

## วาระที่ 1 เรื่องที่ประธานแจ้งให้ที่ประชุมทราบ

ประธานกรรมการ แจ้งว่า ด้วยสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) ได้มีหนังสือ ลว. 27 มี.ค. 2562 แจ้งว่ากระทรวงการคลังได้รายงานผลการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ประจำปีบัญชี 2560 พร้อมข้อสังเกต และข้อเสนอแนะต่อคณะรัฐมนตรี ในคราวประชุมเมื่อวันที่ 26 ก.พ. 2562 โดยคณะรัฐมนตรีมีมติรับทราบผลการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ประจำปีบัญชี 2560 และมอบหมายให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องดำเนินการตามข้อสังเกตและข้อเสนอแนะจากการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ประจำปีบัญชี 2560 อย่างเคร่งครัดต่อไป โดยมีข้อสังเกตที่เกี่ยวข้องกับ กฟภ. ดังนี้

1. รัฐวิสาหกิจต้องเตรียมความพร้อมเพื่อรองรับการปรับเปลี่ยนโครงสร้างเศรษฐกิจของประเทศไปสู่เศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม (Value - Based Economy) สอดคล้องกับนโยบาย Thailand 4.0 และกำหนดบทบาทและทิศทางการดำเนินงานที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี อย่างชัดเจน

2. รัฐวิสาหกิจต้องให้ความสำคัญกับโครงการลงทุนที่สำคัญเพื่อยกระดับศักยภาพในการดำเนินงานตามภารกิจและยุทธศาสตร์ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ซึ่งต้องมีการวิเคราะห์ความคุ้มค่าที่อยู่ในรูปแบบผลตอบแทนทางการเงิน และผลตอบแทนที่มีใช้ทางการเงิน หรือผลประโยชน์จากโครงการอย่างเป็นรูปธรรม

3. รัฐวิสาหกิจบางสาขามีแนวโน้มของการเปลี่ยนแปลง (Disruption) ที่ชัดเจนและรุนแรง จึงต้องแสวงหาโอกาสทางธุรกิจ โดยนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาปรับใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิตและการบริหารจัดการ รวมถึงการหารูปแบบธุรกิจ (Business Model) ที่ตอบรับกับการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้สามารถสร้างโอกาส และความมั่นคงตามภารกิจและธุรกิจของตนเองต่อไป อย่างไรก็ตาม ยังคงต้องการรักษาไว้ซึ่งภารกิจพื้นฐานด้วย

4. การเปลี่ยนแปลงเข้าสู่เทคโนโลยีการเงินสมัยใหม่ (Financial Technology : FinTech) ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมผู้บริโภคในรูปแบบธนาคารดิจิทัล (Digital Banking) ส่งผลให้ต้องปรับตัวอย่างเร่งด่วน รองรับการเปลี่ยนแปลงทั้งในเรื่องการพัฒนาเทคโนโลยี การบริหารอัตรากำลังให้สอดคล้องกับยุคดิจิทัล รวมถึงการใช้ประโยชน์จากระบบข้อมูลใหม่ (Big Data) ของลูกค้า และนำฐานข้อมูลไปวิเคราะห์ (Data Analysis) เพื่อประโยชน์ในเชิงบริหารจัดการ อีกทั้งวิเคราะห์และตอบสนองพฤติกรรมของลูกค้าได้อย่างทันท่วงที อีกทั้งองค์กรต้องให้ความสำคัญต่อนโยบายและมาตรฐานการรักษาความมั่นคงปลอดภัยของระบบสารสนเทศ (Cyber Security) เพื่อก้าวสู่ยุคธนาคารดิจิทัล (Digital Banking) อย่างมั่นคง ปลอดภัย และมีเสถียรภาพ

5. การประเมินผลการดำเนินงานและการผลักดันผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจให้ดียิ่งขึ้น จำเป็นต้องมีคู่เทียบ (Benchmark) โดยเฉพาะคู่เทียบในระดับสากลหรือระดับชั้นนำ เพื่อเป็นโอกาสในการพัฒนาและปรับปรุงผลการดำเนินงานให้ดียิ่งขึ้น

6. รัฐวิสาหกิจควรกำหนดแนวทางการเสริมสร้างการกำกับดูแลกิจการที่ดี ทั้งในส่วนของคณะกรรมการ ผู้บริหาร และบุคลากรของรัฐวิสาหกิจ โดยให้ครอบคลุมถึง บริษัทในเครือ ทั้งด้านพฤติกรรม จริยธรรม และระบบการบริหารจัดการเพื่อควบคุม บริหาร ความเสี่ยง และตรวจติดตามการปฏิบัติงานให้เป็นไปอย่างโปร่งใส มีความเชื่อถือ รวมทั้ง สร้างคุณค่าให้กับรัฐวิสาหกิจอย่างยั่งยืน

7. รัฐวิสาหกิจต้องมีแนวทางการวิเคราะห์อัตรากำลังของบุคลากรให้ สอดคล้องกับการกิจในปัจจุบันและอนาคต รวมทั้งอัตรากำลังของภาคอุตสาหกรรมเดียวกันด้วย

8. การทำงานในองค์กรในปัจจุบันเกิดช่องว่างในเรื่องต่าง ๆ เนื่องจาก กลุ่มบุคลากรรุ่นใหม่ (Generation Y) เข้ามาเป็นบุคลากรเพิ่มมากขึ้น ดังนั้น องค์กรควร เตรียมการในเรื่องต่าง ๆ เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ เช่น การถ่ายโอนความรู้ ความเชี่ยวชาญจากกลุ่มบุคลากรอาวุโส (Baby Boomers) ผ่านการ จัดการความรู้ (Knowledge Management) การบริหารจัดการคนเก่ง (Talent Management) การเตรียมผู้สืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan) รวมทั้งการจัดกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างการ ทำงานร่วมกันอย่างมีความสุข (Happy Workplace) และความผูกพันกับองค์กร (Employee Engagement) เป็นต้น

จึงแจ้งมาเพื่อทราบ และขอให้ กฟภ. ดำเนินการตามข้อสั่งการดังกล่าวโดย เครื่องครัดต่อไป

#### การพิจารณาของกรรมการ กฟภ.

นายนิกร สุศิริวัฒนนนท์ กรรมการ มีความเห็นว่า ประเด็นที่ประธานกรรมการได้กล่าวถึงข้อสังเกต ของกระทรวงการคลังที่ สคร. ได้แจ้งให้ทราบและให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องดำเนินการ นั้น ผมคิดว่าเป็นนิมิตหมายที่ดี เพราะมีความสอดคล้องกับสิ่งที่เกิดขึ้นกับ กฟภ. ในอนาคต โดยเฉพาะนโยบายที่ผู้ว่าการได้กำหนดทิศทาง การดำเนินงานขององค์กร ในเรื่องของดิจิทัลไว้ เพราะฉะนั้น กฟภ. ควรเตรียมความพร้อม โดยนำข้อสังเกต ดังกล่าวมากำหนดยุทธศาสตร์ขององค์กร เพื่อให้เกิดความตระหนักว่าเป็นสิ่งที่มี ความสำคัญและต้องดำเนินการอย่างจริงจัง

ผู้ว่าการ กรรมการและเลขานุการฯ มีความเห็นว่า ประเด็นที่ท่านนิกรได้มีความเห็นนั้น สอดคล้อง กับนโยบายของ กฟภ. ซึ่งอยู่ระหว่างการดำเนินการ ทั้งนี้จะได้นำข้อสังเกตของ กระทรวงการคลังมากำหนดเป็นทิศทาง การดำเนินงานขององค์กรต่อไป ส่วนการ กำหนดยุทธศาสตร์องค์กรในอนาคต จะได้จัดทำเป็นแผนงานย่อยนำเสนอ คณะกรรมการ กฟภ. เพื่อทราบอีกครั้งว่าจะดำเนินการในเรื่องใดบ้าง โดยเฉพาะเรื่อง Disruptive Technology และธุรกิจใหม่ ซึ่งได้เตรียมการในระดับหนึ่งแล้ว

#### มติที่ประชุม

รับทราบ โดยให้ กฟภ. ดำเนินการตามข้อสังเกตและข้อเสนอแนะของ สคร. โดยเคร่งครัด และมีข้อสังเกตให้พิจารณาดำเนินการ