แผนยุทธศาสตร์การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พ.ศ. 2565-2569

Provincial Electricity Authority Strategic Plan in 2022-2026

คณะกรรมการกำหนดนโยบายและยุทธศาสตร์

สารบัญ

หน้า

สารบัญ I
บทสรุปผู้บริหาร (Executive Summary) 1
บทที่ 1 กรอบและทิศทางการดำเนินงานของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (Strategic Direction) 7
1.1 นโยบาย (Policy) 7
1.1.1 แนวนโยบายภาพรวมสาขาพลังงาน 7
1.1.2 นโยบายการบริหารและพัฒนาของคณะกรรมการการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค 8
1.2 วิสัยทัศน์ (Vision) 11
1.3 ภารกิจ (Mission) 11
1.4 ค่านิยม (Value) 11
1.5 ความสามารถพิเศษ (Core Competency) 11
1.6 การวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis) 12
1.7 ปัจจัยความสำเร็จในการดำเนินงาน (Key Success Factors In Driving Value Growth) 14
1.8 ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ และความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ 16
1.8.1 ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenge) 16
1.8.2 ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantage) 21
1.9 ทิศทางและตำแหน่งยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) 24
1.10 วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และเป้าประสงค์ พ.ศ. 2565 - 2569 27
1.10.1 วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective) 28
1.10.2 ยุทธศาสตร์ (Strategy) 28
บทที่ 2 การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) 60
2.1 บทบาทและความรับผิดชอบ 60
2.2 กระบวนการบริหารความเสี่ยง 60
2.3 ประเภทความเสี่ยงและระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) 64
2.4 ประเด็นความเสี่ยง 64
2.4.1 การบริหารหน่วยสูญเสียในภาพรวมไม่เป็นไปตามเป้าหมาย 64
2.4.2 คุณภาพไฟฟ้าแรงต่ำไม่เป็นไปตามเป้าหมาย 65
2.4.3 การดำเนินงานธุรกิจเกี่ยวเนื่องและกลไกในการกำกับดูแลและการแสวงหาโอกาสทางธุรกิจของบริษัทในเครือ ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย 65

2.4.4 ความมั่นคงปลอดภัยของระบบเทคโนโลยีดิจิทัล 65

2.4.5 ไม่สามารถพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรในรูปแบบ multi skill และการสร้าง Business Mind ให้กับบุคลากร เพื่อรองรับการดำเนินธุรกิจภายใต้โครงสร้างอุตสาหกรรมที่เปลี่ยนแปลง 66

2.4.6 การติดตามพฤติกรรม DG เพื่อการบริหารจัดการระบบโครงข่ายไฟฟ้าให้เป็นไปตามเป้าหมาย (VSPP) 66

2.4.7 การวิเคราะห์และใช้ประโยชน์ของข้อมูล (Data Analytic) ยังไม่สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มทางธุรกิจขององค์กร 67

2.4.8 มิเตอร์สำหรับสับเปลี่ยนขาดแคลนเนื่องจากแผนงานจัดหามิเตอร์ Electronics สับเปลี่ยนทดแทนมิเตอร์แบบจานหมุนไม่เป็นไปตามเป้าหมาย 67

2.4.9 ผลกระทบต่อสภาพคล่องทางการเงินและการดำเนินงานของ กฟภ. หากเกิดสถานการณ์โรคระบาด COVID-19 ระลอกใหม่ 67

บทที่ 3 การแปลงแผนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategy Implementation) 68

3.1 แผนที่ยุทธศาสตร์การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พ.ศ. 2565-2569 (Strategy Map) 69

3.2 Balanced Scorecard (BSC) การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พ.ศ. 2565 – 2569 70

3.3 Balanced Scorecard (BSC) การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ประจำปี 2565 88

3.4 คำจำกัดความตาม Balanced Scorecard (BSC) การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ประจำปี 2565 107

บทสรุปผู้บริหาร (Executive Summary)

การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคได้ทบทวนแผนยุทธศาสตร์การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของโครงสร้างอุตสาหกรรมไฟฟ้า โดยได้จัดทำเป็นแผนยุทธศาสตร์การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พ.ศ. 2565-2569 เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งในการดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย Digital Utility และสร้างมูลค่าเพิ่มด้วยนวัตกรรมภายในปี 2568 (Ensure Accomplishment of Digital Utility and Crate Value Through Digital Innovation) รวมถึงมุ่งเน้นการก้าวสู่การเป็นผู้นำ ในธุรกิจด้านพลังงานไฟฟ้าทั้งในประเทศและในระดับภูมิภาค (To be a Regional leader) และเป็นองค์กรด้านพลังงานอย่างยั่งยืน (Sustainable Electricity Utility) ภายในปี 2570 และ 2580 โดยครอบคลุมในประเด็นที่สำคัญ เช่น การยกระดับการบริหารจัดการระดับสากลเพื่อสร้างความยั่งยืน การมีระบบจำหน่ายที่มีประสิทธิภาพและสร้างความน่าเชื่อถือต่อลูกค้าและทุกกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การเสริมสร้างศักยภาพด้าน Digital Utility และมุ่งสู่การเป็นผู้นำระบบไฟฟ้าในอนาคตระดับภูมิภาค และการยกระดับผลประกอบการและทิศทางของ PEA Portfolio นอกจากนี้ เพื่อให้ กฟภ. สามารถขับเคลื่อนองค์กรและบรรลุวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ กฟภ. จึงได้ความสำคัญและมุ่งเน้นในการสร้างมูลค่าเพิ่มขององค์กรด้วยนวัตกรรมด้านพลังงานไฟฟ้า เพื่อเป็นกลไกสำคัญในการผลักดันองค์กรเพื่อก้าวสู่ผู้นำในธุรกิจด้านไฟฟ้า ทั้งในประเทศ และในระดับภูมิภาค

การจัดทำแผนฯ ครั้งนี้ได้มีการปรับยุทธศาสตร์ให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและส่งผลต่อการดำเนินงานของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ดังนั้นกรอบแนวทาง และทิศทางของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ในปีปัจจุบันจนถึงปี 2569 จึงประกอบด้วย 11 ยุทธศาสตร์ เพื่อผลักดันให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ได้เป็นอันดับแรกและก้าวไปสู่การบรรลุวิสัยทัศน์เป็นลำดับต่อไป

สาระสำคัญของแผนยุทธศาสตร์การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พ.ศ. 2565-2569 ประกอบด้วย

- วิสัยทัศน์ (Vision) ภารกิจ (Mission) ค่านิยม (Core Value)
- วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective)
- ยุทธศาสตร์ (Strategy) และกลยุทธ์ (Tactic)
- การแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ
    - แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) พ.ศ. 2565-2569
    - Balanced Scorecard การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พ.ศ. 2565-2569
    - แผนปฏิบัติการ กฟภ. ประจำปี 2565

PEA
To become a
Regional leader
Vision
กฟภ.เป็นองค์กรชั้นนำที่ทันสมัยในระดับภูมิภาค มุ่งมั่นให้บริการพลังงานไฟฟ้า และธุรกิจเกี่ยวเนื่องอย่างครบวงจรที่มีประสิทธิภาพ เชื่อถือได้ เพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิต เศรษฐกิจและสังคมอย่างยั่งยืน
Mission
จัดหา ให้บริการพลังงานไฟฟ้า และดำเนินธุรกิจอื่นที่เกี่ยวเนื่องเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า ให้เกิดความพึงพอใจทั้งด้านคุณภาพและบริการ โดยการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง มีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม
Value
"ทันโลก บริการดี มีคุณธรรม"

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective) ยุทธศาสตร์ (Strategy) และกลยุทธ์ (Tactic)

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์
SO1 **ยกระดับการบริหารจัดการระดับสากล เพื่อสร้างความยั่งยืน**	S1 สร้าง กฟภ. ให้เติบโต อย่างยั่งยืน S2 ยกระดับการบริหารทุนมนุษย์ S3 ส่งเสริมและพัฒนาขีดความสามารถด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology) ที่มีความมั่นคงปลอดภัย เพื่อการขับเคลื่อนองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ (Digital Transformation) S4 พัฒนาระบบจัดการนวัตกรรมองค์กร (Corporate Innovation System :CIS)	OC1 วิเคราะห์ GAP และแนวทางการผลักดันองค์กรสู่ความยั่งยืน OC2 สนับสนุนการใช้พลังงานอย่างมีประสิทธิภาพ HCM1 ส่งเสริมการบริหารทุนมนุษย์โดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการพัฒนาระบบงานด้าน HCM HCM2 พัฒนาระบบการเรียนรู้และพัฒนา ในการเสริมสร้างและยกระดับสรรถนะของบุคลากร DT1 พัฒนาขีดความสามารถด้านเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อสะท้อนถึงประสิทธิภาพของการบริหารค่าใช้จ่ายและประสิทธิภาพของกระบวนการดำเนินงาน DT2 พัฒนาขีดความสามารถด้าน Cyber Security และการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลสู่มาตรฐานสากล CIS1 พัฒนาโครงสร้างและกระบวนการด้านนวัตกรรม

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์
SO2 ระบบจำหน่ายที่มีประสิทธิภาพและสร้างความน่าเชื่อถือต่อลูกค้าและทุกกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	S5 คุณภาพระบบจำหน่ายในระดับชั้นนำของภูมิภาค S6 ยกระดับความพึงพอใจและความผูกพันของลูกค้าและกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	OM1 การเพิ่มประสิทธิภาพและความน่าเชื่อถือของระบบจำหน่ายอย่างต่อเนื่อง OM2 ยกระดับคุณภาพระบบจำหน่ายไฟฟ้าแรงต่ำรองรับการเปลี่ยนแปลงของอุตสาหกรรมไฟฟ้า SCM1 มุ่งตอบสนองความต้องการความคาดหวังและความกังวลผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย SCM2 การสร้างประสบการณ์ที่ดีของการให้บริการแบบ New Normal (Digital Customer Experience) SCM3 การรักษาฐานลูกค้ารายสำคัญ (Key Account)
SO3 เสริมสร้างศักยภาพด้าน Digital Utility และมุ่งสู่การเป็นผู้นำระบบไฟฟ้าในอนาคตระดับภูมิภาค	S7 ยกระดับ Grid Modernization Roadmap & Implementation S8 ส่งเสริมบทบาท กฟภ. ในการผลักดันบทบาทเพื่อรองรับนโยบายการเปิดไฟฟ้าเสรี	GM1 การเสริมสร้างศักยภาพของระบบจำหน่าย โดย Smart Grid และระบบที่รองรับธุรกิจในอนาคต GM2 การผลักดันความสำเร็จของการรองรับการเปิดไฟฟ้าเสรี

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์
SO4 ยกระดับผลประกอบการและทิศทางของ PEA Portfolio	S9 กำหนดทิศทางเชิงยุทธศาสตร์ระหว่าง กฟภ. และบริษัทในเครือ S10 ดำเนินงานตามแผนสำหรับธุรกิจเกี่ยวเนื่อง และการบริหาร Product Portfolio S11 ปรับปรุงกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องให้มีความคล่องตัว และสามารถแข่งขันได้	NM1 การกำหนดนโยบายและกำหนดทิศทางการดำเนินงานของบริษัทในเครือ รวมถึงการวิเคราะห์ถึง Business Alignment NM2 การดำเนินงานตามแผน PEA Portfolio Management NM3 ยกระดับผลประกอบการขององค์กร และการจัดทำบัญชีต้นทุนระหว่าง Regulated Business และ Non-regulated Business รวมถึงการทำบัญชีต้นทุนรายกิจกรรม (ABC Costing) NM4 มุ่งเน้นการสร้างมูลค่าเพิ่มจากฐานข้อมูลผู้ใช้ไฟ RS1 ทบทวนกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ เพื่อรองรับการดำเนินงานในธุรกิจเกี่ยวเนื่อง รวมถึงกำกับการดำเนินงานของบริษัทในเครือ เพื่อให้เกิด Synergy

การแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ

การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคได้ดำเนินการถ่ายทอดยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ โดยได้จัดทำเป็นแผนที่ยุทธศาสตร์ และ Balanced Scorecard การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ซึ่งเป็นเป้าหมายการดำเนินงานใน พ.ศ. 2565-2569 ดังนี้

- การดำเนินงานตาม Balanced Scorecard (BSC) มีมุมมอง 4 ด้าน ประกอบด้วย ด้านองค์กร (Goal) ด้านลูกค้า (Customer) ด้านกระบวนการภายใน (Internal Process) และด้านการเรียนรู้และพัฒนา (Learning & Growth)

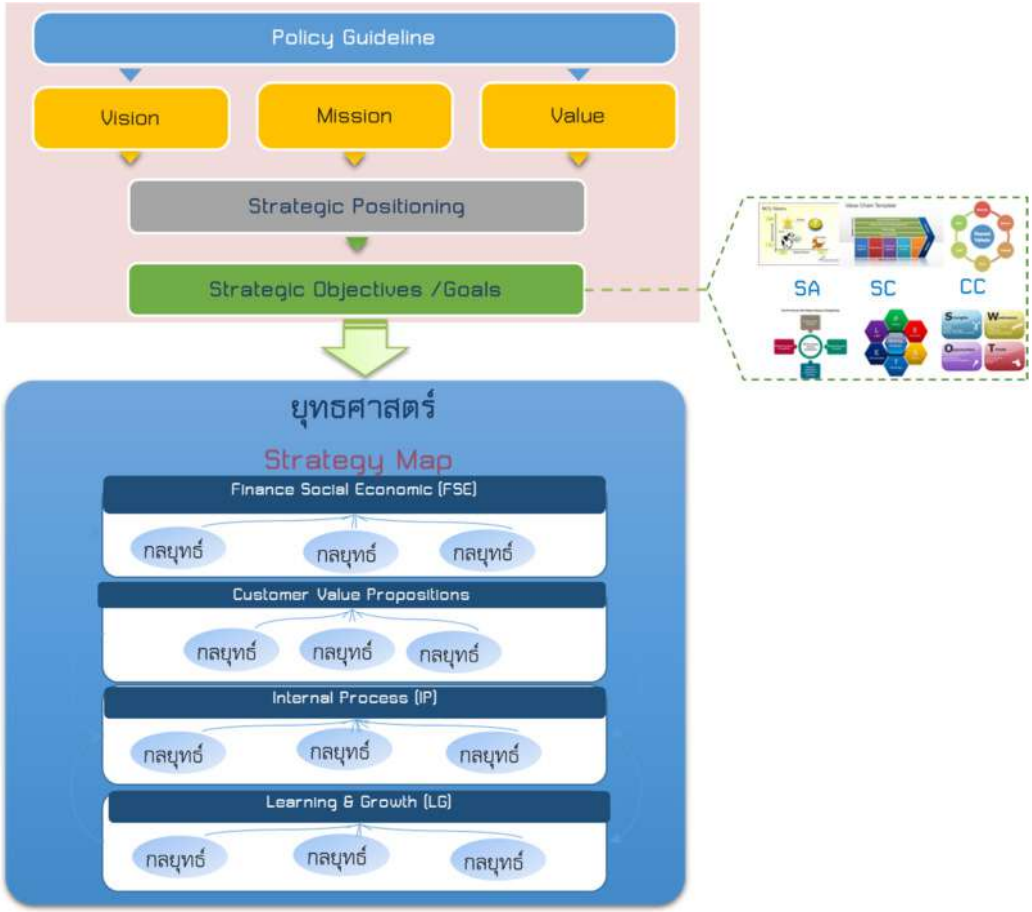
- เกณฑ์วัดผลการดำเนินงานตาม BSC มีจำนวน 59 ตัวชี้วัด ประกอบด้วย

ด้านเป้าหมาย	2	ตัวชี้วัด
ด้านลูกค้า	14	ตัวชี้วัด
ด้านกระบวนการภายใน	16	ตัวชี้วัด
ด้านการเรียนรู้และพัฒนา	27	ตัวชี้วัด

ยุทธศาสตร์ทั้ง 11 ยุทธศาสตร์ มีความเชื่อมโยงและถ่ายทอดลงสู่แผนแม่บทต่าง ๆ ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ประกอบด้วย 52 แผนปฏิบัติการ กฟภ. ประจำปี 2565

บทที่ 1
กรอบและทิศทางการดำเนินงานของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (Strategic Direction)

ภาพที่ 1 - 1: แนวทางการจัดทำยุทธศาสตร์องค์กร



1.1 นโยบาย (Policy)

1.1.1 แนวนโยบายภาพรวมสาขาพลังงาน

สร้างความมั่นคงทางด้านพลังงานของประเทศ พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานให้ครอบคลุมผู้ใช้บริการและรองรับการขยายตัวทางเศรษฐกิจ สนับสนุนให้เกิดการแข่งขันและมีโครงสร้างราคาที่เหมาะสม ส่งเสริมการใช้พลังงานอย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนสนับสนุนการใช้พลังงานทดแทนที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

แผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ ประกอบด้วย 5 ยุทธศาสตร์ ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 1 : กำหนดบทบาทรัฐวิสาหกิจให้ชัดเจน เพื่อเป็นเครื่องมือสนับสนุนยุทธศาสตร์ชาติ โดยกำหนดบทบาทและทิศทางการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจให้ชัดเจนและแยกบทบาทระหว่างผู้กำกับดูแล ผู้กำหนดนโยบายและผู้ให้บริการออกจากกันอย่างชัดเจน

ยุทธศาสตร์ที่ 2 : เร่งการลงทุนที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของประเทศ โดยการจัดให้มีแผนการลงทุนของรัฐวิสาหกิจราย 5 ปี ที่สอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ และส่งเสริมให้รัฐวิสาหกิจใช้ทรัพยากรร่วมกัน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการลงทุน พร้อมทั้งสนับสนุนให้รัฐวิสาหกิจจัดหา

เงินทุนจากแหล่งเงินทุนที่เหมาะสมกับโครงการลงทุน และการระดมทุนจากแหล่งเงินทุนทางเลือกอื่นๆ เช่น การส่งเสริมให้เอกชนร่วมลงทุนในกิจการของรัฐ (PPPs) หรือการระดมทุนผ่านกองทุนรวมโครงสร้างพื้นฐานเพื่ออนาคตประเทศไทย เป็นต้น

ยุทธศาสตร์ที่ 3 : เสริมสร้างความแข็งแกร่งทางการเงิน เพื่อให้สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงของเศรษฐกิจการเงินที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้อย่างยั่งยืน นอกจากนี้ จะจัดให้มีกลไกในการชดเชยให้แก่รัฐวิสาหกิจที่ได้ดำเนินการตามนโยบายของรัฐภายในกรอบระยะเวลาที่เหมาะสม ซึ่งจะช่วยเพิ่มความแข็งแกร่งทางการเงินให้กับรัฐวิสาหกิจที่ดำเนินการตามนโยบายรัฐบาล

ยุทธศาสตร์ที่ 4 : สนับสนุนการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยี โดยเฉพาะการมุ่งสร้างนวัตกรรมและนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ให้สอดคล้องกับไทยแลนด์ 4.0 และแผนดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม (Digital Economy) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการแก่ประชาชนและลดต้นทุนการดำเนินงาน

ยุทธศาสตร์ที่ 5 : ส่งเสริมระบบธรรมาภิบาลให้มีความโปร่งใสและมีคุณธรรม มีกลไกส่งเสริมและสนับสนุนให้รัฐวิสาหกิจปรับปรุงกระบวนการบริหารจัดการ เพื่อเป็นองค์กรคุณธรรม มีกลไกกำกับ ติดตาม ตรวจสอบ บริหารความเสี่ยงและประเมินผลที่เพียงพอเหมาะสม มีโครงสร้างองค์กรและกระบวนการทำงานสมัยใหม่ พัฒนาศักยภาพบุคลากรควบคู่กับการมีคุณธรรม กำหนดระบบแรงจูงใจการดำเนินงานที่เหมาะสม คำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สังคม และสิ่งแวดล้อมเป็นสำคัญ

1.1.2 นโยบายการบริหารและพัฒนาของคณะกรรมการการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค

PEA BOARD POLICY

GRID MANAGEMENT & ASSET UTILIZATION

- การบริหารสินทรัพย์ที่มีให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด
- ความพร้อมของระบบไฟฟ้าแรงต่ำ ที่ต้องรองรับ Future Demand ทั้งจากนโยบายการส่งเสริมยานยนต์ไฟฟ้ารวมถึง VSPP ที่เพิ่มขึ้น

MODERN MANAGEMENT

- การเปรียบเทียบผลการดำเนินงานและการบริหารจัดการระหว่าง กฟภ. กับบริษัทในตลาดหลักทรัพย์ ในเชิงการบริหารจัดการ เพื่อให้สะท้อน Competitiveness
- เร่งการบูรณาการทำงานทั้งหน่วยงานภายใน และระหว่าง กฟภ. กับพันธมิตร รวมถึงหน่วยงานกำกับดูแล และกลุ่มผู้มีส่วนได้เสีย เพื่อให้เกิด Eco-System
- บุคลากรยังไม่พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง รวมถึงยังไม่มี mindset ในการทำธุรกิจ (ทั้ง PEA และ ENCOM)

PEA

BOARD POLICY

BUSINESS PORTFOLIO

- การแสวงหา Strategic Partner ที่สามารถสร้างความได้เปรียบในเชิงการแข่งขันในอุตสาหกรรมไฟฟ้า
- ธุรกิจของ ENCOM ยังไม่มี Flagship ในการทำธุรกิจที่ชัดเจน รวมถึงไม่มีการ Differentiate การทำธุรกิจจากคู่แข่งที่ชัดเจน
- นโยบาย/ทิศทางในการพัฒนาธุรกิจที่ต้องเน้นธุรกิจ Behind Meter จำเป็นต้องพัฒนาบุคลากรให้รองรับ
- การพิจารณาแนวทางการร่วมลงทุนที่เหมาะสมนอกเหนือจาก PPP เช่น venture cap, venture fund, joint venture โดยพิจารณาต้นทุนทางการเงินที่เหมาะสม รวมถึงความเพียงพอของกระแสเงินสดสุทธิขององค์กร
- การกำกับดูแลบริษัทในเครือ และการกำหนดแนวทางบริหารจัดการบริษัทในเครือ (Way of conduct) ที่สะท้อนทั้งทิศทางที่ต้องมีการ Synergy ร่วมกัน รวมทั้งการกำหนด Flagship business ที่มีความชัดเจนกับบริษัทในเครือ
- การพัฒนา Platform โดยใช้ความได้เปรียบด้านข้อมูลที่ กฟภ. มี โดยเฉพาะ Smart Energy Platform
- นวัตกรรมยังไม่สามารถนำไปสู่นวัตกรรมเชิงพาณิชย์ รวมถึงผลลัพธ์ของนวัตกรรมกระบวนการที่สร้างต้นทุนในการดำเนินงานสูง

DIGITAL UTILITY & TRANSFORMATION

- ลูกค้า กฟภ. ที่มีจำนวนมากและมีบุคลากรในพื้นที่ที่มีความเข้าใจลูกค้าสามารถเข้าถึงครัวเรือน (ลูกค้ารายย่อย)
- แนวทางในการกำหนดทิศทางด้าน Digital Utility มีความชัดเจน และคณะกรรมการรวมถึงผู้บริหารมีการผลักดันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายใน Digital Utility แต่ละด้าน
- การพัฒนาระบบ Digital และ Cyber Security ทั้งนี้อนาคตต้องสามารถเพิ่มประสิทธิภาพการป้องกัน และการโดนHack เพื่อให้สามารถกู้คืนระบบได้อย่างทันกาล
- การบูรณาการทิศทางการพัฒนาระบบ Digital กับการกำกับดูแลด้านกฎหมายที่รองรับ Digital Technology รวมถึงการวิเคราะห์ถึงความเสี่ยงที่อาจเกิดผลกระทบกับองค์กร
- การพัฒนาระบบข้อมูล เพื่อให้สามารถนำมาต่อยอดในการพัฒนาระบบงานและผลิตภัณฑ์และบริการได้
- ผลักดัน Digital Transformation ในทุกกระบวนงาน และทำให้เกิดข้อมูลในรูปแบบ Structured Data
- การยกระดับ Security operation Center (SOC) ซึ่งต้องมีหน่วยงาน และบุคลากรที่รับผิดชอบโดยตรง
- การลงทุนด้าน digital ในกระบวนการต่างๆ ต้องติดตามประเมินถึงการลดต้นทุนได้มากกว่า 30-40 % ในอนาค โดยต้องเน้นการลดต้นทุนองค์กรได้อย่างชัดเจน และเร่งการทำ new business ให้เร็วขึ้น

Vision

กฟภ.เป็นองค์กรชั้นนำที่ทันสมัยในระดับภูมิภาค มุ่งมั่นให้บริการ พลังงานไฟฟ้า และธุรกิจเกี่ยวเนื่องอย่างครบวงจรที่มีประสิทธิภาพ เชื่อถือได้ เพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิต เศรษฐกิจและสังคมอย่างยั่งยืน

Mission

จัดหา ให้บริการพลังงานไฟฟ้า และดำเนินธุรกิจอื่นที่เกี่ยวเนื่องเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า ให้เกิดความพึงพอใจทั้งด้านคุณภาพและบริการ โดยการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง มีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

Value

“ทันโลก บริการดี มีคุณธรรม”

1.2 วิสัยทัศน์ (Vision)

กฟภ.เป็นองค์กรชั้นนำที่ทันสมัยในระดับภูมิภาค มุ่งมั่นให้บริการพลังงานไฟฟ้า และธุรกิจเกี่ยวเนื่องอย่างครบวงจร ที่มีประสิทธิภาพ เชื่อถือได้ เพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิต เศรษฐกิจและสังคมอย่างยั่งยืน

1.3 ภารกิจ (Mission)

จัดหา ให้บริการพลังงานไฟฟ้า และดำเนินธุรกิจอื่นที่เกี่ยวเนื่อง เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้เกิดความพึงพอใจ ทั้งด้านคุณภาพและบริการ โดยการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง มีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

1.4 ค่านิยม (Value)

ทันโลก บริการดี มีคุณธรรม

1.5 ความสามารถพิเศษ (Core Competency)

1.6 การวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis)

SWOT ANALYSIS

STRENGTH

1 โครงข่ายระบบไฟฟ้าที่ครอบคลุมทั่วทั้งพื้นที่เขตความรับผิดชอบ โดยมีแผนปรับปรุงการเพิ่มประสิทธิภาพและความเชื่อถือได้อย่างต่อเนื่อง
2 มีฐานข้อมูลลูกค้าจำนวนมากและกระจายครอบคลุมทั่วทั้งพื้นที่เขตความรับผิดชอบ
3 มีสำนักงานให้บริการครอบคลุมทั่วทั้งพื้นที่เขตความรับผิดชอบ
4 บุคลากรมีความเชี่ยวชาญในธุรกิจบริการระบบจำหน่ายไฟฟ้า
5 โครงสร้างองค์กรเอื้อต่อการปรับตัวเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงธุรกิจ และมีหน่วยงานที่ส่งเสริมการเป็น Digital Utility
6 ความน่าเชื่อถือ / การยอมรับในตรา กฟภ.
7 การพัฒนาโครงข่ายไฟฟ้าอัจฉริยะ (Smart grid) ที่เป็นต้นแบบในการยกระดับการดำเนินงานของ กฟภ. ในอนาคต

WEAKNESS

1 ระบบจำหน่ายไฟฟ้าแรงต่ำยังไม่สามารถรองรับ โครงสร้างอุตสาหกรรมไฟฟ้าและ Disruptive Technology ที่เปลี่ยนแปลงไป
2 การใช้ประโยชน์จากฐานข้อมูลเพื่อนำไปสู่การวิเคราะห์และการบริหารจัดการข้อมูล (Data Analytic) อยู่ในระดับเบื้องต้น
3 ขาดบุคลากรที่มีทักษะในด้านการดำเนินธุรกิจที่มีการแข่งขันเพิ่มสูงขึ้น
4 การใช้นวัตกรรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน และการให้บริการขององค์กรยังไม่เต็มศักยภาพ
5 การบริหารสินทรัพย์ (Asset Management) ยังไม่เต็มศักยภาพ โดยเฉพาะในอนาคตที่มีการลงทุนที่สำคัญเพิ่มสูงขึ้น

OPPORTUNITY

1 โครงสร้างอุตสาหกรรมที่เปลี่ยนแปลงไป ที่ส่งผลต่อโอกาสทางธุรกิจที่ครอบคลุม Value chain ของอุตสาหกรรมไฟฟ้า
2 ทิศทางของแผน PDP ที่มุ่งเน้นการสร้างความมั่นคงระบบไฟฟ้า การพัฒนาระบบส่งไฟฟ้า รวมถึงการเพิ่มสัดส่วนการผลิตไฟฟ้าจากพลังงานหมุนเวียน
3 นโยบายรัฐที่ส่งเสริมความต้องการใช้ไฟฟ้า เช่น นโยบายธุรกิจยานยนต์ไฟฟ้า โครงการรถไฟฟ้า 3 สนามบิน โครงการพัฒนาระเบียงเศรษฐกิจภาคตะวันออก (EEC) ที่เอื้อต่อการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานทางกายภาพ และการเติบโตทางเศรษฐกิจ
4 นโยบาย Smart Grid สนับสนุนการดำเนินงานในการพัฒนาโครงข่ายไฟฟ้าอัจฉริยะ
5 โอกาสในการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจ และเครือข่ายความร่วมมือทั้งภาครัฐและเอกชน
6 นโยบายรัฐที่สนับสนุนโอกาสในการเข้าร่วมลงทุนกับภาคเอกชน (PPP)
7 นโยบายภาครัฐ ที่ส่งเสริมการใช้ดิจิทัลเทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนการให้บริการ
8 นโยบาย DATA Governance จากรัฐบาลที่มุ่งเน้นการสร้างแนวปฏิบัติที่ดีในการบริหารจัดการและกำกับดูแลข้อมูลที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
9 โอกาสในการร่วมลงทุน กับ SPP IPS เพื่อขยายขอบเขตสู่ธุรกิจต้นน้ำ

THREAT

1 การปรับโครงสร้างตลาดไฟฟ้าเป็นตลาดซื้อขายไฟฟ้าเสรี
2 ผลกระทบต่อระบบจำหน่ายจากนโยบายภาครัฐที่ส่งเสริม DG (Distributed Generation) และ EV มากขึ้น
3 การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้ใช้ไฟไปสู่ Prosumer นำไปสู่รูปแบบการให้บริการที่เปลี่ยนแปลงไป
4 ความมั่นคงปลอดภัยของเทคโนโลยีดิจิทัล (Cyber Security) และ พ.ร.บ.คุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล (PDPA)
5 ความไม่แน่นอนของการปรับโครงสร้างค่าไฟที่อาจส่งผลต่อผลประกอบการ
6 ข้อจำกัดจากกฎระเบียบและนโยบายภาครัฐ ที่จำกัดการทำธุรกิจของรัฐวิสาหกิจ
7 พฤติกรรมการใช้ชีวิตประจำวันเปลี่ยนแปลงไปของ Stakeholders (New Normal)

1.7 ปัจจัยความสำเร็จในการดำเนินงาน (Key Success Factors In Driving Value Growth)

1

Improve ability to comply with laws and regulations

In designing the energy transition and utility landscape

ร่วมมือกับหน่วยงานกำกับ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อผลักดันให้เกิดการเร่งรัดในการแก้ไข/ปรับปรุง กฎหมาย ระบียบที่เกี่ยวข้อง ในการสนับสนุนการดำเนินธุรกิจเกี่ยวเนื่องของ กฟภ. ในอนาคต เช่น

- กฎหมาย ระเบียบในการรองรับ รูปแบบการซื้อขายไฟฟ้าระหว่างกัน
- กฎหมาย ระเบียบในการคิดค่า Wheeling Charge ที่เหมาะสม
- การกำหนดโครงสร้างอัตราค่าไฟฟ้าที่เหมาะสม (New Pricing Model) เพื่อกำหนด Wheeling Charge ที่เหมาะสม
- Back up Rate ที่เหมาะสม กับ กฟภ.

2

Power of Synergies

to enhance PEA's Value creation

- กฟภ. และ PEA ENCOM ต้องผนึกกำลัง เพื่อให้เกิดการสร้าง Business Model ที่มีความได้เปรียบทางในการแข่งขัน รวมถึงการร่วมมือกับ Business Partners ที่มีประสบการณ์ในด้านการทำตลาด เทคโนโลยี การลงทุน เพื่อผลักดันให้เกิดการสร้างตลาด การพัฒนาผลิตภัณฑ์/บริการที่ตอบสนองต่อความต้องการ/ความคาดหวังของลูกค้าอย่างแท้จริง
- ความสัมพันธ์กับพันธมิตรทางธุรกิจ ที่มีประสบการณ์ในการลงทุนด้านพลังงงานโรงไฟฟ้าเป็นสิ่งที่สำคัญ (Critical Success Factor) ในการนำ กฟภ. เข้าสู่ตลาด และการได้รับผลตอบแทนที่ดี เหมาะสม

3

Explore and Develop Innovations

to optimize PEA's Operation

การสร้างมูลค่าเพิ่มทางธุรกิจ ของ กฟภ. นับต่อจากนี้ จำเป็นต้องมี "เทคโนโลยี และนวัตกรรม" ที่แข็งแกร่งเป็นพื้นฐาน โดยมิติที่สำคัญ ดังนี้

- Grid Network (Smart Grid Digitalization) : การเชื่อมระบบไฟฟ้ากับ TPA, Prosumer และเทคโนโลยีในด้านผู้ใช้ไฟในอนาคต เป็นต้น
- Operational Excellence (Operation and Service) เช่น การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารสินทรัพย์ การเพิ่มประสิทธิภาพ และอำนวยความสะดวกในการให้บริการลูกค้า การลดต้นทุนจากกระบวนการทำงานที่ซับซ้อน และไม่บูรณาการกัน เป็นต้น
- New Businesses both regulated and non-regulated : เทคโนโลยี และนวัตกรรม เปิดโอกาสในการทำธุรกิจใหม่ๆ เช่น EV ,Charging Station ,smart home ,energy service เป็นต้น

4

Maintain core competency and building new capabilities

to execute PEA's strategy

การพัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้สอดคล้องกับทิศทางการดำเนินงานขององค์กร และสภาพแวดล้อมการแข่งขัน ในด้านที่สำคัญ ดังนี้

- เทคโนโลยีและนวัตกรรม ที่ส่งต่อการเปลี่ยนแปลงของโครงสร้างอุตสาหกรรมไฟฟ้า
- ความเข้าใจในความต้องการของลูกค้า (Customer insight) เพื่อนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการที่สอดคล้องกับความคาดหวัง และสามารถแข่งขันกับคู่แข่งอื่นๆในตลาดได้
- การทำธุรกิจ การออกแบบ Business Model ของธุรกิจใหม่ๆ และการทำตลาดในธุรกิจที่มีการแข่งขันสูง

1.8 ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ และความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์

1.8.1 ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenge)

STRATEGIC CHALLENGE

1. Business Alignment ระหว่าง กฟภ. กับบริษัทในเครือยังไม่ชัดเจน

ปัจจุบัน กฟภ. มีการกำหนดกลุ่มผลิตภัณฑ์และบริการของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคและบริษัทในเครือ (PEA's Business Portfolio) เป็น 4 กลุ่ม ตามโครงสร้างอุตสาหกรรมไฟฟ้า อย่างไรก็ตาม ณ ปัจจุบัน กฟภ. มีบริษัทในเครือ 2 บริษัท ได้แก่ บริษัท พีอีเอ เอ็นคอม อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด และบริษัท พีอีเอ อินเทลลิเจ้นท์ เทคโนโลยี จำกัด ซึ่งดำเนินธุรกิจในด้านการให้บริการสู่ธุรกิจหลังมิเตอร์ (Behind Meter) ส่งเสริมด้าน Digital Utility สำหรับยุคดิจิทัล 5G พัฒนาส่งเสริมด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยีขององค์กร ในด้านการเสริมธุรกิจใหม่ : Enhance New Business พัฒนาธุรกิจที่เกี่ยวเนื่องกับภารกิจหลัก ผ่านนวัตกรรมบริการด้าน Smart Home ที่มีชื่อว่า PEA IHAPM (Intelligent Home Appliance Power Monitoring)

ตามปัจจัยความสำเร็จในการผลักดันในการสร้างความเติบโตของธุรกิจ กฟภ. และ บริษัทในเครือจำเป็นต้องมีแนวทาง และกระบวนการในการดำเนินธุรกิจร่วมกันให้มีความชัดเจน (Business Alignment) โดยต้องไม่มีการดำเนินงานที่ซ้ำซ้อนกัน และมีการผนึกกำลังร่วมกัน (Synergy) เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันในตลาด ซึ่งการทำธุรกิจแบบ Synergy มีหลากหลายรูปแบบ ตั้งแต่การควบรวมองค์กร การให้ความร่วมมือระหว่างองค์กร การแลกเปลี่ยนเทคโนโลยี บุคลากร ไปจนถึงการขอความร่วมมือในการขายสินค้า (Cross-Selling และ Up-Selling) ของผลิตภัณฑ์ต่างๆ สำหรับการกำหนดทิศทางของบริษัท พีอีเอ เอ็นคอมฯ นั้น มีความชัดเจนในการจัดทำแผนธุรกิจระยะยาว โดยกำหนดรูปแบบธุรกิจให้สามารถแข่งขันได้กับเอกชนอย่างเต็มรูปแบบ ซึ่งในแผนธุรกิจดังกล่าวมีการปรับปรุงกระบวนการดำเนินงาน ซึ่งอาจพิจารณาใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาช่วยในการเพิ่มศักยภาพขององค์กร รวมถึงการปรับปรุงกฎหมาย กฎระเบียบที่เกี่ยวข้องในการดำเนินงาน นอกจากนั้น ต้องมีการปรับรูปแบบการดำเนินงานในส่วนของบุคลากรให้มีความคล่องตัวในการดำเนินงาน มีมุมมองทางธุรกิจ และสามารถปรับกลยุทธ์ในการดำเนินงานให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง รวมถึงในระยะยาวบริษัท พีอีเอ เอ็นคอมฯ ต้องมีการเพิ่มสัดส่วนการถือหุ้นให้มากขึ้นจากภาคเอกชนเพื่อเพิ่มความคล่องตัวในการดำเนินงาน และสอดรับกับทิศทางในการดำเนินธุรกิจ ซึ่งประเด็นดังกล่าวจะส่งผลต่อความแข็งแกร่งของภาพรวมทั้ง Portfolio ของ กฟภ. ในการดำเนินธุรกิจในทุก Value Chain ที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมไฟฟ้า

ดังนั้น ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ที่สำคัญ คือ การใช้ความได้เปรียบของ กฟภ. ดำเนินธุรกิจผ่านการดำเนินงานของบริษัทในเครือ เนื่องจากมีความคล่องตัวในการดำเนินงาน และสามารถระดมทุนผ่านช่องทางต่างๆ ที่หลากหลายด้วยต้นทุนทางการเงินที่ต่ำ หากบริษัทในเครือมีการจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย รวมถึงควรพิจารณาถึงผลตอบแทนทั้งเชิงการเงินและเชิงสังคมที่จะเกิดขึ้นหากมีการดำเนินงานร่วมกันอย่างมีทิศทางที่ชัดเจนระหว่าง กฟภ. กับบริษัทในเครือ

STRATEGIC CHALLENGE

2. ส่งเสริมการใช้ Core Competency ขององค์กรเพื่อวิเคราะห์ต่อยอดในเชิงธุรกิจ

จากความสามารถพิเศษในปัจจุบันขององค์กร ได้แก่ บริหารจัดการ และบริการระบบจำหน่ายพลังงานไฟฟ้าที่มีความครอบคลุม มีประสิทธิภาพ มั่นคงปลอดภัย เชื่อถือได้ รวมถึงการให้บริการระบบไฟฟ้าที่ครบวงจรอย่างมีมาตรฐานและสร้างความเชื่อมั่นต่อผู้ใช้บริการ ส่งผลต่อการกำหนดกลยุทธ์ในเชิงธุรกิจ เนื่องจากการกำหนด Core Competency เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการบุคลากรที่สำคัญ โดย Competency หมายถึง กลุ่มของความรู้ ทักษะ และทัศนคติ ที่จำเป็นต่อการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพของพนักงานในองค์กร เป็นตัวแบบของพนักงานในอุดมคติ ในภาพรวมแล้ว competency จะประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ คือ ความรู้ (knowledge), ทักษะความชำนาญ (skills), และพฤติกรรม รวมถึงการประเมิน competency เพื่อที่จะนำไปพัฒนาพนักงานได้อย่างตรงกับความต้องการ หรือการที่จะให้ตั้งมาตรฐานการให้ผลตอบแทนตามความรู้ ความสามารถของพนักงาน นอกจากนี้ competency เป็นพื้นฐานที่จะช่วยให้การวางแผนการบริหารสายงานอาชีพ หรือการวางแผนผู้สืบทอด (succession planing) เป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ดังนั้น การประยุกต์ใช้สมรรถนะหลักขององค์กรเป็นขีดความสามารถที่สำคัญเชิงกลยุทธ์ ซึ่งสร้างความได้เปรียบในตลาดให้แก่องค์กร หรือสภาพแวดล้อมของการบริการ และสร้างความได้เปรียบที่ยั่งยืนในการแข่งขัน ดังนั้น จากธุรกิจไฟฟ้าที่เปลี่ยนแปลงไป แต่ยังต้องมีการให้ความสำคัญกับประสิทธิภาพในการบริหารจัดการและบริการระบบจำหน่าย ซึ่งถือเป็นความสามารถพิเศษเฉพาะองค์กร และไม่มีคู่เทียบใดมีสมรรถนะหลักดังกล่าวนั้น อย่างไรก็ตาม ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ที่สำคัญของ กฟภ. คือ การใช้ประโยชน์จากความสามาถพิเศษขององค์กรในการต่อยอดเชิงธุรกิจ เพื่อรองรับการเปลี่ยนผ่านของโครงสร้างอุตสาหกรรมไฟฟ้าได้อย่างเติบโตและยั่งยืน รวมถึงทิศทางของการเปิดซื้อขายไฟฟ้าเสรี ซึ่งจะต้องมีการแยกการดำเนินงานระหว่าง DSO และ Retail ซึ่ง กฟภ. จะสามารถประยุกต์สมรรถนะหลักของบุคลากรได้อย่างไรในบทบาทหลักของ DSO ระดับประเทศ

3. ส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรและเครื่องมือ ให้มี Future Core Competency เพื่อรองรับตลาดซื้อขายไฟฟ้าเสรี และธุรกิจดิจิทัลในอนาคต

นโยบายรัฐบาลมีการกำหนดให้มีโครงการนำร่องที่เกี่ยวกับการจัดตั้งตลาดซื้อขายไฟฟ้าซึ่งมีรูปแบบคล้ายตลาดซื้อขายไฟฟ้าในยุโรป ทั้งนี้ การพัฒนาตลาดซื้อขายไฟฟ้ายังต้องปรับปรุงกฎหมาย กฎระเบียบ โครงสร้างกิจการไฟฟ้า รวมถึงการกำหนดนโยบายร่วมกันในการพัฒนาตลาดซื้อขายไฟฟ้าระหว่างกลุ่มประเทศอาเซียนในรูปแบบที่เหมาะสมเพื่อเดินหน้าสู่การเป็นศูนย์กลางการซื้อขายพลังงานไฟฟ้าทั้งในระดับประเทศและภูมิภาคอาเซียน โดยแนวทางในการศึกษาคือ เปิดตลาดซื้อขายไฟฟ้าเสรี (ในพื้นที่ที่กำหนด เช่น EEC) โดยทั้งผู้ซื้อและผู้ขายไฟฟ้าจะแข่งขันซื้อขายไฟฟ้ากันเองตามกลไกราคาค่าไฟฟ้า โดยมีหน่วยงานกลางดูแลเพื่อให้เกิดความเป็นธรรม รวมถึงการเปิดตลาดซื้อขายไฟฟ้า แบบใช้บริการสายส่งของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (กฟผ.) โดยภาครัฐจะประกาศปริมาณไฟฟ้าที่ต้องการซื้อและให้ผู้ผลิตไฟฟ้าแข่งขันเสนอราคา ดังนั้น

STRATEGIC CHALLENGE

จากโครงสร้างอุตสาหกรรมไฟฟ้าที่กำลังเปลี่ยนแปลงไป ส่งผลให้ทิศทางของการบริหารทุนมนุษย์ขององค์กรจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงไปตามสภาพแวดล้อมธุรกิจ และการแข่งขัน ซึ่ง กฟภ. มีทิศทางในการรุกธุรกิจเกี่ยวเนื่อง ซึ่งต้องอาศัยทักษะและความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านของบุคลากร นอกเหนือจากสมรรถนะหลักเดิมที่บุคลากรมีอยู่ ดังนั้น การส่งเสริมการเพิ่มขีดความสามารถในการบริหารงาน การเพิ่มขีดความสามารถในทักษะที่ต้องมีความเชี่ยวชาญพิเศษในการรองรับธุรกิจเกี่ยวเนื่อง รวมถึงการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันในเชิงธุรกิจ ทั้งนี้ จำเป็นต้องพิจารณาอัตรากำลังที่มีความเหมาะสม ทั้งอัตรากำลังของ กฟภ. และอัตรากำลังของบริษัทในเครือ ที่สอดคล้องกับทักษะที่จำเป็นในแต่ละหน่วยงาน โดยวิเคราะห์ถึงความต้องการในเชิงธุรกิจ สัดส่วนของพนักงานที่เหมาะสมในแต่ละสายงาน รวมถึงในแต่ละประเภทธุรกิจ และการดำเนินงานของฝ่ายสนับสนุน นอกจากนั้น ควรให้ความสำคัญถึงกระบวนการถ่ายทอดองค์ความรู้ระดับองค์กรสู่การปฏิบัติได้จริง รวมถึงควรมีการสร้างระบบแรงจูงใจและกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เป็นมาตรฐาน รวมถึงทักษะความเชี่ยวชาญที่จะรองรับการเปิดซื้อขายไฟฟ้าเสรี และเน้นบทบาทของการเป็น Market Operator รวมถึง Trader และ Retail ในอนาคต โดยใช้ประโยชน์จากการวิเคราะห์ฐานข้อมูลลูกค้า เพื่อหา Load Aggregator ที่มีปริมาณในการซื้อขายไฟฟ้าในตลาดแข่งขันสมบูรณ์

4. ส่งเสริมการผลักดันนวัตกรรมขององค์กร เพื่อนำไปสู่การสร้างมูลค่าเพิ่มของผลิตภัณฑ์และบริการ

ประเด็นสำคัญคือนวัตกรรมเชิงกระบวนการ ซึ่งเป็นการพัฒนาองค์ความรู้ และประสบการณ์ของบุคลากรในองค์กร เพื่อพัฒนาให้การดำเนินงานในกระบวนการที่สำคัญมีประสิทธิภาพสูงสุด ไม่ว่าจะเป็นการลดระยะเวลาการดำเนินงาน โดยใช้ Digital เข้าช่วยในการลดระยะเวลาและกระบวนการในการดำเนินงาน ซึ่งจะเป็นการตอบสนองต่อทิศทางของ Digital Utility ในการสร้างมูลค่าเพิ่มต่อกระบวนการในการดำเนินงาน รวมถึง จากโครงสร้างอุตสาหกรรมไฟฟ้าที่เปลี่ยนแปลงไป ส่งผลให้องค์กรต้องวิเคราะห์ถึงศักยภาพทางธุรกิจทั้งการรักษาฐานลูกค้าเดิม และพัฒนาองค์ความรู้สู่ธุรกิจเกี่ยวเนื่อง ซึ่งการส่งเสริมนวัตกรรมเป็นการใช้ความรู้ ทักษะการบริหารจัดการ รวมทั้งประสบการณ์ของบุคลากรในองค์กรเพื่อการคิดค้น การประดิษฐ์ การพัฒนา การผลิตสินค้า การบริการ กระบวนการผลิต และการจัดการองค์กรในรูปแบบใหม่ ดังนั้นการพัฒนานวัตกรรมอย่างมีประสิทธิภาพและทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว ทั้งในส่วนของนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ (Product Innovation) และนวัตกรรมกระบวนการ (Process Innovation) นั้นจะช่วยขับเคลื่อนให้องค์กรก้าวไปสู่องค์กรที่มุ่งฐานความรู้ (knowledge-based Organization) และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันระดับโลกได้อย่างยั่งยืน ซึ่งความท้าทายในการบูรณาการระหว่างการส่งเสริมนวัตกรรมของ กฟภ. เพื่อนำไปใช้ประโยชน์ในเชิงพาณิชย์ ซึ่งสอดคล้องกับแนวทางการวิเคราะห์ธุรกิจเกี่ยวเนื่องขององค์กร โดยการดำเนินงานเป็นโครงการนำร่องสำหรับการวิเคราะห์ความเป็นได้ทางธุรกิจของบริษัทในเครือ รวมถึง หรือการดำเนินงานร่วมกันตลอดห่วงโซ่คุณค่า ล้วนแล้วแต่เป็นประเด็นสำคัญและเป็นความท้าทายที่องค์กรจะต้องมีการผลักดันให้นวัตกรรมขององค์กร เข้าไป

อยู่ในทุกกระบวนการการทำงาน เพื่อส่งเสริมให้ กฟภ. เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม โดยผลสัมฤทธิ์ที่ได้ นอกเหนือจากการวิเคราะห์และใช้ประโยชน์ของธุรกิจเกี่ยวเนื่องแล้ว จะทำให้องค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และคิดค้นสิ่งใหม่เพื่อพัฒนาองค์กรสู่ความยั่งยืน

จากทิศทางขององค์กรที่มีการขยายสู่การดำเนินงานในธุรกิจเกี่ยวเนื่อง ซึ่งปัจจัยความสำเร็จหนึ่งคือ ความคล่องตัวในการดำเนินธุรกิจ และระบบงานที่สนับสนุน ดังนั้น การเปลี่ยนแปลง หรือวิเคราะห์สถานะปัจจุบันของ ระเบียบ ข้อบังคับ ระบบงาน และกระบวนการทำงานเดิม เพื่อทำการปรับปรุงให้เหมาะสม และคล่องตัวมากขึ้นเป็นสิ่งสำคัญในการบรรลุถึงเป้าหมายการดำเนินงานในธุรกิจเกี่ยวเนื่อง โดยเฉพาะกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินกิจการธุรกิจเกี่ยวเนื่อง กฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการบริหารกิจการของบริษัทในเครือ รวมถึงจากนโยบายขององค์กรที่ต้องก้าวสู่องค์กร Digital Utility ที่ต้องมีการคำนึงถึงการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเข้ามาช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน และการดูแลกระบวนการบริหารจัดการระบบข้อมูลระบบสารสนเทศ รวมทั้งระบบเครือข่ายสื่อสารเทคโนโลยีสารสนเทศที่ต้องมีการรักษาความมั่นคง ปลอดภัย สร้างความเชื่อมั่นต่อกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมถึงพิจารณาในมุมมองของการสร้างโอกาสในเชิงธุรกิจที่สามารถเพิ่มรายได้ให้กับองค์กรด้วยการนำดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ในระบบงาน หรือสร้างผลิตภัณฑ์และ/หรือบริการใหม่นั้น ย่อมส่งผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลงของระบบงานในปัจจุบันขององค์กรทั้งสิ้น รวมถึงการตอบรับแนวโน้มทางธุรกิจใหม่ เช่น การประสานงานกับ Regulator ถึงอัตราค่าบริการ Wheeling การปรับปรุง Grid Code รวมถึงการปรับปรุงกฎระเบียบด้าน Cyber Security เป็นต้น

5. อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์มีแนวโน้มลดลง โดยยังขาดการวิเคราะห์ถึง Potential Business ที่มีศักยภาพ

จากโครงสร้างอุตสาหกรรมไฟฟ้าที่เปลี่ยนแปลงไป เนื่องด้วยแนวโน้มการใช้พลังงานที่ไม่ก่อให้เกิดคาร์บอนไดออกไซด์ (Decarbonization) ทำให้เกิดกระแสทิศทางในการให้ความสำคัญของการผลิตไฟฟ้าพลังงานหมุนเวียน เช่น พลังงานแสงอาทิตย์ ลม ชีวภาพ ชีวมวล ดังนั้น การผลิตไฟฟ้าเพื่อใช้เอง จะทำให้บทบาทของผู้ใช้ไฟฟ้า (ผู้บริโภค) จะเปลี่ยนไปเป็นทั้งผู้ผลิตและผู้บริโภค หรือ Prosumer และระบบไฟฟ้าจากเดิมที่เป็นระบบรวมศูนย์ จะเปลี่ยนเป็นระบบไฟฟ้าขนาดเล็กแบบกระจายศูนย์ (Decentralized Generation) โดยแนวโน้มดังกล่าวล้วนส่งผลกระทบให้มีความต้องการใช้ไฟฟ้าจากระบบหลักลดลง ซึ่งจะส่งผลให้หน่วยจำหน่ายของ กฟภ. ลดลง รวมถึงโครงสร้างค่าไฟ ที่มีการกำหนด ROIC ในระดับคงที่ และมีแนวโน้มลดลงเนื่องจากต้องการช่วยเหลือประชาชนผู้ใช้ไฟ ดังนั้น กำไรขั้นต้นในการดำเนินงานหากวิเคราะห์เพียงการซื้อขายไฟ จะมีอัตรากำไรขั้นต้นที่คงที่ ในขณะที่แนวโน้มของค่าใช้จ่ายดำเนินงานขององค์กรเพิ่มสูงขึ้น จากค่าใช้จ่ายบุคลากร และวงเงินลงทุนในแต่ละปีที่เพิ่มสูงขึ้น ส่งผลต่อภาระผูกพันที่เพิ่มสูงขึ้นตามไปด้วย

STRATEGIC CHALLENGE

ดังนั้นจึงถือว่าการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ส่งผลต่อความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ที่สำคัญ ไม่ว่าจะเป็นการปรับตัวทางด้านเทคโนโลยีในการผลิตไฟฟ้า และนโยบายพัฒนากำลังการผลิตไฟฟ้าที่มีการเปิดเสรีให้ภาคประชาชนผลิตไฟฟ้า ดังนั้น การปรับตัวของ กฟภ. ถือเป็นความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ที่จะต้องมีการจัดการในประเด็นดังกล่าว ไม่ว่าจะเป็นการหารายได้จากแหล่งอื่นมาเพื่อชดเชยรายได้จากหน่วยจำหน่ายที่ลดลง การควบคุมค่าใช้จ่ายดำเนินงานอื่น เพื่อสร้างผลประกอบการให้กับองค์กรให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ นอกจากนั้น กฟภ. จะต้องมีแนวทางในการศึกษาและเตรียมความพร้อมสำหรับแนวทางพัฒนาแพลตฟอร์มตลาดการซื้อขายพลังงานไฟฟ้าแห่งชาติ (National Energy Trading Platform :NETP) ที่เป็นศูนย์กลางการแลกเปลี่ยนการซื้อขายไฟฟ้าอย่างเป็นระบบ ที่สอดรับกับพฤติกรรมการใช้ไฟฟ้าของ Prosumer ที่มีแนวโน้มเพิ่มขึ้น รวมถึงการวิเคราะห์ถึง Potential Businesses ในการดำเนินธุรกิจเกี่ยวเนื่องในระยะยาว เพื่อรักษาผลประกอบการขององค์กรให้เติบโตอย่างยั่งยืน

6. การยกระดับและปรับปรุงคุณภาพการให้บริการ ทั้งธุรกิจหลักและธุรกิจเกี่ยวเนื่อง

ท่ามกลางความต้องการและความคาดหวังที่เพิ่มสูงขึ้นของผู้ใช้บริการ ทำให้ กฟภ. ต้องมีการปรับตัวเพื่อประยุกต์ใช้เครื่องมือในการบริหารจัดการเพื่อเพิ่มคุณภาพการให้บริการ ซึ่งคุณภาพการให้บริการประกอบด้วยหลายปัจจัย นับตั้งแต่ คุณภาพของผลิตภัณฑ์ คุณภาพการบริการ การแก้ไขปัญหาเรื่องร้องเรียน หรือคุณภาพของการสื่อสารข้อมูลไปสู่ผู้ใช้บริการ

จากผลการประเมินความพึงพอใจในการใช้บริการของ กฟภ. ในปี 2563 คะแนนความพึงพอใจโดยรวมของกลุ่มลูกค้าลดลงจากปี 2562 ที่ผ่านมา หรือมีคะแนนน้อยที่สุดใน 3 ปีที่ผ่านมา โดยเมื่อแยกรายกลุ่มลูกค้าตามบริบทองค์กร พบว่า กลุ่มลูกค้าเอกชนรายใหญ่ (อุตสาหกรรมและพาณิชย์รายใหญ่) มีผลคะแนนความพึงพอใจน้อยที่สุด 4.2309 คะแนน โดยประเด็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจสำหรับกลุ่มลูกค้าเอกชนรายใหญ่สูงที่สุด คือ ความคุ้มค่าของผลิตภัณฑ์และบริการ อีกทั้งในด้านจำนวนข้อร้องเรียนเมื่อเปรียบเทียบระหว่างปี 2562 และ 2563 พบว่า ประเภทข้อร้องเรียน เรื่องการให้บริการ มีจำนวนเพิ่มขึ้นร้อยละ 33.83

ดังนั้น จากการวิเคราะห์ผลการประเมินความพึงพอใจของลูกค้ารายสำคัญ ได้แก่ กลุ่มลูกค้าเอกชนรายใหญ่ มีผลความพึงพอใจน้อยที่สุดในทุกกลุ่ม ซึ่งแนวโน้มในอนาคต หากกลุ่มลูกค้าเอกชนรายใหญ่ดำเนินการเองในรูปแบบ Prosumer หรือเลือกซื้อไฟฟ้าจากผู้ผลิตรายย่อย จะกระทบต่อการกำหนดทิศทางของ กฟภ. ดังนั้น ความท้าทายหลักคือการเพิ่มความพึงพอใจของลูกค้าทุกกลุ่ม และเป็นการสร้างความพึงพอใจที่เหนือกว่าคู่เทียบ

STRATEGIC ADVANTAGE

1.8.2 ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantage)

1. ความมั่นคงของระบบจำหน่าย และความพร้อมในการขยายระบบจำหน่ายไปยังเขตพื้นที่พิเศษ

กฟภ. มีความพร้อมด้านระบบโครงข่ายสายส่ง สถานีย่อยที่กระจายทั่วประเทศ รวมถึงระบบบริหารจัดการไฟฟ้าที่มีประสิทธิภาพทั้งระบบหลักและระบบสนับสนุนด้านดิจิทัล ซึ่งจะเห็นได้จากร้อยละของความครอบคลุมของโครงข่ายระบบจำหน่ายทั่วประเทศ มีอัตราที่สูงขึ้นทุกปี และสามารถครอบคลุมไปยังพื้นที่ห่างไกล เพื่อแสดงศักยภาพของความพร้อมของระบบได้ชัดเจน รวมถึงโครงการสำคัญ เช่น Micro Grid คือระบบไฟฟ้าขนาดเล็ก ที่มีการรวมระบบผลิตไฟฟ้า ส่งจ่ายไฟฟ้าและควบคุมสั่งการเข้าไว้ด้วยกัน สามารถทำงานประสานเชื่อมกับระบบโครงข่ายไฟฟ้าหลัก หรือโครงข่ายอื่น ๆ และยังทำงานแยกตัวเป็นอิสระได้ แหล่งผลิตไฟฟ้าภายในระบบไมโครกริดสามารถเป็นได้ทั้งโรงไฟฟ้าพลังงานหมุนเวียน หรือพลังงานอื่น ๆ ที่ไม่ใช่พลังงานหมุนเวียน ประกอบกับความสามารถพิเศษของบุคลากรที่มีทักษะและความชำนาญในด้านวิศวกรรมไฟฟ้า ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการให้บริการที่เกี่ยวข้องกับระบบจำหน่ายและบริการอื่น เช่น บริการปักเสาพาดสาย บริหารแก้ไขปัญหาไฟฟ้าขัดข้อง นอกจากนั้น การให้บริการที่ครบวงจรโดยมีสำนักงานสาขาทั่วประเทศ นับเป็นช่องทางหนึ่งที่สามารถพัฒนาการให้บริการและต่อยอดการให้บริการที่สามารถสร้างความประทับใจและความพึงพอใจต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ

จากความพร้อมของทั้งโครงข่าย สำนักงานสาขา บุคลากร และความพร้อมในการให้บริการ ส่งผลให้ กฟภ. สามารถกำหนดยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับการขยายตัวของธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการโครงข่ายระบบจำหน่าย ต่อผู้ประกอบการสื่อสารรายอื่น หรือรวมถึงความต้องการที่สูงขึ้นของการให้บริการที่เกี่ยวข้องกับวิศวกรรมไฟฟ้า สิ่งเหล่านี้จะทำให้ กฟภ.มีโอกาสในการขยายตัวทางธุรกิจได้มากยิ่งขึ้น รวมถึงการดำเนินงานตามแผนพัฒนาระบบไฟฟ้าฉบับที่ 12 มุ่งเน้นการลงทุนเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของระบบจำหน่าย โดยเฉพาะพื้นที่ในเมืองใหญ่ พื้นที่เขตเศรษฐกิจพิเศษ และมุ่งเน้นความครอบคลุมในการให้บริการ โดย ณ ปัจจุบัน ค่า SAIFI และ SAIDI ของ กฟภ. ดีกว่าเป้าหมายและดีขึ้นจากอดีตอย่างต่อเนื่อง และความคืบหน้าในการดำเนินงาน ระบบโครงข่ายอัจฉริยะที่เป็นโครงข่ายไฟฟ้าที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและสื่อสารมาบริหารจัดการควบคุม การผลิต ส่ง และจ่ายพลังงานไฟฟ้า สามารถรองรับการเชื่อมต่อระบบผลิตไฟฟ้าจากแหล่งพลังงานทางเลือกที่สะอาด ที่กระจายอยู่ทั่วไปและระบบบริหารการใช้สินทรัพย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด รวมทั้งให้บริการกับผู้เชื่อมต่อกับโครงข่ายผ่านมิเตอร์อัจฉริยะได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความมั่นคง ปลอดภัย เชื่อถือได้ มีคุณภาพไฟฟ้าได้มาตรฐานสากล ตามความต้องการของผู้ใช้ไฟฟ้า ซึ่งประเด็นดังกล่าวถือเป็นความได้เปรียบขององค์กรที่ใช้ความมีประสิทธิภาพของระบบจำหน่าย ประสิทธิภาพของบุคลากรในระบบจำหน่าย เพื่อมุ่งสู่ความเป็นผู้นำในระดับภูมิภาค

STRATEGIC ADVANTAGE

2. ประสิทธิภาพของบุคลากรในการดำเนินธุรกิจหลัก

ความเชี่ยวชาญของบุคลากร กฟภ. ในการดำเนินธุรกิจจำหน่ายไฟฟ้าเป็นที่ยอมรับต่อสาธารณชนและกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เนื่องจากพันธกิจหลักขององค์กร จัดหา ให้บริการพลังงานไฟฟ้า และดำเนินธุรกิจอื่นที่เกี่ยวเนื่องเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า ให้เกิดความพึงพอใจทั้งด้านคุณภาพและบริการ โดยการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง มีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม รวมถึงธุรกิจเสริมที่เกี่ยวข้องกับการจำหน่ายไฟฟ้า เช่น ธุรกิจซ่อมบำรุง ธุรกิจการวางแผนระบบไฟฟ้า เป็นต้น ซึ่งความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ในประเด็นนี้ สามารถสนับสนุนด้วยผลการสำรวจความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ ในความเชี่ยวชาญของบุคลากรในระบบจำหน่ายที่ยังคงอยู่ในค่าระดับสูงในปี 2563 ประกอบกับ ความสำเร็จในการรองรับนโยบายภาครัฐที่สำคัญในธุรกิจไฟฟ้า เช่น การวางระบบไฟฟ้าในเขตเศรษฐกิจพิเศษ หรือ การวางระบบไฟฟ้าในเขตชายแดน หรือ พื้นที่ห่างไกล เป็นต้น นอกจากนั้น นโยบายภาครัฐที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต เช่น การเปิดซื้อขายไฟฟ้าเสรี รถไฟฟ้าความเร็วสูง สถานีชาร์จไฟสำหรับรถไฟฟ้า เป็นต้น ส่งผลต่อความได้เปรียบทางทรัพยากรของ กฟภ. ในการรองรับโอกาสทางธุรกิจ นโยบายรัฐ หรือความต้องการในการใช้ไฟฟ้าที่เพิ่มขึ้นอย่างก้าวกระโดด

3. การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการยกระดับการให้บริการ

กฟภ. ได้กำหนดยุทธศาสตร์ให้มุ่งสู่การเป็น Digital Utility ภายใน ปี 2565 ซึ่งการปรับเปลี่ยน กฟภ. สู่ Digital Utility เป็นการปรับเปลี่ยนครั้งใหญ่ ทั้งในด้านเครือข่ายระบบไฟฟ้า การบริการลูกค้า กระบวนการภายใน ทรัพยากรบุคคล และ Technology Platform ดังนั้นความสำเร็จของ Digital Transformation จำเป็นต้องมีการบูรณาการระบบงาน และกระบวนการต่างๆ ให้มีมาตรฐานและมีประสิทธิภาพ ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล รวมทั้ง โครงสร้างองค์กร และรูปแบบในการดำเนินงานจะปรับให้มีความคล่องตัว (Agile) โดยมีหน่วยงานด้านธุรกิจ และหน่วยสนับสนุนด้านเทคโนโลยีดิจิทัล จำเป็นต้องมีการประสานการทำงานร่วมกัน (Collaboration) ในการพัฒนาองค์กรให้เป็น Digital Utility ซึ่งความสำเร็จในการปรับปรุงและพัฒนาองค์กรเป็น Digital Utility คือ ผลลัพธ์ในมุมมองของลูกค้า ที่สะท้อนจากผลการสำรวจความพึงพอใจในคุณภาพบริการของลูกค้าที่สูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยแสดงให้เห็นว่า แม้จะมีการขยายศักยภาพของระบบจำหน่าย และเพิ่มพื้นที่ในการให้บริการและจำนวนลูกค้าที่เพิ่มขึ้นนั้น แต่ กฟภ. ยังสามารถรักษาคุณภาพของระบบจำหน่ายและคุณภาพของการบริการได้ในระดับที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง รวมถึง กฟภ. ได้มีการยกระดับมาตรฐานด้านคุณภาพไฟฟ้า และด้านการบริการลูกค้าให้ได้เทียบเท่าตามมาตรฐาน Doing Business ของประเทศ ดังนั้น ประเด็นนี้ถือเป็นความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ที่แสดงถึง ความเชี่ยวชาญทั้งในการบริหารระบบจำหน่าย และการให้บริการต่อลูกค้า

4. โครงสร้างองค์กรที่มีหน่วยงานรับผิดชอบโดยตรงด้านลูกค้า และการนำองค์กรไปสู่ Digital Utility

ประเด็นสำคัญที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงของโครงสร้างอุตสาหกรรมไฟฟ้า คือ เทคโนโลยีดิจิทัล (Technology Breakthrough) รวมถึงพฤติกรรมความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไป (Customer Behavior) เช่น เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นกลไกที่ทำให้ลูกค้าให้ความสำคัญกับช่องทางในการให้บริการที่สะดวก และการรับรู้ข่าวสารที่รวดเร็ว รวมถึงในอนาคตอันใกล้ด้วยเทคโนโลยี Internet of Things (IoT) จะทำให้เกิดโอกาสทางธุรกิจที่สำคัญทั้งทางด้านผลิตภัณฑ์และบริการ Behind the Meter เช่น ธุรกิจบ้านอัจฉริยะ (Smart Home) การบริหารจัดการพลังงาน (Energy Efficiency) การซื้อขายพลังงานระหว่างกัน (Energy trading between P2P) เป็นต้น ซึ่งการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวจะส่งผลกระทบต่อความต้องการ ความคาดหวังของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไปด้วย ดังนั้น กฟภ. จึงให้ความสำคัญในการปรับเปลี่ยนองค์กร เป็น Digital Utility เพื่อให้สอดรับกับบริบทโครงสร้างอุตสาหกรรมไฟฟ้า และความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไป โดยได้จัดตั้งสายงานที่รับผิดชอบกับการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้าโดยตรง และสายงานเทคโนโลยีสารสนเทศ รวมถึงสำนักดิจิทัลเป็นหน่วยงานสนับสนุนที่สำคัญ ในการเปลี่ยนผ่านขององค์กรสู่บริบทใหม่ ซึ่งประเด็นดังกล่าวถือเป็นความได้เปรียบที่สำคัญ ที่จะทำให้เกิดการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ Digital Utility และการสร้างรูปแบบธุรกิจใหม่ (New Businesses) ที่สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรต่อไป

5. โครงการและนโยบายภาครัฐที่ส่งผลต่อโอกาสทางธุรกิจของ กฟภ. เช่น นโยบาย Smart Grid โครงการพัฒนาระเบียงเศรษฐกิจภาคตะวันออก (EEC) นโยบายในการสนับสนุนการลงทุนร่วมกับเอกชน (PPP) เป็นต้น

จากที่ภาครัฐให้ความสำคัญในการพัฒนาระบบไฟฟ้าต้องมีความเสถียร น่าเชื่อถือและครอบคลุมในทุกพื้นที่ โดยเฉพาะพื้นที่เขตเศรษฐกิจพิเศษ รวมถึงการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานของระบบไฟฟ้าให้ทันสมัย เพื่อรองรับของการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างอุตสาหกรรมไฟฟ้าที่เปลี่ยนแปลงไป ทั้งในด้านการยกระดับความสามารถของระบบไฟฟ้า และปรับปรุงระบบไฟฟ้าให้ทันสมัยรองรับกับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีด้านผู้ใช้ไฟ (Grid Modernization) ซึ่งจากนโยบายต่างๆ ที่สนับสนุนการเปลี่ยนผ่านของโครงสร้างอุตสาหกรรมไฟฟ้า ในด้านระบบจำหน่ายและผู้ค้าไฟฟ้าปลีก (Retailer) นั้น ก่อให้เกิดโอกาสในการดำเนินธุรกิจทางไฟฟ้ารูปแบบใหม่ในรูปแบบต่าง ๆ ได้ เช่น Load aggregators, Virtual Power Plant (VPP) และสามารถซื้อขายไฟฟ้าได้ภายใต้แพลตฟอร์ม ETP/NETP รวมถึงการสนับสนุนการลงทุนร่วมกับเอกชน โดยผู้มีส่วนร่วมแต่ละรายสามารถใช้เทคโนโลยีที่ตนเองเป็นเจ้าของ เช่น ESS, EV charging station, หรือ Microgrid เข้ามามีส่วนร่วมในธุรกิจทางไฟฟ้า ดังนั้น กฟภ. ในฐานะที่เป็นการไฟฟ้าด้านระบบจำหน่ายที่มีพื้นที่ครอบคลุมทั้ง 74 จังหวัดทั่วประเทศ จึงมีความได้เปรียบในการปรับบทบาทจากการเป็นผู้ลงทุน และพัฒนาระบบจำหน่าย เป็นการปรับให้เอกชนมาร่วมลงทุนในบางกิจกรรม และปรับบทบาทเป็น Grid Operators คือ ผู้พัฒนาและดูแลระบบไฟฟ้า ที่เชื่อมต่อระหว่างแหล่งผลิตไฟฟ้า Prosumers และ Energy storage ตามจุดต่างๆ รวมถึงใช้ความเชี่ยวชาญในระบบจำหน่ายไฟฟ้า ในการดำเนินธุรกิจในส่วนของการบริหารจัดการ (Operators) ในการซื้อขาย/แลกเปลี่ยนพลังงานได้

1.9 ทิศทางและตำแหน่งยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning)

ภาพที่ 1 - 2: ทิศทางและตำแหน่งยุทธศาสตร์

Strategic Positioning		2565 – 2569	2570	2580
Key Targets				
โครงสร้างระบบจำหน่าย	DSO	ความน่าเชื่อถือของระบบไฟฟ้าแรงต่ำและการรองรับเทคโนโลยีระบบไฟฟ้าในอนาคต โดยมีมาตรฐานคุณภาพและความเชื่อถือได้ของระบบไฟฟ้า	-	-
		โครงการพัฒนาระบบโครงข่ายไฟฟ้าและ Smart Meter (โครงการ Pilot : เมืองพัทยา) และ 4 เมืองใหญ่ตามแผนงาน Smart Grid ที่กำหนด (ปี 2565)	Supply Reliability (SAIDI SAIFI) เมืองใหญ่ดีกว่า หรือเทียบเท่าประเทศในภูมิภาคที่เทียบเคียงได้	Supply Reliability (SAIDI SAIFI) เมืองใหญ่ ดีกว่า หรือเทียบเท่าประเทศในภูมิภาคที่เทียบเคียงได้
		การใช้ประโยชน์ข้อมูลเชิงลึกของระบบโครงข่ายไฟฟ้าอัจฉริยะ (Smart Grid Analytic) เพื่อปรับปรุงระบบโครงข่าย (Grid) การให้บริการลูกค้า (Customer)	โครงข่ายระบบไฟฟ้า Smart Grid และรองรับกับการเปลี่ยนแปลง	-
		ต่อยอดทางธุรกิจเพื่อเพิ่มมูลค่าของ Portfolio (Enhance value of Portfolio) : เมืองพัทยา	smart grid index ดีกว่าค่าเฉลี่ยภูมิภาคเอเชียแปซิฟิก	smart grid index อยู่ในระดับ ชั้นนำระดับภูมิภาค และเป็น Best Practice อย่างน้อย 2 ด้าน จาก 7ด้าน
		-	Virtual Utility แห่งแรกของประเทศไทย	Virtual Utility
	รองรับการเปิดไฟฟ้าเสรี	เตรียมความพร้อมโครงการนำร่องตลาดซื้อขายไฟฟ้า	ปรับปรุงโครงสร้างและอัตราค่าบริการ (Wheeling Charge และ TPA) ให้รองรับการแข่งขัน	ขยายขอบเขตของตลาด Forward Market ให้ครอบคลุมทั้งประเทศ
		จัดทำหลักเกณฑ์และอัตรา Wheeling Charge และ TPA	Main Player ในพื้นที่ EEC	-
		การดำเนินการร่วมกับอีก 2 การไฟฟ้า ในการเป็น Key Player : Trader	เป็นผู้นำในการร่วมกำหนดนโยบายและอัตราค่าบริการ (Wheeling Charge และ TPA) กับ กกพ.	-
		เริ่มดำเนินการทดลอง และขยายผล (ปี 66) และเป็น Main Player ในพื้นที่ EEC (ปี 2568)	-	-

Strategic Positioning	2565 – 2569	2570	2580
Customer Service	ส่งเสริมการใช้บริการ กฟภ. ผ่าน Digital Channel	ความพึงพอใจลูกค้าทุกกลุ่มเพิ่มขึ้น	Advocate Customer
	Digital Service - ทุกบริการของการไฟฟ้าสำนักงานใหญ่ และ กฟฟ. เขต - ส่งเสริมการใช้บริการ กฟภ. ผ่าน Digital Channel(เมืองใหญ่)	Digital Service - ทุกบริการของการไฟฟ้าย่อย - ส่งเสริมการใช้บริการ กฟภ. ผ่าน Digital Channel (กฟฟ. ย่อย)	Fully Digitalized Services
	Digital Process การขอใช้ไฟ, ชำระค่าไฟ, ชำระค่าต่อกลับมิเตอร์กรณีถูกงดจ่ายไฟ, ขอขยายเขต, ดาวน์โหลดใบแจ้งหนี้ค่าไฟฟ้า, ดาวน์โหลดใบเสร็จรับเงินอิเล็กทรอนิกส์, ขอยกเลิกการใช้ไฟฟ้า, ขอเพิ่มขนาดมิเตอร์, ขอลดขนาดมิเตอร์, ขอตัดฝากมิเตอร์,ขอต่อกลับมิเตอร์, ขอคืนเงินประกันกรณียกเลิกการใช้ไฟฟ้า ขอแก้ไขประวัติ, ขอโอนเปลี่ยนเจ้าของ, ขอสับเปลี่ยนมิเตอร์ชำรุด	Digital Process การขอใช้ไฟ, ชำระค่าไฟ, ชำระค่าต่อกลับมิเตอร์กรณีถูกงดจ่ายไฟ, ขอขยายเขต, ดาวน์โหลดใบแจ้งหนี้ค่าไฟฟ้า, ดาวน์โหลดใบเสร็จรับเงินอิเล็กทรอนิกส์, ขอยกเลิกการใช้ไฟฟ้า, ขอเพิ่มขนาดมิเตอร์, ขอลดขนาดมิเตอร์, ขอตัดฝากมิเตอร์, ขอต่อกลับมิเตอร์, ขอคืนเงินประกันกรณียกเลิกการใช้ไฟฟ้า, ขอแก้ไขประวัติ, ขอโอนเปลี่ยนเจ้าของ, ขอสับเปลี่ยนมิเตอร์ชำรุด	Digital Process การขอใช้ไฟ, ชำระค่าไฟ, ชำระค่าต่อกลับมิเตอร์กรณีถูกงดจ่ายไฟ, ขอขยายเขต, ดาวน์โหลดใบแจ้งหนี้ค่าไฟฟ้า, ดาวน์โหลดใบเสร็จรับเงินอิเล็กทรอนิกส์, ขอยกเลิก, การใช้ไฟฟ้า, ขอเพิ่มขนาดมิเตอร์, ขอลดขนาดมิเตอร์, ขอตัดฝากมิเตอร์, ขอต่อกลับมิเตอร์, ขอคืนเงินประกันกรณียกเลิกการใช้ไฟฟ้า, ขอแก้ไขประวัติ, ขอโอนเปลี่ยนเจ้าของ, ขอสับเปลี่ยนมิเตอร์ชำรุด
	ต้นทุนการให้บริการลูกค้าที่ลดลง 35%	ต้นทุนการให้บริการลูกค้าที่ลดลง 45%	ต้นทุนการให้บริการลูกค้าที่ลดลง 80%
	Customer Data Analytics - Customer Data Lake & Data Warehouse (Integrated with PEA Big Data) - High Value Analytic Sandbox - Analytic Models Validation (Descriptive, Predictive, Prescriptive)	Customer Data Analytics Analytic Models Implementation (Descriptive, Predictive, Prescriptive)	Customer Data Analytics Realized Profit from Customer Data Analytics

Strategic Positioning	2565 – 2569	2570	2580
Business Model	มีการกำหนดและปฏิบัติตาม way of conduct ระหว่าง กฟภ. และบริษัทในเครือ ผลักดัน PEA ENCOM จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ และมีทิศทางที่ชัดเจนสำหรับ Business Alignment	มีการสร้าง Advantage Portfolio ในธุรกิจของ กฟภ. และบริษัทในเครือ ผลักดัน PEA ENCOM ให้เป็น Holding Company	Market Leader โดยประเมินจาก Market Share ใน 3 อันดับแรกของธุรกิจเกี่ยวเนื่องอย่างน้อย 2 ผลิตภัณฑ์
	พัฒนาแพลตฟอร์มตลาดกลางซื้อขายพลังงานแห่งชาติ (NETP) และต่อยอดสู่การพัฒนา Digital Platform ต่างๆ สู่เชิงพาณิชย์ เพื่อก้าวสู่ผู้นำตลาด และเชื่อมโยงกับฐานข้อมูลพลังงาน	-	-
	พัฒนาแพลตฟอร์มด้านการบริหารจัดการพลังงาน	ผู้นำตลาดของ Digital Platform ในด้านบริหารจัดการพลังงาน	-
	บรรลุตามเป้าหมายทั้ง Output และ Outcome ในการพลิกองค์กรสู่การเป็น Digital Utility (ปี 2565)	-	-
	พัฒนา Social innovation และนำไปสู่การใช้งานในพื้นที่เป้าหมาย	Eco- Efficiency สะท้อน Product life cycle มีและมี EE มากกว่า 1.1092 เท่า	Eco- Efficiency สะท้อน Product life cycle และ มี EE ดีขึ้น
Human Capital	บริหารอัตรากำลังได้อย่างเหมาะสมจากกระบวนการที่มีใช้ Digital Process และ Digital Service	บริหารอัตรากำลังได้อย่างเหมาะสมจากกระบวนการที่มีใช้ Digital Process และ Digital Service	บริหารอัตรากำลังได้อย่างเหมาะสมจากกระบวนการที่มีใช้ Digital Process และ Digital Service
	โครงสร้างองค์กรระยะ 3 บรรลุเป้าหมาย (End State 2567) ประกอบด้วย Lean Organization (ความคล่องตัวในการดำเนินงาน) Energy Disruption (รองรับการขยายธุรกิจและอุตสาหกรรมไฟฟ้าในอนาคต) Enhancement (เพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน)	-	-
	Human Capability for business	Human Capability for business	
Financial Goal	EBITDA = 37,237 ล้านบาท เป้าหมายปี 2565 EBITDA = 55,174 ล้านบาท เป้าหมายปี 2569	EBITDA = 64,844 ล้านบาท เป้าหมายปี 2570	EBITDA = 219,556 ล้านบาท เป้าหมายปี 2580
	ไม่นับรวมผลกระทบจากการเปิดไฟฟ้าเสรีที่ กฟภ. ต้องมีการแยกบทบาทระหว่าง DSO และ Retail		

1.10 วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และเป้าประสงค์ พ.ศ. 2565 - 2569

ภาพที่ 1- 4: วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และเป้าประสงค์ พ.ศ. 2565-2569

1.10.1 วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective)

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective) ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พ.ศ. 2565-2569 ได้ระบุเป็น 4 ประเด็น ดังนี้

1. ยกระดับการบริหารจัดการระดับสากล เพื่อสร้างความยั่งยืน
2. ระบบจำหน่ายที่มีประสิทธิภาพและสร้างความน่าเชื่อถือต่อลูกค้าและทุกกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
3. เสริมสร้างศักยภาพด้าน Digital Utility และมุ่งสู่การเป็นผู้นำระบบไฟฟ้าในอนาคตระดับภูมิภาค
4. ยกระดับผลประกอบการและทิศทางของ PEA Portfilio

1.10.2 ยุทธศาสตร์ (Strategy)

ยุทธศาสตร์ (Strategy) ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พ.ศ. 2565-2569 ได้มีการระบุ/กำหนดเพื่อให้สอดรับกับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ทั้ง 4 ประเด็น โดยมีการกำหนดยุทธศาสตร์ในการดำเนินการทั้งสิ้น 11 ยุทธศาสตร์ สรุปดังนี้

ภาพที่ 1 - 3: ยุทธศาสตร์ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พ.ศ. 2565-2569

โดยมีรายละเอียดแต่ละวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และยุทธศาสตร์ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พ.ศ. 2565-2569 ดังนี้

SO1

ยกระดับการบริหารจัดการระดับสากล เพื่อสร้างความยั่งยืน

STRATEGIC OBJECTIVE #1

เป้าประสงค์

1. สร้างองค์กรสู่ความยั่งยืน และยกระดับการบริหารจัดการสู่มาตรฐานสากล
2. ยกระดับทักษะที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจ เทคโนโลยี และภาวะการแข่งขัน
3. การใช้ดิจิทัลและนวัตกรรมสู่การปรับปรุงกระบวนการทำงาน
4. การสร้างมาตรฐานการกำกับดูแลที่ดีและบริหารจัดการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

ตัวชี้วัดระดับเป้าประสงค์

- ได้รับรางวัล CSR ระดับนานาชาติหรือการรับรองการรายงานความยั่งยืนตามมาตรฐานสากลทั้งในประเทศหรือต่างประเทศ
- Competency ของกลุ่มเป้าหมายที่ได้รับการพัฒนา New-skill Up-skill/Re-skill
- ความสำเร็จในการพัฒนามาตรฐานการกำกับดูแลที่ดีและบริหารจัดการ ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (ISO38500)
- จำนวนนวัตกรรมเชิงพาณิชย์ หรือกระบวนการ ที่สร้างรายได้/ลดค่าใช้จ่าย และมูลค่ารวมจากรายได้และการลดค่าใช้จ่ายจากนวัตกรรม/กระบวนการ

เป้าหมายที่คาดหวังระดับเป้าประสงค์

- ได้รับรางวัล CSR ระดับนานาชาติหรือการรับรองการรายงานความยั่งยืนตามมาตรฐานสากลทั้งในประเทศหรือต่างประเทศ 3 รางวัล/การรับรอง
- Competency ของกลุ่มเป้าหมายที่ได้รับการพัฒนา New-skill Up-skill/Re-skill ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80
- พัฒนามาตรฐานการกำกับดูแลที่ดีและบริหารจัดการ ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศได้ตามมาตรฐานและได้รับการรับรอง ISO38500
- 5 ชิ้นงานนวัตกรรมหรือกระบวนการที่นำนวัตกรรมไปปรับปรุงกระบวนการ และมูลค่ารวมจากรายได้และการลดค่าใช้จ่ายจากนวัตกรรม/กระบวนการ 6 ล้านบาท หรือมากกว่าปีที่ผ่านมา

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 1 (SO1) ยกระดับการบริหารจัดการระดับสากล เพื่อสร้างความยั่งยืน

โดยมุ่งเน้นการส่งเสริมให้องค์กรมีระบบการบริหารจัดการที่ดีและมีการเติบโตอย่างยั่งยืนตามแนวทางมาตรฐานสากล ทั้ง ISO ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง การพัฒนาศักยภาพของบุคลากร และมาตรฐานของ UN SDGs (United Nations Sustainable Development Goals)

เป้าหมายการพัฒนาองค์กรที่ยั่งยืนของ กฟภ. คือการมุ่งเน้นการบรรลุเป้าหมายใน 3 มิติ ได้แก่ มิติเศรษฐกิจ (Economic) มิติสังคม (Social) และมิติสิ่งแวดล้อม (Environment) นอกจากนี้ ยังให้ความสำคัญในการดำเนินการที่รับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม โดยนำแนวทางที่ดีที่เป็นมาตรฐานสากลมาเป็นแนวปฏิบัติในการดำเนินงาน ทั้งมาตรฐาน ISO 26000 UN SDGs และ DJSI รวมถึงเกณฑ์การกำกับดูแลของสำนักคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) กระทรวงการคลัง โดยการดำเนินโครงการที่รับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมสอดคล้องตามความต้องการความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและชุมชนที่สำคัญอย่างครอบคุลมและยั่งยืน และสามารถดำเนินการอย่างเป็นรูปธรรมเห็นผลลัพธ์ และได้รับการรับรางวัลหรือการรับรองมาตรฐานการรายงานความยั่งยืนได้ตามมาตรฐานสากล

นอกจากนี้มุ่งเน้นการยกระดับการบริหารจัดการองค์กร ซึ่งถือเป็นปัจจัยสำคัญที่เป็น Enabler ในการขับเคลื่อนและผลักดันองค์กร ซึ่งได้แก่ การบริหารทุนมนุษย์ การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล และบริหารนวัตกรรม ซึ่งมีรายละเอียดที่สำคัญ ดังนี้

การบริหารทุนมนุษย์จะมุ่งเน้นในการส่งเสริมการบริหารทุนมนุษย์ (Human Resource Management: HRM) ให้มีโครงสร้าง อัตรากำลัง และกระบวนการในการสรรหาบุคลากรที่พร้อมต่อการดำเนินงานเพื่อมั่นใจต่อการทำงานให้กับองค์กร และสร้างความเติบและความก้าวหน้าในสายอาชีพ และส่งเสริมบุคลากรที่มีสมรรถนะสูง (Talent และ Successor) ให้สามารถรองรับบุคลากรที่จะมีการเกษียณอายุได้อย่างทันกาล และการเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากร (Human Resource Development: HRD) ให้มีความพร้อมและมีศักยภาพที่เพียงพอ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของโครงสร้างกิจการไฟฟ้า และการเติบโตของธุรกิจใหม่และธุรกิจเกี่ยวเนื่องในอนาคต รวมถึงทันเทคโนโลยีในยุคดิจิทัล มีความยืดหยุ่น และสามารถทำงานแบบบูรณาการกัน

เทคโนโลยีดิจิทัล จะมุ่งเน้นในการสนับสนุนให้องค์กรก้าวรองรับและต่อยอดการเป็นองค์กร Digital Utility โดยให้ความสำคัญใน 3 มิติ ได้แก่ Digital Service เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการลูกค้า Digital Operational Excellence เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน และ Productivity ให้สูงขึ้น และ Digital Business เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของผลิตภัณฑ์และการให้บริการในปัจจุบัน และนำไปสู่การออกแบบผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ๆ รวมถึงธุรกิจใหม่ในอนาคต และคำนึงถึงการรักษาความปลอดภัยทางไซเบอร์ (Cyber Security) และยกระดับมาตรฐานการกำกับดูแลที่ดีและบริหารจัดการ ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (ISO 38500) การกำกับดูแลข้อมูล (Data Governance) และมาตรฐานด้านความมั่นคงปลอดภัย (ISO 27001)

มุ่งเน้นในการบริหารจัดการนวัตกรรม (Innovation Management) และการให้ความสำคัญกับการนำนวัตกรรมเป็นปัจจัยขับเคลื่อนที่สำคัญ (Driver) ในการดำเนินธุรกิจหลักและธุรกิจที่เกี่ยวเนื่อง โดยมุ่งเน้นในการนำงานวิจัย นวัตกรรม รวมทั้งองค์ความรู้ มาใช้ต่อยอดเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของผลิตภัณฑ์ การบริการ และกระบวนการดำเนินงาน รวมถึงการเปลี่ยน Business Model ขององค์กร ให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม และโครงสร้างกิจการไฟฟ้าเสรีในอนาคต รวมถึงมุ่งเน้นการส่งเสริมและผลักดันงานวิจัยไปใช้ประโยชน์ เพื่อการคัดกรองงานวิจัยเทคโนโลยีที่มีศักยภาพของ กฟภ. ในการปรับปรุง/ยกระดับกระบวนการทำงานของแต่ละสายงาน และการนำนวัตกรรมออกสู่การจัดการเชิงพาณิชย์เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้องค์กรในระยะยาวได้ (Commercialized)

ยุทธศาสตร์ที่ 1 สร้าง กฟภ. ให้เติบโต อย่างยั่งยืน

กลยุทธ์ที่ 1 วิเคราะห์ GAP และแนวทางการผลักดันองค์กรสู่ความยั่งยืน (OC 1)

การส่งเสริมให้องค์กรมีการเติบโตอย่างยั่งยืน โดยมุ่งเน้นในการวิเคราะห์และกำหนดปัจจัยขับเคลื่อน เพื่อมุ่งสู่ความยั่งยืนภายในองค์กร รวมทั้งการสื่อสารและการนำปัจจัยขับเคลื่อนดังกล่าวมากำหนดเป็นแผนงานสู่ความยั่งยืนภายในองค์กร โดยมีเป้าหมายที่สำคัญ คือ การบรรลุเป้าหมายใน 3 มิติ ได้แก่ มิติเศรษฐกิจ (Economic) คือ ตอบสนองนโยบายภาครัฐ มุ่งเน้นยุทธศาสตร์ด้านพลังงานเพื่อรองรับการเติบโตของประเทศ ในขณะที่องค์กรคงไว้ซึ่งความสามารถในการสร้างกำไร (Economic Wealth) มิติสังคม (Social) สร้างสายสัมพันธ์ที่ดีกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย ทำให้ผู้คนที่เกี่ยวข้องมีคุณภาพชีวิตที่ดี และมีความสุข (Social Well-Being) มิติสิ่งแวดล้อม (Environment) ใส่ใจและรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อมอย่างเป็นรูปธรรม (Environmental Wellness) และการมุ่งเน้นการพัฒนา กฟภ. เข้าสู่องค์กรที่มีการพัฒนาอย่างยั่งยืน โดยนำแนวทางที่ดีที่เป็นมาตรฐานสากล มาเป็นแนวปฏิบัติในการดำเนินงาน ทั้งมาตรฐาน ISO 26000 UN SDGs และ DJSI รวมถึงเกณฑ์การกำกับดูแลของสำนักคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) กระทรวงการคลัง ในการส่งเสริมกิจกรรมการมีส่วนร่วมรับผิดชอบต่อสังคม ชุมชน สิ่งแวดล้อม โดยการพัฒนากระบวนการมีส่วนร่วมจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Engagement) เช่น บุคลากร ลูกค้า คู่ค้า และชุมชนสำคัญ เป็นต้น เพื่อจะได้ทราบความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในแต่ละกลุ่ม มีการจ้างงานที่คำนึงถึงผลประโยชน์ขององค์กรและสังคม (Social Hiring) และสร้างมาตรฐานความปลอดภัยและระบบบริหารจัดการด้านความปลอดภัยในการปฏิบัติงานภายในองค์กร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม การดูแลความถูกต้องสมบูรณ์ของห่วงโซ่อุปทาน (Monitor Supply Chain) การดำเนินงานที่ใส่ใจและให้ความสำคัญกับสิ่งแวดล้อม ควบคู่ไปกับการพัฒนาและส่งเสริมโครงการที่ยกระดับคุณภาพชีวิตของสังคม ชุมชน การสร้างสมดุลของสิ่งแวดล้อม และการเข้าถึงองค์กร สินค้าและบริการ (Accessibility) โดยการยกระดับมาตรฐานความปลอดภัยการใช้ไฟฟ้าของประชาชน และส่งเสริมเผยแพร่ความรู้ที่เป็นประโยชน์ที่เกี่ยวกับการใช้ไฟฟ้าสู่สาธารณะ รวมทั้งการเผยแพร่ข้อมูลการดำเนินงานด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ที่องค์กรจัดทำขึ้นเพื่อสนองความต้องการใช้ข้อมูลของผู้มีส่วนได้เสียที่เกี่ยวข้องกับกิจการ

ภาพที่ 1 - 4: กรอบแนวคิดเกี่ยวกับการจัดทำรายงานความยั่งยืน ตามมาตรฐาน GRI (Global Reporting Initiative)

กลยุทธ์ที่ 2 สนับสนุนการใช้พลังงานอย่างมีประสิทธิภาพ (OC 2)

สภาวการณ์ปัจจุบันประเทศไทยประสบปัญหาด้านประสิทธิภาพการใช้ทรัพยากร และมีแนวโน้มที่จะใช้ทรัพยากรที่เกินขีดความสามารถเพื่อการรองรับภาคการผลิตและบริการของประเทศ การแยกการเติบโต (decoupling) ของเศรษฐกิจและสิ่งแวดล้อมนั้น เป็นเรื่องที่ต้องให้ความสำคัญอย่างเร่งด่วน เพื่อให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2560 - 2579) และ เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goal, SDG)

ดังนั้น กลยุทธ์ดังกล่าวจะมุ่งเน้นในการตอบสนองการดำเนินงานตามนโยบายของภาครัฐในฐานะที่ กฟภ. เป็นผู้ให้บริการไฟฟ้า ซึ่งมีบทบาทในการเป็นกลไกที่สำคัญ (mechanism) ในการผลักดันและส่งเสริมให้มีการประหยัดพลังงานในทุกภาคส่วน (Driving Position) รวมถึงการสนับสนุนให้มีการประหยัดพลังงานในโรงงานอุตสาหกรรม ซึ่งเป็นกลุ่มลูกค้าที่มีการใช้ปริมาณไฟฟ้าสูง ตามการขยายตัวของระบบเศรษฐกิจ และการลงทุนของอุตสาหกรรมที่เพิ่มสูงขึ้น กลยุทธ์ดังกล่าวมุ่งเน้นการใช้ประโยชน์จากความสามารถหลักขององค์กร (Core Competency) ในการพัฒนา/ ร่วมมือกันในการศึกษาเทคโนโลยีการประหยัดพลังงาน และให้คำแนะนำในการประหยัดพลังงาน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อการพัฒนา และตระหนักถึงการอนุรักษ์พลังงานอย่างยั่งยืน และยกระดับการพัฒนาด้านการอนุรักษ์พลังงานในประเทศไทยรวมถึงการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้แก่ กฟภ. ด้วย

ยุทธศาสตร์ที่ 2 ยกระดับการบริหารทุนมนุษย์

กลยุทธ์ที่ 3 ส่งเสริมการบริหารทุนมนุษย์โดยใช้เทคโนโลยีดิทัลในการพัฒนาระบบงานด้าน HCM (HCM 1)

โดยกลยุทธ์มุ่งเน้นในการบริหารทุนมนุษย์ในลักษณะเชิงกลยุทธ์มากขึ้น (Strategic HRM) ซึ่งจะพัฒนาระบบการบริหารคนให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย โดยให้ความสำคัญในการพัฒนาระบบการจัดการและบริหารอัตรากำลังให้สอดคล้องกับทิศทางในอนาคตทั้งการแข่งขัน กระบวนการที่มีการนำ Digital เข้ามาใช้งาน และการเปลี่ยนแปลงของโครงการกิจการไฟฟ้าที่จะเข้าสู่กิจการไฟฟ้าเสรี เพื่อที่จะวิเคราะห์โครงสร้างและบริหารอัตรากำลังที่จำเป็นในแต่ละตำแหน่งงาน และเตรียมความพร้อมระบบเทคโนโลยีดิจิทัลที่จะสนับสนุนต่อการยกระดับการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์

นอกจากนี้ กลยุทธ์ดังกล่าว ให้ความสำคัญในการรองรับกับทิศทาง/ตำแหน่งขององค์กรในการ**เป็น Digital Utility** โดยปัจจัยความสำเร็จหนึ่งในการที่องค์กรจะก้าวสู่การเป็น Digital Utility ได้ คือ การมีโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสมที่เอื้อต่อการดำเนินงาน การมีอัตรากำลังที่เหมาะสมรวมถึงการกำหนดอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบที่ชัดเจน และพนักงานมี Empowerment ในการทำงานในระดับที่เหมาะสมและบรรยากาศที่เอื้อต่อการทำงานร่วมกันของพนักงานในองค์กร การมุ่งเน้นในการสร้างนวัตกรรม และ

ความสามารถของพนักงานองค์กรในการปรับเปลี่ยนต่อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง และ Disruptive Technology เป็นต้น

กลยุทธ์ที่ 4 พัฒนาระบบการเรียนรู้และพัฒนา ในการเสริมสร้างและยกระดับสมรรถนะของบุคลากร (HCM 2)

การเพิ่มขีดความสามารถ และศักยภาพของบุคลากรในการรองรับการดำเนินงานของธุรกิจหลักและธุรกิจที่เกี่ยวเนื่องในอนาคต โดยมีแนวทางที่สำคัญ ดังนี้

การบริหารจัดการคนเก่ง (Talent Management) โดยจะมีการเสาะแสวงหาบุคลากร (Sourcing) ที่มีศักยภาพ ทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร โดยสอดคล้องกับทิศทางการดำเนินงานในอนาคต เช่น การดำเนินในธุรกิจเกี่ยวเนื่อง การเตรียมความพร้อมในการรองรับการเปิดไฟฟ้าเสรี การพัฒนานวัตกรรมเพื่อพัฒนาธุรกิจหลักและธุรกิจเกี่ยวเนื่องขององค์กร การเพิ่มประสิทธิภาพของการบริหารจัดการสินทรัพย์ เป็นต้น รวมถึงให้ความสำคัญกับการคัดกรอง (Screening) การคัดเลือก (Selection) เพื่อให้เกิด Talent Pool ที่มีคุณภาพภายในองค์กร นอกจากนี้ จะมุ่งเน้นในการพัฒนาศักยภาพ (Development) บุคลากรกลุ่มดังกล่าวอย่างสม่ำเสมอเพื่อให้พนักงาน talent มีศักยภาพที่สูงขึ้น และมีทักษะสอดคล้องกับที่องค์กรคาดหวัง โดยกลุ่มพนักงานดังกล่าวจะเป็นตัวจักรสำคัญ ในการสนับสนุนการพัฒนาประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กรในทุกมิติ รวมทั้งการพัฒนากลไกในการสนับสนุนการจัดการความก้าวหน้าของบุคลากรที่เป็นคนรุ่นใหม่เพื่อรองรับทิศทางธุรกิจและทดแทนบุคลากรในตำแหน่งที่สำคัญ รวมถึงเพื่อเตรียมความพร้อมของบุคลากรที่เป็น Successor ในการสืบทอดตำแหน่งที่สำคัญขององค์กร และตามความต้องการทางธุรกิจในอนาคตต่อไป

การวางแผนและพัฒนาบุคลากร รวมถึงการกำหนด Digital Competency และยกระดับบุคลากรด้านการวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data Analytics) และการใช้ประโยชน์จากข้อมูล (Data Analytic) และพัฒนาบุคลากรกลุ่มเป้าหมายตาม Competency ที่กำหนด นอกจากนี้ยังรวมถึงการพัฒนาบุคลากรเพื่อรองรับต่อการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยี และการเปลี่ยนแปลงของอุตสาหกรรมไฟฟ้าที่มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ดังนั้น บุคลากรของ กฟภ. จำเป็นต้องมีองค์ความรู้ และมีความสามารถทางด้านเทคโนโลยี นวัตกรรม และพร้อมปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

รวมถึงยังให้ความสำคัญต่อการบริหารจัดการองค์ความรู้ (Knowledge Management) ตลอดทั้งกระบวนการ ตั้งแต่ การระบุองค์ความรู้ที่มีความสำคัญต่อการดำเนินธุรกิจในปัจจุบันและอนาคตขององค์กร การจัดเก็บองค์ความรู้ที่เกิดขึ้น ทั้งที่เป็น Explicit Knowledge และ Tacit Knowledge รวมถึงการเผยแพร่ การแบ่งปันองค์ความรู้ที่เกิดขึ้นระหว่างหน่วยงาน/ฝ่ายงาน/กลุ่มงาน เพื่อให้เกิดการปรับปรุงและเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งการพัฒนาและการจัดการองค์ความรู้ (Knowledge Management) ยังเป็นกลไกที่สำคัญที่จะสร้างศักยภาพของบุคลากรเพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนถ่ายโอนความรู้ของผู้เชี่ยวชาญทั้งจากบุคลากรภายในองค์กรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น และสามารถส่งเสริมการจัดการความรู้สู่การสร้างนวัตกรรมให้กับองค์กร

ยุทธศาสตร์ที่ 3	ส่งเสริมและพัฒนาขีดความสามารถด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology) ที่มีความมั่นคงปลอดภัย เพื่อการขับเคลื่อนองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ (Digital Transformation)

กลยุทธ์ที่ 5 พัฒนาขีดความสามารถด้านเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อสะท้อนถึงประสิทธิภาพของการบริหารค่าใช้จ่ายและประสิทธิภาพของกระบวนการดำเนินงาน (DT1)

โดยกลยุทธ์จะมุ่งเน้นในการพัฒนาขีดความสามารถด้านเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology) ในการเสริมสร้างความเข้มแข็งในการดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายDigital Utility และสร้างมูลค่าเพิ่มด้วยนวัตกรรมซึ่งเป็นตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของ กฟภ. ในปี 2568 ซึ่งมีการปรับปรุงใน 3 ประเด็นที่สำคัญ ได้แก่

1. Digital Service การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการลูกค้า ส่งเสริมการใช้บริการ กฟภ. ผ่าน Digital Channel โดยการพัฒนาฐานข้อมูล และระบบการวิเคราะห์ข้อมูลลูกค้า

2. Digital Process การพัฒนาเทคโลยีของระบบไฟฟ้าให้ทันสมัย ด้วย Smart Grid และให้ความสำคัญกับการสื่อสารและเชื่อมโยงระหว่างข้อมูลและเทคโนโลยี (Interoperability) รวมถึงการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อสนับสนุนให้เกิดการปรับปรุงกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพ รวดเร็ว ตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า ทั้งกระบวนการการขอใช้ไฟ, ชำระค่าไฟ, ชำระค่าต่อกลับมิเตอร์ กรณีถูกงดจ่ายไฟ, ขอขยายเขต, ดาวน์โหลดใบแจ้งหนี้ค่าไฟฟ้า, ดาวน์โหลดใบเสร็จรับเงินอิเล็กทรอนิกส์, ขอยกเลิกการใช้ไฟฟ้า, ขอเพิ่มขนาดมิเตอร์, ขอลดขนาดมิเตอร์, ขอตัดฝากมิเตอร์,ขอต่อกลับมิเตอร์, ขอคืนเงินประกันกรณียกเลิกการใช้ไฟฟ้า, ขอแก้ไขประวัติ, ขอโอนเปลี่ยนเจ้าของ, ขอสับเปลี่ยนมิเตอร์ชำรุด รวมทั้งการช่วยให้เกิดต้นทุนการให้บริการลูกค้าที่ลดลง 35%

3. Digital Business การใช้เทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของผลิตภัณฑ์และการให้บริการในปัจจุบัน และนำไปสู่การออกแบบผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ๆ รวมถึงอาจนำไปสู่รูปแบบของธุรกิจใหม่ในอนาคต (New platform and business models)

โดยกลยุทธ์ดังกล่าว มุ่งเน้นการพัฒนาและปรับปรุงฐานข้อมูลขององค์กรเพื่อนำไปสู่การวิเคราะห์และการบริหารจัดการ (Data Driven Execution) ซึ่งให้ความสำคัญกับการพัฒนาขีดความสามารถด้านระบบงานและข้อมูล โดยมีการบริหารและจัดการข้อมูลจำนวนมาก ทั้งข้อมูลที่ถูกจัดเก็บในฐานข้อมูล และข้อมูลที่ยังไม่มีระบบจัดการ (Unstructured Data) และมีการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึกเพื่อนำไปใช้ต่อยอดให้เกิดผล (Big Data & Analytics) รวมถึงการบูรณาการข้อมูลขององค์กรทั้งหมดที่กระจัดกระจายอยู่ในหลายหน่วยงานให้เป็นระบบ และสอดคล้องเป็นภาพเดียวกันเพื่อต่อยอดให้เกิดประโยชน์ในการยกระดับคุณภาพงานบริการและการบริหารของ กฟภ. และเพื่อรองรับการขับเคลื่อนองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

รวมถึงการพัฒนาระบบการเชื่อมโยงข้อมูลภายในองค์กรให้มีประสิทธิภาพ เกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูลอย่างอัตโนมัติ และขยายผลถึงการเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างหน่วยงาน โดยจะให้ความสำคัญในการเชื่อมโยงข้อมูลผ่านระบบกลาง (Shared platform) เพื่อให้ทุกหน่วยงานสามารถเข้าถึงข้อมูลและแลกเปลี่ยนข้อมูลได้ในวงกว้าง ควบคู่กับมาตรการในการควบคุมความปลอดภัยและสิทธิในการเข้าถึงข้อมูลที่เหมาะสม

นอกจากนี้ จะมีการพัฒนาระบบการให้บริการให้ตอบสนองต่อความต้องการและความพึงพอใจของลูกค้าภายในองค์กร/พนักงาน และลูกค้า/ผู้ใช้ไฟฟ้า ได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว แม่นยำและเป็นไปในเชิงรุก ทั้งในด้านการบูรณาการฐานข้อมูลลูกค้าเพื่อนำไปสู่การวิเคราะห์และการบริหารจัดการ (Customer Data and Analytics) การปรับปรุงฐานข้อมูลขององค์กรเพื่อนำไปสู่การวิเคราะห์และการบริหารจัดการ (Data Driven Execution) และการพัฒนาการให้บริการลูกค้าด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Service)

กลยุทธ์ดังกล่าว ยังให้ความสำคัญกับการปรับปรุงกระบวนการให้มีประสิทธิภาพด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล (Digitizing Operational Processes) ซึ่งจะมุ่งเน้นที่การเพิ่มประสิทธิภาพในทุกกระบวนการด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล และ การบูรณาการเทคโนโลยี IT & OT (IT & OT Integration) โดยบทบาทของหน่วยงานที่รับผิดชอบด้านเทคโนโลยีดิจิทัล จะมีบทบาทในเชิงรุกมากยิ่งขึ้น ในการชี้แนะเทคโนโลยีที่ทันสมัย และ การมองภาพรวมของระบบงาน และกระบวนการขององค์กรให้มีความบูรณาการกัน รวมถึงการสนับสนุนการทำงานขององค์กรให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ดังนั้น จะพบว่าเทคโนโลยีดิจิทัลจะเข้ามามีบทบาทสำคัญในการทำงานมากขึ้น เพื่อสนับสนุนการทำงานให้มีความคล่องตัว การเพิ่มประสิทธิภาพ และประสิทธิผลขององค์กร เช่น การบูรณาการฐานข้อมูลเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจขององค์กรที่ดีขึ้น การมีระบบที่สนับสนุนการดำเนินงานในด้าน Operation แบบ Real time การเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการลูกค้าผ่าน Digital Service เป็นต้น

นอกจากนี้ จะมีการส่งเสริมและพัฒนาขีดความสามารถด้านเทคโนโลยีดิจิทัลให้มีมาตรฐาน มีความปลอดภัย เชื่อถือได้ และทั่วถึง และเป็นไปตามมาตรฐานการกำกับดูแลที่ดีและบริหารจัดการ ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ สารสนเทศ (IT Governance) ISO 38500 และมาตรฐานการกำกับดูแลข้อมูล (Data Governance)

กลยุทธ์ที่ 6 พัฒนาขีดความสามารถด้าน Cyber Security และการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลสู่มาตรฐานสากล (DT2)

โดยกลยุทธ์มุ่งเน้นการสร้างความมั่นคงปลอดภัย และความเชื่อมั่นในการดำเนินงานด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกภาคส่วน ซึ่งเป็นปัจจัยพื้นฐานที่ช่วยขับเคลื่อนองค์กรสู่ Digital Utility โดยจะครอบคลุมเรื่องมาตรฐาน (Standard) การคุ้มครองความเป็นส่วนตัวและข้อมูลส่วนบุคคล (privacy) การรักษาความมั่นคงปลอดภัย (Cyber Security) ซึ่งจะมุ่งเน้นการสร้างความมั่นคงปลอดภัยของระบบสารสนเทศและการสื่อสาร เพื่อสร้างความเชื่อมั่นในการสื่อสาร และการทำธุรกรรมต่างๆทางออนไลน์ เช่น จัดให้มีระบบการชำระค่าบริการที่ตรงตามความต้องการ มีประสิทธิภาพ และมั่นคงปลอดภัย เป็นต้น การกำหนดมาตรการและแนวปฏิบัติสำหรับพนักงานผู้ให้บริการทั่วประเทศในการคุ้มครองสิทธิส่วนบุคคลและการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ขอรับบริการ (Personal Data Protection Act : PDPA) ให้สอดคล้องตามพระราชบัญญัติคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ. 2562 เช่น แนวปฏิบัติในการใช้งาน mobile commerce หรือ smart phone แนวปฏิบัติในการใช้งาน social media เป็นต้น เพื่อรองรับการเติบโตของการใช้งานเทคโนโลยีดิจิทัลในอนาคต รวมถึงการกำหนดมาตรการการเฝ้าระวังและรับมือภัยคุกคามไซเบอร์ที่เหมาะสมและสอดคล้องตามมาตรฐานสากล โดยเฉพาะการปกป้องโครงสร้างพื้นฐานที่มีความจำเป็นอย่างยิ่งยวด (critical infrastructure) เช่น ระบบ SCADA เป็นต้น เพื่อให้มีความมั่นคงปลอดภัยเพียงพอต่อการดำเนินงาน ตลอดจนการส่งเสริมการสร้างเครือข่ายแลกเปลี่ยนข้อมูลภัยคุกคามไซเบอร์ และการส่งเสริมให้เกิดความตระหนักและรู้เท่าทันภัยคุกคามทางไซเบอร์ว่าเป็นสิ่งสำคัญที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องในองค์กร

ส่งเสริมและพัฒนาการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลสู่มาตรฐานสากลทั้งด้านปฏิบัติการและด้านบริหารจัดการและบริการ โดยที่จะมุ่งที่การพัฒนาและส่งเสริมหลักธรรมภิบาลทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT Governance) มาปฏิบัติใช้อย่างจริงจัง เพื่อปรับปรุงกระบวนการตัดสินใจและการบริหารจัดการทางด้าน Digital Technology ขององค์กรให้มีประสิทธิภาพ เป็นไปตามมาตรฐานสากล และสอดคล้องกับการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ขององค์กรอย่างแท้จริง มีการนำเครื่องมือและมาตรฐานต่าง ๆ มาใช้อย่างเหมาะสม รวมถึงพัฒนากระบวนการตัดสินใจและการบริหารจัดการด้าน Digital Technology เช่น IT Government, Cobit, ITIL, และ ISO เป็นต้น

นอกจากนี้ยังเร่งรัดการดำเนินงานเพื่อให้ความสามารถในการรักษาความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์ของศูนย์ปฏิบัติการความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ (Security Operation Center: SOC) สามารถมีโครงสร้างและการดำเนินงานที่พร้อมรองรับการดำเนินงานได้ภายในปี 2565

ยุทธศาสตร์ที่ 4 การพัฒนาระบบจัดการนวัตกรรมองค์กร (Corporate Innovation System :CIS)

กลยุทธ์ที่ 7 พัฒนาโครงสร้างและกระบวนการด้านนวัตกรรม (CIS1)

การจัดการนวัตกรรมองค์กรเป็นการพัฒนาเพื่อให้เกิดการพัฒนาระบบนวัตกรรมที่เป็นระบบ ซึ่งต้องเน้นการสร้างระบบการจัดการนวัตกรรมองค์กร (Corporate Innovation System: CIS) โดยระบบนวัตกรรม (Innovation Systems) เป็นการจัดเรียงการประสานงานร่วมกันระหว่างหน่วยงานองค์กร หรือกลุ่มคนที่เกี่ยวข้องในระบบห่วงโซ่อุปทานของนวัตกรรม (Freeman, 1987; Lundvall, 1992) ซึ่งนวัตกรรมจะสามารถเกิดขึ้นได้จากการปฏิสัมพันธ์ระหว่างองค์กร หรือบุคคลของในแต่ละตำแหน่งของระบบ ที่มีการสนับสนุน อำนวยความสะดวกและง่ายต่อการดำเนินงาน ในด้านความรู้ เทคนิค การวางแผนเชิงสาระและกระบวนการในประเด็นที่เกี่ยวข้อง

กลไกในการสร้างองค์กรแห่งนวัตกรรมให้ประสบความสำเร็จนั้น องค์ประกอบที่สำคัญคือ องค์กรจะต้องมีการเชื่อมโยงระหว่างทีมงานและองค์ความรู้ต่างๆ ทั้งจากภายในองค์กรและจากภายนอกหน่วยงาน พร้อมทั้งมีการกำหนดเป้าหมาย ทิศทาง รูปแบบองค์กรและวิธีการปฏิบัติงานขององค์กรให้ชัดเจนและมีประสิทธิภาพ รวมถึงต้องมีการกระตุ้นและจูงใจบุคลากร ในแต่ละส่วนงานให้เกิดความมุ่งมั่นที่จะทำงานในส่วนของตนให้สอดคล้องและเกิดการประสานงาน รวมถึงคณะกรรมการ และผู้บริหารทุกระดับสนับสนุนให้บุคลากรมีความกล้าคิด กล้าแสดงออก เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนและเรียนรู้ร่วมกันในองค์กร รวมถึงมีการสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีต่างๆ ให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร

โดยการมุ่งเน้นให้เกิดการจัดการนวัตกรรมองค์กรที่เป็นระบบ ผ่านกระบวนการสร้างระบบตั้งแต่ การกำหนดทิศทาง/นโยบายด้านการจัดการนวัตกรรม บทบาทของผู้นำและบุคลากร/หน่วยงานด้านนวัตกรรม การกำหนดกลยุทธ์ด้านนวัตกรรม กระบวนการนวัตกรรมทั้งประเด็นโครงสร้างและการจัดการกระบวนการนวัตกรรมรวมทั้งการจัดการ/การใช้ประโยชน์จากนวัตกรรม การจัดการความรู้เพื่อสร้างให้เกิดนวัตกรรม พฤติกรรมและวัฒนธรรมขององค์กรและบุคลากร การส่งเสริม/สนับสนุนทรัพยากร และผลลัพธ์จากการพัฒนานวัตกรรม

โดยกระบวนการสร้างนวัตกรรม (Innovation Process) จะเป็นรูปแบบทั้งนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ นวัตกรรมบริการ นวัตกรรมกระบวนการขององค์กร นวัตกรรมรูปแบบธุรกิจ หรือนวัตกรรมในรูปแบบอื่นๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน และสร้างความยั่งยืนของความสามารถในการทำกำไรให้กับองค์กรของธุรกิจหลัก นอกจากนี้ยังรวมถึง การสร้างนวัตกรรมใหม่ ที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้าและ/หรือเป็นโอกาสทางการตลาด ในการทำธุรกิจเกี่ยวเนื่อง ของ กฟภ.

SO2

ระบบจำหน่ายที่มีประสิทธิภาพและสร้างความน่าเชื่อถือต่อลูกค้าและทุกกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

STRATEGIC OBJECTIVE #2

เป้าประสงค์

1. คุณภาพระบบจำหน่ายในระดับชั้นนำของภูมิภาค
2. ความสำเร็จในการบริหารระบบไฟฟ้าแรงต่ำ
3. ความพึงพอใจของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ตัวชี้วัดระดับเป้าประสงค์

- ดัชนีจำนวนครั้งที่ไฟฟ้าขัดข้อง (SAIFI)
- ดัชนีระยะเวลาที่ไฟฟ้าขัดข้อง (SAIDI)
- ร้อยละของหน่วยสูญเสียในระบบจำหน่าย (Loss)
- ความพึงพอใจในการดำเนินงานของ กฟภ. ที่ตอบสนองต่อความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- ความพึงพอใจรายกลุ่มลูกค้า

เป้าหมายที่คาดหวังระดับเป้าประสงค์

- มี SAIFI /SAIDI ที่สอดคล้องกับเป้าหมายของแผนพัฒนาฯ ในช่วงแผน 12
- มีหน่วยสูญเสียในระบบจำหน่าย (Loss) เป็นไปตามมติคณะกรรมการลดค่าหน่วยสูญเสีย
- Top Quartile ของอุตสาหกรรม ไฟฟ้าในระดับภูมิภาคอาเซียน (~ ระดับ 4.5)

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 2 (SO2) ระบบจำหน่ายที่มีประสิทธิภาพและสร้างความน่าเชื่อถือต่อลูกค้าและทุกกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

โดยองค์กรจะให้ความสำคัญในการพัฒนามาตรฐานด้านระบบจำหน่ายไฟฟ้าที่ได้รับการยอมรับในระดับภูมิภาคอย่างต่อเนื่อง โดยการยกระดับคุณภาพของระบบไฟฟ้า ให้มีความมั่นคง เชื่อถือได้ มีประสิทธิภาพ และมีความเพียงพอ (Strong Grid) รองรับการขยายตัวของพื้นที่เศรษฐกิจพิเศษ และพื้นที่นิคมอุตสาหกรรมตามจุดยุทธศาสตร์ของประเทศ รวมถึงยังมุ่งเน้นการพัฒนาระบบ Asset Management และกระบวนการจัดหาพัสดุที่มีคุณภาพ ทันสมัย เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการใช้สินทรัพย์และการดำเนินงานขององค์กร รวมถึงการลดต้นทุนในการดำเนินงาน การบำรุงรักษา และเพิ่มอัตราผลตอบแทนทางการเงินขององค์กร โดยจัดทำและดำเนินงานตาม Asset Management Roadmap รวมถึงมีการวางแผนกลยุทธ์ในการบริหารจัดการสินทรัพย์ และการวางแผนการบำรุงรักษา (Maintenance Strategy) ที่เหมาะสม ในสินทรัพย์ของระบบไฟฟ้าที่สำคัญขององค์กร

นอกจากนี้ยังให้ความสำคัญในการยกระดับการดำเนินงานด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยการสำรวจและรับรู้ถึงความต้องการ ความคาดหวัง ความเชื่อมั่น และความพึงพอใจของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และนำมาจัดทำแนวทางการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างเป็นระบบ และไปในทิศทางเดียวกันทุกผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ด้วยจุดประสงค์ที่จะสามารถตอบสนองต่อความต้องการ ความคาดหวัง ความเชื่อมั่น และเพิ่มความพึงพอใจของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้ดีขึ้น

ในส่วนของการดำเนินงานด้านลูกค้า มีการมุ่งเน้นการพัฒนากระบวนการให้บริการลูกค้าด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลที่เป็นเสียงของลูกค้า (Voice of Customer: VOC) เพื่อนำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการด้านลูกค้าและตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าในแต่ละกลุ่ม ได้แก่ กลุ่มรายย่อย (บ้านอยู่อาศัยและพาณิชย์รายย่อย) กลุ่มรายใหญ่ (อุตสาหกรรมและพาณิชย์รายใหญ่) และกลุ่มราชการ และรัฐวิสาหกิจ รวมถึงมุ่งเน้นการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าอย่างยั่งยืน ทั้งในด้านการเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการลูกค้าด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลผ่านช่องทางที่เหมาะสม เช่น การพัฒนาช่องทางการให้บริการผ่าน PEA Smart Plus และการเพิ่มศักยภาพของบุคลากรในการให้บริการลูกค้าอย่างมืออาชีพ

นอกจากนี้เพื่อสนับสนุนการมุ่งสู่การเป็น Digital Utility อย่างเต็มรูปแบบกระบวนการให้บริการลูกค้าจึงให้ความสำคัญกับการพัฒนา Digital Customer Experience เนื่องด้วยสัดส่วนประเภทการให้บริการผ่านช่องทางออนไลน์และจำนวนการให้บริการเพิ่มมากขึ้นอย่างต่อเนื่อง จึงจำเป็นต้องมีการส่งเสริมประสบการณ์ลูกค้าที่ดีในการใช้บริการผ่านช่องทางออนไลน์ตามเส้นทางเดินของลูกค้า (PEA Customer Journey) เพื่อเพิ่มความพึงพอใจ ตอบสนองความคาดหวัง กับการใช้บริการผ่านช่องทางออนไลน์

ยุทธศาสตร์ที่ 5 พัฒนาระบบจำหน่ายที่ได้คุณภาพในระดับชั้นนำของภูมิภาค

กลยุทธ์ที่ 8 การเพิ่มประสิทธิภาพและความน่าเชื่อถือของระบบจำหน่ายอย่างต่อเนื่อง (OM1)

โดยให้ความสำคัญกับการเพิ่มขีดความสามารถระบบจำหน่ายไฟฟ้าที่มีประสิทธิภาพและทั่วถึง ซึ่งจะพัฒนาระบบไฟฟ้าและก่อสร้างสถานีไฟฟ้า เพื่อให้สามารถจ่ายไฟฟ้าได้อย่างเพียงพอ มีความมั่นคงเชื่อถือได้ สามารถรองรับความต้องการไฟฟ้าที่เพิ่มขึ้น ลดปัญหาการปฏิบัติการและบำรุงรักษา ลดหน่วยสูญเสียในระบบจำหน่าย รวมถึงปรับปรุงและเชื่อมโยงระบบจำหน่ายไฟฟ้าในพื้นที่ธุรกิจ อุตสาหกรรม นิคมอุตสาหกรรมและพื้นที่สำคัญ และรองรับการขยายตัวของพื้นที่เศรษฐกิจ พื้นที่ยุทธศาสตร์ของประเทศ ให้มีโครงสร้างพื้นฐานด้านระบบไฟฟ้าที่ทั่วถึง เพียงพอ คุณภาพเชื่อถือได้ รวมถึงมีมาตรฐานด้านระบบจำหน่ายไฟฟ้าที่ได้รับการยอมรับในระดับภูมิภาค โดยแนวทางที่สำคัญ มีดังนี้

คุณภาพการจำหน่ายไฟฟ้า โดยกำหนดค่าดัชนีความมั่นคงในการจ่ายไฟฟ้า รวมถึงแผนการดำเนินงานให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 12 โดยปรับปรุงคุณภาพ และความมั่นคงในการจ่ายไฟฟ้าให้สม่ำเสมอ ลดปัญหาไฟฟ้าดับบ่อย และเป็นเวลานาน โดยเฉพาะในเขตอุตสาหกรรม และเขตเมือง รวมถึงเพิ่มประสิทธิภาพ และความมั่นคงของระบบไฟฟ้าในพื้นที่เศรษฐกิจพิเศษ และพื้นที่ยุทธศาสตร์ของประเทศ รวมถึงพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานระบบไฟฟ้าในรูปแบบใหม่เพื่อรองรับพลังงานทดแทน และเทคโนโลยีการบริหารจัดการใช้พลังงานที่มีประสิทธิภาพที่จะเกิดขึ้นในอนาคต และสอดคล้องกับนโยบายและยุทธศาสตร์การพัฒนาในด้านพลังงานของประเทศ เช่น นโยบาย Energy 4.0 แผน PDP AEDP เป็นต้น

การกำหนดแผนงานที่ชัดเจนเพื่อลดการสูญเสียหน่วยจำหน่าย (Loss) ทั้ง Technical และ Non-Technical Loss รวมถึงพัฒนางานบำรุงรักษาระบบไฟฟ้าให้มีประสิทธิภาพ เป็นรูปแบบ Condition-Based Maintenance

กลยุทธ์ที่ 9 ยกระดับคุณภาพระบบจำหน่ายไฟฟ้าแรงต่ำรองรับการเปลี่ยนแปลงของอุตสาหกรรมไฟฟ้า (OM2)

มุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพระบบจำหน่ายไฟฟ้าแรงต่ำรองรับการเปลี่ยนแปลงของอุตสาหกรรมไฟฟ้า ผ่านการติดตามและแก้ไขปัญหาไฟดับระบบจำหน่ายแรงต่ำ โดยการกำหนดแนวทางในการแก้ไขไฟฟ้าขัดข้องและจ่ายไฟกลับคืนเป็นไปอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ และมีการรายงานผลการประเมิน/สถานะค่าดัชนี SAIFI&SAIDI ของระบบจำหน่ายไฟฟ้าแรงต่ำ และมีการวิเคราะห์ปัญหากระแสไฟฟ้าขัดข้อง เพื่อระบุสาเหตุ/เสนอแนะแนวทางแก้ไขปัญหาฯ เพื่อดำเนินการบำรุงรักษาป้องกันไฟฟ้าดับอย่างมีประสิทธิภาพ

รวมถึงมีการยกระดับคุณภาพและความน่าเชื่อได้ของระบบจำหน่ายแรงต่ำ โดยการพัฒนาระบบจำหน่ายแรงต่ำให้มีความมั่นคงและมีความเชื่อถือได้ เพื่อให้สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงระบบไฟฟ้าในอนาคต ซึ่งจะมีการทบทวนหลักเกณฑ์และแนวทางปฏิบัติด้านเทคนิคตั้งแต่

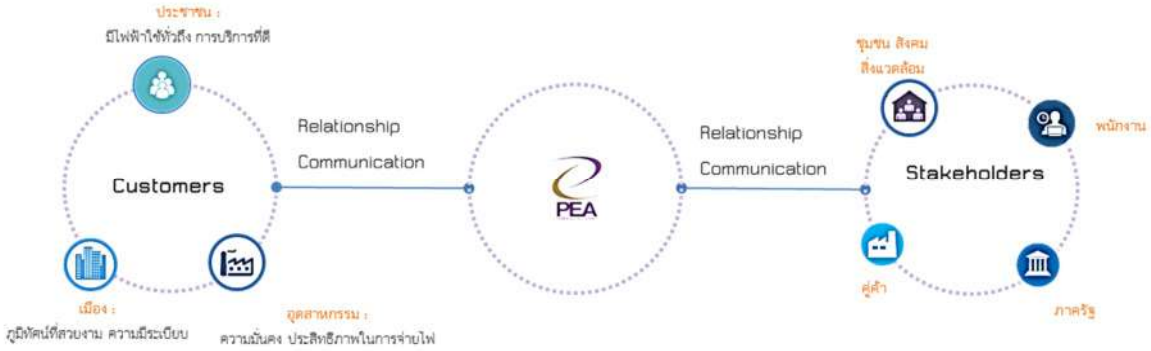
กระบวนการ การวางแผน การออกแบบ การก่อสร้าง การปฏิบัติการ และบำรุงรักษา ที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน เปรียบเทียบกับการเปลี่ยนแปลงของอุตสาหกรรมไฟฟ้าในอนาคต และผลกระทบที่จะเกิดกับระบบจำหน่ายแรงต่ำของ กฟภ. และ รวบรวมศึกษาโครงการต่างๆที่เกี่ยวข้อง พร้อมกำหนด scope of work ในพื้นที่นำร่อง และจัดทำระบบบริหารจัดการงานด้านปฏิบัติการสำหรับแรงต่ำ และสามารถนำแนวทางดังกล่าวไปขยายผลในพื้นที่อื่นๆ

ยุทธศาสตร์ที่ 6 ยกระดับความพึงพอใจและความผูกพันของลูกค้าและกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

กลยุทธ์ที่ 10 มุ่งตอบสนองความต้องการความคาดหวังและความกังวลผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (SCM1)

โดยให้ความสำคัญในการสร้างสายสัมพันธ์ที่ดีกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย เพื่อเป็นรากฐานให้องค์กรมีการเติบโตอย่างยั่งยืน โดยเน้นการตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกขององค์กร เพื่อยกระดับความพึงพอใจและความผูกพันของทุกกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทั้งนี้ กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญของ กฟภ. มีทั้งหมด 5 กลุ่ม ได้แก่ ภาครัฐ ลูกค้า พนักงาน คู่ค้า และชุมชน สังคม สิ่งแวดล้อม โดยแต่ละกลุ่มมีความต้องการและความคาดหวังจาก กฟภ. ในมิติที่แตกต่างกัน อย่างไรก็ตาม ในทุกกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียดังกล่าว ยังมีฐานะเป็นผู้ใช้บริการไฟฟ้าของ กฟภ. ด้วย

ดังนั้น จากบทบาทที่ผสมผสานกัน (Multiple Roles) ระหว่างความเป็นผู้บริโภคและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร จึงจำเป็นต้องมีการจัดทำแผนบูรณาการในการยกระดับการตอบสนองต่อความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อยกระดับการดำเนินงานด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยเริ่มจากการสำรวจและรับรู้ถึงความต้องการ ความคาดหวัง ความเชื่อมั่น และความพึงพอใจของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อกำหนดแนวทางการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างเป็นระบบ และไปในทิศทางเดียวกัน และท้ายที่สุดเพื่อที่จะสามารถตอบสนองต่อความต้องการ ความคาดหวัง ความเชื่อมั่น และเพิ่มความพึงพอใจของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้ดีขึ้น



กลยุทธ์ที่ 11 การสร้างประสบการณ์ที่ดีของการให้บริการแบบ New Normal (Digital Customer Experience) (SCM2)

โดยให้ความสำคัญกับการศึกษาปัจจัยและระดับความต้องการ ความคาดหวัง รายกลุ่มลูกค้าที่ส่งผลต่อความพึงพอใจของลูกค้า ซึ่งจะมีการวิเคราะห์สารสนเทศจากการสำรวจเพื่อการเรียนรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาด และนำมาสรุปผลเป็นข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงการดำเนินงานขององค์กร โดยสารสนเทศดังกล่าวจะถูกนำไปใช้ประโยชน์ในการวางแผนผลิตภัณฑ์และบริการ การตลาด การปรับปรุงระบบงาน และกระบวนการทำงาน การพัฒนาโอกาสธุรกิจใหม่ รวมถึงการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าในแต่ละกลุ่มลูกค้าที่เหมาะสม

การทบทวนและปรับปรุงมาตรฐานการให้บริการลูกค้าที่สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าที่ครอบคลุมทุกกลุ่มลูกค้า รักษาระดับมาตรฐานการให้บริการ และเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลที่ครอบคลุมทุกกลุ่มลูกค้า รวมถึงยกระดับมาตรฐานและขั้นตอนการให้บริการ ตามข้อตกลงระดับการให้บริการ (Service Level Agreement: SLA) กระบวนงานการให้บริการลูกค้า 11 กระบวนงาน (P1-P11) ทั้งนี้ในระยะยาว จะมุ่งเน้นในการให้บริการผ่านช่องทางออนไลน์ และมีการพิจารณาถึงความเหมาะสมของช่องการให้บริการ

ในส่วนของการสร้างประสบการณ์ที่ดีกับลูกค้า เป็นกระบวนการจัดการเพื่อเสริมสร้างประสบการณ์ที่ดีให้แก่ลูกค้า สร้างความพึงพอใจ ความประทับใจให้กับลูกค้าตั้งแต่ขั้นตอนการศึกษาข้อมูลสินค้าและบริการ การตัดสินใจ การซื้อ การใช้บริการ และการให้บริการหลังการขาย โดยการศึกษาว่าลูกค้าต้องการมีประสบการณ์อย่างไรในการใช้สินค้าและบริการ เพื่อออกแบบสินค้าและบริการ หรือกิจกรรมการสร้างปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า รวมถึงการแสวงหาสิ่งอำนวยความสะดวกใหม่ๆ ที่สามารถตอบความต้องการของลูกค้าและช่วยเสริมสร้างประสบการณ์ที่ดีให้แก่ลูกค้าได้มากขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งในยุค New Normal ที่พฤติกรรมการใช้บริการของลูกค้ามีการเปลี่ยนแปลงอย่างมีนัยสำคัญ จึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาระบบ SCS เพื่อรองรับการให้บริการออนไลน์ (e-Service และ PEA Smart Plus) รวมถึงส่งเสริมประชาสัมพันธ์การให้บริการออนไลน์ ทั้งนี้ในการพัฒนา Digital Customer Experience จำเป็นต้องมีการดำเนินงานผ่าน 5 ขั้นตอน คือ 1) Analyzing the Experiential world of the customer หมายถึง การแบ่งประเภทของลูกค้าและระบุเป้าหมายในการซื้อสินค้าและจุดสัมผัสลูกค้าของลูกค้า เพื่อพัฒนาสินค้าและกระบวนการให้บริการที่สอดคล้องสำหรับลูกค้าแต่ละประเภท ซึ่งในปี พ.ศ. 2563 กฟภ. ได้มีการแบ่งประเภทของลูกค้าและระบุ touchpoint ของการให้บริการของ กฟภ. ผ่านการดำเนินงานในแผนงาน CR 3.1 แผนงานพัฒนา PEA Customer Journey 2) Building the experiential platform หรือการวางแผนกลยุทธ์ วางตำแหน่งของตัวสินค้าและบริการ ตลอดจนภาพลักษณ์ขององค์กร รวมถึงการให้คำมั่นสัญญาว่าลูกค้าจะได้รับประสบการณ์ที่ดีจากการใช้สินค้าและบริการ 3) Designing the Brand Experience หรือการออกแบบภาพลักษณ์การให้บริการที่เกี่ยวข้องกับการทำธุรกรรมกับลูกค้าทุกๆ ด้าน 4) Structuring the Customer Interface หรือการติดต่อสื่อสารกับลูกค้าเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารที่สำคัญในการให้บริการระหว่างลูกค้าและองค์กร และ 5) Engaging in Continuous Experiential Innovation หรือการสร้างนวัตกรรมด้านประสบการณ์อย่างต่อเนื่องโดยการพัฒนาจากประสบการณ์เดิมที่ลูกค้าได้รับ เพื่อให้เกิดสินค้าและบริการใหม่ๆที่เกินความคาดหวังของลูกค้า

กลยุทธ์ที่ 12 การรักษาฐานลูกค้ารายสำคัญ (Key Account) (SCM3)

การกำหนดกลยุทธ์รายกลุ่มลูกค้า บูรณาการฐานข้อมูลระบบไฟฟ้าภายในหน่วยงาน และเสียงของลูกค้าผ่านช่องทางต่างๆ เพื่อใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ในการวางแผนพัฒนาระบบไฟฟ้ารายกลุ่มลูกค้า ได้แก่ กลุ่มรายย่อย (บ้านอยู่อาศัยและพาณิชย์รายย่อย) กลุ่มรายใหญ่ (อุตสาหกรรมและพาณิชย์รายใหญ่) และกลุ่มราชการ และรัฐวิสาหกิจ โดยมีรายละเอียดกลยุทธ์ที่ชัดเจนในการดูแลในแต่ละกลุ่มลูกค้าในมิติต่างๆ เช่น ด้านผลิตภัณฑ์ ด้านบริการ ด้านสนับสนุนและด้านการบริหารข้อร้องเรียน เป็นต้น

การพัฒนาระบบการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้าด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อสนับสนุนการบริการลูกค้าแต่ละกลุ่มให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และสร้างความพึงพอใจของลูกค้าตามเป้าหมายของ กฟภ. โดยให้ความสำคัญในการบูรณาการข้อมูลความต้องการและความคาดหวังของลูกค้ามาออกแบบกลยุทธ์รายกลุ่มลูกค้า / ลูกค้ารายสำคัญ ที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น รวมถึงการกำหนดกลยุทธ์เพื่อรักษาฐานกลุ่มลูกค้าที่อาจสูญเสียให้กับ SPP และกำหนดกลยุทธ์ทางการตลาดเพื่อต่อยอดและขยายธุรกิจและสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร

นอกจากนี้ จะมีการปรับปรุงกระบวนการในการดูแลกลุ่มลูกค้า Key Account การกำหนดผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน การทบทวนและสื่อสารคู่มือให้แก่พนักงานองค์กร รวมถึงการติดตามและประเมินผลอย่างต่อเนื่อง รวมถึงการพัฒนา/สนับสนุนพนักงานที่ดูแลลูกค้ารายใหญ่ (Key Account) โดยการเพิ่มประสิทธิภาพของพนักงานที่ดูแลลูกค้ารายใหญ่ ทั้งในเรื่องอัตรากำลัง แรงจูงใจ ความรู้ความสามารถของพนักงาน

การบริหารจัดการข้อร้องเรียน โดยการจัดประเภทข้อร้องเรียนและกำหนดมาตรฐานและระยะเวลาในการบริหารจัดการในแต่ละประเภท รวมถึงปรับปรุงช่องทางข้อร้องเรียนให้มีความสะดวก และง่ายในการติดต่อในทุกช่องทาง และมีการประเมินประสิทธิผลของแต่ละช่องทางในทุกปี เพื่อให้ทุกปัญหาหรือข้อร้องเรียนได้รับการแก้ไขที่รวดเร็วตามมาตรฐาน SLA ที่กำหนด

SO3

เสริมสร้างศักยภาพด้าน Digital Utility และมุ่งสู่การเป็นผู้นำระบบไฟฟ้าในอนาคตระดับภูมิภาค

STRATEGIC OBJECTIVE #3

เป้าประสงค์

1. ความสำเร็จของโครงการ Smart Grid
2. ความสำเร็จของโครงการนำร่อง - การรองรับการเปิดไฟฟ้าเสรี

ตัวชี้วัดระดับเป้าประสงค์

- ร้อยละความสำเร็จของโครงการ Smart Grid ตามแผนงาน
- ร้อยละความสำเร็จของโครงการนำร่อง - การรองรับการเปิดไฟฟ้าเสรี EEC ตามแผนงาน

เป้าหมายที่คาดหวังระดับเป้าประสงค์

- ร้อยละความสำเร็จของโครงการนำร่อง - การรองรับการเปิดไฟฟ้าเสรี EEC ตามแผนงาน

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 3 (SO3) เสริมสร้างศักยภาพด้าน Digital Utility และมุ่งสู่การเป็นผู้นำระบบไฟฟ้าในอนาคตระดับภูมิภาค

นอกเหนือจากการที่องค์กรจะให้ความสำคัญในการพัฒนามาตรฐานด้านระบบจำหน่ายไฟฟ้าที่ได้รับการยอมรับในระดับภูมิภาคอย่างต่อเนื่อง โดยการยกระดับคุณภาพของระบบไฟฟ้า ให้มีความมั่นคงเชื่อถือได้ นั้น กระทรวงพลังงาน ได้ประกาศแผนแม่บทการพัฒนาระบบโครงข่าย SMART GRID ของประเทศไทย พ.ศ. 2558 – 2579 เพื่อกำหนดกรอบการดำเนินการพัฒนาระบบโครงข่าย SMART GRID ในภาพรวม สำนักงานนโยบายและแผนพลังงานในฐานะผู้จัดทำแผนแม่บทการพัฒนาระบบโครงข่าย SMART GRID ของไทย ได้กำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) ในการพัฒนาระบบ SMART GRID ที่มุ่งส่งเสริมให้เกิดการจัดหาไฟฟ้าได้อย่างเพียงพอ มีประสิทธิภาพยั่งยืน มีคุณภาพบริการที่ดี และเกิดประโยชน์สูงสุดต่อประเทศ

SMART GRID (สมาร์ทกริด) คือ ระบบบริหารการใช้ไฟฟ้าอย่างมีประสิทธิภาพด้วยเทคโนโลยีด้านการสื่อสาร (Information Technology) ความอัจฉริยะของ SMART GRID จะช่วยคำนวณกำลังการผลิตไฟฟ้า จากเชื้อเพลิงฟอสซิลและพลังงานทดแทนให้เหมือนโรงไฟฟ้าโรงเดียวกันและสอดคล้องกับปริมาณการใช้งานจริง โดย กฟภ. ได้มุ่งพัฒนาระบบโครงข่ายไฟฟ้าอัจฉริยะ เพื่อพัฒนาระบบไฟฟ้าด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศและสื่อสาร รวมทั้งอุปกรณ์ที่ทันสมัย มีประสิทธิภาพ เพื่อนำไปสู่การใช้พลังงานไฟฟ้าอย่างเต็มประสิทธิภาพ เชื่อมโยงทุกกิจกรรมของอุตสาหกรรมไฟฟ้าเข้าด้วยกัน และรองรับกับโครงสร้างของระบบสาธารณูปโภคและอุตสาหกรรมที่เปลี่ยนแปลงในอนาคต

รวมถึงในอนาคต จะมีนโยบายของการเปิดซื้อขายไฟฟ้าเสรี โดยแบ่งแยกหน้าที่ DSO และ Retail ออกจากกัน โดยใช้กลไกตลาดที่แข่งขันสมบูรณ์ ซึ่งโครงการนำร่องดำเนินการที่พื้นที่ EEC และบทบาทของ กฟภ. ประกอบด้วย

- ร่วมกับ กฟน. กฟผ. จัดตั้งตลาดข้อตกลงซื้อขายไฟฟ้าล่วงหน้า (Forward Market) ในพื้นที่ EEC
- ร่วมจัดทำข้อบังคับ TPA Regime และข้อกำหนด TPA Code รวมถึงหลักเกณฑ์และอัตรา Wheeling Charge เพื่อเสนอต่อ กกพ.
- การแบ่งแยกหน้าที่ของศูนย์ควบคุมระบบจำหน่ายไฟฟ้าออกจากระบบผลิตและจำหน่ายไฟฟ้า
- เตรียมความพร้อมเรื่อง Market Operator Platform
- เตรียมความพร้อมบุคลากร โครงสร้าง บริษัทในเครือ รวมถึงแยกบัญชี และศึกษาข้อกฎหมายที่เกี่ยวข้องเพื่อรองรับการแบ่งแยกหน้าที่ระหว่าง DSO และ Trader
- สร้างบทบาทของ Key Trader ในพื้นที่ EEC

ดังนั้น แผนในการเตรียมความพร้อมเพื่อรองรับการเปิดซื้อขายตลาดไฟฟ้าเสรี จึงควรเร่งรัดในการดำเนินการ เพื่อแสดงบทบาทที่ชัดเจนของ กฟภ. ในการเป็นผู้นำด้าน DSO โดยใช้ข้อได้เปรียบของบุคลากรและความพร้อของระบบจำหน่าย และสร้างบทบาทที่ชัดเจนในการเป็นผู้นำด้าน Retail โดยใช้ความได้เปรียบของฐานลูกค้าที่มีจำนวนมากและกระจายครอบคลุมทั่วประเทศ ซึ่งจะนำมาสู่การกำหนด Business Model ที่เปลี่ยนแปลงไปจากสถานะ ณ ปัจจุบัน

ยุทธศาสตร์ที่ 7 ยกระดับ Grid Modernization Roadmap & Implementation

กลยุทธ์ที่ 13 การเสริมสร้างศักยภาพของระบบจำหน่าย โดย Smart Grid และระบบที่รองรับธุรกิจในอนาคต

การพัฒนาโครงข่ายไฟฟ้าอัจฉริยะ (Smart Grid) ซึ่งเป็นโครงข่ายไฟฟ้าที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารมาบริหารจัดการ ควบคุมการผลิต การส่ง และการจ่ายพลังงานไฟฟ้า ซึ่งสามารถรองรับการเชื่อมต่อระบบไฟฟ้าจากแหล่งพลังงานทางเลือกที่สะอาดและกระจายอยู่ทั่วไป (Distributed Energy Resource: DER) รวมทั้ง ให้บริการกับผู้เชื่อมต่อกับโครงข่ายผ่านมิเตอร์อัจฉริยะได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความมั่นคง ปลอดภัย เชื่อถือได้ และมีคุณภาพไฟฟ้าได้มาตรฐานสากล โดย กฟภ. ได้กำหนดแผนที่นำทาง (PEA Smart Grid Roadmap) ซึ่งสอดคล้องกับแผนแม่บทการพัฒนาระบบโครงข่ายสมาร์ทกริด

ของประเทศไทย พ.ศ.2558-2579 ของกระทรวงพลังงาน โดยแบ่งการพัฒนาออกเป็น 4 ระยะ ได้แก่ 1) ระยะเตรียมการอยู่ในระหว่างปี 2558-2559 ในการกำหนดผู้รับผิดชอบ กำหนด Platform ของการพัฒนาระบบโครงข่าย Smart Grid และการสนับสนุนการผลิตบุคลากรและการวิจัย 2) ระยะสั้นอยู่ในช่วงปี 2560-2564 โดยสนับสนุนการศึกษาวิจัยโครงการนำร่อง และการกำหนดนโยบายให้การไฟฟ้าลงทุนโครงการนำร่อง 3) ระยะกลางอยู่ในช่วงปี 2565-2574 โดยการปรับปรุงนโยบายและกฎระเบียบให้เอื้อต่อการพัฒนาระบบ และสนับสนุนให้การไฟฟ้าลงทุนพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน และ 4) ระยะยาวอยู่ในช่วงปี 2575-2579 โดยสนับสนุนการลงทุนต่อเนื่องในโครงสร้างพื้นฐาน และเทคโนโลยีต่างๆ รวมถึงกำหนดนโยบายสนับสนุน และจูงใจผู้ใช้ไฟฟ้าให้มีการลงทุนติดตั้งเทคโนโลยี

รวมถึงการทบทวนขีดความสามารถด้าน Smart Grid ของ กฟภ. ให้สอดคล้องกับแผนและนโยบายของประเทศ ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ด้าน ได้แก่ 1) การพัฒนาโดยเน้นการยกระดับความสามารถของระบบไฟฟ้า (Smart System) 2) การพัฒนาโดยเน้นการยกระดับคุณภาพบริการที่มีต่อผู้ใช้ไฟฟ้า (Smart Life) และ 3) การพัฒนาโดยเน้นการยกระดับโครงสร้างระบบไฟฟ้าที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม (Green Society) และครอบคลุมถึงการจัดทำแผนงานในการรองรับที่ชัดเจน และเตรียมความพร้อมด้านทรัพยากรให้สอดคล้องกับแนวทางกิจกรรมการลงทุนในแต่ละช่วง โดย Pilot Projects ที่ให้ความสำคัญในช่วงระยะสั้น ปี 2560-2564 เช่น โครงการนำร่องด้านระบบบริหารจัดการพลังงานในส่วนของผู้ใช้ไฟฟ้า HEMS/BEMS/FEMS โครงการนำร่องด้านการตอบสนองของโหลด/การควบคุมการใช้ไฟฟ้าช่วงการใช้กำลังไฟฟ้าสูงสุด (Demand Response (DR)) โครงการนำร่องด้านระบบไมโครกริด โครงการนำร่องด้านระบบกักเก็บพลังงาน เป็นต้น

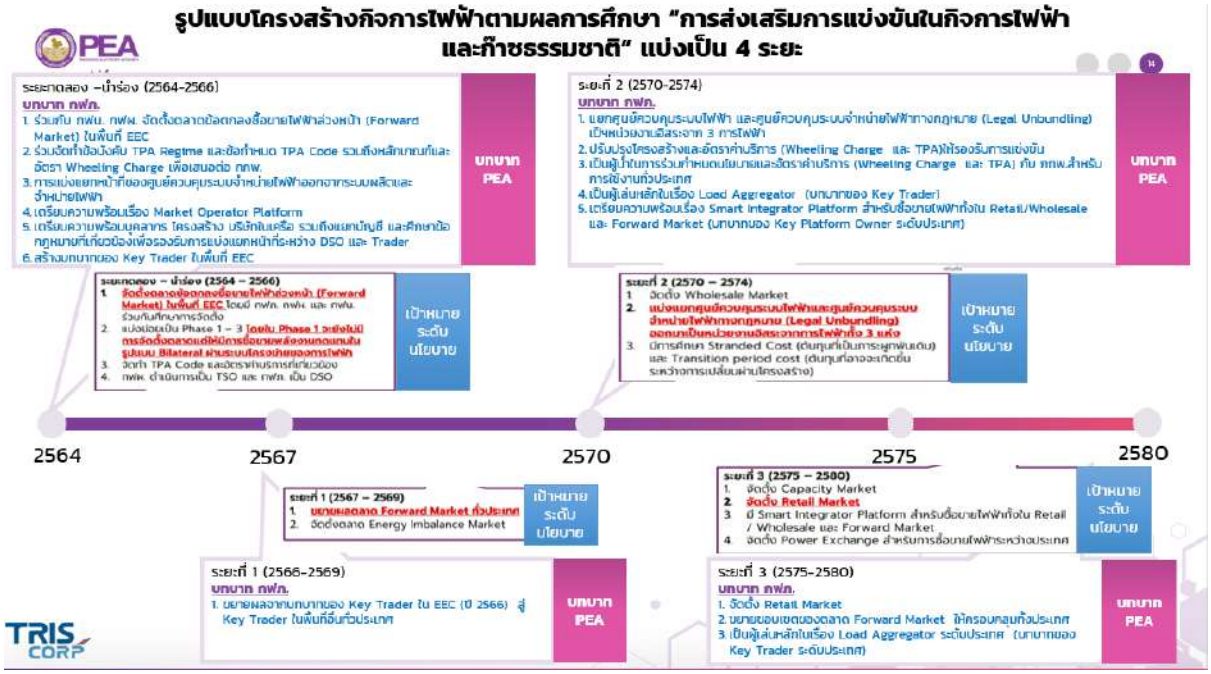
ยุทธศาสตร์ที่ 8 ส่งเสริมบทบาท กฟภ. ในการผลักดันบทบาทเพื่อรองรับนโยบายการเปิดไฟฟ้าเสรี

กลยุทธ์ที่ 14 การผลักดันความสำเร็จของการรองรับการเปิดไฟฟ้าเสรี

จากรูปแบบการผลิตและจำหน่ายไฟฟ้าที่เริ่มเปลี่ยนแปลงไป ทำให้ปัจจุบันมีผู้บริโภคบางกลุ่มที่เป็นทั้งผู้ใช้ไฟฟ้าและผู้ผลิตไฟฟ้า (Prosumer) และเกิดการซื้อขายไฟฟ้ากันเองระหว่างประชาชนกับประชาชน (Peer to Peer หรือ P2P) มากขึ้น คณะกรรมการกำกับกิจการพลังงาน (กกพ.) จึงต้องศึกษารูปแบบและวิธีดำเนินการในหลายประเทศ เพื่อนำมาปรับใช้กับโครงสร้างการกำกับดูแลกิจการไฟฟ้าของไทย เนื่องจากปัจจุบันพระราชบัญญัติประกอบกิจการพลังงาน พ.ศ.2550 ยังไม่สามารถรองรับการซื้อขายไฟฟ้าในรูปแบบใหม่ๆ ได้ ทั้งนี้ กกพ. ได้จัดทำโครงการ ERC Sandbox เพื่อทดสอบระบบการซื้อขายไฟฟ้าเสมือนจริง ซึ่งจะเป็นการติดตามดูพฤติกรรมของผู้บริโภคและประสิทธิภาพของระบบว่าจะมีข้อดีข้อเสียอย่างไร และเตรียมเสนอที่ประชุมคณะกรรมการนโยบายพลังงานแห่งชาติ (กพช.) ให้เห็นชอบการยกเว้นนโยบาย Enhancing Single Buyer ที่กำหนดให้การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (กฟผ.) เป็นผู้รับซื้อไฟฟ้ารายเดียว ภายใต้การนำร่องผ่านโครงการ ERC Sandbox โดยจะมีการแยกบทบาทกันอย่างชัดเจนระหว่าง ศูนย์ควบคุมระบบส่ง (Transmission System Operator: TSO) และศูนย์ควบคุมระบบจำหน่าย (Distribution System Operator: DSO) และจะมีการซื้อขายไฟฟ้าส่วนเกินระหว่างผู้ซื้อและผู้ขายกันโดยตรง (Peer to Peer) โดยผ่าน Trader และ Retail ซึ่งทำหน้าที่เป็น Load Aggregator ในการรวบรวมความต้องการใช้ไฟทั้งหมดจากผู้ซื้อรายย่อย

ดังนั้น กกพ. ได้มีโครงการนำร่องการเปิดให้มีการซื้อขายไฟฟ้าเสรีในพื้นที่ EEC เพื่อศึกษาความเหมาะสมในรูปแบบการดำเนินงานในการขยายผลในพื้นที่อื่นต่อไป โดยโครงการนำร่องจะดำเนินการในปี 2564-2566 ดังนั้น กฟภ. จึงต้องมองภาพในอนาคต ถึงบทบาทของกฟภ. ในการรองรับการเปิดซื้อขายไฟฟ้าเสรีในระดับประเทศ โดยในบทบาทของศูนย์ควบคุมระบบจำหน่าย (Distribution System Operator: DSO) กฟภ. สามารถใช้ความได้เปรียบทั้งในระบบจำหน่ายที่มีความน่าเชื่อถือได้ บุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญสูงในระบบจำหน่าย เป็นจุดแข็งในการดำเนินการ DSO และในส่วนของ Trader และ Retail กฟภ. สามารถใช้ความได้เปรียบของการมีฐานข้อมูลลูกค้า เพื่อจะกำหนดบทบาทของ Load Aggregator หลัก โดยบทบาทดังกล่าวต้องมีความโดดเด่นและเตรียมความพร้อมที่จะขยายผล หากโครงการนำร่อง EEC แล้วเสร็จ เพื่อจะเตรียมขยายไปยังพื้นที่อื่นทั่วประเทศ

จากเป้าหมายระยะยาวดังกล่าวของโครงการนำร่อง สามารถวิเคราะห์บทบาทของ กฟภ. ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ได้ดังนี้



นำมาสู่การกำหนดเป้าหมายระยะยาวที่เป็นรูปธรรม ดังนี้

ภายในปี 2568 บทบาทของ กฟภ. คือ ดำเนินการได้ตามบทบาทหลักที่ระบุในโครงการนำร่อง Pilot Project EEC การแยกบัญชีต้นทุนแล้วเสร็จ (Account Unbundling) และเตรียมหน่วยธุรกิจเพื่อแยกการดำเนินงานเป็น DSO และ Retail รวมถึงร่วมกำหนดนโยบายกับ Regulator เกี่ยวกับ wheeling charge และ TPA

ภายในปี 2570 บทบาทของ กฟภ. คือ ขยายผลบทบาทความเป็น DSO และ Retail ไปยังพื้นที่อื่นทั่วประเทศ และเป็นผู้เล่นหลักในเรื่อง Load Aggregator

SO4

ยกระดับผลประกอบการและทิศทางของ PEA Portfilio

STRATEGIC OBJECTIVE #4

เป้าประสงค์

1. ความมั่นคงทางการเงิน
2. การดำเนินงานตาม Portfolio Selection ของบริษัทในเครือ

ตัวชี้วัดระดับเป้าประสงค์

- ความสำเร็จในการดำเนินตามแผนของธุรกิจเกี่ยวเนื่อง

เป้าหมายที่คาดหวังระดับเป้าประสงค์

- รายได้ธุรกิจเกี่ยวเนื่อง ในปี 2569 = 8,155 ล้านบาท

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 4 (SO4) ยกระดับผลประกอบการและทิศทางของ PEA Portfilio

เพื่อขยายการเติบโตทางธุรกิจ โดยองค์กรจำเป็นต้องปรับตัวรองรับการเปลี่ยนแปลงในธุรกิจไฟฟ้า เนื่องจากปัจจุบัน เทคโนโลยีและโครงสร้างอุตสาหกรรมของระบบไฟฟ้ามีการเปลี่ยนแปลง รวมถึงปัจจุบันรายได้ขององค์กรมาจากธุรกิจหลัก คือ ธุรกิจจำหน่ายไฟฟ้า อย่างไรก็ตาม Core Competency และทรัพยากรขององค์กร ทำให้ กฟภ. มีโอกาสทางธุรกิจ และมีความได้เปรียบเหนือเอกชนรายอื่น ๆ เช่น ธุรกิจบริการงานด้านระบบไฟฟ้ากับลูกค้ากลุ่มอุตสาหกรรม ธุรกิจจัดการพลังงาน Rooftop Solar ที่ปรึกษาออกแบบระบบไฟฟ้า เป็นต้น ซึ่งธุรกิจที่เกี่ยวเนื่องดังกล่าวจะเป็นส่วนสำคัญในการพัฒนาความสามารถในการสร้างรายได้ในภาพรวมขององค์กรในอนาคต

รวมถึง บทบาทการสร้างโอกาสทางธุรกิจในการลงทุนในธุรกิจด้านพลังงานทดแทน หรือการเข้าไปร่วมลงทุนในกิจการอื่นๆ ทั้งของภาครัฐ หรือ เอกชน ทั้งในประเทศและภูมิภาคอาเซียน ผ่านการดำเนินการโดยบริษัท พีอีเอ เอ็นคอม อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด และบริษัทในเครือในอนาคต ซึ่งมีบทบาทเป็นทั้งผู้ลงทุนหลักและร่วมลงทุนกับพันธมิตรทางธุรกิจของ กฟภ. รวมถึงการสนับสนุนด้านพลังงานทดแทนของประเทศ โดยมีบทบาทเชิงรุกในการพัฒนาพลังงานทดแทน พลังงานหมุนเวียน (Green Energy) และการส่งเสริมการใช้พลังงานอย่างมีประสิทธิภาพ (Energy Saving)

ยุทธศาสตร์ที่ 9 การกำหนดทิศทางเชิงยุทธศาสตร์ ระหว่าง กฟภ. และบริษัทในเครือ

กลยุทธ์ที่ 15 การกำหนดนโยบายและกำหนดทิศทางการดำเนินงานของบริษัทในเครือ รวมถึงการวิเคราะห์ถึง Business Alignment

กลยุทธ์ดังกล่าวจะให้ความสำคัญในการกำหนดนโยบายในการลงทุน และการออกแบบ Potential Portfolio Strategies ในการบริหารภาพรวมของการลงทุนในธุรกิจต่างๆ ทั้งผ่านกลไกการดำเนินงานของ กฟภ. และบริษัทในเครือ เพื่อสร้างมูลค่าสูงสุดให้กับองค์กร (Creating Shareholder Value) รวมทั้งเกิดการพัฒนาธุรกิจได้อย่างยั่งยืน โดยสามารถตอบสนองต่อโครงสร้างระบบไฟฟ้าที่เปลี่ยนแปลงไปได้ (Maximizing Sustainable Development) โดยมีการดำเนินงานที่สำคัญ ดังนี้

- การทบทวนนโยบายการลงทุนในภาพรวมขององค์กร และบริษัทในเครือ โดยครอบคลุมถึงทิศทางการลงทุนในธุรกิจต่างๆที่เกิดประโยชน์กับ กฟภ. และสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมและรูปแบบธุรกิจ รวมถึงเป้าหมายการลงทุน (สัดส่วนในการดำเนินธุรกิจ และผลตอบแทนที่คาดหวัง) ที่มีความสอดคล้องกันระหว่างผู้ถือหุ้นหลัก และเป้าหมายในการบริหารจัดการขององค์กร
- มุ่งเน้นในการกำหนดบทบาทหน้าที่ และทิศทางของบริษัทในเครือ (บริษัท พีอีเอ เอ็นคอม อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด) ที่ชัดเจนทั้งในระยะสั้นและระยะยาว รวมทั้งการกำหนดยุทธศาสตร์ในการดำเนินงาน ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ และเป้าหมายที่ชัดเจนและเป็นรูปธรรม เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของการดำเนินงาน (Operating management) และ ยกระดับผลประกอบการขององค์กร ทั้ง รายได้ กำไรการดำเนินงาน กระแสเงินสด นอกจากนี้ จะมีการกำหนดกรอบแนวทาง/รูปแบบการดำเนินธุรกิจ (Business

Model Framework) ที่เหมาะสม ที่ครอบคลุมกับทิศทางการดำเนินงานในอนาคต รวมถึงการจัดอันดับเครดิตองค์กร (Corporate Rating) เพื่อเป็นการสร้างโอกาสในการระดมทุนที่ใช้ในการดำเนินธุรกิจทั้งในประเทศและต่างประเทศในอนาคต และการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ที่สำคัญต่อไป

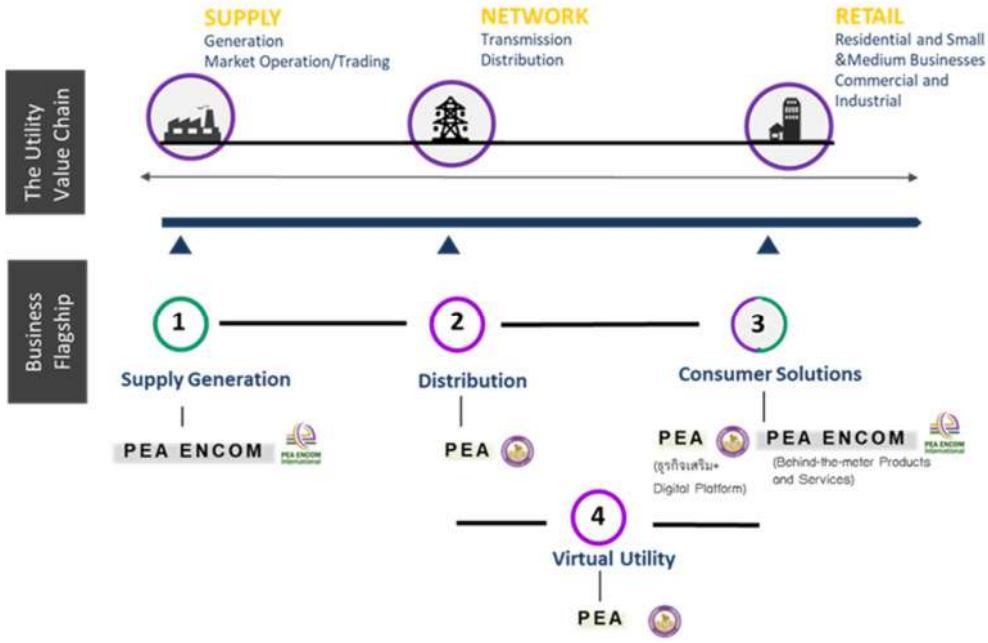
- การออกแบบกลยุทธ์การลงทุน และการดำเนินธุรกิจเกี่ยวเนื่อง เพื่อผลักดันไปสู่การสร้าง Advantaged Portfolio โดยทบทวน Potential Portfolio Mix ขององค์กร ที่สอดคล้องกับอัตราการเติบโตของตลาด และสถานการณ์ในการแข่งขันในแต่ละธุรกิจ เพื่อเป็นกรอบในการตัดสินใจลงทุนในแต่ละช่วงเวลา
- การพิจารณาถึงการสร้าง Synergies ระหว่างธุรกิจ เพื่อสนับสนุนการเติบโตของธุรกิจหลัก และระหว่างธุรกิจเกี่ยวเนื่องด้วยกัน เพื่อให้ทิศทางการดำเนินงานของธุรกิจมีความชัดเจน และสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันได้
- การจัดสรรทรัพยากร ที่เหมาะสม โดยพิจารณาถึงการเพิ่มประสิทธิภาพของการใช้สินทรัพย์ที่มีในปัจจุบัน และความคุ้มค่าที่เกิดจากการลงทุนในแต่ละธุรกิจ
- การกำหนดกลไกในการกำกับดูแล รวมถึงหากผลการดำเนินงานของบริษัทในเครือไม่เป็นไปตามเป้าหมาย จะมีกลไกอย่างไรในการติดตามและร่วมกำหนดยุทธศาสตร์เพื่อปรับปรุงผลการดำเนินงานดังกล่าวให้ได้ตามเป้าหมายที่กำหนด

ยุทธศาสตร์ที่ 10 การดำเนินงานตามแผนสำหรับธุรกิจเกี่ยวเนื่อง และการบริหาร Product Portfolio

กลยุทธ์ที่ 16 การดำเนินงานตามแผน PEA Portfolio Management

มุ่งเน้นในการลงทุน และดำเนินธุรกิจเกี่ยวเนื่องตามกลุ่มผลิตภัณฑ์และบริการของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคและบริษัทในเครือ (PEA's Business Portfolio) ที่ได้กำหนดไว้

ภาพที่ 1 - 5 : กลุ่มผลิตภัณฑ์และบริการของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคและบริษัทในเครือ (PEA's Business Portfolio)



Business 1: Supply Generation (Non-regulated Business)

ลักษณะของธุรกิจ	ทิศทางการดำเนินงาน
การเป็นผู้ลงทุน โดยเป็นรูปแบบการเข้าซื้อหุ้นในธุรกิจพลังงาน ในกลุ่มโรงไฟฟ้าที่ใช้พลังงานหมุนเวียน (Renewable Energy Generation) และ/หรือ โรงไฟฟ้าเชิงพาณิชย์ ที่เป็นผู้ผลิตไฟฟ้ารายเล็ก (Small Power Producer)	บริษัทในเครือ จะเป็นผู้ลงทุนในการเข้าซื้อหุ้นในธุรกิจพลังงาน (Acquisition) แบบการถือหุ้นรายย่อย โดยบทบาทหลักในการดำเนินงาน จะเป็นการกำหนดกลยุทธ์การลงทุน การดำเนินงานการลงทุนและการบริหาร Portfolio การลงทุน (Investment Portfolio)

Business 2: Distribution (Regulated Business)

ลักษณะของธุรกิจ	ทิศทางการดำเนินงาน
การจัดหา และให้บริการจำหน่ายไฟฟ้า โดยรับผิดชอบจำหน่ายไฟฟ้าในพื้นที่ 74 จังหวัดของประเทศไทย ยกเว้น กรุงเทพมหานคร นนทบุรี และสมุทรปราการคิด เป็นร้อยละ 99 ของพื้นที่ประเทศไทย	กฟภ. ยังคงให้ความสำคัญในการพัฒนาระบบจำหน่ายไฟฟ้าให้มีความมั่นคง ปลอดภัย ครอบคลุมทุกพื้นที่ (Strong Grid) และการพัฒนาระบบไฟฟ้าให้ทันสมัยด้วยเทคโนโลยี Smart Grid ตามแผนที่นำทาง PEA Smart Grid โดยสอดคล้องกับแผนที่นำทาง Smart Grid ของประเทศไทยเพื่อรองรับการเชื่อมต่อของ Thrid Party Access พลังงานหมุนเวียน และเทคโนโลยีด้านผู้ใช้ไฟฟ้า เช่น สถานีอัดประจุไฟฟ้าสำหรับยานยนต์ไฟฟ้า (EV Charging Station) แบตเตอรี่ไฟฟ้า (Energy storage) เป็นต้น

Business3: Consumer Solutions (Regulated and Non-regulated Business)

ลักษณะของธุรกิจ	ทิศทางการดำเนินงาน
การให้บริการเพื่อสนับสนุนการให้บริการพลังงานไฟฟ้า และธุรกิจใหม่ที่สอดคล้องกับเทคโนโลยี และโครงสร้างอุตสาหกรรมไฟฟ้าที่เปลี่ยนแปลงไป ได้แก่ ธุรกิจเสริม ธุรกิจการให้บริการผ่านดิจิทัลแพลตฟอร์ม (Digital Platform & Solutions) และธุรกิจหลังมิเตอร์ (Behind meter products/services)	▪ ธุรกิจเสริม : การให้บริการเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานให้บริการพลังงานไฟฟ้าทั้งในและต่างประเทศ หรือ ธุรกิจที่ให้บริการเพื่อสนับสนุนลูกค้าของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เช่น งานก่อสร้างให้ผู้ใช้ไฟฟ้า งานตรวจสอบซ่อมแซมและบำรุงรักษา งานให้เช่าหรือใช้ทรัพย์สิน เป็นต้น ▪ Digital Platform & Solutions :การให้บริการต่างๆ ผ่านดิจิทัลแพลทฟอร์ม (Digital Platform) ทั้งการให้บริการพลังงานไฟฟ้า การบริหารจัดการพลังงาน หรือการพัฒนาซอฟต์แวร์สำหรับการควมคุมอุปกรณ์/เทคโนโลยีด้านผู้ใช้ไฟฟ้า โดยบทบาทของ กฟภ. จะเป็น Platform provider คือการออกแบบการให้บริการลูกค้าผ่านดิจิทัลแพลทฟอร์ม และบริษัทในเครือจะสนับสนุนงานด้านการตลาด เพื่อการให้บริการกับลูกค้าที่ครบวงจร ▪ Behind Meter Products/Services การพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการธุรกิจหลังมิเตอร์ (Behind meter products/services) เช่น ธุรกิจ Solar Rooftop ธุรกิจบ้านอัจฉริยะ สถานีอัดประจุไฟฟ้าสำหรับยานยนต์ไฟฟ้า เป็นต้น โดยบริษัทในเครือจะมีบทบาทหลักในการพัฒนาธุรกิจ การดำเนินงานด้านการตลาด และการให้บริการกับลูกค้า

Business 4: Virtual Utility (Non-regulated Business)

ลักษณะของธุรกิจ	ทิศทางการดำเนินงาน
การบริหารจัดการ (Operators) ในการซื้อขาย/แลกเปลี่ยนพลังงาน	▪ กฟภ. ใช้ความเชี่ยวชาญในระบบจำหน่ายไฟฟ้าในการดำเนินธุรกิจในส่วนของการบริหารจัดการ (Operators) ในการซื้อขาย/แลกเปลี่ยนพลังงาน ▪ Energy Trading Platform Operators: พัฒนาและให้บริการจัดการระบบ Platform ที่เป็นช่องทางในการแลกเปลี่ยนค้า/ซื้อขายพลังงาน ▪ Grid Operators : พัฒนาและดูแลระบบไฟฟ้าที่เชื่อมต่อระหว่างแหล่งผลิตไฟฟ้า Prosumers และ Energy storage ตามจุดต่างๆ ▪ Virtual Power Plants Operators : การบริหารจัดการพลังงานให้ Demand และ Supply ให้มีความสมดุล และมีประสิทธิภาพสูงสุด ภายใต้ต้นทุนที่เหมาะสม

โดยแนวทางที่สำคัญในการพัฒนาการดำเนินธุรกิจเกี่ยวเนื่อง สรุปดังนี้

- การพัฒนารูปแบบการวิเคราะห์การศึกษาความเป็นไปได้ในการลงทุน/การดำเนินธุรกิจ (Feasibility study) ในแต่ละโครงการ โดยจะมีการกำหนด รูปแบบของการวิเคราะห์ความเป็นไปได้ในแต่ละโครงการให้มีความชัดเจน และเป็นรูปแบบเดียวกัน เช่น ด้านธุรกิจ ด้านการตลาด ด้านเทคนิค ด้านกฎหมายและกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น เพื่อให้ผู้บริหารสามารถพิจารณาและเปรียบเทียบในแต่ละโครงการได้อย่างเหมาะสม
- การออกแบบ Business Model ที่มีความเป็นไปได้ในเชิงธุรกิจ โดยมีการออกแบบกระบวนการ และ Operating Model ในการดำเนินธุรกิจที่ชัดเจน การจัดทำ Proof of Concept เพื่อทดสอบโครงการนำร่องกับกลุ่มตัวอย่าง (Pilot Project) และมีการประเมินผลการดำเนินงานเบื้องต้น โดยพิจารณาความเป็นไปได้ของตลาด และความคุ้มทุนของธุรกิจเป็นสำคัญ ก่อนที่จะเตรียมความพร้อมของทรัพยากรในการดำเนินงานเพื่อนำผลิตภัณฑ์และบริการออกสู่ตลาด (Commercialization) เช่น แผนทางการเงิน แผนการตลาด ที่มีความเหมาะสมกับสภาวะของตลาด และการแข่งขัน ในแต่ละธุรกิจ เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน เป็นต้น
- สร้างเครือข่ายพันธมิตร และพัฒนาความสัมพันธ์ ตลอดจนออกแบบแนวทางร่วมกันในการดำเนินงานร่วมกับพันธมิตรทั้งในและต่างประเทศที่เหมาะสม โดยพันธมิตรที่สำคัญ เช่น 1) กลุ่มพันธมิตรที่เป็นองค์กรหรือหน่วยงานภาครัฐ (Government to Government) 2) ผู้พัฒนาเทคโนโลยีหรือนวัตกรรม รวมถึงแพลตฟอร์ม เช่น Software ในการบริหารจัดการพลังงาน การซื้อขายพลังงานระหว่างกัน การวิเคราะห์ข้อมูลลูกค้า เพื่อสร้างมูลค่า Portfolio (Customer Analytic) เป็นต้น 3) ผู้ผลิตอุปกรณ์ (Equipment Manufacturer) เช่น อุปกรณ์บ้านอัจฉริยะ มิเตอร์อัจฉริยะ (Smart Meter) เป็นต้น 4) บริษัทที่เป็นผู้พัฒนาโครงการ (Project Developer) กลุ่มภาครัฐ หรือ บริษัทเอกชน ที่มีแผนการลงทุนที่น่าสนใจ

โดย กฟภ. และบริษัทในเครือ สามารถเข้าไปร่วมลงทุน ซึ่งพันธมิตรดังกล่าว จะสนับสนุน กฟภ. ในการดำเนินด้านธุรกิจ และการตลาด รวมถึงการเรียนรู้เทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ๆ ในตลาด เป็นต้น

- นอกจากนี้ให้ความสำคัญกับการสร้างความแข็งแกร่งในด้านแบรนด์ขององค์กร (Brand) และการสร้างความน่าเชื่อถือ ทั้งในประเทศ และกลุ่มประเทศเป้าหมายในภูมิภาคอาเซียน รวมถึงในอนาคต ที่องค์กรมีความพร้อมและความเชี่ยวชาญในการศึกษาโครงการที่คุ้มค่ากับการลงทุน จะมีการใช้กลยุทธ์ Mergers & Acquisitions ในการสร้างการเติบโต และเพิ่มมูลค่าให้กับ Portfolio ขององค์กรต่อไป

กลยุทธ์ที่ 17 ยกระดับผลประกอบการขององค์กร และการจัดทำบัญชีต้นทุนระหว่าง Regulated Business และ Non-regulated Business รวมถึงการทำบัญชีต้นทุนรายกิจกรรม (ABC Costing)

โครงสร้างค่าไฟฟ้าจะประกอบด้วย 2 ส่วนสำคัญ คือ ค่าไฟฟ้าฐานและค่าไฟฟ้าผันแปรอัตโนมัติ (Ft) โดยค่าไฟฟ้าฐานจะคำนวณมาจากต้นทุนการผลิตจัดหา ส่งและจำหน่ายไฟฟ้าของการไฟฟ้า ทั้ง 3 แห่ง ได้แก่ การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (กฟผ.) การไฟฟ้านครหลวง (กฟน.) การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (กฟภ.) ซึ่งเป็นการลงทุนด้านไฟฟ้าเพื่อรองรับความต้องการใช้ในอนาคตของประเทศ ส่วนค่า Ft เป็นส่วนที่นำค่าเชื้อเพลิงการผลิต ค่าซื้อไฟฟ้าจากผู้ผลิตไฟฟ้าเอกชน และค่าใช้จ่ายตามนโยบายที่เกิดขึ้นจริง มาปรับปรุงค่าไฟฟ้าฐาน ทุก 4 เดือน เพื่อให้ค่าไฟฟ้าที่เรียกเก็บจากประชาชนสะท้อนต้นทุนให้มากที่สุด

จากการวิเคราะห์ผลประกอบการของ กฟภ. พบว่า ธุรกิจหลักคือรายได้จากการขายไฟฟ้ามีอัตรากำไรขั้นต้นคงที่ เนื่องจากเป็นกลไกของการดำเนินงานของการคำนวณอัตราโครงสร้างค่าไฟ ดังนั้น กำไรที่เกิดขึ้นจะอยู่ในระดับคงที่ แต่จากจากโครงสร้างอุตสาหกรรมของไฟฟ้าที่มีการเปลี่ยนแปลงไป ดังนั้น กฟภ. จำเป็นต้องแสวงหา

โอกาสในการลงทุนและสร้างธุรกิจเกี่ยวเนื่อง ดังนั้น กฟภ. ควรกำหนดแนวทางการดำเนินธุรกิจของกฟภ. โดยแยกเป็นธุรกิจที่ถูกกำกับ (Regulated Business) ซึ่งดำเนินการในรูปแบบรัฐวิสาหกิจและธุรกิจที่ไม่ถูกกำกับ (Non-regulated Business) รวมถึงควรพัฒนาธุรกิจที่ใช้ประโยชน์จากทรัพยากรที่มีอยู่แล้ว และยังใช้ไม่เต็มประสิทธิภาพขององค์กร เช่น สาย Fiber Optic ดังนั้นการดำเนินธุรกิจในส่วนที่ไม่ถูกกำกับ (Non-regulated Business) จำเป็นต้องขับเคลื่อนด้วยบริษัทในเครือ หรือในลักษณะเป็นบริษัทที่มีรูปแบบการดำเนินงานของเอกชนมากยิ่งขึ้น รวมถึงการดำเนินการร่วมกับพันธมิตร ทั้งนี้ ควรมีการกำหนดเป้าหมาย (Ends) ทิศทางการดำเนินงาน (Ways) และวิธีการทำงาน (Means) ที่ชัดเจน เพื่อกำหนดกระบวนการทำงานเพื่อรองรับการดำเนินงานและการบรรลุในธุรกิจเกี่ยวเนื่อง รวมถึงปัจจัยที่สำคัญคือ การแยกบัญชีให้มีความชัดเจนว่าธุรกิจใดเป็นธุรกิจในกำกับ ซึ่งต้องเป็นส่วนหนึ่งของการคำนวณโครงสร้างค่าไฟ และธุรกิจใดที่เป็นธุรกิจนอกการกำกับดูแล ที่ กฟภ. จะสามารถสร้างกำไรในแต่ละธุรกิจเพื่อนำมาสู่ความสามารถในการทำกำไรโดยรวมขององค์กรได้

ธุรกิจนอกการกำกับ (Non-Regulated Business) มุ่งเน้นการดำเนินธุรกิจที่เป็นส่วนของการลดภาระการลงทุนของภาครัฐ และเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของโครงสร้างอุตสาหกรรมไฟฟ้า ซึ่งปัจจัยที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงของโครงสร้างอุตสาหกรรมไฟฟ้าที่เปลี่ยนแปลงไป (Key Change) คือ เทคโนโลยีและนวัตกรรม (Technology & Innovation) โดยจะส่งผลให้เกิดโครงสร้างตลาดไฟฟ้ารูปแบบใหม่ เช่น การซื้อขายไฟฟ้ากันเองระหว่างประชาชนกับประชาชน หรือ พลังงานทดแทนกับชุมชนโดยรอบ โดยเทคโนโลยีของ Blockchain (Peer-to-peer Energy Trading) และเกิดรูปแบบธุรกิจใหม่ด้านพลังงาน เช่น การซื้อไฟฟ้าผ่านคนกลาง (Supply and Load Aggregator) ธุรกิจในด้านผู้ใช้ไฟฟ้า (Behind the Meter) เป็นต้น ซึ่งจะพบว่าโครงสร้างอุตสาหกรรมไฟฟ้าที่กำลังเปลี่ยนแปลงไป จะส่งผลให้เกิดโอกาสในการดำเนินธุรกิจเกี่ยวเนื่องที่สามารถเพิ่มมูลค่าและยกระดับผลประกอบการของ กฟภ. ให้เติบโตอย่างยั่งยืนได้

การพัฒนาระบบการจัดทำบัญชีต้นทุนรายกิจกรรม โดยมุ่งเน้นให้มีการศึกษาความเป็นไปได้หรือความเหมาะสมในการพัฒนาระบบสารสนเทศ เพื่อจัดทำโครงสร้างระบบบัญชี และร่วมกับสายงานที่เกี่ยวข้องในการกำหนด วิเคราะห์และระบุกิจกรรมของระบบงาน และกระบวนการหลัก (Key Work Processes) และกำหนด Resource Driver และ Activity Driver เพื่อวิเคราะห์ถึงความสัมพันธ์ของกิจกรรมและต้นทุน และนำไปสู่การออกแบบกระบวนการใหม่ (Redesign Processes) ที่มีความเหมาะสม คล่องตัว และสอดรับกับการเปลี่ยนแปลงองค์กรเป็น Digital Utility

กลยุทธ์ที่ 18 มุ่งเน้นการสร้างมูลค่าเพิ่มจากฐานข้อมูลผู้ใช้ไฟ

ข้อได้เปรียบของ กฟภ. คือ การมีฐานข้อมูลของลูกค้าที่มาก โดยเป็นข้อมูลขนาดใหญ่ที่กระจายอยู่ทั่วประเทศ และแตกต่างกันทั้งครัวเรือน อุตสาหกรรมขนาดใหญ่ อุตสาหกรรมขนาดเล็กเชิงพาณิชย์ และลูกค้าภาครัฐ ดังนั้น การวิเคราะห์ข้อมูลที่มีจำนวนมากเหล่านี้ เพื่อให้เกิดประโยชน์ในการต่อยอดเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มจากฐานข้อมูลที่มี จึงจำเป็นต้องใช้ Data Analytics ซึ่งเป็น Business Intelligence เพื่อแสดงผลเพื่อช่วยในด้านธุรกิจ ซึ่งเริ่มต้นจากการนำข้อมูลหล่านั้นมาทำให้อยู่ในรูปแบบที่พร้อมจะประมวลผลได้โดยเทคโนโลยีหรือชุดคำสั่งและแบบจำลองที่สร้างขึ้นเพื่อนำข้อมูลที่ได้ผ่านการวิเคราะห์แล้วมาใช้ หรือแปลความหมายโดยบุคคลที่ได้รับการฝึกอบรมการใช้เทคโนโลยีเหล่านั้น รูปแบบของการวิเคราะห์ข้อมูลสามารถแบ่งได้ดังนี้

การวิเคราะห์ข้อมูลแบบพื้นฐาน (Descriptive analytics) เป็นการวิเคราะห์เพื่อแสดงผลของรายการทางธุรกิจ เหตุการณ์ หรือกิจกรรมต่างๆที่ได้เกิดขึ้น หรืออาจกำลังเกิดขึ้นในลักษณะที่ง่ายต่อการเข้าใจ หรือต่อการตัดสินใจ ตัวอย่างเช่น รายงานการขาย รายงานผลการดำเนินงาน

การวิเคราะห์แบบเชิงวินิจฉัย (Diagnostic analytics) เป็นการอธิบายถึงสาเหตุของสิ่งที่เกิดขึ้น ปัจจัยต่างๆ และความสัมพันธ์ของปัจจัยหรือตัวแปรต่างๆ ที่มีความสัมพันธ์ต่อกันของสิ่งที่เกิดขึ้น ตัวอย่างเช่น ความสัมพันธ์ระหว่างยอดขายต่อกิจกรรมทางการตลาดแต่ละประเภท ซึ่งเป็นก้าวใหม่ที่ช่วยเสริมให้ตัดสินใจไปในทางที่ถูกต้อง

การวิเคราะห์แบบพยากรณ์ (Predictive analytics) เป็นการวิเคราะห์เพื่อพยากรณ์สิ่งที่กำลังจะเกิดขึ้นหรือน่าจะเกิดขึ้น โดยใช้ข้อมูลที่ได้เกิดขึ้นแล้วกับแบบจำลองทางสถิติ หรือ เทคโนโลยี

ปัญญาประดิษฐ์ต่างๆ (Artificial intelligence) ตัวอย่างเช่น การพยากรณ์ยอดขาย การพยากรณ์ผลประชามติ

การวิเคราะห์แบบให้คำแนะนำ (Prescriptive analytics) เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลที่มีความซับซ้อนที่สุด เป็นทั้งการพยากรณ์สิ่งต่างๆ ที่จะเกิดขึ้น ข้อดี ข้อเสีย สาเหตุ และระยะเวลาของสิ่งที่จะเกิดขึ้น ร่วมถึงการให้คำแนะนำทางเลือกต่างๆที่มีอยู่ และผลของแต่ละทางเลือก

ดังนั้น การวิเคราะห์ข้อมูลที่ กฟภ. มีอยู่ จะทำให้องค์กรสามารถข้อมูลที่เก็บจากพฤติกรรมของผู้ใช้ไฟแต่ละราย วิเคราะห์ในภาพรวมรายพื้นที่หรือรายอุตสาหกรรม เพื่อนำไปสู่การทำการตลาดเบื้องต้นไปจนถึงสถิติประชากรและภูมิประชากรศาสตร์ เพื่อช่วยในการตัดสินใจในการต่อยอดฐานลูกค้า หรือความต้องการของลูกค้าเหล่านั้น สู่การดำเนินธุรกิจเกี่ยวเนื่องที่สามารถตอบสนองได้ตรงความต้องการของลูกค้า นอกจากนั้น Data Analytic จะสามารถช่วยเพิ่มช่องทางการตัดสินใจและ Productivities ซึ่งจะทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น ช่วยลดกระบวนการที่ไม่จำเป็นและลดต้นทุนขององค์กร รวมไปถึงการบริหารความเสี่ยงในมิติต่าง ๆ

ยุทธศาสตร์ที่ 11 การปรับปรุงกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องให้มีความคล่องตัวและสามารถแข่งขันได้

กลยุทธ์ที่ 19 ทบทวนกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ เพื่อรองรับการดำเนินงานในธุรกิจเกี่ยวเนื่อง รวมถึงกำกับการดำเนินงานของบริษัทในเครือเพื่อให้เกิด Synergy

มุ่งเน้นทบทวน พรบ. กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับเพื่อเอื้อต่อการดำเนินงานในธุรกิจที่เกี่ยวเนื่องขององค์กร รวมถึงการส่งเสริมการปฏิบัติตามกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ นโยบาย และมาตรฐานทั้งในและต่างประเทศ โดยปรับปรุงกระบวนการดำเนินงาน กฎระเบียบ หลักเกณฑ์ และการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพและโปร่งใส ทั้งนี้ ในอนาคตหาก กฟภ. มีการจัดตั้งบริษัทในเครือ/การร่วมลงทุน กลยุทธ์ดังกล่าว จะรองรับในการจัดตั้ง/ร่วมทุนให้เป็นไปตามกฎหมายที่เกี่ยวข้อง รวมถึงมีนโยบาย และหลักเกณฑ์ในการกำกับดูแลระหว่าง กฟภ. และบริษัทในเครือที่ดีและเหมาะสม

หมายเหตุ:

"ธุรกิจหลัก" หมายความว่า ธุรกิจจัดหา และให้บริการจำหน่ายไฟฟ้าแก่ผู้ใช้ไฟฟ้าในเขตพื้นที่ส่วนภูมิภาค ได้แก่ พื้นที่ 74 จังหวัดของประเทศไทย ยกเว้น กรุงเทพมหานคร นนทบุรี และสมุทรปราการ

"ธุรกิจเกี่ยวเนื่อง" หมายความว่า ธุรกิจเกี่ยวเนื่องในการให้บริการพลังงานไฟฟ้า ทั้งในเชิงธุรกิจที่เป็นธุรกิจเสริม (supplementary business) และ ธุรกิจใหม่ (new business) ซึ่งสามารถเป็นธุรกิจที่อยู่ภายใต้กำกับ (regulated business) หรือ ธุรกิจที่ไม่ได้ถูกกำกับ (non-regulated business) เพื่อสร้างการเติบโตของธุรกิจ และเพิ่มระดับผลตอบแทนจากการดำเนินงานให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค

- ธุรกิจเสริม หมายความว่า ธุรกิจที่ให้บริการเพื่อสนับสนุนลูกค้าของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค หรือสนับสนุนการดำเนินงานให้บริการพลังงานไฟฟ้าทั้งในและต่างประเทศ โดยการต่อยอดทางธุรกิจจากการพัฒนาศักยภาพการใช้ทรัพยากร ความเชี่ยวชาญ และเพิ่มขีดความสามารถในด้านต่าง ๆ ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เช่น งานก่อสร้างให้ผู้ใช้ไฟฟ้า งานตรวจสอบซ่อมแซมและบำรุงรักษา งานให้เช่าหรือใช้ทรัพย์สิน เป็นต้น
- ธุรกิจใหม่ หมายความว่า ธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการพลังงานไฟฟ้า ธุรกิจต่อยอดจากการใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์ หรือความรู้ความสามารถที่มีในการขยายการเติบโต (Adjacent Business) หรือ ธุรกิจที่มีศักยภาพในการเติบโตในอนาคต (New S-Curve) ทั้งในและต่างประเทศ โดยการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคพัฒนาขึ้นเอง หรือร่วมกับพันธมิตรภาครัฐหรือภาคเอกชนพัฒนาขึ้นเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของโครงสร้างอุตสาหกรรมไฟฟ้า และเพิ่มมูลค่าของ Portfolio ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคและบริษัทในเครือ

บทที่ 2
การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)

กฟภ. มีกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงองค์กรที่สอดคล้องกับระบบการบริหารความเสี่ยงที่ถือเป็นมาตรฐานสากล COSO ERM 2017 โดยเป็นการบริหารความเสี่ยงลักษณะเชิงรุก มีการกำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยง วัตถุประสงค์ขององค์กร การระบุประเภทของความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยงผ่านมุมมองของโอกาสและผลกระทบการกำหนดมาตรการจัดการความเสี่ยง รวมถึงการติดตามรายงานผลการบริหารความเสี่ยง

2.1 บทบาทและความรับผิดชอบ

1) คณะกรรมการ กฟภ. กำกับดูแลและสนับสนุนการนำนโยบายการบริหารความเสี่ยงไปปฏิบัติใน กฟภ. ผ่านทางคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน และผู้บริหารสูงสุดของ กฟภ.

2) คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ กฟภ. เป็นผู้กำกับดูแลการนานโยบายและกรอบการบริหารความเสี่ยงไปปฏิบัติภายในองค์กร ติดตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง รวมทั้งความเพียงพอของการจัดการความเสี่ยงที่สำคัญ และรายงานให้คณะกรรมการ กฟภ. ทราบ

3) ผู้บริหารเป็นผู้รับผิดชอบในการนำนโยบายการบริหารความเสี่ยงไปปฏิบัติและติดตาม การนำไปใช้อย่างต่อเนื่อง โดยได้รับการสนับสนุนจากคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ กฟภ. พนักงานทุกคนต้องรับผิดชอบในการปฏิบัติตามนโยบายและคู่มือการบริหารความเสี่ยง

2.2 กระบวนการบริหารความเสี่ยง

กระบวนการบริหารความเสี่ยงองค์กรที่สอดคล้องกับระบบการบริหารความเสี่ยงที่เป็นมาตรฐานสากล COSO ERM 2017 โดยที่ระบบการบริหารความเสี่ยงที่ดีนั้นเป็นการบริหารความเสี่ยงที่มีลักษณะเชิงรุกมีการกำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยง วัตถุประสงค์ขององค์กร การระบุความเสี่ยง แบ่งออกเป็น 4 ด้านได้แก่ ด้านกลยุทธ์ (Strategic risk) ด้านการดำเนินงาน (Operational risk) ด้านการเงิน (Financial risk) และด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance risk) การประเมินความเสี่ยงผ่านมุมมองของโอกาสและผลกระทบ การกำหนดมาตรการจัดการความเสี่ยง รวมถึงการติดตามรายงานผลการบริหารความเสี่ยง นอกจากนี้การบริหารความเสี่ยงควรมีการเชื่อมโยงและบูรณาการอย่างทั่วถึงทั้งองค์กร ซึ่งสามารถแสดงรายละเอียดของแต่ละขั้นตอนดังต่อไปนี้

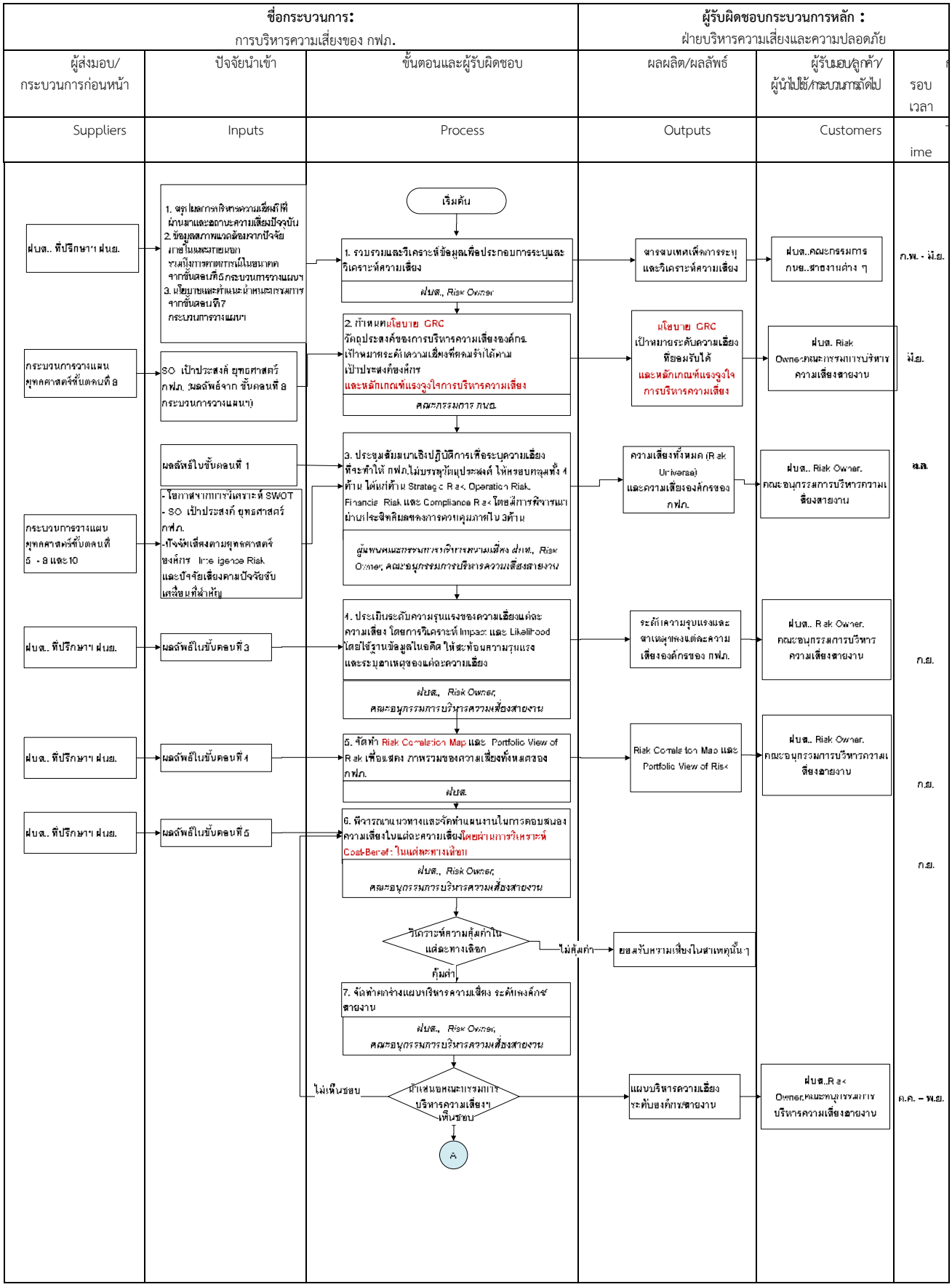
ภาพที่ 2 - 1: กระบวนการบริหารความเสี่ยง

1. วิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร
2. กำหนดวัตถุประสงค์ทั้งในระดับองค์กรและระดับกิจกรรม
3. ระบุเหตุการณ์ที่ส่งผลกระทบให้ กฟภ. ไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้
4. ประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยงโดยพิจารณาจากโอกาสที่อาจเกิดขึ้นและผลกระทบจากความเสี่ยงในเรื่องนั้น ๆ
5. พิจารณาแนวทางการตอบสนองความเสี่ยง โดยพิจารณาความคุ้มค่าของต้นทุนการบริหารความเสี่ยง
6. กำหนดกิจกรรมควบคุม
7. สารสนเทศสำหรับการบริหารความเสี่ยงและสื่อสารทำความเข้าใจเรื่องการบริหารความเสี่ยง
8. ติดตามและรายงานผลการบริหารความเสี่ยงเป็นรายไตรมาส

กฟภ. ได้กำหนดกระบวนการในการบริหารความเสี่ยงองค์กรเพื่อให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องนำไปปฏิบัติได้ในแนวทางเดียวกันดังนี้

ตารางที่ 2 - 1: กระบวนการในการบริหารความเสี่ยงองค์กร

กระบวนการบริหารความเสี่ยงของ กฟภ. ที่ทบทวนแล้ว



ชื่อกระบวนการ: การบริหารความเสี่ยงของ กฟภ.			**ผู้รับผิดชอบกระบวนการหลัก :** ฝ่ายบริหารความเสี่ยงและความปลอดภัย		
ผู้ส่งมอบ/กระบวนการก่อนหน้า	ปัจจัยนำเข้า	ขั้นตอนและผู้รับผิดชอบ	ผลผลิต/ผลลัพธ์	ผู้รับมอบ/ลูกค้า/ผู้นำไปใช้/กระบวนการถัดไป	กรอบเวลา
Suppliers	Inputs	Process	Outputs	Customers	Time
	แผนบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร/สายงาน	8. สรุปและประเมินผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงทุกไตรมาส **ฝบส.,Risk Owner, คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงสายงาน**	รายงานผลการบริหารความเสี่ยงรายไตรมาส	กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ขั้นตอนที่ 4	ทุกไตรมาส ภายในเดือนที่ 1 นับสิ้นไตรมาส
		9. รายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงฯ (ทั้งแผนการควบคุมภายในและแผนจัดการความเสี่ยง) ต่อคณะกรรมการบริหาร ความเสี่ยงฯ ทุกไตรมาส **ฝบส., Risk Owner, คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงสายงาน**	ข้อสังเกต/ข้อคิดเห็นของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงฯ	กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ขั้นตอนที่ 4	ทุกไตรมาส ภายในเดือนที่ 1 นับสิ้นไตรมาส
	1. รายงานผลการบริหารความเสี่ยงรายไตรมาส 2. ข้อสังเกตข้อคิดเห็นของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงฯ 3. สภาพแวดล้อมปัจจัยต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลงไป	10. ทบทวนแผนบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร/สายงาน **ฝบส., Risk Owner, คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงสายงาน**			อย่างน้อยปีละ 1 ครั้งในช่วงเดือน ก.ค. หรือทุกครั้งที่มีการเปลี่ยนแปลง ของปัจจัยต่าง ๆ ที่มีนัยสำคัญ หรือตามกระบวนการ 2.2 ก (6)
		นำเสนอคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงฯ ไม่เห็นชอบ เห็นชอบ	แผนบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร /สายงาน (ฉบับปรับปรุง)	ฝบส.,Risk Owner,คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงสายงาน	
	แผนบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร/สายงาน (ฉบับปรับปรุง)	11. สรุปและประเมินผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงทุกไตรมาส **ฝบส., Risk Owner, คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงสายงาน**	รายงานผลการบริหารความเสี่ยงรายไตรมาส	กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ขั้นตอนที่ 4	ทุกไตรมาส ภายในเดือนที่ 1 นับสิ้นไตรมาส
		12. รายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงฯ ต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงฯ ทุกไตรมาส **ฝบส., Risk Owner, คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงสายงาน**	ข้อสังเกต/ข้อคิดเห็นของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงฯ	กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ขั้นตอนที่ 4	ทุกไตรมาส
	1. รายงานผลการบริหารความเสี่ยงรายไตรมาส 2. ข้อสังเกตข้อคิดเห็นของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงฯ	13. สรุปและประเมินผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรประจำปี **ฝบส., Risk Owner, คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงสายงาน**	สรุปผลการบริหารความเสี่ยงประจำปี	กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ขั้นตอนที่ 4	ภายในเดือน ม.ค. ของปีถัดไป
		สิ้นสุด			

2.3 ประเภทความเสี่ยงและระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)

การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคแบ่งความเสี่ยงเป็น 4 ประเภทและกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) ของความเสี่ยงแต่ละประเภทไว้ดังนี้

ตารางที่ 2 - 2: ประเภทความเสี่ยงและระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้

ประเภทความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)	ช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance)
ด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)	สอดคล้องตามเป้าประสงค์ในแผนยุทธศาสตร์	ค่าระดับ 4 ตาม BSC (หากเชื่อมโยงกับเกณฑ์ชี้วัดใน Balanced Scorecard ของ กฟภ.)
ด้านการเงิน (Financial Risk)	สามารถรักษาระดับความสามารถในการสร้างความมั่นคงทางการเงินในระยะยาว (ตามแผนยุทธศาตร์ กฟภ. ที่ระบุในแต่ละปี)	ค่าระดับ 4 ตาม BSC (หากเชื่อมโยงกับเกณฑ์ชี้วัดใน Balanced Scorecard ของ กฟภ.)
ด้านการดำเนินงาน (Operation Risk)	ความมั่นคงเชื่อถือได้ในคุณภาพระบบไฟฟ้าค่า SAIFI และค่า SAIDI (ตามแผนยุทธศาตร์ กฟภ. ที่ระบุในแต่ละปี)	ค่าระดับ 4 ตาม BSC (หากเชื่อมโยงกับเกณฑ์ชี้วัดใน Balanced Scorecard ของ กฟภ.)
ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง (Compliance Risk)	กฟภ.จะดำเนินการภายใต้กฎหมาย กฎระเบียบและนโยบายของรัฐบาล หน่วยงานกำกับดูแลและหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง	-

2.4 ประเด็นความเสี่ยง

2.4.1 การบริหารหน่วยสูญเสียในภาพรวมไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

จากการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับหน่วยสูญเสียในภาพรวมของ กฟภ. สรุปได้ดังนี้

ปี	2557	2558	2559	2560	2561	2562 (สถานะ ณ มิ.ย.)
หน่วยสูญเสียภาพรวม (ร้อยละ)	5.46	5.50	5.40	5.12	5.36	5.91

ในปี 2563 กฟภ. มีหน่วยสูญเสียในระบบจำหน่ายคิดเป็นร้อยละ 5.80 (สถานะ ณ เดือน ม.ค. – ก.ย. 2563) แม้จะดีกว่าค่า RA ที่กำหนดไว้ 5.81% แต่เนื่องจากมีการปรับค่าเป้าหมาย โดย ผวก. มีอนุมัติ ลว. 25 ก.ย. 2563 ปรับเกณฑ์ประเมินผลหน่วยสูญเสียฯ ของ กฟภ. และหน่วยสูญเสียแยกรายเขต/ภาค ประจำปี 2563 เนื่องจากคณะกรรมการลดค่าหน่วยสูญเสียฯ ของ กฟภ. พิจารณาจากปัจจัยของสถานการณ์โรคระบาดไวรัส COVID-19 ส่งผลกระทบให้พฤติกรรมการใช้ไฟฟ้าและเศรษฐกิจของประเทศเปลี่ยนแปลงไป โดยมีสัดส่วนของผู้ใช้ไฟรายย่อยเพิ่มขึ้นในขณะที่ผู้ใช้รายใหญ่ลดลง และปริมาณการใช้ไฟในภาพรวมลดลง ส่งผลให้จำนวน Technical Loss มีค่าสูงขึ้น

จึงพิจารณาปรับเกณฑ์ประเมินผลหน่วยสูญเสียฯ เพื่อให้แต่ละ กฟข. ใช้เป็นหลักเกณฑ์ในการควบคุมดูแลและวางแผนกำหนดมาตรการต่าง ๆ ต่อไป แต่เมื่อพิจารณาแนวโน้มผลการดำเนินงานในอดีตพบว่าอัตราหน่วยสูญเสียเพิ่มขึ้น ซึ่งหาก กฟภ. ไม่สามารถควบคุมหน่วยสูญเสียได้ส่งผลโดยตรงต่อรายได้ที่สูญเสียไปจากการจำหน่ายกระแสไฟฟ้า นอกจากนี้ ปัจจัยขับเคลื่อนการดำเนินงานที่สำคัญของ กฟภ. ที่ส่งผล

ต่อปัจจัยขับเคลื่อนด้านการเงินในส่วนของรายได้จากการจำหน่ายกระแสไฟฟ้า คือ การลดหน่วยสูญเสียในระบบไฟฟ้า (Non Technical Loss) รวมทั้งการลดหน่วยสูญเสียในภาพรวมเป็นการช่วยบริหารต้นทุน อย่างไรก็ตาม กฟภ. ยังคงให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการหน่วยสูญเสียทั้งที่เป็นด้านเทคนิค (Technical Loss) และไม่ใช่เทคนิค (Non-Technical Loss) ทั้งนี้เพื่อให้ กฟภ. ลดการสูญเสียรายได้จากการจำหน่ายกระแสไฟฟ้า และช่วยสนับสนุนการบริหารจัดการต้นทุนจากการจำหน่ายกระแสไฟฟ้าอีกด้วย รวมทั้งเป็นส่วนหนึ่งของวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์องค์กรที่ 2 (SO2) ที่มุ่งเน้นการพัฒนาระบบจำหน่ายที่มีประสิทธิภาพและสร้างความน่าเชื่อถือต่อลูกค้าและทุกกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

2.4.2 คุณภาพไฟฟ้าแรงต่ำไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

เนื่องจากภารกิจหลักของ กฟภ. คือ การให้บริการพลังงานไฟฟ้าที่มั่นคง และตามวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์องค์กรที่ 2 (SO2) ที่มุ่งเน้นการพัฒนาระบบจำหน่ายที่มีประสิทธิภาพและสร้างความน่าเชื่อถือต่อลูกค้าและทุกกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อย่างไรก็ตามการให้บริการและจำหน่ายกระแสไฟฟ้าพบว่าคุณภาพไฟฟ้าแรงต่ำไม่เป็นไปตามเป้าหมาย เนื่องจากมีข้อร้องเรียนถึงคุณภาพไฟฟ้าแรงต่ำจากผู้ใช้ไฟฟ้ารายย่อยอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งผู้ว่าการได้มีนโยบายเพิ่มเติมในปี 2563 ในการเร่งแก้ไขปัญหาคุณภาพไฟฟ้าแรงต่ำเร่งด่วน จึงจำเป็นต้องให้ความสำคัญในการปรับปรุงคุณภาพไฟฟ้าแรงต่ำให้ได้ตามเป้าหมายที่ต้องแล้วเสร็จในปี 2564

2.4.3 การดำเนินงานธุรกิจเกี่ยวเนื่องและกลไกในการกำกับดูแลและการแสวงหาโอกาสทางธุรกิจของบริษัทในเครือ ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

จากโอกาสที่วิเคราะห์ใน SWOT ทั้งโอกาสในการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจ และเครือข่ายความร่วมมือทั้งภาครัฐและเอกชน โครงสร้างอุตสาหกรรมที่เปลี่ยนแปลงไป ที่ส่งผลต่อโอกาสทางธุรกิจที่ครอบคลุม Value chain ของอุตสาหกรรมไฟฟ้า รวมทั้งวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคที่ 4 (SO 4) ที่มุ่งสู่ Non - regulated Business โดยการสร้าง Advantaged Portfolio ซึ่ง กฟภ. ให้ความสำคัญในการกำหนดนโยบายในการลงทุน และการออกแบบ Potential Portfolio Strategies ในการบริหารภาพรวมของการลงทุนในธุรกิจต่างๆ ทั้งผ่านกลไกการดำเนินงานของ กฟภ. และบริษัทในเครือ เพื่อสร้างมูลค่าสูงสุดให้กับองค์กร (Creating Shareholder Value) รวมทั้งเกิดการพัฒนาธุรกิจได้อย่างยั่งยืน โดยสามารถตอบสนองต่อโครงสร้างระบบไฟฟ้าที่เปลี่ยนแปลงไปได้ (Maximizing Sustainable Development) ทั้งนี้การดำเนินงานของบริษัทในเครือผ่านการดำเนินการโดยบริษัท พีอีเอ เอ็นคอม อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด และบริษัทในเครือในอนาคต จะเข้ามาเป็นหน่วยงานที่มีบทบาทเป็นผู้ลงทุนหลัก และร่วมลงทุนกับพันธมิตรทางธุรกิจของ กฟภ. ส่งผลให้ กฟภ. ต้องมุ่งเน้นการดำเนินการของธุรกิจเกี่ยวเนื่องและสร้างกระบวนการและกลไกในการกำกับดูแลบริษัทในเครือให้มีผลการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายของยุทธศาสตร์องค์กรที่ได้กำหนดไว้

2.4.4 ความมั่นคงปลอดภัยของระบบเทคโนโลยีดิจิทัล

ความมั่นคงปลอดภัย และความเชื่อมั่นในการดำเนินงานด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกภาคส่วน เป็นปัจจัยพื้นฐานที่ช่วยขับเคลื่อนองค์กรสู่ Digital Utility โดยจะครอบคลุมเรื่องมาตรฐาน (standard) การคุ้มครองความเป็นส่วนตัวและข้อมูลส่วนบุคคล (privacy) การรักษาความมั่นคงปลอดภัย (cyber security) ซึ่ง กฟภ. ให้ความสำคัญในการสร้างความมั่นคงปลอดภัยของระบบสารสนเทศและ

การสื่อสาร เพื่อสร้างความเชื่อมั่นในการสื่อสาร และการทำธุรกรรมต่างๆทางออนไลน์ รวมทั้งการกำหนดมาตรการและแนวปฏิบัติสำหรับพนักงานผู้ให้บริการทั่วประเทศในการคุ้มครองสิทธิส่วนบุคคล และการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ขอรับบริการ เพื่อรองรับการเติบโตของการใช้งานเทคโนโลยีดิจิทัลในอนาคต รวมถึงการกำหนดมาตรการการเฝ้าระวังและรับมือภัยคุกคามไซเบอร์ที่เหมาะสมและสอดคล้องตามมาตรฐานสากล โดยเฉพาะการปกป้องโครงสร้างพื้นฐานที่มีความจำเป็นอย่างยิ่งยวด (critical infrastructure) เพื่อให้มีความมั่นคงปลอดภัยเพียงพอต่อการดำเนินงาน ตลอดจนการส่งเสริมการสร้างเครือข่ายแลกเปลี่ยนข้อมูลภัยคุกคามไซเบอร์ และการส่งเสริมให้เกิดความตระหนักและรู้เท่าทันภัยคุกคามทางไซเบอร์ว่าเป็นสิ่งสำคัญที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องในองค์กร

2.4.5 ไม่สามารถพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรในรูปแบบ multi skill และการสร้าง Business Mind ให้กับบุคลากร เพื่อรองรับการดำเนินธุรกิจภายใต้โครงสร้างอุตสาหกรรมที่เปลี่ยนแปลง

จากการมุ่งเน้นไปสู่ Digital Utility การนำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาใช้ในการดำเนินงาน รวมถึงการมุ่งเน้นการพัฒนาธุรกิจเกี่ยวเนื่องต่างๆ ดังนั้น กฟภ.จำเป็นต้องมีการวางแผนและพัฒนาบุคลากร เพื่อปิด Gap ของ Competency ในแต่ละบุคคล โดยเฉพาะในส่วนของการกำหนด Digital Competency Based Assessment Model และพัฒนาบุคลากรกลุ่มเป้าหมายตาม Digital Competency ที่กำหนด นอกจากนี้ ยังเน้นในการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan) ให้สอดคล้องกับ Career Path ของพนักงานในแต่ละตำแหน่ง รวมถึงเพื่อเตรียมความพร้อมของบุคลากรที่เป็น Successor ในการสืบทอดตำแหน่งที่สำคัญขององค์กร และตามความต้องการทางธุรกิจในอนาคตต่อไปนอกจากนี้ยังรวมถึงการพัฒนาบุคลากรเพื่อรองรับต่อการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยี และการเปลี่ยนแปลงของอุตสาหกรรมไฟฟ้าที่มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ดังนั้น บุคลากรของ กฟภ. จำเป็นต้องมีองค์ความรู้และมีความสามารถทางด้านเทคโนโลยี นวัตกรรม และพร้อมปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ดังนั้น กฟภ. ต้องเร่งดำเนินการในการบริหารจัดการองค์ความรู้ขององค์กร และเตรียมการ Successors ให้มีความพร้อมต่อการดำเนินธุรกิจต่อไป ซึ่งการพัฒนาศักยภาพบุคลากรต้องสามารถรองรับและขับเคลื่อนองค์กรให้ทันสมัยได้ตามวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์องค์กรที่ 1 (SO 1) ในการยกระดับการบริหารจัดการระดับสากล เพื่อสร้างความยั่งยืน

2.4.6 การติดตามพฤติกรรม DG เพื่อการบริหารจัดการระบบโครงข่ายไฟฟ้าให้เป็นไปตามเป้าหมาย (VSPP)

การที่นโยบายภาครัฐให้การส่งเสริมและสนับสนุน VSPP ในการผลิตไฟฟ้า และสามารถจ่ายไฟฟ้าเข้าระบบของ กฟภ. ได้นั้น ซึ่งเป็นการดำเนินงานที่รองรับการขยายตัวของพื้นที่เศรษฐกิจพิเศษ และพื้นที่ยุทธศาสตร์ของประเทศ กฟภ. จำเป็นต้องติดตามมาตรฐานด้านระบบจำหน่ายไฟฟ้าของ DG เพื่อให้การดำเนินงานยังคงสามารถยกระดับคุณภาพของระบบไฟฟ้า ให้มีความมั่นคง เชื่อถือได้ มีประสิทธิภาพ และมีความเพียงพอ เพื่อนำไปสู่การใช้พลังงานไฟฟ้าอย่างเต็มประสิทธิภาพ และรองรับกับโครงสร้างของระบบสาธารณูปโภคและอุตสาหกรรมที่เปลี่ยนแปลงในอนาคต จึงต้องให้ความสำคัญในการติดตามพฤติกรรม DG ของ VSPP เพื่อการบริหารจัดการระบบโครงข่ายไฟฟ้าให้เป็นไปตามเป้าหมาย และสอดคล้องตามวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 2 (SO2) ที่มุ่งเน้นการพัฒนาระบบจำหน่ายที่มีประสิทธิภาพและสร้างความน่าเชื่อถือต่อลูกค้าและทุกกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสี

2.4.7 การวิเคราะห์และใช้ประโยชน์ของข้อมูล (Data Analytic) ยังไม่สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มทางธุรกิจขององค์กร

จากวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 2 (SO2) ที่มุ่งเน้นการพัฒนาระบบจำหน่ายที่มีประสิทธิภาพและสร้างความน่าเชื่อถือต่อลูกค้าและทุกกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ 4 (SO4) ที่มุ่งเน้นการยกระดับผลประกอบการและทิศทางของ PEA Portfilio ซึ่งมีการเริ่มใช้ประโยชน์จากฐานข้อมูลลูกค้าของ กฟภ. ที่มีในปัจจุบัน โดยมีการวิเคราะห์ฐานข้อมูลลูกค้าของ กฟภ. ในกลุ่มลูกค้าที่มีมูลค่าสูง (High Value) และกำหนดกลยุทธ์ทางการตลาดเพื่อต่อยอดโอกาสทางธุรกิจกับลูกค้าที่มีศักยภาพ รวมถึงพัฒนาแนวทางการทำ Data Analytics จากฐานข้อมูลลูกค้าของ กฟภ. เพื่อสร้างมูลค่าให้กับองค์กร โดยการทำ cross-selling และ up-selling กับลูกค้าเดิม รวมถึงการขยายตลาดไปสู่ลูกค้าใหม่ ซึ่งการที่ กฟภ. ดำเนินการดังกล่าวได้นั้น ต้องมีการเตรียมความพร้อมในหลายประเด็นที่สำคัญ เช่น การกำหนดฐานข้อมูลองค์กรที่เหมาะสมที่จะใช้ขับเคลื่อนในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ที่สำคัญ การสำรวจความเพียงพอ และการกระจายตัวของข้อมูลขององค์กรที่จะต้องถูกนำมาใช้ในการทำ Data Analytics และการจัดการฐานข้อมูลขององค์กรให้เป็นระบบ ในลักษณะของ Structured Data ที่พร้อมสำหรับการนำไปใช้ประโยชน์โดยการทำ Data Analytic เพื่อให้มั่นใจว่า กฟภ. สามารถใช้ประโยชน์ของข้อมูล เพื่อเพิ่มมูลค่าธุรกิจขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.4.8 มิเตอร์สำหรับสับเปลี่ยนขาดแคลนเนื่องจากแผนงานจัดหามิเตอร์ Electronics สับเปลี่ยนทดแทนมิเตอร์แบบจานหมุนไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

ตามนโยบายผู้ว่าการที่พบว่าเกิดปัญหาความล้าของการจัดหามิเตอร์ Electronics สับเปลี่ยนทดแทนมิเตอร์แบบจานหมุน ซึ่งจะส่งผลโดยตรงต่อภาพลักษณ์ และการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์องค์กรที่ 2 (SO 2) ที่มุ่งเน้นการพัฒนาระบบจำหน่ายที่มีประสิทธิภาพและสร้างความน่าเชื่อถือต่อลูกค้าและทุกกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยบูรณาการทุกระบบงานด้วย Digitalization โดย กฟภ. ได้กำหนดแผนที่นำทาง (PEA Smart Grid Roadmap) ซึ่งสอดคล้องกับแผนแม่บทการพัฒนาระบบโครงข่ายสมาร์ทกริดของประเทศไทย พ.ศ.2558-2579 ของกระทรวงพลังงาน ดังนั้น กฟภ. จึงให้ความสำคัญในการเร่งรัดและติดตามแผนงานดังกล่าวอย่างใกล้ชิด เพื่อให้แผนงานดังกล่าวดำเนินงานได้สอดคล้องกับแผนแม่บทการพัฒนาระบบโครงข่ายสมาร์ทกริดของประเทศ

ผลกระทบต่อสภาพคล่องทางการเงินและการดำเนินงานของ กฟภ. หากเกิดสถานการณ์โรคระบาด COVID-19 ระลอกใหม่

จากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรค Covid-19 ในปี 2563 ส่งผลให้เกิดผลกระทบทั้งทางด้านสภาพคล่องทางการเงิน และการดำเนินงานต่าง ๆ ที่เกิดการหยุดชะงักเนื่องจากรัฐบาลมีนโยบายและมาตรการต่าง ๆ ทั้งการ Lock down หรือ Shut down ในบางพื้นที่ และยังมีมาตรการบรรเทาความเดือดร้อนประชาชน โดยการลดค่าไฟฟ้าทำให้ กฟภ. เกิดปัญหาสภาพคล่องทางการเงินในปี 2563 แม้ว่าในช่วงไตรมาสที่ไตรมาสที่ 3 -2563 สถานการณ์ดังกล่าวจะเริ่มคลี่คลาย แต่อย่างไรก็ตามปัจจุบันในประเทศไทยกำลังมีการเกิดการแพร่ระบาดระลอกใหม่ขึ้น ดังนั้น กฟภ. จึงได้พิจารณาผลกระทบที่คาดว่าจะเกิดขึ้นจากการถอดบทเรียนในระลอกแรกโดยพิจารณาทั้งในส่วนผลกระทบที่ กฟภ. อาจจะได้รับและผลกระทบที่มีต่อกลุ่มผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียทั้งหมดซึ่งจะสะท้อนไปยังความต้องการและความคาดหวังตลอดจนความพึงพอใจของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมดด้วย

ทั้งนี้ กฟภ. ได้กำหนด กิจกรรม/แผนบริหารความเสี่ยง (Mitigation Plan) ทั้ง 9 ปัจจัยเสี่ยงเพื่อรองรับการดำเนินงานสำหรับแต่ละปัจจัยเสี่ยงไว้เรียบร้อยแล้ว

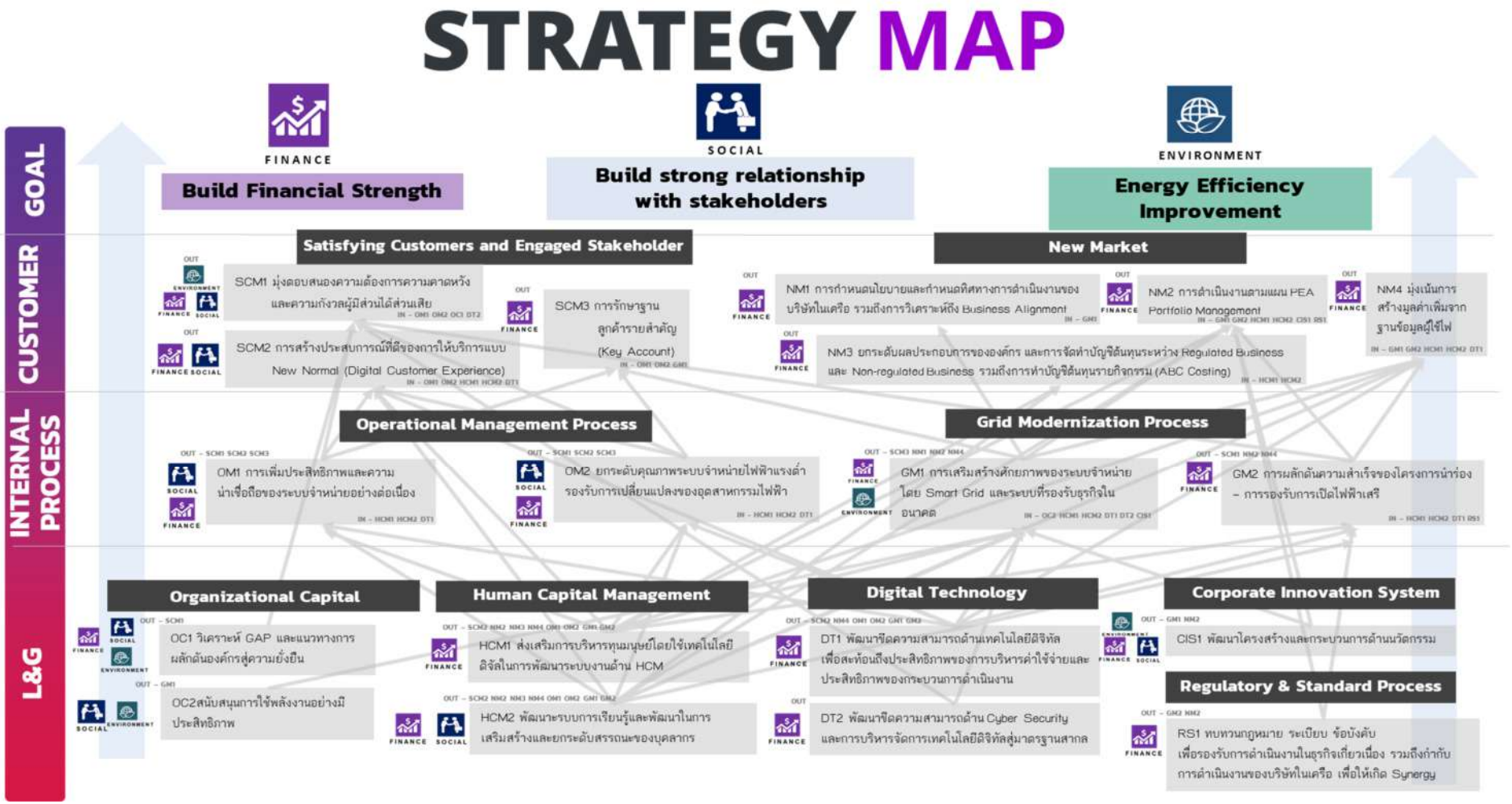
บทที่ 3
การแปลงแผนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategy Implementation)

การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (กฟภ.) มีการแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติผ่าน Balanced Scorecard (BSC) โดยกำหนดกลยุทธ์ ตัวชี้วัด เป้าหมาย และแผนงาน/โครงการที่สอดรับยุทธศาสตร์ ใน 4 ด้าน ได้แก่ ด้านเป้าหมายองค์กร (Goal) ด้านลูกค้า (Customer) ด้านกระบวนการภายใน (Internal Process) และด้านการเรียนรู้และพัฒนา (Learning & Growth)

แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) และ Balanced Scorecard การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

3.1 แผนที่ยุทธศาสตร์การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พ.ศ. 2565-2569 (Strategy Map)

ภาพที่ 3 - 1: แผนที่ยุทธศาสตร์การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พ.ศ. 2565-2569



3.2 Balanced Scorecard (BSC) การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พ.ศ. 2565 – 2569

กลยุทธ์	KPI	หน่วยวัด	ค่าเป้าหมาย 5 ปี					ผู้รับผิดชอบหลัก
			2565	2566	2567	2568	2569	
1. มุมมอง Goal (Finance Social Environment : FSE)								
	CORP. 1.1 อัตราส่วนผลตอบแทนสินทรัพย์รวม (ROA)	ร้อยละ	3.72	3.86	3.80	3.98	4.81	รผก.(บ)
	CORP. 1.2 การบริหารค่าใช้จ่ายจากการดำเนินงาน (CPI-X)	ล้านบาท	30,194	29,934	30,602	30,380	30,612	รผก.(บ)
2. มุมมอง Customer								
Satisfying Customers and Engaged Stakeholder (SCM)								
SCM1 มุ่งตอบสนองความต้องการความคาดหวังและความกังวลผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	CORP. 2.1 ความพึงพอใจในการดำเนินงานของ กฟภ. ที่ตอบสนองต่อความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ระดับ	Baseline + 4% (5-Baseline)^2	Baseline + 8% (5-Baseline)^2	Baseline + 12% (5-Baseline)^2	Baseline + 16% (5-Baseline)^2	Baseline + 20% (5-Baseline)^2	รผก.(ย)
	สายงาน 2.2 ผลสำรวจความเชื่อมั่นในการดำเนินงานของ กฟภ. ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ระดับ	Baseline + 4% (5-Baseline)^2	Baseline + 8% (5-Baseline)^2	Baseline + 12% (5-Baseline)^2	Baseline + 16% (5-Baseline)^2	Baseline + 20% (5-Baseline)^2	รผก.(ย)
SCM2 การสร้างประสบการณ์ที่ดีของการให้บริการแบบ New Normal (Digital Customer Experience)	CORP. 2.3 ความพึงพอใจรายกลุ่มลูกค้า	ระดับ	4.4788	4.4859	4.4929	4.5000	4.5000	รผก.(ธต)
	• กลุ่มลูกค้ารายย่อย (บ้านอยู่อาศัยและพาณิชย์รายย่อย)	ระดับ	4.4756	4.4837	4.4919	4.5000	4.5000	รผก.(ธต)
	• กลุ่มลูกค้ารายใหญ่ (อุตสาหกรรมและพาณิชย์รายใหญ่)	ระดับ	4.4671	4.4781	4.4890	4.5000	4.5000	รผก.(ธต)
	• กลุ่มภาครัฐ (ราชการและรัฐวิสาหกิจ)	ระดับ	4.4939	4.4959	4.4980	4.5000	4.5000	รผก.(ธต)

กลยุทธ์	KPI	หน่วยวัด	ค่าเป้าหมาย 5 ปี					ผู้รับผิดชอบหลัก
			2565	2566	2567	2568	2569	
	• กลุ่มลูกค้ารายสำคัญ (Key Account Customer)	ระดับ	4.4234	4.4489	4.4745	4.5000	4.5000	รผก.(ธต)
	สายงาน 2.4 สัดส่วนประเภทการให้บริการผ่านช่องทางออนไลน์	ร้อยละ	100	-	-	-	-	รผก.(ธต)
	สายงาน 2.5 ร้อยละของจำนวนศูนย์บริการลูกค้า PEA Shop ที่ปิดให้บริการ เทียบกับจำนวน PEA Shop ทั้งหมด	ร้อยละ	50	100	-	-	-	รผก.(ธต)
	สายงาน 2.6 การทบทวน/ปรับปรุง SLA ของกระบวนการให้บริการ	กระบวนการ	2	2	2	2	2	รผก.(ธต)
	สายงาน 2.7 Net Promotor Score ของลูกค้าที่ใช้บริการผ่าน Digital Channel ของ กฟภ.	ระดับ	40	42.5	45	47.5	50	รผก.(ธต)
SCM3 การรักษาฐานลูกค้ารายสำคัญ (Key Account)	สายงาน 2.8 ร้อยละของลูกค้ารายสำคัญ (Key Account) ต่อลูกค้า High Value	ร้อยละ	70	80	90	100	100	รผก.(ธต)

กลยุทธ์		KPI	หน่วยวัด	ค่าเป้าหมาย 5 ปี					ผู้รับผิดชอบหลัก
				2565	2566	2567	2568	2569	
New Market (NM)									
NM1 การกำหนดนโยบายและกำหนดทิศทางการดำเนินงานของบริษัทในเครือ รวมถึงการวิเคราะห์ถึง Business Alignment	สายงาน	2.9 ความสำเร็จในการกำหนดแนวทางและการนำไปปฏิบัติของ Way of Conduct ระหว่าง กฟภ. และบริษัทในเครือ	ร้อยละ	100	100	100	100	100	รผก.(ย)
NM2 การดำเนินงานตามแผน PEA Portfolio Management	CORP.	2.10 รายได้ธุรกิจเกี่ยวเนื่อง	ล้านบาท	6,559	6,830	7,170	7,633	8,155	รผก.(ธต)
	CORP.	2.11 การบริหารค่าใช้จ่ายจากการดำเนินงาน (CPI-X)	ล้านบาท	30,194	29,934	30,602	30,380	30,612	รผก.(บ)
	CORP.	2.12 Dividend Payout จาก ENCOM	ล้านบาท	87.00*	170.00*	225.00*	270.00*	245.00*	รผก.(วก) รักษาการกรรมการผู้จัดการบริษัท พีอีเอ เอ็นคอม อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด

<u>หมายเหตุ</u> : *ค่าเป้าหมายปี 2565- 2569 อยู่ระหว่างเสนอหลักเกณฑ์การจ่ายปันผลต่อคณะกรรมการบริษัท พีอีเอ เอ็นคอมฯ และคณะกรรมการ กฟภ. ซึ่งจะขึ้นอยู่กับผลประกอบการทางธุรกิจของบริษัท พีอีเอ เอ็นคอมฯ

กลยุทธ์	KPI	หน่วยวัด	ค่าเป้าหมาย 5 ปี					ผู้รับผิดชอบหลัก
			2565	2566	2567	2568	2569	
NM3 ยกระดับผลประกอบการขององค์กร และการจัดทำบัญชีต้นทุนระหว่าง Regulated Business และ Non regulated Business รวมถึงการทำบัญชีต้นทุนรายกิจกรรม (ABC Costing)	สายงาน 2.13 ความสำเร็จในการจัดทำบัญชีต้นทุนตามประเภทรายได้ในส่วนของธุรกิจนอกการกำกับดูแล (Non-regulated)	ร้อยละ	100	-	-	-	-	รผก.(บ)
NM4 มุ่งเน้นการสร้างมูลค่าเพิ่มจากฐานข้อมูลผู้ใช้ไฟ	สายงาน 2.14 ความสำเร็จของจำนวนลูกค้าที่เพิ่มขึ้น	ราย/แห่ง	12	15	18	21	24	รผก.(ธต)
	สายงาน 2.15 มูลค่าโครงการทั้งหมด	ล้านบาท	600	-	-	-	-	รผก.(ธต)

กลยุทธ์		KPI	หน่วยวัด	ค่าเป้าหมาย 5 ปี					ผู้รับผิดชอบหลัก
				2565	2566	2567	2568	2569	
3. มุมมอง Internal Process									
Operational Management Process (OM)									
OM1	การเพิ่มประสิทธิภาพและความน่าเชื่อถือของระบบจำหน่ายอย่างต่อเนื่อง	CORP. 3.1 ดัชนีจำนวนครั้งที่ไฟฟ้าขัดข้อง (SAIFI)	ครั้ง/ราย/ปี	2.23	1.95	1.71	1.45	1.22*	รผก.(ป)
		CORP. 3.2 ดัชนีระยะเวลาที่ไฟฟ้าขัดข้อง (SAIDI)	นาที/ราย/ปี	53.52	46.80	41.04	34.80	29.40*	รผก.(ป)
		3.3 ร้อยละของหน่วยสูญเสียในระบบจำหน่าย (Loss)	ร้อยละ	5.40**	5.40**	5.40**	5.40**	5.40**	รผก.(ป)

<u>หมายเหตุ</u> :

1. * การกำหนดค่าเป้าหมาย SAIFI และ SAIDI ของ กฟภ. ใช้หลักการทางสถิติของค่า SAIFI และ SAIDI ที่ผ่านมาปี 2558-2564 และค่าปี 2565-2568 ใช้ค่าตามแผนยุทธศาสตร์ กฟภ. พ.ศ. 2564-2568 และมาหาสมการ Exponential Regression เพื่อมาคาดการณ์ผลการดำเนินงานประจำปี 2569
2. ** ค่าเป้าหมายในช่วงปี 2565-2569 เป็นค่าเบื้องต้นจากเป้าหมายปี 2564 ซึ่งจะมีการกำหนดค่าเป้าหมายดังกล่าวทุกปี โดยคณะกรรมการลดค่าหน่วยสูญเสีย
3. เนื่องจาก กฟภ. จะนำระบบ OMS (Outage Management System) ซึ่งมีเงื่อนไขการคำนวณค่าดัชนีฯ ที่แตกต่างจากระบบเดิม มาใช้ในการรายงานค่าดัชนีฯ ความเชื่อถือได้ทดแทนโปรแกรมเดิม โดยในปัจจุบันอยู่ระหว่างการตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล เมื่อข้อมูลมีความถูกต้องแล้ว กฟภ. จะทำการปรับค่าเกณฑ์วัดฯ ใหม่อีกครั้งหนึ่ง
4. การกำหนดค่าเป้าหมายการดำเนินงาน SAIFI และ SAIDI ของ นิคมอุตสาหกรรมระยะเวลา 5 ปี จะใช้ค่าผลการดำเนินงาน ณ สิ้นปี 2563 (ม.ค.-ธ.ค. 2563) ซึ่งถูกใช้กำหนดค่าเป้าหมายที่ระดับ 5 ในปี 2564 (ม.ค.-ธ.ค. 2564) มากำหนดเป็นค่าเป้าหมาย เนื่องจากค่า SAIFI และ SAIDI ของนิคมอุตสาหกรรมมีผลดำเนินงานอยู่ในระดับที่น่าพอใจแล้ว

กลยุทธ์	KPI	หน่วยวัด	ค่าเป้าหมาย 5 ปี					ผู้รับผิดชอบหลัก
			2565	2566	2567	2568	2569	
	สายงาน 3.4 ค่าใช้จ่ายในการบำรุงรักษาเชิงแก้ไข (Corrective Maintenance) ของหม้อแปลงไฟฟ้ากำลังบนส่วนประกอบหลักตาม FMECA ได้แก่ OLTC, Winding, HV Bushing ที่ลดลง	% เปรียบเทียบกับปีฐาน (ปี 2563)	ลดลง 50% เมื่อเทียบกับปี 2563	ลดลง 50% เมื่อเทียบกับปี 2563	ลดลง 50% เมื่อเทียบกับ ปี 2563	ลดลง 50% เมื่อเทียบกับ ปี 2563	ลดลง 50% เมื่อเทียบกับ ปี 2563	คณะอนุกรรมการจัดทำแผนและติดตามการดำเนินการบริหารจัดการสินทรัพย์ของ กฟภ.
	สายงาน 3.5 ร้อยละความสำเร็จของการมีฐานข้อมูลในการวางแผนการจัดการสินทรัพย์ในระยะยาว	ร้อยละ	มีฐานข้อมูลหม้อแปลงไฟฟ้ากำลัง 100%	มีฐานข้อมูลสวิตช์เกียร์ 100%	มีฐานข้อมูลเคเบิลใต้ดิน 100%	มีฐานข้อมูลหม้อแปลงระบบจำหน่าย 100%	มีฐานข้อมูล Switching Device 100%	คณะอนุกรรมการจัดทำแผนและติดตามการดำเนินงานการบริหารจัดการสินทรัพย์ของ กฟภ.
	สายงาน 3.6 ดัชนีจำนวนครั้งที่ไฟฟ้าขัดข้อง (SAIFI) นิคมอุตสาหกรรม	ครั้ง/ราย/ปี	0.510	0.510	0.510	0.510	0.510	รผก.(ป)
	สายงาน 3.7 ดัชนีระยะเวลาที่ไฟฟ้าขัดข้อง (SAIDI) นิคมอุตสาหกรรม	นาที/ราย/ปี	9.350	9.350	9.350	9.350	9.350	รผก.(ป)
	สายงาน 3.8 ความพึงพอใจโดยรวมต่อคุณภาพผลิตภัณฑ์ของลูกค้าในพื้นที่นิคมอุตสาหกรรม	ระดับ	4.3118	4.3494	4.3871	4.4247	4.4624	รผก.(ป)

กลยุทธ์	KPI	หน่วยวัด	ค่าเป้าหมาย 5 ปี					ผู้รับผิดชอบหลัก
			2565	2566	2567	2568	2569	
Operational Management Process (OM)								
OM2 ยกระดับคุณภาพระบบจำหน่ายไฟฟ้าแรงต่ำรองรับการเปลี่ยนแปลงของอุตสาหกรรมไฟฟ้า	สายงาน 3.9 ร้อยละความสำเร็จของการพัฒนาจัดทำระบบประมวลค่าดัชนีฯ (SAIFI&SAIDI) ระบบจำหน่ายแรงต่ำ	ร้อยละ	100	เนื่องจากปัจจุบัน ปี 2564 กฟภ. อยู่ระหว่างจัดทำระบบประมวลผลค่าดัชนีฯ (SAIFI&SAIDI) ระบบจำหน่ายแรงต่ำ ซึ่งคาดว่าจะแล้วเสร็จไตรมาส 2 ของปี 2565 และจะได้ผลของค่าดัชนีฯ ดังกล่าว ณ ตอนสิ้นปี 2565 เพื่อใช้เป็น Base line สำหรับตั้งค่าเป้าหมายปี 2566 เป็นต้นไป ดังนั้นจึงยังไม่สามารถกำหนดค่าเป้าหมายของปี 2565 ได้				รผก.(ป)

<u>หมายเหตุ</u> :

1. ร้อยละความสำเร็จของการพัฒนาจัดทำระบบประมวลค่าดัชนีฯ (SAIFI&SAIDI) ระบบจำหน่ายแรงต่ำ สำหรับใช้เป็นค่าดัชนีฯ Baseline รองรับการประเมินค่าดัชนีฯ ระบบจำหน่ายแรงต่ำตั้งแต่ปี 2566 เป็นต้นไป
2. เนื่องจากปัจจุบัน ปี 2564 กฟภ. อยู่ระหว่างจัดทำระบบประมวลผลค่าดัชนีฯ (SAIFI&SAIDI) ระบบจำหน่ายแรงต่ำ ซึ่งคาดว่าจะแล้วเสร็จไตรมาส 2 ของปี 2565 และจะได้ผลของค่าดัชนีฯ ดังกล่าว ณ ตอนสิ้นปี 2565 เพื่อใช้เป็น Baseline สำหรับตั้งค่าเป้าหมายปี 2566 เป็นต้นไป ดังนั้นจึงยังไม่สามารถกำหนดค่าเป้าหมายของปี 2565 ได้
3. ค่าเป้าหมายปี 2565 ค่าดัชนีฯ (SAIFI&SAIDI) ระบบจำหน่ายแรงต่ำ จะวัดจากความสำเร็จกระบวนการการพัฒนาจัดทำระบบประมวลค่าดัชนีฯ (SAIFI&SAIDI) ระบบจำหน่ายแรงต่ำ เพื่อจะได้มีค่าดัชนีฯ Baseline สำหรับตั้งค่าเป้าหมายปี 2566 เป็นต้นไป

กลยุทธ์	KPI	หน่วยวัด	ค่าเป้าหมาย 5 ปี					ผู้รับผิดชอบหลัก
			2565	2566	2567	2568	2569	
	สายงาน 3.10 แรงดันไฟฟ้าในระดับที่กำหนด	ร้อยละ	ทบทวนหลักเกณฑ์และแนวทางปฏิบัติด้านเทคนิคของระบบจำหน่ายแรงต่ำที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน 100%	ปรับปรุงและพัฒนาหลักเกณฑ์และแนวทางปฏิบัติด้านเทคนิคเพื่อยกระดับโครงข่ายระบบจำหน่ายแรงต่ำ 100%	ดำเนินการโครงการนำร่อง ด้านระบบจำหน่ายแรงต่ำ 100%	ดำเนินการยกระดับโครงข่ายระบบจำหน่ายแรงต่ำและยกระดับแรงดันไฟฟ้าด้านแรงต่ำให้สอดคล้องกับมาตรฐานสากล 20%	ดำเนินการยกระดับโครงข่ายระบบจำหน่ายแรงต่ำและยกระดับแรงดันไฟฟ้าด้านแรงต่ำให้สอดคล้องกับมาตรฐานสากล 40%	คณะทำงานพัฒนายกระดับโครงข่ายระบบไฟฟ้า

กลยุทธ์		KPI	หน่วยวัด	ค่าเป้าหมาย 5 ปี					ผู้รับผิดชอบหลัก
				2565	2566	2567	2568	2569	
Grid Modernization Process (GM)									
GM1	การเสริมสร้างศักยภาพของระบบจำหน่าย โดย Smart Grid และระบบที่รองรับธุรกิจในอนาคต	CORP. 3.11 ความสำเร็จของแผนโครงข่ายไฟฟ้าอัจฉริยะ	ร้อยละ	100 (เอกสารประกวดราคาและงบประมาณ)	100 (ได้ผู้รับจ้างและเป้าเบิกจ่าย 125 ลบ.)	100 (เป้าเบิกจ่าย 767 ลบ.)	100 (เป้าเบิกจ่าย 2,234 ลบ.)	100 (เป้าเบิกจ่าย 2,234 ลบ.)	รผก.(ว)
		สายงาน 3.12 ความสำเร็จในการดำเนินการแผนพัฒนาระบบกักเก็บพลังงานในระบบจำหน่ายไฟฟ้า	ร้อยละ	100	100	100	-	-	รผก.(ว)
		สายงาน 3.13 การใช้ประโยชน์จากฐานข้อมูลใน Smart Grid Area (พัทยา + AMR บางพื้นที่) เพื่อวิเคราะห์ธุรกิจใหม่	ร้อยละ	100	100	100	100	100	รผก.(ว)
		สายงาน 3.14 การเป็นผู้นำในการยกระดับ Smart Grid ในระดับภูมิภาค	ร้อยละ	100	-	-	-	-	รผก.(ว)
		สายงาน 3.15 ความสำเร็จในการติดตั้ง Smart Meter และการขยายผลเพื่อรองรับการขยายตัวยานยนต์ไฟฟ้า	ร้อยละ	100	100	100	100	100	รผก.(ว)

กลยุทธ์		KPI	หน่วยวัด	ค่าเป้าหมาย 5 ปี					ผู้รับผิดชอบหลัก
				2565	2566	2567	2568	2569	
GM2	การผลักดันความสำเร็จของโครงการนำร่อง – การรองรับการเปิดไฟฟ้าเสรี	CORP. 3.16 ความสำเร็จในเตรียมความพร้อมสู่การเปิดไฟฟ้าเสรี	ร้อยละ	100	100	100	100	100	รผก.(ย)
		สายงาน ▪ การดำเนินงานเป็นไปตามแผนงานหลักและแผนงานย่อย	ร้อยละ	100	100	100	100	100	รผก.(ย)
		สายงาน ▪ ความสำเร็จในการดำเนินงานตามบทบาท กฟภ. ใน โครงการนำร่อง EEC	ร้อยละ	100	100	100	100	100	รผก.(บก)
		สายงาน ▪ ความสำเร็จในการเตรียมความพร้อมบุคลากรในการเปิดไฟฟ้าเสรี	ร้อยละ	100	100	100	100	100	รผก.(บก)
		สายงาน ▪ ความสำเร็จในการพัฒนาแพลตฟอร์มซื้อขายพลังงานผ่าน Trading Platform ที่เหมาะสมสำหรับ กฟภ.	ร้อยละ	100	100	100	100	-	รผก.(ว)
		สายงาน ▪ ความสำเร็จของการเตรียมความพร้อมด้านบัญชี การเงิน ข้อกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง	ร้อยละ	100	-	-	-	-	รผก.(บ)

กลยุทธ์	KPI	หน่วยวัด	ค่าเป้าหมาย 5 ปี					ผู้รับผิดชอบหลัก
			2565	2566	2567	2568	2569	
4. มุมมอง Learning & Growth								
Organizational Capital (OC)								
OC1 วิเคราะห์ GAP และแนวทางการผลักดันองค์กรสู่ความยั่งยืน	สายงาน 4.1 ความสำเร็จของแผนงานยกระดับการดำเนินงานเรื่องความปลอดภัยให้อยู่ในระดับมาตรฐาน/ระดับสากล	ร้อยละ	100	100	100	100	100	รผก.(บก)
	สายงาน 4.2 ค่าดัชนีการประสบอุบัติภัย (Disabling Injury Index:$\sqrt{DI}$)	-	น้อยกว่าหรือเท่ากับ 0.0882	น้อยกว่าหรือเท่ากับ 0.0838	น้อยกว่าหรือเท่ากับ 0.0796	น้อยกว่าหรือเท่ากับ 0.0756	น้อยกว่าหรือเท่ากับ 0.0718	รผก.(บก)
	สายงาน 4.3 ได้รับรางวัล CSR ระดับนานาชาติหรือการรับรองการรายงานความยั่งยืนตามมาตรฐานสากลทั้งในประเทศหรือต่างประเทศ	รางวัล/การรับรอง	2	2	2	3	3	รผก.(ย)
	สายงาน 4.4 ความสำเร็จของกระบวนการ GRC	ร้อยละ	GRC Dashboard (Demo)	GRC Dashboard	ระดับประสิทธิผลของกระบวนการ GRC	ระดับประสิทธิผลของกระบวนการ GRC ดีขึ้น	ระดับประสิทธิผลของกระบวนงานที่ดีขึ้น	รผก.(ย)

กลยุทธ์		KPI	หน่วยวัด	ค่าเป้าหมาย 5 ปี					ผู้รับผิดชอบหลัก
				2565	2566	2567	2568	2569	
OC2 สนับสนุนการใช้พลังงานอย่างมีประสิทธิภาพ	CORP.	4.5 ค่าแฟคเตอร์ของค่าประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ (Eco-Efficiency) ตามแนวทาง ISO14045	เท่า	1.0508	1.0783	1.0795	1.1084	1.1100	รผก.(ย)
	สายงาน	4.6 จำนวนหน่วย (kWh) ที่ประหยัดพลังงานไฟฟ้าได้สะสม	GWh	120	140	160	180	200	รผก.(ว)
Human Capital Management (HCM)									
HCM1 ส่งเสริมการบริหารทุนมนุษย์โดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการพัฒนาระบบงานด้าน HCM	CORP.	4.7 Competency ของกลุ่มเป้าหมายที่ได้รับการพัฒนา New-skill/Up-skill/Re-skill	ร้อยละ	80	80	80	-	-	รผก.(บก)
	สายงาน	4.8 ร้อยละความสำเร็จของการจัดทำแผนอัตรากำลังระยะยาวที่ระบุการดำเนินงานของทั้ง 4 กลุ่ม	ร้อยละ	100	100	100	100	100	รผก.(บก)
	สายงาน	4.9 ร้อยละความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผนงานการพัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อสนับสนุนการยกระดับการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์	ร้อยละ	100	100	100	100	100	รผก.(บก)

กลยุทธ์	KPI	หน่วยวัด	ค่าเป้าหมาย 5 ปี					ผู้รับผิดชอบหลัก
			2565	2566	2567	2568	2569	
	สายงาน 4.10 ความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผนงานเพื่อเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากรด้าน Digital	ร้อยละ	100	-	-	-	-	รผก.(บก)
	สายงาน 4.11 ความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนการจัดการความรู้ขององค์กร	ร้อยละ	100	100	100	100	100	รผก.(บก)
	สายงาน 4.12 ความสำเร็จของการพัฒนาทักษะบุคลากรในการจัดการความรู้และนำไปปรับปรุงการทำงาน	ร้อยละ	100	100	100	100	100	รผก.(บก)
	สายงาน 4.13 ความสำเร็จของการดำเนินการตามแผนส่งเสริมการจัดการความรู้สู่การสร้างนวัตกรรมขององค์กร	ร้อยละ	100	100	100	100	100	รผก.(บก)
	สายงาน 4.14 จำนวนกระบวนการ/นวัตกรรม (Technology Readiness Level:TRL ระดับ 7-9) ที่ได้รับการต่อยอดและปรับปรุงมาจากการจัดการความรู้	จำนวน	3	3	3	3	3	รผก.(บก)

กลยุทธ์	KPI	หน่วยวัด	ค่าเป้าหมาย 5 ปี					ผู้รับผิดชอบหลัก
			2565	2566	2567	2568	2569	
HCM2 พัฒนาระบบการเรียนรู้และพัฒนา ในการเสริมสร้างและยกระดับสรรถนะของบุคลากร	สายงาน 4.15 ร้อยละของกลุ่มเป้าหมายที่ได้รับการพัฒนาตาม Future Core Competency	ร้อยละ	80	80	80	-	-	รผก.(บก)
	สายงาน 4.16 ความสำเร็จของกลุ่มเป้าหมายที่ได้รับการยกระดับบุคลากรด้านการวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data Analytics)	ร้อยละ	100	100	100	-	-	รผก.(บก)
	สายงาน 4.17 ความสำเร็จของการพัฒนาบุคลากรรุ่นใหม่ที่สามารถเป็น Talent / Successor	ร้อยละ	100	100	100	-	-	รผก.(บก)
Digital Technology (DT)								
DT1 พัฒนาขีดความสามารถด้านเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อสะท้อนถึงประสิทธิภาพของการบริหารค่าใช้จ่ายและประสิทธิภาพของกระบวนการดำเนินงาน	CORP. 4.18 ความสำเร็จในการพัฒนามาตรฐานการกำกับดูแลที่ดีและบริหารจัดการ ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (ISO38500)	ร้อยละ	100	100	100	100	100	ผชก.(ดท)
	สายงาน 4.19 ความสำเร็จการดำเนินงานตามแผนงานยกระดับการกำกับดูแลข้อมูล (Data Governance)	ร้อยละ	100	100	100	100	100	ผชก.(ดท)

กลยุทธ์		KPI	หน่วยวัด	ค่าเป้าหมาย 5 ปี					ผู้รับผิดชอบหลัก
				2565	2566	2567	2568	2569	
		สายงาน 4.20 ความสำเร็จการดำเนินงานตามแผนงานการบริหารจัดการข้อมูล (Data Management & Data Analytic)	ร้อยละ	100	100	100	100	100	ผชก.(ดท)
DT2	พัฒนาขีดความสามารถด้าน Cyber Security และการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลสู่มาตรฐานสากล	สายงาน 4.21 ความสำเร็จของแผนงานพัฒนาระบบรักษาความมั่นคงปลอดภัยทางเทคโนโลยีดิจิทัล	ระดับความสำเร็จ	ความสำเร็จตามแผนปฏิบัติปี 2565 (กฟภ. ได้รับการรับรองตามมาตรฐานสากล ISO27001 ขยายขอบเขตการได้รับรองตามมาตรฐาน ISO/IEC 27001:2013 ไปยังโครงสร้างพื้นฐานที่สำคัญ ของ รซธ. ระยะที่ 2 (ระบบ BPM) และ รักษาสภาพ	ความสำเร็จตามแผนปฏิบัติปี 2566 (กฟภ. ได้รับการรับรองตามมาตรฐานสากล ISO27001 ขยายขอบเขตการได้รับรองตามมาตรฐาน ISO/IEC 27001:2013 ไปยังโครงสร้างพื้นฐานที่สำคัญ ของ รซธ. ระยะที่ 2 (ระบบ ERP, IS-U และระบบ OMS)	-	-	-	รผก.(ทส)

กลยุทธ์	KPI	หน่วยวัด	ค่าเป้าหมาย 5 ปี					ผู้รับผิดชอบหลัก
			2565	2566	2567	2568	2569	
			(Surveillance Audit) ครั้งที่ 2 ขอบเขต กฟภ. สำนักงานใหญ่ (ITIDC) และ ส่วนภูมิภาค 12 เขต	และ ReCert ขอบเขต กฟภ. สำนักงานใหญ่ (ITIDC) และ ส่วนภูมิภาค 12 เขต				
สายงาน	4.22 ความสำเร็จของงานพัฒนาความสามารถในการรักษาความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์ ของศูนย์ปฏิบัติการความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ (SOC)	ระดับความสำเร็จ	ผลสำเร็จของคู่มือ Cyber Incident response Security Playbook, แนวทางการยกระดับการดำเนินงานและความสามารถของศูนย์ปฏิบัติการความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ (SOC) ในอนาคต (Roadmap) และรายงานผลการทำ Table Top Exercise (เป้าหมายปี 2565)					รผก.(ทส)
สายงาน	4.23 ความสำเร็จของแผนงานจัดตั้งหน่วยงานระดับกองที่มีหน้าที่รับผิดชอบด้านความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์โดยตรง	ระดับความสำเร็จ	ความสำเร็จของแผนงานฯ ปี 2565 (กำหนดโครงสร้างและกรอบอัตรากำลังของหน่วยงานระดับกองที่มีหน้าที่รับผิดชอบด้านความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์โดยตรงของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เสนอต่อคณะกรรมการโครงสร้างฯ และสามารถจัดตั้งหน่วยงานระดับกองที่มีหน้าที่รับผิดชอบด้านความปลอดภัยไซเบอร์โดยตรงของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค					รผก.(ทส)

กลยุทธ์		KPI	หน่วยวัด	ค่าเป้าหมาย 5 ปี					ผู้รับผิดชอบหลัก
				2565	2566	2567	2568	2569	
Corporate Innovation System (CIS)									
CIS1	พัฒนาโครงสร้างและกระบวนการด้านนวัตกรรม	CORP. 4.24 จำนวนนวัตกรรมเชิงพาณิชย์หรือกระบวนการ ที่สร้างรายได้/ลดค่าใช้จ่าย และมูลค่ารวมจากรายได้และการลดค่าใช้จ่ายจากนวัตกรรม/กระบวนการ	จำนวนนวัตกรรมและมูลค่า	5 ชิ้นงาน/กระบวนการและมูลค่า 1 ล้านบาท	5 ชิ้นงาน/กระบวนการและมูลค่า 2 ล้านบาท หรือมากกว่าปีที่ผ่านมา	5 ชิ้นงาน/กระบวนการและมูลค่า 4 ล้านบาท หรือมากกว่าปีที่ผ่านมา	5 ชิ้นงาน/กระบวนการและมูลค่า 6 ล้านบาท หรือมากกว่าปีที่ผ่านมา	5 ชิ้นงาน/กระบวนการและมูลค่า 6 ล้านบาท หรือมากกว่าปีที่ผ่านมา	รผก.(ว)
Regulatory & Standard Process (RS)									
RS1	ทบทวนกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ เพื่อรองรับการดำเนินงานในธุรกิจเกี่ยวเนื่อง รวมถึงกำกับการดำเนินงานของบริษัทในเครือ เพื่อให้เกิด Synergy	สายงาน. 4.25 ความสำเร็จของการศึกษากฎหมายที่เกี่ยวข้องในการทำธุรกิจเกี่ยวเนื่องและธุรกิจใหม่ IP Management ของ กฟภ.	ระดับ	5	5	5	5	5	รผก.(บก)
		สายงาน. 4.26 ความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนงานยกระดับ/ขยายผลการพัฒนาช่องทางธุรกรรมการเงิน ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมลูกค้า และการดำเนินงานธุรกิจใหม่ขององค์กร รวมถึงรองรับการเปิดตลาดซื้อขายไฟฟ้าเสรี	ร้อยละ	100	-	-	-	-	รผก.(บ)

กลยุทธ์	KPI	หน่วยวัด	ค่าเป้าหมาย 5 ปี					ผู้รับผิดชอบหลัก
			2565	2566	2567	2568	2569	
	สายงาน 4.27 ความสำเร็จของการตรวจสอบกฎหมาย กฎกระทรวง มติ ครม. กฎหมายใหม่ จัดทำหรือปรับปรุง/มีส่วนร่วมในการปรับปรุงข้อบังคับ กฎระเบียบ หลักเกณฑ์ และแนวทางปฏิบัติงานในการดำเนินงาน เพื่อรองรับการดำเนินงานของ กฟภ. และธุรกิจเกี่ยวเนื่อง	ระดับ	5	5	5	5	5	รผก.(บก)

3.3 Balanced Scorecard (BSC) การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ประจำปี 2565

กลยุทธ์	KPI	หน่วยวัด	เป้าหมาย 5 ระดับ					ผู้รับผิดชอบหลัก
			ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5	
1. มุมมอง Goal (Finance Social Environment : FSE)								
	CORP. 1.1 อัตราส่วนผลตอบแทนสินทรัพย์รวม (ROA)	ร้อยละ	3.40	3.48	3.56	3.64	3.72	รผก.(บ)
	CORP. 1.2 การบริหารค่าใช้จ่ายจากการดำเนินงาน (CPI-X)	ล้านบาท	30,418	30,362	30,306	30,250	30,194	รผก.(บ)
2. มุมมอง Customer								
Satisfying Customers and Engaged Stakeholder (SCM)								
SCM1 มุ่งตอบสนองความต้องการความคาดหวังและความกังวลผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	CORP. 2.1 ความพึงพอใจในการดำเนินงานของ กฟภ. ที่ตอบสนองต่อความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ระดับ	Baseline -8% (5-Baseline)[2]	Baseline -3.5% (5-Baseline)[2]	Baseline	Baseline + 2.5 (5-Baseline)[2]	Baseline + 4% (5-Baseline)[2]	รผก.(ย)
	สายงาน 2.2 ผลสำรวจความเชื่อมั่นในการดำเนินงานของ กฟภ. ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ระดับ	Baseline -8% (5-Baseline)[2]	Baseline -3.5% (5-Baseline)[2]	Baseline	Baseline + 2.5 (5-Baseline)[2]	Baseline + 4% (5-Baseline)[2]	รผก.(ย)
SCM2 การสร้างประสบการณ์ที่ดีของการให้บริการแบบ New Normal (Digital Customer Experience)	CORP. 2.3 ความพึงพอใจรายกลุ่มลูกค้า	ระดับ	4.2788	4.3288	4.3788	4.4288	4.4788	รผก.(ธต)
	▪ กลุ่มลูกค้ารายย่อย (บ้านอยู่อาศัยและพาณิชย์รายย่อย)	ระดับ	4.2756	4.3256	4.3756	4.4256	4.4756	รผก.(ธต)
	▪ กลุ่มลูกค้ารายใหญ่ (อุตสาหกรรมและพาณิชย์รายใหญ่)	ระดับ	4.2671	4.3171	4.3671	4.4171	4.4671	รผก.(ธต)
	▪ กลุ่มภาครัฐ (ราชการและรัฐวิสาหกิจ)	ระดับ	4.2939	4.3439	4.3939	4.4439	4.4939	รผก.(ธต)

กลยุทธ์	KPI	หน่วยวัด	เป้าหมาย 5 ระดับ					ผู้รับผิดชอบหลัก
			ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5	
	▪ กลุ่มลูกค้ารายสำคัญ (Key Account Customer)	ระดับ	4.2234	4.2734	4.3234	4.3734	4.4234	รผก.(ธต)
	สายงาน 2.4 สัดส่วนประเภทการให้บริการผ่านช่องทางออนไลน์	ร้อยละ	20	40	60	80	100	รผก.(ธต)
	สายงาน 2.5 ร้อยละของจำนวนศูนย์บริการลูกค้า PEA Shop ที่ปิดให้บริการ เทียบกับจำนวน PEA Shop ทั้งหมด	ร้อยละ	30	35	40	45	50	รผก.(ธต)
	สายงาน 2.6 การทบทวน/ปรับปรุง SLA ของกระบวนการให้บริการ	กระบวนการ	0	-	1	-	2	รผก.(ธต)
	สายงาน 2.7 Net promotor Score ของลูกค้าที่ใช้บริการผ่าน Digital Channel ของ กฟภ.	ระดับ	36	37	38	39	40	รผก.(ธต)
SCM3 การรักษาฐานลูกค้ารายสำคัญ (Key Account)	สายงาน 2.8 ร้อยละของลูกค้ารายสำคัญ (Key Account) ต่อลูกค้า High Value	ร้อยละ	60	62.5	65	67.5	70	รผก.(ธต)

กลยุทธ์	KPI	หน่วยวัด	เป้าหมาย 5 ระดับ					ผู้รับผิดชอบหลัก
			ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5	
New Market (NM)								
NM1 การกำหนดนโยบายและกำหนดทิศทางการดำเนินงานของบริษัทในเครือ รวมถึงการวิเคราะห์ถึง Business Alignment	สายงาน. 2.9 ความสำเร็จในการกำหนดแนวทางและการนำไปปฏิบัติของ Way of Conduct ระหว่าง กฟภ. และบริษัทในเครือ	ร้อยละ	60	70	80	90	100	รผก.(ย)
NM2 การดำเนินงานตามแผน PEA Portfolio Management	CORP. 2.10 รายได้ธุรกิจเกี่ยวเนื่อง	ล้านบาท	5,935	6,091	6,247	6,403	6,559	รผก.(ธต)
	CORP. 2.11 การบริหารค่าใช้จ่ายจากการดำเนินงาน (CPI-X)	ล้านบาท	30,418	30,362	30,306	30,250	30,194	รผก.(บ)
	CORP. 2.12 Dividend Payout จาก ENCOM	ล้านบาท	52.2	60.9	69.6	78.3	87	รผก.(วก) รักษาการกรรมการผู้จัดการ บริษัท พีอีเอ เอ็นคอม อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด

กลยุทธ์		KPI	หน่วยวัด	เป้าหมาย 5 ระดับ					ผู้รับผิดชอบหลัก
				ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5	
NM3 ยกระดับผลประกอบการขององค์กร และการจัดทำบัญชีต้นทุนระหว่าง Regulated Business และ Non-regulated Business รวมถึงการทำบัญชีต้นทุนรายกิจกรรม (ABC Costing)	สายงาน	2.13 ความสำเร็จในการจัดทำบัญชีต้นทุนตามประเภทรายได้ในส่วนของธุรกิจนอกการกำกับดูแล (Non-regulated)	ร้อยละ	80	85	90	95	100	รผก.(บ)
NM4 มุ่งเน้นการสร้างมูลค่าเพิ่มจากฐานข้อมูลผู้ใช้ไฟ	สายงาน	2.14 ความสำเร็จของจำนวนลูกค้าที่เพิ่มขึ้น	ราย/แห่ง	8	9	10	11	12	รผก.(ธต)
	สายงาน	2.15 มูลค่าโครงการทั้งหมด	ล้านบาท	400	450	500	550	600	รผก.(ธต)
3. มุมมอง Internal Process									
Operational Management Process (OM)									
OM1 การเพิ่มประสิทธิภาพและความน่าเชื่อถือของระบบจำหน่ายอย่างต่อเนื่อง	CORP.	3.1 ดัชนีจำนวนครั้งที่ไฟฟ้าขัดข้อง (SAIFI)	ครั้ง/ราย/ปี	ค่าระดับ 2 + ค่า Interval	ค่าระดับ 3 + ค่า Interval	ค่าดัชนีฯ SAIFI ของ กฟภ. ที่ทำได้จริง ในปี 2564	ค่าระดับ 3 - ค่า Interval	นำค่าข้อมูล 7 ปีย้อนหลัง (ปี 2558-2564) มาคำนวณด้วยวิธี Exponential Regression เพื่อหาค่า SAIFI กฟภ. ของปี 2565	รผก.(ป)

กลยุทธ์	KPI	หน่วยวัด	เป้าหมาย 5 ระดับ					ผู้รับผิดชอบหลัก
			ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5	
	CORP. 3.2 ดัชนีระยะเวลาที่ไฟฟ้าขัดข้อง (SAIDI)	นาที/ราย/ปี	ค่าระดับ 2 + ค่า Interval	ค่าระดับ 3 + ค่า Interval	ค่าดัชนีฯ SAIDI ของ กฟภ. ที่ทำได้จริง ในปี 2564	ค่าระดับ 3 - ค่า Interval	นำค่าข้อมูล 7 ปีย้อนหลัง (ปี 2558-2564) มาคำนวณด้วยวิธี Exponential Regression เพื่อหาค่า SAIDI กฟภ. ของปี 2565	รผก.(ป)

<u>หมายเหตุ</u> : เนื่องจาก กฟภ. จะนำระบบ OMS (Outage Management System) ซึ่งมีเงื่อนไขการคำนวณค่าดัชนีฯ ที่แตกต่างจากระบบเดิม มาใช้ในการรายงานค่าดัชนีฯ ความเชื่อถือได้ทดแทนโปรแกรมเดิม โดยในปัจจุบันอยู่ระหว่างการตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล เมื่อข้อมูลมีความถูกต้องแล้ว กฟภ. จะทำการปรับค่าเกณฑ์วัดฯ ใหม่อีกครั้งหนึ่ง

กลยุทธ์	KPI	หน่วยวัด	เป้าหมาย 5 ระดับ					ผู้รับผิดชอบหลัก
			ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5	
	CORP. 3.3 ร้อยละของหน่วยสูญเสียในระบบจำหน่าย (Loss)	ร้อยละ	X3 + 2*Interval	X3 + Interval	X3	X3 - Interval	X5	รผก.(ป)
	สายงาน. 3.4 ค่าใช้จ่ายในการบำรุงรักษาเชิงแก้ไข (Corrective Maintenance) ของหม้อแปลงไฟฟ้ากำลังบนส่วนประกอบหลักตาม FMECA ได้แก่ OLTC, Winding, HV Bushing ที่ลดลง	% เปรียบเทียบกับปีฐาน (ปี 2563)	ลดลง 10% เมื่อเทียบกับปี 2563	ลดลง 20% เมื่อเทียบกับปี 2563	ลดลง 30% เมื่อเทียบกับปี 2563	ลดลง 40% เมื่อเทียบกับปี 2563	ลดลง 50% เมื่อเทียบกับปี 2563	คณะอนุกรรมการจัดทำแผนและติดตามการดำเนินการบริหารจัดการสินทรัพย์ของ กฟภ.
	สายงาน. 3.5 ร้อยละความสำเร็จของการมีฐานข้อมูลในการวางแผนการจัดการสินทรัพย์ในระยะยาว	ร้อยละ	มีฐานข้อมูลหม้อแปลงไฟฟ้ากำลัง 20%	มีฐานข้อมูลหม้อแปลงไฟฟ้ากำลัง 40%	มีฐานข้อมูลหม้อแปลงไฟฟ้ากำลัง 60%	มีฐานข้อมูลหม้อแปลงไฟฟ้ากำลัง 80%	มีฐานข้อมูลหม้อแปลงไฟฟ้ากำลัง 100%	คณะอนุกรรมการจัดทำแผนและติดตามการดำเนินการบริหารจัดการสินทรัพย์ของ กฟภ.
	สายงาน. 3.6 ดัชนีจำนวนครั้งที่ไฟฟ้าขัดข้อง (SAIFI) นิคมอุตสาหกรรม	ครั้ง/ราย/ปี	0.882	0.789	0.696	0.603	0.510	รผก.(ป)
	สายงาน. 3.7 ดัชนีระยะเวลาที่ไฟฟ้าขัดข้อง (SAIDI) นิคมอุตสาหกรรม	นาที/ราย/ปี	15.970	14.315	12.660	11.005	9.350	รผก.(ป)

กลยุทธ์	KPI	หน่วยวัด	เป้าหมาย 5 ระดับ					ผู้รับผิดชอบหลัก
			ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5	
	สายงาน 3.8 ความพึงพอใจโดยรวมต่อคุณภาพผลิตภัณฑ์ของลูกค้าในพื้นที่นิคมอุตสาหกรรม	ระดับ	4.1118	4.1618	4.2118	4.2618	4.3118	รผก.(ป)

<u>หมายเหตุ</u> :

1. ตัวชี้วัด “ร้อยละของหน่วยสูญเสียในระบบจำหน่าย (Loss)” ค่า X_3 หมายถึงค่าเป้าหมายระดับ 3 โดยกำหนดและเห็นชอบตามคณะทำงานจัดทำค่าพยากรณ์ความต้องการไฟฟ้าและคณะกรรมการลดค่าหน่วยสูญเสีย
2. การกำหนดค่าเป้าหมาย 1-5 ของ SAIFI และ SAIDI นิคมอุตสาหกรรม หลักการเดียวกับการตั้งค่าเป้าหมาย 5 ระดับของปี 2564 มากำหนดเป็นค่าเป้าหมายที่มีรายละเอียด ดังนี้
   - ค่าเกณฑ์วัดที่ระดับ 5 ของ นิคมอุตสาหกรรม ใช้ค่าผลการดำเนินงานปีก่อนหน้า (ปี 2563)
   - ค่าเกณฑ์วัดที่ระดับ 3 ของ นิคมอุตสาหกรรม ใช้ค่าผลการดำเนินงานจริงเฉลี่ยย้อนหลัง 3 ปี (ปี 2561 – 2563)
   - ค่า % interval จากระดับ 5 ไป 3 ของ SAIFI นิคมอุตสาหกรรม = 36.47%, SAIDI นิคมอุตสาหกรรม = 35.40%
   - ค่า Interval = (ค่าเกณฑ์วัดระดับ 3 - ค่าเกณฑ์วัดระดับ 5)/2, ค่าเกณฑ์วัดระดับ 4 = ค่าเกณฑ์วัดระดับ 5 + ค่า Interval, ค่าเกณฑ์วัดระดับ 2 = ค่าเกณฑ์วัดระดับ 3 + ค่า Intervel, ค่าเกณฑ์วัดระดับ 1 = ค่าเกณฑ์วัดระดับ 2 + ค่า Interval

กลยุทธ์	KPI	หน่วยวัด	เป้าหมาย 5 ระดับ					ผู้รับผิดชอบหลัก
			ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5	
OM2 ยกระดับคุณภาพระบบจำหน่ายไฟฟ้าแรงต่ำรองรับการเปลี่ยนแปลงของอุตสาหกรรมไฟฟ้า	สายงาน 3.9 ร้อยละความสำเร็จของการพัฒนาจัดทำระบบประมวลค่าดัชนีฯ (SAIFI&SAIDI) ระบบจำหน่ายแรงต่ำ	ร้อยละ	มีการพัฒนาจัดทำระบบประมวลค่าดัชนีฯ (SAIFI&SAIDI) ระบบจำหน่ายแรงต่ำแล้วเสร็จ 60%	มีการพัฒนาจัดทำระบบประมวลค่าดัชนีฯ (SAIFI&SAIDI) ระบบจำหน่ายแรงต่ำแล้วเสร็จ 80%	มีการพัฒนาจัดทำระบบประมวลค่าดัชนีฯ (SAIFI&SAIDI) ระบบจำหน่ายแรงต่ำและมีการตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลเหตุการณ์ไฟฟ้าขัดข้องระบบจำหน่ายแรงต่ำ แล้วเสร็จ 100%	นำเสนอขออนุมัติผลค่าดัชนีฯ SAIFI&SAIDI แรงต่ำปี 2565 เพื่อใช้เป็น Base line สำหรับตั้งค่าเป้าหมายปี 2566 เป็นต้นไป	อนุมัติผลค่าดัชนีฯ SAIFI&SAIDI แรงต่ำปี 2565 เพื่อใช้เป็น Base line สำหรับตั้งค่าเป้าหมายปี 2566 เป็นต้นไป	รผก.(ป)

<u>หมายเหตุ</u> :

1. ร้อยละความสำเร็จของการพัฒนาจัดทำระบบประมวลค่าดัชนีฯ (SAIFI&SAIDI) ระบบจำหน่ายแรงต่ำ สำหรับใช้เป็นค่าดัชนีฯ Baseline รองรับการประเมินค่าดัชนีฯ ระบบจำหน่ายแรงต่ำตั้งแต่ปี 2566 เป็นต้นไป
2. เนื่องจากปัจจุบัน ปี 2564 กฟภ. อยู่ระหว่างจัดทำระบบประมวลผลค่าดัชนีฯ (SAIFI&SAIDI) ระบบจำหน่ายแรงต่ำ ซึ่งคาดว่าจะแล้วเสร็จไตรมาส 2 ของปี 2565 และจะได้ผลของค่าดัชนีฯ ดังกล่าว ณ ตอนสิ้นปี 2565 เพื่อใช้เป็น Baseline สำหรับตั้งค่าเป้าหมายปี 2566 เป็นต้นไป ดังนั้นจึงยังไม่สามารถกำหนดค่าเป้าหมายของปี 2565 ได้
3. ค่าเป้าหมายปี 2565 ค่าดัชนีฯ (SAIFI&SAIDI) ระบบจำหน่ายแรงต่ำ จะวัดจากความสำเร็จกระบวนการการพัฒนาจัดทำระบบประมวลค่าดัชนีฯ (SAIFI&SAIDI) ระบบจำหน่ายแรงต่ำ เพื่อจะได้มีค่าดัชนีฯ Baseline สำหรับตั้งค่าเป้าหมายปี 2566 เป็นต้นไป

กลยุทธ์	KPI	หน่วยวัด	เป้าหมาย 5 ระดับ					ผู้รับผิดชอบหลัก
			ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5	
	สายงาน 3.10 แรงดันไฟฟ้าในระดับที่กำหนด	ร้อยละ	ทบทวนหลักเกณฑ์และแนวทางปฏิบัติด้านเทคนิคของระบบจำหน่ายแรงต่ำที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน 20%	ทบทวนหลักเกณฑ์และแนวทางปฏิบัติด้านเทคนิคของระบบจำหน่ายแรงต่ำที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน 40%	ทบทวนหลักเกณฑ์และแนวทางปฏิบัติด้านเทคนิคของระบบจำหน่ายแรงต่ำที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน 60%	ทบทวนหลักเกณฑ์และแนวทางปฏิบัติด้านเทคนิคของระบบจำหน่ายแรงต่ำที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน 80%	ทบทวนหลักเกณฑ์และแนวทางปฏิบัติด้านเทคนิคของระบบจำหน่ายแรงต่ำที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน 100%	คณะทำงานพัฒนายกระดับโครงข่ายระบบไฟฟ้า

กลยุทธ์		KPI	หน่วยวัด	เป้าหมาย 5 ระดับ					ผู้รับผิดชอบหลัก
				ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5	
Grid Modernization Process (GM)									
GM1 การเสริมสร้างศักยภาพของระบบจำหน่าย โดย Smart Grid และระบบที่รองรับธุรกิจในอนาคต	CORP.	3.11 ความสำเร็จของแผนโครงข่ายไฟฟ้าอัจฉริยะ	ร้อยละ	60	70	80	90	100	รผก.(ว)
	สายงาน	3.12 ความสำเร็จในการดำเนินการแผนพัฒนาระบบกักเก็บพลังงานในระบบจำหน่ายไฟฟ้า	ร้อยละ	60	70	80	90	100	รผก.(ว)
	สายงาน	3.13 การใช้ประโยชน์จากฐานข้อมูลใน Smart Grid Area (พัทยา + AMR บางพื้นที่) เพื่อวิเคราะห์ธุรกิจใหม่	ร้อยละ	60	70	80	90	100	รผก.(ว)
	สายงาน	3.14 การเป็นผู้นำในการยกระดับ Smart Grid ในระดับภูมิภาค	ร้อยละ	60	70	80	90	100	รผก.(ว)
	สายงาน	3.15 ความสำเร็จในการติดตั้ง Smart Meter และการขยายผลเพื่อรองรับการขยายตัวยานยนต์ไฟฟ้า	ร้อยละ	60	70	80	90	100	รผก.(ว)

กลยุทธ์	KPI	หน่วยวัด	เป้าหมาย 5 ระดับ					ผู้รับผิดชอบหลัก
			ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5	
GM2 การผลักดันความสำเร็จของโครงการนำร่อง – การรองรับการเปิดไฟฟ้าเสรี	CORP. 3.16 ความสำเร็จในเตรียมความพร้อมสู่การเปิดไฟฟ้าเสรี	ร้อยละ	5	15	60	80	100	รผก.(ย)
	สายงาน. ▪ การดำเนินงานเป็นไปตามแผนงานหลักและแผนงานย่อย	ร้อยละ	5	15	60	80	100	รผก.(ย)
	สายงาน. ▪ ความสำเร็จในการดำเนินงานตามบทบาท กฟภ. ใน โครงการนำร่อง EEC	ร้อยละ	80	85	90	95	100	รผก.(บก)
	สายงาน. ▪ ความสำเร็จในการเตรียมความพร้อมบุคลากรในการเปิดไฟฟ้าเสรี	ร้อยละ	80	85	90	95	100	รผก.(บก)
	สายงาน. ▪ ความสำเร็จในการพัฒนาแพลตฟอร์มซื้อขายพลังงานผ่าน Trading Platform ที่เหมาะสมสำหรับ กฟภ.	ร้อยละ	20	40	60	80	100	รผก.(ว)
	สายงาน. ▪ ความสำเร็จของการเตรียมความพร้อมด้านบัญชี การเงิน ข้อกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง	ร้อยละ	80	85	90	95	100	รผก.(บ)

กลยุทธ์	KPI	หน่วยวัด	เป้าหมาย 5 ระดับ					ผู้รับผิดชอบหลัก
			ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5	
4. มุมมอง Learning & Growth								
Organizational Capital (OC)								
OC1 วิเคราะห์ GAP และแนวทางการผลักดันองค์กรสู่ความยั่งยืน	สายงาน 4.1 ความสำเร็จของแผนงานยกระดับการดำเนินงานเรื่องความปลอดภัยให้อยู่ในระดับมาตรฐาน/ระดับสากล	ร้อยละ	< 80	>80-85	>85-90	>90-95	>95-100	รผก.(บก)
	สายงาน 4.2 ค่าดัชนีการประสบอุบัติภัย (Disabling Injury Index:$\sqrt{DI}$)	-	>0.1021	>0.0972ถึง 0.1021	>0.0926 ถึง 0.0972	>0.0882 ถึง 0.0926	น้อยกว่าหรือเท่ากับ 0.0882	รผก.(บก)
	CORP. 4.3 ได้รับรางวัล CSR ระดับนานาชาติหรือการรับรองการรายงานความยั่งยืนตามมาตรฐานสากลทั้งในประเทศหรือต่างประเทศ	รางวัล/การรับรอง	0	-	1	-	2	รผก.(ย)
	สายงาน 4.4 ความสำเร็จของกระบวนการ GRC	ร้อยละ	10	-	50	-	100	รผก.(ย)
OC2 สนับสนุนการใช้พลังงานอย่างมีประสิทธิภาพ	CORP. 4.5 ค่าแฟคเตอร์ของค่าประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ (Eco-Efficiency) ตามแนวทาง ISO14045	เท่า	1.0488	1.0493	1.0498	1.0503	1.0508	รผก.(ย)
	สายงาน 4.6 จำนวนหน่วย (kWh) ที่ประหยัดพลังงานไฟฟ้าได้สะสม	GWh	100	105	110	115	120	รผก.(ว)

กลยุทธ์	KPI	หน่วยวัด	เป้าหมาย 5 ระดับ					ผู้รับผิดชอบหลัก
			ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5	
Human Capital Management (HCM)								
HCM1 ส่งเสริมการบริหารทุนมนุษย์โดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการพัฒนาระบบงานด้าน HCM	CORP. 4.7 Competency ของกลุ่มเป้าหมายที่ได้รับการพัฒนา New-skill/Up-skill/Re-skill	ร้อยละ	60	65	70	75	80	รผก.(บก)
	สายงาน 4.8 ร้อยละความสำเร็จของการจัดทำแผนอัตรากำลังระยะยาวที่ระบุการดำเนินงานของทั้ง 4 กลุ่ม	ร้อยละ	80	85	90	95	100	รผก.(บก)
	สายงาน 4.9 ร้อยละความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผนงานการพัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อสนับสนุนการยกระดับการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์	ร้อยละ	80	85	90	95	100	รผก.(บก)
	สายงาน 4.10 ความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผนงานเพื่อเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากรด้าน Digital	ร้อยละ	60	70	80	90	100	รผก.(บก)
	สายงาน 4.11 ความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนการจัดการความรู้ขององค์กร	ร้อยละ	80	85	90	95	100	รผก.(บก)
	สายงาน 4.12 ความสำเร็จของการพัฒนาทักษะบุคลากรในการจัดการความรู้และนำไปปรับปรุงการทำงาน	ร้อยละ	80	85	90	95	100	รผก.(บก)

กลยุทธ์	KPI	หน่วยวัด	เป้าหมาย 5 ระดับ					ผู้รับผิดชอบหลัก
			ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5	
	สายงาน 4.13 ความสำเร็จของการดำเนินการตามแผนส่งเสริมการจัดการความรู้สู่การสร้างนวัตกรรมขององค์กร	ร้อยละ	80	85	90	95	100	รผก.(บก)
	สายงาน 4.14 จำนวนกระบวนการ/นวัตกรรม (Technology Readiness Level:TRL ระดับ 7-9) ที่ได้รับการต่อยอดและปรับปรุงมาจากการจัดการความรู้	จำนวน	1	1.5	2	2.5	3	รผก.(บก)
HCM2 พัฒนาระบบการเรียนรู้และพัฒนาในการเสริมสร้างและยกระดับสมรรถนะของบุคลากร	สายงาน 4.15 ร้อยละของกลุ่มเป้าหมายที่ได้รับการพัฒนาตาม Future Core Competency	ร้อยละ	60	65	70	75	80	รผก.(บก)
	สายงาน 4.16 ความสำเร็จของกลุ่มเป้าหมายที่ได้รับการยกระดับบุคลากรด้านการวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data Analytics)	ร้อยละ	60	70	80	90	100	รผก.(บก)
	สายงาน 4.17 ความสำเร็จของการพัฒนาบุคลากรรุ่นใหม่ที่สามารถเป็น Talent / Successor	ร้อยละ	60	70	80	90	100	รผก.(บก)

กลยุทธ์		KPI	หน่วยวัด	เป้าหมาย 5 ระดับ					ผู้รับผิดชอบหลัก
				ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5	
Digital Technology (DT)									
DT1	พัฒนาขีดความสามารถด้านเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อสะท้อนถึงประสิทธิภาพของการบริหารค่าใช้จ่ายและประสิทธิภาพของกระบวนการดำเนินงาน	CORP. 4.18 ความสำเร็จในการพัฒนามาตรฐานการกำกับดูแลที่ดีและบริหารจัดการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (ISO38500)	ร้อยละ	80	85	90	95	100	ผชก.(ดท)
		สายงาน 4.19 ความสำเร็จการดำเนินงานตามแผนงานยกระดับการกำกับดูแลข้อมูล (Data Governance)	ร้อยละ	80	85	90	95	100	ผชก.(ดท)
		สายงาน 4.20 ความสำเร็จการดำเนินงานตามแผนงานการบริหารจัดการข้อมูล (Data Management & Data Analytic)	ร้อยละ	80	85	90	95	100	ผชก.(ดท)
DT2	พัฒนาขีดความสามารถด้าน Cyber Security และการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลสู่มาตรฐานสากล	สายงาน 4.21 ความสำเร็จของแผนงานพัฒนาระบบรักษาความมั่นคงปลอดภัยทางเทคโนโลยีดิจิทัล	ระดับความสำเร็จ	-	-	ได้รับการตรวจสอบจากผู้ตรวจสอบภายใน	-	ได้รับการรับรองตามมาตรฐานสากล ISO 27001	รผก.(ทส)

กลยุทธ์	KPI	หน่วยวัด	เป้าหมาย 5 ระดับ					ผู้รับผิดชอบหลัก
			ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5	
	สายงาน 4.22 ความสำเร็จของงานพัฒนาความสามารถในการรักษาความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์ ของศูนย์ปฏิบัติการความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ (SOC)	ระดับความสำเร็จ	-	-	คู่มือ Cyber Incident response Security Playbook (90%)	คู่มือ Cyber Incident response Security Playbook, แนวทางการยกระดับการดำเนินงานและความสามารถของศูนย์ปฏิบัติการความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ (SOC) ในอนาคต (Roadmap) (95%)	คู่มือ Cyber Incident response Security Playbook, แนวทางการยกระดับการดำเนินงานและความสามารถของศูนย์ปฏิบัติการความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ (SOC) ในอนาคต (Roadmap), รายงานผลการทำ Table Top Exercise (100%)	รผก.(ทส.)

กลยุทธ์	KPI	หน่วยวัด	เป้าหมาย 5 ระดับ					ผู้รับผิดชอบหลัก
			ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5	
	สายงาน 4.23 ความสำเร็จของแผนงานจัดตั้งหน่วยงานระดับกองที่มีหน้าที่รับผิดชอบด้านความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์โดยตรง	ระดับความสำเร็จ	-	-	-	ความสำเร็จของการกำหนดโครงสร้างและกรอบอัตรากำลังของหน่วยงานระดับกองที่มีหน้าที่รับผิดชอบด้านความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์โดยตรงของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคเสนอต่อคณะกรรมการโครงสร้างฯ	สามารถจัดตั้งหน่วยงานระดับกองที่มีหน้าที่รับผิดชอบด้านความปลอดภัยไซเบอร์โดยตรงของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค	รผก.(ทส)

กลยุทธ์		KPI	หน่วยวัด	เป้าหมาย 5 ระดับ					ผู้รับผิดชอบหลัก
				ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5	
Corporate Innovation System (CIS)									
CIS1	พัฒนาโครงสร้างและกระบวนการด้านนวัตกรรม	CORP. 4.24 จำนวนนวัตกรรมเชิงพาณิชย์หรือกระบวนการที่สร้างรายได้/ลดค่าใช้จ่าย และมูลค่ารวมจากรายได้และการลดค่าใช้จ่ายจากนวัตกรรม/กระบวนการ	จำนวนนวัตกรรมและมูลค่า	1 ชิ้นงาน/กระบวนการและมูลค่า 0.2 ล้านบาท	2 ชิ้นงาน/กระบวนการและมูลค่า 0.4 ล้านบาท	3 ชิ้นงาน/กระบวนการและมูลค่า 0.6 ล้านบาท	4 ชิ้นงาน/กระบวนการและมูลค่า 0.8 ล้านบาท	5 ชิ้นงาน/กระบวนการและมูลค่า 1 ล้านบาท	รผก.(ว)
Regulatory & Standard Process (RS)									
RS1	ทบทวนกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ เพื่อรองรับการดำเนินงานในธุรกิจเกี่ยวเนื่องรวมถึงกำกับการดำเนินงานของบริษัทในเครือ เพื่อให้เกิด Synergy	สายงาน. 4.25 ความสำเร็จของการศึกษากฎหมายที่เกี่ยวข้องในการทำธุรกิจเกี่ยวเนื่องและธุรกิจใหม่ IP Management ของ กฟภ.	ระดับ	1	-	3	-	5	รผก.(บก)
		สายงาน. 4.26 ความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนงานยกระดับ/ขยายผลการพัฒนาช่องทางธุรกรรมการเงิน ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมลูกค้าและการดำเนินงานธุรกิจใหม่ขององค์กรรวมถึงรองรับการเปิดตลาดซื้อขายไฟฟ้าเสรี	ร้อยละ	80	85	90	95	100	รผก.(บ)

กลยุทธ์	KPI	หน่วยวัด	เป้าหมาย 5 ระดับ					ผู้รับผิดชอบหลัก
			ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5	
	สายงาน 4.27 ความสำเร็จของการตรวจสอบกฎหมาย กฎกระทรวง มติ ครม. กฎหมายใหม่ จัดทำ หรือปรับปรุง/มีส่วนร่วมในการปรับปรุง ข้อบังคับ กฎ ระเบียบ หลักเกณฑ์ และแนวทางปฏิบัติงานในการดำเนินงาน เพื่อรองรับการดำเนินงานของ กฟภ. และธุรกิจเกี่ยวเนื่อง	ระดับ	1	-	3	-	5	รผก.(บก)

3.4 คำจำกัดความตาม Balanced Scorecard (BSC) การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ประจำปี 2565

ตัวชี้วัด	คำจำกัดความ (Definition)
1. มุมมอง Goal (Finance Social Environment : FSE)	
1.1 อัตราส่วนผลตอบแทนสินทรัพย์รวม (ROA)	▪ การวัดประสิทธิภาพในการสร้างกำไรจากสินทรัพย์ของกิจการ เพื่อวัดการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างคุ้มค่าและมีประสิทธิภาพ ▪ สูตรคำนวณ : ROA = กำไรสุทธิ x 100 / สินทรัพย์รวมเฉลี่ย ▪ โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัด และ การปรับค่าเกณฑ์วัด เท่ากับ +/- ร้อยละ 0.08 สรุปดังนี้

3.40	เทียบเท่ากับ ระดับ 1
3.48	เทียบเท่ากับ ระดับ 2
3.56	เทียบเท่ากับ ระดับ 3
3.64	เทียบเท่ากับ ระดับ 4
3.72	เทียบเท่ากับ ระดับ 5

ตัวชี้วัด	คำจำกัดความ (Definition)
1.2 การบริหารค่าใช้จ่ายจากการดำเนินงาน (CPI-X)	▪ พิจารณาจากความสำเร็จจากความสามารถในการควบคุมค่าใช้จ่ายจากการดำเนินงาน โดยที่ค่าใช้จ่ายจากการดำเนินงาน ประกอบด้วยต้นทุนขายพลังงานไฟฟ้า (ค่าใช้จ่ายในการผลิต บำรุงรักษาไฟฟ้า และบริหารการผลิต ค่าใช้จ่ายในการจำหน่ายไฟฟ้า บำรุงรักษาระบบจำหน่าย และบริหารด้านจำหน่ายไฟฟ้า) และค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร โดยไม่รวมค่าใช้จ่ายต่อไปนี้ - ค่าซื้อกระแสไฟฟ้า - เงินชดเชยพิเศษพนักงานเกษียณก่อนอายุ (Early Retirement)/เกษียณอายุทางเลือก - โบนัส - ค่าเสื่อมราคา - ต้นทุนของธุรกิจเสริม เช่น ต้นทุนงานก่อสร้าง ต้นทุนงานบริการด้านวิศวกรรมไฟฟ้า เป็นต้น - ต้นทุนผลประโยชน์พนักงาน - ค่าธรรมเนียมประกอบกิจการพลังงาน - ค่าใช้จ่ายเพื่อการวิจัยและพัฒนา - ค่าใช้จ่ายดำเนินงานตามแผนงาน/นโยบายรัฐบาล/มติ ครม. ที่เกิดขึ้นในรอบปีบัญชี 2565 - ค่าใช้จ่ายในการเตรียมจัดตั้งบริษัทในเครือ - ค่าใช้จ่ายจากเหตุวิกฤต 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ การจลาจล การก่อการร้าย - ค่าใช้จ่ายจากภัยพิบัติ ซึ่งเป็นเหตุสุดวิสัยที่เกิดขึ้นในรอบปีบัญชี 2565 เช่น ค่าใช้จ่ายในการซ่อมแซมสินทรัพย์ที่เกิดจากภัยธรรมชาติ หนี้สูญและหนี้สงสัยจะสูญที่เกิดจากวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจ โรคระบาด เป็นต้น - ค่าใช้จ่ายจากการเปลี่ยนแปลงนโยบายบัญชีและวิธีปฏิบัติทางบัญชีให้เป็นไปตามมาตรฐานสากล - การประเมินผลจะปรับค่า CPI และหน่วยจำหน่ายที่เกิดขึ้นจริงเมื่อสิ้นปีบัญชี ▪ โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัด และ การปรับค่าเกณฑ์วัด เท่ากับ +/- 56 ล้านบาท สรุปดังนี้

30,418	เทียบเท่ากับ ระดับ 1
30,362	เทียบเท่ากับ ระดับ 2
30,306	เทียบเท่ากับ ระดับ 3
30,250	เทียบเท่ากับ ระดับ 4
30,194	เทียบเท่ากับ ระดับ 5

ตัวชี้วัด	คำจำกัดความ (Definition)
2. มุมมอง Customer Value Proposition	
2.1 ความพึงพอใจในการดำเนินงานของ กฟภ. ที่ตอบสนองต่อความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	▪ พิจารณาจากการประเมินความพึงพอใจในการดำเนินงานของ กฟภ. ที่ตอบสนองต่อความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม (ยกเว้นลูกค้า) ▪ โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัด และ การปรับค่าเกณฑ์วัด เท่ากับ -/+1 ระดับ สรุปดังนี้

ผลความพึงพอใจในการดำเนินงานของ กฟภ. ที่ตอบสนองต่อความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ไม่น้อยกว่า Baseline-8% (5-Baseline)[2]	เทียบเท่ากับ ระดับ 1
ผลความพึงพอใจในการดำเนินงานของ กฟภ. ที่ตอบสนองต่อความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ไม่น้อยกว่า Baseline-3.5% (5-Baseline)[2]	เทียบเท่ากับ ระดับ 2
ผลความพึงพอใจในการดำเนินงานของ กฟภ. ที่ตอบสนองต่อความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ไม่น้อยกว่า Baseline	เทียบเท่ากับ ระดับ 3
ผลความพึงพอใจในการดำเนินงานของ กฟภ. ที่ตอบสนองต่อความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ไม่น้อยกว่า Baseline+2.5% (5-Baseline)[2]	เทียบเท่ากับ ระดับ 4
ผลความพึงพอใจในการดำเนินงานของ กฟภ. ที่ตอบสนองต่อความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ไม่น้อยกว่า Baseline+4% (5-Baseline)[2]	เทียบเท่ากับ ระดับ 5

2.2 ผลสำรวจความเชื่อมั่นในการดำเนินงานของ กฟภ. ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	▪ พิจารณาจากการวัดความเชื่อมั่นในการดำนินงานของ กฟภ. ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (9 กลุ่ม) ▪ โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัด และ การปรับค่าเกณฑ์วัด เท่ากับ -/+1 ระดับ สรุปดังนี้

ผลสำรวจความเชื่อมั่นในการดำเนินงานของ กฟภ. ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ไม่น้อยกว่า Baseline-8% (5-Baseline)[2]	เทียบเท่ากับ ระดับ 1
ผลสำรวจความเชื่อมั่นในการดำเนินงานของ กฟภ. ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ไม่น้อยกว่า Baseline-3.5% (5-Baseline)[2]	เทียบเท่ากับ ระดับ 2
ผลสำรวจความเชื่อมั่นในการดำเนินงานของ กฟภ. ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ไม่น้อยกว่า Baseline	เทียบเท่ากับ ระดับ 3
ผลสำรวจความเชื่อมั่นในการดำเนินงานของ กฟภ. ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ไม่น้อยกว่า Baseline+2.5% (5-Baseline)[2]	เทียบเท่ากับ ระดับ 4
ผลสำรวจความเชื่อมั่นในการดำเนินงานของ กฟภ. ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ไม่น้อยกว่า Baseline+4% (5-Baseline)[2]	เทียบเท่ากับ ระดับ 5

ตัวชี้วัด	คำจำกัดความ (Definition)
2.3 ความพึงพอใจรายกลุ่มลูกค้า	▪ พิจารณาจากการประเมินระดับความพึงพอใจโดยรวมของลูกค้า จากการสำรวจความพึงพอใจ ลูกค้า ตามโครงการสำรวจเพื่อการเรียนรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาด ประจำปี 2565 ซึ่งดำเนินการสำรวจความพึงพอใจโดยรวมของลูกค้าที่ใช้ไฟฟ้าในพื้นที่บริการของ กฟภ. ด้วยหลักการทางสถิติและระเบียบวิธีปฏิบัติทางวิชาการที่เป็นที่ยอมรับ โดยหน่วยงานผู้ประเมินอิสระภายนอก (Third party) มาดำเนินการ ซึ่งจะมีการประเมินผลตามกลุ่มลูกค้าของ กฟภ. ใน 3 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มลูกค้ารายย่อย (บ้านอยู่อาศัยและพาณิชย์รายย่อย) กลุ่มลูกค้ารายใหญ่ (อุตสาหกรรมและพาณิชย์รายใหญ่) และกลุ่มภาครัฐ (ราชการ และรัฐวิสาหกิจ) ▪ โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัด และ การปรับค่าเกณฑ์วัด เท่ากับ -/+0.05 ระดับ สรุปดังนี้

4.2788	เทียบเท่ากับ ระดับ 1
4.3288	เทียบเท่ากับ ระดับ 2
4.3788	เทียบเท่ากับ ระดับ 3
4.4288	เทียบเท่ากับ ระดับ 4
4.4788	เทียบเท่ากับ ระดับ 5

- กลุ่มลูกค้ารายย่อย (บ้านอยู่อาศัยและพาณิชย์รายย่อย)	▪ เป็นการประเมินระดับความพึงพอใจของกลุ่มลูกค้ารายย่อย (บ้านอยู่อาศัย และพาณิชย์รายย่อย) จากการสำรวจความพึงพอใจลูกค้าตามโครงการสำรวจเพื่อการเรียนรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาด ประจำปี 2565 ซึ่งดำเนินการโดยหน่วยงานผู้ประเมินอิสระภายนอก (Third Party) และนำระดับความพึงพอใจมาประเมินตามระดับค่าเกณฑ์วัดที่กำหนด ▪ โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัด และ การปรับค่าเกณฑ์วัด เท่ากับ -/+ 0.05 ระดับ สรุปดังนี้

4.2756	เทียบเท่ากับ ระดับ 1
4.3256	เทียบเท่ากับ ระดับ 2
4.3756	เทียบเท่ากับ ระดับ 3
4.4256	เทียบเท่ากับ ระดับ 4
4.4756	เทียบเท่ากับ ระดับ 5

ตัวชี้วัด	คำจำกัดความ (Definition)
- กลุ่มลูกค้ารายใหญ่ (อุตสาหกรรม และพาณิชย์ รายใหญ่)	▪ เป็นการประเมินระดับความพึงพอใจของกลุ่มลูกค้ารายใหญ่ (อุตสาหกรรม และพาณิชย์รายใหญ่) จากการสำรวจความพึงพอใจลูกค้าตามโครงการสำรวจเพื่อเรียนรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาด ประจำปี 2565 ซึ่งดำเนินการโดยหน่วยงานผู้ประเมินอิสระภายนอก (Third Party) และนำระดับความพึงพอใจมาประเมินตามระดับค่าเกณฑ์วัดที่กำหนด ▪ โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัด และ การปรับค่าเกณฑ์วัด เท่ากับ -/+ 0.05 ระดับ สรุปดังนี้

4.2671	เทียบเท่ากับ ระดับ 1
4.3171	เทียบเท่ากับ ระดับ 2
4.3671	เทียบเท่ากับ ระดับ 3
4.4171	เทียบเท่ากับ ระดับ 4
4.4671	เทียบเท่ากับ ระดับ 5

- กลุ่มภาครัฐ (ราชการ และ รัฐวิสาหกิจ)	▪ เป็นการประเมินระดับความพึงพอใจของภาครัฐ (ราชการ และรัฐวิสาหกิจ) จากการสำรวจความพึงพอใจลูกค้าตามโครงการสำรวจเพื่อเรียนรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาด ประจำปี 2565 ซึ่งดำเนินการโดยหน่วยงานผู้ประเมินอิสระภายนอก (Third Party) และนำระดับความพึงพอใจมาประเมินตามระดับค่าเกณฑ์วัดที่กำหนด ▪ โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัด และ การปรับค่าเกณฑ์วัด เท่ากับ -/+ 0.05 ระดับ สรุปดังนี้

4.2939	เทียบเท่ากับ ระดับ 1
4.3439	เทียบเท่ากับ ระดับ 2
4.3939	เทียบเท่ากับ ระดับ 3
4.4439	เทียบเท่ากับ ระดับ 4
4.4939	เทียบเท่ากับ ระดับ 5

ตัวชี้วัด	คำจำกัดความ (Definition)
- กลุ่มลูกค้ารายสำคัญ (Key Account Customer)	▪ เป็นการประเมินระดับความพึงพอใจของกลุ่มลูกค้าสำคัญ (Key Account) จากการสำรวจความพึงพอใจลูกค้ารายสำคัญตามกระบวนการบริหารลูกค้ารายสำคัญ ซึ่งดำเนินการสำรวจความพึงพอใจโดยรวมของลูกค้ารายสำคัญของ กฟภ. ด้วยหลักการทางสถิติและระเบียบวิธีปฏิบัติทางวิชาการที่เป็นที่ยอมรับ ▪ โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัด และ การปรับค่าเกณฑ์วัด เท่ากับ -/+ 0.05 ระดับ สรุปดังนี้

4.2234	เทียบเท่ากับ ระดับ 1
4.2734	เทียบเท่ากับ ระดับ 2
4.3234	เทียบเท่ากับ ระดับ 3
4.3734	เทียบเท่ากับ ระดับ 4
4.4234	เทียบเท่ากับ ระดับ 5

ตัวชี้วัด	คำจำกัดความ (Definition)
2.4 สัดส่วนประเภทการให้บริการผ่านช่องทางออนไลน์	▪ พิจารณาจากการพัฒนาระบบ SCS ให้รองรับตามจำนวนประเภทการให้บริการผ่านช่องทางออนไลน์ที่กำหนด ให้ครอบคลุมทุกจุด Touchpoint ตามเส้นทางเดินของลูกค้า (PEA Customer Journey) และส่งเสริมประชาสัมพันธ์การให้บริการออนไลน์ เพื่อเพิ่มความพึงพอใจ ตอบสนองความคาดหวังของลูกค้าออนไลน์โดยมีประเภทการให้บริการจำนวน 9 ประเภท (คิดเป็นร้อยละ 100) ดังนี้ ขอยกเลิกการใช้ไฟฟ้า, ขอเพิ่มขนาดมิเตอร์, ขอลดขนาดมิเตอร์, ขอตัดฝากมิเตอร์, ขอต่อกลับมิเตอร์, ขอคืนเงินประกันกรณียกเลิกการใช้ไฟฟ้า, ขอแก้ไขประวัติ, ขอโอนเปลี่ยนเจ้าของ, ขอสับเปลี่ยนมิเตอร์ชำรุด ▪ โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัด และ การปรับค่าเกณฑ์วัด เท่ากับ -/+ ร้อยละ 20 สรุปดังนี้

เพิ่มสัดส่วนประเภทการให้บริการผ่านช่องทางออนไลน์ได้น้อยกว่าร้อยละ 20	เทียบเท่ากับ ระดับ 1
เพิ่มสัดส่วนประเภทการให้บริการผ่านช่องทางออนไลน์ได้ร้อยละ 40	เทียบเท่ากับ ระดับ 2
เพิ่มสัดส่วนประเภทการให้บริการผ่านช่องทางออนไลน์ได้ร้อยละ 60	เทียบเท่ากับ ระดับ 3
เพิ่มสัดส่วนประเภทการให้บริการผ่านช่องทางออนไลน์ได้ร้อยละ 80	เทียบเท่ากับ ระดับ 4
เพิ่มสัดส่วนประเภทการให้บริการผ่านช่องทางออนไลน์ได้ตั้งแต่ร้อยละ 100	เทียบเท่ากับ ระดับ 5

2.5 ร้อยละของจำนวนศูนย์บริการลูกค้า PEA Shop ที่ปิดให้บริการเทียบกับจำนวน PEA Shop ทั้งหมด	▪ พิจารณาจากร้อยละความสำเร็จของการปิดให้บริการศูนย์บริการลูกค้า PEA Shop ตามแผนงานบริหารการปิดให้บริการศูนย์บริการลูกค้า PEA Shop ▪ โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัด และ การปรับค่าเกณฑ์วัด เท่ากับ -/+ ร้อยละ 5 สรุปดังนี้

ความสำเร็จของการปิดให้บริการศูนย์บริการลูกค้า PEA Shop ร้อยละ 30	เทียบเท่ากับ ระดับ 1
ความสำเร็จของการปิดให้บริการศูนย์บริการลูกค้า PEA Shop ร้อยละ 35	เทียบเท่ากับ ระดับ 2
ความสำเร็จของการปิดให้บริการศูนย์บริการลูกค้า PEA Shop ร้อยละ 40	เทียบเท่ากับ ระดับ 3
ความสำเร็จของการปิดให้บริการศูนย์บริการลูกค้า PEA Shop ร้อยละ 45	เทียบเท่ากับ ระดับ 4
ความสำเร็จของการปิดให้บริการศูนย์บริการลูกค้า PEA Shop ร้อยละ 50	เทียบเท่ากับ ระดับ 5

<u>หมายเหตุ</u> : ไม่รวมกรณี PEA Shop ที่มีอายุสัญญาเช่าพื้นที่เกินปี 2566 ที่ไม่สามารถเจรจาต่อรองยกเลิกสัญญาโดยไม่มีค่าปรับได้

ตัวชี้วัด	คำจำกัดความ (Definition)
2.6 การทบทวน/ปรับปรุง SLA ของกระบวนการให้บริการ	▪ พิจารณาจากจำนวนกระบวนงานและรูปแบบการให้บริการ ที่ได้มีการกำหนด ทบทวน ปรับปรุงมาตรฐานการให้บริการลูกค้า (SLA) เพื่ออำนวยความสะดวก ลดระยะเวลาการให้บริการลูกค้าทั้งในช่องทางออนไลน์และออฟไลน์ และเพิ่มความพึงพอใจของลูกค้า ▪ โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัด และ การปรับค่าเกณฑ์วัด เท่ากับ -/+2 ระดับ สรุปดังนี้

ไม่สามารถกำหนด ทบทวน ปรับปรุง SLA ของกระบวนการให้บริการ	เทียบเท่ากับ ระดับ 1
-	-
สามารถกำหนด ทบทวน ปรับปรุง SLA ของกระบวนการให้บริการ ได้ 1 กระบวนการ	เทียบเท่ากับ ระดับ 3
-	-
สามารถกำหนด ทบทวน ปรับปรุง SLA ของกระบวนการให้บริการ ได้ตั้งแต่ 2 กระบวนการขึ้นไป	เทียบเท่ากับ ระดับ 5

2.7 Net Promotor Score ของลูกค้าที่ใช้บริการผ่าน Digital Channel ของ กฟภ.	▪ พิจารณาจากผลการศึกษาเพื่อวัดระดับการเป็นผู้สนับสนุนองค์กรของลูกค้า (Net Promoter Score: NPS) โดยประเมินจากความรู้สึกโดยรวมของลูกค้าว่าจะสนับสนุน กฟภ. ในระดับใด ผ่านโครงการสำรวจเพื่อการเรียนรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาด ประจำปี 2565 ซึ่งดำเนินการศึกษาความภักดีของลูกค้าที่ใช้ไฟฟ้าในพื้นที่บริการของ กฟภ. ด้วยหลักการทางสถิติและระเบียบวิธีปฏิบัติทางวิชาการที่เป็นที่ยอมรับ โดยหน่วยงานผู้ประเมินอิสระภายนอก (Third Party) มาดำเนินการ ▪ โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัด และ การปรับค่าเกณฑ์วัด เท่ากับ -/+ 1 ระดับ สรุปดังนี้

36	เทียบเท่ากับ ระดับ 1
37	เทียบเท่ากับ ระดับ 2
38	เทียบเท่ากับ ระดับ 3
39	เทียบเท่ากับ ระดับ 4
40	เทียบเท่ากับ ระดับ 5

ตัวชี้วัด	คำจำกัดความ (Definition)
2.8 ร้อยละของลูกค้ารายสำคัญ (Key Account) ต่อลูกค้า High Value	▪ พิจารณาจากสัดส่วนการคัดเลือกลูกค้ารายสำคัญ (Key Account) ต่อจำนวนลูกค้า High Value ให้เป็นไปตามสัดส่วนที่กำหนด ▪ โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัด และ การปรับค่าเกณฑ์วัด เท่ากับ -/+ ร้อยละ 2.5 สรุปดังนี้

ร้อยละ 60.00	เทียบเท่ากับ ระดับ 1
ร้อยละ 62.50	เทียบเท่ากับ ระดับ 2
ร้อยละ 65.00	เทียบเท่ากับ ระดับ 3
ร้อยละ 67.50	เทียบเท่ากับ ระดับ 4
ร้อยละ 70.00	เทียบเท่ากับ ระดับ 5

2.9 ความสำเร็จในการกำหนดแนวทางและการนำไปปฏิบัติของ way of conduct ระหว่าง กฟภ. และบริษัท ในเครือ	▪ เป็นการประเมินจากความสำเร็จของนโยบายการบริหารจัดการ ระหว่าง กฟภ. และบริษัทในเครือ กฟภ. (Way of Conduct) เพื่อให้สามารถผลักดันบริษัทในเครือ กฟภ. ดำเนินการได้ตามนโยบายและแนวปฏิบัติที่เป็นมาตรฐาน ซึ่งได้ตกลงร่วมกันระหว่าง กฟภ. และบริษัทในเครือ กฟภ. นำมาซึ่งการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและบรรลุวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ โดยมีการดำเนินงานตามกิจกรรมตามแผนงานนโยบายการบริหารจัดการ ระหว่าง กฟภ. และบริษัทในเครือ กฟภ. (Way of Conduct) ▪ โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัด และ การปรับค่าเกณฑ์วัด เท่ากับ +/- ร้อยละ 10 สรุปดังนี้

ความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนฯ ร้อยละ 60	เทียบเท่ากับ ระดับ 1
ความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนฯ ร้อยละ 70	เทียบเท่ากับ ระดับ 2
ความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนฯ ร้อยละ 80	เทียบเท่ากับ ระดับ 3
ความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนฯ ร้อยละ 90	เทียบเท่ากับ ระดับ 4
ความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนฯ ร้อยละ 100	เทียบเท่ากับ ระดับ 5

ตัวชี้วัด	คำจำกัดความ (Definition)
2.10 รายได้ธุรกิจเกี่ยวเนื่อง	▪ พิจารณาจากความสามารถในการสร้างรายได้จากธุรกิจเกี่ยวเนื่อง และนับเฉพาะรายได้ของ กฟภ. ▪ โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัด และ การปรับค่าเกณฑ์วัด เท่ากับ -/+ 156 ล้านบาท สรุปดังนี้
2.11 การบริหารค่าใช้จ่าย จาก การดำเนินงาน (CPI-X)	▪ พิจารณาจากความสำเร็จจากความสามารถในการควบคุมค่าใช้จ่ายจากการดำเนินงาน โดยที่ค่าใช้จ่ายจากการดำเนินงาน ประกอบด้วย ต้นทุนขายพลังงานไฟฟ้า (ค่าใช้จ่ายในการผลิต บำรุงรักษาไฟฟ้า และบริหารการผลิต ค่าใช้จ่ายในการจำหน่ายไฟฟ้า บำรุงรักษาระบบจำหน่าย และบริหารด้านจำหน่ายไฟฟ้า) และค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร โดยไม่รวมค่าใช้จ่ายต่อไปนี้ - ค่าซื้อกระแสไฟฟ้า - เงินชดเชยพิเศษพนักงานเกษียณก่อนอายุ (Early Retirement)/เกษียณอายุทางเลือก - โบนัส - ค่าเสื่อมราคา - ต้นทุนของธุรกิจเสริม เช่น ต้นทุนงานก่อสร้าง ต้นทุนงานบริการด้านวิศวกรรมไฟฟ้า เป็นต้น - ต้นทุนผลประโยชน์พนักงาน - ค่าธรรมเนียมประกอบกิจการพลังงาน - ค่าใช้จ่ายเพื่อการวิจัยและพัฒนา - ค่าใช้จ่ายดำเนินงานตามแผนงาน/นโยบายรัฐบาล/มติ ครม. ที่เกิดขึ้นในรอบปีบัญชี 2565 - ค่าใช้จ่ายในการเตรียมจัดตั้งบริษัทในเครือ - ค่าใช้จ่ายจากเหตุวิกฤต 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ การจลาจล การก่อการร้าย - ค่าใช้จ่ายจากภัยพิบัติ ซึ่งเป็นเหตุสุดวิสัยที่เกิดขึ้นในรอบปีบัญชี 2565 เช่น ค่าใช้จ่ายในการซ่อมแซมสินทรัพย์ที่เกิดจากภัยธรรมชาติ หนี้สูญและหนี้สงสัยจะสูญที่เกิดจากวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจ โรคระบาด เป็นต้น - ค่าใช้จ่ายจากการเปลี่ยนแปลงนโยบายบัญชีและวิธีปฏิบัติทางบัญชีให้เป็นไปตามมาตรฐานสากล - การประเมินผลจะปรับค่า CPI และหน่วยจำหน่ายที่เกิดขึ้นจริงเมื่อสิ้นปีบัญชี

สามารถสร้างรายได้ธุรกิจเกี่ยวเนื่อง 5,935 ล้านบาท	เทียบเท่ากับ ระดับ 1
สามารถสร้างรายได้ธุรกิจเกี่ยวเนื่อง 6,091 ล้านบาท	เทียบเท่ากับ ระดับ 2
สามารถสร้างรายได้ธุรกิจเกี่ยวเนื่อง 6,247 ล้านบาท	เทียบเท่ากับ ระดับ 3
สามารถสร้างรายได้ธุรกิจเกี่ยวเนื่อง 6,403 ล้านบาท	เทียบเท่ากับ ระดับ 4
สามารถสร้างรายได้ธุรกิจเกี่ยวเนื่อง 6,559 ล้านบาท	เทียบเท่ากับ ระดับ 5

ตัวชี้วัด	คำจำกัดความ (Definition)

- โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัด และ การปรับค่าเกณฑ์วัด เท่ากับ +/- 56 ล้านบาท สรุปดังนี้

30,418	เทียบเท่ากับ ระดับ 1
30,362	เทียบเท่ากับ ระดับ 2
30,306	เทียบเท่ากับ ระดับ 3
30,250	เทียบเท่ากับ ระดับ 4
30,194	เทียบเท่ากับ ระดับ 5

2.12 Dividend Payout จาก ENCOM

- พิจารณาจากความสามารถในการจ่ายเงินปันผลของ ENCOM ให้กับ กฟภ.
- โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัด และ การปรับค่าเกณฑ์วัด เท่ากับ -/+ 8.70 ล้านบาท สรุปดังนี้

สามารถจ่ายเงินปันผล จำนวน 52.20 ล้านบาท	เทียบเท่ากับ ระดับ 1
สามารถจ่ายเงินปันผล จำนวน 60.90 ล้านบาท	เทียบเท่ากับ ระดับ 2
สามารถจ่ายเงินปันผล จำนวน 69.60 ล้านบาท	เทียบเท่ากับ ระดับ 3
สามารถจ่ายเงินปันผล จำนวน 78.30 ล้านบาท	เทียบเท่ากับ ระดับ 4
สามารถจ่ายเงินปันผล จำนวน 87.00 ล้านบาท	เทียบเท่ากับ ระดับ 5

<u>หมายเหตุ</u> : ค่าเป้าหมายปี 2565 – 2569 อยู่ระหว่างเสนอหลักเกณฑ์การจ่ายปันผลต่อคณะกรรมการบริษัท พีอีเอ เอ็นคอมฯ และคณะกรรมการ กฟภ. ซึ่งจะขึ้นอยู่กับผลประกอบการทางธุรกิจของบริษัท พีอีเอ เอ็นคอมฯ

ตัวชี้วัด	คำจำกัดความ (Definition)
2.13 ความสำเร็จในการจัดทำบัญชีต้นทุนตามประเภทรายได้ในส่วนของธุรกิจนอกการกำกับดูแล (Non-regulated)	▪ เป็นการประเมินความสำเร็จของการดำเนินการตามแผนงานที่สำคัญ โดยพิจารณาจากความสำเร็จของการรวบรวมต้นทุนทางตรง มีการปันส่วนค่าใช้จ่ายของหน่วยงานสนับสนุน และมีรายงานผลการดำเนินงานตามประเภทรายได้ในส่วนของธุรกิจนอกการกำกับดูแล (Non-regulated) ของ กฟภ. ▪ โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัด และ การปรับค่าเกณฑ์วัด เท่ากับ -/+ ร้อยละ 5 สรุปดังนี้

ร้อยละ 80	เทียบเท่ากับ ระดับ 1
ร้อยละ 85	เทียบเท่ากับ ระดับ 2
ร้อยละ 90	เทียบเท่ากับ ระดับ 3
ร้อยละ 95	เทียบเท่ากับ ระดับ 4
ร้อยละ 100	เทียบเท่ากับ ระดับ 5

2.14 ความสำเร็จของจำนวนลูกค้าที่เพิ่มขึ้น	▪ เป็นการประเมินความสำเร็จของจำนวนลูกค้าที่เพิ่มขึ้น ▪ โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัด และ การปรับค่าเกณฑ์วัด เท่ากับ -/+ 1 ราย/แห่ง สรุปดังนี้

สามารถดำเนินงานได้ตามจำนวนลูกค้า หรือสถานที่ติดตั้งได้ 8 ราย/แห่ง	เทียบเท่ากับ ระดับ 1
สามารถดำเนินงานได้ตามจำนวนลูกค้า หรือสถานที่ติดตั้งได้ 9 ราย/แห่ง	เทียบเท่ากับ ระดับ 2
สามารถดำเนินงานได้ตามจำนวนลูกค้า หรือสถานที่ติดตั้งได้ 10 ราย/แห่ง	เทียบเท่ากับ ระดับ 3
สามารถดำเนินงานได้ตามจำนวนลูกค้า หรือสถานที่ติดตั้งได้ 11 ราย/แห่ง	เทียบเท่ากับ ระดับ 4
สามารถดำเนินงานได้ตามจำนวนลูกค้า หรือสถานที่ติดตั้งได้ 12 ราย/แห่ง	เทียบเท่ากับ ระดับ 5

2.15 มูลค่าโครงการทั้งหมด	▪ พิจารณาจากมูลค่าโครงการทั้งหมด ▪ โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัด และ การปรับค่าเกณฑ์วัด เท่ากับ -/+ 50 ล้านบาท สรุปดังนี้

400 ล้านบาท	เทียบเท่ากับ ระดับ 1
450 ล้านบาท	เทียบเท่ากับ ระดับ 2
500 ล้านบาท	เทียบเท่ากับ ระดับ 3
550 ล้านบาท	เทียบเท่ากับ ระดับ 4
600 ล้านบาท	เทียบเท่ากับ ระดับ 5

ตัวชี้วัด	คำจำกัดความ (Definition)
3. มุมมอง Internal Process	
3.1 ดัชนีจำนวนครั้งที่ไฟฟ้าขัดข้อง (SAIFI)	▪ SAIFI (System Average Interruption Frequency Index) คือ ค่าดัชนีสากลที่ใช้ในการประเมินความเชื่อถือได้ของระบบไฟฟ้า ซึ่งเป็นดัชนีที่แสดงค่าเฉลี่ยจำนวนครั้งการเกิดไฟฟ้าดับของผู้ใช้ไฟฟ้าแต่ละรายในระบบ ▪ สูตรคำนวณ : SAIFI = <u>ผลรวมของจำนวนผู้ใช้ไฟฟ้าที่ดับในแต่ละครั้ง</u> จำนวนผู้ใช้ไฟฟ้าทั้งหมด • ไฟฟ้าดับ หมายถึง ระยะเวลาที่ไฟฟ้าดับนานตั้งแต่ 1 นาที ขึ้นไป • หน่วย : ครั้ง/ผู้ใช้ไฟ 1 ราย/เวลา (ปี) • ค่า SAIFI ในที่นี้ไม่นับรวมในส่วนของ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ และเหตุการณ์อันเกิดจากกรณี อุบัติเหตุร้ายแรง เหตุสุดวิสัย ภัยพิบัติและเหตุขัดข้องร้ายแรงจากแหล่งผลิตไฟฟ้า • หักส่วนของ SAIFI ที่เพิ่มขึ้น ซึ่งเป็นผลกระทบจากโครงการติดตั้งอุปกรณ์สวิตซ์ตัดตอน (RCS) ที่กำหนดใช้ในปีบัญชี 2565 ▪ โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัด และ การปรับค่าเกณฑ์วัด เท่ากับ +/-1 ระดับ สรุปดังนี้

ค่าระดับ 2 + ค่า Interval	เทียบเท่ากับ ระดับ 1
ค่าระดับ 3 + ค่า Interval	เทียบเท่ากับ ระดับ 2
ค่าดัชนีฯ SAIFI ของ กฟภ. ที่ทำได้จริงในปี 2564	เทียบเท่ากับ ระดับ 3
ค่าระดับ 3 - ค่า Interval	เทียบเท่ากับ ระดับ 4
นำค่าข้อมูล 7 ปีย้อนหลัง (ปี 2558-2564) มาคำนวณด้วยวิธี Exponential Regression เพื่อหาค่า SAIFI กฟภ. ของปี 2565	เทียบเท่ากับ ระดับ 5

<u>หมายเหตุ</u> : 1. ค่า Interval = (ค่าเกณฑ์วัดระดับ 3 - ค่าเกณฑ์วัดระดับ 5)/2

2. เนื่องจาก กฟภ. จะนำระบบ OMS (Outage Management System) ซึ่งมีเงื่อนไขการคำนวณค่าดัชนีฯ ที่แตกต่างจากระบบเดิมมาใช้ในการรายงานค่าดัชนีฯ ความเชื่อถือได้ ทดแทนโปรแกรมเดิม โดยในปัจจุบันอยู่ระหว่างการตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล เมื่อข้อมูลมีความถูกต้องแล้ว กฟภ. จะทำการปรับค่าเกณฑ์วัดฯ SAIFI ของ กฟภ. ใหม่อีกครั้งหนึ่ง

ตัวชี้วัด	คำจำกัดความ (Definition)
3.2 ดัชนีระยะเวลาที่ไฟฟ้าขัดข้อง (SAIDI)	▪ SAIDI (System Average Interruption Duration Index) คือ ค่าดัชนีสากลที่ใช้ในการประเมินค่าความเชื่อถือได้ของระบบไฟฟ้า ซึ่งเป็นดัชนีที่แสดงค่าเฉลี่ยระยะเวลาการเกิดไฟฟ้าดับของผู้ใช้ไฟฟ้าแต่ละรายในระบบ ▪ สูตรคำนวณ : SAIDI = ผลรวมของ (จำนวนผู้ใช้ไฟฟ้าที่ดับในแต่ละครั้ง x ระยะเวลาที่ไฟฟ้าดับในแต่ละครั้ง) / จำนวนผู้ใช้ไฟฟ้าทั้งหมด • ไฟฟ้าดับ หมายถึง ระยะเวลาที่ไฟฟ้าดับนานตั้งแต่ 1 นาที ขึ้นไป • หน่วย : นาที/ผู้ใช้ไฟ 1 ราย/เวลา (ปี) • ค่า SAIDI ในที่นี้ไม่นับรวมในส่วนของ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ และเหตุการณ์อันเกิดจากกรณี อุบัติเหตุร้ายแรง เหตุสุดวิสัย ภัยพิบัติ และเหตุขัดข้องร้ายแรงจากแหล่งผลิตไฟฟ้า • หักส่วนของ SAIDI ที่เพิ่มขึ้น ซึ่งเป็นผลกระทบจากโครงการติดตั้งอุปกรณ์สวิตซ์ตัดตอน (RCS) ที่กำหนดใช้ในปีบัญชี 2565 ▪ โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัด และ การปรับค่าเกณฑ์วัด เท่ากับ +/-1 ระดับ สรุปดังนี้

ค่าระดับ 2 + ค่า Interval	เทียบเท่ากับ ระดับ 1
ค่าระดับ 3 + ค่า Interval	เทียบเท่ากับ ระดับ 2
ค่าดัชนีฯ SAIDI ของ กฟภ. ที่ทำได้จริงในปี 2564	เทียบเท่ากับ ระดับ 3
ค่าระดับ 3 - ค่า Interval	เทียบเท่ากับ ระดับ 4
นำค่าข้อมูล 7 ปีย้อนหลัง (ปี 2558-2564) มาคำนวณด้วยวิธี Exponential Regression เพื่อหาค่า SAIDI กฟภ. ของปี 2565	เทียบเท่ากับ ระดับ 5

หมายเหตุ : 1. ค่า Interval = (ค่าเกณฑ์วัดระดับ 3 – ค่าเกณฑ์วัดระดับ 5)/2

2. เนื่องจาก กฟภ. จะนำระบบ OMS (Outage Management System) ซึ่งมีเงื่อนไขการคำนวณค่าดัชนีฯ ที่แตกต่างจากระบบเดิมมาใช้ในการรายงานค่าดัชนีฯ ความเชื่อถือได้ ทดแทนโปรแกรมเดิม โดยในปัจจุบันอยู่ระหว่างการตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล เมื่อข้อมูลมีความถูกต้องแล้ว กฟภ. จะทำการปรับค่าเกณฑ์วัดฯ SAIDI ของ กฟภ. ใหม่อีกครั้งหนึ่ง

ตัวชี้วัด	คำจำกัดความ (Definition)
3.3 ร้อยละของหน่วยสูญเสียในระบบจำหน่าย (Loss)	▪ พิจารณาจากการประเมินร้อยละของหน่วยสูญเสียที่เกิดขึ้นในระบบจำหน่าย ซึ่งจะรวมทั้งหน่วยสูญเสียที่ไม่ใช่ทางเทคนิค (Non-Technical Loss) และหน่วยสูญเสียทางเทคนิค (Technical Loss) ▪ สูตรคำนวณ : • ร้อยละของหน่วยสูญเสียในระบบจำหน่าย = [(หน่วยซื้อ - หน่วยขาย)/หน่วยซื้อ] x 100 • หน่วยซื้อ = หน่วยซื้อ กฟผ. + DEDE + VSPP + กฟภ. ผลิตเอง • หน่วยขาย = หน่วยขาย + ไฟฟรี ▪ โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัด และ การปรับค่าเกณฑ์วัด เท่ากับ +/- 1 ระดับ สรุปดังนี้

X_3 + 2 * Interval	เทียบเท่ากับ ระดับ 1
X_3 + Interval	เทียบเท่ากับ ระดับ 2
X_3	เทียบเท่ากับ ระดับ 3
X_3 - Interval	เทียบเท่ากับ ระดับ 4
X_5	เทียบเท่ากับ ระดับ 5

<u>หมายเหตุ</u> : 1. X_3 = ค่าเป้าหมายที่ระดับ 3 โดยกำหนดและเห็นชอบตามคณะทำงานจัดทำค่าพยากรณ์ความต้องการไฟฟ้า และคณะกรรมการลดค่าหน่วยสูญเสีย

2. ค่าเป้าหมายที่ระดับ 5 ตามอัตราโครงสร้างค่าไฟฟ้าของ กฟภ. โดยค่าดังกล่าวอาจมีการเปลี่ยนแปลงในอนาคต เมื่อมีการกำหนดโครงสร้างอัตราค่าไฟฟ้าของ กฟภ. ใหม่ในรอบถัดไป

ตัวชี้วัด	คำจำกัดความ (Definition)
3.4 ค่าใช้จ่ายในการบำรุงรักษาเชิงแก้ไข (Corrective Maintenance) ของหม้อแปลงไฟฟ้ากำลัง บนส่วนประกอบหลักตาม FMECA ได้แก่ OLTC, Winding, HV Bushing ที่ลดลง	▪ พิจารณาจากค่าใช้จ่ายที่เกิดจากงานซ่อมบำรุงรักษาเชิงแก้ไข (Corrective Maintenance) ของหม้อแปลงไฟฟ้ากำลัง บนส่วนประกอบหลักตาม FMECA ได้แก่ OLTC, Winding, HV Bushing ที่เก็บจากระบบ SAP มีค่าลดลงเมื่อเทียบกับปี 2563 ▪ โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัด และ การปรับค่าเกณฑ์วัด เท่ากับ -/+ 10% สรุปดังนี้

ค่าใช้จ่ายในการบำรุงรักษาเชิงแก้ไขลดลง 10% เมื่อเทียบกับปี 2563	เทียบเท่ากับ ระดับ 1
ค่าใช้จ่ายในการบำรุงรักษาเชิงแก้ไขลดลง 20% เมื่อเทียบกับปี 2563	เทียบเท่ากับ ระดับ 2
ค่าใช้จ่ายในการบำรุงรักษาเชิงแก้ไขลดลง 30% เมื่อเทียบกับปี 2563	เทียบเท่ากับ ระดับ 3
ค่าใช้จ่ายในการบำรุงรักษาเชิงแก้ไขลดลง 40% เมื่อเทียบกับปี 2563	เทียบเท่ากับ ระดับ 4
ค่าใช้จ่ายในการบำรุงรักษาเชิงแก้ไขลดลง 50% เมื่อเทียบกับปี 2563	เทียบเท่ากับ ระดับ 5

<u>หมายเหตุ</u> : เนื่องจากมีการนำเอาระบบบริหารจัดการสินทรัพย์ (Asset Management) มาใช้ในการบริหารจัดการสินทรัพย์ระบบไฟฟ้าของ กฟภ. เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการใช้สินทรัพย์และการดำเนินงานขององค์กร รวมถึงลดต้นทุนในการดำเนินงานการบำรุงรักษา โดยจะเน้นกิจกรรมบำรุงรักษาเชิงป้องกันเพื่อลดกิจกรรมบำรุงรักษาเชิงแก้ไข

3.5 ร้อยละความสำเร็จของการมีฐานข้อมูลในการวางแผนการจัดการสินทรัพย์ในระยะยาว	▪ พิจารณาจากร้อยละความสำเร็จของการมีฐานข้อมูลของสินทรัพย์ที่สำคัญเพื่อใช้ในการบริหารจัดการสินทรัพย์ ได้แก่ ข้อมูลพื้นฐาน ข้อมูลที่ได้จากกิจกรรมบำรุงรักษา และสภาพและสมรรถนะของสินทรัพย์ ▪ โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัด และ การปรับค่าเกณฑ์วัด เท่ากับ -/+ 20% สรุปดังนี้

มีฐานข้อมูลในการวางแผนจัดการสินทรัพย์สำคัญ 20%	เทียบเท่ากับ ระดับ 1
มีฐานข้อมูลในการวางแผนจัดการสินทรัพย์สำคัญ 40%	เทียบเท่ากับ ระดับ 2
มีฐานข้อมูลในการวางแผนจัดการสินทรัพย์สำคัญ 60%	เทียบเท่ากับ ระดับ 3
มีฐานข้อมูลในการวางแผนจัดการสินทรัพย์สำคัญ 80%	เทียบเท่ากับ ระดับ 4
มีฐานข้อมูลในการวางแผนจัดการสินทรัพย์สำคัญ 100%	เทียบเท่ากับ ระดับ 5

<u>หมายเหตุ</u> : เนื่องจากการมีฐานข้อมูลสินทรัพย์ที่สำคัญจะสามารถนำไปใช้ในการวางแผนบริหารจัดการสินทรัพย์ระบบไฟฟ้า รวมถึงการจัดสรรงบประมาณเพื่อการวางแผนจัดการสินทรัพย์ระยะยาวของ กฟภ.

ตัวชี้วัด	คำจำกัดความ (Definition)
3.6 ดัชนีจำนวนครั้งที่ไฟฟ้าขัดข้อง (SAIFI) นิคมอุตสาหกรรม	■ SAIFI (System Average Interruption Frequency Index) คือ ค่าดัชนีสากลที่ใช้ในการประเมินความเชื่อถือได้ของระบบไฟฟ้า ซึ่งเป็นดัชนี ที่แสดงค่าเฉลี่ยจำนวนครั้งการเกิดไฟฟ้าดับของผู้ใช้ไฟฟ้าแต่ละรายในระบบ ■ สูตรคำนวณ : SAIFI = ผลรวมของจำนวนผู้ใช้ไฟฟ้าที่ดับในแต่ละครั้ง / จำนวนผู้ใช้ไฟฟ้าทั้งหมด • ไฟฟ้าดับ หมายถึง ระยะเวลาที่ไฟฟ้าดับนานตั้งแต่ 1 นาที ขึ้นไป • หน่วย : ครั้ง/ผู้ใช้ไฟ 1 ราย/เวลา (ปี) • ค่า SAIFI ในที่นี้ไม่นับรวมในส่วนของ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ และเหตุการณ์อันเกิดจากกรณี อุบัติเหตุร้ายแรง เหตุสุดวิสัย ภัยพิบัติและเหตุขัดข้องร้ายแรงจากแหล่งผลิตไฟฟ้า • หักส่วนของ SAIFI ที่เพิ่มขึ้น ซึ่งเป็นผลกระทบจากโครงการติดตั้งอุปกรณ์สวิตซ์ตัดตอน (RCS) ที่กำหนดใช้ในปีบัญชี 2565 ■ โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัด และ การปรับค่าเกณฑ์วัด เท่ากับ +/-1 ระดับ สรุปดังนี้

0.882 ครั้ง/ราย/ปี	เทียบเท่ากับ ระดับ 1
0.789 ครั้ง/ราย/ปี	เทียบเท่ากับ ระดับ 2
0.696 ครั้ง/ราย/ปี	เทียบเท่ากับ ระดับ 3
0.603 ครั้ง/ราย/ปี	เทียบเท่ากับ ระดับ 4
0.510 ครั้ง/ราย/ปี	เทียบเท่ากับ ระดับ 5

■ หมายเหตุ :

1. ค่า Interval = (ค่าเกณฑ์วัดระดับ 3 - ค่าเกณฑ์วัดระดับ 5)/2
2. เนื่องจาก กฟภ. จะนำระบบ OMS (Outage Management System) ซึ่งมีเงื่อนไขการคำนวณค่าดัชนีฯ ที่แตกต่างจากระบบเดิมมาใช้ในการรายงานค่าดัชนีฯ ความเชื่อถือได้ ทดแทนโปรแกรมเดิม โดยในปัจจุบันอยู่ระหว่างการตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล เมื่อข้อมูลมีความถูกต้องแล้ว กฟภ. จะทำการปรับค่าเกณฑ์วัดฯ SAIFI ของ กฟภ. ใหม่อีกครั้งหนึ่ง

ตัวชี้วัด	คำจำกัดความ (Definition)
3.7 ดัชนีระยะเวลาที่ไฟฟ้าขัดข้อง (SAIDI) นิคมอุตสาหกรรม	▪ SAIDI (System Average Interruption Duration Index) คือ ค่าดัชนีสากลที่ใช้ในการประเมินค่าความเชื่อถือได้ของระบบไฟฟ้า ซึ่งเป็นดัชนีที่แสดงค่าเฉลี่ยระยะเวลาการเกิดไฟฟ้าดับของผู้ใช้ไฟฟ้าแต่ละรายในระบบ ▪ สูตรคำนวณ : SAIDI = ผลรวมของ (จำนวนผู้ใช้ไฟฟ้าที่ดับในแต่ละครั้ง x ระยะเวลาที่ไฟฟ้าดับในแต่ละครั้ง) / จำนวนผู้ใช้ไฟฟ้าทั้งหมด • ไฟฟ้าดับ หมายถึง ระยะเวลาที่ไฟฟ้าดับนานตั้งแต่ 1 นาที ขึ้นไป • หน่วย : นาที/ผู้ใช้ไฟ 1 ราย/เวลา (ปี) • ค่า SAIDI ในที่นี้ไม่นับรวมในส่วนของ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ และเหตุการณ์อันเกิดจากกรณี อุบัติเหตุร้ายแรง เหตุสุดวิสัย ภัยพิบัติ และเหตุขัดข้องร้ายแรงจากแหล่งผลิตไฟฟ้า • หักส่วนของ SAIDI ที่เพิ่มขึ้น ซึ่งเป็นผลกระทบจากโครงการติดตั้งอุปกรณ์สวิตช์ตัดตอน (RCS) ที่กำหนดใช้ในปีบัญชี 2565 ▪ โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัด และ การปรับค่าเกณฑ์วัด เท่ากับ +/-1 ระดับ สรุปดังนี้

15.970 นาที/ราย/ปี	เทียบเท่ากับ ระดับ 1
14.315 นาที/ราย/ปี	เทียบเท่ากับ ระดับ 2
12.660 นาที/ราย/ปี	เทียบเท่ากับ ระดับ 3
11.005 นาที/ราย/ปี	เทียบเท่ากับ ระดับ 4
9.350 นาที/ราย/ปี	เทียบเท่ากับ ระดับ 5

▪ หมายเหตุ

1. ค่า Interval = (ค่าเกณฑ์วัดระดับ 3 - ค่าเกณฑ์วัดระดับ 5)/2

2. เนื่องจาก กฟภ. จะนำระบบ OMS (Outage Management System) ซึ่งมีเงื่อนไขการคำนวณค่าดัชนีฯ ที่แตกต่างจากระบบเดิมมาใช้ในการรายงานค่าดัชนีฯ ความเชื่อถือได้ ทดแทนโปรแกรมเดิม โดยในปัจจุบันอยู่ระหว่างการตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล เมื่อข้อมูลมีความถูกต้องแล้ว กฟภ. จะทำการปรับค่าเกณฑ์วัดฯ SAIDI ของ กฟภ. ใหม่อีกครั้งหนึ่ง

ตัวชี้วัด	คำจำกัดความ (Definition)
3.8 ความพึงพอใจโดยรวมต่อคุณภาพผลิตภัณฑ์ของลูกค้าในพื้นที่นิคมอุตสาหกรรม	▪ พิจารณาจากการประเมินระดับความพึงพอใจโดยรวมต่อผลิตภัณฑ์และบริการลูกค้า จากการสำรวจความพึงพอใจของลูกค้า ตามโครงการสำรวจเพื่อการเรียนรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาดประจำปี 2565 ซึ่งดำเนินการสำรวจความพึงพอใจโดยรวมของลูกค้าที่ใช้ไฟฟ้าในพื้นที่บริการของ กฟภ. ด้วยหลักการทางสถิติและระเบียบวิธีปฏิบัติทางวิชาการที่เป็นที่ยอมรับ โดยหน่วยงานผู้ประเมินอิสระภายนอก (Third Party) มาดำเนินการ ซึ่งจะมีการประเมินผลตาม กลุ่มลูกค้าในพื้นที่นิคมอุตสาหกรรม รวมถึงเขตอุตสาหกรรม และเขตพื้นที่ EEC และ/หรือเขตเศรษฐกิจพิเศษ ▪ โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัด และ การปรับค่าเกณฑ์วัด เท่ากับ +/-0.05 ระดับ สรุปดังนี้

4.1118	เทียบเท่ากับ ระดับ 1
4.1618	เทียบเท่ากับ ระดับ 2
4.2118	เทียบเท่ากับ ระดับ 3
4.2618	เทียบเท่ากับ ระดับ 4
4.3118	เทียบเท่ากับ ระดับ 5

3.9 ร้อยละความสำเร็จของการพัฒนาจัดทำระบบประมวลค่าดัชนีฯ (SAIFI&SAIDI) ระบบจำหน่ายแรงต่ำ	▪ พิจารณาจากความสำเร็จของการพัฒนาจัดทำระบบประมวลค่าดัชนีฯ (SAIFI&SAIDI) ระบบจำหน่ายแรงต่ำ ▪ โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัด และ การปรับค่าเกณฑ์วัด เท่ากับ -/+ 1 ระดับ สรุปดังนี้

มีการพัฒนาจัดทำระบบประมวลค่าดัชนีฯ (SAIFI&SAIDI) ระบบจำหน่ายแรงต่ำแล้วเสร็จ 60%	เทียบเท่ากับ ระดับ 1
มีการพัฒนาจัดทำระบบประมวลค่าดัชนีฯ (SAIFI&SAIDI) ระบบจำหน่ายแรงต่ำแล้วเสร็จ 80%	เทียบเท่ากับ ระดับ 2
มีการพัฒนาจัดทำระบบประมวลค่าดัชนีฯ (SAIFI&SAIDI) ระบบจำหน่ายแรงต่ำและมีการตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลเหตุการณ์ไฟฟ้าขัดข้องระบบจำหน่ายแรงต่ำ แล้วเสร็จ 100%	เทียบเท่ากับ ระดับ 3
นำเสนอขออนุมัติผลค่าดัชนีฯ SAIFI&SAIDI แรงต่ำปี 2565 เพื่อใช้เป็น Base line สำหรับตั้งค่าเป้าหมายปี 2566 เป็นต้นไป	เทียบเท่ากับ ระดับ 4
อนุมัติผลค่าดัชนีฯ SAIFI&SAIDI แรงต่ำปี 2565 เพื่อใช้เป็น Base line สำหรับตั้งค่าเป้าหมายปี 2566 เป็นต้นไป	เทียบเท่ากับ ระดับ 5

<u>หมายเหตุ</u> :
1. ร้อยละความสำเร็จของการพัฒนาจัดทำระบบประมวลค่าดัชนีฯ (SAIFI&SAIDI) ระบบจำหน่ายแรงต่ำ สำหรับใช้เป็นค่าดัชนีฯ Base line รองรับการประเมินค่าดัชนีฯระบบจำหน่ายแรงต่ำตั้งแต่ปี 2566 เป็นต้นไป
2. เนื่องจากปัจจุบัน ปี 2564 กฟภ. อยู่ระหว่างจัดทำระบบประมวลผลค่าดัชนีฯ (SAIFI&SAIDI) ระบบจำหน่ายแรงต่ำ ซึ่งคาดว่าจะแล้วเสร็จไตรมาส 2 ของปี 2565 และจะได้ผลของค่าดัชนีฯ ดังกล่าว ณ ตอนสิ้นปี 2565 เพื่อใช้เป็น Base line สำหรับตั้งค่าเป้าหมายปี 2566 เป็นต้นไป ดังนั้นจึงยังไม่สามารถกำหนดค่าเป้าหมายของปี 2565 ได้
3. ค่าเป้าหมายปี 2565 ค่าดัชนีฯ (SAIFI&SAIDI) ระบบจำหน่ายแรงต่ำ จะวัดจากความสำเร็จกระบวนการการพัฒนาจัดทำระบบประมวลค่าดัชนีฯ (SAIFI&SAIDI) ระบบจำหน่ายแรงต่ำ เพื่อจะได้มีค่าดัชนีฯ Base line สำหรับตั้งค่าเป้าหมายปี 2566 เป็นต้นไป

ตัวชี้วัด	คำจำกัดความ (Definition)
3.10 แรงดันไฟฟ้าในระดับที่กำหนด	▪ พิจารณาจากการยกระดับแรงดันไฟฟ้าด้านแรงต่ำให้สอดคล้องกับมาตรฐานสากล และการไฟฟ้านครหลวง ▪ โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัด และ การปรับค่าเกณฑ์วัด เท่ากับ -/+ 20% สรุปดังนี้

ทบทวนหลักเกณฑ์และแนวทางปฏิบัติด้านเทคนิคของระบบจำหน่ายแรงต่ำที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน 20%	เทียบเท่ากับ ระดับ 1
ทบทวนหลักเกณฑ์และแนวทางปฏิบัติด้านเทคนิคของระบบจำหน่ายแรงต่ำที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน 40%	เทียบเท่ากับ ระดับ 2
ทบทวนหลักเกณฑ์และแนวทางปฏิบัติด้านเทคนิคของระบบจำหน่ายแรงต่ำที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน 60%	เทียบเท่ากับ ระดับ 3
ทบทวนหลักเกณฑ์และแนวทางปฏิบัติด้านเทคนิคของระบบจำหน่ายแรงต่ำที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน 80%	เทียบเท่ากับ ระดับ 4
ทบทวนหลักเกณฑ์และแนวทางปฏิบัติด้านเทคนิคของระบบจำหน่ายแรงต่ำที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน 100%	เทียบเท่ากับ ระดับ 5

3.11 ความสำเร็จของแผนโครงข่ายไฟฟ้าอัจฉริยะ	▪ พิจารณาจากความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผนโครงข่ายไฟฟ้าอัจฉริยะจากการขอความเห็นชอบโครงการจาก ครม. และได้เอกสารประกวดราคาสำหรับหาผู้ดำเนินโครงการ ▪ โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัด และ การปรับค่าเกณฑ์วัด เท่ากับ -/+ ร้อยละ 10 สรุปดังนี้

ผลความสำเร็จไม่ร้อยกว่าร้อยละ 60 ของการดำเนินการ	เทียบเท่ากับ ระดับ 1
ผลความสำเร็จไม่ร้อยกว่าร้อยละ 70 ของการดำเนินการ	เทียบเท่ากับ ระดับ 2
ผลความสำเร็จไม่ร้อยกว่าร้อยละ 80 ของการดำเนินการ	เทียบเท่ากับ ระดับ 3
ผลความสำเร็จไม่ร้อยกว่าร้อยละ 90 ของการดำเนินการ	เทียบเท่ากับ ระดับ 4
ผลความสำเร็จไม่ร้อยกว่าร้อยละ 100 ของการดำเนินการ	เทียบเท่ากับ ระดับ 5

ตัวชี้วัด	คำจำกัดความ (Definition)
3.12 ความสำเร็จในการดำเนินการจัดทำแผนพัฒนาระบบกักเก็บพลังงานในระบบจำหน่ายไฟฟ้า	▪ พิจารณาจากร้อยละความสำเร็จในการดำเนินการจัดทำแผนพัฒนาระบบกักเก็บพลังงานในระบบจำหน่ายไฟฟ้าปี 2565 ▪ โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัด และ การปรับค่าเกณฑ์วัด เท่ากับ -/+ ร้อยละ 10 สรุปดังนี้

ความสำเร็จในการดำเนินงาน ร้อยละ 60	เทียบเท่ากับ ระดับ 1
ความสำเร็จในการดำเนินงาน ร้อยละ 70	เทียบเท่ากับ ระดับ 2
ความสำเร็จในการดำเนินงาน ร้อยละ 80	เทียบเท่ากับ ระดับ 3
ความสำเร็จในการดำเนินงาน ร้อยละ 90	เทียบเท่ากับ ระดับ 4
ความสำเร็จในการดำเนินงาน ร้อยละ 100	เทียบเท่ากับ ระดับ 5

3.13 การใช้ประโยชน์จากฐานข้อมูลใน Smart Grid Area (พัทยา + AMR บางพื้นที่) เพื่อวิเคราะห์ธุรกิจใหม่	▪ พิจารณาจากร้อยละความสำเร็จของแผนงาน/โครงการ 2 งาน ได้แก่ 1. ความสำเร็จของระบบวิเคราะห์ในเชิงลึก (Data Analytics) จากฐานข้อมูลใน Smart Grid Area (พัทยา+ AMR บางพื้นที่) โดยกำหนดน้ำหนัก (ร้อยละ 90) 2. ความสำเร็จในการเตรียมความพร้อมของการดำเนินงานการใช้ประโยชน์จากฐานข้อมูลใน Smart Grid Area เพื่อวิเคราะห์ธุรกิจใหม่ โดยกำหนดน้ำหนัก (ร้อยละ 10) ▪ โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัด และ การปรับค่าเกณฑ์วัด เท่ากับ +/- ร้อยละ 10 สรุปดังนี้

ผลความสำเร็จไม่น้อยกว่าร้อยละ 60 ของการดำเนินการ	เทียบเท่ากับ ระดับ 1
ผลความสำเร็จไม่น้อยกว่าร้อยละ 70 ของการดำเนินการ	เทียบเท่ากับ ระดับ 2
ผลความสำเร็จไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 ของการดำเนินการ	เทียบเท่ากับ ระดับ 3
ผลความสำเร็จไม่น้อยกว่าร้อยละ 90 ของการดำเนินการ	เทียบเท่ากับ ระดับ 4
ผลความสำเร็จไม่น้อยกว่าร้อยละ 100 ของการดำเนินการ	เทียบเท่ากับ ระดับ 5

ตัวชี้วัด	คำจำกัดความ (Definition)
3.14 การเป็นผู้นำในการยกระดับ Smart Grid ในระดับภูมิภาค	▪ พิจารณาจากร้อยละความสำเร็จในการดำเนินงานจ้างที่ปรึกษาจัดทำแผนงานยกระดับระบบจำหน่ายสู่ Smart Grid Index (SGI) ▪ โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัด และ การปรับค่าเกณฑ์วัด เท่ากับ -/+ ร้อยละ 10 สรุปดังนี้

ผลความสำเร็จไม่น้อยกว่าร้อยละ 60 ของการดำเนินการ	เทียบเท่ากับ ระดับ 1
ผลความสำเร็จไม่น้อยกว่าร้อยละ 70 ของการดำเนินการ	เทียบเท่ากับ ระดับ 2
ผลความสำเร็จไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 ของการดำเนินการ	เทียบเท่ากับ ระดับ 3
ผลความสำเร็จไม่น้อยกว่าร้อยละ 90 ของการดำเนินการ	เทียบเท่ากับ ระดับ 4
ผลความสำเร็จไม่น้อยกว่าร้อยละ 100 ของการดำเนินการ	เทียบเท่ากับ ระดับ 5

3.15 ความสำเร็จในการติดตั้ง Smart Meter และการขยายผลเพื่อรองรับการขยายตัวยานยนต์ไฟฟ้า	▪ พิจารณาจากการร้อยละความสำเร็จของแผนงาน/โครงการ 2 งาน ได้แก่ 1. ความสำเร็จของการขอความเห็นชอบโครงการจาก ครม. และได้เอกสารประกวดราคาสำหรับหาผู้ดำเนินการโครงการ (ฝวร.) โดยกำหนดน้ำหนัก ร้อยละ 30 2. ความสำเร็จของแผนงานจัดหาพร้อมติดตั้งสถานีอัดประจุไฟฟ้าสำหรับยานยนต์ไฟฟ้าระยะที่ 2 ของ กฟภ. (ฝพธ.) โดยกำหนดน้ำหนัก ร้อนละ 70 ▪ โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัด และ การปรับค่าเกณฑ์วัด เท่ากับ -/+ ร้อยละ 10 สรุปดังนี้

ผลความสำเร็จไม่น้อยกว่าร้อยละ 60 ของการดำเนินการ	เทียบเท่ากับ ระดับ 1
ผลความสำเร็จไม่น้อยกว่าร้อยละ 70 ของการดำเนินการ	เทียบเท่ากับ ระดับ 2
ผลความสำเร็จไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 ของการดำเนินการ	เทียบเท่ากับ ระดับ 3
ผลความสำเร็จไม่น้อยกว่าร้อยละ 90 ของการดำเนินการ	เทียบเท่ากับ ระดับ 4
ผลความสำเร็จไม่น้อยกว่าร้อยละ 100 ของการดำเนินการ	เทียบเท่ากับ ระดับ 5

ตัวชี้วัด	คำจำกัดความ (Definition)
3.16 ความสำเร็จในเตรียมความพร้อมสู่การเปิดไฟฟ้าเสรี	▪ พิจารณาจากความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผนงานย่อย 6 ด้านในปี 2565 เพื่อรองรับการเปิดไฟฟ้าเสรี ดังนี้ 1. การเตรียมความพร้อมการจัดตั้งศูนย์ปฏิบัติการตลาดซื้อขายไฟฟ้า (MO) และศูนย์ควบคุมระบบไฟฟ้า (DSO) 2. การพัฒนาแนวทางการบริหารจัดการพลังงานผ่าน Energy Trading Platform ของ Trader และเตรียมความพร้อมในการพัฒนา MO Platform และการเตรียมความพร้อมในการเป็น Trader 3. การเตรียมความพร้อมบุคลากรและโครงสร้างเพื่อรองรับสู่การเปิดไฟฟ้าเสรี 4. การเตรียมความพร้อมด้านบัญชี การเงิน และข้อกฎหมายที่เกี่ยวข้อง 5. การเตรียมความพร้อมของบริษัทในเครือ 6. การจัดทำและปรับปรุง TPA Code ให้สอดคล้องกับ TPA Framework ▪ โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัด และ การปรับค่าเกณฑ์วัด สรุปดังนี้

ความสำเร็จของการดำเนินงาน ร้อยละ 5	เทียบเท่ากับ ระดับ 1
ความสำเร็จของการดำเนินงาน ร้อยละ 15	เทียบเท่ากับ ระดับ 2
ความสำเร็จของการดำเนินงาน ร้อยละ 60	เทียบเท่ากับ ระดับ 3
ความสำเร็จของการดำเนินงาน ร้อยละ 80	เทียบเท่ากับ ระดับ 4
ความสำเร็จของการดำเนินงาน ร้อยละ 100	เทียบเท่ากับ ระดับ 5

วัดจากผลการดำเนินงานสะสมตามแผนงานในปี 2565 ซึ่งแบ่งเป็น 9 กิจกรรม ดังนี้

1. แต่งตั้งคณะทำงานติดตามและประเมินผลการดำเนินงานการเตรียมความพร้อมสู่การเปิดไฟฟ้าเสรี คิดเป็นผลการดำเนินงาน ร้อยละ 5
2. ประชุมคณะทำงานฯ เพื่อติดตามผลการดำเนินงานของแผนงานย่อยทั้ง 6 แผน คิดเป็นผลการดำเนินงาน ร้อยละ 12
3. ประเมินผลการเตรียมความพร้อมการจัดตั้งศูนย์ปฏิบัติการตลาดซื้อขายไฟฟ้า (MO) และศูนย์ควบคุมระบบไฟฟ้า (DSO) คิดเป็นผลการดำเนินงาน ร้อยละ 10
4. ประเมินผลการพัฒนาแนวทางการบริหารจัดการพลังงานผ่าน Energy Trading Platform ของ Trader และเตรียมความพร้อมในการพัฒนา MO Platform และการเตรียมความพร้อมในการเป็น Trader คิดเป็นผลการดำเนินงาน ร้อยละ 15
5. ประเมินผลการเตรียมความพร้อมบุคลากร และโครงสร้างเพื่อรองรับสู่การเปิดไฟฟ้าเสรี คิดเป็นผลการดำเนินงาน ร้อยละ 10
6. ประเมินผลการเตรียมความพร้อมด้านบัญชี การเงิน ข้อกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง คิดเป็นผลการดำเนินงาน ร้อยละ 10
7. ประเมินผลการเตรียมความพร้อมของบริษัทในเครือคิดเป็นผลการดำเนินงาน ร้อยละ 10
8. ประเมินผลการจัดทำและปรับปรุง TPA Code ให้สอดคล้องกับ TPA Framework คิดเป็นผลการดำเนินงาน ร้อยละ 20
9. สรุปผลการดำเนินงานและจัดทำข้อเสนอแนะเพื่อขยายผลการดำเนินงานในปีต่อไป คิดเป็นผลการดำเนินงาน ร้อยละ 8

ตัวชี้วัด	คำจำกัดความ (Definition)
4. มุมมอง Learning & Growth	
4.1 ความสำเร็จของแผนงานยกระดับการดำเนินงานเรื่องความปลอดภัยให้อยู่ในระดับมาตรฐาน/ระดับสากล	▪ พิจารณาจากความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนงานยกระดับการดำเนินงานเรื่องความปลอดภัยให้อยู่ในระดับมาตรฐาน/ระดับสากล ▪ โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัด และ การปรับค่าเกณฑ์วัด เท่ากับ -/+ ร้อยละ 5 สรุปดังนี้

< ร้อยละ80	เทียบเท่ากับ ระดับ 1
> ร้อยละ 80-85	เทียบเท่ากับ ระดับ 2
> ร้อยละ 85-90	เทียบเท่ากับ ระดับ 3
> ร้อยละ 90-95	เทียบเท่ากับ ระดับ 4
> ร้อยละ 95-100	เทียบเท่ากับ ระดับ 5

4.2 ค่าดัชนีการประสบอุบัติภัย (Disabling Injur Index:$\sqrt{D1}$	▪ พิจารณาจากค่าที่ใช้ในการวัดความถี่ และความรุนแรงของการเกิดอุบัติภัยในการปฏิบัติงานของหน่วยงาน โดยการนำอัตราความถี่ของการเกิดอุบัติภัยและอัตราความรุนแรงของการบาดเจ็บเข้ามามีส่วนสัมพันธ์กัน ▪ โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัด และ การปรับค่าเกณฑ์วัด สรุปดังนี้

ค่าดัชนีการประสบอุบัติภัย มีค่ามากกว่า 0.1021	เทียบเท่ากับ ระดับ 1
ค่าดัชนีการประสบอุบัติภัย อยู่ระหว่าง 0.0972 ถึง 0.1021	เทียบเท่ากับ ระดับ 2
ค่าดัชนีการประสบอุบัติภัย อยู่ระหว่าง 0.0926 ถึง 0.0972	เทียบเท่ากับ ระดับ 3
ค่าดัชนีการประสบอุบัติภัย อยู่ระหว่าง 0.0882 ถึง 0.0926	เทียบเท่ากับ ระดับ 4
ค่าดัชนีการประสบอุบัติภัย มีค่าน้อยกว่าหรือเท่ากับ 0.0882	เทียบเท่ากับ ระดับ 5

ตัวชี้วัด	คำจำกัดความ (Definition)
4.3 ได้รับรางวัล CSR ระดับนานาชาติหรือการรับรองการรายงานความยั่งยืนตามมาตรฐานสากลทั้งในประเทศหรือต่างประเทศ	▪ พิจารณาจากผลการดำเนินงานด้านสังคมและสิ่งแวดล้อมและการรายงานความยั่งยืนตามมาตรฐานสากลทั้งในประเทศ หรือต่างประเทศ ▪ โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัด และ การปรับค่าเกณฑ์วัด สรุปดังนี้

ไม่ได้รับรางวัลด้านสังคมและสิ่งแวดล้อมระดับนานาชาติ หรือไม่ได้รับการรับรองรายงานความยั่งยืนตามมาตรฐานสากลทั้งในประเทศหรือต่างประเทศ	เทียบเท่ากับ ระดับ 1
-	-
ได้รับรางวัลด้านสังคมและสิ่งแวดล้อมระดับนานาชาติ หรือได้รับการรับรองรายงานความยั่งยืนตามมาตรฐานสากลทั้งในประเทศหรือต่างประเทศ จำนวน 1 รางวัล/การรับรอง	เทียบเท่ากับ ระดับ 3
-	-
ได้รับรางวัลด้านสังคมและสิ่งแวดล้อมระดับนานาชาติ หรือได้รับการรับรองรายงานความยั่งยืนตามมาตรฐานสากลทั้งในประเทศหรือต่างประเทศ จำนวน 2 รางวัล/การรับรอง	เทียบเท่ากับ ระดับ 5

4.4 ความสำเร็จของกระบวนการ GRC	▪ พิจารณาจากความสำเร็จของการดำเนินการตามกระบวนการที่สำคัญของ กฟภ. ที่บูรณาการตามกระบวนการ GRC ▪ โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัด และ การปรับค่าเกณฑ์วัด สรุปดังนี้

มีคู่มือกระบวนการ GRC ของ กฟภ. และเผยแพร่คู่มือฯ (ร้อยละ 10)	เทียบเท่ากับ ระดับ 1
-	-
สำรวจกรบะวนการที่สำคัญของ กฟภ. และจัดทำระบบฐานข้อมูลที่บูรณาการตามกระบวนการ GRC (ร้อยละ 50)	เทียบเท่ากับ ระดับ 3
-	-
รายงานผลการดำเนนิงานผ่านระบบ Dashboard (DEMO) (ร้อยละ 100)	เทียบเท่ากับ ระดับ 5

ตัวชี้วัด	คำจำกัดความ (Definition)
4.5 ค่าแฟคเตอร์ของค่าประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ (Eco-Efficiency) ตามแนวทาง ISO14045	▪ พิจารณาจากสัดส่วนค่าประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ (Eco-Efficiency) ของปี 2565 เทียบกับค่าประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ (Eco-Efficiency) ของปี 2561 (ปีฐาน) (Factor X) ▪ โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัด และ การปรับค่าเกณฑ์วัด เท่ากับ -/+ 0.0005 สรุปดังนี้

ค่า Factor X เท่ากับ 1.0488	เทียบเท่ากับ ระดับ 1
ค่า Factor X เท่ากับ 1.0493	เทียบเท่ากับ ระดับ 2
ค่า Factor X เท่ากับ 1.0498	เทียบเท่ากับ ระดับ 3
ค่า Factor X เท่ากับ 1.0503	เทียบเท่ากับ ระดับ 4
ค่า Factor X เท่ากับ 1.0508	เทียบเท่ากับ ระดับ 5

4.6 จำนวนหน่วย (kWh) ที่ประหยัดพลังงานไฟฟ้าได้สะสม	▪ พิจารณาจากเป็นการเข้าไปให้บริการจัดการพลังงานในภาคส่วนต่าง ๆ ประกอบด้วย ภาครัฐ ภาคครัวเรือน และอาคารธุรกิจ ภาคอุตสาหกรรมภาคไฟฟ้าสาธารณะ และสำนักงาน กฟภ. โดยเข้าไปตรวจวัดและวิเคราะห์ศักยภาพในการลดการใช้พลังงาน เพื่อประเมินผลประหยัดที่จะเกิดขึ้น ▪ โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัด และ การปรับค่าเกณฑ์วัด เท่ากับ -/+ จำนวนหน่วย (kWh) 5 ล้านหน่วย สรุปดังนี้

มีผลประหยัดพลังงานไฟฟ้าเกิดขึ้น 100 ล้านหน่วย (kWh)	เทียบเท่ากับ ระดับ 1
มีผลประหยัดพลังงานไฟฟ้าเกิดขึ้น 105 ล้านหน่วย (kWh)	เทียบเท่ากับ ระดับ 2
มีผลประหยัดพลังงานไฟฟ้าเกิดขึ้น 110 ล้านหน่วย (kWh)	เทียบเท่ากับ ระดับ 3
มีผลประหยัดพลังงานไฟฟ้าเกิดขึ้น 115 ล้านหน่วย (kWh)	เทียบเท่ากับ ระดับ 4
มีผลประหยัดพลังงานไฟฟ้าเกิดขึ้น 120 ล้านหน่วย (kWh)	เทียบเท่ากับ ระดับ 5

ตัวชี้วัด	คำจำกัดความ (Definition)
4.7 Competency ของกลุ่มเป้าหมายที่ได้รับการพัฒนา New-skill Up-skill/Re-skill	▪ พิจารณาจากกลุ่มเป้าหมายประจำปีตามที่ได้กำหนดไว้ ประจำปี 2564 ที่สามารถพัฒนาศักยภาพบุคลากรได้ตามผลประเมินสมรรถนะที่องค์กรต้องการ ▪ โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัด และ การปรับค่าเกณฑ์วัด เท่ากับ -/+ ร้อยละ 5 สรุปดังนี้

ร้อยละ 60	เทียบเท่ากับ ระดับ 1
ร้อยละ 65	เทียบเท่ากับ ระดับ 2
ร้อยละ 70	เทียบเท่ากับ ระดับ 3
ร้อยละ 75	เทียบเท่ากับ ระดับ 4
ร้อยละ 80	เทียบเท่ากับ ระดับ 5

4.8 ร้อยละความสำเร็จของการจัดทำแผนอัตรากำลังระยะยาวที่ระบุการดำเนินงานของทั้ง 4 กลุ่ม	▪ พิจารณาจากความสำเร็จของการจัดทำแผนอัตรากำลังระยะยาวที่ระบุการดำเนินงานของทั้ง 4 กลุ่ม ▪ โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัด และ การปรับค่าเกณฑ์วัด เท่ากับ -/+ ร้อยละ 5 สรุปดังนี้

ร้อยละ 80	เทียบเท่ากับ ระดับ 1
ร้อยละ 85	เทียบเท่ากับ ระดับ 2
ร้อยละ 90	เทียบเท่ากับ ระดับ 3
ร้อยละ 95	เทียบเท่ากับ ระดับ 4
ร้อยละ 100	เทียบเท่ากับ ระดับ 5

ตัวชี้วัด	คำจำกัดความ (Definition)
4.9 ความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผนงานการพัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อสนับสนุนการยกระดับการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์	▪ พิจารณาจากความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการดิจิทัล ของ กฟภ. และแผนแม่บทด้านทรัพยากรมนุษย์ โดยพิจารณาจากความสำเร็จของการพัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัลด้าน HR ดังนี้ 1. Digital Capability Development and Measurement (Hotline Management System, KM Platform, HR Development Profile, Performance Achievement) 2. HR Data Platform 3. Employee Collaboration and Digital Workplace (Employee Collaboration and Self-Service, Office Mobility) 4. Workforce Planning & Sourcing (Recruitment and Selection, Manpower) 5. Hospital Information System 6. HR Dashboard ซึ่งการดำเนินงานตามแผนงานจะต้องได้ตามเป้าหมายและทันตามกำหนดเวลา ▪ โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัด และ การปรับค่าเกณฑ์วัด เท่ากับ -/+ ร้อยละ 5 สรุปดังนี้

ระดับความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผน ร้อยละ 80	เทียบเท่ากับ ระดับ 1
ระดับความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผน ร้อยละ 85	เทียบเท่ากับ ระดับ 2
ระดับความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผน ร้อยละ 90	เทียบเท่ากับ ระดับ 3
ระดับความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผน ร้อยละ 95	เทียบเท่ากับ ระดับ 4
ระดับความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผน ร้อยละ 100	เทียบเท่ากับ ระดับ 5

4.10 ความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผนงานเพื่อเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากรด้าน Digital	▪ พิจารณาจากความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนงาน โดยพิจารณาจากความสำเร็จของ แผนงานการพัฒนาศักยภาพบุคลากรด้านดิจิทัลที่รองรับการดำเนินธุรกิจ และพัฒนาการส่งเสริม Digital ซึ่งการดำเนินงานตามแผนงานจะต้องได้ตามเป้าหมายและทันตามกำหนดเวลา ▪ โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัด และ การปรับค่าเกณฑ์วัด เท่ากับ -/+ ร้อยละ 10 สรุปดังนี้

ระดับความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผน ร้อยละ 60	เทียบเท่ากับ ระดับ 1
ระดับความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผน ร้อยละ 70	เทียบเท่ากับ ระดับ 2
ระดับความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผน ร้อยละ 80	เทียบเท่ากับ ระดับ 3
ระดับความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผน ร้อยละ 90	เทียบเท่ากับ ระดับ 4
ระดับความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผน ร้อยละ 100	เทียบเท่ากับ ระดับ 5

ตัวชี้วัด	คำจำกัดความ (Definition)
4.11 ความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนการจัดการความรู้ขององค์กร	▪ พิจารณาจากความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนงานพัฒนาการจัดการความรู้ (KM) เพื่อรองรับและพร้อมต่อการดำเนินธุรกิจ โดยพิจารณาจากความสำเร็จของการจัดการความรู้ที่สนับสนุนการปรับปรุงกระบวนการในการปฏิบัติงานและการดำเนินธุรกิจ ▪ โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัด และ การปรับค่าเกณฑ์วัด เท่ากับ -/+ ร้อยละ 5 สรุปดังนี้

ร้อยละ 80	เทียบเท่ากับ ระดับ 1
ร้อยละ 85	เทียบเท่ากับ ระดับ 2
ร้อยละ 90	เทียบเท่ากับ ระดับ 3
ร้อยละ 95	เทียบเท่ากับ ระดับ 4
ร้อยละ 100	เทียบเท่ากับ ระดับ 5

4.12 ความสำเร็จของการพัฒนาทักษะบุคลากรในการจัดการความรู้และนำไปปรับปรุงการทำงาน	▪ พิจารณาจากความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนงานพัฒนาการจัดการความรู้ (KM) เพื่อรองรับและพร้อมต่อการดำเนินธุรกิจ โดยพิจารณาจากความสำเร็จของการสร้างวัฒนธรรมการปฏิบัติและต่อยอดองค์ความรู้ที่สนับสนุนการดำเนินธุรกิจของ กฟภ. ▪ โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัด และ การปรับค่าเกณฑ์วัด เท่ากับ -/+ ร้อยละ 5 สรุปดังนี้

ร้อยละ 80	เทียบเท่ากับ ระดับ 1
ร้อยละ 85	เทียบเท่ากับ ระดับ 2
ร้อยละ 90	เทียบเท่ากับ ระดับ 3
ร้อยละ 95	เทียบเท่ากับ ระดับ 4
ร้อยละ 100	เทียบเท่ากับ ระดับ 5

4.13 ความสำเร็จของการดำเนินการตามแผนส่งเสริมการจัดการความรู้สู่การสร้างนวัตกรรมขององค์กร	▪ พิจารณาจากความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนงานในการส่งเสริมการจัดการความรู้สู่การสร้างนวัตกรรม โดยพิจารณาจากความสำเร็จของการจัดกิจกรรมการประชุมเชิงปฏิบัติการกับผู้เกี่ยวข้องด้านนวัตกรรม ▪ โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัด และ การปรับค่าเกณฑ์วัด เท่ากับ -/+ 5 ระดับ สรุปดังนี้

ร้อยละ 80	เทียบเท่ากับ ระดับ 1
ร้อยละ 85	เทียบเท่ากับ ระดับ 2
ร้อยละ 90	เทียบเท่ากับ ระดับ 3
ร้อยละ 95	เทียบเท่ากับ ระดับ 4
ร้อยละ 100	เทียบเท่ากับ ระดับ 5

ตัวชี้วัด	คำจำกัดความ (Definition)
4.14 จำนวนกระบวนการ/นวัตกรรม(Technology Readiness Level:TRL ระดับ 7-9) ที่ได้รับการต่อยอดและปรับปรุงมาจากการจัดการความรู้	▪ พิจารณาจากความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนงานในการส่งเสริมการจัดการความรู้สู่การสร้างนวัตกรรม โดยพิจารณาจากความสำเร็จของจำนวนจัดเก็บองค์ความรู้ที่ได้รับการต่อยอดจากการทำนวัตกรรมต่อยอดและปรับปรุงมากจากการจัดการความรู้ ▪ โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัด และ การปรับค่าเกณฑ์วัด เท่ากับ -/+ 0.5 องค์ความรู้ สรุปดังนี้

1 องค์ความรู้	เทียบเท่ากับ ระดับ 1
1.5 องค์ความรู้	เทียบเท่ากับ ระดับ 2
2 องค์ความรู้	เทียบเท่ากับ ระดับ 3
2.5 องค์ความรู้	เทียบเท่ากับ ระดับ 4
3 องค์ความรู้	เทียบเท่ากับ ระดับ 5

4.15 ร้อยละของกลุ่มเป้าหมายที่ได้รับการพัฒนาตาม Future Core Competency	▪ พิจารณาจากร้อยละของกลุ่มเป้าหมายที่ได้รับการพัฒนาตาม Future Core Competency ▪ โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัด และ การปรับค่าเกณฑ์วัด เท่ากับ -/+ ร้อยละ 5 สรุปดังนี้

ร้อยละ 60	เทียบเท่ากับ ระดับ 1
ร้อยละ 65	เทียบเท่ากับ ระดับ 2
ร้อยละ 70	เทียบเท่ากับ ระดับ 3
ร้อยละ 75	เทียบเท่ากับ ระดับ 4
ร้อยละ 80	เทียบเท่ากับ ระดับ 5

ตัวชี้วัด	คำจำกัดความ (Definition)
4.16 ความสำเร็จของกลุ่มเป้าหมายที่ได้รับการยกระดับบุคลากรด้านการวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data Analytics)	▪ พิจารณาจากร้อยละความสำเร็จของกลุ่มเป้าหมายที่ได้รับการยกระดับบุคลากรด้านการวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data Analytics) ▪ โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัด และ การปรับค่าเกณฑ์วัด เท่ากับ -/+ ร้อยละ 10 สรุปดังนี้

ร้อยละ 60	เทียบเท่ากับ ระดับ 1
ร้อยละ 70	เทียบเท่ากับ ระดับ 2
ร้อยละ 80	เทียบเท่ากับ ระดับ 3
ร้อยละ 90	เทียบเท่ากับ ระดับ 4
ร้อยละ 100	เทียบเท่ากับ ระดับ 5

4.17 ความสำเร็จของการพัฒนาบุคลากรรุ่นใหม่ที่สามารถเป็น Talent/Successor

▪ พิจารณาจากความสำเร็จของการพัฒนาบุคลากรรุ่นใหม่ที่สามารถเป็น Talent / Successor
▪ โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัด และ การปรับค่าเกณฑ์วัด เท่ากับ -/+ ร้อยละ 10 สรุปดังนี้

ร้อยละ 60	เทียบเท่ากับ ระดับ 1
ร้อยละ 70	เทียบเท่ากับ ระดับ 2
ร้อยละ 80	เทียบเท่ากับ ระดับ 3
ร้อยละ 90	เทียบเท่ากับ ระดับ 4
ร้อยละ 100	เทียบเท่ากับ ระดับ 5

ตัวชี้วัด	คำจำกัดความ (Definition)
4.18 ความสำเร็จในการพัฒนามาตรฐานการกำกับดูแลที่ดี และการบริหารจัดการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (ISO38500)	▪ พิจารณาจากความสำเร็จในการพัฒนามาตรฐานการกำกับดูแลและบริหารจัดการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (ISO38500) โดยพิจารณาจากร้อยละของผลการดำเนินงานของแผนงานพัฒนามาตรฐานการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT Governance) ที่นำเสนอผู้ช่วยผู้ว่าการดิจิทัลทราบ ภายใน วันที่ 31 ธันวาคม 2565 ▪ โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัด และ การปรับค่าเกณฑ์วัด เท่ากับ -/+ ร้อยละ 5 สรุปดังนี้

ร้อยละ 80	เทียบเท่ากับ ระดับ 1
ร้อยละ 85	เทียบเท่ากับ ระดับ 2
ร้อยละ 90	เทียบเท่ากับ ระดับ 3
ร้อยละ 95	เทียบเท่ากับ ระดับ 4
ร้อยละ 100	เทียบเท่ากับ ระดับ 5

ตัวชี้วัด	คำจำกัดความ (Definition)
4.19 ความสำเร็จการดำเนินงานตามแผนงานยกระดับการกำกับดูแลข้อมูล (Data Governance)	▪ พิจารณาจากความสำเร็จการดำเนินงานตามแผนงานยกระดับการกำกับดูแลข้อมูล (Data Governance) โดยพิจารณาจากร้อยละของผลการดำเนินงานของแผนงานยกระดับการกำกับดูแลข้อมูล (Data Governance) ภายในสิ้นเดือน ธันวาคม 2565 ▪ โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัด และ การปรับค่าเกณฑ์วัด เท่ากับ -/+ ร้อยละ 5 สรุปดังนี้

ร้อยละ 80	เทียบเท่ากับ ระดับ 1
ร้อยละ 85	เทียบเท่ากับ ระดับ 2
ร้อยละ 90	เทียบเท่ากับ ระดับ 3
ร้อยละ 95	เทียบเท่ากับ ระดับ 4
ร้อยละ 100	เทียบเท่ากับ ระดับ 5

4.20 ความสำเร็จการดำเนินงานตามแผนงานการบริหารจัดการข้อมูล (Data Management & Data Analytic)	▪ พิจารณาจากความสำเร็จการดำเนินงานตามแผนงานการบริหารจัดการข้อมูล (Data Management & Data Analytic) โดยพิจารณาจากร้อยละของผลการดำเนินงานของแผนงานการบริหารจัดการข้อมูล (Data Management & Data Analytic) ภายในสิ้นเดือน ธันวาคม 2565 ▪ โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัด และ การปรับค่าเกณฑ์วัด เท่ากับ -/+ ร้อยละ 5 สรุปดังนี้

ร้อยละ 80	เทียบเท่ากับ ระดับ 1
ร้อยละ 85	เทียบเท่ากับ ระดับ 2
ร้อยละ 90	เทียบเท่ากับ ระดับ 3
ร้อยละ 95	เทียบเท่ากับ ระดับ 4
ร้อยละ 100	เทียบเท่ากับ ระดับ 5

ตัวชี้วัด	คำจำกัดความ (Definition)
4.21 ความสำเร็จของแผนงานพัฒนาระบบรักษาความมั่นคงปลอดภัยทางเทคโนโลยีดิจิทัล	▪ พิจารณาจากผลการดำเนินงานของแผนงานพัฒนาระบบรักษาความมั่นคงปลอดภัยทางเทคโนโลยีดิจิทัล ▪ โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัด และ การปรับค่าเกณฑ์วัด สรุปดังนี้

-	เทียบเท่ากับ ระดับ 1
-	เทียบเท่ากับ ระดับ 2
ได้รับการตรวจสอบจากผู้ตรวจสอบภายใน	เทียบเท่ากับ ระดับ 3
-	เทียบเท่ากับ ระดับ 4
ได้รับการรับรองตามมาตรฐานสากล ISO27001	เทียบเท่ากับ ระดับ 5

ตัวชี้วัด	คำจำกัดความ (Definition)
4.22 ความสำเร็จของงานพัฒนาความสามารถในการรักษาความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์ของศูนย์ปฏิบัติการความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ (SOC)	▪ พิจารณาจากความสำเร็จของงานจ้างที่ปรึกษาประเมินและพัฒนาความสามารถในการรักษาความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์ ของศูนย์ปฏิบัติการความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ (SOC) ▪ โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัด และ การปรับค่าเกณฑ์วัด สรุปดังนี้

-	เทียบเท่ากับ ระดับ 1
-	เทียบเท่ากับ ระดับ 2
ได้รับคู่มือ Cyber Incident response Security Playbook	เทียบเท่ากับ ระดับ 3
ได้รับคู่มือ Cyber Incident response Security Playbook และ แนวทางการยกระดับการดำเนินงานและความสามารถของศูนย์ปฏิบัติการความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ (SOC) ในอนาคต (Roadmap)	เทียบเท่ากับ ระดับ 4
ได้รับคู่มือ Cyber Incident response Security Playbook, แนวทางการยกระดับการดำเนินงานและความสามารถของศูนย์ปฏิบัติการความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ (SOC) ในอนาคต (Roadmap) และรายงานผลการทำ Table Top Exercise	เทียบเท่ากับ ระดับ 5

ตัวชี้วัด	คำจำกัดความ (Definition)
4.23 ความสำเร็จของแผนงานจัดตั้งหน่วยงานระดับกองที่มีหน้าที่รับผิดชอบด้านความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์โดยตรง	▪ พิจารณาจากความสำเร็จของแผนงานจัดตั้งหน่วยงานระดับกองที่มีหน้าที่รับผิดชอบด้านความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์โดยตรง ให้เป็นไปตามกลยุทธส่งเสริมและพัฒนาขีดความสามารถด้านเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology) ที่มีความมั่นคงปลอดภัยเพื่อการขับเคลื่อนองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ (Digital Transformation) ▪ โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัด และ การปรับค่าเกณฑ์วัด สรุปดังนี้

-	เทียบเท่ากับ ระดับ 1
-	เทียบเท่ากับ ระดับ 2
-	เทียบเท่ากับ ระดับ 3
ความสำเร็จของการกำหนดโครงสร้างและกรอบอัตรากำลังของหน่วยงานระดับกองที่มีหน้าที่รับผิดชอบด้านความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์โดยตรง ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เสนอต่อคณะกรรมการโครงสร้างฯ	เทียบเท่ากับ ระดับ 4
สามารถจัดตั้งหน่วยงานระดับกองที่มีหน้าที่รับผิดชอบด้านความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์โดยตรงของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค	เทียบเท่ากับ ระดับ 5

ตัวชี้วัด	คำจำกัดความ (Definition)
4.24 จำนวนนวัตกรรมเชิงพาณิชย์ หรือ กระบวนการ ที่ สร้างรายได้/ลดค่าใช้จ่าย และมูลค่ารวมจากรายได้และการลดค่าใช้จ่ายจากนวัตกรรม/กระบวนการ	▪ เป็นการวัดจำนวนและการสร้างมูลค่ารวมของนวัตกรรมหรือกระบวนการที่สามารถพัฒนาไปสู่การสร้างมูลค่าเพิ่มหรือสร้างรายได้ให้กับ กฟภ. ในเชิงพาณิชย์ หรือสามารถลดรายจ่ายในการดำเนินการในด้านต่างๆ ให้กับ กฟภ. ▪ โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัด และ การปรับค่าเกณฑ์วัด สรุปดังนี้

จำนวนนวัตกรรมเชิงพาณิชย์ หรือกระบวนการ จำนวน 1 ชิ้นงาน/กระบวนการ ที่ ลดรายจ่าย หรือ สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับ กฟภ. อย่างน้อย 0.2 ล้านบาท	เทียบเท่ากับ ระดับ 1
จำนวนนวัตกรรมเชิงพาณิชย์ หรือกระบวนการ จำนวน 2 ชิ้นงาน/กระบวนการ ที่ ลดรายจ่าย หรือ สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับ กฟภ. อย่างน้อย 0.4 ล้านบาท	เทียบเท่ากับ ระดับ 2
จำนวนนวัตกรรมเชิงพาณิชย์ หรือกระบวนการ จำนวน 3 ชิ้นงาน/กระบวนการ ที่ ลดรายจ่าย หรือ สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับ กฟภ. อย่างน้อย 0.6 ล้านบาท	เทียบเท่ากับ ระดับ 3
จำนวนนวัตกรรมเชิงพาณิชย์ หรือกระบวนการ จำนวน 4 ชิ้นงาน/กระบวนการ ที่ ลดรายจ่าย หรือ สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับ กฟภ. อย่างน้อย 0.8 ล้านบาท	เทียบเท่ากับ ระดับ 4
จำนวนนวัตกรรมเชิงพาณิชย์ หรือกระบวนการ จำนวน 5 ชิ้นงาน/กระบวนการ ที่ ลดรายจ่าย หรือ สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับ กฟภ. อย่างน้อย 1 ล้านบาท	เทียบเท่ากับ ระดับ 5

ตัวชี้วัด	คำจำกัดความ (Definition)
4.25 ความสำเร็จของการศึกษากฎหมายที่เกี่ยวข้องในการทำธุรกิจเกี่ยวเนื่องและธุรกิจใหม่ IP Management ของ กฟภ.	▪ พิจารณาจากความสำเร็จของการศึกษากฎหมายในการทำธุรกิจเกี่ยวเนื่องรวมถึงกำกับการดำเนินงานของบริษัทในเครือเพื่อให้เกิด Synergy ▪ โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัด และ การปรับค่าเกณฑ์วัด เท่ากับ -/+ 2 ระดับ สรุปดังนี้

ดำเนินการไม่แล้วเสร็จ	เทียบเท่ากับ ระดับ 1
-	เทียบเท่ากับ ระดับ 2
ดำเนินการจัดทำรายงานการศึกษา จำนวน 1 เรื่อง	เทียบเท่ากับ ระดับ 3
-	เทียบเท่ากับ ระดับ 4
ดำเนินการจัดทำรายงานการศึกษา จำนวน 2 เรื่อง	เทียบเท่ากับ ระดับ 5

4.26 ความสำเร็จของแผนงานยกระดับ/ขยายผลการพัฒนาช่องทางธุรกรรมการเงิน ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมลูกค้า และการดำเนินงานธุรกิจใหม่ขององค์กร รวมถึงรองรับการเปิดตลาดซื้อขายไฟฟ้าเสรี	▪ เป็นการประเมินความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนงานฯ ▪ โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัด และ การปรับค่าเกณฑ์วัด เท่ากับ -/+ ร้อยละ 5 สรุปดังนี้

ร้อยละ 80 ของความสำเร็จการดำเนินการตามแผนงานฯ	เทียบเท่ากับ ระดับ 1
ร้อยละ 85 ของความสำเร็จการดำเนินการตามแผนงานฯ	เทียบเท่ากับ ระดับ 2
ร้อยละ 90 ของความสำเร็จการดำเนินการตามแผนงานฯ	เทียบเท่ากับ ระดับ 3
ร้อยละ 95 ของความสำเร็จการดำเนินการตามแผนงานฯ	เทียบเท่ากับ ระดับ 4
ร้อยละ 100 ของความสำเร็จการดำเนินการตามแผนงานฯ	เทียบเท่ากับ ระดับ 5

ตัวชี้วัด	คำจำกัดความ (Definition)
4.27 ความสำเร็จของการตรวจสอบกฎหมาย กฎกระทรวง มติ ครม. กฎหมายใหม่ จัดทำหรือปรับปรุง/มีส่วนร่วมในการปรับปรุงข้อบังคับ กฎ ระเบียบ หลักเกณฑ์ และแนวทางปฏิบัติงานในการดำเนินงาน เพื่อรองรับการดำเนินงานของ กฟภ. และธุรกิจเกี่ยวเนื่อง	▪ พิจารณาจากความสำเร็จของการตรวจสอบ ศึกษา รวบรวม กฎหมาย กฎกระทรวง มติ ครม. กฎหมายฉบับใหม่ จัดทำหรือปรับปรุง/มีส่วนร่วมในการปรับปรุงข้อบังคับ กฎระเบียบ หลักเกณฑ์ คำสั่ง วิธีปฏิบัติต่างๆ ในการดำเนินงานของ กฟภ. ทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อรองรับการดำเนินธุรกิจเกี่ยวเนื่อง ▪ โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัด และ การปรับค่าเกณฑ์วัด เท่ากับ -/+ 2 ระดับ สรุปดังนี้

มีการศึกษาร่วมกับฝ่ายงานที่เกี่ยวข้อง ในประเด็นที่จำเป็นต้องตรวจสอบ ศึกษา รวบรวม กฎหมาย กฎกระทรวง มติ ครม. กฎหมายใหม่ จัดทำหรือปรับปรุง/มีส่วนร่วมในการปรับปรุงข้อบังคับ กฎ ระเบียบ หลักเกณฑ์ คำสั่ง วิธีปฏิบัติต่างๆ เพื่อรองรับการดำเนินงานในธุรกิจเกี่ยวเนื่อง	เทียบเท่ากับ ระดับ 1
-	เทียบเท่ากับ ระดับ 2
กำหนดแผนงานเป้าหมาย และระยะเวลาที่ชัดเจน เพื่อตรวจสอบ ศึกษา รวบรวม กฎหมาย กฎกระทรวง มติ ครม. กฎหมายฉบับใหม่ จัดทำหรือปรับปรุง/มีส่วนร่วมในการปรับปรุง ข้อบังคับ กฎ ระเบียบ หลักเกณฑ์ วิธีปฏิบัติต่างๆ	เทียบเท่ากับ ระดับ 3
-	เทียบเท่ากับ ระดับ 4
เผยแพร่ผลการดำเนินงานตรวจสอบ ศึกษา รวบรวม กฎหมาย กฎกระทรวง มติ ครม. กฎหมายฉบับใหม่ งานปรับปรุงข้อบังคับ กฎ ระเบียบ หลักเกณฑ์ คำสั่ง วิธีปฏิบัติต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานต่างๆ แล้วเสร็จ	เทียบเท่ากับ ระดับ 5

ภาคผนวก ก

ยุทธศาสตร์องค์กร	แผนแม่บท	ประเด็นที่สนับสนุนยุทธศาสตร์ขององค์กร	แผนงาน/โครงการ (จำนวน)	งบประมาณ (ลบ.)		รวม (ลบ.)
				งบลงทุน	งบทำการ	
S1 สร้าง กฟภ. ให้เติบโต อย่างยั่งยืน	แผนแม่บทด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี ป้องกันและปราบปรามการทุจริตคอร์รัปชั่น ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ปี 2560-2564 (ทบทวนครั้งที่ 4 พ.ศ. 2564)	เพื่อพัฒนาองค์ประกอบและแนวปฏิบัติที่ดี ให้ กฟภ. มีระบบการกำกับดูแลกิจการที่ดีที่ครบถ้วนและได้มาตรฐานในระดับสากล และมุ่งเน้นการดำเนินธุรกิจตามหลักธรรมาภิบาล โปร่งใส เป็นธรรม ตรวจสอบได้ ตลอดจนสร้างความตระหนักรู้ด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี และส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการเฝ้าระวัง ติดตาม และต่อต้านการทุจริตทุกรูปแบบของ ทุกภาคส่วน โดยนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาสร้างกระบวนการติดตามและประเมินผล สอดคล้องไปตามมาตรฐาน/ตัวชี้วัดทั้งภายในประเทศและระดับสากล	28	36.080		36.080
	แผนแม่บทด้านการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม และสิ่งแวดล้อมในกระบวนการ (CSR in Process) ของ กฟภ. ปี 2564-2568	เพื่อส่งเสริมให้แนวคิดและหลักการด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมในกระบวนการดำเนินงาน ได้รับการบูรณาการกับการบริหารจัดการธุรกิจตามแผนยุทธศาสตร์ ของ กฟภ. ผ่านการพัฒนา/ปรับปรุง การดำเนินงานเพื่อลดผลกระทบเชิงลบจากการดำเนินงานโดยคำนึงถึงบทบาทที่เพิ่มขึ้นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ยกระดับกระบวนการทำงานและกำหนดปัจจัยเสี่ยงเพื่อรองรับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม และบูรณาการและกำหนดแนวทางการใช้ประโยชน์จาก	13	420.70		420.70

ยุทธศาสตร์องค์กร	แผนแม่บท	ประเด็นที่สนับสนุนยุทธศาสตร์ขององค์กร	แผนงาน/โครงการ (จำนวน)	งบประมาณ (ลบ.)		รวม (ลบ.)
				งบลงทุน	งบทำการ	
		เทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรมเพื่อวิเคราะห์ผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานของ กฟภ.				
	แผนแม่บทความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงานของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พ.ศ. 2563-2567	เพื่อยกระดับความปลอดภัยในการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน ความปลอดภัยของการใช้ไฟฟ้าของลูกค้าและความปลอดภัยต่อสาธารณชน รวมถึงเพื่อให้กระบวนการทำงานด้านความปลอดภัยของ กฟภ. สอดคล้องกับมาตรฐานด้านความปลอดภัยในระดับสากล	27	-	92.62	92.62
S2 ยกระดับการบริหารทุนมนุษย์	แผนแม่บทด้านทรัพยากรมนุษย์การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ปี พ.ศ. 2562-2566 สู่การเป็น Digital Workplace	เพื่อตอบสนองต่อทิศทางยุทธศาสตร์ของ กฟภ. ที่ต้องการปรับเปลี่ยนองค์กรเป็น Digital Utility ดังนั้น กฟภ. จึงจำเป็นต้องมีกลยุทธ์ด้านบุคลากร เพื่อทำให้เกิดการปรับเปลี่ยนทั้งบุคลากร ระบบงาน โครงสร้างองค์กร สภาพแวดล้อมในการทำงาน และวัฒนธรรมการทำงาน ที่สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน และเพื่อกำหนดเป็นกรอบในการเตรียมความพร้อมบุคลากร ทั้งในด้านอัตรากำลัง และทักษะ ให้สอดคล้องกับระบบงาน และเป้าหมายขององค์กรต่อไป	12	95.40		95.40

ยุทธศาสตร์องค์กร	แผนแม่บท	ประเด็นที่สนับสนุนยุทธศาสตร์ขององค์กร	แผนงาน/โครงการ (จำนวน)	งบประมาณ (ลบ.)		รวม (ลบ.)
				งบลงทุน	งบทำการ	
	แผนแม่บทการจัดการความรู้ พ.ศ. 2563-2567 (KM Master Plan 2020-2024)	เพื่อการบรรลุเป้าหมายในการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ เพราะกระบวนการจัดการองค์ความรู้ (Knowledge Management) เป็นหนึ่งในองค์ประกอบพื้นฐานสำคัญ ที่จะช่วยให้องค์กรมีการสร้าง แลกเปลี่ยน และใช้ความรู้ทั้งภายในและภายนอกอย่างรวดเร็ว ทั่วถึงและ มีประสิทธิผล นำไปสู่การเรียนรู้ในระดับองค์กรซึ่งเป็นกลไกสำคัญในการปรับปรุงและพัฒนาองค์กรทั่วทั้งองค์กร	14	-	58.400	58.400
S3 ส่งเสริมและพัฒนาขีดความสามารถด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology) ที่มีความมั่นคงปลอดภัย เพื่อการขับเคลื่อนองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ (Digital Transformation)	แผนปฏิบัติการดิจิทัลของ กฟภ. พ.ศ. 2561-2565 (ทบทวนครั้งที่ 3 พ.ศ. 2564)	เพื่อพลิกองค์กร กฟภ. ไปสู่ Digital Utility ภายในปี พ.ศ. 2565 โดยการเพิ่มประสิทธิภาพใน 5 ด้าน ได้แก่ 1) ยกระดับระบบไฟฟ้าให้เป็นเลิศด้วยดิจิทัล (Digital Energy Operation) 2) เชื่อมโยงลูกค้าด้วยเทคโนโลยี (Connected Customer) 3) ปรับเปลี่ยนสู่องค์กรสมัยใหม่ (Next Generation Enterprise) โดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัล สนับสนุนการดำเนินธุรกิจในระบบจำหน่ายและการให้บริการลูกค้าอย่างรวดเร็ว 4) เสริมสร้างบุคลากรแห่งอนาคต (Workforce of the Future) พัฒนาศักยภาพของทรัพยากรบุคคล เพื่อเตรียมความพร้อมในการทำงานยุคดิจิทัล รวมถึงการพัฒนาทักษะในการ ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล	51	35,531.799		35,531.799

ยุทธศาสตร์องค์กร	แผนแม่บท	ประเด็นที่สนับสนุนยุทธศาสตร์ขององค์กร	แผนงาน/โครงการ (จำนวน)	งบประมาณ (ลบ.)		รวม (ลบ.)
				งบลงทุน	งบทำการ	
		เพื่อรองรับการทำงานและการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจ และ 5) แพลตฟอร์มดิจิทัล (Digital Platform) สร้างแพลตฟอร์มดิจิทัลของ กฟภ. ที่สนับสนุน การดำเนินงานทั้งองค์กรให้มีมาตรฐานและมีความมั่นคง ปลอดภัย รองรับการเติบโตของธุรกิจ				
S4 พัฒนาระบบจัดการนวัตกรรมองค์กร (Corporate Innovation System :CIS)	แผนแม่บทด้านนวัตกรรม ปี 2563 – 2567 (Innovation Master Plan 2020-2024	การนำนวัตกรรมมาเป็นปัจจัยขับเคลื่อนในการดำเนินธุรกิจ โดยสนับสนุนให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และผลักดันการนานวัตกรรม ทั้งในส่วนของนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ (Product Innovation) นวัตกรรมกระบวนการ (Process Innovation) และนวัตกรรมแนวคิดธุรกิจใหม่ (New Business Model Innovation) ให้เข้าไปอยู่ทุกกระบวนการทำงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น รวมทั้งสนับสนุนให้ กฟภ. เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม	16	-	2,702.8	2,702.8

ยุทธศาสตร์องค์กร	แผนแม่บท	ประเด็นที่สนับสนุนยุทธศาสตร์ขององค์กร	แผนงาน/โครงการ (จำนวน)	งบประมาณ (ลบ.)		รวม (ลบ.)
				งบลงทุน	งบทำการ	
S5 พัฒนาระบบจำหน่ายที่ได้คุณภาพในระดับชั้นนำของภูมิภาค	แผนปฏิบัติการด้านระบบไฟฟ้า กฟภ. พ.ศ. 2561-2580	พัฒนาระบบไฟฟ้าของ การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (กฟภ.) ให้มีความเพียงพอ ทั่วถึง มั่นคง ตามมาตรฐานคุณภาพบริการ ตลอดจนสอดคล้องกับนโยบาย และยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศของรัฐบาลและหน่วยงานต่างๆ ในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาระบบไฟฟ้า นอกจากนี้ยังมุ่งเน้นในการพัฒนาระบบไฟฟ้าของ กฟภ. ให้มีความมั่นคง (Strong), สมาร์ท (Smart) และปลอดภัย (Safe) จึงเป็นแรงขับเคลื่อน (Drivers) ที่สำคัญในการพัฒนาโครงข่ายไฟฟ้าอัจฉริยะของ กฟภ. เพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตและเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ซึ่งนอกจากจะมีความพร้อมในเรื่องความเพียงพอ ทั่วถึง มั่นคงแล้ว ยังจำเป็นต้องพัฒนาให้มีคุณภาพในเรื่องของคุณภาพระบบไฟฟ้า พลังงานทดแทน การบริหารทรัพย์สินให้มีประสิทธิภาพในการใช้ไฟฟ้า สนับสนุนการใช้พลังงานที่สะอาด ลดการปล่อยคาร์บอนไดออกไซด์ ปรับความต้องการไฟฟ้า ให้เกิดการประหยัด สามารถเข้าถึงงานบริการและได้รับความพึงพอใจจากผู้ใช้ไฟ	32	571,536	-	571,536

ยุทธศาสตร์องค์กร	แผนแม่บท	ประเด็นที่สนับสนุนยุทธศาสตร์ขององค์กร	แผนงาน/โครงการ (จำนวน)	งบประมาณ (ลบ.)		รวม (ลบ.)
				งบลงทุน	งบทำการ	
	แผนยุทธศาสตร์การบริหารจัดการสินทรัพย์ระบบไฟฟ้าการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พ.ศ. 2561 – 2565 (Strategic Asset Management Plan: SAMP)	เพื่อสร้างคุณค่าสูงสุดจากสินทรัพย์ ระบบสายส่ง และระบบจำหน่าย ด้วยการจัดกระบวนการที่เหมาะสมครอบคลุมตลอดวงจรชีวิตของสินทรัพย์นับตั้งแต่การวางแผน การออกแบบ การจัดหา การก่อสร้าง การปฏิบัติงาน การบำรุงรักษา รวมถึงการจำหน่ายสินทรัพย์ออกจากระบบ ผู้บริหาร บุคลากรผู้ปฏิบัติงานรวมทั้งผู้รับจ้าง และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	47	ไม่ได้ระบุ	ไม่ได้ระบุ	ไม่ได้ระบุ
S6 ยกระดับความพึงพอใจและความผูกพันของลูกค้าและกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	แผนแม่บทบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (Stakeholder Management Plan) ประจำปี 2564 – 2568	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ แผนแม่บทด้านการจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ กฟภ. ปี 2564 – 2568 ได้มีการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ 5 วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ SO 1: พัฒนาระบบกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อความยั่งยืน SO 2: ยกระดับความเชื่อมั่น ยอมรับ Stakeholders ภายนอก SO 3: ยกระดับความเชื่อมั่นและยอมรับ Stakeholders ภายใน SO 4: ยกระดับความรู้ความสามารถและทัศนคติด้าน SM ของทุนมนุษย์ SO 5: ขับเคลื่อนเกณฑ์ Enablers: SM สู่ความเป็นเลิศ	43	ไม่ได้ระบุ	ไม่ได้ระบุ	ไม่ได้ระบุ

ยุทธศาสตร์องค์กร	แผนแม่บท	ประเด็นที่สนับสนุนยุทธศาสตร์ขององค์กร	แผนงาน/โครงการ (จำนวน)	งบประมาณ (ลบ.)		รวม (ลบ.)
				งบลงทุน	งบทำการ	
	แผนแม่บทการบริการลูกค้าและการตลาด พ.ศ. 2564-2568	มุ่งเน้นการตอบสนองความต้องการของทุกกลุ่มลูกค้า โดยการเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการลูกค้า เพื่อยกระดับมาตรฐานของผลิตภัณฑ์และการบริการลูกค้า โดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (Customer Service) และการสร้างความสัมพันธ์และรักษาฐานลูกค้ารายสำคัญ (Key Account) โดยสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าในระยะยาวและรักษาฐานลูกค้ารายสำคัญ รวมถึงสร้างประสบการณ์ที่ดีกับลูกค้า (Customer Experience)	36	2,976.32		2,976.32
S7 ยกระดับ Grid Modernization Roadmap & Implementation	แผนปฏิบัติการด้านระบบไฟฟ้า กฟภ. พ.ศ. 2561-2580	พัฒนาระบบไฟฟ้าของ การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (กฟภ.) ให้มีความเพียงพอ ทั่วถึง มั่นคง ตามมาตรฐานคุณภาพบริการ ตลอดจนสอดคล้องกับนโยบาย และยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศของรัฐบาลและหน่วยงานต่างๆ ในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาระบบไฟฟ้า นอกจากนี้ยังมุ่งเน้นในการพัฒนาระบบไฟฟ้าของ กฟภ. ให้มีความมั่นคง (Strong), สมาร์ท (Smart) และปลอดภัย (Safe) จึงเป็นแรงขับเคลื่อน (Drivers) ที่สำคัญในการพัฒนาโครงข่ายไฟฟ้าอัจฉริยะของ กฟภ. เพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตและเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ซึ่งนอกจากจะมีความพร้อมในเรื่องความเพียงพอ ทั่วถึง มั่นคงแล้ว	32	571,536	-	571,536

ยุทธศาสตร์องค์กร	แผนแม่บท	ประเด็นที่สนับสนุนยุทธศาสตร์ขององค์กร	แผนงาน/โครงการ (จำนวน)	งบประมาณ (ลบ.)		รวม (ลบ.)
				งบลงทุน	งบทำการ	
		ยังจำเป็นต้องพัฒนาให้มีคุณภาพในเรื่องของคุณภาพระบบไฟฟ้า พลังงานทดแทน การบริหารทรัพย์สินให้มีประสิทธิภาพในการใช้ไฟฟ้า สนับสนุนการใช้พลังงานที่สะอาด ลดการปล่อยคาร์บอนไดออกไซด์ ปรับความต้องการไฟฟ้า ให้เกิดการประหยัด สามารถเข้าถึงงานบริการและได้รับความพึงพอใจจากผู้ใช้ไฟ				
S8 ส่งเสริมบทบาท กฟภ. ในการผลักดันบทบาทเพื่อรองรับนโยบายการเปิดไฟฟ้าเสรี	-	-	-	-	-	-
S9 กำหนดทิศทางเชิงยุทธศาสตร์ระหว่าง กฟภ. และบริษัทในเครือ	-	-	-	-	-	-
S10 ดำเนินงานตามแผนสำหรับธุรกิจเกี่ยวเนื่อง และการบริหาร Product Portfolio	แผนยุทธศาสตร์ บริษัท พีอีเอ เอ็นคอม อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด ประจำปี 2562-2566 (ทบทวนครั้งที่ 2 ปี 2563)	ให้ความสำคัญกับการดำเนินงานตามแผนงานของธุรกิจเกี่ยวเนื่อง ที่สอดคล้องกับโครงสร้างอุตสาหกรรมไฟฟ้าที่กำลังเปลี่ยนแปลงไป โดยการกำหนดรูปแบบธุรกิจ (Business Model) และแผนปฏิบัติการ (Implementation Plan) ในการดำเนินธุรกิจเกี่ยวเนื่องที่เหมาะสม มีความเป็นไปได้และสามารถรองรับโอกาสทางธุรกิจทั้งในและต่างประเทศ รวมถึงผลักดันโครงการนำร่อง	ไม่ได้ระบุ	ไม่ได้ระบุ	ไม่ได้ระบุ	ไม่ได้ระบุ

ยุทธศาสตร์องค์กร	แผนแม่บท	ประเด็นที่สนับสนุนยุทธศาสตร์ขององค์กร	แผนงาน/โครงการ (จำนวน)	งบประมาณ (ลบ.)		รวม (ลบ.)
				งบลงทุน	งบทำการ	
		ร่วมกับพันธมิตร และขยายประเภทธุรกิจเพื่อก้าวสู่การเป็นผู้นำในประเทศอาเซียน				
S11 ปรับปรุงกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องให้มีความคล่องตัว และสามารถแข่งขันได้	-	-	-	-	-	-

ภาคผนวก ข

กลยุทธ์	Corporate KPI	แผนปฏิบัติการ
1. มุมมอง Goal		
	1.1 อัตราส่วนผลตอบแทนสินทรัพย์รวม (ROA) 1.2 การบริหารค่าใช้จ่ายจากการดำเนินงาน (CPI-X)	1. แผนงานนโยบายการบริหารจัดการระหว่าง กฟภ. และบริษัทในเครือ กฟภ. (Way of Conduct) (NM.1.1) (รผก. (ย.) รผก.(ธต.)) บริษัท พีอีเอ เอ็นคอม อินเตอร์เนชั่นแนล 2. แผนงานการดำเนินงานธุรกิจเกี่ยวเนื่อง (Business Portfolio Implementation) (NM2.1) (รผก.(ธต.)) 3. แผนงานการพัฒนาระบบบริหารจัดการสินทรัพย์ของระบบไฟฟ้าของ กฟภ. (OM1.3) (รผก.(ป.) ประธานคณะอนุกรรมการจัดทำแผนและติดตามการดำเนินการฯ และคณะทำงานฯ) 4. แผนงานเสริมสร้างประสิทธิภาพการดำเนินงานด้านการเงิน (NM2.2) (รผก.(บ) และทุกสายงาน)
2. มุมมอง Customer		
Satisfying Customers and Engaged Stakeholder (SCM)		
SCM1 มุ่งตอบสนองความต้องการความคาดหวังและความกังวลผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	2.1 ความพึงพอใจในการดำเนินงานของ กฟภ. ที่ตอบสนองต่อความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 2.2 ผลสำรวจความเชื่อมั่นในการดำเนินงานของ กฟภ. ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	SCM1.1 แผนงานยกระดับการดำเนินงานด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (รผก.(ย) รผก.(ธต.) รผก.(กบ) และ รผก.(บก))
SCM2 การสร้างประสบการณ์ที่ดีของการให้บริการแบบ New Normal (Digital Customer Experience)	2.3 ความพึงพอใจรายกลุ่มลูกค้า ● กลุ่มลูกค้ารายย่อย (บ้านอยู่อาศัยและพาณิชย์รายย่อย) ● กลุ่มลูกค้ารายใหญ่ (อุตสาหกรรมและพาณิชย์รายใหญ่) ● กลุ่มภาครัฐ (ราชการและรัฐวิสาหกิจ) ● กลุ่มลูกค้ารายสำคัญ (Key Account Customer)	SCM2.1 แผนงานการนำเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อกำหนดและดำเนินการตามมาตรฐานการให้บริการ (SLA) ที่เกินความคาดหวังของลูกค้า และเหนือกว่าคู่เทียบ (รผก.(ธต.) รผก.(ย) และ รผก.(ทส)) SCM3.1 แผนงานสร้างความสัมพันธ์เพื่อรักษาฐานลูกค้ารายสำคัญ (Key Account) และนำระบบ Digital CRM มาใช้สนับสนุนในการให้บริการลูกค้า (รผก.(ธต.) รผก.(ภ1-ภ4) และ รผก.(ทส.)) SCM3.2 แผนงานเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการความต้องการความคาดหวังของกลุ่มลูกค้ารายสำคัญ (รผก.(ธต.) รผก.(ภ1-ภ4))

กลยุทธ์		Corporate KPI	แผนปฏิบัติการ
		2.4 สัดส่วนประเภทการให้บริการผ่านช่องทางออนไลน์	SCM2.3 แผนงานพัฒนา Digital Customer Experience (รผก.(ธต) และ รผก.(ทส.), รผก.(ย))
		2.5 ร้อยละของจำนวนศูนย์บริการลูกค้า PEA SHOP ที่ปิดให้บริการเทียบกับจำนวน PEA SHOP ทั้งหมด	SCM2.2 แผนงานบริหารการปิดให้บริการศูนย์บริการลูกค้า PEA SHOP (รผก.(ธต.), รผก.(ภ1-ภ4), รผก.(บก.), รผก.(บ.) และ รผก.(ทส.))
		2.6 การทบทวน/ปรับปรุง SLA ของกระบวนการให้บริการ	SCM2.1 แผนงานการนำเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อกำหนดและดำเนินการตามมาตรฐานการให้บริการ (SLA) ที่เกินความคาดหวังของลูกค้า และเหนือกว่าคู่เทียบ (รผก.(ธต.) รผก.(ย) และ รผก.(ทส))
		2.7 Net Promotor Score ของลูกค้าที่ใช้บริการผ่าน Digital Channel ของ กฟภ.	SCM2.3 แผนงานพัฒนา Digital Customer Experience (รผก.(ธต) และ รผก.(ทส.) รผก.(ย)
SCM3	การรักษาฐานลูกค้ารายสำคัญ (Key Account)	2.8 ร้อยละของลูกค้ารายสำคัญ (Key Account) ต่อลูกค้า High Value	SCM3.1 แผนงานสร้างความสัมพันธ์เพื่อรักษาฐานลูกค้ารายสำคัญ (Key Account) และนำระบบ Digital CRM มาใช้สนับสนุนในการให้บริการลูกค้า (รผก.(ธต.) รผก.(ภ1-ภ4) และ รผก.(ทส.)) SCM3.2 แผนงานเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการความต้องการความคาดหวังของกลุ่มลูกค้ารายสำคัญ (รผก.(ธต.) รผก.(ภ1-ภ4))
New Market (NM)			
NM1	การกำหนดนโยบายและกำหนดทิศทางการดำเนินงานของบริษัทในเครือ รวมถึงการวิเคราะห์ถึง Business Alignment	2.9 ความสำเร็จในการกำหนดแนวทางและการนำไปปฏิบัติของ Way of Conduct ระหว่าง กฟภ. และบริษัทในเครือ	NM1.1 แผนงานนโยบายการบริหารจัดการระหว่าง กฟภ. และบริษัทในเครือ กฟภ. (Way of Conduct) (รผก. (ย.) รผก.(ธต.) บริษัท พีอีเอ เอ็นคอม อินเตอร์เนชั่นแนล)
NM2	การดำเนินงานตามแผน PEA Portfolio Management	2.10 รายได้ธุรกิจเกี่ยวเนื่อง	NM2.1 แผนงานการดำเนินงานธุรกิจเกี่ยวเนื่อง (Business Portfolio Implementation) (รผก.(ธต.))
		2.11 การบริหารค่าใช้จ่ายจากการดำเนินงาน (CPI-X)	NM2.2 แผนงานเสริมสร้างประสิทธิภาพการดำเนินงานด้านการเงิน (รผก.(บ) และทุกสายงาน)

กลยุทธ์		Corporate KPI	แผนปฏิบัติการ
		2.12 Dividend Payout จาก ENCOM	-
NM3	ยกระดับผลประกอบการขององค์กร และการจัดทำบัญชีต้นทุนระหว่าง Regulated Business และ Non-regulated Business รวมถึงการทำบัญชีต้นทุนรายกิจกรรม (ABC Costing)	2.13 ความสำเร็จในการจัดทำบัญชีต้นทุนตามประเภทรายได้ในส่วนของธุรกิจนอกการกำกับดูแล (Non-regulated)	NM3.1 แผนการจัดทำบัญชีต้นทุนตามประเภทรายได้ในส่วนของธุรกิจนอกการกำกับดูแล (Non-regulated) (รผก.(บ))
NM4	มุ่งเน้นการสร้างมูลค่าเพิ่มจากฐานข้อมูลผู้ใช้ไฟ	2.14 ความสำเร็จของจำนวนลูกค้าที่เพิ่มขึ้น 2.15 มูลค่าโครงการทั้งหมด	NM4.1 แผนงานพัฒนาการใช้ประโยชน์จากฐานข้อมูลลูกค้า (Customer Analytics) เพื่อพัฒนาคุณภาพการให้บริการ หรือสร้างโอกาสทางธุรกิจ (รผก.(ธต.)
3. มุมมอง Internal Process			
Operational Management Process (OM)			
OM1	การเพิ่มประสิทธิภาพและความน่าเชื่อถือของระบบจำหน่ายอย่างต่อเนื่อง	3.1 ดัชนีจำนวนครั้งที่ไฟฟ้าขัดข้อง (SAIFI) 3.2 ดัชนีระยะเวลาที่ไฟฟ้าขัดข้อง (SAIDI)	OM1.1 แผนงานพัฒนายกระดับโครงข่ายระบบไฟฟ้า (Strong Grid) (รผก.(ป.) รผก.(ว.) รผก.(วศ.) รผก.(ภ.1-4)) OM1.2 แผนพัฒนากระบวนการจัดหาพัสดุที่มีคุณภาพ ทันสมัย และเพียงพอต่อการใช้งาน (รผก.(ป.) รผก.(วศ). รผก.(ว.) รผก. (สอ.))
		3.3 ร้อยละของหน่วยสูญเสียในระบบจำหน่าย (Loss)	OM1.4 แผนงานควบคุมหน่วยสูญเสีย (Technical/Non-Technical) (รผก.(ป.) รผก.(ภ.1-4) รผก.(ย))
		3.4 ค่าใช้จ่ายในการบำรุงรักษาเชิงแก้ไข (Corrective Maintenance) ของหม้อแปลงไฟฟ้ากำลัง บนส่วนประกอบหลักตาม FMECA ได้แก่ OLTC, Winding, HV Bushing ที่ลดลง	OM1.3 แผนงานการพัฒนาระบบบริหารจัดการสินทรัพย์ของระบบไฟฟ้าของ กฟภ. (รผก.(ป.) ประธานคณะอนุกรรมการจัดทำแผนและติดตามการดำเนินการฯ และคณะทำงานฯ)

กลยุทธ์		Corporate KPI	แผนปฏิบัติการ
		3.5 ร้อยละความสำเร็จของการมีฐานข้อมูลในการวางแผนการจัดการสินทรัพย์ในระยะยาว	OM1.3 แผนงานการพัฒนาระบบบริหารจัดการสินทรัพย์ของระบบไฟฟ้าของ กฟภ. (รผก.(ป.) ประธานคณะอนุกรรมการจัดทำแผนและติดตามการดำเนินการฯ และคณะทำงานฯ)
		3.6 ดัชนีจำนวนครั้งที่ไฟฟ้าขัดข้อง (SAIFI) นิคมอุตสาหกรรม 3.7 ดัชนีระยะเวลาที่ไฟฟ้าขัดข้อง (SAIDI) นิคมอุตสาหกรรม 3.8 ความพึงพอใจโดยรวมต่อคุณภาพผลิตภัณฑ์ของลูกค้าในพื้นที่นิคมอุตสาหกรรม	OM1.5 แผนงานติดตามและแก้ไขไฟดับพื้นที่นิคมอุตสาหกรรม (รผก.(ป.) รผก. (ภ1-ภ4))
OM2	ยกระดับคุณภาพระบบจำหน่ายไฟฟ้าแรงต่ำรองรับการเปลี่ยนแปลงของอุตสาหกรรมไฟฟ้า	3.9 ร้อยละความสำเร็จของการพัฒนาจัดทำระบบประมวลค่าดัชนีฯ (SAIFI&SAIDI) ระบบจำหน่ายแรงต่ำ 3.10 แรงดันไฟฟ้าในระดับที่กำหนด	OM2.1 แผนงานติดตามและแก้ไขปัญหาไฟดับระบบจำหน่ายแรงต่ำ (รผก.(ป.) รผก. (ภ.1-4)) OM2.2 แผนงานติดตั้งระบบ SCADA สำหรับระบบจำหน่ายแรงต่ำ (โครงการนำร่อง) ในพื้นที่เมืองพัทยา (รผก.(ป.) รผก.(ว.) รผก.(วศ.) รผก.(ภ.1-4)) OM2.3 แผนงานยกระดับคุณภาพระบบไฟฟ้าแรงต่ำเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของอุตสาหกรรมไฟฟ้า (รผก.(ป.) รผก.(ว.) รผก.(วศ.) รผก.(ภ.1-4))
Grid Modernization Process (GM)			
GM1	การเสริมสร้างศักยภาพของระบบจำหน่าย โดย Smart Grid และระบบที่รองรับธุรกิจในอนาคต	3.11 ความสำเร็จของแผนโครงข่ายไฟฟ้าอัจฉริยะ	GM1.1 แผนงานยกระดับคุณภาพข้อมูลภูมิสารสนเทศระบบไฟฟ้า (GIS) สำหรับการวางแผนและปรับปรุงระบบไฟฟ้า (รผก.(ว)) GM1.2 โครงการพัฒนาโครงข่ายไฟฟ้าอัจฉริยะ (รผก.(ว))
		3.12 ความสำเร็จในการดำเนินการแผนพัฒนาระบบกักเก็บพลังงานในระบบจำหน่ายไฟฟ้า	GM1.3 แผนพัฒนาระบบกักเก็บพลังงานในระบบจำหน่ายไฟฟ้า (รผก.(ว))
		3.13 การใช้ประโยชน์จากฐานข้อมูลใน Smart Grid Area (พัทยา + AMR บางพื้นที่) เพื่อวิเคราะห์ธุรกิจใหม่	GM1.4 แผนงานการประเมิน Outcome จากต้นแบบ Smart Grid และจัดทำ Prototype สู่การประยุกต์เชิงนโยบาย (รผก.(ว.) และ รผก.(ธต.))

	กลยุทธ์	Corporate KPI	แผนปฏิบัติการ
		3.14 การเป็นผู้นำในการยกระดับ Smart Grid ในระดับภูมิภาค	GM1.5 แผนงานยกระดับระบบจำหน่ายสู่ Smart Grid Index (SGI) ((รผก.(ว.) รผก.(ป.) รผก.(ทส.) และ รผก.(ธต.))
		3.15 ความสำเร็จในการติดตั้ง Smart Meter และการขยายผลเพื่อรองรับการขยายตัวยานยนต์ไฟฟ้า	GM1.6 แผนงานเตรียมความพร้อมเพื่อรองรับยานยนต์ไฟฟ้า (ระบบจำหน่าย / Battery Storage / Smart Meter) (รผก.(ว.) รผก.(ธต.)
GM2	การผลักดันความสำเร็จของโครงการนำร่อง - การรองรับการเปิดไฟฟ้าเสรี	3.16 ความสำเร็จในเตรียมความพร้อมสู่การเปิดไฟฟ้าเสรี ● การดำเนินงานเป็นไปตามแผนงานหลักและแผนงานย่อย ● ความสำเร็จในการดำเนินงานตามบทบาท กฟภ. ใน โครงการนำร่อง EEC ● ความสำเร็จในการเตรียมความพร้อมบุคลากรในการเปิดไฟฟ้าเสรี ● ความสำเร็จในการพัฒนาแพลตฟอร์มซื้อขายพลังงานผ่าน Trading Platform ที่เหมาะสมสำหรับ กฟภ. ● ความสำเร็จของการเตรียมความพร้อมด้านบัญชี การเงิน ข้อกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง	GM2.1 แผนงานการเตรียมความพร้อมสู่การเปิดไฟฟ้าเสรี (รผก.(ย.)) - การเตรียมความพร้อมการจัดตั้งศูนย์ปฏิบัติการตลาดซื้อขายไฟฟ้า (MO) และศูนย์ควบคุมระบบไฟฟ้า (DSO) (รผก.(ป.)) - การพัฒนาแนวทางการบริหารจัดการพลังงานผ่าน Energy Trading Platform ของ Trader และเตรียมความพร้อมในการพัฒนา MO Platform และการเตรียมความพร้อมในการเป็น Trader (รผก. (ว.) (รผก. (ธต.)) - การเตรียมความพร้อมบุคลากรและโครงสร้างเพื่อรองรับสู่การเปิดไฟฟ้าเสรี (รผก.(บก.)) - การเตรียมความพร้อมด้านบัญชี การเงิน ข้อกฎหมาย และระเบียบที่เกี่ยวข้อง (รผก.(บ.)) - การเตรียมความพร้อมของบริษัทในเครือ (รผก.(ย.)) - การจัดทำและปรับปรุง TPA Code ให้สอดคล้องกับ TPA Framework (รผก.(ว.))
4. มุมมอง Learning & Growth			
Organizational Capital (OC)			
OC1	วิเคราะห์ GAP และแนวทางการผลักดันองค์กรสู่ความยั่งยืน	4.1 ความสำเร็จของแผนงานยกระดับการดำเนินงานเรื่องความปลอดภัยให้อยู่ในระดับมาตรฐาน/ระดับสากล 4.2 ค่าดัชนีการประสบอุบัติภัย (Disabling Injury Index:$\sqrt{DI}$)	OC1.1 แผนงานยกระดับการดำเนินงานเรื่องความปลอดภัยให้อยู่ในระดับมาตรฐาน/ระดับสากล (รผก.(บก.) และ รผก. (ภ.1-4)

	กลยุทธ์	Corporate KPI	แผนปฏิบัติการ
		4.3 ได้รับรางวัล CSR ระดับนานาชาติ หรือการรับรองการรายงานความยั่งยืนตามมาตรฐานสากลทั้งในประเทศหรือต่างประเทศ	OC1.2 แผนงานยกระดับการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมสู่มาตรฐานสากลอย่างยั่งยืน (รผก.(ย))
		4.4 ความสำเร็จของกระบวนการ GRC	OC1.3 แผนงานการบูรณาการ GRC และนำไปปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม (รผก.(ย))
OC2	สนับสนุนการใช้พลังงานอย่างมีประสิทธิภาพ	4.5 ค่าแฟคเตอร์ของค่าประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ (Eco-Efficiency) ตามแนวทาง ISO14045	OC2.1 แผนงานยกระดับการเพิ่มประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ (Eco-Efficiency) (รผก.(ย) รผก.(ว) รผก.(ป) รผก.(กบ) รผก.(บ) รผก.(ทส) และรผก.(ภ1-ภ4))
		4.6 จำนวนหน่วย (kWh) ที่ประหยัดพลังงานไฟฟ้าได้สะสม	OC2.2 แผนงานการบริหารจัดการการใช้พลังงานอย่างมีประสิทธิภาพ และการส่งเสริมการใช้พลังงานทางเลือก รผก.(ว) รผก.(ภ1-4) รผก. (ธต))
Human Capital Management (HCM)			
HCM1	ส่งเสริมการบริหารทุนมนุษย์โดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการพัฒนาระบบงานด้าน HCM	4.7 Competency ของกลุ่มเป้าหมายที่ได้รับการพัฒนา New-skill/ Up-skill/Re-skill	HCM1.1 แผนงานพัฒนาระบบการส่งเสริมทักษะที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจ เทคโนโลยี และภาวะการแข่งขัน (New-skill/Up-skill/Re-skill) (รผก.(บก))
		4.8 ร้อยละความสำเร็จของการจัดทำแผนอัตรากำลังระยะยาวที่ระบุการดำเนินงานของทั้ง 4 กลุ่ม	HCM1.2 แผนงานบริหารอัตรากำลัง เพื่อรองรับทิศทางการดำเนินงาน (รผก.(บก))
		4.9 ร้อยละความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผนงานการพัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อสนับสนุนการยกระดับการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์	HCM1.3 แผนงานการพัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อสนับสนุนการยกระดับการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ (รผก.(บก.) รผก.(ทส) และผชก.(ดท))
		4.10 ความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผนงานเพื่อเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากรด้าน Digital	HCM1.4 แผนงานการพัฒนาศักยภาพบุคลากรด้านดิจิทัลที่รองรับการเปลี่ยนผ่านรูปแบบทางธุรกิจไปสู่ Digital Utility และการดำเนินธุรกิจเกี่ยวเนื่อง (รผก.(บก.))

	กลยุทธ์	Corporate KPI	แผนปฏิบัติการ
		4.11 ความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนการจัดการความรู้ขององค์กร	HCM1.5 แผนงานพัฒนาการจัดการความรู้ (KM) เพื่อรองรับและพร้อมต่อการดำเนินธุรกิจ (รผก.(บก.))
		4.12 ความสำเร็จของการพัฒนาทักษะบุคลากรในการจัดการความรู้และนำไปปรับปรุงการทำงาน	
		4.13 ความสำเร็จของการดำเนินการตามแผนส่งเสริมการจัดการความรู้สู่การสร้างนวัตกรรมขององค์กร	HCM1.6 แผนงานในการส่งเสริมการจัดการความรู้สู่การสร้างนวัตกรรม (รผก.(บก.) และ รผก.(ว))
		4.14 จำนวนกระบวนการ/นวัตกรรม (Technology Readiness Level:TRL ระดับ 7-9) ที่ได้รับการต่อยอดและปรับปรุงมาจากการจัดการความรู้	
HCM2	พัฒนาระบบการเรียนรู้และพัฒนา ในการเสริมสร้างและยกระดับสมรรถนะของบุคลากร	4.15 ร้อยละของกลุ่มเป้าหมายที่ได้รับการพัฒนาตาม Future Core Competency	HCM2.1 แผนงานพัฒนาบุคลากรและเครื่องมือ ให้มี Future Core Competency (รผก.(บก.))
		4.16 ความสำเร็จของกลุ่มเป้าหมายที่ได้รับการยกระดับบุคลากรด้านการวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data Analytics)	HCM2.2 แผนงานยกระดับบุคลากรด้านการวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data Analytics) และการใช้ประโยชน์จากข้อมูล (Data Analytic) (รผก.(บก.))
		4.17 ความสำเร็จของการพัฒนาบุคลากรรุ่นใหม่ที่สามารถเป็น Talent / Successor	HCM2.3 แผนงานพัฒนากลไกในการสนับสนุนการจัดการความก้าวหน้าของบุคลากรที่เป็นคนรุ่นใหม่เพื่อรองรับทิศทางธุรกิจ และทดแทนบุคลากรในตำแหน่งที่สำคัญ (รผก.(บก.))

กลยุทธ์		Corporate KPI	แผนปฏิบัติการ
Digital Technology (DT)			
DT1	พัฒนาขีดความสามารถด้านเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อสะท้อนถึงประสิทธิภาพของการบริหารค่าใช้จ่ายและประสิทธิภาพของกระบวนการดำเนินงาน	4.18 ความสำเร็จในการพัฒนามาตรฐานการกำกับดูแลที่ดีและบริหารจัดการ ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (ISO38500)	DT1.1 แผนงานพัฒนามาตรฐานการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT Governance) (ผชก.(ดท))
		4.19 ความสำเร็จการดำเนินงานตามแผนงานยกระดับการกำกับดูแลข้อมูล (Data Governance)	DT1.2 แผนงานยกระดับการกำกับดูแลข้อมูล (Data Governance) (ผชก.(ดท.))
		4.20 ความสำเร็จการดำเนินงานตามแผนงานการบริหารจัดการข้อมูล (Data Management & Data Analytic)	DT1.3 แผนงานการบริหารจัดการข้อมูล (Data Management & Data Analytic) (ผชก.(ดท.) รผก.(ทส))
		-	DT1.4 แผนงานพัฒนาแพลตฟอร์มดิจิทัล (Digital Platform) เพื่อรองรับการเปลี่ยนผ่านรูปแบบทางธุรกิจไปสู่ Digital Utility และการดำเนินธุรกิจเกี่ยวเนื่อง (รผก.(ทส) (ผชก.(ดท.) รผก. (ธต) และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง)
DT2	พัฒนาขีดความสามารถด้าน Cyber Security และการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลสู่มาตรฐานสากล	4.21 ความสำเร็จของแผนงานพัฒนาระบบรักษาความมั่นคงปลอดภัยทางเทคโนโลยีดิจิทัล	DT2.1 แผนงานพัฒนาระบบรักษาความมั่นคงปลอดภัยทางเทคโนโลยีดิจิทัล (รผก.(ทส) และ รผก.(ภ1-4))
		4.22 ความสำเร็จของงานพัฒนาความสามารถในการรักษาความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์ ของศูนย์ปฏิบัติการความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ (SOC)	DT2.2 แผนงานพัฒนาความสามารถในการรักษาความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์ของศูนย์ปฏิบัติการความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ (SOC) (รผก.(ทส.) รผก. (ป.) รผก.(ว.))
		4.23 ความสำเร็จของแผนงานจัดตั้งหน่วยงานระดับกองที่มีหน้าที่รับผิดชอบด้านความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์โดยตรง	DT2.3 แผนงานจัดตั้งหน่วยงานระดับกองที่มีหน้าที่รับผิดชอบด้านความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์โดยตรง ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (รผก.(ทส.) รผก. (บก.))

กลยุทธ์		Corporate KPI	แผนปฏิบัติการ
Corporate Innovation System (CIS)			
CIS1	พัฒนาโครงสร้างและกระบวนการด้านนวัตกรรม	4.24 จำนวนนวัตกรรมเชิงพาณิชย์หรือกระบวนการที่สร้างรายได้/ลดค่าใช้จ่าย และมูลค่ารวมจากรายได้และการลดค่าใช้จ่ายจากนวัตกรรม/กระบวนการ	CIS1.1 แผนการพัฒนาระบบต่อยอดนวัตกรรมที่ลดรายจ่าย/สร้างรายได้เชิงพาณิชย์/สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร และการติดตามผลลัพธ์ของนวัตกรรม (รผก.(ว) รผก.(ธต.) ผชก.(ดท.)) CIS1.2 แผนงานส่งเสริมการนำความคิดสร้างสรรค์และสิ่งประดิษฐ์/นวัตกรรมใช้งาน (รผก.(ว) รผก.(ธต.) รผก.(ย.))
Regulatory & Standard Process (RS)			
RS1	ทบทวนกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ เพื่อรองรับการดำเนินงานในธุรกิจเกี่ยวเนื่อง รวมถึงกำกับการดำเนินงานของบริษัทในเครือ เพื่อให้เกิด Synergy	4.25 ความสำเร็จของการศึกษากฎหมายที่เกี่ยวข้องในการทำธุรกิจเกี่ยวเนื่องและธุรกิจใหม่ IP Management ของ กฟภ. 4.26 ความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนงานยกระดับ/ขยายผลการพัฒนาช่องทางธุรกรรมการเงิน ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมลูกค้า และการดำเนินงานธุรกิจใหม่ขององค์กร รวมถึงรองรับการเปิดตลาดซื้อขายไฟฟ้าเสรี 4.27 ความสำเร็จของการตรวจสอบกฎหมาย กฎกระทรวง มติครม. กฎหมายใหม่ จัดทำหรือปรับปรุง/มีส่วนร่วมในการปรับปรุงข้อบังคับ กฎ ระเบียบ หลักเกณฑ์ และแนวทางปฏิบัติงานในการดำเนินงานเพื่อรองรับการดำเนินงานของ กฟภ. และธุรกิจเกี่ยวเนื่อง	RS1.1 โครงการศึกษากฎหมายที่เกี่ยวข้องในการทำธุรกิจเกี่ยวเนื่องและธุรกิจใหม่ (New Business) และ IP Management ของ กฟภ. (รผก.(บก)) RS1.2 แผนงานยกระดับ/ขยายผลการพัฒนาช่องทางธุรกรรมการเงิน ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมลูกค้า และการดำเนินงานในธุรกิจใหม่ขององค์กร รวมถึงรองรับการเปิดตลาดซื้อขายไฟฟ้าเสรี (รผก.(บ.) รผก. (ทส.) และ รผก.(ธต)) RS1.3 โครงการตรวจสอบกฎหมาย กฎกระทรวง มติครม. กฎหมายใหม่ จัดทำหรือปรับปรุง/มีส่วนร่วมในการปรับปรุงข้อบังคับ กฎ ระเบียบ หลักเกณฑ์ และแนวทางปฏิบัติงานในการดำเนินงาน เพื่อรองรับการดำเนินงานของ กฟภ.และธุรกิจเกี่ยวเนื่อง (รผก.(บก))

ภาคผนวก ค

กระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ (Strategic Formulation)

การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคมีวัตถุประสงค์เพื่อกำหนดทิศทางการดำเนินงานขององค์กรให้เป็นแนวทางเดียวกัน ซึ่งจัดทำเป็นแผนระยะยาว 5 ปี โดยได้บูรณาการแผนแม่บทของสายงานต่าง ๆ เข้าด้วยกัน (มีหน่วยงานในระดับรองผู้ว่าการฯ รวมทั้งสิ้น 13 สายงานรับไปดำเนินการ) เพื่อให้มั่นใจว่าการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคสามารถบรรลุวิสัยทัศน์ได้

ขั้นตอนการวางแผนยุทธศาสตร์ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคได้ดำเนินการอย่างเป็นระบบครอบคลุม ตั้งแต่การรวบรวมและวิเคราะห์ปัจจัยนำเข้าในการวางแผนยุทธศาสตร์ เพื่อประเมินสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกขององค์กร การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค การวิเคราะห์ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ ตำแหน่งในอนาคตหรือระดับผลการดำเนินการที่ต้องการบรรลุ ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร ทั้งระยะสั้นและระยะยาว เพื่อเป็นกรอบในการกำหนดทิศทางการดำเนินงานขององค์กร รวมถึงการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนในแต่ละระยะ เพื่อนำมากำหนดวัตถประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ ตัวชี้วัด และถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์ลงสู่ระดับการปฏิบัติงาน ซึ่งจะถ่ายทอดเป็นลำดับขั้นจากระดับสายงานจนถึงระดับตัวชี้วัดรายบุคคล รวมถึงการถ่ายทอดกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ให้กับแผนแม่บทที่เกี่ยวข้อง นอกจากนี้การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคยังนำการบริหารความเสี่ยงเข้ามาบูรณาการในแผนยุทธศาสตร์ โดยมีการวิเคราะห์/ระบุความเสี่ยงระดับองค์กรมาบริหารเพื่อให้ลดระดับความรุนแรงของความเสี่ยง รวมทั้งได้นำเครื่องมือ Economic Profit Drivers (EP Drivers) มาใช้เป็นส่วนหนึ่งในการวิเคราะห์เพื่อเพิ่มมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ (Economic Value Management) ให้กับองค์กรอีกด้วย

1 กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ (Strategic Planning Process)

กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (กฟภ.) มีขั้นตอนปรากฏตามภาพที่ 1 ดังนี้

ภาพที่ 1: กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (กฟภ.)

ชื่อกระบวนการ: กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ และจัดทำแผนปฏิบัติการ กฟภ. ประจำปี

ผู้รับผิดชอบกระบวนการหลัก: ฝ่ายนโยบายและยุทธศาสตร์

ผู้ส่งมอบ/กระบวนการก่อนหน้า Suppliers	ปัจจัยนำเข้า Inputs	ขั้นตอนและผู้รับผิดชอบ Process	ผลผลิต/ผลลัพธ์ Outputs	ผู้รับมอบ/ลูกค้า/ผู้นำไปใช้/กระบวนการถัดไป Customers	กรอบเวลา Time
ฝนย.	- ร่างปฏิทินการทบทวนแผนประจำปี - คู่มือการประเมินผลการดำเนินงาน ของ สคร. - รายงานผลประเมิน Core Business Enablers ของ สคร. - แนวทางปฏิบัติที่ดี (Best Practice) ที่ได้จากการศึกษาดูงาน รส. อื่นที่มีผลคะแนนที่ดี รวมทั้ง Best Practice ของ TQA SQA MBNQA ที่มีการเผยแพร่ - แผนยุทธศาสตร์ รส. ของ สคร. แผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี แนวนโยบายประเทศไทย เป้าหมาย SDGs - ตารางแสดงรายละเอียดปัจจัยนำเข้าเพื่อการจัดทำแผนฯ -EA (Enterprise Architecture)	เริ่มต้น 1. พิจารณากำหนดปฏิทินการทบทวนแผนประจำปี และพิจารณารายการข้อมูลที่จะใช้เป็นปัจจัยนำเข้าในการทบทวน/จัดทำแผนยุทธศาสตร์ให้ครบถ้วน *ฝนย.*	- ปฏิทินการทบทวนแผนประจำปี - รายการข้อมูลที่จะใช้เป็นปัจจัยนำเข้าในการทบทวน/จัดทำแผนยุทธศาสตร์ประจำปี	ทุกสายงาน, คณะทำงานด้านการมุ่งเน้นลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย, ที่ปรึกษาฯ	ม.ค.
ฝนย.	- ผลการสำรวจความคิดเห็นของบุคลากรต่อกระบวนการจัดทำแผนฯ ปีที่ผ่านมา -ข้อสังเกตและข้อเสนอแนะจากกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจากการสื่อสารและรับฟังความคิดเห็น - ผลลัพธ์ในขั้นตอนที่ 1	2. สำรวจความเห็นของบุคลากรต่อกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค *และประเมินประสิทธิผลกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ และการออกแบบ/ทบทวนกระบวนการในการทำแผนยุทธศาสตร์ในทุกขั้นตอน* *ฝนย.*	- ประสิทธิผลกระบวนการ / กระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ที่ทบทวนแล้ว/คู่มือการจัดทำแผนยุทธศาสตร์	ทุกสายงาน, คณะทำงาน CBEs ทุกด้าน ,ที่ปรึกษาฯ	ก.พ. – มี.ค.
ฝนย.	- ความต้องการความคาดหวังของกลุ่มกำกับดูแล ตามการดำเนินงานด้านที่ 4 การมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และลูกค้า	3. การสำรวจความต้องการความคาดหวังของหน่วยงานกำกับดูแล (ก. มหาดไทย ก.คลัง ก.พลังงาน) *ฝนย.*	- ผลสำรวจความต้องการความคาดหวังของหน่วยงานกำกับดูแล (ก. มหาดไทย ก.คลัง ก.พลังงาน)	ทุกสายงาน, ที่ปรึกษาฯ	ก.พ. – มี.ค.
ฝนย.	ผลลัพธ์ในขั้นตอนที่ 1-3	4. ทุกสายงานรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อเป็นปัจจัยนำเข้าในการทบทวนแผนยุทธศาสตร์ โดยจัดส่งให้ฝนย.ตามเวลาที่กำหนด และฝนย. ทำการตรวจสอบความครบถ้วนของข้อมูลที่หน่วยงานได้วิเคราะห์ *ทุกสายงาน, ฝนย. และ ที่ปรึกษาฯ*	ปัจจัยภายนอก - ข้อมูลสัญญณบ่งชี้ ถึงการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญด้านเทคโนโลยี ตลาดการแข่งขันสภาพแวดล้อมด้านกฎระเบียบข้อบังคับ - ลูกค้า กลุ่มลูกค้า ส่วนตลาด และลูกค้าเป้าหมาย - ข้อมูลและสารสนเทศความต้องการและความคาดหวังของของลูกค้า - ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย - นโยบายภาครัฐ (แผนยุทธศาสตร์ระดับประเทศ ระดับกระทรวง นโยบายที่เกี่ยวกับไฟฟ้า/พลังงาน) แผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ ปัจจัยภายใน - วิสัยทัศน์ ภารกิจ และค่านิยมองค์กร - จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของรัฐวิสาหกิจ - ความยั่งยืนของรัฐวิสาหกิจในระยะยาวและความสามารถพิเศษขององค์กรที่จำเป็น - ข้อมูลด้านการบริหารความเสี่ยง - ปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่า (Value Drivers) - ความสามารถในการนำแผนยุทธศาสตร์ไปดำเนินการให้สำเร็จ - การวิเคราะห์ปัจจัยภายใน/ผลการดำเนินงานที่สำคัญ และผลการดำเนินงานตามแผนแม่บทขององค์กร - สรุปผลการดำเนินงานตามระบบ EVM - ผลสำรวจความพึงพอใจ/ความคิดเห็น ของพนักงาน - สรุปผลการดำเนินงานตามแผนงาน/โครงการ/งานที่สำคัญและสอดคล้องกับกลยุทธ์องค์กร - ผลการดำเนินงานที่สำคัญของสายงาน มุมมองของคณะกรรมการ ผู้บริหารระดับสูง - นโยบาย/ข้อมูลการสัมภาษณ์คณะกรรมการผู้บริหารระดับสูง	ฝนย., ที่ปรึกษาฯ	ก.พ. – มี.ค.
ฝนย. ฝพบ. ฝบล. ฝนศ. ฝงป. ฝคฟ. ฝบค. ฝบช. ฝ่ายงานที่รับผิดชอบแผนงาน/โครงการ/งานที่สำคัญและสอดคล้องกับกลยุทธ์องค์กร และแผนแม่บทต่างๆ ที่ปรึกษาฯ	ผลลัพธ์ในขั้นตอนที่ 4	5. รวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ประกอบด้วย 5.1 สภาพแวดล้อมภายนอก (เช่น PESTEL, Five Force, Competitive Environment Analysis) 5.2 สภาพแวดล้อมภายใน (เช่น 7's, ผลการดำเนินงานที่สำคัญ) 5.3 วิเคราะห์ SWOT และTOWS Matrix *คณะทำงานยกร่างการทบทวนแผนยุทธศาสตร์ กฟภ., ฝนย. และที่ปรึกษาฯ*	- ทิศทางของสภาพแวดล้อมของตลาดในปัจจุบัน -ประเด็นที่สำคัญของการแข่งขัน -ข้อได้เปรียบ/ข้อจำกัด เมื่อเทียบกับคู่เทียบ -SWOT และ TOWS Matrix	คณะกรรมการ กนย.	มี.ค.- เม.ย.

A

ชื่อกระบวนการ: กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ และจัดทำแผนปฏิบัติการ กฟภ. ประจำปี			ผู้รับผิดชอบกระบวนการหลัก : ฝ่ายนโยบายและยุทธศาสตร์		
ผู้ส่งมอบ/ กระบวนการก่อนหน้า	ปัจจัยนำเข้า	ขั้นตอนและผู้รับผิดชอบ	ผลผลิต/ผลลัพธ์	ผู้รับมอบ/ลูกค้า/ผู้นำไปใช้/ กระบวนการถัดไป	กรอบเวลา
Suppliers	Inputs	Process	Outputs	Customers	Time
		A			
ฝนย., ที่ปรึกษา	ผลลัพธ์ในขั้นตอนที่ 5	6. ประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการเพื่อดำเนินการตามลำดับดังนี้ 6.1 วิเคราะห์ปัจจัยเชิงกลยุทธ์ (Strategic Factors Analysis Summary : SFAS) เพื่อกำหนดปัจจัยสภาพแวดล้อมที่สำคัญขององค์กร 6.2 วิเคราะห์/ทบทวนความสามารถพิเศษ (Core competency) ขององค์กรตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดในการคัดเลือกและประเมิน รวมถึงฐานข้อมูลที่ชัดเจนในการวิเคราะห์ และกำหนดการขยายธุรกิจและการเข้าร่วมลงทุน 6.3 วิเคราะห์/ทบทวน ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenges) และความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantages) ตามหลักการและขั้นตอนที่กำหนด 6.4 การวิเคราะห์และกำหนดปัจจัยความยั่งยืนตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดและจัดระดับความสำคัญ 6.5 กำหนด/ทบทวน วิสัยทัศน์ (Vision) ภารกิจ (Mission) และค่านิยมร่วม (Core Value) ***คณะกรรมการ กนย., คณะทำงานยกร่างการทบทวนแผนยุทธศาสตร์ กฟภ.***	-ปัจจัยสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ -ทิศทางการดำเนินงานขององค์กร -ความสามารถพิเศษขององค์กร (Core Competency) -ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (SC) ระยะสั้น/ระยะยาว -ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (SA) -ปัจจัยความยั่งยืนขององค์กร -วิสัยทัศน์ (Vision) -ภารกิจ (Mission) -ค่านิยมร่วม (Core Value)	คณะกรรมการ กฟภ., คณะกรรมการ กนย., คณะทำงานยกร่างการทบทวนแผนยุทธศาสตร์ กฟภ. , สายงานที่เกี่ยวข้องกับแผนแม่บท	พ.ค. – มิ.ย.
ฝนย., ที่ปรึกษาฯ	ผลลัพธ์ในขั้นตอนที่ 5-6	7. กำหนดนโยบาย และให้คำแนะนำต่อทิศทางการดำเนินงาน และข้อสังเกตและการระบุจุดบอด ***คณะกรรมการ กฟภ.***	- นโยบายจากคณะกรรมการ กฟภ. - ข้อสังเกต/ คำแนะนำต่อทิศทางเชิงยุทธศาสตร์ - ข้อสังเกตและประเด็นสำคัญในการกำหนดจุดบอด	คณะทำงานยกร่างการทบทวนแผนยุทธศาสตร์ กฟภ., ฝนย., ที่ปรึกษา	มิ.ย.
ฝนย., ที่ปรึกษา	ผลลัพธ์ในขั้นตอนที่ 6-7	8. ประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) เพื่อพิจารณาดังนี้ 8.1 การวิเคราะห์ตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic positioning) กำหนดเป้าหมายในแต่ละระยะ การวิเคราะห์ Business Model Intelligent Risk การวิเคราะห์ Scenario Selection และกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective :SO) โดยการจัดลำดับความสำคัญและคัดเลือก SO 8.2 กำหนดเป้าประสงค์ (Goal) โดยมีความสมดุลทั้งระยะสั้นและระยะยาว รวมถึงความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ 8.3 กำหนด/ ทบทวนยุทธศาสตร์ รวมทั้งการวิเคราะห์ Potential Product และการวิเคราะห์ PEA's Business Portfolio Design และการวิเคราะห์ Business Key Points 8.4 กำหนดกลยุทธ์ ตัวชี้วัด และแผนปฏิบัติการที่สำคัญ (Initiatives) ***คณะกรรมการ กนย., คณะทำงานยกร่างการทบทวนแผนยุทธศาสตร์ กฟภ.***	-ตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic positioning) Business Model Intelligent Risk การวิเคราะห์ Scenario Selection -วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective) -เป้าประสงค์ขององค์กร (Goal) -ร่างยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ ตัวชี้วัด และแผนปฏิบัติการ (Initiatives)	คณะกรรมการ กนย., คณะทำงานยกร่างการทบทวนแผนยุทธศาสตร์ กฟภ. สายงานที่เกี่ยวข้องกับแผนแม่บท	มิ.ย.
ฝนย., ที่ปรึกษา	ทิศทางยุทธศาสตร์และร่างยุทธศาสตร์	9. ค้นหาจุดบอดขององค์กรโดยผู้เชี่ยวชาญ/ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกในการให้ความคิดเห็นในยุทธศาสตร์ /กลยุทธ์ขององค์กร และข้อมูลเกี่ยวกับการดำเนินงานขององค์กร *ผู้เชี่ยวชาญ/ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก*	จุดบอดเพื่อนำไปปรับปรุงยุทธศาสตร์ต่อไป	คณะกรรมการ กนย., คณะทำงานยกร่างการทบทวนแผนยุทธศาสตร์ กฟภ., ผู้แทนสายงาน	ก.ค.
		B			

ชื่อกระบวนการ: กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ และจัดทำแผนปฏิบัติการ กฟภ. ประจำปี			ผู้รับผิดชอบกระบวนการหลัก : ฝ่ายนโยบายและยุทธศาสตร์		
ผู้ส่งมอบ/ กระบวนการก่อนหน้า	ปัจจัยนำเข้า	ขั้นตอนและผู้รับผิดชอบ	ผลผลิต/ผลลัพธ์	ผู้รับมอบ/ลูกค้า/ผู้นำไปใช้/ กระบวนการถัดไป	กรอบเวลา
Suppliers	Inputs	Process	Outputs	Customers	Time
		B			
ฝนย., ที่ปรึกษา	- ข้อสรุป และผลการวิเคราะห์ ผลลัพธ์ในขั้นตอนที่ 5-8	10. ประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) เพื่อพิจารณา - ร่างแผนยุทธศาสตร์ (ตำแหน่งยุทธศาสตร์ เป้าหมายแต่ละระยะ SO เป้าประสงค์ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ ตัวชี้วัด แผนปฏิบัติการ) Scenario Planning ที่สอดคล้องตามระยะของตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ และวิเคราะห์ Cost-Benefit ของแต่ละทางเลือก และ Business Model Canvas - การวิเคราะห์ Intelligent Risk และประเด็นความเสี่ยงระดับยุทธศาสตร์ของ กฟภ. - ร่างแผน SIP และปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่า - ร่างแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) และร่างตัวชี้วัด BSC ระดับองค์กร ***คณะกรรมการ กฟภ., คณะกรรมการ กนย., คณะทำงานยกร่างการทบทวนแผนยุทธศาสตร์ กฟภ.***	- ร่างแผนยุทธศาสตร์ -Scenario Planning และ Business Model Canvas - ร่างแผน SIPและปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่า - ร่างแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) และร่างตัวชี้วัด BSC ระดับองค์กร - ความเสี่ยงระดับยุทธศาสตร์ , Intelligent Risk และ Key Success	คณะกรรมการ กฟภ., คณะกรรมการ กนย., สายงานต่างๆ คณะทำงานบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในสายงาน ฝบล.	ก.ค.
ฝนย. สายงานต่างๆ	- ผลลัพธ์ในขั้นตอนที่ 10	11. สอบทานและทบทวนความสอดคล้องเชื่อมโยงของยุทธศาสตร์และแผนแม่บทที่เกี่ยวข้อง และจัดทำร่างแผนปฏิบัติการ กฟภ. ประจำปี ที่สอดคล้องกับร่างแผนยุทธศาสตร์ และทบทวนระบบงาน กระบวนการทำงาน รวมถึง SLA ในทุกกระบวนการ เพื่อสนับสนุนต่อการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ***ฝนย., ทุกสายงาน***	- รายงานความสอดคล้องเชื่อมโยงของยุทธศาสตร์และแผนแม่บท - ยกร่างแผนปฏิบัติการ กฟภ. ประจำปีเบื้องต้น -สรุปการทบทวนระบบงาน (Work system) กระบวนการทำงาน (Work Process) รวมถึง SLA ในทุกกระบวนการ	คณะทำงานยกร่างการทบทวนแผนยุทธศาสตร์ กฟภ.	ก.ค .
ฝนย., ที่ปรึกษา	- ผลลัพธ์ในขั้นตอนที่ 9-11	12. ประชุมจัดทำร่างแผนปฏิบัติการ กฟภ. ประจำปี ***คณะทำงานยกร่างการทบทวนแผนยุทธศาสตร์ กฟภ. สายงานที่เกี่ยวข้อง***	- ร่างแผนปฏิบัติการ กฟภ. ประจำปี	คณะกรรมการ กนย.	ส.ค.
ฝนย., ที่ปรึกษา	- ผลลัพธ์ในขั้นตอนที่ 10 และ 12	13. คณะกรรมการ กนย. พิจารณาให้ความเห็นชอบ N / Y	- แผนยุทธศาสตร์ (รวมถึงแผน SIP, แผนที่ยุทธศาสตร์, ตัวชี้วัด BSC ระดับองค์กร) และแผนปฏิบัติการ กฟภ. ประจำปีที่ได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการ กนย.	คณะกรรมการ บริหาร และคณะกรรมการ กฟภ.	ส.ค.
ฝนย., ที่ปรึกษา	- ผลลัพธ์ในขั้นตอนที่ 13	14. คณะกรรมการบริหารและคณะกรรมการ กฟภ. พิจารณาให้ความเห็นชอบ N / Y	- แผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ กฟภ. ประจำปี (ส่ง สครฺ.ในเดือน ต.ค.)	ทุกหน่วยงานภายในองค์กร, หน่วยงานภายนอกที่เกี่ยวข้อง	ส.ค. – ก.ย.
		C			

ชื่อกระบวนการ: กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ และจัดทำแผนปฏิบัติการ กฟภ. ประจำปี			ผู้รับผิดชอบกระบวนการหลัก : ฝ่ายนโยบายและยุทธศาสตร์		
ผู้ส่งมอบ/ กระบวนการก่อนหน้า	ปัจจัยนำเข้า	ขั้นตอนและผู้รับผิดชอบ	ผลผลิต/ผลลัพธ์	ผู้รับมอบ/ลูกค้า/ผู้นำไปใช้/ กระบวนการถัดไป	กรอบเวลา
Suppliers	Inputs	Process	Outputs	Customers	Time
		C			
ฝนย.	- แผนยุทธศาสตร์ แผนที่ยุทธศาสตร์ และตัวชี้วัด BSC ระดับองค์กร - แผนปฏิบัติการประจำปี	15. การสื่อสารและรับฟังความคิดเห็นของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (All Stakeholders) *ในกลุ่มที่กำหนด* ***ฝนย.***	- ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้รับทราบแผนยุทธศาสตร์ ข้อมูลที่ได้จากการระดมความคิดเห็นเพื่อเป็นปัจจัยในการทบทวนแผนยุทธศาสตร์และแผนงานและข้อมูลความต้องการความคาดหวัง (ถ้ามี)	ทุกสายงาน /ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ก.ย.
ฝนย.	- แผนยุทธศาสตร์ แผนที่ยุทธศาสตร์ และตัวชี้วัด BSC ระดับองค์กร - แผนปฏิบัติการประจำปี	16. สื่อสารแผนยุทธศาสตร์ แผนที่ยุทธศาสตร์ ตัวชี้วัด BSC ระดับองค์กร และแผนปฏิบัติการ กฟภ. ประจำปี รวมทั้งกระบวนการที่ใช้ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ผ่านการสัมมนาชี้แจงสายงาน รวมทั้งการสื่อสารเพิ่มเติมสำหรับสายงานใหม่ หรือสายงานที่มียุทธศาสตร์ใหม่ (ถ้าจำเป็น)และการสื่อสารโดยการเผยแพร่ผ่านทาง Intranet ระบบ KM คู่มือและสื่อสิ่งพิมพ์ ***ฝนย.***	- ทุกสายงานได้รับทราบถึงแผนยุทธศาสตร์ แผนที่ยุทธศาสตร์ ตัวชี้วัดBSC และแผนปฏิบัติการ กฟภ. ประจำปีขององค์กร รวมทั้งกระบวนการที่ใช้ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์	ทุกสายงาน	ก.ย.
ทุกสายงาน	- รายงานผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัด BSC และแผนปฏิบัติการ กฟภ. ประจำปีของสายงาน ณ สิ้นปี	17. ติดตามประเมินผลการดำเนินงาน ณ สิ้นปี เพื่อใช้เป็นปัจจัยนำเข้าในการวางแผนยุทธศาสตร์ในปีต่อไป ***ฝนย.***	- สรุปผลการดำเนินงานเพื่อใช้เป็นปัจจัยนำเข้าในการวางแผนยุทธศาสตร์ในปีต่อไป	ฝนย.	สิ้นปีของปีถัดไป
		สิ้นสุดกระบวนการ			

2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (External Analysis)

2.1 นโยบาย (Policy)

ประเด็น นโยบาย แผนงาน และกฎหมายข้อบังคับที่นำมาวิเคราะห์ ทั้งนี้ ไม่ว่าจะเป็นในด้านนโยบายยุทธศาสตร์หรือแผนพัฒนา/ส่งเสริมในด้านพลังงาน ซึ่งอาจมีผลกระทบทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อทั้งสภาพแวดล้อมของอุตสาหกรรม (ด้านพลังงาน) หรือต่อการดำเนินกิจการ การปฏิบัติงานขององค์กรได้เช่นกัน ได้แก่

1.1 แผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี
1.2 แผนการปฏิรูปประเทศ
1.3 แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12
1.4 นโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยการพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม
1.5 แผนการปฏิรูปประเทศด้านพลังงาน
1.6 นโยบาย Energy 4.0
1.7 แนวนโยบายด้านการบริหารราชการแผ่นดิน
1.8 แผนปฏิบัติราชการกระทรวงมหาดไทย พ.ศ. 2563 – 2565
1.9 แผนปฏิบัติราชการระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2563 - 2565) ของกระทรวงพลังงาน
1.10 แผนยุทธศาสตร์การกำกับกิจการพลังงาน ฉบับที่ 3 (พ.ศ.2561-2564)
1.11 พระราชบัญญัติการประกอบกิจการพลังงาน พ.ศ. 2550
1.12 พระราชบัญญัติคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ. 2562
1.13 แผนพัฒนากำลังผลิตไฟฟ้าของประเทศไทย พ.ศ. 2561-2580 (Power Development Plan: PDP2018)
1.14 แผนพัฒนาพลังงานทดแทนและพลังงานทางเลือก พ.ศ. 2558-2579 (Alternative Energy Development Plan: AEDP)
1.15 แผนอนุรักษ์พลังงาน พ.ศ. 2558-2579 (Energy Efficiency Plan : EEP 2015)
1.16 แผนแม่บทการพัฒนาระบบโครงข่ายสมาร์ทกริดของประเทศไทย (พ.ศ. 2558-2579)
1.17 แผนการดำเนินงานสำนักงานคณะกรรมการกำกับกิจการพลังงาน
1.18 แผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ

ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1.1 แผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี

ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561-2580) เป็นยุทธศาสตร์ชาติฉบับแรกของประเทศไทยตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย ซึ่งจะต้องนำไปสู่การปฏิบัติเพื่อให้ประเทศไทยบรรลุวิสัยทัศน์ "ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง" เพื่อความสุขของคนไทยทุกคนการพัฒนาประเทศในช่วงระยะเวลาของยุทธศาสตร์ชาติ จะมุ่งเน้นการสร้างสมดุลระหว่างการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม โดยประกอบด้วย 6 ยุทธศาสตร์ มีสาระสำคัญดังนี้

1. ยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคง มีเป้าหมายการพัฒนาที่สำคัญ คือ ประเทศชาติมั่นคง ประชาชนมีความสุข เน้นการบริหารจัดการสภาวะแวดล้อมของประเทศให้มีความมั่นคง ปลอดภัย เอกราช อธิปไตยและมีความสงบเรียบร้อยในทุกระดับ ตั้งแต่ระดับชาติ สังคม ชุมชน มุ่งเน้นการพัฒนาคน เครื่องมือเทคโนโลยีและระบบฐานข้อมูลขนาดใหญ่ให้มีความพร้อมสามารถรับมือกับภัยคุกคามและภัยพิบัติได้ทุกรูปแบบและทุกระดับความรุนแรง ควบคู่ไปกับการป้องกันและแก้ไขปัญหาด้านความมั่นคงที่มีอยู่ในปัจจุบัน และที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคตใช้กลไกการแก้ไขปัญหาแบบบูรณาการทั้งกับส่วนราชการ ภาคเอกชน ประชาสังคม และองค์กรที่ไม่ใช่รัฐ รวมถึงประเทศเพื่อนบ้านและมิตรประเทศทั่วโลกบนพื้นฐานของหลักธรรมาภิบาล

2. ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน มีเป้าหมายการพัฒนาที่มุ่งเน้นการยกระดับศักยภาพของประเทศในหลากหลายมิติ บนพื้นฐานแนวคิด 3 ประการ ได้แก่

(1) "ต่อยอดอดีต" โดยมองกลับไปที่รากเหง้าทางเศรษฐกิจ อัตลักษณ์ วัฒนธรรม ประเพณี วิถีชีวิตและจุดเด่นทางทรัพยากรธรรมชาติที่หลากหลายรวมทั้งความได้เปรียบเชิงเปรียบเทียบของประเทศในด้านอื่น ๆ นำมาประยุกต์ผสมผสานกับเทคโนโลยีและนวัตกรรมเพื่อให้สอดรับกับบริบทของเศรษฐกิจและสังคมโลกสมัยใหม่ (2) "ปรับปัจจุบัน" เพื่อปูทางสู่อนาคต ผ่านการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานของประเทศในมิติต่าง ๆ ทั้งโครงข่ายระบบคมนาคมและขนส่ง โครงสร้างพื้นฐานวิทยาศาสตร์เทคโนโลยีและดิจิทัล และการปรับสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการพัฒนาอุตสาหกรรมและบริการอนาคตและ (3) "สร้างคุณค่าใหม่ในอนาคต" ด้วยการเพิ่มศักยภาพของผู้ประกอบการ พัฒนาคนรุ่นใหม่ รวมถึงปรับรูปแบบธุรกิจ เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของตลาด ผสมผสานกับยุทธศาสตร์ที่รองรับอนาคตบนพื้นฐานของการต่อยอดอดีตและปรับปัจจุบัน พร้อมทั้งการส่งเสริมและสนับสนุนจากภาครัฐ ให้ประเทศไทยสามารถสร้างฐานรายได้และการจ้างงานใหม่ ขยายโอกาสทางการค้าและการลงทุนในเวทีโลก ควบคู่ไปกับการยกระดับรายได้และการกินดีอยู่ดี รวมถึงการเพิ่มขึ้นของคนชั้นกลางและลดความเหลื่อมล้ำของคนในประเทศได้ในคราวเดียวกัน

3. ยุทธศาสตร์ชาติด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ มีเป้าหมายการพัฒนาที่สำคัญเพื่อพัฒนาคนในทุกมิติและในทุกช่วงวัยให้เป็นคนดี เก่ง และมีคุณภาพ โดยคนไทยมีความพร้อมทั้งกาย ใจ สติปัญญา มีพัฒนาการที่ดีรอบด้านและมีสุขภาวะที่ดีในทุกช่วงวัยมีจิตสาธารณะ รับผิดชอบต่อสังคมและผู้อื่น มัธยัสถ์ อดออม โอบอ้อมอารี มีวินัย รักษาศีลธรรม และเป็นพลเมืองดีของชาติ มีหลักคิดที่ถูกต้อง มีทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 มีทักษะสื่อสารภาษาอังกฤษและภาษาที่สาม และอนุรักษ์ภาษาท้องถิ่น มีนิสัยรักการเรียนรู้และการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต สู่การเป็นคนไทยที่มีทักษะสูง เป็นนวัตกรรม นักคิด ผู้ประกอบการเกษตรกรยุคใหม่ และอื่น ๆ โดยมีสัมมาชีพตามความถนัดของตนเอง

4. ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม มีเป้าหมายการพัฒนาที่ให้ความสำคัญกับการดึงเอาพลังของภาคส่วนต่าง ๆ ทั้งภาคเอกชน ประชาสังคม ชุมชนท้องถิ่น มาร่วมขับเคลื่อน โดยการสนับสนุนการรวมตัวของประชาชนในการร่วมคิดร่วมทำเพื่อส่วนรวม การกระจายอำนาจและความรับผิดชอบไปสู่กลไกบริหารราชการแผ่นดินในระดับท้องถิ่น การเสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชนในการจัดการตนเองและการเตรียมความพร้อมของประชากรไทยทั้งในมิติสุขภาพ เศรษฐกิจ สังคม และสภาพแวดล้อมให้เป็นประชากรที่มีคุณภาพ สามารถพึ่งตนเองและทำประโยชน์แก่ครอบครัว ชุมชน และสังคมให้นานที่สุด โดยรัฐให้หลักประกันการเข้าถึงบริการและสวัสดิการที่มีคุณภาพอย่างเป็นธรรมและทั่วถึง

5. ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม มีเป้าหมายการพัฒนาที่สำคัญเพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนในทุกมิติทั้งด้านสังคม เศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม ธรรมาภิบาลและความเป็นหุ้นส่วนความร่วมมือระหว่างกันทั้งภายในและภายนอกประเทศอย่างบูรณาการ ใช้พื้นที่เป็นตัวตั้งในการกำหนดกลยุทธ์และแผนงาน และการให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องได้เข้ามามีส่วนร่วมในแบบทางตรงให้มากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ โดยเป็นการดำเนินการบนพื้นฐานการเติบโตร่วมกัน ไม่ว่าจะเป็นทางเศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม และคุณภาพชีวิต โดยให้ความสำคัญกับการสร้างสมดุลทั้ง 3 ด้าน อันจะนำไปสู่ความยั่งยืนเพื่อคนรุ่นต่อไปอย่างแท้จริง

6. ยุทธศาสตร์ชาติด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ มีเป้าหมายการพัฒนาที่สำคัญเพื่อปรับเปลี่ยนภาครัฐที่ยึดหลัก “ภาครัฐของประชาชนเพื่อประชาชนและประโยชน์ส่วนรวม” โดยภาครัฐต้องมีขนาดที่เหมาะสมกับบทบาทภารกิจ แยกแยะบทบาทหน่วยงานของรัฐที่ทำหน้าที่ในการกำกับหรือในการให้บริการ ยึดหลักธรรมาภิบาล ปรับวัฒนธรรมการทำงานให้มุ่งผลสัมฤทธิ์และผลประโยชน์ส่วนรวม มีความทันสมัยและพร้อมที่จะปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกอยู่ตลอดเวลา โดยเฉพาะอย่างยิ่งการนำนวัตกรรม เทคโนโลยี ข้อมูลขนาดใหญ่ ระบบการทำงานที่เป็นดิจิทัลเข้ามาประยุกต์ใช้อย่างคุ้มค่า และปฏิบัติงานเทียบได้กับมาตรฐานสากล รวมทั้งมีลักษณะเปิดกว้าง เชื่อมโยงถึงกันและเปิดโอกาสให้ทุกภาคส่วนเข้ามามีส่วนร่วมเพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างสะดวก รวดเร็ว และโปร่งใส โดยทุกภาคส่วนในสังคมต้องร่วมกันปลูกฝังค่านิยมความซื่อสัตย์สุจริตความมัธยัสถ์ และสร้างจิตสำนึกในการปฏิเสธไม่ยอมรับการทุจริตประพฤติมิชอบอย่างสิ้นเชิง นอกจากนั้น กฎหมาย ต้องมีความชัดเจน มีเพียงเท่าที่จำเป็น มีความทันสมัย มีความเป็นสากล มีประสิทธิภาพ และนำไปสู่การลดความเหลื่อมล้ำและเอื้อต่อการพัฒนา โดยกระบวนการยุติธรรมมีการบริหารที่มีประสิทธิภาพ เป็นธรรม ไม่เลือกปฏิบัติ และการอำนวยความยุติธรรมตามหลักนิติธรรม

ทั้งนี้ สำหรับยุทธศาสตร์ชาติที่เกี่ยวข้องกับ กฟภ. คือ ยุทธศาสตร์ที่ 2 และ ยุทธศาสตร์ที่ 4

ยุทธศาสตร์ที่ (2) ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน ซึ่งประกอบด้วย 5 ประเด็น ได้แก่ 1. การเกษตรสร้างมูลค่า 2. อุตสาหกรรมและบริการแห่งอนาคต 3. สร้างความหลากหลายด้านการท่องเที่ยว 4. โครงสร้างพื้นฐาน เชื่อมไทย เชื่อมโลก 5. พัฒนาเศรษฐกิจพื้นฐานผู้ประกอบการยุคใหม่

ยุทธศาสตร์ที่ (4) ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม ซึ่งประกอบด้วย 4 ประเด็นได้แก่ 1. การลดความเหลื่อมล้ำ สร้างความเป็นธรรมในทุกมิติ 2. การกระจายศูนย์กลางความเจริญทางเศรษฐกิจสังคม และเทคโนโลยี 3. การเสริมสร้างพลังทางสังคม 4. การเพิ่มขีดความสามารถของชุมชนท้องถิ่นในการพัฒนาการพึ่งพาตนเอง และการจัดการตนเอง

1.2 แผนการปฏิรูปประเทศ (ฉบับปรับปรุง)

วันที่ 18 เมษายน 2562 ราชกิจจานุเบกษา ประกาศใช้แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ จำนวน 23 ประเด็น ภายหลังจากที่ยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2561-2580 มีผลบังคับใช้เมื่อวันที่ 13 ตุลาคม 2561 เพื่อเป็นเป้าหมายการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืนตามหลักธรรมาภิบาล และใช้เป็นกรอบในการจัดทำแผนต่าง ๆ ให้สอดคล้องและบูรณาการกันเพื่อให้เกิดเป็นพลังผลักดันร่วมกันไปสู่เป้าหมายดังกล่าว ส่งผลให้ต้องมีการปรับปรุงแผนการปฏิรูปประเทศ

เพื่อให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติและแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ โดยให้มีขั้นตอนการดำเนินการตามที่บัญญัติในมาตรา 11 แห่งพระราชบัญญัติแผนและขั้นตอนการดำเนินการปฏิรูปประเทศ พ.ศ. 2560 ที่อย่างน้อยต้องมีวิธีการจัดทำแผนการมีส่วนร่วมของประชาชนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ขั้นตอนในการดำเนินการปฏิรูปประเทศ การวัดผลการดำเนินการ และระยะเวลาดำเนินการปฏิรูปประเทศทุกด้านโดยมีระยะเวลาในการปรับปรุงแผนการปฏิรูปประเทศภายใน 90 วัน นับตั้งแต่วันที่คณะรัฐมนตรีแต่งตั้งคณะกรรมการปฏิรูปประเทศทุกด้าน

การดำเนินการปรับปรุงแผนการปฏิรูปประเทศตามมติคณะรัฐมนตรีดังกล่าวสอดคล้องกับข้อเสนอแนะของวุฒิสภาและสภาผู้แทนราษฎรที่เห็นควรให้ความสำคัญกับการคัดเลือกเฉพาะกิจกรรมปฏิรูปประเทศที่จะส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่อประชาชนอย่างมีนัยสำคัญ (Big Rock) ซึ่งเป็นกิจกรรมที่มีความสำคัญเร่งด่วนและดำเนินการร่วมกันหลายหน่วยงาน สามารถดำเนินการและวัดผลได้อย่างเป็นรูปธรรมในช่วงปี 2564-2565 เพื่อบรรจุในแผนการปฏิรูปประเทศ (ฉบับปรับปรุง) เนื่องจากกิจกรรมที่มีอยู่ในปัจจุบันยังไม่เป็นการปฏิรูปที่ชัดเจนแผนการปฏิรูปประเทศ (ฉบับปรับปรุง) ยังคงเป็นแผนระดับที่ 2 ตามมติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 4 ธันวาคม พ.ศ. 2560 โดยต้องส่งผลต่อการบรรลุเป้าหมายของยุทธศาสตร์ชาติและแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ซึ่งทุกหน่วยงานต้องดำเนินการตามกิจกรรมปฏิรูปประเทศที่จะส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่อประชาชนอย่างมีนัยสำคัญ (Big Rock) นำไปสู่การปฏิบัติตามหลักความสัมพันธ์เชิงเหตุและผล (Causal Relationship: XYZ) เพื่อให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายของยุทธศาสตร์ชาติของแต่ละช่วงเวลา 5 ปี โดยแผนการปฏิรูปประเทศ (ฉบับปรับปรุง) จะดำเนินการคู่ขนานไปกับเล่มแผนการปฏิรูปประเทศฉบับเดิมที่ประกาศใช้เมื่อเดือนเมษายน 2561 ที่เป็นกิจกรรมในลักษณะภารกิจปกติของหน่วยงาน

ทั้งนี้แผนการปฏิรูปประเทศ ทั้ง 13 ด้าน มีรายละเอียดสรุปได้ ดังนี้

1) แผนการปฏิรูปประเทศด้านการเมือง

มีเป้าประสงค์เพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจแก่ประชาชนเกี่ยวกับการปกครองในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข ส่งเสริมให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมทางการเมืองและกระบวนการนโยบายสาธารณะ การเมืองมีเสถียรภาพและความมั่นคงและเกิดความสามัคคีปรองดองสมานฉันท์ของคนในชาติ ตลอดจนเพื่อให้พรรคการเมืองและนักการเมืองยึดมั่นในประโยชน์ของประเทศชาติและประชาชนเป็นหลัก

2) แผนการปฏิรูปประเทศด้านการบริหารราชการแผ่นดิน

เป้าประสงค์เพื่อให้ความสำคัญในการเตรียมความพร้อมเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงในทุกมิติและรองรับผลกระทบของสถานการณ์ชีวิตวิถีใหม่และทิศทางที่กำหนดไว้ตาม

ยุทธศาสตร์ชาติ ทั้งนี้ในการดำเนินการดังกล่าวจะส่งผลให้ภาครัฐมีความโปร่งใส เป็นที่เชื่อถือไว้วางใจของประชาชนในความซื่อตรง และมาตรฐานการทำงานที่มีคุณภาพสูงในระดับสากล มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและมุ่งเน้นให้เกิดผลสัมฤทธิ์ที่ชัดเจน ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงมุ่งเน้นการสร้างเอกภาพแห่งพลังในการขับเคลื่อนกระบวนการปฏิรูประบบบริหารราชการแผ่นดิน เพื่อให้การจัดทำบริการสาธารณะ การอำนวยความสะดวกแก่ประชาชนมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เป็นประโยชน์ต่อประชาชนอย่างมีนัยสำคัญ

3) แผนการปฏิรูปประเทศด้านกฎหมาย

มีเป้าประสงค์เพื่อให้เกิดผลอันพึงประสงค์ในการมีกฎหมายที่ดีและมีเพียงเท่าที่จำเป็นตามหลักการของมาตรา 258 ค. ของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย ในการดำเนินการดังกล่าวจะส่งผลประโยชน์ในการลดภาระของการดำรงชีวิตหรือการประกอบอาชีพให้กับประชาชนและภาคธุรกิจโดยรวม รวมทั้งสนับสนุนให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการจัดทำและเสนอร่างกฎหมาย ตลอดจนประชาชนสามารถเข้าถึงกฎหมายได้โดยสะดวกและเข้าใจเนื้อหาสาระของกฎหมายได้โดยง่าย

4) แผนการปฏิรูปประเทศด้านกระบวนการยุติธรรม

มีเป้าประสงค์เพื่ออำนวยความยุติธรรมในแต่ละขั้นตอนให้เป็นไปอย่างโปร่งใสแล้วเสร็จตามระยะเวลาที่กำหนด ประชาชนสามารถเข้าถึงกระบวนการยุติธรรมได้โดยง่าย สร้างความเสมอภาค ลดความเหลื่อมล้ำ พัฒนาระบบการบริหารงานยุติธรรมให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ไม่เลือกปฏิบัติและเป็นธรรม

5) แผนการปฏิรูปประเทศด้านเศรษฐกิจ

มีเป้าประสงค์เพื่อยกระดับศักยภาพทางเศรษฐกิจของประเทศกระจายความเจริญและความเข้มแข็งของภาคสังคมและปรับบทบาท โครงสร้าง และกลไกสถาบันบริหารจัดการเศรษฐกิจของประเทศตามหลักแนวคิดการบริหารงานคุณภาพที่มีบทบาทสำคัญต่อการขับเคลื่อนประเด็นปฏิรูปเพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันทางเศรษฐกิจและลดความเหลื่อมล้ำให้เกิดผลสัมฤทธิ์

6) แผนการปฏิรูปประเทศด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

มีเป้าประสงค์เพื่อให้ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมได้รับการดูแล รักษา และฟื้นฟูอย่างเป็นระบบ มีประสิทธิภาพ และมีความสมบูรณ์ยั่งยืนเป็นฐานการพัฒนาประเทศทั้งทางเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม พร้อมทั้งเกิดความสมดุลระหว่างการอนุรักษ์และการใช้ประโยชน์ ลดความขัดแย้งของการพัฒนาที่ใช้ฐานทรัพยากรธรรมชาติ บรรเทาผลกระทบสิ่งแวดล้อมและลดภัยพิบัติทางธรรมชาติ และมีระบบบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมที่มีประสิทธิภาพบนพื้นฐานการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนตามแนวทางประชารัฐ

7) แผนการปฏิรูปประเทศด้านสาธารณสุข
มีเป้าประสงค์เพื่อให้ผู้ป่วย ผู้เสี่ยงโรค และผู้สูงอายุได้รับบริการที่มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและทันสมัย มีความรอบรู้ด้านสุขภาพเพิ่มขึ้น สามารถป้องกันและลดโรคที่สามารถป้องกันได้ พร้อมทั้งผู้สูงอายุสามารถดูแลสุขภาพตนเองและได้รับการบริบาลและรักษาพยาบาลที่มีคุณภาพที่บ้านและในชุมชน

8) แผนการปฏิรูปประเทศด้านสื่อสารมวลชนเทคโนโลยีสารสนเทศ
มีเป้าประสงค์เพื่อมุ่งเน้นการสร้างดุลยภาพระหว่างเสรีภาพในการทำหน้าที่ของสื่อบนความรับผิดชอบกับการกำกับที่มีความชอบธรรม และการใช้พื้นที่ดิจิทัลเพื่อการสื่อสารอย่างมีจรรยาบรรณ ดำรงรักษาเสรีภาพของการแสดงออก การรับรู้ของประชาชนด้วยความเชื่อว่าเสรีภาพของการสื่อสารคือเสรีภาพของประชาชนตามแนวทางของประชาธิปไตย และมุ่งเน้นให้สื่อเป็นโรงเรียนของสังคมในการให้ความรู้แก่ประชาชน ปลูกฝังวัฒนธรรมของชาติและปลูกฝัง ทัศนคติที่ดี

9) แผนการปฏิรูปประเทศด้านสังคม
มีเป้าประสงค์เพื่อแก้ไขปัญหาความยากจนและความเหลื่อมล้ำในสังคม การคุ้มครองกลุ่มเปราะบางในสังคม ตลอดจนการสร้างความเป็นธรรมในการเข้าถึงทรัพยากรและแหล่งทุนของประชาชน

10) แผนการปฏิรูปประเทศด้านพลังงาน
มีเป้าประสงค์เพื่อให้กิจการพลังงานมีการแข่งขันอย่างเป็นธรรมมากขึ้น ภายใต้กลไกตลาดที่เหมาะสม หน่วยงานภาครัฐมีการใช้พลังงานอย่างรับผิดชอบ ประหยัดคุ้มค่า และมีประสิทธิภาพ ตลอดจนมีการใช้พลังงานสะอาดที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม รวมทั้งมีการเผยแพร่สื่อสารข้อมูลการวิเคราะห์ด้านพลังงาน เพื่อสนับสนุนการวางแผนและเตรียมความพร้อมระบบโครงสร้างพื้นฐานของประเทศ และสนับสนุนการเติบโตของพลังงานทางเลือก และสร้างความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้องแก่ประชาชนอย่างต่อเนื่อง โดยกำหนดกิจกรรมปฏิรูปประเทศที่จะส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่อประชาชนอย่างมีนัยสำคัญ จำนวน 5 กิจกรรม ประกอบด้วย 1) ศูนย์อนุมัติอนุญาตเบ็ดเสร็จด้านกิจการไฟฟ้าที่แท้จริง 2) การพัฒนาศูนย์สารสนเทศพลังงานแห่งชาติ 3) การใช้มาตรการบริษัทจัดการพลังงานสำหรับหน่วยงานภาครัฐ 4) การพัฒนาปิโตรเคมีระยะที่ 4 เพื่อการเปลี่ยนผ่านระบบเศรษฐกิจหมุนเวียนและสร้างฐานทางเศรษฐกิจใหม่ และ 5) ปรับโครงสร้างกิจการไฟฟ้าและธุรกิจก๊าซธรรมชาติเพื่อเพิ่มการแข่งขัน ทั้งนี้ในการดำเนินการดังกล่าวจะส่งผลให้พลังงานของประเทศมีความมั่นคง ปริมาณเพียงพอ ประชาชนทุกคนสามารถเข้าถึงได้และได้รับการบริการที่มีคุณภาพในระดับราคาที่เป็นธรรม

11) แผนการปฏิรูปประเทศด้านการป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบ
มีเป้าประสงค์เพื่อแก้ปัญหาการทุจริตและประพฤติมิชอบให้มีการส่งเสริมสนับสนุน และให้ความรู้แก่ประชาชนเกี่ยวกับการทุจริตประพฤติมิชอบ และให้มีมาตรการควบคุม กำกับ ติดตาม การบริหารจัดการของหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชน โดยเฉพาะการปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริตของบุคลากรใช้ดุลยพินิจโดยสุจริต ภายใต้กรอบธรรมาภิบาลและการกำกับกิจการที่ดีอย่างแท้จริง รวมถึงการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารภาครัฐให้ประชาชนสามารถเข้าถึงและตรวจสอบได้และสนับสนุนแนวร่วมปฏิบัติของภาคเอกชนในการต่อต้านการทุจริตเพื่อขจัดปัญหาการทุจริตที่เกี่ยวข้องกับการติดต่อกับหน่วยงานภาครัฐ

12) แผนการปฏิรูปประเทศด้านการศึกษา
มีเป้าประสงค์เพื่อยกระดับคุณภาพของการจัดการศึกษาลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา มุ่งความเป็นเลิศและสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ และปรับปรุงระบบการศึกษาให้มีประสิทธิภาพในการใช้ทรัพยากร เพิ่มความคล่องตัวในการรองรับความหลากหลายของการจัดการศึกษาและสร้างเสริมธรรมภิบาล ซึ่งการศึกษาที่จะได้รับการปฏิรูปจะครอบคลุมถึงการเรียนรู้ตลอดชีวิต มิได้จำกัดเฉพาะการจัดการศึกษาเพื่อคุณวุฒิตามระดับเท่านั้น

13) แผนการปฏิรูปประเทศด้านวัฒนธรรม กีฬาแรงงาน และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
มีเป้าประสงค์เพื่อให้ประชาชนมีคุณธรรมจริยธรรม เพิ่มมูลค่าทางเศรษฐกิจฐานวัฒนธรรม ประชาชนออกกำลังกายและเล่นกีฬาอย่างสม่ำเสมอ รวมถึงมีความรอบรู้ด้านสุขภาพเพื่อพัฒนาสุขภาพให้แข็งแรงและเป็นฐานในการพัฒนากีฬาชาติ และกำลังคนของประเทศมีทักษะที่เอื้อต่อการสร้างผลิตภาพแรงงานและคุณภาพชีวิตที่ดี

ทั้งนี้การดำเนินงานของ กฟภ. จะเกี่ยวข้องกับแผนการปฏิรูปประเทศด้านที่ 10 ด้านพลังงาน โดยประเด็นสำคัญของการปฏิรูปด้านพลังงาน สรุปดังนี้

- ศูนย์อนุมัติอนุญาตเบ็ดเสร็จ One-Stop-Service ด้านกิจการไฟฟ้าที่แท้จริง โดยการไฟฟ้านครหลวงและการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคร่วมกับสำนักงาน กกพ. กำหนดมาตรฐานแนวทางปฏิบัติงาน และระบบ KPI ติดตามประเมินผล เพื่ออำนวยความสะดวกแก่ผู้รับบริการที่ได้รับการอนุมัติอนุญาตจากสำนักงาน กกพ. ให้เชื่อมต่อโครงข่ายไฟฟ้าหรือจ่ายไฟฟ้าเข้าระบบไฟฟ้าเชิงพาณิชย์ (COD) ผ่านเทคโนโลยีดิจิทัลในทุกขั้นตอนได้ทุกเวลาทุกสถานที่ตลอด 24 ชั่วโมง (Anywhere Anyplace Anytime)
- การพัฒนาศูนย์สารสนเทศพลังงานแห่งชาติ โดยมีศูนย์สารสนเทศพลังงานแห่งชาติที่มีประสิทธิภาพในการสื่อสารและทันต่อสถานการณ์ การให้ข้อมูลสารสนเทศด้านพลังงานที่ทันสมัยเท่าทันกับความผันผวนของตลาดโลก ข้อมูลที่โปร่งใส มีความแม่นยำถูกต้อง เข้าใจง่าย เชื่อถือได้และใช้อ้างอิงได้ และสามารถเข้าถึงได้ด้วยความสะดวกและรวดเร็ว ก็จะทำให้

ทุกภาคส่วนมีความเข้าใจด้านพลังงานที่ถูกต้องเพิ่มขึ้น (Energy Literacy) ซึ่งจะนำมาซึ่งความเชื่อมั่นในการกำหนดนโยบายของภาครัฐ นอกจากนี้ การที่ภาคเอกชนต่าง ๆ ในธุรกิจพลังงานสามารถเข้าถึงข้อมูลได้อย่างเท่าเทียมจะเป็นการสนับสนุนให้เกิดการแข่งขันในกิจการพลังงาน

- การใช้มาตรการบริษัทจัดการพลังงาน (ESCO) สำหรับหน่วยงานภาครัฐเป็นการขจัดอุปสรรคและเร่งรัดขับเคลื่อนมาตรการตามแผนอนุรักษ์พลังงาน (Energy Efficiency Plan: EEP) เพื่อลดภาระค่าใช้จ่ายให้หน่วยงานราชการในยามที่ประเทศได้รับผลกระทบจาก Covid-19 โดยใช้หลักการเปลี่ยน “ค่าใช้จ่ายสาธารณูปโภคหน่วยราชการ” เป็น “จ้างผู้เชี่ยวชาญจากภาคเอกชนมาลงทุนด้านอนุรักษ์และพลังงานหมุนเวียนให้อาคารของรัฐก่อน” โดยมีสัญญาขอรับรายได้ภายหลังเป็น “เงินส่วนแบ่งจากค่าสาธารณูปโภคที่ตรวจพิสูจน์ว่าประหยัดได้จริง” ตามกลไกมาตรฐานและขั้นตอน ESCO ที่ได้รับการยอมรับจากองค์กรระหว่างประเทศต่าง ๆ
- **<u>ปรับโครงสร้างกิจการไฟฟ้าและธุรกิจก๊าซธรรมชาติเพื่อเพิ่มการแข่งขัน</u>**

  กิจการไฟฟ้าของประเทศไทย อยู่ในช่วงสำคัญของการเปลี่ยนผ่านภายใต้สถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทั้งจากปัจจัยภายในประเทศและสถานการณ์ภายนอกประเทศ อย่างไรก็ตาม การดำเนินการตามแผนพัฒนากำลังผลิตไฟฟ้าของประเทศไทย (Power Development Plan: PDP) ให้สอดคล้องกับความต้องการใช้ไฟฟ้า โดยคำนึงถึงความมั่นคงระบบไฟฟ้า สิ่งแวดล้อม และภาระค่าใช้จ่ายของผู้ใช้ไฟฟ้าประสบปัญหาและอุปสรรคหลายประการ โดยเฉพาะปัญหาการยอมรับของประชาชนในพื้นที่ก่อสร้างโรงไฟฟ้า ขณะที่พฤติกรรมผู้ใช้ไฟฟ้ามีการเปลี่ยนแปลงไปทำให้ผู้ใช้ไฟฟ้าทุกขนาดแม้แต่ระดับบ้านอยู่อาศัยสามารถติดตั้งอุปกรณ์เพื่อผลิตไฟฟ้าจากพลังงานแสงอาทิตย์ใช้เองได้มากขึ้น สามารถเป็นทั้งผู้ผลิตและผู้ใช้ในเวลาเดียวกัน (Prosumer) ทำให้ปริมาณการใช้ไฟฟ้าของ Prosumer ดังกล่าวหายไปจากระบบผลิตมากขึ้นเรื่อย ๆ ในขณะเดียวกันได้สร้างความผันผวนให้กับความต้องการใช้ไฟฟ้ารวมของประเทศเพิ่มขึ้น ทำให้กิจการไฟฟ้าต้องลงทุนปรับปรุงระบบไฟฟ้าเพื่อเสริมความมั่นคงให้รองรับความเสี่ยงของการดำเนินงานในส่วนนี้มากขึ้น แต่กลับมีรายได้จากหน่วยขายไฟฟ้าลดลง จึงมีความจำเป็นที่หน่วยงานที่เกี่ยวข้องจะต้องร่วมกันกำหนดเงื่อนไขและรูปแบบการส่งเสริมการผลิตไฟฟ้าจากพลังงานทดแทนและรูปแบบโครงสร้างกิจการไฟฟ้าที่เหมาะสมกับแนวโน้มของ “Prosumer” ที่จะเพิ่มขึ้นในอนาคต โดยต้องมีการส่งผ่านภาระต้นทุนไปสู่ผู้ใช้ไฟฟ้า ผู้ผลิตไฟฟ้าใช้เอง และผู้ผลิตประเภทต่าง ๆ อย่างเหมาะสมและเป็นธรรม ขณะที่ด้านโครงสร้างการบริหารจัดการด้านไฟฟ้าของประเทศ การกำกับดูแลของหน่วยงานด้านไฟฟ้าที่กระจายอยู่ในหลายกระทรวง ขาดการบูรณาการเป้าหมายร่วมกันอย่างชัดเจน เช่น การแก้ไขปัญหาไฟฟ้าดับกรณีเหตุฉุกเฉิน การไม่บูรณาการข้อมูลการผลิตและการรับซื้อไฟฟ้าของผู้ผลิตไฟฟ้ารายเล็กมาก รวมทั้งข้อมูลและแผนการลงทุนระบบส่งและระบบจำหน่าย ส่งผลให้เกิดความซ้ำซ้อนในการลงทุนและการใช้โครงสร้างพื้นฐานอย่างไม่มีประสิทธิภาพ เป็นต้น จากสภาพของปัญหาดังกล่าว ได้มี

การปฏิรูปและขับเคลื่อนการพัฒนาด้านพลังงาน เช่น การปรับปรุงแนวทางการจัดทำแผน PDP ปรับโครงสร้างกิจการไฟฟ้าเพื่อเพิ่มการแข่งขันและผลักดันให้เกิดการใช้งานโครงสร้างพื้นฐานที่บูรณาการกันของระบบส่งและระบบจำหน่ายอย่างคุ้มค่าโปร่งใสและเป็นธรรม เป็นต้น โดยเร่งการเปิดสิทธิการใช้ประโยชน์จากระบบส่งและระบบจำหน่ายของการไฟฟ้าในเชิงพาณิชย์ (Third Party Access) และเร่งกำหนดอัตราค่าใช้บริการอย่างเป็นธรรมเพื่อเพิ่มการแข่งขันในกิจการไฟฟ้า มีเป้าหมายในภาพรวมเพื่อยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันของกิจการไฟฟ้าและธุรกิจก๊าซธรรมชาติ ซึ่ง กฟภ. ต้องเข้าไปมีส่วนร่วมในประเด็นดังกล่าวอย่างมีนัยสำคัญ

1.3 แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12

สำนักนายกรัฐมนตรีและสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติได้จัดทำแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติเพื่อกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศ โดย กฟภ. ใช้ทิศทางและกรอบยุทธศาสตร์การพัฒนาของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 พ.ศ. 2560-2564 เป็นแนวนโยบายภาครัฐประกอบการวางแผนยุทธศาสตร์ ซึ่งทิศทางและกรอบยุทธศาสตร์ดังกล่าวประกอบไปด้วย

1. ยุทธศาสตร์การเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์

เน้นการพัฒนาและดูแลผู้สูงอายุ การพัฒนาศักยภาพคนรองรับการลดลงของขนาดกำลังแรงงาน ยกระดับคุณภาพการศึกษา สร้างสุขภาวะที่ดี การสร้างความอยู่ดี มีสุขให้ครอบครัวไทย รวมทั้งการเสริมสร้างบทบาทของสถาบันทางสังคมและทุนทางวัฒนธรรมในการส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมในสังคม

2. ยุทธศาสตร์การสร้างความเป็นธรรมและลดความเหลื่อมล้ำในสังคม

ลดความเหลื่อมล้ำ การสร้างโอกาสเข้าถึงทรัพยากรและแหล่งทุนในการประกอบอาชีพ ยกระดับรายได้ สร้างโอกาสการเข้าถึงการศึกษา การพัฒนาระบบบริการสาธารณะให้มีคุณภาพและมีช่องทางการเข้าถึงที่หลากหลาย

3. ยุทธศาสตร์การสร้างความเข้มแข็งทางเศรษฐกิจและแข่งขันได้อย่างยั่งยืน

ให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการนโยบายการเงินและนโยบายการคลัง การปรับโครงสร้างทั้งห่วงโซ่คุณค่าในภาคเกษตร อุตสาหกรรม บริการ การลงทุน เพื่อต่อยอดการสร้างมูลค่าเพิ่มของสาขาการผลิตและบริการที่เป็นฐานการเติบโตทางเศรษฐกิจ

4. ยุทธศาสตร์การเติบโตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน

มุ่งอนุรักษ์ฟื้นฟูสร้างความมั่นคงของฐานทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม สร้างสมดุลระหว่างการอนุรักษ์และการใช้ประโยชน์อย่างยั่งยืนและเป็นธรรม

5. ยุทธศาสตร์การเสริมความมั่นคงแห่งชาติเพื่อการพัฒนาประเทศสู่ความมั่งคั่งและยั่งยืน

ให้ความสำคัญกับความมั่นคงที่ส่งผลกระทบต่อการพัฒนาในทุกมิติ ทั้งมิติเศรษฐกิจ สังคมและสิ่งแวดล้อม ตลอดจนการพัฒนาศักยภาพให้ประเทศสามารถรับมือกับภัยคุกคามทุกรูปแบบที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

6. ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการในภาครัฐ การป้องกันทุจริตประพฤติมิชอบ และธรรมาภิบาลในสังคมไทย

มุ่งเพื่อให้การบริหารจัดการภาครัฐมีความโปร่งใส มีประสิทธิภาพ มีความรับผิดชอบและตรวจสอบได้อย่างเป็นธรรมและการป้องกันและปราบปรามการทุจริตคอร์รัปชั่น

7. ยุทธศาสตร์การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและระบบโลจิสติกส์

มุ่งเน้นการพัฒนากายภาพโครงสร้างพื้นฐานด้านการคมนาคมขนส่ง การเชื่อมโยงเครือข่ายโทรคมนาคม การพัฒนาความมั่นคงด้านพลังงานและการผลิตพลังงานทดแทน และการสนับสนุนการพัฒนาเศรษฐกิจดิจิตอล

8. ยุทธศาสตร์การพัฒนาวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี วิจัย และนวัตกรรม

มุ่งให้ความสำคัญกับการขับเคลื่อนการพัฒนาวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี วิจัย และนวัตกรรม เพื่อมุ่งให้วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี วิจัย และนวัตกรรมเป็นเครื่องมือสำคัญที่จะช่วยขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศในมิติต่าง ๆ

9. ยุทธศาสตร์การพัฒนาภาคเมืองและพื้นที่เศรษฐกิจ

มุ่งเพื่อรักษาฐานเศรษฐกิจเดิมให้เข้มแข็งโดยมีคุณภาพสิ่งแวดล้อมตามมาตรฐานสากล สร้างฐานเศรษฐกิจใหม่รองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนเพื่อกระจายกิจกรรมทางเศรษฐกิจและความเจริญสู่ภูมิภาค

10. ยุทธศาสตร์ความร่วมมือระหว่างประเทศเพื่อการพัฒนา

มุ่งให้เกิดการประสานและพัฒนาความร่วมมือกันระหว่างประเทศทั้งในเชิงรุกและรับอย่างสร้างสรรค์และการส่งเสริมให้ประเทศไทยเป็นฐานของการประกอบธุรกิจ การให้บริการทางการศึกษา การให้บริการด้านการเงิน การให้บริการด้านสุขภาพ การให้บริการด้านโลจิสติกส์ และการลงทุนเพื่อการวิจัยและพัฒนา รวมทั้งเป็นฐานความร่วมมือในเอเชีย

โดย กฟภ. ใช้ทิศทางและกรอบยุทธศาสตร์การพัฒนาของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 พ.ศ. 2560-2564 เป็นแนวนโยบายภาครัฐประกอบการวางแผนยุทธศาสตร์ ซึ่งทิศทางและกรอบยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของ กฟภ. ประกอบไปด้วย

<u>ยุทธศาสตร์ที่ 3</u> ยุทธศาสตร์การสร้างความเข้มแข็งทางเศรษฐกิจและแข่งขันได้อย่างยั่งยืน

- การเร่งการลงทุนในโครงสร้างพื้นฐานตามแผนที่วางไว้
- การพัฒนาระบบดิจิทัล การพัฒนาและยกระดับคุณภาพของกำลังคน และความคิดสร้างสรรค์ในการขยายฐานรายได้ใหม่ รวมทั้งการต่อยอดการผลิตและบริการเดิมโดยใช้ดิจิทัลและเทคโนโลยีอัจฉริยะ
- วางรากฐานการพัฒนาอุตสาหกรรมสำหรับอนาคต โดยมุ่งสร้างอุตสาหกรรมใหม่ที่ผสานโอกาสจากแนวโน้มบริบทโลกในอนาคตและการปรับเปลี่ยนเข้าสู่การใช้เทคโนโลยีขั้นสูงเพื่อตอบสนองต่อความต้องการในตลาด โดยให้ความสำคัญในลำดับต้นกับอุตสาหกรรมที่สามารถพัฒนาต่อยอดจากฐานความเก่งของอุตสาหกรรมศักยภาพในปัจจุบัน เช่น อุตสาหกรรมพลังงานชีวภาพเพื่อสร้างความมั่นคงด้านพลังงานและเพิ่มประสิทธิภาพการใช้ เป็นต้น

<u>ยุทธศาสตร์ที่ 4</u> การเติบโตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน

- พัฒนามาตรการและกลไกเพื่อสนับสนุนการลดก๊าซเรือนกระจกในทุกภาคส่วน โดยเฉพาะสาขาการผลิตไฟฟ้า โดยลดการผลิตและใช้พลังงานจากเชื้อเพลิงฟอสซิล ส่งเสริมการใช้พลังงานทดแทน การอนุรักษ์พลังงาน การผลิตพลังงานทดแทนจากของเสีย

<u>ยุทธศาสตร์ที่ 7</u> การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและระบบโลจิสติกส์

- สร้างความมั่นคงทางพลังงาน เพิ่มประสิทธิภาพการใช้พลังงาน และส่งเสริมการใช้พลังงานทดแทนและพลังงานสะอาด ตลอดจนขยายโอกาสทางธุรกิจในภูมิภาคอาเซียน
- สร้างแรงจูงใจในการส่งเสริมการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของภาคอุตสาหกรรม ภาคขนส่ง ภาคธุรกิจ และภาคครัวเรือน เช่น มาตรการหรือโครงการเพื่อส่งเสริมการประหยัดพลังงาน รวมทั้งสร้างความรู้ความเข้าใจและรณรงค์สร้างจิตสำนึกในการอนุรักษ์พลังงานและเพิ่มประสิทธิภาพการใช้พลังงานอย่างต่อเนื่อง เป็นต้น
- กำหนดนโยบายและมาตรการด้านโครงสร้างพื้นฐานไฟฟ้าที่ชัดเจนในการสนับสนุนและรองรับการขยายตัวของยานยนต์ไฟฟ้า เพื่อเตรียมความพร้อมโครงสร้างพื้นฐานรองรับการใช้ยานยนต์ไฟฟ้าอย่างกว้างขวางในอนาคต
- ส่งเสริมและสนับสนุนการวิจัยและพัฒนาด้านระบบโครงข่ายไฟฟ้าอัจฉริยะ (Smart Grid) ให้ครอบคลุมทั้งระบบผลิต ระบบส่ง ระบบจำหน่าย และผู้ใช้ไฟฟ้า
- เพิ่มศักยภาพการบริหารจัดการ การผลิต และการใช้พลังงานทดแทนและพลังงานสะอาด
- ปรับปรุงและพัฒนาการกำกับดูแลการประกอบกิจการพลังงานให้เป็นไปตามกฎหมายและระเบียบอย่างถูกต้องเหมาะสม มีธรรมาภิบาล และทันสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงในตลาดพลังงานเพื่อให้สอดคล้องกับแนวทางการแข่งขันของอุตสาหกรรมพลังงานในอนาคต และเตรียมความพร้อมสู่การเปิดเสรีในภาคพลังงาน
- ส่งเสริมให้ประเทศไทยเป็นศูนย์การซื้อขายพลังงานและเพิ่มโอกาสของไทยในการพัฒนาพลังงานในภูมิภาคอาเซียน

<u>ยุทธศาสตร์ที่ 9</u> การพัฒนาภาคเมืองและพื้นที่เศรษฐกิจ

- พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานทางเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมที่ได้มาตรฐาน เพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตประชาชนและรองรับการพัฒนาระเบียงเศรษฐกิจภาคตะวันออก พัฒนาระบบสาธารณูปโภค สาธารณูปการ โครงข่ายน้ำ ระบบไฟฟ้า เทคโนโลยีสารสนเทศ และการจัดการสิ่งแวดล้อม

1.4 นโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยการพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม

เป็นแผนแม่บทหลักในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2561-2580) ที่กำหนดทิศทางการขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศที่ยั่งยืนโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัล โดยได้กำหนดกรอบยุทธศาสตร์การพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคมไว้ 6 ยุทธศาสตร์ ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัลประสิทธิภาพสูงให้ครอบคลุมทั่วประเทศ

มุ่งพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัลที่ทันสมัย ประชาชนทุกคนสามารถเข้าถึงและใช้ประโยชน์ได้แบบทุกที่ทุกเวลาอย่างมีคุณภาพด้วยอินเทอร์เน็ตความเร็วสูงที่รองรับความต้องการและราคาค่าบริการที่ต้องจ่ายจะต้องไม่เป็นอุปสรรคในการเข้าถึงบริการดิจิทัลอีกต่อไป ในอนาคตโครงสร้างพื้นฐานอินเทอร์เน็ตความเร็วสูงจะกลายเป็นสาธารณูปโภคขั้นพื้นฐานเช่นเดียวกับถนน ไฟฟ้า ประปา ที่สามารถรองรับการเชื่อมต่อกับทุกสรรพสิ่ง

ยุทธศาสตร์ที่ 2 ขับเคลื่อนเศรษฐกิจด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล

เป็นการเร่งส่งเสริมเศรษฐกิจด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Economy Acceleration) โดยมุ่งเน้นการสร้างระบบนิเวศสำหรับธุรกิจดิจิทัล (Digital Business Ecosystem) ควบคู่กับการพัฒนาระบบโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัลและการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีดิจิทัลในเชิงธุรกิจ และกระตุ้นให้ภาคเอกชนเกิดความตระหนักถึงความสำคัญและความจำเป็นที่จะต้องเรียนรู้และปรับปรุงแนวทางการทำธุรกิจด้วยการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างมีศักยภาพ โดยเฉพาะอย่างยิ่งธุรกิจขนาดกลางและเล็ก (SMEs) รวมถึงธุรกิจใหม่ (Startup) ในด้านเศรษฐกิจชุมชน เทคโนโลยีดิจิทัลจะช่วยเชื่อมโยงท้องถิ่นกับตลาดโลกสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้าชุมชน

ยุทธศาสตร์ที่ 3 สร้างสังคมคุณภาพที่ทั่วถึงเท่าเทียมด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล

เป็นการสร้างสังคมดิจิทัลที่มีคุณภาพ (Digital Society) มุ่งหวังที่จะลดความเหลื่อมล้ำทางโอกาสของประชาชนที่เกิดจากการเข้าไม่ถึงโครงสร้างพื้นฐาน การขาดความรู้ความเข้าใจในเรื่องเทคโนโลยีดิจิทัล หรือการไม่สามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารผ่านเทคโนโลยีดิจิทัลที่ยังมีราคาแพงเกินไป และให้ความสำคัญกับการพัฒนาพลเมืองที่ฉลาด รู้เท่าทันข้อมูล และมีความรับผิดชอบ เพื่อให้เกิดการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างสร้างสรรค์ โดยสุดท้ายเมื่อโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัลพร้อมและพลเมืองดิจิทัลพร้อมแล้ว เทคโนโลยีดิจิทัลจะเป็นเครื่องมือในการยกระดับคุณภาพชีวิตของคนทุกกลุ่มผ่านบริการดิจิทัลต่าง ๆ

ยุทธศาสตร์ที่ 4 ปรับเปลี่ยนภาครัฐสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล

เป็นการมุ่งเน้นการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในกระบวนการทำงานและการให้บริการภาครัฐ เพื่อให้เกิดการปฏิรูปกระบวนการทำงานและขั้นตอนการให้บริการให้มีประสิทธิภาพ ถูกต้อง รวดเร็ว อำนวยความสะดวกให้ผู้ใช้บริการ สร้างบริการของภาครัฐที่มีธรรมาภิบาลและสามารถให้บริการประชาชนแบบเบ็ดเสร็จ ณ จุดเดียวผ่านระบบเชื่อมโยงข้อมูลอัตโนมัติ การเปิดเผยข้อมูลของภาครัฐที่ไม่กระทบต่อสิทธิส่วนบุคคลและความมั่นคงของชาติผ่านการจัดเก็บ รวบรวม และแลกเปลี่ยนอย่างมีมาตรฐาน ให้ความสำคัญกับการรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์และข้อมูล รวมถึงการสร้างแพลตฟอร์มการให้บริการภาครัฐเพื่อให้ภาคเอกชนหรือนักพัฒนาสามารถนำข้อมูลและบริการของภาครัฐไปพัฒนาต่อยอดให้เกิดนวัตกรรมบริการและสร้างรายได้ให้กับระบบเศรษฐกิจต่อไป

ยุทธศาสตร์ที่ 5 พัฒนากำลังคนให้พร้อมเข้าสู่ยุคเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัล

มุ่งเน้นการพัฒนากำลังคนดิจิทัล (Digital Workforce) ขึ้นมารองรับการทำงานในระบบเศรษฐกิจดิจิทัล โดยเน้นทั้งกลุ่มคนทำงานที่จะเป็นกำลังสำคัญในการสร้างผลิตภาพการผลิต (Productivity) ในระบบเศรษฐกิจและกลุ่มคนที่เป็นผู้เชี่ยวชาญด้านดิจิทัล อย่างไรก็ตาม การเตรียมความพร้อมให้ประชาชนทั่วไปเป็นอีกเรื่องที่สำคัญอย่างทัดเทียมกัน

ยุทธศาสตร์ที่ 6 สร้างความเชื่อมั่นในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล

มุ่งเน้นการสร้างความมั่นคงปลอดภัยและความเชื่อมั่นในการทำธุรกรรมด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลให้กับผู้ประกอบการ ผู้ทำงาน และผู้ใช้บริการ ซึ่งถือได้ว่าเป็นปัจจัยพื้นฐานที่ช่วยขับเคลื่อนประเทศสู่ยุคเศรษฐกิจดิจิทัลและเป็นบทบาทหน้าที่หลักของภาครัฐในการอำนวยความสะดวกให้กับทุกภาคส่วน โดยภารกิจสำคัญยิ่งยวดของยุทธศาสตร์นี้จะครอบคลุมเรื่องมาตรฐาน (Standard) การคุ้มครองความเป็นส่วนตัวและข้อมูลส่วนบุคคล (Privacy) และการรักษาความมั่นคงปลอดภัย (Cybersecurity)

ประเด็นที่เกี่ยวข้องต่อ กฟภ. ได้แก่

ยุทธศาสตร์ที่ 3 สร้างสังคมคุณภาพด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล โดยการพัฒนาให้ประชาชนทุกกลุ่มสามารถเข้าถึงและใช้ประโยชน์จากบริการต่าง ๆ ของรัฐผ่านเทคโนโลยีดิจิทัล มีการรวบรวมและแปลงข้อมูล องค์ความรู้ของประเทศทั้งระดับประเทศและระดับท้องถิ่นให้อยู่ในรูปแบบดิจิทัลที่ประชาชนสามารถเข้าถึงและนำไปใช้ประโยชน์ได้โดยง่ายและสะดวก

ยุทธศาสตร์ที่ 4 ปรับเปลี่ยนภาครัฐสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัลที่ส่วนราชการ/ภาครัฐต้องให้ความสำคัญในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการปรับปรุงประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ และพัฒนาสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัลโดยสมบูรณ์ โดยลักษณะของบริการภาครัฐหรือบริการสาธารณะจะอยู่ในรูปแบบดิจิทัลที่ขับเคลื่อนโดยความต้องการของประชาชนหรือผู้ใช้บริการ (Citizen Driven) ซึ่งประชาชนทุกคนสามารถเข้าถึงบริการได้โดยไม่มีข้อจำกัด

ยุทธศาสตร์ที่ 5 พัฒนากาลังคนให้พร้อมเข้าสู่ยุคเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัลที่ต้องพัฒนาทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัลในบุคลากรภาครัฐ ภาคเอกชน ให้มีความรู้ความสามารถและความเชี่ยวชาญตามระดับมาตรฐานสากล

ยุทธศาสตร์ที่ 6 สร้างความเชื่อมั่นในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อให้เกิดคามมั่นคงปลอดภัยการสร้างความเชื่อมั่นและการคุ้มครองสิทธิให้แก่ผู้ใช้งานเทคโนโลยีดิจิทัลในทุกภาคส่วน

1.5 แผนการปฏิรูปประเทศด้านพลังงาน

คณะกรรมการปฏิรูปประเทศด้านพลังงานเห็นว่าการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วจากปัจจัยสำคัญ เช่น การพัฒนาของเทคโนโลยีอย่างรวดเร็วในทุกสาขา ผลกระทบของกระแส Climate Change ที่ส่งผลให้ทุกภาคส่วนต้องมุ่งไปสู่เศรษฐกิจและสังคมสีเขียว การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากรที่มีชนชั้นกลางและผู้สูงอายุเพิ่มขึ้น และการเติบโตของเมืองทำให้ใช้ชีวิตแบบสังคมเมืองมากขึ้น เป็นต้น ปัจจัยดังกล่าวนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้บริโภค ภาคธุรกิจต้องเผชิญกับการแข่งขันมากขึ้นต้องปรับตัวทั้งในด้านการผลิตสินค้าและการให้บริการเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไป ผลกระทบดังกล่าวขยาย

วงกว้างกระทบทุกภาคเศรษฐกิจและสังคม ภาคพลังงานทั่วโลกได้รับผลกระทบจากปัจจัยดังกล่าวเช่นกันจึงจำเป็นอย่างยิ่งที่ภาคพลังงานของไทยต้องปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจะส่งผลให้เกิดปัญหาและข้อจำกัดด้านความมั่นคงทางพลังงาน ซึ่งควรพิจารณาคลี่คลายปัญหาโดยเร็วและต้องเตรียมความพร้อมระบบพลังงานของประเทศ โดยเริ่มตั้งแต่การปฏิรูปวิธีการจัดทำแผนบริหารจัดการพลังงานของประเทศ ปรับปรุงวิธีการจัดทำแผนพัฒนากำลังผลิตไฟฟ้าของประเทศ (Power Development Plan: PDP) ที่ต้องนำปัจจัยด้านการพัฒนาเทคโนโลยี การสนับสนุนพลังงานทดแทน การอนุรักษ์พลังงาน และแนวทางการพัฒนาโครงสร้างกิจการไฟฟ้าในอนาคตมาร่วมพิจารณาตั้งแต่การจัดทำแผนเพื่อให้เกิดการใช้ประโยชน์จากโครงสร้างพื้นฐานระบบไฟฟ้าของประเทศอย่างเต็มประสิทธิภาพ นอกจากนี้ ควรนำปิโตรเลียมและปิโตรเคมีมาใช้ในการสร้างความมั่นคงทางพลังงานและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้กับประเทศไทยในระยะยาวด้วย

โดยมีเป้าหมายที่สำคัญของการปฏิรูปประเทศด้านพลังงาน 2 ระยะ สรุปดังนี้

ระยะสั้น มุ่งเน้นการปรับปรุงการบริหารจัดการพลังงาน สร้างแผนการจัดหาที่ได้รับการยอมรับส่งเสริมพลังงานทดแทนและอนุรักษ์พลังงาน และกำหนดทิศทางการพัฒนาและการลงทุนเทคโนโลยีใหม่ของประเทศเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย โดยสร้างศูนย์อนุมัติอนุญาตเบ็ดเสร็จ (One-Stop-Service) โรงไฟฟ้าที่แท้จริง สร้างศูนย์สารสนเทศพลังงานแห่งชาติ ให้รัฐบาลปรับแผนการจัดหาพลังงานใหม่ทั้งไฟฟ้า ก๊าซธรรมชาติ และน้ำมัน การศึกษาแนวทางปรับโครงสร้างบริหารกิจการไฟฟ้าและส่งเสริมกิจการไฟฟ้าเสรีที่ใช้พลังงานทดแทน การศึกษาโอกาสพัฒนาเป็น Regional LNG Trading Hub และการศึกษาริเริ่มการสร้างฐานเศรษฐกิจใหม่ของประเทศจากปิโตรเคมี

ระยะปานกลาง การบริหารจัดการด้านพลังงานมีธรรมาภิบาล มีการลงทุนโครงสร้างพื้นฐานตามแผนการจัดหาที่ปรับปรุงใหม่ กระตุ้นการลงทุนด้านพลังงานและเพิ่มขีดความสามารถของประเทศได้อย่างมีนัยสำคัญเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย โดยมีแนวทางการเสนอพื้นที่ตั้งโรงไฟฟ้าที่ประชาชนเสนอเองเป็นครั้งแรก มีโรงไฟฟ้า สายส่ง ระบบท่อตามแผนลงทุนและจัดหาโครงสร้างพื้นฐาน เกิดการเริ่มสร้างฐานลงทุนใหม่จากปิโตรเคมีระยะที่ 4 อุตสาหกรรมพลังงานทดแทนมีการขยายตัวภายในประเทศตามเป้าหมายของคณะกรรมการระดับประเทศ ลดการผูกขาดสร้างการแข่งขันในทุกกิจการพลังงาน ประชาชนเข้าถึงการใช้พลังงานในราคาที่เป็นธรรมได้รับคุณภาพและการบริการที่ดีขึ้น จัดทำกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้องเพื่อส่งเสริมการใช้มาตรการบริษัทจัดการพลังงาน (ESCO) สำหรับหน่วยงานภาครัฐเพื่อให้เกิดการสร้างงานสร้างรายได้และสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น

กำหนดผลอันพึงประสงค์

1. กิจการพลังงานมีการแข่งขันอย่างเป็นธรรมมากขึ้นภายใต้กลไกตลาดที่เหมาะสม
2. พลังงานของประเทศมีความมั่นคง ปริมาณเพียงพอ ประชาชนทุกคนสามารถเข้าถึงได้และได้รับการบริการที่มีคุณภาพในระดับราคาที่เป็นธรรม
3. หน่วยงานภาครัฐมีการใช้พลังงานอย่างรับผิดชอบ ประหยัด คุ้มค่า และมีประสิทธิภาพตลอดจนมีการใช้พลังงานสะอาดที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

4. มีข้อมูลและรายงานสารสนเทศเพื่อการวิเคราะห์และสื่อสารด้านพลังงานเพียงพอที่จะสนับสนุนการวางแผนและเตรียมความพร้อมระบบโครงสร้างพื้นฐานและเพื่อสนับสนุนการเติบโตของพลังงานทางเลือก รวมทั้งสร้างความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้องอย่างต่อเนื่องกับประชาชน

เป้าหมาย คือ ยกระดับความสามารถในการแข่งขันด้านพลังงานของประเทศ โดยอันดับโครงสร้างพื้นฐานด้านพลังงาน Energy Infrastructure (International Institute for Management Development: IMD) อยู่ในกลุ่ม 1 ใน 25 ของประเทศแรกที่ได้รับการจัดอันดับทั้งหมดภายในปี 2565 และค่าความเข้มข้นการใช้พลังงาน (Energy intensity) (หน่วย: พันตันเทียบเท่าน้ำมันดิบ/พันล้านบาท) เท่ากับ 7.40 พันตันเทียบเท่าน้ำมันดิบ/พันล้านบาท ภายในปี 2565

ทั้งนี้ แผนการปฏิรูปประเทศด้านพลังงานส่งผลโดยตรงต่อการดำเนินงานของ กฟภ. โดยเฉพาะอย่างยิ่งประเด็นแนวทางการปรับโครงสร้างบริหารกิจการไฟฟ้าและส่งเสริมกิจการไฟฟ้าเสรีที่ใช้พลังงานทดแทน ที่ กฟภ. ต้องเตรียมความพร้อมรองรับการดำเนินการดังกล่าว

1.6 นโยบาย Energy 4.0

การขับเคลื่อนภาคพลังงานของประเทศตามแนวนโยบาย Energy 4.0 ซึ่งมีเป้าหมาย คือ การสร้างรายได้ให้กับประชาชนและประเทศเพื่อให้ประเทศชาติในภาพรวมหลุดพ้นจากการเป็นประเทศรายได้ระดับปานกลางสอดรับกับนโยบาย Thailand 4.0 ของรัฐบาล ซึ่งแบ่งการขับเคลื่อนออกเป็น 2 ระดับ คือ ระดับประเทศและระดับชุมชน/ประชาชน โดยในระดับประเทศจะมุ่งเน้นการผลักดันให้เกิดนวัตกรรมด้านพลังงานใหม่ ๆ เพื่อให้ภาคธุรกิจมีความทันสมัยแข่งขันในตลาดโลกได้ และการส่งเสริมการวิจัยและพัฒนาเกี่ยวกับด้านพลังงานเพื่อต่อยอดธุรกิจเกี่ยวกับพลังงานของประเทศให้เติบโตและก้าวหน้า ซึ่งภาคพลังงานของประเทศไทยจะต้องเตรียมพร้อมในการกำหนดนโยบายและการกำกับดูแลในอนาคต ดังนี้

- การบริหารจัดการพลังงานทดแทนให้มีความเสถียร (Firm Renewable Energy)
- การพัฒนาระบบกักเก็บพลังงาน (Energy Storage)
- การเตรียมพร้อมเพื่อรองรับการใช้ยานยนต์ไฟฟ้า (Electric Vehicle)
- การพัฒนาในรูปแบบของ Smart ต่าง ๆ ทั้งในส่วนของ Smart Grid จะเป็นส่วนหนึ่งของ Smart City ทั้งผู้ผลิตและผู้ใช้พลังงานสามารถมีปฏิสัมพันธ์กันได้ผ่านระบบสารสนเทศ การเชื่อมโยงระบบไฟฟ้าระหว่างประเทศ และมีการส่งไฟฟ้าขายข้ามประเทศ
- ส่วนในระดับชุมชน/ประชาชน จะมุ่งเน้นการสร้างรายได้และลดรายจ่ายให้กับประชาชนและชุมชนผ่านโครงการประชารัฐ การสนับสนุนกิจกรรมเพื่อสังคม การดำเนินโครงการพลังงานชุมชน และการส่งเสริมด้านพลังงานในธุรกิจ SMEs

ทั้งนี้ ได้กำหนดเป้าหมาย ในปี 2579 ได้ 5 ด้าน ได้แก่

(1) ปล่อย CO2 ลดลงตามข้อผูกพัน COP21 (ลดลง 111 ล้านตัน/ปี จาก BAU 555 ล้านตัน/ปี)

(2) Energy Intensity ลดลง 30% >> 5.98 ktoe/พันล้านบาท ในปี 2579

(3) ลดการพึ่งพาพลังงานฟอสซิล ~ 1 ล้านบาร์เรล/วัน (BAU 3.66 ล้านบาร์เรล/วัน)

(4) เปิดการแข่งขันเสรีกลไกตลาดไม่มีการอุดหนุนราคา

(5) ขยายผลด้านพลังงานใน 7,800 ตำบล/ชุมชน ทั่วประเทศ

ทั้งนี้ นโยบาย Energy 4.0 ส่งผลต่อการดำเนินงานของ กฟภ. ทั้ง 5 เป้าหมาย โดยเฉพาะอย่างยิ่งประเด็นเปิดการแข่งขันเสรี

1.7 แนวนโยบายด้านการบริหารราชการแผ่นดิน

แนวนโยบายด้านการบริหารราชการแผ่นดินที่มีบทบาทต่อการดำเนินงาน

- พัฒนาระบบงานภาครัฐ โดยมุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพ คุณธรรม และจริยธรรมของเจ้าหน้าที่ของรัฐควบคู่ไปกับการปรับปรุงรูปแบบและวิธีการทำงานเพื่อให้การบริหารราชการแผ่นดินเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และส่งเสริมให้หน่วยงานของรัฐใช้หลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีเป็นแนวทางในการปฏิบัติราชการ
- จัดระบบงานราชการและงานของรัฐอย่างอื่นเพื่อให้การจัดทำและการให้บริการสาธารณะเป็นไปอย่างรวดเร็ว มีประสิทธิภาพ โปร่งใส และตรวจสอบได้ โดยคำนึงถึงการมีส่วนร่วมของประชาชน

1.8 แผนปฏิบัติราชการกระทรวงมหาดไทย พ.ศ. 2563-2565

แผนปฏิบัติราชการกระทรวงมหาดไทย พ.ศ. 2563-2565 มีความสำคัญในฐานะเป็นกลไกสำคัญของกระทรวงมหาดไทยในการขับเคลื่อนการดำเนินงานตามนโยบายของรัฐบาล(Agenda) งานตามภารกิจของกระทรวงมหาดไทย (Function) และงานในระดับพื้นที่ (Area) เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ “ประชาชนมีรากฐานการดำรงชีวิตและพัฒนาสู่อนาคตได้อย่างมั่นคงและสมดุลตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” อย่างเป็นรูปธรรมและยั่งยืนต่อไป โดยมีประเด็นยุทธศาสตร์ ดังนี้

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 การเสริมสร้างความสงบเรียบร้อยและความมั่นคงภายใน
ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาภูมิภาค เมือง และพื้นที่เศรษฐกิจ
ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 การเสริมสร้างความสุขของชุมชนและพัฒนาเศรษฐกิจฐานราก
ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 การเพิ่มศักยภาพการพัฒนาสภาพแวดล้อมสู่อนาคต
ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5 การวางรากฐานการพัฒนาองค์กรอย่างสมดุล

ทั้งนี้ สำหรับประเด็นยุทธศาสตร์ตามแผนปฏิบัติราชการกระทรวงมหาดไทย ที่มีผลกระทบต่อ กฟภ. คือ

- ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาภูมิภาค เมือง และพื้นที่เศรษฐกิจ
- โดยมีเป้าหมาย คือ (2) ภูมิภาค เมือง และพื้นที่เศรษฐกิจ มีขีดความสามารถในการแข่งขัน
- กลยุทธ์/ตัวชี้วัดเชิงยุทธศาสตร์ที่ กฟภ. เป็นหน่วยงานรับผิดชอบหลัก/สนับสนุน ดังนี้

กลยุทธ์	ตัวชี้วัดเชิงยุทธศาสตร์
2.1 พัฒนาภูมิภาค เมือง ให้สอดคล้องกับศักยภาพ ของพื้นที่ภายใต้โครงการ โครงการพัฒนาระบบไฟฟ้าในเมืองใหญ่ระยะที่ 1 และโครงการพัฒนาโครงข่ายไฟฟ้าอัจฉริยะ (Smart Grid) ในพื้นที่เมืองพัทยา จ.ชลบุรี (คอพ.)	- ระดับความสำเร็จในการก่อสร้างระบบจำหน่ายไฟฟ้าใต้ดิน (ตัวชี้วัดแผนงานโครงการ : การดำเนินการตามเป้าหมายที่กำหนด)
2.2 พัฒนาพื้นที่เศรษฐกิจเฉพาะให้มีขีดความสามารถในการแข่งขันภายใต้โครงการพัฒนาระบบไฟฟ้าเพื่อรองรับการจัดตั้งเขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษระยะที่ 2	- ระดับความสำเร็จในการสนับสนุนการพัฒนาพื้นที่พิเศษในภารกิจของกระทรวงมหาดไทย (ตัวชี้วัดแผนงานโครงการ : จำนวนก่อสร้างงานเพิ่มหม้อแปลงไฟฟ้ากำลัง และจำนวนที่ก่อสร้างระบบจำหน่ายแรงสูง 22-33 kV)

1.9 แผนปฏิบัติราชการระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2563-2565) ของกระทรวงพลังงาน

แผนปฏิบัติราชการระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2563-2565) ของกระทรวงพลังงานกำหนดวิสัยทัศน์: “ประเทศไทยมีความมั่นคงด้านพลังงานเป็นศูนย์กลางพลังงานในภูมิภาคเอเชียเศรษฐกิจฐานรากมีความเข้มแข็งจากภาคพลังงาน” และพันธกิจ “เสริมสร้างความมั่นคงทางพลังงานเพื่อรองรับการเติบโตทางเศรษฐกิจและพัฒนาพลังงานในระดับพื้นที่ที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม” ประกอบด้วย 4 แผนปฏิบัติราชการที่สำคัญ ดังนี้

แผนปฏิบัติราชการเรื่องที่ 1 การสร้างความมั่นคงด้านพลังงาน

- เป้าหมาย : ประเทศไทยมีพลังงานเพียงพอต่อความต้องการของประชาชนด้วยระบบบริหารจัดการและการวางโครงสร้างพื้นฐานที่มีประสิทธิภาพ รวมถึงส่งเสริมการพัฒนาเทคโนโลยีพลังงานที่สร้างมูลค่าเพิ่ม
- แนวทางการพัฒนา : (1) จัดหาและพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านพลังงาน (2) ส่งเสริมการลงทุนและพัฒนาเทคโนโลยี (3) พัฒนาปัจจัยแวดล้อมสนับสนุนการจัดหาและพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน

แผนปฏิบัติราชการเรื่องที่ 2 การกำกับดูแลราคาสร้างการแข่งขันเพิ่มประสิทธิภาพ

- เป้าหมาย : เพื่อให้ประชาชนเข้าถึงพลังงานในราคาที่เหมาะสมเป็นธรรมสะท้อนประสิทธิภาพและต้นทุนที่แท้จริง โดยกิจกรรมการดำเนินงานในแต่ละขั้นตอนของอุตสาหกรรมพลังงานเป็นไปอย่างถูกต้องเหมาะสม มีการกำกับเป็นไปตามมาตรฐานสากลและมีประสิทธิภาพ
- แนวทางการพัฒนา : (1) กำหนดโครงสร้างราคาพลังงานให้เหมาะสม (2) สร้างกรอบกติกา รูปแบบ และมาตรฐานในการแข่งขันในกิจการพลังงาน (3) กำกับกิจการด้านพลังงานด้านมาตรฐานคุณภาพความปลอดภัยของเชื้อเพลิงและการให้บริการ

แผนปฏิบัติราชการเรื่องที่ 3 การสร้างความยั่งยืนและเข้าถึงประชาชน

- เป้าหมาย : เพื่อให้ประชาชนใช้พลังงานอย่างมีประสิทธิภาพ มีสัดส่วนการผลิตและการใช้พลังงานทดแทนในประเทศเพิ่มขึ้นสอดคล้องกับทิศทางการส่งเสริมการนำแหล่งพลังงานในประเทศมาใช้และการส่งเสริมพลังงานที่สะอาดเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม รวมถึงการยกระดับรายได้ประชาชนมีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น
- แนวทางการพัฒนา : (1) ส่งเสริมการผลิตและการใช้พลังงานทดแทนในประเทศให้บรรลุตามแผน AEDP (2) ส่งเสริมการลงทุนและพัฒนาเทคโนโลยี (3) พัฒนาปัจจัยแวดล้อมสนับสนุนการจัดหาและพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน

แผนปฏิบัติราชการเรื่องที่ 4 การสร้างความโปร่งใสเป็นองค์กรที่มีธรรมาภิบาลให้สังคมเชื่อถือ

- เป้าหมาย : กระทรวงพลังงานเป็นองค์กรสมรรถนะสูง บริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลและศูนย์ข้อมูลพลังงานของประเทศที่น่าเชื่อถือ
- แนวทางการพัฒนา : (1) พัฒนาปรับปรุงแผนบริหาร แผนพัฒนาทรัพยากร ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารของกระทรวงพลังงานให้รองรับการปฏิบัติงานตามภารกิจของกระทรวงพลังงาน (2) ยกระดับกระทรวงพลังงานให้เป็นศูนย์กลางข้อมูลพลังงานที่มีระบบฐานข้อมูลอันถูกต้อง ทันสมัย เชื่อถือได้ (3) ส่งเสริมให้กระทรวงพลังงานเป็นองค์กรที่บริหารตามหลักธรรมาภิบาล

แผนปฏิบัติราชการของกระทรวงพลังงานที่เกี่ยวข้องกับ กฟภ. คือ เรื่องที่ 1 การสร้างความมั่นคงด้านพลังงาน พัฒนาปัจจัยแวดล้อม สนับสนุนการจัดหาและพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน ส่งเสริมให้เกิดการจัดหาก่อสร้างและพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านไฟฟ้า การพัฒนาเทคโนโลยี ระบบบริหารจัดการ ปัจจัยแวดล้อม การสร้างแรงจูงใจเพื่อเป็นศูนย์กลางโครงข่ายไฟฟ้าในภูมิภาคเกิดการลงทุนและการปรับตัวเพื่อรองรับกับประเด็นท้าทายของแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีด้านไฟฟ้าในอนาคต

1.10 แผนยุทธศาสตร์การกำกับกิจการพลังงาน ฉบับที่ 4 (พ.ศ. 2563-2567)

แผนยุทธศาสตร์การกำกับกิจการพลังงาน ฉบับที่ 4 (พ.ศ. 2563-2567) ได้กำหนดวิสัยทัศน์ : กำกับกิจการพลังงานเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืนและส่งเสริมการแข่งขันให้เหมาะสมเป็นธรรม และมีพันธกิจคือ (1) กำกับดูแลการประกอบกิจการพลังงานให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของพระราชบัญญัติการประกอบกิจการพลังงาน พ.ศ. 2550 และกรอบนโยบายรัฐ (2) ส่งเสริมสนับสนุนการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาการกำกับกิจการพลังงานและการประกอบกิจการพลังงาน (3) ส่งเสริมสังคมและประชาชนให้มีความรู้และความตระหนักด้านการจัดการและตรวจสอบการดำเนินงานด้านพลังงาน และ (4) พัฒนาองค์กรด้วยหลักธรรมาภิบาล และพัฒนาศักยภาพบุคลากรในการกำกับกิจการพลังงานให้สูงขึ้น ซึ่งประกอบด้วย 9 วัตถุประสงค์หลัก โดยมีเป้าหมายสรุปดังนี้

วัตถุประสงค์ที่ 1 ส่งเสริมให้บริการด้านพลังงานอย่างเพียงพอมีความมั่นคงและมีความเป็นธรรมต่อผู้ใช้พลังงานและผู้รับใบอนุญาต

เป้าหมาย

(1) ประชาชนและผู้เกี่ยวข้องมีความเชื่อถือต่อการดำเนินงานของสำนักงาน กกพ. ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 60

(2) การออกใบอนุญาตมีประสิทธิภาพตามเกณฑ์ที่ กกพ. กำหนด

(3) ปริมาณการผลิตพลังงาน (ไฟฟ้าและก๊าซธรรมชาติ) ในแต่ละปีบรรลุเป้าหมายที่กำหนด

วัตถุประสงค์ที่ 2 ปกป้องผลประโยชน์ของผู้ใช้พลังงานทั้งด้านอัตราค่าบริการและคุณภาพการให้บริการ

เป้าหมาย

(1) โครงสร้างค่าบริการพลังงานได้รับการทบทวนทุก 2-5 ปี

(2) จำนวนข้อร้องเรียนของประชาชนเกี่ยวกับการให้บริการและอัตราค่าบริการได้รับการพิจารณาและแจ้งผู้ร้องเรียนได้ร้อยละ 100

(3) จำนวนครัวเรือนที่มีไฟฟ้าใช้ ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 99

(4) ผู้ใช้บริการมีความพอใจต่อคุณภาพบริการ ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80 และมาตรฐานคุณภาพบริการไฟฟ้าไม่ต่ำกว่าเกณฑ์ที่กำหนด รวมทั้งคุณภาพไฟฟ้าไม่ต่ำกว่าเกณฑ์

วัตถุประสงค์ที่ 3 ส่งเสริมการแข่งขันในกิจการพลังงาน และป้องกันการใช้อำนาจในทางมิชอบในการประกอบกิจการพลังงาน

เป้าหมาย กำกับการส่งเสริมการแข่งขันได้ตามแผนปฏิรูปประเทศด้านพลังงาน

วัตถุประสงค์ที่ 4 ส่งเสริมให้การบริการของระบบโครงข่ายพลังงานเป็นไปด้วยความเป็นธรรม โปร่งใสและไม่เลือกปฏิบัติอย่างไม่เป็นธรรม

เป้าหมาย ประกาศหลักเกณฑ์ข้อกำหนดการใช้หรือเชื่อมต่อระบบโครงข่ายไฟฟ้าแก่บุคคลที่สามภายในปี 2564

วัตถุประสงค์ที่ 5 ส่งเสริมให้การประกอบกิจการพลังงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและเป็นธรรมต่อผู้รับใบอนุญาตและผู้ใช้พลังงาน

เป้าหมาย ผู้ประกอบกิจการพลังงานร้อยละ 100 มีแผนเพิ่มประสิทธิภาพการประกอบกิจการพลังงาน

วัตถุประสงค์ที่ 6 ปกป้องสิทธิเสรีภาพของผู้ใช้พลังงาน ชุมชนท้องถิ่น ประชาชน และผู้รับใบอนุญาตในการมีส่วนร่วมเข้าถึงใช้และจัดการด้านพลังงานภายใต้หลักเกณฑ์ที่ให้ความเป็นธรรมแก่ทุกฝ่าย

เป้าหมาย ผู้ใช้พลังงาน ชุมชนท้องถิ่น ประชาชน และผู้รับใบอนุญาตมีความพอใจต่อกระบวนการสนับสนุนการมีส่วนร่วมไม่ต่ำกว่าร้อยละ 70

วัตถุประสงค์ที่ 7 ส่งเสริมการใช้พลังงานและการใช้ทรัพยากรในการประกอบกิจการพลังงานอย่างประหยัดและมีประสิทธิภาพและส่งเสริมให้ประชาชนใช้พลังงานอย่างประหยัด รวมทั้งการใช้พลังงานหมุนเวียน โดยคำนึงถึงผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมและความสมดุลของทรัพยากรธรรมชาติ

เป้าหมาย

(1) ผู้ประกอบการที่ได้รับการเผยแพร่ความรู้ในการใช้ทรัพยากรในการประกอบกิจการร้อยละ 100

(2) นักเรียนและนักศึกษาส่งโครงงานประหยัดพลังงานหรือใช้พลังงานหมุนเวียนเข้าประกวดทุกภาคของประเทศ

(3) ประชาชนทั่วไปปรับปรุงหรือสร้างบ้านประหยัดพลังงานตามเป้าหมายที่สำนักงาน กกพ. กำหนด

วัตถุประสงค์ที่ 8 ส่งเสริมการใช้พลังงานหมุนเวียนในการประกอบกิจการไฟฟ้าที่มีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมน้อย

เป้าหมาย ผู้ประกอบการได้รับการเผยแพร่ความรู้เกี่ยวกับการใช้พลังงานหมุนเวียนในการประกอบกิจการไฟฟ้าที่มีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมร้อยละ 100

วัตถุประสงค์ที่ 9 บริหารจัดการองค์กรที่ทันสมัยมีประสิทธิภาพและพัฒนาบุคลากรให้เป็นมืออาชีพด้านการกำกับกิจการพลังงาน

เป้าหมาย

(1) ระบบการปฏิบัติงานของสำนักงาน กกพ. มีมาตรฐานสากล

(2) มีข้อมูลเพื่อการกำกับกิจการพลังงานพร้อมใช้ภายในปี 2563

(3) ระบบฐานข้อมูลสำหรับการกำกับกิจการพลังงานของสำนักงาน กกพ. และเป็นศูนย์ข้อมูลด้านการกำกับกิจการพลังงานแห่งชาติแล้วเสร็จภายในปี 2567

(4) กฎหมายรองรับการแข่งขันในกิจการพลังงานให้แล้วเสร็จภายในปี 2563

(5) ปรับปรุงระบบการบริหารงานบุคคลให้แล้วเสร็จภายในปี 2563

(6) บุคลากรเป้าหมายของสำนักงาน กกพ. ได้รับการอบรมเพื่อเพิ่มสมรรถนะร้อยละ 100 ทุกปี

(7) ปรับปรุงบทบาทและขวัญกำลังใจบุคลากรสำนักงาน กกพ. ประจำเขตให้แล้วเสร็จภายในปี 2563

(8) บุคลากรสำนักงาน กกพ. มีความรักและผูกพันต่อองค์กรไม่น้อยกว่าร้อยละ 80

ทั้งนี้แผนยุทธศาสตร์การกำกับกิจการพลังงาน ฉบับที่ 4 (พ.ศ. 2563-2567) ที่เกี่ยวข้องกับ กฟภ. คือ วัตถุประสงค์ที่ 5 ส่งเสริมให้การประกอบกิจการพลังงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและเป็นธรรมต่อผู้รับใบอนุญาตและผู้ใช้พลังงาน โดยควรมีแผนเพิ่มประสิทธิภาพการประกอบกิจการพลังงาน และวัตถุประสงค์ที่ 7 ส่งเสริมการใช้พลังงานและการใช้ทรัพยากรในการประกอบกิจการพลังงานอย่างประหยัดและมีประสิทธิภาพและส่งเสริมให้ประชาชนใช้พลังงานอย่างประหยัด โดยควรส่งเสริมการใช้พลังงานและการใช้ทรัพยากรในการประกอบกิจการพลังงานอย่างประหยัดและมีประสิทธิภาพและส่งเสริมให้ประชาชนใช้พลังงานอย่างประหยัด

1.11 พระราชบัญญัติการประกอบกิจการพลังงาน พ.ศ. 2550

พระราชบัญญัติการประกอบกิจการพลังงาน พ.ศ. 2550 มีสาระสำคัญที่เกี่ยวข้องกับ กฟภ. ดังนี้

- การกำกับดูแลกิจการให้เกิดความโปร่งใสเป็นธรรม และบริหารกิจการให้มีประสิทธิภาพสูงสุด โดยกำหนดอำนาจหน้าที่อย่างชัดเจนและการคุ้มครองสิทธิ์ของผู้บริโภค
- กำหนดมาตรฐานการให้บริการ และการคุ้มครองผู้ใช้พลังงาน และการจัดตั้งกองทุนพัฒนาไฟฟ้าเพื่ออุดหนุนค่าไฟฟ้าให้แก่ผู้ด้อยโอกาสและจัดให้มีการบริการไฟฟ้าอย่างทั่วถึง กระจายความเจริญไปสู่ทุกภูมิภาค
- จัดสรรเงินพัฒนาชุมชนให้แก่ท้องถิ่นอยู่ในเขตรอบ ๆ โรงไฟฟ้าหรือการส่งเสริมพลังงานหมุนเวียน และเทคโนโลยีที่ใช้ในการผลิตไฟฟ้าที่มีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมน้อยที่สุด ทั้งนี้ต้องดำเนินการให้เป็นไปตามขอบเขตและระเบียบที่เกี่ยวข้อง ซึ่ง กกพ. จะเป็นผู้กำหนดรายละเอียดการดำเนินการ

- ประเด็นอื่น ๆ อาจส่งผลต่อการดำเนินงานของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ทั้งในด้านการปรับโครงสร้างกิจการพลังงานและการส่งเสริมการแข่งขัน รวมถึงการจัดให้มีองค์กรกำกับดูแลกองทุนพัฒนาไฟฟ้าเพื่อช่วยเหลือผู้มีรายได้น้อย และกลไกการชดเชยรายได้เพื่อลดภาวะขาดทุน เป็นต้น

1.12 พระราชบัญญัติคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ. 2562

PDPA (Personal Data Protection Act) หรือ พ.ร.บ. คุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ. 2562 ซึ่งมีผลบังคับใช้ไปเมื่อวันที่ 28 พฤษภาคม 2562 แต่ในหมวดที่เกี่ยวข้องกับภาคธุรกิจถูกเลื่อนไปให้มีผลบังคับใช้ในปี 2565 โดย พ.ร.บ. คุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคลฯ นี้มีขึ้นมาเพื่อช่วยคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคลไม่ให้ถูกละเมิด มีผลกับทั้งบุคคลธรรมดา และนิติบุคคลที่อยู่ในไทยและในต่างประเทศที่มีการเก็บ ใช้ เปิดเผย หรือถ่ายโอนข้อมูลส่วนบุคคลของบุคคลในประเทศไทย โดยสำหรับผู้ที่ละเมิดข้อกฎหมายดังกล่าวอาจได้รับบทลงโทษทั้งในทางแพ่ง ทางอาญา หรือโทษปรับทางปกครองสูงสุด 5 ล้านบาท หรือจำคุกสูงสุด 1 ปี รวมถึงต้องจ่ายค่าสินไหมทดแทน

ภายใต้ พ.ร.บ. คุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคลฯ ข้อมูลใด ๆ ก็ตามที่สามารถระบุตัวตนของเจ้าของข้อมูล (Data Subject) ได้ทั้งในทางตรงและทางอ้อม ทั้งที่เก็บแบบออนไลน์และออฟไลน์ล้วนคือ “ข้อมูลส่วนบุคคล” เช่น ชื่อ-นามสกุล เลขประจำตัวประชาชน ที่อยู่ เบอร์โทรศัพท์ รูปถ่าย เป็นต้น โดย PDPA ยังคุ้มครองไปจนถึง “ข้อมูลส่วนบุคคลที่มีความอ่อนไหว” (Sensitive Personal Data) เช่น เชื้อชาติ ความคิดเห็นทางการเมือง ศาสนา พฤติกรรมทางเพศ ประวัติอาชญากรรมหรือข้อมูลสุขภาพ เป็นต้น โดย PDPA ได้ให้สิทธิกับเจ้าของข้อมูลอย่างครอบคลุม เช่น การได้รับแจ้งว่าจะมีการเก็บข้อมูลสามารถแก้ไขคัดค้านการจัดเก็บการระงับใช้ไปจนถึงการขอลบข้อมูล เป็นต้น โดย PDPA กำหนดระยะในการทำตามคำร้องขอใช้สิทธิจากเจ้าของข้อมูลภายใน 30 วัน

องค์กรที่ต้องการเก็บหรือใช้ประโยชน์ใด ๆ จากข้อมูลส่วนบุคคล จำเป็นต้องดำเนินการตามหลักของ PDPA โดยควรมีเอกสารและแบบฟอร์มต่าง ๆ เพื่อแจ้งวัตถุประสงค์ขอความยินยอมการเก็บข้อมูลจากเจ้าของข้อมูล (Consent) รวมถึงเตรียมช่องทางให้เจ้าของข้อมูลสามารถใช้สิทธิตาม PDPA ได้ โดยเอกสารและแบบฟอร์มเหล่านี้สามารถทำผ่านกระดาษหรือระบบออนไลน์ก็ได้ สิ่งสำคัญ คือ การต้องทำให้อ่านเข้าใจได้ง่าย ไม่ก่อให้เกิดความเข้าใจผิดและปราศจากนัยแอบแฝงโดยเงื่อนไขอื่น ๆ โดยแบบฟอร์มต่าง ๆ ที่ควรเตรียมมีดังนี้

1. บันทึกกิจกรรมการประมวลผลข้อมูลส่วนบุคคลหรือ Record of Processing (ROP) หมายถึง บันทึกกิจกรรมการประมวลผลข้อมูลส่วนบุคคลเป็นเอกสารที่บอกว่าองค์กรหรือบริษัทจัดเก็บข้อมูลส่วนบุคคลที่ไหนอย่างไร นำไปประมวลผลอย่างไร วัตถุประสงค์คืออะไร ใครคือผู้เกี่ยวข้อง นอกจากเป็นข้อกำหนดของ พ.ร.บ. เพื่อการตรวจสอบแล้ว การทำบันทึกกิจกรรมการประมวลผลข้อมูลส่วนบุคคลหรือ ROP จะช่วยให้องค์กรเห็นภาพรวมของกระบวนการในการประมวลผลข้อมูลทั้งหมด และสามารถปรับปรุง/พัฒนาการนำข้อมูลไปใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น
2. แบบฟอร์มการขอใช้สิทธิสำหรับเจ้าของข้อมูลตามที่ PDPA ได้กำหนดสิทธิเพื่อคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคลสำหรับเจ้าของข้อมูลนั้น บริษัทหรือผู้ให้บริการมีหน้าที่ในการจัดเตรียมช่องทางให้เจ้าของข้อมูลสามารถยื่นคำร้องขอใช้สิทธิดังกล่าวได้ไม่ว่าจะเป็นช่องทางใด ๆ โดยองค์กรหรือผู้ให้บริการมีหน้าที่ต้องดำเนินการตามคำร้องขอภายใน 30 วันหลังจาก

ได้รับคำขอ สำหรับธุรกิจที่ให้บริการผ่านช่องทางเว็บไซต์ควรสร้างแบบฟอร์มการขอใช้สิทธิบนเว็บไซต์ให้ผู้ใช้บริการซึ่งเป็นเจ้าของข้อมูลสามารถมากรอกข้อมูลเพื่อยื่นคำร้องได้ แบบฟอร์มควรมีข้อมูลส่วนบุคคลเบื้องต้น เช่น ชื่อ-นามสกุล เอกสารยืนยันตัวตน ระบุความสัมพันธ์กับบริษัท เป็นต้น ซึ่งเป็น “ผู้ควบคุมข้อมูลส่วนบุคคล” (Data Controller) ไปจนถึงให้ระบุสิทธิที่ต้องการใช้เมื่อได้รับคำขอใช้สิทธิ องค์กรสามารถพิจารณาว่าจะยอมรับแล้วดำเนินการตามคำร้องหรือจะปฏิเสธคำขอโดยระบุเหตุผลที่ปฏิเสธไว้ในคำขอด้วย หากบริษัทปฏิเสธคำร้องเจ้าของข้อมูลก็มีสิทธิยื่นเรื่องให้คณะกรรมการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคลตามกฎหมายพิจารณา

3. แบนเนอร์ขอความยินยอมการใช้คุกกี้หรือ Cookie Consent Banner สำหรับเว็บไซต์ที่ต้องการจัดเก็บข้อมูลส่วนบุคคลจากผู้ที่เข้ามาใช้งานจำเป็นที่จะต้องมีแบนเนอร์ขอความยินยอมการใช้คุกกี้หรือ Cookie Consent Banner เพื่อเป็นช่องทางในการขอความยินยอมการเก็บข้อมูลส่วนบุคคลจากผู้ใช้งานตั้งแต่ข้อมูลพื้นฐาน เช่น ชื่อบัญชีผู้ใช้ ไปจนถึงการติดตามประวัติ หรือพฤติกรรมผู้ใช้งานเพื่อนำไปประมวลผลตามวัตถุประสงค์ต่าง ๆ เป็นต้น โดยต้องแจ้งผู้ใช้งานทราบตั้งแต่เว็บไซต์มีการใช้ Cookies เพื่อเก็บข้อมูล แจ้งวัตถุประสงค์ และประเภทข้อมูลที่จัดเก็บ ไปจนถึงให้สิทธิผู้ใช้งานในการตัดสินใจที่จะยินยอมให้เก็บข้อมูลส่วนใดบ้าง
4. แบบฟอร์มแจ้งเตือนกรณีเกิดการรั่วไหลของข้อมูลส่วนบุคคล หากเกิดการรั่วไหลของข้อมูลส่วนตัว องค์กรหรือบริษัทจำเป็นจะต้องแจ้งต่อสำนักงานคณะกรรมการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคลและ/หรือเจ้าของข้อมูล โดยต้องแจ้งรายละเอียดสถานการณ์ที่เกิดขึ้นทั้งหมด ไม่ว่าจะเป็นจำนวนข้อมูลที่รั่วไหล ประเภทของข้อมูล ประเมินผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้น ไปจนถึงระบุมาตรการในการเยียวยาเจ้าของข้อมูลส่วนบุคคลที่ได้รับความเสียหาย
5. นโยบายความเป็นส่วนตัวหรือ Privacy Policy โดยผู้ให้บริการต้องแจ้ง Privacy Policy หรือนโยบายความเป็นส่วนตัวให้กับเจ้าของข้อมูลที่เข้ามาใช้บริการระบุรายละเอียดและเงื่อนไขทั้งหมดว่าจะเก็บข้อมูลอะไร จะนำไปประมวลผลใช้งานอย่างไร ระยะเวลาในการจัดเก็บ มาตรการด้านความปลอดภัยในการจัดเก็บข้อมูล ไปจนถึงช่องทางติดต่อบริษัทซึ่งเป็น "ผู้ควบคุมข้อมูล" (Data Controller) และ “เจ้าหน้าที่คุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล” (Data Protection Officer)

1.13 แผนพัฒนากำลังผลิตไฟฟ้าของประเทศไทย พ.ศ. 2561 - 2580 ฉบับปรับปรุงครั้งที่ 1 (Power Development Plan: PDP 2018 Revision 1)

กระทรวงพลังงานได้นำแผน PDP 2018 มาทบทวนและปรับปรุง โดยกำหนดแนวทางให้สอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศ ซึ่งประมาณการโดยสำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.) เพื่อให้การวางแผนพัฒนากำลังผลิตไฟฟ้าของประเทศสอดคล้องกับความต้องการใช้ไฟฟ้าที่เปลี่ยนแปลงไปอันเป็นผลมาจากการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจและการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีด้านการผลิตไฟฟ้าที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต รวมถึงสะท้อนกับแนวนโยบายของรัฐบาลและแผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี

โดยมีการพิจารณาการพัฒนากำลังผลิตไฟฟ้าให้เหมาะสมกับความต้องการใช้ไฟฟ้าและศักยภาพการผลิตในแต่ละภูมิภาคให้สามารถพึ่งพาตนเองได้ นอกจากนี้ ยังได้คำนึงถึงความเชื่อมโยงระหว่างการลงทุนในการผลิตไฟฟ้า ความมั่นคงของระบบส่งไฟฟ้าเพื่อให้การบริหารจัดการของระบบไฟฟ้าเกิดความคุ้มค่าสูงสุด และการส่งเสริมกิจการไฟฟ้าเพื่อเพิ่มการแข่งขันภายใต้การกำกับดูแลให้มีประสิทธิภาพและคงไว้ซึ่งความมั่นคง โดยยังคงใช้หลักการและสมมุติฐานเดิมตามแผน PDP 2018 แต่ได้มีการปรับเป้าหมายและแผนการจ่ายไฟฟ้าของโรงไฟฟ้าพลังงานหมุนเวียนเพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายโรงไฟฟ้าชุมชนเพื่อเศรษฐกิจฐานราก และโครงการโรงไฟฟ้าชีวมวลประชารัฐ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ รวมถึงมีการปรับแผนการจ่ายไฟฟ้าออกจากระบบของโรงไฟฟ้าประเภทเชื้อเพลิงฟอสซิลบางโรงให้มีความเหมาะสมมากขึ้น ทั้งนี้แผน PDP 2018 Revision 1 ยังคงไว้ซึ่งกำลังการผลิตไฟฟ้าตามสัญญา ณ ปลายแผนในปริมาณเท่าเดิมตามแผน PDP 2018

พ.ศ.	PDP2018		PDP2018 Revision 1		เปลี่ยนแปลง	
	พลังไฟฟ้าสูงสุด (เมกะวัตต์)	พลังงานไฟฟ้า (ล้านหน่วย)	พลังไฟฟ้าสูงสุด (เมกะวัตต์)	พลังงานไฟฟ้า (ล้านหน่วย)	พลังไฟฟ้าสูงสุด (เมกะวัตต์)	พลังงานไฟฟ้า (ล้านหน่วย)
2561	29,969	203,203	29,969	203,203	-	-
2565	35,213	236,488	35,213	236,488	-	-
2570	41,079	277,302	41,079	277,302	-	-
2575	47,303	320,761	47,303	320,761	-	-
2580	53,997	367,458	53,997	367,458	-	-

แผนพัฒนากำลังผลิตไฟฟ้า พ.ศ. 2561-2580 ฉบับปรับปรุงครั้งที่ 1 (Power Development Plan: PDP 2018 Rev.1) ยังคงให้ความสำคัญใน 3 ประเด็น ดังนี้

1. ด้านความมั่นคงทางพลังงาน (Security) เพื่อให้มีความมั่นคงครอบคลุมทั้งระบบผลิตไฟฟ้า ระบบส่งไฟฟ้าและระบบจำหน่ายไฟฟ้ารายพื้นที่ และตอบสนองปริมาณความต้องการไฟฟ้าเพื่อรองรับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติรวมถึงการพิจารณาโรงไฟฟ้าเพื่อความมั่นคงในระดับที่เหมาะสมเพื่อรองรับกรณีเกิดเหตุวิกฤตด้านพลังงาน
2. ด้านเศรษฐกิจ (Economy) ต้องคำนึงถึงต้นทุนการผลิตไฟฟ้าที่เหมาะสม ส่งเสริมการผลิตไฟฟ้าที่มีต้นทุนต่ำเพื่อลดภาระผู้ใช้ไฟฟ้าและไม่เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศในระยะยาว รวมถึงการเตรียมความพร้อมของระบบไฟฟ้าเพื่อให้เกิดการแข่งขันด้านการผลิตไฟฟ้า ซึ่งจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตไฟฟ้าในภาพรวมของประเทศ การผลิตไฟฟ้าสะท้อนต้นทุนที่แท้จริง
3. ด้านสิ่งแวดล้อม (Ecology) ต้องลดผลกระทบด้านสิ่งแวดล้อม โดยการสนับสนุนการผลิตไฟฟ้าจากพลังงานทดแทนและการเพิ่มประสิทธิภาพในระบบไฟฟ้า (Efficiency) ทั้งด้านการผลิตไฟฟ้าและด้านการใช้ไฟฟ้า โดยพัฒนาระบบโครงข่ายไฟฟ้าสมาร์ทกริด (Smart grid)

ในการจัดทำแผนพัฒนากำลังผลิตไฟฟ้า พ.ศ. 2561-2580 ฉบับปรับปรุงครั้งที่ 1 (Power Development Plan: PDP 2018 Rev.1) มีความแตกต่างจากแผนพัฒนากำลังการผลิตไฟฟ้า PDP 2018 ฉบับเดิม ดังนี้

1. ปรับลดการรับซื้อไฟฟ้าจากโครงการโซล่าร์ประชาชน เนื่องจากปี 2562 มีผู้เข้าร่วมโครงการไม่เป็นไปตามแผน
2. สนับสนุนนโยบาย Energy For All ในการพิจารณารับซื้อไฟฟ้าจากโรงไฟฟ้าชุมชนในช่วงปี 2563-2567
3. โครงการโรงไฟฟ้าชีวมวลประชารัฐ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ล่าช้าจากแผน ปรับเลื่อนวันกำหนดเริ่มต้นซื้อขายไฟฟ้าจากปี 2564 และ 2565 ปีละ 60 เมกะวัตต์ เป็นปี 2565 และปี 2566 ปีละ 60 เมกะวัตต์ พร้อมทั้งปรับเปลี่ยนประเภทผู้ผลิตจากผู้ผลิตไฟฟ้ารายเล็ก (SPP) เป็นผู้ผลิตไฟฟ้าขนาดเล็กมาก (VSPP)
4. ปรับเพิ่มเป้าหมายการผลิตไฟฟ้าจากก๊าซชีวภาพจากแผน PDP 2018 ณ สิ้นปี 2580 มีกำลังผลิตไฟฟ้าตามสัญญารวม 546 เมกะวัตต์ เพิ่มเป็น 1,183 เมกะวัตต์ พร้อมทั้งแยกประเภทเชื้อเพลิงให้ชัดเจนระหว่างจากของเสียกับพืชพลังงาน
5. เลื่อนกำหนดวันเริ่มต้นซื้อขายไฟฟ้าและเปลี่ยนชนิดเชื้อเพลิงของโรงไฟฟ้าเอกชนขนาดใหญ่ บริษัท ยูรพา พาวเวอร์ เจอเนอร์เรชั่น จำกัด ตามกำหนดเริ่มต้นซื้อขายไฟฟ้าประเภทเชื้อเพลิงที่ทางบริษัทฯ ได้ลงนามสัญญาซื้อขายไฟฟ้า
6. เพิ่มความมั่นคงในระบบไฟฟ้าของพื้นที่ภาคเหนือตอนบนด้วยการลดความเสี่ยงในกรณีที่กำลังการผลิตไฟฟ้าที่จ่ายไฟฟ้าผ่านระบบส่งไฟฟ้า ด้วยการยืดอายุโรงไฟฟ้าแม่เมาะเครื่องที่ 9 กำลังผลิตไฟฟ้าตามสัญญา 270 เมกะวัตต์ ออกไปอีก 3 ปี จากกำหนดเดิมปลดปี 2565 เลื่อนกำหนดเป็นปี 2568
7. ลดต้นทุนการผลิตไฟฟ้าในภาพรวมของประเทศด้วยการยืดอายุโรงไฟฟ้าที่มีต้นทุนต่ำ ได้แก่ โรงไฟฟ้าแม่เมาะเครื่องที่ 12 และ 13 ซึ่งเดิมมีกำหนดปลดในปี 2568 เลื่อนออกไปอีก 1 ปี เป็นปลดในปี 2569

1.14 แผนพัฒนาพลังงานทดแทนและพลังงานทางเลือก พ.ศ. 2561-2580 (Alternative Energy Development Plan: AEDP 2018)

แผนพัฒนาพลังงานทดแทนและพลังงานทางเลือก พ.ศ. 2561-2780 (AEDP 2018) ให้ความสำคัญในด้านการส่งเสริมการผลิตพลังงานจากวัตถุดิบพลังงานทางเลือกที่มีอยู่ภายในประเทศ การพัฒนาศักยภาพการผลิตการใช้พลังงานทางเลือกด้วยเทคโนโลยีที่เหมาะสมเพื่อสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่ดีและเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม โดยในการปรับปรุงแผน AEDP 2018 นั้นมีกรอบระยะเวลาการจัดทำที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ 20 ปี และเป็นการบูรณาการร่วมกับแผนพัฒนากำลังผลิตไฟฟ้าของประเทศ แผนอนุรักษ์พลังงาน แผนบริหารจัดการก๊าซธรรมชาติ และแผนบริหารจัดการน้ำมันเชื้อเพลิง ซึ่งพิจารณาจากปัจจัยที่จะส่งผลต่อทิศทางการใช้พลังงานในอนาคต มีการปรับลดสัดส่วนการใช้เชื้อเพลิงชีวภาพที่มีแนวโน้มลดลงจากการพัฒนายานยนต์ไฟฟ้าและโครงข่ายรถไฟฟ้า พร้อมทั้งปรับเพิ่มสัดส่วนการผลิตไฟฟ้าจากพลังงานทดแทนและพลังงานทางเลือกให้มากขึ้น โดยยังคงรักษาระดับเป้าหมายสัดส่วนการใช้พลังงานทดแทนและพลังงานทางเลือกทั้งในรูปแบบของพลังงานไฟฟ้าความร้อนและเชื้อเพลงชีวมวลร้อยละ 30 ของการใช้พลังงานขั้นสุดท้ายในปี 2580 โดยกำหนดยุทธศาสตร์ส่งเสริมการพัฒนาพลังงานทดแทนตามแผน AEDP ใน 6 ประเด็น ดังนี้

1. การส่งเสริมให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการผลิตและการใช้พลังงานทดแทนอย่างกว้างขวาง
2. การปรับมาตรการจูงใจสำหรับการลงทุนจากภาคเอกชนให้เหมาะสมกับสถานการณ์
3. การแก้ไขกฎหมายและกฎระเบียบที่ยังไม่เอื้อต่อการพัฒนาพลังงานทดแทน
4. การปรับปรุงระบบโครงสร้างพื้นฐาน เช่น ระบบสายส่ง สายจำหน่ายไฟฟ้ารวมทั้งการพัฒนาสู่ระบบ Smart Grid เป็นต้น
5. การประชาสัมพันธ์และสร้างความรู้ความเข้าใจต่อประชาชน
6. การส่งเสริมให้งานวิจัยเป็นเครื่องมือในการพัฒนาอุตสาหกรรมพลังงานทดแทนแบบครบวงจร

ภาพรวมของแผนพัฒนากำลังผลิตไฟฟ้า พ.ศ. 2561-2580 ฉบับปรับปรุงครั้งที่ 1 (PDP 2018 Rev.1) ได้กำหนดเป้าหมายกำลังการผลิตใหม่ของโรงไฟฟ้าจากพลังงานทดแทนและพลังงานทางเลือกที่รวมโครงการโรงไฟฟ้าชุมชนเพื่อเศรษฐกิจฐานรากแล้ว จำนวนทั้งสิ้น 18,696 เมกะวัตต์ จากเชื้อเพลิงประเภทต่าง ๆ ดังนี้

พลังงานทดแทนและพลังงานทางเลือก	กำลังผลิตตามสัญญา (เมกะวัตต์)
พลังงานแสงอาทิตย์	9,290
พลังงานแสงอาทิตย์ทุ่นลอยน้ำร่วมกับโรงไฟฟ้าพลังน้ำ	2,725
ชีวมวล	3,380
โรงไฟฟ้าชีวมวลประชารัฐในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้	120
พลังงานลม	1,485
ก๊าซชีวภาพ (น้ำเสีย/ของเสีย/พืชพลังงาน)	1,183
ขยะชุมชน	400
ขยะอุตสาหกรรม	44
พลังน้ำขนาดเล็ก	69
รวม	18,696

ค่าเป้าหมายการผลิตไฟฟ้าจากพลังงานทดแทนในแผน AEDP 2018 กำหนดเป็นกำลังการผลิตตามสัญญาของโรงไฟฟ้าที่จะเกิดขึ้นตามแผน PDP 2018 Rev.1 รวมกับกำลังการผลิตของตามสัญญาของโรงไฟฟ้าที่มีอยู่ในปัจจุบัน ทำให้สัดส่วนการผลิตไฟฟ้าจากพลังงานทดแทนต่อความต้องการใช้พลังงานไฟฟ้าทั้งประเทศ ณ ปี 2580 เป็นร้อยละ 34.23 ของการใช้พลังงานขั้นสุดท้ายในปี 2580

กระทรวงพลังงาน MINISTRY OF ENERGY

ร่างแผน AEDP2018 (การผลิตไฟฟ้า รายปี)

แผนเปิดรับโรงไฟฟ้า	2562		2563		2564		2565		2570		2575		2580	
พลังงานหมุนเวียนตามแผน AEDP2018	รายปี	สะสม	รายปี	สะสม	รายปี	สะสม	รายปี	สะสม	รวม 5 ปี	สะสม	รวม 5 ปี	สะสม	รวม 5 ปี	สะสม
(1) โรงไฟฟ้าพลังงานหมุนเวียนตาม PDP2018														
พลังงานแสงอาทิตย์ (On-grid)	100.00	100.00	100.00	200.00	100.00	300.00	100.00	400.00	500.00	900.00	4,100.00	5,000.00	5,000.00	10,000.00
พลังงานแสงอาทิตย์แบบทุ่นลอยร่วมกับ รฟ.พลังน้ำ (กฟผ.)	-	-	45.00	45.00	-	45.00	-	45.00	372.00	417.00	1,130.00	1,547.00	1,178.00	2,725.00
ขยะอุตสาหกรรม	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	7.00	7.00	37.00	44.00
SPP Hybrid Firm/VSPP Semi Firm	-	-	125.00	125.00	115.00	240.00	66.00	306.00	1,111.00	1,417.00	2,281.00	3,698.00	1,709.00	5,407.00
รวม (1)	100.00	100.00	270.00	370.00	215.00	585.00	166.00	751.00	1,983.00	2,734.00	7,518.00	10,252.00	7,924.00	18,176.00
(2) โรงไฟฟ้าตามนโยบายส่งเสริมภาครัฐ														
ขยะชุมชน	-	-	182.20	182.20	79.20	261.40	69.30	330.70	69.30	400.00	-	400.00	-	400.00
ชีวมวลประชารัฐ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้	60.00	60.00	60.00	120.00	-	120.00	-	120.00	-	120.00	-	120.00	-	120.00
รวม (2)	60.00	60.00	242.20	302.20	79.20	381.40	69.30	450.70	69.30	520.00	-	520.00	-	520.00
รวม (1) + (2)	160.00	160.00	512.20	672.20	294.20	966.40	235.30	1,201.70	2,052.30	3,254.00	7,518.00	10,772.00	7,924.00	18,696.00

1.15 แผนอนุรักษ์พลังงาน พ.ศ. 2561-2580 (Energy Efficiency Plan: EEP 2018)

การจัดทำแผนอนุรักษ์พลังงาน พ.ศ. 2561-2580 (EEP 2018) ได้นำแผนอนุรักษ์พลังงาน พ.ศ. 2558-2579 (EEP 2015) มาทบทวนและปรับปรุงเพื่อยกระดับความเข้มข้นของการขับเคลื่อนแผนอนุรักษ์พลังงาน และสอดรับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีด้านพลังงานที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งสมมุติฐานที่ใช้ในการจัดทำแผนอนุรักษ์พลังงานได้บูรณาการร่วมกับอีก 4 แผนหลักของกระทรวงพลังงาน ได้แก่ แผนพัฒนากำลังการผลิตไฟฟ้าของประเทศไทย แผนพัฒนาพลังงานทดแทนและพลังงานทางเลือก แผนบริหารจัดการก๊าซธรรมชาติ และแผนบริหารจัดการน้ำมันเชื้อเพลิง โดยสมมุติฐานการคาดการณ์ความต้องการพลังงานในอนาคตมีกรอบระยะเวลาของแผนที่สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี มีการปรับสมมุติฐานตามอัตราการเติบโตของผลิตภัณฑ์มวลรวมของประเทศ (GDP) และอัตราการเพิ่มขึ้นของประชากร รวมถึงมีการปรับค่าพยากรณ์ความต้องการไฟฟ้าให้สอดคล้องกับแผน PDP 2018 โดยรักษาระดับค่าเป้าหมายการลด EI ลงร้อยละ 30 ภายในปี 2580 เมื่อเทียบกับปีฐาน ปี 2553 ทั้งในภาพรวมพลังงานของประเทศ (ความร้อนและไฟฟ้า) และในรายภาคเศรษฐกิจที่มีการใช้พลังงานมาก ได้แก่ ภาคขนส่ง ภาคอุตสาหกรรม ภาคอาคารธุรกิจ และภาคบ้านอยู่อาศัย

เป้าหมายลดการใช้พลังงานจากมาตรการอนุรักษ์พลังงานต่าง ๆ ในช่วงปี พ.ศ. 2561-2580

สาขาเศรษฐกิจ	ด้านไฟฟ้า	ด้านความร้อน	รวม (ktoe)
เป้าหมายภายใต้กรอบแผนอนุรักษ์พลังงานในช่วงปี พ.ศ. 2561 – 2580	15,379	33,685	49,064
(1) อุตสาหกรรม	6,777	14,360	21,137
(2) ธุรกิจการค้า	5,532	886	6,418
(3) บ้านอยู่อาศัย	2,923	377	3,300
(4) เกษตรกรรม	147	380	527
(5) ขนส่ง	-	17,682	17,682

การดำเนินงานตามแผนจะแบ่งการดำเนินงานออกเป็น 3 กลยุทธ์หลัก คือ ภาคบังคับ ภาคส่งเสริม และภาคสนับสนุน โดยการดำเนินงานมุ่งเน้นไปที่เป้าหมาย 5 สาขาเศรษฐกิจหลัก ได้แก่ อุตสาหกรรม ธุรกิจการค้า บ้านอยู่อาศัย เกษตรกรรม และขนส่ง ซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้

1. กลยุทธ์ภาคบังคับ มีการกำกับดูแลให้ผู้ใช้พลังงานรายใหญ่ในภาคส่วนต่าง ๆ ต้องมีการใช้พลังงานเป็นไปตามมาตรฐาน มาตรการ/วิธีการที่กำหนดขึ้นอย่างเหมาะสม ประกอบด้วยมาตรการที่สำคัญต่าง ๆ เช่น มาตรการบังคับใช้มาตรฐานการอนุรักษ์พลังงาน ตาม พ.ร.บ. การส่งเสริมการอนุรักษ์พลังงาน พ.ศ. 2535 (แก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ. 2550) มาตรการบังคับใช้เกณฑ์มาตรฐานอนุรักษ์พลังงานสำหรับผู้ผลิตและจำหน่ายพลังงาน (Energy Efficiency Resource Standard: EERS) มาตรการใช้เกณฑ์มาตรฐานอุปกรณ์/เครื่องจักรที่มีประสิทธิภาพ มาตรการด้านภาษีในภาคขนส่ง โดยการบังคับใช้โครงสร้างอัตราสรรพสามิตภาษีใหม่ตามปริมาณการปล่อยคาร์บอนไดออกไซด์ เป็นต้น
2. กลยุทธ์ภาคส่งเสริม มีมาตรการสนับสนุนทางด้านการเงินการลงทุนเพื่อเร่งรัดให้มีการตัดสินใจลงทุนปรับเปลี่ยนอุปกรณ์ประสิทธิภาพสูง การส่งเสริมการนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมต่าง ๆ เข้ามาประยุกต์ใช้เพื่อให้เกิดการอนุรักษ์พลังงาน มีมาตรการส่งเสริมการอนุรักษ์พลังงานในภาคส่วนต่าง ๆ โดยเฉพาะในภาคขนส่ง ซึ่งเป็นสาขาเศรษฐกิจที่มีการใช้พลังงานสูงและภาคเกษตร
3. กลยุทธ์ภาคสนับสนุน เป็นกลยุทธ์ที่ไปช่วยเสริมการดำเนินกลยุทธ์ภาคบังคับและกลยุทธ์ภาคส่งเสริมให้เกิดผลประหยัดด้านพลังงานอย่างเป็นรูปธรรม ได้แก่ การพัฒนาและถ่ายทอดองค์ความรู้ด้านพลังงาน การรณรงค์สร้างจิตสำนึกใช้พลังงานอย่างรู้คุณค่า และเปลี่ยนพฤติกรรมการใช้พลังงาน รวมถึงการสนับสนุนเทคโนโลยีที่ทำวิจัยและพัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรม รวมทั้งมาตรการในการเสริมสร้างการอนุรักษ์พลังงานเพื่อปรับมาตรการให้ทันตามกระแสการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี

จากแผนการดำเนินงานทั้ง 3 กลยุทธ์ ในการขับเคลื่อนแผนสู่การปฏิบัติ ได้แก่ ภาคบังคับ ภาคส่งเสริมและภาคสนับสนุนจะดำเนินการในสาขาเศรษฐกิจหลัก ได้แก่ อุตสาหกรรม ธุรกิจการค้า บ้านอยู่อาศัย เกษตรกรรม และขนส่ง

1.16 แผนแม่บทการพัฒนาระบบโครงข่ายสมาร์ทกริดของประเทศไทย (พ.ศ. 2558-2579)

ระบบไฟฟ้าปัจจุบันได้ถูกออกแบบและพัฒนาอยู่บนแนวคิดของการบริหารระบบไฟฟ้าแบบรวมศูนย์ ขณะที่ในปัจจุบันมีการนำพลังงานหมุนเวียนและระบบไฟฟ้าขนาดเล็กแบบกระจายศูนย์มาใช้งานมากขึ้นเพื่อทำให้เกิดการกระจายชนิดเชื้อเพลิงและส่งเสริมการใช้เชื้อเพลิงที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมตามนโยบายของรัฐบาลในการส่งเสริมการผลิตไฟฟ้าจากพลังงานหมุนเวียน และเพื่อให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการใช้ไฟฟ้าที่เพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็วและต่อเนื่องได้อย่างยั่งยืน อย่างไรก็ตาม การใช้งานระบบส่งไฟฟ้าในบางครั้งไม่เอื้ออำนวยต่อการรองรับการเพิ่มขึ้นของระบบไฟฟ้าขนาดเล็กแบบกระจายศูนย์ได้ เช่น การเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็วของความต้องการใช้ไฟฟ้าที่ไม่สัมพันธ์กับปริมาณไฟฟ้าที่จัดหาได้ในบางภูมิภาค โดยเฉพาะในพื้นที่ห่างไกลจะส่งผลต่อปัญหาคุณภาพไฟฟ้าและเกิดปัญหาความเสี่ยงต่อการเกิดไฟฟ้าดับ ทำให้การส่งเสริมการผลิตไฟฟ้าจากพลังงานหมุนเวียนไม่สามารถทำได้อย่างเต็มที่ เป็นต้น นอกจากนี้ จากการเปลี่ยนแปลงของสภาพความเป็นอยู่ของสังคมและการพัฒนาทางเศรษฐกิจและอุตสาหกรรม ทำให้การเติบโตของความต้องการใช้ไฟฟ้าเพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง ประกอบกับความต้องการคุณภาพพลังงานไฟฟ้าและการบริการที่ดีจากหน่วยงานการไฟฟ้าของผู้ใช้ไฟฟ้าในปัจจุบันมีความซับซ้อนมากขึ้น รวมถึงแนวคิดการรักษาสิ่งแวดล้อมควบคู่ไปกับการพัฒนาด้านพลังงาน ทำให้อุตสาหกรรมด้านพลังงานไฟฟ้าต้องมีการพัฒนาเพื่อรองรับการพัฒนาตามทิศทางดังกล่าวข้างต้น ดังนั้น การพัฒนาระบบโครงข่ายสมาร์ทกริดของประเทศไทย จึงเป็นเรื่องที่มีความจำเป็นต่อการพัฒนาด้านพลังงานในระยะยาวของประเทศ โดยปัจจุบันได้มีการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ในการพัฒนาระบบโครงข่ายสมาร์ทกริด 5 ด้าน ดังนี้

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 ด้านการพัฒนาความเชื่อถือได้และคุณภาพของไฟฟ้า

การพิจารณาคุณลักษณะด้านความเชื่อถือได้และคุณภาพกำลังไฟฟ้าเป็นประเด็นที่การไฟฟ้าทั้งสามของประเทศไทยให้ความสำคัญ และการไฟฟ้าทั่วโลกยอมรับในการใช้ประกอบการประเมินระบบไฟฟ้า ประเด็นยุทธศาสตร์นี้เป็นการพิจารณาทางด้านเทคนิค ซึ่งครอบคลุมทั้งความเพียงพอของพลังงานไฟฟ้า ความเชื่อถือได้ของระบบไฟฟ้าและคุณภาพไฟฟ้า (Capacity Reliability and Quality) โดยการพัฒนาระบบโครงข่ายสมาร์ทกริดต้องทำให้มีระบบไฟฟ้ามีความสามารถในการผลิตไฟฟ้าที่เพียงพอ มีความต่อเนื่องของพลังงานไฟฟ้าที่ผลิตได้ และไม่มีปัญหาคุณภาพของแรงดันและกระแสไฟฟ้าที่อาจส่งผลให้เกิดความเสียหายต่ออุปกรณ์ระบบไฟฟ้าได้

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 ด้านความยั่งยืนและประสิทธิภาพของการผลิตและใช้พลังงาน

จากความต้องการในการหาแหล่งพลังงานแหล่งใหม่เพื่อทดแทนการใช้พลังงานจากแหล่งเชื้อเพลิงฟอสซิลที่มีอยู่อย่างจำกัด และการบริหารจัดการการใช้พลังงานอย่างมีประสิทธิภาพจะเป็นการช่วยลดความต้องการใช้เชื้อเพลิงลง และช่วยลดการปลดปล่อยก๊าซเรือนกระจกซึ่งเป็นปัญหาใหญ่ของโลกในปัจจุบัน โดยการพัฒนาระบบโครงข่ายสมาร์ทกริดจะต้องช่วยให้มีการผลิตและการใช้พลังงานอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อช่วย

ลดต้นทุน บรรเทาปัญหาการจัดหาแหล่งเชื้อเพลิงและช่วยลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม นอกจากนี้ ต้องรองรับการผลิตพลังงานไฟฟ้าด้วยพลังงานหมุนเวียนในปริมาณมากได้

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 ด้านการพัฒนาการทำงานและการให้บริการของหน่วยงานการไฟฟ้าฯ

การพัฒนาระบบโครงข่ายสมาร์ทกริดจะต้องช่วยให้การดำเนินงานของการไฟฟ้าทั้งทางด้านเทคนิคและการให้บริการ มีประสิทธิภาพและมีความถูกต้องแม่นยำมากขึ้น ซึ่งจะลดระยะเวลาในการปฏิบัติงานต่าง ๆ ลง และส่งผลต่อการให้บริการแก่ผู้ใช้ไฟฟ้าที่ดีขึ้นโดยตรง

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 ด้านการกำหนดมาตรฐานความเข้ากันได้ของอุปกรณ์ในระบบ

การพัฒนาระบบโครงข่ายสมาร์ทกริดจะต้องช่วยให้อุปกรณ์ต่าง ๆ ในระบบสามารถทำงานประสานกันได้มากขึ้นโดยอาศัยเทคโนโลยีของ ICT ซึ่งจะส่งเสริมให้เกิดรูปแบบการให้บริการใหม่ ๆ แก่ผู้ใช้ไฟฟ้าได้อีกด้วย

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5 ด้านการพัฒนาศักยภาพการแข่งขันทางเศรษฐกิจและอุตสาหกรรม

การพัฒนาระบบโครงข่ายสมาร์ทกริด โดยการพึ่งพาการนำเข้าเทคโนโลยีจากต่างประเทศเพียงอย่างเดียวจะเป็นการพัฒนาที่ไม่ยั่งยืนและส่งผลเสียต่อระบบเศรษฐกิจของประเทศ ดังนั้น การพัฒนาระบบโครงข่ายสมาร์ทกริด ซึ่งถือว่าเป็นเทคโนโลยีใหม่ที่ประเทศไทยสามารถสร้างองค์ความรู้และสามารถพัฒนาเทคโนโลยีตามประเทศอื่นได้ทันจะต้องให้ความสำคัญกับการสร้างบุคลากรและการส่งเสริมอุตสาหกรรมภายในประเทศด้วย

แผนการขับเคลื่อนการดำเนินงานด้านสมาร์ทกริดของประเทศไทยในระยะสั้น (พ.ศ. 2560-2564)

แผนแม่บทการพัฒนาระบบโครงข่ายสมาร์ทกริดของประเทศไทย พ.ศ. 2558-2579 ได้กำหนดกรอบและแนวทางของการพัฒนาระบบสมาร์ทกริดขึ้นในประเทศไทยในภาพรวม เพื่อให้การดำเนินการของหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องเป็นไปอย่างสอดคล้องในทิศทางเดียวกัน ซึ่งสำนักงานนโยบายและแผนพลังงาน (สนพ.) ได้ดำเนินการจัดทำร่างแผนการขับเคลื่อนการดำเนินงานด้านสมาร์ทกริดของประเทศไทยในระยะสั้นขึ้น ซึ่งมีกรอบระยะเวลาครอบคลุมกรอบปี 2560-2564 เพื่อความสอดคล้องตามแนวทางของแผนแม่บทฯ แต่จะประกอบไปด้วยรายละเอียดที่มากขึ้นเพื่อให้หน่วยงานและภาคส่วนต่าง ๆ สามารถดำเนินการให้เกิดผลอย่างเป็นรูปธรรม โดยมีการจัดตั้งคณะทำงานเพื่อเชื่อมต่อโครงข่ายสื่อสารและแลกเปลี่ยนข้อมูลร่วมกันระหว่าง 3 การไฟฟ้า และตั้งคณะทำงานกำหนดแพล็ตฟอร์มของการพัฒนาระบบโครงข่ายสมาร์ทกริดของทั้ง 3 การไฟฟ้า ซึ่งในปัจจุบันหน่วยงานด้านการไฟฟ้าและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้เริ่มดำเนินการประชุมหารือทางด้านเทคนิคเกี่ยวกับประเด็นดังกล่าวอย่างต่อเนื่องเป็นระยะ โดยผลที่ได้จากการหารือจะถูกนำไปใช้พิจารณาในการปรับปรุงข้อกำหนดการเชื่อมต่อระบบโครงข่ายไฟฟ้าเพื่อรองรับการผลิตไฟฟ้าจากพลังงานหมุนเวียน โดยคณะทำงานประกอบไปด้วยหน่วยงานหลัก ดังนี้

1. การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย

การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (กฟผ.) ได้มีแผนดำเนินการด้านสมาร์ทกริดก่อนที่จะมีประกาศใช้แผนแม่บทฯ สำหรับประเทศไทยอย่างเป็นทางการ ซึ่งแผนที่นำทาง (Roadmap) ด้านสมาร์ทกริดของ กฟผ. ถูกพัฒนาร่วมกับจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ปัจจุบัน กฟผ. ได้ปรับปรุงแผนที่นำทางด้านสมาร์ทกริดของหน่วยงานให้มีความสอดคล้องและอยู่ภายใต้กรอบของแผนแม่บทการพัฒนาระบบโครงข่ายสมาร์ทกริดของประเทศไทย พ.ศ. 2558-2579

ในปัจจุบัน กฟผ. ได้ดำเนินการวิจัยและพัฒนาเทคโนโลยีด้านสมาร์ทกริดร่วมกับหน่วยงานอื่น ๆ เป็นจำนวนมาก เช่น เทคโนโลยีสมาร์ทกริดสำหรับระบบส่งไฟฟ้า เทคโนโลยีสมาร์ทกริดสำหรับการควบคุมระบบไฟฟ้าแบบอัตโนมัติ ระบบการพยากรณ์ไฟฟ้าที่ผลิตได้จากพลังงานหมุนเวียนและระบบไมโครกริด โครงการพัฒนาโครงข่ายสมาร์ทกริดที่อำเภอเมือง จังหวัดแม่ฮ่องสอน เป็นต้น อีกทั้ง กฟผ. ได้รับการอนุมัติงบประมาณสำหรับการดำเนินการมูลค่า 720 ล้านบาท ซึ่งถือเป็นการดำเนินโครงการในระยะที่ 1 ครอบคลุมการดำเนินการต่าง ๆ (ดังที่สรุปในตารางด้านล่าง) โดยมีวัตถุประสงค์หลักเพื่อสาธิต วิจัย และพัฒนา และเพื่อให้เกิดองค์ความรู้ในด้านสมาร์ทกริดขึ้นในประเทศไทย

ขอบเขตงาน	
โรงไฟฟ้าพลังงานแสงอาทิตย์แบบติดตั้งบนพื้นดินที่ผาบ่องขนาด 3 เมกะวัตต์สูงสุด	
ติดตั้งระบบการจัดการพลังงานในอาคารแบบผู้ใช้ไฟฟ้ามีส่วนร่วม (BEMS) จำนวน 2 แห่ง	
รถบัสไฟฟ้า (E-Bus) ขนาด 40 ที่นั่ง จำนวน 1 คัน	
สถานีชาร์จรถบัสไฟฟ้า	
ระบบควบคุมไมโครกริดซึ่งมีความสามารถในการควบคุมโรงไฟฟ้าพลังงานแสงอาทิตย์ที่ผาบ่อง และโรงไฟฟ้าพลังงานเชื้อเพลิงดีเซล	
แบตเตอรี่ของระบบไมโครกริดขนาดพิกัด 4 เมกะวัตต์ 1 เมกะวัตต์-ชั่วโมง ซึ่งติดตั้งที่บริเวณโรงไฟฟ้าผาบ่อ ทำหน้าที่จ่ายไฟฟ้าสำรอง (Backup Power Supply) และรักษาเสถียรภาพของระบบ	
มีการรวมประสานระบบสมาร์ทกริดเข้ากับโครงสร้างพื้นฐานเดิมด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารที่มีอยู่เดิมผ่านระบบของบริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน)	
ป้ายอัจฉริยะ (Smart Billboard) จำนวน 1 ป้าย	
สร้างศูนย์การเรียนรู้ขึ้นที่ผาบ่อง	
งบประมาณดำเนินการ 720 ล้านบาท	
ข้อเสนอแนะให้มีการพิจารณาศึกษา ต่อยอดเพิ่มเติม	ระบบผลิตไฟฟ้าพลังงานแสงอาทิตย์แบบติดตั้งบนหลังคา ศึกษาการดำเนินการให้สอดคล้องกับนโยบายโซลารูฟท็อปเสรีของภาครัฐ
	การพัฒนาแอปพลิเคชั่นมือถือเพื่อติดตามสถานะระบบสมาร์ทกริด

2. การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค

การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (กฟภ.) ได้เริ่มดำเนินการด้านสมาร์ทกริดมาเป็นระยะเวลาหนึ่งแล้ว ก่อนที่กระทรวงพลังงานจะประกาศใช้แผนแม่บทการพัฒนาระบบโครงข่ายสมาร์ทกริดของประเทศไทย พ.ศ. 2558-2579 และภายหลังจากที่มีการประกาศใช้แผนแม่บทฯ อย่างเป็นทางการ กฟภ. ได้ดำเนินการปรับปรุงแผนที่นำทาง (Roadmap) ด้านสมาร์ทกริดของตนเองขึ้นให้สอดคล้องกับทิศทางและกรอบการดำเนินงานภายใต้แผนแม่บทฯ ปัจจุบัน กฟภ. ได้วางแผนและดำเนินการด้านสมาร์ทกริดตามแผนพัฒนาระบบไฟฟ้าในช่วงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 นอกจากนี้ กฟภ. ยังได้จัดตั้งกองสมาร์ทกริดภายใต้ฝ่ายวางแผนของ กฟภ. เพื่อรับผิดชอบงานด้านสมาร์ทกริดโดยเฉพาะ

ปัจจุบัน กฟภ. ได้ดำเนินการศึกษาและวิจัยเทคโนโลยีด้านสมาร์ทกริดร่วมกับหลายหน่วยงาน โดยครอบคลุมตั้งแต่เทคโนโลยีสมาร์ทกริดสำหรับระบบจำหน่ายไฟฟ้าไปจนถึงมิเตอร์อัจฉริยะ เช่น เทคโนโลยีสมาร์ทกริดในระบบจำหน่ายไฟฟ้า โครงสร้างพื้นฐานเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร เทคโนโลยีมิเตอร์ไฟฟ้าอัจฉริยะ เทคโนโลยีสมาร์ทกริดเพื่อรองรับการใช้งานรถยนต์ไฟฟ้า และการพัฒนาข้อกำหนดการเชื่อมโยงโรงไฟฟ้าพลังงานหมุนเวียนเข้าสู่ระบบไฟฟ้าจำหน่าย เป็นต้น อีกทั้ง กฟภ. ยังได้ดำเนินการโครงการนำร่องที่สำคัญด้านสมาร์ทกริด จำนวน 3 โครงการ ได้แก่ โครงข่ายไฟฟ้าอัจฉริยะในพื้นที่เมืองพัทยา จ.ชลบุรี โครงการไมโครกริดที่ อ.แม่สะเรียง จ.แม่ฮ่องสอน และโครงการพัฒนาผลิตไฟฟ้าแบบผสมผสานที่เกาะกูดและเกาะหมาก จ.ตราด ซึ่งสรุปรายละเอียดและความก้าวหน้าของการดำเนินโครงการฯ ได้ตามตารางดังต่อไปนี้

โครงการนำร่อง	รายละเอียด
โครงการพัฒนาโครงข่ายสมาร์ทกริดในพื้นที่เมืองพัทยา จ.ชลบุรี	คณะรัฐมนตรีได้มีมติอนุมัติให้ กฟภ. ดำเนินการโครงการพัฒนาโครงข่ายสมาร์ทกริดในพื้นที่เมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี ในวงเงินลงทุนรวมทั้งสิ้น 1,069 ล้านบาท ภายใต้โครงการดังกล่าวจะมีการติดตั้งสมาร์ทมิเตอร์ (Smart Meter) จำนวน 116,308 เครื่อง ติดตั้งระบบแก้ไขปัญหาไฟฟ้าขัดข้องอัจฉริยะ 1 ระบบ ติดตั้งระบบสถานีไฟฟ้าอัตโนมัติ (Substation Automation) ใน 3 สถานีไฟฟ้า และติดตั้งระบบเชื่อมโยงเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT Integration System) จำนวน 1 ระบบ ปัจจุบัน กฟภ. อยู่ในระหว่างการดำเนินการว่าจ้างคณะที่ปรึกษาจัดทำรายละเอียดของโครงการ นอกจากนี้ โครงการนำร่องดังกล่าวได้รับการเสนอให้ถูกบรรจุอยู่ในแผนการเร่งรัดที่เสนอให้ดำเนินการทันที ภายใต้ร่างแผนการขับเคลื่อนการดำเนินงานด้านสมาร์ทกริดของประเทศไทยในระยะสั้น
โครงการพัฒนาระบบไฟฟ้าแบบโครงข่ายไฟฟ้าขนาดเล็กมาก (Microgrid) อ.แม่สะเรียง จ.แม่ฮ่องสอน	การศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการไมโครกริดที่แม่สะเรียงนั้นได้รับการอนุมัติจากบอร์ดผู้บริหารของ กฟภ. แล้วในปี พ.ศ. 2557 ภายใต้โครงการจะมีการติดตั้งระบบควบคุมไมโครกริด (Micro-Grid Controller) ติดตั้งระบบกักเก็บพลังงานประเภทแบตเตอรี่ขนาดพิกัด 3 เมกะวัตต์ 1.5 เมกะวัตต์-ชั่วโมง ติดตั้งตู้ควบคุมระบบไฟฟ้า (Skidding) ติดตั้งเครื่องกำเนิดไฟฟ้าเชื้อเพลิงน้ำมันดีเซลขนาดพิกัด 3 เมกะวัตต์ ติดตั้งระบบสื่อสารที่จำเป็นและติดตั้งอุปกรณ์ Switching ปัจจุบัน กฟภ. อยู่ระหว่างการขออนุมัติงบประมาณสำหรับดำเนินการจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง โดยโครงการนี้ได้รับการเสนอให้บรรจุอยู่ในแผนการเร่งรัดที่เสนอให้ดำเนินการทันที ภายใต้ร่างแผนการขับเคลื่อนการดำเนินงานด้านสมาร์ทกริดของประเทศไทยในระยะสั้น
โครงการพัฒนาการผลิตไฟฟ้าแบบผสมผสานบนเกาะกูดและเกาะหมาก จ.ตราด	กฟภ. ได้เริ่มโครงการพัฒนาการผลิตไฟฟ้าแบบผสมผสานที่เกาะกูดและเกาะหมาก จังหวัดตราด มาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2553 และได้มีการก่อสร้างและติดตั้งระบบผลิตไฟฟ้าไปแล้วบางส่วน ภายใต้โครงการจะมีการติดตั้งอุปกรณ์ต่าง ๆ บนเกาะกูด ได้แก่ระบบผลิตไฟฟ้าพลังงานแสงอาทิตย์ขนาด 200 กิโลวัตต์สูงสุด โรงไฟฟ้าพลังน้ำขนาดเล็ก ขนาดพิกัด 400 กิโลวัตต์ ระบบกักเก็บพลังงานประเภทแบตเตอรี่ขนาดพิกัด 1.5 เมกะวัตต์ 1.5 เมกะวัตต์-ชั่วโมง ระบบบริหารจัดการพลังงานในไมโครกริด (Microgrid Energy Management System) สำหรับบนเกาะหมากจะมีการติดตั้งระบบผลิตไฟฟ้าพลังงานแสงอาทิตย์ขนาดพิกัด 200 กิโลวัตต์สูงสุด งบประมาณสำหรับสองโครงการนำร่องนี้ได้รับการประเมินไว้เบื้องต้น 374 ล้านบาท ปัจจุบันอยู่ในขั้นตอนของการศึกษาความเป็นไปได้ และวิเคราะห์รายละเอียดความคุ้มค่าในการลงทุน

3. การไฟฟ้านครหลวง

การไฟฟ้านครหลวง (กฟน.) เป็นรัฐวิสาหกิจสังกัดกระทรวงมหาดไทยรับผิดชอบในการพัฒนาและบริหารจัดการระบบไฟฟ้าจำหน่ายในเขตพื้นที่ 3 จังหวัด ได้แก่ กรุงเทพมหานคร นนทบุรี และสมุทรปราการ ก่อนหน้าที่แผนแม่บทการพัฒนาระบบโครงข่ายสมาร์ทกริดของประเทศไทย พ.ศ. 2558-2579 จะถูกประกาศใช้อย่างเป็นทางการ กฟน. ได้มีแผนที่นำทางการพัฒนาระบบโครงข่ายสมาร์ทกริดของตนเอง ซึ่งมีกรอบเวลาครอบคลุมระยะเวลาทั้งหมด 15 ปี ตั้งแต่ พ.ศ. 2555-2569 ปัจจุบันแผนดังกล่าวได้ถูกนำเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของแผนแม่บทฯ แล้ว

ปัจจุบัน กฟน. ได้มีโครงการการศึกษาและวิจัยเทคโนโลยีด้านสมาร์ทกริดไปแล้วในระดับหนึ่ง โดยครอบคลุมเทคโนโลยีสมาร์ทกริดสำหรับระบบควบคุมไฟฟ้าอัตโนมัติไปจนถึงสมาร์ทมิเตอร์ ได้แก่ ระบบควบคุมไฟฟ้าอัตโนมัติ สถานีไฟฟ้าอัตโนมัติ สมาร์ทมิเตอร์ โครงสร้างพื้นฐานเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร และโครงสร้างพื้นฐานเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร

4. สำนักงานคณะกรรมการกำกับกิจการพลังงาน

สำนักงานคณะกรรมการกำกับกิจการพลังงาน (สกพ.) เป็นหน่วยงานของรัฐ ซึ่งทำหน้าที่เป็นฝ่ายเลขานุการของคณะกรรมการกำกับกิจการพลังงาน (กกพ.) สกพ. เป็นหน่วยงานสำคัญในด้านการกำกับดูแลการดำเนินงานด้านพลังงานไฟฟ้าและก๊าซธรรมชาติของประเทศไทย ในส่วนของสมาร์ทกริด สกพ. มีบทบาทหลัก 2 ด้าน คือ เป็นหน่วยงานที่ประสานและกำกับการทำงานร่วมกันระหว่าง 3 หน่วยงานด้านการไฟฟ้าในประเทศไทย ได้แก่ การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (กฟผ.) การไฟฟ้านครหลวง (กฟน.) และการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (กฟภ.) และอีกบทบาทหนึ่ง คือ เป็นหน่วยงานที่ดูแลด้านกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกับพลังงาน

โดยแผนการขับเคลื่อนการดำเนินงานด้านสมาร์ทกริดของประเทศไทยในระยะสั้นเป็นการดำเนินงานซึ่งครอบคลุมทั้งหมด 5 หัวข้อหลัก ได้แก่ ระบบบริหารจัดการพลังงาน (Energy Management System: EMS) การออกแบบกลไกราคาและสิ่งจูงใจ และการตอบสนองด้านโหลด (Pricing & Incentive Design & Demand Response) ระบบไมโครกริด (Microgrid) ระบบกักเก็บพลังงาน (Energy Storage System: ESS) และระบบพยากรณ์ไฟฟ้าที่ผลิตได้จากพลังงานหมุนเวียน ซึ่งคาดว่าจะสามารถนำไปสู่ประโยชน์ต่าง ๆ ได้อย่างมหาศาล เช่น เกิดผลประหยัดสุทธิได้ประมาณ 8,750 ล้านบาท ในช่วงระยะเวลา 20 ปี ซึ่งเป็นผลจากที่สามารถหลีกเลี่ยงการสร้างโรงไฟฟ้าประเภทจ่ายไฟเฉพาะช่วง Peak 350 เมกะวัตต์ หรือเทียบเท่ากับการลดการลงทุน 17,500 ล้านบาท ระบบพยากรณ์ไฟฟ้าที่ผลิตได้จากพลังงานหมุนเวียนนั้นจะทำให้ระบบไฟฟ้าของประเทศไทยสามารถรองรับการเชื่อมต่อของโรงไฟฟ้าพลังงานลมและแสงอาทิตย์ที่จะมีมากขึ้น ระบบไมโครกริดและระบบกักเก็บพลังงานนั้นจะช่วยด้านความน่าเชื่อถือได้ของระบบไฟฟ้า (Reliability) เป็นต้น

1.17 แผนการดำเนินงานสำนักงานคณะกรรมการกำกับกิจการพลังงาน ยุทธศาสตร์การกำกับกิจการพลังงาน ฉบับที่ 3 (พ.ศ. 2561-2564)

จากกรอบการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์การกำกับกิจการพลังงาน ฉบับที่ 3 (พ.ศ. 2561-2564) มีแผนงานสำคัญ ประกอบด้วย การยกระดับการปรับโครงสร้างอัตราค่าบริการพลังงานและมีกลไกกำกับดูแลอัตราค่าบริการ โดยบูรณาการร่วมกับการพัฒนาการจัดการข้อมูลเพื่อใช้ในงานกำกับดูแลด้านอัตราค่าบริการให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น นอกจากนี้ ยังมีแผนงานสำคัญอื่น ๆ เช่น การยกระดับการกำกับศูนย์ควบคุมระบบไฟฟ้า

(System Operator: SO) และเตรียมการรองรับส่วนของก๊าซธรรมชาติในอนาคต การยกระดับการตรวจติดตามการประกอบกิจการพลังงานให้เป็นไปตามมาตรฐานวิศวกรรมความปลอดภัยและสิ่งแวดล้อม (Post Audit) รวมถึงการพัฒนาการกำกับมาตรฐานการให้บริการและประกอบกิจการตามหลักเกณฑ์ที่ กกพ. กำหนด และการยกระดับการดำเนินงานด้านการกำกับไปสู่ภูมิภาค เป็นต้น

นอกจากนี้ จะมีการพัฒนากฎเกณฑ์ใหม่ ๆ ที่สอดคล้องกับนวัตกรรมและเทคโนโลยีและการประกอบธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงไป เพิ่มบทบาทการเสนอแนะเรื่องการลงทุนของกิจการผูกขาด และสนับสนุนพลังงานหมุนเวียนด้วยนวัตกรรมและงานวิจัยด้านไฟฟ้า ผ่านกลไกกองทุนฯ 97 (4) ในส่วนของแผนงานการแข่งขันในกิจการพลังงานจะเน้นการดำเนินงานด้วยกระบวนการที่โปร่งใสและใช้กฎเกณฑ์คัดเลือกที่ไม่กีดกันและในด้านการคุ้มครองสิทธิประโยชน์จะมีการบูรณาการกลไกที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ ระบบจัดการร้องเรียนและกลไกขับเคลื่อนที่มี (คณะกรรมการผู้ใช้พลังงานประจำเขต-คพข.) รวมทั้งปฏิรูปการกำกับการดำเนินงานกองทุนในพื้นที่การจัดสรรเงินกองทุนเพื่อเสริมสร้างความรู้ความตระหนักและการมีส่วนร่วมทางด้านไฟฟ้า

ทั้งนี้ ด้านการพัฒนาองค์กรสำนักงาน กกพ. จะมีการยกระดับการพัฒนาทรัพยากรบุคคลเพิ่มศักยภาพบุคลากรเสริมสร้างการมีส่วนร่วมและผูกพันในทุกระดับและพัฒนาให้เป็นศูนย์ข้อมูลการกำกับกิจการของประเทศ รวมถึงสร้าง Smart Office พัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อใช้วิเคราะห์ตัดสินใจและสนับสนุนการทำงานระบบสานสนเทศให้มีความมั่นคงปลอดภัยจากภัยคุกคามออนไลน์ ยกระดับมาตรฐานองค์กรตาม PMQA เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการ สนับสนุนการบริหารความเสี่ยงการตรวจสอบภายใน และพัฒนาการบริหารจัดการกองทุนฯ ม. 97(6) แห่งพระราชบัญญัติฯ ให้ตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

มติที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมผลิตและจำหน่ายไฟฟ้า จากการประชุมคณะกรรมการนโยบายพลังงานแห่งชาติ ครั้งที่ 1/2564

เรื่องที่ 9 นโยบายการกำหนดโครงสร้างอัตราค่าไฟฟ้าของประเทศไทย ปี 2564-2568

<u>สรุปสาระสำคัญ</u>

1. กระทรวงพลังงานมีนโยบายการกำหนดอัตราค่าไฟฟ้าของประเทศไทย ซึ่งจะมีการทบทวนและปรับปรุงทุก 5 ปี เพื่อให้นโยบายมีความสอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป โดยสำนักงานนโยบายและแผนพลังงาน (สนพ.) จะดำเนินการจัดทำร่างนโยบายการกำหนดโครงสร้างอัตราค่าไฟฟ้าของประเทศไทย ปี 2564-2568 ให้แล้วเสร็จและนำเสนอ กพช. พิจารณาภายในไตรมาส 1 ปี 2564 และมอบให้คณะกรรมการกำกับกิจการพลังงาน (กกพ.) ดำเนินการกำหนดโครงสร้างอัตราค่าไฟฟ้าของประเทศไทย ปี 2564-2568 ให้แล้วเสร็จภายในปี 2564 ทั้งนี้ ในช่วงเปลี่ยนผ่านนโยบายดังกล่าว กกพ. จะยังคงใช้หลักเกณฑ์ตามนโยบายการกำหนดโครงสร้างอัตราค่าไฟฟ้า ปี 2558 ตามมติ กพช. เมื่อวันที่ 16 ธันวาคม 2562 เพื่อใช้กำกับอัตราค่าไฟฟ้าไปเบื้องต้นก่อน ต่อมาเมื่อวันที่ 12 มีนาคม 2563 คณะกรรมการบริหารนโยบายพลังงาน (กบง.) ได้มีมติเห็นชอบนโยบายการกำหนดโครงสร้างอัตราค่าไฟฟ้าของประเทศไทย ปี 2564-2568 และกรอบแนวทางการจัดทำโครงสร้างอัตราค่าไฟฟ้าตามที่ สนพ. เสนอ และให้นำเสนอ กพช. พิจารณาต่อไป

2. นโยบายการกำหนดโครงสร้างอัตราค่าไฟฟ้าของประเทศไทย ปี 2564-2568

2.1 วัตถุประสงค์ มีดังนี้ (1) เพื่อให้การกำหนดอัตราค่าไฟฟ้าสะท้อนต้นทุนในการให้บริการของกิจการไฟฟ้าอย่างเหมาะสมและเป็นธรรมต่อทั้งผู้รับใบอนุญาตและผู้ใช้ไฟฟ้าทุกกลุ่ม (2) เพื่อให้โครงสร้างอัตราค่าไฟฟ้าสามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงบริบทของอุตสาหกรรมไฟฟ้าอันเกิดจากนโยบายและยุทธศาสตร์

ของประเทศ รวมถึงการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม และเทคโนโลยีที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต (3) เพื่อให้โครงสร้างอัตราค่าไฟฟ้ามีความเกื้อหนุนต่อการรักษาประสิทธิภาพ เสถียรภาพ และความมั่นคงด้านพลังงานไฟฟ้าของประเทศโดยรวม (4) เพื่อให้การกำกับดูแลการส่งผ่านต้นทุนค่าไฟฟ้าในการดำเนินงานของผู้รับใบอนุญาตประกอบกิจการไฟฟ้าเป็นไปอย่างโปร่งใสและมีประสิทธิภาพ และ (5) เพื่อให้การดำเนินนโยบายของภาครัฐผ่านกลไกการกำหนดโครงสร้างอัตราค่าไฟฟ้าเป็นไปอย่างครอบคลุมเป็นธรรมและมีประสิทธิภาพ

2.2 หลักการทั่วไป มีดังนี้ (1) อัตราค่าไฟฟ้าสำหรับผู้ใช้ไฟฟ้าแต่ละประเภทต้องเป็นอัตราเดียวทั่วประเทศ (Uniform tariff) ยกเว้นในกรณีดังต่อไปนี้ กรณีที่เป็นการตกลงซื้อขายไฟฟ้าระหว่างกัน โดยไม่อยู่ภายใต้การควบคุมของศูนย์ควบคุมระบบกำลังไฟฟ้าแห่งชาติ กรณีที่เป็นการซื้อขายไฟฟ้าบนพื้นที่เกาะ กรณีที่เป็นการซื้อขายไฟฟ้าระหว่างประเทศ กรณีที่เป็นกลุ่มผู้ใช้ไฟฟ้าที่มีความต้องการคุณภาพหรือบริการด้านไฟฟ้าที่แตกต่างจากปกติ หรือกรณีอื่น ๆ โดยให้ กกพ. นำเสนอต่อ กพช. เพื่อให้ความเห็นชอบ (2) อัตราค่าไฟฟ้าต้องสะท้อนรายได้ที่พึงได้รับ (Allowed revenue) ซึ่งคิดจากต้นทุนและผลตอบแทนที่เหมาะสมของแต่ละประเภทใบอนุญาตประกอบกิจการไฟฟ้าแยกออกจากกัน (3) อัตราค่าไฟฟ้าต้องคำนึงถึงต้นทุนในการรักษาเสถียรภาพและความมั่นคงของระบบไฟฟ้า โดยเทียบเคียงกับหลักการในการให้บริการเสริมความมั่นคงของระบบไฟฟ้า (Ancillary service) เพื่อให้รายรับที่เรียกเก็บจากผู้สร้างความผันผวนต่อระบบไฟฟ้ามีความสมดุลกับค่าใช้จ่ายในการเสริมสร้างความมั่นคงในระบบไฟฟ้า และกระจายภาระค่าใช้จ่ายดังกล่าวไปยังผู้มีส่วนเกี่ยวข้องอย่างเหมาะสมและเป็นธรรม (4) การกำกับดูแลผู้รับใบอนุญาตประกอบกิจการไฟฟ้าให้ดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ ควรประยุกต์ใช้แนวทางการกำกับดูแลด้วยแรงจูงใจ (Incentive regulation) โดยอาศัยการเทียบเคียงมาตรฐาน (Benchmark) ที่ครอบคลุมและเหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบัน ควบคู่กับการเทียบเคียงกับผลการดำเนินงานในอดีต (5) ให้มีกลไกในการติดตามการลงทุนของผู้รับใบอนุญาตประกอบกิจการไฟฟ้าและการเรียกคืนเงินค่าไฟฟ้าที่เรียกเก็บไปเกิน (Claw back mechanism) สำหรับการลงทุนที่ไม่เป็นไปตามแผนการลงทุนหรือการลงทุนในโครงการที่ไม่มีความจำเป็น หรือการลงทุนที่ไม่มีประสิทธิภาพ โดยให้สามารถนำเงินดังกล่าวไปคืนให้กับผู้ใช้ไฟฟ้าได้ตามความเหมาะสม และ (6) ให้มีกลไกการชดเชยรายได้ผ่านกองทุนพัฒนาไฟฟ้าเพื่อดูแลภาระต้นทุนของระบบจำหน่ายและการจำหน่ายไฟฟ้าที่แตกต่างกันภายใต้อัตราเดียวกันทั่วประเทศ (Uniform Tariff)

2.3 โครงสร้างอัตราค่าไฟฟ้าขายส่ง มีดังนี้ (1) ที่มาของอัตราค่าไฟฟ้าขายส่งให้คิดจากรายได้ที่พึงได้รับของกิจการผลิต กิจการระบบส่งไฟฟ้า และกิจการศูนย์ควบคุมระบบไฟฟ้า (2) อัตราค่าไฟฟ้าขายส่งควรสะท้อนความแตกต่างของต้นทุนตามระดับแรงดันไฟฟ้าและช่วงเวลา และ (3) อัตราค่าไฟฟ้าขายส่งสำหรับขายให้กับการไฟฟ้านครหลวงและการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคต้องเป็นโครงสร้างเดียวกัน

2.4 โครงสร้างอัตราค่าไฟฟ้าขายปลีก มีดังนี้ (1) ที่มาของอัตราค่าไฟฟ้าขายปลีกให้คิดจากต้นทุนในการซื้อไฟฟ้า รวมกับรายได้ที่พึงได้รับของกิจการระบบจำหน่ายไฟฟ้าและกิจการจำหน่ายไฟฟ้า (2) อัตราค่าไฟฟ้าขายปลีกควรสะท้อนความแตกต่างของต้นทุนตามแรงดันไฟฟ้า ช่วงเวลาการใช้ และลักษณะการใช้ไฟฟ้าที่แตกต่างกันของผู้ใช้ไฟฟ้าแต่ละกลุ่ม (3) อัตราค่าไฟฟ้าขายปลีกควรส่งสัญญาณให้ผู้ใช้ไฟฟ้ามีการปรับพฤติกรรมการใช้ไฟฟ้าให้สอดคล้องกับประสิทธิภาพของระบบไฟฟ้าโดยรวม โดยประยุกต์ใช้แนวคิดตามหลักความร่วมมือในการตอบสนองด้านโหลด (Demand response) และ (4) ให้มีการดูแลผู้ใช้ไฟฟ้าบ้านอยู่อาศัยโดยเฉพาะบ้านอยู่อาศัยที่มีรายได้น้อย

2.5 องค์ประกอบเพิ่มเติมในอัตราค่าไฟฟ้า มีดังนี้ (1) ให้มีองค์ประกอบค่าใช้จ่ายเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานตามนโยบายของภาครัฐหรือ PE อันหมายถึง ต้นทุนส่วนเพิ่มที่แตกต่างไปจากการดำเนินกิจการอย่างมีประสิทธิภาพตามปกติของผู้รับใบอนุญาตประกอบกิจการไฟฟ้า ซึ่งใช้เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานตามนโยบายของภาครัฐและต้องกระจายภาระดังกล่าวไปยังผู้ใช้ไฟฟ้าอย่างเหมาะสมครอบคลุมและเป็นธรรม โดยทบทวนเป็นวงรอบทุก 4 เดือน และ (2) ให้มีองค์ประกอบค่าไฟฟ้าตามสูตรการปรับอัตราค่าไฟฟ้าโดยอัตโนมัติ (Automatic adjustment mechanism) หรือค่า Ft ซึ่งคิดจากค่าใช้จ่ายด้านเชื้อเพลิงและค่าซื้อไฟฟ้าที่แตกต่างไปจากค่าที่ใช้ในการกำหนดอัตราค่าไฟฟ้าฐาน โดยทบทวนเป็นวงรอบทุก 4 เดือน

2.6 การศึกษาและเตรียมการเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงอุตสาหกรรมไฟฟ้า มีดังนี้ (1) ให้มีการศึกษาและดำเนินการประกาศใช้อัตราค่าใช้บริการระบบส่งและระบบจำหน่าย (Wheeling charge) ภายในปี 2568 (2) ให้มีการพิจารณากำหนดอัตราค่าไฟฟ้าเพื่อเป็นทางเลือกให้กับผู้ใช้ไฟฟ้าตามความเหมาะสมและสอดคล้องกับสถานการณ์ตามที่ กกพ. เห็นสมควร เช่น อัตราค่าไฟฟ้าสำหรับผู้ใช้ไฟฟ้าประเภทเติมเงิน (Pre-paid) อัตราค่าไฟฟ้าสำหรับผู้ให้ความร่วมมือในการเพิ่มประสิทธิภาพของระบบไฟฟ้าแบบชั่วคราว (Temporary demand response programs) เป็นต้น (3) ให้ใช้แนวทางการสนับสนุนแบบมุ่งเป้า (Targeted subsidy) ในการดูแลช่วยเหลือผู้ด้อยโอกาสซึ่งมีลักษณะเป็นผู้ใช้ไฟฟ้าบ้านอยู่อาศัยที่มีรายได้น้อย (4) ให้มีการจัดเตรียมข้อมูลเกี่ยวกับโครงสร้างอัตราค่าไฟฟ้าและการพัฒนาอุตสาหกรรมไฟฟ้าเพื่อบูรณาการเข้ากับฐานระบบข้อมูลของศูนย์สารสนเทศพลังงานแห่งชาติ (5) ให้มีการวางยุทธศาสตร์เชิงรุกในการให้ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับโครงสร้างอัตราค่าไฟฟ้าแก่ผู้ใช้ไฟฟ้าและประชาชน และ (6) ให้บูรณาการความร่วมมือในการศึกษาเกี่ยวกับแนวทางในการพัฒนานโยบายการกำหนดโครงสร้างอัตราค่าไฟฟ้าในอนาคต

3. กรอบแนวทางการจัดทำโครงสร้างอัตราค่าไฟฟ้า ปี 2564-2568 เพื่อให้ กกพ. นำไปกำหนดและจัดทำโครงสร้างอัตราค่าไฟฟ้าให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของนโยบาย มีดังนี้ (1) การปรับปรุงอัตราค่าไฟฟ้า โดยให้สะท้อนรายได้ที่พึงได้รับ (Allowed revenue) ซึ่งคิดจากต้นทุนและผลตอบแทนที่เหมาะสมของแต่ละประเภทใบอนุญาตประกอบกิจการไฟฟ้าแยกออกจากกัน และคำนึงถึงต้นทุนในการรักษาเสถียรภาพและความมั่นคงของระบบไฟฟ้า โดยเทียบเคียงกับหลักการในการให้บริการเสริมความมั่นคงของระบบไฟฟ้า (Ancillary service) เพื่อให้รายรับที่เรียกเก็บจากผู้สร้างความผันผวนต่อระบบไฟฟ้ามีความสมดุลกับค่าใช้จ่ายในการเสริมสร้างความมั่นคงในระบบไฟฟ้า และกระจายภาระค่าใช้จ่ายดังกล่าวไปยังผู้มีส่วนเกี่ยวข้องอย่างเหมาะสมและเป็นธรรม ไม่เป็นการเพิ่มภาระกับผู้ใช้ไฟฟ้าเมื่อเปรียบเทียบกับอัตราค่าไฟฟ้าภายใต้บริบทเดิม และ (2) สำหรับโครงสร้างอัตราขายปลีก ได้กำหนดให้มีการอุดหนุนอัตราค่าไฟฟ้าของกลุ่มผู้ใช้ไฟฟ้าประเภทบ้านอยู่อาศัย โดยเฉพาะบ้านอยู่อาศัยที่มีรายได้น้อย ซึ่งให้มีการพิจารณาคุณสมบัติผู้ที่สมควรได้รับการช่วยเหลือบนพื้นฐานระบบบูรณาการฐานข้อมูลสวัสดิการสังคม (e-Social Welfare) แทนปริมาณการใช้ไฟฟ้าเพียงอย่างเดียว และควรกำหนดโครงสร้างอัตราค่าไฟฟ้าของผู้ใช้ไฟฟ้ากลุ่มอื่น ๆ ให้ใกล้เคียงกับต้นทุนหน่วยสุดท้าย (Marginal Cost)

<u>มติของที่ประชุม</u>

1. เห็นชอบนโยบายการกำหนดโครงสร้างอัตราค่าไฟฟ้าของประเทศไทย ปี 2564-2568 และกรอบแนวทางการจัดทำโครงสร้างอัตราค่าไฟฟ้า ปี 2564-2568 ตามที่กระทรวงพลังงานเสนอ

2. มอบหมายให้คณะกรรมการกำกับกิจการพลังงาน (กกพ.) พิจารณาดำเนินการในส่วนที่เกี่ยวข้องเพื่อให้เป็นไปตามพระราชบัญญัติการประกอบกิจการพลังงาน พ.ศ. 2550 ทั้งนี้ หาก กกพ. พิจารณาแล้วเห็นว่าควรกำหนดให้มีมาตรการหรือการดำเนินการเฉพาะอันก่อให้เกิดประโยชน์ต่อประชาชนเพิ่มเติม ให้นำเสนอคณะกรรมการบริหารนโยบายพลังงาน (กบง.) พิจารณาให้ความเห็นชอบต่อไป

เรื่องที่ 10 การแต่งตั้งคณะกรรมการจัดทำแผนบูรณาการการลงทุนและการดำเนินงานเพื่อพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านพลังงานไฟฟ้า

<u>สรุปสาระสำคัญ</u>

1. เมื่อวันที่ 8 มกราคม 2564 คณะทำงานพิเศษประสานเชื่อมโยงคณะกรรมการยุทธศาสตร์ชาติและคณะกรรมการปฏิรูปประเทศ (ป.ย.ป.) กระทรวงพลังงาน ได้มีมติเห็นชอบให้สำนักงานนโยบายและแผนพลังงาน (สนพ.) จัดทำร่างคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการจัดทำแผนบูรณาการการลงทุนและการดำเนินงานเพื่อพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านพลังงานไฟฟ้าภายใต้คณะกรรมการนโยบายพลังงานแห่งชาติ (กพช.) เพื่อพิจารณาจัดทำแผนบูรณาการการลงทุนและการดำเนินงานเพื่อพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านพลังงานไฟฟ้าให้สอดคล้องตามแผนการปฏิรูปประเทศ (ฉบับปรับปรุง) ซึ่งกำหนดเป้าหมายการจัดทำแผนบูรณาการฯ ระยะ 5 ปี ของการไฟฟ้าทั้ง 3 แห่ง ไว้ในแผนการปฏิรูปประเทศด้านพลังงาน กิจกรรมการปฏิรูปที่ 5 ปรับโครงสร้าง กิจการไฟฟ้าและธุรกิจก๊าซธรรมชาติเพื่อเพิ่มการแข่งขัน โดยให้แล้วเสร็จภายในปี 2565 และสอดคล้องกับพระราชบัญญัติการประกอบกิจการพลังงาน พ.ศ. 2550 ต่อมาเมื่อวันที่ 8 กุมภาพันธ์ 2564 ที่ประชุมผู้บริหารระดับสูงของกระทรวงพลังงาน ได้มีมติเห็นชอบร่างคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการจัดทำแผนบูรณาการฯ และมอบหมายให้ สนพ. นำเสนอ กพช. เพื่อพิจารณาต่อไป

2. ร่างคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการจัดทำแผนบูรณาการฯ มีองค์ประกอบรวม 12 ท่าน โดยมีรัฐมนตรีว่าการกระทรวงพลังงาน เป็นประธานกรรมการ ผู้อำนวยการ สนพ. เป็นกรรมการและเลขานุการ ผู้แทน สนพ. เป็นกรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ โดยมีกรรมการประกอบด้วย ปลัดกระทรวงพลังงาน ปลัดกระทรวงมหาดไทย เลขาธิการสำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ หรือผู้แทนผู้อำนวยการสำนักงบประมาณ หรือผู้แทนผู้อำนวยการสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ เลขาธิการสำนักงานคณะกรรมการกำกับกิจการพลังงาน ผู้ว่าการการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ผู้ว่าการการไฟฟ้านครหลวง และผู้ว่าการการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค โดยมีหน้าที่และอำนาจ ดังนี้ (1) จัดทำแผนบูรณาการฯ ระยะ 5 ปี ของการไฟฟ้าทั้ง 3 แห่ง ให้สอดคล้องกับแผนพัฒนากำลังผลิตไฟฟ้าของประเทศไทย (PDP) แผนแม่บทการพัฒนาระบบโครงข่ายสมาร์ทกริดของประเทศไทย และนโยบายด้านระบบโครงข่ายไฟฟ้า รวมถึงนโยบายด้านพลังงานไฟฟ้าอื่น ๆ ของประเทศ เพื่อบูรณาการแผนการลงทุนให้เกิดประโยชน์สูงสุดไม่เป็นการลงทุนที่ซ้ำซ้อนและไม่เป็นภาระต้นทุนส่วนเกินต่อประชาชน (2) พิจารณาและเสนอแนะแนวทางการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านพลังงานไฟฟ้าสำหรับพื้นที่เกาะและพื้นที่ห่างไกลให้เป็นไปอย่างบูรณาการและมีประสิทธิภาพ (3) พิจารณาและเสนอแนะแนวทางการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านพลังงานไฟฟ้าให้มีความทันสมัยรองรับเทคโนโลยีระบบไฟฟ้าในอนาคต รวมถึงการพัฒนาโครงข่ายระบบไฟฟ้าให้เชื่อมโยงกับประเทศในภูมิภาคอาเซียน เพื่อให้สามารถรองรับการขยายความร่วมมือด้านพลังงานไฟฟ้าในอนาคต (4) มีอำนาจเชิญผู้ที่เกี่ยวข้องเข้าร่วมชี้แจง รวมทั้งให้ข้อมูลและเอกสารที่เกี่ยวข้องตามความเหมาะสม (5) ปฏิบัติงานอื่น ๆ ตามที่ กพช. หรือประธาน กพช. มอบหมาย และ (6) แต่งตั้งคณะอนุกรรมการช่วยปฏิบัติงานในอำนาจหน้าที่ตามความจำเป็น

3. การดำเนินการจัดทำแผนบูรณาการฯ ระยะ 5 ปี ของการไฟฟ้าทั้ง 3 แห่ง

3.1 วัตถุประสงค์ มีดังนี้ (1) เพื่อให้หน่วยงานด้านนโยบาย กำกับดูแล และการปฏิบัติร่วมกันกำหนดแผนการลงทุนและแผนการดำเนินงานเพื่อเสริมสร้างความมั่นคงด้านพลังงาน เกิดการใช้ประโยชน์จากโครงสร้างพื้นฐานด้านพลังงานอย่างเต็มประสิทธิภาพ และไม่ก่อให้เกิดภาระต้นทุนส่วนเกินแก่ประชาชน (2) เพื่อให้การทำงานสอดคล้องทั้งด้านนโยบาย การบูรณาการงานร่วมกัน และการปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีเอกภาพและมีประสิทธิภาพ มีการบูรณาการแผนการลงทุนที่เกิดประโยชน์สูงสุดและไม่เป็นการลงทุนที่ซ้ำซ้อน และ (3) เตรียมความพร้อมเพื่อเปิดให้สิทธิ์บุคคลอื่นมาใช้ประโยชน์จากระบบส่งและระบบจำหน่าย

3.2 หลักการและแนวทางการทำงาน มีดังนี้ (1) กพช. มีอำนาจพิจารณาอนุมัติ ทบทวน และปรับปรุงแผนบูรณาการฯ และดำเนินการแต่งตั้งคณะกรรมการแผนบูรณาการฯ โดยมอบหมายให้จัดทำแผนบูรณาการฯ และนำเสนอ กพช. พิจารณาเห็นชอบภายในปี 2565 เพื่อพิจารณาอนุมัติและประกาศแผนบูรณาการฯ ระยะ 5 ปี ให้การไฟฟ้าทั้ง 3 แห่ง รวมทั้งหน่วยงานที่เกี่ยวข้องนำไปปฏิบัติ (2) แผนบูรณาการฯ ประกอบด้วย 3 ส่วนหลัก ได้แก่ แผนบูรณาการลงทุนและการดำเนินงานของ 3 การไฟฟ้า แผนการลงทุนรายหน่วยงาน และโครงการสำคัญตามนโยบายของรัฐบาลหรืออื่น ๆ ตามที่ กพช. และคณะกรรมการแผนบูรณาการฯ เห็นสมควร ทั้งนี้ เพื่อให้เกิดการบูรณาการการลงทุนและจัดลำดับความสำคัญของโครงการทั้งในส่วนระบบผลิต ระบบส่ง และระบบจำหน่าย รวมทั้งการจัดตั้งโครงการลงทุนหรือวิจัยและพัฒนาร่วมกันในรูปแบบหรือพื้นที่ต่าง ๆ ได้แก่ การดำเนินโครงการ Smart Grid Micro Grid และ Energy Trading Platform การบูรณาการด้านข้อมูล (Data Harmonization) และการวิเคราะห์ข้อมูล หรือการสร้าง Platform ด้านพลังงานเพื่อให้เกิดการสร้างรายได้หรือระบบหรือกลไกดำเนินงานร่วมกัน และ (3) โครงการลงทุนของการไฟฟ้าทั้ง 3 แห่ง ที่สำคัญหรือจำเป็นหรือโครงการที่มีมูลค่าเกิน 1,000 ล้านบาท เช่น โครงการด้านการพัฒนาโครงข่ายและระบบไฟฟ้า ต้องกำหนดอยู่ในแผนบูรณาการฯ จึงจะได้รับการพิจารณาแผนงานโครงการและงบลงทุนประจำปีจากกระทรวงมหาดไทย กระทรวงพลังงาน สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ และคณะรัฐมนตรี เป็นต้น ทั้งนี้ กำหนดระยะเวลาการดำเนินการจัดทำแผนบูรณาการฯ และนำเสนอ กพช. พิจารณาเห็นชอบภายในปี 2565

<u>มติของที่ประชุม</u>

เห็นชอบร่างคำสั่งคณะกรรมการนโยบายพลังงานแห่งชาติ ที่ ../2564 เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการจัดทำแผนบูรณาการการลงทุนและการดำเนินงานเพื่อพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านพลังงานไฟฟ้า และมอบหมายให้ฝ่ายเลขานุการฯ นำเสนอประธานกรรมการนโยบายพลังงานแห่งชาติพิจารณาลงนามต่อไป

1.18 แผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ

แผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจเป็นการน้อมนำหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงและหลักการสำคัญของกรอบยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs) ไทยแลนด์ 4.0 แผนดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม (Digital Economy) และนำสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน มาใช้เป็นกรอบแนวคิดในการพัฒนายุทธศาสตร์

แนวนโยบายภาพรวมสาขาพลังงาน

สร้างความมั่นคงทางด้านพลังงานของประเทศ พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานให้ครอบคลุมผู้ใช้บริการ และรองรับการขยายตัวทางเศรษฐกิจ สนับสนุนให้เกิดการแข่งขันและมีโครงสร้างราคาที่เหมาะสม ส่งเสริมการใช้พลังงานอย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนสนับสนุนการใช้พลังงานทดแทนที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

แผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ ประกอบด้วย 5 ยุทธศาสตร์ ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 1 : กำหนดบทบาทรัฐวิสาหกิจให้ชัดเจน เพื่อเป็นเครื่องมือสนับสนุนยุทธศาสตร์ชาติ โดยกำหนดบทบาทและทิศทางการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจให้ชัดเจนและแยกบทบาทระหว่างผู้กำกับดูแล ผู้กำหนดนโยบายและผู้ให้บริการออกจากกันอย่างชัดเจน

ยุทธศาสตร์ที่ 2 : เร่งการลงทุนที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของประเทศ โดยการจัดให้มีแผนการลงทุนของรัฐวิสาหกิจราย 5 ปี ที่สอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ และส่งเสริมให้รัฐวิสาหกิจใช้ทรัพยากรร่วมกัน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการลงทุน พร้อมทั้งสนับสนุนให้รัฐวิสาหกิจจัดหาเงินทุนจากแหล่งเงินทุนที่เหมาะสมกับโครงการลงทุนและการระดมทุนจากแหล่งเงินทุนทางเลือกอื่น ๆ เช่น การส่งเสริมให้เอกชนร่วมลงทุนในกิจการของรัฐ (PPPs) หรือการระดมทุนผ่านกองทุนรวมโครงสร้างพื้นฐานเพื่ออนาคตประเทศไทย เป็นต้น

ยุทธศาสตร์ที่ 3 : เสริมสร้างความแข็งแกร่งทางการเงิน เพื่อให้สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงของเศรษฐกิจการเงินที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้อย่างยั่งยืน นอกจากนี้ จะจัดให้มีกลไกในการชดเชยให้แก่รัฐวิสาหกิจที่ได้ดำเนินการตามนโยบายของรัฐภายในกรอบระยะเวลาที่เหมาะสม ซึ่งจะช่วยเพิ่มความแข็งแกร่งทางการเงินให้กับรัฐวิสาหกิจที่ดำเนินการตามนโยบายรัฐบาล

ยุทธศาสตร์ที่ 4 : สนับสนุนการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยี โดยเฉพาะการมุ่งสร้างนวัตกรรมและนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ให้สอดคล้องกับไทยแลนด์ 4.0 และแผนดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม (Digital Economy) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการแก่ประชาชนและลดต้นทุนการดำเนินงาน

ยุทธศาสตร์ที่ 5 : ส่งเสริมระบบธรรมาภิบาลให้มีความโปร่งใสและมีคุณธรรม มีกลไกส่งเสริมและสนับสนุนให้รัฐวิสาหกิจปรับปรุงกระบวนการบริหารจัดการ เพื่อเป็นองค์กรคุณธรรม มีกลไกกำกับติดตามตรวจสอบบริหารความเสี่ยงและประเมินผลที่เพียงพอเหมาะสม มีโครงสร้างองค์กรและกระบวนการทำงานสมัยใหม่ พัฒนาศักยภาพบุคลากรควบคู่กับการมีคุณธรรม กำหนดระบบแรงจูงใจการดำเนินงานที่เหมาะสม คำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สังคม และสิ่งแวดล้อมเป็นสำคัญ

2.2 PESTEL Analysis

การวิเคราะห์ด้วย PESTEL เป็นการพิจารณาถึงปัจจัยภายนอกที่สำคัญที่ส่งผลกระทบทั้งในด้านบวกและลบ ซึ่งปัจจัยดังกล่าวจะเป็นได้ทั้งโอกาสและอุปสรรคต่อการดำเนินงานของอุตสาหกรรมและธุรกิจขององค์กร โดยพิจารณาใน 6 ปัจจัย ดังนี้

1) Political: ปัจจัยทางการเมือง
2) Economic: ปัจจัยทางเศรษฐกิจ
3) Social: ปัจจัยทางสังคม
4) Technological: ปัจจัยทางเทคโนโลยี
5) Environmental: ปัจจัยที่เกิดขึ้นจากธรรมชาติ
6) Legal: ปัจจัยทางกฎหมาย

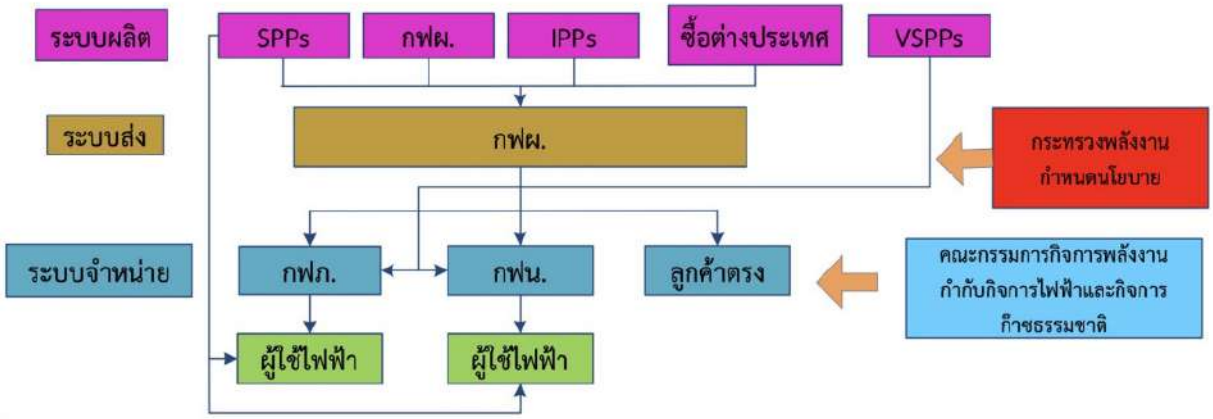
ภาพที่ 2: รูปแบบการวิเคราะห์ PESTEL

2.3 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมอุตสาหกรรม

1. โครงสร้างอุตสาหกรรมไฟฟ้าของประเทศไทย

โครงสร้างอุตสาหกรรมไฟฟ้าของประเทศเป็นโครงสร้างกิจการไฟฟ้ารูปแบบ Enhanced Single Buyer Model (ESB) ตามที่คณะรัฐมนตรีให้ความเห็นชอบ เมื่อวันที่ 9 ธันวาคม 2546

ภาพที่ 3: โครงสร้างอุตสาหกรรมไฟฟ้าในประเทศไทย



ที่มา: เอกสารนำเสนอการเปลี่ยนแปลงของโครงสร้างกิจการไฟฟ้าและแผนพัฒนาโครงสร้างกิจการไฟฟ้า เพื่อส่งเสริมการแข่งขันในระยะทดลองนำร่อง พ.ศ. 2564-2565

ลักษณะโครงสร้างกิจการไฟฟ้ารูปแบบ ESB

1. กิจการผลิตไฟฟ้าและระบบส่งไฟฟ้า: การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (กฟผ.) เป็นผู้ผลิตไฟฟ้า ส่งไฟฟ้า และเป็นผู้รับซื้อไฟฟ้าจากโรงไฟฟ้าเอกชนและรับซื้อไฟฟ้าจากต่างประเทศเพียงรายเดียว (Single Buyer) โดย กฟผ. จะจำหน่ายไฟฟ้าผ่านระบบส่งไฟฟ้า (Transmission) ให้แก่การไฟฟ้านครหลวง (กฟน.) และการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (กฟภ.) เพื่อจำหน่ายไฟฟ้าให้กับผู้ใช้ไฟฟ้า นอกจากนี้ กฟผ. ยังจำหน่ายไฟฟ้าบางส่วนโดยตรงให้แก่ผู้ใช้ไฟฟ้ารายใหญ่บางรายที่ได้รับอนุญาตให้จำหน่ายได้ภายใต้กฎหมายที่เกี่ยวข้องและประเทศใกล้เคียง

2. ศูนย์ควบคุมระบบไฟฟ้า (System Operator) จะทำหน้าที่วางแผนปฏิบัติการผลิตไฟฟ้าและสั่งการเดินเครื่องโรงไฟฟ้าที่มีความพร้อมอยู่ในระบบในขณะนั้น โดยเริ่มจากโรงไฟฟ้าที่มีต้นทุนการผลิตต่ำสุดไปเป็นลำดับ (Merit Order) และเพื่อไม่ให้เกิดค่าปรับ กฟผ. จะพิจารณาเงื่อนไขสำคัญประกอบการสั่งการด้วย เช่น Minimum Generation ของโรงไฟฟ้า เงื่อนไขการรับก๊าซธรรมชาติตามสัญญากับบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) เป็นต้น ซึ่งจะอยู่ภายใต้กิจการระบบส่งไฟฟ้า (Transmission) ของ กฟผ.

3. ระบบจำหน่ายไฟฟ้า (Distribution) กฟผ. จำหน่ายไฟฟ้าส่วนใหญ่ทั้งที่ผลิตเองและจัดซื้อจากผู้ผลิตไฟฟ้าอื่นให้แก่ กฟน. และ กฟภ. โดย กฟน. รับผิดชอบการจำหน่ายไฟฟ้าให้แก่ผู้ใช้ไฟฟ้าใน 3 จังหวัด ได้แก่ กรุงเทพมหานคร นนทบุรี และสมุทรปราการ ขณะที่ กฟภ.จำหน่ายไฟฟ้าให้แก่ผู้ใช้ไฟฟ้าในจังหวัดอื่น ๆ ที่ไม่ใช่เขตการให้บริการของ กฟน. (โดยในแต่ละพื้นที่รับผิดชอบ กฟน. และ กฟภ. จะเป็นเจ้าของสถานีไฟฟ้า ระบบสายส่ง

ระบบจำหน่าย หม้อแปลงจำหน่าย ระบบไฟฟ้าแรงต่ำ และเครื่องวัดหน่วยไฟฟ้า (มิเตอร์ไฟฟ้า)) ซึ่งไฟฟ้าส่วนหนึ่งของ กฟภ. ที่ใช้ในการจำหน่ายมาจากผู้ผลิตไฟฟ้าเอกชนรายเล็กมาก (VSPP) ที่ปัจจุบันภาครัฐกำหนดให้ผลิตและส่งจำหน่ายเข้าโครงข่าย (Grid) ของ กฟน. และ กฟภ. เท่านั้น อย่างไรก็ตาม ในระบบจำหน่ายไฟฟ้าในปัจจุบันผู้ผลิตไฟฟ้าเอกชนรายเล็ก (SPP) บางรายสามารถจำหน่ายไฟฟ้าให้กับลูกค้าอุตสาหกรรมได้โดยตรง

4. กิจการจำหน่ายไฟฟ้า (Retail) กฟน. และ กฟภ. จำหน่ายไฟฟ้าให้แก่ผู้ใช้ไฟฟ้า ซึ่งกำหนดให้อัตราค่าไฟฟ้าสำหรับผู้ใช้ไฟฟ้าประเภทเดียวกันเป็นอัตราเดียวกันทั่วประเทศ (Uniform Tariff) และมีความแตกต่างกันตามประเภทผู้ใช้ไฟฟ้า ทั้งนี้ คณะกรรมการกำกับกิจการพลังงาน (กกพ.) จะเป็นผู้กำกับดูแลโครงสร้างอัตราค่าไฟฟ้าของประเทศในภาพรวม

สำหรับการเปลี่ยนแปลงของโครงสร้างกิจการไฟฟ้าในอนาคตจากการส่งเสริมการแข่งขันในกิจการไฟฟ้าและก๊าซธรรมชาติ จะมีการแบ่งออกเป็น 4 รูปแบบ (Model) โดยในแต่ละรูปแบบมีสภาวะการแข่งขันที่แตกต่างกันใน 3 มิติ กล่าวคือ 1. การแข่งขันในระบบผลิตไฟฟ้า (Generator) 2. การแข่งขันในระบบจำหน่ายไฟฟ้า (Retail) และ 3. การแข่งขันในการรับซื้อไฟฟ้าจากผู้ใช้ไฟ (Customer) ซึ่งในแต่ละรูปแบบมีสภาวะการแข่งขันที่แตกต่างกัน รายละเอียดตามตารางด้านล่าง

ตารางที่ 1: การเปลี่ยนแปลงของโครงสร้างกิจการไฟฟ้าในอนาคต

Characteristic	Model 1 Monopoly	Model 2 Purchasing agency	Model 3 Whole sale competition	Model 4 Retail competition
Definition	Monopoly at all levels	Competition in generation single buyer	Competition in generation and choice For Distcos	Competition in generation and choice for final consumers
Competing Generators	NO	YES	YES	YES
Choice for retailers?	NO	NO	YES	YES
Choice for final Customer ?	NO	NO	NO	YES

ที่มา: เอกสารนำเสนอการเปลี่ยนแปลงของโครงสร้างกิจการไฟฟ้าและแผนพัฒนาโครงสร้างกิจการไฟฟ้า เพื่อส่งเสริมการแข่งขันในระยะทดลองนำร่อง พ.ศ. 2564-2565

โดยปัจจุบันโครงสร้างอุตสาหกรรมไฟฟ้าของประเทศไทย อยู่ในรูปแบบที่ 2 ที่มีการผลิตไฟฟ้าจากทั้งโรงไฟฟ้าเชื้อเพลิงหลัก ได้แก่ ก๊าซธรรมชาติ ถ่านหิน/ลิกไนต์ พลังน้ำขนาดใหญ่ น้ำมัน และโรงไฟฟ้าที่ใช้เชื้อเพลิงจากพลังงานหมุนเวียน ซึ่งได้แก่ ชีวมวล (กากสินค้าเกษตร) ก๊าซชีวภาพ (เช่น มูลสัตว์ น้ำเสียจากโรงงานแปรรูปเกษตร พืชพลังงาน เป็นต้น) ขยะ (เช่น ขยะชุมชน ขยะอุตสาหกรรม เป็นต้น) แสงอาทิตย์ ลม และพลังน้ำขนาดเล็ก

2. การวิเคราะห์คู่แข่ง

จากการศึกษา ทบทวน และวิเคราะห์โครงสร้างอุตสาหกรรมไฟฟ้าในประเทศไทยที่ได้แบ่งอุตสาหกรรมไฟฟ้าโดยใช้ห่วงโซ่อุปทาน ซึ่งทำให้แบ่งอุตสาหกรรมไฟฟ้าเป็น 2 ส่วน ได้แก่ ภาคการผลิต และภาคการจำหน่าย โดย กฟภ. เป็นรัฐวิสาหกิจที่อยู่ในภาคส่วนการจำหน่ายไฟฟ้าที่แบ่งการจำหน่ายภายในประเทศตามพื้นที่รับผิดชอบของรัฐวิสาหกิจทั้ง 2 แห่ง ได้แก่ กฟภ. ดูแลรับผิดชอบพื้นที่ส่วนภูมิภาค 4 ภาค (ภาคเหนือ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ภาคกลาง ภาคใต้) และ กฟน. ดูแลรับผิดชอบพื้นที่เขตเมืองหลวง (กรุงเทพมหานคร นนทบุรี สมุทรปราการ) แม้ว่าพื้นที่ดูแลรับผิดชอบจะแบ่งกันชัดเจนแต่ปัจจุบันการทำงานของทั้ง 2 หน่วยงานมีการเปรียบเทียบการทำงานซึ่งกันละกันในฐานะหน่วยงานการจำหน่ายไฟฟ้า เช่น ความเสถียร/ความน่าเชื่อถือของการจำหน่ายไฟฟ้า ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ ค่า SAIFI/SAIDI เป็นต้น นอกจากนี้ จากนโยบายภาครัฐที่ส่งเสริมให้ภาคเอกชนสามาถดำเนินการผลิตไฟฟ้าหรือผู้ผลิตไฟฟ้ารายเล็ก (Small Power Producer : SPP) รวมถึงผู้ผลิตไฟฟ้าขนาดเล็กมาก (Very Small Power Producer VSPP) สามารถจำหน่ายไฟฟ้าให้กับหน่วยงานภาครัฐและประชาชนได้หรือที่เรียกว่านโยบายการเปิดเสรีกิจการไฟฟ้า ซึ่งจะส่งผลต่ออำนาจการต่อรองของ กฟภ. และ กฟน. เนื่องจากจะมีผู้เล่นหลายรายในตลาดกิจการไฟฟ้า ดังนั้น จึงกล่าวได้ว่า SPP VSPP เป็นคู่แข่งทั้งทางตรงและทางอ้อมในอนาคตของ กฟภ. รวมถึง กฟน. ที่จะเป็นคู่แข่งทางอ้อมด้านการให้บริการ ความน่าเชื่อถือของการจำหน่ายไฟฟ้า หาก กฟภ. มีคุณภาพการให้บริการและให้บริการ ความน่าเชื่อถือของการจำหน่ายไฟฟ้าที่ลดลง

จากนโยบายภาครัฐที่ส่งเสริมผู้ผลิตไฟฟ้ารายเล็ก (SPP) ที่มีกำลังการผลิต 120-150 MW ที่มีไฟฟ้าส่วนเหลือสามารถจำหน่ายให้กับ กฟผ. และจำหน่ายให้กับกลุ่มลูกค้าอุตสาหกรรมที่อยู่ในนิคมอุตสาหกรรมได้ ซึ่งถือว่าเป็นทางเลือกให้กับผู้บริโภค/ผู้ประการ/ลูกค้าของ กฟภ. ในกลุ่มลูกค้าอุตสาหกรรมสามารถเลือกใช้บริการหรือไปซื้อไฟฟ้าจาก SPP ได้ แต่ในทางตรงกันข้ามจะส่งผลต่ออำนาจการต่อรองของ กฟภ. อย่างมาก หรือถือว่า SPP เป็นคู่แข่งของ กฟภ. โดยตรง ซึ่งจะแตกต่างจากในกรณีผู้ผลิตไฟฟ้าเอกชนรายใหญ่มีขนาดกำลังผลิตมากกว่า 90 MW (Independent Power Producer: IPP) และ VSPP ที่ภาครัฐยังมีนโยบายให้ IPP ที่จะจำหน่ายไฟฟ้าในประเทศต้องจำหน่ายไฟฟ้าผ่านโครงข่ายของ กฟผ. เท่านั้น เช่นเดียวกับ VSPP ที่ภาครัฐกำหนดนโยบายให้ VSPP ต้องจำหน่ายไฟฟ้าให้ กฟภ. รายเดียวเช่นกัน ดังนั้น IPP และ VSPP ยังไม่ถือเป็นคู่แข่งโดยตรงของ กฟภ.

จากนโยบายภาครัฐข้างต้นที่ส่งเสริมการแข่งขันด้านคุณภาพการจำหน่ายไฟฟ้าและการให้บริการทำให้ กฟภ. ต้องสูญเสียฐานลูกค้าที่สำคัญประเภทอุตสาหกรรมให้กับ SPP อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้โดยเฉพาะในเขตนิคมอุตสาหกรรมอย่างต่อเนื่อง ซึ่งมีสาเหตุหลักเกิดจาก SPP มีอัตราค่าไฟฟ้าที่ต่ำกว่า กฟภ. และคุณภาพความเสถียรของการจ่ายไฟฟ้าที่ดีกว่า เนื่องจาก SPP มีต้นทุนการผลิตไฟฟ้าคงที่และต้นทุนบางส่วนได้ถูกปันส่วนไปรวมกับการจำหน่ายพลังงานไฟฟ้าที่ขายให้กับ กฟผ. ไปแล้ว รวมถึง SPP ส่วนใหญ่ตั้งอยู่ภายใต้หรือใกล้เคียงกับนิคมอุตสาหกรรมต่าง ๆ ทำให้การเชื่อมโยงระบบสายจำหน่ายไฟฟ้าให้กับลูกค้าในนิคมอุตสาหกรรมได้ใกล้และมีระยะทางสั้นกว่า ส่งผลให้คุณภาพและความเสถียรของการจ่ายไฟฟ้าดีกว่า และมีหน่วยสูญเสีย (Loss) ต่ำกว่า กฟภ. รวมทั้ง SPP ยังมีต้นทุนค่าใช้จ่ายในการวางระบบสายส่งและต้นทุนการบำรุงรักษาต่ำกว่า นอกจากนี้อีกปัจจัยหนึ่งที่ กฟภ. จะสูญเสียความสามารถ คือ การขยายแนวท่อก๊าซธรรมชาติของบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ที่มีการผลิตไฟฟ้าจากก๊าซธรรมชาติจะส่งผลกระทบต่อโอกาสในการสร้างรายได้ในอนาคตของ กฟภ. อีกด้วย ในขณะที่การรับซื้อไฟฟ้าจากผู้ผลิตไฟฟ้าขนาดเล็ก (SPP) ด้วยระบบผลิตพลังงานร่วม (Cogeneration)

ที่กำลังจะสิ้นสุดอายุสัญญาในปี 2560-2568 จำนวน 25 โครงการนั้น มีแนวทางที่จะรับซื้อไฟฟ้าในปริมาณที่น้อยลงและราคาที่ต่ำกว่าเดิม จากแนวทางดังกล่าวมีความเป็นไปได้ว่าทางผู้ผลิตไฟฟ้าขนาดเล็กจะรักษาศักยภาพในการผลิตและขายไฟฟ้าให้กับทางนิคมอุตสาหกรรมโดยตรงมากยิ่งขึ้น

อย่างไรก็ตาม โครงสร้างอุตสาหกรรมไฟฟ้าอาจเปลี่ยนแปลงไป เนื่องจากคณะกรรมการกำกับกิจการพลังงาน (กกพ.) ให้ดำเนินการกับ SPP ระบบ Cogeneration ที่จะสิ้นสุดอายุสัญญาในปี 2560-2568 ตามมติคณะกรรมการนโยบายพลังงานแห่งชาติ (กพช.) โดยกำหนดให้ผู้ผลิตไฟฟ้ารายเล็กยื่นเสนอขายไฟฟ้าต่อการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (กฟผ.) โดยได้กำหนดหลักเกณฑ์สำคัญให้ผู้ผลิตไฟฟ้ารายเล็กต้องเสนอขายไฟฟ้าในปริมาณที่มากกว่า 10 เมกะวัตต์ แต่ไม่เกิน 30 เมกะวัตต์ และไม่เกิน 30% ของกำลังผลิตไฟฟ้าสุทธิ (Net Generation) รวมไอน้ำ อีกทั้งไฟฟ้าที่เสนอขายจะต้องไม่เกินกว่าปริมาณไฟฟ้าตามสัญญาซื้อขายไฟฟ้าเดิม อย่างไรก็ตาม ปริมาณไฟฟ้าส่วนเกิน (Excess Capacity) ของกำลังการผลิตที่เหลือจากขายให้ กฟผ. นั้น ทางสำนักงานนโยบายและแผนพลังงาน (สนพ.) กำลังดำเนินการศึกษาแนวคิดของตลาด SPP-Power Pool เพื่อรองรับให้ SPP Cogeneration ให้สามารถนำปริมาณการผลิตไฟฟ้าส่วนที่เกินจากปริมาณไฟฟ้าที่ขายให้ลูกค้าตรงในนิคมอุตสาหกรรมและที่มีสัญญารูปแบบ Firm กับ กฟผ. มาสร้างตลาดกลางการซื้อขายไฟฟ้าที่มีกลไกการซื้อขายไฟฟ้าเสรี เพื่อให้เกิดความยืดหยุ่นและส่งเสริมการแข่งขันในอุตสาหกรรมไฟฟ้า ซึ่งจะส่งผลดีต่อตลาดไฟฟ้าประเทศในอนาคตต่อไป รวมถึงกำลังหาแนวทางในการจัดตั้งตลาดการซื้อขายไฟฟ้าเสรีในพื้นที่ EEC เพื่อให้กลุ่ม SPP Cogeneration ดังกล่าว มีช่องทางใหม่ที่จะแข่งขันกันขายไฟฟ้าได้เพิ่มขึ้น โดยคาดว่าจะนำร่องที่นิคมอุตสาหกรรมมาบตาพุด และพื้นที่เขตเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออก (EEC)

นอกจากนี้ กฟภ. ยังมีแนวโน้มสูญเสียลูกค้าจากคู่แข่งทางอ้อม คือ นโยบาย Solar roof-top ที่ส่งเสริมให้ประชาชนทั่วไปติดตั้งระบบโซล่าเซลล์ ทำให้ผู้บริโภคเป็นทั้งผู้ใช้ไฟฟ้าและผู้ผลิตไฟฟ้าได้เอง ส่งผลให้มีแนวโน้มที่การใช้ไฟฟ้าจาก กฟภ. จะมีปริมาณลดลงจากเดิม อย่างไรก็ตาม แม้ว่าประชาชนทั่วไปที่ติดตั้งระบบโซล่าเซลล์จะสามารถผลิตไฟฟ้าได้เอง แต่หากวิเคราะห์แนวโน้มในอนาคตที่เกี่ยวเนื่องกับอุตสาหกรรมไฟฟ้า คือ อุตสาหกรรมยานยนต์ไฟฟ้าที่เป็นตัวขับเคลื่อนการใช้พลังงานไฟฟ้าจากที่ภาครัฐส่งเสริมการใช้รถยนต์ไฟฟ้า และภาคเอกชนผลิตรถยนต์ไฟฟ้าออกสู่ตลาดมากขึ้น จึงทำให้ประชาชนทั่วไปจะมีแนวโน้มการใช้พลังงานไฟฟ้ามากขึ้นเพื่อกักเก็บไฟฟ้าในแบตเตอรี่ของรถยนต์ไฟฟ้า นั้นอาจหมายถึงแนวโน้มการใช้พลังงานไฟฟ้าของประชาชนไม่ได้หายไปแต่ทดแทนด้วยการใช้รถยนต์ไฟฟ้าทดแทนหรือเป็นการ Off-set หรือลดปริมาณการใช้ไฟฟ้าที่อาจเพิ่มขึ้นโดยตรงจาก กฟภ. เท่านั้น

จากการวิเคราะห์คู่แข่งขันภายในประเทศที่มีลักษณะการดำเนินงานคล้ายกับ กฟภ. และคู่แข่งขันต่างประเทศที่มีลักษณะการดำเนินธุรกิจหรืออยู่ในอุตสาหกรรมประเภทเดียวกันที่มีความเป็นเลิศในด้านต่าง ๆ และเป็นผู้นำในแต่ละประเทศใกล้เคียงมาเปรียบเทียบผลการดำเนินงาน เพื่อวิเคราะห์ถึงความสามารถและโมเดลทางธุรกิจใหม่ (New Business Model) ขององค์กรที่เป็นเลิศเทียบกับ กฟภ. ว่า กฟภ. มีช่องว่างการทำธุรกิจใหม่และมีความคืบหน้า/สถานะการดำเนินงานของธุรกิจใหม่ด้านพลังงานไฟฟ้านั้นเป็นอย่างไร จากการวิเคราะห์พบว่า กฟภ. เริ่มมีการทำธุรกิจใหม่ที่เกี่ยวกับธุรกิจด้านพลังงานไฟฟ้า เช่น Solar Rooftop ESCO (Energy Service Company) HEM (Home Energy Management) EV Charging Service ESS (Energy Storage System) Digital Platform เป็นต้น แต่โดยส่วนใหญ่การดำเนินงานยังอยู่ในขั้นเริ่มต้นยังไม่ได้ดำเนินการในเชิงพาณิชย์อย่างเต็มรูปแบบ และมีหลายธุรกิจอยู่ในระหว่างการศึกษาความเป็นไปได้ในการดำเนินธุรกิจ ซึ่งหากเปรียบเทียบ

กับองค์กรในประเทศหลาย ๆ องค์กร และองค์กรต่างประเทศที่เป็นเลิศจะพบว่าองค์กรเหล่านั้นมีการดำเนินงานในเชิงพาณิชย์ในหลาย ๆ ธุรกิจไปก่อนหน้าแล้ว เช่น Solar Rooftop ESCO (Energy Service Company) SMART Energy Developer HEM (Home Energy Management) BEM (Building Energy Management) EV Ecosystem (EV Charging Service Install & Maintenance Services EV Swap Battery Home Charging) Smart Grid Developer Grid energy storage Data Analytics Energy Treading เป็นต้น หาก กฟภ. ยังไม่เร่งการดำเนินงานในธุรกิจใหม่ดังกล่าว จะเป็นเหตุให้ กฟภ. สูญเสียความสามารถในการแข่งขัน เนื่องจากคู่แข่งขันทั้งในประเทศที่มีความพร้อมในการให้บริการแก่ลูกค้า/ผู้บริโภค ประกอบกับการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีที่รวดเร็วเป็นตัวเร่งและส่งผลให้ลูกค้า/ผู้บริโภคหันมาสนใจในธุรกิจ/ผลิตภัณฑ์ที่เกี่ยวกับธุรกิจด้านเทคโนโลยีหรือธุรกิจอนุรักษ์พลังงานมากขึ้น เช่น รถยนต์ไฟฟ้า แบตเตอรี่ไฟฟ้า เป็นต้น ดังเห็นได้จากในปัจจุบันค่ายรถยนต์เริ่มหันมาผลิตรถยนต์ไฟฟ้ามากขึ้น ดังนั้น กฟภ. จำเป็นต้องเร่งดำเนินการธุรกิจใหม่ที่เกี่ยวกับธุรกิจด้านพลังงานไฟฟ้าดังกล่าวเพื่อสร้างโอกาสทางธุรกิจและเพิ่มรายได้ให้กับองค์กรในช่วงเปลี่ยนถ่ายการเปิดเสรีกิจการไฟฟ้าที่ กฟภ. มีแนวโน้มจะสูญเสียลูกค้ากลุ่มนิคมอุตสาหกรรมเพิ่มมากขึ้น ดังตาราง

ภาพที่ 4: การวิเคราะห์คู่แข่งขันภายในประเทศที่มีลักษณะการดำเนินงานคล้ายกับ กฟภ. และคู่แข่งขันต่างประเทศ

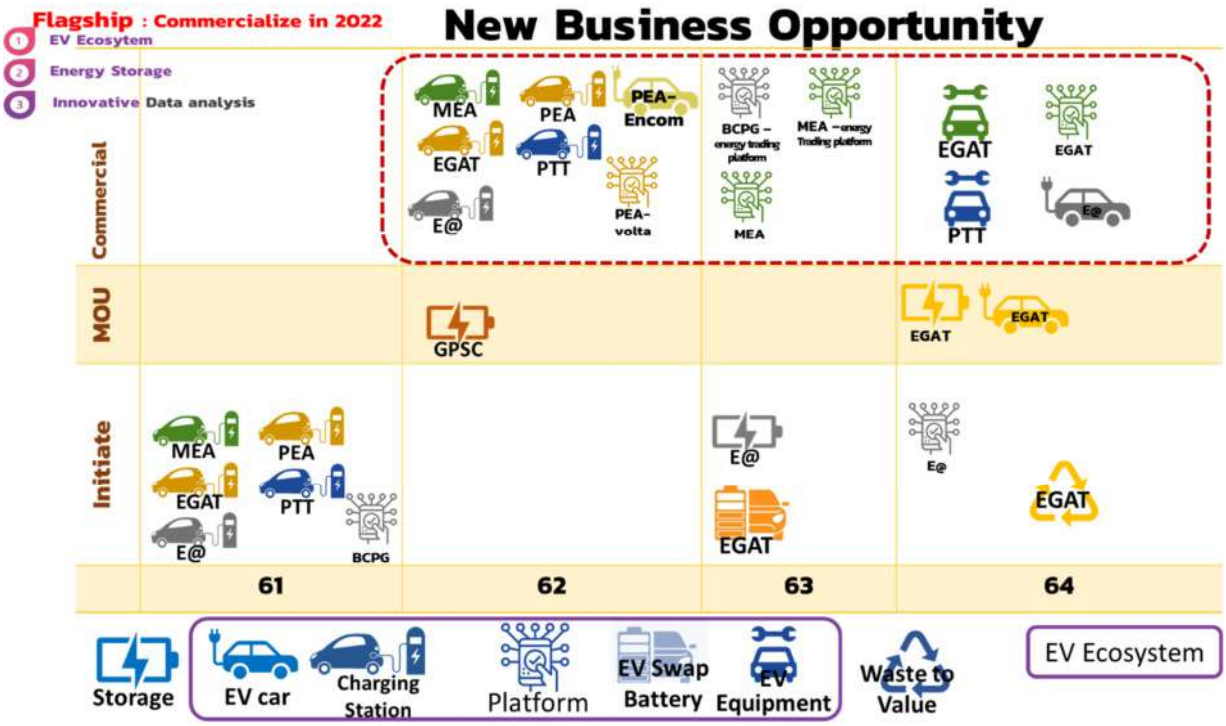
	รายการ	Statkraft	KEPCO	TEPCO	SP	SGCC	TENAGA	Meralco	PEA	MEA	EGAT	Eᵩ	BCPG	GPSC	PTT
Energy Management	Solar Rooftop	/ (Solar Power Plant)	/ (Solar Power Plant)	/ (Solar Power Plant)	/	/	/	/	/	/	/				
	ESCO	/	/	/	/	/			/	/					
	Ihapm				/ On the processing Targeting	/	/ Since 2018 Smart en ordinewergy monitoring system	/ Since 2013	/						
	HEM, BEM, FEM	/	/	/	/	/ since 2017	/		/	/					
	SMART Energy developer	/	/	/	/	/	/	/		/					
	Solar Disposal Management				/						/*				
EV	EV Charging Service	/ Since 2012	/	/	/ since 2016 phasing out petrol, diesel cars by 2040	/ since 2006	/	/ since 2013	/	/	/	/			/
	Install & Maintenance Services	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/			/
	EV Swap Battery	/	/	/	/	/					/ since 2020				
	Home Charging	/	/	/	/	/	/	/		/	/ since 2021				/
Engineering Service	ESS	/	/	/	/	/		/ Pilot 2018	/	/	/				
	Smart Grid Developer	/ Ventures Investment	/	/	/	/	/	/	/	/	/				
	Grid energy storage	/	/	/		/		/ Pilot 2018		/*	/*	/		/	
	Premium Services I.E.	/ Energy consumers	/ Power Plant Service & Digitise	/ consultation services	/	/		X Study best practice							
Digital	Data Analytics	/	/	/	/ SP Utilities mobile	/	/	/	/*		/				
	Digital Platform	/	/	/	/ Platform E to Build Digital Industrial Ecosystem	/ since 2017	/ build a digital renewable energy platform to connect various renewables assets and applications	/ since 2017	/	/	/	/*			/
	Energy Trading	/	/	/ Ventures Investment	/ REC platform	/ since 2018	/ Pilot 2020		/	/	/		/		
	Load Aggregator	/	/	/	/	/	/	/	/*						
	Virtual Battery	/		/	/	/									
	Virtual power plant	/ Statkraft developed the first algorithmic applications in 2013	/ Power ICT Business System	/	/	/ since 2018	/ THAI and South Korean companies are investing to explore the virtual power plant								
	Virtual Grid Operator	/	/	/		/									
	Virtual Battery				/										
	Big Data	/	/	/	/	/ SGCC cloud and grid security cloud platforms	/								
	Energy Visualization	/	/	/											
Inno. Product	Ihapm								/						
	PEA Innovative Products	/ Innovation	/ Innovation	/ Innovation					/						
Other	Renewable Energy Power Plant	/	/	/	/	/	/	/		/	/	/	/	/	
	Electric Vehicle			/						/*		/			/*

* อยู่ในระหว่างการศึกษาความเป็นไปได้ในการดำเนินธุรกิจ

ที่มา: รายงานประจำปีของบริษัททั้งในประเทศและต่างประเทศ

นอกจากนี้ หากวิเคราะห์ในเชิงลึกถึงความคืบหน้าของการดำเนินธุรกิจด้านพลังงานไฟฟ้าในปัจจุบันของคู่แข่งขันภายในประเทศที่มีลักษณะการดำเนินงานคล้ายกับ กฟภ. และดำเนินธุรกิจอยู่ในอุตสาหกรรมประเภทเดียวกันนั้น จะพบว่าคู่แข่งขันภายในประเทศมีความคืบหน้าในการดำเนินธุรกิจด้านพลังงานไฟฟ้าในเชิงพาณิชย์ไปอย่างมากในช่วงปี 2562-2564 เช่น 1. บริษัท Energy Absolute (EA) เริ่มดำเนินธุรกิจ EV Charging Station เชิงพาณิชย์ในปี 2562 และถัดมาในปี 2564 ดำเนินธุรกิจ EV Car 2. บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) (ปตท.) เริ่มดำเนินธุรกิจ EV Charging Station เชิงพาณิชย์ในปี 2562 และถัดมาในปี 2564 ดำเนินธุรกิจ EV Equipment 3. การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (กฟผ.) เริ่มดำเนินธุรกิจ EV Charging Station เชิงพาณิชย์ในปี 2562 และถัดมาในปี 2564 ดำเนินธุรกิจ EV Equipment และ EV Platform เป็นต้น แต่เมื่อพิจารณาการดำเนินธุรกิจของ กฟภ. พบว่ามีการดำเนินธุรกิจ EV Charging Station และดำเนินธุรกิจ EV Car ผ่าน PEA-Encom เชิงพาณิชย์ในปี 2562 แต่ในปัจจุบัน (ปี 2564) ยังไม่พบการดำเนินธุรกิจใหม่หรือออกผลิตภัณฑ์ใหม่เพื่อนำธุรกิจหรือผลิตภัณฑ์มาแข่งขันกับคู่แข่งขันในตลาดในประเทศ ดังนั้น หาก กฟภ. ยังดำเนินการล่าช้าอาจทำให้ กฟภ. สูญเสียโอกาสทางธุรกิจและสูญเสียรายได้ที่กำลังเป็นเทรนของการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีที่กำลังมาอย่างรวดเร็ว ดังรูปภาพ

ภาพที่ 5: การวิเคราะห์ในเชิงลึกถึงความคืบหน้าของการดำเนินธุรกิจด้านพลังงานไฟฟ้าในปัจจุบันของคู่แข่งขันภายในประเทศ



ที่มา: รวบรวมข้อมูลจากรายงานประจำปีของบริษัททั้งในประเทศและต่างประเทศ

3. การวิเคราะห์อุตสาหกรรมจำหน่ายพลังงานไฟฟ้าและการแข่งขันด้วย 5-Forces

การวิเคราะห์ด้วยเครื่องมือ 5 Forces เพื่อสะท้อนถึงระดับความรุนแรงในการแข่งขันของอุตสาหกรรมและธุรกิจ โดยพิจารณาจากองค์ประกอบใน 5 ด้าน ได้แก่ 1) อุปสรรคของผู้เข้าใหม่ 2) อำนาจต่อรองของผู้ขาย 3) อำนาจต่อรองของผู้ซื้อ 4) สินค้าทดแทน 5) ความรุนแรงของการแข่งขัน

โครงสร้างตลาดระบบจำหน่ายไฟฟ้าที่มีกฎเกณฑ์ ข้อบังคับเชิงผูกขาดของภาครัฐ จึงทำให้ระดับการแข่งขันจึงไม่รุนแรงมากนัก อย่างไรก็ตาม ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีในอนาคต รวมถึงแนวโน้มประชาชนและภาคธุรกิจจะสามารถเป็นทั้งผู้ใช้และผู้ผลิตไฟฟ้าจากพลังงานทดแทน (Prosumer) จะทำให้ลูกค้ามีทางเลือกมากยิ่งขึ้น ทั้งนี้ สามารถสรุประดับการแข่งขันของโครงสร้างอุตสาหกรรมระบบจำหน่ายไฟฟ้า ผ่านการวิเคราะห์ 5-forces ได้ดังนี้

ภาพที่ 6: การวิเคราะห์อุตสาหกรรมจำหน่ายพลังงานไฟฟ้าและการแข่งขันด้วย 5 Forces

2.4 การวิเคราะห์คู่เทียบ (Benchmarking Analysis)

1. การเปรียบเทียบคู่เทียบ

เพื่อให้การกำหนดยุทธศาสตร์และการตั้งเป้าหมายดำเนินงานในอนาคตของ กฟภ. มีความท้าทาย สร้างความสามารถในการแข่งขันในระดับภูมิภาคได้นั้น การวิเคราะห์คู่เทียบเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าว ควรนำบริษัทที่อยู่ในธุรกิจหรืออุตสาหกรรมประเภทเดียวกันที่มีความเป็นเลิศ และเป็นผู้นำในแต่ละประเทศ ใกล้เคียงมาเปรียบเทียบผลการดำเนินงาน แม้ว่าโครงสร้างองค์กร ลักษณะการประกอบกิจการ/ธุรกิจ และลักษณะการดำเนินงานจะแตกต่างกัน แต่การเปรียบเทียบในลักษณะนี้จะช่วยให้เห็นถึงแนวทาง ทิศทาง และกลยุทธ์การดำเนินงานที่สำคัญให้ กฟภ. ไปปรับใช้เพื่อมุ่งสู่เป้าหมายความเป็นเลิศในระดับภูมิภาคและองค์กรที่ยั่งยืนด้านพลังงาน ส่วนคู่เทียบในประเทศ คือ การไฟฟ้านครหลวง (กฟน.) และการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (กฟผ.) ส่วนคู่เทียบต่างประเทศ ได้แก่ KEPCO ประเทศเกาหลี MERALCO ประเทศฟิลิปปินส์ TENAGA ประเทศมาเลเซีย SP ประเทศสิงคโปร์ SGCC ประเทศจีน และ Statkraft ประเทศนอร์เวย์ ซึ่งการพิจารณาจะพิจารณาจากภาพรวมของลักษณะการดำเนินการที่มีความคล้ายคลึงกัน แต่อาจมีความแตกต่างด้านพื้นที่ที่การให้บริการ

ทั้งนี้ แนวทางการคัดเลือกคู่เทียบ ที่ปรึกษามีแนวทางการพิจารณา โดยแบ่งตามด้านที่สำคัญที่ต้องการผลักดันองค์กรให้บรรลุตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ ใน 5 ด้านหลัก ดังนี้

1. โครงสร้างระบบจำหน่าย	• เพิ่มศักยภาพของระบบจำหน่ายไฟฟ้า และระบบสนับสนุนการดำเนินงานที่สำคัญ เพื่อสร้างความน่าเชื่อต่อต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการยกระดับโครงสร้างระบบจำหน่ายที่มีประสิทธิภาพ มั่นคง เพียงพอ เชื่อถือได้และครอบคลุมพื้นที่เศรษฐกิจ และพัฒนาสู่การเป็นVirtual Utility
2. Customer Service	• ตอบสนองความคาดหวังและความต้องการของลูกค้าที่ครบถ้วน และสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร
3. Portfolio Performance	• การวิเคราะห์และจัดทำ Business Model ที่เหมาะสมสอดคล้องกับสภาพแวดล้อม/โครงสร้างอุตสาหกรรม • พัฒนาและส่งเสริมนวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานขององค์กร รวมถึงการแสวงหาธุรกิจใหม่ • การส่งเสริมและผลักดันผลประกอบการของบริษัทในเครือ
4. Human Capital	• โครงสร้างองค์กรและสมรรถนะของบุคลากรในการรองรับการดำเนินงานทั้งในปัจจุบันและในอนาคต • การเพิ่มประสิทธิภาพ/ผลผลิตของบุคลากร
5. Sustainable Goal	• การพัฒนาองค์กรให้เกิดความสมดุลของการพัฒนา และสร้างความยั่งยืนทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม

จากนั้นมีหลักเกณฑ์ในการคัดเลือกคู่เทียบของ กฟภ. ในแต่ละด้าน ดังนี้

ตารางที่ 2: หลักเกณฑ์ในการคัดเลือกคู่เทียบของ กฟภ. ในแต่ละด้าน

หัวข้อ	ประเด็น	ลักษณะของคู่เทียบ	ตัวอย่างคู่เทียบ
โครงสร้างระบบจำหน่าย	ระบบจำหน่ายไฟฟ้า	• ธุรกิจจำหน่ายไฟฟ้าทั้งในประเทศและต่างประเทศ	• กฟน. / กฟผ. / TNB / Meralco / SP / SGCC / KEPCO / TEPCO / Statkraft
	ระบบสนับสนุนการดำเนินงาน	• ธุรกิจอื่นที่เป็นตัวอย่างที่ดีในการดำเนินงานด้านระบบการสนับสนุนที่สำคัญ เช่น ระบบการบริหารความเสี่ยง ระบบการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล เป็นต้น	• กฟผ. / Meralco / TNB / SGCC / Statkraft
Customer Service	ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า	• ธุรกิจจำหน่ายไฟฟ้าทั้งในประเทศและต่างประเทศ รวมถึงธุรกิจอื่นในประเภทการให้บริการ ที่มีเป้าประสงค์ สำคัญ คือ การให้บริการลูกค้า	• กฟน. / TNB / Meralco
Portfolio Management	นวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานขององค์กร	• ธุรกิจที่เป็นตัวอย่างที่ดีในด้านการกำหนด Business Model รวมถึงมีโครงสร้างและการกำกับดูแลบริษัทในเครือที่ดี • ธุรกิจที่เป็นตัวอย่างที่ดีหรือได้รางวัลนวัตกรรมระดับองค์กรที่สามารถสนับสนุนการดำเนินงานภายใน	• กฟผ. TNB / Meralco / SP
Human Capital	ระบบสนับสนุนการดำเนินงานด้านการบริหารทุนมนุษย์	• ธุรกิจอื่นที่เป็นตัวอย่างที่ดีในการดำเนินงานด้านระบบการบริหาร และ	• กฟน. / กฟผ. / SP / SGCC / KEPCO / TEPCO

หัวข้อ	ประเด็น	ลักษณะของคู่เทียบ	ตัวอย่างคู่เทียบ
		พัฒนาทุนมนุษย์ เพื่อเพิ่มศักยภาพและประสิทธิผลของบุคลากร	
Sustainable Goal	ความยั่งยืนในการดำเนินธุรกิจ	• ธุรกิจที่มีธรรมาภิบาลที่ดี รวมถึงธุรกิจที่ได้รางวัลโครงการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (Integrity and Transparency Assessment - ITA) และการดำเนินงานตามปัจจัยยั่งยืนตาม GRI	• กฟน. / กฟผ.
	ความมั่นคงทางการเงิน	• ธุรกิจจำหน่ายไฟฟ้าทั้งในประเทศและต่างประเทศ	• กฟน. / TNB / Meralco

โดยเกณฑ์ในการคัดเลือก ประกอบด้วย

- รูปแบบในการดำเนินธุรกิจ
- ความน่าเชื่อถือ
- ความง่ายในการนำไปใช้
- ต้นทุนในการจัดหาข้อมูล

เพื่อให้ผู้บริหารทราบถึงสภาวะปัจจุบันที่แท้จริงขององค์กร เมื่อเปรียบเทียบกับองค์กรคู่เทียบทำให้มั่นใจได้ว่า กฟภ. มีผลการดำเนินงานอยู่ในระดับใด เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการตัดสินใจระดับยุทธศาสตร์ โดยความครอบคลุมของข้อมูลคู่เทียบอาจพิจารณาเพิ่มเติมในด้านอื่น ๆ ประกอบด้วย

- ความครอบคลุมของตัวชี้วัดที่สำคัญขององค์กร
- Best Practice ของกระบวนการที่สำคัญในห่วงโซ่คุณค่า (Supply Chain) ขององค์กรชั้นนำทั้งในและต่างประเทศ
- ข้อมูลทั่วไปของคู่เทียบเพื่อเปรียบเทียบ Handicap และความคล้ายคลึงกันระหว่างคู่เทียบและ กฟภ.
- ผลการดำเนินงานที่คัดเลือกจากตัวอย่างที่ดีในองค์กร อาจพัฒนาเป็นการจัดการความรู้ (KM) ขององค์กรได้ โดยกำหนดเป็นองค์ความรู้หรือผลการดำเนินงานที่เป็น Best Practice ของแต่ละฝ่ายงานขององค์กร ที่ได้มีการรวบรวมข้อมูลและแลกเปลี่ยนข้อมูลกัน

ที่มาของหลักเกณฑ์การคัดเลือกคู่เทียบ : ดัดแปลงจาก Insights to Performance Excellence 2013-2014, Understanding the Integrated Management System and the Baldrige Criteria, Mark L. Blazey และ Benchmarking, dissemination of innovation management and knowledge techniques by Dr Vassilis Kelessidis

ธุรกิจผลิตไฟฟ้าในประเทศมีการดำเนินงานโดยภาครัฐ ได้แก่ การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (กฟผ.) การไฟฟ้านครหลวง (กฟน.) และการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (กฟภ.) อย่างไรก็ตาม โครงสร้างธุรกิจผลิตไฟฟ้าของไทยเป็นระบบที่รัฐเป็นผู้ซื้อรายเดียว (Enhanced Single Buyer Model) เนื่องจากการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (กฟผ.) ผูกขาดระบบสายส่งไฟฟ้า โดยมีการไฟฟ้านครหลวง (กฟน.) และการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (กฟภ.) รับซื้อไฟฟ้าบางส่วนและทำหน้าที่จำหน่ายไฟฟ้าไปยังผู้ใช้ไฟฟ้า นอกจากนี้ เมื่อพิจารณาธุรกิจผลิตไฟฟ้าในต่างประเทศที่สำคัญและมีลักษณะการดำเนินงานที่คล้ายกับ กฟภ. โดยธุรกิจผลิตไฟฟ้าในต่างประเทศจะมีการบริหารงานโดยรัฐบาล และภาคเอกชน ได้แก่ Tenaga Nasional Berhad (TNB) Meralco (MER) SP group (SP) Korea Electric Power Corporation (KEPCO) Tokyo Electric Power Company (TEPCO) State Grid Corp of China (SGCC) และ Statkraft

ตารางที่ 1: บริษัทที่นำมาเป็นคู่เทียบ

	บริษัท/องค์กร	ประเทศ	ลักษณะธุรกิจ
	การไฟฟ้านครหลวง	ไทย	- การจำหน่ายพลังงานไฟฟ้าในเขตพื้นที่จำหน่าย รวม 3 จังหวัด คือ กรุงเทพมหานคร นนทบุรี และสมุทรปราการ - ธุรกิจเกี่ยวเนื่อง ได้แก่ บริการออกแบบและติดตั้งระบบไฟฟ้าแรงสูงและแรงต่ำ บริการด้านการบริหารจัดการพลังงาน บริการต่างประเทศ บริการบำรุงรักษาระบบไฟฟ้า
	การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย	ไทย	- การผลิต จัดให้ได้มา และจำหน่ายพลังงานไฟฟ้า - ธุรกิจเดินเครื่องและบำรุงรักษา - ธุรกิจผลิตภัณฑ์จากวัตถุพลอยได้ - ธุรกิจบำรุงรักษาระบบส่ง - ธุรกิจโทรคมนาคม - ธุรกิจวิศวกรรม
	KEPCO	เกาหลี	- การผลิตกระแสไฟฟ้า (โรงผลิตกระแสไฟฟ้าด้วยพลังงานความร้อน 5 แห่ง โรงไฟฟ้านิวเคลียร์ 21 แห่ง พลังงานน้ำ 27 แห่ง) - การส่งกระแสไฟฟ้าและกระจายกระแสไฟฟ้า - การบริหารความต้องการพลังงานไฟฟ้า

	บริษัท/องค์กร	ประเทศ	ลักษณะธุรกิจ
			- ธุรกิจการก่อสร้างโรงงานไฟฟ้า และระบบสายส่งและจำหน่ายไฟฟ้า - ธุรกิจการวิจัยและพัฒนาพลังงานไฟฟ้า - ธุรกิจเกี่ยวเนื่อง ได้แก่ Smart city มิเตอร์ AMI F/R ESS (Energy Storage System) K-BEMS (Building Energy Management System) EVC (Electric vehicle charging) Smart Grid Funds to invest in new Renewable energy และ P2G-based
	TEPCO	ญี่ปุ่น	- ผลิตพลังงานความร้อน - พลังงานหมุนเวียน - การส่งกระแสไฟฟ้าและกระจายกระแสไฟฟ้า
	MERALCO	ฟิลิปปินส์	- การผลิตกระแสไฟฟ้า (ในรูปแบบการร่วมดำเนินการกับบริษัทอื่น ๆ) - การจำหน่ายไฟฟ้า - งานบำรุงรักษาต่าง ๆ - พันธมิตรทางธุรกิจกับบริษัทผลิตชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์
	TENAGA	มาเลเซีย	- การผลิตกระแสไฟฟ้า (โรงผลิตกระแสไฟฟ้าด้วยความร้อน 6 แห่ง และจากพลังงานน้ำ 3 แห่ง) - การส่งกระแสไฟฟ้าและกระจายกระแสไฟฟ้า - งานสนับสนุนปฏิบัติการ และ ซ่อมบำรุงรักษา ให้กับผู้ผลิตกระแสไฟฟ้ารายอื่น ๆ ผู้ผลิต transformers high-voltage switchgears และ สายเคเบิล - งานที่ปรึกษาด้านโครงสร้าง งานโยธา ไฟฟ้า การซ่อมบำรุงต่าง ๆ
	SP group	สิงคโปร์	- ดำเนินธุรกิจส่งและจำหน่ายไฟฟ้าและก๊าซในสิงคโปร์และออสเตรเลีย - ดำเนินงานด้านพลังงานอย่างยั่งยืนหรือพลังงานทดแทน ได้แก่ ระบบทำความเย็นและระบบทำความร้อนสำหรับธุรกิจ เมือง และที่อยู่อาศัย - รถยนต์ไฟฟ้า - เครื่องมือดิจิทัลเพื่อบริหารจัดการพลังงานสีเขียว

	บริษัท/องค์กร	ประเทศ	ลักษณะธุรกิจ
	State Grid Corp of China	จีน	- การผลิตกระแสไฟฟ้า - ดำเนินธุรกิจส่งและจำหน่ายไฟฟ้า - การวิจัยและพัฒนาเทคโนโลยีไฟฟ้า - ผลิตและจำหน่ายอุปกรณ์ไฟฟ้า - ธุรกิจต่างประเทศ - บริการทางการเงิน
Statkraft	Statkraft	นอร์เวย์	- ไฟฟ้าพลังน้ำ - พลังงานจากลม (Wind Energy) พลังงานจากชีวมวล (Biomass) - District heating - พลังงานแก๊ส

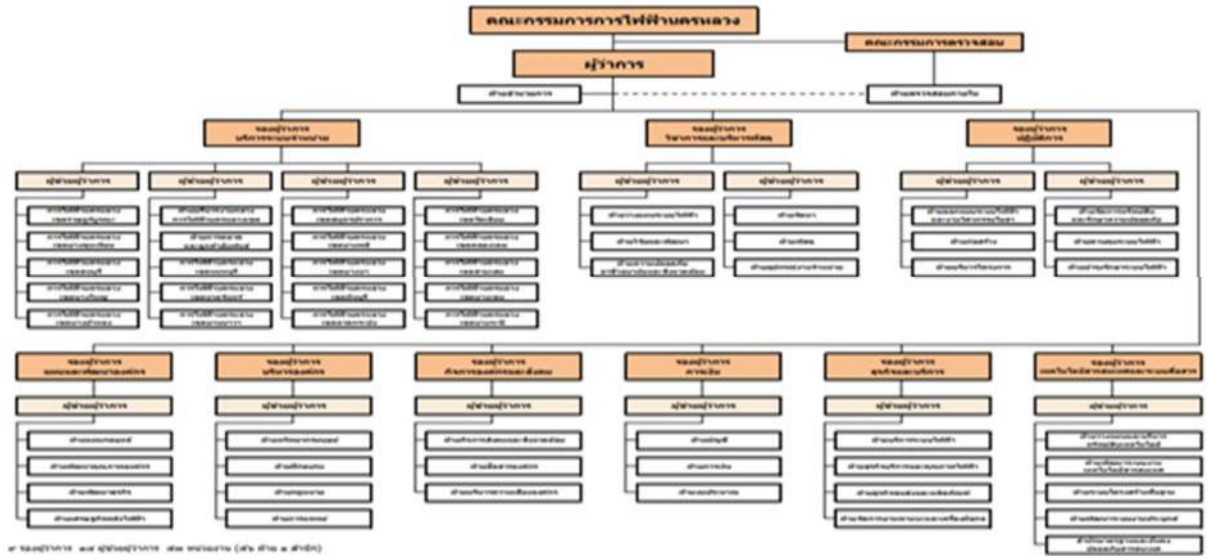
จากการเปรียบเทียบกับคู่เทียบต่างประเทศดังกล่าว จะมีความแตกต่างของแต่ละบริษัทในการทำ Benchmark ด้วยเหตุผล ดังนี้

- ความเข้มข้นในการแข่งขันในแต่ละประเทศนั้น มีความแตกต่างกันทั้งในแง่ของกฎหมาย การเมือง สังคม สภาพแวดล้อม
- ความแตกต่างด้านภูมิศาสตร์ ขนาดของพื้นที่ และระบบการกระจายไฟฟ้า (เช่น บนดิน หรือใต้ดิน เป็นต้น) ระยะทางระหว่างระบบส่งไฟฟ้าจากผู้ผลิตถึงผู้ใช้ไฟ
- ความแตกต่างในด้านต้นทุนการรับซื้อและราคาขายของกระแสไฟฟ้าที่สามารถขายได้
- ความแตกต่างในด้านสภาพเศรษฐกิจ มาตรฐานค่าครองชีพ
- ความแตกต่างในด้านคุณลักษณะขององค์กร บริษัทในเครือหรือบริษัทแม่ ซึ่งมีผลต่อ Synergy ของแต่ละบริษัทในด้านต้นทุน

อย่างไรก็ตาม การเปรียบเทียบกับคู่เทียบต่างประเทศดังกล่าวจะช่วยให้เห็นการดำเนินธุรกิจที่เป็นเลิศในระดับภูมิภาค โดยเฉพาะการดำเนินกิจการส่งกระแสไฟฟ้าและกระจายกระแสไฟฟ้า ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการกำหนดเป้าหมายการดำเนินงานของ กฟภ. ให้มีความท้าทายและมุ่งสู่เป้าหมายความเป็นเลิศในระดับภูมิภาคและองค์กรที่ยั่งยืนด้านพลังงาน และเพื่อให้ กฟภ. มีการดำเนินงานได้ทัดเทียบกับองค์กรในกลุ่มธุรกิจเดียวกันในประเทศต่าง ๆ ในระดับภูมิภาค รวมทั้งยังส่งผลต่อการเติบโตทางเศรษฐกิจของประเทศ ความมั่นใจในการลงทุนจากนักลงทุนต่างประเทศ รวมถึงการตอบสนองต่อการเข้าร่วม AEC ได้เป็นอย่างดี

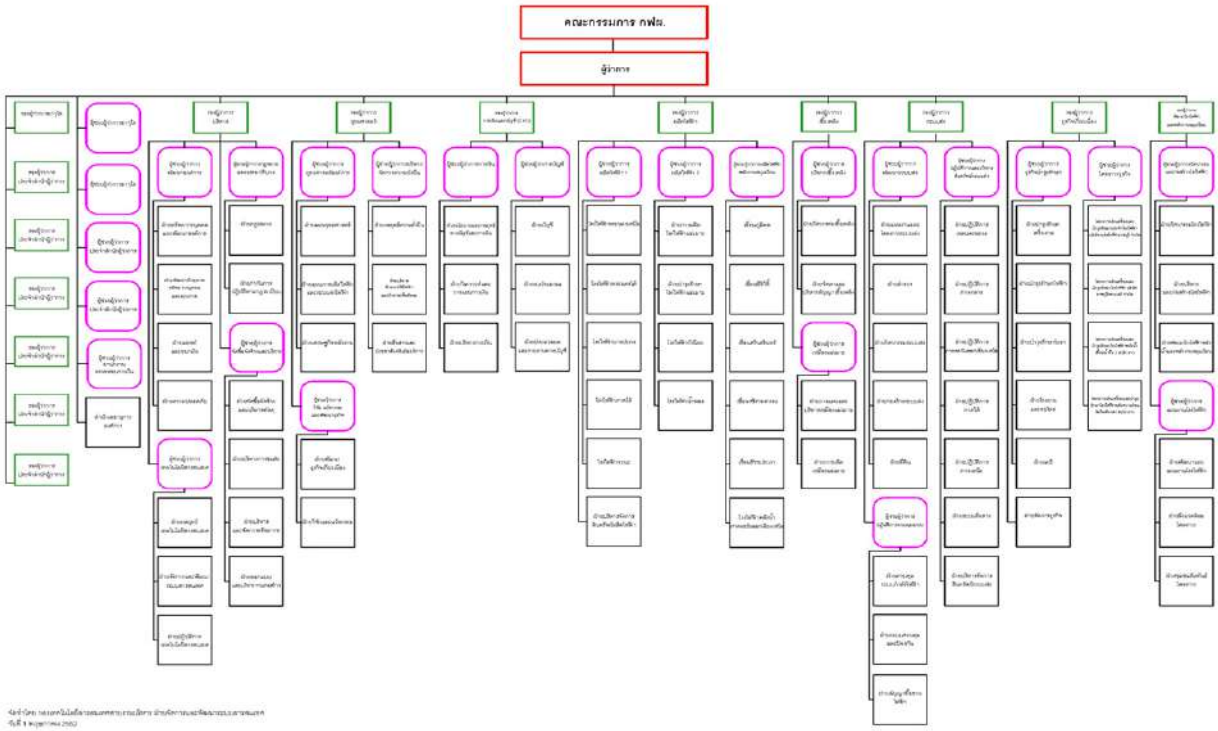
1) หน่วยงานในประเทศ

ตารางที่ 4: การไฟฟ้านครหลวง (กฟน.)

ประเด็นที่สำคัญ	รายละเอียด
วิสัยทัศน์	Energy for city life, Energize smart living
Sector	รัฐวิสาหกิจ
Segment	Business Government Industrial Residential
SAIFI	0.99 ครั้ง/ราย/ปี
SAIDI	30.74 นาที/ราย/ปี
Loss	ร้อยละ 3.44 (ปี 2562)
ROA	2.40%
ROE	5.51%
ธุรกิจเกี่ยวเนื่อง	• บริการออกแบบและติดตั้งระบบไฟฟ้าแรงสูงและแรงต่ำ • บริการด้านการบริหารจัดการพลังงาน • บริการต่างประเทศ • บริการบำรุงรักษาระบบไฟฟ้า
โครงสร้างองค์กร (Organization chart)	

ที่มา : ข้อมูลจากรายงานประจำปี 2563 ของการไฟฟ้านครหลวง (www.mea.or.th)

ตารางที่ 5: การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (กฟผ.)

ประเด็นที่สำคัญ	รายละเอียด
วิสัยทัศน์	Innovate Power Solutions for a Better Life
Sector	รัฐวิสาหกิจ
Segment	กฟน. (MEA) กฟภ. (PEA) ลูกค้า (Customer)
SAIFI	0.13 ครั้ง/ราย/ปี
SAIDI	1.69 นาที/ราย/ปี
Loss	N/A
ROA	5.09%
ROE	1.04%
ธุรกิจเกี่ยวเนื่อง	• ธุรกิจเดินเครื่องและบำรุงรักษา • ธุรกิจวัตถุพลอยได้ • ธุรกิจบำรุงรักษาระบบส่ง • ธุรกิจโทรคมนาคม
โครงสร้างองค์กร (Organization chart)	

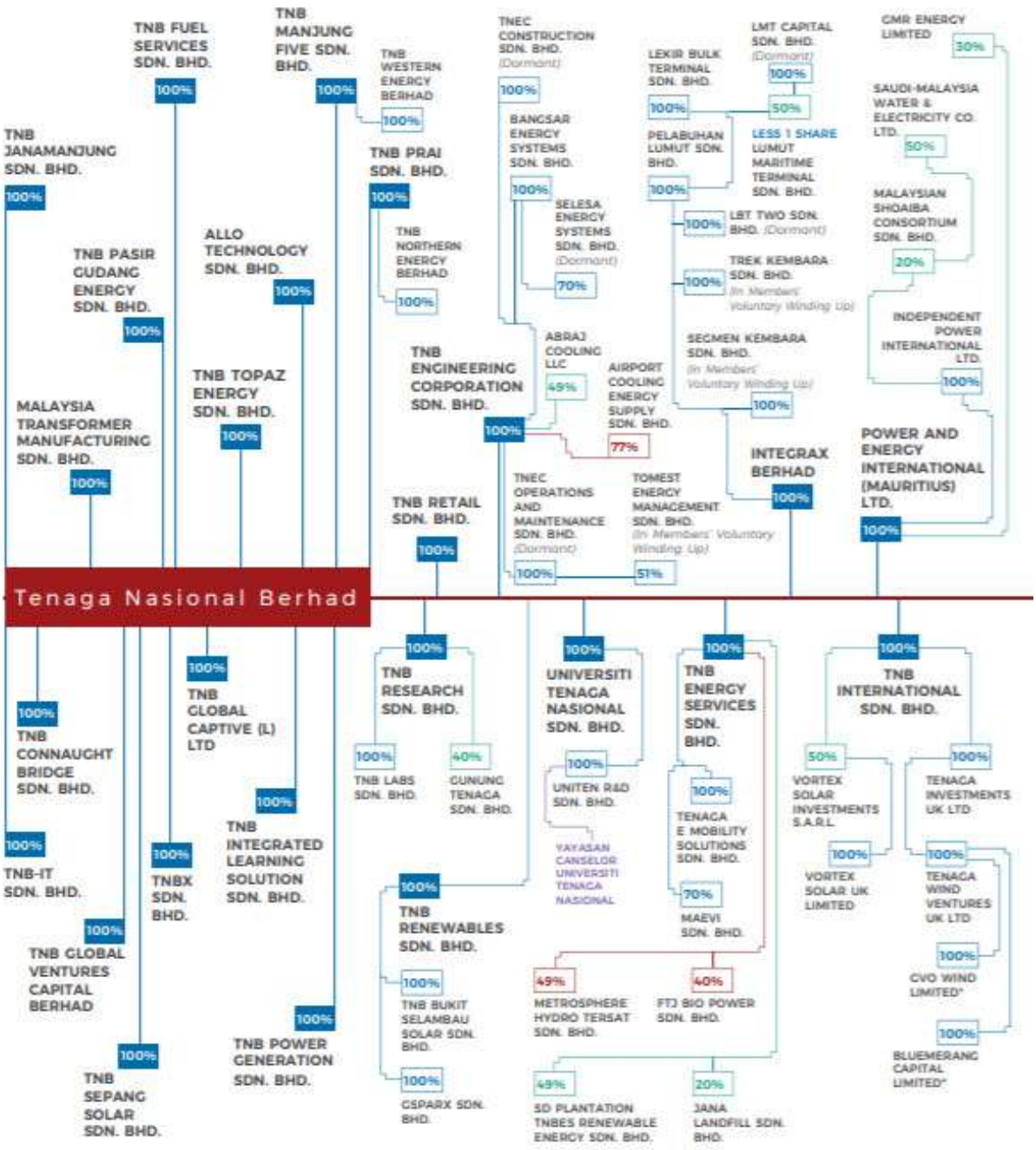
ที่มา : ข้อมูลจากรายงานประจำปี 2563 ของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (www.egat.co.th)

2) หน่วยงานต่างประเทศ

ตารางที่ 6: Tenaga Nasional Berhad (TNB)

ประเด็นที่สำคัญ	รายละเอียด
วิสัยทัศน์	To Be Among the Leading Corporations in Energy and Related Businesses Globally
Sector	รัฐบาล
Segment	Industrial Commercial Residential
SAIFI	0.83 ครั้ง/ราย/ปี
SAIDI	44.95 นาที/ราย/ปี
Loss	ร้อยละ 1.47 (ปี 2563)
ROA	2.40%
ROE	6.25%
ธุรกิจเกี่ยวเนื่อง	• TNB Engineering • TNB Energy Service • TNB Properties • TNB Research • TNB International • Power and Energy International • Malaysia Transformer Manufacturing • University Tenaga Nasional

ประเด็นที่สำคัญ	รายละเอียด
โครงสร้างองค์กร (Organization chart)	



ที่มา : ข้อมูลจากรายงานประจำปี 2563 ของ Tenaga Nasional Berhad (www.tnb.com.my)

ตารางที่ 7: Meralco (MER)

ประเด็นที่สำคัญ	รายละเอียด
วิสัยทัศน์	To Be a World-Class Company and The Service Provider of Choice
Sector	บริษัทเอกชน
Segment	Industrial Commercial Residential Streetlights
SAIFI	1.5 ครั้ง/ราย/ปี
SAIDI	163 นาที/ราย/ปี
Loss	6.08 (ปี 2563)
ROA	4.14%
ROE	20.10%
ธุรกิจเกี่ยวเนื่อง	• Corporate Information Solutions, Inc. (CIS) • Meralco Energy, Inc. • Meralco Ventures • Meralco Financial Services Corp. • Republic Surety and Insurance Company, Inc. • Lighthouse Overseas Insurance Limited • Meralco PowerGen Corporation • Indra Philippines, Inc. • Bauang Private Power Corporation • General Electric Philippines Meter and Instrument Company, Inc.

ประเด็นที่สำคัญ	รายละเอียด
โครงสร้างองค์กร (Organization chart)	

ที่มา : ข้อมูลจากรายงานประจำปี 2563 ของ Meralco (www.meralco.com.ph)

ตารางที่ 8: SP group

ประเด็นที่สำคัญ	รายละเอียด
วิสัยทัศน์	We provide reliable and efficient energy utility services to enhance the economy and the quality of life.
Sector	รัฐวิสาหกิจ
Segment	N/A
SAIFI	0.037 ครั้ง/ราย/ปี
SAIDI	0.56 นาที/ราย/ปี
Loss	N/A
ROA	5.00%
ROE	9.40%
ธุรกิจเกี่ยวเนื่อง	• ดำเนินงานด้านพลังงานอย่างยั่งยืนหรือพลังงานทดแทน ได้แก่ ระบบทำความเย็นและระบบทำความร้อนสำหรับธุรกิจ เมือง และที่อยู่อาศัย • รถยนต์ไฟฟ้า • เครื่องมือดิจิทัลเพื่อบริหารจัดการพลังงานสีเขียว
โครงสร้างองค์กร (Organization chart)	

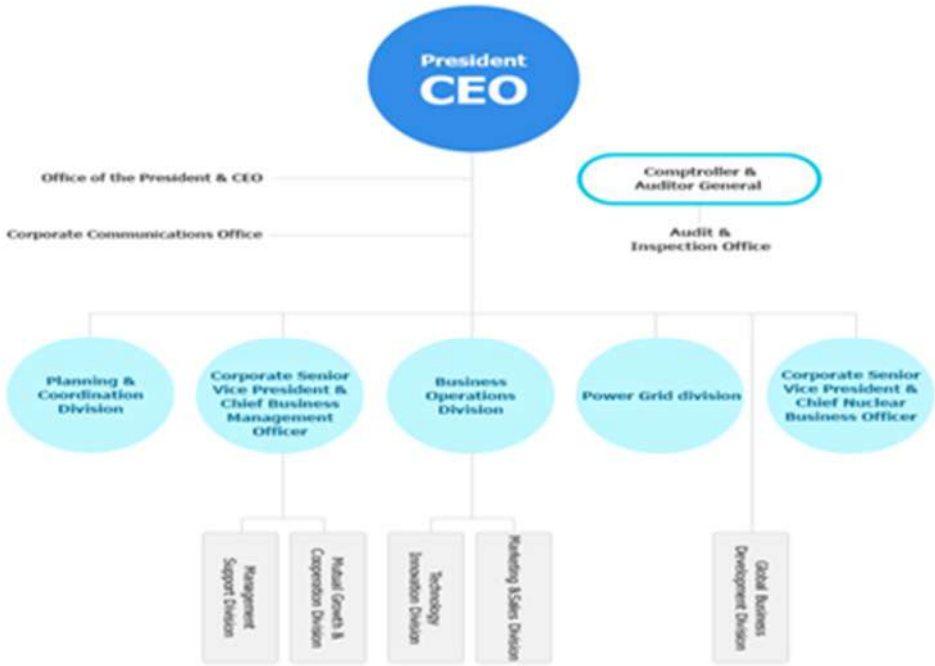
ที่มา : ข้อมูลจากรายงานประจำปี 2563 ของ SP group (www.spgroup.com.sg)

ตารางที่ 9: State Grid Corp of China

ประเด็นที่สำคัญ	รายละเอียด
วิสัยทัศน์	Mission : power your beautiful life, empower our beautiful China
Sector	รัฐวิสาหกิจ
Segment	Industrial Commercial Residential
SAIFI	N/A
SAIDI	N/A
Loss	5.87 (ปี 2563)
ROA	1.86%
ROE	4.50%
ธุรกิจเกี่ยวเนื่อง	• การวิจัยและพัฒนาเทคโนโลยีไฟฟ้า • ผลิตและจำหน่ายอุปกรณ์ไฟฟ้า • ธุรกิจต่างประเทศ • บริการทางการเงิน
โครงสร้างองค์กร (Organization chart)	**The Headquarters** 1. Administration Office (Board Office) 2. General Office 3. Strategic Research Office 4. Department of Development and Planning 5. Department of Finance & Asset 6. Department of Safety Supervision 7. Department of Operation & Maintenance 8. Department of Marketing (Department of Rural Electrification) 9. Department of Science and Technology (Global Energy InterconnectionOffice) 10. Department of Construction 11. Department of AC Transmission Project 12. Department of DC Transmission Project 13. Department of Information and Communication Technology 14. Department of Procurement (State Grid Bidding Management Center) 15. Department of Affiliates Management 16. Department of Public Relations (State Grid Brand Building Center) 17. Department of International Cooperation 18. Department of Auditing 19. Department of Legal Affairs 20. Department of Organization (Personnel) 21. Department of Human Resources 22. Restructuring Office 23. Department of Retirement Affairs 24. Department of Logistics 25. Department of Corporate Culture (co-working with Youth League and Party Committee) 26. Supervision Office (co-working with the discipline team from Central Commission for Discipline Inspection of the CPC stationed in the company) 27. Labor Union 28. National Power Dispatching & Control Center 29. State Grid Operation Monitoring (Control) Center 30. Association of Enterprise Management **Provincial Subsidiaries** 1. Beijing Electric Power Company, State Grid 2. Tianjin Electric Power Company, State Grid 3. Hebei Electric Power Company, State Grid 4. Jibei Power Grid Company, State Grid 5. Shanxi Electric Power Company, State Grid 6. Shandong Electric Power Company, State Grid 7. Shanghai Electric Power Company, State Grid 8. Jiangsu Electric Power Company, State Grid 9. Zhejiang Electric Power Company, State Grid 10. Anhui Electric Power Company, State Grid 11. Fujian Electric Power Company, State Grid 12. Hubei Electric Power Company, State Grid 13. Hunan Electric Power Company, State Grid 14. Henan Electric Power Company, State Grid 15. Jiangxi Electric Power Company, State Grid 16. Sichuan Electric Power Company, State Grid 17. Chongqing Electric Power Company, State Grid 18. Liaoning Electric Power Company, State Grid 19. Jilin Electric Power Company, State Grid 20. Heilongjiang Electric Power Company, State Grid 21. East Inner Mongolia Electric Power Company, State Grid 22. Shaanxi Electric Power Company, State Grid 23. Gansu Electric Power Company, State Grid 24. Qinghai Electric Power Company, State Grid 25. Ningxia Electric Power Company, State Grid 26. Xinjiang Electric Power Company, State Grid 27. Tibet Electric Power Company, State Grid

ที่มา : ข้อมูลจากรายงานประจำปี 2563 ของ State Grid Corp of China

ตารางที่ 10: Korea Electric Power Corporation (KEPCO)

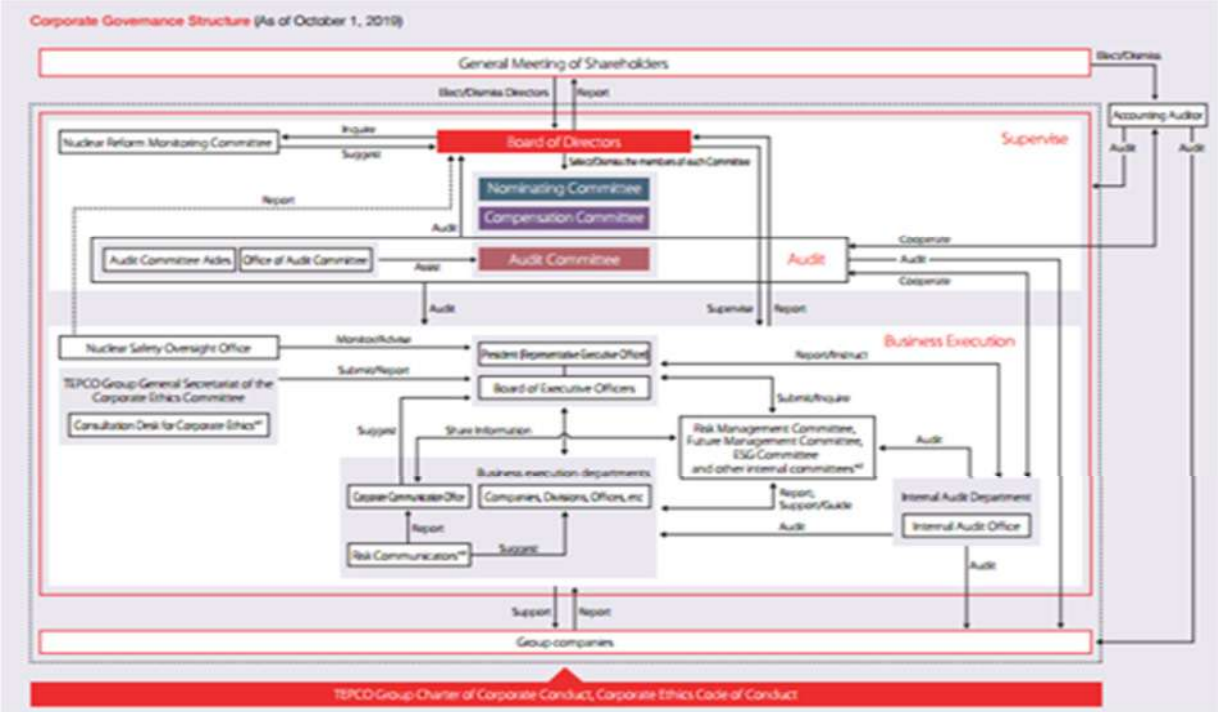
ประเด็นที่สำคัญ	รายละเอียด
วิสัยทัศน์	A Smart Energy Creator
Sector	รัฐวิสาหกิจ
Segment	Industrial Commercial Residential
SAIFI	0.004 ครั้ง/ราย/ปี
SAIDI	N/A
Loss	3.52% (ปี 2562)
ROA	1.03%
ROE	2.96%
ธุรกิจเกี่ยวเนื่อง	• KEPCO Engineering & Construction Company Inc. • KEPCO Plant Service & Engineering Co. Ltd. • KEPCO Nuclear Fuel Co., Ltd. • KEPCO Knowledge Data Network Co., Ltd.
โครงสร้างองค์กร (Organization chart)	

ที่มา : ข้อมูลจากรายงานประจำปี 2562 ของ Korea Electric Power Corporation (https://home.kepco.co.kr/kepco/EN/)

ตารางที่ 11: Tokyo Electric Power Company (TEPCO)

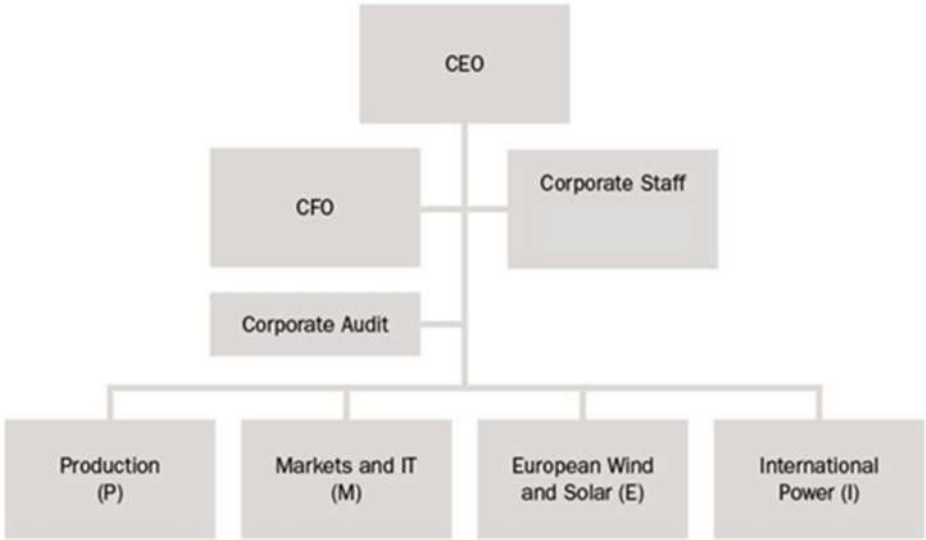
ประเด็นที่สำคัญ	รายละเอียด
วิสัยทัศน์	Global leader in LNG and renewables, sparking the transition to a clean energy economy.
Sector	รัฐวิสาหกิจ
Segment	Industrial Commercial Residential
SAIFI	0.33 ครั้ง/ราย/ปี
SAIDI	200 นาที/ราย/ปี
Loss	แรงดันต่ำ = 7.1 แรงดันสูง = 4.2
ROA	2.7%
ROE	6.6%
ธุรกิจเกี่ยวเนื่อง	International Exchange / Cooperative Activities / Consulting

โครงสร้างองค์กร
(Organization chart)



ที่มา : ข้อมูลจากรายงานประจำปี 2562 ของ Tokyo Electric Power Company (TEPCO)

ตารางที่ 12: Statkraft

ประเด็นที่สำคัญ	รายละเอียด
วิสัยทัศน์	Providing pure energy
Sector	รัฐวิสาหกิจ
Segment	Industrial Commercial Residential
SAIFI	N/A
SAIDI	N/A
Loss	N/A
ROA	1.95%
ROE	3.60%
ธุรกิจเกี่ยวเนื่อง	• พลังงานจากลม (Wind Energy) พลังงานจากชีวมวล (Biomass) • District heating • พลังงานแก๊ส
โครงสร้างองค์กร (Organization chart)	

ที่มา : ข้อมูลจากรายงานประจำปี 2563 ของ Statkraft

ภาพที่ 7: Benchmark Core Business

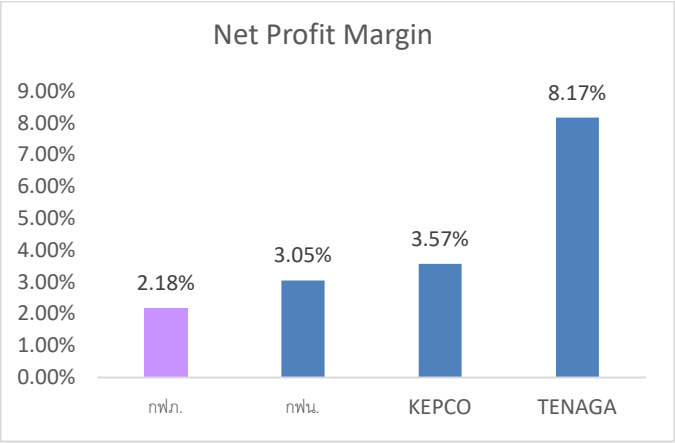
BENCHMARK : Core Business

Core Business	กฟน.	กฟผ.	Tenaga /MAL	Meralco /PHL	SP group /SIN	State Grid Corp of China	KEPCO /KOR	TEPCO /JPN	Statkraft /Nor
Vision	Energy for city life, Energize smart living	Innovate Power Solutions for a Better Life	To Be Among the Leading Corporations in Energy and Related Businesses Globally	To Be a World-Class Company and The Service Provider of Choice	We provide reliable and efficient energy utility services to enhance the economy and the quality of life.	Mission : power your beautiful life, empower our beautiful China	A Smart Energy Creator	Global leader in LNG and renewables, sparking the transition to a clean energy economy.	Providing pure energy
Sector	State Enterprise	State Enterprise	Government	Private Sector	State Enterprise	State Enterprise	State Enterprise	State Enterprise	State Enterprise
Segment	• Business • Government • Industrial • Residential	• MEA • PEA • Customer	• Industrial • Commercial • Residential	• Industrial • Commercial • Residential • Streetlights	• Industrial • Commercial • Residential	• Industrial • Commercial • Residential	• Industrial • Commercial • Residential	• Industrial • Commercial • Residential	• Industrial • Commercial • Residential
SAIFI	0.99	0.13	0.83	150	0.037	n/a	Failure rate = 0.004	0.33	n/a
SAIDI	30.74	1.69	44.95	163.00	0.56	n/a	n/a	200	n/a
System Loss Improvement	2561 : 3.58 2562 : 3.44	n/a	2563 : 1.47	2563 : 6.08	n/a	2563 : 5.87	Loss rate 2562 = 3.54	Loss rate 2562 แรงดันต่ำ = 7.1 แรงดันสูง = 4.2	n/a
ROA/ROE	ROA = 2.40% ROE = 5.51%	ROA = 5.09% ROE = 1.04%	ROA = 2.40% ROE = 6.25%	ROA = 4.14% ROE = 20.10%	ROA = 5.00% ROE = 9.40%	ROA = 1.86% ROE = 4.50%	ROA = 1.03% ROE = 2.96%	ROA = 2.7% ROE = 6.6%	ROA = 1.95% ROE = 3.60%

2. การเปรียบเทียบด้านการเงิน

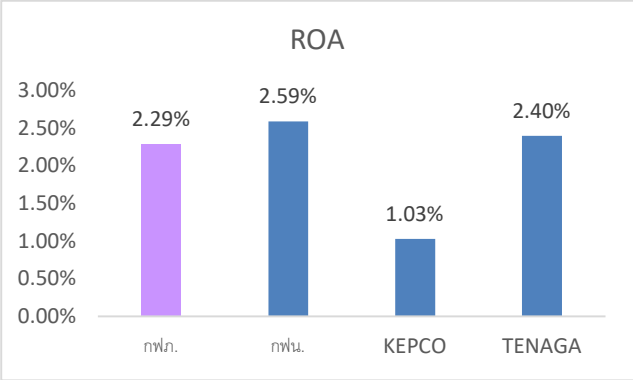
- Net Profit Margin: กฟภ. มีความสามารถในการทำกำไรในปี 2563 ที่ค่อนข้างต่ำเมื่อเทียบกับคู่เทียบ ในขณะที่ TENEGA (TNB) ประเทศมาเลเซีย มีความสามารถในการทำกำไรในดีที่สุดในกลุ่มคู่เทียบ เท่ากับร้อยละ 8.19 รองลงมาคือ KEPCO ประเทศเกาหลีใต้ มีความสามารถในการทำกำไรในร้อยละ 3.57 และ กฟน. มีความสามารถในการทำกำไรในร้อยละ 3.05 ตามลำดับ

ภาพที่ 8: Net Profit Margin



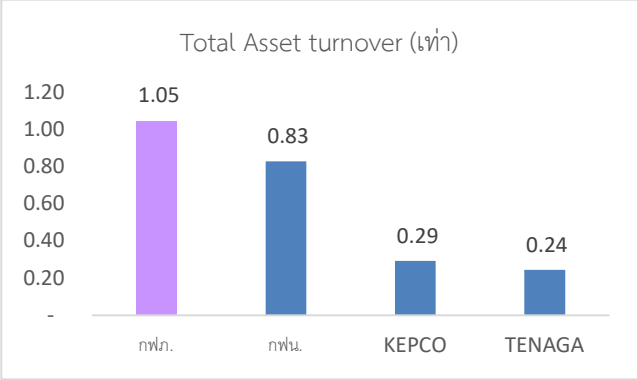
- Return on Asset (ROA): กฟภ. มีอัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์รวมในปี 2563 ที่ร้อยละ 2.29 ซึ่งใกล้เคียงกับคู่เทียบ ทั้งนี้ บริษัทที่ทำได้ดีที่สุดในด้านผลตอบแทนจากสินทรัพย์ คือ กฟน. มีอัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์รวมร้อยละ 2.59 รองลงมาคือ TENAGA (TNB) ประเทศมาเลเซีย มีอัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์รวมร้อยละ 2.40

ภาพที่ 9: ROA



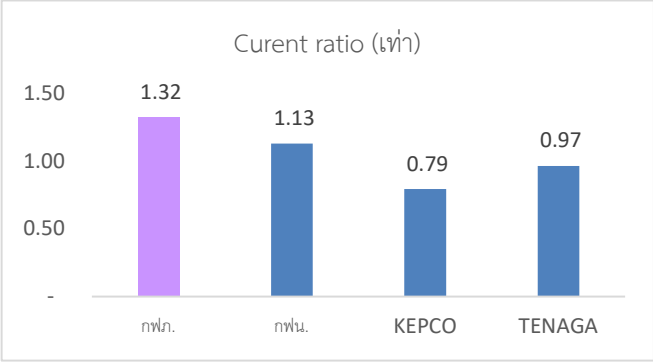
- Total Asset Turnover: หากพิจารณาในด้านการหมุนเวียนของสินทรัพย์ของ กฟภ. จะเห็นว่า กฟภ. สามารถนำสินทรัพย์ที่มีอยู่ก่อให้เกิดรายได้ในอัตราที่สูงเป็นอันดับ 1 เมื่อเทียบกับคู่เทียบ โดยมี Total Asset Turnover 1.05 เท่า รองลงมาคือ กฟน. มี Total Asset Turnover 0.83 เท่า แต่เมื่อพิจารณาร่วมกับ ROA แล้ว จะพบว่าปัญหาที่ กฟภ. ต้องเร่งดำเนินการแก้ไข คือ การเพิ่มอัตราผลตอบแทนจากการดำเนินงาน โดยมีแนวทางที่สามารถดำเนินการได้ คือ การเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการสินทรัพย์ในระบบจำหน่ายไฟฟ้า การขยายศักยภาพในการดำเนินธุรกิจเกี่ยวเนื่อง และเพิ่มประสิทธิภาพของการบริหารจัดการค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน

ภาพที่ 10: Total Asset Turnover



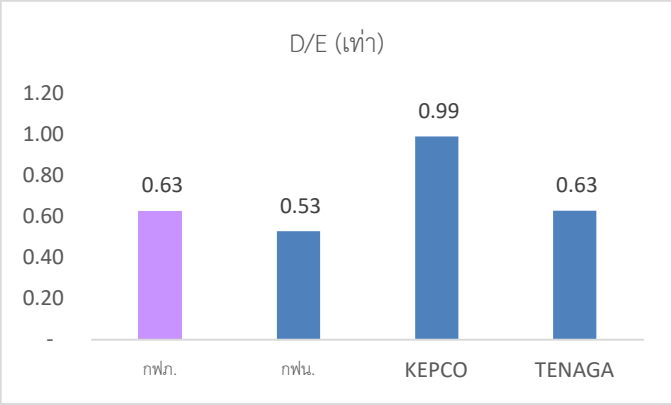
- Current Ratio: อัตราส่วนสภาพคล่อง แสดงถึงสินทรัพย์หมุนเวียนที่ประกอบไปด้วยเงินสด ลูกหนี้ และสินค้าคงเหลือมากกว่าหนี้ระยะสั้น ทำให้ความคล่องตัวในการชำระหนี้ระยะสั้นมีค่อนข้างมาก ในด้านสภาพคล่องของ กฟภ. ถือว่ามีสภาพคล่องที่ดีที่สุดเมื่อเทียบกับคู่เทียบ โดยมีอัตราส่วนสภาพคล่องเท่ากับ 1.32 เท่า ซึ่งสูงกว่า กฟน. KEPCO ประเทศเกาหลีใต้ และ TENAGA (TNB) ประเทศมาเลเซีย ตามลำดับ

ภาพที่ 11: Current Ratio



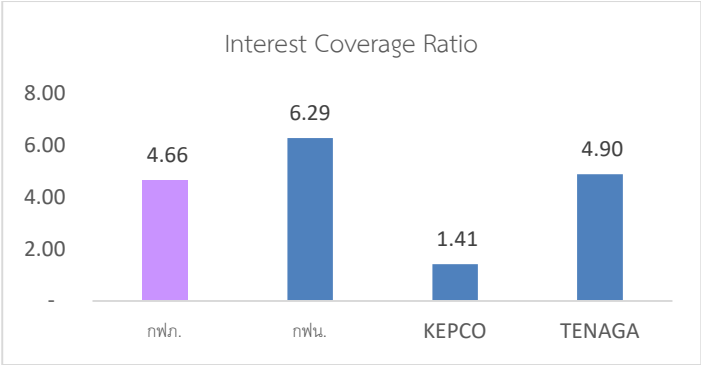
- Dept to Equity (D/E): อัตราส่วนหนี้สินต่อส่วนของทุน ซึ่งแสดงให้เห็นถึงที่มาของเงินทุนว่ามาจากหนี้สินหรือจากเจ้าของกิจการ โดย กฟภ. มีอัตราส่วนหนี้สินต่อส่วนของทุนข้อนข้างต่ำอยู่ที่ 0.63 เท่า แสดงให้เห็นถึงความเสี่ยงจากการกู้ยืมเพื่อดำเนินกิจการที่ค่อนข้างต่ำ ขณะที่ KEPCO ประเทศเกาหลีใต้ มีอัตราส่วนหนี้สินต่อส่วนของทุนที่สูงถึง 0.99 เท่า และ กฟน. มีอัตราส่วนหนี้สินต่อส่วนของทุนที่ที่ต่ำที่สุดอยู่ที่ 0.53 เท่า

ภาพที่ 12: D/E



- Interest Coverage Ratio: อัตราส่วนความสามารถในการจ่ายดอกเบี้ย แสดงถึงความสามารถในการชำระดอกเบี้ยจ่าย โดย กฟภ. มีอัตราส่วนความสามารถในการจ่ายดอกเบี้ยอยู่ที่ 4.66 เท่า และเมื่อพิจารณาร่วมกับ D/E Ratio ข้างต้น จะพบว่าโครงสร้างเงินทุนของ กฟภ. อยู่ในระดับที่ดี และยังมีความสามารถในการจ่ายดอกเบี้ยในระดับดี ในขณะที่ กฟน. มีอัตราส่วนความสามารถในการจ่ายดอกเบี้ยสูงสุดที่ 6.29 เท่า และ KEPCO ประเทศเกาหลีใต้ มีอัตราส่วนความสามารถในการจ่ายดอกเบี้ยต่ำสุดที่ 1.41 เท่า

ภาพที่ 13: Interest Coverage Ratio



เมื่อพิจารณาในภาพรวมทั้งอัตรากำไรสุทธิ (Net Profit Margin) และอัตราตอบแทนต่อสินทรัพย์รวม (ROA) แล้ว พบว่าผลการดำเนินงานของ กฟภ. ในปี 2563 มีความสามารถในการทำกำไรที่ลดลง โดย Net Profit Margin ในปี 2563 เท่ากับร้อยละ 2.18 แต่ในขณะที่ปี 2562 เท่ากับร้อยละ 2.56 และส่วน ROA ปี 2563 เท่ากับร้อยละ 2.29 แต่ในขณะที่ปี 2562 เท่ากับ ร้อยละ 3.17 เนื่องจากการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (Covid-19) ส่งผลให้เศรษฐกิจชะลอตัว รายได้รวมของ กฟภ. ลดลงถึงร้อยละ 8.59 แต่ค่าใช้จ่ายรวมลดลงเพียงร้อยละ 5.36 ซึ่งส่งผลกระทบต่อความสามารถในการทำกำไรที่ลดลง ดังนั้น สิ่งที่ กฟภ. ควรพัฒนาและปรับปรุงเพื่อให้ผลการดำเนินงานดีขึ้น คือ 1. การเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน โดย กฟภ. สามารถลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานด้วยการปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพ 2. การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้สนับสนุนในการปรับปรุงกระบวนการ และ 3. การเพิ่มประสิทธิภาพจากการใช้สินทรัพย์ที่มีอยู่ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นจากการสร้างรายได้ที่เกี่ยวเนื่องจากธุรกิจหลัก โดยไม่จำเป็นต้องลงทุนในส่วนของสินทรัพย์เพิ่มขึ้น และรักษาระดับค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานให้คงที่หรือลดลง เช่น การดำเนินธุรกิจที่ปรึกษาการให้บริการด้านออกแบบ ควบคุมการก่อสร้างระบบไฟฟ้าต่าง ๆ รวมถึงอาจพิจารณานำสินทรัพย์ที่มีอยู่มาสร้างมูลค่าเพิ่มหรือพิจารณาการขยายขอบธุรกิจให้ครอบคลุมมากขึ้น เช่น EV Ecosystem Energy Storage Innovative Data analysis และการเตรียมความพร้อมเรื่องกิจการไฟฟ้าเสรี เป็นต้น ซึ่งจะส่งผลให้อัตราตอบแทนต่อสินทรัพย์รวม (ROA) อัตรากำไรสุทธิ (Net Profit Margin) และการหมุนเวียนของสินทรัพย์รวม (Total Asset Turnover) ปรับตัวได้เพิ่มขึ้น

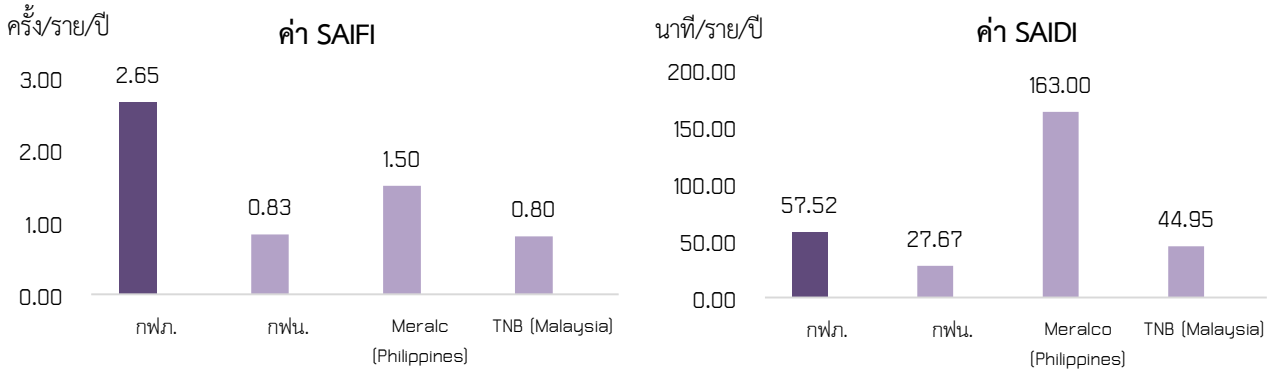
3. การเปรียบเทียบด้านการบริการและความพึงพอใจของลูกค้า

3.1) ด้านมาตรฐานและคุณภาพบริการ

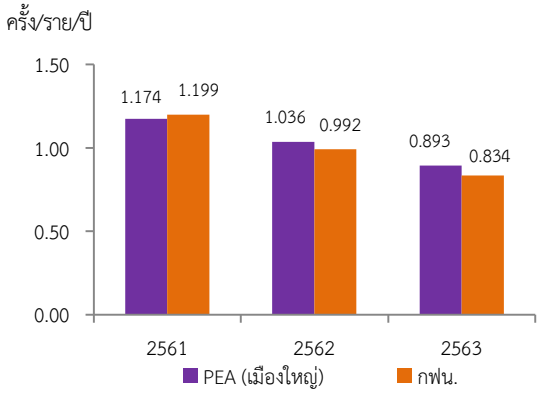
ค่า SAIFI และ SAIDI เป็นค่ามาตรฐานที่บ่งบอกถึงความเชื่อถือได้ของระบบไฟฟ้า ดังนี้

- SAIFI (System Average Interruption Frequency Index) หมายถึง ค่าเฉลี่ยความถี่ที่ระบบเกิดไฟฟ้าขัดข้อง
- SAIDI (System Average Interruption Duration Index) หมายถึง ค่าเฉลี่ยระยะเวลาที่ระบบเกิดไฟฟ้าขัดข้อง

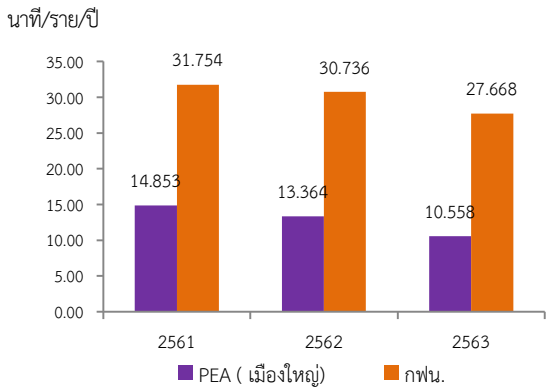
ภาพที่ 14: SAIFI และ SAIDI ปี 2563



ค่า SAIFI (กฟภ. เมืองใหญ่) เทียบกับ กฟน.

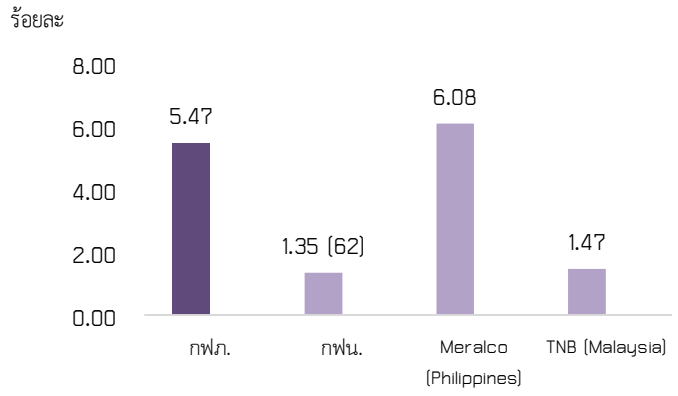


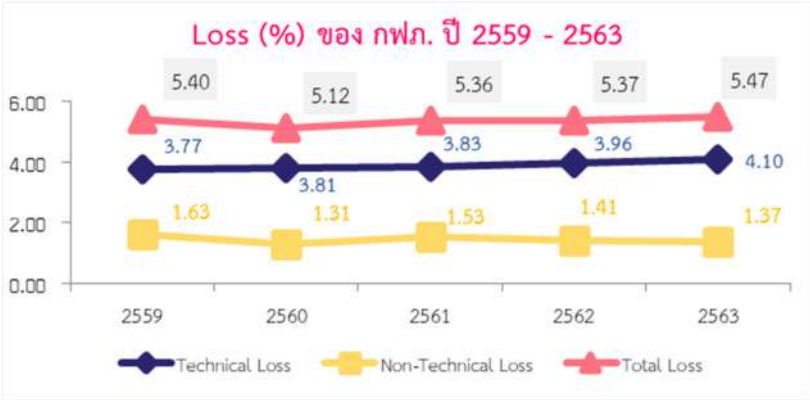
ค่า SAIDI (กฟภ. เมืองใหญ่) เทียบกับ กฟน.



เมื่อพิจารณาค่า SAIFI และค่า SAIDI ปี 2563 จะเห็นได้ว่า ค่า SAIFI ของ กฟภ. มีค่าสูงที่สุด หมายความว่า ความถี่ที่เกิดไฟฟ้าขัดข้องมีมากที่สุด ในขณะที่ระยะเวลาที่เกิดไฟฟ้าขัดข้อง มีค่าสูงเป็นอันดับที่ 2 รองจาก Meralco (Philippines) เมื่อเทียบกับคู่เทียบ อย่างไรก็ตาม การเปรียบเทียบกับคู่เทียบต่างประเทศดังกล่าวมีข้อจำกัดในการเปรียบเทียบด้วยลักษณะทางกายภาพของระบบจำหน่ายในแต่ละประเทศ ซึ่งบางประเทศได้มีการวางระบบสายไฟลงดิน (Underground) แต่หากเปรียบเทียบเฉพาะในเมืองใหญ่ในประเทศ ผลการดำเนินงานระหว่าง กฟภ. กับ กฟน. จะพบว่า กฟภ. สามารถยกระดับคุณภาพในระบบจำหน่ายไฟฟ้าให้มีความมั่นคงและมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสะท้อนจากค่าดัชนีความมั่นคงในระบบไฟฟ้าที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่องเมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมา โดยค่า SAIFI ของ กฟภ. สามารถลดค่า SAIFI ได้จาก 1.036 ครั้ง/ราย/ปี ในปี 2562 เป็น 0.893 ครั้ง/ราย/ปี ในปี 2563 ซึ่ง กฟภ. มีค่า SAIFI ลดลงต่อเนื่องทั้ง 3 ปี แต่ยังมีค่าสูงกว่าคู่เทียบ คือ กฟน. เล็กน้อยในปี 2562 และปี 2563 ส่วนค่า SAIDI ของ กฟภ. สามารถลดค่า SAIDI ได้จาก 13.364 นาที/ราย/ปี ในปี 2562 เป็น 10.558 นาที/ราย/ปี ในปี 2563 ซึ่งในปี 2563 กฟน. มีค่า SAIDI เท่ากับ 27.668 นาที/ราย/ปี แต่ กฟภ. มีค่า SAIDI เท่ากับ 10.558 นาที/ราย/ปี ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความสามารถในการดำเนินงานแก้ไขปัญหาค่า SAIDI ของ กฟภ. ที่รวดเร็วและมีประสิทธิภาพมากกว่าคู่เทียบ คือ กฟน.

ภาพที่ 15: อัตราการสูญเสีย (Loss)

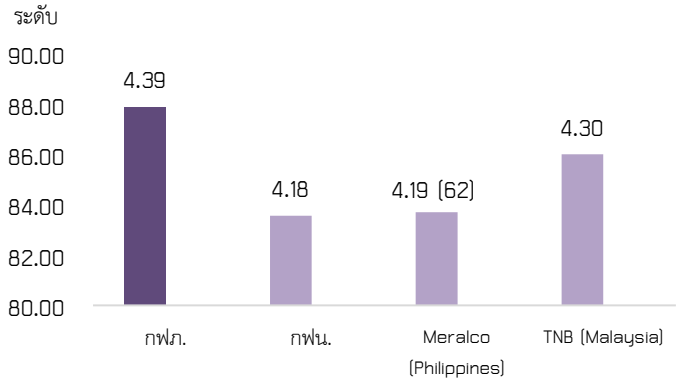




ในด้านการเปรียบเทียบอัตราการสูญเสีย (Loss) สามารถบ่งบอกถึงมาตรฐานและคุณภาพการบริการและการจำหน่ายกระแสไฟฟ้าให้แก่ผู้ใช้ไฟฟ้า โดยในปี 2563 กฟภ. มีอัตราการสูญเสียที่ร้อยละ 5.47 มีค่าสูงเป็นอันดับที่ 2 รองจาก Meralco (Philippines) เมื่อเทียบกับคู่เทียบ และเมื่อดูผลย้อนหลังหน่วยสูญเสีย (Loss) ของ กฟภ. มีค่าอยู่ที่ร้อยละ 5.47 ในปี 2563 ซึ่งสูงขึ้นกว่าในปี 2562 อยู่ที่ร้อยละ 5.37 เนื่องจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของ Covid-19 ส่งผลให้การใช้ไฟฟ้าภาคครัวเรือนเพิ่มสูงขึ้นจากการทำงานแบบ Work From Home จากทั้งภาครัฐและเอกชน โดยทาง กฟภ. ควรให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการอัตราการสูญเสีย (Loss) เพื่อแสดงถึงมาตรฐานและคุณภาพการบริการแก่ประชาชนผู้ใช้ไฟฟ้า

3.2) การให้บริการลูกค้า

ภาพที่ 16: ความพึงพอใจของลูกค้า



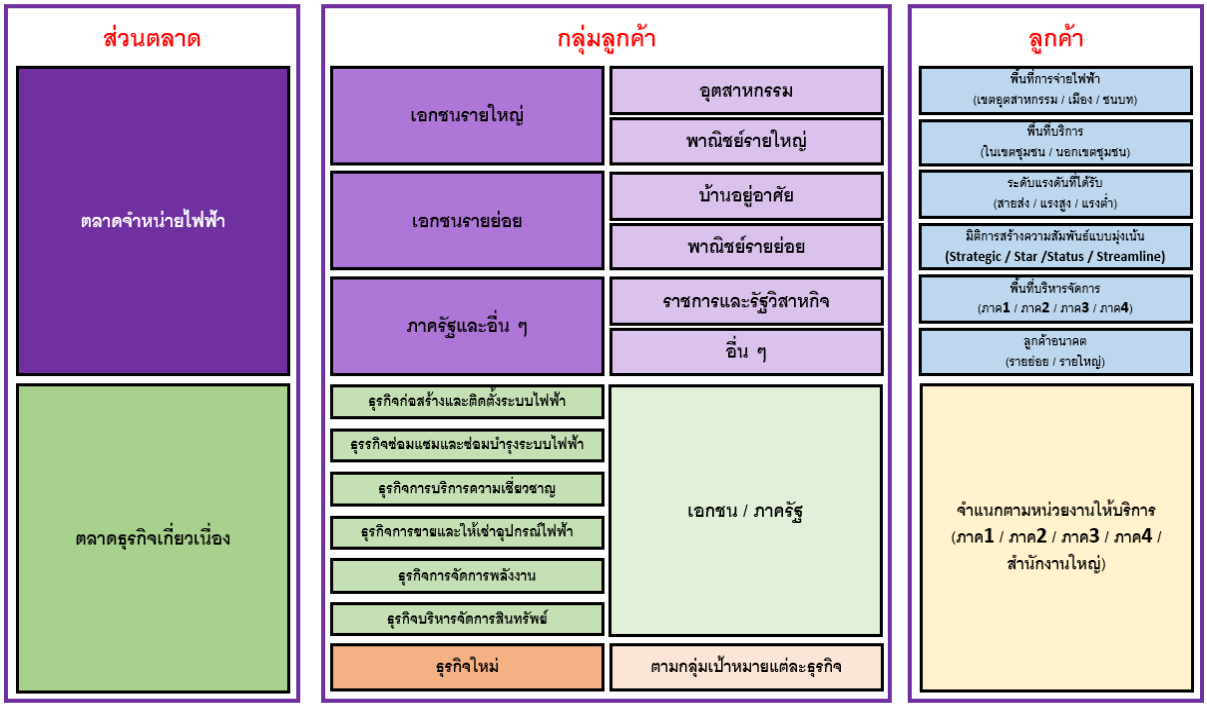
จากการสำรวจวิจัยค่าความพึงพอใจของลูกค้าประจำปี 2563 กฟภ. มีคะแนนความพึงพอใจเท่ากับ 4.39 ซึ่งความพึงพอใจโดยรวมอยู่ในระดับสูง เมื่อเปรียบเทียบกับคู่เทียบ กฟภ. มีระดับความพึงพอใจสูงกว่า กฟน. TENAGA และMeralco อย่างไรก็ตาม ค่าความพึงพอใจลดลงจากปี 2562 ซึ่งมีค่าคะแนนความพึงพอใจอยู่ที่ 4.50 โดยสาเหตุที่ลดลงมาจากความพึงพอใจโดยรวมต่อผลิตภัณฑ์และบริการ การจัดการข้อร้องเรียนและข้อเสนอแนะ และความเสถียรของไฟฟ้า (ไฟดับ ไฟกระพริบ ไฟตก)

2.5 ข้อมูลส่วนตลาด กลุ่มลูกค้า และกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (กฟภ.)

1. การกำหนดส่วนตลาด กลุ่มลูกค้า และลูกค้าของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (กฟภ.)

การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (กฟภ.) แบ่งลูกค้าออกเป็น 3 กลุ่ม โดยพิจารณาตามลักษณะและพฤติกรรมการใช้ไฟฟ้า ความต้องการและความคาดหวังที่แตกต่างกัน และใช้ประเภทอัตราค่าไฟฟ้าตามโครงสร้างอัตราค่าไฟฟ้าปัจจุบัน รวมทั้งการจัดประเภทมาตรฐานอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย (TSIC) เป็นเครื่องมือในการจำแนกกลุ่มลูกค้าและพิจารณากำหนดส่วนตลาดตาม พ.ร.บ. กฟภ. ดังนี้

ภาพที่ 17: ส่วนตลาด กลุ่มลูกค้า และลูกค้าของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (กฟภ.)



ตารางที่ 13: กลุ่มลูกค้าของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (กฟภ.)

กลุ่มลูกค้า	ความต้องการ/ความคาดหวังที่สำคัญ	ตัวชี้วัด
ลูกค้ารายใหญ่	<u>ความต้องการพื้นฐานและพฤติกรรมการใช้ไฟฟ้า</u> • ความต้องการไฟฟ้าปริมาณปานกลาง-สูง-สูงมาก • ใช้ไฟฟ้าอย่างต่อเนื่องโดยกิจการบางประเภทต้องการใช้ตลอด 24 ชม . • มีไฟฟ้าใช้อย่างต่อเนื่องในขณะที่ดำเนินกิจการ โดยไม่มีไฟฟ้าดับ • คุณภาพไฟฟ้าเป็นไปตามมาตรฐาน • มีไฟฟ้าใช้อย่างเพียงพอ • ระบบไฟฟ้ามีมาตรฐาน มีความปลอดภัย • ความสะดวกในการแจ้ง/ติดตาม การแก้ไฟฟ้าขัดข้อง • ความรวดเร็วในการปรับปรุงระบบไฟฟ้า • เอาใจใส่ดูเป็นพิเศษ • โปร่งใสเป็นธรรมในการให้บริการ <u>ความคาดหวังที่สำคัญ</u> • ค่าชดเชยกรณีไฟฟ้าขัดข้องที่เหมาะสม • มีส่วนลดค่าไฟเพื่อแข่งขันกับ SPP ได้ • ผ่อนชำระค่าไฟฟ้า • ปรับปรุงกระบวนการทางธุรกิจเพื่ออำนวยความสะดวกแบบครบวงจร • ติดตั้ง มิเตอร์ AMR ให้ครบทุกราย • ได้รับบริการสนับสนุนต่างๆ อย่างสะดวก รวดเร็ว เข้าถึงง่าย • ได้รับการดูแลในด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวเนื่องกับการใช้ไฟฟ้า	• ดัชนีความเชื่อถือได้ของระบบไฟฟ้าในพื้นที่นิคมอุตสาหกรรม • ดัชนีไฟฟ้ากระพริบต่อรายต่อปีในพื้นที่นิคมอุตสาหกรรม • ดัชนีความเชื่อถือได้ของระบบไฟฟ้านอกพื้นที่นิคมอุตสาหกรรม • ดัชนีความเชื่อถือได้ของระบบไฟฟ้าพื้นที่เขตเมืองใหญ่ เขตเมือง • ดัชนีไฟฟ้ากระพริบต่อรายต่อปี • ความพึงพอใจโดยรวมของลูกค้า • ความพึงพอใจโดยรวมของลูกค้ารายใหญ่ • ความพึงพอใจโดยรวมของลูกค้าที่เป็นลูกค้า Key Account • ความพึงพอใจของลูกค้าที่ใช้บริการธุรกิจเสริม • ผลกระทบความไม่ปลอดภัยในระบบไฟฟ้าของ กฟภ. ต่อผู้ใช้ไฟ • มาตรฐานคุณภาพบริการของ กฟภ.
ลูกค้ารายย่อย	<u>ความต้องการพื้นฐานและพฤติกรรมการใช้ไฟฟ้า</u> • ความต้องการไฟฟ้าปริมาณน้อย • ใช้ไฟเพื่อกิจกรรมในครัวเรือน ใช้ไฟเวลากลางวัน โดยจะมีปริมาณการใช้ไฟมากขึ้นในช่วงเย็นถึงหัวค่ำ และวันหยุด • มีไฟฟ้าใช้ครอบคลุมทุกพื้นที่ • มีไฟฟ้าใช้อย่างเพียงพอ • ระบบไฟฟ้ามีมาตรฐาน มีความปลอดภัย • มีไฟฟ้าใช้อย่างต่อเนื่อง • ลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน เพื่อให้บริการทันเวลา และเป็นไปตามมาตรฐาน	• ดัชนีความเชื่อถือได้ของระบบไฟฟ้าพื้นที่เขตเมืองใหญ่ เขตเมือง เขตชนบท • ความพึงพอใจโดยรวมของลูกค้า • ความพึงพอใจโดยรวมของลูกค้ารายย่อย • ร้อยละการจ่ายไฟฟ้าให้หมู่บ้าน

กลุ่มลูกค้า	ความต้องการ/ความคาดหวังที่สำคัญ	ตัวชี้วัด
	• ปรับปรุงช่องทางการแจ้งเหตุไฟฟ้าขัดข้อง และการตอบแจ้งสาเหตุ และระยะเวลาดำเนินการแก้ไข <u>ความคาดหวังที่สำคัญ</u> • ราคาเหมาะสม • ไฟไม่เกิน/ไฟไม่รั่ว • ชดเชยความเสียหายจากการจ่ายไฟฟ้าไม่ได้มาตรฐาน • สามารถใช้บริการสนับสนุนต่าง ๆ ได้อย่างสะดวก รวดเร็ว • เข้าถึงง่าย • โปร่งใสเป็นธรรมในการให้บริการ	• ผลกระทบความไม่ปลอดภัยในระบบไฟฟ้าของ กฟภ. ต่อผู้ใช้ไฟ • มาตรฐานคุณภาพบริการของ กฟภ.
ราชการ รัฐวิสาหกิจ และอื่นๆ	<u>ความต้องการพื้นฐานและพฤติกรรมการใช้ไฟฟ้า</u> • ความต้องการไฟฟ้าปริมาณน้อย-ปานกลาง-สูง • ใช้ไฟอย่างต่อเนื่องส่วนใหญ่เป็นลักษณะสำนักงาน • ระบบไฟฟ้ามีมาตรฐาน มีความปลอดภัย • มีไฟฟ้าใช้อย่างต่อเนื่อง • มีไฟฟ้าใช้อย่างเพียงพอ • ความสะดวกในการแจ้ง/ติดตาม การแก้ไฟฟ้าขัดข้อง • ระบบไฟฟ้ามีความปลอดภัย <u>ความคาดหวังที่สำคัญ</u> • สามารถใช้บริการสนับสนุนต่าง ๆ ได้อย่างสะดวก รวดเร็ว เข้าถึงง่าย • โปร่งใสเป็นธรรมในการให้บริการ	• ดัชนีความเชื่อถือได้ของระบบไฟฟ้าพื้นที่เขตเมืองใหญ่ เขตเมือง เขตชนบท • ความพึงพอใจโดยรวมของลูกค้า • ความพึงพอใจโดยรวมของลูกค้าราชการ รัฐวิสาหกิจและอื่น ๆ • ผลกระทบความไม่ปลอดภัยในระบบไฟฟ้าของ กฟภ. ต่อผู้ใช้ไฟ • มาตรฐานคุณภาพบริการของ กฟภ.

ตารางที่ 14: กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) 7 กลุ่มหลัก

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ความต้องการและความคาดหวัง
หน่วยงานกำกับดูแล	<u>รัฐบาล</u> ● ส่งเสริมนโยบายการใช้พลังงานอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตของอุตสาหกรรม ● พัฒนาความพร้อมของโครงสร้างพื้นฐานด้านระบบไฟฟ้าในนิคมอุตสาหกรรม ● ขยายระบบจำหน่ายพลังงานไฟฟ้าเพิ่มเติมให้กับผู้ใช้รายใหม่อย่างต่อเนื่อง ปรับปรุงระบบไฟฟ้าให้อยู่ในสภาพพร้อมใช้งาน มีความมั่นคง เชื่อถือได้ และปลอดภัย ● เตรียมความพร้อมองค์กรเพื่อรองรับนโยบายรัฐบาลด้านการเพิ่มการมีส่วนร่วมในการผลิตไฟฟ้าของภาคเอกชน ● มีระบบเตรียมความพร้อมเพื่อรับมือกับวิกฤตด้านพลังงาน ● พัฒนาระบบการบริหารงานอย่างต่อเนื่อง ● นำการจัดการความรู้มาใช้ในการพัฒนาองค์กร ● ยึดหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี
	<u>กระทรวงมหาดไทย</u> ● การส่งเสริมพัฒนาคุณภาพไฟฟ้าและคุณภาพการให้บริการให้มีประสิทธิภาพ ทั่วถึง และมั่นคง ● การมุ่งเน้นธรรมาภิบาลในการให้บริการ ● การดูแลผู้ใช้ไฟและพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับการดำเนินงานด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล ● มุ่งเน้นการแก้ไขปัญหาไฟฟ้าขัดข้องให้มีประสิทธิภาพ
	<u>กระทรวงการคลัง</u> ● ควรมีการเตรียมการรองรับสถานการณ์ฉุกเฉินในอนาคต ยกตัวอย่าง เหตุการณ์ Covid-19 ที่มีผลกระทบสูงมากในหลายอุตสาหกรรม ซึ่งในฐานะหน่วยงานภาครัฐนอกเหนือจากการบริหารความต่อเนื่องในการดำเนินธุรกิจของรัฐวิสาหกิจเองแล้ว ควรมีการพิจารณาเพิ่มเติมถึงมาตรการในการบรรเทาผลกระทบของเศรษฐกิจชะลอตัวจากสถานการณ์ Covid-19

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ความต้องการและความคาดหวัง
	• ปรับปรุงการจัดการให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่องตามระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจ และยกระดับองค์กรเข้าสู่มาตรฐานสากล • จุดมุ่งหมายของการจัดทำแผนยุทธศาสตร์คือการมุ่งเน้นให้องค์กรมีการเติบโตและยั่งยืน เพราะฉะนั้นในสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ควรมีการเตรียมการรองรับ โดยมุ่งเน้นความยืดหยุ่น ยกตัวอย่างเช่น การบริหารจัดการค่าใช้จ่ายในสถารการณ์ฉุกเฉินไม่ให้เกิดสถาณการณ์เดียวกันแบบการบินไทย เป็นต้น • การเข้าไปแข่งขันเชิงธุรกิจกับภาคเอกชน ควรคำนึงถึงความยั่งยืน ความสอดคล้องกับพันธกิจ และความ Fair ในการดำเนินงาน • ในส่วนของการลงทุน ในบางกรณีอาจจะต้องมีการลงุทน เพื่อผลักดันการพัฒนาในอุตสาหกรรมไฟฟ้า โดยต้องคำนึงถึงความเหมาะสมในการลงทุน โอกาสในการลงทุนและความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง • ความเหมาะสมในการดำเนินงานตามนโยบาย โดยคำนึงถึงทรัพยากรที่เหมาะสม และมุ่งเน้นการดำเนินการร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
	<u>กระทรวงพลังงาน</u> • ให้ความสำคัญกับการดำเนินงานแบบ Distributed Generation เพื่อให้พลังงานไฟฟ้าเพียงพอกับ Load ในอนาคต โดยกระทรวงพลังงานจะเป็นผู้กำหนดประเภทของโรงไฟฟ้าและสถานที่ • พัฒนาระบบไฟฟ้า Micro Grid เพื่อให้ช่วยบริหารจัดการผลกระทบของพลังงานทดแทน และให้มุ่งเน้นการพัฒนาระบบ Smart Grid ในอนาคต • เน้นการสนับสนุนการประหยัดพลังงาน ด้วยระบบ EERS ทั้งแบบชั่วคราวและถาวร ในลักษณะของ Service ใหม่ในด้านการประหยัดพลังงาน ทั้งนี้จะเป็นการสนับสนุนการสร้างรายได้ใหม่กับ กฟภ. ในอนาคต
	<u>คณะกรรมการกำกับกิจการพลังงาน</u> • มีการกำกับดูแลมาตรฐานและคุณภาพในการให้บริการ รวมทั้งมาตรการในการคุ้มครองผู้ใช้พลังงานจากการประกอบกิจการพลังงาน • ควรมุ่งเน้นการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้มั่นใจว่าจะสามารถดำเนินงานได้ตามเป้าหมายตามแผนยุทธศาสตร์

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ความต้องการและความคาดหวัง
	• มุ่งเน้นการดำเนินงานด้านความมั่นคงด้านพลังงาน การลงทุนขยายเขต การแก้ไขปัญหา เพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับประชาชนผู้ใช้ไฟฟ้า • มุ่งเน้นการพัฒนาระบบ Warning ในกรณีที่มีเหตุไฟฟ้าขัดข้อง ให้สามารถแจ้งเตือนและแก้ไขได้อย่างทันกาล
พนักงาน	• การมีวิสัยทัศน์ของผู้บริหารและการบริหารจัดการที่ดี • การได้รับโอกาสในความก้าวหน้าในอาชีพ • คุณภาพชีวิตที่ดีในการทำงาน • เงินเดือน สวัสดิการ ผลตอบแทน และผลประโยชน์อันพึงได้จาก กฟภ.
ผู้ส่งมอบ	• กระบวนการจัดซื้อจัดจ้างมีคุณภาพ และมีความโปร่งใสในการดำเนินงาน • มีการจัดทำสัญญาอย่างเป็นธรรม • ในเรื่องของวัสดุ อุปกรณ์ของการไฟฟ้า มีมาตรฐานหรือข้อกำหนดที่แตกต่างกัน จึงควรมีการประสานงานร่วมกันระหว่างหน่วยงาน และการต่อยอดองค์ความรู้ในการใช้งานอุปกรณ์ที่ทันสมัยและเป็นมาตรฐานเดียวกันทั้งประเทศ • ควรมีการปรับปรุงกระบวนการตรวจรับให้รวดเร็วมากยิ่งขึ้น • การค้ำประกันสัญญายังไม่สามารถทำผ่านระบบได้ โดยควรมีการพัฒนาให้สามารถดำเนินงานผ่านช่องทาง Electronic
คู่ค้า	• ความโปร่งใสในการดำเนินธุรกิจร่วมกัน • การปฏิบัติตามพันธกรณีที่ได้ตกลงกันไว้ตามสัญญา • มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลในระยะเวลาที่เหมาะสมเพื่อการพัฒนางานร่วมกัน • ควรมีการบูรณาการกระบวนการการดำเนินงานให้เป็นมาตรฐานเดียวกันในแต่ละหน่วยงานของ กฟภ. เพื่อให้การติดต่อประสานงานและการดำเนินงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น • การดำเนินงาน Project Management ควรมีการลดขั้นตอน/กระบวนการ/เอกสารที่เกี่ยวข้อง โดยใช้ช่องทาง Digital มากยิ่งขึ้น
คู่ความร่วมมือ	• เห็นด้วยกับทิศทางในการมุ่งเน้นการดำเนินงานผ่านช่องทาง Digital • อยากให้มีการเพิ่มการประชาสัมพันธ์ ในส่วนของภาพลักษณ์ให้มากยิ่งขึ้น

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ความต้องการและความคาดหวัง
	• อยู่ระหว่างการพัฒนาระบบให้บริการลูกค้ารายใหญ่ ซึ่งคาดหวังว่าควรจะดำเนินการแล้วเสร็จภายในต้นปี 2564 • ในการดำเนินงานด้าน Cyber Security มีการดำเนินงานตามหลักเกณฑ์ของ ธปท.
ลูกค้า/ ผู้ใช้บริการ	อ้างอิงตารางที่ 4 กลุ่มลูกค้าของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (กฟภ.)
ชุมชน สังคมและสิ่งแวดล้อม	• ระบบไฟฟ้ามีความปลอดภัย • ไม่สร้างผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม • ได้รับการสนับสนุนกิจกรรมทางสังคมและสิ่งแวดล้อมแบบยั่งยืนจาก กฟภ.

3 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน

3.1 การวิเคราะห์ปัจจัยภายในและผลการดำเนินงานที่ผ่านมา

1) ด้านการดำเนินงาน

กฟภ. มีการดำเนินงานเกี่ยวกับการควบคุมการจ่ายไฟที่มีประสิทธิภาพมากขึ้นทั้งในภาพรวมและ 12 เมืองใหญ่ พบว่า ดัชนีจำนวนครั้งที่ไฟฟ้าขัดข้อง (SAIFI) ในภาพรวมและเมืองใหญ่ลดลงอย่างต่อเนื่อง โดยจำนวนครั้งที่ไฟฟ้าขัดข้องในปี 2563 จะลดลงจากปี 2562 ร้อยละ 22.08 ในภาพรวม และลดลงร้อยละ 13.80 สำหรับเมืองใหญ่ ซึ่งสอดคล้องกับดัชนีระยะเวลาที่ไฟฟ้าขัดข้อง (SAIDI) คือ กฟภ. สามารถลดระยะเวลาที่ไฟฟ้าขัดข้องได้เพิ่มขึ้นจากปี 2562 ถึงร้อยละ 14.52 ในภาพรวม และร้อยละ 21.00 สำหรับเมืองใหญ่ ซึ่งแสดงถึงประสิทธิภาพที่ดีขึ้นในการให้บริการหรือจำหน่ายกระแสไฟฟ้าให้แก่ผู้ใช้ไฟฟ้าของ กฟภ. ตามลำดับ

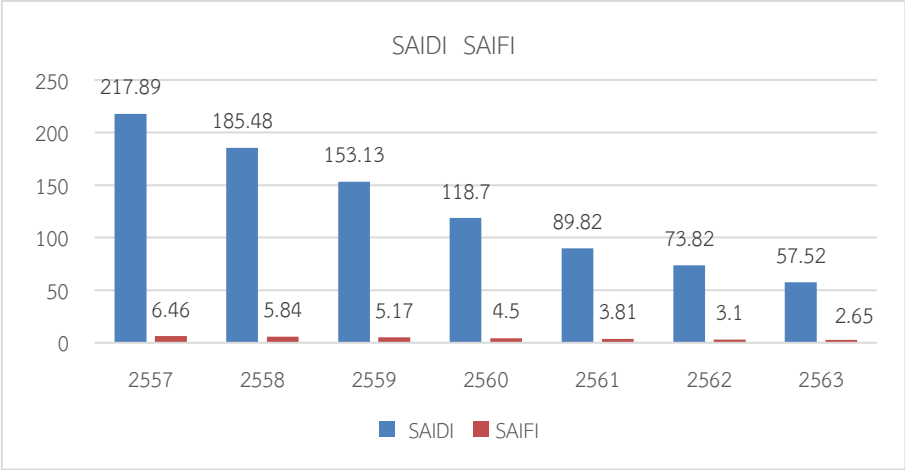
ในปี 2563 กฟภ. มีหน่วยสูญเสียในระบบจำหน่ายคิดเป็นร้อยละ 5.47 ซึ่งเปรียบเทียบผลการดำเนินงานแล้วต่ำกว่าปี 2562 ที่มีหน่วยสูญเสียร้อยละ 5.37 เนื่องจากการใช้ไฟฟ้าภาคครัวเรือนเพิ่มสูงขึ้นจากการทำงานแบบ Work From Home จากทั้งภาครัฐและเอกชน โดยจะเห็นได้ว่าร้อยละของหน่วยสูญเสียทางเทคนิค[1] (Technical Loss) ผันผวนขึ้นลงในแต่ละปี ซึ่งเป็นผลให้หน่วยสูญเสียในระบบจำหน่ายโดยรวมผันผวนตามไปด้วย ในขณะที่ร้อยละของหน่วยสูญเสียที่ไม่ใช่ทางเทคนิค[2] (Non-Technical loss) ลดลงเพียงเล็กน้อย ทั้งนี้ กฟภ. มีกลยุทธ์และแผนงานรองรับเพื่อให้หน่วยสูญเสียทางเทคนิค (Technical Loss) ลดลง เช่น ก่อสร้างสถานีไฟฟ้าใหม่เพิ่มขึ้น การตรวจสอบแก้ไขจุดต่อจุดสัมผัสในสถานีไฟฟ้า/สายส่ง/ระบบจำหน่าย การแก้ไขกระแสไฟฟ้า Unbalance ในแต่ละเฟส เป็นต้น รวมถึงกลยุทธ์และแผนงานรองรับเพื่อให้หน่วยสูญเสียที่ไม่ใช่เทคนิค (Non-Technical Loss) ลดลง เช่น การตรวจสอบมิเตอร์ การป้องกันการละเมิดการใช้ไฟฟ้า โดยใช้โปรแกรม U_CUBE ในการวิเคราะห์เป้าหมายในการตรวจสอบมิเตอร์ ผู้ใช้ไฟฟ้ารายย่อย การปรับปรุงการติดตั้งมิเตอร์ เป็นต้น

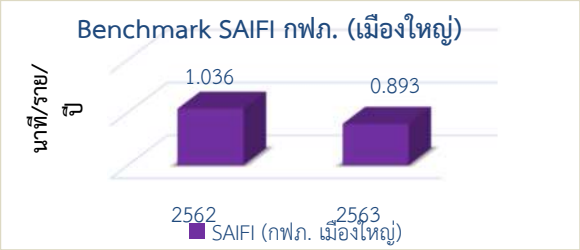
---

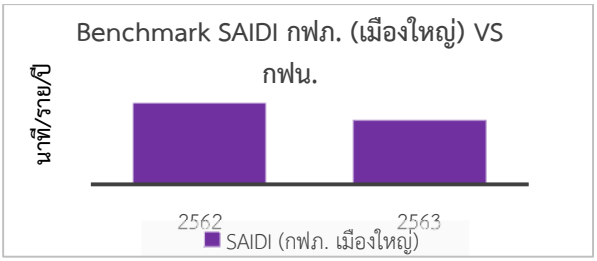
[1]กำลังไฟฟ้าสูญเสียที่ไม่ใช่ทางเทคนิค (Non-Technical Loss) คิดจากการนำหน่วยสูญเสียในระบบจำหน่ายรวมหักด้วยกำลังไฟฟ้าสูญเสียทางเทคนิค ซึ่งกำลังไฟฟ้าสูญเสียที่ไม่ใช่ทางเทคนิคอาจเกิดจากความคลาดเคลื่อนของอุปกรณ์วัดปริมาณไฟฟ้า การติดตั้งมิเตอร์วัดไฟฟ้าไม่ครบถ้วน ตลอดจนการจดหน่วยไฟฟ้า หรือการเรียกเก็บเงินไม่ครบถ้วน และการลักลอบใช้ไฟฟ้า

[2]กำลังไฟฟ้าสูญเสียทางเทคนิค (Technical Loss) ซึ่งส่วนใหญ่มีสาเหตุมาจากกำลังไฟฟ้าสูญเสียใน 4 ส่วนสำคัญ ได้แก่ สายป้อนแรงดันสูง หม้อแปลงจำหน่าย สายป้อนแรงดันต่ำ และจุดต่อของอุปกรณ์

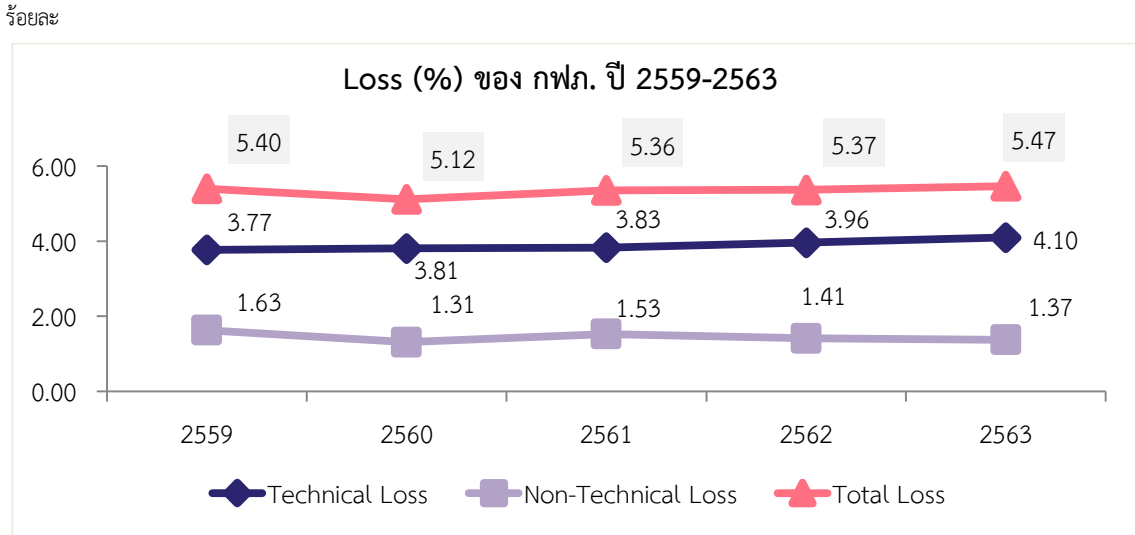
ภาพที่ 18: ค่าดัชนีความเชื่อถือได้ของระบบไฟฟ้า ปี 2557-2563



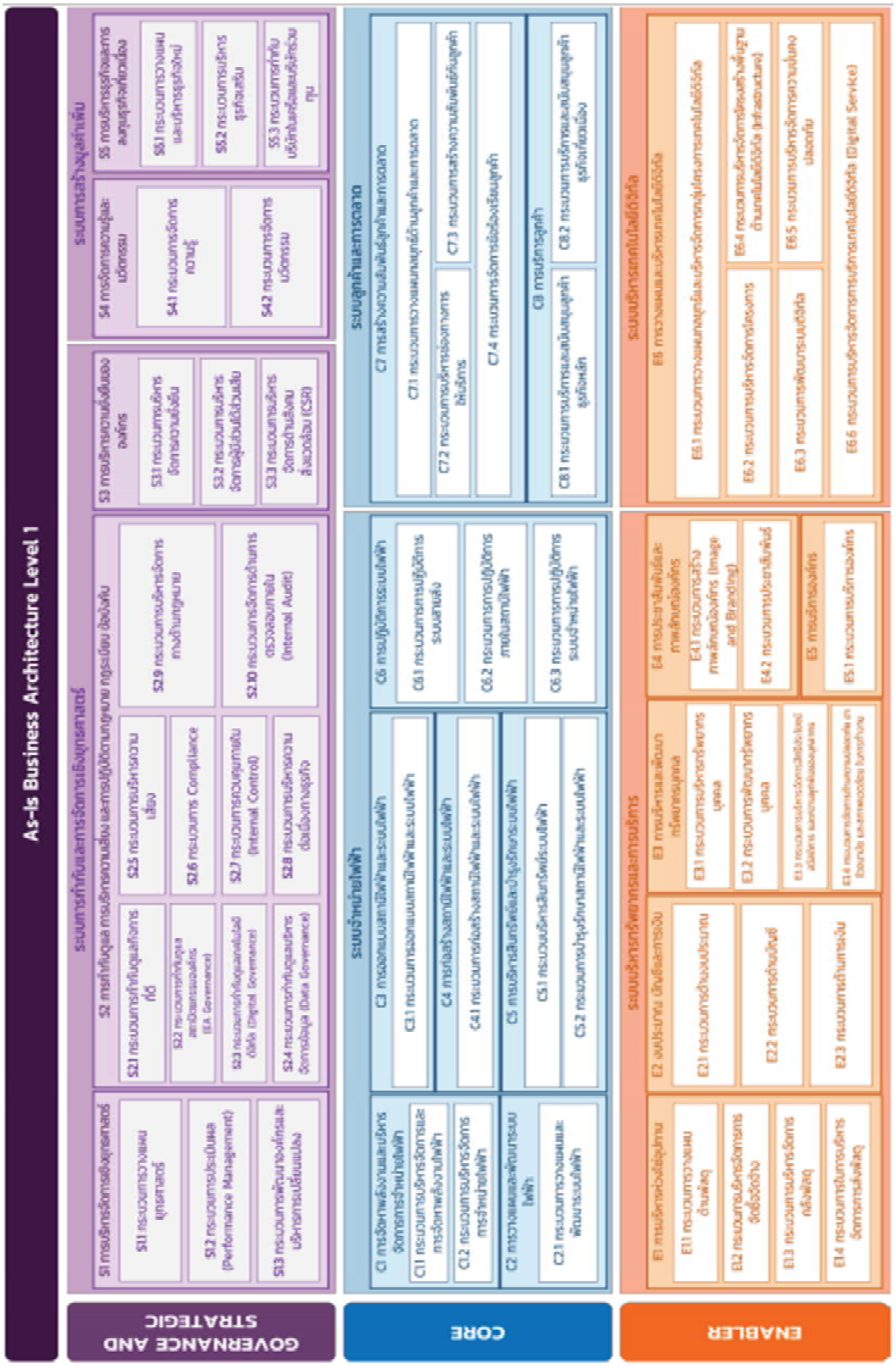




ภาพที่ 19: กราฟแสดงหน่วยสูญเสีย (Loss)



ภาพที่ 20: ระบบงานโดยรวม (Work System)



2) ด้านการเงิน

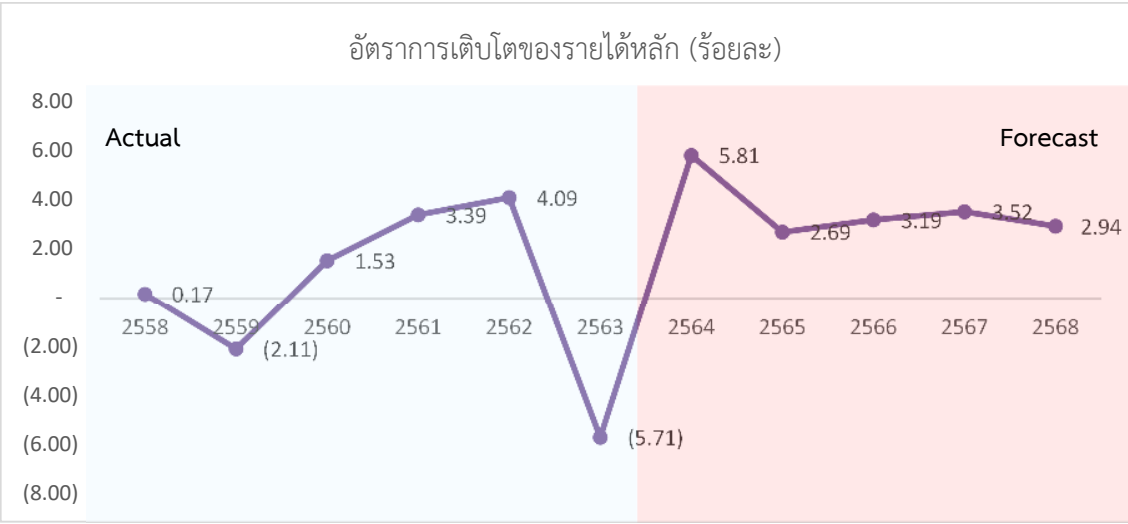
2.1) รายรับและต้นทุน

จากผลกระทบของการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (Covid-19) ส่งผลต่อการชะลอตัวทางเศรษฐกิจและผู้ประกอบการบางรายจำเป็นต้องหยุดการดำเนินงานชั่วคราว (Shutdown Period) ทำให้ กฟภ. มีอัตราการเติบโตของรายได้หลักในปี 2563 ลดลงร้อยละ 5.17 และประมาณการอัตราการเติบโตของรายได้หลักในปี 2564 ที่ร้อยละ 5.81 รวมทั้งประมาณการอัตราการเติบโตของรายได้หลักในปี 2565-2568 เฉลี่ยร้อยละ 3.09 โดยพิจารณาตามแนวทางโครงสร้างอัตราค่าไฟฟ้าในอดีตและการปรับคืนเงินรายได้ค่าไฟฟ้าเพื่อให้ฐานะทางการเงินเป็นไปตามเกณฑ์ รวมถึงพิจารณาสัดส่วนผู้ใช้ไฟฟ้าของ กฟภ. โดยมุ่งเน้นการเน้นการเติบโตของลูกค้าในกลุ่มบ้านอยู่อาศัยจากมาตรการ Work From Home และการประชุมแบบ Video Conference เนื่องจากการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (Covid-19) และอัตราการเติบโตของ Personal Gadget

สำหรับลูกค้ากลุ่มอุตสาหกรรมยังคงมีแนวโน้มของอัตราการเติบโตการใช้ไฟฟ้าไม่สูงมากนัก เนื่องจากการเข้ามาของโรงไฟฟ้าขนาดเล็ก ซึ่งทำให้ส่วนแบ่งตลาดของกลุ่มลูกค้าอุตสาหกรรมของ กฟภ. ลดลง โดยโรงไฟฟ้าขนาดเล็กที่เกิดขึ้นส่วนใหญ่อยู่ในนิคมอุตสาหกรรม ซึ่งเป็นที่ตั้งของลูกค้ารายสำคัญของ กฟภ. และโรงไฟฟ้าขนาดเล็กแต่ละแห่งสามารถขายไฟฟ้าให้กับผู้ใช้ไฟฟ้าที่อยู่บริเวณใกล้เคียงได้โดยตรง

ทั้งนี้ เมื่อพิจารณาในส่วนรายได้จากค่าไฟฟ้า พบว่า รายได้ค่าไฟฟ้าเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยมีแรงผลักดันมาจากการใช้ไฟฟ้าที่เพิ่มมากขึ้นของทุกกลุ่มลูกค้ามาจากการคาดการณ์การเติบโตทางเศรษฐกิจภายหลังจากการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (c) ทั้งนี้ ในปี 2565-2568 คาดการณ์ว่าสภาวะเศรษฐกิจจะมีการขยายตัวได้ตามปกติ และกลุ่มลูกค้าบ้านอยู่อาศัยที่มีการใช้ไฟฟ้าเพิ่มขึ้น เนื่องจากการขยายตัวของชุมชนเมือง การเติบโตของ Personal Gadget รวมถึงเนื่องจากอัตราค่าไฟฟ้าคิดเป็นอัตราก้าวหน้า เมื่อมี การใช้ไฟฟ้าเพิ่มขึ้นจนเลยขั้นการใช้ไฟฟ้าเดิมจะทำให้อัตราค่าไฟฟ้าเพิ่มสูงขึ้น ส่งผลให้รายได้ค่าไฟฟ้าเพิ่มขึ้น ซึ่งจะทำให้รายได้หลักมีแนวโน้มที่เติบโตได้ต่อเนื่อง

ภาพที่ 21: อัตราการเติบโตของรายได้หลัก (ร้อยละ)



หมายเหตุ: ข้อมูลจริงถึงปี 2563 ทั้งนี้ ปี 2564-2568 ประมาณการโดยฝ่ายงบประมาณ กฟภ.

หากพิจารณาสัดส่วนหน่วยจำหน่าย จำแนกตามกลุ่มลูกค้าในปี 2563 กฟภ. มีลูกค้าในกลุ่มอุตสาหกรรมสูงสุดร้อยละ 43 รองลงมา คือ ลูกค้าในกลุ่มบ้านอยู่อาศัยร้อยละ 28 และลูกค้าในกลุ่มพาณิชย์รายใหญ่ร้อยละ 11 ตามลำดับ

และหากพิจารณาอัตราการเติบโตเฉลี่ยของลูกค้าแต่ละกลุ่มในปี 2559-2563 พบว่า ลูกค้าในกลุ่มบ้านอยู่อาศัยมีอัตราการเติบโตเฉลี่ยสูงสุดอยู่ที่ร้อย 5.19 รองลงมา คือ พาณิชย์รายย่อยมีอัตราการเติบโตเฉลี่ยที่ร้อยละ 4.54 และลูกค้ากลุ่มอื่น ๆ มีอัตราการเติบโตเฉลี่ยที่ร้อยละ 3.56 ตามลำดับ อย่างไรก็ตาม จากการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (Covid-19) และการชะลอตัวทางเศรษฐกิจ ผู้ประกอบการบางรายจำเป็นต้องหยุดการดำเนินงานชั่วคราว (Shutdown Period) ส่งผลกระทบต่ออัตราการเติบโตเฉลี่ยในลูกค้ากลุ่มอุตสาหกรรม

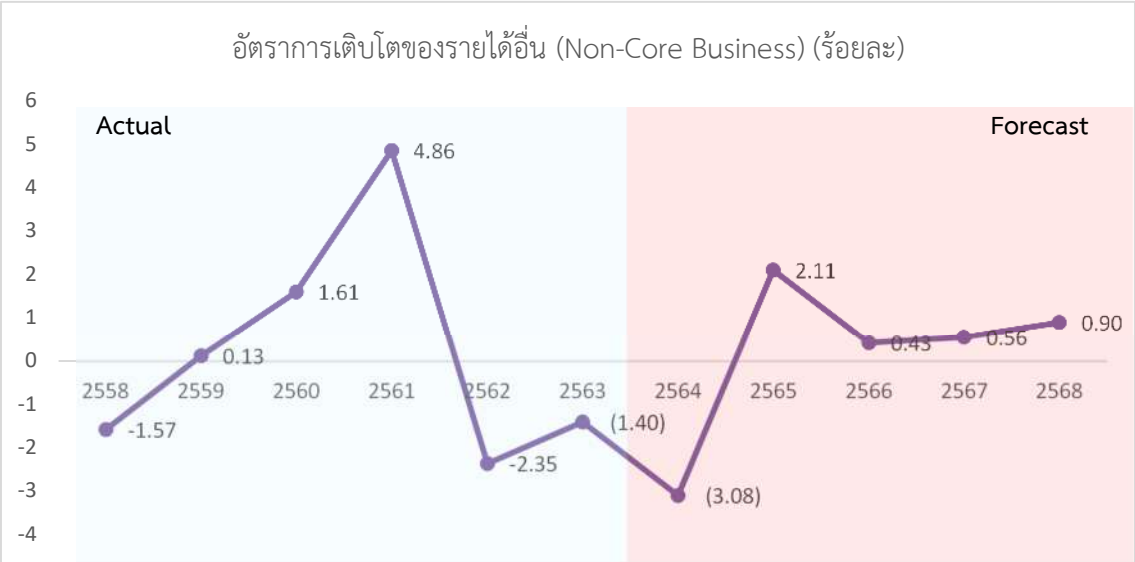
ภาพที่ 22: สัดส่วนหน่วยจำหน่าย จำแนกตามกลุ่มลูกค้าในปี 2563 และอัตราการเติบโตเฉลี่ยของลูกค้าแต่ละกลุ่มในปี 2559-2563

หน่วยจำหน่าย	Avg Growth (2559-2563)
รายใหญ่	
อุตสาหกรรม	0.00%
พาณิชย์รายใหญ่	0.87%
รายย่อย	
บ้านอยู่อาศัย	5.19%
พาณิชย์รายย่อย	4.54%
อื่นๆ	
ราชการและรัฐวิสาหกิจ	0.37%
อื่น ๆ	3.56%

ในปี 2558 กฟภ. มีอัตราการเติบโตของรายได้อื่นลดลงอย่างมาก โดยลดลงร้อยละ 1.57 เนื่องจาก กฟภ. ได้รับรายได้จากค่าทดสอบอุปกรณ์ไฟฟ้า ค่าธรรมเนียมและเงินสมทบ และจากการก่อสร้างให้ผู้ใช้ไฟฟ้าลดลงในปี 2562 และปี 2563 มีอัตราการเติบโตที่ลดลงร้อยละ 2.35 และ 1.40 ตามลำดับ เนื่องจากการยกเว้นค่าธรรมเนียมในการให้บริการและภาวะเศรษฐกิจที่มีการเติบโตที่ชะลอตัวจากผลกระทบจากการระบาดของไวรัส

โคโรนา 2019 (Covid-19) และต่อเนื่องมายังปี 2564 ที่คาดการณ์การเติบโตลดลงร้อยละ 3.08 อย่างไรก็ตาม ในปี 2565-2568 จะมีแนวโน้มที่เพิ่มขึ้น เนื่องจากการเพิ่มรายได้จากธุรกิจเกี่ยวเนื่อง ซึ่งเป็นหนึ่งในกลยุทธ์ของ กฟภ. จึงทำให้การคาดการณ์อัตราการเติบโตของรายได้จากธุรกิจเสริมและธุรกิจใหม่มีแนวโน้มเติบโตอย่างต่อเนื่อง รวมถึงการฟื้นตัวทางเศรษฐกิจภายหลังจากการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (Covid-19)

ภาพที่ 23: อัตราการเติบโตของรายได้อื่น (Non-Core Business)

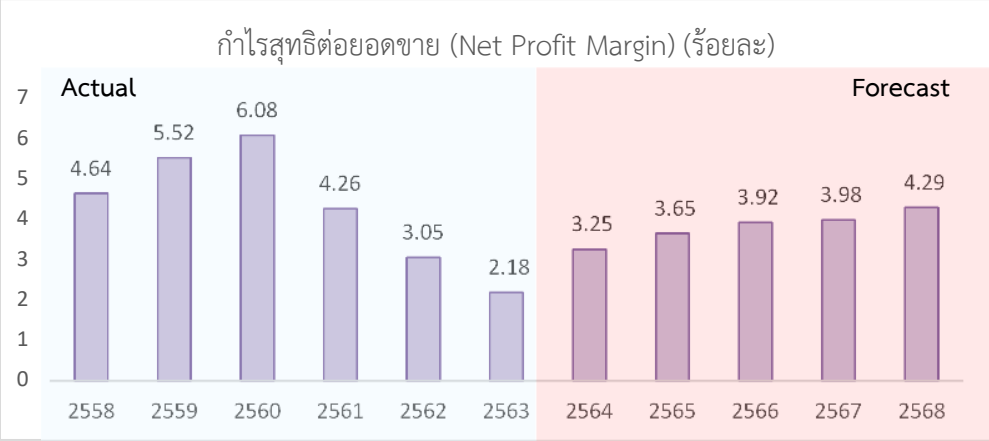


หมายเหตุ: ข้อมูลจริงถึงปี 2563 ทั้งนี้ ปี 2564 - 2568 ประมาณการโดยฝ่ายงบประมาณ กฟภ.

2.2) อัตราส่วนการทำกำไร

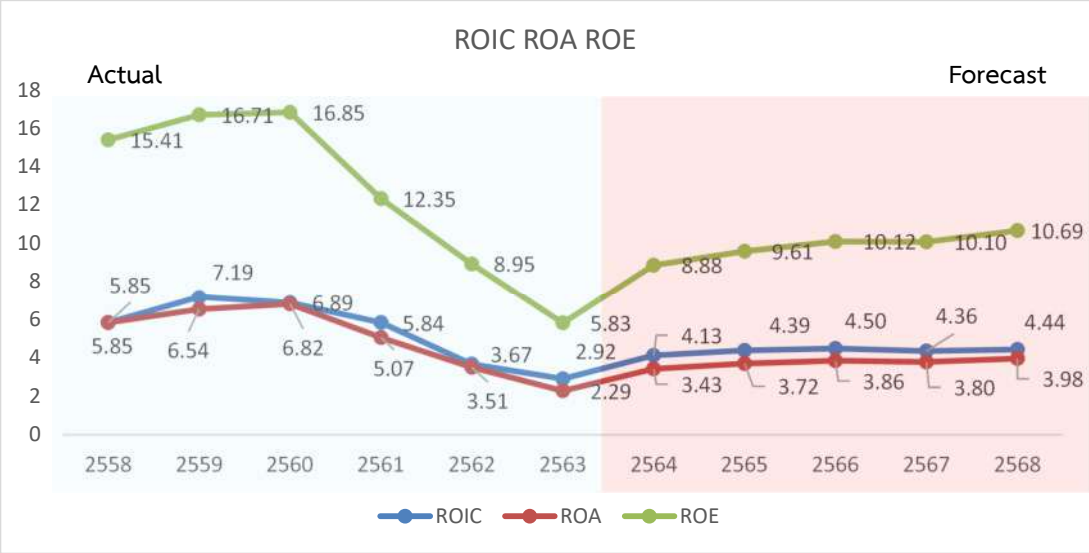
ในปี 2563 อัตราผลตอบแทนต่าง ๆ มีแนวโน้มลดลงจากผลกระทบของการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (Covid-19) โดยในปี 2563 อัตราส่วน ROE ROA และ ROIC อยู่ที่ร้อยละ 5.83 2.29 และ 2.92 ตามลำดับ ซึ่งลดลงเมื่อเทียบกับปี 2562 ที่ร้อยละ 8.95 3.51 และ 3.67 ตามลำดับ โดยมีสาเหตุหลักมาจากรายได้จากการดำเนินงานลดลงอย่างมาก สาเหตุมาจากการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (Covid-19) ซึ่งทำให้เศรษฐกิจชะลอตัวและผู้ประกอบการบางรายจำเป็นต้องหยุดการดำเนินงานชั่วคราว (Shutdown Period) หากพิจารณา ROA ในปี 2563 ที่ร้อยละ 2.29 ลดลงจากปี 2562 เนื่องจากในปี 2563 กำไรสุทธิลดลงจากรายได้ที่ลดลง รวมถึงสินทรัพย์รวมมีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสินทรัพย์ไม่หมุนเวียน เช่น งานระหว่างก่อสร้าง สินทรัพย์ไม่มีตัวตน อสังหาริมทรัพย์เพื่อการลงทุน และสินทรัพย์ไม่หมุนเวียนอื่น รวมทั้ง กฟภ. ยังสูญเสียลูกค้าในนิคมอุตสาหกรรมบางส่วนจากการเข้ามาของโรงไฟฟ้าขนาดเล็ก และแนวโน้มการผลิตไฟฟ้าใช้เอง (Prosumer) ที่เพิ่มสูงขึ้น โดยนับตั้งแต่ปี 2558-2562 ค่าต้นทุนเงินทุน (WACC) เฉลี่ยเท่ากับ 6.46 อย่างไรก็ตาม ในปี 2563-2568 ค่าต้นทุนเงินทุนโดยเฉลี่ยจะลดลงอยู่ที่ร้อยละ 4.55 ซึ่งเกิดจากต้นทุนจากเงินกู้ยืม (Kd) และต้นทุนจากเงินทุนของผู้ถือหุ้น (Ke) มีแนวโม้นลดลงจากช่วงก่อนหน้าเพื่อให้ค่าต้นทุนเงินทุน (WACC) มีความใกล้เคียงกับอัตราส่วนผลตอบแทนจากการลงทุน (Return On Invested Capital: ROIC)

ภาพที่ 24: สัดส่วนกำไรส่วนเพิ่ม ปี 2558 - 2568



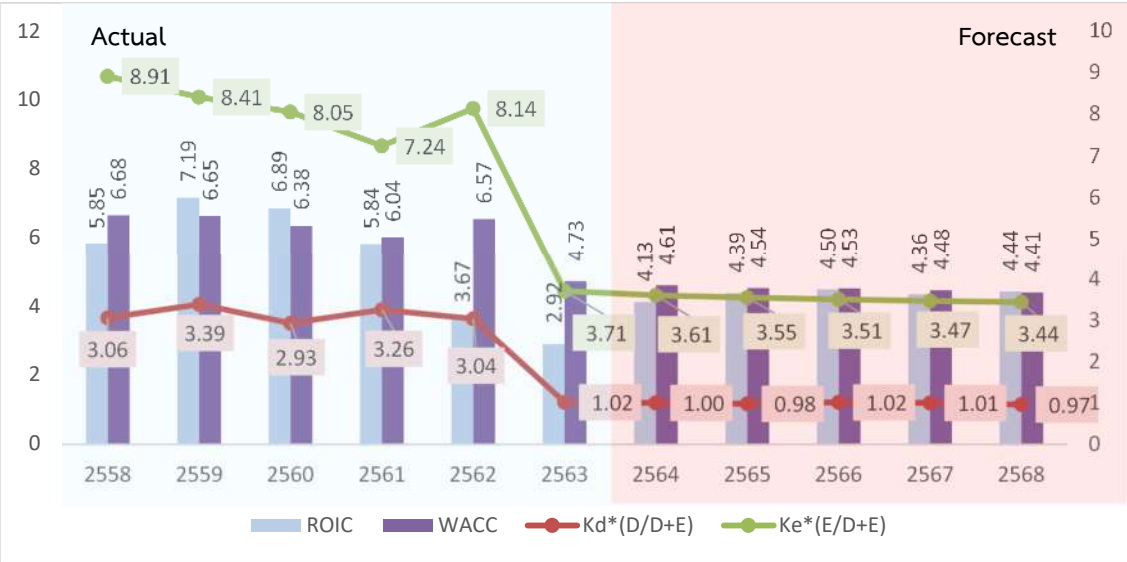
หมายเหตุ: ข้อมูลจริงถึงปี 2563 ทั้งนี้ ปี 2564-2568 ประมาณการโดยฝ่ายงบประมาณ กฟภ.

ภาพที่ 25: อัตราผลตอบแทน ปี 2555-2567



หมายเหตุ: ข้อมูลจริงถึงปี 2563 ทั้งนี้ ปี 2564-2568 ประมาณการโดยฝ่ายงบประมาณ กฟภ.

ภาพที่ 26: อัตราส่วน ROIC และ WACC (ร้อยละ)

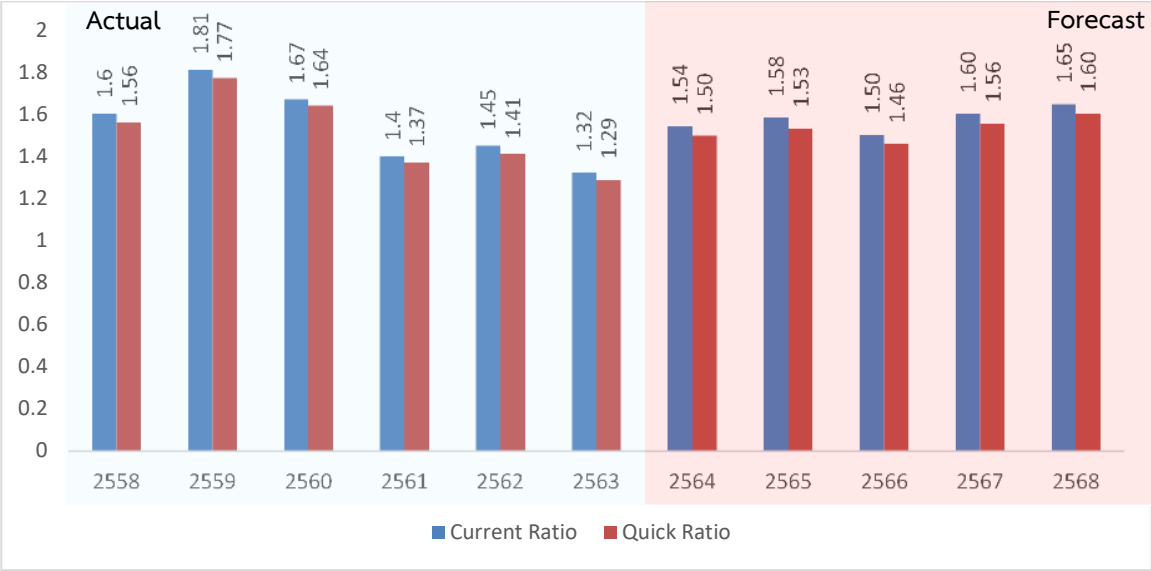


หมายเหตุ: ข้อมูลจริงถึงปี 2563 ทั้งนี้ ปี 2564-2568 ประมาณการโดยฝ่ายงบประมาณ กฟภ.

2.3) ความเสี่ยงทางด้านการเงิน

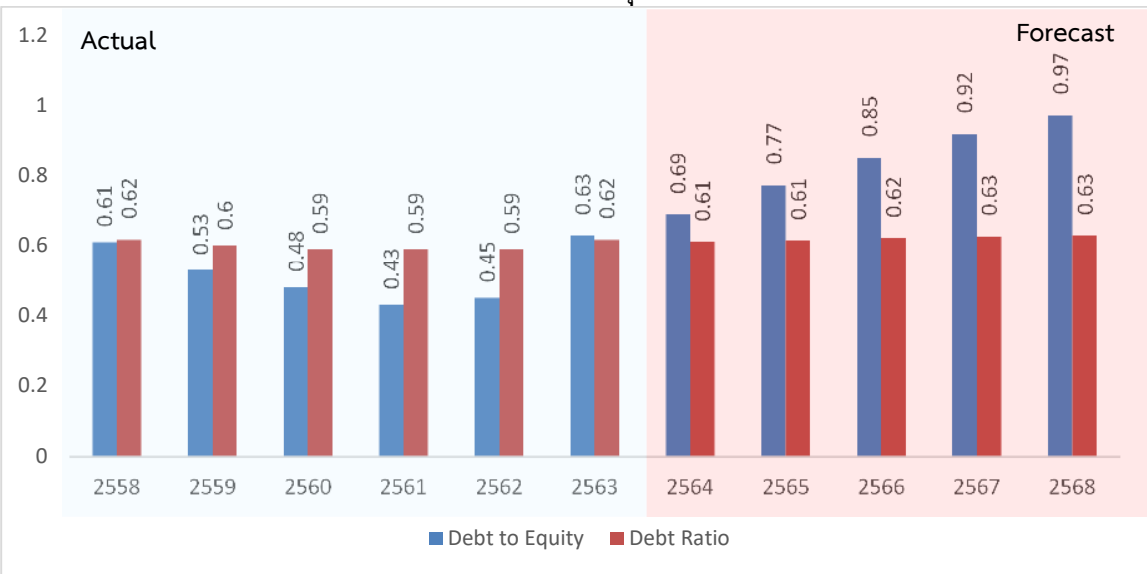
ในส่วนความเสี่ยงด้านการเงิน พบว่า กฟภ. มีสัดส่วนสภาพคล่อง (Current Ratio) เป็นแนวโน้มที่ลดลงในช่วงปี 2559-2563 จากสัดส่วนของหนี้สินหมุนเวียนที่เพิ่มขึ้น และประมาณการด้วยแนวโน้มคงที่ในช่วงปี 2564-2568 ด้วยสัดส่วนสภาพคล่องเฉลี่ยเท่ากับ 1.58 เท่า และเมื่อพิจารณาสัดส่วนหนี้สินรวมต่อสินทรัพย์รวม (Debt Ratio) จะพบว่า ในช่วงปี 2564-2568 กฟภ. มีแนวโน้มสัดส่วนหนี้สินรวมต่อสินทรัพย์รวมคงที่ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.62 ทั้งนี้ เนื่องจากการเติบโตของสินทรัพย์มาจากการเติบโตของหนี้สินอย่างสอดคล้องกัน รวมถึงอัตราส่วนหนี้สินระยะยาวต่อส่วนทุน (Debt to Equity Ratio) ในช่วงปี 2558-2562 มีแนวโน้มที่ลดลง อันเป็นผลมาจากกำไรสะสมที่เพิ่มขึ้น อย่างไรก็ตาม การประมาณการในช่วงปี 2564-2568 มีแนวโน้มที่เพิ่มขึ้นจาก 0.69-0.97 มาจากหนี้สินเงินกู้ยืมระยะยาว เพื่อสนับสนุนการขยายการลงทุนของ กฟภ.

ภาพที่ 27: สัดส่วนสภาพคล่อง ปี 2558 – 2568 (เท่า)



หมายเหตุ: ข้อมูลจริงถึงปี 2563 ทั้งนี้ ปี 2564-2568 ประมาณการโดยฝ่ายงบประมาณ กฟภ.

ภาพที่ 28: สัดส่วนโครงสร้างเงินทุน ปี 2558-2568 (เท่า)



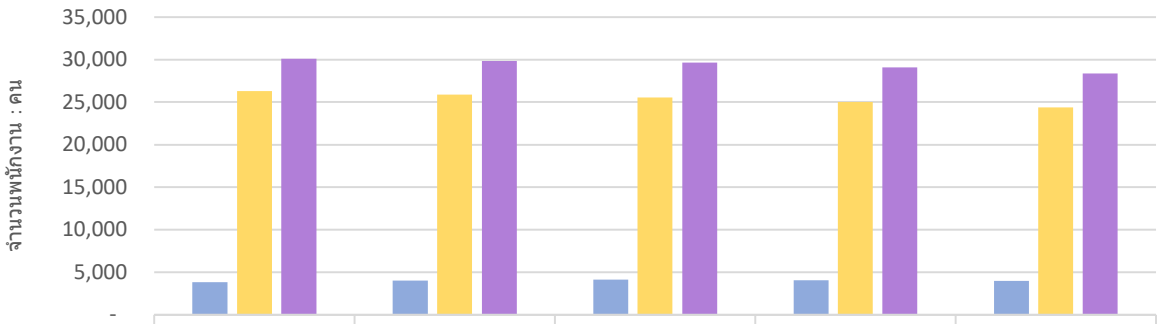
หมายเหตุ: ข้อมูลจริงถึงปี 2563 ทั้งนี้ ปี 2564-2568 ประมาณการโดยฝ่ายงบประมาณ กฟภ.

3) ด้านการจัดการทรัพยากร

3.1) พนักงาน

พนักงานของ กฟภ. แบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ ส่วนกลาง และส่วนภูมิภาค โดยจำนวนพนักงานทั้งหมดมีการเปลี่ยนแปลงเพียงเล็กน้อย ในปี 2563 กฟภ. มีพนักงานรวม 28,372 คน เป็นพนักงานในส่วนกลาง จำนวน 3,972 คน คิดเป็นร้อยละ 14 ของพนักงานทั้งหมด และเป็นพนักงานในส่วนภูมิภาค จำนวน 24,400 คน คิดเป็นร้อยละ 86 ของพนักงานทั้งหมด

ภาพที่ 29: จำนวนพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ปี 2559-2563



	2559	2560	2561	2562	2563
ส่วนกลาง	3,822	4,013	4,113	4,055	3,972
ส่วนภูมิภาค	26,294	25,883	25,550	25,030	24,400
รวม	30,116	29,846	29,663	29,085	28,372

ส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค รวม

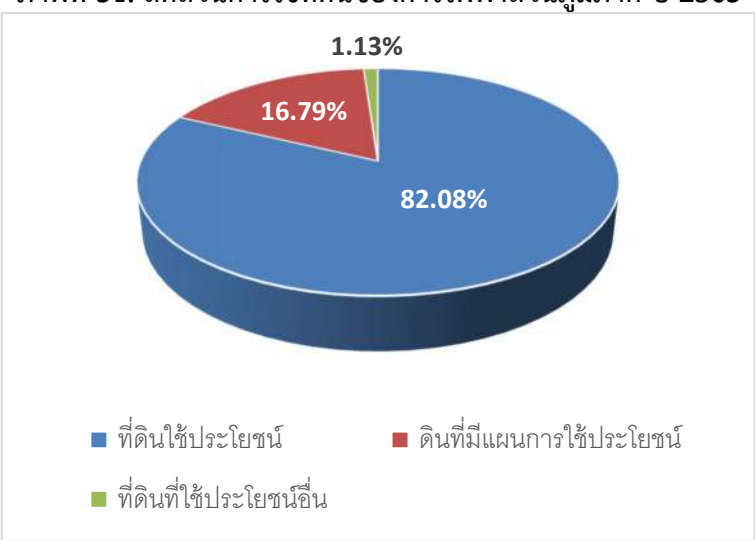
เมื่อจำแนกจำนวนพนักงานตามอายุ พบว่า พนักงานของ กฟภ. ส่วนใหญ่มีอายุตั้งแต่ 46 ปีขึ้นไป โดยมีสัดส่วนคิดเป็นร้อยละ 39.76 ของพนักงานทั้งหมด ซึ่งถือว่ามีสัดส่วนที่สูงมากแสดงให้เห็นว่าพนักงานส่วนใหญ่เป็นกลุ่มที่มีอายุมากและมีอายุการทำงานก่อนวัยเกษียณเหลือเพียงไม่กี่ปี ในขณะที่ กลุ่มอายุ 18-30 ปี มีสัดส่วนที่น้อยมีเพียงร้อยละ 22.77 ของพนักงานทั้งหมด ซึ่งอาจส่งผลด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลในอนาคต ทำให้ กฟภ. จำเป็นต้องวางแผนการจัดการบริหารอัตรากำลังและการถ่ายทอดความรู้ภายในองค์กรอย่างเร่งด่วน

ภาพที่ 30: จำนวนพนักงานจำแนกตามอายุ ปี 2563

3.2) ที่ดิน

กฟภ. มีที่ดินมูลค่าทั้งหมด 13,203.84 ล้านบาท โดยมีที่ดินที่ใช้ประโยชน์แล้วจำนวน 10,837.44 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 82.08 และที่ดินที่มีแผนการใช้ประโยชน์ จำนวน 2,216.90 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 16.79 และที่ดินที่ใช้ประโยชน์อื่น จำนวน 149.50 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 1.13 แสดงให้เห็นว่า กฟภ. มีการใช้ประโยชน์จากที่ดินที่มีอยู่อย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากมูลค่าที่ดินที่มีแผนการใช้ประโยชน์มีมากกว่ามูลค่าที่ดินที่ใช้เพื่อประโยชน์อื่น

ภาพที่ 31: สัดส่วนการใช้ที่ดินของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ปี 2563



3.3) การสำรวจและเรียนรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาดของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ปี 2563

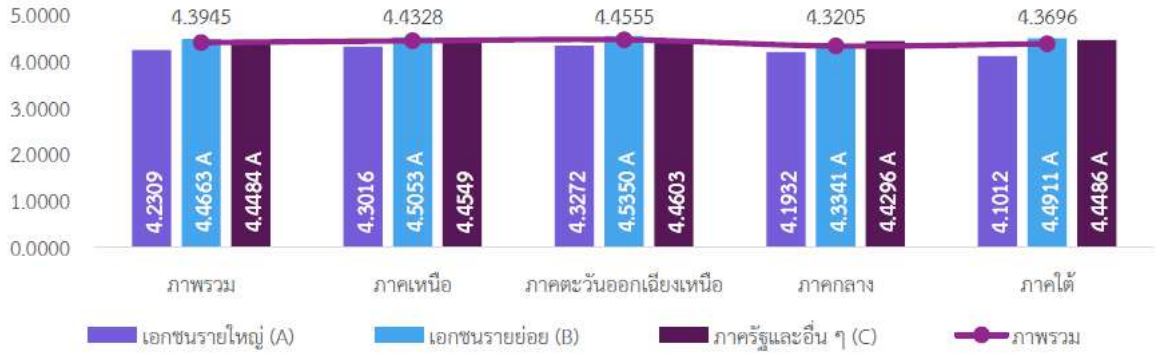
โครงการสำรวจเพื่อการเรียนรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาด ปี 2563 ของ กฟภ. มีการสำรวจความพึงพอใจในการบริการของ กฟภ. กับลูกค้าจำนวน 2,520 ราย โดยครอบคลุมกลุ่มลูกค้าตามบริบทองค์กร 3 ประเภท ได้แก่

- กลุ่มลูกค้าเอกชนรายใหญ่ ประกอบด้วย กลุ่มลูกค้าอุตสาหกรรม และกลุ่มลูกค้าพาณิชย์รายใหญ่
- กลุ่มลูกค้าเอกชนรายย่อย ประกอบด้วย กลุ่มลูกค้าพาณิชย์รายย่อย และกลุ่มลูกค้าบ้านอยู่อาศัย
- กลุ่มลูกค้าภาครัฐและอื่น ๆ ประกอบด้วย กลุ่มลูกค้าภาครัฐ และกลุ่มลูกค้าอื่น ๆ

ตารางที่ 15: การสำรวจความพึงพอใจในการบริการของ กฟภ. จำนวนตัวอย่างกลุ่มลูกค้าตามบริบทองค์กร

พื้นที่บริการ	เอกชนรายใหญ่		เอกชนรายย่อย		ภาครัฐและอื่นๆ		รวม
	อุตสาหกรรม	พาณิชย์รายใหญ่	บ้านอยู่อาศัย	พาณิชย์รายย่อย	ภาครัฐ	อื่นๆ	
	F2F / CATI	F2F / CATI	F2F	F2F	F2F / CATI	F2F / CATI	
ภาคเหนือ	90	90	180	90	90	90	630
กฟน.1	30	30	60	30	30	30	210
กฟน.2	30	30	60	30	30	30	210
กฟน.3	30	30	60	30	30	30	210
ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	90	90	180	90	90	90	630
กฟฉ.1	30	30	60	30	30	30	210
กฟฉ.2	30	30	60	30	30	30	210
กฟฉ.3	30	30	60	30	30	30	210
ภาคกลาง	90	90	180	90	90	90	630
กฟก.1	30	30	60	30	30	30	210
กฟก.2	30	30	60	30	30	30	210
กฟก.3	30	30	60	30	30	30	210
ภาคใต้	90	90	180	90	90	90	630
กฟต.1	30	30	60	30	30	30	210
กฟต.2	30	30	60	30	30	30	210
กฟต.3	30	30	60	30	30	30	210
รวม	360	360	720	360	360	360	2,520
รวมทั้งหมด	720		1,080		720		

ภาพที่ 32: ความพึงพอใจโดยรวมของกลุ่มลูกค้าตามบริบทองค์กร จำแนกตามภาค



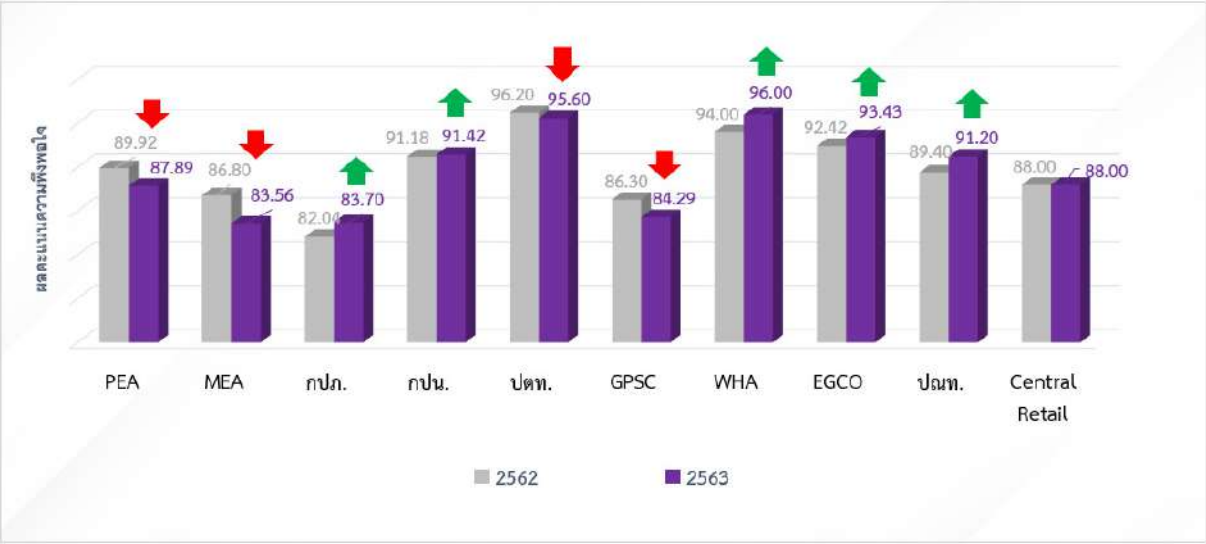
ตารางที่ 16: ความพึงพอใจต่อผลิตภัณฑ์และบริการของธุรกิจหลัก ตามกลุ่มลูกค้าตามบริบทองค์กร

ความพึงพอใจ	ภาพรวม		เอกชนรายใหญ่		เอกชนรายย่อย		ภาครัฐและอื่น ๆ	
	Mean	S.D.	Mean	S.D.	Mean	S.D.	Mean	S.D.
ความพึงพอใจโดยรวมต่อผลิตภัณฑ์และบริการ	**4.3945**	**0.6078**	**4.2309**	**0.7249**	**4.4663**	**0.4846**	**4.4484**	**0.6184**
1. การขอติดตั้งไฟฟ้า	4.5159	0.6429	4.3109	0.7698	4.6444	0.2953	4.5759	0.6075
2. การขอขยายเขตระบบไฟฟ้า	4.2310	0.8782	4.2261	0.8946	4.3889	0.2300	4.2209	0.9044
3. การให้บริการมิเตอร์	4.4997	0.6026	4.3228	0.7396	4.4902	0.5147	4.6040	0.5156
4. การได้รับแจ้งค่าไฟฟ้า	4.5613	0.4904	4.6431	0.5476	4.5259	0.4531	4.5798	0.5182
5. การชำระค่าไฟฟ้า	4.5651	0.4641	4.6193	0.4808	4.5189	0.4580	4.6190	0.4515
6. การแจ้งการเกิดปัญหาไฟฟ้าขัดข้อง	4.3962	0.6134	4.3153	0.6958	4.4486	0.5234	4.4619	0.5720
7. การแก้ไขปัญหาไฟฟ้าขัดข้อง	4.3680	0.6016	4.2768	0.6429	4.4737	0.5417	4.5676	0.4253
8. การจัดการข้อร้องเรียนและข้อเสนอแนะ	4.1746	0.8921	4.1852	0.6542	4.2222	0.6667	4.1515	1.1147
9. การให้บริการ Call Center	4.3049	0.5257	4.2151	0.6760	4.4242	0.3903	4.2804	0.4385
10. การใช้ระบบเทคโนโลยีดิจิทัล	4.5393	0.5903	4.5741	0.5156	4.5852	0.3128	4.5039	0.7008
11. กิจกรรมลูกค้าสัมพันธ์	4.5142	0.4928	4.5309	0.5199	4.3333	0.2566	4.5556	0.4444
ความพึงพอใจโดยรวมต่อคุณภาพการบริการ	**4.4246**	**0.1385**	**4.3836**	**0.1728**	**4.4596**	**0.1173**	**4.4655**	**0.1675**
1. ความเสถียรของไฟฟ้า (ไม่มีไฟดับ ไฟกะพริบ ไฟตก)	4.2089	0.6799	3.9882	0.8134	4.2893	0.5422	4.3065	0.6731
2. ความเพียงพอของไฟฟ้า	4.3684	0.6057	4.2566	0.7288	4.3746	0.4954	4.4703	0.6051
3. ความปลอดภัยของระบบจ่ายไฟฟ้า	4.4475	0.5447	4.4486	0.6085	4.3906	0.4869	4.5330	0.5502
ความพึงพอใจโดยรวมต่อคุณภาพผลิตภัณฑ์	**4.4172**	**0.5209**	**4.3501**	**0.5985**	**4.3982**	**0.4588**	**4.5129**	**0.5135**
ความพึงพอใจโดยรวมต่อความคุ้มค่าของผลิตภัณฑ์และบริการ	**4.4380**	**0.5313**	**4.3587**	**0.6391**	**4.4262**	**0.4404**	**4.5349**	**0.5253**
1. มีจุดให้บริการครอบคลุมทั่วถึง	4.4936	0.5045	4.4818	0.5487	4.4569	0.4485	4.5589	0.5312
2. จุดให้บริการเปิดทำการในเวลาที่เหมาะสม	4.5178	0.4916	4.5152	0.5174	4.4721	0.4536	4.5873	0.5117
3. จุดให้บริการมีความทันสมัย	4.5186	0.4810	4.4971	0.5328	4.4776	0.4477	4.5995	0.4658
4. จุดให้บริการมีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารจัดการ	4.5074	0.4899	4.4818	0.5643	4.4767	0.4434	4.5772	0.4703
5. จุดให้บริการมีการจัดแบ่งประเภทบริการที่ชัดเจน	4.5231	0.4881	4.5062	0.5415	4.4887	0.4532	4.5901	0.4768
ความพึงพอใจโดยรวมต่อสภาพแวดล้อมที่สำนักงาน	**4.5097**	**0.4699**	**4.5208**	**0.4946**	**4.4597**	**0.4384**	**4.5725**	**0.4822**

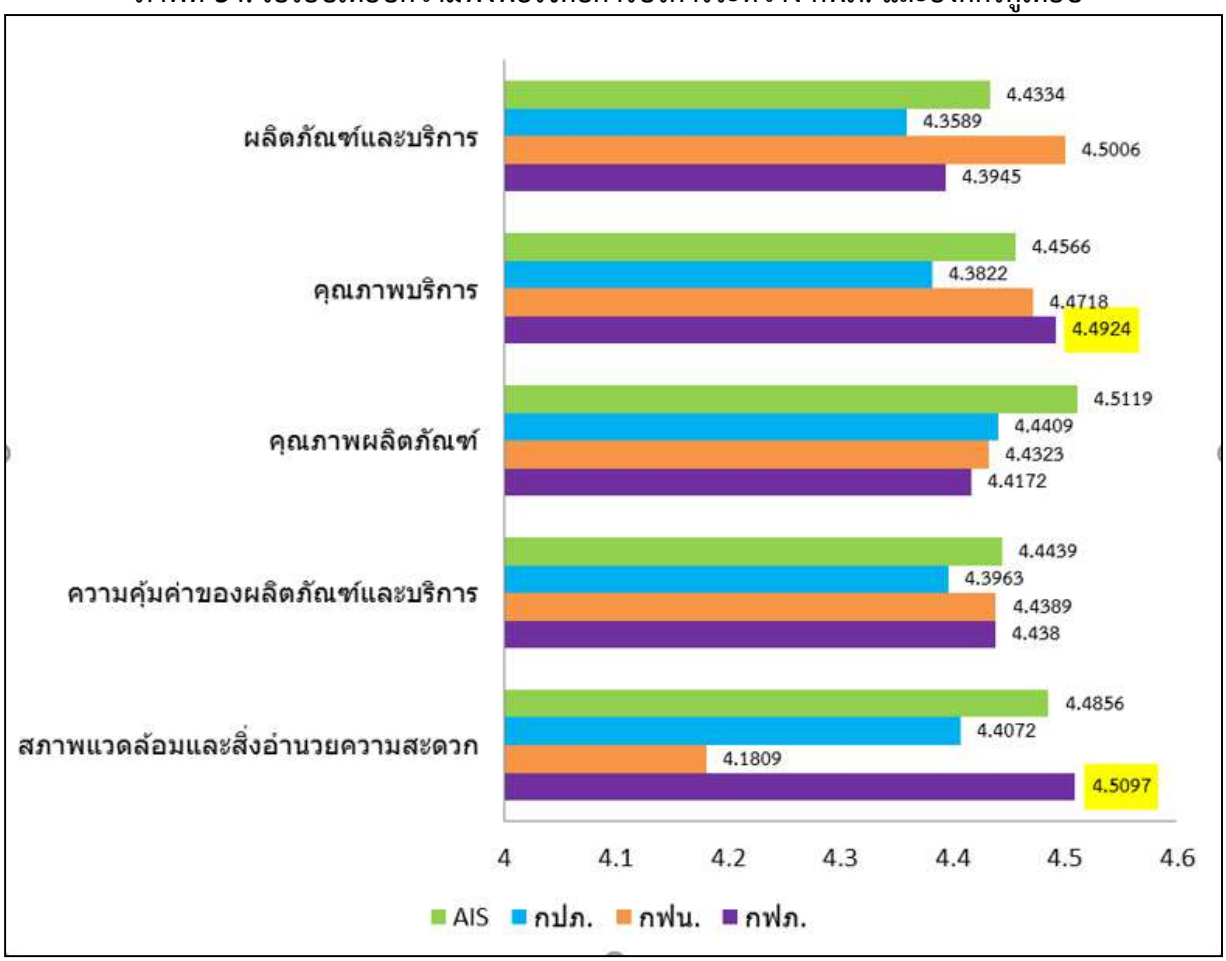
ตารางที่ 17: ความพึงพอใจต่อผลิตภัณฑ์และบริการของธุรกิจหลัก: กลุ่มลูกค้าตามบริบทองค์กร (แยกย่อย)

ความพึงพอใจ	ภาพรวม		อุตสาหกรรม		พาณิชย์รายใหญ่		พาณิชย์รายย่อย		บ้านอยู่อาศัย		ภาครัฐ		อื่น ๆ	
	Mean	S.D.	Mean	S.D.	Mean	S.D.	Mean	S.D.	Mean	S.D.	Mean	S.D.	Mean	S.D.
ความพึงพอใจโดยรวมต่อผลิตภัณฑ์และบริการ	**4.3945**	**0.6078**	**4.0976**	**0.7897**	**4.3625**	**0.6285**	**4.4265**	**0.5173**	**4.4863**	**0.4662**	**4.5193**	**0.4808**	**4.3763**	**0.7259**
1. การขอติดตั้งไฟฟ้า	4.5159	0.6429	4.2519	0.7654	4.4330	0.7780	4.6239	0.3061	4.6601	0.2952	4.4568	0.3903	4.5856	0.6214
2. การขอขยายเขตระบบไฟฟ้า	4.2310	0.8782	4.1464	0.9883	4.4545	0.4932	4.3333	0.2566	4.4444	0.2222	4.4074	0.4312	4.1708	0.9905
3. การให้บริการมิเตอร์	4.4997	0.6026	4.3567	0.6260	4.2711	0.8970	4.4343	0.6911	4.5169	0.4219	4.4444	0.3986	4.6486	0.5373
4. การได้รับแจ้งค่าไฟฟ้า	4.5613	0.4904	4.5696	0.5887	4.6722	0.5289	4.5327	0.4598	4.5226	0.4501	4.5044	0.5288	4.7484	0.4516
5. การชำระค่าไฟฟ้า	4.5651	0.4641	4.5613	0.5612	4.6499	0.4303	4.5089	0.4839	4.5239	0.4446	4.5354	0.4344	4.8082	0.4333
6. การแจ้งการเกิดปัญหาไฟฟ้าขัดข้อง	4.3962	0.6134	4.2043	0.8354	4.3743	0.6024	4.4203	0.5621	4.4645	0.5012	4.4759	0.5266	4.2593	1.0437
7. การแก้ไขปัญหาไฟฟ้าขัดข้อง	4.3680	0.6016	4.1771	0.7421	4.4248	0.4210	4.5214	0.5611	4.4489	0.5354	4.5249	0.4271	4.7222	0.4072
8. การจัดการข้อร้องเรียนและข้อเสนอแนะ	4.1746	0.8921	3.4444	0.3143	4.5556	0.3629	3.9630	0.5132	5.0000	-	4.5556	0.4115	3.0741	1.7962
9. การให้บริการ Call Center	4.3049	0.5257	4.2115	0.6359	4.2222	0.7698	4.5278	0.3795	4.3651	0.3906	4.3203	0.3500	4.1111	0.7127
10. การใช้ระบบเทคโนโลยีดิจิทัล	4.5393	0.5903	4.6023	0.5109	4.4667	0.5795	4.5111	0.3279	4.7333	0.2434	4.5111	0.2523	4.5017	0.7916
11. กิจกรรมลูกค้าสัมพันธ์	4.5142	0.4928	4.5556	0.5329	4.2593	0.2566	4.1111	-	4.4074	0.2566	4.5556	0.4444	-	-
ความพึงพอใจโดยรวมต่อคุณภาพการบริการ	**4.4246**	**0.1385**	**4.2801**	**0.3296**	**4.4349**	**0.1501**	**4.4080**	**0.2007**	**4.5534**	**0.1827**	**4.4811**	**0.0712**	**4.3630**	**0.5162**
1. ความเสถียรของไฟฟ้า (ไม่มีไฟดับ ไฟกะพริบ ไฟตก)	4.2089	0.6799	3.8181	0.8960	4.1560	0.6835	4.2533	0.5523	4.3074	0.5365	4.3273	0.5480	4.2855	0.7801
2. ความเพียงพอของไฟฟ้า	4.3684	0.6057	4.2195	0.8217	4.2933	0.6227	4.3477	0.4984	4.3881	0.4937	4.4203	0.5135	4.5212	0.6827
3. ความปลอดภัยของระบบจ่ายไฟฟ้า	4.4475	0.5447	4.4164	0.6574	4.4803	0.5552	4.3692	0.4973	4.4014	0.4816	4.4481	0.4763	4.6194	0.6048
ความพึงพอใจโดยรวมต่อคุณภาพผลิตภัณฑ์	**4.4172**	**0.5209**	**4.2970**	**0.6707**	**4.4026**	**0.5132**	**4.3751**	**0.4590**	**4.4098**	**0.4586**	**4.4094**	**0.4530**	**4.6182**	**0.5495**
ความพึงพอใจโดยรวมต่อความคุ้มค่าของผลิตภัณฑ์และบริการ	**4.4380**	**0.5313**	**4.2662**	**0.7265**	**4.4499**	**0.5245**	**4.4026**	**0.4353**	**4.4381**	**0.4428**	**4.4565**	**0.4627**	**4.6145**	**0.5718**
1. มีจุดให้บริการครอบคลุมทั่วถึง	4.4936	0.5045	4.4505	0.6164	4.5089	0.4820	4.4560	0.4469	4.4573	0.4496	4.5116	0.4930	4.6078	0.5645
2. จุดให้บริการเปิดทำการในเวลาที่เหมาะสม	4.5178	0.4916	4.5270	0.5715	4.5050	0.4664	4.4601	0.4658	4.4782	0.4475	4.4943	0.4918	4.6835	0.5149
3. จุดให้บริการมีความทันสมัย	4.5186	0.4810	4.4925	0.5453	4.5011	0.5226	4.4683	0.4379	4.4824	0.4530	4.5143	0.4398	4.6877	0.4761
4. จุดให้บริการมีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารจัดการ	4.5074	0.4899	4.4550	0.6090	4.5050	0.5224	4.4669	0.4519	4.4817	0.4393	4.5196	0.4349	4.6367	0.4980
5. จุดให้บริการมีการจัดแบ่งประเภทบริการที่ชัดเจน	4.5231	0.4881	4.4895	0.5852	4.5206	0.5012	4.4724	0.4543	4.4970	0.4527	4.5156	0.4473	4.6670	0.4945
ความพึงพอใจโดยรวมต่อสภาพแวดล้อมที่สำนักงาน	**4.5097**	**0.4699**	**4.5030**	**0.5245**	**4.5361**	**0.4675**	**4.4479**	**0.4255**	**4.4657**	**0.4451**	**4.4770**	**0.4751**	**4.6711**	**0.4700**

ภาพที่ 33: เปรียบเทียบผลคะแนนความพึงพอใจภาพรวมกับองค์กรคู่เทียบ



ภาพที่ 34: เปรียบเทียบความพึงพอใจต่อการบริการระหว่าง กฟภ. และองค์กรคู่เทียบ



ภาพที่ 35: เปรียบเทียบองค์กรที่ได้รับความพึงพอใจสูงที่สุด (Best in Class)

การเปรียบเทียบกับองค์กรคู่เทียบ: Best in Class

ความพึงพอใจ	Best in Class	ส่วนต่างคะแนน Best in Class กับ กฟภ.				AIS	true	
1. ผลิตภัณฑ์	AIS	-0.0946	4.4172	4.4409	4.4729	4.5119	4.4734	4.4323
2. บริการ		0.0000	4.4924	4.3822	4.4104	4.4566	4.4187	4.4718
3. ความคุ้มค่าของผลิตภัณฑ์และบริการ	AIS	-0.0059	4.4380	4.3963	4.4423	4.4439	4.4047	4.4389
4. สภาพแวดล้อมและสิ่งอำนวยความสะดวก		0.0000	4.5097	4.4072	4.4227	4.4856	4.4452	4.1809
5. การแก้ไขปัญหา	AIS	-0.0800	4.3680	4.3681	4.3907	4.4480	4.4048	4.2271
6. มาตรฐานและคุณภาพการบริการ		-0.3858	4.1787	4.4061	4.4328	4.4924	4.4548	4.5645
7. การรับฟังเสียงลูกค้า		0.0000	4.4456	4.3386	4.3769	4.4412	4.3955	4.3795
8. การจัดการข้อร้องเรียน	AIS	-0.1377	4.2794	4.3345	4.3699	4.4171	4.3848	4.4074
9. การสร้างความสัมพันธ์ลูกค้า		-0.1179	4.3488	4.3632	4.4000	4.4442	4.4124	4.4667
10. การใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ		0.0000	4.5594	4.3781	4.4021	4.5079	4.4908	4.5132
11. การบริหารจัดการด้านนวัตกรรม		0.0000	4.5204	4.4006	4.4146	4.5068	4.4721	4.4880
12. การบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล (CG)		0.0000	4.5136	4.3805	4.4010	4.4305	4.4059	4.4804
13. การบริหารจัดการด้านความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR)		0.0000	4.5520	4.3822	4.3924	4.4259	4.4085	4.5309
14. ความพึงพอใจโดยรวมต่อผลิตภัณฑ์และบริการ		-0.1060	4.3945	4.3589	4.3736	4.4334	4.4093	4.5006

★ คือ กฟภ. เป็น Best in Class ! คือ กฟน. เป็น Best in Class

ตารางที่ 18: ความไม่พึงพอใจของลูกค้าในภาพรวมและตามบริบทองค์กร

ประเด็น	ภาพรวม			เอกชนรายใหญ่			เอกชนรายย่อย			ภาครัฐและอื่น ๆ		
	n	%	Mean	n	%	Mean	n	%	Mean	n	%	Mean
1. กระบวนการ/ขั้นตอนการให้บริการ	139	6.28	2.1735	60	9.15	2.3630	28	3.12	1.9365	51	7.74	2.0806
2. พนักงานผู้ให้บริการ	81	3.43	2.1358	33	4.63	2.2929	20	2.06	1.9111	28	4.14	2.1111
3. คุณภาพระบบไฟฟ้า	565	59.54	1.6490	179	42.82	2.0428	259	75.51	1.4599	127	67.55	1.4794
4. การจดหน่วย/แจ้งค่าไฟฟ้า	112	5.36	2.1190	48	9.88	2.2500	34	3.21	1.9935	30	5.52	2.0519
5. การจัดการข้อร้องเรียน	39	4.04	2.0484	20	4.73	2.1333	14	4.01	1.9206	5	2.59	2.0667
6. ช่องทางการติดต่อและให้การสนับสนุน	256	10.99	2.0417	118	17.23	2.1488	50	5.09	1.8889	88	13.31	1.9848
7. ไม่มีอุปกรณ์ไฟฟ้าพร้อมที่จะดูแลคุณ	55	2.45	2.0101	23	3.43	2.3333	18	1.93	1.9383	14	2.19	1.5714
8. ไม่คิดค่าอุปกรณ์ไฟฟ้าอย่างเป็นธรรม	85	4.04	2.1974	32	5.84	2.4583	27	2.85	1.9547	26	4.29	2.1282
9. ไม่รับผิดชอบในกรณีที่มีการผิดพลาด	109	5.91	2.1254	55	11.07	2.3737	22	2.59	1.9899	32	6.44	1.7917
10. ไม่ตรวจเช็คสภาพสายไฟฟ้าและเสาไฟฟ้าอย่างสม่ำเสมอ	165	7.00	2.0828	69	10.36	2.2754	35	3.40	1.8508	61	9.20	1.9982
จำนวนผู้ตอบ	2,567	100	2.0583	727	100	2.2672	1,110	100	1.8844	730	100	1.9264

หมายเหตุ : 1 คือ ไม่พึงพอใจน้อย, 5 คือ ไม่พึงพอใจมาก

แนวทางในการดูแลลูกค้าในแต่ละบริบทองค์กร

1. กลุ่มลูกค้าเอกชนรายใหญ่ ประกอบด้วย กลุ่มลูกค้าอุตสาหกรรม และกลุ่มลูกค้าพาณิชย์รายใหญ่

กลุ่มลูกค้าเอกชนรายใหญ่มีจุดมุ่งหมายที่จะให้ธุรกิจสามารถดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่อง ไม่เกิดปัญหาที่ส่งผลให้การดำเนินธุรกิจต้องหยุดชะงักและสามารถวางแผนด้านการผลิตได้เพื่อสามารถบริหารจัดการต้นทุนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จากการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจต่อประสบการณ์การใช้บริการกับการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เมื่อมีสถานการณ์ไม่ปกติ โดยเมื่อแบ่งปัจจัยที่ส่งผลสูงที่สุดในกลุ่มลูกค้าเอกชนรายใหญ่ตามบริบทองค์กร มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

- ความคุ้มค่าของผลิตภัณฑ์และบริการ (27.54%)
- คุณภาพผลิตภัณฑ์ (26.77%)
- การแจ้งการเกิดปัญหาไฟฟ้าขัดข้อง (ความสำคัญ 16.54%)

เมื่อวิเคราะห์ในเรื่องความสามารถการให้บริการในด้านดังกล่าว ในมุมมองของลูกค้าเอกชนรายใหญ่ พบว่ายังสามารถพัฒนาและปรับปรุงทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านความคุ้มค่าของผลิตภัณฑ์และบริการ คะแนนความพึงพอใจอยู่ในระดับ 4.2309 ซึ่งต่ำกว่าคะแนนความคุ้มค่าของผลิตภัณฑ์และบริการในภาพรวมที่ระดับ 4.3945 2) ด้านคุณภาพผลิตภัณฑ์ คะแนนความพึงพอใจอยู่ในระดับ 4.3501 ซึ่งต่ำกว่าคะแนนคุณภาพผลิตภัณฑ์ในภาพรวมที่ระดับ 4.4172 และ 3) ด้านการแจ้งการเกิดปัญหาไฟฟ้าขัดข้อง คะแนนความพึงพอใจอยู่ในระดับ 4.3153 ซึ่งต่ำกว่าคะแนนการแจ้งการเกิดปัญหาไฟฟ้าขัดข้องในภาพรวมที่ระดับ 4.3962

2. กลุ่มลูกค้าเอกชนรายย่อย ประกอบด้วย กลุ่มลูกค้าพาณิชย์รายย่อย และกลุ่มลูกค้าบ้านอยู่อาศัย

กลุ่มลูกค้าเอกชนรายย่อย ให้ความสำคัญกับความสะดวกสบายในการดำรงชีวิต และการควบคุมค่าใช้จ่าย

จากการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจต่อประสบการณ์การใช้บริการกับการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เมื่อมีสถานการณ์ไม่ปกติ โดยเมื่อแบ่งปัจจัยที่ส่งผลสูงที่สุดในกลุ่มลูกค้าเอกชนรายย่อยตามบริบทองค์กร มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

- ความคุ้มค่าของผลิตภัณฑ์และบริการ (20.21%)
- คุณภาพผลิตภัณฑ์ (19.45%)
- การแจ้งการเกิดปัญหาไฟฟ้าขัดข้อง (15.96%)

เมื่อวิเคราะห์ในเรื่องความสามารถการให้บริการในด้านดังกล่าว ในมุมมองของลูกค้าเอกชนรายใหญ่ พบว่า ผลคะแนนความพึงพอใจสูงกว่าผลคะแนนความพึงพอใจในภาพรวม 2 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านความคุ้มค่าของผลิตภัณฑ์และบริการ คะแนนความพึงพอใจอยู่ในระดับ 4.4663 ซึ่งสูงกว่าคะแนนคุณความคุ้มค่าของผลิตภัณฑ์และบริการในภาพรวมที่ระดับ 4.3945 และ 2) ด้านการแจ้งการเกิดปัญหาไฟฟ้าขัดข้อง คะแนนความพึงพอใจอยู่ในระดับ 4.4486 ซึ่งสูงกว่าคะแนนการแจ้งการเกิดปัญหาไฟฟ้าขัดข้องในภาพรวมที่ระดับ 4.3962 แต่ยังสามารถปรังปรุงและพัฒนาในด้านคุณภาพผลิตภัณฑ์ คะแนนความพึงพอใจอยู่ในระดับ 4.3982 ซึ่งต่ำกว่าคะแนนคุณภาพผลิตภัณฑ์ในภาพรวมที่ระดับ 4.4172

3. กลุ่มลูกค้าภาครัฐและอื่นๆ อันประกอบด้วย กลุ่มลูกค้าภาครัฐ และกลุ่มลูกค้าอื่นๆ

กลุ่มลูกค้าภาครัฐและอื่นๆ ให้ความสำคัญกับความสะดวกและความต่อเนื่องในการใช้บริการไฟฟ้าเป็นหลัก

จากการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจต่อประสบการณ์การใช้บริการกับการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เมื่อมีสถานการณ์ไม่ปกติ โดยเมื่อแบ่งปัจจัยที่ส่งผลสูงที่สุดในกลุ่มลูกค้าภาครัฐและอื่น ๆ ตามบริบทองค์กร มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

- การดำเนินงานในสถานการณ์ไม่ปกติ (18.91%)
- ความคุ้มค่าของผลิตภัณฑ์และบริการ (18.83%)
- การได้รับแจ้งค่าไฟฟ้า (18.31%)
- การชำระค่าไฟฟ้า (17.45%)

เมื่อวิเคราะห์ในเรื่องความสามารถการให้บริการในด้านดังกล่าว ในมุมมองของลูกค้าเอกชนรายใหญ่ พบว่า ผลคะแนนความพึงพอใจสูงกว่าผลคะแนนความพึงพอใจในภาพรวมทุกด้าน ได้แก่ 1) ด้านความคุ้มค่าของผลิตภัณฑ์และบริการ คะแนนความพึงพอใจอยู่ในระดับ 4.4484 ซึ่งสูงกว่าคะแนนคุณความคุ้มค่าของผลิตภัณฑ์และบริการในภาพรวมที่ระดับ 4.3945 2) ด้านการแจ้งการเกิดปัญหาไฟฟ้าขัดข้อง คะแนนความพึงพอใจอยู่ในระดับ 4.5798 ซึ่งสูงกว่าคะแนนคุณภาพผลิตภัณฑ์ในภาพรวมที่ระดับ 4.5613 และ 3) ด้านการชำระค่าไฟฟ้า คะแนนความพึงพอใจอยู่ในระดับ 4.6190 ซึ่งสูงกว่าการชำระค่าไฟฟ้าในภาพรวมที่ระดับ 4.5651 แต่ยังจำเป็นที่จะต้องปรับปรุงในเรื่องการให้บริการของ Call Center คะแนนความพึงพอใจอยู่ในระดับ 4.4652 และด้านการแก้ปัญหาไฟฟ้าขัดข้อง คะแนนความพึงพอใจอยู่ในระดับ 4.4918 ซึ่งคะแนนในทั้งสองหัวข้อยังต่ำกว่าคะแนนคุณภาพการบริการในภาพรวมของกลุ่มลูกค้าประเภทดังกล่าวที่ระดับ 4.5226

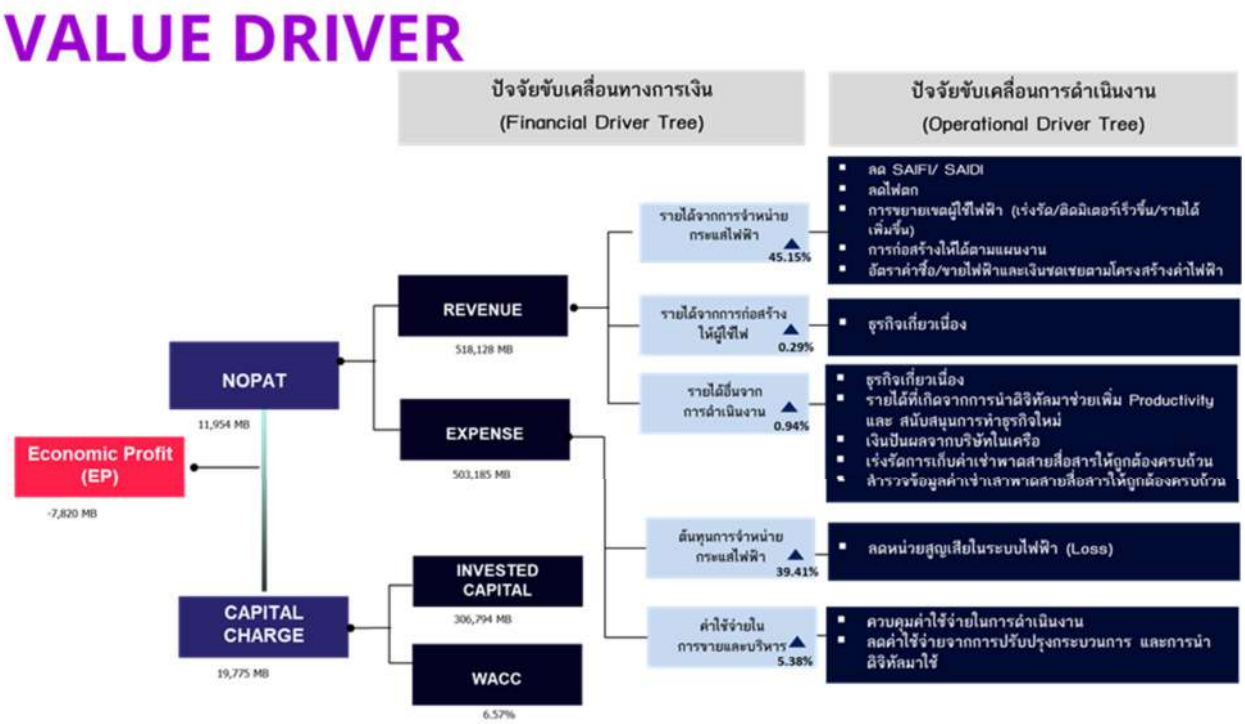
4 การวิเคราะห์ปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่าเชิงลึกของรัฐวิสาหกิจ (Value Driver)

การวิเคราะห์ปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่าเป็นพื้นฐานสำคัญของการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ โดยช่วยให้ผู้บริหารสามารถกำหนดปัจจัยขับเคลื่อนที่สำคัญต่อยุทธศาสตร์ ซึ่งการวิเคราะห์ Sensitivity ของปัจจัยขับเคลื่อนค่า EP จะทำให้ผู้บริหารสามารถวิเคราะห์ได้ถึงการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยขับเคลื่อนที่มีผลกระทบต่อการสร้างมูลค่าเพิ่มระดับองค์กร เพื่อใช้ในการจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยขับเคลื่อนดังกล่าว โดย กฟภ. ได้ดำเนินการวิเคราะห์ปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่าใน 3 ขั้นตอนหลัก ได้แก่

4.1) การจัดทำ EP Driver Model

ในการหาปัจจัยขับเคลื่อนค่า EP (Economic Profit Driver) กฟภ. ได้จำแนกปัจจัยขับเคลื่อนด้านการเงินและด้านปฏิบัติการของธุรกิจลงในแต่ละศูนย์ EVM จนถึงระดับปฏิบัติการ

ภาพที่ 36: ปัจจัยขับเคลื่อนค่า EP



4.2) การทดสอบ Sensitivity ของ Value Driver และทดสอบความควบคุมได้ (Manageability)

การวิเคราะห์เพื่อเปรียบเทียบปัจจัยขับเคลื่อนที่สำคัญขององค์กรทำได้โดยการ Simulation เพื่อหาค่าการเพิ่มขึ้นหรือลดลงร้อยละ 1 ของปัจจัยขับเคลื่อนเพื่อระบุถึงค่า EP ที่เปลี่ยนแปลง ซึ่งการวิเคราะห์ Sensitivity เพื่อเปรียบเทียบปัจจัยขับเคลื่อนนี้จะช่วยให้องค์กรคำนึงถึงปัจจัยขับเคลื่อนที่สำคัญและมีผลกระทบต่อองค์กร และสามารถจัดลำดับความสำคัญของการวางแผนและแนวทางการบริหารจัดการได้อย่างมีระบบและมีประสิทธิภาพ

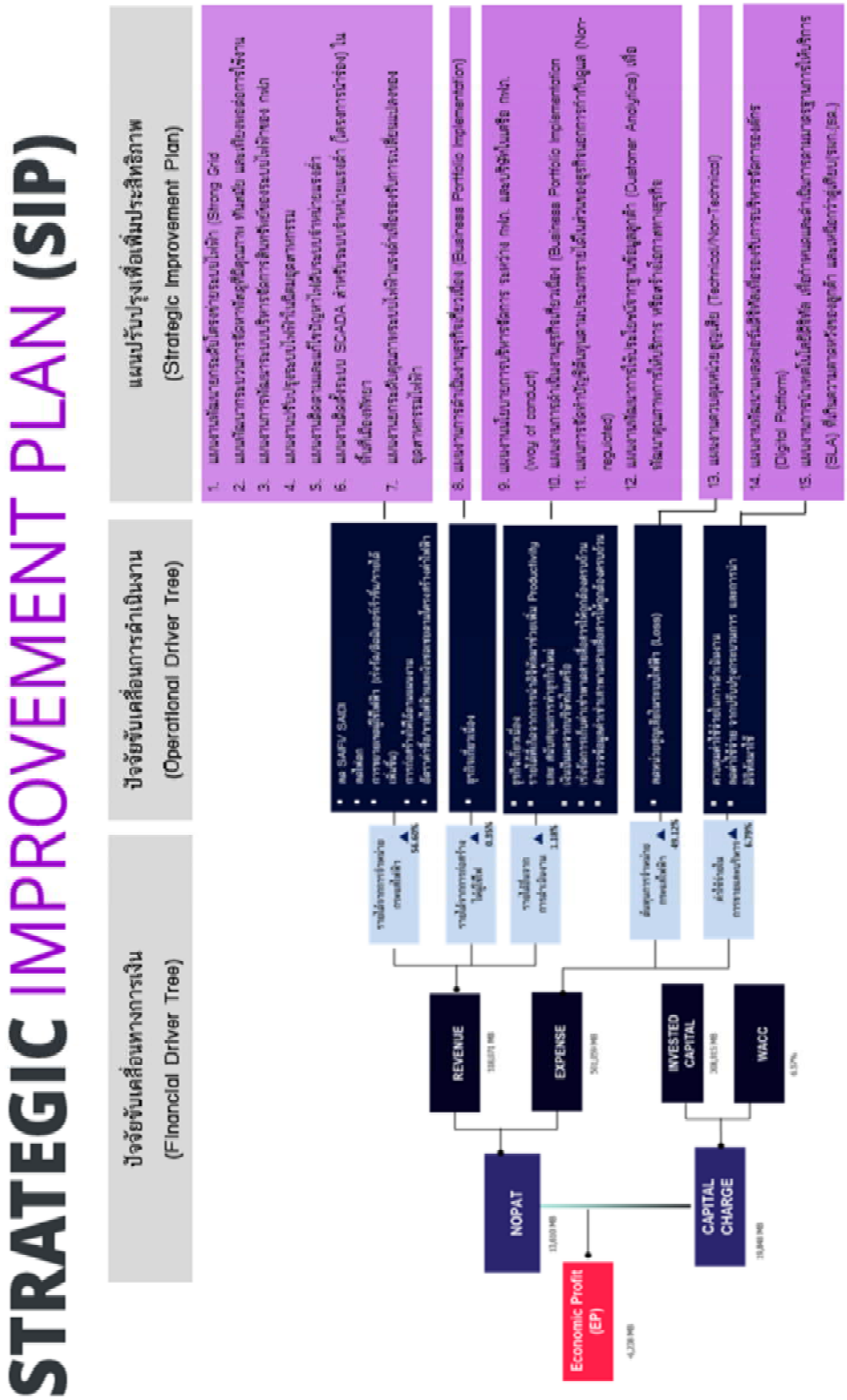
ภาพที่ 37: การวิเคราะห์เพื่อเปรียบเทียบปัจจัยขับเคลื่อนที่สำคัญขององค์กร

ปัจจัยขับเคลื่อนทางการเงิน	ล้านบาท	Size	Sensitivity (%)	Manageability Score
รายได้จากการจำหน่ายกระแสไฟฟ้า	**504,403.11**	**504,403**	**45.15%**	**3.0**
รายได้จากการก่อสร้างให้ผู้ใช้ไฟ	**3,203.05**	**3,203**	**0.29%**	**3.2**
รายได้อื่นจากการดำเนินงาน	**10,521.79**	**10,522**	**0.94%**	**3.2**
ต้นทุนการจำหน่ายกระแสไฟฟ้า	**440,303.00**	**440,303**	**39.41%**	**3.0**
ต้นทุนการก่อสร้างให้ผู้ใช้ไฟ	2,411.00	2,411	0.22%	2.7
ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร	**60,090.00**	**60,090**	**5.38%**	**3.2**
ลูกหนี้การค้า-สุทธิ	1,219.00	1,219	0.01%	2.7
พัสดุคงเหลือ-สุทธิ	2,231.00	2,231	0.01%	2.7
สินทรัพย์หมุนเวียนอื่น	7,283.00	7,283	0.03%	2.0
ที่ดิน อาคาร และอุปกรณ์-สุทธิ	279,844.00	279,844	1.20%	2.7
งานระหว่างการก่อสร้าง	45,521.00	45,521	0.20%	2.0
เงินฝากสถาบันการเงินที่มีข้อจำกัดการใช้	0.00	0	0.00%	2.7

4.3) การจัดทำ Strategic Improvement Plan ระดับองค์กร

กฟภ. มีการวิเคราะห์ปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่าเชิงลึก (Value Driver) เพื่อจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยขับเคลื่อนดังกล่าว การวิเคราะห์ปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่าเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ โดยช่วยให้ผู้บริหารสามารถกำหนดปัจจัยขับเคลื่อนที่สำคัญต่อยุทธศาสตร์ รวมถึงการวิเคราะห์ Sensitivity ของปัจจัยขับเคลื่อนค่า EP ที่สำคัญยังทำให้ทราบว่าปัจจัยขับเคลื่อนใดเมื่อเปลี่ยนแปลงจะมีผลกระทบต่อการสร้างมูลค่าเพิ่มขององค์กรได้มากน้อยอย่างไร เพื่อใช้ในการจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่า โดยวิธีการจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่า อาจมีวิธีการกำหนดทั้ง 2 มุมมอง ได้แก่ Value Driver ที่มีผลกระทบอย่างสูงต่อมูลค่าเพิ่มขององค์กร และ Value Driver ที่สามารถบริหารจัดการได้

ภาพที่ 38: ปัจจัยขับเคลื่อนค่า EP และ Strategic Improvement Plan ระดับองค์กร



จัดทำโดย: กองวางแผนวิสาหกิจ ฝ่ายนโยบายและยุทธศาสตร์
200 ถนนงามวงศ์วาน แขวงลาดยาว เขตจตุจักร กรุงเทพมหานคร 10900 โทร. 0-2590-5730 โทรสาร. 0-25905734
200 Ngam Wong Wan Road, Chatuchak, Bangkok 10900 tel (662) 590-5730 Fax (662) 590-5734
www.pea.co.th, PEA Call Center 1129