

4.10 สถาบันบริหารกองทุนพลังงาน (องค์การมหาชน)

4.10.1 เกริ่นนำองค์การมหาชน

1) **ความเป็นมา** รัฐบาลมีนโยบายที่จะให้มีการคุ้มครองผู้บริโภค เพื่อลดผลกระทบทางด้านเศรษฐกิจและสังคม และบรรเทาความเดือดร้อนของประชาชนจากวิกฤติการณ์ราคาพลังงานที่สูงขึ้นเพื่อรักษาเสถียรภาพของราคาพลังงานภายในประเทศ และเพื่อแก้ไขและป้องกันสถานการณ์ขาดแคลนพลังงาน ตลอดจนเสริมสร้างภูมิคุ้มกันทางด้านเศรษฐกิจและสังคมของประเทศในอนาคต

ดังนั้นรัฐบาลจึงได้ดำเนินการจัดตั้งสถาบันบริหารกองทุนพลังงาน (องค์การมหาชน) ขึ้นในเดือนมีนาคม พ.ศ.2546 ซึ่งเป็นหน่วยงานในสังกัดกระทรวงพลังงาน ที่ได้จัดตั้งขึ้นตามพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งสถาบันบริหารกองทุนพลังงาน (องค์การมหาชน) พ.ศ. 2546 และประกาศในราชกิจจานุเบกษา ฉบับกฤษฎีกา เล่ม 120 ตอนที่ 26 ก วันที่ 26 มีนาคม พ.ศ.2546 (www.efai.or.th/total_efai/total-efai-one.htm)

2) **ข้อกำหนดบางประการในพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งสถาบันบริหารกองทุนพลังงาน (องค์การมหาชน) พ.ศ.2546**

เหตุผลในการจัดตั้ง

“โดยที่รัฐบาลมีนโยบายที่จะให้มีการคุ้มครองผู้บริโภค ลดผลกระทบทางด้านเศรษฐกิจและสังคม และบรรเทาความเดือดร้อนของประชาชน จากวิกฤติการณ์ราคาพลังงานที่สูงขึ้น เพื่อรักษาเสถียรภาพของราคาพลังงานภายในประเทศ และเพื่อแก้ไขและป้องกันภาวะการขาดแคลนพลังงาน ตลอดจนการเสริมสร้างภูมิคุ้มกัน ทางด้านเศรษฐกิจและสังคมของประเทศในอนาคต ในการนี้ สมควรจัดตั้งสถาบันบริหารกองทุนพลังงานขึ้น เป็นองค์การมหาชนตามกฎหมายว่าด้วยองค์การมหาชน เพื่อเป็นองค์กรที่ทำหน้าที่จัดหาเงินมาดำเนินการ เพื่อรักษาระดับราคาขายปลีกน้ำมันเชื้อเพลิงภายในประเทศ และดำเนินการตามนโยบายของรัฐบาล ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารกองทุนพลังงาน จึงจำเป็นต้องตราพระราชกฤษฎีกานี้”

วัตถุประสงค์ ตามมาตรา 6 ประกอบด้วย

- (1) จัดหาเงินให้กองทุนน้ำมันเชื้อเพลิงนำไปชดเชยราคาน้ำมันเชื้อเพลิงเพื่อรักษาระดับราคาขายปลีกน้ำมันในประเทศไม่ให้สูงเกินกว่าระดับที่คณะรัฐมนตรีกำหนด
- (2) ดำเนินการใดๆ ตามนโยบายของรัฐบาลที่เกี่ยวข้องกับการบริหารกองทุนพลังงาน

อำนาจหน้าที่ มาตรา 7 กำหนดให้สถาบันมีอำนาจหน้าที่ ดังต่อไปนี้

- (1) ดำเนินการใด ๆ เพื่อให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ของสถาบัน ทั้งนี้ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่คณะกรรมการนโยบายพลังงานแห่งชาติ คณะกรรมการบริหารนโยบายพลังงาน หรือคณะกรรมการกำหนด
- (2) ดำเนินการและประสานงานกับส่วนราชการและองค์กรต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง
- (3) ดำเนินการหรือมอบหมายให้หน่วยงานอื่นดำเนินการในส่วนที่เกี่ยวข้องกับสถาบันตามที่คณะกรรมการนโยบายพลังงานแห่งชาติ คณะกรรมการบริหารนโยบายพลังงาน หรือคณะกรรมการกำหนด
- (4) ปฏิบัติการอื่นใดตามที่คณะรัฐมนตรี คณะกรรมการนโยบายพลังงานแห่งชาติ คณะกรรมการบริหารนโยบายพลังงาน หรือคณะกรรมการมอบหมาย

สถาบันพึงจัดระบบการบริหารงานให้กะทัดรัดและมีประสิทธิภาพ และการดำเนินการใด ๆ พึงมอบหมายให้แก่หน่วยงานอื่นของรัฐที่เกี่ยวข้องช่วยดำเนินงานตามความเหมาะสม

และในมาตรา 8 นอกจากอำนาจหน้าที่ในมาตรา 7 ให้สถาบันมีอำนาจหน้าที่ ดังต่อไปนี้

- (1) ถือกรรมสิทธิ์ มีสิทธิครอบครอง และมีทรัพย์สินต่าง ๆ
 - (2) ก่อตั้งสิทธิ หรือทำนิติกรรมทุกประเภทผูกพันทรัพย์สิน ตลอดจนทำนิติกรรมอื่นใดเพื่อประโยชน์ในการดำเนินการของสถาบัน เช่น กู้ยืมเงิน ค่าประกัน เช่า เช่าซื้อ ให้เช่าหรือให้เช่าซื้อ ว่าจ้างหรือรับจ้าง
 - (3) กู้ยืมเงินเพื่อประโยชน์ในการดำเนินการตามวัตถุประสงค์
 - (4) เรียกเก็บค่าธรรมเนียม ค่าบำรุง ค่าตอบแทน หรือค่าบริการในการดำเนินการ
 - (5) จัดให้มีและให้ทุนเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานของสถาบันตามที่คณะกรรมการนโยบายพลังงานแห่งชาติ คณะกรรมการบริหารนโยบายพลังงาน หรือคณะกรรมการกำหนด
 - (6) ดำเนินการอื่นใดที่จำเป็นหรือต่อเนื่องเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของสถาบันตามที่คณะกรรมการนโยบายพลังงานแห่งชาติ คณะกรรมการบริหารนโยบายพลังงาน หรือคณะกรรมการมอบหมาย
- การกู้ยืมเงินให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์ที่คณะรัฐมนตรีกำหนด

4.10.2 ข้อมูลทั่วไปขององค์กร

- 1) วิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ขององค์กร¹

¹ แผนยุทธศาสตร์บริหารกองทุนพลังงาน (องค์การมหาชน) พ.ศ. 2551

สถาบันบริหารกองทุนพลังงาน (องค์การมหาชน) ได้กำหนดวิสัยทัศน์ที่จะให้ สถาบันฯ เป็นองค์กร บริหารและจัดการด้านการเงินที่มีประสิทธิภาพ ด้วยการดำเนินการที่โปร่งใส เพื่อก่อให้เกิดความมั่นคงด้าน พลังงานของประเทศ พร้อมทั้งพัฒนากองทุนน้ำมันเชื้อเพลิงให้มีความเข้มแข็งมีเสถียรภาพ มีความมั่นคงและ เชื่อถือได้ โดยมีเป้าหมายให้กองทุนน้ำมันเชื้อเพลิงปลอดหนี้สินภายใน 5 ปี ต่อมาได้ปรับวิสัยทัศน์ให้สั้นลง โดยตั้งจุดหมายขององค์กรไว้ คือ เป็นองค์กรที่มีความเป็นเลิศในการบริหารจัดการด้านการเงิน และการลงทุน ของกองทุนพลังงานให้เกิดประโยชน์สูงสุดเพื่อความมั่นคงด้านพลังงานของประเทศ ซึ่งสถาบันบริหารกองทุน พลังงานมีพันธกิจที่สำคัญขององค์กร 4 ประการ คือ

(1) ศึกษา วิเคราะห์ ประเมินศักยภาพ ติดตามสถานการณ์ด้านพลังงาน เพื่อนำข้อมูลดังกล่าวมา จัดทำแผนงานและบริหารจัดการกองทุนพลังงาน

(2) บริหารจัดการสภาพคล่องเงินกองทุนพลังงานให้เกิดประโยชน์สูงสุดและเป็นไปอย่างมี ประสิทธิภาพ

(3) สร้างผลตอบแทนสูงสุดจากการบริหารเงินฝากกองทุนพลังงาน

(4) บริหารการลงทุนในกิจการพลังงาน และพัฒนาระบบการขนส่งเพื่อส่งเสริมให้มีการใช้พลังงาน อย่างมีประสิทธิภาพ และก่อให้เกิดความมั่นคงด้านพลังงานของประเทศ

สำหรับยุทธศาสตร์ในการดำเนินงานขององค์กรประกอบไปด้วยยุทธศาสตร์หลัก 3 ประการ คือ

ยุทธศาสตร์ที่ 1 บริหารสภาพคล่องของกองทุนน้ำมันเชื้อเพลิง

ยุทธศาสตร์ที่ 2 บริหารเงินฝากของกองทุนพลังงานให้ได้รับผลตอบแทนสูงสุด

ยุทธศาสตร์ที่ 3 ลงทุนและส่งเสริมให้เกิดการลงทุนในกิจการพลังงานและการพัฒนาระบบการขนส่ง

โดยสถาบันบริหารกองทุนพลังงาน (องค์การมหาชน) ได้วางกลยุทธ์การดำเนินงานเพื่อให้บรรลุ เป้าหมายที่กำหนดไว้มีดังนี้

(1) กำหนดแผนการบริหารเงินให้ชัดเจน

(2) กำหนดแผนชำระหนี้ให้สอดคล้องกับรายได้ของกองทุนฯ

(3) สร้างฐานข้อมูลฐานะทางการเงินของกองทุนฯ ให้พร้อมอย่างสม่ำเสมอ

(4) กำหนดแผนการบริหารเงินฝากอย่างละเอียดและชัดเจน

(5) ประมาณการกระแสเงินสดคงเหลืออย่างเป็นระบบ

(6) ติดตามสถานการณ์ตลาดเงิน ตลาดทุนอย่างใกล้ชิดเพื่อให้ทราบข้อมูลด้านการเงินอย่าง

แม่นยำ

(7) ประสานการสร้างความสัมพันธ์กับหน่วยงานราชการและสถาบันการเงินที่เข้าร่วมสนับสนุนการลงทุนของกองทุนฯ

(8) ศึกษา วิเคราะห์ ติดตาม สถานการณ์และโครงการต่างๆ ในด้านพลังงาน การพัฒนาระบบขนส่ง การอนุรักษ์พลังงาน และพลังงานทดแทนอย่างใกล้ชิด

(9) สร้างระบบบริหารความเสี่ยงและความเป็นไปได้ของการลงทุนโครงการที่เข้าร่วมลงทุน และ/หรือสนับสนุนการลงทุน

ตารางที่ 1

วิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ขององค์กร

วิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์	ปี พ.ศ. ที่ใช้				
	2547	2548	2549	2550	2551
วิสัยทัศน์					
1. เป็นองค์กรบริหารและจัดการด้านการเงินที่มีประสิทธิภาพ ด้วยการดำเนินการที่โปร่งใส เพื่อก่อให้เกิดความมั่นคงด้านพลังงานของประเทศ พร้อมทั้งพัฒนากองทุนน้ำมันเชื้อเพลิง ให้มีความเข้มแข็งมีเสถียรภาพ มีความมั่นคงและเชื่อถือได้ โดยมีเป้าหมายให้กองทุนน้ำมันเชื้อเพลิงปลอดหนี้สินภายใน 5 ปี	✓	✓	✓	-	-
2. เป็นองค์กรที่มีความเป็นเลิศในการบริหารจัดการด้านการเงิน และการลงทุนของกองทุนพลังงานให้เกิดประโยชน์สูงสุดเพื่อความมั่นคงด้านพลังงานของประเทศ	-	-	-	✓	✓
พันธกิจ					
1. ศึกษา วิเคราะห์ ประเมินศักยภาพ ติดตามสถานการณ์ด้านพลังงาน เพื่อนำข้อมูลดังกล่าวมาจัดทำแผนงานและบริหารจัดการกองทุนน้ำมันเชื้อเพลิง	✓	✓	✓	✓	✓
2. กำหนดแผนและมาตรการด้านการจัดหารายได้ให้กองทุนน้ำมันเชื้อเพลิง	✓	✓	✓	-	-
3. บริหารจัดการสภาพคล่องเงินกองทุนน้ำมันเชื้อเพลิงให้เกิดประโยชน์สูงสุด และเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ	✓	✓	✓	✓	✓
4. บริหารจัดการเงินกู้ของกองทุนน้ำมันเชื้อเพลิง ด้วยต้นทุนที่ต่ำและมีประสิทธิภาพ	✓	✓	✓	-	-
5. บริหารด้านการลงทุนในกิจการที่ส่งเสริมอุปทานของน้ำมันเชื้อเพลิง พลังงานหมุนเวียน และการอนุรักษ์พลังงาน	-	-	-	-	-
6. สร้างผลตอบแทนสูงสุดจากการบริหารเงินฝากกองทุนพลังงาน	-	-	-	✓	✓
7. บริหารการลงทุนในกิจการพลังงาน และพัฒนาระบบขนส่ง เพื่อส่งเสริมให้มีการใช้พลังงานอย่างมีประสิทธิภาพ และก่อให้เกิดความมั่นคงด้านพลังงานของประเทศ	-	-	-	✓	✓
ยุทธศาสตร์					

วิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์	ปี พ.ศ. ที่ใช้				
	2547	2548	2549	2550	2551
1. ประเมินศักยภาพและติดตามสถานการณ์ด้านพลังงานของประเทศ	✓	✓	✓	-	-
2. จัดหาเงินให้กับกองทุนน้ำมันเชื้อเพลิง	✓	✓	✓	-	-
3. บริหารสภาพคล่องของกองทุนน้ำมันเชื้อเพลิง	✓	✓	✓	✓	✓
4. บริหารจัดการเงินกู้ของกองทุนน้ำมันเชื้อเพลิงอย่างมีประสิทธิภาพและต้นทุนต่ำ	✓	✓	✓	-	-
5. บริหารเงินฝากของกองทุนพลังงานให้ได้รับผลตอบแทนสูงสุด	-	-	-	✓	✓
6. ลงทุนและส่งเสริมให้เกิดการลงทุนในกิจการพลังงาน และพัฒนาระบบการขนส่ง	-	-	-	✓	✓

2) โครงสร้างการบริหารและบุคลากรขององค์กร²

สถาบันบริหารกองทุนพลังงาน (องค์การมหาชน) อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของรัฐมนตรีกว่าการกระทรวงพลังงาน โดยโครงสร้างการบริหารประกอบไปด้วย

(1) คณะกรรมการนโยบายพลังงานแห่งชาติ

(2) คณะกรรมการบริหารนโยบายพลังงาน

(3) คณะกรรมการสถาบันบริหารกองทุนพลังงาน ประกอบด้วย

(3.1) ประธานกรรมการ ซึ่งคณะรัฐมนตรีแต่งตั้งจากผู้มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ และประสบการณ์สูงทางด้านการบริหาร

(3.2) กรรมการโดยตำแหน่ง ได้แก่

(3.2.1) ผู้อำนวยการสำนักงานประมาณ

(3.2.2) อัยการสูงสุด

(3.2.3) อธิบดีกรมบัญชีกลาง

(3.2.4) ผู้อำนวยการสำนักงานนโยบายและแผนพลังงาน

(3.3) กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ ซึ่งคณะรัฐมนตรีแต่งตั้งจากผู้ซึ่งมีความรู้ ความเชี่ยวชาญและประสบการณ์สูง เป็นที่ประจักษ์ในทางการบริหาร หรือสาขาอื่นที่เกี่ยวข้อง และเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานของสถาบัน จำนวนไม่เกินห้าคน ซึ่งต้องมีข้าราชการ หรือผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานของรัฐ

(3.4) ผู้อำนวยการเป็นกรรมการและเลขานุการโดยตำแหน่ง

² เอกสารรวบรวมประกอบการวิจัยสถาบันบริหารกองทุนพลังงาน มีนาคม 2551

(4) คณะอนุกรรมการต่างๆ ประกอบด้วย

- (4.1) คณะอนุกรรมการพิจารณาการออกพันธบัตร
- (4.2) คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยง
- (4.3) คณะอนุกรรมการพัฒนาทรัพยากรบุคคลและการกำหนดค่าตอบแทน
- (4.4) คณะกรรมการตรวจสอบ

(5) คณะผู้บริหาร ประกอบด้วย

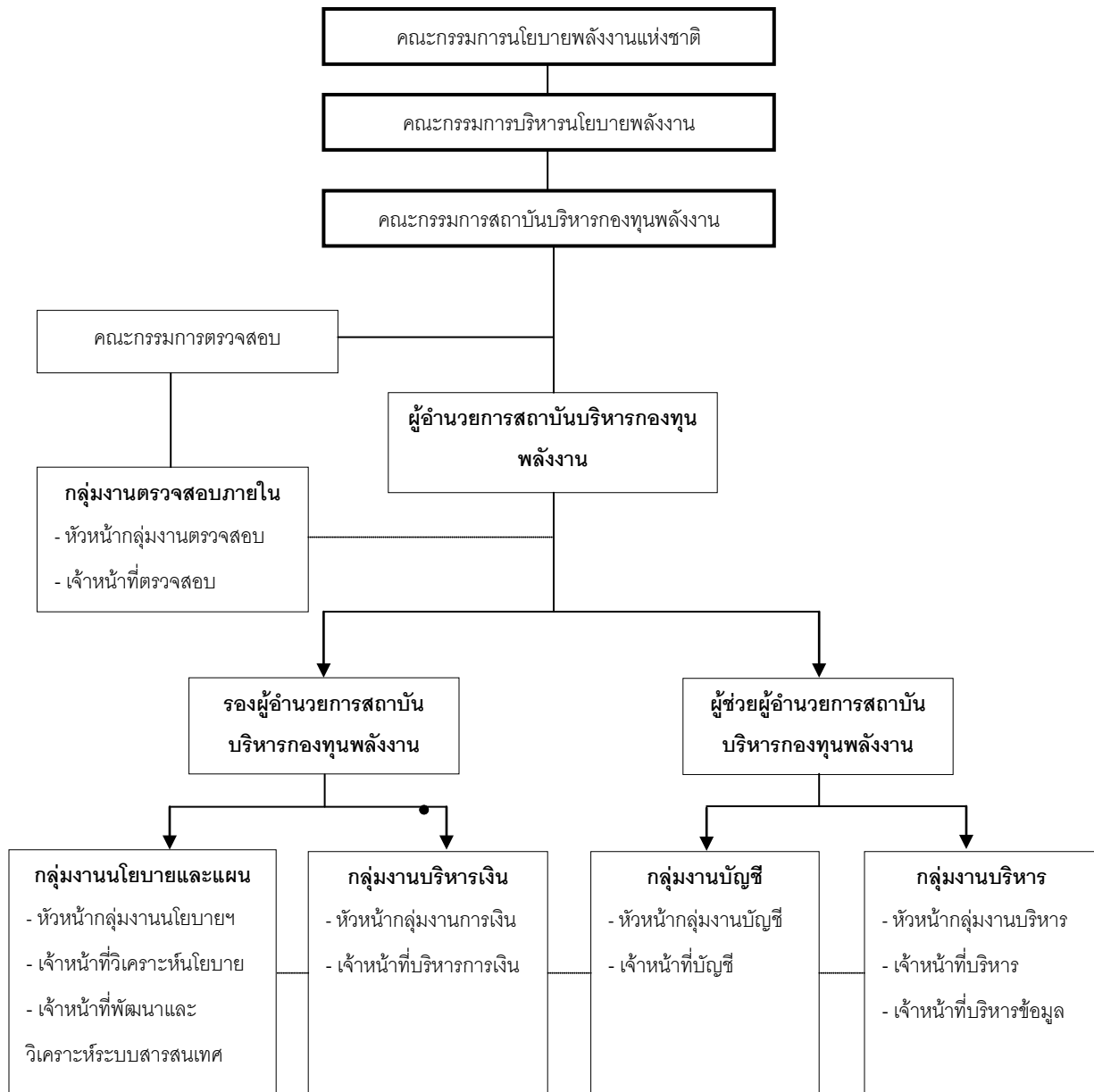
- (5.1) ผู้อำนวยการ
- (5.2) รองผู้อำนวยการ
- (5.3) ผู้ช่วยผู้อำนวยการ
- (5.4) หัวหน้ากลุ่มงานอีกจำนวน 5 กลุ่มงาน คือ
 - (5.4.1) กลุ่มงานตรวจสอบภายใน
 - (5.4.2) กลุ่มงานนโยบายและแผน
 - (5.4.3) กลุ่มงานบริหารเงิน
 - (5.4.4) กลุ่มงานบัญชี
 - (5.4.5) กลุ่มงานบริหาร

(6) กรอบอัตรากำลัง เจ้าหน้าที่ขององค์กรมีทั้งสิ้น 22 อัตรา แต่ ณ ปัจจุบัน (พฤษภาคม 2551) สถาบันบริหารกองทุนพลังงาน มีอัตรากำลังเจ้าหน้าที่ เพียง 12 อัตรา โดยมีอัตรารว่าง 10 อัตรา ประกอบด้วย

- (6.1) ผู้ช่วยผู้อำนวยการสถาบันบริหารกองทุนพลังงาน
- (6.2) หัวหน้ากลุ่มงานนโยบายและแผน
- (6.3) หัวหน้ากลุ่มงานตรวจสอบภายใน
- (6.4) เจ้าหน้าที่ตรวจสอบภายใน
- (6.5) เจ้าหน้าที่บริหารเงิน
- (6.6) เจ้าหน้าที่บัญชี
- (6.7) เจ้าหน้าที่บริหาร
- (6.8) เจ้าหน้าที่พัฒนาและวิเคราะห์ระบบสารสนเทศ
- (6.9) เจ้าหน้าที่บริหารข้อมูลสารสนเทศ
- (6.10) เจ้าหน้าที่อำนวยความสะดวก

แผนภูมิที่ 1

โครงสร้างการบริหารองค์กร³



³ เอกสารรวบรวมประกอบการวิจัยสถาบันบริหารกองทุนพลังงาน มีนาคม 2551

3) การบริหารจัดการงบประมาณ

ในปี 2547 สถาบันบริหารกองทุนพลังงาน (องค์การมหาชน) มีรายได้จากการดำเนินงานจำนวนทั้งสิ้น 11,870,195,033.76 บาท จาก รายได้จากกองทุนน้ำมันเชื้อเพลิง ส่วนในปี 2548 มีรายได้จำนวน 1,171,452,561.58 บาท จำแนกเป็นรายได้จาก เงินอุดหนุนกองทุนน้ำมันเชื้อเพลิง 17,449,394.88 บาท จาก ดอกเบี้ยรับจากกองทุนน้ำมันเชื้อเพลิง 1,154,003,166.70 บาท และในปี 2549 มีรายได้รวม 3,379,766,658.76 บาท จำแนกเป็นรายได้จากเงินงบประมาณจำนวน 15,142,600.00 บาท จากดอกเบี้ยรับจากกองทุนน้ำมันเชื้อเพลิง จำนวน 1,311,496,537.98 บาท เงินอุดหนุนกองทุนน้ำมันเชื้อเพลิง-ค่าใช้จ่ายบริหารงาน 1,799,202.17 บาท จากเงินอุดหนุนกองทุนน้ำมันเชื้อเพลิง-ค่าใช้จ่ายออกพันธบัตร 184,012,119.77 บาท รายได้เงินอุดหนุนกองทุนน้ำมันเชื้อเพลิง-เงินกู้ยืมสถาบันการเงิน 1,867,299,027.44 บาท และรายได้อื่นๆ 17,171.40 บาท

ในส่วนของการจ่าย ในปี 2547 สถาบันฯ มีรายจ่ายจำนวนทั้งสิ้น 11,867,982,543.48 บาท ซึ่งส่วนใหญ่เป็นค่าใช้จ่ายเงินอุดหนุน จำนวนถึง 11,830,000,000.00 บาท ในปี 2548 มีรายจ่ายจำนวน 1,171,599,049.67 บาท และปี 2549 จำนวน 3,378,645,744.65 บาท

ทั้งนี้จะพบว่า 2547 สถาบันบริหารกองทุนพลังงาน (องค์การมหาชน) มีรายได้และรายจ่ายใกล้เคียงกัน และบางปี (2548) มีรายได้น้อยกว่าค่าใช้จ่าย

ตารางที่ 2
งบรายได้และค่าใช้จ่าย

รายการ	2547	2548	2549
รายได้จากการดำเนินการ			
1. รายได้จากรัฐบาล			
• รายได้จากเงินงบประมาณ	-	-	15,142,600.00
รวมรายได้จากรัฐบาล	-	-	15,142,600.00
2. รายได้จากแหล่งอื่น			
• รายได้จากกองทุนน้ำมันเชื้อเพลิง	11,870,195,033.76	-	-
• รายได้เงินอุดหนุนกองทุนน้ำมันเชื้อเพลิง	-	17,449,394.88	-
• รายได้จากดอกเบี้ยรับจากกองทุนน้ำมันเชื้อเพลิง	-	1,154,003,166.70	1,311,496,537.98
• รายได้เงินอุดหนุนกองทุนน้ำมันเชื้อเพลิง-ค่าใช้จ่ายบริหารงาน	-	-	1,799,202.17

สถาบันบริหารกองทุนพลังงาน (องค์การมหาชน)

รายการ	2547	2548	2549
<ul style="list-style-type: none"> รายได้เงินอุดหนุนกองทุนน้ำมันเชื้อเพลิง-ค่าใช้จ่ายออกพันธบัตร 	-	-	184,012,119.77
<ul style="list-style-type: none"> รายได้เงินอุดหนุนกองทุนน้ำมันเชื้อเพลิง-เงินกู้ยืมสถาบันการเงิน 	-	-	1,867,299,027.44
<ul style="list-style-type: none"> รายได้อื่นๆ 	-	-	17,171.40
รวมรายได้จากแหล่งอื่น	11,870,195,033.76	1,171,452,561.58	3,364,624,058.76
รวมรายได้จากการดำเนินงาน	11,870,195,033.76	1,171,452,561.58	3,379,766,658.76
ค่าใช้จ่าย			
ค่าใช้จ่ายจากการดำเนินงาน			
<ul style="list-style-type: none"> ค่าใช้จ่ายด้านบุคลากร 	1,414,689.88	4,232,652.30	7,386,729.27
<ul style="list-style-type: none"> ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน 	1,438,268.72	-	-
<ul style="list-style-type: none"> ค่าใช้จ่ายเงินอุดหนุน 	11,830,000,000.00	-	-
<ul style="list-style-type: none"> ค่าเสื่อมราคา 	40,880.54	334,432.57	441,089.41
<ul style="list-style-type: none"> ค่าใช้จ่ายบริหารงาน 	-	5,112,639.25	8,010,231.78
<ul style="list-style-type: none"> ดอกเบี้ยจ่าย 	35,088,704.43	1,154,003,166.70	3,178,795,565.42
<ul style="list-style-type: none"> ค่าใช้จ่ายในการออกพันธบัตร 	-	7,916,104.85	184,012,119.77
รวมค่าใช้จ่ายจากการดำเนินงาน	11,867,982,543.48	1,171,599,049.67	3,378,645,744.65
รายได้สูง/(ต่ำ)กว่าค่าใช้จ่ายสุทธิ	2,212,490.28	(146,488.09)	1,120,914.11

4) ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา

ในช่วงระยะเวลาที่ผ่านมาสถาบันบริหารกองทุนพลังงาน (องค์การมหาชน) ได้ดำเนินโครงการต่างๆ ตามยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้ คือ บริหารจัดการด้านการเงินกองทุนน้ำมันเชื้อเพลิงให้มีเสถียรภาพและน่าเชื่อถือได้ก่อให้เกิดความมั่นคงด้านพลังงานของประเทศและมีเสถียรภาพด้านราคา การจัดหาและพัฒนากำลังสำรองน้ำมันเชื้อเพลิงของประเทศได้อย่างมีประสิทธิภาพ และบูรณาการ โดยที่ผ่านมามีโครงการต่างๆ จำแนกตามยุทธศาสตร์ ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 3

ผลการดำเนินงานระหว่างปี 2547-2549

โครงการ	ผลการดำเนินงาน		
	พ.ศ. 2547	พ.ศ. 2548	พ.ศ. 2549
ยุทธศาสตร์ที่ 1 การประเมินศักยภาพและติดตามสถานการณ์ด้านพลังงานของประเทศ			
-	-	-	-
ยุทธศาสตร์ที่ 2 จัดหาเงินให้กับกองทุนน้ำมันเชื้อเพลิง			
1. จัดหาเงินกู้	จัดหาเงินกู้จากสถาบันการเงินในประเทศ 2 ครั้ง - ครั้งที่ 1 วงเงิน 8,000 ล้านบาท ดอกเบี้ย 1.775 % ต่อปี - ครั้งที่ 2 วงเงิน 6,000 ล้านบาท ดอกเบี้ย 1.912 % ต่อปี	จัดหาเงินกู้จากธนาคาร 1) ธนาคารกรุงไทย วงเงิน 18,690 ล้านบาท 2) ธนาคารออมสิน วงเงิน 6,130 ล้านบาท 3) ธนาคารนครหลวงไทย วงเงิน 4,785 ล้านบาท 4) ธนาคารทหารไทย วงเงิน 2,395 ล้านบาท รวม จำนวนเงินที่กู้ 32,000 ล้านบาท	-
2. ออกและเสนอขายพันธบัตร	-	ได้กู้เงินโดยการออกพันธบัตรและเสนอขายให้กับนักลงทุนประเภทสถาบันและบุคคลทั่วไป จำนวน 26,400 ล้านบาท	-
ยุทธศาสตร์ที่ 3 บริหารสภาพคล่องของกองทุนน้ำมันเชื้อเพลิง			
การเบิกจ่ายเงินกองทุนน้ำมันเชื้อเพลิงที่ได้รับอนุมัติจากคณะกรรมการ	1) การชดเชยราคาน้ำมันเชื้อเพลิงและก๊าซปิโตรเลียมเหลวตามนโยบายรัฐบาล (1) การชดเชยราคาน้ำมันเชื้อเพลิงได้ชดเชยราคาน้ำมันเชื้อเพลิงให้กับผู้ประกอบการจำนวน 14,902 ล้านบาท (2) การชดเชยราคาก๊าซปิโตรเลียมเหลว (LPG) ได้ชดเชยราคาก๊าซปิโตรเลียมเหลวให้กับผู้ประกอบการจำนวน 1,586 ล้านบาท 2) ยกเลิกวงเงินทดลองจ่ายค่าใช้จ่ายเงินชดเชย	1) การชดเชยราคาน้ำมันเชื้อเพลิงและก๊าซปิโตรเลียมเหลวตามนโยบายรัฐบาล ได้แก่ (1) การชดเชยราคาน้ำมันเชื้อเพลิงได้ชดเชยราคาน้ำมันเชื้อเพลิงให้กับผู้ประกอบการจำนวน 62,721 ล้านบาท (เงินจากกองทุน 3,551 ล้านบาท จากเงินกู้ 59,170 ล้านบาท) (2) การชดเชยราคาก๊าซปิโตรเลียมเหลว (LPG) ได้ชดเชยราคาก๊าซปิโตรเลียมเหลวให้กับผู้ประกอบการจำนวน 2,097 ล้านบาท	1) การชำระหนี้เงินชดเชยการตรึงราคาน้ำมันเชื้อเพลิงและก๊าซปิโตรเลียมเหลว 2) การชำระหนี้เงินชดเชยราคาน้ำมันเชื้อเพลิงจำนวน 1,603 ล้านบาท 3) การชำระหนี้เงินชดเชยการตรึงราคาก๊าซปิโตรเลียมเหลว (LPG) จำนวน 4,075 ล้านบาท

โครงการ	ผลการดำเนินงาน		
	พ.ศ. 2547	พ.ศ. 2548	พ.ศ. 2549
	(1) ที่กรมสรรพสามิต วงเงิน 3,000 ล้านบาท (2) ที่กรมศุลกากร วงเงิน 100 ล้านบาท (3) ค่าใช้จ่ายในการบริหาร กองทุนน้ำมันเชื้อเพลิงประจำปี จ่ายรายเดือนและรายไตรมาส		
ยุทธศาสตร์ที่ 4 บริหารจัดการเงินกู้ของกองทุนน้ำมันเชื้อเพลิงอย่างมีประสิทธิภาพและต้นทุนต่ำ			
การชำระหนี้และดอกเบี้ยเงินกู้	-	-	1) การชำระหนี้เงินกู้จาก สถาบันการเงินและหนี้ พันธบัตร รวมทั้งหนี้ระยะสั้น อื่นๆ รวมเป็นเงิน 78,298 ล้านบาท 2) การชำระดอกเบี้ยเงินกู้จาก สถาบันการเงินและหนี้ พันธบัตรรวมเป็นเงิน 2,735 ล้านบาท

4.10.3 ผลการเก็บรวบรวมข้อมูลการดำเนินงาน

1) ผลการเปรียบเทียบสัดส่วนของโครงการในแต่ละกลยุทธ์ จากการเปรียบเทียบสัดส่วนของโครงการในแต่ละกลยุทธ์พบว่า ในช่วงตั้งแต่ปี 2547-2549 สถาบันบริหารกองทุนพลังงาน (องค์การมหาชน) มีการกำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินงานจำนวนทั้งสิ้น 19 กลยุทธ์ อย่างไรก็ตามมีเพียง 3 กลยุทธ์เท่านั้นที่มีการดำเนินโครงการ ได้แก่

(1) กลยุทธ์ในการจัดหาเงินกู้ในวงเงิน 51,170 ล้านบาทจากสถาบันการเงินในประเทศโดย กระทรวงการคลังกำกับด้วยอัตราดอกเบี้ยคงที่และระยะเวลากำหนดชำระ 12 เดือน โดยมีอัตราดอกเบี้ยเฉลี่ย 2.34% เพื่อนำเงินดังกล่าวมาจ่ายชดเชยราคาน้ำมันดีเซลหมุนเร็วและก๊าซปิโตรเลียมเหลว ซึ่งยังคงต้องดำเนินการตรึงราคาตามนโยบายของรัฐบาล มีโครงการต่าง ๆ ดังนี้คือ

(1.1) ปี 2547 การจัดหาเงินกู้เพื่อนำมาชดเชยการตรึงราคา

(1.2) ปี 2548 การจัดหาเงินกู้เพื่อนำมาชดเชยการตรึงราคา

(2) กลยุทธ์การออกและเสนอขายพันธบัตรและ/หรือตราสารหนี้ให้กับนักลงทุนซึ่งไม่เกิน 85,000 ล้านบาท โดยเสนอขายเป็นชุดๆ ตามจำนวนเงินที่จำเป็นต้องใช้ในแต่ช่วงเวลาและอายุไม่เกิน 5 ปี เพื่อนำเงินไปชำระหนี้เงินต้นและดอกเบี้ยให้กับสถาบันการเงิน จ่ายชดเชยราคาน้ำมันเชื้อเพลิง และค่าใช้จ่ายตามภาระของกองทุนน้ำมันเชื้อเพลิง ซึ่งมีการออกและเสนอขายพันธบัตรในปี 2548

(3) กลยุทธ์การเสนอแผนการปรับลดอัตราชดเชยของน้ำมันดีเซลหมุนเร็วและก๊าซปิโตรเลียมเหลวลงเป็นระยะ เพื่อให้สถานะทางการเงินของกองทุนน้ำมันเชื้อเพลิงมีสถานะคล่องเพียงพอต่อการชำระหนี้และภาระผูกพันต่างๆ มีโครงการ การเบิกจ่ายเงินกองทุนน้ำมันเชื้อเพลิงที่ได้รับอนุมัติจากคณะกรรมการทั้งในปี 2547, 2548, และ 2549

ตารางที่ 4

รายละเอียดโครงการในแต่ละปีจำแนกตามกลยุทธ์

กลยุทธ์	โครงการ		
	พ.ศ. 2547	พ.ศ. 2548	พ.ศ. 2549
1. จัดหาเงินกู้ในวงเงิน 51,170 ล้านบาทจากสถาบันการเงินในประเทศโดยกระทรวงการคลังค้ำประกันด้วยอัตราดอกเบี้ยคงที่และระยะเวลากำหนดชำระ 12 เดือน โดยมีอัตราดอกเบี้ยเฉลี่ย 2.34% เพื่อนำเงินดังกล่าวมาจ่ายชดเชยราคาน้ำมันดีเซลหมุนเร็วและก๊าซปิโตรเลียมเหลว ซึ่งยังคงต้องดำเนินการตรึงราคาตามนโยบายของรัฐบาล	การจัดหาเงินกู้เพื่อนำมาชดเชยการตรึงราคา	การจัดหาเงินกู้เพื่อนำมาชดเชยการตรึงราคา	-
2. ออกและเสนอขายพันธบัตรและ/หรือตราสารหนี้ให้กับนักลงทุนซึ่งไม่เกิน 85,000 ล้านบาท โดยเสนอขายเป็นชุดๆ ตามจำนวนเงินที่จำเป็นต้องใช้ในแต่ช่วงเวลาและอายุไม่เกิน 5 ปี เพื่อนำเงินไปชำระหนี้เงินต้นและดอกเบี้ยให้กับสถาบันการเงิน จ่ายชดเชยราคาน้ำมันเชื้อเพลิงและค่าใช้จ่ายตามภาระของกองทุนน้ำมันเชื้อเพลิง	-	ออกและเสนอขายพันธบัตร	-
3. เสนอแนะการปรับเพิ่มหรือลดอัตราเงินส่งเข้ากองทุนน้ำมันเชื้อเพลิง เพื่อให้กองทุนน้ำมันเชื้อเพลิงสามารถจ่ายดอกเบี้ยและชำระคืนเงินต้นและพันธบัตร/หรือตราสารหนี้ได้เมื่อครบกำหนดจ่าย	-	-	-
4. เสนอแผนการปรับลดอัตราชดเชยของน้ำมันดีเซลหมุนเร็วและก๊าซปิโตรเลียมเหลวลงเป็นระยะ เพื่อให้สถานะทางการเงินของกองทุนน้ำมันเชื้อเพลิงมีสถานะคล่องเพียงพอต่อการชำระหนี้และภาระผูกพันต่างๆ	การเบิกจ่ายเงินกองทุนน้ำมันเชื้อเพลิงที่ได้รับอนุมัติจากคณะกรรมการ	การเบิกจ่ายเงินกองทุนน้ำมันเชื้อเพลิงที่ได้รับอนุมัติจากคณะกรรมการ	การเบิกจ่ายเงิน กองทุนน้ำมันเชื้อเพลิง ที่ได้รับอนุมัติจากคณะกรรมการ

กลยุทธ์	โครงการ		
	พ.ศ. 2547	พ.ศ. 2548	พ.ศ. 2549
5. ดำเนินการแก้ไขปรับปรุงกฎหมาย พระราชบัญญัติ และกฎระเบียบต่างๆ ที่เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินการของสถาบันบริหารกองทุนพลังงานและกองทุนน้ำมันเชื้อเพลิง	-	-	-
6. จัดทำแผนหลักแสดงฐานะทางการเงินของกองทุนน้ำมันเชื้อเพลิง ทั้งระยะสั้นและระยะยาวเพื่อประโยชน์ในการจัดทำแผนการชำระเงินกู้ ดอกเบี้ย ภาระต่างๆ ของกองทุนน้ำมันเชื้อเพลิง ตลอดจนแผนการจ่ายเงินชดเชยการตรึงราคาน้ำมันเชื้อเพลิงให้กับผู้ประกอบการ	-	-	-
7. จัดให้มีการรวบรวมข้อมูลด้านพลังงานจากแหล่งข้อมูลที่เกี่ยวข้องได้มาจัดเก็บให้เป็นระบบเพื่อประโยชน์ในการนำข้อมูลดังกล่าวมาวิเคราะห์ ประเมินผล เพื่อการบริหารจัดการกองทุนน้ำมันเชื้อเพลิงอย่างมีประสิทธิภาพ	-	-	-
8. ศึกษา วิเคราะห์ ประเมินศักยภาพ การบริหารด้านการลงทุนในกิจการที่ส่งเสริมอุปทานของน้ำมันเชื้อเพลิงพลังงานหมุนเวียนและการอนุรักษ์พลังงาน	-	-	-
9. เสนอให้รักษาระดับรายรับจากเงินส่งเข้ากองทุนน้ำมันเชื้อเพลิงให้อยู่ในระดับไม่ต่ำกว่า 2,500 ล้านบาท/เดือน	-	-	-
10. ชำระหนี้เงินกู้ของกองทุนน้ำมันเชื้อเพลิงทุกประเภทไม่ต่ำกว่า 24,000 ล้านบาท	-	-	-
11. ชำระหนี้ชดเชยราคาก๊าซปิโตรเลียมเหลวโดยหนี้สะสมเพิ่มขึ้นไม่เกินร้อยละ 20	-	-	-
12. บริหารสภาพคล่องส่วนเกินให้ได้ผลตอบแทนสูงกว่าดอกเบี้ยเงินฝากประจำ 1 ปี ของธนาคารกรุงไทยไม่ต่ำกว่า 1%	-	-	-
13. จัดทำฐานข้อมูลการจัดเก็บเงินส่งเข้ากองทุนน้ำมันเชื้อเพลิง (EDSC)	-	-	-
14. สร้างฐานข้อมูลต่างๆที่เกี่ยวข้องกับองค์กรเพื่อใช้ในการบริหารจัดการ สบพน. ในรูปแบบของ ERP	-	-	-
15. บริหารจัดการองค์กรให้มีประสิทธิภาพ โดยค่าใช้จ่ายในการบริหารจัดการ สบพน. ไม่เกินร้อยละ 0.3 ของรายรับจากเงินส่งเข้ากองทุน	-	-	-
16. เพิ่มศักยภาพเจ้าหน้าที่ทุกคน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้กับ สบพน.	-	-	-
17. สร้างทัศนคติที่ดีในการทุ่มเทการทำงานเพื่อองค์กร	-	-	-
18. จัดทำระบบบริหารความเสี่ยง ทั้งความเสี่ยงองค์กรและ	-	-	-

สถาบันบริหารกองทุนพลังงาน (องค์การมหาชน)

กลยุทธ์	โครงการ		
	พ.ศ. 2547	พ.ศ. 2548	พ.ศ. 2549
ความเสี่ยงด้านการดำเนินการ			
19. จัดให้มีการประเมินการดำเนินการของผู้บริหารโดยใช้มาตรฐาน Balance Scorecard โดยมีการกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย	-	-	-
20. จัดโครงสร้างการบริหารองค์การให้มีความกะทัดรัดและมีประสิทธิภาพ (Lean and Mean) โดยเน้นการใช้เทคโนโลยีด้านสารสนเทศ (IT) มาใช้ในการดำเนินงานในด้านต่างๆ ตลอดจนให้ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน (Outsourcing) มาช่วยในการดำเนินการด้านต่างๆเท่าที่จำเป็น	-	-	-

2) ผลการดำเนินงานตามภารกิจ เมื่อทำการเปรียบเทียบผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ของสถาบันบริหารกองทุนพลังงาน (องค์การมหาชน) พบว่า ยุทธศาสตร์ทั้ง 4 ยุทธศาสตร์ที่สถาบันฯ กำหนดไว้นั้น มีการดำเนินงานเพียง 3 ยุทธศาสตร์ ได้แก่

(1) ยุทธศาสตร์ที่ 2 จัดหาเงินให้กับกองทุนน้ำมันเชื้อเพลิง ซึ่งได้มีการจัดหาเงินกู้จำนวน 2 ครั้งในปี 2547 และ 1 ครั้งในปี 2548 ได้มีการให้กู้เงินจำนวน 14,000 ล้านบาทในปี 2547 และ 32,000 ล้านบาทในปี 2548 นอกจากนี้ยังได้มีการออก และเสนอขายพันธบัตรจำนวน 26,400 ล้านบาทในปี 2548

(2) ยุทธศาสตร์ที่ 3 บริหารสภาพคล่องของกองทุนน้ำมันเชื้อเพลิง ได้มีการชดเชยราคาน้ำมันเชื้อเพลิงจำนวน 33,203.65 ล้านบาทในปี 2547 จำนวน 62,721 ล้านบาทในปี 2548 และ 1,603 ล้านบาทในปี 2549 นอกจากนี้ยังมีการชดเชยราคาก๊าซปิโตรเลียมเหลวจำนวน 1,586 ล้านบาทในปี 2547 จำนวน 2,097 ล้านบาท ในปี 2548 และ 4,075 ล้านบาทในปี 2549

(3) ยุทธศาสตร์ที่ 4 บริหารจัดการเงินกู้ของกองทุนน้ำมันเชื้อเพลิงอย่างมีประสิทธิภาพและต้นทุนต่ำ โดยได้มีการชำระหนี้เงินกู้จำนวน 78,298 ล้านบาท และชำระดอกเบี้ยเงินกู้จำนวน 2,735 ล้านบาท ในปี 2549

ทั้งนี้พบว่าในส่วนของยุทธศาสตร์ที่ 1 การประเมินศักยภาพและติดตามสถานการณ์ด้านพลังงานของประเทศ ยังไม่มีการดำเนินงานใด ๆ ที่เป็นรูปธรรม

ตารางที่ 5

ผลการดำเนินงานของสถาบันบริหารกองทุนพลังงาน (องค์การมหาชน)

กลยุทธ์ (กรอบการดำเนินงาน)	หน่วย	ผลการดำเนินงาน		
		2547	2548	2549
ยุทธศาสตร์ที่ 1 การประเมินศักยภาพและติดตามสถานการณ์ด้านพลังงานของประเทศ				
-	-	-	-	-
ยุทธศาสตร์ที่ 2 จัดหาเงินให้กับกองทุนน้ำมันเชื้อเพลิง				
● จัดหาเงินกู้	ครั้ง	2	1	-
● จำนวนเงินที่กู้	ล้านบาท	14,000.00	32,000.00	-
● ออกและเสนอขายพันธบัตร	ล้านบาท	-	26,400.00	-
ยุทธศาสตร์ที่ 3 บริหารสภาพคล่องของกองทุนน้ำมันเชื้อเพลิง				
● การชดเชยราคาน้ำมันเชื้อเพลิง	ล้านบาท	33,2.03.65	62,721.00	1,603.00
● การชดเชยราคาก๊าซปิโตรเลียมเหลว	ล้านบาท	1,586.00	2,097.00	4,075.00
ยุทธศาสตร์ที่ 4 บริหารจัดการเงินกู้ของกองทุนน้ำมันเชื้อเพลิงอย่างมีประสิทธิภาพและต้นทุนต่ำ				
● การชำระหนี้เงินกู้	ล้านบาท	-	-	78,298.00
● การชำระดอกเบี้ยเงินกู้ (สถาบันและพันธบัตร)	ล้านบาท	-	-	2,735.00

3) ความคุ้มค่าด้านเศรษฐกิจ สังคมและการพัฒนาประเทศ

สถาบันบริหารกองทุนพลังงาน (องค์การมหาชน) เป็นองค์กรที่ดำเนินงานเกี่ยวกับด้านพลังงานของประเทศ โดยมีภารกิจการบริหารจัดการกองทุนน้ำมันเชื้อเพลิง ซึ่งถือได้ว่าเป็นภารกิจที่สำคัญต่อประชาชนและประเทศชาติ โดยในการดำเนินงานที่ผ่านมาของสถาบันบริหารกองทุนพลังงาน ได้ดำเนินการหลายภารกิจด้วยกัน กล่าวคือ การปรับโครงสร้างเงินกู้ของสถาบันการเงิน การปรับอัตราดอกเบี้ยและระยะเวลาการกู้เงิน การชำระหนี้เงินกู้ การชำระดอกเบี้ยเงินกู้และดอกเบี้ยพันธบัตร การชำระหนี้ชดเชยกรณีตรึงราคาน้ำมันเชื้อเพลิง รวมไปถึงการชำระหนี้เงินชดเชยราคาก๊าซปิโตรเลียมเหลว ซึ่งการดำเนินงานตามภารกิจดังกล่าวสามารถบริหารจัดการกองทุนน้ำมันน้ำมันเชื้อเพลิงอย่างมีประสิทธิภาพ โดยสามารถชำระหนี้เงินกู้ยืมพร้อมดอกเบี้ยได้ก่อนกำหนด ส่งผลให้ประหยัดค่าใช้จ่ายดอกเบี้ยกว่า 400 ล้านบาท นอกจากนี้ยังสามารถสะสมเงินต้นและดอกเบี้ยของพันธบัตรงวดสุดท้าย (ตุลาคม 2551) ได้ครบถ้วน ซึ่งผลที่ตามมาคือกองทุนน้ำมันเชื้อเพลิงมีฐานะการเงินเป็นบวก

นอกจากการดำเนินงานตามภารกิจดังกล่าวแล้ว สถาบันบริหารกองทุนพลังงานยังได้ดำเนินงานตามนโยบายที่ได้รับมอบหมายจากรัฐบาลอีกด้วย เช่น การส่งเสริมและวิจัยพลังงานทดแทนทุกรูปแบบ เพื่อเป็น

ทางเลือกแก่ประชาชนตามแนวทางเศรษฐกิจพอเพียงและการพัฒนาที่ยั่งยืน ด้วยการส่งเสริมให้มีการใช้เอทานอลและไบโอดีเซล ซึ่งใช้วัตถุดิบจากพืชผลทางการเกษตรเป็นส่วนผสม โดยสถาบันบริหารกองทุนพลังงานเข้าไปมีส่วนช่วยเหลือในด้านการสนับสนุนสินเชื่ออัตราดอกเบี้ยต่ำร่วมกับธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร

การดำเนินงานที่ผ่านมาของสถาบันบริหารกองทุนพลังงานดังกล่าวนับว่าเป็นการดำเนินงานที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งเป็นองค์การมหาชนและตอบสนองนโยบายของรัฐในการแก้ไขปัญหาและป้องกันการขาดแคลนน้ำมันเชื้อเพลิงภายในประเทศได้เป็นอย่างดี

4.10.4 ผลการเก็บรวบรวมความเป็นองค์การมหาชน

1) ด้านอำนาจหน้าที่ จากการเปรียบเทียบวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งสถาบันกองทุนพลังงาน (องค์การมหาชน) กับกลยุทธ์ซึ่งใช้เป็นกรอบในการดำเนินงานของสถาบันกองทุนพลังงาน พบว่า มีความครอบคลุมสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ในการจัดตั้ง โดย

(1) วัตถุประสงค์ในการจัดหาเงินให้กองทุนน้ำมันเชื้อเพลิงนำไปชดเชยราคาน้ำมันเชื้อเพลิงเพื่อรักษาระดับราคาขายปลีกน้ำมันในประเทศไม่ให้สูงเกินกว่าระดับที่คณะรัฐมนตรีกำหนด ประกอบไปด้วย 2 กลยุทธ์ได้แก่

(1.1) จัดหาเงินกู้ในวงเงิน 51,170 ล้านบาทจากสถาบันการเงินในประเทศโดยกระทรวงการคลังค้ำประกันด้วยอัตราดอกเบี้ยคงที่และระยะเวลากำหนดชำระ 12 เดือน โดยมีอัตราดอกเบี้ยเฉลี่ย 2.34% เพื่อนำเงินดังกล่าวมาจ่ายชดเชยราคาน้ำมันดีเซลหมุนเร็วและก๊าซปิโตรเลียมเหลว ซึ่งยังคงต้องดำเนินการตรึงราคาตามนโยบายของรัฐบาล

(1.2) ออกและเสนอขายพันธบัตรและ/หรือตราสารหนี้ให้กับนักลงทุนซึ่งไม่เกิน 85,000 ล้านบาท โดยเสนอขายเป็นชุดๆ ตามจำนวนเงินที่จำเป็นต้องใช้ในแต่ละช่วงเวลาและอายุไม่เกิน 5 ปี เพื่อนำเงินไปชำระหนี้เงินต้นและดอกเบี้ยให้กับสถาบันการเงิน จ่ายชดเชยราคาน้ำมันเชื้อเพลิงและค่าใช้จ่ายตามภาระของกองทุนน้ำมันเชื้อเพลิง

(2) วัตถุประสงค์ในการดำเนินการใดๆ ตามนโยบายของรัฐบาลที่เกี่ยวข้องกับการบริหารกองทุนพลังงาน ประกอบไปด้วยกลยุทธ์ต่าง ๆ 18 กลยุทธ์ ได้แก่

(2.1) เสนอแนะการปรับเพิ่มหรือลดอัตราเงินส่งเข้ากองทุนน้ำมันเชื้อเพลิง เพื่อให้กองทุนน้ำมันเชื้อเพลิงสามารถจ่ายดอกเบี้ยและชำระคืนเงินต้นและพันธบัตร/หรือตราสารหนี้ได้เมื่อครบกำหนดจ่าย

(2.2) เสนอแผนการปรับลดอัตราขาดเชยของน้ำมันดีเซลหมุนเร็วและก๊าซปิโตรเลียมเหลวลงเป็นระยะ เพื่อให้สถานะทางการเงินของกองทุนน้ำมันเชื้อเพลิงมีสถานะคล่องเพียงพอต่อการชำระหนี้และภาระผูกพันต่างๆ

(2.3) ดำเนินการแก้ไขปรับปรุงกฎหมาย พระราชบัญญัติ และกฎระเบียบต่างๆ ที่เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินการของสถาบันบริหารกองทุนพลังงานและกองทุนน้ำมันเชื้อเพลิง

(2.4) จัดทำแผนหลักแสดงฐานะทางการเงินของกองทุนน้ำมันเชื้อเพลิง ทั้งระยะสั้นและระยะยาวเพื่อประโยชน์ในการจัดทำแผนการชำระหนี้ ดอกเบี้ย ภาระต่างๆ ของกองทุนน้ำมันเชื้อเพลิง ตลอดจนแผนการจ่ายเงินชดเชยการตรึงราคาน้ำมันเชื้อเพลิงให้กับผู้ประกอบการ

(2.5) จัดให้มีการรวบรวมข้อมูลด้านพลังงานจากแหล่งข้อมูลที่เกี่ยวข้องได้มาจัดเก็บให้เป็นระบบเพื่อประโยชน์ในการนำข้อมูลดังกล่าวมาวิเคราะห์ ประเมินผล เพื่อบริการจัดการกองทุนน้ำมันเชื้อเพลิงอย่างมีประสิทธิภาพ

(2.6) ศึกษา วิเคราะห์ ประเมินศักยภาพ การบริหารด้านการลงทุนในกิจการที่ส่งเสริมอุปทานของน้ำมันเชื้อเพลิงพลังงานหมุนเวียนและการอนุรักษ์พลังงาน

(2.7) เสนอให้รักษาระดับรายรับจากเงินส่งเข้ากองทุนน้ำมันเชื้อเพลิงให้อยู่ในระดับไม่ต่ำกว่า 2,500 ล้านบาท/เดือน

(2.8) ชำระหนี้เงินกู้ของกองทุนน้ำมันเชื้อเพลิงทุกประเภทไม่ต่ำกว่า 24,000 ล้านบาท

(2.9) ชำระหนี้ขาดเชยราคาก๊าซปิโตรเลียมเหลวโดยหนี้สะสมเพิ่มขึ้นไม่เกินร้อยละ 20

(2.10) บริหารสภาพคล่องส่วนเกินให้ได้ผลตอบแทนสูงกว่าดอกเบี้ยเงินฝากประจำ 1 ปี ของธนาคารกรุงไทยไม่ต่ำกว่า 1%

(2.11) จัดทำฐานข้อมูลการจัดเก็บเงินส่งเข้ากองทุนน้ำมันเชื้อเพลิง (EDSC)

(2.12) สร้างฐานข้อมูลต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรเพื่อใช้ในการบริหารจัดการ สบพ. ในรูปแบบของ ERP

(2.13) บริหารจัดการองค์กรให้มีประสิทธิภาพ โดยค่าใช้จ่ายในการบริหารจัดการ สบพ. ไม่เกินร้อยละ 0.3 ของรายรับจากเงินส่งเข้ากองทุน

(2.14) เพิ่มศักยภาพเจ้าหน้าที่ทุกคน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้กับสำนักงานบริหารกองทุนพลังงาน

(2.15) สร้างทัศนคติที่ดีในการทุ่มเทการทำงานเพื่อองค์กร

(2.16) จัดทำระบบบริหารความเสี่ยง ทั้งความเสี่ยงองค์กรและความเสี่ยงด้านการดำเนินการ

(2.17) จัดให้มีการประเมินการดำเนินการของผู้บริหารโดยใช้มาตรฐาน Balance Scorecard โดยมีการกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย

(2.18) จัดโครงสร้างการบริหารองค์การให้มีความกะทัดรัดแต่มีประสิทธิภาพ (Lean and Mean) โดยเน้นการใช้เทคโนโลยีด้านสารสนเทศ (IT) มาใช้ในการดำเนินงานในด้านต่าง ๆ ตลอดจนใช้ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน (Outsourcing) มาช่วยในการดำเนินการด้านต่าง ๆ เท่าที่จำเป็น

อย่างไรก็ตามจากข้อมูลดังกล่าว คณะผู้วิจัยมีข้อสังเกต 2 ประการ ได้แก่

1. กลยุทธ์ในการดำเนินงานของสถาบันบริหารกองทุนพลังงาน มีการกระจุกตัวเฉพาะในวัตถุประสงค์ที่สอง ได้แก่ การดำเนินการใด ๆ ตามนโยบายของรัฐบาลที่เกี่ยวข้องกับการบริหารกองทุนพลังงาน โดยมีจำนวนถึง 18 กลยุทธ์ ส่วนวัตถุประสงค์ที่หนึ่ง วัตถุประสงค์เพื่อจัดหาเงินให้กองทุนน้ำมันเชื้อเพลิงนำไปชดเชยราคาน้ำมันเชื้อเพลิง เพื่อรักษาระดับราคาขายปลีกน้ำมันในประเทศไม่ให้สูงเกินกว่าระดับที่คณะรัฐมนตรีกำหนด ซึ่งมีเพียง 2 กลยุทธ์ เท่านั้น

2. แม้ว่ากลยุทธ์ต่าง ๆ ที่สถาบันบริหารกองทุนพลังงานกำหนดขึ้นจะมีความครอบคลุมวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งเป็นองค์การมหาชน แต่เมื่อพิจารณาจากผลการดำเนินงานพบว่า มีเพียง 3 กลยุทธ์ เท่านั้นที่ถูกนำมาดำเนินงานในรูปของโครงการ ซึ่งได้แก่

(1) กลยุทธ์ในการจัดหาเงินกู้ในวงเงิน 51,170 ล้านบาทจากสถาบันการเงินในประเทศโดยกระทรวงการคลังค้ำประกันด้วยอัตราดอกเบี้ยคงที่และระยะเวลากำหนดชำระ 12 เดือน โดยมีอัตราดอกเบี้ยเฉลี่ย 2.34% เพื่อนำเงินดังกล่าวมาจ่ายชดเชยราคาน้ำมันดีเซลหมุนเร็วและก๊าซปิโตรเลียมเหลว ซึ่งยังคงต้องดำเนินการตรึงราคาตามนโยบายของรัฐบาล มีโครงการต่าง ๆ ดังนี้คือ

(1.1) ปี 2547 การจัดหาเงินกู้เพื่อนำมาชดเชยการตรึงราคา

(1.2) ปี 2548 การจัดหาเงินกู้เพื่อนำมาชดเชยการตรึงราคา

(1.3) กลยุทธ์การออกและเสนอขายพันธบัตรและ/หรือตราสารหนี้ให้กับนักลงทุนซึ่งไม่เกิน 85,000 ล้านบาท โดยเสนอขายเป็นชุดๆ ตามจำนวนเงินที่จำเป็นต้องใช้ในแต่ละช่วงเวลาและอายุได้

ถอนแต่ละชุดไม่เกิน 5 ปี เพื่อนำเงินไปชำระหนี้เงินต้นและดอกเบี้ยให้กับสถาบันการเงิน จ่ายชดเชยราคาน้ำมันเชื้อเพลิงและค่าใช้จ่ายตามภาระของกองทุนน้ำมันเชื้อเพลิง ซึ่งมีการออกและเสนอขายพันธบัตรในปี 2548

3. กลยุทธ์การเสนอแผนการปรับลดอัตราชดเชยของน้ำมันดีเซลหมุนเร็วและก๊าซปิโตรเลียมเหลวลงเป็นระยะ เพื่อให้สถานะทางการเงินของกองทุนน้ำมันเชื้อเพลิงมีสถานะคล่องเพียงพอต่อการชำระหนี้และภาระผูกพันต่างๆ มีโครงการ การเบิกจ่ายเงินกองทุนน้ำมันเชื้อเพลิงที่ได้รับอนุมัติจากคณะกรรมการทั้งในปี 2547, 2548, และ 2549

ตารางที่ 6

เปรียบเทียบสัดส่วนกลยุทธ์ในแต่ละวัตถุประสงค์

วัตถุประสงค์ตามที่กำหนดในพระราชกฤษฎีกา	กลยุทธ์ (กรอบการดำเนินงาน)	ปี พ.ศ. ที่ใช้กลยุทธ์		
		2547	2548	2549
1. จัดหาเงินให้กองทุนน้ำมันเชื้อเพลิงนำไปชดเชยราคาน้ำมันเชื้อเพลิง เพื่อรักษาระดับราคาขายปลีกน้ำมันในประเทศไม่ให้สูงเกินกว่าระดับที่คณะรัฐมนตรีกำหนด	1) จัดหาเงินกู้ในวงเงิน 51,170 ล้านบาทจากสถาบันการเงินในประเทศโดยกระทรวงการคลังค้าประกันด้วยอัตราดอกเบี้ยคงที่และระยะเวลากำหนดชำระ 12 เดือน โดยมีอัตราดอกเบี้ยเฉลี่ย 2.34% เพื่อนำเงินดังกล่าวมาจ่ายชดเชยราคาน้ำมันดีเซลหมุนเร็วและก๊าซปิโตรเลียมเหลว ซึ่งยังคงต้องดำเนินการตรึงราคาตามนโยบายของรัฐบาล	✓	-	-
	2) ออกและเสนอขายพันธบัตรและ/หรือตราสารหนี้ให้กับนักลงทุนซึ่งไม่เกิน 85,000 ล้านบาท โดยเสนอขายเป็นชุดๆ ตามจำนวนเงินที่จำเป็นต้องใช้ในแต่ละช่วงเวลาและอายุไม่เกิน 5 ปี เพื่อนำเงินไปชำระหนี้เงินต้นและดอกเบี้ยให้กับสถาบันการเงิน จ่ายชดเชยราคาน้ำมันเชื้อเพลิงและค่าใช้จ่ายตามภาระของกองทุนน้ำมันเชื้อเพลิง	✓	✓	-
2. ดำเนินการใดๆ ตามนโยบายของรัฐบาลที่เกี่ยวข้องกับการบริหารกองทุนพลังงาน	1) เสนอแนะการปรับเพิ่มหรือลดอัตราเงินส่งเข้ากองทุนน้ำมันเชื้อเพลิง เพื่อให้กองทุนน้ำมันเชื้อเพลิงสามารถจ่ายดอกเบี้ยและชำระคืนเงินต้นและพันธบัตร/หรือตราสารหนี้ได้เมื่อครบกำหนดจ่าย	✓	✓	-
	2) เสนอแผนการปรับลดอัตราชดเชยของน้ำมันดีเซลหมุนเร็วและก๊าซปิโตรเลียมเหลวลงเป็นระยะ เพื่อให้สถานะทางการเงินของกองทุนน้ำมันเชื้อเพลิงมีสถานะคล่องเพียงพอต่อการชำระหนี้และภาระผูกพันต่างๆ	✓	✓	-
	3) ดำเนินการแก้ไขปรับปรุงกฎหมาย พระราชบัญญัติ และกฎระเบียบต่างๆ ที่เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินการของสถาบันบริหารกองทุนพลังงานและกองทุนน้ำมันเชื้อเพลิง	✓	✓	-

สถาบันบริหารกองทุนพลังงาน (องค์การมหาชน)

วัตถุประสงค์ตาม ที่กำหนดในพระราชกฤษฎีกา	กลยุทธ์ (กรอบการดำเนินงาน)	ปี พ.ศ. ที่ใช้กลยุทธ์		
		2547	2548	2549
	4) จัดทำแผนหลักแสดงฐานะทางการเงินของกองทุนน้ำมันเชื้อเพลิง ทั้งระยะสั้นและระยะยาวเพื่อประโยชน์ในการจัดทำแผนการชำระ เงินกู้ ดอกเบี้ย ภาระต่างๆ ของกองทุนน้ำมันเชื้อเพลิง ตลอดจน แผนการจ่ายเงินชดเชยการตรึงราคาน้ำมันเชื้อเพลิงให้กับ ผู้ประกอบการ	✓	✓	-
	5) จัดให้มีการรวบรวมข้อมูลด้านพลังงานจากแหล่งข้อมูลที่เชื่อถือ ได้มาจัดเก็บให้เป็นระบบเพื่อประโยชน์ในการนำข้อมูลดังกล่าวมา วิเคราะห์ ประเมินผล เพื่อการบริหารจัดการกองทุนน้ำมันเชื้อเพลิง อย่างมีประสิทธิภาพ	✓	✓	-
	6) ศึกษา วิเคราะห์ ประเมินศักยภาพ การบริหารด้านการลงทุนใน กิจการที่ส่งเสริมอุปทานของน้ำมันเชื้อเพลิงพลังงานหมุนเวียนและ การอนุรักษ์พลังงาน	✓	✓	-
	7) เสนอให้รักษาระดับรายรับจากเงินส่งเข้ากองทุนน้ำมันเชื้อเพลิง ให้อยู่ในระดับไม่ต่ำกว่า 2,500 ล้านบาท/เดือน	-	-	✓
	8) ชำระหนี้เงินกู้ของกองทุนน้ำมันเชื้อเพลิงทุกประเภทไม่ต่ำกว่า 24,000 ล้านบาท	-	-	✓
	9) ชำระหนี้ชดเชยราคาก๊าซปิโตรเลียมเหลวโดยหนี้สะสมเพิ่มขึ้นไม่ เกินร้อยละ 20	-	-	✓
	10) บริหารสภาพคล่องส่วนเกินให้ได้ผลตอบแทนสูงกว่าดอกเบี้ย เงินฝากประจำ 1 ปี ของธนาคารกรุงไทยไม่ต่ำกว่า 1%	-	-	✓
	11) จัดทำฐานข้อมูลการจัดเก็บเงินส่งเข้ากองทุนน้ำมันเชื้อเพลิง (EDSC)	-	-	✓
	12) สร้างฐานข้อมูลต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรเพื่อใช้ในการบริหาร จัดการ สบพ. ในรูปแบบของ ERP	-	-	✓
	13) บริหารจัดการองค์กรให้มีประสิทธิภาพ โดยค่าใช้จ่ายในการ บริหารจัดการ สบพ. ไม่เกินร้อยละ 0.3 ของรายรับจากเงินส่งเข้า กองทุน	-	-	✓
	14) เพิ่มศักยภาพเจ้าหน้าที่ทุกคน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการ ทำงานให้กับ สบพ.	-	-	✓
	15) สร้างทัศนคติที่ดีในการทุ่มเทการทำงานเพื่อองค์กร	-	-	✓
	16) จัดทำระบบบริหารความเสี่ยง ทั้งความเสี่ยงองค์กรและความ เสี่ยงด้านการดำเนินการ	-	-	✓
	17) จัดให้มีการประเมินการดำเนินการของผู้บริหารโดยใช้มาตรฐาน Balance Scorecard โดยมีการกำหนดตัวชี้วัด-และค่าเป้าหมาย	-	-	✓

วัตถุประสงค์ตาม ที่กำหนดในพระราชกฤษฎีกา	กลยุทธ์ (กรอบการดำเนินงาน)	ปี พ.ศ. ที่ใช้กลยุทธ์		
		2547	2548	2549
	18) จัดโครงสร้างการบริหารองค์การให้มีความกะทัดรัดแต่มีประสิทธิภาพ (Lean and Mean) โดยเน้นการใช้เทคโนโลยีด้านสารสนเทศ (IT) มาใช้ในการดำเนินงานในด้านต่างๆ ตลอดจนใช้ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน (Outsourcing) มาช่วยในการดำเนินการด้านต่างๆ เท่าที่จำเป็น	-	-	✓

2) **ด้านความคล่องตัว** จากการเก็บรวบรวมข้อมูลภาวะเปรียบเทียบภายในของสถาบันบริหารกองทุนพลังงาน (องค์การมหาชน) ถึงเดือน กรกฎาคม 2551 มีภาวะเปรียบเทียบภายใน รวม 8 ฉบับ แบ่งเป็น ระเบียบจำนวน 4 ฉบับ และข้อบังคับ จำนวน 4 ฉบับ โดยมีรายชื่อดังนี้

(1) **กลุ่มที่เป็นระเบียบ ได้แก่**

- ระเบียบสถาบันบริหารกองทุนพลังงาน (องค์การมหาชน) ว่าด้วยงบประมาณการเงิน และการบัญชี พ.ศ. 2547
- ระเบียบสถาบันบริหารกองทุนพลังงาน (องค์การมหาชน) ว่าด้วยการพัสดุ พ.ศ. 2547
- ระเบียบสถาบันบริหารกองทุนพลังงาน (องค์การมหาชน) ว่าด้วยการบริหารทรัพยากรบุคคล พ.ศ. 2550
- ระเบียบสถาบันบริหารกองทุนพลังงาน (องค์การมหาชน) ว่าด้วยกฎบัตรคณะกรรมการตรวจสอบ สบพน. พ.ศ. 2549

(2) **กลุ่มที่เป็นข้อบังคับ ได้แก่**

- ข้อบังคับสถาบันบริหารกองทุนพลังงาน (องค์การมหาชน) ว่าด้วยค่าใช้จ่ายในการเดินทางไปปฏิบัติงาน พ.ศ. 2547
- ข้อบังคับสถาบันบริหารกองทุนพลังงาน (องค์การมหาชน) ว่าด้วยค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรม พ.ศ. 2547
- ข้อบังคับสถาบันบริหารกองทุนพลังงาน (องค์การมหาชน) ว่าด้วยค่ารับรอง พ.ศ. 254

- ข้อบังคับสถาบันบริหารกองทุนพลังงาน (องค์การมหาชน) ว่าด้วยรณของสถาบัน พ.ศ. 2550

เมื่อพิจารณาศึกษาวิเคราะห์ถึงกฎระเบียบภายในของสถาบันบริหารกองทุนพลังงาน (องค์การมหาชน) ก็พบว่า สถาบันฯ จัดอยู่ในกลุ่มขององค์การมหาชนที่มีการออกกฎระเบียบภายในจำนวนไม่มาก โดยมีเพียง 8 ฉบับ และเมื่อพิจารณาเนื้อหาของกฎระเบียบก็จะพบว่าล้วนแต่เป็นกฎระเบียบพื้นฐานที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานที่เป็นเรื่องหลัก ๆ เช่น เรื่องบุคคล งบประมาณ การเงิน พัสดุ เป็นต้น หากวิเคราะห์ถึงเหตุผลที่มีกฎระเบียบน้อยฉบับ ก็เป็นที่ภารกิจที่ค่อนข้างเฉพาะของสถาบันฯ ที่ดูแลแต่ในเรื่องของกองทุน และจำนวนบุคลากรที่น้อย ทั้งนี้สถาบันฯ ยังได้มีการรวมกฎระเบียบที่เกี่ยวกับสวัสดิการ เช่น การลา สวัสดิการ ประโยชน์เกื้อกูลอื่น ๆ ไว้ในระเบียบว่าด้วยการบริหารทรัพยากรบุคคลฉบับเดียวซึ่งนับเป็นข้อดีที่ทำให้ง่ายต่อการใช้ปฏิบัติงาน แต่ทั้งนี้คณะผู้วิจัยก็มีความเห็นเพิ่มเติมว่าสถาบันฯ น่าจะพิจารณาออกกฎระเบียบอื่น ๆ ที่จำเป็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรของสถาบันฯ ด้วย

3) **ด้านบุคลากร** เมื่อพิจารณาถึงความเหมาะสมในด้านกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกับบุคลากร พบว่า สถาบันบริหารกองทุนพลังงาน (องค์การมหาชน) ได้มีการรวมกฎระเบียบที่เกี่ยวกับสวัสดิการ เช่น เงินเดือน การสรรหา การบรรจุ การแต่งตั้ง และประโยชน์เกื้อกูลอื่น ๆ ไว้ในระเบียบว่าด้วยการบริหารทรัพยากรบุคคลฉบับเดียวซึ่งนับเป็นข้อดีที่ทำให้ง่ายต่อการใช้ปฏิบัติงาน

4) **ด้านความเป็นอิสระ** มีความเป็นอิสระจากคณะรัฐมนตรี แต่บางเรื่องต้องนำเสนอเพื่อทราบก่อน เพราะถ้าเกิดความผิดพลาดผู้รับผิดชอบคือรัฐมนตรี

5) **ด้านบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการบริหาร**

(1) ที่มาและกระบวนการในการคัดสรร ตามพระราชบัญญัติ ประธานจะแต่งตั้งโดย คณะรัฐมนตรี มีตัวแทนจากภาครัฐ และภาคเอกชน ซึ่งถือว่ากระบวนการคัดสรรมีความชัดเจน สามารถตรวจสอบได้

(2) จำนวน จำนวนคณะกรรมการบริหาร มีทั้งหมด 11 คน ซึ่งเป็นตัวแทนจากภาครัฐ 5 คน ภาคเอกชน 5 คน และผู้อำนวยการอีก 1 คน รวมทั้งหมด 11 คน ถือว่ามีความเหมาะสมแล้ว เพราะแต่ละคนมีความเชี่ยวชาญด้านพลังงานและการบริหารการเงินอย่างโดดเด่น

(3) การรับรู้เกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ คณะกรรมการตระหนักและเข้าใจถึงบทบาทหน้าที่ของตนเอง เป็นอย่างดี เชื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

(4) การทำหน้าที่ คณะกรรมการบางท่านทำหน้าที่ได้เหมาะสมกับการทำหน้าที่ของ คณะกรรมการ แต่บางคนมีภารกิจภายนอกจำนวนมาก จึงทำให้ไม่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ และบาง คนก็เข้ามามีบทบาทในการบริหารงานขององค์กรมากเกินไป เช่น คณะกรรมการบริหารเข้ามาประสานงาน ด้านต่างๆ ซึ่งไม่เหมาะสม

4.10.5 ผลการเก็บรวบรวมการประเมินประสิทธิภาพในการบริหารจัดการของ คณะกรรมการบริหารและผู้บริหารองค์การมหาชน

1) คณะกรรมการบริหาร ในการเก็บข้อมูลส่วนนี้คณะผู้วิจัยไม่ได้รับแบบสอบถามกลับมา

2) ผู้อำนวยการ จากการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มเป้าหมายจำนวน 13 คน จำแนกเป็นหญิง 7 คน ชาย 6 คน โดยส่วนใหญ่ ร้อยละ 42.9 อยู่ในช่วงอายุระหว่าง 26 – 35 ปี ร้อยละ 50.0 สำเร็จการศึกษาสูงสุดใน ระดับปริญญาตรี และมีระยะเวลาในการทำงานเฉลี่ยระหว่าง 3 – 4 ปี สามารถสรุปความคิดเห็นเกี่ยวกับการ ทำหน้าที่ของผู้อำนวยการได้ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ตารางที่ 7

ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถของผู้อำนวยการ

ด้าน	ค่าคะแนนเฉลี่ยความคิดเห็น (เต็ม 100 คะแนน)	สรุปผลระดับความ ตามเกณฑ์
1) ด้านการสร้างนวัตกรรมใหม่	64.76	ปานกลาง
2) ด้านการบริหารงบประมาณ	61.43	ปานกลาง
3) ด้านการบริหารบุคคล	61.25	ปานกลาง
4) ด้านการบริหารเวลา	63.08	ปานกลาง
5) ด้านการบริหารงาน	60.89	ปานกลาง
6) ด้านการบริหารตามหลักธรรมาภิบาล	59.69	ปานกลาง
7) ด้านการเรียนรู้องค์กร	64.29	ปานกลาง
ภาพรวม	62.20	ปานกลาง

หมายเหตุ คะแนนเฉลี่ยระหว่าง 0 – 33.33 อยู่ในระดับน้อย
คะแนนเฉลี่ยระหว่าง 33.34 – 66.66 อยู่ในระดับปานกลาง
คะแนนเฉลี่ยระหว่าง 66.67 – 100 อยู่ในระดับมาก

ตารางที่ 8

สรุปความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถในการบริหารจัดการองค์กรของผู้อำนวยการ

ระดับความสามารถ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ไม่มีความสามารถ	-	-
มีความสามารถแต่น้อย	6	42.9
มีความสามารถในระดับปานกลาง	4	28.6
มีความสามารถในระดับมาก	4	28.6
รวม	14	100

ตารางที่ 9

ความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณสมบัติในการเป็นผู้อำนวยการ

ระดับความเหมาะสม	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ไม่มีความเหมาะสม	1	7.1
มีเหมาะสมน้อย	4	28.6
มีเหมาะสมปานกลาง	5	35.7
มีความเหมาะสมมาก	4	28.6
รวม	14	100

ตารางที่ 10

ความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถในการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์การจัดตั้ง

ระดับความเหมาะสม	จำนวน (คน)	ร้อยละ
น้อย	-	-
ปานกลาง	4	28.6
มาก	9	64.3
ไม่ตอบ	1	7.1
รวม	14	100

สรุป กลุ่มเป้าหมายได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถของผู้อำนวยการในระดับปานกลางเกือบทุกด้าน และในภาพรวมกลุ่มเป้าหมายส่วนใหญ่เห็นว่า ผู้อำนวยการมีความสามารถในการบริหารจัดการองค์กรในระดับน้อย และเห็นว่าผู้อำนวยการมีคุณสมบัติเหมาะสมในระดับปานกลางและน้อยในสัดส่วนใกล้เคียงกัน โดยให้เหตุผล คือ สามารถบริหารงานหลักได้ตามวัตถุประสงค์ แต่ไม่สามารถบริหารจัดการภายในองค์กรได้ดี ขาดการสร้างสรรคสิ่งใหม่ เห็นประโยชน์ส่วนตัวมากกว่าส่วนรวมและไม่มีหลักธรรมาภิบาล

(1) ลักษณะเด่นในการทำหน้าที่ของผู้อำนวยการ ได้แก่

- ความเป็นผู้นำ มุ่งเน้นผลงาน
 - ให้อิสระในการปฏิบัติหน้าที่ของเจ้าหน้าที่
 - เชื่อมั่นในการตัดสินใจของตนเอง
- มีคุณสมบัติทางวิชาการและประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับงาน มีความรู้ที่กว้างขวางภาษาอังกฤษดีเยี่ยม
 - มีความกระตือรือร้นและพยายามปรับปรุงงานบริหารองค์กร

(2) จุดอ่อนในการบริหารงานของผู้อำนวยการที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการบริหารจัดการที่กลุ่มเป้าหมายได้แสดงความคิดเห็นไว้ มีดังนี้

- ขาดหลักธรรมาภิบาล คุณธรรม จริยธรรม ไม่มีความสามารถในการบริหารงาน ขาดจิตสำนึกในการปฏิบัติหน้าที่และความรับผิดชอบ
 - มีความเชื่อมั่นในตัวเองสูง ไม่เปิดรับความคิดเห็นของผู้อื่น ไม่มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี

- ไม่ให้ความสำคัญด้านสวัสดิการของเจ้าหน้าที่ ทำให้ขาดการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน

- ไม่สนใจการทำงาน และไม่มีความคิดริเริ่มโครงการใหม่ๆ
- ขาดระบบงานที่ดี
- การแทรกแซงของการเมือง
- มอบหมายหน้าที่ให้ผู้ได้บังคับบัญชาที่ไม่พร้อม

(3) ข้อเสนอแนะต่อการทำหน้าที่ของผู้อำนวยการ กลุ่มเป้าหมายได้เสนอแนะไว้ ดังนี้

- ควรดำรงไว้ซึ่งคุณธรรม จริยธรรม และความซื่อสัตย์ ไม่ใช้อำนาจในการข่มเหงผู้ใต้บังคับบัญชา

- มีภาวะผู้นำ ปรับปรุงวิสัยทัศน์ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ

- การสร้างขวัญและกำลังใจของเจ้าหน้าที่ เช่น การพิจารณาค่าครองชีพให้เหมาะสมมากขึ้น

- รับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา
- รับแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างเร่งด่วน
- ควรเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน
- ประชาสัมพันธ์องค์กรให้เป็นที่รู้จัก

(4) ปัญหาและอุปสรรค กลุ่มเป้าหมายที่ตอบส่วนใหญ่ยังเห็นว่า องค์การมีความสามารถในการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์การจัดตั้งในระดับมาก โดยเห็นว่ายังคงมีปัญหาอุปสรรคในการทำงาน คือ

- นโยบายของรัฐ
- ความล่าช้าของเอกสาร
- กฎระเบียบต่างๆ ไม่ชัดเจน
- การเปลี่ยนแปลงนโยบายทางการเมือง
- ข้อจำกัดตามอำนาจหน้าที่ตามพระราชกฤษฎีกา
- ความเป็นองค์กรใหม่

ตอนท้ายกลุ่มเป้าหมายได้เสนอแนะการปรับปรุงแก้ไขและพัฒนาการดำเนินงานขององค์การมหาชนให้มีประสิทธิภาพประสิทธิผลและบรรลุวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งองค์การ ดังนี้

1. ต้องมีผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกล

2. มีความชัดเจนในกฎระเบียบต่างๆ การพิจารณาเรื่องต่างๆ ต้องผ่านบอร์ดอนุมัติ และต้องใช้เวลานาน บางเรื่องที่ต้องการความรวดเร็วน่าจะออกระเบียบให้ทันกับสถานการณ์ปัจจุบัน
3. สร้างความเข้าใจในการดำเนินงานและติดต่อประสานงานให้ดียิ่งขึ้น
4. ต้องอิสระจากการเมือง
5. จำเป็นต้องมีการประเมินผลงาน กระบวนการ และเครื่องมือการบริหารงาน เพื่อแก้ไขปรับปรุงต่อไป

6. ควรพัฒนาบุคลากรทุกฝ่ายขององค์กรให้มีความเข้าใจ มีทัศนคติที่กว้างและทันสมัย

4.10.6 ผลจากการสัมภาษณ์กลุ่มเป้าหมายที่เกี่ยวข้อง

1) คณะกรรมการบริหาร

1.1) ผลการดำเนินงานในภาพรวมหลังจากที่ได้มีการจัดตั้งเป็นองค์การมหาชนแล้ว ผลการดำเนินงานหลังจัดตั้งเป็นสถาบันบริหารกองทุนพลังงาน มีดังต่อไปนี้ ช่วงหลังจากจัดตั้งเป็นองค์การมหาชนแล้ว สามารถบริหารกองทุนพลังงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ การดำเนินงานต่าง ๆ สามารถหารายได้ในรูปแบบต่าง ๆ เช่น การปล่อยราคาน้ำมันลอยตัว ดอกเบี้ยเงินฝาก เงินกู้ระยะสั้นและระยะยาว การออกพันธบัตร จึงทำให้สามารถที่จะหาเงินมาใช้หนี้จากการผูกมัดราคาน้ำมันในช่วงที่ผ่านมาได้จนครบและยังมีเงินทุนสำรองไว้เพื่อนำมาใช้ได้ในอนาคต และสามารถนำมาช่วยเหลือกองทุนอนุรักษ์พลังงาน เพื่อเป็นการรณรงค์การใช้พลังงานเพื่อเป็นการปกป้องควบคู่ไปด้วย

1.2) ปัจจัยที่ทำให้การดำเนินงานข้างต้นประสบความสำเร็จ หรือสิ่งที่เป็นจุดแข็งขององค์การ

(1) คณะผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ไกล กล้าคิด กล้าตัดสินใจจึงทำให้การดำเนินงานต่างๆ สามารถปฏิบัติได้อย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ เช่น รัฐมนตรีว่าการกระทรวงพลังงาน (นายปิยะสวสดี อัมระนันท์)) ที่ปล่อยลอยตัวราคาน้ำมัน ยกเว้นก๊าซหุงต้ม จึงทำให้รัฐไม่ต้องแบ่งราคาค่าขาดเชยราคาน้ำมันให้ผู้บริโภคเป็นผู้รับภาระแทน เป็นต้น

(2) คณะกรรมการบริหารมีความรู้ ความสามารถ ในการบริหารงานขององค์การมหาชนเป็นอย่างดี

(3) การทำงานในระดับนโยบายขององค์กรกับระดับประเทศมีความสอดคล้องสามารถทำงานได้คล่องตัวและไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้งในการทำงานร่วม จึงทำให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพ และทำให้ประสบความสำเร็จได้อย่างเห็นได้ชัดเจน

(4) ผู้บริหารมีความรู้ ความสามารถในการบริหารเงิน ได้เป็นอย่างดี เช่น สถาบันสามารถจัดหาเงินกู้ดอกเบี้ยต่ำเพื่อนำไปชดเชยราคาน้ำมัน การออกพันธบัตร เพื่อชดเชยหมุนเงินและสร้างผลกำไรให้เพิ่มมากขึ้น

(5) องค์กรมีความชัดเจนในเรื่องของวัตถุประสงค์และภารกิจในการจัดตั้ง จึงทำให้การดำเนินงานมีแนวทางที่เหมาะสม

(6) การวางระบบการบริหารงานที่ชัดเจนและมีประสิทธิภาพ เพื่อไม่เกิดความซับซ้อน

(7) องค์กรสามารถกำหนดหรือตั้งอัตราเงินเดือนและผลตอบแทนของบุคลากรได้เอง จึงทำให้สามารถจ้างคนดี คนเก่ง เข้ามาทำงานเพื่อเป็นการเพิ่มศักยภาพขององค์กรได้อีกด้วย

(8) การสนับสนุนเงินภาครัฐทำให้การดำเนินงานขององค์กรมีความคล่องตัว สามารถบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

(9) องค์การมหาชนมีกฎหมายรองรับการดำเนินงานอย่างชัดเจน ทำให้้องค์กรสามารถทำงานได้อย่างเต็มที่

1.3) สภาพปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานในปัจจุบัน หรือสิ่งที่เป็จุดอ่อน
ถึงแม้สถาบันฯ จะจัดตั้งเป็นองค์การมหาชน โดยมีวัตถุประสงค์ที่จะให้มีการบริหารจัดการภารกิจต่างๆ ตามกฎหมายที่มีความอิสระจากระบบราชการ โดยมุ่งหวังที่จะปิดจุดอ่อนการบริหารในระบบราชการ แต่ในทางปฏิบัติแล้ว สถาบันฯ ก็ยังคงไม่สามารถเป็นอิสระจากระบบราชการ เนื่องจากเหตุผลดังต่อไปนี้

(1) คณะกรรมการสถาบันฯ ยังคงมีกรรมการโดยตำแหน่งจากส่วนราชการถึง 4 ตำแหน่ง ประกอบด้วย ประธานคณะกรรมการก็ยังคงเป็นท่านปลัดกระทรวงพลังงาน ซึ่งเป็นข้าราชการบริหารสูงสุดของกระทรวงพลังงาน ดังนั้น การกำหนดนโยบาย ระเบียบ ข้อกำหนด แผนการบริหารจัดการ ยังคงอิงระบบราชการอยู่มากพอสมควร

(2) ตาม พ.ร.บ. องค์การมหาชน มาตรา 43 และมาตรา 44 เรื่องการกำกับดูแลและการยุบเลิกองค์การมหาชน ยังกำหนดให้รัฐมนตรีผู้รักษาการตามพระราชกฤษฎีกา จัดตั้งองค์การมหาชน และคณะรัฐมนตรีมีอำนาจในการกำกับดูแลและยุบเลิกองค์การมหาชนได้ ดังนั้น สถาบันฯ ยังคงต้องรับนโยบายการบริหารองค์กรมาจากรัฐมนตรีในสังกัด

(3) โครงการบางโครงการของผู้อำนวยการที่คิดขึ้นนั้น ไม่สามารถนำมาปฏิบัติได้ เพราะปัจจัยแวดล้อมต่างๆ เช่น บุคลากรยังขาดความรู้ ทักษะ ขาดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ซึ่งลักษณะการทำงานจะปฏิบัติตามคำสั่งเป็นส่วนใหญ่ เป็นต้น

(4) กฎระเบียบขององค์การมหาชนบางประเด็นขาดความชัดเจน เช่น การกำหนดค่าตอบแทนหรือขวัญกำลังใจให้กับบุคลากรในระดับต่าง ๆ เป็นต้น

1.4) **ความคิดเห็นเกี่ยวกับการทำหน้าที่ของผู้บริหารขององค์การมหาชน** ผู้อำนวยการมีความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ตามภารกิจดีพอสมควร แต่ยังบริหารจัดการแบบศูนย์รวมอำนาจ ไม่พยายามกระจายอำนาจในการบริหารและดำเนินงาน เนื่องจากไม่ไว้วางใจการทำงานของพนักงาน เนื่องจากพนักงานปฏิบัติงานผิดพลาดอยู่บ่อยครั้ง

1.5) **ความคิดเห็นเกี่ยวกับการปรับเปลี่ยนสถานะขององค์การมหาชนให้เป็นองค์กรประเภทอื่น ๆ** ไม่ควรปรับเปลี่ยนเป็นองค์กรประเภทอื่นๆ เพราะความเป็นองค์การมหาชนมีความคล่องตัว และมีอิสระในการบริหารงาน ซึ่งมีความเหมาะสมกับองค์การในลักษณะของการหาเงินทุน แต่ เนื่องจากขณะนี้องค์กรได้ปฏิบัติตามภารกิจและวัตถุประสงค์ได้ประสบความสำเร็จแล้ว ควรที่จะจัดตั้งองค์การมหาชนใหม่ เพื่อเข้ามารับผิดชอบด้านการอนุรักษ์พลังงาน และพลังงานทดแทน เพื่อให้เหมาะสมกับสถานการณ์

1.6) **ความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมของสังกัด** สถาบันบริหารกองทุนพลังงาน อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของรัฐมนตรีกว่าการกระทรวงพลังงาน ซึ่งถือว่ามีความเหมาะสมดีแล้ว เพราะสถาบันฯ เป็นผู้บริหารกองทุนน้ำมันเชื้อเพลิง และการบริหารกิจกรรมน้ำมันเชื้อเพลิงซึ่งมีความสอดคล้องกับภารกิจหลักของหน่วยงานต่างๆ ในกระทรวงพลังงาน

1.7) **ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงส่งเสริม และพัฒนาองค์การมหาชนให้มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผลสอดคล้องกับเจตนารมณ์ในการจัดตั้ง**

(1) ควรมีการปรับปรุงกฎหมาย ทั้ง พ.ร.บ. องค์การมหาชน และพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งองค์การมหาชนให้มีความอิสระจากระบบราชการ และหน่วยงานราชการในสังกัดเพื่อให้มีความยืดหยุ่นในการบริหารงานที่แตกต่างจากหน่วยงานราชการ และสามารถเทียบเคียงกับการบริหารงานของเอกชน อันจะส่งผลให้เกิดการเพิ่มประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และการพัฒนาองค์กร เพื่อให้เกิดการสอดคล้องกับเจตนารมณ์

(2) นโยบายการทำงานไม่ควรขึ้นอยู่กับรัฐมนตรี เพราะจะนำไปสู่การปฏิบัติงานไม่ต่อเนื่อง เนื่องจากมีการเปลี่ยนแปลงทางการเมืองระดับประเทศอยู่บ่อยครั้ง

(3) ควรมีการปรับปรุงเกี่ยวกับแนวคิดการบริหารโครงการนอกเหนือจากที่ปฏิบัติอยู่ในปัจจุบัน เพื่อให้เกิดโครงการใหม่ๆ ที่เกี่ยวกับพลังงาน

1.8) **ความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการประเมินการทำงานขององค์การมหาชน** โดยภาพรวมของการประเมินผลการดำเนินงานที่ทาง กพร. และทริส ได้ดำเนินการมาอย่างต่อเนื่อง ถือได้ว่าเป็นการประเมินผลที่มีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ ได้มีการประเมินผลการดำเนินการของสถาบันฯ ในทุกมิติทั้งด้านประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ความพึงพอใจและการกำกับดูแลและบริหารองค์กร แต่ทั้งนี้เห็นว่า

(1) ควรให้มีการประเมินการกำกับดูแลของคณะกรรมการฯ ในเรื่องประสิทธิภาพและความสามารถของคณะกรรมการแต่ละท่าน

(2) ก.พ.ร. ควรกำหนดตัวชี้วัดที่มีความเหมาะสมและตรงกับภารกิจขององค์การมหาชนและองค์กร เนื่องจากภารกิจและหน้าที่ไม่เหมือนกัน และควรศึกษาระยะเวลาการปฏิบัติงานเพื่อให้ผลลัพธ์ของแต่ละองค์กรออกมา เพื่อเป็นการประเมินประสิทธิผลและประสิทธิภาพอย่างแท้จริง เช่น การที่องค์กรไม่ได้ให้บริการประชาชนโดยตรง ก็ควรลดตัวชี้วัดในความพึงพอใจของลูกค้าให้น้อยลง เป็นต้น

2) ผู้บริหาร

2.1) ผลการดำเนินงานในภาพรวมหลังจากที่ได้มีการจัดตั้งเป็นองค์การมหาชนแล้ว

(1) องค์กรได้นำเงินมาบริหารจัดการเพื่อให้เกิดประโยชน์เพิ่มมากขึ้น เช่น นำรายได้จากดอกเบี้ยของการบริหารเงินในแต่ละปีไปฝากธนาคาร

(2) องค์กรได้กู้เงินมาใช้ในการดำเนินงาน เช่น การกู้เงินระยะสั้น-ระยะยาว จากสถาบันการเงิน เพื่อมาตรึงราคาน้ำมันตามนโยบายของรัฐบาล การออกเงินกู้ การออกพันธบัตร แสดงให้เห็นถึงศักยภาพที่มีมากกว่าเดิม

(3) มีความคล่องตัวในด้านบริหารจัดการ มีบุคลากรเข้ามาบริหารจัดการ มี KPI มีการกำหนดตัวบุคคลเข้ามาบริหาร ส่งเสริมสนับสนุนเรื่องพลังงานทดแทน มีกำไร 730 กว่าล้าน มีการกู้เงินระยะยาว 32,000 ล้าน ออกพันธบัตร 26,400 ล้าน เงินกู้ระยะสั้น 15,000 ล้าน มีการบริหารเงินกู้ปรับโครงสร้างดอกเบี้ย สามารถประหยัดดอกเบี้ยได้ 492 ล้าน ทุกวันนี้ชำระหนี้ไป 65,000 ล้าน มีการตรึงราคาน้ำมันเชื้อเพลิง 119,478 ล้านบาท

(4) ปัจจุบันนี้สถาบันมีเงินสามารถลดหนี้ที่เกิดขึ้นและมีเงินทุนสำรองเพื่อนำมาใช้ได้ในอนาคต และสามารถนำมาช่วยเหลือกองทุนอนุรักษ์พลังงาน เพื่อเป็นการรณรงค์การใช้พลังงานและเพื่อเป็นการปกป้องควบคู่ไปด้วย

2.2) ปัจจัยที่ทำให้การดำเนินงานข้างต้นประสบความสำเร็จ หรือสิ่งที่เป็นจุดแข็งขององค์การ ขณะนี้ถือว่าประสบความสำเร็จ เพราะได้ทำงานตามที่รัฐบาลมอบหมายสำเร็จลุล่วง โดยปัจจัยที่ทำให้การดำเนินงานประสบความสำเร็จ ประกอบด้วย

(1) องค์การมหาชนเป็นนิติบุคคลตามกฎหมาย มีความคล่องตัวในการบริหารจัดการงบประมาณ การบริหารองค์การมหาชนถือเป็นงานที่ต้องใช้ความคล่องตัว

(2) บุคลากรในระดับต่างๆ มีคุณภาพเหมาะสมกับการทำงาน เช่น คณะกรรมการบริหารแต่ละท่านมีความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับเรื่องพลังงาน และงบประมาณเป็นอย่างดี ผู้บริหารถือว่าเป็นผู้มีประสบการณ์และความชำนาญในการบริหารองค์การซึ่งถือว่าเป็นจุดแข็งอีกอย่างหนึ่งที่ทำให้องค์การประสบความสำเร็จ

(3) ระเบียบที่เอื้อขององค์การมหาชนที่ให้อำนาจสามารถกำหนดเงินเดือนและขวัญกำลังใจให้กับพนักงานได้ จึงทำให้สามารถคัดสรรคนดี มีความสามารถเข้ามาดำเนินงาน จึงทำให้การทำงานเป็นได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.3) สภาพปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานในปัจจุบันหรือสิ่งที่เป็นจุดอ่อน

(1) กรรมการโดยตำแหน่งซึ่งเป็นผู้แทนภาครัฐ 4 คน มีทั้งข้อดีและข้อเสีย ถ้าในกรณีที่ต้องขอความช่วยเหลือจากหน่วยงานเหล่านี้ก็จะถือว่าเป็นเรื่องดี แต่ปัญหาของราชการคือ การไม่กล้าคิดนอกกรอบ ยึดกฎระเบียบของราชการเป็นหลักมากเกินไป

(2) รัฐมนตรีว่าการกระทรวงพลังงาน มีอคติต่อคณะกรรมการบริหารหรือผู้บริหารทำให้การทำงานเกิดปัญหา และองค์กรไม่มีอิสระในการดำเนินงาน

(3) การประสานงานข้ามสายการบังคับบัญชา คือ ผู้อำนวยการควรมีการนำเสนอรายงานต่อคณะกรรมการ และคณะกรรมการควรที่จะนำเสนอรายงานให้กับรัฐมนตรี เพื่อให้การทำงานมีความเหมาะสมและชัดเจน เป็นต้น

(4) ในคำสั่งนายกรัฐมนตรีหรือโดย พ.ร.บ. องค์การมีหน้าที่จัดหาเงินให้กับกองทุนน้ำมันเชื้อเพลิง เบิกจ่ายเงินให้กองทุนน้ำมันเชื้อเพลิง แต่ไม่มีคำสั่งให้เป็นกรรมการในคณะกรรมการบริหารพลังงาน ระเบียบไม่ให้บทบาทในแง่นโยบายไม่สามารถเข้าไปดำเนินการได้ จึงถือเป็นจุดอ่อน

2.4) อำนาจการอนุมัติ อนุญาต สิ้นสุดที่บอร์ดหรือไม่ อำนาจในการอนุมัติ อนุญาต สิ้นสุดที่คณะกรรมการบริหาร เพราะมีการกำหนดบทบาทกันชัดเจน

2.5) **ความเป็นอิสระของบอร์ดจากคณะรัฐมนตรี** ความเป็นอิสระจากคณะรัฐมนตรี แต่บางเรื่องต้องนำเสนอเพื่อทราบก่อน เพราะถ้าเกิดความผิดพลาดผู้รับผิดชอบคือรัฐมนตรี

2.6) **ความคิดเห็นเกี่ยวกับการทำหน้าที่ของคณะกรรมการบริหาร**

(1) ที่มาและกระบวนการในการคัดสรร ตามพระราชบัญญัติ ประธานจะแต่งตั้งโดยคณะรัฐมนตรี มีตัวแทนจากภาครัฐ และภาคเอกชน ซึ่งถือว่ากระบวนการคัดสรรมีความชัดเจน สามารถตรวจสอบได้

(2) จำนวน จำนวนคณะกรรมการบริหาร มีทั้งหมด 11 คน ซึ่งเป็นตัวแทนจากภาครัฐ 5 คน ภาคเอกชน 5 คน และผู้อำนวยการอีก 1 คน รวมทั้งหมด 11 คน ถือว่ามีความเหมาะสมแล้ว เพราะแต่ละคนมีความเชี่ยวชาญด้านพลังงานและการบริหารการเงินอย่างโดดเด่น

(3) การรับรู้เกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ คณะกรรมการตระหนักและเข้าใจถึงบทบาทหน้าที่ของตนเอง เป็นอย่างดี เชื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

(4) การทำหน้าที่ คณะกรรมการบางท่านทำหน้าที่ได้เหมาะสมกับการทำหน้าที่ของคณะกรรมการ แต่บางคนมีภารกิจภายนอกจำนวนมาก จึงทำให้ไม่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ และบางคนก็เข้ามามีบทบาทในการบริหารงานขององค์กรมากเกินไป เช่น คณะกรรมการบริหารเข้ามาประสานงานด้านต่างๆ ซึ่งไม่เหมาะสม

2.7) **ความคิดเห็นเกี่ยวกับการปรับเปลี่ยนสถานะองค์การมหาชนให้เป็นองค์กรประเภทอื่นๆ** มีความเหมาะสมดีแล้ว เพราะมีอำนาจทางกฎหมายและกฎระเบียบที่ทำให้องค์กรในลักษณะนี้สามารถทำงานได้สะดวก คล่องตัวมากขึ้น

2.8) **ความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมของสังกัด** สถาบันบริหารกองทุนพลังงานอยู่ภายใต้รัฐมนตรีว่าการกระทรวงพลังงาน ถือว่ามีความเหมาะสม เพราะมีการประสานงานกันอยู่ตลอดเวลา ในเรื่องของนโยบายและการปฏิบัติงาน

2.9) **ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงส่งเสริม และพัฒนาองค์การมหาชนให้มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผลสอดคล้องกับเจตนารมณ์ในการจัดตั้ง** ควรมีการปรับปรุงในเรื่องของตัวแทนภาครัฐที่เข้ามาทำหน้าที่เป็นคณะกรรมการบริหาร เพราะการบริหารส่วนใหญ่จะอิงกับระบบราชการ ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงยากมาก อาทิ การร่างระเบียบต่างๆ ก็จะใช้ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี เนื่องจากถูกตรวจสอบโดยสำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน ซึ่งจะใช้ระเบียบราชการเป็นหลัก

2.10) **ความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการประเมินการทำงานขององค์การมหาชน**

(1) การประเมินผล เพื่อให้รู้ทิศทางการทำงานว่าควรจะไปทางใด ควรแก้ไขตรงไหน ซึ่งการกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดจะต้องมีความชัดเจน

(2) ควรมีการประเมินคณะกรรมการบริหารอย่างเข้มข้นและจริงจัง เพราะ คณะกรรมการบริหารเป็นผู้กำหนดกลยุทธ์ขององค์กร

4.10.7 ผลวิเคราะห์การประเมินผลสัมฤทธิ์ของสถาบันบริหารกองทุนพลังงาน (องค์การมหาชน)

1) ผลสัมฤทธิ์ตามวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งฯ ผลการดำเนินงานที่ผ่านมากล่าวได้ว่า สถาบันบริหารกองทุนพลังงาน (องค์การมหาชน) หรือ สบพ. สามารถดำเนินงานได้ตามกรอบนโยบายที่ได้วางไว้ คือ เป้าหมายของกองทุนน้ำมันเชื้อเพลิงปลอดภัยนั้นสิ้นภายใน 5 ปี แต่ว่าในสัดส่วนของการดำเนินงานด้านอื่น ๆ ที่วางกลยุทธ์ไว้ สบพ. กลับมิได้มีผลการดำเนินงานอื่นใด เช่น ในยุทธศาสตร์ที่ 1 การประเมินศักยภาพและติดตามสถานการณ์ด้านพลังงานของประเทศ ซึ่งไม่ปรากฏผลการดำเนินงานใด ๆ ออกมา นอกจากนี้ในส่วน ของกลยุทธ์ต่างๆ ที่ สบพ. ได้วางไว้เช่นกัน ก็มิได้มีโครงการอื่นใดรองรับและไม่มีผลการดำเนินงานออกมาให้ เห็น เช่น (1) เสนอแนะการปรับเพิ่มหรือลดอัตราเงินส่งเข้ากองทุนน้ำมันเชื้อเพลิง เพื่อให้กองทุนน้ำมันเชื้อเพลิง สามารถจ่ายดอกเบี้ยและชำระคืนเงินต้นและพันธบัตร/หรือตราสารหนี้ได้เมื่อครบกำหนดจ่าย (2) ดำเนินการ แก้ไขปรับปรุงกฎหมาย พระราชบัญญัติ และกฎระเบียบต่างๆ ที่เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินการของสถาบัน บริหารกองทุนพลังงานและกองทุนน้ำมันเชื้อเพลิง (3) จัดทำแผนหลักแสดงฐานะทางการเงินของกองทุนน้ำมัน เชื้อเพลิง ทั้งระยะสั้นและระยะยาวเพื่อประโยชน์ในการจัดทำแผนการชำระเงินกู้ ดอกเบี้ย ภาระต่างๆ ของ กองทุนน้ำมันเชื้อเพลิง ตลอดจนแผนการจ่ายเงินชดเชยการตรึงราคาน้ำมันเชื้อเพลิงให้กับผู้ประกอบการ (4) จัดให้มีการรวบรวมข้อมูลด้านพลังงานจากแหล่งข้อมูลที่เกี่ยวข้องได้มาจัดเก็บให้เป็นระบบเพื่อประโยชน์ในการ นำข้อมูลดังกล่าวมาวิเคราะห์ ประเมินผล เพื่อการบริการจัดการกองทุนน้ำมันเชื้อเพลิงอย่างมีประสิทธิภาพ (5) ศึกษา วิเคราะห์ ประเมินศักยภาพ การบริหารด้านการลงทุนในกิจการที่ส่งเสริมอุปทานของน้ำมันเชื้อเพลิง พลังงานหมุนเวียนและการอนุรักษ์พลังงาน (6) เสนอให้รักษาระดับรายรับจากเงินส่งเข้ากองทุนน้ำมันเชื้อเพลิง ให้อยู่ในระดับไม่ต่ำกว่า 2,500 ล้านบาท/เดือน (7) บริหารสภาพคล่องส่วนเกินให้ได้ผลตอบแทนสูงกว่า ดอกเบี้ยเงินฝากประจำ 1 ปี ของธนาคารกรุงไทยไม่ต่ำกว่า 1% (8) สร้างฐานข้อมูลต่างๆที่เกี่ยวข้องกับองค์กร เพื่อใช้ในการบริหารจัดการ สบพ. ในรูปแบบของ ERP เหล่านี้เป็นต้น กรณีเช่นนี้อาจเทียบได้ว่าเป็นการวาง

กลยุทธ์ที่ไม่สามารถทำได้จริง ซึ่ง สบพ. ควรที่จะมีโครงการต่างๆ รองรับและสามารถนำโครงการดังกล่าวนั้นไปปฏิบัติเพื่อให้ผลการดำเนินงานออกมาตามที่ได้วางแผนกลยุทธ์ หรือแผนยุทธศาสตร์

2) จุดแข็ง สถาบันบริหารกองทุนพลังงาน (องค์การมหาชน) มีจุดเด่นหลายประการซึ่งถือว่าเป็นจุดแข็งของการดำเนินงาน คือ

(1) ในส่วนของยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ในการดำเนินงานของ สบพ. กล่าวได้ว่า สบพ. ได้กำหนดแผนยุทธศาสตร์ในการดำเนินงานได้อย่างเด่นชัด ซึ่งทำให้การดำเนินงานของ สบพ. มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งองค์กร ส่วนด้านกลยุทธ์ในการดำเนินงานนั้น สบพ. ได้กำหนดเป็นกรอบในการดำเนินงานขององค์กรเอาไว้โดยมีความสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ได้เป็นอย่างดีจึงทำให้ สบพ. สามารถดำเนินงานได้อย่างเป็นขั้นเป็นตอนและตามกำหนดระยะเวลาที่กำหนดไว้ในแผนยุทธศาสตร์

(2) สถาบันบริหารกองทุนพลังงานมีการวางกรอบนโยบายในการบริหารงานตามวัตถุประสงค์ขององค์กรได้อย่างดี มีที่มาที่ไปตามพันธกิจที่ได้รับมอบหมาย ทำให้สามารถตรวจสอบการดำเนินงานตามกระบวนการและขั้นตอนของการบริหารได้

(3) การที่ สบพ. ได้มีการปรับปรุงโครงสร้างอัตรากำลังของหน่วยงานอยู่บ่อยครั้ง อาจกล่าวได้ว่า สบพ. ต้องคอยบริหารทรัพยากรบุคคลให้มีความสอดคล้องกับภาระหน้าที่ นอกจากนั้นการที่ สบพ. ได้ปรับเปลี่ยนตำแหน่งรองผู้อำนวยการ และผู้ช่วยผู้อำนวยการสถาบันฯ ขึ้นมาเท่ากับว่า เป็นการกระจายอำนาจในการบริหารเพื่อที่จะลดภาระหน้าที่ของผู้บริหาร ซึ่งเป็นส่วนที่ดีในการที่จะทำให้สามารถบริหารงานภายในองค์กรได้คล่องตัวได้มากขึ้น ซึ่งในปัจจุบัน กล่าวได้ว่า สบพ. ได้มีการจัดโครงสร้างของหน่วยงานให้มีความกะทัดรัด แต่มีการดำเนินการที่มีประสิทธิภาพ โดยเน้นการใช้เทคโนโลยีด้านสารสนเทศมาใช้ในการดำเนินงาน ในด้านต่างๆ ตลอดจนใช้ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน (Out Sourcing) มาช่วยในการดำเนินการด้านต่าง ๆ เท่าที่จำเป็น

(4) คณะกรรมการบริหารมีความเชี่ยวชาญ มีวิสัยทัศน์ มีภาวะผู้นำ กล้าคิด กล้าตัดสินใจ ทำให้การแก้ไขปัญหาขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น การปล่อยยาราคาน้ำมันเบนซินลอยตัว ถือว่าเป็นการตัดสินใจที่ถูกต้องนำไปสู่การแก้ไขปัญหาระยะยาว รวมถึง คณะกรรมการบริหารมีความรู้ ความสามารถในการบริหารงานองค์การมหาชนเป็นอย่างดี

(5) นโยบายระดับประเทศและระดับองค์กรมีความสอดคล้องกัน สถาบันบริหารกองทุนพลังงาน (องค์การมหาชน) เนื่องจาก สบพ. รับนโยบายตรงจากรัฐมนตรีว่าการกระทรวงพลังงาน ทำให้ นโยบายขององค์กรและนโยบายของประเทศเรื่องการบริหารกองทุนพลังงานเป็นไปในทิศทางเดียวกัน อาจ

กล่าวได้ว่า รัฐมนตรีว่าการกระทรวงพลังงานเป็นเสมือนตัวหนุนเสริมให้การทำงานขององค์กรมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

(6) องค์กรมี concept ที่ชัดเจนในจัดตั้งองค์กร จึงทำให้องค์กรมีกรอบและแนวทางการดำเนินงานประสบความสำเร็จ ซึ่งถือว่าปัจจุบันนี้้องค์กรสามารถปฏิบัติตามภารกิจได้อย่างสมบูรณ์และสามารถบริหารกองทุนให้มีผลกำไร สามารถนำเงินไปสนับสนุนกองทุนอนุรักษ์พลังงาน ซึ่งเป็นอีกกองทุนหนึ่งที่มีความเกี่ยวข้องกับพลังงานในประเทศ

(7) สถาบันบริหารกองทุนพลังงาน (องค์การมหาชน) เป็นองค์กรนิติบุคคล ซึ่งมีองค์กรขนาดเล็ก มีบุคลากรน้อย แต่มีคุณภาพในการดำเนินงานอย่างมีคุณภาพ เนื่องจากองค์กรสามารถบริหารงบประมาณได้อย่างคล่องตัว จึงสามารถกำหนดฐานเงินเดือน สวัสดิการต่างๆ เพื่อสร้างขวัญกำลังใจให้กับบุคลากรได้อย่างเหมาะสมทุกระดับในองค์กร องค์กรจึงสามารถดึงคนที่มีความรู้ ความสามารถเข้ามาปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

(8) ในด้านของการใช้จ่ายเกี่ยวกับบุคลากรและค่าใช้จ่ายในการบริหารงาน การใช้จ่ายเงินงบประมาณดังกล่าวของสถาบันฯ ถึงแม้ว่าจะมีอัตราที่สูงสำหรับจำนวนบุคลากรในองค์กรที่มีไม่เกิน 20 คน แต่เมื่อพิจารณาถึงค่าความจำเป็นของวิชาชีพที่ขาดแคลนและมีความต้องการทางการตลาดแรงงานที่สูง นับว่ามีความเหมาะสมและคุ้มค่ากับค่าใช้จ่าย

(9) สถาบันฯ จัดอยู่ในกลุ่มขององค์การมหาชนที่มีการออกกฎระเบียบภายในจำนวนไม่มาก โดยมีเพียง 8 ฉบับ และเมื่อพิจารณาเนื้อหาของกฎระเบียบก็จะพบว่าล้วนแต่เป็นกฎระเบียบพื้นฐานที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานที่เป็นเรื่องหลักๆ เช่น เรื่องบุคคล งบประมาณ การเงิน พัสดุ เป็นต้น หากวิเคราะห์ถึงเหตุผลที่มีกฎระเบียบน้อยฉบับ ก็เป็นที่การกิจที่ค่อนข้างเฉพาะของสถาบันฯ ที่ดูแลแต่ในเรื่องของกองทุน และจำนวนบุคลากรที่น้อยทั้งนี้สถาบันฯ ยังได้มีการรวมกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกับสวัสดิการ เช่น การลา สวัสดิการ ประโยชน์เกื้อกูลอื่นๆ ไว้ในระเบียบว่าด้วยการบริหารทรัพยากรบุคคลฉบับเดียวซึ่งนับเป็นข้อดีที่ทำให้ง่ายต่อการใช้ปฏิบัติงาน

3) ปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงาน และหรือจุดอ่อน

(1) คำสั่งนายกรัฐมนตรีหรือโดย พ.ร.บ. องค์กรมีหน้าที่จัดหาเงินให้กับกองทุนน้ำมันเชื้อเพลิง สามารถเบิกจ่ายเงินให้กองทุนน้ำมันเชื้อเพลิง แต่ระเบียบไม่มีคำสั่งให้เป็นกรรมการในคณะกรรมการบริหารมีบทบาทในแง่นโยบายจึงไม่สามารถเข้าไปดำเนินการได้

(2) ปัญหาอุปสรรคเบื้องต้นในภาพรวมของพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งฯ เท่าที่ผ่านมาเป็นเรื่องเกี่ยวกับการกำกับดูแลของคณะกรรมการ ซึ่งองค์ประกอบมีสัดส่วนมาจากส่วนราชการค่อนข้างมาก ทำให้มีลักษณะและมุมมองในเรื่องการบริหารโน้มเอียงไปในแนวทางของส่วนราชการ ประเด็นนี้ก่อให้เกิดอุปสรรคในการบริหารงานขององค์การมหาชน ที่มีวัตถุประสงค์ในการก่อตั้งโดยให้มีการดำเนินการด้วยความคล่องตัว และมีความกระชับ

(3) ปัญหาในภาพรวมส่วนใหญ่จะเป็นปัญหาเกี่ยวกับความชัดเจนของการกำหนดนโยบายในการบริหารองค์กร อาทิ การจัดสวัสดิการให้แก่เจ้าหน้าที่ ซึ่งในทางปฏิบัติมีความสับสน และมีปัญหามาก ก่อให้เกิดคำถามว่า องค์การมหาชนมีอิสระและความชอบธรรมในการจัดสวัสดิการต่างๆ ให้เจ้าหน้าที่เพียงใด กล่าวโดยเฉพาะ บางเรื่องต้องถูกจำกัด โดยกฎระเบียบของส่วนราชการ บางเรื่องไม่ครอบคลุมถึงเจ้าหน้าที่ องค์การมหาชน ฯลฯ

4) ความเหมาะสมของสังกัดและความคุ้มค่า สถาบันบริหารกองทุนพลังงาน (องค์การมหาชน) อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของรัฐมนตรีว่าการกระทรวงพลังงาน โดยรัฐมนตรีมีอำนาจหน้าที่กำกับดูแลการดำเนินงานของสถาบันฯ ให้เป็นไปตามกฎหมาย และให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ในการจัดตั้ง นโยบายของรัฐบาล มติของคณะกรรมการนโยบายพลังงานแห่งชาติ หรือคณะกรรมการบริหารนโยบายพลังงาน โดยสถาบันบริหารกองทุนพลังงานมีองค์การบริหารสูงสุด คือ คณะกรรมการสถาบันบริหารกองทุนพลังงาน นอกจากนี้ สบพ. ยังมีคณะกรรมการ และคณะอนุกรรมการต่าง ๆ ที่จะคอยให้คำแนะนำปรึกษา กำหนดแนวคิดและทิศทางในการทำงาน และเชื่อมโยงประสานระหว่างหน่วยงาน และระดับประเทศ รวมไปถึงเรื่องอื่นๆ ในองค์กร เช่น ในเรื่องค่าตอบแทน เรื่องจริยธรรมและธรรมาภิบาล เป็นต้น ซึ่งถือว่ามีความเหมาะสม

5) ข้อเสนอแนะ คณะผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมในเรื่องต่าง ๆ ดังต่อไปนี้คือ

- (1) พิจารณาออกกฎระเบียบอื่น ๆ ที่จำเป็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับการพัฒนานุเคราะห์ของสถาบัน
- (2) กองทุนพลังงานควรมีบทบาทในการกำหนดนโยบายด้านพลังงานนอกเหนือจากการจัดหาเงินกองทุนพลังงานเพียงอย่างเดียว