิจการที่ดีและการนำองค์กรตามมาตรฐานสากล				
เป้าหมายหลัก	ยกระดับการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีและการนำองค์กรของ อ.อ.ป. สู่ความเป็นเลิศ				
ระยะเวลาดำเนินงาน	ปี 2569 - 2573				
สายงาน/หน่วยงานผู้รับผิดชอบ	สำนักธุรกิจคาร์บอนและนวัตกรรม/สำนักนโยบายแผนและยุทธศาสตร์/สำนักบริหารกลาง				
สายงาน/หน่วยงานสนับสนุน	ทุกหน่วยงาน				
ผลที่คาดว่าจะได้รับ	ตัวชี้วัด รายปี				
	2569	2570	2571	2572	2573
ผลผลิต (Output) ระดับคะแนนการประเมินตัวชี้วัดที่ผ่านมา	2.0000 คะแนน	2.4000 คะแนน	2.6000 คะแนน	2.8000 คะแนน	3.0000 คะแนน
ผลลัพธ์ (Outcome) - อ.อ.ป. มีการจัดทำนโยบาย คู่มือ ด้านนวัตกรรมและแผนระยะยาวและประจำปี ด้านนวัตกรรม รวมทั้งมีการติดตามผลการดำเนินงานตามแผนดังกล่าวเป็นรายไตรมาส - อ.อ.ป. มีการจัดทำรายงานการพัฒนาอย่างยั่งยืนเป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด - อ.อ.ป. มีการกำหนดนโยบายความยั่งยืนเชิงยุทธศาสตร์เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด	ร้อยละความสำเร็จ ในการดำเนินการตามแผนงานและหลักเกณฑ์ตามที่ภาครัฐกำหนด	ร้อยละความสำเร็จ ในการดำเนินการตามแผนงานและหลักเกณฑ์ตามที่ภาครัฐกำหนด	ร้อยละความสำเร็จ ในการดำเนินการตามแผนงานและหลักเกณฑ์ตามที่ภาครัฐกำหนด	ร้อยละความสำเร็จ ในการดำเนินการตามแผนงานและหลักเกณฑ์ตามที่ภาครัฐกำหนด	ร้อยละความสำเร็จ ในการดำเนินการตามแผนงานและหลักเกณฑ์ตามที่ภาครัฐกำหนด
งบประมาณโครงการ	2569	2570	2571	2572	2573
งบประมาณทำการ (ล้านบาท)	-	-	-	-	-
งบประมาณลงทุน (ล้านบาท)	-	-	-	-	-
รวม (ล้านบาท)	-	-	-	-	-
กิจกรรม/ขั้นตอน	2569	2570	2571	2572	2573
1. ทบทวนและจัดทำนโยบาย คู่มือ ด้านนวัตกรรมและแผนระยะยาวและประจำปี ด้านนวัตกรรม เสนอคณะกรรมการของ อ.อ.ป. หรือ คณะอนุกรรมการที่คณะกรรมการมอบหมาย พิจารณาให้ความเห็นชอบ และรายงานผลการพิจารณาให้คณะกรรมการของ อ.อ.ป. ทราบก่อนเริ่มปีบัญชี					
2. แจ้งเวียนนโยบาย คู่มือ และแผนระยะยาวและประจำปีด้านนวัตกรรมให้ทุกหน่วยงานทราบ					
3. รายงานผลการดำเนินงานตามแผนนวัตกรรมประจำปี (ปีที่ผ่านมา) เป็นรายไตรมาส					
4. ทบทวนและจัดทำนโยบายความยั่งยืนเชิงยุทธศาสตร์ของ อ.อ.ป. เสนอหัวหน้าหน่วยงานและคณะอนุกรรมการที่เกี่ยวข้อง เพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบ					
5. แจ้งเวียนนโยบายความยั่งยืนเชิงยุทธศาสตร์ของ อ.อ.ป. ให้ทุกหน่วยงานทราบ					
6. จัดทำรายงานการพัฒนาความยั่งยืนของ อ.อ.ป.					
7. แจ้งเวียนรายงานการพัฒนาความยั่งยืนของ อ.อ.ป. ให้ทุกหน่วยงานทราบ					

10. กิจกรรมการติดตามผลการดำเนินงาน

แบบฟอร์มแสดงรายละเอียดของแผนการกำกับดูแลกิจการที่ดีระยะยาวของ อ.อ.ป. (ปี 2569 - 2573)

ชื่อแผนงาน/โครงสร้าง	กิจกรรมการติดตามผลการดำเนินงาน				
วัตถุประสงค์	สร้างระบบการกำกับดูแลกิจการที่ดีสอดคล้องกับมาตรฐานสากล				
ยุทธศาสตร์	ส่งเสริมการกำกับดูแลกิจการที่ดีและการนำองค์กรตามมาตรฐานสากล				
เป้าหมายหลัก	ยกระดับการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีและการนำองค์กรของ อ.อ.ป. สู่ความเป็นเลิศ				
ระยะเวลาดำเนินงาน	ปี 2569 - 2573				
สายงาน/หน่วยงานผู้รับผิดชอบ	สำนักบริหารกลาง				
สายงาน/หน่วยงานสนับสนุน	ทุกหน่วยงาน				
ผลที่คาดว่าจะได้รับ	ตัวชี้วัด รายปี				
	2569	2570	2571	2572	2573
ผลผลิต (Output) ระดับคะแนนการประเมินดีกว่าปีที่ผ่านมา	3.1000 คะแนน	3.2000 คะแนน	3.3000 คะแนน	3.4000 คะแนน	3.5000 คะแนน
ผลลัพธ์ (Outcome) - อ.อ.ป. มีการติดตามผลการดำเนินงานด้านการเงินและไม่ใช้การเงินตามภารกิจหลักของ อ.อ.ป. อย่างครบถ้วน สม่าเสมอเป็นรายเดือน - อ.อ.ป. มีการประเมินคุณภาพเพื่อนำไปปรับปรุงกระบวนการติดตามผลการดำเนินงาน และกระบวนการจัดทำรายงานผลการดำเนินงานให้ดียิ่งขึ้น	ร้อยละความสำเร็จ ในการดำเนินการตาม แผนงานและหลักเกณฑ์ ตามที่ภาครัฐกำหนด	ร้อยละความสำเร็จ ในการดำเนินการตาม แผนงานและหลักเกณฑ์ ตามที่ภาครัฐกำหนด	ร้อยละความสำเร็จ ในการดำเนินการตาม แผนงานและหลักเกณฑ์ ตามที่ภาครัฐกำหนด	ร้อยละความสำเร็จ ในการดำเนินการตาม แผนงานและหลักเกณฑ์ ตามที่ภาครัฐกำหนด	ร้อยละความสำเร็จ ในการดำเนินการตาม แผนงานและหลักเกณฑ์ ตามที่ภาครัฐกำหนด
งบประมาณโครงการ	2569	2570	2571	2572	2573
งบประมาณทำการ (ล้านบาท)	-	-	-	-	-
งบประมาณลงทุน (ล้านบาท)	-	-	-	-	-
รวม (ล้านบาท)	-	-	-	-	-
กิจกรรม/ขั้นตอน	2569	2570	2571	2572	2573
1. ติดตามและรวบรวมผลการดำเนินงานด้านการเงิน และไม่ใช้การเงินตามภารกิจหลักของ อ.อ.ป. อย่างครบถ้วน สม่าเสมอเป็นรายเดือน	←	←	←	←	←
2. ประเมินคุณภาพเพื่อนำไปปรับปรุงกระบวนการติดตามผลการดำเนินงาน และกระบวนการจัดทำรายงานผลการดำเนินงานให้ดียิ่งขึ้น	←	←	←	←	←

5. แผนปฏิบัติการการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ อ.อ.ป. ประจำปี 2569

ยุทธศาสตร์ ส่งเสริมการกำกับดูแลกิจการที่ดีและการนำองค์กรตามมาตรฐานสากล

วัตถุประสงค์ สร้างระบบการกำกับดูแลกิจการที่ดีสอดคล้องกับมาตรฐานสากล

เป้าประสงค์ ยกระดับการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีและการนำองค์กรของ อ.อ.ป. สู่ความเป็นเลิศ

ผลลัพธ์ คณะกรรมการของ อ.อ.ป. ผู้บริหารและปฏิบัติงาน อ.อ.ป. มีแนวทางการดำเนินงานในด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีและการนำองค์กรที่ชัดเจนและมีรูปธรรม

กิจกรรม	ผลลัพธ์ (Outcome)	ผลผลิต (Output)	ระยะเวลาดำเนินการปี 2569												2570	หน่วยงานรับผิดชอบ		งบประมาณ (ล้านบาท)
			ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	หลัก	สนับสนุน	
1. การสนองบทบาทภาครัฐ	อ.อ.ป. มีนโยบายและแนวปฏิบัติด้านการรายงานผลการปฏิบัติงานตามนโยบายและแนวทางการกำกับดูแลที่ดีแก่ผู้ถือหุ้นภาครัฐ ประจำปี 2569 ที่เป็นรูปธรรม และทุกหน่วยงานภายใน อ.อ.ป. มีการดำเนินการตามนโยบายและแนวปฏิบัติอย่างครบถ้วน	2.6000 คะแนน	←												→	ส.บก.	ทุก หน่วยงาน	ไม่มี
2. บทบาทของรัฐวิสาหกิจเพื่อการตลาดที่เป็นธรรม	อ.อ.ป. มีนโยบายและแนวปฏิบัติด้านการแข่งขันที่เป็นธรรม ประจำปี 2569 ที่เป็นรูปธรรม และทุกหน่วยงานภายใน อ.อ.ป. มีการดำเนินการตามนโยบายและแนวปฏิบัติอย่างครบถ้วน	2.6000 คะแนน	←												→	ส.บก.	ทุก หน่วยงาน	ไม่มี
3. สิทธิและความเท่าเทียมกันของผู้ถือหุ้น	อ.อ.ป. มีนโยบายและแนวปฏิบัติด้านการบริหารจัดการสิทธิของผู้ถือหุ้นทั้งตามกฎหมายและข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง ประจำปี 2569 ที่เป็นรูปธรรม และทุกหน่วยงานภายใน อ.อ.ป. มีการดำเนินการตามนโยบายและแนวปฏิบัติอย่างครบถ้วน	2.6000 คะแนน	←												→	ส.บก.	ทุก หน่วยงาน	ไม่มี
4. บทบาทของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	- อ.อ.ป. มีการกำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติด้านการจัดการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ระบุประเด็น/ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมถึงวัตถุประสงค์ และขอบเขตของการมุ่งเน้นหรือบริหารจัดการด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในระดับองค์กรที่สอดคล้องกับด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ชัดเจน - อ.อ.ป. สามารถเสนอแผนยุทธศาสตร์ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ระยะยาว และแผนปฏิบัติการประจำปี ประจำปี 2569 และได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจก่อนเริ่มปีบัญชี - อ.อ.ป. มีการติดตามผลการดำเนินงาน ประจำปี 2569 เป็นรายไตรมาส	2.9000 คะแนน	←												→	ส.จต. ส.บก.	ทุก หน่วยงาน	ไม่มี
5. การเปิดเผยข้อมูล	- อ.อ.ป. มีการเปิดเผยข้อมูลในรายงานประจำปี 2568 ครบถ้วนทั้ง 14 ประเด็น และสามารถเปิดเผยได้ภายใน 1 เดือน หลังจากที่สำคัญงานการตรวจเงินแผ่นดินรับรองงบการเงิน - อ.อ.ป. มีการเปิดเผยข้อมูลผ่านทางเว็บไซต์ได้ครบถ้วน ทั้ง 8 ประเด็น - อ.อ.ป. มีการปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงาน	4.2000 คะแนน	←												→	ส.บก.	ทุก หน่วยงาน	200,000
6. คณะกรรมการ	- อ.อ.ป. มีการกำหนด Skill Matrix และสรรหากรรมการได้ครบถ้วนตามที่กำหนด - อ.อ.ป. มีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ระยะยาวและประจำปี 2569 นำเสนอคณะกรรมการของ อ.อ.ป. ได้ก่อนเริ่มปีบัญชี	3.0000 คะแนน	←												→	ส.บก.	ทุก หน่วยงาน	ไม่มี

กิจกรรม	ผลลัพธ์ (Outcome)	ผลผลิต (Output)	ระยะเวลาดำเนินการปี 2569												2570	หน่วยงานรับผิดชอบ		งบประมาณ (ล้านบาท)
			ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	หลัก	สนับสนุน	
	- อ.อ.ป. มีการจัดทำแผนงานของระบบบริหารจัดการองค์กรที่สำคัญ* ประจำปี 2569 และนำเสนอคณะกรรมการ/คณะอนุกรรมการที่ได้รับมอบหมาย เพื่อให้ความเห็นชอบก่อนเริ่มปีบัญชี และมีการติดตามผลการดำเนินงานตามแผนดังกล่าว ประจำปี 2569 เป็นรายไตรมาส - อ.อ.ป. มีการรวบรวมผลการดำเนินงานในการประเมินผลงานและคำตอบแทนของผู้บริหารสูงสุด ผู้บริหารระดับสูง เป็นไปตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด - อ.อ.ป. มีการกำหนดปฏิทิน จัดส่งวาระ ดำเนินการเป็นไปตามหลักเกณฑ์ตามที่กำหนด - อ.อ.ป. มีการดำเนินการจัดทำนโยบาย คู่มือ แต่งตั้งอนุกรรมการและแผนระยะยาวและประจำปี 2569 ด้านการกำกับดูแลที่ดี รวมทั้งมีการติดตามผลการดำเนินงานตามแผนดังกล่าว ประจำปี 2569 เป็นรายไตรมาส - อ.อ.ป. มีการดำเนินการเป็นไปตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และมาตรฐานการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องอย่างเป็นระบบ (Compliance Unit) - อ.อ.ป. มีการกำหนดแนวทางในการประเมินและพัฒนาตนเองของคณะกรรมการ มีการประเมินตนเองอย่างเป็นรูปธรรมอย่างน้อย 1 ครั้งต่อปี รวมทั้งมีการเตรียมความพร้อมแก่กรรมการที่ได้รับการแต่งตั้งใหม่จัดทำแผนเพิ่มประสิทธิภาพการกำกับดูแลกิจการของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจและนำเสนอคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจให้ความเห็นชอบ																	
7. การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน	อ.อ.ป. มีการกำหนดแนวทางในการกำกับดูแลการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน รวมถึงแนวทางในการติดตามผลการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในทั้งกรณีปกติและเมื่อเกิดเหตุการณ์พิเศษอย่างครบถ้วนและเป็นระบบ และมีการจัดทำและนำเสนอแผนความเสี่ยงและควบคุมภายใน ประจำปี 2569 และนำเสนอคณะกรรมการ/คณะอนุกรรมการที่ได้รับมอบหมาย เพื่อให้ความเห็นชอบก่อนเริ่มปีบัญชี และมีการติดตามผลการดำเนินงานตามแผนดังกล่าว ประจำปี 2569 เป็นรายไตรมาส	3.0000 คะแนน	←												→	ส.นผ. ส.บก.	ทุก หน่วยงาน	ไม่มี
8. จรรยาบรรณ	- อ.อ.ป. มีการจัดทำคู่มือจริยธรรมจรรยาบรรณ ประจำปี 2569 ที่ครบถ้วนและสอดคล้องกับมาตรฐานสากลทั้งระดับคณะกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงาน - อ.อ.ป. มีการจัดเผยแพร่คู่มือจริยธรรมจรรยาบรรณให้บุคลากรทุกระดับรับรู้และนำไปปฏิบัติ โดยระหว่างปี 2569 จัดให้มีกิจกรรมเสริมสร้างบรรยากาศและพฤติกรรมที่ดีตามคู่มือจริยธรรมจรรยาบรรณทั้งในระดับคณะกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานอย่างสม่ำเสมอทั้งปี	2.5000 คะแนน	←												→	ส.บก.	ทุก หน่วยงาน	50,000

กิจกรรม	ผลลัพธ์ (Outcome)	ผลผลิต (Output)	ระยะเวลาดำเนินการปี 2569													2570	หน่วยงานรับผิดชอบ		งบประมาณ (ล้านบาท)
			ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	หลัก	สนับสนุน		
9. ความยั่งยืนและนวัตกรรม	- อ.อ.ป. มีการจัดทำนโยบาย คู่มือ ด้านนวัตกรรม และแผนระยะยาวและประจำปี 2569 ด้านนวัตกรรม รวมทั้งมีการติดตามผลการดำเนินงานตามแผนดังกล่าว ประจำปี 2569 เป็นรายไตรมาส - อ.อ.ป. มีการจัดทำรายงานการพัฒนาอย่างยั่งยืน ประจำปี 2568 เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด - อ.อ.ป. มีการกำหนดนโยบายความยั่งยืนเชิงยุทธศาสตร์ ประจำปี 2569 เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด	2.2000 คะแนน	←													→	ส.บ.ก. ส.นผ. ส.ค.น.	ทุก หน่วยงาน	ไม่มี
10. การติดตามผลการดำเนินงาน	- อ.อ.ป. มีการติดตามผลการดำเนินงานด้านการเงินและไม่ใช้การเงินตามภารกิจหลักของ อ.อ.ป. อย่างครบถ้วน สม่าเสมอเป็นรายเดือน - อ.อ.ป. มีการประเมินคุณภาพเพื่อนำไปปรับปรุงกระบวนการติดตามผลการดำเนินงาน และกระบวนการจัดทำรายงานผลการดำเนินงานให้ดียิ่งขึ้น	3.1000 คะแนน	←													→	ส.บ.ก.	ทุก หน่วยงาน	ไม่มี
		2.8840																	

* หมายเหตุ แผนงานของระบบบริหารจัดการองค์กรที่สำคัญ ได้แก่

1. แผนตรวจสอบภายใน
2. แผนบริหารทุนมนุษย์
3. แผนเทคโนโลยีดิจิทัล
4. แผนจัดการความรู้

**ยุทธศาสตร์ เสริมสร้างความตระหนักให้มีการดำเนินงานด้วยความโปร่งใส มีคุณธรรม
ประกอบด้วย 10 แผนงาน / โครงการ ดังนี้**

1. กิจกรรมการสนองบทบาทภาครัฐ

วัตถุประสงค์ สร้างระบบการกำกับดูแลกิจการที่ดีสอดรับกับมาตรฐานสากล

เป้าหมาย ส่งเสริมการกำกับดูแลกิจการที่ดีและการนำองค์กรตามมาตรฐานสากลและยกระดับการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีและการนำองค์กรของ อ.อ.ป. สู่ความเป็นเลิศ

งบประมาณ ไม่มี

หน่วยงานผู้รับผิดชอบ สำนักบริหารกลาง

หน่วยงานสนับสนุน ทุกหน่วยงาน

ตัวชี้วัด ร้อยละความสำเร็จในการดำเนินการตามแผนงานและหลักเกณฑ์ตามที่ภาครัฐกำหนด

ลำดับ	กิจกรรม	หน่วยงานรับผิดชอบ	เป้าหมาย (ร้อยละ ความสำเร็จ ในการ ดำเนินการตาม แผนงาน)	กำหนดเวลาดำเนินการ/เป้าหมายรายเดือน ปี 2569											
				ไตรมาสที่ 1			ไตรมาสที่ 2			ไตรมาสที่ 3			ไตรมาสที่ 4		
				ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.
1	ทบทวนนโยบายและแนวปฏิบัติด้านการรายงานผลการปฏิบัติงานตามนโยบายและแนวทางการกำกับดูแลที่ดีแก่ผู้ถือหุ้นภาครัฐ ประจำปี 2569 นำเสนอหัวหน้าหน่วยงาน คณะอนุกรรมการที่เกี่ยวข้อง เพื่อพิจารณา และนำเสนอเสนอคณะกรรมการของ อ.อ.ป. เพื่อทราบ	ส.บก.	ร้อยละ ความสำเร็จ ในการ ดำเนินการตาม แผนงาน	←	→										
2	แจ้งเวียนนโยบายและแนวปฏิบัติด้านการรายงานผลการปฏิบัติงานตามนโยบายและแนวทางการกำกับดูแลที่ดีแก่ผู้ถือหุ้นภาครัฐ ประจำปี 2569 ให้ทุกหน่วยงานทราบและปฏิบัติตามนโยบาย	ส.บก. ทุก หน่วยงาน	ร้อยละ ความสำเร็จ ในการ ดำเนินการตาม แผนงาน			←	→								
3	หน่วยงานรายงานผลการปฏิบัติตามนโยบายและแนวปฏิบัติด้านการรายงานผลการปฏิบัติงานตามนโยบายและแนวทางการกำกับดูแลที่ดีแก่ผู้ถือหุ้นภาครัฐ ประจำปี 2569 เป็นรายไตรมาส	ส.บก. ทุก หน่วยงาน	ร้อยละ ความสำเร็จ ในการ ดำเนินการตาม แผนงาน	←											→
4	รวบรวมและรายงานผลการดำเนินงานต่อหัวหน้าหน่วยงาน คณะอนุกรรมการที่เกี่ยวข้อง และคณะกรรมการของ อ.อ.ป. เป็นรายไตรมาส	ส.บก. ทุก หน่วยงาน	ร้อยละ ความสำเร็จ ในการ ดำเนินการตาม แผนงาน				←	→		←	→		←	→	←
เป้าหมาย (ร้อยละ)															
ผลการดำเนินงานจริงสะสม (ร้อยละ)															

2. กิจกรรมบทบาทของรัฐวิสาหกิจเพื่อการตลาดที่เป็นธรรม

วัตถุประสงค์ สร้างระบบการกำกับดูแลกิจการที่ดีสอดรับกับมาตรฐานสากล

เป้าหมาย ส่งเสริมการกำกับดูแลกิจการที่ดีและการนำองค์กรตามมาตรฐานสากลและยกระดับการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีและการนำองค์กรของ อ.อ.ป. สู่ความเป็นเลิศ

งบประมาณ ไม่มี

หน่วยงานผู้รับผิดชอบ สำนักบริหารกลาง

หน่วยงานสนับสนุน ทุกหน่วยงาน

ตัวชี้วัด ร้อยละความสำเร็จในการดำเนินการตามแผนงานและหลักเกณฑ์ตามที่ภาครัฐกำหนด

ลำดับ	กิจกรรม	หน่วยงานรับผิดชอบ	เป้าหมาย (ร้อยละ ความสำเร็จ ในการ ดำเนินการตาม แผนงาน)	กำหนดเวลาดำเนินการ/เป้าหมายรายเดือน ปี 2569											
				ไตรมาสที่ 1			ไตรมาสที่ 2			ไตรมาสที่ 3			ไตรมาสที่ 4		
				ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.
1	ทบทวนนโยบายและแนวปฏิบัติ ด้านการแข่งขันที่เป็นธรรม ประจำปี 2569 นำเสนอหัวหน้าหน่วยงาน คณะอนุกรรมการที่เกี่ยวข้อง เพื่อพิจารณา และนำนโยบายเสนอ คณะกรรมการของ อ.อ.ป. เพื่อทราบ	ส.บก.	ร้อยละ ความสำเร็จ ในการ ดำเนินการตาม แผนงาน	←	→										
2	แจ้งเวียนนโยบายและแนวปฏิบัติ ด้านการแข่งขันที่เป็นธรรม ประจำปี 2569 ให้ทุกหน่วยงานทราบ และปฏิบัติตามนโยบาย	ส.บก. ทุก หน่วยงาน	ร้อยละ ความสำเร็จ ในการ ดำเนินการตาม แผนงาน			↔									
3	หน่วยงานรายงานผลการปฏิบัติตามนโยบายและแนวปฏิบัติ ด้านการแข่งขันที่เป็นธรรม ประจำปี 2569 เป็นรายไตรมาส	ส.บก. ทุก หน่วยงาน	ร้อยละ ความสำเร็จ ในการ ดำเนินการตาม แผนงาน	←											→
4	รวบรวมและรายงานผลการดำเนินงาน ต่อหัวหน้าหน่วยงาน คณะอนุกรรมการ ที่เกี่ยวข้อง และคณะกรรมการ ของ อ.อ.ป. เป็นรายไตรมาส	ส.บก. ทุก หน่วยงาน	ร้อยละ ความสำเร็จ ในการ ดำเนินการตาม แผนงาน			↔	→			↔	→		↔	→	↔
เป้าหมาย (ร้อยละ)															
ผลการดำเนินงานจริงสะสม (ร้อยละ)															

3. กิจกรรมสิทธิและความเท่าเทียมกันของผู้ถือหุ้น

วัตถุประสงค์ สร้างระบบการกำกับดูแลกิจการที่ดีสอดคล้องกับมาตรฐานสากล

เป้าหมาย ส่งเสริมการกำกับดูแลกิจการที่ดีและการนำองค์กรตามมาตรฐานสากลและยกระดับการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีและการนำองค์กรของ อ.อ.ป. สู่ความเป็นเลิศ

งบประมาณ ไม่มี

หน่วยงานผู้รับผิดชอบ สำนักบริหารกลาง

หน่วยงานสนับสนุน ทุกหน่วยงาน

ตัวชี้วัด ร้อยละความสำเร็จในการดำเนินการตามแผนงานและหลักเกณฑ์ตามที่ภาครัฐกำหนด

ลำดับ	กิจกรรม	หน่วยงานรับผิดชอบ	เป้าหมาย (ร้อยละ ความสำเร็จ ความคืบหน้า)	กำหนดเวลาดำเนินการ/เป้าหมายรายเดือน ปี 2568											
				ไตรมาสที่ 1			ไตรมาสที่ 2			ไตรมาสที่ 3			ไตรมาสที่ 4		
				ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.
1	ทบทวนนโยบายและแนวปฏิบัติด้านสิทธิและความเท่าเทียมกันของผู้ถือหุ้น ประจำปี 2569 นำเสนอหัวหน้าหน่วยงาน คณะอนุกรรมการที่เกี่ยวข้องเพื่อพิจารณา และนำนโยบายเสนอคณะกรรมการของ อ.อ.ป. เพื่อทราบ	ส.บก.	ร้อยละ ความสำเร็จ ในการ ดำเนินการตาม แผนงาน	←	→										
2	แจ้งเวียนนโยบายและแนวปฏิบัติ ด้านสิทธิและความเท่าเทียมกัน ของผู้ถือหุ้น ประจำปี 2569 ให้ทุกหน่วยงานทราบและปฏิบัติตาม นโยบาย	ส.บก. ทุก หน่วยงาน	ร้อยละ ความสำเร็จ ในการ ดำเนินการตาม แผนงาน			←	→								
3	หน่วยงานรายงานผลการปฏิบัติตาม นโยบายและแนวปฏิบัติด้านสิทธิ และความเท่าเทียมกันของผู้ถือหุ้น ประจำปี 2569 เป็นรายไตรมาส	ส.บก. ทุก หน่วยงาน	ร้อยละ ความสำเร็จ ในการ ดำเนินการตาม แผนงาน	←											→
4	รวบรวมและรายงานผลการดำเนินงาน ต่อหัวหน้าหน่วยงาน คณะอนุกรรมการ ที่เกี่ยวข้อง และคณะกรรมการ ของ อ.อ.ป. เป็นรายไตรมาส	ส.บก. ทุก หน่วยงาน	ร้อยละ ความสำเร็จ ในการ ดำเนินการตาม แผนงาน				←	→		←	→		←	→	↔
เป้าหมาย (ร้อยละ)															
ผลการดำเนินงานจริงสะสม (ร้อยละ)															

4. กิจกรรมบทบาทของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

วัตถุประสงค์ สร้างระบบการกำกับดูแลกิจการที่ดีสอดคล้องกับมาตรฐานสากล

เป้าหมาย ส่งเสริมการกำกับดูแลกิจการที่ดีและการนำองค์กรตามมาตรฐานสากลและยกระดับการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีและการนำองค์กรของ อ.อ.ป. สู่ความเป็นเลิศ

งบประมาณ ไม่มี

หน่วยงานผู้รับผิดชอบ สำนักบริหารกลาง

หน่วยงานสนับสนุน ทุกหน่วยงาน

ตัวชี้วัด ร้อยละความสำเร็จในการดำเนินการตามแผนงานและหลักเกณฑ์ตามที่ภาครัฐกำหนด

ลำดับ	กิจกรรม	หน่วยงาน รับผิดชอบ	เป้าหมาย (ร้อยละ ความคืบหน้า)	กำหนดเวลาดำเนินการ/เป้าหมายรายเดือน ปี 2569											
				ไตรมาสที่ 1			ไตรมาสที่ 2			ไตรมาสที่ 3			ไตรมาสที่ 4		
				ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.
1	ทบทวนและกำหนดกำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติด้านบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ระบุประเด็น/ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมถึงวัตถุประสงค์ และขอบเขตของการมุ่งเน้นหรือบริหารจัดการด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในระดับองค์กร ที่สอดคล้องกับด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ส.บก.	ร้อยละความสำเร็จในการดำเนินการตามแผนงาน												
2	จัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ระยะยาวและแผนปฏิบัติการประจำปี 2570 เสนอคณะกรรมการของ อ.อ.ป. หรือ คณะอนุกรรมการที่ได้รับมอบหมายพิจารณาให้ความเห็นชอบก่อนเริ่มปีบัญชี	ส.บก. ทุก หน่วยงาน	ร้อยละความสำเร็จในการดำเนินการตามแผนงาน												
4	รายงานผลการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ประจำปี 2569 ต่อคณะอนุกรรมการที่เกี่ยวข้องและคณะกรรมการของ อ.อ.ป. เป็นรายไตรมาส	ส.บก. ทุก หน่วยงาน	ร้อยละความสำเร็จในการดำเนินการตามแผนงาน												
เป้าหมาย (ร้อยละ)															
ผลการดำเนินงานจริงสะสม (ร้อยละ)															

5. กิจกรรมการเปิดเผยข้อมูล

วัตถุประสงค์ สร้างระบบการกำกับดูแลกิจการที่ดีสอดคล้องกับมาตรฐานสากล

เป้าหมาย ส่งเสริมการกำกับดูแลกิจการที่ดีและการนำองค์กรตามมาตรฐานสากลและยกระดับการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีและการนำองค์กรของ อ.อ.ป. สู่ความเป็นเลิศ

งบประมาณ 200,000 บาท

หน่วยงานผู้รับผิดชอบ สำนักบริหารกลาง

หน่วยงานสนับสนุน ทุกหน่วยงาน

ตัวชี้วัด ร้อยละความสำเร็จในการดำเนินการตามแผนงานและหลักเกณฑ์ตามที่ภาครัฐกำหนด

ลำดับ	กิจกรรม	หน่วยงานรับผิดชอบ	เป้าหมาย (ร้อยละ ความสำเร็จ)	กำหนดเวลาดำเนินการ/เป้าหมายรายเดือน ปี 2569											
				ไตรมาสที่ 1			ไตรมาสที่ 2			ไตรมาสที่ 3			ไตรมาสที่ 4		
				ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.
1	จัดทำรายงานประจำปี 2568	ส.บก.	ร้อยละ ความสำเร็จ ในการ ดำเนินการตาม แผนงาน	←					→						
2	เปิดเผยรายงานประจำปี 2568 ผ่านเว็บไซต์ก่อนสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินรับรองงบการเงินประจำปี 1 เดือน	ส.บก. ทุก หน่วยงาน	ร้อยละ ความสำเร็จ ในการ ดำเนินการตาม แผนงาน						↔	→					
3	เปิดเผยข้อมูลต่าง ๆ ที่สำคัญ ผ่านเว็บไซต์ อ.อ.ป.	ส.บก. ทุก หน่วยงาน	ร้อยละ ความสำเร็จ ในการ ดำเนินการตาม แผนงาน	←											→
4	ประเมินและปรับปรุงประสิทธิภาพ ในการดำเนินงาน	ส.บก. ทุก หน่วยงาน	ร้อยละ ความสำเร็จ ในการ ดำเนินการตาม แผนงาน												↔
เป้าหมาย (ร้อยละ)															
ผลการดำเนินงานจริงสะสม (ร้อยละ)															

6. กิจกรรมคณะกรรมการ

วัตถุประสงค์ สร้างระบบการกำกับดูแลกิจการที่ดีสอดรับกับมาตรฐานสากล

เป้าหมาย ส่งเสริมการกำกับดูแลกิจการที่ดีและการนำองค์กรตามมาตรฐานสากลและยกระดับการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีและการนำองค์กรของ อ.อ.ป. สู่ความเป็นเลิศ

งบประมาณ ไม่มี

หน่วยงานผู้รับผิดชอบ สำนักบริหารกลาง

หน่วยงานสนับสนุน ทุกหน่วยงาน

ตัวชี้วัด ร้อยละความสำเร็จในการดำเนินการตามแผนงานและหลักเกณฑ์ตามที่ภาครัฐกำหนด

ลำดับ	กิจกรรม	หน่วยงาน รับผิดชอบ	เป้าหมาย (ร้อยละ ความสำเร็จ)	กำหนดเวลาดำเนินการ/เป้าหมายรายเดือน ปี 2569											
				ไตรมาสที่ 1			ไตรมาสที่ 2			ไตรมาสที่ 3			ไตรมาสที่ 4		
				ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.
1	ทบทวน Skill Matrix ประจำปี 2569 เพื่อใช้ในการสรรหากรรมการของ อ.อ.ป.	ส.บก.	ร้อยละความสำเร็จในการดำเนินการตามแผนงาน				←		→						
2	จัดทำแผนยุทธศาสตร์ระยะยาวและประจำปี 2570 นำเสนอคณะกรรมการของ อ.อ.ป. ได้ก่อนเริ่มปีบัญชี เพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบก่อนเริ่มปีบัญชี	ส.นผ. ส.บก.	ร้อยละความสำเร็จในการดำเนินการตามแผนงาน							←		→			
3	แจ้งเวียนแผนประจำปี อ.อ.ป. ให้ทุกหน่วยงานทราบ	ส.นผ. ส.บก.	ร้อยละความสำเร็จในการดำเนินการตามแผนงาน										←		→
4	จัดทำแผนงานของระบบบริหารจัดการองค์กรที่สำคัญ ประจำปี 2570 และนำเสนอคณะกรรมการ/คณะอนุกรรมการที่ได้รับมอบหมาย เพื่อให้ความเห็นชอบก่อนเริ่มปีบัญชี	ส.บก. ส.วส. ส.ตส.	ร้อยละความสำเร็จในการดำเนินการตามแผนงาน										←		→
5	รายงานผลการดำเนินงานตามแผนงานของระบบบริหารจัดการองค์กรที่สำคัญ ประจำปี 2569 ต่อคณะอนุกรรมการที่เกี่ยวข้องและคณะกรรมการของ อ.อ.ป. เป็นรายไตรมาส	ส.บก. ส.วส. ส.ตส.	ร้อยละความสำเร็จในการดำเนินการตามแผนงาน				←		→	←		→	←		→
6	ประเมินผลงานและคำตอบแทนของผู้บริหารสูงสุด ผู้บริหารระดับสูง ประจำปี 2568	ส.บก.	ร้อยละความสำเร็จในการดำเนินการตามแผนงาน				←		→	←		→			
7	กำหนดปฏิทิน จัดส่งวาระ ดำเนินการเป็นไปตามหลักเกณฑ์ตามที่กำหนด	ส.บก.	ร้อยละความสำเร็จในการดำเนินการตามแผนงาน	←											→

ลำดับ	กิจกรรม	หน่วยงาน รับผิดชอบ	เป้าหมาย (ร้อยละ ความคืบหน้า)	กำหนดเวลาดำเนินการ/เป้าหมายรายเดือน ปี 2569											
				ไตรมาสที่ 1			ไตรมาสที่ 2			ไตรมาสที่ 3			ไตรมาสที่ 4		
				ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.
8	การรายงานผลการดำเนินงานการปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และมาตรฐานการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องอย่างเป็นระบบ (Compliance Unit) เป็นรายไตรมาส	ส.บก. ทุก หน่วยงาน	ร้อยละ ความสำเร็จ ในการ ดำเนินการตาม แผนงาน				←	→		←	→		←	→	
9	กำหนดแนวทางในการประเมินและพัฒนาตนเองของคณะกรรมการของ อ.อ.ป.	ส.บก.	ร้อยละ ความสำเร็จ ในการ ดำเนินการตาม แผนงาน					←	→						
10	เตรียมความพร้อมแก่กรรมการที่ได้รับการแต่งตั้งใหม่	ส.บก.	ร้อยละ ความสำเร็จ ในการ ดำเนินการตาม แผนงาน	←										→	
11	กรรมการประเมินตนเองปีละ 1 ครั้ง และมีการนำเสนอผลการประเมินต่อที่ประชุมคณะกรรมการของ อ.อ.ป.	ส.บก.	ร้อยละ ความสำเร็จ ในการ ดำเนินการตาม แผนงาน							←	→				
12	จัดทำแผนเพิ่มประสิทธิภาพการกำกับดูแลกิจการของคณะกรรมการของ อ.อ.ป.	ส.บก.	ร้อยละ ความสำเร็จ ในการ ดำเนินการตาม แผนงาน								←	→			
13	นำเสนอแผนเพิ่มประสิทธิภาพการกำกับดูแลกิจการของคณะกรรมการของ อ.อ.ป. ต่อคณะกรรมการของ อ.อ.ป. เพื่อให้ความเห็นชอบ	ส.บก.	ร้อยละ ความสำเร็จ ในการ ดำเนินการตาม แผนงาน								←	→			
เป้าหมาย (ร้อยละ)															
ผลการดำเนินงานจริงสะสม (ร้อยละ)															

7. กิจกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

วัตถุประสงค์ สร้างระบบการกำกับดูแลกิจการที่ดีสอดคล้องกับมาตรฐานสากล

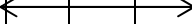
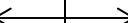
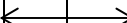
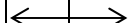
เป้าหมาย ส่งเสริมการกำกับดูแลกิจการที่ดีและการนำองค์กรตามมาตรฐานสากลและยกระดับการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีและการนำองค์กรของ อ.อ.ป. สู่ความเป็นเลิศ

งบประมาณ ไม่มี

หน่วยงานผู้รับผิดชอบ สำนักบริหารกลาง

หน่วยงานสนับสนุน ทุกหน่วยงาน

ตัวชี้วัด ร้อยละความสำเร็จในการดำเนินการตามแผนงานและหลักเกณฑ์ตามที่ภาครัฐกำหนด

ลำดับ	กิจกรรม	หน่วยงาน รับผิดชอบ	เป้าหมาย (ร้อยละ ความคืบหน้า)	กำหนดเวลาดำเนินการ/เป้าหมายรายเดือน ปี 2569											
				ไตรมาสที่ 1			ไตรมาสที่ 2			ไตรมาสที่ 3			ไตรมาสที่ 4		
				ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.
1	กำหนดแนวทางในการกำกับดูแลการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน รวมถึงแนวทางในการติดตามผลการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ทั้งกรณีปกติและเมื่อเกิดเหตุการณ์พิเศษ	ส.นผ. ส.บก.	ร้อยละความสำเร็จในการดำเนินการตามแผนงาน												
2	จัดทำและนำเสนอแผนความเสี่ยงและควบคุมภายใน ประจำปี 2570 และนำเสนอคณะกรรมการ/คณะอนุกรรมการที่ได้รับมอบหมาย เพื่อให้ความเห็นชอบก่อนเริ่มปีบัญชี	ส.นผ. ส.บก.	ร้อยละความสำเร็จในการดำเนินการตามแผนงาน												
3	รายงานผลการดำเนินงานตามแผนงานความเสี่ยงและควบคุมภายใน ประจำปี 2569 ต่อคณะอนุกรรมการที่เกี่ยวข้องและคณะกรรมการของ อ.อ.ป. เป็นรายไตรมาส	ส.นผ. ส.บก.	ร้อยละความสำเร็จในการดำเนินการตามแผนงาน												
4	นำเสนอผลการดำเนินงานในการบูรณาการ GRC ต่อคณะอนุกรรมการที่เกี่ยวข้องและคณะกรรมการของ อ.อ.ป. เพื่อทราบ	ส.นผ. ส.บก.	ร้อยละความสำเร็จในการดำเนินการตามแผนงาน												
เป้าหมาย (ร้อยละ)															
ผลการดำเนินงานจริงสะสม (ร้อยละ)															

8. กิจกรรมจรรยาบรรณ

วัตถุประสงค์ สร้างระบบการกำกับดูแลกิจการที่ดีสอดรับกับมาตรฐานสากล

เป้าหมาย ส่งเสริมการกำกับดูแลกิจการที่ดีและการนำองค์กรตามมาตรฐานสากลและยกระดับการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีและการนำองค์กรของ อ.อ.ป. สู่ความเป็นเลิศ

งบประมาณ 50,000 บาท

หน่วยงานผู้รับผิดชอบ สำนักบริหารกลาง

หน่วยงานสนับสนุน ทุกหน่วยงาน

ตัวชี้วัด ร้อยละความสำเร็จในการดำเนินการตามแผนงานและหลักเกณฑ์ตามที่ภาครัฐกำหนด

ลำดับ	กิจกรรม	หน่วยงานรับผิดชอบ	เป้าหมาย (ร้อยละ ความสำเร็จ ในการ ดำเนินการตาม แผนงาน)	กำหนดเวลาดำเนินการ/เป้าหมายรายเดือน ปี 2569											
				ไตรมาสที่ 1			ไตรมาสที่ 2			ไตรมาสที่ 3			ไตรมาสที่ 4		
				ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.
1	ทบทวนและจัดทำคู่มือจริยธรรมจรรยาบรรณ ประจำปี 2569 ที่ครบถ้วนและสอดคล้องกับมาตรฐานสากล ทั้งระดับคณะกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงาน	ส.บ.ก.	ร้อยละ ความสำเร็จ ในการ ดำเนินการตาม แผนงาน	←	→										
2	นำคู่มือจริยธรรมจรรยาบรรณ ประจำปี 2569 ที่ครบถ้วนและสอดคล้องกับมาตรฐานสากลทั้งระดับคณะกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงาน เสนอหัวหน้าหน่วยงาน คณะอนุกรรมการที่เกี่ยวข้อง และคณะกรรมการของ อ.อ.ป. เพื่อพิจารณา	ส.บ.ก.	ร้อยละ ความสำเร็จ ในการ ดำเนินการตาม แผนงาน	←	→										
3	เผยแพร่คู่มือจริยธรรมจรรยาบรรณ ประจำปี 2568 ที่ครบถ้วนและสอดคล้องกับมาตรฐานสากล ทั้งระดับคณะกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานให้ทุกหน่วยงานทราบ	ส.บ.ก.	ร้อยละ ความสำเร็จ ในการ ดำเนินการตาม แผนงาน			←	→								
4	จัดกิจกรรมเสริมสร้างบรรยากาศ และพฤติกรรมที่ดีตามคู่มือจริยธรรมจรรยาบรรณทั้งในระดับ คณะกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงาน - กิจกรรม ITA - กิจกรรมสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร - กิจกรรมส่งเสริมการปฏิบัติตามคู่มือจริยธรรมของ อ.อ.ป. - กิจกรรมประกาศเจตจำนงสุจริต และ No Gift Policy - กิจกรรมตลาดนัดคุณธรรม - กิจกรรมทำนุบำรุงพระพุทธศาสนา - กิจกรรมแสดงความจงรักภักดีต่อชาติ ศาสนา และพระมหากษัตริย์ - กิจกรรมสงกรานต์วันสาดความสุข - กิจกรรมวันเกษียณอายุ	ส.บ.ก.	ร้อยละ ความสำเร็จ ในการ ดำเนินการตาม แผนงาน	←											→
เป้าหมาย (ร้อยละ)															
ผลการดำเนินงานจริงสะสม (ร้อยละ)															

9. กิจกรรมความยั่งยืนและนวัตกรรม

วัตถุประสงค์ สร้างระบบการกำกับดูแลกิจการที่ดีสอดคล้องกับมาตรฐานสากล

เป้าหมาย ส่งเสริมการกำกับดูแลกิจการที่ดีและการนำองค์กรตามมาตรฐานสากลและยกระดับการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีและการนำองค์กรของ อ.อ.ป. สู่ความเป็นเลิศ

งบประมาณ ไม่มี

หน่วยงานผู้รับผิดชอบ สำนักบริหารกลาง

หน่วยงานสนับสนุน ทุกหน่วยงาน

ตัวชี้วัด ร้อยละความสำเร็จในการดำเนินการตามแผนงานและหลักเกณฑ์ตามที่ภาครัฐกำหนด

ลำดับ	กิจกรรม	หน่วยงานรับผิดชอบ	เป้าหมาย (ร้อยละ ความสำเร็จ ความคืบหน้า)	กำหนดเวลาดำเนินการ/เป้าหมายรายเดือน ปี 2569											
				ไตรมาสที่ 1			ไตรมาสที่ 2			ไตรมาสที่ 3			ไตรมาสที่ 4		
				ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.
1	ทบทวนและจัดทำนโยบาย คู่มือ ด้าน นวัตกรรม และแผนระยะยาวและ ประจำปี 2570 ด้านนวัตกรรม เสนอ คณะกรรมการของ อ.อ.ป. หรือ คณะอนุกรรมการที่คณะกรรมการ มอบหมายพิจารณาให้ความเห็นชอบ และรายงานผลการพิจารณาให้ คณะกรรมการของ อ.อ.ป. ทราบก่อน เริ่มปีบัญชี	ส.คน. ส.บก.	ร้อยละ ความสำเร็จ ในการ ดำเนินการตาม แผนงาน										↔		
3	รายงานผลการดำเนินงานตามแผน นวัตกรรมประจำปี 2569 ต่อ คณะอนุกรรมการที่เกี่ยวข้อง และ คณะกรรมการของ อ.อ.ป. เป็นรายไตรมาส	ส.คน. ส.บก.	ร้อยละ ความสำเร็จ ในการ ดำเนินการตาม แผนงาน				↔			↔			↔		↔
4	ทบทวนและจัดทำนโยบายความยั่งยืน เชิงยุทธศาสตร์ของ อ.อ.ป. เสนอ หัวหน้าหน่วยงาน และ คณะอนุกรรมการที่เกี่ยวข้อง เพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบ	ส.นผ. ส.บก.	ร้อยละ ความสำเร็จ ในการ ดำเนินการตาม แผนงาน	↔											
5	แจ้งเวียนนโยบายความยั่งยืน เชิงยุทธศาสตร์ของ อ.อ.ป. ให้ทุกหน่วยงานทราบ	ส.นผ. ทุก หน่วยงาน	ร้อยละ ความสำเร็จ ในการ ดำเนินการตาม แผนงาน					↔							
6	จัดทำรายงานการพัฒนาความยั่งยืน ประจำปี 2568 ของ อ.อ.ป.	ส.นผ.	ร้อยละ ความสำเร็จ ในการ ดำเนินการตาม แผนงาน	↔								↔			
7	แจ้งเวียนรายงานการพัฒนา ความยั่งยืน ประจำปี 2568 ของ อ.อ.ป. ให้ทุกหน่วยงานทราบ	ส.นผ. ทุก หน่วยงาน	ร้อยละ ความสำเร็จ ในการ ดำเนินการตาม แผนงาน									↔			
เป้าหมาย (ร้อยละ)															
ผลการดำเนินงานจริงสะสม (ร้อยละ)															

10. กิจกรรมการติดตามผลการดำเนินงาน

วัตถุประสงค์ สร้างระบบการกำกับดูแลกิจการที่ดีสอดคล้องกับมาตรฐานสากล

เป้าหมาย ส่งเสริมการกำกับดูแลกิจการที่ดีและการนำองค์กรตามมาตรฐานสากลและยกระดับการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีและการนำองค์กรของ อ.อ.ป. สู่ความเป็นเลิศ

งบประมาณ ไม่มี

หน่วยงานผู้รับผิดชอบ สำนักบริหารกลาง

หน่วยงานสนับสนุน ทุกหน่วยงาน

ตัวชี้วัด ร้อยละความสำเร็จในการดำเนินการตามแผนงานและหลักเกณฑ์ตามที่ภาครัฐกำหนด

ลำดับ	กิจกรรม	หน่วยงานรับผิดชอบ	เป้าหมาย (ร้อยละ ความสำเร็จ ในการทำงานตามแผนงาน)	กำหนดเวลาดำเนินการ/เป้าหมายรายเดือน ปี 2569											
				ไตรมาสที่ 1			ไตรมาสที่ 2			ไตรมาสที่ 3			ไตรมาสที่ 4		
				ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.
1	ติดตามและรวบรวมผลการดำเนินงานด้านการเงิน และไม่ใช้การเงินตามภารกิจหลักของ อ.อ.ป. อย่างครบถ้วน สมบูรณ์เป็นรายเดือน	ส.บ.ก. ทุกหน่วยงาน	ร้อยละ ความสำเร็จ ในการดำเนินการตามแผนงาน	←											→
2	ประเมินคุณภาพเพื่อนำไปปรับปรุงกระบวนการติดตามผลการดำเนินงาน และกระบวนการจัดทำรายงานผลการดำเนินงานให้ดียิ่งขึ้น	ส.บ.ก. ทุกหน่วยงาน	ร้อยละ ความสำเร็จ ในการดำเนินการตามแผนงาน											←→	
เป้าหมาย (ร้อยละ)															

การวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงของแผนการกำกับดูแลกิจการที่ดีระยะยาว (พ.ศ. 2569 - 2573) และแผนปฏิบัติการการกำกับดูแลกิจการที่ดี ประจำปี 2569 ของ อ.อ.ป.

ความเสี่ยง : แผนการกำกับดูแลกิจการที่ดีระยะยาวของ อ.อ.ป. (ปี 2569 - 2573) และแผนปฏิบัติการการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ อ.อ.ป. ประจำปี 2569 ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

ปัจจัยเสี่ยง : การดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมายตามแผนการกำกับดูแลกิจการที่ดีระยะยาวของ อ.อ.ป. (ปี 2569 - 2573) และแผนปฏิบัติการการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ อ.อ.ป. ประจำปี 2569

วัตถุประสงค์ : เพื่อให้การดำเนินงานตามแผนการกำกับดูแลกิจการที่ดีระยะยาวของ อ.อ.ป. (ปี 2569 - 2573) และแผนปฏิบัติการการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ อ.อ.ป. ประจำปี 2569 เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด

เป้าหมาย : จัดทำแผนการกำกับดูแลกิจการที่ดีระยะยาวของ อ.อ.ป. (ปี 2569 - 2573) และแผนปฏิบัติการการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ อ.อ.ป. ประจำปี 2569 แล้วเสร็จ และสามารถดำเนินการได้ตามแผนร้อยละ 100

โอกาสเกิดความเสี่ยง			ผลกระทบต่อองค์กร		
ระดับ	ความหมาย	รายละเอียด	ระดับ	ความหมาย	รายละเอียด
5 	สูงมาก	ดำเนินการตามกิจกรรมในแผนได้ต่ำกว่าร้อยละ 80	5 	สูงมาก	ได้รับคะแนนการประเมินต่ำกว่าหรือเท่ากับ 2.6000
4	สูง	ดำเนินการตามกิจกรรมในแผนได้ต่ำกว่าร้อยละ 90	4	สูง	ได้รับคะแนนการประเมินต่ำกว่าหรือเท่ากับ 2.7000
3 	ปานกลาง	ดำเนินการตามกิจกรรมในแผนได้ครบถ้วนร้อยละ 100	3 	ปานกลาง	ได้รับคะแนนการประเมินไม่ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 2.8000
2	น้อย	ดำเนินการตามกิจกรรมในแผนได้ครบถ้วนร้อยละ 100 และสรุปรายงาน อ.อ.ป. ได้ภายใน ธันวาคม 2569	2	น้อย	ได้รับคะแนนการประเมินไม่ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 2.8000
1	น้อยมาก	ดำเนินการตามกิจกรรมในแผนได้ครบถ้วนร้อยละ 100 และสรุปรายงาน อ.อ.ป. ภายใน มกราคม 2570	1	น้อยมาก	ได้รับคะแนนการประเมินไม่ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 3.0000

ตารางระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk)

	5	10	15	20	25
5	5	10	15	20	25
4	4	8	12	16	20
3	3	6	9	12	15
2	2	4	6	8	10
1	1	2	3	4	5

หมายเหตุ

- สถานะปัจจุบัน 
- เป้าหมาย 

ภาคผนวก

SIPOC Model ของกระบวนการจัดทำ
แผนการกำกับดูแลกิจการที่ดีระยะยาวของ อ.อ.ป.
(ปี 2569 - 2573) และแผนปฏิบัติการการกำกับดูแลกิจการที่ดี
ของ อ.อ.ป. ประจำปี 2569

SIPOC กระบวนการจัดทำแผนการกำกับดูแลกิจการที่ดีระยะยาวของ อ.อ.ป. (ปี 2569 - 2573) และแผนปฏิบัติการการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ อ.อ.ป. ประจำปี 2569

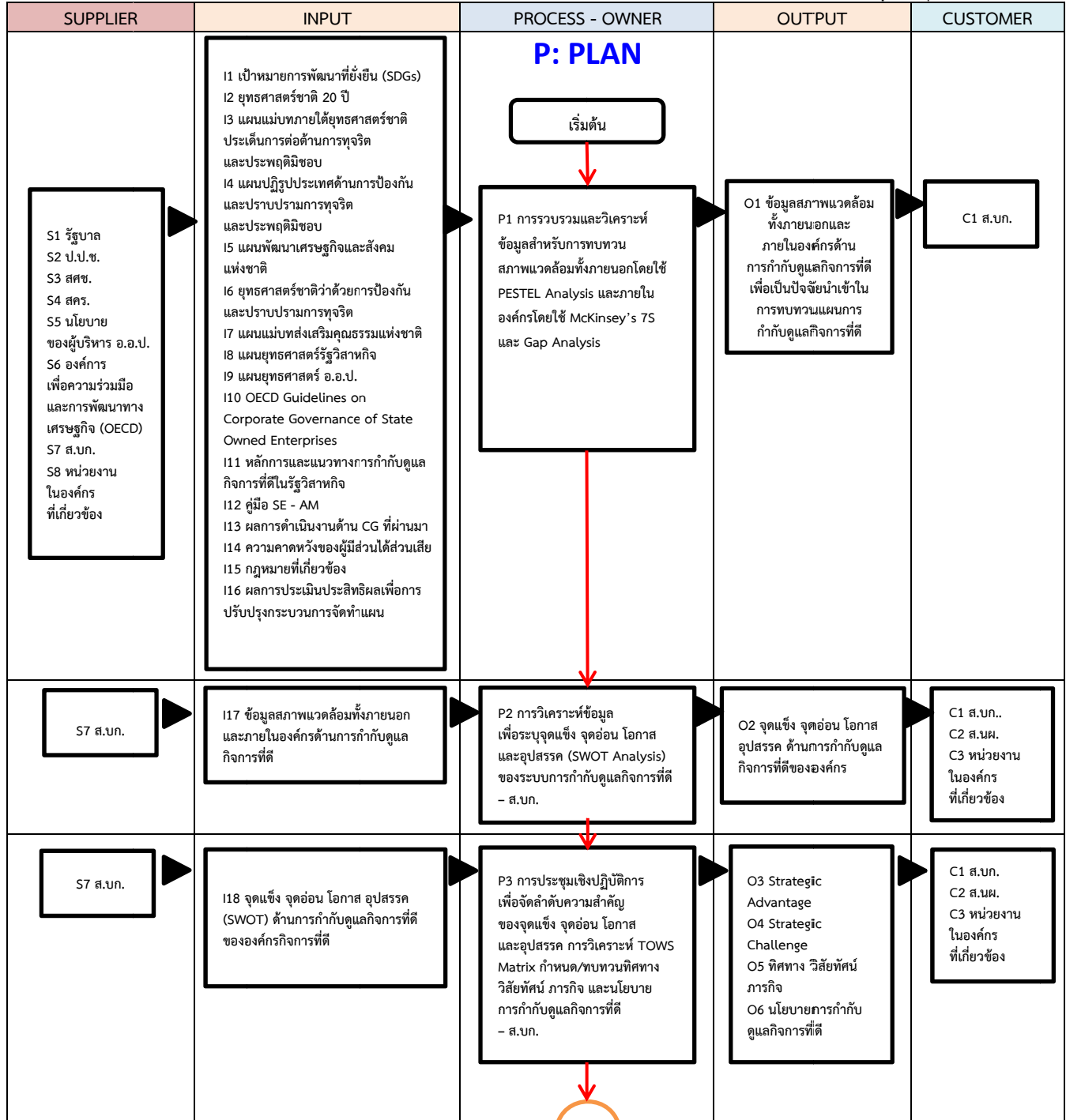
ผลผลิต : แผนการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีระยะยาวและประจำปี ที่มีองค์ประกอบครบถ้วน

ผลลัพธ์ : แผนการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีระยะยาวและประจำปีได้รับความเห็นชอบ/รับทราบจาก

คณะกรรมการ/คณะกรรมการ อ.อ.ป. ก่อนเริ่มปีบัญชี

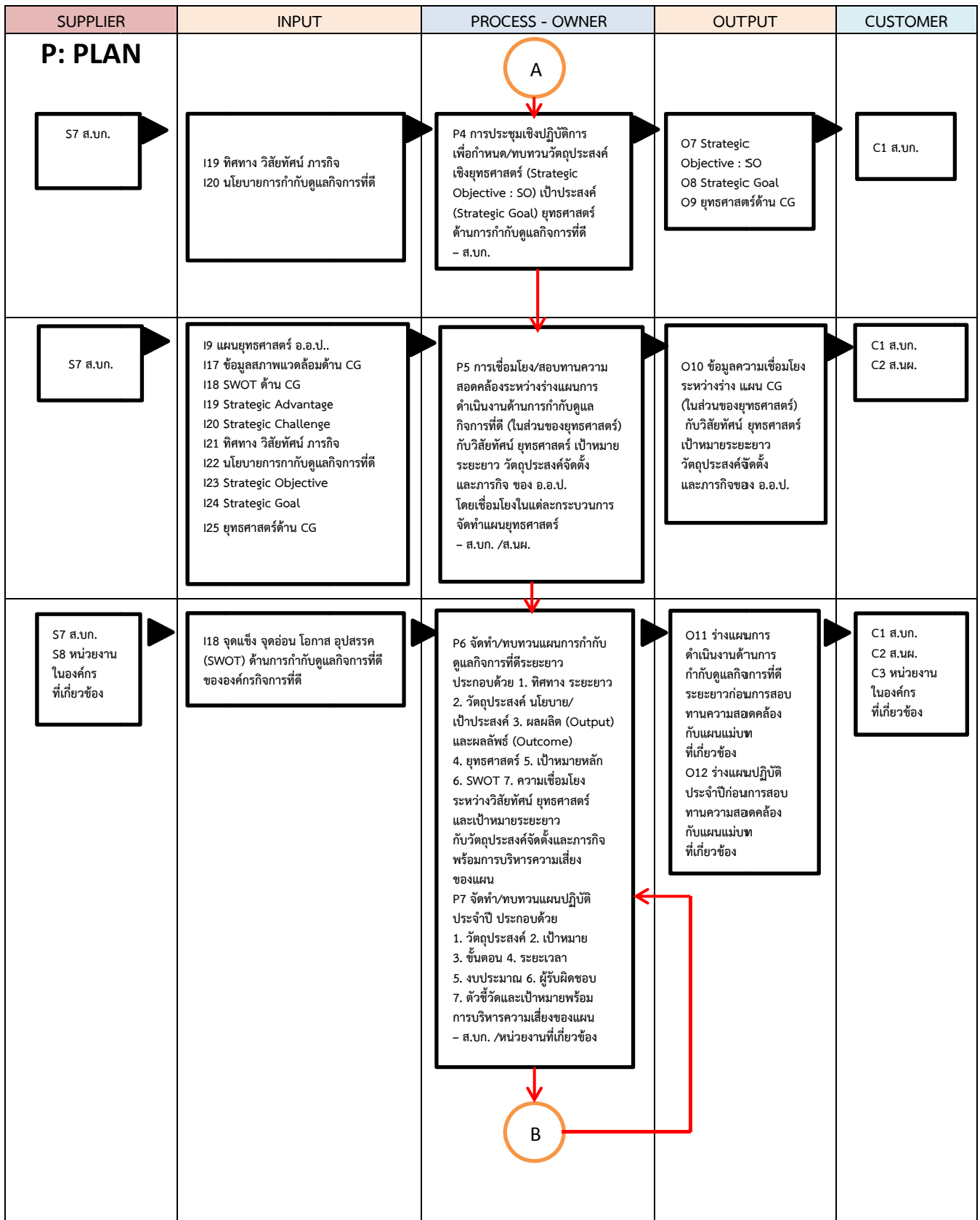
ตัวชี้วัด : ทบทวนเป็นประจำทุกปี และดำเนินการได้ตามกรอบระยะเวลาที่กำหนด

หน่วยงานรับผิดชอบหลัก : ฝ่ายบริหารความเสี่ยงองค์กร และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง **หน่วยงานสนับสนุน :** ทุกหน่วยงาน

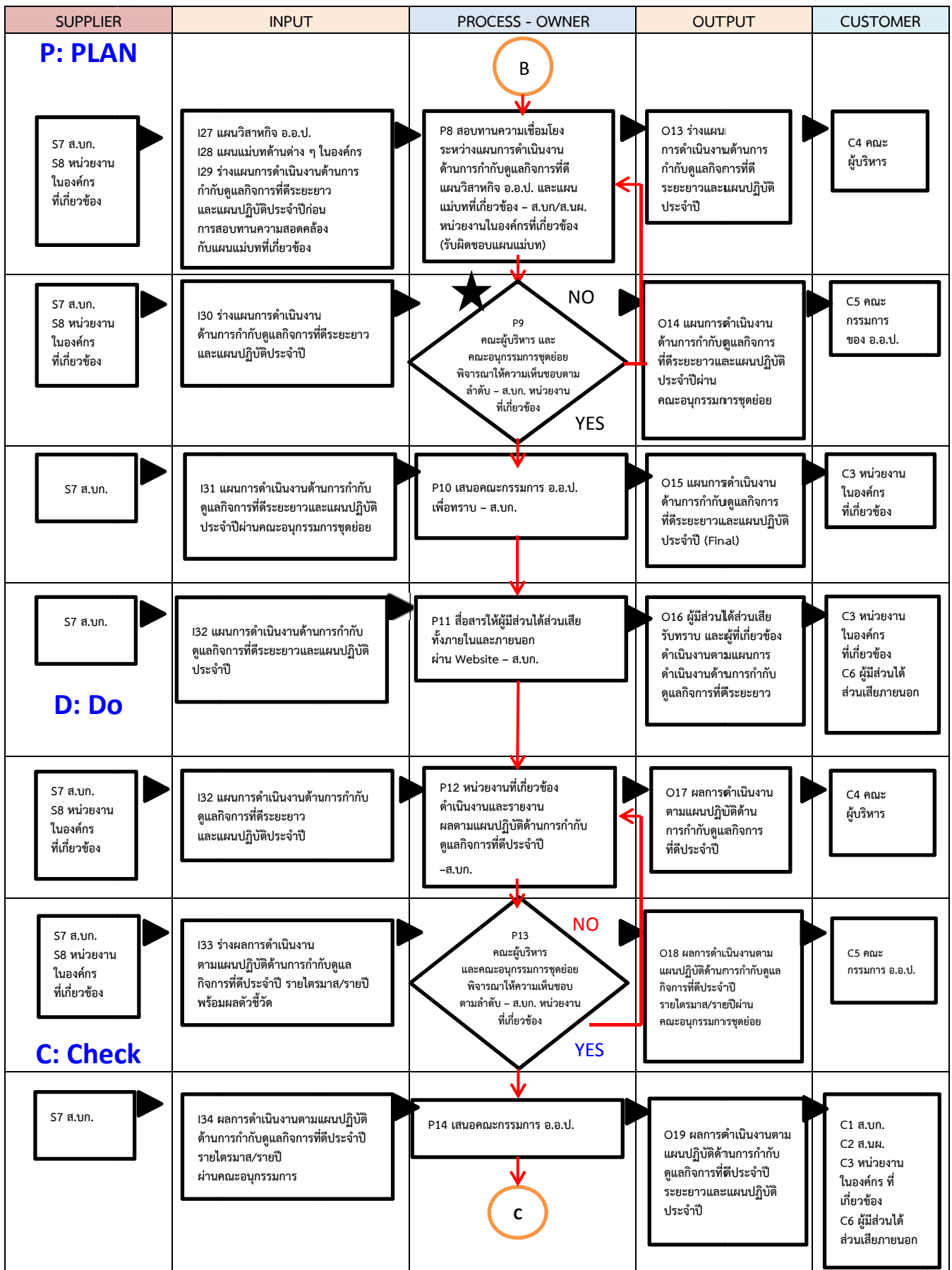


A

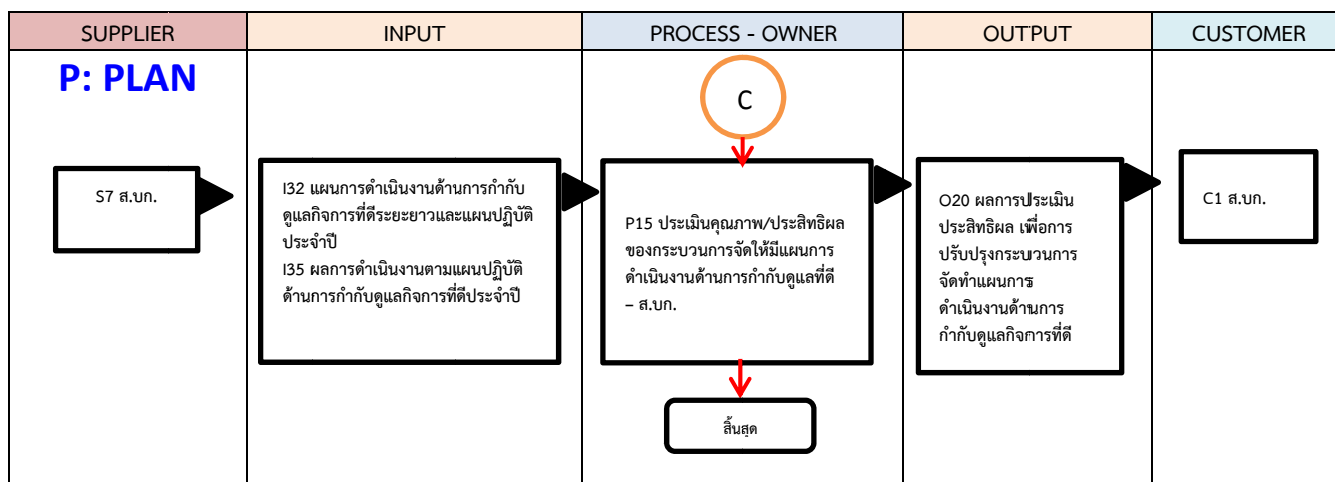
SIPOC กระบวนการจัดทำแผนการกำกับดูแลกิจการที่ดีระยะยาวของ อ.อ.ป. (ปี 2569 - 2573) และแผนปฏิบัติการการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ อ.อ.ป. ประจำปี 2569



SIPOC กระบวนการจัดทำแผนการกำกับดูแลกิจการที่ดีระยะยาวของ อ.อ.ป. (ปี 2569 - 2573) และแผนปฏิบัติการการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ อ.อ.ป. ประจำปี 2569



SIPOC กระบวนการจัดทำแผนการกำกับดูแลกิจการที่ดีระยะยาวของ อ.อ.ป. (ปี 2569 - 2573) และแผนปฏิบัติการการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ อ.อ.ป. ประจำปี 2569



กระบวนการทบทวนแผนการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี
P: PLAN

