



PEA
PROVINCIAL ELECTRICITY AUTHORITY

แผนยุทธศาสตร์การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พ.ศ. 2566 - 2570

Provincial Electricity Authority
Strategic Plan in
YEAR 2023 - 2027



คณะกรรมการกำหนดนโยบายและยุทธศาสตร์

สารบัญ

สารบัญ	I
สารบัญแผนภาพ	III
สารบัญตาราง	IV
บทสรุปผู้บริหาร (Executive Summary).....	1
Executive Summary	9
บทที่ 1 กรอบและทิศทางการดำเนินงานของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (Strategic Direction)	16
1.1 นโยบาย (Policy).....	18
1.1.1 แผนนโยบายภาพรวมสาขาพลังงาน.....	18
1.1.2 นโยบายการบริหารและพัฒนาของคณะกรรมการการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค.....	21
1.1.3 นโยบายการบริหารและพัฒนาของผู้ว่าการการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค.....	22
1.2 วิสัยทัศน์ (Vision).....	26
1.3 ภารกิจ (Mission)	26
1.4 ค่านิยม (Core Value).....	26
1.5 ความสามารถพิเศษ (Core Competency).....	27
1.6 การวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis).....	27
1.7 ปัจจัยความสำเร็จในการดำเนินงาน (Key Success Factors in Driving Value Growth)	31
1.8 ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ และความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์	33
1.8.1 ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenge)	33
1.8.2 ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantage)	39
1.9 ทิศทางและตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning).....	43
1.10 วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และเป้าประสงค์ พ.ศ. 2566 – 2570	50
บทที่ 2 การบริหารความเสี่ยง (Risk Management).....	86
2.1 บทบาทและความรับผิดชอบ	86
2.2 กระบวนการบริหารความเสี่ยง	86
2.3 ประเภทความเสี่ยงและระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite).....	94
2.4 ข้อมูลผลการดำเนินงานตามแผนงานบริหารความเสี่ยงองค์กรของ กฟภ. ประจำปี พ.ศ. 2565 .	95
2.4.1 RF1 การยกระดับคุณภาพระบบจำหน่ายไฟฟ้าเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของ อุตสาหกรรมไฟฟ้า	95
2.4.2 RF2 การเตรียมความพร้อมและการวางแผนระยะยาวโครงการนำร่อง EEC เพื่อ รองรับ การเปิดไฟฟ้าเสรี.....	97

2.4.3 RF3 ขาดการวิเคราะห์ Business Alignment ระหว่าง กฟภ. และบริษัทในเครือ รวมถึงการกำหนดทิศทางที่ชัดเจนของตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของบริษัทในเครือ	99
2.4.4 RF4 ผลประกอบการต่ำกว่าเป้าหมาย รวมถึงการดำเนินการโครงการสำคัญล่าช้า เนื่องจากสถานการณ์โรคระบาด COVID-19	100
2.4.5 RF5 ความพร้อมในการบริหารจัดการ และการปรับโครงสร้างองค์กร ในช่วงการเปลี่ยนผ่านไปสู่ Digital Utility อย่างเต็มรูปแบบ	101
2.4.6 RF6 การยกระดับความพึงพอใจและความคาดหวังต่อทุกกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยเฉพาะกลุ่มลูกค้ารายสำคัญและลูกค้านิคมอุตสาหกรรม	103
2.4.7 RF7 การบริหารจัดการการประสูติอุบัติเหตุ (Disabling Injury Index : vDI)	105
2.4.8 RF8 ความมั่นคงปลอดภัยของระบบเทคโนโลยีดิจิทัล	106
2.5 ความเชื่อมโยงปัจจัยเสี่ยงของปี พ.ศ. 2565 กับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ในปี พ.ศ. 2565 (ร่าง)	108
บทที่ 3 การถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategy Implementation).....	111
3.1 แผนที่ยุทธศาสตร์การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พ.ศ. 2566 - 2570 (Strategy Map).....	111
3.2 Balanced Scorecard (BSC) การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พ.ศ. 2566 – 2570	114
3.3 Balanced Scorecard (BSC) การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ประจำปี 2566	131
3.4 คำจำกัดความตาม Balanced Scorecard (BSC) การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ประจำปี 2566	148

สารบัญแผนภาพ

แผนภาพที่ 1 : วิสัยทัศน์ใหม่ พันธกิจ และค่านิยมของ กฟภ.	2
แผนภาพที่ 2 : วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective) ยุทธศาสตร์ (Strategy) และเป้าประสงค์ (Goal)	3
แผนภาพที่ 3 : ภาพรวมการจัดทำยุทธศาสตร์การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ในปี 2565.....	16
แผนภาพที่ 4 : หลักการการกำหนดยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ของ กฟภ. (Strategy Formulation)	17
แผนภาพที่ 5 : แนวนโยบายด้านพลังงานจากแผนทั้ง 3 ระดับ.....	18
แผนภาพที่ 6 : ความสามารถพิเศษในปัจจุบัน และที่พึงมีในอนาคต	27
แผนภาพที่ 7 : ทิศทางและตำแหน่งทางยุทธศาสตร์.....	43
แผนภาพที่ 8 : วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และเป้าประสงค์ พ.ศ. 2566 - 2570	50
แผนภาพที่ 9 : ยุทธศาสตร์ (Strategy) ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พ.ศ. 2566 - 2570	51
แผนภาพที่ 10 : กระบวนการจัดทำแผนและประเมินผลการบริหารความเสี่ยงองค์กรของ กฟภ.	91
แผนภาพที่ 11 : ผลการดำเนินงานตามแผนงานบริหารจัดการความเสี่ยงองค์กร ปัจจัยเสี่ยงที่ 1 (RF1).....	96
แผนภาพที่ 12 : ผลการดำเนินงานตามแผนงานบริหารจัดการความเสี่ยงองค์กร ปัจจัยเสี่ยงที่ 2 (RF2).....	98
แผนภาพที่ 13 : ผลการดำเนินงานตามแผนงานบริหารจัดการความเสี่ยงองค์กร ปัจจัยเสี่ยงที่ 3 (RF3).....	99
แผนภาพที่ 14 : ผลการดำเนินงานตามแผนงานบริหารจัดการความเสี่ยงองค์กร ปัจจัยเสี่ยงที่ 4 (RF4).....	100
แผนภาพที่ 15 : ผลการดำเนินงานตามแผนงานบริหารจัดการความเสี่ยงองค์กร ปัจจัยเสี่ยงที่ 5 (RF5).....	102
แผนภาพที่ 16 : ผลการดำเนินงานตามแผนงานบริหารจัดการความเสี่ยงองค์กร ปัจจัยเสี่ยงที่ 6 (RF6).....	104
แผนภาพที่ 17 : ผลการดำเนินงานตามแผนงานบริหารจัดการความเสี่ยงองค์กร ปัจจัยเสี่ยงที่ 7 (RF7).....	105
แผนภาพที่ 18 : ผลการดำเนินงานตามแผนงานบริหารจัดการความเสี่ยงองค์กร ปัจจัยเสี่ยงที่ 8 (RF8).....	107
แผนภาพที่ 19 : แผนที่ยุทธศาสตร์การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พ.ศ. 2566 – 2570.....	112

สารบัญตาราง

ตารางที่ 1 : วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective) ยุทธศาสตร์ (Strategy) และกลยุทธ์ (Tactic).....	4
ตารางที่ 2 : Strategic Objective, Strategy, and Tactic.....	10
ตารางที่ 3 : ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์.....	44
ตารางที่ 4 : ประเมินความเสี่ยงและระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้.....	94
ตารางที่ 5 : เป้าประสงค์ที่ปัจจัยเสี่ยงมีผลต่อวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	108
ตารางที่ 6 : ความเชื่อมโยงของกลยุทธ์ตามแผนที่ยุทธศาสตร์.....	113

บทสรุปผู้บริหาร (Executive Summary)

การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคได้ทบทวนแผนยุทธศาสตร์การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของโครงสร้างอุตสาหกรรมไฟฟ้า การเปิดเสรีการแข่งขันในธุรกิจพลังงานไฟฟ้า รวมถึงการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี (Disruptive Technology) ตามหลักเกณฑ์ของ สคร. ที่ให้รัฐวิสาหกิจทบทวนแผนงานเป็นประจำทุกปี โดย กฟภ. ได้จัดทำเป็นแผนยุทธศาสตร์การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พ.ศ. 2566 - 2570 เพื่อเป็นกรอบทิศทางการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง และใช้เป็นแนวทางในการถ่ายทอดไปสู่แผนปฏิบัติการ

ในปี พ.ศ. 2566 กฟภ. ได้ปรับวิสัยทัศน์ใหม่ เป็น “ไฟฟ้าอัจฉริยะเพื่อคุณภาพชีวิตที่ดีอย่างยั่งยืน” หรือ “Smart Energy For Better Life and Sustainability” สะท้อนเป้าประสงค์ในการเป็นเลิศทั้งในด้านกระบวนการดำเนินธุรกิจ การบริหารโครงข่ายและสินทรัพย์อย่างชาญฉลาด การให้บริการอำนวยความสะดวกลูกค้าผู้ใช้ไฟฟ้าอย่างยอดเยี่ยม และมุ่งมั่นสร้างความยั่งยืนต่อโจทย์ความท้าทายของประเทศเพื่อบำบัดทุกข์ บำรุงสุขให้กับประชาชน ด้วยการมีระบบจำหน่ายที่มีประสิทธิภาพ และพัฒนาประสิทธิภาพในทุกระบบงาน มุ่งเน้นการตอบสนองต่อความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าและทุกกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

แผนยุทธศาสตร์การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พ.ศ. 2566-2570 มุ่งเน้นการเป็น (1) ระบบดิจิทัลรองรับพลังงานสะอาด (Digital and Green Grid) เร่งรัดการพัฒนาโครงข่ายระบบจำหน่ายไฟฟ้าอัจฉริยะ การบริหารสินทรัพย์ รวมทั้งกระบวนการธุรกิจให้มีศักยภาพสูงด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรมด้านพลังงาน เพื่อรองรับการเชื่อมต่อพลังงานสะอาด พลังงานแห่งอนาคตสู่ประชาชนผู้ใช้ไฟฟ้า เป็นเลิศในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า กฟภ. ได้ให้ความสำคัญกับการวิเคราะห์ข้อมูลโครงข่าย เพื่อพยากรณ์การใช้พลังงานในเชิงลึกและประเมินศักยภาพความพร้อมของโครงข่ายในการบริหารจัดการความซับซ้อนจากการปรับโครงสร้างกิจการไฟฟ้า การเชื่อมต่อแหล่งพลังงานสะอาดแบบกระจายตัว เพื่อให้สามารถขับเคลื่อนนโยบายการส่งเสริมพลังงานสะอาดของชาติได้อย่างต่อเนื่องมีประสิทธิภาพ รองรับการเติบโตของอุตสาหกรรมยานยนต์ไฟฟ้าและตอบสนองต่ออุปสงค์การใช้ไฟฟ้าที่ซับซ้อนยิ่งขึ้นของผู้เล่นในตลาดเสรีกิจการไฟฟ้า จากนั้น มุ่งต่อยอดสู่การเป็น (2) ระบบบริหารพลังงานอัจฉริยะ (Smart Energy Solution) ภายในปี พ.ศ. 2570 มีโครงข่ายไฟฟ้าอัจฉริยะที่ทรงประสิทธิภาพในระดับชั้นนำ สามารถบริหารจัดการพลังงานและสินทรัพย์ในโครงข่ายอย่างเป็นเลิศ มุ่งหวังการเป็นผู้นำด้านการจัดการพลังงานไฟฟ้าเพื่อขยายขอบเขตของตลาดเปิดเสรีกิจการไฟฟ้า ตลอดจนการพัฒนาธุรกิจเกี่ยวเนื่องเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า และยกระดับผลประกอบการของ กฟภ. พร้อมทั้งบริษัทในเครืออย่างมีประสิทธิภาพ ทั้ง 2 จุดยืน ล้วนเป็นรากฐานสำคัญเพื่อเป้าหมายระยะยาวสู่การเป็น (3) องค์กรด้านพลังงานเพื่อความยั่งยืนสำหรับทุกคน (Sustainable Energy Utility For All) ภายในปี พ.ศ. 2580 การพัฒนาโรงไฟฟ้าเสมือน (Virtual Power Plant) และเครือข่ายโรงไฟฟ้าแบบกระจาย (Virtual Power Network) เพื่อเป็นผู้นำในการเสนอทางเลือก

ด้านพลังงานสะอาดหลากหลายมากยิ่งขึ้นให้กับประเทศ ขยายผลการจัดการสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืนทั้งภายในและภายนอกองค์กร ตาม Carbon Neutrality Roadmap ต่อยอดการขยายธุรกิจพลังงานไฟฟ้าและพลังงานแห่งอนาคต ในต่างประเทศของ กฟผ. และบริษัทในเครือ

การจัดทำแผนครั้งนี้ได้มีการปรับยุทธศาสตร์ให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและส่งผลต่อการดำเนินงานของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ดังนั้นกรอบแนวทาง และทิศทางของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ในปีปัจจุบันจนถึงปี พ.ศ. 2570 จึงประกอบด้วย 11 ยุทธศาสตร์เพื่อผลักดันให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และบรรลุวิสัยทัศน์ตามที่กำหนดไว้

สาระสำคัญของแผนยุทธศาสตร์การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พ.ศ. 2566 - 2570 ประกอบด้วย

- วิสัยทัศน์ (Vision) ภารกิจ (Mission) ค่านิยม (Core Value)
- วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective)
- ยุทธศาสตร์ (Strategy) และกลยุทธ์ (Tactic)
- การถ่ายทอดยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ
 - แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) พ.ศ. 2566 – 2570
 - Balanced Scorecard การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พ.ศ. 2566 – 2570
 - Balanced Scorecard การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ประจำปี 2566
 - แผนปฏิบัติการ กฟผ. ประจำปี 2566

แผนภาพที่ 1 : วิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมของ กฟผ.

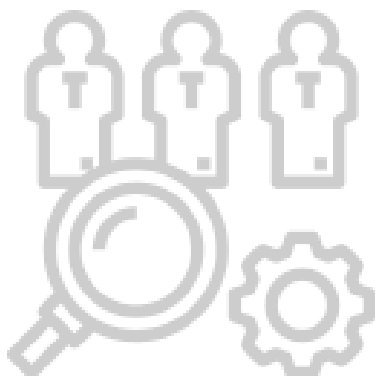


แผนภาพที่ 2 : วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective) ยุทธศาสตร์ (Strategy) และเป้าประสงค์ (Goal)



ตารางที่ 1 : วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective) ยุทธศาสตร์ (Strategy) และกลยุทธ์ (Tactic)

วัตถุประสงค์ เชิงยุทธศาสตร์	ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์
SO1 ยกระดับการบริหารจัดการระดับสากลด้วยดิจิทัลและนวัตกรรม โดยมีทุนมนุษย์เป็นแกนขับเคลื่อนสำคัญ		
S1 ยกระดับการบริหารองค์กรและ ทุนมนุษย์ S2 ส่งเสริมและพัฒนาขีดความสามารถ ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology) ที่มีความมั่นคง ปลอดภัย เพื่อการขับเคลื่อนองค์กร อย่างมีประสิทธิภาพ (Digital Transformation) S3 พัฒนาระบบจัดการนวัตกรรมองค์กร (Corporate Innovation System: CIS)	HCM1 พัฒนาระบบ HRM 4.0	
	HCM2 พัฒนาระบบการเรียนรู้เสริมสร้าง และ ยกระดับสมรรถนะของบุคลากร	
	DT1 พัฒนาขีดความสามารถตามมาตรฐาน ด้านเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อสะท้อนถึง ประสิทธิภาพของการบริหารค่าใช้จ่าย และประสิทธิภาพของกระบวนการ ดำเนินงาน	
	DT2 พัฒนาขีดความสามารถด้าน Cyber Security	
	CIS1 พัฒนาโครงสร้างและกระบวนการด้าน นวัตกรรม	



วัตถุประสงค์ เชิงยุทธศาสตร์	ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์
SO2 พัฒนาระบบจำหน่ายที่มีประสิทธิภาพ เชื่อถือได้และ ยกระดับสู่โครงข่ายอัจฉริยะ (Smart Grid) เพื่อเป็นผู้นำระบบไฟฟ้า ตอบสนองความพึงพอใจแก่ลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย		
	S4 พัฒนาระบบจำหน่ายที่ได้คุณภาพในระดับชั้นนำของภูมิภาค ตาม Grid Modernization Roadmap	OM1 การเพิ่มประสิทธิภาพและค่านำเชื่อถือของระบบจำหน่ายอย่างต่อเนื่อง
	S5 ยกระดับความพึงพอใจและความผูกพันของลูกค้าและกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	OM2 ยกระดับคุณภาพระบบจำหน่ายไฟฟ้าแรงต่ำรองรับการเปลี่ยนแปลงของอุตสาหกรรมไฟฟ้า OM3 การบูรณาการข้อมูลในการบริหารโครงข่ายและบริหารสินทรัพย์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพระบบนำส่ง
		GM1 การเสริมสร้างศักยภาพของระบบจำหน่าย โดย Smart Grid และระบบที่รองรับธุรกิจในอนาคต
		SCM1 มุ่งตอบสนองความต้องการความคาดหวังและความกังวลของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
		SCM2 การสร้างประสบการณ์ที่ดีของการให้บริการแบบ New Normal (Digital Customer Experience)
		SCM3 การรักษาฐานลูกค้ารายสำคัญ (Key Account) ที่มีความเสี่ยง
		SCM4 การใช้ CRM เพิ่มประสิทธิภาพบริการตลอด Customer Journey

วัตถุประสงค์ เชิงยุทธศาสตร์	ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์
SO3 ยกระดับผลประกอบการ ต่อยอดสู่ธุรกิจใหม่ มุ่งสู่การเปิดเสรีกิจการไฟฟ้า		
	S6 กำหนดทิศทางเชิงยุทธศาสตร์ระหว่าง กฟภ. และบริษัทในเครือ	NM1 การกำหนดนโยบายและกำหนดทิศทางการดำเนินงานของบริษัทในเครือ รวมถึงการวิเคราะห์ถึงการเชื่อมโยงแผนธุรกิจเป็นองค์รวม (Business Alignment)
	S7 ดำเนินงานตามแผนสำหรับธุรกิจเกี่ยวเนื่อง และการบริหารกลุ่มผลิตภัณฑ์ (Product Portfolio)	NM2 พัฒนาระบบการทำงานของบริษัทในเครือเกี่ยวเนื่อง ให้มีความมั่นคงและตอบโจทย์การบริการ
	S8 ปรับปรุงกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องให้มีความคล่องตัว และสามารถแข่งขันได้	NM3 ยกระดับผลประกอบการของ องค์กร และการจัดทำบัญชีต้นทุนระหว่าง Regulated Business และ Non-Regulated Business
	S9 ส่งเสริมบทบาท กฟภ. ในการขับเคลื่อนนโยบายการเปิดเสรีกิจการไฟฟ้า	NM4 มุ่งเน้นการสร้างมูลค่าเพิ่มจากฐานข้อมูลผู้ใช้ไฟฟ้า
		RS1 ทบทวนกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ เพื่อรองรับการดำเนินงานในธุรกิจเกี่ยวเนื่อง รวมถึงกำกับการดำเนินงาน
		GM2 การเตรียมความพร้อมของ กฟภ. เพื่อรองรับการเปิดเสรีกิจการไฟฟ้า
SO4 เป็นองค์กรไฟฟ้าชั้นนำ ตอบโจทย์ความท้าทายของประเทศ เพื่อความยั่งยืนของสังคมและสิ่งแวดล้อม		
	S10 เติบโตอย่างยั่งยืน เพิ่ม Eco-Efficiency	OC1 วิเคราะห์ GAP และแนวทางการผลักดันองค์กรสู่ความยั่งยืน
	S11 เพิ่มสัดส่วนไฟฟ้าจาก Renewable Energy	OC2 สนับสนุนการใช้พลังงานอย่างมีประสิทธิภาพ
		OC3 มุ่งเน้นการลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกภายในองค์กร
		OC4 สนับสนุนการให้ภาคประชาชนใช้ไฟฟ้าจากพลังงานหมุนเวียน

การถ่ายทอดยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ

การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคได้ดำเนินการถ่ายทอดยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ โดยได้จัดทำเป็นแผนที่ยุทธศาสตร์ และ Balanced Scorecard การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ซึ่งเป็นเป้าหมายการดำเนินงานใน พ.ศ. 2566 - 2570 ดังนี้

- การดำเนินงานตาม Balanced Scorecard (BSC) มีมุมมอง 4 ด้าน ประกอบด้วย
 - ด้านเป้าหมายองค์กร (Goal) ด้านลูกค้า (Customer/Stakeholders) ด้านกระบวนการภายใน (Internal Process) และด้านการเรียนรู้และพัฒนา (Learning & Growth)
- เกณฑ์วัดผลการดำเนินงานตาม BSC มีจำนวน 73 ตัวชี้วัด ประกอบด้วย

ด้านเป้าหมายองค์กร	2	ตัวชี้วัด
ด้านลูกค้า	17	ตัวชี้วัด
ด้านกระบวนการภายใน	34	ตัวชี้วัด
ด้านการเรียนรู้และพัฒนา	20	ตัวชี้วัด

ยุทธศาสตร์ทั้ง 11 ยุทธศาสตร์ มีความเชื่อมโยงและถ่ายทอดลงสู่แผนแม่บทต่าง ๆ ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ประกอบด้วย แผนปฏิบัติการ กฟภ. ประจำปี 2566 จำนวน 63 แผน

โดยประเด็นหลักต้นสำคัญในช่วงปี พ.ศ. 2566 ประกอบด้วย 5 ประเด็นสำคัญ ดังต่อไปนี้

1) กระบวนการที่นำดิจิทัลมาใช้จะต้องสามารถช่วยลดภาระงาน (หน่วยนับ FTE) จึงจะสามารถทดแทนบุคลากรและเพิ่มประสิทธิภาพได้ การพิจารณาดังกล่าวมีส่วนช่วยในการวางแผนโครงสร้างอัตรากำลัง และปรับโครงสร้างองค์กรส่วนเกินที่ไม่จำเป็นได้อย่างเหมาะสม ซึ่งจะช่วยให้ กฟภ. มีความคล่องตัว (Lean) มากขึ้น โดยจะต้องปรับปรุงทบทวนให้กระบวนการหรือแอปพลิเคชันที่นำมาช่วยในการทำงานนั้นถูกออกแบบมาได้อย่างเหมาะสม สอดคล้องกับความต้องการของผู้ใช้งาน และส่งเสริมให้มีการนำไปใช้งานจริง ประกอบกับการฝึกอบรมทักษะให้เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานมีความคุ้นเคยและเข้าใจวิธีการใช้งาน แอปพลิเคชัน หรือระบบดิจิทัลที่นำมาช่วยในการทำงาน นอกจากนี้ จะต้องมีการสร้าง Big Data Platform เพื่อให้เกิดการบูรณาการข้อมูล (Data Integration) เชื่อมโยงระหว่างแอปพลิเคชัน อันจะช่วยให้แต่ละส่วนงานทำงานร่วมกันได้สะดวกคล่องตัวมากขึ้น ตลอดจน สามารถนำข้อมูลมาวิเคราะห์ต่อยอด (Data Analytic) เพื่อนำไปประกอบการตัดสินใจบนพื้นฐานของข้อมูล (Data-Driven) หรือนำไปปรับปรุงเนื้องานได้ดียิ่งขึ้น

2) การนำเทคโนโลยีสารสนเทศสมัยใหม่มาช่วยในการบริหารโครงข่ายและสินทรัพย์ เพื่อให้การพัฒนาโครงข่ายนำส่งไฟฟ้าและการบริหารระบบแรงดันต่ำอยู่ในเกณฑ์ที่ใกล้เคียงกับองค์กรไฟฟ้าชั้นนำในระดับโลกและระดับภูมิภาค กฟภ. จะต้องมีการติดตามศึกษาและอัปเดตเทคโนโลยีที่คู่เทียบใช้ในการบริหารโครงข่ายอย่างสม่ำเสมอ เช่น เทคโนโลยี Voltage Control ระบบ ADMS เทคโนโลยี Digital Twin

หรือการใช้ดาวเทียมประกอบกับโดรนสำรวจโครงข่าย เป็นต้น พร้อมทั้งนำมาปรับใช้ให้โครงข่ายระบบนำส่งของ กฟภ. ให้มีเสถียรภาพที่ดียิ่งขึ้น สามารถปรับสลับแรงดันตอบสนองต่ออุปสงค์การใช้ไฟฟ้า และเชื่อมต่อแหล่งพลังงานทางเลือกอื่น ๆ ได้ในอนาคต โดยใช้ ICT ระบบ Automation ระบบ Early Warning เพื่อควบคุมการจ่ายไฟและการวางแผนการซ่อมบำรุงเชิงรุก ซึ่งจะช่วยลดภาระงานและแรงกดดันของเจ้าหน้าที่ฝ่ายปฏิบัติการ นอกจากนี้ จะต้องมีการสำรวจจัดระบบข้อมูลสินทรัพย์ตลอดอายุการใช้งาน เพื่อให้การวางแผน จัดซื้อ จัดหา ซ่อมบำรุงและทดแทนมีคุณภาพทั้งในเชิงปริมาณและทันตามกำหนดเวลา หลีกเลี่ยงความเสียหายและไฟตกไฟดับ เพื่อให้เกิดการใช้ประโยชน์สูงสุดจากการลงทุนในสินทรัพย์ต่าง ๆ

3) การอำนวยความสะดวกให้กับผู้ใช้ไฟฟ้าด้วยระบบออนไลน์ที่เป็นเลิศ โดยเฉพาะด้าน e-Bill และ Customer Relationship Management (CRM) กฟภ. มีความจำเป็นต้องเร่งปรับปรุงกระบวนการบริการลูกค้าในระบบดิจิทัลให้เข้าถึงลูกค้าได้มากขึ้น ลดภาระงานของเจ้าหน้าที่บริการลูกค้า โดยจะพัฒนาบริการที่สำคัญ เช่น ใบแจ้งค่าไฟฟ้าอิเล็กทรอนิกส์ (e-Bill) ประชาสัมพันธ์ ธรณศาสตร์สร้างการรับรู้ในกลุ่มลูกค้า เพื่อให้ลูกค้าสมัครใช้งาน (Adoption) การบริการดังกล่าว ซึ่งจะช่วยอำนวยความสะดวกให้ลูกค้าได้ดีขึ้น ทำให้ลูกค้ามีประสบการณ์ที่ดีและลดความจำเป็นของสาขา ตามเป้าหมายเดิมที่วางแผนลดจำนวนสาขานอกจากนี้ ยังถือเป็นแนวทางสำคัญในการช่วยลดต้นทุนค่าใช้จ่ายของ กฟภ. ในการให้บริการลูกค้า เช่น ค่าจดหน่วย แจกบิล ค่าตัวแทนรับชำระ และส่งเสริมภาพลักษณ์ในการเป็นผู้ให้บริการไฟฟ้าอัจฉริยะตามวิสัยทัศน์ใหม่ ทั้งนี้ การผลักดันการใช้งานระบบ CRM มีส่วนสำคัญอย่างยิ่งต่อการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า ขยายผลการใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์จากข้อมูลพฤติกรรมการใช้ไฟฟ้า และต่อยอดประโยชน์จากโครงการนำร่องที่พหุยา เพราะการติดตั้งมิเตอร์ AMI จะใช้ประโยชน์ได้เต็มที่มากขึ้น เมื่อข้อมูลจากอุปกรณ์และเทคโนโลยีสามารถเชื่อมต่อถึงลูกค้าได้จริง

4) การดำเนินงานธุรกิจที่เกี่ยวข้องเนื่อง กฟภ. อาจไม่เน้นดำเนินธุรกิจที่ภาคเอกชนกำลังแข่งขันกันอย่างรุนแรง เช่น EV Charging Station แต่เน้นดำเนินธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาระบบนิเวศให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น เช่น Application EV Roaming Platform และเสนอบริการตามความเชี่ยวชาญ เช่น Energy Infrastructure & Construction การวางระบบไฟฟ้า ระบบไมโครกริด Energy Efficiency Solution บริการมิเตอร์ นอกจากนี้ ยังควรนำข้อมูลของลูกค้า เช่น พฤติกรรมการใช้ไฟฟ้า มาต่อยอดในเชิงธุรกิจเพิ่มเติม

5) การขับเคลื่อนปัจจัยความยั่งยืนและสิ่งแวดล้อม กฟภ. จะต้องมีการวางแผน ประเมินผล และประชาสัมพันธ์เผยแพร่ รายงานความยั่งยืน (Sustainability Report) ตามมาตรฐานสากล เพื่อรายงานความคืบหน้าและผลสำเร็จให้ชัดเจนยิ่งขึ้น อีกทั้งจะต้องดำเนินการจัดทำ Carbon Neutrality Roadmap เพื่อกำหนดแนวทางและโครงการในการลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก ลดผลกระทบจากการดำเนินงานของ กฟภ. และนโยบายส่งเสริมอื่น ๆ เช่น การเงินสีเขียว (Green Finance) และนโยบายด้าน CSR รับผิดชอบต่อคุณภาพชีวิตของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม

Executive Summary

Provincial Electricity Authority (PEA) has reviewed its strategic plan in response to changes in the structure of the electricity industry, the electricity market liberalization, as well as disruptive technology. Following the State Enterprise Policy Office (SEPO) guidelines for energy enterprises to update their plans annually to comply with the policies of the Ministry of Energy, PEA has developed a new strategic plan for 2023 - 2027 as a framework for the continuous development of the organization and as a guideline for the action plans implementation.

PEA revises its vision to "Smart Energy for Better Life and Sustainability", reflecting its aims of excellence in business processes, network and asset management, and customer services responding to the needs and expectations of customers and all stakeholder groups for PEA to tackle challenges in powering the nation.

PEA Strategic Plan of 2023 - 2027 focuses on (1) Greening the grid by reshaping and optimizing operations and business processes with digital technology to manage the complexity of energy transition efficiently under the theme “Digital and Green Grid”. Digitalization and advanced technologies will accelerate PEA grid modernization as network data is made visible for AI-powered grid analytics. It reinforces renewable energy forecast and mitigates the intermittency of renewable generation and DERs integration. Transformation to a greener and smarter grid will ensure continuity, resiliency, security of supply, and quality of service in response to EV industry expansion and electricity market liberalization. The Green smart grid will allow steady growth in adopting clean energy across the country. Then in 2027 - 2036, PEA aims to be (2) a “Smart Energy Solution”, leading in intelligent electricity management and asset management in response to the expanded scope of electricity market liberalization. PEA needs to unbundle the Retailer role from the Distribution System Operator role to develop related businesses that will meet the intricate needs of customers and enhance the financial performance of PEA & its affiliate's business portfolio. These lay the cornerstone for an ultimate goal of PEA as (3) “Sustainable Electricity Utility for All” by 2037. PEA Development as Virtual Utility leads the way in offering more sustainable energy solutions to the country and strengthening its business expansion in the global landscape. Establishing trust with all stakeholders by being customer-centric at heart will drive PEA and affiliates to

successfully and sustainably connect people with cleaner energy in line with Thailand's National plans for power security and better life for all.

The PEA Strategic Plan 2023 – 2027 has adjusted some strategies to comply with internal and external changes that rapidly improve and impact PEA operations. Therefore, the scope and direction of PEA from now, till the year 2027, consist of 11 strategies. The 11 strategies are developed to accomplish PEA Strategic Objectives, followed by achieving a new vision in the long term. The key points of the PEA Strategic Plan year 2023 – 2027 are as follows:

- Vision, Mission, and Core Value
- Strategic Objective
- Strategy and Tactic
- Strategic Implementation
 - Strategy Map of the year 2023 – 2027
 - PEA Balanced Scorecard from 2023 – 2027
 - PEA Balanced Scorecard for the year 2023
 - Action plan for the year 2023

ตารางที่ 2 : Strategic Objective, Strategy, and Tactic

Strategic Objective	Strategy	Tactic
SO1 Enhance international management and operation system through digital and innovation with human capital as the main driving force		
 S1 Leverage human capital management S2 Develop and enhance digital technology competency and digital security for digital transformation S3 Deploy Corporate Innovation System (CIS)	HCM1	Develop HRM 4.0
	HCM2	Develop a learning system to enhance the competency of human capital
	DT1	Develop digital competency for cost efficiency and excellent operation processes
	DT2	Develop cyber security competency
	CIS1	Develop and deploy Corporate Innovation System

Strategic Objective	Strategy	Tactic
SO2 Leveraging efficiency and reliability of distribution system and developing Smart Grid to become a leader in grid modernization and be responsive to customers and stakeholders' satisfaction		
S4 Develop a Regional-Leading Distribution System complying with Grid Modernization Roadmap S5 Enhance satisfaction and engagement of customers and stakeholders	OM1	Continue improvement in optimization and reliability of distribution systems
	OM2	Upgrade the quality of the low-voltage power distribution system as preparation for changes in the electrical industry
	OM3	Data integration in Grid and Asset Management
	GM1	Modernize Grid with Smart Grid technology for the future
	SCM1	Respond to stakeholder's expectations and concerns
	SCM2	Create a new normal customer experience (Digital Customer Experience)
	SCM3	Maintain Key Account customer
	SCM4	CRM for optimizing service in every touch point in the customer journey



Strategic Objective	Strategy	Tactic
SO3 Enhancing business performance and leveraging new business to be prepared for the electricity market liberalization		
 S6 Define strategic alignment between PEA and affiliates S7 Implement related business plan and product portfolio management S8 Review relevant regulations for streamlining business and increasing competitiveness S9 Promote PEA's role in preparation for free electricity market policy	NM1	Impose strategic business policy for affiliates with business alignment objective
	NM2	Consistently improves the business process of non-regulated businesses
	NM3	Enhance performance and develop cost allocation accounting between Regulated Business and Non-regulated Business
	NM4	Focus on creating value-added from the customer database
	RS1	Review related laws, rules, and regulations to support related business operations including supervising affiliated companies
	GM2	Ensure succession of free electricity market development
SO4 To be a leading electrical organization carrying out challenging tasks for social and environmental sustainability.		
 S10 Grow sustainably with increasing Eco-Efficiency S11 Encourage people's access to renewable energy	OC1	Analyze GAP and implement improvement plans for sustainability
	OC2	Supports energy efficiency
	OC3	Focus on reducing carbon emissions in the organization
	OC4	Encourage the public sector on using electricity from Renewable Energy

Strategic Plan Deployment

Provincial Electricity Authority deploys a strategic plan via the PEA strategy map and balanced scorecard (BSC) with key performance indicators for 2023 – 2027.

Key performance indicators of BSC have 4 perspectives, which are financial goal, customer, internal process, and learning & growth.

They are 73 KPIs in total and can be grouped, as follows.

■ Financial Goal	2	KPIs
- Customer/Stakeholder	17	KPIs
■ Internal Process	34	KPIs
- Learning & Growth	20	KPIs

The 11 strategies are integrated and deployed to corresponding PEA master plans, which have 63 action plans for the year 2023.

The key policies during 2023 - 2027 consist of 5 key areas as follows:

1) Digitalization must be able to reduce workload (as in Full-Time Equivalents (FTE) term) to accommodate personnel and increase efficiency. Such considerations contribute to manpower planning and properly restructuring unnecessary outdated jobs, which will help PEA to become more agile. The digitalized procedures or applications should be properly designed and co-developed by job owners to serve their requirements and need. Nonetheless, equipping and encouraging employees to get familiar with work applications and new digitalized procedures is also critical to the success of how well digitalization can uplift their workload. In addition, Data integration is also inevitable for improving team collaboration. A Big Data Platform will enable data integration and data analytics. The link between applications will help each department collaborate seamlessly while data analytics will allow teams and executives to make decisions based on data (Data-Driven) and see the opportunity to improve their work continually.

2) Adoption of modern information technology in monitoring grid networks and asset optimization. PEA should regularly upgrade technologies used in grid management to improve grid reliability and resilience of the low voltage distribution, satisfy all stakeholders, and stay in line with other leading Distribution System Operators (DSO) in ASEAN and Global.

The increasing electricity demand and the electricity market liberalization required the grid network to be more responsive and receptive to new distributed energy resources (DER integrations). The deployment of new technologies such as Voltage Control technology, ADMS, Digital Twin technology, or satellites combined with network survey by drones can significantly reduce the workload of frontline practitioners, improve network steadiness and enhance resilience once there are more players connected to the grid.

Moreover, the use of automation, ICT, or an Early Warning System is indispensable to advance power supply management and proactive maintenance planning. Thus, there must be an improvement in asset procurement and asset information management throughout its lifetime to assist in asset planning, procurement, maintenance, and replacement. It is crucial to ensure the asset and relevant equipment arrive in proper quality, adequate quantity, and on time to avoid damage, prevent power outages, and optimize PEA's asset investment.

3) Facilitating customers with excellent online services, especially in E-Bill and Customer Relationship Management (CRM)

PEA will raise the service standards in all digital channels to accommodate customers and adopt a CRM system to smoothen the customer service process with aims to create an impressive relationship with customers. The important services such as E-billing and payment collection account for a big slice of the operating expense of PEA. Promoting E-Bill adoption will allow PEA to reduce such costs substantially while facilitating customers to conveniently manage their bills and payments on the device. This will also reduce the workload of customer services and the need for branches per PEA's original plan to reduce the number of branches. E-bill and CRM are crucial to help reduce the cost of PEA customer service, such as metering & billing fee, and agency fees and promote the image of being a smart electricity provider according to the new vision. CRM implementation plays an important role in building customer relationships and permit the PEA opportunities in commercialization and utilization of customer data and consumption pattern. Furthermore, the installation of AMI meters in the Smart Grid Pilot Project in Pattaya will start to show its benefit once the data from devices and technologies can connect to customers.

4) Related business operations

With the main focus on improving Thais' quality of life, PEA may not focus on businesses where private companies are competing fiercely, such as EV Charging stations. It may focus on businesses related to ecosystem development, such as the EV Roaming

Platform. Instead, it will offer services such as Energy Infrastructure & Construction, Microgrid systems, Energy Efficiency solutions, or Metering services. Customer data such as electricity consumption patterns should also be used to further develop the business which helps promote efficient electricity consumption and access to clean energy for people and businesses.

5) Achieving sustainability and environmental goals

PEA must plan, evaluate and well publicize sustainability reports to reflect the ongoing progress, achievement, and positive impact created on society and the environment by international standards. Moreover, as the country is obliged to achieve Net-Zero in 2050, PEA needs to develop a Carbon Neutrality Roadmap to establish guidelines and projects to reduce greenhouse gas emissions and reduce the undesirable impact of PEA's operations. The sustainability policies may include other promotional policies such as Green Finance and CSR policy to be responsible for the quality of life of all stakeholders.

บทที่ 1

กรอบและทิศทางการดำเนินงานของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (Strategic Direction)

การดำเนินโครงการจัดทำแผนยุทธศาสตร์และการบริหารความเสี่ยงของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ประจำปี 2565 ให้สอดคล้องตามเกณฑ์ระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Assessment Model: SE-AM) กฟภ. จึงได้ดำเนินการวิเคราะห์เอกสารทั้งหมดที่เกี่ยวข้อง ทั้งในด้านนโยบาย และผลการดำเนินงานขององค์กรที่ผ่านมา การสัมภาษณ์ผู้บริหาร และหน่วยงานกำกับดูแล เพื่อให้ทราบถึง ทิศทางในการดำเนินงานในปัจจุบัน และความมุ่งหวังในอนาคต รวมถึงได้มีการประชุมเพื่อรับนโยบายที่สำคัญ จากคณะกรรมการ กฟภ. ในวันที่ 23 พฤษภาคม 2565 เพื่อกำหนดเป็นกรอบทิศทางในการจัดทำ แผนยุทธศาสตร์การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พ.ศ. 2566 - 2570 และมีการประชุมเชิงปฏิบัติการทั้งหมด 2 ครั้ง เพื่อ ร่วมกันพิจารณาประเด็นสำคัญทางยุทธศาสตร์ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ และ แผนปฏิบัติการ กฟภ. ประจำปี 2566 โดยครั้งที่ 1 เป็นการประชุมเพื่อหารือกับคณะกรรมการกำหนดนโยบาย และยุทธศาสตร์ (กนย.) ซึ่งประกอบด้วยผู้ว่าฯ การฯ ผู้บริหารสายงาน และผู้บริหารของหน่วยงานต่าง ๆ ที่ เกี่ยวข้อง และครั้งที่ 2 เป็นการนำข้อสรุปประเด็นสำคัญ หารือกับคณะกรรมการ กฟภ. อีกครั้ง เพื่อรับ ข้อเสนอแนะ หรือประเด็นที่องค์กรควรให้ความสำคัญเพิ่มเติม เพื่อให้มั่นใจว่าจะบรรลุตามวัตถุประสงค์ เชิงยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้

นอกจากนี้ ในช่วงเดือนสิงหาคม ได้มีการนำเสนอแผนยุทธศาสตร์ฉบับสมบูรณ์ เพื่อให้คณะกรรมการ กนย. คณะกรรมการบริหาร กฟภ. และคณะกรรมการ กฟภ. พิจารณา รวมถึงสื่อสารแผนยุทธศาสตร์ (ฉบับ สมบูรณ์)ดังกล่าว ให้กับบุคลากรของ กฟภ. และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ในเดือนกันยายน โดยมี รายละเอียดสรุปดังนี้

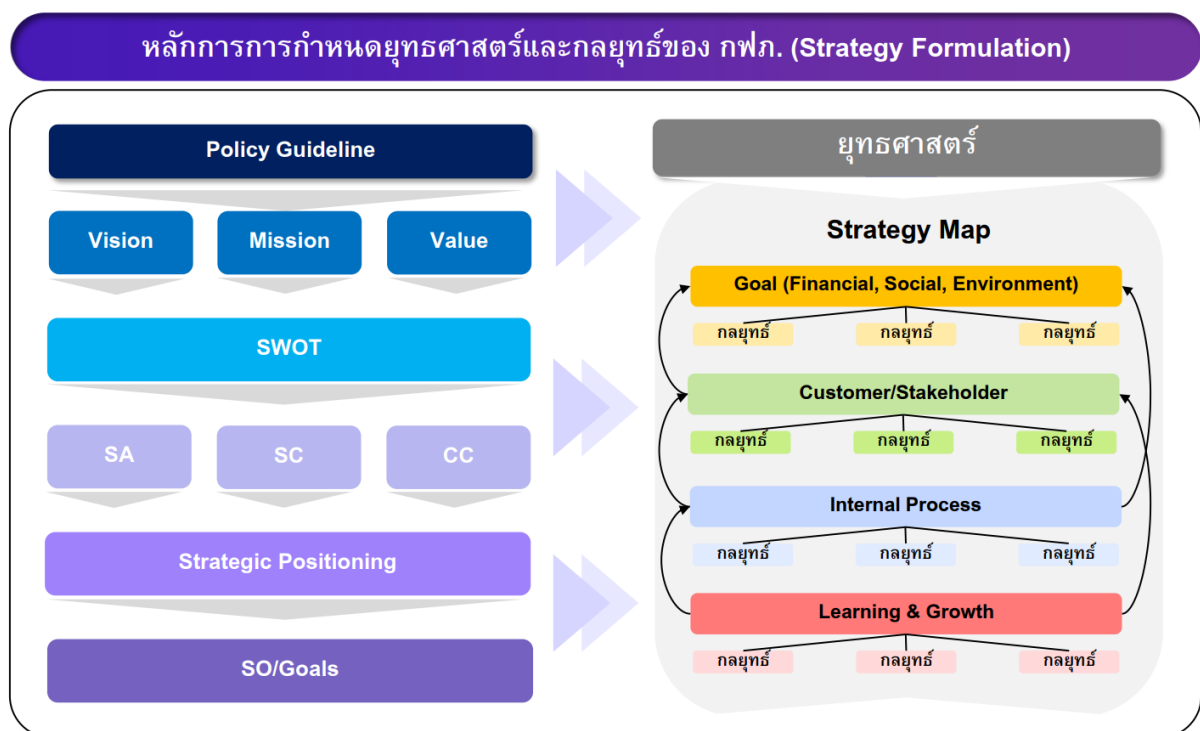
แผนภาพที่ 3 : ภาพรวมการจัดทำยุทธศาสตร์การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ในปี 2565



กฟภ. ได้มีกระบวนการที่ใช้ในการจัดทำยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ที่เหมาะสมของ กฟภ. ประกอบด้วย 6 ขั้นตอนที่สำคัญ ได้แก่ 1) การพิจารณา Policy Guideline 2) การกำหนดและทบทวน Vision Mission Value (VMV) 3) การประเมินสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกขององค์กร 4) การวิเคราะห์ตำแหน่งยุทธศาสตร์ 5) การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ 6) การกำหนดยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ ทั้งนี้เพื่อให้มั่นใจว่าแผนยุทธศาสตร์และกลยุทธ์มีความเหมาะสม ดังนี้

- 1) แผนยุทธศาสตร์ตอบสนองต่อนโยบายภาครัฐ และนโยบายของหน่วยงานกำกับดูแล
- 2) แผนยุทธศาสตร์มีความเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกขององค์กร
- 3) แผนยุทธศาสตร์มีความท้าทาย เหมาะสม และตอบสนองต่อความสำเร็จ ตามวิสัยทัศน์ และตำแหน่งยุทธศาสตร์ขององค์กรในระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาวที่ได้กำหนดไว้
- 4) แผนยุทธศาสตร์ให้ความสำคัญในทุกมิติ ได้แก่ ด้านเป้าหมาย (การเงิน, สังคม, สิ่งแวดล้อม) ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และพัฒนา รวมถึงตอบสนองต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ กฟภ. ครบทุกกลุ่ม

แผนภาพที่ 4 : หลักการการกำหนดยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ของ กฟภ. (Strategy Formulation)



1.1 นโยบาย (Policy)

1.1.1 แนวนโยบายภาพรวมสาขาพลังงาน

การพัฒนาแนวนโยบายภาพรวม อ้างอิงข้อมูลจากแผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี และแผนงานอื่น ๆ รวมทั้งหมด 18 แผนงาน จะเป็นแนวทางสำคัญในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ กฟผ.ระยะ 5 ปี (แผนยุทธศาสตร์การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พ.ศ. 2566 – 2570) พบว่า แผนงานที่มีความเกี่ยวข้องด้านสาขาพลังงานประกอบด้วยประเด็นสำคัญ ได้แก่ การสร้างความมั่นคงด้านพลังงานของประเทศ การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานเพื่อความเป็นอยู่ที่ดีขึ้นของประชาชน การพัฒนาด้านพลังงานเพื่อรองรับการขยายตัวทางเศรษฐกิจ การสนับสนุนภาคเอกชนให้เกิดการแข่งขัน และมีโครงสร้างราคาที่เหมาะสม ตลอดจนสนับสนุนการใช้พลังงานทดแทนที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

แผนภาพที่ 5 : แนวนโยบายด้านพลังงานจากแผนทั้ง 3 ระดับ



โดยสามารถสรุปประเด็นนโยบายสำคัญเกี่ยวข้องกับ กฟภ. ประกอบด้วย 4 ประเด็น ได้แก่

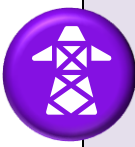
1) ระบบ Smart Grid มุ่งหวังให้ประชาชนทุกคนสามารถเข้าถึงระบบพลังงานไฟฟ้าได้อย่างเท่าเทียม โดยการเตรียมความพร้อมด้านการจัดการพลังงานของประเทศ กล่าวคือ ระบบโครงข่ายอัจฉริยะ (Smart Grid) ส่งผลต่อการจัดการด้านพลังงานของประเทศให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นและปรับโครงสร้างกิจการไฟฟ้าเพื่อเปิดสิทธิ์การใช้ประโยชน์จากระบบสายส่งและระบบจำหน่ายของการไฟฟ้าในเชิงพาณิชย์ (Third Party Access : TPA) ซึ่งเป็นไปตามเป้าหมาย แผนการปฏิรูปประเทศด้านพลังงาน (ฉบับปรับปรุง) ในระยะกลาง ที่มุ่งหวังให้เกิดการแข่งขันทางพลังงาน อีกทั้งประชาชนสามารถใช้พลังงานด้วยราคาที่เป็นธรรม ลดการผูกขาดทางพลังงาน อีกทั้งเพื่อให้เกิดการพัฒนาพลังงานสะอาดเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ อาจกล่าวได้ว่าระบบ Smart Grid เป็นหนึ่งในหลักการสำคัญ ในการสนับสนุนการจัดการพลังงานตามกรอบพลังงานแห่งชาติ และเป็นระบบสำคัญในการรองรับการเปลี่ยนผ่านด้านพลังงาน (Energy Transition) โดยปัจจุบันตามแผนแม่บทการพัฒนาโครงข่ายสมาร์ทกริดของประเทศไทย (พ.ศ. 2558 - 2579) กำลังดำเนินเข้าสู่ระยะปานกลางในการดำเนินงาน ซึ่งเน้นการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและการจัดการทรัพยากรในระบบจำหน่ายไฟฟ้าที่จำเป็น เพื่อรองรับการเปลี่ยนผ่านไปสู่ระบบไฟฟ้ายุคใหม่ซึ่งมุ่งหวังให้เกิดการตอบสนอง 5 ด้าน ได้แก่ การจัดการพลังงาน การพยากรณ์ไฟฟ้าจากพลังงานหมุนเวียน การบริหารโครงข่ายไฟฟ้าที่มีสัดส่วนพลังงานหมุนเวียนสูง ระบบกักเก็บพลังงาน และการบูรณาการยานยนต์ไฟฟ้า

2) พลังงานทดแทน (Renewable Energy) เพื่อให้เกิดการพัฒนาด้านพลังงานที่ยั่งยืน โดยแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 ให้ความสำคัญกับสังคมคาร์บอนต่ำ โดยผลักดันพลังงานไฟฟ้าหมุนเวียนเป็นแหล่งพลังงานหลักในการผลิตไฟฟ้าของประเทศ และมุ่งเน้นการพัฒนายานยนต์ไฟฟ้า เพื่อมุ่งหวังให้เกิดความยั่งยืนทางพลังงาน อีกทั้งแผนพัฒนาพลังงานทดแทนและพลังงานทางเลือก พ.ศ. 2561 - 2580 ส่งเสริมพลังงานหมุนเวียนและพลังงานสะอาดเป็นแหล่งพลังงานหลักทั่วประเทศ โดยส่งเสริมให้ภาคประชาชนมีส่วนร่วมในการเป็นผู้ผลิตพลังงานสะอาด ที่เรียกว่า “Prosumer” ซึ่งจะเชื่อมโยงสู่ระบบ Smart Grid และนโยบาย Energy 4.0 ที่ต้องการมุ่งเน้นผลักดันให้เกิดนวัตกรรมด้านพลังงานใหม่และส่งเสริมการพัฒนาด้านพลังงาน รวมทั้ง ต้องการให้มีการผลิตไฟฟ้าจากพลังงานทดแทนมากยิ่งขึ้น เพื่อเป้าหมายสูงสุดของประเทศไทยสามารถมุ่งไปสู่พลังงานสะอาดและลดการปลดปล่อยก๊าซคาร์บอนไดออกไซด์สุทธิเป็นศูนย์ (Net Zero Emissions) ภายในปี พ.ศ. 2593 ตามกรอบแผนพลังงานแห่งชาติ

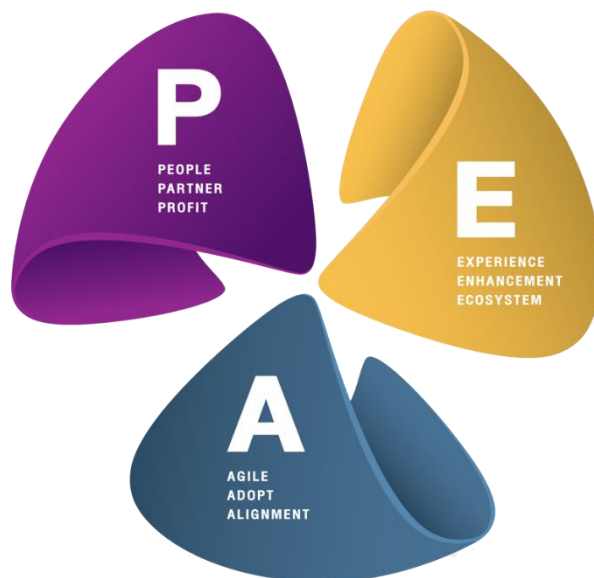
3) การพัฒนาด้านระบบดิจิทัล ตามนโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยการพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม (พ.ศ. 2561 - 2580) มุ่งหวังการใช้ประโยชน์สูงสุดจากเทคโนโลยีดิจิทัล โดยการสนับสนุนระบบนิเวศที่เอื้อต่อการเติบโตของธุรกิจดิจิทัล โดยการจัดตั้งศูนย์เทคโนโลยีเบ็ดเสร็จ (One Stop Service) ซึ่งจะเป็นส่วนสำคัญในการเชื่อมโยงระบบโครงข่ายไฟฟ้าเพื่อมุ่งหวังให้เกิดการพัฒนาของประเทศ โดยนำเทคโนโลยีมาช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน รวมถึงตามยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ ได้ให้ความสำคัญในการสนับสนุนการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยี โดยการนำเทคโนโลยีเข้ามามีบทบาทในชีวิตประจำวันของประชาชนเพื่อให้สอดคล้องกับไทยแลนด์ 4.0 และแผนปฏิบัติการดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม

4) การพัฒนาบุคลากรในองค์กรให้มีความรู้เป็น “Knowledge-Intensive Organization” ประเทศไทยให้ความสำคัญกับการพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์ เพื่อให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ชาติที่ต้องการส่งเสริมให้เกิดการแข่งขัน ซึ่งสามารถนำมาประยุกต์กับ กฟภ. ในด้านการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้การใช้งานดิจิทัลและระบบโครงข่าย สำหรับต่อยอดและพัฒนาองค์กรให้ก้าวหน้ายิ่งขึ้น เช่น การวิเคราะห์ข้อมูล (Data Analytics) การวิจัยและพัฒนาระบบโครงข่าย (Research and Development) เป็นต้น โดยเน้นการพัฒนาองค์ความรู้เพื่อต่อยอดไปสู่การพัฒนาและวิจัย (R&D) การเรียนรู้ทักษะที่จำเป็นในการทำงานให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจ เทคโนโลยี และภาวะการแข่งขัน เพื่อที่จะเป็นส่วนสำคัญในการผลักดันองค์กรให้เติบโตตามแนวทางการดำเนินงานที่ได้ตั้งเป้าหมาย รวมถึงการพัฒนาและสร้างทักษะที่จำเป็นต่อการทำงานให้กับบุคลากร (Upskill-Reskill) เพื่อให้พร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลง เช่น การให้บริการผ่านมุมมองเสมือนจริง (VR) การทำธุรกิจผ่านระบบโครงข่าย การวิเคราะห์ผ่านระบบ AI เป็นต้น

1.1.2 นโยบายการบริหารและพัฒนาของคณะกรรมการการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค

PEA BOARD POLICY		GRID MANAGEMENT & ASSET UTILIZATION 1) โครงการจากแผนยุทธศาสตร์ กฟภ. พ.ศ. 2565 - 2569 ยังไม่เสร็จสมบูรณ์ ควรเร่งดำเนินการให้แล้วเสร็จ โดยเฉพาะโครงการ Smart Grid ที่เป็น Sandbox ควรจัดสรรงบประมาณปี 2566 เพิ่มเติม เพื่อเร่งรัดดำเนินการบริหารระบบจำหน่ายไฟฟ้าแรงต่ำให้มีประสิทธิภาพ เพื่อรองรับระบบไฟฟ้าในอนาคต 5 - 10 ปีข้างหน้า
		MODERN MANAGEMENT 1) พัฒนาบุคลากรให้มีความพร้อมในเรื่องธุรกิจ และเทคโนโลยี โดยเฉพาะการเตรียมผู้บริหารระดับผู้ช่วยผู้ว่าการ ควรมีลักษณะเป็น EDP หรือ Executive Director Pool ควรหมุนเวียนการทำงานไปยังหน่วยงานอื่นโดยเฉพาะ PEA ENCOM ซึ่งในอนาคตธุรกิจเสริมจะสามารถหารายได้มากกว่าธุรกิจหลัก เพื่อเป็นผู้บริหารที่มีความรู้ ความสามารถในด้านต่าง ๆ 2) กฟภ. ควรพิจารณาความสอดคล้องแผนยุทธศาสตร์ กฟภ. กับแผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561 - 2580) และแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13
		DIGITAL UTILITY TRANSFORMATION 1) กฟภ. ควร Benchmark กับ กฟน. เพื่อหาข้อแตกต่างและสร้างความได้เปรียบให้กับ กฟภ. โดยเฉพาะในเรื่อง Digital Transformation
		BUSINESS PORTFOLIO 1) กฟภ. ควรศึกษาข้อมูลเพิ่มเติม เช่น ข้อมูลตลาดทุนของธนาคารแห่งประเทศไทย, เรื่อง BESS (Battery Energy Storage System) พื้นที่เกาะ พื้นที่ห่างไกล เพื่อขยายธุรกิจต่อเนื่องในอนาคต 2) การเติบโตของ Smart City / Smart Home ควรมี Platform บริหารจัดการพลังงาน เช่น การประหยัดค่าไฟฟ้า เพื่อตอบสนองต่อผู้ใช้ไฟฟ้า 3) ศึกษาความเป็นไปได้ ธุรกิจกำจัดของเสีย เช่น ชากแผงโซลาร์และแบตเตอรี่ ควรเริ่มภายใน 3 - 5 ปี

1.1.3 นโยบายการบริหารและพัฒนาของผู้ว่าการการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค



นโยบาย P E A ประกอบด้วย 3 แนวทาง 9 กลยุทธ์ (3P 3E และ 3A)

ครอบคลุมการดำเนินงานด้านต่าง ๆ เช่น การพัฒนาองค์กร การเพิ่มขีดความสามารถในระบบจำหน่ายไฟฟ้า การพัฒนาธุรกิจใหม่ การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล รวมถึงการส่งเสริมพัฒนาศักยภาพบุคลากร โดยยึดหลักธรรมาภิบาล และการพัฒนาที่ยั่งยืน เพื่อตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม มุ่งสู่การไฟฟ้าดิจิทัล (PEA Digital Transformation) โดยมีรายละเอียด ดังนี้

P เติบโตพร้อมพันธมิตร เติบโตทั้งในมิติของรายได้/กำไร จากธุรกิจใหม่ (Profit) โดยเติบโตไปพร้อมกับ Partner และพนักงานก็ต้องเติบโตไปพร้อมกับองค์กรด้วย (People) ประกอบด้วย 3 กลยุทธ์ ดังนี้



People บุคลากร

สร้างระบบบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ เพื่อนำศักยภาพของพนักงานมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ต่อองค์กร มีการ Up-Skill Re-Skill รวมถึงสร้างสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมกับการทำงาน สร้างบรรยากาศการทำงานร่วมกันอย่างมีความสุข โดยให้ผู้บริหารเป็นต้นแบบ (Role Model) และพนักงานมีความรู้สึกเป็นเจ้าของ เพื่อให้ทุกคนในองค์กร เป็น PEA Citizen



Partner พันธมิตร

แสวงหาพันธมิตร คู่ค้า คู่ความร่วมมือ ทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน รายใหม่ทั้งในประเทศและต่างประเทศ ร่วมทุนกับพันธมิตรในธุรกิจผลิต ส่ง จำหน่าย บำรุงรักษา ปฏิบัติการ ทั้งในประเทศและต่างประเทศ รวมถึงรักษาความสัมพันธ์กับพันธมิตร คู่ค้า คู่ความร่วมมือเดิม เพื่อร่วมกันสร้างคุณค่าให้กับองค์กรและสังคม



Profit กำไร

เพิ่มและพัฒนาการให้บริการในธุรกิจพลังงานไฟฟ้าและธุรกิจเกี่ยวเนื่อง รวมถึงวางแผนการเงินในอนาคตอย่างมั่นคง และมุ่งเน้นรักษาสภาพคล่องของกระแสเงินสด ตลอดจนเลือกการลงทุนโครงการต่าง ๆ อย่างเหมาะสม

E สานต่อภารกิจหลัก สานต่อนโยบายเดิมในการกิจหลัก เพื่อความต่อเนื่องในการดำเนินงาน ประกอบด้วย การมุ่งเน้นสร้างเสริมประสบการณ์ลูกค้า (Experience) การเพิ่มประสิทธิภาพในระบบไฟฟ้า (Enhancement) และการสร้างการเติบโตอย่างยั่งยืน (Ecosystem) ประกอบด้วย 3 กลยุทธ์ ดังนี้



Experience สร้างเสริมประสบการณ์ลูกค้า

สร้างเสริมประสบการณ์ลูกค้าตลอดทั้งเส้นทางการเดินทางของลูกค้า (Customer Journey) โดยปรับเปลี่ยนพฤติกรรมลูกค้าและรูปแบบการให้บริการที่มุ่งเน้นเข้าสู่การให้บริการแบบดิจิทัลมากขึ้น รวมถึงสร้างวัฒนธรรมลูกค้าเป็นศูนย์กลาง (Customer Centric) ให้เกิดขึ้นกับพนักงาน



Enhancement การเพิ่มประสิทธิภาพ

ยกระดับขีดความสามารถของระบบจำหน่ายไฟฟ้าให้สามารถเทียบเคียงประเทศชั้นนำโดยมุ่งเน้นการทำงานแบบอัตโนมัติ ใช้ทรัพยากรมนุษย์น้อยที่สุด บริหารจัดการทรัพย์สินในระบบจำหน่ายให้เกิดประโยชน์สูงสุด เร่งรัดขยายเขตระบบไฟฟ้าให้ภาคการเกษตรและครัวเรือนที่ไม่มีไฟฟ้าใช้ เพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตประชาชน



Ecosystem ระบบนิเวศ

ปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต โดยมีระบบการกำกับดูแลกิจการที่ดีรวมถึงการร่วมสร้างคุณค่าสู่สังคม (CSV) พัฒนาสู่ความยั่งยืน ไปพร้อมกันทั้งระบบนิเวศทางธุรกิจของ PEA รวมถึงยกระดับมาตรฐานความปลอดภัยต่อชุมชน

A พลักดันด้วยเทคโนโลยี

ปรับเปลี่ยนองค์กรให้มีความคล่องตัว (Agile) ด้วยการปรับปรุงกฎระเบียบต่าง ๆ และนำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาช่วย (Adopt) พร้อมทั้งสื่อสารและมีระบบประเมินผลที่ใหพนักงานทำงานมุ่งสู่เป้าหมายเดียวกัน (Alignment) ประกอบด้วย 3 กลยุทธ์ ดังนี้



Agile ว่องไว

สร้างความคล่องตัวให้กับองค์กร โดยมีการทำงานแบบ Cross Functional Team ให้ทีมมีอำนาจในการตัดสินใจ ดำเนินการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรและกระบวนการทำงานภายใน จัดการงานที่ไม่ก่อให้เกิดประโยชน์กับองค์กร รวมถึงปรับปรุงระเบียบหลักเกณฑ์ที่เกี่ยวข้องให้ทันสมัย



Adopt ปรับใช้

แสวงหาเทคโนโลยีดิจิทัลที่สามารถนำมาปรับใช้งานกับองค์กร เช่น Big Data, AI, IoT, Machine Learning, Blockchain, 5G ผ่านหน่วยงานดิจิทัล สร้างความร่วมมือ เพื่อแลกเปลี่ยนเทคโนโลยีกับหน่วยงานอื่น รวมถึงการบ่มเพาะนวัตกรรมภายในองค์กร ต่อยอดระบบจัดการความรู้ KM



Alignment การวางแนวทาง

บูรณาการการทำงานของทุกหน่วยงานทุกระดับ ให้ทำงานอย่างสอดคล้องประสานกันในทิศทางเดียวกัน ผ่านระบบประเมินผลและการสื่อสารภายในที่มีประสิทธิภาพ ผู้บริหารและพนักงานทุกระดับชั้นมีเป้าหมายในการทำงานร่วมกัน ซึ่งสอดคล้องกับเป้าหมาย PEA

1.2 วิสัยทัศน์ (Vision)

ไฟฟ้าอัจฉริยะเพื่อคุณภาพชีวิตที่ดีอย่างยั่งยืน

Smart Energy for Better Life and Sustainability

1.3 ภารกิจ (Mission)

จัดหา ให้บริการพลังงานไฟฟ้า และดำเนินธุรกิจอื่นที่เกี่ยวข้อง เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้เกิดความพึงพอใจทั้งด้านคุณภาพและบริการ โดยการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง มีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

1.4 ค่านิยม (Core Value)

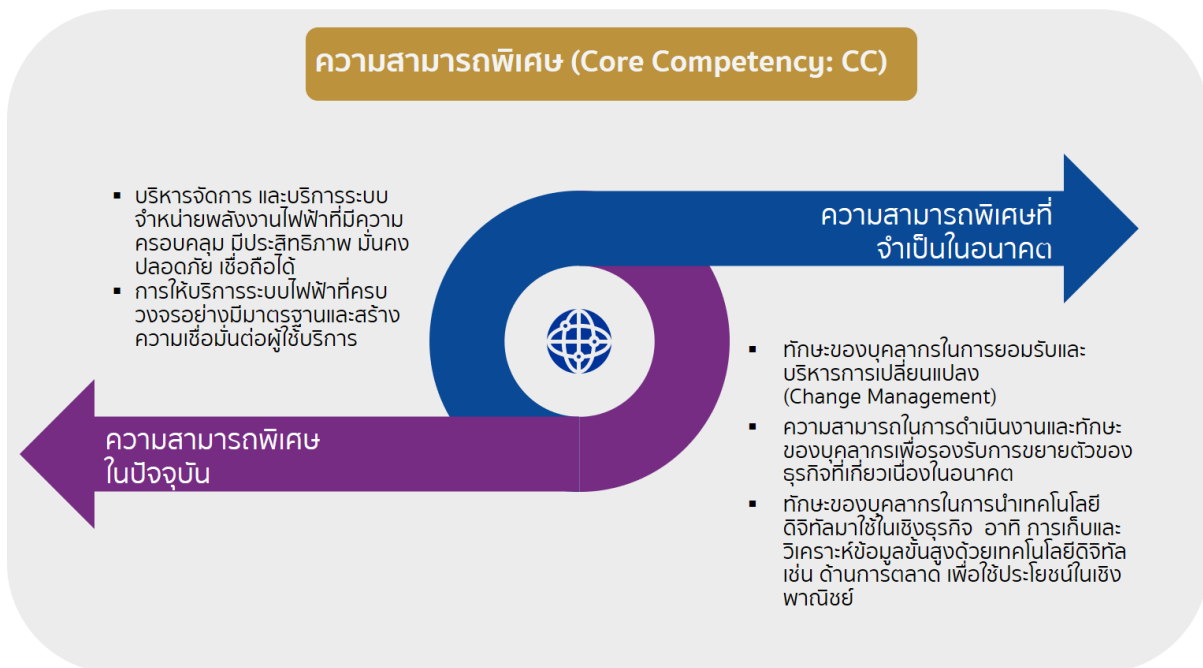
ทันโลก บริการดี มีคุณธรรม

แผนภาพที่ 1 : วิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมของ กฟภ. พ.ศ. 2566 - 2570



1.5 ความสามารถพิเศษ (Core Competency)

แผนภาพที่ 6 : ความสามารถพิเศษในปัจจุบัน และที่จำเป็นในอนาคต



1.6 การวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis)

ขั้นตอนสำคัญหนึ่งในการกำหนดวิสัยทัศน์และวางแผนยุทธศาสตร์ คือ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน และสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์กร ด้วยกรอบการวิเคราะห์ SWOT Matrix ซึ่งช่วยจัดลำดับความสำคัญของสิ่งที่ กฟผ. ต้องคำนึงถึงเพื่อให้องค์กรเติบโตขึ้นได้ และประสบความสำเร็จ และยังเป็นการวิเคราะห์เพื่อสะท้อนศักยภาพขององค์กรและมุมมองของธุรกิจ เพื่อวางกลยุทธ์ และทิศทางของ กฟผ. ในอนาคต และยังสามารถใช้ระบุภัยคุกคามในอุตสาหกรรมได้อีกด้วย

การประเมินสถานการณ์สำหรับการประกอบธุรกิจด้วย SWOT ช่วยให้องค์กรตระหนักถึงจุดแข็งและจุดอ่อนจากสภาพแวดล้อมภายใน มองเห็นโอกาสและอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมภายนอก ตลอดจนผลกระทบต่อการดำเนินงานตามพันธกิจในอนาคต โดยจากการวิเคราะห์ SWOT Analysis ของ กฟผ. สามารถสรุปได้ดังนี้



STRENGTHS

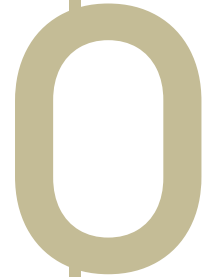
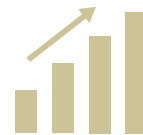
- S1** โครงข่ายระบบไฟฟ้าที่ครอบคลุมทั่วทั้งพื้นที่เขตความรับผิดชอบ โดยมีแผนปรับปรุงการเพิ่มประสิทธิภาพและความเชื่อถือได้อย่างต่อเนื่อง
- S2** มีฐานและข้อมูลลูกค้าจำนวนมากและกระจายครอบคลุมทั่วทั้งพื้นที่เขตความรับผิดชอบ สามารถนำไปต่อยอดธุรกิจใหม่ได้
- S3** มีสำนักงานให้บริการครอบคลุมทั่วทั้งพื้นที่เขตความรับผิดชอบ
- S4** บุคลากรมีความเชี่ยวชาญในธุรกิจบริการระบบจำหน่ายไฟฟ้า และการให้บริการ
- S5** ความน่าเชื่อถือ / การยอมรับในตรา กฟภ. ทำให้ กฟภ. เป็นที่น่าสนใจในการสร้างพันธมิตรและการร่วมลงทุน
- S6** การพัฒนาโครงข่ายไฟฟ้าอัจฉริยะ (Smart Grid) เป็นต้นแบบในการยกระดับการดำเนินงานของ กฟภ. ในอนาคต

WEAKNESSES

- W1** ระบบ GIS และระบบจำหน่ายไฟฟ้าแรงต่ำยังไม่สามารถรองรับ โครงสร้างอุตสาหกรรมไฟฟ้าและ Disruptive Technology ที่เปลี่ยนแปลงไป
- W2** มีข้อจำกัดในการบูรณาการฐานข้อมูลแบบรวมศูนย์ (Single Source) ให้เป็น Big Data ซึ่งเป็นรากฐานสำคัญใน Digital Transformation และ Smart Grid
- W3** การวิเคราะห์และการบริหารจัดการข้อมูล (Data Analytic) อยู่ในระดับเริ่มต้น
- W4** บุคลากรยังต้องเพิ่มทักษะด้านธุรกิจ เช่น การตลาด ในการดำเนินธุรกิจที่มีการแข่งขันเพิ่มสูงขึ้น
- W5** การบริหารสินทรัพย์ (Asset Management) ยังไม่เต็มศักยภาพ โดยเฉพาะในอนาคตที่มีการลงทุนที่สำคัญเพิ่มสูงขึ้น
- W6** บุคลากรมีมุมมองความคิด (Mindset) ในการทำงานตามขอบเขตงาน และการทำงานแบบเดิม ยังไม่มีการเปลี่ยนแปลงสำหรับการแข่งขันที่จะเพิ่มสูงขึ้นในอนาคต
- W7** นโยบายแบบรวมศูนย์ (Centralized Policy) ทำให้แก้ไขปัญหาระงับด่วนโดยเฉพาะในพื้นที่ที่มีฐานลูกค้ารายใหญ่และสำคัญได้ไม่ทันท่วงที ส่งผลต่อการจัดสรรงบประมาณและการลงทุน
- W8** กฟภ. จะมีผู้ที่มีองค์ความรู้ทยอยเกษียณจำนวนมาก ทำให้ต้องเร่งรักษาและต่อยอดองค์ความรู้ไม่ให้ขาดหายไป
- W9** การใช้นวัตกรรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานและการให้บริการขององค์กรยังไม่เต็มศักยภาพ

OPPORTUNITIES

- O1 โครงสร้างอุตสาหกรรมที่เปลี่ยนแปลงไป ที่ส่งผลต่อโอกาสทางธุรกิจที่ครอบคลุม Value chain ของอุตสาหกรรมไฟฟ้า
- O2 ทิศทางของแผน PDP ที่มุ่งเน้นการสร้างความมั่นคงระบบไฟฟ้า การพัฒนาระบบส่งไฟฟ้า รวมถึงการเพิ่มสัดส่วนการผลิตไฟฟ้าจากพลังงานหมุนเวียน
- O3 นโยบายรัฐที่ส่งเสริมความต้องการใช้ไฟฟ้า เช่น นโยบายธุรกิจยานยนต์ไฟฟ้า (EV) โครงการรถไฟฟ้า 3 สนามบิน โครงการพัฒนาระเบียงเศรษฐกิจภาคตะวันออก (EEC) เพิ่มความต้องการพลังงานไฟฟ้า
- O4 นโยบาย Smart Grid สนับสนุนการดำเนินงานในการพัฒนาโครงข่ายไฟฟ้าอัจฉริยะ
- O5 โอกาสในการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจ และเครือข่ายความร่วมมือทั้งภาครัฐและเอกชน
- O6 นโยบายรัฐที่สนับสนุนโอกาสในการเข้าร่วมลงทุนกับภาคเอกชน (PPP)
- O7 นโยบายภาครัฐ ที่ส่งเสริมการใช้ดิจิทัลเทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนการให้บริการ
- O8 นโยบาย DATA Governance จากรัฐบาลที่มุ่งเน้นการสร้างแนวปฏิบัติที่ดีในการบริหารจัดการและกำกับดูแลข้อมูลที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
- O9 โอกาสในการร่วมลงทุน กับ SPP IPS เพื่อขยายขอบเขตสู่ธุรกิจต้นน้ำ
- O10 การเปิดเสรีกิจการไฟฟ้า เปิดโอกาสให้ กฟภ. สามารถสร้างธุรกิจใหม่ เช่น การทำ Platform สำหรับซื้อ ขายไฟฟ้า และรายได้จาก Wheeling Charge เพิ่มขึ้น
- O11 ความก้าวหน้าและการเติบโตของอุตสาหกรรมแบตเตอรี่ในอนาคต ที่สามารถพัฒนาเป็น Energy Saving Storage สำหรับโครงข่ายไฟฟ้า และแบตเตอรี่สำหรับยานยนต์ไฟฟ้า
- O12 นโยบายภาครัฐเรื่องการเป็น Net Zero ภายในปี พ.ศ. 2050 ส่งผลให้สามารถหารายได้เพิ่มเติมจากตลาดขาย Carbon Credit



THREATS



- T1 การปรับโครงสร้างตลาดไฟฟ้าเป็นตลาดซื้อขายไฟฟ้าเสรี การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้ใช้ไฟฟ้าไปสู่ Prosumer จะกระทบต่อรายได้ค่าไฟฟ้าของ กฟภ.
- T2 ผลกระทบต่อระบบจำหน่ายจากนโยบายภาครัฐที่ส่งเสริม DG (Distributed Generation) และ EV มากขึ้น
- T3 ความมั่นคงปลอดภัยของเทคโนโลยีดิจิทัล (Cyber Security) และ พ.ร.บ.คุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล (PDPA)
- T4 ข้อจำกัดจากกฎระเบียบและนโยบายภาครัฐ ที่จำกัดความคล่องตัวในการทำธุรกิจ อาทิ การจัดซื้อจัดจ้าง การลงทุน รวมทั้งโครงสร้างค่าไฟฟ้าที่อาจส่งผลต่อผลประกอบการ
- T5 การแข่งขันที่รุนแรงขึ้นทำให้สูญเสียลูกค้าอุตสาหกรรมซึ่งเป็นแหล่งรายได้ที่สำคัญ
- T6 พฤติกรรมการใช้ชีวิตประจำวันเปลี่ยนแปลงไปของ Stakeholders (New Normal)
- T7 ปัญหาเรื่องการขาดแคลนในอุตสาหกรรมด้านแบตเตอรี่ และชิป ทั่วโลก ส่งผลต่อราคา และการเติบโตของอุตสาหกรรมรถยนต์ไฟฟ้า รวมทั้งการดำเนินการระบบ Smart Grid และ Smart Meter
- T8 โครงการ Smart Grid นำร่องที่พัวพันในการเข้าสู่ระบบดิจิทัล ยังไม่สามารถใช้ประโยชน์ได้เท่าที่ควร

1.7 ปัจจัยความสำเร็จในการดำเนินงาน (Key Success Factors in Driving Value Growth)

1

PEOPLE

พัฒนาบุคลากรในทุกด้านให้เตรียมพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงของกระแสโลกาภิวัตน์ที่กำลังเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว



SKILL :

- การพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้และมีความเชี่ยวชาญในงานที่ได้รับมอบหมาย
- มีการจัดทำหลักสูตรอบรมองค์ความรู้ที่จำเป็นต่อองค์กร เช่น การวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) เพื่อหนุนเสริมความก้าวหน้าทั้งบุคลากรและองค์กรให้พัฒนาสอดคล้องการเปลี่ยนไปของธุรกิจ

MINDSET :

- ปรับความคิดบุคลากรสู่แนวคิดการทำงานในรูปแบบเอกชนที่มีการแข่งขันสูง
- ส่งเสริมแนวคิดการบอกต่อจากพนักงานภายในองค์กร เพื่อให้เกิดภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กร เพื่อสร้างภาพจำที่ดีให้กับองค์กรทั้งจาก Social Media และ Website

WELLNESS :

- ส่งเสริมสุขภาพที่ดีของพนักงานให้มีความเป็นอยู่ที่ดีภายใต้การทำงานรูปแบบใหม่ เช่น Work-Life Balance ความปลอดภัยและอาชีวอนามัยในการปฏิบัติงาน
- การทำงานที่มีความสุข จะนำมาซึ่งการทำงานที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น หนุนเสริมองค์กรให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นได้

2

DATA DRIVEN & TECHNOLOGY

ส่งเสริมและพัฒนาด้านข้อมูล รวมถึงการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ เพื่อนำมาพัฒนากระบวนการ การบริการโครงข่ายและสินทรัพย์ และการบริการลูกค้า



- การนำเทคโนโลยีมาเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน ทั้งในแง่ของกระบวนการทำงานและการลดต้นทุนที่ไม่จำเป็น รวมทั้งสามารถเชื่อมประสานเพื่อให้เกิดการบูรณาการในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น ระบบไฟฟ้า
- การพัฒนาด้านการจัดการข้อมูลโดยจัดทำ Big Data Platform เพื่อนำมาวิเคราะห์ข้อมูลลูกค้าเชิงลึก เพื่อนำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการที่ตรงกับความต้องการของลูกค้า และสามารถแข่งขันกับคู่แข่งอื่น ๆ ในตลาดได้
- การพัฒนาระบบความปลอดภัยและมีเครื่องมือที่ทันสมัยเพื่อหลีกเลี่ยงจากภัยคุกคามทางดิจิทัล ที่เรียกว่า การโจมตีทางไซเบอร์ (Cyber Security)

3

LAWS AND REGULATIONS

ร่วมมือกับหน่วยงานกำกับดูแล และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อพัฒนา/ปรับปรุงกฎหมาย และระเบียบที่เกี่ยวข้อง เพื่อมุ่งหวังการสนับสนุนการดำเนินธุรกิจเสริมของ กฟผ. ในอนาคต



- กำหนด กฎ ระเบียบ ในการคิดโครงสร้างอัตราค่าไฟฟ้าที่เหมาะสม (New Pricing Model) ของตลาดไฟฟ้าเสรี เพื่อกำหนด Wheeling Charge ที่เหมาะสม
- ศึกษา และปรับปรุงแก้ไขกฎระเบียบ ครม. กฎหมายฉบับใหม่ เพื่อขยายการทำงานของ กฟผ. ให้สามารถจัดการธุรกิจเสริม รวมทั้ง บริษัทลูก ได้อย่างหลากหลายและเป็นอิสระมากขึ้น
- ปรับปรุง ข้อบังคับ กฎระเบียบ หลักเกณฑ์ คำสั่ง วิธีปฏิบัติต่าง ๆ ในการดำเนินงานของ กฟผ. และบริษัทในเครือ เพื่อรองรับการดำเนินธุรกิจเกี่ยวเนื่อง

4

AGILITY AND GOOD COLLABORATION IN THE ORGANIZATION

สร้างความเข้าใจที่ตรงกันภายในองค์กร เพื่อการดำเนินงานที่มุ่งไปสู่ทิศทางเดียวกัน



- ปรับปรุงกระบวนการสื่อสารภายในให้คล่องตัว รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพมากขึ้น เพื่อให้เกิดการสื่อสารที่เข้าใจตรงกันทั้งองค์กร
- พนักงานทุกระดับมีความเข้าใจในวิสัยทัศน์ และทิศทางการดำเนินงานไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อที่ทุกคนมีความเข้าใจตรงกัน เพื่อหนุนเสริมการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

1.8 ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ และความสามารถเปรียบเทียบเชิงยุทธศาสตร์

1.8.1 ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenge)

STRATEGIC CHALLENGE

ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ เกิดจากแรงผลักดันทั้งภายในและภายนอก เช่น ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ขีดความสามารถของ กฟภ. และทรัพยากรบุคคล เป็นต้น โดยการกำหนดความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์มีความสำคัญในการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ เพื่อให้ได้วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่มีความท้าทาย ผลักดันให้มีความก้าวหน้าและเท่าทันการเปลี่ยนแปลงมากขึ้น

จากการวิเคราะห์ SWOT Analysis สามารถสรุปความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ของ กฟภ. ได้ ดังนี้

1) พนักงานขาด Mindset ในการดำเนินธุรกิจเพื่อการแข่งขัน และทักษะที่จำเป็น เช่น ด้านธุรกิจ ด้านการวิเคราะห์ข้อมูล ด้านดิจิทัล ด้านการตลาด ในแบบการมีลูกค้าเป็นศูนย์กลาง (Customer Centric)

นโยบายรัฐบาลมีการกำหนดให้มีโครงการนำร่องที่เกี่ยวกับการจัดตั้งตลาดซื้อขายไฟฟ้าเสรี (ในพื้นที่ที่กำหนด เช่น EEC) โดยทั้งผู้ซื้อและผู้ขายไฟฟ้าจะแข่งขันซื้อขายไฟฟ้ากันเองตามกลไกราคาไฟฟ้า โดยภาครัฐจะประกาศปริมาณไฟฟ้าที่ต้องการซื้อและให้ผู้ผลิตไฟฟ้าแข่งขันเสนอราคา ดังนั้น จากโครงสร้างอุตสาหกรรมไฟฟ้าที่กำลังเปลี่ยนแปลงไป ส่งผลให้ทิศทางของการบริหารทุนมนุษย์ของ กฟภ. เปลี่ยนแปลงไปตามสภาพแวดล้อมธุรกิจ รวมถึง กฟภ. มีทิศทางในการรุกธุรกิจเสริมอย่างต่อเนื่อง ซึ่งต้องอาศัยทักษะและความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านของบุคลากร นอกเหนือจากสมรรถนะหลักเดิมที่บุคลากรมีอยู่

ดังนั้น การส่งเสริมการเพิ่มขีดความสามารถของพนักงานให้มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน รวมถึงการปรับทัศนคติของบุคลากรให้เข้าใจถึงแนวทางการทำธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อให้พนักงานมีการพัฒนาความสามารถในการดำเนินงานและทัศนคติที่เหมาะสมในการดำเนินธุรกิจที่แข่งขันประกอบไปด้วย ความเชี่ยวชาญพิเศษในการรองรับธุรกิจเกี่ยวเนื่อง การเพิ่มขีดความรู้ในการทำการตลาดเพื่อให้อยู่รอดภายใต้สภาวะการแข่งขันเชิงธุรกิจไฟฟ้าเสรี รวมถึงความสามารถเชิงดิจิทัลในการนำข้อได้เปรียบเชิงข้อมูลจากฐานข้อมูลลูกค้ามาวิเคราะห์เพื่อนำมาใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ถือเป็นความท้าทายเชิงธุรกิจของ กฟภ. ในการพิจารณาวางแผนอัตรากำลังที่มีความเหมาะสมในหน่วยงานใหม่ ๆ ที่กำลังจะเกิดขึ้น และหน่วยงานที่มีความสำคัญลดลง โดยพิจารณาจำนวนที่เหมาะสมจากทักษะที่จำเป็น ความต้องการในเชิงธุรกิจเสริมที่กำลังมุ่งผลักดัน สัดส่วนที่เหมาะสมในแต่ละสายงาน โดยจะต้องให้ความสำคัญถึงกระบวนการถ่ายทอดองค์ความรู้ระดับองค์กรสู่การปฏิบัติได้จริง รวมทั้ง การดำเนินงานของฝ่าย

**STRATEGIC
CHALLENGE**

สนับสนุนในการจัดการข้อมูลโดยเฉพาะด้านเทคโนโลยีและดิจิทัล ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการเปิดเสรีกิจการไฟฟ้า การบริหารธุรกิจ และการตลาด

2) การพัฒนาระบบข้อมูลผู้ใช้ไฟฟ้า การบริหารจัดการข้อมูลการวิเคราะห์ข้อมูล ความมั่นคงปลอดภัย และการนำมาใช้ประโยชน์ในเชิงพาณิชย์

การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างอุตสาหกรรมไฟฟ้าสู่การเปิดเสรีกิจการไฟฟ้าในอนาคตมีผลอย่างยิ่งต่อบทบาท และการดำเนินงานภาพรวมของ กฟภ. นอกจากนี้ การนำเทคโนโลยีดิจิทัล (Disruptive Technology) เข้ามาพัฒนางาน ให้คล้อยกับความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าที่เพิ่มสูงขึ้นในปัจจุบัน ล้วนถือเป็นปัจจัยหลักซึ่งเป็นผลให้ กฟภ. ประสบความท้าทาย ในการปรับปรุงรูปแบบการทำงาน กฟภ. ต้องปรับเปลี่ยนการกระบวนการทำงาน โดยให้ความสำคัญกับการเก็บข้อมูลลูกค้า และการพัฒนาระบบจัดการข้อมูลไฟฟ้า รวมถึง การวิเคราะห์ข้อมูลลูกค้าผู้ใช้ไฟฟ้า พฤติกรรมการใช้ไฟฟ้าเพื่อนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการบริหารจัดการโครงข่าย การจำหน่ายไฟฟ้า การบริหาร Peak ไฟฟ้า การพัฒนาบริการและสร้างความผูกพันกับลูกค้าผู้ใช้ไฟฟ้า

การวิเคราะห์ฐานข้อมูลลูกค้า (Data Analytics) สามารถนำไปต่อยอดสู่โอกาสที่หลากหลายทั้งในส่วนของการเปิดเสรีกิจการไฟฟ้าที่สามารถนำไปต่อยอดในการวิเคราะห์เชิงธุรกิจเสริมและธุรกิจใหม่ให้กับ กฟภ. เช่น ธุรกิจให้คำปรึกษาในการกำหนดปริมาณไฟฟ้าที่เหมาะสมให้กับลูกค้า หรือ นำข้อมูลไปวิเคราะห์พฤติกรรมผู้ใช้ไฟฟ้าเพื่อศึกษาวิธีการและกลยุทธ์ในการรักษฐานลูกค้าเดิมและกลุ่มลูกค้าใหม่ เช่น การเสนอแพ็คเกจความคุ้มค่าในการใช้ไฟฟ้าให้แก่กลุ่มลูกค้าอุตสาหกรรม การคิดค่านวัตกรรมให้ตรงกับความต้องการในยุคปัจจุบัน ดังนั้น การเก็บรวบรวมข้อมูลลูกค้าจึงเป็นส่วนสำคัญต่อการวิเคราะห์ข้อมูล โดยในปัจจุบัน กฟภ. มีการเก็บข้อมูลลูกค้าผ่านเครื่อง Smart Meter (มิเตอร์ AMI) ในโครงการ Smart Grid นำร่อง ณ เขตพื้นที่พิทยบางส่วน รวมถึง เริ่มทำการเก็บข้อมูลลูกค้าทุกกลุ่มทั่วประเทศโดยใช้ระบบการจัดการลูกค้าสัมพันธ์ (Customer Relationship Management: CRM) ซึ่งเป็นผลให้มีการเก็บข้อมูลและรวบรวมข้อมูลทั้งหมดมากขึ้น คาดการณ์ว่า ถ้ามีข้อมูลที่สำเร็จและเป็นปัจจุบันมากที่สุดจะสามารถนำไปวิเคราะห์ข้อมูลได้อย่างแม่นยำมากขึ้น เพียงพอต่อการนำไปใช้ต่อยอดใช้ประโยชน์ได้จริงอย่างมีประสิทธิภาพทั้งในด้านการบริหารโครงข่ายการปรับปรุงบทบาทของ กฟภ. เมื่อมีการเปิดเสรีกิจการไฟฟ้า และต่อยอดธุรกิจเกี่ยวเนื่องใหม่ ๆ

3) การจัดการความมั่นคงด้านข้อมูลและไซเบอร์ (Cyber Security)

กฟภ. ได้ให้ความสำคัญกับความมั่นคงทางไซเบอร์ (Cyber Security) มากขึ้นจากการเลือกใช้ดิจิทัล (Digital Utility) เข้ามาเป็นส่วนสำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพ

**STRATEGIC
CHALLENGE**

ดำเนินงาน และดูแลกระบวนการจัดการข้อมูล ระบบสารสนเทศ และระบบเครือข่าย ซึ่งเกี่ยวพันไปถึงกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม อีกทั้ง การจัดตั้งตลาดซื้อขายไฟฟ้าเสรีที่กำลังจะเกิดขึ้นซึ่งจะเกี่ยวพันกับความเป็นอยู่ของประชาชนในการใช้ไฟฟ้าในเขตพื้นที่ทั้ง 74 จังหวัด เป็นผลให้ กฟภ. ควรเพิ่มมาตรการและเตรียมรับมือภัยคุกคามทางไซเบอร์ ซึ่งเป็นอาจเกิดขึ้นในรูปแบบที่องค์กรไม่เคยเจอมาก่อน

ภัยคุกคามทางไซเบอร์ (Cyber Security) มีความสำคัญมากขึ้นในปัจจุบัน เนื่องด้วย การจัดเก็บข้อมูลบนเครื่องคอมพิวเตอร์ที่มีจำนวนมากขึ้น เช่น ข้อมูลทางการเงิน ฐานข้อมูลลูกค้า ซึ่งเป็นข้อมูลที่ละเอียดอ่อน ซึ่งถ้าหากเปิดเผยออกไปโดยไม่ได้รับอนุญาตจะกระทบต่อภาพลักษณ์องค์กรและส่งผลเสียทางกฎหมายได้ สอดคล้องกับการโจมตีทางไซเบอร์ที่เพิ่มขึ้นในปัจจุบันโดยเฉพาะ “Ransomware” ที่กำลังแพร่หลายโดยการล็อคการเข้าถึงข้อมูลและเรียกค่าไถ่เพื่อปลดล็อค ซึ่งตามรายงานของข่าวสดออนไลน์ในปี พ.ศ. 2563 กล่าวว่า กฟภ. เคยถูกโจมตีในลักษณะนี้มาก่อน ในการนี้ ในปี พ.ศ. 2565 กฟภ. ได้ทำการปรับตัว โดยการยกระดับความมั่นคงทางไซเบอร์ (Cyber Security Enhancement) ผ่านการจัดตั้งหน่วยงานกลางในการควบคุมดูแลความปลอดภัยทางไซเบอร์ภายใต้ชื่อ “ศูนย์ปฏิบัติการเฝ้าระวังภัยคุกคามด้านความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ (Cyber Security Operations Section)” โดยเริ่มจากสำนักงานใหญ่ และขยายไปยังภูมิภาค การจัดซื้ออุปกรณ์ที่เหมาะสมรวมทั้งกำหนด แผนปฏิบัติการดิจิทัลที่ชัดเจนเพื่อกำหนดรูปแบบและขอบเขตการดำเนินงานให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งประเมินความเสี่ยงใหม่เพื่อศึกษาแนวทางหรือวิธีป้องกันภัยคุกคามด้านความปลอดภัยของไซเบอร์ เช่น การจำลองสถานการณ์เพื่อทดสอบความสามารถในการแก้ไขและประเมินสถานการณ์ รวมถึงเพิ่มประสิทธิภาพของบุคลากรให้มีความเชี่ยวชาญในด้านการแก้ไขปัญหา อาจกล่าวได้ว่า เป็นความท้าทายเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญของ กฟภ. ในการเตรียมความพร้อมรับมือกับสถานการณ์ที่กำลังจะเกิดขึ้น ในการยกระดับมาตรฐานสากลสำหรับระบบการจัดการความปลอดภัยของข้อมูล และลดสถานการณ์เสี่ยงโดยการหาวิธีป้องกันและรับมือกับภัยคุกคามที่จะเกิดขึ้นให้ได้มากที่สุด (Security Trust Zero)

**STRATEGIC
CHALLENGE****4) กฎหมาย และระเบียบ ข้อบังคับทำให้เกิดความไม่คล่องตัวในการดำเนินงานและสามารถแข่งขันได้**

หนึ่งในปัจจัยหลักที่เป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จของการเติบโตทางธุรกิจเสริมของ กฟภ. คือกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการ อาทิ กฎระเบียบภายในองค์กรที่มีขั้นตอนจำนวนมาก เช่น พระราชบัญญัติ การจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560 และกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการบริหารกิจการของบริษัทในเครือตามพระราชบัญญัติการจัดตั้งการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พ.ศ. 2503 ส่งผลให้เกิดข้อจำกัดและความคล่องตัวในการดำเนินงาน ทั้งนี้การปรับเปลี่ยนกฎหมาย กฎระเบียบในการดำเนินงานของ กฟภ. จะต้องได้รับความเห็นชอบจากคณะรัฐมนตรี อีกทั้งแนวทางการดำเนินงานของ กฟภ. ที่จะเปลี่ยนแปลงไปในอนาคต เมื่อมีการเปิดเสรีกิจการไฟฟ้า โดยจำเป็นต้องแยกบทบาทการทำงานระหว่าง DSO และ Retail ออกจากกัน อันจะส่งผลต่อรูปแบบการทำงานและรายได้ในภาพรวมของ กฟภ. ในอนาคต

ดังนั้น ในเบื้องต้น กฟภ. ยังคงต้องพิจารณากฎระเบียบการดำเนินงาน และแข่งขันกับธุรกิจอย่างถี่ถ้วน เพื่อดำเนินการให้มากขึ้นภายใต้ข้อจำกัดเดิม และเร่งทำการปรับเปลี่ยน กฎหมาย กฎระเบียบ เพื่อเพิ่มความคล่องตัวในการดำเนินงานขององค์กร เพื่อให้สามารถขยายขอบเขตการดำเนินงานในธุรกิจเกี่ยวเนื่อง รวมทั้งปรับเปลี่ยนกระบวนการดำเนินงานบางขั้นตอนให้ลดลง เพื่อให้มีความสะดวกรวดเร็ว และคล่องตัวในการดำเนินงานมากขึ้น เช่น ขั้นตอนการจัดซื้อ เป็นต้น อีกทั้งควรทำการศึกษาข้อกำหนดกฎหมาย โครงสร้างกิจการไฟฟ้า และหลักเกณฑ์ที่จำเป็นเพื่อเตรียมความพร้อมในเปิดเสรีกิจการไฟฟ้า รวมทั้งศึกษาความเป็นไปได้ในการทำธุรกิจเสริมโดยไม่ขัดต่อกฎระเบียบและข้อบังคับ

5) การบริหารเงินลงทุนและสินทรัพย์ ในโครงการ Smart Grid และ Energy Storage เพื่อสร้างสมดุลระหว่างการพัฒนาด้านสังคมและความคุ้มค่าทางการเงิน โดยใช้ประโยชน์ที่ได้จากโครงการในเชิงพาณิชย์

โครงการนำร่อง “โครงข่ายไฟฟ้าอัจฉริยะ (SMART GRID)” แบบครบวงจร ในพื้นที่เมืองพัทยา มีจุดประสงค์ คือ นำเทคโนโลยีมาช่วยในการบริหารจัดการโครงข่าย มีการติดตั้งอุปกรณ์ที่จำเป็นสำหรับโครงข่าย เช่น มิเตอร์อัจฉริยะ ระบบ Back up ของการสำรองข้อมูล เป็นต้น ซึ่งจะส่งผลต่อระบบโครงข่ายหลายอย่าง เช่น ช่วยเพิ่มความมั่นคงให้กับระบบจำหน่าย และเพิ่มประสิทธิภาพในการเชื่อมต่อกับแหล่งผลิตไฟฟ้าขนาดเล็ก อีกทั้งสามารถลดปัญหาและค่าใช้จ่ายด้านการปฏิบัติการต่าง ๆ ตัวอย่าง ค่าใช้จ่ายจ้างเหมาจดหน่วยมิเตอร์ ค่าใช้จ่ายในการออกไปดำเนินการตัด-ต่อมิเตอร์ เป็นต้น

STRATEGIC CHALLENGE

อย่างไรก็ตาม การใช้ประโยชน์โครงข่ายไฟฟ้าอัจฉริยะในพื้นที่ เมืองพัทยา ในเชิงพาณิชย์ยังไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควร โดยเฉพาะการใช้ประโยชน์จากข้อมูลลูกค้า

จากการตรวจสอบพบว่า เทคโนโลยีมิเตอร์ AMI ซึ่งติดตั้งในโครงการนำร่อง SMART GRID ยังไม่มีกระบวนการเชื่อมกับฐานข้อมูลลูกค้าผู้ใช้ไฟฟ้าของฐานข้อมูล กฟภ. ทั้งในส่วนของฐานข้อมูล Smart Customer Service (SCS) และระบบ SAP เป็นผลให้เกิดเป็นข้อจำกัดในการนำข้อมูลไปใช้ประโยชน์ เช่น กรณีต้องการควบคุมตัดไฟจากระบบส่วนกลางไปยังมิเตอร์ AMI ของลูกค้าที่ค้างจ่ายค่าไฟฟ้านั้น กรณีที่การเชื่อมต่อยังไม่สมบูรณ์จะไม่สามารถทำการเปรียบเทียบข้อมูลการจ่ายไฟฟ้าของลูกค้ากับระบบส่วนกลาง (SAP) เป็นผลให้ไม่สามารถตัดระบบไฟฟ้าจากระยะไกลได้ เป็นต้น นั่นคือ ไม่สามารถนำข้อมูลที่ได้จากโครงการนำร่อง SMART GRID ไปต่อยอดให้เกิดประโยชน์สูงสุดให้กับองค์กร อาจกล่าวได้ว่า กฟภ. ยังไม่มีระบบบริหารจัดการสินทรัพย์ที่ไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอ ดังนั้น จึงกลายเป็นความท้าทายของ กฟภ. ในการจัดการความคุ้มค่าของสิ่งที่ได้ลงทุนไป นั่นคือ การใช้ประโยชน์จากข้อมูล การจัดการระบบที่ได้จากโครงข่าย SMART GRID เมืองพัทยา ไปใช้ประโยชน์และเห็นผลลัพธ์ในเชิงรูปธรรม เช่น จำนวนเงินที่ได้ประหยัดไปจากการนำโครงข่ายมาใช้งานแทนที่ระบบเดิม เป็นต้น เพื่อแสดงให้เห็นถึงความคุ้มค่าต่อการลงทุน ทั้งในเชิงความคุ้มค่าของจำนวนเงินที่ลงทุนไป และเชิงความสำเร็จของโครงข่ายในการนำไปใช้เกิดประโยชน์สูงสุดทั้งในระดับองค์กรและประเทศชาติ

6) Business Alignment ระหว่าง กฟภ. กับบริษัทในเครือยังไม่ชัดเจน

การผลักดันและการสร้างความเติบโตของบริษัทในเครือจำเป็นต้องมีแนวทางและกระบวนการในการดำเนินธุรกิจร่วมกันอย่างชัดเจน (Business Alignment) อีกทั้งไม่มีการดำเนินงานที่ซ้ำซ้อนกัน และผนึกกำลังร่วมกัน (Synergy) เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันในตลาด เช่น การให้ความร่วมมือระหว่างองค์กร การแลกเปลี่ยนเทคโนโลยี บุคลากร รวมถึงการขอความร่วมมือในการขายสินค้า (Cross-Selling และ Up-Selling) ของผลิตภัณฑ์ต่าง ๆ

กฟภ. มีบริษัทในเครือ 1 บริษัท ได้แก่ บริษัท พีอีเอ เอ็นคอม อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด สำหรับทิศทางของบริษัท พีอีเอ เอ็นคอมฯ นั้น มีการลงทุนด้านพลังงาน และมีแผนในอนาคต จะเป็น Holding Company โดยในปัจจุบันธุรกิจที่เกี่ยวข้องจะเป็นลักษณะหน่วยธุรกิจ (Business Unit) เช่น โครงการผลิตไฟฟ้าจาก พลังงานแสงอาทิตย์ โครงการติดตั้งสถานีอัดประจุไฟฟ้า เป็นต้น อาจกล่าวได้ว่า ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ที่สำคัญ คือ การใช้ความได้เปรียบของ กฟภ. ในการดำเนินธุรกิจผ่านการดำเนินงานของบริษัทในเครือ โดยเพิ่มในส่วนของความคล่องตัว เพิ่มสัดส่วนการถือหุ้นให้มากขึ้นจากภาคเอกชน

**STRATEGIC
CHALLENGE**

และสามารถระดมทุนผ่านตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย รวมถึงควรพิจารณาถึงผลตอบแทนทั้งเชิงการเงิน และเชิงสังคมที่จะเกิดขึ้นหากมีการดำเนินงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพที่ชัดเจนระหว่าง กฟภ. กับบริษัทในเครือ อีกทั้งปรับปรุงกฎหมาย กฎระเบียบที่เกี่ยวข้องในการดำเนินงาน เพื่อหนุนเสริมความแข็งแกร่งของภาพรวมทั้ง Portfolio ของ กฟภ. ในการดำเนินธุรกิจในทุก Value Chain ที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมไฟฟ้า

ดังนั้น ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ที่สำคัญ คือ การใช้ความได้เปรียบของ กฟภ. ดำเนินธุรกิจผ่านการดำเนินงานของบริษัทในเครือ เนื่องจากมีความคล่องตัวในการดำเนินงาน และสามารถระดมทุนผ่านช่องทางต่าง ๆ ที่หลากหลายด้วยต้นทุนทางการเงินที่ต่ำ ตามแผนการนำบริษัทในเครือจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ภายในปี พ.ศ. 2568

**STRATEGIC
ADVANTAGE****1.8.2 ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantage)**

ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์เปรียบเสมือนความได้เปรียบในการแข่งขัน และเป็นตัวตัดสินความสำเร็จของ กฟภ. โดยพิจารณาจากสมรรถนะหลักภายในและภายนอกองค์กรซึ่งส่งเสริมให้ กฟภ. มีความได้เปรียบจากคู่แข่งอื่น ๆ

จากการจัดทำ SWOT Analysis สามารถสรุปความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ของ กฟภ. ได้ ดังนี้

1) ความมั่นคงของระบบจำหน่าย และความพร้อมในการขยายระบบจำหน่ายไปยังเขตพื้นที่พิเศษ

กฟภ. มีความพร้อมด้านระบบโครงข่ายสายส่ง สถานีไฟฟ้าย่อยที่กระจายทั่วประเทศ รวมถึงระบบบริหารจัดการไฟฟ้าที่มีประสิทธิภาพทั้งระบบหลักและระบบสนับสนุนด้านดิจิทัล ซึ่งจะเห็นได้จากร้อยละของความครอบคลุมของโครงข่ายระบบจำหน่ายทั่วประเทศ มีอัตราที่สูงขึ้นทุกปี และสามารถครอบคลุมไปยังพื้นที่ห่างไกล เพื่อแสดงศักยภาพของความพร้อมของระบบได้ชัดเจน รวมถึงโครงการสำคัญ เช่น Micro Grid คือ ระบบไฟฟ้าขนาดเล็ก ที่มีการรวมระบบผลิตไฟฟ้า ส่งจ่ายไฟฟ้าและควบคุมสั่งการเข้าไว้ด้วยกัน สามารถทำงานประสานเชื่อมกับระบบโครงข่ายไฟฟ้าหลัก หรือโครงข่ายอื่น ๆ และยังทำงานแยกตัวเป็นอิสระได้ แหล่งผลิตไฟฟ้าภายในระบบไมโครกริดสามารถเป็นได้ทั้งโรงไฟฟ้าพลังงานหมุนเวียน หรือพลังงานอื่น ๆ ที่ไม่ใช่พลังงานหมุนเวียน ประกอบกับความสามารถพิเศษของบุคลากรที่มีทักษะและความชำนาญในด้านวิศวกรรมไฟฟ้า ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการให้บริการที่เกี่ยวข้องกับระบบจำหน่ายและบริการอื่น เช่น งานปักเสาพาดสาย งานแก้ไขปัญหาไฟฟ้าขัดข้อง นอกจากนั้น การให้บริการที่ครบวงจรโดยมีสำนักงานสาขาทั่วประเทศ นับเป็นช่องทางหนึ่งที่สามารถพัฒนาการให้บริการและต่อยอดการให้บริการที่สามารถสร้างความประทับใจและความพึงพอใจต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ

จากความพร้อมของทั้งโครงข่าย สำนักงานสาขา บุคลากร และความพร้อมในการให้บริการ ส่งผลให้ กฟภ. สามารถกำหนดยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับการขยายตัวของธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการโครงข่ายระบบจำหน่าย รวมถึงความต้องการที่สูงขึ้นของการให้บริการที่เกี่ยวข้องกับวิศวกรรมไฟฟ้า สิ่งเหล่านี้จะทำให้ กฟภ. มีโอกาสในการขยายตัวทางธุรกิจได้มากยิ่งขึ้น รวมถึงการดำเนินงานตามแผนพัฒนาระบบไฟฟ้าฉบับที่ 12 มุ่งเน้นการลงทุนเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของระบบจำหน่าย โดยเฉพาะพื้นที่ในเมืองใหญ่ พื้นที่เขตเศรษฐกิจพิเศษ และมุ่งเน้นความครอบคลุมในการให้บริการ โดย ณ ปัจจุบัน ค่า SAIFI และ SAIDI ของ กฟภ. ดีกว่าเป้าหมายและดีขึ้นจากอดีตอย่างต่อเนื่อง และความคืบหน้าในการดำเนินงาน ระบบโครงข่ายอัจฉริยะที่เป็นโครงข่ายไฟฟ้าที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ

STRATEGIC ADVANTAGE

และสื่อสารมาบริหารจัดการควบคุม การผลิต ส่ง และจ่ายพลังงานไฟฟ้า สามารถรองรับ การเชื่อมต่อระบบผลิตไฟฟ้าจากแหล่งพลังงานทางเลือกที่สะอาด ที่กระจายอยู่ทั่วไปและ ระบบบริหารการใช้สินทรัพย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด รวมทั้งให้บริการกับผู้เชื่อมต่อกับ โครงข่ายผ่านมิเตอร์อัจฉริยะได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความมั่นคง ปลอดภัย เชื่อถือได้ มี คุณภาพไฟฟ้าได้มาตรฐานสากล ตามความต้องการของผู้ใช้ไฟฟ้า ซึ่งประเด็นดังกล่าวถือเป็นความได้เปรียบขององค์กรที่ใช้ความมีประสิทธิภาพของระบบจำหน่าย ประสิทธิภาพ ของบุคลากรในระบบจำหน่าย เพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรไฟฟ้าชั้นนำ

2) ความเชี่ยวชาญของบุคลากรในการดำเนินธุรกิจหลัก

ความเชี่ยวชาญของบุคลากร กฟภ. ในการดำเนินธุรกิจจำหน่ายไฟฟ้าเป็นที่ยอมรับต่อสาธารณชนและกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เนื่องจากพันธกิจหลักขององค์กร จัดหา ให้บริการพลังงานไฟฟ้า และดำเนินธุรกิจอื่นที่เกี่ยวข้องเพื่อตอบสนองความต้องการของ ลูกค้า ให้เกิดความพึงพอใจทั้งด้านคุณภาพและบริการ โดยการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง มีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม รวมถึงธุรกิจเสริมที่เกี่ยวข้องกับการจำหน่าย ไฟฟ้า เช่น ธุรกิจซ่อมบำรุง ธุรกิจการวางแผนระบบไฟฟ้า เป็นต้น ซึ่งความได้เปรียบเชิง ยุทธศาสตร์ในประเด็นนี้ สามารถสนับสนุนด้วยผลการสำรวจความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ ในความพึงพอใจต่อการแก้ปัญหาไฟฟ้าขัดข้องและความพึงพอใจโดยรวมต่อผลิตภัณฑ์ และบริการ ปี พ.ศ. 2564 ประกอบกับ ความสำเร็จในการรองรับนโยบายภาครัฐที่สำคัญ ในธุรกิจไฟฟ้า เช่น การวางระบบไฟฟ้าในเขตเศรษฐกิจพิเศษ หรือ การวางระบบไฟฟ้าใน เขตชายแดน หรือ พื้นที่ห่างไกล เป็นต้น นอกจากนี้ นโยบายภาครัฐที่อาจเกิดขึ้นใน อนาคต เช่น การเปิดซื้อขายไฟฟ้าเสรี รถไฟฟ้าความเร็วสูง สถานีอัดประจุไฟฟ้าสำหรับ รถไฟฟ้า เป็นต้น ส่งผลต่อความได้เปรียบทางทรัพยากรของ กฟภ. ในการรองรับโอกาส ทางธุรกิจ นโยบายรัฐ หรือความต้องการในการใช้ไฟฟ้าที่เพิ่มขึ้นอย่างก้าวกระโดด

3) มีเครือข่าย และฐานข้อมูลลูกค้ารายย่อยครอบคลุมทั่วประเทศ

กฟภ. ให้บริการไฟฟ้าครอบคลุมเขตรับผิดชอบ หรือพื้นที่ 74 จังหวัด ทั่วประเทศไทย ยกเว้น กรุงเทพมหานคร นนทบุรี และสมุทรปราการ (อยู่ในพื้นที่ รับผิดชอบของ การไฟฟ้านครหลวง) ซึ่งในเขตพื้นที่รับผิดชอบมีจำนวนลูกค้ามากกว่า 20 ล้านราย ทั้งในเขตพื้นที่อุตสาหกรรม เขตเมือง ตำบล และพื้นที่ชนบท ครอบคลุมทั้งราย ใหญ่และรายเล็ก โดย กฟภ. มีการเก็บข้อมูลลูกค้าในทุกช่องทาง (Omni-Channel) และมี การจัดการข้อมูล (Cleansing Data) อย่างสม่ำเสมอซึ่ง กฟภ. สามารถใช้ประโยชน์จาก ฐานข้อมูลลูกค้าได้อย่างหลากหลาย เช่น การคิด ทางออกของปัญหา (Solution) เพื่อตอบ โจทย์ความต้องการของลูกค้าแต่ละรายด้วยวิธีการตลาด “Personalization” การนำ

**STRATEGIC
ADVANTAGE**

ข้อมูลไปพัฒนาธุรกิจใหม่ สร้างความได้เปรียบในการแข่งขันที่สูงขึ้นในอุตสาหกรรม เป็นต้น

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

จากที่ภาครัฐให้ความสำคัญในการพัฒนาระบบไฟฟ้าต้องมีความเสถียร น่าเชื่อถือ และครอบคลุมในทุกพื้นที่ โดยเฉพาะพื้นที่เขตเศรษฐกิจพิเศษ รวมถึงการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานของระบบไฟฟ้าให้ทันสมัย เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างอุตสาหกรรมไฟฟ้าที่เปลี่ยนแปลงไป ทั้งในด้านการยกระดับความสามารถของระบบไฟฟ้า และปรับปรุงระบบไฟฟ้าให้ทันสมัยรองรับกับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีด้านผู้ใช้ไฟฟ้า (Grid Modernization) ซึ่งจากนโยบายต่าง ๆ 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 เข้ามามีส่วนร่วมในธุรกิจพลังงานไฟฟ้า ดังนั้น กฟภ. ในฐานะที่เป็นการไฟฟ้าด้านระบบจำหน่ายที่มีพื้นที่ครอบคลุมทั้ง 74 จังหวัดทั่วประเทศ จึงมีความได้เปรียบในการปรับบทบาทจากการเป็นผู้ลงทุน และพัฒนาระบบจำหน่าย เป็นการให้เอกชนมาร่วมลงทุนในบางกิจกรรม และปรับบทบาทเป็น Grid Operators คือ ผู้พัฒนาและดูแลระบบไฟฟ้า ที่เชื่อมต่อระหว่างแหล่งผลิตไฟฟ้า Prosumers และ Energy storage ตามจุดต่าง ๆ รวมถึงใช้ความเชี่ยวชาญในระบบจำหน่ายไฟฟ้า ในการดำเนินธุรกิจในส่วนของการบริหารจัดการ (Operators) ในการซื้อขาย/แลกเปลี่ยนพลังงานได้

5) มีการพัฒนาต้นแบบโครงข่ายระบบไฟฟ้าสู่ Smart Grid

กฟภ. ขานรับต่อนโยบายรัฐบาล Thailand 4.0 โดยได้เริ่มกำหนดแนวทางการบริหารและพัฒนาภายใต้นโยบาย PEA 4.0 เน้นเรื่องการก่อสร้างระบบไฟฟ้าให้มีความมั่นคง มีประสิทธิภาพ พร้อมทั้งพัฒนาระบบ ICT เพื่อสร้างเป็นระบบ Smart Grid เพื่อรองรับเทคโนโลยีใหม่ โดยได้สนองนโยบายด้วยโครงการนำร่องในเรื่อง Smart Grid ในพื้นที่เมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี เพื่อทดสอบเป็นแนวทางก่อนจะปฏิบัติจริงให้ครอบคลุมเขตพื้นที่อื่น ๆ ในเขตความรับผิดชอบ

**STRATEGIC
ADVANTAGE**

โดยโครงการมีการติดตั้งระบบมิเตอร์อัจฉริยะหรือ AMI ให้กับผู้ใช้ไฟฟ้าประเภทบ้านอยู่อาศัยแล้วจำนวน 116,308 เครื่อง นอกจากนี้ยังมี Smart Substation ที่มีการจัดการระบบไฟฟ้าในพื้นที่ที่มีประสิทธิภาพและรวดเร็วมากขึ้น

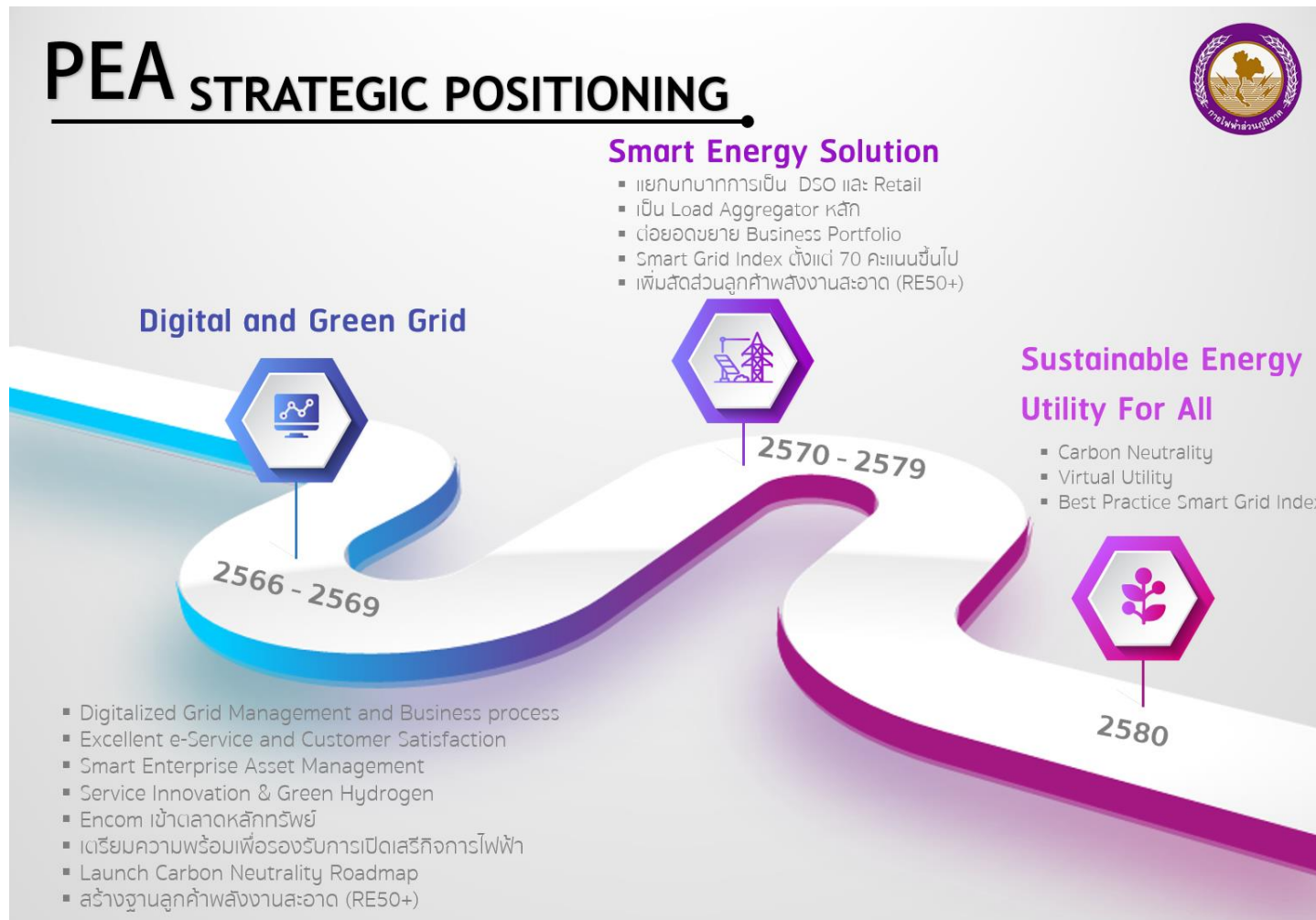
6) อยู่ในสถานะเป็นที่ดึงดูดสำหรับพันธมิตร หรือการร่วมลงทุน

ความสำเร็จของ กฟภ. ได้รับการยอมรับและมีความน่าเชื่อถือ ส่งผลต่อความเชื่อมั่นของนักลงทุนซึ่งสนใจในการสร้างพันธมิตรและการร่วมลงทุน ตัวอย่างความน่าเชื่อถือ เช่น การจ่ายเงินนำส่งภาครัฐให้กระทรวงการคลังเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยในปี พ.ศ. 2564 นำส่งรายได้ให้แก่รัฐบาลเป็นจำนวนเงิน 7,854 ล้านบาท ณ สิ้นไตรมาส เป็นอันดับที่ 7 ของรัฐวิสาหกิจที่ส่งเงินให้รัฐบาลสูงสุด อีกทั้ง กฟภ. ยังเป็นรัฐวิสาหกิจที่ได้รางวัล 6 รางวัลรัฐวิสาหกิจดีเด่น (SOE Award) ประจำปี พ.ศ. 2564 อีกด้วย รวมถึงการได้รับการจัดเครดิตองค์กรระดับ AAA 3 ปีซ้อน (ปี 2561 - 2563)

นอกจากนี้ภาคเอกชนได้ให้ความสนใจทำ MOU ร่วมกับ กฟภ. และ PEA ENCOM เช่น บริษัท บี.กริม เพาเวอร์ จำกัด (มหาชน) บริษัท นิสสัน มอเตอร์ (ประเทศไทย) จำกัด สมาคมยานยนต์ไฟฟ้าไทย เพื่อเพิ่มโอกาสพัฒนาโรงไฟฟ้า IPS ต่อยอดระบบสมาร์ทไมโครกริด และเพื่อสนับสนุนแผนงานด้านยานยนต์ไฟฟ้าของประเทศไทย เป็นต้น

1.9 ทิศทางและตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning)

แผนภาพที่ 7 : ทิศทางและตำแหน่งทางยุทธศาสตร์



ตารางที่ 3 : ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์

	 Digital and Green Grid ระบบดิจิทัลรองรับพลังงานสะอาด 2566 - 2569	 Smart Energy Solution ระบบจัดการพลังงานอัจฉริยะ 2570 - 2579	 Sustainable Energy Utility For All องค์กรด้านพลังงานเพื่อความยั่งยืน 2580
DSO - Grid Management & Asset Utilization - Coverage, Quality, and Reliability - Demand Responsive	Stronger Grid - นำระบบการบริหารจัดการสินทรัพย์องค์กร (Enterprise Asset Management) มาใช้ในการบริหารจัดการ Critical Asset โดยทำการบริหารจัดการประสิทธิภาพของสินทรัพย์ (Asset Performance Management: APM) เพื่อนำไปสู่ Predictive Maintenance และสนับสนุนการตัดสินใจการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น (วางแผนการบำรุงรักษาที่เหมาะสม และลดค่าใช้จ่ายในการบำรุงรักษาที่ไม่จำเป็น) - ประยุกต์ใช้รูปแบบการจ่ายไฟ และเทคโนโลยีใหม่ สำหรับการก่อสร้าง/ปรับปรุงสถานี และระบบส่งไฟฟ้า เพื่อเพิ่มความมั่นคง เชื่อถือได้ - ปรับปรุงระบบไฟฟ้าแรงดันต่ำให้พร้อมกับการต้องการของประชากร เช่น เพื่อรองรับชีวิตวิถีใหม่และยานยนต์ไฟฟ้า รวมทั้งเทคโนโลยีระบบไฟฟ้าในอนาคต วางระบบไฟฟ้า Microgrid & Solar PV ในพื้นที่อยู่นอกโครงข่ายหลักเพื่อครอบคลุมผู้ใช้ไฟฟ้า	Stronger Grid - บูรณาการข้อมูลสินทรัพย์ระบบไฟฟ้าเพื่อบริหารจัดการความเสี่ยงตามสภาพของสินทรัพย์ (Condition Based Risk Management: CBRM) เพื่อใช้ในการตัดสินใจ และวางแผนการบำรุงรักษาอย่างมีประสิทธิภาพ ลดความเสี่ยงของอุปกรณ์ชำรุดในระหว่างการใช้งาน และผลกระทบอื่นๆ - ขยายขีดความสามารถระบบไฟฟ้า ด้วยเทคโนโลยีใหม่ เพื่อรองรับความต้องการใช้ไฟฟ้าที่เพิ่มขึ้น รวมถึงความต้องการใช้ประโยชน์ของสินทรัพย์ระบบไฟฟ้าจากบุคคลที่สาม (TPA) - การปรับปรุงโครงข่ายให้ Responsive มากขึ้น และ พึ่งตัวได้เร็ว (Resilience) รองรับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีระบบไฟฟ้า เช่น EV และ Prosumer	Stronger Grid - บูรณาการข้อมูลสินทรัพย์ระบบไฟฟ้าเพื่อทำการบำรุงรักษาแบบ Reliability Centered Maintenance (RCM) เพื่อช่วยในการตัดสินใจวางแผน และบำรุงรักษาสินทรัพย์ที่มีประสิทธิภาพสูงสุด - ระบบโครงข่ายมีความพร้อมเชื่อมต่อพลังงานสะอาดได้ตามนโยบายของภาครัฐ
	Smarter Grid - ยกระดับระบบโครงข่ายไฟฟ้า และ Smart Meter ในโครงการนำร่องเมืองพญาให้สมบูรณ์ ทั้งในด้านการติดตั้ง Smart Meter และ SMOC / MDMS และขยายผลครอบคลุมทุกพื้นที่ที่มีศักยภาพ - พัฒนา/ขยายผลระบบไฟฟ้าอัจฉริยะ (Smart Grid) และทำ Demand Response เพื่อยกระดับการบริหารจัดการพลังงานรองรับ DERs และยานยนต์ไฟฟ้า - พัฒนาระบบพยากรณ์การผลิตไฟฟ้าจากพลังงานหมุนเวียน (RE Forecast) และการทดลองใช้งานในพื้นที่นำร่อง - พัฒนา PEA Micro Grid Roadmap พร้อมขยายผล Micro Grid เพื่อยกระดับการให้บริการพลังงาน และรองรับบริการพลังงานรูปแบบใหม่	Smarter Grid - ศึกษาผลกระทบของ V2G (Vehicle-to-grid) และศึกษาความเป็นไปได้เพื่อนำมาใช้ช่วย support ระบบโครงข่าย - Smart Grid Index ดีกว่าค่าภูมิภาคเอเชียแปซิฟิกอย่างน้อย 2 ใน 7 ด้าน (เช่น ด้าน Data Analytic และ Customer Satisfaction หรือ DERs integration) - ขยายผลระบบไฟฟ้าอัจฉริยะ และ Demand Response ครอบคลุมทุกพื้นที่ที่มีศักยภาพ พร้อมการทดลองให้บริการเชิงธุรกิจ - ขยายผลระบบพยากรณ์การผลิตไฟฟ้าจากพลังงานหมุนเวียนในพื้นที่เหมาะสม รวมถึง VSPP/SPP/Prosumer	Smarter Grid - Smart Grid Index ดีกว่าค่าภูมิภาคเอเชียแปซิฟิกอย่างน้อย 3 ใน 7 ด้าน (เช่น ด้าน Green Energy) - เพิ่มประสิทธิภาพระบบไฟฟ้าอัจฉริยะ ให้รองรับการให้บริการพลังงานรูปแบบใหม่ มีความยืดหยุ่นสูงต่อการปรับเปลี่ยนในอุตสาหกรรมพลังงาน และมีมาตรฐานการจัดการระบบเทียบเท่าในระดับภูมิภาคสามารถเทียบเคียงได้ - มีความสามารถเป็นผู้ให้บริการพัฒนาระบบไฟฟ้าอัจฉริยะสำหรับพื้นที่เฉพาะ เช่น นิคมอุตสาหกรรม เมืองใหญ่ (Smart Industrial estate, Smart City)

	 Digital and Green Grid ระบบดิจิทัลรองรับพลังงานสะอาด 2566 - 2569	 Smart Energy Solution ระบบจัดการพลังงานอัจฉริยะ 2570 - 2579	 Sustainable Energy Utility For All องค์กรด้านพลังงานเพื่อความยั่งยืน 2580
DSO • Grid Management & Asset Utilization • Coverage, Quality, and Reliability • Demand Responsive 	Smarter Grid - พัฒนา PEA ESS Roadmap ทั้งระดับ Grid Scale และ End user พร้อมทั้งมีการนำ ESS ประยุกต์ใช้งานสำหรับพื้นที่นาร่อง - พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานรองรับการบริหารจัดการการใช้ยานยนต์ไฟฟ้า (EV Platform / Charging Management System) - จัดทำ Cyber Security	Smarter Grid - ขยายผล Micro Grid พร้อมทดลองการให้บริการ Micro Grid ในพื้นที่นิคมอุตสาหกรรมและเมืองใหญ่ - ขยายผลการใช้งาน ESS ในระดับ Grid-Scale และ End user และพัฒนาสู่การให้บริการเชิงพาณิชย์ - ขยายผลและเพิ่มประสิทธิภาพระบบไฟฟ้า EV Platform / Charging Management System - ศึกษา Virtual Power Plant	Smarter Grid มีการทำ Virtual Power Plants (VPPs) & Flexibility Lab หรือการใช้เทคโนโลยี Network Digital Twin, Asset Digital Twin เพื่อเป็นแพลตฟอร์มผลกระทบของ DERs และรองรับการเพิ่มสัดส่วนพลังงานสะอาด
	Carbon Neutrality - ประเมิน Carbon Footprint และจัดทำ Carbon Neutrality Roadmap พร้อมดำเนินการตามแผน และขยายผล Green Financing - ลด GHG Scope 1 & Scope 2 มากกว่าร้อยละ 20 ของ Carbon Footprint Baseline	Carbon Neutrality - ดำเนินการตาม Carbon Neutrality Roadmap - ลด GHG Scope 1 & Scope 2 มากกว่าร้อยละ 35 ของ Carbon Footprint Baseline	Carbon Neutrality - ขยายผลเข้าสู่การจัดการสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืนทั้งภายในและภายนอกองค์กร - ลด GHG Scope 1 , 2 และ 3 มากกว่าร้อยละ 50 ของ Carbon Footprint Baseline

Energy Exchange preparation 	 Digital and Green Grid ระบบดิจิทัลรองรับพลังงานสะอาด 2566 - 2569	 Smart Energy Solution ระบบจัดการพลังงานอัจฉริยะ 2570 - 2579	 Sustainable Energy Utility For All องค์กรด้านพลังงานเพื่อความยั่งยืน 2580
	- มีฐานข้อมูล Load Big Data ครอบคลุมพื้นที่ให้บริการ และการวิเคราะห์เชิงลึก (Data analytics) พร้อมใช้งาน - ต่อยอดทางธุรกิจเพื่อเพิ่มมูลค่าของธุรกิจ กลุ่มผลิตภัณฑ์และบริการ (Portfolio) เขตเมืองพัทยา (Enhance value of Portfolio)	ต่อยอดทางธุรกิจเพื่อเพิ่มมูลค่าของ กลุ่มผลิตภัณฑ์และบริการ (Enhance the value of Portfolio) : 4 เมืองใหญ่	วิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึก เพื่อต่อยอดธุรกิจรองรับ Retail Market
	- สรุปโครงสร้างและอัตราค่าบริการ (Wheeling Charge, Backup Rate, และ TPA) เพื่อรองรับการแข่งขัน - เตรียมความพร้อมโครงการนำร่องตลาดซื้อขายไฟฟ้า ผ่านการวางระบบโครงข่าย และหลักเกณฑ์การซื้อขายทั่วประเทศ - ศึกษาเตรียมความพร้อมและขยายขอบเขตของ Forward Market - ศึกษาตลาด Wholesale Market - ศึกษาและดำเนินการเรื่อง Account Unbundling	- รวบรวมข้อมูล Distributed Generators (DG) และลูกค้าเพื่อการปรับธุรกิจส่วน Retailer เป็น Load Aggregator และ Trader/ Broker เมื่อเปิดเสรีกิจการไฟฟ้า - เปิดเสรีการซื้อขายไฟฟ้าในพื้นที่ที่ระบบ Smart Grid มีความสมบูรณ์ รวมถึงเป็น ผู้นำด้านการจัดการไฟฟ้า (Main Player) - ขยายขอบเขตของตลาด Forward Market ให้ครอบคลุมทั้งประเทศ - ขยายขอบเขตตลาด Wholesale Market - ศึกษาการปรับโครงสร้างองค์กรที่รองรับตลาด Retail Market - ศึกษาและดำเนินการเรื่อง Legal Unbundling	ขยายขอบเขตตลาด Retail Market

Customer Excellence - Better Service - Customer Relationship Management (CRM) - User Data - Upsell opportunity - Manage complaint	 Digital and Green Grid ระบบดิจิทัลรองรับพลังงานสะอาด 2566 - 2569	 Smart Energy Solution ระบบจัดการพลังงานอัจฉริยะ 2570 - 2579	 Sustainable Energy Utility For All องค์กรด้านพลังงานเพื่อความยั่งยืน 2580
	Digital Service - สร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าที่เพิ่มขึ้นด้วยการปรับปรุง Digital Touchpoint ปรับปรุงการสื่อสาร ทั้ง Voice และ Non-voice เช่น การรับเรื่องร้องเรียนจากลูกค้าผ่านช่องทางออนไลน์ - ประเมินความพึงพอใจของลูกค้า ผ่านช่องทางดิจิทัล - ให้บริการ e-Service ที่ครอบคลุมมากขึ้น : การขอใช้ไฟฟ้า, โอนชื่อ, เปลี่ยนหลักทรัพย์ค้ำประกัน, บริการด้านมิเตอร์, การจดหน่วย-แจ้ง-ชำระค่าไฟฟ้า-ใบเสร็จ, งดจ่ายไฟและจ่ายไฟคืน	Digital Service - พัฒนาทุกบริการของสำนักงานใหญ่ และ กฟล.ย่อยเป็นดิจิทัล (Fully Digitalized Services) - ความพึงพอใจลูกค้าทุกกลุ่มเพิ่มขึ้น - ขยายฐานลูกค้ากลุ่มใหม่ จากธุรกิจใหม่	Digital Service ความพึงพอใจลูกค้าทุกกลุ่มเพิ่มขึ้น
	ต้นทุนการให้บริการลูกค้า (Service Cost) ต่อปี ไม่ต่ำกว่า 200 ล้านบาท ประเมินการจากการลดต้นทุนจากการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการให้บริการ	ต้นทุนการให้บริการลูกค้า (Service cost) ลดลง ไม่ต่ำกว่า 1,400 ล้านบาท (ประเมินการจากการลดต้นทุนจากการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการให้บริการ)	สัดส่วนต้นทุนการให้บริการลูกค้าต่อมูลค่ายอดขาย (Ratio of customer service cost per sale) ลดลง 1%
	Customer Data Analytics - Cleansing ข้อมูลลูกค้าระบบดิจิทัลให้เป็นปัจจุบัน เพื่อให้ใช้ประโยชน์ในการให้บริการลูกค้าได้จริง - ใช้ระบบ CRM (Customer Relationship Management) เพื่อการตลาดและการให้บริการลูกค้า - Customer Data Lake & Data Warehouse (Integrated with PEA Big Data) - วิเคราะห์ลูกค้าเชิงลึก (Data analytics) - High-Value Customer Analytic มีการนำฐานข้อมูลลูกค้า High-Value และลูกค้าในนิคมอุตสาหกรรม มาเริ่มใช้ทดสอบในวงจำกัด (ทำ Sandbox) - สร้างความภักดี/ ความผูกพันของลูกค้า (Engagement) ผ่านช่องทางดิจิทัล และสร้างแบรนด์	Customer Data Analytics - Analytic Models Implementation (Descriptive, Predictive, Prescriptive) - ประมวลผลพฤติกรรมการใช้ไฟฟ้าเพื่อนำเสนอ Energy Efficiency Solution และผลิตภัณฑ์/ บริการอื่น ๆ แบบเฉพาะราย (Personalized) จากข้อมูลที่ได้รับจาก Smart Meter เป็น Customer Service Solution - ใช้ Big Data สร้างประโยชน์เชิงพาณิชย์ - ประชาสัมพันธ์สร้างความตระหนักของลูกค้าในการใช้พลังงานอย่างมีประสิทธิภาพสอดคล้องตามพฤติกรรมและอุปสงค์ ตลอดจนการลด Carbon Footprint โดยอาจเริ่มเป็นกิจกรรมระดับรายเดือน จากข้อมูลพฤติกรรมการใช้ไฟฟ้ารายเดือน	Customer Data Analytics สร้างความผูกพันของลูกค้าผ่านช่องทางการตลาด เพื่อส่งเสริมการมีส่วนร่วมของลูกค้าในการประหยัดพลังงานผ่านกิจกรรม เช่น การสะสมเครดิตที่เกี่ยวข้องกับการประหยัดพลังงานและ Carbon Footprint (Green Credit) แบบละเอียดขึ้นตามช่วงเวลา

Business Model - Competitive - Diversification - Profitability	 Digital and Green Grid ระบบดิจิทัลรองรับพลังงานสะอาด 2566 - 2569	 Smart Energy Solution ระบบจัดการพลังงานอัจฉริยะ 2570 - 2579	 Sustainable Energy Utility For All องค์กรด้านพลังงานเพื่อความยั่งยืน 2580
	การพัฒนาบริษัทในเครือ & New Business - ดำเนินการตาม Way of conduct ระหว่าง กฟผ. และบริษัทในเครือให้ครบถ้วน สามารถผลักดัน PEA ENCOM ให้พร้อมและเข้าตลาดหลักทรัพย์พร้อมสร้าง Business Flagship และมีทิศทางที่ชัดเจนสำหรับ Business Alignment - ศึกษาการบริหารจัดการของเสีย ซากโซลาร์เซลล์และแบตเตอรี่ เพื่อเป็นแนวทางการดำเนินธุรกิจให้บริษัท พีอีเอ เอ็นคอม ฯ	การพัฒนาบริษัทในเครือ & New Business - ผลักดัน PEA ENCOM ให้เป็น Holding Company - สร้างกลุ่มผลิตภัณฑ์และบริการที่มีความได้เปรียบ (Advantage Portfolio) ในธุรกิจของ กฟผ. เช่น Microgrid Management และ/หรือ Metering and Billing - สร้างเครือข่ายพันธมิตรที่จำเป็นในการประกอบธุรกิจ เช่น Super Application Platform การร่วมพัฒนา Smart Residence และ Smart City - ธุรกิจให้คำปรึกษาด้านการประหยัดพลังงาน (Energy Efficiency Solution & Consultancy) ที่ออกแบบเฉพาะสำหรับผู้ใช้ไฟฟ้า - ขยายผลเทคโนโลยี Green Hydrogen มาใช้งานในระบบไฟฟ้า ทดลองให้บริการเชิงพาณิชย์ และศึกษาพัฒนาแหล่งผลิตพลังงานรูปแบบใหม่ - ขยายผลการบริหารจัดการของเสีย ซากโซลาร์เซลล์และแบตเตอรี่ ทดลองให้บริการเชิงพาณิชย์	การพัฒนาบริษัทในเครือ & New Business - Market Leader โดยประเมินจากส่วนแบ่งตลาด (Market Share) ใน 3 อันดับแรกของธุรกิจเกี่ยวเนื่องอย่างน้อย 2 ผลิตภัณฑ์/บริการ - มีธุรกิจ Green Hydrogen จากโครงการนำร่อง
	การจัดการด้านแพลตฟอร์มซื้อขายพลังงาน พัฒนา Platform ด้านบริหารจัดการพลังงาน บรรลุ ทั้ง Output และ Outcome	การจัดการด้านแพลตฟอร์มซื้อขายพลังงาน - พัฒนาแพลตฟอร์มตลาดกลางซื้อขายพลังงานไฟฟ้า และต่อยอดสู่การพัฒนา Digital Platform ต่างๆ สู่เชิงพาณิชย์ เป็นผู้นำตลาด และเชื่อมโยงกับฐานข้อมูลพลังงาน - กฟผ. เป็นผู้นำตลาดการซื้อขายพลังงานโดยพิจารณาจากส่วนแบ่งตลาดในอนาคต	การจัดการด้านแพลตฟอร์มซื้อขายพลังงาน พัฒนา Digital Platform สำหรับ Retail Market
	Innovation - ขยายผลเชิงธุรกิจของชิ้นงานนวัตกรรม เช่น PUPA Plug และ PEA Volta ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจ EV และ EV Charging Station - พัฒนานวัตกรรม บริการใหม่ ๆ (Service Innovation) ให้เหมาะสมกับการให้บริการของ กฟผ. - ศึกษาและวิจัยเทคโนโลยี Green Hydrogen ที่เหมาะสมเพื่อการเสริมความมั่นคงในการจ่ายไฟของ กฟผ. พร้อมทั้งจัดทำโครงการนำร่องเพื่อทดสอบใช้งาน รวมถึงศึกษาความเป็นไปได้ในการดำเนินธุรกิจเกี่ยวเนื่องในอนาคต (ปี 2568 - 2569)	Innovation - ต่อยอดและศึกษาเครื่องมือและเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องด้านพลังงานในระดับประเทศ เพื่อพัฒนาและออกแบบนวัตกรรมทางสังคม (Service Innovation : SI) เพื่อมุ่งหวังแก้ปัญหาทางสังคมด้านสิ่งแวดล้อมในภาพรวม - พัฒนานวัตกรรมบริการ (SI) ให้เหมาะสมกับความต้องการของตลาด เพื่อพัฒนาและต่อยอดสู่ธุรกิจเสริมของ กฟผ.	Innovation - ขยายวงจรชีวิตของสินทรัพย์มูลค่าการลงทุนสูง - พัฒนานวัตกรรมด้านพลังงานสะอาด หรือนวัตกรรมเพื่อเพิ่ม Eco-Efficiency มุ่งหวังให้เกิดความยั่งยืนขององค์กร (CO2 emission-to-sales ratio)



	 Digital and Green Grid ระบบดิจิทัลรองรับพลังงานสะอาด 2566 - 2569	 Smart Energy Solution ระบบจัดการพลังงานอัจฉริยะ 2570 - 2579	 Sustainable Energy Utility For All องค์กรด้านพลังงานเพื่อความยั่งยืน 2580
HR/OD (HR/ Organizational Development) - Engagement and Proactive Culture - Job satisfaction - Skill and Mindset - Knowledge management continuity - Lean	- สร้างเสริม ปรับปรุงระบบดิจิทัล เพื่อให้สามารถทดแทนคนและลดเวลาได้จริง รวมทั้งปรับกระบวนการทำงานให้กระชับ - Upskill & Reskill บุคลากรให้เหมาะสมกับแต่ละหน่วยงาน เช่น ด้านดิจิทัล ด้านการบริหารจัดการข้อมูล ด้านบริหารธุรกิจและการตลาด - มีบุคลากรทางดิจิทัล อาทิ IT, Data Analyst, Data Scientist, Data Engineer ที่เพียงพอ - วางแผน Succession Plan และ EDP (Executive Director Pool) ที่มีทักษะทั้งทางด้านธุรกิจ ด้านเทคนิคเฉพาะและมีทักษะการนำองค์กร - นำเทคโนโลยี AI มาทดแทนการทำงานเพื่อลดจำนวนบุคลากรเท่าที่จำเป็น อย่างน้อยสายงาน/สำนักละ 1 กระบวนงาน	- จัดหาและพัฒนาบุคลากรด้านการวางแผนโครงข่าย การเชื่อมต่อ DERs (Distributed Energy Resource) เพื่อให้สามารถบริหารจัดการ พิจารณาการเชื่อมต่อแหล่งพลังงานสะอาด Prosumer หรือ โหลดการใช้ไฟฟ้าต่าง ๆ เตรียมความพร้อมของส่วนงาน Flexibility Lab (ห้องปฏิบัติการจำลองระบบโครงข่ายไฟฟ้า) - เพิ่มสัดส่วนพนักงานด้าน Product Management User Interface and User Experience - การปรับเปลี่ยนทัศนคติองค์กรโดยการปรับเปลี่ยนการทำงานในรูปแบบเชิงรุก (Proactive) ผ่านการให้ความรู้ การสร้างแรงจูงใจ (Motivate) และการคัดเลือกบุคลากรที่เหมาะสมกับตำแหน่ง (Ability to perform) - Human Capital for Business สร้างทีมการขายและการตลาด และทีมธุรกิจเพื่อเป็นทีมบันจี้ (Launch Pad) ในการแนะนำผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ ๆ สู่ตลาด - Digital-based HRD Platform : แพลตฟอร์มพัฒนาบุคลากรด้วยระบบดิจิทัล - Cloud-based Virtual Training	- HR Business Partner เพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืน - การวาง Personal Career Path ด้วย AI และ Big Data - การจำลองสถานการณ์ในโลกเสมือน (Virtual Metaverse for Specific Function) เพื่อทดสอบและฝึกฝนพนักงาน
	Lean Enterprise - โครงสร้างองค์กรระยะ 2 บรรลุเป้าหมาย - ใช้ Government Lean & Lean Six Sigma ระบุและมุ่งเน้นการกำจัดความสูญเปล่า (8 Wastes) ตามหลัก ECRS (Eliminate-Combine-Rearrange-Simplify)	Lean Enterprise - โครงสร้างองค์กรระยะ 3 บรรลุเป้าหมาย - Job Analysis ลำดับความสำคัญของส่วนงานและตำแหน่งงาน เพื่อทบทวนตำแหน่งงานและอัตรากำลังในงานที่มีนัยสำคัญต่อการดำเนินงาน Grid Modernization	Lean Enterprise ประเมินผลการลด 8 Wastes และทบทวน Job Analysis อย่างต่อเนื่อง พร้อมดำเนินการปรับปรุงโครงสร้างองค์กรและกระบวนการ เพื่อเพิ่มความคล่องตัว ตามหลัก ECRS
Financial Goal 	EBITDA = 47,169 ล้านบาท เป้าหมายปี พ.ศ. 2566	EBITDA = 52,518 ล้านบาท เป้าหมายปี พ.ศ. 2570	EBITDA = 73,749 ล้านบาท เป้าหมายปี พ.ศ. 2580

1.10 วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และเป้าประสงค์ พ.ศ. 2566 – 2570

การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ มองสะท้อนถึงปัจจัยขับเคลื่อนด้านต่าง ๆ ที่จะเสริมสร้างการเติบโตอย่างยั่งยืนของ กฟผ. ไปตลอดแผนการดำเนินงาน เพื่อสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร

แผนภาพที่ 8 : วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และเป้าประสงค์ พ.ศ. 2566 - 2570



วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ทั้ง 4 ประการ ถูกกำหนดขึ้นเพื่อวางรากฐานเชื่อมต่อกันจนบรรลุถึงเป้าหมายในระยะยาวของ กฟผ. เริ่มจากการยกระดับการบริหารจัดการภายในองค์กรให้ทันสมัยตามมาตรฐานสากล ลดต้นทุน และเพิ่มความคล่องตัวขององค์กร พัฒนาศักยภาพให้มีความรู้ ความพร้อม รวมถึงชุดความคิด (Mindset) ในการทำงานเชิงรุก พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง และพัฒนาการบริหารโครงข่ายและสินทรัพย์ให้มีความเข้มแข็ง มีประสิทธิภาพโดยการใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ อันจะช่วยให้ กฟผ. และบริษัทในเครือมีฐานข้อมูลที่สมบูรณ์และโครงข่ายที่มีเสถียรภาพ สามารถต่อยอดสร้างธุรกิจใหม่ มีความพร้อมสำหรับการเปิดเสรีกิจการไฟฟ้า ทั้งนี้ เพื่อสนองต่อความต้องการ ความคาดหวังของลูกค้า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และตอบโจทย์ความท้าทายของประเทศในการสร้างความยั่งยืนทางพลังงาน เศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม

1.10.1 วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective)

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective) ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พ.ศ. 2566 - 2570 ได้ระบุเป็น 4 ประเด็น ดังนี้

- 1) SO1: ยกระดับการบริหารจัดการระดับสากลด้วยดิจิทัลและนวัตกรรม โดยมีทุนมนุษย์เป็นแกนขับเคลื่อนสำคัญ
- 2) SO2: พัฒนาระบบจำหน่ายที่มีประสิทธิภาพ เชื่อถือได้ และยกระดับสู่โครงข่ายอัจฉริยะ (Smart Grid) เพื่อเป็นผู้นำระบบไฟฟ้า ตอบสนองความพึงพอใจแก่ลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- 3) SO3: ยกระดับผลประกอบการ ต่อยอดธุรกิจใหม่ มุ่งสู่การเปิดเสรีกิจการไฟฟ้า

4) SO4: เป็นองค์กรไฟฟ้าชั้นนำ ตอบโจทย์ความท้าทายของประเทศ เพื่อความยั่งยืนของสังคมและสิ่งแวดล้อม

1.10.2 ยุทธศาสตร์ (Strategy)

ยุทธศาสตร์ (Strategy) ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พ.ศ. 2566 - 2570 ได้มีการระบุ/กำหนดเพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ทั้ง 4 ประเด็น โดยมีการกำหนดยุทธศาสตร์ในการดำเนินการทั้งสิ้น 11 ยุทธศาสตร์ สรุปดังนี้

แผนภาพที่ 9 : ยุทธศาสตร์ (Strategy) ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พ.ศ. 2566 - 2570



โดยมีรายละเอียดแต่ละวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และยุทธศาสตร์ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พ.ศ. 2566 - 2570 ดังนี้

SO1

ยกระดับการบริหารจัดการระดับสากลด้วยดิจิทัล และนวัตกรรม โดยมีทุนมนุษย์ เป็นแกนขับเคลื่อนสำคัญ

เป้าประสงค์

1. ยกระดับการบริหารจัดการสู่มาตรฐานสากล
2. ยกระดับทักษะที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจ เทคโนโลยี และภาวะการแข่งขัน
3. การใช้ดิจิทัลและนวัตกรรมสู่การปรับปรุงกระบวนการทำงาน และการบูรณาการระบบข้อมูล
4. การสร้างมาตรฐานการกำกับดูแลที่ดีและบริหารจัดการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

ตัวชี้วัดระดับเป้าประสงค์

- จำนวน Full-time equivalent ที่ลดลงจากการปรับเปลี่ยน กระบวนการทางธุรกิจด้วยดิจิทัล
- ร้อยละของกลุ่มเป้าหมายที่ได้รับการพัฒนาตาม Future Competency (ด้านดิจิทัล-การตลาด-การบริหารธุรกิจ ฯลฯ)
- ความสำเร็จในการพัฒนา Talent และ Successor
- ความสำเร็จของงานจ้างจัดหาและพัฒนา Big Data Platform เพื่อนำมาวิเคราะห์ข้อมูลตามความจำเป็น (Use Case)
- ความสำเร็จในการพัฒนามาตรฐานการกำกับดูแลที่ดี และบริหารจัดการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (ISO38500) *¹

เป้าหมายที่คาดหวังระดับเป้าประสงค์

- จัดทำโครงการนำร่องเพื่อศึกษาการบูรณาการกำลังคนกับดิจิทัล จำนวน 5 โครงการ โดยใช้ค่า FTE ในการควบคุมปริมาณคนให้เหมาะสมในแต่ละหน่วยงาน
- ร้อยละ 80 ของกลุ่มเป้าหมายได้รับการพัฒนาตาม Future Competency (ด้านดิจิทัล-การตลาด-การบริหารธุรกิจ ฯลฯ)
- ความสำเร็จในการพัฒนา Talent และ Successor อยู่ในระดับ ร้อยละ 100
- ความสำเร็จของงานจ้างจัดหาและพัฒนา Big Data Platform เพื่อนำมาวิเคราะห์ข้อมูลตามความจำเป็น (Use Case) อยู่ในระดับ ร้อยละ 100
- ความสำเร็จในการพัฒนามาตรฐานการกำกับดูแลที่ดี และบริหารจัดการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (ISO38500) อยู่ในระดับ ร้อยละ 100 *¹

หมายเหตุ : *¹ ตัวชี้วัดระดับสายงาน



วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 1 (SO1) : ยกระดับการบริหารจัดการระดับสากลด้วยดิจิทัลและนวัตกรรม โดยมีทุนมนุษย์เป็นแกนขับเคลื่อนสำคัญ

มุ่งเน้นการยกระดับการบริหารจัดการองค์กร การบริหารทุนมนุษย์ ซึ่งถือเป็นปัจจัยสำคัญที่เป็น Enabler ในการขับเคลื่อนและผลักดันองค์กร โดยการให้ความสำคัญกับการพัฒนาและนำเทคโนโลยีดิจิทัลไปใช้ และบริหารนวัตกรรม ซึ่งมีรายละเอียดที่สำคัญ ดังนี้

การบริหารทุนมนุษย์จะมุ่งเน้นในการยกระดับการบริหารจัดการให้เป็นมาตรฐานสากล ยกระดับทักษะให้สอดคล้องต่อการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจ เทคโนโลยี และภาวะการแข่งขัน ให้มีโครงสร้างอัตรากำลัง และส่งเสริมบุคลากรที่มีสมรรถนะสูง (Talent และ Successor) ให้สามารถรองรับบุคลากรที่จะมีการเกษียณอายุได้อย่างทันกาล และเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากร (Human Resource Development: HRD) ให้มีความพร้อมและมีศักยภาพเพียงพอ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของโครงสร้างกิจการไฟฟ้า และการเติบโตของธุรกิจใหม่และธุรกิจเกี่ยวเนื่องในอนาคต รวมถึงทันต่อเทคโนโลยีในยุคดิจิทัล มีความยืดหยุ่น และสามารถทำงานในรูปแบบบูรณาการกัน

เทคโนโลยีดิจิทัล จะมุ่งเน้นในการสนับสนุนให้องค์กรรองรับและต่อยอดการเป็นองค์กร Digital Utility โดยให้ความสำคัญใน 3 มิติ ได้แก่ Digital Service เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการลูกค้า Digital Operational Excellence เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน และความสามารถในการผลิต (Productivity) ที่สูงขึ้น และ Digital Business เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของผลิตภัณฑ์และการให้บริการในปัจจุบัน และนำไปสู่การออกแบบผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ ๆ รวมถึงธุรกิจใหม่ในอนาคต และคำนึงถึงการรักษาความปลอดภัยทางไซเบอร์ (Cyber Security) และยกระดับมาตรฐานการกำกับดูแลที่ดีและบริหารจัดการด้านการกำกับดูแลข้อมูล (Data Governance) และมาตรฐานด้านความมั่นคงปลอดภัย (ISO27001)

มุ่งเน้นในการบริหารจัดการนวัตกรรม (Innovation Management) และการให้ความสำคัญกับการนำนวัตกรรมเป็นปัจจัยขับเคลื่อนที่สำคัญในการดำเนินธุรกิจหลักและธุรกิจเกี่ยวเนื่อง โดยมุ่งเน้นในการนำงานวิจัย นวัตกรรม รวมทั้งองค์ความรู้ มาใช้ต่อยอดเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของผลิตภัณฑ์ การบริการ และกระบวนการดำเนินงาน รวมถึงการเปลี่ยน Business Model ขององค์กร ให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม และโครงสร้างกิจการไฟฟ้าเสรีในอนาคต รวมถึงมุ่งเน้นการส่งเสริมและผลักดันงานวิจัยไปใช้ประโยชน์ เพื่อการคัดกรองงานวิจัย เทคโนโลยี ที่มีศักยภาพของ กฟภ. ในการปรับปรุง/ยกระดับกระบวนการทำงานของแต่ละสายงาน และการนำนวัตกรรมออกสู่การจัดการเชิงพาณิชย์เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้องค์กรในระยะยาวได้ (Commercialized)

ยุทธศาสตร์ที่ 1

ยกระดับการบริการองค์กรและทุนมนุษย์



กลยุทธ์ที่ 1

พัฒนาระบบ HRM 4.0 (HCM1)

โดยกลยุทธ์มุ่งเน้นในการบริหารทุนมนุษย์ยุค 4.0 (HRM 4.0) ซึ่งจะพัฒนาระบบการบริหารทุนมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย โดยให้ความสำคัญในการพัฒนาระบบการจัดการและบริหารอัตรากำลังให้สอดคล้องกับทิศทางในอนาคตทั้งการแข่งขัน กระบวนการที่มีการนำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาใช้งานสามารถลดภาระงานได้จริง และการเปลี่ยนแปลงของโครงสร้างกิจการไฟฟ้าที่จะเข้าสู่การเปิดเสรีกิจการไฟฟ้า เพื่อเตรียมความพร้อมระบบเทคโนโลยีดิจิทัลที่จะสนับสนุนต่อการยกระดับการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์

นอกจากนี้ ยังให้ความสำคัญกับ การใช้ระบบเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อสนับสนุนการยกระดับการบริหาร และการพัฒนาทุนมนุษย์ ให้ความสำคัญกับการคัดกรอง (Screening) การคัดเลือก (Selection) เพื่อให้เกิด Talent Pool ที่มีคุณภาพภายในองค์กร รวมถึงการให้พนักงานมี Empowerment ในการทำงานในระดับที่เหมาะสม และสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการทำงานร่วมกันของพนักงานในองค์กร และความสามารถของพนักงานองค์กรในการปรับเปลี่ยนต่อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง และ Disruptive Technology เป็นต้น



กลยุทธ์ที่ 2

พัฒนาระบบการเรียนรู้เสริมสร้าง และยกระดับสมรรถนะของบุคลากร (HCM2)

การเพิ่มขีดความสามารถ และศักยภาพของบุคลากรให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของอุตสาหกรรม ดังนี้

การมุ่งเน้นในการพัฒนาศักยภาพ (Development) บุคลากรอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้พนักงานมีศักยภาพที่สูงขึ้น และมีทักษะสอดคล้องกับที่องค์กรคาดหวัง โดยกลุ่มพนักงานดังกล่าวจะเป็นตัวจักรสำคัญ ในการสนับสนุนการพัฒนาประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กรในทุกมิติ รวมทั้งการพัฒนากลไกในการสนับสนุนการจัดการความก้าวหน้าของบุคลากรที่เป็นคนรุ่นใหม่เพื่อรองรับทิศทางธุรกิจและทดแทนบุคลากรในตำแหน่งที่สำคัญ โดยจะต้องเตรียมความพร้อมของบุคลากรที่มีศักยภาพสูง (Talents) เพื่อเป็นผู้สืบทอดตำแหน่งที่สำคัญ (Successor) ขององค์กรและตามความต้องการทางธุรกิจในอนาคตต่อไป ให้

สามารถรักษาองค์ความรู้และสืบทอดนโยบายได้อย่างต่อเนื่อง ทดแทนผู้บริหารที่จะทยอยเกษียณจำนวนมาก ในช่วง 5-10 ปีข้างหน้า

การวางแผนและพัฒนาบุคลากร รวมถึงการกำหนด Digital Competency และยกระดับบุคลากร ด้านการวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data Analytics) และการใช้ประโยชน์จากข้อมูล (Data Analytic) และพัฒนาบุคลากรกลุ่มเป้าหมายตาม Competency ที่กำหนด นอกจากนี้ยังรวมถึงการพัฒนาบุคลากร เพื่อรองรับต่อการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยี และการเปลี่ยนแปลงของอุตสาหกรรมไฟฟ้าที่มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ดังนั้น บุคลากรของ กฟภ. จำเป็นต้องมีองค์ความรู้ และมีความสามารถ ทางด้านเทคโนโลยี นวัตกรรม และพร้อมปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

รวมถึงยังให้ความสำคัญต่อการบริหารจัดการองค์ความรู้ (Knowledge Management) ตลอดทั้ง กระบวนการ ตั้งแต่ การระบุงค์ความรู้ที่มีความสำคัญต่อการดำเนินธุรกิจในปัจจุบันและในอนาคตขององค์กร การจัดเก็บองค์ความรู้ที่เกิดขึ้น ทั้งที่เป็น Explicit Knowledge และ Tacit Knowledge รวมถึงการเผยแพร่ การแบ่งปันองค์ความรู้ที่เกิดขึ้นระหว่างหน่วยงาน/ฝ่ายงาน/กลุ่มงาน เพื่อให้เกิดการปรับปรุงและเพิ่ม ประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งการพัฒนาและการจัดการองค์ความรู้ (Knowledge Management) ยังเป็นกลไกที่สำคัญที่จะสร้างศักยภาพของบุคลากรเพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยน เรียนรู้ และการถ่ายโอนความรู้ของผู้เชี่ยวชาญทั้งจากบุคลากรภายในองค์กรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ตลอดจน สามารถส่งเสริมการจัดการความรู้สู่การสร้างนวัตกรรมให้กับองค์กร

ยุทธศาสตร์ที่ 2

ส่งเสริมและพัฒนาขีดความสามารถด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล

(Digital Technology) ที่มีความมั่นคงปลอดภัยเพื่อการขับเคลื่อนองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ (Digital Transformation)



กลยุทธ์ที่ 3 พัฒนาขีดความสามารถตามมาตรฐานด้านเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อสะท้อนถึงประสิทธิภาพของการบริหารค่าใช้จ่ายและประสิทธิภาพของกระบวนการดำเนินงาน (DT1)

โดยกลยุทธ์จะมุ่งเน้นในการพัฒนาขีดความสามารถด้านเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology) ในการเสริมสร้างความเข้มแข็ง ในการดำเนินงาน การพัฒนาและปรับปรุงฐานข้อมูลขององค์กรเพื่อนำไปสู่การวิเคราะห์และการบริหารจัดการ (Data Driven Execution) ซึ่งให้ความสำคัญกับการพัฒนาขีดความสามารถด้านระบบงานและข้อมูล โดยมีการบริหารจัดการข้อมูลจำนวนมาก ทั้งข้อมูลที่ถูกจัดเก็บในฐานข้อมูล และข้อมูลที่ยังไม่มีระบบจัดการ (Unstructured Data) และมีการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึกเพื่อนำไปใช้ต่อยอดให้เกิดผล (Big Data & Analytics) รวมถึงการบูรณาการข้อมูลขององค์กรทั้งหมดที่กระจัดกระจายอยู่ในหลายหน่วยงานให้เป็นระบบ และสอดคล้องเป็นภาพเดียวกันเพื่อต่อยอดให้เกิดประโยชน์ในการยกระดับคุณภาพงานบริการและการบริหารของ กฟผ. และเพื่อรองรับการขับเคลื่อนองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

รวมถึงการพัฒนาระบบการเชื่อมโยงข้อมูล API ภายในองค์กรให้มีประสิทธิภาพ เกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูลอย่างอัตโนมัติ และขยายผลถึงการเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างหน่วยงาน โดยจะให้ความสำคัญในการเชื่อมโยงข้อมูลผ่านระบบกลาง (Shared Platform) เพื่อให้ทุกหน่วยงานสามารถเข้าถึงข้อมูลและแลกเปลี่ยนข้อมูลได้ในวงกว้าง ควบคู่กับมาตรการในการควบคุมความปลอดภัยและสิทธิในการเข้าถึงข้อมูลที่เหมาะสม

นอกจากนี้ จะมีการพัฒนาแพลตฟอร์มดิจิทัล (Digital Platform) เพื่อรองรับการเปลี่ยนผ่านรูปแบบทางธุรกิจไปสู่ Digital Utility และการดำเนินธุรกิจเกี่ยวเนื่อง ทั้งยังให้ความสำคัญกับการปรับปรุงการสื่อสารภายในให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นผ่านช่องทางดิจิทัล โดยมุ่งเน้นให้การทำงานภายในเป็นอย่างคล่องตัวมากยิ่งขึ้น และใช้เวลาน้อยลง

กลยุทธ์ดังกล่าว ยังให้ความสำคัญกับการปรับปรุงกระบวนการให้มีประสิทธิภาพด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล (Digitizing Operational Processes) ซึ่งจะมุ่งเน้นที่การเพิ่มประสิทธิภาพในทุกกระบวนการด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล และ การบูรณาการเทคโนโลยีทั้งไอทีและโอที (IT & OT Integration) โดยบทบาทของหน่วยงานที่รับผิดชอบด้านเทคโนโลยีดิจิทัลจะมีบทบาทในเชิงรุกมากยิ่งขึ้น ในการชี้แนะเทคโนโลยีที่ทันสมัย

การมองภาพรวมของระบบงาน และกระบวนการขององค์กรให้มีความบูรณาการกัน รวมถึงการสนับสนุนการทำงานขององค์กรให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

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

นอกจากนี้ จะมีการส่งเสริมและพัฒนาขีดความสามารถด้านเทคโนโลยีดิจิทัลให้มีมาตรฐาน มีความปลอดภัย เชื่อถือได้ และทั่วถึง และเป็นไปตามมาตรฐานการกำกับดูแลที่ดีและบริหารจัดการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT Governance) มาตรฐาน ISO38500 และมาตรฐานการกำกับดูแลข้อมูล (Data Governance)



กลยุทธ์ที่ 4 พัฒนาขีดความสามารถด้าน Cyber Security (DT2)

มุ่งเน้นการสร้างความปลอดภัย และความเชื่อมั่นในการดำเนินงานด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกภาคส่วน ซึ่งเป็นปัจจัยพื้นฐานที่ช่วยขับเคลื่อนองค์กรสู่ Digital Utility โดยจะครอบคลุมเรื่องมาตรฐาน (Standard) การคุ้มครองความเป็นส่วนตัวและข้อมูลส่วนบุคคล (Data Privacy) การรักษาความปลอดภัยด้านไซเบอร์ (Cyber Security) ซึ่งเน้นการสร้างความปลอดภัยของระบบสารสนเทศและระบบการสื่อสาร เพื่อสร้างความเชื่อมั่นในการสื่อสาร และการทำธุรกรรมต่าง ๆ ทางออนไลน์ เช่น จัดให้มีระบบการชำระค่าบริการที่ตรงตามความต้องการ มีประสิทธิภาพ และมั่นคงปลอดภัย เป็นต้น การกำหนดมาตรการและแนวปฏิบัติสำหรับพนักงานผู้ให้บริการทั่วประเทศในการคุ้มครองสิทธิส่วนบุคคล และการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ขอรับบริการ (Personal Data Protection Act : PDPA) ให้สอดคล้องตามพระราชบัญญัติคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ. 2562 เช่น แนวปฏิบัติในการใช้งาน Mobile Commerce หรือ Smart Phone แนวปฏิบัติในการใช้งาน Social Media เป็นต้น เพื่อรองรับการเติบโตของการใช้งานเทคโนโลยีดิจิทัลในปัจจุบัน รวมถึงการกำหนดมาตรการการเฝ้าระวังและรับมือภัยคุกคามไซเบอร์ที่เหมาะสมและสอดคล้องตามมาตรฐานสากล โดยเฉพาะการปกป้องโครงสร้างพื้นฐานที่มีความจำเป็นอย่างยิ่งยวด (Critical Infrastructure) เช่น ระบบ SCADA เป็นต้น เพื่อให้มีความมั่นคงปลอดภัยเพียงพอต่อการดำเนินงาน ตลอดจนการส่งเสริมการสร้างเครือข่ายแลกเปลี่ยนข้อมูลภัยคุกคามไซเบอร์ และการส่งเสริมให้เกิดความตระหนักรู้และเท่าทันภัยคุกคามทางไซเบอร์ว่าเป็นสิ่งสำคัญที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องในองค์กร

ส่งเสริมและพัฒนาการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลสู่มาตรฐานสากลทั้งด้านปฏิบัติการและด้านบริหารจัดการและบริการ โดยจะมุ่งที่การพัฒนาและส่งเสริมหลักธรรมาภิบาลทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT Governance) มาปฏิบัติใช้อย่างจริงจัง เพื่อปรับปรุงกระบวนการตัดสินใจและการบริหาร

จัดการทางด้าน Digital Technology ขององค์กรให้มีประสิทธิภาพ เป็นไปตามมาตรฐานสากล และสอดคล้องกับการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ขององค์กรอย่างแท้จริง มีการนำเครื่องมือและมาตรฐานต่าง ๆ มาใช้อย่างเหมาะสม รวมถึงพัฒนากระบวนการตัดสินใจและการบริหารจัดการด้าน Digital Technology เช่น IT Government, Cobit, ITIL, และ ISO เป็นต้น

ยุทธศาสตร์ที่ 3

พัฒนาระบบจัดการนวัตกรรมองค์กร (CIS)



กลยุทธ์ที่ 5 พัฒนาโครงสร้างและกระบวนการด้านนวัตกรรม (CIS1)

ระบบจัดการนวัตกรรมองค์กร (Corporate Innovation System: CIS) จะต้องมีการจัดเรียงและการประสานงานร่วมกันระหว่างหน่วยงาน องค์กร หรือกลุ่มคนที่เกี่ยวข้องในระบบห่วงโซ่อุปทานของนวัตกรรม (Freeman, 1987; Lundvall, 1992) เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนไอเดีย การถ่ายทอดความรู้ สนับสนุน อำนาจ ความสะดวกและง่ายต่อการดำเนินงานตามเทคนิค การวางแผนเชิงสสารและกระบวนการในประเด็นที่เกี่ยวข้อง

กลไกในการสร้างองค์กรแห่งนวัตกรรมให้ประสบความสำเร็จนั้น องค์ประกอบที่สำคัญ คือ การเชื่อมโยงระหว่างทีมงานและองค์ความรู้ต่าง ๆ ทั้งจากภายในและจากภายนอกองค์กร พร้อมทั้งมีการกำหนดเป้าหมาย ทิศทาง รูปแบบองค์กรและวิธีการปฏิบัติงานขององค์กรอย่างชัดเจนและมีประสิทธิภาพ รวมถึงต้องมีการกระตุ้นและจูงใจบุคลากร ในแต่ละส่วนงานให้เกิดความมุ่งมั่นที่จะทำงานในส่วนของตนให้ดียิ่งขึ้น รวมถึงสามารถสนับสนุนส่งเสริมการทำงานของเพื่อนร่วมงาน นอกจากนี้ คณะกรรมการ และผู้บริหารทุกระดับ จะต้องเปิดรับฟังความคิดเห็น และเอื้อให้มีพื้นที่ในการทดลองแนวคิดสร้างสรรค์ใหม่ ๆ (Open room for trial and error) เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรมีความกล้าคิด กล้าแสดงออก มีความมั่นใจในการทำงานเชิงรุกเพื่อสร้างผลลัพธ์ที่ดีขึ้นให้แก่องค์กร รวมถึงมีการสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีต่าง ๆ ตลอดจน การปรับปรุงกฎระเบียบ ข้อบังคับบางประการที่อาจเป็นอุปสรรคในการขับเคลื่อนนวัตกรรมและแนวคิดการทำงานรูปแบบใหม่ ๆ โดยคำนึงถึงผลประโยชน์สูงสุดขององค์กร

การสร้างระบบนวัตกรรม ครอบคลุม ตั้งแต่การกำหนดทิศทาง/นโยบายด้านการจัดการนวัตกรรม บทบาทของผู้นำและบุคลากร/หน่วยงานด้านนวัตกรรม การกำหนดกลยุทธ์ด้านนวัตกรรม กระบวนการนวัตกรรมทั้งประเด็นโครงสร้างและการจัดการกระบวนการนวัตกรรมรวมทั้งการจัดการ/การใช้ประโยชน์จากนวัตกรรม การจัดการความรู้เพื่อสร้างให้เกิดนวัตกรรม พฤติกรรมและวัฒนธรรมขององค์กรและบุคลากร การส่งเสริม/สนับสนุนทรัพยากร ตลอดไปจนถึง ผลลัพธ์จากการพัฒนานวัตกรรม

กระบวนการสร้างนวัตกรรม (Innovation Process) อาจเป็นรูปแบบทั้งนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ นวัตกรรมบริการ นวัตกรรมกระบวนการขององค์กร นวัตกรรมรูปแบบธุรกิจ หรือนวัตกรรมในรูปแบบอื่น ๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน และสร้างความยั่งยืนของความสามารถในการทำกำไรให้กับองค์กรของ ธุรกิจหลัก หรือ ตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้ดียิ่งขึ้น เพื่อสร้างโอกาสทางการตลาด ในการดำเนิน ธุรกิจเกี่ยวเนื่องของ กฟผ.

ที่ผ่านมา กฟผ. ได้มีความคืบหน้าในการสนับสนุนการพัฒนานวัตกรรม เช่น การตั้งศูนย์บ่มเพาะ นวัตกรรม (Innovation Hub) ทั้งนี้ โดยส่วนมากจะเป็นการพัฒนานวัตกรรมในการปรับปรุงกระบวนการ และ กฟผ. ยังมีข้อจำกัดในการต่อยอดนวัตกรรมรูปแบบธุรกิจในเชิงพาณิชย์ ในแผนยุทธศาสตร์ฉบับใหม่นี้ กฟผ. จะพิจารณาเพิ่มเติมการพัฒนานวัตกรรมเพื่อสร้างธุรกิจใหม่ให้กับองค์กร โดยต้องมีการสร้างทีมธุรกิจเพื่อช่วย ในการพัฒนาแผนธุรกิจและแผนการตลาดของนวัตกรรมจนสามารถเข้าสู่ตลาดได้

SO2

พัฒนาระบบจำหน่ายที่มีประสิทธิภาพ เชื่อถือได้และยกระดับ
สู่โครงข่ายอัจฉริยะ (Smart Grid) เพื่อเป็นผู้นำระบบไฟฟ้า
ตอบสนองความพึงพอใจแก่ลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

เป้าประสงค์

1. คุณภาพระบบจำหน่ายในระดับชั้นนำของภูมิภาค
2. ความสำเร็จในการบริหารระบบไฟฟ้าแรงต่ำ
3. ความพึงพอใจของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
4. ความสำเร็จของโครงการ Smart Grid

ตัวชี้วัดระดับเป้าประสงค์

- ดัชนีจำนวนครั้งที่ไฟฟ้าขัดข้อง (SAIFI)
- ดัชนีระยะเวลาที่ไฟฟ้าขัดข้อง (SAIDI)
- ร้อยละของหน่วยสูญเสียในระบบจำหน่าย (Loss)
- ดัชนีจำนวนครั้งที่ไฟฟ้าขัดข้อง (SAIFI) ของระบบจำหน่ายแรงต่ำ
- ดัชนีระยะเวลาที่ไฟฟ้าขัดข้อง (SAIDI) ของระบบจำหน่ายแรงต่ำ
- ความสำเร็จของการมี Grid Model Data Management (GMDM)
- ความสำเร็จของระบบโครงข่ายไฟฟ้าอัจฉริยะ (ในโครงการนำร่อง) นำมาใช้ประโยชน์ได้จริง ^{*1}
- Net Promoter Score ของลูกค้าที่ใช้บริการผ่าน Digital Channel ของ กฟภ.
- ผลสำรวจความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อการดำเนินงานของ กฟภ. ^{*1}

เป้าหมายที่คาดหวังระดับเป้าประสงค์

- ดัชนีจำนวนครั้งที่ไฟฟ้าขัดข้อง (SAIFI) ^{*2}
- ดัชนีระยะเวลาที่ไฟฟ้าขัดข้อง (SAIDI) ^{*2}
- หน่วยสูญเสียในระบบจำหน่าย (Loss) จำนวนร้อยละ 5.40⁽²⁾
- ดัชนีจำนวนครั้งที่ไฟฟ้าขัดข้อง (SAIFI) ของระบบจำหน่ายแรงต่ำ ^{*2}
- ดัชนีระยะเวลาที่ไฟฟ้าขัดข้อง (SAIDI) ของระบบจำหน่ายแรงต่ำ ^{*2}
- ความสำเร็จของการมี Grid Model Data Management (GMDM) อยู่ระดับร้อยละ 60
- ความสำเร็จของระบบโครงข่ายไฟฟ้าอัจฉริยะ (ในโครงการนำร่อง) นำมาใช้ประโยชน์ได้จริง อยู่ระดับร้อยละ 100 ^{*1}
- Net Promoter Score ของลูกค้าที่ใช้บริการผ่าน Digital Channel อยู่ระดับ 42.5
- ผลสำรวจความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อการดำเนินงานของ กฟภ. อยู่ระดับ 4.087 ^{*1}

หมายเหตุ : ^{*1} ตัวชี้วัดระดับสายงาน

^{*2} อยู่ระหว่างตรวจสอบข้อมูลและขออนุมัติใช้ค่าดัชนีจากระบบประมวลผลค่าดัชนี (Web Application) คาดว่าจะแล้วเสร็จภายในสิ้นปี 2565

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 2 (SO2) : พัฒนาระบบจำหน่ายที่มีประสิทธิภาพ เชื่อถือได้และยกระดับสู่โครงข่ายอัจฉริยะ (Smart Grid) เพื่อเป็นผู้นำระบบไฟฟ้า ตอบสนองความพึงพอใจแก่ลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

นอกเหนือจากการที่องค์กรจะให้ความสำคัญในการพัฒนามาตรฐานด้านระบบจำหน่ายไฟฟ้าที่ได้รับการยอมรับในระดับภูมิภาคอย่างต่อเนื่อง โดยการยกระดับคุณภาพของระบบไฟฟ้า ให้มีความมั่นคง เชื่อถือได้ นั้น กระทรวงพลังงาน ได้ประกาศแผนแม่บทการพัฒนาระบบโครงข่าย Smart Grid ของประเทศไทย พ.ศ. 2558 – 2579 เพื่อกำหนดกรอบการดำเนินการพัฒนาระบบโครงข่าย Smart Grid ในภาพรวม สำนักงานนโยบายและแผนพลังงานในฐานะผู้จัดทำแผนแม่บทการพัฒนาระบบโครงข่าย Smart Grid ของประเทศไทย ได้กำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) ในการพัฒนาระบบ Smart Grid ที่มุ่งส่งเสริมให้เกิดการจัดหาไฟฟ้าได้อย่างเพียงพอ มีประสิทธิภาพยั่งยืน มีคุณภาพบริการที่ดี และเกิดประโยชน์สูงสุดต่อประเทศ

โครงข่ายไฟฟ้าอัจฉริยะ หรือ Smart Grid เป็นโครงข่ายไฟฟ้าอัจฉริยะที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ และสื่อสารมาบริหารจัดการ ควบคุมการผลิต ส่ง และจ่ายพลังงานไฟฟ้า สามารถรองรับการเชื่อมต่อบริษัทไฟฟ้าจากแหล่งพลังงานทางเลือกที่สะอาดที่กระจายอยู่ทั่วไป (Distributed Energy Resource : DER) และระบบบริหารการใช้สินทรัพย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด รวมทั้งให้บริการกับผู้เชื่อมต่อกับโครงข่ายผ่านมิเตอร์อัจฉริยะได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความมั่นคง ปลอดภัย เชื่อถือได้ มีคุณภาพไฟฟ้าได้มาตรฐานสากล ความอัจฉริยะนี้ เกิดจากการเชื่อมโยงระบบไฟฟ้า ระบบสารสนเทศ ระบบสื่อสาร เข้าไว้ด้วยกันเป็นโครงข่าย ซึ่งโครงข่ายดังกล่าวจะสนับสนุนการทำงานซึ่งกันและกันอย่างเป็นระบบ โดยอาศัยความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสำคัญ 3 ด้าน ได้แก่

1. อิเล็กทรอนิกส์และระบบฝังตัว (Electronics and Embedded Systems)
2. ระบบควบคุมอัตโนมัติ (System Control and Automation)
3. สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication)

โดย กฟภ. ได้มุ่งพัฒนาระบบโครงข่ายไฟฟ้าอัจฉริยะ เพื่อนำไปสู่การใช้พลังงานไฟฟ้าอย่างเต็มประสิทธิภาพ เชื่อมโยงทุกกิจกรรมของอุตสาหกรรมไฟฟ้าเข้าด้วยกัน และรองรับกับโครงสร้างของระบบสาธารณูปโภคและอุตสาหกรรมที่เปลี่ยนแปลงในอนาคต

ทั้งนี้ กฟภ. ได้ให้ความสำคัญในการพัฒนามาตรฐานด้านระบบจำหน่ายไฟฟ้าที่ได้รับการยอมรับในระดับภูมิภาคอย่างต่อเนื่อง โดยการยกระดับคุณภาพของระบบไฟฟ้า ให้มีความมั่นคง เชื่อถือได้ มีประสิทธิภาพ และมีความเพียงพอ (Stronger Grid) เพื่อให้รองรับการขยายตัวของพื้นที่เศรษฐกิจพิเศษ และพื้นที่นิคมอุตสาหกรรมตามจุดยุทธศาสตร์ของประเทศ

นอกจากนี้ กฟภ. จะพัฒนาปรับใช้เทคโนโลยีต่าง ๆ มาช่วยในการบริหารโครงข่าย เช่น Voltage Control การอัปเดต SCADA การใช้จำลองภาพรวมโครงข่ายด้วยแผนภาพจากดาวเทียม การใช้โดรนสำรวจ ประกอบกับการบูรณาการข้อมูลที่ใช้ในการบริหารโครงข่ายและสินทรัพย์ (Grid Model Data Management:

GMDM) เพื่อวิเคราะห์ข้อมูลการบริหารโครงข่าย (Grid Analytics) และนำไปใช้ในการจัดการระบบการนำส่งที่ทรงประสิทธิภาพ (Smarter Grid) รวมถึง ยังมุ่งเน้นการพัฒนาระบบ Asset Management และกระบวนการจัดหาพัสดุที่มีคุณภาพ ทันสมัย เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการใช้สินทรัพย์และการดำเนินงานขององค์กร รวมถึงการลดต้นทุนในการดำเนินงาน การบำรุงรักษา และเพิ่มอัตราผลตอบแทนทางการเงินขององค์กร โดยจัดทำและดำเนินงานตาม Asset Management Roadmap รวมถึงมีการวางแผนกลยุทธ์ในการบริหารจัดการสินทรัพย์ และการวางแผนการบำรุงรักษา (Maintenance Strategy) ที่เหมาะสมในสินทรัพย์ของระบบไฟฟ้าที่สำคัญขององค์กร

กฟภ. ดำเนินการข้างต้นควบคู่ไปกับการยกระดับการดำเนินงานด้านลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยมีการสำรวจและรับรู้ถึงความต้องการ ความคาดหวัง ความเชื่อมั่น และความพึงพอใจของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อนำมาจัดทำแนวทางการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างเป็นระบบ และไปในทิศทางเดียวกัน ด้วยจุดประสงค์ที่จะบำบัดทุกข์ บำรุงสุขให้กับประชาชนผู้ใช้ไฟฟ้า และลดผลกระทบเชิงลบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

ในส่วนของการดำเนินงานด้านลูกค้า มีการมุ่งเน้นการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าที่ดีขึ้นด้วยการพัฒนาปรับปรุง Digital Touchpoint และการประยุกต์ใช้ระบบ Customer Relationship Management (CRM) เข้ามาช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการด้านลูกค้าและตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าในแต่ละกลุ่ม ได้แก่ กลุ่มลูกค้ารายย่อย (บ้านอยู่อาศัยและพาณิชย์รายย่อย) กลุ่มลูกค้ารายใหญ่ (อุตสาหกรรมและพาณิชย์รายใหญ่) และภาครัฐ รวมถึงมุ่งเน้นการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าอย่างยั่งยืนทั้งในด้านการเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการลูกค้าด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลผ่านช่องทางที่เหมาะสม เช่น การพัฒนาช่องทางการให้บริการผ่าน PEA Smart Plus การเพิ่มเติมบริการออนไลน์ต่าง ๆ (e-Services) ให้ครอบคลุมมากขึ้น โดยเน้นไปที่บริการที่มีนัยสำคัญและมีผลกระทบเชิงบวกสูง เช่น บริการแจ้งค่าไฟฟ้าอิเล็กทรอนิกส์ (e-Bill) และการรับชำระที่สะดวกยิ่งขึ้น รวมถึง การเพิ่มศักยภาพของบุคลากรในการให้บริการลูกค้าอย่างมืออาชีพ

นอกจากนี้ กระบวนการให้บริการลูกค้ายังให้ความสำคัญกับการพัฒนา Digital Customer Experience เนื่องด้วยสัดส่วนประชากรให้บริการผ่านช่องทางออนไลน์และจำนวนการให้บริการเพิ่มมากขึ้นอย่างต่อเนื่อง จึงจำเป็นต้องมีการส่งเสริมประสบการณ์ลูกค้าที่ดีในการใช้บริการผ่านช่องทางออนไลน์ตามเส้นทางเดินของผู้บริโภค (PEA Customer Journey) รวมถึงการประชาสัมพันธ์ เชิญชวนผู้ใช้ไฟฟ้าสมัครใช้บริการ Digital ต่าง ๆ เพื่อให้ผู้ใช้บริการได้รับประสบการณ์ที่ดี เพิ่มความพึงพอใจ และตอบสนองความคาดหวังกับการใช้บริการขององค์กร อีกทั้ง ยังเป็นการเสริมสร้างภาพลักษณ์การเป็นผู้ให้บริการที่มีความทันสมัย สอดคล้องตามวิสัยทัศน์ในการให้บริการไฟฟ้าอัจฉริยะ และช่วยลดต้นทุนการให้บริการลูกค้าของ กฟภ. ได้อีกด้วย

ยุทธศาสตร์ที่ 4

พัฒนาระบบจำหน่ายที่ได้คุณภาพในระดับชั้นนำของภูมิภาค ตาม Grid Modernization Roadmap



กลยุทธ์ที่ 6 การเพิ่มประสิทธิภาพและความน่าเชื่อถือของระบบจำหน่ายอย่างต่อเนื่อง (OM1)

กฟภ. ให้ความสำคัญกับการเพิ่มขีดความสามารถระบบจำหน่ายไฟฟ้าที่มีประสิทธิภาพและทั่วถึง ซึ่งจะพัฒนาระบบไฟฟ้าและก่อสร้างสถานี่ไฟฟ้า เพื่อให้สามารถจ่ายไฟฟ้าได้อย่างเพียงพอ มีความมั่นคง เชื่อถือได้ สามารถรองรับความต้องการไฟฟ้าที่เพิ่มขึ้น ลดปัญหาการปฏิบัติการและบำรุงรักษา ลดหน่วยสูญเสียในระบบจำหน่าย รวมถึงปรับปรุงและเชื่อมโยงระบบจำหน่ายไฟฟ้าในพื้นที่ธุรกิจ อุตสาหกรรม นิคมอุตสาหกรรม และพื้นที่สำคัญ และรองรับการขยายตัวของพื้นที่เศรษฐกิจ พื้นที่ยุทธศาสตร์ของประเทศ ให้มีโครงสร้างพื้นฐานด้านระบบไฟฟ้าที่ทั่วถึง เพียงพอ มีเสถียรภาพ รวมถึงมีมาตรฐานด้านระบบจำหน่ายไฟฟ้าที่ได้รับการยอมรับในระดับภูมิภาค โดยแนวทางที่สำคัญด้านคุณภาพการจำหน่ายไฟฟ้า โดยกำหนดค่าดัชนีความมั่นคงในการจ่ายไฟฟ้า รวมถึงแผนการดำเนินงานให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 13 โดยปรับปรุงคุณภาพ และความมั่นคงในการจ่ายไฟฟ้าให้สม่ำเสมอ ลดปัญหาไฟฟ้าดับบ่อย และเป็นเวลานาน โดยเฉพาะในเขตอุตสาหกรรม และเขตเมือง รวมถึงเพิ่มประสิทธิภาพ และความมั่นคงของระบบไฟฟ้าในพื้นที่เศรษฐกิจพิเศษ และพื้นที่ยุทธศาสตร์ของประเทศ การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานระบบไฟฟ้าในรูปแบบใหม่เพื่อรองรับพลังงานทดแทน และเทคโนโลยีการบริหารจัดการใช้พลังงานที่มีประสิทธิภาพที่จะเกิดขึ้นในอนาคต สอดคล้องกับนโยบายและยุทธศาสตร์การพัฒนาในด้านพลังงานของประเทศ เช่น นโยบาย Energy 4.0 แผน PDP และแผน AEDP เป็นต้น

นอกจากนี้ ยังมีการกำหนดแผนงานที่ชัดเจนเพื่อลดการสูญเสียหน่วยจำหน่าย (Loss) ทั้ง Technical และ Non-Technical Loss รวมถึงพัฒนางานบำรุงรักษาระบบไฟฟ้าให้มีประสิทธิภาพ โดยมุ่งให้เกิดการบำรุงรักษาเชิงป้องกัน (Preventive Maintenance)

มุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพระบบจำหน่ายไฟฟ้าแรงต่ำรองรับการเปลี่ยนแปลงของอุตสาหกรรมไฟฟ้า ผ่านการติดตามและแก้ไขปัญหาไฟดับของระบบจำหน่ายแรงต่ำ โดยการกำหนดแนวทางในการแก้ไขไฟฟ้าขัดข้องและจ่ายไฟกลับคืนเป็นไปอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ และมีการรายงานผลการประเมิน/สถานะค่าดัชนี SAIFI&SAIDI ของระบบจำหน่ายแรงต่ำ และมีการวิเคราะห์ปัญหากระแสไฟฟ้าขัดข้อง เพื่อระบุสาเหตุ/เสนอแนะแนวทางแก้ไขปัญหา เพื่อดำเนินการบำรุงรักษาป้องกันไฟฟ้าดับอย่างมีประสิทธิภาพ

รวมถึงมีการยกระดับคุณภาพและความน่าเชื่อถือได้ของระบบจำหน่ายแรงต่ำ โดยการพัฒนา ระบบจำหน่ายแรงต่ำให้มีความมั่นคงและมีความเชื่อถือได้ เพื่อให้สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงระบบไฟฟ้า ในอนาคต โดยเฉพาะในพื้นที่เป้าหมายที่คาดว่าจะมีการขยายตัวของยานยนต์ไฟฟ้าเป็นจำนวนมาก เพื่อรองรับการใช้ไฟฟ้าที่สูงขึ้นจากพื้นที่ดังกล่าว ซึ่งจะมีการทบทวนหลักเกณฑ์และแนวทางปฏิบัติด้านเทคนิค ตั้งแต่กระบวนการ การวางแผน การออกแบบ การก่อสร้าง การปฏิบัติการ และบำรุงรักษา ที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน เปรียบเทียบกับการเปลี่ยนแปลงของอุตสาหกรรมไฟฟ้าในอนาคต และผลกระทบที่จะเกิดกับระบบจำหน่าย แรงต่ำของ กฟภ. และ รวบรวมศึกษาโครงการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง พร้อมกำหนด Scope of Work ใน พื้นที่นำร่อง และจัดทำระบบบริหารจัดการงานด้านปฏิบัติการสำหรับระบบจำหน่ายแรงต่ำ และสามารถนำ แนวทางดังกล่าวไปขยายผลในพื้นที่อื่น ๆ

กฟภ. ได้ดำเนินการบูรณาการข้อมูลในรูปแบบดิจิทัลเพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนและใช้ข้อมูลร่วมกันมา เป็นเวลานาน โดยเฉพาะการบูรณาการข้อมูลโครงข่ายระบบไฟฟ้าและข้อมูลสินทรัพย์ในระบบไฟฟ้า โดยมี เป้าหมายสำคัญคือเพื่อลดความซ้ำซ้อนและลดต้นทุนในการนำเข้าข้อมูลและเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติ การกิจโดยใช้ประโยชน์จากข้อมูล แต่การดำเนินงานยังพบปัญหาและอุปสรรคอยู่มาก

ภายใต้กลยุทธ์นี้ กฟภ. มีโครงการสำคัญ คือ Grid Model Data Management เพื่อการปรับปรุง คุณภาพของข้อมูลได้ตามมาตรฐาน ISO/IEC 25012 อันจะช่วยสร้างความเชื่อมั่นในการนำข้อมูลไปใช้ ประโยชน์ ตอบโจทย์ความคาดหวังของผู้ใช้งานโดยเฉพาะในการทำ Grid Analytics ซึ่งมีความสำคัญอย่าง ยิ่งยวด ทั้งในการวางแผนงานการขยายและบริหารโครงข่ายเพื่อตอบสนองต่ออุปสงค์การใช้ไฟฟ้า การเชื่อมต่อ กับแหล่งพลังงานทางเลือกที่กระจายตัวอยู่ทั่วไป (DERs Integration)

คุณภาพของข้อมูลคือระดับของความพึงพอใจต่อข้อมูลภายใต้บริบทนั้น เพื่อให้เกิดการบริหาร คุณภาพข้อมูลได้อย่างเป็นรูปธรรม สามารถเลือกใช้เฉพาะบางมิติตามความเหมาะสมกับบริบทของการใช้

ประโยชน์ข้อมูลได้ ดังนั้น จำเป็นต้องมีการสร้างบริบทของการใช้ข้อมูล คุณภาพของข้อมูล ตามความคาดหวัง สำหรับข้อมูลโครงข่ายระบบไฟฟ้าและข้อมูลสินทรัพย์ในระบบไฟฟ้า ควรสร้างโปรไฟล์ตามมาตรฐานซิม (IEC CIM) สำหรับกรณีต่าง ๆ เช่น กรณีนำข้อมูลที่ได้จากระบบ GIS ไปใช้ในระบบ งานตัดจ่ายระบบไฟฟ้า (SCADA) หรือไปใช้กระบวนการแก้ไขระบบไฟฟ้าขัดข้อง (OMS) เป็นต้น

นอกจากนี้ เมื่อมีการเชื่อมโยงข้อมูลที่ได้คุณภาพเข้าด้วยกันแล้วเสร็จ จะช่วยให้ กฟภ. สามารถควบคุมระบบการบริหารโครงข่ายได้ด้วยเทคโนโลยี หรือ ในระยะทางไกล (Remote controlling) เป็นรากฐานสำหรับการสร้างระบบการบริหารโครงข่ายอัจฉริยะ การวางแผนซ่อมบำรุงเชิงรุกด้วย Early Warning System หรือ การต่อยอดใช้เทคโนโลยี Network Digital Twin และ Asset Digital Twin เพื่อสร้างแบบจำลองดิจิทัลในการควบคุมโครงข่าย และสร้างแลปจำลอง (Flexibility Lab) ในอนาคตเพื่อประเมินการเชื่อมต่อ DERs และ Load การใช้ไฟใหม่ ๆ ต่อเสถียรภาพของโครงข่าย

นอกจากนี้กลยุทธ์ยังครอบคลุมถึงการจัดเก็บข้อมูลจำแนกทรัพย์สินและบันทึกข้อมูลให้ทันสมัย พร้อมใช้งาน เพื่อวางแผนการจัดซื้อ จัดหา ซ่อมบำรุง ทดแทนที่มีประสิทธิภาพ มีคุณภาพ เท่าทันการณ์ เพื่อให้เกิดการบำรุงรักษาอุปกรณ์หรือสินทรัพย์ต่าง ๆ ในรูปแบบที่เหมาะสม และการใช้งานเต็มประสิทธิภาพและคุ้มค่าตามอายุการใช้งานที่ควรจะเป็น เช่น การบำรุงรักษาเชิงป้องกัน (Preventive Maintenance)



กลยุทธ์ที่ 9 การเสริมสร้างศักยภาพของระบบจำหน่าย โดย Smart Grid และระบบที่รองรับธุรกิจในอนาคต (GM1)

การพัฒนาโครงข่ายไฟฟ้าอัจฉริยะ (Smart Grid) ซึ่งเป็นโครงข่ายไฟฟ้าที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมาบริหารจัดการ ควบคุมการผลิต การส่ง และการจ่ายพลังงานไฟฟ้า ซึ่งสามารถรองรับการเชื่อมต่อระบบไฟฟ้าจากแหล่งพลังงานทางเลือกที่สะอาดและกระจายอยู่ทั่วไป (Distributed Energy Resource: DERs) รวมทั้ง ให้บริการกับผู้เชื่อมต่อกับโครงข่ายผ่านมิเตอร์อัจฉริยะได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความมั่นคง ปลอดภัย เชื่อถือได้ และมีคุณภาพไฟฟ้าได้มาตรฐานสากล เช่น การประยุกต์ใช้ Voltage Control ในการบริหารแรงดันไฟฟ้า รองรับยานยนต์ไฟฟ้าและการเปิดเสรีกิจการไฟฟ้า

ทั้งนี้ กฟภ. ได้กำหนดแผนที่นำทาง (PEA Smart Grid Roadmap) ซึ่งสอดคล้องกับแผนแม่บทการพัฒนาระบบโครงข่ายสมรรถนะสูงของประเทศไทย พ.ศ. 2558 - 2579 ของกระทรวงพลังงาน โดยแบ่งการพัฒนาออกเป็น 4 ระยะ ได้แก่ 1) ระยะเตรียมการอยู่ในระหว่างปี พ.ศ. 2558 - 2559 ในการกำหนดผู้รับผิดชอบ กำหนด Platform ของการพัฒนาระบบโครงข่าย Smart Grid และการสนับสนุนการผลิตบุคลากรและการวิจัย 2) ระยะสั้นอยู่ในช่วงปี พ.ศ. 2560 - 2564 โดยสนับสนุนการศึกษาวิจัยโครงการนำร่องและการกำหนดนโยบายให้การไฟฟ้าลงทุนโครงการนำร่อง 3) ระยะกลางอยู่ในช่วงปี พ.ศ. 2565 - 2574 โดยการปรับปรุงนโยบายและกฎระเบียบให้เอื้อต่อการพัฒนาระบบ และสนับสนุนให้การไฟฟ้าลงทุนพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน และ 4) ระยะยาวอยู่ในช่วงปี พ.ศ. 2575 - 2579 โดยสนับสนุนการลงทุนต่อเนื่องใน

โครงสร้างพื้นฐาน และเทคโนโลยีต่าง ๆ รวมถึงกำหนดนโยบายสนับสนุน และประชาสัมพันธ์ให้ผู้บริโภคใช้ไฟฟ้าในโครงการนำร่อง ให้มีการลงทุนติดตั้งเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้อง เช่น การติดตั้งมิเตอร์ AMI

การทบทวนขีดความสามารถด้าน Smart Grid ของ กฟภ. เกิดการเปรียบเทียบความคืบหน้าในการดำเนินงานด้าน Smart Grid เทียบกับองค์กรคู่แข่งอื่น ๆ ในระดับสากลและระดับภูมิภาคผ่าน Smart Grid Index (SGI)¹ ซึ่งเป็นดัชนีเปรียบเทียบที่พัฒนาขึ้นโดย Singapore Power Group เพื่อสะท้อนความคืบหน้าของแต่ละประเทศในการพัฒนาของโครงข่ายระบบจำหน่าย ครอบคลุม การพัฒนาด้านระบบจำหน่ายใน 7 มิติ ได้แก่

- 1) ระบบการควบคุมและเทคโนโลยีในการบริหารโครงข่าย (Monitoring and Control)
- 2) เสถียรภาพการจ่ายไฟฟ้า (Supply Reliability)
- 3) การวิเคราะห์และประมวลผลข้อมูล (Data Analytic)
- 4) ความมั่นคงปลอดภัย (Security)
- 5) การเชื่อมต่อกับแหล่งพลังงานสะอาดที่กระจายตัว (DER Integration) และแหล่งสำรองพลังงานระดับระบบนำส่ง (Grid-scale Energy Storage)
- 6) ความพึงพอใจของลูกค้า (Customer Empowerment and Satisfaction)
- 7) สัดส่วนของพลังงานสะอาด (Green Energy) และการรองรับยานยนต์ไฟฟ้า

ซึ่ง กฟภ. จะต้องมุ่งเน้นพัฒนาในแต่ด้านอย่างจริงจัง ต่อเนื่อง โดยกำหนดเป้าหมายและแนวทางการพัฒนาแต่ละด้าน โดยการถอดบทเรียนจากคู่แข่งและเริ่มนำมาปรับประยุกต์ใช้เพื่อให้สามารถพัฒนาได้เท่าทัน และก้าวสู่การเป็นผู้นำด้านการพัฒนาระบบโครงข่ายไฟฟ้าอัจฉริยะ พร้อมทั้งประชาสัมพันธ์ความคืบหน้าและผลสำเร็จ เพื่อสะท้อนการติดตามพัฒนางานด้านการบริหารโครงข่ายอย่างต่อเนื่องตามความก้าวหน้าเทคโนโลยี และเพื่อบรรลุจุดยืนทางยุทธศาสตร์ Smart Energy Solution ในปี พ.ศ. 2570 และมีโครงสร้างพื้นฐานที่พร้อมสำหรับการต่อยอดธุรกิจและเชื่อมต่อผู้เล่นรายใหม่ เมื่อมีการเปิดเสรีกิจการไฟฟ้า

ในส่วนของ โครงการนำร่องสมาร์ทกริด ที่พญา กฟภ. จะต้องจัดทำแผนงานในการรองรับที่ชัดเจน และเตรียมความพร้อมด้านทรัพยากร จัดสรรงบประมาณให้สอดคล้องกับแนวทางกิจกรรมการลงทุนในแต่ละช่วง ครอบคลุมมิติอื่น ๆ เพิ่มเติมจาก Smart Meter เช่น โครงการขยายผลประโยชน์จากการติดตั้งมิเตอร์ AMI ในการลดค่าใช้จ่ายด้านการจัดหาหน่วยจ่ายกำลังในพื้นที่นำร่อง ด้วยการพัฒนาระบบงานธุรกิจให้เชื่อมต่อ

¹ สะท้อนความคืบหน้าของแต่ละประเทศในการพัฒนาของโครงข่ายระบบจำหน่าย อย่างไรก็ตาม SP คำนวณเกณฑ์นี้จากข้อมูลความคืบหน้าด้านการบริหารโครงข่ายระบบจำหน่ายไฟฟ้าเท่าที่เปิดเผยสู่สาธารณะในอินเทอร์เน็ต และสามารถหาข้อมูลได้น้อย 6 จาก 7 ด้าน โดยอาจถือได้ว่า SGI เป็นดัชนีเพียงตัวเดียวที่มีอยู่ ณ ปัจจุบันที่ดีเพียงพอในการเปรียบเทียบ (Benchmarking) และถอดบทเรียนแนวทางการพัฒนาระบบโครงข่ายไฟฟ้าอัจฉริยะระดับสากลได้ เนื่องจากข้อจำกัดในการจัดเก็บข้อมูลและการนำเสนอข้อมูลการบริหารโครงข่ายขององค์กรผู้ให้บริการโครงข่ายในแต่ละประเทศ ซึ่งมีข้อจำกัดไม่เหมือนกัน และเปิดเผยข้อมูลได้ไม่เท่ากัน ทำให้การนำ KPI ของแต่ละองค์กรมาเทียบกันโดยตรงอาจสมเหตุสมผลเป็นเรื่องยากมาก

เทคโนโลยีกับลูกค้า การจัดตั้งศูนย์ปฏิบัติการมิเตอร์อัจฉริยะ (Smart Meter Operation Center : SMOC) โครงการนำร่องด้านการตอบสนองของโหลด/การควบคุมการใช้ไฟฟ้าช่วงการใช้กำลังไฟฟ้าสูงสุด (Demand Response (DR)) โครงการนำร่องด้านระบบไมโครกริด และโครงการนำร่องด้านระบบกักเก็บพลังงาน (Energy Saving Storage) เป็นต้น

ยุทธศาสตร์ที่ 5

ยกระดับความพึงพอใจและความผูกพันของลูกค้า และกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย



กลยุทธ์ที่ 10 มุ่งตอบสนองความต้องการ ความคาดหวัง และความกังวลของ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (SCM1)

กฟภ. ให้ความสำคัญในการสร้างสายสัมพันธ์ที่ดีกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย เพื่อเป็นรากฐานให้องค์กรมีการเติบโตอย่างยั่งยืน โดยเน้นการตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อยกระดับความพึงพอใจและความผูกพันของทุกกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทั้งนี้ กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญของ กฟภ. มีทั้งหมด 9 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มหน่วยงานกำกับดูแลและภาครัฐ กลุ่มลูกค้าและผู้ใช้ไฟฟ้า กลุ่มชุมชน สังคม และสิ่งแวดล้อม กลุ่มสื่อมวลชน กลุ่มพันธมิตร กลุ่มคณะกรรมการ กลุ่มพนักงานและหน่วยงานภายใน และกลุ่มบริษัทในเครือ และกลุ่มคู่แข่งหรือคู่แข่งชั้น โดยแต่ละกลุ่มมีความต้องการและความคาดหวังจาก กฟภ. ในมิติที่แตกต่างกัน อย่างไรก็ตาม ในทุกกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียดังกล่าว ยังมิฐานะเป็นผู้ใช้บริการไฟฟ้าของ 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)

กลยุทธ์นี้จะให้ความสำคัญกับการศึกษาปัจจัยและระดับความต้องการ ความคาดหวัง รายกลุ่มลูกค้าที่ส่งผลต่อความพึงพอใจของลูกค้า ซึ่งจะมีการวิเคราะห์สารสนเทศจากการสำรวจเพื่อการเรียนรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาด และนำมาสรุปผลเป็นข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงการดำเนินงานขององค์กร โดยมุ่งเน้นการสร้างประสบการณ์ที่ดีกับลูกค้า สร้างความพึงพอใจ ความประทับใจให้กับลูกค้าตั้งแต่ขั้นตอนการศึกษาข้อมูลสินค้าและบริการ การตัดสินใจ การซื้อ การใช้บริการ และการให้บริการหลังการขาย โดยการศึกษาว่าลูกค้าต้องการมีประสบการณ์อย่างไรในการใช้สินค้าและบริการ เพื่อออกแบบสินค้าและบริการ หรือกิจกรรมการสร้างปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า รวมถึงการแสวงหาสิ่งอำนวยความสะดวกใหม่ ๆ ที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้า และช่วยเสริมสร้างประสบการณ์ที่ดีให้แก่ลูกค้าได้มากขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งในยุค New Normal ที่พฤติกรรมการใช้บริการของลูกค้ามีการเปลี่ยนแปลงอย่างมีนัยสำคัญ จึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาระบบ Smart Customer Services (SCS) เพื่อรองรับการให้บริการออนไลน์ รวมถึงส่งเสริมประชาสัมพันธ์การให้บริการออนไลน์ เช่น การเชิญชวนผู้ใช้ไฟฟ้าสมัครใช้บริการ e-Bill และการเชิญชวนสมัครใช้งาน PEA Smart Plus เพื่ออำนวยความสะดวกให้แก่ลูกค้า และลดภาระงานของสาขา สอดรับกับพฤติกรรมของผู้บริโภคในการชำระสินค้าและบริการออนไลน์ ซึ่งนอกจากจะช่วยลดต้นทุนการให้บริการลูกค้าขององค์กรแล้วยังช่วยในการรักษาสีงแวดล้อมเพื่อความยั่งยืนอีกด้วย

การทบทวนและปรับปรุงมาตรฐานการให้บริการลูกค้าที่สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าที่ครอบคลุมทุกกลุ่มลูกค้า รักษาระดับมาตรฐานการให้บริการ และเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลที่ครอบคลุมทุกกลุ่มลูกค้า รวมถึงยกระดับมาตรฐานและขั้นตอนการให้บริการ ตามข้อตกลงระดับการให้บริการ (Service Level Agreement: SLA) กระบวนการให้บริการลูกค้า 11 กระบวนการ (P1-P11) ทั้งนี้ในระยะยาว จะมุ่งเน้นในการให้บริการผ่านช่องทางออนไลน์ และมีการพิจารณาถึงความเหมาะสมของช่องทางการให้บริการ



กลยุทธ์ที่ 12 การรักษาฐานลูกค้ารายสำคัญ (Key Account) ที่มีความเสี่ยง (SCM3)

การกำหนดกลยุทธ์รายกลุ่มลูกค้า บูรณาการฐานข้อมูลระบบไฟฟ้าภายในหน่วยงาน และเสี่ยงของลูกค้าผ่านช่องทางต่าง ๆ เพื่อใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ในการวางแผนพัฒนาระบบไฟฟ้ารายกลุ่มลูกค้า ได้แก่ ลูกค้ารายใหญ่ (อุตสาหกรรมและพาณิชย์รายใหญ่) ลูกค้ารายย่อย (บ้านอยู่อาศัยและพาณิชย์รายย่อย) และ

ภาครัฐ (ราชการและรัฐวิสาหกิจ) โดยมีรายละเอียดกลยุทธ์ที่ชัดเจนในการดูแลในแต่ละกลุ่มลูกค้าในมิติต่าง ๆ เช่น ด้านผลิตภัณฑ์ ด้านบริการ ด้านสนับสนุนและด้านการบริหารข้อร้องเรียน เป็นต้น

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

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

การบริหารจัดการข้อร้องเรียน โดยการจัดประเภทข้อร้องเรียนและกำหนดมาตรฐานและระยะเวลาในการบริหารจัดการในแต่ละประเภท รวมถึงปรับปรุงช่องทางข้อร้องเรียนให้มีความสะดวก และง่ายในการติดต่อในทุกช่องทาง และมีการประเมินประสิทธิภาพของแต่ละช่องทางในทุกปี เพื่อให้ทุกปัญหาหรือข้อร้องเรียนได้รับการแก้ไขที่รวดเร็วตามมาตรฐาน SLA ที่กำหนด

โดยผลลัพธ์ที่คาดหวังจะเน้นไปในส่วนของ ค่าความผูกพัน (Engagement Score) ของลูกค้ารายสำคัญ (Key Account) ที่มีความเสี่ยงในการเปลี่ยนผู้ให้บริการเป็นรายอื่น จากการแข่งขันที่สูงขึ้น โดยเฉพาะลูกค้าในเขตพื้นที่อุตสาหกรรม



กลยุทธ์ที่ 13 การใช้ CRM เพิ่มประสิทธิภาพบริการตลอด Customer Journey (SCM4)

การพัฒนาความสัมพันธ์กับลูกค้าด้วยระบบ Customer Relationship Management (CRM) ถือเป็นอีกหนึ่งกลยุทธ์เชิงรุกที่มีนัยสำคัญต่อการรักษากฎเกณฑ์ลูกค้า และยกระดับมาตรฐานกระบวนการงานด้านการให้บริการลูกค้าอย่างมีระบบ เพื่อให้มีข้อมูลลูกค้าที่เป็นปัจจุบันและเชื่อมโยงอย่างเป็นระเบียบเพียงพอต่อการกำจัดความสูญเปล่า (Waste) ในการทำงานด้านบริการลูกค้า เพื่อให้องค์กรมีความคล่องตัว (Lean) ลดภาระงานของเจ้าหน้าที่ให้บริการลูกค้า ให้สามารถบริการลูกค้าได้สะดวก รวดเร็วยิ่งขึ้น และช่วยสร้างเสริมความประทับใจให้กับลูกค้า การใช้ CRM เป็นโครงการที่อยู่ในแผนยุทธศาสตร์ของ กฟภ. เป็นระยะเวลาหนึ่ง แต่มีข้อติดขัดในการพัฒนาระบบที่ทำให้เห็นผลสัมฤทธิ์ล่าช้า จำเป็นจะต้องยกระดับ

ความสำคัญขึ้นมาเป็นกลยุทธ์เพื่อเร่งรัดขับเคลื่อน เนื่องจาก CRM มีความสำคัญต่อการพัฒนาประสบการณ์ที่ดีของลูกค้า ตลอด Customer Journey การขยายผลของโครงการนำร่องจากการติดตั้ง Smart Meter และการต่อยอดใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์จากข้อมูลลูกค้า พฤติกรรมการใช้ไฟฟ้า หรือ พฤติกรรมการชำระค่าไฟฟ้าสู่ธุรกิจใหม่ การวิเคราะห์เพื่อช่วยในการบริหารจัดการโหลดการใช้ไฟฟ้า หรือ การบริหารจัดการหนี้ให้ดียิ่งขึ้น

การพัฒนาระบบบริหารจัดการลูกค้า (CRM) ไม่ว่าจะเป็นการสร้างระบบด้วยตนเอง จ้างที่ปรึกษาในการจัดทำระบบ หรือใช้บริการโปรแกรมสำเร็จรูปต่าง ๆ ที่มีอยู่ในท้องตลาด ล้วนมีข้อดี ข้อเสียที่แตกต่างกันไป ขึ้นอยู่กับคุณสมบัติของโปรแกรมที่คาดหวังให้เหมาะสมกับลักษณะการปฏิบัติงานจากการวิเคราะห์คู่แข่งและการศึกษาอุตสาหกรรมไฟฟ้า พบว่า Meralco รัฐวิสาหกิจด้านการไฟฟ้าจากฟิลิปปินส์ ถือเป็นตัวอย่างหนึ่งของการประสบความสำเร็จจากประยุกต์ใช้โปรแกรม CRM ที่มีชื่อว่า Salesforce ในปี พ.ศ. 2560 พร้อมทั้งระบบ Cloud ซึ่งช่วยให้ Meralco สามารถวิเคราะห์ลูกค้าได้ดีขึ้น มีการสื่อสารกับลูกค้า และสร้างประสบการณ์ให้ลูกค้าได้น่าประทับใจมากขึ้นด้วยกระบวนการขั้นตอนการให้บริการลูกค้าที่กระชับขึ้น จาก 30 นาที เหลือเพียง 15 นาที ซึ่ง กฟภ. สามารถนำเป็นตัวอย่างในการพัฒนาหรือแนวทางในการให้ที่ปรึกษาผู้เชี่ยวชาญ ออกแบบระบบ และถอดบทเรียนเพื่อปรับปรุงองค์กรในด้านการบริการลูกค้าได้ดียิ่งขึ้น แต่ทั้งนี้จะต้องให้มั่นใจได้ว่า การจัดซื้อ จัดจ้างพัฒนาระบบจะมีความสมบูรณ์ เชื่อมโยงกับกระบวนการภายในอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องและไม่ประสบปัญหาล่าช้า เช่นที่ผ่านมา

SO3

ยกระดับผลประกอบการ ต่อยอดสู่ธุรกิจใหม่ มุ่งสู่การเปิดเสรีกิจการไฟฟ้า

เป้าประสงค์

1. ความมั่นคงทางการเงิน เพิ่มสัดส่วนรายได้จากธุรกิจอื่น ๆ
2. การดำเนินงานตาม กลุ่มผลิตภัณฑ์และบริการที่คัดเลือก (Portfolio Selection) ของบริษัทในเครือ
3. กระบวนการดำเนินงานที่เป็น Digitalized 100% และการพัฒนาฐานข้อมูลลูกค้าสู่ Business Foresight
4. ความสำเร็จของโครงการนำร่อง – การรองรับการเปิดเสรีกิจการไฟฟ้า

ตัวชี้วัดระดับเป้าประสงค์

- ความสำเร็จในการเตรียมความพร้อมการนำบริษัท พีอีเอ เอ็นคอม อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด เข้าตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (SET)
- รายได้ธุรกิจเกี่ยวเนื่อง
- ความสำเร็จในการจัดทำแผนงานสำหรับการเตรียมความพร้อมสู่การเปิดเสรีกิจการไฟฟ้า

เป้าหมายที่คาดหวังระดับเป้าประสงค์

- ความสำเร็จในการเตรียมความพร้อมการนำบริษัท พีอีเอ เอ็นคอม อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด เข้าตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (SET) อยู่ในระดับ ร้อยละ 100
- รายได้ธุรกิจเกี่ยวเนื่อง ในปี 2570 เป็นจำนวน 8,760 ล้านบาท
- ความสำเร็จในการจัดทำแผนงานสำหรับการเตรียมความพร้อมสู่การเปิดเสรีกิจการไฟฟ้า อยู่ในระดับ ร้อยละ 100

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 3 (SO3) : ยกระดับผลประกอบการ ต่อยอด สู่ธุรกิจใหม่ มุ่งสู่การเปิดเสรีกิจการไฟฟ้า

ในอนาคตจะมีนโยบายของการเปิดซื้อขายไฟฟ้าเสรี โดยแบ่งแยกหน้าที่ DSO และ Retail ออกจากกัน โดยใช้กลไกตลาดที่แข่งขันสมบูรณ์ ซึ่งโครงการนำร่องดำเนินการในพื้นที่ EEC และบทบาทของ กฟผ. ประกอบด้วย

- 1) ร่วมกับ กฟน. กฟผ. จัดตั้งตลาดข้อตกลงซื้อขายไฟฟ้าล่วงหน้า (Forward Market) ในพื้นที่ EEC
- 2) ร่วมจัดทำข้อบังคับ TPA Regime และข้อกำหนด TPA Code รวมถึงหลักเกณฑ์และอัตรา Wheeling Charge เพื่อเสนอต่อ กฟผ.
- 3) การแบ่งแยกหน้าที่ของศูนย์ควบคุมระบบจำหน่ายไฟฟ้าออกจากระบบผลิตและจำหน่ายไฟฟ้า
- 4) เตรียมความพร้อมเรื่อง Market Operator Platform
- 5) เตรียมความพร้อมบุคลากร โครงสร้าง บริษัทในเครือ รวมถึงแยกบัญชี และศึกษาข้อกำหนดที่เกี่ยวข้องเพื่อรองรับการแบ่งแยกหน้าที่ระหว่าง DSO และ Trader
- 6) สร้างบทบาทของ Key Trader ในพื้นที่ EEC

ดังนั้น แผนในการเตรียมความพร้อมเพื่อรองรับการเปิดซื้อขายตลาดไฟฟ้าเสรี จึงควรเร่งรัดในการดำเนินการ เพื่อแสดงบทบาทที่ชัดเจนของ กฟผ. ในการเป็นผู้นำด้าน DSO โดยใช้ข้อได้เปรียบของบุคลากรและความพร้อมของระบบจำหน่าย และสร้างบทบาทที่ชัดเจนในการเป็นผู้นำด้าน Retail โดยใช้ความได้เปรียบของฐานลูกค้าที่มีจำนวนมากและกระจายครอบคลุมทั่วประเทศ ซึ่งจะนำมาสู่การกำหนด Business Model ที่เปลี่ยนแปลงไปจากสถานะ ณ ปัจจุบัน เพื่อขยายการเติบโตทางธุรกิจ โดยองค์กรจำเป็นต้องปรับตัวรองรับการเปลี่ยนแปลงในธุรกิจไฟฟ้า เนื่องจากปัจจุบัน เทคโนโลยีและโครงสร้างอุตสาหกรรมของระบบไฟฟ้ามีการเปลี่ยนแปลง รวมถึงปัจจุบันรายได้ขององค์กรมาจากธุรกิจหลัก คือ ธุรกิจจำหน่ายไฟฟ้า อย่างไรก็ตาม Core Competency และทรัพยากรขององค์กร ทำให้ กฟผ. มีโอกาสทางธุรกิจ และมีความได้เปรียบเหนือเอกชนรายอื่น ๆ เช่น ธุรกิจบริการงานด้านระบบไฟฟ้ากับลูกค้ากลุ่มอุตสาหกรรม ธุรกิจจัดการพลังงาน Solar Rooftop ที่ปรึกษาออกแบบระบบไฟฟ้า เป็นต้น ซึ่งธุรกิจเกี่ยวเนื่องดังกล่าวจะเป็นส่วนสำคัญในการพัฒนาความสามารถในการสร้างรายได้ในภาพรวมขององค์กรในอนาคต

รวมถึง บทบาทการสร้างโอกาสทางธุรกิจในการลงทุนในธุรกิจด้านพลังงานทดแทน หรือการเข้าไปร่วมลงทุนในกิจการอื่น ๆ ทั้งของภาครัฐ หรือ เอกชน ทั้งในประเทศและภูมิภาคอาเซียน ผ่านการดำเนินการโดยบริษัท พีอีเอ เอ็นคอม อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด และบริษัทในเครือในอนาคต ซึ่งมีบทบาทเป็นทั้งผู้ลงทุนหลัก และร่วมลงทุนกับพันธมิตรทางธุรกิจของ กฟผ.

ยุทธศาสตร์ที่ 6

กำหนดทิศทางเชิงยุทธศาสตร์ ระหว่าง กฟภ. และ
บริษัทในเครือ**กลยุทธ์ที่ 14** การกำหนดนโยบายและกำหนดทิศทางการดำเนินงานของ
บริษัทในเครือ รวมถึงการวิเคราะห์ถึงการเชื่อมโยงแผนธุรกิจเป็น
องค์รวม (Business Alignment) (NM1)

กลยุทธ์ดังกล่าวจะให้ความสำคัญในการกำหนดนโยบายในการลงทุน และการออกแบบ Potential Portfolio Strategies ในการบริหารภาพรวมของการลงทุนในธุรกิจต่าง ๆ ทั้งผ่านกลไกการดำเนินงานของ กฟภ. และบริษัทในเครือ เพื่อสร้างมูลค่าสูงสุดให้กับองค์กร (Creating Shareholder Value) รวมทั้งเกิดการพัฒนารุรกิจได้อย่างยั่งยืน โดยสามารถตอบสนองต่อโครงสร้างระบบไฟฟ้าที่เปลี่ยนแปลงไปได้ (Maximizing Sustainable Development) เพื่อมุ่งเน้นผลสำเร็จในการเตรียมความพร้อมการนำบริษัท พีโอเอ เอ็นคอม อินเทอร์เน็ตชั่นแนล จำกัด เข้าตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย โดยมีการดำเนินงานที่สำคัญ ดังนี้

การทบทวนนโยบายการลงทุนในภาพรวมขององค์กร และบริษัทในเครือโดยครอบคลุมถึงทิศทางการลงทุนในธุรกิจต่าง ๆ ที่เกิดประโยชน์กับ กฟภ. และสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมและรูปแบบธุรกิจ รวมถึงเป้าหมายการลงทุน (สัดส่วนในการดำเนินธุรกิจ และผลตอบแทนที่คาดหวัง) ที่มี

ความสอดคล้องกันระหว่างผู้ถือหุ้นหลัก และเป้าหมายในการบริหารจัดการขององค์กร มุ่งเน้นในการกำหนดบทบาทหน้าที่ และทิศทางของ บริษัท พีโอเอ เอ็นคอม อินเทอร์เน็ตชั่นแนล จำกัด ที่ชัดเจนทั้งในระยะสั้นและระยะยาว รวมทั้งการกำหนดยุทธศาสตร์ในการดำเนินงาน ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ และเป้าหมายที่ชัดเจนและเป็นรูปธรรม เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของการดำเนินงาน (Operating Management) และยกระดับผลประกอบการขององค์กร ทั้งรายได้ 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 ระหว่างธุรกิจเพื่อสนับสนุนการเติบโตของธุรกิจหลัก และระหว่างธุรกิจเกี่ยวเนื่องด้วยกัน เพื่อให้ทิศทางการดำเนินงานของธุรกิจมีความชัดเจน และสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันได้การจัดสรรทรัพยากรที่เหมาะสม โดยพิจารณาถึงการเพิ่มประสิทธิภาพของการใช้สินทรัพย์ที่มีในปัจจุบัน และความคุ้มค่าที่เกิดจากการลงทุนในแต่ละธุรกิจ

การกำหนดกลไกในการกำกับดูแล รวมถึงหาผลการดำเนินงานของบริษัทในเครือไม่เป็นไปตามเป้าหมาย จะมีกลไกอย่างไรในการติดตามและร่วมกำหนดยุทธศาสตร์เพื่อปรับปรุงผลการดำเนินงานดังกล่าวให้ได้ตามเป้าหมายที่กำหนด

ยุทธศาสตร์ที่ 7

ดำเนินงานตามแผนสำหรับธุรกิจเกี่ยวเนื่อง และการบริการกลุ่มผลิตภัณฑ์ (Product Portfolio)



กลยุทธ์ที่ 15 พัฒนาระบบการทำงานของธุรกิจเกี่ยวเนื่อง ให้มีความมั่นคงและ ตอบโจทย์การบริการ (NM2)

แนวทางที่สำคัญในการพัฒนาการดำเนินธุรกิจเกี่ยวเนื่อง สรุปดังนี้

- 1) การพัฒนารูปแบบการวิเคราะห์การศึกษาความเป็นไปได้ในการลงทุน/การดำเนินธุรกิจ (Feasibility Study) ในแต่ละโครงการ โดยจะมีการกำหนดรูปแบบของการวิเคราะห์ความเป็นไปได้ในแต่ละโครงการให้มีความชัดเจน และเป็นรูปแบบเดียวกัน เช่น ด้านธุรกิจ ด้านการตลาด ด้านเทคนิค ด้านกฎหมายและกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น เพื่อให้ผู้บริหารสามารถพิจารณาและเปรียบเทียบในแต่ละโครงการได้อย่างเหมาะสม
- 2) การออกแบบ Business Model ที่มีความเป็นไปได้ในเชิงธุรกิจ โดยมีการออกแบบและปรับปรุงกระบวนการ และ Operating Model ในการดำเนินธุรกิจให้ชัดเจน การจัดทำ Proof of Concept เพื่อทดสอบโครงการนำร่องกับกลุ่มตัวอย่าง (Pilot Project) และมีการประเมินผลการดำเนินงานเบื้องต้น โดยพิจารณาความเป็นไปได้ของตลาด และความคุ้มค่าของธุรกิจเป็นสำคัญ ก่อนที่จะเตรียมความพร้อมของทรัพยากรในการดำเนินงานเพื่อนำผลิตภัณฑ์และบริการออกสู่ตลาด (Commercialization) เช่น แผนทางการเงิน แผนการตลาด ที่มีความเหมาะสมกับสถานะของตลาด และการแข่งขัน ในแต่ละธุรกิจ เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน เป็นต้น
- 3) สร้างเครือข่ายพันธมิตร และพัฒนาความสัมพันธ์ ตลอดจนออกแบบแนวทางร่วมกันในการดำเนินงานร่วมกับพันธมิตรทั้งในและต่างประเทศที่เหมาะสม โดยพันธมิตรที่สำคัญ เช่น 1) กลุ่มพันธมิตรที่เป็นองค์กรหรือหน่วยงานภาครัฐ (Government to Government) 2) ผู้พัฒนา

เทคโนโลยีหรือนวัตกรรม 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. ในการดำเนินการด้านธุรกิจ และการตลาด รวมถึงการเรียนรู้เทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ ๆ ในตลาด เป็นต้น

นอกจากนี้ยังให้ความสำคัญกับการสร้างความแข็งแกร่งในด้านแบรนด์ขององค์กร (Brand) และการสร้างความน่าเชื่อถือ ทั้งในประเทศ และกลุ่มประเทศเป้าหมายในภูมิภาคอาเซียน รวมถึงในอนาคต ที่องค์กรมีความพร้อมและความเชี่ยวชาญในการศึกษาโครงการที่คุ้มค่ากับการลงทุน จะมีการใช้กลยุทธ์การควบรวมกิจการ (Mergers & Acquisitions) ในการสร้างการเติบโต และเพิ่มมูลค่าให้กับ Portfolio ขององค์กรต่อไป



กลยุทธ์ที่ 16 ยกระดับผลประกอบการขององค์กร และการจัดทำบัญชีต้นทุนระหว่าง Regulated Business และ Non-Regulated Business (NM3)

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

จากการวิเคราะห์ผลประกอบการของ กฟภ. พบว่า ธุรกิจหลักคือรายได้จากการจำหน่ายไฟฟ้า มีอัตรากำไรขั้นต้นคงที่ เนื่องจากเป็นกลไกของการดำเนินงานของการคำนวณอัตราโครงสร้างค่าไฟฟ้า ดังนั้น กำไรที่เกิดขึ้นจะอยู่ในระดับคงที่ แต่จากโครงสร้างอุตสาหกรรมไฟฟ้าที่มีการเปลี่ยนแปลงไป ดังนั้น กฟภ. จำเป็นต้องแสวงหาโอกาสในการลงทุนและสร้างธุรกิจเกี่ยวเนื่อง ดังนั้น กฟภ. ควรกำหนดแนวทางการดำเนินธุรกิจของ กฟภ. โดยแยกเป็นธุรกิจที่ถูกกำกับ (Regulated Business) ซึ่งดำเนินการในรูปแบบรัฐวิสาหกิจ และธุรกิจที่ไม่ถูกกำกับ (Non-regulated Business) รวมถึงควรพัฒนาธุรกิจที่ใช้ประโยชน์จากทรัพยากรที่มีอยู่แล้ว และยังไม่เต็มประสิทธิภาพขององค์กร เช่น สาย Fiber Optic ดังนั้นการดำเนินธุรกิจในส่วนที่ไม่ถูกกำกับ (Non-regulated Business) จำเป็นต้องขับเคลื่อนด้วยบริษัทในเครือ หรือในลักษณะเป็นบริษัทที่มีรูปแบบการดำเนินงานของเอกชนมากยิ่งขึ้น รวมถึงการดำเนินการร่วมกับพันธมิตร ทั้งนี้ ควรมีการกำหนดเป้าหมาย (Ends) ทิศทางการดำเนินงาน (Ways) และวิธีการทำงาน (Means) ที่ชัดเจน เพื่อกำหนดกระบวนการทำงานเพื่อรองรับการดำเนินงานและการบรรลุในธุรกิจเกี่ยวเนื่อง รวมถึงปัจจัยที่สำคัญคือ

การแยกบัญชีให้มีความชัดเจนว่าธุรกิจใดเป็นธุรกิจในการกำกับ ซึ่งต้องเป็นส่วนหนึ่งของการคำนวณโครงสร้างค่าไฟฟ้า และธุรกิจใดที่เป็นธุรกิจนอกการกำกับที่ 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) และ เกิดรูปแบบธุรกิจใหม่ด้านพลังงาน เช่น การซื้อไฟฟ้าผ่านคนกลาง (Supply and Load Aggregator) ธุรกิจในด้านผู้ใช้ไฟฟ้า (Behind the Meter) เป็นต้น ซึ่งจะพบว่าโครงสร้างอุตสาหกรรมไฟฟ้าที่กำลังเปลี่ยนแปลงไป จะส่งผลให้เกิดโอกาสในการดำเนินธุรกิจเกี่ยวเนื่องที่สามารถเพิ่มมูลค่าและยกระดับผลประโยชน์ของ กฟภ. ให้เติบโตอย่างยั่งยืนได้

การพัฒนาระบบการจัดทำบัญชีต้นทุนรายกิจกรรม โดยมุ่งเน้นให้มีการศึกษาความเป็นไปได้ หรือความเหมาะสมในการพัฒนาระบบสารสนเทศ เพื่อจัดทำโครงสร้างระบบบัญชี และร่วมกับสายงานที่เกี่ยวข้องในการกำหนด วิเคราะห์และระบุกิจกรรมของระบบงาน และกระบวนการหลัก (Key Work Processes) และกำหนด Resource Driver และ Activity Driver เพื่อวิเคราะห์ถึงความสัมพันธ์ของกิจกรรมและต้นทุน และนำไปสู่การออกแบบกระบวนการใหม่ (Redesign Processes) ที่มีความเหมาะสม และคล่องตัว



กลยุทธ์ที่ 17 มุ่งเน้นการสร้างมูลค่าเพิ่มจากฐานข้อมูลผู้ใช้ไฟฟ้า (NM4)

ข้อได้เปรียบของ กฟภ. คือ การมีฐานข้อมูลของลูกค้าจำนวนมาก โดยเป็นข้อมูลขนาดใหญ่ที่กระจายอยู่ทั่วประเทศ และแตกต่างกันทั้งครัวเรือน อุตสาหกรรมขนาดใหญ่ อุตสาหกรรมขนาดเล็ก เชิงพาณิชย์ และลูกค้าภาครัฐ ดังนั้น การวิเคราะห์ข้อมูลที่มีจำนวนมากเหล่านี้ เพื่อให้เกิดประโยชน์ในการต่อยอดเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มจากฐานข้อมูลที่มี จึงจำเป็นต้องใช้ Data Analytics ซึ่งเป็น Business Intelligence เพื่อแสดงผลเพื่อช่วยในด้านธุรกิจ ซึ่งเริ่มต้นจากการนำข้อมูลเหล่านั้นมาทำให้อยู่ในรูปแบบที่พร้อมจะประมวลผลได้โดยเทคโนโลยีหรือชุดคำสั่งและแบบจำลองที่สร้างขึ้นเพื่อนำข้อมูลที่ได้ผ่านการวิเคราะห์แล้วมาใช้ หรือแปลความหมายโดยบุคคลที่ได้รับการฝึกอบรมการใช้เทคโนโลยีเหล่านั้น รูปแบบของการวิเคราะห์ข้อมูลสามารถแบ่งได้ดังนี้

การวิเคราะห์ข้อมูลแบบพื้นฐาน (Descriptive Analytics) เป็นการวิเคราะห์เพื่อแสดงผลของรายการทางธุรกิจ เหตุการณ์ หรือกิจกรรมต่าง ๆ ที่ได้เกิดขึ้น หรืออาจกำลังเกิดขึ้นในลักษณะที่ง่ายต่อการเข้าใจ หรือต่อการตัดสินใจ ตัวอย่างเช่น รายงานการขาย รายงานผลการดำเนินงาน

การวิเคราะห์แบบเชิงวินิจฉัย (Diagnostic Analytics) เป็นการอธิบายถึงสาเหตุของสิ่งที่เกิดขึ้น ปัจจัยต่าง ๆ และความสัมพันธ์ของปัจจัยหรือตัวแปรต่าง ๆ ที่มีความสัมพันธ์กันของสิ่งที่เกิดขึ้น ตัวอย่างเช่น ความสัมพันธ์ระหว่างยอดขายต่อกิจกรรมทางการตลาดแต่ละประเภท ซึ่งเป็นก้าวใหม่ที่ช่วยเสริมให้ตัดสินใจไปในทิศทางที่ถูกต้อง

การวิเคราะห์แบบพยากรณ์ (Predictive Analytics) เป็นการวิเคราะห์เพื่อพยากรณ์สิ่งที่กำลังจะเกิดขึ้นหรือน่าจะเกิดขึ้น โดยใช้ข้อมูลที่ได้เกิดขึ้นแล้วกับแบบจำลองทางสถิติ หรือ เทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ต่าง ๆ (Artificial Intelligence) ตัวอย่างเช่น การพยากรณ์ยอดขาย การพยากรณ์ผลประจําผล เป็นต้น

การวิเคราะห์แบบให้คำแนะนำ (Prescriptive Analytics) เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลที่มีความซับซ้อนที่สุด เป็นทั้งการพยากรณ์สิ่งต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้น ข้อดี ข้อเสีย สาเหตุ และระยะเวลาของสิ่งที่จะเกิดขึ้น รวมถึงการให้คำแนะนำทางเลือกต่าง ๆ ที่มีอยู่ และผลของแต่ละทางเลือก

ดังนั้น การวิเคราะห์ข้อมูลที่ กฟภ. มีอยู่ จะทำให้องค์กรสามารถวิเคราะห์ข้อมูลที่เก็บจากพฤติกรรมของผู้ใช้ไฟฟ้าแต่ละราย วิเคราะห์ในภาพรวมรายพื้นที่หรือรายอุตสาหกรรม เพื่อนำไปสู่การทำการตลาดเบื้องต้นไปจนถึงสถิติประชากรและภูมิประชากรศาสตร์ เพื่อช่วยในการตัดสินใจในการต่อยอดฐานลูกค้า หรือความต้องการของลูกค้าเหล่านั้นสู่การดำเนินธุรกิจเกี่ยวเนื่องที่สามารถตอบสนองได้ตรงความต้องการของลูกค้า นอกจากนั้น Data Analytics จะสามารถช่วยเพิ่มช่องทางการตัดสินใจและประสิทธิผล (Productivities) ซึ่งจะทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น ช่วยลดกระบวนการที่ไม่จำเป็นและลดต้นทุนขององค์กร รวมไปถึงการบริหารความเสี่ยงในมิติต่าง ๆ

ยุทธศาสตร์ที่ 8

ปรับปรุงกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องให้มีความคล่องตัว และสามารถแข่งขันได้



กลยุทธ์ที่ 18 ทบทวนกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ เพื่อรองรับการดำเนินงานในธุรกิจ
เกี่ยวเนื่อง รวมถึงกำกับการดำเนินงาน (RS1)

มุ่งเน้นทบทวน จัดทำ หรือมีส่วนร่วมในการปรับปรุง พ.ร.บ. กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับเพื่อเอื้อต่อการดำเนินงานในธุรกิจที่เกี่ยวข้องขององค์กร รวมถึงการส่งเสริมการปฏิบัติตามกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ นโยบาย และมาตรฐานทั้งในและต่างประเทศ โดยปรับปรุงกระบวนการดำเนินงาน กฎระเบียบ หลักเกณฑ์ และการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพและโปร่งใส ทั้งนี้ ในอนาคตหาก กฟภ. มีการจัดตั้งบริษัทในเครือ/การร่วมลงทุน กลยุทธ์ดังกล่าว จะรองรับในการจัดตั้ง/ร่วมทุนให้เป็นไปตามกฎหมายที่เกี่ยวข้อง รวมถึงมีนโยบาย และหลักเกณฑ์ในการกำกับดูแลระหว่าง กฟภ. และบริษัทในเครือที่ดีและเหมาะสม

โดยหนึ่งในผลลัพธ์ที่คาดหวังจากกลยุทธ์จะมุ่งเน้นในเรื่องหลักเกณฑ์ ข้อบังคับภายใน วิธีปฏิบัติต่าง ๆ ในการดำเนินงานของ กฟภ. และบริษัทในเครือ เพื่อรองรับการดำเนินงานธุรกิจเกี่ยวเนื่อง เช่น การพัฒนาช่องทางชำระเงินรายได้อื่น ๆ ผ่านช่องทางอิเล็กทรอนิกส์ สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมลูกค้า

ยุทธศาสตร์ที่ 9

ส่งเสริมบทบาท กฟภ. ในการขับเคลื่อนนโยบาย การเปิดเสรีกิจการไฟฟ้า



กลยุทธ์ที่ 19 การเตรียมความพร้อมของ กฟภ. เพื่อรองรับการเปิดเสรีกิจการไฟฟ้า
(GM2)

จากรูปแบบการผลิตและจำหน่ายไฟฟ้าที่เริ่มเปลี่ยนแปลงไป ทำให้ปัจจุบันมีผู้บริโภคบางกลุ่มที่เป็นทั้งผู้ใช้ไฟฟ้าและผู้ผลิตไฟฟ้า (Prosumer) และเกิดการซื้อขายไฟฟ้ากันเองระหว่างประชาชนกับประชาชน (Peer to Peer หรือ P2P) มากขึ้น คณะกรรมการกำกับกิจการพลังงาน (กกพ.) จึงต้องศึกษารูปแบบและวิธีดำเนินการในหลายประเทศ เพื่อนำมาปรับใช้กับโครงสร้างการกำกับดูแลกิจการไฟฟ้าของประเทศไทย เนื่องจากปัจจุบันพระราชบัญญัติประกอบกิจการพลังงาน พ.ศ. 2550 ยังไม่สามารถรองรับการซื้อขายไฟฟ้าใน

รูปแบบใหม่ ๆ ได้ ทั้งนี้ กกพ. ได้จัดทำโครงการ ERC Sandbox เพื่อทดสอบระบบการซื้อขายไฟฟ้าเสมือนจริง ซึ่งจะเป็นการติดตามพฤติกรรมของผู้บริโภคและประสิทธิภาพของระบบว่าจะมีข้อดีข้อเสียอย่างไร และเตรียมเสนอที่ประชุมคณะกรรมการนโยบายพลังงานแห่งชาติ (กพช.) ให้เห็นชอบการยกเว้นโครงสร้างแบบ Enhanced 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 ในการรวบรวมความต้องการใช้ไฟฟ้าทั้งหมดจากผู้ซื้อรายย่อย

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

SO4

เป็นองค์กรไฟฟ้าชั้นนำ
ตอบโจทช์ความท้าทายของประเทศ
เพื่อความยั่งยืนของสังคมและสิ่งแวดล้อม

เป้าประสงค์

1. สนองนโยบายด้านพลังงานและความมั่นคงทางพลังงานของประเทศ
2. ลดผลกระทบเชิงลบของการดำเนินธุรกิจต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก
3. ความสำเร็จของการดำเนินการ Energy Platform ของประเทศ

ตัวชี้วัดระดับเป้าประสงค์

- ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินการปรับปรุงและจัดทำแนวทางปฏิบัติการเชื่อมต่อผู้ผลิตไฟฟ้าเพื่อลดขั้นตอนการดำเนินงาน *¹
- ความสำเร็จของแผนงานการพัฒนางองค์กรไปสู่ Carbon Neutral
- ได้รับรางวัล CSR ระดับนานาชาติ หรือ การรับรองรายงานความยั่งยืนตามมาตรฐานสากลจากองค์กรในประเทศ หรือ ต่างประเทศ *¹

เป้าหมายที่คาดหวังระดับเป้าประสงค์

- ความสำเร็จของการดำเนินการปรับปรุงและจัดทำแนวทางปฏิบัติการเชื่อมต่อผู้ผลิตไฟฟ้าเพื่อลดขั้นตอนการดำเนินงาน อยู่ในระดับ ร้อยละ 100 *¹
- ความสำเร็จของแผนงานการพัฒนางองค์กรไปสู่ Carbon Neutral อยู่ในระดับ ร้อยละ 100
- ได้รับรางวัล CSR ระดับนานาชาติ หรือ การรับรองรายงานความยั่งยืนตามมาตรฐานสากลจากองค์กรในประเทศหรือ ต่างประเทศ จำนวน 2 รางวัล หรือ การรับรอง *¹

หมายเหตุ : *¹ ตัวชี้วัดระดับสายงาน

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 4 (SO4) : เป็นองค์กรไฟฟ้าชั้นนำ ตอบโจทย์ความท้าทายของประเทศเพื่อความยั่งยืนของสังคมและสิ่งแวดล้อม

มุ่งเน้นการส่งเสริมให้องค์กรมีระบบการบริหารจัดการที่ดีและมีการเติบโตอย่างยั่งยืน ตามแนวทางมาตรฐานสากล ทั้ง ISO ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง การพัฒนาศักยภาพของบุคลากร และมาตรฐานของ UNSDGs (United Nations Sustainable Development Goals)

เป้าหมายการพัฒนาองค์กรที่ยั่งยืนของ กฟภ. คือการมุ่งเน้นการบรรลุเป้าหมายใน 3 มิติ ได้แก่ มิติเศรษฐกิจ (Economic) มิติสังคม (Social) และมิติสิ่งแวดล้อม (Environment) นอกจากนี้ ยังให้ความสำคัญในการดำเนินการที่รับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม โดยนำแนวทางที่ดีที่เป็นมาตรฐานสากลมาเป็นแนวปฏิบัติในการดำเนินงาน ทั้งมาตรฐาน ISO 26000 UNSDGs และ DJSI รวมถึงเกณฑ์การกำกับดูแลของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) กระทรวงการคลัง โดยการดำเนินโครงการที่รับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมสอดคล้องตามความต้องการความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและชุมชนที่สำคัญอย่างครอบคลุมและยั่งยืน และสามารถดำเนินการอย่างเป็นรูปธรรมเห็นผลลัพธ์ และได้รับรางวัลหรือการรับรองมาตรฐานด้านรายงานความยั่งยืนได้ตามมาตรฐานสากล

อีกทั้งเพื่อตอบสนองต่อนโยบายภาครัฐ นโยบายด้านพลังงานและความมั่นคงทางพลังงานของประเทศในเรื่องการเป็นกลางทางคาร์บอน (Carbon Neutral) ภายในปี พ.ศ. 2593 และเป็นการสนับสนุนนโยบายความยั่งยืนขององค์กร วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์นี้จึงมุ่งเน้นไปในการนำองค์กรลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก ลดผลกระทบเชิงลบของการดำเนินธุรกิจต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม และวางรากฐานเพิ่มสัดส่วนพลังงานสะอาดในอนาคต

ยุทธศาสตร์ที่ 10

เติบโตอย่างยั่งยืน เพิ่ม Eco-efficiency



กลยุทธ์ที่ 20 วิเคราะห์ GAP และแนวทางการผลักดันองค์กรสู่ความยั่งยืน (OC1)

การส่งเสริมให้องค์กรมีการเติบโตอย่างยั่งยืน มุ่งเน้นการบรรลุใน 3 มิติ ประกอบด้วย มิติเศรษฐกิจ (Economic) มิติสังคม (Social) และมิติสิ่งแวดล้อม (Environment) ซึ่งต้องไปด้วยกันอย่างสมดุล

- มิติเศรษฐกิจ (Economic) ตอบสนองนโยบายภาครัฐ มุ่งเน้นยุทธศาสตร์ด้านพลังงานเพื่อรองรับ การเติบโตของประเทศ ในขณะที่ยังคงมีความสามารถในการสร้างกำไร (Economic Wealth)
- มิติสังคม (Social) มีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม ทำให้ผู้คนที่เกี่ยวข้องมีคุณภาพชีวิตที่ดี และมีความสุข (Social Well-Being)
- มิติสิ่งแวดล้อม (Environment) รับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อมอย่างเป็นรูปธรรม (Environmental Wellness) คงไว้ซึ่งความหลากหลายทางชีวภาพ และใช้ทรัพยากรธรรมชาติอย่างมีประสิทธิภาพ

ซึ่งการบูรณาการมิติทั้งหมดจะส่งผลให้ กฟผ. เข้าสู่องค์กรที่มีการพัฒนาอย่างยั่งยืน ตามแนวทางการปฏิบัติของมาตรฐานสากล เช่น มาตรฐาน ISO 26000 (มาตรฐานระหว่างประเทศ เพื่อให้คำแนะนำเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคม (Social Responsibility) Sustainable Development Goals–SDGs (การพัฒนาที่สมดุลกันใน 3 เสาหลักของมิติความยั่งยืน) และ Dow Jones Sustainability Index (DJSI) (เป็นดัชนีที่คัดเลือก “หุ้นยั่งยืนระดับโลก” ที่มีความโดดเด่นในการดำเนินธุรกิจ และคำนึงถึงประเด็นเรื่องความยั่งยืนเป็นหลัก) รวมถึงเกณฑ์การกำกับดูแลของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) ในการส่งเสริมกิจกรรมการมีส่วนร่วมรับผิดชอบต่อสังคม ชุมชน สิ่งแวดล้อม โดยพัฒนากระบวนการมีส่วนร่วมจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Engagement) เช่น พนักงาน ลูกค้า คู่ค้า เป็นต้น การบริหารจัดการห่วงโซ่อุปทาน การกำกับดูแลกิจการ เพื่อรักษาความสัมพันธ์อันดีในทุกกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การสร้างมาตรฐานความปลอดภัย และระบบบริหารจัดการด้านความปลอดภัยในการปฏิบัติงานภายในองค์กร อีกทั้งให้ความสำคัญกับสิ่งแวดล้อม การจัดการทรัพยากร ควบคู่ไปกับการพัฒนาและส่งเสริมโครงการที่ยกระดับคุณภาพชีวิตของสังคม ชุมชน

21

กลยุทธ์ที่ 21 สนับสนุนการใช้พลังงานอย่างมีประสิทธิภาพ (OC2)

เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goal: SDGs) และแผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ซึ่งต้องการให้เกิดความมั่นคงทางพลังงาน ภายใต้การรักษาสถานะทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม โดยการส่งเสริมการใช้พลังงานสะอาดให้เข้ามามีบทบาทมากขึ้น รวมถึงการปรับปรุงการใช้ประสิทธิภาพของพลังงานให้สูงขึ้น กล่าวคือ ประเทศไทยตั้งเป้าหมายเพิ่มสัดส่วนการใช้พลังงานทดแทน ควบคู่ไปกับการปรับปรุงการใช้พลังงานให้มีประสิทธิภาพสูงมากขึ้น

ดังนั้น เพื่อให้สอดคล้องกับมิติพลังงานของยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปีตามนโยบายของภาครัฐ และเป้าหมายการพัฒนาส่งเสริมมาตรฐานชีวิตและความเป็นอยู่ของมนุษย์ ซึ่งจัดทำโดยสหประชาชาติ กฟผ. ซึ่งเป็นผู้ให้บริการไฟฟ้าที่ครอบคลุมพื้นที่ 74 จังหวัดทั่วประเทศไทย ควรเป็นกลไกที่สำคัญ (Mechanism) ในการผลักดันและส่งเสริมให้มีการใช้พลังงานอย่างเกิดประโยชน์สูงสุดในทุกภาคส่วน (Energy Efficiency) ทั้งในประเด็นการควบคุมและลดการสูญเสียพลังงานจากกิจกรรมทางเศรษฐกิจ และการวางแผนการใช้พลังงานอย่างเกิดประโยชน์สูงสุด การเลือกใช้เทคโนโลยีที่มีช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการใช้พลังงาน (เช่น หลอดไฟแอลอีดีแทนหลอดไส้ เป็นต้น) รวมถึงการเลือกใช้พลังงานหมุนเวียน เพื่อลดการนำเข้าพลังงานขั้นต้น (Primary energy) โดยเน้นการจัดการพลังงานในโรงงานอุตสาหกรรม ซึ่งเป็นกลุ่มลูกค้าที่มีการใช้ปริมาณไฟฟ้าสูง โดยเลือกประเมินประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ (Eco-Efficiency) ตามมาตรฐาน ISO 14045 เพื่อวิเคราะห์สัดส่วนระหว่างรายได้จากการให้บริการสาธารณูปโภค (บาท) ต่อ ปริมาณก๊าซเรือนกระจกที่เกิดจากการให้บริการสาธารณูปโภค ดังนั้น กฟผ. ควรมีส่วนร่วม ในการพัฒนาและร่วมมือในการศึกษาเทคโนโลยีที่ช่วยในการประหยัดพลังงาน มีการให้คำแนะนำในการเลือกใช้เทคโนโลยีเพื่อใช้พลังงานอย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งสร้างการตระหนักถึงความสำคัญของการอนุรักษ์พลังงานอย่างยั่งยืน และยกระดับการพัฒนาด้านการอนุรักษ์พลังงานในประเทศไทย

22

กลยุทธ์ที่ 22 มุ่งเน้นการลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกภายในองค์กร (OC3)

ภายใต้การประชุม COP ครั้งที่ 21 เกิดเป็น “ความตกลงปารีส (Paris Agreement)” ซึ่งมีสาระสำคัญคือ “จำกัดการเพิ่มขึ้นของอุณหภูมิเฉลี่ยของโลกในศตวรรษนี้ให้ต่ำกว่า 2 องศาเซลเซียส” ซึ่งครอบคลุมทั้งในประเด็น การปรับตัวต่อสภาพภูมิอากาศ โครงสร้างทางการเงิน การสนับสนุน พัฒนา และถ่ายทอดเทคโนโลยี รวมทั้งการลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกสุทธิจนเป็นศูนย์ (Net Zero Greenhouse Gas Emissions) โดยเฉพาะก๊าซคาร์บอนไดออกไซด์ที่ต้องการปรับสมดุลระหว่างการปล่อยออกสู่สิ่งแวดล้อม และในครั้งล่าสุดการประชุม COP 26 นายกรัฐมนตรี พลเอก ประยุทธ์ จันทร์โอชา ได้ประกาศเป้าหมายสำคัญคือประเทศไทย

จะเป็นกลางทางคาร์บอน (Carbon Neutrality) ในปี พ.ศ. 2593 และปล่อยก๊าซเรือนกระจกสุทธิเป็นศูนย์ (Net Zero) ภายในปี พ.ศ. 2608

ในการนี้ กฟภ. ซึ่งสามารถสนับสนุนการลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก และไปจนถึงเป้าหมายสูงสุด นั่นคือ ความเป็นกลางทางคาร์บอน (Carbon Neutrality) นั้น สามารถเริ่มต้นโดยการจัดการพลังงานผ่านการจัดทำรายงานความยั่งยืน (Sustainability Report) ซึ่งจะช่วยให้องค์กรสามารถเรียบเรียงข้อมูลและเชื่อมโยงกับกลยุทธ์ขององค์กร และจัดทำการประเมินผล ซึ่งจะช่วยให้เห็นการพัฒนาอย่างต่อเนื่องของการดำเนินการ และนำไปสู่คุณค่าที่ยั่งยืนให้กับองค์กร ซึ่งตามแผนงานของสำนักงานนโยบายและแผนพลังงาน (สนพ.) ได้กำหนดแผนปฏิบัติการลดก๊าซเรือนกระจกของประเทศทั้งหมด 3 แผนหลัก ประกอบด้วย 1) การลดความเข้มข้นการใช้พลังงาน 2) เพิ่มสัดส่วนพลังงานทดแทน 3) ส่งเสริมการผลิตไฟฟ้าจากพลังงานหมุนเวียน ซึ่งจะเป็นหลักการสำคัญที่ช่วยให้ กฟภ. ก้าวเป็นผู้นำในการลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก และพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นกลางทางคาร์บอน (Carbon Neutrality) ได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน

ยุทธศาสตร์ที่ 11 เพิ่มสัดส่วนไฟฟ้าจาก Renewable Energy



กลยุทธ์ที่ 23 สนับสนุนการให้ภาคประชาชนใช้ไฟฟ้าจากพลังงานหมุนเวียน (OC4)

คณะกรรมการกำกับกิจการพลังงาน (กกพ.) มีนโยบายให้ กฟภ. รับซื้อไฟฟ้าโครงการผลิตไฟฟ้าจากพลังงานแสงอาทิตย์ที่ติดตั้งบนหลังคา (Solar PV Rooftop) โดยกำหนดเป้าหมายปีละ 5 เมกะวัตต์ ในปี พ.ศ. 2565 ในราคา 2.20 บาทต่อหน่วย ระยะเวลารับซื้อ 10 ปี กำหนดจ่ายไฟฟ้าเชิงพาณิชย์ตามสัญญา (SCOD) ภายใน 270 วัน นับตั้งแต่วันที่ทำสัญญาซื้อขายไฟฟ้า แต่ปัจจุบัน กฟภ. รับซื้อยังไม่ถึงเป้าหมายที่กำหนดไว้ เนื่องจาก 1) จำนวนผู้สมัครขายไฟฟ้าไม่เพียงพอ และ 2) ผู้สมัครขายไฟฟ้าไม่ผ่านเกณฑ์การประเมิน จึงถูกยกเลิกสัญญา ดังนั้น กฟภ. สามารถจะดำเนินแนวทางในการส่งเสริมสนับสนุนเพื่อให้สามารถซื้อไฟฟ้าได้ตามเป้าหมายและเปิดโอกาสให้ภาคประชาชนได้ใช้ไฟฟ้าจากพลังงานหมุนเวียนได้ ดังนี้

1) ประชาสัมพันธ์สร้างการรับรู้ เมื่อมีการประกาศรับซื้อและการจัดทำสื่อประชาสัมพันธ์ที่เข้าใจง่ายเกี่ยวกับ นโยบายการรับซื้อ คุณสมบัติที่เหมาะสมของผู้ที่ต้องการขายไฟฟ้าให้ กฟภ. และข้อดีในเชิงประจักษ์ เช่น รายได้สามารถคืนทุนเร็วขึ้นมากน้อยแค่ไหน ทั้งยังควรประชาสัมพันธ์และสื่อสารให้มากขึ้นผ่านช่องทางเอกชน ผู้ให้บริการติดตั้งโซลาร์เซลล์ตามบ้านเรือน เพื่อให้ข้อมูล ตั้งแต่การเริ่มติดตั้งให้ตรงตามคุณสมบัติที่กำหนดไว้ว่าสามารถขายไฟฟ้าให้ กฟภ. ได้

2) ปรับปรุงกระบวนการสมัครเข้าร่วมขายไฟฟ้าผ่าน กฟภ. ให้เป็นเรื่องง่าย มีการให้คำแนะนำและอำนวยความสะดวก ตลอดขั้นตอนการพิจารณาประเมินคุณสมบัติผู้ขายไฟฟ้าให้สามารถเข้าใจได้ง่าย กระชับ และมีเวลาเพียงพอในการปรับปรุงตามเกณฑ์คุณสมบัติ

ปัจจุบัน ผู้ใช้ไฟฟ้าต่างตื่นตัวมากขึ้นในการติดตั้งโซลาร์เซลล์ตามอาคารบ้านเรือน จากแนวโน้มการเติบโตของ Prosumer และต้นทุนการติดตั้งโซลาร์เซลล์ที่ลดลง ตามความก้าวหน้าของเทคโนโลยี มีผู้ผลิตไฟฟ้าจำนวนไม่น้อยที่ผลิตไฟฟ้าได้มากเกินความต้องการใช้และมีความคาดหวังที่จะขายไฟฟ้าเข้าระบบเพื่อลดภาระค่าใช้จ่ายและเสริมสร้างรายได้ให้ครัวเรือน ถึงแม้ว่าอัตราาราคารับซื้อค่าไฟฟ้าอาจจะถูกกำหนดอยู่ในช่วง 2.20 บาทต่อหน่วย เนื่องจากดีกว่าการปล่อยให้เสียเปล่าและช่วยให้การลงทุนติดตั้งโซลาร์เซลล์คืนทุนได้เร็วขึ้น ดังนั้น การส่งเสริมปรับปรุงกระบวนการรับซื้อไฟฟ้าจากภาคประชาชน ถือเป็นอีกโครงการสำคัญในกลยุทธ์การสนองรับนโยบายของ กกพ. เพื่อการส่งเสริมให้ประชาชนได้ใช้ไฟฟ้าจากพลังงานสะอาด และเป็นการช่วยสร้างความคืบหน้าให้กับประเทศในการวางรากฐานความยั่งยืนด้านพลังงานจากพลังงานหมุนเวียน

บทที่ 2 การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)

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

2.1 บทบาทและความรับผิดชอบ

1) คณะกรรมการ กฟผ. กำกับดูแลและสนับสนุนการนำนโยบายการบริหารความเสี่ยงไปปฏิบัติใน กฟผ. ผ่านทางคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน และผู้บริหารสูงสุดของ กฟผ.

2) คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ กฟผ. เป็นผู้กำกับดูแลการนำนโยบายและกรอบการบริหารความเสี่ยงไปปฏิบัติภายในองค์กร ติดตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง รวมทั้งความเพียงพอของการจัดการความเสี่ยงที่สำคัญ และรายงานให้คณะกรรมการ กฟผ. ทราบ

3) ผู้บริหารเป็นผู้รับผิดชอบในการนำนโยบายการบริหารความเสี่ยงไปปฏิบัติและติดตามผลการนำไปใช้อย่างต่อเนื่อง โดยได้รับการสนับสนุนจากคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ กฟผ. พนักงานทุกคนต้องรับผิดชอบในการปฏิบัติตามนโยบายและคู่มือการบริหารความเสี่ยง

2.2 กระบวนการบริหารความเสี่ยง

จากการทบทวนกระบวนการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรของ กฟผ. เดิมมีประเด็นข้อสังเกตสำหรับการปรับปรุง/ทบทวนกระบวนการบริหารความเสี่ยง ที่จะนำไปใช้สำหรับการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ประจำปี พ.ศ. 2565 โดยสอดคล้องกับระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Assessment Model: SE-AM) กำหนด ซึ่งอ้างอิงเกณฑ์การประเมินความเสี่ยง การควบคุมภายใน ซึ่งประยุกต์มาจากเกณฑ์ของ COSO (The Committee of Sponsoring Organization of Treadway Commission) ซึ่งในเกณฑ์การประเมิน SE-AM (ฉบับปรับปรุง ปี พ.ศ. 2565 ใช้พื้นฐานตามกรอบแนวคิดของ COSO 2017 เพื่อการบรรลุเป้าหมายในการดำเนินงานที่สอดคล้องไปกับกระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์ สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร และการควบคุมภายในองค์กรให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน รวมทั้งสอดคล้องตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี โดยได้ทบทวนเพื่อให้กระบวนการบริหารความเสี่ยงมีความเชื่อมโยงกับการวางแผนยุทธศาสตร์องค์กร แผนปฏิบัติการ แผนงานโครงการ และแผนงานทุกระดับ เพื่อเป็นการประกันผลการดำเนินงานในระดับหนึ่งว่า เป้าหมายองค์กรตามยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้ จะสามารถบรรลุได้อย่างชัดเจน

ทั้งนี้ ได้ทำการทบทวนกระบวนการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ระดับองค์กรของ กฟภ. จากคู่มือการปฏิบัติงาน (Work Manual) กระบวนการจัดทำแผนและประเมินผลการบริหารความเสี่ยงองค์กร สายงานยุทธศาสตร์ ฝ่ายกำกับดูแลและบริหารความเสี่ยง กองแผนบริหารความเสี่ยง (ปรับปรุงครั้งที่ 4) และนำเสนอการปรับปรุงกระบวนการให้มีแนวทางที่เป็นระบบและมีประสิทธิผลมากขึ้น รวมทั้งสามารถตอบสนองต่อข้อกำหนดต่างๆ ของระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ให้การดำเนินการครอบคลุมตามเกณฑ์ในส่วนเกณฑ์ประเมินข้อที่ 2 - 5 ซึ่งจากการศึกษาพบว่า กระบวนการยังขาดความสมบูรณ์ในประเด็น การกำหนดนโยบาย การกำหนดแรงจูงใจ รวมทั้งการประเมินประสิทธิผลกระบวนการเพื่อนำไปสู่การทบทวนกระบวนการที่เป็นระบบ จึงได้ทำการเพิ่มเติมประเด็นขั้นตอนในขั้นตอนที่ 1 และ 5 เดิมให้มีความครบถ้วนมากขึ้น รวมทั้งหมด 2 ขั้นตอน ดังนี้

1) ขั้นตอนที่ 1 เพิ่มเติมขั้นตอนจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรของ กฟภ. โดยทำการทบทวนหลักเกณฑ์และตระหนักรู้ถึงแผนการบริหารความเสี่ยงให้สะท้อนในเชิงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการ โดยมุ่งเน้นในส่วนของการพัฒนาบุคลากร และหัวข้ออื่นที่เกี่ยวข้อง เช่น แผนยุทธศาสตร์ด้าน HR แผนแม่บทเทคโนโลยีดิจิทัล เป็นต้น รวมถึงการสำรวจทัศนคติของพนักงานในเรื่องการบริหารความเสี่ยงขององค์กร และสรุปผลการสำรวจเสนอผู้บริหารในสายงานที่เกี่ยวข้อง ซึ่งเกี่ยวพันในการจัดบรรยากาศวัฒนธรรม และความตระหนักรู้ที่สนับสนุนการบริหารความเสี่ยง

2) ขั้นตอนที่ 5 เพิ่มเติมในประเด็นเพิ่มการระบุ Risk Appetite (RA) และ Risk Tolerance (RT) ในระดับที่องค์กรสามารถยอมรับได้และมีความสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรประจำปีบัญชี (Business Objective) โดยพิจารณาให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ (แผนระยะยาว) และแผนปฏิบัติการประจำปีของทุกสายงาน รวมทั้งประเมินระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยง (Assesses Severity of Risk) และจัดลำดับความเสี่ยง (Prioritizes Risks)

การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรของ กฟภ. ที่ทบทวน ประกอบด้วย 18 ขั้นตอน ดังนี้

1) สร้างความตระหนักรู้ถึงความสำคัญของการบริหารจัดการความเสี่ยง ผ่านแผนงานพัฒนาบุคลากรด้านการบริหารความเสี่ยง เพื่อมุ่งหวังให้พนักงาน กฟภ. ทุกคนตระหนักรู้ และเข้าใจความสำคัญของการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์กรในทุกๆ สายงาน โดยเริ่มปฏิบัติตามแผนตั้งแต่ต้นเดือนมกราคมจนถึงเดือนธันวาคม โดยมุ่งเน้นในประเด็นสำคัญ อาทิ การจัดบรรยากาศวัฒนธรรม และความตระหนักรู้ที่สนับสนุนการบริหารความเสี่ยง โดยทำการทบทวนหลักเกณฑ์และตระหนักรู้ถึงแผนการบริหารความเสี่ยง ให้สะท้อนในเชิงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการ รวมถึงการสำรวจความรู้ ความเข้าใจ และทัศนคติของพนักงานในเรื่องกระบวนการบริหารความเสี่ยงตามคู่มือการบริหารความเสี่ยงของ กฟภ.

2) รวบรวมข้อมูลต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง มาจัดหมวดหมู่เพื่อเตรียมความพร้อมในการจัดทำสารสนเทศสำหรับ การวิเคราะห์และระบุความเสี่ยงเพื่อเป็นปัจจัยนำเข้าในการกำหนดยุทธศาสตร์ขององค์กร ภายในช่วงเดือนกุมภาพันธ์ - เมษายน ของทุกปี โดยรวบรวมข้อมูล ดังนี้

- 2.1) สรุปผลการบริหารความเสี่ยงปีที่ผ่านมาและสถานะความเสี่ยงปัจจุบัน
- 2.2) ข้อมูลสภาพแวดล้อมจากปัจจัยภายในและภายนอก ผลการดำเนินงานที่ผ่านมาของ กฟภ. รวมถึงการคาดการณ์ในอนาคตจากกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์และจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีของ กฟภ.
- 3) รวบรวมปัจจัยเสี่ยงที่มีแนวโน้มเกิดขึ้นจากการจัดทำยุทธศาสตร์ประจำปี ทั้งในระดับองค์กร และสายงาน เพื่อกำหนด Risk Universe ขององค์กร
- 4) จัดประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการภายในเดือน สิงหาคม – กันยายน ของทุกปี เพื่อระบุปัจจัยเสี่ยงที่อาจทำให้ กฟภ. ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรให้ครอบคลุมความเสี่ยงทั้ง 4 ด้าน (Strategic Risk, Operation Risk, Financial Risk และ Compliance Risk) โดยปัจจัยเสี่ยงที่ระบุได้จะถูกนำมาประเมินประสิทธิภาพการควบคุมที่มีอยู่ในภาพขององค์กรโดยมีระดับคะแนนอยู่ในช่วง 1 – 5 คะแนน และนำมาประเมินใน 3 มิติ ได้แก่
 - (1) ผลการดำเนินงานเมื่อเทียบกับเป้าหมาย
 - (2) กระบวนการควบคุม
 - (3) การติดตามประเมินผล
- 5) นำผลลัพธ์ในขั้นตอนที่ 4) มาทำการระบุ Risk Appetite (RA) และ Risk Tolerance (RT) ในระดับที่องค์กรสามารถยอมรับได้และมีความสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรประจำปีบัญชี (Business Objective) โดยพิจารณาให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ (แผนระยะยาว) และแผนปฏิบัติการประจำปีของทุกสายงาน หรือหากไม่มีการระบุ ผลคะแนนปัจจัยเสี่ยงใดได้รับการประเมินในมิติใดมิติหนึ่งต่ำกว่า 3 คะแนน ปัจจัยนั้นจะถูกพิจารณาว่ามีความเสี่ยง ซึ่งจะถูกนำมาพิจารณาว่ามีประสิทธิผลของการควบคุมไม่เพียงพอ
- 6) ประเมินระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยง (Assesses Severity of Risk) และจัดลำดับความเสี่ยง (Prioritizes Risks) เป็นลำดับถัดไป โดยการประเมินระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยงผ่านการวิเคราะห์ Impact และ Likelihood รวมทั้งจัดทำ Risk Profile ภายในเดือนกันยายนของทุกปี โดยใช้ฐานข้อมูลในอดีตและการคาดการณ์ในอนาคต เพื่อให้สามารถเห็นแนวโน้มของโอกาสที่จะเกิดของปัจจัยเสี่ยงนั้นๆ และประเมินผลกระทบพร้อมทั้งระบุสาเหตุของแต่ละปัจจัยเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม รวมทั้งมีการถ่ายทอดไปสู่ระดับสายงานในการจัดทำแผนภาพความเสี่ยง (Risk Profile) เพื่อวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงผ่านแผนภาพเพื่อมุ่งหวังให้สามารถลดระดับความรุนแรงที่เกิดขึ้นได้ครบทุกประเด็น จากนั้นนำเสนอความเสี่ยงขององค์กรขอความเห็นชอบต่อ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงฯ
- 7) นำผลลัพธ์ในขั้นตอนที่ 6) ซึ่งผ่านการเห็นชอบจากคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงฯ มาจัดทำ Risk Correlation Map และ Portfolio View of Risk ภายในเดือนกันยายนของทุกปี
 - 7.1) จัดทำ Risk Correlation Map เพื่อแสดงความสัมพันธ์ของปัจจัยเสี่ยง (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) ที่มีระหว่างปัจจัยเสี่ยงต่างๆ ซึ่งเมื่อทราบถึงความสัมพันธ์ของความเสี่ยง และผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยงที่มีต่อกัน รวมทั้งสามารถแสดงน้ำหนักของสาเหตุ ประกอบกับการวิเคราะห์ถึงที่มาของน้ำหนักแต่ละสาเหตุในปัจจัยเสี่ยง และควรแสดงความสัมพันธ์ของสาเหตุ

หลักและสาเหตุรองได้อย่างชัดเจน โดยพิจารณาแต่ละสาเหตุและมาตรการควบคุมที่มีอยู่เดิม (Existing Control/Plan) ที่มารองรับในแต่ละสาเหตุ และจัดทำแผนเพิ่มเติมในการจัดการความเสี่ยง (Mitigation Plan) ได้ครอบคลุมทุกสาเหตุ รวมถึงออกแบบระบบงาน (Work System) และ กระบวนการ (Work Process) ในการดำเนินงานขององค์กร เป็นต้น

7.2) จัดทำกระบวนการในการวิเคราะห์ถึงภาพรวมของความเสี่ยง (Portfolio View of Risk) เพื่อแสดงให้เห็นว่าปัจจัยเสี่ยงแต่ละตัวนั้นส่งผลกระทบต่อเป้าหมายทางการเงินขององค์กรอย่างไร โดยคำนึงถึงประเด็นต่อไปนี้

- วิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงทั้งหมด โดยคำนึงถึงช่วงความเบี่ยงเบนของความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance) เพื่อจัดทำแบบจำลองที่เหมาะสม และนำแบบจำลองดังกล่าวไปใช้อ้างอิงในการบริหารความเสี่ยงในภาพรวมและความสัมพันธ์ในแต่ละปัจจัยเสี่ยง โดยจัดทำร่วมกับเจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner) ซึ่งพิจารณาจากความสัมพันธ์ของความเสี่ยงและผลกระทบของหน่วยงาน
- จัดเตรียมข้อมูลทางการเงินพร้อมทั้งสมมุติฐานทางการเงินที่เกี่ยวข้อง
- สร้างแบบจำลองทางการเงินโดยผูกข้อมูลทางการเงินเข้ากับความสัมพันธ์และปัจจัยขับเคลื่อนดังกล่าว

8) พิจารณาแนวทางจัดทำ Portfolio View of Risk และพิจารณาและจัดทำแผนงานตอบสนองความเสี่ยง (Existing Control และ Mitigation Plan) ตามหลักการของ COSO

9) นำยกร่างแผนบริหารความเสี่ยงองค์กรประจำปี เสนอขอความเห็นชอบต่อคณะกรรมการ กนย. ภายในเดือน กันยายน – ตุลาคม และคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงฯ ภายในเดือน ตุลาคม – พฤศจิกายน ของทุกปี

10) ถ่ายทอดแผนบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร โดยมีรายละเอียด ดังนี้

10.1) ถ่ายทอดแผนบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรซึ่งประกอบไปด้วยปัจจัยเสี่ยงประจำปี ระดับความรุนแรงของแต่ละปัจจัยเสี่ยง ค่าตัวชี้วัดที่สำคัญของความเสี่ยง (Key Risk Indicator : KRIs) รวมทั้ง Risk Appetite และ Risk Tolerance แผนงานบริหารการจัดการปัจจัยเสี่ยงพร้อมรายละเอียดกิจกรรมและกรอบระยะเวลาให้กับทุกหน่วยงานภายใน 45 วันนับตั้งแต่วันที่คณะกรรมการ กฟผ. ให้ความเห็นชอบ

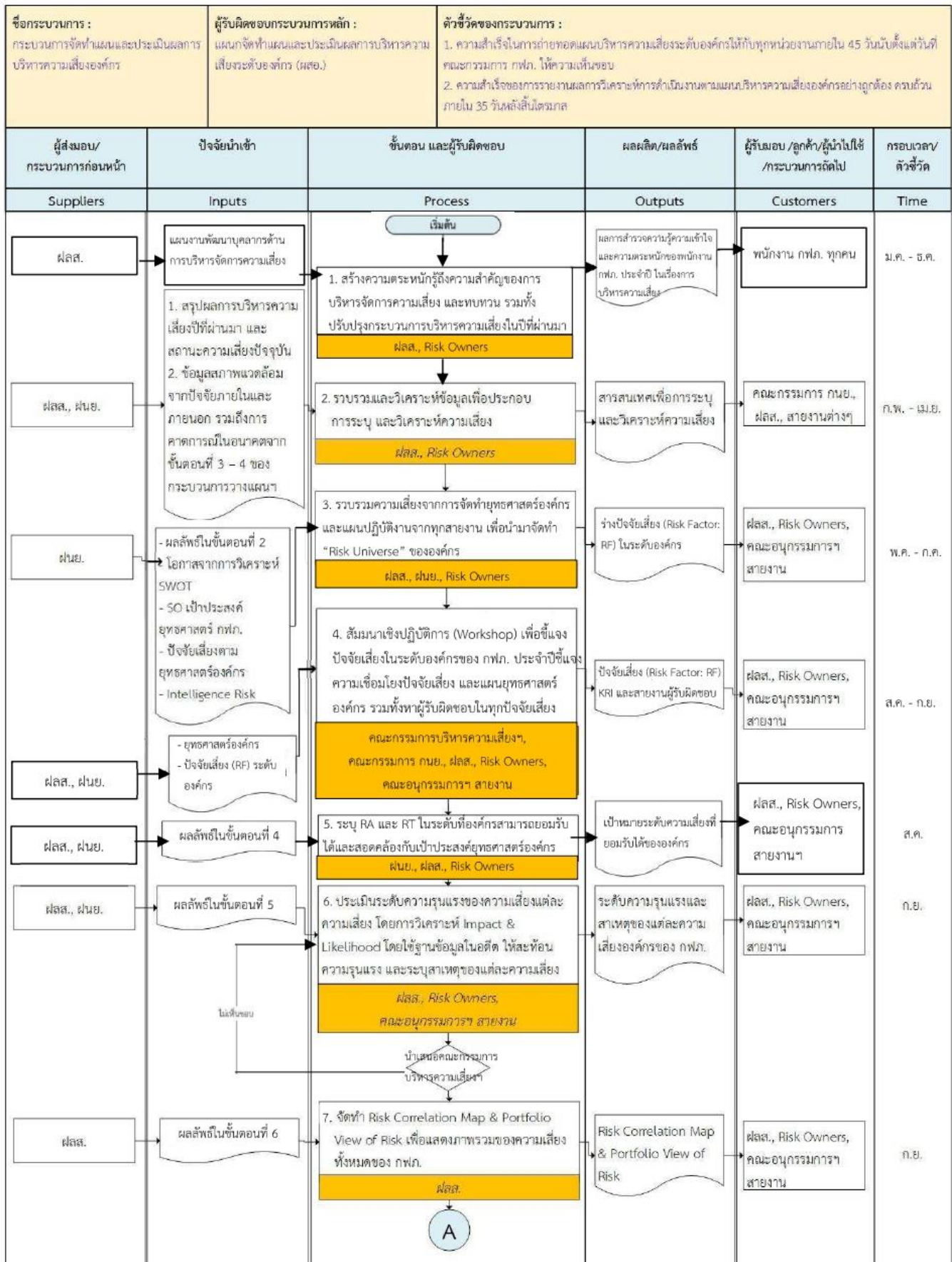
10.2) ถ่ายทอดเล่มแผนบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร โดยมีผลสรุปการดำเนินงานตามแผนงานบริหารความเสี่ยง เทียบกับการวิเคราะห์ต้นทุนและผลประโยชน์ (ตาราง Cost Benefit Analysis) ที่ได้วิเคราะห์ไว้ในเล่มแผนบริหารจัดการความเสี่ยงองค์กร ประจำปี

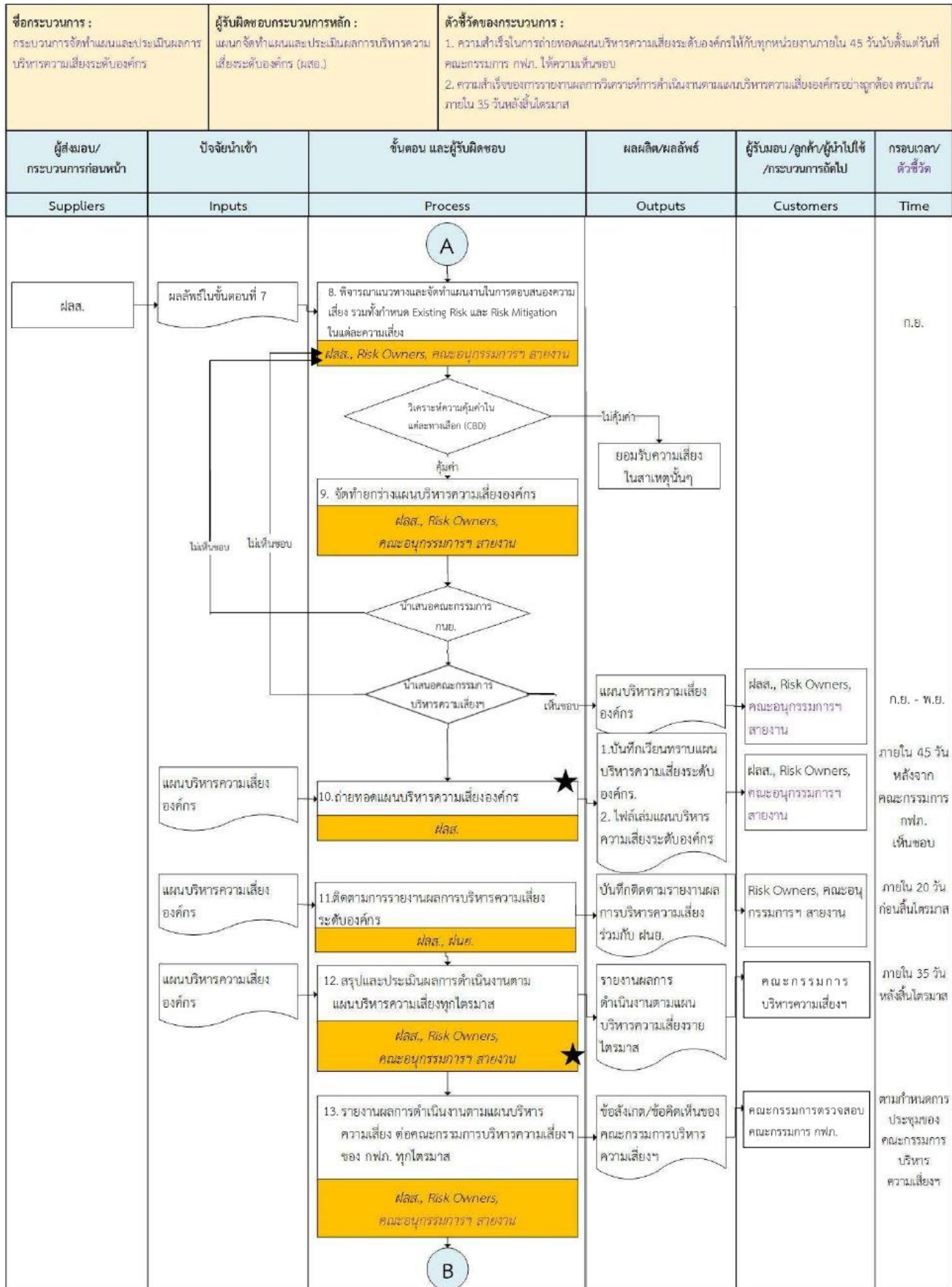
11) จัดทำบันทึกติดตามรายงานผลการดำเนินงานร่วมกับ ฝ่าย. โดยรวมการติดตามผลการดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยงองค์กรของ กฟผ. แผนปฏิบัติการองค์กร กฟผ. และแผนปฏิบัติการสายงาน

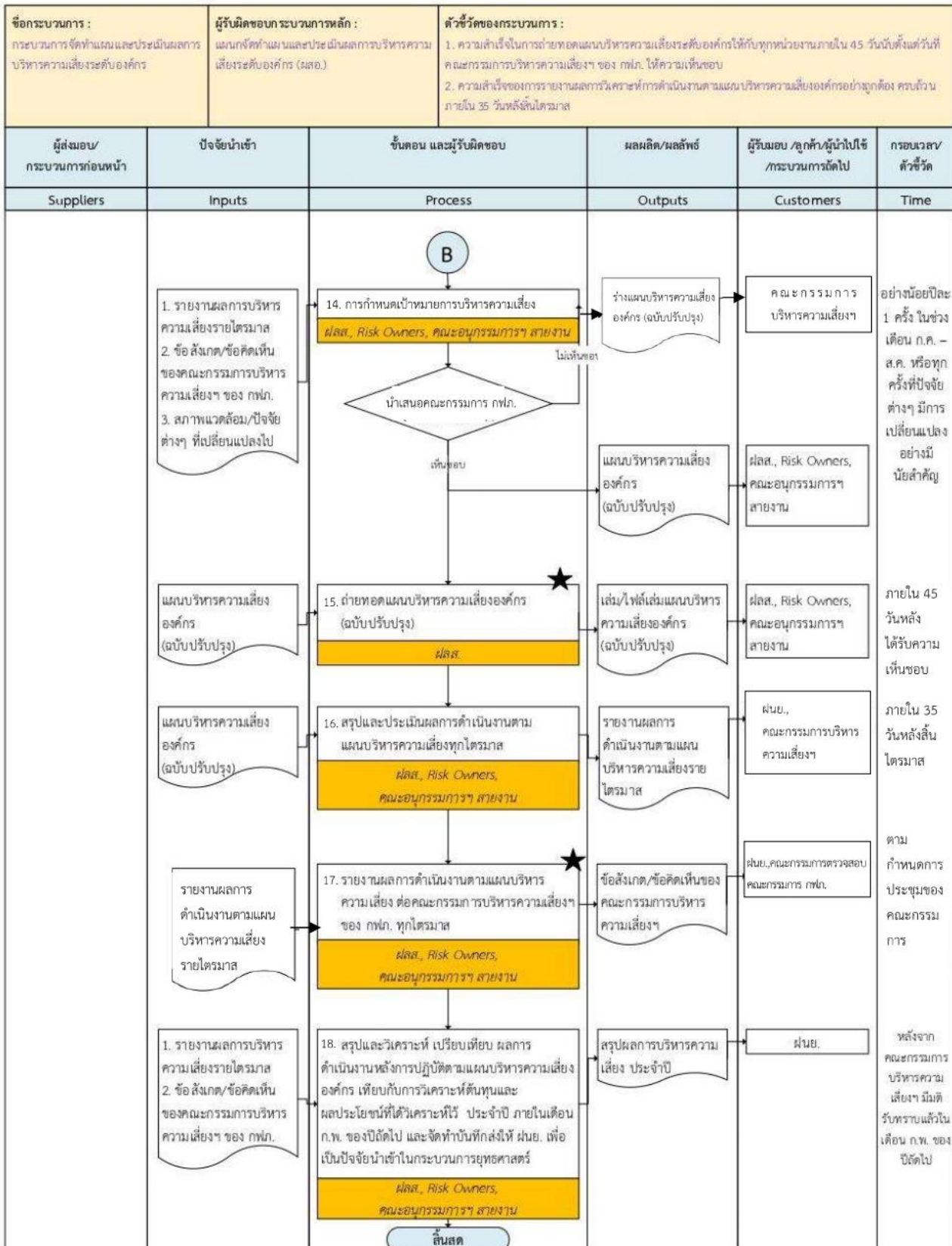
12) จัดทำรายงานผลการวิเคราะห์การดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงองค์กรอย่างถูกต้อง ครบถ้วนภายใน 35 วันหลังสิ้นไตรมาส

- 12.1) รวบรวมข้อมูลจากหน่วยงานต่างๆ ทั้งผลการดำเนินงานตามแผนฯ และตัวชี้วัดที่สำคัญของความเสี่ยง (Key Risk Indicator : KRIs)
- 12.2) จัดทำสรุปผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงองค์กร
- 12.3) ทำบันทึกแจ้ง กปน. พร้อมรายงานผลการดำเนินงานตามแผนฯ และข้อมูลที่เกี่ยวข้องเพื่อให้ กปน. ดำเนินการตามข้อ 13)
- 12.4) จัดทำบันทึกส่งให้ ฝนย. เพื่อเป็นปัจจัยนำเข้าในกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์
- 13) นำผลลัพธ์ในขั้นตอนที่ 12) รายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงฯ ต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงฯ คณะกรรมการตรวจสอบ และ คณะกรรมการ กฟผ. ตามกำหนดเวลา อย่างน้อยไตรมาสละ 1 ครั้ง
- 14) ทบทวน/ปรับปรุง แผนบริหารความเสี่ยงองค์กร อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง ภายในช่วงเดือนกรกฎาคมถึงสิงหาคมของทุกปี หรือทุกครั้งที่มีการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยต่างๆ อย่างมีนัยสำคัญ
- 14.1) วิเคราะห์ความเป็นไปได้ที่แผนบริหารความเสี่ยงจะไม่สำเร็จตามเป้าหมาย โดยพิจารณาจาก
- รายงานผลการบริหารความเสี่ยงรายไตรมาส
 - ข้อสังเกตและข้อคิดเห็นของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของ กฟผ.
 - สภาพแวดล้อม/ปัจจัยต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลงไป
- 14.2) ดำเนินการประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อพิจารณาทบทวน/ปรับปรุงแผนฯ
- 14.3) การทบทวน/ปรับปรุงการกำหนดเป้าหมายการบริหารความเสี่ยง ตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ในปัจจัยเสี่ยงที่ไม่สามารถบรรลุเป้าหมายได้
- กรณีที่เป้าหมายเป็นตัวชี้วัดตาม PA กฟผ. ไม่สามารถปรับเปลี่ยนเป้าหมายได้
 - กรณีที่เป้าหมายเป็นไปตามตัวชี้วัดองค์กร ต้องขอความเห็นชอบจากคณะกรรมการ กฟผ. และแจ้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงฯ พิจารณา
 - กรณีเป้าหมายกำหนดด้วยมุมมองการบริหารความเสี่ยงตามเป้าประสงค์ขององค์กร ต้องขอความเห็นชอบจากคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงฯ
- 14.4) นำยกร่างแผนบริหารความเสี่ยงองค์กรส่วนที่ปรับปรุง เสนอต่อ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงฯ
- 15) ถ่ายทอดแผนบริหารความเสี่ยง (ฉบับปรับปรุง) ให้ผู้เกี่ยวข้องรับไปดำเนินการภายใน 45 วัน นับตั้งแต่วันที่คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงฯ ให้ความเห็นชอบ
- 16) ดำเนินการตามขั้นตอนปฏิบัติงานข้อที่ 12)
- 17) ดำเนินการตามขั้นตอนปฏิบัติงานข้อที่ 13)
- 18) สรุปและวิเคราะห์ เปรียบเทียบ ผลการดำเนินงานหลังการปฏิบัติตามแผนบริหารความเสี่ยง องค์กร เทียบกับการวิเคราะห์ต้นทุนและผลประโยชน์ที่ได้วิเคราะห์ไว้ ประจำปี ภายในเดือนกุมภาพันธ์ของปีถัดไป และจัดทำบันทึกส่งให้ ฝนย. เพื่อเป็นปัจจัยนำเข้าในกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์

แผนภาพที่ 10 : กระบวนการจัดทำแผนและประเมินผลการบริหารความเสี่ยงองค์กรของ กฟภ.







(ที่มา: วิเคราะห์และปรับปรุงข้อมูลบางส่วนจาก คู่มือการปฏิบัติงาน (Work Manual) กระบวนการจัดทำแผน
 และประเมินผลการบริหารความเสี่ยงองค์กรของ กฟภ.)

2.3 ประเภทความเสี่ยงและระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)

การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคแบ่งความเสี่ยงเป็น 4 ประเภทและกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) ของความเสี่ยงแต่ละประเภทไว้ดังนี้

ตารางที่ 4 : ประเภทความเสี่ยงและระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้

ประเภทความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)	ช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ ยอมรับได้ (Risk Tolerance)
ด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)	สอดคล้องตามเป้าประสงค์ในแผนยุทธศาสตร์ หรือค่าระดับ 5 ตาม BSC (หากเชื่อมโยงกับเกณฑ์ชี้วัดใน Balanced Scorecard ของ กฟภ.)	ค่าระดับ 4 ตาม BSC (หากเชื่อมโยงกับเกณฑ์ชี้วัดใน Balanced Scorecard ของ กฟภ.)
ด้านการเงิน (Financial Risk)	สามารถรักษาระดับความสามารถในการสร้างความมั่นคงทางการเงินในระยะยาว (เป้าหมายตามแผนยุทธศาสตร์ กฟภ. ที่ระบุในแต่ละปี)	ค่าระดับ 4 ตาม BSC (หากเชื่อมโยงกับเกณฑ์ชี้วัดใน Balanced Scorecard ของ กฟภ.)
ด้านการดำเนินงาน (Operation Risk)	ความมั่นคงเชื่อถือได้ในคุณภาพระบบไฟฟ้าค่า SAIFI และค่า SAIDI (ตามแผนยุทธศาสตร์ กฟภ. ที่ระบุในแต่ละปี)	ค่าระดับ 4 ตาม BSC (หากเชื่อมโยงกับเกณฑ์ชี้วัดใน Balanced Scorecard ของ กฟภ.)
ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง (Compliance Risk)	กฟภ.จะดำเนินการภายใต้กฎหมาย กฎระเบียบและนโยบายของรัฐบาล หน่วยงานกำกับดูแลและหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง	-

2.4 ข้อมูลผลการดำเนินงานตามแผนงานบริหารความเสี่ยงองค์กรของ กฟภ. ประจำปี พ.ศ. 2565

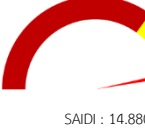
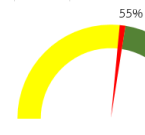
ผลการดำเนินงานตามแผนงานบริหารจัดการความเสี่ยงองค์กรของ กฟภ. ประจำปี พ.ศ. 2565 จำนวน 8 ปัจจัยเสี่ยง ณ สิ้นไตรมาสที่ 2/2565 (มกราคม – มิถุนายน 2565) โดยมีรายละเอียดดังนี้

2.4.1 RF1 การยกระดับคุณภาพระบบจำหน่ายไฟฟ้าเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของอุตสาหกรรมไฟฟ้า

โครงสร้างอุตสาหกรรมไฟฟ้าในอนาคต มีความต้องการใช้ไฟฟ้าที่มากขึ้นสอดคล้องกับนโยบายการส่งเสริม รถยนต์ไฟฟ้า รวมทั้งนวัตกรรมและเทคโนโลยีที่จะเข้ามาส่งเสริมการใช้ไฟฟ้า และทางเลือกในการใช้พลังงานของผู้ใช้ ไฟฟ้ามีมากขึ้น ในปี 2565 กฟภ. มุ่งเน้นการยกระดับคุณภาพระบบจำหน่ายไฟฟ้า ทั้งคุณภาพของไฟฟ้าแรงต่ำ และ ไฟฟ้าแรงสูง ซึ่ง กฟภ. ให้ความสำคัญกับการเพิ่มขีดความสามารถระบบจำหน่ายไฟฟ้าที่มีประสิทธิภาพและทั่วถึง ซึ่งจะพัฒนาระบบไฟฟ้าและก่อสร้างสถานีไฟฟ้า เพื่อให้สามารถจ่ายไฟฟ้าได้อย่างเพียงพอ มีความมั่นคง เชื่อถือได้ สามารถรองรับความต้องการไฟฟ้าที่เพิ่มขึ้น ลดปัญหาการปฏิบัติการและบำรุงรักษา ลดหน่วยสูญเสียในระบบจำหน่าย รวมถึงปรับปรุงและเชื่อมโยงระบบจำหน่ายไฟฟ้าในพื้นที่ธุรกิจอุตสาหกรรม นิคมอุตสาหกรรมและพื้นที่สำคัญ และรองรับการขยายตัวของพื้นที่เศรษฐกิจ พื้นที่ยุทธศาสตร์ของประเทศ ให้มีโครงสร้างพื้นฐานด้านระบบไฟฟ้าที่ดีและได้รับการยอมรับในระดับภูมิภาคอย่างต่อเนื่อง

กระทรวงพลังงานได้ประกาศแผนแม่บทการพัฒนาระบบโครงข่าย Smart Grid ของประเทศไทย พ.ศ. 2558 – 2579 เพื่อกำหนดกรอบการดำเนินการพัฒนาระบบโครงข่าย Smart Grid ในภาพรวม สำนักงานนโยบายและแผนพลังงานในฐานะผู้จัดทำแผนแม่บทการพัฒนาระบบโครงข่าย Smart Grid ของไทย ได้กำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) ในการพัฒนาระบบ Smart Grid ที่มุ่งส่งเสริมให้เกิดการจัดหาไฟฟ้าได้อย่างเพียงพอ มีประสิทธิภาพยั่งยืน มี คุณภาพบริการที่ดี และเกิดประโยชน์สูงสุดต่อประเทศ กฟภ. จึงจำเป็นต้องบริหารความเสี่ยงในการยกระดับคุณภาพ ระบบจำหน่ายไฟฟ้าให้ได้ตามมาตรฐาน และกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ องค์กรที่ 2 (SO2) พัฒนาระบบจำหน่ายที่มีประสิทธิภาพ เชื่อถือได้และยกระดับสู่โครงข่ายอัจฉริยะ (Smart Grid) เพื่อเป็นผู้นำระบบไฟฟ้า ตอบสนองความพึงพอใจแก่ลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

แผนภาพที่ 11 : ผลการดำเนินงานตามแผนงานบริหารจัดการความเสี่ยงองค์กร ปัจจัยเสี่ยงที่ 1 (RF1)

Key Risk Indicators (KRIs)			% ความสำเร็จของแผน ตอบสนองปัจจัยเสี่ยง (Risk Response)
SAIDI/SAIFI		สถานะ KRI	57.24%
Risk Appetite (RA) BSC ระดับ 5	ไตรมาสที่ 2 (มกราคม – พฤษภาคม 2565) SAIDI : 16.470 SAIFI : 0.840	 SAIDI : 14.880 (BSC ระดับ 5)	
Risk Tolerance (RT) BSC ระดับ 4	ไตรมาสที่ 2 (มกราคม – พฤษภาคม 2565) SAIDI : 18.640 SAIFI : 0.930	 SAIFI : 0.730 (BSC ระดับ 5)	
1. ร้อยละความสำเร็จของการพัฒนาจัดทำระบบประมวลค่าดัชนีฯ (SAIDI/SAIFI) ระบบจำหน่ายแรงต่ำ		สถานะ KRI	
Risk Appetite (RA) BSC ระดับ 5	ไตรมาสที่ 2 (มกราคม – มิถุนายน 2565) 55%	 55% (BSC ระดับ 5)	
Risk Tolerance (RT)	-		

แผนที่	ชื่อแผนงาน
1.1	แผนงานติดตามและแก้ไขปัญหาไฟฟ้าดับระบบจำหน่ายแรงต่ำ
1.2	แผนงานติดตั้งระบบ SCADA สำหรับระบบจำหน่ายแรงต่ำ (โครงการนำร่อง) ในพื้นที่เมืองพัทยา
1.3	แผนงานยกระดับคุณภาพระบบไฟฟ้าแรงต่ำเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของอุตสาหกรรมไฟฟ้า
1.4	OM 1.1 แผนงานพัฒนาระบบโครงข่ายระบบไฟฟ้า (Strong Grid)
1.5	OM1.2 แผนพัฒนาระบบการจัดการเหตุขัดข้องที่มีคุณภาพ ทันสมัย และเพียงพอต่อการใช้งาน
1.6	แผนงานการพัฒนาระบบบริหารจัดการสินทรัพย์ของระบบไฟฟ้าของ กฟภ.
1.7	แผนงานติดตามและแก้ไขปัญหาไฟฟ้าดับพื้นที่ที่มีคุณภาพต่ำ
1.8	แผนงานยกระดับคุณภาพข้อมูลภูมิสารสนเทศระบบไฟฟ้า (GIS) สำหรับการวางแผนและปรับปรุงระบบไฟฟ้า
1.9	โครงการระบบบริหารจัดการหม้อแปลงในระบบจำหน่าย
1.10	แผนงานปรับปรุงโปรแกรมวิเคราะห์ระบบไฟฟ้าบนระบบ GIS (OPSA on GIS)
1.11	แผนงานพิจารณาแนวทางในการลงทุน Energy Storage ในบางพื้นที่ผ่านบริษัทในเครือ
1.12	การขยายผลอุปกรณ์ที่สำคัญ สวิตช์เกียร์ UG/Submarine หม้อแปลงระบบจำหน่าย Switching Device และอุปกรณ์ในระบบไฟฟ้า
1.13	การทบทวนแผนงาน Professional Recruitment
1.14	แผนการทบทวนคู่มือการปฏิบัติงาน (Work Manual) กระบวนการจ้างก่อสร้างระบบไฟฟ้า และสถานที่ไฟฟ้า
1.15	แผนงานทบทวนรายละเอียดในกระบวนการจัดทำขอบเขตงาน (Terms of Reference : TOR)
1.16	แผนการปรับปรุงกระบวนการจัดซื้อที่ดิน
1.17	การพัฒนาช่องทางระบบเทคโนโลยีดิจิทัล (Capital Project Management : CPM) ในการติดตามความก้าวหน้า/ความคืบหน้าการติดตามการก่อสร้าง
1.18	แผนงานยกระดับโครงข่ายระบบไฟฟ้า

ค่า SAIDI , SAIFI	Impact					
BSC ระดับ 1	5	10	15	20	25	
BSC ระดับ 4	4	8	12	16	20	
BSC ระดับ 3	3	6	9	12	15	BEFORE
BSC ระดับ 4	2	4	6	8	10	
BSC ระดับ 5	TARGET	2	3	4	5	02/2565
	การดำเนินงาน เป็นไปตาม แผนการ ความเสี่ยง 100%	การดำเนินงาน เป็นไปตาม แผนการ ความเสี่ยง 95%	การดำเนินงาน เป็นไปตาม แผนการ ความเสี่ยง 90%	การดำเนินงาน เป็นไปตาม แผนการ ความเสี่ยง 85%	การดำเนินงาน เป็นไปตาม แผนการ ความเสี่ยง 80%	

ปัญหา/อุปสรรค	แนวทางแก้ไข
- แผนงาน OPSA on GIS แผนปรับปรุงโปรแกรมหลังอบรมใช้งาน และพัฒนาเพิ่มเติมให้รองรับงานพยากรณ์จาก EV Home เรื่องการประเมินโหลดในหม้อแปลงบางเครื่องยังมีความผิดพลาด เช่น โหลดสูงผิดปกติ ซึ่งจะส่งผลให้การวางแผนมีความผิดพลาด และอาจเป็นการลงทุนที่มากเกินไป - การประเมินโหลดในหม้อแปลงบางเครื่องมีความผิดพลาด เช่น โหลดสูงผิดปกติ ซึ่งจะส่งผลให้การวางแผนมีความผิดพลาด และอาจเป็นการลงทุนที่มากเกินไป - ติดปัญหาเรื่องอำนาจ ลงนามในสัญญา ของฝ่ายกลยุทธ์ดิจิทัลและบริหารจัดการข้อมูล	- มีการประชุมหารือ เพื่อปรับปรุงวิธีการประเมินโหลดที่สูงผิดปกติ และหาแนวทางการตรวจสอบความถูกต้องของการประเมินโหลด - ได้ปรึกษา กองนิติกรรม (กนต.) เรื่องอำนาจการลงนาม และรอให้มีการลงนามในสัญญา

Likelihood		
ความสำเร็จการดำเนินงานตามแผนงานยกระดับความน่าเชื่อถือได้ของระบบจำหน่ายและแรงต่ำและแรงสูง	ระดับ 5 ค่าเงินงานได้ 55%	
Impact		
ค่า SAIDI/SAIFI	ระดับ 1 เนื่องจากผลการดำเนินงานบริหารค่า SAIDI/SAIFI เป็นไปตามเป้าหมายตาม BSC ระดับ	
Likelihood	Impact	Risk score
5	1	5 x 1 = 5

(ที่มา : ผลการดำเนินงานตามแผนงานบริหารจัดการความเสี่ยงองค์กร ณ สิ้นไตรมาสที่ 2/2565 มกราคม – มิถุนายน 2565)

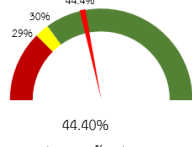
2.4.2 RF2 การเตรียมความพร้อมและการวางแผนระยะยาวโครงการนำร่อง EEC เพื่อรองรับการเปิดไฟฟ้าเสรี

เนื่องจากภาครัฐมีนโยบายของการเปิดซื้อขายไฟฟ้าเสรี โดยแบ่งแยกหน้าที่ DSO และ Retail ออกจากกัน โดยใช้กลไกตลาดที่แข่งขันสมบูรณ์ ซึ่งโครงการนำร่องดำเนินการในพื้นที่ EEC และบทบาทของ กฟผ. 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 และศึกษาข้อกำหนดที่เกี่ยวข้องเพื่อรองรับการแบ่งแยกหน้าที่ระหว่าง DSO และ Trader
- สร้างบทบาทของ Key Trader ในพื้นที่ EEC

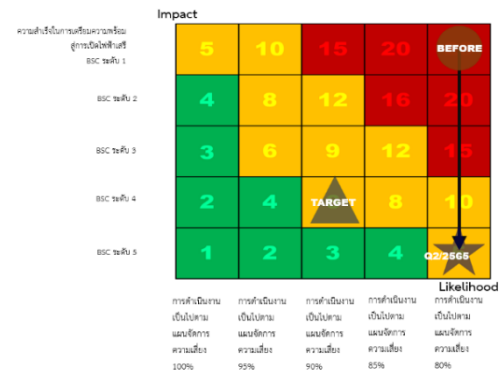
ดังนั้น แผนในการเตรียมความพร้อมเพื่อรองรับการเปิดซื้อขายตลาดไฟฟ้าเสรี จำเป็นที่ กฟผ. ต้องเร่งรัดในการดำเนินการ เพื่อแสดงบทบาทที่ชัดเจนของ กฟผ. ในการเป็นผู้นำด้าน DSO โดยใช้ข้อได้เปรียบของบุคลากรและความพร้อมของระบบจำหน่าย และสร้างบทบาทที่ชัดเจนในการเป็นผู้นำด้าน Retail โดยใช้ความได้เปรียบของฐานลูกค้าที่มีจำนวนมากและกระจายครอบคลุมทั่วประเทศ ซึ่งจะนำมาสู่การกำหนด Business Model ที่เปลี่ยนแปลงไปจากสถานะ ณ ปัจจุบัน

แผนภาพที่ 12 : ผลการดำเนินงานตามแผนงานบริหารจัดการความเสี่ยงองค์กร ปัจจัยเสี่ยงที่ 2 (RF2)

Key Risk Indicator (KRI)		% ความสำเร็จของแผน ตอบสนองปัจจัยเสี่ยง (Risk Response)
ความสำเร็จของแผนงานการเตรียมความพร้อมสู่ การเปิดไฟฟ้าเสรี		
Risk Appetite (RA) BSC ระดับ 5	ไตรมาสที่ 2 (มกราคม - มิถุนายน 2565) 30%	 44.40% (BSC ระดับ 5)
Risk Tolerance (RT) BSC ระดับ 4	ไตรมาสที่ 2 (มกราคม - มิถุนายน 2565) 29%	

ปัญหา/อุปสรรค	แนวทางแก้ไข
- กฟผ. ยังไม่ได้ปรับปรุง Platform ให้แล้วเสร็จ เพื่อให้พร้อมทดสอบระบบจนครบตามกระบวนการซื้อขายไฟฟ้า - ยังไม่ทราบแนวทางการจัดตั้งศูนย์ TSO ของ กฟผ. ทำให้ยังไม่สามารถหรือการทำ TSO-DSO Coordination ได้ - การดำเนินการด้าน Medium Voltage ต้องรอทราบ Participant ที่ชัดเจนก่อน - กิจกรรมของแต่ละตลาด รวมถึง Market Rules ของแต่ละตลาด มีความแตกต่างกัน ซึ่งหากจะนำมาปรับใช้กับตลาดเสรีไฟฟ้าที่จะเกิดขึ้นในประเทศไทย ต้องเห็นความชัดเจนจากภาคนโยบาย - สำหรับความต้องการหรือ Demand ของลูกค้ารายใหญ่มีหลากหลาย ไม่ว่าจะเป็นต้องการพลังงานสะอาดในรูปแบบของ Green Tariff หรือ ต้องการ RECs ดังนั้น กสร.จึงดำเนินการรวบรวมความต้องการของลูกค้า เพื่อเตรียมข้อมูลสำหรับวางแผนกลยุทธ์ต่างๆ รวมถึงความชัดเจนของการประกาศใช้จากภาคนโยบาย - ความชัดเจนในการบันทึกบัญชีตามรูปแบบการดำเนินงานของ Network Service และ Support (ซึ่งรวมถึง DSO MO และ Power Marketer) - สำหรับความต้องการหรือ Demand ของลูกค้ารายใหญ่มีหลากหลาย ไม่ว่าจะเป็นต้องการพลังงานสะอาดในรูปแบบของ Green Tariff หรือ ต้องการ RECs ดังนั้น กสร.จึงดำเนินการรวบรวมความต้องการของลูกค้า เพื่อเตรียมข้อมูลสำหรับวางแผนกลยุทธ์ต่างๆ รวมถึงความชัดเจนของการประกาศใช้จากภาคนโยบาย - ในการจัดทำร่าง TPA Code ยังคงมีรายละเอียดของเนื้อหาบางส่วนที่มีความจำเป็นต้องปรึกษากับ สกพ. เพื่อขอทราบความชัดเจนในการจัดทำร่างดังกล่าว - มีหลายหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการจัดทำร่าง TPA Code	- เร่งรัด กฟผ. ให้ดำเนินการปรับปรุงซอฟต์แวร์สำหรับ Trader Platform - สรุปหน้าที่ไปตามการคาดการณ์ โดยไม่ต้องรอความสับสน Platform Market ของ กฟผ. - คาดการณ์แนวทางการประสานงานในส่วนของ DSO ไปก่อนโดยไม่ต้องรอ กฟผ. - กำหนดรูปแบบ/Layout ด้าน Medium Voltage ให้เป็นมาตรฐานก่อน - ศึกษาทิศทางและความชัดเจนจากภาคนโยบาย และเตรียมความพร้อมในการหากลยุทธ์ เพื่อเตรียมความพร้อม - ศึกษารูปแบบการดำเนินงาน หลักเกณฑ์ทางการเงินที่เกี่ยวข้อง และประชุมหารือร่วมกับ สกพ. - ศึกษาความต้องการของลูกค้าเพิ่มขึ้นและติดตามความชัดเจนจากภาคนโยบาย อย่างไรก็ตาม ในส่วนของลูกค้าที่มีความพร้อม เช่น Data Center กสร.ดำเนินการประสานหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อเตรียมความพร้อมในการให้บริการ - ประสานงาน จัดประชุม เพื่อขอทราบความชัดเจนจากภาคนโยบายอย่างต่อเนื่อง - ประสานงานขอให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องดำเนินการร่างรายละเอียดของ TPA Code ให้แล้วเสร็จ

Existing Control/Plan	แผนงาน
Mitigation Plan	2.1 แผนงานการเตรียมความพร้อมสู่การเปิดไฟฟ้าเสรี
	2.2 การจัดตั้งคณะกรรมการกำกับดูแลยุทธศาสตร์และการดำเนินงานธุรกิจของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค
	2.3 แผนการจัดทำอัตราค่าส่ง ประเมินสมรรถนะและเสริมสร้างทักษะของบุคลากรที่ครอบคลุม DSO, MO และ Trader
	2.4 การทบทวนกลไกการสรรหาบุคลากรผู้เชี่ยวชาญพิเศษ การพิจารณาโครงสร้างอัตราค่าส่งพิเศษ เพื่อสรรหาบุคลากรพิเศษ
	2.5 การเตรียมความพร้อมฐานข้อมูล นำระบบ HRIS (ใช้ระบบของ กฟผ.) เพื่อนำฐานข้อมูลมาช่วยในการตัดสินใจ (ฐานข้อมูลสำคัญ คือ อัตราค่าส่ง และ Competency)
	2.6 ติดตามความชัดเจนของ Roadmap
	2.7 การเตรียมการฐานข้อมูลเกี่ยวกับรายการทางบัญชีเพื่อรองรับการแยก Unit ทั้ง DSO MO และ Trader การปันส่วนต้นทุน มาตรฐานทางบัญชี
	2.8 แผนงาน Wheeling Charge ขึ้นอยู่กับ Business Model อาจมีการเปลี่ยนแปลงของการไฟฟ้าหน่วยงาน หากรูปแบบการเรียกเก็บมีความซับซ้อนมากขึ้น
	2.9 แผนงานจัดทำแบบจำลองและประมาณการทางการเงิน
	2.10 แผนงานเตรียมความพร้อมด้านกฎหมายที่เกี่ยวข้องเพื่อรองรับการเปิดไฟฟ้าเสรี
	2.11 แผนงานศึกษาและเตรียมความพร้อมในการเป็นศูนย์กลางให้กับลูกค้าเพื่อรองรับการเปิดไฟฟ้าเสรี



Likelihood	5
Impact	1
Risk score	5 x 1 = 5

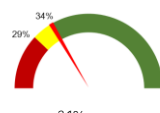
Likelihood	
การดำเนินงานเป็นไปตามแผนจัดการความเสี่ยง	ระดับ 5 ดำเนินงานได้ 49.02%
Impact	
ความสำเร็จในการเตรียมความพร้อมสู่การเปิดไฟฟ้าเสรี	ระดับ 1 เนื่องจากสามารถบริหารจัดการความเสี่ยงของแผนงานได้ตาม BSC ระดับ 5

(ที่มา : ผลการดำเนินงานตามแผนงานบริหารจัดการความเสี่ยงองค์กร ณ สิ้นไตรมาสที่ 2/2565 มกราคม – มิถุนายน 2565)

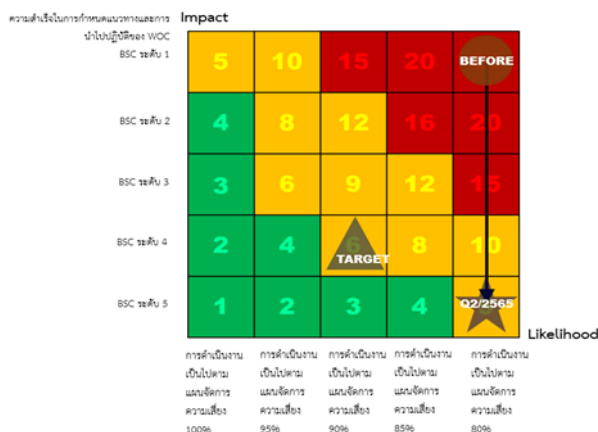
2.4.3 RF3 ขาดการวิเคราะห์ Business Alignment ระหว่าง กฟผ. และบริษัทในเครือ รวมถึงการกำหนดทิศทางที่ชัดเจนของตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของบริษัทในเครือ

เพื่อขยายการเติบโตทางธุรกิจ โดยองค์กรจำเป็นต้องปรับตัวรองรับการเปลี่ยนแปลงในธุรกิจไฟฟ้า เนื่องจาก ปัจจุบันเทคโนโลยีและโครงสร้างอุตสาหกรรมของระบบไฟฟ้ามีการเปลี่ยนแปลง รวมถึงปัจจุบันรายได้ขององค์กรมาจากธุรกิจหลัก คือ ธุรกิจจำหน่ายไฟฟ้า อย่างไรก็ตาม Core Competency และทรัพยากรขององค์กร ทำให้ กฟผ. มี โอกาสทางธุรกิจ และมีความได้เปรียบเหนือเอกชนรายอื่น ๆ เช่น ธุรกิจบริการงานด้านระบบไฟฟ้ากับลูกค้ากลุ่มอุตสาหกรรม ธุรกิจจัดการพลังงาน Rooftop Solar ที่ปรึกษาออกแบบระบบไฟฟ้า เป็นต้น ซึ่งธุรกิจเกี่ยวเนื่องดังกล่าวจะเป็นส่วนสำคัญในการพัฒนาความสามารถในการสร้างรายได้ในภาพรวมขององค์กรในอนาคต ซึ่งการดำเนินงานของบริษัทในเครือจะเป็นแนวทางสำคัญในการส่งเสริมการแสวงหาโอกาสทางธุรกิจ ทั้งนี้ กฟผ. จำเป็นต้องกำหนดทิศทางร่วมกับบริษัทในเครือ และมีกลไกการกำกับดูแลที่ดีเพื่อให้เกิดผลตอบแทนที่เหมาะสมกับม้ายัง กฟผ.

แผนภาพที่ 13 : ผลการดำเนินงานตามแผนงานบริหารจัดการความเสี่ยงองค์กร ปัจจัยเสี่ยงที่ 3 (RF3)

Key Risk Indicators (KRIs)			% ความสำเร็จของแผน ตอบสนองปัจจัยเสี่ยง (Risk Response)
1. ความสำเร็จในการกำหนดแนวทางและการนำไป ปฏิบัติของ WOC ระหว่าง กฟผ. และ บริษัทใน เครือ		สถานะ KRI	
Risk Appetite (RA) BSC ระดับ 5	ไตรมาสที่ 2 (มกราคม - มิถุนายน 2565) 34%	 34% (BSC ระดับ 5)	40.15%
Risk Tolerance (RT) BSC ระดับ 4	ไตรมาสที่ 2 (มกราคม - มิถุนายน 2565) 29%		
2. Dividend Payout ของ PEA ENCOM		สถานะ KRI	
Risk Appetite (RA) BSC ระดับ 5	ปันผล>40% (มกราคม - ธันวาคม 2565)	อยู่ระหว่างรวบรวม ผลการดำเนินงาน ประเมินผล ณ สิ้นปี	
Risk Tolerance (RT) BSC ระดับ 4	35%<ปันผล<40% (มกราคม - ธันวาคม 2565)		

แผนที่	ชื่อแผนงาน
Existing Control/Plan	3.1 HCM1.1 แผนงานพัฒนาระบบการส่งเสริมทักษะที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจ เทคโนโลยี และการวางแผนแข่งขัน (New-Skill/Up-skill/Re-skill)
	3.2 แผนงานพัฒนาการจัดการความรู้ (KM) เพื่อรองรับและพร้อมต่อการดำเนินธุรกิจ
	3.3 แผนงานในการส่งเสริมการจัดการความรู้สู่การสร้างนวัตกรรม
	3.4 โครงการศึกษากฎหมายที่เกี่ยวข้องในการทำธุรกิจเกี่ยวเนื่องและธุรกิจใหม่ (New Business) และ IP Management ของ กฟผ.
	3.5 การจัดตั้งคณะกรรมการกำกับดูแลยุทธศาสตร์และการดำเนินธุรกิจของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค
	3.6 แผนงานนโยบายการบริหารจัดการ ระหว่าง กฟผ. และบริษัทในเครือ กฟผ. (Way of Conduct)
Mitigation Plan	3.7 แผนงานตรวจสอบกฎหมายกฎกระทรวง มติ ครม. กฎหมายใหม่จัดทำหรือปรับปรุง/มีส่วนร่วมในการปรับปรุงข้อบังคับกฎระเบียบ หลักเกณฑ์และแนวทางในการปฏิบัติในการดำเนินงานของ กฟผ. และธุรกิจที่เกี่ยวข้อง
	3.8 แผนงานในการบูรณาการและวิเคราะห์ ธุรกิจในอนาคตตาม Flagship ที่กำหนด
	3.9 แผนงานยกระดับศักยภาพในการพัฒนาทุนมนุษย์ให้รองรับตามแผนงานในการบูรณาการและวิเคราะห์ธุรกิจในอนาคตตาม Flagship ที่กำหนด (ยกระดับขีดความสามารถ อัตรากำลัง และ Mindset ในการทำธุรกิจ)



Likelihood	
การดำเนินงานเป็นไปตามแผนจัดการความเสี่ยง	ระดับ 5 ความสำเร็จของแผนงาน 40.15%
Impact	
ความสำเร็จในการกำหนดแนวทางและการนำไปปฏิบัติของ WOC ระหว่าง กฟผ. และบริษัทในเครือครบถ้วน	ระดับ 1 เนื่องจากความสำเร็จในการกำหนดแนวทางและการนำไปปฏิบัติของ WOC ได้ตาม BSC ระดับ 5

Likelihood	Impact	Risk score
5	1	5x1 = 5

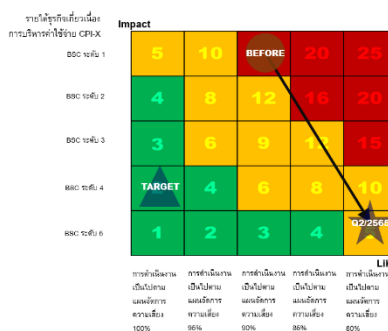
(ที่มา : ผลการดำเนินงานตามแผนงานบริหารจัดการความเสี่ยงองค์กร ณ สิ้นไตรมาสที่ 2/2565 มกราคม – มิถุนายน 2565)

2.4.4 RF4 ผลประกอบการต่ำกว่าเป้าหมาย รวมถึงการดำเนินการโครงการสำคัญล่าช้า เนื่องจากสถานการณ์โรคระบาด COVID-19

จากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรค COVID-19 ในปี 2563 ต่อเนื่องจนถึงปี 2565 ซึ่งส่งผลให้เกิดผลกระทบทั้งทางด้านสภาพคล่องทางการเงิน และการดำเนินงานต่าง ๆ โดยเฉพาะการก่อสร้าง การจัดหาวัสดุอุปกรณ์ที่ต้องนำเข้า ที่เกิดการหยุดชะงักเนื่องจากรัฐบาลมีนโยบายและมาตรการต่าง ๆ ทั้งการ Lock down ในบางพื้นที่ การห้ามดำเนินกิจกรรมต่างๆ และยังมีมาตรการบรรเทาความเดือดร้อนประชาชน โดยการลดค่าไฟฟ้า การขยายเวลาการชำระค่าไฟฟ้า ทำให้ กฟผ. อาจเกิดปัญหาสภาพคล่องทางการเงิน รวมทั้งรายได้ของธุรกิจเกี่ยวเนื่องต่างๆ ที่ผู้ใช้ไฟฟ้า หรือกลุ่มลูกค้าเป้าหมายของธุรกิจเกี่ยวเนื่องไม่ใช้บริการจาก กฟผ. ตามแผนงานที่กำหนด กฟผ. จำเป็นต้องติดตามและบริหารความเสี่ยงซึ่งอาจกระทบต่อการดำเนินงานได้

แผนภาพที่ 14 : ผลการดำเนินงานตามแผนงานบริหารจัดการความเสี่ยงองค์กร ปัจจัยเสี่ยงที่ 4 (RF4)

Key Risk Indicators (KRIs)		% ความสำเร็จของแผนตอบสนองปัจจัยเสี่ยง (Risk Response)	
1. ความสำเร็จของโครงการ (แผนงาน / โครงการของหน่วยงานที่ดำเนินการได้ตามแผนที่กำหนดไว้ตามเกณฑ์ประเมินผลการดำเนินงานของสายงานก่อสร้างและบริหารโครงการ (nu) ประจำปี 2565)		สถานะ KRI	
Risk Appetite (RA) BSC ระดับ 5	เป้าหมายสะสม (มกราคม – มิถุนายน 2565) 100%		100%
Risk Tolerance (RT) BSC ระดับ 4	เป้าหมายสะสม (มกราคม – มิถุนายน 2565) 95%		
2. รายได้ธุรกิจเกี่ยวเนื่อง		สถานะ KRI	
Risk Appetite (RA) BSC ระดับ 5	เป้าหมายสะสม (มกราคม – มิถุนายน 2565) 3,832.13 ล้านบาท		57.77%
Risk Tolerance (RT) BSC ระดับ 4	เป้าหมายสะสม (มกราคม – มิถุนายน 2565) 3,779.13 ล้านบาท		
3. บริหารค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน (CPI-X)		สถานะ KRI	
Risk Appetite (RA) BSC ระดับ 5	เป้าหมายสะสม (มกราคม – มิถุนายน 2565) 12,213 ล้านบาท		57.77%
Risk Tolerance (RT) BSC ระดับ 4	เป้าหมายสะสม (มกราคม – มิถุนายน 2565) 12,254 ล้านบาท		



Likelihood	
การดำเนินงานเป็นไปตามแผน	ระดับ 5 ความสำเร็จของแผนงาน
จัดการความเสี่ยง	57.77%
Impact	
รายได้ธุรกิจเกี่ยวเนื่อง	ระดับ 1 เนื่องจากสามารถบริหารรายได้ธุรกิจเกี่ยวเนื่องได้ตามเป้าหมาย BSC ระดับ 5
บริหารค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน (CPI-X)	ระดับ 1 เนื่องจากสามารถบริหารค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานได้ตาม BSC ระดับ 5
Likelihood	Impact
5	1
Risk score	
5 x 1 = 5	

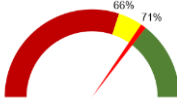
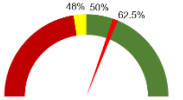
แผนที่	ชื่อแผนงาน
4.1	CIS1.1 แผนการพัฒนาแบบต่อยอดนวัตกรรมที่ลดรายจ่าย/สร้างรายได้เชิงพาณิชย์/สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร และการติดตามผลลัพธ์ของนวัตกรรม
4.2	NM2.1 แผนงานการดำเนินงานธุรกิจเกี่ยวเนื่อง (Business Portfolio Implementation)
4.3	NM2.2 แผนงานเสริมสร้างประสิทธิภาพการดำเนินงานด้านการเงิน
4.4	แผนงานวิเคราะห์ข้อมูลฐานลูกค้า เพื่อกำหนดกลุ่มเป้าหมายในการทำธุรกิจ
4.5	แผนงานเพิ่มความเข้มข้นในการติดตาม ลูกค้าและมูลค่าหนี้ค้างชำระของลูกค้ารายใหญ่
4.6	แผนงานแบ่งเกรดลูกค้า (Classify ลูกค้า) และกำหนดเป้าหมายรายประเภท เพื่อเร่งรัดติดตามลูกค้า (รายย่อยและรายใหญ่)
4.7	แผนงานเพิ่มช่องทางชำระหนี้และเพิ่มมาตรการในการผ่อนชำระผ่านช่องทางออนไลน์ (Online Application)
4.8	แผนงานขอให้ กฟผ. ขยายระยะเวลาการชำระค่าซื้อไฟฟ้า (ขึ้นกับปัจจัยที่มีผลกระทบต่อสถานะการเงินและสภาพคล่องของ กฟผ. โดยจะมีการพิจารณาดำเนินการตามความเหมาะสม)
4.9	แผนงานการทบทวนแผนงานจัดหาแหล่งเงินทุนให้สอดคล้องกับสภาพคล่อง
4.10	แผนงานบูรณาการระบบสารสนเทศด้านการบริหารจัดการ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการก่อสร้างขยายเขตระบบไฟฟ้าให้ผู้ใช้ไฟฟ้า (งาน CO2.2)
4.11	แผนงานการบูรณาการ Platform ให้เป็น Platform All-in และเชื่อมโยกับ Smart Plus Application
4.12	แผนงานทบทวนคู่มือการปฏิบัติงาน (Work Manual) กระบวนการจ้างก่อสร้างระบบไฟฟ้า และสถานีไฟฟ้า
4.13	แผนงานทบทวนรายละเอียด ในกระบวนการจัดทำขอบเขตงาน (Terms of Reference :TOR)
4.14	แผนการปรับปรุงกระบวนการจัดซื้อที่ดิน
4.15	การพัฒนาช่องทางระบบเทคโนโลยีดิจิทัล (Capital Project Management : CPM) ในการติดตามความก้าวหน้า/ความคืบหน้าการติดตามการก่อสร้าง

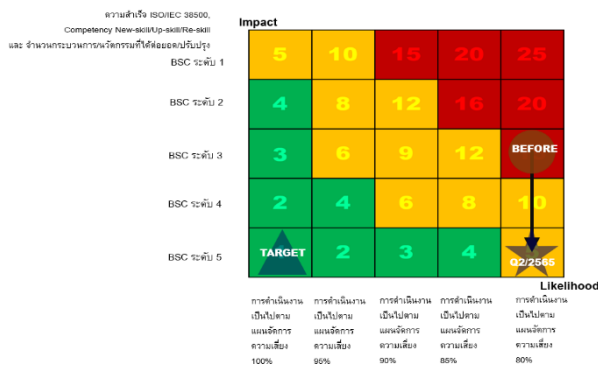
(ที่มา : ผลการดำเนินงานตามแผนงานบริหารจัดการความเสี่ยงองค์กร ณ สิ้นไตรมาสที่ 2/2565 มกราคม – มิถุนายน 2565)

2.4.5 RF5 ความพร้อมในการบริหารจัดการ และการปรับโครงสร้างองค์กร ในช่วงการเปลี่ยนผ่านไปสู่ Digital Utility อย่างเต็มรูปแบบ

ในปี 2565 กฟภ. ต้องบรรลุเป้าหมาย Digital Utility รวมทั้งการให้ความสำคัญในการยกระดับการบริหารจัดการองค์กร ซึ่งถือเป็นปัจจัยสำคัญที่เป็น Enabler ในการขับเคลื่อนและผลักดันองค์กร ซึ่งได้แก่ การบริหารทุนมนุษย์ การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล และบริหารนวัตกรรม โดยมุ่งเน้นทั้งการบริหารทุนมนุษย์จะมุ่งเน้นในการส่งเสริมการบริหารทุนมนุษย์ (Human Resource Management: HRM) ให้มีโครงสร้างอัตรากำลัง และกระบวนการในการสรรหาบุคลากรที่พร้อมต่อการดำเนินงานเพื่อมั่นใจต่อการทำงานให้กับองค์กร และสร้างความเติบโตและความก้าวหน้าในสายอาชีพ และส่งเสริมบุคลากรที่มีสมรรถนะสูง (Talent และ Successor) ให้สามารถรองรับบุคลากรที่จะมีการเกษียณอายุได้อย่างทันกาล และการเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากร (Human Resource Development: HRD) ให้มีความพร้อมและมีศักยภาพที่เพียงพอ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของโครงสร้างกิจการไฟฟ้า และการเติบโตของธุรกิจใหม่และธุรกิจเกี่ยวเนื่องในอนาคต รวมถึงทันเทคโนโลยีในยุคดิจิทัล มีความยืดหยุ่น และสามารถทำงานแบบบูรณาการกัน เทคโนโลยีดิจิทัลจะมุ่งเน้นในการสนับสนุนให้องค์กรก้าวรองรับและต่อยอดการเป็นองค์กร 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) และยกระดับมาตรฐานการกำกับดูแลที่ดีและบริหารจัดการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (ISO 38500) การกำกับดูแลข้อมูล (Data Governance) และมาตรฐานด้านความมั่นคงปลอดภัย (ISO 27001) ดังนั้น กฟภ. จำเป็นต้องให้ความสำคัญการดำเนินงานในระบบ Enablers ต่างๆ ให้ได้ตามมาตรฐาน/แนวปฏิบัติที่ดี และสร้างความพร้อมต่อการดำเนินธุรกิจ ตามวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์องค์กรที่ 1 (SO 1) ยกระดับการบริหารจัดการระดับสากลด้วยดิจิทัลและนวัตกรรม โดยมีทุนมนุษย์เป็นแกนขับเคลื่อนสำคัญ

แผนภาพที่ 15 : ผลการดำเนินงานตามแผนงานบริหารจัดการความเสี่ยงองค์กร ปัจจัยเสี่ยงที่ 5 (RF5)

Key Risk Indicators (KRIs)		สถานะ KRI	% ความสำเร็จ ของแผนตอบสนอง ปัจจัยเสี่ยง (Risk Response)	
1. ความสำเร็จในการพัฒนามาตรฐานการกำกับดูแลที่ดีและบริหารจัดการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (ISO38500)				
Risk Appetite (RA) BSC ระดับ 5	เป้าหมายสะสม (มกราคม - มิถุนายน 2565) 71%		48.19%	
Risk Tolerance (RT) BSC ระดับ 4	เป้าหมายสะสม (มกราคม - มิถุนายน 2565) 66%	71% (BSC ระดับ 5)		
2. Competency ของกลุ่มเป้าหมายที่ได้รับการพัฒนา New-skill/Up-skill/Re-skill		สถานะ KRI		
Risk Appetite (RA) BSC ระดับ 5	เป้าหมายสะสม (มกราคม - มิถุนายน 2565) 50%			
Risk Tolerance (RT) BSC ระดับ 4	เป้าหมายสะสม (มกราคม - มิถุนายน 2565) 48%	62.50% (BSC ระดับ 5)		
3. จำนวนกระบวนการ/นวัตกรรม (TRL ระดับ 7-9) ที่ได้รับการต่อยอดและปรับปรุงมาจากการจัดการความรู้		สถานะ KRI		
Risk Appetite (RA) BSC ระดับ 5	เป้าหมายสะสม (มกราคม - ธันวาคม 2565) 3 ชิ้นงาน	3 ชิ้นงาน (Pupa Plug, PEA Volta และ Pea Smart Plus)		
Risk Tolerance (RT) BSC ระดับ 4	เป้าหมายสะสม (มกราคม - ธันวาคม 2565) 2.5 ชิ้นงาน			



Likelihood	
ความสำเร็จของแผนตอบสนองปัจจัยเสี่ยง (Risk Response)	ระดับ 5 ดำเนินการได้ 48.19%
Impact	
ความสำเร็จในการพัฒนา ISO 38500	ผลกระทบระดับ 1 เนื่องจากสามารถ
Competency ของกลุ่มเป้าหมายที่ได้รับการพัฒนา New-skill/Up-skill/Re-skill	ดำเนินการได้ตาม BSC ระดับ 5
จำนวนกระบวนการ/นวัตกรรม (TRL ระดับ 7-9) ที่ได้รับการต่อยอดและปรับปรุงมาจากการจัดการความรู้	

Likelihood	Impact	Risk score
5	1	5 x 1 = 5

แผนที่	ชื่อแผนงาน
Existing Control/Plan	5.1 CIS1.1 แผนการพัฒนากรอบมาตรฐานการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT Governance)
	5.2 DT1.1 แผนงานพัฒนาฐานข้อมูล (Data Management & Data Analytics)
	5.3 แผนงานยกระดับการกำกับดูแลข้อมูล (Data Governance)
	5.4 แผนงานพัฒนาแพลตฟอร์มดิจิทัล (Digital Platform) เพื่อรองรับการเปลี่ยนผ่านรูปแบบทางธุรกิจไปสู่ Digital Utility และการดำเนินธุรกิจเกี่ยวเนื่อง
	5.5 HCM1.1 แผนงานพัฒนาระบบการส่งเสริมทักษะที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจเทคโนโลยี และการแข่งขัน (New-Skill/ Up-skill/Re-skill)
	5.6 แผนงานบริหารอัตราค่าจ้าง เพื่อรองรับทิศทางงานด้านพลังงาน
	5.7 แผนงานการพัฒนาบุคลากรด้านดิจิทัลที่รองรับการเปลี่ยนผ่าน (Transform) รูปแบบทางธุรกิจไปสู่ Digital Utility และการดำเนินธุรกิจเกี่ยวเนื่อง
	5.8 แผนงานพัฒนาการจัดการความรู้ (KM) เพื่อรองรับและพร้อมต่อการดำเนินธุรกิจ
	5.9 แผนงานในการส่งเสริมการจัดการความรู้สู่การสร้างนวัตกรรม
	5.10 แผนงานพัฒนาบุคลากรและเครื่องมือ ให้มี Future Core Competency
	5.11 แผนงานยกระดับบุคลากรด้านการวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data Analytics) และการใช้ประโยชน์จากข้อมูล (Data Analytics)
	5.12 แผนงานพัฒนาบุคลากรในการสนับสนุนการจัดการความรู้ด้านข้อมูล
	5.13 SCM1.1 แผนงานยกระดับการดำเนินงานด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
	5.14 SCM2.1 แผนงานการนำเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อกำหนดและดำเนินการตามมาตรฐานการให้บริการ (SLA) ที่เกินความคาดหวังของลูกค้าและเหนือกว่าคู่แข่ง
	5.15 แผนปฏิบัติการดิจิทัลปี 2565
Mitigation Plan	5.16 การดำเนินงานตามกระบวนการของศูนย์บริหารการจัดการการเปลี่ยนแปลงองค์กรด้วยดิจิทัล (Digital Transformation Officer : DTO)
	5.17 แผนงานจ้างบุคคลภายนอกเพื่อพัฒนางานด้านระบบสารสนเทศแบบราคาคงที่ไม่จำกัดจำนวน (Co-Creation)
	5.18 แผน Digital Culture Transformation
	5.19 แผนดำเนินการตามคู่มือการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
	5.20 แผนงานการปรับปรุงโครงสร้างองค์กรระยะที่ 2
	5.21 แผนงานการพัฒนาวัฒนธรรมเพื่อรองรับการขยายผลใช้ประโยชน์ในองค์กร
	5.22 แผนพัฒนาระบบติดตามรายงานผลการดำเนินงานด้านนวัตกรรม และประเมินผลลัพธ์ที่เกิดจากการคิดค้นนวัตกรรม
	5.23 แผนการจัดหาอุปกรณ์คอมพิวเตอร์พกพา (Laptop) ทดแทนคอมพิวเตอร์ตั้งโต๊ะให้กับพนักงาน และมาตรการรักษาความมั่นคงปลอดภัยในระหว่างมีการนำใบใช้งาน
	5.24 แผนงานการติดตาม/เร่งรัดโครงการ ระบบการบริหารสินทรัพย์ระบบไฟฟ้า (Enterprise Asset Management : EAM)
	5.25 งานจ้างที่ปรึกษาเพื่อศึกษา ออกแบบและจัดทำข้อกำหนดทางเทคนิคพร้อมเอกสารประกวดราคาสำหรับงานศูนย์ปฏิบัติการมิเตอร์อัจฉริยะ (Smart Meter Operation Center : SMOO)
	5.26 แผนงานการติดตาม/เร่งรัดโครงการ CHAT BOT
	5.27 แผนงานการติดตาม/เร่งรัดโครงการ Line OA
	5.28 แผนงานการติดตาม/เร่งรัดโครงการระบบการบริหารจัดการผลการดำเนินงานขององค์กร (Enterprise Performance Management : EPM)
	5.29 แผนการประเมินประสิทธิภาพการลงทุนด้าน Digital เมื่อสิ้นสุดโครงการ (Pilot Project อาจใช้โครงการ PEA Smart Plus ในการประเมิน Cost Benefit)

ปัญหา/อุปสรรค	แนวทางแก้ไข
แผนงานยกระดับการกำกับดูแลข้อมูล (Data Governance) เนื่องจากชุดข้อมูลในโครงการ HR Data Platform มีการปรับปรุง/เปลี่ยนแปลง จึงต้องดำเนินการสำรวจความพร้อมของชุดข้อมูลอีกครั้ง เพื่อมาคัดเลือกชุดข้อมูลและคณะทำงานที่จะดำเนินการในปี 2565	- ประชุมคณะทำงานและเร่งรัดการดำเนินงานในการกำกับดูแลข้อมูล - ประชุมติดตามและรายงานการดำเนินงานให้ผู้บริหารรับทราบเป็นรายเดือน
แผนงาน EPM - ผู้รับจ้างดำเนินการเก็บข้อมูลสำหรับการจัดทำ Dashboard ของระบบ EPM ล่าช้ากว่าแผนที่ตั้งไว้ - ผู้รับจ้างดำเนินการตั้งระบบล่าช้าเนื่องจากไม่มีความเข้าใจในเครื่องมือ	- ดำเนินการเก็บข้อมูลโดยแบ่งเป็น 2 ทีม และมีการประสานงานเบื้องต้นก่อนการประชุม - ให้เจ้าของผลิตภัณฑ์เข้ามาช่วยดำเนินการตั้งระบบ
งานจ้างที่ปรึกษาเพื่อศึกษา ออกแบบและจัดทำข้อกำหนดทางเทคนิคพร้อมเอกสารประกวดราคาสำหรับงานศูนย์ปฏิบัติการมิเตอร์อัจฉริยะ (Smart Meter Operation Center : SMOC) คณะกรรมการดำเนินงานจ้างที่ปรึกษา โดย ผชก.(ป) เป็นประธานลงนามในหนังสือเพื่อขยายระยะเวลาปรับลดราคางานจ้างที่ปรึกษา แต่ที่ปรึกษาไม่ประสงค์ขยายระยะเวลาปรับลดราคา	อยู่ระหว่างหารือกับผู้บริหารสายงาน และอาจจะดำเนินการขอยกเลิกการจัดจ้างที่ปรึกษาต่อไป
แผนงานการติดตาม/เร่งรัดโครงการ Line OA เนื่องจากมีหนังสือเรียนเลขที่ กค (กวก) 0405.2/ว78 ลงวันที่ 31 มกราคม 2565 ให้ยกเลิกหนังสือเรียนเลขที่ กค (กวก) 0405.2/ว845 (เปลี่ยนจากรีคัดเลือก SMEs เป็น e-Bidding)	ดำเนินการยกเลิกการจัดซื้อจัดจ้างและเริ่มกระบวนการจัดซื้อจัดจ้างใหม่ให้ถูกต้องตามระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560

(ที่มา : ผลการดำเนินงานตามแผนงานบริหารจัดการความเสี่ยงองค์กร ณ สิ้นไตรมาสที่ 2/2565 มกราคม – มิถุนายน 2565)

2.4.6 RF6 การยกระดับความพึงพอใจและความคาดหวังต่อทุกกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยเฉพาะกลุ่มลูกค้ารายสำคัญและลูกค้านิคมอุตสาหกรรม

ความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ กฟภ. เป็นประเด็นที่ กฟภ. ให้ความสำคัญในการดำเนินงานเพื่อตอบสนองความต้องการ ความคาดหวังในแต่ละกลุ่ม โดยได้นำข้อมูลต่างๆ เพื่อพัฒนาปรับปรุงกระบวนการการทบทวนและปรับปรุงมาตรฐานการให้บริการลูกค้าที่สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าที่ครอบคลุมทุกกลุ่มลูกค้า รักษาระดับมาตรฐานการให้บริการ และเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลที่ครอบคลุมทุกกลุ่มลูกค้า รวมถึงยกระดับมาตรฐานและขั้นตอนการให้บริการตามข้อตกลงระดับการให้บริการ (Service Level Agreement: SLA) รวมถึงการสร้างประสบการณ์ที่ดีกับลูกค้า การกำหนดกลยุทธ์ที่ชัดเจนในการดูแลในแต่ละกลุ่มลูกค้าในมิติต่างๆ เช่น ด้านผลิตภัณฑ์ ด้านบริการ ด้านสนับสนุนและด้านการบริหารข้อร้องเรียน เป็นต้น การพัฒนาระบบการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้าด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อสนับสนุนการบริการลูกค้าแต่ละกลุ่มให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ทั้งนี้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ กฟภ. ยังมีฐานะเป็นผู้ใช้ไฟฟ้าด้วยกัน จากบทบาทที่ผสมผสานกัน (Multiple Roles) ระหว่างความเป็นผู้บริโภคและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร จึงจำเป็นต้องมีการจัดทำแผนบูรณาการในการยกระดับการตอบสนองต่อความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อยกระดับการดำเนินงานด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยเริ่มจากการสำรวจและรับรู้ถึงความต้องการ ความคาดหวัง ความเชื่อมั่น และความพึงพอใจของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อกำหนดแนวทางการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างเป็นระบบ และไปในทิศทางเดียวกัน และท้ายที่สุดเพื่อที่จะสามารถตอบสนองต่อความต้องการ ความคาดหวัง ความเชื่อมั่น และเพิ่มความพึงพอใจของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้ดีขึ้น และสอดคล้องตามวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 2 (SO2) พัฒนาระบบจำหน่ายที่มี

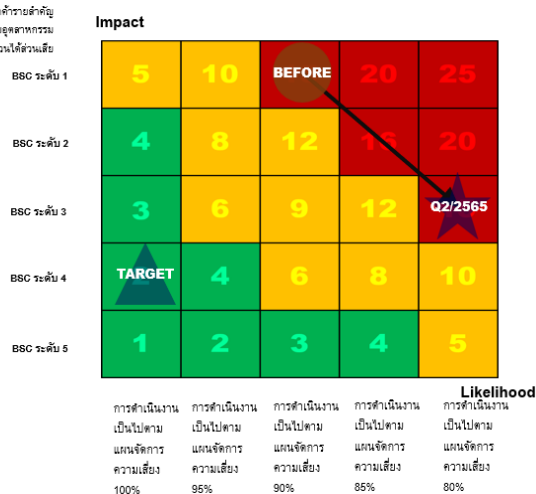
ประสิทธิภาพ เชื่อถือได้และยกระดับสู่โครงข่ายอัจฉริยะ (Smart Grid) เพื่อเป็นผู้นำระบบไฟฟ้า ตอบสนอง ความพึงพอใจแก่ลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

แผนภาพที่ 16 : ผลการดำเนินงานตามแผนงานบริหารจัดการความเสี่ยงองค์กร ปัจจัยเสี่ยงที่ 6 (RF6)

Key Risk Indicators (KRIs)			% ความสำเร็จ ของแผนตอบสนอง ปัจจัยเสี่ยง (Risk Response)	
1. ระดับความพึงพอใจลูกค้า Key Account		สถานะ KRI		
Risk Appetite (RA) BSC ระดับ 5	เป้าหมายสะสม (มกราคม - ธันวาคม 2565) ระดับ 4.42	ประเมินผล ณ สิ้นปี ปัจจุบันดำเนินการได้ 50% ของแผนงาน โดยจะดำเนินการสำรวจตามคู่มือปฏิบัติงานบริหารลูกค้ารายสำคัญ ในช่วงเดือนกรกฎาคม - กันยายน 2565 และสรุปผลภายในเดือนตุลาคม 2565	53.37%	
Risk Tolerance (RT) BSC ระดับ 4	เป้าหมายสะสม (มกราคม - ธันวาคม 2565) ระดับ 4.37			
2. ระดับความพึงพอใจลูกค้านิคมอุตสาหกรรม		สถานะ KRI		
Risk Appetite (RA) BSC ระดับ 5	เป้าหมายสะสม (มกราคม - ธันวาคม 2565) ระดับ 4.31	ประเมินผล ณ สิ้นปี ปัจจุบันดำเนินการได้ 50% ของแผนงาน โดยคาดว่าจะได้รับผลความพึงพอใจของลูกค้านิคมอุตสาหกรรมภายในเดือน ธันวาคม 2565		
Risk Tolerance (RT) BSC ระดับ 4	เป้าหมายสะสม (มกราคม - ธันวาคม 2565) ระดับ 4.26			
3. ระดับความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย		สถานะ KRI		
Risk Appetite (RA) BSC ระดับ 5	เป้าหมายสะสม (มกราคม - ธันวาคม 2565) ระดับ 4.11	ประเมินผล ณ สิ้นปี ปัจจุบันดำเนินการได้ 40% ของแผนงาน โดยคาดว่าจะได้รับผลความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายในเดือน กรกฎาคม 2565		
Risk Tolerance (RT) BSC ระดับ 4	เป้าหมายสะสม (มกราคม - ธันวาคม 2565) ระดับ 4.10			

แผนงาน	ชื่อแผนงาน
Existing Control/Plan	6.1 SCM1.1 แผนงานยกระดับการดำเนินงานด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
	6.2 แผนงานสร้างความสัมพันธ์เพื่อรักษาลูกค้ารายสำคัญ (Key Account) และนำระบบ Digital Customer Relationship Management (Digital CRM) มาใช้สนับสนุนในการให้บริการลูกค้า
	6.3 SCM2.1 แผนงานการนำเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อกำหนดและดำเนินการตามมาตรฐานการให้บริการ (SLA) ที่เกินความคาดหวังของลูกค้า และเหนือกว่าคู่แข่ง
	6.4 แผนงานพัฒนา Digital Customer Experience
	6.5 แผนงานดำเนินการตามคู่มือการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
	6.6 แผนงานพัฒนาศักยภาพพนักงานในด้านการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าและบริการ
	6.7 การเข้าพบลูกค้าผ่านระบบออนไลน์ในช่วงสถานการณ์โควิดอยู่ในช่วงกำลังศึกษา ร่วมกับเขตทั้ง 12 เขต
	6.8 แผนงาน Customer Relationship Management Plus (CRM Plus)
	6.9 แผนงานประเมินผลช่องทางความนิยมของช่องทางดิจิทัลของลูกค้า
	6.10 แผนงานการสุ่มเช็คข้อเสนอแนะ (Feedback) การให้บริการผ่านช่องทาง Online และ Offline
	6.11 แผนงานการจัดการปัญหา/ข้อร้องเรียน
	6.12 แผนงานสำรวจความพึงพอใจผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 8 กลุ่ม (ความพึงพอใจ ความผูกพัน และความต้องการ/ความคาดหวัง)
	6.13 แผนงานจัดทำเสียงสะท้อนจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Voice of Stakeholders : VOS)
Mitigation Plan	6.14 แผนการจัดทำแนวทางวิธีการวิเคราะห์กลยุทธ์ และการ Classification ลูกคากลุ่มเสี่ยงที่มีแนวโน้มจะใช้บริการจากผู้ผลิตไฟฟ้ารายเล็ก (Small Power Producer: SPP)
	6.15 การออกแบบฟังก์ชันการใช้งานครอบคลุมฐานข้อมูลที่สำคัญในระบบ Customer Relationship Management (CRM)
	6.16 แผนกรณระบบ PEA Smart Plus ซัดข้อไม่สามารถใช้งานได้
	6.17 แผนงานเชื่อมโยง Ranking ประเด็นความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้ง 8 กลุ่ม กับกระบวนการที่มีอยู่เดิม

ระดับความพึงพอใจลูกค้ารายสำคัญ
ระดับความพึงพอใจลูกค้านิคมอุตสาหกรรม
ระดับความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย



Likelihood	
ความสำเร็จของแผนตอบสนองปัจจัยเสี่ยง (Risk Response)	ระดับ 5 ดำเนินการได้ 53.37%
Impact	
ระดับความพึงพอใจลูกค้ารายสำคัญ และระดับความพึงพอใจลูกค้านิคมอุตสาหกรรม	ผลกระทบระดับ 3 เนื่องจากผลการสำรวจ
ระดับความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	

Likelihood	Impact	Risk score
5	3	5 x 3 = 15

(ที่มา : ผลการดำเนินงานตามแผนงานบริหารจัดการความเสี่ยงองค์กร ณ สิ้นไตรมาสที่ 2/2565 มกราคม – มิถุนายน 2565)

2.4.7 RF7 การบริหารจัดการดัชนีการประสบอุบัติเหตุ (Disabling Injury Index : vDI)

จากสถิติการเกิดอุบัติเหตุ และเสียชีวิตที่มีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่องตั้งแต่ปี 2561 ส่งผลให้ดัชนีการประสบอุบัติเหตุ (Disabling Injury Index : vDI) ของ กฟภ. มีค่าดัชนีที่ต่ำกว่าเป้าหมายมาโดยตลอด แม้จะมีการจัดทำแผนแม่บทความปลอดภัย อาชีวอนามัย รวมทั้งการกำหนดแนวทางการดำเนินงานต่าง ๆ เพื่อป้องกัน แต่ผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมายตลอด 3 ปีที่ผ่านมา

	2561	2562	2563
จำนวนครั้งที่เกิดอุบัติเหตุ	67	73	101
เสียชีวิต (ครั้ง)	14	13	11
ค่าเป้าหมาย vDI	0.1083	0.1029	0.0978
ค่าดัชนี vDI	0.1134	0.1232	0.1498

โดยในปี 2565 กฟภ. ได้มีประกาศ “ปี 2565 เป็นปีแห่งความปลอดภัย เข้มงวด ยั่งยืน และต่อเนื่อง” ภายในแนวคิด ปฏิบัติตามกฎ ลดความสูญเสีย เพื่อทุกคน (PEA Safety for all) ซึ่ง กฟภ. จำเป็นต้องให้ความสำคัญในการส่งเสริมและสร้างความตระหนักเรื่องความปลอดภัย ให้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง

แผนภาพที่ 17 : ผลการดำเนินงานตามแผนงานบริหารจัดการความเสี่ยงองค์กร ปัจจัยเสี่ยงที่ 7 (RF7)

Key Risk Indicator (KRI)		% ความสำเร็จของแผนตอบสนองปัจจัยเสี่ยง (Risk Response)
ค่าดัชนีประสบอุบัติเหตุ(vDI)	สถานะ KRI	
Risk Appetite (RA) BSC ระดับ 5	เป้าหมายสะสม (มกราคม - มิถุนายน 2565) ดัชนี 0.0441	 0.0603 (BSC ระดับ 1)
Risk Tolerance (RT) BSC ระดับ 4	เป้าหมายสะสม (มกราคม - มิถุนายน 2565) ดัชนี 0.0463	

Impact					
ค่าดัชนีประสบอุบัติเหตุ เทียบเท่า BSC ระดับ 1	5	10	15	20	BEFORE Q2/2565
ค่าดัชนีประสบอุบัติเหตุ เทียบเท่า BSC ระดับ 2	4	8	12	16	20
ค่าดัชนีประสบอุบัติเหตุ เทียบเท่า BSC ระดับ 3	3	6	TARGET	12	15
ค่าดัชนีประสบอุบัติเหตุ เทียบเท่า BSC ระดับ 4	2	4	6	8	10
ค่าดัชนีประสบอุบัติเหตุ เทียบเท่า BSC ระดับ 5	1	2	3	4	5
Likelihood					
การดำเนินงาน เป็นไปตาม	การดำเนินงาน เป็นไปตาม	การดำเนินงาน เป็นไปตาม	การดำเนินงาน เป็นไปตาม	การดำเนินงาน เป็นไปตาม	
แผนจัดการ ความเสี่ยง 100%	แผนจัดการ ความเสี่ยง 95%	แผนจัดการ ความเสี่ยง 90%	แผนจัดการ ความเสี่ยง 85%	แผนจัดการ ความเสี่ยง 80%	

แผนที่	ชื่อแผนงาน
7.1	แผนงานการยกระดับการดำเนินงานเรื่องความปลอดภัยในระดับมาตรฐานสากล
7.2	แผนการดำเนินงานของคณะกรรมการตรวจสอบประเมินภายใน (Internal Audit) เพื่อเตรียมการและแก้ไขปัญหาต่อการตรวจประเมินจากผู้ตรวจประเมินภายนอก
7.3	แผนงานการทำ Safety Talk และการกำกับดูแลการดำเนินงาน
7.4	แผนส่งเสริม เชิญชวน กฟภ. เข้าร่วมโครงการด้านความปลอดภัยของหน่วยงานภายนอกสู่อาเซียน
7.5	แผนงานพัฒนาแอปพลิเคชันในการตรวจสอบการปฏิบัติงาน
7.6	แผนงานขยายผลการกำหนดมาตรฐานวิธีการปฏิบัติงานอย่างปลอดภัย (Safety Standard Operation Procedure : SSOP) ของกระบวนการที่มีความเสี่ยงที่สำคัญ และกำกับติดตามการดำเนินงาน
7.7	แผนการฝึกอบรมสร้างความตระหนักรู้ด้านความปลอดภัยและทบทวนวิธีการปฏิบัติงานจากเหตุการณ์อุบัติเหตุที่เกิดขึ้น
7.8	แผนงานประกาศ “ปี 2565 เป็นปีแห่งความปลอดภัย เข้มงวด ยั่งยืน และต่อเนื่อง”
7.9	แผนงานรับซื้อเครื่องเรียนของผู้ปฏิบัติงานในด้านความปลอดภัย
7.10	แผนงานประเมินผลความต้องการ ความพึงพอใจ สำหรับผู้ปฏิบัติงานระบบไฟฟ้าและลูกจ้าง
7.11	แผนงานอบรมช่างควบคุมงานด้านความปลอดภัย
7.12	แผนงานการจัดทำฐานฝึกอบรมผู้ปฏิบัติงานระบบไฟฟ้าในแต่ละการไฟฟ้า

Likelihood	
ความสำเร็จของแผนตอบสนองปัจจัยเสี่ยง (Risk Response)	ระดับ 5 ดำเนินการได้ 62.66%
Impact	
ค่าดัชนีประสบอุบัติเหตุ (vDI)	ระดับ 5 เนื่องจากดำเนินการบริหารจัดการค่าดัชนีประสบอุบัติเหตุ(vDI) ได้ 0.0603 เทียบเท่า BSC ระดับ 1

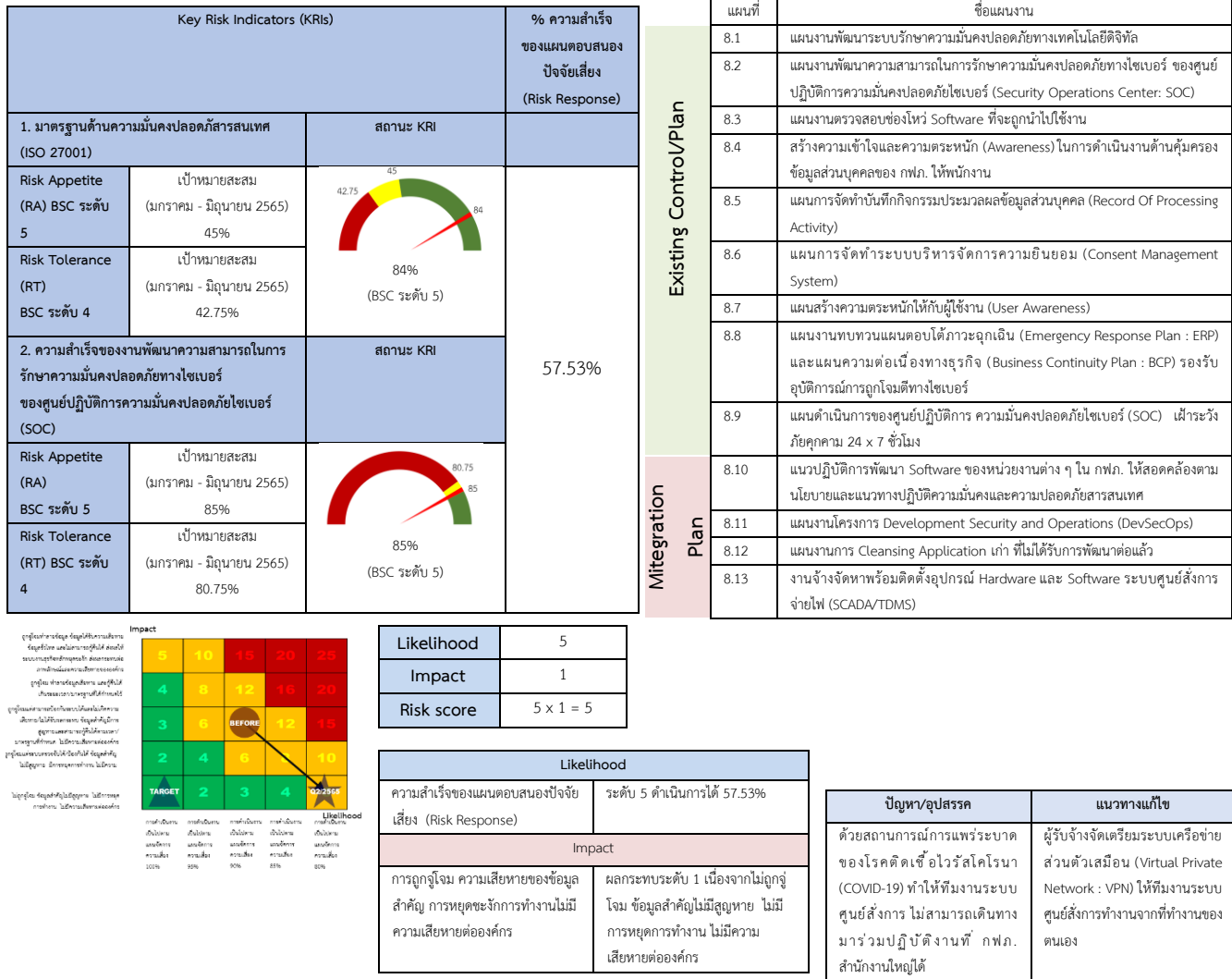
Likelihood	Impact	Risk score
5	5	5 x 5 = 25

(ที่มา : ผลการดำเนินงานตามแผนงานบริหารจัดการความเสี่ยงองค์กร ณ สิ้นไตรมาสที่ 2/2564 มกราคม – มิถุนายน 2564)

2.4.8 RF8 ความมั่นคงปลอดภัยของระบบเทคโนโลยีดิจิทัล

ตามนโยบายคณะกรรมการ กฟผ. เร่งรัดการดำเนินงานเพื่อให้ความสามารถในการรักษาความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์ของศูนย์ปฏิบัติการความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ (Security Operation Center : SOC) สามารถมีโครงสร้างและการดำเนินงานที่พร้อมรองรับการดำเนินงานได้ภายในปี 2565 รวมทั้งการมุ่งสู่ Digital Utility ตามตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ที่กำหนดนั้น จำเป็นต้องมุ่งเน้นการสร้างความปลอดภัย และความเชื่อมั่นในการดำเนินงานด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกภาคส่วน ซึ่งเป็นปัจจัยพื้นฐานที่ช่วยขับเคลื่อนองค์กรสู่ Digital Utility โดยจะครอบคลุมเรื่องมาตรฐาน (Standard) การคุ้มครองความเป็นส่วนตัวและข้อมูลส่วนบุคคล (privacy) การรักษาความมั่นคงปลอดภัย (Cyber Security) ซึ่งจะมุ่งเน้นการสร้างความปลอดภัยของระบบสารสนเทศและการสื่อสาร เพื่อสร้างความเชื่อมั่นในการสื่อสาร และการทำธุรกรรมต่างๆ ทางออนไลน์ เช่น จัดให้มีระบบการชำระค่าบริการที่ตรงตามความต้องการ มีประสิทธิภาพ และมั่นคงปลอดภัย เป็นต้น การกำหนดมาตรการและแนวปฏิบัติสำหรับพนักงานผู้ให้บริการทั่วประเทศในการคุ้มครองสิทธิส่วนบุคคล และการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ให้บริการ (Personal Data Protection Act : PDPA) ให้สอดคล้องตามพระราชบัญญัติคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ. 2562 เพื่อรองรับการเติบโตของการใช้งานเทคโนโลยีดิจิทัลในอนาคต รวมถึงการกำหนดมาตรการการเฝ้าระวังและรับมือภัยคุกคามไซเบอร์ที่เหมาะสมและสอดคล้องตามมาตรฐานสากล โดยเฉพาะการปกป้องโครงสร้างพื้นฐานที่มีความจำเป็นอย่างยิ่งยวด (critical infrastructure) เช่น ระบบ SCADA เป็นต้น เพื่อให้มีความมั่นคงปลอดภัยเพียงพอต่อการดำเนินงานตลอดจนการส่งเสริมการสร้างเครือข่ายแลกเปลี่ยนข้อมูลภัยคุกคามไซเบอร์ และการส่งเสริมให้เกิดความตระหนักและรู้เท่าทันภัยคุกคามทางไซเบอร์ว่าเป็นสิ่งสำคัญที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องในองค์กร

แผนภาพที่ 18 : ผลการดำเนินงานตามแผนงานบริหารจัดการความเสี่ยงองค์กร ปัจจัยเสี่ยงที่ 8 (RF8)



(ที่มา : ผลการดำเนินงานตามแผนงานบริหารจัดการความเสี่ยงองค์กร ณ สิ้นไตรมาสที่ 2/2565 มกราคม – มิถุนายน 2565)

2.5 ความเชื่อมโยงปัจจัยเสี่ยงของปี พ.ศ. 2565 กับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ในปี พ.ศ. 2565 (ร่าง)

การคัดเลือกปัจจัยเสี่ยงที่หลงเหลืออยู่ (Residual Risk) ฝายกำกับดูแลและบริหารความเสี่ยง ได้จัดประชุมเชิงปฏิบัติการร่วมกับทุกฝ่ายงาน เพื่อร่วมกันระบุปัจจัยเสี่ยงปี พ.ศ. 2565 โดยพิจารณาความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ปี พ.ศ. 2565 ที่กำหนดไว้ รวมทั้งประสิทธิผลการควบคุมภายในทั้ง 3 ด้านคือ

- 1) ผลการดำเนินงานเมื่อเทียบกับเป้าหมาย
- 2) กระบวนการควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบัน
- 3) กระบวนการรายงานและติดตามโดยการพิจารณาประสิทธิผลการควบคุม

หากมีมุมมองใด ที่มีระดับการควบคุม ต่ำกว่า 3 จะถือว่าประสิทธิภาพการควบคุมไม่เพียงพอ และจะถูกระบุเป็นปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร

ปัจจัยเสี่ยงประจำปี พ.ศ. 2565 ประกอบด้วย 8 ปัจจัยเสี่ยง โดยปัจจัยเสี่ยงดังกล่าวเป็นฉบับเบื้องต้น ตามมติคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน กฟผ. เมื่อวันที่ 7 กันยายน 2564 สรุปดังนี้

ตารางที่ 5 : เป้าประสงค์ที่ปัจจัยเสี่ยงมีผลต่อวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

ลำดับ	ปัจจัยเสี่ยง	ประเภท	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO)	เป้าประสงค์ที่ปัจจัยเสี่ยงมีผลต่อ SO
1	การยกระดับคุณภาพระบบจำหน่ายไฟฟ้าเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของอุตสาหกรรมไฟฟ้า	S/O	SO2 ระบบจำหน่ายที่มีประสิทธิภาพและสร้างความน่าเชื่อถือต่อลูกค้าและทุกกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	• คุณภาพระบบจำหน่ายในระดับชั้นนำของภูมิภาค (SAIDI SAIFI) • ความสำเร็จในการบริหารระบบไฟฟ้าแรงต่ำ (แรงดันไฟฟ้าในระดับที่กำหนด)
2	การเตรียมความพร้อมและการวางแผนระยะยาวโครงการนำร่อง EEC เพื่อรองรับการเปิดเสรีกิจการไฟฟ้า	S/C	SO3 เสริมสร้างศักยภาพด้าน Digital Utility และมุ่งสู่การเป็นผู้นำระบบไฟฟ้าในอนาคตระดับภูมิภาค	• ความสำเร็จของโครงการ Smart Grid • ความสำเร็จของโครงการนำร่องการรองรับการเปิดเสรีกิจการไฟฟ้า

ลำดับ	ปัจจัยเสี่ยง	ประเภท	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO)	เป้าประสงค์ที่ปัจจัยเสี่ยงมีผลต่อ SO
3	ขาดการวิเคราะห์ Business Alignment ระหว่าง กฟผ. และ บริษัทในเครือ รวมถึงการกำหนดทิศทางที่ชัดเจนของตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของบริษัทในเครือ	S	SO4 ยกระดับผลประโยชน์และการเติบโตของ PEA Portfolio	การดำเนินงานตาม Portfolio Selection ของบริษัทในเครือ
4	ผลประโยชน์ต่ำกว่าเป้าหมาย รวมถึงการดำเนินการโครงการสำคัญล่าช้า เนื่องจากสถานการณ์โรคระบาด COVID-19	F	SO2ระบบจำหน่ายที่มีประสิทธิภาพและสร้างความน่าเชื่อถือต่อลูกค้า และทุกกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย /SO4ยกระดับผลประโยชน์และการเติบโตของ PEA Portfolio	- ความพึงพอใจของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย - ความมั่นคงทางการเงิน
5	ความพร้อมในการบริหารจัดการ และการปรับโครงสร้างองค์กร ในช่วงการเปลี่ยนผ่านไปสู่ Digital Utility อย่างเต็มรูปแบบ	O	SO1 ยกระดับการบริหารจัดการระดับสากล เพื่อสร้างความยั่งยืน	- ยกระดับทักษะที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจ เทคโนโลยี และภาวะการแข่งขัน - การใช้ดิจิทัลและนวัตกรรมสู่การปรับปรุงกระบวนการทำงาน - การสร้างมาตรฐานการกำกับดูแลที่ดีและบริหารจัดการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

ลำดับ	ปัจจัยเสี่ยง	ประเภท	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO)	เป้าประสงค์ที่ปัจจัยเสี่ยงมีผลต่อ SO
6	การยกระดับความพึงพอใจ และความคาดหวังต่อทุกกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยเฉพาะกลุ่มลูกค้ารายสำคัญ และลูกค้านิคมอุตสาหกรรม	○	SO2 ระบบจำหน่ายที่มีประสิทธิภาพและสร้างความน่าเชื่อถือต่อลูกค้า และทุกกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	• ความพึงพอใจของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
7	ดัชนีการประสบอุบัติเหตุ (Disabling Injury Index : vDI)	○	SO1 ยกระดับการบริหารจัดการระดับสากล เพื่อสร้างความยั่งยืน	• สร้างองค์กรสู่ความยั่งยืน และยกระดับการบริหารจัดการสู่มาตรฐานสากล
8	ความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์ (Cyber Security)	○	SO1 ยกระดับการบริหารจัดการระดับสากล เพื่อสร้างความยั่งยืน	• ยกระดับการบริหารจัดการสู่มาตรฐานสากล (ISO27001, มาตรฐาน SOC)

บทที่ 3 การถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategy Implementation)

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

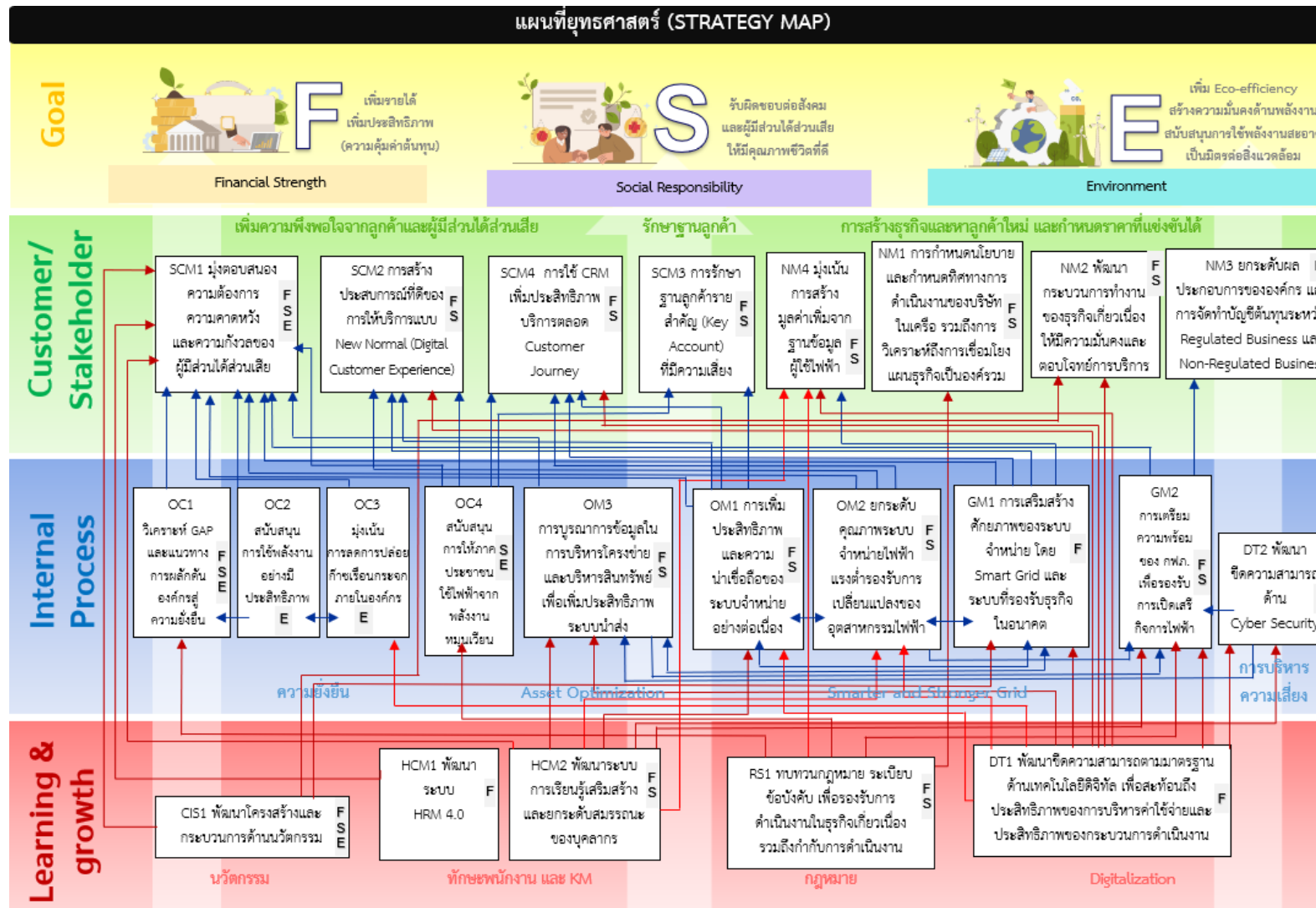
แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) และ Balanced Scorecard การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

3.1 แผนที่ยุทธศาสตร์การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พ.ศ. 2566 - 2570 (Strategy Map)

การจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ตาม Balanced Scorecard นั้นเป็นการสรุปภาพรวมความสัมพันธ์สอดคล้อง และการส่งเสริมกันระหว่างกลยุทธ์ต่าง ๆ แต่ละกลยุทธ์ล้วนมีความสำคัญต่อการบรรลุเป้าหมายด้านบัญชี/เศรษฐศาสตร์ (Financial Strength) พันธกิจในการบำบัดทุกข์ บำรุงสุขของสังคม (Social Responsibility) ในฐานะรัฐวิสาหกิจสังกัด กระทรวงมหาดไทย และการสนองนโยบายการสร้างที่ยั่งยืนด้านพลังงานและสิ่งแวดล้อม (Environment)

นอกจากนี้ กลยุทธ์ยังถูกจัดกลุ่มตามเป้าหมายย่อย เช่น ด้านการเพิ่มความพึงพอใจของลูกค้าผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การสร้างธุรกิจใหม่ การพัฒนาโครงข่าย การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ปรับปรุงกระบวนการงานด้วยดิจิทัลและเทคโนโลยี ดังแสดงในแผนภาพถัดไป

แผนภาพที่ 19 : แผนที่ยุทธศาสตร์การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พ.ศ. 2566 – 2570



ตารางที่ 6 : ความเชื่อมโยงของกลยุทธ์ตามแผนที่ยุทธศาสตร์

ตารางแสดงความเชื่อมโยงของกลยุทธ์ตามแผนที่ยุทธศาสตร์			
	Tactic	In	Out
HCM1	พัฒนาระบบ HRM 4.0		SCM1
HCM2	พัฒนาระบบการเรียนรู้เสริมสร้าง และยกระดับสมรรถนะของบุคลากร		SCM1, OM1, OM2, OM3, GM2, DT2, NM4
DT1	พัฒนาขีดความสามารถตามมาตรฐานด้านเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อสะท้อนถึงประสิทธิภาพของการบริหารค่าใช้จ่ายและประสิทธิภาพของกระบวนการดำเนินงาน		SCM2, SCM4, OM1, OM2, OM3, GM1, GM2, OC3, DT2, NM2, NM4
CIS1	พัฒนาโครงสร้างและกระบวนการด้านนวัตกรรม		SCM1, GM1, NM2
RS1	ทบทวนกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ เพื่อรองรับการดำเนินงานในธุรกิจเกี่ยวเนื่อง รวมถึงกำกับการดำเนินงาน		GM2, OC1, OC4, NM1, NM4
OM1	การเพิ่มประสิทธิภาพและความน่าเชื่อถือของระบบจำหน่ายอย่างต่อเนื่อง	HCM2, DT1, OM2, GM1	SCM1, SCM2, SCM3, SCM4, OM2, GM1
OM2	ยกระดับคุณภาพระบบจำหน่ายไฟฟ้าแรงต่ำรองรับการเปลี่ยนแปลงของอุตสาหกรรมไฟฟ้า	HCM2, GM1, OM1, DT1	SCM1, SCM2, SCM4, OM1, GM1, GM2
OM3	การบูรณาการข้อมูลในการบริหารโครงข่ายและบริหารสินทรัพย์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพระบบนำส่ง	HCM2, DT1, GM1, DT2	SCM1, GM1, GM2
GM1	การเสริมสร้างศักยภาพของระบบจำหน่าย โดย Smart Grid และระบบที่รองรับธุรกิจในอนาคต	DT1, CIS1, OM1, OM2, OM3	SCM1, SCM2, SCM4, OM1, OM2, OM3, NM4
GM2	การเตรียมความพร้อมของ กฟภ. เพื่อรองรับการเปิดเสรีกิจการไฟฟ้า	HCM2, DT1, RS1, OM2, OM3, DT2	NM3, SCM1
OC1	วิเคราะห์ GAP และแนวทางการผลักดันองค์กรสู่ความยั่งยืน	RS1, OC2	SCM1
OC2	สนับสนุนการใช้พลังงานอย่างมีประสิทธิภาพ	OC3	SCM1, OC1, OC3
OC3	มุ่งเน้นการลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกภายในองค์กร	DT1, OC2	SCM1, OC2
OC4	สนับสนุนการให้ภาคประชาชนใช้ไฟฟ้าจากพลังงานหมุนเวียน	RS1	SCM1, SCM2, SCM3, SCM4
DT2	พัฒนาขีดความสามารถด้าน Cyber Security	HCM2, DT1	OM3, GM2
SCM1	มุ่งตอบสนองความต้องการความคาดหวัง และความกังวลของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	HCM1, HCM2, CIS1, OM1 OM2, OM3, GM1, GM2, OC1, OC2, OC3, OC4	F, S, E
SCM2	การสร้างประสบการณ์ที่ดีของการให้บริการแบบ New Normal (Digital Customer Experience)	DT1, OM1, OM2, GM1, OC4	F, S
SCM3	การรักษาฐานลูกค้ารายสำคัญ (Key Account) ที่มีความเสี่ยง	OM1, OC4	F, S
SCM4	การใช้ CRM เพิ่มประสิทธิภาพบริการตลอด Customer Journey	DT1, OM1, OM2, GM1, OC4	F, S
NM1	การกำหนดนโยบายและกำหนดทิศทางการดำเนินงานของบริษัทในเครือ รวมถึงการวิเคราะห์ถึงการเชื่อมโยงแผนธุรกิจเป็นองค์รวม (Business Alignment)	RS1	F, S
NM2	พัฒนาระบบการทำงานของธุรกิจเกี่ยวเนื่องให้มีความมั่นคงและตอบโจทย์การบริการ	DT1, CIS1	F, S
NM3	ยกระดับผลประกอบการขององค์กร และการจัดทำบัญชีต้นทุนระหว่าง Regulated Business และ Non-Regulated Business	GM2	F
NM4	มุ่งเน้นการสร้างมูลค่าเพิ่มจากฐานข้อมูลผู้ใช้ไฟฟ้า	HCM2, DT1, RS1, GM1	F, S

3.2 Balanced Scorecard (BSC) การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พ.ศ. 2566 – 2570

กลยุทธ์	KPI	หน่วยวัด	ค่าเป้าหมาย 5 ปี					ผู้รับผิดชอบหลัก	
			2566	2567	2568	2569	2570		
1. มุมมอง Goal (Finance Social Environment: FSE)									
	CORP. 1.1 อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์รวม (ROA)	ร้อยละ	3.39	3.43	3.13	3.08	3.23	รพก.(บ)	
	1.2 การบริหารค่าใช้จ่ายจากการดำเนินงาน (CPI-X)	ล้านบาท	33,691	34,993	36,372	37,751	39,195	รพก.(บ)	
2. มุมมอง Customer / Stakeholder									
Satisfying Customers and Engaged Stakeholders (SCM)									
SCM1	มุ่งตอบสนองความต้องการความคาดหวังและความกังวลของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	สายงาน 2.1 ผลสำรวจความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อการดำเนินงานของ กฟภ.	ระดับ	4.087	4.133	4.180	4.227	4.273	รพก.(ย)
		• กลุ่มหน่วยงานกำกับดูแลและภาครัฐ	ระดับ	3.330	3.459	3.589	3.718	3.848	
		• กลุ่มชุมชน สังคม และสิ่งแวดล้อม	ระดับ	4.453	4.465	4.478	4.490	4.500	
		• กลุ่มสื่อมวลชน	ระดับ	4.453	4.465	4.478	4.490	4.500	
		• กลุ่มพันธมิตร	ระดับ	4.500	4.500	4.500	4.500	4.500	
		• กลุ่มคณะกรรมการ	ระดับ	4.500	4.500	4.500	4.500	4.500	
		• บริษัทในเครือ	ระดับ	3.295	3.431	3.566	3.702	3.837	
		• กลุ่มคู่แข่งหรือคู่แข่ง	ระดับ	4.077	4.114	4.151	4.187	4.224	

กลยุทธ์	KPI	หน่วยวัด	ค่าเป้าหมาย 5 ปี					ผู้รับผิดชอบหลัก
			2566	2567	2568	2569	2570	
สายงาน	2.2 ผลสำรวจความผูกพันระหว่าง ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับ กฟภ.	ระดับ	4.058	4.115	4.161	4.205	4.250	รพภ.(ย)
	• กลุ่มหน่วยงานกำกับดูแลและภาครัฐ	ระดับ	3.741	3.882	3.953	4.024	4.095	
	• กลุ่มชุมชน สังคม และสิ่งแวดล้อม	ระดับ	4.058	4.097	4.135	4.174	4.212	
	• กลุ่มสื่อมวลชน	ระดับ	4.481	4.492	4.500	4.500	4.500	
	• กลุ่มพันธมิตร	ระดับ	4.500	4.500	4.500	4.500	4.500	
	• กลุ่มคณะกรรมการ	ระดับ	4.500	4.500	4.500	4.500	4.500	
	• บริษัทในเครือ	ระดับ	3.948	3.997	4.045	4.094	4.142	
	• กลุ่มคู่แข่งหรือคู่แข่งขัน	ระดับ	3.177	3.334	3.490	3.647	3.804	
สายงาน	2.3 ระดับความผูกพันในการดำเนินงานของ กฟภ. ที่ตอบสนองต่อความคาดหวังของพนักงาน	ระดับ	4.50	4.52	4.54	4.56	4.58	รพภ.(บก)

กลยุทธ์				KPI	หน่วยวัด	ค่าเป้าหมาย 5 ปี					ผู้รับผิดชอบหลัก
						2566	2567	2568	2569	2570	
SCM2	การสร้างประสบการณ์ที่ดีของการให้บริการแบบ New Normal (Digital Customer Experience)	CORP.	2.4 Net Promotor Score ของลูกค้าที่ใช้บริการผ่าน Digital Channel ของ กฟภ.	ระดับ		42.5	45	47.5	50	-	รพภ.(จต)
		รายงาน	2.5 ความสำเร็จของการให้บริการออนไลน์ผ่าน e-Service และ PEA Smart Plus	ร้อยละ		100	-	-	-	-	รพภ.(จต)
		รายงาน	2.6 ความพึงพอใจรายกลุ่มลูกค้า	ระดับ		4.4859	4.4929	4.5000	4.5000	4.5000	รพภ.(จต)
				คะแนน							
			• กลุ่มลูกค้ารายย่อย (บ้านอยู่อาศัยและพาณิชยกรรมรายย่อย)	ระดับ		4.4837	4.4919	4.5000	4.5000	4.5000	รพภ.(จต)
				คะแนน							
			• กลุ่มลูกค้ารายใหญ่ (อุตสาหกรรมและพาณิชยกรรมรายใหญ่)	ระดับ		4.4781	4.4890	4.5000	4.5000	4.5000	รพภ.(จต)
				คะแนน							
			• กลุ่มภาครัฐ (ราชการ และ รัฐวิสาหกิจ)	ระดับ		4.4959	4.4980	4.5000	4.5000	4.5000	รพภ.(จต)
				คะแนน							
		• กลุ่มลูกค้ารายสำคัญ (Key Account Customer)	ระดับ		4.4489	4.4745	4.5000	4.5000	4.5000	รพภ.(จต)	
			คะแนน								
		รายงาน	2.7 จำนวนผู้สมัครใช้บริการ e-Bill	ราย		Base Line +75%	-	-	-	-	รพภ.(จต)
		รายงาน	2.8 จำนวนผู้สมัครใช้งาน PEA Smart Plus	ราย		ไม่น้อยกว่า 4.5 ล้านราย	ไม่น้อยกว่า 5.5 ล้านราย	ไม่น้อยกว่า 6.5 ล้านราย	ไม่น้อยกว่า 8 ล้านราย	ไม่น้อยกว่า 10 ล้านราย	รพภ.(จต)

กลยุทธ์			KPI	หน่วยวัด	ค่าเป้าหมาย 5 ปี					ผู้รับผิดชอบหลัก
					2566	2567	2568	2569	2570	
SCM3	การรักษาฐานลูกค้ารายสำคัญ (Key Account) ที่มีความเสี่ยง	สายงาน	2.9 ร้อยละของจำนวนศูนย์บริการลูกค้า PEA Shop ที่ปิดให้บริการ เทียบกับจำนวน PEA Shop ตามเป้าหมายที่ต้องการปิดให้บริการ	ร้อยละ	100	-	-	-	-	รพก.(ธต)
		สายงาน	2.10 ความสำเร็จของการให้บริการตามมาตรฐาน SLA ที่กำหนด	ระดับคะแนน	5	5	5	5	5	รพก.(ธต)
		สายงาน	2.11 ค่าความผูกพัน (Engagement score) ของกลุ่มลูกค้ารายสำคัญที่มีความเสี่ยง	ระดับ	3.5075	3.6060	3.7291	3.8523	4.0000	รพก.(ธต)
SCM4	การใช้ CRM เพิ่มประสิทธิภาพบริการตลอด Customer Journey	สายงาน	2.12 ความสำเร็จของโครงการพัฒนาระบบ Customer Relationship Management (CRM) (การบริหารจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า)	ร้อยละ	100	100	100	100	100	รพก.(ธต)

กลยุทธ์			KPI	หน่วยวัด	ค่าเป้าหมาย 5 ปี					ผู้รับผิดชอบหลัก
					2566	2567	2568	2569	2570	
New Market (NM)										
NM1	การกำหนดนโยบาย และกำหนดทิศทาง การดำเนินงานของ บริษัทในเครือ รวมถึง การวิเคราะห์ถึง การเชื่อมโยงแผน ธุรกิจเป็นองค์รวม (Business Alignment)	CORP.	2.13 ความสำเร็จในการเตรียมความพร้อมการนำ บริษัท พีอีเอ เอ็นคอม อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด เข้าตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (SET)	ร้อยละ	100	-	-	-	-	รผก.(ย)
หมายเหตุ: ทั้งนี้ตาม Strategic Positioning กำหนดให้บริษัท พีอีเอ เอ็นคอม อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด เข้าตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (SET) ในปี พ.ศ. 2568										
NM2	พัฒนากระบวนการ ทำงานของธุรกิจ เกี่ยวเนื่อง ให้มี ความมั่นคงและ ตอบโจทย์การบริการ	CORP.	2.14 รายได้ธุรกิจเกี่ยวเนื่อง	ล้านบาท	7,100	7,470	7,850	8,285	8,760	รผก.(จต)
		สายงาน.	2.15 มีการปรับปรุงกระบวนการให้ตอบโจทย์การ ให้บริการธุรกิจเกี่ยวเนื่อง	ร้อยละ	100	100	100	100	100	รผก.(จต)

กลยุทธ์					KPI	หน่วยวัด	ค่าเป้าหมาย 5 ปี					ผู้รับผิดชอบหลัก
							2566	2567	2568	2569	2570	
NM3	ยกระดับ	สายงาน	2.16	ความสำเร็จในการจัดทำบัญชีต้นทุนตาม	ร้อยละ	100	-	-	-	-	-	รพภ.(บ)
	ผลประกอบการของ			ประเภทรายได้ในส่วนของธุรกิจนอกการกำกับ								
	องค์กร และ			ดูแล (Non-regulated)								
	การจัดทำบัญชี											
	ต้นทุนระหว่าง											
	Regulated											
	Business และ											
	Non-regulated											
	Business											
NM4	มุ่งเน้นการสร้าง	สายงาน	2.17	ความสำเร็จด้านการศึกษาโครงสร้างของ	ร้อยละ	100	100	100	100	100	100	รพภ.(ธต)
	มูลค่าเพิ่มจากฐาน			ฐานข้อมูลลูกค้า เพื่อนำข้อมูลไปใช้ประโยชน์								
	ข้อมูลผู้ใช้ไฟฟ้า			ต่อยอดการเพิ่มมูลค่าให้กับองค์กร								

กลยุทธ์	KPI	หน่วยวัด	ค่าเป้าหมาย 5 ปี					ผู้รับผิดชอบหลัก	
			2566	2567	2568	2569	2570		
3. มุมมอง Internal Process									
Operational Management									
OM1	การเพิ่มประสิทธิภาพและความน่าเชื่อถือของระบบจำหน่ายอย่างต่อเนื่อง	CORP. 3.1 ดัชนีจำนวนครั้งที่ไฟฟ้าขัดข้อง (SAIFI)	ครั้ง/ราย/ปี	*อยู่ระหว่างการตรวจสอบข้อมูลและขออนุมัติใช้ค่าดัชนีฯ จากระบบประมวลผลค่าดัชนีฯ (Web Application) คาดว่าจะแล้วเสร็จภายในสิ้นปี 2565					รพภ.(ป)
		CORP. 3.2 ดัชนีระยะเวลาที่ไฟฟ้าขัดข้อง (SAIDI)	นาที่/ราย/ปี	*อยู่ระหว่างการตรวจสอบข้อมูลและขออนุมัติใช้ค่าดัชนีฯ จากระบบประมวลผลค่าดัชนีฯ (Web Application) คาดว่าจะแล้วเสร็จภายในสิ้นปี 2565					รพภ.(ป)
		CORP. 3.3 ร้อยละของหน่วยสูญเสียในระบบจำหน่าย (Loss)	ร้อยละ	5.40 ⁽¹⁾	5.40 ⁽¹⁾	5.40 ⁽¹⁾	5.40 ⁽¹⁾	5.40 ⁽¹⁾	รพภ.(ป)
		สายงาน. 3.4 ดัชนีจำนวนครั้งที่ไฟฟ้าขัดข้อง (SAIFI) นิคมอุตสาหกรรม	ครั้ง/ราย/ปี	*อยู่ระหว่างการตรวจสอบข้อมูลและขออนุมัติใช้ค่าดัชนีฯ จากระบบประมวลผลค่าดัชนีฯ (Web Application) คาดว่าจะแล้วเสร็จภายในสิ้นปี 2565					รพภ.(ป)
		สายงาน. 3.5 ดัชนีระยะเวลาที่ไฟฟ้าขัดข้อง (SAIDI) นิคมอุตสาหกรรม	นาที่/ราย/ปี	*อยู่ระหว่างการตรวจสอบข้อมูลและขออนุมัติใช้ค่าดัชนีฯ จากระบบประมวลผลค่าดัชนีฯ (Web Application) คาดว่าจะแล้วเสร็จภายในสิ้นปี 2565					รพภ.(ป)
		สายงาน. 3.6 ความพึงพอใจต่อระบบไฟฟ้าในนิคมอุตสาหกรรม	ระดับ	4.4491	4.4746	4.5000	4.5000	4.5000	รพภ.(ป)

หมายเหตุ: 1. *เนื่องจากในปี 2566 เป็นต้นไป กฟภ. จะมีการเปลี่ยนระบบประมวลผลค่าดัชนีฯ (SAIFI&SAIDI) จากโปรแกรม จฟ.3 เป็นระบบประมวลผลค่าดัชนีฯ (Web Application) โดยใช้ข้อมูลเหตุการณ์ไฟฟ้าขัดข้องจากระบบ OMS ซึ่งอยู่ระหว่างการตรวจสอบข้อมูลและขออนุมัติใช้ค่าดัชนีฯ จากระบบประมวลผลค่าดัชนีฯ (Web Application) คาดว่าจะแล้วเสร็จภายในสิ้นปี 2565 จากนั้นจะใช้ผลค่าดัชนีฯ จากระบบประมวลผลฯ ดังกล่าวในการกำหนดค่าเป้าหมายปี 2566-2570 ต่อไป

2. ตัวชี้วัด “ร้อยละของหน่วยสูญเสียในระบบจำหน่าย (Loss)” ค่า X_3 หมายถึง ค่าเป้าหมายที่ระดับ 3 โดยกำหนดและเห็นชอบ ตามคณะทำงานจัดทำคำพยากรณ์ความต้องการไฟฟ้า และคณะกรรมการลดค่าหน่วยสูญเสีย

			ค่าเป้าหมาย 5 ปี					ผู้รับผิดชอบหลัก	
กลยุทธ์	KPI	หน่วยวัด	2566	2567	2568	2569	2570		
OM2	ยกระดับคุณภาพระบบจำหน่ายไฟฟ้าแรงต่ำรองรับการเปลี่ยนแปลงของอุตสาหกรรมไฟฟ้า	CORP. 3.7 ดัชนีจำนวนครั้งที่ไฟฟ้าขัดข้อง (SAIFI) ของระบบจำหน่ายแรงต่ำ	ครั้ง/รายปี	*อยู่ระหว่างการตรวจสอบข้อมูลและขออนุมัติใช้ค่าดัชนีฯ จากระบบประมวลผลค่าดัชนีฯ (Web Application) คาดว่าจะแล้วเสร็จภายในสิ้นปี 2565					รผก.(ป)
		CORP. 3.8 ดัชนีระยะเวลาที่ไฟฟ้าขัดข้อง (SAIDI) ของระบบจำหน่ายแรงต่ำ	นาที/รายปี	*อยู่ระหว่างการตรวจสอบข้อมูลและขออนุมัติใช้ค่าดัชนีฯ จากระบบประมวลผลค่าดัชนีฯ (Web Application) คาดว่าจะแล้วเสร็จภายในสิ้นปี 2565					รผก.(ป)
		สายงาน 3.9 ร้อยละความสำเร็จของการติดตั้งระบบ SCADA สำหรับระบบจำหน่ายแรงต่ำ	ร้อยละ	โครงการนำร่องเมืองพัทยาแล้วเสร็จ	สรุปผลดำเนินการโครงการนำร่อง	ทำแผนขยายผลระบบ SCADA ด้านระบบจำหน่ายแรงต่ำ	ดำเนินการตามเริ่มดำเนินการวางแผนงาน/กำหนดพื้นที่การดำเนินงานตามแนวทาง	จัดหาและติดตั้งระบบ	รผก.(ป)
	สายงาน 3.10 จำนวนพื้นที่เป้าหมาย (ที่คาดว่าจะมีการขยายของ EV จำนวนมาก) แผนและรูปแบบวิศวกรรมในการยกระดับเพิ่มศักยภาพระบบไฟฟ้าเพื่อรองรับการใช้ไฟฟ้าจากยานยนต์ไฟฟ้า (เช่น GIS Backlog/Cleansing การติดตั้งอุปกรณ์ ฯลฯ)	ร้อยละ	20	40	60	80	100	รผก.(ว)	

หมายเหตุ: 1. *เนื่องจากในปี 2566 เป็นต้นไป กฟภ. จะมีการเปลี่ยนระบบประมวลผลค่าดัชนีฯ (SAIFI&SAIDI) จากโปรแกรม จฟ.3 เป็นระบบประมวลผลค่าดัชนีฯ (Web Application) โดยใช้ข้อมูลเหตุการณ์ไฟฟ้าขัดข้องจากระบบ OMS ซึ่งอยู่ระหว่างการตรวจสอบข้อมูลและขออนุมัติใช้ค่าดัชนีฯจากระบบประมวลผลค่าดัชนีฯ (Web Application) คาดว่าจะแล้วเสร็จภายในสิ้นปี 2565 จากนั้นจะใช้ผลค่าดัชนีฯจากระบบประมวลผลดังกล่าวในการกำหนดค่าเป้าหมายปี 2566-2570 ต่อไป

กลยุทธ์	KPI	หน่วยวัด	ค่าเป้าหมาย 5 ปี					ผู้รับผิดชอบหลัก
			2566	2567	2568	2569	2570	
OM3 การบูรณาการข้อมูลในการบริหารโครงข่ายและบริหารสินทรัพย์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพระบบนำส่ง	CORP. 3.11 ความสำเร็จของการมี Grid Model Data Management (GMDM) (ระดับของคุณภาพของข้อมูลในการบูรณาการข้อมูลบริหารโครงข่ายและบริหารสินทรัพย์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพให้ระบบส่งและระบบจำหน่ายกระแสไฟฟ้า)	ร้อยละ	60	70	80	90	100	รผก.(ว) รผก.(ป) ผชก.(ดท)
	สายงาน 3.12 ร้อยละความสำเร็จของการมีฐานข้อมูลในการวางแผนจัดการสินทรัพย์ระยะยาว สินทรัพย์ภายในสถานีไฟฟ้า	ร้อยละ	มีฐานข้อมูล สินทรัพย์สถานี ไฟฟ้า 20%	มีฐานข้อมูล สินทรัพย์สถานี ไฟฟ้า 40%	มีฐานข้อมูล สินทรัพย์สถานี ไฟฟ้า 60%	มีฐานข้อมูล สินทรัพย์สถานี ไฟฟ้า 80%	มีฐานข้อมูล สินทรัพย์สถานี ไฟฟ้า 100%	รผก.(ป)
	สายงาน 3.13 สัดส่วนของค่าใช้จ่ายในการบำรุงรักษาเชิงป้องกันต่อเชิงแก้ไข (Preventive Maintenance/Corrective Maintenance) ที่เพิ่มขึ้นของระบบไฟฟ้า	อัตราส่วน PM/CM	1.5	2.0	2.5	3.0	3.5	รผก.(ป)

กลยุทธ์			KPI	หน่วยวัด	ค่าเป้าหมาย 5 ปี					ผู้รับผิดชอบหลัก
					2566	2567	2568	2569	2570	
Grid Modernization Process (GM)										
GM1	การเสริมสร้างศักยภาพของระบบจำหน่าย โดย Smart Grid และระบบที่รองรับธุรกิจในอนาคต	CORP.	3.14 ความสำเร็จการเพิ่มขึ้นของคะแนน (Score) โดยวัดผลจาก Smart Grid Index (SGI)	ระดับ	5	5	5	5	5	รผก.(ว)
		สายงาน.	3.15 ความสำเร็จของการประยุกต์ใช้ระบบ Voltage Control ในการบริหารโครงข่ายเพื่อรองรับยานยนต์ไฟฟ้า EV (Electric Vehicle) และรองรับ Energy Market	ร้อยละ	100	100	100	-	-	รผก.(ว)
					(จ้างที่ปรึกษาศึกษาจัดทำ Feasibility Study (FS) และ Specification เพื่อ นำอุปกรณ์ STATCOM/ SVG มา ผวก. และจัดหา ประยุกต์ใช้งานใน ระบบไฟฟ้าของ กฟภ.)	(จัดทำ TOR และ ราคาากลาง ของอุปกรณ์ SVG ในระบบ ของ กฟภ.)	(ติดตั้งอุปกรณ์ SVG ในระบบ)			
		สายงาน.	3.16 ความสำเร็จของระบบโครงข่ายไฟฟ้าอัจฉริยะ (ในโครงการนำร่อง) นำมาใช้ประโยชน์ได้จริง	ร้อยละ	100	100	100	100	100	รผก.(ว)
		สายงาน.	3.17 ความสำเร็จของการวางแผนขยายผลระบบ AMI	ร้อยละ	100	100	100	100	100	รผก.(ว)

กลยุทธ์	KPI	หน่วยวัด	ค่าเป้าหมาย 5 ปี					ผู้รับผิดชอบหลัก
			2566	2567	2568	2569	2570	
	3.18 ความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผนพัฒนาระบบกักเก็บพลังงานในระบบจำหน่ายไฟฟ้า	ร้อยละ	100	100	100	100	100	รผก.(ว)
			(จ้างที่ปรึกษาศึกษาและจัดทำ PEA Energy Storage Roadmap : Grid-Scale และจัดทำ TOR, ราคากลางติดตั้ง Energy Storage)	(จัดหาผู้รับจ้างและเริ่มติดตั้ง Energy Storage)	(ติดตั้ง Energy Storage)	(ติดตั้ง Energy Storage)	(ติดตั้ง Energy Storage)	
GM2	การเตรียมความพร้อมของ กฟผ. เพื่อรองรับการเปิดเสรีกิจการไฟฟ้า	3.19 ความสำเร็จในการจัดทำแผนงานสำหรับการเตรียมความพร้อมสู่การเปิดเสรีกิจการไฟฟ้า	ร้อยละ	100	100	100	100	รผก.(ย)
		3.20 ความสำเร็จของการดำเนินงานเป็นไปตามแผนงานหลักและแผนงานย่อย	ร้อยละ	100	100	100	100	รผก.(ย)
		3.21 ความสำเร็จของโครงการศึกษาเพื่อแบ่งแยกต้นทุนในกิจกรรมหลักของ Network และ Retail เพื่อรองรับการเปิดเสรีกิจการไฟฟ้า	ร้อยละ	100	-	-	-	รผก.(บ)
		3.22 ความสำเร็จในการเตรียมความพร้อมโครงสร้างองค์กร และบุคลากร/การออกแบบกระบวนการทางธุรกิจ เพื่อรองรับการเปิดเสรีกิจการไฟฟ้า	ร้อยละ	100	100	100	100	รผก.(ย)

กลยุทธ์	KPI	หน่วยวัด	ค่าเป้าหมาย 5 ปี					ผู้รับผิดชอบหลัก	
			2566	2567	2568	2569	2570		
Organizational Capital (OC)									
OC1	วิเคราะห์ GAP และ แนวทางการผลักดัน องค์กรสู่ความยั่งยืน	รายงาน 3.23 ความสำเร็จของแผนงานยกระดับ การดำเนินงานเรื่องความปลอดภัยให้อยู่ใน ระดับมาตรฐาน/ระดับสากล	ร้อยละ	100	100	100	100	100	รผก.(บก)
		รายงาน 3.24 ค่าดัชนีการประสบอุบัติเหตุภัย (Disabling Injury Index: $\sqrt{DI}$)	ดัชนี	น้อยกว่าหรือ เท่ากับ 0.0838	น้อยกว่าหรือ เท่ากับ 0.0796	น้อยกว่าหรือ เท่ากับ 0.0756	น้อยกว่าหรือ เท่ากับ 0.0718	น้อยกว่า หรือเท่ากับ 0.0683	รผก.(บก)
		รายงาน 3.25 ได้รับรางวัล CSR ระดับนานาชาติ หรือ การรับรองรายงานความยั่งยืนตาม มาตรฐานสากลจากองค์กรในประเทศหรือ ต่างประเทศ	รางวัล/ การรับรอง	2	2	3	3	3	รผก.(ย)
		รายงาน 3.26 ความสำเร็จของแผนงานการบูรณาการ GRC อย่างเป็นรูปธรรม	ร้อยละ	มี Demo GRC Dashboard โดยใช้ระบบ EPM นำร่อง ในการ เชื่อมโยง กระบวนการทาง ยุทธศาสตร์ กับกระบวนการ บริหารความเสี่ยง	100	100	100	100	รผก.(ย)

กลยุทธ์				KPI	หน่วยวัด	ค่าเป้าหมาย 5 ปี					ผู้รับผิดชอบหลัก
						2566	2567	2568	2569	2570	
OC2	สนับสนุนการใช้พลังงานอย่างมีประสิทธิภาพ	สายงาน	3.27	ค่าแฟคเตอร์ของค่าประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ (Eco-Efficiency) ตามแนวทาง ISO14045	เท่า	1.0542	มากกว่าเมื่อเทียบกับปี 2566	มากกว่าเมื่อเทียบกับปี 2567	มากกว่าเมื่อเทียบกับปี 2568	มากกว่าเมื่อเทียบกับปี 2569	รพก.(ย)
		สายงาน	3.28	จำนวนหน่วย (kWh) ที่ประหยัดพลังงานไฟฟ้าได้สะสม	kWh	140 ล้านหน่วย	160 ล้านหน่วย	180 ล้านหน่วย	200 ล้านหน่วย	220 ล้านหน่วย	รพก.(ว)
OC3	มุ่งเน้นการลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกภายในองค์กร	CORP.	3.29	ความสำเร็จของแผนงานการพัฒนางานองค์กรไปสู่ Carbon Neutral	ร้อยละ	100	-	-	-	-	รพก.(ย)
OC4	สนับสนุนการให้ภาคประชาชนใช้ไฟฟ้าจากพลังงานหมุนเวียน	สายงาน	3.30	ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินการปรับปรุงและจัดทำแนวทางปฏิบัติการเชื่อมต่อผู้ผลิตไฟฟ้าเพื่อลดขั้นตอนการดำเนินงาน	ร้อยละ	100	-	-	-	-	รพก.(ว)
Digital Technologies (DT)											
DT2	พัฒนาขีดความสามารถด้าน Cyber Security	สายงาน	3.31	ความสำเร็จในการขยายขอบเขตการบริหารจัดการความมั่นคงปลอดภัยตามมาตรฐานสากล ISO27001	ร้อยละ	100	100	100	100	100	รพก.(ทส)
						ความสำเร็จตามแผนปฏิบัติ ปี 2566 (กฟภ. ได้รับการรับรองตามมาตรฐานสากล ISO27001 ขยายขอบเขตการขอใบรับรองไปยังโครงสร้างพื้นฐานที่สำคัญ ของ รชช. ระยะที่ 2 (ระบบ (ERP, IS-U และ OMS)) และ Re Cert ใบรับรอง สำหรับโครงสร้างพื้นฐานที่สำคัญ ของ กฟภ. ได้แก่ สำนักงานใหญ่ , โครงการ รชช. ระยะที่ 2 (ระบบ BPM) และส่วนภูมิภาค ครอบคลุมทั้ง 12 เขต					

กลยุทธ์	KPI	หน่วยวัด	ค่าเป้าหมาย 5 ปี					ผู้รับผิดชอบหลัก
			2566	2567	2568	2569	2570	
	3.32 ร้อยละความสำเร็จของการสร้างความตระหนักรู้เรื่อง Cyber Security	ร้อยละ	100	100	100	-	-	รพท.(ทส)
	3.33 ความสำเร็จในการเตรียมความพร้อมและการรับมือภัยคุกคามทางไซเบอร์ (Respond & Recovery)	ร้อยละ	100	100	100	-	-	รพท.(ทส)
	3.34 ความสำเร็จในการดำเนินการจัดหาอุปกรณ์ด้าน Cyber Security	ร้อยละ	95	100	100	100	100	รพท.(ทส)

4. มุมมอง Learning & Growth

Human Capital Management (HCM)

HCM1	พัฒนาระบบ HRM 4.0	CORP.	4.1	จำนวน Full-time equivalent ที่ลดลงจากการปรับเปลี่ยนกระบวนการทางธุรกิจด้วยดิจิทัล	โครงการ	5	7	9	11	13	รพท.(บก)
		สายงาน	4.2	ร้อยละความสำเร็จของการจัดทำแผนอัตรากำลังระยะยาวที่ระบุการดำเนินงานของทั้ง 4 กลุ่ม	ร้อยละ	100	100	100	100	100	รพท.(บก)
		สายงาน	4.3	ร้อยละความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผนการพัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อสนับสนุนการยกระดับการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์	ร้อยละ	100	100	100	100	100	รพท.(บก)

กลยุทธ์			KPI	หน่วยวัด	ค่าเป้าหมาย 5 ปี					ผู้รับผิดชอบหลัก	
					2566	2567	2568	2569	2570		
HCM2	พัฒนาระบบการเรียนรู้ เสริมสร้างและยกระดับสมรรถนะของบุคลากร	CORP.	4.4	ร้อยละของกลุ่มเป้าหมายที่ได้รับการพัฒนาตาม Future Competency (ด้านดิจิทัล-การตลาด-การบริหารธุรกิจ ฯลฯ)	ร้อยละ	80	80	-	-	-	รผก.(บก)
		CORP.	4.5	ความสำเร็จในการพัฒนา Talent และ Successor	ร้อยละ	100	100	-	-	-	รผก.(บก)
		สายงาน	4.6	จำนวนชั่วโมงในการฝึกอบรมบุคลากรต่อคนต่อปี	ชม./คน/ปี	14	14.7	15.4	16.1	16.8	รผก.(บก)
		สายงาน	4.7	กลุ่มเป้าหมายที่ได้รับการยกระดับบุคลากรด้านการวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data Analytics)	ร้อยละ	100	100	100	-	-	รผก.(บก)
		สายงาน	4.8	ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนพัฒนาที่มุ่งงานด้านการจัดการความรู้	ร้อยละ	100	100	100	100	100	รผก.(บก)
		สายงาน	4.9	ร้อยละความสำเร็จของทีมงานด้านการจัดการความรู้ที่ผ่านการประเมินประสิทธิผลของการเรียนรู้และพัฒนาตามรูปแบบที่กำหนด	ร้อยละ	90	90	100	100	100	รผก.(บก)

กลยุทธ์			KPI	หน่วยวัด	ค่าเป้าหมาย 5 ปี					ผู้รับผิดชอบหลัก
					2566	2567	2568	2569	2570	
Digital Technology (DT)										
DT1	พัฒนาขีด	CORP.	4.10 ความสำเร็จของงานบริหารจัดการและพัฒนา Big Data Platform เพื่อนำมาวิเคราะห์ข้อมูลตาม	ร้อยละ	100	100	100	-	-	รพภ.(ทส)
	ความสามารถตาม		มาตรฐานด้าน	ความจำเป็น (Use Case)						
	เทคโนโลยีดิจิทัล	สายงาน.	4.11 ความสำเร็จในการเชื่อมโยงข้อมูลทั้งภายใน	ร้อยละ	100	-	-	-	-	รพภ.(ทส)
	เพื่อสะท้อนถึง		และภายนอกองค์กร (Data Integration)							
	ประสิทธิภาพของ	สายงาน.	4.12 ความสำเร็จการดำเนินงานตามแผนงาน	ร้อยละ	100	100	100	100	100	ผชภ.(ดท)
	การบริหารค่าใช้จ่าย		ยกระดับการกำกับดูแลข้อมูล (Data Governance)							
	และประสิทธิภาพ									
	ของกระบวนการ	สายงาน.	4.13 ความสำเร็จในการพัฒนามาตรฐาน	ร้อยละ	100	100	100	100	100	ผชภ.(ดท)
	ดำเนินงาน		การกำกับดูแลที่ดีและบริหารจัดการ							
		สายงาน.	4.14 ความสำเร็จของแผนปฏิบัติการดิจิทัล	ร้อยละ	100	100	100	100	100	รพภ.(ทส)
			ของ กฟภ.							
		สายงาน.	4.15 ความสำเร็จในการปรับปรุงกระบวนการ	ร้อยละ	100	100	-	-	-	รพภ.(ทส)
			สื่อสารภายในให้คล่องตัว ให้มีประสิทธิภาพ							
			มากขึ้นและใช้เวลาน้อยลง							

กลยุทธ์			KPI	หน่วยวัด	ค่าเป้าหมาย 5 ปี					ผู้รับผิดชอบหลัก
					2566	2567	2568	2569	2570	
Corporate Innovation System (CIS)										
CIS1	พัฒนาโครงสร้างและกระบวนการด้านนวัตกรรม	สายงาน	4.16 จำนวนนวัตกรรมเชิงพาณิชย์ นวัตกรรมที่ใช้เป็นเครื่องมือมาตรฐาน หรือกระบวนการที่สร้างรายได้/ลดค่าใช้จ่ายให้กับ กฟภ.	ชิ้นงาน	5	6	7	8	9	รผก.(ว)
		สายงาน	4.17 มูลค่ารวมจากรายได้หรือการลดค่าใช้จ่ายจากนวัตกรรม/กระบวนการ	ล้านบาท	20	22	24	26	28	รผก.(ว)
Regulatory & Standard Process (RS)										
RS1	ทบทวนกฎหมายระเบียบ ข้อบังคับ เพื่อรองรับการดำเนินงานในธุรกิจเกี่ยวเนื่อง รวมถึง กำกับ การดำเนินงาน	สายงาน	4.18 ความสำเร็จของการตรวจสอบ ศึกษา รวบรวม กฎหมาย กฎกระทรวง มติ ครม. กฎหมายฉบับใหม่ (ที่ออกมาใหม่ ตรวจสอบ และแจ้งให้หน่วยงานทราบ) (กฎหมายทั่วไปทั้งภายในและภายนอก)	ระดับ	5	5	5	5	5	รผก.(บก)
		สายงาน	4.19 จัดทำ หรือปรับปรุง/ มีส่วนร่วมในการปรับปรุงข้อบังคับ กฎระเบียบหลักเกณฑ์ คำสั่ง วิธีปฏิบัติต่าง ๆ ในการดำเนินงานของ กฟภ. และบริษัทลูกทั้งภายในและภายนอก องค์กร เพื่อรองรับการดำเนินธุรกิจเกี่ยวเนื่อง	เรื่อง	5	5	5	5	5	รผก.(บก)
		สายงาน	4.20 ความสำเร็จของการพัฒนาช่องทางชำระเงิน รายได้อื่น ๆ ผ่านช่องทางอิเล็กทรอนิกส์	ราย	4	-	-	-	-	รผก.(บ)

3.3 Balanced Scorecard (BSC) การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ประจำปี 2566

กลยุทธ์	KPI	หน่วยวัด	ค่าเป้าหมาย 5 ระดับ					ผู้รับผิดชอบหลัก	
			ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5		
1. มุมมอง Goal (Finance Social Environment: FSE)									
	CORP. 1.1 อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์รวม (ROA)	ร้อยละ	3.11	3.18	3.25	3.32	3.39	รผก.(บ)	
	1.2 การบริหารค่าใช้จ่ายจากการดำเนินงาน (CPI-X)	ล้านบาท	34,127	34,018	33,909	33,800	33,691	รผก.(บ)	
2. มุมมอง Customer / Stakeholder									
Satisfying Customers and Engaged Stakeholders (SCM)									
SCM1	มุ่งตอบสนอง	สายงาน 2.1 ผลสำรวจความพึงพอใจของ	ระดับ	3.935	3.991	4.034	4.066	4.087	รผก.(ย)
	ความต้องการ	ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อการดำเนินงานของ กฟภ.							
	ความคาดหวังและ	• กลุ่มหน่วยงานกำกับดูแล	ระดับ	2.941	3.087	3.200	3.281	3.330	
	ความกังวลของ	และภาครัฐ							
	ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	• กลุ่มชุมชน สังคม และสิ่งแวดล้อม	ระดับ	4.415	4.429	4.440	4.448	4.453	
		• กลุ่มสื่อมวลชน	ระดับ	4.415	4.429	4.440	4.448	4.453	
		• กลุ่มพันธมิตร	ระดับ	4.460	4.470	4.480	4.490	4.500	
		• กลุ่มคณะกรรมการ	ระดับ	4.460	4.470	4.480	4.490	4.500	
		• บริษัทในเครือ	ระดับ	2.889	3.042	3.160	3.245	3.295	
		• กลุ่มคู่แข่งหรือคู่แข่ง	ระดับ	3.966	4.008	4.040	4.063	4.077	

กลยุทธ์	KPI	หน่วยวัด	ค่าเป้าหมาย 5 ระดับ					ผู้รับผิดชอบหลัก
			ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5	
สายงาน	2.2 ผลสำรวจความผูกพันระหว่าง ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับ กฟภ.	ระดับ	3.907	3.962	4.006	4.038	4.058	รผก.(ย)
	• กลุ่มหน่วยงานกำกับดูแลและภาครัฐ	ระดับ	3.528	3.608	3.670	3.714	3.741	
	• กลุ่มชุมชน สังคม และสิ่งแวดล้อม	ระดับ	3.943	3.986	4.020	4.044	4.058	
	• กลุ่มสื่อมวลชน	ระดับ	4.448	4.460	4.470	4.477	4.481	
	• กลุ่มพันธมิตร	ระดับ	4.460	4.470	4.480	4.490	4.500	
	• กลุ่มคณะกรรมการ	ระดับ	4.460	4.470	4.480	4.490	4.500	
	• บริษัทในเครือ	ระดับ	3.803	3.858	3.900	3.930	3.948	
	• กลุ่มคู่แข่งหรือคู่แข่งขัน	ระดับ	2.706	2.883	3.020	3.118	3.177	
สายงาน	2.3 ระดับความผูกพันในการดำเนินงานของ กฟภ. ที่ ตอบสนองต่อความคาดหวังของพนักงาน	ระดับ	4.46	4.47	4.48	4.49	4.50	รผก.(บก)

กลยุทธ์				KPI	หน่วยวัด	ค่าเป้าหมาย 5 ระดับ					ผู้รับผิดชอบหลัก
						ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5	
SCM2	การสร้างประสบการณ์ที่ดีของการให้บริการแบบ New Normal (Digital Customer Experience)	CORP.	2.4 Net Promotor Score ของลูกค้าที่ใช้บริการผ่าน Digital Channel ของ กฟภ.	ระดับ		38.5	39.5	40.5	41.5	42.5	รพภ.(ธต)
		สาขางาน.	2.5 ความสำเร็จของการให้บริการออนไลน์ผ่าน e-Service และ PEA Smart Plus	ร้อยละ		20	40	60	80	100	รพภ.(ธต)
		สาขางาน.	2.6 ความพึงพอใจรายกลุ่มลูกค้า	ระดับคะแนน		4.2859	4.3359	4.3859	4.4359	4.4859	รพภ.(ธต)
			• กลุ่มลูกค้ารายย่อย (บ้านอยู่อาศัยและพาณิชย์รายย่อย)	ระดับคะแนน		4.2837	4.3337	4.3837	4.4337	4.4837	รพภ.(ธต)
			• กลุ่มลูกค้ารายใหญ่ (อุตสาหกรรมและพาณิชย์รายใหญ่)	ระดับคะแนน		4.2781	4.3281	4.3781	4.4281	4.4781	รพภ.(ธต)
			• กลุ่มภาครัฐ (ราชการ และ รัฐวิสาหกิจ)	ระดับคะแนน		4.2959	4.3459	4.3959	4.4459	4.4959	รพภ.(ธต)
			• กลุ่มลูกค้ารายสำคัญ (Key Account Customer)	ระดับคะแนน		4.2489	4.2989	4.3489	4.3989	4.4489	รพภ.(ธต)
		สาขางาน.	2.7 จำนวนผู้สมัครใช้บริการ e-Bill	ราย		Baseline +55%	Baseline +60%	Baseline +65%	Baseline +70%	Baseline +75%	รพภ.(ธต)
	สาขางาน.	2.8 จำนวนผู้สมัครใช้งาน PEA Smart Plus	ราย		ไม่น้อยกว่า 3.7 ล้านราย	ไม่น้อยกว่า 3.9 ล้านราย	ไม่น้อยกว่า 4.1 ล้านราย	ไม่น้อยกว่า 4.3 ล้านราย	ไม่น้อยกว่า 4.5 ล้านราย	รพภ.(ธต)	

กลยุทธ์			KPI	หน่วยวัด	ค่าเป้าหมาย 5 ระดับ					ผู้รับผิดชอบหลัก
					ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5	
SCM3	การรักษาฐานลูกค้ารายสำคัญ (Key Account) ที่มีความเสี่ยง	สายงาน	2.9 ร้อยละของจำนวนศูนย์บริการลูกค้า PEA Shop ที่ปิดให้บริการ เทียบกับจำนวน PEA Shop ตามเป้าหมายที่ต้องการปิดให้บริการ	ร้อยละ	80	85	90	95	100	รพภ.(ธต)
		สายงาน	2.10 ความสำเร็จของการให้บริการตามมาตรฐาน SLA ที่กำหนด	ระดับคะแนน	1	2	3	4	5	รพภ.(ธต)
		สายงาน	2.11 ค่าความผูกพัน (Engagement score) ของกลุ่มลูกค้ารายสำคัญที่มีความเสี่ยง	ระดับ	3.3075	3.3575	3.4075	3.4575	3.5075	รพภ.(ธต)
SCM4	การใช้ CRM เพิ่มประสิทธิภาพบริการตลอด Customer Journey	สายงาน	2.12 ความสำเร็จของโครงการพัฒนาระบบ Customer Relationship Management (CRM) (การบริหารจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า)	ร้อยละ	60	70	80	90	100	รพภ.(ธต)

กลยุทธ์			KPI	หน่วยวัด	ค่าเป้าหมาย 5 ระดับ					ผู้รับผิดชอบหลัก
					ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5	
New Market (NM)										
NM1	การกำหนดนโยบาย และกำหนดทิศทางการดำเนินงานของบริษัทในเครือ รวมถึงการวิเคราะห์ถึงการเชื่อมโยงแผนธุรกิจเป็นองค์รวม (Business Alignment)	CORP. 2.13 ความสำเร็จในการเตรียมความพร้อมการนำบริษัท พีอีเอ เอ็นคอม อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด เข้าตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (SET)	ร้อยละ	60	70	80	90	100	รพภ.(ย)	
หมายเหตุ: ทั้งนี้ตาม Strategic Positioning กำหนดให้บริษัท พีอีเอ เอ็นคอม อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด เข้าตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (SET) ในปี พ.ศ. 2568										
NM2	พัฒนากระบวนการทำงานของธุรกิจ	CORP. 2.14 รายได้ธุรกิจเกี่ยวเนื่อง	ล้านบาท	6,424	6,593	6,762	6,931	7,100	รพภ.(ธต)	
	เกี่ยวเนื่อง ให้มีความมั่นคงและตอบสนองต่อการให้บริการ	สายงาน 2.15 มีการปรับปรุงกระบวนการให้ตอบโจทย์ การให้บริการธุรกิจเกี่ยวเนื่อง	ร้อยละ	60	70	80	90	100	รพภ.(ธต)	

กลยุทธ์			KPI	หน่วยวัด	ค่าเป้าหมาย 5 ระดับ					ผู้รับผิดชอบหลัก
					ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5	
NM3	ยกระดับ	รายงาน	2.16 ความสำเร็จในการจัดทำบัญชีต้นทุนตามประเภทรายได้ในส่วน of ธุรกิจนอกการกำกับดูแล (Non-regulated) การจัดทำบัญชีต้นทุนระหว่าง Regulated Business และ Non-regulated Business	ร้อยละ	80	85	90	95	100	รพภ.(บ)
NM4	มุ่งเน้นการสร้างมูลค่าเพิ่มจากฐานข้อมูลผู้ใช้ไฟฟ้า	รายงาน	2.17 ความสำเร็จด้านการศึกษาโครงสร้างของฐานข้อมูลลูกค้า เพื่อนำข้อมูลไปใช้ประโยชน์ต่อยอดการเพิ่มมูลค่าให้กับองค์กร	ร้อยละ	60	70	80	90	100	รพภ.(ธต)

กลยุทธ์	KPI	หน่วยวัด	ค่าเป้าหมาย 5 ระดับ					ผู้รับผิดชอบหลัก	
			ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5		
3. มุมมอง Internal Process									
Operational Management Process (OM)									
OM1	การเพิ่มประสิทธิภาพและความน่าเชื่อถือของระบบจำหน่ายอย่างต่อเนื่อง	CORP. 3.1 ดัชนีจำนวนครั้งที่ไฟฟ้าขัดข้อง (SAIFI)	ครั้ง/ราย/ปี	*อยู่ระหว่างการตรวจสอบข้อมูลและขออนุมัติใช้ค่าดัชนีจากระบบประมวลผลค่าดัชนี (Web Application) คาดว่าจะแล้วเสร็จภายในสิ้นปี 2565					รผก.(ป)
		CORP. 3.2 ดัชนีระยะเวลาที่ไฟฟ้าขัดข้อง (SAIDI)	นาที/ราย/ปี	*อยู่ระหว่างการตรวจสอบข้อมูลและขออนุมัติใช้ค่าดัชนีจากระบบประมวลผลค่าดัชนี (Web Application) คาดว่าจะแล้วเสร็จภายในสิ้นปี 2565					รผก.(ป)
		CORP. 3.3 ร้อยละของหน่วยสูญเสียในระบบจำหน่าย (Loss)	ร้อยละ	X ₃ + 2*Interval	X ₃ + Interval	X ₃	X ₃ - Interval	X ₅	รผก.(ป)
		สายงาน 3.4 ดัชนีจำนวนครั้งที่ไฟฟ้าขัดข้อง (SAIFI) นิคมอุตสาหกรรม	ครั้ง/ราย/ปี	*อยู่ระหว่างการตรวจสอบข้อมูลและขออนุมัติใช้ค่าดัชนีจากระบบประมวลผลค่าดัชนี (Web Application) คาดว่าจะแล้วเสร็จภายในสิ้นปี 2565					รผก.(ป)
		สายงาน 3.5 ดัชนีระยะเวลาที่ไฟฟ้าขัดข้อง (SAIDI) นิคมอุตสาหกรรม	นาที/ราย/ปี	*อยู่ระหว่างการตรวจสอบข้อมูลและขออนุมัติใช้ค่าดัชนีจากระบบประมวลผลค่าดัชนี (Web Application) คาดว่าจะแล้วเสร็จภายในสิ้นปี 2565					รผก.(ป)
		สายงาน 3.6 ความพึงพอใจต่อระบบไฟฟ้าในนิคมอุตสาหกรรม	ระดับ	4.2491	4.2991	4.3491	4.3991	4.4491	รผก.(ป)

หมายเหตุ 1. *เนื่องจากในปี 2566 เป็นต้นไป กฟภ. จะมีการเปลี่ยนระบบประมวลผลค่าดัชนี (SAIFI&SAIDI) จากโปรแกรม จฟ.3 เป็นระบบประมวลผลค่าดัชนี (Web Application) โดยใช้ข้อมูลเหตุการณ์ไฟฟ้าขัดข้องจากระบบ OMS ซึ่งอยู่ระหว่างการตรวจสอบข้อมูลและขออนุมัติใช้ค่าดัชนีจากระบบประมวลผลค่าดัชนี (Web Application) คาดว่าจะแล้วเสร็จภายในสิ้นปี 2565 จากนั้นจะใช้ผลค่าดัชนีจากระบบประมวลผลฯ ดังกล่าวในการกำหนดค่าเป้าหมายปี 2566-2570 ต่อไป

2. ตัวชี้วัด "ร้อยละของหน่วยสูญเสียในระบบจำหน่าย (Loss)" ค่า X3 หมายถึง ค่าเป้าหมายที่ระดับ 3 โดยกำหนดและเห็นชอบตามคณะทำงานจัดทำค่าพยากรณ์ความต้องการไฟฟ้า และคณะกรรมการลดค่าหน่วยสูญเสีย

กลยุทธ์			KPI	หน่วยวัด	ค่าเป้าหมาย 5 ระดับ					ผู้รับผิดชอบหลัก
					ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5	
OM2	ยกระดับคุณภาพระบบจำหน่ายไฟฟ้าแรงต่ำรองรับการเปลี่ยนแปลงของอุตสาหกรรมไฟฟ้า	CORP.	3.7 ดัชนีจำนวนครั้งที่ไฟฟ้าขัดข้อง (SAIFI) ของระบบจำหน่ายแรงต่ำ	ครั้ง/ราย/ปี	*อยู่ระหว่างการตรวจสอบข้อมูลและขออนุมัติใช้ค่าดัชนีฯ จากระบบประมวลผลค่าดัชนีฯ (Web Application) คาดว่าจะแล้วเสร็จภายในสิ้นปี 2565					รผก.(ป)
		CORP.	3.8 ดัชนีระยะเวลาที่ไฟฟ้าขัดข้อง (SAIDI) ของระบบจำหน่ายแรงต่ำ	นาที่/ราย/ปี	*อยู่ระหว่างการตรวจสอบข้อมูลและขออนุมัติใช้ค่าดัชนีฯ จากระบบประมวลผลค่าดัชนีฯ (Web Application) คาดว่าจะแล้วเสร็จภายในสิ้นปี 2565					รผก.(ป)
		สายงาน	3.9 ร้อยละความสำเร็จของการติดตั้งระบบ SCADA สำหรับระบบจำหน่ายแรงต่ำ	ร้อยละ	แล้วเสร็จล่าช้ากว่ากำหนด 4 เดือน	แล้วเสร็จล่าช้ากว่ากำหนด 3 เดือน	แล้วเสร็จล่าช้ากว่ากำหนด 2 เดือน	แล้วเสร็จล่าช้ากว่ากำหนด 1 เดือน	แล้วเสร็จตามกำหนด	รผก.(ป)
		สายงาน	3.10 จำนวนพื้นที่เป้าหมาย (ที่คาดว่าจะมีการขยายตัวของ EV จำนวนมาก) แผนและรูปแบบวิศวกรรม ในการยกระดับศักยภาพระบบไฟฟ้าเพื่อรองรับการใช้ไฟฟ้าจากยานยนต์ไฟฟ้า (เช่น GIS Backlog/Cleansing การติดตั้งอุปกรณ์ ฯลฯ)	ร้อยละ	20	40	60	80	100	รผก.(ว)

หมายเหตุ

- *เนื่องจากในปี 2566 เป็นต้นไป กฟภ. จะมีการเปลี่ยนระบบประมวลผลค่าดัชนีฯ (SAIFI&SAIDI) จากโปรแกรม จพ.3 เป็นระบบประมวลผลค่าดัชนีฯ (Web Application) โดยใช้ข้อมูลเหตุการณ์ไฟฟ้าขัดข้องจากระบบ OMS ซึ่งอยู่ระหว่างการตรวจสอบข้อมูลและขออนุมัติใช้ค่าดัชนีฯจากระบบประมวลผลค่าดัชนีฯ (Web Application) คาดว่าจะแล้วเสร็จภายในสิ้นปี 2565

				หน่วยวัด	ค่าเป้าหมาย 5 ระดับ					ผู้รับผิดชอบหลัก
กลยุทธ์		KPI	ระดับ 1		ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5		
OM3	การบูรณาการข้อมูลในการบริหารโครงข่ายและบริหารสินทรัพย์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพระบบนำส่ง	CORP. 3.11 ความสำเร็จของการมี Grid Model Data Management (GMDM) (ระดับของคุณภาพของข้อมูลในการบูรณาการข้อมูลบริหารโครงข่ายและบริหารสินทรัพย์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพให้ระบบส่งและระบบจำหน่ายกระแสไฟฟ้า)	ร้อยละ	60	70	80	90	100	รผก.(ว) รผก.(ป) ผชก.(ดท)	
		สายงาน 3.12 ร้อยละความสำเร็จของการมีฐานข้อมูลในการวางแผนจัดการสินทรัพย์ระยะยาวสินทรัพย์ภายในสถานีไฟฟ้า	ร้อยละ	มีฐานข้อมูลหม้อแปลงไฟฟ้ากำลัง	มีฐานข้อมูลหม้อแปลงไฟฟ้ากำลัง	มีฐานข้อมูลหม้อแปลงไฟฟ้ากำลัง	มีฐานข้อมูลหม้อแปลงไฟฟ้ากำลัง	มีฐานข้อมูลหม้อแปลงไฟฟ้ากำลัง	รผก.(ป)	
		สายงาน 3.13 สัดส่วนของค่าใช้จ่ายในการบำรุงรักษาเชิงป้องกันต่อเชิงแก้ไข (Preventive Maintenance /Corrective Maintenance) ที่เพิ่มขึ้นของระบบไฟฟ้า	อัตราส่วน PM/CM	1.0	1.2	1.3	1.4	1.5	รผก.(ป)	

กลยุทธ์			KPI	หน่วยวัด	ค่าเป้าหมาย 5 ระดับ					ผู้รับผิดชอบหลัก
					ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5	
Grid Modernization Process (GM)										
GM1	การเสริมสร้างศักยภาพของระบบจำหน่าย โดย Smart Grid และระบบที่รองรับธุรกิจในอนาคต	CORP.	3.14 ความสำเร็จการเพิ่มขึ้นของคะแนน (Score) โดยวัดผลจาก Smart Grid Index (SGI)	ระดับ	1	2	3	4	5	รผก.(ว)
		สายงาน	3.15 ความสำเร็จของการประยุกต์ใช้ระบบ Voltage Control ในการบริหารโครงข่าย เพื่อรองรับยานยนต์ไฟฟ้า EV (Electric Vehicle) และรองรับ Energy Market	ร้อยละ	20	40	60	80	100	รผก.(ว)
		สายงาน	3.16 ความสำเร็จของระบบโครงข่ายไฟฟ้าอัจฉริยะ (ในโครงการนำร่อง) นำมาใช้ประโยชน์ได้จริง	ร้อยละ	60	70	80	90	100	รผก.(ว)
		สายงาน	3.17 ความสำเร็จของการวางแผนขยายผลระบบ AMI	ร้อยละ	60	70	80	90	100	รผก.(ว)
		สายงาน	3.18 ความสำเร็จในการดำเนินการตามแผนพัฒนาระบบกักเก็บพลังงานในระบบจำหน่ายไฟฟ้า	ร้อยละ	20	40	60	80	100	รผก.(ว)

			ค่าเป้าหมาย 5 ระดับ						ผู้รับผิดชอบหลัก
กลยุทธ์	KPI	หน่วยวัด	ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5		
GM2	การเตรียมความพร้อมของ กฟภ. เพื่อรองรับการเปิดเสรีกิจการไฟฟ้า	CORP. 3.19 ความสำเร็จในการจัดทำแผนงานสำหรับการเตรียมความพร้อมสู่การเปิดเสรีกิจการไฟฟ้า	ร้อยละ	5	15	60	80	100	รผก.(ย)
		สายงาน 3.20 ความสำเร็จของการดำเนินงานเป็นไปตามแผนงานหลักและแผนงานย่อย	ร้อยละ	5	15	60	80	100	รผก.(ย)
		สายงาน 3.21 ความสำเร็จของโครงการศึกษาเพื่อแบ่งแยกต้นทุนในกิจกรรมหลักของ Network และ Retail เพื่อรองรับการเปิดเสรีกิจการไฟฟ้า	ร้อยละ	80	85	90	95	100	รผก.(บ)
		สายงาน 3.22 ความสำเร็จในการเตรียมความพร้อมโครงสร้างองค์กร และบุคลากร/การออกแบบกระบวนการทางธุรกิจเพื่อรองรับการเปิดเสรีกิจการไฟฟ้า	ร้อยละ	60	70	80	90	100	รผก.(ย)

กลยุทธ์			KPI	หน่วยวัด	ค่าเป้าหมาย 5 ระดับ					ผู้รับผิดชอบหลัก
					ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5	
Organizational Capital (OC)										
OC1	วิเคราะห์ GAP และแนวทางการผลักดันองค์กรสู่ความยั่งยืน	รายงาน	3.23 ความสำเร็จของแผนงานยกระดับการดำเนินงานเรื่องความปลอดภัยให้อยู่ในระดับมาตรฐาน/ระดับสากล	ร้อยละ	< 80	>80-85	>85-90	>90-95	>95-100	รผก.(บก)
		รายงาน	3.24 ค่าดัชนีการประสบอุบัติเหตุ (Disabling Injury Index: $\sqrt{DI}$)	ดัชนี	>0.0970	>0.0924 ถึง 0.0970	>0.0880 ถึง 0.0924	>0.0838 ถึง 0.0880	น้อยกว่าหรือเท่ากับ 0.0838	รผก.(บก)
		รายงาน	3.25 ได้รับรางวัล CSR ระดับนานาชาติ หรือ การรับรองรายงานความยั่งยืนตามมาตรฐานสากลจากองค์กรในประเทศหรือต่างประเทศ	รางวัล/การรับรอง	0	-	1	-	2	รผก.(ย)
		รายงาน	3.26 ความสำเร็จของแผนงานการบูรณาการ GRC อย่างเป็นรูปธรรม	ร้อยละ	20	-	60	-	100	รผก.(ย)
OC2	สนับสนุนการใช้พลังงานอย่างมีประสิทธิภาพ	รายงาน	3.27 ค่าแฟคเตอร์ของค่าประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ (Eco-Efficiency) ตามแนวทาง ISO14045	เท่า	1.0526	1.0530	1.0534	1.0538	1.0542	รผก.(ย)
		รายงาน	3.28 จำนวนหน่วย (kWh) ที่ประหยัดพลังงานไฟฟ้าได้สะสม	kWh	120 ล้านหน่วย	125 ล้านหน่วย	130 ล้านหน่วย	135 ล้านหน่วย	140 ล้านหน่วย	รผก.(ว)

กลยุทธ์	KPI	หน่วยวัด	ค่าเป้าหมาย 5 ระดับ					ผู้รับผิดชอบหลัก	
			ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5		
OC3	มุ่งเน้นการลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกภายในองค์กร	CORP. 3.29 ความสำเร็จของแผนงานการพัฒนาองค์กรไปสู่ Carbon Neutral	ร้อยละ	60	70	80	90	100	รผก.(ย)
OC4	สนับสนุนการให้ภาคประชาชนใช้ไฟฟ้าจากพลังงานหมุนเวียน	สายงาน 3.30 ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินการปรับปรุงและจัดทำแนวทางปฏิบัติการเชื่อมต่อผู้ผลิตไฟฟ้าเพื่อลดขั้นตอนการดำเนินงาน	ร้อยละ	20	40	60	80	100	รผก.(ว)
Digital Technology (DT)									
DT2	พัฒนาขีดความสามารถด้าน Cyber Security	สายงาน 3.31 ความสำเร็จในการขยายขอบเขตการบริหารจัดการความมั่นคงปลอดภัยตามมาตรฐานสากล ISO27001	ร้อยละ	80	85	90	95	100	รผก.(ทส)
		สายงาน 3.32 ร้อยละความสำเร็จของการสร้างความตระหนักรู้เรื่อง Cyber Security	ร้อยละ	80	85	90	95	100	รผก.(ทส)

กลยุทธ์	KPI	หน่วยวัด	ค่าเป้าหมาย 5 ระดับ					ผู้รับผิดชอบหลัก
			ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5	
	(รายงาน) 3.33 ความสำเร็จในการเตรียมความพร้อมและ การรับมือภัยคุกคามทางไซเบอร์ (Respond & Recovery)	ร้อยละ	80	85	90	95	100	รพภ.(ทส)
					มีการจัดประชุม หารือทบทวน แผนการรับมือ ภัยคุกคามทาง ไซเบอร์	มีร่างทบทวน แผนการรับมือ ภัยคุกคามทาง ไซเบอร์	มีอนุมัติทบทวน แผนการรับมือ ภัยคุกคามทาง ไซเบอร์	
	(รายงาน) 3.34 ความสำเร็จในการดำเนินการจัดหาอุปกรณ์ด้าน Cyber Security	ร้อยละ	55	65	75	85	95	รพภ.(ทส)

4. มุมมอง Learning & Growth

Human Capital Management (HCM)

HCM1	พัฒนาระบบ HRM	(CORP.)	4.1	จำนวน Full-time equivalent ที่ลดลงจากการปรับเปลี่ยนกระบวนการ ทางธุรกิจด้วยดิจิทัล	โครงการ	1	2	3	4	5	รพภ.(บก)
4.0											
		(รายงาน)	4.2	ร้อยละความสำเร็จของการจัดทำแผน อัตรากำลังระยะยาวที่ระบุการดำเนินงานของ ทั้ง 4 กลุ่ม	ร้อยละ	80	85	90	95	100	รพภ.(บก)
		(รายงาน)	4.3	ร้อยละความสำเร็จในการดำเนินงานตาม แผนการพัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อสนับสนุนการยกระดับการบริหารและ พัฒนาทุนมนุษย์	ร้อยละ	80	85	90	95	100	รพภ.(บก)

กลยุทธ์	KPI	หน่วยวัด	ค่าเป้าหมาย 5 ระดับ					ผู้รับผิดชอบหลัก
			ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5	
HCM2 พัฒนาระบบการเรียนรู้ เสริมสร้างและยกระดับสมรรถนะของบุคลากร	CORP. 4.4 ร้อยละของกลุ่มเป้าหมายที่ได้รับการพัฒนาตาม Future Competency (ด้านดิจิทัล-การตลาด-การบริหารธุรกิจ ฯลฯ)	ร้อยละ	60	65	70	75	80	รพภ.(บก)
	CORP. 4.5 ความสำเร็จในการพัฒนา Talent และ Successor	ร้อยละ	60	70	80	90	100	รพภ.(บก)
	สายงาน. 4.6 จำนวนชั่วโมงในการฝึกอบรมบุคลากรต่อคนต่อปี	ชม./คน/ปี	11.2	11.9	12.6	13.3	14	รพภ.(บก)
	สายงาน. 4.7 กลุ่มเป้าหมายที่ได้รับการยกระดับบุคลากรด้านการวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data Analytics)	ร้อยละ	60	70	80	90	100	รพภ.(บก)
	สายงาน. 4.8 ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนพัฒนาทีมงานด้านการจัดการความรู้	ร้อยละ	60	70	80	90	100	รพภ.(บก)
	สายงาน. 4.9 ร้อยละความสำเร็จของทีมงานด้านการจัดการความรู้ที่ผ่านการประเมินประสิทธิภาพของการเรียนรู้และพัฒนาตามรูปแบบที่กำหนด	ร้อยละ	50	60	70	80	90	รพภ.(บก)

กลยุทธ์			KPI	หน่วยวัด	ค่าเป้าหมาย 5 ระดับ					ผู้รับผิดชอบหลัก
					ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5	
Digital Technology (DT)										
DT1	พัฒนาขีดความสามารถตามมาตรฐานด้านเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อสะท้อนถึงประสิทธิภาพของการบริหารค่าใช้จ่ายและประสิทธิภาพของกระบวนการดำเนินงาน	CORP	4.10 ความสำเร็จของงานจ้างจัดหาและพัฒนา Big Data Platform เพื่อนำมาวิเคราะห์ข้อมูลตามความจำเป็น (Use Case)	ร้อยละ	80	85	90	95	100	รพภ.(ทส)
		สายงาน	4.11 ความสำเร็จในการเชื่อมโยงข้อมูลทั้งภายในและภายนอกองค์กร (Data Integration)	ร้อยละ	80	85	90	95	100	รพภ.(ทส)
		สายงาน	4.12 ความสำเร็จการดำเนินงานตามแผนงานยกระดับการกำกับดูแลข้อมูล (Data Governance)	ร้อยละ	80	85	90	95	100	ผชก.(ดท)
		สายงาน	4.13 ความสำเร็จในการพัฒนามาตรฐานการกำกับดูแลที่ดีและบริหารจัดการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (ISO38500)	ร้อยละ	80	85	90	95	100	ผชก.(ดท)
		สายงาน	4.14 ความสำเร็จของแผนปฏิบัติการดิจิทัลของ กฟภ.	ร้อยละ	80	85	90	95	100	รพภ.(ทส)
		สายงาน	4.15 ความสำเร็จในการปรับปรุงกระบวนการสื่อสารภายในให้คล่องตัว ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น และใช้เวลาน้อยลง	ร้อยละ	80	85	90	95	100	รพภ.(ทส)

กลยุทธ์			KPI	หน่วยวัด	ค่าเป้าหมาย 5 ระดับ					ผู้รับผิดชอบหลัก	
					ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5		
Corporate Innovation System (CIS)											
CIS1	พัฒนาโครงสร้างและกระบวนการด้านนวัตกรรม	สายงาน	4.16	จำนวนนวัตกรรมเชิงพาณิชย์ นวัตกรรมที่ใช้เป็นเครื่องมือมาตรฐาน หรือ กระบวนการที่สร้างรายได้/ลดค่าใช้จ่ายให้กับ กฟผ.	ชิ้นงาน	1	2	3	4	5	รผก.(ว)
		สายงาน	4.17	มูลค่ารวมจากรายได้หรือการลดค่าใช้จ่ายจากนวัตกรรม/กระบวนการ	ล้านบาท	4	8	12	16	20	รผก.(ว)
Regulatory & Standard Process (RS)											
RS1	ทบทวนกฎหมายระเบียบ ข้อบังคับเพื่อรองรับการดำเนินงานในธุรกิจเกี่ยวเนื่อง รวมถึงกำกับ การดำเนินงาน	สายงาน	4.18	ความสำเร็จของการตรวจสอบ ศึกษา รวบรวม กฎหมาย กฎกระทรวง มติ ครม. กฎหมายฉบับใหม่ (ที่ออกมาใหม่ ตรวจสอบและแจ้งให้หน่วยงานทราบ) (กฎหมายทั่วไปทั้งภายในและภายนอก)	ระดับ	1	-	3	-	5	รผก.(บก)
		สายงาน	4.19	จัดทำ หรือปรับปรุง/ มีส่วนร่วมในการปรับปรุง ข้อบังคับ กฎระเบียบ หลักเกณฑ์ คำสั่ง วิธีปฏิบัติต่าง ๆ ในการดำเนินงานของ กฟผ. และบริษัทลูกทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อรองรับการดำเนินงานในธุรกิจเกี่ยวเนื่อง	เรื่อง	1	2	3	4	5	รผก.(บก)
		สายงาน	4.20	ความสำเร็จของการพัฒนาช่องทางชำระเงิน รายได้อื่น ๆ ผ่านช่องทางอิเล็กทรอนิกส์	ราย	-	1	2	3	4	รผก.(บ)

3.4 คำจำกัดความตาม Balanced Scorecard (BSC) การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ประจำปี 2566

ตัวชี้วัด	คำจำกัดความ (Definition)										
1. มุมมอง Goal (Finance Social Environment: FSE)											
1.1 อัตราส่วนผลตอบแทน สินทรัพย์รวม (ROA)	- การวัดประสิทธิภาพในการสร้างกำไรจากสินทรัพย์ของกิจการ เพื่อวัดการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างคุ้มค่าและมีประสิทธิภาพ <u>สูตรคำนวณ:</u> $ROA = \frac{\text{กำไรสุทธิ} \times 100}{\text{สินทรัพย์รวมเฉลี่ย}}$ - โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัด และ การปรับค่าเกณฑ์วัด เท่ากับ +/- ร้อยละ 0.07 สรุปดังนี้										
	<table border="1"> <tbody> <tr> <td>3.11</td><td>เทียบกับ ระดับ 1</td></tr> <tr> <td>3.18</td><td>เทียบกับ ระดับ 2</td></tr> <tr> <td>3.25</td><td>เทียบกับ ระดับ 3</td></tr> <tr> <td>3.32</td><td>เทียบกับ ระดับ 4</td></tr> <tr> <td>3.39</td><td>เทียบกับ ระดับ 5</td></tr> </tbody> </table>	3.11	เทียบกับ ระดับ 1	3.18	เทียบกับ ระดับ 2	3.25	เทียบกับ ระดับ 3	3.32	เทียบกับ ระดับ 4	3.39	เทียบกับ ระดับ 5
3.11	เทียบกับ ระดับ 1										
3.18	เทียบกับ ระดับ 2										
3.25	เทียบกับ ระดับ 3										
3.32	เทียบกับ ระดับ 4										
3.39	เทียบกับ ระดับ 5										

ตัวชี้วัด

คำจำกัดความ (Definition)

1.2 การบริหารค่าใช้จ่ายจากการดำเนินงาน (CPI-X)

- พิจารณาจากความสำเร็จจากความสามารถในการควบคุมค่าใช้จ่ายจากการดำเนินงาน โดยที่ค่าใช้จ่ายจากการดำเนินงาน ประกอบด้วยต้นทุนขายพลังงานไฟฟ้า (ค่าใช้จ่ายในการผลิต บำรุงรักษา และบริหารการผลิต ค่าใช้จ่ายในการจำหน่ายไฟฟ้า บำรุงรักษาระบบจำหน่าย และบริหารด้านจำหน่ายไฟฟ้า) และค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร โดยไม่รวมค่าใช้จ่ายต่อไปนี้
 - ค่าซื้อกระแสไฟฟ้า
 - ค่าใช้จ่ายในการเตรียมจัดตั้งบริษัทในเครือ
 - เงินชดเชยพิเศษพนักงานเกษียณก่อนอายุ (Early Retirement)/
 - ค่าใช้จ่ายจากเหตุวิกฤต 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ การจลาจล
 - เกษียณอายุทางเลือก
 - การก่อการร้าย
 - โบนัส
 - ค่าใช้จ่ายจากภัยพิบัติ ซึ่งเป็นเหตุสุดวิสัยที่เกิดขึ้นในรอบปีบัญชี
 - ค่าเสื่อมราคา
 - 2566 เช่น ค่าใช้จ่ายในการซ่อมแซมสินทรัพย์ที่เกิดจาก
 - ต้นทุนของธุรกิจเสริม เช่น ต้นทุนงานก่อสร้าง ต้นทุนงานบริการ
 - ภัยธรรมชาติ หนี้สูญและหนี้สงสัยจะสูญที่เกิดจากวิกฤตการณ์
 - ด้านวิศวกรรมไฟฟ้า เป็นต้น
 - ทางเศรษฐกิจ โรคระบาด เป็นต้น
 - ต้นทุนผลประโยชน์พนักงาน
 - ค่าใช้จ่ายจากการเปลี่ยนแปลงนโยบายบัญชีและวิธีปฏิบัติทาง
 - ค่าธรรมเนียมประกอบกิจการพลังงาน
 - บัญชีให้เป็นไปตามมาตรฐานสากล
 - ค่าใช้จ่ายเพื่อการวิจัยและพัฒนา
 - การประเมินผลจะปรับค่า CPI และหน่วยจำหน่ายที่เกิดขึ้นจริง
 - ค่าใช้จ่ายดำเนินงานตามแผนงาน/นโยบายรัฐบาล/มติ ครม.
 - เมื่อสิ้นปีบัญชี

- โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัด และ การปรับค่าเกณฑ์วัด เท่ากับ +/- 109 ล้านบาท สรุปดังนี้

34,127	เทียบเท่ากับ ระดับ 1
34,018	เทียบเท่ากับ ระดับ 2
33,909	เทียบเท่ากับ ระดับ 3
33,800	เทียบเท่ากับ ระดับ 4
33,691	เทียบเท่ากับ ระดับ 5

2. มุมมอง Customer Value Proposition

- 2.1 ผลสำรวจความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อการดำเนินงานของ กฟภ.
- เป็นการวัดผลความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการดำเนินงานของ กฟภ. ด้วยหลักทางสถิติและระเบียบวิธีที่เป็นที่ยอมรับ และดำเนินการโดยหน่วยงานผู้ประเมินอิสระภายนอก (Third Party) มาดำเนินการ ซึ่งจะประเมินผลตามกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม (ยกเว้นกลุ่มลูกค้า และกลุ่มพนักงาน)
 - โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัด และการปรับค่าเกณฑ์วัดเท่ากับ +/- 1 ระดับ สรุปดังนี้

ผลสำรวจพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อการดำเนินงานของ กฟภ. เฉลี่ยทุกกลุ่ม (ยกเว้นกลุ่มลูกค้า และกลุ่มพนักงาน) ไม่น้อยกว่า 3.935	เทียบเท่ากับ ระดับ 1
ผลสำรวจพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อการดำเนินงานของ กฟภ. เฉลี่ยทุกกลุ่ม (ยกเว้นกลุ่มลูกค้า และกลุ่มพนักงาน) ไม่น้อยกว่า 3.991	เทียบเท่ากับ ระดับ 2
ผลสำรวจพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อการดำเนินงานของ กฟภ. เฉลี่ยทุกกลุ่ม (ยกเว้นกลุ่มลูกค้า และกลุ่มพนักงาน) ไม่น้อยกว่า 4.034	เทียบเท่ากับ ระดับ 3
ผลสำรวจพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อการดำเนินงานของ กฟภ. เฉลี่ยทุกกลุ่ม (ยกเว้นกลุ่มลูกค้า และกลุ่มพนักงาน) ไม่น้อยกว่า 4.066	เทียบเท่ากับ ระดับ 4
ผลสำรวจพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อการดำเนินงานของ กฟภ. เฉลี่ยทุกกลุ่ม (ยกเว้นกลุ่มลูกค้า และกลุ่มพนักงาน) ไม่น้อยกว่า 4.087	เทียบเท่ากับ ระดับ 5

ตัวชี้วัด

คำจำกัดความ (Definition)

2.2 ผลสำรวจความผูกพันระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับ กฟภ.

- เป็นการวัดผลสำรวจความผูกพันระหว่าง กฟภ. และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ด้วยหลักทางสถิติและระเบียบวิธีที่เป็นที่ยอมรับ และดำเนินการโดยหน่วยงานผู้ประเมินอิสระภายนอก (Third Party) มาดำเนินการ ซึ่งจะประเมินผลตามกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม (ยกเว้นกลุ่มลูกค้า และกลุ่มพนักงาน)
- โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัด และการปรับค่าเกณฑ์วัด +/- 1 ระดับ สรุปดังนี้

ผลสำรวจความผูกพันระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับ กฟภ. เฉลี่ยทุกกลุ่ม (ยกเว้นกลุ่มลูกค้า และกลุ่มพนักงาน) ไม่น้อยกว่า 3.907	เทียบกับ ระดับ 1
ผลสำรวจความผูกพันระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับ กฟภ. เฉลี่ยทุกกลุ่ม (ยกเว้นกลุ่มลูกค้า และกลุ่มพนักงาน) ไม่น้อยกว่า 3.962	เทียบกับ ระดับ 2
ผลสำรวจความผูกพันระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับ กฟภ. เฉลี่ยทุกกลุ่ม (ยกเว้นกลุ่มลูกค้า และกลุ่มพนักงาน) ไม่น้อยกว่า 4.006	เทียบกับ ระดับ 3
ผลสำรวจความผูกพันระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับ กฟภ. เฉลี่ยทุกกลุ่ม (ยกเว้นกลุ่มลูกค้า และกลุ่มพนักงาน) ไม่น้อยกว่า 4.038	เทียบกับ ระดับ 4
ผลสำรวจความผูกพันระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับ กฟภ. เฉลี่ยทุกกลุ่ม (ยกเว้นกลุ่มลูกค้า และกลุ่มพนักงาน) ไม่น้อยกว่า 4.058	เทียบกับ ระดับ 5

2.3 ระดับความผูกพันในการดำเนินงานของ กฟภ. ที่ตอบสนองต่อความคาดหวังของพนักงาน

- เป็นการวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ยความผูกพันของพนักงาน ซึ่งเป็นผลมาจากการสำรวจความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรแต่ละกลุ่มของ กฟภ. (Employee Engagement Survey)
- โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัด และการปรับค่าเกณฑ์วัด เท่ากับ +/- 1 ระดับ สรุปดังนี้

ค่าเฉลี่ยความผูกพันของพนักงานที่มีต่อ กฟภ. เป็น 4.46	เทียบกับ ระดับ 1
ค่าเฉลี่ยความผูกพันของพนักงานที่มีต่อ กฟภ. เป็น 4.47	เทียบกับ ระดับ 2
ค่าเฉลี่ยความผูกพันของพนักงานที่มีต่อ กฟภ. เป็น 4.48	เทียบกับ ระดับ 3
ค่าเฉลี่ยความผูกพันของพนักงานที่มีต่อ กฟภ. เป็น 4.49	เทียบกับ ระดับ 4
ค่าเฉลี่ยความผูกพันของพนักงานที่มีต่อ กฟภ. เป็น 4.50	เทียบกับ ระดับ 5

ตัวชี้วัด

คำจำกัดความ (Definition)

2.4 Net Promotor Score ของลูกค้าที่ใช้บริการผ่าน Digital Channel ของ กฟภ.

- พิจารณาจากผลการศึกษาเพื่อวัดระดับการเป็นผู้สนับสนุนองค์กรของลูกค้า (Net Promoter Score: NPS) โดยประเมินจากความรู้สึกโดยรวมของลูกค้าว่าจะสนับสนุน กฟภ. ในระดับใด ผ่านโครงการสำรวจเพื่อการเรียนรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาด ประจำปี 2566 ซึ่งดำเนินการศึกษาความภักดีของลูกค้าที่ใช้ไฟฟ้าในพื้นที่บริการของ กฟภ. ด้วยหลักการทางสถิติและระเบียบวิธีปฏิบัติทางวิชาการที่เป็นที่ยอมรับ โดยหน่วยงานผู้ประเมินอิสระภายนอก (Third Party) มาดำเนินการ

• **วิธีกำหนดค่าเกณฑ์วัด:**

$$\text{Net Promoter Score} = \% \text{ Promoters} - \% \text{ Detractors}$$

- โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัด และการปรับค่าเกณฑ์วัด เท่ากับ +/- 1 ระดับ สรุปดังนี้

38.5	เทียบเท่ากับ ระดับ 1
39.5	เทียบเท่ากับ ระดับ 2
40.5	เทียบเท่ากับ ระดับ 3
41.5	เทียบเท่ากับ ระดับ 4
42.5	เทียบเท่ากับ ระดับ 5

2.5 ความสำเร็จของการให้บริการออนไลน์ผ่าน e-Service และ PEA Smart Plus

- พิจารณาจากการพัฒนาระบบ e-Service และ PEA Smart Plus เชื่อมโยงกับระบบ SCS รองรับการให้บริการออนไลน์
- โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัด และการปรับค่าเกณฑ์วัด เท่ากับ +/- ร้อยละ 20 สรุปดังนี้

ความสำเร็จของการให้บริการออนไลน์ e-Service และ PEA Smart Plus ร้อยละ 20	เทียบเท่ากับ ระดับ 1
ความสำเร็จของการให้บริการออนไลน์ e-Service และ PEA Smart Plus ร้อยละ 40	เทียบเท่ากับ ระดับ 2
ความสำเร็จของการให้บริการออนไลน์ e-Service และ PEA Smart Plus ร้อยละ 60	เทียบเท่ากับ ระดับ 3
ความสำเร็จของการให้บริการออนไลน์ e-Service และ PEA Smart Plus ร้อยละ 80	เทียบเท่ากับ ระดับ 4
ความสำเร็จของการให้บริการออนไลน์ e-Service และ PEA Smart Plus ร้อยละ 100	เทียบเท่ากับ ระดับ 5

ตัวชี้วัด

คำจำกัดความ (Definition)

2.6 ความพึงพอใจรายกลุ่มลูกค้า

- พิจารณาจากการประเมินระดับความพึงพอใจโดยรวมของลูกค้า จากการสำรวจความพึงพอใจลูกค้า ตามโครงการสำรวจเพื่อการเรียนรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาด ประจำปี 2566 ซึ่งดำเนินการสำรวจความพึงพอใจโดยรวมของลูกค้าที่ใช้ไฟฟ้าในพื้นที่บริการของ กฟภ. ด้วยหลักการทางสถิติและระเบียบวิธีปฏิบัติทางวิชาการที่เป็นที่ยอมรับ โดยหน่วยงานผู้ประเมินอิสระภายนอก (Third party) มาดำเนินการ ซึ่งจะมีการประเมินผลตามกลุ่มลูกค้าของ กฟภ. ใน 3 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มลูกค้ารายย่อย (บ้านอยู่อาศัยและพาณิชย์รายย่อย) กลุ่มลูกค้ารายใหญ่ (อุตสาหกรรมและพาณิชย์รายใหญ่) และกลุ่มภาครัฐ (ราชการและรัฐวิสาหกิจ)

- โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัด และการปรับค่าเกณฑ์วัด เท่ากับ ± 0.05 ระดับคะแนน สรุปดังนี้

4.2859	เทียบกับ ระดับ 1
4.3359	เทียบกับ ระดับ 2
4.3859	เทียบกับ ระดับ 3
4.4359	เทียบกับ ระดับ 4
4.4859	เทียบกับ ระดับ 5

- กลุ่มลูกค้ารายย่อย (บ้านอยู่อาศัย และพาณิชย์รายย่อย)

- เป็นการประเมินระดับความพึงพอใจของกลุ่มลูกค้ารายย่อย (บ้านอยู่อาศัย และพาณิชย์รายย่อย) จากการสำรวจความพึงพอใจลูกค้า ตามโครงการสำรวจเพื่อการเรียนรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาด ประจำปี 2566 ซึ่งดำเนินการโดยหน่วยงานผู้ประเมินอิสระภายนอก (Third Party) และนำระดับความพึงพอใจมาประเมินตามระดับค่าเกณฑ์วัดที่กำหนด

- โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัด และการปรับค่าเกณฑ์วัด เท่ากับ ± 0.05 ระดับคะแนน สรุปดังนี้

4.2837	เทียบกับ ระดับ 1
4.3337	เทียบกับ ระดับ 2
4.3837	เทียบกับ ระดับ 3
4.4337	เทียบกับ ระดับ 4
4.4837	เทียบกับ ระดับ 5

ตัวชี้วัด

คำจำกัดความ (Definition)

- กลุ่มลูกค้ารายใหญ่ (อุตสาหกรรมและพาณิชย์รายใหญ่)
 - เป็นการประเมินระดับความพึงพอใจของกลุ่มลูกค้ารายใหญ่ (อุตสาหกรรม และพาณิชย์รายใหญ่) จากการสำรวจความพึงพอใจลูกค้า ตามโครงการสำรวจเพื่อการเรียนรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาด ประจำปี 2566 ซึ่งดำเนินการโดยหน่วยงานผู้ประเมินอิสระภายนอก (Third Party) และนำระดับความพึงพอใจมาประเมินตามระดับค่าเกณฑ์วัดที่กำหนด
 - โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัด และ การปรับค่าเกณฑ์วัด เท่ากับ ± 0.05 ระดับคะแนน สรุปดังนี้

4.2781	เทียบเท่ากับ ระดับ 1
4.3281	เทียบเท่ากับ ระดับ 2
4.3781	เทียบเท่ากับ ระดับ 3
4.4281	เทียบเท่ากับ ระดับ 4
4.4781	เทียบเท่ากับ ระดับ 5

- กลุ่มภาครัฐ (ราชการ และ รัฐวิสาหกิจ)
 - เป็นการประเมินระดับความพึงพอใจของภาครัฐ (ราชการ และรัฐวิสาหกิจ) จากการสำรวจความพึงพอใจลูกค้า ตามโครงการสำรวจเพื่อเรียนรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาด ประจำปี 2566 ซึ่งดำเนินการโดยหน่วยงานผู้ประเมินอิสระภายนอก (Third Party) และนำระดับความพึงพอใจมาประเมินตามระดับค่าเกณฑ์วัดที่กำหนด
 - โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัด และ การปรับค่าเกณฑ์วัด เท่ากับ ± 0.05 ระดับคะแนน สรุปดังนี้

4.2959	เทียบเท่ากับ ระดับ 1
4.3459	เทียบเท่ากับ ระดับ 2
4.3959	เทียบเท่ากับ ระดับ 3
4.4459	เทียบเท่ากับ ระดับ 4
4.4959	เทียบเท่ากับ ระดับ 5

ตัวชี้วัด

คำจำกัดความ (Definition)

- กลุ่มลูกค้ารายสำคัญ (Key Account Customer)
- พิจารณาจากการประเมินระดับความพึงพอใจของกลุ่มลูกค้าสำคัญ (Key Account) ประจำปี 2566 จากการสำรวจความพึงพอใจลูกค้ารายสำคัญตามกระบวนการบริหารลูกค้ารายสำคัญ ซึ่งดำเนินการสำรวจความพึงพอใจโดยรวมของลูกค้ารายสำคัญของ กฟผ. ด้วยหลักการทางสถิติและระเบียบวิธีปฏิบัติทางวิชาการที่เป็นที่ยอมรับ
- โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัด และ การปรับค่าเกณฑ์วัด เท่ากับ ± 0.05 ระดับคะแนน สรุปดังนี้

4.2489	เทียบเท่ากับ ระดับ 1
4.2989	เทียบเท่ากับ ระดับ 2
4.3489	เทียบเท่ากับ ระดับ 3
4.3989	เทียบเท่ากับ ระดับ 4
4.4489	เทียบเท่ากับ ระดับ 5

2.7 จำนวนผู้สมัครใช้บริการ e-Bill

- พิจารณาจากจำนวนผู้สมัครใช้บริการ e-Bill (Smart Invoice และ e-Tax/e-Receipt) ที่เพิ่มขึ้นสะสมจากจำนวนผู้สมัครใช้บริการปี 2565 (Baseline)
- โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัด และ การปรับค่าเกณฑ์วัด เท่ากับ Baseline $\pm 5\%$ สรุปดังนี้

จำนวนผู้สมัครใช้บริการ e-Bill ในปี 2566 ไม่น้อยกว่า Baseline+55%	เทียบเท่ากับ ระดับ 1
จำนวนผู้สมัครใช้บริการ e-Bill ในปี 2566 ไม่น้อยกว่า Baseline+60%	เทียบเท่ากับ ระดับ 2
จำนวนผู้สมัครใช้บริการ e-Bill ในปี 2566 ไม่น้อยกว่า Baseline+65%	เทียบเท่ากับ ระดับ 3
จำนวนผู้สมัครใช้บริการ e-Bill ในปี 2566 ไม่น้อยกว่า Baseline+70%	เทียบเท่ากับ ระดับ 4
จำนวนผู้สมัครใช้บริการ e-Bill ในปี 2566 ไม่น้อยกว่า Baseline+75%	เทียบเท่ากับ ระดับ 5

ตัวชี้วัด

คำจำกัดความ (Definition)

2.8 จำนวนผู้สมัครใช้งาน PEA Smart Plus

- พิจารณาจากจำนวนผู้สมัครใช้งาน PEA Smart Plus ที่เพิ่มขึ้นสะสมในปี 2566
- โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัด และ การปรับค่าเกณฑ์วัด เท่ากับ ± 0.2 ล้านราย สรุปดังนี้

จำนวนผู้สมัครใช้งาน PEA Smart Plus ที่เพิ่มขึ้นสะสมไม่น้อยกว่า 3.7 ล้านราย	เทียบกับ ระดับ 1
จำนวนผู้สมัครใช้งาน PEA Smart Plus ที่เพิ่มขึ้นสะสมไม่น้อยกว่า 3.9 ล้านราย	เทียบกับ ระดับ 2
จำนวนผู้สมัครใช้งาน PEA Smart Plus ที่เพิ่มขึ้นสะสมไม่น้อยกว่า 4.1 ล้านราย	เทียบกับ ระดับ 3
จำนวนผู้สมัครใช้งาน PEA Smart Plus ที่เพิ่มขึ้นสะสมไม่น้อยกว่า 4.3 ล้านราย	เทียบกับ ระดับ 4
จำนวนผู้สมัครใช้งาน PEA Smart Plus ที่เพิ่มขึ้นสะสมไม่น้อยกว่า 4.5 ล้านราย	เทียบกับ ระดับ 5

2.9 ร้อยละของจำนวน ศูนย์บริการลูกค้า PEA Shop ที่ปิดให้บริการ เทียบกับจำนวน PEA Shop ตามเป้าหมายที่ต้องการ ปิดให้บริการ

- พิจารณาจากร้อยละความสำเร็จของการปิดให้บริการศูนย์บริการลูกค้า PEA Shop ตามแผนงานบริหารการปิดให้บริการ ศูนย์บริการลูกค้า PEA Shop

• **วิธีกำหนดค่าเกณฑ์วัด:**

$$\text{ร้อยละของความสำเร็จของการปิดให้บริการศูนย์บริการลูกค้า PEA Shop} = \frac{\text{จำนวนศูนย์บริการลูกค้า PEA Shop ที่ปิดให้บริการ} \times 100}{\text{จำนวน PEA Shop ทั้งหมด}}$$

- โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัด และ การปรับค่าเกณฑ์วัด เท่ากับ $\pm$ ร้อยละ 5 สรุปดังนี้

ความสำเร็จของการปิดให้บริการศูนย์บริการลูกค้า PEA Shop ร้อยละ 80	เทียบกับ ระดับ 1
ความสำเร็จของการปิดให้บริการศูนย์บริการลูกค้า PEA Shop ร้อยละ 85	เทียบกับ ระดับ 2
ความสำเร็จของการปิดให้บริการศูนย์บริการลูกค้า PEA Shop ร้อยละ 90	เทียบกับ ระดับ 3
ความสำเร็จของการปิดให้บริการศูนย์บริการลูกค้า PEA Shop ร้อยละ 95	เทียบกับ ระดับ 4
ความสำเร็จของการปิดให้บริการศูนย์บริการลูกค้า PEA Shop ร้อยละ 100	เทียบกับ ระดับ 5

หมายเหตุ : ไม่รวมกรณี PEA Shop ที่มีอายุสัญญาเช่าพื้นที่เกินปี 2566 ที่ไม่สามารถเจรจาต่อรองยกเลิกสัญญา โดยไม่มีค่าปรับได้

ตัวชี้วัด

คำจำกัดความ (Definition)

2.10 ความสำเร็จของ

 การให้บริการตามมาตรฐาน
 SLA ที่กำหนด

- พิจารณาจากจำนวนกระบวนการและรูปแบบการให้บริการที่ได้มีการกำหนด ทบทวน ปรับปรุงมาตรฐานการให้บริการลูกค้า (SLA) เพื่ออำนวยความสะดวก ลดระยะเวลาการให้บริการลูกค้าทั้งในช่องทางออนไลน์และออฟไลน์ และเพิ่มความพึงพอใจของลูกค้า

- วิธีกำหนดค่าเกณฑ์วัด:**

$$\frac{\text{ความสำเร็จของการให้บริการตามมาตรฐาน SLA}}{2} = \frac{\text{ระดับความสำเร็จของการจัดทำ SLA} + \text{ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานตาม SLA}}{2}$$

- โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัด และการปรับค่าเกณฑ์วัด สรุปดังนี้

1. ความสำเร็จของการจัดทำ SLA (สัดส่วนน้ำหนักร้อยละ 50)

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

2. ความสำเร็จของการดำเนินงานตาม SLA (สัดส่วนน้ำหนักร้อยละ 50)

สัดส่วนลูกค้าได้รับบริการตามมาตรฐานที่ SLA กำหนด ร้อยละ 80	เทียบกับ ระดับ 1
สัดส่วนลูกค้าได้รับบริการตามมาตรฐานที่ SLA กำหนด ร้อยละ 85	เทียบกับ ระดับ 2
สัดส่วนลูกค้าได้รับบริการตามมาตรฐานที่ SLA กำหนด ร้อยละ 90	เทียบกับ ระดับ 3
สัดส่วนลูกค้าได้รับบริการตามมาตรฐานที่ SLA กำหนด ร้อยละ 95	เทียบกับ ระดับ 4
สัดส่วนลูกค้าได้รับบริการตามมาตรฐานที่ SLA กำหนด ร้อยละ 100	เทียบกับ ระดับ 5

ตัวชี้วัด

คำจำกัดความ (Definition)

2.11 ค่าความผูกพัน

(Engagement Score) ของ
กลุ่มลูกค้ารายสำคัญที่มี
ความเสี่ยง

- พิจารณาจากคะแนนค่าความผูกพัน (Engagement score) โดยรวมต่อผลิตภัณฑ์และบริการของกลุ่มลูกค้ารายสำคัญจากการสำรวจความพึงพอใจลูกค้า ตามโครงการสำรวจเพื่อเรียนรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาด ประจำปี 2566 ซึ่งดำเนินการโดยหน่วยงานผู้ประเมินอิสระภายนอก (Third Party)
- โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัด และการปรับค่าเกณฑ์วัด เท่ากับ ± 0.05 ระดับ สรุปดังนี้

3.3075	เทียบเท่ากับ ระดับ 1
3.3575	เทียบเท่ากับ ระดับ 2
3.4075	เทียบเท่ากับ ระดับ 3
3.4575	เทียบเท่ากับ ระดับ 4
3.5075	เทียบเท่ากับ ระดับ 5

 2.12 ความสำเร็จของโครงการ
พัฒนาระบบ Customer
Relationship
Management (CRM)
(การบริหารจัดการ
ความสัมพันธ์กับลูกค้า)

- ประเมินผลจากร้อยละของความสำเร็จของกิจกรรมตามโครงการพัฒนาระบบ Customer Relationship Management (CRM) (การบริหารจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า)
- โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัด และการปรับค่าเกณฑ์วัด เท่ากับ $\pm$ 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)

2.13 ความสำเร็จในการเตรียมความพร้อมการนำบริษัท พีโอเอ เอ็นคอม อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด เข้าตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (SET)

- เป็นการประเมินความสำเร็จในการเตรียมความพร้อมความน่าเชื่อถือ พีโอเอ เอ็นคอม อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด เข้าตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (ตลท.) เพื่อนำบริษัท พีโอเอ เอ็นคอมฯ เข้าจดทะเบียนใน ตลท. ภายใต้ระเบียบ ข้อบังคับ และอื่น ๆ ตามที่หน่วยงานกำกับ/ภาครัฐกำหนด และสามารถขับเคลื่อนการดำเนินงานของบริษัท พีโอเอ เอ็นคอมฯ ให้บรรลุทิศทางและเป้าหมายตามยุทธศาสตร์ของ กฟผ.
- โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัด และการปรับค่าเกณฑ์วัด เท่ากับ +/- ร้อยละ 10 สรุปดังนี้

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

2.14 รายได้ธุรกิจเกี่ยวเนื่อง

- พิจารณาจากความสามารถในการหารายได้การให้บริการธุรกิจเกี่ยวเนื่องของ กฟผ. ประกอบด้วย บริการธุรกิจเสริม ได้แก่ งานบริการก่อสร้างระบบไฟฟ้าให้กับผู้ใช้ไฟฟ้า งานบริการซ่อมแซมและซ่อมบำรุงระบบไฟฟ้า งานบริการความเชี่ยวชาญ งานบริการขายและให้เช่าอุปกรณ์ไฟฟ้า งานบริการจัดการพลังงาน งานบริการจัดการสินทรัพย์ และบริการธุรกิจใหม่
- โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัด และการปรับค่าเกณฑ์วัด เท่ากับ +/- 169 ล้านบาท สรุปดังนี้

ความสามารถในการหารายได้การให้บริการธุรกิจเสริม 6,424 ล้านบาท	เทียบกับ ระดับ 1
ความสามารถในการหารายได้การให้บริการธุรกิจเสริม 6,593 ล้านบาท	เทียบกับ ระดับ 2
ความสามารถในการหารายได้การให้บริการธุรกิจเสริม 6,762 ล้านบาท	เทียบกับ ระดับ 3
ความสามารถในการหารายได้การให้บริการธุรกิจเสริม 6,931 ล้านบาท	เทียบกับ ระดับ 4
ความสามารถในการหารายได้การให้บริการธุรกิจเสริม 7,100 ล้านบาท	เทียบกับ ระดับ 5

ตัวชี้วัด

คำจำกัดความ (Definition)

2.15 มีการปรับปรุงกระบวนการ
ให้ตอบโจทยการให้บริการ
ธุรกิจเกี่ยวเนื่อง

- พิจารณาจากร้อยละความสำเร็จตามแผนงานที่กำหนด
- โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัด และการปรับค่าเกณฑ์วัด เท่ากับ +/- ร้อยละ 10 สรุปดังนี้

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

2.16 ความสำเร็จในการจัดทำ
บัญชีต้นทุนตามประเภท
รายได้ในส่วน of ธุรกิจนอก
การกำกับดูแล (Non-
regulated)

- เป็นการประเมินความสำเร็จของการดำเนินการตามแผนงานที่สำคัญ โดยพิจารณาจาก ความสำเร็จของการรวบรวมรายได้ในส่วน of ธุรกิจนอกการกำกับดูแล (Non-regulated) ที่เป็นปัจจุบัน รวมทั้ง มีการรวบรวมต้นทุนทางตรง มีการปันส่วนค่าใช้จ่ายของหน่วยงานสนับสนุน และมีการรายงานผลการดำเนินงานตามประเภทรายได้ในส่วน of ธุรกิจนอกการกำกับดูแล (Non-regulated) ของ กฟผ.
- โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัด และการปรับค่าเกณฑ์วัด เท่ากับ +/- ร้อยละ 5 สรุปดังนี้

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

ตัวชี้วัด

คำจำกัดความ (Definition)

2.17 ความสำเร็จด้านการศึกษา
โครงสร้างของฐานข้อมูล
ลูกค้าเพื่อนำข้อมูลไปใช้
ประโยชน์ ต่อยอดการเพิ่ม
มูลค่าให้กับองค์กร

- ประเมินผลจากร้อยละของความสำเร็จของกิจกรรมตามแผนงานการศึกษาโครงสร้างของฐานข้อมูลลูกค้า เพื่อนำข้อมูลไปใช้ประโยชน์ ต่อยอดการเพิ่มมูลค่าให้กับองค์กร ปี 2566
- 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)

3. มุมมอง Internal Process

 3.1 ดัชนีจำนวนครั้งที่ไฟฟ้า
ขัดข้อง (SAIFI)

- SAIFI (System Average Interruption Frequency Index) คือ ค่าดัชนีสากลที่ใช้ในการประเมินความเชื่อถือได้ของระบบไฟฟ้า ซึ่งเป็นดัชนีที่แสดงค่าเฉลี่ยจำนวนครั้งการเกิดไฟฟ้าดับของผู้ใช้ไฟฟ้าแต่ละรายในระบบ

- สูตรคำนวณ:**

$$\text{SAIFI} = \frac{\text{ผลรวมของจำนวนผู้ใช้ไฟฟ้าที่ดับในแต่ละครั้ง}}{\text{จำนวนผู้ใช้ไฟฟ้าทั้งหมด}}$$

- ไฟฟ้าดับ หมายถึง ระยะเวลาที่ไฟฟ้าดับนานตั้งแต่ 1 นาที ขึ้นไป
- หน่วย : ครั้ง/ผู้ใช้ไฟฟ้า 1 ราย/เวลา (ปี)
- ค่า SAIFI ในที่นี้ไม่นับรวมในส่วนของ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ และเหตุการณ์อันเกิดจากกรณี อุบัติเหตุร้ายแรง เหตุสุดวิสัย ภัยพิบัติ และเหตุขัดข้องร้ายแรงจากแหล่งผลิตไฟฟ้า
- หักส่วนของ SAIFI ที่เพิ่มขึ้น ซึ่งเป็นผลกระทบจากโครงการติดตั้งอุปกรณ์สวิตช์ตัดตอน (RCS) ที่กำหนดใช้ใน ปีบัญชี 2566
- โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัด และการปรับค่าเกณฑ์วัด เท่ากับ +/-1 ระดับ สรุปดังนี้

อยู่ระหว่างการตรวจสอบข้อมูลและขออนุมัติใช้ค่าดัชนีฯ จากระบบประมวลผล ค่าดัชนีฯ (Web Application) คาดว่าจะแล้วเสร็จภายในสิ้นปี 2565	เทียบเท่ากับ ระดับ 1
	เทียบเท่ากับ ระดับ 2
	เทียบเท่ากับ ระดับ 3
	เทียบเท่ากับ ระดับ 4
	เทียบเท่ากับ ระดับ 5

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

ตัวชี้วัด

คำจำกัดความ (Definition)

 3.2 ดัชนีระยะเวลาที่ไฟฟ้า
ขัดข้อง (SAIDI)

- SAIDI (System Average Interruption Duration Index) คือ ค่าดัชนีสากลที่ใช้ในการประเมินค่าความเชื่อถือได้ของระบบไฟฟ้า ซึ่งเป็นดัชนีที่แสดงค่าเฉลี่ยระยะเวลาการเกิดไฟฟ้าดับของผู้ใช้ไฟฟ้าแต่ละรายในระบบ
- สูตรคำนวณ:**

$$SAIDI = \frac{\text{ผลรวมของ (จำนวนผู้ใช้ไฟฟ้าที่ดับในแต่ละครั้ง} \times \text{ระยะเวลาที่ไฟฟ้ามดับในแต่ละครั้ง)}}{\text{จำนวนผู้ใช้ไฟฟ้าทั้งหมด}}$$

- ไฟฟ้ามดับ หมายถึง ระยะเวลาที่ไฟฟ้ามดับนานตั้งแต่ 1 นาที ขึ้นไป
- หน่วย : นาที/ผู้ใช้ไฟฟ้า 1 ราย/เวลา (ปี)
- ค่า SAIDI ในที่นี้ไม่นับรวมในส่วนของ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ และเหตุการณ์อันเกิดจากกรณี อุบัติเหตุร้ายแรง เหตุสุดวิสัย ภัยพิบัติ และเหตุขัดข้องร้ายแรงจากแหล่งผลิตไฟฟ้า
- หักส่วนของ SAIDI ที่เพิ่มขึ้น ซึ่งเป็นผลกระทบจากโครงการติดตั้งอุปกรณ์สวิตช์ตัดตอน (RCS) ที่กำหนดใช้ในปี บัณชี 2566
- โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัด และการปรับค่าเกณฑ์วัด เท่ากับ +/-1 ระดับ สรุปดังนี้

อยู่ระหว่างการตรวจสอบข้อมูลและขออนุมัติใช้ค่าดัชนีฯ จากระบบประมวลผล ค่าดัชนีฯ (Web Application) คาดว่าจะแล้วเสร็จภายในสิ้นปี 2565	เทียบกับ ระดับ 1
	เทียบกับ ระดับ 2
	เทียบกับ ระดับ 3
	เทียบกับ ระดับ 4
	เทียบกับ ระดับ 5

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

ตัวชี้วัด

คำจำกัดความ (Definition)

3.3 ร้อยละของหน่วยสูญเสียในระบบจำหน่าย (Loss)

- พิจารณาจากการประเมินร้อยละของหน่วยสูญเสียที่เกิดขึ้นในระบบจำหน่าย ซึ่งจะรวมทั้งหน่วยสูญเสียที่ไม่ใช่ทางเทคนิค (Non-Technical Loss) และหน่วยสูญเสียทางเทคนิค (Technical Loss)
- สูตรคำนวณ:**
 - ร้อยละของหน่วยสูญเสียในระบบจำหน่าย = $[(\text{หน่วยซื้อ} - \text{หน่วยขาย}) / \text{หน่วยซื้อ}] \times 100$
 - หน่วยซื้อ = หน่วยซื้อ กฟผ. + DEDE + VSPP + กฟภ. ผลิตเอง
 - หน่วยขาย = หน่วยขาย + ไฟฟรี
- โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัด และการปรับค่าเกณฑ์วัด เท่ากับ +/- 1 ระดับ สรุปดังนี้

$X_3 + 2 * \text{Interval}$	เทียบกับ ระดับ 1
$X_3 + \text{Interval}$	เทียบกับ ระดับ 2
X_3	เทียบกับ ระดับ 3
$X_3 - \text{Interval}$	เทียบกับ ระดับ 4
X_5	เทียบกับ ระดับ 5

หมายเหตุ : 1. X_3 = ค่าเป้าหมายที่ระดับ 3 โดยกำหนดและเห็นชอบตามคณะกรรมการลดค่าหน่วยสูญเสียในระบบไฟฟ้าฯ กฟภ.

2. ค่าเป้าหมายที่ระดับ 5 ตามอัตราโครงสร้างค่าไฟฟ้าของ กฟภ. โดยค่าดังกล่าวอาจมีการเปลี่ยนแปลงในอนาคตเมื่อมีการกำหนดโครงสร้างค่าไฟฟ้าของ กฟภ. ใหม่ในรอบถัดไป

ตัวชี้วัด

คำจำกัดความ (Definition)

3.4 ดัชนีจำนวนครั้งที่ไฟฟ้า
ขัดข้อง (SAIFI)
นิคมอุตสาหกรรม

- SAIFI (System Average Interruption Frequency Index) คือ ค่าดัชนีสากลที่ใช้ในการประเมินความเชื่อถือได้ของระบบไฟฟ้า ซึ่งเป็นดัชนีที่แสดงค่าเฉลี่ยจำนวนครั้งการเกิดไฟฟ้าดับของผู้ใช้ไฟฟ้าแต่ละรายในระบบ

- สูตรคำนวณ:**

$$\text{SAIFI} = \frac{\text{ผลรวมของจำนวนผู้ใช้ไฟฟ้าที่ดับในแต่ละครั้ง}}{\text{จำนวนผู้ใช้ไฟฟ้าทั้งหมด}}$$

- ไฟฟ้าดับ หมายถึง ระยะเวลาที่ไฟฟ้าดับนานตั้งแต่ 1 นาที ขึ้นไป
- หน่วย : ครั้ง/ผู้ใช้ไฟฟ้า 1 ราย/เวลา (ปี)
- ค่า SAIFI ในที่นี้ไม่นับรวมในส่วนของ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ และเหตุการณ์อันเกิดจากกรณี อุบัติเหตุร้ายแรง เหตุสุดิวสัย ภัยพิบัติและเหตุขัดข้องร้ายแรงจากแหล่งผลิตไฟฟ้า
- หักส่วนของ SAIFI ที่เพิ่มขึ้น ซึ่งเป็นผลกระทบจากโครงการติดตั้งอุปกรณ์สวิตช์ตัดตอน (RCS) ที่กำหนดใช้ใน ปีบัญชี 2566
- โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัด และการปรับค่าเกณฑ์วัด เท่ากับ +/-1 ระดับ สรุปดังนี้

อยู่ระหว่างการตรวจสอบข้อมูลและขออนุมัติใช้ค่าดัชนีจากระบบประมวลผล ค่าดัชนีฯ (Web Application) คาดว่าจะแล้วเสร็จภายในสิ้นปี 2565	เทียบกับ ระดับ 1
	เทียบกับ ระดับ 2
	เทียบกับ ระดับ 3
	เทียบกับ ระดับ 4
	เทียบกับ ระดับ 5

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

ตัวชี้วัด

คำจำกัดความ (Definition)

3.5 ดัชนีระยะเวลาที่ไฟฟ้า
ขัดข้อง (SAIDI) นิคม
อุตสาหกรรม

- SAIDI (System Average Interruption Duration Index) คือ ค่าดัชนีสากลที่ใช้ในการประเมินค่าความเชื่อถือได้ของระบบไฟฟ้า ซึ่งเป็นดัชนีที่แสดงค่าเฉลี่ยระยะเวลาการเกิดไฟฟ้าดับของผู้ใช้ไฟฟ้าแต่ละรายในระบบ

- สูตรคำนวณ:**

$$SAIDI = \frac{\text{ผลรวมของ (จำนวนผู้ใช้ไฟฟ้าที่ดับในแต่ละครั้ง} \times \text{ระยะเวลาที่ไฟฟ้าดับในแต่ละครั้ง)}}{\text{จำนวนผู้ใช้ไฟฟ้าทั้งหมด}}$$

- ไฟฟ้าดับ หมายถึง ระยะเวลาที่ไฟฟ้าดับนานตั้งแต่ 1 นาที ขึ้นไป
- หน่วย : นาที/ผู้ใช้ไฟฟ้า 1 ราย/เวลา (ปี)
- ค่า SAIDI ในที่นี้ไม่นับรวมในส่วนของ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ และเหตุการณ์อันเกิดจากกรณี อุบัติเหตุร้ายแรง เหตุสุดวิสัย ภัยพิบัติ และเหตุขัดข้องร้ายแรงจากแหล่งผลิตไฟฟ้า
- หักส่วนของ SAIDI ที่เพิ่มขึ้น ซึ่งเป็นผลกระทบจากโครงการติดตั้งอุปกรณ์สวิตช์ตัดตอน (RCS) ที่กำหนดใช้ใน ปีบัญชี 2566
- โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัด และ การปรับค่าเกณฑ์วัด เท่ากับ +/-1 ระดับ สรุปดังนี้

อยู่ระหว่างการตรวจสอบข้อมูลและขออนุมัติใช้ค่าดัชนีจากระบบประมวลผล ค่าดัชนีฯ (Web Application) คาดว่าจะแล้วเสร็จภายในสิ้นปี 2565	เทียบกับ ระดับ 1
	เทียบกับ ระดับ 2
	เทียบกับ ระดับ 3
	เทียบกับ ระดับ 4
	เทียบกับ ระดับ 5

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

ตัวชี้วัด

คำจำกัดความ (Definition)

 3.6 ความพึงพอใจต่อระบบไฟฟ้า
ในนิคมอุตสาหกรรม

- เป็นการประเมินระดับความพึงพอใจต่อคุณภาพผลิตภัณฑ์ของลูกค้าในกลุ่มนิคมอุตสาหกรรมจากการสำรวจความพึงพอใจลูกค้า ตามโครงการสำรวจเพื่อการเรียนรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาดประจำปี 2566 ซึ่งการดำเนินการโดยหน่วยงานผู้ประเมินอิสระภายนอก (Third Party) และนำระดับความพึงพอใจมาประเมินตามระดับค่าเกณฑ์วัดที่กำหนด
- โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัด และ การปรับค่าเกณฑ์วัด เท่ากับ ± 0.05 ระดับ สรุปดังนี้

4.2491	เทียบเท่ากับ ระดับ 1
4.2991	เทียบเท่ากับ ระดับ 2
4.3491	เทียบเท่ากับ ระดับ 3
4.3991	เทียบเท่ากับ ระดับ 4
4.4491	เทียบเท่ากับ ระดับ 5

ตัวชี้วัด

คำจำกัดความ (Definition)

3.7 ดัชนีจำนวนครั้งที่ไฟฟ้า
ขัดข้อง (SAIFI) ของระบบ
จำหน่ายแรงต่ำ

- SAIFI (System Average Interruption Frequency Index) คือ ค่าดัชนีสากลที่ใช้ในการประเมินความเชื่อถือได้ของระบบไฟฟ้า ซึ่งเป็นดัชนีที่แสดงค่าเฉลี่ยจำนวนครั้งการเกิดไฟฟ้าดับของผู้ใช้ไฟฟ้าแต่ละรายในระบบ
- สูตรคำนวณ:**

$$\text{SAIFI แรงต่ำ} = \frac{\text{ผลรวมของจำนวนผู้ใช้ไฟฟ้าที่ดับในแต่ละครั้ง}}{\text{จำนวนผู้ใช้ไฟฟ้าทั้งหมด}}$$

- ไฟฟ้าดับ หมายถึง ระยะเวลาที่ไฟฟ้ายดับนานตั้งแต่ 1 นาที ขึ้นไป
- หน่วย : ครั้ง/ผู้ใช้ไฟฟ้า 1 ราย/เวลา (ปี)
- ค่า SAIFI แรงต่ำ ในที่นี้ไม่นับรวมในส่วนของ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ และเหตุการณ์อันเกิดจากกรณี อุบัติเหตุร้ายแรง เหตุสุดวิสัย ภัยพิบัติและเหตุขัดข้องร้ายแรงจากแหล่งผลิตไฟฟ้า
- ค่า SAIFI แรงต่ำ จะนับรวมเฉพาะกลุ่มอุปกรณ์ที่ทำงาน (Distribution Transformer และ Meter) ของระบบจำหน่ายแรงต่ำเท่านั้น
- โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัด และการปรับค่าเกณฑ์วัด เท่ากับ +/-1 ระดับ สรุปดังนี้

อยู่ระหว่างการตรวจสอบข้อมูลและขออนุมัติใช้ค่าดัชนีจากระบบประมวลผล ค่าดัชนีฯ (Web Application) คาดว่าจะแล้วเสร็จภายในสิ้นปี 2565	เทียบกับ ระดับ 1
	เทียบกับ ระดับ 2
	เทียบกับ ระดับ 3
	เทียบกับ ระดับ 4
	เทียบกับ ระดับ 5

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

ตัวชี้วัด

คำจำกัดความ (Definition)

3.8 ดัชนีระยะเวลาที่ไฟฟ้า
ขัดข้อง (SAIDI) ของระบบ
จำหน่ายแรงต่ำ

- SAIDI (System Average Interruption Duration Index) คือ ค่าดัชนีสากลที่ใช้ในการประเมินค่าความเชื่อถือได้ของระบบไฟฟ้า ซึ่งเป็นดัชนีที่แสดงค่าเฉลี่ยระยะเวลาการเกิดไฟฟ้าดับของผู้ใช้ไฟฟ้าแต่ละรายในระบบ

• สูตรคำนวณ:

$$\text{SAIDI แรงต่ำ} = \frac{\text{ผลรวมของ (จำนวนผู้ใช้ไฟฟ้าที่ดับในแต่ละครั้ง} \times \text{ระยะเวลาที่ไฟฟ้าดับในแต่ละครั้ง)}}{\text{จำนวนผู้ใช้ไฟฟ้าทั้งหมด}}$$

- ไฟฟ้าดับ หมายถึง ระยะเวลาที่ไฟฟ้านานตั้งแต่ 1 นาที ขึ้นไป
- หน่วย : นาที/ผู้ใช้ไฟฟ้า 1 ราย/เวลา (ปี)
- ค่า SAIDI แรงต่ำ ในที่นี้ไม่นับรวมในส่วนของ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ และเหตุการณ์อันเกิดจากกรณี อุบัติเหตุร้ายแรง เหตุสุดิวสัย ภัยพิบัติและเหตุขัดข้องร้ายแรงจากแหล่งผลิตไฟฟ้า
- ค่า SAIDI แรงต่ำ จะนับรวมเฉพาะกลุ่มอุปกรณ์ที่ทำงาน (Distribution Transformer และ Meter) ของระบบจำหน่ายแรงต่ำเท่านั้น
- โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัด และ การปรับค่าเกณฑ์วัด เท่ากับ +/-1 ระดับ สรุปดังนี้

อยู่ระหว่างการตรวจสอบข้อมูลและขออนุมัติใช้ค่าดัชนีจากระบบประมวลผลค่าดัชนีฯ (Web Application) คาดว่าจะแล้วเสร็จภายในสิ้นปี 2565	เทียบกับ ระดับ 1
	เทียบกับ ระดับ 2
	เทียบกับ ระดับ 3
	เทียบกับ ระดับ 4
	เทียบกับ ระดับ 5

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

ตัวชี้วัด

คำจำกัดความ (Definition)

3.9 ร้อยละความสำเร็จของ
การติดตั้งระบบ SCADA
สำหรับระบบจำหน่ายแรงต่ำ

- “SCADA” หมายความว่า Supervisory Control and Data Acquisition คือ ศูนย์การควบคุมระบบส่งและระบบจำหน่ายของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค
- โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัด และ การปรับค่าเกณฑ์วัด เท่ากับ ± 1 ระดับ สรุปดังนี้

แล้วเสร็จล่าช้ากว่ากำหนด 4 เดือน	เทียบเท่ากับ ระดับ 1
แล้วเสร็จล่าช้ากว่ากำหนด 3 เดือน	เทียบเท่ากับ ระดับ 2
แล้วเสร็จล่าช้ากว่ากำหนด 2 เดือน	เทียบเท่ากับ ระดับ 3
แล้วเสร็จล่าช้ากว่ากำหนด 1 เดือน	เทียบเท่ากับ ระดับ 4
แล้วเสร็จตามกำหนด	เทียบเท่ากับ ระดับ 5

ตัวชี้วัด

คำจำกัดความ (Definition)

3.10 จำนวนพื้นที่เป้าหมาย
 (ที่คาดว่าจะมีการขยายตัว
 ของ EV จำนวนมาก)
 แผนและรูปแบบวิศวกรรม
 ในการยกระดับศักยภาพ
 ระบบไฟฟ้าเพื่อรองรับการใช้
 ไฟฟ้าจากยานยนต์ไฟฟ้า (เช่น
 GIS Backlog/Cleansing
 การติดตั้งอุปกรณ์ ฯลฯ)

- ในปี 2566 มีรายงานผลการศึกษาผลกระทบของการใช้ไฟฟ้าของยานยนต์ไฟฟ้าต่อระบบจำหน่ายไฟฟ้าแรงต่ำ เพื่อนำไปใช้ประกอบการศึกษาความเหมาะสม แผนงาน/โครงการ พัฒนาระบบจำหน่ายแรงต่ำ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของอุตสาหกรรมไฟฟ้า
- โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัด และ การปรับค่าเกณฑ์วัด +/- ร้อยละ 20 สรุปดังนี้

ศึกษาและกำหนดหลักเกณฑ์วางแผนระบบไฟฟ้าสำหรับพื้นที่ที่คาดว่าจะมีการขยายตัวของ EV เป็นจำนวนมาก (ร้อยละ 20)	เทียบกับ ระดับ 1
ศึกษาและกำหนดพื้นที่ เพื่อใช้ในวิเคราะห์ผลกระทบของการใช้ไฟฟ้าจากยานยนต์ไฟฟ้าต่อระบบจำหน่ายไฟฟ้าแรงต่ำ (ร้อยละ 40)	เทียบกับ ระดับ 2
กำหนดสมมติฐานในการศึกษาผลกระทบของการใช้ไฟฟ้าจากยานยนต์ไฟฟ้าต่อระบบจำหน่ายไฟฟ้าแรงต่ำ (ร้อยละ 60)	เทียบกับ ระดับ 3
ขยายผลการศึกษาให้ครอบคลุมพื้นที่ 4 ภาค ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (ร้อยละ 80)	เทียบกับ ระดับ 4
มีผลการศึกษาผลกระทบของการใช้ไฟฟ้าของยานยนต์ไฟฟ้าต่อระบบจำหน่ายไฟฟ้าแรงต่ำ (ร้อยละ 100)	เทียบกับ ระดับ 5

ตัวชี้วัด

คำจำกัดความ (Definition)

3.11 ความสำเร็จของการมี Grid Model Data Management (GMDM)

(ระดับของคุณภาพของข้อมูลในการบูรณาการข้อมูลบริหารโครงข่ายและบริหารสินทรัพย์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพให้ระบบส่งและระบบจำหน่ายกระแสไฟฟ้า)

- ระดับของคุณภาพของข้อมูลในการบูรณาการข้อมูลบริหารโครงข่ายและบริหารสินทรัพย์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพให้ระบบส่งและระบบจำหน่ายกระแสไฟฟ้า
- โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัด และการปรับค่าเกณฑ์วัด เท่ากับ $\pm$ ร้อยละ 10 สรุปดังนี้

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

3.12 ร้อยละความสำเร็จของการมีฐานข้อมูลในการวางแผนจัดการสินทรัพย์ระยะยาวสินทรัพย์ภายในสถานีไฟฟ้า

- มีฐานข้อมูลของสินทรัพย์ที่สำคัญเพื่อใช้ในการบริหารจัดการสินทรัพย์ ได้แก่ ข้อมูลพื้นฐาน, ข้อมูลที่ได้จากกิจกรรมบำรุงรักษา, สภาพและสมรรถนะของสินทรัพย์
- โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัด และการปรับค่าเกณฑ์วัด เท่ากับ $\pm$ ร้อยละ 20 สรุปดังนี้

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

ตัวชี้วัด

คำจำกัดความ (Definition)

3.13 สัดส่วนของค่าใช้จ่ายในการ
บำรุงรักษาเชิงป้องกันต่อเชิง
แก้ไข (Preventive
Maintenance/
Corrective Maintenance)
ที่เพิ่มขึ้นของระบบไฟฟ้า

- วัดประสิทธิภาพในการบำรุงรักษาระบบไฟฟ้าของ กฟภ.
- โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัด และการปรับค่าเกณฑ์วัด เท่ากับ +/- 1 ระดับ สรุปดังนี้

อัตราส่วน PM/CM 1.0	เทียบกับ ระดับ 1
อัตราส่วน PM/CM 1.2	เทียบกับ ระดับ 2
อัตราส่วน PM/CM 1.3	เทียบกับ ระดับ 3
อัตราส่วน PM/CM 1.4	เทียบกับ ระดับ 4
อัตราส่วน PM/CM 1.5	เทียบกับ ระดับ 5

3.14 ความสำเร็จการเพิ่มขึ้นของ
คะแนน (Score) โดยวัดผล
จาก Smart Grid Index
(SGI)

- การเพิ่มขึ้นของคะแนน (Score) โดยวัดผลจาก Smart Grid Index (SGI) ในปี 2566 เปรียบเทียบกับปี 2565
- โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัด และการปรับค่าเกณฑ์วัด เท่ากับ +/- 1 ระดับ สรุปดังนี้

เมื่อคะแนน (Score) SGI ในปี 2566 น้อยกว่าปี 2565	เทียบกับ ระดับ 1
เมื่อคะแนน (Score) SGI ในปี 2566 เท่ากับปี 2565 และไม่ได้เผยแพร่ข้อมูลลงใน website pea.co.th	เทียบกับ ระดับ 2
เมื่อคะแนน (Score) SGI ในปี 2566 เท่ากับปี 2565 และเผยแพร่ข้อมูลลงใน website pea.co.th	เทียบกับ ระดับ 3
เมื่อคะแนน (Score) SGI เพิ่มขึ้นในปี 2566 เปรียบเทียบกับปี 2565 และไม่ได้เผยแพร่ข้อมูลลงใน website pea.co.th	เทียบกับ ระดับ 4
เมื่อคะแนน (Score) SGI เพิ่มขึ้นในปี 2566 เปรียบเทียบกับปี 2565 และเผยแพร่ข้อมูลลงใน website pea.co.th	เทียบกับ ระดับ 5

ตัวชี้วัด

คำจำกัดความ (Definition)

3.15 ความสำเร็จของ

การประยุกต์ใช้ระบบ

Voltage Control ในการ

บริหารโครงข่าย เพื่อรองรับ

ยานยนต์ไฟฟ้า EV (Electric

Vehicle) และรองรับ Energy

market

- ในปี 2566 ดำเนินการจ้างที่ปรึกษา เพื่อจัดทำรายงานผลการศึกษาความเหมาะสมการติดตั้งอุปกรณ์ STATCOM/SVG และจัดทำ Specification เพื่อนำไปใช้ประกอบการจัดทำ TOR การติดตั้ง STATCOM/SVG ในระบบไฟฟ้าของ กฟภ. เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพในการบริหารโครงข่ายในระบบจำหน่าย 22-33 kV ยานยนต์ไฟฟ้า EV (Electric Vehicle) และรองรับ Energy Market โดยมีกิจกรรม ดังนี้ :
 - ขออนุมัติแต่งตั้งคณะกรรมการ TOR และราคากลางจ้างที่ปรึกษาศึกษาจัดทำ Feasibility Study (FS) และ Specification เพื่อนำอุปกรณ์ STATCOM/SVG มาประยุกต์ใช้งานในระบบไฟฟ้าของ กฟภ.
 - จัดทำ TOR และกำหนดราคากลางเพื่อจ้างที่ปรึกษาศึกษาจัดทำ Feasibility Study (FS) และ Specification เพื่อนำอุปกรณ์ STATCOM/SVG มาประยุกต์ใช้งานในระบบไฟฟ้าของ กฟภ.
 - กระบวนการจ้างที่ปรึกษาศึกษาจัดทำ Feasibility Study (FS) และ Specification เพื่อนำอุปกรณ์ STATCOM/SVG มาประยุกต์ใช้งานในระบบไฟฟ้าของ กฟภ.
 - ได้ที่ปรึกษาสำหรับจัดทำ Feasibility Study (FS) และ Specification ของอุปกรณ์ STATCOM/SVG
- รายละเอียดค่าเกณฑ์วัดและการปรับค่าเกณฑ์วัดเท่ากับ +/- ร้อยละ 20 สรุปดังนี้

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

ตัวชี้วัด

คำจำกัดความ (Definition)

3.16 ความสำเร็จของระบบ
โครงข่ายไฟฟ้าอัจฉริยะ
(ในโครงการนำร่อง) นำมาใช้
ประโยชน์ได้จริง

- พิจารณาจากร้อยละความสำเร็จตามแผนงานเตรียมความพร้อมพัฒนาระบบ e-Invoice และการทำประชาสัมพันธ์เพื่อให้ผู้ใช้ไฟฟ้าในพื้นที่สมัครใช้งาน
- รายละเอียดค่าเกณฑ์วัดและการปรับค่าเกณฑ์วัดเท่ากับ +/- ร้อยละ 10 สรุปดังนี้

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

3.17 ความสำเร็จของการวางแผน
ขยายผลระบบ AMI

- พิจารณาจากความสำเร็จของงานจัดทำรายงานศึกษาความเป็นไปได้โครงการพัฒนาโครงข่ายไฟฟ้าอัจฉริยะ ระยะที่ 1
- โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัด และการปรับค่าเกณฑ์วัด เท่ากับ +/- ร้อยละ 10 สรุปดังนี้

ผลความสำเร็จไม่น้อยกว่า ร้อยละ 60 เทียบกับแผนปฏิบัติการ	เทียบกับ ระดับ 1
ผลความสำเร็จไม่น้อยกว่า ร้อยละ 70 เทียบกับแผนปฏิบัติการ	เทียบกับ ระดับ 2
ผลความสำเร็จไม่น้อยกว่า ร้อยละ 80 เทียบกับแผนปฏิบัติการ	เทียบกับ ระดับ 3
ผลความสำเร็จไม่น้อยกว่า ร้อยละ 90 เทียบกับแผนปฏิบัติการ	เทียบกับ ระดับ 4
ผลความสำเร็จไม่น้อยกว่า ร้อยละ 100 เทียบกับแผนปฏิบัติการ	เทียบกับ ระดับ 5

ตัวชี้วัด

คำจำกัดความ (Definition)

3.18 ความสำเร็จใน

การดำเนินการตาม

แผนพัฒนาระบบกักเก็บ

พลังงานในระบบจำหน่าย

ไฟฟ้า

- ในปี 2566 มีผลการศึกษาและจัดทำ PEA Energy Storage Roadmap : Grid Scale และจัดทำ TOR, ราคากลางติดตั้ง Energy Storage
- โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัด และ การปรับค่าเกณฑ์วัดเท่ากับ +/- ร้อยละ 20 สรุปดังนี้

มีรายงาน FS อย่างน้อย 1 พื้นที่ (ร้อยละ 20)	เทียบกับ ระดับ 1
มีรายงาน FS อย่างน้อย 2 พื้นที่ (ร้อยละ 40)	เทียบกับ ระดับ 2
มีรายงาน FS อย่างน้อย 3 พื้นที่ (ร้อยละ 60)	เทียบกับ ระดับ 3
มีรายงาน FS อย่างน้อย 5 พื้นที่ (ร้อยละ 80)	เทียบกับ ระดับ 4
จัดทำ TOR และราคากลางติดตั้ง Energy Storage (ร้อยละ 100)	เทียบกับ ระดับ 5

ตัวชี้วัด

คำจำกัดความ (Definition)

3.19 ความสำเร็จในการจัดทำ
แผนงานสำหรับการเตรียม
ความพร้อมสู่การเปิดเสรี
กิจการไฟฟ้า

- เป็นการประเมินความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผนงานย่อย 5 ด้านในปี 2566 เพื่อรองรับการเปิดเสรีกิจการไฟฟ้า
- 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

3.20 ความสำเร็จของการ
ดำเนินงานเป็นไปตาม
แผนงานหลักและ
แผนงานย่อย

- โดยวัดจากผลการดำเนินงานสะสมตามแผนงานในปี 2566 ซึ่งแบ่งเป็น 7 กิจกรรม ดังนี้
 1. ประชุมคณะทำงานติดตามและประเมินผลการดำเนินการเตรียมความพร้อมสู่การเปิดเสรีกิจการไฟฟ้า เพื่อติดตามผลการดำเนินงานของแผนงานย่อยทั้ง 5 แผน คิดเป็นผลการดำเนินงาน ร้อยละ 4
 2. ประเมินผลการเตรียมความพร้อมการจัดตั้งศูนย์ปฏิบัติการตลาดซื้อขายไฟฟ้า (MO) และศูนย์ควบคุมระบบไฟฟ้า (DSO) คิดเป็นผลการดำเนินงาน ร้อยละ 15
 3. ประเมินผลการพัฒนาระบบสารสนเทศและสถาปัตยกรรมซอฟต์แวร์ของ Energy Trading Platform เพื่อเตรียมความพร้อมการดำเนินธุรกิจของ กฟผ. ภายใต้การเปิดเสรีกิจการไฟฟ้า คิดเป็นผลการดำเนินงานร้อยละ 20
 4. ประเมินผลการเตรียมความพร้อมโครงสร้างองค์กรและบุคลากร/การออกแบบกระบวนการทางธุรกิจเพื่อรองรับการเปิดเสรีกิจการไฟฟ้า คิดเป็นร้อยละ 20
 5. ประเมินผลการเตรียมความพร้อมด้านบัญชี การเงิน ระบบสารสนเทศ ความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์รวมถึงข้อกำหนดและระเบียบที่เกี่ยวข้อง คิดเป็นผลการดำเนินงาน ร้อยละ 20
 6. ประเมินผลการติดตาม ชี้แจงและปรับปรุง TPA Code คิดเป็นผลการดำเนินงาน ร้อยละ 15
 7. สรุปผลการดำเนินงานและจัดทำข้อเสนอแนะเพื่อขยายผลการดำเนินงานในปีต่อไป คิดเป็นผลการดำเนินงานร้อยละ 6

ตัวชี้วัด

คำจำกัดความ (Definition)

3.21 ความสำเร็จของโครงการศึกษาเพื่อแบ่งแยกต้นทุนในกิจกรรมหลักของ Network และ Retail เพื่อรองรับการเปิดเสรีกิจการไฟฟ้า

- เป็นการประเมินความสำเร็จของการดำเนินการตามแผนงานที่สำคัญ โดยพิจารณาจากความสำเร็จของผลการศึกษาแบบ และมีแนวทางการแบ่งแยกต้นทุนในกิจกรรมหลักของ Network และ Retail ที่สอดคล้องกับรูปแบบการดำเนินงานในตลาดไฟฟ้าเสรี
- โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัด และการปรับค่าเกณฑ์วัด เท่ากับ +/- ร้อยละ 5 สรุปดังนี้

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

3.22 ความสำเร็จในการเตรียมความพร้อมโครงสร้างองค์กรและบุคลากร/การออกแบบกระบวนการทางธุรกิจ เพื่อรองรับการเปิดเสรีกิจการไฟฟ้า

- เป็นการประเมินความสำเร็จของการดำเนินการตามแผนงานการเตรียมความพร้อมสู่การเปิดเสรีกิจการไฟฟ้า เพื่อให้ กฟผ. มีการเตรียมความพร้อมรองรับการเปิดเสรีกิจการไฟฟ้า โดยการปรับโครงสร้างองค์กร หน้าที่ ความรับผิดชอบ หน่วยงานรับผิดชอบ และกระบวนการให้สอดคล้องรองรับกับปัจจัยภายนอก อาทิ นโยบายภาครัฐ โครงสร้างอุตสาหกรรมไฟฟ้า กฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง ในแต่ละระยะของการเปลี่ยนผ่าน โดย กฟผ. มีการจัดกลุ่มงาน ด้านเครือข่าย (Network) บริการ (Service) สนับสนุน (support) เพื่อแบ่งแยกต้นทุนทางบัญชี และการบริหารสินทรัพย์ระบบไฟฟ้า (Asset Management)
- โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัด และการปรับค่าเกณฑ์วัด เท่ากับ +/- ร้อยละ 10 สรุปดังนี้

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

ตัวชี้วัด

คำจำกัดความ (Definition)

3.23 ความสำเร็จของแผนงาน
 ยกระดับการดำเนินงานเรื่อง
 ความปลอดภัยให้อยู่ในระดับ
 มาตรฐาน/ระดับสากล

- เป็นค่าที่ใช้ในการวัดความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนงานยกระดับการดำเนินงานเรื่องความปลอดภัยให้อยู่ในระดับมาตรฐาน/ระดับสากล
- โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัด และ การปรับค่าเกณฑ์วัด สรุปดังนี้

ความสำเร็จของการดำเนินงานด้านความปลอดภัยและอาชีวอนามัย มีค่าน้อยกว่าหรือเท่ากับร้อยละ 80	เทียบเท่ากับ ระดับ 1
ความสำเร็จของการดำเนินงานด้านความปลอดภัยและอาชีวอนามัย มีค่ามากกว่าร้อยละ 80 ถึง 85	เทียบเท่ากับ ระดับ 2
ความสำเร็จของการดำเนินงานด้านความปลอดภัยและอาชีวอนามัย มีค่ามากกว่าร้อยละ 85 ถึง 90	เทียบเท่ากับ ระดับ 3
ความสำเร็จของการดำเนินงานด้านความปลอดภัยและอาชีวอนามัย มีค่ามากกว่าร้อยละ 90 ถึง 95	เทียบเท่ากับ ระดับ 4
ความสำเร็จของการดำเนินงานด้านความปลอดภัยและอาชีวอนามัย มีค่ามากกว่าร้อยละ 95 ถึง 100	เทียบเท่ากับ ระดับ 5

3.24 ค่าดัชนีการประสบอุบัติภัย
 (Disabling Injury Index :
 vDI)

- เป็นค่าที่ใช้ในการวัดความถี่ และความรุนแรงของการเกิดอุบัติเหตุในการปฏิบัติงานของหน่วยงาน โดยการนำอัตราความถี่ของการเกิดอุบัติเหตุและอัตราความรุนแรงของการบาดเจ็บเข้ามามีส่วนสัมพันธ์กัน
- โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัด และ การปรับค่าเกณฑ์วัด สรุปดังนี้

ค่าดัชนีการประสบอุบัติภัย (Disabling Injury Index:vDI) มีค่ามากกว่า 0.0970	เทียบเท่ากับ ระดับ 1
ค่าดัชนีการประสบอุบัติภัย (Disabling Injury Index:vDI) มีค่ามากกว่า 0.0924 ถึง 0.0970	เทียบเท่ากับ ระดับ 2
ค่าดัชนีการประสบอุบัติภัย (Disabling Injury Index:vDI) มีค่ามากกว่า 0.0880 ถึง 0.0924	เทียบเท่ากับ ระดับ 3
ค่าดัชนีการประสบอุบัติภัย (Disabling Injury Index:vDI) มีค่ามากกว่า 0.0838 ถึง 0.0880	เทียบเท่ากับ ระดับ 4
ค่าดัชนีการประสบอุบัติภัย (Disabling Injury Index:vDI) มีค่าน้อยกว่าหรือเท่ากับ 0.0838	เทียบเท่ากับ ระดับ 5

ตัวชี้วัด

คำจำกัดความ (Definition)

3.25 ได้รับรางวัล CSR ระดับ
นานาชาติ หรือ การรับรอง
รายงานความยั่งยืนตาม
มาตรฐานสากลจากองค์กรใน
ประเทศหรือต่างประเทศ

- เป็นการวัดผลการดำเนินงานด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม และการรายงานความยั่งยืนของ กฟภ. ที่เป็นไปตามมาตรฐานสากล
- โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัด และ การปรับค่าเกณฑ์วัด สรุปดังนี้

ไม่ได้รับรางวัลด้านสังคมและสิ่งแวดล้อมระดับนานาชาติ หรือไม่ได้รับการรับรอง รายงานความยั่งยืนตามมาตรฐานสากลจากองค์กรในประเทศหรือต่างประเทศ	เทียบกับ ระดับ 1
-	-
ได้รับรางวัลด้านสังคมและสิ่งแวดล้อมระดับนานาชาติ หรือได้รับการรับรองรายงานความยั่งยืน ตามมาตรฐานสากลจากองค์กรในประเทศหรือต่างประเทศ จำนวน 1 รางวัล/การรับรอง	เทียบกับ ระดับ 3
-	-
ได้รับรางวัลด้านสังคมและสิ่งแวดล้อมระดับนานาชาติ หรือได้รับการรับรองรายงานความยั่งยืน ตามมาตรฐานสากลจากองค์กรในประเทศหรือต่างประเทศ อย่างน้อย 2 รางวัล/การรับรอง	เทียบกับ ระดับ 5

ตัวชี้วัด

คำจำกัดความ (Definition)

3.26 ความสำเร็จของแผนงานการ
บูรณาการ GRC อย่างเป็น
รูปธรรม

- การรายงาน/สรุปข้อมูลกระบวนการที่สำคัญของ กฟผ. ที่มีการบูรณาการด้าน GRC ในรูปแบบของ Dashboard เพื่อให้ผู้บริหาร นำมาใช้เป็นข้อมูลประกอบในการตัดสินใจได้ทันที
- โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัด และ การปรับค่าเกณฑ์วัด สรุปดังนี้

ที่ปรึกษาฯ รวบรวมข้อมูลที่สำคัญสำหรับจัดทำ Demo GRC Dashboard (ร้อยละ 20)	เทียบกับ ระดับ 1
-	-
ดำเนินการพัฒนาฐานข้อมูล (Database) ให้เชื่อมโยงระหว่างกระบวนการทางยุทธศาสตร์กับกระบวนการบริหารความเสี่ยง เพื่อจัดทำ GRC Dashboard (ร้อยละ 60)	เทียบกับ ระดับ 3
-	-
จัดทำ Demo GRC Dashboard โดยใช้ระบบ EPM นำร่องในการเชื่อมโยงกระบวนการทางยุทธศาสตร์กับกระบวนการบริหารความเสี่ยง (ร้อยละ 100)	เทียบกับ ระดับ 5

ตัวชี้วัด

คำจำกัดความ (Definition)

3.27 ค่าแฟคเตอร์ของค่า

 ประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ
 (Eco-Efficiency) ตามแนวทาง
 ISO14045

- พิจารณาจากสัดส่วนค่าประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ (Eco-Efficiency) ของปี 2566 เทียบกับค่าประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ (Eco-Efficiency) ของปี 2561 (ปีฐาน) (Factor X)
- โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัด และ การปรับค่าเกณฑ์วัด เท่ากับ ± 0.0004 ระดับ สรุปดังนี้

ค่า Factor X เท่ากับ 1.0526	เทียบกับ ระดับ 1
ค่า Factor X เท่ากับ 1.0530	เทียบกับ ระดับ 2
ค่า Factor X เท่ากับ 1.0534	เทียบกับ ระดับ 3
ค่า Factor X เท่ากับ 1.0538	เทียบกับ ระดับ 4
ค่า Factor X เท่ากับ 1.0542	เทียบกับ ระดับ 5

หมายเหตุ : ในปี 2565 กคส. จะดำเนินการทบทวนแนวทางการเก็บข้อมูล และตัวชี้วัดการประเมินประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ (Eco-Efficiency) ตามแผนงานของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) ทำให้ค่าเป้าหมายปี 2566 – 2570 อาจมีการปรับเป้าหมายในรอบปีต่อไป

ตัวชี้วัด

คำจำกัดความ (Definition)

3.28 จำนวนหน่วย (kWh) ที่
ประหยัดพลังงานไฟฟ้าได้
สะสม

- เป็นการเข้าไปให้บริการจัดการพลังงานในภาคส่วนต่าง ๆ ประกอบด้วยภาครัฐ ภาคครัวเรือน และอาคารธุรกิจ ภาคอุตสาหกรรม ภาคไฟฟ้าสาธารณะ และสำนักงาน กพท. โดยเข้าไปตรวจวัดและวิเคราะห์ศักยภาพในการลดการใช้พลังงาน เพื่อประเมินผลประหยัดที่จะเกิดขึ้น
- โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัด และการปรับค่าเกณฑ์วัด เท่ากับ +/- จำนวนหน่วย (kWh) 5 ล้านหน่วย สรุปดังนี้

มีผลประหยัดพลังงานไฟฟ้าเกิดขึ้น 120 ล้านหน่วย (kWh)	เทียบเท่าระดับ 1
มีผลประหยัดพลังงานไฟฟ้าเกิดขึ้น 125 ล้านหน่วย (kWh)	เทียบเท่าระดับ 2
มีผลประหยัดพลังงานไฟฟ้าเกิดขึ้น 130 ล้านหน่วย (kWh)	เทียบเท่าระดับ 3
มีผลประหยัดพลังงานไฟฟ้าเกิดขึ้น 135 ล้านหน่วย (kWh)	เทียบเท่าระดับ 4
มีผลประหยัดพลังงานไฟฟ้าเกิดขึ้น 140 ล้านหน่วย (kWh)	เทียบเท่าระดับ 5

3.29 ความสำเร็จของแผนงาน
การพัฒนาองค์กรไปสู่
Carbon Neutral

- พิจารณาจากร้อยละความสำเร็จตามแผนงานที่กำหนด
- โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัด และการปรับค่าเกณฑ์วัด เท่ากับ +/- ร้อยละ 10 สรุปดังนี้

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

ตัวชี้วัด

คำจำกัดความ (Definition)

3.30 ร้อยละความสำเร็จของ
การดำเนินการปรับปรุงและ
จัดทำแนวทางปฏิบัติการ
เชื่อมต่อผู้ผลิตไฟฟ้าเพื่อลด
ขั้นตอนการดำเนินงาน

- ประเมินผลความสำเร็จของการดำเนินการปรับปรุงและจัดทำแนวทางปฏิบัติการเชื่อมต่อผู้ผลิตไฟฟ้า
- โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัด และ การปรับค่าเกณฑ์วัด เท่ากับ +/- ร้อยละ 20 สรุปดังนี้

ดำเนินการตามกิจกรรม/แผนงานได้แล้วเสร็จไม่น้อยกว่า ร้อยละ 20	เทียบเท่ากับ ระดับ 1
ดำเนินการตามกิจกรรม/แผนงานได้แล้วเสร็จไม่น้อยกว่า ร้อยละ 40	เทียบเท่ากับ ระดับ 2
ดำเนินการตามกิจกรรม/แผนงานได้แล้วเสร็จไม่น้อยกว่า ร้อยละ 60	เทียบเท่ากับ ระดับ 3
ดำเนินการตามกิจกรรม/แผนงานได้แล้วเสร็จไม่น้อยกว่า ร้อยละ 80	เทียบเท่ากับ ระดับ 4
ดำเนินการตามกิจกรรม/แผนงานได้แล้วเสร็จ ร้อยละ 100	เทียบเท่ากับ ระดับ 5

3.31 ความสำเร็จในการขยาย
ขอบเขตการบริหารจัดการ
ความมั่นคงปลอดภัยตาม
มาตรฐานสากล ISO27001

- พิจารณาจากความสำเร็จในการขยายขอบเขตการบริหารจัดการความมั่นคงปลอดภัย ตามมาตรฐานสากล ISO27001 ของ กฟผ. โดยพิจารณาจากร้อยละของผลการดำเนินงานตามแผนงานในปี 2566 ที่นำเสนอ รองผู้ว่าการสารสนเทศและสื่อสาร ทราบ ภายในวันที่ 31 ธันวาคม 2566
- โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัด และการปรับค่าเกณฑ์วัดเท่ากับ +/- ร้อยละ 5 สรุปดังนี้

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

ตัวชี้วัด

คำจำกัดความ (Definition)

3.32 ร้อยละความสำเร็จของ
การสร้างความตระหนักเรื่อง
Cyber Security

- พิจารณาจากความสำเร็จในแผนงานยกระดับการรับรู้ความตระหนักด้านความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศ ให้กับพนักงาน/ลูกจ้าง กฟผ. ให้มีความรู้และความเข้าใจเพื่อช่วยปกป้อง กฟผ. จากภัยคุกคามทางไซเบอร์ รวมทั้งการรับรู้ ตระหนัก และเข้าใจในระเบียบ/นโยบาย/แนวทางการปฏิบัติ ด้านความมั่นคงปลอดภัยของสารสนเทศ โดยพิจารณาจากร้อยละของผล การดำเนินงานตามแผนงานในปี 2566 ที่นำเสนอ รองผู้ว่าการสารสนเทศและสื่อสารทราบ ภายในวันที่ 31 ธันวาคม 2566
- โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัด และการปรับค่าเกณฑ์วัดเท่ากับ +/- ร้อยละ 5 สรุปดังนี้

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

3.33 ความสำเร็จในการเตรียม
ความพร้อมและการรับมือ
ภัยคุกคามทางไซเบอร์
(Respond & Recovery)

- พิจารณาจากความสำเร็จของผลการดำเนินการรับมือภัยคุกคามทางไซเบอร์ (Respond & Recover)
- โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัด และการปรับค่าเกณฑ์วัดเท่ากับ +/- ร้อยละ 5 สรุปดังนี้

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

ตัวชี้วัด

คำจำกัดความ (Definition)

3.34 ความสำเร็จใน

 การดำเนินการจัดหา
 อุปกรณ์ด้าน Cyber
 Security

- พิจารณาจากความคืบหน้าของความสำเร็จในการจัดหาอุปกรณ์ด้าน Cyber Security ทั้งหมด ตามโครงการจัดซื้อในแผนปฏิบัติการดิจิทัลของ กฟผ. พ.ศ. 2566-2570
- โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัด และการปรับค่าเกณฑ์วัดเท่ากับ +/- ร้อยละ 10 สรุปดังนี้

ความสำเร็จตามแผนงาน ร้อยละ 55	เทียบกับ ระดับ 1
ความสำเร็จตามแผนงาน ร้อยละ 65	เทียบกับ ระดับ 2
ความสำเร็จตามแผนงาน ร้อยละ 75	เทียบกับ ระดับ 3
ความสำเร็จตามแผนงาน ร้อยละ 85	เทียบกับ ระดับ 4
ความสำเร็จตามแผนงาน ร้อยละ 95	เทียบกับ ระดับ 5

4. มุมมอง Learning & Growth

4.1 จำนวน Full-time

 equivalent ที่ลดลงจากการ
 ปรับเปลี่ยนกระบวนการทาง
 ธุรกิจด้วยดิจิทัล

- Full Time Equivalent (FTE) หมายถึง เป็นหน่วยนับที่ใช้บอกภาระงานของพนักงาน นำมากำหนดอัตรากำลังที่ต้องการใช้ โดยการเทียบค่าชั่วโมงการทำงานที่พนักงานเต็มเวลาหนึ่งคนทำในช่วงเวลาหนึ่งปี (1,495 ชั่วโมงต่อปี)
- โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัด และการปรับค่าเกณฑ์วัดเท่ากับ +/- 1 โครงการ สรุปดังนี้

ความสำเร็จของการจัดทำโครงการนำร่องฯ จำนวน 1 โครงการ	เทียบกับ ระดับ 1
ความสำเร็จของการจัดทำโครงการนำร่องฯ จำนวน 2 โครงการ	เทียบกับ ระดับ 2
ความสำเร็จของการจัดทำโครงการนำร่องฯ จำนวน 3 โครงการ	เทียบกับ ระดับ 3
ความสำเร็จของการจัดทำโครงการนำร่องฯ จำนวน 4 โครงการ	เทียบกับ ระดับ 4
ความสำเร็จของการจัดทำโครงการนำร่องฯ จำนวน 5 โครงการ	เทียบกับ ระดับ 5

ตัวชี้วัด

คำจำกัดความ (Definition)

4.2 ร้อยละความสำเร็จของ
การจัดทำแผนอัตรากำลัง
ระยะยาวที่ระบุ
การดำเนินงานของทั้ง 4
กลุ่ม

- เป็นการประเมินความสำเร็จของการจัดทำแผนอัตรากำลังระยะยาวที่ระบุการดำเนินงานของทั้ง 4 กลุ่ม (Reskill, Upskill, Replace, Recruit) โดยพิจารณาจากระดับความสำเร็จของกิจกรรมตามแผนปฏิบัติการที่เป็นไปตามเป้าหมายและทันตามกำหนดเวลา
- โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัด และการปรับค่าเกณฑ์วัดเท่ากับ +/- ร้อยละ 5 สรุปดังนี้

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

ตัวชี้วัด

คำจำกัดความ (Definition)

4.3 ร้อยละความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผนการพัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อสนับสนุนการยกระดับการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์

- เป็นการประเมินความสำเร็จของการจัดทำแผนการพัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อสนับสนุนการยกระดับการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ โดยพิจารณาจากระดับความสำเร็จของกิจกรรมตามแผนปฏิบัติการที่เป็นไปตามเป้าหมายและทันตามกำหนดเวลา
- โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัด และการปรับค่าเกณฑ์วัดเท่ากับ +/- ร้อยละ 5 สรุปดังนี้

ความสำเร็จของการจัดทำแผนการพัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อสนับสนุนการยกระดับการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ ร้อยละ 80	เทียบกับ ระดับ 1
ความสำเร็จของการจัดทำแผนการพัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อสนับสนุนการยกระดับการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ ร้อยละ 85	เทียบกับ ระดับ 2
ความสำเร็จของการจัดทำแผนการพัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อสนับสนุนการยกระดับการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ ร้อยละ 90	เทียบกับ ระดับ 3
ความสำเร็จของการจัดทำแผนการพัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อสนับสนุนการยกระดับการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ ร้อยละ 95	เทียบกับ ระดับ 4
ความสำเร็จของการจัดทำแผนการพัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อสนับสนุนการยกระดับการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ ร้อยละ 100	เทียบกับ ระดับ 5

4.4 ร้อยละของกลุ่มเป้าหมายที่ได้รับการพัฒนาตาม Future Competency (ด้านดิจิทัล-การตลาด-การบริหารธุรกิจ ฯลฯ)

- กลุ่มเป้าหมายสามารถพัฒนาศักยภาพบุคลากรได้ตาม Future Competency ที่องค์กรต้องการได้
- โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัด และการปรับค่าเกณฑ์วัดเท่ากับ +/- ร้อยละ 5 สรุปดังนี้

กลุ่มเป้าหมายที่ได้รับการพัฒนาตาม Future Competency ร้อยละ 60	เทียบกับ ระดับ 1
กลุ่มเป้าหมายที่ได้รับการพัฒนาตาม Future Competency ร้อยละ 65	เทียบกับ ระดับ 2
กลุ่มเป้าหมายที่ได้รับการพัฒนาตาม Future Competency ร้อยละ 70	เทียบกับ ระดับ 3
กลุ่มเป้าหมายที่ได้รับการพัฒนาตาม Future Competency ร้อยละ 75	เทียบกับ ระดับ 4
กลุ่มเป้าหมายที่ได้รับการพัฒนาตาม Future Competency ร้อยละ 80	เทียบกับ ระดับ 5

ตัวชี้วัด

คำจำกัดความ (Definition)

4.5 ความสำเร็จในการพัฒนา

Talent และ Successor

- Talent และ Successor ที่ได้รับการพัฒนาตามแผนการดำเนินงานการปรับค่าเกณฑ์วัด :
- โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัด และการปรับค่าเกณฑ์วัดเท่ากับ +/- ร้อยละ 10 สรุปดังนี้

ความสำเร็จในการพัฒนา Talent และ Successor ร้อยละ 60	เทียบกับ ระดับ 1
ความสำเร็จในการพัฒนา Talent และ Successor ร้อยละ 70	เทียบกับ ระดับ 2
ความสำเร็จในการพัฒนา Talent และ Successor ร้อยละ 80	เทียบกับ ระดับ 3
ความสำเร็จในการพัฒนา Talent และ Successor ร้อยละ 90	เทียบกับ ระดับ 4
ความสำเร็จในการพัฒนา Talent และ Successor ร้อยละ 100	เทียบกับ ระดับ 5

4.6 จำนวนชั่วโมงในการฝึกอบรม

บุคลากรต่อคนต่อปี

- สัดส่วนจำนวนชั่วโมงที่ใช้ในการฝึกอบรมพนักงานจำนวน 1 คน ในระยะเวลา 1 ปี ของพนักงานกลุ่มเป้าหมาย
- โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัด และการปรับค่าเกณฑ์วัดเท่ากับ +/- 0.7 ชั่วโมง/คน/ปี สรุปดังนี้

จำนวนชั่วโมงในการฝึกอบรมบุคลากรต่อคนต่อปี ของกลุ่มเป้าหมาย เท่ากับ 11.2	เทียบกับ ระดับ 1
จำนวนชั่วโมงในการฝึกอบรมบุคลากรต่อคนต่อปี ของกลุ่มเป้าหมาย เท่ากับ 11.9	เทียบกับ ระดับ 2
จำนวนชั่วโมงในการฝึกอบรมบุคลากรต่อคนต่อปี ของกลุ่มเป้าหมาย เท่ากับ 12.6	เทียบกับ ระดับ 3
จำนวนชั่วโมงในการฝึกอบรมบุคลากรต่อคนต่อปี ของกลุ่มเป้าหมาย เท่ากับ 13.3	เทียบกับ ระดับ 4
จำนวนชั่วโมงในการฝึกอบรมบุคลากรต่อคนต่อปี ของกลุ่มเป้าหมาย เท่ากับ 14	เทียบกับ ระดับ 5

ตัวชี้วัด

คำจำกัดความ (Definition)

4.7 กลุ่มเป้าหมายที่ได้รับ

การยกระดับบุคลากรด้าน
การวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่
(Big Data Analytics)

- กลุ่มเป้าหมายสามารถยกระดับบุคลากรด้านการวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data Analytics)
- โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัด และการปรับค่าเกณฑ์วัดเท่ากับ +/- ร้อยละ 10 สรุปดังนี้

กลุ่มเป้าหมายที่ได้รับการยกระดับบุคลากรด้านการวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data Analytics) ร้อยละ 60	เทียบกับ ระดับ 1
กลุ่มเป้าหมายที่ได้รับการยกระดับบุคลากรด้านการวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data Analytics) ร้อยละ 70	เทียบกับ ระดับ 2
กลุ่มเป้าหมายที่ได้รับการยกระดับบุคลากรด้านการวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data Analytics) ร้อยละ 80	เทียบกับ ระดับ 3
กลุ่มเป้าหมายที่ได้รับการยกระดับบุคลากรด้านการวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data Analytics) ร้อยละ 90	เทียบกับ ระดับ 4
กลุ่มเป้าหมายที่ได้รับการยกระดับบุคลากรด้านการวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data Analytics) ร้อยละ 100	เทียบกับ ระดับ 5

ตัวชี้วัด

คำจำกัดความ (Definition)

4.8 ร้อยละความสำเร็จของ
การดำเนินงานตาม
แผนพัฒนา ทีมงานด้าน
การจัดการความรู้

- พิจารณาจากความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนพัฒนาทีมงานด้านการจัดการความรู้ตามกลุ่มเป้าหมาย ได้แก่ กลุ่มผู้สนับสนุนการจัดการความรู้ กลุ่มพนักงานทั่วไป กลุ่มคณะกรรมการและคณะทำงานด้านการจัดการความรู้ของแต่ละสายงาน และมีการติดตามวัดประเมินผลการนำความรู้ไปใช้ในการทำให้เกิดวัฒนธรรมการเรียนรู้
- โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัด และการปรับค่าเกณฑ์วัดเท่ากับ +/- ร้อยละ 10 สรุปดังนี้

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

ตัวชี้วัด

คำจำกัดความ (Definition)

4.9 ร้อยละความสำเร็จของ
ทีมงานด้านการจัดการความรู้
ที่ผ่านการประเมินประสิทธิภาพ
ของการเรียนรู้และพัฒนาตาม
รูปแบบที่กำหนด

- พิจารณาจากความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนพัฒนาทีมงานด้านการจัดการความรู้ สำหรับทีมงานจัดการความรู้ เพื่อให้
การทำหน้าที่ในการสนับสนุนการจัดการความรู้ขององค์กรบรรลุผลสำเร็จ โดยรวมถึงการพัฒนาแบบ Self-learning เพื่อให้
ทีมงานมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง
- โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัด และการปรับค่าเกณฑ์วัดเท่ากับ +/- ร้อยละ 10 สรุปดังนี้

ระดับความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผนงาน ร้อยละ 50	เทียบเท่ากับ ระดับ 1
ระดับความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผนงาน ร้อยละ 60	เทียบเท่ากับ ระดับ 2
ระดับความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผนงาน ร้อยละ 70	เทียบเท่ากับ ระดับ 3
ระดับความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผนงาน ร้อยละ 80	เทียบเท่ากับ ระดับ 4
ระดับความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผนงาน ร้อยละ 90	เทียบเท่ากับ ระดับ 5

ตัวชี้วัด

คำจำกัดความ (Definition)

4.10 ความสำเร็จของงานจ้าง
จัดทาและพัฒนา Big Data
Platform เพื่อนำมาวิเคราะห์
ข้อมูลตามความจำเป็น (Use
Case)

- พิจารณาจากความสำเร็จของงานจ้างจัดหาและพัฒนา Big Data Platform เพื่อนำมาวิเคราะห์ข้อมูลตามความจำเป็น (Use Case) โดยพิจารณาจากร้อยละของผลการดำเนินงานตามแผนงานในปี 2566 ที่นำเสนอ รองผู้ว่าการสารสนเทศและสื่อสาร ทราบ ภายในวันที่ 31 ธันวาคม 2566
- โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัด และการปรับค่าเกณฑ์วัดเท่ากับ +/- ร้อยละ 5 สรุปดังนี้

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

4.11 ความสำเร็จในการเชื่อมโยง
ข้อมูลทั้งภายในและภายนอก
องค์กร (Data Integration)

- พิจารณาจากความสำเร็จของการดำเนินงานพัฒนาการเชื่อมต่อระหว่างระบบงานตามแผนปฏิบัติ ก.พ.ก. ปี 2566 ภายใน 31 ธันวาคม 2566
- โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัด และการปรับค่าเกณฑ์วัดเท่ากับ +/- ร้อยละ 5 สรุปดังนี้

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

ตัวชี้วัด

คำจำกัดความ (Definition)

4.12 ความสำเร็จการดำเนินงานตามแผนงานยกระดับการกำกับดูแลข้อมูล (Data Governance)

- พิจารณาจากความสำเร็จการดำเนินงานตามแผนงานยกระดับการกำกับดูแลข้อมูล (Data Governance) โดยพิจารณาจากร้อยละของผลการดำเนินงานของแผนงานยกระดับการกำกับดูแลข้อมูล (Data Governance) ภายในสิ้นเดือน ธันวาคม 2566
- โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัด และการปรับค่าเกณฑ์วัดเท่ากับ +/- 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 ความสำเร็จในการพัฒนามาตรฐานการกำกับดูแลที่ดีและบริหารจัดการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (ISO38500)

- พิจารณาจากความสำเร็จในการพัฒนามาตรฐานการกำกับดูแลและบริหารจัดการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (ISO38500) โดยพิจารณาจากร้อยละของผลการดำเนินงานของแผนงานพัฒนามาตรฐานการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT Governance) ที่นำเสนอผู้ช่วยผู้ว่าการดิจิทัลทราบ ภายใน วันที่ 31 ธันวาคม 2566
- โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัด และการปรับค่าเกณฑ์วัด 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)

4.14 ความสำเร็จของแผนปฏิบัติการ
การดิจิทัลของ กฟภ.

- พิจารณาจากความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการดิจิทัลของ กฟภ. โดยพิจารณาจากร้อยละของผลการดำเนินงานตามแผนงานในปี 2566 ที่นำเสนอ รองผู้ว่าการสารสนเทศและสื่อสารโทรคมนาคม ภายในวันที่ 31 ธันวาคม 2566
- โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัด และการปรับค่าเกณฑ์วัดเท่ากับ +/- ร้อยละ 5 สรุปดังนี้

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

4.15 ความสำเร็จในการปรับปรุง
กระบวนการสื่อสารภายในให้
คล่องตัว ให้มีประสิทธิภาพ
มากขึ้นและใช้เวลาน้อยลง

- พิจารณาจากความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการดิจิทัลของ กฟภ. โดยพิจารณาจากร้อยละของผลการดำเนินงานตามแผนงานในปี 2566 ที่นำเสนอ รองผู้ว่าการสารสนเทศและสื่อสารโทรคมนาคม ภายในวันที่ 31 ธันวาคม 2566
- โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัด และการปรับค่าเกณฑ์วัดเท่ากับ +/- ร้อยละ 5 สรุปดังนี้

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

ตัวชี้วัด

คำจำกัดความ (Definition)

4.16 จำนวนนวัตกรรมเชิงพาณิชย์ นวัตกรรมที่ใช้เป็นเครื่องมือมาตรฐาน หรือ กระบวนการ ที่สร้างรายได้/ลดค่าใช้จ่าย ให้กับ กฟภ.

- เป็นการนับจำนวนของนวัตกรรมที่สามารถพัฒนาไปสู่การสร้างมูลค่าเพิ่มหรือสร้างรายได้ให้กับ กฟภ. ในเชิงพาณิชย์ หรือ สามารถลดรายจ่ายในการดำเนินการในด้านต่าง ๆ ให้กับ กฟภ.
- โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัด และการปรับค่าเกณฑ์วัดเท่ากับ ± 1 ชิ้นงาน สรุปดังนี้

จำนวนนวัตกรรมเชิงพาณิชย์ นวัตกรรมที่ใช้เป็นเครื่องมือมาตรฐาน หรือ กระบวนการที่สร้างรายได้/ลดค่าใช้จ่าย ให้กับ กฟภ. จำนวน 1 ชิ้นงาน	เทียบกับ ระดับ 1
จำนวนนวัตกรรมเชิงพาณิชย์ นวัตกรรมที่ใช้เป็นเครื่องมือมาตรฐาน หรือ กระบวนการ ที่สร้างรายได้/ลดค่าใช้จ่าย ให้กับ กฟภ. จำนวน 2 ชิ้นงาน	เทียบกับ ระดับ 2
จำนวนนวัตกรรมเชิงพาณิชย์ นวัตกรรมที่ใช้เป็นเครื่องมือมาตรฐาน หรือ กระบวนการ ที่สร้างรายได้/ลดค่าใช้จ่าย ให้กับ กฟภ. จำนวน 3 ชิ้นงาน	เทียบกับ ระดับ 3
จำนวนนวัตกรรมเชิงพาณิชย์ นวัตกรรมที่ใช้เป็นเครื่องมือมาตรฐาน หรือ กระบวนการ ที่สร้างรายได้/ลดค่าใช้จ่าย ให้กับ กฟภ. จำนวน 4 ชิ้นงาน	เทียบกับ ระดับ 4
จำนวนนวัตกรรมเชิงพาณิชย์ นวัตกรรมที่ใช้เป็นเครื่องมือมาตรฐาน หรือ กระบวนการ ที่สร้างรายได้/ลดค่าใช้จ่าย ให้กับ กฟภ. จำนวน 5 ชิ้นงาน	เทียบกับ ระดับ 5

ตัวชี้วัด

คำจำกัดความ (Definition)

4.17 มูลค่ารวมจากรายได้หรือ
การลดค่าใช้จ่ายจาก
นวัตกรรม/กระบวนการ

- เป็นการวัดจำนวนรายได้จากการนำนวัตกรรมไปขยายผลในเชิงพาณิชย์ หรือค่าใช้จ่ายที่ลดลงจากการนำนวัตกรรมไปประยุกต์ใช้ในกระบวนการทำงาน โดยอาจลดค่าใช้จ่ายจากการลดขั้นตอน/เปลี่ยนรูปแบบการปฏิบัติงาน หรือลดเวลาหรือจำนวนผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งสามารถคำนวณกลับมาเป็นรายจ่ายที่สามารถลดลงได้
- โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัด และการปรับค่าเกณฑ์วัดเท่ากับ +/- 4 ล้านบาท สรุปดังนี้

มูลค่ารวมจากรายได้หรือการลดค่าใช้จ่ายจากนวัตกรรม/กระบวนการ อย่างน้อย 4 ล้านบาท	เทียบเท่ากับ ระดับ 1
มูลค่ารวมจากรายได้หรือการลดค่าใช้จ่ายจากนวัตกรรม/กระบวนการ อย่างน้อย 8 ล้านบาท	เทียบเท่ากับ ระดับ 2
มูลค่ารวมจากรายได้หรือการลดค่าใช้จ่ายจากนวัตกรรม/กระบวนการ อย่างน้อย 12 ล้านบาท	เทียบเท่ากับ ระดับ 3
มูลค่ารวมจากรายได้หรือการลดค่าใช้จ่ายจากนวัตกรรม/กระบวนการ อย่างน้อย 16 ล้านบาท	เทียบเท่ากับ ระดับ 4
มูลค่ารวมจากรายได้หรือการลดค่าใช้จ่ายจากนวัตกรรม/กระบวนการ อย่างน้อย 20 ล้านบาท	เทียบเท่ากับ ระดับ 5

ตัวชี้วัด

คำจำกัดความ (Definition)

4.18 ความสำเร็จของการ
ตรวจสอบ ศักยภาพ รวบรวม
กฎหมาย กฎกระทรวง มติ
ครม. กฎหมายฉบับใหม่ (ที่
ออกมาใหม่ และคอย
ตรวจสอบและแจ้งให้
หน่วยงานทราบ) (กฎหมาย
ทั่วไปทั้งภายในและภายนอก)

- พิจารณาจากความสำเร็จของการตรวจสอบ ศักยภาพ รวบรวม กฎหมาย กฎกระทรวง มติ ครม. กฎหมายฉบับใหม่ เพื่อรองรับการดำเนินงานของ กฟผ.
- การปรับค่าเกณฑ์วัด : โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัด และการปรับค่าเกณฑ์วัดเท่ากับ +/- 2 ระดับ สรุปดังนี้

มีคำสั่งแต่งตั้งคณะทำงานร่วม ฟนท.และ ผศส. เพื่อดำเนินงาน จาก รพท.(บก) และทบทวนคณะทำงานกรณีที่มีการแต่งตั้งโยกย้าย เพื่อให้เกิด ความเหมาะสมและต่อเนื่องในการดำเนินการ	เทียบกับ ระดับ 1
-	เทียบกับ ระดับ 2
คณะทำงานฯ ตรวจสอบ ศักยภาพ รวบรวมกฎหมาย กฎกระทรวง มติ ครม. กฎหมายฉบับใหม่ ที่เห็นว่าเกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของ กฟผ. เพื่อ ร่วมกันพิจารณาความเหมาะสมในส่วนเนื้อหาของเนื้อหาที่จะเผยแพร่ และ หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	เทียบกับ ระดับ 3
-	เทียบกับ ระดับ 4
จัดทำข้อมูลของกฎหมาย กฎกระทรวง มติ ครม. กฎหมายฉบับใหม่ ที่เห็น ว่าเกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของ กฟผ.ตามที่ได้มีการประชุมเพื่อนำเสนอ ผชท.(บก-กม) เห็นชอบและแจ้งเวียนหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	เทียบกับ ระดับ 5

ตัวชี้วัด

คำจำกัดความ (Definition)

4.19 จัดทำ หรือปรับปรุง/
มีส่วนร่วมในการปรับปรุง
ข้อบังคับ กฎระเบียบ
หลักเกณฑ์ คำสั่ง วิธีปฏิบัติ
ต่าง ๆ ในการดำเนินงานของ
กฟภ. และบริษัทลูกทั้งภายใน
และภายนอกองค์กร
เพื่อรองรับการดำเนินธุรกิจ
เกี่ยวเนื่อง

- จัดทำหรือปรับปรุง/มีส่วนร่วมในการปรับปรุงข้อบังคับ กฎระเบียบ หลักเกณฑ์ คำสั่ง วิธีปฏิบัติต่างๆ ในการดำเนินงานของ กฟภ. เพื่อรองรับการดำเนินงานของ กฟภ.
- การปรับค่าเกณฑ์วัด : โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัด และการปรับค่าเกณฑ์วัดเท่ากับ +/- 1 ระดับ สรุปดังนี้

จัดทำ หรือปรับปรุง/มีส่วนร่วมในการปรับปรุงข้อบังคับ กฎระเบียบ หลักเกณฑ์ คำสั่ง วิธีปฏิบัติต่าง ๆ แล้วเสร็จ 1 เรื่อง	เทียบเท่ากับ ระดับ 1
จัดทำ หรือปรับปรุง/มีส่วนร่วมในการปรับปรุงข้อบังคับ กฎระเบียบ หลักเกณฑ์ คำสั่ง วิธีปฏิบัติต่าง ๆ แล้วเสร็จ 2 เรื่อง	เทียบเท่ากับ ระดับ 2
จัดทำ หรือปรับปรุง/มีส่วนร่วมในการปรับปรุงข้อบังคับ กฎระเบียบ หลักเกณฑ์ คำสั่ง วิธีปฏิบัติต่าง ๆ แล้วเสร็จ 3 เรื่อง	เทียบเท่ากับ ระดับ 3
จัดทำ หรือปรับปรุง/มีส่วนร่วมในการปรับปรุงข้อบังคับ กฎระเบียบ หลักเกณฑ์ คำสั่ง วิธีปฏิบัติต่าง ๆ แล้วเสร็จ 4 เรื่อง	เทียบเท่ากับ ระดับ 4
จัดทำ หรือปรับปรุง/มีส่วนร่วมในการปรับปรุงข้อบังคับ กฎระเบียบ หลักเกณฑ์ คำสั่ง วิธีปฏิบัติต่าง ๆ แล้วเสร็จ 5 เรื่อง	เทียบเท่ากับ ระดับ 5

ตัวชี้วัด

คำจำกัดความ (Definition)

4.20 ความสำเร็จของการพัฒนาช่องทางชำระเงินรายได้อื่น ๆ ผ่านช่องทางอิเล็กทรอนิกส์

- เป็นการประเมินความสำเร็จของการพัฒนาช่องทางรับชำระเงินรายได้อื่น ๆ ผ่านช่องทางอิเล็กทรอนิกส์
- การปรับค่าเกณฑ์วัด : โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัด และการปรับค่าเกณฑ์วัดเท่ากับ +/- 1 ราย สรุปดังนี้

ไม่มีผู้ให้บริการรับชำระเงิน	เทียบกับ ระดับ 1
จำนวนผู้ให้บริการรับชำระเงิน 1 ราย	เทียบกับ ระดับ 2
จำนวนผู้ให้บริการรับชำระเงิน 2 ราย	เทียบกับ ระดับ 3
จำนวนผู้ให้บริการรับชำระเงิน 3 ราย	เทียบกับ ระดับ 4
จำนวนผู้ให้บริการรับชำระเงิน 4 ราย	เทียบกับ ระดับ 5

ภาคผนวก ก

ยุทธศาสตร์องค์กร	แผนแม่บท	ประเด็นที่สนับสนุนยุทธศาสตร์ขององค์กร	แผนงาน/ โครงการ (จำนวน)	งบประมาณ (บาท)		รวม (ลบ.)
				งบลงทุน	งบทำการ	
S1 ยกระดับการบริหารองค์กรและ ทุนมนุษย์	แผนแม่บทด้านทรัพยากรมนุษย์ การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ปี พ.ศ. 2562-2566 สู่การเป็น Digital Workplace	เพื่อตอบสนองต่อทิศทางยุทธศาสตร์ของ กฟผ. ที่ต้องการปรับเปลี่ยนองค์กรเป็น Digital Utility ที่ยั่งยืน ดังนั้น กฟผ. จึงจำเป็นต้องมี กลยุทธ์ด้านบุคลากร เพื่อทำให้เกิดการ ปรับเปลี่ยนทั้งบุคลากร โดยนำเทคโนโลยีเข้ามา มีส่วนร่วมในกระบวนการทำงาน ทั้งในส่วนของ ระบบงาน โครงสร้างองค์กร สภาพแวดล้อมใน การทำงาน และ วัฒนธรรมการทำงาน ให้ สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน และเพื่อเป็น กรอบการเตรียมความพร้อมด้านบุคลากร ทั้งใน ด้านอัตรากำลัง และทักษะ ให้สอดคล้องกับ ระบบงานและเป้าหมายขององค์กร	12	105.4 ล้านบาท		105.4 ล้านบาท
	แผนแม่บทการจัดการความรู้ 2563-2567 (KM Master Plan 2020-2024) ของการไฟฟ้าส่วน ภูมิภาค (ทบทวนครั้งที่ 2 พ.ศ. 2564)	มุ่งหวังการบรรลุเป้าหมายในการพัฒนา บุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถ จนสามารถ บรรลุการเป็นองค์กรชั้นนำที่ทันสมัยและเป็น องค์กรแห่งความรู้ (Knowledge-based organization) เนื่องด้วยกระบวนการจัดการ องค์ความรู้ (Knowledge Management: KM) เป็นองค์ประกอบพื้นฐานสำคัญ ในการผลักดัน บุคลากรในองค์กร ให้มีกระบวนการเรียนรู้ การแลกเปลี่ยน และนำความรู้ทั้งภายในและ	13	-	56.4 ล้านบาท	56.4 ล้านบาท

ยุทธศาสตร์องค์กร	แผนแม่บท	ประเด็นที่สนับสนุนยุทธศาสตร์ขององค์กร	แผนงาน/ โครงการ (จำนวน)	งบประมาณ (บาท)		รวม (ลบ.)
				งบลงทุน	งบทำการ	
		ภายนอกมาประยุกต์ใช้กับงานของตนได้อย่างมีประสิทธิภาพ และครอบคลุมความรู้ในส่วนงานที่รับผิดชอบซึ่งเป็นกลไกสำคัญในการปรับปรุงและพัฒนาองค์กรในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่ผลิตภัณฑ์ การบริการ กระบวนการทำงาน และสนับสนุนยุทธศาสตร์องค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับ กฟผ.				
	แผนกลยุทธ์การสื่อสาร ประชาสัมพันธ์ การไฟฟ้า ส่วนภูมิภาค	การจดจำแบรนด์ (Brand Recall) ของ กฟผ. ยังคงเป็นประเด็นที่ต้องให้ความสำคัญเพิ่มมากขึ้น เนื่องจาก ปริมาณสื่อ และประชาชนไม่สามารถรับรู้ได้ว่าสื่อประชาสัมพันธ์ที่ปล่อยออกไปเป็นของ กฟผ. กล่าวคือ กฟผ. จำเป็นต้องเพิ่มเติมช่องทางการสื่อสารให้ครอบคลุมทุกช่วงวัย เพิ่มการปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าให้มากขึ้น ขยายการสื่อสาร และเพิ่มการจดจำในภาพลักษณ์ของ กฟผ. อีกทั้ง ข้อความสำหรับสื่อสารต้องมีที่แตกต่างสำหรับแต่ละกลุ่มผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เพื่อให้สามารถตอบโจทย์กลุ่มเป้าหมายได้มากและตรงประเด็นที่สุด	4	213 ล้านบาท		213 ล้านบาท

ยุทธศาสตร์องค์กร	แผนแม่บท	ประเด็นที่สนับสนุนยุทธศาสตร์ขององค์กร	แผนงาน/ โครงการ (จำนวน)	งบประมาณ (บาท)		รวม (ลบ.)
				งบลงทุน	งบทำการ	
S2 ส่งเสริมและพัฒนาขีด ความสามารถด้วยเทคโนโลยี ดิจิทัล (Digital Technology) ที่ มีความมั่นคงปลอดภัย เพื่อการขับเคลื่อนองค์กร อย่างมีประสิทธิภาพ (Digital Transformation)	แผนปฏิบัติการดิจิทัลของ กฟภ. พ.ศ. 2561 - 2565 (ทบทวนครั้งที่ 4 พ.ศ. 2565)	เพื่อพลิกองค์กร กฟภ. ไปสู่ Digital Utility ภายในปี พ.ศ. 2565 ซึ่งเป็นการปรับเปลี่ยนครั้ง ใหญ่ ซึ่งนำไปสู่ยุทธศาสตร์ดิจิทัล 5 ด้าน ได้แก่ 1) ยกระดับระบบไฟฟ้าให้เป็นเลิศด้วยดิจิทัล (Digital Energy Operation) ยกระดับการ บริหารจัดการระบบไฟฟ้าด้วยการวิเคราะห์ ข้อมูลในระบบไฟฟ้า 2) เชื่อมโยงลูกค้าด้วย เทคโนโลยี (Connected Customer) ยกระดับ การให้บริการกับลูกค้าดิจิทัลในโลกแห่งการ เชื่อมต่อ 3) ปรับเปลี่ยนสู่องค์กรสมัยใหม่ (Next Generation Enterprise) เทคโนโลยีดิจิทัล สนับสนุนการดำเนินธุรกิจในระบบจำหน่ายและ การให้บริการลูกค้าอย่างรวดเร็ว 4) เสริมสร้าง บุคลากรแห่งอนาคต (Workforce of the Future) พัฒนาศักยภาพของทรัพยากรบุคคล เพื่อเตรียมความพร้อมในการทำงานยุคดิจิทัล รวมถึงการพัฒนาทักษะในการ ใช้เทคโนโลยี ดิจิทัลเพื่อรองรับการทำงานและการ เปลี่ยนแปลงของธุรกิจ และ 5) แพลตฟอร์ม ดิจิทัล (Digital Platform) สร้างแพลตฟอร์ม ดิจิทัลของ กฟภ. ที่สนับสนุน การดำเนินงานทั้ง	50	28,591,358,083 บาท		28,591,358,083 บาท

ยุทธศาสตร์องค์กร	แผนแม่บท	ประเด็นที่สนับสนุนยุทธศาสตร์ขององค์กร	แผนงาน/ โครงการ (จำนวน)	งบประมาณ (บาท)		รวม (ลบ.)
				งบลงทุน	งบทำการ	
		องค์กรให้มีมาตรฐานและมีความมั่นคงปลอดภัย รองรับการเติบโตของธุรกิจ				
S3 พัฒนาระบบจัดการนวัตกรรมองค์กร (CIS)	แผนแม่บทด้านนวัตกรรม ปี 2565 – 2569 (Innovation Master Plan 2022 – 2026)	นวัตกรรมมาเป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ และการดำเนินธุรกิจ โดยให้ความสำคัญกับความคิดสร้างสรรค์และผลักดันการใช้ประโยชน์ ทั้งในส่วนของนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ (Product Innovation) นวัตกรรมกระบวนการ (Process Innovation) และนวัตกรรมแนวคิดธุรกิจใหม่ (New Business Model Innovation) ภายใต้หลักธรรมาภิบาลมาตรฐานทางจริยธรรม และจรรยาบรรณในวิชาชีพ โดยมุ่งหวังในการเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น รวมทั้งสนับสนุนให้ กฟภ. เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม ซึ่งจะมีส่วนสำคัญในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันและพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน	19	-	522 ล้านบาท	522 ล้านบาท

ยุทธศาสตร์องค์กร	แผนแม่บท	ประเด็นที่สนับสนุนยุทธศาสตร์ขององค์กร	แผนงาน/ โครงการ (จำนวน)	งบประมาณ (บาท)		รวม (ลบ.)
				งบลงทุน	งบทำการ	
	แผนการดำเนินงานงานวิจัยและพัฒนา ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ปี 2558 – 2572	การวิจัยและพัฒนาที่มีความสำคัญสำหรับทุกองค์กร เนื่องด้วยทำให้ผลิตภัณฑ์ หรือบริการ มีคุณภาพ มีความทันสมัย และสามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยกำหนดให้เป็นหนึ่งในยุทธศาสตร์หลักขององค์กร ในการเป็นผู้นำทางด้านนวัตกรรม และเทคโนโลยีใหม่ๆ ในอุตสาหกรรมไฟฟ้า	109	1,850 ล้านบาท		1,850 ล้านบาท

ยุทธศาสตร์องค์กร	แผนแม่บท	ประเด็นที่สนับสนุนยุทธศาสตร์ขององค์กร	แผนงาน/ โครงการ (จำนวน)	งบประมาณ (บาท)		รวม (ลบ.)
				งบลงทุน	งบทำการ	
S4 พัฒนาระบบจำหน่ายที่ได้คุณภาพในระดับชั้นนำของภูมิภาค ตาม Grid Modernization Roadmap	แผนยุทธศาสตร์การบริหารจัดการสินทรัพย์ระบบไฟฟ้า การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พ.ศ. 2561 – 2565 (Strategic Asset Management Plan)	ทำการกำหนดแนวทางการดำเนินงาน การบริหารจัดการสินทรัพย์ และกำหนดขอบเขตการบริหารจัดการสินทรัพย์ระบบไฟฟ้าของ กฟภ. ความวัตถุประสงค์การดำเนินธุรกิจ บริบทขององค์กร และนโยบายการบริหารจัดการสินทรัพย์ระบบไฟฟ้าขององค์กร โดยเน้นที่การบริหารจัดการองค์กรให้มีคุณภาพ ทั้งด้านเทคโนโลยีระบบไฟฟ้าและบริการ ซึ่งการปฏิบัติจะมีส่วนช่วยสนับสนุน กฟภ. สามารถดำเนินงานได้บรรลุตามนโยบายที่วางไว้ โดย กฟภ. สามารถสร้างคุณค่าสูงสุดจากสินทรัพย์ระบบสายส่ง และระบบจำหน่าย ด้วยการจัดกระบวนการที่เหมาะสมครอบคลุมตลอดวงจรชีวิตของสินทรัพย์ ตั้งแต่การวางแผน การออกแบบ การจัดหา การก่อสร้าง การปฏิบัติงาน การบำรุงรักษา รวมถึงการจำหน่ายสินทรัพย์ออกจากระบบ	47	-	-	-
	แผนปฏิบัติการด้านระบบไฟฟ้า กฟภ. พ.ศ. 2561-2580	พัฒนาระบบไฟฟ้าของ การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (กฟภ.) ให้มีความเพียงพอ ทัวถึง มั่นคง ตามมาตรฐานคุณภาพบริการ ตลอดจนสอดคล้องกับนโยบาย และยุทธศาสตร์การ	32	571,536 ล้านบาท	-	571,536 ล้านบาท

ยุทธศาสตร์องค์กร	แผนแม่บท	ประเด็นที่สนับสนุนยุทธศาสตร์ขององค์กร	แผนงาน/ โครงการ (จำนวน)	งบประมาณ (บาท)		รวม (ลบ.)
				งบลงทุน	งบทำการ	
		พัฒนาประเทศของรัฐบาลและหน่วยงานต่างๆ ในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาระบบไฟฟ้า				
S5 ยกระดับความพึงพอใจและ ความผูกพันของลูกค้าและ กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	แผนแม่บทด้านการบริหารจัดการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ของ กฟภ. ปี 2565 -2569 (Stakeholder Management Plan)	กฟภ. ให้ความสำคัญต่อการรักษาไว้ซึ่ง ความสัมพันธ์อันดีระหว่าง กฟภ. และผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียทุกกลุ่มรวมทั้งหมด 9 กลุ่มหลัก โดยมี วัตถุประสงค์เพื่อศึกษา และเรียนรู้ผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียทั้งปัจจุบันและอนาคต นำไปสู่การ ตอบสนองความต้องการ ความคาดหวังของผู้มี ส่วนได้ส่วนเสีย รวมถึงสร้างโอกาสใหม่ทาง การตลาดและสร้างผลกระทบในเชิงบวก ลด ผลกระทบทางลบ ภายใต้ข้อกำหนดของ กฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง อีกทั้งเพื่อให้ กฟภ. มีระบบการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วน เสียที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ก่อให้เกิด การบูรณาการเข้ากับการกำกับดูแลองค์กร ลด ความเสี่ยง เพิ่มความสามารถในการแข่งขัน ซึ่ง นำไปสู่การพัฒนาธุรกิจอย่างยั่งยืน โดยทำการ ตอบสนองผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 2 ลักษณะ คือ ปรับกระบวนการทางธุรกิจเพื่อสร้างผลกระทบ เชิงบวกและลดผลกระทบเชิงลบที่มีต่อผู้มี ส่วนได้ส่วนเสีย และจัดทำ Stakeholder Profile ที่ระบุถึงรายชื่อ/สถานะ รูปแบบการ	10	-	2,000 ล้านบาท	2,000 ล้านบาท

ยุทธศาสตร์องค์กร	แผนแม่บท	ประเด็นที่สนับสนุนยุทธศาสตร์ขององค์กร	แผนงาน/ โครงการ (จำนวน)	งบประมาณ (บาท)		รวม (ลบ.)
				งบลงทุน	งบทำการ	
		ทำงานผู้มีอิทธิพลในหน่วยงาน รายชื่อผู้ ประสานงาน บริบทอื่นๆ ที่เกี่ยวกับผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย				

ยุทธศาสตร์องค์กร	แผนแม่บท	ประเด็นที่สนับสนุนยุทธศาสตร์ขององค์กร	แผนงาน/ โครงการ (จำนวน)	งบประมาณ (บาท)		รวม (ลบ.)
				งบลงทุน	งบทำการ	
R6 กำหนดทิศทางเชิงยุทธศาสตร์ ระหว่าง กฟภ. และบริษัทในเครือ	แผนยุทธศาสตร์ บริษัท พีอีเอ เอ็นคอม อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด ปี 2562-2566 (ทบทวนครั้งที่ 2 ปี 2563)	ให้ความสำคัญกับการดำเนินงานตามแผนงานของธุรกิจเกี่ยวเนื่อง ที่สอดคล้องกับโครงสร้างอุตสาหกรรมไฟฟ้าที่กำลังเปลี่ยนแปลงไป โดยการวิเคราะห์ห้วงองค์กรทั้งภายในและภายนอก กำหนดรูปแบบธุรกิจ (Business Model) และแผนปฏิบัติการ (Implementation Plan) ในการดำเนินธุรกิจเกี่ยวเนื่องที่มีความเป็นไปได้ มุ่งเน้นเสริมความแข็งแกร่งขององค์กร อีกทั้งสามารถรองรับโอกาสเติบโตทางธุรกิจอย่างยั่งยืน รวมถึงผลักดันโครงการนำร่องร่วมกับพันธมิตร	ไม่ได้ระบุ	ไม่ได้ระบุ	ไม่ได้ระบุ	ไม่ได้ระบุ
S7 ดำเนินงานตามแผนสำหรับธุรกิจเกี่ยวเนื่อง และการบริการกลุ่มผลิตภัณฑ์ (Product Portfolio)	แผนแม่บทบริการลูกค้าและการตลาด พ.ศ. 2564 – 2568 (ทบทวนครั้งที่ 1 พ.ศ. 2565)	ตามที่ กฟภ. ได้กำหนดทิศทางและตำแหน่งยุทธศาสตร์ในการเป็น Digital Utility ซึ่งแผนแม่บทบริการลูกค้าและการตลาดได้ให้ความสำคัญกับการบริการที่ตอบสนองต่อความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าที่เพิ่มขึ้น โดยเน้นการให้บริการแบบ Digital Service เต็มรูปแบบในอนาคต	38	2,800 ล้านบาท	673 ล้านบาท	3,496,330,160 บาท

ยุทธศาสตร์องค์กร	แผนแม่บท	ประเด็นที่สนับสนุนยุทธศาสตร์ขององค์กร	แผนงาน/ โครงการ (จำนวน)	งบประมาณ (บาท)		รวม (ลบ.)
				งบลงทุน	งบทำการ	
S8 ปรับปรุงกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องให้มีความคล่องตัวและสามารถแข่งขันได้	-	-	-	-	-	-
S9 ส่งเสริมบทบาท กฟภ. ในการขับเคลื่อนนโยบายการเปิดเสรีกิจการไฟฟ้า	-	-	-	-	-	-

ยุทธศาสตร์องค์กร	แผนแม่บท	ประเด็นที่สนับสนุนยุทธศาสตร์ขององค์กร	แผนงาน/ โครงการ (จำนวน)	งบประมาณ (บาท)		รวม (ลบ.)
				งบลงทุน	งบทำการ	
S10 เติบโตอย่างยั่งยืน เพิ่ม Eco-efficiency	แผนการดำเนินงานด้านความ รับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ประจำปี 2565	กฟภ. ดำเนินงานภายใต้หลักธรรมาภิบาลและการ จัดการที่ดี โดยรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ซึ่งมีการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก ประกอบด้วย แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ได้แก่ แนวโน้มการ เปลี่ยนแปลงในอนาคตที่อาจก่อให้เกิดผลกระทบใน ทุกด้านต่อโลก (Mega Trends) รายงานความเสี่ยง โลกประจำปี 2564 และรายงานแนวโน้มสำคัญเพื่อ จะบรรลุเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนประจำปี 2564 (5 SDGs Mega Trends 2021) และมาตรฐาน นโยบาย แนวปฏิบัติว่าด้วยความรับผิดชอบต่อ สังคมและสิ่งแวดล้อมในระดับสากล รวมทั้ง SE-AM รวมกับปัจจัยภายในองค์กร และการวิเคราะห์ ภาพรวม ซึ่งจะนำไปสู่เป้าหมายสูงสุดคือการเป็น องค์กรที่มีการพัฒนาอย่างยั่งยืน	12	47.36 ล้านบาท		47.36 ล้านบาท
	แผนแม่บทความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อม ในการทำงานของการไฟฟ้าส่วน ภูมิภาค พ.ศ. 2563 - 2567	เพื่อยกระดับความปลอดภัยในการทำงานของ ผู้ปฏิบัติงาน ความปลอดภัยของการใช้ไฟฟ้า ของลูกค้า และความปลอดภัยต่อสาธารณชน โดยมุ่งหวังให้การจัดทำกระบวนการทำงานด้าน ความปลอดภัยของ กฟภ. มีความสอดคล้องกับ มาตรฐานด้านความปลอดภัยในระดับสากล โดยมีพันธกิจครอบคลุมในด้านพัฒนามาตรการ เชิงส่งเสริมและป้องกัน รณรงค์ให้แรงงานได้รับ	27	-	92.62 ล้านบาท	92.62 ล้านบาท

ยุทธศาสตร์องค์กร	แผนแม่บท	ประเด็นที่สนับสนุนยุทธศาสตร์ขององค์กร	แผนงาน/ โครงการ (จำนวน)	งบประมาณ (บาท)		รวม (ลบ.)
				งบลงทุน	งบทำการ	
		การคุ้มครองดูแลเกี่ยวกับสิทธิและหน้าที่ เสริมสร้างและพัฒนาเครือข่าย รวมทั้งความร่วมมือระหว่างเครือข่าย พัฒนากลไกการบริหารจัดการและการดำเนินงาน ตลอดจนการควบคุม ดูแลความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน ตัวชี้วัดหลักที่แสดงถึงผลสัมฤทธิ์ คือ อัตราการประสบอันตรายจากการทำงานและจำนวนภาคส่วนที่มีบทบาทสร้างความปลอดภัยและสุขภาพอนามัยในการทำงาน เพื่อมุ่งสู่ Safety Performance ที่เป็นเลิศ การสร้าง Safety Management System ให้เป็นมาตรฐานและมีประสิทธิภาพ อีกทั้งปลูกฝัง PEA Safety Culture ยกระดับความปลอดภัยในการปฏิบัติงานของบุคลากร และลูกค้า และทำให้เกิด Safety Excellence ในองค์กร				
	แผนแม่บทด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี ป้องกันและปราบปรามการทุจริตคอร์รัปชั่น ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (พ.ศ. 2565 – 2569)	เพื่อพัฒนาองค์ประกอบและแนวปฏิบัติที่ดี ป้องกันและปราบปรามการทุจริตคอร์รัปชั่น โดย กฟผ. มีระบบการกำกับดูแลกิจการที่ดีครบถ้วนและได้มาตรฐานในระดับสากล และมุ่งเน้นการดำเนินธุรกิจตามหลักธรรมาภิบาล โปร่งใส เป็นธรรม ตรวจสอบได้ ตลอดจนสร้าง	23	30,145,790 บาท		30,145,790 บาท

ยุทธศาสตร์องค์กร	แผนแม่บท	ประเด็นที่สนับสนุนยุทธศาสตร์ขององค์กร	แผนงาน/ โครงการ (จำนวน)	งบประมาณ (บาท)		รวม (ลบ.)
				งบลงทุน	งบทำการ	
		ความตระหนักรู้ด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี และส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการเฝ้าระวัง ติดตาม และต่อต้านการทุจริตทุกรูปแบบของทุกภาคส่วน โดยนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาสร้างกระบวนการติดตามและประเมินผล สอดคล้องไปตามมาตรฐาน/ ตัวชี้วัดทั้งภายในประเทศ และระดับสากล รวมไปถึงหลักเกณฑ์การประเมินและหลักเกณฑ์รางวัลต่าง ๆ ด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีและความโปร่งใส				
S11 เพิ่มสัดส่วนไฟฟ้าจาก Renewable Energy	แผนการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ประจำปี 2565	กฟผ. ดำเนินงานภายใต้หลักธรรมาภิบาลและการจัดการที่ดี โดยรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม โดยวิเคราะห์จากปัจจัยภายนอก ประกอบด้วย แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ได้แก่ แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในอนาคตที่อาจก่อให้เกิดผลกระทบในทุกด้านต่อโลก (Mega Trends) รายงานความเสี่ยงโลกประจำปี 2564 และรายงานแนวโน้มสำคัญเพื่อจะบรรลุเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนประจำปี 2564 (5 SDGs Mega Trends 2021) และมาตรฐานนโยบาย แนวปฏิบัติว่าด้วยความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมในระดับสากล รวมทั้ง SE-AM รวมกับปัจจัยภายในองค์กร และการวิเคราะห์	12	47.36 ล้านบาท		47.36 ล้านบาท

ยุทธศาสตร์องค์กร	แผนแม่บท	ประเด็นที่สนับสนุนยุทธศาสตร์ขององค์กร	แผนงาน/ โครงการ (จำนวน)	งบประมาณ (บาท)		รวม (ลบ.)
				งบลงทุน	งบทำการ	
		ภาพรวม ซึ่งจะนำไปสู่เป้าหมายสูงสุดคือการเป็น องค์กรที่มีการพัฒนาอย่างยั่งยืน				

ภาคผนวก ข

จากวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ พ.ศ. 2566 - 2570 สามารถสรุปตัวชี้วัดที่สำคัญ พร้อมผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของแต่ละวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ได้ดังแผนภาพต่อไปนี้

ตารางที่ 1 ตัวชี้วัดที่สำคัญประจำปี 2566 และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

กลยุทธ์	Corporate KPI	แผนปฏิบัติการ
1. มุ่งมอง Goal		
1.1 อัตราส่วนผลตอบแทนสินทรัพย์รวม (ROA)	1.2 การบริหารค่าใช้จ่ายจากการดำเนินงาน (CPI-X)	1. แผนงานการศึกษาแนวทางการเตรียมความพร้อมนำบริษัท พีอีเอ เอ็นคอม อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด เข้าตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (SET) (รพท.(ย))
		2. แผนงานการดำเนินงานธุรกิจเกี่ยวเนื่อง (Business Portfolio Implementation) (รพท.(ธด))

กลยุทธ์	Corporate KPI	แผนปฏิบัติการ
2. มุมมอง Customer / Stakeholder		
Satisfying Customers and Engaged Stakeholder (SCM)		
SCM1 มุ่งตอบสนองความต้องการความคาดหวังและความกังวลของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	2.1 ผลสำรวจความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อการดำเนินงานของ กฟภ. ● กลุ่มหน่วยงานกำกับดูแลและภาครัฐ ● กลุ่มชุมชน สังคม และสิ่งแวดล้อม ● กลุ่มสื่อมวลชน ● กลุ่มพันธมิตร ● กลุ่มคณะกรรมการ ● บริษัทในเครือ ● กลุ่มคู่แข่งหรือคู่แข่งขัน 2.2 ผลสำรวจความผูกพันระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับ กฟภ. ● กลุ่มหน่วยงานกำกับดูแลและภาครัฐ ● กลุ่มชุมชน สังคม และสิ่งแวดล้อม ● กลุ่มสื่อมวลชน ● กลุ่มพันธมิตร ● กลุ่มคณะกรรมการ ● บริษัทในเครือ ● กลุ่มคู่แข่งหรือคู่แข่งขัน 2.3 ระดับความผูกพันในการดำเนินงานของ กฟภ. ที่ตอบสนองต่อความคาดหวังของพนักงาน	● แผนงานยกระดับการดำเนินงานด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (ทุกกลุ่ม ยกเว้นกลุ่มลูกค้า และกลุ่มพนักงาน) (รผก.(ย)) ● แผนงานสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (ทุกกลุ่ม ยกเว้นกลุ่มลูกค้า และกลุ่มพนักงาน) (รผก.(ย)) ● แผนงานยกระดับความผูกพันของพนักงาน กฟภ. (รผก.(บก))

กลยุทธ์	Corporate KPI	แผนปฏิบัติการ
SCM2 การสร้างประสบการณ์ที่ดีของการให้บริการแบบ New Normal (Digital Customer Experience)	2.4 Net Promotor Score ของลูกค้าที่ใช้บริการผ่าน Digital Channel ของ กฟภ. 2.5 ความสำเร็จของการให้บริการออนไลน์ผ่าน e-Service และ PEA Smart Plus 2.6 ความพึงพอใจรายกลุ่มลูกค้า ● กลุ่มลูกค้ารายย่อย (บ้านอยู่อาศัยและพาณิชย์รายย่อย) ● กลุ่มลูกค้ารายใหญ่ (อุตสาหกรรมและพาณิชย์รายใหญ่) ● กลุ่มภาครัฐ (ราชการ และ รัฐวิสาหกิจ) ● กลุ่มลูกค้ารายสำคัญ (Key Account Customer) 2.7 จำนวนผู้สมัครใช้บริการ e-Bill 2.8 จำนวนผู้สมัครใช้งาน PEA Smart Plus 2.9 ร้อยละของจำนวนศูนย์บริการลูกค้า PEA Shop ที่ปิดให้บริการ เทียบกับจำนวน PEA Shop ตามเป้าหมายที่ต้องการปิดให้บริการ	SCM2.1 แผนงานพัฒนา Digital Customer Experience (รผก.(ธต) รผก.(ทส) รผก.(ย)) ● แผนงานยกระดับความพึงพอใจรายกลุ่มลูกค้า (รผก.(ธต)) ● แผนงานประชาสัมพันธ์เชิญชวนผู้ใช้ไฟฟ้าสมัครใช้บริการ e-Bill (รผก.(ธต)) ● แผนงานประชาสัมพันธ์เชิญชวนผู้ใช้ไฟฟ้าสมัครใช้งาน PEA Smart Plus (รผก.(ธต)) ● แผนงานบริหารการปิดให้บริการศูนย์บริการลูกค้า PEA SHOP (รผก.(ธต) รผก.(ภ 1-4) รผก.(บก) รผก.(บ) รผก.(ทส))

กลยุทธ์	Corporate KPI	แผนปฏิบัติการ
	2.10 ความสำเร็จของการให้บริการตามมาตรฐาน SLA ที่กำหนด	แผนงานการนำเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อกำหนดและดำเนินการตามมาตรฐานการให้บริการ (Service Level Agreement: SLA) ที่เกินความคาดหวังของลูกค้า และเหนือกว่าคู่แข่ง (รพภ.(ธต) รพภ.(ย) และ รพภ.(ทส))
SCM3 การรักษาลูกค้ารายสำคัญ (Key Account) ที่มีความเสี่ยง	2.11 ค่าความผูกพัน (Engagement score) ของกลุ่มลูกค้ารายสำคัญที่มีความเสี่ยง	- แผนงานสร้างความสัมพันธ์ เพื่อรักษาลูกค้ารายสำคัญ (Key Account) และนำระบบ Digital CRM มาใช้สนับสนุนการให้บริการลูกค้า (รพภ.(ธต)) - โครงการเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการความต้องการความคาดหวังของกลุ่มลูกค้ารายสำคัญ (รพภ.(ธต) รพภ.(ภ1-ภ4))
SCM4 การใช้ CRM เพิ่มประสิทธิภาพบริการตลอด Customer Journey	2.12 ความสำเร็จของโครงการพัฒนาระบบ Customer Relationship Management (CRM) (การบริหารจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า)	- โครงการ Customer Relationship Management (CRM) (รพภ.(ธต)) - แผนงานการวางระบบ CRM แยกตามประเภทกลุ่มลูกค้าและบูรณาการชุดข้อมูลการให้บริการและข้อมูลลูกค้า (รพภ.(ธต))

New Market (NM)

NM1 การกำหนดนโยบายและกำหนดทิศทางการดำเนินงานของบริษัทในเครือ รวมถึงการวิเคราะห์ถึงการเชื่อมโยงแผนธุรกิจเป็นองค์รวม (Business Alignment)	2.13 ความสำเร็จในการเตรียมความพร้อมการนำบริษัท พีอีเอ เอนคอม อินเทอร์เน็ตเนชั่นแนล จำกัด เข้าตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (SET)	NM1.1 แผนงานการศึกษาแนวทางการเตรียมความพร้อมนำบริษัท พีอีเอ เอนคอม อินเทอร์เน็ตเนชั่นแนล จำกัด เข้าตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (SET) (รพภ.(ย))
---	--	--

	กลยุทธ์	Corporate KPI	แผนปฏิบัติการ
NM2	พัฒนากระบวนการทำงานของธุรกิจ เกี่ยวเนื่อง ให้มีความมั่นคงและตอบสนอง โจทย์การบริการ	2.14 รายได้ธุรกิจเกี่ยวเนื่อง 2.15 มีการปรับปรุงกระบวนการให้ ตอบโจทย์การให้บริการธุรกิจ เกี่ยวเนื่อง	NM2.1 แผนงานการดำเนินงานธุรกิจ เกี่ยวเนื่อง (Business Portfolio Implementation) (รผก.(ธต)) ● แผนงานปรับปรุงกระบวนการที่มี นัยสำคัญต่อการเพิ่มรายได้ธุรกิจ เกี่ยวเนื่อง (รผก.(ธต))
NM3	ยกระดับผลประกอบการ ขององค์กร และการ จัดทำบัญชีต้นทุน ระหว่าง Regulated Business และ Non regulated Business	2.16 ความสำเร็จในการจัดทำบัญชี ต้นทุนตามประเภทรายได้ใน ส่วนของธุรกิจนอกการกำกับ ดูแล (Non-regulated)	● แผนการจัดทำบัญชีต้นทุนตามประเภท รายได้ในส่วนของธุรกิจนอกการกำกับ ดูแล (Non-regulated) (รผก.(บ))
NM4	มุ่งเน้นการสร้าง มูลค่าเพิ่มจากฐานข้อมูล ผู้ใช้ไฟฟ้า	2.17 ความสำเร็จด้านการศึกษา โครงสร้างของฐานข้อมูลลูกค้า เพื่อนำข้อมูลไปใช้ประโยชน์ ต่อยอดการเพิ่มมูลค่าให้กับ องค์กร	● แผนงานการศึกษาโครงสร้างฐานข้อมูล ลูกค้า เพื่อนำข้อมูลไปใช้ประโยชน์ ต่อ ยอดการเพิ่มมูลค่าให้กับองค์กร (รผก. (ธต) และ (รผก.(ป))

กลยุทธ์		Corporate KPI	แผนปฏิบัติการ
3. มุมมอง Internal Process			
Operational Management Process (OM)			
OM1	การเพิ่มประสิทธิภาพและ ความน่าเชื่อถือของ ระบบจำหน่ายอย่าง ต่อเนื่อง	3.1 ดัชนีจำนวนครั้งที่ไฟฟ้าขัดข้อง (SAIFI)	OM1.1 แผนงานพัฒนาระดับโครงข่าย ระบบไฟฟ้า (Strong Grid) (รผก.(ป) รผก.(ว) รผก.(วศ) รผก.(ภ.1-4))
		3.2 ดัชนีระยะเวลาที่ไฟฟ้าขัดข้อง (SAIDI)	
		3.3 ร้อยละของหน่วยสูญเสียในระบบ จำหน่าย (Loss)	
		3.4 ดัชนีจำนวนครั้งที่ไฟฟ้าขัดข้อง (SAIFI) นิคมอุตสาหกรรม	OM1.2 แผนงานควบคุมหน่วยสูญเสีย (Technical/Non-Technical) (รผก.(ป) รผก.(ภ1-4) รผก.(ย)) ● แผนงานติดตามและแก้ไขปัญหาไฟดับ พื้นที่นิคมอุตสาหกรรม (รผก.(ป) รผก.(ว) รผก.(ภ1-4))
		3.5 ดัชนีระยะเวลาที่ไฟฟ้าขัดข้อง (SAIDI) นิคมอุตสาหกรรม	
		3.6 ความพึงพอใจต่อระบบไฟฟ้า ในนิคมอุตสาหกรรม	
OM2	ยกระดับคุณภาพระบบ จำหน่ายไฟฟ้าแรงต่ำ รองรับการเปลี่ยนแปลง ของอุตสาหกรรมไฟฟ้า	3.7 ดัชนีจำนวนครั้งที่ไฟฟ้าขัดข้อง (SAIFI) ของระบบจำหน่ายแรงต่ำ	OM2.1 แผนงานยกระดับคุณภาพระบบ ไฟฟ้าแรงต่ำเพื่อรองรับการ เปลี่ยนแปลงของอุตสาหกรรมไฟฟ้า (รผก.(ป) รผก.(ว) รผก.(วศ) รผก.(ภ1-4))
		3.8 ดัชนีระยะเวลาที่ไฟฟ้าขัดข้อง (SAIDI) ของระบบจำหน่ายแรงต่ำ	OM2.2 แผนงานติดตามและแก้ไขปัญหา ไฟดับของระบบจำหน่ายแรงต่ำ (รผก.(ป) รผก.(ว) รผก. (ภ1-4))
		3.9 ร้อยละความสำเร็จของการติดตั้ง ระบบ SCADA สำหรับระบบ จำหน่ายแรงต่ำ	● แผนงานติดตั้งระบบ SCADA สำหรับ ระบบจำหน่ายแรงต่ำ (โครงการนำร่อง) ในพื้นที่เมืองพัทยา (รผก.(ป))

กลยุทธ์		Corporate KPI	แผนปฏิบัติการ
OM3	การบูรณาการข้อมูลในการบริหารโครงข่ายและบริหารสินทรัพย์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพระบบนำส่ง	3.10 จำนวนพื้นที่เป้าหมาย (ที่คาดว่าจะมีการขยายตัวของ EV จำนวนมาก) แผนและรูปแบบวิศวกรรม ในการยกระดับเพิ่มศักยภาพระบบไฟฟ้า เพื่อรองรับการใช้ไฟฟ้า จากยานยนต์ไฟฟ้า (เช่น GIS Backlog/Cleansing การติดตั้งอุปกรณ์ ฯลฯ)	งานการศึกษาผลกระทบของการใช้ไฟฟ้าของยานยนต์ไฟฟ้าต่อระบบจำหน่ายไฟฟ้าแรงต่ำ (รผก.(ว))
		3.11 ความสำเร็จของการมี Grid Model Data Management (GMDM)	OM 3.1 แผนงาน Grid Model Data Management (GMDM) (รผก.(ป) รผก.(ว) ผชก.(ดท) รผก.(ภ3))
		3.12 ร้อยละความสำเร็จของการมีฐานข้อมูลในการวางแผนจัดการสินทรัพย์ระยะยาวสินทรัพย์ภายในสถานีไฟฟ้า	แผนงานเรื่องการจัดเก็บข้อมูล จำแนกรายการสินทรัพย์และบันทึกข้อมูล (รผก.(ป) รผก.(ภ1-4))
		3.13 สัดส่วนของค่าใช้จ่ายในการบำรุงรักษาเชิงป้องกันต่อเชิงแก้ไข (Preventive Maintenance/Corrective Maintenance) ที่เพิ่มขึ้นของระบบไฟฟ้า	แผนบำรุงรักษาเชิงป้องกัน (รผก.(ป) รผก.(ภ1-4) รผก.(ว))
Grid Modernization Process (GM)			
GM1	การเสริมสร้างศักยภาพของระบบจำหน่าย โดย Smart Grid และระบบที่รองรับธุรกิจในอนาคต	3.14 ความสำเร็จการเพิ่มขึ้นของคะแนน (Score) โดยวัดผลจาก Smart Grid Index (SGI)	GM1.1 แผนงานยกระดับการเป็นผู้นำด้าน Smart Grid ในระดับภูมิภาค (รผก.(ว) รผก.(ป) รผก.(ทส) รผก.(ธต) ผชก.(ดท) รผก.(ย))

กลยุทธ์	Corporate KPI	แผนปฏิบัติการ
GM2	3.15 ความสำเร็จของการประยุกต์ใช้ระบบ Voltage Control ในการบริหารโครงข่าย เพื่อรองรับยานยนต์ไฟฟ้า EV (Electric Vehicle) และรองรับ Energy Market	● แผนการนำอุปกรณ์เทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพในการบริหารโครงข่ายในระบบจำหน่าย 22-33 kV (รผก.(ว) รผก.(ป) รผก.(วศ) รผก.(ภ.1-4))
	3.16 ความสำเร็จของระบบโครงข่ายไฟฟ้าอัจฉริยะ (ในโครงการนำร่อง) นำมาใช้ประโยชน์ได้จริง	● แผนงานเตรียมความพร้อมพัฒนาระบบ e-Invoice และการทำประชาสัมพันธ์ เพื่อให้ผู้ใช้ไฟฟ้าในพื้นที่สมัครใช้งาน (รผก.(ว) รผก.(บ) รผก.(ทส) รผก.(ธต) รผก.(ย))
	3.17 ความสำเร็จของการวางแผนขยายผลระบบ AMI	● แผนงานจัดทำรายงานศึกษาความเป็นไปได้โครงการพัฒนาโครงข่ายไฟฟ้าอัจฉริยะ ระยะที่ 1 (รผก.(ว))
	3.18 ความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผนพัฒนาระบบกักเก็บพลังงานในระบบการจำหน่ายไฟฟ้า	● แผนพัฒนาระบบกักเก็บพลังงานในระบบจำหน่ายไฟฟ้า (รผก.(ว))
	3.19 ความสำเร็จในการจัดทำแผนงานสำหรับการเตรียมความพร้อมสู่การเปิดเสรีกิจการไฟฟ้า	GM2.1 แผนงานการเตรียมความพร้อมสู่การเปิดเสรีกิจการไฟฟ้า (รผก.(ย)) แผนงานย่อย - การเตรียมความพร้อมการจัดตั้งศูนย์ปฏิบัติการตลาดซื้อขายไฟฟ้า (MO) และศูนย์ควบคุมระบบไฟฟ้า (DSO) (รผก.(ป)) - การพัฒนาระบบสารสนเทศและสถาปัตยกรรมซอฟต์แวร์ของ Energy Trading Platform เพื่อเตรียมความพร้อมการดำเนินธุรกิจของ กฟผ. ภายใต้การเปิดเสรีกิจการไฟฟ้า (รผก.(ย)) - การเตรียมความพร้อมโครงสร้างองค์กร และบุคลากร/การออกแบบ
	3.20 ความสำเร็จของการดำเนินงานเป็นไปตามแผนงานหลักและแผนงานย่อย	
	3.21 ความสำเร็จของโครงการศึกษาเพื่อแบ่งแยกต้นทุนในกิจกรรมหลักของ Network และ Retail เพื่อรองรับการเปิดเสรีกิจการไฟฟ้า	
	3.22 ความสำเร็จในการเตรียมความพร้อมโครงสร้างองค์กร และบุคลากร/การออกแบบ	

กลยุทธ์		Corporate KPI	แผนปฏิบัติการ
		กระบวนการทางธุรกิจ เพื่อ รองรับการเปิดเสรีกิจการไฟฟ้า	ออกแบบกระบวนการทางธุรกิจ เพื่อรองรับการเปิดเสรีกิจการ ไฟฟ้า (รผก.(ย)) - การเตรียมความพร้อมด้านบัญชี การเงิน ระบบสารสนเทศ ความ มั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ รวมถึงข้อ กฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง (รผก.(บ)) - การติดตาม ชี้แจง และปรับปรุง TPA Code (รผก.(ว))
Organizational Capital (OC)			
OC1	วิเคราะห์ GAP และ แนวทางการผลักดัน องค์กรสู่ความยั่งยืน	3.23 ความสำเร็จของแผนงานยกระดับ การดำเนินงานเรื่องความ ปลอดภัยให้อยู่ในระดับ มาตรฐาน/ระดับสากล	● แผนงานยกระดับการดำเนินงานเรื่อง ความปลอดภัยให้อยู่ในระดับ มาตรฐาน/ระดับสากล (รผก.(บก) รผก. (ภ1-4))
		3.24 ค่าดัชนีการประสบอุบัติเหตุ (Disabling Injury Index: $\sqrt{DI}$)	
		3.25 ได้รับรางวัล CSR ระดับ นานาชาติหรือการรับรองรายงาน ความยั่งยืนตามมาตรฐานสากล จากองค์กรในประเทศหรือ ต่างประเทศ	● แผนงานยกระดับกระบวนการ ดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อ สังคมและสิ่งแวดล้อมสู่มาตรฐานสากล (รผก.(ย))
OC2	สนับสนุนการใช้พลังงาน อย่างมีประสิทธิภาพ	3.26 ความสำเร็จของแผนงาน การบูรณาการ GRC อย่างเป็น รูปธรรม	● แผนงานการบูรณาการ GRC และนำไป ปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม (รผก.(ย))
		3.27 ค่าแฟคเตอร์ของค่าประสิทธิภาพ เชิงนิเวศเศรษฐกิจ (Eco- Efficiency) ตามแนวทาง ISO14045	● แผนงานยกระดับการเพิ่มประสิทธิภาพ เชิงนิเวศเศรษฐกิจ (Eco-Efficiency) (รผก.(ย))
		3.28 จำนวนหน่วย (kWh) ที่ประหยัด พลังงานไฟฟ้าได้สะสม	● แผนงานการบริหารจัดการการใช้ พลังงานอย่างมีประสิทธิภาพ และ การส่งเสริมการใช้พลังงานทางเลือก (รผก.(ว) รผก.(ภ.1-4) รผก.(ธต))

กลยุทธ์		Corporate KPI	แผนปฏิบัติการ
OC3	มุ่งเน้นการลด การปล่อยก๊าซเรือน กระจกภายในองค์กร	3.29 ความสำเร็จของแผนงาน การพัฒนาองค์กรไปสู่ Carbon Neutral	OC3.1 แผนงานการพัฒนาองค์กรไปสู่ Carbon Neutral (รผก.ย))
OC4	สนับสนุนการให้ ภาคประชาชนใช้ไฟฟ้า จากพลังงานหมุนเวียน	3.30 ร้อยละความสำเร็จของการ ดำเนินการปรับปรุงและจัดทำ แนวทางปฏิบัติการเชื่อมต่อ ผู้ผลิตไฟฟ้าเพื่อลดขั้นตอน การดำเนินงาน	● แผนการปรับปรุง/จัดทำแนวทาง ปฏิบัติการเชื่อมต่อผู้ผลิตไฟฟ้าเพื่อลด ขั้นตอนการดำเนินงาน (รผก.ว))
Digital Technology (DT)			
DT2	พัฒนาขีดความสามารถ ด้าน Cyber Security	3.31 ความสำเร็จในการขยายขอบเขต การบริหารจัดการความมั่นคง ปลอดภัยตามมาตรฐานสากล ISO27001 3.32 ร้อยละความสำเร็จของ การสร้างความตระหนักเรื่อง Cyber Security 3.33 ความสำเร็จในการเตรียม ความพร้อมและการรับมือภัย คุกคามทางไซเบอร์ (Respond & Recovery) 3.34 ความสำเร็จในการดำเนินการ จัดหาอุปกรณ์ด้าน Cyber Security	● แผนงานพัฒนาระบบรักษาความมั่นคง ปลอดภัยทางเทคโนโลยีดิจิทัล (รผก.(ทส) รผก.(ภ1-4)) ● แผนงานยกระดับการรับรู้ความ ตระหนักด้านความมั่นคงปลอดภัย สารสนเทศ (รผก.(ทส)) ● แผนการซ้อมแผนความต่อเนื่องทาง ธุรกิจ(Business Continuity Plan : BCP) (รผก.(ทส)) ● แผนการรับมือภัยคุกคามทางไซเบอร์ (Cyber Security Incident Response Plan) (รผก.(ทส)) ● แผนการจัดหาอุปกรณ์ด้าน Cyber Security (รผก.(ทส))

กลยุทธ์		Corporate KPI	แผนปฏิบัติการ
4. มุมมอง Learning & Growth			
Human Capital Management (HCM)			
HCM1	พัฒนาระบบ HRM 4.0	4.1 จำนวน Full-time equivalent ที่ลดลงจากการปรับเปลี่ยนกระบวนการทางธุรกิจด้วยดิจิทัล	● HCM1.1 แผนงานจัดทำโครงการนำร่องเพื่อศึกษาการบูรณาการกำลังคนกับดิจิทัล โดยใช้ค่า FTE ในการควบคุมปริมาณคนให้เหมาะสมในแต่ละหน่วยงาน (รผก.(บก) ผชก.(ตท)) ● แผนงานใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการสรรหาและจัดการบุคลากร (รผก.(บก)) ● แผนงานการพัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อสนับสนุนการยกระดับการบริหารและการพัฒนาทุนมนุษย์ (รผก.(บก) รผก.(ทส) ผชก.(ตท))
		4.2 ร้อยละความสำเร็จของการจัดทำแผนอัตรากำลังระยะยาวที่ระบุการดำเนินงานของทั้ง 4 กลุ่ม	
		4.3 ร้อยละความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผนการพัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อสนับสนุนการยกระดับการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์	
HCM2	พัฒนาระบบการเรียนรู้เสริมสร้างและยกระดับสมรรถนะของบุคลากร	4.4 ร้อยละของกลุ่มเป้าหมายที่ได้รับการพัฒนาตาม Future Competency (ด้านดิจิทัล-การตลาด-การบริหารธุรกิจ ฯลฯ)	HCM2.1 แผนงานพัฒนาบุคลากร และผู้บริหารระดับสูงให้มี Future Competency ทั้งด้านดิจิทัล ด้านบริหารธุรกิจการตลาด ด้านการบริหารองค์กร และความรู้เกี่ยวกับการเปิดเสรีกิจการไฟฟ้า (รผก.(บก))
		4.5 จำนวนชั่วโมงในการฝึกอบรมบุคลากรต่อคนต่อปี	● แผนงานการพัฒนาบุคลากร ประจำปี 2566 (รผก.(บก))
		4.6 ความสำเร็จในการพัฒนา Talent และ Successor	HCM2.2 แผนงานพัฒนาบุคลากรในการสนับสนุนการจัดการความก้าวหน้าของบุคลากรที่เป็นคนรุ่นใหม่เพื่อรองรับทิศทางการธุรกิจและทดแทนบุคลากรในตำแหน่งที่สำคัญ (รผก.(บก))

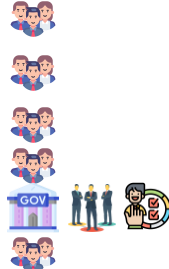
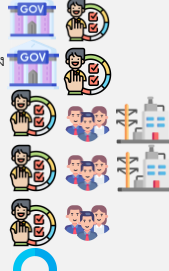
กลยุทธ์		Corporate KPI	แผนปฏิบัติการ
		4.7 กลุ่มเป้าหมายที่ได้รับการยกระดับบุคลากรด้านการวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data Analytics)	- แผนงานยกระดับบุคลากรด้านการวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data Analytics) และการใช้ประโยชน์จากข้อมูล (Data Analytic) (รผก.(บก) ผชก.(ดท)) - แผนงานพัฒนาบุคลากรในการจัดการความรู้เพื่อนำไปปรับปรุงการทำงาน (รผก.(บก))
		4.8 ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนพัฒนาทีมงานด้านการจัดการความรู้	
		4.9 ร้อยละความสำเร็จของทีมงานด้านการจัดการความรู้ที่ผ่านการประเมินประสิทธิภาพของการเรียนรู้และพัฒนาตามรูปแบบที่กำหนด	
		Digital Technology (DT)	
DT1	พัฒนาขีดความสามารถตามมาตรฐานด้านเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อสะท้อนถึงประสิทธิภาพของการบริหารค่าใช้จ่ายและประสิทธิภาพของกระบวนการดำเนินงาน	4.10 ความสำเร็จของงานจ้างจัดหาและพัฒนา Big Data Platform เพื่อนำมาวิเคราะห์ข้อมูลตามความจำเป็น (Use Case)	DT1.1 แผนงานจ้างจัดหาและพัฒนา Big Data Platform (รผก.(ทส))
		4.11 ความสำเร็จในการเชื่อมโยงข้อมูลทั้งภายในและภายนอกองค์กร (Data Integration)	แผนงานการเชื่อมโยงข้อมูล API (รผก.(ทส))
		4.12 ความสำเร็จการดำเนินงานตามแผนงานยกระดับการกำกับดูแลข้อมูล (Data Governance)	แผนงานการยกระดับการกำกับดูแลข้อมูล (Data Governance) (ผชก.(ดท))
		4.13 ความสำเร็จในการพัฒนามาตรฐานการกำกับดูแลที่ดีและบริหารจัดการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (ISO38500)	แผนงานการพัฒนามาตรฐานการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT Governance) (ผชก.(ดท))

กลยุทธ์		Corporate KPI	แผนปฏิบัติการ
		4.14 ความสำเร็จของแผนปฏิบัติการดิจิทัล ของ กฟผ.	แผนงานพัฒนาแพลตฟอร์มดิจิทัล (Digital Platform) เพื่อรองรับการเปลี่ยนผ่านรูปแบบทางธุรกิจไปสู่ Digital Utility และการดำเนินธุรกิจเกี่ยวเนื่อง (รผก.(ทส))
		4.15 ความสำเร็จในการปรับปรุงกระบวนการสื่อสารภายในให้คล่องตัว ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นและใช้เวลาน้อยลง	แผนงานปรับใช้รูปแบบการสื่อสารภายในองค์กรแบบใหม่ผ่านช่องทางดิจิทัล (รผก.(ทส))
Corporate Innovation System (CIS)			
CIS1	พัฒนาโครงสร้างและกระบวนการด้านนวัตกรรม	4.16 จำนวนนวัตกรรมเชิงพาณิชย์ นวัตกรรมที่ใช้เป็นเครื่องมือมาตรฐาน หรือกระบวนการที่สร้างรายได้ / ลดค่าใช้จ่ายให้กับ กฟผ. 4.17 มูลค่ารวมจากรายได้หรือการลดค่าใช้จ่ายจากนวัตกรรม / กระบวนการ	แผนการส่งเสริมการใช้ความคิดสร้างสรรค์ และนำสิ่งประดิษฐ์ / นวัตกรรมไปขยายผลเชิงพาณิชย์และประยุกต์ใช้งานในองค์กร (รผก.(ว) ผชก.(ดท) รผก.(ธต) รผก.(ย))
Regulatory & Standard Process (RS)			
RS1	ทบทวนกฎหมายระเบียบ ข้อบังคับ เพื่อรองรับการดำเนินงานในธุรกิจเกี่ยวเนื่อง รวมถึงกำกับการดำเนินงาน	4.18 ความสำเร็จของการตรวจสอบศึกษา รวบรวม กฎหมาย กฎกระทรวง มติ ครม. กฎหมายฉบับใหม่ (ที่ออกมาใหม่ และคอยตรวจสอบและแจ้งให้หน่วยงานทราบ) (กฎหมายทั่วไปทั้งภายในและภายนอก) 4.19 จัดทำ หรือปรับปรุง / มีส่วนร่วมในการปรับปรุงข้อบังคับกฎระเบียบหลักเกณฑ์ คำสั่งวิธีปฏิบัติต่าง ๆ ในการดำเนินงานของ กฟผ. และบริษัทลูกทั้งภายในและ	โครงการตรวจสอบกฎหมาย กฎกระทรวง มติ ครม. กฎหมายใหม่ จัดทำหรือปรับปรุง/มีส่วนร่วมในการปรับปรุงข้อบังคับ กฎ ระเบียบ หลักเกณฑ์ และแนวทางปฏิบัติงานในการดำเนินงาน (รผก.(บก))

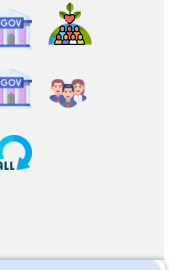
กลยุทธ์	Corporate KPI	แผนปฏิบัติการ
	ภายนอกองค์กร เพื่อรองรับการดำเนินธุรกิจเกี่ยวเนื่อง	
4.20 ความสำเร็จของการพัฒนาช่องทางชำระเงินรายได้อื่นๆ ผ่านช่องทางอิเล็กทรอนิกส์		แผนงานยกระดับ/ขยายผลการพัฒนาช่องทางธุรกรรมการเงิน ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมลูกค้า และการดำเนินงานในธุรกิจใหม่ขององค์กร (รผก.บ))

แผนภาพที่ 1: ประมวลกลยุทธ์ ตัวชี้วัดระดับองค์กรพร้อมแผนปฏิบัติการที่สำคัญ

ตัวชี้วัดที่สำคัญประจำปี 2566 และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัดที่สำคัญ	Stakeholder
 SO1 ยกระดับการบริหารจัดการระดับสากลด้วยดิจิทัลและนวัตกรรมโดยมีทุนมนุษย์เป็นแกนขับเคลื่อนสำคัญ	1. ยกระดับการบริหารจัดการสู่มาตรฐานสากล 2. ยกระดับทักษะที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจ เทคโนโลยี และภาวะการแข่งขัน 3. การใช้ดิจิทัลและนวัตกรรมสู่การปรับปรุงกระบวนการทำงาน และการบูรณาการระบบข้อมูล 4. การสร้างมาตรฐานการกำกับดูแลที่ดีและบริหารจัดการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ	1. จำนวน Full-time equivalent ที่ลดลงจากการปรับเปลี่ยน กระบวนการทางธุรกิจด้วยดิจิทัล 2. ร้อยละของกลุ่มเป้าหมายที่ได้รับการพัฒนา Future Competency (ด้านดิจิทัล-การตลาด-การบริหารธุรกิจ ฯลฯ) 3. ความสำเร็จในการพัฒนา Talent และ Successor 4. ความสำเร็จของงานจ้างจัดหาและพัฒนา Big Data Platform เพื่อนำมาวิเคราะห์ข้อมูลตามความจำเป็น (Use Case) 5. ความสำเร็จในการพัฒนามาตรฐานการกำกับดูแลที่ดี และบริหารจัดการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (ISO38500)*	
 SO2 พัฒนาระบบจำหน่ายที่มีประสิทธิภาพ เชื่อถือได้และยกระดับสู่โครงข่ายอัจฉริยะ (Smart Grid) เพื่อเป็นผู้นำระบบไฟฟ้าตอบสนองความพึงพอใจแก่ลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	1. คุณภาพระบบจำหน่ายในระดับชั้นนำของภูมิภาค 2. ความสำเร็จในการบริหารระบบไฟฟ้าแรงต่ำ 3. ความพึงพอใจของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 4. ความสำเร็จของโครงการ Smart Grid	1. ดัชนีจำนวนครั้งและระยะเวลาที่ไฟฟ้าขัดข้อง (SAIFI/SAIDI) 2. ร้อยละของหน่วยสูญเสียในระบบจำหน่าย (Loss) 3. ดัชนีจำนวนครั้งและระยะเวลาที่ไฟฟ้าขัดข้อง (SAIFI/SAIDI) ของระบบจำหน่ายแรงต่ำ 4. ความสำเร็จของการมี Grid Model Data Management (GMDM) 5. ความสำเร็จการเพิ่มขึ้นของคะแนน (Score) โดยวัดผลจาก Smart Grid Index (SGI) 6. Net Promoter Score ของลูกค้าที่ใช้บริการผ่าน Digital Channel ของ กฟภ. 7. ผลสำรวจความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อ กฟภ.*	
ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสำคัญ 9 กลุ่ม	 กลุ่มหน่วยงานกำกับดูแลและภาครัฐ  กลุ่มลูกค้าและผู้ใช้ไฟฟ้า  กลุ่มชุมชน สังคมและสิ่งแวดล้อม  กลุ่มสื่อมวลชน	 กลุ่มพันธมิตร  กลุ่มคณะกรรมการ	 กลุ่มพนักงานและหน่วยงานภายใน  บริษัทในเครือ  กลุ่มคู่แข่งและคู่แข่ง

หมายเหตุ : * ตัวชี้วัดระดับสายงาน

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัดที่สำคัญ	Stakeholder
 SO3 ยกระดับผลประกอบการต่อยอดสู่ธุรกิจใหม่มุ่งสู่การเปิดเสรีกิจการไฟฟ้า	1. ความมั่นคงทางการเงิน เพิ่มสัดส่วนรายได้จากธุรกิจอื่นๆ 2. การดำเนินงานตาม กลุ่มผลิตภัณฑ์และบริการที่คัดเลือก (Portfolio Selection) ของบริษัทในเครือ 3. กระบวนการดำเนินงานที่เป็น Digitalized 100% และการพัฒนาฐานข้อมูลลูกค้าสู่ Business Foresight 4. ความสำเร็จของโครงการนำร่อง – การรองรับการเปิดเสรีกิจการไฟฟ้า	1. ความสำเร็จในการเตรียมความพร้อมการนำบริษัท ทีโอเอ เอ็นคอม อินเทอร์เน็ต เนชั่นแนล จำกัด เข้าตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (SET) 2. รายได้ธุรกิจเกี่ยวเนื่อง 3. ความสำเร็จในการจัดทำแผนงานสำหรับการเตรียมความพร้อมสู่การเปิดเสรีกิจการไฟฟ้า	
 SO4 เป็นองค์กรไฟฟ้าชั้นนำตอบภัยความท้าทายของประเทศเพื่อความยั่งยืนของสังคมและสิ่งแวดล้อม	1. ตอบโจทย์นโยบายด้านพลังงานและความมั่นคงทางพลังงานของประเทศ 2. ลดผลกระทบเชิงลบของการดำเนินธุรกิจต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ลดการปล่อยคาร์บอน 3. ความสำเร็จของโครงการ Energy Platform ของประเทศ	1. ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินการปรับปรุงและจัดทำแนวทางปฏิบัติการเชื่อมต่อผู้ผลิตไฟฟ้าเพื่อลดขั้นตอนการดำเนินงาน* 2. ความสำเร็จของแผนงานการพัฒนาองค์กรไปสู่ Carbon Neutral 3. ได้รับรางวัล CSR ระดับนานาชาติ หรือการรับรองรายงานความยั่งยืนตามมาตรฐานสากลจากองค์กรในประเทศหรือต่างประเทศ*	
ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสำคัญ 9 กลุ่ม	 กลุ่มหน่วยงานกำกับดูแลและภาครัฐ  กลุ่มลูกค้าและผู้ใช้ไฟฟ้า  กลุ่มชุมชน สังคมและสิ่งแวดล้อม  กลุ่มสื่อมวลชน	 กลุ่มพันธมิตร  กลุ่มคณะกรรมการ	 กลุ่มพนักงานและหน่วยงานภายใน  บริษัทในเครือ  กลุ่มคู่แข่งและคู่แข่ง

หมายเหตุ : * ตัวชี้วัดระดับสายงาน

ภาคผนวก ค

กระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ (Strategic Formulation)

กระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของ กฟผ. ประจำปี พ.ศ. 2565 เพื่อการวางยุทธศาสตร์ พ.ศ. 2566 – 2570 (ปรับปรุงใหม่)

- 1) การกำหนดปฏิทินการทบทวนแผนประจำปี และพิจารณารายการข้อมูลที่จะใช้ในการทบทวนแผนยุทธศาสตร์ ซึ่งมีการทบทวน/เพิ่มปัจจัยนำเข้าในกระบวนการทบทวนแผนยุทธศาสตร์ ได้แก่ คู่มือการประเมินผลการดำเนินงาน รายงานผลประเมิน Core Business Enablers และแผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจของ สคร. เพื่อให้ปัจจัยนำเข้าครอบคลุมแผนงานของหน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้องให้เป็นปัจจุบัน โดย ฝนย. เป็นผู้ดำเนินการกำหนดปฏิทินการทบทวนแผนฯ ในเดือน มกราคม
- 2) การดำเนินการสำรวจความคิดเห็นของบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ที่มีต่อกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคประจำปี ซึ่งแบ่งเป็นการสำรวจความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ฯ และสรุปผลสำรวจ ข้อสังเกตและข้อเสนอแนะจากการสำรวจ ข้อสังเกตและข้อเสนอแนะจากกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (All Stakeholders) ที่ได้จากการสื่อสารและรับฟังความคิดเห็น ประเมินประสิทธิผลกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ และการออกแบบ/ทบทวนกระบวนการในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ในทุกขั้นตอน รวมทั้งการนำประเด็นที่ต้องปรับปรุง (OFIs) แนวทางปฏิบัติที่ดี (Best Practice) รายงานผลการดำเนินงานของ สคร. ที่ได้จากปีก่อนหน้า มาเป็นปัจจัยนำเข้าในการทบทวนกระบวนการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ ดำเนินการโดย ฝนย. ในเดือนกุมภาพันธ์ถึงเดือนมีนาคม
- 3) การสำรวจความต้องการความคาดหวังของหน่วยงานกำกับดูแล (กระทรวงการคลัง กระทรวงมหาดไทย กระทรวงพลังงาน) เพื่อสอบถามความต้องการความคาดหวัง เพื่อรวบรวมข้อมูลและกำหนดเป็นปัจจัยนำเข้า สำหรับการทบทวนแผนยุทธศาสตร์ ซึ่งดำเนินการโดย ฝนย. ในเดือนกุมภาพันธ์ ถึงเดือนมีนาคม
- 4) ทุกสายงานรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อเป็นปัจจัยนำเข้าในการทบทวนแผนยุทธศาสตร์ โดยจัดส่งให้ ฝนย. ตามเวลาที่กำหนด ดำเนินงานโดยทุกสายงาน และที่ปรึกษาในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ฯ โดย ฝนย. จะทำการตรวจสอบความครบถ้วนของข้อมูลที่หน่วยงานได้วิเคราะห์ และนำเสนอให้ ฝนย. ก่อนทำการวิเคราะห์รายละเอียดของข้อมูลในเชิงลึก ในเดือนกุมภาพันธ์ ถึงเดือนมีนาคม เพื่อพิจารณาการบูรณาการกระบวนการระบุและวิเคราะห์ข้อมูลระหว่าง ฝนย. กับแต่ละฝ่ายงานที่รับผิดชอบข้อมูล

- อย่างชัดเจน ทั้งในระยะเวลา และคุณภาพของข้อมูล รวมถึงข้อมูลที่น่ามาใช้ในการกำหนดแผนยุทธศาสตร์ต้องมีความสอดคล้องกับข้อมูลที่ปรากฏอยู่ในแผนแม่บทที่เกี่ยวข้อง โดยการระบุผลลัพธ์ของปัจจัยภายใน และภายนอก เพิ่มเติมในส่วนของ นโยบายภาครัฐ (แผนยุทธศาสตร์ระดับประเทศ ระดับกระทรวง นโยบายที่เกี่ยวข้องกับไฟฟ้าและพลังงาน) แผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ และมุมมองของคณะกรรมการ ผู้บริหารระดับสูงนโยบาย/ข้อมูลการสัมภาษณ์คณะกรรมการ ผู้บริหารระดับสูง
- 5) รวบรวมข้อมูลทั้งภายในและภายนอกที่เกี่ยวข้องเพื่อนำมาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค เพื่อให้มีการบูรณาการกระบวนการทำงานและวิเคราะห์ข้อมูลระหว่างฝ่าย. กับฝ่ายอื่นๆ ที่รับผิดชอบข้อมูล เช่น แผนแม่บทของแต่ละสายงาน เพื่อนำไปจัดทำและถ่ายทอดสู่แผนแม่บทที่เกี่ยวข้องได้อย่างชัดเจน ผ่านเครื่องมือ SWOT และ TOWS Matrix เพื่อนำไปจัดทำยุทธศาสตร์ขององค์กร โดยพิจารณาให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า พลวัตการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของสถานการณ์ทั้งในและนอกประเทศ รวมถึงความเสี่ยงด้านไซเบอร์ ดำเนินการโดยคณะทำงานยกร่างการทบทวนแผนยุทธศาสตร์ กฟภ. ฝนย. และที่ปรึกษาฯ ในเดือนมีนาคม ถึงเดือนเมษายน
 - 6) การประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการ (Workshop) เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยเชิงกลยุทธ์ (Strategic Factor Analysis Summary : SFAS) การวิเคราะห์/ทบทวนความสามารถพิเศษขององค์กร (Core Competency : CC) การวิเคราะห์/ทบทวนความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenge : SC) การวิเคราะห์/ทบทวนความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantage : SA) การวิเคราะห์และกำหนดปัจจัยความยั่งยืน (Sustainable Factor) การกำหนด/ทบทวน วิสัยทัศน์ (Vision) ภารกิจ (Mission) และค่านิยม (Core Value) ทั้งนี้ได้กำหนดเครื่องมือในการใช้ CC เป็นส่วนหนึ่งของการกำหนดการขยายธุรกิจเกี่ยวเนื่อง และการเข้าร่วมลงทุนกับพันธมิตร ดำเนินการโดยคณะกรรมการ กนย. คณะทำงานยกร่างการทบทวนแผนยุทธศาสตร์ กฟภ. ฝนย. และที่ปรึกษาฯ ในเดือนพฤษภาคม ถึงเดือนมิถุนายน
 - 7) การกำหนดนโยบาย และให้คำแนะนำต่อทิศทางยุทธศาสตร์ และข้อสังเกตเกี่ยวกับจุดบอด โดยคณะกรรมการ กฟภ. ในเดือนมิถุนายน
 - 8) การประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการ (Workshop) เพื่อกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) ที่ครอบคลุมเรื่องปัจจัยความยั่งยืน โดยมุ่งเน้นในประเด็นของการกำกับดูแลกิจการ (Corporate Governance: CG) และกิจกรรมเพื่อสังคม (Corporate Social Responsibility: CSR) ซึ่งประกอบด้วย 3 ประเด็น ได้แก่ เศรษฐกิจ

สังคม และสิ่งแวดล้อม เพื่อให้สอดคล้องกับตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ ทั้ง 3 ระยะ ประกอบด้วย ระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว (ปี พ.ศ. 2566 – 2569, ปี พ.ศ. 2570 และ ปี พ.ศ. 2580 ตามลำดับ) ของตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ให้เชื่อมโยงความสอดคล้องเป็นไปในทิศทางเดียวกันและความต่อเนื่องของแผนงานไปยังอนาคต และกำหนดเป้าหมาย (Goal) ทุกระยะ เพื่อรักษาความต่อเนื่องของแผนงาน จากนั้นทำการวิเคราะห์เพื่อมองหาสิ่งที่ต้องดำเนินการเพิ่ม (Gap Analysis) เพื่อเติมเต็มประเด็นให้ชัดเจนและสมบูรณ์ จากนั้นทำการวิเคราะห์ Business Model, Intelligent Risk, การวิเคราะห์ Scenario Selection (เพิ่มรายละเอียดซึ่งได้มีการดำเนินงานจริงแล้ว), วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective: SO) เป้าประสงค์ (Goal) และการกำหนด/ทบทวนยุทธศาสตร์ ซึ่งในการกำหนด/ทบทวนยุทธศาสตร์ใช้เครื่องมือการวิเคราะห์ Scenario Selection การวิเคราะห์ PEA's Business Portfolio Design และการวิเคราะห์ Business Key Points เพื่อนำมาใช้ในการกำหนดยุทธศาสตร์ โดยมุ่งเน้นการวิเคราะห์ธุรกิจเกี่ยวเนื่อง และการแบ่งธุรกิจระหว่าง กฟผ. และ บริษัทในเครือ กฟผ. ให้เห็นบทบาทและแนวทางการจัดกลุ่มธุรกิจให้ชัดเจนกำหนดเป้าหมายและ Scenario ระหว่าง กฟผ. และบริษัทในเครือ กนย. รวมถึงกำหนดกลยุทธ์ ตัวชี้วัด และแผนปฏิบัติการที่สำคัญ (Initiatives) ดำเนินการโดยคณะกรรมการ กฟผ. คณะทำงานยกร่างการทบทวนแผนยุทธศาสตร์ กฟผ. ฝนย. และที่ปรึกษาฯ ในเดือนมิถุนายน

- 9) การค้นหาจุดบอดขององค์กรในยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ของ กฟผ. ดำเนินการโดยผู้เชี่ยวชาญ/ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก ในเดือนกรกฎาคม
- 10) การสัมมนาเชิงปฏิบัติการ (Workshop) ร่วมกันเพื่อพิจารณาร่างแผนยุทธศาสตร์ (ตำแหน่งยุทธศาสตร์ เป้าหมายแต่ละระยะ เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective: SO) ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ ตัวชี้วัด และแผนปฏิบัติการ (initiatives)) ที่สอดคล้องตามระยะของตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ ผ่านการทำ Business Model Canvas และ Scenario Planning และวิเคราะห์ต้นทุนและผลประโยชน์ (Cost-benefit Analysis) ครบถ้วนทุกระยะ สอดคล้องกับกำหนดยุทธศาสตร์ที่เหมาะสมเพื่อมุ่งสู่ “Best Case” และนำผลการวิเคราะห์ในแต่ละสถานการณ์ มาประกอบการกำหนดยุทธศาสตร์และเป้าหมายของตัวชี้วัดระดับองค์กร รวมถึงการวิเคราะห์ต้นทุนและผลประโยชน์ (Cost-benefit Analysis) ของแต่ละระยะ โดยประมาณการผลประโยชน์ทางการเงินกำหนดเป็นแต่ละสถานการณ์ โดยอธิบายสมมติฐานที่วิเคราะห์ และความเป็นมาของแต่ละสถานการณ์อย่างชัดเจน พร้อมทั้งจัดทำ Business Model Canvas และการระบุและวิเคราะห์ความ

- เสี่ยงของ กฟภ. รวมทั้งวิเคราะห์ Intelligent Risk ซึ่งเป็นการวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อการบรรลุเป้าหมายตามตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ทั้ง 3 ระยะ (ระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว) โดยปัจจัยเสี่ยงดังกล่าวจะนำมาครอบคลุมโอกาสที่นำมาเป็นส่วนหนึ่งในการกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ และ Key Success Factors ที่มีผลต่อการบรรลุเป้าหมายตาม Strategic Positioning แล้วนำมาจัดทำแผนกลยุทธ์สำหรับการปรับปรุงประสิทธิภาพเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Improvement Plan: SIP) แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) และร่างตัวชี้วัด BSC ระดับองค์กร ดำเนินการโดยคณะกรรมการ กฟภ. คณะกรรมการ กนย. คณะทำงานยกร่างการทบทวนแผนยุทธศาสตร์ กฟภ. ฝนย. และที่ปรึกษาฯ ในเดือนกรกฎาคม
- 11) การสอบทานและทบทวนความเชื่อมโยงของยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์องค์กร กับแผนแม่บทที่เกี่ยวข้อง (Master Plan) และแผนแม่บทที่สำคัญ โดยมีจัดประชุมหารือกับสายงาน (Two-way Communication Workshop) เพื่อนำเสนอแนวทางในการทบทวนแผนแม่บทตามยุทธศาสตร์ใหม่ เพื่อสร้างความเข้าใจในทิศทางเดียวกันกับแต่ละสายงานทั้งในระดับกลยุทธ์ ตัวชี้วัด และแผนปฏิบัติการที่สำคัญ (Initiatives) และจัดทำร่างแผนปฏิบัติการ กฟภ. ประจำปี (Action Plan) ที่สอดคล้องกับร่างแผนยุทธศาสตร์ รวมทั้งการทบทวนระบบงาน กระบวนการทำงาน รวมถึง SLA ในทุกกระบวนการ เพื่อสนับสนุนต่อการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ดำเนินการโดย ฝนย. และทุกสายงาน ในเดือนกรกฎาคม
 - 12) คณะทำงานยกร่างการทบทวนแผนยุทธศาสตร์ กฟภ. ประชุมเพื่อพิจารณาการยกร่างแผนปฏิบัติการ กฟภ. ประจำปี ในเดือนสิงหาคม
 - 13) พิจารณาให้ความเห็นชอบแผนยุทธศาสตร์ แผน SIP แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) และตัวชี้วัด BSC ระดับองค์กร และแผนปฏิบัติการ กฟภ. ประจำปี โดยคณะกรรมการ กนย. ทั้งนี้หากมีข้อสังเกต หรือประเด็นต้องทบทวน/ปรับปรุงแก้ไข จะส่งกลับให้คณะทำงานยกร่างฯ ดำเนินการ และปรับปรุงแก้ไข ก่อนนำมาเสนออีกครั้งในเดือนสิงหาคม
 - 14) พิจารณาให้ความเห็นชอบแผนยุทธศาสตร์ แผน SIP แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) และตัวชี้วัด BSC ระดับองค์กร และแผนปฏิบัติการ กฟภ. ประจำปี โดยคณะกรรมการ กฟภ. ทั้งนี้หากมีข้อสังเกต หรือประเด็นต้องทบทวน/ปรับปรุงแก้ไข จะส่งกลับให้คณะกรรมการ กนย. ทบทวน และปรับปรุงแก้ไข ก่อนนำมาเสนออีกครั้ง ในเดือนสิงหาคม ถึงเดือนกันยายน
 - 15) การสื่อสารและรับฟังความคิดเห็นของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (All Stakeholders) ซึ่งเป็นกลุ่มที่ได้ทำการกำหนดกลุ่มเป้าหมายให้ชัดเจนและดำเนินการให้ทั่วถึงทุกกลุ่มของผู้มี

ส่วนได้ส่วนเสียตามที่ได้กำหนดไว้ โดยการระดมความคิดเห็นกลุ่ม (Focus Group) เพื่อสื่อสารให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรับทราบและเข้าใจทิศทางการดำเนินงานของ กฟภ. รวมทั้งรวบรวมข้อมูลที่ได้จากการระดมความคิดเห็นเพื่อเป็นปัจจัยในการทบทวนแผนยุทธศาสตร์และแผนงานที่เกี่ยวข้องในปีถัดไป ดำเนินการโดย ฝนย. ในเดือนกันยายน

16) การสัมมนาชี้แจงแผนยุทธศาสตร์ แผน SIP แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) และตัวชี้วัด BSC ระดับองค์กร และแผนปฏิบัติการ กฟภ. ประจำปี กระบวนการที่ใช้ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ให้กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งการสื่อสารเพิ่มเติมสำหรับสายงานใหม่ หรือสายงานที่มียุทธศาสตร์ใหม่ (ถ้าจำเป็น) และการสื่อสารโดยการเผยแพร่ผ่านทาง Intranet ระบบ KM คู่มือและสื่อสิ่งพิมพ์ การเผยแพร่คู่มือการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ของ กฟภ. ให้กับทุกสายงาน ดำเนินการโดย ฝนย. ในเดือนกันยายน

17) การติดตามประเมินผลการดำเนินงาน ณ สิ้นปีบัญชีเพื่อใช้เป็นปัจจัยนำเข้าในการวางแผนยุทธศาสตร์ในปีถัดไป ดำเนินการโดย ฝนย.

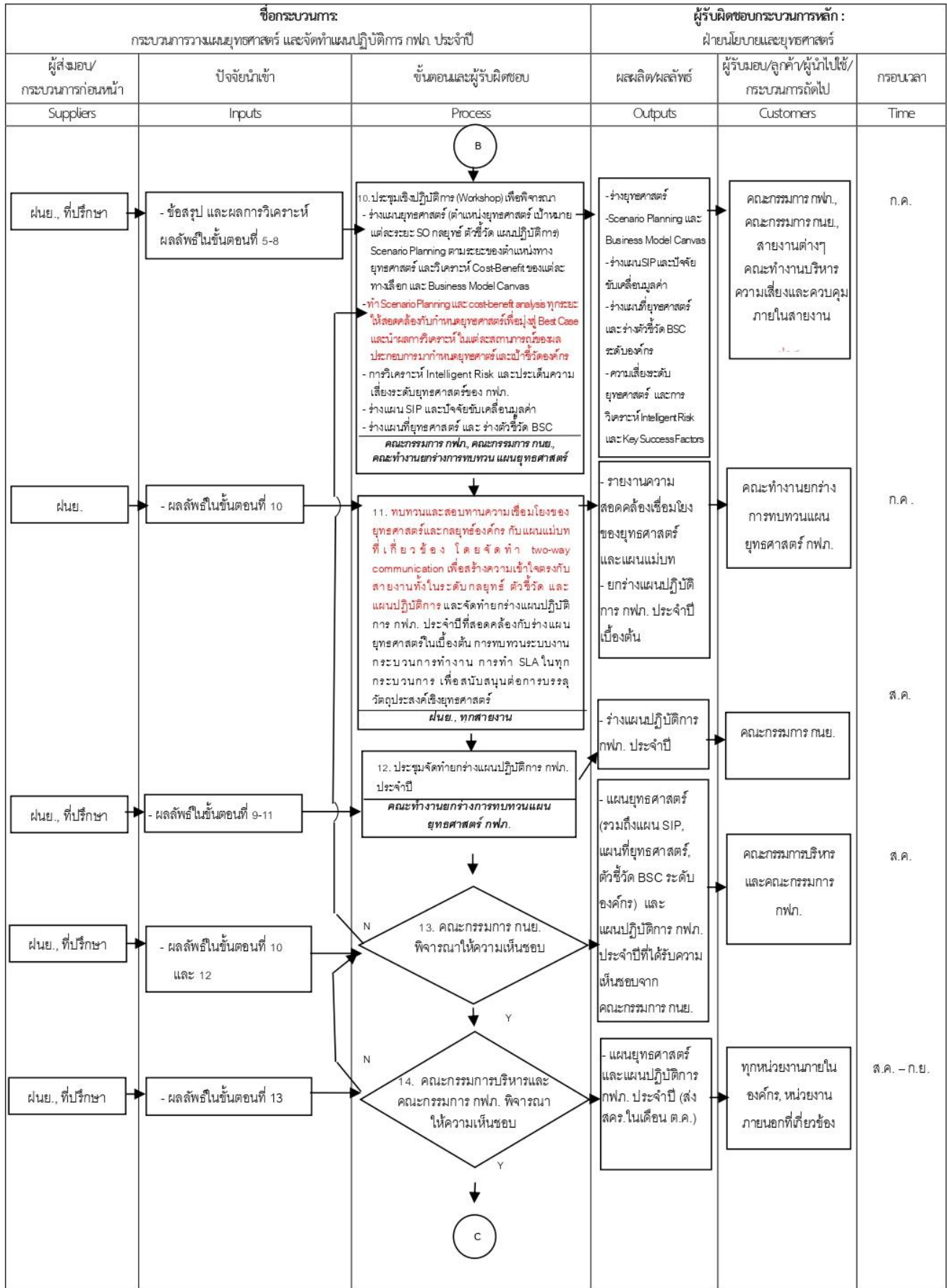
ทั้งนี้ได้มีการรายงานผลการดำเนินการตามแผนปฏิบัติการประจำปีของ ฝนย. รายไตรมาสเพื่อติดตามให้การจัดทำแผนยุทธศาสตร์แล้วเสร็จตามขั้นตอนและระยะเวลาที่กำหนด และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้มีส่วนร่วมในกระบวนการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ได้อย่างครบถ้วน ในการติดตามการรับรู้ และความเข้าใจในกระบวนการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ของฝ่ายงานต่างๆ ฝนย. ได้จัดทำแบบสอบถามสำรวจความคิดเห็นของบุคลากรต่อกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ กฟภ. เพื่อเป็นข้อมูลในการตรวจสอบประสิทธิผลของกระบวนการด้วยเช่นกัน

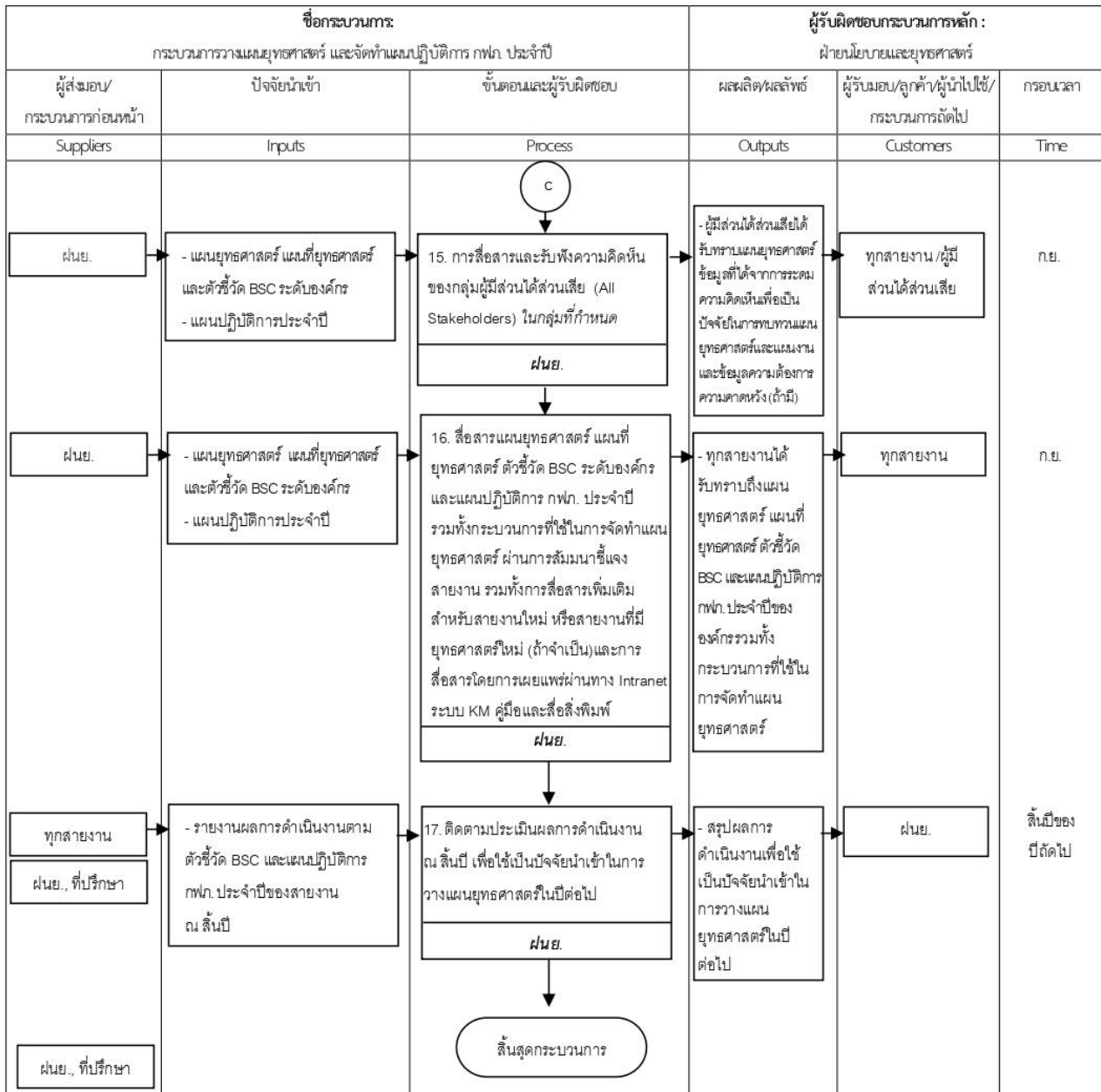
ซึ่งกระบวนการจัดทำแผนทั้ง 17 ขั้นตอนเมื่อเชื่อมโยงกับเกณฑ์ประเมินผล SE-AM สามารถแสดงความเชื่อมโยงได้ดังนี้

เกณฑ์	ขั้นตอน
1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Scanning)	1 - 6
2. การวิเคราะห์ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning)	7 - 8
3. การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective)	8 - 11
4. การกำหนดยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ (Strategic Formulation)	8 - 11
5. การจัดทำแผนปฏิบัติการ (Action Plan Development)	10 - 12
6. คณะกรรมการ กนย. คณะกรรมการบริหารและคณะกรรมการ กฟภ. พิจารณาให้ความเห็นชอบ	13 - 14
7. กระบวนการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการ (Action Plan Deployment)	15 - 16
8. กระบวนการติดตามผลสำเร็จตาม แผนปฏิบัติการ และปรับเปลี่ยนแผนงาน (Monitoring & Review)	17

ชื่อกระบวนการ			ผู้รับผิดชอบกระบวนการหลัก :		
กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ และจัดทำแผนปฏิบัติการ กฟภ. ประจำปี					
ผู้ส่งมอบ/ กระบวนการก่อนหน้า	ปัจจัยนำเข้า	ขั้นตอนและผู้รับผิดชอบ	ผลผลิต/ผลลัพธ์	ผู้รับมอบ/ลูกค้า/ผู้นำไปใช้/ กระบวนการถัดไป	กรอบเวลา
Suppliers	Inputs	Process	Outputs	Customers	Time
ผนย.	- ร่างกฎในการวางแผนประจำปี - คู่มือการประเมินผลการดำเนินงาน ของ สทช. - รายงานสหประชาชาติ Core Business Enablers ของ สทช. - แนวทางปฏิบัติที่ดี (Best Practice) ที่ได้จากการศึกษางาน สธ. อันมีผลคะแนนดี รวมถึง Best Practices ของ TQA SQA MBQA ที่มีกรมแผนที่ - แผนยุทธศาสตร์วิสัยทัศน์ของ สทช. แผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี แผนนโยบายประเทศไทย เป้าหมาย SDGs - ตารางแสดงรายละเอียดปัจจัยนำเข้าเพื่อการจัดทำแผนฯ - EA (Enterprise Architect)	เริ่มต้น ↓ 1. พิจารณากำหนดปฏิทินการทบทวนแผนประจำปี และพิจารณารายการข้อมูลที่จะใช้เป็นปัจจัยนำเข้าในการทบทวน/จัดทำแผนยุทธศาสตร์ให้ครบถ้วน ผนย. ↓ 2. สำรวจความเห็นของบุคลากรต่อกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค และประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ และการออกแบบ/ทบทวนกระบวนการในการทำแผนยุทธศาสตร์ในทศวรรษตอน ผนย. ↓ 3. การสำรวจความต้องการความคาดหวังของหน่วยงานกำกับดูแล (ก. มหาดไทย ก.คลัง และ ก.พลังงาน) ผนย. ↓ 4. ทุกสายงานรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อเป็นปัจจัยนำใช้ในการทบทวนแผนยุทธศาสตร์ โดยจัดส่งให้ ผนย.ตามเวลาที่กำหนด และผนย.ทำการตรวจสอบความครบถ้วนของข้อมูลที่หน่วยงานได้วิเคราะห์ ทุกสายงาน, ผนย. และ ที่ปรึกษา ↓ 5. รวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์สภาพแวดล้อมประกอบด้วย 5.1 สภาพแวดล้อมภายนอก เช่น PESTLE, Five force Model Analysis) 5.2 สภาพแวดล้อมภายใน (เช่น 7s, ผลการดำเนินงานที่สำคัญ แผนแม่บทอื่นๆที่เกี่ยวข้อง) 5.3 การบูรณาการทำงาน วิเคราะห์ข้อมูลและยุทธศาสตร์ กับฝ่ายอื่นๆที่ได้รับมอบข้อมูล 5.4 วิเคราะห์ SWOT และTOWS Matrix โดยพิจารณาความต้องการลูกค้า พฤติกรรมเปลี่ยนแปลง และความเสถียรด้านไซเบอร์ คณะทำงานกรรมาธิการทบทวนแผนยุทธศาสตร์ กฟภ., ผนย. และที่ปรึกษา A	- ปฏิทินการทบทวนแผนประจำปี - รายการข้อมูลที่จะใช้เป็นปัจจัยนำเข้าในการทบทวน/จัดทำแผนยุทธศาสตร์ประจำปี - ประสิทธิภาพกระบวนการ / กระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ที่ทบทวนแล้ว/คู่มือการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ - ผลสำรวจความต้องการ ความคาดหวังของหน่วยงานกำกับดูแล (ก. มหาดไทย ก.คลัง ก.พลังงาน) ปัจจัยภายนอก ข้อมูลเชิงภูมิศาสตร์ ซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงสำคัญด้านสังคม เศรษฐกิจ สังคมวัฒนธรรมด้านภูมิประเทศ ข้อมูลด้านภูมิอากาศ ส่วนตลาด และลูกค้าเป้าหมาย ข้อมูลและสารสนเทศความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย นโยบายภาครัฐ (แผนยุทธศาสตร์ระดับประเทศ ระดับกระทรวง นโยบายที่เกี่ยวข้องกับไฟฟ้าพลังงาน) แผนยุทธศาสตร์วิสัยทัศน์ภารกิจ ปัจจัยภายใน วิสัยทัศน์ ภารกิจ และค่านิยมองค์กร จิตแข็ง จิตอ่อน โลกทัศน์ และอุปสรรคหรือข้อจำกัดที่มีความสำคัญซึ่งอยู่ภายใต้สภาวะที่ซับซ้อนและการแข่งขันอย่างรุนแรงและมีความเสี่ยงพิเศษอย่างสูงที่มีปัจจัยขับเคลื่อนด้านการบริหารความเสี่ยง ปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่า (Value Drivers) ความสามารถในการนำแผนยุทธศาสตร์ไปดำเนินการให้สำเร็จ การวิเคราะห์ปัจจัยภายใน/สถานการณ์ด้านหน้าที่สำคัญและผลการดำเนินงานตามแผนแม่บทขององค์กร สรุปผลการดำเนินงานตามระบบ BMI ผลสำรวจความพึงพอใจความคิดเห็นของพนักงาน สรุปผลการดำเนินงานตามแผนงานโครงการ/งานที่สำคัญและสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ แผนการดำเนินงานที่สำคัญของสายงาน มูลนิธิขององค์กรและการจัดการผู้บริหารระดับสูง นโยบาย/ข้อมูลการบริหารจัดการแผนการ ผู้บริหารระดับสูง - ทิศทางของสภาพแวดล้อมของตลาดในปัจจุบัน -ประเด็นที่สำคัญของการแข่งขัน -ข้อได้เปรียบ/ข้อจำกัด เมื่อเทียบกับคู่แข่ง -SWOT และ TOWS Matrix	ทุกสายงาน, คณะทำงานด้านการมุ่งเน้นลูกค้าและมีผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย, ที่ปรึกษา ทุกสายงาน, คณะทำงาน CBEs ทุกด้าน ,ที่ปรึกษา ทุกสายงาน, ที่ปรึกษา ผนย., ที่ปรึกษา คณะกรรมการกฤษฎีกา	ม.ค. ก.พ. - มี.ค. ก.พ. - มี.ค. ก.พ. - มี.ค. มี.ค. - เม.ย.
ผนย.	- ผลการสำรวจความคิดเห็นของบุคลากรต่อกระบวนการจัดทำแผนฯ ที่ผ่านมา - ข้อเสนอแนะและข้อเสนอแนะจากกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจากการสื่อสารและรับฟังความคิดเห็น - ผลลัพธ์ในขั้นตอนที่ 1				
ผนย.	- ความต้องการความคาดหวังของกลุ่มกำกับดูแล ตามการดำเนินงานด้านที่ 4 การมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และลูกค้า				
ผนย.	ผลลัพธ์ในขั้นตอนที่ 1-3				
ผนย.	ผลลัพธ์ในขั้นตอนที่ 4				
ผนย.	ฝ่ายงานที่รับผิดชอบแผนงานโครงการ/งานที่สำคัญและสอดคล้องกับกลยุทธ์องค์กร และแผน				







การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

คณะที่ปรึกษาได้ดำเนินการศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment) ที่สำคัญ เพื่อให้เข้าใจถึงทิศทางการเปลี่ยนแปลงของโลกและภาคอุตสาหกรรม นโยบายของชาติ แรงกดดันและการแข่งขันจากภายนอกที่เป็นได้ทั้งโอกาสและอุปสรรคขัดขวางการดำเนินงานของ กฟผ. ซึ่งการศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลเหล่านี้มีส่วนสำคัญอย่างยิ่งต่อการกำหนดยุทธศาสตร์ ของ กฟผ. เพื่อให้องค์กรสามารถขับเคลื่อนไปตามทิศทางการเปลี่ยนแปลงได้อย่างแข็งแกร่ง ประเด็นค้นพบสำคัญจากการศึกษาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไปจะนำไปสู่การทบทวนและกำหนดยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ในด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งรวมถึงทิศทางและแนวทางการดำเนินงานในระยะกลางและระยะยาว โดยมีสาระสำคัญดังต่อไปนี้

1 กฎระเบียบ นโยบายและแผนยุทธศาสตร์ของภาครัฐที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมไฟฟ้าของประเทศ

ประเด็น นโยบาย แผนงาน และกฎหมายข้อบังคับที่นำมาวิเคราะห์

ทำการศึกษาผลกระทบจากด้านนโยบาย แผนงาน ข้อกฎหมายที่เกี่ยวข้อง และยุทธศาสตร์หรือแผนพัฒนา/ส่งเสริมที่เกี่ยวข้องด้านพลังงาน ซึ่งอาจส่งผลกระทบทั้งทางตรงและทางอ้อม ต่อสภาพแวดล้อมของอุตสาหกรรม (ด้านพลังงาน) โดยรวมหรือต่อการดำเนินกิจการ การปฏิบัติงานขององค์กร ประกอบด้วย 18 แผนงาน ดังนี้

- 1.1 แผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561 - 2580)
- 1.2 แผนการปฏิรูปประเทศ (ฉบับปรับปรุง)
- 1.3 แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560 - 2564)
- 1.4 แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566 - 2570) (ฉบับปรับปรุงตามผลการรับฟังความเห็นจากประชาชน)
- 1.5 นโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยการพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม (พ.ศ. 2561 - 2580)
- 1.6 แผนการปฏิรูปประเทศด้านพลังงาน (ฉบับปรับปรุง)
- 1.7 นโยบาย Energy 4.0
- 1.8 แนวนโยบายด้านการบริหารราชการแผ่นดิน
- 1.9 แผนปฏิบัติราชการรายปี (พ.ศ. 2565) ของกระทรวงมหาดไทย
- 1.10 แผนปฏิบัติราชการราย 5 ปี (พ.ศ. 2566 - 2570) ของกระทรวงพลังงาน
- 1.11 แผนยุทธศาสตร์การกำกับกิจการพลังงาน ฉบับที่ 4 (พ.ศ. 2563 - 2567)
- 1.12 พระราชบัญญัติการประกอบกิจการพลังงาน พ.ศ. 2550
- 1.13 พระราชบัญญัติคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ. 2562

- 1.14 แผนพัฒนากำลังการผลิตไฟฟ้าของประเทศไทย พ.ศ.2561 - 2580 ฉบับปรับปรุงครั้งที่ 1 (Power Development Plan: PDP 2018 Revision 1)
- 1.15 แผนพัฒนาพลังงานทดแทนและพลังงานทางเลือก พ.ศ. 2561 – 2580 (Alternative Energy Development Plan: AEDP 2018)
- 1.16 แผนอนุรักษ์พลังงาน พ.ศ. 2561 - 2580 (Energy Efficiency Plan : EEP 2018)
- 1.17 แผนแม่บทการพัฒนาระบบโครงข่ายสมาร์ทกริดของประเทศไทย (พ.ศ. 2558 - 2579)
- 1.18 ร่างแผนพัฒนารัฐวิสาหกิจ (พ.ศ. 2566 - 2570)

โดยมีรายละเอียดดังนี้

1.1 แผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561 - 2580)

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 ประเทศชาติมั่นคงประชาชนมีความสุข เน้นการบริหารจัดการสถานะแวดล้อมของประเทศให้มีความมั่นคง ปลอดภัย เอกရာช อธิปไตยและมีความสงบเรียบร้อยในทุกระดับ ตั้งแต่ระดับชาติ สังคม ชุมชน มุ่งเน้นการพัฒนาคน เครื่องมือ เทคโนโลยีและระบบฐานข้อมูลขนาดใหญ่ให้มีความพร้อมสามารถรับมือกับภัยคุกคามและภัยพิบัติได้ทุกรูปแบบ และทุกระดับความรุนแรง ควบคู่ไปกับการป้องกันและแก้ไขปัญหาด้านความมั่นคงที่มีอยู่ในปัจจุบัน และอาจจะเกิดขึ้นในอนาคต โดยใช้กลไกในการแก้ไขปัญหาแบบบูรณาการทั้งกับส่วนราชการ ภาคเอกชน ประชาสังคม และองค์กรที่ไม่ใช่รัฐ รวมถึงประเทศเพื่อนบ้านและมิตรประเทศทั่วโลกบนพื้นฐานของหลักธรรมาภิบาล เพื่อเอื้ออำนวยประโยชน์ต่อการดำเนินการของยุทธศาสตร์ชาติด้านอื่น ๆ ให้สามารถขับเคลื่อนไปได้ตามทิศทางและเป้าหมายที่กำหนด

2. ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน มีเป้าหมายการพัฒนาที่มุ่งเน้นการยกระดับศักยภาพของประเทศในหลากหลายมิติ บนพื้นฐานแนวคิด 3 ประการ ได้แก่

(1) “ต่อยอดอดีต” โดยมองกลับไปที่เราเก่งทางเศรษฐกิจ อัตลักษณ์ วัฒนธรรม ประเพณี วิถีชีวิต และจุดเด่น นำมาประยุกต์ผสมผสานกับเทคโนโลยีและนวัตกรรมเพื่อให้สอดคล้องกับบริบทของเศรษฐกิจและสังคมโลกสมัยใหม่

(2) “ปรับปรุง” เพื่อปูทางสู่อนาคต ผ่านการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานของประเทศในมิติต่าง ๆ ทั้งโครงข่ายระบบคมนาคมและขนส่ง โครงสร้างพื้นฐานวิทยาศาสตร์เทคโนโลยีและดิจิทัล และการปรับสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการพัฒนาอุตสาหกรรมและบริการอนาคต

(3) “สร้างคุณค่าใหม่ในอนาคต” ด้วยการเพิ่มศักยภาพของผู้ประกอบการ พัฒนาคู่มือใหม่ รวมถึงปรับปรุงแบบธุรกิจ เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของตลาด ผสมผสานกับยุทธศาสตร์ที่รองรับอนาคตบนพื้นฐานของการต่อยอดอดีตและปัจจุบัน พร้อมทั้งการส่งเสริมและสนับสนุนจากภาครัฐ ให้ประเทศไทยสามารถสร้างฐานรายได้และการจ้างงานใหม่ ขยายโอกาสทางการค้าและการลงทุนในเวทีโลก ควบคู่ไปกับการยกระดับรายได้และการกินดีอยู่ดี รวมถึงการเพิ่มขึ้นของคนชั้นกลางและลดความเหลื่อมล้ำของคนในประเทศได้ในคราวเดียวกัน

3. ยุทธศาสตร์ชาติด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ มีเป้าหมายการพัฒนาที่สำคัญเพื่อพัฒนาคนในทุกมิติและในทุกช่วงวัยให้เป็นคนดี เก่ง และมีคุณภาพ โดยคนไทยมีความพร้อมทั้งกาย ใจ สติปัญญา มีพัฒนาการที่รอบด้านและมีสุขภาวะที่ดีในทุกช่วงวัยมีจิตสาธารณะ รับผิดชอบต่อสังคมและผู้อื่น มัธยัสถ์ อดออม โอบอ้อมอารี มีวินัย รักษาศีลธรรม และเป็นพลเมืองดีของชาติ มีหลักคิดที่ถูกต้อง มีทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 มีทักษะสื่อสารภาษาอังกฤษและภาษาที่สาม และอนุรักษ์ภาษาท้องถิ่น มีนิสัยรักการเรียนรู้และการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต สู้การเป็นคนไทยที่มีทักษะสูง เป็นนวัตกรรม นวัตกรรม ผู้ประกอบการเกษตรยุคใหม่ 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 ธรรมชาติและความเป็นหุ้นส่วนความร่วมมือระหว่างกันทั้งภายในและภายนอกประเทศอย่างบูรณาการ ใช้พื้นที่เป็นตัวตั้งในการกำหนดกลยุทธ์และแผนงาน และการให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องได้เข้ามามีส่วนร่วมในแบบทางตรงให้มากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ โดยเป็นการดำเนินการบนพื้นฐานการเติบโตร่วมกัน ไม่ว่าจะเป็นทางเศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม และคุณภาพชีวิต โดยให้ความสำคัญกับการสร้างสมดุลทั้ง 3 ด้าน อันจะนำไปสู่ความยั่งยืนเพื่อคนรุ่นต่อไปอย่างแท้จริง

6. ยุทธศาสตร์ชาติด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ มีเป้าหมาย การพัฒนาที่สำคัญเพื่อปรับเปลี่ยนภาครัฐที่ยึดหลัก “ภาครัฐของประชาชนเพื่อประชาชนและประโยชน์ส่วนรวม” โดยภาครัฐต้องมีขนาดที่เหมาะสมกับบทบาทภารกิจ แยกแยะบทบาทหน่วยงานของรัฐที่ทำหน้าที่ในการกำกับหรือในการให้บริการ ยึดหลักธรรมาภิบาล ปรับวัฒนธรรมการทำงานให้มุ่งผลสัมฤทธิ์และผลประโยชน์ส่วนรวม มีความทันสมัยและพร้อมที่จะปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกอยู่ตลอดเวลา โดยเฉพาะอย่างยิ่งการนำนวัตกรรม เทคโนโลยี ข้อมูลขนาดใหญ่ ระบบการทำงานที่เป็นดิจิทัลเข้ามาประยุกต์ใช้อย่างคุ้มค่า และปฏิบัติงานเทียบได้กับมาตรฐานสากล รวมทั้งมีลักษณะเปิดกว้าง เชื่อมโยงถึงกันและเปิดโอกาสให้ทุกภาคส่วนเข้ามามีส่วนร่วมเพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างสะดวก รวดเร็ว และโปร่งใส โดยทุกภาคส่วนในสังคมต้องร่วมกันปลูกฝังค่านิยมความซื่อสัตย์สุจริตความมีธรรมาภิบาล และสร้างจิตสำนึกในการปฏิเสธไม่ยอมรับการทุจริตประพฤติดิบมิชอบอย่างสิ้นเชิง นอกจากนั้น กฎหมาย ต้องมีความชัดเจน มีเพียงเท่าที่จำเป็น มีความทันสมัย มีความเป็นสากล มีประสิทธิภาพ และนำไปสู่การลดความเหลื่อมล้ำและเอื้อต่อการพัฒนา โดยกระบวนการยุติธรรมมีการบริหารที่มีประสิทธิภาพ เป็นธรรม ไม่เลือกปฏิบัติ และการอำนวยความสะดวกตามหลักนิติธรรม

ทั้งนี้ สำหรับยุทธศาสตร์ชาติที่เกี่ยวข้องกับ กฟผ. คือ ยุทธศาสตร์ที่ 2 ยุทธศาสตร์ที่ 4 และ ยุทธศาสตร์ที่ 5

ยุทธศาสตร์ที่ (2) ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน ในประเด็นการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานของประเทศไทยให้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น เพื่อรองรับการเติบโตทางเศรษฐกิจที่ต่อเนื่อง ร่วมกับการเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันในเวทีสากล เพื่อเตรียมพร้อมยกระดับประสิทธิภาพของเศรษฐกิจไทย ซึ่งเกี่ยวพันกับด้านอุตสาหกรรมและบริการแห่งอนาคต ในการนำเทคโนโลยี ดิจิทัลเพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันทางด้านอุตสาหกรรม ดังนั้น ประเทศไทยจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงโครงสร้างพื้นฐานสำหรับรองรับการขับเคลื่อนเทคโนโลยีแห่งอนาคต

ยุทธศาสตร์ที่ (4) ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม ในประเด็นการเพิ่มขีดความสามารถของชุมชนท้องถิ่นในการพัฒนาการพึ่งพาตนเอง และการกระจายศูนย์กลางความเจริญทางเศรษฐกิจและสังคมให้กับทุกภาคส่วน โดยการกระจายโครงสร้างพื้นฐานให้สามารถพึ่งพาตนเองได้ในกลุ่มจังหวัด สำหรับการบริหารจัดการทรัพยากรได้อย่างเป็นอิสระมากขึ้น ควบคู่ไปกับการยกระดับการพึ่งพาตนเองในชุมชนให้สามารถช่วยเหลือและจัดการตนเองภายในชุมชนได้อย่างมีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น ผ่านการมีส่วนร่วมในทุกภาคส่วนภายในชุมชน และสร้างเรียนรู้ในชุมชนให้ก้าวทันการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี

ยุทธศาสตร์ที่ (5) ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ในประเด็นการสร้างการเติบโตทางเศรษฐกิจ ควบคู่ไปกับความสมดุลภายใต้ขีดจำกัดของระบบนิเวศ เพื่อมุ่งหวังสร้างสังคมอย่างยั่งยืนภายใต้เศรษฐกิจสีเขียว

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 ให้สอดคล้องและบูรณาการเพื่อเป็นพลังผลักดันร่วมกันไปสู่เป้าหมาย ส่งผลให้ต้องมีการปรับปรุงแผนการปฏิรูปประเทศ

เพื่อให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติและแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ขั้นตอนการดำเนินการตามที่บัญญัติในมาตรา 11 แห่งพระราชบัญญัติแผนและขั้นตอนการดำเนินการปฏิรูปประเทศ พ.ศ. 2560 แสดงวิธีการจัดทำแผนการมีส่วนร่วมของประชาชนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ขั้นตอนในการดำเนินการปฏิรูปประเทศ การวัดผลการดำเนินการ และระยะเวลาดำเนินการปฏิรูปประเทศทุกด้านโดยมีระยะเวลาในการปรับปรุงแผนการปฏิรูปประเทศภายใน 90 วัน นับตั้งแต่วันที่คณะรัฐมนตรีแต่งตั้งคณะกรรมการปฏิรูปประเทศทุกด้าน

ในการดำเนินการปรับปรุงแผนการปฏิรูปประเทศตามมติคณะรัฐมนตรีดังกล่าวสอดคล้องกับข้อเสนอแนะของวุฒิสภาและสภาผู้แทนราษฎรที่เห็นควรให้ความสำคัญกับการคัดเลือกเฉพาะกิจกรรมปฏิรูปประเทศที่จะส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่อประชาชนอย่างมีนัยสำคัญ (Big Rock) ซึ่งเป็นกิจกรรมที่มีความสำคัญเร่งด่วนและดำเนินการร่วมกันหลายหน่วยงาน สามารถดำเนินการและวัดผลได้อย่างเป็นรูปธรรมในช่วงปี พ.ศ. 2564 - 2565 เพื่อบรรจุในแผนการปฏิรูปประเทศ (ฉบับปรับปรุง) เนื่องจากกิจกรรมที่มีอยู่ในปัจจุบันยังไม่เป็นการปฏิรูปที่ชัดเจน ดังนั้น แผนการปฏิรูปประเทศ (ฉบับปรับปรุง) ยังคงเป็นแผนระดับที่ 2 ตามมติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 4 ธันวาคม พ.ศ. 2560 โดยต้องส่งผลต่อการบรรลุเป้าหมายและแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ซึ่งทุกหน่วยงานต้องดำเนินการตามกิจกรรมปฏิรูปประเทศที่จะส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่อประชาชนอย่างมีนัยสำคัญ (Big Rock) นำไปสู่การปฏิบัติตามหลักความสัมพันธ์เชิงเหตุและผล (Causal Relationship: XYZ) เพื่อให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายของยุทธศาสตร์ชาติของแต่ละช่วงเวลาในรอบระยะ 5 ปี โดยแผนการปฏิรูปประเทศ (ฉบับปรับปรุง) ดำเนินการคู่ขนานไปกับเล่มแผนการปฏิรูปประเทศฉบับเดิมที่ประกาศใช้เมื่อเดือนเมษายน พ.ศ. 2561 ที่เป็นกิจกรรมในลักษณะภารกิจปกติของหน่วยงาน ทั้งนี้แผนการปฏิรูปประเทศ (ฉบับปรับปรุง) ทั้ง 13 ด้าน มีรายละเอียดสรุปได้ ดังนี้

1. แผนการปฏิรูปประเทศด้านการเมือง

มีเป้าหมายเพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจแก่ประชาชนเกี่ยวกับการปกครองในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข ส่งเสริมให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมทางการเมืองและกระบวนการนโยบายสาธารณะ การเมืองมีเสถียรภาพและความมั่นคงและเกิดความสามัคคีปรองดองสมานฉันท์ของคนในชาติ ตลอดจนเพื่อให้พรรคการเมืองและนักการเมืองยึดมั่นในประโยชน์ของประเทศชาติและประชาชนเป็นหลัก

2. แผนการปฏิรูปประเทศด้านการบริหารราชการแผ่นดิน

มีเป้าหมายเพื่อให้มีความสำคัญในการเตรียมความพร้อมเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงในทุกมิติและรองรับผลกระทบของสถานการณ์ชีวิตวิถีใหม่และทิศทางที่กำหนดไว้ตามยุทธศาสตร์ชาติ ทั้งนี้ในการดำเนินการดังกล่าวจะส่งผลให้ภาครัฐมีความโปร่งใส เป็นที่เชื่อถือไว้วางใจของประชาชนในความซื่อตรง และมาตรฐานการทำงานที่มีคุณภาพสูงในระดับสากล มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและมุ่งเน้นให้เกิดผลสัมฤทธิ์ที่ชัดเจน ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงมุ่งเน้นการสร้างเอกภาพแห่งพลังในการขับเคลื่อนกระบวนการปฏิรูประบบบริหารราชการแผ่นดิน เพื่อให้การจัดทำบริการสาธารณะ การอำนวยความสะดวกแก่ประชาชนมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เป็นประโยชน์ต่อประชาชนอย่างมีนัยสำคัญ

3. แผนการปฏิรูปประเทศด้านกฎหมาย

มีเป้าหมายเพื่อให้เกิดผลอันพึงประสงค์ในการมีกฎหมายที่ดีและมีเพียงเท่าที่จำเป็นตามหลักการของมาตรา 258 ค. ของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย ในการดำเนินการดังกล่าวจะส่งผลประโยชน์ในการลดภาระของการดำรงชีวิตหรือการประกอบอาชีพให้กับประชาชนและภาคธุรกิจโดยรวม รวมทั้งสนับสนุนให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการจัดทำและเสนอร่างกฎหมาย ตลอดจนประชาชนสามารถเข้าถึงกฎหมายได้โดยสะดวกและเข้าใจเนื้อหาสาระของกฎหมายได้โดยง่าย

4. แผนการปฏิรูปประเทศด้านกระบวนการยุติธรรม

มีเป้าหมายเพื่ออำนวยความสะดวกในแต่ละขั้นตอนให้เป็นไปอย่างโปร่งใสแล้วเสร็จตามระยะเวลาที่กำหนด ประชาชนสามารถเข้าถึงกระบวนการยุติธรรมได้โดยง่าย สร้างความเสมอภาค ลดความเหลื่อมล้ำ พัฒนาระบบการบริหารงานยุติธรรมให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ไม่เลือกปฏิบัติและเป็นธรรม

5. แผนการปฏิรูปประเทศด้านเศรษฐกิจ

มีเป้าหมายเพื่อยกระดับศักยภาพทางเศรษฐกิจของประเทศกระจายความเจริญและความเข้มแข็งของภาคสังคม และปรับบทบาท โครงสร้าง และกลไกสถาบันบริหารจัดการเศรษฐกิจของประเทศตามหลักแนวคิดการบริหารงานคุณภาพที่มีบทบาทสำคัญต่อการขับเคลื่อนประเด็นปฏิรูปเพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันทางเศรษฐกิจ และลดความเหลื่อมล้ำให้เกิดผลสัมฤทธิ์

6. แผนการปฏิรูปประเทศด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

มีเป้าหมายเพื่อให้ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ได้รับการดูแล รักษา และฟื้นฟูอย่างเป็นระบบ มีประสิทธิภาพ และมีความสมบูรณ์ยั่งยืนเป็นฐานการพัฒนาประเทศทั้งทางเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม พร้อมทั้งเกิดความสมดุลระหว่างการอนุรักษ์และการใช้ประโยชน์ ลดความขัดแย้งของการพัฒนาที่ใช้ฐานทรัพยากรธรรมชาติ บรรเทาผลกระทบสิ่งแวดล้อมและลดภัยพิบัติทางธรรมชาติ และมีระบบบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมที่มีประสิทธิภาพบนพื้นฐานการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนตามแนวทางประชารัฐ

7. แผนการปฏิรูปประเทศด้านสาธารณสุข

มีเป้าหมายเพื่อให้ผู้ป่วย ผู้เสี่ยงโรคและผู้สูงอายุได้รับบริการที่มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และทันสมัย มีความรอบรู้ด้านสุขภาพเพิ่มขึ้น สามารถป้องกันและลดโรคที่สามารถป้องกันได้ พร้อมทั้งผู้สูงอายุสามารถดูแลสุขภาพตนเองและได้รับการบริการและรักษาพยาบาลที่มีคุณภาพที่บ้านและในชุมชน

8. แผนการปฏิรูปประเทศด้านสื่อสารมวลชน เทคโนโลยีสารสนเทศ

มีเป้าหมายเพื่อมุ่งเน้นการสร้างดุลยภาพระหว่างเสรีภาพในการทำหน้าที่ของสื่อบนความรับผิดชอบต่อการใช้พื้นที่ที่มีความชอบธรรม และการใช้พื้นที่ดิจิทัลเพื่อการสื่อสารอย่างมีจรรยาบรรณ ดำรงรักษาเสรีภาพของการแสดงออก การรับรู้ของประชาชนด้วยความเชื่อว่าเสรีภาพของการสื่อสารคือเสรีภาพของประชาชนตามแนวทางของประชาธิปไตย และมุ่งเน้นให้สื่อเป็นโรงเรียนของสังคมในการให้ความรู้แก่ประชาชน ปลุกฝังวัฒนธรรมของชาติ และปลูกฝัง ทักษะคิดที่ดี

9. แผนการปฏิรูปประเทศด้านสังคม

มีเป้าหมายเพื่อแก้ไขปัญหาความยากจนและความเหลื่อมล้ำในสังคม การคุ้มครองกลุ่มเปราะบางในสังคม ตลอดจนการสร้างความเป็นธรรมในการเข้าถึงทรัพยากรและแหล่งทุนของประชาชน

10. แผนการปฏิรูปประเทศด้านพลังงาน

มีเป้าหมายเพื่อให้กิจการพลังงานมีการแข่งขันอย่างเป็นธรรมมากขึ้น ภายใต้กลไกตลาดที่เหมาะสม หน่วยงานภาครัฐมีการใช้พลังงานอย่างรับผิดชอบ ประหยัดคุ้มค่า และมีประสิทธิภาพ ตลอดจนมีการใช้พลังงานสะอาดที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม รวมทั้งมีการเผยแพร่สื่อสารข้อมูลการวิเคราะห์ด้านพลังงาน เพื่อสนับสนุนการวางแผนและเตรียมความพร้อมระบบโครงสร้างพื้นฐานของประเทศ และสนับสนุนการเติบโตของพลังงานทางเลือก และสร้างความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้องแก่ประชาชนอย่างต่อเนื่อง โดยกำหนดกิจกรรมปฏิรูปประเทศที่จะส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่อประชาชนอย่างมีนัยสำคัญ จำนวน 5 กิจกรรม ประกอบด้วย 1) ศูนย์อำนวยการบูรณาการเปิดเสรีด้านกิจการไฟฟ้าที่แท้จริง 2) การพัฒนาศูนย์สารสนเทศพลังงานแห่งชาติ 3) การใช้มาตรการบริหารจัดการพลังงานสำหรับหน่วยงานภาครัฐ 4) การพัฒนาปิโตรเคมีระยะที่ 4 เพื่อการเปลี่ยนผ่านระบบเศรษฐกิจหมุนเวียนและสร้างฐานทางเศรษฐกิจใหม่ และ 5) ปรับโครงสร้างกิจการไฟฟ้าและธุรกิจก๊าซธรรมชาติเพื่อเพิ่มการแข่งขัน ทั้งนี้ ในการดำเนินการดังกล่าวจะส่งผลให้พลังงานของประเทศมีความมั่นคง ปริมาณเพียงพอ ประชาชนทุกคนสามารถเข้าถึงได้ และได้รับการบริการที่มีคุณภาพ ในระดับราคาที่ เป็นธรรม

11. แผนการปฏิรูปประเทศด้านการป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบ

มีเป้าหมายเพื่อแก้ปัญหการทุจริตและประพฤติมิชอบ ให้มีการส่งเสริมสนับสนุน และให้ความรู้แก่ประชาชนเกี่ยวกับการทุจริตประพฤติมิชอบ และให้มีมาตรการควบคุม กำกับ ติดตาม การบริหารจัดการของหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชน โดยเฉพาะการปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริตของบุคลากรใช้ดุลยพินิจโดยสุจริต ภายใต้กรอบธรรมาภิบาลและการกำกับกิจการที่ดีอย่างแท้จริง รวมถึงการเปิดเผยข้อมูลข่าวสาร ภาครัฐให้ประชาชนสามารถเข้าถึงและตรวจสอบได้และสนับสนุนแนวร่วมปฏิบัติของภาคเอกชนในการต่อต้านการทุจริตเพื่อขจัดปัญหาการทุจริตที่เกี่ยวข้องกับการติดต่อกับหน่วยงานภาครัฐ

12. แผนการปฏิรูปประเทศด้านการศึกษา

มีเป้าหมายเพื่อยกระดับคุณภาพของการจัดการศึกษาลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา มุ่งความเป็นเลิศและสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ และปรับปรุงระบบการศึกษาให้มีประสิทธิภาพในการใช้ทรัพยากร เพิ่มความคล่องตัวในการรองรับความหลากหลายของการจัดการศึกษา และสร้างเสริมธรรมาภิบาล ซึ่งการศึกษาที่จะได้รับการปฏิรูปจะครอบคลุมถึงการเรียนรู้ตลอดชีวิต มิได้จำกัดเฉพาะการจัดการศึกษาเพื่อคุณวุฒิตามระดับเท่านั้น

13. แผนการปฏิรูปประเทศด้านวัฒนธรรม กีฬา แรงงาน และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

มีเป้าหมายเพื่อให้ประชาชนมีคุณธรรมจริยธรรม เพิ่มมูลค่าทางเศรษฐกิจฐานวัฒนธรรม ประชาชนออกกำลังกายและเล่นกีฬาอย่างสม่ำเสมอ รวมถึงมีความรอบรู้ด้านสุขภาพเพื่อพัฒนาสุขภาพให้แข็งแรง และเป็นฐานในการพัฒนากีฬาชาติ และกำลังคนของประเทศมีทักษะที่เอื้อต่อการสร้างผลิตภาพแรงงานและคุณภาพชีวิตที่ดี

โดย กฟผ.จะเกี่ยวพันในส่วนหนึ่งของประเด็นของการปฏิรูปด้านพลังงาน โดยการเตรียมความพร้อมด้านพลังงานของประเทศ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม ซึ่งเป็นผลมาจากแนวโน้มพลังงานในอนาคตจากสถานการณ์ภายนอก อาทิ การเปลี่ยนมาใช้ระบบโครงข่ายไฟฟ้าอัจฉริยะ (Smart Grid) การลดปริมาณคาร์บอนออกสู่สิ่งแวดล้อม (Carbon Emission) และหันมาใช้พลังงานที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมมากขึ้น รูปแบบประชากรที่กำลังเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุอย่างสมบูรณ์ และการขยายตัวทางเศรษฐกิจของประเทศ ไทย ทุกปัจจัยข้างต้นส่งผลให้มีปริมาณการใช้ไฟฟ้าสูงที่เพิ่มสูงขึ้นเพื่อตอบสนองความต้องการในชีวิตประจำวันและสถานการณ์ภายใน เช่น การบูรณาการเพื่อขับเคลื่อนพัฒนาพลังงาน ความไม่เพียงพอของระบบโครงสร้างพื้นฐานของประเทศ นำไปสู่กิจกรรมปฏิรูปประเทศที่ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของประชาชนอย่างมีนัยสำคัญ สรุปดังนี้

ศูนย์อนุมัติอนุญาตเบ็ดเสร็จ One-Stop-Service ด้านกิจการไฟฟ้าที่แท้จริง โดยการไฟฟ้านครหลวงและการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ร่วมกับสำนักงาน กฟผ. กำหนดมาตรฐานแนวทางปฏิบัติงาน และระบบ KPI ติดตามประเมินผล เพื่ออำนวยความสะดวกแก่ผู้รับบริการที่ได้รับการอนุมัติอนุญาตจากสำนักงาน กฟผ. ให้เชื่อมต่อโครงข่ายไฟฟ้าหรือจ่ายไฟฟ้าเข้าระบบไฟฟ้าเชิงพาณิชย์ (COD) ผ่านเทคโนโลยีดิจิทัลในทุกขั้นตอนได้ตลอดเวลาทุกสถานที่ ตลอด 24 ชั่วโมง (Anywhere, Anyplace, Anytime) โดยมุ่งหวังในการลดระยะเวลาและขั้นตอนที่ไม่จำเป็น และปรับกระบวนการอนุมัติให้รวดเร็วและมีประสิทธิภาพมากขึ้น รวมถึงลดต้นทุนที่เกิดจากระบบที่ไม่มีประสิทธิภาพ

การพัฒนาศูนย์สารสนเทศพลังงานแห่งชาติ โดยมีศูนย์สารสนเทศพลังงานแห่งชาติที่มีประสิทธิภาพในการสื่อสาร และทันต่อสถานการณ์ การให้ข้อมูลสารสนเทศด้านพลังงานที่ทันสมัยเท่าทันกับความผันผวนของตลาดโลก ข้อมูลที่โปร่งใส มีความแม่นยำถูกต้อง เข้าใจง่าย เชื่อถือได้และใช้อ้างอิงได้ และสามารถเข้าถึงได้ด้วยความสะดวกและรวดเร็ว จะทำให้ทุกภาคส่วนมีความเข้าใจด้านพลังงานที่ถูกต้องเพิ่มขึ้น (Energy Literacy) ซึ่งจะนำมาซึ่งความเชื่อมั่นในการกำหนดนโยบายของภาครัฐ นอกจากนี้การที่ภาคเอกชนต่าง ๆ ใน

ธุรกิจพลังงานสามารถเข้าถึงข้อมูลได้อย่างเท่าเทียม จะเป็นการสนับสนุนให้เกิดการแข่งขันในกิจการพลังงาน อีกทั้งยังเป็นการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้กับประเทศ ด้วยการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึกที่ส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจ สังคม และการวางนโยบายของประเทศ

การใช้มาตรการบริหารจัดการพลังงาน (ESCO) สำหรับหน่วยงานภาครัฐ เป็นการขจัดอุปสรรคและเร่งรัดขับเคลื่อนมาตรการตามแผนอนุรักษ์พลังงาน (Energy Efficiency Plan: EEP) เพื่อลดภาระค่าใช้จ่ายให้หน่วยงานราชการในยามที่ประเทศได้รับผลกระทบจาก COVID-19 โดยใช้หลักการเปลี่ยน “ค่าใช้จ่ายสาธารณูปโภคหน่วยราชการ” เป็น “จ้างผู้เชี่ยวชาญจากภาคเอกชนมาลงทุนด้านอนุรักษ์และพลังงานหมุนเวียนให้อาคารของรัฐก่อน” โดยมีสัญญาขอรับรายได้ภายหลังเป็น “เงินส่วนแบ่งจากค่าสาธารณูปโภคที่ตรวจพิสูจน์ว่าประหยัดได้จริง” ตามกลไก มาตรฐาน และขั้นตอน ESCO ที่ได้รับการยอมรับจากองค์กรระหว่างประเทศต่างๆ

ปรับโครงสร้างกิจการไฟฟ้าและธุรกิจก๊าซธรรมชาติเพื่อเพิ่มการแข่งขัน กิจการไฟฟ้าของประเทศไทย อยู่ในช่วงสำคัญของการเปลี่ยนผ่านภายใต้สถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทั้งจากปัจจัยภายในประเทศและสถานการณ์ภายนอกประเทศ อย่างไรก็ตาม การดำเนินการตามแผนพัฒนากำลังผลิตไฟฟ้าของประเทศไทย (Power Development Plan: PDP) ให้สอดคล้องกับความต้องการใช้ไฟฟ้า โดยคำนึงถึง

- ความมั่นคงระบบไฟฟ้า สิ่งแวดล้อม และภาระค่าใช้จ่ายของผู้ใช้ไฟฟ้า รวมถึงปัญหาการยอมรับของประชาชนในพื้นที่ก่อสร้างโรงไฟฟ้า

- พฤติกรรมผู้ใช้ไฟฟ้ามีการเปลี่ยนแปลงไป ผู้ใช้ไฟฟ้าทุกขนาด เริ่มหันมาใช้พลังงานทางเลือกในการผลิตไฟฟ้าด้วยตัวเองมากขึ้น เช่น ติดตั้งอุปกรณ์เพื่อผลิตไฟฟ้าจากพลังงานแสงอาทิตย์ใช้เอง เพื่อมุ่งหวังที่จะสามารถเป็นทั้งผู้ผลิตและผู้ใช้ในเวลาเดียวกัน (Prosumer) ส่งผลต่อ ปริมาณการใช้ไฟฟ้าของ Prosumer หายไปจากระบบผลิตมากขึ้นเรื่อยๆ แต่ในขณะเดียวกันได้สร้างความผันผวนให้กับความต้องการใช้ไฟฟ้ารวมของประเทศเพิ่มขึ้น ทำให้การไฟฟ้าต้องลงทุนปรับปรุงระบบไฟฟ้าเพื่อเสริมความมั่นคงให้รองรับความเสี่ยงของการดำเนินงานในส่วนนี้มากขึ้น แต่กลับมีรายได้จากหน่วยขายไฟฟ้าลดลง จึงมีความจำเป็นที่หน่วยงานที่เกี่ยวข้องจะต้องร่วมกันกำหนดเงื่อนไขและรูปแบบการส่งเสริมการผลิตไฟฟ้าจากพลังงานทดแทน และรูปแบบโครงสร้างกิจการไฟฟ้าที่เหมาะสมกับแนวโน้มของ “Prosumer” ที่จะเพิ่มขึ้นในอนาคต

- โครงสร้างการบริหารจัดการด้านไฟฟ้าของประเทศ การกำกับดูแลของหน่วยงานด้านไฟฟ้าที่กระจายอยู่ในหลายกระทรวง ขาดการบูรณาการเป้าหมายร่วมกันอย่างชัดเจน อาทิ การแก้ไขปัญหาไฟฟ้าดับกรณีเหตุฉุกเฉิน การไม่บูรณาการข้อมูลการผลิตและการรับซื้อไฟฟ้าของผู้ผลิตไฟฟ้าย่อยเล็กมาก รวมทั้งข้อมูลและแผนการลงทุนระบบส่งและระบบจำหน่าย ส่งผลให้เกิดความซ้ำซ้อนในการลงทุนและการใช้โครงสร้างพื้นฐานอย่างไม่มีประสิทธิภาพ เป็นต้น

จากปัญหาข้างต้น ทำให้เกิดการปฏิรูปและขับเคลื่อนการพัฒนาด้านพลังงาน โดยได้มีการปรับปรุงแนวทางการจัดทำแผน PDP เพื่อมุ่งหวัง การปรับโครงสร้างกิจการไฟฟ้าเพื่อเพิ่มการแข่งขัน ผลักดันการใช้งานโครงสร้างพื้นฐานที่บูรณาการกันระหว่างระบบส่งและระบบจำหน่ายอย่างคุ้มค่าโปร่งใสและเป็นธรรม โดย

เร่งการเปิดสิทธิการใช้ประโยชน์จากระบบส่งและระบบจำหน่ายของการไฟฟ้าในเชิงพาณิชย์ (Third Party Access) และเร่งกำหนดอัตราค่าใช้บริการอย่างเป็นธรรม เพื่อเพิ่มการแข่งขันในกิจการไฟฟ้าให้มากขึ้น

1.3 แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560-2564)

สำนักนายกรัฐมนตรีและสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติได้จัดทำแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ จัดทำบนพื้นฐานของยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2560-2579) ซึ่งเป็นแผนแม่บทหลักของการพัฒนาประเทศ และเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals: SDGs) รวมทั้งการปรับโครงสร้างประเทศไทยไปสู่ประเทศไทย 4.0 เพื่อเป้าประสงค์กำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศ โดย กฟผ. ได้นำแนวทางและกรอบยุทธศาสตร์การพัฒนาของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 พ.ศ. 2560-2564 มาเป็นแนวนโยบายภาครัฐเพื่อประกอบการวางแผนยุทธศาสตร์ซึ่งทิศทางและกรอบยุทธศาสตร์ดังกล่าวประกอบไปด้วย

1. ยุทธศาสตร์การเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์

เน้นการพัฒนาคุณภาพคนในแต่ละช่วงวัย โดยมุ่งหวังคนไทยมีทัศนคติและพฤติกรรมตามบรรทัดฐานที่ดีของสังคม ได้รับการศึกษาที่มีคุณภาพสูงตามมาตรฐานสากล และสามารถเรียนรู้ด้วยตนเองอย่างต่อเนื่อง มีสุขภาวะที่ดีขึ้น โดยมีแนวทางการพัฒนา ได้แก่ การปรับเปลี่ยนค่านิยมคนไทย พัฒนาศักยภาพคนให้มีทักษะยกระดับคุณภาพการศึกษา ลดปัจจัยเสี่ยงด้านสุขภาพ เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการระบบสุขภาพภาครัฐและปรับระบบการเงินการคลังด้านสุขภาพ พัฒนาระบบการดูแลและสร้างสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมกับสังคมสูงวัย และผลักดันให้สถาบันทางสังคมมีส่วนร่วมพัฒนาประเทศอย่างเข้มแข็ง

2. ยุทธศาสตร์การสร้างความเป็นธรรม และลดความเหลื่อมล้ำในสังคม

ความต้องการลดความเหลื่อมล้ำและสร้างความเป็นธรรมในสังคมไทย รวมถึงการลดความแตกต่างในการเข้าถึงกระบวนการยุติธรรมและเทคโนโลยีของกลุ่มด้อยโอกาสและพื้นที่ห่างไกล โดยมีแนวทางการพัฒนาที่สำคัญ คือ การเพิ่มโอกาสการเข้าถึงบริการที่มีคุณภาพของรัฐ การกระจายการบริการภาครัฐไปยังพื้นที่ต่างๆ ให้ครอบคลุม และเสริมสร้างศักยภาพของชุมชน รวมถึงเศรษฐกิจฐานรากในชุมชน เพื่อมุ่งหวังให้ชุมชนสามารถพึ่งพาตนเองได้

3. ยุทธศาสตร์การสร้างการแข่งขันทางเศรษฐกิจและแข่งขันได้อย่างยั่งยืน

ให้ความสำคัญกับการเติบโตทางเศรษฐกิจตามศักยภาพและมีเสถียรภาพ การทุนภาครัฐและเอกชนขยายตัว มุ่งเน้นเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน และพัฒนาเศรษฐกิจรายสาขา ทั้งภาคเกษตร อุตสาหกรรม นิเวศ บริการ การท่องเที่ยว โดยเน้นการพัฒนาเศรษฐกิจองค์รวมทั้งในด้านการคลังและการเงิน และมุ่งเน้นเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันภาคผลิตและบริการ

4. ยุทธศาสตร์การเติบโตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน

มุ่งเน้น การรักษาและฟื้นฟูทรัพยากรธรรมชาติ สร้างความมั่นคงทางน้ำและสร้างคุณภาพสิ่งแวดล้อมที่ดี ลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก และเพิ่มการบริหารจัดการเพื่อลดความเสี่ยงจากภัยพิบัติ โดยมีแนวทางการพัฒนาที่เน้น การฟื้นฟู และสร้างความมั่นคงกับทรัพยากรธรรมชาติ แก้ไขปัญหาสิ่งแวดล้อม เพิ่มขีด

ความสามารถในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของภูมิอากาศ และบริหารจัดการความขัดแย้งด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

5. ยุทธศาสตร์การเสริมความมั่นคงแห่งชาติ เพื่อการพัฒนาประเทศสู่ความมั่นคงและยั่งยืน

ให้ความสำคัญกับการปกป้องและเชิดชูสถาบันพระมหากษัตริย์ให้เป็นสถาบันหลักของประเทศ ประชาชนมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาความมั่นคง ควบคู่ไปกับมีแผนงานความมั่นคงที่มีการบูรณาการสอดคล้องกับนโยบายพัฒนาเศรษฐกิจในทุกมิติ ทั้งมิติเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม โดยมีแนวทางการพัฒนา การรักษา ความมั่นคงภายใน การส่งเสริมศักยภาพป้องกันประเทศ และส่งเสริมความร่วมมือกับต่างชาติ ด้านความมั่นคง เพื่อบูรณาการความร่วมมือเพื่อรักษาผลประโยชน์ในทุกมิติ

6. ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการในภาครัฐ การป้องกันทุจริตประพฤติดมิชอบ และธรรมาภิบาลในสังคมไทย

ปฏิรูปการบริหารจัดการภาครัฐให้เกิดผลสัมฤทธิ์อย่างจริงจัง มุ่งเน้นการบริหารจัดการภาครัฐมีความ โปร่งใส มีประสิทธิภาพ มีความรับผิดชอบและตรวจสอบได้อย่างเป็นธรรม โดยมุ่งเน้นพัฒนาการปรับปรุง โครงสร้างหน่วยงานเพิ่มเติม และยกระดับการให้บริการสาธารณะ สร้างกลไกการตรวจสอบการเงินการคลัง ภาครัฐ เพิ่มการบริหารจัดการองค์กรท้องถิ่น และป้องกันปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบ

7. ยุทธศาสตร์การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและระบบโลจิสติกส์

มุ่งเน้นการลดความเข้มข้นของการใช้พลังงานและลดต้นทุนโลจิสติกส์ของประเทศ จัดการระบบการ ขนส่งทั้งทางบก ทางน้ำและทางอากาศ โดยมุ่งเน้นพัฒนาในส่วนของ โครงสร้างพื้นฐานและระบบการขนส่ง ยกระดับระบบจัดการโลจิสติกส์ การพัฒนาเศรษฐกิจดิจิทัล พัฒนาด้านสาธารณูปการ (น้ำประปา) และการ จัดการด้านพลังงาน โดยการเพิ่มสัดส่วนการใช้พลังงานทดแทนต่อการใช้ปริมาณการใช้พลังงานขั้นสุดท้าย และลดการพึ่งพาก๊าซธรรมชาติในการผลิตไฟฟ้า

8. ยุทธศาสตร์การพัฒนาวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี วิจัย และนวัตกรรม

มุ่งเน้นการพัฒนาความเข้มแข็งในการขับเคลื่อนด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีของประเทศ รวมถึง การยกระดับความสามารถในการประยุกต์ใช้วิทยาศาสตร์ในการแข่งขันของภาคผลิตและบริการ รวมถึง คุณภาพชีวิตของประชาชน โดยมุ่งเน้นในการส่งเสริมการวิจัย ส่งเสริมการสร้างสรรค์นวัตกรรมที่ผสมการใช้ เทคโนโลยี รวมถึงการพัฒนาสภาพแวดล้อมของการพัฒนาวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี วิจัย และนวัตกรรม

9. ยุทธศาสตร์การพัฒนาภาค เมือง และพื้นที่เศรษฐกิจ

มุ่งพัฒนาในส่วนของการลดช่องว่างรายได้ระหว่างภาคและมีการกระจายรายได้ที่เป็นธรรมมากขึ้น เพิ่มจำนวนเมืองศูนย์กลางของจังหวัดสำหรับคนทุกกลุ่มในสังกัด เน้นการลดความเข้มข้นของการใช้พลังงาน และลดต้นทุนโลจิสติกส์ของประเทศ จัดการระบบการขนส่งทั้งทางบก ทางน้ำและทางอากาศ โดยมุ่งเน้น พัฒนาในส่วนของ โครงสร้างพื้นฐานและระบบการขนส่ง ยกระดับระบบจัดการโลจิสติกส์ การพัฒนาเศรษฐกิจ ดิจิทัล พัฒนาด้านสาธารณูปการ (น้ำประปา) และการจัดการด้านพลังงาน โดยการเพิ่มสัดส่วนการใช้พลังงาน ทดแทนต่อการใช้ปริมาณการใช้พลังงานขั้นสุดท้าย และลดการพึ่งพาก๊าซธรรมชาติในการผลิตไฟฟ้า สร้าง

พื้นที่ฐานเศรษฐกิจหลักในที่มีประสิทธิภาพสูง รวมทั้งเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม และการเพิ่มมูลค่าในพื้นที่เศรษฐกิจใหม่ โดยมีแนวทางการพัฒนาเพื่อสร้างโอกาสทางเศรษฐกิจให้กระจายทั่วถึง พัฒนาสิ่งแวดล้อมในเมืองให้มีความน่าอยู่ รวมถึงการพัฒนาพื้นที่เศรษฐกิจ ในส่วนพื้นที่เดิมให้มีการขยายตัวอย่างสมดุล ขณะที่ส่วนพื้นที่ใหม่ให้มีการเติบโตอย่างยั่งยืน

10. ยุทธศาสตร์ความร่วมมือระหว่างประเทศเพื่อการพัฒนา

มุ่งให้เกิดการประสานและพัฒนาความร่วมมือกันระหว่างประเทศ ในประเด็นการมีเครือข่ายการเชื่อมโยงตามแนวระเบียง และการส่งเสริมให้ประเทศไทยเป็นฐานเศรษฐกิจในภูมิภาค อนุภูมิภาค อาเซียน และเอเชีย โดยมุ่งพัฒนาในภาคส่วนความเชื่อมโยงด้านการคมนาคมขนส่ง โลจิสติกส์ และโทรคมนาคม ขยายความร่วมมือทางการค้า และส่งเสริม บูรณาการภารกิจ ด้านความร่วมมือระหว่างประเทศ

โดย กฟผ. ใช้ทิศทางและกรอบยุทธศาสตร์การพัฒนาของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 พ.ศ. 2560–2564 เป็นแนวนโยบายภาครัฐประกอบการวางแผนยุทธศาสตร์ ซึ่งทิศทางและกรอบยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของ กฟผ. ประกอบไปด้วย

ยุทธศาสตร์ที่ 3 ยุทธศาสตร์การสร้างความเข้มแข็งทางเศรษฐกิจและแข่งขันได้อย่างยั่งยืน

การวางรากฐานการพัฒนาอุตสาหกรรมสำหรับอนาคต โดยมุ่งเน้นการส่งเสริมอุตสาหกรรมสำคัญเดิมให้สามารถต่อยอดสู่อุตสาหกรรมแห่งอนาคต รวมถึงสร้างรากฐานอุตสาหกรรมใหม่บนพื้นฐานความเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม

ยุทธศาสตร์ที่ 4 ยุทธศาสตร์การเติบโตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน

สนับสนุนแผนงานการลดก๊าซเรือนกระจกที่เหมาะสมของประเทศ (NAMA Road Map) โดยการปรับปรุงประสิทธิภาพการผลิตไฟฟ้าจากเชื้อเพลิงชีวมวล และการผลิตไฟฟ้าจากพลังงานทดแทน

ยุทธศาสตร์ที่ 7 การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและระบบโลจิสติกส์

ส่งเสริมการประหยัดพลังงาน เช่น สนับสนุนด้านการเงินและสร้างแรงจูงใจในการส่งเสริมการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม หรือการปรับปรุงโครงสร้างพลังงานให้สะท้อนต้นทุนที่แท้จริง เพื่อสร้างแรงจูงใจให้ประชาชนปรับเปลี่ยนการใช้พลังงาน

การจัดหาพลังงานให้เพียงพอและสร้างความมั่นคงในการผลิตพลังงาน โดยการพัฒนาาระบบส่งและระบบจำหน่ายไฟฟ้าให้มีขีดความสามารถในการรองรับ ปริมาณพลังไฟฟ้า รวมถึงสำรวจและพัฒนาแหล่งปิโตรเลียมใหม่ และผลักดันการใช้ประโยชน์การใช้ประโยชน์จากก๊าซธรรมชาติให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

พัฒนาศักยภาพการบริหาร การจัดการ และการผลิตพลังงานทดแทนและพลังงานสะอาด โดยการพัฒนากระบวนการจัดการข้อมูล การจัดการต้นทุนที่เหมาะสมเป็นธรรมทั้งต่อผู้ผลิตและผู้บริโภค ส่งเสริมการผลิตการใช้เชื้อเพลิงชีวภาพ และวิจัยและพัฒนาพลังงานทดแทนเพื่อให้สามารถลดต้นทุนและมีความคุ้มค่าเชิงพาณิชย์

1.4 แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566 -2570) (ฉบับปรับปรุงตามผลการรับฟังความเห็นจากประชาชน)

(ร่าง) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 ได้ระบุทิศทางและประเด็นการพัฒนาของประเทศในระยะที่สองของยุทธศาสตร์ชาติ โดยเป็นแผนที่จัดทำขึ้น ภายใต้กระแสแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญของโลก ทั้งในส่วนที่สามารถคาดการณ์ได้ถึงผลกระทบที่ชัดเจนและไม่ชัดเจน อาทิ ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีอย่างพลิกผัน การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากรสู่สังคมสูงวัย และภาวะโลกร้อนจากการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ ร่วมกับปัจจัยเร่งจากการแพร่ระบาดของโรค COVID-19 ที่ก่อให้เกิดผลกระทบต่อประเทศไทยในหลากหลายมิติ ซึ่งนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงอย่างมาก ซึ่งแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวสามารถนำมาซึ่งโอกาส รวมถึงความเสี่ยงที่มีผลต่อการพัฒนาประเทศไทยในระยะต่อไปให้เกิดผลสำเร็จ หรือเป็นอุปสรรคหน่วงรั้งการขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศให้ไม่สามารถบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ขึ้นอยู่กับบริบทหรือศักยภาพและขีดความสามารถของประเทศในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ด้วยเหตุนี้การกำหนดทิศทางการพัฒนาประเทศในระยะของแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 13 จึงมีวัตถุประสงค์เพื่อ ครอบคลุมตั้งแต่ระดับโครงสร้าง นโยบาย และกลไก เพื่อมุ่งสู่สังคมที่ก้าวหน้าทันพลวัตของโลก และเกื้อหนุนให้คนไทยมีโอกาสที่จะพัฒนาตนเองได้อย่างเต็มศักยภาพ พร้อมกับการยกระดับกิจกรรมการผลิตและการให้บริการให้สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มที่สูงขึ้น โดยอยู่บนพื้นฐานของความยั่งยืนทางสิ่งแวดล้อม โดยมีเป้าหมายหลักของการพัฒนาจำนวน 5 ประการ ได้แก่

1. การปรับโครงสร้างการผลิตสู่เศรษฐกิจฐานนวัตกรรม มุ่งยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันของภาคการผลิตและบริการสำคัญ ผ่านการผลักดันส่งเสริมการสร้างมูลค่าเพิ่มโดยใช้นวัตกรรม และความคิดสร้างสรรค์ ที่ตอบโจทย์สังคมยุคใหม่และเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม
2. การพัฒนาคนสำหรับโลกยุคใหม่ มุ่งพัฒนาให้คนไทยมีทักษะและคุณลักษณะที่เหมาะสมกับโลกยุคใหม่ เร่งรัดการเตรียมพร้อมกำลังคนให้มีคุณภาพสอดคล้องกับความต้องการของตลาดแรงงาน รวมทั้งให้ความสำคัญกับการสร้างหลักประกันและความคุ้มครองทางสังคมที่สามารถส่งเสริมความมั่นคงในชีวิต
3. การมุ่งสู่สังคมแห่งโอกาสและความเป็นธรรม ลดความเหลื่อมล้ำทางเศรษฐกิจและสังคม และการแข่งขันของภาคธุรกิจ สนับสนุนช่วยเหลือกลุ่มเปราะบางและผู้ด้อยโอกาสให้มีโอกาสในการเลื่อนสถานะทางเศรษฐกิจและสังคม และจัดให้มีบริการสาธารณะที่มีคุณภาพอย่างทั่วถึงและเท่าเทียมในทุกพื้นที่
4. การเปลี่ยนผ่านการผลิตและบริโภคไปสู่ความยั่งยืน มุ่งลดการก่อกมลพิษ ควบคู่ไปกับการผลักดันให้เกิดการใช้ทรัพยากรธรรมชาติอย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนลดปริมาณการปล่อยก๊าซเรือนกระจกเพื่อให้ประเทศไทยบรรลุเป้าหมายความเป็นกลางทางคาร์บอนภายในปี พ.ศ. 2593
5. การเสริมสร้างความสามารถของประเทศในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงและความเสี่ยงภายใต้บริบทโลกใหม่ มุ่งสร้างความพร้อมในการรับมือกับสังคมสูงวัย การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ ภัยโรคระบาด และภัยคุกคามทางไซเบอร์ พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและการเปลี่ยนแปลงสู่ดิจิทัล

เพื่อให้การถ่ายทอดเป้าหมายหลักไปสู่การขับเคลื่อนที่ชัดเจนในลักษณะของวาระการพัฒนา (Agenda) ดังนั้น แผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 13 จึงได้กำหนดหมุดหมายการพัฒนา จำนวน 13 ประการ แบ่งออกเป็น 4 มิติ ดังนี้

1. มิติภาคการผลิตและบริการเป้าหมาย
2. มิติโอกาสและความเสมอภาคทางเศรษฐกิจและสังคม
3. มิติความยั่งยืนของทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
4. มิติปัจจัยผลักดันการพลิกโฉมประเทศ

ตารางที่ 2 : เป้าหมายการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมในแต่ละมิติ

หมุดหมาย	เป้าหมาย
มิติภาคการผลิตและบริการเป้าหมาย	
1. ไทยเป็นประเทศชั้นนำด้านสินค้าเกษตรและเกษตรแปรรูปมูลค่าสูง	● มูลค่าเพิ่มของสินค้าเกษตรและเกษตรแปรรูปสูงขึ้น ● พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและระบบบริหารจัดการ เพื่อคุณภาพความมั่นคงอาหาร และความยั่งยืนของภาคเกษตร ● เพิ่มศักยภาพและบทบาทของผู้ประกอบการเกษตรในฐานะหุ้นส่วนเศรษฐกิจของห่วงโซ่อุปทานที่ได้รับส่วนแบ่งประโยชน์อย่างเหมาะสมและเป็นธรรม
2. ไทยเป็นจุดหมายของการท่องเที่ยวที่เน้นคุณภาพและความยั่งยืน	● การท่องเที่ยวไทยเป็นการท่องเที่ยวคุณภาพสูงที่เชื่อมโยงกับอุตสาหกรรมและบริการที่มีศักยภาพอื่น ● การปรับโครงสร้างการท่องเที่ยวให้พึ่งพานักท่องเที่ยวในประเทศ และมีการกระจายโอกาสทางเศรษฐกิจมากขึ้น ● การท่องเที่ยวไทยมีการบริหารจัดการอย่างยั่งยืนในทุกมิติ
3. ไทยเป็นฐานการผลิตยานยนต์ไฟฟ้าที่สำคัญของโลก	● การสร้างอุปสงค์ของรถยนต์ไฟฟ้าประเภทต่าง ๆ เพื่อการใช้ในประเทศและส่งออก ● ผู้ประกอบการเดิมสามารถปรับตัวไปสู่การผลิตยานยนต์ไฟฟ้าและมีการลงทุนเทคโนโลยียานยนต์ไฟฟ้าที่สำคัญภายในประเทศ ● การสร้างความพร้อมของปัจจัยสนับสนุนอย่างเป็นระบบ
4. ไทยเป็นศูนย์กลางทางการแพทย์และสุขภาพมูลค่าสูง	● ไทยมีศักยภาพในการสร้างมูลค่าทางเศรษฐกิจจากสินค้าและบริการสุขภาพ ● องค์ความรู้ด้านการแพทย์และสาธารณสุขมีศักยภาพเอื้อต่อการสร้างมูลค่าเพิ่มในสินค้าและบริการทางสุขภาพ

หมวดหมาย	เป้าหมาย
	- ประชาชนไทยได้รับความเป็นธรรมในการเข้าถึงบริการสุขภาพ - การเปลี่ยนผ่านการผลิตและบริโภคไปสู่ความยั่งยืน
5. ไทยเป็นประตูการค้าการลงทุนและยุทธศาสตร์ทางโลจิสติกส์ที่สำคัญของภูมิภาค	- ไทยเป็นประตูการค้าการลงทุนในภูมิภาค - ไทยเป็นห่วงโซ่อุปทานของภูมิภาค - ไทยเป็นประตูและทางเชื่อมโครงข่ายคมนาคมและโลจิสติกส์ของภูมิภาค
6. ไทยเป็นศูนย์กลางอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์อัจฉริยะและอุตสาหกรรมดิจิทัลของอาเซียน	- เศรษฐกิจดิจิทัลภายในประเทศมีการขยายตัวเพิ่มขึ้น - การส่งออกของอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์อัจฉริยะของประเทศเพิ่มขึ้น - อุตสาหกรรมดิจิทัลและอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์อัจฉริยะของประเทศมีความเข้มแข็งขึ้น
มิติโอกาสและความเสมอภาคทางเศรษฐกิจและสังคม	
7. ไทยมีวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่เข้มแข็ง มีศักยภาพสูง และสามารถแข่งขันได้	- วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมีสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยต่อการเติบโตและแข่งขันได้ - วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมีศักยภาพสูงในการดำเนินธุรกิจสามารถยกระดับและปรับตัวเข้าสู่การแข่งขันใหม่ - วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมสามารถเข้าถึงและได้รับการส่งเสริมอย่างมีประสิทธิภาพจากภาครัฐ
8. ไทยมีพื้นที่และเมืองอัจฉริยะที่น่าอยู่ ปลอดภัย เติบโตได้อย่างยั่งยืน	- การเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจของภาคและการลงทุนในเขตเศรษฐกิจพิเศษขยายตัวเพิ่มขึ้น - ความไม่เสมอภาคในการกระจายรายได้ของภาคลดลง - การพัฒนาเมืองให้มีความน่าอยู่ อย่างยั่งยืน มีความพร้อมในการรับมือและปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงทุกรูปแบบ เพื่อให้ประชาชนทุกกลุ่มมีคุณภาพชีวิตที่ดีอย่างทั่วถึง
9. ไทยมีความยากจนข้ามรุ่นลดลงและคนไทยทุกคนมีความคุ้มครองทางสังคมที่เพียงพอ เหมาะสม	- ครัวเรือนที่มีแนวโน้มกลายเป็นครัวเรือนยากจนข้ามรุ่น มีโอกาสในการเลื่อนสถานะทางเศรษฐกิจและสังคมจนสามารถหลุดพ้นจากความยากจนได้อย่างยั่งยืน - คนไทยทุกช่วงวัยได้รับความคุ้มครองทางสังคมที่เพียงพอต่อการดำรงชีวิต

หมวดหมู่	เป้าหมาย
มิติความยั่งยืนของทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม	
10. ไทยมีเศรษฐกิจหมุนเวียนและสังคมคาร์บอนต่ำ	● การเพิ่มมูลค่าจากเศรษฐกิจหมุนเวียน และการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ ● การอนุรักษ์ ฟื้นฟูและใช้ประโยชน์จากทรัพยากรธรรมชาติอย่างยั่งยืน ● การสร้างสังคมคาร์บอนต่ำและยั่งยืน
11. ไทยสามารถลดความเสี่ยงและผลกระทบจากภัยธรรมชาติและการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ	● ความเสียหายและผลกระทบจากภัยธรรมชาติและการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศลดลง ● ความเสี่ยงจากภัยธรรมชาติและการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศลดลง ● สังคมไทยมีภูมิคุ้มกันจากภัยธรรมชาติและการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ
มิติปัจจัยผลักดันการพลิกโฉมประเทศ	
12. ไทยมีกำลังคนสมรรถนะสูง มุ่งเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ตอบโจทย์การพัฒนาแห่งอนาคต	● คนไทยได้รับการพัฒนาอย่างเต็มศักยภาพในทุกช่วงวัย มีสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับโลกยุคใหม่ มีคุณลักษณะตามบรรทัดฐานที่ดีของสังคม มีคุณธรรม จริยธรรม และมีภูมิคุ้มกันต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างพลิกโฉมฉับพลันของโลก สามารถดำรงชีวิตร่วมกันในสังคมได้อย่างสงบสุข ● กำลังคนมีสมรรถนะสูง สอดคล้องกับความต้องการของภาคการผลิตเป้าหมาย และสามารถสร้างงานอนาคต ● ประชาชนทุกกลุ่มเข้าถึงการเรียนรู้ตลอดชีวิต
13. ไทยมีภาครัฐที่ทันสมัย มีประสิทธิภาพ และตอบโจทย์ประชาชน	● การบริการภาครัฐ มีคุณภาพ เข้าถึงได้ ● ภาครัฐที่มีขีดสมรรถนะสูง คล่องตัว

โดยสรุป จากกรอบแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566 - 2570) (ฉบับปรับปรุงตามผลการรับฟังความเห็นจากประชาชน) มีประเด็นหลักที่เกี่ยวข้องกับ กฟภ. จำนวน 3หมวดหมู่หลัก ได้แก่

1. หมวดหมู่ที่ 3 มิติภาคการผลิตและบริการเป้าหมาย ไทยเป็นฐานการผลิตยานยนต์ไฟฟ้าของอาเซียน กล่าวคือ กฟภ. ควรมีวิธีในการจัดการรองรับปริมาณไฟฟ้าให้เพียงพอบริการภายในประเทศ ซึ่งมีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้นในทุกภาคส่วน ทั้งในส่วนของภาครัฐ ภาคเอกชน รวมถึงประชาชนทั่วไป โดยสร้าง

หลักประกันในการขับเคลื่อนสู่ระบบการขับเคลื่อนด้วยพลังงานไฟฟ้าทั้งหมด อาทิ การจัดเตรียมสถานีอัดประจุไฟฟ้าอย่างเพียงพอครอบคลุมเส้นทางคมนาคมสำคัญทั่วประเทศ

2. หมายเหตุที่ 5 ไทยเป็นประตูการค้าการลงทุนและยุทธศาสตร์ทางโลจิสติกส์ที่สำคัญของภูมิภาค อาจกล่าวได้ว่า กฟภ. มีหน้าที่ในพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน ด้านระบบไฟฟ้าทั่วพื้นที่ 74 จังหวัดให้มีความเสถียรเพื่อสนับสนุนการลงทุนและการค้าที่มาจากต่างประเทศโดยเฉพาะเขตเศรษฐกิจพิเศษ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งในการสนับสนุนความน่าลงทุนของประเทศจากกลุ่มนักลงทุนต่างชาติซึ่งต้องการเข้ามาตั้งฐานการผลิตในแถบภูมิภาคอาเซียน และ และอนุภูมิภาคุ่มแม่น้ำโขง

3. หมายเหตุที่ 10 มิติความยั่งยืนของทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ไทยมีเศรษฐกิจหมุนเวียนและสังคมคาร์บอนต่ำ กล่าวคือ ภาครัฐตั้งเป้าหมายต้องการมีเศรษฐกิจหมุนเวียนและเป็นสังคมคาร์บอนต่ำ ดังนั้น กฟภ. ควรตั้งเป้าหมายการพัฒนาการเลือกใช้พลังงานหมุนเวียนเป็นรูปแบบหลักในการจำหน่ายไฟฟ้าของประเทศ แทนการเลือกใช้พลังงานเชื้อเพลิง อีกทั้งพัฒนาวิธีการและระบบโครงข่ายเพื่อให้เกิดการซื้อขายไฟฟ้าในรูปแบบตลาดเสรี เพื่อส่งเสริมการผลิตไฟฟ้าจากพลังงานหมุนเวียนของผู้ผลิตรายย่อยในประเทศ และ ผลักดันรถยนต์พลังงานไฟฟ้าให้กลายเป็นทางเลือกหลักในการเดินทางของประเทศ โดยมุ่งหวังลดปัญหาสิ่งแวดล้อม ควบคู่ไปกับการพัฒนาเศรษฐกิจที่ยั่งยืนของประเทศ

ในส่วนของหมายเหตุรองที่ กฟภ. สามารถช่วยสนับสนุนความสำเร็จ ประกอบด้วย 3 หมายเหตุรอง ได้แก่

1. หมายเหตุที่ 1 ไทยเป็นประเทศชั้นนำด้านสินค้าเกษตรและเกษตรแปรรูปมูลค่าสูง โดยทาง กฟภ. สามารถเป็นส่วนหนึ่งในการส่งเสริมผลิตภัณฑ์เกษตร โดยเลือกทำสัญญาซื้อขายไฟฟ้าจากโรงไฟฟ้ารายย่อยเพื่อนำไปจำหน่าย จากโรงไฟฟ้าชุมชนชีวมวล

2. หมายเหตุที่ 2 ไทยเป็นจุดหมายของการท่องเที่ยวที่เน้นคุณภาพและความยั่งยืน หนึ่งในปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจท่องเที่ยว คือสาธารณูปโภคพื้นฐานทั่วถึง ดังนั้น กฟภ. ควรสนับสนุนในการนำส่งไฟฟ้าโดยการนำส่งระบบสายส่งในพื้นที่ห่างไกล เช่น เกาะ หรือพื้นที่ห่างไกลเพื่อเป็นส่วนหนึ่งในการเพิ่มจำนวนนักท่องเที่ยวให้มากขึ้นในพื้นที่

3. หมายเหตุที่ 9 ไทยมีความยากจนข้ามรุ่นลดลง และคนไทยทุกคนมีความคุ้มครองทางสังคมที่เพียงพอ เหมาะสม กล่าวคือ กฟภ. สามารถมีส่วนร่วมโดยการคุ้มครองทางสังคมที่เพียงพอ โดยการขยายโครงสร้างสายส่งไฟฟ้าไปยังทุกพื้นที่ของประเทศไทยอย่างทั่วถึง

1.5 นโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยการพัฒนาดิจิทัล เพื่อเศรษฐกิจและสังคม (พ.ศ. 2561 - 2580)

ตามนโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยความมั่นคงแห่งชาติ (พ.ศ. 2562 - 2565) ที่กำหนดแนวทางการพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม ยึดถือหลักการพื้นฐาน คือ “ความสอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาประเทศ การใช้ประโยชน์สูงสุดจากพลวัตของเทคโนโลยีดิจิทัล การประกันการเข้าถึงของคนทุกกลุ่ม การวางแผนจากข้อมูลความพร้อมของประเทศ และการรวมพลังทุกภาคส่วนในการขับเคลื่อนนโยบายและแผนระดับชาติฯ” โดยให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ 20 ปี แบ่งออกเป็น จำนวน 6 ยุทธศาสตร์ ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัลประสิทธิภาพสูงให้ครอบคลุมทั่วประเทศ (เข้าถึงพร้อมใช้ง่ายได้)

มุ่งพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัลที่ทันสมัย ประชาชนทุกคนสามารถเข้าถึงและใช้ประโยชน์ได้แบบทุกที่ ทุกเวลา อย่างมีคุณภาพด้วยอินเทอร์เน็ตความเร็วสูงที่รองรับความต้องการ และราคาค่าบริการที่ต้องจ่ายจะต้องไม่เป็นอุปสรรคในการเข้าถึงบริการดิจิทัลอีกต่อไป เพื่อให้ในอนาคต อินเทอร์เน็ตความเร็วสูงกลายเป็นหนึ่งในสาธารณูปโภคขั้นพื้นฐานของประเทศ

ยุทธศาสตร์ที่ 2 ขับเคลื่อนเศรษฐกิจด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล (ขับเคลื่อน New S-Curve เพิ่มศักยภาพสร้างธุรกิจ เพิ่มมูลค่า)

เป็นการเร่งส่งเสริมเศรษฐกิจด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Economy Acceleration) โดยมุ่งเน้นการสร้างระบบนิเวศสำหรับธุรกิจดิจิทัล (Digital Business Ecosystem) ควบคู่กับการพัฒนาระบบโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัล และการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีดิจิทัลในเชิงธุรกิจ รวมถึงการกระตุ้นให้ภาคเอกชนตระหนักถึงความสำคัญ และความจำเป็นที่จะต้องเรียนรู้และปรับปรุงแนวทางการทำธุรกิจด้วยการใช้เทคโนโลยี โดยเฉพาะอย่างยิ่งธุรกิจขนาดกลางและเล็ก (SMEs) รวมถึงธุรกิจใหม่ (Startup) ในด้านเศรษฐกิจชุมชน เทคโนโลยีดิจิทัลจะช่วยเชื่อมโยงท้องถิ่นกับตลาดโลก สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้าชุมชน

ยุทธศาสตร์ที่ 3 สร้างสังคมคุณภาพที่ทั่วถึงเท่าเทียมด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล (สร้างการมีส่วนร่วม การใช้ประโยชน์อย่างทั่วถึงและเท่าเทียม)

เป็นการสร้างสังคมดิจิทัลที่มีคุณภาพ (Digital Society) มุ่งหวังที่จะลดความเหลื่อมล้ำทางโอกาสของประชาชนที่เกิดจากการเข้าถึงโครงสร้างพื้นฐาน การขาดความรู้ความเข้าใจในเรื่องเทคโนโลยีดิจิทัล หรือการไม่สามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารผ่านเทคโนโลยีดิจิทัลที่ยังมีราคาแพงเกินไป และให้ความสำคัญกับการพัฒนาพลเมืองที่ฉลาด รู้เท่าทันข้อมูล และมีความรับผิดชอบ เพื่อให้เกิดการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างสร้างสรรค์ โดยสุดท้าย เมื่อโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัลพร้อม และพลเมืองดิจิทัลพร้อมแล้ว เทคโนโลยีดิจิทัลจะเป็นเครื่องมือในการยกระดับคุณภาพชีวิตของคนทุกกลุ่มผ่านบริการดิจิทัลต่าง ๆ

ยุทธศาสตร์ที่ 4 ปรับเปลี่ยนภาครัฐสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล (โปร่งใส อำนวยความสะดวก รวดเร็ว เชื่อมโยง เป็นหนึ่งเดียว)

เป็นการมุ่งเน้นการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในกระบวนการทำงานและการให้บริการภาครัฐ เพื่อให้เกิดการปฏิรูปกระบวนการทำงานและขั้นตอนการให้บริการ ให้มีประสิทธิภาพ ถูกต้อง รวดเร็ว อำนวยความสะดวกให้ผู้ใช้บริการ สร้างบริการของภาครัฐที่มีธรรมาภิบาล และสามารถให้บริการประชาชนแบบเบ็ดเสร็จ ณ จุดเดียว ผ่านระบบเชื่อมโยงข้อมูลอัตโนมัติ การเปิดเผยข้อมูลของภาครัฐที่ไม่กระทบต่อสิทธิส่วนบุคคลและความมั่นคงของชาติ ผ่านการจัดเก็บ รวบรวม และแลกเปลี่ยนอย่างมีมาตรฐาน ให้ความสำคัญกับการรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์และข้อมูล รวมไปถึงการสร้างแพลตฟอร์มการให้บริการภาครัฐ เพื่อให้ภาคเอกชนหรือนักพัฒนาสามารถนำข้อมูลและบริการของภาครัฐ ไปพัฒนาต่อยอดให้เกิดนวัตกรรมบริการ และสร้างรายได้ให้กับระบบเศรษฐกิจต่อไป

ยุทธศาสตร์ที่ 5 พัฒนากำลังคนให้พร้อมเข้าสู่ยุคเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัล (สร้างคน สร้างงาน สร้างความเข้มแข็ง จากภายใน)

มุ่งเน้นการพัฒนากำลังคนดิจิทัล (Digital Workforce) ขึ้นมารองรับการทำงานในระบบเศรษฐกิจดิจิทัล โดยเน้นทั้งกลุ่มคนทำงานที่จะเป็นกำลังสำคัญในการสร้างผลผลิตการผลิต (Productivity) ในระบบเศรษฐกิจ และกลุ่มคนที่เป็นผู้เชี่ยวชาญด้านดิจิทัล รวมถึงการเตรียมความพร้อมให้ประชาชนทั่วไปมีทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัล

ยุทธศาสตร์ที่ 6 สร้างความเชื่อมั่นในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (กฎระเบียบทันสมัย เชื่อมั่นในการลงทุน มีความมั่นคงปลอดภัย)

มุ่งเน้นการสร้าง ความมั่นคงปลอดภัย และความเชื่อมั่นในการทำธุรกรรมด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลให้กับผู้ประกอบการ ผู้ทำงาน และผู้ใช้บริการ ซึ่งถือได้ว่าเป็นปัจจัยพื้นฐานที่ช่วยขับเคลื่อนประเทศสู่ยุคเศรษฐกิจดิจิทัล และเป็นบทบาทหน้าที่หลักของภาครัฐในการอำนวยความสะดวกให้กับทุกภาคส่วน โดยภารกิจสำคัญของยุทธศาสตร์นี้ จะครอบคลุมเรื่องมาตรฐาน (Standard) การคุ้มครองความเป็นส่วนตัวและข้อมูลส่วนบุคคล (Privacy) การรักษาความมั่นคงปลอดภัย (Cybersecurity)

ประเด็นที่เกี่ยวข้องต่อ กฟภ. ได้แก่

ยุทธศาสตร์ที่ 2: ขับเคลื่อนเศรษฐกิจด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล ทำการวางแผนงานสนับสนุนระบบนิเวศ (Digital Business Ecosystem) ที่เอื้อต่อการเติบโตของธุรกิจเทคโนโลยีดิจิทัล หนึ่งในนั้น คือ จัดให้มีศูนย์อำนวยความสะดวกทางธุรกิจแบบเบ็ดเสร็จ (One Stop Service) ที่จะมีส่วนช่วยในการเพิ่มประสิทธิภาพ ที่เอื้อต่อการสร้างสรรค์นวัตกรรมทางธุรกิจและการต่อยอดเทคโนโลยีดิจิทัล ซึ่งจะนำไปสู่การเชื่อมโยงโครงข่ายไฟฟ้าระหว่าง เพื่ออำนวยความสะดวกแก่ผู้รับบริการ

ยุทธศาสตร์ที่ 3: สร้างสังคมคุณภาพด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล โดยการพัฒนาให้ประชาชนทุกกลุ่มสามารถเข้าถึงและใช้ประโยชน์จากบริการต่าง ๆ ของรัฐผ่านเทคโนโลยีดิจิทัล โดยมุ่งหวังขยายความรู้ด้านเทคโนโลยีไปยังทุกกลุ่มของประชาชนเพื่อให้สามารถเข้าถึงและนำข้อมูลทางเทคโนโลยีไปใช้ประโยชน์ได้โดยง่ายและสะดวก เพื่อมุ่งหวังให้ประชาชนหรือธุรกิจนำองค์ความรู้ของหน่วยงานรัฐในรูปแบบดิจิทัลมาใช้ประโยชน์ และสามารถนำไปต่อยอดได้

ยุทธศาสตร์ที่ 4: ปรับเปลี่ยนภาครัฐสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล ที่ส่วนราชการ/ภาครัฐ ต้องให้ความสำคัญในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการปรับปรุงประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ และพัฒนาสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัลโดยสมบูรณ์ โดยพัฒนาการบริการภาครัฐหรือบริการสาธารณะให้อยู่ในรูปแบบดิจิทัลที่ขับเคลื่อนโดยความต้องการของประชาชนหรือผู้ใช้บริการ (Citizen Driven) ซึ่งประชาชนทุกคนสามารถเข้าถึงบริการได้โดยไม่มีข้อจำกัด

1.6 แผนการปฏิรูปประเทศด้านพลังงาน (ฉบับปรับปรุง)

คณะกรรมการปฏิรูปประเทศด้านพลังงาน เห็นว่าการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วจากปัจจัยสำคัญ อาทิ การพัฒนาของเทคโนโลยีอย่างรวดเร็วในทุกสาขา ผลกระทบของกระแส Climate Change ที่

ส่งผลให้ทุกภาคส่วนต้องมุ่งไปสู่เศรษฐกิจและสังคมสีเขียว การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากรที่มีชนชั้นกลางและผู้สูงอายุเพิ่มขึ้น และการเติบโตของเมืองที่ทำให้ใช้ชีวิตแบบสังคมเมืองมากขึ้น ปัจจัยดังกล่าวนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้บริโภค ภาคธุรกิจต้องเผชิญกับการแข่งขันมากขึ้น ต้องปรับตัวทั้งในด้านการผลิตสินค้า และการให้บริการ เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไป ผลกระทบดังกล่าวขยายวงกว้างกระทบทุกภาคเศรษฐกิจและสังคม ภาคพลังงานทั่วโลกล้วนได้รับผลกระทบจากปัจจัยดังกล่าวเช่นกัน จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่ภาคพลังงานของไทยต้องปรับตัวในการดำเนินการให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น จะส่งผลให้เกิดปัญหาและข้อจำกัดด้านความมั่นคงทางพลังงาน ซึ่งควรพิจารณาคัดลอกปัญหาโดยเร็ว และต้องเตรียมความพร้อมระบบพลังงานของประเทศ โดยเริ่มตั้งแต่ปฏิรูปวิธีการทำการจัดทำแผนบริหารจัดการพลังงานของประเทศ ปรับปรุงวิธีการจัดทำแผนพัฒนากำลังผลิตไฟฟ้าของประเทศ (Power Development Plan: PDP) ที่ต้องนำปัจจัยด้านการพัฒนาเทคโนโลยี การสนับสนุนพลังงานทดแทน การอนุรักษ์พลังงาน และแนวทางการพัฒนาโครงสร้างกิจการไฟฟ้าในอนาคต มาร่วมพิจารณาตั้งแต่การจัดทำแผน เพื่อให้เกิดการใช้ประโยชน์จากโครงสร้างพื้นฐานระบบไฟฟ้าของประเทศอย่างเต็มประสิทธิภาพ นอกจากนี้เห็นควรนำปิโตรเลียมและปิโตรเคมีมาใช้ในการสร้างความมั่นคงทางพลังงาน และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้กับประเทศไทยในระยะยาวด้วย

โดยมีเป้าหมายที่สำคัญของการปฏิรูปประเทศด้านพลังงาน 2 ระยะ สรุปดังนี้

ระยะสั้น มุ่งเน้นการปรับปรุงการบริหารจัดการพลังงาน สร้างแผนจัดหาที่ได้รับการยอมรับส่งเสริมพลังงานทดแทนและอนุรักษ์พลังงาน และกำหนดทิศทางการพัฒนาและการลงทุนเทคโนโลยีใหม่ของประเทศ เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย โดยสร้างศูนย์อนุมัติอนุญาตเบ็ดเสร็จ One-Stop-Service โรงไฟฟ้าที่แท้จริงสร้างศูนย์สารสนเทศพลังงานแห่งชาติ ให้รัฐบาลปรับแผนการจัดหาพลังงานใหม่ทั้งไฟฟ้า ก๊าซธรรมชาติ และน้ำมัน ศึกษาแนวทางปรับโครงสร้างบริหารกิจการไฟฟ้า และส่งเสริมการเปิดเสรีกิจการไฟฟ้าที่ใช้พลังงานทดแทน ศึกษาโอกาสพัฒนาเป็น Regional LNG Trading Hub และศึกษาการเริ่มการสร้างฐานเศรษฐกิจใหม่ของประเทศจากปิโตรเคมี

ระยะปานกลาง การบริหารจัดการด้านพลังงานมีธรรมาภิบาล มีการลงทุนโครงสร้างพื้นฐานตามแผนการจัดหาที่ปรับปรุงใหม่ กระตุ้นการลงทุนด้านพลังงาน และเพิ่มขีดความสามารถของประเทศได้อย่างมีนัยสำคัญ เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย โดยมีแนวทางการเสนอพื้นที่ตั้งโรงไฟฟ้าที่ประชาชนเสนอเองเป็นครั้งแรก มีโรงไฟฟ้า สายส่ง ระบบท่อ ตามแผนลงทุนและจัดหาโครงสร้างพื้นฐาน เกิดการเริ่มสร้างฐานลงทุนใหม่จากปิโตรเคมี ระยะที่ 4 อุตสาหกรรมพลังงานทดแทนมีการขยายตัวภายในประเทศตามเป้าหมายของคณะกรรมการระดับประเทศ ลดการผูกขาด สร้างการแข่งขันในทุกกิจการพลังงาน ประชาชนเข้าถึงการใช้พลังงานในราคาที่ เป็นธรรม ได้รับคุณภาพและการบริการที่ดีขึ้น จัดทำกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้องเพื่อส่งเสริมการใช้มาตรการ บริษัทจัดการพลังงาน (ESCO) สำหรับหน่วยงานภาครัฐ เพื่อให้เกิดการสร้างงาน สร้างรายได้ และสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น

ผลที่คาดว่าจะได้รับจากการดำเนินการไปในทิศทางตามที่ได้ตั้งเป้าหมายไว้

1. กิจการพลังงานมีการแข่งขันอย่างเป็นธรรมมากขึ้น ภายใต้กลไกตลาดที่เหมาะสม
2. พลังงานของประเทศไทยมีความมั่นคง ปริมาณเพียงพอ ประชาชนทุกคนสามารถเข้าถึงได้ และได้รับการบริการที่มีคุณภาพ ในระดับราคาที่ เป็นธรรม
3. หน่วยงานภาครัฐมีการใช้พลังงานอย่างรับผิดชอบ ประหยัด คุ่มค่า และมีประสิทธิภาพตลอดจนมีการใช้พลังงานสะอาดที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม
4. มีข้อมูลและรายงานสารสนเทศเพื่อการวิเคราะห์และสื่อสารด้านพลังงานเพียงพอที่จะสนับสนุนการวางแผนและเตรียมความพร้อมระบบโครงสร้างพื้นฐาน และเพื่อสนับสนุนการเติบโตของพลังงานทางเลือก รวมทั้งเพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้องอย่างต่อเนื่องกับประชาชน

กิจกรรมปฏิรูปประเทศที่จะส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่อประชาชนอย่างมีนัยสำคัญ ประกอบด้วย

กิจกรรมปฏิรูปที่ 1 ศูนย์อำนวยการบูรณาการ One-Stop-Service ด้านกิจการไฟฟ้าที่แท้จริง

กิจกรรมปฏิรูปที่ 2 การพัฒนาศูนย์สารสนเทศพลังงานแห่งชาติ

กิจกรรมปฏิรูปที่ 3 การใช้มาตรการบริหารจัดการพลังงาน (ESCO) สำหรับหน่วยงานภาครัฐ

กิจกรรมปฏิรูปที่ 4 การพัฒนาปิโตรเคมีระยะที่ 4 เพื่อการเปลี่ยนผ่านสู่ระบบเศรษฐกิจหมุนเวียนและสร้างฐานทางเศรษฐกิจใหม่ (New S-Curve)

กิจกรรมปฏิรูปที่ 5 ปรับโครงสร้างกิจการไฟฟ้าและธุรกิจก๊าซธรรมชาติเพื่อเพิ่มการแข่งขัน

จึงอาจกล่าวโดยภาพรวมได้ว่า แผนการปฏิรูปประเทศด้านพลังงาน มีวัตถุประสงค์หลักในการยกระดับความสามารถในการแข่งขันด้านพลังงานของประเทศไทย โดยกำหนดตัวชี้วัดจำนวน 2 ประการ เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ได้แก่ 1. อันดับโครงสร้างพื้นฐานด้านพลังงาน Energy Infrastructure (International Institute for Management Development: IMD) อยู่ในกลุ่ม 1 ใน 25 ของประเทศแรกที่ได้รับการจัดอันดับทั้งหมด ภายในปี พ.ศ. 2565 2. ค่าความเข้มข้นการใช้พลังงาน (Energy Intensity) เท่ากับ 7.40 พันตันเทียบเท่าน้ำมันดิบ/พันล้านบาท ภายในปี พ.ศ. 2565

ทั้งนี้ แผนการปฏิรูปประเทศด้านพลังงาน ส่งผลโดยตรงต่อการดำเนินงานของ กฟผ. ในประเด็นหลักที่มุ่งเป้าไปที่การปรับแนวทางปรับโครงสร้างบริหารกิจการไฟฟ้า การมีส่วนร่วมของประชาชนในการเสนอความคิดเห็นด้านพลังงาน และการส่งเสริมการเปิดเสรีกิจการไฟฟ้าที่ใช้พลังงานทดแทน ซึ่ง กฟผ. จำต้องเตรียมความพร้อมเพื่อรองรับการดำเนินการดังกล่าว

1.7 นโยบาย Energy 4.0

การขับเคลื่อนภาคพลังงานของประเทศไทยตามแนวนโยบาย Energy 4.0 ซึ่งมีเป้าหมาย คือ การสร้างรายได้ให้กับประชาชนและประเทศ เพื่อให้ประเทศไทยในภาพรวมหลุดพ้นจากการเป็นประเทศรายได้ระดับปานกลาง สอดรับกับนโยบาย Thailand 4.0 ของรัฐบาล ซึ่งแบ่งการขับเคลื่อนออกเป็น 2 ระดับ คือ ระดับประเทศ และระดับชุมชน/ประชาชน โดยมุ่งเน้นการผลักดันให้เกิดนวัตกรรมด้านพลังงานใหม่ ๆ เพื่อให้ภาคธุรกิจมีความทันสมัย แข่งขันในตลาดโลกได้ และการส่งเสริมการวิจัยและพัฒนาเกี่ยวกับด้านพลังงาน เพื่อต่อยอดธุรกิจเกี่ยวกับพลังงานของประเทศไทยให้เติบโตและก้าวหน้า สามารถแบ่งสถานะทาง

พลังงานของประเทศไทยออกเป็น 3 กลุ่มหลัก ได้แก่ เชื้อเพลิงภาคการขนส่ง ไฟฟ้า และเชื้อเพลิงผลิตความร้อน ซึ่งสิ่งที่ภาคพลังงานของประเทศไทยจะต้องเตรียมพร้อมในการกำหนดนโยบายและการกำกับดูแลในอนาคต อาทิ

- การบริหารจัดการพลังงานทดแทนให้มีความเสถียรและมีความมั่นคงทางพลังงาน (Firm Renewable Energy)
- การพัฒนาระบบกักเก็บพลังงาน (Energy Storage)
- การเตรียมพร้อมเพื่อรองรับการใช้นยานยนต์ไฟฟ้า (Electric Vehicle)
- การพัฒนาในรูปแบบของ Smart ต่างๆ ทั้งในส่วนของ Smart Grid ซึ่งจะเป็นส่วนหนึ่งของ Smart City ซึ่งทั้งผู้ผลิตและผู้ใช้งานพลังงานสามารถมีปฏิสัมพันธ์กันผ่านระบบสารสนเทศ การเชื่อมโยงระบบไฟฟ้าระหว่างประเทศ และมีการส่งไฟฟ้าข้ามประเทศ
- ส่วนในระดับชุมชน/ประชาชน จะมุ่งเน้นการสร้างรายได้และลดรายจ่ายให้กับประชาชนและชุมชนผ่านโครงการประชารัฐ การสนับสนุนกิจกรรมเพื่อสังคม การดำเนินโครงการพลังงานชุมชน และการส่งเสริมด้านพลังงานในธุรกิจ SMEs

ทั้งนี้ได้กำหนดเป้าหมาย ในปี พ.ศ. 2579 รวมทั้งสิ้น 5 ด้าน ได้แก่

- (1) ปลดปล่อย CO2 ลดลงตามข้อผูกพัน COP21 (ลดลง 111 ล้านตัน/ปี)
- (2) Energy Intensity ลดลงร้อยละ 30 >> 5.98 toe/ พันล้านบาท ในปี พ.ศ. 2579
- (3) ลดการพึ่งพาพลังงานฟอสซิลลง ~ 1 ล้านบาร์เรล/วัน (BAU 3.66 ล้านบาร์เรล/วัน)
- (4) เปิดการแข่งขันเสรี กลไกตลาด ไม่มีการอุดหนุนราคา
- (5) ขยายผลด้านพลังงานใน 7,800 ตำบล/ชุมชน ทั่วประเทศ

ทั้งนี้นโยบาย Energy 4.0 ส่งผลต่อการดำเนินงานของ กฟผ. ทั้ง 5 เป้าหมาย โดยเฉพาะการพัฒนา ระบบโครงข่าย SMART GRID และ Micro Grid การเปลี่ยนอุปกรณ์ที่มีประสิทธิภาพสูง การบริหารต้นทุน การผลิตให้ต่ำ และเพิ่มการผลิตไฟฟ้าจากพลังงานทดแทน ซึ่งมีส่วนสำคัญในการลดการปล่อยก๊าซคาร์บอนไดออกไซด์ออกสู่สิ่งแวดล้อม การส่งเสริมให้ภาคประชาชนหันมาผลิตไฟฟ้าจากพลังงานทดแทน รวมถึงการขยายโครงข่ายไปยังทุกพื้นที่ของประเทศไทย ซึ่งเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้ประเทศไทยสามารถบรรลุเป้าหมาย นโยบาย Energy 4.0

1.8 แนวนโยบายด้านการบริหารราชการแผ่นดิน

แนวนโยบายด้านการบริหารราชการแผ่นดินที่มีบทบาทต่อการดำเนินงาน

- พัฒนาระบบงานภาครัฐ โดยมุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพ คุณธรรม และจริยธรรมของเจ้าหน้าที่ของรัฐ ควบคู่ไปกับการปรับปรุงรูปแบบและวิธีการทำงาน เพื่อให้การบริหารราชการแผ่นดินเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และส่งเสริมให้หน่วยงานของรัฐใช้หลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีเป็นแนวทางในการปฏิบัติราชการ

- จัดระบบงานราชการและงานของรัฐอย่างอื่น เพื่อให้การจัดทำและการให้บริการสาธารณะเป็นไปอย่างรวดเร็ว มีประสิทธิภาพ โปร่งใส และตรวจสอบได้ โดยคำนึงถึงการมีส่วนร่วมของประชาชน

1.9 แผนปฏิบัติการราชการรายปี (พ.ศ.2565) ของกระทรวงมหาดไทย

แผนปฏิบัติการราชการรายปี (พ.ศ.2565) ของกระทรวงมหาดไทย สังกัดนโยบายและแผน สำนักงาน ปลัดกระทรวงมหาดไทย อำนาจหน้าที่และภารกิจของกระทรวงมหาดไทยต่อ กฟผ. คือ “จัดหา ให้บริการ พลังงานไฟฟ้า และดำเนินธุรกิจอื่นที่เกี่ยวข้อง เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า ให้เกิดความพึงพอใจ ทั้งด้านคุณภาพและบริการ โดยการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง มีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม” ซึ่งสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ที่ต้องการให้ประชาชนมีรากฐานการดำรงชีวิตและพัฒนาสู่อนาคตได้อย่างมั่นคงและ สมดุลตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง โดยแบ่งประเด็นทางยุทธศาสตร์ออกเป็น 5 ข้อ ได้แก่

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 การเสริมสร้างความสงบเรียบร้อยและความมั่นคงภายใน

ตัวชี้วัดเชิงยุทธศาสตร์: 1. ร้อยละความสำเร็จในการเสริมสร้างหมู่บ้าน/ชุมชนที่มีความสงบสุขและ ปลอดภัย 2. ร้อยละความสำเร็จในการเตรียมความพร้อมเพื่อป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาภูมิภาค เมือง และพื้นที่เศรษฐกิจ

ตัวชี้วัดเชิงยุทธศาสตร์: 1. ร้อยละความสำเร็จในการส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาภูมิภาค เมือง และ พื้นที่เศรษฐกิจ 2. ระดับความสำเร็จในการสนับสนุนการบริหารงานจังหวัด/กลุ่มจังหวัดแบบบูรณาการ

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 การเสริมสร้างความสุขของชุมชนและพัฒนาเศรษฐกิจฐานราก

ตัวชี้วัดเชิงยุทธศาสตร์: 1. ร้อยละความสำเร็จในการแก้ไขปัญหาความยากจนและลดความเหลื่อมล้ำ 2. ร้อยละการเติบโตของรายได้จากการจำหน่ายผลิตภัณฑ์สินค้าชุมชน

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 การเพิ่มศักยภาพการพัฒนาสภาพแวดล้อมสู่อนาคต

ตัวชี้วัดเชิงยุทธศาสตร์: 1. ร้อยละของปริมาณขยะมูลฝอยที่ได้รับการจัดการอย่างถูกต้อง 2. ร้อยละ ของพื้นที่เป้าหมายที่ดำเนินการก่อสร้างและปรับปรุงซ่อมแซมระบบบำบัดน้ำเสีย 3. ร้อยละความสำเร็จในการ บริหารจัดการน้ำ 4. ร้อยละของพื้นที่สีเขียวในเขตเมืองและชนบทที่เพิ่มขึ้น 5. ร้อยละของแปลงที่ดินที่ได้รับการออกโฉนดที่ดิน/จัดรูปที่ดินเพื่อพัฒนาพื้นที่

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5 การวางรากฐานการพัฒนาองค์กรอย่างสมดุล

ตัวชี้วัดเชิงยุทธศาสตร์: 1. ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานของศูนย์ดำรงธรรม 2. ระดับ ความสำเร็จในการประเมินสถานะของหน่วยงานเป็นระบบราชการ 4.0 (PMQA 4.0) 3. จำนวนกระบวนการ ในการดำเนินงานที่ปรับเปลี่ยนเป็นดิจิทัล 4. ร้อยละของบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถทักษะ สมรรถนะตาม เกณฑ์ที่กำหนด 5. ร้อยละของคะแนนการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงาน (Integrity and Transparency Assessment : ITA) ของหน่วยงานในสังกัดกระทรวงมหาดไทย 6. ร้อยละความสำเร็จ ในการเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

ตารางที่ 3: แผนงาน/โครงการ/ผลผลิต ตามประเด็นยุทธศาสตร์ของแผนปฏิบัติการรายปี (พ.ศ. 2565)
ของกระทรวงมหาดไทย ที่เกี่ยวข้องการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค

ยุทธศาสตร์	แผนงาน/โครงการ/ผลผลิต	ตัวชี้วัดเชิงยุทธศาสตร์
ยุทธศาสตร์ที่ 2	โครงการพัฒนาระบบไฟฟ้าในเมืองใหญ่ ระยะที่ 1 <u>กิจกรรม</u> นำสายไฟลงดิน 4 เมืองใหญ่ (นครราชสีมา พัทธยา หาดใหญ่ และ เชียงใหม่)	การนำสายไฟลงดิน 4 เมืองใหญ่ (นครราชสีมา พัทธยา หาดใหญ่ และ เชียงใหม่)
	โครงการพัฒนาระบบไฟฟ้าแบบโครงข่ายไฟฟ้าขนาดเล็กมาก (Microgrid) บนพื้นที่เกาะพะลวยจังหวัดสุราษฎร์ธานี <u>กิจกรรม</u> พัฒนาระบบไฟฟ้าแบบโครงข่ายไฟฟ้าขนาดเล็กมาก (Microgrid) บนพื้นที่เกาะพะลวย จังหวัดสุราษฎร์ธานี	ความสำเร็จในการดำเนินโครงการ
	โครงการพัฒนาระบบไฟฟ้าเพื่อรองรับการจัดตั้งเขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษ ระยะที่ 2 <u>กิจกรรม</u> ก่อสร้างสถานีไฟฟ้า สายส่งระดับแรงดัน 115 กิโลโวลต์ ระบบจำหน่ายแรงดันสูง 22-23 kV ระบบจำหน่าย 380/220 โวลต์ และ ก่อสร้างงานเพิ่มหม้อแปลงไฟฟ้ากำลัง 14,000 kVA	- ก่อสร้างสถานีไฟฟ้า - การก่อสร้างสายส่งระดับแรงดัน 115 กิโลโวลต์ - การก่อสร้างระบบจำหน่ายแรงดันสูง - การก่อสร้างระบบจำหน่ายแรงดันต่ำ - ดำเนินการติดตั้งหม้อแปลงจำหน่าย
ยุทธศาสตร์ที่ 5	โครงการพัฒนาระบบการให้บริการลูกค้าผ่าน Internet แบบครบวงจร "PEA Smart Plus" <u>กิจกรรม</u> พัฒนาระบบงานบริการลูกค้าอัจฉริยะ (Smart Customer Service System : SCS) เพื่อรองรับการให้บริการในส่วน ของ แอปพลิเคชัน PEA Smart Plus และระบบรับคำร้องผ่านอินเทอร์เน็ตใน ส่วนของ PEA e-Service	ร้อยละความสำเร็จการพัฒนาระบบการ ให้บริการลูกค้าผ่าน Internet แบบครบ วงจร "PEA Smart Plus"

(ที่มา : วิเคราะห์ SMC อ้างอิงข้อมูลแผนปฏิบัติการรายปี พ.ศ. 2565 ของกระทรวงมหาดไทย)

1.10 แผนปฏิบัติการราย 5 ปี (พ.ศ. 2566-2570) ของกระทรวงพลังงาน

แผนปฏิบัติการระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566-2570) สอดคล้องกับแผน 3 ระดับ (แผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี และแผนลำดับรอง) ในประเด็นด้านพลังงาน โดยมุ่งเน้นสนับสนุนการขับเคลื่อนนโยบายพลังงานและยุทธศาสตร์ด้านพลังงานให้สอดคล้องกับปัจจัยที่เข้ามาขับเคลื่อนของเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อมและเทคโนโลยี โดยขับเคลื่อนนโยบายพลังงานในช่วงเปลี่ยนผ่าน (Energy Transition) ทั้งในด้านไฟฟ้า ด้านก๊าซธรรมชาติ ด้านน้ำมันเชื้อเพลิงและเชื้อเพลิงภาคขนส่ง ด้านพลังงานทดแทน และด้านอนุรักษ์พลังงาน ประกอบด้วย 3 แผนปฏิบัติการที่สำคัญ ดังนี้

แผนปฏิบัติการเรื่องที่ 1 : การขับเคลื่อนนโยบายพลังงานสู่การปฏิบัติอย่างบูรณาการ

มุ่งเน้นบูรณาการ เชื่อมโยง และถ่ายทอดนโยบายพลังงานให้บรรลุผลตามเป้าหมายยุทธศาสตร์ชาติ และแผนที่เกี่ยวข้อง

เป้าหมาย: นโยบายพลังงานมีการขับเคลื่อนอย่างบูรณาการตามเป้าหมายยุทธศาสตร์ชาติและแผนที่เกี่ยวข้องและมีความร่วมมือกับต่างประเทศเพื่อสร้างความมั่นคงทางพลังงาน

แนวทางการพัฒนา : (1) บูรณาการ เชื่อมโยง และถ่ายทอดนโยบายพลังงานให้บรรลุผลตามเป้าหมายยุทธศาสตร์ชาติและแผนที่เกี่ยวข้อง (2) ส่งเสริม สนับสนุน และขับเคลื่อน ความร่วมมือด้านพลังงานระหว่างประเทศเชิงรุกตามกรอบความร่วมมือ

แผนปฏิบัติการเรื่องที่ 2 : เครือข่ายพลังงานชุมชนเข้มแข็ง

มุ่งเน้นการสนับสนุน การจัดหาและการพัฒนาด้านพลังงานในส่วนภูมิภาค ให้สามารถขับเคลื่อนพลังงานชุมชนเพื่อสร้างเศรษฐกิจฐานราก และสร้างเครือข่ายเพื่อร่วมสนับสนุน

เป้าหมาย : หน่วยงานส่วนกลางและภูมิภาคผลักดันให้มิปจยแวลล้อมที่สนับสนุนการพัฒนาพลังงานยกระดับรายได้ประชาชนมีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น รวมทั้งประชาชนเกิดความเข้าใจและเชื่อมั่น สังคมเชื่อถือและสนับสนุนการดำเนินนโยบายของกระทรวงพลังงาน

แนวทางการพัฒนา : (1) ส่งเสริมการพัฒนาพลังงานชุมชนเพื่อสร้างเศรษฐกิจฐานราก (2) สร้างเครือข่ายเพื่อร่วมสนับสนุนการดำเนินนโยบายของกระทรวงพลังงานให้ขับเคลื่อนในระดับพื้นที่

แผนปฏิบัติการเรื่องที่ 3 การพัฒนาสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง

มุ่งเน้นการพัฒนา ให้กระทรวงพลังงานเป็นองค์กรสมรรถนะสูง ยึดมั่นในคุณธรรมและจริยธรรม บุคลากรมีสมรรถนะสอดคล้องกับภารกิจ สารสนเทศสนับสนุนการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ บุคลากรกระทรวงพลังงานมีความเข้าใจและสามารถถ่ายทอดนโยบายและข้อมูลพลังงาน และความสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์กับกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

เป้าหมาย : 1) กระทรวงพลังงานเป็นองค์กรสมรรถนะสูงบุคลากรมีสมรรถนะสอดคล้องกับภารกิจ 2) มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่สนับสนุนการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ 3) ระบบบริหารราชการยึดมั่นในหลักธรรมาภิบาลมีจริยธรรม 4) ถ่ายทอดนโยบายและข้อมูลพลังงานให้ประชาชน เกิดความเข้าใจและเชื่อมั่นได้ พร้อมทั้งสามารถบริหารความสัมพันธ์

แนวทางการพัฒนา : (1) พัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐและพัฒนาบุคลากรให้มีทักษะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน (2) พัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน และระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและ การสื่อสารศูนย์ข้อมูลระดับกระทรวง (3) ส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมและพัฒนากลไกรับเรื่องร้องเรียน ตรวจสอบและป้องกันปรามการทุจริต (4) พัฒนาเครื่องมือรูปแบบการสื่อสารบริหารความสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์กับกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้สังคมเชื่อถือ

กล่าวโดยสรุปแผนปฏิบัติการราย 5 ปี (พ.ศ. 2566 - 2570) ของกระทรวงพลังงาน ที่เกี่ยวข้องกับ กฟผ. ได้แก่ การกำหนดทิศทางของพลังงานผ่านนโยบายไปยังพื้นที่ทั้ง 76 จังหวัด และเครือข่ายความร่วมมือการจัดการไฟฟ้าที่ยั่งยืน รวมทั้งการสร้างเข้าใจและพัฒนาการสื่อสารด้านพลังงาน

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

แผนยุทธศาสตร์การกำกับกิจการพลังงาน ฉบับที่ 4 (พ.ศ. 2563 - 2567) ได้กำหนดวิสัยทัศน์ กำกับกิจการพลังงานเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน และส่งเสริมการแข่งขันให้เหมาะสมเป็นธรรม และมีพันธกิจคือ (1) กำกับดูแลการประกอบกิจการพลังงานให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของพระราชบัญญัติการประกอบกิจการพลังงาน พ.ศ. 2550 และกรอบนโยบายรัฐ (2) ส่งเสริมสนับสนุนการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาการกำกับกิจการพลังงาน และการประกอบกิจการพลังงาน (3) ส่งเสริมสังคมและประชาชนให้มีความรู้และความตระหนักรู้ด้านการจัดการและตรวจสอบการดำเนินงานด้านพลังงานและ (4) พัฒนองค์กรด้วยหลักธรรมาภิบาล และพัฒนาศักยภาพบุคลากรในการกำกับกิจการพลังงานให้สูงขึ้น ซึ่งประกอบด้วย 9 วัตถุประสงค์หลัก สรุปดังนี้

วัตถุประสงค์ที่ 1 ส่งเสริมให้บริการด้านพลังงานอย่างเพียงพอ มีความมั่นคง และมีความเป็นธรรม ต่อผู้ใช้พลังงานและผู้รับใบอนุญาต โดยมีเป้าหมายดังนี้

(1) ประชาชนและผู้เกี่ยวข้องมีความเชื่อถือต่อการดำเนินงานของสำนักงาน กกพ. ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 60

(2) การออกใบอนุญาตมีประสิทธิภาพตามเกณฑ์ที่ กกพ. กำหนด

(3) ปริมาณการผลิตพลังงาน (ไฟฟ้าและก๊าซธรรมชาติ) ในแต่ละปีบรรลุเป้าหมายที่กำหนด

วัตถุประสงค์ที่ 2 ปกป้องผลประโยชน์ของผู้ใช้พลังงานทั้งด้านอัตราค่าบริการ และคุณภาพการให้บริการ โดยมีเป้าหมายดังนี้

(1) โครงสร้างค่าบริการพลังงานได้รับการทบทวนทุก 2-5 ปี

(2) จำนวนข้อร้องเรียนของประชาชนเกี่ยวกับการให้บริการและอัตราค่าบริการได้รับการพิจารณา และแจ้งผู้ร้องเรียนได้ร้อยละ 100

(3) จำนวนครัวเรือนที่มีไฟฟ้าใช้ ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 99

(4) ผู้ใช้บริการมีความพอใจต่อคุณภาพบริการ ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80 และมาตรฐานคุณภาพบริการไฟฟ้าไม่ต่ำกว่าเกณฑ์ที่กำหนด รวมทั้งคุณภาพไฟฟ้าไม่ต่ำกว่าเกณฑ์

วัตถุประสงค์ที่ 3 ส่งเสริมการแข่งขันในกิจการพลังงาน และป้องกันการใช้อำนาจในทางมิชอบในการประกอบกิจการพลังงาน โดยมีเป้าหมายดังนี้

(1) กำกับการส่งเสริมการแข่งขันได้ตามแผนปฏิรูปประเทศด้านพลังงาน

วัตถุประสงค์ที่ 4 ส่งเสริมให้บริการของระบบโครงข่ายพลังงานเป็นไปด้วยความเป็นธรรม โปร่งใส และไม่เลือกปฏิบัติอย่างไม่เป็นธรรม โดยมีเป้าหมายดังนี้

(1) ประกาศหลักเกณฑ์ข้อกำหนดการใช้หรือเชื่อมต่อระบบโครงข่ายไฟฟ้าแก่บุคคลที่สามภายในปี พ.ศ. 2564

วัตถุประสงค์ที่ 5 ส่งเสริมให้การประกอบกิจการพลังงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและเป็นธรรมต่อผู้รับใบอนุญาตและผู้ใช้พลังงาน โดยมีเป้าหมายดังนี้

(1) ผู้ประกอบกิจการพลังงานร้อยละ 100 มีแผนเพิ่มประสิทธิภาพการประกอบกิจการพลังงาน
วัตถุประสงค์ที่ 6 ปกป้องสิทธิเสรีภาพของผู้ใช้พลังงาน ชุมชนท้องถิ่น ประชาชน และผู้รับใบอนุญาต
ในการมีส่วนร่วม เข้าถึง ใช้ และจัดการด้านพลังงานภายใต้หลักเกณฑ์ที่ให้ความเป็นธรรมแก่ทุกฝ่าย โดยมี
เป้าหมายดังนี้

(1) ผู้ใช้พลังงาน ชุมชนท้องถิ่น ประชาชน และผู้รับใบอนุญาตมีความพอใจต่อกระบวนการสนับสนุน
การมีส่วนร่วมไม่ต่ำกว่าร้อยละ 70

วัตถุประสงค์ที่ 7 ส่งเสริมการใช้พลังงานและการใช้ทรัพยากรในการประกอบกิจการพลังงานอย่าง
ประหยัดและมีประสิทธิภาพ และส่งเสริมให้ประชาชนใช้พลังงานอย่างประหยัด รวมทั้งการใช้พลังงาน
หมุนเวียน โดยคำนึงถึงผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม และความสมดุลของทรัพยากรธรรมชาติ โดยมีเป้าหมายดังนี้

(1) ผู้ประกอบการที่ได้รับการเผยแพร่ความรู้ในการใช้ทรัพยากรในการประกอบกิจการ
ร้อยละ 100

(2) นักเรียนและนักศึกษาส่งโครงการประหยัดพลังงานหรือใช้พลังงานหมุนเวียนเข้าประกวดทุกภาค
ของประเทศ

(3) ประชาชนทั่วไปปรับปรุงหรือสร้างบ้านประหยัดพลังงานตามเป้าหมายที่ สำนักงาน กกพ. กำหนด
วัตถุประสงค์ที่ 8 ส่งเสริมการใช้พลังงานหมุนเวียนในการประกอบกิจการไฟฟ้าที่มีผลกระทบต่อ
สิ่งแวดล้อมน้อย โดยมีเป้าหมายดังนี้

(1) ผู้ประกอบการได้รับการเผยแพร่ความรู้เกี่ยวกับการใช้พลังงานหมุนเวียนในการประกอบกิจการ
ไฟฟ้าที่มีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมร้อยละ 100

วัตถุประสงค์ที่ 9 บริหารจัดการองค์กรที่ทันสมัย มีประสิทธิภาพ และพัฒนาบุคลากรให้เป็นมืออาชีพ
ด้านการกำกับกิจการพลังงาน โดยมีเป้าหมายดังนี้

(1) ระบบการปฏิบัติงานของสำนักงาน กกพ. มีมาตรฐานสากล

(2) มีข้อมูลเพื่อการกำกับกิจการพลังงานพร้อมใช้ภายในปี พ.ศ. 2563

(3) ระบบฐานข้อมูลสำหรับการกำกับกิจการพลังงานของสำนักงาน กกพ. และเป็นศูนย์ข้อมูลด้านการ
กำกับกิจการพลังงานแห่งชาติแล้วเสร็จภายในปี พ.ศ. 2567

(4) กฎหมายรองรับการแข่งขันในกิจการพลังงานให้แล้วเสร็จภายในปี พ.ศ. 2563

(5) ปรับปรุงระบบการบริหารงานบุคคลให้แล้วเสร็จภายในปี พ.ศ. 2563

(6) บุคลากรเป้าหมายของสำนักงาน กกพ. ได้รับการอบรมเพื่อเพิ่มสมรรถนะ ร้อยละ 100 ทุกปี

(7) ปรับปรุงบทบาทและขวัญกำลังใจบุคลากรสำนักงาน กกพ. ประจำเขตให้แล้วเสร็จภายในปี พ.ศ.
2563

(8) บุคลากรสำนักงาน กกพ. มีความรักและผูกพันต่อองค์กรไม่น้อยกว่าร้อยละ 80

ทั้งนี้แผนยุทธศาสตร์การกำกับกิจการพลังงาน ฉบับที่ 4 (พ.ศ. 2563-2567) ที่เกี่ยวข้องกับ กกพ. คือ

วัตถุประสงค์ที่ 2 ปกป้องผลประโยชน์ของผู้ใช้พลังงานทั้งด้านอัตราค่าบริการ และคุณภาพการให้บริการ โดยการทบทวนโครงสร้างค่าบริการ และพิจารณาข้อร้องเรียนที่เกี่ยวกับระบบพลังงานทั้งในด้านราคาและคุณภาพไฟฟ้าตามเกณฑ์

วัตถุประสงค์ที่ 3 ส่งเสริมการแข่งขันในกิจการพลังงาน และป้องกันการใช้อำนาจในทางมิชอบในการประกอบกิจการพลังงาน

วัตถุประสงค์ที่ 5 ส่งเสริมให้การประกอบกิจการพลังงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและเป็นธรรมต่อผู้รับใบอนุญาตและผู้ใช้งาน โดยมีแผนเพิ่มประสิทธิภาพการประกอบกิจการพลังงาน ผ่านการส่งเสริมการศึกษาวิจัย และเผยแพร่ความรู้เกี่ยวกับการเพิ่มประสิทธิภาพในการประกอบกิจการพลังงานไฟฟ้า

วัตถุประสงค์ที่ 7 ส่งเสริมการใช้พลังงานและการใช้ทรัพยากรในการประกอบกิจการพลังงานอย่างประหยัดและมีประสิทธิภาพ และส่งเสริมให้ประชาชนใช้พลังงานอย่างประหยัด โดยควรส่งเสริมการใช้พลังงานและการใช้ทรัพยากรในการประกอบกิจการพลังงานอย่างประหยัดและมีประสิทธิภาพ

วัตถุประสงค์ที่ 8 ส่งเสริมการใช้พลังงานหมุนเวียนในการประกอบกิจการไฟฟ้าที่มีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมน้อย ผ่านการให้ความรู้ด้านพลังงานทดแทนแก่ผู้ประกอบการ

1.12 พระราชบัญญัติการประกอบกิจการพลังงาน พ.ศ. 2550

พระราชบัญญัติการประกอบกิจการพลังงาน พ.ศ. 2550 มีสาระสำคัญที่เกี่ยวข้องกับ กฟผ. ดังนี้

- การกำกับดูแลกิจการให้เกิดความโปร่งใส เป็นธรรม และบริหารกิจการให้มีประสิทธิภาพสูงสุด โดยกำหนดอำนาจหน้าที่อย่างชัดเจน และการคุ้มครองสิทธิของผู้บริโภค
- กำหนดมาตรฐานการให้บริการ และการคุ้มครองผู้ใช้พลังงาน และการจัดตั้งกองทุนพัฒนาไฟฟ้า เพื่ออุดหนุนค่าไฟฟ้าให้แก่ผู้ด้อยโอกาส และจัดให้มีการบริการไฟฟ้าอย่างทั่วถึง กระจายความเจริญไปสู่ทุกภูมิภาค
- จัดสรรเงินพัฒนาชุมชนให้แก่ท้องถิ่นอยู่ในเขตรอบ ๆ โรงไฟฟ้า หรือการส่งเสริมพลังงานหมุนเวียนและเทคโนโลยีที่ใช้ในการผลิตไฟฟ้าที่มีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมน้อยที่สุด โดยทั้งนี้ต้องดำเนินการให้เป็นไปตามขอบเขต และระเบียบที่เกี่ยวข้อง ซึ่ง กกพ. จะเป็นผู้กำหนดรายละเอียดการดำเนินการ
- ประเด็นอื่น ๆ อาจส่งผลต่อการดำเนินงานของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ทั้งในด้านการปรับโครงสร้างกิจการพลังงานและการส่งเสริมการแข่งขัน รวมถึงการจัดให้มีองค์กรกำกับดูแลกองทุนพัฒนาไฟฟ้าเพื่อช่วยเหลือผู้มีรายได้น้อย และกลไกการชดเชยรายได้เพื่อลดภาวะขาดทุน เป็นต้น

1.13 พระราชบัญญัติคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ. 2562

PDPA (Personal Data Protection Act) หรือ พ.ร.บ.คุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ. 2562 ได้ประกาศไว้ในราชกิจจานุเบกษาเมื่อวันที่ 27 พฤษภาคม 2562 และปัจจุบันได้ถูกเลื่อนให้มีผลบังคับใช้ในวันที่ 1 มิถุนายน 2565 โดย พระราชบัญญัติฉบับนี้ มีขึ้นเพื่อช่วยคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคลไม่ให้ถูกละเมิด มีผลกับทั้งบุคคลธรรมดา และนิติบุคคลที่อยู่ในไทย และในต่างประเทศที่มีการเก็บ ใช้ เปิดเผย หรือถ่ายโอนข้อมูลส่วน

บุคคลของบุคคลในประเทศไทย โดยสำหรับผู้ที่จะเมิดข้อกำหนดดังกล่าวอาจได้รับบทลงโทษทั้งในทางแพ่ง อาญา หรือโทษปรับทางปกครองสูงสุด 5 ล้านบาท จำคุกสูงสุด 1 ปี รวมถึงต้องจ่ายค่าสินไหมทดแทน

ภายใต้ พระราชบัญญัติคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล ข้อมูลใด ๆ ก็ตามที่สามารถระบุตัวตนของเจ้าของข้อมูล (Data Subject) ได้ทั้งในทางตรง และทางอ้อม ทั้งที่เก็บแบบออนไลน์และออฟไลน์ ล้วนคือ “ข้อมูลส่วนบุคคล” เช่น ชื่อ-นามสกุล เลขประจำตัวประชาชน ที่อยู่ เบอร์โทรศัพท์ รูปถ่าย เป็นต้น PDPA ยังคุ้มครองไปถึง “ข้อมูลส่วนบุคคลที่มีความอ่อนไหว” (Sensitive Personal Data) เช่น เชื้อชาติ ความคิดเห็นทางการเมือง ศาสนา พฤติกรรมทางเพศ ประวัติอาชญากรรม หรือข้อมูลสุขภาพ โดย PDPA ได้ให้สิทธิกับเจ้าของข้อมูลอย่างครอบคลุม เช่น การได้รับแจ้งว่าจะมีการเก็บข้อมูล สามารถแก้ไข คัดค้านการจัดเก็บ การระงับใช้ ไปจนถึงการขอลบข้อมูล โดย PDPA กำหนดระยะเวลาในการทำตามคำร้องขอใช้สิทธิจากเจ้าของข้อมูลภายใน 30 วัน

องค์กรที่ต้องการเก็บหรือใช้ประโยชน์ใดๆ จากข้อมูลส่วนบุคคล จำเป็นต้องดำเนินการตามหลักของ PDPA โดยควรมีเอกสารและแบบฟอร์มต่างๆ เพื่อแจ้งวัตถุประสงค์ ขอความยินยอมการเก็บข้อมูลจากเจ้าของข้อมูล (Consent) รวมไปถึงเตรียมช่องทางให้เจ้าของข้อมูลสามารถใช้สิทธิตาม PDPA ได้ โดยเอกสารและแบบฟอร์มเหล่านี้จะสามารถทำผ่านกระดาษหรือระบบออนไลน์ก็ได้ สิ่งสำคัญคือการทำให้อ่านเข้าใจได้ง่าย ไม่ก่อให้เกิดความเข้าใจผิด และปราศจากนัยแอบแฝงโดยเงื่อนไขอื่นๆ แบบฟอร์มต่างๆ ที่ควรต้องเตรียมมีดังต่อไปนี้

(1) บันทึกกิจกรรมการประมวลผลข้อมูลส่วนบุคคล หรือ Record of Processing (ROP) หมายถึง บันทึกกิจกรรมการประมวลผลข้อมูลส่วนบุคคล เป็นเอกสารที่จะบอกว่าองค์กรหรือบริษัทจัดเก็บข้อมูลส่วนบุคคลที่ใดหน้อย่างไร นำไปประมวลผลอย่างไรบ้างวัตถุประสงค์คืออะไร ใครคือผู้เกี่ยวข้องบ้าง นอกจากเป็นข้อกำหนดของ พ.ร.บ. เพื่อการตรวจสอบแล้ว การทำบันทึกกิจกรรมการประมวลผลข้อมูลส่วนบุคคล หรือ ROP จะช่วยให้องค์กรเห็นภาพรวมของกระบวนการในการประมวลผลข้อมูลทั้งหมด สามารถปรับปรุง/พัฒนาการนำข้อมูลไปใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

(2) แบบฟอร์มการขอใช้สิทธิสำหรับเจ้าของข้อมูล ตามที่ PDPA ได้กำหนดสิทธิเพื่อคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคลสำหรับเจ้าของข้อมูลนั้น บริษัทหรือผู้ให้บริการมีหน้าที่ในการจัดเตรียมช่องทางให้เจ้าของข้อมูลสามารถยื่นคำร้องขอใช้สิทธิดังกล่าวได้ไม่ว่าจะเป็นช่องทางใดๆ ก็ตาม โดยองค์กรหรือผู้ให้บริการมีหน้าที่ต้องดำเนินการตามคำร้องขอภายใน 30 วันหลังจากได้รับคำขอ สำหรับธุรกิจที่ให้บริการผ่านช่องทางเว็บไซต์ควรสร้างแบบฟอร์มการขอใช้สิทธิบนเว็บไซต์ให้ผู้ใช้บริการซึ่งเป็นเจ้าของข้อมูลสามารถกรอกข้อมูลเพื่อยื่นคำร้องได้ แบบฟอร์มควรมีข้อมูลส่วนบุคคลเบื้องต้น เช่น ชื่อ-นามสกุล เอกสารยืนยันตัวตน ระบุความสัมพันธ์กับบริษัทซึ่งเป็น “ผู้ควบคุมข้อมูลส่วนบุคคล” (Data Controller) ไปจนถึงให้ระบุสิทธิที่ต้องการใช้ เมื่อได้รับคำขอใช้สิทธิ องค์กรสามารถพิจารณาว่าจะยอมรับแล้วดำเนินการตามคำร้อง หรือจะปฏิเสธคำขอโดยระบุเหตุผล

ที่ปฏิเสธไว้ในคำขอด้วย หากบริษัทปฏิเสธคำร้อง เจ้าของข้อมูลมีสิทธิยื่นเรื่องให้คณะกรรมการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคลตามกฎหมายพิจารณา

(3) แบนเนอร์ขอความยินยอมการใช้คุกกี้ หรือ Cookie Consent Banner สำหรับเว็บไซต์ที่ต้องการจัดเก็บข้อมูลส่วนบุคคลจากผู้เข้ามาใช้งาน จำเป็นที่จะต้องมี แบนเนอร์ขอความยินยอมการใช้คุกกี้ หรือ Cookie Consent Banner เพื่อเป็นช่องทางในการขอความยินยอมการเก็บข้อมูลส่วนบุคคลจากผู้ใช้งาน ตั้งแต่ข้อมูลพื้นฐาน เช่น ชื่อบัญชีผู้ใช้ ไปจนถึงการติดตามประวัติ หรือพฤติกรรมผู้ใช้งานเพื่อนำไปประมวลผลตามวัตถุประสงค์ต่าง ๆ โดยต้องแจ้งผู้ใช้งานทราบตั้งแต่เว็บไซต์มีการใช้ Cookies เพื่อเก็บข้อมูล แจ้งวัตถุประสงค์ และประเภทข้อมูลที่จัดเก็บ ไปจนถึงให้สิทธิผู้ใช้งานในการตัดสินใจที่จะยินยอมให้เก็บข้อมูลส่วนบุคคลบ้าง

(4) แบบฟอร์มแจ้งเตือนกรณีเกิดการรั่วไหลของข้อมูลส่วนบุคคล หากเกิดการรั่วไหลของข้อมูลส่วนตัว องค์กรหรือบริษัทจำเป็นต้องแจ้งต่อสำนักงานคณะกรรมการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล และ/หรือเจ้าของข้อมูล โดยต้องแจ้งรายละเอียดสถานการณ์ที่เกิดขึ้นทั้งหมด ไม่ว่าจะเป็นจำนวนข้อมูลที่รั่วไหล ประเภทของข้อมูล ประเมินผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้น ไปจนถึงระบุมাত্রการในการเยียวยาเจ้าของข้อมูลส่วนบุคคลที่ได้รับความเสียหาย

(5) นโยบายความเป็นส่วนตัว หรือ Privacy Policy โดยผู้ให้บริการต้องแจ้ง Privacy Policy หรือนโยบายความเป็นส่วนตัวให้กับเจ้าของข้อมูลที่ใช้บริการ ระบุรายละเอียด และเงื่อนไขทั้งหมดว่าจะเก็บข้อมูลอะไรบ้าง จะนำไปประมวลผลใช้งานอย่างไรบ้าง ระยะเวลาในการจัดเก็บ มาตรการด้านความปลอดภัยในการจัดเก็บข้อมูล ไปจนถึงช่องทางติดต่อบริษัท ซึ่งเป็น "ผู้ควบคุมข้อมูล" (Data Controller) และ "เจ้าหน้าที่คุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล" (Data Protection Officer)

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

กระทรวงพลังงานได้นำแผน PDP 2018 มาทบทวนและปรับปรุง โดยกำหนดแนวทางให้สอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศ ซึ่งประมาณการโดยสำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.) เพื่อให้การวางแผนพัฒนากำลังผลิตไฟฟ้าของประเทศสอดคล้องกับความต้องการใช้ไฟฟ้าที่เปลี่ยนแปลงไปอันเป็นผลมาจากการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจและการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีด้านการผลิตไฟฟ้าที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต รวมถึงสะท้อนกับแนวนโยบายของรัฐบาล และแผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี โดยมีการพิจารณาการพัฒนากำลังผลิตไฟฟ้าให้เหมาะสมกับความต้องการใช้ไฟฟ้าและศักยภาพการผลิตในแต่ละภูมิภาคให้สามารถพึ่งพาตนเองได้ นอกจากนี้ ยังได้คำนึงถึงความเชื่อมโยงระหว่างการลงทุนในการผลิตไฟฟ้า ความมั่นคงของระบบส่งไฟฟ้าเพื่อให้การบริหารจัดการของระบบไฟฟ้าเกิดความคุ้มค่าสูงสุด และการส่งเสริมกิจการไฟฟ้าเพื่อเพิ่มการแข่งขันภายใต้การกำกับดูแลให้มีประสิทธิภาพ และคงไว้ซึ่งความมั่นคง โดยยังคงใช้หลักการและสมมุติฐานเดิมตามแผน PDP2018 แต่ได้มีการปรับเป้าหมายและแผนการจ่ายไฟฟ้าของ

โรงไฟฟ้าพลังงานหมุนเวียนเพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายโรงไฟฟ้าชุมชนเพื่อเศรษฐกิจฐานราก และโครงการโรงไฟฟ้าชีวมวลประชารัฐ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ รวมถึงมีการปรับแผนการจ่ายไฟฟ้าออกจากระบบของโรงไฟฟ้าประเภทเชื้อเพลิงฟอสซิลบางโรงให้มีความเหมาะสมมากขึ้น อย่างไรก็ตามแผน PDP 2018 Revision 1 ยังคงไว้ซึ่งค่าพยากรณ์ความต้องการไฟฟ้าชุดเดียวกันกับ PDP2018 ซึ่งเป็นการประมาณค่าความต้องการไฟฟ้ารวมสุทธิ (Energy) ของระบบ 3 การไฟฟ้า โดยในปี พ.ศ. 2580 มีค่าประมาณอยู่โดยประมาณ 367,458.00 ล้านหน่วย และ 53,997 เมกะวัตต์ ตามลำดับ ตามตารางด้านล่างซึ่งแสดงค่าพยากรณ์ในช่วงปี พ.ศ. 2561 - 2580

ตารางที่ 4 : ค่าพยากรณ์พลังไฟฟ้าสูงสุดและพลังงานไฟฟ้า ในช่วงปี พ.ศ. 2561 - 2580

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	-	-

(ที่มา : แผนพัฒนากำลังผลิตไฟฟ้า พ.ศ. 2561 – 2580 ฉบับปรับปรุงครั้งที่ 1)

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

- (1) ด้านความมั่นคงทางพลังงาน (Security) เพื่อให้มีความมั่นคงครอบคลุมทั้งระบบผลิตไฟฟ้าระบบส่งไฟฟ้าและระบบจำหน่ายไฟฟ้ารายพื้นที่และตอบสนองปริมาณความต้องการไฟฟ้า เพื่อรองรับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติรวมถึงการพิจารณาโรงไฟฟ้า เพื่อความมั่นคงในระดับที่เหมาะสมเพื่อรองรับกรณีเกิดเหตุวิกฤตด้านพลังงาน
- (2) ด้านเศรษฐกิจ (Economy) ต้องคำนึงถึงต้นทุนการผลิตไฟฟ้าที่เหมาะสม ส่งเสริมการผลิตไฟฟ้าที่มีต้นทุนต่ำ เพื่อลดภาระผู้ใช้ไฟฟ้า และไม่เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศในระยะยาว รวมถึงการเตรียมความพร้อมของระบบไฟฟ้าเพื่อให้เกิดการแข่งขันด้านการผลิตไฟฟ้า ซึ่งจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตไฟฟ้าในภาพรวมของประเทศ การผลิตไฟฟ้าสะท้อนต้นทุนที่แท้จริง
- (3) ด้านสิ่งแวดล้อม (Ecology) ต้องลดผลกระทบด้านสิ่งแวดล้อม โดยการสนับสนุนการผลิตไฟฟ้าจากพลังงานทดแทนและการเพิ่มประสิทธิภาพในระบบไฟฟ้า (Efficiency) ทั้งด้านการผลิตไฟฟ้าและด้านการใช้ไฟฟ้า โดยพัฒนาระบบโครงข่ายไฟฟ้าสมาร์ทกริด (Smart Grid)

ในการจัดทำแผนพัฒนากำลังผลิตไฟฟ้า พ.ศ. 2561 – 2580 ฉบับปรับปรุงครั้งที่ 1 ประกอบด้วย 4 ส่วนหลัก ได้แก่

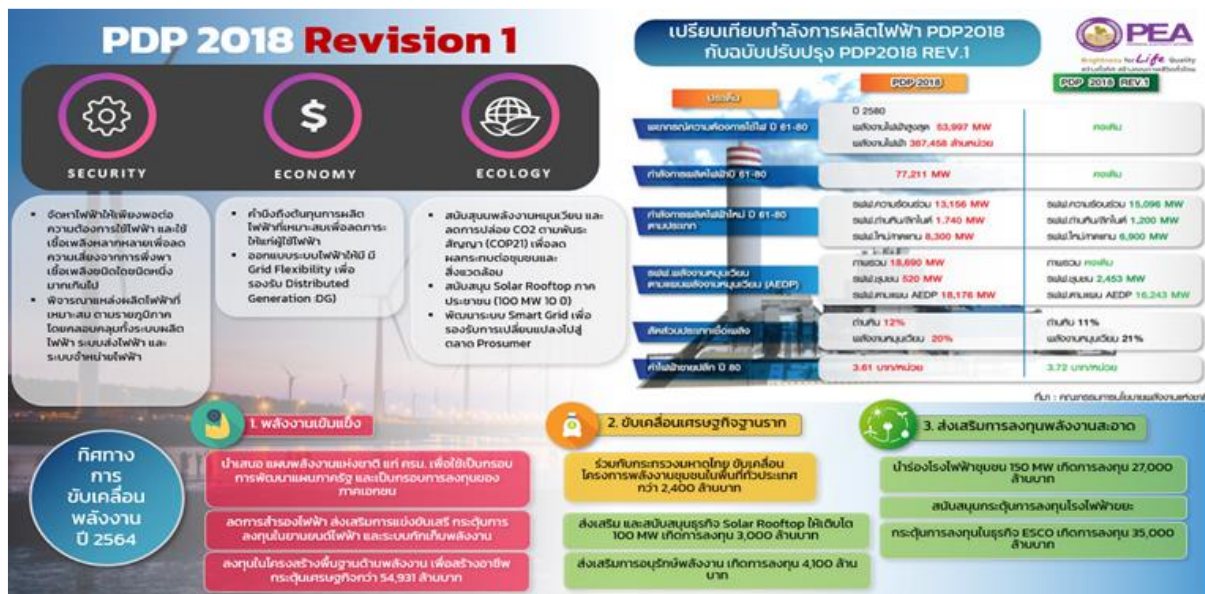
- โรงไฟฟ้าตามนโยบายการส่งเสริมของภาครัฐ
- โรงไฟฟ้าหลักประเภทเชื้อเพลิงฟอสซิล (แบ่งเป็นโรงไฟฟ้าหลักใน 7 ภูมิภาคหลัก)
- โรงไฟฟ้าพลังงานหมุนเวียนตามนโยบายส่งเสริมผลิตไฟฟ้าจากพลังงานหมุนเวียน
- นโยบายอนุรักษ์พลังงานที่สามารถพิสูจน์ความเชื่อมั่นด้วยคุณภาพและสามารถแข่งขันด้วยราคา

ไม่เกินกว่า Grid Parity

ซึ่งมีความแตกต่างจากแผนพัฒนากำลังการผลิตไฟฟ้า PDP 2018 ฉบับเดิม ดังนี้

- (1) ปรับลดการรับซื้อไฟฟ้าจากโครงการโซลาร์ประชาชน เนื่องจากปี พ.ศ. 2562 มีผู้เข้าร่วมโครงการไม่เกินไปตามแผน
- (2) สนับสนุนนโยบาย Energy for All ในการพิจารณาซื้อไฟฟ้าจากโรงไฟฟ้าชุมชนในช่วงปี พ.ศ. 2563 – 2567
- (3) โครงการโรงไฟฟ้าชีวมวลประชารัฐ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ล่าช้าจากแผน ปรับเลื่อนวันกำหนดเริ่มต้นซื้อขายไฟฟ้าจากปี พ.ศ. 2564 และ พ.ศ. 2565 ปีละ 60 เมกะวัตต์ เป็นปี พ.ศ. 2565 และปี พ.ศ. 2566 ปีละ 60 เมกะวัตต์ พร้อมทั้งปรับเปลี่ยนประเภทผู้ผลิตจากผู้ผลิตไฟฟ้ารายเล็ก (SPP) เป็นผู้ผลิตไฟฟ้าขนาดเล็กมาก (VSPP)
- (4) ปรับเพิ่มเป้าหมายการผลิตไฟฟ้าจากก๊าซชีวภาพจากแผน PDP 2018 ที่ ณ สิ้นปี พ.ศ. 2580 มีกำลังผลิตไฟฟ้าตามสัญญา รวม 546 เมกะวัตต์ เพิ่มเป็น 1,183 เมกะวัตต์ พร้อมทั้งแยกประเภทเชื้อเพลิงให้ชัดเจนระหว่างจาก ของเสีย กับพืชพลังงาน
- (5) เลื่อนกำหนดวันเริ่มต้นซื้อขายไฟฟ้าและเปลี่ยนชนิดเชื้อเพลิงของโรงไฟฟ้าเอกชนขนาดใหญ่ บริษัท ยูรพา พาวเวอร์ เจเนอเรชั่น จำกัด ตามกำหนดเริ่มต้นซื้อขายไฟฟ้าประเภทเชื้อเพลิงที่ทางบริษัทฯ ได้ลงนามสัญญาซื้อขายไฟฟ้า
- (6) เพิ่มความมั่นคงในระบบไฟฟ้าของพื้นที่ภาคเหนือตอนบน ด้วยการลดความเสี่ยงในกรณีที่กำลังการผลิตไฟฟ้าที่จ่ายไฟฟ้าผ่านระบบส่งไฟฟ้า ด้วยการยืดอายุโรงไฟฟ้าแม่เมาะเครื่องที่ 9 กำลังผลิตไฟฟ้าตามสัญญา 270 เมกะวัตต์ ออกไปอีก 3 ปี จากกำหนดเดิมปลดปี พ.ศ. 2565 เลื่อนกำหนดเป็นปี พ.ศ. 2568
- (7) ลดต้นทุนการผลิตไฟฟ้าในภาพรวมของประเทศด้วยการยืดอายุโรงไฟฟ้าที่มีต้นทุนต่ำ ได้แก่ โรงไฟฟ้าแม่เมาะเครื่องที่ 12 และ 13 ซึ่งเดิมมีกำหนดปลดในปี พ.ศ. 2568 เลื่อนออกไปอีก 1 ปี เป็นปลดในปี พ.ศ. 2569

แผนภาพที่ 1 : แผนพัฒนากำลังผลิตไฟฟ้า พ.ศ. 2561 – 2580 ฉบับปรับปรุงครั้งที่ 1



(ที่มา : แผนพัฒนากำลังผลิตไฟฟ้า พ.ศ. 2561 – 2580 ฉบับปรับปรุงครั้งที่ 1)

1.15 แผนพัฒนาพลังงานทดแทนและพลังงานทางเลือก พ.ศ. 2561 – 2580 (Alternative Energy Development Plan: AEDP 2018)

แผนให้ความสำคัญในด้านการส่งเสริมการผลิตพลังงานจากวัตถุดิบพลังงานทางเลือกที่มีอยู่ภายในประเทศ การพัฒนาศักยภาพการผลิตการใช้พลังงานทางเลือกด้วยเทคโนโลยีที่เหมาะสม เพื่อสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่ดีและเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม โดยในการปรับปรุงแผน AEDP 2018 นั้นมีกรอบระยะเวลาการจัดทำที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ 20 ปี และเป็นการบูรณาการร่วมกับแผนพัฒนากำลังผลิตไฟฟ้าของประเทศ แผนอนุรักษ์พลังงาน แผนบริหารจัดการก๊าซธรรมชาติ และแผนบริหารจัดการน้ำมันเชื้อเพลิง ซึ่งพิจารณาจากปัจจัยที่จะส่งผลกระทบต่อทิศทางการใช้พลังงานในอนาคต มีการปรับลดสัดส่วนการใช้เชื้อเพลิงชีวภาพที่มีแนวโน้มลดลงจากการพัฒนายานยนต์ไฟฟ้าและโครงข่ายรถไฟฟ้า พร้อมทั้งปรับเพิ่มสัดส่วนการผลิตไฟฟ้าจากพลังงานทดแทนและพลังงานทางเลือกให้มากขึ้น โดยยังคงรักษาระดับเป้าหมายสัดส่วนการใช้พลังงานทดแทนและพลังงานทางเลือกทั้งในรูปแบบของพลังงานไฟฟ้า ความร้อน และเชื้อเพลิงชีวมวลร้อยละ 30 ของการใช้พลังงานขั้นสุดท้ายในปี พ.ศ. 2580 โดยมีการกำหนดยุทธศาสตร์ส่งเสริมการพัฒนาพลังงานทดแทนตามแผน AEDP ใน 6 ประเด็น ดังนี้

- (1) การส่งเสริมให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการผลิตและการใช้พลังงานทดแทนอย่างกว้างขวาง
- (2) การปรับมาตรการจูงใจสำหรับการลงทุนจากภาคเอกชนให้เหมาะสมกับสถานการณ์
- (3) การแก้ไขกฎหมาย และกฎระเบียบที่ยังไม่เอื้อต่อการพัฒนาพลังงานทดแทน
- (4) การปรับปรุงระบบโครงสร้างพื้นฐาน เช่น ระบบสายส่ง สายจำหน่ายไฟฟ้ารวมทั้งการพัฒนาสู่ระบบ Smart Grid

- (5) การประชาสัมพันธ์ และสร้างความรู้ความเข้าใจต่อประชาชน
- (6) การส่งเสริมให้งานวิจัยเป็นเครื่องมือในการพัฒนาอุตสาหกรรมพลังงานทดแทนแบบครบวงจร

ภาพรวมของแผนพัฒนากำลังผลิตไฟฟ้า พ.ศ. 2561 – 2580 ฉบับปรับปรุงครั้งที่ 1 กำหนดเป้าหมายกำลังการผลิตใหม่ของโรงไฟฟ้าจากพลังงานทดแทนและพลังงานทางเลือกที่รวมโครงการโรงไฟฟ้าชุมชนเพื่อเศรษฐกิจฐานรากแล้ว จำนวนทั้งสิ้น 18,696 เมกะวัตต์ จากเชื้อเพลิงประเภทต่างๆ ดังนี้

ตารางที่ 5 : เป้าหมายกำลังการผลิตใหม่ของโรงไฟฟ้าจากพลังงานทดแทนและพลังงานทางเลือก

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

(ที่มา : แผนพัฒนากำลังผลิตไฟฟ้า พ.ศ. 2561 – 2580 ฉบับปรับปรุงครั้งที่ 1)

ค่าเป้าหมายการผลิตไฟฟ้าจากพลังงานทดแทนในแผน AEDP 2018 กำหนดเป็นกำลังการผลิตตามสัญญาของโรงไฟฟ้าที่จะเกิดขึ้นตามแผนพัฒนากำลังผลิตไฟฟ้า พ.ศ. 2561 – 2580 ฉบับปรับปรุงครั้งที่ 1 รวมกับกำลังการผลิตตามสัญญาของโรงไฟฟ้าที่มีอยู่ในปัจจุบัน ซึ่งจะทำให้สัดส่วนการผลิตไฟฟ้าจากพลังงานทดแทนต่อความต้องการใช้พลังงานไฟฟ้าทั้งประเทศ ณ ปี พ.ศ. 2580 เป็นร้อยละ 34.23 ของการใช้พลังงานขั้นสุดท้ายในปี พ.ศ. 2580

แผนภาพที่ 2 : ร่างแผน AEDP2018



ร่างแผน AEDP2018 (การผลิตไฟฟ้า รายปี)

แผนปีครัวเรือนไฟฟ้า	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
พลังงานแสงอาทิตย์แบบทุนลอยร่วมกับ พ.พ.น้ำ (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/VSP 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														
ชุมชนชน	-	-	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

(ที่มา : ร่างแผน AEDP2018)

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

การจัดทำแผนอนุรักษ์พลังงาน พ.ศ. 2561-2580 (EEP 2018) ได้นำแผนอนุรักษ์พลังงาน พ.ศ. 2558-2579 (EEP 2015) มาทบทวนและปรับปรุง เพื่อยกระดับความเข้มข้นของการขับเคลื่อนแผนอนุรักษ์พลังงาน และสอดรับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีด้านพลังงานที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งสมมุติฐานที่ใช้ การจัดทำแผนอนุรักษ์พลังงานได้บูรณาการร่วมกับอีก 4 แผนหลักของกระทรวงพลังงาน ได้แก่ แผนพัฒนา กำลังการผลิตไฟฟ้าของประเทศไทย แผนพัฒนาพลังงานทดแทนและพลังงานทางเลือก แผนบริหารจัดการ ก๊าซธรรมชาติ และแผนบริหารจัดการน้ำมันเชื้อเพลิง โดยสมมุติฐานการคาดการณ์ความต้องการพลังงาน ในอนาคต มีกรอบระยะเวลาของแผนที่สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี มีการปรับสมมุติฐานตามอัตราการเติบโตของผลิตภัณฑ์มวลรวมของประเทศ (GDP) และอัตราการเพิ่มขึ้นของประชากร รวมถึงมีการปรับ ค่าพยากรณ์ความต้องการไฟฟ้าให้สอดคล้องกับแผน PDP 2018 โดยรักษาระดับค่าเป้าหมายการลด EI ลงร้อยละ 30 ภายในปี พ.ศ. 2580 เมื่อเทียบกับปีฐาน พ.ศ. 2553 ทั้งในภาพรวมพลังงานของประเทศ (ความร้อนและไฟฟ้า) และในรายภาคเศรษฐกิจที่มีการใช้พลังงานมาก ได้แก่ ภาคขนส่ง ภาคอุตสาหกรรม ภาคอาคารธุรกิจ และภาคบ้านอยู่อาศัย

ตารางที่ 6 : เป้าหมายลดการใช้พลังงานจากมาตรการอนุรักษ์พลังงานต่างๆในช่วงปี 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 โดยการดำเนินงานจะมุ่งเน้นไปที่เป้าหมาย 5 สาขาเศรษฐกิจหลัก ได้แก่ อุตสาหกรรม ธุรกิจการค้า บ้านอยู่อาศัย เกษตรกรรม และขนส่ง ซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้

1. กลยุทธ์ภาคบังคับ มีการกำกับดูแลให้ผู้ใช้พลังงานรายใหญ่ในภาคส่วนต่างๆ ต้องมีการใช้พลังงานเป็นไปตามมาตรฐาน มาตรการ/วิธีการที่กำหนดขึ้นอย่างเหมาะสม ประกอบด้วย มาตรการที่สำคัญต่าง 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 มีมาตรการสนับสนุนทางการเงินการลงทุนเพื่อเร่งรัดให้มีการตัดสินใจลงทุนปรับเปลี่ยนอุปกรณ์ประสิทธิภาพสูง การส่งเสริมการนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมต่างๆ เข้ามาประยุกต์ใช้เพื่อให้เกิดการอนุรักษ์พลังงาน มีมาตรการส่งเสริมการอนุรักษ์พลังงานในภาคส่วนต่างๆ โดยเฉพาะในภาคขนส่งซึ่งเป็นสาขาเศรษฐกิจที่มีการใช้พลังงานสูง และภาคเกษตร

3. กลยุทธ์ภาคสนับสนุน เป็นกลยุทธ์ที่ไปช่วยเสริมการดำเนินกลยุทธ์ภาคบังคับและกลยุทธ์ภาคส่งเสริม ให้เกิดผลประโยชน์ด้านพลังงานอย่างเป็นรูปธรรม ได้แก่ การพัฒนาและถ่ายทอดองค์ความรู้ ด้านพลังงาน การรณรงค์สร้างจิตสำนึกใช้พลังงานอย่างรู้คุณค่า และเปลี่ยนพฤติกรรมการใช้พลังงาน รวมถึงการสนับสนุนเทคโนโลยีที่ทำวิจัยและพัฒนาเทคโนโลยี และนวัตกรรม รวมทั้งมาตรการในการเสริมสร้างการอนุรักษ์พลังงาน เพื่อปรับมาตรการให้ทันตามกระแสการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี

จากแผนการดำเนินงานทั้ง 3 กลยุทธ์ ในการขับเคลื่อนแผนสู่การปฏิบัติ ได้แก่ ภาคบังคับ ภาคส่งเสริม และภาคสนับสนุน จะดำเนินการในสาขาเศรษฐกิจหลัก ได้แก่ อุตสาหกรรม ธุรกิจการค้า บ้านอยู่อาศัย เกษตรกรรม และขนส่ง

1.17 แผนแม่บทการพัฒนาระบบโครงข่ายสมรรถกิริตของประเทศไทย (พ.ศ. 2558 - 2579)

ระบบไฟฟ้าปัจจุบัน ได้ถูกออกแบบและพัฒนาอยู่บนแนวคิดของการบริหารระบบไฟฟ้าแบบรวมศูนย์ ในขณะที่ปัจจุบัน มีการนำพลังงานหมุนเวียนและระบบไฟฟ้าขนาดเล็กแบบกระจายศูนย์มาใช้งานมากขึ้น เพื่อให้เกิดการกระจายชนิดเชื้อเพลิง และส่งเสริมการใช้เชื้อเพลิงที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมตามนโยบายของรัฐบาลในการส่งเสริมการผลิตไฟฟ้าจากพลังงานหมุนเวียน เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการใช้ไฟฟ้าที่เพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็วและต่อเนื่องได้อย่างยั่งยืน อย่างไรก็ตามการใช้งานระบบส่งไฟฟ้าในบางครั้งไม่เอื้ออำนวยต่อการรองรับการเพิ่มขึ้นของระบบไฟฟ้าขนาดเล็กแบบกระจายศูนย์ได้ เช่น การเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็วของความต้องการใช้ไฟฟ้าที่ไม่สัมพันธ์กับปริมาณไฟฟ้าที่จัดหาได้ในบางภูมิภาค โดยเฉพาะในพื้นที่ห่างไกลจะส่งผลต่อปัญหาคุณภาพไฟฟ้าและเกิดปัญหาความเสี่ยงต่อการเกิดไฟฟ้าดับ ทำให้การส่งเสริมการผลิตไฟฟ้าจากพลังงานหมุนเวียนไม่สามารถทำได้เต็มที่ นอกจากนี้จากการเปลี่ยนแปลงของสภาพความเป็นอยู่ของสังคม และการพัฒนาทางเศรษฐกิจและอุตสาหกรรมทำให้การเติบโตของความต้องการใช้ไฟฟ้าเพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง ประกอบกับความต้องการคุณภาพพลังงานไฟฟ้าและบริการที่ดีจากหน่วยงานการไฟฟ้าของผู้ใช้ไฟฟ้าในปัจจุบัน มีความซับซ้อนมากขึ้น รวมไปถึงแนวคิดการรักษาสิ่งแวดล้อมควบคู่ไปกับการพัฒนาด้านพลังงาน ทำให้อุตสาหกรรมด้านพลังงานไฟฟ้าต้องมีการพัฒนาเพื่อรองรับการพัฒนาตามทิศทางดังกล่าวข้างต้น ดังนั้นการพัฒนาระบบโครงข่ายสมรรถกิริตของประเทศไทย จึงเป็นเรื่องที่มีความจำเป็นต่อการพัฒนาด้านพลังงานในระยะยาวของประเทศ

ในปัจจุบัน ระบบโครงข่ายสมรรถกิริตในหลายประเทศยังไม่มีนิยามที่ชัดเจนและใช้เป็นมาตรฐานสากลเดียวกันทั่วโลก อย่างไรก็ตามมีแนวคิดหลักในการพัฒนาระบบโครงข่ายสมรรถกิริตที่มีทิศทางไปในแนวเดียวกัน คือ การพัฒนาให้ระบบไฟฟ้าสามารถตอบสนองต่อการทำงานได้อย่างชาญฉลาดมากขึ้น หรือมีความสามารถมากขึ้นโดยใช้ทรัพยากรที่น้อยลง (Doing more with less) มีประสิทธิภาพมีความน่าเชื่อถือ มีความปลอดภัย มีความยั่งยืน และเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ซึ่งสามารถทำให้เกิดขึ้นได้โดยการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีระบบสื่อสารสารสนเทศ (ICT) ระบบเซนเซอร์เก็บข้อมูลและเทคโนโลยีทางการควบคุมอัตโนมัติ เพื่อทำให้ระบบไฟฟ้ากำลัง (Power Grid) สามารถรับรู้ข้อมูลสถานะต่างๆ ในระบบมากขึ้นเพื่อใช้ในการตัดสินใจอย่างอัตโนมัติ ทั้งนี้ กระบวนการเหล่านี้จะต้องเกิดขึ้นทั่วทั้งระบบไฟฟ้าครอบคลุม ระบบผลิต ระบบส่ง ระบบจำหน่ายและระบบผู้ใช้ไฟฟ้า

เพื่อให้การขับเคลื่อนระบบโครงข่ายสมรรถกิริตเป็นไปอย่างมีเป้าหมายและมีผลสัมฤทธิ์ที่เป็นรูปธรรม ได้มีการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ในการพัฒนาระบบโครงข่ายสมรรถกิริต 5 ด้าน ดังนี้

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 ด้านการพัฒนาความเชื่อถือได้และคุณภาพของไฟฟ้า

การพิจารณาคุณลักษณะด้านความเชื่อถือได้และคุณภาพกำลังไฟฟ้าเป็นประเด็นที่การไฟฟ้าทั้งสามของประเทศไทยให้ความสำคัญ และการไฟฟ้าทั่วโลกยอมรับในการใช้ประกอบการประเมินระบบไฟฟ้าประเด็น

ยุทธศาสตร์นี้เป็นการพิจารณาทางด้านเทคนิคซึ่งครอบคลุมทั้ง ความเพียงพอของพลังงานไฟฟ้า ความเชื่อถือได้ของระบบไฟฟ้าและคุณภาพไฟฟ้า (Capacity, Reliability, and Quality) โดยการพัฒนาระบบโครงข่ายสมรรถกิริยาจะต้องทำให้มีระบบไฟฟ้ามีความสามารถในการผลิตไฟฟ้าที่เพียงพอ มีความต่อเนื่องของพลังงานไฟฟ้าที่ผลิตได้และไม่มีปัญหาคุณภาพของแรงดันและกระแสไฟฟ้าที่อาจส่งผลให้เกิดความเสียหายต่ออุปกรณ์ในระบบไฟฟ้าได้

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 ด้านความยั่งยืนและประสิทธิภาพของการผลิตและใช้พลังงาน

เนื่องจากความต้องการในการหาแหล่งพลังงานแหล่งใหม่เพื่อทดแทนการใช้พลังงานจากแหล่งเชื้อเพลิงฟอสซิลที่มีอยู่อย่างจำกัดและการบริหารจัดการการใช้พลังงานอย่างมีประสิทธิภาพจะเป็นการช่วยลดความต้องการใช้เชื้อเพลิงลง และช่วยลดการปลดปล่อยก๊าซเรือนกระจกซึ่งเป็นปัญหาใหญ่ของโลกในปัจจุบันด้วย การพัฒนาระบบโครงข่ายสมรรถกิริยาจะต้องช่วยให้การผลิตและการใช้พลังงานอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อช่วยลดต้นทุน บรรเทาปัญหาการจัดการแหล่งเชื้อเพลิง และช่วยลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม นอกจากนี้ จะต้องรองรับการผลิตพลังงานไฟฟ้าด้วยพลังงานหมุนเวียนในปริมาณมากได้

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 ด้านการพัฒนากิจการและการให้บริการของหน่วยงานการไฟฟ้าฯ

การพัฒนาระบบโครงข่ายสมรรถกิริยาจะต้องช่วยให้การดำเนินงานของการไฟฟ้าทั้งทางด้านเทคนิคและการให้บริการ มีประสิทธิภาพและมีความถูกต้องแม่นยำมากขึ้น ซึ่งจะลดระยะเวลาในการปฏิบัติงานต่าง ๆ ลง และส่งผลต่อการให้บริการแก่ผู้ใช้ไฟฟ้าที่ดีขึ้นโดยตรง

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 ด้านการกำหนดมาตรฐานความเข้ากันได้ของอุปกรณ์ในระบบ

การพัฒนาระบบโครงข่ายสมรรถกิริยาจะต้องช่วยให้อุปกรณ์ต่าง ๆ ในระบบสามารถทำงานประสานกันได้อย่างมากขึ้นโดยอาศัยเทคโนโลยีของ ICT ซึ่งจะส่งเสริมให้เกิดรูปแบบการให้บริการใหม่ ๆ แก่ผู้ใช้ไฟฟ้า

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5 ด้านการพัฒนาศักยภาพการแข่งขันทางเศรษฐกิจและอุตสาหกรรม

การพัฒนาระบบโครงข่ายสมรรถกิริยาโดยการพึ่งพาการนำเข้าเทคโนโลยีจากต่างประเทศเพียงอย่างเดียวจะเป็นการพัฒนาที่ไม่ยั่งยืนและส่งผลเสียต่อระบบเศรษฐกิจของประเทศ ดังนั้น การพัฒนาระบบโครงข่ายสมรรถกิริยาซึ่งยังถือว่าเป็นเทคโนโลยีใหม่ที่ประเทศไทยสามารถสร้างองค์ความรู้ และสามารถพัฒนาเทคโนโลยีตามประเทศอื่นได้ทัน จะต้องให้ความสำคัญกับการสร้างบุคลากร และการส่งเสริมอุตสาหกรรมภายในประเทศ

แผนการขับเคลื่อนการดำเนินงานด้านสมรรถกิริยาของประเทศไทย

แผนแม่บทการพัฒนาระบบโครงข่ายสมรรถกิริยาของประเทศไทยเริ่มตั้งแต่ พ.ศ. 2558 - 2579 แบ่งออกเป็น 4 ระยะ ได้แก่ ระยะเตรียมการ (2558-2559) ระยะสั้น (2560-2564) ระยะปานกลาง (2565-2574) และระยะยาว (2575-2579) โดยในปี พ.ศ. 2565 ได้กำหนดกรอบและแนวทางของการพัฒนาระบบสมรรถกิริยาขึ้นในประเทศไทยในภาพรวม เป้าหมายจะเป็นระยะของการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานต่างๆ ที่จำเป็นสำหรับการ

เปลี่ยนผ่านไปสู่ระบบโครงข่ายไฟฟ้ายุคใหม่ ทั้งนี้ กิจกรรมการลงทุน/พัฒนาที่ควรดำเนินการในช่วงระยะนี้จะเป็น การผสมผสานนโยบายขับเคลื่อนจากภาครัฐ และการลงทุนของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตและการไฟฟ้าฝ่ายจำหน่าย

หลังจากที่ แผนการขับเคลื่อนการดำเนินงานด้านสมรรถกิริยาของประเทศไทย ในระยะสั้น พ.ศ. 2560-2564 (แผนการขับเคลื่อนฯ ในระยะสั้น) ได้สิ้นสุดลง สำนักงานนโยบายและแผนพลังงาน (สนพ.) ได้ ดำเนินการจัดทำร่างแผนการขับเคลื่อนการดำเนินงานด้านสมรรถกิริยาของประเทศไทยใน ระยะปานกลาง พ.ศ. 2565-2574 (แผนการขับเคลื่อนฯ ระยะปานกลาง) โดยผ่านกระบวนการรับฟังและแลกเปลี่ยนความ คิดเห็นจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกภาคส่วน ซึ่งในวันที่ 23 ธันวาคม 2564 กบง. ได้มีมติเห็นชอบแผนการ ขับเคลื่อนฯ ระยะปานกลาง และมอบหมายให้คณะกรรมการฯ ติดตามและขับเคลื่อนการดำเนินงานให้ เป็นไปตามกรอบเป้าหมายสำคัญของแผนการขับเคลื่อนฯ ระยะปานกลาง โดยมุ่งเน้นส่งเสริมให้เกิดการพัฒนา โครงสร้างพื้นฐานต่าง ๆ และการจัดการทรัพยากรในระบบจำหน่ายไฟฟ้าที่จำเป็น รองรับการเปลี่ยนผ่านไปสู่ ระบบโครงข่ายไฟฟ้ายุคใหม่ อย่างมีประสิทธิภาพและเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม พร้อมทั้งเตรียมความพร้อม ต่างๆ และนำร่องการจัดการแหล่งพลังงาน แบบกระจายศูนย์ (Distributed Energy Resources; DER) ใน รูปแบบเชิงพาณิชย์ รองรับการเปลี่ยนผ่าน เทคโนโลยีรูปแบบใหม่ที่จะเริ่มส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการระบบไฟฟ้า ตลอดจนเพื่อให้การขับเคลื่อนนโยบายด้านสมรรถกิริยาของประเทศไทยอย่างเป็นรูปธรรม หนึ่งในหลักการ สำคัญ คือ การช่วยสนับสนุนให้ประเทศไทยสามารถมุ่งไปสู่พลังงานสะอาดและลดการปลดปล่อยก๊าซ คาร์บอนไดออกไซด์ ตลอดจนเพื่อรองรับการเปลี่ยนผ่านด้านพลังงาน (Energy Transition) ที่ส่งผลให้ต้องม ีการพัฒนา ระบบไฟฟ้าให้มีความยืดหยุ่นรองรับการเพิ่มขึ้นของพลังงานหมุนเวียนให้ได้ตามเป้าหมายแผน พลังงานชาติ เพื่อเป็นทางเลือกสำหรับการรักษาสมดุลไฟฟ้าประเทศ บริหารความต้องการ บริหาร ความต้องการช่วงไฟฟ้าฟิคให้มีประสิทธิภาพ

แผนการขับเคลื่อนฯ ระยะปานกลาง มีประเด็นสำคัญ ดังนี้

1. วิสัยทัศน์ (Vision) คือ ส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานต่าง ๆ และการจัดการทรัพยากร ในระบบจำหน่ายไฟฟ้าที่จำเป็น รองรับการเปลี่ยนผ่านไปสู่ระบบโครงข่ายไฟฟ้ายุคใหม่อย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ซึ่งจะแบ่งเป้าหมาย (Goal) ออกเป็น 2 ระยะ ได้แก่ เป้าหมายระยะสั้น 1 – 5 ปี เป็นการเตรียมความพร้อมและพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานต่างๆ ที่จำเป็นของการไฟฟ้าทั้ง 3 แห่ง และนำร่องการ จัดการแหล่งพลังงานแบบกระจายศูนย์ (Distributed Energy Resources: DER) ในรูปแบบเชิงพาณิชย์ เพื่อ รองรับการเปลี่ยนผ่านแนวโน้มเทคโนโลยีรูปแบบใหม่ที่จะเริ่มส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการระบบไฟฟ้า และ เป้าหมายระยะปานกลาง 6 – 10 ปี เป็นการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน และเร่งการจัดการแหล่งพลังงานแบบ กระจายศูนย์อย่างเต็มรูปแบบเชิงพาณิชย์ รองรับการเปลี่ยนผ่านแนวโน้มเทคโนโลยีรูปแบบใหม่ที่จะส่งผลอย่างมี นัยสำคัญต่อการบริหารจัดการระบบไฟฟ้า

2. เป้าหมายสำคัญ (Key Milestone) แบ่งเป็น 4 ระยะ ได้แก่ ระยะ 1 – 2 ปี เป็นระยะเร่งด่วนที่ต้อง เร่งดำเนินการ ระยะ 3 – 5 ปี เป็นระยะสั้นของแผนการขับเคลื่อนฯ ระยะ 6 – 10 ปี เป็นระยะยาวของ

แผนการขับเคลื่อนฯ และระยะมากกว่า 10 ปี เป็นมุมมองที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในระยะต่อไป โดยแบ่งออกเป็น 5 เสาหลัก และแผนอำนวยการสนับสนุน ประกอบด้วย

- เสาหลักที่ 1 : การตอบสนองด้านโหลดและระบบบริหารจัดการพลังงาน (DR & EMS)

เป้าหมายสำคัญ คือ เกิดการสั่งการและใช้งานการตอบสนองด้านโหลดแบบกึ่งอัตโนมัติ (Semi-Auto DR) และแบบอัตโนมัติ (Auto DR) ครอบคลุมผู้ใช้ไฟฟ้าทุกประเภท สามารถทดแทนผลิตภักดิ์ในระบบไฟฟ้าได้หลากหลายในเชิงพาณิชย์ และครอบคลุมทุกรูปแบบการให้บริการ (Grid Service) โดยจะกำหนดเป้าหมายการตอบสนองด้านโหลดลงในแผนพัฒนากำลังผลิตไฟฟ้าของประเทศ (PDP)

- เสาหลักที่ 2 : การพยากรณ์ไฟฟ้าที่ผลิตได้จากพลังงานหมุนเวียน (RE Forecast)

เป้าหมายสำคัญ คือ เกิดการใช้งานระบบพยากรณ์การผลิตไฟฟ้าจากพลังงานหมุนเวียน ครอบคลุมทั้งโรงไฟฟ้า SPP VSSP รวมถึง Prosumer-Aggregator

- เสาหลักที่ 3 : ระบบไมโครกริดและโพรซูเมอร์ (Microgrid & Prosumer)

เป้าหมายสำคัญ คือ เกิดการใช้งานพลังงานหมุนเวียนสำหรับไมโครกริดและโพรซูเมอร์ (RE base Microgrid / Prosumer) เชิงพาณิชย์ที่เป็นการดำเนินการปกติ และไมโครกริดสามารถช่วยในการบริหารจัดการโครงข่ายไฟฟ้าที่มีสัดส่วนพลังงานหมุนเวียนสูง (High %RE Penetration)

- เสาหลักที่ 4 : ระบบกักเก็บพลังงาน (ESS)

เป้าหมายสำคัญ คือ เกิดการใช้งานในทุกรูปแบบการบริการของระบบกักเก็บพลังงานที่เกี่ยวข้องกับโครงข่ายไฟฟ้าของประเทศไทย รวมถึงมาตรการส่งเสริมรูปแบบธุรกิจใหม่ ๆ ของ ESS

- เสาหลักที่ 5 : การบูรณาการยานยนต์ไฟฟ้า (EV Integration)

เป้าหมายสำคัญ คือ เกิดการใช้งานยานยนต์ไฟฟ้าที่มีการเชื่อมต่อกับระบบไฟฟ้าแบบ V1G และ V2X ครอบคลุมผู้ใช้งานยานยนต์ไฟฟ้าทุกประเภทตามแผนการส่งเสริมยานยนต์ไฟฟ้าของประเทศไทย

- แผนอำนวยการสนับสนุน

เป้าหมายสำคัญ คือ ช่วยสนับสนุนคู่ขนาน 5 เสาหลัก รวมถึงพัฒนาเทคโนโลยีสมัยใหม่เพื่อสนับสนุนงาน Smart Grid และพัฒนาให้เกิดรูปแบบธุรกิจใหม่ ๆ โดยมีแผนกลยุทธ์การดำเนินงาน (Strategic Plan) ประกอบด้วย 3 ส่วนหลัก ได้แก่ ด้านนโยบาย ด้านกฎระเบียบข้อบังคับ และด้านเทคนิค

เพื่อให้สอดคล้องกับหลักการเสริมสร้างความยั่งยืนตามยุทธศาสตร์ของประเทศ 3 ด้าน ได้แก่ ความมั่นคง ด้านความมั่งคั่ง และด้านความยั่งยืน ดังนี้

- ด้านความมั่นคง : เกิดความมั่นคงทางพลังงานจากการผลิตและใช้พลังงานภายในประเทศ และการใช้โครงสร้างพื้นฐานด้านพลังงานแบบกระจายศูนย์ เพื่อเพิ่มความยืดหยุ่นให้กับ ระบบไฟฟ้า

- ด้านความมั่งคั่ง : ต้นทุนค่าไฟฟ้าโดยรวมของประเทศลดลง การหลีกเลี่ยงการลงทุน ที่ไม่จำเป็นภาคผู้ใช้ไฟฟ้ามีโอกาสลดต้นทุนค่าไฟฟ้าของตนเองและเกิดการสร้างรายได้ รวมถึงการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน ทั้งด้านการส่งออกและการลงทุนต่างๆ ในประเทศ

- ด้านความยั่งยืน : สามารถรองรับพลังงานหมุนเวียนในปริมาณสูง และสนับสนุนการลด การปล่อยก๊าซคาร์บอนไดออกไซด์ โดยใช้เทคโนโลยีพลังงานสะอาด

ดังนั้น กล่าวโดยสรุปว่า แผนการขับเคลื่อนฯ ระยะปานกลาง จะมีความสำคัญและก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาและลงทุนระบบไฟฟ้าในอนาคต ซึ่งจะนำไปสู่การเพิ่มความยืดหยุ่นให้กับระบบโครงข่ายไฟฟ้าของประเทศ สามารถรองรับการเพิ่มขึ้นของพลังงานหมุนเวียน รวมถึงการใช้ประโยชน์จากแหล่งพลังงานแบบกระจายศูนย์ (DERS) ประเภทต่างๆ ที่จะเติบโตตามแนวโน้มของโลกร่วมกับระบบโครงข่ายไฟฟ้าให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด เพื่อช่วย สนับสนุนให้ประเทศไทยสามารถมุ่งไปสู่พลังงานสะอาดและลดการปลดปล่อยก๊าซคาร์บอนไดออกไซด์สุทธิเป็นศูนย์ (Carbon Neutrality) ภายในปี พ.ศ. 2608-2613 ตามกรอบแผนพลังงานชาติ

1.18 ร่างแผนพัฒนารัฐวิสาหกิจ (พ.ศ. 2566-2570)

แผนพัฒนารัฐวิสาหกิจฯ ถูกจัดทำเพื่อเป็นกรอบทิศทางหลักในการพัฒนารัฐวิสาหกิจ โดยพิจารณาให้มีความสอดคล้องเชื่อมโยงกับกรอบยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ และแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 โดยแบ่งหลักเกณฑ์ออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่ กรอบนโยบายการพัฒนาของวิสาหกิจในกำกับและทิศทางการลงทุนของวิสาหกิจในกำกับ สำหรับวิสาหกิจภายใต้แผนพัฒนารัฐวิสาหกิจฯ จำนวน 52 แห่ง เพื่อให้บรรลุบทบาทวิสาหกิจที่สำคัญ 5 ด้าน ประกอบด้วย โครงสร้างพื้นฐาน บริการสาธารณะขั้นพื้นฐาน กิจกรรมที่ไม่มีเอกชนดำเนินการได้อย่างเพียงพอ กิจกรรมที่รัฐต้องควบคุม และภารกิจเชิงส่งเสริม

แนวนโยบายการพัฒนารัฐวิสาหกิจภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561 – 2580) 6 ด้าน ได้แก่

ยุทธศาสตร์ที่ 1 : ยุทธศาสตร์ด้านความมั่นคง ให้ความมั่นคงในด้านเศรษฐกิจและสังคม ตั้งแต่ระดับชาติ สังคม ชุมชน และบุคคล และมีความจำเป็นต้องรับมือกับภัยคุกคาม

ยุทธศาสตร์ที่ 2 : ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน รัฐวิสาหกิจมีส่วนร่วมในการสร้างความสามารถในการแข่งขันของประเทศ ทั้งในด้านโครงสร้างพื้นฐาน โลจิสติกส์ และดิจิทัล

ยุทธศาสตร์ที่ 3 : ยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ รัฐวิสาหกิจมีการส่งเสริมพัฒนากำลังคนให้มีสมรรถนะสูง และมีทักษะสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21

ยุทธศาสตร์ที่ 4 : ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม รัฐวิสาหกิจมีการส่งเสริมโครงสร้างเศรษฐกิจฐานรากและการกระจายศูนย์กลางความเจริญที่สร้างความเป็นธรรม ลดความเหลื่อมล้ำ และยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชน

ยุทธศาสตร์ที่ 5 : ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม รัฐวิสาหกิจมีการส่งเสริมการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม รวมถึงนำโมเดลเศรษฐกิจสู่การพัฒนาที่ยั่งยืนมาใช้ในการดำเนินงาน

ยุทธศาสตร์ที่ 6 : ยุทธศาสตร์ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ
รัฐวิสาหกิจมีการปรับสมดุลและพัฒนาระบบบริหารจัดการ มีระบบธรรมาภิบาล มุ่งผลสัมฤทธิ์ ตอบสนอง
ความต้องการของประชาชน

อีกทั้ง แผนพัฒนารัฐวิสาหกิจฯ ยังเป็นกรอบทิศทางให้กับรัฐวิสาหกิจสามารถทำการสนับสนุน
แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 ให้ประสบความสำเร็จโดยเชื่อมโยงกับหมวดหมายต่างๆ
ดังนี้

- 1.) **หมวดหมู่ที่ 1** ไทยเป็นประเทศชั้นนำด้านสินค้าเกษตรและเกษตรแปรรูปมูลค่าสูง รัฐวิสาหกิจ
สนับสนุนสินค้าเกษตรและช่วยวิเคราะห์ความต้องการของตลาดอย่างเป็นระบบ และเพิ่มบทบาท
การให้บริการทางการเงินที่สร้างความแข็งแกร่งของห่วงโซาคุณค่าการเกษตร
- 2.) **หมวดหมู่ที่ 2** ไทยเป็นจุดหมายของการท่องเที่ยวที่เน้นคุณภาพและความยั่งยืน รัฐวิสาหกิจทำ
การยกระดับมาตรฐานการท่องเที่ยวและปรับเปลี่ยนสู่การท่องเที่ยวที่เน้นคุณภาพความยั่งยืน
โดยอำนวยความสะดวกด้านคมนาคมขนส่ง และบริการขั้นพื้นฐาน
- 3.) **หมวดหมู่ที่ 3** ไทยเป็นฐานการผลิตยานยนต์ไฟฟ้าที่สำคัญของโลก รัฐวิสาหกิจส่งเสริมการใช้นา
ยนต์ไฟฟ้าแทนรถโดยสารเดิม รวมทั้งจัดเตรียมนิคมอุตสาหกรรมที่รองรับการลงทุนของ
อุตสาหกรรมการผลิตยานยนต์ไฟฟ้า
- 4.) **หมวดหมู่ที่ 4** ไทยเป็นศูนย์กลางทางการแพทย์และสุขภาพมูลค่าสูง พัฒนาที่อยู่อาศัยสำหรับ
ผู้สูงอายุอย่างครบวงจร รวมทั้งปลูกฝังค่านิยมการออกกำลังกายอย่างสม่ำเสมอ
- 5.) **หมวดหมู่ที่ 5** ไทยเป็นประตูการค้าการลงทุนและยุทธศาสตร์ทางโลจิสติกส์ที่สำคัญของภูมิภาค
พัฒนาและขยายระบบโครงสร้างพื้นฐานเพื่อเสริมความมั่นคงทางพลังงาน และด้านคมนาคม
และโลจิสติกส์ที่มุ่งเน้นการเชื่อมต่ออย่างต่อเนื่อง เพื่อสนับสนุนการค้าการลงทุนและส่งเสริม
ฐานเศรษฐกิจ
- 6.) **หมวดหมู่ที่ 6** ไทยเป็นศูนย์กลางอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์อัจฉริยะและอุตสาหกรรมดิจิทัล
ของอาเซียน โดยทำการส่งเสริมการลงทุน โดยจัดตั้งนิคมอุตสาหกรรมเพื่อรองรับการลงทุน
รวมทั้งขยายบริการอินเทอร์เน็ตความเร็วสูงที่พร้อมใช้งานอย่างมีประสิทธิภาพ
- 7.) **หมวดหมู่ที่ 7** ไทยมีวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่เข้มแข็งมีศักยภาพสูง และสามารถ
แข่งขันได้ โดยทำการช่วยเหลือบริการทางการเงินสำหรับ SMEs รวมทั้งพัฒนาและส่งเสริม
ผลงานวิจัยด้านผลิตภัณฑ์ให้ได้มาตรฐานและเพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน
- 8.) **หมวดหมู่ที่ 8** ไทยมีพื้นที่และเมืองอัจฉริยะที่น่าอยู่ ปลอดภัย เดิบดีได้อย่างยั่งยืน พัฒนานิคม
อุตสาหกรรมในพื้นที่ระเบียงเศรษฐกิจตะวันออก แลพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานเพื่อรองรับพื้นที่
เศรษฐกิจหลักและเมืองอัจฉริยะ
- 9.) **หมวดหมู่ที่ 9** ไทยมีความยากจนข้ามรุ่นลดลง และคนไทยทุกคนมีความคุ้มครองทางสังคมที่
เพียงพอเหมาะสม พัฒนาระบบประปาเพื่อให้ผู้บริโภคเข้าถึงน้ำอย่างทั่วถึง รวมทั้งการช่วยเหลือ
ด้านที่อยู่อาศัยสำหรับผู้มีรายได้น้อย ผู้มีรายได้ปานกลาง ผู้พิการ และผู้สูงอายุ

- 10.) **หมวดหมู่ที่ 10** ไทยมีเศรษฐกิจหมุนเวียนและสังคมคาร์บอนต่ำ พัฒนาเศรษฐกิจสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน (BCG Model) รวมทั้งการให้ความสำคัญกับการลดปล่อยก๊าซเรือนกระจก การส่งเสริมการเดินทางที่ใช้พลังงานสะอาด และการทดแทนพลังงานสะอาดภายในประเทศ
- 11.) **หมวดหมู่ที่ 11** ไทยสามารถลดความเสี่ยง และผลกระทบจากภัยธรรมชาติและ การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ โดยการบริหารความต่อเนื่องในการดำเนินธุรกิจ การฟื้นฟูทรัพยากรธรรมชาติอย่างยั่งยืน การบริหารความเสี่ยงจากภัยธรรมชาติของเกษตรกร รวมทั้งการจัดตั้งแหล่งเงินทุนสำหรับผู้ประสบภัยธรรมชาติ
- 12.) **หมวดหมู่ที่ 12** ไทยมีกำลังคนสมรรถนะสูง มุ่งเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตอับโจทย์การพัฒนาแห่งอนาคต พัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพทันต่อการเปลี่ยนแปลง การให้ข้อมูลข่าวสารและเผยแพร่เชิงสร้างสรรค์ ยกย่องทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี และการพัฒนาและผลิตบุคลากรในอุตสาหกรรมบินและอุตสาหกรรมเกี่ยวเนื่อง
- 13.) **หมวดหมู่ที่ 13** ไทยมีภาครัฐที่ทันสมัย มีประสิทธิภาพและตอับโจทย์ประชาชน ขับเคลื่อนรัฐวิสาหกิจไปสู่องค์กรดิจิทัล นวัตกรรมและเทคโนโลยี อีกทั้งการบริหารจัดการองค์กรให้โปร่งใส โดยในบทบาทของสาขาพลังงาน กฟผ.จะเกี่ยวพันในประเด็นของโครงสร้างพื้นฐานและบริการสาธารณะขั้นพื้นฐาน

สรุปทิศทางการพัฒนา กฟผ. จากการทบทวนกฎระเบียบ นโยบายและยุทธศาสตร์

กล่าวโดยสรุปได้ว่า สิ่งที กฟผ. ควรให้ความสำคัญในด้านนโยบายและส่วนเกี่ยวข้องโดยอ้างอิงข้อมูลตามแผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ในประเด็นยุทธศาสตร์ที่สำคัญ รวมถึงแผนการดำเนินงาน แผนพัฒนา กรอบการดำเนินการ และนโยบายอื่นๆ ข้างต้น รวมทั้งหมด 18 แผนงาน ซึ่งจะเป็แนวทางสำคัญในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ กฟผ.ระยะ 5 ปี (แผนยุทธศาสตร์การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พ.ศ. 2566 – 2570) สามารถสรุปประเด็นหลักที กฟผ.ควรให้ความสนใจ ประกอบด้วยหลักการสำคัญ 4 ประการ ประกอบด้วย

1. **ระบบ SMART GRID เพื่อมุ่งหวังการสร้างความเป็อยู่ทีดีให้กับประชาชน** รวมถึงการสร้างความสะดวกทางสังคม เกี่ยวเนื่องกับระบบโครงร่างพื้นฐานของประเทศ เพื่อมุ่งหวังให้ประชาชนทุกคนสามารถเข้าถึงระบบพลังงานไฟฟ้าได้อย่างเท่าเทียม เมื่อเชื่อมโยงกับแผนการปฏิรูปพลังงาน เพื่อเตรียมความพร้อมด้านพลังงานของประเทศรองรับการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี กล่าวคือ การพัฒนาระบบโครงข่ายอัจฉริยะ (SMART GRID) เพื่อมุ่งหวังให้การจัดการด้านพลังงานของประเทศมีประสิทธิภาพมากขึ้น การเตรียมความพร้อมปรับโครงสร้างกิจการไฟฟ้าเพื่อเร่งการเปิดสิทธิการใช้ประโยชน์จากระบบส่งและระบบจำหน่ายของการไฟฟ้าในเชิงพาณิชย์ (Third Party Access) ซึ่งตามเป้าหมายแผนการปฏิรูปประเทศด้านพลังงาน (ฉบับปรับปรุง) ในระยะกลางทีมุ่งหวังให้เกิดการแข่งขันทางพลังงาน ประชาชนใช้พลังงานด้วยราคาทีเป็นธรรม ลดการผูกขาด อีกทั้งเพื่อให้การพัฒนาพลังงานสะอาดเป็นอย่งมีประสิทธิภาพ ระบบ SMART เป็หนึ่งในหลักสำคัญในการสนับสนุนระบบดังกล่าวตามกรอบพลังงานแห่งชาติ และเป็นระบบสำคัญในการรองรับการเปลี่ยนผ่านด้านพลังงาน (Energy Transition) โดยในปัจจุบันตามแผนแม่บทการพัฒนาโครงข่ายสมาร์ทกริด

คของประเทศไทย (พ.ศ. 2558-2579) เข้าสู่ระยะปานกลางในการดำเนินงาน ซึ่งเน้นที่การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและการจัดการทรัพยากรในระบบจำหน่ายไฟฟ้าที่จำเป็น เพื่อรองรับการเปลี่ยนผ่านไปสู่ระบบไฟฟ้ายุคใหม่ซึ่งมุ่งหวังให้เกิดการตอบสนอง 5 ด้าน ได้แก่ การจัดการพลังงาน การพยากรณ์ไฟฟ้าจากพลังงานหมุนเวียน การบริหารโครงข่ายไฟฟ้าที่มีสัดส่วนพลังงานหมุนเวียนสูง ระบบกักเก็บพลังงาน และการบูรณาการยานยนต์ไฟฟ้า

2. พลังงานทดแทน (Renewable Energy) เพื่อให้เกิดการพัฒนาที่ยั่งยืน แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 ให้ความสำคัญกับสังคมคาร์บอนต่ำ โดยผลักดันพลังงานไฟฟ้าหมุนเวียนเป็นรูปแบบหลักในการผลิตไฟฟ้าของประเทศ เพื่อมุ่งหวังให้เกิดความยั่งยืนทางพลังงานให้เกิดขึ้น อีกทั้งหนึ่งในแผนการปฏิรูปประเทศด้านพลังงาน (ฉบับปรับปรุง) ข้อที่ 5 ที่ต้องการส่งเสริมการใช้พลังงานทดแทนให้มากยิ่งขึ้นผ่านระบบกิจการไฟฟ้าเสรี และนโยบาย Energy 4.0 ที่ต้องการมุ่งเน้นผลักดันให้เกิดนวัตกรรมด้านพลังงานใหม่และส่งเสริมการพัฒนาด้านพลังงาน เพื่อมุ่งหวังให้มีการผลิตไฟฟ้าจากพลังงานทดแทนมากยิ่งขึ้น ยิ่งไปกว่านั้นเพื่อสนับสนุนประเทศไทยสามารถมุ่งไปสู่พลังงานสะอาดและลดการปลดปล่อยก๊าซคาร์บอนไดออกไซด์สุทธิเป็นศูนย์ (Carbon Neutrality) ภายในปี พ.ศ. 2608 - 2613 ตามกรอบแผนพลังงานชาติเพื่อสนับสนุนการใช้พลังงานทางเลือก ดังนี้

- แผนพัฒนาพลังงานทดแทนและพลังงานทางเลือก พ.ศ. 2561 – 2580 โดยการส่งเสริมพลังงานหมุนเวียน และพลังงานสะอาด มาเป็นแหล่งพลังงานหลักทั่วประเทศ โดยส่งเสริมให้ภาคประชาชนให้มีส่วนร่วมในการเป็นผู้ผลิตพลังงานทดแทนด้วย ที่เรียกว่า “Prosumer” ซึ่งจะเชื่อมโยงไปสู่ระบบ SMART GRID ในการปรับระบบโครงข่ายให้ผู้บริโภคสามารถผลิตและใช้ไฟฟ้า เพื่อให้เกิดความยั่งยืน มุ่งหวังส่งเสริมให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการผลิตและการใช้พลังงานทดแทนอย่างกว้างขวาง รวมถึงดึงดูดภาคเอกชนให้เข้ามาลงทุนในพลังงานทดแทนมากขึ้น

- แผนยุทธศาสตร์การกำกับกิจการพลังงาน ฉบับที่ 4 (พ.ศ.2563 - 2567) มุ่งเน้นในการส่งเสริมการใช้พลังงานหมุนเวียนในภาคประชาชน และส่งเสริมการใช้พลังงานหมุนเวียนในการประกอบกิจการไฟฟ้าเพื่อลดผลกระทบจากสิ่งแวดล้อม

3. การพัฒนาด้านระบบดิจิทัล ตามนโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยการพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม (พ.ศ. 2561-2580) ซึ่งมุ่งหวังการใช้ประโยชน์สูงสุดจากเทคโนโลยีดิจิทัล โดยการสนับสนุนระบบนิเวศน์ที่เอื้อต่อการเติบโตของธุรกิจดิจิทัล โดยการจัดการศูนย์เทคโนโลยีเบ็ดเสร็จ (One Stop Service) ซึ่งจะเป็นส่วนสำคัญในการเชื่อมโยงระบบโครงข่ายระบบไฟฟ้า รวมถึงการผลักดันให้ส่วนราชการมีการนำเทคโนโลยีมาช่วยในการปรับปรุงการทำงานโดยนำเทคโนโลยีมาปรับใช้ เพื่อมุ่งหวังให้เกิดการพัฒนาของประเทศ โดยใช้ระบบเทคโนโลยีมาช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน รวมถึงตามยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ (พ.ศ. 2560-2564) ได้ให้ความสำคัญในการสนับสนุนการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยี โดยการนำเทคโนโลยีเข้ามามีบทบาทในชีวิตประจำวันเพื่อให้สอดคล้องกับไทยแลนด์ 4.0 และแผนดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม

4. การพัฒนาคนในองค์กรมีองค์ความรู้เป็น “Knowledge intensive Organization” สิ่งหนึ่งประเทศไทยให้ความสำคัญ คือ การพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์ เพื่อให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ชาติที่ต้องการส่งเสริมให้เกิดการแข่งขัน ซึ่งสามารถนำมาประยุกต์กับ กฟภ. ในด้านการพัฒนาพื้นฐานด้านดิจิทัลและการพัฒนาระบบโครงข่ายให้กับพนักงานเพื่อให้มีองค์ความรู้ความสามารถในการต่อยอดและพัฒนาโครงข่าย เช่น การวิเคราะห์ข้อมูล (Data Analyst) นักวิจัยและพัฒนาระบบ (Research and Development) และโดยการพัฒนาความรู้ทางเทคโนโลยีภายในองค์กรเพื่อต่อยอดไปสู่การพัฒนาและวิจัย (R&D) พลังงานสะอาดและพลังงานทดแทน รวมถึง การพัฒนาและสร้างทักษะให้กับพนักงาน (Upskill-Reskill) ให้พร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลง เช่น การให้บริการผ่านมุมมองเสมือนจริง (VR) ทำธุรกิจผ่านระบบโครงข่าย การวิเคราะห์ผ่านระบบ AI เพื่อมุ่งหวังให้องค์กรมีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถและทักษะที่จำเป็นในการทำงานให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจ เทคโนโลยี และภาวะการแข่งขันเพื่อที่จะเป็นส่วนสำคัญในการผลักดันองค์กรให้เติบโตตามแนวทางการดำเนินงานที่ได้ตั้งเป้าหมายไว้

2 การวิเคราะห์อุตสาหกรรมจำหน่ายพลังงานไฟฟ้าและการแข่งขันด้วย 5-Forces

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

โครงสร้างตลาดระบบจำหน่ายไฟฟ้าที่มีกฎเกณฑ์ ข้อบังคับเชิงผูกขาดของภาครัฐ จึงทำให้ระดับการแข่งขันจึงไม่รุนแรงมากนัก อย่างไรก็ตามความก้าวหน้าของเทคโนโลยีในอนาคต รวมถึงแนวโน้มประชาชนและภาคธุรกิจจะสามารถเป็นทั้งผู้ใช้และผู้ผลิตไฟฟ้าจากพลังงานทดแทน (Prosumer) จะทำให้ลูกค้ามีทางเลือกมากยิ่งขึ้น ทั้งนี้ สามารถสรุประดับการแข่งขันของโครงสร้างอุตสาหกรรมระบบจำหน่ายไฟฟ้า ผ่านการวิเคราะห์ 5-Forces ได้

แผนภาพที่ 3 : การวิเคราะห์ภาคอุตสาหกรรมการจำหน่ายไฟฟ้าและการแข่งขันในประเทศไทย



อุปสรรคของผู้เข้าใหม่
(Potential New Entry)

- มีข้อจำกัดจากเงินลงทุนสูงสำหรับธุรกิจดั้งเดิม
- กฎเกณฑ์ข้อบังคับเชิงผูกขาดของภาครัฐ แต่สามารถเป็นผู้ผลิตไฟฟ้าขนาดเล็ก (SPP) โดยสามารถขายตรงให้กับลูกค้าบางพื้นที่ อาทิ นิคมอุตสาหกรรม แต่ไม่สามารถแข่งขันในระบบสายส่ง(Distribution) หรือระบบกำลังไฟฟ้าสูง ทำให้เพิ่มการแข่งขัน



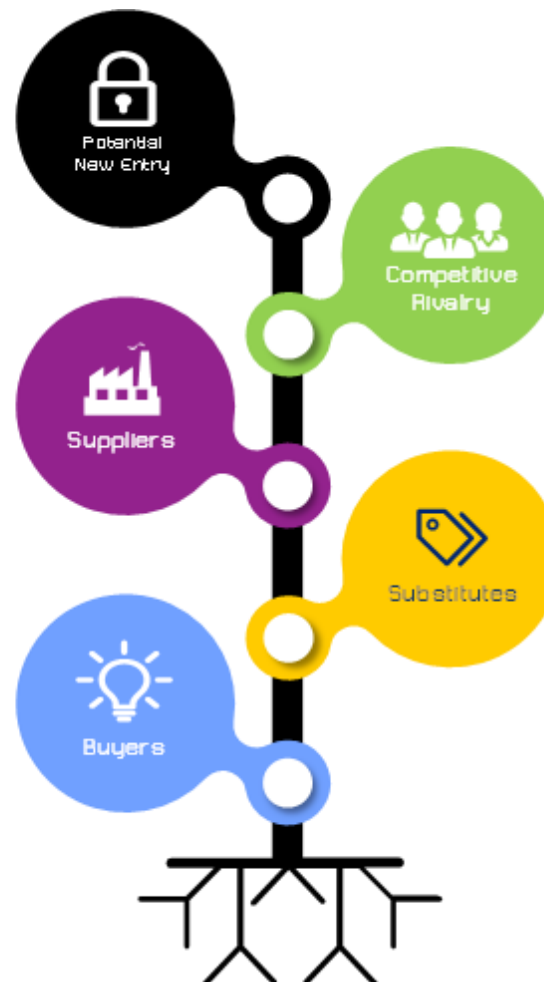
อำนาจต่อรองของผู้ขาย
(Supplier)

- กฟผ. เป็นผู้ผลิตที่มีส่วนแบ่งตลาดมากที่สุดเกือบครึ่งหนึ่งของผลรวมการกำหนดราคาขึ้นกับคณะกรรมการกำกับดูแลกิจการไฟฟ้า
- อำนาจผูกขาดจากผู้ค้าลดลงจากการเพิ่มขึ้นของผู้ผลิตไฟฟ้าขนาดเล็กมาก (VSPP) ซึ่งทำให้ กฟผ. มีโอกาสพึ่งพิงแหล่งไฟฟ้าแหล่งอื่นนอกจาก กฟผ. เพียงรายเดียว



อำนาจต่อรองของผู้ซื้อ
(Consumer)

- ลูกค้ามีอำนาจต่อรองน้อย เนื่องจาก กฟผ. เป็นผู้จำหน่ายไฟฟ้ารายใหญ่ของประเทศ อีกทั้งผลผลิตพลังงานไฟฟ้าในไทยยังมีลักษณะตลาดแบบผูกขาด/กึ่งผูกขาดในธุรกิจดั้งเดิม
- ลูกค้ากลุ่มอุตสาหกรรมรายใหญ่ที่พึ่งพิงอยู่ในนิคมอุตสาหกรรมมีอำนาจการต่อรองสูงขึ้น เนื่องจากมีทางเลือกซื้อไฟฟ้าจาก SPP ในบริเวณใกล้เคียง
- ลูกค้ามีอำนาจต่อรองเพิ่มมากขึ้น จากการเป็นทั้งผู้ใช้และผู้ผลิตไฟฟ้าจากพลังงานทดแทน (prosumer).



(ที่มา : วิเคราะห์โดย SMC)

ความรุนแรงของการ
แข่งขัน (Competitive
Rivalry)



- ปริมาณและความต้องการใช้ไฟฟ้าเติบโตสูงต่อเนื่อง หักการขยายตัวของเมือง อุตสาหกรรม และการเปิดเขตเศรษฐกิจพิเศษ
- โครงสร้างอุตสาหกรรมไฟฟ้าที่มีกฎเกณฑ์ข้อบังคับเชิงผูกขาดของภาครัฐ จึงทำให้ระดับการแข่งขันจึงไม่รุนแรงมากนักในธุรกิจดั้งเดิม
- อย่างไรก็ตาม กฟผ. มีคู่แข่งหลักที่ตั้งฐานลูกค้าอุตสาหกรรมไป เช่น Gwh, Glow และ Ratch Group เป็นต้น การเติบโตของบริษัทดังกล่าวคือการสูญเสียลูกค้าในกลุ่มอุตสาหกรรมของ กฟผ. ส่วนหนึ่งเป็นพื้นที่ทุนที่ต่ำกว่าในการจำหน่ายไฟฟ้าบนพื้นที่

อุปสรรคของสินค้าทดแทน
(Substitutes)



- ผู้บริโภคสามารถได้รับกระแสไฟฟ้าด้วยวิธีการที่ไม่ต้องผ่านโครงข่ายการจำหน่ายไฟฟ้า เช่น Solar Rooftop การผลิตไฟฟ้าจากชีวมวล เป็นต้น
- แนวโน้มประชาชนและภาคธุรกิจเป็นทั้งผู้ใช้และผู้ผลิตไฟฟ้าจากพลังงานทดแทน (Prosumer) อาทิ จะมผลิตไฟฟ้าจากเซลล์แสงอาทิตย์ เป็นต้น เนื่องจากต้นทุนในการติดตั้งแผงวงจรพลังงานแสงอาทิตย์ค่อนข้างต่ำเมื่อเทียบกับอดีตที่ผ่านมา

3 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกด้วย PESTEL Analysis

ขณะที่ปรึกษาได้ดำเนินการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมโดยรวมของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เพื่อเข้าใจปัจจัยแวดล้อมต่างๆ ที่มีผลเชิงบวกและผลเชิงลบต่ออุตสาหกรรมและผู้เล่นในธุรกิจการผลิตและจำหน่ายไฟฟ้า ที่ส่งผลกระทบต่อ กฟภ. โดยครอบคลุมทั้งด้านการเมือง เศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี สภาพแวดล้อม และกฎหมาย ดังแสดงในแผนภาพ

ซึ่งประเด็นค้นพบหลักในการวิเคราะห์ครั้งนี้ คือ แนวโน้มการพัฒนาสู่การเปิดเสรีกิจการไฟฟ้า ได้รับแรงสนับสนุนจากความตื่นตัวเกี่ยวกับเทคโนโลยีการผลิตไฟฟ้าจากพลังงานสะอาด สภาพแวดล้อมในอุตสาหกรรม ส่งผลต่อแนวทางการดำเนินงานของ กฟภ. หลายด้าน โดยอาจสรุปได้ว่าผลกระทบเชิงบวกต่อ กฟภ. คือ แรงสนับสนุนจากรัฐด้านนโยบายพลังงานสะอาด ยานยนต์ไฟฟ้า การพัฒนาโครงข่าย Smart Grid และ ธุรกิจเกี่ยวต่าง ๆ เช่น EV station ESCO HEMS BEMS เป็นต้น และผลกระทบเชิงลบต่อ กฟภ. คือ รายได้ที่สูญเสียไปจาก Prosumer การบริหารจัดการปริมาณใช้ไฟในช่วง Peak และ นโยบายกำกับดูแลไม่เอื้ออำนวยทำให้การดำเนินการต่าง ๆ เป็นไปได้อย่างล่าช้าและไม่ชัดเจน เป็นต้น

แผนภาพที่ 4 : PESTEL Analysis ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค



บทวิเคราะห์ PESTEL ที่มีผลกระทบต่อ กฟภ.**- Political**

- นโยบายสิ่งแวดล้อม
- นโยบายในการพัฒนาโครงข่าย Smart Grid
- แผนพัฒนาภาครัฐต่างๆ เช่น EEC
- การใช้ e-wallet
- หน่วยงานกำกับดูแล: กระทรวงมหาดไทย กระทรวงการคลัง และกระทรวงพลังงาน
- นโยบายการขายไฟฟ้าเสรี

ผลกระทบเชิงบวก

การดำเนินการของภาครัฐ ในด้านการส่งเสริมนโยบายตามแผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ทั้งในส่วนของการกระตุ้นการผลิตรายของระบบโครงข่ายรูปแบบของ Smart Grid ซึ่งตอบโจทย์การจัดการพลังงานขององค์กรให้มีการบริหารจัดการพลังงานของแต่ละพื้นที่เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและขับเคลื่อนโครงการนำร่องในเขตพื้นที่พหุวิทยาให้เป็นผลสำเร็จ การพัฒนาพื้นที่ในเขต EEC ที่มีเป้าหมายการดึงดูดนักลงทุนจากต่างประเทศให้เข้ามาลงทุนจัดตั้งโรงงานในประเทศไทย ควบคู่กับกระตุ้นการผลิตรายการใช้พลังงานสะอาดให้มีส่วนที่มากขึ้น ส่งผลให้ประเทศไทยมีความต้องการไฟฟ้ามีปริมาณที่สูงมากขึ้น อีกทั้งการที่ภาครัฐหันมาหนุนเสริมการใช้จ่ายด้วยระบบธุรกรรมทางการเงินผ่านแอปพลิเคชัน (e-wallet) ทำให้พฤติกรรมผู้ใช้บริการเปลี่ยนแปลงไป ซึ่งเป็นโอกาสให้ กฟภ. สามารถอำนวยความสะดวกในการบริการผ่านทางออนไลน์มากขึ้น เป็นผลให้ต้นทุนการบริการ (Service Cost) ลดต่ำลง

ผลกระทบเชิงลบ

นโยบายของภาครัฐ ส่งผลต่อต้นทุนการดำเนินงานของ กฟภ. ที่เพิ่มสูงขึ้น ทั้งในด้านการส่งเสริมและสนับสนุนภาคประชาชน ภาคธุรกิจ เพื่อมุ่งหวังให้ประเทศก้าวเข้าสู่การเป็น Carbon Neutrality กล่าวคือ ทำการรับซื้อไฟฟ้าในราคาสูงกว่าปกติ การปรับปรุงระบบโครงข่ายเพื่อให้รองรับการนำส่งไฟฟ้ามาที่ กฟภ. การรณรงค์ของภาครัฐในช่วงการระบาดของ COVID -19 ผ่านแอปพลิเคชัน “เป๋าตัง” ส่งผลให้ประชาชนหันมาใช้ e-wallet เพิ่มมากขึ้น ทำให้ กฟภ. จำต้องปรับตัวโดยการหันมาพัฒนาแอปพลิเคชัน เพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนในการจ่ายค่าไฟฟ้าทางระบบออนไลน์ อีกทั้ง การที่ภาครัฐต้องการเปิดการขายไฟฟ้าแบบเสรี ส่งผลให้ กฟภ. จำต้องทำการปรับโครงสร้างองค์กรโดยแยกการบริหารงานระหว่างการผลิต ในรูปแบบผู้บริหารโครงข่ายเท่านั้น และในส่วนทำการซื้อขาย (Retail) ไฟฟ้าเพื่อการแข่งขันกับภาคเอกชน

ในส่วนของหน่วยงานกำกับดูแล กฟภ. จำต้องปฏิบัติตามระเบียบของหน่วยงานว่าด้วย มาตรฐานการให้บริการในการประกอบกิจการไฟฟ้า พ.ศ. 2558 และกฎระเบียบในการดำเนินงานอื่นๆ ซึ่งต้องเป็นตามมาตรฐานที่กำหนด เป็นผลให้เกิดกรอบการดำเนินงานที่จำกัด และไม่สามารถใช้ศักยภาพที่มีองค์กรทำให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด เช่น การประกอบธุรกิจเสริม พันธกิจขององค์กรที่ต้องดูแลความเป็นอยู่ของประชาชน ซึ่งหากไม่สามารถปฏิบัติตามจะต้องจ่ายเงินค่าชดเชยให้ตามที่ระเบียบที่กำหนด

- **Economic**

- โรงงานอุตสาหกรรมย้ายฐานการผลิต
- เศรษฐกิจถดถอยจากสถานการณ์ของ Covid-19
- สงคราม Russia – Ukraine ทำให้ราคาน้ำมันเพิ่มสูงขึ้น

ผลกระทบเชิงบวก

สถานการณ์ความไม่แน่นอนที่เกิดขึ้นซึ่งเป็นผลมาจากความรุนแรงของสงครามและการระบาดของ COVID-19 ส่งผลให้เศรษฐกิจทั่วโลกเข้าสู่ภาวะชะงักงัน โดยเฉพาะในกลุ่มประเทศแถบยุโรปและเอเชียตอนบน เป็นผลให้ธุรกิจจำนวนมากมีแนวโน้มโยกย้ายฐานการผลิตมายังประเทศที่มีการควบคุมการแพร่ระบาดได้อย่างมีประสิทธิภาพ และไม่ได้ได้รับผลกระทบโดยตรงจากภาวะสงคราม รวมทั้งสามารถประกอบธุรกิจภาพรวมในช่วง 3 - 4 ปีที่ผ่านมา ประกอบการการหนุนเสริมของภาครัฐด้านสิทธิประโยชน์ที่ผลักดันพื้นที่เขตเศรษฐกิจพิเศษเพื่อดึงดูดนักลงทุนต่างประเทศ ทำให้หลากหลายอุตสาหกรรมเลือกย้ายฐานการผลิตมาที่ประเทศไทย ส่งผลให้ความต้องการใช้ไฟฟ้าภายในประเทศเพิ่มสูงขึ้น อีกทั้งผลจากสภาวะสงครามรัสเซียและยูเครน ส่งผลต่อปริมาณน้ำมันทั่วโลกแนวโน้มปรับตัวเพิ่มสูงขึ้น ทำให้ผู้ใช้รถยนต์เลือกหันมาใช้รถยนต์ประเภท Hybrid ล้ำ EV Car มากขึ้น ส่งผลให้ปริมาณการใช้ไฟฟ้าที่เพิ่มสูงขึ้นตามไปด้วย

ผลกระทบเชิงลบ

การระบาดของ COVID-19 ส่งผลกระทบต่อภาพรวมเศรษฐกิจของประเทศ ทั้งภาคท่องเที่ยวส่งผลต่อแหล่งรายได้หลักของประเทศลดลง ภาคเศรษฐกิจจากมาตรการล็อกดาวน์ประเทศ และภาคอุตสาหกรรมจากการทยอยปิดตัวลงจำนวนมาก ส่งผลต่อความสามารถในการใช้จ่ายค่าไฟฟ้าที่ลดลงของผู้ใช้บริการ ตั้งแต่ระดับประชาชนจนถึงระดับกลุ่มธุรกิจ ส่งผลต่อรายได้ของ กฟภ. ที่มีแนวโน้มลดลงอย่างมาก อีกทั้งมาตรการ การคว่ำบาตรเศรษฐกิจและควบคุมการส่งออกนำเข้าสินค้ากับรัสเซีย เป็นผลให้เกิดการตอบโต้ลดการส่งพลังงานฟอสซิลของรัสเซีย เป็นผลให้ปริมาณน้ำมันทั่วโลกไม่เพียงพอต่อความต้องการ ทำให้ราคาก๊าซ LNG ซึ่งเชื้อเพลิงหลักของโรงไฟฟ้าเพิ่มขึ้น ส่งผลต่อต้นทุนการผลิตไฟฟ้าที่เพิ่มสูงขึ้น

- **Social**

- ลักษณะของการเป็นสังคมเมืองและเมืองใหญ่ที่เพิ่มขึ้น
- ประชาชนทำงานภายในที่พักอาศัย (WFH) ทำให้ Peak Demand เพิ่มขึ้น
- การเข้ามาของ Cashless Society
- กระแสพลังงานสะอาด และพลังงานทดแทน
- พฤติกรรมผู้บริโภคเปลี่ยนไป เป็นแบบ Personalized Experience

ผลกระทบเชิงบวก

ผลกระทบทางสังคมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในช่วง 2 - 3 ปีที่ผ่านมา เป็นผลให้มีความต้องการใช้ไฟฟ้าเพิ่มมากขึ้น ทำให้ กฟภ. มีรายรับที่เพิ่มมากขึ้น ในประเด็นแรก ความต้องการใช้ไฟฟ้าที่มาก

ขึ้นมาจากธุรกิจจำนวนมากยังคงเลือกรูปแบบการทำงานเป็น รูปแบบ Work From Home (WFH) หรือ รูปแบบผสม (Hybrid) รวมถึงคอร์สเรียนออนไลน์ที่เพิ่มมากขึ้น เป็นผลให้ภาคครัวเรือนมีแนวโน้มการใช้ไฟฟ้าเพิ่มมากขึ้น ประการที่สอง กระแสความตื่นตัวด้านพลังงานสะอาดของผู้บริโภคโดยลดปริมาณการใช้พลังงานฟอสซิล และหันมาใช้พลังงานสะอาด เช่น พลังงานแสงอาทิตย์ พลังงานลม เป็นต้น ส่งผลถึงความต้องการลูกค้าเลือกใช้ผลิตภัณฑ์ที่ใช้แหล่งพลังงานจากฟอสซิลลง และหันมาใช้ผลิตภัณฑ์ที่มีเทคโนโลยีใช้กระแสไฟฟ้ามากขึ้น เช่น รถยนต์ EV Car เป็นผลให้ความต้องการใช้พลังงานไฟฟ้ามีแนวโน้มเติบโตขึ้นอย่างมาก รวมทั้งสามารถต่อยอดทางธุรกิจเพื่อเพิ่มมูลค่าของ กฟผ. ในการพัฒนากลุ่มผลิตภัณฑ์และบริการ (Portfolio)

ในขณะเดียวกัน ความก้าวหน้าที่เพิ่มมากขึ้นของเทคโนโลยี ทำให้คนไทยส่วนใหญ่เลือกปรับตัวเพื่อให้สามารถใช้ชีวิต New-Normal โดยพึ่งพาเทคโนโลยีมากขึ้น ภายใต้การระบาดของโรค เช่น Covid-19 ฝัฒนาเป็นต้น จะส่งผลต่อธุรกิจบริการในประเด็นที่มีส่วนในการช่วยลดต้นทุนลงได้ โดยประเด็นที่มีส่วนสำคัญ ได้แก่ คนไทยหันมาใช้บริการธุรกรรมในรูปแบบ ออนไลน์มากขึ้น เป็นผลให้ประเทศไทยเข้าสู่สังคมไร้เงินสด (Cashless Society) ทำให้ลูกค้าของ กฟผ. ได้รับความสะดวกในการได้รับบริการโดยไม่ต้องมาที่สำนักงานเพื่อชำระค่าไฟฟ้า ซึ่งส่งผลดีต่อ กฟผ. ในการลดจำนวนศูนย์ย่อยและพนักงานในแต่ละจังหวัด ทำให้ กฟผ. มีค่าใช้จ่ายคงที่ที่ลดลง

ผลกระทบเชิงลบ

กฟผ. จำต้องปรับการดำเนินงานให้เข้ากับวิถีชีวิต และความต้องการของผู้ใช้บริการไฟฟ้าในปัจจุบัน มิฉะนั้นอาจจะส่งผลกระทบเชิงลบกับองค์กร ประการแรก การขยายตัวของชุมชนเมืองในแต่ละพื้นที่ จังหวัด ผู้คนเลือกที่จะเข้ามาใช้ชีวิตและแสวงหาโอกาสในการทำงานที่เมืองใหญ่มากยิ่งขึ้น ส่งผลให้ประชากรตามพื้นที่เมืองขนาดใหญ่มีจำนวนประชากรเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว ส่งผลให้ความต้องการใช้ไฟฟ้าเพิ่มมากขึ้นอย่างมาก ซึ่งส่งผลต่อความเสถียรและเครื่องมือในการรองรับการนำส่งไฟฟ้า ในกรณีนั้น กฟผ. จำต้องปรับปรุงอุปกรณ์สำหรับนำส่ง แรงดันไฟฟ้า ให้เหมาะสม มิฉะนั้นจะเกิดปัญหาตามมา เช่น ไฟฟ้าดับบ่อยครั้ง ไฟฟ้าขาดความเสถียร เป็นต้น ประการที่สอง ความต้องการของลูกค้าที่มีความหลากหลายมากยิ่งขึ้น ประกอบกับตัวเลือกในการให้บริการไฟฟ้ามีหลากหลาย เช่น ภาคเอกชน ในการนั้น เพื่อให้ กฟผ. ยังคงเป็นผู้นำการจำหน่ายไฟฟ้าทั่วประเทศ โดยเฉพาะแหล่งรายได้หลักขององค์กร คือ ลูกค้ากลุ่ม Key Account การปรับเปลี่ยนการบริการให้มีความเฉพาะเจาะจง (Personalization) มากขึ้น คาดการณ์ว่าจะสามารถดึงดูดลูกค้าให้เลือกใช้บริการ กฟผ. แทนบริษัทคู่แข่ง (ภาคเอกชน) อีกทั้ง ข้อจำกัดของ กฟผ. ที่ไม่สามารถลดราคาไฟฟ้าต่อหน่วยลงได้ ดังนั้น การเลือกตอบสนองลูกค้าอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อทำการทดแทนจะมีส่วนช่วยการรักษาฐานลูกค้า โดยทำการวิเคราะห์ข้อมูลลูกค้าเชิงลึก เพื่อนำเสนอ Energy Efficiency Solutions ที่มีความเฉพาะเจาะจงของลูกค้า

- Technology

- การวิเคราะห์ลูกค้าด้วย Data analytics
- การใช้ Technology Block Chain ในการซื้อขายแลกเปลี่ยนพลังงานไฟฟ้า

- การเพิ่มขึ้นของ EV Car
- ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีอุตสาหกรรมพลังงานสะอาด เช่น solar rooftop
- เทคโนโลยีมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว (Disruptive technology)
- รายได้ที่สูงสูญเสียไปจากผู้ไฟฟ้าที่สามารถผลิตไฟฟ้าใช้เอง (Prosumer)

ผลกระทบเชิงบวก

เทคโนโลยี เป็นส่วนสำคัญในการพัฒนาความก้าวหน้าขององค์กร รวมทั้งสามารถนำไปสร้างผลกำไรจากกรวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อนำไปใช้ประโยชน์ในเชิงพาณิชย์ ประการแรก ระบบโครงข่ายแบบ Blockchain จะมีความสำคัญต่อการวิเคราะห์อุปสงค์ของลูกค้าในอนาคต รวมทั้งการวิเคราะห์เพื่อนำส่งปริมาณพลังงานจากโครงข่ายไฟฟ้าแบบกระจายพื้นที่ได้อย่างถูกต้อง ทำให้สามารถวางแผนจัดการพลังงานได้อย่างมีประสิทธิภาพในทุกพื้นที่ทั่วประเทศได้อย่างแม่นยำ ลดการสูญเสียพลังงานโดยเปล่าประโยชน์หรือนำส่งพลังงานไฟฟ้าไม่เพียงพอในพื้นที่ชุมชนขนาดใหญ่ อีกทั้ง ยังเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้ต้นทุนการบริการลดต่ำลง (Service Cost) ประการที่สอง การนำเทคโนโลยีมาช่วยในการเข้าใจพฤติกรรมลูกค้า โดยทำการวิเคราะห์เชิงลึก (Data analytics) เพื่อให้สามารถเข้าใจลูกค้ามากยิ่งขึ้น เช่น พฤติกรรม ช่วงเวลา และจำนวนหน่วยไฟฟ้าที่ใช้จริงในแต่ละวัน สำหรับการสร้างความสัมพันธ์และความผูกพันกับลูกค้าให้ดียิ่งขึ้น และนำข้อมูลที่ได้ไปใช้ต่อยอดสู่ธุรกิจเสริมให้กับ กฟภ. ประการที่สาม ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีเป็นผลให้เกิด EV Car ซึ่งเป็นรถยนต์ที่ใช้พลังงานไฟฟ้าทดแทนพลังงานฟอสซิล รวมทั้งทำให้ราคาผลิตภัณฑ์เกี่ยวกับพลังงานทดแทนลดต่ำลง ส่งผลให้ผู้ไฟฟ้าสามารถเข้าถึงผลิตภัณฑ์ได้มากขึ้น ทำให้มีความต้องการไฟฟ้าเพิ่มมากขึ้น รวมถึงนำไปสู่การเติบโตของธุรกิจเกี่ยวเนื่องของ กฟภ. ที่มีแนวโน้มจะขยายไปยังพื้นที่หลากหลายมากขึ้น

ผลกระทบเชิงลบ

การระบาดของ Covid-19 เป็นหนึ่งในตัวเร่งทำให้เทคโนโลยีเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว (Disruptive Technology) ซึ่ง กฟภ. จำต้องปรับตัวให้สามารถตอบสนองความต้องการของผู้ใช้ไฟฟ้าและนโยบายภาครัฐโดยการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ในองค์กรมากยิ่งขึ้น เป็นผลให้องค์กรจำเป็นต้องทำการเปลี่ยนแปลงระบบภายในทั้งหมด เพื่อรองรับการนำเทคโนโลยีเข้ามามีส่วนร่วมในทุกกระบวนการ เช่น ปรับปรุงระบบไฟฟ้าแรงดันต่ำ การเชื่อมต่อ DERs และบูรณาการข้อมูลการผลิตไฟฟ้า รวมทั้งการพัฒนาทักษะและความรู้ของพนักงานให้สามารถใช้เทคโนโลยีที่มีได้อย่างมีประสิทธิภาพผลทั่วทั้งองค์กร กล่าวคือ ค่าใช้จ่ายที่เพิ่มสูงขึ้นอย่างมาก ของ กฟภ. เช่น ลงทุนปรับปรุงระบบซอฟต์แวร์เพื่อให้สามารถจัดการข้อมูลทางออนไลน์ได้แบบ Real Time

- Environment

- ความตื่นตัว และความสนใจในการดำเนินธุรกิจที่คำนึงถึงสิ่งแวดล้อม (sustainable energy)
- สนับสนุนพลังงานหมุนเวียน และลดการปล่อยคาร์บอนไดออกไซด์ตาม COP26
- การลงทุนในระบบไฟฟ้าที่เพิ่มสูงขึ้น เพื่อรองรับการปรับเปลี่ยนเทคโนโลยีที่ทันสมัย

ผลกระทบเชิงบวก

กระแสรั้งโลก การสนับสนุนพลังงานหมุนเวียน และการจัดการพลังงานอย่างยั่งยืน กลายเป็นปัจจัยสำคัญในการตัดสินใจเลือกซื้อสินค้าและบริการของผู้บริโภค อีกทั้งการร่วมลงนามในข้อตกลง COP26 ของภาครัฐ ประเทศไทยได้ตั้งเป้าหมายที่จะเป็นประเทศที่มีความกลางทางคาร์บอน (Carbon Neutrality) me.sh องค์กรภาครัฐต้องตระหนักถึงปัญหาด้านสิ่งแวดล้อม ควบคู่กับการพัฒนาองค์กรให้สามารถเติบโตได้อย่างยั่งยืน ในการนี้ กฟผ. จำต้องปรับตัวโดยการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปีในด้านการจัดการพลังงาน ควบคู่ไปกับการประชาสัมพันธ์สร้างความเชื่อมั่นกับภาคประชาชนและภาคเอกชน โดยทำการประเมิน Carbon Footprint ขององค์กร เพื่อสร้างรากฐานด้านการจัดการสิ่งแวดล้อมในการลดปริมาณคาร์บอนในองค์กร การจัดทำ Roadmap ที่ชัดเจนเกี่ยวกับการดำเนินงานด้านสิ่งแวดล้อม และการแผนการจัดการพลังงานอย่างยั่งยืน จะเป็นส่วนสำคัญในการช่วยสนับสนุนภาพลักษณ์องค์กรที่ยั่งยืน ซึ่งเป็นสิ่งที่ประชาชนให้ความสำคัญ รวมทั้งการได้รับการยอมรับจากกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้ง 9 กลุ่มมากยิ่งขึ้น

ผลกระทบเชิงลบ

การเลือกใช้พลังงานสะอาด จำต้องใช้เทคโนโลยีที่มีประสิทธิภาพสูงมารองรับ รวมทั้งต้องมีการปรับปรุงระบบโครงข่ายให้มีความเหมาะสมระบบนิเวศพลังงานใหม่ให้เหมาะสม เช่น การชาร์จรถไฟฟ้าที่บ้าน จำต้องมีการปรับปรุงหม้อแปลงให้อยู่ในรูปแรงดันต่ำเพื่อรองรับ เป็นต้น กล่าวคือ เป็นปัจจัยความสำเร็จที่สำคัญของการเปลี่ยนแปลงทางพลังงาน จำต้องลงทุนด้วยจำนวนเงินมหาศาล ทั้งในการจัดซื้อเทคโนโลยี การวิจัย การปรับปรุงโครงข่าย ซึ่งจะกระทบกับค่าใช้จ่ายหลักของ กฟผ.

- Legal

- นโยบายกำกับดูแลด้านไซเบอร์ (Cyber Security)
- นโยบายกำกับดูแลไม่เอื้ออำนวยทำให้การดำเนินการ เกิดความล่าช้าของแผนงาน
- การเปิดโอกาสเอกชนเข้ามาทำธุรกิจจำหน่ายไฟฟ้าทำให้สูญเสียลูกค้ารายใหญ่
- พ.ร.บ.คุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล

ผลกระทบเชิงบวก

ความปลอดภัยของระบบโครงข่าย ซึ่งเป็นหลักสำคัญในการนำส่งไฟฟ้าไปยังทั่วประเทศตามพันธกิจของ กฟผ. อย่างไรก็ตาม ในยุคที่เครือข่ายเทคโนโลยีเข้ามามีบทบาทในการจัดการระบบโครงข่าย ดังนั้นการส่งเสริมมาตรการความปลอดภัยและข้อกำหนดที่เกี่ยวข้องกับความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ของภาครัฐ จะเป็นส่วนสำคัญในการดำเนินงานของ กฟผ. เพื่อให้สามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีรูปแบบการปกป้องและเฝ้าระวังอย่างมีแบบแผน มีวิธีการและแนวปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพ เพื่อมุ่งหวังให้การจัดการโครงข่ายไฟฟ้าเสรีที่จะเกิดขึ้นในอนาคตมีความน่าเชื่อถือ และได้รับการยอมรับจากภาคประชาชน

ผลกระทบเชิงลบ

ข้อจำกัดของ กฟภ. ซึ่งเป็นหน่วยงานรัฐวิสาหกิจที่ขึ้นตรงกับกระทรวงมหาดไทย ทำให้ต้องปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับตามแนวทางของกระทรวงมหาดไทย ส่งผลต่อการดำเนินงานเป็นไปอย่างล่าช้า (เมื่อเทียบการแข่งขันกับภาคเอกชน) เช่น ระเบียบขั้นตอนการจัดซื้อจัดจ้าง เป็นผลให้สูญเสียการแข่งขันบางส่วน ทำให้ผลลัพธ์ไม่เป็นตามแผนงานที่กำหนดไว้แต่ละปี อีกทั้งการสนับสนุนจากภาครัฐผู้จำหน่ายรายเล็ก (SPP) ส่งผลให้ภาคเอกชนเข้ามาลงทุนเพิ่มมากขึ้นและทำการจำหน่ายให้กลุ่มลูกค้าอุตสาหกรรม อีกทั้งการตั้งราคาที่ไม่ถูกจำกัดด้วยมาตรการของภาครัฐ เป็นผลให้ราคาจำหน่ายถูกกว่า กฟภ. ส่งผลให้เกิดการสูญเสียกลุ่มลูกค้ารายใหญ่ และรายได้ที่พึงได้รับจากกลุ่มนิคมอุตสาหกรรมที่มีแนวโน้มเติบโตอย่างต่อเนื่อง

อีกทั้ง ในประเด็นการจำกัดสิทธิ์การเข้าถึงข้อมูลส่วนบุคคล หรือความประสงค์ในการทำลายข้อมูลของเจ้าของข้อมูล ซึ่งเป็นส่วนสำคัญในการวิเคราะห์ข้อมูลลูกค้าเพื่อเป็นโอกาสทางธุรกิจที่สำคัญของ กฟภ. โดยการจัดเก็บข้อมูลลูกค้าเพื่อนำไปวิเคราะห์ข้อมูล เป็นไปอย่างยากลำบาก รวมทั้งมีขั้นตอนในการขอเข้าใช้สิทธิ์ข้อมูลลูกค้าที่มีความซับซ้อน เช่น การส่งหนังสืออิเล็กทรอนิกส์ขอเข้าใช้สิทธิ์ เป็นผลให้ กฟภ. มีขั้นตอนการดำเนินงานที่เพิ่มมากขึ้น และปริมาณข้อมูลที่นำมาใช้ได้จริงลดลง

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน

1 ด้านการดำเนินงานหลัก

กฟภ. มีการดำเนินงานเกี่ยวกับการควบคุมการจ่ายไฟที่มีประสิทธิภาพมากขึ้นทั้งในภาพรวมและ 12 เมืองใหญ่ โดยพบว่า ดัชนีจำนวนครั้งที่ไฟฟ้าขัดข้อง (SAIFI) ในภาพรวมและเมืองใหญ่ลดลง อย่างต่อเนื่อง โดยจำนวนครั้งที่ไฟฟ้าขัดข้องในปี พ.ศ. 2564 จะลดลงจากปี พ.ศ. 2563 ร้อยละ 17.36 ในภาพรวม และลดลงร้อยละ 25.98 สำหรับเมืองใหญ่ ซึ่งสอดคล้องกับดัชนีระยะเวลาที่ไฟฟ้าขัดข้อง (SAIDI) กล่าวคือ กฟภ. สามารถลดระยะเวลาที่ไฟฟ้าขัดข้องได้เพิ่มขึ้นจากปี พ.ศ. 2563 ถึงร้อยละ 22.62 ในภาพรวม และร้อยละ 19.28 สำหรับเมืองใหญ่ ซึ่งแสดงถึงประสิทธิภาพที่ดีขึ้นในการให้บริการหรือจำหน่ายกระแสไฟฟ้าให้แก่ผู้ใช้ไฟฟ้าของ กฟภ. ตามลำดับ

ในปี พ.ศ. 2564 กฟภ. มีหน่วยสูญเสียในระบบจำหน่ายคิดเป็นร้อยละ 5.45 ซึ่งเปรียบเทียบผลการดำเนินการแล้วดีขึ้นจากปี พ.ศ. 2563 ที่มีหน่วยสูญเสียร้อยละ 5.47 พบว่าหน่วยสูญเสียลดลงร้อยละ 0.02 เนื่องจากการสถานการณ์ระบาดของโรค COVID-19 ที่เริ่มดีขึ้น จากการเร่งฉีดวัคซีนอย่างต่อเนื่อง รัฐบาลจึงมีการผ่อนคลายมาตรการต่างๆ ส่งผลให้กิจกรรมทางเศรษฐกิจเริ่มมีการฟื้นตัว ประกอบกับ การส่งออกสินค้าไปยังต่างประเทศ ขยายตัวดีขึ้น ทำให้มีการใช้ไฟฟ้าในกลุ่มอุตสาหกรรมเพิ่มมากขึ้น ส่งผลให้หน่วยสูญเสียลดลงมากกว่าปีก่อนหน้า ทั้งนี้ กฟภ. มีกลยุทธ์และแผนงานรองรับเพื่อให้หน่วยสูญเสียทางเทคนิค¹ (Technical Loss) ลดลง เช่น ก่อสร้างสถานีไฟฟ้าใหม่เพิ่มขึ้น การตรวจสอบแก้ไขจุดต่อจุดสัมผัสในสถานีไฟฟ้า/สายส่ง/ระบบจำหน่าย การแก้ไขกระแสไฟฟ้า Unbalance ในแต่ละเฟส เป็นต้น รวมถึงกลยุทธ์และแผนงานรองรับเพื่อให้หน่วยสูญเสียที่ไม่ใช่ทางเทคนิค² ลดลง เช่น การตรวจสอบมิเตอร์ การป้องกันการละเมิดการใช้ไฟฟ้า โดยใช้โปรแกรม U_CUBE ในการวิเคราะห์เป้าหมายในการตรวจสอบมิเตอร์ ผู้ใช้ไฟฟ้ารายย่อย การปรับปรุงการติดตั้งมิเตอร์ เป็นต้น

¹ กำลังไฟฟ้าสูญเสียทางเทคนิค (Technical Loss) ซึ่งส่วนใหญ่มีสาเหตุมาจากกำลังไฟฟ้าสูญเสียใน 4 ส่วนสำคัญ ได้แก่ สายป้อนแรงดันสูง หม้อแปลงจำหน่าย สายป้อนแรงดันต่ำ และจุดต่อของอุปกรณ์

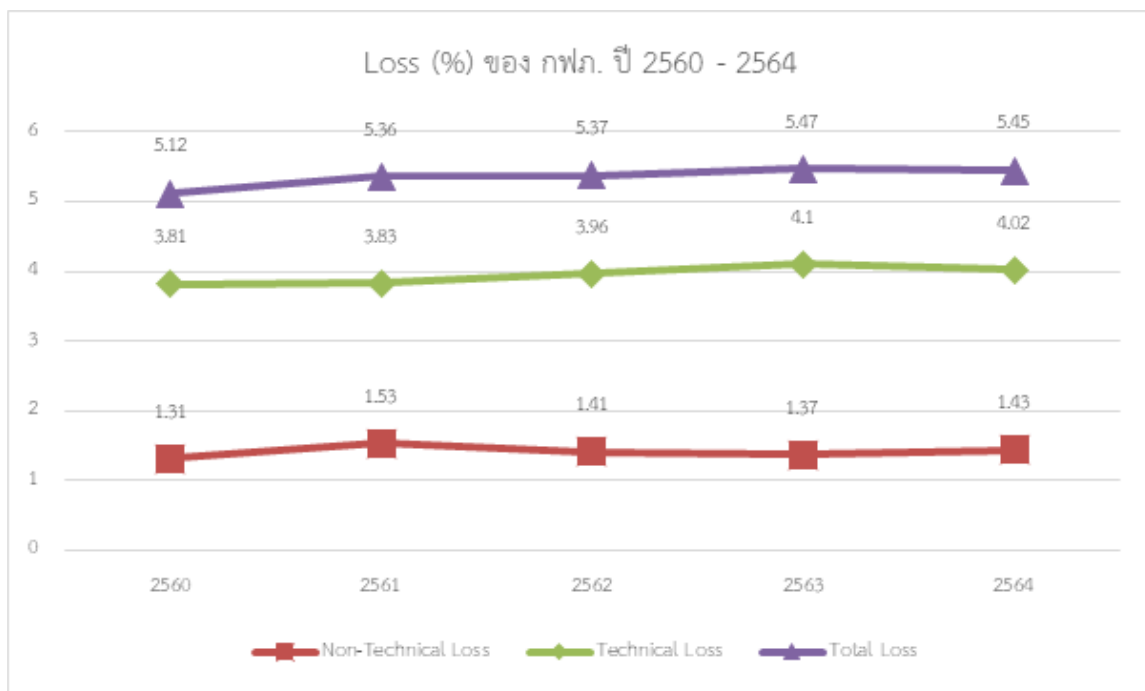
² กำลังไฟฟ้าสูญเสียที่ไม่ใช่ทางเทคนิค (Non-Technical Loss) คิดจากการนำหน่วยสูญเสียในระบบจำหน่ายรวมหักด้วยกำลังไฟฟ้าสูญเสียทางเทคนิค ซึ่งกำลังไฟฟ้าสูญเสียที่ไม่ใช่ทางเทคนิคอาจเกิดจากความคลาดเคลื่อนของอุปกรณ์วัดปริมาณไฟฟ้า การติดตั้งมิเตอร์วัดไฟฟ้าไม่ครบถ้วน ตลอดจนการจดหน่วยไฟฟ้า หรือการเรียกเก็บเงินไม่ครบถ้วน และการลักลอบใช้ไฟฟ้า

แผนภาพที่ 5 : ค่าดัชนีความเชื่อถือได้ของระบบไฟฟ้า ปี พ.ศ. 2557 – 2564



(ที่มา: รายงานการประเมินค่าดัชนีความเชื่อถือได้ของระบบไฟฟ้าของ กฟภ. และ 12 เมืองใหญ่ (SAIFI&SAIDI) สะสม 12 เดือน ม.ค.-ธ.ค. 2564)

แผนภาพที่ 6 : กราฟแสดงหน่วยสูญเสีย (Loss) ปี พ.ศ. 2560 - 2564



(ที่มา: รายงาน Loss ปี พ.ศ. 2564)

2 ด้านการดำเนินงานธุรกิจเกี่ยวเนื่อง

จากร่างรายงานประชุมคณะกรรมการกำกับดูแลยุทธศาสตร์และการดำเนินธุรกิจของกฟผ. (กยธ.) ครั้งที่ 4/2565 และวาระพิเศษ วันที่ 5 พ.ค. 2565 สามารถสรุปประเด็นสำคัญได้ดังนี้

ผลการดำเนินการโครงการนำร่องการพัฒนานวัตกรรมบริการ PEA VOLTA

- การนำร่องทดสอบให้บริการ Network Operator : มีอนุหมัตินำร่องทดสอบการให้บริการระบบบริหารจัดการโครงข่ายสถานีอัดประจุไฟฟ้า ผ่าน PEA VOLTA Network Operator โดยไม่คิดค่าบริการใช้งานจากผู้ร่วมโครงการ โดยนำร่องให้กับสถานีบริการน้ำมันเอสโซ่ของบริษัท เข้าทำ จำกัด นำร่องเป็นรายแรก
- EV Roaming 3 การไฟฟ้า : มีการประชุมหารือร่วมกันของ 3 การไฟฟ้า และ EA Anywhere ในการจัดทำ EV Roaming โดยมีแผนงาน 3 ระยะ ซึ่งในช่วงแรกได้มีการเสนอให้แชร์ Location และ Status
- พัฒนาพีเจอร์ “AUTOCHARGE” : มีอนุหมัติให้ทดสอบและเปิดใช้งานพีเจอร์ AUTOCHARGE ภายใน พ.ค. 2565
- การให้บริการจำหน่ายบัตรสำหรับ PEA VOLTA : มีอนุหมัตินำร่องให้บริการจำหน่ายบัตรสำหรับใช้งานสถานีอัดประจุไฟฟ้าผ่าน PEA VOLTA Platform โดยนำร่องและเสนอการให้บริการกับ บริษัท ออโต้ (ไทยแลนด์) จำนวน 3,000 ใบ
- พัฒนา EV Charger (PEA Product) : DC Wall charge อยู่ระหว่างการทดสอบประจุ และ AC Charger อยู่ระหว่างการพัฒนาและทดสอบ ภายในปี พ.ศ. 2565

ในปี พ.ศ. 2564 กฟผ. มีรายได้จาก กลุ่มธุรกิจใหม่ คือ Solar Hero รวมทั้งสิ้น 1.91 ล้านบาท แต่หากพิจารณารายได้กลุ่มธุรกิจเสริม/เกี่ยวเนื่องทั้งหมด กฟผ. มีรายได้ในส่วนนี้เท่ากับ 7,030.44 ล้านบาท

ตารางที่ 7 : รายได้รวมของกลุ่มธุรกิจเสริม/ธุรกิจเกี่ยวเนื่อง*

กลุ่มธุรกิจ	รายได้(ล้านบาท)	สัดส่วน(%)
กลุ่มธุรกิจเสริม		
1. ธุรกิจก่อสร้างและติดตั้งระบบไฟฟ้า	3,831.00	54%
2. ธุรกิจซ่อมแซมและซ่อมบำรุงระบบไฟฟ้า	830.13	12%
3. ธุรกิจการบริการความเชี่ยวชาญ	227.23	3%
4. ธุรกิจการขายและให้เช่าอุปกรณ์ไฟฟ้า	61.07	1%
5. ธุรกิจการจัดการพลังงาน	182.21	3%
6. ธุรกิจบริหารจัดการสินทรัพย์	1,896.89	27%
กลุ่มธุรกิจใหม่		
Solar Hero	1.91	0.03%
รวมรายได้ธุรกิจเกี่ยวเนื่องปี พ.ศ. 2564	7,030.44	100%
ค่าเป้าหมายรวมปี พ.ศ. 2564	6,300.00	
รายได้ธุรกิจเกี่ยวเนื่อง เทียบค่าเป้าหมายรวมปี พ.ศ. 2564	111.59%	

(ที่มา : การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค)

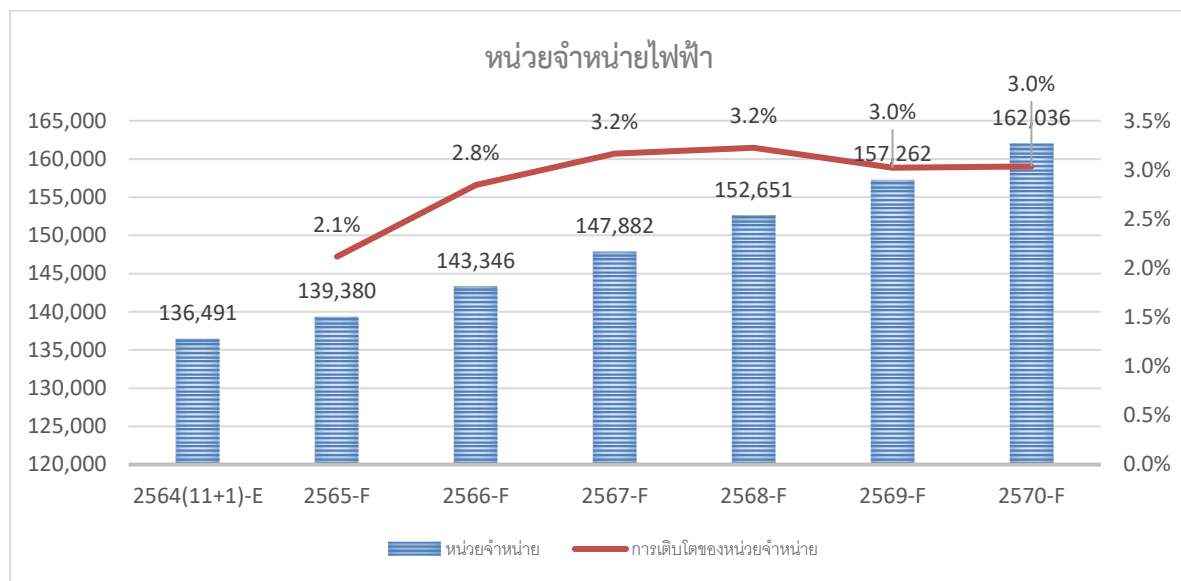
แม้ว่า กฟผ. เริ่มมีการทำธุรกิจใหม่ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจด้านพลังงานไฟฟ้า เช่น Solar Rooftop, ESCO (Energy Service Company), HEM (Home Energy Management), EV Charging Service, ESS (Energy Storage System), Digital Platform เป็นต้น แต่โดยส่วนใหญ่การดำเนินงานยังอยู่ในขั้นเริ่มต้นยังไม่ได้ดำเนินการในเชิงพาณิชย์อย่างเต็มรูปแบบ และมีหลายธุรกิจอยู่ในระหว่างการศึกษาความเป็นไปได้ในการดำเนินธุรกิจ ทั้งนี้หากเปรียบเทียบกับองค์กรต่างๆ ที่เป็นเลิศทั้งในประเทศและต่างประเทศจะพบว่าองค์กรต่างๆ เหล่านั้นได้มีการดำเนินงานในเชิงพาณิชย์ในหลายๆ ธุรกิจไปก่อนหน้านี้แล้ว 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 Trading เป็นต้น ดังนั้น กฟผ. ควรตั้งเป้าหมายธุรกิจใหม่ที่สุดคล้องกับความสามารถพิเศษขององค์กร และเร่งการดำเนินงานในธุรกิจใหม่ดังกล่าว เพื่อไม่ให้ กฟผ. สูญเสียความสามารถในการแข่งขัน เนื่องจากคู่แข่งทั้งในประเทศที่มีความพร้อมในการให้บริการแก่ลูกค้า/ผู้บริโภค ประกอบกับการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีที่รวดเร็วเป็นตัวเร่งและส่งผลให้ลูกค้า/ผู้บริโภคหันมาสนใจในธุรกิจ/ผลิตภัณฑ์ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจด้านเทคโนโลยีหรือธุรกิจอนุรักษ์พลังงานมากขึ้น กฟผ. จำเป็นต้องเร่งดำเนินการธุรกิจใหม่ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจ ด้านพลังงานไฟฟ้าดังกล่าวเพื่อสร้างโอกาสทางธุรกิจและเพิ่มรายได้ให้กับองค์กรในช่วงเปลี่ยนผ่านการเปิดเสรีกิจการไฟฟ้าที่ กฟผ. มีแนวโน้มจะสูญเสียลูกค้ากลุ่มนิคมอุตสาหกรรมเพิ่มมากขึ้น

3 ด้านการเงิน

3.1 รายรับและต้นทุน

ในปี พ.ศ. 2564 หน่วยจำหน่ายไฟฟ้าคิดเงินมีการปรับตัวเพิ่มขึ้นร้อยละ 3.45 ดีขึ้นจากการปรับตัวลดลงในปี พ.ศ. 2563 ที่ร้อยละ 2.56 การปรับตัวเพิ่มขึ้นในปี พ.ศ. 2564 เกิดจากกลุ่มผู้ใช้ไฟฟ้าประเภทรายย่อยและรายใหญ่ และในช่วงปี พ.ศ. 2565 ประเมินการว่าจะมีการเติบโตที่ร้อยละ 2.1 และใน 5 ปี ถัดไป คาดการณ์ว่าการหน่วยจำหน่ายไฟฟ้าคิดเงินมีการเติบโตโดยเฉลี่ยอยู่ที่ร้อยละ 3.1 ต่อปี

แผนภาพที่ 7: ปริมาณหน่วยจำหน่ายและการประมาณการ (ล้านหน่วย)



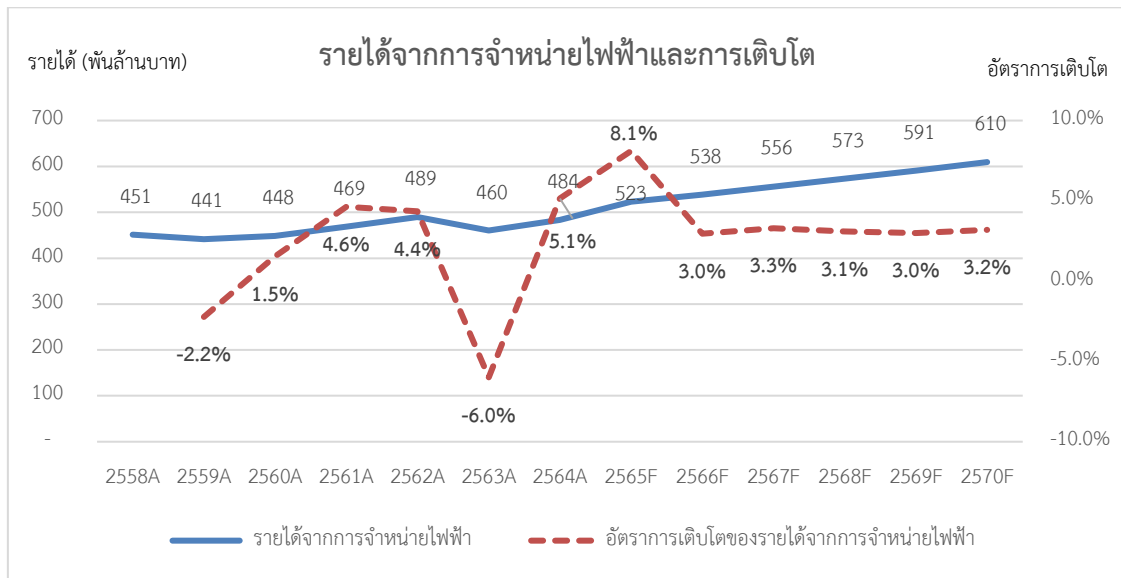
หมายเหตุ : E คือประมาณการ F คือพยากรณ์

(ที่มา: ฝ่ายงบประมาณ กฟภ.)

ในส่วนของรายได้จากการจำหน่ายไฟฟ้าโดยรวมมีแนวโน้มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง อย่างไรก็ตามในปี พ.ศ. 2563 และ 2564 มีการลดหย่อนการเก็บค่าไฟฟ้า ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้รายได้จากการจำหน่ายไฟฟ้าในปีดังกล่าวลดลงจากระดับในปี พ.ศ. 2562 ก่อนหน้าสถานการณ์การแพร่ระบาดของที่รุนแรงของ COVID-19 ในปี พ.ศ. 2564 มีอัตราการเติบโตร้อยละ 5.1 จากหน่วยจำหน่ายที่เพิ่มขึ้น และจากการชะลอการลดหย่อนการเก็บค่าไฟฟ้าลง รวมทั้งการปรับคืนเงินรายได้ค่าไฟฟ้าเพื่อฐานะทางการเงินเป็นไปตามเกณฑ์ ในปี พ.ศ. 2565 ประเมินการอัตราการเติบโตของรายได้จากการจำหน่ายไฟฟ้าอยู่ที่ ร้อยละ 8.1 โดยคาดว่าจะสถานการณ์การแพร่ระบาดจะกลับลดความรุนแรงทำให้ระดับรายได้เข้าสู่ภาวะที่เป็นปกติ และคาดว่าจะมีการเติบโตเฉลี่ยร้อยละ 3.1 ต่อปี ในช่วงปี พ.ศ. 2566 – 2570 แรงผลักดันหลักมาจากการใช้ไฟฟ้าที่เพิ่มมากขึ้นของทุกกลุ่มลูกค้าจากการคาดการณ์การเติบโตทางเศรษฐกิจภายหลังจากการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ทำให้คาดการณ์ว่าสถานะเศรษฐกิจจะมีการขยายตัวได้ตามปกติ และกลุ่มลูกค้าบ้านอยู่อาศัยที่มีการใช้ไฟฟ้าเพิ่มขึ้น เนื่องจากการขยายตัวของชุมชนเมือง การเติบโตของ Personal Gadget นอกจากนี้ เนื่องจาก

อัตราค่าไฟฟ้าคิดเป็นอัตราก้าวหน้า เมื่อมีการใช้ไฟฟ้าเพิ่มขึ้นจนเลยขั้นการใช้ไฟฟ้าเดิม จะทำให้อัตราค่าไฟฟ้าเพิ่มสูงขึ้น ส่งผลให้รายได้ค่าไฟฟ้าเพิ่มขึ้นอีกทอดหนึ่ง ซึ่งจะทำให้รายได้หลักมีแนวโน้มที่จะเติบโตอย่างต่อเนื่อง

แผนภาพที่ 8: รายได้จากการจำหน่ายไฟฟ้าและอัตราการเติบโต

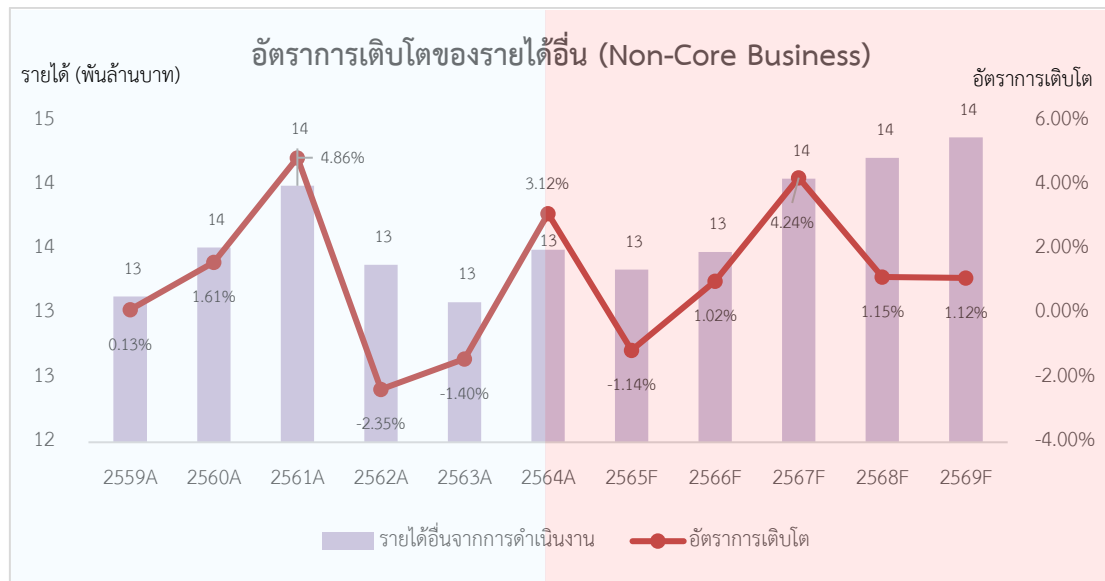


หมายเหตุ : A คือตัวเลขจริง F คือพยากรณ์

(ที่มา: ฝ่ายงบประมาณ กฟภ.)

สำหรับรายได้อื่นจากการดำเนินงานนั้น ในปี พ.ศ. 2562 และ ปี พ.ศ. 2563 มีอัตราการหดตัวที่ ร้อยละ 2.35 และ 1.4 ตามลำดับ เนื่องจากการยกเว้นค่าธรรมเนียมในการให้บริการ และสภาพเศรษฐกิจที่มีการเติบโตที่ชะลอตัว จากผลกระทบจากการระบาดของไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) อย่างไรก็ตาม ในปี พ.ศ. 2564 ได้มีการปรับตัวดีขึ้น โดยมีการเติบโตร้อยละ 3.12 ส่วนอนาคต ในปี พ.ศ. 2565 เนื่องจากผลกระทบของสงครามรัสเซีย - ยูเครน ทำให้เศรษฐกิจยังไม่ฟื้นตัวจึงคาดการณ์ว่ารายได้อื่นจากการดำเนินงาน มีอัตราการหดตัวที่ร้อยละ 1.14 แต่ในปี พ.ศ. 2566 - 2569 จะมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นเล็กน้อย ในแต่ละปี เนื่องจากการเพิ่มรายได้จากธุรกิจเกี่ยวเนื่องได้เป็นหนึ่งในกลยุทธ์ของ กฟภ. จึงทำให้การคาดการณ์อัตราการเติบโตของรายได้จากธุรกิจเสริมและธุรกิจใหม่จะมีแนวโน้มที่เพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ รวมถึงการฟื้นตัวทางเศรษฐกิจภายหลังจากการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) และสงครามรัสเซีย - ยูเครน

แผนภาพที่ 9 : รายได้อื่นและการเติบโต (Non-Core Business)



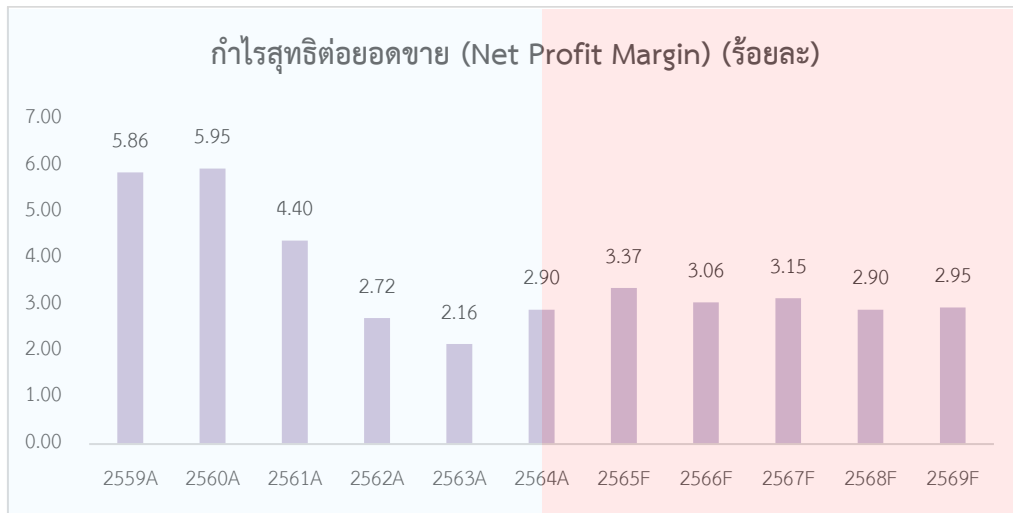
หมายเหตุ : A คือตัวเลขจริง F คือพยากรณ์

(ที่มา: ฝ่ายงบประมาณ กฟภ.)

3.2 อัตราส่วนทำกำไร

ในปี พ.ศ. 2564 อัตราส่วน ROE ROA และ ROIC อยู่ที่ร้อยละ 7.82 2.98 และ 3.69 ตามลำดับ ซึ่งถือว่าเพิ่มขึ้นเมื่อเทียบกับปี พ.ศ. 2563 ที่ร้อยละ 5.78 2.25 และ 2.92 ตามลำดับ ทั้งนี้เนื่องจากผลกำไรจากการดำเนินงาน และกำไรสุทธิสำหรับปี อยู่ที่ 16,614 ล้านบาท และ 14,021 ล้านบาท ตามลำดับ เพิ่มขึ้นจากปีก่อนหน้าร้อยละ 39 และ 41 ตามลำดับ โดยนอกจากการจำหน่ายไฟฟ้าเพิ่มขึ้นดังกล่าวข้างต้นแล้ว ยังมีรายการกลับค่าใช้จ่ายทางอ้อมโอนเข้างานระหว่างก่อสร้างเป็นจำนวน 3,673 ล้านบาท ซึ่งหากไม่รวมในส่วนนี้ กำไรจากการดำเนินงานจะคิดเป็น 12,942 ล้านบาท สูงขึ้นจากปีก่อนหน้า ร้อยละ 8.1 และกำไรสุทธิสำหรับปี คิดเป็น 10,348 ล้านบาท สูงขึ้นร้อยละ 4.1 WACC ในปี พ.ศ. 2564 อยู่ที่ 4.62 ลดลงจากปีก่อนหน้าที่ 4.73 โดยต้นทุนส่วนของหนี้ $K_d \cdot (D/D+E)$ และต้นทุนส่วนของทุน $K_e \cdot (E/D+E)$ ต่างก็ลดลงจากปีก่อนหน้า

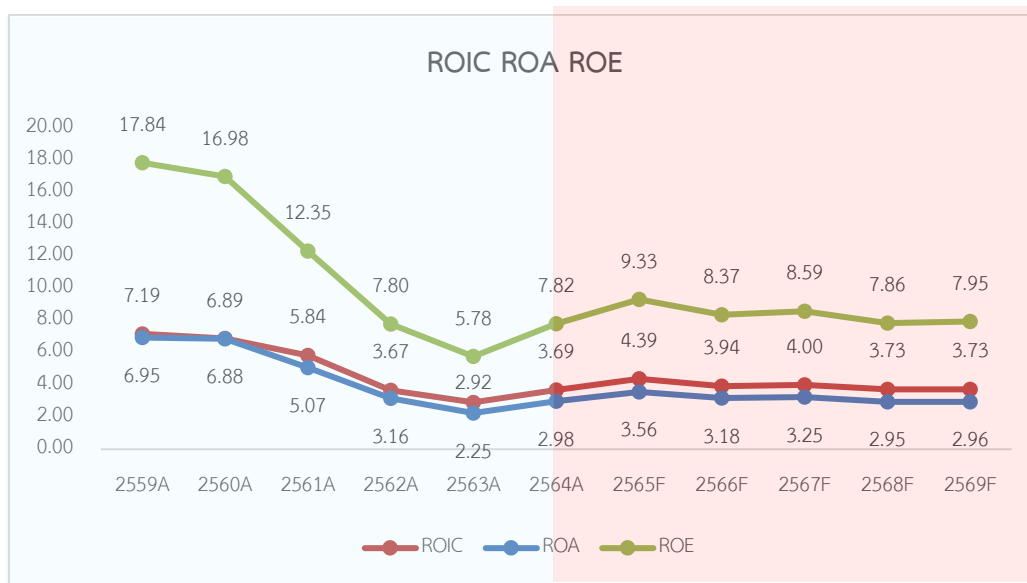
แผนภาพที่ 10 : สัดส่วนกำไรส่วนเพิ่ม ปี พ.ศ. 2559 - 2569



หมายเหตุ : A คือตัวเลขจริง F คือพยากรณ์

(ที่มา: ฝ่ายงบประมาณ กฟภ.)

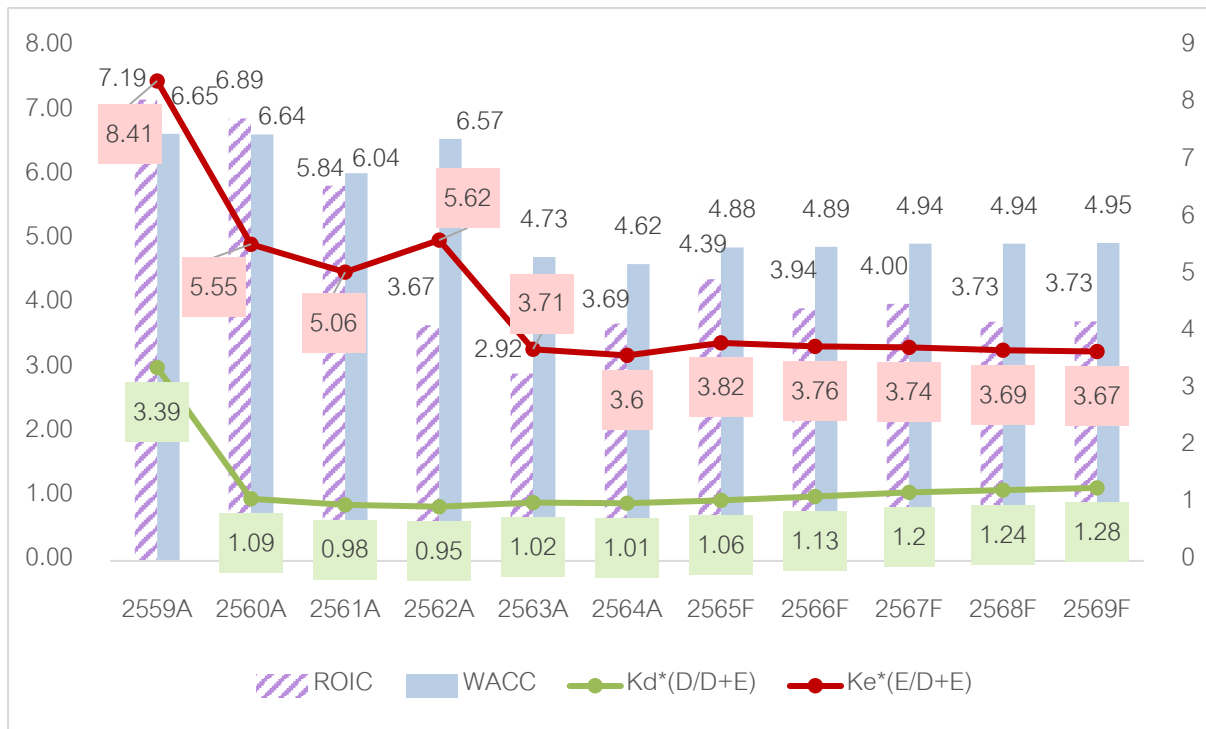
แผนภาพที่ 11 : อัตราผลตอบแทน ปี พ.ศ. 2559 - 2569



หมายเหตุ : A คือตัวเลขจริง F คือพยากรณ์

(ที่มา: ฝ่ายงบประมาณ กฟภ.)

แผนภาพที่ 12 : อัตราส่วน ROIC และ WACC (ร้อยละ)



หมายเหตุ : A คือตัวเลขจริง F คือพยากรณ์

(ที่มา: ฝ่ายงบประมาณ กฟภ.)

3.3 ความเสี่ยงทางการเงิน

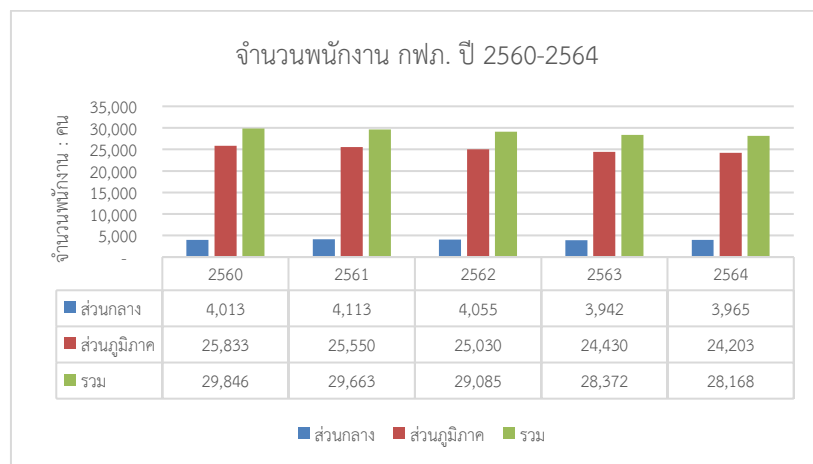
ในส่วนของความเสี่ยงด้านการเงิน จากข้อมูลทางการเงินย้อนหลังจากปี พ.ศ. 2560 - 2563 พบว่า กฟภ. มีสัดส่วนสภาพคล่อง (Current Ratio) ไปในแนวโน้มที่ลดลง จาก 1.67 เท่าในปี พ.ศ. 2560 มาเป็น 1.38 เท่าในปี 2563 แต่ในปี พ.ศ. 2564 นั้นมีการปรับตัวขึ้นอยู่ที่ 1.46 เท่า โดยเกิดจากทั้งในส่วนของหนี้สินหมุนเวียนที่ลดลง และสินทรัพย์หมุนเวียนที่เพิ่มขึ้น ในการประมาณการช่วงปี พ.ศ. 2565 - 2569 สัดส่วนสภาพคล่องเฉลี่ยอยู่ที่ 1.35 เท่า และในการประมาณการสัดส่วนหนี้สินรวมต่อสินทรัพย์รวม (Debt Ratio) ในปี พ.ศ. 2564 อยู่ที่ 0.62 เท่า ซึ่งในช่วงปี พ.ศ. 2565 - 2569 กฟภ. ประเมินการว่าจะมีแนวโน้มสัดส่วนหนี้สินรวมต่อสินทรัพย์รวมค่อนข้างคงที่ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.62 เท่า ทั้งนี้เนื่องจากการเติบโตของสินทรัพย์รวม มาจากการเติบโตของหนี้สินรวมอย่างสอดคล้องกัน รวมถึงอัตราส่วนหนี้สินระยะยาวต่อส่วนทุน (Debt to Equity Ratio) ในปี พ.ศ. 2564 อยู่ที่ 0.7 เท่า สูงขึ้นจากปีก่อนหน้า ที่ 0.63 เท่า อันเนื่องมาจากภาระหนี้เพิ่มสูงเร็วกว่าส่วนของทุนอันมาจากกำไรสะสมเป็นหลัก และมีการประมาณการว่า ในช่วงปี พ.ศ. 2565 - 2569 ยังจะมีแนวโน้มที่เพิ่มขึ้น จาก 0.76 ในปี พ.ศ. 2565 เป็น 0.95 ในปี พ.ศ. 2569 อันเป็นผลมาจากหนี้สิน เงินกู้ยืมระยะยาว เพื่อสนับสนุนการขยายการลงทุนของ กฟภ.

4 ด้านการจัดการทรัพยากร

4.1 พนักงาน

พนักงานของ กฟภ. แบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ ส่วนกลางและส่วนภูมิภาค โดยจำนวนพนักงานทั้งหมด มีการเปลี่ยนแปลงเพียงเล็กน้อย ในปี พ.ศ. 2564 กฟภ. มีพนักงานรวม 28,168 คน เป็นพนักงานในส่วนกลาง จำนวน 3,965 คน คิดเป็นร้อยละ 14.08 ของพนักงานทั้งหมด และเป็นพนักงานในส่วนภูมิภาค จำนวน 24,203 คน คิดเป็นร้อยละ 85.92 ของพนักงานทั้งหมด

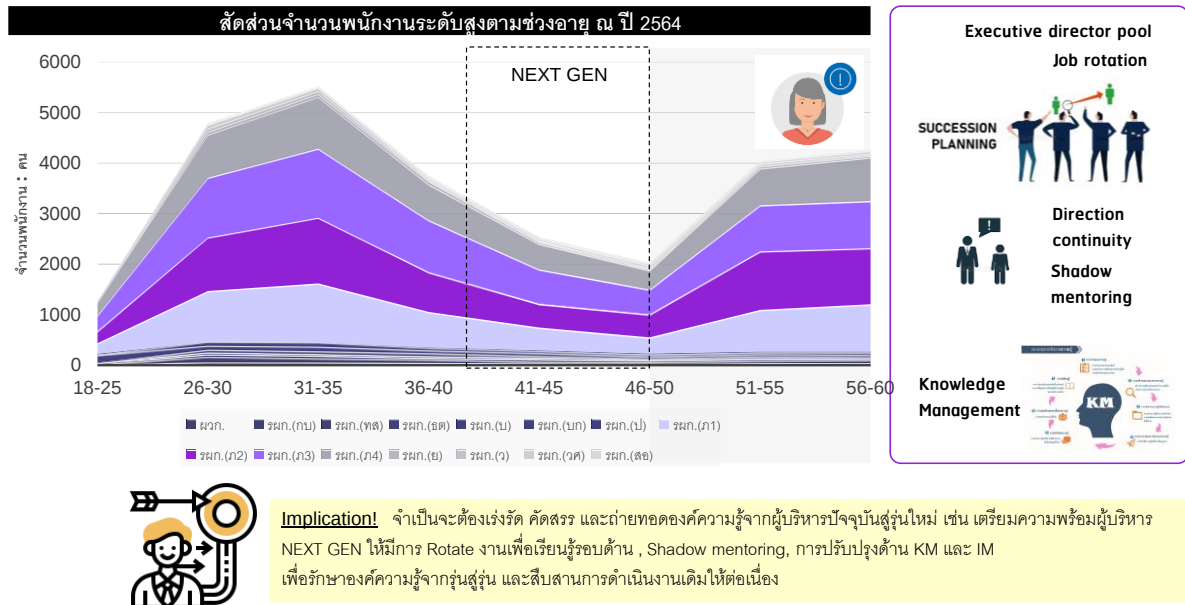
แผนภาพที่ 13: จำนวนพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ปี พ.ศ. 2560 – 2564



(ที่มา : การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค)

เมื่อจำแนกจำนวนพนักงานตามอายุ พบว่า พนักงานของ กฟภ. ส่วนใหญ่จะมีอายุตั้งแต่ 46 ปีขึ้นไป โดยมีสัดส่วนคิดเป็นร้อยละ 36.62 ของพนักงานทั้งหมด ซึ่งถือว่ามีส่วนที่สูงมาก แสดงให้เห็นว่าพนักงานส่วนใหญ่เป็นกลุ่มที่มีอายุมาก และมีอายุการทำงานก่อนวัยเกษียณเหลือเพียงไม่กี่ปี โดยพนักงานจำนวน 8,295 คน เกษียณภายใน 10 ปี คิดเป็นร้อยละ 29.45 ในขณะที่กลุ่มอายุ 18-30 ปี มีสัดส่วนที่น้อยเพียงร้อยละ 21.49 ของพนักงานทั้งหมด ซึ่งอาจส่งผลด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลในอนาคต ทำให้ กฟภ.จำเป็นต้องวางแผนการจัดการบริหารอัตรากำลัง และการถ่ายทอดความรู้ภายในองค์กร

แผนภาพที่ 14 : จำนวนพนักงานจำแนกตามอายุ ปี พ.ศ. 2564

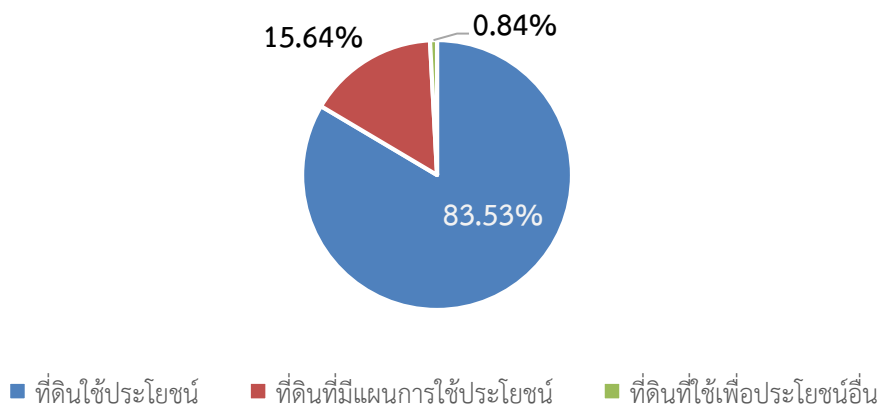


(ที่มา : การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค)

4.2 ที่ดิน

กฟภ. มีที่ดินทั้งหมดมูลค่า 13,955.38 ล้านบาท โดยมีที่ดินที่ใช้ประโยชน์แล้วจำนวน 11,656.40 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 83.53 และที่ดินที่มีแผนการใช้ประโยชน์ จำนวน 2,182.23 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 15.64 และที่ดินที่ใช้ประโยชน์อื่น จำนวน 116.75 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 0.84 แสดงให้เห็นว่า กฟภ. มีการใช้ประโยชน์จากที่ดินที่มีอยู่อย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากมูลค่าที่ดินที่มีแผนการใช้ประโยชน์มีมากกว่ามูลค่าที่ดินที่ใช้เพื่อประโยชน์อื่น

แผนภาพที่ 15 : สัดส่วนการใช้ที่ดินของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ปี พ.ศ. 2564



(ที่มา : การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค)

5 ด้านการบริการลูกค้า

5.1 การแบ่งกลุ่มลูกค้าและส่วนตลาด

จากกลุ่มผู้ใช้ไฟฟ้ากว่า 21.26 ล้านราย การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (กฟภ.) มีการจำแนกลูกค้า กลุ่มลูกค้า ตามบริบทองค์กร โดยพิจารณาจากหลายองค์ประกอบ เช่น พฤติกรรมการใช้ไฟฟ้า ประเภทการประกอบกิจการ มาใช้ในการจำแนกกลุ่มลูกค้า การจำแนกกลุ่มลูกค้าตามพฤติกรรมการใช้ไฟฟ้าและประเภทการประกอบกิจการ มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์ ความต้องการ ความคาดหวัง สำหรับจัดทำกลยุทธ์เพื่อยกระดับความพึงพอใจ ทั้งนี้ จากการประเมินและทบทวนการจำแนกกลุ่มลูกค้า ประจำปี พ.ศ. 2564 พบว่า ข้อมูลการจำแนกกลุ่มลูกค้า มีพฤติกรรมการใช้ไฟฟ้าและฟังก์ชันงานที่ไม่แตกต่างไปจากเดิม มีเพียงจำนวนการใช้ไฟฟ้าที่มีการปรับตัวเพิ่มขึ้นและลดลงในแต่ละกลุ่มเท่านั้น จึงอาจกล่าวได้ว่า ไม่มีนัยสำคัญในเชิงยุทธศาสตร์ จึงเห็นควรการจำแนกกลุ่มลูกค้า ปี พ.ศ. 2565 ออกเป็น 3 กลุ่มหลัก ดังนี้

1. กลุ่มลูกค้ารายใหญ่ หมายถึง ผู้ใช้ไฟฟ้าที่ติดตั้งหม้อแปลงเฉพาะรายตั้งแต่ 100 kVA หรือทุกขนาดรวมกันตั้งแต่ 100 kVA ขึ้นไป หรือผู้ใช้ไฟฟ้าที่มีความต้องการพลังงานไฟฟ้าสูงสุดตั้งแต่ 30 kW ขึ้นไป กำหนดคลาสบัญชี (Account class) ประเภทเอกชนรายใหญ่ และ ประเทศเพื่อนบ้าน แบ่งกลุ่มย่อยออกเป็น 2 กลุ่ม

- พาณิชย์รายใหญ่ หมายถึง ผู้ใช้ไฟฟ้าเพื่อประกอบธุรกิจ เช่น ห้างสรรพสินค้า โรงแรม กิจการขายส่ง อาคารสำนักงาน เป็นต้น
- อุตสาหกรรม หมายถึง ผู้ใช้ไฟฟ้าเพื่อประกอบกิจการการผลิต เช่น โรงงานอุตสาหกรรม โรงผลิตไฟฟ้า กิจการทำเหมืองแร่ เหมืองหิน เป็นต้น

2. กลุ่มลูกค้ารายย่อย หมายถึง ผู้ใช้ไฟฟ้าที่มีความต้องการพลังงานไฟฟ้าสูงสุดต่ำกว่า 30 kW กำหนดคลาสบัญชี (Account class) ประเภทเอกชนรายย่อย แบ่งกลุ่มย่อยออกเป็น 2 กลุ่ม

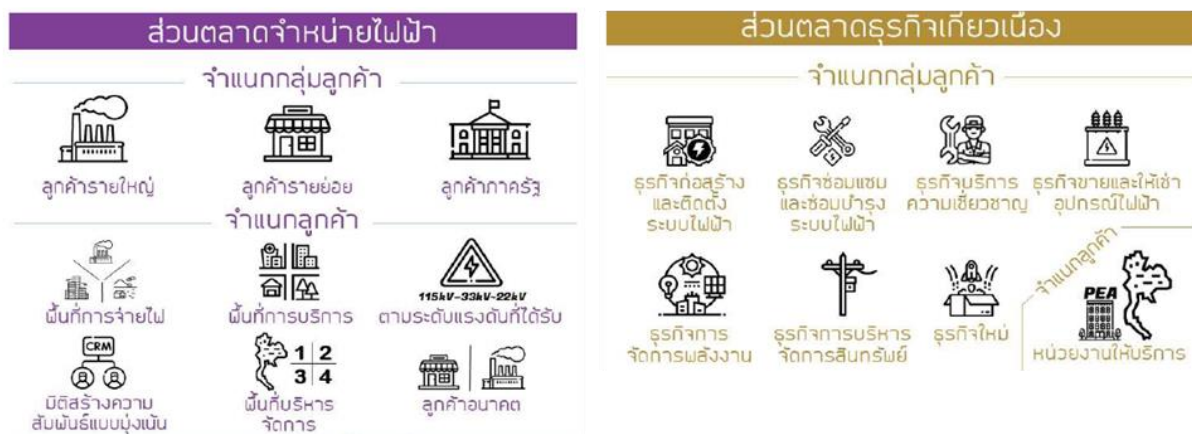
- บ้านอยู่อาศัย หมายถึง ผู้ใช้ไฟฟ้าในลักษณะการพักอยู่อาศัย เช่น สถานที่อยู่อาศัย วัด สำนักสงฆ์ โบสถ์ สุเหร่า หรือ สถานประกอบศาสนกิจของทุกศาสนา เป็นต้น
- พาณิชย์รายย่อย หมายถึง ผู้ใช้ไฟฟ้าที่มีการประกอบกิจการเชิงพาณิชย์ เช่น ร้านสะดวกซื้อ ร้านอาหาร ร้านค้าทั่วไป สถานบริการ เป็นต้น

3. กลุ่มลูกค้าภาครัฐ หมายถึง ลูกค้าที่เป็นหน่วยงานราชการ กระทรวง ทบวง กรม สำนักงาน องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นตลอดจนบริเวณที่เกี่ยวข้อง ส่วนราชการที่มีลักษณะการใช้ไฟฟ้าเพื่อประกอบธุรกิจ หรือการอุตสาหกรรม รวมถึง การใช้ไฟฟ้าของหน่วยงานราชการที่เช่าสถานที่ของเอกชนเพื่อเป็นสถานที่ทำการ การใช้ไฟฟ้าซึ่งรวมอยู่ในบริเวณสถานที่ราชการที่ติดตั้งมิเตอร์แยกต่างหาก เช่น หอสมุด สนามกีฬา ร้านค้าสวัสดิการ เป็นต้น กำหนดคลาสบัญชี (Account class) ประเภทราชการและรัฐวิสาหกิจ

หมายเหตุ

- กลุ่มลูกค้ารายย่อย ที่เป็นอัตราค่าไฟฟ้า ประเภทที่ 2 เดือนใดมีความต้องการพลังงานไฟฟ้าตั้งแต่ 30 kW ขึ้นไป ช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง จะถูกเปลี่ยนอัตราค่าไฟฟ้าเป็น กลุ่มลูกค้ารายใหญ่
- กลุ่มลูกค้ารายใหญ่ ที่เป็นอัตราค่าไฟฟ้า ประเภทที่ 3 4 และ 5 หากมีความต้องการพลังงานไฟฟ้าไม่เกิน 30 kW ติดต่อกันเป็นเวลา 12 เดือน จะถูกเปลี่ยนอัตราค่าไฟฟ้าเป็น กลุ่มลูกค้ารายย่อย

แผนภาพที่ 16 : การจำแนกลูกค้า กลุ่มลูกค้า และส่วนตลาดของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (กฟภ.)



(ที่มา : รายงานข้อมูลลูกค้า กลุ่มลูกค้า และส่วนตลาด ประจำปี พ.ศ. 2564-กฟภ.)

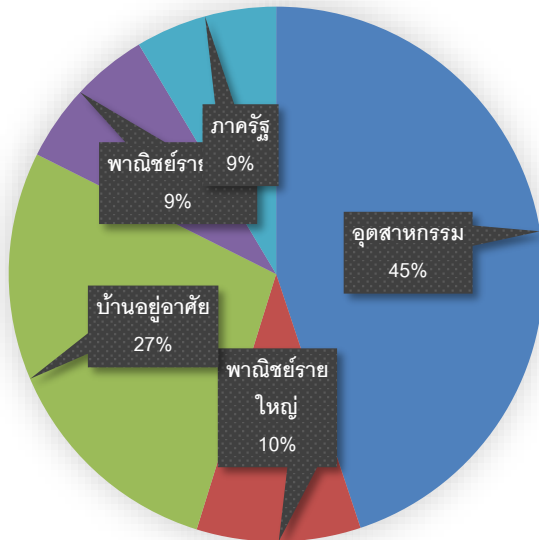
หากพิจารณาสัดส่วนหน่วยจำหน่าย จำแนกตามกลุ่มลูกค้า ในปี พ.ศ. 2564 กฟภ. มีลูกค้าในกลุ่มอุตสาหกรรมสูงสุด ร้อยละ 45 รองลงมาคือ ลูกค้าในกลุ่มบ้านอยู่อาศัย ร้อยละ 27 และลูกค้าในกลุ่มพาณิชย์รายใหญ่ ร้อยละ 10 ตามลำดับ

และหากพิจารณาอัตราการเติบโตของลูกค้าแต่ละกลุ่มในปี พ.ศ. 2564 พบว่ากลุ่มลูกค้ารายใหญ่ขยายตัว ร้อยละ 4.78 โดยกลุ่มอุตสาหกรรมขยายตัวร้อยละ 7.24 ตามแนวโน้มของเศรษฐกิจโลกที่ฟื้นตัว ส่งผลให้มียอดคำสั่งซื้อ สินค้าที่สำคัญเพิ่มขึ้น อาทิ เครื่องคอมพิวเตอร์เหล็ก ผลิตภัณฑ์ยาง จากตลาดคู่ค้าสำคัญ เช่น จีน สหรัฐอเมริกา ฮองกง เป็นต้น กลุ่มลูกค้าพาณิชย์รายใหญ่ หดร้อยละ 5.06 จากปริมาณนักท่องเที่ยวต่างชาติที่ลดลง เนื่องจากไม่สามารถเดินทางระหว่างประเทศได้

กลุ่มลูกค้ารายย่อย ขยายตัว ร้อยละ 2.86 โดยกลุ่มลูกค้าบ้านอยู่อาศัยขยายตัวร้อยละ 3.64 จากการแพร่ระบาดของโรค COVID-19 ทำให้ทางภาครัฐยังคงนโยบาย Work from Home และการเรียนการสอนผ่านระบบ Online กลุ่มลูกค้าพาณิชย์รายย่อยขยายตัวร้อยละ 0.56 จากนโยบายสนับสนุนการใช้จ่ายของภาครัฐ อาทิ โครงการคนละครึ่ง ช้อปดีมีคืน ส่งผลให้ประชาชนมีการจับจ่ายสินค้าในชีวิตประจำวันเพิ่มขึ้น

กลุ่มภาครัฐ สัดส่วนร้อยละ 8.58 ของยอดการจำหน่ายไฟฟ้ารวม หดตัวร้อยละ 0.81 จากมาตรการ Work from Home ที่ส่งผลให้การใช้ไฟฟ้าภายในอาคารสำนักงานลดลง รวมทั้งการเรียนการสอน Online ทำให้กลุ่มโรงเรียน และมหาวิทยาลัยมีการใช้ไฟฟ้าน้อยลง

แผนภาพที่ 17 : สัดส่วนหน่วยจำหน่ายแยกตามกลุ่มลูกค้าตามบริบทองค์กร ในปี พ.ศ. 2564 และอัตราการเติบโตของลูกค้าแต่ละกลุ่มในปี พ.ศ. 2564



กลุ่มลูกค้า	อัตราการเติบโต ปี พ.ศ. 2563 - 2564
อุตสาหกรรม	7.24%
พาณิชย์รายใหญ่	-5.06%
บ้านอยู่อาศัย	3.64%
พาณิชย์รายย่อย	0.56%
ภาครัฐ	-0.81%

(ที่มา : รายงานประจำปี พ.ศ. 2564 ของ กฟภ.)

5.2 การสำรวจสัดส่วนลูกค้าและความพึงพอใจต่อบริการของ กฟภ.

ในโครงการสำรวจเพื่อการเรียนรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาด ประจำปี พ.ศ. 2564 ของ กฟภ. มีการสำรวจความพึงพอใจในการบริการของ กฟภ. กับลูกค้า จำนวน 2,689 ราย โดยครอบคลุมลูกค้าตามบริบทองค์กร 3 ประเภท ได้แก่

- กลุ่มลูกค้ารายใหญ่ ประกอบด้วย กลุ่มลูกค้าอุตสาหกรรม และกลุ่มลูกค้าพาณิชย์รายใหญ่
- กลุ่มลูกค้ารายย่อย ประกอบด้วย กลุ่มลูกค้าพาณิชย์รายย่อย และกลุ่มลูกค้าบ้านอยู่อาศัย
- กลุ่มลูกค้าภาครัฐ

ตารางที่ 8 : จำนวนผู้ใช้ไฟฟ้าแยกตามกลุ่มลูกค้าตามบริบทองค์กร ปี พ.ศ. 2562 - 2564 (หน่วย:ราย)

กลุ่มลูกค้า		จำนวนผู้ใช้ไฟฟ้า (ราย)			อัตราเพิ่ม-ลด (ร้อยละ)		
		2562	2563	2564	2562	2563	2564
ลูกค้ารายใหญ่	อุตสาหกรรม	36,213	37,066	37,856	1.96	2.36	2.13
	พาณิชย์รายใหญ่	50,408	50,394	48,810	7.77	-0.03	-3.14
	รวมลูกค้ารายใหญ่	86,621	87,460	86,666	5.26	0.97	-0.91
ลูกค้ารายย่อย	บ้านอยู่อาศัย	17,816,406	18,308,892	18,757,812	2.10	2.76	2.45
	พาณิชย์รายย่อย	1,733,449	1,759,639	1,817,650	2.71	1.51	3.30
	รวมลูกค้ารายย่อย	19,549,855	20,068,531	20,575,462	2.15	2.65	2.53
ภาครัฐ		557,389	578,726	595,404	1.67	3.83	2.88
รวม		20,193,865	20,734,717	21,257,532	2.15	2.68	2.52

(ที่มา : รายงานข้อมูลลูกค้า กลุ่มลูกค้า และส่วนตลาด ประจำปี พ.ศ. 2564-กสพ.)

ตารางที่ 9 : หน่วยจำหน่ายไฟฟ้าแยกตามกลุ่มลูกค้าตามบริบทองค์กร ปี พ.ศ. 2562 - 2564 (หน่วย:ล้านหน่วย)

กลุ่มลูกค้า		หน่วยจำหน่ายไฟฟ้า (ล้านหน่วย)			อัตราเพิ่ม - ลด (ร้อยละ)		
		2562	2563	2564	2562	2563	2564
ลูกค้ารายใหญ่	อุตสาหกรรม	61,253	58,473	62,706	-2.50	-4.54	7.24
	พาณิชย์รายใหญ่	17,099	14,588	13,850	5.67	-14.76	-5.06
	รวมลูกค้ารายใหญ่	78,352	73,061	76,556	-0.85	-6.74	4.78
ลูกค้ารายย่อย	บ้านอยู่อาศัย	34,906	37,167	38,519	8.81	6.48	3.64
	พาณิชย์รายย่อย	12,760	12,563	12,633	5.76	-1.53	0.55
	รวมลูกค้ารายย่อย	47,665	49,730	51,152	8.01	4.41	2.86
ภาครัฐ		12,161	12,077	11,979	5.00	-1.97	-0.81
รวม		138,178	134,867	139,687	2.60	-2.40	3.57

(ที่มา : รายงานข้อมูลลูกค้า กลุ่มลูกค้า และส่วนตลาด ประจำปี พ.ศ. 2564-กสพ.)

ตารางที่ 10: ความพึงพอใจโดยรวมต่อผลิตภัณฑ์และบริการจำแนกตามกลุ่มลูกค้าของ กฟภ. ปี พ.ศ. 2562 - 2564

กลุ่มลูกค้า		ค่าเฉลี่ย (Mean)			ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)		
		2562	2563	2564	2562	2563	2564
ลูกค้ารายใหญ่	อุตสาหกรรม	4.4663	4.0976	4.3517	0.5061	0.7897	0.4682
	พาณิชย์รายใหญ่	4.4687	4.3625	4.3901	0.4457	0.6285	0.4703
	รวมลูกค้ารายใหญ่	4.4675	4.2309	4.3709	0.4768	0.7249	0.4693
ลูกค้ารายย่อย	บ้านอยู่อาศัย	4.4568	4.4863	4.4450	0.5030	0.4662	0.3864
	พาณิชย์รายย่อย	4.4293	4.4265	4.4172	0.4985	0.5173	0.3981
	รวมลูกค้ารายย่อย	4.4511	4.4663	4.4360	0.5021	0.4846	0.3903
ภาครัฐ		4.5928	4.5193	4.4880	0.3974	0.4808	0.4117
ภาพรวม		4.4962	4.3945	4.4294	0.4811	0.6078	0.4226

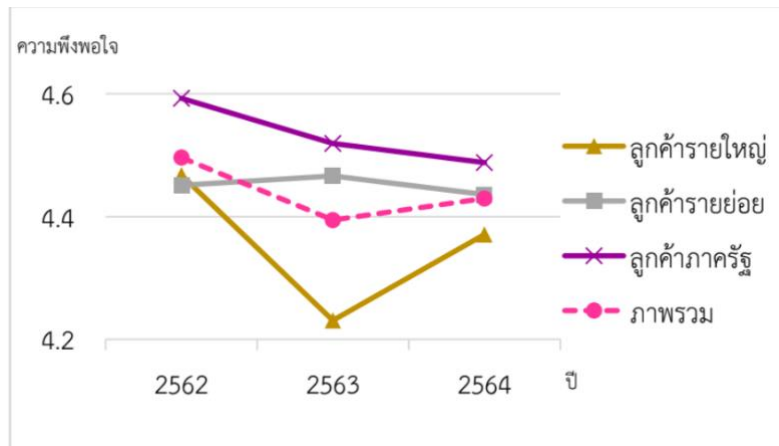
(ที่มา : รายงานข้อมูลลูกค้า กลุ่มลูกค้า และส่วนตลาด ประจำปี พ.ศ. 2564-กฟภ.)

ตารางที่ 11: ความพึงพอใจโดยรวมต่อการแก้ไขปัญหาไฟฟ้าขัดข้องจำแนกตามกลุ่มลูกค้า กฟภ. ปี พ.ศ. 2562 -2564

กลุ่มลูกค้า		ค่าเฉลี่ย (Mean)			ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)		
		2562	2563	2564	2562	2563	2564
ลูกค้ารายใหญ่	อุตสาหกรรม	4.3844	4.1771	4.4272	0.4709	0.7421	0.6188
	พาณิชย์รายใหญ่	4.4118	4.4248	4.5078	0.5238	0.4210	0.4449
	รวมลูกค้ารายใหญ่	4.3989	4.2768	4.4695	0.4990	0.6429	0.5352
ลูกค้ารายย่อย	บ้านอยู่อาศัย	4.3746	4.4489	4.4667	0.4883	0.5354	0.3987
	พาณิชย์รายย่อย	4.1978	4.5214	4.4038	0.4685	0.5611	0.4829
	รวมลูกค้ารายย่อย	4.3346	4.4737	4.4462	0.4883	0.5417	0.4270
ภาครัฐ		4.5171	4.5249	4.4722	0.3967	0.4271	0.4521
ภาพรวม		4.4107	4.3680	4.4773	0.4774	0.6016	0.4792

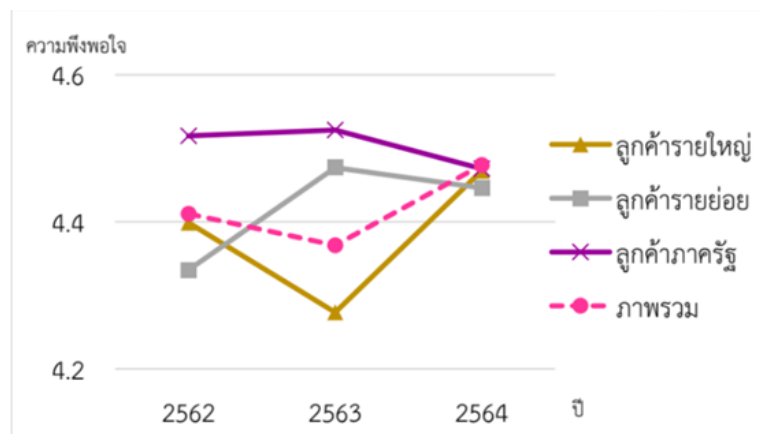
(ที่มา : รายงานข้อมูลลูกค้า กลุ่มลูกค้า และส่วนตลาด ประจำปี พ.ศ. 2564-กฟภ.)

แผนภาพที่ 18 : ข้อมูลความพึงพอใจโดยรวมต่อผลิตภัณฑ์และบริการ แยกตามกลุ่มลูกค้าบริบทองค์กร



(ที่มา : รายงานข้อมูลลูกค้า กลุ่มลูกค้า และส่วนตลาด ประจำปี พ.ศ. 2564-กสพ.)

แผนภาพที่ 19 : ข้อมูลความพึงพอใจโดยรวมต่อการแก้ไขปัญหาไฟฟ้าขัดข้อง แยกตามกลุ่มลูกค้าบริบทองค์กร



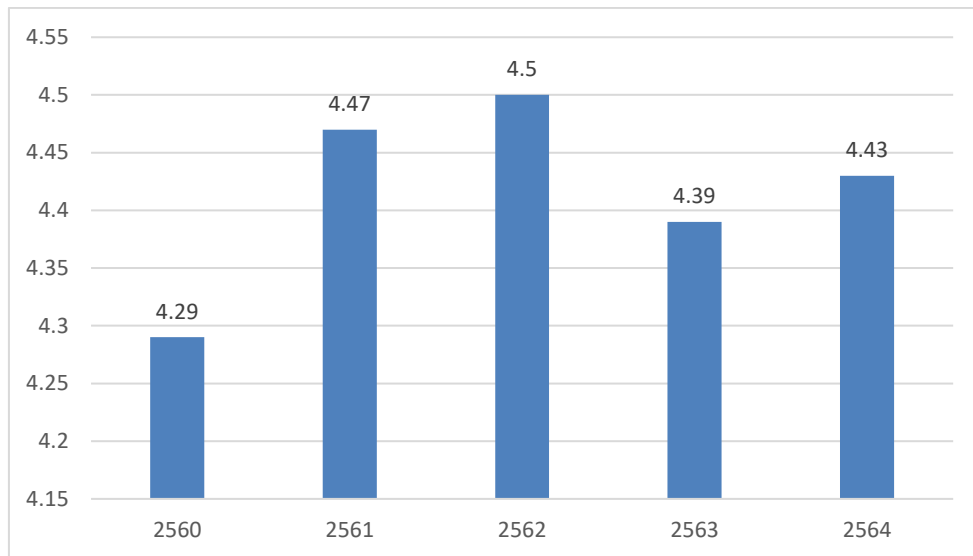
(ที่มา : รายงานข้อมูลลูกค้า กลุ่มลูกค้า และส่วนตลาด ประจำปี พ.ศ. 2564-กสพ.)

ตารางที่ 12: ความพึงพอใจโดยรวมต่อผลิตภัณฑ์และบริการ จำแนกตามภาค ประจำปี พ.ศ. 2564

ภาค	ความพึงพอใจโดยรวม	ร้อยละ
ภาคเหนือ	4.4716	89.43
ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	4.4639	89.28
ภาคกลาง	4.5057	90.11
ภาคใต้	4.2712	85.42
ค่าเฉลี่ยรวม	4.4294	88.59

(ที่มา : ผลการสำรวจความพึงพอใจของลูกค้า ประจำปี พ.ศ. 2564)

แผนภาพที่ 20 : ความพึงพอใจโดยรวมต่อผลิตภัณฑ์และบริการของกลุ่มลูกค้า ปี พ.ศ. 2560 - 2564



(ที่มา : ผลการสำรวจความพึงพอใจของลูกค้า ประจำปี พ.ศ. 2564)

5.3 แนวทางในการดูแลลูกค้าในแต่ละบริบทองค์กร

(1) กลุ่มลูกค้ารายใหญ่ (Business to Business) ประกอบด้วย กลุ่มลูกค้าอุตสาหกรรม และ กลุ่มลูกค้าพาณิชย์รายใหญ่

กลุ่มลูกค้ารายใหญ่ เป็นกลุ่มที่มีจำนวนน้อยที่สุด (คิดเป็นร้อยละ 0.41 ของจำนวนผู้ใช้ไฟฟ้าทั้งหมด) แต่สร้างรายได้สูงสุดให้แก่ กฟภ. กลุ่มนี้มีจุดมุ่งหมายที่จะให้ธุรกิจสามารถดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่อง ไม่เกิดปัญหาที่ส่งผลให้การดำเนินธุรกิจต้องหยุดชะงัก และสามารถวางแผนด้านการผลิตได้ เพื่อสามารถบริหารจัดการต้นทุนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ในปี พ.ศ. 2564 จากการสำรวจมุมมองของลูกค้ารายใหญ่ พบว่า กฟภ. ยังสามารถพัฒนาและปรับปรุงเพิ่มเติมขึ้นอีก เนื่องจากด้านความพึงพอใจโดยรวมต่อผลิตภัณฑ์และบริการ (คะแนนความพึงพอใจอยู่ในระดับ 4.3709) ต่ำกว่าคะแนนความพึงพอใจโดยรวมต่อผลิตภัณฑ์และบริการในภาพรวม (4.4294) และความพึงพอใจต่อการแก้ไขปัญหาไฟฟ้าขัดข้อง (คะแนนความพึงพอใจอยู่ในระดับ 4.4695) ซึ่งต่ำกว่าคะแนนความพึงพอใจต่อการแก้ไขปัญหาไฟฟ้าขัดข้องในภาพรวม (4.4773)

(2) กลุ่มลูกค้ารายย่อย (Business to Consumer) ประกอบด้วย กลุ่มลูกค้าพาณิชย์รายย่อย และ กลุ่มลูกค้าบ้านอยู่อาศัย

กลุ่มลูกค้ารายย่อย เป็นกลุ่มที่มีจำนวนมากที่สุดและสร้างรายได้เป็นอันดับสองให้แก่ กฟภ. กลุ่มนี้ให้ความสำคัญกับความสะดวกสบายในการดำรงชีวิต การควบคุมค่าใช้จ่าย บริการที่สะดวก ทันสมัย รวดเร็วและประหยัด

ในปี พ.ศ. 2564 จากการสำรวจมุมมองของลูกค้ารายย่อย พบว่าด้านความพึงพอใจโดยรวมต่อผลิตภัณฑ์และบริการ (คะแนนความพึงพอใจอยู่ในระดับ 4.4360) สูงกว่าคะแนนความพึงพอใจโดยรวมต่อผลิตภัณฑ์และบริการในภาพรวม (4.4294) เล็กน้อย และความพึงพอใจต่อการแก้ไขปัญหาไฟฟ้าขัดข้อง (คะแนนความพึงพอใจอยู่ในระดับ 4.4462) ต่ำกว่าคะแนนการแจ้งการเกิดปัญหาไฟฟ้าขัดข้องในภาพรวม (4.4773)

(3) กลุ่มลูกค้าภาครัฐ (Business to Government)

กลุ่มลูกค้าภาครัฐ มีจำนวนผู้ใช้ไฟฟ้าเป็นอันดับสอง กลุ่มนี้ให้ความสำคัญกับความสะดวกและความต่อเนื่องในการใช้บริการไฟฟ้าเป็นหลัก ต้องการคุณภาพไฟฟ้าที่เสถียร และการบริการที่สะดวกรวดเร็ว โดยการบริการที่ควรมุ่งเน้นต่อกลุ่มลูกค้านี้ คืองานบำรุงซ่อมแซมระบบไฟฟ้า และ งานจัดการพลังงาน

ในปี พ.ศ. 2564 จากการสำรวจมุมมองของลูกค้าภาครัฐ พบว่าด้านความพึงพอใจโดยรวมต่อผลิตภัณฑ์และบริการ (คะแนนความพึงพอใจอยู่ในระดับ 4.4880) สูงกว่าคะแนนความพึงพอใจโดยรวมต่อผลิตภัณฑ์และบริการในภาพรวม (4.4294) และความพึงพอใจต่อการแก้ไขปัญหาไฟฟ้าขัดข้อง (คะแนนความพึงพอใจอยู่ในระดับ 4.4722) ต่ำกว่าคะแนนการแจ้งการเกิดปัญหาไฟฟ้าขัดข้องในภาพรวม (4.4773)

6 ผลการดำเนินงานแผนปฏิบัติการดิจิทัล

กฟผ. มุ่งมั่นจะพัฒนาองค์กรไปสู่การดำเนินงานรูปแบบ “Digital Utility” จึงได้มีการจัดทำยุทธศาสตร์ดิจิทัลขึ้นเพื่อยกระดับระบบไฟฟ้าด้วยดิจิทัล การเชื่อมโยงลูกค้าโดยใช้เทคโนโลยีเป็นสื่อกลาง การปรับองค์กรและขับเคลื่อนโดยมุ่งเน้นในด้านดิจิทัล รวมทั้งยกระดับแพลตฟอร์มในปัจจุบันให้ก้าวหน้าและส่งเสริมความปลอดภัยทางด้านไซเบอร์ ซึ่ง กฟผ. ได้วางเป้าหมายการพัฒนาในองค์กรคือ “ก้าวสู่ผู้นำด้านพลังงานไฟฟ้าทั้งในระดับภูมิภาคและประเทศ” ผ่านการจัดการระบบไฟฟ้าให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นโดยการนำเทคโนโลยีเข้ามามีส่วนร่วม เช่น การจัดการระบบไฟฟ้าแรงต่ำ ช่องทางดิจิทัล (Digital Channel) รวมทั้งการยกระดับด้านข้อมูล เช่น การวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่ และการพัฒนาศักยภาพพนักงาน โดยได้กำหนดเกณฑ์ตัวชี้วัด (KPIs) ในระดับแผนงาน ซึ่งอ้างอิงภาพรวมการพัฒนาดิจิทัลจากวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ขององค์กรขึ้น ทั้งนี้สามารถแบ่งการดำเนินงานออกเป็น 3 ระยะ (พ.ศ.2566 – 2570) ได้แก่ ระยะที่ 1 (Do Now) สร้างความเข้มแข็งของโครงสร้างและระบบพื้นฐาน และการทำงานองค์กรรวม ระยะที่ 2 (Do Next) ยกระดับและบูรณาการขับเคลื่อนดิจิทัล ระยะที่ 3 (Into the New) การต่อยอดและพัฒนากิจการดำเนินงานสู่รูปแบบดิจิทัลที่สมบูรณ์ โดยยุทธศาสตร์ดิจิทัลสามารถออกเป็น 5 ประเด็นหลัก (ภายใต้ 2 หน่วยงานรับผิดชอบ: project Manager และ Work stream Lead) ได้แก่

- (1) ยกระดับระบบไฟฟ้าให้เป็นเลิศด้วยดิจิทัล (Digital Energy Operation)
- (2) เชื่อมโยงลูกค้าด้วยเทคโนโลยี (Connected Customer)
- (3) ปรับเปลี่ยนสู่องค์กรสมัยใหม่ (Next Generation Enterprise)

(4) ผลักดันการขับเคลื่อนองค์กรและพนักงานด้วยดิจิทัล (Talent and Organization)

(5) แพลตฟอร์มดิจิทัล (Digital Platforms)

กฟภ. มุ่งหวังผลสำเร็จในการพัฒนาด้านดิจิทัลให้เป็นประโยชน์แก่ทุกภาคส่วน ทั้งในส่วนของภาครัฐ ตัวองค์กร พนักงาน และผู้มีส่วนได้เสีย (ลูกค้า ชุมชน สังคมและสิ่งแวดล้อม) อีกทั้งปัจจัยสำคัญที่นำไปสู่ความสำเร็จด้านดิจิทัลประกอบด้วย 1) การสนับสนุนจากผู้บริหาร 2) โครงสร้างหน่วยงานดิจิทัล 3) ความร่วมมือกับพันธมิตร 4) การปรับเปลี่ยนทัศนคติคนในองค์กร 5) การเสริมสร้างทักษะเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง ซึ่งในปี พ.ศ. 2564 ผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการดิจิทัลของ กฟภ. พ.ศ. 2561 – 2565 ประกอบด้วย 51 โครงการ มีความคืบหน้าตามแผนคิดเป็นร้อยละ 72.12 มีโครงการที่ดำเนินการแล้วเสร็จจำนวน 15 โครงการ โครงการที่อยู่ระหว่างดำเนินการ จำนวน 36 โครงการ ซึ่งมีโครงการที่มีสถานะการดำเนินงานไม่เป็นไปตามแผน จำนวน 10 โครงการ

7 ผลการดำเนินงาน PEA Innovation

ผลการดำเนินงานตามแผนแม่บทด้านนวัตกรรมของ กฟภ. ประจำปี พ.ศ. 2564 มีรายละเอียด ดังนี้

ตารางที่ 13 : ผลการดำเนินงานตามแผนแม่บทด้านนวัตกรรมของ กฟภ.

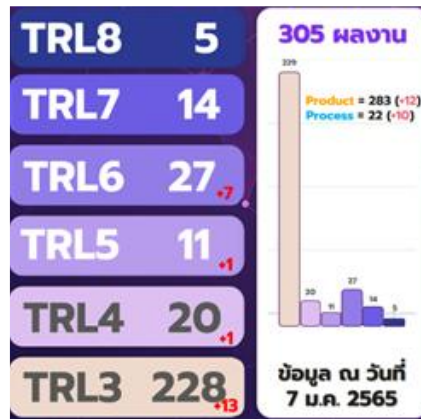
ยุทธศาสตร์	จำนวนกลยุทธ์	จำนวนแผนงาน	ร้อยละการดำเนินงานตามแผนปี พ.ศ. 2564	ร้อยละการดำเนินงานเทียบกับแผนงานทั้งหมด (ปี พ.ศ. 2563 - 2567)
การพัฒนาระดับกระบวนการจัดการนวัตกรรม	6	8	100	62
การสร้างค่านิยมและเสริมสร้างนวัตกรรมด้านความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม	3	5	100	51
การนำความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมมาใช้ประโยชน์	3	3	100	48
รวม	12	16	100	54

(ที่มา: อ้างอิงฐานข้อมูลจาก กฟภ.)

ในส่วนของระดับความพร้อมของเทคโนโลยี (Technology Readiness Level: TRL) ของชิ้นงานนวัตกรรมของ กฟภ. พบว่ามีจำนวนชิ้นงานนวัตกรรมของ กฟภ. จากทั้งหมด 305 ชิ้นงาน มีที่อยู่ในระดับ TRL3 เท่ากับ 228 ชิ้นงาน TRL4 เท่ากับ 20 ชิ้นงาน TRL5 เท่ากับ 11 ชิ้นงาน TRL6 เท่ากับ 27 ชิ้นงาน TRL7 เท่ากับ 14 ชิ้นงาน และ TRL8 เท่ากับ 5 ชิ้นงาน โดยชิ้นงานที่ได้มีการจัดทำโครงการนำร่องและสามารถใช้งานได้ดีไม่มีปัญหาและได้รับการพิจารณานำมาผลิตหรือจำหน่ายในเชิงพาณิชย์ (TRL8)

ประกอบไปด้วย PEA Hero Care and Service, EV volta platform, Solar PV Rooftop, Pupa Plug, และ PEA IHAPM (Intelligent Home Appliances Power Monitoring) ในส่วนของการนำไปใช้จริงจัดเป็นสองประเภทคือ สร้างรายได้ และลดค่าใช้จ่าย ดังนี้

แผนภาพที่ 21 : ผลงานด้านนวัตกรรม



(ที่มา: อ้างอิงฐานข้อมูลจาก กฟผ.)

ในส่วนของระดับความพร้อมของเทคโนโลยี (Technology Readiness Level: TRL) ของชิ้นงานนวัตกรรมของ กฟผ. พบว่ามีจำนวนชิ้นงานนวัตกรรมของ กฟผ. จากทั้งหมด 305 ชิ้นงาน มีที่อยู่ในระดับ TRL3 เท่ากับ 228 ชิ้นงาน TRL4 เท่ากับ 20 ชิ้นงาน TRL5 เท่ากับ 11 ชิ้นงาน TRL6 เท่ากับ 27 ชิ้นงาน TRL7 เท่ากับ 14 ชิ้นงาน และ TRL8 เท่ากับ 5 ชิ้นงาน โดยชิ้นงานที่ได้มีการจัดทำโครงการนำร่องและสามารถใช้งานได้ดีไม่มีปัญหาและได้รับการพิจารณานำมาผลิตหรือจำหน่ายในเชิงพาณิชย์ (TRL8) ประกอบไปด้วย PEA Hero Care and Service, EV volta platform, Solar PV Rooftop, Pupa Plug, และ PEA IHAPM (Intelligent Home Appliances Power Monitoring) ในส่วนของการนำไปใช้จริงจัดเป็นสองประเภทคือ สร้างรายได้ และลดค่าใช้จ่าย ดังนี้

ตารางที่ 14 : รายได้จากนวัตกรรมของ กฟภ. ปี พ.ศ. 2564

ลำดับ	ชื่อบัญชี	ชื่อนวัตกรรม	มูลค่าสุทธิปี พ.ศ. 2564 (บาท)
1	รายได้จากการจำหน่ายผลิตภัณฑ์	แม่พิมพ์เบ้าหลอม / เครื่องตัด สายยึดโยง / PUPA PLUG	809,608.42
2	รายได้จำหน่ายไฟฟ้าจากสถานีอัดประจุ	PEA VOLTA	2,994,316.09
3	รายได้ค่าบริการ Solar Hero	PEA Solar Hero	1,912,500.00
4	ค่าบริการ IHAPM	PEA IHAPM	118,800.00
5	Solar Rooftop PTT station	-	6,432,480.00
6	ขอขยายเขตโซลาร์เซลล์	-	5,000.00
7	ขอติดตั้ง Solar Cell	-	2,395,668.28
8	ขอสำรวจโครงการ Pea Solar Cell	-	258,000.00
9	ค่าจัดการพลังงาน เครื่องปรับอากาศ	-	166,721,940.01
10	ติดตั้งระบบผลิตไฟฟ้า	-	790,800.00
		รวม	182,439,112.80

(ที่มา: รายงานแผนแม่บททางด้านนวัตกรรม)

ตารางที่ 15 : ค่าใช้จ่ายที่ลดลงจากการใช้นวัตกรรม ปี พ.ศ. 2564

ลำดับ	นวัตกรรม	ประเภท	มูลค่าสุทธิ ปี พ.ศ. 2564
1	นวัตกรรมที่เป็นเครื่องมือช่าง 7 ชิ้นงาน	เครื่องมือ	15,541,052.48
2	ระบบการประชุมและอบรมผ่านระบบออนไลน์ (UC & PLMS-2)	ระบบงาน Enterprise	827,908,104.00
3	ระบบสารบัญ Digital Document (DDOC)	ระบบงาน Enterprise	185,198.00
4	PEA Life Application	ระบบงาน Enterprise	191,697.00
5	ระบบเงินหมุนเวียนหน่วยงาน (PCS)	ระบบงาน Enterprise	6,531.00
6	PEA Smart+ (e-Tax Invoice / e-Receipt , e-LG on Blockchain)	Digital Service	3,100,000.00
		รวม	846,932,582.48

(ที่มา: รายงานแผนแม่บททางด้านนวัตกรรม)

จากรายงานแผนแม่บททางด้านนวัตกรรม จุดแข็งที่สำคัญของ PEA Innovation คือ การดำเนินงานด้านนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง มีการสนับสนุนและกระตุ้นให้พนักงานสร้างสรรค์ชิ้นงานอยู่ตลอด ยิ่งไปกว่านั้นยังมีโอกาสที่สนับสนุน เช่น นโยบายภาครัฐส่งเสริมนวัตกรรม และฐานลูกค้าของ กฟภ. กว่า 20 ล้านราย

อย่างไรก็ตามจุดอ่อนที่สำคัญคือ ฐานข้อมูลยังมีการจัดการไม่ชัดเจนยากต่อการสืบค้น การใช้ประโยชน์จากฐานข้อมูลเพื่อนำไปวิเคราะห์และการบริหารจัดการยังไม่เพียงพอ (Data Analytic) ขาดการติดตามผลลัพธ์จากการดำเนินงานด้านนวัตกรรม ขยายผล และต่อยอดทางด้านนวัตกรรม อีกทั้งยังเผชิญอุปสรรคที่สำคัญคือการเปลี่ยนแปลงของอุตสาหกรรมไฟฟ้า เช่น นโยบายการเปิดเสรีกิจการไฟฟ้า ทำให้มีผู้แข่งขันในตลาดมากขึ้น จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งในการปรับแก้จุดอ่อนและส่งเสริมจุดแข็งข้างต้นเพื่อการพัฒนาในอนาคต

8 ปัจจัยขับเคลื่อนความยั่งยืนของ กฟภ.

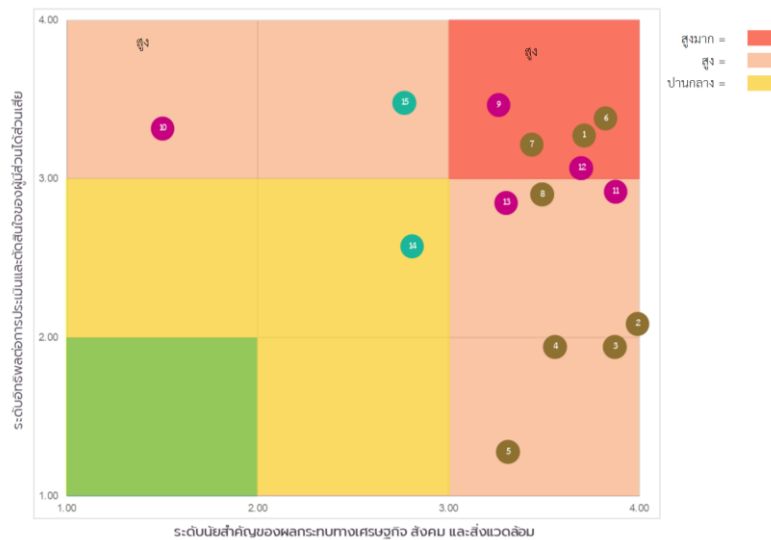
จากรายงานประเด็นที่มีนัยสำคัญด้านความยั่งยืนประจำปี พ.ศ. 2565 ผลลัพธ์ของการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อจัดลำดับประเด็นที่มีนัยสำคัญ (Material Topics) พบว่า มีประเด็นที่มีนัยสำคัญด้านความยั่งยืนจำนวนทั้งสิ้น 15 ประเด็น โดยมีรายละเอียดดังนี้

ตารางที่ 16 : ปัจจัยขับเคลื่อนความยั่งยืนของ กฟภ. ใน 3 มิติ

มิติด้านเศรษฐกิจ	มิติด้านสังคม	มิติด้านสิ่งแวดล้อม
1) การบริหารจัดการลูกค้าสัมพันธ์ 2) ความมั่นคงด้านเสถียรภาพและความพร้อมจ่ายกระแสไฟฟ้า 3) ความปลอดภัยของข้อมูล ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการรักษาข้อมูลลูกค้า 4) การกำกับดูแลกิจการที่ดีการบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับ 5) การบริหารจัดการห่วงโซ่อุปทาน 6) การรับมือต่อการปรับเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินธุรกิจ 7) การจัดการนวัตกรรม วิจัยและพัฒนาด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อเพิ่มศักยภาพการดำเนินธุรกิจ 8) การบริหารจัดการพลังงานและสินทรัพย์	9) การดูแลสุขภาพและความปลอดภัยชุมชน 10) การเข้าถึงระบบไฟฟ้าและราคาที่ประชาชนสามารถจ่ายได้ 11) อาชีวอนามัยและความปลอดภัยของพนักงาน 12) การบริหารจัดการทุนมนุษย์ 13) การมีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	14) ระบบเศรษฐกิจหมุนเวียนและการบริหารจัดการสิ่งแวดล้อม 15) การปล่อยก๊าซเรือนกระจก การยุทธการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ

(ที่มา: รายงานประเด็นที่มีนัยสำคัญด้านความยั่งยืนประจำปี พ.ศ. 2565)

แผนภาพที่ 22 : คะแนนของประเด็นที่มีนัยสำคัญต่อปัจจัยขับเคลื่อนความยั่งยืนของ กฟภ.



(ที่มา: รายงานประเด็นที่มีนัยสำคัญด้านความยั่งยืนประจำปี พ.ศ. 2565)

ตารางที่ 17 : ระดับนัยสำคัญของประเด็นที่มีนัยสำคัญต่อปัจจัยขับเคลื่อนความยั่งยืนของ กฟภ.

ประเด็นที่มีนัยสำคัญ		ระดับนัยสำคัญ	มิติ
1	การบริหารจัดการลูกค้าสัมพันธ์	สูงมาก	ด้านเศรษฐกิจ
2	การรับมือต่อการปรับเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินธุรกิจ	สูงมาก	ด้านเศรษฐกิจ
3	การจัดการนวัตกรรม วิจัย และพัฒนาด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อเพิ่มศักยภาพการดำเนินธุรกิจ	สูงมาก	ด้านเศรษฐกิจ
4	การดูแลสุขภาพและความปลอดภัยชุมชน	สูงมาก	ด้านสังคม
5	การบริหารจัดการทุนมนุษย์	สูงมาก	ด้านสังคม
6	ความมั่นคงด้านเสถียรภาพและความพร้อมจ่ายกระแสไฟฟ้า	สูง	ด้านเศรษฐกิจ
7	ความปลอดภัยของข้อมูล ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการรักษาข้อมูลลูกค้า	สูง	ด้านเศรษฐกิจ
8	การกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับ	สูง	ด้านเศรษฐกิจ
9	การบริหารจัดการห่วงโซ่อุปทาน	สูง	ด้านเศรษฐกิจ
10	การบริหารจัดการพลังงานและสินทรัพย์	สูง	ด้านเศรษฐกิจ
11	การเข้าถึงระบบไฟฟ้าและราคาที่ประชาชนสามารถจ่ายได้	สูง	ด้านสังคม
12	อาชีพอนามัยและความปลอดภัยของพนักงาน	สูง	ด้านสังคม
13	การมีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	สูง	ด้านสังคม
14	การปล่อยก๊าซเรือนกระจก กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงภูมิอากาศ	สูง	ด้านสิ่งแวดล้อม
15	ระบบเศรษฐกิจหมุนเวียน และการบริหารจัดการสิ่งแวดล้อม	ปานกลาง	ด้านสิ่งแวดล้อม

(ที่มา: รายงานประเด็นที่มีนัยสำคัญด้านความยั่งยืนประจำปี พ.ศ. 2565)

9 กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (กฟภ.)

ตารางที่ 18 : ความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสีย

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ความต้องการและความคาดหวัง
1. กลุ่มหน่วยงาน กำกับดูแลและภาครัฐ	● การปฏิบัติหน้าที่ด้วยความสุจริต เช่น มีการวิเคราะห์ความเสี่ยงหน่วยงานที่ ล่อแหลมต่อการทุจริต จัดทำระเบียบภายในเพื่อป้องกันความขัดกันของ ผลประโยชน์ จัดให้มีการดำเนินการเพื่อหาแนวทางแก้ไขและติดตามผลประเด็น ทุจริต เพื่อให้เกิดความเป็นธรรมและประโยชน์สูงสุด ● ส่งเสริมการแข่งขันเสรีและเป็นธรรม เช่น ส่งเสริมระบบธรรมาภิบาลให้มี ความโปร่งใสและเป็นธรรม มีนโยบายต่อต้านการฉ้อ ปิดโอกาสให้ผู้รับเหมา/ ผู้ส่งมอบคู่ความร่วมมือทุกภาคส่วนอย่างเท่าเทียม/คู่ค้า/ ● รายงานผลการดำเนินงานทางเศรษฐกิจ และสภาพขององค์กรอย่างสม่ำเสมอ เช่น เปิดเผยข้อมูลด้านมูลค่าทางเศรษฐกิจขององค์กร มีตัวชี้วัดสะท้อน ประสิทธิภาพในการดำเนินงาน อาทิ)Return on Capital Employed (ROCE) หรือ Full-Time Equivalent (FTE)) เปิดเผยรายได้จากการดำเนินงาน รายได้ที่ นำส่งรัฐบาล และการลงทุนในชุมชน ● สร้างการเข้าถึงระบบไฟฟ้าให้ครอบคลุมทั่วประเทศ เช่น ขยายระบบจาก หน่วยพลังงานไฟฟ้าเพิ่มเติมให้กับผู้ใช้ไฟรายใหม่อย่างต่อเนื่อง ● เพิ่มความน่าเชื่อถือของระบบไฟฟ้า เช่น ปรับปรุงระบบไฟฟ้าให้อยู่ในสภาพพร้อม ใช้งาน มีความมั่นคง เชื่อถือได้
2. กลุ่มลูกค้าและผู้ใช้ ไฟฟ้า	● จัดเก็บข้อมูลความเป็นส่วนตัวของลูกค้าและจัดการข้อมูลอย่างเป็นระบบ เช่น การไม่ล่วงละเมิดความเป็นส่วนตัว และข้อมูลส่วนตัวของลูกค้า มีนโยบายและแนว ปฏิบัติเพื่อป้องกันการเผยแพร่ข้อมูลความลับ มีช่องทางร้องเรียนเรื่องข้อมูลรั่วไหล รวมทั้งมีกระบวนการติดตามตรวจสอบข้อร้องเรียน ● คำนึงสุขภาพและความปลอดภัยของลูกค้า เช่น ระบบไฟฟ้ามีมาตรฐาน ความปลอดภัย เป็นต้น ● ส่งมอบสินค้าและบริการที่มีคุณภาพ เช่น การส่งมอบไฟฟ้าที่มีคุณภาพดี (ประกอบด้วย ไม่มีไฟดับ ไฟตก และไฟเกิน) ● การจ้างงานและการควบคุมคุณภาพของบุคคลภายนอก (Outsource) ที่เข้ามา ให้บริการแทนการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เช่น พนักงานจดหน่วยค่าไฟ พนักงานตัดต้นไม้

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ความต้องการและความคาดหวัง
	● มีการประชาสัมพันธ์และสื่อสารข้อมูลแก่ผู้ใช้บริการ เช่น การสร้างการรับรู้แก่ลูกค้าเกี่ยวกับข้อมูลที่จำเป็นเกี่ยวกับกระแสไฟฟ้า การใช้ไฟฟ้า และบริการอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค
3. กลุ่มชุมชน สังคม และสิ่งแวดล้อม	● ดำเนินกิจการตามกฎหมายและข้อบังคับ ในด้านสุขภาพ อาชีวอนามัย ความปลอดภัยของลูกค้า รวมไปถึงด้านสังคมและสิ่งแวดล้อมของพื้นที่ที่เข้าไปดำเนินการ เช่น ระบบไฟฟ้ามีมาตรฐานความปลอดภัย มีการประเมินผลกระทบไฟฟ้าที่อาจส่งผลต่อสุขภาพและความปลอดภัยของผู้ใช้ไฟฟ้า ● การมีส่วนร่วมและการพัฒนาชุมชนท้องถิ่น เช่น ส่งเสริมการจ้างงานจากคนในท้องถิ่น หรือการสร้างอาชีพให้แก่สมาชิกชุมชน ● เปิดโอกาสให้ชุมชน สังคม และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีส่วนร่วมในโครงการหรือกิจกรรมต่างๆ รวมถึงเสนอความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ รวมถึงข้อร้องเรียน ที่เป็นผลมาจากการดำเนินงานของ กฟภ. ● แนวทางปฏิบัติในการจัดซื้อจัดจ้าง เช่น จัดทำเกณฑ์ประเมิน คัดเลือกผู้รับเหมา/ โดยใช้เกณฑ์สิ่งแวดล้อมเพื่อร่วมกันพัฒนาธุรกิจอย่างยั่งยืน
4. กลุ่มสื่อมวลชน	● เคารพสิทธิมนุษยชน เช่น สนับสนุนการดำเนินงานของสื่อมวลชนโดยเคารพสิทธิมนุษยชน การเปิดเผยข้อมูลข่าวสารอย่างเท่าเทียมกัน ● แสดงถึงการจ้างงานอย่างมีประสิทธิภาพในการให้บริการ เช่น การลดการเดินทางในการติดต่อประสานงานกับการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ● สื่อสารข้อมูลข้อมูลที่รวดเร็วและทันต่อเหตุการณ์ปัจจุบัน ● เปิดโอกาสให้สื่อมวลชนสามารถพบปะ พูดคุยกับผู้บริหารระดับสูงอย่างใกล้ชิด
5. กลุ่มพันธมิตร	● ส่งเสริมการแข่งขันเสรีและเป็นธรรม เช่น ให้ออกสภากับผู้รับเหมาผู้ส่งมอบแต่ละ/บริษัทอย่างเท่าเทียม ไม่กีดกัน หรือเลือกปฏิบัติเพียงรายใดรายหนึ่ง ● การไม่เลือกปฏิบัติ เช่น การจ้างผู้รับเหมาผู้ส่ง โดยไม่เลือกปฏิบัติต่ออายุ เพศ/สภาพ เชื้อชาติ หรือศาสนา ● มีแนวทางปฏิบัติในการจัดซื้อจัดจ้างอย่างเป็นรูปธรรม เช่น แนวทางการส่งเสริมการซื้อวัตถุดิบหรืออุปกรณ์ภายในประเทศ และการส่งเสริมให้ผู้รับเหมาผู้ส่งมอบใช้/เลิกการใช้วัตถุดิบที่ไม่ยั่งยืน หรือมาจาก/ละ/วัตถุดิบจากกรีซเคิล หรือ การลดแหล่งกำเนิดใช้แล้วหมดไป

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ความต้องการและความคาดหวัง
	● มีการต่อต้านทุจริตที่ชัดเจน เช่น องค์กรมีแนวทางการป้องกันการทุจริตและมีบทลงโทษที่ชัดเจน มีการดำเนินงานที่มีความโปร่งใส มีการตรวจสอบ และมีติดตามผลเพื่อหาแนวทางการแก้ไขประเด็นทุจริต ● ส่งเสริมการแข่งขันที่เป็นธรรม
6. กลุ่มคณะกรรมการ	● ส่งเสริมให้คณะกรรมการทุกคณะต้องปฏิบัติตามข้อบังคับการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ว่าด้วยการประชุมและการดำเนินกิจการของคณะกรรมการ การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พ. 2554 .ศ.กฎบัตรและคู่มือคณะกรรมการการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค โดยจะมีการประเมินผลคณะกรรมการทุกคณะอย่างสม่ำเสมอ ● การฝึกอบรมและการพัฒนาคณะกรรมการ กฟภ มีโครงสร้างกรอบความรู้ . ความสามารถ และความชำนาญที่จำเป็นต่อการดำเนินธุรกิจ และจำเป็นต่อการบรรลุเป้าหมายและพันธกิจของ กฟภ . ● กำหนดแนวทางสรรหากรรมการ กฟภอย่างเป็นระบบ .จากบัญชีรายชื่อ สคร . ถูกต้องตามขั้นตอน
7. กลุ่มพนักงานและหน่วยงานภายใน	● ให้ความสำคัญต่อการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากร เช่น การพัฒนาศักยภาพของพนักงานในองค์กร เพื่อให้พนักงานมีโอกาที่จะสร้างผลงานที่มีคุณภาพ ปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงได้ตามทิศทางขององค์กร ● การไม่เลือกปฏิบัติ การให้เกียรติซึ่งกันและกัน รวมถึงเปิดโอกาสรับฟังข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะ แบ่งปันแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างพนักงาน เช่น การให้โอกาสแก่พนักงานอย่างเท่าเทียมกันในการดำเนินงานหรือความก้าวหน้าในงาน ● ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม ● ปฏิบัติตามกฎหมายและข้อบังคับต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับพนักงานอย่างเคร่งครัด ● ให้ผลตอบแทนที่เป็นธรรมต่อพนักงาน ● เสริมสร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงาน
8. บริษัทในเครือ	● กำหนดทิศทางการดำเนินธุรกิจของบริษัทในเครือการไฟฟ้า ส่วนภูมิภาคที่ชัดเจนทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ● กำกับดูแลการดำเนินงานของบริษัทในเครือการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ให้เกิดการปฏิบัติงานเป็นมาตรฐานเดียวกัน และบรรลุวัตถุประสงค์ทางธุรกิจด้วยความยั่งยืน และเป็นไปตามนโยบายการบริหารจัดการบริษัทในเครือ การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (Way of Conduct: WOC)

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ความต้องการและความคาดหวัง
9. กลุ่มคู่แข่งหรือคู่แข่ง	- ประพจน์ปฏิบัติภายใต้กรอบกติกาของการแข่งขันที่ดี - ไม่ใช้อำนาจผูกขาดในทางมิชอบหรือเลือกปฏิบัติโดยให้ความเป็นธรรมกับทุกฝ่าย - ส่งเสริมการแข่งขันทางการตลาดที่เป็นธรรม ที่มุ่งเน้นการปฏิบัติงานตามภารกิจที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มประสิทธิภาพ - ความเป็นส่วนตัวของลูกค้า เช่น มีนโยบายและแนวปฏิบัติ เพื่อป้องกันการเผยแพร่ข้อมูลความลับ มีช่องทางร้องเรียนเรื่องข้อมูลรั่วไหล รวมทั้งมีกระบวนการติดตามตรวจสอบข้อร้องเรียน

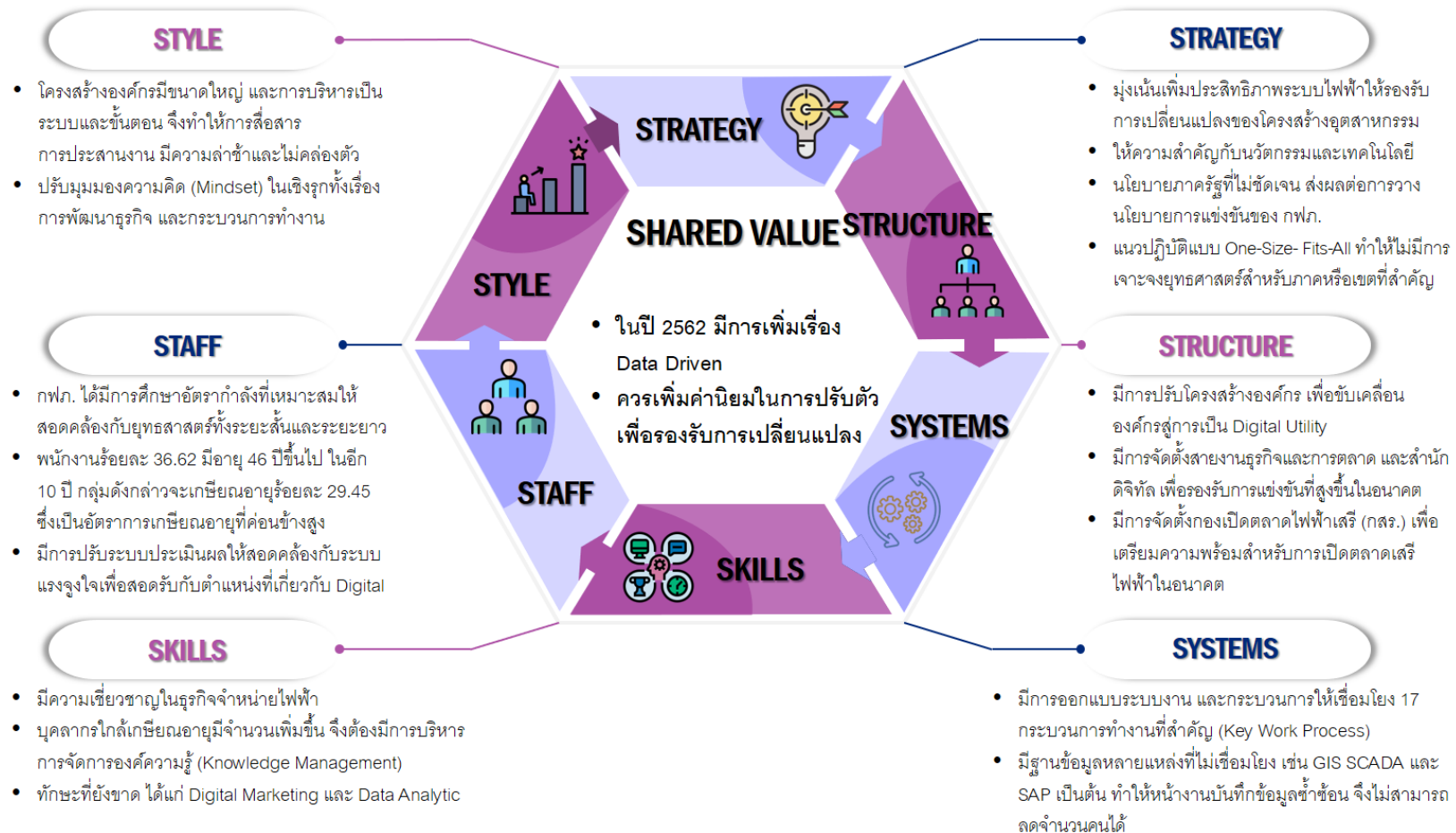
(ที่มา : รายงานประจำปี พ.ศ. 2564 การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค)

10 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร โดยใช้เครื่องมือ 7S (McKinsey)

การใช้เครื่องมือ 7S ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร เนื่องจากองค์กรทุกประเภทจำเป็นต้องปรับตัวและกลยุทธ์ของตนให้รับกับการผันผวนของสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และเทคโนโลยี แต่การเปลี่ยนแปลงจะส่งผลดีต่อองค์กรได้ก็ต่อเมื่อผู้บริหารขององค์กรรู้ว่าควรเปลี่ยนแปลงในเรื่องใด อย่างไร จึงจะช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายและได้รับความร่วมมือจากผู้เกี่ยวข้องทั้งระดับบริหารและปฏิบัติ

โดยพื้นฐานของเครื่องมือ 7S คือองค์ประกอบที่ประกอบภายในที่สำคัญ 7 ประการซึ่งต้องทำงานให้สัมพันธ์สอดคล้อง (interconnected) และเสริมแรงซึ่งกันและกัน การเปลี่ยนแปลงองค์ประกอบตัวใดตัวหนึ่งจะกระทบต่อองค์ประกอบตัวอื่น ๆ ทั้งหมด ซึ่งองค์ประกอบภายในทั้ง 7 แบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม โดยคณะที่ปรึกษาสรุปผลการวิเคราะห์ได้ดังนี้

แผนภาพที่ 23 : การวิเคราะห์ 7S Analysis ของ กฟภ.



(ที่มา : การวิเคราะห์โดย SMC)

11 การวิเคราะห์ Business Model Canvas (BMC)

Business Model Canvas (BMC) เป็นแบบจำลอง (Model) สำหรับการวิเคราะห์ทางธุรกิจที่ใช้ในการวางแผนทิศทางการดำเนินธุรกิจขององค์กร เพื่อให้ผู้บริหารระดับสูงสามารถมองเห็นภาพรวมขององค์กรได้ง่ายและรวดเร็ว ส่งผลให้สามารถปรับกลยุทธ์ขององค์กร แก้อ่อน หรือเสริมจุดแข็งได้อย่างมีประสิทธิภาพ และทันท่วงที อีกทั้งเป็นเครื่องมือสื่อสารที่ตรงประเด็น เข้าใจง่าย และนำไปใช้งานได้ทันที สำหรับบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกองค์กร

โดย BMC ถูกออกแบบมาให้เหมาะสมกับทิศทางและตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) ของ กฟผ. ในแต่ละระยะ เพื่อสนับสนุนการบรรลุถึงวิสัยทัศน์องค์กร และเติมเต็มช่องว่างทางธุรกิจ สอดคล้องตามการดำเนินงานและเป้าหมายหลักของ กฟผ. โดยกรอบการวิเคราะห์ BMC แบ่งออกเป็น 9 ประเด็น ดังนี้

ตารางที่ 19 : กรอบการวิเคราะห์ Business Model Canvas

WHO	Customer Segments กลุ่มลูกค้า	การระบุกลุ่มเป้าหมาย โดยต้องระบุให้ชัดเจนและตรงกลุ่ม เพื่อนำเสนอคุณค่าของสินค้าให้ตรงกับความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย
	Customer Relationships ความสัมพันธ์กับลูกค้า	การระบุแนวทางการสร้างและรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้า เพื่อให้เกิดการใช้สินค้าและบริการอย่างต่อเนื่อง
	Channels ช่องทางการเข้าถึงลูกค้า	การวิเคราะห์ช่องทางที่จะทำการสื่อสารและส่งมอบ Value Propositions ที่เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมายและมีประสิทธิภาพสูงสุด
WHAT	Value Propositions คุณค่าของสินค้าและบริการ	คุณค่าของสินค้าและบริการที่ต้องการส่งมอบให้ลูกค้า เน้นตอบโจทย์ความต้องการหรือแก้ปัญหาให้กับกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย
HOW	Key Partners ผู้ร่วมงานหลัก	หุ้นส่วนทางธุรกิจที่จะช่วยส่งเสริมหรือเติมเต็มให้ธุรกิจมีความแข็งแกร่งมากขึ้น รวมถึงการเพิ่มประสิทธิภาพ หรือลดภาระงานใน Key Activities
	Key Activities กิจกรรมหลัก	กิจกรรมหลักที่ขับเคลื่อนธุรกิจ รวมถึงนวัตกรรม (Innovation) หรือทางแก้ปัญหา (Solution) ใหม่ ๆ ที่ตอบรับกับ Value Propositions
	Key Resources ทรัพยากรหลัก	ทรัพยากรหลักในการดำเนินธุรกิจตามเป้าหมาย รวมถึงสิ่งที่นำไปลงทุน ทั้งเงิน เทคโนโลยี และทรัพยากรบุคคล
MONEY	Cost Structure รายจ่าย ต้นทุน	ค่าใช้จ่ายทั้งรายจ่ายคงที่และไม่คงที่ในการดำเนินธุรกิจ ซึ่งมาจากตัวผลักดันต้นทุน (Cost drivers) หรือปัจจัยที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในกิจกรรมที่ส่งผลต่อต้นทุนของกิจกรรม
	Revenue Streams รายรับ	ธุรกิจสามารถสร้างกระแสรายได้จาก Value Propositions ได้อย่างไร

แผนภาพที่ 24 : Business Model Canvas ของ กฟภ. ปี พ.ศ. 2566 - 2569

Business Model Canvas 2566 - 2569

Digital and Green Grid

 ระบบดิจิทัลรองรับ
 โครงข่ายพลังงานสะอาด

Key Partners



- หน่วยงานกำกับดูแล กระทรวงพลังงาน กกพ. กฟน. กฟผ. เพื่อรองรับการขยายตัวเปิดไฟฟ้าเสรี
- ผู้พัฒนาระบบงาน ICT และ Data Platform
- ผู้รับเหมาก่อสร้างสถานีไฟฟ้าและระบบไฟฟ้า รวมทั้งพาร์ทเนอร์ในการติดตั้งและร่วมมือในการพัฒนาและร่วมมือ EV Charging Station
- พันธมิตรร่วมลงทุนในธุรกิจต่างๆ
- ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยและนักลงทุนในการนำบริษัทในเครือ PEA ENCOM จัดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์
- ที่ปรึกษา ในการจัดการข้อมูลลูกค้าด้วยระบบ CRM
- Supplier อุปกรณ์ไฟฟ้า เช่น หม้อแปลง มิเตอร์ AMI สำหรับระบบ SMART Grid

Key Activities



- บริหารจัดการสินทรัพย์องค์กร มาใช้ในการบริหารจัดการ Critical Asset
- ปรับปรุงระบบไฟฟ้าแรงดันต่ำให้พร้อมกับความต้องการของประชากร
- พัฒนาขยายผลระบบไฟฟ้าอัจฉริยะ (Smart Grid)
- เตรียมความพร้อมในฐานข้อมูล
- พัฒนาการให้บริการ e-Service ที่ทันสมัยและครอบคลุมประชาชนมากขึ้น

Key Resources



- เงินลงทุน
- บุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญด้านธุรกิจไฟฟ้า ระบบไฟฟ้า ดิจิทัล การตลาดและแนวทางการแยก DSO และ Retail รวมทั้งมีความรู้ความสามารถในการจัดการระบบไฟฟ้าเสรี
- ระบบไฟฟ้าที่เกี่ยวข้อง เช่น สถานีไฟฟ้า มิเตอร์เสาไฟฟ้า เป็นต้น
- เทคโนโลยีที่เกี่ยวข้อง เช่น AI 5G ดาวเทียม เป็นต้น

Value Proposition


Supply Generation (การจัดหาไฟฟ้า)

- สนับสนุนแหล่งพลังงานหมุนเวียน เพื่อบรรลุเป้าหมายตามแผน AEDP
- แหล่งพลังงานไฟฟ้าที่มั่นคงและเพียงพอต่อกลุ่มลูกค้าอุตสาหกรรม

Distribution (กระจายระบบจำหน่ายไฟฟ้า)

- ระบบสายส่งที่ครอบคลุมและมีเสถียรภาพ
- ระบบสายส่งที่มีการเชื่อมต่อกับระบบไฟฟ้ากับเทคโนโลยีผู้ใช้ไฟฟ้า เช่น EV Charging Station

Customer Solution (แก้ไขปัญหาและยกระดับความต้องการของลูกค้า)

- บริหารจัดการพลังงานให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไป
- ปรับปรุงฐานข้อมูลลูกค้าให้เป็นปัจจุบัน
- Liberalized Electricity Market (ตลาดไฟฟ้าเสรี)
- การจัดหาระบบ DSO/ Retail
- เตรียมความพร้อมและขยายขอบเขตของ Forward Market
- นำร่องเปิดตลาดไฟฟ้าเสรี

Customer Relationships


Distribution (กระจายระบบจำหน่ายไฟฟ้า)

- ให้การสนับสนุนลูกค้าด้วยการพัฒนาระบบบริการด้วยดิจิทัล เช่น การใช้แอปพลิเคชัน
- Customer Solution (แก้ไขปัญหาและยกระดับความต้องการของลูกค้า)

- คาดการณ์ความต้องการของลูกค้าและเลือกนำเสนอโปรโมชันที่ตรงตามความต้องการ
- ดูแล Key Account ที่มีความเสี่ยงสูงเป็นพิเศษ

Channels



- สนับสนุนลูกค้าผ่านสาขาในแต่ละพื้นที่
- ช่องทางการสนับสนุนลูกค้าผ่านระบบ Digital Website และ Social Media
- สื่อสารกับลูกค้าผ่าน Digital Touchpoint แบบ Physical ทั้ง Voice และ Non-voice

Customer Segments



- ผู้ใช้ไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ในพื้นที่ 74 จังหวัด ยกเว้น กรุงเทพฯ สมุทรปราการ และนนทบุรี
- กลุ่มลูกค้าธุรกิจเสริมและธุรกิจเกี่ยวเนื่อง (แบ่งออกเป็น กลุ่มลูกค้าที่อยู่อาศัย (B2C) กลุ่มหน่วยงานภาครัฐ กลุ่มธุรกิจเอกชน กลุ่มอุตสาหกรรม (B2B) เป็นต้น
- กลุ่มลูกค้าในเขตพื้นที่พิเศษ เช่น เขตนำร่อง EEC
- กลุ่มลูกค้ามีคุณสมบัติอุตสาหกรรมที่ต้องมีการดูแลเป็นพิเศษ

Cost Structure



- ค่าซื้อไฟฟ้าและต้นทุนการดำเนินงาน
- ค่าก่อสร้างสถานีไฟฟ้าย่อยในแต่ละพื้นที่ และการติดตั้งระบบจำหน่ายไฟฟ้า
- ค่าใช้จ่ายจัดจ้างที่ปรึกษาเพื่อจัดทำโครงการต่างๆ ผ่านการทำ Due Diligence และ Valuation Analysis
- การพัฒนาระบบโครงข่ายและการจัดเก็บข้อมูล เพื่อให้อุตสาหกรรมเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี เช่น เทคโนโลยีจัดเก็บข้อมูล การพัฒนาระบบไฟฟ้า การอัพเกรดข้อมูลซอฟต์แวร์ การวิเคราะห์ข้อมูล Grid Analytics และ Customer Analysis เป็นต้น
- การลงทุนกับบริษัทในเครือ และธุรกิจเสริมของ กฟภ.
- นำส่งรายได้บางส่วนให้แก่รัฐบาลตามหลักเกณฑ์ที่ได้รับความเห็นชอบจากคณะรัฐมนตรี
- ต้นทุนการให้บริการลูกค้า เช่น ค่าใช้จ่ายพนักงาน ค่าสำนักงานสาขา ค่าจดหน่วยแจ้งมิเตอร์ประมาณ 200 ล้านบาท ต่อปี เป็นต้น

Revenue Streams



- รายได้ค่าไฟฟ้า ตามโครงสร้างอัตราไฟฟ้า และการปรับเงินคืนเงินรายได้ค่าไฟฟ้าเพื่อใช้ในการเงินเป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนดตามมติคณะกรรมการกำกับกิจการพลังงาน (กกพ.)
- เงินปันผลผ่านนโยบายการจ่ายปันผลของบริษัทในเครือ

ประเด็นที่ทำการพิจารณาหลัก

WHO	1) มุ่งเน้นบริการลูกค้าด้วยการพัฒนาระบบจำหน่ายให้มีประสิทธิภาพและครอบคลุมมากขึ้น ตั้งแต่รายย่อย ไปจนถึงกลุ่มลูกค้าอุตสาหกรรม 2) สร้างความผูกพันของลูกค้าผ่านช่องทางการตลาด ด้วยพนักงานฝ่ายขายที่สามารถคาดการณ์พฤติกรรมลูกค้าได้ และเสนอแนวทางการส่งเสริมการขายและการรักษาสถานลูกค้าที่เหมาะสมกับแต่ละกลุ่มเป้าหมาย รวมทั้งนำเสนอลูกค้าในทุกช่องทาง (Channels) ทั้งในรูปแบบ Physical Channels ในการสนับสนุนลูกค้าผ่านสาขาในแต่ละพื้นที่ และ Digital Channels โดยการให้บริการลูกค้าผ่านทางดิจิทัล/ออนไลน์
WHAT	1) ข้อได้เปรียบของสินค้าและบริการของ กฟผ. คือ การให้บริการไฟฟ้าอย่างครอบคลุมทั่วประเทศ มีประสิทธิภาพ มั่นคง ปลอดภัย และเชื่อถือได้ มีความสัมพันธ์ที่ยาวนานกับลูกค้า 2) ยกระดับบริการผ่านระบบ Digital และเตรียมความพร้อมในการพัฒนาระบบโครงข่าย Smart Grid เพื่อต่อยอดสู่การเปิดเสรีกิจการไฟฟ้า 3) ใช้ความเชี่ยวชาญ เทคโนโลยี และฐานข้อมูลลูกค้าที่ครอบคลุม 74 จังหวัด ให้บริการที่ทันสมัยด้วยนวัตกรรมและเทคโนโลยีสารสนเทศ สามารถตอบโจทย์การใช้งานของผู้ใช้บริการด้วยระบบ Customer Analytic
HOW	1) องค์กรดำเนินงานร่วมกับคู่ค้า (Partners) ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจทั้งจากภาครัฐ ภาคเอกชน ซัพพลายเออร์ และที่ปรึกษา เพื่อสร้างความมั่นคงทางธุรกิจ 2) เป็นผู้ให้บริการพลังงานไฟฟ้าที่มีประสิทธิภาพ และพัฒนา/ปรับปรุงโครงข่ายไฟฟ้าให้เป็น Strong และ Smart Grid และเตรียมความพร้อมในการเปิดเสรีกิจการไฟฟ้า 3) ต่อยอดทางธุรกิจเพื่อเพิ่มมูลค่าธุรกิจ และการลงทุนในกิจการที่เกี่ยวข้องกับการไฟฟ้า 4) พัฒนานวัตกรรมและบริการใหม่ ๆ (Service Innovation) รวมถึงขยายผลเชิงธุรกิจของชิ้นงานนวัตกรรม 5) พัฒนาระบบด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และการให้บริการลูกค้าผ่านระบบออนไลน์ (e-Services)
MONEY	โครงสร้างรายได้และค่าใช้จ่าย อ้างอิงจากงบการเงินที่สัมพันธ์กับผลประกอบการขององค์กร 1) รายได้หลักมาจากรายได้ดำเนินงานจากการจำหน่ายไฟฟ้า รวมทั้งเงินปันผลจากบริษัทในเครือ 2) ค่าใช้จ่ายหลักมาจาก ค่าซื้อไฟฟ้า ค่าใช้จ่ายในการบริหารงาน ต้นทุนการให้บริการลูกค้า ค่าใช้จ่ายในการจัดจ้างที่ปรึกษาทำ Due Diligence และ Valuation Analysis ก่อนเริ่มการลงทุน และนำส่งรายได้บางส่วนแก่ภาครัฐตามเกณฑ์ความเห็นชอบของคณะรัฐมนตรี

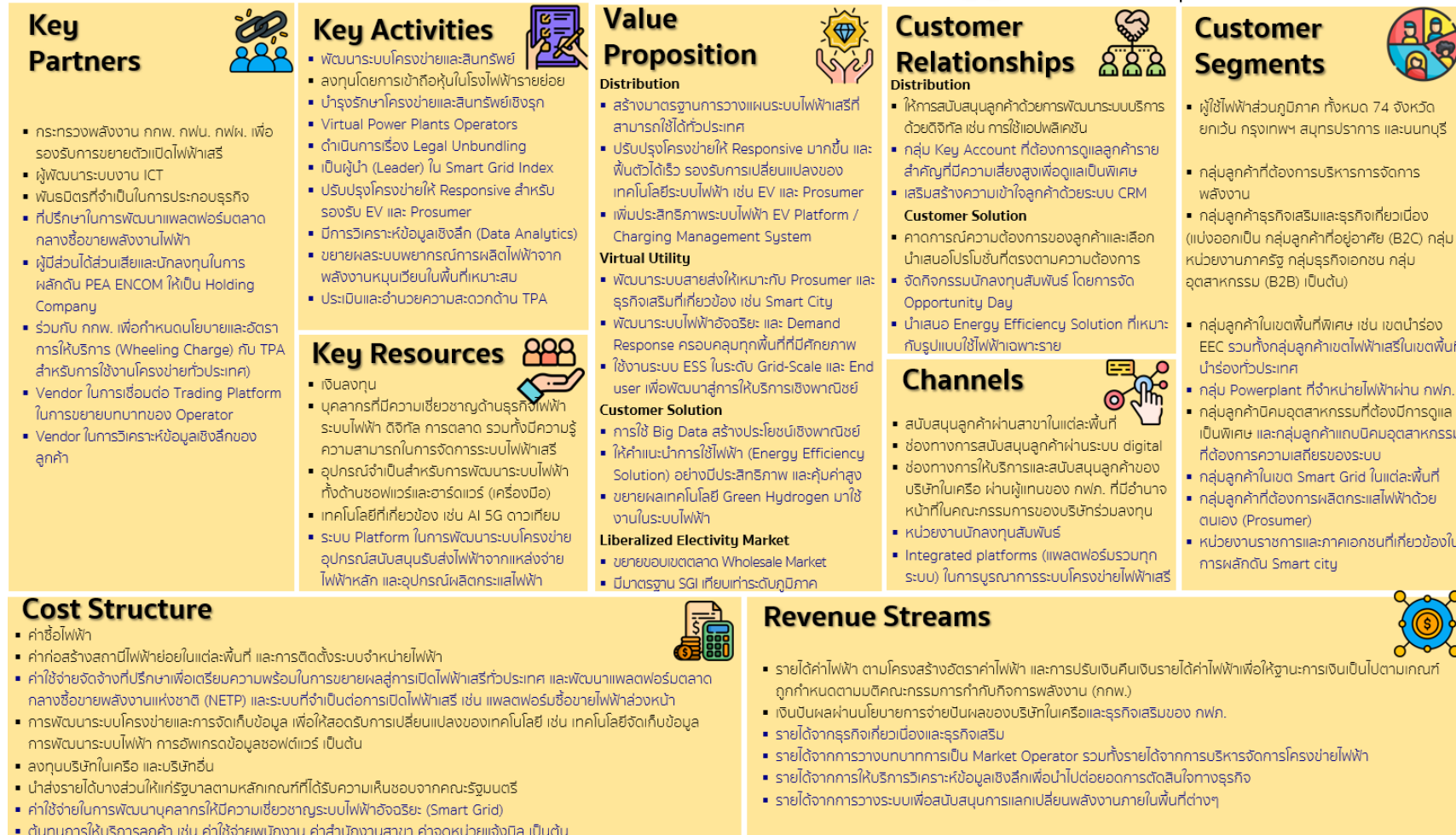
แผนภาพที่ 25 : Business Model Canvas ของ กฟภ. ปี พ.ศ. 2570 - 2579

Business Model Canvas

2570 - 2579

Smart Energy Solution

ระบบจัดการพลังงาน
อัจฉริยะ



ประเด็นที่ทำการพิจารณาหลัก

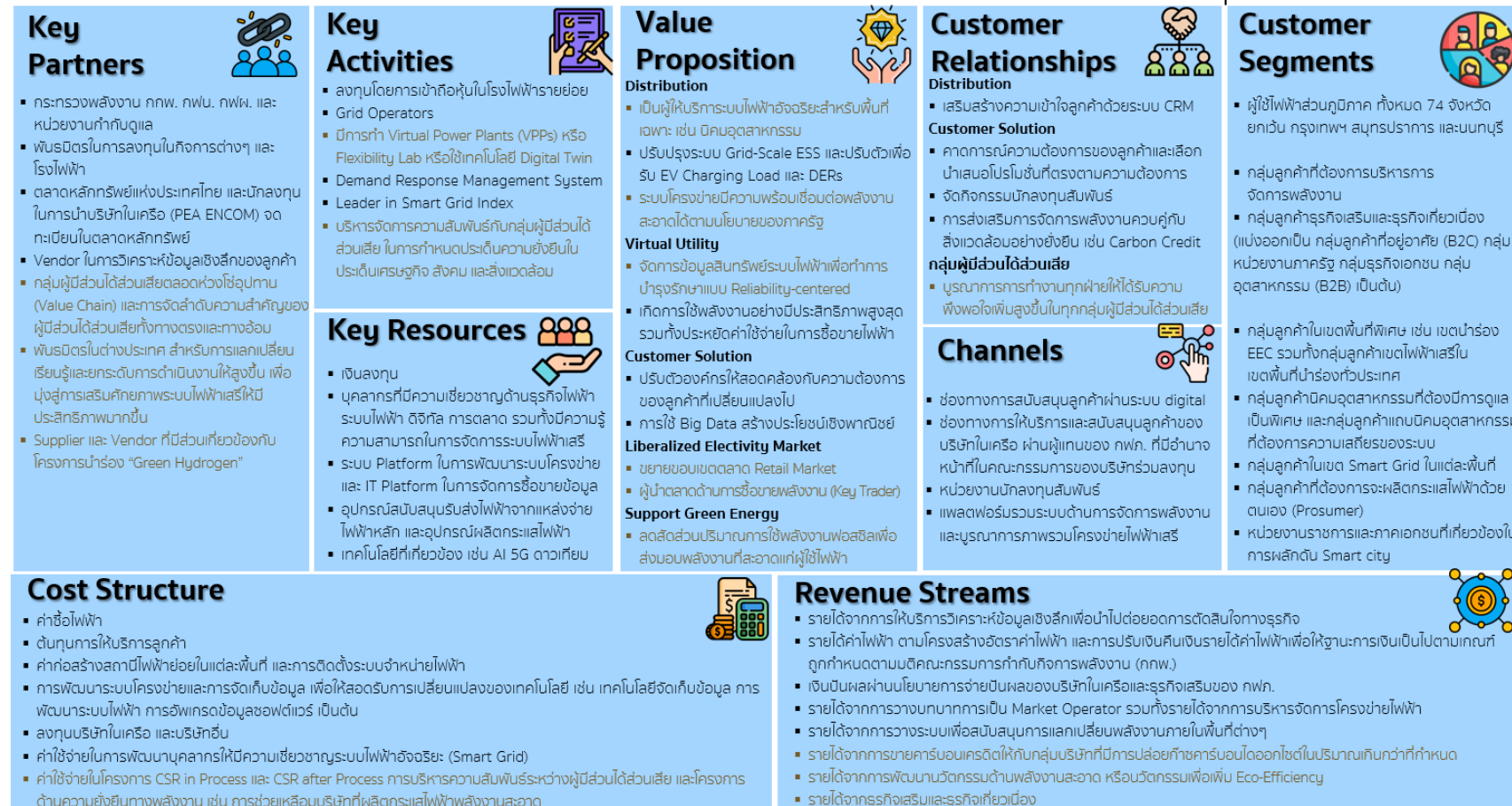
WHO	1) มุ่งเน้นการรักษากลุ่มลูกค้าฐานเดิม และขยายผลกลุ่มลูกค้าในพื้นที่ Smart Grid จากพื้นที่นำร่องสู่การบริการเฉพาะในแต่ละพื้นที่ทั่วประเทศ กลุ่มลูกค้านิคมอุตสาหกรรมที่ต้องการความเสถียรของระบบจำหน่าย และกลุ่ม Powerplant ซึ่งจำหน่ายไฟฟ้าผ่าน กฟภ. และในส่วนของรายย่อย มุ่งเน้นในกลุ่ม Prosumer 2) พัฒนาการสื่อสารผ่านทางระบบดิจิทัลให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีในอนาคต และนำเสนอ Energy Efficiency Solution และผลิตภัณฑ์/ บริการอื่น ๆ แบบเฉพาะราย (Personalized) 3) ช่องทาง Integrated Platform ที่พัฒนาใหม่ ที่สามารถบูรณาการทั้งการให้บริการระบบจำหน่ายและการขยายไปธุรกิจเกี่ยวเนื่อง
WHAT	1) มุ่งสู่การเป็นผู้นำในระบบ Smart Grid ในระดับสากลตาม SGI Index ด้วยการบูรณาการการใช้พลังงานในระบบ Smart Grid มุ่งหวังการใช้พลังงานอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด 2) เป็นผู้นำในตลาดการซื้อขายพลังงานและการจัดการไฟฟ้า โดยทำการพัฒนาระบบซื้อขายไฟฟ้าทั่วประเทศให้เหมาะสมกับ Prosumer และพัฒนาต่อยอดด้าน Big Data ในการรวบรวมข้อมูลผู้ใช้ไฟฟ้า สำหรับนำมาวิเคราะห์และนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์เชิงพาณิชย์
HOW	1) มุ่งเน้นการดำเนินงานกับ กกพ. เพื่อร่วมกำหนดนโยบายและอัตราค่าบริการ (Wheeling Charge) และ TPA สำหรับการใช้งานระบบสายส่งทั่วประเทศ และ Vendor ในการเชื่อมต่อ Trading Platform เพื่อขยายบทบาทของ Operator ให้ครอบคลุม 2) พัฒนาข้อได้เปรียบของสินค้าและบริการหลักขององค์กร เพื่อรองรับความต้องการในการใช้ไฟฟ้าที่เพิ่มสูงขึ้น และรองรับการผลิตไฟฟ้าในรูปแบบ Distribution Generator ซึ่ง กฟภ. สามารถใช้ความได้เปรียบ ในการวางบทบาทการเป็นผู้นำหลักของโครงการนำร่องไฟฟ้าเสรี (Market Operator) เพื่อพัฒนาสู่การเป็น Key Trader ในอนาคต 3) เสริมความเสถียรของระบบ โดยพัฒนาและปรับปรุงระบบ Grid-Scale ESS ให้ครอบคลุมเข้ากับทุกระบบ เช่น EV Charging และ DERs มีการให้คำแนะนำการใช้ไฟฟ้า เพื่อเป้าหมายให้เกิดการใช้ไฟฟ้าอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด 4) พัฒนาการเก็บข้อมูลการใช้ไฟฟ้า และเก็บข้อมูลพฤติกรรมผู้ใช้ไฟฟ้า เพื่อเป็น Load Aggregator พร้อมต่อยอดระบบซื้อขายพลังงาน (Energy Trading Platform) และระบบโรงไฟฟ้าเสมือน (Virtual Power Plants Operators) โดยการลงทุนในทรัพยากรหลักขององค์กรประกอบด้วย เงินลงทุน พนักงาน อุปกรณ์ที่จำเป็นต้องการพัฒนาโครงข่ายระบบไฟฟ้า และระบบ platform ในการพัฒนาระบบโครงข่ายและ IT Platform ในการจัดการซื้อขายข้อมูล
MONEY	โครงสร้างรายได้และค่าใช้จ่าย อ้างอิงจากงบการเงินที่สัมพันธ์กับผลประกอบการขององค์กร 1) รายได้หลักมาจากรายได้ดำเนินงานจากการจำหน่ายไฟฟ้า เงินปันผลจากบริษัทในเครือและธุรกิจเสริม รายได้จากการวางบทบาทการเป็น Market Operator และการบริหารจัดการโครงข่ายไฟฟ้า รายได้จากการให้บริการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึก รวมทั้งรายได้จากการวางระบบเพื่อสนับสนุนการแลกเปลี่ยนพลังงานภายในพื้นที่ต่าง ๆ 2) ค่าใช้จ่ายหลักมาจาก ค่าซื้อไฟฟ้า ค่าใช้จ่ายจัดจ้างที่ปรึกษาเพื่อเตรียมความพร้อมในการขยายผลสู่การเปิดเสรีกิจการไฟฟ้า การอัปเดตข้อมูลซอฟต์แวร์ การพัฒนาโครงข่ายและการจัดเก็บข้อมูล การร่วมลงทุนกับบริษัทในเครือ ต้นทุนการให้บริการลูกค้า รวมทั้งค่าใช้จ่ายในการพัฒนาบุคลากรให้มีความเชี่ยวชาญระบบไฟฟ้าอัจฉริยะ (Smart Grid)

แผนภาพที่ 26 : Business Model Canvas ของ กฟภ. ปี พ.ศ. 2580

Business Model Canvas

2580 Sustainable Energy Utility For All

องค์กรด้านพลังงานเพื่อความยั่งยืน



ประเด็นที่ทำการพิจารณาหลัก

WHO	1) มุ่งเน้นบริการลูกค้าด้วยระบบออนไลน์ทั้งหมด (Fully Digital Service) รวมทั้งบูรณาการการทำงานกับทุกฝ่ายให้ได้รับความพึงพอใจเพิ่มสูงขึ้นในทุกกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 2) ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของลูกค้าในการประหยัดพลังงานผ่านกิจกรรม เช่น การสะสมเครดิตที่เกี่ยวข้องกับการประหยัดพลังงานและ Carbon Footprint (Green Credit)
WHAT	1) ส่งมอบพลังงานที่สะอาดให้กับผู้ใช้ไฟฟ้า โดยเพิ่มสัดส่วนการผลิตโดยพลังงานสะอาดให้มากขึ้น (ลดการใช้ไฟฟ้าจากแหล่งผลิตฟอสซิล) เพื่อให้เกิดความยั่งยืนทางพลังงาน 2) ใช้ความได้เปรียบในบทบาทการเป็นผู้นำหลักของโครงการนำร่อง (Market Operator) เพื่อพัฒนาสู่การเป็น Key Trader ในตลาดไฟฟ้าเสรี
HOW	1) เพิ่มสัดส่วนการผลิตโดยพลังงานสะอาด ยกระดับมาตรฐาน SGI รวมทั้งเพิ่มเติมกลุ่มพันธมิตรในต่างประเทศ สำหรับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และยกระดับการดำเนินงาน และกำหนดประเด็นความยั่งยืนให้ครอบคลุมในประเด็นเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม 2) พัฒนา Virtual Power Plants (VPPs) หรือ Flexibility Lab เพื่อให้เกิดการใช้พลังงานไฟฟ้าอย่างยั่งยืน 3) ขยายขอบเขตตลาดไปสู่ตลาดสัญญาข้อตกลง (Forward Market)
MONEY	โครงสร้างรายได้และค่าใช้จ่าย อ้างอิงจากงบการเงินที่สัมพันธ์กับผลประกอบการขององค์กร 1) รายได้หลักมาจากรายได้ดำเนินงานจากการจำหน่ายไฟฟ้า เงินปันผลจากบริษัทในเครือ รายได้จากการวางบทบาทการเป็น Market Operator รายได้จากการบริหารจัดการโครงข่ายไฟฟ้า รายได้การวางระบบเพื่อสนับสนุนการแลกเปลี่ยนพลังงานภายในพื้นที่ต่าง ๆ และเพิ่มเติมรายได้ในส่วนของความยั่งยืน ได้แก่ รายได้จากการขายคาร์บอนเครดิตและรายได้จากการพัฒนานวัตกรรมด้านพลังงานสะอาด หรือนวัตกรรมเพื่อเพิ่ม Eco-Efficiency 2) ค่าใช้จ่ายหลักมาจาก ค่าซื้อไฟฟ้า ค่าใช้จ่ายจัดจ้างที่ปรึกษาเพื่อเตรียมความพร้อมในการขยายผลสู่การเปิดเสรีกิจการไฟฟ้าไปทั่วประเทศ การอัปเดตข้อมูลซอฟต์แวร์ รวมทั้งค่าใช้จ่ายในการพัฒนาบุคลากรให้มีความเชี่ยวชาญระบบไฟฟ้าอัจฉริยะ (Smart Grid) และเพิ่มเติมรายจ่ายในโครงการ CSR in Process และ CSR after Process การบริหารความสัมพันธ์ระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และโครงการด้านความยั่งยืนทางพลังงาน

การศึกษาวิเคราะห์คู่เทียบ (Benchmarking)

การศึกษาวิเคราะห์คู่เทียบ (Benchmarking Analysis) เป็นการศึกษาเชิงเปรียบเทียบศักยภาพ ผลความคืบหน้าการดำเนินงาน และทิศทางการดำเนินงานขององค์กรในอุตสาหกรรมไฟฟ้าที่มีลักษณะ การดำเนินธุรกิจความคล้ายคลึงกันกับ กฟผ. แม้ว่าอาจจะมีโครงสร้างองค์กร ลักษณะการประกอบกิจการ/ธุรกิจ และพื้นที่ให้บริการที่แตกต่างออกไปบ้างทั้งภายในประเทศและในต่างประเทศ โดยจะเป็นการศึกษาถอด บทเรียนที่สำคัญจากคู่เทียบที่มีความเป็นเลิศด้านต่างๆ ทั้งด้านยุทธศาสตร์การดำเนินงาน การบริหารทรัพยากร และการพัฒนาองค์กร ในประเด็นที่เป็นช่องว่างเพื่อการพัฒนา (Gap for improvement) ของ กฟผ. ตาม หลักเกณฑ์การประเมินกระบวนการปฏิบัติงาน และจัดการ Enablers ของรัฐวิสาหกิจ (ฉบับปรับปรุงปี พ.ศ. 2565) เพื่อนำไปเป็นแนวทางในการกำหนดยุทธศาสตร์ การตั้งเป้าหมายและวิธีการดำเนินงานในอนาคตของ กฟผ. เพื่อมุ่งสู่เป้าหมายความเป็นเลิศในระดับภูมิภาคและองค์กรที่ยั่งยืนด้านพลังงาน

ธุรกิจผลิตและจำหน่ายไฟฟ้าในประเทศมีการดำเนินงานโดยภาครัฐ ได้แก่ การไฟฟ้าฝ่ายผลิต แห่งประเทศไทย (กฟผ.) การไฟฟ้านครหลวง (กฟน.) และการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (กฟภ.) อย่างไรก็ตาม โครงสร้างธุรกิจผลิตไฟฟ้าของประเทศไทยเป็นระบบที่รัฐเป็นผู้ซื้อรายเดียว (Enhanced Single Buyer Model) เนื่องจาก การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (กฟผ.) เป็นผู้ควบคุมดูแลทั้งประเทศแต่เพียงผู้เดียว โดยมีการ ไฟฟ้านครหลวง (กฟน.) และการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (กฟภ.) รับซื้อไฟฟ้าบางส่วน และทำหน้าที่จำหน่ายไฟฟ้าไป ยังผู้ใช้ไฟฟ้า แต่ปัจจุบันได้มีภาคเอกชนหลายแห่งที่เข้ามาสู่อุตสาหกรรมไฟฟ้าและพลังงานทดแทน ทั้งในด้าน การผลิตและจำหน่ายไฟฟ้าจากพลังงานทดแทน รวมถึงธุรกิจที่เกี่ยวข้องอื่นๆ ดังนั้น ในการศึกษาวิเคราะห์คู่ เทียบในครั้งนี้ จึงได้มีการเพิ่มเติมภาคเอกชน เช่น บริษัท บีซีพีจี มหาชน (จำกัด) บริษัท พลังงานบริสุทธิ์ มหาชน (จำกัด) บริษัท กันกุลเอ็นจิเนียริง มหาชน (จำกัด) เนื่องจากบริษัทเหล่านี้จะก้าวมาเป็นคู่แข่งในธุรกิจที่ เกี่ยวข้องที่ กฟผ. หรือ บริษัท พีอีเอ เอ็นคอมฯ มีความสนใจ

นอกจากนี้เมื่อพิจารณาธุรกิจผลิตไฟฟ้าในต่างประเทศที่สำคัญ และมีลักษณะการดำเนินงาน ที่คล้ายกับ กฟผ. โดยธุรกิจผลิตไฟฟ้าและจัดจำหน่ายในต่างประเทศ จะมีการบริหารงานโดยรัฐบาล และบางส่วนได้พัฒนา เป็นกลุ่มบริษัทที่บริหารงานโดยภาคเอกชน ได้แก่ Enel Group NextEra Energy Tenaga Nasional Berhad (TNB) Meralco (MER) SP group Korea Electric Power Corporation (KEPCO) State Grid Corp of China (SGCC) และ Statkraft รวมคู่เทียบทั้งหมด 12 ราย โดยมีรายละเอียดเกี่ยวกับลักษณะธุรกิจในตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 20 : รายชื่อคู่แข่งและลักษณะธุรกิจของคู่แข่ง

บริษัท/ องค์กร	ประเทศ	ลักษณะธุรกิจ
 การไฟฟ้านครหลวง	ไทย	- การจำหน่ายพลังงานไฟฟ้าในเขตพื้นที่จำหน่าย รวม 3 จังหวัด คือ กรุงเทพมหานคร นนทบุรี และสมุทรปราการ - ธุรกิจเกี่ยวเนื่อง ได้แก่ บริการออกแบบและติดตั้งระบบไฟฟ้าแรงสูงและแรงต่ำ บริการด้านการบริหารจัดการพลังงาน บริการต่างประเทศ บริการบำรุงรักษาระบบไฟฟ้า
 บริษัท บีซีพีจี จำกัด (มหาชน)	ไทย	- ผลิตและจำหน่ายพลังงานไฟฟ้าจากพลังงานแสงอาทิตย์และพลังงานลม - วิจัย พัฒนา ผลิตและจัดจำหน่ายระบบกักเก็บพลังงาน (Energy Storage System) ประเภท Vanadium Redox Flow เพื่อต่อยอดและสนับสนุนธุรกิจโรงไฟฟ้า - การผลิตพลังงานทดแทน ธุรกิจลงทุนระบบประหยัดพลังงานและบริหารจัดการพลังงาน (ESCO) ให้ภาครัฐและเอกชน และพัฒนาผลิตภัณฑ์ด้าน Digital Energy แบบครบวงจร - บริการระบบสายส่งไฟฟ้าและสถานีไฟฟ้าย่อยจากประเทศลาวไปประเทศเวียดนาม - ธุรกิจพัฒนาเมืองอัจฉริยะ - พัฒนาธุรกิจเป็น Aggregator รับซื้อไฟฟ้าจากพลังงานทดแทน และขายให้กับผู้ใช้ไฟฟ้ารายอื่นๆ ผ่านเทคโนโลยีบล็อกเชน (Blockchain)
 บริษัท กันกุล เอ็นจิเนียริง จำกัด (มหาชน)	ไทย	- ธุรกิจจัดหาและจำหน่ายอุปกรณ์สำหรับระบบไฟฟ้า - ธุรกิจจัดหาและจำหน่ายผลิตภัณฑ์ประเภทประหยัดพลังงาน - ธุรกิจจัดหาและจำหน่ายไฟฟ้าจาก Renewable Energy (โรงงานไฟฟ้าจากแสงอาทิตย์ พลังงานลม พลังงานชีวมวล) - ธุรกิจรับเหมาก่อสร้าง - ธุรกิจให้บริการบำรุงรักษาโรงไฟฟ้า - ธุรกิจการพัฒนานวัตกรรมและแพลตฟอร์มดิจิทัลด้านพลังงาน

บริษัท/ องค์กร	ประเทศ	ลักษณะธุรกิจ
 บริษัท พลังงาน บริสุทธิ์ จำกัด (มหาชน)	ไทย	- กลุ่มธุรกิจไบโอดีเซล (ผ่านบริษัทฯ และบริษัทย่อย) - กลีเซอรินบริสุทธิ์ ผลิตภัณฑ์พลอยได้ ผลิตภัณฑ์และจำหน่ายสารเปลี่ยนสถานะ (Phase Change Material : PCM) - กลุ่มธุรกิจโรงไฟฟ้าพลังงานหมุนเวียน เช่น พลังงานแสงอาทิตย์และพลังงานลม (ผ่านบริษัทย่อย) - กลุ่มธุรกิจอื่นๆ เช่น ธุรกิจพัฒนา ผลิตภัณฑ์ และจัดจำหน่ายแบตเตอรี่ (ผ่านบริษัทย่อย) - EA Anywhere ธุรกิจบริการสถานีอัดประจุไฟฟ้า (สำหรับยานยนต์ไฟฟ้า)
	เกาหลี	- การผลิตกระแสไฟฟ้า (โรงผลิตกระแสไฟฟ้าด้วยพลังงานความร้อน 5 แห่ง โรงไฟฟ้านิวเคลียร์ 21 แห่ง พลังงานน้ำ 27 แห่ง) - การส่งกระแสไฟฟ้าและกระจายกระแสไฟฟ้า - การบริหารความต้องการพลังงานไฟฟ้า - 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 business, Renewable energyและP2G-based
	ฟิลิปปินส์	- การผลิตกระแสไฟฟ้า ในรูปแบบการร่วมดำเนินการกับบริษัทอื่น ๆ - การจำหน่ายไฟฟ้า - งานบำรุงรักษาต่างๆ - พันธมิตรทางธุรกิจกับบริษัทผลิตชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์
	มาเลเซีย	- การผลิตกระแสไฟฟ้า (โรงผลิตกระแสไฟฟ้าด้วยความร้อน 6 แห่ง และจากพลังงานน้ำ 3 แห่ง) - การส่งกระแสไฟฟ้าและกระจายกระแสไฟฟ้า - งานสนับสนุนปฏิบัติการ และ ซ่อมบำรุงรักษา ให้กับผู้ผลิตกระแสไฟฟ้ารายอื่นๆ ผู้ผลิต transformers High-Voltage Switchgears และ สายเคเบิล

บริษัท/ องค์กร	ประเทศ	ลักษณะธุรกิจ
 SPgroup	สิงคโปร์	- งานที่ปรึกษาด้านโครงสร้าง งานโยธา ไฟฟ้า การซ่อมบำรุงต่างๆ - ดำเนินธุรกิจส่งและจำหน่ายไฟฟ้าและก๊าซในสิงคโปร์และออสเตรเลีย - ดำเนินงานด้านพลังงานอย่างยั่งยืนหรือพลังงานทดแทน ได้แก่ ระบบทำความเย็นและระบบทำความร้อนสำหรับธุรกิจ เมือง และที่อยู่อาศัย - รถยนต์ไฟฟ้า - เครื่องมือดิจิทัลเพื่อบริหารจัดการพลังงานสีเขียว
		 State Grid Corp of China
 Statkraft	นอร์เวย์	- การผลิตกระแสไฟฟ้า - ดำเนินธุรกิจส่งและจำหน่ายไฟฟ้า - การวิจัยและพัฒนาเทคโนโลยีไฟฟ้า - ผลิตและจำหน่ายอุปกรณ์ไฟฟ้า - ธุรกิจต่างประเทศ - บริการทางการเงิน
		 Enel

บริษัท/ องค์กร	ประเทศ	ลักษณะธุรกิจ
 NextEra	สหรัฐ อเมริกา	- FPL EVolution Home: Residential Charging Program ติดตั้งบำรุงที่ชาร์จ โดยจะช่วยชาร์จในเวลา Off-peak - FPL EVolution: EV charging station - FPL EVolution app: หาสถานีชาร์จที่ใกล้พร้อมเส้นทาง หักจ่ายที่ว่าง ค่าไฟ ไฟฟ้าขัดข้อง สิ่งอำนวยความสะดวก และแจ้งเตือนเมื่อชาร์จเต็ม - Gexa Energy โดย Usource บริษัทค้าปลีกไฟฟ้าให้แก่ภาคประชาชน และภาคอุตสาหกรรม ช่วยวางแผนการใช้ไฟฟ้าในราคาย่อมเยา และใช้พลังงานสะอาดร้อยละ 100 - ผลิตไฟฟ้าจากพลังงานแสงอาทิตย์ - ผลิตไฟฟ้าจากพลังงานลม - ผลิตไฟฟ้าจากพลังงานนิวเคลียร์

(ที่มา : ข้อมูลจากเว็บไซต์และรายงานประจำปีของแต่ละบริษัท)

ความเสี่ยงของการบรรลุตำแหน่งทางยุทธศาสตร์แต่ละระยะ (Intelligent Risk) กฟภ.

กฟภ. ได้มีการกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ ในระยะสั้น กลาง และยาว เพื่อเป็นการผลักดันแนวทางการดำเนินธุรกิจ และเป้าหมายขององค์กรให้บรรลุวิสัยทัศน์ที่กำหนด โดยแบ่งออกเป็น 3 ระยะ สรุปดังนี้

- ระยะสั้น (ปีที่บรรลุ พ.ศ. 2566 - 2569): ระบบดิจิทัลรองรับพลังงานสะอาด (Digital and Green Grid)
- ระยะกลาง (ปีที่บรรลุ พ.ศ. 2570 - 2579): ระบบจัดการพลังงานอัจฉริยะ (Smart Energy Solution)
- ระยะยาว (ปีที่บรรลุ พ.ศ. 2580): องค์กรด้านพลังงานเพื่อความยั่งยืน (Sustainable Energy Utility For All)

ในการวิเคราะห์ Intelligent Risk สามารถผ่านการวิเคราะห์ความเสี่ยงที่จะส่งผลหรืออาจเกิดขึ้นได้ที่จะทำให้ กฟภ. ไม่บรรลุตามตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ ทั้ง 3 ระยะ โดยเป็นการวิเคราะห์ประเด็นจากผลที่ได้จากวิเคราะห์และกำหนด Milestones ในแต่ละระยะ (3 ระยะ) ที่กำหนดเป้าหมายแต่ละด้านไว้ เพื่อวิเคราะห์ประเด็นที่จะส่งผลต่อความไม่แน่นอนที่จะไม่บรรลุเป้าหมายตามตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้

กฟภ. ได้ทำการวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยง (Intelligent Risk) ผ่านการวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงของตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ในแต่ละระยะเพื่อพิจารณาว่ามีเป้าหมายอย่างไรบ้างเพื่อผลักดันการดำเนินงานขององค์กรให้บรรลุตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ และเป้าหมายในแต่ละระยะของ กฟภ. ที่กำหนดไว้ เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงรองรับต่อตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Intelligent Risk) ในแต่ละระยะ โดยสามารถสรุป Intelligent Risk ดังนี้

ตารางที่ 21 : Intelligent Risk ของแต่ละตำแหน่งทางยุทธศาสตร์

ปีที่ บรรลุ	ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์	Intelligent Risk
2566- 2569	ระบบดิจิทัลรองรับพลังงานสะอาด (Digital and Green Grid)	1. ความล่าช้าในการปรับปรุงฐานข้อมูลให้เป็นปัจจุบัน (GIS) รวมทั้งการรวมศูนย์ และเชื่อมต่อข้อมูลในระบบต่าง ๆ เช่น SCADA, ADM, GIS, ERP ส่งผลต่อความสามารถในการวิเคราะห์เชิงลึก (Smart Grid Analytic) 2. ไม่สามารถสรรหาบุคลากรด้านดิจิทัล (เช่น Data Analytic, Data Engineer, Data Scientist) ได้เพียงพอ และไม่เท่าทันต่อความต้องการ 3. การเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วของเทคโนโลยี อาจทำให้เทคโนโลยีที่จะนำมาใช้ ไม่เหมาะสมในอนาคต 4. คุณภาพหรือความพร้อมของระบบไฟฟ้าแรงดันต่ำไม่เพียงพอ หรือไม่เท่าทันสำหรับการรองรับอุปสงค์ของรถยนต์พลังงานไฟฟ้า (EV) 5. ความล่าช้าในการปรับปรุงโครงการเมืองพัทยาให้สมบูรณ์ และขาดการต่อยอดทางธุรกิจเพื่อเพิ่มมูลค่าของ Business Portfolio 6. ความล่าช้าในการพัฒนาระบบโครงข่ายไฟฟ้า และ Smart Meter รวมถึงการพัฒนาโครงข่ายใน 4 เมืองใหญ่ตามแผนงาน Smart Grid 7. การพัฒนาแพลตฟอร์มซื้อขายพลังงานล่าช้า หรือไม่เป็นไปตามเป้าหมาย 8. ปัญหาในการกำหนดหลักเกณฑ์และอัตรา Wheeling Charge และ TPA และผลลัพธ์ไม่เอื้อต่อกิจการของ กฟภ. 9. นโยบายด้านราคาไฟฟ้าตามข้อกำหนดภาครัฐ ไม่สามารถสร้างความพึงพอใจ หรือความผูกพันของลูกค้า โดยเฉพาะกลุ่ม High Value 10. ลูกค้าขาดการรับรู้ (Awareness) ในช่องทางดิจิทัลใหม่ ๆ ของ กฟภ. และ/หรือ ลูกค้าฐานราก

ปีที่ บรรลุ	ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์	Intelligent Risk
		ขาดความพร้อม หรือความสามารถในการใช้ บริการดิจิทัล ใน Touchpoint ต่าง ๆ ทำให้การ ใช้บริการ (Adoption Rate) ไม่เป็นไปตาม เป้าหมาย 11. ขาดการดำเนินการตามแนวทางปฏิบัติ (Way of conduct) ระหว่าง กฟภ. และบริษัทในเครือที่ ส่งเสริมการทำงานระหว่างกัน รวมทั้งไม่สามารถ กำหนด Flagship ให้บริษัทในเครือได้อย่าง ชัดเจน 12. ไม่สามารถผลักดันบริษัท PEA ENCOM เข้า ตลาดหลักทรัพย์ได้ตามเป้าหมาย 13. โครงสร้างองค์กรไม่รองรับต่อการเปลี่ยนแปลง ของอุตสาหกรรมไฟฟ้า 14. ไม่สามารถพัฒนา Digital Process และ Digital Service เพื่อลดพนักงานในกระบวนการที่ เกี่ยวข้องได้ตามเป้าหมาย 15. พนักงานในองค์กรขาด Future Competencies ที่จำเป็นหรือขาดความกระตือรือร้นในการ ปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลง ทำให้การ ปรับเปลี่ยนองค์กร (Transformation) เป็นไปได้ อย่างไม่เต็มประสิทธิภาพ 16. ปัญหาด้านความสามารถในการผลักดันโครงการ Government Lean & Lean Six Sigma ให้แล้ว เสร็จ หรือให้ได้ผลลัพธ์ตามเป้าหมาย 17. ความล่าช้าในการพัฒนา ลงทุน หรือจัดหา Grid ESS ที่เหมาะสม และคุ้มค่าต่อการลงทุน 18. ความล่าช้าในการศึกษาการบริหารจัดการของ เสียและ ซากโซลาร์เซลล์และแบตเตอรี่ และพบว่า ไม่เอื้อต่อผลประโยชน์ทางการเงินของ กฟภ. 19. EBITDA ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

ปีที่ บรรจุ	ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์	Intelligent Risk
2570- 2579	ระบบจัดการพลังงานอัจฉริยะ (Smart Energy Solution)	1. การเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วของเทคโนโลยี อาจทำให้เทคโนโลยีที่จะนำมาใช้ ไม่เหมาะสมในอนาคต 2. การพัฒนา Smart Grid Index ล่าช้าและไม่สามารถเทียบเคียงได้กับหน่วยงานในระดับภูมิภาค 3. โครงสร้างและอัตราค่าบริการ (Wheeling Charge และ TPA) ที่กำหนด ไม่รองรับการแข่งขัน 4. ความล่าช้าในการเปิดเสรีกิจการไฟฟ้า รวมถึงการพัฒนาองค์กรให้กลายเป็น Main Player 5. ปัญหาด้านการใช้งานของระบบ Digital Platform ในด้านบริหารจัดการพลังงาน 6. ผู้ใช้ไฟฟ้าของ กฟภ. ขาดความสามารถ ไม่ตอบรับ หรือขาดความพึงพอใจต่อการให้บริการระบบโครงข่ายไฟฟ้าอัจฉริยะ 7. นโยบายราคาซื้อขายไฟฟ้าในการเปิดเสรีกิจการไฟฟ้าทำให้ Prosumer เพิ่มส่วนแบ่งตลาดอย่างมีนัยสำคัญ ส่งผลต่อหน่วยจำหน่ายไฟฟ้าของ กฟภ. 8. บริการ Digital Service / Touchpoint ที่ปรับปรุงหรือพัฒนา ไม่สอดคล้องกับทิศทางของเทคโนโลยีและความต้องการของผู้ใช้บริการ 9. กลุ่มผลิตภัณฑ์และบริการที่มีความได้เปรียบ (Advantage Portfolio) ในธุรกิจของ กฟภ. ไม่สามารถสร้างมูลค่าทางธุรกิจได้ตามเป้าหมาย 10. การผลักดัน PEA ENCOM ให้เป็น Holding Company ล่าช้า 11. การวิเคราะห์และจัดทำ Customer Data Analytics ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย 12. ขาดการรับรู้ในการนำนวัตกรรมทางเทคโนโลยีมาใช้ เช่น Blockchain หรือการบริหารจัดการและ

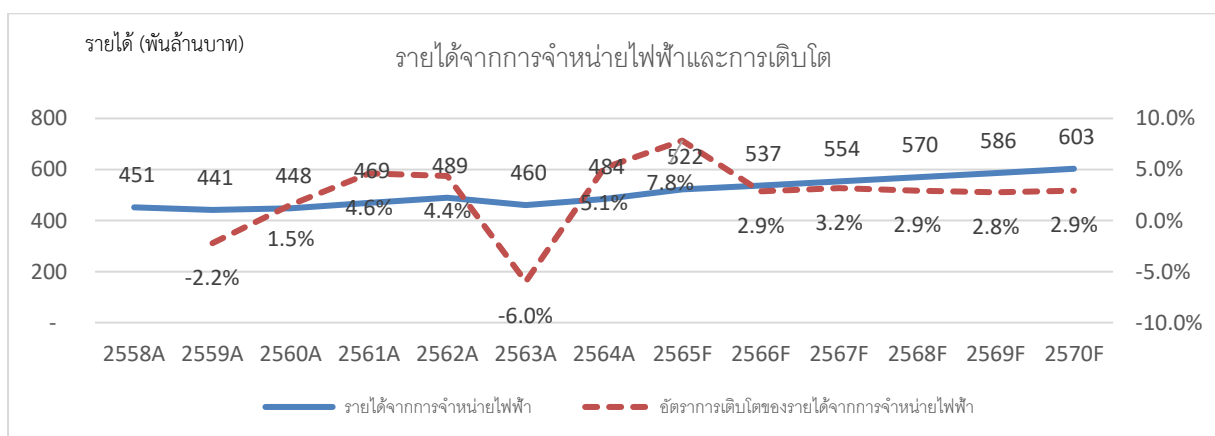
ปีที่ บรรลุ	ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์	Intelligent Risk
		ปกป้องข้อมูล และบำรุงรักษาสินทรัพย์แบบอัตโนมัติ ทำให้เกิดข้อจำกัดในการเพิ่มประสิทธิภาพและขีดความสามารถในการแข่งขัน รวมทั้งการใช้ทักษะทางการเงินขั้นสูงในตลาดซื้อขายไฟฟ้า เช่น การบริหารจัดการ Forward Market 13. Future Competencies ในองค์กรที่จำเป็น เช่น ด้านดิจิทัล (ทั้งขั้นสูงและระดับผู้ใช้งาน) ด้านบริหารธุรกิจ (บริษัทในเครือ) การขายและการตลาด (เช่น Product Management, User Interface และ User Experience) มีไม่เพียงพอต่อการแข่งขัน 14. ประสบปัญหาในการสรรหาบุคลากรเพื่อเพิ่มตำแหน่งงาน และอัตรากำลังในงานที่มีนัยสำคัญต่อ Grid Modernization และการเปิดเสรีกิจการไฟฟ้า 15. Digital Process และ Digital Service ไม่สามารถลดปริมาณงาน และ FTE ของพนักงานเพื่อลดอัตรากำลังในกระบวนการที่เกี่ยวข้องได้ตามเป้าหมาย 16. พนักงานไม่กระตือรือร้นในการปรับตัวตอบรับกับการเปิดเสรีกิจการไฟฟ้า เช่น การปรับโครงสร้างองค์กร การปรับลดหรือย้ายส่วนงาน/ตำแหน่งงาน และ Business Model ใหม่ 17. ไม่สามารถขยายขอบเขตของตลาด Forward Market ให้ครอบคลุมทั้งประเทศ 18. โครงการ Green Hydrogen ไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ในการจัดทำเท่าที่ มีความคาดหวัง 19. EBITDA ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

ปีที่ บรรลุ	ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์	Intelligent Risk
2580	องค์กรด้านพลังงานเพื่อความยั่งยืน (Sustainable Energy Utility For All)	1. การเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วของเทคโนโลยี อาจทำให้เทคโนโลยีที่จะนำมาใช้ ไม่เหมาะสมในอนาคต 2. โครงข่ายระบบไฟฟ้า Smart Grid ไม่สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีระบบไฟฟ้าได้ 3. การพัฒนา Smart Grid Index ล่าช้า และไม่สามารถเทียบเคียงกับหน่วยงานในระดับภูมิภาค 4. เกิดข้อจำกัดในการแข่งขันเนื่องจากไม่สามารถพัฒนานวัตกรรมด้านพลังงานใหม่ในเชิงพาณิชย์ 5. ผู้ใช้ไฟฟ้าของ กฟภ. ขาดความสามารถ ไม่ตอบรับหรือไม่พึงพอใจต่อการให้บริการรูปแบบ Fully Digitalized Services 6. บริการ Digital Service / Touchpoint ที่ปรับปรุงหรือพัฒนา ไม่สอดคล้องกับทิศทางของเทคโนโลยีและความต้องการของผู้ใช้บริการ 7. ทรัพยากรที่จำเป็น อาทิ ทรัพยากรบุคคล ทรัพยากรด้าน IT ในขณะนั้นไม่ได้ถูกพัฒนารองรับระบบ Fully Digitalized Services 8. ไม่สามารถสร้างรายได้จาก Customer Data Analytics ได้ตามเป้าหมาย 9. ไม่สามารถยกระดับธุรกิจเกี่ยวเนื่องให้เป็น Market Leader ได้ตามเป้าหมาย 10. EBITDA ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

การประมาณการผลประกอบการทางการเงิน และการกำหนดสมมติฐานในแต่ละ สถานการณ์ที่ชัดเจน (Best Case/Base Case/Worst Case)

ในปี พ.ศ. 2564 หน่วยจำหน่ายไฟฟ้ามีการปรับตัวเพิ่มขึ้นร้อยละ 3.45 ดีขึ้นจากการปรับตัวลดลงในปี พ.ศ. 2563 ที่ร้อยละ 2.56 การปรับตัวเพิ่มขึ้นในปี พ.ศ. 2564 เกิดจากกลุ่มผู้ใช้ไฟฟ้าประเภทรายย่อยและรายใหญ่ ในส่วนของรายได้จากการจำหน่ายไฟฟ้าโดยรวมมีแนวโน้มสูงขึ้นต่อเนื่อง ทางด้านรายได้จากการจำหน่ายไฟฟ้า ในปี พ.ศ. 2563 และ 2564 มีการลดหย่อนการเก็บค่าไฟฟ้า ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้รายได้จากการจำหน่ายไฟฟ้าในปีดังกล่าวลดลงจากระดับในปี พ.ศ. 2562 ก่อนหน้าสถานการณ์การแพร่ระบาดของที่รุนแรงของ COVID-19 ในปี พ.ศ. 2564 รายได้จากการจำหน่ายไฟฟ้ามีอัตราการเติบโตร้อยละ 5.1 จากหน่วยจำหน่ายที่เพิ่มขึ้น และจากการชะลอการลดหย่อนการเก็บค่าไฟฟ้าลง และจากฐานที่ต่ำในปี 2563 รวมทั้งการปรับขึ้นเงินรายได้ค่าไฟฟ้าเพื่อให้ฐานะทางการเงินเป็นไปตามเกณฑ์ ในปี พ.ศ. 2565 ประมาณการอัตราการเติบโตของรายได้จากการจำหน่ายไฟฟ้าอยู่ที่ ร้อยละ 8.1 โดยคาดว่าสถานการณ์การแพร่ระบาดจะกลับลดความรุนแรงทำให้ระดับรายได้เข้าสู่ภาวะที่เป็นปกติ และคาดว่าจะมีการเติบโตเฉลี่ยร้อยละ 3.1 ต่อปี ในช่วงปี พ.ศ. 2566 – 2570 แรงผลักดันหลักมาจากการใช้ไฟฟ้าที่เพิ่มมากขึ้นของทุกกลุ่มลูกค้า จากการคาดการณ์การเติบโตทางเศรษฐกิจภายหลังจากการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ทำให้คาดการณ์ว่าสถานะเศรษฐกิจจะมีการขยายตัวได้ตามปกติ และกลุ่มลูกค้าบ้านอยู่อาศัยที่มีการใช้ไฟฟ้าเพิ่มขึ้น เนื่องจากการขยายตัวของชุมชนเมือง การเติบโตของ Personal Gadget นอกจากนี้ เนื่องจากอัตราค่าไฟฟ้าคิดเป็นอัตราก้าวหน้า เมื่อมีการใช้ไฟฟ้าเพิ่มขึ้นจนเลยขั้นการใช้ไฟฟ้าเดิม จะทำให้อัตราค่าไฟฟ้าเพิ่มสูงขึ้น ส่งผลให้รายได้ค่าไฟฟ้าเพิ่มขึ้นอีกทอดหนึ่ง ซึ่งจะทำให้รายได้หลักมีแนวโน้มที่จะเติบโตอย่างต่อเนื่อง

แผนภาพที่ 27 : รายได้จากการจำหน่ายไฟฟ้าและอัตราการเติบโต

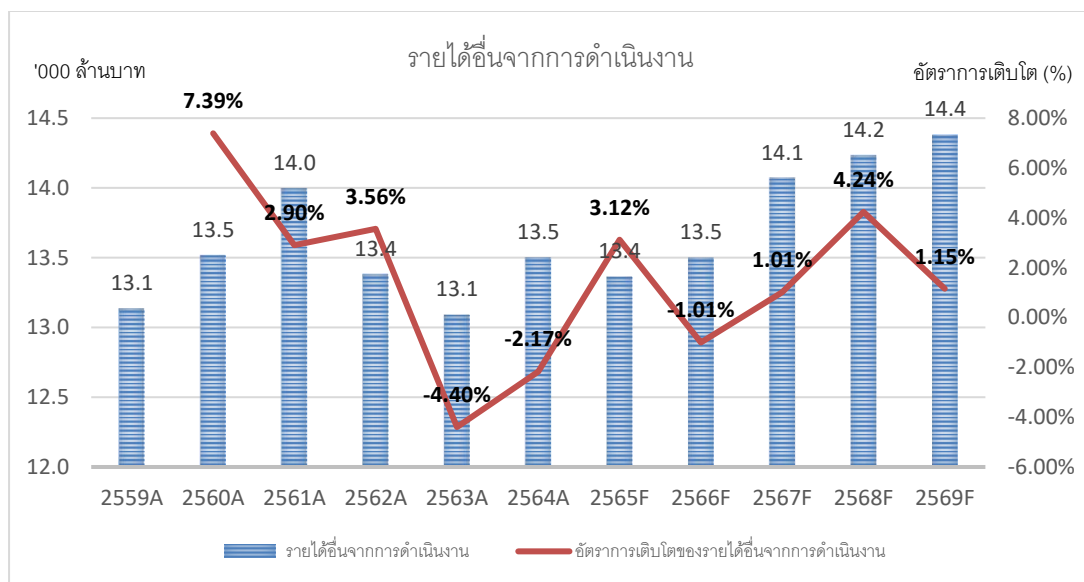


หมายเหตุ : A คือตัวเลขจริง F คือพยากรณ์

(ที่มา: ฝ่ายงบประมาณ กฟภ. และการวิเคราะห์ของ SMC)

สำหรับรายได้อื่นจากการดำเนินงานนั้น ในปี พ.ศ. 2562 และ ปี พ.ศ. 2563 มีอัตราการหดตัวที่ร้อยละ 2.35 และ 1.4 ตามลำดับ เนื่องจากการยกเว้นค่าธรรมเนียมในการให้บริการ และสภาพเศรษฐกิจที่มีการเติบโตที่ชะลอตัว จากผลกระทบจากการระบาดของไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) อย่างไรก็ตาม ในปี พ.ศ. 2564 ได้มีการปรับตัวดีขึ้น โดยมีการเติบโตร้อยละ 3.12 ส่วนอนาคต ในปี พ.ศ. 2565 เนื่องจากผลกระทบของสงครามรัสเซีย - ยูเครน ทำให้เศรษฐกิจยังไม่ฟื้นตัวจึงคาดการณ์ว่ารายได้อื่นจากการดำเนินงาน มีอัตราการหดตัวที่ร้อยละ 1.01 แต่ในปี พ.ศ. 2566 - 2569 จะมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นเล็กน้อย ในแต่ละปี เนื่องจากการเพิ่มรายได้จากธุรกิจเกี่ยวเนื่องเป็นหนึ่งในกลยุทธ์ของ กฟผ. จึงทำให้การคาดการณ์อัตราการเติบโตของรายได้จากธุรกิจเสริมและธุรกิจใหม่จะมีแนวโน้มที่เพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ รวมถึงการฟื้นตัวทางเศรษฐกิจภายหลังจากการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) และสงครามรัสเซีย - ยูเครน

แผนภาพที่ 28 : รายได้อื่นและการเติบโตของรายได้อื่น (Non-Core Business)



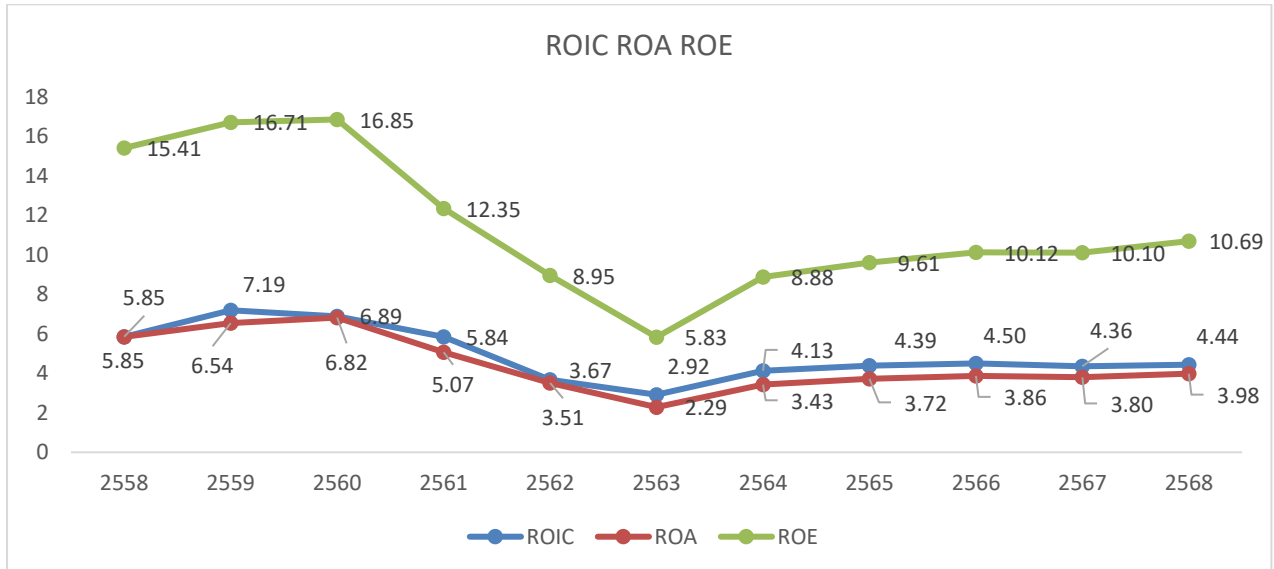
หมายเหตุ : A คือตัวเลขจริง F คือพยากรณ์

(ที่มา: ฝ่ายงบประมาณ กฟผ. และการวิเคราะห์ของ SMC)

สำหรับอัตราส่วนกำไร ในปี พ.ศ. 2564 อัตราส่วน ROE ROA และ ROIC อยู่ที่ร้อยละ 7.82 2.98 และ 3.69 ตามลำดับ ซึ่งถือว่าเพิ่มขึ้นเมื่อเทียบกับปี พ.ศ. 2563 ที่ร้อยละ 5.78 2.25 และ 2.82 ตามลำดับ ทั้งนี้เนื่องจากผลกำไรจากการดำเนินงาน และกำไรสุทธิสำหรับปี 2564 อยู่ที่ 16,614 ล้านบาท และ 14,021 ล้านบาท ตามลำดับ เพิ่มขึ้นจากปีก่อนหน้าร้อยละ 39 และ 41 ตามลำดับ โดยนอกจากการจำหน่ายไฟฟ้าเพิ่มขึ้นดังกล่าวข้างต้นแล้ว ยังมีรายการกลับค่าใช้จ่ายทางอ้อมโอนเข้างานระหว่างก่อสร้างเป็นจำนวน 3,673 ล้านบาท ซึ่งหากไม่รวมในส่วนนี้ กำไรจากการดำเนินงานจะคิดเป็น 12,942 ล้านบาท สูงขึ้นจากปีก่อนหน้า ร้อยละ 8.1 และกำไรสุทธิสำหรับปี 2564 คิด

เป็น 10,348 ล้านบาท สูงขึ้นร้อยละ 4.1 WACC ในปี พ.ศ. 2564 อยู่ที่ 4.62 ลดลงจากปีก่อนหน้าที่ 4.73 โดยต้นทุน
 ส่วนของหนี้ $K_d^*(D/D+E)$ และต้นทุนส่วนของผู้ถือหุ้น $K_e^*(E/D+E)$ ลดลงจากปีก่อนหน้า

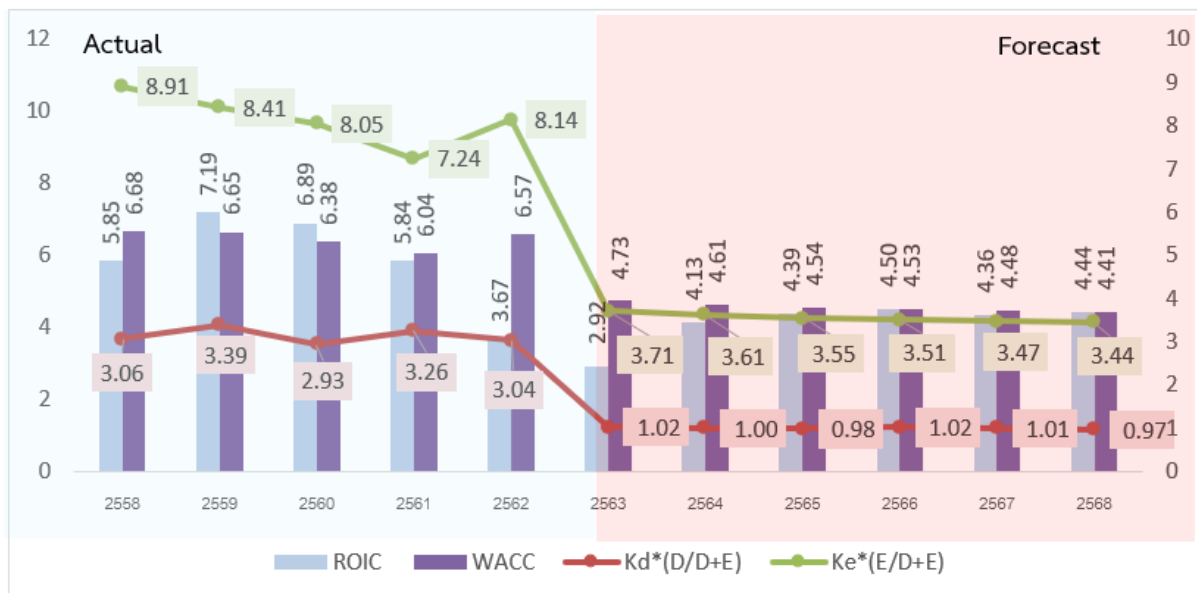
แผนภาพที่ 29 : อัตราผลตอบแทน ปี พ.ศ. 2559 – 2569 (ร้อยละ)



หมายเหตุ : A คือตัวเลขจริง F คือพยากรณ์

(ที่มา: ฝ่ายงบประมาณ กฟภ. และการวิเคราะห์ของ SMC)

แผนภาพที่ 30 : อัตราส่วน ROIC และ WACC (ร้อยละ)



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

หมายเหตุ : A คือตัวเลขจริง F คือพยากรณ์

(ที่มา: อ้างอิงจากฝ่ายงบประมาณ กฟภ. และการวิเคราะห์ของ SMC)

ทั้งนี้ กฟภ. ได้มีการประมาณทางการเงิน ทั้ง 3 สถานการณ์ (Base Case, Best Case, Worst Case) โดยวัตถุประสงค์หลักเพื่อประมาณขนาดผลกระทบของแนวทาง/กลยุทธ์ดังกล่าว ที่ส่งผลต่อผลประกอบการทางการเงินในช่วงปี พ.ศ. 2565 - 2580 โดยสมมติฐาน และการประมาณการทางการเงิน สรุปได้ดังนี้



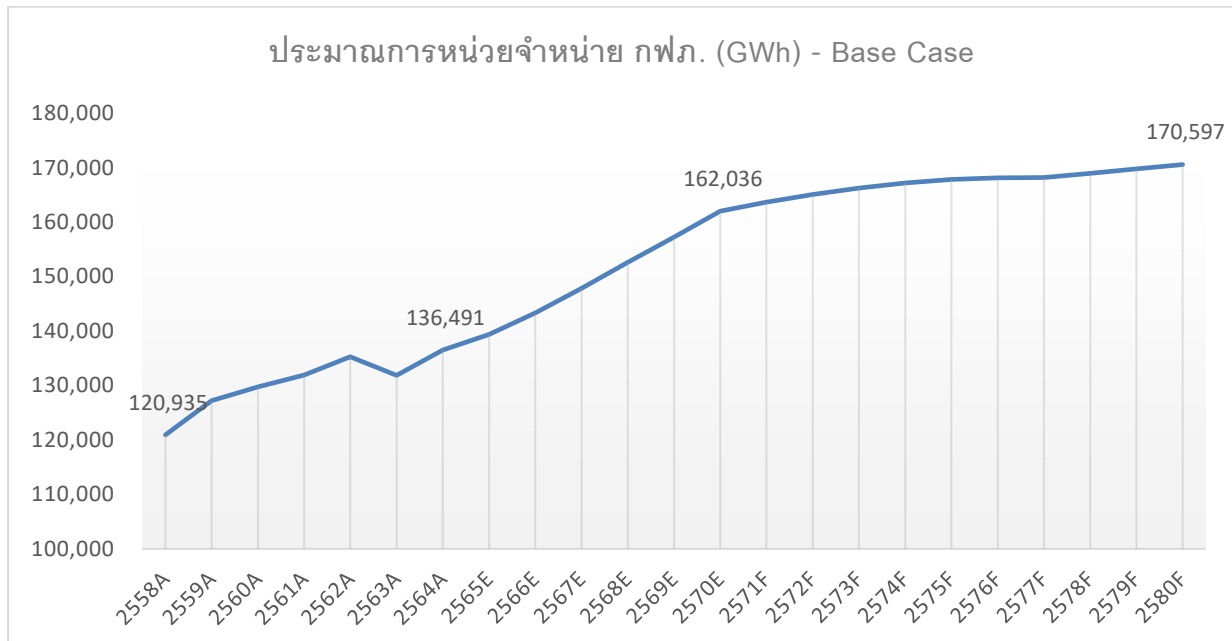
รายละเอียดสมมติฐานทางการเงิน

คณะที่ปรึกษาใช้สมการถดถอยเชิงพหุ โดยอ้างอิงตัวแปรต้นมาจากของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ที่กระทรวงพลังงานใช้ในการพยากรณ์ความต้องการใช้ไฟฟ้าที่ใช้ตัวแปรต้นเป็นผลิตภัณฑ์มวลรวมของประเทศ และจำนวนประชากร และตัวแปรตามเป็นหน่วยจำหน่ายของ กฟภ. โดยในการพยากรณ์ของ กฟภ. เป็นการประมาณการหน่วยจำหน่ายไฟฟ้าในภาพรวม เนื่องจากมีประวัติการใช้ไฟฟ้าที่แบ่งเป็นกลุ่มผู้ใช้อย่นหลังไปถึงเพียง ปี พ.ศ. 2557 ทำให้ปริมาณข้อมูลไม่เพียงพอในการทดสอบความสัมพันธ์ทางสถิติกับตัวแปรต้นเป็นรายกลุ่ม สมการความสัมพันธ์จากสมการถดถอยเชิงพหุ มีดังนี้

$$Y = \alpha + \beta_1 GDP_{Base} + \beta_2 Population$$

ในกรณี Best Case ช่วงปี พ.ศ. 2565 – 2570 ใช้พยากรณ์ GDP ตามแนวทางของสำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.) และใช้สมมติฐานว่าเติบโตเฉลี่ยร้อยละ 3.5 ในช่วงปี หลังจากนั้น ตลอดช่วงพยากรณ์ และประมาณการประชากรจาก รายงานการคาดประมาณประชากรของประเทศไทย พ.ศ. 2553 - 2580 ของ สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ข้อมูลที่ใช้ย้อนหลังในการทดสอบสมการ ใช้ค่าจริงในช่วงปี พ.ศ. 2544 – 2562 เนื่องจากเป็นช่วงภาวะปกติที่ยังไม่มีสถานการณ์ COVID-19 แทรกซ้อน ซึ่งในการทำการทดสอบย้อนหลัง (Back Test) พบว่าค่าประมาณการมีความผิดพลาดจากค่าจริงในแต่ละปีโดยมาก อยู่ในช่วง 1% - 2% โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 1%

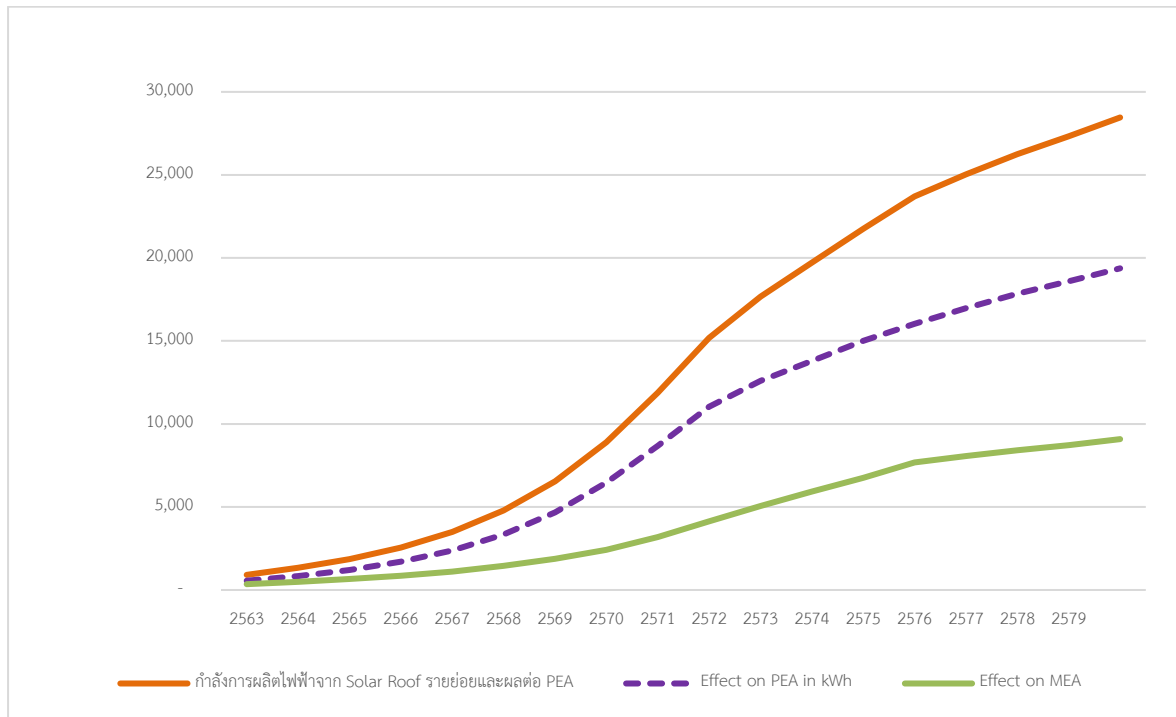
แผนภาพที่ 31 : ประมาณการหน่วยจำหน่าย



(ที่มา : อ้างอิงจากฝ่ายงบประมาณ กฟภ. และการวิเคราะห์ของ SMC)

อย่างไรก็ดี ทางด้านหน่วยจำหน่ายได้มีการศึกษาและประมาณการผลกระทบจาก Prosumer โดยอ้างอิงจากงานศึกษาและพยากรณ์ Prosumer ในรายงานเตรียมความพร้อมรองรับ Prosumer สำหรับการไฟฟ้าที่จัดทำโดยกระทรวงพลังงาน และ 3 การไฟฟ้า รวมทั้งสำนักงานคณะกรรมการกำกับพลังงาน และการวิเคราะห์ของทีปรีक्षा เพื่อนำผลพยากรณ์ดังกล่าวมาเป็นส่วนหนึ่งในการประมาณการทางการเงิน สมมติฐานการประมาณการกำลังการผลิตไฟฟ้าจาก Solar Roof ของผู้ใช้ไฟประเภทบ้านอยู่อาศัยและกิจกรรมขนาดเล็ก ในกรณี Base Case จะอยู่บนข้อจำกัดด้วย 15% ของพิกัดหม้อแปลงระบบจำหน่าย ที่ราคารับซื้อไฟฟ้า (Buy-Back Rate) 0 บาท/kWh และต้นทุนติดตั้งแผงโซลาร์เซลล์ลดลงต่อปีเฉลี่ยร้อยละ 4 (Maximum Cost Reduction) ผลการประมาณการมีดังต่อไปนี้

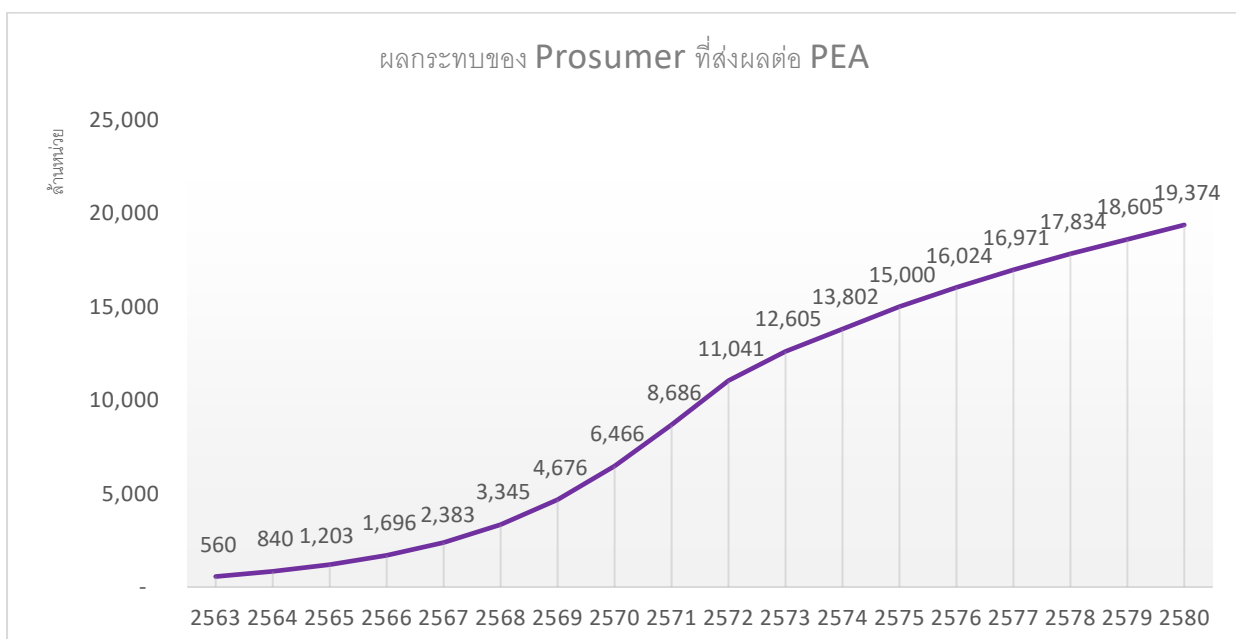
แผนภาพที่ 32 : กำลังการผลิตไฟฟ้าจาก Solar Rooftop ของบ้านอยู่อาศัยและกิจการขนาดเล็ก (GWh)



(ที่มา : รายงานการเตรียมความพร้อมรองรับ Prosumer สำหรับการไฟฟ้า และการวิเคราะห์ของ SMC)

เมื่อเทียบกับหน่วยจำหน่ายของ กฟภ. ผลจากการผลิตไฟฟ้าของ Prosumer ในภูมิภาค จะมีสัดส่วนประมาณ ร้อยละ 11 ของหน่วยจำหน่ายของ กฟภ. ในช่วงปี พ.ศ. 2579 - 2580

แผนภาพที่ 33 : กำลังการผลิตรายย่อยและผลต่อ กฟภ.



(ที่มา : รายงานการเตรียมความพร้อมรองรับ Prosumer สำหรับการไฟฟ้า และการวิเคราะห์ของ SMC)

ในส่วนของ PEA ENCOM จะเริ่มจ่ายเงินปันผลในปี พ.ศ. 2565 คณะที่ปรึกษาตั้งสมมติฐานว่าอัตรา การจ่ายเงินปันผล (Dividend Payout Ratio) ในปี พ.ศ. 2565 – 2567 อยู่ที่ร้อยละ 30 ของผลกำไร และลดลง เหลือ ร้อยละ 10 หลังเข้าตลาดหลักทรัพย์ในปี พ.ศ. 2568 เนื่องจากเป็นหุ้นขนาดเล็ก และเพิ่งเริ่มดำเนินการ ความคาดหวังจากผู้ถือหุ้นจึงมักจะอยู่ที่การเติบโตของบริษัท ซึ่งจะสะท้อนผลตอบแทนในรูปของมูลค่าหุ้นที่ สูงขึ้นกว่าอัตราผลตอบแทน มากกว่าที่ได้จากเงินปันผล จึงมีความคาดหวังให้ PEA ENCOM รักษากระแสเงินสด ไว้เพื่อลงทุนมากกว่าจ่ายคืนผู้ถือหุ้นด้วยเงินปันผล ในกรณี Base Case สมมติฐานของการเติบโตของ PEA ENCOM จะเป็นไปตามธุรกิจเกี่ยวเนื่องโดยมีอัตราเติบโตเฉลี่ยที่ร้อยละ 3.8 ในช่วงปี พ.ศ. 2565 – 2570 และ ร้อยละ 5.4 ในช่วง ปี พ.ศ. 2571 - 2580

สรุปประมาณการทางการเงิน สำหรับ Base case ได้ดังนี้

ตารางที่ 22 : ผลประมาณการทางการเงิน – Base Case

รายการ (ล้านบาท)	2565	2566	2567	2568	2569	2570	2571	2572
รายได้รวม	537,566	554,469	574,258	591,744	609,258	628,444	634,502	641,137
ค่าใช้จ่ายรวม	(535,333)	(552,361)	(572,014)	(588,619)	(605,619)	(624,227)	(628,498)	(634,496)
กำไรจากการดำเนินงาน	2,233	2,108	2,245	3,125	3,639	4,216	6,004	6,641
รายได้อื่น	14,552	14,690	15,261	15,423	15,570	15,796	15,968	16,141
ค่าใช้จ่ายอื่น	(494)	(1,169)	(1,635)	(2,015)	(2,290)	(2,951)	(2,850)	(3,045)
กำไรสุทธิ	16,290	15,629	15,871	16,533	16,919	17,062	19,122	19,736
EBITDA	46,899	47,169	49,291	51,097	52,354	52,518	55,292	56,938
รายการ (ล้านบาท)	2573	2574	2575	2576	2577	2578	2579	2580
รายได้รวม	649,636	654,970	657,909	661,259	663,149	667,723	672,530	677,100
ค่าใช้จ่ายรวม	(639,868)	(644,230)	(647,470)	(649,720)	(650,898)	(654,694)	(658,617)	(662,640)
กำไรจากการดำเนินงาน	9,768	10,740	10,439	11,538	12,251	13,029	13,913	14,460
รายได้อื่น	16,314	16,488	16,662	16,837	17,014	17,190	17,368	17,546
ค่าใช้จ่ายอื่น	(3,349)	(3,625)	(3,890)	(4,151)	(4,418)	(4,672)	(4,907)	(5,139)
กำไรสุทธิ	22,733	23,602	23,211	24,225	24,847	25,547	26,374	26,867
EBITDA	61,099	63,128	63,911	66,119	67,967	69,908	71,983	73,749

(ที่มา : การวิเคราะห์ของ SMC)



รายละเอียดสมมติฐานทางการเงิน

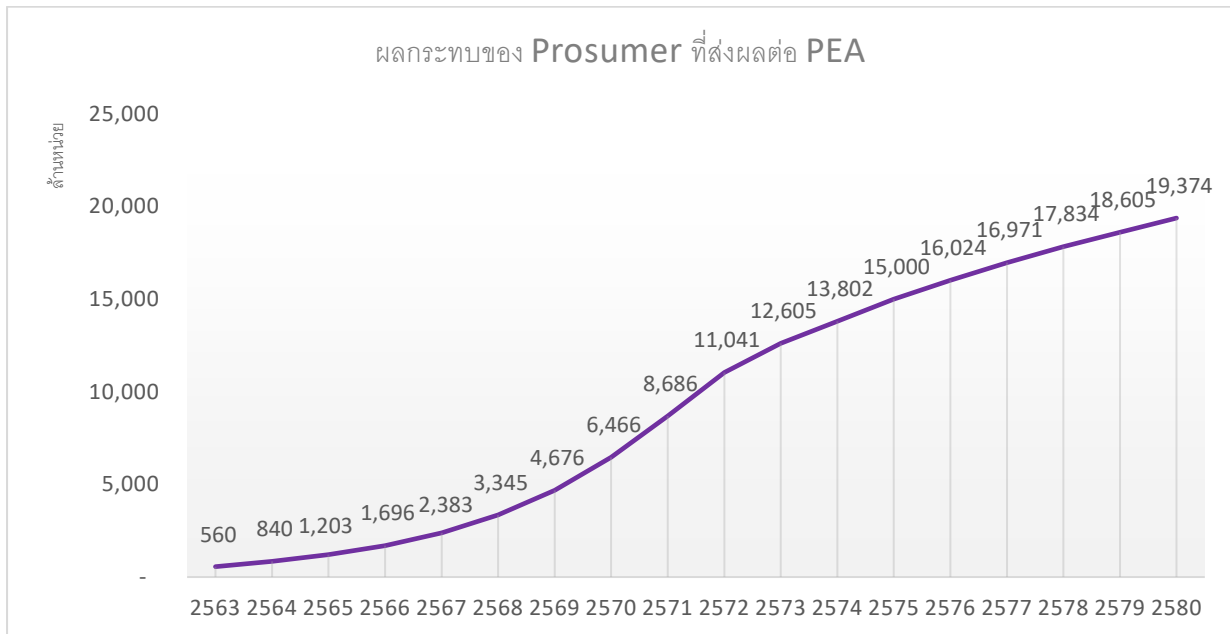
ทางด้านการประมาณการหน่วยจำหน่ายของกรณี Best Case ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ GDP ที่เติบโตเฉลี่ยที่ร้อยละ 3.8 ในช่วงปี พ.ศ. 2566 - 2580 จากการประมาณการของ PwC และใช้ประมาณการกำลังการผลิตกระแสไฟฟ้าจาก Prosumer ในรายงานการประมาณการเตรียมความพร้อมรองรับ Prosumer สำหรับการไฟฟ้า และใช้การประมาณการเดียวกันกับในส่วนของการประชากรจากในกรณี Base Case

$$Y = \alpha + \beta_1 GDP_{Best} + \beta_2 Population$$

จากการประมาณการ GDP ที่สูงขึ้นในกรณี Best Case ทำให้มีการใช้กระแสไฟฟ้า ซึ่งสะท้อนถึงหน่วยจำหน่าย และรายได้จากการจำหน่ายกระแสไฟฟ้าที่สูงขึ้น

ในการประมาณการของ Prosumer อยู่บนสมมติฐานเดียวกันกับ Base Case ซึ่งเป็นกรณีที่กำลังการผลิตไฟฟ้าจาก Solar Roof ของผู้ใช้ไฟประเภทบ้านอยู่อาศัยและกิจการขนาดเล็ก จำกัดด้วย 15% ของขนาดหม้อแปลงระบบจำหน่าย เมื่อราคารับซื้อไฟฟ้า (Buy-Back Rate ที่ 0 บาท/kWh และต้นทุนติดตั้งลดลงต่อปีเฉลี่ยร้อยละ 4 (Maximum Cost Reduction) จากรายงานการเตรียมความพร้อมรองรับ Prosumer สำหรับการไฟฟ้า ประมาณการกำลังการผลิตของ Prosumer และผลกระทบต่อ กฟผ. ในกรณี Best Case มีดังต่อไปนี้

แผนภาพที่ 34 : ผลกระทบของ Prosumer ที่ส่งผลต่อ กฟภ.



(ที่มา : รายงานการเตรียมความพร้อมรองรับ Prosumer สำหรับการไฟฟ้า และการวิเคราะห์ของ SMC)

กฟภ. มีแผนงานและตัวชี้วัดที่รองรับการเพิ่มขึ้นของหน่วยจำหน่าย ได้แก่ แผนงานพัฒนาระดับโครงข่ายระบบไฟฟ้า (Strong Grid) และมีการวัดผลที่เฉพาะเจาะจงสำหรับลูกค้าในเขตนิคมอุตสาหกรรม คือ แผนงานติดตามและแก้ไขปัญหาไฟดับพื้นที่นิคมอุตสาหกรรม แผนงานควบคุมหน่วยสูญเสีย (Technical/Non-Technical) แผนงานยกระดับคุณภาพระบบไฟฟ้าแรงต่ำเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของอุตสาหกรรมไฟฟ้า แผนงานติดตามและแก้ไขปัญหาไฟดับระบบจำหน่ายแรงต่ำ แผนงานติดตั้งระบบ SCADA สำหรับระบบจำหน่ายแรงต่ำ รวมทั้งแผนงานการบริหารจัดการสินทรัพย์ เช่น แผนงานเรื่องการจัดเก็บข้อมูล จำแนกรายการสินทรัพย์ และบันทึกข้อมูล และแผนงานการบำรุงรักษาเชิงป้องกัน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพสินทรัพย์ และลดค่าใช้จ่าย เป็นต้น

แผนภาพที่ 35 : ตัวชี้วัดและโครงการด้านการยกระดับโครงข่ายระบบไฟฟ้า

SO2	Tactics	KPI	Initiatives
Strategy S4 พัฒนาระบบจำหน่ายที่ ได้คุณภาพในระดับ ขั้นนำของภูมิภาค ตาม Grid Modernization Roadmap	OM1 การเพิ่มประสิทธิภาพและความน่าเชื่อถือของระบบจำหน่ายอย่างต่อเนื่อง	- ดัชนีจำนวนครั้งที่ไฟฟ้าขัดข้อง (SAIFI) (รณก.(ป)) - ดัชนีระยะเวลาที่ไฟฟ้าขัดข้อง (SAIDI) (รณก.(ป)) - ร้อยละของหน่วยสูญเสียในระบบจำหน่าย (Loss) (รณก.(ป)) - ดัชนีจำนวนครั้งที่ไฟฟ้าขัดข้อง (SAIFI) นิคมอุตสาหกรรม (รณก.(ป)) - ดัชนีระยะเวลาที่ไฟฟ้าขัดข้อง (SAIDI) นิคมอุตสาหกรรม (รณก.(ป)) - ความพึงพอใจต่อระบบไฟฟ้าในนิคมอุตสาหกรรม (รณก.(ป))	- OM1.1 แผนงานยกระดับโครงข่ายระบบไฟฟ้า (Strong Grid) (รณก.(ป) รณก.(จ) รณก.(วค) รณก.(ก1-4)) - OM1.2 แผนงานควบคุมหน่วยสูญเสีย (Technical/Non-Technical) (รณก.(ป) รณก.(ก1-4) รณก.(ย)) - แผนงานติดตามและแก้ไขปัญหาไฟฟ้าดับที่นิคมอุตสาหกรรม (รณก.(ป) รณก.(จ) รณก.(ก1-4))
	OM2 ยกระดับคุณภาพระบบจำหน่ายไฟฟ้าแรงต่ำรองรับการเปลี่ยนแปลงของอุตสาหกรรมไฟฟ้า	- ดัชนีจำนวนครั้งที่ไฟฟ้าขัดข้อง (SAIFI) ของระบบจำหน่ายแรงต่ำ (รณก.(ป)) - ดัชนีระยะเวลาที่ไฟฟ้าขัดข้อง (SAIDI) ของระบบจำหน่ายแรงต่ำ (รณก.(ป)) - ร้อยละความสำเร็จของการติดตั้งระบบ SCADA สำหรับระบบจำหน่ายแรงต่ำ (รณก.(ป))	- OM2.1 แผนงานยกระดับคุณภาพระบบไฟฟ้าแรงต่ำเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของอุตสาหกรรมไฟฟ้า (รณก.(ป) รณก.(จ) รณก.(วค) รณก.(ก1-4)) - OM2.2 แผนงานติดตามและแก้ไขปัญหาไฟฟ้าดับของระบบจำหน่ายแรงต่ำ (รณก.(ป) รณก.(จ) รณก.(ก1-4)) - แผนงานติดตั้งระบบ SCADA สำหรับระบบจำหน่ายแรงต่ำ (โครงการนำร่อง) ในพื้นที่เมืองพัทยา (รณก.(ป))
	OM3 การบูรณาการข้อมูล ในการบริหารโครงข่ายและบริหารสินทรัพย์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพระบบนำส่ง	- ร้อยละความสำเร็จของการมีฐานข้อมูลในการวางแผนการจัดการสินทรัพย์ในระยะยาว สินทรัพย์ภายในสถานีไฟฟ้า (รณก.(ป)) - สัดส่วนของค่าใช้จ่ายในการบำรุงรักษาเชิงป้องกันต่อเชิงแก้ไข (Preventive Maintenance/Corrective Maintenance) ที่เพิ่มขึ้นของระบบไฟฟ้า (รณก.(ป))	- แผนงานเรื่องการจัดเก็บข้อมูล จำนวนรายการสินทรัพย์และบันทึกข้อมูล (รณก.(ป) รณก.(ก1-4)) - แผนบำรุงรักษาเชิงป้องกัน (รณก.(ป) รณก.(ก1-4) รณก.(จ))

NEW หมายถึง KPI ใหม่ในปี 2566

เพื่อเป็นการรักษารฐานลูกค้า กฟภ. มี แผนงานสร้างความสัมพันธ์ เพื่อรักษารฐานข้อมูลลูกค้ารายสำคัญ (Key Account) โครงการเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการความต้องการความคาดหวังของกลุ่มลูกค้ารายสำคัญ โครงการ Customer Relationship Management (CRM) และแผนงานการวางระบบ CRM แยกตามประเภทกลุ่มลูกค้าและบูรณาการชุดข้อมูลการให้บริการและข้อมูลลูกค้า

แผนภาพที่ 36 : ตัวชี้วัดและโครงการด้านการพัฒนาการบริการลูกค้า

SO2	Tactics	KPI	Initiatives
Strategy S5 ยกระดับความพึงพอใจและความผูกพันของลูกค้าและกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	SCM3 การรักษารฐานลูกค้ารายสำคัญ (Key Account) ที่มีความเสี่ยง	NEW ค่าความผูกพัน (Engagement score) ของกลุ่มลูกค้ารายสำคัญ ที่มีความเสี่ยง (รณก.(กต))	- แผนงานสร้างความสัมพันธ์ เพื่อรักษารฐานข้อมูลลูกค้ารายสำคัญ (Key Account) และนำระบบ Digital CRM มาใช้สนับสนุนการให้บริการลูกค้า (รณก.(กต)) - โครงการเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการความต้องการความคาดหวังของกลุ่มลูกค้ารายสำคัญ (รณก.(กต) รณก.(ก1-4))
	SCM4 การใช้ CRM เพิ่มประสิทธิภาพบริการตลอด Customer Journey	NEW ความสำเร็จของโครงการพัฒนาระบบ Customer Relationship Management (CRM) (การบริหารจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า) (รณก.(กต))	- โครงการ Customer Relationship Management (CRM) (รณก.(กต)) - แผนงานการวางระบบ CRM แยกตามประเภทกลุ่มลูกค้าและบูรณาการชุดข้อมูลการให้บริการและข้อมูลลูกค้า (รณก.(กต))

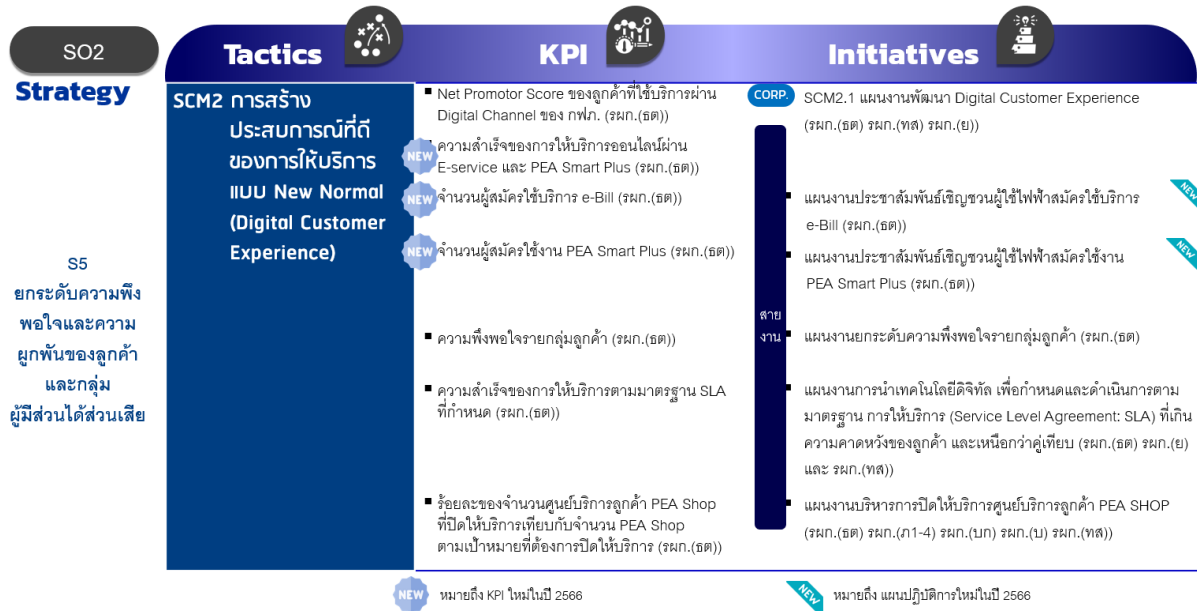
NEW หมายถึง KPI ใหม่ในปี 2566

NEW หมายถึง แผนปฏิบัติการใหม่ในปี 2566

นอกจากนี้ ยังมีแผนงานยกระดับความพึงพอใจรายกลุ่มลูกค้า แผนงานการนำเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อกำหนดและดำเนินการตามมาตรฐานการให้บริการ (SLA) ที่เกินความคาดหวังของลูกค้า และเหนือกว่าคู่แข่ง รวมทั้งเพิ่มระดับการให้บริการทางดิจิทัล เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและลดต้นทุน โดยมีแผนงาน พัฒนา Digital Customer Experience แผนงานประชาสัมพันธ์เชิญชวนผู้ใช้ไฟฟ้าสมัครใช้บริการ e-Bill แผนงาน

ประชาสัมพันธ์เชิญชวนผู้ใช้ไฟฟ้าสมัครใช้งาน PEA Smart Plus รวมทั้งแผนงานบริหารการปิดให้บริการศูนย์บริการลูกค้า PEA Shop

แผนภาพที่ 37 : ตัวชี้วัดและโครงการยกระดับความพึงพอใจและความผูกพันของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย



ในด้านค่าใช้จ่ายในการดำเนินการในกรณี Best Case มีสมมติฐานว่าเป็นไปตามการประเมินผลงาน กฟภ. (Performance Appraisal - PA) ด้านการลดต้นทุนที่บรรลุเป้าหมายขั้นสูงสุด และเมื่อโครงการนำระบบดิจิทัล และ Automation มาใช้ใน Phase แรกของ Transformation เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการทางอิเล็กทรอนิกส์ และลดต้นทุนดังที่กล่าวข้างต้นแล้ว จะช่วยลดต้นทุนใน Phase แรกในช่วงปี พ.ศ. 2567 - 2570 ลงด้วยสมมติฐานเฉลี่ย ร้อยละ 5 ต่อปี และขยับขึ้นเป็นเฉลี่ยที่ร้อยละ 7 และ 10 ในช่วง ปี พ.ศ. 2571 – 2575 และ 2576 – 2580 ซึ่งเป็นช่วงท้ายของ Phase ที่ 3 ของ Transformation ตามลำดับ ซึ่งนอกจากการเพิ่มการให้บริการดิจิทัลแก่ผู้ใช้ไฟฟ้า ยังมีการบริหารจัดการนวัตกรรมเชิงพาณิชย์ นวัตกรรมที่ใช้เป็นเครื่องมือมาตรฐานหรือกระบวนการที่สร้างรายได้/ลดค่าใช้จ่าย ให้กับ กฟภ. รวมทั้งวัดประสิทธิผลจากมูลค่ารวมจากรายได้หรือการลดค่าใช้จ่ายจากนวัตกรรม/กระบวนการ ตามแผนการส่งเสริมการใช้ความคิดสร้างสรรค์ และนำสิ่งประดิษฐ์/นวัตกรรมไปขยายผลเชิงพาณิชย์และประยุกต์ใช้งานในองค์กร และแผนงานจัดทำโครงการนำร่องเพื่อศึกษาการบูรณาการกำลังคนกับดิจิทัล โดยใช้ค่า FTE ในการควบคุมปริมาณอัตรากำลังให้เหมาะสมในแต่ละหน่วยงาน

แผนภาพที่ 38 : ตัวชี้วัดและโครงการทางนวัตกรรมและบริหารทุนมนุษย์

SO1	Tactics	KPI	Initiatives
Strategy S1 ยกระดับการบริหารองค์กรและทุนมนุษย์	HCM1 พัฒนาระบบ HRM 4.0	จำนวน Full-time equivalent ที่ลดลงจากการปรับเปลี่ยน กระบวนการทางธุรกิจด้วยดิจิทัล (รณก.(บก))	CORP HCM 1.1 แผนงานจัดทำโครงการนำร่องเพื่อศึกษาการบูรณาการกำลังคนกับดิจิทัล โดยใช้ค่า FTE ในการควบคุมปริมาณคนให้เหมาะสมในแต่ละหน่วยงาน (รณก.(บก.) ผชก.(คท))
S3 พัฒนาระบบจัดการนวัตกรรมองค์กร (CIS)	CIS1 พัฒนาโครงสร้างและกระบวนการด้านนวัตกรรม	- จำนวนนวัตกรรมเชิงพาณิชย์ นวัตกรรมที่ใช้เป็นเครื่องมือมาตรฐานหรือกระบวนการที่สร้างรายได้ลดค่าใช้จ่าย ให้กับ กฟภ. (รณก.(ก)) - มูลค่ารวมจากรายได้หรือการลดค่าใช้จ่ายจากนวัตกรรม/กระบวนการ (รณก.(ก))	สายงาน แผนการส่งเสริมการใช้ความคิดสร้างสรรค์ และนำสิ่งประดิษฐ์นวัตกรรมไปขยายผลเชิงพาณิชย์และประยุกต์ใช้งานในองค์กร (รณก.(ก) ผชก.(คท) รณก.(ธค) รณก.(ย))
		NEW หมายถึง KPI ใหม่ในปี 2566	NEW หมายถึง แผนปฏิบัติการใหม่ในปี 2566

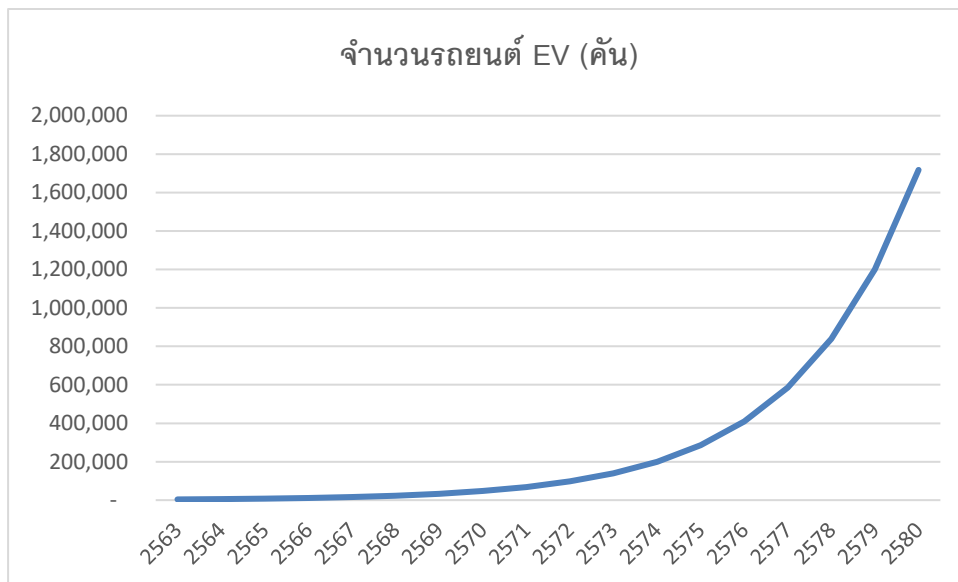
ในกรณี Best Case มีสมมติฐานว่า รายได้อื่นจากการดำเนินการมีการเติบโตตามสถานะเศรษฐกิจที่อัตราร้อยละ 3.8 ต่อปี โดยมีการใช้ประโยชน์จากข้อมูลให้เป็นประโยชน์เชิงพาณิชย์ในการต่อยอดธุรกิจ ซึ่งมีแผนงานรองรับ ได้แก่ แผนงาน Grid Model Data Management (GMDM) และแผนงานการวางระบบ CRM แยกตามประเภทกลุ่มลูกค้าและบูรณาการชุดข้อมูลการให้บริการและข้อมูลลูกค้า แผนงานการดำเนินงานธุรกิจเกี่ยวเนื่อง (Business Portfolio Implementation) และ แผนงานการศึกษาโครงสร้างฐานข้อมูลลูกค้า เพื่อนำข้อมูลไปใช้ประโยชน์ต่อยอดการเพิ่มมูลค่าให้กับองค์กร รายได้จาก PEA ENCOM ที่เข้าตลาดหลักทรัพย์ได้สำเร็จในปี พ.ศ. 2568 ช่วยส่งเสริมการดำเนินธุรกิจ รวมทั้งการสร้างพันธมิตรและการร่วมทุนส่งผลให้เงินปันผลจาก PEA ENCOM เติบโตสูงขึ้นโดยเฉลี่ยร้อยละ 30 ตลอดช่วงประมาณการ กฟภ. มีแผนงานที่สนับสนุนเป้าหมายดังกล่าวคือ แผนงานการเตรียมความพร้อมการนำบริษัท พีอีเอ เอ็นคอม อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด เข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (SET) แผนงานที่สนับสนุนรายได้อื่นจากการดำเนินงานมีดังต่อไปนี้

แผนภาพที่ 39 : ตัวชี้วัดและโครงการด้านการดำเนินงานธุรกิจเกี่ยวเนื่อง (Business Portfolio Implementation)

SO2	Tactics	KPI	Initiatives
Strategy S4 พัฒนาระบบจำหน่ายที่ได้คุณภาพในระดับชั้นนำของภูมิภาคตาม Grid Modernization Roadmap	OM3 การบูรณาการข้อมูล ในการบริหารโครงข่ายและบริหารสินทรัพย์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพระบบนำส่ง	ความสำเร็จของการมี Grid Model Data Management (GMDM) (รพท.(จ.) (รพท.(ป.) (รพท.(ตท))	OM 3.1 แผนงาน Grid Model Data Management (GMDM) (รพท.(ป.) (รพท.(จ.) (รพท.(ตท)) (รพท.(ก3))
S5 ยกระดับความพึงพอใจและความผูกพันของลูกค้าและกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	SCM4 การใช้ CRM เพิ่มประสิทธิภาพบริการตลอด Customer Journey	ความสำเร็จของโครงการพัฒนาระบบ Customer Relationship Management (CRM) (การบริหารจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า) (รพท.(ธต))	โครงการ Customer Relationship Management (CRM) (รพท.(ธต)) แผนงานการวางระบบ CRM แยกตามประเภทกลุ่มลูกค้าและบูรณาการชุดข้อมูลการให้บริการและข้อมูลลูกค้า (รพท.(ธต))
		NEW หมายถึง KPI ใหม่ในปี 2566	NEW หมายถึง แผนปฏิบัติการใหม่ในปี 2566
SO3	Tactic	KPI	Initiatives
Strategy S6 กำหนดทิศทางเชิงยุทธศาสตร์ ระหว่าง กฟผ. และบริษัทในเครือ	NM1 การกำหนดนโยบายและกำหนดทิศทางการดำเนินงานของบริษัทในเครือ รวมถึงการวิเคราะห์ถึง การเชื่อมโยงแผนธุรกิจเป็นองค์รวม (Business Alignment)	ความสำเร็จในการเตรียมความพร้อมการนำบริษัท พีอีเอ อินคอม อินเทอร์เน็ตในชั้นแนล จำกัด เข้าตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (SET) (รพท.(ย))	NM1.1 แผนงานการศึกษาแนวทางการเตรียมความพร้อมนำบริษัท พีอีเอ อินคอม อินเทอร์เน็ตในชั้นแนล จำกัด เข้าตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (SET) (รพท.(ย))
S7 ดำเนินงานตามแผนสำหรับธุรกิจเกี่ยวเนื่อง และการบริหารกลุ่มผลิตภัณฑ์ (Product Portfolio)	NM2 พัฒนาระบบการทำงานของธุรกิจเกี่ยวเนื่อง ให้มีความมั่นคงและตอบโจทย์การบริการ NM4 มุ่งเน้นการสร้างมูลค่าเพิ่มจากฐานข้อมูลผู้ใช้ไฟฟ้า	รายได้ธุรกิจเกี่ยวเนื่อง (รพท.(ธต)) มีการปรับปรุงกระบวนการให้ตอบโจทย์การให้บริการธุรกิจเกี่ยวเนื่อง (รพท.(ธต)) ความสำเร็จด้านการศึกษาโครงสร้างฐานข้อมูลลูกค้า เพื่อนำข้อมูลไปใช้ประโยชน์ ต่อยอดการเพิ่มมูลค่าให้กับองค์กร (รพท.(ธต))	CORP. NM2.1 แผนงานการดำเนินงานธุรกิจเกี่ยวเนื่อง (Business Portfolio Implementation) (รพท.(ธต)) แผนงานปรับปรุงกระบวนการที่มีนัยสำคัญต่อการเพิ่มรายได้ธุรกิจเกี่ยวเนื่อง (รพท.(ธต)) แผนงานการศึกษาโครงสร้างฐานข้อมูลลูกค้า เพื่อนำข้อมูลไปใช้ประโยชน์ ต่อยอดการเพิ่มมูลค่าให้กับองค์กร (รพท.(ธต) และ (รพท.(ป))
		NEW หมายถึง KPI ใหม่ในปี 2566	NEW หมายถึง แผนปฏิบัติการใหม่ในปี 2566

ในส่วนของการจำหน่ายไฟฟ้าให้กับรถยนต์ EV นั้น ไม่ได้มีส่วนที่สูงอย่างมีนัยสำคัญในรายได้รวมของ กฟภ. ในปี พ.ศ. 2564 กฟภ. มีรายได้จากการจำหน่ายไฟฟ้าให้กับตลาดส่วนรถยนต์ไฟฟ้า ที่ 24,685 หน่วย โดยเป้าหมายของกระทรวงพลังงาน ในปี พ.ศ. 2579 จะมีรถยนต์ EV อยู่บนท้องถนน จำนวน 1,200,000 คัน และเนื่องจาก ในปี พ.ศ. 2563 มีรถยนต์ EV จำนวน 3,859 คัน จะคิดเป็นอัตราเติบโตเฉลี่ยที่ ร้อยละ 43.16

แผนภาพที่ 40 : ประมาณการรายได้จากรถยนต์ EV ของ กฟภ.



(ที่มา : กระทรวงพลังงาน และการวิเคราะห์ของ SMC)

กฟภ. มีแผนงานที่สนับสนุนการเติบโตของรถยนต์ไฟฟ้า คือ จำนวนพื้นที่เป้าหมาย (ที่คาดว่าจะมีการขยายตัวของรถยนต์ไฟฟ้าจำนวนมาก) มีการวางแผนและรูปแบบวิศวกรรมในการยกระดับศักยภาพระบบไฟฟ้า เพื่อรองรับการใช้ไฟจากยานยนต์ไฟฟ้า (เช่น GIS Backlog/Cleansing การติดตั้งอุปกรณ์ ฯลฯ) ตามงานการศึกษาผลกระทบของการใช้ไฟของยานยนต์ไฟฟ้าต่อระบบจำหน่ายไฟฟ้าแรงต่ำ ความสำเร็จของการประยุกต์ใช้ระบบ Voltage Control ในการบริหารโครงข่าย เพื่อรองรับยานยนต์ไฟฟ้า EV (Electric Vehicle) และรองรับ Energy Market ตามแผนการนำอุปกรณ์เทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพในการบริหารโครงข่ายในระบบจำหน่าย 22 - 33 kV และแผนงานเตรียมความพร้อมเพื่อรองรับยานยนต์ไฟฟ้า (ระบบจำหน่าย / Battery Storage / Smart Meter/ Smart Meter Operation Center (SMOC))

แผนภาพที่ 41 : ตัวชี้วัดและโครงการด้านการเตรียมความพร้อมเพื่อรองรับยานยนต์ไฟฟ้า



จากสมมติฐานในกรณีของ Best Case ข้างต้น พยากรณ์ผลประกอบการของ กฟผ. มีดังต่อไปนี้

ตารางที่ 23 : ผลประมาณการทางการเงิน – Best Case

รายการ (ล้านบาท)	2565	2566	2567	2568	2569	2570	2571	2572
รายได้รวม	534,566	551,175	569,840	586,807	602,528	619,944	621,232	628,813
ค่าใช้จ่ายรวม	(530,217)	(546,280)	(562,054)	(578,442)	(594,657)	(611,632)	(612,347)	(618,048)
กำไรจากการดำเนินงาน	4,348	4,894	7,786	8,365	7,871	8,312	8,885	10,765
รายได้อื่น	14,552	14,690	15,261	15,423	15,572	15,800	16,358	16,938
ค่าใช้จ่ายอื่น	(494)	(1,169)	(1,635)	(2,015)	(2,290)	(2,951)	(2,865)	(3,030)
กำไรสุทธิ	18,406	18,415	21,412	21,773	21,153	21,161	22,378	24,674
EBITDA	49,015	49,956	54,833	56,337	56,588	56,617	58,563	61,860

รายการ (ล้านบาท)	2573	2574	2575	2576	2577	2578	2579	2580
รายได้รวม	637,424	644,537	647,774	650,041	653,868	658,399	664,087	669,760
ค่าใช้จ่ายรวม	(626,194)	(631,972)	(635,453)	(637,044)	(638,793)	(643,150)	(647,684)	(652,041)
กำไรจากการดำเนินงาน	11,230	12,565	12,322	12,997	15,075	15,249	16,402	17,718
รายได้อื่น	17,542	18,170	18,823	19,504	20,214	20,955	21,730	22,542
ค่าใช้จ่ายอื่น	(3,268)	(3,496)	(3,702)	(3,906)	(4,110)	(4,278)	(4,416)	(4,527)
กำไรสุทธิ	25,504	27,239	27,443	28,596	31,179	31,926	33,717	35,733
EBITDA	63,789	66,636	67,954	70,245	73,992	75,893	78,834	82,003

(ที่มา : การวิเคราะห์ของ SMC)

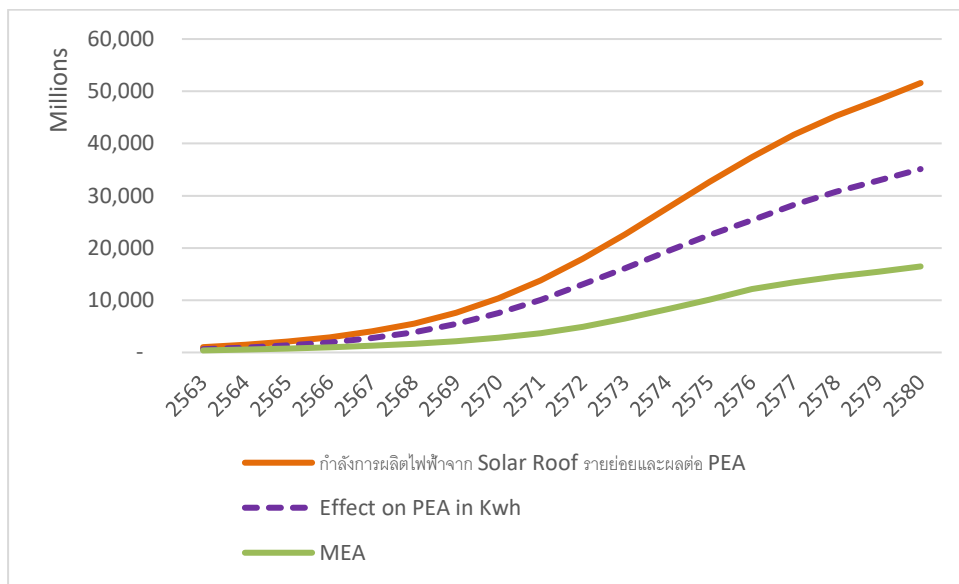


ทางด้านการประมาณการหน่วยจำหน่ายของกรณี Worst Case ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ GDP ที่เติบโตเฉลี่ยที่ร้อยละ 3.5 ในช่วงปี พ.ศ. 2566 - 2579 ตามที่ใช้ประมาณการกำลังการผลิตกระแสไฟฟ้าจาก Prosumer ในการประมาณการเตรียมความพร้อมรองรับ Prosumer สำหรับการไฟฟ้า เช่นเดียวกับกับใน Base Case โดยใช้สมการจากในกรณี Base Case และใช้การประมาณการเดียวกันในส่วนของการประชากร

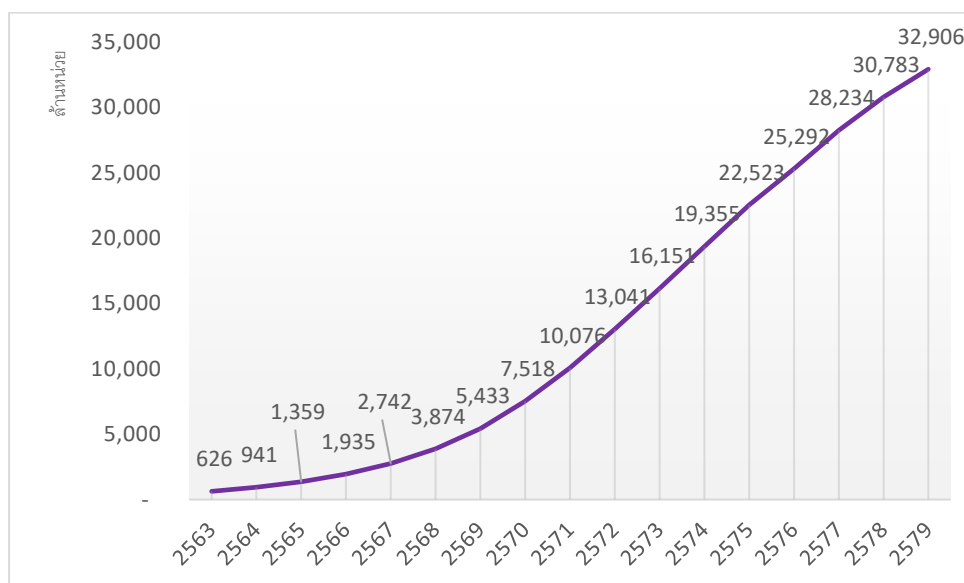
$$Y = \alpha + \beta_1 GDP_{Worst} + \beta_2 Population$$

สำหรับการคาดการณ์ Prosumer อยู่บนสมมติฐานในกรณีที่กำลังการผลิตไฟฟ้าจาก Solar Roof ของผู้ใช้ไฟประเภทบ้านอยู่อาศัยและกิจการขนาดเล็ก ที่ไม่จำกัดด้วย 15% ของขนาดหม้อแปลงระบบจำหน่าย เมื่อราคารับซื้อไฟฟ้า (Buy-Back Rate ที่ 2.73 บาท/kWh และต้นทุนติดตั้งลดลงต่อปีเฉลี่ยร้อยละ 4 (Maximum Cost Reduction) จากรายงานการเตรียมความพร้อมรองรับ Prosumer สำหรับการไฟฟ้า ประมาณการกำลังการผลิตของ Prosumer ดังนั้นในกรณีนี้ จะทำให้มีกำลังการผลิตจาก Prosumer สูงกว่าในกรณี Base Case และ Best Case โดยมีผลกระทบต่อ กฟภ. ในกรณี Best Case มีดังต่อไปนี้

แผนภาพที่ 42 : กำลังผลิตไฟฟ้าจาก Solar Rooftop ของบ้านอยู่อาศัยและกิจการขนาดเล็ก



แผนภาพที่ 43 : กำลังผลิตรายย่อยและผลต่อ กฟภ.



ส่วนในกรณีของธุรกิจเกี่ยวเนื่อง รถยนต์ไฟฟ้า และ PEA ENCOM รวมทั้งค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน จะเป็นในกรณีปกติ เดียวกันกับ Base Case ผลประกอบการทางการเงินในกรณี Worst Case มีดังต่อไปนี้

ตารางที่ 24 : การคาดการณ์ทางการเงินกรณี Worst Case

รายการ (ล้านบาท)	2565	2566	2567	2568	2569	2570	2571	2572
รายได้รวม	534,359	552,359	572,907	589,607	606,598	625,339	631,226	636,848
ค่าใช้จ่ายรวม	(535,333)	(552,361)	(572,014)	(588,619)	(605,619)	(624,227)	(628,389)	(634,302)
กำไรจากการดำเนินงาน	(974)	(2)	894	987	979	1,112	2,836	2,546
รายได้อื่น	14,552	14,690	15,261	15,423	15,570	15,796	15,968	16,141
ค่าใช้จ่ายอื่น	(494)	(1,169)	(1,635)	(2,015)	(2,290)	(2,951)	(2,871)	(3,118)
กำไรสุทธิ	13,084	13,519	14,520	14,396	14,259	13,957	15,934	15,568
EBITDA	43,693	45,060	47,940	48,959	49,694	49,413	52,124	52,843
รายการ (ล้านบาท)	2573	2574	2575	2576	2577	2578	2579	2580
รายได้รวม	642,676	647,275	651,356	655,552	656,499	662,240	668,299	672,550
ค่าใช้จ่ายรวม	(639,375)	(643,591)	(646,843)	(649,165)	(650,262)	(654,157)	(658,186)	(662,182)
กำไรจากการดำเนินงาน	3,300	3,684	4,514	6,388	6,237	8,083	10,113	10,367
รายได้อื่น	16,314	16,488	16,662	16,837	17,014	17,190	17,368	17,546
ค่าใช้จ่ายอื่น	(3,495)	(3,859)	(4,214)	(4,560)	(4,908)	(5,255)	(5,566)	(5,856)
กำไรสุทธิ	16,119	16,313	16,962	18,665	18,343	20,018	21,915	22,058
EBITDA	54,631	56,073	57,986	60,968	61,953	64,961	68,182	69,657

(ที่มา : การวิเคราะห์ของ SMC)

วิเคราะห์และจัดทำปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่าเชิงลึกของ กฟผ. (Value Driver)

ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ปี พ.ศ. 2565 - 2569 มีการบูรณาการและประยุกต์การวิเคราะห์ EVM เพื่อจัดทำแผนกลยุทธ์ เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพ (Strategic Improvement Plan: SIP) โดยแผนยุทธศาสตร์ ต้องมีการกำหนดตัวชี้วัดระดับแผนงาน ผู้รับผิดชอบ ตัวชี้วัดความสำเร็จของแผนงานทั้ง Leading Indicator และ Lagging Indicator พร้อมกำหนดตัวอย่างของ Trigger Point ทางการเงิน และมีใช้การเงินที่สอดคล้องกับ ตัวชี้วัดที่สำคัญขององค์กร เพื่อใช้สำหรับการติดตามผลการดำเนินงาน

การประยุกต์ใช้การวิเคราะห์ Economic Value Added เพื่อจัดทำแผนกลยุทธ์เพื่อปรับปรุง ประสิทธิภาพ (Strategic Improvement Plan : SIP)

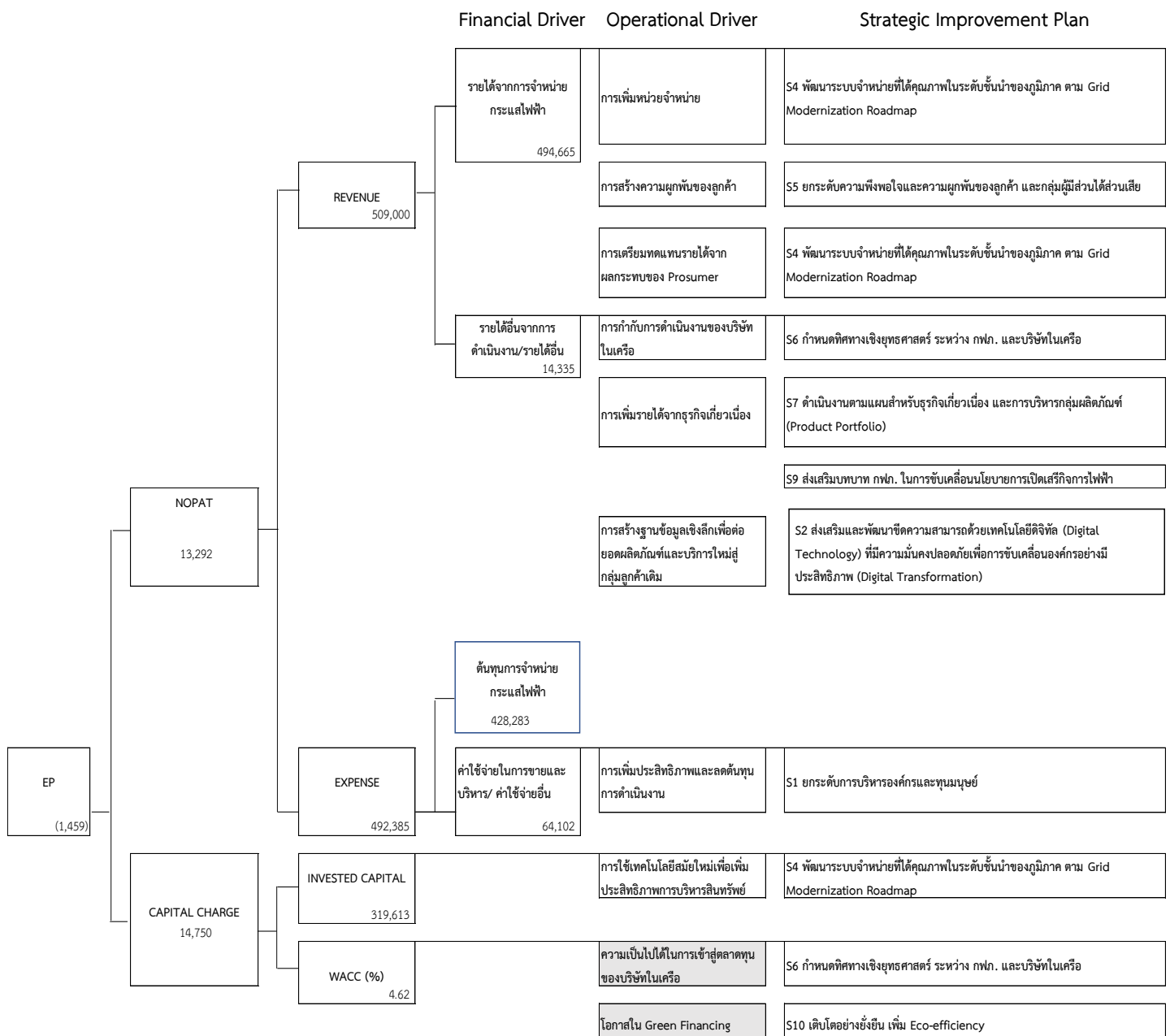
ระบบการบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ (EVM – Economic Value Management) หรือ ระบบ EVM คือ ระบบการบริหารจัดการองค์กรที่ได้นำเอาปัจจัยสำคัญต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องในการดำเนิน ธุรกิจขององค์กรมาพิจารณาร่วมกันอย่างครบถ้วน ในการวางแผนการดำเนินธุรกิจขององค์กร เพื่อให้องค์กร สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มจากทรัพยากรต่าง ๆ ที่มีอยู่ขององค์กร นอกจากนี้ ผู้บริหารสามารถนำหลักการ การสร้างมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐศาสตร์นี้ใช้เป็นเครื่องมือในการตัดสินใจในการลงทุนในกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร ซึ่งจะช่วยให้ทราบว่าการลงทุนนั้น ๆ เป็นการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรหรือไม่ ตลอดจนสามารถประยุกต์ใช้ ตัวชี้วัดที่เรียกว่า “กำไรเชิงเศรษฐศาสตร์” เป็นเครื่องมือในการตรวจสอบผลการดำเนินงานขององค์กร โดยพิจารณาจากการเปลี่ยนแปลงของกำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ในแต่ละช่วงเวลาว่ามีการปรับเปลี่ยนขึ้นใน แต่ละช่วงเวลาทำการประเมินหรือไม่ อย่างไร และอาจใช้ข้อมูลที่ได้รับนี้ในการทบทวนการวางแผนกลยุทธ์และแผน ธุรกิจขององค์กรต่อไป ซึ่งจะทำให้เกิดการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง

ขั้นตอนในการประยุกต์ใช้การวิเคราะห์ Economic Value Added เพื่อจัดทำแผนกลยุทธ์เพื่อ ปรับปรุงประสิทธิภาพ (Strategic Improvement Plan : SIP)

- 1) วิเคราะห์ปัจจัยขับเคลื่อนที่สำคัญทางการเงินที่เชื่อมโยงกับ Economic Profit ขององค์กร
- 2) การระบุและสร้างความเชื่อมโยงของปัจจัยขับเคลื่อนที่สำคัญทางการเงินและปัจจัยขับเคลื่อน ทางการทำงาน
- 3) การวิเคราะห์แผนยุทธศาสตร์เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพ เพื่อเป็นการแสดงแนวคิดของการกำหนด แผนงาน/โครงการเบื้องต้นที่จะเชื่อมโยงกับปัจจัยขับเคลื่อนด้านการเงินและด้านการดำเนินงาน
- 4) เชื่อมโยงเป็นปัจจัยนำเข้าของการจัดทำแผนปฏิบัติเชิงยุทธศาสตร์ (AP) เพื่อส่งผลต่อความครบถ้วน ของประเด็นในการพิจารณาสำหรับแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติเชิงยุทธศาสตร์

ขั้นตอนที่ 1 : วิเคราะห์ปัจจัยขับเคลื่อนที่สำคัญทางการเงินที่เชื่อมโยงกับ Economic Profit ขององค์กร

ค่า EP สูงจะต้องเกิดจาก NOPAT ที่มากกว่า Capital Charge ($IC \times WACC$) ซึ่งผู้บริหารควรแสดงความสามารถในการเพิ่มรายได้ที่เป็นการบริการหลักขององค์กรหรือลดค่าใช้จ่ายหรือการเพิ่มรายได้ให้มากกว่ารายจ่ายที่เพิ่มขึ้น เพื่อจะได้ค่า NOPAT ที่สูง ผู้บริหารจะต้องมีแนวทางหรือกลยุทธ์ในการเพิ่มค่า EP โดยเพิ่มประสิทธิภาพจากการใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์ที่มีอยู่ รวมถึงการมุ่งเน้นเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน รวมถึงควรพัฒนาธุรกิจที่ใช้ประโยชน์จากทรัพยากรที่มีอยู่แล้วและยังใช้ไม่เต็มประสิทธิภาพขององค์กร โดยการวิเคราะห์ Economic Profit ของ ปี พ.ศ. 2564 ได้แสดงไว้ดังนี้



■ อยู่ในแผนดำเนินการในอนาคตที่เป็น SIP มาจากปี พ.ศ. 2564 เพื่อเป็นการเตรียมการสำหรับ WACC

ขั้นตอนที่ 2 : การระบุและสร้างความเชื่อมโยงของปัจจัยขับเคลื่อนที่สำคัญทางการเงินและปัจจัยขับเคลื่อนทางการดำเนินงาน

องค์กรควรมีการวิเคราะห์ปัจจัยขับเคลื่อนที่สำคัญในการผลักดันกำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ขององค์กร โดยสามารถวิเคราะห์ได้จากการสร้างแผนผัง ปัจจัย ผลักดันหลัก ๆ ทางการเงินและการดำเนินงาน แผนผังนี้เป็น การทบทวนผลงานระบบ EVM ขององค์กร โดยรวมอย่างละเอียดและรวมถึงปัจจัยที่มีผลกระทบต่อระบบ EVM

การพิจารณาการดำเนินงานขององค์กรอย่างเป็นระบบนี้ ทำได้โดยใช้กลุ่มตัวบ่งชี้ซึ่งมีความสอดคล้องกัน และจัดทำเป็นรูปแผนผังที่แสดงกรอบการเปรียบเทียบ ตัวบ่งชี้ที่ผลักดันทั้งปัจจัยขับเคลื่อนทางการเงิน โดยวิเคราะห์จากค่า Economic Profit ที่ผ่านการวิเคราะห์รายละเอียดในงบการเงิน สมมติฐานที่ใช้ในการ ประเมินการค้า NOPAT Invested Capital และ WACC

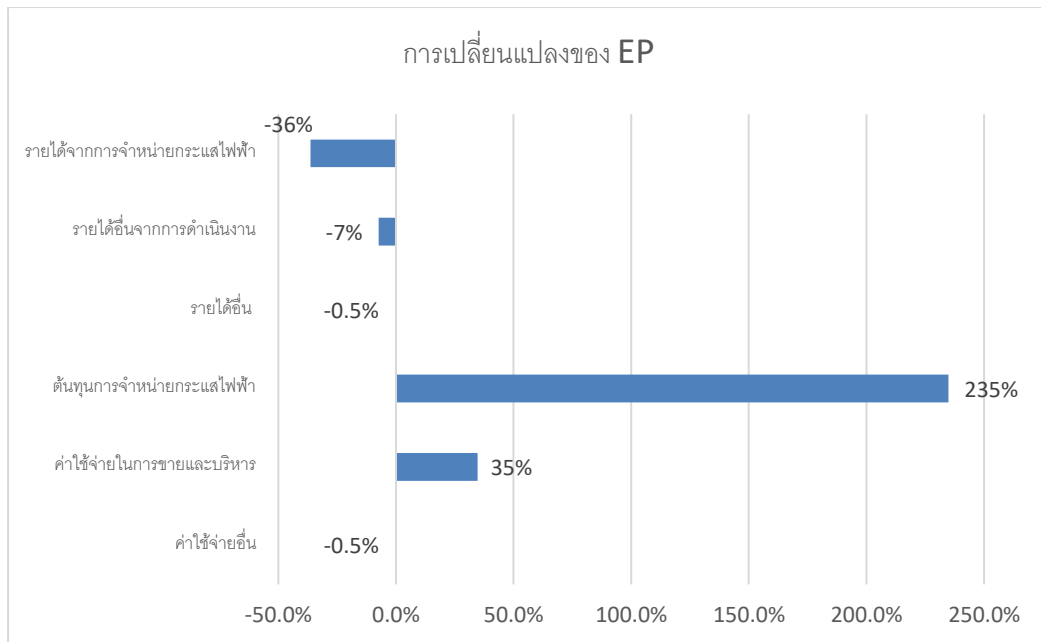
เมื่อองค์กรได้ทำการวิเคราะห์ปัจจัยขับเคลื่อนด้านการเงินที่สำคัญแล้ว จะนำมาคัดกรองด้วยการทำ Sensitivity ในการบริหารจัดการ และผลกระทบต่อความไวในการเปลี่ยนแปลงกำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ จากนั้น ปัจจัยขับเคลื่อนทางการเงินที่มีนัยสำคัญทั้งผลกระทบต่อ การสร้างค่ากำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ จะถูกนำมาวิเคราะห์ต่อเนื่องถึงปัจจัยขับเคลื่อนทางการดำเนินงานที่เป็นสมมติฐานหรือปัจจัยในการผลักดัน ความสำเร็จของเป้าหมายในการด้านการเงิน

การวิเคราะห์ Sensitivity คือ การกำหนดปัจจัยที่มีความไม่แน่นอนโดยพิจารณา การกำหนดปัจจัย ดังกล่าว ต้องมากำหนดความมีนัยสำคัญของปัจจัย ซึ่งพิจารณาจากจำนวนหรือตัวเลขเชิงปริมาณที่มีนัยสำคัญ รวมถึงโอกาสในการจัดการของแต่ละปัจจัย

จากการวิเคราะห์ปัจจัยดังกล่าว หากพิจารณามิติของความมีนัยสำคัญของตัวเลขแล้ว รายการที่มี นัยสำคัญสูงสุด คือ ต้นทุนการจำหน่ายกระแสไฟฟ้า ดังแสดงในตารางดังนี้

รายการ	ค่าในงบการเงิน (ล้านบาท)	การเปลี่ยนแปลง ร้อยละ 1	EP เดิม (ล้าน บาท)	EP ใหม่ (ล้าน บาท)	การเปลี่ยนแปลง ของ EP
รายได้จากการจำหน่ายกระแสไฟฟ้า	494,665	499,612	(1,459)	(928)	-36%
รายได้อื่นจากการดำเนินงาน	13,499	13,634	(1,459)	(1,351)	-7%
รายได้อื่น	836	844	(1,459)	(1,452)	-0.5%
ต้นทุนการจำหน่ายกระแสไฟฟ้า	428,283	432,566	(1,459)	(4,885)	235%
ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร	63,282	63,915	(1,459)	(1,965)	35%
ค่าใช้จ่ายอื่น	820	829	(1,459)	(1,452)	0%

นำมาสร้างเป็นกราฟแสดงความมีนัยสำคัญ และการวิเคราะห์ความอ่อนไหวของแต่ละปัจจัยได้ดังนี้



จากกราฟจะเห็นว่าปัจจัยขับเคลื่อนด้านการเงินที่มีนัยสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงค่า EP ของ กฟภ. คือ การลดต้นทุน โดยหากต้นทุนการจำหน่ายกระแสไฟฟ้าเพิ่มขึ้นร้อยละ 1 จะส่งผลให้ค่า EP องค์กรจะเพิ่มขึ้นร้อยละ 253 และรองลงมาคือค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร หากมีการเพิ่มขึ้นร้อยละ 1 จะส่งผลให้ค่า EP องค์กรลดลงร้อยละ 35 อย่างไรก็ตาม ต้นทุนการจำหน่ายกระแสไฟฟ้า เป็นปัจจัยที่อยู่นอกเหนือการควบคุมของ กฟภ. ในส่วนของ รายได้จากการจำหน่ายกระแสไฟฟ้าที่เพิ่มขึ้น ร้อยละ 1 นี้ มีสมมติฐานว่าเกิดจากหน่วยจำหน่ายที่สูงขึ้นร้อยละ 1

เมื่อองค์กรได้ปัจจัยขับเคลื่อนด้านการเงินและด้านการดำเนินงานแล้ว จะต้องมีการวิเคราะห์แผนกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพ เพื่อเป็นการแสดงแนวคิดของการกำหนดแผนงาน/โครงการเบื้องต้นที่จะเชื่อมโยงกับปัจจัยขับเคลื่อนด้านการเงินและด้านการดำเนินงาน และนำไปเชื่อมโยงเป็นปัจจัยนำเข้าของการจัดทำแผนปฏิบัติเชิงยุทธศาสตร์ (AP) เพื่อส่งผลต่อความครบถ้วนของประเด็นในการพิจารณาสำหรับแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติเชิงยุทธศาสตร์ ที่จะบ่งบอกถึงทิศทาง วัตถุประสงค์ และเป้าหมายขององค์กรที่จะมุ่งไปในอนาคตที่ชัดเจน เพื่อให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทุกคนในองค์กรทราบได้ว่าตนเองมีส่วนช่วยในการพัฒนาองค์กรได้อย่างไร

นอกจากนี้ องค์กรจำเป็นต้องมีกระบวนการในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติเชิงยุทธศาสตร์ที่เป็นรูปแบบ มีการกำหนดช่วงเวลาในการจัดทำแผนในแต่ละขั้นตอนอย่างชัดเจนและเป็นกระบวนการที่ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องเข้าใจและมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนดังกล่าว แนวคิดเรื่องการสร้างมูลค่าเพิ่ม (Value-based Management) ควรเป็นวัตถุประสงค์หลักในการจัดทำแผน และผู้บริหารองค์กรควรใช้ระบบ EVM ในการประเมินกลยุทธ์ต่าง ๆ ที่องค์กรคิดว่าเป็นกลยุทธ์ที่ดี แสดงให้เห็นถึงการวิเคราะห์ Operational Driver Tree ที่มีความสอดคล้องกับ Financial Driver Tree ที่มีนัยสำคัญ

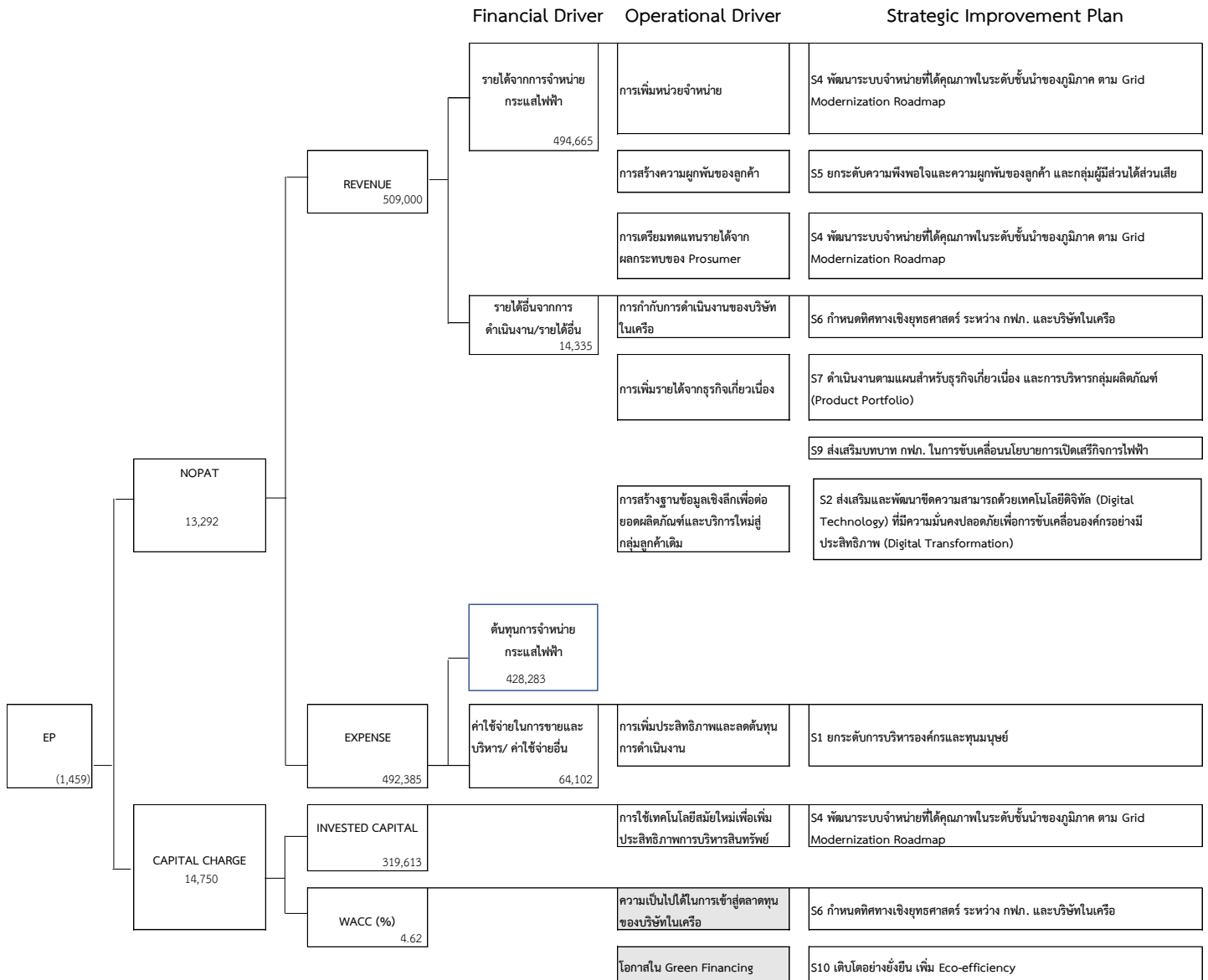
ปัจจัยขับเคลื่อนทางการเงินในเรื่องรายได้จากการจำหน่ายกระแสไฟฟ้า มีความสอดคล้องกับปัจจัยขับเคลื่อนด้านการดำเนินงานคือ หน่วยจำหน่าย ดังนั้นปัจจัยขับเคลื่อนดังกล่าว ต้องมุ่งถึงการเพิ่มหน่วย

จำหน่ายโดยการเพิ่มประสิทธิภาพและความมั่นคงของระบบไฟฟ้า ได้แก่ OM1.1 แผนงานยกระดับโครงข่ายระบบไฟฟ้า (Strong Grid) OM1.2 แผนงานควบคุมหน่วยสูญเสีย (Technical/Non-Technical) OM2.1 แผนงานยกระดับคุณภาพระบบไฟฟ้าแรงต่ำเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของอุตสาหกรรมไฟฟ้า OM2.2 แผนงานติดตามและแก้ไขปัญหาไฟดับของระบบจำหน่ายแรงต่ำ และสร้างความผูกพันของลูกค้าเพื่อรักษาฐานลูกค้าของ กฟภ. เช่น ลูกค้าอุตสาหกรรมที่มีการแข่งขันสูง และเนื่องจากรายได้จากการจำหน่ายไฟฟ้ามี Sensitivity สูง การเปิดกิจการไฟฟ้าเสรีอาจทำให้ กฟภ.จำหน่ายไฟฟ้าได้ลดลง จึงต้องเร่งศึกษาความต้องการของลูกค้า หรือเสนอผลิตภัณฑ์ หรือบริการที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้ได้ชัดเจน และใช้ฐานข้อมูลของลูกค้าที่มีครอบคลุมทั่วทั้งภูมิภาคให้เกิดประโยชน์สูงสุดในเชิงพาณิชย์ OM 3.1 แผนงาน Grid Model Data Management (GMDM) เพื่อสร้างโอกาสทางธุรกิจ

ด้วยอุตสาหกรรมไฟฟ้าที่จะเปลี่ยนแปลงไป ส่งผลให้ลูกค้าในบางกลุ่มอาจกลายเป็นผู้ผลิตไฟฟ้าใช้เอง ส่งผลให้หน่วยจำหน่ายในลูกค้ากลุ่มดังกล่าวมีแนวโน้มลดลง ดังนั้น การแสวงหาโอกาสสำหรับธุรกิจใหม่ขององค์กร จึงเป็นการชดเชยหน่วยจำหน่ายที่อาจสูญเสียไปในอนาคต ซึ่งการดำเนินการดังกล่าว ปัจจัยขับเคลื่อนที่สำคัญ คือ ความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนงานธุรกิจเกี่ยวเนื่องที่จะดำเนินการโดยบริษัทลูก จึงต้องมีการกำกับกำกับการดำเนินงานของบริษัทในเครือ โดย NM1.1 แผนงานการศึกษาแนวทางการเตรียมความพร้อมนำบริษัท พีอีเอ เอ็นคอม อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด เข้าตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (SET) และการเพิ่มรายได้จากธุรกิจเกี่ยวเนื่อง โดย NM2.1 แผนงานการดำเนินงานธุรกิจเกี่ยวเนื่อง (Business Portfolio Implementation) และ การเตรียมพร้อมเป็นผู้นำในการเปิดกิจการไฟฟ้าเสรี GM2.1แผนงานการเตรียมความพร้อมสู่การเปิดเสรีกิจการไฟฟ้า เพื่อให้ กฟภ. เป็น “บริการไฟฟ้าอัจฉริยะเพื่อคุณภาพชีวิตที่ดีอย่างยั่งยืน” ตามวิสัยทัศน์ใหม่ และการจะเพิ่มรายได้จากการดำเนินงานนั้น จะเกิดขึ้นได้ด้วยปัจจัยขับเคลื่อนที่สำคัญ คือ การสร้างฐานข้อมูลเชิงลึกเพื่อต่อยอดผลิตภัณฑ์และบริการใหม่สู่กลุ่มลูกค้าเดิม DT1.1 แผนงานจ้างจัดหาและพัฒนา Big Data Platform เพื่อพัฒนาคุณภาพการให้บริการ หรือสร้างโอกาสทางธุรกิจ เป็นต้น

ขั้นตอนที่ 3 : การวิเคราะห์แผนยุทธศาสตร์เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพ เพื่อเป็นการแสดงแนวคิดของการกำหนดแผนงาน/โครงการเบื้องต้นที่จะเชื่อมโยงกับปัจจัยขับเคลื่อนด้านการเงินและการดำเนินงาน

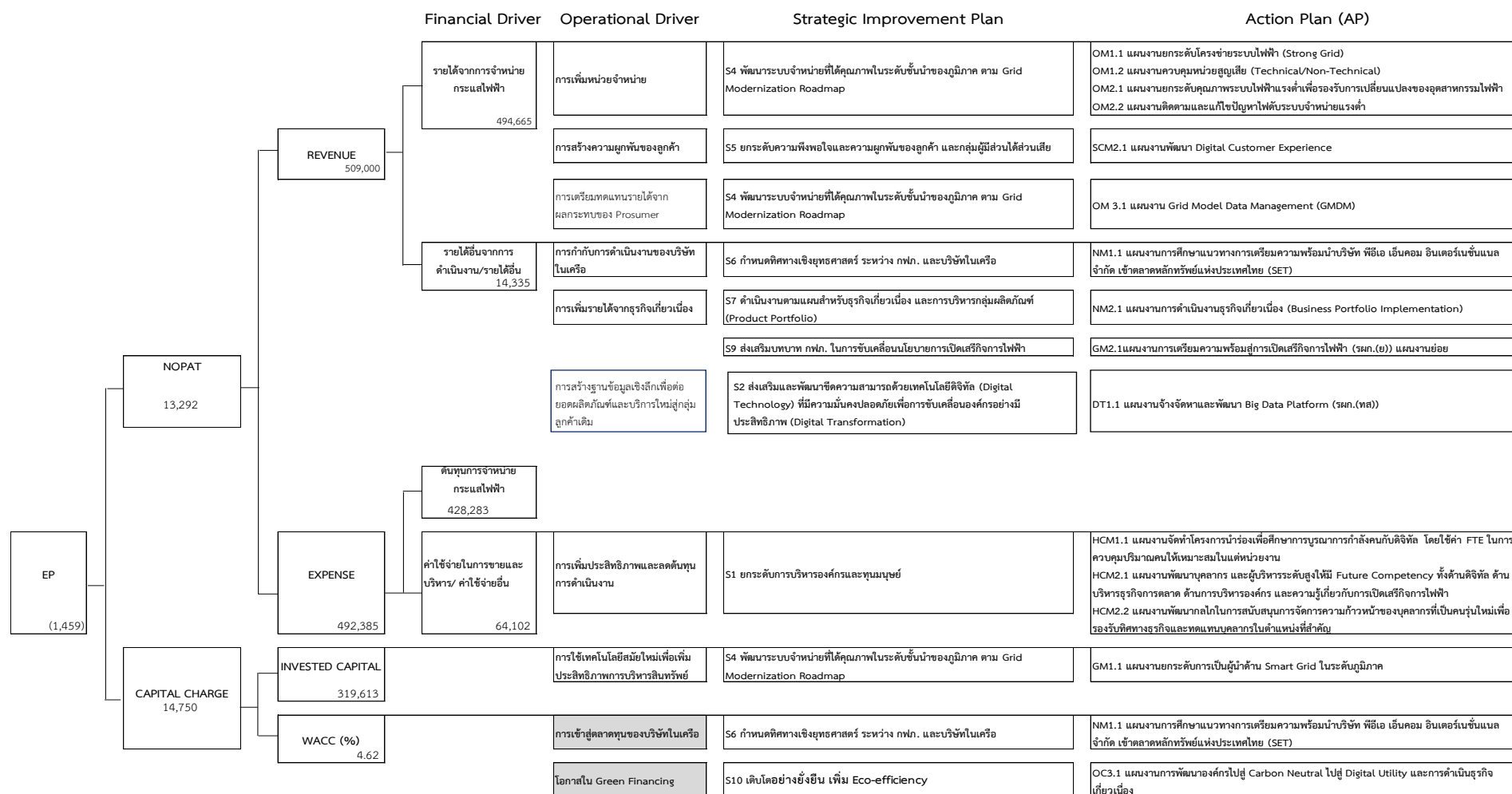
เมื่อวิเคราะห์ Driver ที่มียุทธศาสตร์แล้ว นำผลการวิเคราะห์ดังกล่าว มาเป็นจุดเริ่มต้นในการจัดทำ SIP โดย SIP ต้องสามารถตอบได้ว่าถูกจัดทำขึ้นเพื่อ Support Driver ไດ



อยู่ในแผนดำเนินการในอนาคตที่เป็น SIP มาจากปี พ.ศ. 2564 เพื่อเป็นการเตรียมการสำหรับ WACC

จากปัจจัยขับเคลื่อนที่สำคัญ นำมาวิเคราะห์ถึงแนวคิดเบื้องต้นในการกำหนดแผนงานเพื่อแสดงความสอดคล้อง และสามารถผลักดันความสำเร็จของปัจจัยขับเคลื่อนดังกล่าวได้ ดังนั้น ในแต่ละปัจจัยขับเคลื่อนที่ได้วิเคราะห์ไว้ในเบื้องต้น จึงถูกกำหนดเป็นแผนปรับปรุงเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพดังรูป ซึ่งแผนปรับปรุงเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพจะถูกกำหนดเป็นปัจจัยนำเข้าที่สำคัญในการทบทวนหรือกำหนดแผนปฏิบัติเชิงยุทธศาสตร์ระดับองค์กร

ขั้นตอนที่ 4 : เชื่อมโยงเป็นปัจจัยนำเข้าของการจัดทำแผนปฏิบัติการเชิงยุทธศาสตร์ (AP) เพื่อส่งผลกระทบต่อความครบถ้วนของประเด็นในการพิจารณาสำหรับแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการเชิงยุทธศาสตร์



หมายเหตุ อยู่ในแผนดำเนินการในอนาคตที่เป็น SIP มาจากปี พ.ศ. 2564 เพื่อเป็นการเตรียมการสำหรับ WACC