

วาระที่ 5.3.7 ผลการประชุมคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ กฟผ. ครั้งที่ 5/2562

ด้วย ผวก. ขอเสนอเรื่องมาเพื่อนำเรียนคณะกรรมการ กฟผ. ทราบและพิจารณาให้ความเห็นเพิ่มเติม โดยเรื่องนี้เข้าข่ายที่จะต้องนำเสนอคณะกรรมการ กฟผ. ตามข้อบังคับ กฟผ. ว่าด้วยคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน พ.ศ. 2561

ทั้งนี้ เรื่องดังกล่าวมีรายละเอียดดังนี้

1. เรื่องเดิม

ตามข้อบังคับ กฟผ. ว่าด้วยคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน พ.ศ. 2561 กำหนดให้คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ กฟผ. มีหน้าที่กำกับดูแลกระบวนการบริหารความเสี่ยง การมอบนโยบาย และพิจารณาให้ความเห็นชอบแผนบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน รวมทั้งให้มีการติดตามและประเมินผลการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน เพื่อเสนอต่อคณะกรรมการ กฟผ. นั้น

2. การดำเนินการ

ในการประชุมคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ กฟผ. ครั้งที่ 5/2562 เมื่อวันที่ 13 พ.ย. 2562 ที่ประชุมได้พิจารณาเรื่องต่างๆ ตามระเบียบวาระการประชุม ซึ่งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ กฟผ. ได้พิจารณาให้ความเห็นชอบและรับทราบในเรื่องต่างๆ ที่นำเสนอ ซึ่งเห็นควรนำเสนอต่อคณะกรรมการ กฟผ. ดังนี้

2.1 เห็นชอบผลการทบทวนนโยบายการบริหารความเสี่ยง และแผนบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กรของ กฟผ. ประจำปี 2563

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ได้มีมติเห็นชอบ ดังนี้

1. ผลการทบทวนนโยบายการบริหารความเสี่ยงของ กฟผ. โดยเห็นว่านโยบายดังกล่าวยังมีความเหมาะสมกับการดำเนินงานของ กฟผ. ในปัจจุบัน รวมทั้งสอดคล้องและครอบคลุมตามแนวทางการประเมินผลรัฐวิสาหกิจของ สคร. ประจำปี 2563

2. แผนบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กรของ กฟผ. ประจำปี 2563 จำนวน 8 ปัจจัยเสี่ยง ดังนี้

-2-

ความเสี่ยง	การควบคุมภายใน/ แผนงานที่มีอยู่เดิม (Existing Control)	แผนบริหารจัดการ ความเสี่ยง (Mitigation Plan)	ระยะเวลา ดำเนินการตาม แผนงาน (Plan)	หน่วยงานที่ เกี่ยวข้อง
ความเสี่ยงที่ 1 : การบริหารหน่วย สูญเสียในภาพรวม ไม่เป็นไปตาม เป้าหมาย	1. OM1.8 แผนงานควบคุมหน่วยสูญเสีย (Technical/Non-Technical)	<u>กิจกรรม Mitigation Plan ที่ดำเนินการต่อเนื่องจาก ปีก่อน</u> 1. แผนงานการกำหนด โครงสร้างหน่วยงาน และ Job Description เพื่อรองรับระบบงาน U_Cube 2. แผนทบทวนการจัดการ พัสดุ นำ Lesson Learn ในการจัดหา พัสดุหลักของแต่ละปี มาวิเคราะห์เพื่อจัดทำ แผนจัดหาพัสดุหลัก ในปีถัดไป และการจัด สัมมนา Workshop ที่เกี่ยวข้อง	ม.ค. 2563 – ธ.ค. 2565 ม.ค. 2563 – ธ.ค. 2564	คณะทำงานพัฒนาและ สนับสนุนโปรแกรม ระบบสารสนเทศเพื่อ การจัดการจากหน่วย การใช้ไฟฟ้า U_CUBE สายงาน อ. : ฝพท. กวม. กจน.
ความเสี่ยงที่ 2 : การลงทุนและพัฒนา ธุรกิจเกี่ยวเนื่อง (Business Model) ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	1. NM1.1 แผนงานจัดทำ Portfolio Mix Planning & Implementation และการ กำหนดนโยบายในการลงทุนในธุรกิจ เกี่ยวเนื่องเพื่อยกระดับผลประกอบการ ของ กฟภ. ในรูปแบบ Consolidate 2. NM1.2 แผนงานการจัดทำระบบการ ติดตามผลการดำเนินงานของบริษัท ในเครือ ในรูปแบบ Early Warning 3. NM1.3 แผนงานการจัดทำบัญชีต้นทุน ตามประเภทรายได้ในส่วนของธุรกิจ นอกการกำกับดูแล (Non-Regulated) 4. NM2.1 แผนงานความสำเร็จในการกำหนด นโยบาย โครงสร้างการกำกับดูแลรูปแบบ การดำเนินงานที่เหมาะสม 5. NM2.2 แผนงานการดำเนินงานธุรกิจ เกี่ยวเนื่อง 6. RS2.1 โครงการปรับปรุงกระบวนการ ดำเนินงานกฎระเบียบ หลักเกณฑ์ และ การปฏิบัติงานให้มีความคล่องตัวในดำเนิน ธุรกิจเกี่ยวเนื่อง	<u>Mitigation Plan ใหม่ ในปี 2563</u> 1.แผนงานส่งเสริมและ สร้างความพร้อมเชิง การแข่งขัน ของ หน่วยงานที่ทำธุรกิจ เกี่ยวเนื่อง (เน้นการ ปรับตัวกิจกรรม แนวคิด) 2.แผนการวิเคราะห์งาน และกำหนดความรู้ และพัฒนาบุคลากร ตาม Functional Competency ของ หน่วยงานที่ทำธุรกิจ เกี่ยวเนื่อง	ม.ค. – ธ.ค. 2563 ม.ค. – ธ.ค. 2563	สายงาน ท. สายงาน ท.

-3-

ความเสี่ยง	การควบคุมภายใน/ แผนงานที่มีอยู่เดิม (Existing Control)	แผนบริหารจัดการ ความเสี่ยง (Mitigation Plan)	ระยะเวลา ดำเนินการตาม แผนงาน (Plan)	หน่วยงานที่ เกี่ยวข้อง
	7. RS2.2 โครงการตรวจสอบกฎหมาย กฎกระทรวง มติ ครม. กฎหมายใหม่และปรับปรุงกระบวนการดำเนินงาน กฎระเบียบ หลักเกณฑ์ และการปฏิบัติงาน เพื่อรองรับการดำเนินงานของ กฟภ. และธุรกิจเกี่ยวเนื่อง 8. IP1.2 แผนการพัฒนาระบบการต่อ ยอดนวัตกรรมเพื่อให้เกิดประโยชน์และสร้างรายได้ 9. HR1.1 แผนงานพัฒนากลไกการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เป็นระบบ (PMS) และการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการพัฒนา 10. HR2.4 แผนงานพัฒนาระบบการส่งเสริมทักษะที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจ เทคโนโลยี และภาวะการแข่งขัน (New-skill/Up-skill/Re-skill) 11. OC3.1 แผนงานปรับโครงสร้างองค์กรและกำหนดบทบาทของหน่วยงานเพื่อมุ่งเน้น Business Alignment 12. OM 2.4 แผนงานการดำเนินงานตามโครงการ Smart Grid [ให้ความสำคัญภาคเอกชน เพื่อให้เกิดการสร้าง Ecosystem]	3. แผนงานทบทวนโครงสร้าง และการกำหนดหน้าที่ job description ของการทำธุรกิจหลัก และธุรกิจเกี่ยวเนื่องให้ชัดเจน รวมทั้งกรอบอัตรากำลัง	ม.ค. – ธ.ค. 2563	สายงาน ย.
ความเสี่ยงที่ 3 : การบริหารสินทรัพย์ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด (Asset Management Roadmap)	1. OM3.1 แผนงานการพัฒนาระบบบริหารจัดการสินทรัพย์ของระบบไฟฟ้า ของ กฟภ.	<u>กิจกรรม Mitigation Plan ที่ดำเนินการต่อเนื่องจากปีก่อน</u> 1. ติดตามการ Implement การใช้ Software บริหารจัดการระบบจำหน่ายแรงต่ำ (LD cad) (เป้าหมายคือ การ Training 12 เขต)	ม.ค. – มิ.ย. 2563	สายงาน ป. : ฝมป. กมป.

-4-

ความเสี่ยง	การควบคุมภายใน/ แผนงานที่มีอยู่เดิม (Existing Control)	แผนบริหารจัดการ ความเสี่ยง (Mitigation Plan)	ระยะเวลา ดำเนินการตาม แผนงาน (Plan)	หน่วยงานที่ เกี่ยวข้อง
ความเสี่ยงที่ 4 : ความล่าช้าในการ พัฒนาของโครงข่าย ไฟฟ้าอัจฉริยะของ กฟภ. (โครงการ นาร์่อง)	- OM2.1 แผนงานพัฒนาภูมิสารสนเทศระบบไฟฟ้า ระยะที่ 3 - OM2.2 แผนงานพัฒนาระบบไฟฟ้าเพื่อรองรับระบบ Smart Grid - OM2.3 แผนงานพัฒนาเทคโนโลยีและการสื่อสารเพื่อรองรับการพัฒนาโครงข่ายไฟฟ้าอัจฉริยะ - OM2.4 แผนงานการดำเนินงานตามโครงการ Smart Grid (ให้ความสำคัญภาคเอกชน เพื่อให้เกิดการสร้าง Ecosystem) - OM2.5 แผนงานการจัดทำระเบียบการรับและส่งผ่านพลังงานไฟฟ้าผ่านระบบโครงข่ายไฟฟ้าของ กฟภ. สำหรับผู้ผลิตไฟฟ้าและลูกค้าของผู้ผลิตไฟฟ้า - OM2.6 แผนงานพัฒนาเทคโนโลยี Block Chain มาใช้ในการซื้อขายพลังงานไฟฟ้า (Energy Trading Platform) - OM2.7 แผนงานการปรับปรุงโครงสร้างการกำหนดราคาให้สอดคล้องกับโครงสร้างระบบจำหน่ายในอนาคต (Pricing Model)	<u>Mitigation Plan ใหม่ในปี 2563</u> แผนสำรองในกรณีการเชื่อมโยงระบบ AMI เข้ากับระบบ SAP และขออนุมัติ Design Change Request ไม่เป็นไปตามแผน OM2.2	ม.ค. – ธ.ค. 2563	สายงาน ว.
ความเสี่ยงที่ 5 : ขาดการบริหารจัดการ ข้อมูลที่เหมาะสม เพียงพอและเป็นระบบ ต่อการนำไปใช้ ประโยชน์เพื่อเพิ่ม มูลค่าทางธุรกิจของ องค์กร (Data Analytic)	- DT1.3 แผนงานการบริหารจัดการข้อมูล (Data Management & Data Analytic) - CR1.4 แผนงานการปรับปรุงฐานข้อมูลขององค์กร (รวมถึงฐานข้อมูลลูกค้าและการวิเคราะห์ข้อมูลในช่องทาง) เพื่อนำไปสู่การวิเคราะห์และการบริหารจัดการ (Data Driven Execution) - CR1.5 แผนงานพัฒนาการใช้ประโยชน์จากฐานข้อมูลลูกค้า (Customer Analytics) เพื่อพัฒนาคุณภาพการให้บริการ หรือสร้างโอกาสทางธุรกิจเกี่ยวเนื่อง	<u>Mitigation Plan ใหม่ในปี 2563</u> - เตรียมความพร้อมในการจัดทำ Module Data Analytic สำหรับธุรกิจใหม่ - แผนการติดตาม และรายงานความสำเร็จตามเป้าหมายระดับองค์กร ในการทำ New Customer in new product และนำเสนอผู้ว่าการ - แผนพัฒนา/สรรหาบุคลากรด้าน Data Analytic Data Engineer Data Scientist	ม.ค. – ธ.ค. 2563 ม.ค. – ธ.ค. 2563 เม.ย. – ก.ค. 2563	สายงาน ธ.: ฝพธ. กรม. สายงาน ธ ภาค 1-4 สายงาน ท.

-5-

ความเสี่ยง	การควบคุมภายใน/ แผนงานที่มีอยู่เดิม (Existing Control)	แผนบริหารจัดการ ความเสี่ยง (Mitigation Plan)	ระยะเวลา ดำเนินการตาม แผนงาน (Plan)	หน่วยงานที่ เกี่ยวข้อง
ความเสี่ยงที่ 6 : ขาดการบูรณาการในการ นำการจัดการความรู้ และนวัตกรรม เพื่อ พัฒนาผลิตภัณฑ์ บริการและกระบวนการ เพื่อเพิ่มโอกาสและสร้าง รายได้เชิงพาณิชย์	- IP1.1 แผนงานการพัฒนาระบบการจัดการนวัตกรรม (Innovation Management System) - IP1.2 แผนการพัฒนาระบบการต่อยอดนวัตกรรมเพื่อให้เกิดประโยชน์และสร้างรายได้ - IP1.3 แผนพัฒนาความรู้ความสามารถสมรรถนะด้านการใช้ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม (สายงานวางแผนและพัฒนาระบบไฟฟ้า) - HR1.2 แผนการปรับโครงสร้างองค์กรและอัตราค่าจ้างให้รองรับการเป็น Digital Utility - HR2.2 แผนงานพัฒนาการจัดการความรู้ (KM) เพื่อรองรับและพร้อมต่อการดำเนินธุรกิจ - HR2.3 แผนงานพัฒนาบุคลากรให้สามารถสร้างสรรค์นวัตกรรมและนำไปใช้ประโยชน์ - OM4.2 แผนงานการปรับปรุงกระบวนการทำงานขององค์กร (Digital Operational Excellence) ด้วยการสนับสนุนของเทคโนโลยีดิจิทัล - RS2.2 โครงการตรวจสอบกฎหมาย กฎกระทรวง มติ ครม. กฎหมายใหม่ และปรับปรุงกระบวนการดำเนินงาน กฎระเบียบ หลักเกณฑ์ และการปฏิบัติงานเพื่อรองรับการดำเนินงานของ กฟผ. และธุรกิจเกี่ยวเนื่อง	<u>กิจกรรม Mitigation Plan ที่ดำเนินการต่อเนื่องจากปีก่อน</u> แผนงานพัฒนาบุคลากรเพื่อสอดคล้องตามโครงสร้างการพัฒนาระบบนวัตกรรม	ม.ค. – ธ.ค. 2563	สายงาน ท. ฝพบ. ฝพพ.
ปัจจัยเสี่ยงที่ 7 : ทักษะของบุคลากร ยังไม่สามารถพัฒนา เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม ให้กับองค์กรตาม ทิศทางในอนาคต	- HR1.1 แผนงานพัฒนากลไกการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เป็นระบบ (PMS) และการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการพัฒนา - HR1.2 แผนการปรับโครงสร้างองค์กรและอัตราค่าจ้างให้รองรับการเป็น Digital Utility - HR2.1 แผนการพัฒนาศักยภาพบุคลากรด้านดิจิทัลที่รองรับการดำเนินธุรกิจ และพัฒนาการส่งเสริม Digital - HR2.2 แผนงานพัฒนาการจัดการความรู้ (KM) เพื่อรองรับและพร้อมต่อการดำเนินธุรกิจ - HR2.4 แผนงานพัฒนาระบบการส่งเสริมทักษะที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจ เทคโนโลยี และภาวะการแข่งขัน (New-skill/Re-skill)	<u>กิจกรรม Mitigation Plan ที่ดำเนินการต่อเนื่องจากปีก่อน</u> - ติดตามและทบทวนกระบวนการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ขององค์กร <u>Mitigation Plan ใหม่ในปี 2563</u> - การสร้างวัฒนธรรมเพื่อรองรับการ Transformation ไปเป็น Digital Utility ของ กฟผ. และสร้างมุมมองการทำธุรกิจให้กับกลุ่มเป้าหมาย	ม.ค. – ธ.ค. 2563 ม.ค. – ธ.ค. 2563	สายงาน ท. : ฝพบ. ทุกสายงาน สายงาน ท. ธ. ทส.

[illegible]

-7-

ทั้งนี้ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ กฟภ. มีข้อคิดเห็นเพิ่มเติม ดังนี้ จากเหตุการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นในปี 2562 นี้ ส่งผลให้ กฟภ. มีความเสี่ยงด้านชื่อเสียง (Reputation Risk) คือ เป็นความเสี่ยงที่จะเกิดผลกระทบในทางลบ และอาจทำให้ กฟภ. เกิดความเสียหายต่อชื่อเสียงขององค์กร ซึ่งการสื่อสารก็ถือเป็นสิ่งสำคัญมากและมีส่วนต่อการจัดการความเสี่ยงด้านชื่อเสียง ดังนั้น กฟภ. ควรนำ Reputation Risk มาพิจารณาในการจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์กรด้วย เพื่อให้เกิดการบริหารจัดการที่ดีและมีประสิทธิภาพ

2.2 เห็นชอบแผนการประเมินผลการควบคุมภายในของ กฟภ. ประจำปี 2563

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ได้มีมติเห็นชอบแผนการประเมินผลการควบคุมภายในของ กฟภ. ประจำปี 2563 จำนวน 7 กิจกรรม ดังนี้

กิจกรรม	ปี 2563												ปี 2564		
	ไตรมาส 1			ไตรมาส 2			ไตรมาส 3			ไตรมาส 4			ไตรมาส 1		
	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.
1 รวบรวม/วิเคราะห์การประเมินผลการควบคุมภายใน ประจำปี 2562 ของทุกสายงาน และหารือร่วมกับ สดภ.															
2 จัดประชุมคณะกรรมการกำกับดูแลระบบการควบคุมภายในของ กฟภ. เพื่อพิจารณาการประเมินผลการควบคุมภายใน ประจำปี 2562 ของทุกสายงาน															
3 จัดทำ/จัดส่งรายงานการประเมินผลการควบคุมภายในขององค์กร ประจำปี 2562 ให้กับหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง															
4 รายงานผลการชี้แจงแนวทางการปฏิบัติการประเมินการควบคุมด้วยตนเอง (Control Self-Assessment : CSA) พร้อมมอบหมายให้งานระบบการประเมินผลการควบคุมภายในระดับส่วนงานย่อย (CSAS)															
5 สรุปรายงานผลการปรับปรุงการควบคุมภายในของทุกสายงาน															
6 ประสานงานกับสายงานที่เกี่ยวข้องกับแผนบริหารความเสี่ยงขององค์กรเพื่อผนวกกิจกรรมในแผนบริหารความเสี่ยงที่บรรลุเป้าหมายแล้วเข้าเป็นกิจกรรมขั้นตอนการปฏิบัติงานปกติในระบบการควบคุมภายใน															
7 ประชุมหารือร่วมกันระหว่าง สดภ. และ ผบ.ส. เพื่อเป็นการบูรณาการ การทำงานร่วมกัน															

2.3 เห็นชอบแบบประเมินผลกลุ่มคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ประจำปี 2563

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน มีมติเห็นชอบ แบบประเมินผลกลุ่มคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ประจำปี 2563

2.4 เห็นชอบรายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารจัดการปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กรของ กฟภ. สิ้นสุดไตรมาสที่ 3/2562 (ม.ค. – ก.ย. 2562)

ในปี 2562 กฟภ. มีปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร จำนวน 11 ปัจจัยเสี่ยง ผลการดำเนินงานสรุปได้ดังนี้

-8-

ปัจจัยเสี่ยงที่ 1 : ความล่าช้าโครงการคอมพิวเตอร์ซอฟต์แวร์สำเร็จรูปสำหรับ ธุรกิจหลัก ระยะที่ 2 (CBS2 Project)
Management Office : PMO CBS2)

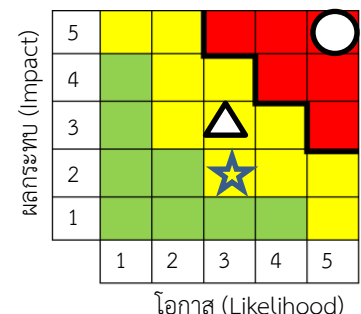
Key Risk Indicator : KRI	Risk Appetite (RA)	Risk Tolerance (RT)	% ความสำเร็จของการดำเนินงานตาม KRI	ความสำเร็จตามมาตรการ จัดการความเสี่ยง (Mitigation Plan)
1. ความสำเร็จในการ จัดหาและนำระบบ คอมพิวเตอร์ซอฟต์แวร์ สำเร็จรูปสำหรับธุรกิจ หลัก (รชธ.) ระยะที่ 2 ออกใช้งานได้ทันตาม กำหนดเวลา	100%	95%	64.00%	69.20 %
2. ระบบพร้อมใช้งาน	31 ธ.ค. 2562	31 มี.ค. 2563	จัดทำแผนดำเนินการ โครงการและการเตรียมการ	100%
			จัดทำอนุมัติร่าง TOR และ ราคากลาง	100 %
			กระบวนการจัดทำประกวดราคา	100 %
			พัฒนาและติดตั้งระบบ	2□ %
			นำออกใช้งาน Go live	0%

รายงานผลการดำเนินงานตามสถานะ KRI ไตรมาส 3/2562 (ม.ค. – ก.ย. 2562)

- มีการแต่งตั้งคณะทำงานฯ ของ กฟผ. โดย ผวก. เพื่อเจรจากับ บริษัท พอร์ทัลเน็ต จำกัด ให้มีการดำเนินการ รชธ. ใช้งานได้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งคณะทำงานฯ เชิญบริษัทฯ เพื่อเจรจาและนำเสนอเป็นโครงการเช่า รชธ. ระยะที่ 2 โดยวิธีการ Technical Upgrade โดยมีระยะเวลาในการเช่าระบบ 72 เดือน
- ผวก. อนุมัติร่างขอบเขตของงานจ้างออกแบบ จัดทำ พัฒนา ติดตั้ง และดูแลบำรุงรักษาระบบ รชธ. (ระยะที่ 2) โดยวิธีเฉพาะเจาะจง และกำหนดราคากลางฯ เมื่อวันที่ 29 มี.ค. และ 1 เม.ย. 2562 ตามลำดับ
- กฟผ. ได้ลงนามสัญญากับ บริษัท พอร์ทัลเน็ต จำกัด เมื่อวันที่ 13 พ.ค. 2562, ทำการติดตั้ง Hardware ที่ Data Center เรียบร้อยแล้ว, ต้นเดือน มิ.ย. เจ้าหน้าที่ของ SAP เข้ามาดำเนินการถ่ายโอนข้อมูลให้เครื่องใช้งานได้
- คาดว่าจะสามารถนำระบบ SAP ออกใช้งานได้ภายในวันที่ 9 ธ.ค. 2562, ระบบ BPM และระบบ OMS ออกใช้งานวันที่ 9 มี.ค. 2563 และสามารถใช้งานครบทั้ง 10 ระบบภายในวันที่ 31 มี.ค. 2563
- อนุมัติจ่ายเงินค่าจ้างล่วงหน้าตามสัญญาเมื่อวันที่ 13 มิ.ย. 2562 (549,980,000 บาท) (หำร้อยสี่สิบเก้าล้านเก้าแสนแปดหมื่นบาทถ้วน)
- ยืนยัน และลงนามเห็นชอบเอกสาร Blueprint, Conceptual และ Detail design ระบบ BPM และ OMS
- ทำการทดสอบ SIT, UAT
- ตรวจรับงานงวดที่ 1 (120 วัน) อนุมัติจ่ายเงินงวดที่ 1 เมื่อวันที่ 27 ก.ย. 2562 (439,984,400 บาท)

แผนภาพแสดงระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยงองค์กร (Risk Matrix) ไตรมาส 3/2562

○ ก่อนการบริหาร			△ เป้าหมาย			★ เกิดขึ้นจริง			ผลการ ดำเนินงาน
โอกาส	ผล กระทบ	รวม	โอกาส	ผล กระทบ	รวม	โอกาส	ผล กระทบ	รวม	
5	5	25	3	3	9	5	5	25	ไตรมาส 1
						5	5	25	ไตรมาส 2
						3	2	6	ไตรมาส 3



ปัญหา – อุปสรรคของการดำเนินงานในไตรมาส 3/2562

-

แนวทางแก้ไข

-

ปัจจัยเสี่ยงที่ 2 : ความสำเร็จของการลงทุนและพัฒนาธุรกิจเกี่ยวเนื่อง (Business Model)

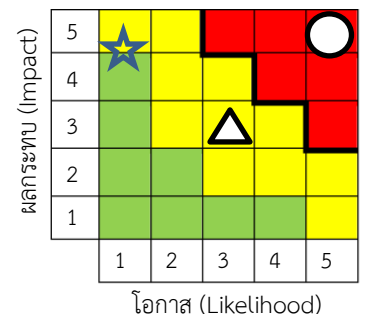
Key Risk Indicator : KRI	Risk Appetite (RA)	Risk Tolerance (RT)	% ความสำเร็จของการดำเนินงานตาม KRI	ความสำเร็จตามมาตรการจัดการความเสี่ยง (Mitigation Plan)
1. ความสำเร็จของแผนงานการดำเนินงานธุรกิจเกี่ยวเนื่อง	BSC องค์การระดับ 5 (100%)	BSC องค์การระดับ 4 (95%)	82.84 %	60.60 %
2. รายได้ธุรกิจเกี่ยวเนื่อง (ไม่รวม PEA ENCOM)	BSC องค์การระดับ 5 ไม่น้อยกว่า 6,406.25 ล้านบาท	BSC องค์การระดับ 4 ไม่น้อยกว่า 6,250 ล้านบาท	4,509.84 ล้านบาท สถานะสิ้นสุด ก.ย. 2562 (คิดเป็น 70.40 % จากเป้าหมาย BSC ระดับ 5 ปี 2562)	

รายงานผลการดำเนินงานตามสถานะ KRI ไตรมาส 3/2562 (ม.ค. – ก.ย. 2562)

- มีการแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารการให้บริการธุรกิจเสริม โดยมีหน้าที่กำหนดเป้าหมาย กลยุทธ์ แผนงานด้านการตลาด รวมทั้งปรับปรุงขั้นตอนการดำเนินงาน ระเบียบ วิธีปฏิบัติเกี่ยวกับการให้บริการธุรกิจเสริมของ กฟภ. (ตามคำสั่ง กฟภ. ที่ พ. (ก) 156/2562 วันที่ 26 ก.พ. 2562)
- มีการกำหนดเกณฑ์ประเมินความสำเร็จของการให้บริการธุรกิจเสริม ประจำปี 2562 โดยวัดความสามารถในการหารายได้การให้บริการธุรกิจเสริม โดยกำหนดเป้าหมายให้แก่ กฟข. 12 เขต และ ผบว. โดยให้มีเป้าหมายรวมของ กฟภ. ที่เกณฑ์ระดับคะแนน 5 เท่ากับ 6,406.25 ล้านบาท (ตามอนุมัติ ผวก. วันที่ 27 มี.ค. 2562)
- สถานะรายได้ธุรกิจเกี่ยวเนื่องสะสม ม.ค. – ก.ย. 2562 เท่ากับ 4,509.84 ล้านบาท

แผนภาพแสดงระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยงองค์กร (Risk Matrix) ไตรมาส 3/2562

○ ก่อนการบริหาร			△ เป้าหมาย			★ เกิดขึ้นจริง			ผลการดำเนินงาน
โอกาส	ผล	รวม	โอกาส	ผล	รวม	โอกาส	ผล	รวม	
	ผลกระทบ			ผลกระทบ			ผลกระทบ		
5	5	25	3	3	9	5	5	25	ไตรมาส 1
						1	5	5	ไตรมาส 2
						1	45	45	ไตรมาส 3



ปัญหา – อุปสรรคของการดำเนินงานในไตรมาส 3/2562

- กรอบนโยบายการลงทุนแต่ละธุรกิจของ กฟภ. จำเป็นจะต้องสอดคล้องกับนโยบายการลงทุนของบริษัทในเครือด้วย ซึ่งปัจจุบันทั้งสองหน่วยงาน (กฟภ. และ PEA ENCOM) อยู่ระหว่างการปรับนโยบายการลงทุน ให้สอดคล้องกับภาวะการแข่งขันปัจจุบันมากขึ้น และสอดคล้องกับข้อเสนอแนะ/ข้อสังเกตของคณะกรรมการ กฟภ. ตามที่ประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ กฟภ. (2563-2567)
- การดำเนินงานทบทวน Portfolio แผนการลงทุน / เป้ารายได้ธุรกิจใหม่ (ปี 2563-2567) ในช่วงเริ่มต้นมีความล่าช้ากว่าแผน เนื่องจากบางกระบวนการทำคู่ขนานกับบริษัทที่ปรึกษา (TRIS) ในช่วงการพิจารณาปรับปรุงแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร ทำให้ภาพใหญ่ขององค์กรยังไม่ชัดเจนนัก

แนวทางแก้ไข

- จะมีการพิจารณาตั้งคณะทำงานพิจารณานโยบายการลงทุนธุรกิจใหม่ร่วมกันระหว่าง สายงานธุรกิจ (ผพธ., ถมธ., ผู้รับผิดชอบโครงการธุรกิจใหม่ของ กฟภ. และ PEA ENCOM (ผู้บริหาร PEA ENCOM และ หน่วยธุรกิจของ PEA ENCOM) เพื่อประชุมหารือแนวทางการร่างกรอบนโยบายการลงทุนร่วมกัน เพื่อให้กรอบดังกล่าวไม่เป็นอุปสรรคในการลงทุน แต่มีความยืดหยุ่นและรัดกุม

**ปัจจัยเสี่ยงที่ 3 : การบริหารจัดการงานด้านจัดซื้อระบบการจัดการโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและสื่อสาร
แบบรวมศูนย์ของ กฟภ. (IT Infrastructure Design and Consolidation for PEA : ITiDC)**

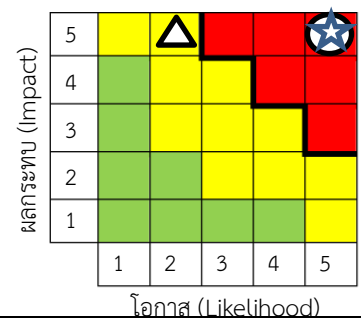
Key Risk Indicator : KRI	Risk Appetite (RA)	Risk Tolerance (RT)	% ความสำเร็จของการดำเนินงานตาม KRI	ความสำเร็จตามมาตรการจัดการความเสี่ยง (Mitigation Plan)
ความสำเร็จในการจัดซื้อระบบการจัดการโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและสื่อสารแบบรวมศูนย์ของ กฟภ. (IT Infrastructure Design and Consolidation for PEA : ITiDC)	ดำเนินการลงนามในสัญญาจัดซื้อภายใน ธ.ค. 2562	0	44.00% (อยู่ระหว่างจัดทำเอกสารโครงการจัดหาระบบคอมพิวเตอร์ เพื่อเสนอและขอความเห็นชอบคณะกรรมการบริหารจัดการระบบคอมพิวเตอร์ของกระทรวงมหาดไทย)	44.00 %

รายงานผลการดำเนินงานตามสถานะ KRI ไตรมาส 3/2562 (ม.ค. – ก.ย. 2562)

- กคช. และ กอศ. ได้มีการจัดประชุมผู้เกี่ยวข้องร่วมกับที่ปรึกษา เพื่อทบทวนและปรับปรุง Specifications งานจัดซื้อระบบ ITiDC โดยมี ผชก.(ทส) เป็นประธาน ซึ่งที่ประชุมมีมติว่า ยังต้องมีรายละเอียด Spec บางส่วนที่ต้องปรับปรุงแก้ไขเพิ่มเติม และเห็นว่า กคช. เป็นหน่วยงานที่มีความเชี่ยวชาญในรายละเอียด Spec ดังกล่าว จึงมอบหมายให้ กคช. เป็นผู้ดำเนินการ และบริหารจัดการโครงการจนกระทั่งได้ผู้รับจ้างต่อไป
- เมื่อวันที่ 2 ส.ค. 2562 รผก.(ทส) ได้มีการอนุมัติ Specifications เรียบร้อยแล้ว
- คณะกรรมการร่างขอบเขตงาน ได้นำเสนอขอความเห็นชอบร่างขอบเขตของงานฯ เมื่อวันที่ 3 ก.ย. 2562 และได้รับความเห็นชอบจากรผก.(ทส) เมื่อวันที่ 5 ก.ย. 2562 เรียบร้อยแล้ว
- เมื่อวันที่ 19 ก.ย. 2562 คณะกรรมการราคากลางได้มีการจัดทำเอกสารและนำเสนอขอความเห็นชอบราคากลาง โดยได้รับความเห็นชอบราคากลางจากรผก.(ทส) เมื่อวันที่ 19 ก.ย. 2562
- กอศ. ได้มีการจัดทำเอกสารโครงการจัดหาระบบคอมพิวเตอร์ และนำเสนอที่ประชุมคณะกรรมการบริหารและจัดหาระบบคอมพิวเตอร์ของ กฟภ. เห็นชอบในเบื้องต้น เมื่อวันที่ 30 ก.ย. 2562 ซึ่งมติที่ประชุมเห็นชอบในหลักการเบื้องต้น ให้นำเสนอคณะกรรมการบริหารและจัดหาระบบคอมพิวเตอร์ของ มท.
- ปัจจุบันอยู่ระหว่างจัดทำเอกสารโครงการจัดหาระบบคอมพิวเตอร์ เพื่อนำเสนอและขอความเห็นชอบคณะกรรมการบริหารจัดการระบบคอมพิวเตอร์ของ มท. ตามลำดับ

แผนภาพแสดงระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยงองค์กร (Risk Matrix) ไตรมาส 3/2562

○ ก่อนการบริหาร			△ เป้าหมาย			★ เกิดขึ้นจริง			ผลการดำเนินงาน
โอกาส	ผลกระทบ	รวม	โอกาส	ผลกระทบ	รวม	โอกาส	ผลกระทบ	รวม	
5	5	25	2	5	10	5	5	25	ไตรมาส 1
						5	5	25	ไตรมาส 2
						5	5	25	ไตรมาส 3



ปัญหา – อุปสรรคของการดำเนินงานในไตรมาส 3/2562

- ในขั้นตอนของกระบวนการจัดทำคุณลักษณะเฉพาะทางเทคนิค (Specification) มีการดำเนินการตามขั้นตอนซึ่งสายงานเห็นควรให้หน่วยงานที่มีความรู้ความชำนาญด้านเทคนิค และการบริหาร Virtual Machine ขององค์กรเป็นผู้ดำเนินการ โดยจะดำเนินการจนได้ผู้รับจ้างและบริหารจัดการหลังส่งมอบต่อไป จึงทำให้ในขั้นตอนการ

แนวทางแก้ไข

- มีการเร่งรัดให้สามารถดำเนินการในขั้นตอนการจัดทำ Specification ได้ตามระยะเวลาดำเนินการที่ไดวางแผนใหม่แล้ว
- ตามที่ได้ประชุมร่วม กผบ. และที่ปรึกษา (TRIS) เพื่อเตรียมจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรของ กฟภ. ปี 2563 ซึ่งในส่วน of แผนงาน ITiDC ปัจจุบันอยู่ในขั้นตอนของการจัดหาผู้รับจ้าง ซึ่งคาดว่าจะสามารถหาผู้รับจ้างได้แล้วเสร็จภายในไตรมาสที่ 1

เร่งรัดขออนุมัติ Specifications ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	ของปี 2563 ดังนั้น สายงานคาดว่าจะไม่น่าจะมีความรุนแรงมากพอที่จะยกระดับขึ้นเป็นความเสี่ยงองค์กรได้ เนื่องจากงานโครงการดังกล่าวได้จ้างที่ปรึกษาเพื่อมาดูแล และบริหารการติดตั้งจนแล้วเสร็จพร้อมใช้งาน จึงเห็นว่า ITiDC ควรเป็นความเสี่ยงระดับสายงานที่มีการควบคุมก็เพียงพอแล้ว ● กอส. จะพิจารณาปรับแผนงานและเป้าหมายของแผนงาน ITiDC จากเดิมที่ต้องลงนามในสัญญาภายในสิ้นปี 2562 เป็นการมอบกระบวนการทั้งระบบ จนถึงการจัดตั้งและทดสอบ ตามงวดงานสุดท้ายของสัญญา โดยปรับแผนงานให้สอดคล้องกับข้อเท็จจริง และ Monitoring ผลการดำเนินงานของกิจกรรมย่อยให้เป็นไปตามแผน โดยจะจัดทำเป็นแผนบริหารความเสี่ยงของสายงานประจำปี 2563 เพื่อให้สามารถดำเนินการทั้งระบบให้แล้วเสร็จตามเป้าหมาย
ข้อคิดเห็นเพิ่มเติมของ กผบ. ● สำหรับโครงการ ITiDC ซึ่งถือว่าเป็นโครงการที่เป็น infrastructure ในการรวมศูนย์ข้อมูลทางด้าน IT ทั้งหมดของ กฟภ. โดยมีความสำคัญในเรื่องของการ integrate สำหรับ IT data ทุกประเภท และถือเป็นจุดเริ่มต้นในการจัดทำ big data เพื่อเริ่มดำเนินการในกระบวนการทำ data analytic ในแต่ละหน่วยงานที่ต้องใช้ข้อมูลในการวิเคราะห์ต่าง ๆ โดยมีเป้าหมายตาม strategic positioning ของ กฟภ. ในการขับเคลื่อนองค์กรเข้าสู่การเป็น Digital utility ดังนั้นหากโครงการดังกล่าวไม่สามารถบรรลุเป้าหมายตามที่ได้วางแผนไว้ อาจส่งผลกระทบต่อตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของ กฟภ. ได้ ดังนั้นจึงเห็นว่าความเสี่ยงในเรื่องดังกล่าวอาจจะต้องติดตามดูแลอย่างใกล้ชิดอย่างต่อเนื่องต่อไป ● แผนงานโครงการ ITiDC สถานะในปัจจุบันพบว่าไม่สามารถดำเนินการได้ตามเป้าหมายที่วางไว้ เป็นแผนงานที่เริ่มดำเนินการตั้งแต่ด้านการจัดซื้อ จนถึง implement to test ดังนั้น ควรแยกแผนงานออกเป็น 2 ระยะ ดังนั้นหากต้องมีการทบทวนแผนให้พิจารณาแผนงานบริหารงานด้านการจัดซื้อเป็น phrase ที่ 1 ที่มีความเสี่ยงระดับองค์กร ในปี 2562 เป็นงานด้านบริหารจัดการงานด้านจัดซื้อโครงการ ITiDC ต้องมีการปรับเป้าหมายใหม่ โดยให้พิจารณาว่าสำหรับ phrase 1 ภายในเดือน ธ.ค. นี้ สายงานจะสามารถดำเนินการได้ถึงขั้นตอนใด phrase ที่ 2 จะเป็นแผนความเสี่ยงของปี 2563 ก็จะเริ่มตั้งต้นเป็นขั้นตอนที่ต่อมาจาก phrase ที่ 1 ซึ่งงานตาม TOR ของโครงการนี้แบ่งเป็น 2 ระยะ ได้แก่ระยะที่ 1 ศูนย์ข้อมูล Data Center และระยะที่ 2 ศูนย์ข้อมูล Disaster Recovery Center โดยแผนงานทั้ง 2 แผนงานดำเนินการไปพร้อมกัน ดังนั้นจุดสิ้นสุดของงานก็จะเป็นจุดเดียวกัน ซึ่งก็หมายถึงเป้าหมายสุดท้ายของโครงการนี้ ได้แก่ผู้รับจ้างต้องส่งมอบงานทั้งหมดครบถ้วนหลังจากลงนามในสัญญา 240 วัน ทั้งนี้ ได้มีการประชุมร่วมกันแล้วกับที่ปรึกษาฯ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงของสายงาน ในปี 2563	

ปัจจัยเสี่ยงที่ 4 : ความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์ (Cyber Security)

Key Risk Indicator : KRI	Risk Appetite (RA)	Risk Tolerance (RT)	% ความสำเร็จของการดำเนินงานตาม KRI	ความสำเร็จตามมาตรการจัดการความเสี่ยง (Mitigation Plan)
1. ความสำเร็จของแผนปฏิบัติการดิจิทัลของ กฟภ.	BSC องค์กรระดับ 5 (100%)	BSC องค์กรระดับ 4 (95%)	68.10 %	53.57 %
2. มาตรฐานความมั่นคงปลอดภัย (ISO 27001)	BSC องค์กรระดับ 5 (100%)	BSC องค์กรระดับ 4 (95%)	97.5 □ %	

รายงานผลการดำเนินงานตามสถานะ KRI ไตรมาส 3/2562 (ม.ค. – ก.ย. 2562)

1. ความสำเร็จของแผนปฏิบัติการดิจิทัลของ กฟภ.

- ร่วมประชุมหารือกับ ฝปส. เพื่อวางแผนการสื่อสารแผนปฏิบัติการดิจิทัลฯ ประจำปี 2562
- มีการติดตามผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการดิจิทัลรายเดือน (ตามอนุมัติ ผวก. ลว. 5 ก.ค. 2561) สำหรับแผนงาน/โครงการที่อยู่ระหว่างดำเนินการหรือมีกำหนดเริ่มดำเนินการปี 2562 ได้รายงานผลในไตรมาสที่ 1/2562 เสนอต่อ Steering Committee และคณะกรรมการเทคโนโลยีดิจิทัล กฟภ. แล้วเมื่อวันที่ 7 และ 8 พ.ค. 2562 ตามลำดับ
- รผก.(ทส) เห็นชอบแผนการจ้างที่ปรึกษากำหนดแนวทางและโครงสร้างการบริหารจัดการและจัดทำกระบวนการกำกับดูแลการปรับเปลี่ยน กฟภ. สู่อุตสาหกรรม Digital Utility (Digital Transformation office) พร้อมแต่งตั้งคณะกรรมการ TOR/ราคากลาง เมื่อวันที่ 27 มี.ค. 2562 โดยอยู่ระหว่างร่าง TOR และเกณฑ์การให้คะแนนเพื่อคัดเลือกที่ปรึกษา

โครงสร้างการบริหารงาน

- มีอนุมัติโครงสร้างพร้อมแต่งตั้งคณะกรรมการกำกับดูแลการปรับเปลี่ยน กฟภ. สู่องค์กรดิจิทัลและผู้บริหารด้านการปรับองค์กรสู่ดิจิทัล (CDTO) ตามคำสั่ง กฟภ. เลขที่ พ.(ก) 507/2562 ลว. 24 พ.ค. 2562 และได้จัดประชุมติดตามผลการดำเนินงานและชี้แจงแนวทางการติดตามการรายงานผล ทั้ง 5 ยุทธศาสตร์ดิจิทัล โดยมี CDTO เป็นประธาน เมื่อวันที่ 27-29 พ.ค. 2562

งานจ้างที่ปรึกษา

- รผก.(ทส) อนุมัติ TOR และหลักเกณฑ์การพิจารณาคัดเลือกข้อเสนอและอนุมัติราคากลางเมื่อวันที่ 2 และ 7 พ.ค. 2562 ตามลำดับ
- รผก.(ทส) เห็นชอบรายงานขอจ้างที่ปรึกษา พร้อมแต่งตั้งคณะกรรมการจ้างฯ และคณะกรรมการตรวจรับพัสดุฯ เมื่อวันที่ 14 พ.ค. 2562
- เมื่อวันที่ 24 มิ.ย. 2562 คณะกรรมการจ้างฯ ประชุมเพื่อรับฟังการนำเสนอขอที่ปรึกษา พร้อมสรุปคะแนนให้บริษัท เอกเซนเซอร์โซลูชันส์ จำกัด ผู้ชนะการคัดเลือก โดยได้เปิดซองราคาและต่อรองราคาเป็นที่เรียบร้อยแล้ว ปัจจุบันอยู่ระหว่างการทำอนุมัติจ้าง
- บรรลุกิจกรรมการสื่อสารแผนปฏิบัติการดิจิทัลฯ ไว้รวมกับการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องของที่ปรึกษากำหนดแนวทางและโครงสร้างการบริหารจัดการและจัดทำกระบวนการกำกับดูแลการปรับเปลี่ยน กฟภ. สู่อุตสาหกรรม Digital Utility (DTO)

2. มาตรฐานความมั่นคงปลอดภัย (ISO 27001)

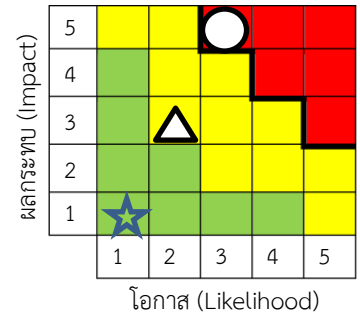
- เตรียมความพร้อมเพื่อรองรับการตรวจสอบจากผู้ตรวจสอบภายนอก (CB) เพื่อขอการรับรองตามมาตรฐานสากล ISO/IEC27001:2013 ของการขยายขอบเขตการขอรับรองไปยังส่วนภูมิภาค กฟภ.3 และการรักษาสภาพ (Surveillance Audit) ครั้งที่ 2 สำหรับ กฟภ. สำนักงานใหญ่ และส่วนภูมิภาค กฟน. 1-3, กฟภ.2
- ผู้ตรวจสอบภายนอก บริษัท Bureau Veritas Certification (Thailand) Limited เข้าตรวจสอบระบบรักษาความมั่นคงปลอดภัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อรักษาสภาพ Surveillance Audit 2) สำนักงานใหญ่ วันที่ 28 มี.ค. 2562 และส่วนภูมิภาค 4 เขต โดยเริ่มจาก Sampling Site1 (พิษณุโลก) วันที่ 27 มี.ค. 2562 และ Sampling Site 2 (ลพบุรี) วันที่ 29 มี.ค. 2562
- ผู้ตรวจสอบภายนอก บริษัท Bureau Veritas Certification (Thailand) Limited เข้าตรวจสอบระบบรักษาความมั่นคงปลอดภัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อรักษาสภาพ (Surveillance Audit 2) ในส่วนของการขยายขอบเขตการขอรับรองไปยังส่วนภูมิภาค กฟภ.3 วันที่ 2-3 เม.ย. 2562
- กฟภ. ได้ผ่านการรับรองระบบบริหารจัดการความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศตามมาตรฐานสากล ISO/IEC 27001:2013 ในการขยายขอบเขตไปยังส่วนภูมิภาค กฟภ. 3 และรักษาสภาพ (Surveillance Audit 2) สำหรับ กฟภ. สำนักงานใหญ่และส่วนภูมิภาค กฟน. 1 (เชียงใหม่), กฟน.2 (พิษณุโลก), กฟน.3 (ลพบุรี) และ กฟภ.2 (ชลบุรี) แล้ว เมื่อวันที่ 4 เม.ย. 2562
- เตรียมความพร้อมเพื่อต่ออายุใบรับรอง (Re-Certification) สำหรับ กฟภ.สำนักงานใหญ่, กฟน.1 (เชียงใหม่), กฟน.2 (พิษณุโลก), กฟน.3 (ลพบุรี), กฟภ.2 (ชลบุรี) และ กฟภ.3 (นครปฐม) และขยายขอบเขตการรับรอง ไปยัง ส่วนภูมิภาค กฟล.1 (อุดรธานี), กฟล.2 (อุบลราชธานี), กฟล.3 (นครราชสีมา) และ กฟภ.1 (อยุธยา)

3. มาตรฐานการควบคุมการบุกรุกจากภายนอก

- ระบบตรวจสอบความปลอดภัยและช่องโหว่ของเครือข่ายดำเนินการตรวจสอบหาช่องโหว่ของระบบงานและรายงานผลให้ผู้พัฒนาระบบดำเนินการแก้ไข จำนวน 43 ระบบงาน
- ตรวจสอบช่องโหว่ของแม่ข่ายในขอบเขตของ ISO 270001 โดยใช้เครื่องมือการสแกน (Nexpose Rapid7) สำนักงานใหญ่ และสำนักงานเขต โดยใช้เครื่องมือการสแกน (Nexpose Rapid7) จำนวน 6 รอบ
- ระบบ Network Security ทดแทนและปรับปรุงโครงสร้างด้านความปลอดภัยของระบบสารสนเทศและสื่อสาร
 - ดำเนินการจัดเก็บ Log เพื่อให้ กมส. นำไปตรวจสอบวิเคราะห์ข้อมูลจราจรทางคอมพิวเตอร์ เพื่อค้นหาเหตุการณ์ผิดปกติ และไม่เป็นไปตามนโยบายความปลอดภัยมั่นคงสารสนเทศ ของ กฟภ. โดยสรุปผลดำเนินการเดือนละ 1 ครั้ง
- จัดทำแนวทางป้องกันภัยคุกคามด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เช่น update patch อุปกรณ์ Firewall, IPS เป็นต้น

แผนภาพแสดงระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยงองค์กร (Risk Matrix) ไตรมาส 3/2562

○ ก่อนการบริหาร			△ เป้าหมาย			★ เกิดขึ้นจริง			ผลการดำเนินงาน
โอกาส	ผลกระทบ	รวม	โอกาส	ผลกระทบ	รวม	โอกาส	ผลกระทบ	รวม	
3	5	15	2	3	6	3	5	15	ไตรมาส 1
						1	1	1	ไตรมาส 2
						1	1	1	ไตรมาส 3



ปัญหา – อุปสรรคของการดำเนินงานในไตรมาส 3/2562

- จากรายงานในไตรมาส 2/2562 เนื่องจากแผนงานจัดหาและติดตั้งอุปกรณ์ด้าน Security ประสบปัญหาเนื่องจากผู้รับจ้างจัดส่งแบบการติดตั้งล่าช้า ทำให้การดำเนินการติดตั้งล่าช้ากว่าแผนงาน และ ศสพ. ได้ทำหนังสือ มท. เร่งรัดการดำเนินงาน และประชุมร่วมกับคณะกรรมการตรวจรับและผู้รับจ้างแล้ว

แนวทางแก้ไข

- ผู้รับจ้างได้เข้าดำเนินการรื้อถอน ติดตั้งระบบ และส่งมอบงานแล้วเสร็จเมื่อวันที่ 22 ส.ค. 2562
- ปัจจุบันอยู่ระหว่างคณะกรรมการฯ ดำเนินการตรวจรับงาน เพื่อดำเนินการจ่ายเงินงวดสุดท้าย

ข้อสังเกตเพิ่มเติมจาก Risk Owner

- RF 4 ความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์ (Cyber Security) ควรมี KRI เดียว คือ “มาตรฐานความมั่นคงปลอดภัย (ISO 27001)” ไม่ควรใช้ “ความสำเร็จของแผนปฏิบัติการดิจิทัลของ กฟภ.” มาเป็น indicator ในปัจจัยเสี่ยงนี้

ข้อชี้แจงจาก กองแผนบริหารความเสี่ยง (กผบ.)

- การกำหนด KRI เกิดจากการหารือร่วมกันระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและที่ปรึกษา ทั้งนี้ หากหน่วยงานเจ้าของเรื่องมีข้อคิดเห็นว่าการกำหนดไม่ถูกต้อง สามารถทำบันทึกแย้งมายัง กผบ. ฟบส. ตั้งแต่เริ่มจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง (mitigation plan) เพื่อให้ กผบ. ฟบส. นำข้อสังเกตไปดำเนินการต่อไป แต่เนื่องจากการดำเนินงาน ในปัจจุบันอยู่ในสถานะเป็นไตรมาส 4 แล้ว ดังนั้น KRI ในปัจจัยเสี่ยงเรื่องนี้ควรจะคงไว้ทั้ง 2 indicators ตามกำหนดเดิม

ปัจจัยเสี่ยงที่ 5 : การบูรณาการการทำงานร่วมกัน เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายในการเป็น Digital Utility

Key Risk Indicator : KRI	Risk Appetite (RA)	Risk Tolerance (RT)	% ความสำเร็จของการดำเนินงานตาม KRI	ความสำเร็จตามมาตรการจัดการความเสี่ยง (Mitigation Plan)
ความสำเร็จของแผนปฏิบัติการดิจิทัลของ กฟภ.	BSC องค์กร ระดับ 5 (100%)	BSC องค์กร ระดับ 4 (95%)	68.10 %	67.90 %

รายงานผลการดำเนินงานตามสถานะ KRI ไตรมาส 3/2562 (ม.ค. – ก.ย. 2562)

- ร่วมประชุมหารือกับฝ่ายประชาสัมพันธ์ (ฟปส.) เพื่อวางแผนการสื่อสารแผนปฏิบัติการดิจิทัลฯ ประจำปี 2562
- ติดตามผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการดิจิทัลรายเดือน (ตามอนุมัติ ผวก. สว. 5 ก.ค. 2561) สำหรับแผนงานโครงการที่อยู่ระหว่างดำเนินการหรือมีกำหนดเริ่มดำเนินการปี 2562 ได้รายงานผลในไตรมาสที่ 1/2562 เสนอต่อ Steering Committee และคณะกรรมการเทคโนโลยีดิจิทัล กฟภ. แล้วเมื่อวันที่ 7 และ 8 พ.ค. 2562 ตามลำดับ
- รมก.(ทส) เห็นชอบแผนการจ้างที่ปรึกษากำหนดแนวทางและโครงสร้างการบริหารจัดการและจัดทำกระบวนการกับดูแลการปรับเปลี่ยน กฟภ. สู่ Digital Utility (Digital Transformation Office) พร้อมแต่งตั้งคณะกรรมการ TOR/ราคากลาง เมื่อวันที่ 27 มี.ค. 2562 โดยอยู่ระหว่างร่าง TOR และเกณฑ์การให้คะแนนเพื่อคัดเลือกที่ปรึกษา

-14-

โครงสร้างการบริหารงาน

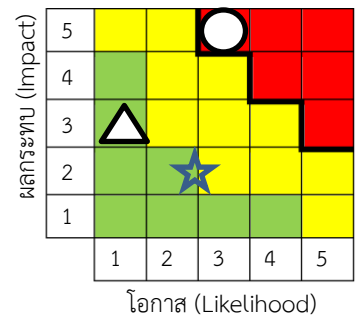
- อนุมัติโครงสร้างพร้อมแต่งตั้งคณะกรรมการกำกับดูแลการปรับเปลี่ยน กฟภ. สุ่มองค์กรดิจิทัลและผู้บริหารด้านการปรับองค์กรสู่ดิจิทัล (CDTO) ตามคำสั่ง กฟภ. เลขที่ พ.ก) 507/2562 สว. 24 พ.ค. 2562 และได้จัดประชุมติดตามผลการดำเนินงานและชี้แจงแนวทางการติดตามการรายงานผลทั้ง 5 ยุทธศาสตร์ดิจิทัล โดยมี CDTO เป็นประธาน เมื่อวันที่ 27-29 พ.ค. 2562 และได้มีการจัดประชุมอีกเป็นประจำในทุกเดือน

งานจ้างที่ปรึกษา

- รฟภ.(ทส) อนุมัติ TOR และหลักเกณฑ์การพิจารณาคัดเลือกข้อเสนอและอนุมัติราคากลางเมื่อวันที่ 2 และ 7 พ.ค. 2562 ตามลำดับ
 - รฟภ.(ทส) เห็นชอบรายงานขอจ้างที่ปรึกษา พร้อมแต่งตั้งคณะกรรมการจ้างฯ และคณะกรรมการตรวจรับพัสดุฯ เมื่อวันที่ 14 พ.ค. 2562
 - เมื่อวันที่ 24 มิ.ย. 2562 คณะกรรมการจ้างฯ ประชุมเพื่อรับฟังการนำเสนอขอที่ปรึกษา พร้อมสรุปคะแนนให้บริษัท เอกเซนเซอร์โซลูชันส์ จำกัด ผู้ชนะการคัดเลือก โดยได้เปิดซองราคาและต่อรองราคาเป็นที่เรียบร้อยแล้ว ปัจจุบันอยู่ระหว่างการทำอนุมัติจ้าง
 - บรรจุกิจกรรมการสื่อสารแผนปฏิบัติการดิจิทัลฯ ไว้ร่วมกับการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องของที่ปรึกษากำหนดแนวทางและโครงสร้างการบริหารจัดการและจัดทำกระบวนการกำกับดูแลการปรับเปลี่ยน กฟภ. สู่ Digital Utility (DTO)
 - รฟภ.(ทส) ลงนามอนุมัติสั่งจ้างวันที่ 6 ส.ค. 2562 บริษัท เอกเซนเซอร์ โซลูชันส์ จำกัด เป็นที่ปรึกษากำหนดแนวทางและโครงสร้างการบริหารจัดการและจัดทำกระบวนการกำกับดูแลการปรับเปลี่ยน กฟภ. สู่ Digital Utility (DTO) ระยะเวลา 210 วัน (ลงนามในสัญญาวันที่ 27 ส.ค. 62)
 - จัดประชุมเริ่มโครงการ (Kick-off Meeting) โดยมี ผวก. เป็นประธาน เมื่อวันที่ 9 ก.ย. 62 เพื่อแนะนำโครงการพร้อมเสนอแนวทางและแผนการดำเนินงาน
- ที่ปรึกษาฯ ได้สัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูง ระหว่างวันที่ 16-27 ก.ย. 62 เพื่อใช้ประกอบการประเมินขีดความสามารถในการบริหารจัดการโครงการในปัจจุบันของ กฟภ. ซึ่งเป็นข้อมูลสนับสนุนสำคัญในการออกแบบโครงสร้างและกระบวนการกำกับดูแลของ DTO ที่เหมาะสมและปฏิบัติได้จริง

แผนภาพแสดงระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยงองค์กร (Risk Matrix) ไตรมาส 3/2562

○ ก่อนการบริหาร			△ เป้าหมาย			★ เกิดขึ้นจริง			ผลการดำเนินงาน
โอกาส	ผลกระทบ	รวม	โอกาส	ผลกระทบ	รวม	โอกาส	ผลกระทบ	รวม	
3	5	15	1	3	3	3	5	15	ไตรมาส 1
						3	5	15	ไตรมาส 2
						25	2	5	ไตรมาส 3



ปัญหา – อุปสรรคของการดำเนินงานในไตรมาส 3/2562

-

แนวทางแก้ไข

-

ปัจจัยเสี่ยงที่ 6 : การบริหารหน่วยสูญเสียในภาพรวม

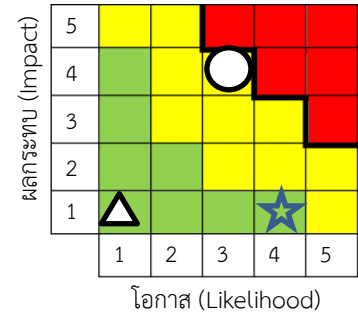
Key Risk Indicator : KRI	Risk Appetite (RA)	Risk Tolerance (RT)	% ความสำเร็จของการดำเนินงานตาม KRI	ความสำเร็จตามมาตรการจัดการความเสี่ยง (Mitigation Plan)
หน่วยสูญเสียในภาพรวม	BSC องค์กรระดับ 5 ม.ค. – ก.ย. 2562 (5.48 %)	BSC องค์กรระดับ 4 ม.ค. – ก.ย. 2562 (5.57%)	ม.ค. – ก.ย. 2562 = 5.54% (อยู่ในระดับ 4.33)	48.71 %

รายงานผลการดำเนินงานสถานะ KRI ไตรมาส 3/2562 (ม.ค. – ก.ย. 2562)

- หน่วยสูญเสียสะสม (Total Loss) ณ เดือน ม.ค. – ก.ย. 2562 = 5.54% ซึ่งต่ำกว่าค่า RA = 0.06% แต่ดีกว่าค่า RT = 0.03% โดยเฉลี่ยแล้ว % Total Loss สะสม จะมีคะแนน BSC องค์กรที่ระดับ 4.33 คะแนน

แผนภาพแสดงระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยงองค์กร (Risk Matrix) ไตรมาส 3/2562

○ ก่อนการบริหาร			△ เป้าหมาย			★ เกิดขึ้นจริง			ผลการดำเนินงาน
โอกาส	ผลกระทบ	รวม	โอกาส	ผลกระทบ	รวม	โอกาส	ผลกระทบ	รวม	
3	4	12	1	1	1	3	4	12	ไตรมาส 1
						4	2	8	ไตรมาส 2
						5	1	5	ไตรมาส 3



ปัญหา – อุปสรรคของการดำเนินงานในไตรมาส 3/2562

แผนงานถ่ายโอนโปรแกรม U_CUBE เพื่อให้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

- ผู้รับผิดชอบดูแล และพัฒนาระบบมีเพียงคุณบรรเจิด ร.ก.ท.(ต.2) และทีมงานเท่านั้น หากมีการโยกย้ายเปลี่ยนสายงาน หรือเกษียณอายุราชการจะไม่สามารถใช้งานระบบดังกล่าวได้
- ด้วย สายงาน ทส. ฝพท. มีภารกิจในการที่ต้องขับเคลื่อนการนำระบบ รชช.ระยะที่ 2 มาใช้ในองค์กร ทำให้ไม่มีบุคลากรเพียงพอที่จะเข้ามาดูแลระบบงาน U_Cube ประกอบกับ ในการพัฒนาระบบงาน U_Cube ดังกล่าว หน่วยงานที่รับผิดชอบดูแล (กอสมิตอร์) จำเป็นต้องมีความรู้ ความเชี่ยวชาญในระบบงาน เพื่อที่จะสามารถออกแบบและพัฒนาระบบได้อย่างต่อเนื่อง จึงทำให้แผนงาน ถ่ายโอนโปรแกรม U_CUBE เพื่อให้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องไม่สามารถดำเนินการต่อไปได้

แผนการเร่งรัด ติดตามการดำเนินงานตามมาตรการ และวิเคราะห์ปัญหาและแนวทางแก้ไข

- การรายงานผลการลดหน่วยสูญเสียทางด้าน Non-Technical Loss 10 มาตรการมีแบบฟอร์มและ ผู้รับผิดชอบไม่ชัดเจนทำให้เกิดความสับสนในการรายงาน

แนวทางแก้ไข

- คณะทำงานฯ จึงมีมติขอปรับปรุงแผนบริหารความเสี่ยง ที่รับผิดชอบ เพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน และเป็นไปตามวัตถุประสงค์ โดยเปลี่ยนชื่อแผนงานบริหารความเสี่ยงจากเดิม “แผนงานถ่ายโอนโปรแกรม U_CUBE เพื่อให้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง” เป็น “แผนงาน การกำหนดโครงสร้างหน่วยงาน และ Job Description เพื่อรองรับระบบงาน U_Cube” โดยมีรายละเอียดกิจกรรม ดังนี้
- 1. **กิจกรรม :** การปรับปรุงโครงสร้างหน่วยงาน, การปรับปรุง Job Description แผนกการกำหนดปริมาณงาน การกำหนดจำนวนอัตราของพนักงาน และคุณลักษณะประจำตำแหน่งของพนักงานของ กมต. เพื่อรองรับระบบงาน U_Cube เพื่อให้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
ผู้รับผิดชอบ : คณะทำงานฯ โดยจัดทำรายละเอียดและนำเสนอ คณะกรรมการโครงสร้างองค์กรเพื่อพิจารณา
ระยะเวลาดำเนินการ : พ.ย. 62 – มิ.ย. 63
- 2. **กิจกรรม :** การสรรหาและจัดสรรบุคลากร เพื่อรองรับการดำเนินงานพัฒนาและดูแลระบบงาน U_Cube ที่ได้รับการพิจารณาโครงสร้างตามข้อ 1
ผู้รับผิดชอบ : ฝ่ายกลยุทธ์ทรัพยากรบุคคล (ฝบค.)
ระยะเวลาดำเนินการ : มิ.ย. 63 – ธ.ค. 63
- 3. **กิจกรรม :** การอบรมถ่ายทอดความรู้ และ On the job training พนักงานที่รับผิดชอบในการดูแลพัฒนาระบบงานดังกล่าว เพื่อให้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
ผู้รับผิดชอบ : ทีมงานพัฒนาระบบงาน U_Cube (คุณบรรเจิดฯ) ร.ก.ท.(ต.2)
ระยะเวลาดำเนินการ : ม.ค. 64 – ธ.ค. 66

แนวทางแก้ไข

- กศพ. ได้จัดประชุมเพื่อหารือร่วมกับ กบล. และ กษข. ทั้ง 12 เขตเพื่อหารือ แนวทางการรายงานผลการลดหน่วยสูญเสียทางด้าน Non-Technical Loss โดยปรับแบบฟอร์ม, ชี้แจงวิธีการรายงานและกำหนดผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจน ในการประชุม “หารือการรายงานผล Non-Technical Loss 10 มาตรการ” เมื่อวันที่ 20 มิ.ย. 2562 [ช่วงเช้า] ที่ผ่านมา ปัจจุบัน กศพ. อยู่ระหว่างรวบรวมผลการดำเนินงานจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อจัดทำรายงานผล

- ในการประชุม“คณะทำงานลดค่าหน่วยสูญเสียในระบบไฟฟ้าทางด้าน Non-Technical Loss”ครั้งที่ 1/2562 เมื่อวันที่ 20 มิ.ย. 2562 [ช่วงบ่าย] ที่ประชุมมีมติให้ กรท.(ต2) ดำเนินการพัฒนาโปรแกรม U_CUBE ให้สามารถรายงานผลการดำเนินงานด้าน Non - Technical Loss ทั้ง 10 มาตรการได้ในระบบเดียว <u>แผนการจัดการพัสดุและนำ Lesson Learn ในการจัดหาพัสดุหลักของ แต่ละปี มาวิเคราะห์เพื่อจัดทำแผนจัดหาพัสดุหลักในปีถัดไป</u> - ปัจจัยที่ทำให้การดำเนินงานล่าช้า เนื่องจากกระบวนการจัดหามัชิ้นตอนและปัจจัยที่เกี่ยวข้องจำนวนมาก, ขาดข้อมูลสำหรับการตัดสินใจบริหารงานที่มีความถูกต้องเป็นปัจจุบัน, ขาดความชัดเจนในขั้นตอนการตรวจรับ รวมถึงพนักงานยังขาดความรู้ด้านการจัดซื้อจัดจ้าง ทำให้ไม่สามารถควบคุมระยะเวลาในการดำเนินงานได้	การดำเนินงานตามมาตรการลดหน่วยสูญเสียด้าน Non - Technical Loss ทั้ง 10 มาตรการ - ปัจจุบันอยู่ระหว่างการขอปรับแผนฯ จากคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงฯ ของ กฟผ. ตามรายละเอียดการขอปรับแผนงานถ่ายโอนโปรแกรม U_CUBE เพื่อให้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง <u>มีแนวทางแก้ไข ดังนี้</u> - กำหนดแนวทางและรายละเอียดการจัดหาให้ชัดเจน เช่น ปรับเปลี่ยนการจัดหาเครื่องจักรเป็นเครื่องอิเล็กทรอนิกส์ - จัดทำแผนงานโครงการเพื่อลดระยะเวลาดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างในขั้นตอนการดำเนินการต่างๆ - พัฒนาฐานข้อมูลจัดซื้อจัดจ้าง เพื่อจัดเก็บข้อมูลสำคัญด้านจัดซื้อจัดจ้าง และใช้ประโยชน์จากข้อมูลที่มีความถูกต้อง เป็นปัจจุบัน ในการตัดสินใจบริหารงานจัดซื้อจัดจ้างได้อย่างมีประสิทธิภาพ - จัดทำคู่มือตรวจรับพัสดุ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการตรวจรับพัสดุได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ - จัดสัมมนาแนวทางปฏิบัติการจัดซื้อจัดจ้างตาม พ.ร.บ. การจัดซื้อจัดจ้างและบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560 และระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560 ให้กับผู้บริหารและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
ความเห็นเพิ่มเติมของ กผบ. - จากรายงานผลการดำเนินการเรื่องการจัดทำแผนพัสดุหลัก ซึ่ง กผบ. พบว่ายังคงมีการการขาดแคลนพัสดุหลักในหลายพื้นที่ ดังนั้น กระบวนการบริหารพัสดุแบบ Just In Time (JIT) เป็นกระบวนการหนึ่งที่สามารถแก้ไขปัญหาในส่วนนี้ได้ ทั้งนี้ต้องศึกษาเรื่องการจัดซื้อตาม พรบ. หรือระเบียบเพิ่มเติม โดยแนวทางการบริหารพัสดุแบบ JIT สามารถแก้ปัญหาระยะยาวและลดปัญหา ดังนี้ 1) ลดพัสดुकงคลัง ให้อยู่ในระดับที่น้อยแต่เพียงพอต่อความต้องการในระยะเวลาหนึ่ง โดยอาจพัฒนา Application ซึ่งแสดงสถานะพัสดुकงคลังแต่ละประเภทให้ Supplier monitor และจัดส่งพัสดุดตามคลังที่รับผิดชอบในเขตต่างๆ เมื่อพัสดุดแต่ละประเภท/แต่ละพื้นที่ ลดลงจนถึงระดับ Trigger point (จุดวิกฤต) อย่างไรก็ตามไม่ควรใช้ JIT จนถึงขั้น Zero Inventory เพราะอาจทำให้เกิดปัญหาขาดพัสดุดตามมา 2) ช่วยให้มีพัสดुकงคลังที่มีอยู่ มีสภาพใหม่พร้อมใช้งาน เนื่องจากคลังหลายแห่งของ กฟผ. มีพัสดุดที่คงคลังค้างเป็นเวลานาน ทำให้เกิดการเสื่อมสภาพก่อนการใช้งานจริง 3) ลดปัญหาในเรื่องการจัดซื้อ จัดจ้าง ในแต่ละครั้ง จากสาเหตุที่มีการปรับเปลี่ยนแนวทางการจัดซื้อจัดจ้าง หรือคณะกรรมการ/พนักงานขาดความรู้/ความเข้าใจใน พ.ร.บ. การจัดซื้อจัดจ้างฯ ที่มีการเปลี่ยนแปลง เป็นต้น 4) ลดวงเงินที่จมอยู่กับพัสดुकงคลังบางประเภท แม้ว่าพัสดุดหลายรายการอาจจะมี turn over ที่สูง แต่พัสดุดบางประเภทมี turn over ต่ำถึงต่ำมาก และคงคลังอยู่เป็นเวลานาน ซึ่งการลดจำนวนพัสดุดที่มี turn over ต่ำ จะช่วยเพิ่มสภาพคล่องทางการเงิน เนื่องจากช่วยให้องค์กรมีเงินสดเพิ่มเข้าในถึงรายได้ - จากแนวทางดังกล่าว กผบ. ได้หารือเบื้องต้นร่วมกับบริษัท SCG ซึ่งมีระบบ ANGEL: Store on Cloud เป็นระบบการจัดการคลังอัจฉริยะ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดการเป็นระบบ โดยมีการใช้งานผ่านแอปพลิเคชันบนเว็บไซต์ สามารถใช้งานได้บนเครื่องคอมพิวเตอร์และสมาร์ทโฟน โดยมีขอบเขตการทำงานครอบคลุมตั้งแต่การ “รับ-เก็บ-จ่าย” ช่วยให้การงานสะดวกและแม่นยำ	

-17-

มากขึ้น ในขณะที่ใช้เวลาลดลง เนื่องจากใช้เทคโนโลยีดิจิทัลทำงาน จึงสามารถลดกระบวนการทำงานได้ถึง 50% ทั้งยังช่วยลดประมาณการจัดเก็บสินค้าคงคลังได้ • ควรทบทวนวิธีการกระจายพัสดุ โดยเฉพาะมิเตอร์ ให้เหมาะสมมากขึ้น เนื่องจากตามที่หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง [ยกเว้นคลังพัสดุน้ำงาน] ได้ชี้แจงว่าปัจจุบันมีวิธีการพิจารณาการกระจายพัสดุตามความเหมาะสม/จำเป็น อยู่แล้ว แต่จากรายงานพัสดุขาดแคลนซึ่งพบว่าบางเขตมีมิเตอร์เพียงพอต่อการใช้งาน แต่บางเขตกลับขาดแคลนเป็นระยะเวลานาน ดังนั้นหาวิธีการพิจารณาการกระจายพัสดุถูกต้องเหมาะสม จึงไม่ควรมีปัญหาเรื่องพัสดุขาดแคลนในบางพื้นที่	
<u>แผนงานต่อ ยอดการใช้งาน Transformer Load Management (TLM) และนำแนวทางเพื่อลดหน่วยสูญเสียที่ได้กำหนดจากปี 2561 มาดำเนินการ</u> • เนื่องจากเครื่องตรวจวัดโหลดหม้อแปลง (TLM) ที่ใช้ในการเก็บข้อมูลเป็นนวัตกรรมต้นแบบที่พัฒนาโดยพนักงาน กฟภ. ยังไม่สมบูรณ์และทำให้ข้อมูลผลการตรวจวัดไม่ครบถ้วนและไม่เพียงพอต่อการนำมาใช้ในการวิเคราะห์ จึงมีความจำเป็นต้องปรับแผนการดำเนินงานโดยการนำเครื่องตรวจวัดโหลดหม้อแปลง (TLM) ที่มีการจัดซื้อจาก “โครงการวิจัยเครื่องตรวจหาเฟสมิเตอร์ (Smart Phase Identifier)” มาติดตั้งทดแทนจำนวน 2 เครื่อง และเครื่องที่ได้รับมอบจากบริษัทให้ทดลองใช้งานจำนวน 1 เครื่อง ทำให้ กวจ. มีเครื่องตรวจวัดโหลดหม้อแปลง (TLM) รวมทั้งสิ้น 3 เครื่อง • ข้อมูลหน่วยการใช้ไฟจากมิเตอร์อิเล็กทรอนิกส์ ผลิตภัณฑ์ Itron ชนิด 3 เฟส ที่มีการจัดซื้อจากโครงการ “โครงการวิจัยเครื่องตรวจหาเฟสมิเตอร์ (Smart Phase Identifier)” ซึ่งติดตั้งในพื้นที่ กฟภ.เมืองพัทยาไม่สามารถเก็บข้อมูลได้ครบทุกเครื่อง (คิดเป็น 31.25% ของจำนวนมิเตอร์ทั้งหมด) คาดว่าปัญหาเกิดจากการตั้งค่าการเก็บข้อมูลผิดพลาด	<u>มีแนวทางแก้ไขดังนี้</u> • ปรับพื้นที่นำร่องในการทดลองจาก 6 พื้นที่ เป็น 3 พื้นที่ อ้างอิงกับจำนวนเครื่องตรวจวัดโหลดหม้อแปลง (TLM) อย่างไรก็ตามจำนวนพื้นที่นำร่องที่ลดลงจะไม่ส่งผลกระทบต่อการศึกษาวิจัย โดยยังคงเป็นไปตามวัตถุประสงค์ ครอบคลุมปัจจัยและกลุ่มตัวอย่างที่ต้องการศึกษาครบถ้วน • กวจ. แก้ปัญหาเบื้องต้น โดยการนำข้อมูลหน่วยการใช้ไฟจากระบบ Billing (ISU) ในช่วงเดือนนั้นๆ ของมิเตอร์ที่ไม่สามารถเก็บข้อมูลได้มาใช้ในการวิเคราะห์ฯ แทนการใช้ข้อมูลจากผลการวัดจริง ซึ่งมีผลทำให้การวิเคราะห์ในพื้นที่ดังกล่าวมีความคลาดเคลื่อน (Error) และปัจจุบัน กวจ. ร่วมกับ กวน. ที่ปรีक्षा และบริษัทฯ อยู่ระหว่างการเร่งดำเนินการแก้ไขปัญหาการเก็บข้อมูลหน่วยการใช้ไฟจากมิเตอร์ที่มีปัญหา

ปัจจัยเสี่ยงที่ 7 : การพัฒนาศักยภาพบุคลากรเพื่อรองรับการดำเนินงานธุรกิจหลักและธุรกิจเกี่ยวเนื่อง

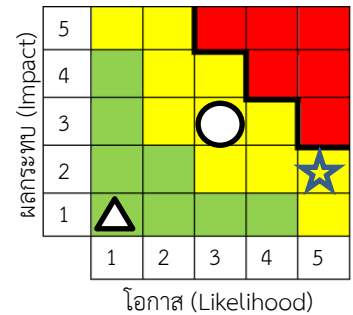
Key Risk Indicator : KRI	Risk Appetite (RA)	Risk Tolerance (RT)	% ความสำเร็จของการดำเนินงานตาม KRI	ความสำเร็จตามมาตรการจัดการความเสี่ยง (Mitigation Plan)
ความสำเร็จของแผนงานยกระดับการพัฒนาทรัพยากรบุคคล	BSC องค์ระดับ 5 (100%)	BSC องค์ระดับ 4 (95%)	77.6%	78.65 %

รายงานผลการดำเนินงานตามสถานะ KRI ไตรมาส 3/2562 (ม.ค. – ก.ย. 2562)

- ร้อยละของบุคลากรที่มี Digital Competency เป็นไปตามที่องค์กรคาดหวังเฉลี่ยแล้วเท่ากับ 77.6 % โดยมีรายละเอียดแต่ละด้าน ดังนี้
 - Digital Use and Problem Solving System = 80 %
 - Information Handling = 72%
 - Digital Intelligence Communication = 85%
 - Digital content Creation = 67%
 - Digital Safety = 84%

แผนภาพแสดงระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยงองค์กร (Risk Matrix) ไตรมาส 3/2562

○ ก่อนการบริหาร			△ เป้าหมาย			★ เกิดขึ้นจริง			ผลการดำเนินงาน
โอกาส	ผลกระทบ	รวม	โอกาส	ผลกระทบ	รวม	โอกาส	ผลกระทบ	รวม	
3	3	9	1	1	1	3	3	9	ไตรมาส 1
						5	2	10	ไตรมาส 2
						5	2	10	ไตรมาส 3



ปัญหา – อุปสรรคของการดำเนินงานในไตรมาส 3/2562

- สายงาน ทส. มีภารกิจที่จะต้องขับเคลื่อนนำระบบคอมพิวเตอร์ซอฟต์แวร์สำเร็จรูปสำหรับธุรกิจหลัก (CBS2) มาใช้ในองค์กร ทำให้ไม่มีบุคลากรเพียงพอที่จะพัฒนาระบบ PEATA และ IDP ให้กับ ผบค. จึงทำให้แผนพัฒนารายบุคคลของตำแหน่งที่จำเป็นและสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ขององค์กรมีผลการดำเนินงานฯ ล่าช้ากว่าที่กำหนดไว้
- แผนงานการยกระดับการเรียนรู้ (Learning) เพื่อมุ่งสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้และนวัตกรรมที่ยั่งยืน ดำเนินการล่าช้ากว่าแผนฯ เพราะมีการปรับแก้รายงานงวดที่ 1 ในหลายประเด็น
- แผนสรรหา/ Reskill พนักงานให้รองรับอัตรากำลังการปรับโครงสร้างและ Digitalize ภายใน 4 เดือน ปัจจุบันอยู่ระหว่าง ที่ปรึกษาฯ ที่สายงานยุทธศาสตร์ว่าจ้างดำเนินการจัดทำโครงสร้างองค์กรใหม่และกรอบอัตรากำลัง จึงต้องชะลอการปรับปรุงและจัดทำกรอบอัตรากำลังชั่วคราว

แนวทางแก้ไข

- สายงาน ท. ขอให้ กฟต.3 เป็นผู้ดำเนินการปรับปรุง/พัฒนาระบบสารสนเทศ PEATA และ IDP ซึ่งปัจจุบัน ทาง กฟต.3 ได้พัฒนาระบบ PEATA เรียบร้อยแล้ว ปัจจุบันอยู่ระหว่างปรับปรุงพัฒนาระบบฯ IDP
- ปัจจุบัน ที่ปรึกษา TRIS ได้ส่งงานครบทั้ง 4 งวดตามสัญญาแล้ว แต่อยู่ระหว่าง กฟภ. ตรวจสอบงานงวดที่ 2

ปัจจัยเสี่ยงที่ 8 : การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อเสริมสร้างศักยภาพในการทำงาน

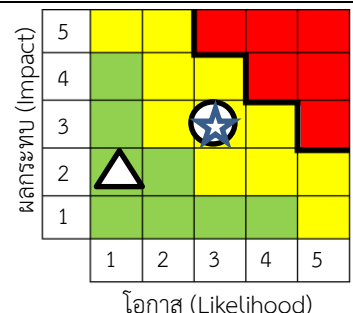
Key Risk Indicator : KRI	Risk Appetite (RA)	Risk Tolerance (RT)	% ความสำเร็จของการดำเนินงานตาม KRI	ความสำเร็จตามมาตรการจัดการความเสี่ยง (Mitigation Plan)
1. จำนวนกระบวนการที่มีการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้	3 กระบวนการ	2 กระบวนการ	ความสำเร็จสามารถรายงานสรุปได้ในไตรมาส 4/2562	78.50 %
2. ร้อยละของค่าใช้จ่ายที่ลดลงจากการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล	BSC องค์กรระดับ 5 (x+10%)	BSC องค์กรระดับ 4 (x+8%)		

รายงานผลการดำเนินงานตามสถานะ KRI ไตรมาส 3/2562 (ม.ค. – ก.ย. 2562)

- ผลการดำเนินงานของจำนวนกระบวนการที่มีการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ และร้อยละของค่าใช้จ่ายที่ลดลงจากการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลจะดำเนินการสรุปได้ในไตรมาส 4/2562

แผนภาพแสดงระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยงองค์กร (Risk Matrix) ไตรมาส 3/2562

○ ก่อนการบริหาร			△ เป้าหมาย			★ เกิดขึ้นจริง			ผลการดำเนินงาน
โอกาส	ผลกระทบ	รวม	โอกาส	ผลกระทบ	รวม	โอกาส	ผลกระทบ	รวม	
3	3	9	1	2	2	3	3	9	ไตรมาส 1
						3	3	9	ไตรมาส 2
						3	3	9	ไตรมาส 3



ปัญหา – อุปสรรคของการดำเนินงานในไตรมาส 3/2562

แนวทางแก้ไข

ปัจจัยเสี่ยงที่ 9 : ขาดการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัลมาสนับสนุนเพื่อเพิ่ม Productivity ในการทำงาน/เพิ่มโอกาสในการดำเนินธุรกิจ

Key Risk Indicator : KRI	Risk Appetite (RA)	Risk Tolerance (RT)	% ความสำเร็จของการดำเนินงานตาม KRI	ความสำเร็จตามมาตรการจัดการความเสี่ยง (Mitigation Plan)
ความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนงานการพัฒนาระบบการจัดการนวัตกรรมองค์กร (Corporate Innovation System)	100%	95%	40.00%	43.80 %

รายงานผลการดำเนินงานตามสถานะ KRI ไตรมาส 3/2562 (ม.ค. – ก.ย. 2562)

- ตามกิจกรรมแผนพัฒนาระบบนวัตกรรมองค์กร มีการรวบรวมข้อมูลและประชุมหารือร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการจัดทำแผนฯ ทั้งหมด 5 ครั้ง ดังนี้ วันที่ 8 ม.ค. 2562, วันที่ 21 ม.ค. 2562, วันที่ 6 ก.พ. 2562 วันที่ 19 มี.ค. 2562 และวันที่ 30 พ.ค. 2562
- ผวก. มีอนุมัติในหลักการ สว. 5 มิ.ย. 2562 จ้างสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง (สจล.) เป็นที่ปรึกษาโครงการวิจัยและพัฒนากระบวนการจัดการนวัตกรรมองค์กรสำหรับ กฟผ. โดยวิธีเฉพาะเจาะจง ในกรอบวงเงินไม่รวมภาษีมูลค่าเพิ่ม 8,000,000.- บาท
- เมื่อวันที่ 14 มิ.ย. 2562 คณะกรรมการกำหนด TOR และกำหนดราคากลางได้มีการประชุมพิจารณาร่างขอบเขตงานและราคากลางเรียบร้อยแล้ว
- รผก.(ว) ได้เห็นชอบรายงานขอจ้างที่ปรึกษา เมื่อวันที่ 15 ส.ค. 62 และอนุมัติ TOR และราคากลางของงานจ้างที่ปรึกษา ฯ แล้วเมื่อวันที่ 28 ต.ค. 2562 ปัจจุบันอยู่ระหว่างจัดทำสัญญาจ้างฯ โดยคาดว่าจะดำเนินการจ้างที่ปรึกษาได้ภายในเดือน พ.ย. 2562

แผนภาพแสดงระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยงองค์กร (Risk Matrix) ไตรมาส 3/2562

○ ก่อนการบริหาร			△ เป้าหมาย			★ เกิดขึ้นจริง			ผลการดำเนินงาน
โอกาส	ผล กระทบ	รวม	โอกาส	ผล กระทบ	รวม	โอกาส	ผล กระทบ	รวม	
	3	9	1	1	1	3	3	9	ไตรมาส 1
						5	5	25	ไตรมาส 2
						5	4	20	ไตรมาส 3

ผลกระทบ (Impact)

โอกาส (Likelihood)

ปัญหา – อุปสรรคของการดำเนินงานในไตรมาส 3/2562

-

แนวทางแก้ไข

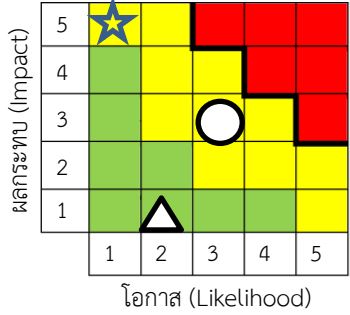
-

ปัจจัยเสี่ยงที่ 10 : การบริหารสินทรัพย์ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด (Asset Management Roadmap)

Key Risk Indicator : KRI	Risk Appetite (RA)	Risk Tolerance (RT)	% ความสำเร็จของการดำเนินงานตาม KRI	ความสำเร็จตามมาตรการจัดการความเสี่ยง (Mitigation Plan)
1. อัตราส่วนผลตอบแทนสินทรัพย์รวม (ROA)	BSC องค์การระดับ 5 6.18 %	BSC องค์การระดับ 4 6.05 %	ม.ค. – ก.ย. 2562 = 4.89 %	68.17 %
2. ความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผน Asset Management Roadmap	BSC องค์การระดับ 5 (100%)	BSC องค์การระดับ 4 (95%)	ม.ค. – ก.ย. 2562 79.00 %	

-20-

รายงานผลการดำเนินงานตามสถานะ KRI ไตรมาส 3/2562 (ม.ค. – ก.ย. 2562)									
- อัตราอัตราส่วนผลตอบแทนสินทรัพย์รวม (ROA) ณ เดือน ม.ค. – ก.ย. 2562 = 4.89 % - ความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผน Asset Management Roadmap ณ เดือน ม.ค. – ก.ย. 2562 = 79.00 %									
แผนภาพแสดงระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยงองค์กร (Risk Matrix) ไตรมาส 3/2562									
○ ก่อนการบริหาร			△ เป้าหมาย			★ เกิดขึ้นจริง			ผลการดำเนินงาน
โอกาส	ผล กระทบ	รวม	โอกาส	ผล กระทบ	รวม	โอกาส	ผล กระทบ	รวม	
3	3	9	1	2	2	3	3	9	
						1	3	3	
						1	5	5	ไตรมาส 3



ปัญหา – อุปสรรคของการดำเนินงานในไตรมาส 3/2562

-

แนวทางแก้ไข

-

ปัจจัยเสี่ยงที่ 11 : การยกระดับการให้บริการและจำหน่ายกระแสไฟฟ้าได้อย่างต่อเนื่อง

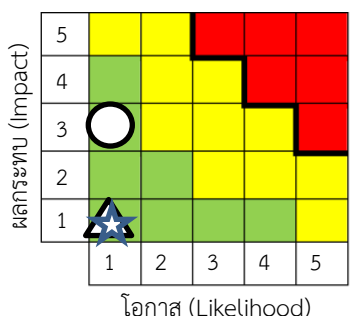
Key Risk Indicator : KRI	Risk Appetite (RA)	Risk Tolerance (RT)	% ความสำเร็จของการดำเนินงานตาม KRI	ความสำเร็จตามมาตรการจัดการความเสี่ยง (Mitigation Plan)
ค่า SAIFI, SAIDI	BSC องค์กร ระดับ 5	BSC องค์กร ระดับ 4	- SAIFI สถานะ ม.ค.- ส.ค. 2562 = 2.20 ครั้ง (เป็นไปตามค่าเป้าหมาย องค์กรระดับ 5 ไตรมาส 3/2562) - SAIDI สถานะ ม.ค.- ส.ค. 2562 = 56.03 นาที (เป็นไปตามค่าเป้าหมาย องค์กรระดับ 5 ไตรมาส 3/2562)	54.25 %

รายงานผลการดำเนินงานตามสถานะ KRI ไตรมาส 3/2562 (ม.ค. – ก.ย. 2562)

- ค่า SAIFI ณ เดือน ม.ค. – ส.ค. 2562 = 2.20 ครั้ง/ราย/9 เดือน ดีกว่าค่าเป้าหมาย BSC ระดับ 5 ไตรมาส 3/2562 = 4.35 % (ค่าเป้าหมายระดับ 5 = 2.30)
- ค่า SAIDI ณ เดือน ม.ค. – ส.ค. 2562 = 56.03 นาที/ราย/9 เดือน ดีกว่าค่าเป้าหมาย BSC ระดับ 5 ไตรมาส 3/2562 = 3.63 % (ค่าเป้าหมายระดับ 5 = 58.14)

แผนภาพแสดงระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยงองค์กร (Risk Matrix) ไตรมาส 3/2562

○ ก่อนการบริหาร			△ เป้าหมาย			★ เกิดขึ้นจริง			ผลการดำเนินงาน
โอกาส	ผล กระทบ	รวม	โอกาส	ผล กระทบ	รวม	โอกาส	ผล กระทบ	รวม	
1	3	3	1	1	1	1	3	3	
						1	1	1	
						1	1	1	ไตรมาส 3



ปัญหา – อุปสรรคของการดำเนินงานในไตรมาส 3/2562

-

แนวทางแก้ไข

-

-21-

2.5 รับทราบรายงานผลการดำเนินงานตามแผนการกำกับดูแลการควบคุมภายใน ของ กฟภ. ประจำปี 2562 ไตรมาสที่ 3 (ก.ค. – ก.ย. 2562)

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ กฟภ. ได้รับทราบรายงานผลการดำเนินงานตามแผนการกำกับดูแลระบบการควบคุมภายในของ กฟภ. ประจำปี 2562 ไตรมาสที่ 3 (ก.ค. – ก.ย. 2562) ดังนี้

ลำดับ	กิจกรรม	เป้าหมาย	ผลการดำเนินงาน ณ ไตรมาสที่ 3/2562 (ก.ค. – ก.ย. 2562)
1	รวบรวม/วิเคราะห์การประเมินผลการควบคุมภายใน ประจำปี 2561 ของทุกสายงาน	ภายใน 28 ก.พ. 2562	ดำเนินการแล้วเสร็จในไตรมาสที่ 1/2562
2	จัดประชุมคณะกรรมการกำกับดูแลระบบการควบคุมภายในของ กฟภ. เพื่อพิจารณาการประเมินผลการควบคุมภายใน ประจำปี 2561 ของทุกสายงาน	ภายใน 31 มี.ค. 2562	
3	จัดทำหนังสือรับรองการประเมินผลการควบคุมภายในของ กฟภ. (แบบ ปค. 1) ประจำปี 2561 นำเสนอ ผวก. ลงนาม	ภายใน 31 มี.ค. 2562	
4	จัดส่งหนังสือรับรองการประเมินผลการควบคุมภายในของ กฟภ. (แบบ ปค. 1) ประจำปี 2561 ให้กับหน่วยงานต่างๆ	ภายใน 31 มี.ค. 2562	
5	ชี้แจงแนวทางการประเมินการควบคุมด้วยตนเอง (CSA) และติดตาม/ชี้แจงและประสานงานสร้างความตระหนักเรื่องการให้ความสำคัญการปฏิบัติตามระบบการควบคุมภายในของ กฟภ. ที่ กฟพ. หน่วยงาน ตามแผนปฏิบัติการด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีป้องกันและปราบปรามการทุจริตคอร์รัปชันของ กฟภ.	ครบถ้วนทุกหน่วยงานตามที่แจ้งความประสงค์	ดำเนินการบรรยาย ชี้แจง CSA ไตรมาสที่ 3/2562 ให้กับสายงานต่างๆ และในส่วนภูมิภาค ดังนี้ - สายงานยุทธศาสตร์ (รผก.ย)) เมื่อวันที่ 2 ส.ค. 2562 - สายงานธุรกิจ (รผก.ธ)) เมื่อวันที่ 17 ก.ย. 2562 - สายงานบัญชีและการเงิน (รผก.บ)) เมื่อวันที่ 24 ก.ย. 2562 - กสผ. เมื่อวันที่ 18 ก.ย. 2562 - กฟต.3 เมื่อวันที่ 19 ก.ค. 2562 - กฟภ.2 จำนวน 7 รุ่น เมื่อวันที่ 6-8, 14-15 และ 21 - 22 ส.ค. 2562 - กฟน.1 จำนวน 3 รุ่น เมื่อวันที่ 3-5 ก.ย. 2562 - กฟผ.1-3 จำนวน 2 รุ่น เมื่อวันที่ 11 - 12 ก.ย. 2562
6	ติดตามรายงานผลการปรับปรุงการควบคุมภายในของทุกสายงานรายไตรมาส	ทุกไตรมาส	ในปี 2562 สายงานต่าง ๆ มีการปรับปรุงการควบคุมภายใน (ตามแบบ ปย.2) จำนวน 11 งาน และได้รายงานผลการดำเนินงานตามการปรับปรุงการควบคุมภายใน ประจำปี ไตรมาสที่ 3/2562 ให้กับฝ่ายเลขานุการฯ เรียบร้อยแล้ว ซึ่งผลความสำเร็จของการดำเนินงานตามการปรับปรุงควบคุมภายในของทุกสายงานประจำไตรมาสที่ 3/2562 เป็นไปตามเป้าหมาย
7	ประสานทุกสายงานดำเนินการประเมินการควบคุมด้วยตนเอง (CSA) และจัดทำรายงานการควบคุมภายในประจำปี 2562	ภายใน 31 ธ.ค. 2562	จะดำเนินการในไตรมาสที่ 4/2562

-22-

ลำดับ	กิจกรรม	เป้าหมาย	ผลการดำเนินงาน ณ ไตรมาสที่ 3/2562 (ก.ค. – ก.ย. 2562)
8	ประสานงานกับสายงานที่เกี่ยวข้องกับแผน บริหารความเสี่ยงขององค์กรเพื่อผนวกกิจกรรม ในแผนบริหารความเสี่ยงที่บรรลุเป้าหมายแล้ว เข้าเป็นกิจกรรมขั้นตอนการปฏิบัติงานปกติใน ระบบการควบคุมภายใน	ภายใน 31 ธ.ค. 2562	จะดำเนินการในไตรมาสที่ 4/2562
9	ประชุมหารือร่วมกันระหว่าง สตง. และ ผบส. เพื่อเป็นการบูรณาการ การทำงานร่วมกัน	ไตรมาสที่ 2 และ ไตรมาสที่ 4	ครั้งที่ 1 เมื่อวันที่ 29 เม.ย. 2562 และครั้งที่ 2 จะหารือร่วมกัน ภายในไตรมาสที่ 4/2562
10	รวบรวม/วิเคราะห์การประเมินผลการควบคุม ภายใน ประจำปี 2562 ของทุกสายงาน/จัด ประชุมคณะกรรมการกำกับดูแลระบบการ ควบคุมภายในของ กฟภ./จัดทำหนังสือรับรองฯ (แบบ ปค.1) ประจำปี 2562/จัดส่งหนังสือ รับรองฯ ให้กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	ภายใน มี.ค. 2563	จะดำเนินการในไตรมาสที่ 1/2563

หมายเหตุ : สรุปผลการดำเนินงาน เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด (ร้อยละ 100)

(รายละเอียดตามเอกสารแนบ)

3. ประเด็นที่น่าสนใจ

จึงเสนอคณะกรรมการเพื่อโปรดทราบและพิจารณาให้ความเห็นเพิ่มเติมต่อผลการประชุม
คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ กฟภ. ครั้งที่ 5/2562 ต่อไป

มติที่ประชุม รับทราบ