

รายงานการประชุมคณะกรรมการตรวจสอบของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค
ครั้งที่ 2/2565

วันพฤหัสบดีที่ 3 กุมภาพันธ์ 2565 เวลา 13.30 น.

ณ ห้องรัตนโกสินทร์ ชั้น 23 อาคาร LED

โดยประชุมผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์บนระบบ Webex Meeting

ผู้มาประชุม

- | | | |
|--|---------------|------------------|
| 1. พลตำรวจตรี วิวัฒน์ | ชัยสังฆะ | ประธานกรรมการ |
| 2. นายพนิต | ธีรภาพวงศ์ | กรรมการ |
| 3. รองศาสตราจารย์พรอนงค์ | บุษราตระกูล | กรรมการ |
| (ประชุมผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์บนระบบ Webex Meeting) | | |
| 4. นายเอนก | จิ้นสาย | เลขานุการ |
| 5. นางสาวร้อยทิพย์ | อันสมบัติ | ผู้ช่วยเลขานุการ |
| 6. นางสาวพรเพ็ญ | พงศ์ชัยประทีป | ผู้ช่วยเลขานุการ |

เริ่มประชุมผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์บนระบบ Webex Meeting เวลา 13.30 น.

คณะกรรมการตรวจสอบและฝ่ายเลขานุการ ไม่มีความขัดแย้งทางผลประโยชน์ในวาระการประชุม
ที่นำเสนอในครั้งนี้

ประธานกล่าวเปิดประชุม โดยได้พิจารณาเรื่องตามระเบียบวาระ ดังนี้

สารบัญ

	หน้า
<u>ระเบียบวาระที่ 1</u>	เรื่องที่ประธานแจ้งให้ที่ประชุมทราบ 3
<u>ระเบียบวาระที่ 2</u>	<u>การรับรองรายงานการประชุม ครั้งที่ 1/2565 เมื่อวันพฤหัสบดีที่ 6 มกราคม 2565</u> 4
<u>ระเบียบวาระที่ 3</u>	<u>เรื่องผลความคืบหน้าการดำเนินการตามข้อสังเกตและข้อคิดเห็นของ คณะกรรมการตรวจสอบ</u> -ไม่มี- 5
<u>ระเบียบวาระที่ 4</u>	<u>เรื่องเสนอเพื่อพิจารณา</u>
<u>ระเบียบวาระที่ 4.1</u>	การสอบทานผลการดำเนินงานและวิเคราะห์สถานะการเงิน ประจำปี เดือน ธันวาคม 2564 สิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2564 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค 6
<u>ระเบียบวาระที่ 5</u>	<u>เรื่องเสนอเพื่อทราบ</u>
<u>ระเบียบวาระที่ 5.1</u>	รายงานการใช้เงินลงทุนประจำปี 2564 ประจำปี เดือน ธันวาคม 2564 19
<u>ระเบียบวาระที่ 5.2</u>	รายงานผลการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์สำนักตรวจสอบภายใน พ.ศ.2564-2568 ประจำปี 2564 (มกราคม-ธันวาคม 2564) 21
<u>ระเบียบวาระที่ 5.3</u>	รายงานผลการสำรวจความพึงพอใจที่มีต่อการปฏิบัติงานของสำนักตรวจสอบภายใน ประจำปี 2564 และผลการประเมินการให้ความร่วมมือของหน่วยรับตรวจ 26
<u>ระเบียบวาระที่ 5.4</u>	รายงานผลการสอบทานการรายงานการขัดกันระหว่างประโยชน์ส่วนบุคคลกับ ประโยชน์ส่วนรวม ประจำปี 2564 30
<u>ระเบียบวาระที่ 5.5</u>	รายงานผลการดำเนินการตามโครงการทบทวนและปรับปรุงโครงสร้างของ สำนักตรวจสอบภายใน โดยที่ปรึกษา เคพีเอ็มจี ภูมิภาค ที่ปรึกษา จำกัด 33
<u>ระเบียบวาระที่ 6</u>	<u>เรื่องอื่นๆ (ถ้ามี)</u>

ระเบียบวาระที่ 1

เรื่องที่ประธานแจ้งให้ที่ประชุมทราบ

-ไม่มี-

มติที่ประชุม

ระเบียบวาระที่ 2 การรับรองรายงานการประชุม ครั้งที่ 1/2565 เมื่อวันพฤหัสบดีที่
6 มกราคม 2565

เลขานุการ เสนอว่า ตามที่คณะกรรมการตรวจสอบ ได้มีการประชุมครั้งที่ 1/2565 เมื่อวันพฤหัสบดีที่ 6 มกราคม 2565 ฝ่ายเลขานุการฯ ได้เสนอรายงานการประชุมให้คณะกรรมการตรวจสอบและผู้ชี้แจงที่เกี่ยวข้องพิจารณาล่วงหน้า และได้แก้ไขรายงานการประชุมดังกล่าวตามที่ผู้ชี้แจงขอแก้ไขเรียบร้อยแล้ว

จึงเสนอคณะกรรมการตรวจสอบเพื่อโปรดรับรองรายงานการประชุม

มติที่ประชุม รับรองรายงานการประชุม

ระเบียบวาระที่ 3

เรื่องผลความคืบหน้าการดำเนินการตามข้อสังเกตและข้อคิดเห็นของ
คณะกรรมการตรวจสอบ

-ไม่มี-

มติที่ประชุม

ระเบียบวาระที่ 4 เรื่องเสนอเพื่อพิจารณา

ระเบียบวาระที่ 4.1 การสอบทานผลการดำเนินงานและวิเคราะห์สถานะการเงิน ประจำเดือน ธันวาคม 2564 สิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2564 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค

เลขานุการ เสนอว่า ตามกฎบัตรคณะกรรมการตรวจสอบของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พ.ศ.2564 ข้อ 14 ข้อย่อย 6) ได้กำหนดให้คณะกรรมการตรวจสอบต้องมีบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบในการสอบทานให้ กฟภ. มีรายงานทางการเงินอย่างถูกต้องและน่าเชื่อถือ

ในการนี้ กฟภ. ได้จัดทำรายงานผลการดำเนินงานและวิเคราะห์สถานะการเงินประจำเดือน ธันวาคม 2564 สิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2564 เพื่อเสนอคณะกรรมการตรวจสอบ ดังนี้

วิเคราะห์ผลการดำเนินงาน ประจำเดือน ธันวาคม 2564 เปรียบเทียบกับเดือน พฤศจิกายน 2564

(หน่วย : ล้านบาท)

รายการ	ธ.ค.2564	พ.ย.2564	เพิ่มขึ้น (ลดลง)	
			จำนวน	%
รายได้จากการจำหน่ายไฟฟ้า	37,545.2	40,337.7	(2,792.5)	(6.9)
เงินสนับสนุนมาตรการรัฐ	-	10,293.0	(10,293.0)	(100.0)
รายได้จากการจำหน่ายไฟฟ้า	37,545.2	50,630.7	(13,085.5)	(25.8)
หัก ค่าซื้อไฟฟ้า	33,095.1	35,816.6	(2,721.5)	(7.6)
กำไรขั้นต้น	4,450.1	14,814.1	(10,364.0)	(70.0)
บวก รายได้จากการดำเนินงาน	1,042.3	1,179.1	(136.8)	(11.6)
เงินชดเชยรายได้	959.0	959.0	-	-
รายได้อื่น	105.1	102.9	2.2	2.1
หัก ค่าใช้จ่ายจากการดำเนินงาน	5,857.3	4,953.1	904.2	18.3
ค่าใช้จ่ายอื่น	66.5	16.3	50.2	308.0
กำไร(ขาดทุน)จากการดำเนินงาน	632.7	12,085.7	(11,453.0)	(94.8)
บวก รายได้ทางการเงิน	38.5	34.9	3.6	10.3
หัก ต้นทุนทางการเงิน	278.1	255.8	22.3	8.7
กำไร(ขาดทุน)สุทธิ	393.1	11,864.8	(11,471.7)	(96.7)
กำไร(ขาดทุน)สุทธิต่อกำไรขั้นต้น (%)	8.8	80.1	(71.3)	

ผลการดำเนินงานประจำเดือน ธันวาคม 2564 กฟภ. มีผลกำไรสุทธิ 393.1 ล้านบาท เมื่อเทียบกับเดือนก่อนหน้า กฟภ. มีกำไรสุทธิลดลง 11,471.7 ล้านบาท หรือคิดเป็นร้อยละ 96.7 สาเหตุหลักมาจาก

1) เดือน พฤศจิกายน และ ธันวาคม 2564 ไม่มีการดำเนินมาตรการช่วยเหลือค่าไฟฟ้าจากการระบาดของ COVID-19 แต่มีเงินสนับสนุนจากมาตรการฯ เดือน กรกฎาคม-สิงหาคม 2564 ที่นำมาบันทึกบัญชีในเดือน พฤศจิกายน 2564 จำนวน 10,293 ล้านบาท

2) รายได้ค่าไฟฟ้าลดลงจากเดือนก่อนหน้า 2,792.5 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 6.9 จากหน่วยจำหน่ายที่ลดลง 698.9 ล้านบาท โดยลดลงในเกือบทุกประเภทผู้ใช้ไฟฟ้า สำหรับประเภทกิจการขนาดเล็ก กิจการขนาดกลาง และกิจการขนาดใหญ่ มีการใช้ไฟฟ้าลดลง 453.2 ล้านบาท รวมเป็นเงินลดลง 1,749.1 ล้านบาท ขณะที่กลุ่มบ้านอยู่อาศัย ซึ่งส่วนใหญ่ค่าไฟฟ้าเป็นอัตราก้าวหน้ามีการใช้ไฟฟ้าลดลง 321.5 ล้านบาท ตามอัตราก้าวหน้าที่ลดลง จาก 26.9 เป็น 24.7 องศาเซลเซียส รวมเป็นเงินลดลง 1,269.2 ล้านบาท

3) ค่าซื้อไฟฟ้าลดลงจากเดือนก่อนหน้า จำนวน 2,721.5 ล้านบาท เนื่องจากผลของหน่วยซื้อไฟฟ้าที่ลดลง 751.2 ล้านบาท และสัดส่วนการซื้อไฟฟ้า กฟผ. ในช่วง Peak ซึ่งมีราคาสูงลดลงจากร้อยละ 41.7 เป็นร้อยละ 38.3

4) ค่าใช้จ่ายจากการดำเนินงานเพิ่มขึ้น 904.2 ล้านบาท ส่วนใหญ่เป็นค่าใช้จ่ายบุคคลภายนอกเพิ่มขึ้น 223.5 ล้านบาท ค่าตัดจำหน่ายสินทรัพย์ไม่มีตัวตนเพิ่มขึ้น 156.6 ล้านบาท ค่าป้องกันซ่อมแซม และบำรุงรักษาเพิ่มขึ้น 152.9 ล้านบาท และค่าเสื่อมราคาเพิ่มขึ้น 139.7 ล้านบาท ส่วนใหญ่เป็นค่าเสื่อมราคาระบบจำหน่ายไฟฟ้า

วิเคราะห์ผลการดำเนินงาน ประจำเดือน ธันวาคม 2564 เปรียบเทียบกับเดือน ธันวาคม 2563

รายการ	ธ.ค.2564	ธ.ค.2563	(หน่วย : ล้านบาท)	
			เพิ่มขึ้น (ลดลง)	
			จำนวน	%
รายได้จากการจำหน่ายไฟฟ้า	37,545.2	36,959.1	586.1	1.6
หัก ค่าซื้อไฟฟ้า	33,095.1	26,697.8	6,397.3	24.0
กำไรขั้นต้น	4,450.1	10,261.3	(5,811.2)	(56.6)
บวก รายได้จากการดำเนินงาน	1,042.3	1,089.3	(47.0)	(4.3)
เงินชดเชยรายได้	959.0	1,822.0	(863.0)	(47.4)
รายได้อื่น	105.1	89.9	15.2	16.9
หัก ค่าใช้จ่ายจากการดำเนินงาน	5,857.3	6,973.6	(1,116.3)	(16.0)
ค่าใช้จ่ายอื่น	66.5	260.7	(194.2)	(74.5)
กำไรจากการดำเนินงาน	632.7	6,028.2	(5,395.5)	(89.5)
บวก รายได้ทางการเงิน	38.5	74.8	(36.3)	(48.5)
หัก ต้นทุนทางการเงิน	278.1	253.9	24.2	9.5
กำไรสุทธิ	393.1	5,849.1	(5,456.0)	(93.3)
กำไร(ขาดทุน)สุทธิต่อกำไรขั้นต้น (%)	8.8	57.0	(48.2)	

ผลการดำเนินงานประจำเดือน ธันวาคม 2564 กฟผ. มีผลกำไรสุทธิ 393.1 ล้านบาท เมื่อเทียบกับเดือนเดียวกันของปีก่อนหน้า กฟผ. มีกำไรสุทธิลดลง 5,456.0 ล้านบาท หรือคิดเป็นร้อยละ 93.3 สาเหตุหลักมาจาก

1) กำไรขั้นต้นลดลงเนื่องจากเดือน ธันวาคม 2564 และ ธันวาคม 2563 ไม่มีการดำเนินการ มาตรการช่วยเหลือค่าไฟฟ้าจากการระบาดของ COVID-19 แต่มีเงินสนับสนุนจากมาตรการฯ ใน รูปแบบของส่วนลดค่าซื้อไฟฟ้ากับ กฟผ. ที่บันทึกบัญชีในเดือน ธันวาคม 2563 จำนวน 5,652.3 ล้านบาท

2) ค่าใช้จ่ายจากการดำเนินงานลดลง 1,116.3 ล้านบาท สาเหตุส่วนใหญ่เป็นเงินโบนัส พนักงานลดลง 1,061.1 ล้านบาท เนื่องจากในปี 2564 มีการเปลี่ยนวิธีประมาณการโบนัสพนักงาน จากวิธีการคำนวณตามผลการดำเนินงานจริงเป็นวิธีประมาณการกำไรสุทธิ ณ วันสิ้นปี

3) เงินชดเชยรายได้ลดลง 863.0 ล้านบาท

**วิเคราะห์ผลการดำเนินงาน ประจำปี 12 เดือน สิ้นสุดเดือน ธันวาคม 2564
เปรียบเทียบกับระยะเดียวกันของปี 2563**

รายการ	ม.ค.-ธ.ค. 2564	ม.ค.-ธ.ค. 2563	(หน่วย : ล้านบาท)	
			เพิ่มขึ้น (ลดลง)	
			จำนวน	%
รายได้จากการจำหน่ายไฟฟ้า	486,294.0	476,786.6	9,507.4	2.0
บวก เงินสนับสนุนจากมาตรการรัฐ	19,837.4	3,958.9	15,878.5	401.1
หัก มาตรการส่วนลดค่าไฟฟ้า	22,384.3	20,668.4	1,715.9	8.3
รายได้จากการจำหน่ายไฟฟ้าหลังหักมาตรการส่วนลดค่าไฟฟ้า (ไม่รวมเงินชดเชยรายได้)	483,747.1	460,077.1	23,670.0	5.1
หัก ค่าซื้อไฟฟ้า	428,283.1	414,907.0	13,376.1	3.2
กำไรขั้นต้น	55,464.0	45,170.1	10,293.9	22.8
บวก รายได้จากการดำเนินงาน	13,499.3	13,090.7	408.6	3.1
เงินชดเชยรายได้	10,918.0	15,374.0	(4,456.0)	(29.0)
รายได้อื่น	835.7	840.6	(4.9)	(0.6)
หัก ค่าใช้จ่ายจากการดำเนินงาน	63,254.9	61,287.9	1,967.0	3.2
ค่าใช้จ่ายอื่น	656.3	1,213.3	(557.0)	(45.9)
กำไร(ขาดทุน)จากการดำเนินงาน	16,805.8	11,974.2	4,831.6	40.4
บวก รายได้ทางการเงิน	468.5	710.7	(242.2)	(34.1)
หัก ต้นทุนทางการเงิน	3,062.0	2,740.2	321.8	11.7
กำไร(ขาดทุน)สุทธิ	14,212.3	9,944.7	4,267.6	42.9
กำไร(ขาดทุน)สุทธิต่อกำไรขั้นต้น (%)	25.6	22.0	3.6	

ผลการดำเนินงานประจำปี 12 เดือน สิ้นสุดเดือน ธันวาคม 2564 กฟผ. มีผลกำไรสุทธิ 14,212.3 ล้านบาท เมื่อเทียบกับระยะเดียวกันของปีก่อนหน้า กฟผ. มีกำไรสุทธิเพิ่มขึ้น 4,267.6 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 42.9 สาเหตุหลักมาจาก

1) รายได้จากการจำหน่ายไฟฟ้าหลังหักมาตรการส่วนลดค่าไฟฟ้าเพิ่มขึ้น 23,670.0 ล้านบาท เนื่องจาก

- รายได้จากการจำหน่ายไฟฟ้า เพิ่มขึ้น 9,507.4 ล้านบาท จากหน่วยจำหน่ายที่เพิ่มขึ้น 4,544.3 ล้านหน่วย โดยเฉพาะกิจการประเภทต่างๆ (ยกเว้นกิจการเฉพาะอย่าง) เพิ่มขึ้น 3,804 ล้านหน่วย ส่วนหนึ่งเป็นผลจากภาพรวมการส่งออกที่เติบโตขึ้นของปี 2564 เมื่อเทียบกับปี 2563 และผู้ใช้ไฟฟ้าบ้านอยู่อาศัยที่ใช้ไฟเกิน 150 หน่วยต่อเดือน ซึ่งค่าไฟฟ้าเป็นอัตราก้าวหน้า

- ได้รับเงินสนับสนุนมาตรการช่วยเหลือผู้ใช้ไฟฟ้าที่ได้รับผลกระทบจากสถานการณ์ COVID-19 จากกระทรวงการคลังเพิ่มขึ้น 15,878.5 ล้านบาท

- มาตรการส่วนลดค่าไฟฟ้าจากการระบาดของ COVID-19 เพิ่มขึ้น จำนวน 1,715.9 ล้านบาท เนื่องจากมีรายละเอียดของมาตรการการให้ส่วนลดและระยะเวลาดำเนินมาตรการที่ต่างกัน

2) ค่าซื้อไฟฟ้าเพิ่มขึ้นจากปีก่อนหน้า 13,376.1 ล้านบาท เนื่องจากผลของหน่วยซื้อที่เพิ่มขึ้นมากกว่าค่าซื้อไฟฟ้าเฉลี่ยที่ลดลง ซึ่งมีผลทำให้ค่าซื้อไฟฟ้าเพิ่มขึ้นจากปี 2563 เป็นจำนวนเงิน 7,723.8 ล้านบาท ประกอบกับในปี 2563 กฟผ. ได้รับเงินสนับสนุนมาตรการช่วยเหลือค่าไฟฟ้าในรูปแบบของส่วนลดค่าซื้อไฟฟ้า กฟผ. จำนวน 5,652.3 ล้านบาท

3) เงินชดเชยรายได้ลดลง 4,456.0 ล้านบาท

4) ค่าใช้จ่ายจากการดำเนินงานเพิ่มขึ้น 1,967.0 ล้านบาท โดยเป็นค่าเสื่อมราคาเพิ่มขึ้น 1,060.4 ล้านบาท ซึ่งส่วนใหญ่เป็นค่าเสื่อมราคาระบบจำหน่ายไฟฟ้าและค่าป้องกันซ่อมแซมบำรุงรักษาและก่อสร้างเพิ่มขึ้น 1,058.4 ล้านบาท

ผลการดำเนินงาน ปี 2564 (มกราคม-ธันวาคม) เปรียบเทียบกับประมาณการ

(หน่วย : ล้านบาท)

รายการ	ม.ค.-ธ.ค.2564			
	ประมาณการ (1)	ตัวเลขจริง (2)	สูง (ต่ำ) กว่าประมาณการ	
			จำนวน (2) - (1)	%
รายได้จากการจำหน่ายไฟฟ้า	492,990.7	483,747.1	(9,243.6)	(1.88)
ค่าซื้อไฟฟ้า	433,738.3	428,283.1	(5,455.2)	(1.26)
กำไรขั้นต้น	59,252.4	55,464.0	(3,788.4)	(6.39)
รายได้จากการดำเนินงาน	13,115.9	13,499.3	383.4	2.92
เงินชดเชยรายได้ระหว่างการไฟฟ้า	11,508.0	10,918.0	(590.0)	(5.13)
รายได้อื่น	454.9	835.7	380.8	83.71
หัก ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน	43,100.8	41,807.5	(1,293.3)	(3.00)
ค่าเสื่อมราคา	26,211.7	25,120.1	(1,091.6)	(4.16)
หัก ค่าใช้จ่ายทางอ้อมโอนเข้างานก่อสร้าง	3,470.0	3,672.7	202.7	5.84
ค่าใช้จ่ายอื่น	651.5	656.3	4.8	0.74
ค่าใช้จ่ายจากการดำเนินงานสุทธิ	66,494.0	63,911.2	(2,582.8)	(3.88)
กำไร(ขาดทุน)จากการดำเนินงาน	17,837.2	16,805.8	(1,031.4)	(5.78)
บวก รายได้ทางการเงิน	541.7	468.5	(73.2)	(13.51)
หัก ต้นทุนทางการเงิน	3,418.6	3,062.0	(356.6)	(10.43)
กำไร (ขาดทุน) สุทธิ	14,960.3	14,212.3	(748.0)	(5.00)

วิเคราะห์สถานะการเงิน ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2564 เปรียบเทียบกับ ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563

(หน่วย : ล้านบาท)

รายการ	ณ 31 ธ.ค.2564	ณ 31 ธ.ค.2563	เพิ่มขึ้น (ลดลง)	
			จำนวนเงิน	%
สินทรัพย์หมุนเวียน	104,424.1	100,439.2	3,984.9	4.0
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียน	380,126.9	355,200.0	24,926.9	7.0
รวมสินทรัพย์	484,551.0	455,639.2	28,911.8	6.3
หนี้สินหมุนเวียน	70,610.6	76,629.4	(6,018.8)	(7.9)
หนี้สินไม่หมุนเวียน	227,766.4	205,619.3	22,147.1	10.8
รวมหนี้สิน	298,377.0	282,248.7	16,128.3	5.7
ส่วนของทุน	186,174.0	173,390.5	12,783.5	7.4
รวมหนี้สินและส่วนของทุน	484,551.0	455,639.2	28,911.8	6.3

สินทรัพย์รวม จำนวน 484,551 ล้านบาท เพิ่มขึ้น 28,911.8 ล้านบาท หรือคิดเป็นร้อยละ 6.3 ส่วนใหญ่เป็นการเพิ่มขึ้นของที่ดิน และอุปกรณ์ 18,258.3 ล้านบาท งานระหว่างก่อสร้างเพิ่มขึ้น 5,736.2 ล้านบาท ลูกหนี้การค้าและลูกหนี้อื่นเพิ่มขึ้น 1,754.8 ล้านบาท และเงินสดรายการเทียบเท่าเงินสดเพิ่มขึ้น 1,368.3 ล้านบาท หนี้สินรวม จำนวน 298,377 ล้านบาท เพิ่มขึ้น 16,128.3 ล้านบาท หรือคิดเป็นร้อยละ 5.7 ส่วนใหญ่เป็นการเพิ่มขึ้นของเงินกู้ยืมระยะยาว 19,781.9 ล้านบาท และเจ้าหนี้การค้าและเจ้าหนี้อื่นเพิ่มขึ้น 897.4 ล้านบาท ในขณะที่เงินรายได้แผ่นดินค้างนำส่งคลังลดลง 4,439.4 ล้านบาท

วิเคราะห์กระแสเงินสด ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2564 เปรียบเทียบกับ ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563

(หน่วย : ล้านบาท)

รายการ	ณ 31 ธ.ค.2564	ณ 31 ธ.ค.2563	เพิ่มขึ้น(ลดลง)	
			จำนวนเงิน	%
กระแสเงินสดจากกิจกรรมดำเนินงาน	42,882.0	25,958.4	16,923.6	65.2
กระแสเงินสดจากกิจกรรมลงทุน	(50,135.3)	(48,622.0)	(1,513.3)	(3.1)
กระแสเงินสดจากกิจกรรมจัดหาเงิน	8,621.6	27,527.2	(18,905.6)	(68.7)
กระแสเงินสดสุทธิ เพิ่มขึ้น (ลดลง)	1,368.3	4,863.6	(3,495.3)	(71.9)
เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสดต้นงวด	12,185.9	7,322.4	4,863.5	66.4
เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสดปลายงวด	13,554.2	12,186.0	1,368.2	11.2

สรุปข้อมูลการจำหน่ายและซื้อไฟฟ้า ประจำเดือน ธันวาคม 2564 เปรียบเทียบกับ เดือนก่อนหน้า และระยะเดียวกันของปีก่อน

รายการ	เปรียบเทียบกับเดือนก่อน				เปรียบเทียบกับเดือนเดียวกันของปีก่อน				เปรียบเทียบกับระยะเดียวกันของปีก่อน			
	ธ.ค.2564	พ.ย.2564	เพิ่มขึ้น(ลดลง)		ธ.ค.2564	ธ.ค.2563	เพิ่มขึ้น(ลดลง)		ม.ค.-ธ.ค. 2564	ม.ค.-ธ.ค. 2563	เพิ่มขึ้น(ลดลง)	
1. หน่วยจำหน่ายไม่รวมไฟฟรี (ล้านหน่วย)	10,595.5	11,294.4	(698.9)	(6.19%)	10,595.5	10,288.6	306.9	2.98%	136,393.2	131,848.9	4,544.3	3.45%
2. หน่วยซื้อ กฟผ., พพ., VSPP (ล้านหน่วย)	11,379.7	12,130.9	(751.2)	(6.19%)	11,379.7	10,982.4	397.3	3.62%	147,656.2	142,586.8	5,069.4	3.56%
3. หน่วยผลิตเอง (ล้านหน่วย)	7.3	10.7	(3.4)	(31.78%)	7.3	5.5	1.8	32.73%	87.0	90.0	(3.0)	(3.33%)
4. หน่วยไฟฟรี (ล้านหน่วย)	311.2	278.7	32.5	11.66%	311.2	265.0	46.2	17.43%	3,286.3	3,018.2	268.1	8.88%
5. หน่วยสูญเสีย (2+3-1-4) (ล้านหน่วย)	480.3	568.5	(88.2)	(15.51%)	480.3	434.3	46.0	10.59%	8,063.7	7,809.7	254.0	3.25%
6. หน่วยสูญเสีย (5/(2+3)) (%)	4.2	4.7	(0.5)		4.2	4.0	0.2		5.5	5.5	0.0	
7. รายได้ค่าไฟฟ้า (ล้านบาท)	37,545.2	50,630.7	(13,085.5)	(25.84%)	37,545.2	36,959.1	586.1	1.59%	483,747.1	460,077.1	23,670.0	5.14%
8. ค่าซื้อไฟฟ้า (ล้านบาท)	33,095.1	35,816.6	(2,721.5)	(7.60%)	33,095.1	26,697.8	6,397.3	23.96%	428,283.1	414,907.0	13,376.1	3.22%
9. กำไรขั้นต้น (Margin) (7-8) (ล้านบาท)	4,450.1	14,814.1	(10,364.0)	(69.96%)	4,450.1	10,261.3	(5,811.2)	(56.63%)	55,464.0	45,170.1	10,293.9	22.79%
10. รายได้ค่าไฟฟ้าเฉลี่ย (7/1) (บาท/หน่วย)	3.5435	4.4828	(0.9393)	(20.95%)	3.5435	3.5922	(0.0487)	(1.36%)	3.5467	3.4894	0.0573	1.64%
11. ค่าซื้อไฟฟ้าเฉลี่ย (8/2) (บาท/หน่วย)	2.9083	2.9525	(0.0442)	(1.50%)	2.9083	2.4310	0.4773	19.63%	2.9005	2.9099	(0.0094)	(0.32%)
12. กำไรขั้นต้น(Margin)เฉลี่ย (9/1) (บาท/หน่วย)	0.4200	1.3116	(0.8916)	(67.98%)	0.4200	0.9973	(0.5773)	(57.89%)	0.4066	0.3426	0.0640	18.68%

หมายเหตุ : หน่วยสูญเสียเดือน ธันวาคม 2564 เท่ากับ 4.2% ลดลงจากเดือน พฤศจิกายน 2564 เท่ากับ 0.5% มีสาเหตุจาก

- หน่วยซื้อและหน่วยจำหน่าย ประจำเดือน ธันวาคม 2564 หดตัวลงในเกือบทุกประเภทอัตรา เนื่องจากในหลายภาคของประเทศเริ่มมีอากาศหนาวเย็น ประกอบกับในภาคใต้มีฝนตกหนัก หนาแน่นเกือบตลอดเดือน รวมทั้งสถานการณ์โควิดที่มีความไม่แน่นอน จากการพบการระบาดเพิ่มขึ้นจากเชื้อไวรัสโควิดสายพันธุ์ใหม่ ที่เริ่มระบาดอีกครั้ง ซึ่งส่งผลให้หน่วยซื้อและหน่วยจำหน่ายในภาพรวมลดลงจากเดือนก่อนหน้า
- หน่วยสูญเสียสะสมปี 2564 เท่ากับ 5.5% เท่ากับปีก่อนหน้า โดยค่าหน่วยสูญเสียสะสมของปี 2564 สูงกว่าค่าเกณฑ์วัดสะสม 12 เดือน ที่ระดับ 5 เท่ากับ 0.1% (ค่าเกณฑ์วัดระดับ 5 สะสม 12 เดือน มกราคม-ธันวาคม มีค่าเท่ากับ 5.4%) ตามหน่วยซื้อและหน่วยจำหน่ายสะสม เมื่อเทียบกับปีก่อนหน้าที่มีการขยายตัวเพิ่มขึ้น เนื่องจากสถานการณ์ระบาดของโควิดเริ่มดีขึ้น จำนวนผู้ติดเชื้อเริ่มมีจำนวนลดลง สัดส่วนผู้ได้รับวัคซีนมีมากขึ้น มีการผ่อนคลายมาตรการต่างๆ ซึ่งมีผลให้กิจกรรมทางเศรษฐกิจเริ่มมีการฟื้นตัว ส่งผลให้หน่วยซื้อและหน่วยจำหน่ายมีการขยายตัวจากปีก่อนหน้า

การประเมินผลการจัดเก็บเงินค่าไฟฟ้าและอายุหนี้ค่าไฟฟ้าค้างชำระของ กฟภ.
ประจำเดือน ธันวาคม 2564

1. รายงานการประเมินผลการจัดเก็บเงินค่าไฟฟ้า (Collection Period) เปรียบเทียบกับเป้าหมายการจัดเก็บเงินค่าไฟฟ้าของ กฟภ. ในปี 2564 ดังนี้

(หน่วย : ล้านบาท)

ประเภทลูกหนี้	รายได้ ธ.ค.2564 (ล้านบาท)	รายได้สะสม ม.ค.-ธ.ค.2564 (ล้านบาท)	ลูกหนี้ ธ.ค.2564 (ล้านบาท)	ระยะเวลา เก็บเงิน (วัน)	เป้าหมาย ปี 2564 (วัน)	เปรียบเทียบ น้อยกว่า/(เกินกว่า) (วัน)
1. ราชการ	2,097.89	29,554.98	3,805.88	48	56	8
2. รัฐวิสาหกิจ	602.76	7,516.60	591.45	30	30	0
3. เอกชนรายใหญ่	23,258.92	284,188.04	25,174.59	32	30	(2)
4. เอกชนรายย่อย	14,193.06	197,912.29	12,599.43	22	20	(2)
รวมทุกประเภท	40,152.63	519,171.91	42,171.35	29	28	(1)

จากผลการประเมินดังกล่าวข้างต้น กฟภ. มีประสิทธิภาพในการจัดเก็บเงินค่าไฟฟ้ารวมทุกประเภทได้ 29 วัน เกินกว่าเป้าหมาย 1 วัน จำแนกตามประเภทลูกหนี้ ดังนี้

1.1 ลูกหนี้ราชการ ในภาพรวม ดำเนินการจัดเก็บเงินได้ 48 วัน น้อยกว่าเป้าหมาย 8 วัน

1.2 ลูกหนี้รัฐวิสาหกิจ ในภาพรวม ดำเนินการจัดเก็บเงินได้ 30 วัน เท่ากับเป้าหมาย

1.3 ลูกหนี้เอกชนรายใหญ่ ในภาพรวม ดำเนินการจัดเก็บเงินได้ 32 วัน เกินกว่าเป้าหมาย 2 วัน เนื่องจากมีหนี้ที่ผ่อนชำระตามแผนฟื้นฟูกิจการ หนี้ตามคำพิพากษา/คำสั่งของศาล และผู้ใช้ไฟฟ้ายังสามารถผ่อนชำระค่าไฟฟ้าได้ ซึ่งเป็นการให้ความช่วยเหลือแก่ผู้ใช้ไฟฟ้าที่ได้รับผลกระทบจากการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา (โควิด-19) ทำให้มีหนี้ค้างชำระสะสมเป็นจำนวนมาก

1.4 ลูกหนี้เอกชนรายย่อย ในภาพรวม ดำเนินการจัดเก็บเงินได้ 22 วัน เกินกว่าเป้าหมาย 2 วัน เนื่องจาก กฟภ. มีมาตรการการทยอยงดจ่ายไฟ โดยค่าไฟฟ้าประจำเดือน ธันวาคม 2564 งดจ่ายไฟเฉพาะรายที่มีหนี้ค้างชำระมากกว่า 3 บิลเดือนและผู้ใช้ไฟฟ้าสามารถขอผ่อนชำระค่าไฟฟ้าได้ ทำให้มีหนี้ค้างชำระสะสมเป็นจำนวนมาก

2. จำนวนเงินค่าไฟฟ้าค้างชำระ จำแนกตาม อายุหนี้ (วัน) และประเภทผู้ใช้ไฟฟ้า
ประจำเดือน ธันวาคม 2564 เปรียบเทียบ พฤศจิกายน 2564

(หน่วย : ล้านบาท)

ประเภท ลูกหนี้	เดือน	1.ยังไม่เกิน กำหนด ชำระ	2. 1-15 วัน	3. 16-30 วัน	4. 31-90 วัน	5. 91- 180 วัน	6. 181- 365 วัน	7. มากกว่า 365 วัน	รวม
ราชการ	ธ.ค.2564	1,883.97	669.08	209.52	594.31	197.39	110.14	132.36	3,796.77
	พ.ย.2564	2,085.86	714.33	271.21	576.34	241.08	141.84	127.39	4,158.04
	เพิ่ม/(ลด) (%)	(9.68)	(6.33)	(22.75)	3.12	(18.12)	(22.35)	3.90	(8.69)
รัฐวิสาหกิจ	ธ.ค.2564	588.42	1.83	0.36	0.56	0.26	0.20	0.00	591.63
	พ.ย.2564	594.70	2.30	0.80	0.63	0.25	0.16	0.00	598.84
	เพิ่ม/(ลด) (%)	(1.06)	(20.43)	(55.00)	(11.11)	4.00	25.00	0.00	(1.20)
เอกชน รายใหญ่	ธ.ค.2564	23,150.23	325.72	4.83	120.32	143.06	113.31	810.78	24,668.25
	พ.ย.2564	24,499.49	389.02	2.99	186.35	160.17	106.32	812.14	26,156.48
	เพิ่ม/(ลด) (%)	(5.51)	(16.27)	61.54	(35.43)	(10.68)	6.57	(0.17)	(5.69)
เอกชน รายย่อย	ธ.ค.2564	6,249.25	2,800.52	736.16	1,609.10	516.25	355.73	140.16	12,407.17
	พ.ย.2564	6,554.81	3,141.74	1,028.87	1,887.18	869.10	588.46	189.12	14,259.29
	เพิ่ม/(ลด) (%)	(4.66)	(10.86)	(28.45)	(14.74)	(40.60)	(39.55)	(25.89)	(12.99)
รวมทุก ประเภท	ธ.ค.2564	31,871.87	3,797.15	950.87	2,324.29	856.96	579.38	1,083.30	41,463.81
	พ.ย.2564	33,734.86	4,247.39	1,303.87	2,650.50	1,270.60	836.78	1,128.65	45,172.65
	เพิ่ม/(ลด) (%)	(5.52)	(10.60)	(27.07)	(12.31)	(32.55)	(30.76)	(4.02)	(8.21)

รายงานการใช้ไฟฟ้าที่ไม่คิดมูลค่า เดือน ธันวาคม 2564

เดือน	การใช้ไฟฟ้า ที่ไม่คิดมูลค่า		ผลต่าง เพิ่มขึ้น (ลดลง) จากเดือนก่อนหน้า				หมายเหตุ
	จำนวนหน่วย (ล้านหน่วย)	จำนวนเงิน (ล้านบาท)	จำนวนหน่วย (ล้านหน่วย)	%	จำนวน เงิน (ล้านบาท)	%	
พ.ย.2564	266.53	781.47					
ธ.ค.2564	279.49	813.32	12.96	4.86	31.85	4.08	ส่วนใหญ่จะเป็นการใช้ไฟฟ้าถนน และสาธารณะ 278.04 ล้านหน่วย จำนวนเงิน 809.10 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 99.48 ของหน่วย การใช้ไฟฟ้าที่ไม่คิดมูลค่าทั้งหมด

สรุปข้อมูลทางการเงิน

รายการ		ปี 2564 ม.ค.-ธ.ค.	ปี 2563 ม.ค.-ธ.ค.	เพิ่มขึ้น (ลดลง)
ผลการดำเนินงานและสถานะการเงิน				
รายได้จากการดำเนินงาน	(ล้านบาท)	509,000.1	489,382.4	19,617.7
ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน	(ล้านบาท)	492,194.3	477,408.2	14,786.1
กำไรจากการดำเนินงาน	(ล้านบาท)	16,805.8	11,974.2	4,831.6
กำไร (ขาดทุน) สุทธิ	(ล้านบาท)	14,212.3	9,944.7	4,267.6
สินทรัพย์รวม	(ล้านบาท)	484,551.0	455,639.2	28,911.8
ที่ดิน อาคาร และอุปกรณ์	(ล้านบาท)	314,543.3	296,285.0	18,258.3
เงินกู้	(ล้านบาท)	127,220.7	107,438.8	19,781.9
ส่วนกองทุน	(ล้านบาท)	186,174.0	173,390.5	12,783.5
อัตราส่วนทางการเงิน				
อัตราส่วนเงินทุนหมุนเวียน (Current Ratio) ≥ 1.0	(เท่า)	1.48	1.31	0.17
อัตราส่วนความสามารถในการชำระหนี้ (Debt Service Coverage Ratio : DSCR) ≥ 1.5	(เท่า)	1.78	2.98	(1.20)
ระยะเวลาจัดเก็บเงินค่าไฟฟ้า (เป้าหมาย 28 วัน) (Collection Period)	(วัน)	29	28	1
อัตราส่วนกำไรจากการดำเนินงานต่อยอดขาย (Operating Income Margin)	(%)	3.47	2.60	0.87
มูลค่ากำไรทางเศรษฐศาสตร์ (Economic Profit : EP)	(ล้านบาท)	(1,969.05)	(4,906.01)	2,936.96
อัตราผลตอบแทนสินทรัพย์รวม (Return On Assets : ROA)	(%)	3.02	2.26	0.76
อัตราส่วนผลตอบแทนจากการลงทุน (Return On Invested Capital : ROIC)	(%)	3.48	2.82	0.66
อัตราส่วนหนี้สินระยะยาวต่อส่วนทุน (Debt Equity Ratio) < 1.5	(เท่า)	0.69	0.63	0.06
อัตราหมุนเวียนพัสดุ กฟผ. กลุ่มพัสดุอุปกรณ์ไฟฟ้า	(เท่า)	1.72	1.67	0.05
กำไรก่อนหักดอกเบี้ย ภาษี ค่าเสื่อมราคา และค่าตัดจำหน่ายทางบัญชี (EBITDA)	(ล้านบาท)	41,668.86	36,097.70	5,571.16

รายการ	ปี 2564 ม.ค.-ธ.ค.	ปี 2563 ม.ค.-ธ.ค.	เพิ่มขึ้น (ลดลง)
ผลการดำเนินงานตามเกณฑ์ชี้วัดทางการเงิน			
ตัวชี้วัดที่ 2.5 ความสามารถในการบริหารแผนลงทุน ร้อยละของภาพรวมการเบิกจ่ายที่เกิดขึ้นจริงในช่วงปี • เป้าหมาย 12 เดือน (ม.ค.-ธ.ค.)	96.4% ⁽¹⁾	100.0%	
ร้อยละความสามารถในการเบิกจ่ายตามแผน • ไตรมาส 1 (ม.ค.-มี.ค.)	100.0%	100.0%	
• ไตรมาส 2 (เม.ย.-มิ.ย.)	100.0%	100.0%	
• ไตรมาส 3 (ก.ค.-ก.ย.)	93.9% ⁽²⁾	100.0%	
• ไตรมาส 4 (ต.ค.-ธ.ค.)	95.3% ⁽³⁾	100.0%	
ตัวชี้วัดที่ 2.6 การบริหารค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน (CPI-X) (ล้านบาท)	30,326.66	27,313.10	

- หมายเหตุ : 1) การจัดซื้อจัดจ้างต่ำกว่างบประมาณ (Cost Saving) วงเงิน 2,006.35 ล้านบาท ทำให้การเบิกจ่าย
สะสม (มกราคม-ธันวาคม 2564) เพิ่มขึ้นเป็น 100.8%
- 2) การจัดซื้อจัดจ้างต่ำกว่างบประมาณ (Cost Saving) วงเงิน 855.00 ล้านบาท ทำให้การเบิกจ่ายสะสม
ไตรมาสที่ 3 (กรกฎาคม-กันยายน 2564) เพิ่มขึ้นเป็น 100.1%
- 3) การจัดซื้อจัดจ้างต่ำกว่างบประมาณ (Cost Saving) วงเงิน 995.52 ล้านบาท ทำให้การเบิกจ่ายสะสม
ไตรมาสที่ 4 (ตุลาคม-ธันวาคม 2564) เพิ่มขึ้นเป็น 101.2%

จึงเสนอคณะกรรมการตรวจสอบเพื่อโปรดพิจารณา ก่อนนำเสนอคณะกรรมการ กฟผ. ต่อไป

ข้อสังเกตและข้อคิดเห็นของคณะกรรมการตรวจสอบ

นายสุชาติ โชติกิจสกุล รองผู้ว่าการบัญชีและการเงิน รายงานว่า ผลการดำเนินงานประจำเดือน
ธันวาคม 2564 กฟผ. มีกำไรสุทธิ 393.1 ล้านบาท ลดลงจากเดือนก่อนหน้า 11,471.7 ล้านบาท
สาเหตุหลักมาจากในเดือน พฤศจิกายน 2564 กฟผ. ได้รับเงินสนับสนุนมาตรการช่วยเหลือผู้ใช้ไฟฟ้า
ที่ได้รับผลกระทบจากสถานการณ์ COVID-19 จากกระทรวงการคลัง 10,293.0 ล้านบาท และเมื่อ
เทียบกับเดือน ธันวาคม 2563 ผลการดำเนินงานลดลง 5,456 ล้านบาท สาเหตุหลักมาจากในปี 2563
กฟผ. ได้รับเงินสนับสนุนมาตรการช่วยเหลือค่าไฟฟ้าในรูปแบบของส่วนลดค่าซื้อไฟฟ้า กฟผ. 5,652.3
ล้านบาท

ผลการดำเนินงานสะสม 12 เดือน (มกราคม-ธันวาคม) กฟผ. มีกำไรสุทธิ 14,212.3 ล้านบาท
ผลการดำเนินงานเพิ่มขึ้นจากระยะเดียวกันของปีก่อนหน้า 4,267.6 ล้านบาท ซึ่งเป็นไปตามที่ กฟผ.
คาดการณ์ไว้ในเบื้องต้น

และจากการที่คณะกรรมการตรวจสอบได้มีข้อคิดเห็นในการประชุมครั้งที่ 1/2565 ในเรื่อง
การแสดงรายการต้นทุนทางการเงินในงบการเงินนั้น บริษัท สำนักงาน อีวาย จำกัด ผู้สอบบัญชี
ให้ความเห็นว่า การนำเสนอรายงานทางการเงินของ กฟผ. เป็นไปตามรูปแบบที่กรมพัฒนาธุรกิจ
การค้า ได้กำหนดรายการที่ต้องมีในงบการเงิน ซึ่งได้ให้คำจำกัดความของคำว่า “ต้นทุนทาง
การเงิน” หมายถึง ค่าใช้จ่ายหรือต้นทุนที่เกิดขึ้นจากการก่อหนี้สินของกิจการ เช่น ดอกเบี้ยเงินกู้

ค่าธรรมเนียมธนาคารที่เกิดจากการกู้ยืมเงิน ดอกเบี้ยที่เกิดจากสัญญาเช่า เป็นต้น ซึ่งรายการต้นทุนทางการเงินในงบการเงินประจำปี 2564 จำนวน 3,062 ล้านบาท ประกอบด้วย ดอกเบี้ยจ่ายเงินกู้ 2,991.9 ล้านบาท ค่าธรรมเนียมจัดการเงินกู้ 1.2 ล้านบาท ดอกเบี้ยจ่ายสัญญาเช่า 68.9 ล้านบาท ซึ่งรายการดังกล่าวเป็นไปตามที่กรมพัฒนาธุรกิจการค้าได้กำหนดไว้

ในปี 2564 กฟภ. มีค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานตามมาตรการช่วยเหลือผู้ใช้ไฟฟ้าฯ เป็นจำนวนเงินรวมทั้งสิ้น 22,384 ล้านบาท โดย กฟภ. ได้รับเงินสนับสนุนฯ 19,837 ล้านบาท รับภาระเอง 478 ล้านบาท และยังไม่ได้รับเงินสนับสนุนฯ 2,069 ล้านบาท

ประมาณการกำไรสุทธิ และประมาณการกระแสเงินสด ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2564 ยังไม่รวมผลการพิจารณาฐานะการเงินของ กฟภ. ในส่วนของการจ่ายและรับเงินเรียกคืนรายได้ ในปี 2564 กฟภ. จะมีกำไรสุทธิประมาณ 14,212 ล้านบาท และประมาณการกำไรสุทธิในปี 2565 ประมาณ 17,637 ล้านบาท และมีกระแสเงินสดสุทธิปี 2564 ประมาณ 13,570 ล้านบาท และกระแสเงินสดสุทธิปี 2565 ประมาณ 10,547 ล้านบาท เนื่องจากในปี 2565 กฟภ. จะนำเงินส่งรัฐที่ได้ค้างชำระตั้งแต่ปี 2561 ประมาณ 4,500 ล้านบาท

กฟภ. มีข้อมูลการรับชำระเงินค่าไฟฟ้าเทียบกับค่าไฟฟ้าค้างชำระสะสม (ไม่รวมค่าไฟฟ้าประจำเดือน) แยกตามประเภทผู้ใช้ไฟฟ้า ดังนี้

ตารางแสดงข้อมูลการรับชำระเงินค่าไฟฟ้าเทียบกับค่าไฟฟ้าค้างชำระสะสม (ผู้ใช้ไฟฟ้ารายใหญ่)

ผู้ใช้ไฟฟ้า รายใหญ่ แยกตาม กฟข.	ธ.ค.2021			พ.ย.2021			ต.ค.2021		
	Pay Older CM Bill (MB)	AR as of LM (MB)	%	Pay Older CM Bill (MB)	AR as of LM (MB)	%	Pay Older CM Bill (MB)	AR as of LM (MB)	%
น.1	1,190.88	1,341.87	88.75	1,180.23	1,359.00	86.85	1,146.91	1,323.04	86.69
น.2	766.56	894.83	85.66	665.27	853.09	77.98	680.82	872.49	78.03
น.3	1,178.72	2,123.90	55.50	1,118.22	2,101.84	53.20	1,136.56	2,129.14	53.38
ฉ.1	858.76	1,046.37	82.07	903.58	1,097.01	82.37	858.78	1,076.92	79.74
ฉ.2	759.13	883.84	85.89	686.36	843.99	81.32	664.08	827.00	80.30
ฉ.3	1,651.85	1,760.05	93.85	1,605.90	1,757.80	91.36	1,593.26	1,714.46	92.93
ก.1	5,329.46	5,676.58	93.89	5,293.63	5,627.17	94.07	5,220.05	5,530.27	94.39
ก.2	7,527.06	7,779.53	96.75	7,566.30	7,815.33	96.81	7,122.80	7,456.34	95.53
ก.3	4,051.82	4,330.60	93.56	3,962.92	4,278.00	92.63	3,852.18	4,146.47	92.90
ต.1	1,248.43	1,377.50	90.63	1,253.68	1,406.48	89.14	1,227.68	1,386.42	88.55
ต.2	1,441.07	1,608.65	89.58	1,426.97	1,640.12	87.00	1,378.93	1,610.10	85.64
ต.3	864.63	1,016.77	85.04	897.65	1,042.40	86.11	874.18	1,013.84	86.22
รวม	26,868.37	29,840.50	90.04	26,560.72	29,822.24	89.06	25,756.22	29,086.49	88.55

ตารางแสดงข้อมูลการรับชำระเงินค่าไฟฟ้าเทียบกับค่าไฟฟ้าค้างชำระสะสม (ผู้ใช้ไฟฟ้าย่อย)

ผู้ใช้ไฟฟ้า รายย่อย แยกตาม กฟช.	ธ.ค.2021			พ.ย.2021			ต.ค.2021		
	Pay Older CM Bill (MB)	AR as of LM (MB)	%	Pay Older CM Bill (MB)	AR as of LM (MB)	%	Pay Older CM Bill (MB)	AR as of LM (MB)	%
น.1	832.76	1,100.04	75.70	871.46	1,157.89	75.26	840.34	1,121.27	74.95
น.2	737.56	1,013.12	72.80	771.97	1,075.32	71.79	700.58	1,011.60	69.25
น.3	615.15	920.86	66.80	661.48	984.95	67.16	577.30	921.46	62.65
ฉ.1	925.44	1,305.97	70.86	980.15	1,417.32	69.16	896.28	1,332.49	67.26
ฉ.2	862.08	1,153.79	74.72	936.79	1,280.82	73.14	850.05	1,207.06	70.42
ฉ.3	866.34	1,095.65	79.07	917.54	1,198.68	76.55	834.10	1,112.92	74.95
ก.1	1,218.83	1,830.86	66.57	1,252.24	1,914.55	65.41	1,130.98	1,794.52	63.02
ก.2	1,331.07	1,770.54	75.18	1,363.52	1,874.61	72.74	1,227.57	1,809.30	67.85
ก.3	941.18	1,358.52	69.28	995.79	1,468.57	67.81	875.94	1,399.02	62.61
ต.1	667.27	936.46	71.25	691.59	1,000.99	69.09	604.27	943.92	64.02
ต.2	1,133.05	1,790.94	63.27	1,122.32	1,912.05	58.70	1,002.97	1,794.12	55.90
ต.3	724.83	1,055.43	68.68	745.99	1,122.76	66.44	651.61	1,029.76	63.28
รายย่อย	10,855.55	15,322.17	70.80	11,310.83	16,408.51	68.93	10,192.00	15,477.44	65.85
รวม	37,723.93	45,172.67	83.51	37,871.55	46,230.76	81.92	35,948.22	44,563.93	80.67

ทั้งนี้ ในส่วนของ กฟน.3 ซึ่งมีสัดส่วนการรับชำระเงินค่าไฟฟ้าเทียบกับค่าไฟฟ้าค้างชำระของผู้ใช้ไฟฟ้ารายใหญ่ เท่ากับ 55% เนื่องจาก กฟน.3 มีบริษัท สหฟาร์ม จำกัด ซึ่งเป็นลูกหนี้ที่เข้าแผนฟื้นฟูกิจการตั้งแต่ปี 2559 โดยมีข้อตกลงในการผ่อนชำระค่าไฟฟ้าที่ค้างอยู่จำนวน 756.17 ล้านบาท ปัจจุบันบริษัทฯ ยังคงชำระเงินเป็นปกติ และหาก กฟน. ไม่นำจำนวนเงินที่ค้างชำระดังกล่าวมา รวมคำนวณ สัดส่วนการรับชำระเงินค่าไฟฟ้าจะอยู่ที่ประมาณ 80% ซึ่งเป็นไปตามที่เป้าหมายที่กำหนดไว้ และจากการดำเนินการตามมาตรการติดตามเร่งรัดหนี้ค่าไฟฟ้าค้างชำระ ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2564 สรุปผลได้ดังนี้

มาตรการเร่งรัดหนี้ ค่าไฟฟ้า	เอกชนรายใหญ่		เอกชนรายย่อย	
	จำนวนราย	จำนวนเงิน (ล้านบาท)	จำนวนราย	จำนวนเงิน (ล้านบาท)
หักเงินประกันการใช้ไฟฟ้า	4,590	90.58	883,358	532.09
การผ่อนชำระ	889	295.98	33,849	351.00
งดจ่ายไฟ	303	50.23	346,635	3,239.58

รองศาสตราจารย์พรอนงค์ บุษราตระกูล กรรมการ มีความเห็นว่า จากตารางข้อมูลการรับชำระเงินค่าไฟฟ้าเทียบกับค่าไฟฟ้าค้างชำระสะสมของผู้ใช้ไฟรายใหญ่ ในส่วนของ กฟน.3 ซึ่งมีรายการพิเศษรวมอยู่ด้วย ทำให้สัดส่วนการชำระหนี้แสดงยอดผิดปกติเมื่อเทียบกับการไฟฟ้าเขตอื่น ดังนั้น ในการนำเสนอควรแสดงหมายเหตุประกอบเพื่อแสดงข้อมูลให้ชัดเจนมากขึ้น

นายสุชาติ โชติกิจธิกุล รองผู้ว่าการบัญชีและการเงิน ชี้แจงว่า ตารางนี้ทำขึ้นมาเพื่อติดตามหนี้ค้างชำระ โดยจะวิเคราะห์ข้อมูลย้อนหลัง 3 เดือน หากการไฟฟ้าเขตใด มีปัญหาในการติดตามหนี้ก็จะนำปัญหาที่เกิดขึ้น นำเสนอเข้าที่ประชุมผู้บริหารระดับสูง

พลตำรวจตรีวิวัฒน์ ชัยสังฆะ ประธาน มีความเห็นว่า ในการนำเสนอครั้งต่อไป ขอให้ปรับตารางข้อมูลการรับชำระเงินค่าไฟฟ้าเทียบกับค่าไฟฟ้าค้างชำระสะสมของผู้ใช้ไฟฟ้ารายใหญ่ โดยให้แสดงรายการลูกหนี้ผ่อนชำระตามแผนฟื้นฟูที่ชำระแยกต่างหากจากลูกหนี้ปกติ ทั้งนี้ เพื่อเป็นการสะท้อนให้เห็นถึงประสิทธิภาพการผ่อนชำระหนี้ของลูกหนี้ รวมทั้งเพื่อให้เกิดความชัดเจนในการแสดงข้อมูลใน Dashboard ด้วย

- มติที่ประชุม**
1. รับทราบ โดยมีข้อสังเกตให้พิจารณาดำเนินการ
 2. ให้รายงานต่อคณะกรรมการ กฟผ. ต่อไป

ระเบียบวาระที่ 5เรื่องเสนอเพื่อทราบระเบียบวาระที่ 5.1รายงานการใช้เงินลงทุนประจำปี 2564 ประจำเดือน ธันวาคม 2564

เลขานุการ เสนอว่า ตามกฎบัตรคณะกรรมการตรวจสอบของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พ.ศ.2564 ข้อที่ 14 บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบ 6) กำหนดให้ คณะกรรมการตรวจสอบต้องมีการสอบทานให้ กฟภ. มีรายงานทางการเงิน อย่างถูกต้องและน่าเชื่อถือ

ในการนี้ กองประเมินผลงบประมาณ (กปง.) ได้สรุปรายงานการใช้เงินลงทุนปี 2564 ประจำเดือน ธันวาคม 2564 ตามเกณฑ์วัดความสามารถในการบริหารแผนลงทุน ดังนี้

- 1) ร้อยละของภาพรวมการเบิกจ่ายที่เกิดขึ้นจริงในช่วงปี 2564

- วงเงินงบประมาณปี 2564	158,500.478	ล้านบาท
- วงเงินที่ได้รับอนุมัติให้เบิกจ่ายทั้งปี	45,270.640	ล้านบาท
- เบิกจ่ายได้ปี 2564 (มกราคม-ธันวาคม)	43,625.805	ล้านบาท
- คิดเป็นร้อยละ	96.4	ของแผนการเบิกจ่ายทั้งปี

ทั้งนี้ ปี 2564 มีการจัดซื้อจัดจ้างที่ต่ำกว่างบประมาณ (Cost Saving) วงเงิน 2,006.352 ล้านบาท เมื่อปรับลดเป้าหมายการเบิกจ่ายตามเกณฑ์วัดฯ ทำให้ร้อยละการเบิกจ่ายเป็น ร้อยละ 100.8 ของเป้าหมายเบิกจ่ายทั้งปี

- 2) ร้อยละความสามารถในการเบิกจ่ายตามแผน

- ไตรมาส 1 (มกราคม-มีนาคม) สามารถเบิกจ่ายได้ ร้อยละ 100.0 และเมื่อปรับลดเป้าหมายการเบิกจ่ายตามเกณฑ์วัดฯ ทำให้ร้อยละการเบิกจ่ายเป็น ร้อยละ 100.7 ของเป้าหมายเบิกจ่ายไตรมาส 1

- ไตรมาส 2 (เมษายน-มิถุนายน) สามารถเบิกจ่ายได้ ร้อยละ 100.0 และเมื่อปรับลดเป้าหมายการเบิกจ่ายตามเกณฑ์วัดฯ ทำให้ร้อยละการเบิกจ่ายเป็น ร้อยละ 101.4 ของเป้าหมายเบิกจ่ายไตรมาส 2

- ไตรมาส 3 (กรกฎาคม-กันยายน) สามารถเบิกจ่ายได้ ร้อยละ 93.9 และเมื่อปรับลดเป้าหมายการเบิกจ่ายตามเกณฑ์วัดฯ ทำให้ร้อยละการเบิกจ่ายเป็น ร้อยละ 100.1 ของเป้าหมายเบิกจ่ายไตรมาส 3

- ไตรมาส 4 (ตุลาคม-ธันวาคม) สามารถเบิกจ่ายได้ ร้อยละ 95.3 และเมื่อปรับลดเป้าหมายการเบิกจ่ายตามเกณฑ์วัดฯ ทำให้ร้อยละการเบิกจ่ายเป็น ร้อยละ 101.2 ของเป้าหมายเบิกจ่ายไตรมาส 4

จึงเสนอคณะกรรมการตรวจสอบเพื่อโปรดทราบ

ข้อสังเกตและข้อคิดเห็นของคณะกรรมการตรวจสอบ

นายสุชาติ โชติกิจธิกุล รองผู้ว่าการบัญชีและการเงิน รายงานว่า สรุปผลการเบิกจ่ายปี 2564 กฟภ. มีเป้าหมายการเบิกจ่ายเงินลงทุน 45,271 ล้านบาท สามารถเบิกจ่ายงบลงทุนได้ 43,626 ล้านบาท ซึ่งต่ำกว่าเป้าหมายการเบิกจ่าย 1,645 ล้านบาท โดยในปี 2564 กฟภ. มีวงเงินที่เกิดจากความสามารถในการต่อรองราคา ทำให้สัญญาจัดซื้อจัดจ้างต่ำกว่างบประมาณ (Cost Saving) ทั้งสิ้น 2,006 ล้านบาท ซึ่งเมื่อคณะกรรมการ กฟภ. มีมติเห็นชอบการปรับเป้าหมายหลังปรับ Cost Saving เป็น 43,264 ล้านบาท ทำให้ผลการเบิกจ่ายสูงกว่าเป้าหมาย 362 ล้านบาท และร้อยละการเบิกจ่ายเป็นร้อยละ 100.8 ของเป้าหมาย ส่งผลให้ผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดที่ 2.5 ความสามารถในการบริหารแผนลงทุนอยู่ที่ระดับ 5 (ร้อยละ 100) ซึ่งสูงกว่าที่ได้ประมาณการไว้ เนื่องจากความร่วมมือในการดำเนินการของทุกสายงาน และในปี 2565 กฟภ. มีแผนการจัดเตรียมความพร้อมการเร่งรัดเบิกจ่ายเงินลงทุน ปี 2565 ดังนี้

1. หลังจากคณะกรรมการ กฟภ. มีมติเห็นชอบงบประมาณประจำปี 2565 เมื่อวันที่ 24 กุมภาพันธ์ 2564 กองงบประมาณ แจ้งเวียนหนังสือให้หน่วยงานเตรียมดำเนินการล่วงหน้าตามกระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง โดยขอจัดซื้อจัดจ้างเมื่อ ครม. เห็นชอบงบประมาณ (ช่วงเดือน กันยายน-ตุลาคม 2564) และสามารถลงนามในสัญญาหรือเบิกจ่ายได้เมื่อขึ้นปีงบประมาณ 1 มกราคม 2565 และแจ้งเวียนยกเว้นหนังสือรายละเอียดงบประมาณประจำปี 2565 เพื่อให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องเตรียมดำเนินการตามขั้นตอนการจัดซื้อจัดจ้างในส่วนที่เกี่ยวข้องล่วงหน้า ในเดือน กรกฎาคม 2564
2. มีการประชุม เพื่อกำหนดแผนการดำเนินงาน และเป้าหมายการเบิกจ่ายในแต่ละกิจกรรม ให้ผู้รับผิดชอบทั้ง 12 กฟข. ดำเนินการ เช่น งานก่อสร้างระบบไฟฟ้า, งานก่อสร้างอาคารสำนักงาน และการจัดซื้อที่ดิน เป็นต้น โดยสายงานวิศวกรรมได้จัดการประชุมเมื่อเดือน ธันวาคม 2564 และสายงานก่อสร้างและบริหารโครงการได้จัดประชุมเมื่อเดือน มกราคม 2565
3. สายงานบัญชีและการเงิน จัดประชุมแต่ละสายงาน เพื่อเร่งรัดการเบิกจ่ายงบลงทุนปี 2565 ทุกไตรมาส โดยมีผู้ว่าการเป็นประธาน

นอกจากนี้ ได้มีการกำหนดแนวทางการเร่งรัดการเบิกจ่ายงบลงทุนปี 2565 ดังนี้

1. กำหนดเป้าหมายการเบิกจ่ายแยกตามรายละเอียดของงาน/แผนงาน/โครงการ ของทุกสายงาน
2. จัดสรุปสถานะการดำเนินงานทุก 4 เดือน เพื่อวิเคราะห์สถานะการดำเนินงาน/ปัญหาอุปสรรค และเร่งรัดการเบิกจ่ายของแต่ละสายงาน
3. กำหนดให้มีการรายงานความคืบหน้าและติดตามผลในการประชุมผู้บริหารระดับสูงของ กฟภ. ทราบทุก 4 เดือน

มติที่ประชุม รับทราบ และให้รายงานต่อคณะกรรมการ กฟภ. ต่อไป

**ระเบียบวาระที่ 5.2 รายงานผลการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์สำนักตรวจสอบภายใน
พ.ศ.2564-2568 ประจำปี 2564 (มกราคม-ธันวาคม 2564)**

เลขานุการ เสนอว่า ตามคู่มือการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ตามระบบประเมินผลใหม่ (State Enterprise Assessment Model : SE-AM) ด้านที่ 2.8 การตรวจสอบภายใน หัวข้อที่ 2 หน่วยตรวจสอบภายใน (ด้านคุณสมบัติ) ข้อย่อย 2.4 การประเมิน และปรับปรุงคุณภาพงาน ตรวจสอบภายใน

ระดับ 3 การดำเนินการสอบทานคุณภาพงานตรวจสอบตามแนวทางที่กำหนดอย่างครบถ้วน การจัดทำแผนปรับปรุงจากผลการประเมินคุณภาพของงานตรวจสอบ (รอบถัดไป) รวมถึงการ ดำเนินการตามแผนปรับปรุงฯ (รอบก่อนหน้า)

ระดับ 4 การรายงานผลการดำเนินงานต่อคณะกรรมการตรวจสอบ รวมทั้งผู้บริหารสูงสุด และคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ

จากการประชุมคณะกรรมการตรวจสอบ ครั้งที่ 10/2563 เมื่อวันที่ 3 ธันวาคม 2563 คณะกรรมการตรวจสอบ มีมติรับทราบการทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจ ของสำนักตรวจสอบภายใน และ อนุมัติแผนกลยุทธ์สำนักตรวจสอบภายใน พ.ศ.2564-2568 และแผนการดำเนินงาน ประจำปี 2564 พร้อมแผนเพื่อปรับปรุงคุณภาพงานตรวจสอบภายใน ทั้ง 3 กลยุทธ์ 5 โครงการ ดังนี้

กลยุทธ์ที่ 1 พัฒนาศักยภาพสำนักตรวจสอบภายใน

- โครงการยกระดับผู้ตรวจสอบภายในสู่มาตรฐานสากล และ Digital IA Transformation
- โครงการพัฒนาระบบการจัดการความรู้ (KM) เพื่อต่อยอดความรู้สู่นวัตกรรม

กลยุทธ์ที่ 2 พัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อใช้ในการปฏิบัติงาน

- โครงการสร้างฐานข้อมูลสำคัญของสำนักตรวจสอบภายในอย่างเป็นระบบ

กลยุทธ์ที่ 3 การปรับปรุงกระบวนการตรวจสอบภายในยุคดิจิทัล

- โครงการทบทวน และปรับปรุงโครงสร้างของสำนักตรวจสอบภายใน
- โครงการยกระดับการดำเนินงานการตรวจสอบภายใน ตามคู่มือการประเมินผล การดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ตามระบบประเมินผลใหม่ : SE-AM

ในการนี้ สำนักตรวจสอบภายใน (สตง.) ขอรายงานผลการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ สำนักตรวจสอบภายใน พ.ศ.2564-2568 ประจำปี 2564 แผนงานกำหนด จำนวน 22 กิจกรรม สามารถดำเนินการได้ จำนวน 18 กิจกรรม ส่วนกิจกรรมที่ไม่เป็นไปตามแผน 4 กิจกรรม เนื่องจาก สถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัส COVID-19 สรุปได้ดังนี้

กลยุทธ์ / โครงการ / แผนงาน / วัตถุประสงค์	ปี 2564		ผลการดำเนินการประจำปี 2564 (ไตรมาส 1-4/2564)			
	ตามแผน		ร้อยละ ความสำเร็จ	กิจกรรม		รายละเอียดผลการดำเนินการ
	ร้อยละ ความสำเร็จ	กิจกรรม		ดำเนินการ แล้วเสร็จ	อยู่ระหว่าง ดำเนินการ	
กลยุทธ์ที่ 1 พัฒนาบุคลากรสำนักตรวจสอบภายใน						
โครงการที่ 1 ยกระดับผู้ตรวจสอบภายในสู่มาตรฐานสากล และ Digital IA Transformation						
แผนงานที่ 1 พัฒนาศักยภาพผู้ตรวจสอบภายในให้มีวุฒิบัตรสากล และวุฒิบัตรอื่นที่เกี่ยวข้องกับการตรวจสอบภายใน						
วัตถุประสงค์ : เพื่อยกระดับ บุคลากรให้มีทักษะ ความรู้ ความสามารถสู่ระดับสากล ในด้านการตรวจสอบภายใน	25	3	25	3	-	ผลการดำเนินการประจำปี 2564 ผู้เข้าร่วมโครงการพัฒนาศักยภาพสู่มาตรฐานสากล ดำเนินการ ดังนี้ 1. วุฒิบัตร CIA : สอบผ่าน (Part 2) 1 คน, (Part 1) 1 คน 2. วุฒิบัตร CISA : อบรมหลักสูตรเตรียมเป็นผู้ตรวจสอบด้าน IT มีอาชีพ ภาค 1-3 จำนวน 3 คน โดยทั้ง 18 คน ดำเนินการตามแผนพัฒนาตนเอง และเตรียมความพร้อม เพื่อเข้าทำการทดสอบ
ตัวชี้วัด : บุคลากรได้รับ วุฒิบัตรวิชาชีพที่เกี่ยวข้อง กับการตรวจสอบภายใน ร้อยละ 10 ของผู้ตรวจสอบ ภายใน (จำนวน 11 คน)						ผลการดำเนินการตามตัวชี้วัด ณ 31 ธ.ค.2564 สดก. มีบุคลากรที่ได้รับวุฒิบัตรวิชาชีพที่เกี่ยวข้อง การตรวจสอบภายใน จำนวน 5 คน คิดเป็น ร้อยละ 4.90 ของจำนวน ผู้ตรวจสอบภายใน (102 คน)
แผนงานที่ 2 พัฒนาผู้ตรวจสอบภายในสู่การเป็น Digital IA Transformation						
วัตถุประสงค์ : เพื่อให้ บุคลากรมีทักษะ ความรู้ ความสามารถสู่การเป็น ผู้ตรวจสอบภายใน ในยุคดิจิทัล พร้อมเข้าสู่ Digital Utility	25	7	16	5	2 (กิจกรรม ที่ 2-3)	ผลการดำเนินการประจำปี 2564 - ได้มีการพัฒนา ผู้ตรวจสอบภายใน จำนวน 39 คน ในโครงการพัฒนา นวัตกรรมตรวจสอบภายใน บนความรู้ด้าน Data Analytic และ Data Visualization ซึ่งเป็นการเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากร ของ สดก. ให้สามารถวิเคราะห์ข้อมูล พัฒนาโปรแกรมและออกแบบ สารสนเทศ ให้ก้าวทันต่อเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลง โดยผู้ตรวจสอบ ภายในที่เข้าร่วมโครงการ ได้นำความรู้มาจัดทำเป็นนวัตกรรม Process Innovation จำนวน 8 เรื่อง และได้จัดส่งเข้าแข่งขัน นวัตกรรมระดับองค์กร จำนวน 4 เรื่อง - ดำเนินการอบรม IT Audit จำนวน 1 หลักสูตร จากทั้งหมด 8 หลักสูตร โดยอบรมเมื่อเดือน ธ.ค.2564 และดำเนินการสอบวัดผล เมื่อวันที่ 11 ม.ค.2565 และประกาศผลในเดือน มี.ค.2565 - จัดทำแผนพัฒนาผู้ตรวจสอบภายใน IT Audit ประจำปี 2565 จำนวน 6 หลักสูตร ซึ่งคณะกรรมการตรวจสอบมีมติอนุมัติในการ ประชุม ครั้งที่ 11/2564 เมื่อวันที่ 4 พ.ย.2564
ตัวชี้วัด : บุคลากรมีทักษะ ความสามารถทางด้าน เทคโนโลยีสารสนเทศ ร้อยละ (สะสม) 25 ของ ผู้ตรวจสอบภายใน (จำนวน 26 คน)						ผลการดำเนินการตามตัวชี้วัด ณ 31 ธ.ค.2564 สดก. มีบุคลากรที่มีทักษะความสามารถด้าน เทคโนโลยี สะสมรวมจำนวน 48 คน คิดเป็น ร้อยละ (สะสม) 47 ของ จำนวนผู้ตรวจสอบภายใน

กลยุทธ์ / โครงการ / แผนงาน / วัตถุประสงค์	ปี 2564		ผลการดำเนินการประจำปี 2564 (ไตรมาส 1-4/2564)			
	ตามแผน		ร้อยละ ความ สำเร็จ	กิจกรรม		รายละเอียดผลการดำเนินการ
	ร้อยละ ความ สำเร็จ	กิจกรรม		ดำเนินการ แล้วเสร็จ	อยู่ระหว่าง ดำเนินการ	
โครงการที่ 2 พัฒนาระบบการจัดการความรู้ (KM) เพื่อต่อยอดความรู้สู่นวัตกรรม						
วัตถุประสงค์ : เพื่อรักษา องค์ความรู้จาก ผู้มีประสบการณ์ให้อยู่กับ องค์กร สร้างองค์ความรู้ ใหม่ และต่อยอดเป็น นวัตกรรม	50	4	50	4	-	ผลการดำเนินการประจำปี 2564 - มีการจัดทำองค์ความรู้ และต่อยอดเป็นนวัตกรรม จำนวน 8 เรื่อง และได้มีการนำเสนอนวัตกรรม ในรูปแบบ Clip Video เพื่อสนับสนุนให้ มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ถ่ายทอดองค์ความรู้ให้กับ ผู้บริหาร พนักงาน สตถ. และ ผตป. กบุญ. กฟข. ทั้ง 12 เขต รวมทั้ง ได้มีการจัดทำคู่มือ การปฏิบัติงาน (Work Manual) เพื่อการตรวจสอบความผิดปกติของ ข้อมูล จำนวน 3 เรื่อง และนำขึ้นเผยแพร่ระบบ KMS ของ กฟภ.
ตัวชี้วัด : 1. จัดทำองค์ความรู้ตาม องค์กรกำหนด 2. นำองค์ความรู้ที่มีอยู่/ จัดทำขึ้นใหม่ระหว่างปีมา ใช้ในการปฏิบัติงานตาม องค์กรกำหนด 3. นำองค์ความรู้ที่มีอยู่/ จัดทำขึ้นใหม่ระหว่างปีมา พัฒนาต่อยอดให้เป็น นวัตกรรม จำนวน 1 เรื่อง						ผลการดำเนินการตามตัวชี้วัด มีการจัดทำองค์ความรู้, นำองค์ความรู้มาใช้ในการปฏิบัติงาน และต่อยอดเป็นนวัตกรรม จำนวน 8 เรื่อง
รวมกลยุทธ์ที่ 1	100	14	91	12	2	
กลยุทธ์ที่ 2 พัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อใช้ในการปฏิบัติงาน						
โครงการ สร้างฐานข้อมูลสำคัญของสำนักตรวจสอบภายในอย่างเป็นระบบ						
วัตถุประสงค์ : เพื่อมี ข้อมูลสำคัญรวมถึง การพยากรณ์ เพื่อให้ ผู้บริหารประกอบ การตัดสินใจ และมีการนำ ข้อมูลมาสร้างประโยชน์ ก่อให้เกิดมูลค่าเพิ่ม	100	3	100	3	-	ผลการดำเนินการประจำปี 2564 ได้มีการจัดทำข้อมูลสำคัญ เพื่อประกอบการตัดสินใจของผู้บริหาร ในรูปแบบ Dashboard และนำขึ้นเผยแพร่บน Website กฟภ. จำนวน 2 เรื่อง ดังนี้ 1. แผนการตรวจสอบประจำปี 2564 2. การฝึกอบรมพนักงานของ สตถ.
ตัวชี้วัด : พัฒนาและ ปรับปรุงระบบฐานข้อมูล สำคัญของ สตถ. จำนวน 1 ระบบงาน						ผลการดำเนินการตามตัวชี้วัด มีการพัฒนาระบบฐานข้อมูลสำคัญของ สตถ. ในรูปแบบ Dashboard จำนวน 2 เรื่อง แผนการตรวจสอบประจำปี และการฝึกอบรมพนักงาน ของ สตถ.
รวมกลยุทธ์ที่ 2	100	3	100	3	-	

กลยุทธ์ / โครงการ / แผนงาน / วัตถุประสงค์	ปี 2564		ผลการดำเนินการประจำปี 2564 (ไตรมาส 1-4/2564)			
	ตามแผน		ร้อยละ ความสำเร็จ	กิจกรรม		รายละเอียดผลการดำเนินการ
	ร้อยละ ความสำเร็จ	กิจกรรม		ดำเนินการ แล้วเสร็จ	อยู่ระหว่าง ดำเนินการ	
กลยุทธ์ที่ 3 การปรับปรุงกระบวนการตรวจสอบภายในยุคดิจิทัล						
โครงการที่ 1 ทบทวน และปรับปรุงโครงสร้างของสำนักตรวจสอบภายใน						
วัตถุประสงค์ : เพื่อ ปรับเปลี่ยนโครงสร้างของ สำนักตรวจสอบภายใน ให้ สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ กพท. ในอนาคต	50	3	38	2	1 (กิจกรรม ที่ 3)	ผลการดำเนินการประจำปี 2564 เนื่องจากสถานการณ์ COVID-19 ทำให้ดำเนินการได้ล่าช้ากว่าแผนที่ กำหนดไว้ ผชก.(ตท) ได้ลงนามในสัญญาจ้างที่ปรึกษาทบทวนและปรับปรุง โครงสร้าง สตท. ร่วมกับ บริษัท เคพีเอ็มจี ภูมิไชย ที่ปรึกษาธุรกิจ จำกัด เมื่อวันที่ 28 ต.ค.2564 และส่งมอบงานงวดแรก เมื่อวันที่ 23 ธ.ค.2564 ปัจจุบันอยู่ระหว่างเตรียมส่งมอบงานงวดสุดท้าย ทั้งนี้ คาดว่าจะสามารถ ส่งมอบงานได้ตามที่กำหนด
ตัวชี้วัด : ความสำเร็จของ การปรับโครงสร้างของ สตท. ที่รองรับกับ ยุทธศาสตร์ กพท. ปี 2567 ภายในปี 2566						ผลการดำเนินการตามตัวชี้วัด อยู่ระหว่างดำเนินการตาม TOR ทั้งนี้ สตท. แจ้งเลื่อนกำหนดการ นำเสนอรายงานฉบับสุดท้าย จากเดิมวันที่ 26 ม.ค.2565 เป็น วันประชุมคณะกรรมการตรวจสอบ ครั้งที่ 2/2565 ในวันที่ 3 ก.พ. 2565 และคาดว่าจะดำเนินการใช้โครงสร้างใหม่ในปี 2566
โครงการที่ 2 ยกระดับการดำเนินงานตรวจสอบภายใน ตามคู่มือการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ตามระบบประเมินผลใหม่ : SE-AM						
วัตถุประสงค์ : เพื่อ พัฒนา ปรับปรุงและ ยกระดับการดำเนินงาน การตรวจสอบ ให้เป็นไป ตามคู่มือการประเมินฯ และความคาดหวังของ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	50	2	47.6	1	1 (กิจกรรม ที่ 1)	ผลการดำเนินการประจำปี 2564 - ผู้รับผิดชอบแต่ละแผน (IA1-IA5) ได้ดำเนินการแก้ไขและปรับปรุงตาม กิจกรรมในแผนงาน โดยแผนงาน IA1, IA3-4 สามารถดำเนินการได้ตาม แผน สำหรับ IA2 อยู่ระหว่างรอรอบระยะเวลาทบทวนแนวทางการ บริหารจัดการทรัพยากรบุคคล ซึ่งจะครบรอบไตรมาส 2/2565 และ IA5 อยู่ระหว่างออกแบบร่างความต้องการของระบบ (Internal Audit Management System) - คณะทำงานทบทวนแผนกลยุทธ์ของ สตท. จัดทำแผนการดำเนินงาน เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงาน ปี 2564-2566 (ทบทวนครั้งที่ 1 ปี 2565) เสนอคณะกรรมการตรวจสอบเพื่อพิจารณาอนุมัติ โดยมีมติอนุมัติแผน กลยุทธ์ฯ - สื่อสารแผนกลยุทธ์ฯ โดยส่งหนังสือแจ้งเวียนหน่วยงานในสังกัด และ จัดประชุม สตท. เมื่อวันที่ 20 ธ.ค.2564
ตัวชี้วัด : คะแนนประเมิน ผลการดำเนินงาน รัฐวิสาหกิจ ตามระบบ ประเมินผลใหม่ของ สคร. ด้านการตรวจสอบภายใน (คะแนนจาก สคร.) ปี 2565 ≥ 3.5 คะแนน						ผลการดำเนินการตามตัวชี้วัด ผลการประเมินตนเอง ตามหนังสือ สตท.299/2564 ลว. 7 ต.ค.2564 เรื่องนำเสนอเอกสารการดำเนินงานที่สำคัญในปี 2564 ด้านการตรวจสอบ ภายในของ สตท. ได้คะแนนเท่ากับ 3.70 คะแนน
รวมกลยุทธ์ที่ 3	100	5	85.6	3	2	
รวมกลยุทธ์ที่ 1-3	100	22	92.2	18	4	

ผลการดำเนินการประจำปี 2564 สามารถดำเนินการได้ตามตัวชี้วัดผลระหว่างกระบวนการ (ปริมาณและ/หรือคุณภาพ) (Leading Indicator) คิดเป็นร้อยละความสำเร็จ 92.2 และในปี 2564 ได้กำหนดตัวชี้วัดประสิทธิผลการดำเนินงาน (Lagging Indicator) 6 ตัวชี้วัด สามารถดำเนินการได้ 5 ตัวชี้วัด ที่ไม่เป็นไปตามเป้าหมายคือ แผนงานที่ 1 บุคลากรได้รับวุฒิปริญญาตรีที่เกี่ยวข้องกับการตรวจสอบภายใน คิดเป็นร้อยละ 4.90 จากเป้าหมายร้อยละ 10 ของผู้ตรวจสอบภายใน

ทั้งนี้ ในปี 2565 คู่มือการประเมินผลรัฐวิสาหกิจ : SE-AM ได้กำหนดวุฒิปริญญาตรีเพิ่มเติมจากเดิม ดังนั้น สตง. จึงได้จัดทำโครงการสนับสนุนให้ผู้ตรวจสอบภายในได้รับวุฒิปริญญาตรี CPIAT ซึ่งปัจจุบันอยู่ระหว่างดำเนินการขออนุมัติจัดอบรมโครงการฯ คาดว่าในปี 2565 จะมีบุคลากรที่ได้รับวุฒิปริญญาตรีไม่น้อยกว่าร้อยละ 15 ของผู้ตรวจสอบภายใน

จึงเสนอคณะกรรมการตรวจสอบเพื่อโปรดทราบ

ข้อสังเกตและข้อคิดเห็นของคณะกรรมการตรวจสอบ

รองศาสตราจารย์พรอนงค์ บุษราตระกูล กรรมการ สอบถามว่า ตามที่ สตง. ได้จัดทำโครงการสนับสนุนให้ผู้ตรวจสอบภายในได้รับวุฒิปริญญาตรี CPIAT โดยคาดว่าจะในปี 2565 จะมีบุคลากรที่ได้รับวุฒิปริญญาตรีไม่น้อยกว่าร้อยละ 15 ของผู้ตรวจสอบภายในนั้น คิดเป็นจำนวนผู้ตรวจสอบภายในกี่ท่าน

นายเอนก จินสาย ผู้ช่วยผู้ว่าการตรวจสอบภายใน เลขานุการ ชี้แจงว่า ณ วันสิ้นปี 2564 สตง. มีผู้ตรวจสอบภายใน จำนวน 102 คน หากคำนวณตามเป้าหมายของโครงการ ร้อยละ 15 จะคิดเป็นจำนวนบุคลากรประมาณ 15-16 คน โดยปัจจุบัน สตง. ได้นำเสนอ โครงการสนับสนุนให้ผู้ตรวจสอบภายในได้รับวุฒิปริญญาตรี CPIAT ขออนุมัติต่อ ผวก. เพื่อขอรับการสนับสนุนค่าใช้จ่ายในการเรียนและการสอบวุฒิปริญญาตรี นอกจากนี้ สตง. ยังมีแผนงานที่จะเชิญสมาคมผู้ตรวจสอบภายในแห่งประเทศไทยมาอบรมแบบ in-house ให้แก่ผู้เข้าร่วมโครงการด้วย

รองศาสตราจารย์พรอนงค์ บุษราตระกูล กรรมการ ให้ความเห็นว่า ตามเป้าหมายของโครงการที่กำหนดไว้ หากคิดเป็นจำนวนคนเท่ากับ 15 คน ก็นับว่าเป็นเรื่องที่ท้าทายของ สตง. พอสมควร อย่างไรก็ตาม ขอเป็นกำลังใจให้ สตง. ดำเนินการพัฒนาบุคลากรให้ได้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

มติที่ประชุม รับทราบ และให้รายงานต่อคณะกรรมการ กฟผ. ต่อไป

ระเบียบวาระที่ 5.3 รายงานผลการสำรวจความพึงพอใจที่มีต่อการปฏิบัติงานของสำนักตรวจสอบภายใน ประจำปี 2564 และผลการประเมินการให้ความร่วมมือของหน่วยรับตรวจ

เลขานุการ เสนอว่า ตามคู่มือการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ระบบประเมินผลใหม่ (SE-AM)

ด้านที่ 2.8 การตรวจสอบภายใน กำหนดให้

- มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ตรวจสอบภายในโดยหน่วยรับตรวจทุกครั้ง ภายหลังเสร็จสิ้นการปฏิบัติงานตรวจสอบ
- มีการประเมินด้านการให้ความเชื่อมั่น และด้านการให้คำปรึกษาของหน่วยตรวจสอบภายใน โดยคณะกรรมการตรวจสอบและผู้บริหารระดับสูง
- มีการประเมินการให้ความร่วมมือของหน่วยรับตรวจเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานร่วมกัน และแจ้งให้ผู้บริหารสายงานของหน่วยรับตรวจ รวมทั้งคณะกรรมการตรวจสอบ เพื่อทราบ

ผลการประเมินความพึงพอใจที่มีต่อการปฏิบัติงานตรวจสอบภายใน

กลุ่มผู้ให้บริการ	จำนวน	ความถี่	ระดับคะแนน (คะแนนเต็ม 5)		
			2564	2563	2562
ผู้บริหารระดับสูง	24 ท่าน	ปีละ 1 ครั้ง	4.46 ↑	4.42	4.34
หน่วยรับตรวจ	180 หน่วยรับตรวจ	ทุกครั้งที่มีการตรวจสอบแล้วเสร็จ	4.87 ↑	4.86	4.79
หน่วยงานที่ได้รับบริการให้คำปรึกษา	19 ครั้ง	ทุกครั้งที่มีการร้องขอ	4.75 ↑	4.67	4.53

ข้อเสนอแนะ

1) ผู้บริหารระดับสูง

- ขอให้ตรวจสอบครอบคลุมในเขตพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ และ กพฟ. ในสังกัด
- ขอให้ตรวจสอบด้านบัญชีให้ครอบคลุมมากขึ้น เนื่องจากปัจจุบันมีการปฏิบัติงานที่ส่อไปในทางไม่สุจริตเป็นจำนวนมาก
- หากพบการดำเนินงานที่เป็น Best Practice จากหน่วยงานที่ได้รับการตรวจสอบ ขอให้นำมาเผยแพร่เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงานต่อไป

2) หน่วยรับตรวจ

- งานด้านอื่นๆ นอกจากกระบวนการที่ตรวจสอบ หากตรวจพบควรให้คำแนะนำเพิ่มเติม และกรณีตัวอย่างข้อผิดพลาดต่างๆ จากการปฏิบัติงานด้านบัญชี
- เนื่องจากการใช้ระบบ Online ทำให้การสื่อสารผ่านระบบทางไกลไม่ชัดเจน หากสถานการณ์คลี่คลาย ควรมีการให้คำแนะนำที่การไฟฟ้าหน่วยงาน เพื่อความชัดเจน และป้องกันความเสี่ยงที่อาจมีได้

ผลการประเมินการให้ความร่วมมือของหน่วยรับตรวจ (กำหนดอยู่ในเกณฑ์ความร่วมมือ)

การประเมิน	จำนวน	ความถี่	ระดับคะแนน (คะแนนเต็ม 5)
ด้านการเตรียมการ การตรวจสอบภาคสนาม และการจัดทำรายงาน	180 หน่วยรับตรวจ	ทุกครั้งที่มีการตรวจสอบ แล้วเสร็จ	4.89
ด้านการติดตาม ผลการตรวจสอบ	58 หน่วยรับตรวจ	ทุกครั้งที่มีการติดตาม แล้วเสร็จ	4.69

ผลการประเมินความเป็นอิสระ และความเที่ยงธรรม ของผู้ตรวจสอบภายใน

กลุ่มผู้รับบริการ	จำนวน	ความถี่	ระดับคะแนน (คะแนนเต็ม 5)	
			2564	2563
หน่วยรับตรวจ	180 หน่วยรับตรวจ	ทุกครั้งที่มีการตรวจสอบ แล้วเสร็จ	4.91 ↓	4.93

หัวข้อที่มีคะแนนลดลง คือ ผู้ตรวจสอบปฏิบัติงาน แสดงความเห็นและรายงานผลการตรวจสอบอย่างเที่ยงธรรม โดยไม่มีอคติ

การปฏิบัติงาน ด้านการให้ความเชื่อมั่น และการให้คำปรึกษา

ผู้ประเมิน	จำนวน	ความถี่	ระดับคะแนน (คะแนนเต็ม 5)	
			2564	2563
คณะกรรมการตรวจสอบ				
- การให้ความเชื่อมั่น	3 ท่าน	ปีละ 1 ครั้ง	5.00 ↑	4.88
- การให้คำปรึกษา			4.83 ↓	4.88
คะแนนรวม			4.94 ↑	4.88

ผู้ประเมิน	จำนวน	ความถี่	ระดับคะแนน (คะแนนเต็ม 5)	
			2564	2563
ผู้ว่าการ				
- การให้ความเชื่อมั่น	1 ท่าน	ปีละ 1 ครั้ง	5.00 =	5.00
- การให้คำปรึกษา			5.00 =	5.00
คะแนนรวม			5.00 =	5.00

ในปี 2565 สตท. ได้นำข้อเสนอแนะดังกล่าว มาเป็นปัจจัยนำเข้าในการปรับปรุงการทำงาน ทั้งในส่วนของกาปฏิบัติงานตรวจสอบ และการให้คำปรึกษา โดยมีเป้าหมายในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับ กฟผ. ได้มากกว่าต้นทุนผันแปรจากการดำเนินงานที่เกิดขึ้นจริง หรือมีข้อเสนอแนะที่เป็นการปรับปรุงกระบวนการทำงานของหน่วยรับตรวจ ทั้งนี้ ได้กำหนดเป็นตัวชี้วัดของ อฟ. และ อก. เพื่อผลักดันให้เป้าหมายมีผลสำเร็จ

จึงเสนอคณะกรรมการตรวจสอบเพื่อโปรดทราบ

ข้อสังเกตและข้อคิดเห็นของคณะกรรมการตรวจสอบ

รองศาสตราจารย์พรอนงค์ บุษราตระกูล กรรมการ สอบถามว่า คำถามที่ใช้ในการสอบถาม ความพึงพอใจที่มีต่อการปฏิบัติงานของ สตท. จากผู้ประเมินทั้ง 3 กลุ่ม ได้กำหนดมิติของคำถามไว้ อย่างไร

นางสาวรจนา น้อยนารถ ผู้อำนวยการกองวางแผนและพัฒนางานตรวจสอบ ชี้แจงว่า

แบบสอบถามของผู้บริหารระดับสูง จะมีความแตกต่างจากคำถามของหน่วยรับตรวจ และการให้คำปรึกษาของ สตท. โดยผู้บริหารระดับสูงจะได้รับรายงานผลการตรวจสอบภายหลังจากที่ทีมตรวจสอบได้ดำเนินการตรวจสอบเสร็จเรียบร้อยแล้ว โดยคำถามหัวข้อการประเมินของผู้บริหารระดับสูง ประกอบด้วย

1. ท่านรับทราบและเข้าใจในบทบาทความรับผิดชอบของหน่วยตรวจสอบมากน้อยเพียงใด
2. การดำเนินงานตรวจสอบตามแผนการตรวจสอบประจำปี มีระยะเวลา ขอบเขต และ ภาระงานของการตรวจสอบมีความเหมาะสมเพียงใด
3. รายงานผลการตรวจสอบ มีความชัดเจน กระชับ และนำเสนอรายงานได้ทันเวลาเพียงใด
4. รายงานผลการตรวจสอบ สามารถนำมาพัฒนาไปปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติงาน ในหน่วยงานในสังกัดของท่านได้เพียงใด
5. ท่านคิดว่าผู้ตรวจสอบมีความเที่ยงธรรม ความซื่อสัตย์ ความสามารถ และการเก็บรักษา ความลับ ในการปฏิบัติงานตรวจสอบตามจรรยาบรรณของผู้ตรวจสอบเพียงใด

สำหรับหน่วยรับตรวจ ที่เข้าตรวจสอบโดยตรงจะเป็นแบบประเมินที่แตกต่างจากของผู้บริหารระดับสูง ซึ่งมีคำถามทั้งหมด 10 ข้อ โดยมีการแบ่งหมวดของประเภทคำถาม ดังนี้

1. ความรู้ความสามารถของผู้ตรวจสอบภายใน ประกอบด้วยคำถาม ข้อที่ 1-4
2. การปฏิบัติงานตรวจสอบ ประกอบด้วยคำถาม ข้อที่ 5-6
3. จรรยาบรรณของผู้ตรวจสอบภายใน ประกอบด้วยคำถาม ข้อที่ 7-8
4. ผลงานของผู้ตรวจสอบภายใน ประกอบด้วยคำถาม ข้อที่ 9-10

เพราะฉะนั้นคำถามที่ใช้ในการประเมินจึงมีความแตกต่างกัน

รองศาสตราจารย์พรอนงค์ บุษราตระกูล กรรมการ มีความเห็นว่า โดยปกติแล้ว วัตถุประสงค์การประเมินความพึงพอใจ การปฏิบัติงานของสำนักตรวจสอบภายในจากผู้ให้บริการ ก็เพื่อต้องการเป็น Trusted Advisor โดยการเปลี่ยนบทบาทจากผู้จับผิด มาเป็นผู้ให้คำแนะนำ ยกตัวอย่างแบบประเมินของ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) จะแบ่งกลุ่มคำถาม โดยเน้นที่ 3 มิติ ดังนี้

- 1) คุณลักษณะส่วนบุคคล (Personal Attribute)
- 2) คุณลักษณะความเป็นมืออาชีพ (Professional Attribute)
- 3) คุณลักษณะความสัมพันธ์ (Relationship Attribute)

ซึ่งหากคำถามที่ใช้ในการประเมินครอบคลุมทั้ง 3 มิติ ดังกล่าว ก็จะช่วยให้ สตท. วิเคราะห์ได้อย่างชัดเจนว่าประเด็นใดเป็นจุดอ่อนหรือจุดแข็งของ สตท. และมีประเด็นใดที่ สตท. ต้องนำมาพัฒนาให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

นายพนิต ธีรภาพวงศ์ กรรมการ มีความเห็นว่า ประเด็นที่น่าสนใจคือ ในช่วงปี 2563-2564 ได้เกิดสถานการณ์ระบาดของโรค Covid-19 ส่งผลให้ผู้ตรวจสอบอาจเข้าไปตรวจสอบในพื้นที่ของหน่วยรับตรวจไม่ได้ การปฏิบัติงานตรวจสอบอาจต้องดำเนินการทางออนไลน์ แต่ผลของคะแนนความพึงพอใจของหน่วยรับตรวจ กลับเพิ่มขึ้นร้อยละ 0.83 ต่อปี ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่า ความพึงพอใจและประสิทธิภาพงานตรวจสอบยังคงดีอยู่ โดยไม่จำเป็นต้องลงพื้นที่ในการตรวจสอบซึ่งจะสามารถลดค่าใช้จ่ายได้ ประเด็นดังกล่าว สตท. ควรนำมาวิเคราะห์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

นายเอนก จินสาย ผู้ช่วยผู้ว่าการตรวจสอบภายใน ชี้แจงว่า สถานการณ์ระบาดของโรค Covid-19 สตท. สามารถปฏิบัติงานได้อย่างต่อเนื่อง และเป็นไปตามแผนการตรวจสอบประจำปีฯ ครบถ้วนทุกกระบวนการ โดยได้นำเทคโนโลยีมาช่วยในการตรวจสอบ ตั้งแต่การประชุมเปิดการตรวจสอบ การตรวจสอบข้อมูลในระบบ การสื่อสารกับหน่วยรับตรวจในรูปแบบออนไลน์ การส่งเอกสารหลักฐานในระบบ จนถึงการประชุมปิดการตรวจสอบ และการติดตามผลการตรวจสอบ ส่งผลให้ค่าใช้จ่ายในการไปปฏิบัติงานในพื้นที่ของหน่วยรับตรวจ ปี 2564 ลดลงอย่างมีนัยสำคัญ

ประธาน มีความเห็นเพิ่มเติมว่า ขอให้ สตท. นำข้อสังเกตของคณะกรรมการตรวจสอบไปดำเนินการปรับปรุงแบบสอบถามของแต่ละกลุ่มให้เป็นไปตามมาตรฐานสากล และนำมาเสนอคณะกรรมการตรวจสอบ โดยจัดให้มีการกำหนดมิติของคำถามและน้ำหนักของคะแนนในแต่ละมิติให้ชัดเจน ทั้งนี้ เพื่อจะได้นำผลการประเมินมาวิเคราะห์ และพัฒนาการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นต่อไป

มติที่ประชุม

1. รับทราบ โดยมีข้อสังเกตให้พิจารณาดำเนินการ
2. ให้รายงานคณะกรรมการ กฟผ. ต่อไป

**ระเบียบวาระที่ 5.4 รายงานผลการสอบทานการรายงานการขัดกันระหว่างประโยชน์ส่วนบุคคล
กับประโยชน์ส่วนรวม ประจำปี 2564**

เลขานุการ เสนอว่า ตามกฎบัตรคณะกรรมการตรวจสอบของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พ.ศ.2564
ข้อ 14 บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบ 10) กำหนดให้ คณะกรรมการตรวจสอบมีบทบาทและ
รับผิดชอบในนามของคณะกรรมการ กฟภ. ในการพิจารณารายการที่เกี่ยวข้องกัน หรือรายการที่อาจ
มีความขัดแย้งทางผลประโยชน์ หรือมีโอกาสเกิดการทุจริตที่อาจมีผลกระทบต่อปฏิบัติงานของ
กฟภ. และหากสงสัยว่ามีรายการหรือการกระทำที่อาจก่อให้เกิดความเสียหายต่อ กฟภ. อย่างร้ายแรง
ให้รายงานต่อคณะกรรมการ กฟภ. ทันที

ตามระเบียบการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ว่าด้วยการขัดกันระหว่างประโยชน์ส่วนบุคคลกับ
ประโยชน์ส่วนรวมของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พ.ศ.2560 ส่วนที่ 2 รายงานการขัดกันระหว่างประโยชน์
ส่วนบุคคลกับประโยชน์ส่วนรวม ข้อ 9 กำหนดให้รายงานการขัดกันระหว่างประโยชน์ส่วนบุคคลกับ
ประโยชน์ส่วนรวมที่ผู้บริหาร พนักงาน ต้องจัดทำ ดังนี้

- 1) รายงานประจำปี
- 2) รายงานกรณีมีการแต่งตั้ง โยกย้าย เลื่อนระดับ/ตำแหน่ง และบรรจุใหม่
- 3) รายงานกรณีมีการขัดกันระหว่างประโยชน์ส่วนบุคคลกับประโยชน์ส่วนรวมเกิดขึ้นระหว่างปี

ในการนี้ สตภ. ได้สอบทานการรายงานการขัดกันระหว่างผลประโยชน์ส่วนบุคคลกับ
ประโยชน์ส่วนรวม ประจำปี 2564 สรุปได้ว่า คณะกรรมการ กฟภ. ผู้บริหาร และพนักงาน มีการ
รายงานการขัดกันฯ อย่างเป็นระบบ มีการเปิดเผยรายการที่เกี่ยวข้องกันเป็นไปตามหลักการปฏิบัติที่ดี
(Best Practice) โดยมีรายละเอียดการสอบทาน ดังนี้

1. คณะกรรมการ กฟภ. (ทุกท่าน) มีการรายงานความขัดแย้งทางผลประโยชน์ตามวาระ
(ทุกสิ้นปี) และเปิดเผยรายการที่เกี่ยวข้องกัน เป็นไปตามหลักเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงาน
รัฐวิสาหกิจ ด้านการบริหารจัดการองค์กร ที่เกี่ยวกับบทบาทของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจของ
สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) และกฎบัตรและคู่มือคณะกรรมการการไฟฟ้า
ส่วนภูมิภาคปี 2564 (กุมภาพันธ์ 2564)

2. ผู้บริหารและพนักงาน กฟภ. เพียงวันที่ 30 กันยายน 2564 จำนวนทั้งหมด 28,471 คน
มีการรายงานการขัดกันระหว่างประโยชน์ส่วนบุคคลกับประโยชน์ส่วนรวม เป็นไปตามระเบียบ
การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ว่าด้วยการขัดกันระหว่างประโยชน์ส่วนบุคคลกับประโยชน์ส่วนรวม พ.ศ.2560
โดยแยกเป็นแต่ละกรณี ดังนี้

- กรณีประจำปี พนักงานและผู้บริหารจัดทำรายงานการขัดกันระหว่างประโยชน์ส่วนบุคคลกับประโยชน์ส่วนรวม จำนวน 28,459 คน จากจำนวน 28,471 คน สรุปได้ดังนี้

ประเด็น	ปี2564		ปี2563	
	จำนวน (คน)	%	จำนวน (คน)	%
1. การรายงานการขัดกัน				
จำนวนผู้ที่รายงาน	28,459	99.96	29,048	99.93
จำนวนผู้ที่ไม่รายงาน	12	0.04	19	0.07
รวม	28,471	100.00	29,067	100.00
2. ผลการรายงานการขัดกัน				
พนักงานรายงานว่าไม่มีการขัดกัน	28,454	99.98	29,046	99.99
พนักงานรายงานว่ามีการขัดกัน	5	0.02	2	0.01
รวม	28,459	100.00	29,048	100.00

(1) พนักงานที่ไม่ได้รายงานการขัดกันระหว่างประโยชน์ส่วนบุคคลกับประโยชน์ส่วนรวมในปี 2564 จำนวน 12 ราย พบว่า เป็นผู้ที่มีเหตุอันสมควรไม่สามารถรายงานฯ จำนวน 10 ราย ซึ่งเป็นพนักงานที่อยู่ในสถานะที่ไม่สามารถรายงานได้ เช่น ลาศึกษาต่อ ถูกลงโทษทางวินัย ถูกพักงานอยู่ระหว่างคำสั่งปลดออก และเป็นคู่กรณีมีความขัดแย้งกับ กฟผ.

(2) พนักงานที่รายงานว่ามีการขัดกันระหว่างประโยชน์ส่วนบุคคลกับประโยชน์ส่วนรวม จำนวน 5 ราย โดยมีบุคคลในครอบครัวเป็นผู้ดำรงตำแหน่งผู้บริหาร/ที่ปรึกษา หรือมีส่วนร่วมในโครงการหรือกิจกรรมที่ติดต่อหรือเสนอราคาที่เป็นคู่สัญญากับ กฟผ. ซึ่งผู้บังคับบัญชาได้สอบถามและยืนยัน ว่าพนักงานทั้ง 5 ราย ดังกล่าว ไม่มีส่วนเกี่ยวข้องในการมีอำนาจหน้าที่เกี่ยวข้องกับธุรกรรมที่ครอบครัวเป็นคู่ค้ากับ กฟผ.

- กรณีรับตำแหน่งใหม่ พนักงานและผู้บริหารที่จัดทำรายงานการขัดกันระหว่างประโยชน์ส่วนบุคคลกับประโยชน์ส่วนรวม จำนวน 10,962 คน จากจำนวน 10,962 คน คิดเป็น 100%

● กรณีเกิดขึ้นระหว่างปี ไม่พบว่ามีพนักงานและผู้บริหาร กฟผ. รายงานว่ามีการขัดกันระหว่างประโยชน์ส่วนบุคคลกับประโยชน์ส่วนรวม

3. รายการที่เกี่ยวข้องกัน จากการสอบทานโดยวิเคราะห์ข้อมูลในระบบ SAP ที่มีรูปแบบของที่อยู่/ชื่อสกุลตรงกัน ระหว่างที่อยู่/ชื่อสกุลของพนักงาน (Employee) กับที่อยู่/ชื่อสกุลของคู่ค้า (Vendors) กับที่ทำธุรกรรมกับ กฟผ. ตั้งแต่ 1 ตุลาคม 2563 - 30 กันยายน 2564 พบว่า รายการที่อยู่/ชื่อสกุลของพนักงาน (Employees) กับ ที่อยู่/ชื่อสกุลของคู่ค้า (Vendors) ไม่มีรายการที่เกี่ยวข้องกัน

4. การเก็บรักษาข้อมูล จากการสุ่มสอบทานการเก็บรักษาข้อมูลการรายงานการขัดกันฯ ในระบบ Intranet ของผู้บริหาร/พนักงาน กฟผ. พบว่า ในระบบ Intranet มีการเก็บรักษาข้อมูลไว้ในฐานข้อมูลการรายงานการขัดกันฯ และสามารถตรวจสอบข้อมูลย้อนหลังได้ 5 ปี เป็นไปตามระเบียบ กฟผ. ว่าด้วยการขัดกันระหว่างประโยชน์ส่วนบุคคลกับประโยชน์ส่วนรวม พ.ศ.2560

ทั้งนี้ สตภ. มีข้อสังเกตจากการสอบทานและได้หารือกับ กองกำกับดูแลกิจการที่ดี ฝ่ายกำกับดูแลและบริหารความเสี่ยงแล้ว มีความเห็นร่วมกันว่าควรนำไปพิจารณาแนวทาง/วิธีปฏิบัติในการรายงานการขัดกันระหว่างผลประโยชน์ส่วนบุคคลกับประโยชน์ส่วนรวม ของผู้ไม่ได้ดำเนินรายการการขัดกันฯ

จึงเสนอคณะกรรมการตรวจสอบเพื่อโปรดทราบ

ข้อสังเกตและข้อคิดเห็นของคณะกรรมการตรวจสอบ

รองศาสตราจารย์พรอนงค์ บุษราตระกูล กรรมการ มีความเห็นว่า จากรายงานฯ ตามที่นำเสนอ มีข้อเสนอแนะดังนี้

ประเด็นที่ 1 จากการสอบทานรายการที่เกี่ยวข้องกันโดยการเปรียบเทียบข้อมูลระหว่างชื่อสกุล และที่อยู่ของพนักงาน และคู่ค้าที่มีรายการตรงกัน ในระบบ SAP นั้น เป็นการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการสอบทานเบื้องต้น หากผลการสอบทานไม่พบรายการชื่อสกุลของพนักงานและคู่ค้าตรงกัน ผลลัพธ์ดังกล่าวเป็นเพียงข้อมูลเบื้องต้นที่แสดงให้เห็นว่าไม่มีความเสี่ยง หรือรายการที่เกี่ยวข้องกัน ดังนั้น ในการสรุปผลการสอบทานจึงไม่ควรสรุปว่า “ไม่มีรายการที่เกี่ยวข้องกัน” แต่ควรใช้คำว่า “ไม่มีหลักฐานหรือไม่มีความเสี่ยงที่ส่อไปในทางที่จะมีรายการที่เกี่ยวข้องกัน”

ประเด็นที่ 2 จากการที่พนักงานจำนวน 5 ราย ได้รายงานว่ามีรายการขัดกันระหว่างประโยชน์ส่วนบุคคลกับประโยชน์ส่วนรวม ซึ่งผู้บังคับบัญชาได้สอบทานและยืนยัน ว่าพนักงานทั้ง 5 ราย ไม่มีส่วนเกี่ยวข้องนั้น สตภ. ควรนำข้อมูลดังกล่าวมาวิเคราะห์ด้วยว่า เหตุใดผลการวิเคราะห์ข้อมูลในระบบ SAP ไม่พบรายการที่เกี่ยวข้องกันดังกล่าว สาเหตุอาจมาจากพนักงานและคู่ค้า ไม่ได้ใช้ชื่อสกุลหรือที่อยู่เดียวกัน ในการสอบทาน สตภ. ใช้วิธีการสอบทานจาก 2 ระบบ ได้แก่ การสอบทานการประเมินตนเองของพนักงาน และการสอบทานด้วยระบบ SAP ซึ่งอาจมีช่วงต่างกัน จึงทำให้ผลลัพธ์ที่ได้ออกมาไม่สอดคล้องกัน อาจได้ข้อสรุปว่าการสอบทานด้วยระบบ SAP ยังมีข้อจำกัด หรือมีประเด็นที่ต้องวิเคราะห์เพิ่มเติมหรือพัฒนาให้การสอบทานด้วยระบบ SAP ในอนาคตมีประสิทธิภาพมากขึ้น

มติที่ประชุม

1. รับทราบ โดยมีข้อสังเกตให้พิจารณาดำเนินการ
2. ให้รายงานคณะกรรมการ กฟผ. ต่อไป

**ระเบียบวาระที่ 5.5 รายงานผลการดำเนินการตามโครงการทบทวนและปรับปรุงโครงสร้างของ
สำนักตรวจสอบภายใน โดยที่ปรึกษา บริษัท เคพีเอ็มจี ภูมิภาค ไทย ที่ปรึกษาธุรกิจ จำกัด**

เลขานุการ เสนอว่า ตามกฎบัตรคณะกรรมการตรวจสอบของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พ.ศ.2564
ข้อ 8 อำนาจหน้าที่ ข้อย่อย 3) กำหนดให้คณะกรรมการตรวจสอบมีอำนาจหน้าที่ในการพิจารณา
และอนุมัติกฎบัตร แผนการตรวจสอบ แผนงานต่างๆ ที่สำนักตรวจสอบภายในจัดทำขึ้น รวมถึง
พิจารณาความเหมาะสมของโครงสร้างสำนักตรวจสอบภายใน และทรัพยากรอื่นของสำนักตรวจสอบ
ภายใน เช่น งบประมาณ การฝึกอบรม เป็นต้น

คณะกรรมการ กฟภ. มีมติเห็นชอบกรอบโครงสร้างองค์กรระยะ 5 ปี (2563-2567) เมื่อวันที่
18 มีนาคม 2563 โดยกรอบโครงสร้างองค์กรระยะสมบูรณ์ (End State) จะเริ่มมีผลใช้กับสำนัก
ตรวจสอบภายใน (สตภ.) ตั้งแต่เดือน ตุลาคม 2567 เป็นต้นไป ทั้งนี้ สตภ. ได้จัดทำแผนกลยุทธ์ในการ
ทบทวนและปรับปรุงโครงสร้างของ สตภ. ให้สอดคล้องกับโครงสร้างขององค์กรที่จะมีการเปลี่ยนแปลง
ไป ซึ่งตามแผนงานในปี 2564 ได้กำหนดให้มีการคัดเลือกและว่าจ้างที่ปรึกษายานนอกมาดำเนินการ
ทบทวนและปรับปรุงโครงสร้างของ สตภ.

สตภ. ได้จ้างที่ปรึกษา บริษัท เคพีเอ็มจี ภูมิภาค ไทย ที่ปรึกษาธุรกิจ จำกัด ตามสัญญาจ้าง เลขที่
จ.154/2564 ลงวันที่ 28 ตุลาคม 2564 เพื่อทบทวนและปรับปรุงโครงสร้างของ สตภ. ซึ่งตามขอบเขต
งานจ้างได้กำหนดให้ที่ปรึกษาฯ ดำเนินการศึกษา ทบทวน ออกแบบโครงสร้าง รวมทั้งจัดทำข้อเสนอ
ในการปรับปรุงโครงสร้าง หน้าที่ ความรับผิดชอบ ตำแหน่งงาน คำบรรยายลักษณะงาน และกรอบ
อัตรากำลัง ให้สอดคล้องกับเป้าหมายในการเป็น Digital Utility การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี
สารสนเทศ และความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องกับ สตภ. โดยจะต้องนำเสนอรายงาน
ฉบับสุดท้าย (Final Report) ต่อคณะกรรมการตรวจสอบ

บริษัทที่ปรึกษาฯ ได้เข้าสัมภาษณ์คณะกรรมการตรวจสอบ เพื่อนำความเห็นของคณะกรรมการ
ตรวจสอบมาใช้เป็นข้อมูลตั้งต้นในการทบทวนและปรับปรุงโครงสร้างของ สตภ. ในการประชุม
คณะกรรมการตรวจสอบ ครั้งที่ 12/2564 เมื่อวันที่ 2 ธันวาคม 2564

บริษัทที่ปรึกษาฯ ได้ดำเนินการตามโครงการทบทวน และปรับปรุงโครงสร้างของ สตภ. ตามที่
กำหนดไว้ในขอบเขตงานจ้างแล้ว และขอรายงานผลให้คณะกรรมการตรวจสอบทราบในประเด็น ดังนี้

- 1) ผลการศึกษาภาพรวมธุรกิจ และโครงสร้างในปัจจุบันของ สตภ.
- 2) ผลการวิเคราะห์/ประเมินจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT)
- 3) ข้อเสนอในการปรับปรุงโครงสร้างของ สตภ.
- 4) สรุปประเด็นข้อเสนอแนะในการดำเนินงานเพื่อปรับปรุงโครงสร้างของ สตภ.

จึงเสนอคณะกรรมการตรวจสอบเพื่อโปรดทราบ

ข้อสังเกตและข้อคิดเห็นของคณะกรรมการตรวจสอบ

นางสาวธิดารัตน์ ฉิมหลวง บริษัทที่ปรึกษา เคพีเอ็มจี ภูมิภาค ที่ปรึกษาธุรกิจ จำกัด รายงานว่า

จากผลการศึกษาภาพรวมธุรกิจ ทิศทางการดำเนินงานของ กฟภ. ภาพรวมกระบวนการตรวจสอบและโครงสร้างปัจจุบันของ สตภ. รวมถึงความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีข้อเสนอแนะในการปรับปรุงโครงสร้างของ สตภ. ดังนี้

1. ผลการวิเคราะห์ประเมินจุดแข็ง จุดอ่อน และโอกาส (SWOT) ของ สตภ.

จุดแข็ง (Strengths)	จุดอ่อน (Weaknesses)
- บุคลากรมีความรู้ ความสามารถ และความเข้าใจเกี่ยวกับระเบียบหลักเกณฑ์ นโยบายที่กำหนด รวมถึงกระบวนการตรวจสอบภายในเป็นอย่างดี - บุคลากรเป็นมิตร และมีความสัมพันธ์อันดีกับหน่วยรับตรวจ - ผู้บริหารสำนักตรวจสอบภายในให้ความสำคัญ และสนับสนุนให้มีการเสริมสร้างและพัฒนาทักษะของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ - สำนักตรวจสอบภายในมีความเป็นอิสระ และได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหาร และคณะกรรมการตรวจสอบเป็นอย่างดี - สำนักตรวจสอบภายในมีแนวทางการประเมินคุณภาพงานตรวจสอบภายใน การพัฒนาระบบการตรวจสอบ และการสื่อสารอย่างต่อเนื่อง	- โครงสร้างของสำนักตรวจสอบภายในไม่ยืดหยุ่นหรือคล่องตัวต่อการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์กร - การตรวจสอบภายในเน้นที่การปฏิบัติตามกฎเกณฑ์มากกว่าการสร้างคุณค่าที่เกิดจากการตรวจสอบ และเน้นการตรวจสอบข้อมูลในอดีต มากกว่าปัจจุบันและอนาคต - ยังมีส่วนร่วมในการให้ข้อเสนอแนะเชิงป้องกัน (Proactive) หรือการให้สัญญาณเตือนล่วงหน้า (Early Warning) น้อย - ยังมีการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาประยุกต์ใช้ในการสนับสนุนงานตรวจสอบภายในน้อย - บุคลากรยังต้องเสริมสร้างความรู้ และความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการทางธุรกิจ และระบบที่ใช้ในการปฏิบัติงาน - จำนวนบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศไม่เพียงพอต่อระบบงานขององค์กร

โอกาส (Opportunities)	อุปสรรค (Threats)
- ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีทำให้การตรวจสอบภายในมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เช่น สามารถตรวจสอบแบบ real time และต่อเนื่อง (Continuous Audit) เป็นต้น - การระบาดของโรค Covid-19 เป็นตัวกระตุ้นเทรนด์ในอนาคตอีกหลายปีข้างหน้าให้เกิดขึ้นเร็ว โดยเฉพาะเทคโนโลยีและนวัตกรรมดิจิทัล ซึ่งส่งผลกระทบให้สำนักตรวจสอบภายในและบุคลากรเกิดการปรับตัวอย่างรวดเร็วในการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น	- ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี และระดับการประยุกต์ใช้นวัตกรรมขององค์กรที่ดำเนินไปอย่างรวดเร็ว ส่งผลให้เกิดความเสี่ยงใหม่ๆ ที่สำนักตรวจสอบภายในต้องตามให้ทัน - ต้องเสริมสร้างและพัฒนาทักษะบุคลากร (Upskill/ Reskill) ในด้านเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างสม่ำเสมอ - ปัญหาการขาดแคลนบุคลากรในตลาดแรงงาน ทำให้ยากในการแสวงหา/ รับสมัครบุคลากรที่มีทักษะ/ ความเชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ - การปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานอย่างรวดเร็วขององค์กร ทำให้บุคลากรอาจปรับตัวไม่ทัน - การนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ในการทำงานทำให้ต้องมีการทบทวน และปรับเปลี่ยนกระบวนการตรวจสอบภายใน - การนำเทคโนโลยีมาช่วยในงานตรวจสอบภายใน อาจมีความเสี่ยงด้านไซเบอร์ (Cyber Risk)

2. ข้อเสนอในการปรับปรุงโครงสร้างของ สตม.

2.1 สรุปผลการวิเคราะห์โครงสร้างปัจจุบันของ สตม.



สรุปผลการวิเคราะห์โครงสร้างปัจจุบันของสำนักตรวจสอบภายใน ...

- โครงสร้างของสำนักตรวจสอบภายในยังไม่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของ กฟผ. ที่จะมุ่งสู่ Digital Utility ในการขับเคลื่อนและผลักดันองค์กรให้ทันสมัย คล่องตัว และรวดเร็ว และกับกลยุทธ์ของสำนักตรวจสอบภายในที่จะใช้เทคโนโลยีดิจิทัลขับเคลื่อนการดำเนินงานเป็นหลัก
- เพื่อรองรับยุทธศาสตร์ กฟผ. ในการเป็น Digital Utility ที่การปฏิบัติงานในองค์กรจะดำเนินงานผ่านระบบดิจิทัลมากขึ้น ทำให้ภาระงานตรวจสอบด้านสารสนเทศจะมีปริมาณมากขึ้น และต้องใช้ทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศโดยเฉพาะในการดำเนินงานตรวจสอบ อาจจะต้องมีการปรับเปลี่ยนภาระงานตรวจสอบด้านสารสนเทศที่ปัจจุบันอยู่ภายใต้กองสนับสนุนตรวจสอบด้านสารสนเทศ สังกัดฝ่ายวางแผนและสนับสนุนการตรวจสอบ เพื่อให้สอดคล้องกับภาระงานจริงในอนาคต
- การกำหนดชื่อกองตามการตรวจสอบกระบวนการทางธุรกิจทำให้ขาดความยืดหยุ่น อาจไม่รองรับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปของ กฟผ. รวมถึงรองรับการขยายธุรกิจและอุตสาหกรรมไฟฟ้าในอนาคต
- โครงสร้างของสำนักตรวจสอบภายในมีการบริหารจัดการในแต่ละกองเป็นแบบแผนก ซึ่งจำนวนแผนกมีค่อนข้างมาก และในแต่ละแผนกมีบุคลากรในสังกัดจำนวนน้อย ทำให้ขาดความคล่องตัวและความยืดหยุ่นในการดำเนินงาน
- หน้าที่ความรับผิดชอบของหน่วยงานยังไม่สอดคล้องกับภาระงานจริงในปัจจุบัน และที่ควรจะทำในอนาคต
- กรอบอัตรากำลังในปัจจุบันถูกกำหนดจากปัจจัยและลักษณะการทำงานในอดีต ซึ่งอาจไม่รองรับการดำเนินงานในปัจจุบัน และการปรับเปลี่ยนสำนักตรวจสอบภายในสู่การเป็น Digital Utility ในอนาคต



... ภาพรวมข้อเสนอแนะในการปรับปรุงโครงสร้าง

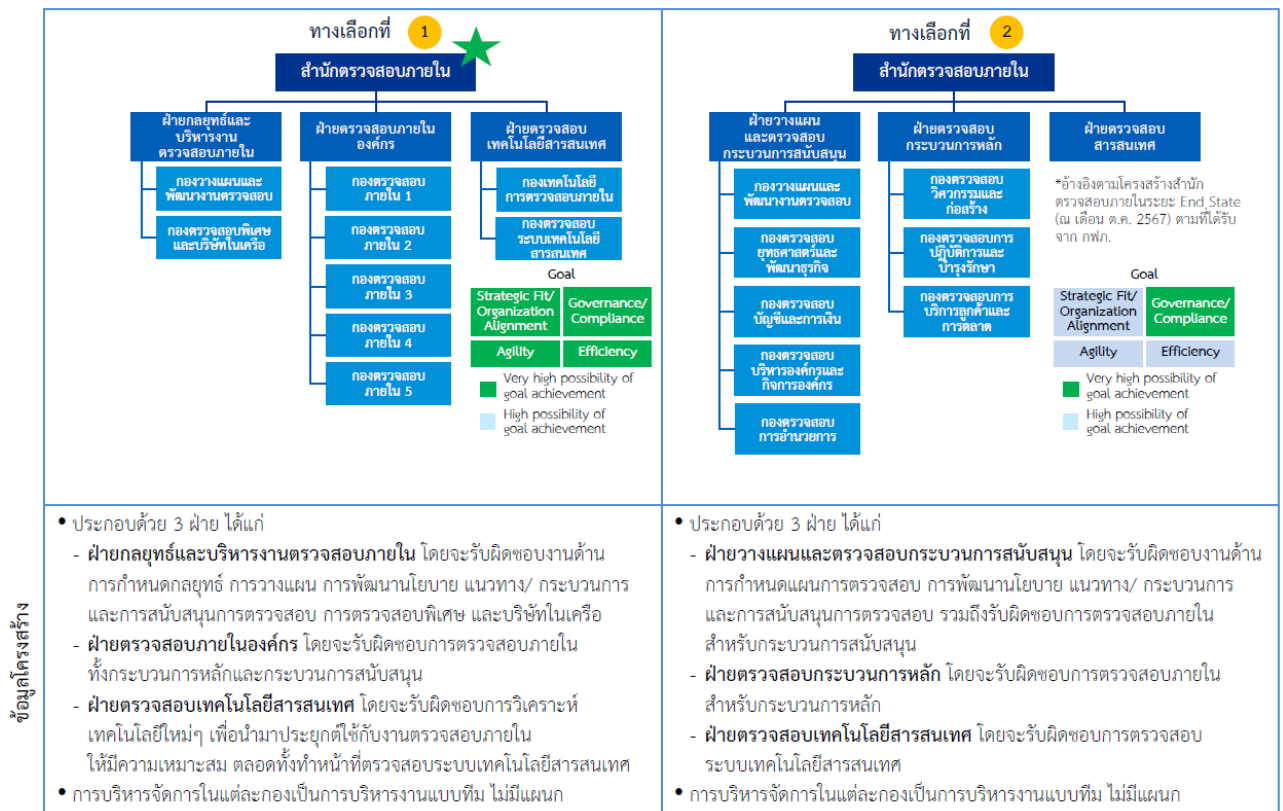
โครงสร้างสำนักตรวจสอบภายในควรสามารถรองรับการขยายตัวทางธุรกิจ/ สอดคล้อง/ ส่งเสริมกลยุทธ์/ บริบทองค์กร เป็นไปตามหลักเกณฑ์/ มาตรฐาน/ นโยบายที่เกี่ยวข้อง มีความคล่องตัว พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง และมีประสิทธิภาพ

การบริหารจัดการในแต่ละกองควรมีรูปแบบที่ส่งเสริมให้เกิดความคล่องตัวในการทำงาน การบริหาร และการประสานงานระหว่างพนักงานภายในสำนักตรวจสอบภายใน และระหว่างหน่วยงานรับตรวจสอบ ทั้งเอื้อต่อการเรียนรู้ สามารถขยายขีดความสามารถในการรังสรรค์ผลงาน ช่วยให้บุคลากรแต่ละคนมีการพัฒนาทักษะที่จำเป็นที่หลากหลาย เพื่อตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกในอนาคตที่มีความท้าทาย

หน้าที่ความรับผิดชอบควรสะท้อนภาระงานในปัจจุบันและที่ควรจะทำในอนาคต

กรอบอัตรากำลังควรพิจารณาสภาพแวดล้อมและการทำงานในปัจจุบัน รวมถึงเป้าหมาย/ ทิศทางการดำเนินงานในอนาคต

2.2 ทางเลือกโครงสร้างของ สตม. (End State)



เกณฑ์การพิจารณา	ทางเลือกที่ 1 		ทางเลือกที่ 2	
	ข้อดี (Pros)	ประเด็นท้าทาย (Cons)	ข้อดี (Pros)	ประเด็นท้าทาย (Cons)
การรองรับ การขยายตัว ทางธุรกิจ/ สอดคล้อง/ ส่งเสริม กลยุทธ์/ บริบทองค์กร (Strategic Fit/ Organization Alignment)	- มีหน่วยงานที่ชัดเจนในการรับผิดชอบการตรวจสอบการบริหารจัดการ/ การดำเนินงานของบริษัทในเครือ ทั้งนี้ เพื่อให้สอดคล้องกับทิศทางการดำเนินธุรกิจของ กฟผ. โดยได้สะท้อนให้เห็นจากการปรับโครงสร้างองค์กรของ กฟผ. ในสายงานอื่นๆ ด้วยเช่นกัน เช่น สายงานยุทธศาสตร์และพัฒนาธุรกิจ (นโยบายและยุทธศาสตร์) ที่มีการเพิ่มงานด้านการบริหารบริษัทในเครือขึ้นมาอย่างชัดเจน - มีฝ่ายตรวจสอบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อรับผิดชอบงานด้านการตรวจสอบเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างครอบคลุมและชัดเจน ซึ่งเป็นไปตามยุทธศาสตร์ และทิศทางขององค์กรที่มุ่งสู่ Digital Utility - แยกกองภายใต้ฝ่ายตรวจสอบเทคโนโลยีสารสนเทศออกเป็นกองเทคโนโลยีการตรวจสอบภายใน และกองตรวจสอบระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อสร้างให้เกิดการสร้างทักษะ และการปฏิบัติงานเฉพาะด้านได้อย่างชัดเจน อีกทั้งเพื่อให้การบริหารทรัพยากรบุคคลมีความสอดคล้องกันทั้งสำนักตรวจสอบภายใน	-	มีฝ่ายตรวจสอบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อรับผิดชอบงานด้านการตรวจสอบเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างครอบคลุมและชัดเจน ซึ่งเป็นไปตามยุทธศาสตร์ และทิศทางขององค์กรที่มุ่งสู่ Digital Utility	ขาดการระบุถึงหน่วยงานที่รับผิดชอบการตรวจสอบการบริหารจัดการ และการดำเนินงานของบริษัทในเครืออย่างชัดเจน
เป็นไปตาม หลักเกณฑ์/ มาตรฐาน/ นโยบาย ที่เกี่ยวข้อง (Governance/ Compliance)	มีการกำหนดหน้าที่ครบถ้วนตามหลักเกณฑ์/ มาตรฐาน/ นโยบายที่เกี่ยวข้อง เช่น หน้าที่ด้านการให้ความเชื่อมั่น และหน้าที่ด้านการให้คำปรึกษา	-	มีการกำหนดหน้าที่ครบถ้วนตามหลักเกณฑ์/ มาตรฐาน/ นโยบายที่เกี่ยวข้อง เช่น หน้าที่ด้านการให้ความเชื่อมั่น และหน้าที่ด้านการให้คำปรึกษา	-

เกณฑ์การพิจารณา	ทางเลือกที่ 1 		ทางเลือกที่ 2	
	ข้อดี (Pros)	ประเด็นท้าทาย (Cons)	ข้อดี (Pros)	ประเด็นท้าทาย (Cons)
ความคล่องตัว หรือรับต่อ การเปลี่ยนแปลง (Agility)	- มีการบริหารจัดการการดำเนินงานแบบทีมมากขึ้น โดยจะไม่มีการสร้างองค์กรระดับแผนก ซึ่งจะเพิ่มความคล่องตัวในการดำเนินงาน การจัดสรรงานภายในหน่วยงาน และรองรับการปรับเปลี่ยนต่างๆ ขององค์กร - กำหนดให้หน่วยงานตรวจสอบกระบวนการและกระบวนการสนับสนุนซึ่งเป็นงานในลักษณะเดียวกัน อยู่ภายใต้ฝ่ายงานเดียวกัน ทั้งนี้ เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการติดต่อประสานงาน ทั้งภายในฝ่ายงาน และฝ่ายงานอื่นๆ ภายใต้สำนักตรวจสอบภายใน เช่น ฝ่ายตรวจสอบเทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งไม่ได้จัดสรรงานตามกระบวนการหลัก/ สนับสนุน แต่เป็นการจัดสรรงานตามมิติอื่นๆ เช่น application infrastructure data หรือ security เป็นต้น - แบ่งงาน/ จัดกองภายใต้ฝ่ายตรวจสอบภายในองค์กรให้เป็นไปตาม value chain โดยไม่ได้ยึดโยงกับชื่อหน่วยงานตามโครงสร้างองค์กร ทั้งนี้ เพื่อรองรับธุรกิจในอนาคต ตลอดทั้งเพื่อให้ไม่ต้องปรับชื่อหน่วยงานภายในสำนักตรวจสอบภายในตามชื่อหน่วยงานอื่นที่ได้รับการปรับเปลี่ยน	-	- มีการบริหารจัดการการดำเนินงานแบบทีมมากขึ้น โดยจะไม่มีการสร้างองค์กรระดับแผนก ซึ่งจะเพิ่มความคล่องตัวในการดำเนินงาน การจัดสรรงานภายในหน่วยงาน และรองรับการปรับเปลี่ยนต่างๆ ขององค์กร - แบ่งงาน/ จัดกองภายใต้ฝ่ายตรวจสอบภายในองค์กรให้เป็นไปตาม value chain โดยไม่ได้ยึดโยงกับชื่อหน่วยงานตามโครงสร้างองค์กร ทั้งนี้ เพื่อรองรับธุรกิจในอนาคต ตลอดทั้งเพื่อให้ไม่ต้องปรับชื่อหน่วยงานภายในสำนักตรวจสอบภายในตามชื่อหน่วยงานอื่นที่ได้รับการปรับเปลี่ยน	กำหนดให้หน่วยงานตรวจสอบกระบวนการหลัก และกระบวนการสนับสนุนอยู่แยกฝ่ายกัน ซึ่งอาจก่อให้เกิดความไม่คล่องตัวในการติดต่อประสานงานในการตรวจสอบกระบวนการ หรือกับฝ่ายงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น ฝ่ายตรวจสอบเทคโนโลยีสารสนเทศ

เกณฑ์การพิจารณา	ทางเลือกที่ 1 		ทางเลือกที่ 2	
	ข้อดี (Pros)	ประเด็นท้าทาย (Cons)	ข้อดี (Pros)	ประเด็นท้าทาย (Cons)
ประสิทธิภาพ (Efficiency)	1. มีหน่วยงานที่รับผิดชอบการตรวจสอบ การบริหารจัดการ เรื่องเร่งด่วนนอกเหนือจากเรื่องที่ถูกกำหนดใน แผนตรวจสอบ เช่น เรื่องที่อยู่ในความสนใจของ ประชาชน ข้อร้องเรียนด้านทุจริต โดยเน้น การดำเนินการทั้งเชิงรุกและเชิงป้องกัน อีกทั้งยัง เป็นการปฏิบัติตามนโยบายภาครัฐอย่างชัดเจน (การปฏิบัติการต่อต้านการทุจริต)	-	-	1. ขาดการระบุถึง หน่วยงานที่รับผิดชอบ การตรวจสอบ การบริหารจัดการเรื่อง เร่งด่วนนอกเหนือจาก เรื่องที่ถูกกำหนดใน แผนตรวจสอบอย่าง ชัดเจน
	-	1. การกำหนด รายละเอียดของงาน ที่สะท้อนให้เห็นถึง ความหัตถ์ของทั้ง 3 ฝ่าย เนื่องจากมี จำนวนกองในแต่ละ ฝ่ายไม่เท่ากัน	-	1. การกำหนดรายละเอียด ของงานที่สะท้อนให้ เห็นถึงความหัตถ์ของทั้ง 3 ฝ่าย เนื่องจากมีจำนวนกอง ในแต่ละฝ่ายไม่เท่ากัน

2.3 ตำแหน่งงานตามโครงสร้างของ สตท. ระยะ End State ตามที่บริษัทที่ปรึกษาฯ

นำเสนอ

หน่วยงาน ตำแหน่ง	สำนักตรวจสอบภายใน	ฝ่ายกลยุทธ์และ บริหารงานตรวจสอบ ภายใน	กองวางแผนและพัฒนาก งานตรวจสอบ	กองตรวจสอบพิเศษและ บริษัทในเครือ	ฝ่ายตรวจสอบภายใน องค์กร	กองตรวจสอบภายใน 1	กองตรวจสอบภายใน 2	กองตรวจสอบภายใน 3	กองตรวจสอบภายใน 4	กองตรวจสอบภายใน 5	ฝ่ายตรวจสอบ เทคโนโลยีสารสนเทศ	กองเทคโนโลยี การตรวจสอบภายใน	กองตรวจสอบระบบ เทคโนโลยีสารสนเทศ
ผู้ช่วยผู้ว่าการ	✓												
ผู้เชี่ยวชาญ ระดับ 12-13	✓												
นักวิชาการ ระดับ 11	✓												
เลขานุการ	✓	✓			✓						✓		
นักวิชาการ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
ผู้อำนวยการฝ่าย		✓			✓						✓		
รองผู้อำนวยการฝ่าย		✓			✓						✓		
ผู้อำนวยการกอง			✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓
รองผู้อำนวยการกอง			✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓
ผู้ช่วยผู้อำนวยการกอง			✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓
นักบริหารงานทั่วไป			✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓
หัวหน้าส่วนงาน			✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓
นักตรวจสอบภายใน			✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓			
นักระบบงานคอมพิวเตอร์												✓	✓
วิศวกร (คอมพิวเตอร์)												✓	✓

2.4 กรอบอัตรากำลัง

ปี	กรอบอัตรากำลังต่ำสุด			กรอบอัตรากำลังที่เหมาะสม			
	จำนวน (คน)	ส่วนต่างเทียบกับ ปีก่อนหน้า (คน)	% การปรับลดกรอบอัตรากำลังเทียบกับ ปีก่อนหน้า	จำนวน (คน)	ส่วนต่างเทียบกับ ปีก่อนหน้า (คน)	% การปรับลดกรอบอัตรากำลังเทียบกับ ปีก่อนหน้า	ข้อมูลสำคัญเพิ่มเติม
2565-2566	140			193	43 (เทียบกับปี 2564 ซึ่งมี กรอบอัตรากำลัง 236 คน)	18.22%	กรอบอัตรากำลังลดลงหลักจากการที่ สตบ. ทบพทวนกระบวนการทำงานซึ่งมี ประสิทธิภาพมากขึ้นประมาณ 18%
2567	103	37	26.43%	157	36	18.65%	กรอบอัตรากำลังลดลงหลักจากการนำ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาสนับสนุน การตรวจสอบภายในอย่างมีนัยสำคัญ
2568	85	18	17.48%	141	16	10.19%	กรอบอัตรากำลังลดลงหลักจากการเพิ่ม การนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมา สนับสนุนการดำเนินงานทางธุรกิจอย่างมี นัยสำคัญ (อ้างอิงตามแผน IT) ซึ่งเสริมให้ เกิดการตรวจสอบแบบ automate มาก ยิ่งขึ้น
2569	70	15	17.65%	133	8	5.67%	กรอบอัตรากำลังลดลงหลักจากการเพิ่ม การนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมา สนับสนุนการดำเนินงานทางธุรกิจอย่างมี นัยสำคัญ ซึ่งเสริมให้เกิดการตรวจสอบ แบบ automate มากยิ่งขึ้น

ในการพิจารณากำหนด/ ปรับกรอบอัตรากำลังในแต่ละปีอาจมีปัจจัย/ เหตุการณ์ที่ส่งผลกระทบต่อความต้องการของสำนักงานตรวจสอบภายใน และมีผลให้อัตรากำลังไม่เป็นไปตามกรอบที่กำหนด ซึ่งต้องมีการพิจารณาปรับกรอบอัตรากำลังให้สอดคล้อง โดยแสดงตัวอย่างปัจจัย/ เหตุการณ์หลักที่อาจส่งผลกระทบต่อกรอบอัตรากำลัง ได้ดังนี้

ปัจจัย/ เหตุการณ์ที่อาจส่งผลกระทบต่อกรอบอัตรากำลัง	หลักการพิจารณาปรับเพิ่ม/ลดกรอบอัตรากำลัง
การปรับเปลี่ยนเป้าหมาย/ ขยายการดำเนินงานธุรกิจของ กฟผ. อย่างมีนัยสำคัญ	พิจารณาปรับกรอบอัตรากำลังให้เหมาะสมกับเป้าหมาย/ธุรกิจที่ปรับเปลี่ยนหรือเกิดขึ้นใหม่ โดยพิจารณาเทียบเคียงกับปริมาณ/ความซับซ้อนของงานการตรวจสอบภายในของธุรกิจเดิมที่มีความใกล้เคียง
การเพิ่ม/ ปรับนโยบาย ระเบียบ หรือข้อกำหนดที่เกี่ยวข้องกับสำนักตรวจสอบภายในอย่างมีนัยสำคัญ	พิจารณาปรับกรอบอัตรากำลังให้เหมาะสมกับนโยบาย ระเบียบ หรือข้อกำหนดที่เกี่ยวข้องที่ จัดทำขึ้นใหม่หรือได้รับการปรับเปลี่ยน โดยพิจารณาเทียบเคียงกับปริมาณ/ความซับซ้อนของ งานเมื่อเทียบกับนโยบาย ระเบียบ หรือข้อกำหนดชุดเดิม
การปรับแผนการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการดำเนินงานธุรกิจ/ การตรวจสอบ ภายใน หรือความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญของการดำเนินงานจริงเทียบกับแผนการ นำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการดำเนินงานธุรกิจ/ การตรวจสอบภายใน	พิจารณาปรับกรอบอัตรากำลังให้สอดคล้องกับแผนการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการ ดำเนินธุรกิจ/ การตรวจสอบภายในที่ได้รับการปรับใหม่ หรือปรับให้สอดคล้องกับความ เป้าหมายระหว่างแผนการดำเนินงานเทียบกับความก้าวหน้าจากการดำเนินงานจริง
การปรับจำนวน/ ความรวดเร็วในการเพิ่มขึ้นของบริษัทในเครือ	พิจารณาปรับกรอบอัตรากำลังให้เหมาะสมกับปริมาณ/ ความซับซ้อนของงานจากบริษัท ในเครือเพิ่มขึ้น โดยพิจารณาเทียบเคียงกับปริมาณ/ความซับซ้อนของงานการตรวจสอบภายใน บริษัทในเครือที่มีอยู่ในปัจจุบัน
การปรับแผนการเพิ่มขีดความสามารถของพนักงานภายใต้สำนักตรวจสอบภายใน หรือความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญของการดำเนินงานจริงเทียบกับแผนฯ	พิจารณาปรับกรอบอัตรากำลังให้สอดคล้องกับแผนการเพิ่มขีดความสามารถของพนักงานที่ ได้รับการปรับใหม่ หรือปรับให้สอดคล้องกับความเป้ะยเบนระหว่างแผนเพิ่มขีดความสามารถ เทียบกับความก้าวหน้าจากการเพิ่มขีดความสามารถของพนักงานที่เกิดขึ้นจริง
การเกิดสถานการณ์ที่ไม่สามารถควบคุมได้ต่างๆ เช่น ภัยธรรมชาติ โรคระบาดที่ ส่งผลกระทบต่อความเสี่ยงขององค์กร การดำเนินงานของสำนักตรวจสอบภายใน อย่างมีนัยสำคัญ	พิจารณาปรับกรอบอัตรากำลังให้สอดคล้องกับผลกระทบจากเหตุการณ์ที่ไม่สามารถควบคุมได้ ต่างๆ

3. สรุปประเด็นข้อเสนอแนะในการดำเนินงานเพื่อปรับโครงสร้างของ สตง.

เพื่อให้การเตรียมความพร้อมในการปรับเปลี่ยนสำนักตรวจสอบภายในสู่การเป็น Digital Utility (Transformation to the Era of The Digital Utility) รวมทั้งเพื่อให้การดำเนินการปรับโครงสร้าง หน้าที่ความรับผิดชอบ และอัตราค่าจ้างของสำนักตรวจสอบภายใน สามารถบรรลุตามแผนและเป้าหมายที่กำหนด ควรมีการดำเนินการดังต่อไปนี้

การปรับโครงสร้าง หน้าที่ความรับผิดชอบ และอัตราค่าจ้างของสำนักตรวจสอบภายใน

การเตรียมความพร้อมในด้านทรัพยากร

 การเตรียมความพร้อมด้านเทคโนโลยี	 การเตรียมความพร้อมด้านบุคลากร	 การเตรียมความพร้อมด้านการบริหารจัดการและกระบวนการทำงาน
--	--	---

การเตรียมความพร้อมด้านเทคโนโลยี (Technology) โดยการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ในงานตรวจสอบภายในอย่างเหมาะสม เพื่อช่วยให้การดำเนินงานด้านการตรวจสอบภายในเกิดความรวดเร็ว คล่องตัว และมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ซึ่งจะเสริมให้พนักงานภายใต้สำนักตรวจสอบภายในสามารถจัดสรรเวลาในการทำงานเชิงวิเคราะห์ งานบริหารจัดการ ตลอดจน การแก้ไขปัญหาที่มีความซับซ้อนได้มากยิ่งขึ้น

การเตรียมความพร้อมด้านบุคลากร (People) โดยครอบคลุมการวางแผน และเตรียมความพร้อมของพนักงานให้รองรับต่อการดำเนินงานตามโครงสร้าง หน้าที่ความรับผิดชอบ และอัตราค่าจ้างที่ได้รับการปรับใหม่ ผ่านการวางแผนการบริหารอัตราค่าจ้าง และการยกระดับขีดความสามารถของพนักงานอย่างเหมาะสม

การเตรียมความพร้อมด้านการบริหารจัดการและกระบวนการทำงาน (Process) เพื่อให้การดำเนินงานด้านการตรวจสอบภายในมีความสอดคล้องกับโครงสร้าง หน้าที่ความรับผิดชอบ และอัตราค่าจ้างของสำนักตรวจสอบภายในที่ปรับเปลี่ยนไป จึงควรมีการพิจารณาทบทวน และปรับปรุงแนวทางการบริหารจัดการ ตลอดจนกระบวนการทำงานของการตรวจสอบภายในให้เกิดความเหมาะสม

การเตรียมความพร้อมในด้านทรัพยากร

ด้านเทคโนโลยี	ด้านบุคลากร	ด้านการบริหารจัดการ และกระบวนการทำงาน
การคัดเลือกเทคโนโลยี/ระบบในการสนับสนุนการตรวจสอบภายในที่เหมาะสมควรเริ่มจากการกำหนดวัตถุประสงค์ ขอบเขต และความต้องการใช้ระบบในการตรวจสอบภายในอย่างละเอียดและชัดเจน จากนั้นจึงควรคัดเลือกระบบ/ ผู้พัฒนา/ ติดตั้งระบบที่เหมาะสม โดยพิจารณาตามหลักการประเมินความคุ้มค่าในการลงทุน ตัวอย่างเกณฑ์การคัดเลือก ระบบ/ผู้พัฒนาระบบแสดงได้ดังนี้ • เงินลงทุนด้านการติดตั้ง/ พัฒนาระบบ (total cost of ownership) • การตอบโจทก์วัตถุประสงค์ ประโยชน์ที่ได้รับ/ ความครอบคลุมตามความต้องการใช้ระบบ • การยาก/ง่ายในการใช้งาน • การรองรับการเปลี่ยนแปลง/ ต่อขยายระบบในอนาคต • ความน่าเชื่อถือของผู้พัฒนา/ติดตั้ง/ดูแลระบบ เช่น ความสามารถ ความน่าเชื่อถือในการพัฒนาระบบ หรือ การให้การสนับสนุนผู้ใช้งาน เป็นต้น	รายละเอียดการเตรียมความพร้อมด้านบุคลากร • กำหนดแนวทางในการบริหารอัตราค่าจ้าง เพื่อให้เป็นไปตามกรอบอัตราค่าจ้างที่กำหนด (การบริหารจัดการ การเพิ่ม/ ลดอัตราค่าจ้าง) พร้อมทั้งกำหนดแผนการจัดสรรพนักงานอย่างเหมาะสม • พิจารณาทบทวน/ ปรับทักษะความรู้ ความสามารถของพนักงานที่กำหนดไว้ในปัจจุบัน เพื่อให้ครอบคลุมกับการตอบโจทก์วิสัยทัศน์ พันธกิจ บทบาทหน้าที่งาน ตลอดจนบริบทต่างๆ ขององค์กรที่มีการปรับเปลี่ยน • พิจารณาทบทวน/ กำหนดแนวทาง/แผนการเพิ่มขีดความสามารถของพนักงานผ่านวิธีการต่างๆ เช่น การฝึกอบรม การสอนงาน การย้าย/ หมุนเวียนงาน เป็นต้น	รายละเอียดการเตรียมความพร้อมด้านการบริหารจัดการและกระบวนการทำงาน • พิจารณาทบทวน/ ปรับปรุงเอกสารต่างๆ ที่ใช้ในการตรวจสอบภายในให้สอดคล้องกับการปรับโครงสร้างสำนักงานตรวจสอบภายใน เช่น - คู่มือการปฏิบัติงานกระบวนการตรวจสอบภายใน (Work Manual) - แผนการตรวจสอบ - เส้นทางความก้าวหน้าสายอาชีพของพนักงาน (Career Path) - เอกสารแสดงทักษะ ความรู้ และความสามารถของผู้ตรวจสอบภายใน - PEA Way of Conduct - แบบฟอร์มต่างๆ ที่ใช้ในงานตรวจสอบภายใน • พิจารณากำหนดลักษณะงานที่มีการแต่งตั้งเป็นงานเฉพาะกิจ โดยพิจารณาจากหลักเกณฑ์ในเบื้องต้นดังนี้ - เป็นงานที่ต้องทำเป็นประจำ และขอบเขตงานมีระบุในหน้าที่ความรับผิดชอบของหน่วยงาน และ/ หรือ คำบรรยายลักษณะงานรายตำแหน่ง - คณะทำงานเป็นพนักงานภายใต้สำนักตรวจสอบภายในทั้งหมด ** การปรับต้องไม่ขัดต่อนโยบาย/ ระเบียบ/ คำสั่งฯ/ ประกาศฯ อื่นใดที่เกี่ยวข้อง และควรได้รับการอนุมัติตามกระบวนการที่กำหนดไว้เหมาะสม • จัดเตรียมกระบวนการขออนุมัติ กรณีมีเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงาน หรือข้อมูล/เอกสารอื่นใดที่เกี่ยวข้อง ซึ่งกำหนดให้ต้องได้รับการอนุมัติก่อนการประกาศใช้ • กำหนดแนวทางการบริหารการเปลี่ยนแปลง และการสื่อสารการเปลี่ยนแปลงอย่างเหมาะสม โดยประกอบด้วยการวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลัก (stakeholders analysis) การกำหนดแผนการบริหารการเปลี่ยนแปลง/ การสื่อสาร การบริหารผลกระทบที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลง การบริหารความเสี่ยง/ประเด็นปัญหาจากการเปลี่ยนแปลง

สรุปประเด็นข้อเสนอแนะในการดำเนินงานเพื่อปรับโครงสร้างของสำนักตรวจสอบภายใน รายละเอียด

ด้านบุคลากร - การบริหารอัตรากำลัง

การบริหารอัตรากำลังจะพิจารณาจากผลการวิเคราะห์ส่วนต่างของอัตรากำลัง โดยเปรียบเทียบระหว่างกรอบอัตรากำลัง (Demand) และอัตรากำลังจริงในปัจจุบัน (Supply) พร้อมกับพิจารณาความรู้ความสามารถตามตำแหน่งงานประกอบ เพื่อพิจารณาว่าอัตรากำลังที่มีอยู่ในปัจจุบันมีความเหมาะสมกับตำแหน่งงานหรือไม่ ซึ่งข้อมูลดังกล่าวจะเป็นข้อมูลตั้งต้นในการกำหนดกลยุทธ์/ แนวทางในการบริหารจัดการอัตรากำลังส่วนขาด/เกิน และการเพิ่มศักยภาพของบุคลากร โดยมีแนวทางในการบริหารอัตรากำลัง ดังนี้

การปรับลด/ คงอัตรากำลังพนักงาน เช่น

1. การพิจารณาอัตรากำลังที่เกษียณตามรอบปกติ
2. การจัดทำ Early retirement package
3. การชะลอ/ หยุดการรับพนักงานใหม่
4. การปรับการรับพนักงานประจำ เป็นดำเนินการแบบ outsource/ ที่ปรึกษา (โดยพิจารณาตามความเหมาะสม เช่น พิจารณาจากงานที่เกิดขึ้นไม่บ่อยและจำเป็นต้องใช้ความเชี่ยวชาญระดับสูงมาก เป็นต้น)
5. การย้าย/หมุนเวียนพนักงานไปยังส่วนงานอื่นๆ ตามความเหมาะสม (Rotation)

การปรับเพิ่มอัตรากำลังพนักงาน เช่น

1. การรับพนักงานใหม่
2. การย้าย/หมุนเวียนพนักงานที่เหมาะสมมาจากหน่วยงานอื่น (Rotation)

ข้อมูลสำคัญเพิ่มเติมเพื่อเพิ่ม productivity

1. การเพิ่มขีดความสามารถของพนักงาน
2. การจัดทำ Lean process/ agile organization
3. การนำเทคโนโลยีที่ทันสมัย/ เหมาะสมมาสนับสนุนการทำงาน



© 2022 KPMG Poonphong Business Advisory Ltd., a Thai limited liability company and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved. The KPMG name and logo are trademarks used under license by the independent member firms of the KPMG global organization.

56

รองศาสตราจารย์พรอนงค์ บุษราตระกูล กรรมการ มีความเห็นว่า

1. ตามที่บริษัทที่ปรึกษา ได้นำเสนอกรอบอัตรากำลังที่เหมาะสม โดยกำหนดว่า ในปี 2569 สตท. ควรจะมีกรอบอัตรากำลัง 133 อัตรา เพื่อให้โครงสร้างของ สตท. มีความกระชับขึ้น ซึ่งเมื่อพิจารณาจากแผนการลดกรอบอัตรากำลังระยะ 5 ปี และจำนวนบุคลากรที่จะเกษียณอายุราชการ ตั้งแต่ปี 2565-2568 แล้ว อาจยังไม่สามารถทำให้กรอบอัตรากำลังเป็นไปตามที่กำหนดไว้ได้ ที่ปรึกษา จึงได้เสนอแนะให้จัดทำโครงการ Early Retirement เพื่อลดจำนวนบุคลากรนั้น ข้อเสนอแนะดังกล่าว อาจมีข้อจำกัดในด้านกฎระเบียบสำหรับหน่วยงานที่เป็นรัฐวิสาหกิจ โดย สตท. ไม่มีอำนาจในการอนุมัติโครงการ Early Retirement ได้เอง

2. อัตรากำลังของบุคลากรที่จะขาดไปเนื่องจากการเกษียณอายุราชการในช่วงปี 2565-2568 อาจทำให้กรอบอัตรากำลังเป็นไปตามที่กำหนดไว้ในปี 2569 แต่บุคลากรที่ยังคงอยู่อาจขาดความรู้ความสามารถในด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งทำให้ไม่สามารถตอบสนองต่อพันธกิจของ สตท. ได้ และอาจมีความเสี่ยงในการที่จะไม่สามารถสรรหาบุคลากรที่มีความรู้ตามที่ต้องการได้เพิ่มเติม ซึ่งในการลดกรอบอัตรากำลังไม่ควรลดที่จำนวนของบุคลากรที่จะเกษียณอายุราชการเพียงอย่างเดียว ควรจะต้องพิจารณาในเชิงคุณภาพของบุคลากรด้วย ทั้งนี้ คณะกรรมการตรวจสอบมีข้อเสนอแนะดังนี้

2.1 การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน (Job Rotation) อาจเป็นวิธีการหนึ่งในการดำเนินการ เพื่อให้ สตท. ได้บุคลากรที่มีทักษะตรงความต้องการมาปฏิบัติงาน แต่อย่างไรก็ตามควรมีการจัดทำแผนงานในการดำเนินงานให้เป็นรูปธรรมอย่างชัดเจน

2.2 สตภ. อาจพิจารณาดำเนินการจ้างบุคลากรที่มีความรู้จากภายนอก (Outsource) ตามความเหมาะสม

2.3 สตภ. ควรเร่งรัดการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศในการตรวจสอบแบบอัตโนมัติ เพื่อสนับสนุนแผนการปรับโครงสร้างใหม่ของ สตภ. ที่จะมีการลดกรอบอัตรากำลังลง รวมทั้งควรมีแผนสำรองเพื่อรองรับกับความเสี่ยงในเรื่องบุคลากรที่อาจจะเกิดขึ้นด้วย

ประธาน มีความเห็นว่า การที่จะทำให้แผนปรับปรุงโครงสร้างของ สตภ. ซึ่งมีการกำหนดกรอบระยะเวลาดำเนินงานไว้ 2 ปี บรรลุผลสำเร็จให้ได้นั้น เห็นควรให้ดำเนินการ ดังนี้

1. เนื่องจากในการปรับโครงสร้างอาจมีปัจจัยต่างๆ ที่เป็นข้อจำกัดซึ่งส่งผลให้กรอบอัตรากำลังไม่เป็นไปตามที่ สตภ. กำหนดไว้ ดังนั้นในการวางแผนการดำเนินงานควรนำจำนวนของบุคลากรจะเกษียณอายุราชการ และความสามารถที่ระบุได้ของบุคลากรที่มีทั้งหมดของ สตภ. ในแต่ละคน มาพิจารณากำหนดเป็นเกณฑ์ที่เหมาะสมในการดำเนินการ

2. เพื่อให้การสับเปลี่ยนหมุนเวียนบุคลากรจากหน่วยงานอื่น (Job Rotation) สามารถดำเนินการได้จริงในทางปฏิบัติและเพื่อเป็นการสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรที่มีความสามารถตามที่ สตภ. ต้องการมาปฏิบัติงานที่ สตภ. อาจจะต้องกำหนดระเบียบในเรื่องเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) ให้ชัดเจนว่าหากบุคลากรจากหน่วยงานอื่นมาปฏิบัติงานที่ สตภ. แล้วจะสามารถกลับไปเติบโตก้าวหน้าในหน่วยงานเดิมได้ แนวทางดังกล่าวจะทำให้เกิดการพัฒนาและเรียนรู้ภายในองค์กร รวมทั้งช่วยให้ สตภ. มีบุคลากรที่มีความสามารถตามที่ต้องการเพียงพอที่จะปฏิบัติงานในช่วงที่ยังไม่สามารถสรรหาบุคลากรใหม่จากภายนอกได้ หลังจากนั้นจึงค่อยพิจารณาในเรื่องการรับบุคลากรใหม่เป็นลำดับต่อไป

นางสาวธิดารัตน์ ฉิมหลวง บริษัทที่ปรึกษา เคพีเอ็มจี ภูมิไชย ที่ปรึกษารัฐกิจ จำกัด ชี้แจงเพิ่มเติมว่า

1. ตามแผนการปรับโครงสร้างของ สตภ. ตามที่บริษัทที่ปรึกษาฯ นำเสนอนั้น มีโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงตามที่คณะกรรมการตรวจสอบได้ให้ความเห็นไว้ ดังนั้น เพื่อให้การดำเนินงานตามแผนบรรลุผลสำเร็จได้จะต้องมีการบริหารอัตรากำลัง โดยอาจจะพิจารณาสรรหาบุคลากรจากหน่วยงานอื่นภายใน กฟผ. ให้ย้ายมาปฏิบัติงานที่ สตภ. หรือพิจารณาสับเปลี่ยนหมุนเวียนบุคลากรจากหน่วยงานอื่น (Job Rotation) ซึ่งหลักสำคัญในการปรับลดกรอบอัตรากำลังคือ การลดจำนวนบุคลากรลงนั้นจะต้องไม่กระทบหรือลดคุณภาพงานตรวจสอบ ดังนั้น จะต้องมีการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาใช้เพื่อให้เกิดการตรวจสอบแบบ Automate ให้มากขึ้น และหาก สตภ. มีการเลื่อนแผนการดำเนินงานออกไปในเรื่องของอัตรากำลังจะต้องทบทวนว่าสามารถดำเนินการได้ตามแผนงานที่กำหนดไว้หรือไม่ โดยควรจะต้องพิจารณาทบทวนแผนงานอย่างต่อเนื่องเป็นประจำทุกปี

2. ในช่วงการเปลี่ยนผ่านไปสู่โครงสร้างใหม่นั้น ในส่วนของ สตภ. จะต้องทำ Transition Plan โดยพิจารณาจากจำนวนบุคลากรที่กำลังจะเกษียณอายุราชการ และบุคลากรที่จะเติบโตเลื่อนระดับในอนาคตมีเป็นจำนวนเท่าใด เพื่อนำมาบริหารจัดการและกำหนดกรอบอัตรากำลังที่เหมาะสมตามที่ได้นำเสนอไว้ในตารางกรอบอัตรากำลังแยกตามหน่วยงานและตำแหน่งงานของ สตภ. ต่อไป

นายเอนก จินสาย ผู้ช่วยผู้ว่าการตรวจสอบภายใน เลขานุการ ชี้แจงว่า สตง. ขอรับข้อเสนอแนะของคณะกรรมการตรวจสอบเพื่อไปดำเนินการจัดทำแผนในรายละเอียด โดยเฉพาะในประเด็นเรื่อง การตรวจสอบระบบอัตโนมัติและเรื่องของบุคลากรที่กำลังจะเกษียณอายุราชการในช่วงปี 2565-2569 ที่มีเป็นจำนวนมาก ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นกลุ่มผู้บริหารและกลุ่มผู้เชี่ยวชาญหรือนักวิชาการที่อยู่ในระดับสูง สำหรับบุคลากรที่รับเข้าใหม่ในปัจจุบันมีเกือบเต็มตามกรอบอัตรากำลังที่องค์กรกำหนดไว้แล้ว ทำให้โอกาสในการที่จะรับบุคลากรเข้าใหม่ของ สตง. มีค่อนข้างน้อย แต่ถ้าหากมีการปรับโครงสร้างเป็นรูปแบบ Team-Based ก็จะช่วยให้เกิดความยืดหยุ่นในการทำงานมากขึ้น โดยไม่ถูกจำกัดอย่างในรูปแบบของการเป็นแผนก สำหรับการ Rotation บุคลากรจากหน่วยงานอื่นให้มาปฏิบัติงานที่ สตง. ได้เคยนำเสนอเป็นหลักการต่อ ผวก. แล้ว สตง. ก็พยายามผลักดันให้เกิดการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงานภายในองค์กรอยู่ เนื่องจากเป็นการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างหน่วยงานและเกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันภายในองค์กร แต่ในทางปฏิบัติสามารถดำเนินการได้ยาก เนื่องจากไม่มีบุคลากรที่ประสงค์ที่จะมาปฏิบัติงาน หรือมีความประสงค์แต่ทางต้นสังกัดไม่อนุมัติ ซึ่งในปัจจุบัน สตง. ยังมีบุคลากรตำแหน่งนักระบบงานคอมพิวเตอร์ จำนวน 5 คน และวิศวกรคอมพิวเตอร์ จำนวน 1 คน ซึ่งเป็นจำนวนที่น้อยมากเมื่อเทียบกับภาระหน้าที่ในขนาดของ สตง. ที่จำเป็นต้องใช้บุคลากรที่มีความรู้เรื่องฐานข้อมูล และเรื่องของ Artificial Intelligence (AI) เป็นอย่างมาก และในปี 2565 สตง. ได้รับการจัดสรรบุคลากรในตำแหน่งวิศวกรคอมพิวเตอร์มาเพียง 2 ตำแหน่งเท่านั้น

ประธาน ให้ความเห็นว่า ในการบริหารงานในเรื่องความรู้ความสามารถของบุคลากรของ สตง. ภายใต้ข้อจำกัดต่างๆ ที่มีอยู่ในปัจจุบันนั้น สตง. อาจจะพิจารณาดำเนินการคัดเลือกบุคลากรเพื่อพัฒนาศักยภาพได้โดยที่ไม่กระทบกับการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย รวมทั้งให้ร่วมกับที่ปรึกษาในการจัดทำแผนในรายละเอียด เพื่อจัดทำเป็นโครงการส่งเสริมให้บุคลากรของ สตง. เกิดการแข่งขันในการพัฒนาตนเองเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ซึ่งหากบุคลากรคนใดมีคุณสมบัติและความสามารถเพียงพอก็นำมาจัดอยู่ในกลุ่มบุคลากรที่มีความสามารถสูงเพื่อที่จะส่งเสริมให้มีความเติบโตในสายอาชีพต่อไปในอนาคต สำหรับแนวทางการแก้ไขปัญหาเรื่องการขาดแคลนบุคลากรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ สิ่งที่สามารถดำเนินการได้ดีที่สุดก็คือการทำ Outsource ตามที่อาจารย์พรณรงค์ได้ให้ข้อเสนอแนะไว้

มติที่ประชุม รับทราบ โดยมีข้อสังเกตให้พิจารณาดำเนินการ

เลิกประชุมเวลา 16.15 น.



(นายเอนก จินสาย)

ผู้ช่วยผู้ว่าการตรวจสอบภายใน
เลขานุการคณะกรรมการตรวจสอบ