องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้
Forest Industry Organization

คู่มือปฏิบัติงาน

นโยบาย และแนวทางการพัฒนาความยั่งยืนเชิงยุทธศาสตร์ ของ อ.อ.ป. ประจำปี 2569

จัดทำโดย
ฝ่ายพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน
สำนักนโยบายแผนและยุทธศาสตร์

คำนำ

องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ (อ.อ.ป.) มุ่งมั่นขับเคลื่อนองค์กรสู่การเติบโตอย่างมั่นคงและยั่งยืน ภายใต้การดำเนินงานที่สมดุลทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ควบคู่กับการสร้างคุณค่าให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกภาคส่วน

คู่มือปฏิบัติงานนโยบาย และแนวทางการพัฒนาความยั่งยืนเชิงยุทธศาสตร์ ประจำปี 2569 ฉบับนี้ จัดทำขึ้นเพื่อเป็นกรอบแนวทางกลางขององค์กรในการขับเคลื่อนงานด้านความยั่งยืนอย่างเป็นระบบ มีทิศทางที่ชัดเจน และสอดคล้องกับยุทธศาสตร์องค์กร ตลอดจนมาตรฐานสากลที่เกี่ยวข้อง โดยมุ่งเน้นให้ทุกหน่วยงานสามารถนำไปปรับใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างเป็นรูปธรรม

สาระสำคัญของคู่มือครอบคลุมตั้งแต่กรอบแนวคิดด้านความยั่งยืน การเชื่อมโยงสู่เป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร ตลอดจนกระบวนการสำคัญในการวิเคราะห์และจัดลำดับความสำคัญของประเด็นด้านความยั่งยืน (Materiality Assessment) ซึ่งเป็นเครื่องมือสำคัญในการกำหนดทิศทางการดำเนินงานขององค์กรให้สอดคล้องกับบริบท ความเสี่ยง โอกาส และความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างรอบด้าน โปร่งใส และตรวจสอบได้

การขับเคลื่อนความยั่งยืนของ อ.อ.ป. ไม่ใช่หน้าที่ของหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่ง แต่เป็นความรับผิดชอบร่วมกันของผู้บริหารและพนักงานทุกระดับ การสร้างความเข้าใจที่ถูกต้อง และการนำแนวทางในคู่มือฉบับนี้ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานประจำ จะเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ และยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันได้อย่างยั่งยืน

สำนักนโยบายแผนและยุทธศาสตร์ หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คู่มือฉบับนี้จะเป็นประโยชน์ต่อทั้ง ผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติงาน และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย ร่วมขับเคลื่อนการดำเนินงานตามแนวทางที่กำหนดไว้อย่างจริงจังและต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์อย่างเป็นรูปธรรม และนำพาองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ก้าวสู่การเป็นองค์กรแห่งความยั่งยืนอย่างแท้จริงต่อไป

ส่วนพัฒนาธุรกิจและองค์กร
ฝ่ายพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน
สำนักนโยบายแผนและยุทธศาสตร์

สารบัญ

เรื่อง	หน้า
บทที่ 1 เกี่ยวกับองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้	1
วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม และวัฒนธรรม	2
โครงสร้างการบริหารงานองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้	4
ประเภทสมรรถนะขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้	4
ห่วงโซ่คุณค่า Value Chain	6
กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	6
สถานการณ์ (Sustainable Development Goals : SDGs)	8
บทที่ 2 กรอบแนวคิดการพัฒนาความยั่งยืนขององค์กร (Sustainability Framework)	14
เสาหลักสามประการ (Triple Bottom Line: TBL)	14
การพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน (Corporate Sustainability Development)	15
กรอบแนวคิดเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals: SDGs)	16
กรอบแนวคิดมาตรฐานการรายงานความยั่งยืน (Global Reporting Initiative: GRI)	17
กรอบการดำเนินงานด้านความยั่งยืน (Sustainability Framework)	18
- โครงสร้างกรอบการดำเนินงานด้านความยั่งยืนขององค์กร	19
- ตัวชี้วัดกรอบการดำเนินงานด้านความยั่งยืน	19
- กลไกการขับเคลื่อนกรอบการดำเนินงานด้านความยั่งยืน	20
การสร้างคุณค่าด้านความยั่งยืน (Sustainability Value Creation Model)	26
บทที่ 3 ยุทธศาสตร์การดำเนินงานของ อ.อ.ป.	31
แผนวิสาหกิจองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ (พ.ศ. 2566 – 2570) ฉบับปรับปรุง ครั้งที่ 1/2568	31
ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenge: SC)	32
ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantage: SA)	32
ความสามารถพิเศษองค์กร (Core Competency: CC)	33
ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning: SP)	33
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective: SO)	34
โครงการตามแผนวิสาหกิจองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 - 2570)	36
แผนภาพการวิเคราะห์ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning: SP)	38

เรื่อง **หน้า**

บทที่ 4 ระบบบริหารจัดการความยั่งยืนของ อ.อ.ป. 39

หลักการจัดการด้านความยั่งยืน 39

นโยบายด้านการพัฒนาความยั่งยืนเชิงยุทธศาสตร์ 39

โครงสร้างการกำกับดูแลด้านความยั่งยืน 42

การบูรณาการความยั่งยืนสู่แผนวิสาหกิจและแผนปฏิบัติการ 45

บทที่ 5 การบริหารผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Management) 49

หลักการและแนวทางการบริหารผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 49

การระบุผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร 51

การจัดระดับความสำคัญและรูปแบบการสร้างความสัมพันธ์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 53

การสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ อ.อ.ป. 57

บทที่ 6 การกำหนดประเด็นสำคัญด้านความยั่งยืน (Materiality Assessment) 61

หลักการและความสำคัญของการกำหนดประเด็นสำคัญ 61

กรอบแนวทางการกำหนดประเด็นสำคัญขององค์กร 62

การศึกษาและทำความเข้าใจขององค์กร (Context analysis) 62

- การวิเคราะห์ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก 62

- การวิเคราะห์ความสัมพันธ์กับองค์กร 68

- การระบุผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น (Identify Impacts) 69

- การวิเคราะห์ผลกระทบภายในและภายนอก 72

- การสรุปผลคะแนนความสำคัญขององค์กร 74

การระบุและวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholder analysis) 74

การกำหนดและจัดลำดับประเด็นสำคัญด้านความยั่งยืน (Materiality analysis) 76

การรับรองและทบทวนประเด็นสำคัญด้านความยั่งยืน 77

ผลการกำหนดประเด็นสำคัญด้านความยั่งยืน ประจำปี 2569 78

บทที่ 7 การถ่ายทอดประเด็นสำคัญด้านความยั่งยืนสู่การปฏิบัติการ 101

ความเชื่อมโยงของประเด็นสำคัญด้านความยั่งยืนกับยุทธศาสตร์ขององค์กร 101

เครื่องมือในการขับเคลื่อนความยั่งยืนในองค์กร (PDCA) 107

การเปิดเผยข้อมูลด้านความยั่งยืน (Disclosure) 108

เรื่อง **หน้า**

บทที่ 8 กระบวนการปฏิบัติงานด้านการพัฒนาความยั่งยืนของ อ.อ.ป. 112

กระบวนการกำหนดนโยบายด้านความยั่งยืน 112

กระบวนการจัดทำรายงานความยั่งยืนประจำปี 114

บทที่ 1

เกี่ยวกับองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้

องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ (อ.อ.ป.) เป็นรัฐวิสาหกิจ สาขาทรัพยากรธรรมชาติ จัดตั้งขึ้นโดยพระราชกฤษฎีกา พ.ศ. 2499 จากทุนที่รัฐบาลกำหนดให้เมื่อเริ่มกิจการในปี พ.ศ. 2490 จำนวน 10 ล้านบาท ซึ่งในทางปฏิบัติรัฐมีเงินสดให้เพียง 10,000 บาท กับทรัพย์สินที่รวมถึงไม้สัก ซึ่งเป็นของกองทำไม้และกรมป่าไม้ที่ทำค้างอยู่ ยังรวมถึงบุคคลจำนวนหนึ่ง ทั้งนี้ ได้ดำเนินการเติบโตขึ้นมาเป็นลำดับ ณ วันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2568 องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ มีมูลค่าสินทรัพย์ประมาณ 6,692.23 ล้านบาท และเมื่อเปรียบเทียบย้อนหลัง 5 ปี เพิ่มขึ้น 565.38 ล้านบาท หรือคิดเป็นร้อยละ 9.23 ส่วนใหญ่เพิ่มขึ้นจากรายการเงินลงทุนการปลูกสร้างสวนป่า

ในอดีตประเทศไทยมีป่าไม้ที่อุดมสมบูรณ์มากในการทำไม้และนำไม้ออกจากพื้นที่ป่าจะทำในรูปแบบสัมปทานป่าไม้ ในช่วงแรกรัฐจะให้สัมปทานทำไม้แก่ชาวต่างชาติซึ่งมีความรู้ด้านการทำไม้ จนถึงปี พ.ศ. 2455 Mr. W.F. Lloyd เจ้ากรมป่าไม้ในขณะนั้น พิจารณาเห็นว่ารัฐบาลควรจะทำไม้สักออกจากป่าและทำการค้าไม้สักเองบ้าง เพื่อฝึกฝนพนักงานและเพิ่มพูนความรู้ด้านการทำไม้ จะได้ควบคุมการทำไม้ของประชาชนและบริษัทต่างชาติได้ กรมป่าไม้จึงเริ่มทำไม้ออกเองที่สวนป่าแม่แฮด จังหวัดแพร่ เป็นแห่งแรกและได้ขยายการทำไม้ไปยังป่าอื่น ๆ จนกระทั่งในปี พ.ศ. 2476 ได้ตั้ง “กองทำไม้” ขึ้นเป็นหน่วยงานส่วนกลาง สังกัดกรมป่าไม้ แต่ในการดำเนินงานของกองทำไม้ มีข้อจำกัดด้วยกฎระเบียบของทางราชการ ทำให้ขาดความคล่องตัว คณะรัฐมนตรีในขณะนั้นจึงได้มีมติจัดตั้ง “องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้” ขึ้น เมื่อวันที่ 1 มกราคม พ.ศ. 2490 โดยเป็นหน่วยงานในสังกัดกรมป่าไม้ ต่อมาได้มีพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ (ฉบับที่ 5) วันที่ 26 สิงหาคม พ.ศ. 2546 ให้โอนองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ไปเป็นรัฐวิสาหกิจ สังกัดกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

ปัจจุบันองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ มีพื้นที่สวนป่าเศรษฐกิจ ทั้งสิ้น 1.065 ล้านไร่ โดยมีชนิดไม้หลักอยู่ 3 ชนิด คือ ไม้สัก ไม้ยูคาลิปตัส และไม้ยางพารา ซึ่งเป็นรายได้หลักขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ปัจจุบันนอกจากการดำเนินงานเชิงธุรกิจสร้างรายได้ให้กับรัฐแล้ว องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ยังสนับสนุน และสนองนโยบายของรัฐในด้านการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม และงานเชิงบริการสังคม โดยเฉพาะการฟื้นฟูพื้นที่ป่าเสื่อมโทรม/ ป่าต้นน้ำลำธาร การส่งเสริมด้านการปลูกสร้างสวนป่าเศรษฐกิจการอนุรักษ์และการบริบาลช้างไทย การพัฒนาชุมชนท้องถิ่น สร้างงาน และสร้างอาชีพให้กับราษฎรท้องถิ่น ฯลฯ

1.1 วิสัยทัศน์

คณะกรรมการขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ร่วมกับผู้บริหารระดับสูง ได้กำหนดทิศทางวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร ดังนี้

สร้างสรรค์สวนป่าเศรษฐกิจเพื่อความยั่งยืน (Create forest plantations for sustainability)

1. สร้างสรรค์สวนป่าเศรษฐกิจ หมายถึง การจัดการสวนป่าเศรษฐกิจด้วยนวัตกรรมและเทคโนโลยีในการปลูกและแปรรูป และสร้างสรรค์ผลเชิงบวกตลอดห่วงโซ่คุณค่า

2. ความยั่งยืน หมายถึง แนวทางการดำเนินธุรกิจสู่การใช้ประโยชน์เพื่อสร้างรายได้ให้กับ อ.อ.ป. ภายใต้ขีดความสามารถหลัก ยกระดับคุณภาพชีวิตของชุมชน และขับเคลื่อนสภาพสิ่งแวดล้อมให้มีคุณภาพที่ดีด้วยพื้นที่สีเขียวจากป่าเศรษฐกิจ

โดยมีตัวชี้วัดวิสัยทัศน์ คือ

ตัวชี้วัดวิสัยทัศน์	2566	2567	2568	2569	2570
จำนวนนวัตกรรมในการสร้างสรรค์สวนป่าเศรษฐกิจ (ปลูก แปรรูป จำหน่าย กระบวนการ เทคโนโลยี ฯลฯ)	ปีฐาน	2 เรื่อง	2 เรื่อง	2 เรื่อง	2 เรื่อง
การเพิ่มขึ้นของ EBITDA	60.8 ลบ.	71.9 ลบ.	98.4 ลบ.	110.4 ลบ.	123.1 ลบ.
ร้อยละของชุมชนที่สำคัญที่มีกิจกรรมร่วมกัน	22	24	26	28	30
จำนวนพื้นที่สีเขียวจากป่าเศรษฐกิจ (ไร่)	2,210	4,550	4,550	7,750	ตามการได้รับจัดสรรงบประมาณ

1.2 พันธกิจ

1. ขับเคลื่อนกระบวนทัศน์ใหม่ด้านสวนป่าเศรษฐกิจให้แก่ ประชาชนเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต

2. ส่งเสริมการปลูกไม้เศรษฐกิจ พัฒนาธุรกิจอุตสาหกรรมไม้ และสร้างกลไกการตลาดไม้เศรษฐกิจอย่างเป็นธรรมให้เกิดประโยชน์ อย่างสมดุลด้วยเทคโนโลยีและนวัตกรรมการปลูกและใช้ประโยชน์ไม้ เศรษฐกิจรวมถึงการใช้ประโยชน์ที่ดิน

3. ฟื้นฟูทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม และ อนุรักษ์ บริบาลช้างเลี้ยงของไทย

4. เพิ่มผลผลิตทั่วทั้งองค์กร และลดผลกระทบจากการดำเนินงานสู่สังคม

5. สร้างการรับรู้เชิงบวกสู่สังคมเพื่อพัฒนาชุมชนท้องถิ่นในบริบทเชิงพื้นที่การท่องเที่ยวเชิงนิเวศโดยใช้สวนป่าเศรษฐกิจเป็นฐานและเชื่อมโยงหน่วยงานภาครัฐ หน่วยงานเอกชนและชุมชนเข้าด้วยกัน

6. บริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศอย่างมีธรรมาภิบาล พัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรทุกระดับให้มีความเชี่ยวชาญ มีจิตสาธารณะและความรับผิดชอบต่อส่วนรวม

1.3 ค่านิยม และวัฒนธรรม

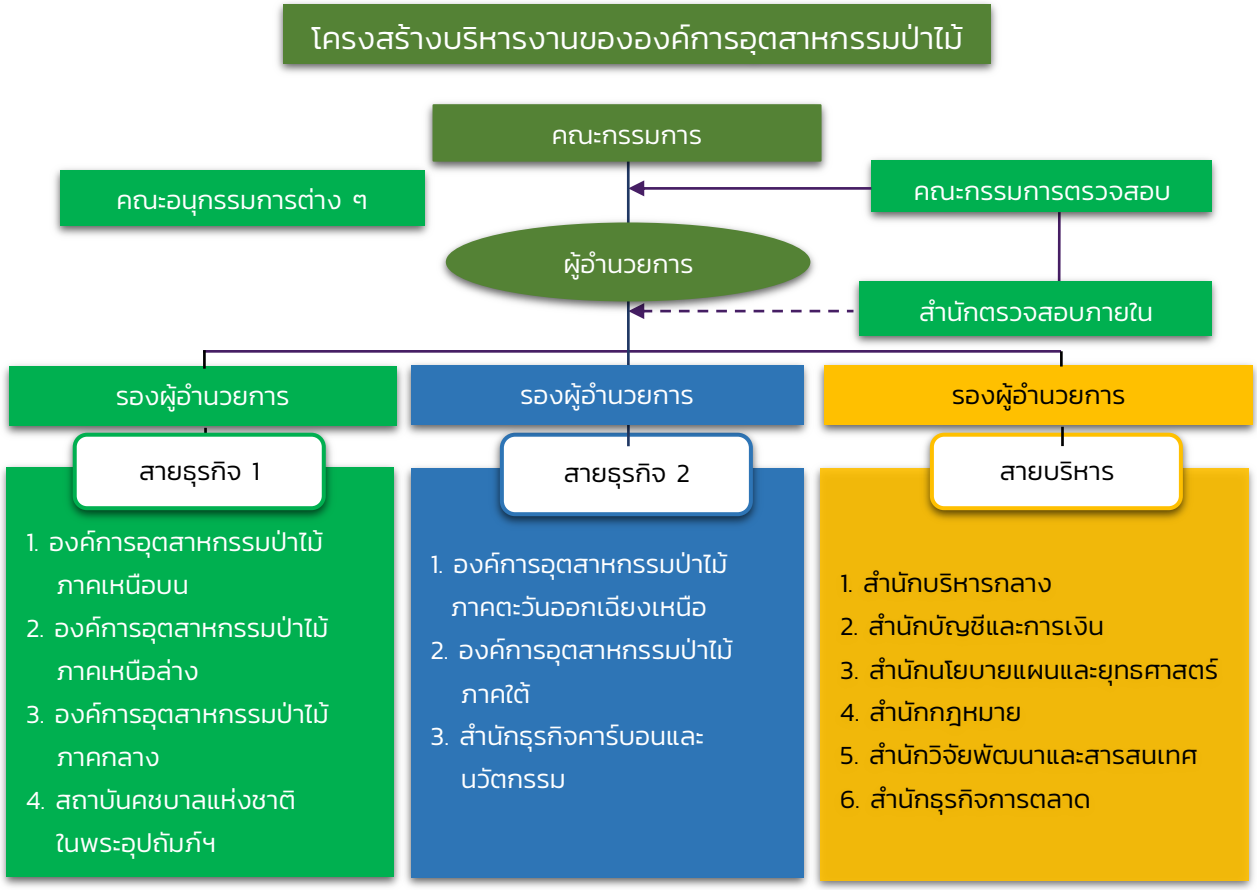
วัฒนธรรมองค์กรของ อ.อ.ป. : “HAPPYs” ชีวิตที่มีความสุขทั่วทุกภาคส่วน

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

ค่านิยมเพื่อขับเคลื่อนองค์กรบรรลุวิสัยทัศน์ : ปลุกคุณธรรม ปลูกคุณภาพ ปั้นคุณค่า ปันความยั่งยืน

ค่านิยม	คำจำกัดความ
ปลุกคุณธรรม	มุ่งมั่นในการบริหารและจัดการตามหลักธรรมาภิบาลด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต เสียสละ และอดทน
ปลูกคุณภาพ	สร้างสรรค์และส่งมอบผลผลิตและบริการที่เป็นเลิศทุกกระบวนการ ด้วยบุคลากรมืออาชีพ เพื่อสร้างโอกาสในการแข่งขัน
ปั้นคุณค่า	ยกระดับองค์ความรู้เทคโนโลยีสู่การสร้างนวัตกรรมเพื่อสร้างคุณค่า สินทรัพย์ความรู้และส่งมอบให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
ปันความยั่งยืน	แบ่งปัน ขับเคลื่อนความยั่งยืนทางด้านเศรษฐกิจ สังคมและสิ่งแวดล้อมตามแนววิถีใหม่ด้วยการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนให้สอดคล้องกับหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี

1.4 โครงสร้างการบริหารงานขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้



1.5 ประเภทสมรรถนะขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้

องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ได้กำหนดประเภทสมรรถนะออกเป็น 3 ประเภท ดังนี้

1. สมรรถนะหลัก (Core Competency) จำนวน 5 รายการสมรรถนะ ประกอบด้วย

1) การเปลี่ยนแปลง (Changing) การแสวงหาและติดตามความรู้ข่าวสารและเทคโนโลยีใหม่ที่เป็นประโยชน์เพื่อปรับตัวให้เท่าทันกับการเปลี่ยนแปลงของโลกสมัยใหม่ โดยนำมาปรับปรุงการดำเนินงานด้านต่าง ๆ สามารถนำเทคโนโลยีที่เหมาะสมมาใช้กับองค์กร และนำความรู้มาพัฒนาศักยภาพของตนเองและสมาชิกในทีม รวมทั้งการจัดการกับปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลง สร้างค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรในการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อประโยชน์ขององค์กรโดยรวม

2) คุณธรรม จริยธรรม (Integrity) ปฏิบัติตามภารกิจหลักขององค์กรด้านการส่งเสริมและพัฒนาป่าเศรษฐกิจ อนุรักษ์และบริบาลช้างไทย ความเชื่อมั่น ศรัทธาในองค์กร เสียสละ ทุ่มเทกำลังกาย กำลังสติปัญญา ประพฤติปฏิบัติถูกต้องเหมาะสมทั้ง ตามกฎหมาย หลักคุณธรรม จริยธรรม ระเบียบข้อบังคับ และจรรยาบรรณของพนักงาน มีความซื่อสัตย์ สุจริต และมีวินัย ในการปฏิบัติงาน พิทักษ์ผลประโยชน์ขององค์กร ตลอดจนเป็นกำลังสำคัญในการสนับสนุนผลักดันให้ภารกิจขององค์กรบรรลุเป้าหมาย

3) การทำงานเป็นทีม (Teamwork) มีความรอบรู้ในงาน ร่วมมือและตั้งใจที่จะทำงาน ตลอดจนสร้างขวัญและกำลังใจ ส่งเสริมความสามัคคี ให้เกิดความร่วมแรงร่วมใจ ในทีมงานและหน่วยงานในองค์กร และมีความสามารถในการประสานงาน ความร่วมมือกับหน่วยงานภายในและภายนอกองค์กร เพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายของหน่วยงานและองค์กร

4) การประสานงานผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholder Cooperation) มีความตั้งใจและมีทักษะในการประสานงาน ร่วมปฏิบัติงาน เรียนรู้และเข้าใจบุคคลอื่น/ ผู้มีส่วนได้เสียที่ต้องติดต่อประสานงาน โดยสื่อความด้วยการชักจูง โน้มน้าว ด้วยวิธีการต่าง ๆ ให้บุคคลอื่นเกิดความประทับใจและให้การสนับสนุนความคิด เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จของงาน ตลอดจนการบริหารความสัมพันธ์อย่างเหมาะสม เข้าใจ ให้เกียรติและยอมรับในคุณค่าของผู้ที่ต้องประสานงานเพื่อให้บรรบุเป้าหมายองค์กร

5) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation) ความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานให้ดีบรรลุผลสัมฤทธิ์ โดยมุ่งเน้นภารกิจองค์กรเป็นหลักและวางแผนรองรับงานในอนาคต พัฒนาผลงานด้วยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เทคโนโลยีและนวัตกรรม หรือพัฒนากระบวนการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่ยากและท้าทาย รวมถึงมีการวางแผนวิเคราะห์และบริหารจัดการทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร

2. สมรรถนะในการบริหาร (Managerial Competency) จำนวน 5 รายการสมรรถนะ ประกอบด้วย

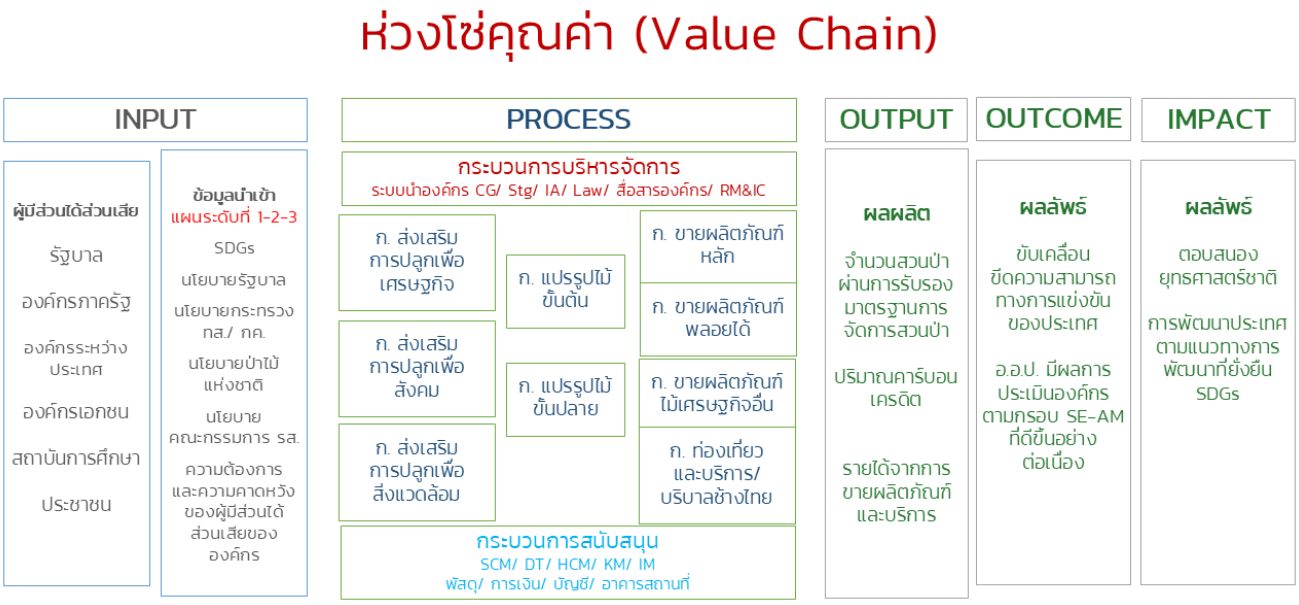
1) ความรู้ในพันธกิจ (Mission Knowledge)
2) วิสัยทัศน์ (Visioning)
3) การพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา (Developing Subordinate)
4) ภาวะการณ์เป็นผู้นำ (Leadership)
5) การบริหารจัดการ (Management)

3. สมรรถนะในสายงาน (Functional Competency) จำนวน 15 รายการสมรรถนะ ประกอบด้วย

1. ความรู้และทักษะในสายงาน
2. ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
3. การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ
4. การวางแผนและการจัดการ
5. การตัดสินใจและแก้ไขปัญหา
6. การมีจิตในการให้บริการ
7. ความรู้ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ
8. ความเข้าใจองค์กร
9. การคิดวิเคราะห์
10. การดำเนินการเชิงรุก
11. การมีมนุษยสัมพันธ์
12. ความถูกต้องของงาน
13. การวิจัยและพัฒนา
14. ความรู้ด้านตรวจสอบ
15. จรรยาบรรณในวิชาชีพ

1.6 ห่วงโซ่คุณค่า Value Chain

ห่วงโซ่คุณค่า Value Chain คือ การได้รับส่งมอบผลิตภัณฑ์และบริการที่มีคุณภาพมาตรฐานตรงเวลาเป็นไปตามข้อกำหนด ซึ่งเป็นปัจจัยนำเข้าสู่กระบวนการหลักของ อ.อ.ป. โดยมุ่งเน้นให้ความสำคัญกับกิจกรรมในห่วงโซ่คุณค่าของแต่ละหน่วยธุรกิจ และมุ่งสร้างความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจ ด้วยการวิเคราะห์มูลค่าเพิ่มที่เกิดขึ้นในแต่ละขั้นตอนหรือกิจกรรม ดังนั้น ห่วงโซ่คุณค่าจึงเป็นการเชื่อมโยงกิจกรรมต่าง ๆ ที่สร้างมูลค่าเพิ่ม (Value-Creation Activities) และเกิดการเชื่อมโยงกับคู่ค้าในห่วงโซ่อุปทานด้วยกันการเชื่อมโยงกิจกรรมที่เกิดขึ้นทั้งภายในและภายนอกองค์กร ส่งผลต่อศักยภาพในการแข่งขัน (Competitive Position)



1.7 กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน

องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ (อ.อ.ป.) ได้จัดทำแผนงานด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสียระยะยาว และแผนปฏิบัติการประจำปี มีวัตถุประสงค์เพื่อการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ อ.อ.ป. ให้เกิดขึ้นอย่างเป็นระบบและครอบคลุมทุกหน่วยงาน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญในการบริหารผลลัพธ์ลดผลกระทบเชิงลบ และสร้างผลกระทบเชิงบวก รวมถึงการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตอบสนองวัตถุประสงค์ในประเด็นยุทธศาสตร์ของ อ.อ.ป. โดยนำข้อมูล Stakeholder ทุกสายงาน/ ฝ่าย มาวิเคราะห์ระบุผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ อ.อ.ป. พัฒนาการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอก และเผยแพร่ประชาสัมพันธ์การสื่อสารกับกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้รับรู้แผนงานด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสียระยะยาวและแผนปฏิบัติการประจำปี และผลการดำเนินงานสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นรายไตรมาสและรายปี บนเว็บไซต์ของ อ.อ.ป. Brandner ข้อมูลเผยแพร่สำนักธุรกิจการตลาด

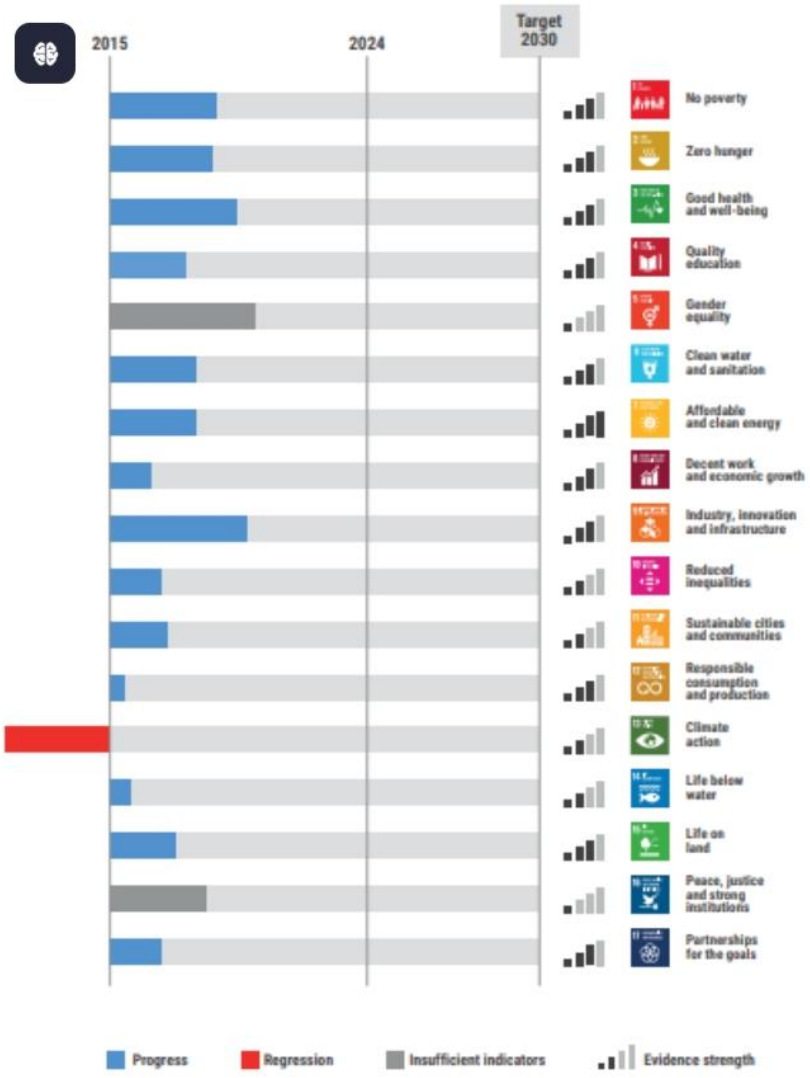
รูป: Stakeholder

ที่มา: แผนงานด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสียองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ปี 2569 – 2573

1.8 สถานการณ์ (Sustainable Development Goals : SDGs)

1.8.1 ภาพรวมความก้าวหน้าของ SDGs ในภูมิภาคเอเชียและแปซิฟิก

รายงานความก้าวหน้า SDGs ของภูมิภาคเอเชียและแปซิฟิก ปี 2568 ในส่วนของการประเมินระดับเป้าหมาย (Goals) แสดงให้เห็นว่าภูมิภาคเอเชียและแปซิฟิก มีความก้าวหน้าที่โดดเด่นในเป้าหมายที่ 9 ด้านอุตสาหกรรม นวัตกรรม และโครงสร้างพื้นฐาน และเป้าหมายที่ 3 สุขภาพและความเป็นอยู่ที่ดี โดยปัจจัยที่ขับเคลื่อนความก้าวหน้าอย่างเด่นชัด คือการขยายการเข้าถึงของเครือข่ายมือถือและการยกระดับด้านสุขภาพของมารดา ทารก และเด็ก นอกเหนือจากสองเป้าหมายดังกล่าว เป้าหมายที่ 1 ขจัดความยากจนก็มีความก้าวหน้าอย่างชัดเจน ซึ่งเป็นผลจากการลดอัตราความยากจนด้านรายได้ ขณะที่เป้าหมายที่ 2 ขจัดความหิวโหยมีความก้าวหน้าอย่างโดดเด่นในการแก้ปัญหาภาวะทุพโภชนาการ อย่างไรก็ตาม แม้ว่าหลายเป้าหมายจะมีพัฒนาการที่ดี แต่อีกหลายเป้าหมายยังคงมีความก้าวหน้าที่เชื่องช้าและอาจไม่สามารถบรรลุเป้าหมายได้ทันภายในปี 2030



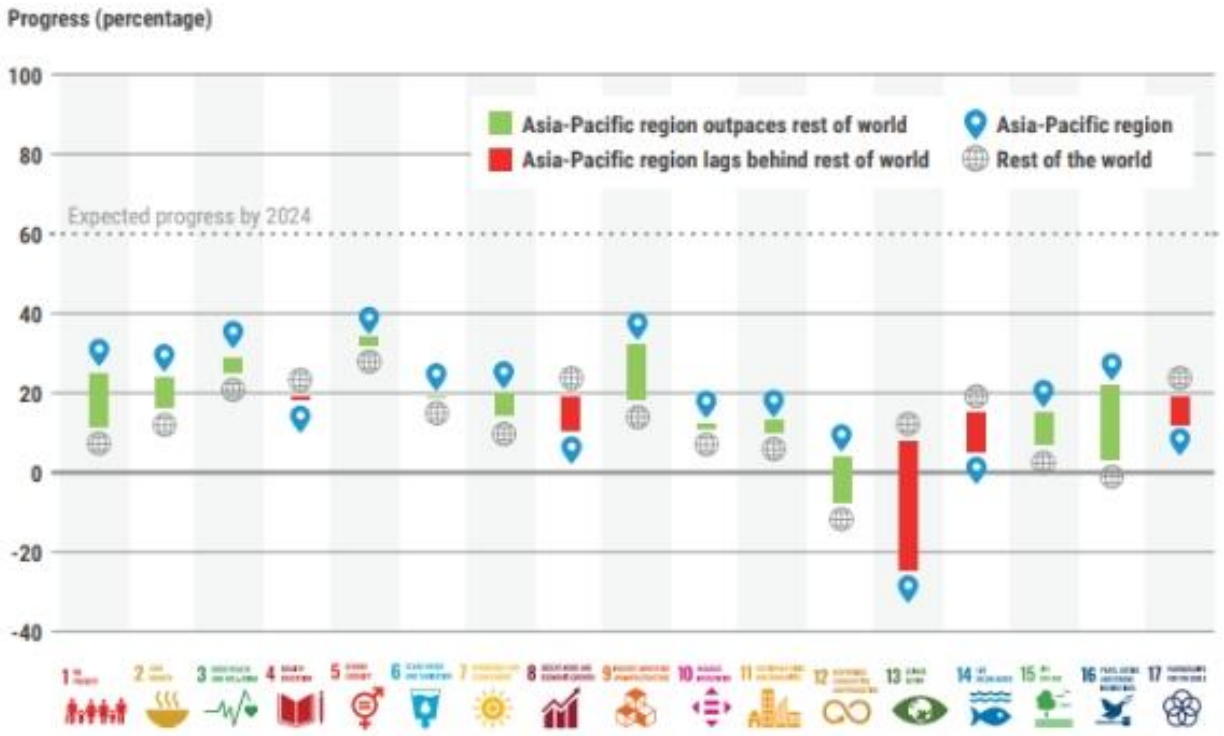
ในทางกลับกันเป้าหมายที่มีแนวโน้มถดถอย (regression) จนน่าเป็นห่วง คือ เป้าหมายที่ 13 การรับมือกับการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ แม้ภูมิภาคเอเชียและแปซิฟิกจะมีความก้าวหน้าในการพัฒนาแนวทางและแผนระดับชาติเพื่อลดความเสี่ยงจากภัยพิบัติ (Disaster risk reduction: DRR) แต่ก็ยังคงเผชิญกับผลกระทบจากภัยพิบัติอย่างรุนแรง นอกจากนี้ ภูมิภาคนี้ยังเป็นหนึ่งในแหล่งปล่อยมลพิษรายใหญ่ที่สุดของโลก โดยคิดเป็นสัดส่วนมากกว่าครึ่งหนึ่งของการปล่อยก๊าซเรือนกระจก (Greenhouse Gases :GHG) ทั่วโลก ปัจจัยเหล่านี้ล้วนส่งผลให้ความก้าวหน้าในการดำเนินการด้านสภาพภูมิอากาศถดถอยลงอย่างน่าตกใจ อีกทั้งยังมีอีกหลายเป้าหมายที่มีความคืบหน้าอย่างล่าช้าในการบรรลุเป้าหมาย โดยเฉพาะเป้าหมายที่ 12 การบริโภคและการผลิตอย่างรับผิดชอบ เป้าหมายที่ 4 การศึกษาที่มีคุณภาพ และเป้าหมายที่ 8 งานที่มีคุณค่าและการเติบโตทางเศรษฐกิจ

ปัจจัยสำคัญที่ทำให้ความคืบหน้าในหลายเป้าหมายยังล่าช้า ได้แก่ การเพิ่มขึ้นของเงินอุดหนุนเชื้อเพลิงฟอสซิล ซึ่งเป็นอุปสรรคต่อความก้าวหน้าในการบริโภคและการผลิตที่ยั่งยืน นอกจากนี้ ผลลัพธ์ทางการเรียนที่ต่ำ เช่น ความสามารถในการอ่านและคณิตศาสตร์ที่ยังไม่ดีพอ ส่งผลให้ความก้าวหน้าในเป้าหมายที่ 4 เป็นไปอย่างล่าช้า ขณะเดียวกันเมื่อพิจารณาตัวชี้วัดด้านสิ่งแวดล้อม เช่น สัดส่วนของการประมงที่ยั่งยืนต่อ GDP และ อัตราการเสื่อมโทรมของที่ดิน แสดงให้เห็นแนวโน้มถดถอย ซึ่งเป็นอุปสรรคต่อความก้าวหน้าในเป้าหมายที่ 14 ทรัพยากรทางทะเล และ เป้าหมายที่ 15 ระบบนิเวศบนบก

เมื่อพิจารณาด้านข้อมูลรายงานภูมิภาคนี้มีข้อมูลรายงานสถานการณ์ระดับเป้าหมายย่อย (targets) ที่เพียงพอสามารถนำมาประเมินได้ 117 เป้าหมายย่อย จากทั้งหมด 169 เป้าหมายย่อย โดยยังขาดข้อมูลที่เพียงพออีก 52 เป้าหมายย่อย ซึ่งในจำนวนเป้าหมายย่อยที่วัดได้ มีเพียง 14% หรือ 16 เป้าหมายย่อยเท่านั้นที่มีความเป็นไปได้ที่จะบรรลุได้ทันภายในปี 2030 (สีเขียวในภาพด้านบน) ขณะที่เป้าหมายที่มีข้อมูลเพียงพอนำมาประเมินได้ที่เหลือ 71% หรือ 83 เป้าหมายย่อย จำเป็นต้องมีความก้าวหน้าอย่างเร่งด่วน เพื่อบรรลุเป้าหมาย ภายในปี 2030 (แสดงเป็นสีเหลือง) และอีก 15% หรือ 18 เป้าหมายย่อยมีแนวโน้มสวนทางการพัฒนาหรือถดถอย (reverse trend) (สีแดงในภาพด้านบน) โดยครึ่งหนึ่งของเป้าหมายเหล่านี้เกี่ยวข้องกับปัญหาสิ่งแวดล้อมและสภาพภูมิอากาศ รวมถึงภัยพิบัติทางธรรมชาติ ซึ่งยังคงเป็นประเด็นที่น่ากังวล

ในระดับตัวชี้วัด (indicator) บนฐานข้อมูล Asia-Pacific SDG Gateway แสดงผลการประเมินแนวโน้มของตัวชี้วัดที่มีแนวโน้มเดินถอยหลังพบว่ามีถึง 33 ตัวชี้วัด โดยในจำนวนนี้ เป้าหมายที่มีตัวชี้วัดถดถอยมากที่สุดคือ เป้าหมายที่ 8 (งานที่มีคุณค่าและการเติบโตทางเศรษฐกิจ) ซึ่งมี 6 ตัวชี้วัดที่มีสถานะถดถอยในเป้าหมายนี้

Figure 1.4 Comparison of progress between the Asia-Pacific region and the rest of the world



1.8.2 เปรียบเทียบการดำเนินงานของเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนในภูมิภาคเอเชีย-แปซิฟิกกับโลก

เอเชีย-แปซิฟิกในฐานะภูมิภาคที่มีประชากรมากที่สุดในโลกและเป็นศูนย์กลางการผลิตระดับโลก ภูมิภาคเอเชียและแปซิฟิก จึงมีบทบาทสำคัญต่อการพัฒนาที่ยั่งยืนไม่ว่าจะเป็นไปในทิศทางบวกหรือลบ ภูมิภาคนี้ย่อมส่งผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญต่อโลก แม้ว่าภูมิภาคเอเชียและแปซิฟิกจะมีผลการดำเนินงานที่ดีกว่าหลายส่วนอื่น ๆ ของโลกในหลายเป้าหมาย แต่ยังคงถดถอยในบางเป้าหมาย อย่างไรก็ตาม ภูมิภาคนี้แสดงให้เห็นถึงจุดแข็งที่โดดเด่นเมื่อเปรียบเทียบกับความก้าวหน้าโดยเฉลี่ยของส่วนอื่น ๆ ของโลกในหลายเป้าหมาย

ตัวอย่างเช่น ภูมิภาคเอเชียและแปซิฟิกเป็นผู้นำด้านความก้าวหน้าในเป้าหมายที่ 1 โดยเฉพาะการลดความยากจนด้านรายได้ เป้าหมายที่ 2 จากความก้าวหน้าในการลดความชุกของภาวะทุพโภชนาการ เป้าหมายที่ 9 เพิ่มปริมาณผู้โดยสารและสินค้าที่ขนส่ง รวมถึงสนับสนุนอุตสาหกรรมขนาดเล็กด้วยสินเชื่อ หรือมีวงเงินที่ธนาคารให้กู้ยืม เป้าหมายที่ 12 ลดปริมาณของเสียอันตรายที่เกิดขึ้น เป้าหมายที่ 15 การเสื่อมโทรมของที่ดินที่ลดลง และเป้าหมายที่ 16 ลดจำนวนเหยื่อการค้ามนุษย์และการฆาตกรรมโดยเจตนาที่ตรวจพบ

ขณะเดียวกัน ภูมิภาคนี้ยังคงล้าหลังอย่างมากใน 4 เป้าหมายจากการวิเคราะห์ตัวชี้วัดบนฐานข้อมูล Asia-Pacific SDG Gateway อธิบายได้ดังนี้

เป้าหมายที่ 8 งานที่มีคุณค่าและการเติบโตทางเศรษฐกิจ มีแนวโน้มเชิงลบ เช่น ในตัวชี้วัดที่ 8.4.1 ซึ่งเกี่ยวข้องกับปริมาณการใช้ทรัพยากรหรือร่องรอยการใช้วัตถุดิบ (Material Footprint: MF) และตัวชี้วัดที่ 8.8.1 อัตราการบาดเจ็บร้ายแรงจากการทำงาน ซึ่งเป็นปัจจัยที่ฉุดรั้งความก้าวหน้าของภูมิภาคนี้

เป้าหมายที่ 13 การรับมือกับการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ ตัวชี้วัดที่ 13.2.2 ภูมิภาคนี้ยังคงมีการปล่อยก๊าซเรือนกระจก (GHG) เพิ่มขึ้นในขณะที่ระดับโลกมีแนวโน้มลดลงเล็กน้อย

เป้าหมายที่ 14 ทรัพยากรทางทะเล ตัวชี้วัดที่ 14.7.1 ข้อมูลเกี่ยวกับผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจจากการประมงที่ยั่งยืนแสดงให้เห็นถึงแนวโน้มถดถอยที่รุนแรงเมื่อเทียบกับส่วนอื่น ๆ ของโลก

เป้าหมายที่ 17 ความร่วมมือเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน ภูมิภาคนี้ยังเผชิญกับแนวโน้มถดถอยที่สำคัญในด้านทรัพยากรทางการเงินเพื่อพัฒนาสถิติ

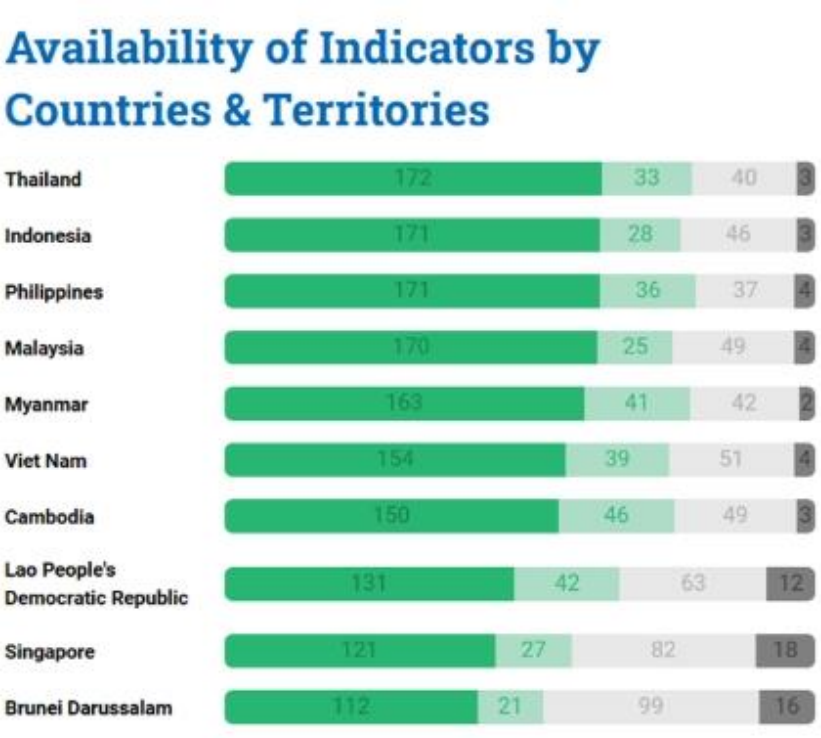
Figure 3.1 Data Availability of SDG indictors in the Asia-Pacific Region and the rest of the world

นอกจากนี้ รายงานยังได้กล่าวถึงความพร้อมของข้อมูลที่สามารถนำมาใช้ของประเทศต่าง ๆ ในภูมิภาคเอเชียและแปซิฟิกแสดงให้เห็นแนวโน้มที่เชื่องช้าแต่เป็นไปในทางที่ดีขึ้น โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 54% ของตัวชี้วัดที่มีจุดข้อมูลอย่างน้อยสองจุดในปี 2567 ซึ่งเพิ่มขึ้นเล็กน้อยจากปีก่อนหน้า โดยที่น่าสนใจคือ ภูมิภาคนี้แซงหน้าภูมิภาคอื่น ๆ ของโลกอยู่ที่ 6% แต่ยังคงมีช่องว่างของข้อมูลในมิติการแยกย่อยที่สำคัญ เช่น อายุ สถานะการย้ายถิ่น ความทุพพลภาพ เพศ และพื้นที่ (เมือง/ ชนบท)

1.8.3 สถานการณ์ SDGs ของประเทศไทย

ภาพรวมสถานะของประเทศไทยจากตัวชี้วัดที่วัดผลได้ ส่วนใหญ่นั้นเป็นสีเขียว คือมีระดับความก้าวหน้าในทางที่ดี ซึ่งจากผลประเมินความก้าวหน้าของแต่ละตัวชี้วัดของเป้าหมาย SDGs สถานะเป้าหมายที่มีความก้าวหน้าในทางที่ดี (สีเขียว) มากที่สุด คือ SDG 7 พลังงานสะอาดที่เข้าถึงได้ ทั้งหมด 4 ตัว ได้แก่ ในตัวชี้วัด7.1.1 การเข้าถึงไฟฟ้า ตัวชี้วัด 7.1.2 การพึ่งพาพลังงานสะอาด ตัวชี้วัด 7.3.1 ความเข้มข้นของการใช้พลังงาน และตัวชี้วัด 7.b.1 กำลังการผลิตติดตั้งพลังงานหมุนเวียน

ขณะที่สถานะเป้าหมายที่อยู่ในระดับที่ถดถอย (สีแดง) มากที่สุด คือ SDG 8 งานที่มีคุณค่าและการเติบโตทางเศรษฐกิจ โดยมีตัวชี้วัดที่อยู่ในระดับที่ถดถอย ทั้งหมด 6 ตัว ได้แก่ ในตัวชี้วัด 8.1.1 อัตราการเติบโตต่อปีของผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศที่แท้จริง (real GDP) ต่อหัวประชากร ตัวชี้วัด 8.2.1 อัตราการเติบโตของ GDP ที่แท้จริงต่อการจ้างงาน ตัวชี้วัด 8.5.2 อัตราการว่างงาน ตัวชี้วัด 8.8.2 ระดับการปฏิบัติตามสิทธิแรงงานในประเทศ ตัวชี้วัด 8.9.1 สัดส่วนผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศด้านการท่องเที่ยว และ ตัวชี้วัด 8.a.1 มูลค่าความช่วยเหลือเพื่อการค้า (Aid for Trade)



ขณะที่ด้านข้อมูลความพร้อมใช้งานของตัวชี้วัด SDGs ตั้งแต่ปี 2558 ตามฐานข้อมูล SDG ระดับโลก พบว่าจากตัวชี้วัดทั้งหมด 248 ตัว ประเทศไทยถือเป็นประเทศที่มีข้อมูลที่เพียงพอถึง 172 ตัวชี้วัด ซึ่งเป็นจำนวนที่มากที่สุดในกลุ่มประเทศอาเซียน ในขณะเดียวกันมีตัวชี้วัด 33 ตัว ที่มีข้อมูลไม่เพียงพอ และอีก 40 ตัวชี้วัด ไม่มีข้อมูลเลย ส่วน 3 ตัวชี้วัด ไม่สามารถประเมินตัวชี้วัดดังกล่าวได้ ซึ่งรายงานฉบับนี้ได้ชี้ให้เห็นถึงช่องว่างของข้อมูล ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานและการติดตามความก้าวหน้าของ SDGs โดยเฉพาะอย่างยิ่งต่อกลุ่มชุมชนชายขอบที่อาจได้รับผลกระทบมากที่สุดจากการขาดข้อมูลที่เพียงพอ

โดยสรุปสะท้อนให้เห็นถึงความก้าวหน้าและถดถอยของการดำเนินการขับเคลื่อน SDGs ทั้งระดับภูมิภาค ประเทศ จนถึงระดับโลก โดยระยะเวลาที่เหลืออีก 5 ปี นับจากนี้ ภาคส่วนต่าง ๆ จำเป็นต้องเร่งรัด ร่วมมือ และลงทุน เพื่อให้ภูมิภาคแห่งนี้ขยับใกล้เป้าหมาย 2030 ที่กำหนดไว้ให้ได้มากที่สุด โดยเฉพาะเป้าหมายที่น่าเป็นห่วง ทั้ง SDG 8 และ SDG 13 โดยอาจจำเป็นต้องมีกลไกการขับเคลื่อนข้ามภาคส่วนและระหว่างประเทศเข้ามาร่วมด้วย ที่สำคัญทุกประเทศควรมีการดำเนินงานอย่างจริงจังกับการเติมเต็มข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับ SDGs ให้ครอบคลุมคนทุกกลุ่มและทุกแห่งหน โดยคำนึงถึงการมีส่วนร่วมในทุกขั้นตอนของกระบวนการบรรลุเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (อ้างอิงถึง SDGs Move 2568: สรุปประเด็นสำคัญรายงานความก้าวหน้า SDGs ของภูมิภาคและแปซิฟิกปี 2568)

17 เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals: SDGs)

บทที่ 2

กรอบแนวคิดการพัฒนาความยั่งยืนขององค์กร (Sustainability Framework)

1. หลักการความยั่งยืนขององค์กร

1.1 เสาหลักสามประการ (Triple Bottom Line: TBL)

(Triple Bottom Line: TBL) เป็นกรอบแนวคิดด้านความยั่งยืนที่ใช้ประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรโดยพิจารณาผลลัพธ์มากกว่ามิติทางเศรษฐกิจเพียงอย่างเดียว แต่ครอบคลุมผลกระทบใน 3 มิติหลัก ได้แก่ เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม เพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างสมดุลและยั่งยืนในระยะยาว โดย แนวคิดนี้ถูกเสนอโดย John Elkington (1997) ซึ่งเสนอว่าในบริบทของทุกธุรกิจควรประเมินความสำเร็จจาก “ผลลัพธ์ทั้ง 3 มิติ” โดยเรียกว่า 3Ps ได้แก่

- มนุษย์ (People) เน้นเรื่องผลกระทบจากการดำเนินธุรกิจที่มีต่อพนักงาน แรงงาน ลูกค้า ชุมชนและท้องถิ่นที่ธุรกิจไปดำเนินการอยู่
- โลก (Planet) เน้นเรื่องผลกระทบจากการดำเนินธุรกิจที่มีต่อสิ่งแวดล้อม
- กำไร (Profit) เน้นเรื่องผลกระทบจากการดำเนินธุรกิจที่มีต่อการเติบโตทางด้านเศรษฐกิจ

แนวคิดนี้ให้ความสำคัญกับการดำเนินงานขององค์กรโดยมุ่งสร้างผลในด้านสังคม (การเกื้อกูลสังคมรอบข้าง) และด้านสิ่งแวดล้อม (การดูแล รักษาสิ่งแวดล้อม) รวมถึงการดำเนินกิจการด้วยความโปร่งใส มีบรรษัทภิบาล นอกเหนือจากการให้ความสำคัญในด้านเศรษฐกิจ (การทำให้องค์กรเติบโตหรือการสร้างผลกำไร) ซึ่งถือเป็นพื้นฐานของการดำเนินงานของธุรกิจ

แนวทางทางนำไปใช้สำหรับองค์กร

องค์กรสามารถใช้แนวคิด Triple Bottom Line เป็นตัวตั้งต้นในการวางกรอบแนวคิดหรือหลักปรัชญาในการดำเนินธุรกิจให้เติบโตอย่างยั่งยืน โดยควรพิจารณาถึงการดำเนินงานของธุรกิจทั้ง 3 ด้านให้สมดุลกัน โดยมีความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้เสียอย่างเหมาะสมตลอดห่วงโซ่คุณค่าของธุรกิจ อีกทั้งยังสามารถบริหารจัดการความเสี่ยงและสร้างโอกาสในการเติบโต และขยายขีดความสามารถในการแข่งขัน อันจะนำไปสู่ความสำเร็จของการพัฒนาธุรกิจให้เข้มแข็งและเติบโตได้อย่างยั่งยืน (อ้างอิงจาก คู่มือการพัฒนาธุรกิจเพื่อความยั่งยืนสำหรับบริษัทจดทะเบียน, 2563)

รูป: เสาหลักสามประการ (Triple Bottom Line: TBL)

1.2 การพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน (Corporate Sustainability Development)

แนวคิดการดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืน หรือ ESG ให้ความสำคัญกับสิ่งแวดล้อม (Environmental) สังคม (Social) และ ธรรมาภิบาล (Governance) มาปฏิบัติใช้ให้เหมาะสมกับการดำเนินธุรกิจของ อ.อ.ป. ช่วยให้การดำเนินธุรกิจในมุมมองของผู้บริโภค ชุมชน และภาคอุตสาหกรรมเกิดความน่าเชื่อถือการได้รับการความไว้วางใจจากบุคคลอื่นที่เกี่ยวข้องด้วยการสะท้อนหน้าที่และบทบาทความรับผิดชอบของธุรกิจที่มีต่อสังคม และผู้อื่นในองค์กรทำให้ธุรกิจมีความน่าเชื่อถือเพิ่มมากขึ้นตลอดจนภาพลักษณ์และชื่อเสียงแก่องค์กรที่เป็นประโยชน์ในการต่อยอดและการพัฒนาธุรกิจทั้งด้านการจัดการบริหารภายในองค์กรและการจัดการกับสิ่งแวดล้อมภายในและภายนอก

ด้านสิ่งแวดล้อม (Environmental) หมายถึง การจัดการด้านสิ่งแวดล้อมเป็นกระบวนการคิดให้เกิดการสร้างคุณภาพศักยภาพด้านสิ่งแวดล้อมให้เกิดความยั่งยืนภายในอุตสาหกรรม อาทิเช่นการจัดการระบบนิเวศและการควบคุมกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อเอื้อต่อการดำรงอยู่ของมนุษย์ตลอดไป โดยคำนิยามเหล่านี้สามารถช่วยชี้ให้เห็นว่าการจัดการสิ่งแวดล้อม คือกระบวนการที่ก่อให้เกิดการสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่สิ่งแวดล้อมทำให้สิ่งเหล่านี้มีคุณค่ากับมนุษย์ทั้งทางตรงและทางอ้อมอย่างยั่งยืน (เกษม จันทร์แก้ว, 2545)

ด้านสังคม (Social) หมายถึง กิจกรรมที่มีการวางกรอบการดำเนินงานอย่างชัดเจนในการทำประโยชน์เพื่อช่วยเหลือผู้บริโภคแหล่งชุมชนที่ได้รับผลกระทบทั้งทางตรงและทางอ้อมจากกิจกรรมบางอย่างที่เกิดขึ้นระหว่างการดำเนินกิจการของอุตสาหกรรมเป็นส่วนใหญ่ โดยการมอบเงินทุนที่มีอย่างจำกัดหรือสิ่งของจำเป็น

ต่อการดำรงชีวิตเพื่อสนับสนุน และช่วยเหลือผู้บริโภคแหล่งชุมชนถึงแม้ว่าอุตสาหกรรมหรือกิจการอาจจะต้องแบกรับความเสี่ยง ทางด้านการเงินจากการทำกิจกรรม ทั้งนี้การกระทำดังกล่าวเพื่อที่อุตสาหกรรมหรือกิจการต้องการมีส่วนร่วมในการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคมและแหล่งชุมชนให้มีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น (EMES European Research Network, 1999)

ธรรมาภิบาล (Governance) หมายถึง กระบวนการที่นำไปสู่ข้อกำหนดที่ควรประพฤติปฏิบัติเพื่อความเป็นระเบียบเรียบร้อยในการบริหารจัดการกับทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์กรให้เป็นไปอย่างถูกต้องและเหมาะสมสอดคล้องกับกฎระเบียบข้อกฎหมายตามหลักรัฐธรรมนูญของประเทศไทยและกฎหมายต่างประเทศ ทั้งนี้การประกอบกิจการต่าง ๆ ร่วมกันต้องมีการจัดการอย่างมีกลยุทธ์ การกำกับดูแล รวมถึงโครงสร้างและกระบวนการวางกฎระเบียบต่าง ๆ ควบคู่กับการเมืองและสังคมของประเทศนั้น ๆ เพื่อที่ทุกภาคส่วนสามารถปฏิบัติหน้าที่ร่วมกันอย่างสันติ (บวรศักดิ์ อุวรรณโณ, 2551)

1.3 กรอบแนวคิดเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals: SDGs)

เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนเป็นชุดเป้าหมายการพัฒนาระดับโลกหลังปี 2015 ที่ได้รับการรับรองจาก 193 ประเทศสมาชิกขององค์การสหประชาชาติ เมื่อวันที่ 25 กันยายน ค.ศ. 2015 ครอบคลุมช่วงระยะเวลาที่ต้องบรรลุภายใน 15 ปี ได้เป็นทิศทางการพัฒนาที่ทุกประเทศต้องดำเนินการร่วมกันมาตั้งแต่ปี ค.ศ. 2016 ไปจนถึงปี ค.ศ. 2030 โดยเอกสารที่ประเทศสมาชิกทั้งหมดลงนามรับรองเป็นพันธะสัญญานั้นเรียกว่า “Transforming Our World: the 2030 Agenda for Sustainable Development” หรือ “วาระการพัฒนาที่ยั่งยืน 2030”

เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals: SDGs) มีทั้งหมด 17 เป้าหมาย (Goals) ภายใต้หนึ่งเป้าหมายจะประกอบไปด้วยเป้าหมายย่อย ๆ ที่เรียกว่า เป้าประสงค์ (Targets) ซึ่งมีจำนวนทั้งหมด 169 เป้าหมายย่อย และพัฒนา ตัวชี้วัด (Indicators) จำนวน 232 ตัวชี้วัด (ทั้งหมด 244 ตัวชี้วัด) เป้าหมายการพัฒนาทั้ง 17 ข้อ สะท้อน ‘3 เสาหลักของมิติความยั่งยืน’ (Three Pillars of Sustainability) คือ

มิติด้านสังคม เศรษฐกิจ และสิ่งแวดล้อม บวกกับอีก 2 มิติ คือ มิติด้านสันติภาพและสถาบัน และมิติด้านหุ้นส่วนการพัฒนา ที่เชื่อมร้อยทุกมิติของความยั่งยืนไว้ด้วยกัน รวมเป็น 5 มิติ องค์การสหประชาชาติแบ่งเป้าหมาย 17 ข้อ ออกเป็น 5 กลุ่ม (เรียกว่า 5 Ps) ประกอบด้วย

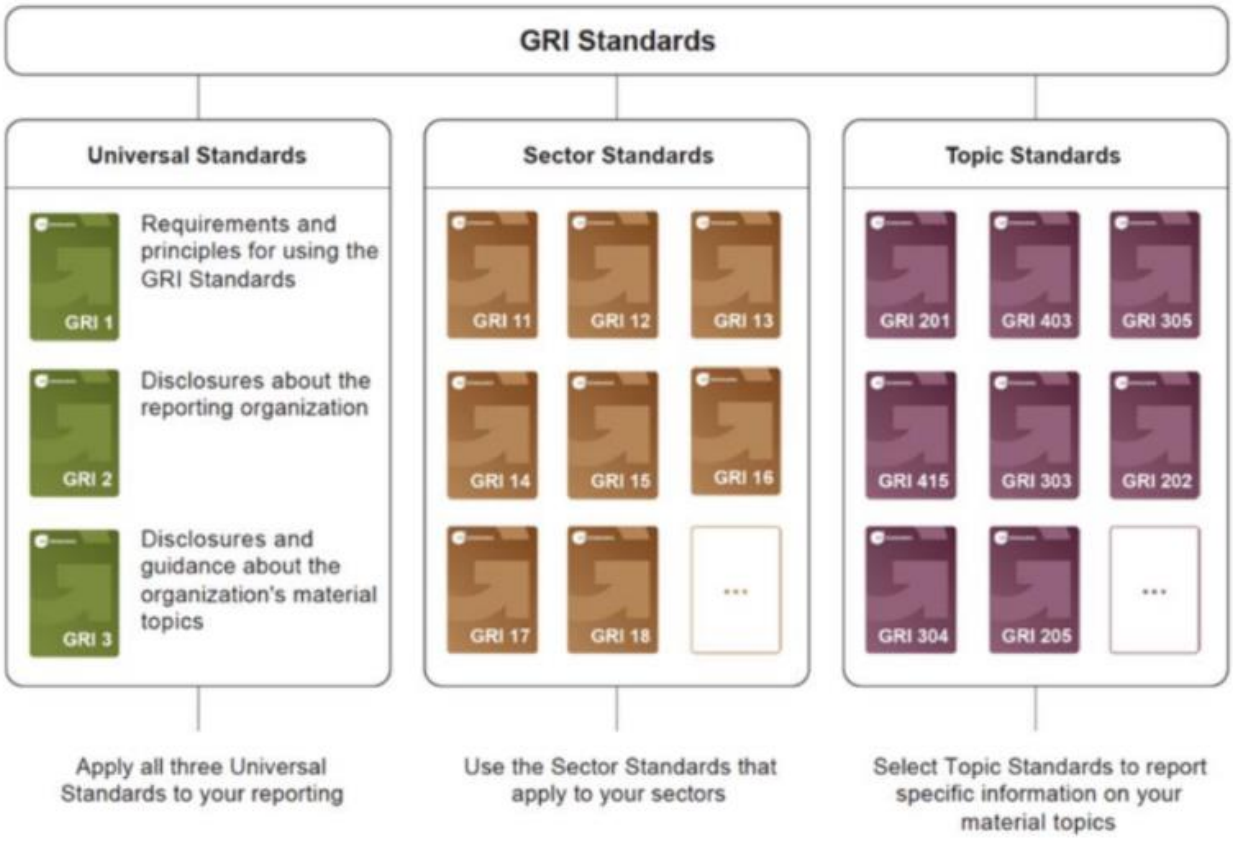
1. People (มิติด้านสังคม): ครอบคลุม เป้าหมายที่ 1 ถึง เป้าหมายที่ 5
2. Prosperity (มิติด้านเศรษฐกิจ): ครอบคลุมเป้าหมายที่ 7 ถึง เป้าหมายที่ 11
3. Planet (มิติด้านสิ่งแวดล้อม): ครอบคลุมเป้าหมายที่ 6 เป้าหมายที่ 12 ถึง เป้าหมายที่ 15
4. Peace (มิติด้านสันติภาพและสถาบัน): ครอบคลุมเป้าหมายที่ 16
5. Partnership (มิติด้านหุ้นส่วนการพัฒนา): ครอบคลุมเป้าหมายที่ 17

17 เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals: SDGs)

1.4 กรอบแนวคิดมาตรฐานการรายงานความยั่งยืน (Global Reporting Initiative: GRI)

องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ได้นำกรอบแนวคิดของ Global Reporting Initiative (GRI) มาเป็นแนวทางในการดำเนินงานการวิเคราะห์ประเด็นสำคัญด้านความยั่งยืน (Materiality analysis) และการเปิดเผยข้อมูลด้านความยั่งยืน เพื่อให้การบริหารจัดการองค์กรเป็นไปอย่างโปร่งใส มีความรับผิดชอบ และสอดคล้องกับมาตรฐานสากล โดย GRI เป็นมาตรฐานการรายงานความยั่งยืนที่ได้รับการยอมรับในระดับสากล ซึ่งมุ่งเน้นการเปิดเผยผลกระทบขององค์กรในมิติด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม การดำเนินงานภายใต้กรอบ GRI ให้ความสำคัญกับหลักการสำคัญ ได้แก่ การระบุประเด็นสำคัญด้านความยั่งยืน (Materiality) การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Inclusiveness) ความครบถ้วนของข้อมูล (Completeness) และความถูกต้องน่าเชื่อถือของข้อมูล (Accuracy) เพื่อให้ข้อมูลที่เปิดเผยสะท้อนผลกระทบที่แท้จริงจากการดำเนินงานขององค์กร

ทั้งนี้ องค์กรได้นำแนวทางของ GRI มาประยุกต์ใช้ในการกำหนดประเด็นความสำคัญด้านความยั่งยืน การจัดทำรายงานความยั่งยืน การติดตามผลการดำเนินงาน และการพัฒนากระบวนการบริหารจัดการที่คำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกภาคส่วน เพื่อยกระดับการดำเนินงานขององค์กรให้สอดคล้องกับหลักการพัฒนาอย่างยั่งยืน และสร้างความเชื่อมั่นต่อสาธารณชนในระยะยาว



2. กรอบการดำเนินงานด้านความยั่งยืน (Sustainability Framework)

อ.อ.ป. กำหนดกรอบการดำเนินงานด้านความยั่งยืน (Sustainability Framework) เพื่อเป็นโครงสร้างในการขับเคลื่อนองค์กรสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน โดยยึดหลักการเสาหลักสามประการ (TBL) ในมิติเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม และการกำกับดูแลกิจการที่ดี (ESG) กรอบดังกล่าวเชื่อมโยงวิสัยทัศน์ “การสร้างสรรค์สวนป่าอย่างยั่งยืน” กับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ ตัวชี้วัด และการดำเนินงานขององค์กร เพื่อสร้างมูลค่าทางเศรษฐกิจควบคู่กับการอนุรักษ์ทรัพยากรป่าไม้ การพัฒนาชุมชน และการบริหารจัดการที่โปร่งใส โดยดำเนินงานและเปิดเผยข้อมูลตามมาตรฐานของ Global Reporting Initiative (GRI) และสอดคล้องกับเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนของ United Nations (SDGs) เพื่อสนับสนุนการเติบโตขององค์กรอย่างยั่งยืนในระดับประเทศและสากล

2.1 โครงสร้างกรอบการดำเนินงานด้านความยั่งยืนขององค์กร (Sustainability Framework)

อ.อ.ป ได้กำหนดกรอบการดำเนินงานด้านความยั่งยืนประกอบด้วย 4 มิติหลัก ดังนี้

2.2 ตัวชี้วัดกรอบการดำเนินงานด้านความยั่งยืน (Sustainability Framework)

มิติ	ตัวชี้วัด	2566	2567	2568	2569	2570
เศรษฐกิจ (Economy)	**การเพิ่มขึ้นของ EBITDA**	60.8 ลบ.	71.9 ลบ.	98.4 ลบ.	110.4 ลบ.	123.1 ลบ.
สิ่งแวดล้อม (Environment)	**จำนวนพื้นที่สีเขียวจากป่าเศรษฐกิจ (ไร่)**	2,210	4,550	4,550	7,750	ตามการได้รับจัดสรรงบประมาณ
สังคม (Social)	**ร้อยละของชุมชนที่สำคัญที่มีกิจกรรมร่วมกัน**	22	24	26	28	30
การกำกับดูแล (Governance)	**จำนวนนวัตกรรมและเทคโนโลยีในการสร้างสรรค์สวนป่าเศรษฐกิจ**	ปีฐาน	2 เรื่อง	2 เรื่อง	2 เรื่อง	2 เรื่อง

2.3 กลไกการขับเคลื่อนกรอบการดำเนินงานด้านความยั่งยืน (Sustainability Framework)

อ.อ.ป กำหนดกลไกการขับเคลื่อนกรอบการดำเนินงานด้านความยั่งยืน เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์และตัวชี้วัดที่กำหนด ทั้งนี้กลไกดังกล่าวมีแนวคิดการพัฒนาธุรกิจอย่างยั่งยืนคือการที่ธุรกิจให้ความสำคัญกับการเติบโตทางเศรษฐกิจ มีระบบการกำกับดูแลกิจการที่ดี ควบคู่ไปกับการดำเนินธุรกิจอย่างมีความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สังคม และสิ่งแวดล้อม ดังนั้นการพัฒนาและขับเคลื่อนธุรกิจสู่ความยั่งยืนจะเกิดขึ้นได้อย่างเห็นผลเป็นรูปธรรมก็ต่อเมื่อธุรกิจสามารถบูรณาการการกำกับดูแลกิจการที่ดีและการดำเนินธุรกิจอย่างมีความรับผิดชอบเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินธุรกิจโดยปกติ (อ้างอิงจาก คู่มือการพัฒนาธุรกิจเพื่อความยั่งยืนสำหรับบริษัทจดทะเบียน, 2563)

กลไกการขับเคลื่อนกรอบการดำเนินงานด้านความยั่งยืน ประกอบด้วย 5 กระบวนการหลัก

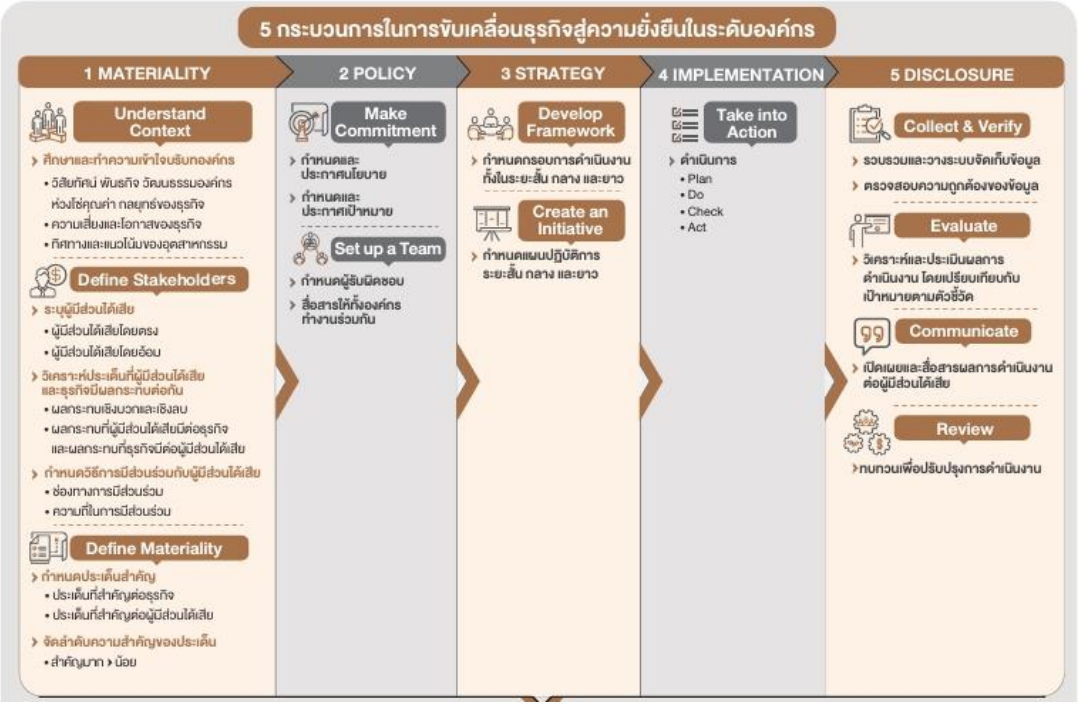
กระบวนการที่ 1 การวิเคราะห์บริบท ความสัมพันธ์ระหว่างธุรกิจและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และประเด็นที่เกี่ยวข้องเพื่อกำหนดประเด็นสำคัญด้านความยั่งยืน (Materiality) (บทที่ 5 และ 6)

กระบวนการที่ 2 การกำหนดนโยบายด้านความยั่งยืนขององค์กร (Policy) (บทที่ 3)

กระบวนการที่ 3 การกำหนดกลยุทธ์ด้านความยั่งยืนขององค์กร (Strategy) (บทที่ 7)

กระบวนการที่ 4 การขับเคลื่อนความยั่งยืนสู่แผนปฏิบัติการ (Implementation) (บทที่ 7)

กระบวนการที่ 5 การเปิดเผยข้อมูลด้านความยั่งยืน (Disclosure) (บทที่ 7)



ที่มา: ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

2.3.1 กระบวนการที่ 1 การวิเคราะห์บริบท ความสัมพันธ์ระหว่างธุรกิจและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และประเด็นที่เกี่ยวข้องเพื่อกำหนดประเด็นสำคัญด้านความยั่งยืน (Materiality)

1) การศึกษาและทำความเข้าใจบริบทขององค์กร (Context analysis)

การบูรณาการเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการดำเนินธุรกิจโดยปกติ ธุรกิจจำเป็นต้องเข้าใจบริบทหรือ “ตัวตน” ขององค์กรก่อนเป็นลำดับแรก โดยสามารถศึกษาและวิเคราะห์จากวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัฒนธรรมองค์กร ห่วงโซ่คุณค่า กลยุทธ์ของธุรกิจ ความเสี่ยงและโอกาสของธุรกิจ ตลอดจนทิศทางและแนวโน้มของอุตสาหกรรม ซึ่งจะช่วยให้องค์กรมองเห็นบริบทขององค์กรได้อย่างชัดเจน เพื่อนำไปสู่การวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้เสีย และประเด็นด้านความยั่งยืนที่ธุรกิจควรให้ความสำคัญและบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อสนับสนุนให้ธุรกิจสามารถเติบโตได้อย่างเข้มแข็งในระยะยาว

2) การระบุและวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้เสีย การวิเคราะห์ประเด็นที่ผู้มีส่วนได้เสียและธุรกิจมีผลกระทบต่อกัน พร้อมกำหนดวิธีการมีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholder analysis)

นอกเหนือจากวิเคราะห์บริบทขององค์กรแล้ว องค์กรควรวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างธุรกิจและผู้มีส่วนได้เสีย ตลอดห่วงโซ่คุณค่าของธุรกิจด้วย โดยสามารถดำเนินการได้ดังนี้

- **ระบุผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย** ในธุรกิจมีความเกี่ยวข้องกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มใดบ้างตลอดห่วงโซ่คุณค่าสำคัญ (Value Chain) ตลอดจนสามารถจัดลำดับความสำคัญของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่มได้อย่างชัดเจน

- **วิเคราะห์ประเด็นที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและธุรกิจมีผลกระทบต่อกัน** องค์กรควรประเมินประเด็นผลกระทบทั้งเชิงบวกและเชิงลบที่ผู้มีส่วนได้เสียมีต่อธุรกิจ และที่ธุรกิจมีต่อผู้มีส่วนได้เสีย เพื่อให้เห็นว่าในความสัมพันธ์ระหว่างธุรกิจและผู้มีส่วนได้เสีย ใครเป็นผู้สร้างผลกระทบและใครเป็นผู้ได้รับผลกระทบ รวมถึงผลกระทบดังกล่าวเป็นผลกระทบเชิงบวกหรือเชิงลบ และครอบคลุมประเด็นเรื่องใดบ้าง โดยสามารถยึดหลักมาตรฐานการรายงานความยั่งยืนของ Global Reporting Initiative (GRI) ในส่วนของ GRI 3 (Materiality) เพื่อประกอบการพิจารณาหาผลกระทบ

- **กำหนดวิธีการมีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่ม** องค์กรควรกำหนดวิธีการมีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้เสียแต่ละกลุ่มอย่างเหมาะสม เพื่อให้สามารถสื่อสารและจัดการประเด็นผลกระทบได้อย่างมีประสิทธิผล เนื่องจากผู้มีส่วนได้เสียแต่ละกลุ่มมีช่องทางและรูปแบบการมีส่วนร่วมที่แตกต่างกัน

3) การกำหนดและจัดลำดับประเด็นสำคัญด้านความยั่งยืน (Materiality analysis)

จากกระบวนการมีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย องค์กรสามารถมองเห็นและระบุประเด็นที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสร้างผลกระทบต่อธุรกิจ และประเด็นที่องค์กรสร้างผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย องค์กรควรนำประเด็นดังกล่าวมากำหนดประเด็นสำคัญด้านความยั่งยืนและจัดลำดับความสำคัญของประเด็นดังกล่าว โดยสามารถดำเนินการได้ดังนี้

- **กำหนดประเด็นสำคัญด้านความยั่งยืน** ธุรกิจคัดเลือกประเด็นด้านความยั่งยืนจากผลกระทบที่ทั้งธุรกิจและผู้มีส่วนได้เสียให้ความสำคัญ ครอบคลุมด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ซึ่งส่งผลต่อการดำเนินงานอย่างยั่งยืนของธุรกิจ

- **จัดลำดับความสำคัญของประเด็นด้านความยั่งยืน** ธุรกิจควรประเมินความรุนแรงของผลกระทบจากประเด็นด้านความยั่งยืน โดยพิจารณาทั้งผลกระทบต่อธุรกิจและต่อผู้มีส่วนได้เสีย เพื่อจัดลำดับความสำคัญและกำหนดแนวทางบริหารจัดการได้อย่างเหมาะสม ซึ่งประเด็นสำคัญด้านความยั่งยืนจะเป็นตัวกำหนดทิศทาง กลยุทธ์ และการพัฒนาธุรกิจให้เติบโตอย่างยั่งยืน ทั้งนี้ สามารถยึดหลักมาตรฐานการรายงานความยั่งยืนของ Global Reporting Initiative (GRI) ในส่วนของ GRI 3 (Materiality) เพื่อประกอบการพิจารณาหาผลกระบและความรุนแรงในการจัดลำดับ

อย่างไรก็ดี องค์กรควรทบทวนและประเมินประเด็นสำคัญด้านความยั่งยืนอย่างสม่ำเสมอ เนื่องจากลำดับความสำคัญอาจเปลี่ยนแปลงตามบริบทขององค์กรและผู้มีส่วนได้เสีย เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงไป

2.3.2 กระบวนการที่ 2 การกำหนดนโยบายด้านความยั่งยืนขององค์กร (Policy)

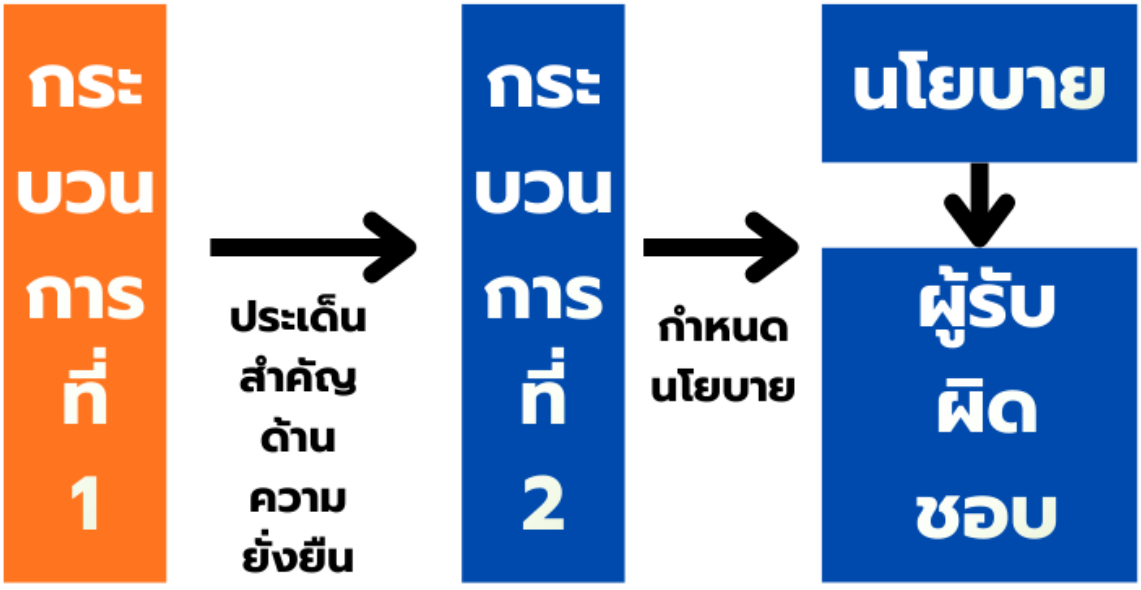
1) การกำหนดนโยบายและเป้าหมายในการบริหารจัดการความยั่งยืนในระดับองค์กร (Commitment)

เมื่อได้ศึกษาและวิเคราะห์บริบทและประเด็นสำคัญด้านความยั่งยืนขององค์กรแล้ว องค์กรควรกำหนดนโยบายและ เป้าหมายด้านความยั่งยืนในระดับองค์กรออกมาเป็นลายลักษณ์อักษรและประกาศให้ผู้มีส่วนได้เสียรับทราบ เพื่อแสดงเจตนารมณ์ และความมุ่งมั่นในการพัฒนาและขับเคลื่อนธุรกิจสู่ความยั่งยืน ทั้งนี้ องค์กรควรกำหนดนโยบายและเป้าหมายด้านความยั่งยืนเป็นลายลักษณ์อักษร และประกาศให้ผู้มีส่วนได้เสียรับทราบ เพื่อแสดงเจตนารมณ์ในการขับเคลื่อนธุรกิจสู่ความยั่งยืน โดยนโยบายดังกล่าวควรได้รับการพิจารณาจากคณะกรรมการและผู้บริหารระดับสูง เพื่อกำหนดทิศทางที่ชัดเจนและส่งเสริมความเข้าใจและการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสีย

2) การกำหนดผู้รับผิดชอบและบทบาทหน้าที่ในการขับเคลื่อนประเด็นสำคัญด้านความยั่งยืนในแต่ละประเด็นเพื่อให้เกิดการทำงานที่เชื่อมโยงกัน (Team set up)

เมื่อองค์กรได้กำหนดนโยบายด้านความยั่งยืนอย่างเป็นรูปธรรมแล้ว องค์กรควรกำหนดผู้รับผิดชอบและบทบาทหน้าที่ ที่ชัดเจนในการขับเคลื่อนประเด็นสำคัญด้านความยั่งยืนแต่ละประเด็น อีกทั้งควรสื่อสารให้ผู้บริหาร พนักงานและผู้มีส่วนได้เสีย ที่เกี่ยวข้องได้รับทราบว่า ใครบ้างที่มีบทบาทรับผิดชอบในประเด็นต่างๆ ด้านความยั่งยืน เพื่อให้เกิดการทำางานที่เชื่อมโยงกันอย่างบูรณาการ

“เนื่องจากการขับเคลื่อนองค์กรสู่ความยั่งยืนไม่ใช่เรื่องของใครคนใดคนหนึ่งหรือฝ่ายงานใดฝ่ายงานหนึ่ง แต่เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับทุกคนในองค์กร ดังนั้นหน้าที่ความรับผิดชอบในการทำงานของทุกคนล้วนมีความเกี่ยวข้องและมีผลกระทบต่อความยั่งยืนขององค์กร อย่างไรก็ดี เพื่อให้มีความชัดเจนในการทำงานและการติดตามผลงาน ธุรกิจควรกำหนดบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้ดำเนินงานและผู้รับผิดชอบหลักในแต่ละประเด็นไว้ให้ชัดเจน” (อ้างอิงจาก คู่มือการพัฒนาธุรกิจเพื่อความยั่งยืนสำหรับบริษัทจดทะเบียน, 2563)



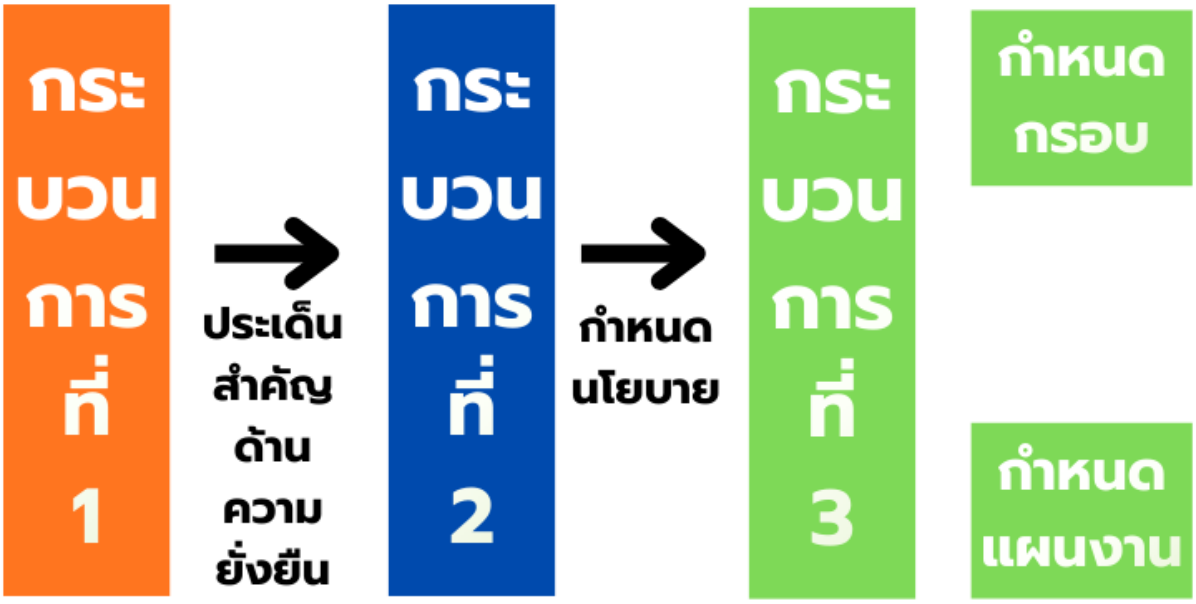
2.3.3 กระบวนการกำหนดกรอบหรือกลยุทธ์ด้านการพัฒนาธุรกิจอย่างยั่งยืน

1) การกำหนดกรอบหรือกลยุทธ์ด้านการพัฒนาธุรกิจอย่างยั่งยืน (Sustainability Framework)

เมื่อธุรกิจกำหนดนโยบายและเป้าหมายด้านความยั่งยืนในระดับองค์กร พร้อมมีผู้รับผิดชอบในการขับเคลื่อนการดำเนินงานด้านความยั่งยืนแล้ว องค์กรควรกำหนดกรอบการดำเนินงานหรือกลยุทธ์ในการพัฒนาธุรกิจสู่ความยั่งยืนให้สอดคล้องกับนโยบายและนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายด้านความยั่งยืนที่กำหนดไว้ ทั้งนี้ **“สิ่งสำคัญคือ องค์กรควรสามารถเชื่อมโยงกรอบการดำเนินงานด้านความยั่งยืนเข้ากับความสามารถในการสร้างความเข้มแข็งทางการเงินด้วย”** (อ้างอิงจาก คู่มือการพัฒนาธุรกิจเพื่อความยั่งยืนสำหรับบริษัทจดทะเบียน, 2563)

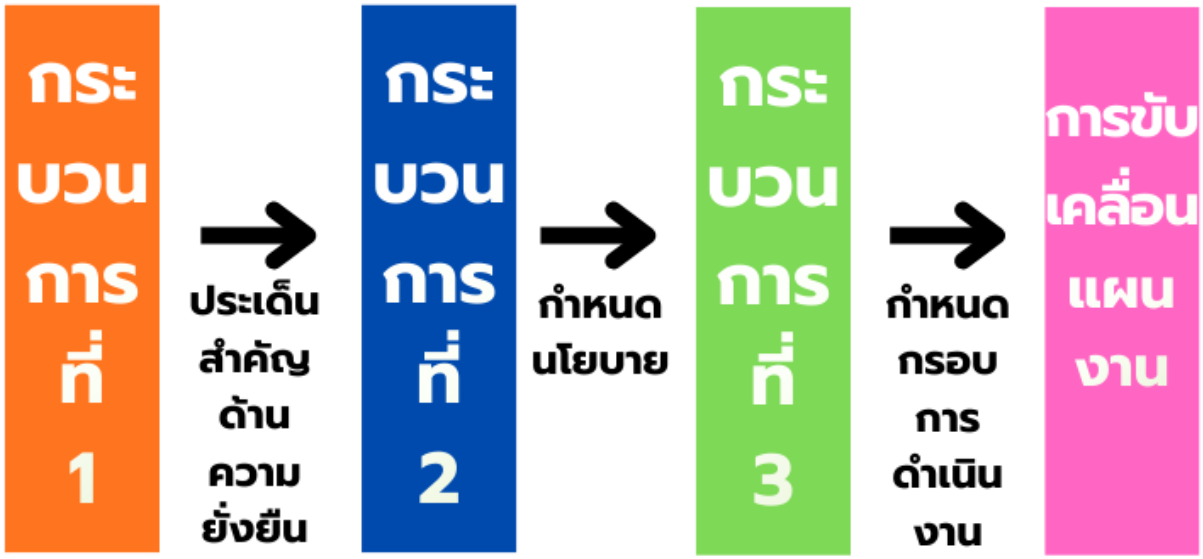
2) การกำหนดแผนงานด้านความยั่งยืน (Sustainability initiative)

ธุรกิจควรกำหนดแผนปฏิบัติการหรือแผนงานด้านความยั่งยืนในระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว เพื่อให้เห็นว่าธุรกิจ จะดำเนินงานในเรื่องที่เป็นประเด็นสำคัญด้านความยั่งยืนขององค์กรอย่างไร ภายใต้กรอบการพัฒนาด้านความยั่งยืน ซึ่งควรสอดคล้องกับนโยบายและเป้าหมายด้านความยั่งยืนในระดับองค์กรที่กำหนด



2.3.4 กระบวนการขับเคลื่อนความยั่งยืนไปสู่การปฏิบัติ (Implementation)

การนำเครื่องมือ Plan, Do, Check, Act (PDCA) Cycle มาใช้ในการพัฒนาและขับเคลื่อนแผนงานด้านความยั่งยืนของธุรกิจ เนื่องจากการนำแผนงานด้านความยั่งยืนไปปฏิบัติมีกระบวนการดำเนินงานไม่แตกต่างจากการบริหารจัดการแผนงานหรือโครงการ ซึ่งจำเป็นต้องมีการดำาเนินงานอย่างเป็นระบบ ตลอดจนมีการพัฒนาและปรับปรุงผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง



2.3.5 กระบวนการเปิดเผยข้อมูลด้านความยั่งยืน (Disclosure)

1) การรวบรวมและวางระบบจัดเก็บข้อมูลด้านความยั่งยืน และการตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล (Data collection & Verification)

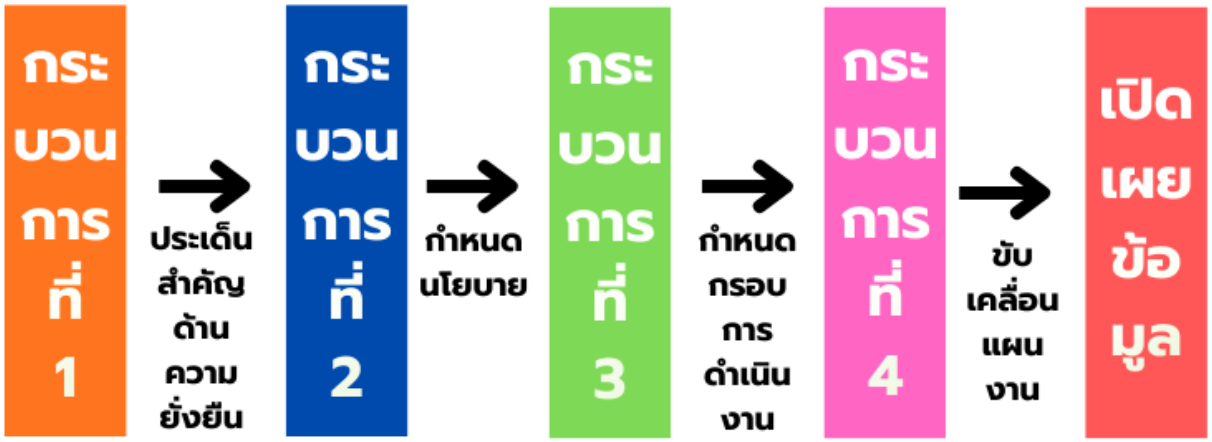
ธุรกิจจำเป็นต้องมีกระบวนการรวบรวมและจัดเก็บข้อมูลผลการดำเนินงานด้านความยั่งยืน เพื่อใช้ในการติดตามและพัฒนาผลการดำเนินงาน ตลอดจนนำข้อมูลผลการดำเนินงานไปเปิดเผยและสื่อสารต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

2) การวิเคราะห์และประเมินผลการดำเนินงานด้านความยั่งยืน (Evaluation)

เมื่อมีการรวบรวมและจัดเก็บข้อมูลผลการดำเนินงานด้านความยั่งยืนแล้ว ควรมีการวิเคราะห์และประเมินผลการดำเนินงานโดยเปรียบเทียบกับเป้าหมายตามตัวชี้วัดที่กำหนดไว้ล่วงหน้า ซึ่งมักเป็นตัวชี้วัดในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพที่สะท้อนผลกระทบหรือผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น เพื่อให้สามารถประเมินได้ว่าผลการ

ดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายหรือไม่ อย่างไร ทั้งนี้ **“ที่สำคัญคือ ธุรกิจควรสามารถเชื่อมโยงข้อมูลผลการดำเนินงานด้านความยั่งยืนเข้ากับทรัพยากรของธุรกิจ เพื่อสะท้อนให้เห็นว่าการดำเนินงานด้านความยั่งยืนสามารถเสริมสร้างศักยภาพและความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจได้”**

3) การเปิดเผยและสื่อสารผลการดำเนินงานด้านความยั่งยืนต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Communication)



3. การสร้างคุณค่าด้านความยั่งยืน (Sustainability Value Creation Model)

Sustainability Value Creation Model ของ อ.อ.ป. เป็นกรอบแนวทางที่แสดงให้เห็นถึงกระบวนการสร้างคุณค่าขององค์กรอย่างเป็นระบบ ตั้งแต่ปัจจัยนำเข้า (Inputs) กระบวนการดำเนินงาน (Activities) ผลผลิต (Outputs) ผลลัพธ์ (Outcomes) ไปจนถึงผลกระทบระยะยาว (Impacts) โดยบูรณาการมิติด้านเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม และการกำกับดูแลกิจการที่ดี

การวิเคราะห์และจัดทำโมเดลดังกล่าวอ้างอิงจากโครงสร้างการดำเนินงานตาม 4 ธุรกิจหลักของ อ.อ.ป. เป็นฐานในการพิจารณากระบวนการสร้างคุณค่า เพื่อสะท้อนให้เห็นว่าแต่ละสายธุรกิจมีบทบาทในการสร้างมูลค่าทางเศรษฐกิจ ควบคู่กับการอนุรักษ์ทรัพยากรป่าไม้ การพัฒนาชุมชน และการยกระดับมาตรฐานการบริหารจัดการองค์กรอย่างไร

ทั้งนี้ การสร้างคุณค่าด้านความยั่งยืน ดังกล่าวยังเชื่อมโยงกับกรอบแนวคิด TBL, ESG, SDGs และ GRI เพื่อสะท้อนว่าการดำเนินงานของ อ.อ.ป. ไม่ได้มุ่งเน้นเพียงผลกำไร แต่เป็นการสร้างคุณค่าอย่างสมดุลแก่ผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่ม และสนับสนุนการพัฒนาอย่างยั่งยืนในระดับประเทศ

การพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน (ESG)				
Inputs	Activities	Outputs	Outcome	Impact
- ทุนทางการเงิน (Financial Capital) **- ทุนทางสิ่งแวดล้อม (Natural Capital)** **- ทุนมนุษย์ (Human Capital)** **- ทุนทางสังคม (Social Capital)** **- ทุนทางองค์กร (Intellectual / Organizational Capital)**	- ธุรกิจไม้ - ธุรกิจอุตสาหกรรมไม้ - ธุรกิจท่องเที่ยว - ธุรกิจอื่น ๆ (รับจ้างเป็นที่ปรึกษา เป็นต้น)	- ตัวชี้วัด และเป้าหมายตามแผนวิสาหกิจ ของ อ.อ.ป. ระยะ 5 ปี ฉบับปรับปรุง ครั้งที่ 1/2568	- ความมั่นคงทางการเงิน - การเพิ่มขึ้นของธรรมชาติ และสิ่งแวดล้อม - ความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้เสีย - ประสิทธิภาพและความโปร่งใสขององค์กร	- ความมั่นคงด้านทรัพยากรป่าไม้ของประเทศ - การเติบโตทางเศรษฐกิจที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม - การพัฒนาชุมชนอย่างยั่งยืน - การสนับสนุนเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนของ SDGs

3.1 การสร้างคุณค่าร่วม (Creating Shared Value - CSV)

การสร้างคุณค่าร่วม (Creating Shared Value: CSV) เป็นแนวทางการดำเนินธุรกิจที่มุ่งสร้างมูลค่าทางเศรษฐกิจควบคู่กับการสร้างคุณค่าทางสังคมและสิ่งแวดล้อม โดยตั้งอยู่บนหลักการว่าความสามารถในการแข่งขันขององค์กรและความเข้มแข็งของชุมชนโดยรอบมีความเชื่อมโยงและพึ่งพาซึ่งกันและกัน

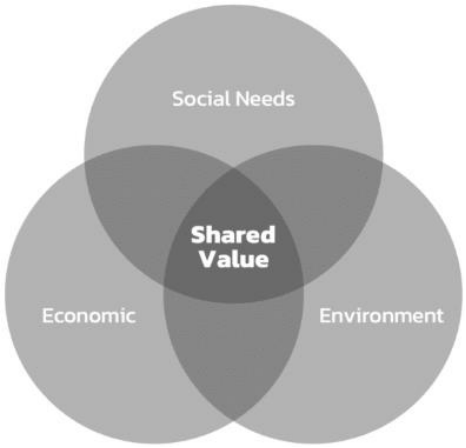
อ.อ.ป. นำแนวคิดดังกล่าวมาใช้เป็นกรอบในการวิเคราะห์และออกแบบการดำเนินงานด้านความยั่งยืน โดยพิจารณาตาม 3 มิติหลัก ตามแนวคิดของ Michael Porter ได้แก่

(1) การมุ่งเน้นตลาดและสินค้า/บริการ (Product & markets)

(2) การมุ่งเน้นผลิตภาพ (Productivity) ในห่วงโซ่คุณค่า

(3) การมุ่งเน้นพัฒนาบริบทภายนอก (Cluster Development)

ในการนำแนวคิด CSV ไปใช้ ผู้ปฏิบัติงานควรวิเคราะห์โครงการหรือกิจกรรมของหน่วยงานตนเองภายใต้ 3 มิตินี้ เพื่อให้มั่นใจว่าการดำเนินงานสามารถสร้างคุณค่าทางเศรษฐกิจควบคู่กับคุณค่าทางสังคมและสิ่งแวดล้อมได้อย่างสมดุล



รูป: แนวคิดการสร้างคุณค่าร่วม (Creating Shared Value - CSV)

3.1.1 คุณค่าที่เกิดขึ้นกับองค์กร (Organizational Value)

การดำเนินงานตามแนวคิด CSV ควรมุ่งให้เกิดคุณค่าต่อองค์กรในหลายด้าน เช่น

(1) การใช้ทรัพยากรป่าไม้อย่างคุ้มค่า ผ่านการพัฒนาสินค้าและบริการที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ขยายตลาดสีเขียว และสร้างเครือข่ายธุรกิจยั่งยืน

(2) การเพิ่มกำไรจากวัตถุดิบ

(3) การปรับปรุงความสามารถในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า

(4) การสร้างระบบเศรษฐกิจสีเขียวที่ขับเคลื่อนด้วยการท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ เพิ่มมูลค่าทางเศรษฐกิจและสังคม โดยไม่ทำลายทรัพยากรธรรมชาติ

(5) การสร้างเสริมความตระหนักรู้ด้านสิ่งแวดล้อมของ อ.อ.ป. เป็นกลไกสำคัญในการบริหารจัดการป่าไม้อย่างยั่งยืน โดยเชื่อมโยงความร่วมมือระหว่างองค์กร ชุมชน และภาคีพันธมิตร ทำให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันการสร้างจิตสำนึกและพฤติกรรมอนุรักษ์ การเพิ่มพื้นที่สีเขียว และการยกระดับคุณภาพสิ่งแวดล้อม ซึ่งทั้งหมดนี้ช่วยขับเคลื่อนเศรษฐกิจสีเขียวและภารกิจด้านป่าไม้ของประเทศอย่างยั่งยืน

(6) การสร้างระบบเศรษฐกิจคาร์บอนต่ำร่วมกับชุมชนและพันธมิตรภายนอก โดยบูรณาการองค์ความรู้ การปลูกป่า การพัฒนาเครดิตคาร์บอน และการลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก เพื่อยกระดับศักยภาพของพื้นที่และภาคส่วนที่เกี่ยวข้องให้เติบโตไปพร้อมกัน

ทั้งนี้ ผู้ปฏิบัติงานควรพิจารณาว่าโครงการหรือกิจกรรมของตนสามารถสร้างคุณค่าในด้านใดบ้าง และมีศักยภาพในการพัฒนาเพิ่มเติมอย่างไร

3.1.2 ประเด็นการสร้างคุณค่าร่วม (CSV Issues)

ประเด็นการสร้างคุณค่าร่วมของ อ.อ.ป. พิจารณาจากห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain) ที่สำคัญขององค์กร โดยใช้เป็นกรอบในการออกแบบและประเมินกิจกรรมต่าง ๆ ดังนี้

(1) การพัฒนาแบรนด์สินค้ารักษ์โลก

(2) การสร้างตลาดใหม่ผ่านนวัตกรรมและดิจิทัล

(3) การเพิ่มมูลค่าผลผลิต และการพัฒนาห่วงโซ่อุปทาน

(4) การพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่ไม่ใช่ไม้

(5) การบริหารจัดการป่าไม้อย่างยั่งยืน

(6) ส่งเสริมการท่องเที่ยวเชิงนิเวศและการอนุรักษ์ธรรมชาติ

(7) การพัฒนาชุมชนอย่างยั่งยืน

(8) การเสริมสร้างความตระหนักรู้

(9) การจัดการธุรกิจคาร์บอน

ผู้ปฏิบัติงานสามารถใช้รายการประเด็นดังกล่าวเพื่อตรวจสอบ และประเมินว่าโครงการของตนสอดคล้องกับแนวคิด CSV หรือไม่

3.1.3 กลุ่มผู้มีส่วนได้เสียที่ได้รับผลกระทบ (Stakeholder Impact)

(1) ลูกค้าโดยตรง หมายถึง ผู้ที่ซื้อสินค้าและบริการของ อ.อ.ป. โดยตรง ได้แก่หน่วยงานภาครัฐที่ซื้อไม้เพื่อใช้ในการก่อสร้างหรือซ่อมแซมภาคเอกชน เช่น โรงงานเฟอร์นิเจอร์ ผู้ประกอบการรับเหมาก่อสร้าง ร้านค้าไม้ ผู้บริโภคทั่วไปที่ซื้อผลิตภัณฑ์แปรรูปไม้ หรือผลิตภัณฑ์จากสวนป่า เช่น เฟอร์นิเจอร์ เป็นต้น รวมถึงสินค้าทุกประเภทที่จำหน่าย

(2) ผู้บริโภคปลายทาง หมายถึง ผู้ที่ใช้ผลิตภัณฑ์ของ อ.อ.ป. ในชีวิตประจำวัน ได้แก่ครอบครัวที่ใช้เฟอร์นิเจอร์ไม้จากแหล่งยั่งยืนนักท่องเที่ยวที่เข้ามาพักในรีสอร์ตหรือพื้นที่นันทนาการในสวนป่าผู้บริโภคผลิตภัณฑ์ชุมชน

(3) ชุมชนรอบพื้นที่ป่าและสวนป่า หมายถึง เป็นผู้บริโภคคุณค่าทางสังคม ได้แก่ เกษตรกรและชาวบ้านที่เข้าร่วมโครงการสวนป่าเศรษฐกิจกลุ่มอาชีพชุมชนที่ได้รับการส่งเสริมการแปรรูปผลิตภัณฑ์ เยาวชนและประชาชนที่ได้รับความรู้จากโครงการอนุรักษ์และการศึกษาธรรมชาติ

(4) ผู้บริโภคเชิงนโยบายและสังคม หมายถึง หน่วยงานภาครัฐที่ใช้ข้อมูลหรือความร่วมมือจาก อ.อ.ป.องค์กรเอกชนที่ร่วมดำเนินโครงการ CSR ภาคการศึกษาและวิจัยที่ใช้ข้อมูลสวนป่าและโครงการของ อ.อ.ป. เป็นแหล่งเรียนรู้

ทั้งนี้ การระบุผู้มีส่วนได้เสียควรพิจารณาจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มของ อ.อ.ป. ซึ่งจะช่วยให้การออกแบบกิจกรรมสามารถสร้างคุณค่าได้ตรงกลุ่มเป้าหมาย และลดความเสี่ยงด้านผลกระทบเชิงลบที่อาจเกิดขึ้น

บทที่ 3

ยุทธศาสตร์การดำเนินงานของ อ.อ.ป.

1. แผนวิสาหกิจองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ (พ.ศ. 2566 – 2570) ฉบับปรับปรุง ครั้งที่ 1/2568

ตามพระราชบัญญัติการพัฒนาการกำกับดูแลและบริหารรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2562 (พ.ร.บ. การพัฒนารัฐวิสาหกิจฯ) มาตรา 22 กำหนดให้รัฐวิสาหกิจจัดทำแผนวิสาหกิจที่มีกรอบระยะเวลา 5 ปี เพื่อกำหนดเป้าหมาย นโยบาย และทิศทางในการพัฒนารัฐวิสาหกิจให้สอดคล้องกับแนวนโยบายแห่งรัฐตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย ยุทธศาสตร์ชาติแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และแผนพัฒนาประเทศในด้านต่าง ๆ โดยอย่างน้อย ให้คำนึงถึงหลักวินัยการเงินการคลังของประเทศ ภารกิจของรัฐวิสาหกิจในบริบทที่เปลี่ยนแปลง และบทบาทหน้าที่ของรัฐวิสาหกิจที่มีต่อการพัฒนาประเทศ

การกำหนดทิศทางการขับเคลื่อนองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ดำเนินการจัดทำขึ้นให้สอดคล้องกับนโยบายรัฐบาลด้านการขับเคลื่อนการพัฒนาเศรษฐกิจ BCG Model (การพัฒนาเศรษฐกิจชีวภาพ เศรษฐกิจหมุนเวียน เศรษฐกิจสีเขียว หรือ Bio-Circular-Green-Economy) และสร้างความสมดุลของการดำเนินงานขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ทั้งในฐานะที่เป็นรัฐวิสาหกิจและในฐานะผู้ประกอบการ จึงจำเป็นต้องมียุทธศาสตร์เชิงรุก และการจัดทำวิสัยทัศน์ที่มีการจัดการองค์กรอย่างยั่งยืนและก้าวสู่สังคมคาร์บอนต่ำ และการสร้างมูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐศาสตร์ให้แก่องค์กรไปพร้อม ๆ กับการสร้างผลเชิงบวกต่อชุมชนท้องถิ่น ให้สามารถพัฒนาคุณภาพชีวิตที่ดีอย่างยั่งยืน และความรับผิดชอบต่อสภาพแวดล้อมให้รองรับสังคมคาร์บอนต่ำ เพื่อเปลี่ยนบทบาทและภารกิจให้สอดคล้องกับสภาวะเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงไป รวมถึงบรรลุเป้าหมายในการดำเนินภารกิจตามวิสัยทัศน์ **“สร้างสรรค์สวนป่าเศรษฐกิจเพื่อความยั่งยืน”** โดยมีรายละเอียดเชิงยุทธศาสตร์ดังนี้

วิสัยทัศน์

สร้างสรรค์สวนป่าเศรษฐกิจเพื่อความยั่งยืน

(Create forest plantations for sustainability)

2. ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenge: SC)

ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ หรือ อุปสรรคต่อความสำเร็จ โดยวิเคราะห์จากจุดอ่อน อุปสรรค หรือความกดดันภายนอกที่มีผลต่อโอกาสที่องค์กรจะประสบความสำเร็จ เป็นตำแหน่งในการแข่งขันเมื่อเทียบ กับธุรกิจเดียวกัน โดยมีที่มาจากภายในและภายนอก

- **SC ที่เกิดจากภายใน** พิจารณาจากจุดอ่อนและอุปสรรคที่ส่งผลกระทบต่อกำไรของ อ.อ.ป. ได้แก่ จุดอ่อนเรื่องต้นทุนการผลิตสินค้าด้านอุตสาหกรรมไม้ที่สูง และการเติบโตของยอดขายสินค้าที่ต่ำ ส่งผลให้มีกำไรขั้นต้นต่ำมาก ซึ่งเป็นประเด็นที่ อ.อ.ป. จะต้องเร่งบริหารจัดการในทุกมิติ โดยเฉพาะการลดต้นทุนการผลิตและการเพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการทำงานของ อ.อ.ป. ตลอดห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain) เพื่อให้สามารถดำเนินธุรกิจด้านอุตสาหกรรมไม้ให้มีกำไร และสามารถแข่งขันในตลาดอุตสาหกรรมไม้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

- SC ที่เกิดจากแรงกดดันภายนอก เนื่องจาก อ.อ.ป. มีการปลูกสร้างสวนป่าไม้เศรษฐกิจ ผลิตวัตถุดิบจากสวนป่า และมีโรงงานเลื่อยเพื่อแปรรูปแล้ว จึงควรยกระดับอุตสาหกรรมไม้ในบทบาทของการจัดทำตลาดกลางค้าไม้ ตามความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสำคัญ โดยเฉพาะลูกค้า เพื่อเพิ่มอำนาจต่อรองในฐานะผู้ขาย และสร้างรายได้ รวมถึงเสริมสร้างความมั่นคงทางการเงินให้แก่องค์กร

ซึ่งจากการพิจารณาข้างต้น สามารถกำหนดความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กรได้ ดังนี้

SC ภายใน

SC1 การบริหารจัดการต้นทุนการผลิตสินค้าต่อหน่วยให้ลดลง

SC2 การเพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการทำงานตลอด Value Chain

SC ภายนอก

SC3 ความสามารถในการทำการตลาดที่เหมาะสมกับธุรกิจของ อ.อ.ป.

3. ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantage: SA)

เมื่อพิจารณาพื้นที่ที่ อ.อ.ป. ดำเนินธุรกิจแล้ว พบว่า อ.อ.ป. มีพื้นที่สวนป่าขนาดใหญ่ มีการจัดการสวนป่าอย่างยั่งยืน ตามมาตรฐานสากล และมีศักยภาพสูงในการดำเนินโครงการลดก๊าซเรือนกระจกภาคสมัครใจ Standard T-VER/Premium T-VER เพื่อจำหน่ายคาร์บอนเครดิตภาคป่าไม้ ซึ่งจะทำให้ อ.อ.ป. ใช้ประโยชน์พื้นที่สวนป่าอย่างเหมาะสม สามารถประสบความสำเร็จในเชิงแข่งขันได้ โดยสามารถกำหนดความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ได้ ดังนี้

SA1 มีการจัดการสวนป่าตามมาตรฐานการจัดการสวนป่าอย่างยั่งยืนระดับสากล

SA2 มีพื้นที่สวนป่าที่สามารถดำเนินธุรกิจคาร์บอนเครดิตจากภาคป่าไม้ โครงการลดก๊าซเรือนกระจกภาคสมัครใจ Standard T-VER/ Premium T-VER ขนาดใหญ่ เป็นโอกาสสร้างรายได้จากการจำหน่ายคาร์บอนเครดิต

4. ความสามารถพิเศษองค์กร (Core Competency: CC)

ความสามารถพิเศษขององค์กร เป็นความสามารถขององค์กรที่มีความเชี่ยวชาญมากที่สุด โดยวิเคราะห์จากจุดแข็ง และ VRIO Analysis Framework สิ่งที่องค์กรเชี่ยวชาญที่สุด ความสามารถพิเศษขององค์กรเป็นขีดความสามารถเชิงยุทธศาสตร์ที่จะสร้างความได้เปรียบในตลาดหรือสภาพแวดล้อมการบริการ เป็นสิ่งที่ท้าทายคู่แข่ง เป็นสิ่งที่ยากที่จะลอกเลียนแบบ สามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันได้อย่างยั่งยืน และเสนอบริการที่ไม่เหมือนใคร มีตลาดที่เหมาะสมของตนเอง

โดยสามารถกำหนดความสามารถพิเศษขององค์กรได้ ดังนี้

CC มีความเชี่ยวชาญในการปลูกสร้างสวนป่าขนาดใหญ่ ตามมาตรฐานการจัดการสวนป่าอย่างยั่งยืนระดับสากล

FCC การพัฒนาบุคลากรเพื่อรองรับการขยายธุรกิจคาร์บอนเครดิตจากภาคป่าไม้ โครงการลดก๊าซเรือนกระจกภาคสมัครใจ T-VER ครบวงจร (อ.อ.ป. ขยายโครงสร้างใหม่รองรับการประเมินภายนอก มีหน้าที่รับผิดชอบให้บริการตรวจสอบความใช้ได้ และทวนสอบปริมาณก๊าซเรือนกระจก ระดับโครงการและ/ หรือระดับองค์กร และการให้บริการต่าง ๆ)

6. ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning: SP)

ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ เป็นตำแหน่งในอนาคตหรือระดับผลการดำเนินการที่ต้องบรรลุ ซึ่งสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร ทั้งระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว เพื่อเป็นกรอบในการกำหนดทิศทางการดำเนินงานขององค์กร รวมถึงการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนในแต่ละระยะ เพื่อให้การวางแผนยุทธศาสตร์มีกรอบเวลาที่ชัดเจน

การกำหนดตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) ของ อ.อ.ป. วิเคราะห์มาจาก SWOT องค์กร ได้แก่ SC, SA และ CC ควบคู่กับตัวชี้วัดวิสัยทัศน์ในแต่ละระยะ เพื่อกำหนด SP ของแต่ละระยะ โดยเป็นกรอบในการกำหนดทิศทางการดำเนินงานของ อ.อ.ป. เพื่อขับเคลื่อนองค์กรสู่วิสัยทัศน์ “สร้างสรรค์สวนป่าเศรษฐกิจเพื่อความยั่งยืน” โดยกำหนดตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ 3 ระยะ ดังนี้

ระยะเวลา	คำจำกัดความ
ระยะที่ 1 **2566 - 2567**	เป็นต้นแบบในการจัดการสวนป่าอย่างยั่งยืนตามมาตรฐานสากล
ระยะที่ 2 **2568 - 2569**	สร้างมูลค่าให้องค์กรตลอด Value Chain
ระยะที่ 3 **2570**	การจัดการองค์กรอย่างยั่งยืนและก้าวสู่สังคมคาร์บอนต่ำ

7. วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective: SO)

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective: SO) คือ เป้าหมายหลักในระดับยุทธศาสตร์ขององค์กรที่กำหนดขึ้นเพื่อขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ วิสัยทัศน์ (Vision) และ ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) ที่วางไว้ โดยเป็นเป้าหมายที่มีความชัดเจน สามารถวัดผลได้ และมีกรอบระยะเวลาแน่นอน โดยมีรายละเอียดดังนี้

SO1 ยกระดับการบริหารจัดการสวนป่าให้เกิดประโยชน์อย่างสมดุลและรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต

เป้าประสงค์ที่ 1 เสริมสร้างคุณภาพสวนป่าเพื่อเป็นฐานการดำเนินธุรกิจอย่างมีประสิทธิภาพ

ตัวชี้วัด

- จำนวนสวนป่าที่ผ่านการรับรองมาตรฐานการจัดการสวนป่าอย่างยั่งยืนระดับสากล
- ผลผลิตยางพาราและยูคาลิปตัส ต่อไร่
- จำนวนพื้นที่ (ไร่) ที่สามารถฟื้นฟูเพื่อปลูกสร้างสวนป่าเศรษฐกิจแปลงใหม่

เป้าประสงค์ที่ 2 สร้างการตระหนักรู้สวนป่าเศรษฐกิจ

ตัวชี้วัด

- ร้อยละการตระหนักรู้ด้านสวนป่าเศรษฐกิจให้แก่ประชาชน

SO2 เพิ่มประสิทธิภาพตลอด Value chain ยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขัน

เป้าประสงค์ที่ 1 บริหารจัดการสวนป่าให้เกิดประสิทธิผล

ตัวชี้วัด

- ความสำเร็จในการลงทุนเครื่องจักรในศูนย์ถ่ายทอดเทคโนโลยี
- พัฒนาและปรับปรุงมาตรฐานการแปรรูปไม้

เป้าประสงค์ที่ 2 เพิ่มศักยภาพองค์กรและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน

ตัวชี้วัด

- จำนวนกระบวนงานที่ปรับปรุง
- ความสำเร็จของการดำเนินการตามแผนปฏิบัติการของแผนพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล
- ร้อยละของบุคลากรที่มีขีดสมรรถนะสูง
- ร้อยละของการประเมินพฤติกรรมการขับเคลื่อนค่านิยม

SO3 สร้างมูลค่าเพิ่มให้องค์กรเพื่อการเติบโตที่ยั่งยืน

เป้าประสงค์ที่ 1 พัฒนาสินทรัพย์และพัฒนาธุรกิจสวนป่าเพื่อการเติบโต

ตัวชี้วัด

- ค่า EBITDA
- รายได้จากการพัฒนาสินทรัพย์
- ความสำเร็จในการจัดตั้งตลาดซื้อขายไม้เศรษฐกิจ
- โครงการจำหน่ายคาร์บอนเครดิตล่วงหน้า
- สร้างรายได้เพิ่มจากสวนป่า

SO4 สร้างความมั่นคงองค์กรเพื่อความยั่งยืน

เป้าประสงค์ที่ 1 ยกระดับองค์กรอย่างมีธรรมาภิบาล

ตัวชี้วัด

- คะแนน ITA
- คะแนนประเมิน CBEs (เพิ่มขึ้น จากปีฐาน)

เป้าประสงค์ที่ 2 ส่งเสริมการพัฒนาสวนป่าตามแนวทาง BCG

ตัวชี้วัด

- ค่า Factor จากการดำเนินงานเพื่อสร้างประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ EE
- จำนวนเกษตรกรที่สนใจเข้า โครงการลดก๊าซเรือนกระจกภาคสมัครใจตามมาตรฐานของประเทศไทย (Thailand Voluntary Emission Reduction Program: T-VER)
- จำนวนพื้นที่สีเขียวจากกิจกรรมส่งเสริมฯ
- จำนวนพื้นที่สีเขียวจากการบริการรับจ้างปลูกป่า
- ผลการประเมินคาร์บอนเครดิตจากโครงการ T-VER

เป้าประสงค์ที่ 3 ส่งเสริมความมั่นคงองค์กร

ตัวชี้วัด

- จำนวนนวัตกรรมและเทคโนโลยี
- ร้อยละของชุมชนสำคัญ ที่ อ.อ.ป. ส่งเสริมสร้างคุณค่า
- ระดับความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ที่มีต่อพันธกิจของ อ.อ.ป.
- ความสำเร็จของการจัดทำแผนการจัดการสภาวะวิกฤต
- ความสำเร็จของการปรับปรุงระเบียบหลักเกณฑ์

8. โครงการตามแผนวิสาหกิจองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 - 2570)

ประกอบด้วย 6 ประเด็นยุทธศาสตร์ 16 กลยุทธ์ และ 31 โครงการ ดังนี้

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 ขับเคลื่อนกระบวนทัศน์ใหม่เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 บริหารจัดการสวนป่าเศรษฐกิจให้เกิดประโยชน์อย่างสมดุลและ บริบาลช้างเลี้ยงของไทย

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 ส่งเสริม พัฒนาคุณภาพสวนป่าเศรษฐกิจตามแนวทาง BCG Model

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 เสริมสร้างความแข็งแกร่งทางการเงินและกระบวนการทำงาน

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5 การสร้างผลบวกเชิงสังคม

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 6 เพิ่มศักยภาพองค์กรรองรับวิถีใหม่และนวัตกรรมใหม่

กลยุทธ์	โครงการ
1. เสริมสร้างกระบวนทัศน์ใหม่ด้านสวนป่าเศรษฐกิจให้แก่ประชาชน	1) โครงการเสริมสร้างการตระหนักรู้สวนป่าเศรษฐกิจให้แก่ประชาชน
2. ยกระดับองค์กรสู่ความเป็นเลิศอย่างมีธรรมาภิบาล	2) โครงการพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศ 3) โครงการส่งเสริมการป้องกันการทุจริตและประพฤติมิชอบ
3. เติบโตอย่างมั่นคงและใช้สินทรัพย์ให้เกิดประโยชน์	4) โครงการพัฒนาสินทรัพย์ 5) โครงการประเมินผลตอบแทนทางสังคมจากการลงทุน (Social Return on Investment: SROI)
4. ส่งเสริม ฟื้นฟู แหล่งท่องเที่ยวเชิงนิเวศสวนป่าเศรษฐกิจให้เกิดประสิทธิผลและบริบาลช้างเลี้ยงของไทย	6) โครงการเพิ่มพื้นที่สีเขียวจากสวนป่าเศรษฐกิจ 7) โครงการส่งเสริม ฟื้นฟู สวนป่าเศรษฐกิจ 8) โครงการส่งเสริมแหล่งท่องเที่ยวเชิงนิเวศ (Forestry Lodge) 9) โครงการช้างเลี้ยงเพื่อการอนุรักษ์ 10) โครงการการดูแล ขนย้าย ควบคุมและแปรรูปไม้มีค่าเพื่อใช้ก่อสร้างอาคารพิพิธภัณฑ์ไม้มีค่า 11) โครงการจัดตั้งศูนย์ถ่ายทอดเทคโนโลยีระดับสากล
5. จัดการทรัพยากรไม้จากสวนป่าเศรษฐกิจอย่างคุ้มค่า	12) โครงการดำเนินการตามกฎหมายสินค้าปลอดการตัดไม้ทำลายป่า (EUDR)
6. ส่งเสริมการดำเนินงานตามการพัฒนาความยั่งยืน ESG	13) โครงการวัดและประเมินประสิทธิภาพเชิงนิเวศ (Eco-efficiency) 14) โครงการจัดทำรายงานการพัฒนาความยั่งยืน (SD Report)

กลยุทธ์	โครงการ
7. ส่งเสริมชุมชนคาร์บอนต่ำเพื่อขยายผลคาร์บอนเครดิตสู่สังคม	15) โครงการอบรม Carbon Credit 16) โครงการขยายผลคาร์บอนเครดิตสู่สังคม
8. เพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการภายใน	17) โครงการบริหารจัดการคุณภาพและปรับปรุงกระบวนการทำงานทั่วทั้งองค์กร 18) โครงการเพิ่มคุณภาพและผลผลิตต่อไร่ 19) โครงการเพิ่มประสิทธิภาพ Customer Service Excellence
9. เพิ่มมูลค่าผลผลิตตลอด Value Chain	20) โครงการเพิ่มมูลค่าตลอด Value Chain 21) โครงการคิดนอกกรอบเพื่อสร้างรายได้เพิ่ม 22) โครงการจัดหาแหล่งเงินทุน ที่เหมาะสมกับการดำเนินธุรกิจของ อ.อ.ป.
10. สื่อสารเชิงรุกสู่สังคมอย่างต่อเนื่อง	23) โครงการเสริมสร้างภาพลักษณ์องค์กร (Corporate Image)
11. ยกระดับคุณภาพชีวิตชุมชนที่สำคัญ	24) โครงการเสริมสร้างคุณค่าให้ชุมชนที่สำคัญ
12. เพิ่มขีดความสามารถในการจัดการภาวะวิกฤต	25) โครงการเพิ่มขีดความสามารถในการจัดการภาวะวิกฤต
13. ขับเคลื่อนองค์กรดิจิทัล	26) โครงการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล
14. ปรับปรุงพัฒนาระเบียบหลักเกณฑ์และกฎหมายให้ทันสมัย	27) โครงการปรับปรุงพัฒนาระเบียบหลักเกณฑ์และกฎหมายให้ทันสมัย
15. เสริมสร้างบุคลากรให้มีขีดสมรรถนะสูง	28) โครงการพัฒนาระบบการบริหารทุนมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ 29) โครงการขับเคลื่อนค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร และส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมของ อ.อ.ป.
16. พัฒนาองค์ความรู้สู่การสร้างนวัตกรรมทุกมิติในทุกระดับ	30) โครงการบริหารจัดการความรู้สู่การสร้างนวัตกรรม 31) โครงการวิจัย พัฒนา สวนป่าเศรษฐกิจ

แผนวิสาหกิจองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 - 2570) ได้กำหนดโครงการที่สำคัญ (Flagship) โดยคำนึงถึงภารกิจสำคัญที่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องหรือภาคส่วนต่าง ๆ จะนำไปสู่การปฏิบัติอย่างเร่งด่วน การประเมิน Intellectual Risk และรวมทั้งปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการตามกรอบคุณภาพการบริหารจัดการรัฐวิสาหกิจ ให้สามารถยกระดับการพัฒนาองค์การสู่องค์กรที่มีสมรรถนะสูง เพื่อสร้างภูมิคุ้มกันและเพิ่มขีดความสามารถการบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพ ควบคู่กับอนุรักษ์และสร้างความตระหนักในการใช้ทรัพยากรธรรมชาติให้แก่ชุมชนและประชาชน รวมถึงบริหารจัดการสวนป่าเศรษฐกิจให้เกิดมูลค่าทางสังคมและเศรษฐกิจจำนวน 9 โครงการ ดังนี้

โครงการที่สำคัญ (Flagship)
1. โครงการเสริมสร้างการตระหนักรู้สวนป่าเศรษฐกิจให้แก่ประชาชน
2. โครงการพัฒนาสินทรัพย์
3. โครงการเพิ่มพื้นที่สีเขียวจากสวนป่าเศรษฐกิจ
4. โครงการส่งเสริมแหล่งท่องเที่ยวเชิงนิเวศ (Forestry Lodge)
5. โครงการขยายผลคาร์บอนเครดิตสู่สังคม
6. โครงการบริหารจัดการคุณภาพและปรับปรุงกระบวนการทำงานทั่วทั้งองค์กร

โครงการที่สำคัญ (Flagship)
7. โครงการเสริมสร้างคุณค่าให้ชุมชนที่สำคัญ
8. โครงการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล
9. โครงการพัฒนาระบบการบริหารทุนมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์

9. แผนภาพการวิเคราะห์ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning: SP)

บทที่ 4
ระบบบริหารจัดการความยั่งยืนของ อ.อ.ป.

1. หลักการจัดการด้านความยั่งยืน

อ.อ.ป. กำหนดให้การดำเนินงานด้านความยั่งยืนเป็นส่วนหนึ่งของแผนวิสาหกิจและแผนปฏิบัติการประจำปี โดยประเด็นด้านเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม และธรรมาภิบาล ได้รับการบูรณาการเป็นเป้าหมาย ตัวชี้วัด และโครงการภายใต้กรอบการบริหารผลการดำเนินงานขององค์กร

การติดตามผลการดำเนินงานด้านความยั่งยืนจึงดำเนินการผ่านกลไกการติดตามแผนวิสาหกิจตามกรอบการรายงานที่กำหนด โดยมีการรายงานผลต่อผู้บริหารและคณะกรรมการที่เกี่ยวข้องตามโครงสร้างการกำกับดูแลขององค์กร

ทั้งนี้ ผลการดำเนินงานดังกล่าวถูกนำมาใช้ในการทบทวนประเด็นสำคัญด้านความยั่งยืน และการปรับปรุงการดำเนินงานในรอบถัดไป เพื่อให้การขับเคลื่อนความยั่งยืนเป็นไปอย่างต่อเนื่องและสอดคล้องกับทิศทางเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร

2. นโยบายด้านการพัฒนาความยั่งยืนเชิงยุทธศาสตร์

องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ (อ.อ.ป.) มุ่งมั่นดำเนินภารกิจตามวิสัยทัศน์ “สร้างสรรค์สวนป่าอย่างยั่งยืน” โดยพัฒนาการดำเนินธุรกิจให้เกิดการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรป่าไม้อย่างมีประสิทธิภาพและคุ้มค่า เพื่อสร้างรายได้และความมั่นคงทางเศรษฐกิจ ควบคู่กับการยกระดับคุณภาพชีวิตของชุมชน การส่งเสริมสภาพแวดล้อมที่ดีผ่านการเพิ่มพื้นที่สีเขียวจากป่าเศรษฐกิจ การพัฒนาศักยภาพบุคลากร รวมถึงการดำเนินงานภายใต้หลักธรรมาภิบาล ตลอดจนสนับสนุนการบรรลุเป้าหมายการพัฒนาอย่างยั่งยืนของ สหประชาชาติ (Sustainable Development Goals: SDGs) เพื่อสร้างความยั่งยืนให้กับองค์กรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในระยะยาว

อ.อ.ป. ยึดถือค่านิยมร่วม “ปลุกคุณธรรม ปลูกคุณภาพ ปั้นคุณค่า ปันความยั่งยืน” โดยมุ่งสร้างความตระหนักรู้และความรับผิดชอบต่อสังคม ชุมชน และสิ่งแวดล้อม รวมถึงการให้ความสำคัญกับการพัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรมในการดำเนินงาน พร้อมทั้งส่งมอบคุณค่าแก่ผู้มีส่วนได้เสียทุกภาคส่วน เพื่อยกระดับองค์กรสู่ความเป็นเลิศอย่างยั่งยืน ในการนี้ คณะกรรมการขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้และผู้บริหารระดับสูงได้ร่วมกันกำหนดนโยบายและแนวทางการพัฒนาความยั่งยืนเชิงยุทธศาสตร์ เพื่อใช้เป็นกรอบแนวทางในการปฏิบัติงานของผู้บริหารและพนักงานขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ดังต่อไปนี้

1. มิติเศรษฐกิจ (Economy)

1) มุ่งมั่นที่จะเพิ่มประสิทธิภาพในทุกกระบวนการทำงาน โดยส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และการหาทางเลือกใหม่ ๆ ในการสร้างรายได้และเพิ่มมูลค่าให้กับผลิตภัณฑ์ตลอดทั้งห่วงโซ่คุณค่า รวมถึงการปรับปรุงกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพสูงสุด ตลอดจนสร้างความยั่งยืนให้กับองค์กรในระยะยาว

2) มุ่งมั่นในการขับเคลื่อนการพัฒนาเศรษฐกิจอย่างสมดุลและยั่งยืนตามแนวทาง BCG Model (Bio-Circular-Green Economy) โดยบูรณาการการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมอย่างเป็นองค์รวม พร้อมทั้งส่งเสริมนวัตกรรมและการวิจัยพัฒนาในทุกระดับของห่วงโซ่ธุรกิจ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน และสร้างโอกาสทางธุรกิจอย่างยั่งยืน

3) กำกับดูแลการบริหารสินทรัพย์ ที่มุ่งเน้นการประเมินศักยภาพของพื้นที่ จัดลำดับความสำคัญและวิเคราะห์ความเป็นไปได้ในการสร้างโอกาส เพื่อเป็นช่องทางในการดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืน

4) เสริมสร้างความพึงพอใจการดำเนินงานด้านการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ อ.อ.ป. ด้วยการบริหารจัดการข้อร้องเรียนและมีกระบวนการรับฟังความคิดเห็น เพื่อให้องค์กรสามารถตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างตรงจุดและครบถ้วน

5) ส่งเสริมการเข้าถึงแหล่งเงินทุนที่สนับสนุนการดำเนินงานอย่างมีความรับผิดชอบ โปร่งใส และคำนึงถึงผลกระทบในระยะยาว เพื่อเสริมสร้างเสถียรภาพทางการเงินและความยั่งยืนขององค์กร

2. มิติสิ่งแวดล้อม (Environment)

1) บริหารจัดการพื้นที่ที่มีคุณค่าด้านการอนุรักษ์สูง ถ่ายทอดองค์ความรู้เกี่ยวกับการดูแลการจัดการสวนป่าอย่างยั่งยืน รวมถึงการพัฒนาพื้นที่รอการพัฒนาของสวนป่ากลับมาเป็นพื้นที่ปลูกสร้างสวนป่าเพิ่มพื้นที่ผลผลิตอย่างยั่งยืน ตลอดจนการส่งเสริมเกษตรกรปลูกไม้เศรษฐกิจในที่ดินกรรมสิทธิ์ของเกษตรกรเป็นการเพิ่มพื้นที่สีเขียวในส่วนของสวนป่าไม้เศรษฐกิจให้ประเทศ

2) ส่งเสริมการบริบาลช้างเลี้ยงของไทย เพิ่มประสิทธิภาพในการแก้ปัญหาช้างเลี้ยงโดยมีมาตรการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์สร้างความตระหนักรู้ด้านการบริบาลช้างเลี้ยงของไทย

3) ส่งเสริมและเพิ่มศักยภาพการท่องเที่ยวเชิงนิเวศ เพื่อตอบสนองต่อนโยบายของรัฐด้านการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ รวมถึงเผยแพร่ประชาสัมพันธ์และสร้างความตระหนักรู้ที่มุ่งเน้นการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมควบคู่กับการท่องเที่ยวเชิงนิเวศ

4) ส่งเสริมการลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกภายใต้การสนับสนุนโครงการคาร์บอนเครดิต โดยมีมาตรการการเสริมสร้างความตระหนักรู้ เผยแพร่ ประชาสัมพันธ์ความรู้ด้านคาร์บอนเครดิต ให้กับประชาชนและชุมชนรอบสวนป่า ตลอดจนการเป็นที่ปรึกษาสำรวจปริมาณคาร์บอนเครดิต เพื่อตอบสนอง ความต้องการทั้งภาครัฐและภาคเอกชน

5) ส่งเสริมการเพิ่มประสิทธิภาพเชิงนิเวศ (Eco-Efficiency: EE) ในการใช้ทรัพยากร ควบคู่กับการดำเนินกลยุทธ์เพื่อลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกและมลพิษ โดยมุ่งบรรเทาผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ (Climate Change) ผ่านการปรับปรุงกระบวนการทำงานให้เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม เพื่อสนับสนุนการพัฒนาอย่างยั่งยืน

6) การปลูกสร้างสวนป่าอย่างยั่งยืนตามมาตรฐานการจัดการป่าไม้อย่างยั่งยืน (Sustainable Forest Management: SFM) โดยดำเนินการคำนึงถึงความสมดุลของความยั่งยืนทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ ด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร ชุมชน และทรัพยากรป่าไม้ในระยะยาว

3. มิติสังคม (Social)

1) มุ่งมั่นในการเสริมสร้างคุณค่าให้กับชุมชน โดยดำเนินการผ่านการพัฒนาชุมชน สนับสนุนองค์ความรู้ด้านการเกษตรที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ตลอดจนส่งเสริมการใช้ทรัพยากรธรรมชาติอย่างมีความรับผิดชอบ เพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตของชุมชน เพิ่มรายได้ให้เกษตรกร และสร้างความสมดุลทางสิ่งแวดล้อม ในระยะยาว

2) ส่งเสริมการพัฒนาความรู้ ความสามารถ และทักษะด้านการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้กับทุกส่วนขององค์กร และทุกส่วนของธุรกิจ (Digital Transformation) เพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้และทักษะตามเป้าหมายที่องค์กรมุ่งหวัง ผ่านกระบวนการพัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะสูง

3) มุ่งมั่นเสริมสร้างความปลอดภัยและสุขภาพในการทำงาน โดยให้ความสำคัญกับการดูแลพนักงานทุกระดับอย่างเท่าเทียม พร้อมพัฒนาและดำเนินมาตรการด้านความปลอดภัยอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่ปลอดภัย มีสุขอนามัยที่ดี และส่งเสริมคุณภาพชีวิตของบุคลากรในระยะยาว

4) จัดให้มีการดำเนินงานเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรโดยมีมาตรการการมีส่วนร่วมของพนักงาน อ.อ.ป. ในทุกกิจกรรมทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อเสริมสร้างความผูกพันของพนักงานภายในองค์กร

4. มิติการกำกับดูแล (Good Corporate Governance)

1) จัดให้มีการดำเนินธุรกิจตามหลักธรรมาภิบาลสอดคล้องกับมาตรฐานตามข้อกำหนดกฎหมายและกฎบัตรสากล โดยกำหนดให้มีมาตรการต่อต้านการทุจริตความประพฤติมิชอบ และสร้างความตระหนักรู้ประชาสัมพันธ์ให้ผู้ปฏิบัติงานปฏิบัติหน้าที่อย่างมีธรรมมาภิบาลโปร่งใสและเป็นธรรม

2) จัดให้มีการดำเนินการจัดการคุณภาพและกำกับดูแลภายในองค์กรที่มุ่งเน้นการจัดการสภาพแวดล้อมภายในองค์กรให้ครบถ้วนทุกมิติ โดยจัดให้มีมาตรการ ระเบียบ ข้อบังคับ ที่เป็นมาตรฐานสากล ตลอดจนมีการติดตามประเมินผล และปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง พร้อมทั้งเผยแพร่สู่สาธารณะชนเพื่อสร้างภาพลักษณ์ที่ดีและความเชื่อมั่นในองค์กร

3) การกำกับดูแลสิทธิมนุษยชนภายในองค์กร โดยมุ่งเน้นการดำเนินงานที่ปราศจากความรุนแรงทางด้านร่างกายจิตใจหรือการข่มขู่ทางวาจา ตลอดจนเปิดโอกาสการแสดงออกซึ่งสิทธิเสรีภาพทางเพศสภาพ สิทธิทางการเมือง พร้อมทั้งมีมาตรการพิจารณาค่าตอบแทน และสวัสดิการที่เหมาะสมกับภาระงานของบุคลากรภายในองค์กร

4) การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารจัดการทุกหน่วยงานภายในองค์กรอย่างมีแบบแผนและเป็นระบบ รวมถึงการประชาสัมพันธ์ข้อมูล สร้างภาพลักษณ์องค์กรสู่สาธารณะ สร้างความน่าเชื่อถือให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอก

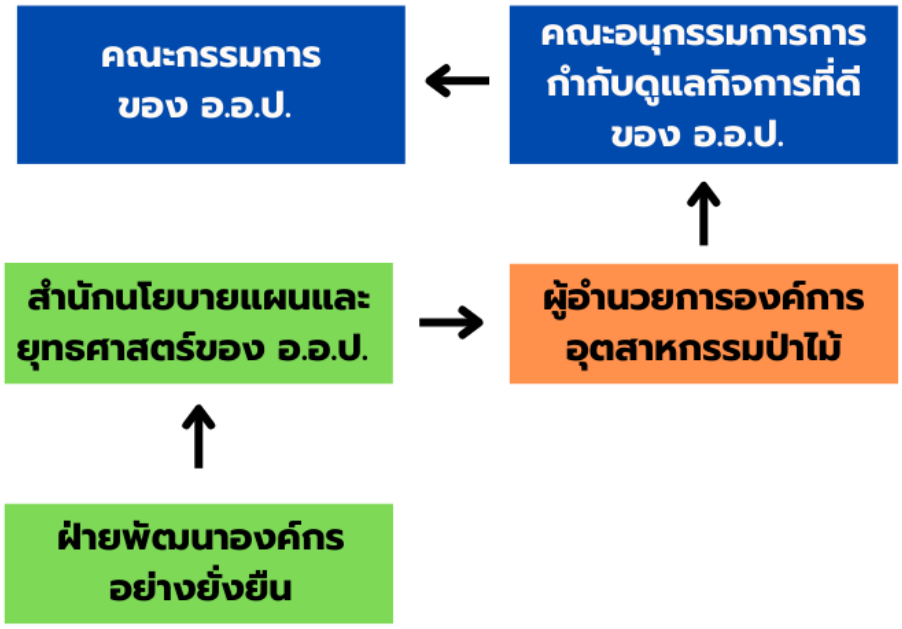
ทั้งนี้ อ.อ.ป. ได้กำหนดโครงการและแผนงานรองรับการดำเนินงานตามนโยบายดังกล่าวภายใต้แผนวิสาหกิจองค์การอุตสหากรรมป่าไม้ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 – 2570) ฉบับปรับปรุง ครั้งที่ 1/2568 เพื่อให้เกิดผลเป็นรูปธรรม โดยผู้บริหารและพนักงานขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ทุกคนมีหน้าที่สนับสนุนและปฏิบัติให้สอดคล้องกับนโยบายที่กำหนด รวมทั้งเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อขับเคลื่อนการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนต่อไป

3. โครงสร้างการกำกับดูแลด้านความยั่งยืน

อ.อ.ป. กำหนดให้การกำกับดูแลด้านความยั่งยืนดำเนินการภายใต้โครงสร้างการกำกับดูแลกิจการขององค์กรตามปกติ เพื่อให้การดำเนินงานด้านความยั่งยืนเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารจัดการองค์กรโดยตรงและเชื่อมโยงกับทิศทางเชิงยุทธศาสตร์อย่างเป็นระบบ ทั้งนี้ ประเด็นสำคัญด้านความยั่งยืนถูกบูรณาการไว้ในกระบวนการจัดทำและขับเคลื่อนแผนวิสาหกิจ รวมถึงแผนปฏิบัติการประจำปี โดยมีการกำหนดเป้าหมาย ตัวชี้วัดและโครงการที่เกี่ยวข้องภายใต้กรอบการบริหารผลการดำเนินงานของ อ.อ.ป. ซึ่งอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของผู้บริหารและคณะกรรมการตามสายงานปกติ

ในส่วนของนโยบายและแนวทางการพัฒนาความยั่งยืนเชิงยุทธศาสตร์ และการเปิดเผยข้อมูล และการจัดทำรายงานความยั่งยืน ประจำปี จะอยู่ภายใต้การพิจารณาของคณะอนุกรรมการด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ อ.อ.ป. ซึ่งมีหน้าที่พิจารณาความครบถ้วน ความถูกต้อง และความสอดคล้องของข้อมูลกับนโยบายและทิศทางขององค์กร ก่อนเสนอให้คณะกรรมการที่เกี่ยวข้องพิจารณาตามลำดับ

3.1 โครงสร้างคณะกรรมการการกำกับดูแลด้านความยั่งยืน



3.2 บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบ

3.2.1 คณะกรรมการของ อ.อ.ป.

คณะกรรมการของ อ.อ.ป. มีอำนาจหน้าที่ตามพระราชกฤษฎีกาจัดตั้ง อ.อ.ป. พ.ศ. 2499 และที่แก้ไขเพิ่มเติม มาตรา 15 ซึ่งกำหนดไว้ให้คณะกรรมการมีอำนาจและหน้าที่วางนโยบายและควบคุมดูแลโดยทั่วไปซึ่งกิจการของ อ.อ.ป. และให้มีอำนาจและหน้าที่ดังต่อไปนี้ด้วย คือ

(1) ดำเนินกิจการตามความในมาตรา 6 และมาตรา 7

(2) วางข้อบังคับต่าง ๆ เกี่ยวกับการบริหารงาน

(3) วางข้อบังคับว่าด้วยการบรรจุการแต่งตั้ง การถอดถอน การเลื่อน ขั้นเงินเดือน การตัดเงินเดือน การลดขั้นเงินเดือน และระเบียบวินัยของพนักงานและคนงาน ตลอดจนกำหนดอัตราการดำรงตำแหน่ง อัตราเงินเดือน ค่าจ้าง และเงินอื่น ๆ ของพนักงานและคนงาน

(4) กำหนดเงินเดือน ผู้อำนายการ และรองผู้อำนวยการ

(5) กำหนดอัตราดอกเบี้ย ค่าภาระ ค่าบริการ และค่าดำเนินธุรกิจต่าง ๆ

(6) กำหนดอัตราและดอกเบี้ยเงินสะสมของผู้อำนวยการรองผู้อำนวยการพนักงานและคนงาน และวางระเบียบการจ่ายคืนเงินสะสม

(7) ตั้งคณะอนุกรรมการคณะหนึ่งหรือหลายคณะให้กระทำกิจการอย่างใดอย่างหนึ่งตามที่คณะกรรมการมอบหมายอำนาจและหน้าที่ตามที่บัญญัติไว้ใน (1) (3) (5) และ (6) นั้น ถ้าคณะกรรมการเห็นสมควรจะมอบหมายให้ผู้อำนวยการดำเนินการก็ได้ ข้อบังคับว่าด้วยการปฏิบัติงานที่คณะกรรมการวางขึ้นนั้นถ้ามีข้อจำกัดอำนาจ

ผู้อำนวยการ ในการทำนิติกรรมไว้ประการใด ให้รัฐมนตรีประกาศข้อบังคับที่มีข้อความเช่นว่านั้นในราชกิจจานุเบกษา

3.2.2 คณะอนุกรรมการด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ อ.อ.ป.

(1) พิจารณากำหนดนโยบายการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลที่ดี (CG) และด้านการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (CSR) ขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ นโยบายการรายงานผลการปฏิบัติงานตามนโยบายและแนวทางการกำกับดูแลที่ดีแก่ผู้ถือหุ้นภาครัฐ นโยบายและแนวปฏิบัติเพื่อการแข่งขันที่เป็นธรรม นโยบายและแนวปฏิบัติด้านสิทธิของผู้ถือหุ้น คู่มือการกำกับดูแลที่ดี และคู่มือจริยธรรมจรรยาบรรณขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ รวมทั้งนโยบายที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานด้าน Core Business Enablers หัวข้อการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร ให้สอดคล้องกับหลักเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ตามที่สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจกำหนด

(2) พิจารณาให้ความเห็นชอบแผนการกำกับดูแลที่ดีระยะยาว และแผนปฏิบัติการประจำปีขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้

(3) ให้คำปรึกษาแนะนำเกี่ยวกับการดำเนินการด้านจริยธรรม และพิจารณาการดำเนินการขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ด้านจริยธรรม ให้เป็นไปตามข้อกำหนดว่าด้วยกระบวนการรักษาจริยธรรม : กลไกและการบังคับใช้ประมวลจริยธรรมสำหรับผู้บริหารและพนักงานรัฐวิสาหกิจ

(4) ติดตามและพิจารณาผลการดำเนินงานด้าน Core Business Enablers หัวข้อการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กรขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ และนำเสนอคณะกรรมการองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้เพื่อโปรดทราบ อย่างน้อยเป็นรายไตรมาส

(5) ติดตามและพิจารณาผลการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลที่ดี (CG) และด้านการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (CSR) ขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ และนำเสนอคณะกรรมการองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้เพื่อโปรดทราบ อย่างน้อยเป็นรายไตรมาส

(6) ติดตามการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับกิจการขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ เป็นรายไตรมาส และกำกับการดำเนินงานด้าน Compliance Unit ขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์ที่สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจกำหนด

(7) ดำเนินงานอื่น ๆ ตามที่คณะกรรมการองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้มอบหมาย

3.2.3 สำนักนโยบายแผนและยุทธศาสตร์

(1) ศึกษาวิเคราะห์นโยบายรัฐบาล เพื่อจัดทำแผนยุทธศาสตร์ แผนธุรกิจ และแผนงานต่าง ๆ ของ องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ โดยกระบวนการมีส่วนร่วมของทุกหน่วยงานในองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้

(2) การติดตามประเมินผลการปฏิบัติงาน รวมถึงการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้

(3) ปฏิบัติงานอื่นที่เกี่ยวข้องและหรือตามที่องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้มอบหมาย

3.2.4 ฝ่ายพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน

(1) กำกับดูติดตามดูแลการขับเคลื่อนแผนวิสาหกิจขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้

(2) การนำองค์กรให้บรรลุเป้าหมายตามหลักเกณฑ์การประเมินกระบวนการปฏิบัติงาน และการจัดการ Core Business Enablers ทั้ง 8 ด้าน

(3) การกำกับดูแลติดตตามการพัฒนาความยั่งยืนเชิงยุทธศาสตร์ขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้

(4) การติดตามการดำเนินการบริหารความเสี่ยง และควบคุมภายในขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้

(5) การขับเคลื่อนแผนพัฒนาธุรกิจแสวงหาธุรกิจใหม่ๆ เพื่อสร้างโอกาสทางการแข่งขันและความยั่งยืนสู่องค์กร

4. การบูรณาการความยั่งยืนสู่แผนวิสาหกิจและแผนปฏิบัติการ

4.1 การบูรณาการประเด็นความยั่งยืนสู่แผนวิสาหกิจ

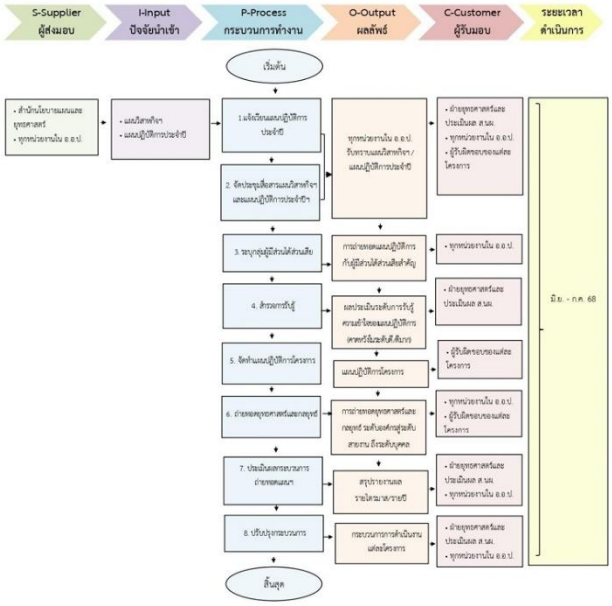
อ.อ.ป. นำประเด็นสำคัญด้านความยั่งยืนที่ได้จากการวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่าสำคัญ (Value Chaine) รวมถึงบริบทขององค์กรและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มาพิจารณาประกอบการกำหนดยุทธศาสตร์และทิศทางการดำเนินงานขององค์กร เพื่อให้การพัฒนาองค์กรสามารถสร้างสมดุลระหว่างมิติด้านเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม และธรรมาภิบาล ประเด็นดังกล่าวถูกนำมาใช้เป็นข้อมูลสนับสนุนในการกำหนดตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning: SP), วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective: SO) และเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ เพื่อให้การดำเนินธุรกิจสามารถตอบสนองต่อความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และสอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาที่ยั่งยืนในระดับสากล ได้แก่ 17 เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs) และมาตรฐานการรายงานความยั่งยืน (GRI) ทั้งนี้ 17 เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน มีความสัมพันธ์สอดคล้อง กับยุทธศาสตร์ชาติทั้ง 6 ด้าน และมีความสอดคล้องกับเป้าหมายระดับแผนย่อยของแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติทั้ง 23 ประเด็น ซึ่งหน่วยงานของรัฐสามารถใช้เป็นข้อมูลประกอบการจัดทำโครงการและแผนระดับที่ 3 ให้สามารถบรรลุได้ทั้งเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนและเป้าหมายของยุทธศาสตร์ชาติและแผนแม่บทฯ ได้ในคราวเดียวกัน

การเชื่อมโยงเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนกับแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ

ที่มา: สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

4.2 การถ่ายทอดสู่แผนปฏิบัติการและโครงการ

แผนวิสาหกิจองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 – 2570) จะถูกถ่ายทอดสู่การดำเนินงานผ่านแผนปฏิบัติการประจำปีของทุกหน่วยงานภายในองค์กร โดยในแผนวิสาหกิจฯ จะกำหนดโครงการหรือกิจกรรมต่างๆ สนับสนุนตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ (SP), วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO) และเป้าประสงค์ยุทธศาสตร์ขององค์กร ทั้งนี้ โครงการหรือกิจกรรมดังกล่าวครอบคลุมการดำเนินงานในมิติ เศรษฐกิจ, สังคม, สิ่งแวดล้อม และการกำกับดูแล ซึ่งมีบทบาทในการสนับสนุนการบรรลุเป้าหมายด้านความยั่งยืนขององค์กร

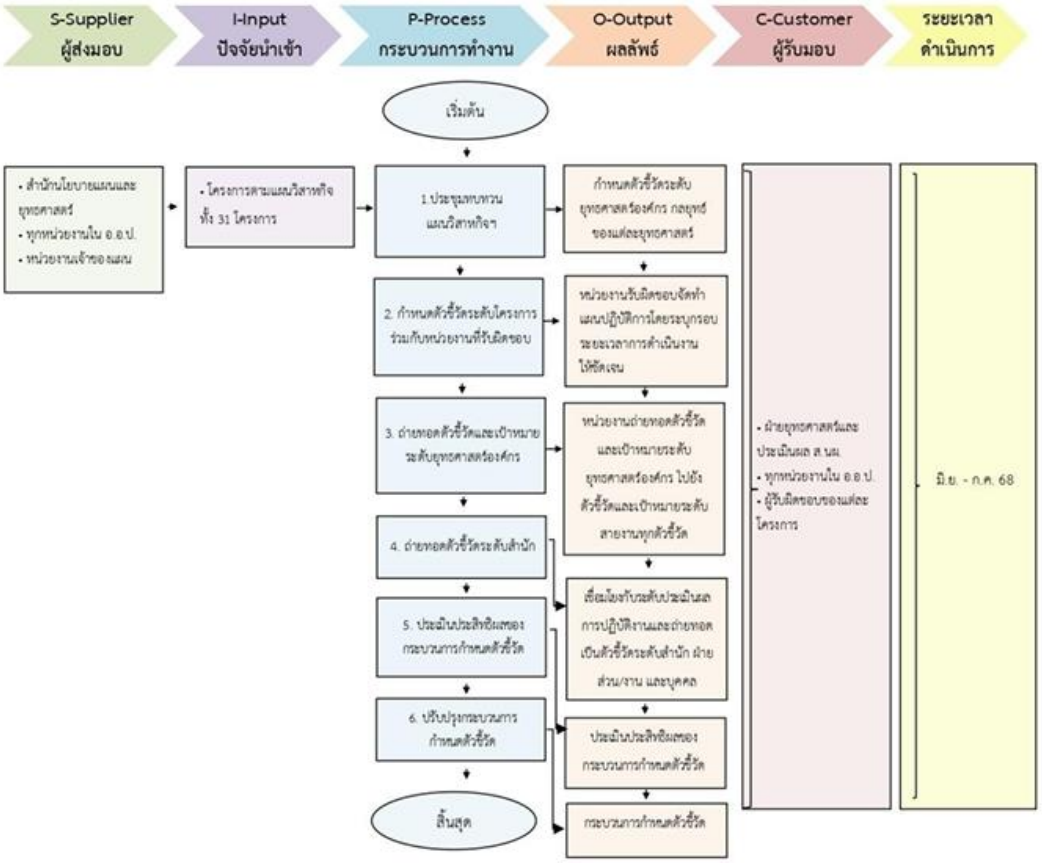


รูป: กระบวนการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการ

ที่มา: แผนวิสาหกิจ อ.อ.ป. ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 – 2570) ฉบับปรับปรุง ครั้งที่ 1/2568

4.3 การกำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายการดำเนินงาน

โครงการและกิจกรรมที่กำหนดไว้ในแผนวิสาหกิจฯ จะมีการกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการติดตามความก้าวหน้าและประเมินผลการดำเนินงานขององค์กร ตัวชี้วัดดังกล่าวถูกบูรณาการอยู่ในระบบบริหารผลการดำเนินงานขององค์กร และใช้เป็นกลไกในการประเมินผลสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนวิสาหกิจ นอกจากนี้ ยังสนับสนุนการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานด้านความยั่งยืนขององค์กร รวมทั้งนำผลการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องไปถ่ายทอดและเปิดเผยในรายงานความยั่งยืนประจำปีขององค์กร



รูป: กระบวนการกำหนดตัวชี้วัดระดับแผนงานและโครงการ

ที่มา: แผนวิสาหกิจ อ.อ.ป. ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 – 2570) ฉบับปรับปรุง ครั้งที่ 1/2568

4.4 การติดตาม และทบทวนผลการดำเนินงาน

อ.อ.ป. มีกระบวนการติดตามผลสำเร็จตามแผนวิสาหกิจองค์การ อุตสาหกรรมป่าไม้ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 - 2570) และแผนปฏิบัติการประจำปี ที่จะผลักดันไปสู่การปฏิบัติ เพื่อให้สามารถบรรลุวิสัยทัศน์ โดยมีแนวทางการติดตามผลสำเร็จการดำเนินงาน คือ

1) จัดประชุมสื่อสารแผนวิสาหกิจองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 - 2570) ขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ และแผนปฏิบัติการประจำปีขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ไปสู่การปฏิบัติ และการสื่อสารกระบวนการติดตามผลสำเร็จตามแผนปฏิบัติการอย่างทั่วถึงทั้งองค์กร

2) สร้างระบบการติดตามผลสำเร็จตามแผนปฏิบัติการและปรับเปลี่ยนแผนงาน โดยมี กระบวนการติดตามผลสำเร็จตามแผนปฏิบัติการ ดังนี้

กระบวนการที่ 1 การกำหนดกระบวนการติดตามผลสำเร็จตามแผนปฏิบัติการ

กระบวนการที่ 2 การกำหนดขอบเขตการดำเนินงาน ตัวชี้วัดที่ต้องติดตาม และกรอบเวลา ในการดำเนินงาน

กระบวนการที่ 3 กระบวนการสื่อสารกระบวนการ เครื่องมือ และกรอบเวลาในการ ติดตามผลการดำเนินงาน

กระบวนการที่ 4 กระบวนการติดตามผลการดำเนินงานตามความถี่ที่กำหนด

กระบวนการที่ 5 กระบวนการคาดการณ์ผลการดำเนินงาน

กระบวนการที่ 6 กระบวนการปรับเปลี่ยนแผนงาน เมื่อสถานการณ์ปกติและสถานการณ์เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

กระบวนการที่ 7 การประเมินประสิทธิผลการดำเนินงาน และการทบทวนกระบวนการติดตามผลการดำเนินงาน

ทั้งนี้ ผลการดำเนินงานจากโครงการหรือกิจกรรมจะถูกนำมาใช้ประกอบการทบทวนการดำเนินงานขององค์กร รวมถึงใช้เป็นข้อมูลสำคัญในการจัดทำรายงานด้านความยั่งยืนขององค์กร ซึ่งอยู่ภายใต้การพิจารณาของคณะอนุกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดี ของ อ.อ.ป. (CG) ก่อนเปิดเผยต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

บทที่ 5

การบริหารผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Management)

1. หลักการและแนวทางการบริหารผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

เกณฑ์ประเมินการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า อ้างอิงหลักการแนวคิดที่เป็นสากลของกระบวนการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย AA1000 Stakeholder Engagement Standard (AA1000SES) และระบบประเมินผลคุณภาพรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Performance Appraisal : SEPA) และเกณฑ์การประเมินรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award : TQA) ซึ่งมีพื้นฐานมาจากรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศสหรัฐอเมริกา หรือ The Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) ที่เป็นต้นแบบรางวัลคุณภาพแห่งชาติที่ประเทศต่าง ๆ หลายประเทศทั่วโลกนำไปประยุกต์ใช้ โดยการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้ามีเป้าหมายให้รัฐวิสาหกิจมีการจัดการความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้าอย่างเป็นระบบ กล่าวคือ ให้รัฐวิสาหกิจรับทราบ เรียนรู้ คาดการณ์ถึงความต้องการ ความคาดหวัง ข้อกังวล และทัศนคติของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า และใช้สารสนเทศเหล่านี้เพื่อกำหนดทิศทาง แนวทาง หรือกระบวนการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้าแต่ละกลุ่มได้อย่างเหมาะสม รวมถึงสามารถติดตามและรายงานผลการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ ซึ่งจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการประเด็นที่มีสาระสำคัญของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า การบริหารจัดการความเสี่ยงและภาพลักษณ์ ตลอดจนความโปร่งใสในการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ เพื่อบรรลุผลลัพธ์ทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ภายใต้หลักธรรมาภิบาลที่ดี และพัฒนาสู่ความยั่งยืนของรัฐวิสาหกิจ

1.1 การกำหนดวัตถุประสงค์ ขอบเขต ของการสร้างความสัมพันธ์/บริหารจัดการกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ของ อ.อ.ป.

แนวทางการกำหนดวัตถุประสงค์ ขอบเขตการสร้างความสัมพันธ์/บริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตามมาตรฐาน AA1000 Stakeholder Engagement Standard (AA1000SES)

แนวทางการกำหนดวัตถุประสงค์ ขอบเขตตามมาตรฐาน AA1000SES

การกำหนดวัตถุประสงค์ของการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจะต้องเชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์การดำเนินงานขององค์กร ไม่ใช่เพียงเพื่อให้องค์กรสร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเท่านั้น แต่ต้องตอบสนองต่อเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานขององค์กรด้วย

วัตถุประสงค์ คือ จุดมุ่งหมายของการสร้างความสัมพันธ์และผลลัพธ์ที่ต้องการบรรลุผลสำเร็จจากการสร้างความสัมพันธ์ เช่น เพื่อให้ได้รับความร่วมมือในการดำเนินงานต่าง ๆ รวมถึงการร่วมกันแก้ไขปัญหาการดำเนินงานจากผู้มีส่วนไดส่วนเสียอย่างทันกาล เป็นต้น

ขอบเขต คือ ประเด็นสำคัญที่เกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์ ซึ่งอาจเกี่ยวข้องกับกิจกรรมและ บริการที่เกี่ยวข้อง พื้นที่ดำเนินการ และกรอบระยะเวลา เช่น ประชุมร่วมกับผู้ที่เกี่ยวข้องกับโครงการทุกภาคส่วน ทุกเดือน เพื่อติดตามการดำเนินงานและแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจนกว่าจะบรรลุเป้าหมายของโครงการ เป็นต้น

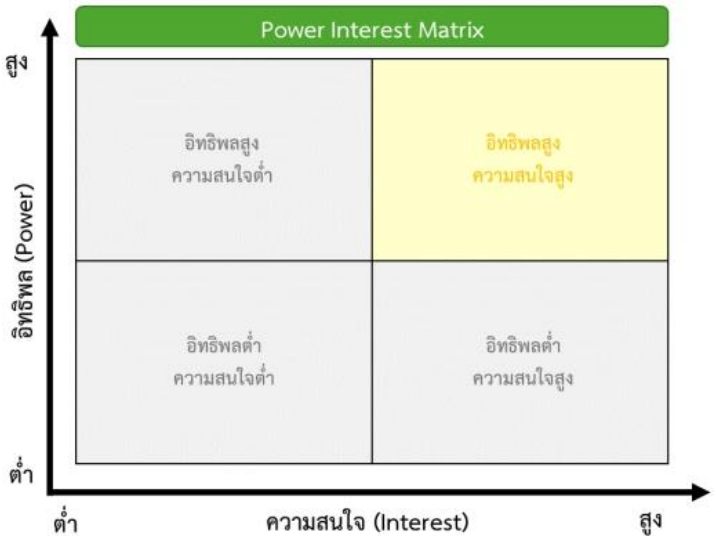
อ.อ.ป. ได้จัดการประชุมเชิงปฏิบัติการ “Workshop” การวิเคราะห์กระบวนการด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย” เพื่อให้ทุกหน่วยงานในระดับสำนัก/ ฝ่าย/ ส่วน ร่วมกันวิเคราะห์และระบุผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของหน่วยงาน รวมถึงกำหนด วัตถุประสงค์และขอบเขตของการสร้างความสัมพันธ์ เพื่อเชื่อมโยงกับภาพรวมการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร ดังนี้

- ระบุชื่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย แต่ละสำนัก/ ฝ่าย ได้ระบุผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องกับภารกิจหลักของ หน่วยงานครอบคลุมทั้งภายในและภายนอกองค์กร

- วัตถุประสงค์และขอบเขตของการสร้างความสัมพันธ์ของสายงาน/ ฝ่าย แต่ละหน่วยงานได้กำหนดวัตถุประสงค์ของการสร้างความสัมพันธ์ให้สอดคล้องกับภารกิจหลัก

- ความสอดคล้องวัตถุประสงค์และขอบเขตของการสร้างความสัมพันธ์ของ อ.อ.ป. การวิเคราะห์พบว่า วัตถุประสงค์และขอบเขตที่แต่ละหน่วยงานกำหนด มีความสอดคล้องกับ เป้าหมายหลักขององค์กร ซึ่งมุ่งเน้น“การเสริมสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อเพิ่มความไว้วางใจ การยอมรับ และการ สนับสนุนการดำเนินงานของ อ.อ.ป. อย่างยั่งยืน”

- ระดับความสำคัญ (เกณฑ์ Power Interest Matrix) พิจารณาจากระดับอิทธิพล และระดับความสนใจ เพื่อจัดลำดับความสำคัญในการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อ.อ.ป. ได้นำเครื่องมือ PowerInterest Matrix มาประเมินระดับอิทธิพลและระดับความสนใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่ม



เมื่อกำหนดผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ อ.อ.ป. แล้ว ขั้นตอนถัดไปคือการนำข้อมูลนั้นไปวิเคราะห์และวางแผนการ บริหารจัดการตามระดับ “Power (อิทธิพล)” และ “Interest (ความสนใจ)” โดยใช้กรอบแนวคิด ซึ่งเป็น Power Interest Matrix ที่แบ่งผู้มีส่วนได้ส่วนเสียออกเป็น 4 กลุ่มหลัก ได้แก่

กลุ่ม 1 อิทธิพลสูง ความสนใจสูง แนวทาง บริหารจัดการอย่างใกล้ชิด

กลุ่ม 2 อิทธิพลสูง ความสนใจต่ำ แนวทาง รักษาความพึงพอใจ

กลุ่ม 3 อิทธิพลต่ำ ความสนใจสูง แนวทาง แจ้งข้อมูลอย่างสม่ำเสมอ

กลุ่ม 4 อิทธิพลต่ำ ความสนใจต่ำ แนวทาง เฝ้าติดตาม

รูป: เกณฑ์ Power Interest Matrix

ที่มา: แผนงานด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสียองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ปี 2569 – 2573

2. การระบุผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร

องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ได้ออกคำสั่ง อ.อ.ป. ที่ 139/2566 ลงวันที่ 11 สิงหาคม พ.ศ. 2566 เรื่อง แต่งตั้งคณะทำงานการดำเนินงานด้าน Core Business Enablers การมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และ ลูกค้า (Stakeholder and Customer Management: SCM) โดยให้คณะทำงานมีหน้าที่ทบทวนการจัดทำ แผนงานด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และแผนงานด้านลูกค้าและตลาด ขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ระยะยาว และแผนปฏิบัติการประจำปี อย่างสม่ำเสมอทุกปี โดยผ่านความเห็นชอบจากคณะกรรมการขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้หรือ

คณะอนุกรรมการขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ซึ่งคณะทำงานฯ ดังกล่าว ได้ทบทวน ร่างแผนงานด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ปี 2568 - 2572 ซึ่งระบุผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จำนวน 10 กลุ่ม และได้ปรับ เพิ่มเติมในส่วนของประชาชน เป็น ประชาชน/ เกษตร เพื่อให้เป็นไปตามมติคณะอนุกรรมการกลั่นกรองงาน ของ อ.อ.ป. เมื่อวันที่ 29 พฤศจิกายน 2566 และเพื่อให้สอดคล้องกับแผนวิสาหกิจ อ.อ.ป. ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 - 2570) ฉบับปรับปรุง ครั้งที่ 1/2568 ประกอบด้วย 1. ผู้ปฏิบัติงาน, 2. ลูกค้า, 3. รัฐบาล/ผู้กำกับดูแล, 4. องค์กรภาครัฐ, 5. องค์กรระหว่างประเทศ, 6. องค์กรภาคเอกชน, 7. สถาบันการศึกษา, 8. ประชาชน/เกษตร, 9. คู่แข่งขัน และ10. คู่ความร่วมมือ ทั้งนี้ ในปี 2568 อ.อ.ป. ได้จัดการประชุมเชิงปฏิบัติการ “Workshop การวิเคราะห์กระบวนการ ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย” จากการวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของแต่ละหน่วยงาน จากการวิเคราะห์ของแต่ละ หน่วยงาน พบว่า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ อ.อ.ป. สามารถจำแนกออกได้เป็น 8 กลุ่มหลัก ที่วิเคราะห์และประเมินผลกระทบในกระบวนการดำเนินธุรกิจตลอดห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain) ดังนี้

รูป: Stakeholder

ที่มา: แผนงานด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสียองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ปี 2569 – 2573

3. การจัดระดับความสำคัญและรูปแบบการสร้างความสัมพันธ์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

อ.อ.ป. ให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในทุกระดับขององค์กร โดยแต่ละหน่วยงานมีบทบาทสำคัญในการดำเนินธุรกิจและการขับเคลื่อนพันธกิจของ อ.อ.ป. เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน อ.อ.ป. จึงได้ดำเนินการวิเคราะห์และประเมินผลกระทบในกระบวนการดำเนินธุรกิจตลอดจนห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain) เพื่อชี้บ่งผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและประเมินความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกองค์กร การวิเคราะห์ดังกล่าวมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ทราบถึง ความต้องการ ความคาดหวัง และระดับอิทธิพล ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกภาคส่วน รวมถึงเพื่อป้องกันความเสี่ยงและลดผลกระทบที่อาจส่งผลให้การดำเนินธุรกิจหยุดชะงัก ทั้งนี้ เนื่องจากแต่ละกระบวนการดำเนินงานมีความสำคัญ ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในระดับที่แตกต่างกัน ทุกหน่วยงาน / ฝ่าย/ ส่วนงาน จึงได้ดำเนินการจัดระดับความสำคัญของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการวางกลยุทธ์ด้านการสื่อสารและการสร้างความสัมพันธ์ที่เหมาะสมกับแต่ละกลุ่มตลอดจนเพื่อให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียได้อย่างสมดุล การจัดระดับความสำคัญดังกล่าว ใช้เกณฑ์การพิจารณาตามกรอบ Power–Interest Matrix ซึ่งประเมินจากระดับอิทธิพล (Power) ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อการดำเนินงานขององค์กร และระดับ ความสนใจ (Interest) ที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีต่อกิจกรรมหรือผลลัพธ์ขององค์กร จากผลการประเมินและการรวบรวมข้อมูลจากทุกหน่วยงาน อ.อ.ป. ได้จำแนกผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ออกเป็น 4 กลุ่มหลัก ดังนี้ กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียลักษณะแนวทางการบริหารจัดการ /การสร้างความสัมพันธ์

• กลุ่มที่ 1 อิทธิพลสูง - ความสนใจสูง (Key Players) เป็นกลุ่มที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจและ มีความสนใจในผลการดำเนินงานของ อ.อ.ป. โดยตรง แนวทางการบริหารจัดการ/ การสร้างความสัมพันธ์คือ บริหารจัดการอย่างใกล้ชิด มีการสื่อสาร อย่างต่อเนื่อง สร้างความร่วมมือเชิงกลยุทธ์ และให้มีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจที่สำคัญ

• กลุ่มที่ 2 อิทธิพลสูง - ความสนใจต่ำ (Keep Satisfied) มีอิทธิพลต่อองค์กร แต่ไม่ติดตามการ ดำเนินงานอย่างใกล้ชิด แนวทางการบริหารจัดการ/ การสร้างความสัมพันธ์คือ รักษาความพึงพอใจด้วยการสื่อสารในระดับ นโยบาย อัปเดตข้อมูลเฉพาะประเด็นสำคัญ และสร้างความเชื่อมั่นในภาพลักษณ์องค์กร

• กลุ่มที่ 3 อิทธิพลต่ำ - ความสนใจสูง (Keep Informed) ไม่มีอิทธิพลโดยตรงต่อการตัดสินใจ แต่สนใจในผลการดำเนินงานของ อ.อ.ป แนวทางการบริหารจัดการ/ การสร้างความสัมพันธ์คือ แจ้งข้อมูลและความคืบหน้าอย่างสม่ำเสมอ เปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นหรือเข้าร่วมกิจกรรมที่เกี่ยวข้อง

• กลุ่มที่ 4 อิทธิพลต่ำ - ความสนใจต่ำ (Minimal Effort) มีอิทธิพลและความสนใจในระดับต่ำ แนวทางการบริหารจัดการ/ การสร้างความสัมพันธ์คือ เฝ้าติดตามความเคลื่อนไหวเป็นระยะ สื่อสารเฉพาะข้อมูลสำคัญ และรักษาความสัมพันธ์เชิงสร้างสรรค์โดยไม่ต้องใช้ทรัพยากรจำนวนมาก

3.1 ระบุประเด็นความต้องการ/ ความคาดหวังผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

อ.อ.ป. ได้วิเคราะห์ข้อมูลประเด็นความต้องการ/ ความคาดหวังผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ที่มีต่อองค์กรอย่างชัดเจนเป็นรูปธรรม และมีที่มาที่ไป โดยผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของทุกสายงาน เริ่มตั้งแต่

1. การวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตามกรอบ Value Chain
   - กระบวนงานและขั้นตอนการปฏิบัติงานที่สำคัญ
   - คุณค่าที่ส่งมอบ
   - กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
   - รายชื่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
   - เกณฑ์การพิจารณา (เช่น อิทธิพล/ พึ่งพา/ รับผิดชอบ/ คาดหวัง)
   - ข้อมูลสารสนเทศเพื่อใช้ในการทบทวน/ ปรับปรุง
   - การสื่อสาร (รูปแบบ/ ช่องทาง/ วิธีการ/ ความถี่)
2. วัตถุประสงค์และขอบเขตการสร้างความสัมพันธ์
   - ระบุชื่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
   - วัตถุประสงค์และขอบเขตของการสร้างความสัมพันธ์ของสายงาน/ ฝ่าย
   - ความสอดคล้องวัตถุประสงค์และขอบเขตของการสร้างความสัมพันธ์ของ อ.อ.ป.
   - ระดับความสำคัญ (เกณฑ์ Power Interest Matrix) พิจารณาจาก ระดับอิทธิพล และระดับความสนใจ ซึ่งนำข้อมูลดังกล่าวมาวิเคราะห์ประเด็นความต้องการ/ ความคาดหวัง ระดับและวิธีรูปแบบการสร้างความสัมพันธ์ ตามกรอบมาตรฐานสากลที่ใช้กำหนดวิธีการสร้างความสัมพันธ์ และการมีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย AA1000 Stakeholder Engagement Standard (AA1000SES, AccountAbility) โดยดำเนินการ ดังนี้

1. ระบุชื่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กลุ่มบุคคล หน่วยงาน หรือองค์กร ที่มีผลกระทบหรือมีอิทธิพลต่อ การดำเนินงานของหน่วยงาน, สถาบันการศึกษา ประชาชนทั่วไป ฯลฯ

2. ความต้องการ/ ความคาดหวังสิ่งที่บุคคลหรือกลุ่มที่เกี่ยวข้องกับองค์กร ต้องการให้เกิดขึ้น หรือ คาดหวังว่าองค์กรจะดำเนินการ เพื่อให้เกิดผลกระทบที่ดีต่อพวกเขา หรือเพื่อให้สอดคล้องกับผลประโยชน์ ความต้องการ (Needs) สิ่งที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจำเป็นต้องได้รับเพื่อให้สามารถดำรงอยู่หรือ ทำงานร่วมกับองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น ความปลอดภัย, ข้อมูลที่ถูกต้อง และการมีส่วนร่วม ความคาดหวัง (Expectations) สิ่งที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียคาดหวังว่าองค์กรจะทำ เช่น การแสดง ความรับผิดชอบต่อสังคม, การพัฒนาอย่างยั่งยืน และการสื่อสารอย่างโปร่งใส

3. ระดับที่คาดหวัง (Expected Level) ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หมายถึง ระดับความต้องการหรือความคาดหวังที่มีต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่ม ในการมีส่วนร่วม สนับสนุน หรือมีปฏิสัมพันธ์กับองค์กร ในระดับต่าง ๆ ซึ่งสามารถแบ่งออกเป็น 10 ระดับ ได้ดังนี้

ระดับ	คำอธิบาย
1. รับรู้ (Aware)	ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้รับข้อมูลเบื้องต้น ข้อมูลพื้นฐาน
2. เข้าใจ (Understand)	เข้าใจนโยบายหรือผลกระทบขององค์กร
3. ยอมรับ (Accept)	ยอมรับแนวทางหรือโครงการโดยไม่ขัดแย้ง
4. ให้ข้อมูล (Inform Back)	แจ้งข้อมูลเพื่อสร้างความเข้าใจ
5. แสดงความคิดเห็น (Comment)	แสดงความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะ
6. ให้คำปรึกษา (Consult)	ให้คำแนะนำในเชิงนโยบายหรือแนวทาง
7. มีส่วนร่วม (Involve)	เข้าร่วมในกระบวนการหรือโครงการ
8. ร่วมดำเนินการ (Collaborate)	ทำงานร่วมกับองค์กรอย่างเป็นระบบ
9. สนับสนุน (Support)	สนับสนุนงบประมาณ แนวคิด หรือความร่วมมือ
10. เป็นพลังขับเคลื่อน (Champion)	ขยายผลและเป็นผู้นำเผยแพร่นโยบายองค์กร

คะแนนรวม	**ระดับความคาดหวังที่เหมาะสม**
5 - 6	รับรู้
7 – 8	เข้าใจ
9 – 10	ยอมรับ
11 - 12	ให้ข้อมูล
13 – 14	แสดงความคิดเห็น
15 - 16	ให้คำปรึกษา
17 – 18	มีส่วนร่วม
19 – 20	ร่วมดำเนินการ
21 – 22	สนับสนุน
23 – 25	ขับเคลื่อน

เกณฑ์ในการวัดระดับความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

เกณฑ์	ความหมาย	แนวทางการกำหนดระดับความคาดหวัง
1. อิทธิพล (Power/Influence)	ความสามารถของกลุ่มนั้นในการส่งผลต่อการดำเนินงาน/ ตัดสินใจ ของ องค์กร	อิทธิพลสูง ⟶ ควรมีบทบาทมาก เช่น ให้คำปรึกษา ร่วมดำเนินการ หรือ สนับสนุน
2. ความสนใจ (Interest)	ความใส่ใจ หรือความเกี่ยวข้องกับประเด็นหรือกิจกรรมขององค์กร	ความสนใจสูง ⟶ ควรมีระดับการมีส่วนร่วม เช่น แสดงความคิดเห็น หรือมีส่วนร่วม
3. ความเสี่ยงหรือผลกระทบ (Impact/Risk Exposure)	กลุ่มนั้นได้รับผลกระทบจากนโยบาย/ กิจกรรมขององค์กรมากน้อยแค่ไหน	ได้รับผลกระทบโดยตรง ⟶ ควรมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ
4. ความสำคัญเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Relevance)	กลุ่มนั้นมีบทบาทสำคัญต่อเป้าหมายระยะยาวขององค์กรหรือไม	สำคัญเชิงยุทธศาสตร์ ⟶ ควรให้มีบทบาทระดับสูง เช่น ร่วมดำเนินการ หรือขับเคลื่อน
5. ศักยภาพในการร่วมมือ (Collaboration Potential)	กลุ่มนั้นมีโอกาสในการเป็นพันธมิตร/ ผู้ขับเคลื่อนในอนาคตหรือไม่	ศักยภาพสูง ⟶ ควรวางแผนให้ร่วม ดำเนินการหรือสนับสนุนในอนาคต

ความต้องการ/ความคาดหวังผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ความต้องการ/ความคาดหวัง
1. ผู้ปฏิบัติงาน	- นโยบายการดำเนินงาน/ ประสิทธิภาพกระบวนการทำงาน - ความพร้อมด้านบุคลากร
2. ลูกค้า	- นโยบายและทิศทางการทำงานที่ชัดเจน - ผลิตภัณฑ์และบริการ - ความโปร่งใสในการดำเนินงาน
3. รัฐบาล/ผู้กำกับดูแล	- นโยบายการดำเนินงาน/ ประสิทธิภาพกระบวนการทำงาน - ข้อมูลที่ถูกต้อง โปร่งใส สอดคล้องนโยบายรัฐวิสาหกิจ
4. องค์กรภาครัฐ	- นโยบายการดำเนินงาน/ ประสิทธิภาพกระบวนการทำงาน - ความโปร่งใสในการดำเนินงาน - การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน

กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ความต้องการ/ความคาดหวัง
5. องค์กรภาคเอกชน	- นโยบายการดำเนินงาน/ ประสิทธิภาพกระบวนการทำงาน - ความโปร่งใสในการดำเนินงาน - การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน
6. สถาบันการศึกษา	- นโยบายการดำเนินงาน/ ประสิทธิภาพกระบวนการทำงาน - เพื่อสร้างความเข้าใจและการมีส่วนร่วม การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน
7. ประชาชน/เกษตรกร	- นโยบายการดำเนินงานที่ชัดเจน - สร้างความเข้าใจและการมีส่วนร่วมการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน - ความโปร่งใสในการดำเนินงาน
8. คู่ความร่วมมือ	- สร้างความเข้าใจและการมีส่วนร่วมการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน - การสื่อสารและรับฟังความคิดเห็น - ความโปร่งใสในการดำเนินงาน

4. การสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ อ.อ.ป.

จากการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ “Workshop การวิเคราะห์กระบวนการด้านผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย” เมื่อวันที่ 10 กันยายน 2568 อ.อ.ป. ได้ดำเนินการตามแนวทางมาตรฐานสากล (AA1000 Stakeholder Engagement Standard: AA1000SES) เพื่อให้ทุกหน่วยงานขององค์กรมีความเข้าใจตรงกัน และสามารถบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างเป็นระบบ ครอบคลุม และตอบสนองต่อเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร ผลจากการดำเนินงานดังกล่าว ได้นำไปสู่การสร้างกระบวนการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ อ.อ.ป. อย่างเป็นขั้นตอน

ดังนี้เพื่อให้กระบวนการในการปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ อ.อ.ป. มีการพิจารณาประเด็นที่มีความสำคัญต่อการตัดสินใจ ความต้องการ ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่ม และการบริหารความเสี่ยงตลอดจนมีการตรวจสอบ และประเมินผลของการปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างเป็นระบบ และนำไปบูรณาการเข้ากับการกำกับดูแลที่ดีขององค์กร การกำหนดกลยุทธ์ขององค์กรและในการบริหารจัดการขององค์กร จึงนำมาสู่แผนงานด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อสนับสนุนให้องค์กรบรรลุสู่การ “สร้างสรรค์สวนป่าเศรษฐกิจเพื่อความยั่งยืน Create forest plantations for sustainability” วิสัยทัศน์ของ อ.อ.ป. ที่กำหนดไว้ในแผนแม่บทองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2561 - 2580) และแผนวิสาหกิจ อ.อ.ป. ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 - 2570) ฉบับปรับปรุง ปี 2568 เป็นแผนหลักที่ใช้ในการขับเคลื่อนองค์กร นำมาสู่การกำหนดระดับและรูปแบบการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ดังนี้

4.1 การกำหนดระดับและรูปแบบการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย นิยามของระดับและวิธีการรูปแบบ (Level & Method) การสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ระดับ	คำอธิบาย	ตัวอย่าง
1. รับรู้ (Aware)	ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้รับข้อมูลเบื้องต้น ข้อมูลพื้นฐาน	จัดทำสื่อประชาสัมพันธ์ เช่น เว็บไซต์ ป้ายประชาสัมพันธ์ จดหมายข่าว
2. เข้าใจ (Understand)	เข้าใจนโยบายหรือผลกระทบขององค์กร	จัดเวทีชี้แจง/สัมมนา จัดทำคู่มือหรือเอกสารข้อมูลที่ชัดเจน
3. ยอมรับ (Accept)	ยอมรับแนวทางหรือโครงการโดยไม่ขัดแย้ง	สร้างความโปร่งใส ตอบข้อกังวลอย่างตรงไปตรงมา แสดงผลลัพธ์ที่พิสูจน์ได้
4. ให้ข้อมูล (Inform Back)	แจ้งข้อมูลเพื่อสร้างความเข้าใจ	เปิดช่องทางรับข้อมูล เช่น แบบสอบถาม line หรือช่องทาง Online
5. แสดงความคิดเห็น (Comment)	แสดงความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะ	จัดเวทีระดมความคิดเห็น เปิดให้เสนอข้อคิดเห็น/ข้อกังวล
6. ให้คำปรึกษา (Consult)	ให้คำแนะนำในเชิงนโยบายหรือแนวทาง	เชิญผู้เชี่ยวชาญ นักวิชาการ หรือหน่วยงานภายนอกมาเป็นที่ปรึกษา
7. มีส่วนร่วม (Involve)	เข้าร่วมในกระบวนการหรือโครงการ	เปิดให้ชุมชน/หน่วยงานเข้ามามีส่วนร่วมในขั้นตอนการวางแผนหรือการดำเนินโครงการบางส่วน
8. ร่วมดำเนินการ (Collaborate)	ทำงานร่วมกับองค์กรอย่างเป็นระบบ	จัดทำบันทึกข้อตกลง (MOU) หรือความร่วมมือแบบหุ้นส่วน (Partnership)
9. สนับสนุน (Support)	สนับสนุนงบประมาณ แนวคิด หรือความร่วมมือ	สร้างเครือข่ายพันธมิตรให้พื้นที่ในการประชาสัมพันธ์โครงการ สนับสนุนงบประมาณ/ทรัพยากร
10. เป็นพลังขับเคลื่อน (Champion)	ขยายผลและเป็นผู้นำเผยแพร่นโยบายองค์กร	ผู้บริหารขับเคลื่อนการดำเนินงานที่สำคัญ สื่อสารนโยบายเหล่านี้ลงไปถึงหน่วยงานและผู้ปฏิบัติ เพื่อให้เข้าใจตรงกัน

รูป การกำหนดระดับและรูปแบบการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียฯ

ที่มา: แผนงานด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสียองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ปี 2569 – 2573

4.2 การกำหนดรูปแบบการสร้างความสัมพันธ์

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ของ อ.อ.ป.	Levels ระดับ	Goal เป้าหมาย	Communication ช่องทางการสื่อสาร	Nature of relationship ลักษณะความสัมพันธ์	Engagement Approaches แนวทางการมีส่วนร่วม
ผู้ปฏิบัติงาน	เป็นพลังขับเคลื่อน	- การมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน ของ อ.อ.ป. ให้เป็นไปตามเป้าหมาย	- การเวียนหนังสือของหน่วยงาน - การประชุม สัมมนา - การประชาสัมพันธ์ผ่านช่องทางโซเชียล มีเดียและเว็บไซต์ อ.อ.ป. - การจัดกิจกรรมบริหารสร้างความสัมพันธ์ กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย - ช่องทางการรับข้อร้องเรียน อ.อ.ป. - มีการรายงานผลการดำเนินงานประจำปี ในเว็บไซต์ อ.อ.ป. และรายงานประจำปี	- ทุกวัน - ปีละครั้ง - ทุกวัน - รายไตรมาส/รายปี - ทุกวัน - รายไตรมาส/รายปี	คำเนินการตามแผนปฏิบัติการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ของ อ.อ.ป. - จัดกิจกรรม/ผลงานที่เกิดจากความร่วมมือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย - Work shop กระบวนการค้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย - แผนบริหารความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ขับเคลื่อนการบริการเชิงรุกกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สร้างการมีส่วนร่วม ตอบสนองต่อความต้องการ และความคาดหวังที่มีต่อองค์กร
ลูกค้า	แสดงความคิดเห็น	- การมีส่วนร่วมในการสร้างความสัมพันธ์ ร่วมกับหน่วยงานในการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการ ของ อ.อ.ป. ให้มีประสิทธิภาพ	- การสำรวจความพึงพอใจฯ - การจัดกิจกรรมบริหารสร้างความสัมพันธ์ กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย - การประชาสัมพันธ์ผ่านช่องทางโซเชียล มีเดียและเว็บไซต์ อ.อ.ป. - ช่องทางการรับข้อร้องเรียน อ.อ.ป. - มีการรายงานผลการดำเนินงานประจำปี ในเว็บไซต์ อ.อ.ป. และรายงานประจำปี	- ปีละครั้ง - รายไตรมาส/รายปี - ทุกวัน - ทุกวัน - รายไตรมาส/รายปี	คำเนินการตามแผนปฏิบัติการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ของ อ.อ.ป. - จัดกิจกรรม/ผลงานที่เกิดจากความร่วมมือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย - แผนบริหารความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ขับเคลื่อนการบริการเชิงรุกกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สร้างการมีส่วนร่วม ตอบสนองต่อความต้องการ และความคาดหวังที่มีต่อองค์กร
รัฐบาล/ผู้กำกับดูแล	เป็นพลังขับเคลื่อน	- การมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน ของ อ.อ.ป. ให้เป็นไปตามเป้าหมาย	- การประชุม สัมมนา - การจัดกิจกรรมบริหารสร้างความสัมพันธ์ กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย - การประชาสัมพันธ์ผ่านช่องทางโซเชียล มีเดียและเว็บไซต์ อ.อ.ป. - ช่องทางการรับข้อร้องเรียน อ.อ.ป. - มีการรายงานผลการดำเนินงานประจำปี ในเว็บไซต์ อ.อ.ป. และรายงานประจำปี	- ปีละครั้ง - ปีละครั้ง - รายไตรมาส/รายปี - ทุกวัน - ทุกวัน - รายไตรมาส/รายปี	คำเนินการตามแผนปฏิบัติการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ของ อ.อ.ป. - จัดกิจกรรม/ผลงานที่เกิดจากความร่วมมือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย - แผนบริหารความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ขับเคลื่อนการบริการเชิงรุกกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สร้างการมีส่วนร่วม ตอบสนองต่อความต้องการ และความคาดหวังที่มีต่อองค์กร
องค์กรภาครัฐ	มีส่วนร่วม	- การมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน ของ อ.อ.ป. ให้เป็นไปตามเป้าหมาย	- การประชุม สัมมนา - การจัดกิจกรรมบริหารสร้างความสัมพันธ์ กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย - การประชาสัมพันธ์ผ่านช่องทางโซเชียล มีเดียและเว็บไซต์ อ.อ.ป. - ช่องทางการรับข้อร้องเรียน อ.อ.ป. - มีการรายงานผลการดำเนินงานประจำปี ในเว็บไซต์ อ.อ.ป. และรายงานประจำปี	- ปีละครั้ง - ปีละครั้ง - รายไตรมาส/รายปี - ทุกวัน - รายไตรมาส/รายปี	คำเนินการตามแผนปฏิบัติการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ของ อ.อ.ป. - จัดกิจกรรม/ผลงานที่เกิดจากความร่วมมือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย - แผนบริหารความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ขับเคลื่อนการบริการเชิงรุกกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สร้างการมีส่วนร่วม ตอบสนองต่อความต้องการ และความคาดหวังที่มีต่อองค์กร

รูป: การกำหนดรูปแบบการสร้างความสัมพันธ์

ที่มา: แผนงานด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสียองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ปี 2569 – 2573

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ของ อ.อ.ป.	Levels ระดับ	Goal เป้าหมาย	Communication ช่องทางการสื่อสาร	Nature of relationship ลักษณะความสัมพันธ์	Engagement Approaches แนวทางการมีส่วนร่วม
องค์กรภาคเอกชน	มีส่วนร่วม	- การมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน ของ อ.อ.ป. ให้เป็นไปตามเป้าหมาย	- การประชุม สัมมนา - การจัดกิจกรรมบริหารสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย - การประชาสัมพันธ์ผ่านช่องทางโซเชียลมีเดียและเว็บไซต์ อ.อ.ป. - ช่องทางการรับข้อร้องเรียน อ.อ.ป. - มีการรายงานผลการดำเนินงานประจำปีในเว็บไซต์ อ.อ.ป. และรายงานประจำปี	- ปีละครั้ง - ปีละครั้ง - ปีละครั้ง - ทุกวัน - ทุกไตรมาส/ปี	ดำเนินการตามแผนปฏิบัติการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ของ อ.อ.ป. - จัดกิจกรรม/ผลงานที่เกิดจากความร่วมมือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย - แผนบริหารความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ขับเคลื่อนการบริการเชิงรุกกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สร้างการมีส่วนร่วม ตอบสนองต่อความต้องการ และความคาดหวังที่มีต่อองค์กร
สถาบันการศึกษา	มีส่วนร่วม	- การมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน ของ อ.อ.ป. ให้เป็นไปตามเป้าหมาย	- การประชุม สัมมนา - การจัดกิจกรรมบริหารสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย - การประชาสัมพันธ์ผ่านช่องทางโซเชียลมีเดียและเว็บไซต์ อ.อ.ป. - ช่องทางการรับข้อร้องเรียน อ.อ.ป. - มีการรายงานผลการดำเนินงานประจำปีในเว็บไซต์ อ.อ.ป. และรายงานประจำปี	- ปีละครั้ง - ปีละครั้ง - ปีละครั้ง - ทุกวัน - ทุกไตรมาส/ปี	ดำเนินการตามแผนปฏิบัติการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ของ อ.อ.ป. - จัดกิจกรรม/ผลงานที่เกิดจากความร่วมมือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย - แผนบริหารความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ขับเคลื่อนการบริการเชิงรุกกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สร้างการมีส่วนร่วม ตอบสนองต่อความต้องการ และความคาดหวังที่มีต่อองค์กร
ประชาชน/เกษตรกร	มีส่วนร่วม	- การมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน ของ อ.อ.ป. ให้เป็นไปตามเป้าหมาย และมีกระบวนการรับผิดชอบต่อสังคม (CSR)	- การประชุม สัมมนา - การจัดกิจกรรมบริหารสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย - การประชาสัมพันธ์ผ่านช่องทางโซเชียลมีเดียและเว็บไซต์ อ.อ.ป. - ช่องทางการรับข้อร้องเรียน อ.อ.ป. - มีการรายงานผลการดำเนินงานประจำปีในเว็บไซต์ อ.อ.ป. และรายงานประจำปี	- ปีละครั้ง - ปีละครั้ง - ปีละครั้ง - ทุกวัน - ทุกไตรมาส/ปี	ดำเนินการตามแผนปฏิบัติการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ของ อ.อ.ป. - จัดกิจกรรม/ผลงานที่เกิดจากความร่วมมือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย - แผนบริหารความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ขับเคลื่อนการบริการเชิงรุกกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สร้างการมีส่วนร่วม ตอบสนองต่อความต้องการ และความคาดหวังที่มีต่อองค์กร
คู่ความร่วมมือ	สนับสนุน	- การมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน ของ อ.อ.ป. ให้เป็นไปตามเป้าหมาย โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ และความร่วมมืออย่างเท่าเทียม	- การประชุม สัมมนา - การลงนามบันทึก MOU - การจัดกิจกรรมบริหารสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย - การประชาสัมพันธ์ผ่านช่องทางโซเชียลมีเดียและเว็บไซต์ อ.อ.ป. - ช่องทางการรับข้อร้องเรียน อ.อ.ป. - มีการรายงานผลการดำเนินงานประจำปีในเว็บไซต์ อ.อ.ป. และรายงานประจำปี	- ปีละครั้ง - ปีละครั้ง - ปีละครั้ง - รายไตรมาส/รายปี - ทุกวัน - ทุกไตรมาส/รายปี	ดำเนินการตามแผนปฏิบัติการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ของ อ.อ.ป. - จัดกิจกรรม/ผลงานที่เกิดจากความร่วมมือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย - แผนบริหารความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ขับเคลื่อนการบริการเชิงรุกกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สร้างการมีส่วนร่วม ตอบสนองต่อความต้องการ และความคาดหวังที่มีต่อองค์กร

รูป: การกำหนดรูปแบบการสร้างความสัมพันธ์

ที่มา: แผนงานด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสียองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ปี 2569 – 2573

บทที่ 6

การกำหนดประเด็นสำคัญด้านความยั่งยืน (Materiality Assessment)

6.1 หลักการและความสำคัญของการกำหนดประเด็นสำคัญ

1.1 มาตรฐานการรายงานด้านความยั่งยืนของ (GRI 3 Materiality Topics)

กระบวนการกำหนดประเด็นสำคัญด้านความยั่งยืนของ อ.อ.ป. จะดำเนินการโดยอ้างอิงหลักการตามมาตรฐานการรายงานด้านความยั่งยืนของ (Global Reporting Initiative: GRI) ตามมาตรฐาน GRI 3 (Materiality Topics) ซึ่งให้ความสำคัญกับการพิจารณาผลกระทบทั้งเชิงบวกและเชิงลบ ตลอดจนเป็นผลกระทบที่อาจเกิด และเกิดขึ้นจริง ขององค์กรต่อเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม รวมถึงการนำมุมมองของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมาประกอบการวิเคราะห์ เพื่อให้สามารถระบุประเด็นที่มีนัยสำคัญต่อการดำเนินธุรกิจและการพัฒนาที่ยั่งยืนได้อย่างเป็นระบบ โดยมีกระบวนการกำหนดประเด็นสำคัญมีขั้นตอนหลักดังนี้

1. ทำความเข้าใจบริบทขององค์กร: ระบุบริบทที่องค์กรดำเนินธุรกิจ เช่น กิจกรรม ความสัมพันธ์ทางธุรกิจ

2. ระบุผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น (Identify Impacts): ระบุทั้งผลกระทบด้านบวกและลบ ทั้งที่เกิดขึ้นจริงและอาจเกิดขึ้น (Actual/ Potential Impacts) ทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อเศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม และสังคม

3. ประเมินความสำคัญของผลกระทบ (Assess Significance): จัดลำดับความสำคัญของผลกระทบตามความรุนแรง (Severity) และความกว้างของผลกระทบ

4. กำหนดหัวข้อสำคัญเพื่อรายงาน (Define Material Topics): คัดเลือกประเด็นที่มีคะแนนสูงสุดจากการประเมินมาเป็นประเด็นหลักในการรายงานความยั่งยืนตามมาตรฐาน (GRI)

1.2 กรอบกระบวนการขับเคลื่อนธุรกิจสู่ความยั่งยืน (ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย)

ตามกรอบแนวคิดการพัฒนาความยั่งยืนขององค์กร (Sustainability Framework) ที่ได้กล่าวไว้ในบทที่ 2 อ.อ.ป. ได้กำหนดกลไกการขับเคลื่อนการดำเนินงานด้านความยั่งยืนผ่านกระบวนการสำคัญ 5 กระบวนการ ได้แก่

1) การวิเคราะห์บริบทและการกำหนดประเด็นสำคัญด้านความยั่งยืน

2) การกำหนดนโยบายด้านความยั่งยืน

3) การกำหนดกลยุทธ์ด้านความยั่งยืน

4) การขับเคลื่อนสู่การปฏิบัติ

5) การเปิดเผยข้อมูลด้านความยั่งยืน

สำหรับ กระบวนการที่ 1 การวิเคราะห์บริบทและการกำหนดประเด็นสำคัญด้านความยั่งยืน ถือเป็นขั้นตอนพื้นฐานที่สำคัญในการกำหนดทิศทางการดำเนินงานด้านความยั่งยืนขององค์กร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ อ.อ.ป. สามารถเข้าใจสภาพแวดล้อมการดำเนินธุรกิจ ความเสี่ยง โอกาส และความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างรอบด้าน ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนสำคัญ ดังนี้

1. การศึกษาและทำความเข้าใจบริบทขององค์กร (Context Analysis)
2. การระบุและวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholder Analysis)
3. การกำหนดและจัดลำดับประเด็นสำคัญด้านความยั่งยืน (Materiality Analysis)

ทั้งนี้ ประเด็นสำคัญด้านความยั่งยืนจึงถือเป็นหัวใจสำคัญที่กำหนดทิศทาง กลยุทธ์ และแนวทางการพัฒนาธุรกิจให้สอดคล้องกับบริบทขององค์กรและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสีย ซึ่งจะนำไปสู่การเติบโตได้อย่างยั่งยืน (อ้างอิงจาก คู่มือการพัฒนาธุรกิจเพื่อความยั่งยืนสำหรับบริษัทจดทะเบียน, 2563)

6.2 กรอบแนวทางการกำหนดประเด็นสำคัญขององค์กร

6.2.1 การศึกษาและทำความเข้าใจขององค์กร (Context Analysis)

อ.อ.ป. ดำเนินการศึกษาและทำความเข้าใจบริบทขององค์กร เพื่อระบุปัจจัยภายในและภายนอกที่อาจส่งผลต่อการดำเนินงาน รวมถึงประเด็นด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจขององค์กร ข้อมูลดังกล่าวถูกนำมาใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการระบุประเด็นด้านความยั่งยืนที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานขององค์กรโดยการวิเคราะห์บริบทขององค์กรครอบคลุมประเด็น

6.2.1.1 การวิเคราะห์ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก

ปัจจัยภายใน “การวิเคราะห์ภายในสู่ภายนอก” (Inside-out Analysis)

(1) กรอบแนวคิดห่วงโซ่คุณค่าสำคัญ (Value Chain)

อ.อ.ป. ใช้กรอบแนวคิดห่วงโซ่คุณค่าสำคัญ (Value Chain) ของ Michael E. Porter เป็นแนวทางในการวิเคราะห์และระบุประเด็นด้านความยั่งยืนที่อาจส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์กร โดยเริ่มต้นจากการพิจารณาธุรกิจหลักของ อ.อ.ป. จำนวน 4 ธุรกิจสำคัญ ได้แก่ 1) ธุรกิจอุตสาหกรรมไม้ 2) ธุรกิจท่องเที่ยว 3) ธุรกิจไม้ และ 4) ธุรกิจอื่น ๆ

นอกจากนี้ ยังได้พิจารณาปัจจัยนำเข้าภายในองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน ได้แก่ ความเสี่ยงขององค์กร การดำเนินงานตามเกณฑ์การประเมินรัฐวิสาหกิจ (Core Business Enablers: CBEs) และปัจจัยสนับสนุนการดำเนินงาน ทั้ง 8 ด้าน (CBEs) รวมถึงแผนแม่บทของ อ.อ.ป. ที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาประกอบการระบุและจัดกลุ่มประเด็นด้านความยั่งยืนขององค์กร โดยจำแนกเป็น ประเด็นหลัก (Main Topic) และ ประเด็นย่อย (Sub Topic) เพื่อใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการวิเคราะห์และกำหนดประเด็นสำคัญด้านความยั่งยืนขององค์กร

แบบฟอร์ม 1 วิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่าสำคัญ (ปัจจัยภายใน)

ธุรกิจของ อ.อ.ป. (กิจกรรม/ โครงการ/ อื่นๆ)					
กรอบแนวคิด	ต้นน้ำ (Upstream)	กลางน้ำ (Midstream)	ปลายน้ำ (Downstream)		
การวิเคราะห์	การนำเข้าวัตถุดิบ (Inbound Logistics)	การผลิตและปฏิบัติการ (Operations)	การขนส่งสินค้าไปยังลูกค้า (Outbound Logistics)	การตลาดและการขาย (Marketing & Sales)	การให้บริการลูกค้า (Service)
กระบวนการ[1]					
ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย[2]					
ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง[3]					
ประเด็นที่อาจจะเกิดขึ้น[4]					
ผลกระทบ[5]					
ความเสี่ยง[6]					
โอกาสทางธุรกิจ[7]					

หมายเหตุ

กระบวนการ[1] กระบวนการธุรกิจของ อ.อ.ป.

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย[2] ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ อ.อ.ป. เช่น (ลูกค้า, องค์กรภาครัฐ และประชาชน เป็นต้น)

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง[3] ลักษณะของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น (ชุมชน A ในแหล่งนำเข้าวัตถุดิบ, คู่ค้า B สำหรับจัดหาวัตถุดิบ)

ประเด็นที่อาจจะเกิดขึ้น[4] ประเด็นที่ส่งผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในแต่ละกระบวนของ อ.อ.ป. (พิจารณาจากภายในสู่ภายนอก)

ผลกระทบ[5] ผลกระทบจากการดำเนินงานตามกระบวนการของ อ.อ.ป ที่ส่งผลต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (เศรษฐกิจ, สังคม, สิ่งแวดล้อม และการกำกับดูแล)

ความเสี่ยง[6] ความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นจากการดำเนินงานตามกระบวนการของ อ.อ.ป ที่ส่งผลต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย.

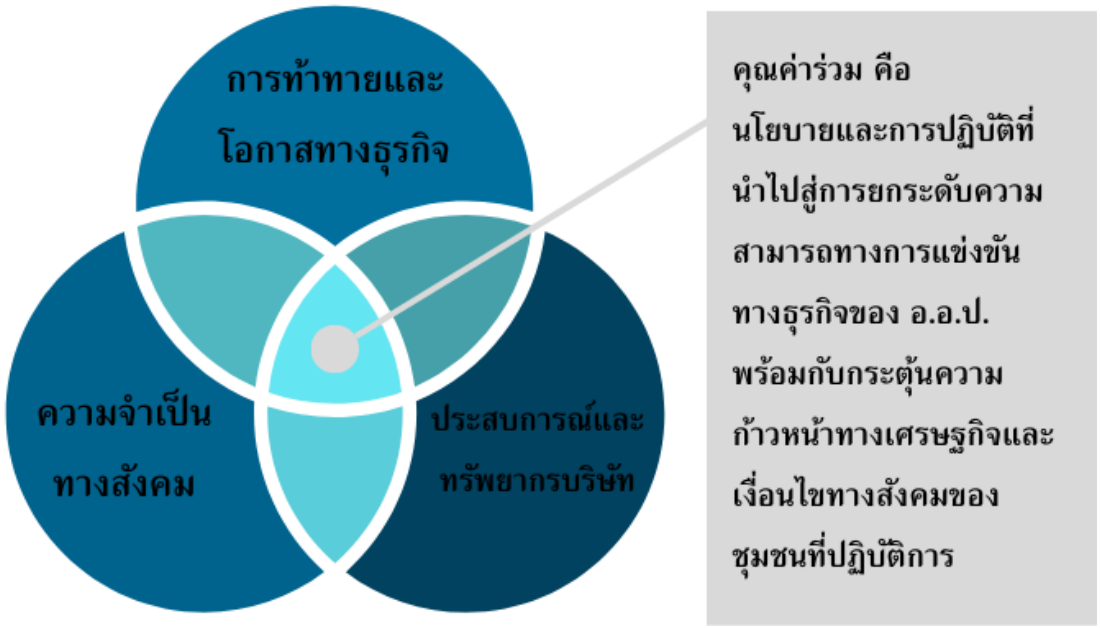
โอกาสทางธุรกิจ[7] ศักยภาพหรือแนวทางที่องค์กรสามารถนำมาใช้เพื่อพัฒนาหรือเพิ่มคุณค่าให้กับการดำเนินงานขององค์กร

(2) การสร้างคุณค่าร่วม (Creating Shared Value - CSV)

ตามกรอบแนวคิดการพัฒนาความยั่งยืนขององค์กร (Sustainability Framework) ที่ได้กล่าวไว้ในบทที่ 2 ในส่วนของกรอบแนวคิดการสร้างคุณค่าร่วม (CSV) อ.อ.ป. ได้ดำเนินการวิเคราะห์เพื่อทำความเข้าใจและค้นหาประเด็นที่อาจก่อให้เกิดการสร้างคุณค่าร่วมระหว่างองค์กรกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อันจะนำไปสู่การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กร โดยพิจารณาครอบคลุม 3 มิติ ได้แก่

1. การมุ่งเน้นตลาดและสินค้า/ บริการ (Product & Markets)
2. การมุ่งเน้นการเพิ่มผลิตภาพในห่วงโซ่คุณค่า (Productivity in the Value Chain)
3. การมุ่งเน้นการพัฒนาบริบทภายนอกหรือการพัฒนาคลัสเตอร์ (Cluster Development)

การวิเคราะห์ดังกล่าวมีวัตถุประสงค์เพื่อระบุแนวทางในการสร้างคุณค่าร่วมระหว่างองค์กร สังคม และสิ่งแวดล้อม ซึ่งจะนำไปสู่การระบุประเด็นหลัก และประเด็นรอง ตลอดจนการพัฒนาและเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันขององค์กรอย่างยั่งยืน



รูป: องค์ประกอบและคุณลักษณ์ของ CSV

ที่มา Porter & Kramer, 2011

แบบฟอร์ม 2 วิเคราะห์การสร้างคุณค่าร่วม (Creating Shared Value - CSV)

คุณค่าที่เกิดต่อองค์กร	คุณค่าที่ส่งมอบ		ประเด็น CSV (ที่ทำให้เกิดผลกระทบ)	Social (Value) Need คุณค่าที่เกิดขึ้น/ เป็นที่ต้องการของสังคม			
	ทางธุรกิจ	ทางสังคม		ลูกค้าโดยตรง[1]	ผู้บริโภคปลายทาง[2]	ชุมชนรอบสวนป่า[3]	ผู้บริโภคเชิงนโยบาย[4]
1. การมุ่งเน้นตลาดและสินค้า/บริการ (Product & markets)							
2. การมุ่งเน้นผลิตภาพในห่วงโซ่คุณค่า (Productivity							
3. การมุ่งเน้นพัฒนาบริบทภายนอก (Cluster Development)							

หมายเหตุ

ลูกค้าโดยตรง[1] ผู้ที่ซื้อสินค้าและบริการของ อ.อ.ป. โดยตรง ได้แก่ หน่วยงานภาครัฐที่ซื้อไม้เพื่อใช้ในการก่อสร้างหรือซ่อมแซมภาคเอกชน เช่น โรงงานเฟอร์นิเจอร์ ผู้ประกอบการรับเหมาก่อสร้าง ร้านค้าไม้ ผู้บริโภคทั่วไปที่ซื้อผลิตภัณฑ์แปรรูปไม้ หรือผลิตภัณฑ์จากสวนป่า เช่น เฟอร์นิเจอร์, ผลิตภัณฑ์ไม้ไผ่ รวมถึงสินค้าทุกประเภทที่จำหน่าย เป็นต้น

ผู้บริโภคปลายทาง[2] ผู้ที่ใช้ผลิตภัณฑ์ของ อ.อ.ป. ในชีวิตประจำวัน ได้แก่ ครอบครัวที่ใช้เฟอร์นิเจอร์ไม้จากแหล่งยั่งยืน นักท่องเที่ยวที่เข้ามาพัก หรือพื้นที่นันทนาการในสวนป่า ผู้บริโภคผลิตภัณฑ์ชุมชน

ชุมชนรอบสวนป่า[3] เป็นผู้บริโภคคุรค่าทางสังคม ได้แก่ เกษตรกรและชาวบ้านที่เข้าร่วมโครงการสวนป่าเศรษฐกิจ กลุ่มอาชีพชุมชนที่ได้รับการส่งเสริมการแปรรูปผลิตภัณฑ์เยาวชนและประชาชนที่ได้รับความรู้จากโครงการอนุรักษ์และการศึกษาธรรมชาติ

ผู้บริโภคเชิงนโยบาย[4] หน่วยงานภาครัฐที่ใช้ข้อมูลหรือความร่วมมือจาก อ.อ.ป. องค์กรเอกชนที่ร่วมดำเนินโครงการ CSR ภาคการศึกษาและวิจัยที่ใช้ข้อมูลสวนป่าและโครงการของ อ.อ.ป. เป็นแหล่งเรียนรู้

ปัจจัยภายนอก “การวิเคราะห์ภายนอกสู่ภายใน” (Outside-in Analysis)

อ.อ.ป. ดำเนินการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกที่อาจส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานด้านความยั่งยืนขององค์กร เพื่อระบุประเด็นสำคัญด้านความยั่งยืนที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของ อ.อ.ป. และใช้เป็นข้อมูลประกอบในการกำหนดทิศทางและกลยุทธ์ขององค์กร โดยพิจารณาจากแนวโน้มสำคัญระดับสากล ได้แก่

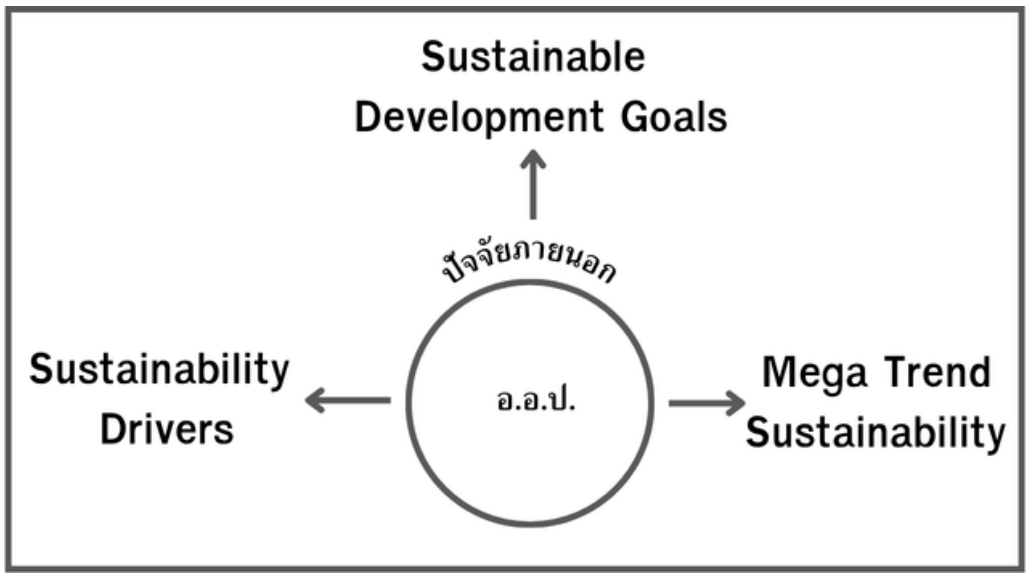
(1) แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงระดับมหภาคที่ส่งผลกระทบต่อระบบเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมในระยะยาว (Mega Trend)

(2) ปัจจัยขับเคลื่อนด้านความยั่งยืน (Sustainability Drivers)

(3) 17 เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs)

Mega Trend Sustainability 2025

1. การเปลี่ยนผ่านเข้าสู่ยุคดิจิทัล (Digital Transformation)
2. การเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ (Aging Society)
3. แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงสภาพอากาศ (Sustainability and Climate Change)
4. สุขภาพและการเป็นอยู่ที่ดี Health and Wellness
5. อนาคตของการทำงาน (Future of Work)



รูป: องค์ประกอบการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก

แบบฟอร์ม 3 การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก

ประเด็น[1]	ความเกี่ยวข้อง			คำอธิบาย	แนวโน้มสำคัญสากล[5]	ความเกี่ยวข้อง		คำอธิบาย	โอกาสในการตอบสนองของ อ.อ.ป.[6]
	ผลกระทบ[2]	ความเสี่ยง[3]	โอกาส[4]			ความเสี่ยง	โอกาส		
1. เศรษฐกิจ (Economy)									
2. สังคม (Social)									
3. สิ่งแวดล้อม (Environment)									
4. การกำกับดูแล (Governance)									

หมายเหตุ

1. **ประเด็น**[1] ระบุประเด็นที่ส่งผลกระทบต่อแนวโน้มสำคัญที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมของ อ.อ.ป. ทั้งทางตรงและทางอ้อม

2. **ผลกระทบ**[2] พิจารณาว่าประเด็นที่ได้ระบุมีผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์กรหรือไม่

3. **ความเสี่ยง**[3] พิจารณาว่าประเด็นที่ได้ระบุก่อให้เกิดความเสี่ยงต่อองค์กรหรือไม่

4. **โอกาส**[4] พิจารณาว่าประเด็นที่ได้ระบุสามารถสร้างโอกาสให้แก่องค์กรหรือไม่

5. **แนวโน้มสำคัญสากล**[5] พิจารณาว่ามีแนวโน้มสำคัญระดับสากลใดบ้างที่สนับสนุนประเด็นที่ได้ระบุ

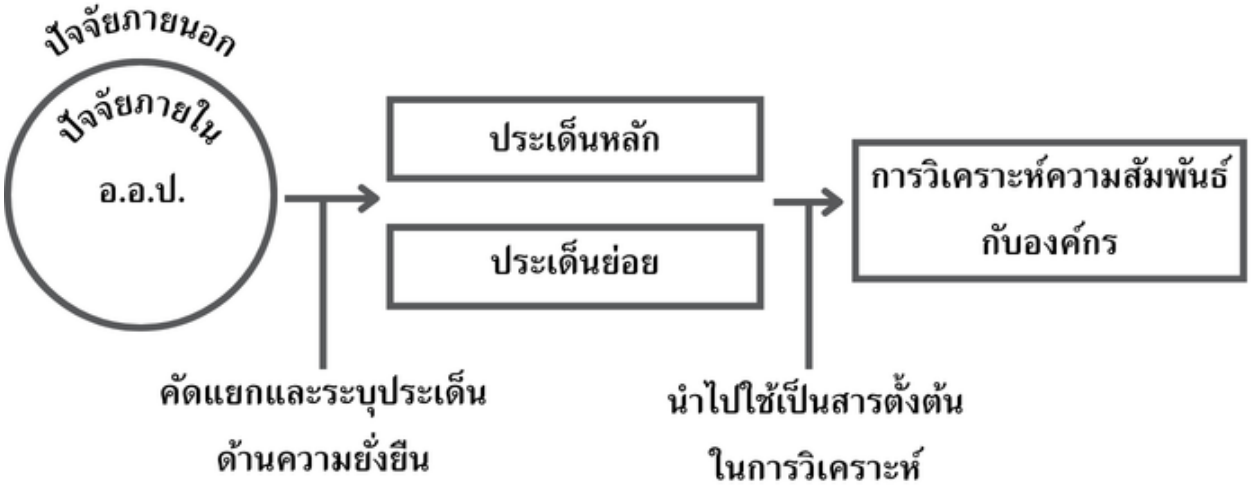
6. **โอกาสในการตอบสนองของ อ.อ.ป.**[6] แนวทางหรือศักยภาพขององค์กรในการปรับตัวและดำเนินการเพื่อรองรับปัจจัยภายนอกหรือแนวโน้มที่เกิดขึ้น

ทั้งนี้ จากการวิเคราะห์ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่เกี่ยวข้องกับองค์กร ได้นำผลการวิเคราะห์มาจัดกลุ่มประเด็นด้านความยั่งยืนที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน โดยจำแนกเป็นประเด็นหลัก (Main Topic) และประเด็นย่อย (Sub Topic) รวมทั้งจำแนกออกเป็น 4 มิติ ได้แก่ เศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม และการกำกับดูแล เพื่อใช้เป็นกรอบข้อมูลในการพิจารณากำหนดประเด็นสำคัญด้านความยั่งยืนขององค์กรต่อไป

6.2.1.2 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์กับองค์กร

ภายหลังจากการวิเคราะห์ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกขององค์กรเพื่อนำมาระบุประเด็นด้านความยั่งยืนในระดับประเด็นหลักและประเด็นรองแล้ว องค์กรได้นำประเด็นดังกล่าวมาวิเคราะห์ความสัมพันธ์กับบริบทและทิศทางการดำเนินงานขององค์กร เพื่อพิจารณาความสอดคล้องและความเชื่อมโยงกับพันธกิจ ทิศทางธุรกิจ และกลยุทธ์ขององค์กร รวมถึงความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินงาน ตลอดจนพิจารณาความเชื่อมโยงกับมาตรฐานและกรอบแนวทางสากลที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ GRI และ SDGs เพื่อให้การกำหนดประเด็นด้านความยั่งยืนขององค์กรสะท้อนถึงทิศทางการดำเนินงานขององค์กรและแนวโน้มด้านความยั่งยืนในระดับสากล

ทั้งนี้ องค์กรได้กำหนดเกณฑ์การประเมินระดับความสอดคล้องของแต่ละประเด็นกับองค์ประกอบดังกล่าว เพื่อใช้ประกอบการพิจารณาและจัดลำดับความสัมพันธ์ของประเด็นด้านความยั่งยืนให้สอดคล้องกับทิศทางการดำเนินงานขององค์กรและแนวโน้มด้านความยั่งยืนในระดับสากล ดังนี้



รูป: กระบวนการวิเคราะห์ความสัมพันธ์กับองค์กร

แบบฟอร์ม 4 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์กับองค์กร

Main Topic		Sub Topic		พันธกิจ/ความมุ่งมั่น/ข้อผูกมัด Commitment	ทิศทางธุรกิจ Business direction	กลยุทธ์/ยุทธศาสตร์ Strategy	ความเสี่ยง Risk	GRI	SDG
ประเด็นหลัก	คำอธิบายประเด็นหลัก	ประเด็นย่อย	คำอธิบายประเด็นย่อย						
1. เศรษฐกิจ (Economy)									
2. สังคม (Social)									
3. สิ่งแวดล้อม (Environment)									
4. การกำกับดูแล (Governance)									

6.2.1.3 การระบุผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น (Identify Impacts)

ภายหลังจากการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของประเด็นด้านความยั่งยืนกับองค์กรแล้ว องค์กรดำเนินการระบุผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากประเด็นสำคัญที่ได้วิเคราะห์ก่อนหน้านี้ โดยพิจารณาทั้งผลกระทบเชิงบวกและเชิงลบ และที่อาจเกิดขึ้น และเกิดขึ้นแล้วต่อเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ตามแนวทางของ (GRI) การระบุผลกระทบดังกล่าวมุ่งเน้นการพิจารณาความเชื่อมโยงระหว่างกิจกรรมขององค์กรกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตลอดจนระบุประเภทของผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น (Impact Type) ตลอดห่วงโซ่คุณค่าขององค์กร เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาใช้เป็นพื้นฐานในการวิเคราะห์และจัดลำดับความสำคัญของประเด็นด้านความยั่งยืนขององค์กรในขั้นตอนต่อไป (Materiality Analysis) โดยการพิจารณาผลกระทบดังกล่าวใช้เกณฑ์การประเมินความรุนแรงของผลกระทบ (Impact Severity) โดยมีองค์ประกอบที่สำคัญ ดังนี้

(1) ขนาดของผลกระทบ (Scale) พิจารณาระดับความรุนแรงของผลกระทบที่เกิดขึ้นต่อเศรษฐกิจ สังคม หรือสิ่งแวดล้อมจากการดำเนินงานขององค์กร

(2) ขอบเขตผู้ได้รับผลกระทบ (Scope) พิจารณาจำนวนหรือกลุ่มของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่อาจได้รับผลกระทบจากการดำเนินงานขององค์กร

(3) ความยากในการฟื้นฟู (Irremediability) พิจารณาระดับความยากในการแก้ไขหรือฟื้นฟูผลกระทบที่เกิดขึ้นให้กลับคืนสู่สภาพเดิม

(4) โอกาสเกิด (Likelihood) พิจารณาความเป็นไปได้หรือความถี่ที่ผลกระทบดังกล่าวอาจเกิดขึ้นจากการดำเนินงานขององค์กร

(5) ความรุนแรงของผลกระทบ (Severity) การประเมินระดับความรุนแรงของผลกระทบ โดยพิจารณาจาก ขนาดของผลกระทบ (Scale) ขอบเขตของผลกระทบ (Scope) และ ความสามารถในการฟื้นคืนกลับ (Irremediability) ของผลกระทบที่เกิดขึ้น กรณี ผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น (Potential Impacts) จะพิจารณา Likelihood (โอกาสเกิด) ร่วมกับ Severity เพื่อประเมินความสำคัญของผลกระทบ

แบบฟอร์ม 5 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ผลกระทบ

1. ประเด็นหลัก

.....

2. ประเด็นย่อย

.....

3. กิจกรรมที่เกี่ยวข้อง

.....

4. โครงการที่เกี่ยวข้อง

.....

5. ผู้ได้รับผลกระทบ (ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ของ อ.อ.ป.)

.....

5.1 ประเภทผลกระทบ

มิติ	**ผลกระทบเชิงบวก (Positive Impact: P)[1]**	**ผลกระทบเชิงลบ (Negative Impact: N)[2]**
1. เศรษฐกิจ (Economy)	1.ระบุผลกระทบที่เกิดขึ้นแล้ว (Actual Impacts: AI)[3] 2. ระบุผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น (Potential Impacts: PI)[4]	1.ระบุผลกระทบที่เกิดขึ้นแล้ว (Actual Impacts: AI) 2. ระบุผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น (Potential Impacts: PI)
2. สังคม (Social)		
3. สิ่งแวดล้อม (Environment)		
4. การกำกับดูแล (Governance)		

หมายเหตุ

ผลกระทบเชิงบวก (Positive Impact: P)[1] ผลกระทบที่สร้างประโยชน์หรือคุณค่า ต่อผู้มีส่วนได้เสีย สิ่งแวดล้อม หรือเศรษฐกิจ

ผลกระทบเชิงลบ (Negative Impact: N)[2] ผลกระทบที่สร้างความเสียหายหรือความเสี่ยงต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สิ่งแวดล้อม หรือเศรษฐกิจ (N)

ผลกระทบที่เกิดขึ้นแล้ว (Actual Impacts: AI)[3] ผลกระทบที่เกิดขึ้นจริงแล้วจากการดำเนินงานขององค์กรต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหรือระบบต่าง ๆ

ผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น (Potential Impacts: PI)[4] ผลกระทบที่ยังไม่เกิดขึ้น แต่มีโอกาสที่จะเกิดขึ้นได้ในอนาคตจากการดำเนินกิจกรรมขององค์กร ซึ่งอาจส่งผลต่อเศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม หรือสังคม ทั้งในเชิงบวกและเชิงลบ

6. การวิเคราะห์ความรุนแรงผลกระทบ (Severity)

ผลกระทบ	Impact Type	Scale	Scope	Irremediability	Likelihood	Severity
ผลกระทบที่เกิดขึ้นแล้ว (Actual Impacts)						
ผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น (Potential Impacts)						

ผลกระทบที่รุนแรง 3 อันดับ	คะแนน (Severity)
ระดับ	

ระดับ	ระดับความรุนแรง
0-20	น้อย
21-40	น้อยมาก
41-60	ปานกลาง
61-80	สูง
81-100	สูงมาก

ทั้งนี้ การวิเคราะห์ดังกล่าวจะให้ความสำคัญกับการพิจารณาผลกระทบด้านลบเป็นหลัก ตามแนวทางของ (GRI) เนื่องจากผลกระทบด้านลบต้องพิจารณาระดับความรุนแรงของผลกระทบ รวมถึงความสามารถในการฟื้นฟูหรือแก้ไขผลกระทบ (Irremediability) เพื่อใช้ประกอบการกำหนดมาตรการในการป้องกัน ลด และจัดการผลกระทบอย่างเหมาะสม

6.2.1.4 การวิเคราะห์ผลกระทบภายในและภายนอก

ภายหลังจากการระบุผลกระทบจากการดำเนินธุรกิจในแต่ละประเด็นด้านความยั่งยืนแล้ว องค์กรดำเนินการวิเคราะห์และจำแนกผลกระทบดังกล่าวออกเป็น ผลกระทบภายใน และ ผลกระทบภายนอก เพื่อให้สามารถพิจารณาความสำคัญของประเด็นด้านความยั่งยืนได้อย่างครอบคลุมทั้งในมิติขององค์กรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตามแนวทางของ (GRI) การวิเคราะห์ดังกล่าวดำเนินการโดยพิจารณาผลกระทบที่เชื่อมโยงกับกิจกรรมการดำเนินงานขององค์กร รวมถึงผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในห่วงโซ่คุณค่าขององค์กร ทั้งนี้ องค์กรได้กำหนดองค์ประกอบสำหรับใช้ในการพิจารณา ดังนี้

(1) ผลกระทบภายในองค์กร (Internal Impacts)

พิจารณาผลกระทบที่เกิดขึ้นต่อการดำเนินงานและความสามารถในการดำเนินธุรกิจขององค์กร โดยประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญจำนวน 6 ด้าน ได้แก่

1. ด้านทรัพยากรบุคคล (HR)
2. ด้านการผลิต/ ปฏิบัติการ (Operation)
3. ด้านการเงิน/ งบประมาณ (Finance)
4. ด้านข้อมูล/ เทคโนโลยี (IT & Data)
5. ด้านการจัดซื้อจัดจ้าง (Procurement)
6. ด้านธรรมาภิบาลองค์กร (Governance)

(2) ผลกระทบภายนอกองค์กร (External Impacts)

พิจารณาผลกระทบที่เกิดขึ้นต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและสังคมในวงกว้าง โดยประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญจำนวน 6 ด้าน ได้แก่

1. ด้านชุมชน (Community)
2. ด้านสิ่งแวดล้อม (Environment)
3. ด้านลูกค้า/ ผู้ใช้บริการ (Customer)
4. ด้านคู่ค้า/ ห่วงโซ่อุปทาน (Supplier & Supply Chain)
5. ด้านภาครัฐ/ หน่วยงานกำกับดูแล (Government)
6. ด้านเศรษฐกิจภายนอก (National/Industry Impact)

แบบฟอร์ม 6 การวิเคราะห์ผลกระทบภายในและภายนอก

ผลกระทบภายในองค์กร (Internal Impacts)

ประเด็นหลัก	ประเด็นย่อย	ผลกระทบ	HR	Operation	Finance	IT & Data	Procurement	Governance

ผลกระทบภายนอกองค์กร (External Impacts)

ประเด็นหลัก	ประเด็นย่อย	ผลกระทบ	Community	Environment	Customer	Supplier & Supply Chain	Government	National/ Industry Impact

ทั้งนี้ ให้พิจารณาว่าผลกระทบในแต่ละประเด็นส่งผลต่อองค์กรในมิติภายใน และภายนอก และในด้านใดบ้าง โดยหากประเด็นนั้นส่งผลกระทบในด้านใด ให้กำหนด 1 คะแนน ในด้านดังกล่าว จากนั้นนำคะแนนรวมของผลกระทบทั้งภายในและภายนอกมาประกอบการวิเคราะห์ เพื่อระบุประเด็นที่มีผลกระทบต่อองค์กรทั้งภายในและภายนอกสูงที่สุด ทั้งนี้ ผลการวิเคราะห์ดังกล่าวจะถูกนำไปใช้ประกอบการประเมินและจัดลำดับความสำคัญของประเด็นด้านความยั่งยืนขององค์กรในขั้นตอนการวิเคราะห์ประเด็นสำคัญ (Materiality Analysis) ต่อไป

6.2.1.5 การสรุปผลคะแนนความสำคัญขององค์กร

ภายหลังจากการวิเคราะห์ความสัมพันธ์กับองค์กร (แบบฟอร์ม 4), การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ผลกระทบ (แบบฟอร์ม 5) และการวิเคราะห์ผลกระทบภายในและภายนอก (แบบฟอร์ม 6) อ.อ.ป. ได้นำผลการวิเคราะห์ดังกล่าวมาประกอบการพิจารณาเพื่อระบุประเด็นที่มีความสำคัญต่อองค์กร และจัดลำดับความสำคัญของประเด็นต่าง ๆ ว่าประเด็นใดเป็นประเด็นที่ อ.อ.ป. ควรให้ความสำคัญหรือกำหนดเป็นจุดมุ่งหมายร่วมในการดำเนินงานขององค์กร ทั้งนี้ การวิเคราะห์ดังกล่าวดำเนินการตามแนวทางของ (GRI) ภายใต้มาตรฐาน GRI 3: Material Topics หรือกระบวนการวิเคราะห์ประเด็นสำคัญ (Materiality Analysis)

แบบฟอร์ม 7 สรุปผลคะแนนความสำคัญขององค์กร

ลำดับ	ประเด็น	แบบฟอร์ม 4 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์กับองค์กร	แบบฟอร์ม 5 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ผลกระทบ	แบบฟอร์ม 6 การวิเคราะห์ผลกระทบภายในและภายนอก	ผลรวมคะแนน

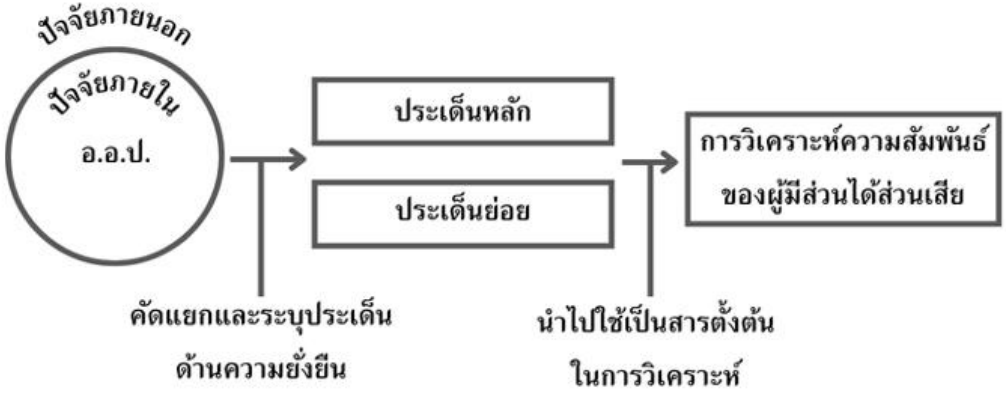
6.2.2 การระบุและวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholder analysis)

อ.อ.ป. ได้ดำเนินการระบุและวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยอ้างอิงจากฐานข้อมูลผู้มีส่วนได้ส่วนเสียประจำปีของ สำนักธุรกิจการตลาด (ส.ธต.) เพื่อให้เกิดการบูรณาการข้อมูลระหว่างหน่วยงานภายในองค์กร ทั้งนี้ สำนักนโยบายแผนและยุทธศาสตร์ ได้จัดทำฐานข้อมูลเพิ่มเติมเพื่อรวบรวมความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอีกช่องทางหนึ่ง เพื่อให้ข้อมูลที่ใช้ในการวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความครบถ้วนและเพียงพอสำหรับการนำไปประกอบการวิเคราะห์ รวมทั้งสะท้อนให้เห็นว่า อ.อ.ป. ให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มอย่างเหมาะสม โดยกระบวนการจัดทำและการวิเคราะห์ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นไปตามขั้นตอนที่ได้กล่าวไว้ในบทที่ 5

แบบฟอร์ม 8 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ประเด็นหลัก	คำอธิบายประเด็นหลัก	ประเด็นย่อย	คำอธิบายประเด็นย่อย	ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ประจำปี ของ อ.อ.ป. (ประจำปี 2569 ผู้มีส่วนได่ส่วนเสีย 8 กลุ่ม)

อ.อ.ป. ได้พิจารณาความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่ม โดยวิเคราะห์ว่าประเด็นใดบ้างที่มีความสอดคล้องหรือเกี่ยวข้องกับประเด็นหลักและประเด็นย่อยขององค์กร เพื่อให้สามารถเชื่อมโยงมุมมองและข้อกังวลของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ากับการดำเนินงานขององค์กรได้อย่างเป็นระบบ ข้อมูลดังกล่าวจะถูกนำมาใช้ประกอบการวิเคราะห์ผลกระทบจากการดำเนินกิจกรรมขององค์กรต่อเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม รวมทั้งใช้เป็นข้อมูลสำคัญในการพิจารณาและจัดลำดับความสำคัญของประเด็นด้านความยั่งยืนขององค์กร โดยกระบวนการดังกล่าวดำเนินการตามแนวทางของ (GRI) เพื่อให้การวิเคราะห์ประเด็นสำคัญ (Materiality Analysis) ของ อ.อ.ป. มีความครอบคลุม โปร่งใส และสะท้อนมุมมองของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างเหมาะสม



รูป: กระบวนการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

6.2.3 การกำหนดและจัดลำดับประเด็นสำคัญด้านความยั่งยืน (Materiality analysis)

อ.อ.ป. ได้ดำเนินการรวบรวมผลคะแนนการวิเคราะห์จากการสรุปผลคะแนนความสำคัญขององค์กร (แบบฟอร์ม 7) และ การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (แบบฟอร์ม 8) เพื่อนำมาประกอบการพิจารณาจัดลำดับความสำคัญและกำหนดประเด็นสำคัญของ อ.อ.ป. ประจำปี โดยผลการวิเคราะห์ดังกล่าวจะถูกนำมาจัดทำในรูปแบบ แผนภาพเมทริกซ์ (Materiality Matrix) เพื่อแสดงระดับความสำคัญของประเด็นด้านความยั่งยืนในสองมิติ ได้แก่ ระดับความสำคัญต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และระดับความสำคัญต่อการดำเนินงานหรือผลกระทบขององค์กร ซึ่งช่วยให้สามารถมองเห็นลำดับความสำคัญของแต่ละประเด็นได้อย่างชัดเจน

ทั้งนี้ แกนแนวนอนของเมทริกซ์จะแสดงระดับความสำคัญต่อองค์กร ส่วนแกนแนวตั้งจะแสดงระดับความสำคัญต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยประเด็นที่มีค่าคะแนนสูงในทั้งสองมิติจะถูกพิจารณาจากคณะอนุกรรมการกำกับดูแลที่ดีของ อ.อ.ป. เป็นประเด็นสำคัญด้านความยั่งยืนขององค์กร (Material Topics) และนำไปใช้ประกอบการกำหนดนโยบายและแนวทางการพัฒนาความยั่งยืนเชิงยุทธศาสตร์ ประจำปี ของ อ.อ.ป. รวมถึงเป็นปัจจัยนำเข้าในการจัดทำหรือทบทวนแผนวิสาหกิจของ อ.อ.ป. ต่อไป

รูป: การจัดลำดับประเด็นสำคัญด้านความยั่งยืน ประจำปี 2569

6.2.4 การรับรองและทบทวนประเด็นสำคัญด้านความยั่งยืน

ภายหลังจากการดำเนินการวิเคราะห์และจัดลำดับความสำคัญของประเด็นด้านความยั่งยืนแล้ว อ.อ.ป. จะดำเนินการเสนอผลการวิเคราะห์เพื่อพิจารณาและให้ความเห็นชอบตามลำดับขั้น ดังนี้

1. พิจารณาโดยที่ประชุมหัวหน้าหน่วยงาน

นำเสนอผลการวิเคราะห์ประเด็นสำคัญด้านความยั่งยืนให้ที่ประชุมหัวหน้าหน่วยงานพิจารณาให้ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะ เพื่อให้มั่นใจว่าประเด็นที่ระบุมีความเหมาะสมและสอดคล้องกับการดำเนินงานขององค์กร

2. พิจารณาให้ความเห็นชอบโดยคณะอนุกรรมการ

ผลการวิเคราะห์ที่ผ่านการพิจารณาในระดับหัวหน้าหน่วยงานแล้ว จะถูกนำเสนอให้คณะอนุกรรมการด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ อ.อ.ป. พิจารณาให้ความเห็นชอบและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

3. พิจารณาให้ความเห็นชอบโดยคณะกรรมการ

ภายหลังจากผ่านการพิจารณาของคณะอนุกรรมการแล้ว จะนำเสนอ คณะกรรมการองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ เพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบเป็นลำดับสุดท้าย

ทั้งนี้ อ.อ.ป. จะดำเนินการทบทวนประเด็นสำคัญสำคัญด้านความยั่งยืน และ นโยบายและแนวทางการพัฒนาความยั่งยืนเชิงยุทธศาสตร์เป็นประจำทุกปี เพื่อให้สอดคล้องกับบริบทการดำเนินงานขององค์กร รวมถึงเพื่อให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์การประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ Core Business Enablers ของรัฐวิสาหกิจ (ฉบับปรับปรุง ปี 2567) ด้านการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร (CG) หัวข้อ 9.2 การพัฒนาความยั่งยืนเชิงยุทธศาสตร์

6.3 ผลการกำหนดประเด็นสำคัญด้านความยั่งยืน ประจำปี 2569

6.3.1 ประเด็นสำคัญด้านความยั่งยืนขององค์กร ประจำปี 2569

จากกระบวนการวิเคราะห์และจัดลำดับความสำคัญของประเด็นด้านความยั่งยืนขององค์กรตามกรอบแนวทางของ Global Reporting Initiative และแนวปฏิบัติด้านความยั่งยืน ของ อ.อ.ป. ได้พิจารณาคัดเลือกประเด็นที่มีนัยสำคัญต่อการดำเนินงานขององค์กร รวมทั้งประเด็นที่อาจก่อให้เกิดผลกระทบต่อเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ตลอดจนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาใช้เป็นกรอบในการกำหนดทิศทางการดำเนินงานและการบริหารจัดการด้านความยั่งยืนขององค์กรในปี 2569

การพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน (ESG)	**ประเด็นสำคัญ**
มิติเศรษฐกิจ (Economy)	1. การเพิ่มมูลค่าผลผลิตและการพัฒนาห่วงโซ่ธุรกิจ 2. การขับเคลื่อนการพัฒนาเศรษฐกิจตาม BCG model (En) (S) (G) 3. การบริหารสินทรัพย์อย่างยั่งยืน (En) (G) 4. การตลาดและลูกค้า
มิติสิ่งแวดล้อม (Environment)	5. การจัดการธุรกิจคาร์บอนเครดิต 6. การบริหารจัดการทรัพยากรป่าไม้อย่างยั่งยืน 7. การส่งเสริมการท่องเที่ยวเชิงนิเวศและการอนุรักษ์ธรรมชาติ (Ec) 8. การเปลี่ยนแปลงสภาพอากาศ 9. การใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ
มิติสังคม (Social)	10. การพัฒนาชุมชนอย่างยั่งยืน 11. การจัดการทรัพยกรมนุษย์ (G) 12. อาชีวอนามัยและความปลอดภัย 13. การบริหารจัดการภาพลักษณ์องค์กร (Ec) (G)
มิติการกำกับดูแล (Governance)	14. การจัดการตามหลักธรรมภิบาล 15. การปรับปรุงและพัฒนาองค์กร 16. ระบบปฏิบัติการดิจิทัล และความปลอดภัยของข้อมูล 17. สิทธิมนุษยชน (S)

<u>หมายเหตุ</u> (Ec) เชื่อมโยงในมิติเศรษฐกิจ (En) เชื่อมโยงในมิติสิ่งแวดล้อม (S) เชื่อมโยงในมิติสังคม และ (G) เชื่อมโยงในมิติการกำกับดูแล

6.3.2 ผลกระทบเชิงบวกและเชิงลบของประเด็นสำคัญ

จากการวิเคราะห์ประเด็นสำคัญด้านความยั่งยืนของ อ.อ.ป. พบว่าการดำเนินงานขององค์กรก่อให้เกิดทั้งผลกระทบเชิงบวก และ ผลกระทบเชิงลบ ต่อเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม โดยผลกระทบดังกล่าวสะท้อนถึงบทบาทขององค์กรในการสร้างคุณค่าให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งประเด็นที่องค์กรจำเป็นต้องบริหารจัดการเพื่อลดความเสี่ยงหรือผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น ทั้งนี้ การระบุผลกระทบเชิงบวกและเชิงลบของแต่ละประเด็นสำคัญจะช่วยให้องค์กรสามารถกำหนดแนวทางในการส่งเสริมผลกระทบเชิงบวก และป้องกันหรือบรรเทาผลกระทบเชิงลบได้อย่างเหมาะสม

ลำดับ	ประเด็นสำคัญ	ผลกระทบเชิงลบ		ผลกระทบเชิงบวก		การเปิดเผยข้อมูล	
		เกิดขึ้นจริง	อาจเกิดขึ้น	เกิดขึ้นจริง	อาจเกิดขึ้น	GRI Topic[1]	หัวข้อรายงาน[2]
1	การเพิ่มมูลค่าผลผลิตและการพัฒนาห่วงโซ่อุปทาน	🔴	🔴	🟢	🟢	1. GRI 203	การพัฒนาห่วงโซ่อุปทาน
2	การขับเคลื่อนการพัฒนาเศรษฐกิจ ตาม BCG Model		🔴	🟢		1. GRI 203	การขับเคลื่อนองค์กรตาม BCG Model
3	การบริหารสินทรัพย์อย่างยั่งยืน	🔴	🔴	🟢	🟢	1. GRI 201	การบริหารสินทรัพย์อย่างยั่งยืน
4	การตลาดและลูกค้า		🔴		🟢	1. GRI 2 2. GRI 201 3. GRI 417	การจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
5	การจัดการธุรกิจคาร์บอนเครดิต		🔴		🟢	1. GRI 305 2. GRI 413	การบริหารจัดการทรัพยากรป่าไม้อย่างยั่งยืน
6	การบริหารจัดการทรัพยากรป่าไม้อย่างยั่งยืน		🔴	🟢	🟢	1. GRI 301 2. GRI 304	การบริหารจัดการทรัพยากรป่าไม้อย่างยั่งยืนความหลากหลายทางชีวภาพ

ลำดับ	ประเด็นสำคัญ	ผลกระทบเชิงลบ		ผลกระทบเชิงบวก		การเปิดเผยข้อมูล	
		เกิดขึ้นจริง	อาจเกิดขึ้น	เกิดขึ้นจริง	อาจเกิดขึ้น	GRI Topic[1]	หัวข้อรายงาน[2]
7	การส่งเสริมการท่องเที่ยวเชิงนิเวศและการอนุรักษ์ธรรมชาติ	●	●	●	●	1. GRI 203 2. GRI 302 3. GRI 303 4. GRI 305 5. GRI 306 6. GRI 413	การท่องเที่ยวเชิงนิเวศและการอนุรักษ์ธรรมชาติ
8	การเปลี่ยนแปลงสภาพอากาศ		●	●	●	1. GRI 201 2. GRI 302 3. GRI 303 4. GRI 305 5. GRI 306	การจัดการก๊าซเรือนกระจกและการเปลี่ยนแปลงสภาพอากาศ
9	การใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ	●	●	●	●	1. GRI 301 2. GRI 302 3. GRI 303 4. GRI 306	การจัดการน้ำ การจัดการของเสีย การจัดการพลังงาน
10	การพัฒนาชุมชนอย่างยั่งยืน		●	●	●	1. GRI 201 2. GRI 413	การมีส่วนร่วมและพัฒนาท้องถิ่น
11	การจัดการทรัพยากรมนุษย์		●	●	●	1. Disclosure 401 2. Disclosure 404 3. Disclosure 405	การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล
12	อาชีวอนามัยและความปลอดภัย		●		●	1. Disclosure 403	อาชีวอนามัย และความปลอดภัย
13	การบริหารจัดการภาพลักษณ์องค์กร	●	●	●		1. GRI 2 2. GRI 203 3. GRI 413	การบริหารจัดการภาพลักษณ์องค์กร

ลำดับ	ประเด็นสำคัญ	ผลกระทบเชิงลบ		ผลกระทบเชิงบวก		การเปิดเผยข้อมูล	
		เกิดขึ้นจริง	อาจเกิดขึ้น	เกิดขึ้นจริง	อาจเกิดขึ้น	GRI Topic[1]	หัวข้อรายงาน[2]
14	การจัดการตามหลักธรรมาภิบาล		🔴	🟢	🟢	1. GRI 2 2. GRI 205 3. GRI 419	การกำกับดูแลกิจการและการต่อต้านทุจริต
15	การปรับปรุงและพัฒนาองค์กร	🔴	🔴	🟢	🟢	1. GRI 203 2. GRI 308	การปรับปรุงและพัฒนาองค์กร
16	ระบบปฏิบัติการดิจิทัลและความปลอดภัยของข้อมูล		🔴	🟢	🟢	1. GRI 203	ระบบความปลอดภัยของข้อมูล
17	สิทธิมนุษยชน	🔴		🟢		1. GRI 205 2. GRI 401 3. GRI 405 4. GRI 408 5. GRI 410 6. GRI 413	สิทธิมนุษยชน

<u>หมายเหตุ</u> **GRI Topic[1]** มาตรฐานการรายงานความยั่งยืน (Global Reporting Initiative: GRI)
หัวข้อการรายงาน[2] หัวข้อการรายงานความยั่งยืนประจำปี 2569

🔴 ผลกระทบเชิงลบ

🟢 ผลกระทบเชิงบวก

6.3.4 สรุปผลการวิเคราะห์ประเด็นสำคัญด้านความยั่งยืน (Material Topics)

จากกรอบแนวคิดการพัฒนาเป้าหมายการพัฒนาอย่างยั่งยืน (Sustainable Development Goals: SDGs) อ.อ.ป. จึงได้กำหนดแนวทางการดำเนินธุรกิจที่มีความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม สังคม เศรษฐกิจตลอดจนตระหนักถึงการพัฒนาองค์กรอย่างมีคุณภาพภายใต้การกำกับดูแลที่มีประสิทธิภาพโปร่งใส คำนึงถึงประโยชน์ของทุกภาคส่วนสอดรับกับการมีส่วนร่วมเป็นส่วนหนึ่งของการขับเคลื่อนเป้าหมายการพัฒนาอย่างยั่งยืน 17 เป้าหมายในระดับประเทศและสากล ซึ่งสามารถสรุปคำจำกัดความในการดำเนินงานแต่ละด้านในบริบทของ อ.อ.ป. ได้ดังนี้

ด้านเศรษฐกิจ (Economic)

การพัฒนาเศรษฐกิจอย่างยั่งยืนขององค์กรตั้งอยู่บนพื้นฐานของการเพิ่มประสิทธิภาพในทุกกระบวนการทำงาน ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม เพื่อสร้างรายได้และเพิ่มมูลค่าให้กับผลิตภัณฑ์ตลอดห่วงโซ่คุณค่าควบคู่กับการปรับปรุงกระบวนการให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในระยะยาว ภายใต้แนวคิด BCG Model (Bio-Circular-Green Economy) ที่บูรณาการการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมอย่างสมดุล พร้อมทั้งส่งเสริมนวัตกรรมและการวิจัยในทุกระดับ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กร นอกจากนี้ยังครอบคลุมถึงการบริหารจัดการสินทรัพย์อย่างเป็นระบบ โดยให้ความสำคัญกับการประเมินศักยภาพและโอกาสทางธุรกิจ เพื่อให้เกิดความคุ้มค่าในการใช้ทรัพยากร ตลอดจนการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างทั่วถึงด้วยระบบข้อร้องเรียนและการรับฟังความคิดเห็นที่มีประสิทธิภาพ เพื่อสนับสนุนการเติบโตทางเศรษฐกิจขององค์กรอย่างมั่นคงและยั่งยืน

ด้านสิ่งแวดล้อม (Environmental)

การพัฒนาด้านสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืนขององค์กร มุ่งเน้นการอนุรักษ์และฟื้นฟูทรัพยากรธรรมชาติ ควบคู่กับการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ โดยให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการพื้นที่ป่าที่มีคุณค่าสูงเชิงอนุรักษ์ การส่งเสริมการปลูกสร้างสวนป่าในพื้นที่ที่รอการพัฒนา และสนับสนุนการปลูกไม้เศรษฐกิจในที่ดินของเกษตรกร เพื่อเพิ่มพื้นที่สีเขียวและฟื้นฟูระบบนิเวศอย่างต่อเนื่อง พร้อมกันนี้ ยังส่งเสริมการดูแลสัตว์ป่า เช่น การบริบาลช้างเลี้ยงของไทยอย่างเป็นระบบ เพื่อรักษาสมดุลของระบบนิเวศและสืบสานความสัมพันธ์ระหว่างคนกับธรรมชาติ รวมทั้งองค์กรยังมีส่วนร่วมสำคัญในการขับเคลื่อนนโยบายด้านการ

ท่องเที่ยวเชิงนิเวศซึ่งสอดคล้องกับการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ และเสริมสร้างจิตสำนึกด้านสิ่งแวดล้อมให้แก่สาธารณชน

ด้านสังคม (Social)

การพัฒนาสังคมอย่างยั่งยืนมุ่งเน้นการเสริมสร้างคุณภาพชีวิตของชุมชนและบุคลากรในทุกมิติ โดยสนับสนุนการพัฒนาชุมชนผ่านองค์ความรู้ด้านเกษตรกรรมที่เป็นมิตรต่อสิ่ง แวดล้อม ส่งเสริมการใช้ทรัพยากรอย่างมีความรับผิดชอบ เพื่อยกระดับรายได้และความเป็นอยู่ของเกษตรกร ควบคู่ไปกับการสร้างสมดุลทางสิ่งแวดล้อม รวมถึงมุ่งมั่นพัฒนาศักยภาพบุคลากรให้มีความรู้และทักษะให้สอดคล้องกับเป้าหมายยุคดิจิทัล ผ่านกระบวนการ Digital Transformation ตลอดจนให้ความสำคัญกับความปลอดภัยและสุขภาพในการทำงาน พัฒนาสภาพแวดล้อมการทำงานที่ปลอดภัย มีสุขอนามัยที่ดี และส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นการมีส่วนร่วมและสร้างความผูกพันของพนักงานในทุกระดับ เพื่อเสริมสร้างความมั่นคงของทุนมนุษย์และความเข้มแข็งของสังคมโดยรวมอย่างยั่งยืน

ด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Good Corporate Governance)

การกำกับดูแลเพื่อความยั่งยืน มุ่งเน้นการดำเนินธุรกิจภายใต้หลักธรรมาภิบาลที่โปร่งใส เป็นธรรม และตรวจสอบได้ โดยยึดมั่นในมาตรฐานทางกฎหมาย และกฎบัตรสากล พร้อมทั้งมีมาตรการป้องกันการทุจริตและส่งเสริมจริยธรรมในการปฏิบัติงานทุกระดับ ควบคู่กับการจัดการคุณภาพและกำกับดูแลภายในองค์กรอย่างเป็นระบบ ครอบคลุมทุกมิติของการดำเนินงาน โดยมีการกำหนดมาตรฐาน ระเบียบ และข้อบังคับที่ชัดเจน ตลอดจนมีการประเมินผลและปรับปรุงอย่างต่อเนื่องเพื่อเพิ่มความเชื่อมั่นจากสาธารณชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย นอกจากนี้ยังให้ความสำคัญกับการเคารพสิทธิมนุษยชนภายในองค์กร โดยเน้นความเท่าเทียม ปราศจากความรุนแรง การเลือกปฏิบัติ และการข่มขู่ทุกรูปแบบ รวมถึงส่งเสริมสิทธิและเสรีภาพในทุกด้าน และนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและความน่าเชื่อถือขององค์กรทั้งในด้านการสื่อสารภายในและการสื่อสารสาธารณะ อันเป็นรากฐานสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรสู่ความยั่งยืนอย่างแท้จริง

ตารางสรุปผลการวิเคราะห์ประเด็นสำคัญด้านความยั่งยืน (Material Topics)

1. การบริหารจัดการทรัพยากรป่าไม้อย่างยั่งยืน

1. สาเหตุของผลกระทบ (Cause of Impact)	**ห่วงโซ่คุณค่าที่เกี่ยวข้อง (Value Chaine)** 1. การผลิตและปฏิบัติการภายในองค์กร (Operations) 2. การตลาดและการขาย (Marketing & Sales) 3. การนำเข้าวัตถุดิบ (Inbound Logistics)
2. ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders)	1. เกษตรกร/ประชาชน 2. ผู้ปฏิบัติงาน 3. รัฐบาลผู้กำกับดูแล 4. องค์กรภาครัฐ
3. ประเภทผลกระทบ (Type of Impact)	+ สร้างรายได้และความเข้มแข็งทางเศรษฐกิจในชุมชน + ส่งเสริมการอนุรักษ์ทรัพยากรป่าไม้และพื้นที่สีเขียว + เพิ่มความหลากหลายทางชีวภาพและอนุรักษ์สัตว์ป่า + พัฒนาความรู้และการมีส่วนร่วมของชุมชน - ความเสี่ยงทางการเงินและการจัดสรรงบประมาณ - ความเสี่ยงต่อสิ่งแวดล้อมจากการบริหารจัดการที่ไม่เหมาะสม
4. ระดับความรุนแรง (Severity)	- ■ (รุนแรงมาก)
5. SDGs ที่สอดคล้อง (Main Reference SDGs)	- เป้าหมายที่ 15 ปกป้อง ฟื้นฟู และสนับสนุนการใช้ระบบนิเวศบนบกอย่างยั่งยืน จัดการป่าไม้อย่างยั่งยืน ต่อสู้การกลายสภาพเป็นทะเลทราย หยุดการเสื่อมโทรมของที่ดินและฟื้นสภาพกลับมาใหม่ และหยุดการสูญเสียความหลากหลายทางชีวภาพ
6. GRI ที่สอดคล้อง (Main Reference GRI)	1. GRI 301 2. GRI 304
7. กลยุทธ์และการจัดการ (Business Stratrgy)	SO1 สร้างคุณภาพสวนป่าให้เกิดประโยชน์อย่างสมดุล - กลยุทธ์ที่ 4 ส่งเสริมฟื้นฟูแหล่งท่องเที่ยวเชิงนิเวศสวนป่าเศรษฐกิจ ให้เกิดประสิทธิผล และบริบาลช้างเลี้ยงของไทย

2. สิทธิมนุษย์ชน

1. สาเหตุของผลกระทบ (Cause of Impact)	**ห่วงโซ่คุณค่าที่เกี่ยวข้อง (Value Chaine)** 1. การผลิตและปฏิบัติการภายในองค์กร (Operations) 2. การตลาดและการขาย (Marketing & Sales) 3. การนำเข้าวัตถุดิบ (Inbound Logistics) 4. การขนส่งสินค้าไปยังลูกค้า (Outbound Logistics) 5. การให้บริการลูกค้า (Service)
2. ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders)	1. รัฐบาล/ผู้กำกับดูแล 2. ลูกค้า 3. ผู้ปฏิบัติงาน 4. องค์กรภาครัฐ 5. องค์กรภาคเอกชน
3. ประเภทผลกระทบ (Type of Impact)	+ ส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรและสภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงาน + ปฏิบัติตามกฎหมาย จรรยาบรรณ และแนวทางธรรมาภิบาล + เพิ่มมาตรฐานด้านความยั่งยืนและสิ่งแวดล้อม - ความเสี่ยงด้านการไม่ปฏิบัติตามมาตรฐาน กฎหมาย และสิทธิมนุษยชน - ความเสี่ยงต่อความน่าเชื่อถือและความไว้วางใจ - ความสูญเสียโอกาสทางธุรกิจ
4. ระดับความรุนแรง (Severity)	- (รุนแรง)
5. SDGs ที่สอดคล้อง (Main Reference SDGs)	- เป้าหมายที่ 8: ส่งเสริมการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจที่ต่อเนื่อง ครอบคลุมและยั่งยืน การจ้างงานเต็มที่และมีผลิตภาพ และการมีงานที่มีคุณค่าสำหรับทุกคน
6. GRI ที่สอดคล้อง (Main Reference GRI)	1. Disclosure 205 2. Disclosure 401 3. Disclosure 405 4. Disclosure 408 5. Disclosure 410 6. Disclosure 413
7. กลยุทธ์และการจัดการ (Business Stratrgy)	SO3 สร้างมูลค่าเพิ่มให้องค์กรเพื่อการเติบโตที่ยั่งยืน - กลยุทธ์ที่ 15 เสริมสร้าง บุคลากรให้มีขีดสมรรถนะสูง

3. การจัดการทรัพยากรมนุษย์

1. สาเหตุของผลกระทบ (Cause of Impact)	**ห่วงโซ่คุณค่าที่เกี่ยวข้อง (Value Chaine)** 1. การผลิตและปฏิบัติการภายในองค์กร (Operations) 2. การตลาดและการขาย (Marketing & Sales) 3. การให้บริการลูกค้า (Service)
2. ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders)	1. ผู้ปฏิบัติงาน 2. เกษตรกร/ ประชาชน
3. ประเภทผลกระทบ (Type of Impact)	+ ลดอัตราการขาดแคลนบุคลากรและเพิ่มความมั่นคงด้านกำลังคน + เพิ่มประสิทธิภาพและศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์ + ส่งเสริมการแข่งขันเชิงสร้างสรรค์ในองค์กร - ความเสี่ยงด้านการคัดเลือกบุคลากรไม่เหมาะสม
4. ระดับความรุนแรง (Severity)	- (ปานกลาง)
5. SDGs ที่สอดคล้อง (Main Reference SDGs)	- เป้าหมายที่ 8: ส่งเสริมการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจที่ต่อเนื่อง ครอบคลุม และยั่งยืน การจ้างงานเต็มที่และมีผลิตภาพ และการมีงานที่มีคุณค่าสำหรับทุกคน - เป้าหมายที่ 10: ลดความไม่เสมอภาคภายในและระหว่างประเทศ
6. GRI ที่สอดคล้อง (Main Reference GRI)	1. Disclosure 401 2. Disclosure 404 3. Disclosure 405
7. กลยุทธ์และการจัดการ (Business Stratrgy)	SO3 สร้างมูลค่าเพิ่มให้องค์กรเพื่อการเติบโตที่ยั่งยืน - กลยุทธ์ที่ 15 เสริมสร้างบุคลากรให้มีขีดสมรรถนะสูง

4. อาชีวะอนามัย และความปลอดภัย

1. สาเหตุของผลกระทบ (Cause of Impact)	**ห่วงโซ่คุณค่าที่เกี่ยวข้อง (Value Chaine)** 1. การผลิตและปฏิบัติการภายในองค์กร (Operations) 2. การตลาดและการขาย (Marketing & Sales) 3. การให้บริการลูกค้า (Service)
2. ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders)	1. ผู้ปฏิบัติงาน 2. ลูกค้า
3. ประเภทผลกระทบ (Type of Impact)	+ ลดต้นทุนด้านสวัสดิการรักษาพยาบาล - ภาระค่าใช้จ่ายสูงจากเหตุการณ์ไม่คาดคิด - การขาดแคลนบุคลากรในสายงานเฉพาะทาง
4. ระดับความรุนแรง (Severity)	- (ปานกลาง)
5. SDGs ที่สอดคล้อง (Main Reference SDGs)	- เป้าหมายที่ 3: สร้างหลักประกันการมีสุขภาวะที่ดี และส่งเสริมความเป็นอยู่ที่ดีสำหรับทุกคนในทุกช่วงวัย - เป้าหมายที่ 8: ส่งเสริมการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจที่ต่อเนื่อง ครอบคลุม และยั่งยืน การจ้างงานเต็มที่และ มีผลิตภาพ และการมีงานที่มีคุณค่าสำหรับทุกคน
6. GRI ที่สอดคล้อง (Main Reference GRI)	1. Disclosure 403
7. กลยุทธ์และการจัดการ (Business Stratrgy)	-

5. การเปลี่ยนแปลงสภาพอากาศ

1. สาเหตุของผลกระทบ (Cause of Impact)	**ห่วงโซ่คุณค่าที่เกี่ยวข้อง (Value Chaine)** 1. การผลิตและปฏิบัติการภายในองค์กร (Operations) 2. การตลาดและการขาย (Marketing & Sales) 3. การนำเข้าวัตถุดิบ (Inbound Logistics) 4. การขนส่งสินค้าไปยังลูกค้า (Outbound Logistics) 5. การให้บริการลูกค้า (Service)
2. ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders)	1. ผู้ปฏิบัติงาน 2. รัฐบาล/ ผู้กำกับดูแล 3. ลูกค้า 4. คู่ความร่วมมือ 5. เกษตรกร/ ประชาชน
3. ประเภทผลกระทบ (Type of Impact)	+ เพิ่มความตระหนักรู้ด้านสิ่งแวดล้อมของบุคลากรและประชาชน + ความร่วมมือและโอกาสเข้าถึงแหล่งเงินทุน ESG - ต้นทุนการผลิตสูงขึ้น - รายได้ลดลงจากเหตุการณ์สภาพอากาศรุนแรง - การสูญเสียบุคลากร/ ความเชี่ยวชาญจากอันตรายด้านสภาพอากาศ - ความหลากหลายทางชีวภาพลดลง
4. ระดับความรุนแรง (Severity)	- (ปานกลาง)
5. SDGs ที่สอดคล้อง (Main Reference SDGs)	- เป้าหมายที่ 13: ปฏิบัติการอย่างเร่งด่วนเพื่อต่อสู้กับการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศและผลกระทบที่เกิดขึ้น
6. GRI ที่สอดคล้อง (Main Reference GRI)	1. GRI 201 2. GRI 302: Energy 3. GRI 303: Water and Effluents 4. GRI 305: Emissions 5. GRI 306: Waste
7. กลยุทธ์และการจัดการ (Business Stratrgy)	SO1 สร้างคุณภาพสวนป่าให้เกิดประโยชน์อย่างสมดุล - ส่งเสริมการดำเนินงานตามการพัฒนาความยั่งยืน ESG SO4 สร้างความมั่นคงองค์กรเพื่อความยั่งยืน - ส่งเสริมชุมชนคาร์บอนต่ำเพื่อขยายผลคาร์บอนเครดิจสู่ชุมชน

6. การตลาดและลูกค้า

1. สาเหตุของผลกระทบ (Cause of Impact)	**ห่วงโซ่คุณค่าที่เกี่ยวข้อง (Value Chaine)** 1. การผลิตและปฏิบัติการภายในองค์กร (Operations) 2. การตลาดและการขาย (Marketing & Sales) 3. การให้บริการลูกค้า (Service)
2. ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders)	1. ผู้ปฏิบัติงาน 2. ลูกค้า 3. รัฐบาล/ ผู้กำกับดูแล 4. เกษตรกร/ ประชาชน
3. ประเภทผลกระทบ (Type of Impact)	+ คุณภาพการบริการและความรู้ของพนักงานดีขึ้น + ความร่วมมือในอุตสาหกรรมไม้เพิ่มขึ้น - รายได้ลดลงเนื่องจากการสูญเสียฐานลูกค้า - ความเชื่อมั่นของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียลดลง - ความเสี่ยงจากการดำเนินงานที่ขาดความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม/ จริยธรรม
4. ระดับความรุนแรง (Severity)	- (ปานกลาง)
5. SDGs ที่สอดคล้อง (Main Reference SDGs)	-
6. GRI ที่สอดคล้อง (Main Reference GRI)	1. GRI 2 2. GRI 201 3. GRI 417
7. กลยุทธ์และการจัดการ (Business Stratrgy)	-

7. การบริหารจัดการภาพลักษณ์องค์กร

1. สาเหตุของผลกระทบ (Cause of Impact)	**ห่วงโซ่คุณค่าที่เกี่ยวข้อง (Value Chaine)** 1. การผลิตและปฏิบัติการภายในองค์กร (Operations) 2. การตลาดและการขาย (Marketing & Sales) 3. การขนส่งสินค้าไปยังลูกค้า (Outbound Logistics) 4. การให้บริการลูกค้า (Service)
2. ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders)	1. ลูกค้า 2. ประชาชน/ เกษตร 3. ลูกค้า 4. รัฐบาล/ ผู้กำกับดูแล 5. องค์กรภาครัฐ
3. ประเภทผลกระทบ (Type of Impact)	+ ภาพลักษณ์องค์กรดีขึ้น ส่งผลต่อความเชื่อมั่นของลูกค้าและรายได้ + ภาพลักษณ์ที่ดีช่วยดึงดูดนักลงทุนและเงินทุน + ภาพลักษณ์ที่ดีเพิ่มความร่วมมือในอุตสาหกรรม - ภาพลักษณ์เสื่อมเสียส่งผลต่อการดำเนินงานและความน่าเชื่อถือ
4. ระดับความรุนแรง (Severity)	- (ปานกลาง)
5. SDGs ที่สอดคล้อง (Main Reference SDGs)	- เป้าหมายที่ 11 : ทำให้เมืองและการตั้งถิ่นฐานของมนุษย์ มีความครอบคลุม ปลอดภัย ยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลง และยั่งยืน - เป้าหมายที่ 15: ปกป้อง ฟื้นฟู และสนับสนุนการใช้ระบบนิเวศบนบกอย่างยั่งยืน จัดการป่าไม้อย่างยั่งยืน ต่อสู้การกลายสภาพเป็นทะเลทราย หยุดการเสื่อมโทรมของที่ดินและฟื้นสภาพกลับมาใหม่ และหยุดการสูญเสียความหลากหลายทางชีวภาพ
6. GRI ที่สอดคล้อง (Main Reference GRI)	1. GRI 2 2. GRI 203 3. GRI 413
7. กลยุทธ์และการจัดการ (Business Stratrgy)	-

8. ระบบปฏิบัติการดิจิทัลและความปลอดภัยของข้อมูล

1. สาเหตุของผลกระทบ (Cause of Impact)	**ห่วงโซ่คุณค่าที่เกี่ยวข้อง (Value Chaine)** 1. การผลิตและปฏิบัติการภายในองค์กร (Operations) 2. การตลาดและการขาย (Marketing & Sales) 3. การให้บริการลูกค้า (Service)
2. ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders)	1. ลูกค้า 2. ผู้ปฏิบัติงาน 3. รัฐบาล/ ผู้กำกับดูแล 4. องค์กรภาครัฐ 5. ประชาชน/ เกษตรกร
3. ประเภทผลกระทบ (Type of Impact)	+ เพิ่มประสิทธิภาพการทำงานและความสะดวกให้ผู้ปฏิบัติงานและลูกค้า + ความปลอดภัยข้อมูลดีขึ้น เพิ่มความเชื่อมั่นของลูกค้าและรายได้ + ลดความเสี่ยงระบบล่ม เพิ่มความต่อเนื่องของธุรกิจ - ความเสี่ยงจากการโจมตีไซเบอร์และข้อมูลรั่วไหล - ความเสี่ยงด้านกฎหมายและจริยธรรมจากข้อมูลไม่ปลอดภัย
4. ระดับความรุนแรง (Severity)	- (ปานกลาง)
5. SDGs ที่สอดคล้อง (Main Reference SDGs)	-
6. GRI ที่สอดคล้อง (Main Reference GRI)	1. GRI 203
7. กลยุทธ์และการจัดการ (Business Stratrgy)	SO2 เพิ่มประสิทธิภาพตลอด Value chain ยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขัน เป้าประสงค์ที่ 2 เพิ่มศักยภาพองค์กรและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน - กลยุทธ์ที่ 13 ขับเคลื่อนองค์กรดิจิทัล

9. การบริหารสินทรัพย์อย่างยั่งยืน

1. สาเหตุของผลกระทบ (Cause of Impact)	**ห่วงโซ่คุณค่าที่เกี่ยวข้อง (Value Chaine)** 1. การผลิตและปฏิบัติการภายในองค์กร (Operations) 2. การนำเข้าวัตถุดิบ (Inbound Logistics) 3. การขนส่งสินค้าไปยังลูกค้า (Outbound Logistics)
2. ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders)	1. ผู้ปฏิบัติงาน 2. ลูกค้า 3. รัฐบาล/ ผู้กำกับดูแล 4. ประชาชน/ เกษตรกร
3. ประเภทผลกระทบ (Type of Impact)	+ สภาพแวดล้อมการทำงานและความปลอดภัยดีขึ้น + ช่วยเพิ่มคุณภาพงานและสินค้า + ลดความเสี่ยงจากภัยพิบัติและความสูญเสียของสินค้า + การบริหารสต๊อกสินค้าอย่างเหมาะสมช่วยเพิ่มสภาพคล่องทางการเงิน - ความปลอดภัยของพนักงานและผู้ใช้บริการลดลงหากไม่ปรับปรุงสินทรัพย์ - ความปลอดภัยของพนักงานและผู้ใช้บริการลดลงหากไม่ปรับปรุงสินทรัพย์ - สูญเสียรายได้และโอกาสหากไม่ใช้พื้นที่/ สินทรัพย์ให้เกิดประโยชน์
4. ระดับความรุนแรง (Severity)	- (ปานกลาง)
5. SDGs ที่สอดคล้อง (Main Reference SDGs)	- เป้าหมายที่ 9: สร้างโครงสร้างพื้นฐานที่มีความยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลง ส่งเสริมการพัฒนาอุตสาหกรรม ที่ครอบคลุมและยั่งยืน และส่งเสริมนวัตกรรม
6. GRI ที่สอดคล้อง (Main Reference GRI)	1. GRI 201
7. กลยุทธ์และการจัดการ (Business Stratrgy)	SO2 เพิ่มประสิทธิภาพตลอด Value chain ยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขัน กลยุทธ์ที่ 9 เพิ่มมูลค่า ผลผลิตตลอด Value Chain SO3 สร้างมูลค่าเพิ่มให้องค์กรเพื่อการเติบโตที่ยั่งยืน กลยุทธ์ที่ 3 เติบโตอย่าง มั่นคงและใช้ สินทรัพย์ให้เกิดประโยชน์

10. การพัฒนาชุมชนอย่างยั่งยืน

1. สาเหตุของผลกระทบ (Cause of Impact)	**ห่วงโซ่คุณค่าที่เกี่ยวข้อง (Value Chaine)** 1. การผลิตและปฏิบัติการภายในองค์กร (Operations) 2. การนำเข้าวัตถุดิบ (Inbound Logistics) 3. การขนส่งสินค้าไปยังลูกค้า (Outbound Logistics)
2. ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders)	1. ประชาชน/ เกษตรกร 2. ผู้ปฏิบัติงาน 3. องค์กรภาครัฐ 4. องค์กรภาคเอกชน 5. รัฐบาล/ ผู้กำกับดูแล
3. ประเภทผลกระทบ (Type of Impact)	+ ชุมชนมีความตระหนักรู้และมีรายได้เพิ่มขึ้น + ความร่วมมือระหว่างองค์กร–ชุมชนเพิ่มมากขึ้น ลดความขัดแย้ง + การพัฒนามีความครอบคลุม เท่าเทียม และเกิดประโยชน์ร่วมกัน - การลักลอบไม้หรือทรัพยากรเพิ่มขึ้น (หากชุมชนไม่มีส่วนร่วม) - คุณภาพป่าเสื่อมลง และข้อมูลเชิงพื้นที่ไม่เพียงพอ - วิสัยทัศน์ พันธกิจ และบทบาทตามภารกิจไม่สามารถบรรลุได้
4. ระดับความรุนแรง	- (ปานกลาง)
5. SDGs ที่สอดคล้อง (Main Reference SDGs)	เป้าหมายที่ 4: สร้างหลักประกันว่าทุกคนมีการศึกษาที่มีคุณภาพอย่างครอบคลุมและเท่าเทียม และสนับสนุนโอกาสในการเรียนรู้ตลอดชีวิต เป้าหมายที่ 8: ส่งเสริมการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจที่ต่อเนื่อง ครอบคลุม และยั่งยืน การจ้างงานเต็มที่และ มีผลิตภาพ และการมีงานที่มีคุณค่าสำหรับทุกคน เป้าหมายที่ 15: ปกป้อง ฟื้นฟู และสนับสนุนการใช้ระบบนิเวศบนบกอย่างยั่งยืน จัดการป่าไม้อย่างยั่งยืน ต่อสู้การกลายสภาพเป็นทะเลทราย หยุดการเสื่อมโทรมของที่ดินและฟื้นสภาพกลับมาใหม่ และหยุดการสูญเสียความหลากหลายทางชีวภาพ
6. GRI ที่สอดคล้อง (Main Reference GRI)	1. GRI 201 2. GRI 413
7. กลยุทธ์และการจัดการ (Business Stratrgy)	SO1 สร้างคุณภาพสวนป่าให้เกิดประโยชน์อย่างสมดุล กลยุทธ์ที่ 1 เสริมสร้าง กระบวนทัศน์ใหม่ด้านสวนป่า เศรษฐกิจให้แก่ประชาชน SO4 สร้างความมั่นคงองค์กรเพื่อความยั่งยืน กลยุทธ์ที่ 11 ยกระดับ คุณภาพชีวิต ชุมชนที่สำคัญ

11. การใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ

1. สาเหตุของผลกระทบ (Cause of Impact)	**ห่วงโซ่คุณค่าที่เกี่ยวข้อง (Value Chaine)** 1. การผลิตและปฏิบัติการภายในองค์กร (Operations) 2. การตลาดและการขาย (Marketing & Sales) 3. การนำเข้าวัตถุดิบ (Inbound Logistics) 4. การขนส่งสินค้าไปยังลูกค้า (Outbound Logistics) 5. การให้บริการลูกค้า (Service)
2. ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders)	1. ประชาชน/ เกษตรกร 2. ผู้ปฏิบัติงาน 3. รัฐบาล/ ผู้กำกับดูแล 4. ลูกค้า 5. องค์กรภาครัฐ
3. ประเภทผลกระทบ (Type of Impact)	+ ลดต้นทุนและใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ + ส่งเสริมความตระหนักด้านสิ่งแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร + ลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกจากการลดการใช้พลังงาน - สูญเสียภาพลักษณ์ด้านความยั่งยืนหากทำตามนโยบาย Net Zero ไม่สำเร็จ - ไม่ผ่านเกณฑ์ด้าน ESG หรือมาตรฐานจากผู้ซื้อ/ คู่ค้าด้านความยั่งยืน
4. ระดับความรุนแรง (Severity)	- (รุนแรง)
5. SDGs ที่สอดคล้อง (Main Reference SDGs)	- เป้าหมายที่ 6 สร้างหลักประกันเรื่องน้ำและการสุขาภิบาล ให้มีการจัดการอย่างยั่งยืนและมีสภาพพร้อมใช้ สำหรับทุกคน - เป้าหมายที่ 12 สร้างหลักประกันให้มีแบบแผนการผลิตและการบริโภคที่ยั่งยืน
6. GRI ที่สอดคล้อง (Main Reference GRI)	1. GRI 301: Materials 2. GRI 302: Energy 3. GRI 303: Water and Effluents 4. GRI 306: Waste
7. กลยุทธ์และการจัดการ (Business Stratrgy)	-

12. การจัดการตามหลักธรรมภิบาล

1. สาเหตุของผลกระทบ (Cause of Impact)	**ห่วงโซ่คุณค่าที่เกี่ยวข้อง (Value Chaine)** 1. การผลิตและปฏิบัติการภายในองค์กร (Operations) 2. การตลาดและการขาย (Marketing & Sales) 3. การนำเข้าวัตถุดิบ (Inbound Logistics) 4. การขนส่งสินค้าไปยังลูกค้า (Outbound Logistics) 5. การให้บริการลูกค้า (Service)
2. ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders)	1. ผู้ปฏิบัติงาน 2. รัฐบาล/ ผู้กำกับดูแล 3. ประชาชน/ เกษตรกร 4. ลูกค้า 5. องค์กรภาครัฐ
3. ประเภทผลกระทบ (Type of Impact)	+ เพิ่มโอกาสทางรายได้และความร่วมมือจากภายนอก + เสริมความโปร่งใสและความเชื่อมั่นต่อสังคม + ลดความเสี่ยงจากการไม่ปฏิบัติตามกฎหมายและลดต้นทุนความเสียหาย + ลดความเสี่ยงด้านทุจริตและเพิ่มประสิทธิภาพการใช้ทรัพยากร - ความเสี่ยงด้านความปลอดภัยแรงงาน หากไม่ปฏิบัติตามมาตรฐาน - ความเสี่ยงต่อสิ่งแวดล้อมหากดำเนินงานไม่เป็นไปตามข้อกำหนด
4. ระดับความรุนแรง (Severity)	- (รุนแรง)
5. SDGs ที่สอดคล้อง (Main Reference SDGs)	เป้าหมายที่ 16 ส่งเสริมสังคมที่สงบสุขและครอบคลุม เพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน ให้ทุกคนเข้าถึงความยุติธรรม และสร้างสถาบันที่มีประสิทธิผล รับผิดชอบ และครอบคลุมในทุกระดับ
6. GRI ที่สอดคล้อง (Main Reference GRI)	1. GRI 2 2. GRI 205 3. GRI 419
7. กลยุทธ์และการจัดการ (Business Stratrgy)	SO4 สร้างความมั่นคงองค์กรเพื่อความยั่งยืน กลยุทธ์ที่ 3 ยกระดับ องค์กรสู่ความ เป็นเลิศอย่าง มีธรรมาภิบาล กลยุทธ์ที่ 14 ปรับปรุง พัฒนาระเบียบ หลักเกณฑ์และ กฎหมายให้ ทันสมัย

13. การจัดการธุรกิจคาร์บอน

1. สาเหตุของผลกระทบ (Cause of Impact)	**ห่วงโซ่คุณค่าที่เกี่ยวข้อง (Value Chaine)** 1. การผลิตและปฏิบัติการภายในองค์กร (Operations) 2. การตลาดและการขาย (Marketing & Sales) 3. การนำเข้าวัตถุดิบ (Inbound Logistics) 4. การขนส่งสินค้าไปยังลูกค้า (Outbound Logistics) 5. การให้บริการลูกค้า (Service)
2. ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders)	1. ประชาชน/ เกษตรกร 2. องค์กรภาครัฐ 3. รัฐบาล/ ผู้กำกับดูแล 4. คู่ความร่วมมือ
3. ประเภทผลกระทบ (Type of Impact)	+ ลดต้นทุนและเพิ่มประสิทธิภาพการใช้ทรัพยากร + เพิ่มองค์ความรู้ด้านคาร์บอนฟุตพริ้นและมาตรฐานสิ่งแวดล้อมในองค์กร + ความร่วมมือกับชุมชนในการลดก๊าซเรือนกระจก - สูญเสียโอกาสในการเพิ่มแหล่งดูดซับคาร์บอน - เพิ่มความเสี่ยงด้านมลภาวะ หากขาดความตระหนักด้านการใช้ทรัพยากร
4. ระดับความรุนแรง (Severity)	- (รุนแรง)
5. SDGs ที่สอดคล้อง (Main Reference SDGs)	เป้าหมายที่ 13 ปฏิบัติการอย่างเร่งด่วนเพื่อต่อสู้กับการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศและผลกระทบที่เกิดขึ้น
6. GRI ที่สอดคล้อง (Main Reference GRI)	1. GRI 305 2. GRI 413
7. กลยุทธ์และการจัดการ (Business Stratrgy)	SO4 สร้างความมั่นคงองค์กรเพื่อความยั่งยืน กลยุทธ์ที่ 7 ส่งเสริมชุมชน คาร์บอนต่ำเพื่อ ขยายผลคาร์บอน เครดิตสู่สังคม

14. การปรับปรุงและพัฒนาองค์กร

1. สาเหตุของผลกระทบ (Cause of Impact)	**ห่วงโซ่คุณค่าที่เกี่ยวข้อง (Value Chaine)** 1. การผลิตและปฏิบัติการภายในองค์กร (Operations) 2. การตลาดและการขาย (Marketing & Sales) 3. การนำเข้าวัตถุดิบ (Inbound Logistics) 4. การขนส่งสินค้าไปยังลูกค้า (Outbound Logistics) 5. การให้บริการลูกค้า (Service)
2. ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders)	1. ผู้ปฏิบัติงาน 2. รัฐบาล/ ผู้กำกับดูแล 3. ประชาชน/ เกษตรกร 4. ลูกค้า
3. ประเภทผลกระทบ (Type of Impact)	+ ความสามารถการแข่งขันและความโปร่งใสขององค์กรเพิ่มขึ้น + เพิ่มทักษะและประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากร + การจัดการข้อมูลสิ่งแวดล้อมและความยั่งยืนดีขึ้น + ลดความเสี่ยงด้านสิ่งแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับการตัดไม้ทำลายป่า - ต้นทุนและภาระงานเพิ่มขึ้น
4. ระดับความรุนแรง (Severity)	- (รุนแรง)
5. SDGs ที่สอดคล้อง (Main Reference SDGs)	เป้าหมายที่ 12 สร้างหลักประกันให้มีแบบแผนการผลิตและการบริโภคที่ยั่งยืน เป้าหมายที่ 13 ปฏิบัติการอย่างเร่งด่วนเพื่อต่อสู้กับการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศและผลกระทบที่เกิดขึ้น
6. GRI ที่สอดคล้อง (Main Reference GRI)	1. GRI 203 2. GRI 308
7. กลยุทธ์และการจัดการ (Business Stratrgy)	SO1 สร้างคุณภาพสวนป่าให้เกิดประโยชน์อย่างสมดุล กลยุทธ์ที่ 2 ยกระดับองค์กรสู่ความเป็นเลิศ SO3 สร้างมูลค่าเพื่อให้องค์กรเพื่อการเติบโตที่ยั่งยืน กลยุทธ์ที่ 5 จัดการทรัพยากรไม้จากสวนป่าเศรษฐกิจอย่างคุ้มค่า กลยุทธ์ที่ 3 เติบโตอย่างมั่งคงและใช้สินทรัพย์ให้เกิดประโยชน์ SO4 สร้างความมั่นคงองค์กรเพื่อความยั่งยืน กลยุทธ์ที่ 6 ส่งเสริมการดำเนินงานตามการพัฒนาความยั่งยืน ESG

15. การขับเคลื่อนการพัฒนาเศรษฐกิจ ตาม BCG Model

1. สาเหตุของผลกระทบ (Cause of Impact)	**ห่วงโซ่คุณค่าที่เกี่ยวข้อง (Value Chaine)** 1. การผลิตและปฏิบัติการภายในองค์กร (Operations) 2. การตลาดและการขาย (Marketing & Sales) 3. การนำเข้าวัตถุดิบ (Inbound Logistics) 4. การขนส่งสินค้าไปยังลูกค้า (Outbound Logistics) 5. การให้บริการลูกค้า (Service)
2. ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders)	1. ประชาชน/ เกษตกร 2. ผู้ปฏิบัติงาน 3. ลูกค้า 4. คู่ความร่วมมือ 5. องค์กรภาครัฐ 6. องค์กรภาคเอกชน
3. ประเภทผลกระทบ (Type of Impact)	+ เพิ่มมูลค่าทางเศรษฐกิจและโอกาสทางธุรกิจ + เพิ่มโอกาสเข้าถึงแหล่งเงินทุนด้านความยั่งยืน + ชุมชนและคุณภาพชีวิตดีขึ้น + ลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม - ต้นทุนและภาระการดำเนินงานเพิ่มขึ้น
4. ระดับความรุนแรง (Severity)	- (ปานกลาง)
5. SDGs ที่สอดคล้อง (Main Reference SDGs)	เป้าหมายที่ 12 สร้างหลักประกันให้มีแบบแผนการผลิตและการบริโภคที่ยั่งยืน เป้าหมายที่ 13 ปฏิบัติการอย่างเร่งด่วนเพื่อต่อสู้กับการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศและผลกระทบที่เกิดขึ้น
6. GRI ที่สอดคล้อง (Main Reference GRI)	1. GRI 203
7. กลยุทธ์และการจัดการ (Business Stratrgy)	SO1 สร้างคุณภาพสวนป่าให้เกิดประโยชน์อย่างสมดุล เป้าประสงค์ที่ 2.1 มีการส่งเสริม ฟื้นฟู สวนป่าเศรษฐกิจ และบริบาลช้างเลี้ยงของไทย กลยุทธ์ที่ 4 ส่งเสริม ฟื้นฟู แหล่งท่องเที่ยวเชิงนิเวศสวนป่าเศรษฐกิจ ให้เกิดประสิทธิผลและบริบาลช้างเลี้ยงของไทย

16. การส่งเสริมการท่องเที่ยวเชิงนิเวศและการอนุรักษ์ธรรมชาติ

1. สาเหตุของผลกระทบ (Cause of Impact)	**ห่วงโซ่คุณค่าที่เกี่ยวข้อง (Value Chaine)** 1. การผลิตและปฏิบัติการภายในองค์กร (Operations) 2. การตลาดและการขาย (Marketing & Sales) 3. การให้บริการลูกค้า (Service)
2. ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders)	1. รัฐบาล/ ผู้กำกับดูแล 2. ประชาชน/ เกษตรกร 3. องค์กรภาครัฐ 4. ผู้ปฏิบัติงาน
3. ประเภทผลกระทบ (Type of Impact)	+ ลดความเสี่ยงด้านกฎหมายสิ่งแวดล้อม + รายได้จากการท่องเที่ยวเพิ่มขึ้น + สร้างองค์ความรู้และการเรียนรู้ให้แก่ชุมชน + ระบบนิเวศในพื้นที่ได้รับการดูแลและฟื้นฟู - ความเสี่ยงด้านอุบัติเหตุและความปลอดภัยของนักท่องเที่ยว - ต้นทุนในการฟื้นฟูพื้นที่อาจสูงขึ้นในอนาคต - ทรัพยากรธรรมชาติเสื่อมโทรมเร็วขึ้น - ภาพลักษณ์องค์กรเสียหาย
4. ระดับความรุนแรง	- (รุนแรงมาก)
5. SDGs ที่สอดคล้อง (Main Reference SDGs)	เป้าหมายที่ 8 ส่งเสริมการเติบโตทางเศรษฐกิจที่ต่อเนื่อง ครอบคลุม และยั่งยืน การจ้างงานเต็มที่ และมีผลิตภาพ และการมีงานที่สมควรสำหรับทุกคน
6. GRI ที่สอดคล้อง (Main Reference GRI)	1. GRI 203 2. GRI 302 3. GRI 303 4. GRI 305 5. GRI 306 6. GRI 413
7. กลยุทธ์และการจัดการ (Business Stratrgy)	SO1 สร้างคุณภาพสวนป่าให้เกิดประโยชน์อย่างสมดุล กลยุทธ์ที่ 4 ส่งเสริม ฟื้นฟู แหล่งท่องเที่ยวเชิงนิเวศสวนป่าเศรษฐกิจ ให้เกิดประสิทธิผล และบริบาลช้างเลี้ยงของไทย

17. การเพิ่มมูลค่าผลผลิตและการพัฒนาห่วงโซ่อุปทาน

1. สาเหตุของผลกระทบ (Cause of Impact)	**ห่วงโซ่คุณค่าที่เกี่ยวข้อง (Value Chaine)** 1. การผลิตและปฏิบัติการภายในองค์กร (Operations) 2. การตลาดและการขาย (Marketing & Sales) 3. การนำเข้าวัตถุดิบ (Inbound Logistics) 4. การขนส่งสินค้าไปยังลูกค้า (Outbound Logistics) 5. การให้บริการลูกค้า (Service)
2. ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders)	1. ลูกค้า 2. ประชาชน/ เกษตรกร 3. คู่ความร่วมมือ 4. องค์กรภาครัฐ
3. ประเภทผลกระทบ (Type of Impact)	+ รายได้และมูลค่าเศรษฐกิจของผลิตภัณฑ์เพิ่มขึ้น + พัฒนาทักษะและองค์ความรู้ของบุคลากร + ลดผลกระทบสิ่งแวดล้อมจากการขนส่งและจากกระบวนการผลิตบางส่วน + ความน่าเชื่อถือองค์กรเพิ่มขึ้น + ลดของเสียจากกระบวนการผลิต - สูญเสียโอกาสทางการตลาดด้านสินค้ายั่งยืน - เพิ่มการปล่อยก๊าซเรือนกระจกจากกระบวนการผลิตล้าสมัย
4. ระดับความรุนแรง (Severity)	- (รุนแรงมาก)
5. SDGs ที่สอดคล้อง (Main Reference SDGs)	เป้าหมายที่ 9 สร้างโครงสร้างพื้นฐานที่มีความทนทาน ส่งเสริมการพัฒนาอุตสาหกรรมที่ครอบคลุมและยั่งยืน และส่งเสริมนวัตกรรม
6. GRI ที่สอดคล้อง (Main Reference GRI)	1. GRI 203
7. กลยุทธ์และการจัดการ (Business Stratrgy)	SO3 มุ่งสร้างมูลค่าเพิ่มให้องค์กรเพื่อการเติบโตที่ยั่งยืน กลยุทธ์ที่ 8 เพิ่ม ประสิทธิภาพกระบวนการภายใน กลยุทธ์ที่ 9 เพิ่มมูลค่า ผลผลิตตลอด Value Chain

บทที่ 7

การถ่ายทอดประเด็นสำคัญด้านความยั่งยืนสู่การปฏิบัติการ

1) ความเชื่อมโยงประเด็นสำคัญด้านความยั่งยืนกับยุทธศาสตร์ขององค์กร

จากการเชื่อมโยงการดำเนินงานในส่วนต่าง ๆ ของ อ.อ.ป. ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความเข้าใจในภารกิจและบทบาทของตนชัดเจนยิ่งขึ้น โดยลำดับความเชื่อมโยงเริ่มจากโครงการหรือกิจกรรมที่ดำเนินการ ซึ่งจะเชื่อมโยงกับกลยุทธ์ขององค์กร กลยุทธ์แต่ละข้อจะสอดคล้องกับทั้ง 6 ยุทธศาสตร์หลักของ อ.อ.ป. และยุทธศาสตร์เหล่านั้นจะเชื่อมโยงต่อไปยังประเด็นสำคัญด้านความยั่งยืน ซึ่งได้มาจากการวิเคราะห์ผลกระทบจากการดำเนินงานตามหลักการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน ลำดับความเชื่อมโยงนี้ช่วยให้องค์กรสามารถบริหารจัดการงานอย่างเป็นระบบ มีทิศทางร่วม และมุ่งสู่เป้าหมายการพัฒนาอย่างยั่งยืนได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีรายละเอียดดังนี้

1.1 ตารางความสอดคล้องระหว่างกรอบแนวคิดการพัฒนาอย่างยั่งยืน (ESG) และตัวชี้วัดวิสัยทัศน์ของ อ.อ.ป.

มิติ	ตัวชี้วัดวิสัยทัศน์	2566	2567	2568	2569	2570
เศรษฐกิจ (Economy)	**การเพิ่มขึ้นของ EBITDA**	60.8 ลบ.	71.9 ลบ.	98.4 ลบ.	110.4 ลบ.	123.1 ลบ.
สิ่งแวดล้อม (Environment)	**จำนวนพื้นที่สีเขียวจากป่าเศรษฐกิจ (ไร่)**	2,210	4,550	4,550	7,750	ตามการได้รับจัดสรรงบประมาณ
สังคม (Social)	**ร้อยละของชุมชนที่สำคัญที่มีกิจกรรมร่วมกัน**	22	24	26	28	30
การกำกับดูแล (Governance)	**จำนวนนวัตกรรมและเทคโนโลยีในการสร้างสรรค์สวนป่าเศรษฐกิจ**	ปีฐาน	2 เรื่อง	2 เรื่อง	2 เรื่อง	2 เรื่อง

1.2 สรุปสาระสำคัญการถ่ายทอดประเด็นสำคัญด้านความยั่งยืนสู่การปฏิบัติการ

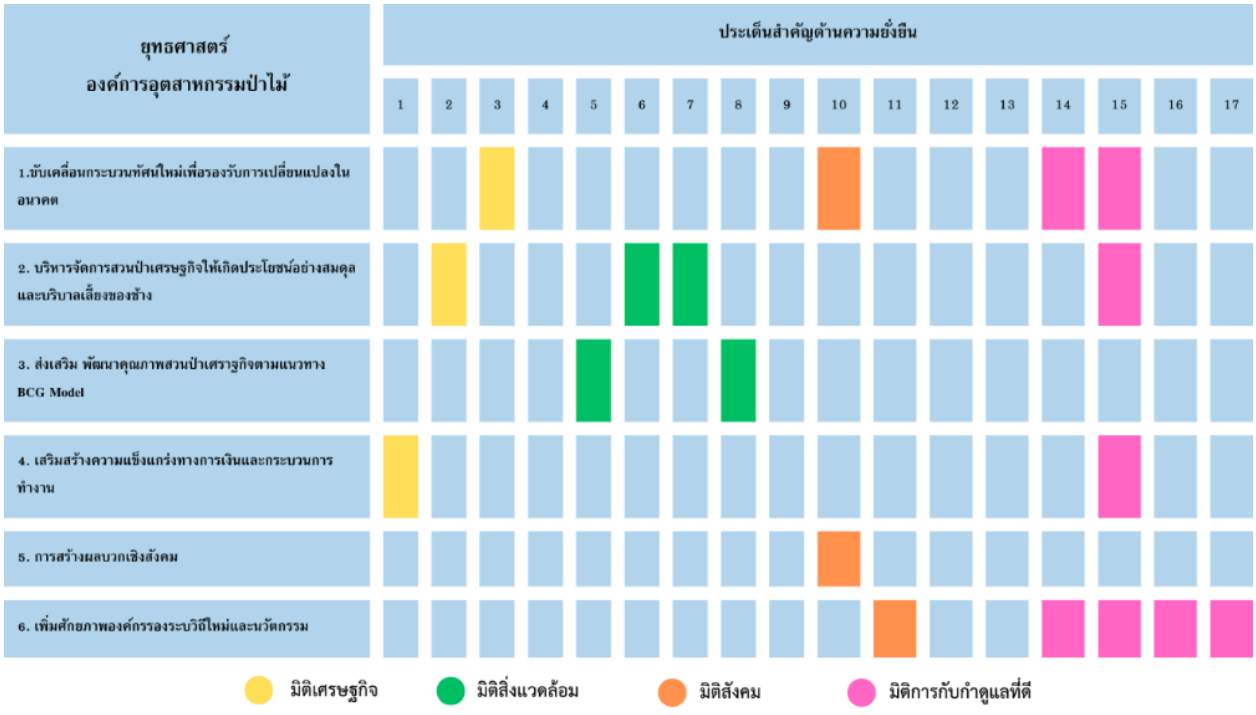
มิติ	ประเด็นสำคัญด้านความยั่งยืน	ยุทธศาสตร์[1]	กลยุทธ์[2]	นโยบาย[3]
เศรษฐกิจ (Economy)	1. การเพิ่มมูลค่าผลผลิตและการพัฒนาห่วงโซ่อุปทาน	4	7, 8, 9	1.1
	2. การขับเคลื่อนการพัฒนาเศรษฐกิจตาม BCG Model	2	4	1.2
	3. การบริหารสินทรัพย์อย่างยั่งยืน	1, 4	3, 9	1.3, 1.5, 2.1
	4. การตลาดและลูกค้า	-	-	1.4
สิ่งแวดล้อม (Environment)	5. การจัดการธุรกิจคาร์บอนเครดิต	3	7	2.4
	6. การบริหารจัดการทรัพยากรป่าไม้อย่างยั่งยืน	2	4	2.1, 2.2, 2.3
	7. การส่งเสริมการท่องเที่ยวเชิงนิเวศและการอนุรักษ์ธรรมชาติ	2	4	2.4
	8. การเปลี่ยนแปลงสภาพอากาศ	3	6, 7	2.5, 2.6
	9. การใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ	-	-	2.4
สังคม (Social)	10. การพัฒนาชุมชนอย่างยั่งยืน	5, 1	11, 1	3.1
	11. การจัดการทรัพยากรมนุษย์	6	15	3.2, 3.4
	12. อาชีวอนามัย และความปลอดภัย	-	-	3.3, 3.4
มิติการกำกับดูแล (Governance)	13. การบริหารจัดการภาพลักษณ์องค์กร	-	-	3.1
	14. การจัดการตามหลักธรรมภิบาล	1, 6	2, 14	4.1, 4.2
	15. การปรับปรุงและพัฒนาองค์กร	1, 2, 3, 6	2, 3, 5, 6, 16	4.2

มิติ	ประเด็นสำคัญด้านความยั่งยืน	ยุทธศาสตร์[1]	กลยุทธ์[2]	นโยบาย[3]
มิติการกำกับดูแล (Governance)	16. ระบบปฏิบัติการดิจิทัลและความปลอดภัยของข้อมูล	6	13	4.4
	17. สิทธิมนุษยชน	6	15	4.3

หมายเหตุ

ยุทธศาสตร์[1] / กลยุทธ์[2] หมายถึง แผนวิสาหกิจองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 – 2570) ฉบับปรับปรุง ครั้งที่ 1 /2568

นโยบาย[3] หมายถึง นโยบาย และแนวทางการพัฒนาความยั่งยืนเชิงยุทธศาสตร์ ของ อ.อ.ป. ประจำปี 2569



รูป: สรุปความเชื่อมโยงระหว่างประเด็นความสำคัญด้านความยั่งยืนกับ ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ แผนปฏิบัติการประจำปี 2569 องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้

1.3 ตารางการกำหนดแผนงานด้านความยั่งยืน (Sustainable development initiative)

มิติ	ประเด็นสำคัญด้านความยั่งยืน	แผนงาน/ กิจกรรม	หน่วยงานหลัก	หน่วยงานร่วม
เศรษฐกิจ (Economy)	1. การเพิ่มมูลค่าผลผลิตและการพัฒนาห่วงโซ่อุปทาน	1. โครงการบริหารจัดการคุณภาพและปรับปรุงกระบวนการทำงานทั่วทั้งองค์กร 2. โครงการเพิ่มประสิทธิภาพ Customer Service Excellence 3. โครงการเพิ่มมูลค่าผลผลิตตลอด Value Chain 4. โครงการเพิ่มคุณภาพและผลผลิตต่อไร่ 5. โครงการคิดนอกกรอบเพื่อสร้างรายได้เพิ่ม	ส.บก. ส.นผ. ทุกสำนัก ออป.ภาค ออป.ภาค/ ส.คช./ ส.คน.	ทุกสำนัก ส.ธต./ส.คน. - ส.วส. -
	2. การขับเคลื่อนการพัฒนาเศรษฐกิจ ตาม BCG Model	1. โครงการจัดตั้งศูนย์ถ่ายทอดเทคโนโลยีระดับสากล 1.1 กิจกรรมพัฒนาศูนย์ถ่ายทอดเทคโนโลยีเพื่อปรับปรุงมาตรฐานการแปรรูปไม้ และผลิตภัณฑ์ไม้เศรษฐกิจจากป่าปลูก 1.2 กิจกรรมจัดตั้งตลาดซื้อขายไม้เศรษฐกิจ 1.3 พัฒนาและปรับปรุงมาตรฐานการแปรรูปไม้ ให้มีคุณภาพระดับสากลและรองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน 2. โครงการการดูแล ขนย้าย ควบคุม และแปรรูป ไม้มีค่าเพื่อใช้ก่อสร้างอาคารพิพิธภัณฑ์ไม้มีค่า	ออป.ใต้ ออป.เหนือบน ออป. ตะวันออก ออป.กลาง	- - - -
	3. การบริหารสินทรัพย์อย่างยั่งยืน	1. โครงการพัฒนาสินทรัพย์ 2. โครงการจัดหาแหล่งเงินทุนที่เหมาะสมกับการดำเนินธุรกิจของ อ.อ.ป.	ส.ธต. ส.นผ.	ทุกสำนัก ทุกสำนัก
	4. การตลาดและลูกค้า	1. จัดทำฐานข้อมูลความต้องการของลูกค้ากลุ่มเป้าหมายตามประเภทสินค้า (ข้อมูลการซื้อสินค้าและบริการของ อ.อ.ป.)	ส.ธต.	ทุกหน่วยงาน

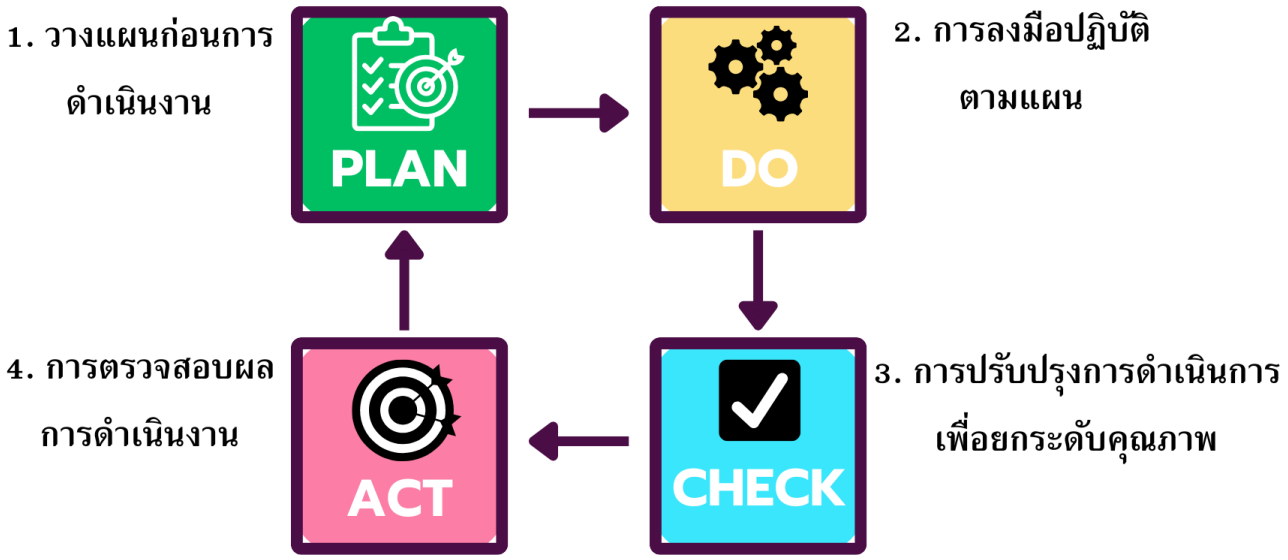
มิติ	ประเด็นสำคัญด้านความยั่งยืน	แผนงาน/ กิจกรรม	หน่วยงานหลัก	หน่วยงานร่วม
		2. การพัฒนาผลิตภัณฑ์เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม 3. การประเมินความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ และความผูกพันที่มีต่อผลิตภัณฑ์และบริการของ อ.อ.ป. 4. พัฒนาและสร้างคุณค่าในงานบริการ ของ อ.อ.ป. 5. บริหารจัดการลูกค้าสัมพันธ์		
สิ่งแวดล้อม (Environment)	5. การจัดการธุรกิจคาร์บอนเครดิต	1. โครงการขยายผลคาร์บอนเครดิตสู่สังคม	ส.คน.	ออป.ภาค
	6. การบริหารจัดการทรัพยากรป่าไม้อย่างยั่งยืน	1. กิจกรรมส่งเสริมเกษตรปลูกบำรุงไม้เศรษฐกิจ 2. กิจกรรมการบริการรับจ้างปลูกป่า 3. กิจกรรมปลูกสร้างสวนป่าและอนุรักษ์ฟื้นฟูป่าต้นน้ำลำธาร 4. กิจกรรมปลูกหวายและไผ่ในพื้นที่สวนป่าเพื่อส่งเสริมความหลากหลายทางชนิดพันธุ์ 5. กิจกรรมอนุรักษ์พันธุกรรมไม้ดั้งเดิมหายากในพื้นที่สวนป่า 6. โครงการส่งเสริมฟื้นฟูสวนป่าเศรษฐกิจ	ออป.ภาค ออป.ภาค ออป.เหนือบน ออป.เหนือบน ออป.ภาค ออป.ภาค	ส.วส./ส.นผ. ส.วส./ส.นผ. ส.วส./ส.นผ. ส.วส./ส.นผ. ส.วส./ส.นผ. ส.วส.
	7. การส่งเสริมการท่องเที่ยวเชิงนิเวศและการอนุรักษ์ธรรมชาติ	1. โครงการช้างเลี้ยงเพื่อการอนุรักษ์ 2. โครงการส่งเสริมแหล่งท่องเที่ยวเชิงนิเวศ	ส.คช. ออป.ภาค	- ส.ธต.
	8. การเปลี่ยนแปลงสภาพอากาศ	1. โครงการวัดและประเมินประสิทธิภาพเชิงนิเวศ (Eco-efficiency) 2. โครงการอบรม Carbon Credit	ส.คน. ส.คน.	- ออป.ภาค
	9. การใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ	1. โครงการสำนักงานสีเขียว (Green office)	ส.บก.	-

มิติ	ประเด็นสำคัญด้านความยั่งยืน	แผนงาน/ กิจกรรม	หน่วยงานหลัก	หน่วยงานร่วม
สังคม (Social)	10. การพัฒนาชุมชนอย่างยั่งยืน	1. โครงการเสริมสร้างคุณค่าให้ชุมชนที่สำคัญ 2. โครงการเสริมสร้างการตระหนักรู้สวนป่าเศรษฐกิจให้แก่ประชาชน	ออป.ภาค/ส.คช. ส.บก.	- ออป.ภาค
	11. การจัดการทรัพยากรมนุษย์	1. โครงการพัฒนาและบริหารพนักงานที่มีศักยภาพสูง (Talent Management) 2. โครงการวางแผนและพัฒนาบุคลากรเตรียมความพร้อมเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งบริหาร (Successor) 3. แผนปฏิบัติการการบริหารทุนมนุษย์ประจำปี 2569	ส.บก. ส.บก. ส.บก.	ทุกสำนัก ทุกสำนัก ทุกสำนัก
	12. อาชีวอนามัยและความปลอดภัย	1. แผนปฏิบัติการอาชีวอนามัยประจำปี 2569	ส.บก.	ทุกสำนัก
	13. การบริหารจัดการภาพลักษณ์องค์กร	1. แผนการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมของ อ.อ.ป. (CSR) 2. แผนบริหารความสัมพันธ์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 3. โครงการเสริมสร้างภาพลักษณ์องค์กร (Corporate Image)	ส.บก. ส.ธต. ส.บก.	ทุกสำนัก ทุกสำนัก ทุกสำนัก
มิติการกำกับดูแล (Governance)	14. การจัดการตามหลักธรรมภิบาล	1. โครงการส่งเสริมการป้องกันการทุจริตและประพฤติมิชอบ 2. โครงการปรับปรุงพัฒนาระเบียบหลักเกณฑ์และกฎหมายให้ทันสมัย	ส.นผ. ส.กม.	ทุกสำนัก ทุกสำนัก
	15. การปรับปรุงและพัฒนาองค์กร	1. โครงการพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศ 2. โครงการประเมินผลตอบแทนทางสังคมจากการลงทุน (SROI) 3. โครงการดำเนินงานยตามกฎหมายว่าด้วยสินค้าที่ปลอดจากการตัดไม้ทำลายป่า (EUDR)	ส.นผ. ส.นผ. ส.คน.	ทุกสำนัก ทุกสำนัก ทุกสำนัก

มิติ	ประเด็นสำคัญด้านความยั่งยืน	แผนงาน/ กิจกรรม	หน่วยงานหลัก	หน่วยงานร่วม
		4. โครงการจัดทำรายงานการพัฒนาความยั่งยืน (SD Report)	ส.นผ.	ทุกสำนัก
		5. โครงการบริหารจัดการความรู้สู่การสร้างนวัตกรรม	ส.บก./ส.คน.	ทุกสำนัก
		6. Workshop กระบวนการด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ส.ธต.	ทุกสำนัก
		7. โครงการเพิ่มขีดความสามารถในการจัดการภาวะวิกฤต	ส.นผ.	ทุกสำนัก
		8. โครงการวิจัย พัฒนา สวนป่าเศรษฐกิจ	ส.วส.	ออป.ภาค
	16. ระบบปฏิบัติการดิจิทัลและความปลอดภัยของข้อมูล	1. โครงการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล	ส.วส.	ทุกสำนัก
	17. สิทธิมนุษยชน	1. โครงการขับเคลื่อนค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร และส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมของ อ.อ.ป.	ส.บก.	ออป.ภาค

2) เครื่องมือในการขับเคลื่อนความยั่งยืนในองค์กร (PDCA)

Plan, Do, Check, Act (PDCA) เป็นเครื่องมือในการพัฒนาและขับเคลื่อนแผนงานด้านความยั่งยืนของธุรกิจ เนื่องจากการนำแผนงานด้านความยั่งยืนไปปฏิบัติมีกระบวนการดำเนินงานไม่แตกต่างจากการบริหารจัดการแผนงานโครงการ ซึ่งจำเป็นต้องมีการดำเนินงานอย่างเป็นระบบตลอดจนมีการพัฒนาและปรับปรุงผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้ควรมีการเฝ้าติดตามการดำเนินงานเป็นระยะ มีการตรวจสอบผลการดำเนินงาน วิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนของการดำเนินงาน รวมถึงสรุปบทเรียนที่ได้หลังจบโครงการ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและยกระดับการดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่อง



3) การจัดทำรายงานผลการดำเนินงานการพัฒนาความยั่งยืนของ อ.อ.ป. ประจำปี 2568

3.1 การเปิดเผยข้อมูลด้านความยั่งยืน (Disclosure)

3.1.1 การรวบรวมและวางระบบจัดเก็บข้อมูลด้านความยั่งยืน และการตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล (Data collection & Verification)

อ.อ.ป. ควรมีกระบวนการรวบรวมและจัดเก็บข้อมูลผลการดำเนินงานด้านความยั่งยืน เพื่อใช้ในการติดตามและพัฒนาผลการดำเนินงาน ตลอดจนนำข้อมูลผลการดำเนินงานไปเปิดเผยและสื่อสารต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเนื่องจากการเปิดเผยข้อมูลถือเป็นกระบวนการที่องค์กรควรทำอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง อ.อ.ป. ควรมีการวางระบบจัดเก็บข้อมูลด้านความยั่งยืน พร้อมกำหนดผู้เกี่ยวข้องที่รับผิดชอบหรือทำหน้าที่ดูแลข้อมูลแต่ละส่วนอย่างชัดเจน โดยทั่วไปหน่วยงานที่ทำหน้าที่รับผิดชอบประเด็นสำคัญด้านความยั่งยืนมักได้รับมอบหมายให้ติดตามเก็บรวบรวมข้อมูลด้านความยั่งยืนเพื่อนำไปเปิดเผยผลการดำเนินงาน ทั้งนี้ อ.อ.ป. ควรตรวจสอบความถูกต้องของแนวทาง วิธีการวัด และวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้มั่นใจได้ว่าข้อมูลมีคุณภาพ ได้มาตรฐานและเชื่อถือได้

3.1.2 การวิเคราะห์และประเมินผลการดำเนินงานด้านความยั่งยืน (Evaluation)

เมื่อ อ.อ.ป. มีการรวบรวมและจัดเก็บข้อมูลผลการดำเนินงานด้านความยั่งยืนแล้ว ควรวิเคราะห์และประเมินผลการดำเนินงานโดยเปรียบเทียบกับเป้าหมายตามตัวชี้วัดที่กำหนดไว้ล่วงหน้า ซึ่งมักเป็นตัวชี้วัดในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพที่สะท้อนผลกระทบหรือผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น เพื่อให้สามารถประเมินได้ว่าผลการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายหรือไม่ ทั้งนี้ อ.อ.ป. ควรสามารถเชื่อมโยงข้อมูลผลการดำเนินงานด้านความยั่งยืนเข้ากับทรัพยากร ของธุรกิจ เพื่อสะท้อนให้เห็นว่าการดำเนินงานด้านความยั่งยืนสามารถเสริมสร้างศักยภาพและความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจอย่างไร

3.1.3 การเปิดเผยและสื่อสารผลการดำเนินงานด้านความยั่งยืนต่อผู้มีส่วนได้เสีย (Communication)

อ.อ.ป. ควรเปิดเผยและสื่อสารผลการดำเนินงานด้านความยั่งยืนต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อสร้างความเข้าใจและการรับรู้เกี่ยวกับการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งอาจนำไปสู่การสร้างคุณค่าและ/ หรือมูลค่าให้แก่ธุรกิจได้ โดยการรายงานข้อมูลด้านความยั่งยืนให้มีความโปร่งใสและน่าเชื่อถือ การนำเสนอข้อมูลที่สะท้อนทั้งผลสำเร็จและความล้มเหลวของแผนงาน โดย อ.อ.ป. สามารถรายงานถึงความพยายามในการบริหารจัดการและการดำเนินงานตามแผนงาน และวิเคราะห์ถึงสาเหตุว่าอะไรคือปัจจัยที่ส่งผลกระทบให้ อ.อ.ป. ไม่สามารถบรรลุผลได้เตาเป้าหมายที่ตั้งไว้ เพื่อให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้าใจและเห็นถึงผลการดำเนินงานที่แท้จริงขององค์กร

3.1.4 การติดตาม ทบทวน และวางแผนเพื่อพัฒนาผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง

อ.อ.ป. ควรนำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์และประเมินผลมาติดตามทบทวนว่าอะไรเป็นจุดเด่นที่ อ.อ.ป. สามารถดำเนินการได้ดี หรืออะไรที่เป็นจุดอ่อนหรือข้อควรปรับปรุงที่ อ.อ.ป. ควรพัฒนาการดำเนินงานให้ดียิ่งขึ้นและวางแผนพัฒนาการดำเนินงานด้านความยั่งยืนอย่างต่อเนื่องต่อไป

3.2 แนวทางในการจัดทำรายงาน

การจัดทำรายงานการพัฒนาความยั่งยืนของ อ.อ.ป. จะใช้หลักเกณฑ์ในการจัดทำรายงานตามมาตรฐานของ Global Reporting Initiative (GRI Standard) โดยมีองค์ประกอบดังนี้

3.2.1 GRI 1: Foundation ซึ่งจะเป็นรายละเอียดของหลักการพื้นฐานของการจัดทำข้อมูลเพื่อรายความยั่งยืน โดยจะมีองค์ประกอบดังนี้

ตารางแสดงหลักการพื้นฐานของการจัดทำข้อมูลรายงานความยั่งยืน

องค์ประกอบ/หัวข้อในเล่มรายงาน	คุณภาพของการจัดทำรายงาน
- ข้อมูลพื้นฐานขององค์กร (ลักษณะหน่วยงาน ห่วงโซ่คุณค่า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย) - นโยบายและกลยุทธ์ (นโยบายและเป้าหมายด้านความยั่งยืนและประเด็นสำคัญด้านความยั่งยืน) - ผลการดำเนินงาน (เป้าหมายของแต่ละประเด็นสำคัญด้านความยั่งยืน)	- ความสำคัญของเนื้อหา (Improtance) - ความทันการณ์ (Timely) - ความน่าเชื่อถือของข้อมูล (Reliability) - ข้อมูลการเปรียบเทียบ (Comparability)

ตารางแสดงผู้รับผิดชอบในแต่ละหัวข้อรายงานความยั่งยืนประจำปี 2569

หัวข้อเล่มรายงานความยั่งยืนประจำปี 2569 (SD Report)	ผู้รับผิดชอบ
1. การบริหารจัดการทรัพยากรป่าไม้อย่างยั่งยืน	ส.วส./ ส.คน./ ส.นผ./ ออป.ภาค
2. ความหลากหลายทางชีวภาพ	ส.วส./ ส.คน./ ออป.ภาค
3. สิทธิมนุษยชน	ส.บก./ ออป.ภาค
4. การบริหาร และพัฒนาทรัพยากรบุคคล	ส.บก.
5. อาชีวอนามัย และความปลอดภัย	ทุกสำนัก
6. การจัดการก๊าซเรือนกระจก	ส.บก./ ส.คน.
7. เปลี่ยนแปลงสภาพอากาศ	ส.คน.
8. การจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ส.ธต.
9. การบริหารจัดการภาพลักษณ์องค์กร	ส.บก./ ออป.ภาค
10. ระบบความปลอดภัยของข้อมูล	ส.วส.
11. การบริหารสินทรัพย์อย่างยั่งยืน	ส.นผ./ ส.ธต.
12. การมีส่วนร่วมและพัฒนาท้องถิ่น	ออป.ภาค
13. การจัดการทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ	ทุกสำนัก
14. การกำกับดูแลกิจการและการต่อต้านทุจริต	ส.บก./ ส.นผ.
15. การขับเคลื่อนองค์กรตาม BCG Model	ส.บก./ ส.คน./ ส.วส./ ออป.ภาค
16. การท่องเที่ยวเชิงนิเวศและการอนุรักษ์ธรรมชาติ	ส.ธต./ ออป.ภาค
17. การพัฒนาห่วงโซ่อุปทาน	ทุกสำนัก

3.2.2 GRI 2: General Disclosures โดยจะเป็นการเปิดเผยข้อมูลทั่วไปขององค์กร

3.2.3 GRI 3: Meterial Topics ซึ่งจะเป็นการเปิดข้อมูลแนวทางบริหารจัดการประเด็นสาระสำคัญของการพัฒนาความยั่งยืนของ อ.อ.ป. ทั้งในส่วนของเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม

3.2.4 GRI 200: Economic เป็นการเปิดเผยข้อมูลทางด้านเศรษฐกิจของ อ.อ.ป.

3.2.5 GRI 300: Environmental เป็นการเปิดเผยข้อมูลทางด้านสิ่งแวดล้อมของ อ.อ.ป.

3.2.6 GRI 400: Social เป็นการเปิดเผยข้อมูลทางสังคมของ อ.อ.ป.

แบบฟอร์มการรายงานความยั่งยืน ประจำปี 2569

3.3 การเผยแพร่การดำเนินงานด้านความยั่งยืนของ อ.อ.ป.

3.3.1 สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ (ส.นผ.) รวบรวมข้อมูลสรุปผลการดำเนินงานของหน่วยงานต่าง ๆ ตามการเปิดเผยข้อมูลของมาตรฐาน GRI Standard 2021 สำหรับจัดทำรายงานการพัฒนาอย่างยั่งยืน (Sustainable Development Report) ประจำปี พ.ศ. 2569

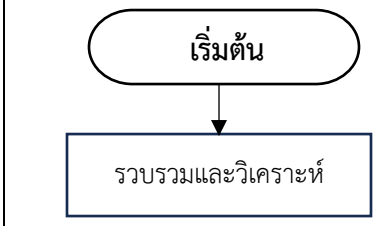
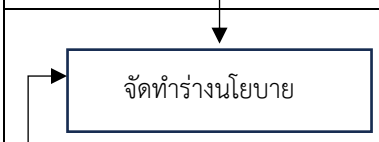
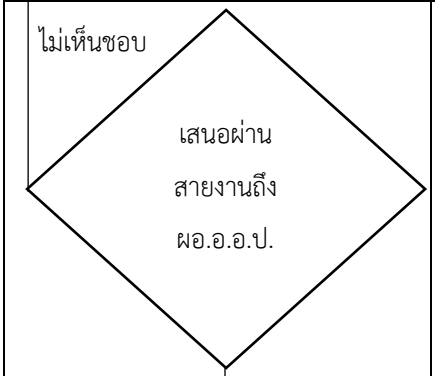
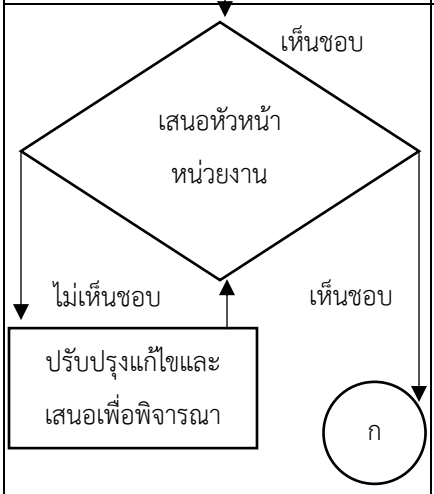
3.3.2 สำนักนโยบายแผนและยุทธศาสตร์ จัดทำรายงานการพัฒนาอย่างยั่งยืนให้เป็นไปตามมาตรฐานของ GRI Standard 2021 และสามารถเชื่อมโยงการดำเนินงานกับเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals) ให้แล้วเสร็จภายในสิ้นปี พ.ศ. 2570 และนำเสนอต่อคณะอนุกรรมการด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี ของ อ.อ.ป. รับทราบเล่มรายงานก่อนเผยแพร่ผ่านเว็บไซต์ของ อ.อ.ป. ให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผู้ที่สนใจสามารถเข้าถึงได้

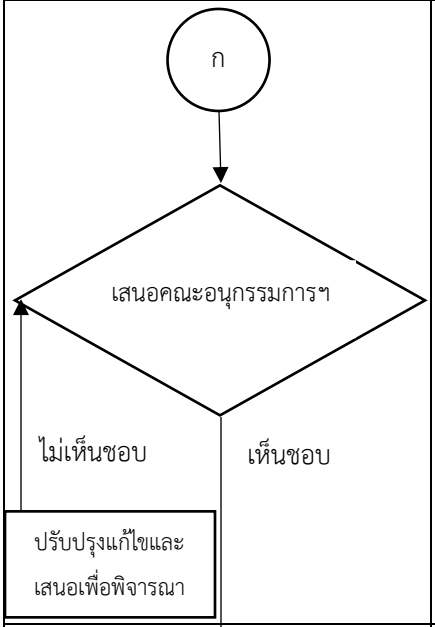
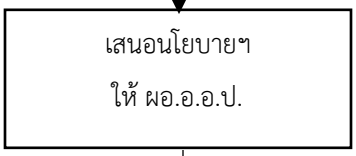
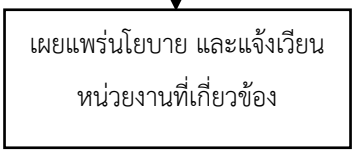
3.3.3 สำนักนโยบายแผนและยุทธศาสตร์ ดำเนินการเผยแพร่รายงานการพัฒนาอย่างยั่งยืนประจำปี พ.ศ. 2568 โดยมีการเปิดเผยการดำเนินงานของ อ.อ.ป. ครอบคลุมทั้ง 4 มิติ ได้แก่ มิติเศรษฐกิจ มิติสิ่งแวดล้อม มิติสังคม และ มิติการกำกับดูแล ผ่านช่องทางเว็บไซต์ เพื่อให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหรือผู้ที่สนใจเข้าถึงได้ง่าย และ สร้างความเข้าใจรวมถึงการรับรู้เกี่ยวกับการดำเนินงานขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ซึ่งอาจนำไปสู่การสร้างคุณค่าหรือมูลค่าแก่องค์กร

บทที่ 8

กรอบระยะเวลาการดำเนินงานด้านความยั่งยืน (Sustainability Timeline)

1. กระบวนการกำหนดนโยบายด้านความยั่งยืน

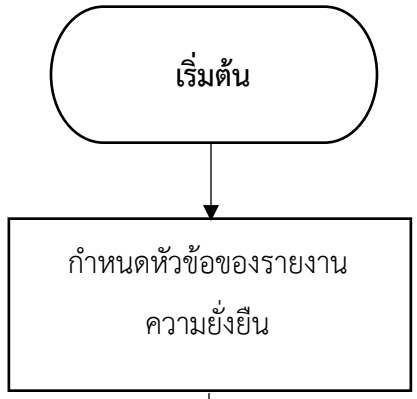
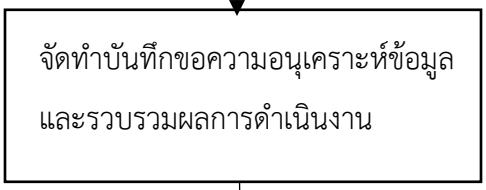
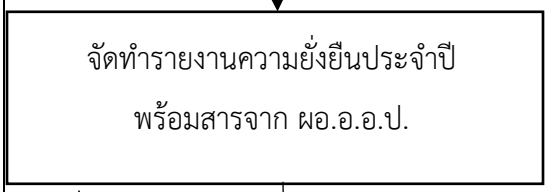
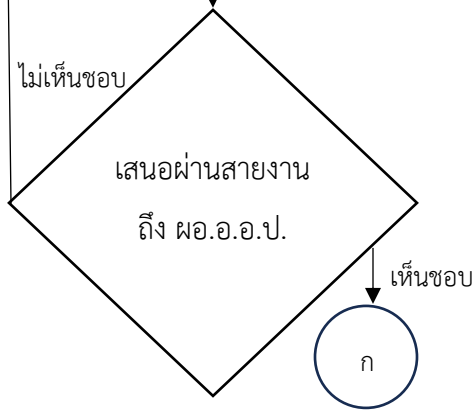
ผังกระบวนการ	ระยะเวลา	รายละเอียดงาน/ Control Point	ผู้รับผิดชอบ	เอกสารที่เกี่ยวข้อง
	30 วัน	- รวบรวมข้อมูลปัจจัยนำเข้าทั้งภายในและภายนอก - วิเคราะห์/ ทบทวนนโยบาย แนวปฏิบัติ และระบุประเด็นปรับปรุง/ เพิ่มเติม	ส.นผ. (ฝ.พย.)	
	10 วัน	- จัดทำร่างนโยบายและแนวทางการพัฒนาความยั่งยืนเชิงยุทธศาสตร์	ส.นผ. (ฝ.พย.)	- ร่างนโยบายและแนทางการพัฒนาความยั่งยืนเชิงยุทธศาสตร์
	5 วัน	- ผู้บังคับบัญชาตามสายงานพิจารณาและให้ความเห็นชอบและนำเสนอ ผอส.นผ. - ผอส.นผ. พิจารณาให้ความเห็นชอบ - จัดทำบันทึกขอความเห็นชอบร่างนโยบายและแนวทางการพัฒนาความยั่งยืนเชิงยุทธศาสตร์ เสนอต่อที่ประชุมหัวหน้าหน่วยงาน	ส.นผ. (ฝ.พย.)	- บันทึกเสนอวาระเข้าประชุมหัวหน้าหน่วยงาน
	7 วัน	- นำเสนอขอความเห็นชอบพร้อมข้อเสนอแนะจากที่ประชุมหัวหน้าหน่วยงาน ดังนี้ 1. จัดเตรียมข้อมูลเอกสารที่เกี่ยวข้อง 2. จัดทำวาระการประชุมพร้อมไฟล์นำเสนอในรูปแบบ PowerPoint 3. นำเสนอนโยบายฯ ต่อที่ประชุมหัวหน้าหน่วยงาน เพื่อพิจารณา	ส.นผ. (ฝ.พย.)	- เอกสารประกอบวาระการประชุม - ไฟล์ PowerPoint นำเสนอนโยบาย (สำหรับหัวหน้าหน่วยงาน)

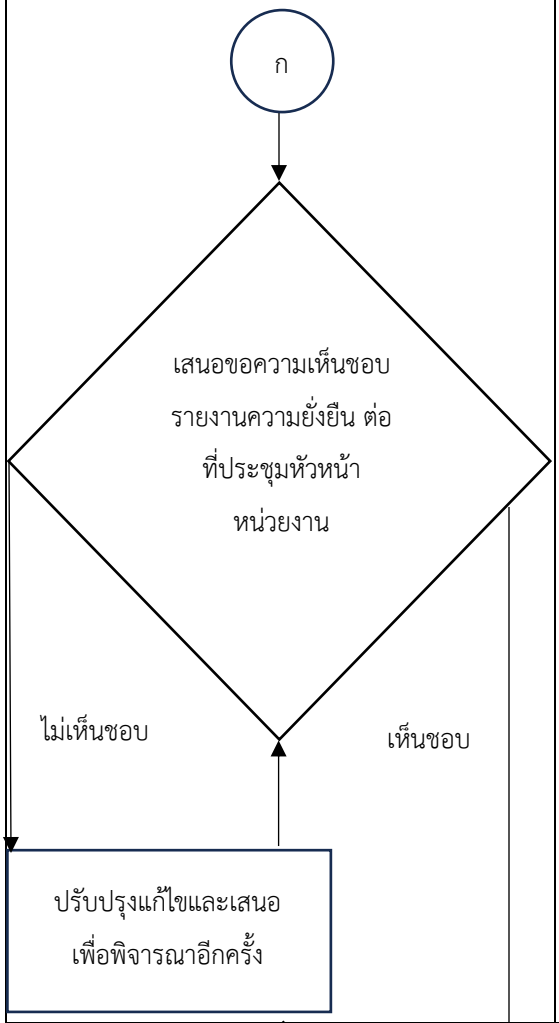
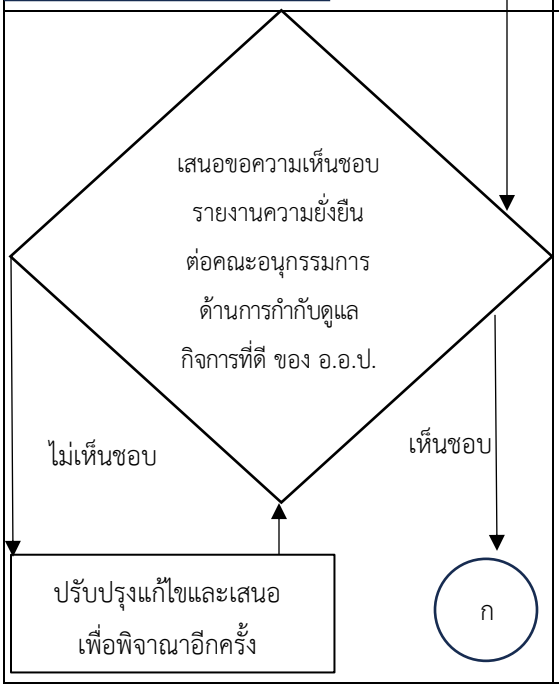
ผังกระบวนการ	ระยะเวลา	รายละเอียดงาน/ Control Point	ผู้รับผิดชอบ	เอกสารที่เกี่ยวข้อง
	**7 วัน**	- นำเสนอคณะกรรมการการกำกับดูแลกิจการที่ดี เพื่อพิจารณา ดังนี้ 1. จัดเตรียมข้อมูลเอกสารที่เกี่ยวข้อง 2. จัดทำวาระการประชุมนำเสนอนโยบายฯ ต่อที่ประชุมคณะอนุกรรมการฯ	ส.นผ. (ฝ.พย.)	- เอกสารประกอบวาระการประชุม - ไฟล์ PowerPoint นำเสนอนโยบายฯ (สำหรับคณะอนุกรรมการฯ)
	**5 วัน**	- จัดทำบันทึกเสนอนโยบายฯ ต่อ ผอ.อ.อ.ป. เพื่อลงนาม	ส.นผ. (ฝ.พย.)	- บันทึกเสนอ ผอ.อ.อ.ป. เพื่อโปรดลงนาม
 	**3 วัน**	- จัดทำบันทึกแจ้งเวียนนโยบายฯ ให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องทราบ และเผยแพร่บนเว็บไซต์ อ.อ.ป. (www.fio.co.th)	ส.นผ. (ฝพ.ย.)	- บันทึกแจ้งเวียนหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

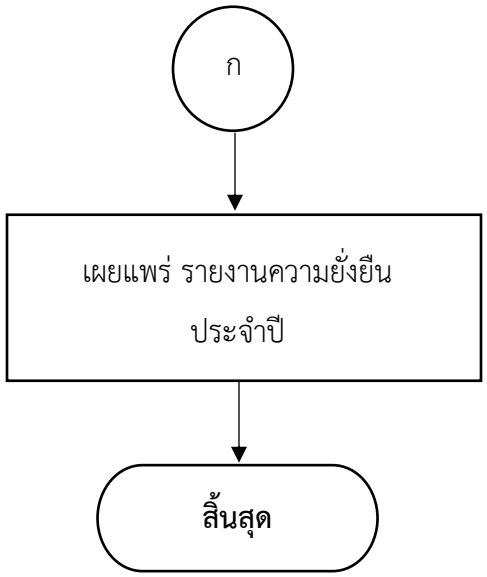
หมายเหตุ : ผอ.อ.อ.ป. = ผู้อำนวยการองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ผอส.นผ. = ผู้อำนวยการสำนักนโยบายแผนและยุทธศาสตร์

ส.นผ. = สำนักนโยบายแผนและยุทธศาสตร์ ฝ.พย. = ฝ่ายพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน

2. กระบวนการจัดทำรายงานความยั่งยืนประจำปี

ผังกระบวนการ	ระยะเวลา	รายละเอียดงาน	ผู้รับผิดชอบ	เอกสารที่เกี่ยวข้อง
	30 วัน	- กำหนดหัวข้อของรายงานความยั่งยืนประจำปี และกำหนดรูปแบบรายงานโดยพิจารณาจากองค์ประกอบรายงานให้เป็นไปตามมาตรฐานการรายงานที่เป็นสากล GRI	ส.นผ. (ฝ.พย.)	
	30 วัน	- จัดทำบันทึกขอความอนุเคราะห์ข้อมูลผลการดำเนินงาน - รวบรวมผลการดำเนินงานตามประเด็นสำคัญด้านความยั่งยืนที่กำหนดจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	ส.นผ. (ฝ.พย.)	- บันทึกข้อความอนุเคราะห์จัดส่งข้อมูลตามประเด็นสำคัญด้านความยั่งยืนที่เกี่ยวข้อง
	60 วัน	- จัดทำรายงานความยั่งยืนประจำปี พร้อมสารจาก ผอ.อ.อ.ป.	ส.นผ. (ฝ.พย.)	- ร่างรายงานความยั่งยืนประจำปี และสารจาก ผอ.อ.อ.ป.
	7 วัน	- จัดทำบันทึกขอความเห็นชอบรายงานความยั่งยืนและสารจาก ผอ.อ.อ.ป. ในรายงานความยั่งยืนประจำปี - ผู้บังคับบัญชาตามสายงานพิจารณานำเสนอ ผอส.นผ. และ ผอ.อ.อ.ป. - ผอก.พิจารณาเห็นชอบและลงนามในสาร ผอ.อ.อ.ป.	ส.นผ. (ฝ.พย.)	- บันทึกขอความเห็นชอบรายงานความยั่งยืน และสารจาก ผอ.อ.อ.ป.

ผังกระบวนการ	ระยะเวลา	รายละเอียดงาน	ผู้รับผิดชอบ	เอกสารที่เกี่ยวข้อง
	30 วัน	- นำเสนอขอความเห็นชอบรายงานความยั่งยืนประจำปี ต่อหัวหน้าหน่วยงาน ดำเนินการ ดังนี้ 1. จัดเตรียมข้อมูลเอกสารที่เกี่ยวข้อง 2. จัดทำวาระการประชุมพร้อมไฟล์นำเสนอ 3. นำเสนอต่อที่ประชุมหัวหน้าหน่วยงาน	ส.นผ. (ฝ.พย.)	- วาระการประชุมหัวหน้าหน่วยงานพร้อมไฟล์นำเสนอ - ร่างรายงานความยั่งยืนประจำปี
	7 วัน	- นำเสนอขอความเห็นชอบรายงานความยั่งยืนประจำปี ต่อคณะอนุกรรมการด้านการกำกับกิจการที่ดีของ อ.อ.ป. ดำเนินการ ดังนี้ 1. จัดเตรียมข้อมูลเอกสารที่เกี่ยวข้อง 2. จัดทำวาระการประชุมพร้อมไฟล์นำเสนอ 3. นำเสนอต่อที่ประชุมหัวหน้าหน่วยงาน	ส.นผ. (ฝ.พย.)	- วาระการประชุมหัวหน้าหน่วยงานพร้อมไฟล์นำเสนอ - ร่างรายงานความยั่งยืนประจำปี (สำหรับคณะอนุกรรมการด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี)

ผังกระบวนการ	ระยะเวลา	รายละเอียดงาน	ผู้รับผิดชอบ	เอกสารที่เกี่ยวข้อง
	7 วัน	- เผยแพร่ รายงานความยั่งยืนประจำปี ตามช่องทางสื่อสารของ อ.อ.ป.	ส.นผ. (ฝ.พย.)	- บันทึกรายงานความยั่งยืนประจำปี

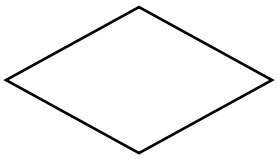
หมายเหตุ : ผอ.อ.อ.ป. = ผู้อำนวยการองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ผอส.นผ. = ผู้อำนวยการสำนักนโยบายและยุทธศาสตร์
ส.นผ. = สำนักนโยบายแผนและยุทธศาสตร์ ฝ.พย. = ฝ่ายพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน

3. คำอธิบายสัญลักษณ์ Flowchart

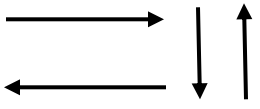
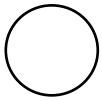
1. จุดเริ่มต้น/สิ้นสุด (Terminator)

2. ประมวลผล (Process)

3. ตัดสินใจ (Decision)



4. ทิศทาง (Direction)



5. จุดเชื่อมต่อ (Connector)