



PEA
PROVINCIAL ELECTRICITY AUTHORITY



แผนบริหาร ความเสี่ยงขององค์กร

ประจำปี 2567
การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค



คณะกรรมการ กฟภ.

รับทราบเมื่อวันที่ 8 กันยายน 2566

**คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง
และควบคุมภายใน ของ กฟภ.**

อนุมัติเมื่อวันที่ 6 กันยายน 2566

สารบัญ

สารบัญ	I
สารบัญตาราง	IV
บทที่ 1 บทนำ.....	1
1.1 หลักการและเหตุผล.....	1
1.2 นโยบายบูรณาการ GRC	4
บทที่ 2 การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมาย	6
2.1 วิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยม.....	6
2.2 การวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis).....	7
2.3 วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective) ยุทธศาสตร์ (Strategy) และกลยุทธ์ (Tactic)	8
2.4 แผนที่ยุทธศาสตร์การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พ.ศ. 2567 - 2571 (Strategy Map).....	10
2.5 การวิเคราะห์ปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่าเชิงลึกของรัฐวิสาหกิจ (Value Driver).....	11
บทที่ 3 การระบุปัจจัยเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง และการตอบสนองความเสี่ยง	19
3.1 การระบุปัจจัยเสี่ยง (Risk Identification).....	19
3.1.1 การพิจารณาปัจจัยเสี่ยงที่หลงเหลืออยู่ (Residual Risk)	24
3.1.2 สรุปผลการค้นหาและวิเคราะห์ความเสี่ยงระดับองค์กร ปี 2567	53
3.2 การประเมินความเสี่ยง	56
3.2.1 การกำหนดค่าความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) และกำหนดช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance) และการกำหนดดัชนีชี้วัดความเสี่ยง (Key Risk Indicator)	57
3.2.2 การกำหนดเกณฑ์โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ (Likelihood) และผลกระทบจากการเกิดเหตุการณ์ (Impact)	59
3.2.3 การประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยง.....	60
3.3 การตอบสนองความเสี่ยง (Risk response).....	61
3.3.1 การวิเคราะห์สาเหตุของแต่ละปัจจัยเสี่ยง	62
RF1 นโยบายภาครัฐและความผันผวนของต้นทุนทางธุรกิจต่อผลประกอบการ	62
สาเหตุ.....	62
3.3.2 การจัดทำตารางแสดงความสัมพันธ์ของความเสี่ยงและผลกระทบที่มีระหว่างหน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กร (Risk Correlation Map).....	62
3.3.3 การกำหนดระดับความรุนแรงของสาเหตุ.....	64
3.3.4 การจัดทำแผนจัดการความเสี่ยง (Mitigation Plan).....	70
3.4 สรุปการประเมินและการตอบสนองความเสี่ยงเป็นรายปัจจัยเสี่ยง.....	72
ปัจจัยเสี่ยงที่ 1 นโยบายภาครัฐและความผันผวนของต้นทุนทางธุรกิจต่อผลประกอบการ ...	76
ปัจจัยเสี่ยงที่ 2 โอกาสในการดำเนินธุรกิจใหม่ ในช่วงเปลี่ยนผ่านสู่พลังงานสะอาด	83
ปัจจัยเสี่ยงที่ 3 การลงทุนในเทคโนโลยีที่นำไปสู่การเติบโตและเพิ่มมูลค่า.....	88
ปัจจัยเสี่ยงที่ 4 กฎระเบียบและข้อบังคับที่เอื้ออำนวยต่อการแข่งขัน	92

ปัจจัยเสี่ยงที่ 5 วัฒนธรรมและการบริหารด้านบุคคลที่ส่งเสริมต่อการดำเนินธุรกิจ	97
ปัจจัยเสี่ยงที่ 6 โครงสร้างการดำเนินงานที่รองรับการลงทุนและการแข่งขันในธุรกิจพลังงาน	102
3.5 การวิเคราะห์ต้นทุนและผลประโยชน์ (Cost Benefit Analysis : CBA) ในการจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร	106
ปัจจัยเสี่ยงที่ 1 นโยบายภาครัฐและความผันผวนของต้นทุนทางธุรกิจต่อผลประกอบการ	108
ปัจจัยเสี่ยงที่ 2 โอกาสในการดำเนินธุรกิจใหม่ ในช่วงเปลี่ยนผ่านสู่พลังงานสะอาด.....	111
ปัจจัยเสี่ยงที่ 3 การลงทุนในเทคโนโลยีที่นำไปสู่การเติบโตและเพิ่มมูลค่า.....	115
ปัจจัยเสี่ยงที่ 4 กฎระเบียบและข้อบังคับที่เอื้ออำนวยต่อการแข่งขัน	118
ปัจจัยเสี่ยงที่ 5 วัฒนธรรมและการบริหารด้านบุคคลที่ส่งเสริมต่อการดำเนินธุรกิจ	121
ปัจจัยเสี่ยงที่ 6 โครงสร้างการดำเนินงานที่รองรับการลงทุนและการแข่งขันในธุรกิจพลังงาน	123
3.6 สรุประดับความรุนแรงของความเสี่ยงปี 2567	125
บทที่ 4 แผนที่ความเสี่ยง (Risk Correlation Map)	127
4.1 แผนที่ความเสี่ยง (Risk Correlation Map).....	127
4.1.1 นิยามของความสัมพันธ์ของความเสี่ยงและผลกระทบที่มีระหว่างปัจจัยเสี่ยงต่างๆภายในองค์กร (Risk Correlation Map).....	129
4.1.2 การนำ Risk Correlation Map ไปใช้ในการบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการ	129
4.1.3 กระบวนการจัดทำ Risk Correlation Map	130
4.1.4 ความสัมพันธ์และความรุนแรงในแต่ละสาเหตุของปัจจัยเสี่ยง	137
4.2 Portfolio View of Risk ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ประจำปี 2567	138
4.3 Value Driver และ Risk Driver	141
บทที่ 5 Leading Indicator ของทั้งตัวชี้วัดระดับองค์กรและความเสี่ยงองค์กร	147
5.1 การกำหนด Leading Indicator	147
5.2 Balanced Scorecard การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ประจำปี 2567 และ Leading Indicator ของทั้งตัวชี้วัดระดับองค์กรและความเสี่ยงองค์กร	148
ภาคผนวก	153

สารบัญแผนภาพ

แผนภาพที่ 1 : วิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมของ กฟผ. พ.ศ. 2567 - 2571.....	6
แผนภาพที่ 2 : แผนที่ยุทธศาสตร์การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พ.ศ. 2567 – 2571.....	10
แผนภาพที่ 4 : ประเด็นสำคัญในการพิจารณาในการระบุปัจจัยเสี่ยง.....	20
แผนภาพที่ 5 : แนวทางในการระบุความเสี่ยง.....	21
แผนภาพที่ 6 : Inherent Risk vs Residual Risk.....	24
แผนภาพที่ 7 : แสดงแนวทางการระบุ Risk Appetite และ Risk Tolerance.....	58
แผนภาพที่ 8 : แสดงการระบุ Risk Appetite และ Risk Tolerance ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค	58
แผนภาพที่ 9 : ตัวอย่างการกำหนดระดับโอกาสและผลกระทบรายปัจจัยเสี่ยง	60
แผนภาพที่ 10 : แผนภาพแสดงระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยง (Risk Matrix).....	61
แผนภาพที่ 11 : ตัวอย่างการจัดทำ Risk Correlation Map	63
แผนภาพที่ 12 : ตัวอย่างการกำหนดสาเหตุของความเสี่ยง น้ำหนักและระดับความรุนแรงของสาเหตุ การ วิเคราะห์ผลกระทบเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ เพื่อประกอบการกำหนดMitigation Plan	65
แผนภาพที่ 13 : การจัดทำแผนจัดการความเสี่ยง	70
แผนภาพที่ 14 : สรุประดับความรุนแรงของความเสี่ยงปี 2567	72
แผนภาพที่ 15 : สรุปการประเมินระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยง (Risk Profile).....	73
แผนภาพที่ 16 : สรุประดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยงปี 2567.....	125
แผนภาพที่ 17 : สรุปการประเมินระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยง (Risk Profile).....	126
แผนภาพที่ 18 : Risk Correlation Map ของ กฟผ.....	128
แผนภาพที่ 19 : ปัจจัยขับเคลื่อนค่า EP	142
แผนภาพที่ 20 : Risk Correlation Map ของ กฟผ.....	143
แผนภาพที่ 21 : ความสอดคล้องระหว่างปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่าเชิงลึกของรัฐวิสาหกิจ (Value Driver) กับ Risk Universe และ ปัจจัยขับเคลื่อนความเสี่ยง (Risk Driver).....	145
แผนภาพที่ 22 : เอกสารการปรับปรุงกระบวนการที่สำคัญ Key Process ของ กฟผ.....	154

สารบัญตาราง

ตารางที่ 1 : การกำหนดเป้าหมายในระดับแผนปฏิบัติการเชิงยุทธศาสตร์ที่สอดคล้องกับการบรรลุความสำเร็จของ ปัจจัยขับเคลื่อนการดำเนินงานขององค์กร	16
ตารางที่ 3 : Intelligent Risk ของแต่ละตำแหน่งทางยุทธศาสตร์	22
ตารางที่ 4 : ระดับประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่ขององค์กร	23
ตารางที่ 5 : Inventory of Risk เพื่อระบุปัจจัยเสี่ยงปี 2567	25
ตารางที่ 6 : การพิจารณาปัจจัยเสี่ยงของปี 2566 เพื่อนำมาบริหารต่อในปี 2567	52
ตารางที่ 7 : ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factors) ปี 2567	54
ตารางที่ 8 : ความเชื่อมโยงปัจจัยเสี่ยงของปี 2567 กับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ในปี 2567	54
ตารางที่ 9 : ประเภทความเสี่ยงและระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้	57
ตารางที่ 10 : ตัวอย่างการกำหนดสาเหตุของความเสียหาย	62
ตารางที่ 11 : ตัวอย่างการกำหนดมาตรการ/แผนจัดการความเสี่ยงของ RF1 นโยบายภาครัฐและความผันผวน ของต้นทุนทางธุรกิจต่อผลประกอบการ	71
ตารางที่ 12 : สรุปการประเมินและการตอบสนองความเสี่ยงเป็นรายปัจจัย	74
ตารางที่ 13 : ตารางประเมินโอกาสและผลกระทบของ RF1	77
ตารางที่ 14 : แผนตอบสนองปัจจัยเสี่ยง Risk Response ของ RF1	78
ตารางที่ 15 : ตารางประเมินโอกาสและผลกระทบของ RF2	85
ตารางที่ 16 : แผนตอบสนองปัจจัยเสี่ยง Risk Response ของ RF2	86
ตารางที่ 17 : ตารางประเมินโอกาสและผลกระทบของ RF3	89
ตารางที่ 18 : แผนตอบสนองปัจจัยเสี่ยง Risk Response ของ RF3	90
ตารางที่ 19 : ตารางประเมินโอกาสและผลกระทบของ RF4	93
ตารางที่ 20 : แผนตอบสนองปัจจัยเสี่ยง Risk Response ของ RF4	94
ตารางที่ 21 : ตารางประเมินโอกาสและผลกระทบของ RF5	98
ตารางที่ 22 : แผนตอบสนองปัจจัยเสี่ยง Risk Response ของ RF5	99
ตารางที่ 23 : ตารางประเมินโอกาสและผลกระทบของ RF6	103
ตารางที่ 24 : แผนตอบสนองปัจจัยเสี่ยง Risk Response ของ RF6	104
ตารางที่ 24 : เกณฑ์ในการพิจารณาโอกาสเกิด และผลกระทบของสาเหตุของปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร	131
ตารางที่ 28 : Balanced Scorecard การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ประจำปี 2567 และ Leading Indicator ของทั้ง ตัวชี้วัดระดับองค์กรและความเสี่ยงองค์กร	148

บทที่ 1

บทนำ

1.1 หลักการและเหตุผล

การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (กฟภ.) ได้ดำเนินการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงขององค์กรประจำปี 2567 โดยวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ของแผนยุทธศาสตร์การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พ.ศ. 2567-2571 กับผลการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ ปี 2566 และผลการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงในปี 2566 ใช้เป็นกรอบในการประเมินวิเคราะห์ความเสี่ยง เพื่อให้ระบบการบริหารความเสี่ยงของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ได้มีการบริหารจัดการปัจจัยเสี่ยงและกิจกรรมควบคุม รวมทั้งกระบวนการดำเนินงานต่าง ๆ เพื่อลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสที่องค์กรจะเกิดความเสียหาย ให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ สามารถป้องกันหรือบรรเทาความรุนแรงให้เกิดความมั่นใจได้ว่า จะมีการปรับตัวได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้สามารถดำเนินงานต่อไปได้ โดยคำนึงถึงการบรรลุวิสัยทัศน์ ภารกิจ และเป้าหมายขององค์กรตามแผนยุทธศาสตร์ และให้แผนบริหารความเสี่ยงนี้ ได้ถูกใช้เป็นเครื่องมือในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กรได้ในที่สุด

โดยระบบการประเมินรัฐวิสาหกิจของ สคร. ได้มีใช้ระบบประเมินผลการดำเนินงานเป็น 2 ส่วน ประกอบด้วย

1) ส่วน Key Performance Area (Result) พิจารณาจาก

- (1) การดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ (National Policy, Strategic Plan, Initiatives)
- (2) ผลการดำเนินงานที่สำคัญ (Key Results) ทั้งทางด้านการเงิน และไม่ใช้การเงิน โดยเป็นการประเมินผลผ่านการแปลงยุทธศาสตร์/นโยบาย, Vision, Mission, และประเด็นปรับปรุงที่สำคัญจาก Core Business Enablers มาเป็น KPI (Key Performance Indicators)

2) ส่วน Core Business Enablers พิจารณาจาก 8 ด้าน ประกอบด้วย

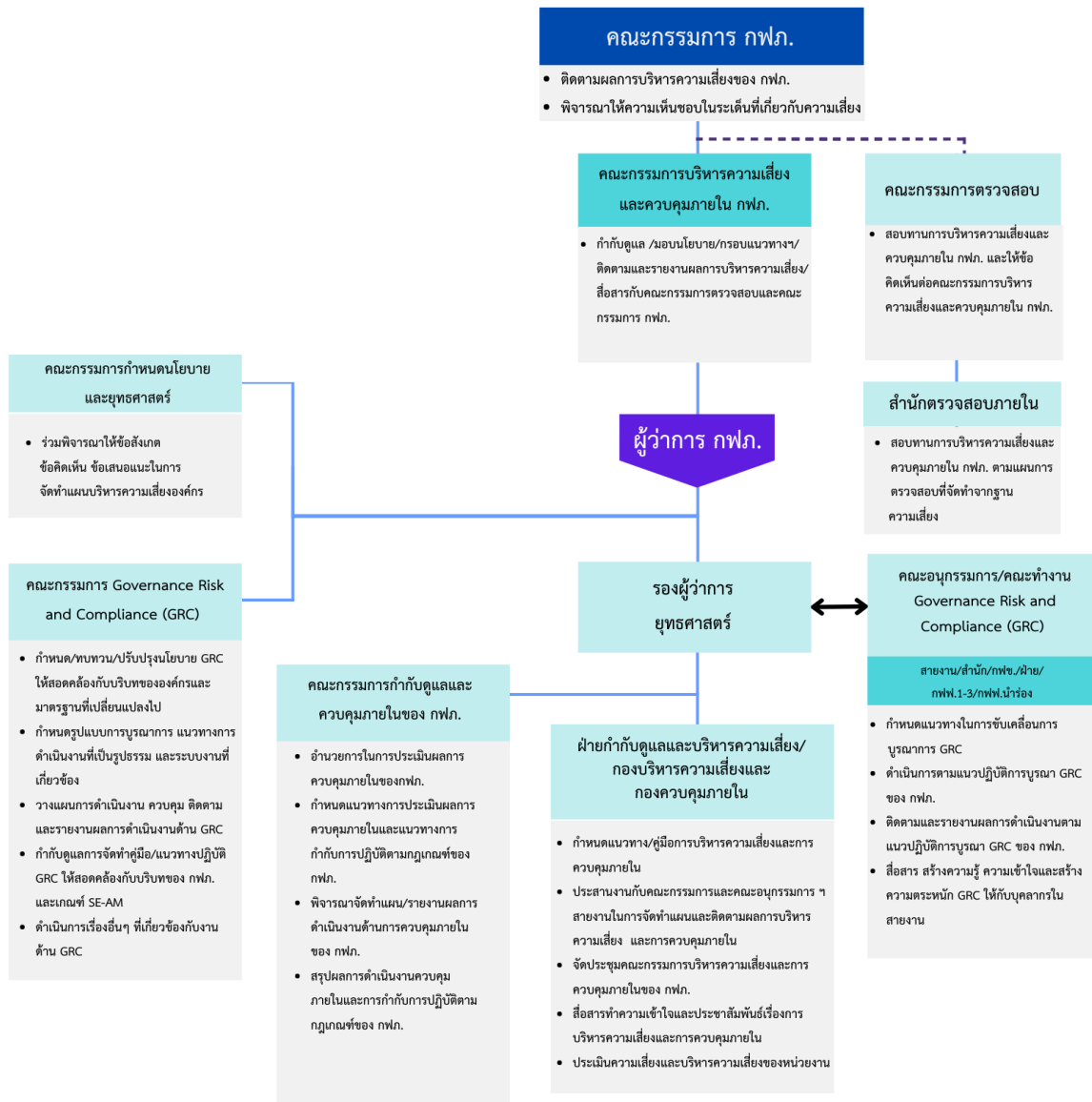
- (1) การกำกับดูแลที่ดี และการนำองค์กร
- (2) การวางแผนเชิงกลยุทธ์
- (3) การบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน
- (4) การมุ่งเน้นลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- (5) การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล
- (6) การบริหารทุนมนุษย์
- (7) การจัดการความรู้ และนวัตกรรม
- (8) การตรวจสอบภายใน

ซึ่งการบริหารความเสี่ยง เป็นเกณฑ์การประเมินผลหัวข้อหนึ่งในส่วนของ Core Business Enablers การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจะต้องเริ่มใช้ระบบประเมินผลดังกล่าว ในปี พ.ศ. 2563 เป็นปีแรกตามแนวทาง ที่ สคร. กำหนด ประกอบกับการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคเป็นรัฐวิสาหกิจด้านสาธารณูปโภคสาขาพลังงาน สังกัดกระทรวงมหาดไทย ก่อตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พ.ศ. 2503 มีภารกิจในการจัดหาให้บริการพลังงานไฟฟ้าและดำเนินธุรกิจอื่นที่เกี่ยวข้อง เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้เกิดความพึงพอใจ ทั้งด้านคุณภาพและบริการ โดยการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่องมีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ทั้งนี้ กฟภ. รับผิดชอบจำหน่ายกระแสไฟฟ้าในเขตพื้นที่ 74 จังหวัด (ยกเว้น กรุงเทพมหานคร นนทบุรี และสมุทรปราการซึ่งอยู่ในความรับผิดชอบของการไฟฟ้านครหลวง) คิดเป็นพื้นที่ประมาณ 510,000

ตารางกิโลเมตร หรือร้อยละ 99 ของพื้นที่ประเทศไทย โดย กฟผ. ยังคงต้องพัฒนาการดำเนินงาน การหารายได้ การพัฒนาและรักษาบุคลากร และด้านอื่น ๆ การบริหารความเสี่ยงจึงเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งเพื่อให้มั่นใจได้ว่า กฟผ. สามารถบรรลุในภารกิจที่กระทรวงมหาดไทยมอบหมาย ทั้งในด้านการจัดหาบริการพลังงานไฟฟ้าและการดำเนินธุรกิจอื่นที่เกี่ยวข้อง และด้านสังคมและสิ่งแวดล้อมได้เป็นอย่างดี ตาม พ.ร.บ. การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พ.ศ. 2503 และที่แก้ไขเพิ่มเติมฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2530) ฉบับที่ 3 (พ.ศ. 2535) และฉบับที่ 4 (พ.ศ. 2542)

ทั้งนี้ เมื่อมีการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพ กล่าวคือ มีการวางแผนการบริหารความเสี่ยง การกำหนดเป้าหมาย และก่อให้เกิดประโยชน์มากที่สุด จะนำไปสู่การพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคได้ในระยะยาว และช่วยให้บรรลุเป้าหมายและยุทธศาสตร์ขององค์กรที่กำหนดไว้ได้

โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง (PEA Risk Management Organization Chart)



1.2 นโยบายบูรณาการ GRC

วัตถุประสงค์ของนโยบาย

เพื่อให้ กฟผ. นำหลักการของ GRC ไปดำเนินการได้อย่างเป็นรูปธรรม รวมทั้งดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

1. หลักการ

การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (กฟผ.) มีความมุ่งมั่นพัฒนาองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ และตอบสนองความต้องการ ความคาดหวัง ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จึงได้นำหลักการ Governance Risk Management and Compliance (GRC) ตามมาตรฐานสากลมาประยุกต์ และบูรณาการระหว่าง การกำกับดูแลกิจการที่ดี (Governance) การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) และการปฏิบัติตามกฎหมาย และกฎระเบียบ (Compliance) เพื่อสนับสนุนให้เกิดระบบบริหารจัดการองค์กรที่มีประสิทธิภาพ ภายใต้หลักธรรมาภิบาล มีความโปร่งใส เป็นธรรม ตรวจสอบได้ สามารถบรรลุวิสัยทัศน์ และพันธกิจ สร้างความเชื่อมั่นให้แก่บุคลากร ตั้งแต่ระดับกรรมการ ผู้บริหาร พนักงาน และลูกค้า ตลอดจนผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทั้งทางตรง และทางอ้อม ขับเคลื่อนองค์กรให้เติบโตอย่างยั่งยืน

2. นิยาม

GRC คือ การจัดให้มีบุคลากรที่มีความรู้และคุณสมบัติเหมาะสม (People) ขั้นตอนการทำงานที่โปร่งใสและมีการควบคุมภายในที่ดี (Process) มีการบริหารจัดการข้อมูลที่ถูกต้อง เหมาะสม ทันเวลา (Information) และมีการใช้เทคโนโลยีอย่างมีประสิทธิภาพ (Technology) เพื่อเป็นการบูรณาการให้องค์กรมีการกำกับดูแลกิจการที่ดี มีการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ และสามารถปฏิบัติตามกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องได้อย่างครบถ้วน

3. โครงสร้างและบทบาทหน้าที่

3.1) คณะกรรมการ กฟผ. กำหนดนโยบายในการกำกับดูแลและทบทวนระบบงานที่สำคัญทุกระบบ ภายใต้หลักธรรมาภิบาล แนวทางปฏิบัติที่ดี และสนับสนุนการนำนโยบายบูรณาการ GRC ไปปฏิบัติภายในองค์กร

3.2) คณะกรรมการธรรมาภิบาลและการพัฒนาอย่างยั่งยืน มอบนโยบาย กำกับดูแล และให้ความเห็นชอบแผนและติดตามผลการดำเนินงานด้านธรรมาภิบาล การบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการพัฒนาอย่างยั่งยืน ให้เป็นไปตามมาตรฐานสากล รวมถึงกำกับดูแลให้มีการบูรณาการ GRC

3.3) คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน มอบนโยบาย กำกับดูแล และให้ความเห็นชอบแผนและติดตามผลกระบวนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน รวมถึงการบริหารความเสี่ยงในภาวะพิเศษ การปฏิบัติตามกฎหมาย กฎระเบียบ และกำกับดูแลให้มีการบูรณาการ GRC

3.4) คณะกรรมการ GRC ซึ่งประกอบด้วยผู้บริหารของ กฟผ. กำหนดรูปแบบ แนวทางการดำเนินงาน GRC ที่เป็นรูปธรรม โดยการวางแผนงาน ติดตามประเมินผล ประสานงานและรายงานผลการดำเนินงาน รวมถึงการดำเนินงานด้านอื่นๆที่เกี่ยวข้องกับ GRC

3.5) ผู้บริหาร พนักงาน และลูกจ้างทุกคน ต้องรับผิดชอบในการปฏิบัติตามนโยบายและกระบวนการบูรณาการ GRC

4. การบูรณาการ GRC

4.1) กำหนดวัตถุประสงค์ กลยุทธ์ และเป้าหมายขององค์กร ที่สอดคล้องตามบริบทและวัฒนธรรมองค์กร โดยมีการวิเคราะห์ปัจจัยภายใน ปัจจัยภายนอก ประเมินความเสี่ยงและโอกาส รวมถึงความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกภาคส่วน โดยมุ่งเน้นการเพิ่มมูลค่าและความยั่งยืนขององค์กร

4.2) กำกับดูแลให้หน่วยงานดำเนินการตามกลยุทธ์ และกำหนดแผนการดำเนินงานที่สอดคล้องกับทรัพยากรและกฎหมาย กฎระเบียบที่เกี่ยวข้องอย่างครบถ้วน เพื่อไม่ให้มีโอกาสนในการฝ่าฝืนหรือละเมิดในองค์กร และกำหนดกระบวนการป้องกันปรามการทุจริตคอร์รัปชัน พร้อมทั้งสื่อสาร ปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร

4.3) จัดให้มีระบบการบริหารความเสี่ยง และมีการควบคุมภายในทั่วถึงทุกระดับ พร้อมทั้งสร้างความตระหนักถึงความเสี่ยงในการปฏิบัติงาน ทุกระบวนการและขั้นตอน ให้เกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กร

4.4) พัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อช่วยสนับสนุนข้อมูลสำหรับการบริหารจัดการและการตัดสินใจของผู้บริหารได้ทันกาล

4.1) เสริมสร้างบรรยากาศรวมถึงสภาพแวดล้อมให้เหมาะสมกับการบูรณาการ โดยดำเนินธุรกิจตามมาตรฐานสากลและหลักการ GRC ของ The Office of Compliance & Ethics Group (OCEG)

4.6) ติดตาม ประเมินผล และตรวจสอบการดำเนินการด้าน GRC พร้อมประเมินสถานการณ์ที่อาจมีการเปลี่ยนแปลง นำมาวิเคราะห์ ทบทวน ปรับปรุง และพัฒนาระบบงาน กระบวนการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง

5. ทบทวนนโยบายการบูรณาการ GRC

5.1) กรณีพบว่านโยบายการบูรณาการ GRC ไม่เหมาะสมกับสภาพการดำเนินงาน คณะกรรมการ GRC ต้องพิจารณาทบทวน นำเสนอต่อคณะกรรมการ กฟผ. ผ่านคณะกรรมการธรรมาภิบาลและการพัฒนาอย่างยั่งยืน และคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน เพื่อขออนุมัติปรับปรุงนโยบายการบูรณาการ GRC

5.2) คณะกรรมการ GRC จะพิจารณาทบทวนนโยบายการบูรณาการ GRC ทุกปี โดยนำเสนอผ่านคณะกรรมการธรรมาภิบาลและการพัฒนาอย่างยั่งยืน และคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน พิจารณานำเสนอต่อคณะกรรมการ กฟผ. เพื่อให้มั่นใจว่านโยบายดังกล่าวเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมการดำเนินงานขององค์กร

บทที่ 2

การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมาย

การดำเนินการตามภารกิจขององค์กรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ต้องเผชิญกับความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและปัจจัยที่มีการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ส่งผลให้องค์กรต้องมีระบบในการตอบสนองและลดความเสียหายในการดำเนินงานอันเกิดจากความคาดหวังและปัจจัยดังกล่าวด้วยการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลและมีการดำเนินงานที่ไม่ละเมิดกฎหมายหรือกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง

การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจัดให้มีกระบวนการบริหารความเสี่ยงที่เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ขององค์กรตามแผนยุทธศาสตร์ เพื่อให้มั่นใจได้ว่า การดำเนินงานในแต่ละปีจะสามารถบรรลุภารกิจ และวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ในแผนยุทธศาสตร์ โดยเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์กำหนดขึ้นเพื่อผลักดันการดำเนินงานให้บรรลุทิศทางยุทธศาสตร์ โดยแผนยุทธศาสตร์การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พ.ศ. 2567 - 2571 ประกอบด้วยดังนี้

2.1 วิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยม

แผนภาพที่ 1 : วิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมของ กฟภ. พ.ศ. 2567 - 2571



2.2 การวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis)

STRENGTHS



- S**
- S1 โครงข่ายระบบไฟฟ้าที่ครอบคลุมทั่วทั้งพื้นที่เขตความรับผิดชอบ โดยมีแผนปรับปรุงการเพิ่มประสิทธิภาพและความเชื่อถือได้อย่างต่อเนื่อง
 - S2 มีฐานและข้อมูลลูกค้าจำนวนมากและกระจายครอบคลุมทั่วทั้งพื้นที่เขตความรับผิดชอบ สามารถนำไปต่อยอดธุรกิจใหม่ได้
 - S3 มีสำนักงานให้บริการครอบคลุมทั่วทั้งพื้นที่เขตความรับผิดชอบ
- บุคลากรมีความเชี่ยวชาญในธุรกิจบริการระบบจำหน่ายไฟฟ้า และการให้บริการความน่าเชื่อถือ / การยอมรับในตรา กฟผ. ทำให้ กฟผ. เป็นที่น่าสนใจในการสร้างพันธมิตรและการร่วมลงทุน

WEAKNESSES

- W**
- W1 ระบบ GIS และระบบจำหน่ายไฟฟ้าแรงต่ำยังไม่สามารถรองรับ โครงสร้างอุตสาหกรรมไฟฟ้าและ Disruptive Technology ที่เปลี่ยนแปลงไป
 - W2 การวิเคราะห์ การบริหารจัดการข้อมูล (Data Analytic) และ การบูรณาการฐานข้อมูลแบบรวมศูนย์ (Single Source) ให้เป็น Big data ซึ่งเป็นรากฐานสำคัญใน Digital Transformation อยู่ในระดับเริ่มต้นและมีข้อจำกัด
 - W3 บุคลากรยังต้องเพิ่มทักษะด้านดิจิทัล เพื่อรองรับการปรับปรุงประสิทธิภาพด้านดิจิทัลต่างๆ
 - W4 การบริหารสินทรัพย์ (Asset Management) ยังไม่เต็มศักยภาพ โดยเฉพาะในอนาคตที่มีการลงทุนที่สำคัญเพิ่มสูงขึ้น
 - W5 องค์กรยังมีระบบการจัดการที่ไม่ให้ความสำคัญกับลำดับขั้นตอนมากกว่าผลลัพธ์ที่ได้
 - W6 การใช้นวัตกรรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานและการให้บริการขององค์กร ยังไม่เต็มศักยภาพ
 - W7 สำหรับการแข่งขันในธุรกิจเกี่ยวเนื่อง โครงสร้างผลตอบแทนไม่ดึงดูดและรักษาบุคลากรชั้นดีทั้งภายในและภายนอกองค์กรได้

OPPORTUNITIES

- O**
- O1 อุตสาหกรรม 4.0 ที่เปลี่ยนแปลงไปโดยมีการใช้เครื่องมือดิจิทัลและการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึกมากขึ้น ส่งผลต่อโอกาสทางธุรกิจที่ครอบคลุม Value chain ของอุตสาหกรรมไฟฟ้าและธุรกิจใกล้เคียง
 - O2 ทิศทางของแผน PDP ที่มุ่งเน้นการสร้างความมั่นคงระบบไฟฟ้า การพัฒนาระบบส่งไฟฟ้า รวมถึงการเพิ่มสัดส่วนการผลิตไฟฟ้าจากพลังงานหมุนเวียน
 - O3 โอกาสในธุรกิจที่ส่งเสริมความต้องการใช้ไฟฟ้า (เช่น EV, Battery/ESS) และธุรกิจใหม่จากการเปิดเสรีกิจการไฟฟ้าและสนับสนุน RE100 (เช่น การทำ Platform สำหรับซื้อ ขายไฟฟ้า)
 - O4 ลงทุนในเทคโนโลยีสะอาดที่สนับสนุนการ Decarbonization

THREATS

- T1 เนื่องจากเชื้อเพลิงที่แพงขึ้นจะทำให้ค่าไฟฟ้าสูงขึ้น ซึ่งจะทำให้รัฐวิสาหกิจต้องลดภาระของประชาชนด้วยการแบกรับต้นทุนที่สูงขึ้น
- T2 มาตรฐานคุณภาพการให้บริการจะเข้มงวดมากขึ้นและบทลงโทษจะรุนแรงมากขึ้น
- T3 การปรับโครงสร้างตลาดไฟฟ้าเป็นตลาดซื้อขายไฟฟ้าเสรี การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้ใช้ไฟฟ้าไปสู่ Prosumer นโยบายภาครัฐที่ส่งเสริม DG (Distributed Generation) จะกระทบต่อรายได้ค่าไฟฟ้าของ กฟผ. และระบบจำหน่าย
- T4 ข้อจำกัดจากกฎระเบียบและนโยบายภาครัฐ ที่จำกัดความคล่องตัวในการทำธุรกิจปัจจุบัน และขยายสู่ธุรกิจใหม่ๆ อาทิ การจัดซื้อจัดจ้าง การลงทุน รวมทั้งโครงสร้างค่าไฟฟ้าที่อาจส่งผลกระทบต่อผลประกอบการ



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

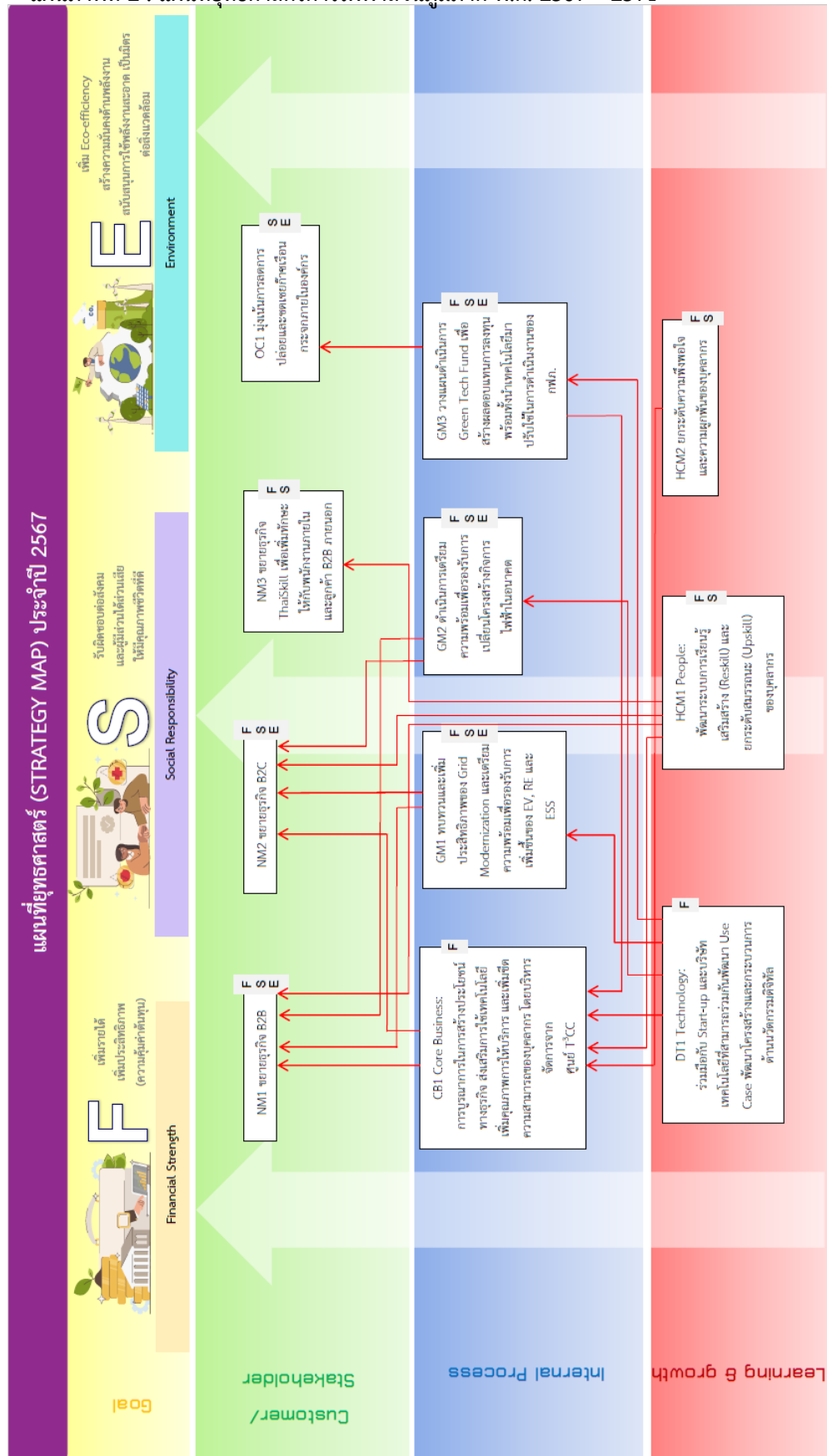
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์
SO1 เป็นผู้นำการให้บริการจำหน่ายไฟฟ้าด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล นวัตกรรม และทุนมนุษย์		
S1 พัฒนาประสิทธิภาพการทำงาน และการให้บริการด้วยเทคโนโลยี เพื่อลดต้นทุน ค่าใช้จ่าย ควบคู่ไปกับการพัฒนาความสามารถด้านดิจิทัลขององค์กร และทุนมนุษย์	CB1	Core Business: การบูรณาการในการสร้างประโยชน์ทางธุรกิจ ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยี เพิ่มคุณภาพการให้บริการและเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากร โดยบริหารจัดการจากศูนย์ T3CC
	DT1	Technology: ร่วมมือกับสตาร์ทอัพ และบริษัทเทคโนโลยีที่สามารถร่วมกันพัฒนา Use Case พัฒนาโครงสร้างและกระบวนการด้านนวัตกรรมดิจิทัล
	HCM1	People: พัฒนาระบบการเรียนรู้เสริมสร้าง (ReSkill) และยกระดับสมรรถนะ (UpSkill) ของบุคลากร
S2 บริหารการเปลี่ยนแปลงและยกระดับความพึงพอใจและความผูกพันของพนักงาน	HCM2	ยกระดับความพึงพอใจและความผูกพันของบุคลากร

วัตถุประสงค์ เชิงยุทธศาสตร์	ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์
SO2 ยกระดับผลประกอบการของธุรกิจเกี่ยวเนื่องต่อยอดสู่ธุรกิจใหม่		
S3 ขยายรายได้จากธุรกิจเกี่ยวเนื่อง	NM1 ขยายธุรกิจ B2B	
	NM2 ขยายธุรกิจ B2C	
	NM3 ขยายธุรกิจ ThaiSkill เพื่อเพิ่มทักษะให้กับพนักงานภายในและลูกค้า B2B ภายนอก	
SO3 เป็นองค์กรที่มีความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงความท้าทายของประเทศเพื่อความยั่งยืน		
S4 เตรียมความพร้อมของระบบเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงพลังงานในอนาคต	GM1 ทบทวนและเพิ่มประสิทธิภาพของ Grid Modernization และเตรียมความพร้อมเพื่อรองรับการเพิ่มขึ้นของ EV, RE และ ESS	
	GM2 ดำเนินการเตรียมความพร้อมเพื่อรองรับการเปลี่ยนโครงสร้างกิจการไฟฟ้าในอนาคต	
	GM3 วางแผนดำเนินการ Green Tech Fund เพื่อสร้างผลตอบแทนการลงทุนพร้อมทั้งนำเทคโนโลยีมาปรับใช้ในการดำเนินงานของ กฟภ.	
S5 การพัฒนาเติบโตอย่างยั่งยืนเพื่อพัฒนาองค์กร มุ่งสู่ Carbon Neutrality	OC1 มุ่งเน้นการลดการปล่อยและชดเชยก๊าซเรือนกระจกภายในองค์กร	

2.4 แผนที่ยุทธศาสตร์การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พ.ศ. 2567 - 2571 (Strategy Map)

แผนภาพที่ 2 : แผนที่ยุทธศาสตร์การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พ.ศ. 2567 - 2571

แผนภาพที่ 2 : แผนที่ยุทธศาสตร์การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พ.ศ. 2567 - 2571



2.5 การวิเคราะห์ปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่าเชิงลึกของรัฐวิสาหกิจ (Value Driver)

ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ปี พ.ศ. 2567 - 2571 มีการบูรณาการและประยุกต์การวิเคราะห์ EVM เพื่อจัดทำแผนกลยุทธ์ เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพ (Strategic Improvement Plan: SIP) โดยแผนยุทธศาสตร์ ต้องมีการกำหนดตัวชี้วัดระดับแผนงาน ผู้รับผิดชอบ ตัวชี้วัดความสำเร็จของแผนงานทั้ง Leading Indicator และ Lagging Indicator พร้อมกำหนดตัวอย่างของ Trigger Point ทางการเงิน และมีใช้การเงินที่สอดคล้องกับตัวชี้วัดที่สำคัญขององค์กร เพื่อใช้สำหรับการติดตามผลการดำเนินงาน

การประยุกต์ใช้การวิเคราะห์ Economic Value Added เพื่อจัดทำแผนกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพ (Strategic Improvement Plan : SIP)

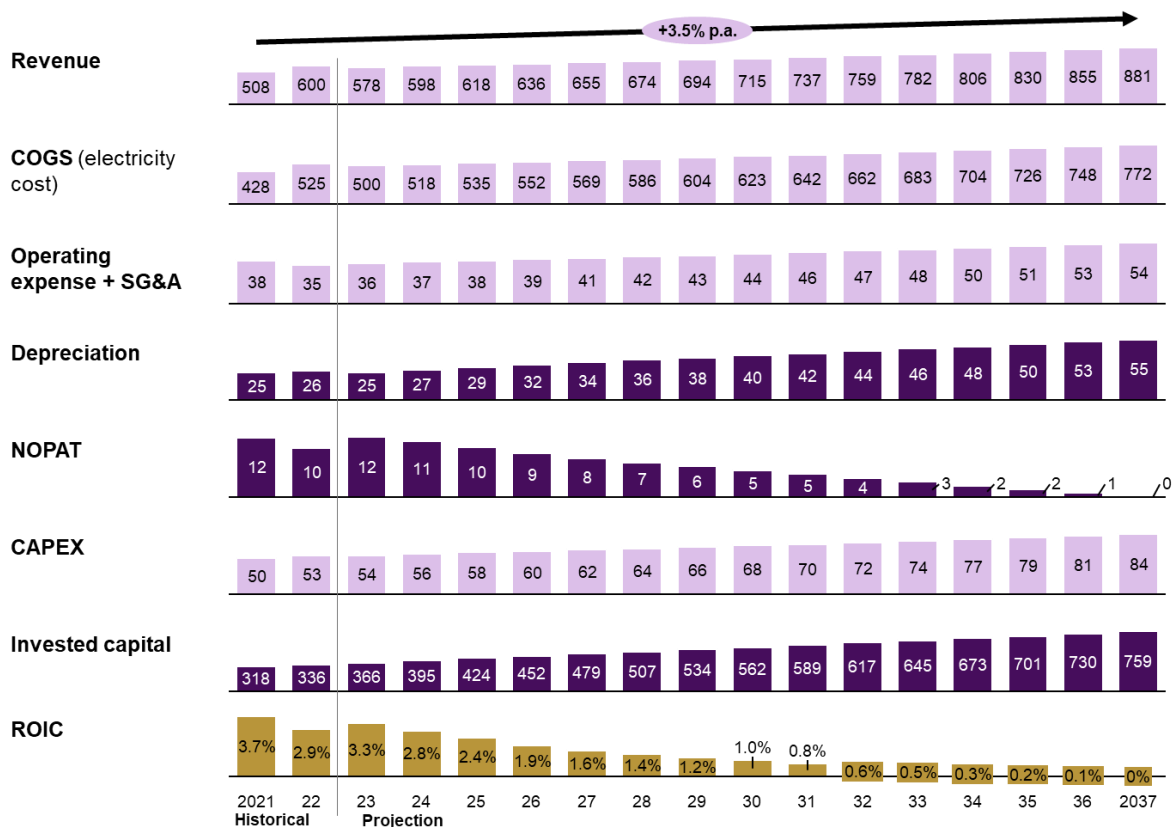
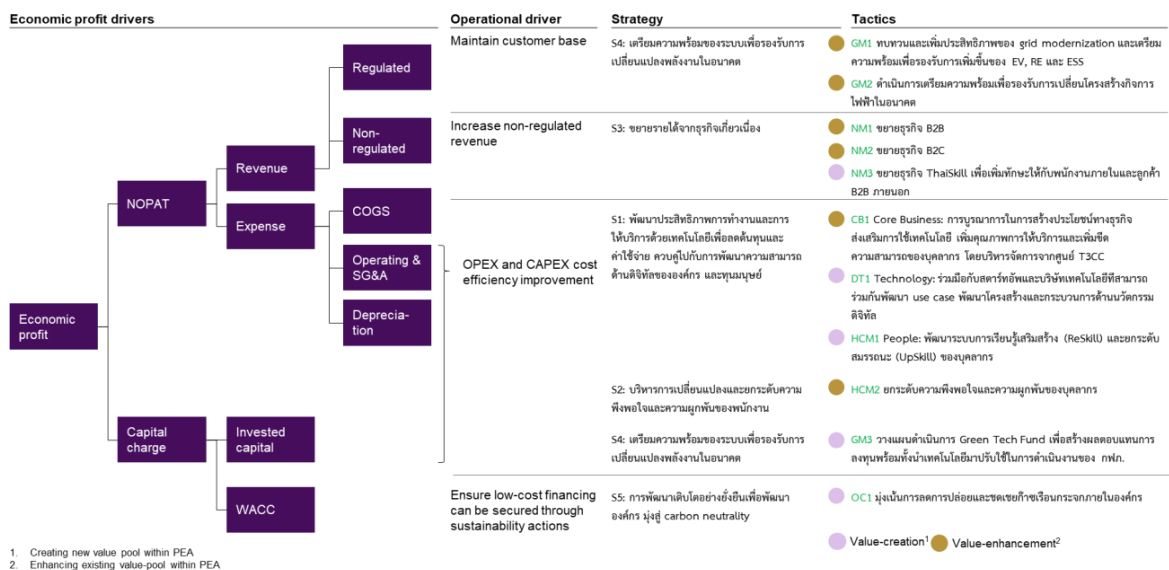
ระบบการบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ (EVM – Economic Value Management) หรือ ระบบ EVM คือ ระบบการบริหารจัดการองค์กรที่ได้นำเอาปัจจัยสำคัญต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องในการดำเนินธุรกิจขององค์กรมาพิจารณาอย่างครบถ้วน ในการวางแผนการดำเนินธุรกิจขององค์กร เพื่อให้องค์กรสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มจากทรัพยากรต่าง ๆ ที่มีอยู่ขององค์กร นอกจากนี้ ผู้บริหารสามารถนำหลักการการสร้างมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐศาสตร์นี้ใช้เป็นเครื่องมือในการตัดสินใจในการลงทุนในกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร ซึ่งจะช่วยให้ทราบว่าการลงทุนนั้น ๆ เป็นการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรหรือไม่ ตลอดจนสามารถประยุกต์ใช้ตัวชี้วัดที่เรียกว่า “กำไรเชิงเศรษฐศาสตร์” เป็นเครื่องมือในการตรวจสอบผลการดำเนินงานขององค์กร โดยพิจารณาจากการเปลี่ยนแปลงของกำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ในแต่ละช่วงเวลาว่ามีการปรับเปลี่ยนในแต่ละช่วงเวลาทำการประเมินหรือไม่ อย่างไร และอาจใช้ข้อมูลที่ได้รับนี้ในการทบทวนการวางแผนกลยุทธ์และแผนธุรกิจขององค์กรต่อไป ซึ่งจะทำให้เกิดการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง

ขั้นตอนในการประยุกต์ใช้การวิเคราะห์ Economic Value Added เพื่อจัดทำแผนกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพ (Strategic Improvement Plan : SIP)

- 1) วิเคราะห์ปัจจัยขับเคลื่อนที่สำคัญทางการเงินที่เชื่อมโยงกับ Economic Profit ขององค์กร
- 2) การระบุและสร้างความเชื่อมโยงของปัจจัยขับเคลื่อนที่สำคัญทางการเงินและปัจจัยขับเคลื่อนทางการดำเนินงาน
- 3) การวิเคราะห์แผนยุทธศาสตร์เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพ เพื่อเป็นการแสดงแนวคิดของการกำหนดแผนงาน/โครงการเบื้องต้นที่จะเชื่อมโยงกับปัจจัยขับเคลื่อนด้านการเงินและด้านการดำเนินงาน
- 4) เชื่อมโยงเป็นปัจจัยนำเข้าของการจัดทำแผนปฏิบัติเชิงยุทธศาสตร์ (AP) เพื่อส่งผลกระทบต่อความครบถ้วนของประเด็นในการพิจารณาสำหรับแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติเชิงยุทธศาสตร์

ขั้นตอนที่ 1 : วิเคราะห์ปัจจัยขับเคลื่อนที่สำคัญทางการเงินที่เชื่อมโยงกับ Economic Profit ขององค์กร

ค่า EP สูงจะต้องเกิดจาก NOPAT ที่มากกว่า Capital Charge ($IC \times WACC$) ซึ่งผู้บริหารจำเป็นต้องให้ความสำคัญในการเพิ่มรายได้ที่เป็นค่าบริการหลักขององค์กรหรือลดค่าใช้จ่ายหรือการเพิ่มรายได้ให้มากกว่ารายจ่ายที่เพิ่มขึ้น เพื่อจะได้ค่า NOPAT ที่สูง โดยการวางแผนทางหรือกลยุทธ์ในการเพิ่มค่า EP โดยเพิ่มประสิทธิภาพจากการใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์ที่มีอยู่ รวมถึงการมุ่งเน้นเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน รวมถึงพัฒนารูปร่างที่ใช้ประโยชน์จากทรัพยากรขององค์กรที่มีอยู่ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด โดยการวิเคราะห์ Economic Profit แสดงไว้ ดังนี้



ขั้นตอนที่ 2 : การระบุและสร้างความเชื่อมโยงของปัจจัยขับเคลื่อนที่สำคัญทางการเงินและปัจจัยขับเคลื่อนทางการดำเนินงาน

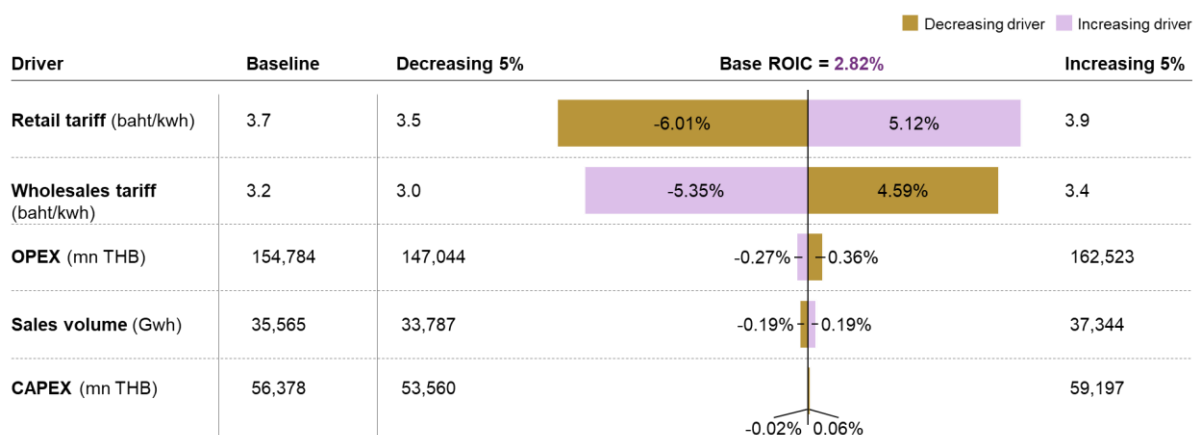
องค์กรวิเคราะห์ปัจจัยขับเคลื่อนที่สำคัญในการผลักดันกำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ขององค์กร ผ่านแผนผังปัจจัยผลักดันหลักๆ ทางการเงินและการดำเนินงาน โดยแผนผังนี้เป็นการทบทวนผลงานระบบ EVM ขององค์กร โดยรวมอย่างละเอียดและรวมถึงปัจจัยที่มีผลกระทบต่อระบบ EVM

การพิจารณาการดำเนินงานขององค์กรทำได้โดยใช้กลุ่มตัวบ่งชี้ซึ่งมีความสอดคล้องกัน และจัดทำเป็นรูปแผนผังที่แสดงกรอบการเปรียบเทียบ ตัวบ่งชี้ที่ผลักดันทั้งปัจจัยขับเคลื่อนทางการเงิน โดยวิเคราะห์จากค่า Economic Profit ที่ผ่านการวิเคราะห์รายละเอียดในงบการเงิน สมมติฐานที่ใช้ในการประมาณการค่า NOPAT Invested Capital และ WACC

เมื่อองค์กรได้ทำการวิเคราะห์ปัจจัยขับเคลื่อนทางการเงินที่สำคัญแล้ว จะนำมาคัดกรองด้วยการทำ Sensitivity ในการบริหารจัดการ และผลกระทบต่อความไวในการเปลี่ยนแปลงกำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ จากนั้นปัจจัยขับเคลื่อนทางการเงินที่มีนัยสำคัญทั้งผลกระทบต่อค่ากำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ จะถูกนำมาวิเคราะห์ต่อเนื่องถึงปัจจัยขับเคลื่อนทางการดำเนินงานที่เป็นสมมติฐานหรือปัจจัยในการผลักดันความสำเร็จของเป้าหมายในการด้านการเงิน

การวิเคราะห์ Sensitivity คือ การกำหนดปัจจัยที่มีความไม่แน่นอนโดยพิจารณา การกำหนดปัจจัยดังกล่าว ต้องมากำหนดความมีนัยสำคัญของปัจจัย ซึ่งพิจารณาจากจำนวนหรือตัวเลขเชิงปริมาณที่มีนัยสำคัญ รวมถึงโอกาสในการจัดการของแต่ละปัจจัย

โดยนำมาสร้างเป็นกราฟแสดงความมีนัยสำคัญ และการวิเคราะห์ความอ่อนไหวของแต่ละปัจจัยได้ดังนี้



Retail Tariff: ค่าไฟฟ้าที่เรียกเก็บลูกค้า กฟภ.

OPEX: ค่าใช้จ่าย

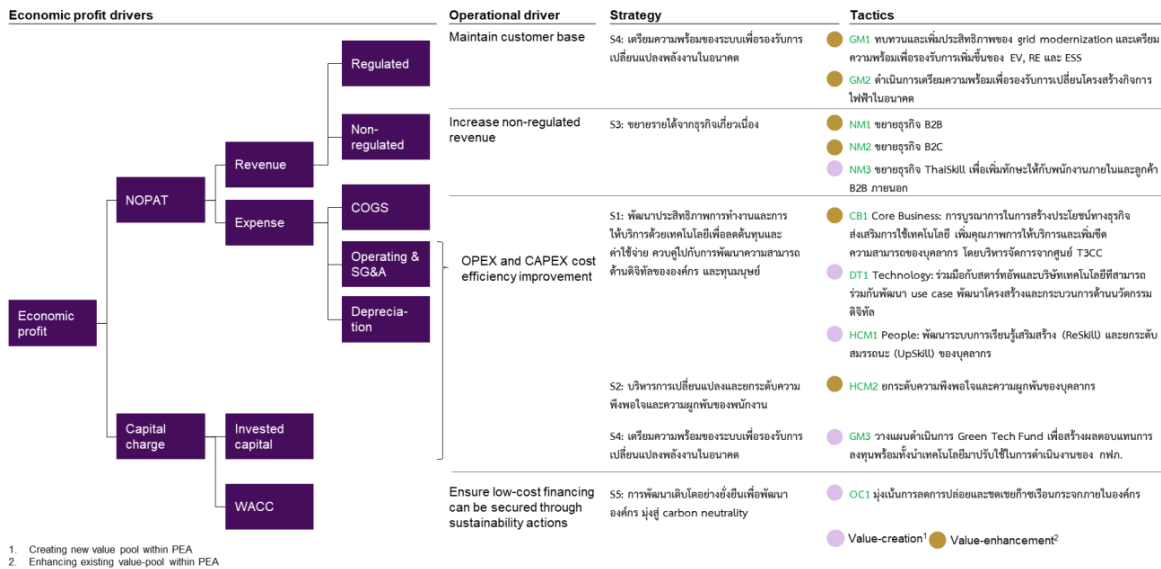
Sales Volume: ปริมาณไฟฟ้าจำหน่าย

Wholesale Tariff: ต้นทุนค่าไฟฟ้าที่ กฟภ.

Capex: เงินลงทุน

ขั้นตอนที่ 3 : การวิเคราะห์แผนยุทธศาสตร์เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพ เพื่อเป็นการแสดงแนวคิดของการกำหนดแผนงาน/โครงการเบื้องต้นที่จะเชื่อมโยงกับปัจจัยขับเคลื่อนด้านการเงินและการดำเนินงาน

จากการวิเคราะห์ Driver ที่มีนัยสำคัญแล้ว ผลจากการวิเคราะห์ดังกล่าว มาเป็นจุดเริ่มต้นในการจัดทำ SIP โดย SIP ต้องสามารถตอบได้ว่าถูกจัดทำขึ้นเพื่อ Support Driver ไດ

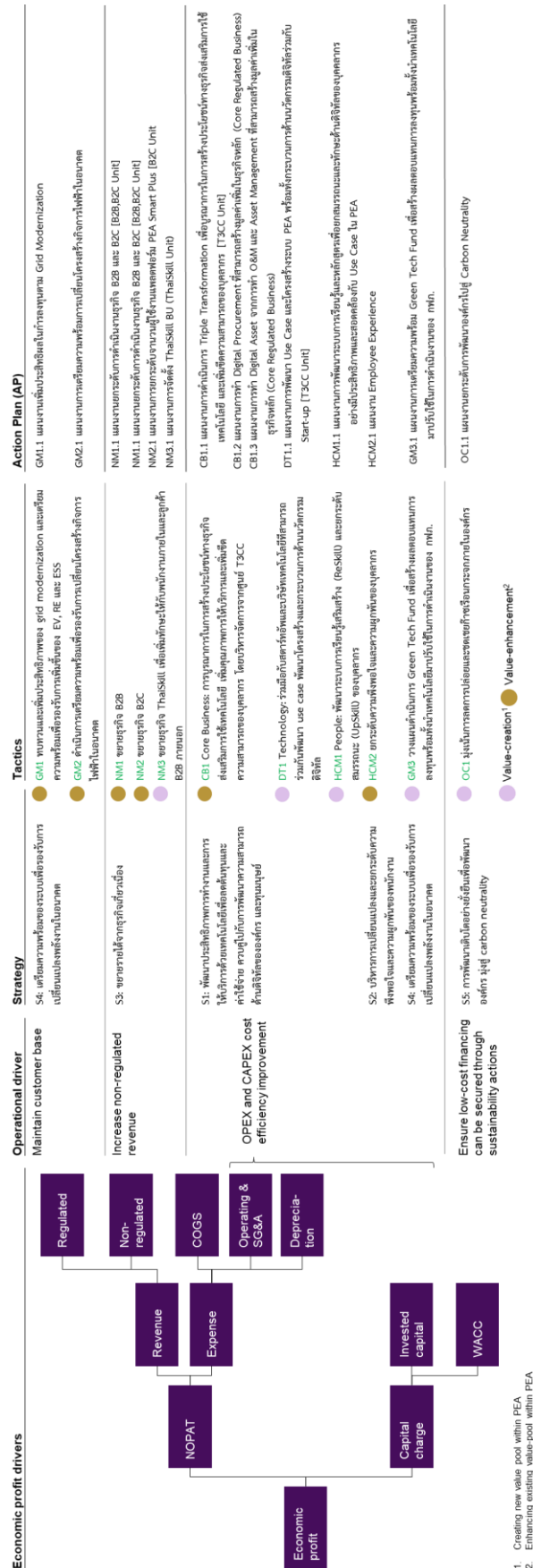


1. Creating new value pool within PEA
 2. Enhancing existing value-pool within PEA

จากปัจจัยขับเคลื่อนที่สำคัญ นำมาวิเคราะห์ถึงแนวคิดเบื้องต้นในการกำหนดแผนงานเพื่อแสดงความสามารถผลักดันความสำเร็จของปัจจัยขับเคลื่อนดังกล่าวได้ ดังนั้น ในแต่ละปัจจัยขับเคลื่อนที่ได้วิเคราะห์ไว้ในเบื้องต้น จึงถูกกำหนดเป็นแผนปรับปรุงเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพดังรูป ซึ่งแผนปรับปรุงเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพจะถูกกำหนดเป็นปัจจัยนำเข้าที่สำคัญในการทบทวนหรือกำหนดแผนปฏิบัติเชิงยุทธศาสตร์ระดับองค์กร

ขั้นตอนที่ 4 : เชื่อมโยงเป็นปัจจัยนำเข้าของการจัดทำแผนปฏิบัติการเชิงยุทธศาสตร์ (AP) เพื่อส่งผลต่อความครบถ้วนของประเด็นในการพิจารณาสำหรับแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการเชิงยุทธศาสตร์

แผนภาพที่ 3 : แผนภาพความเชื่อมโยงการจัดทำแผนปฏิบัติการเชิงยุทธศาสตร์ (AP)



จากการวิเคราะห์แนวคิดเบื้องต้นในการกำหนดแผนงานเพื่อแสดงความสอดคล้อง และสามารถผลักดันความสำเร็จของปัจจัยขับเคลื่อนดังกล่าว จะถูกกำหนดเป็นแผนปรับปรุงเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ และนำมาเป็นปัจจัยนำเข้าในการแสดงความเชื่อมโยงระหว่างแผนปฏิบัติการประจำปี ที่สำคัญขององค์กร โดยมีการกำหนดเป้าหมายในระดับแผนปฏิบัติเชิงยุทธศาสตร์ที่สอดคล้องกับการบรรลุความสำเร็จของปัจจัยขับเคลื่อนการดำเนินงานขององค์กร

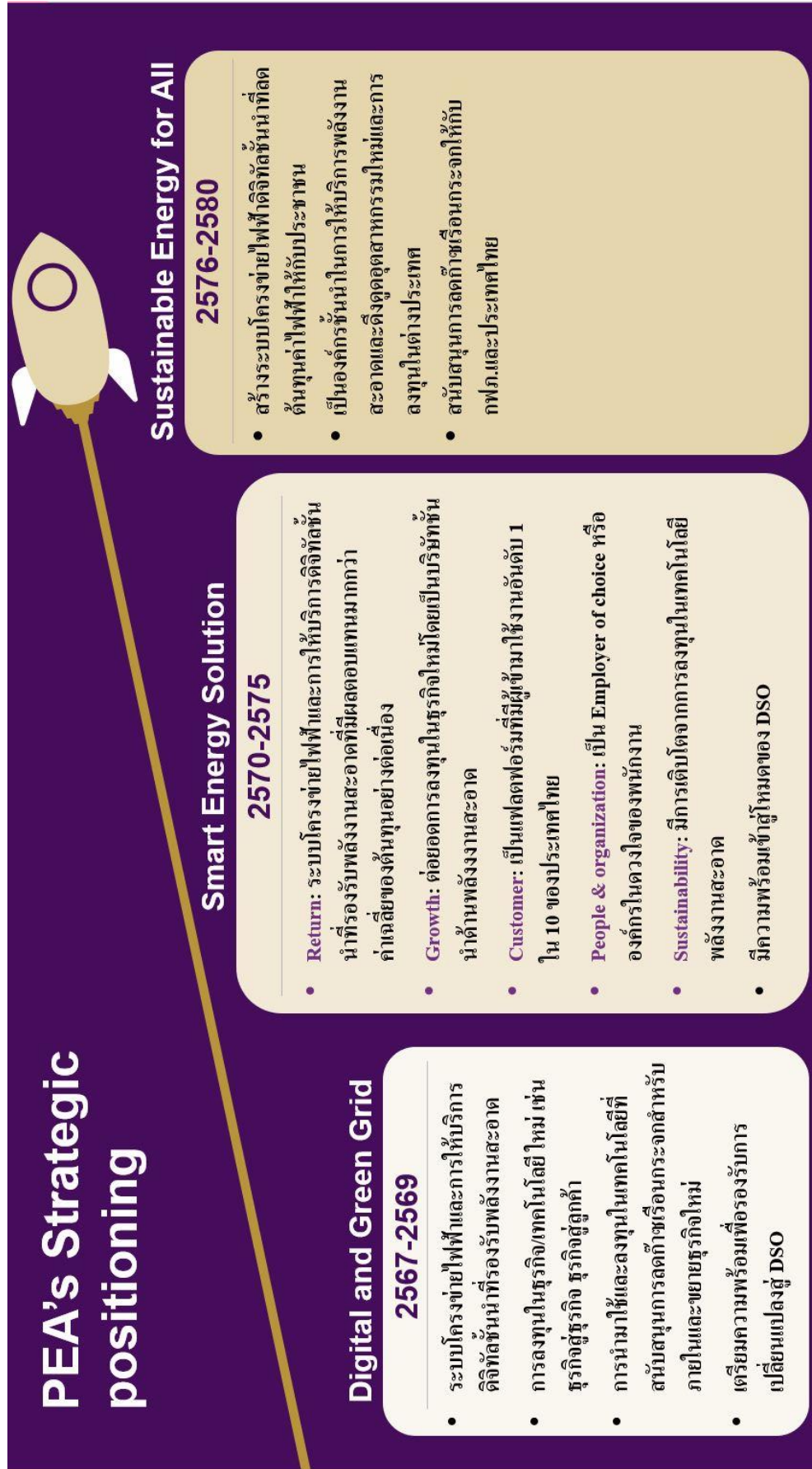
ตารางที่ 1 : การกำหนดเป้าหมายในระดับแผนปฏิบัติเชิงยุทธศาสตร์ที่สอดคล้องกับการบรรลุความสำเร็จของปัจจัยขับเคลื่อนการดำเนินงานขององค์กร

Strategic Improvement Plan	แผนปฏิบัติการประจำปี	ตัวชี้วัดระดับแผนปฏิบัติการประจำปี
S1 พัฒนาประสิทธิภาพการทำงานและการให้บริการด้วยเทคโนโลยีเพื่อลดต้นทุน ค่าใช้จ่าย ควบคู่ไปกับการพัฒนาความสามารถด้านดิจิทัลขององค์กร และทุนมนุษย์	CB1 Core Business: การบูรณาการในการสร้างประโยชน์ทางธุรกิจ ส่งเสริมการใช้ เทคโนโลยี เพิ่มคุณภาพการให้บริการและเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากร โดยบริหารจัดการจากศูนย์ T3CC DT1 Technology: ร่วมมือกับสตาร์ทอัพ และบริษัทเทคโนโลยีที่สามารถร่วมกันพัฒนา Use Case พัฒนาโครงสร้างและกระบวนการด้านนวัตกรรมดิจิทัล HCM1 People: พัฒนาระบบการเรียนรู้ เสริมสร้าง (ReSkill) และยกระดับสมรรถนะ (UpSkill) ของบุคลากร	■ สร้างมูลค่าเพิ่มในธุรกิจหลัก (core regulated business) 700 ล้านบาท ด้วยการเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารและปฏิบัติการ ■ จำนวนเครือข่ายสตาร์ทอัพหรือบริษัทด้านเทคโนโลยีที่ร่วมพัฒนา use case ■ กลุ่มเป้าหมายที่ได้รับการพัฒนาตาม Future Competency และมีส่วนร่วมในการพัฒนา use case (100%)
S2 บริหารการเปลี่ยนแปลงและยกระดับความพึงพอใจและความผูกพันของพนักงาน	HCM2 ยกระดับความพึงพอใจและความผูกพันของบุคลากร	■ ความสำเร็จของ Outcome ตามแผน Employee Experience ที่สำคัญ
S3 ขยายรายได้จากธุรกิจเกี่ยวเนื่อง	NM1 ขยายธุรกิจ B2B NM2 ขยายธุรกิจ B2C NM3 ขยายธุรกิจ ThaiSkill เพื่อเพิ่มทักษะให้กับพนักงานภายในและลูกค้า B2B ภายนอก	■ รายได้รวมจากธุรกิจ B2B ■ รายได้รวมจากธุรกิจ B2C ■ จำนวนผู้ใช้งานแพลตฟอร์มรายเดือนไม่น้อยกว่า 2 ล้านราย ■ รายได้ 42 ล้านบาท (ผันจากงบประมาณการฝึกอบรมของ กฟผ.)

Strategic Improvement Plan	แผนปฏิบัติการประจำปี	ตัวชี้วัดระดับแผนปฏิบัติการประจำปี
		เพิ่มทักษะให้กับพนักงานใน กฟผ. จำนวน 3,000 คน ด้วยหลักสูตรที่เหมาะสมกับสายงาน
S4 เตรียมความพร้อมของระบบเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงพลังงานในอนาคต	GM1 ทบทวนและเพิ่มประสิทธิภาพของ Grid Modernization และเตรียมความพร้อมเพื่อรองรับการเพิ่มขึ้นของ EV, RE และ ESS GM2 ดำเนินการเตรียมความพร้อมเพื่อรองรับการเปลี่ยนโครงสร้างกิจการไฟฟ้าในอนาคต GM3 วางแผนดำเนินการ Green Tech Fund เพื่อสร้างผลตอบแทนการลงทุนพร้อมทั้งนำ เทคโนโลยีมาปรับใช้ในการดำเนินงานของ กฟผ.	- เพิ่มประสิทธิภาพในการลงทุนตามแผน Smart Grid - มีความพร้อมในการรองรับการเปิด Third-Party Access (TPA) เพื่อรองรับการให้บริการ RE100 - มีรายการ Use Case ของการลงทุนและรายชื่อ Start-up
S5 การพัฒนาเติบโตอย่างยั่งยืนเพื่อพัฒนาองค์กร มุ่งสู่ Carbon Neutrality	OC1 มุ่งเน้นการลดการปล่อยและชดเชยก๊าซเรือนกระจกภายในองค์กร	เป้าหมายปริมาณการลดก๊าซเรือนกระจกองค์กรมากกว่า 9,950 TCO₂eq

2.6 ทิศทางและตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning)

แผนภาพที่ 4 : ทิศทางและตำแหน่งทางยุทธศาสตร์



บทที่ 3**การระบุปัจจัยเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง และการตอบสนองความเสี่ยง**

กฟผ. มีกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงองค์กรที่สอดคล้องกับระบบการบริหารความเสี่ยงที่ถือเป็นมาตรฐานสากล COSO ERM 2017 โดยเป็นการบริหารความเสี่ยงลักษณะเชิงรุก มีการกำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยง วัตถุประสงค์ขององค์กร การระบุประเภทของความเสี่ยง แบ่งออกเป็น 4 ด้าน ได้แก่ ด้านกลยุทธ์ (Strategic risk) ด้านการดำเนินงาน (Operational risk) ด้านการเงิน (Financial risk) และด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance risk) การประเมินความเสี่ยงผ่านมุมมองของโอกาสและผลกระทบการกำหนดมาตรการจัดการความเสี่ยง รวมถึงการติดตามรายงานผลการบริหารความเสี่ยง นอกจากนี้การบริหารความเสี่ยงควรมีการเชื่อมโยงและบูรณาการอย่างทั่วถึงทั้งองค์กร ซึ่งสามารถแสดงรายละเอียดของแต่ละขั้นตอนดังต่อไปนี้

3.1 การระบุปัจจัยเสี่ยง (Risk Identification)

การระบุปัจจัยเสี่ยง (Risk Factors) ในระดับองค์กรเป็นการระบุปัจจัยที่มีผลกระทบในเชิงลบต่อยุทธศาสตร์/เป้าหมายขององค์กร รวมทั้งการพิจารณาความเสี่ยงในการบริหารโอกาสจากโอกาสที่มีการวิเคราะห์ ใน SWOT องค์กร ปัจจัยขับเคลื่อนที่สำคัญขององค์กร ((Value Driver)) Intelligent Risk รวมทั้งการปฏิบัติงานในระดับองค์กร โดยมีประเด็นสำคัญที่นำมาพิจารณาในการระบุปัจจัยเสี่ยง ประกอบด้วย

- วิสัยทัศน์ ภารกิจ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ ตัวชี้วัดองค์กร
- โอกาสใน SWOT และ Intelligent Risk ขององค์กร
- ปัจจัยภายในและภายนอกที่เกิดขึ้นในธุรกิจ อุตสาหกรรม
- เหตุการณ์ร้าย ภัยพิบัติต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้น
- การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ การเมือง เทคโนโลยี ที่เกิดขึ้นระหว่างปี
- นโยบายของคณะกรรมการ และผู้บริหารขององค์กร
- ความเสี่ยงที่หลงเหลือ (Residual Risk) และความเสี่ยงที่สำคัญ
- ตัวชี้วัดตามบันทึกข้อตกลง
- ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและไซเบอร์ (IT Risk)
- ความเสี่ยงจากการกำกับการปฏิบัติตามกฎหมาย (Compliance Risk)

แผนภาพที่ 3 : ประเด็นสำคัญในการพิจารณาในการระบุปัจจัยเสี่ยง



กฟผ. ได้มีการรวบรวมปัจจัยเสี่ยงที่มีอยู่ (Inherent Risk) โดยปัจจัยเสี่ยงที่ระบุ จะถูกพิจารณาแบ่งออกเป็นความเสี่ยงประเภทต่าง ๆ ตามแนวทางของ COSO ERM ซึ่งแบ่งความเสี่ยงออกเป็น 4 ประเภทได้แก่

- ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)
- ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)
- ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk)
- ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk)

ซึ่งการระบุปัจจัยเสี่ยงให้มีความครบถ้วนและสอดคล้องตามยุทธศาสตร์ขององค์กร รวมทั้งโอกาสตามที่วิเคราะห์ใน SWOT รวมทั้ง การวิเคราะห์ Intelligent Risk ในกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์นั้น การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคได้พิจารณาจากความเสี่ยงสอดคล้องกับกลยุทธ์องค์กร การลงทุนประจำปี การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีที่อาจมีผลกระทบต่อองค์กร ลูกค้า คู่แข่ง งบประมาณ บุคลากร แผนปฏิบัติการประจำปี ตัวชี้วัดขององค์กร รวมถึงการวิเคราะห์ SWOT และเหตุการณ์ (Incident) ที่เกิดขึ้นในระหว่างปี และเหตุการณ์ (Incident) ที่เกี่ยวข้องกับ Stakeholder ขององค์กร รวมทั้งโอกาสที่จะเกิดขึ้นทั้งระยะสั้น และระยะยาว โดยการพิจารณาว่าปัจจัยเสี่ยงใดจะถูกยกระดับขึ้นเป็นปัจจัยเสี่ยงองค์กรได้ผ่านการพิจารณาว่ามาตรการควบคุมที่มีอยู่เดิมขององค์กรสามารถควบคุมระดับความเสี่ยงให้อยู่ในขอบเขตที่ยอมรับได้หรือไม่ หากมาตรการที่มีอยู่ไม่เพียงพอ องค์กรจำเป็นต้องจัดทำเป็นแผนบริหารความเสี่ยง เพื่อลดระดับความรุนแรงดังกล่าว

แผนภาพที่ 4 : แนวทางในการระบุความเสี่ยง



จากการที่ได้มีการกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ ของ กฟผ. ในระยะสั้น กลาง และยาว เพื่อเป็นการผลักดันแนวทางการดำเนินธุรกิจ และเป้าหมายขององค์กรให้เกิดการบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กรที่กำหนด โดยแบ่งออกเป็น 3 ระยะ สรุปดังนี้

- ระยะสั้น (ปีที่บรรลุ 2567 - 2569) : ระบบดิจิทัลรองรับพลังงานสะอาด (Digital and Green Grid)
- ระยะกลาง (ปีที่บรรลุ 2570 - 2575) : ระบบจัดการพลังงานอัจฉริยะ (Smart Energy Solution)
- ระยะยาว (ปีที่บรรลุ 2576-80) : องค์กรด้านพลังงานอย่างยั่งยืน (Sustainable Energy For All)

ในการวิเคราะห์ Intelligent Risk ได้ทำการวิเคราะห์ที่จะส่งผลกระทบต่อหรืออาจเกิดขึ้นได้ที่จะทำให้ กฟผ. ไม่บรรลุตามตำแหน่งทางยุทธศาสตร์และระยะทั้ง 3 ระยะของตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ โดยเป็นการวิเคราะห์ประเด็นจากผลที่ได้จากวิเคราะห์และกำหนด Milestones ในแต่ละระยะ (3 ระยะ) ที่กำหนดเป้าหมายแต่ละด้านไว้ เพื่อวิเคราะห์ประเด็นที่จะส่งผลกระทบต่อความไม่แน่นอนที่จะไม่บรรลุเป้าหมายตามตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้

จากการวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยง (Intelligent Risk) ผ่านการวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงของตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ในแต่ละระยะเพื่อพิจารณาว่ามีเป้าหมายอย่างไรบ้างเพื่อผลักดันการดำเนินงานขององค์กรให้บรรลุตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ และเป้าหมายในแต่ละระยะของ กฟผ. ที่กำหนดไว้ เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงรองรับต่อตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) ในแต่ละระยะ โดยสามารถสรุป Intelligent Risk ดังนี้

ตารางที่ 2 : Intelligent Risk ของแต่ละตำแหน่งทางยุทธศาสตร์

ปีที่บรรลุ	ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์	Intelligent Risk
2567 - 2569	ระบบดิจิทัลรองรับพลังงานสะอาด (Digital and Green Grid)	1. ไม่สามารถจัดหาบุคลากรภายนอกที่มีความสามารถด้านธุรกิจเกี่ยวเนื่องและธุรกิจใหม่ได้เพียงพอและทันต่อความต้องการ 2. โครงสร้างองค์กรไม่รองรับต่อการเปลี่ยนแปลงของอุตสาหกรรมไฟฟ้า 3. ไม่สามารถจัดตั้ง launch pad ได้ตามเป้าหมาย 4. ไม่สามารถดำเนินธุรกิจใหม่โดยมีโครงสร้างที่รองรับการแข่งขันจากภายนอกได้ 5. ขาดช่องทางสำหรับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในเทคโนโลยีที่จำเป็น 6. ขาดโครงสร้างการบริหารแบบ "Launch pad" หรือการส่งเสริมพัฒนาศักยภาพของความคิดทางธุรกิจใหม่ ๆ 7. ขาดโครงสร้างการจัดตั้งกองทุนที่จะก่อให้เกิดการลงทุนร่วมแบบ Venture capital 8. ขาดแนวทางปฏิบัติ และ organization structure ระหว่างการทำงานของ กฟผ. และบริษัทในเครือที่ชัดเจน
2570 - 2575	ระบบจัดการพลังงานอัจฉริยะ (Smart Energy Solution)	1. โครงสร้างองค์กรไม่รองรับต่อการเปลี่ยนแปลงของอุตสาหกรรมไฟฟ้า 2. ไม่สามารถดำเนินธุรกิจใหม่โดยมีโครงสร้างที่รองรับการแข่งขันจากภายนอกได้ 3. ขาดช่องทางสำหรับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในเทคโนโลยีที่จำเป็น 4. กลุ่มการบริการธุรกิจหลักของ กฟผ. ไม่สามารถสร้างมูลค่าทางธุรกิจได้ตามเป้าหมาย 5. ไม่สามารถเป็นองค์กร "Employer of choice" ของพนักงานได้ 6. ไม่สามารถลดก๊าซเรือนกระจกได้ตามเป้าหมาย
2576 - 2580	องค์กรด้านพลังงานเพื่อความยั่งยืน (Sustainable Energy For All)	1. โครงสร้างองค์กรไม่รองรับต่อการเปลี่ยนแปลงของอุตสาหกรรมไฟฟ้า 2. ไม่สามารถยกระดับธุรกิจเกี่ยวเนื่องให้เป็น Market leader ได้ตามเป้าหมาย 3. ขาดช่องทางสำหรับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในเทคโนโลยีที่จำเป็น

ปีที่บรรลุ

ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์

Intelligent Risk

4. กลุ่มการบริการธุรกิจหลักของ กฟผ. ไม่สามารถลดต้นทุนค่าไฟฟ้าให้ประชาชนได้ตามเป้าหมาย
5. ไม่สามารถลดก๊าซเรือนกระจกได้ตามเป้าหมาย

ทั้งนี้เมื่อได้ระบุปัจจัยเสี่ยงที่เกี่ยวข้องทั้งหมด (Inherent Risk) แล้ว กฟผ. ได้มีการกรองปัจจัยเสี่ยงทั้งหมดผ่านระดับประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่ขององค์กร ซึ่งพิจารณาใน 3 ประเด็น ได้แก่ 1) ผลการดำเนินงานเมื่อเทียบกับเป้าหมาย 2) กระบวนการควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบัน 3) กระบวนการรายงานและติดตามโดยการพิจารณาประสิทธิผลการควบคุม หากมีมุมมองใด ที่มีระดับการควบคุม ต่ำกว่า 3 จะถือว่าประสิทธิภาพของการควบคุมไม่เพียงพอ และจะถูกระบุเป็นปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร

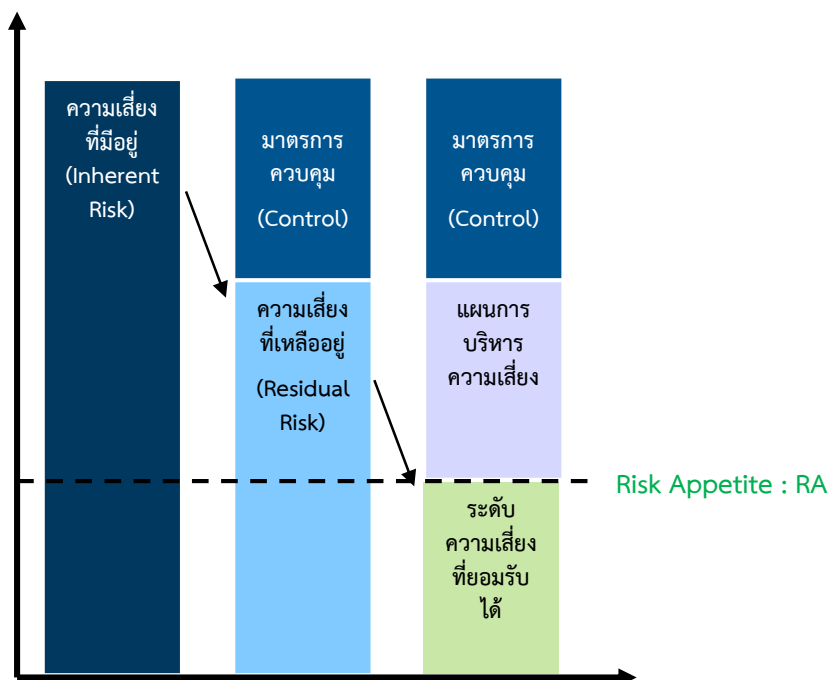
ตารางที่ 3 : ระดับประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่ขององค์กร

ระดับการควบคุม	ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่			
		ผลการดำเนินงานเมื่อเทียบกับเป้าหมาย	กระบวนการควบคุม	การติดตาม
1	เบื้องต้น	ผลการดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมายมาก (เทียบเท่า ระดับ 1)	ไม่มีมาตรฐานที่ชัดเจน	ไม่มีการติดตาม
2	ไม่ใช่วิธีการ	ผลการดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมาย (เทียบเท่า ระดับ 2)	มีการควบคุมเป็นมาตรฐานแต่ยังไม่ได้นำออกมาใช้	มีการควบคุมแต่ไม่มีการติดตาม
3	เป็นระบบ	ผลการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมาย (เทียบเท่า ระดับ 3)	มีการควบคุมเป็นมาตรฐานของ <u>แต่ละหน่วยงาน</u>	มีการติดตามแต่ไม่มีการรายงานให้ผู้บริหารทราบ
4	บูรณาการ	ผลการดำเนินงานดีกว่าเป้าหมาย (เทียบเท่า ระดับ 4)	มีการกำหนดเป็นมาตรฐานของ <u>องค์กร</u>	มีการติดตามและมีการรายงานให้ผู้บริหารทราบเป็นระยะ
5	ใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด	ผลการดำเนินงานดีกว่าเป้าหมายมาก (เทียบเท่า ระดับ 5)	มีการกำหนดเป็นมาตรฐานของ <u>องค์กร และเทียบเคียงกับ Best Practice</u>	มีการระบุระยะเวลาการติดตามและรายงานผลที่ชัดเจน

ทั้งนี้การควบคุมภายในที่มีอยู่นั้น (มาตรการควบคุม (Control)) หมายถึง แผนการดำเนินงาน แผนปฏิบัติงาน หรือกระบวนการทำงานของหน่วยงานเจ้าของความเสี่ยงที่มีการดำเนินการอยู่แล้ว ซึ่งต้องสามารถกำหนด/ระบุ แผนงาน กิจกรรม ระยะเวลาของการดำเนินงานที่สะท้อนการควบคุมภายในได้อย่างชัดเจน เพื่อให้สามารถติดตามความสำเร็จของกิจกรรมควบคุมภายในดังกล่าวได้ โดยเฉพาะกรณีที่ประสิทธิผลการควบคุมนั้น ๆ ไม่เพียงพอ จะถูกกำหนดเป็นความเสี่ยงที่คงเหลืออยู่ (Residual Risk) ซึ่งต้องมีการจัดทำแผนจัดการความเสี่ยง (Mitigation Plan) รวมทั้งการดำเนินการติดตามความสำเร็จของการจัดการความเสี่ยง

ซึ่งต้องมีการติดตามทั้งกิจกรรมการควบคุมภายใน (Existing Control) และกิจกรรมตามแผนจัดการความเสี่ยง (Mitigation Plan) ที่ได้จัดทำ หรือกรณีที่เคยมีกิจกรรมที่การควบคุมภายในมีประสิทธิภาพ แต่เมื่อมีการดำเนินการจริงแล้วผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ต้องสามารถติดตามความสำเร็จของกิจกรรมควบคุมดังกล่าวได้เช่นกัน

แผนภาพที่ 5 : Inherent Risk vs Residual Risk



3.1.1 การพิจารณาปัจจัยเสี่ยงที่หลงเหลืออยู่ (Residual Risk)

ในการระบุปัจจัยเสี่ยงปี 2567 ได้ทบทวนปัจจัยเสี่ยงเดิมที่เกิดขึ้นในปี 2566 ว่าปัจจัยเสี่ยงใด ยังคงเป็นปัจจัยเสี่ยงที่หลงเหลืออยู่ (Residual Risk) นอกจากนี้ กฟผ. ได้มีการคัดเลือกปัจจัยเสี่ยงทั้งหมดผ่านระดับประสิทธิภาพของการควบคุมที่มีอยู่ขององค์กร ซึ่งพิจารณาใน 3 ประเด็น ได้แก่

- 1) ผลการดำเนินงานเมื่อเทียบกับเป้าหมาย
- 2) กระบวนการควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบัน
- 3) กระบวนการรายงานและติดตามโดยการพิจารณาประสิทธิภาพการควบคุม

หากมีมุมมองใดจาก 3 ประเด็นข้างต้นมีระดับการควบคุม ต่ำกว่า 3 จะถือว่าประสิทธิภาพการควบคุมไม่เพียงพอ และจะถูกระบุเป็นปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร

ตารางที่ 4 : Inventory of Risk เพื่อระบุปัจจัยเสี่ยงปี 2567

ลำดับ	ที่มาการระบุปัจจัยเสี่ยง	ประเภท	Risk Inventory	ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่			การควบคุมเพียงพอ(TRUE) /ไม่เพียงพอ(FALSE)
				ผลการดำเนินงาน	กระบวนการควบคุม	การติดตาม	
1	SC ในแผนยุทธศาสตร์ ปี 67	O	การจัดการสินทรัพย์และค่าใช้จ่ายภายใต้สถานะที่กำไรถูกกดดันจากราคาต้นทุนพลังงานที่สูงขึ้น	3	3	3	TRUE
2	SC ในแผนยุทธศาสตร์ ปี 67	S	ความสามารถในการนำข้อมูลองค์กรมาใช้ปรับปรุงการทำงานที่จำกัด	3	3	3	TRUE
3	SC ในแผนยุทธศาสตร์ ปี 67	O	การขาดทักษะของบุคลากรในด้านดิจิทัล และการบริหารธุรกิจใหม่ ๆ ส่งผลให้ไม่สามารถเติบโตในธุรกิจใหม่ได้	3	3	3	TRUE
4	SC ในแผนยุทธศาสตร์ ปี 67	C	ข้อบังคับและกฎระเบียบต่าง ๆ ทำให้เกิดความซับซ้อนต่อการเข้าถึงโอกาสใหม่ ๆ ในตลาด	3	3	3	TRUE
5	SC ในแผนยุทธศาสตร์ ปี 67	O	วัฒนธรรมองค์กรและผลตอบแทนไม่ถึงจุดและรักษาบุคลากรชั้นดีทั้งภายนอกและภายในองค์กรได้	2	3	3	FALSE
6	SC ในแผนยุทธศาสตร์ ปี 67	O	ความพร้อมของระบบ องค์ความรู้และทักษะบุคลากรที่จำเป็นสำหรับการรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต	2	3	3	FALSE
7	นโยบายคณะกรรมการ กฟผ. ต่อยุทธศาสตร์ ปี 67	S	ความล่าช้าของการดำเนินการให้บริษัท พีอี เอ เอ็นคอม อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด เข้าตลาดหลักทรัพย์	2	3	3	FALSE
8	นโยบายคณะกรรมการ กฟผ. ต่อยุทธศาสตร์ ปี 67	O	ทักษะในการตระหนักรู้ถึงความจำเป็นในการปรับตัวอย่างเร่งด่วน (Sense of Urgency) ของผู้บริหารของ กฟผ. ในภาวะที่อุตสาหกรรมไฟฟ้าและสถานการณ์โลกมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว	3	3	3	TRUE
9	นโยบายคณะกรรมการ กฟผ. ต่อยุทธศาสตร์ ปี 67	S	ความร่วมมือของงานที่มีลักษณะเกี่ยวเนื่องกันระหว่าง 3 การไฟฟ้า เพื่อเพิ่มศักยภาพการแข่งขันกับคู่แข่งภายนอก	3	3	3	TRUE
10	นโยบายคณะกรรมการ กฟผ. ต่อยุทธศาสตร์ ปี 67	F	การตั้งเป้า Return ในมุมมอง Economic Value Added ยังไม่ชัดเจน ซึ่งต้องครอบคลุมถึง Return บางส่วนที่ถูก Regulated ในขณะที่ต้องจัดสรรงบประมาณเพื่อดำเนินการในส่วนนี้เพิ่มขึ้น	3	3	3	TRUE
11	SO1 ในแผนยุทธศาสตร์ ปี 67	S/C	กฎระเบียบที่เป็นอุปสรรคต่อศักยภาพในการเติบโต หรือการเพิ่มขึ้นของกำไร	1	3	3	FALSE
12	SO1 ในแผนยุทธศาสตร์ ปี 67	S/C	ต้นทุนที่สูงขึ้น แต่ไม่สามารถปรับราคาขายได้อย่างอิสระ	2	3	3	FALSE

ลำดับ	ที่มาการระบุปัจจัยเสี่ยง	ประเภท	Risk Inventory	ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่			การควบคุมเพียงพอ(TRUE)/ไม่เพียงพอ(FALSE)
				ผลการดำเนินงาน	กระบวนการควบคุม	การติดตาม	
13	SO1 ในแผนยุทธศาสตร์ ปี 67	S	สูญเสียลูกค้ารายสำคัญให้กับผู้ผลิตไฟฟ้ารายอื่น	2	3	3	FALSE
14	SO1 ในแผนยุทธศาสตร์ ปี 67	O	ความไม่เพียงพอของทักษะ/ความสามารถของบุคลากรด้านดิจิทัล	3	3	3	TRUE
15	SO1 ในแผนยุทธศาสตร์ ปี 67	S	ความล่าช้าของการจัดตั้งศูนย์ T3CC และการบริหารจัดการของศูนย์ T3CC ที่ไม่ชัดเจน	1	1	1	FALSE
16	SO1 ในแผนยุทธศาสตร์ ปี 67	O	สตาร์ทอัพ/บริษัทเทคโนโลยี อาจมีศักยภาพไม่เพียงพอที่ร่วมกันพัฒนา Use Case ที่กฟภ. กำหนด	1	1	1	FALSE
17	SO2 ในแผนยุทธศาสตร์ ปี 67	S	ไม่สามารถก่อตั้งบริษัทลูกที่เป็นอิสระจากการควบคุมของรัฐได้	1	3	3	FALSE
18	SO2 ในแผนยุทธศาสตร์ ปี 67	S	โครงสร้างการบริหารจัดการธุรกิจ (BU) ไม่ชัดเจน	1	1	1	FALSE
19	SO2 ในแผนยุทธศาสตร์ ปี 67	O	มีภาระด้านต้นทุนจากการดำเนินธุรกิจที่ไม่เติบโต	1	2	2	FALSE
20	SO2 ในแผนยุทธศาสตร์ ปี 67	S	การใช้เทคโนโลยีที่ล่าช้าทำให้สูญเสียโอกาสในการดำเนินธุรกิจใหม่	1	2	2	FALSE
21	SO2 ในแผนยุทธศาสตร์ ปี 67	O	การสรรหาและรักษาบุคลากรที่มีความสามารถสำหรับการดำเนินธุรกิจใหม่	2	3	3	FALSE
22	SO2 ในแผนยุทธศาสตร์ ปี 67	O	ความพร้อมของบุคลากรและการจัดหาบุคลากรภายนอกเพื่อเข้ามาบริหารและดำเนินงานในธุรกิจประเภทใหม่	2	3	3	FALSE
23	SO2 ในแผนยุทธศาสตร์ ปี 67	S	การจัดสรรทรัพยากรที่ผิดพลาด หรือไม่เหมาะสมต่อการสนับสนุนธุรกิจใหม่	2	2	2	FALSE
24	SO3 ในแผนยุทธศาสตร์ ปี 67	S	การสูญเสียผลตอบแทนในการลงทุน หรือผลตอบแทนต่ำกว่าต้นทุนของเงินทุน	2	3	3	FALSE
25	SO3 ในแผนยุทธศาสตร์ ปี 67	S	ขาดโครงสร้างการจัดตั้งกองทุนที่จะก่อให้เกิดการลงทุนร่วมแบบ Venture capital	1	1	1	FALSE
26	SO3 ในแผนยุทธศาสตร์ ปี 67	S	การสูญเสียหรือพลาดโอกาสในการเข้าไปร่วมสนับสนุนหรือลงทุนด้านเทคโนโลยีที่เหมาะสมกับบริษัทต่างชาติ	1	1	1	FALSE
27	SO3 ในแผนยุทธศาสตร์ ปี 67	S/C	ความต้องการใช้ไฟฟ้าจาก PEA ลดลงจากตลาดไฟฟ้าเสรี	2	3	3	FALSE
28	SO3 ในแผนยุทธศาสตร์ ปี 67	S/O	การเพิ่มขึ้นของ EV, RE และ ESS ส่งผลกระทบต่อระบบจำหน่ายแรงต่ำของ กฟภ.	3	3	3	TRUE
29	SO3 ในแผนยุทธศาสตร์ ปี 67	S	กฎระเบียบของการเปลี่ยนผ่านด้านพลังงาน และ/หรือ การเปิดไฟฟ้าเสรี บังคับให้ PEA	1	3	3	FALSE

ลำดับ	ที่มาการระบุปัจจัยเสี่ยง	ประเภท	Risk Inventory	ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่			การควบคุมเพียงพอ(TRUE)/ไม่เพียงพอ(FALSE)
				ผลการดำเนินงาน	กระบวนการควบคุม	การติดตาม	
			มีต้นทุนการดำเนินกิจการมากกว่าผลตอบแทนที่ได้รับ				
30	SO3 ในแผนยุทธศาสตร์ ปี 67	F	การลงทุนเทคโนโลยีด้านโครงข่ายระบบไฟฟ้าที่ผิดพลาด	1	2	2	FALSE
31	โอกาส (O) ในแผนยุทธศาสตร์ปี 67	S	การเติบโตทางธุรกิจผ่านการลงทุนในธุรกิจที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมที่กำลังขยายตัวอย่างรวดเร็ว	1	1	1	FALSE
32	โอกาส (O) ในแผนยุทธศาสตร์ปี 67	S	โอกาสการลงทุนในธุรกิจที่สนับสนุนการใช้พลังงานสะอาดตามนโยบาย Net zero ของรัฐบาล	1	1	1	FALSE
33	โอกาส (O) ในแผนยุทธศาสตร์ปี 67	S	การเปลี่ยนแปลงไปสู่ Triple Transformation (TCC)	1	1	1	FALSE
34	โอกาส (O) ในแผนยุทธศาสตร์ปี 67	F	โอกาสในการร่วมทุนในเทคโนโลยีต่าง ๆ ที่ กฟผ. ดำเนินการตามภารกิจ เพื่อให้ได้ผลตอบแทนกลับมา	1	1	1	FALSE
35	โอกาส (O) ในแผนยุทธศาสตร์ปี 67	S	โอกาสในการเป็นผู้เล่นใน EV Ecosystem จากการเติบโตทางธุรกิจ EV อย่างรวดเร็ว	2	3	3	FALSE
36	โอกาส (O) ในแผนยุทธศาสตร์ปี 67	S	โอกาสในการจัดตั้ง Venture Capital เพื่อลงทุนในเทคโนโลยีลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก	1	1	1	FALSE
37	โอกาส (O) ในแผนยุทธศาสตร์ปี 67	S	โอกาสในการเร่งให้มีการจัดตั้งหน่วยธุรกิจที่เป็นอิสระจากการควบคุมของรัฐ หรือการทำให้ PEA ENCOM มีความคล่องตัวในการดำเนินธุรกิจตาม Flagship	2	3	3	FALSE
38	Intelligent Risk	O	ไม่สามารถจัดหาบุคลากรภายนอกที่มีความสามารถด้านธุรกิจเกี่ยวเนื่องและธุรกิจใหม่ได้เพียงพอ และทันต่อความต้องการ	1	1	1	FALSE
39	Intelligent Risk	S	โครงสร้างองค์กรไม่รองรับต่อการเปลี่ยนแปลงของอุตสาหกรรมไฟฟ้า	3	3	3	TRUE
40	Intelligent Risk	S	ไม่สามารถจัดตั้ง launch pad ได้ตามเป้าหมาย	1	1	1	FALSE
41	Intelligent Risk	S	ไม่สามารถดำเนินธุรกิจใหม่โดยมีโครงสร้างที่รองรับการแข่งขันจากภายนอกได้	2	3	3	FALSE
42	Intelligent Risk	O	ขาดช่องทางสำหรับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในเทคโนโลยีที่จำเป็น	1	1	1	FALSE
43	Intelligent Risk	S	ขาดโครงสร้างการบริหารแบบ "Launch pad" หรือการส่งเสริมพัฒนาศักยภาพของความคิดทางธุรกิจใหม่ ๆ	1	1	1	FALSE

ลำดับ	ที่มาการระบุปัจจัยเสี่ยง	ประเภท	Risk Inventory	ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่			การควบคุมเพียงพอ(TRUE)/ไม่เพียงพอ(FALSE)
				ผลการดำเนินงาน	กระบวนการควบคุม	การติดตาม	
44	Intelligent Risk	S	ขาดโครงสร้างการจัดตั้งกองทุนที่จะก่อให้เกิดการลงทุนร่วมแบบ Venture capital	1	1	1	FALSE
45	Intelligent Risk	S	ขาดแนวทางปฏิบัติ และ organization structure ระหว่างการทำงานของ กฟภ. และบริษัทในเครือที่ชัดเจน	2	3	3	FALSE
46	Intelligent Risk	S	ไม่สามารถดำเนินธุรกิจใหม่โดยมีโครงสร้างที่รองรับการแข่งขันจากภายนอกได้	1	1	1	FALSE
47	Intelligent Risk	F	กลุ่มการบริการธุรกิจหลักของ กฟภ. ไม่สามารถสร้างมูลค่าทางธุรกิจได้ตามเป้าหมาย	3	3	3	TRUE
48	Intelligent Risk	O	ไม่สามารถเป็นองค์กร "Employer of choice" ของพนักงานได้	3	3	3	TRUE
49	Intelligent Risk	S	ไม่สามารถลดก๊าซเรือนกระจกได้ตามเป้าหมาย	3	3	3	TRUE
50	Intelligent Risk	S	ไม่สามารถยกระดับธุรกิจเกี่ยวเนื่องให้เป็น Market leader ได้ตามเป้าหมาย	1	1	1	FALSE
51	Global Risk /Mega trends/Current situations	S/C	การบังคับให้ SOE อนุญาต ให้ IPP สามารถขายไฟฟ้าให้กับลูกค้าโดยตรงได้ ส่งผลกระทบต่อรายได้และการลงทุนในระบบไฟฟ้า	3	3	3	TRUE
52	Global Risk /Mega trends/Current situations	S	การเปลี่ยนผ่านด้านพลังงาน: เพื่อให้บรรลุเป้าหมายระดับชาติในปี 2593	3	3	3	TRUE
53	Global Risk /Mega trends/Current situations	S	การผลิตพลังงานแสงอาทิตย์บนหลังคา คาดว่าจะเพิ่มขึ้น 3 เท่าภายในปี 2573 ซึ่งส่งผลกระทบต่อรายได้	3	3	3	TRUE
54	Global Risk /Mega trends/Current situations	S	การลดการใช้น้ำมันดีเซลและแบตเตอรี่: การวางแผนที่จะลดการใช้น้ำมันดีเซลโดยใช้พลังงานแสงอาทิตย์และแบตเตอรี่ ในขณะที่เผชิญกับความเสี่ยงของความล้มเหลวในการประมูลและความล่าช้าในการก่อสร้าง	3	3	3	TRUE
55	Global Risk /Mega trends/Current situations	O	เพิ่ม Demand vs Co-Inv: ความต้องการเพิ่มเติมของการเพิ่มความเสี่ยงในด้านความจุ, T-line และค่าตอบแทนสำหรับลูกค้า	3	3	3	TRUE
56	Global Risk /Mega trends/Current situations	S/C	การแข่งขัน เช่น การรวมบัญชีและการยกเลิกกฎระเบียบ	3	3	3	TRUE
57	Global Risk /Mega trends/Current situations	S/C	การเปลี่ยนแปลง: ระเบียบ/นโยบายการคุ้มครองสิ่งแวดล้อม	3	3	3	TRUE
58	Global Risk /Mega trends/Current situations	F	ราคาลดลงของสินค้าพลังงานและการขาดแคลนด้าน supplies	3	3	3	TRUE

ลำดับ	ที่มาการระบุปัจจัยเสี่ยง	ประเภท	Risk Inventory	ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่			การควบคุมเพียงพอ(TRUE)/ไม่เพียงพอ(FALSE)
				ผลการดำเนินงาน	กระบวนการควบคุม	การติดตาม	
59	Global Risk /Mega trends/Current situations	F	สกุลเงินและอัตราดอกเบี้ยความผันผวน	3	3	3	TRUE
60	Global Risk /Mega trends/Current situations	O	Digital, IT and cyber, inc. data protection	3	3	3	TRUE
61	Global Risk /Mega trends/Current situations	F	รวมสภาพคล่อง กระแสเงินสดจากบริษัทย่อย	2	3	3	FALSE
62	Global Risk /Mega trends/Current situations	S/C	การเปลี่ยนแปลงภาษี ภาษีศุลกากร หรือนโยบายการลงทุนของรัฐบาล	3	3	3	TRUE
63	Global Risk /Mega trends/Current situations	F	Macroeconomic and geopolitical events (เหตุการณ์เศรษฐกิจมหภาคและภูมิรัฐศาสตร์)	3	3	3	TRUE
64	Global Risk /Mega trends/Current situations	O	Physical climate changes: weather conditions, natural disaster (การเปลี่ยนแปลงภูมิอากาศทางกายภาพ: สภาพอากาศ ภัยธรรมชาติ)	3	3	3	TRUE
65	Global Risk /Mega trends/Current situations	F	Credit/counterparties (สินเชื่อ/คู่สัญญา)	3	3	3	TRUE
66	Global Risk /Mega trends/Current situations	O	อันตราย อุบัติเหตุร้ายแรง และความเสี่ยงด้านสิ่งแวดล้อม	3	3	3	TRUE
67	Global Risk /Mega trends/Current situations	O	กระบวนการและความปลอดภัยส่วนบุคคล	3	3	3	TRUE
68	Global Risk /Mega trends/Current situations	O	ความสามารถและความเสี่ยงของผู้คน	3	3	3	TRUE
69	โอกาส (O) ในแผนยุทธศาสตร์ ปี 2566	S	ขาดการวิเคราะห์และจัดทำ Business Model เพื่อรองรับโครงสร้างอุตสาหกรรมที่เปลี่ยนแปลงไป ที่ส่งผลกระทบต่อโอกาสทางธุรกิจที่ครอบคลุม Value chain ของอุตสาหกรรมไฟฟ้า	3	3	3	TRUE
70	โอกาส (O) ในแผนยุทธศาสตร์ ปี 2566	S	ทิศทางของแผน PDP (การสร้างความมั่นคงระบบไฟฟ้า การพัฒนาระบบส่งไฟฟ้า รวมถึงการเพิ่มสัดส่วนการผลิตไฟฟ้าจากพลังงานหมุนเวียน) ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	3	3	3	TRUE
71	โอกาส (O) ในแผนยุทธศาสตร์ ปี 2566	S/C	นโยบายรัฐที่ส่งเสริมความต้องการใช้ไฟฟ้าไม่ประสบความสำเร็จ ส่งผลถึงการดำเนินงานของ กฟผ. ที่ตอบรับกับนโยบายดังกล่าว	3	3	3	TRUE
72	โอกาส (O) ในแผนยุทธศาสตร์ ปี 2566	S/C	ขาดการกำหนดแนวทางรองรับการสนับสนุน และทิศทางสำหรับธุรกิจ	3	3	3	TRUE

ลำดับ	ที่มาการระบุปัจจัยเสี่ยง	ประเภท	Risk Inventory	ประสิทธิภาพของการควบคุมที่มีอยู่			การควบคุมเพียงพอ(TRUE)/ไม่เพียงพอ(FALSE)
				ผลการดำเนินงาน	กระบวนการควบคุม	การติดตาม	
			เกี่ยวเนื่อง และความล่าช้าในการดำเนินงานตามแผนธุรกิจเกี่ยวเนื่อง				
73	โอกาส (O) ในแผนยุทธศาสตร์ ปี 2566	S/O	แผนงานพัฒนา Smart Grid ล่าช้ากว่าเป้าหมาย	3	3	3	TRUE
74	โอกาส (O) ในแผนยุทธศาสตร์ ปี 2566	S	การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อรองรับการบริหารจัดการ และให้บริการล่าช้า	3	3	3	TRUE
75	โอกาส (O) ในแผนยุทธศาสตร์ ปี 2566	S	ขาดการจัดเก็บข้อมูล และบูรณาการฐานข้อมูลที่เป็นระบบ ตามนโยบาย DATA Governance ของรัฐบาล	3	3	3	TRUE
76	โอกาส (O) ในแผนยุทธศาสตร์ ปี 2566	S	ไม่สามารถสร้างธุรกิจใหม่จากการเปิดเสรีกิจการไฟฟ้าได้ตามเป้าหมาย เช่น จัดทำ Platform ซื้อขายไฟฟ้าได้ และไม่สามารถเพิ่มรายได้อย่างมีนัยสำคัญจาก Wheeling charge ได้ เป็นต้น	3	3	3	TRUE
77	โอกาส (O) ในแผนยุทธศาสตร์ ปี 2566	O	ขาดการวิเคราะห์ และใช้ประโยชน์ของข้อมูล (Data Analytic) เพื่อเพิ่มมูลค่าธุรกิจขององค์กร	3	3	3	TRUE
78	โอกาส (O) ในแผนยุทธศาสตร์ ปี 2566	S	โครงสร้างองค์กรขาดความคล่องตัวในการดำเนินธุรกิจ (Organizational Agility)	3	3	3	TRUE
79	โอกาส (O) ในแผนยุทธศาสตร์ ปี 2566	S	ความไม่เพียงพอของทักษะ/ความสามารถของบุคลากรในการดำเนินธุรกิจใหม่ ๆ	3	3	3	TRUE
80	โอกาส (O) ในแผนยุทธศาสตร์ ปี 2566	S	ไม่สามารถร่วมลงทุน กับ SPP IPS เพื่อขยายขอบเขตธุรกิจต้นน้ำ	3	3	3	TRUE
81	SC ในแผนยุทธศาสตร์ ปี 2566	O	พนักงานขาด Mindset ในการดำเนินธุรกิจเพื่อการแข่งขันและทักษะที่จำเป็น เช่น ด้านธุรกิจ ด้านการวิเคราะห์ข้อมูล ด้านดิจิทัล ด้านการตลาด ในแบบการมีลูกค้าเป็นจุดศูนย์กลาง (Customer Centric)	2	3	3	FALSE
82	SC ในแผนยุทธศาสตร์ ปี 2566	O	การพัฒนา บริหารจัดการ และวิเคราะห์ข้อมูลผู้ใช้ไฟฟ้าล่าช้า	3	3	3	TRUE
83	SC ในแผนยุทธศาสตร์ ปี 2566	F	ระบบข้อมูลผู้ใช้ไฟฟ้าไม่สามารถสร้างประโยชน์เชิงพาณิชย์ได้ตามเป้าหมาย	3	3	3	TRUE
84	SC ในแผนยุทธศาสตร์ ปี 2566	O	ความเสี่ยงด้าน Cyber security ที่เพิ่มขึ้นในปัจจุบัน	3	3	3	TRUE
85	SC ในแผนยุทธศาสตร์ ปี 2566	C	กฎหมาย และระเบียบ ข้อบังคับทำให้เกิดความไม่คล่องตัวในการดำเนินงานและการแข่งขัน	3	3	3	TRUE

ลำดับ	ที่มาการระบุปัจจัยเสี่ยง	ประเภท	Risk Inventory	ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่			การควบคุมเพียงพอ(TRUE)/ไม่เพียงพอ(FALSE)
				ผลการดำเนินงาน	กระบวนการควบคุม	การติดตาม	
86	SC ในแผนยุทธศาสตร์ ปี 2566	F	ไม่สามารถบริหารเงินลงทุนและสินทรัพย์ในโครงการ Smart Grid และ Energy Storage ได้ตามเป้าหมาย	3	3	3	TRUE
87	SC ในแผนยุทธศาสตร์ ปี 2566	S	Business Alignment ระหว่าง กฟผ. กับ บริษัทในเครือขาดความชัดเจน	2	3	3	FALSE
88	SO1 ในแผนยุทธศาสตร์ ปี 2566	O	การคำนวณกรอบอัตรากำลังตาม FTE ยังไม่มีมาตรฐานในแต่ละหน่วยงาน ยุ่งยากและซับซ้อน ทำให้เกิดความร่วมมือได้ยาก หรือ กำหนดกรอบอัตรากำลังไม่เหมาะสม	3	3	3	TRUE
89	SO1 ในแผนยุทธศาสตร์ ปี 2566	O	การประมาณการลด FTE ขาดความแม่นยำหรือจัดทำได้ไม่สมบูรณ์ทั่วทั้งองค์กร หรือในระยะเวลาที่เหมาะสม	3	3	3	TRUE
90	SO1 ในแผนยุทธศาสตร์ ปี 2566	O	พนักงานมีทัศนคติที่ไม่ดีต่อกระบวนการทำงานใหม่ด้วยดิจิทัล หรือต่อการลด FTE หรือลดอัตรากำลัง	3	3	3	TRUE
91	SO1 ในแผนยุทธศาสตร์ ปี 2566	O	พนักงานไม่มีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีใหม่ได้ตามวัตถุประสงค์ (Digital Literacy)	3	3	3	TRUE
92	SO1 ในแผนยุทธศาสตร์ ปี 2566	O	เทคโนโลยีไม่เหมาะสมกับการใช้งานทำให้เกิดการลด FTE	3	3	3	TRUE
93	SO1 ในแผนยุทธศาสตร์ ปี 2566	O	ไม่สามารถการกำหนดใช้ Future Competency ให้ตรงกลุ่มเป้าหมายอย่างชัดเจนหรือครบถ้วนสมบูรณ์	3	3	3	TRUE
94	SO1 ในแผนยุทธศาสตร์ ปี 2566	O	การพัฒนา Future Competency ไม่เกิดผลสำเร็จตามที่คาดหวัง	3	3	3	TRUE
95	SO1 ในแผนยุทธศาสตร์ ปี 2566	O	การสร้าง Talent และ Successor ทำให้พนักงานที่ไม่ได้เป็น Talent หรือ Successor เสียขวัญและกำลังใจ	3	3	3	TRUE
96	SO1 ในแผนยุทธศาสตร์ ปี 2566	O	ไม่สามารถถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ของบุคลากรรุ่นเก่าได้อย่างมีประสิทธิภาพหรือสมบูรณ์เพื่อลงในระบบ	3	3	3	TRUE
97	SO1 ในแผนยุทธศาสตร์ ปี 2566	O	พนักงานไม่มีความกระตือรือร้นในการค้นคว้าหาความรู้จากระบบ KM	3	3	3	TRUE
98	SO1 ในแผนยุทธศาสตร์ ปี 2566	O/S	การบริหารจัดการการวิเคราะห์ข้อมูล Big Data ควรอาศัยเทคโนโลยีขั้นสูง เช่น AI เพื่อการวิเคราะห์ที่มีประสิทธิภาพ การจัดซื้อจัดจ้างอาจไม่สำเร็จตามระยะเวลาอันควร	3	3	3	TRUE

ลำดับ	ที่มาการระบุปัจจัยเสี่ยง	ประเภท	Risk Inventory	ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่			การควบคุมเพียงพอ(TRUE)/ไม่เพียงพอ(FALSE)
				ผลการดำเนินงาน	กระบวนการควบคุม	การติดตาม	
99	SO1 ในแผนยุทธศาสตร์ ปี 2566	O/S	ข้อมูลในระบบต่าง ๆ ที่มีจำนวนมากไม่สามารถเชื่อมต่อกันได้ทำให้การวิเคราะห์ไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร	3	3	3	TRUE
100	SO1 ในแผนยุทธศาสตร์ ปี 2566	O/S	การจัดจ้างจัดหาและพัฒนา Big Data Platform ไม่ตรงวัตถุประสงค์กับ (Pilot) Use Case	3	3	3	TRUE
101	SO1 ในแผนยุทธศาสตร์ ปี 2566	O/S	ไม่ได้รับความต้องการ (requirement) จาก User เพื่อนำมาจัดทำ Use Case หรือได้รับไม่เพียงพอต่อการจัดทำ	3	3	3	TRUE
102	SO1 ในแผนยุทธศาสตร์ ปี 2566	O/S	แผนงานการเชื่อมโยงข้อมูล API เสร็จช้าเกินความต้องการในการแข่งขัน	3	3	3	TRUE
103	SO1 ในแผนยุทธศาสตร์ ปี 2566	O/S	แผนงานพัฒนาแพลตฟอร์มดิจิทัล (Digital Platform) เสร็จช้าเกินความต้องการในการแข่งขัน	3	3	3	TRUE
104	SO1 ในแผนยุทธศาสตร์ ปี 2566	O/S	การสื่อสารภายในองค์กรไม่มีประสิทธิภาพทำให้การส่งผ่านยุทธศาสตร์สู่หน่วยงานในจังหวัดต่าง ๆ ทั่วประเทศไม่สมบูรณ์ ทำให้การปฏิบัติการไม่เพียงพอต่อการผลักดันยุทธศาสตร์ หรือเป็นไปได้อย่างล่าช้า	3	3	3	TRUE
105	SO1 ในแผนยุทธศาสตร์ ปี 2566	O/F	นวัตกรรมไม่สามารถต่อยอดได้ในเชิงพาณิชย์หรือไม่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในองค์กร การพัฒนาเสร็จแต่ไม่สำเร็จ	3	3	3	TRUE
106	SO2 ในแผนยุทธศาสตร์ ปี 2566	O	มีหลายหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับแผนงานพัฒนาระบบโครงข่ายระบบไฟฟ้า (Strong Grid) ส่งผลให้การดำเนินงานล่าช้า	3	3	3	TRUE
107	SO2 ในแผนยุทธศาสตร์ ปี 2566	O	เนื่องจากการนำวิธีการและเทคโนโลยีใหม่มาใช้งาน อาจส่งผลต่อกระบวนการและบุคลากรที่เกี่ยวข้องทำให้ไม่สามารถดำเนินการได้ตามวัตถุประสงค์	3	3	3	TRUE
108	SO2 ในแผนยุทธศาสตร์ ปี 2566	O	เทคโนโลยีที่ใช้ในการบริหารจัดการโครงข่ายอัจฉริยะและบำรุงรักษาแบบ preventive maintainance ไม่เหมาะสม	3	3	3	TRUE
109	SO3 ในแผนยุทธศาสตร์ ปี 2566	F	ENCOM ไม่มีแผนธุรกิจ หรือ Flagship ที่ชัดเจน ในการดึงดูดนักลงทุน	2	3	3	FALSE
110	SO3 ในแผนยุทธศาสตร์ ปี 2566	F	ทิศทางของรายได้ธุรกิจเกี่ยวเนื่องไม่ชัดเจน รวมทั้งกฎ ระเบียบที่เกี่ยวข้องไม่เอื้ออำนวยต่อการประกอบธุรกิจใหม่ ๆ	3	3	3	TRUE

ลำดับ	ที่มาการระบุปัจจัยเสี่ยง	ประเภท	Risk Inventory	ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่			การควบคุมเพียงพอ(TRUE)/ไม่เพียงพอ(FALSE)
				ผลการดำเนินงาน	กระบวนการควบคุม	การติดตาม	
111	SO3 ในแผนยุทธศาสตร์ ปี 2566	C	การปรับปรุงกฎหมายใช้เวลานานมาก และอาจไม่ประสบความสำเร็จตามความคาดหวัง	3	3	3	TRUE
112	SO3 ในแผนยุทธศาสตร์ ปี 2566	F	การแยกบัญชีต้นทุนมีค่าใช้จ่ายที่ปรึกษาที่สูงมาก	3	3	3	TRUE
113	SO3 ในแผนยุทธศาสตร์ ปี 2566	O/F	ลูกค้าไม่มีความคุ้นเคยกับระบบ Digital ทำให้ Adoption Rate ต่ำกว่าความคาดหวัง และไม่สามารถลดต้นทุนได้	3	3	3	TRUE
114	SO3 ในแผนยุทธศาสตร์ ปี 2566	F	การเปิดกิจการไฟฟ้าเสรี และการซื้อขายไฟฟ้าของ prosumer ทำให้ลดหน่วยจำหน่ายจาก กฟภ.	2	3	3	FALSE
115	SO4 ในแผนยุทธศาสตร์ ปี 2566	S	รวบรวมปัจจัยเพื่อกำหนดกรอบแนวทาง/แผนงานและเป้าหมาย (เพื่อจัดทำ PEA Carbon Neutrality Roadmap) ในแต่ละระยะไม่ครบถ้วน	3	3	3	TRUE
116	SO4 ในแผนยุทธศาสตร์ ปี 2566	S/C	แผนพัฒนาองค์กร/ Roadmap ไม่สอดคล้องกับแผน Carbon Neutrality ของประเทศ	3	3	3	TRUE
117	ความเสี่ยงองค์กรเดิม ปี 2566	S/F	ความเสี่ยงจากการที่ลูกค้ารายสำคัญไปใช้บริการไฟฟ้าจากผู้ให้บริการไฟฟ้าอื่น	3	4	5	TRUE
118	ความเสี่ยงองค์กรเดิม ปี 2566	S/O	ความล่าช้าของการพัฒนาระบบโครงข่ายไฟฟ้าอัจฉริยะ (Smart grid) ส่งผลให้ไม่สามารถบรรลุเป้าหมายทางยุทธศาสตร์ ปี 2570	3	4	5	TRUE
119	ความเสี่ยงองค์กรเดิม ปี 2566	S/C	ความไม่ชัดเจนในการเปิดให้ผู้ผลิตไฟฟ้าอิสระเข้ามาใช้โครงข่าย และการคิดค่าบริการ	3	4	5	TRUE
120	ความเสี่ยงองค์กรเดิม ปี 2566	S/O	ไม่สามารถใช้ข้อมูลที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อ กฟภ.	3	4	5	TRUE
121	ความเสี่ยงองค์กรเดิม ปี 2566	S/F	ทิศทางและนโยบายระหว่าง กฟภ. และบริษัทในเครือ ขาดความชัดเจน และไม่สามารถบรรลุเป้าหมายการเติบโตตามแผนการขยายธุรกิจ	3	4	5	TRUE
122	ความเสี่ยงองค์กรเดิม ปี 2566	F	การยกระดับการรักษาสภาพคล่องทางการเงินให้เพียงพอต่อการดำเนินงานของ กฟภ. จากความผันผวนทางเศรษฐกิจ	3	4	5	TRUE
123	ความเสี่ยงองค์กรเดิม ปี 2566	S/O/C	มาตรการป้องกันภัยคุกคามทางไซเบอร์ไม่เพียงพอต่อความเสี่ยงที่เพิ่มขึ้นในปัจจุบัน	3	4	5	TRUE

ลำดับ	ที่มาการระบุปัจจัยเสี่ยง	ประเภท	Risk Inventory	ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่			การควบคุมเพียงพอ(TRUE)/ไม่เพียงพอ(FALSE)
				ผลการดำเนินงาน	กระบวนการควบคุม	การติดตาม	
124	ความเสี่ยงองค์กรเดิม ปี 2565	S/O	การยกระดับคุณภาพระบบจำหน่ายไฟฟ้าเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของอุตสาหกรรมไฟฟ้า	3	4	5	TRUE
125	ความเสี่ยงองค์กรเดิม ปี 2565	S/C	การเตรียมความพร้อมและการวางแผนระยะยาวโครงการนำร่อง EEC เพื่อรองรับการเปิดไฟฟ้าเสรี	3	4	5	TRUE
126	ความเสี่ยงองค์กรเดิม ปี 2565	S	ขาดการวิเคราะห์ Business Alignment ระหว่าง กฟภ. และบริษัทในเครือ รวมถึงการกำหนดทิศทางที่ชัดเจนของตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของบริษัทในเครือ	3	4	5	TRUE
127	ความเสี่ยงองค์กรเดิม ปี 2565	F	ผลประกอบการต่ำกว่าเป้าหมาย รวมถึงการดำเนินการโครงการสำคัญล่าช้า เนื่องจากสถานการณ์โรคระบาด Covid-19	3	4	5	TRUE
128	ความเสี่ยงองค์กรเดิม ปี 2565	O	ความพร้อมในการบริหารจัดการ และการปรับโครงสร้างองค์กร ในช่วงการเปลี่ยนผ่านไปสู่ Digital Utility อย่างเต็มรูปแบบ	3	4	5	TRUE
129	ความเสี่ยงองค์กรเดิม ปี 2565	O	การยกระดับความพึงพอใจ และความคาดหวังต่อทุกกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยเฉพาะกลุ่มลูกค้ารายสำคัญ และลูกค้านิคมอุตสาหกรรม	3	4	5	TRUE
130	ความเสี่ยงองค์กรเดิม ปี 2565	O	การบริหารดัชนีการประสบอุบัติเหตุ (Disabling Injury Index : $\sqrt{DI}$)	3	4	5	TRUE
131	ความเสี่ยงองค์กรเดิม ปี 2565	O	ความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์ (Cyber Security)	3	4	5	TRUE
132	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน กบ.	O/F/C	ความสามารถในการบริหารแผนลงทุนของสายงานก่อสร้างและบริหารโครงการ	3	4	5	TRUE
133	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน กบ.	O/C	การบริหารโครงการก่อสร้างสถานีไฟฟ้า สายส่ง และระบบจำหน่ายไม่แล้วเสร็จตามแผน (งานจ้างเหมา)	3	4	5	TRUE
134	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน กบ.	O/F/C	การปิดบัญชีงานก่อสร้าง (กส.3) งบ P ไม่เป็นไปตามแผนงานที่กำหนดไว้	3	4	5	TRUE
135	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน กบ.	O	ค่าดัชนีการประสบอุบัติเหตุ (Disabling Injury Index : $\sqrt{DI}$) เกินค่าเป้าหมายที่กำหนด	3	4	5	TRUE
136	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน ป.	S/O/F	การดำเนินการจัดซื้อมอเตอร์อิเล็กทรอนิกส์พร้อมติดตั้งประจำงบประมาณ 2564 ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	3	4	5	TRUE

ลำดับ	ที่มาการระบุปัจจัยเสี่ยง	ประเภท	Risk Inventory	ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่			การควบคุมเพียงพอ(TRUE)/ไม่เพียงพอ(FALSE)
				ผลการดำเนินงาน	กระบวนการควบคุม	การติดตาม	
137	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน ป.	S/O	ค่าดัชนีการประสบอุบัติเหตุของสายงานปฏิบัติการและบำรุงรักษา(vDI) ไม่เป็นไปตามเป้าหมายของ กฟผ.	3	4	5	TRUE
138	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน ว.	O	ความสำเร็จในการดำเนินงานตามเกณฑ์ประเมินผลรัฐวิสาหกิจใหม่ (SE-AM) หัวข้อการจัดการนวัตกรรม	3	4	5	TRUE
139	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน ว.	S/C	มีความล่าช้าเนื่องจากกระบวนการขออนุญาตใช้พื้นที่จากหน่วยงานเจ้าของพื้นที่	3	4	5	TRUE
140	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน ว.	O/C	การบริหารสัญญาซื้อขายไฟฟ้า เพื่อลดข้อร้องเรียนจาก การที่ กฟผ. บอกลีกสัญญาซื้อขายไฟฟ้าของ VSPP	3	4	5	TRUE
141	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน ว.	S/C	ความล่าช้าของการพัฒนาระบบโครงข่ายไฟฟ้าอัจฉริยะ (Smart Grid) ส่งผลให้ไม่สามารถบรรลุเป้าหมายทางยุทธศาสตร์ ปี 2570	3	3	3	TRUE
142	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน วศ.	S/O/C	งานก่อสร้างอาคารสำนักงาน ไม่เป็นไปตามแผน และไม่สามารถเบิกจ่ายเงินได้ตามเป้าหมาย	3	4	5	TRUE
143	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน วศ.	O/C	งานประกวดราคาระบบไฟฟ้าที่ได้รับอนุมัติผลการประกวดราคาในปี 2566 ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	3	4	5	TRUE
144	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน วศ.	O/C	งานประกวดราคาสถานีไฟฟ้า ที่ลงนามในสัญญาจ้างในปี 2566 ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	3	4	5	TRUE
145	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน วศ.	O	การบริหารดัชนีการประสบอุบัติเหตุ (Disabled Injury Index: vDI) ในงานก่อสร้างอาคารสำนักงาน ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	3	4	5	TRUE
146	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน ธต.	S/O	Net Promoter Score ของลูกค้าที่ใช้บริการผ่าน Digital Channel ของ กฟผ. ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	3	4	5	TRUE
147	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน ธต.	S/O	การประชาสัมพันธ์เชิญชวนผู้ใช้ไฟฟ้าสมัครบริการ e-Bill	3	4	5	TRUE
148	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน ธต.	S/O	การจัดทำเกณฑ์การประเมินผลของแผนงานปรับปรุงกระบวนการที่มี นัยสำคัญต่อการเพิ่มรายได้ธุรกิจเกี่ยวเนื่อง	3	4	5	TRUE
149	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน ธต.	F	รายได้ธุรกิจเสริมของ ผบว. ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	3	4	5	TRUE

ลำดับ	ที่มาการระบุ ปัจจัยเสี่ยง	ประเภท	Risk Inventory	ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่			การควบคุม เพียงพอ(TRUE) /ไม่เพียงพอ (FALSE)
				ผลการ ดำเนินงาน	กระบวนการ ควบคุม	การ ติดตาม	
150	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน ย.	S	ความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผนงาน การพัฒนาองค์กรไปสู่ Carbon Neutral	3	4	5	TRUE
151	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน ย.	O	กฎระเบียบของการเป็นหน่วยงานภาครัฐทำ ให้เกิดความไม่คล่องตัวในการดำเนินงาน	3	4	5	TRUE
152	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน ย.	O	ไม่สามารถปิดข้อร้องเรียนได้ตามเป้าหมาย - ผู้รับผิดชอบไม่ทราบแนวทางการ ดำเนินงานและเป้าหมายผู้เกี่ยวข้องไม่ทราบ ว่ามีเรื่องร้องเรียน (ผลส.)	3	4	5	TRUE
153	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน บ.	S/O/F	ความสามารถในการบริหารแผนลงทุน (การ เบิกจ่ายที่เกิดขึ้นจริงในช่วงปี) ไม่เป็นไปตาม เป้าหมาย	3	4	5	TRUE
154	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน ล.	O	การใช้วัสดุในงานก่อสร้างจริงคลาดเคลื่อน จากการพยากรณ์ทำให้ไม่เป็นไปตาม แผนงาน	3	4	5	TRUE
155	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน ล.	O	แผนงานจัดหามาเตอร์ Electronic 1 เฟส ใหม่สำรองคลังไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	3	4	5	TRUE
156	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน ทส.	O	ไม่สามารถจัดหาผู้รับจ้างได้ตามกรอบเวลาที่ กำหนด	3	4	5	TRUE
157	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน ทส.	O/F	ความสำเร็จของการบริหารแผนลงทุนของ สายงาน	3	4	5	TRUE
158	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน บก.	O	การบริหารดัชนีการประสบอุบัติภัย vDI	3	4	5	TRUE
159	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน สดก.	O	ผลลัพธ์จากการดำเนินงานตรวจสอบภายใน ตามบทบาทการให้ความเชื่อมั่น/การให้ คำปรึกษา สร้างความไว้วางใจ และสร้าง มูลค่าเพิ่ม ไม่เป็นไปตามความคาดหวัง ของ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (คณะกรรมการตรวจสอบ ผวก. รผก. ผชก.ที่รับบริการ และผู้บริหาร ของหน่วยรับตรวจ)	3	4	5	TRUE
160	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน ภ. 1	O	การบริหารดัชนีการประสบอุบัติภัย (Disabled Injury Index: DI)	3	4	5	TRUE
161	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน ภ. 2	O	การบริหารดัชนีการประสบอุบัติภัย (Disabling Injury Index : vDI)	3	4	5	TRUE
162	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน ภ. 2	O	หน่วยสูญเสีย (LOSS)	3	4	5	TRUE
163	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน ภ. 3	S/F	ความเสี่ยงจากการที่ถูกค่ารายสำคัญไปใช้ บริการไฟฟ้า จากผู้ให้บริการไฟฟ้าอื่น	3	4	5	TRUE
164	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน ภ. 3	S/O	ความล่าช้าของการพัฒนาระบบโครงข่าย ไฟฟ้าอัจฉริยะ (Smart grid) ส่งผลให้ไม่ สามารถบรรลุเป้าหมาย ทางยุทธศาสตร์ ปี 2570	3	4	5	TRUE

ลำดับ	ที่มาการระบุปัจจัยเสี่ยง	ประเภท	Risk Inventory	ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่			การควบคุมเพียงพอ(TRUE)/ไม่เพียงพอ(FALSE)
				ผลการดำเนินงาน	กระบวนการควบคุม	การติดตาม	
165	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน ก. 3	F	การรักษาสภาพคล่องทางการเงินให้เพียงพอต่อการดำเนินงานของ กฟภ. จากความผันผวนทางเศรษฐกิจ	3	4	5	TRUE
166	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน ก. 3	O	การบริหารดัชนีการประสบอุบัติเหตุ (Disabling Injury Index : vDI)	3	4	5	TRUE
167	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน ก. 3	O	ร้อยละของหน่วยสูญเสียในระบบจำหน่าย (Total Loss)	3	4	5	TRUE
168	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน ก. 3	O/C	ข้อร้องเรียนที่พนักงานและลูกจ้าง ขาดความเข้าใจระเบียบ หลักเกณฑ์และวิธีปฏิบัติงาน	3	4	5	TRUE
169	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน ก. 4	O	ค่าดัชนีการประสบอุบัติเหตุของสายงานการไฟฟ้า ภาค 4 (vDI) ไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่ กฟภ. กำหนด	3	4	5	TRUE
170	ฝ่ายงานผู้ว่าการ	O	การพัฒนาระบบ Digital Technology เพื่อสนับสนุนกระบวนการประชุมคณะกรรมการ กฟภ. อย่างมีประสิทธิภาพ ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	3	4	5	TRUE
171	PA	O	ไม่สามารถยกระดับมาตรฐานด้านคุณภาพไฟฟ้าและการให้บริการสำหรับผู้ประกอบการในนิคมอุตสาหกรรมในพื้นที่ EEC	3	3	3	TRUE
172	PA	F	รายได้ธุรกิจเกี่ยวเนื่องไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	3	3	3	TRUE
173	PA	S	การพัฒนาระบบการเชื่อมโยงเครือข่ายแอปพลิเคชันการจัดการสถานีอัดประจุไฟฟ้าเพื่อสนับสนุนการใช้นยานยนต์ไฟฟ้าของประเทศไทย (ตัวชี้วัดรวม 3 การไฟฟ้า) ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	3	3	3	TRUE
174	PA	S	ไม่สามารถดำเนินการขยายขอบเขตการเชื่อมโยงข้อมูลและการพัฒนาแนวทางการนำข้อมูลไปใช้ประโยชน์ตามแผนที่นำทางระบบจัดการข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) การไฟฟ้าทั้ง 3 แห่ง ได้ตามเป้าหมาย	3	3	3	TRUE
175	PA	O	ดัชนีจำนวนครั้งไฟฟ้าขัดข้อง (SAIFI) ของ กฟภ. ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	3	3	3	TRUE
176	PA	O	ดัชนีจำนวนครั้งไฟฟ้าขัดข้อง (SAIFI) ใน 48 กฟพ. จุฬารวมงาน (รวมสังกัด) ที่มีค่ามากที่สุด ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	3	3	3	TRUE
177	PA	O	ดัชนีจำนวนครั้งไฟฟ้าขัดข้อง (SAIDI) ของ กฟภ. ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	3	3	3	TRUE

ลำดับ	ที่มาการระบุปัจจัยเสี่ยง	ประเภท	Risk Inventory	ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่			การควบคุมเพียงพอ(TRUE)/ไม่เพียงพอ(FALSE)
				ผลการดำเนินงาน	กระบวนการควบคุม	การติดตาม	
178	PA	O	ดัชนีจำนวนครั้งไฟฟ้าขัดข้อง (SAIDI) ใน 48 กฟพ. จุฬารวมงาน (รวมสังกัด) ที่มีค่ามากที่สุด ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	3	3	3	TRUE
179	PA	O	การบริหารแผนลงทุนไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	3	3	3	TRUE
180	PA	F	การบริหารค่าใช้จ่ายจากการดำเนินงาน (CPI-X) ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	2	3	3	FALSE
181	PA	O	ประสิทธิผลการลงทุนไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	3	3	3	TRUE
182	PA	O	สัดส่วนจำนวนผู้ใช้ไฟฟ้าต่อจำนวนบุคลากรของ กฟภ. ดีกว่าเป้าหมาย	3	3	3	TRUE
183	PA	O	ความสำเร็จในการดำเนินงานเพื่อสร้างประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ (Eco-Efficiency) ดีกว่าเป้าหมาย	3	3	3	TRUE
184	Value Driver	O	กฟภ. ไม่สามารถให้บริการและจำหน่ายกระแสไฟฟ้าได้อย่างต่อเนื่อง	3	3	3	TRUE
185	Value Driver	O	การบริหารจัดการ Asset Management ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	3	3	3	TRUE
186	Value Driver	O	ขาดการบูรณาการกันระหว่าง โครงสร้างการทำงาน ทักษะของบุคลากร และเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรไปในทิศทางเดียวกัน และเกื้อหนุนกัน	3	3	3	TRUE
187	Value Driver	O	ร้อยละของหน่วยสูญเสียในระบบจำหน่าย (Total Losses) ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	3	3	3	TRUE
188	Value Driver	O	ไม่สามารถยกระดับความพึงพอใจและความผูกพันของลูกค้า และกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	3	3	3	TRUE
189	Value Driver	S	การเตรียมทดแทนรายได้จากผลกระทบของ Prosumer มีทิศทางและแนวทางที่ยังไม่ชัดเจน	3	3	3	TRUE
190	Value Driver	S	การกำหนดทิศทางเชิงยุทธศาสตร์ ระหว่าง กฟภ. และบริษัทในเครือ ยังไม่ชัดเจน	2	3	3	FALSE
191	Value Driver	F	รายได้จากธุรกิจเกี่ยวเนื่องไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	3	3	3	TRUE
192	Value Driver	O	ไม่สามารถสร้างฐานข้อมูลเชิงลึกเพื่อต่อยอดผลิตภัณฑ์และบริการใหม่สู่กลุ่มลูกค้าเดิมได้อย่างมีประสิทธิภาพ	3	3	3	TRUE
193	Value Driver	F	ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานสูงกว่าเป้าหมาย	2	3	3	FALSE
194	Value Driver	F	ไม่สามารถสร้างโอกาสใน Green Financing	3	3	3	TRUE

ลำดับ	ที่มาการระบุปัจจัยเสี่ยง	ประเภท	Risk Inventory	ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่			การควบคุมเพียงพอ(TRUE)/ไม่เพียงพอ(FALSE)
				ผลการดำเนินงาน	กระบวนการควบคุม	การติดตาม	
195	Value Driver	F	ต้นทุนการจำหน่ายกระแสไฟฟ้าเพิ่มสูงขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ จากนโยบายภาครัฐ และปัจจัยแวดล้อมจากภายนอก ส่งผลต่อสภาพคล่องทางการเงินของ กฟผ.	2	4	5	FALSE
196	IT Risk	O	ความเสี่ยงด้านข้อมูล (Information Risk)	3	3	5	TRUE
197	IT Risk	O	ความเสี่ยงด้านอุปกรณ์เทคโนโลยีสารสนเทศ (Hardware Risk)	3	3	5	TRUE
198	IT Risk	O	ความเสี่ยงด้านโปรแกรมคอมพิวเตอร์ (Software Risk)	3	3	5	TRUE
199	IT Risk	O	ความเสี่ยงด้านบุคลากร (People Risk)	3	3	5	TRUE
200	IT Risk	O	ความเสี่ยงด้านกายภาพและสิ่งแวดล้อม (Physical and Environment Risk)	3	3	5	TRUE
201	IT Risk	O	ความเสี่ยงด้านเครือข่ายสื่อสาร (Network Communication Risk)	3	3	5	TRUE
202	IT Risk	O	ความเสี่ยงด้านกระบวนการทำงาน (Business Process Risk)	3	3	5	TRUE
203	IT Risk	O	ความมั่นคงปลอดภัยของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ Cyber Security	3	3	5	TRUE
204	IT Risk	S	การเตรียมความพร้อมความปลอดภัยของข้อมูล PDPA	3	3	3	TRUE
205	IT Risk	S	ความมั่นคงของศูนย์ปฏิบัติการเฝ้าระวังความมั่นคงปลอดภัยระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ Security Operation Center	3	3	3	TRUE
206	แผนการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม พ.ศ. 2565	O	ไม่สามารถสนับสนุนเรื่องการนำทรัพยากรกลับมาใช้ การสร้างนวัตกรรมที่สามารถนำทรัพยากรมาใช้ใหม่ รวมถึงความร่วมมือกับภาครัฐในการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานที่จำเป็นเพื่อนำของเสียกลับมาใช้ใหม่	3	3	3	TRUE
207	แผนการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม พ.ศ. 2565	O	ไม่สามารถนำเทคโนโลยีใหม่ ที่ทำให้การสื่อสารประชาสัมพันธ์ต่าง ๆ เกิดขึ้นได้รวดเร็วยิ่งขึ้นมาปรับใช้ให้เกิดมูลค่าสูงสุดได้	3	3	3	TRUE
208	แผนการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม พ.ศ. 2565	F	โรคอุบัติใหม่ส่งผลต่อแรงงานที่ต้องเผชิญความเสี่ยงสูงขึ้น ขาดความมั่นคงทางการเงินและอำนาจต่อรอง	3	3	3	TRUE
209	แผนการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม พ.ศ. 2565	S	ความล้มเหลวในการจัดการปัญหาสภาพภูมิอากาศของประเทศส่งผลกระทบต่อระบบจำหน่ายไฟฟ้า	3	3	3	TRUE

ลำดับ	ที่มาการระบุปัจจัยเสี่ยง	ประเภท	Risk Inventory	ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่			การควบคุมเพียงพอ(TRUE)/ไม่เพียงพอ(FALSE)
				ผลการดำเนินงาน	กระบวนการควบคุม	การติดตาม	
210	แผนการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม พ.ศ. 2565	○	บุคลากรไม่ตอบรับ/ไม่ให้ความร่วมมือ ในกิจกรรมการสร้างความรู้ความเข้าใจเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม	3	3	3	TRUE
211	แผนแม่บทด้านการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย พ.ศ. 2565 – 2569	○	ไม่สามารถพัฒนาคุณภาพของระบบไฟฟ้า และการให้บริการอย่างต่อเนื่องได้	3	3	3	TRUE
212	แผนแม่บทด้านการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย พ.ศ. 2565 – 2569	○	ประสบปัญหาในการปรับปรุงการติดต่อประสานงานระหว่างหน่วยงาน เนื่องจากหน่วยงานต่าง ๆ ไม่ให้ความร่วมมือมากเพียงพอ	3	3	3	TRUE
213	แผนแม่บทด้านการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย พ.ศ. 2565 – 2569	C	ไม่มีการเตรียมความพร้อมของเอกสาร และการขออนุญาตก่อนเข้าดำเนินการก่อสร้าง หรือก่อนการเข้าพื้นที่	3	3	3	TRUE
214	แผนแม่บทด้านการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย พ.ศ. 2565 – 2569	○	ไม่สามารถดำเนินการย้ายแนวเสาไฟฟ้าระบบจำหน่ายได้ทันงานก่อสร้างถนน	3	3	3	TRUE
215	แผนแม่บทด้านการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย พ.ศ. 2565 – 2569	○	ไม่มีการให้ความรู้ความเข้าใจในการใช้บริการของ กฟภ. หรือการใช้ไฟฟ้าอย่างประหยัดและปลอดภัยแก่ชุมชน หรือทำได้ไม่ทั่วถึงทุกพื้นที่	3	3	3	TRUE
216	แผนแม่บทด้านการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย พ.ศ. 2565 – 2569	○	จัดระเบียบสายสื่อสารบนเสาไฟฟ้าในชุมชนอย่างไม่เหมาะสม ส่งผลให้เกิดอุบัติเหตุและความเสียหาย	3	3	3	TRUE
217	แผนแม่บทด้านการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย พ.ศ. 2565 – 2569	○	การจัดระเบียบสายสื่อสารบนเสาไฟฟ้าในชุมชน ทำได้ไม่ทั่วถึงทุกพื้นที่	3	3	3	TRUE
218	แผนแม่บทด้านการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย พ.ศ. 2565 – 2569	○	ไม่สามารถลดขั้นตอนและเอกสารการรับสมัคร/การเข้าปฏิบัติงานได้	3	3	3	TRUE
219	แผนแม่บทด้านการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย พ.ศ. 2565 – 2569	○	เสาไฟฟ้าไม่มีความมั่นคงแข็งแรง หรือเสื่อมสภาพตามกาลเวลาโดยขาดการบำรุงรักษาอย่างเหมาะสม	3	3	3	TRUE
220	แผนแม่บทด้านการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย พ.ศ. 2565 – 2569	○	ไม่มีการประชาสัมพันธ์ให้สื่อมวลชนทราบถึงโครงการช่วยเหลือของ กฟภ. สำหรับผู้ใช้ไฟในประเภทต่าง ๆ หรือประชาสัมพันธ์ไม่ทั่วถึง	3	3	3	TRUE
221	แผนแม่บทด้านการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย พ.ศ. 2565 – 2569	○	บุคลากรที่เกี่ยวข้อง ไม่ให้ความร่วมมือในการนำเสนอข่าวแก่สื่อมวลชน	3	3	3	TRUE

ลำดับ	ที่มาการระบุปัจจัยเสี่ยง	ประเภท	Risk Inventory	ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่			การควบคุมเพียงพอ(TRUE)/ไม่เพียงพอ(FALSE)
				ผลการดำเนินงาน	กระบวนการควบคุม	การติดตาม	
222	แผนแม่บทด้านการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย พ.ศ. 2565 – 2569	○	ขาดการประชาสัมพันธ์ที่เพียงพอต่อสื่อมวลชนออนไลน์ ทำให้สื่อมวลชนไม่ทราบโครงการสนับสนุน โครงการช่วยเหลือของ กฟผ. สำหรับผู้ใช้ไฟในประเภทต่าง ๆ	3	3	3	TRUE
223	แผนแม่บทด้านการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย พ.ศ. 2565 – 2569	○	มีการนำเสนอข้อมูลของ กฟผ. ที่ไม่ถูกต้องครบถ้วนในสื่อออนไลน์	3	3	3	TRUE
224	แผนแม่บทด้านการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย พ.ศ. 2565 – 2569	○	ขาดการประสานงานเพื่อความปลอดภัยในการทำงานหรือปฏิบัติงานร่วมกันที่เหมาะสมกับผู้ส่งมอบพลังงาน	3	3	3	TRUE
225	แผนแม่บทด้านการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย พ.ศ. 2565 – 2569	○	ระยะเวลาและการย้ายโหนดไม่เป็นไปตามแผน รวมถึงเวลาเกิดไฟดับ	3	3	3	TRUE
226	แผนแม่บทด้านการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย พ.ศ. 2565 – 2569	○	การติดต่อประสานงานระหว่างกลุ่มพันธมิตรล่าช้า	3	3	3	TRUE
227	แผนแม่บทด้านการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย พ.ศ. 2565 – 2569	○	ขาดช่องทางการแลกเปลี่ยนข้อมูลที่เหมาะสมกับกลุ่มพันธมิตร	3	3	3	TRUE
228	แผนแม่บทด้านการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย พ.ศ. 2565 – 2569	○	ไม่มีการจัดกิจกรรมพบปะพูดคุยกับกลุ่มพันธมิตร เพื่อเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีหรือจัดได้ไม่เพียงพอ/ไม่ทั่วถึง	3	3	3	TRUE
229	แผนแม่บทด้านการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย พ.ศ. 2565 – 2569	○	การแจ้งสาเหตุไฟฟ้าขัดข้องแก่กลุ่มพันธมิตรใช้เวลานาน	3	3	3	TRUE
230	แผนแม่บทด้านการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย พ.ศ. 2565 – 2569	○	ไม่มีการพัฒนาโครงการร่วมกันกับกลุ่มพันธมิตร เพื่อพัฒนาเสถียรภาพทางไฟฟ้าระดับประเทศ	3	3	3	TRUE
231	แผนแม่บทด้านการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย พ.ศ. 2565 – 2569	○	ระบบสายส่งของ SPP ทับซ้อนกับระบบจำหน่ายของ กฟผ. ทำให้เป็นภาระในการดูแล และบำรุงรักษา	3	3	3	TRUE
232	แผนแม่บทด้านการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย พ.ศ. 2565 – 2569	○	EGAT แจ้งข้อมูลเกี่ยวกับรายละเอียดทางด้านเทคนิคของเหตุการณ์กระแสไฟฟ้าขัดข้องล่าช้า (มากกว่า 5 นาที) ส่งผลต่อการบริหารเหตุการณ์กระแสไฟฟ้าขัดข้อง	3	3	3	TRUE
233	แผนแม่บทด้านการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย พ.ศ. 2565 – 2569	○	ขาดความมั่นคงและเสถียรภาพในการส่งจ่ายไฟฟ้า ทั้งกรณีเหตุการณ์ปกติ หรือกรณีมีฝนตกหนัก/ลมแรง	3	3	3	TRUE

ลำดับ	ที่มาการระบุปัจจัยเสี่ยง	ประเภท	Risk Inventory	ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่			การควบคุมเพียงพอ(TRUE)/ไม่เพียงพอ(FALSE)
				ผลการดำเนินงาน	กระบวนการควบคุม	การติดตาม	
234	แผนแม่บทด้านการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย พ.ศ. 2565 – 2569	O	สนับสนุนข้อมูลที่เป็นประโยชน์ในการดำเนินงานแก่กลุ่มพันธมิตรได้ไม่เพียงพอ	3	3	3	TRUE
235	แผนแม่บทด้านการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย พ.ศ. 2565 – 2569	O	กระบวนการรับซื้อไฟฟ้ากับกลุ่มพันธมิตรล่าช้า	3	3	3	TRUE
236	แผนแม่บทด้านการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย พ.ศ. 2565 – 2569	O	ไม่มีการพัฒนาระบบการซื้อขายไฟ และ/หรือการพัฒนาให้จัดมิเตอร์ได้เร็วขึ้น	3	3	3	TRUE
237	แผนแม่บทด้านการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย พ.ศ. 2565 – 2569	O	ระบบทดสอบอุปกรณ์ขาดความสมบูรณ์	3	3	3	TRUE
238	แผนแม่บทด้านการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย พ.ศ. 2565 – 2569	C	การจัดซื้อจัดจ้างไม่ความโปร่งใส หรือเกิดการทุจริตในขั้นตอนใดขั้นตอนหนึ่ง หรือเกิดการเลือกปฏิบัติ	3	3	3	TRUE
239	แผนแม่บทด้านการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย พ.ศ. 2565 – 2569	F	การเบิกจ่ายกับกลุ่มพันธมิตรใช้เวลานาน	3	3	3	TRUE
240	แผนแม่บทด้านการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย พ.ศ. 2565 – 2569	O	ขาดความยืดหยุ่นและแนวทางในการจัดระเบียบสายสื่อสารร่วมกัน หรืออาจไม่ได้คำนึงถึงผู้บริโภคเป็นหลัก	3	3	3	TRUE
241	แผนแม่บทด้านการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย พ.ศ. 2565 – 2569	O	ข้อมูลและรายละเอียดในเรื่องการพาดสายต่างๆ มีไม่เพียงพอ หรือเป็นไปได้ยากก่อให้เกิดปัญหาในการดำเนินงาน และไม่สอดคล้องกับนโยบาย Digital Utility	3	3	3	TRUE
242	แผนแม่บทด้านการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย พ.ศ. 2565 – 2569	O	สายไฟฟ้าแรงต่ำอยู่ในระดับต่ำกว่ามาตรฐาน ทำให้การจัดระเบียบสายสื่อสารฯ ไม่สามารถทำได้	3	3	3	TRUE
243	แผนแม่บทด้านการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย พ.ศ. 2565 – 2569	O	ไม่สามารถแจ้งเรื่องการทำงานย้ายแนวเสาไฟฟ้า ให้ผู้ประกอบการด้านสายสื่อสารฯ ทราบล่วงหน้าได้ กรณีมีการปรับปรุง/ย้ายแนวเสาไฟฟ้าของ กฟผ.	3	3	3	TRUE
244	แผนแม่บทด้านการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย พ.ศ. 2565 – 2569	O	ขาดความร่วมมือ/การประสานงานในการจัดระเบียบสายสื่อสารฯ บนเสาไฟฟ้าของ กฟผ. ให้เป็นระเบียบเรียบร้อย จากหน่วยงานของ กฟผ. ที่เกี่ยวข้อง	3	3	3	TRUE
245	แผนแม่บทด้านการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย พ.ศ. 2565 – 2569	S	ไม่มีการกำกับดูแลบริษัทในเครือที่เพียงพอ	3	3	3	TRUE

ลำดับ	ที่มาการระบุปัจจัยเสี่ยง	ประเภท	Risk Inventory	ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่			การควบคุมเพียงพอ(TRUE)/ไม่เพียงพอ(FALSE)
				ผลการดำเนินงาน	กระบวนการควบคุม	การติดตาม	
246	แผนแม่บทด้านการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย พ.ศ. 2565 – 2569	S	ขาดความร่วมมือระหว่างหน่วยงาน เพื่อร่วมผลักดันและพัฒนาบริษัทในเครือให้ดียิ่งขึ้น	3	3	3	TRUE
247	แผนแม่บทด้านการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย พ.ศ. 2565 – 2569	O	การประสานงานกับบริษัทในเครือที่ใช้เวลานาน ไม่ถูกต้อง หรือไม่ครบถ้วน	3	3	3	TRUE
248	แผนแม่บทด้านการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย พ.ศ. 2565 – 2569	S	โครงการร่วมพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อสร้างเสถียรภาพทางระบบไฟฟ้าไม่ประสบความสำเร็จ	3	3	3	TRUE
249	แผนแม่บทด้านการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย พ.ศ. 2565 – 2569	O	ไม่มีการจัดฝึกอบรมระหว่างกลุ่มคู่เทียบ คู่แข่งขัน	3	3	3	TRUE
250	แผนกลยุทธ์การสื่อสารประชาสัมพันธ์การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค	O	การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ๆ เพื่อสร้างการบริการที่มีคุณภาพและมีความยั่งยืน ที่นำเสนอ ไม่สามารถสร้างมูลค่าได้ตามเป้าหมาย	3	3	3	TRUE
251	แผนกลยุทธ์การสื่อสารประชาสัมพันธ์การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค	S	ไม่สามารถก้าวเป็นผู้นำในธุรกิจไฟฟ้าได้ในระยะเวลาตามเป้าหมาย	3	3	3	TRUE
252	แผนแม่บทด้านทรัพยากรมนุษย์ การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ปี พ.ศ. 2562 - 2566	O	บุคลากรส่วนมากไม่แสดงพฤติกรรมการใช้ข้อมูลในการทำงาน (Data driven)	3	3	3	TRUE
253	แผนแม่บทด้านทรัพยากรมนุษย์ การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ปี พ.ศ. 2562 - 2566	O	บุคลากรส่วนมากไม่มีพฤติกรรมการเรียนรู้ และมุ่งมั่นพัฒนาตนเอง พร้อมเปิดรับสิ่งใหม่ๆ ภายในระยะเวลาที่กำหนด	3	3	3	TRUE
254	แผนแม่บทด้านทรัพยากรมนุษย์ การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ปี พ.ศ. 2562 - 2566	O	สายงานบริหารองค์กรไม่มีการถ่ายทอดกำกับ และติดตามผลการดำเนินงานตามแผนแม่บทฯ อย่างต่อเนื่อง	3	3	3	TRUE
255	แผนแม่บทด้านทรัพยากรมนุษย์ การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ปี พ.ศ. 2562 - 2566	O	ไม่สามารถลดความซ้ำซ้อนของการดำเนินการด้านทรัพยากรมนุษย์ในทุกระดับได้ หรือลดได้เพียงบางส่วน	3	3	3	TRUE
256	แผนแม่บทด้านทรัพยากรมนุษย์ การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ปี พ.ศ. 2562 - 2566	O	คณะกรรมการกำกับดูแลงานด้านบุคลากรของ กฟภ. ไม่มีการกำกับติดตามงานด้วย Dashboard เพราะการใช้งานยาก และซับซ้อนเกินไป	3	3	3	TRUE
257	แผนแม่บทด้านทรัพยากรมนุษย์ การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ปี พ.ศ. 2562 - 2566	O	การทำงานแบบ Agile และ Remote work/Hybrid Workplace ส่งผลให้ประสิทธิภาพการทำงานลดลง จากการขาดวินัยของบุคลากร	3	3	3	TRUE

ลำดับ	ที่มาการระบุปัจจัยเสี่ยง	ประเภท	Risk Inventory	ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่			การควบคุมเพียงพอ(TRUE)/ไม่เพียงพอ(FALSE)
				ผลการดำเนินงาน	กระบวนการควบคุม	การติดตาม	
258	แผนแม่บทด้านทรัพยากรมนุษย์ การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ปี พ.ศ. 2562 - 2566	○	ไม่สามารถพัฒนาระบบงานด้านทรัพยากรมนุษย์ให้เป็น HR Digital System ได้อย่างสมบูรณ์ หรือระบบที่พัฒนามา ประสบปัญหาการใช้งานบ่อยครั้ง	3	3	3	TRUE
259	แผนแม่บทด้านทรัพยากรมนุษย์ การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ปี พ.ศ. 2562 - 2566	○	บุคลากรของ กฟภ. ไม่สนใจในการพัฒนาความรู้ความเข้าใจระบบงานด้านทรัพยากรมนุษย์	3	3	3	TRUE
260	แผนแม่บทด้านทรัพยากรมนุษย์ การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ปี พ.ศ. 2562 - 2566	○	กฟภ. ไม่มีอัตรากำลังที่เหมาะสมและสอดคล้องต่อการขับเคลื่อนองค์กรสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล	3	3	3	TRUE
261	แผนแม่บทด้านทรัพยากรมนุษย์ การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ปี พ.ศ. 2562 - 2566	○	ไม่สามารถสรรหาและคัดเลือกบุคลากรได้เหมาะสมและสอดคล้อง ทันท่วงทีความต้องการเพื่อขับเคลื่อนการเป็นองค์กรดิจิทัล	3	3	3	TRUE
262	แผนแม่บทด้านทรัพยากรมนุษย์ การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ปี พ.ศ. 2562 - 2566	○	บุคลากรของ กฟภ. ขาดความสามารถหรือไม่มีความสนใจในการปฏิบัติงานภายใต้การเปลี่ยนแปลงขององค์กร	3	3	3	TRUE
263	แผนแม่บทด้านทรัพยากรมนุษย์ การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ปี พ.ศ. 2562 - 2566	○	HR Dashboard ที่พัฒนามา ยากต่อการใช้งานจริงของผู้ใช้งาน ซึ่งอาจเพิ่มระยะเวลาในการตอบคำถาม หรืออาจทำให้บุคลากรไม่ใช้งาน และหันไปใช้ช่องทางการดำเนินการเดิม	3	3	3	TRUE
264	แผนแม่บทด้านทรัพยากรมนุษย์ การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ปี พ.ศ. 2562 - 2566	○	ไม่สามารถสร้างฐานข้อมูลของระบบ HR Digital ได้อย่างครบถ้วน จึงเกิดอุปสรรคในการประยุกต์ใช้เข้ากับเทคโนโลยีใหม่ๆ ในอนาคต	3	3	3	TRUE
265	แผนแม่บทด้านทรัพยากรมนุษย์ การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ปี พ.ศ. 2562 - 2566	○	ระบบ Employee Portfolio ไม่ครบถ้วน ขาดความเสถียร หรือไม่ง่ายต่อการใช้งาน ทำให้ไม่สามารถใช้งานได้จริง	3	3	3	TRUE
266	แผนแม่บทด้านทรัพยากรมนุษย์ การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ปี พ.ศ. 2562 - 2566	○	บุคลากรส่วนใหญ่ของ กฟภ. ไม่ผ่านการประเมินสมรรถนะด้านดิจิทัล	3	3	3	TRUE
267	แผนแม่บทด้านทรัพยากรมนุษย์ การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ปี พ.ศ. 2562 - 2566	○	ขาดการประชาสัมพันธ์ให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเกิดความเข้าใจและเห็นความสำคัญของระบบบริหารบุคลากรผู้มีความสามารถสูง ทำให้ขาดความร่วมมือและการสนับสนุนให้เกิดผลสำเร็จ	3	3	3	TRUE
268	แผนแม่บทความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการ	○	การขยายการดำเนินงานในระบบจำหน่าย มีผลทำให้โอกาสในการเกิดอุบัติเหตุ/อุบัติภัยมากขึ้น	3	3	3	TRUE

ลำดับ	ที่มาการระบุปัจจัยเสี่ยง	ประเภท	Risk Inventory	ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่			การควบคุมเพียงพอ(TRUE) /ไม่เพียงพอ(FALSE)
				ผลการดำเนินงาน	กระบวนการควบคุม	การติดตาม	
	ทำงานของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พ.ศ. 2563 – 2567						
269	แผนแม่บทความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงานของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พ.ศ. 2563 – 2567	C	กฎระเบียบของการเป็นหน่วยงานภาครัฐทำให้เกิดความไม่คล่องตัวในการดำเนินงาน	3	3	3	TRUE
270	แผนแม่บทความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงานของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พ.ศ. 2563 – 2567	S	การเคลื่อนย้ายแรงงานโดยเสรีจากการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน อาจส่งผลให้เกิดพฤติกรรมความไม่ปลอดภัยในการทำงานที่มาพร้อมกับแรงงาน ก่อให้เกิดสภาพความไม่ปลอดภัยในการทำงานโดยรวม	3	3	3	TRUE
271	แผนแม่บทการจัดการความรู้ 2563 - 2567	S	การเปลี่ยนแปลงของอุตสาหกรรมการผลิตและจำหน่ายไฟฟ้า ทำให้ กฟภ. ต้องเร่งพัฒนาองค์ความรู้ให้สามารถแข่งขันได้ในอนาคต	3	3	3	TRUE
272	แผนแม่บทการจัดการความรู้ 2563 - 2567	S	กฟภ. ตอบสนองและปรับตัวไม่เท่าทันเทคโนโลยีในการสนับสนุนการจัดการความรู้ที่มีความหลากหลายและมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว	3	3	3	TRUE
273	แผนแม่บทการจัดการความรู้ 2563 - 2567	O	ไม่สามารถใช้ประโยชน์ที่เกิดขึ้นจากการจัดการความรู้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรได้	3	3	3	TRUE
274	แผนแม่บทบริการลูกค้าและการตลาด พ.ศ. 2564-2568 ทบทวนครั้งที่ 1 พ.ศ. 2565	O	แผนงานปรับปรุงบำรุงรักษา/ระบบไฟฟ้าล่าช้าไม่เป็นไปตามแผนงานฯ	3	3	3	TRUE
275	แผนแม่บทบริการลูกค้าและการตลาด พ.ศ. 2564-2568 ทบทวนครั้งที่ 1 พ.ศ. 2565	O	ไม่สามารถส่งออกฐานข้อมูล (Export) เหตุการณ์ไฟฟ้าขัดข้องจากระบบ OMS ได้	3	3	3	TRUE
276	แผนแม่บทบริการลูกค้าและการตลาด พ.ศ. 2564-2568 ทบทวนครั้งที่ 1 พ.ศ. 2565	O	ไม่สามารถให้บริการ 1129 PEA Contact Center ได้อย่างต่อเนื่อง	3	3	3	TRUE
277	แผนแม่บทบริการลูกค้าและการตลาด พ.ศ. 2564-2568 ทบทวนครั้งที่ 1 พ.ศ. 2565	O	รายงานผลการศึกษา และร่าง TOR สำหรับการยกระดับศูนย์บริการข้อมูลผู้ใช้ไฟ ระยะที่ 5 ไม่แล้วเสร็จตามระยะเวลาที่กำหนด	3	3	3	TRUE
278	แผนแม่บทบริการลูกค้าและการตลาด พ.ศ. 2564-2568 ทบทวนครั้งที่ 1 พ.ศ. 2565	O	ก่อสร้างศูนย์บริการลูกค้าตามแผนสนับสนุนระยะที่ 4 ไม่แล้วเสร็จตามระยะเวลาที่กำหนด	3	3	3	TRUE

ลำดับ	ที่มาการระบุปัจจัยเสี่ยง	ประเภท	Risk Inventory	ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่			การควบคุมเพียงพอ(TRUE)/ไม่เพียงพอ(FALSE)
				ผลการดำเนินงาน	กระบวนการควบคุม	การติดตาม	
279	แผนแม่บทบริการลูกค้าและการตลาด พ.ศ. 2564-2568 ทบทวนครั้งที่ 1 พ.ศ. 2565	○	ไม่สามารถจัดสรร รถ PEA Mobile Shop ให้กับ กฟข. ได้ตามกรอบระยะเวลา	3	3	3	TRUE
280	แผนแม่บทบริการลูกค้าและการตลาด พ.ศ. 2564-2568 ทบทวนครั้งที่ 1 พ.ศ. 2565	○	ไม่สามารถย้ายหรือปิด PEA Shop ที่มีผลการดำเนินงานต่ำกว่าเกณฑ์ที่กำหนด เนื่องจากยังไม่ครบสัญญาเช่าพื้นที่ ซึ่งอาจทำให้ กฟข. ต้องเสียค่าปรับตามเงื่อนไขสัญญา	3	3	3	TRUE
281	แผนแม่บทบริการลูกค้าและการตลาด พ.ศ. 2564-2568 ทบทวนครั้งที่ 1 พ.ศ. 2565	○	แต่ละหน่วยงานใช้เวลาการพิจารณาตอบกลับไม่ทันตามกำหนดที่ให้ไว้	3	3	3	TRUE
282	แผนแม่บทบริการลูกค้าและการตลาด พ.ศ. 2564-2568 ทบทวนครั้งที่ 1 พ.ศ. 2565	○	การพัฒนาระบบ SCS ไม่แล้วเสร็จตามกำหนด ทำให้ไม่สามารถใช้งานเว็บไซต์ PEA e-Service ในการให้บริการออนไลน์ได้ครบถ้วน	3	3	3	TRUE
283	แผนแม่บทบริการลูกค้าและการตลาด พ.ศ. 2564-2568 ทบทวนครั้งที่ 1 พ.ศ. 2565	○	การปรับปรุงกระบวนการให้บริการลูกค้าแบบออนไลน์และการกำหนดรูปแบบการยื่นไฟล์เอกสาร หลักฐานการขอใช้บริการไม่เป็นไปตาม พ.ร.บ.คุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล (PDPA)	3	3	3	TRUE
284	แผนแม่บทบริการลูกค้าและการตลาด พ.ศ. 2564-2568 ทบทวนครั้งที่ 1 พ.ศ. 2565	○	การพัฒนาแอปพลิเคชันที่ไม่ตรงตามความต้องการของผู้ใช้งาน	3	3	3	TRUE
285	แผนแม่บทบริการลูกค้าและการตลาด พ.ศ. 2564-2568 ทบทวนครั้งที่ 1 พ.ศ. 2565	○	ไม่สามารถติดตามและประเมิน ผลพัฒนาช่องทางสื่อสารผ่าน เว็บไซต์ (Website) เนื่องจาก Ransomware โจมตีทำให้ไม่มีข้อมูลในการประเมินผลที่เพียงพอ	3	3	3	TRUE
286	แผนแม่บทบริการลูกค้าและการตลาด พ.ศ. 2564-2568 ทบทวนครั้งที่ 1 พ.ศ. 2565	○	การพัฒนาใบแจ้งค่าไฟฟ้าอิเล็กทรอนิกส์ e-invoice ที่ยังไม่สามารถดำเนินการได้	3	3	3	TRUE
287	แผนแม่บทบริการลูกค้าและการตลาด พ.ศ. 2564-2568 ทบทวนครั้งที่ 1 พ.ศ. 2565	○	Ransomware โจมตีทำให้ ไม่มีข้อมูลในการประเมินผลที่เพียงพอ	3	3	3	TRUE
288	แผนแม่บทบริการลูกค้าและการตลาด พ.ศ. 2564-2568 ทบทวนครั้งที่ 1 พ.ศ. 2565	○	ช่องโหว่การเชื่อมต่อของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีความเสี่ยงต่อการโจมตี หรือเกิดการสูญหายของข้อมูล	3	3	3	TRUE
289	แผนแม่บทบริการลูกค้าและการตลาด พ.ศ. 2564-2568 ทบทวนครั้งที่ 1 พ.ศ. 2565	○	กระบวนการบางกระบวนการไม่สามารถดำเนินการได้สอดคล้องตามนโยบายคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล PDPA	3	3	3	TRUE

ลำดับ	ที่มาการระบุปัจจัยเสี่ยง	ประเภท	Risk Inventory	ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่			การควบคุมเพียงพอ(TRUE)/ไม่เพียงพอ(FALSE)
				ผลการดำเนินงาน	กระบวนการควบคุม	การติดตาม	
290	แผนแม่บทบริการลูกค้าและการตลาด พ.ศ. 2564-2568 ทบทวนครั้งที่ 1 พ.ศ. 2565	○	พัฒนาระบบบริหารจัดการคิวและระบบประเมินความพึงพอใจเสร็จไม่ทันตามระยะเวลาที่กำหนด	3	3	3	TRUE
291	แผนแม่บทบริการลูกค้าและการตลาด พ.ศ. 2564-2568 ทบทวนครั้งที่ 1 พ.ศ. 2565	○	ไม่สามารถดำเนินการเนื่องจาก สถานการณ์ Covid-19	3	3	3	TRUE
292	แผนแม่บทบริการลูกค้าและการตลาด พ.ศ. 2564-2568 ทบทวนครั้งที่ 1 พ.ศ. 2565	○	จัดหายานพาหนะแก็กระแสไฟฟ้าขัดข้องไม่ทันตามกำหนดกรอบระยะเวลา	3	3	3	TRUE
293	แผนแม่บทบริการลูกค้าและการตลาด พ.ศ. 2564-2568 ทบทวนครั้งที่ 1 พ.ศ. 2565	○	ไม่สามารถสื่อสาร ถ่ายทอดมาตรฐานคุณภาพบริการและกฎบัตรการให้บริการให้พนักงานและประชาชนรับทราบได้อย่างทั่วถึง	3	3	3	TRUE
294	แผนแม่บทบริการลูกค้าและการตลาด พ.ศ. 2564-2568 ทบทวนครั้งที่ 1 พ.ศ. 2565	○	ไม่สามารถติดตามและประเมินผลมาตรฐานการให้บริการลูกค้าด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลได้เนื่องจาก Ransomware โจมตีทำให้ไม่มีข้อมูลในการประเมินผลที่เพียงพอ	3	3	3	TRUE
295	แผนแม่บทบริการลูกค้าและการตลาด พ.ศ. 2564-2568 ทบทวนครั้งที่ 1 พ.ศ. 2565	○	กระบวนการบางกระบวนการ ไม่สามารถดำเนินการได้สอดคล้องตามนโยบายคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล PDPA	3	3	3	TRUE
296	แผนแม่บทบริการลูกค้าและการตลาด พ.ศ. 2564-2568 ทบทวนครั้งที่ 1 พ.ศ. 2565	○	พัฒนาระบบบริหารจัดการคิวและระบบประเมินความพึงพอใจเสร็จไม่ทันตามระยะเวลาที่กำหนด	3	3	3	TRUE
297	แผนแม่บทบริการลูกค้าและการตลาด พ.ศ. 2564-2568 ทบทวนครั้งที่ 1 พ.ศ. 2565	○	จัดหายานพาหนะแก็กระแสไฟฟ้าขัดข้องไม่ทันตามกำหนดกรอบระยะเวลา	3	3	3	TRUE
298	แผนแม่บทบริการลูกค้าและการตลาด พ.ศ. 2564-2568 ทบทวนครั้งที่ 1 พ.ศ. 2565	○	ข้อมูล Touchpoints ของลูกค้าทั้งออนไลน์และออฟไลน์ไม่สมบูรณ์ไม่ครบถ้วนหรือไม่เป็นปัจจุบันทำให้การจัดทำเกณฑ์การประเมินและผลการประเมินให้ครอบคลุมทั้ง 4 หลักเกณฑ์ ได้แก่ Customer, Finance, Physical Office และ Services ไม่มีประสิทธิภาพ	3	3	3	TRUE
299	แผนแม่บทบริการลูกค้าและการตลาด พ.ศ. 2564-2568 ทบทวนครั้งที่ 1 พ.ศ. 2565	○	ไม่มีระบบงาน CRM ขององค์กร ภายในกรอบเวลาที่กำหนด - การจัดทำ TOR และการพัฒนาระบบไม่เป็นไปตามแผน	3	3	3	TRUE
300	แผนแม่บทบริการลูกค้าและการตลาด พ.ศ. 2564-2568 ทบทวนครั้งที่ 1 พ.ศ. 2565	○	ไม่สามารถนำระบบ Digital CRM (CRM Mobile Workforce และ PEA Privilege มาสนับสนุนการให้บริการลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย	3	3	3	TRUE

ลำดับ	ที่มาการระบุปัจจัยเสี่ยง	ประเภท	Risk Inventory	ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่			การควบคุมเพียงพอ(TRUE)/ไม่เพียงพอ(FALSE)
				ผลการดำเนินงาน	กระบวนการควบคุม	การติดตาม	
			ได้ ตามระยะเวลาที่กำหนด - การพัฒนาระบบงานไม่เป็นไปตามแผน				
301	แผนแม่บทบริการลูกค้าและการตลาด พ.ศ. 2564-2568 ทบทวนครั้งที่ 1 พ.ศ. 2565	○	ไม่สามารถดำเนินการการจัดอบรมพัฒนาบุคลากรได้ตามระยะเวลาที่กำหนด	3	3	3	TRUE
302	แผนแม่บทบริการลูกค้าและการตลาด พ.ศ. 2564-2568 ทบทวนครั้งที่ 1 พ.ศ. 2565	○	ไม่สามารถดำเนินการสรุปผลการสำรวจและจัดทำแผนแผนเพิ่มประสิทธิภาพการจัดการความต้องการความคาดหวังของกลุ่มลูกค้ารายสำคัญได้ตามระยะเวลาที่กำหนด	3	3	3	TRUE
303	แผนแม่บทบริการลูกค้าและการตลาด พ.ศ. 2564-2568 ทบทวนครั้งที่ 1 พ.ศ. 2565	○	ความล่าช้าในการติดต่อประสานงานในการพัฒนาระบบบริหารจัดการและกระบวนการหลังการขายเนื่องจากสถานการณ์โรคระบาด COVID-19 จะส่งผลให้เกิดความล่าช้าในการหารูปแบบธุรกิจใหม่ ๆ พันธมิตรทางธุรกิจและการพัฒนารูปแบบการให้บริการเพิ่มเติม	3	3	3	TRUE
304	แผนแม่บทบริการลูกค้าและการตลาด พ.ศ. 2564-2568 ทบทวนครั้งที่ 1 พ.ศ. 2565	○	ไม่สามารถให้บริการผ่านแอปพลิเคชันได้เนื่องจากอยู่ระหว่างการปรับปรุง	3	3	3	TRUE
305	แผนแม่บทบริการลูกค้าและการตลาด พ.ศ. 2564-2568 ทบทวนครั้งที่ 1 พ.ศ. 2565	○	ไม่สามารถติดตั้งสถานีอัดประจุรถยนต์ไฟฟ้า (EV Charging Station) ได้ตาม เป้าหมาย	3	3	3	TRUE
306	แผนแม่บทบริการลูกค้าและการตลาด พ.ศ. 2564-2568 ทบทวนครั้งที่ 1 พ.ศ. 2565	○	แผนงานการดำเนินงานธุรกิจเกี่ยวเนื่อง (Business Portfolio Implementation)	3	3	3	TRUE
307	แผนแม่บทบริการลูกค้าและการตลาด พ.ศ. 2564-2568 ทบทวนครั้งที่ 1 พ.ศ. 2565	○	ไม่สามารถมีระบบ/ฐานข้อมูลเพื่อวิเคราะห์ข้อมูลลูกค้าได้ตามระยะเวลาที่กำหนด - บุคลากรไม่มีความพร้อม - ไม่มีเครื่องมือในการวิเคราะห์	3	3	3	TRUE
308	แผนแม่บทบริการลูกค้าและการตลาด พ.ศ. 2564-2568 ทบทวนครั้งที่ 1 พ.ศ. 2565	○	หน่วยงานภายในการบันทึกข้อมูลจากหน่วยงานต้นทางไม่ครบถ้วนถูกต้องทำให้ไม่สามารถทำธุรกรรมทางการเงินได้	3	3	3	TRUE
309	แผนแม่บทบริการลูกค้าและการตลาด พ.ศ. 2564-2568 ทบทวนครั้งที่ 1 พ.ศ. 2565	○	หน่วยงานภายนอก Platform ของผู้ให้บริการทางการเงินแต่ละหน่วยงานไม่เหมือนกันอาจจะต้องใช้ระยะเวลาในการดำเนินการพัฒนาโปรแกรม	3	3	3	TRUE
310	แผนปฏิบัติการดิจิทัลของ กฟภ. พ.ศ. 2561-2565 (ทบทวนครั้งที่ 4 พ.ศ. 2565)	○	การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้ใช้ไฟฟ้าไปสู่ Prosumer นำไปสู่รูปแบบการให้บริการที่เปลี่ยนแปลงไป	3	3	3	TRUE

ลำดับ	ที่มาการระบุปัจจัยเสี่ยง	ประเภท	Risk Inventory	ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่			การควบคุมเพียงพอ(TRUE)/ไม่เพียงพอ(FALSE)
				ผลการดำเนินงาน	กระบวนการควบคุม	การติดตาม	
311	แผนปฏิบัติการดิจิทัลของ กฟภ. พ.ศ. 2561-2565 (ทบทวนครั้งที่ 4 พ.ศ. 2565)	O	นโยบายและกฎหมายในการกำกับดูแลรัฐวิสาหกิจ ส่งผลต่อความคล่องตัวและความรวดเร็วในการปรับเปลี่ยนและขับเคลื่อนทางด้านดิจิทัล	3	3	3	TRUE
312	แผนปฏิบัติการดิจิทัลของ กฟภ. พ.ศ. 2561-2565 (ทบทวนครั้งที่ 4 พ.ศ. 2565)	O	การเปิดกว้างและพัฒนาอย่างมีพลวัต (Dynamic) ของเทคโนโลยีดิจิทัลก่อให้เกิดความไม่แน่นอนและความเสี่ยงในการลงทุนพัฒนาในระยะยาว	3	3	3	TRUE
313	แผนปฏิบัติการดิจิทัลของ กฟภ. พ.ศ. 2561-2565 (ทบทวนครั้งที่ 4 พ.ศ. 2565)	O	ผลกระทบต่อระบบจำหน่ายจากนโยบายภาครัฐที่ส่งเสริม DG (Distributed Generation) และยานยนต์ไฟฟ้า (EV) มากขึ้น	3	3	3	TRUE
314	แผนปฏิบัติการดิจิทัลของ กฟภ. พ.ศ. 2561-2565 (ทบทวนครั้งที่ 4 พ.ศ. 2565)	O	การพัฒนาและตื่นตัวทางด้านเทคโนโลยีและข้อมูลของลูกค้า รวมถึงความคาดหวังที่เพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง นำมาสู่ความท้าทายในการยกระดับและพัฒนาการดำเนินงานของ กฟภ.	3	3	3	TRUE
315	แผนยุทธศาสตร์การบริหารจัดการสินทรัพย์ระบบไฟฟ้า กฟภ. พ.ศ. 2561-2565	O	ไม่สามารถดำเนินการเพื่อให้ได้รับการรับรองตามมาตรฐาน ISO 55000 ได้ตามเป้าหมาย	3	3	3	TRUE
316	แผนยุทธศาสตร์การบริหารจัดการสินทรัพย์ระบบไฟฟ้า กฟภ. พ.ศ. 2561-2565	O	ระบบข้อมูลสารสนเทศสำหรับใช้ในการบริหารจัดการสินทรัพย์มีความไม่ถูกต้องหรือไม่ครบถ้วน ส่งผลกระทบต่อการบริหารสินทรัพย์ในภาพรวม	3	3	3	TRUE
317	Compliance with regulation and policies risk	C	ความเสี่ยงต่อความไม่สอดคล้องกับกฎหมาย / ข้อกำหนดจากภายนอกองค์กร (Regulatory Risk) (พ.ร.บ. คุ่มครองข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ. 2562)	3	3	3	TRUE
318	Compliance with regulation and policies risk	O/C	ความเสี่ยงต่อความไม่สอดคล้องกับกฎระเบียบ (Operational Risk) จากการดำเนินงานภายในองค์กร (มิเตอร์และหม้อแปลง, คลังและพัสดุ, การบริการลูกค้า/ธุรกิจเสริม, บัญชีและการเงิน)	3	3	3	TRUE
319	Compliance with regulation and policies risk	O/C	เนื่องจากจำเป็นต้องใช้งานหรือให้บริการลูกค้า ผู้ประกอบการจึงทำการละเมิดพาดสาย / พาดสายเกินกว่าที่สัญญากำหนดไว้	3	3	3	TRUE
320	Compliance with regulation and policies risk	O/C	ผู้ประกอบการกิจการโทรคมนาคมไม่บำรุงรักษาไม่รื้อถอนสายเก่าที่ไม่ใช้งานแล้วออกจาก	3	3	3	TRUE

ลำดับ	ที่มาการระบุปัจจัยเสี่ยง	ประเภท	Risk Inventory	ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่			การควบคุมเพียงพอ(TRUE)/ไม่เพียงพอ(FALSE)
				ผลการดำเนินงาน	กระบวนการควบคุม	การติดตาม	
			เสาไฟฟ้าของ กฟภ. (อาจเนื่องจากวิธีการคิดค่าเช่าพาดสายของ กฟภ. เพราะการรื้อถอนมีค่าใช้จ่าย แต่ไม่รื้อถอนก็มีค่าเช่าเท่าเดิม)				
321	Compliance with regulation and policies risk	○	จำนวนผู้ให้บริการและจำนวนสายสื่อสารที่มากขึ้น ทั้งภาคเอกชนและราชการ จึงทำให้เสาไฟฟ้าของ กฟภ. ไม่สามารถรองรับได้ทั้งหมด	3	3	3	TRUE
322	Compliance with regulation and policies risk	○	ข้อกำหนดค่าใช้เขตทางหลวงพิเศษ ทางหลวงแผ่นดิน ทางหลวงชนบท และทางหลวงสัมปทาน มีความไม่ชัดเจน ส่งผลให้เกิดความสับสนหรือล่าช้า	3	3	3	TRUE
323	Compliance with regulation and policies risk	○	ลูกค้าจำนวนมากไม่สามารถขอความยินยอม (Consent) จากเจ้าของข้อมูล (Data Subject) ได้ เพราะ กฟภ. มีช่องทาง ในการขอความยินยอมจำกัด และไม่เข้าถึงลูกค้าทุกคน	3	3	3	TRUE
324	Compliance with regulation and policies risk	○	หน่วยงานรับผิดชอบไม่บันทึกข้อมูลลงในระบบ Car Management System (CMS) ส่งผลให้ไม่สามารถตรวจสอบและบริหารจัดการยานพาหนะได้อย่างมีประสิทธิภาพ	3	3	3	TRUE
325	แผนแม่บทด้านนวัตกรรมของ กฟภ. พ.ศ. 2565 – 2569	○	การรวบรวมข้อมูลที่ใช้เป็นปัจจัยนำเข้าในการ จัดทำแผนแม่บทฯ และแผนปฏิบัติงานด้านการ จัดการนวัตกรรมไม่ครบถ้วนทำให้แผนที่จัดทำขึ้น ไม่ครบถ้วนสมบูรณ์	3	3	3	TRUE
326	แผนแม่บทด้านนวัตกรรมของ กฟภ. พ.ศ. 2565 – 2569	○	ไม่สามารถถ่ายทอดแผนและสื่อสารไปยังผู้เกี่ยวข้องให้รับรู้และเข้าใจอย่างทั่วถึง	3	3	3	TRUE
327	แผนแม่บทด้านนวัตกรรมของ กฟภ. พ.ศ. 2565 – 2569	○	ระบุความรู้ที่จำเป็นต่อการปรับปรุงและนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการ การปรับปรุง กระบวนการทำงานที่สำคัญ การตลาดและรูปแบบธุรกิจใหม่ เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรไม่ครบถ้วน	3	3	3	TRUE
328	แผนแม่บทด้านนวัตกรรมของ กฟภ. พ.ศ. 2565 – 2569	○	กลุ่มความรู้ที่จำเป็นที่กำหนดไม่สอดคล้องกับเป้าหมายระยะยาวขององค์กร	3	3	3	TRUE
329	แผนแม่บทด้านนวัตกรรมของ กฟภ. พ.ศ. 2565 – 2569	○	ไม่สามารถจัดทำกระบวนการนวัตกรรมขององค์กรในภาพรวมอย่างเป็นระบบครบถ้วน	3	3	3	TRUE
330	แผนแม่บทด้านนวัตกรรมของ กฟภ. พ.ศ. 2565 – 2569	○	ไม่สามารถนำกระบวนการนวัตกรรมมาใช้ได้อย่างสมบูรณ์	3	3	3	TRUE

ลำดับ	ที่มาการระบุปัจจัยเสี่ยง	ประเภท	Risk Inventory	ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่			การควบคุมเพียงพอ(TRUE)/ไม่เพียงพอ(FALSE)
				ผลการดำเนินงาน	กระบวนการควบคุม	การติดตาม	
331	แผนแม่บทด้านนวัตกรรมของ กฟภ. พ.ศ. 2565 – 2569	○	ไม่สามารถรวบรวมนวัตกรรมได้ตามเป้าหมายของแต่ละประเภทกระบวนการนวัตกรรม	3	3	3	TRUE
332	แผนแม่บทด้านนวัตกรรมของ กฟภ. พ.ศ. 2565 – 2569	○	ผู้ลงทุนไม่สามารถดำเนินงานได้ตามเป้าหมายที่เสนอ	3	3	3	TRUE
333	แผนแม่บทด้านนวัตกรรมของ กฟภ. พ.ศ. 2565 – 2569	○	การวัดและวิเคราะห์ผลสำเร็จเชิงเปรียบเทียบใน กลุ่มตัวชี้วัดที่สำคัญขององค์กร กับคู่แข่ง/คู่เทียบ อาจทำได้ยากเนื่องจากข้อมูลส่วนใหญ่ไม่ได้เปิดเผยอย่างสาธารณะ	3	3	3	TRUE
334	แผนแม่บทด้านนวัตกรรมของ กฟภ. พ.ศ. 2565 – 2569	○	ไม่สามารถจัดสรรทรัพยากร/เครื่องมือ/เครื่องใช้ ได้ทันตามแผนงาน/โครงการที่กำหนดไว้	3	3	3	TRUE
335	แผนแม่บทด้านนวัตกรรมของ กฟภ. พ.ศ. 2565 – 2569	○	การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีที่ส่งผลกระทบต่อปริมาณในการจัดหาทรัพยากรด้านโปรแกรมคอมพิวเตอร์	3	3	3	TRUE
336	แผนแม่บทด้านนวัตกรรมของ กฟภ. พ.ศ. 2565 – 2569	○	บุคลากรขาดความรู้ในการประเมินผลลัพธ์ที่เกิดจากการคิดค้นนวัตกรรม	3	3	3	TRUE
337	แผนแม่บทด้านนวัตกรรมของ กฟภ. พ.ศ. 2565 – 2569	○	ขาดบุคลากรที่มีความรู้ความชำนาญในการจัดการทรัพยากรสินทางปัญญา	3	3	3	TRUE
338	แผนแม่บทด้านนวัตกรรมของ กฟภ. พ.ศ. 2565 – 2569	○	ระบบ ITS ไม่สามารถตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการ	3	3	3	TRUE
339	แผนแม่บทด้านนวัตกรรมของ กฟภ. พ.ศ. 2565 – 2569	○	ขาดการบูรณาการการทำงานระหว่างผู้รับผิดชอบหลักและผู้รับผิดชอบร่วม	3	3	3	TRUE
340	แผนแม่บทด้านนวัตกรรมของ กฟภ. พ.ศ. 2565 – 2569	○	ผู้บริหารแต่ละคนมีการปฏิบัติตนตามพฤติกรรมที่คาดหวังในระดับที่แตกต่างกัน	3	3	3	TRUE
341	แผนแม่บทด้านนวัตกรรมของ กฟภ. พ.ศ. 2565 – 2569	○	ทีมงานด้านนวัตกรรมไม่ผ่านการประเมินประสิทธิภาพของการเรียนรู้	3	3	3	TRUE
342	แผนแม่บทด้านนวัตกรรมของ กฟภ. พ.ศ. 2565 – 2569	○	รูปแบบช่องทางสื่อสารกิจกรรมเสริมสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมไม่เหมาะสมกับทุกกลุ่มบุคลากร ทำให้บุคลากรบางกลุ่มอาจมีการรับรู้ต่ำกว่าเป้าหมาย	3	3	3	TRUE
343	แผนแม่บทด้านนวัตกรรมของ กฟภ. พ.ศ. 2565 – 2569	○	รูปแบบแรงจูงใจที่กำหนดไม่ตรงกับความต้องการของบุคลากร ทำให้ไม่ดึงดูดให้บุคลากรต้องการมีส่วนร่วมในการพัฒนานวัตกรรม	3	3	3	TRUE
344	แผนแม่บทด้านนวัตกรรมของ กฟภ. พ.ศ. 2565 – 2569	○	ความเปลี่ยนแปลงของแนวโน้มทางการตลาด อาจทำให้นวัตกรรมที่คิดค้นไม่ตอบโจทย์ความต้องการ	3	3	3	TRUE

ลำดับ	ที่มาการระบุปัจจัยเสี่ยง	ประเภท	Risk Inventory	ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่			การควบคุมเพียงพอ(TRUE) /ไม่เพียงพอ(FALSE)
				ผลการดำเนินงาน	กระบวนการควบคุม	การติดตาม	
345	แผนแม่บทด้านนวัตกรรมของ กฟผ. พ.ศ. 2565 – 2569	○	ขาดบุคลากรที่จะพัฒนานวัตกรรมและแรงจูงใจ	3	3	3	TRUE
346	แผนแม่บทด้านนวัตกรรมของ กฟผ. พ.ศ. 2565 – 2569	○	ข้อมูล Big data เสี่ยงของลูกค้านำมาใช้ในการวิเคราะห์มีจำนวนไม่มากเพียงพอที่จะนำมาคาดการณ์ความต้องการของกลุ่มลูกค้าทั้งในปัจจุบันและอนาคต	3	3	3	TRUE
347	แผนแม่บทด้านนวัตกรรมของ กฟผ. พ.ศ. 2565 – 2569	○	การเลือก Persona อาจไม่สอดคล้องกับการเป็นตัวแทนของกลุ่มลูกค้าที่แท้จริง	3	3	3	TRUE
348	แผนแม่บทด้านนวัตกรรมของ กฟผ. พ.ศ. 2565 – 2569	○	ขาดผู้รับจ้างผลิตที่สนใจในการผลิตนวัตกรรม	3	3	3	TRUE
349	แผนแม่บทด้านนวัตกรรมของ กฟผ. พ.ศ. 2565 – 2569	○	อาจถูกลอกเลียนนวัตกรรมในกรณีที่น่าไปจัดแสดงผลงานในต่างประเทศ	3	3	3	TRUE

หมายเหตุ TRUE หมายถึง ผ่าน หรือ การควบคุมที่เพียงพอ

FALSE หมายถึง ไม่ผ่าน หรือ การควบคุมที่ไม่เพียงพอ จะนำไปพิจารณาเป็นปัจจัยเสี่ยงองค์กรต่อไป

ตารางที่ 5 : การพิจารณาปัจจัยเสี่ยงของปี 2566 เพื่อนำมาบริหารต่อในปี 2567

ปัจจัยเสี่ยง (Risk) ปี 2566	นำไปบริหารต่อในปี 2567 (Residual Risk) (✓ นำไปบริหารต่อ, x ไม่นำไปบริหารต่อ)	เหตุผล
ปัจจัยเสี่ยงที่ 1 (RF1) ความเสี่ยงจากการที่ลูกค้ารายสำคัญไปใช้บริการไฟฟ้าจาก ผู้ให้บริการไฟฟ้าอื่น	x	สามารถบริหารความเสี่ยงได้ตามเป้าหมาย Risk Appetite ที่กำหนด และคาดการณ์ ณ สิ้นปี สามารถลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
ปัจจัยเสี่ยงที่ 2 (RF2) ความล่าช้าของการพัฒนาระบบโครงข่ายไฟฟ้าอัจฉริยะ (Smart Grid) ส่งผลให้ไม่สามารถบรรลุเป้าหมายทางยุทธศาสตร์ ปี 2570	x	สามารถบริหารความเสี่ยงได้ตามเป้าหมาย Risk Appetite ที่กำหนด และคาดการณ์ ณ สิ้นปี สามารถลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
ปัจจัยเสี่ยงที่ 3 (RF3) ความไม่ชัดเจนในการเปิดให้ผู้ผลิตไฟฟ้าอิสระเข้ามาใช้โครงข่ายและการคิดค่าบริการ	x	สามารถบริหารความเสี่ยงได้ตามเป้าหมาย Risk Appetite ที่กำหนด และคาดการณ์ ณ สิ้นปี สามารถลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

ปัจจัยเสี่ยง (Risk) ปี 2566	นำไปบริหารต่อในปี 2567 (Residual Risk) (✓ นำไปบริหารต่อ, x ไม่นำไปบริหารต่อ)	เหตุผล
ปัจจัยเสี่ยงที่ 4 (RF4) ไม่สามารถใช้ข้อมูลที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อ กฟภ.	x	สามารถบริหารความเสี่ยงได้ตามเป้าหมาย Risk Appetite ที่กำหนด และคาดการณ์ ณ สิ้นปี สามารถลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
ปัจจัยเสี่ยงที่ 5 (RF5) ทิศทางและนโยบายระหว่าง กฟภ. และบริษัทในเครือ ขาดความชัดเจนและไม่สามารถบรรลุเป้าหมายการเติบโตตามแผนการขยายธุรกิจ	x	สามารถบริหารความเสี่ยงได้ตามเป้าหมาย Risk Appetite ที่กำหนด และคาดการณ์ ณ สิ้นปี สามารถลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
ปัจจัยเสี่ยงที่ 6 (RF6) การรักษาสภาพคล่องทางการเงินให้เพียงพอต่อการดำเนินงานของ กฟภ. จากความผันผวนทางเศรษฐกิจ	x	สามารถบริหารความเสี่ยงได้ตามเป้าหมาย Risk Appetite ที่กำหนด และคาดการณ์ ณ สิ้นปี สามารถลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
ปัจจัยเสี่ยงที่ 7 (RF7) มาตรการป้องกันภัยคุกคามทางไซเบอร์ไม่เพียงพอต่อความเสี่ยงที่เพิ่มขึ้นในปัจจุบัน	x	สามารถบริหารความเสี่ยงได้ตามเป้าหมาย Risk Appetite ที่กำหนด และคาดการณ์ ณ สิ้นปี สามารถลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

3.1.2 สรุปผลการค้นหาและวิเคราะห์ความเสี่ยงระดับองค์กร ปี 2567

จากปัจจัยเสี่ยงที่ได้ระบุไว้เบื้องต้นตามข้อ 2.1.1 และการคัดเลือกปัจจัยเสี่ยงที่หลงเหลืออยู่ (Residual Risk) ฝ่ายกำกับดูแลและบริหารความเสี่ยง ได้จัดประชุมเชิงปฏิบัติการร่วมกับทุกฝ่ายงาน เพื่อร่วมกันระบุปัจจัยเสี่ยงปี 2567 โดยพิจารณาความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ปี 2567 ที่กำหนดไว้ รวมทั้งประสิทธิผลการควบคุมภายในทั้ง 3 ด้านคือ

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

หากมีมุมมองใด ที่มีระดับการควบคุม ต่ำกว่า 3 จะถือว่าประสิทธิภาพการควบคุมไม่เพียงพอ และจะถูกระบุเป็นปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร

โดยสามารถสรุปปัจจัยเสี่ยงที่จะนำมาบริหารจัดการในปี 2567 ได้ดังนี้

ตารางที่ 6 : ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factors) ปี 2567

ปัจจัยเสี่ยงที่	ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factors) ปี 2567	ประเภท
RF1	นโยบายภาครัฐและความผันผวนของต้นทุนทางธุรกิจต่อผลประกอบการ	S/F
RF2	โอกาสในการดำเนินธุรกิจใหม่ ในช่วงเปลี่ยนผ่านสู่พลังงานสะอาด	S
RF3	การลงทุนในเทคโนโลยีที่นำไปสู่การเติบโตและเพิ่มมูลค่า	S/F
RF4	กฎระเบียบและข้อบังคับที่เอื้ออำนวยต่อการแข่งขัน	C
RF5	วัฒนธรรมและการบริหารด้านบุคคลที่ส่งเสริมต่อการดำเนินธุรกิจ	O
RF6	โครงสร้างการดำเนินงานที่รองรับการลงทุนและการแข่งขันในธุรกิจพลังงาน	S/O

ตารางที่ 7 : ความเชื่อมโยงปัจจัยเสี่ยงของปี 2567 กับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ในปี 2567

ลำดับ	ปัจจัยเสี่ยง	ประเภท	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO)	เป้าประสงค์ที่ปัจจัยเสี่ยงมีผลต่อ SO
1	นโยบายภาครัฐและความผันผวนของต้นทุนทางธุรกิจต่อผลประกอบการ	S/F	SO1 เป็นผู้นำการให้บริการจำหน่ายไฟฟ้าด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล นวัตกรรม และทุนมนุษย์ SO3 เป็นองค์กรที่มีความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงความท้าทายของประเทศเพื่อความยั่งยืน	สร้างมูลค่าเพิ่มในธุรกิจหลัก (core regulated business) ด้วยการเพิ่มประสิทธิภาพ ในการบริหารและปฏิบัติการ
2	โอกาสในการดำเนินธุรกิจใหม่ ในช่วงเปลี่ยนผ่านสู่พลังงานสะอาด	S	SO2 ยกระดับผลประกอบการของธุรกิจเกี่ยวเนื่องต่อยอดสู่ธุรกิจใหม่ SO3 เป็นองค์กรที่มีความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงความท้าทายของประเทศเพื่อความยั่งยืน	- เพิ่มสัดส่วนรายได้จากธุรกิจใหม่ หรือธุรกิจเกี่ยวเนื่อง - เพิ่มทักษะให้กับพนักงาน กฟภ. ด้วยหลักสูตรที่เหมาะสมกับสายงานเพื่อรองรับธุรกิจใหม่
3	การลงทุนในเทคโนโลยีที่นำไปสู่การเติบโตและเพิ่มมูลค่า	S/F	SO3 เป็นองค์กรที่มีความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงความท้าทายของประเทศเพื่อความยั่งยืน	วางแผนการดำเนินการ Green Tech Fund เพื่อสร้างผลตอบแทนการลงทุน พร้อมทั้งนำเทคโนโลยีมาปรับใช้ในการดำเนินงานของ กฟภ.

ลำดับ	ปัจจัยเสี่ยง	ประเภท	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO)	เป้าประสงค์ที่ปัจจัยเสี่ยงมีผลต่อ SO
4	กฎระเบียบ และข้อบังคับที่เอื้ออำนวยต่อการแข่งขัน	C	SO1 เป็นผู้นำการให้บริการจำหน่ายไฟฟ้าด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล นวัตกรรม และทุนมนุษย์ SO2 ยกระดับผลประกอบการของธุรกิจเกี่ยวเนื่องต่อยอดสู่ธุรกิจใหม่ SO3 เป็นองค์กรที่มีความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงความท้าทายของประเทศเพื่อความยั่งยืน	- สร้างมูลค่าเพิ่มในธุรกิจหลัก (core regulated business) ด้วยการเพิ่มประสิทธิภาพ ในการบริหารและปฏิบัติการ - มีความพร้อมในการดำเนินธุรกิจใหม่หรือธุรกิจเกี่ยวเนื่องโดยมีการจัดตั้งหน่วยธุรกิจแยก โดยมีการแยก P&L, บุคลากร, กิจกรรม - วางแผนการดำเนินการ Green Tech Fund เพื่อสร้างผลตอบแทนการลงทุน พร้อมทั้งนำเทคโนโลยีมาปรับใช้ในการดำเนินงานของ กฟภ.
5	วัฒนธรรมและการบริหารด้านบุคคลที่ส่งเสริมต่อการดำเนินธุรกิจ	O	SO1 เป็นผู้นำการให้บริการจำหน่ายไฟฟ้าด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล นวัตกรรม และทุนมนุษย์ SO2 ยกระดับผลประกอบการของธุรกิจเกี่ยวเนื่องต่อยอดสู่ธุรกิจใหม่ SO3 เป็นองค์กรที่มีความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงความท้าทายของประเทศเพื่อความยั่งยืน	- พัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรที่มีความเกี่ยวข้องการนำ digital use case ใช้ในธุรกิจ - มีความพร้อมในการดำเนินธุรกิจใหม่หรือธุรกิจเกี่ยวเนื่องโดยมีการจัดตั้งหน่วยธุรกิจแยก โดยมีการแยก P&L, บุคลากร, กิจกรรม - วางแผนการดำเนินการ Green Tech Fund เพื่อสร้างผลตอบแทนการลงทุน พร้อมทั้งนำเทคโนโลยีมาปรับใช้ในการดำเนินงานของ กฟภ.

ลำดับ	ปัจจัยเสี่ยง	ประเภท	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO)	เป้าประสงค์ที่ปัจจัยเสี่ยงมีผลต่อ SO
6	โครงสร้างการดำเนินงานที่รองรับการลงทุนและการแข่งขันในธุรกิจพลังงาน	S/O	SO1 เป็นผู้นำการให้บริการจำหน่ายไฟฟ้าด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล นวัตกรรม และทุนมนุษย์ SO2 ยกระดับผลประกอบการของธุรกิจเกี่ยวเนื่องต่อยอดสู่ธุรกิจใหม่ SO3 เป็นองค์กรที่มีความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงความท้าทายของประเทศเพื่อความยั่งยืน	• สร้างพันธมิตรกับเครือข่ายสตาร์ทอัพหรือบริษัทด้านเทคโนโลยีเพื่อนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการปรับปรุงกระบวนการทำงาน • มีความพร้อมในการดำเนินธุรกิจใหม่หรือธุรกิจเกี่ยวเนื่องโดยมีการจัดตั้งหน่วยธุรกิจแยก โดยมีการแยก P&L, บุคลากร, กิจกรรม • วางแผนการดำเนินการ Green Tech Fund เพื่อสร้างผลตอบแทนการลงทุนพร้อมทั้งนำเทคโนโลยีมาปรับใช้ในการดำเนินงานของ กฟผ.

ทั้งนี้คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ กฟผ. เห็นชอบแผนบริหารความเสี่ยงขององค์กรของ กฟผ. ประจำปี 2567 ในการประชุมคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ กฟผ. ครั้งที่ 6/2566 เมื่อวันที่ 6 กันยายน 2566

3.2 การประเมินความเสี่ยง

การประเมินความเสี่ยง เป็นการพิจารณาถึงนัยสำคัญของความเสี่ยงที่มี ซึ่งพิจารณาได้จากการวิเคราะห์ ความรู้ ประสบการณ์ และจากดุลยพินิจ ทั้งนี้ การประเมินความเสี่ยงเป็นการวิเคราะห์ระดับความรุนแรง (โอกาสและผลกระทบ) รายปัจจัยเสี่ยง โดยการใช้ฐานข้อมูลในอดีต หรือการคาดการณ์ในอนาคต เพื่อประกอบการกำหนดระดับความรุนแรงแต่ละปัจจัยเสี่ยง ซึ่งมีความสัมพันธ์กับขอบเขตของระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Boundary) ซึ่งหลักเกณฑ์ในการประเมินระดับความเสี่ยงโดยพิจารณาในสองด้าน คือ โอกาสและผลกระทบ

3.2.1 การกำหนดค่าความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) และกำหนดช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance) และการกำหนดดัชนีชี้วัดความเสี่ยง (Key Risk Indicator)

ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite : RA) หมายถึง ประเภทและเกณฑ์ของความเสี่ยงที่องค์กรจะยอมรับได้ เพื่อช่วยให้องค์กรบรรลุวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ หมายถึง ระดับความเบี่ยงเบนจากเกณฑ์หรือประเภทของความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ทั้งนี้ การกำหนดความเสี่ยงที่ยอมรับได้ และระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้นั้น ต้องสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร โดยไม่ควรกำหนด Risk Appetite ต่ำกว่าเป้าหมายที่องค์กรได้กำหนดไว้ ทั้งนี้ กฟภ. กำหนด RA สอดคล้องกับเป้าหมายตามตัวชี้วัดองค์กรที่ระดับ 5

ช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Tolerance: RT) หมายถึง ระดับความเบี่ยงเบนจากระดับของความเสี่ยงที่ยอมรับได้ในแต่ละปัจจัยโดยต้องกำหนดให้ชัดเจนและสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร โดยไม่ควรกำหนดค่าเบี่ยงเบนต่ำกว่าเป้าหมายที่องค์กรได้กำหนดไว้ ทั้งนี้ กฟภ. กำหนด RT สอดคล้องกับเป้าหมายตามตัวชี้วัดองค์กรที่ระดับ 4

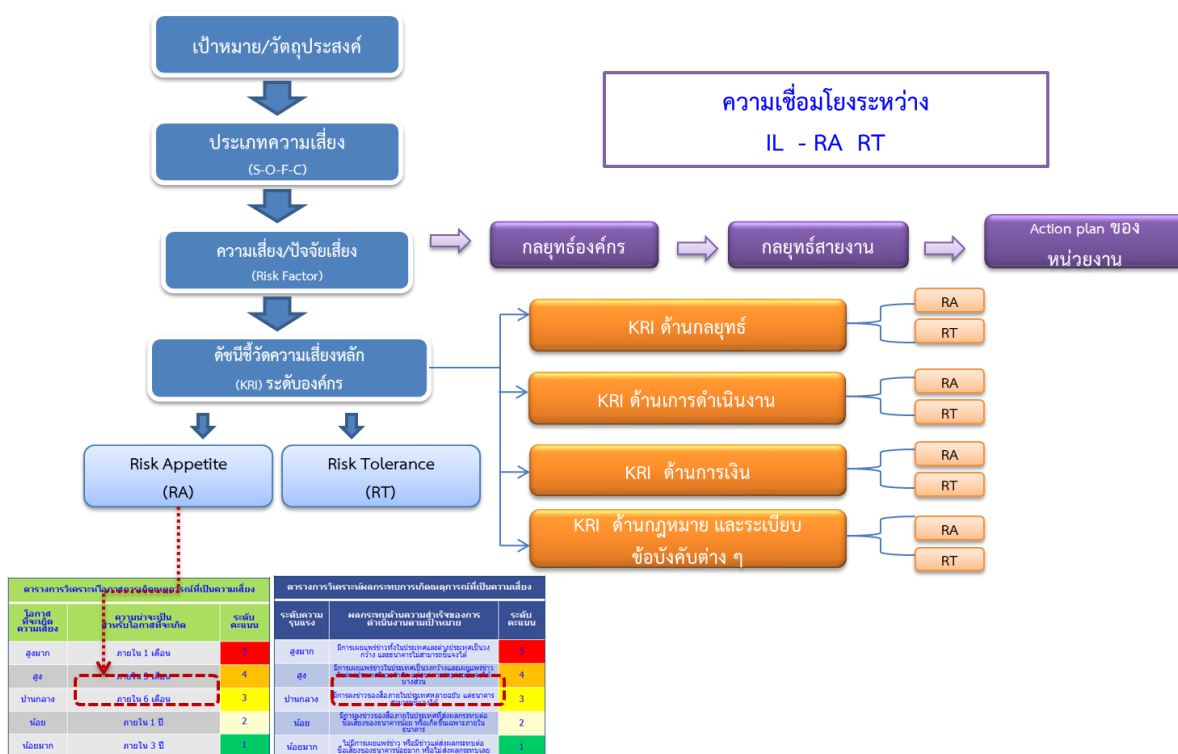
การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคได้กำหนดเกณฑ์การประเมินความเสี่ยงเป็นรายปัจจัยเสี่ยงโดยพิจารณาจากระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite : RA) และระดับความเสี่ยงที่ยอมให้เบี่ยงเบนได้ (Risk Tolerance : RT) ซึ่งหลักเกณฑ์ในการกำหนด RA และ RT มีดังนี้

ตารางที่ 8 : ประเภทความเสี่ยงและระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้

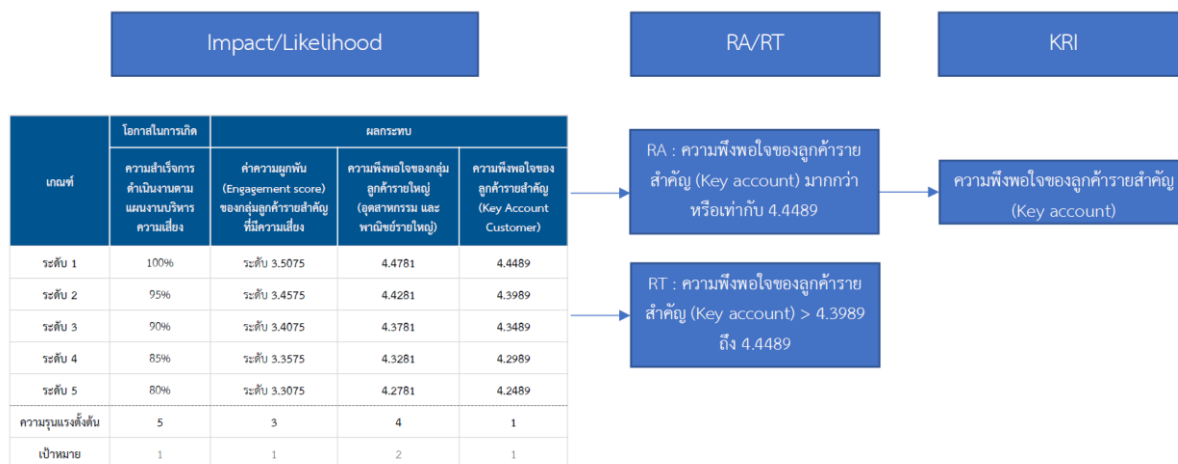
ประเภทความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)	ช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ ยอมรับได้ (Risk Tolerance)
ด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)	สอดคล้องตามเป้าประสงค์ในแผนยุทธศาสตร์ หรือค่าระดับ 5 ตาม BSC (หากเชื่อมโยงกับเกณฑ์ชี้วัดใน Balanced Scorecard ของ กฟภ.)	ค่าระดับ 4 ตาม BSC (หากเชื่อมโยงกับเกณฑ์ชี้วัดใน 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.)
ด้านการปฏิบัติตาม กฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง (Compliance Risk)	กฟภ. จะดำเนินการภายใต้กฎหมายกฎระเบียบและนโยบายของรัฐบาลหน่วยงานกำกับดูแลและหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง	-

การกำหนดดัชนีชี้วัดความเสี่ยง (Key Risk Indicator: KRIs) เป็นการกำหนดตัวชี้วัดที่ให้ข้อมูลเกี่ยวกับระดับของการตรวจจับความเสี่ยง เพื่อที่จะให้ข้อมูลดังกล่าวบ่งชี้ความเสี่ยง โดยการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคกำหนด KRIs จากระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite: RA) เพื่อที่จะให้ข้อมูลดังกล่าวบ่งชี้ความเสี่ยง กฟภ. การระบุ Risk Appetite และ Risk Tolerance เป็นรายปัจจัยเสี่ยงตาม KRI ของแต่ละปัจจัยเสี่ยงในระดับที่องค์กรสามารถยอมรับได้และมีความสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรประจำปีบัญชี (Business Objective) แผนยุทธศาสตร์(แผนระยะยาว) และแผนปฏิบัติการประจำปีของทุกสายงาน และเป้าหมายของแผนแม่บทต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น แผนแม่บทด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย แผนแม่บทด้านเทคโนโลยี เป็นต้น ดังตัวอย่างตามภาพที่ 7 และ ภาพที่ 8

แผนภาพที่ 6 : แสดงแนวทางการระบุ Risk Appetite และ Risk Tolerance



แผนภาพที่ 7 : แสดงการระบุ Risk Appetite และ Risk Tolerance ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค



โดยการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ได้กำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite : RA) ระดับความเสี่ยงที่ยอมให้เบี่ยงเบนได้ (Risk Tolerance : RT) และเกณฑ์การวิเคราะห์โอกาส (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) รวมถึงดัชนีชี้วัดความเสี่ยง (KRI) เป็นรายปัจจัยเสี่ยง

3.2.2 การกำหนดเกณฑ์โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ (Likelihood) และผลกระทบจากการเกิดเหตุการณ์ (Impact)

โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ (Likelihood) คือ ความเป็นไปได้หรือความถี่ที่จะเกิดความเสี่ยงโดยพิจารณาจาก

- สถิติการเกิด/ประวัติที่เกิดในอดีต
- ผลจากระดับการควบคุมในปัจจุบัน
- การคาดการณ์ล่วงหน้าของความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น

ซึ่งระดับของโอกาสแบ่งออกเป็นระดับ โดยหลักเกณฑ์ในการประเมินโอกาสนั้นสามารถพิจารณาจากความถี่ในการเกิดขึ้นของความเสี่ยงนั้นสำหรับกรณีที่มีข้อมูลในอดีตของการเกิดความเสี่ยงให้นำมาพิจารณาเพื่อใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการประเมิน หรือ การใช้วิธีการคาดการณ์ หรือ ประเมินการโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ในอนาคตกรณีที่ไม่มีการเก็บข้อมูลมาก่อน หรือ ยังไม่เคยเกิดเหตุการณ์นั้นมาก่อน โดยพิจารณาตามระดับที่มีโอกาสจะเกิด

ผลกระทบจากการเกิดเหตุการณ์ (Impact) คือ ผลกระทบและมูลค่าความเสียหายจากความเสี่ยงที่ได้รับ ซึ่งจะแบ่งผลกระทบออกเป็นแต่ละด้านตามความสอดคล้องต่อบริบทของหน่วยงาน โดยทำการเลือกประเมินจากด้านที่มีผลกระทบเกี่ยวข้องกับความเสี่ยงนั้นและทำการเลือกระดับความรุนแรงจากด้านที่มีระดับผลการประเมินสูงสุด ซึ่งระดับความรุนแรงแบ่งออกตามผลกระทบในแต่ละด้าน

ในการประเมินระดับความรุนแรงของผลกระทบ ควรพิจารณาทั้งผลกระทบด้านการเงิน คือ ผลกระทบที่สามารถวัดได้ในเชิงของการสูญเสียทางการเงินทั้งทางตรงและทางอ้อม และผลกระทบที่ไม่ใช่ทางการเงิน เช่น สวัสดิการของพนักงาน, ผลกระทบต่อสภาพแวดล้อม หรือ ผลกระทบต่อสังคม เป็นต้น

การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ได้กำหนดระดับโอกาสและผลกระทบของทุกปัจจัยเสี่ยง ตัวอย่างตามภาพที่ 9

แผนภาพที่ 8 : ตัวอย่างการกำหนดระดับโอกาสและผลกระทบรายปัจจัยเสี่ยง

เกณฑ์	โอกาสในการเกิด	ผลกระทบ		
	ความสำเร็จการดำเนินงานตามแผนงานบริหารความเสี่ยง	ค่าความผูกพัน (Engagement score) ของกลุ่มลูกค้ารายสำคัญที่มีความเสี่ยง	ความพึงพอใจของกลุ่มลูกค้ารายใหญ่ (อุตสาหกรรม และพาณิชย์รายใหญ่)	ความพึงพอใจของลูกค้ารายสำคัญ (Key Account Customer)
ระดับ 1	100%	ระดับ 3.5075	4.4781	4.4489
ระดับ 2	95%	ระดับ 3.4575	4.4281	4.3989
ระดับ 3	90%	ระดับ 3.4075	4.3781	4.3489
ระดับ 4	85%	ระดับ 3.3575	4.3281	4.2989
ระดับ 5	80%	ระดับ 3.3075	4.2781	4.2489

ตัวชี้วัดความเสี่ยง (KRI)	RA	RT
1) ค่าความผูกพัน (Engagement score) ของกลุ่มลูกค้ารายสำคัญที่มีความเสี่ยง	1) 3.5075	1) 3.4575
2) ความพึงพอใจของลูกค้ารายสำคัญ (Key account)	2) 4.4489	2) 4.3989
3) ความพึงพอใจของลูกค้ารายใหญ่ (อุตสาหกรรมและพาณิชย์รายใหญ่)	3) 4.4781	3) 4.3781

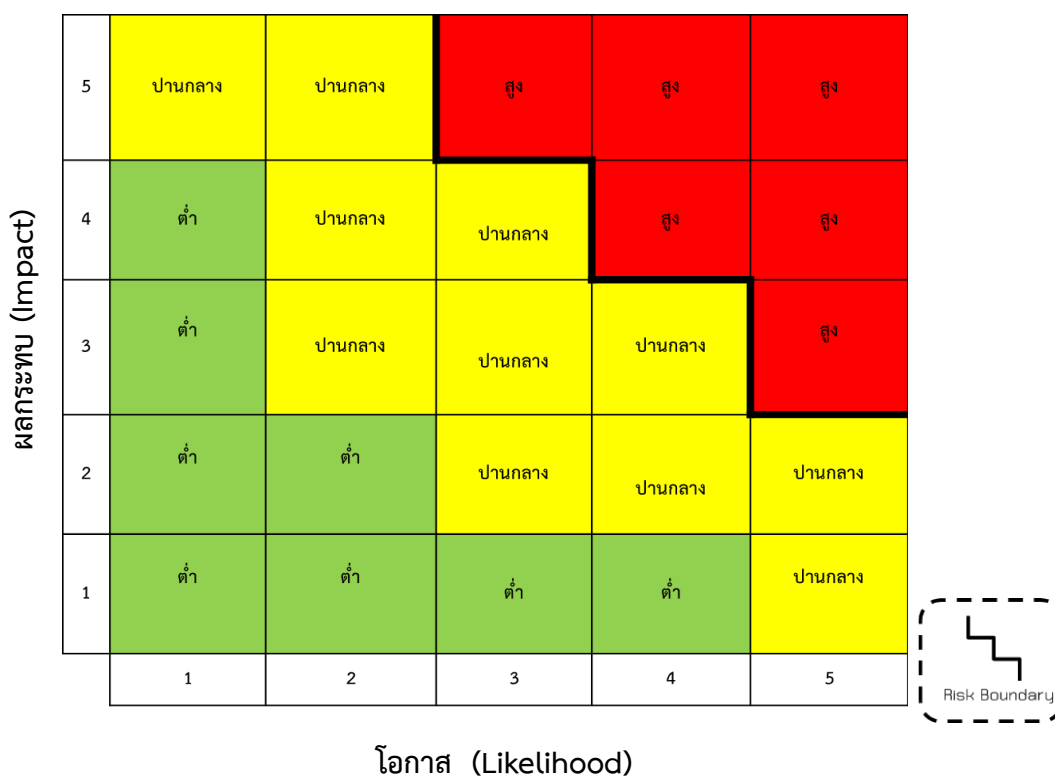
3.2.3 การประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยง

เมื่อทำการประเมินระดับของโอกาสทั้งการเกิดเหตุการณ์และผลกระทบจากการเกิดเหตุการณ์แล้ว จึงทำการประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยงด้วยสูตรการคำนวณ ดังนี้

$$\text{ระดับความเสี่ยง (L x I)} = \text{ระดับโอกาส (L)} \times \text{ระดับความรุนแรง (I)}$$

จากการประเมินระดับความรุนแรงของแต่ละปัจจัยเสี่ยง สามารถแสดงระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยงทั้งหมดลงในแผนภาพแสดงระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยง (Risk Matrix) ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ซึ่งอยู่ในระดับที่แตกต่างกัน โดยสีในแผนภาพแสดงถึงการแบ่งระดับความรุนแรงของความเสี่ยงออกเป็น 3 ระดับ คือ ระดับสูง ปานกลาง และต่ำ ตามลำดับ ดังภาพที่ 10

แผนภาพที่ 9 : แผนภาพแสดงระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยง (Risk Matrix)



3.3 การตอบสนองความเสี่ยง (Risk response)

การตอบสนองความเสี่ยง เป็นการพิจารณาทางเลือกที่เหมาะสมในการจัดการความเสี่ยง ซึ่งควรมีความสอดคล้องกับระดับความรุนแรงของความเสี่ยง และช่วงความเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ แนวทางการตอบสนองความเสี่ยงที่การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคพิจารณามี 4 แนวทาง คือ

1. ยอมรับ (Take) คือการยอมรับความเสี่ยงนั้นโดยดำเนินการเฉพาะเท่าที่มีอยู่ต่อไปและไม่จัดการเพิ่มเติมเช่นในกรณีที่เห็นว่าความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ หรือค่าใช้จ่ายของการจัดการความเสี่ยงนั้นไม่คุ้มค่ากับผลที่องค์กรจะได้รับ อย่างไรก็ตาม ถึงแม้จะมีการยอมรับความเสี่ยงนั้น แต่จะมีการติดตามความเสี่ยงรวมทั้งการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ เพื่อประเมินว่า ความเสี่ยงนั้นจะมีการเปลี่ยนระดับความรุนแรงของความเสี่ยงเพิ่มขึ้น จนต้องมีการพิจารณามาตรการรองรับเพิ่มเติมหรือไม่

2. กำหนดมาตรการรองรับ (Treat) คือการดำเนินการเพิ่มเติมเพื่อลดโอกาสหรือผลกระทบของความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ เช่น การสำรองข้อมูล การจัดทำแผนฉุกเฉิน การปรับปรุงแก้ไขกระบวนการจัดหาอุปกรณ์เพิ่มเติม การติดตามและควบคุม

3. ถ่ายโอนความเสี่ยง (Transfer) คือการแบ่งหรือถ่ายโอนความเสี่ยงบางส่วนให้กับบุคคลหรือองค์กรอื่น เช่น การประกันภัย การจ้างบุคคลภายนอกดำเนินการ

4. ยุติหรือปรับเป้าหมาย (Terminate) คือการดำเนินการเพื่อยกเลิกหรือหลีกเลี่ยงกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง เช่น ยกเลิกกิจการ ลดการผลิตในสินค้าที่ส่งผลกระทบ การปรับปรุงวัตถุประสงค์เริ่มแรกของธุรกิจ หรือแผนกลยุทธ์

การตอบสนองความเสี่ยงของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคมีขั้นตอนการดำเนินการ ดังนี้

3.3.1 การวิเคราะห์สาเหตุของแต่ละปัจจัยเสี่ยง

การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคได้จัดประชุมเชิงปฏิบัติการระหว่างผู้บริหารและหน่วยงานเจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner) ที่เกี่ยวข้อง เพื่อวิเคราะห์และกำหนดสาเหตุของแต่ละปัจจัยเสี่ยง

ตารางที่ 9 : ตัวอย่างการกำหนดสาเหตุของความเสี่ยง

RF1 นโยบายภาครัฐและความผันผวนของต้นทุนทางธุรกิจต่อผลประกอบการ สาเหตุ
1. ความเสี่ยงจากนโยบายภาครัฐ ทำให้ กฟภ. ไม่สามารถปรับราคาขายอย่างอิสระ จึงต้องแบกรับต้นทุนการดำเนินธุรกิจที่สูงขึ้น ส่งผลกระทบต่อการเติบโตและการทำกำไร
2. ความเสี่ยงจากการสูญเสียลูกค้ากลุ่มนิคมอุตสาหกรรมและลูกค้ารายสำคัญให้กับผู้ผลิตไฟรายย่อย อันเนื่องมาจากความสามารถทางการแข่งขัน และการทำโครงสร้างต้นทุนได้ถูกกว่า
3. ความเสี่ยงจากการสูญเสียลูกค้าให้กับนโยบายเปิดใช้โครงข่ายให้กับบุคคลที่สาม การเปิดไฟฟ้าเสรี และการเปลี่ยนผ่านไปสู่พลังงานสะอาด

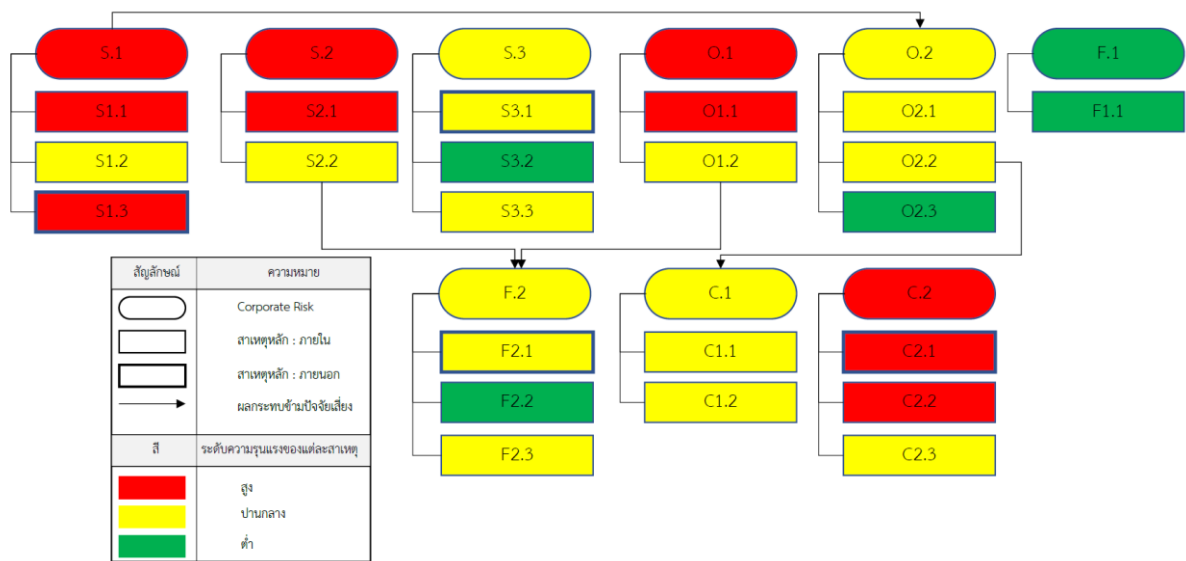
3.3.2 การจัดทำตารางแสดงความสัมพันธ์ของความเสี่ยงและผลกระทบที่มีระหว่างหน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กร (Risk Correlation Map)

การดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงเป็นการดำเนินงานในระดับองค์กร โดยมีการพิจารณาถึงความสัมพันธ์ของความเสี่ยงและผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยง ที่มีระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์กร ซึ่งสามารถอธิบายได้ด้วยแผนที่ความเสี่ยง (Risk Correlation Map)

Risk Correlation Map คือเครื่องมือที่ช่วยในการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยมีการพิจารณาถึงความสัมพันธ์ของความเสี่ยงและผลกระทบที่มีระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์กร และช่วยให้องค์กรสามารถจัดการความเสี่ยงที่ต้นเหตุได้อย่างชัดเจน

Risk Correlation Map ที่ดีควรแสดงถึงการที่องค์กรสามารถระบุความเสี่ยงถึงต้นเหตุ และแสดงความสัมพันธ์ระหว่างแต่ละปัจจัยเสี่ยงได้ชัดเจนทั้งในเชิงปริมาณและมีใช่เชิงปริมาณ ทั้งนี้ การจัดทำ Risk Correlation Map ของรัฐวิสาหกิจต้องสามารถนำไปใช้ได้จริง เพื่อสามารถจัดการความเสี่ยงที่ต้นเหตุได้อย่างถูกต้อง ดังตัวอย่างตามภาพที่ 11

แผนภาพที่ 10 : ตัวอย่างการจัดทำ Risk Correlation Map



กฟผ. ได้ศึกษาและจัดทำ Risk Correlation Map ให้ถูกต้องชัดเจน เพื่อแสดงความสัมพันธ์ของความเสียหายและผลกระทบที่มีต่อหน่วยงานต่าง ๆ ในองค์กร เพื่อประโยชน์ในการบริหารจัดการความเสี่ยงในลักษณะบูรณาการที่ดียิ่งขึ้น โดยการจัดทำ Risk Correlation Map ควรมีองค์ประกอบ ดังนี้

1. การกำหนดสาเหตุของปัจจัยเสี่ยง และกำหนดระดับความรุนแรงของสาเหตุนั้น

1.1 สาเหตุของแต่ละปัจจัยเสี่ยง องค์กรควรวิเคราะห์เพิ่มเติมมากกว่า 1 Layer โดยสาเหตุของแต่ละปัจจัยเสี่ยงอาจแบ่งได้เป็นสาเหตุหลักและสาเหตุรองเพื่อประโยชน์ในการนำไปกำหนดแผนการบริหารความเสี่ยงให้ตรงประเด็น

1.2 การกำหนดระดับความรุนแรงของแต่ละสาเหตุ องค์กรควรมีการจัดทำ Criteria ในการพิจารณาทั้งมุมมองของโอกาสและผลกระทบ เพื่อประกอบการตัดสินใจที่ชัดเจน โดยใช้ฐานข้อมูลที่มีความน่าเชื่อถือ รวมถึงควรแสดงการกำหนดระดับความรุนแรงที่สอดคล้องกันระหว่างระดับความรุนแรงของสาเหตุ กับระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยงที่เป็นตัวหลักของสาเหตุดังกล่าว

2. การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยเสี่ยงในระดับองค์กร และความสัมพันธ์ของสาเหตุ

3. การวิเคราะห์ผลกระทบทั้งเชิงการเงิน (ถ้ามี) และมีใช่เชิงการเงิน

4. การนำ Risk Correlation Map ไปใช้ในการกำหนดแผนการบริหารความเสี่ยง (ทุกกิจกรรมในแผนบริหารความเสี่ยงจะต้องมีความสอดคล้องกับสาเหตุและจัดลำดับตามระดับความรุนแรงของสาเหตุ รวมถึงความสัมพันธ์ที่มากกระทบต่อสาเหตุนั้น) การจัดทำ Risk Correlation Map จะเกิดขึ้นก่อนการกำหนดแผนการบริหารความเสี่ยง ดังนั้น เมื่อองค์กรสามารถระบุถึงสาเหตุของปัจจัยเสี่ยง ระดับความรุนแรงของแต่ละสาเหตุ ความสัมพันธ์และผลกระทบทั้งระดับปัจจัยเสี่ยงและสาเหตุแล้ว องค์กรต้องนำมากำหนดแผนการบริหารความเสี่ยงที่สามารถสะท้อนถึงการวิเคราะห์ดังกล่าวข้างต้น โดยทุกกิจกรรมในแผนบริหารความเสี่ยง จะต้องมีความสอดคล้องกับสาเหตุและจัดลำดับตามระดับความรุนแรงของสาเหตุ รวมถึงความสัมพันธ์ที่มากกระทบต่อสาเหตุนั้น

5. การสร้างความเข้าใจในเรื่อง Risk Correlation Map ให้กับบุคลากรในองค์กร และวาระการประชุมร่วมกันระหว่างผู้บริหาร ฝ่ายบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน และ Risk Owner

3.3.3 การกำหนดระดับความรุนแรงของสาเหตุ

การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคได้มีการกำหนดหลักเกณฑ์ในการวิเคราะห์โอกาส และผลกระทบในแต่ละสาเหตุของความเสี่ยง เพื่อให้องค์กรเห็นร่วมกันว่าสาเหตุความเสี่ยง (Root Cause) ดังกล่าว โอกาสในการเกิดของปัจจัยเสี่ยงดังกล่าวมีแนวโน้มเป็นอย่างไร (แทบไม่เกิดขึ้น / เกิดขึ้นปานกลาง/เกิดขึ้นบ่อยมาก) และผลกระทบในด้านต่าง ๆ เช่น ด้านการเงิน ด้านตลาด หรือ ด้านความพึงพอใจของลูกค้า เป็นต้น มีระดับความรุนแรงที่ส่งผลกระทบต่อเป้าหมายองค์กรอย่างไร (รุนแรงน้อย/รุนแรงปานกลาง/รุนแรงมาก)

เมื่อองค์กรได้มีการให้ระดับของโอกาสและผลกระทบของแต่ละสาเหตุความเสี่ยง จะมีการนำ คะแนนของระดับโอกาส (Likelihood) และคะแนนของระดับผลกระทบ (Impact) มาคูณกัน เพื่อกำหนดเป็นระดับความรุนแรงของแต่ละสาเหตุความเสี่ยง (Root Cause) สรุปดังนี้

$$\begin{aligned} &\text{ความรุนแรงของสาเหตุความเสี่ยง (Root Cause)} \\ &= \text{คะแนนระดับโอกาส (L)} \times \text{คะแนนระดับผลกระทบ (I)} \end{aligned}$$

เมื่อได้คะแนนระดับความรุนแรง การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจะมีการนำใส่สัญลักษณ์แทนด้วยสีแดง เหลือง เขียวตามระดับความรุนแรงของแต่ละปัจจัยเสี่ยง โดยกำหนดระดับคะแนน ดังนี้

คะแนน	สี
มากกว่า 12 – 25	สีแดง
มากกว่า 4 – 12	เหลือง
1 – 4	เขียว

ทั้งนี้ การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค โดยกองบริหารความเสี่ยง ฝ่ายกำกับดูแลและบริหารความเสี่ยง ได้ประชุมเชิงปฏิบัติการร่วมกับหน่วยงานเจ้าของความเสี่ยง (Risk Owners) เพื่อจัดทำ Risk Correlation Map ซึ่ง Risk Owners ได้ร่วมกันระบุถึงสาเหตุของปัจจัยเสี่ยง และพิจารณาถึงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยเสี่ยงและสาเหตุของแต่ละปัจจัยเสี่ยง รวมถึงกำหนดระดับความรุนแรงของสาเหตุที่อาจเกิดขึ้น ซึ่งจะนำไปสู่การกำหนดมาตรการตอบสนองหรือการจัดการความเสี่ยง ตัวอย่างดังภาพที่ 12

แผนภาพที่ 11 : ตัวอย่างการกำหนดสาเหตุของความเสี่ยง น้ำหนักและระดับความรุนแรงของสาเหตุ การวิเคราะห์ผลกระทบเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ เพื่อประกอบการกำหนด Mitigation Plan

สาเหตุ	ประเภทสาเหตุ		น้ำหนัก	ระดับความรุนแรง	ผลกระทบ		Existing Control	Mitigation Plan
	หลัก	รอง			เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ		
1.1 ความเสี่ยงจากนโยบายภาครัฐ ทำให้ กฟภ. ไม่สามารถปรับราคาขายอย่างอิสระ จะต้องแบกรับต้นทุนการดำเนินธุรกิจที่สูงขึ้น ส่งผลกระทบต่อการเติบโตและการทำกำไร	✓		45%	5x5	จากแผนยุทธศาสตร์ กฟภ. พ.ศ. 2566 – 2570 ตั้งแต่ปี 2561 เรื่อยมาจนถึงปัจจุบัน WACC มีค่าสูงกว่า ROIC ซึ่งองค์กร สร้างผลตอบแทนต่ำกว่าต้นทุนทางการเงิน สะท้อนว่า องค์กรไม่มีความสามารถในการทำกำไรให้คุ้มค่างบการเงินลงทุน โดยปี 2566 มีสัดส่วนสภาพคล่อง (Current Ratio) 1.24 เท่า และปี 2567 คาดการณ์อยู่ที่ 1.23 เท่า	จากสถานะที่ต้นทุนในการดำเนินงานของ กฟภ. สูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง อาจทำให้ประสบปัญหาทางการเงินเมื่อต้องเจอสถานการณ์วิกฤต และนโยบายจากภาครัฐ เช่น การเพิ่มขึ้นของราคาเชื้อเพลิง จากสงครามรัสเซีย ยูเครน ส่งผลให้ค่า Ft ปรับตัวสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง ทำให้ กฟภ. ต้องแบกรับต้นทุนที่สูงขึ้น ซึ่งส่งผลต่อสภาพคล่องทางการเงิน เป็นต้น	- แผนการดำเนินการ Triple Transformation เพื่อบูรณาการในการสร้างประโยชน์ทางธุรกิจส่งเสริมการใช้เทคโนโลยี และเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากร (สายงาน ย) - แผนปฏิบัติการองค์กรปี 2567 - แผนการทำ Digital Procurement ที่สามารถลดต้นทุนของธุรกิจหลัก (core regulated business) เชื่อม KPI สายงาน ที่เป็นส่วนหนึ่งของ KPI องค์กร (สายงาน ล)	- แผนการปรับเปลี่ยนกลไกแบบ Cost plus ไปสู่ Performance-Based-Remuneration (PBR) (ผนศ. สายงาน ย และ ผงป. สายงาน บ) - แผนงาน Digital Academy (อยู่ภายใต้แผนงาน RFM1.0 แผนงานการจัดตั้งศูนย์ T3CC) (ผฟบ. สายงาน บก) - แผนการกำหนดกระบวนการ Hackathon และ shark-tank เพื่อยกระดับความคิดสร้างสรรค์และสร้างนวัตกรรมทางธุรกิจของ กฟภ. (ผฟพ. สายงาน ว)
1.2 ความเสี่ยงจากการสูญเสียลูกค้ากลุ่มนิคมอุตสาหกรรม และลูกค้ารายสำคัญให้กับผู้ผลิตไฟรายย่อย อันเนื่องมาจากความสามารถทางการแข่งขัน และการทำโครงสร้างต้นทุนได้ถูกกว่า	✓		25%	4x4	จำนวนการสูญเสียลูกค้ากลุ่มนิคมอุตสาหกรรม และลูกค้ารายสำคัญ ดังนี้ - ปี 2564 จำนวน 16 ราย หน่วยที่สูญเสีย 150.99 ล้านบาทต่อปี	การสูญเสียลูกค้ากลุ่มนิคมอุตสาหกรรมและลูกค้ารายสำคัญมีแนวโน้มลดลง เนื่องจากสงครามรัสเซีย ยูเครน ส่งผลให้ราคาก๊าซธรรมชาติสูงขึ้น ต้นทุนการจำหน่ายไฟฟ้าของ SPP จึงสูงขึ้นด้วย ทำให้การ	- แผนการทำ Digital Asset จากการทำ network planning การบริหารโปรเจกต์ CAPEX Asset Management และ O&M ที่สามารถลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานของ	- แผนการปรับโครงสร้างองค์กร เพื่อรองรับหน่วยธุรกิจใหม่ (ผฟพ. สายงาน ย)

					- ปี 2565 จำนวน 10 ราย หน่วยที่สูญเสีย 86.66 ล้านหน่วยต่อปี - ปี 2566 จำนวน 6 ราย หน่วยที่สูญเสีย 134.81 ล้านหน่วยต่อปี	สูญเสียลูกค้าที่จะไปใช้ ไฟฟ้าจาก SPP จึงมี แนวโน้มลดลง แต่ในปี 2567 และอีก 1-5 ปี ข้างหน้าราคาก๊าซฯ มี แนวโน้มลดลงจากสงคราม ฯ ที่คลี่คลาย กฟผ. ก็มี โอกาสที่จะสูญเสียลูกค้า ให้กับกลุ่ม SPP มากขึ้น โดยปัจจัยหลักที่ลูกค้าไป จาก กฟผ. อันดับ 1 คือ ปัจจัยเรื่องราคาไฟฟ้า อันดับ 2 คือ คุณภาพ ไฟฟ้า ดังนั้น ความผันผวน ของต้นทุนทางพลังงานจึง มีผลกระทบต่อการดำเนิน ธุรกิจของ กฟผ.	ธุรกิจหลัก (core regulated business)(สายงาน ป) แผนปฏิบัติการองค์กรปี 2567 - แผนงานติดตามและวิเคราะห์ ผลกระทบจากนโยบายภาครัฐ ในการช่วยเหลือค่าไฟฟ้า ที่ ส่งผลกระทบต่อกำไรขั้นต้น ของ กฟผ. (ผนศ. สายงาน ย) - แผนสร้างความสัมพันธ์ Regulator (ผสย., ผนศ.) - แผนงานสร้างความสัมพันธ์ เพื่อรักษาฐานลูกค้าราย สำคัญ (Key Account) และ นำระบบ Digital CRM มาใช้ สนับสนุนการให้บริการลูกค้า (ผลพ. สายงาน ธต)	
1.3 ความเสี่ยงจากการสูญเสีย ลูกค้าให้กับนโยบายเปิดใช้ โครงข่ายให้กับบุคคลที่สาม การเปิดไฟฟ้าเสรี และการ เปลี่ยนผ่านไปสู่พลังงานสะอาด	✓		15%	4x3	ปัจจุบัน กฟผ. ยังไม่ เห็นชอบหลักเกณฑ์และ แนวทางการจัดทำ ข้อกำหนดการเปิดใช้ ระบบโครงข่ายไฟฟ้าให้แก่ บุคคลที่สาม (Third Party Access) แต่มีการทดสอบ นวัตกรรมที่นำเทคโนโลยี มาสนับสนุนการให้บริการ ด้านพลังงานระยะที่ 2 (ERC Sandbox ระยะที่ 2)	หาก กฟผ. เห็นชอบให้มี การใช้งานการเปิดใช้ ระบบโครงข่ายไฟฟ้าให้แก่ บุคคลที่สาม (TPA) อาจจะ ทำให้ กฟผ. สูญเสียลูกค้า กลุ่มนิคมอุตสาหกรรม และลูกค้ารายสำคัญมาก ขึ้นอีกอย่างมีนัยสำคัญ เนื่องจากต้นทุนการผลิต ไฟฟ้าของ SPP ถูกกว่า ของ กฟผ. มาก ราคาค่า	- แผนวิเคราะห์และประเมิน ลูกค้ากลุ่มเสี่ยง (ผลพ. สายงาน ธต) - แผนงานติดตามและแก้ไข ปัญหาไฟดับพื้นที่นิคม อุตสาหกรรม (ผคพ. สายงาน ป.)	

					โดย กฟภ. เข้าร่วม 3 โครงการได้แก่ - โครงการนำร่องการให้บริการรับส่งพลังงานไฟฟ้าผ่านระบบโครงข่ายไฟฟ้าของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคระหว่างผู้ผลิตไฟฟ้าจากพลังงานทดแทนและลูกค้าของผู้ผลิตไฟฟ้าระยะที่ 2 - โครงการนำร่องการพัฒนานวัตกรรมทางด้านการบริหารจัดการพลังงานในพื้นที่เมืองอัจฉริยะวังจันทร์วัลเลย์ - โครงการศึกษาและพัฒนา แพลตฟอร์มรับฝากพลังงานส่วนเหลือบนระบบกักเก็บพลังงานเสมือนสำหรับบ้านพักอาศัย	ไฟฟ้าจึงถูกกว่า กฟภ. ลูกค้าจึงมีแรงจูงใจที่จะหันไปซื้อไฟจาก SPP มากขึ้น ส่งผลให้รายได้จากการจำหน่ายไฟฟ้าของ กฟภ. ลดลงอย่างมาก	- แผนงานยกระดับโครงข่าย (ผคพ. สายงาน ป.) - แผนงานการเตรียมความพร้อมการเปลี่ยนโครงสร้างกิจการไฟฟ้าในอนาคต (ผนศ. สายงาน ย) แผนปฏิบัติการองค์กรปี 2567	
2.3 การประเมินผู้เล่นที่จะเข้ามาชิงส่วนแบ่งการตลาดไปจาก กฟภ. ที่จะต้องขยายให้ครอบคลุมถึงผู้เล่นรายใหม่ๆ ซึ่งอาจมีวิธีการดำเนินธุรกิจที่แปลกใหม่	✓	8%	3x3	ผู้เล่นที่จะเข้ามาชิงส่วนแบ่งการตลาดไปจาก กฟภ. คือ ผู้ประกอบกิจการไฟฟ้า ที่มีความต้องการขายไฟฟ้าให้กับลูกค้าที่มาขอใช้บริการผ่านโครงข่ายระบบ	ผู้เล่นที่มีความพร้อมส่วนใหญ่จะเป็น SPP ที่มีศักยภาพและพร้อมที่จะเข้ามาแย่งลูกค้าไปจาก กฟภ. ส่งผลให้รายได้จากการจำหน่ายไฟฟ้าของ กฟภ. ลดลงอย่างมาก และ			

					ไฟฟ้าของ กฟภ. กฟน. และ กฟผ. ซึ่งจะมาจากนโยบายของรัฐ และการเปิดไฟฟ้าเสรี	อาจส่งผลกระทบต่อสภาพคล่องและฐานะทางการเงินอย่างมาก เมื่อมีการเปิดใช้ระบบโครงข่ายไฟฟ้าให้แก่บุคคลที่สาม (TPA) และเปิดไฟฟ้าเสรีอย่างเต็มรูปแบบ		
4.1 กฎระเบียบและข้อบังคับปัจจุบันสนับสนุนกลไกแบบ “ต้นทุนบวกกำไร” หรือการลงทุนในธุรกิจปัจจุบันภายใต้ขอบเขตเดิมของ กฟภ. ทำให้ผลตอบแทนต่ำกว่า ROIC		✓	5%	5x5	ข้อกำหนดด้านประสิทธิภาพในรูปแบบค่าตอบแทน OPEX (CPI-X) แต่ no incentive for saving	ประเทศที่พัฒนาแล้วหลายประเทศได้เปลี่ยนมาใช้ Performance Based Regulation (PBR) สำหรับ OPEX ส่งผลให้การดำเนินงานดีขึ้นและ Savings can be kept by PEA		
4.3 แนวทางที่แน่ชัดของการเปิดไฟฟ้าเสรีจากรัฐบาล		✓	2%	4x3	ปัจจุบัน กกพ. ยังไม่กำหนดแนวทางที่ชัดเจนของการไฟฟ้าเสรี แต่มีการทดสอบนวัตกรรมที่นำเทคโนโลยีมาสนับสนุนการให้บริการด้านพลังงานระยะที่ 2 (ERC Sandbox ระยะที่ 2) โดย กฟภ. เข้าร่วม 3 โครงการได้แก่ - โครงการนำร่องการให้บริการรับส่งพลังงานไฟฟ้าผ่านระบบโครงข่ายไฟฟ้าของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคระหว่างผู้ผลิต	ในระยะแรก กกพ. เห็นชอบให้มีการใช้งานการเปิดใช้ระบบโครงข่ายไฟฟ้าให้แก่บุคคลที่สาม (TPA) ก่อนเพื่อเป็นการนำร่องการเปิดไฟฟ้าเสรี อาจจะทำให้ กฟภ. สูญเสียลูกค้ากลุ่มนิคมอุตสาหกรรมและลูกค้ารายสำคัญมากขึ้นอีกอย่างมีนัยสำคัญ เนื่องจากต้นทุนการผลิตไฟฟ้าของ SPP ถูกกว่าของ กฟภ. มากกว่าราคาไฟฟ้าจึงถูกกว่า กฟภ. ลูกค้าจึงมีแรงจูงใจ		

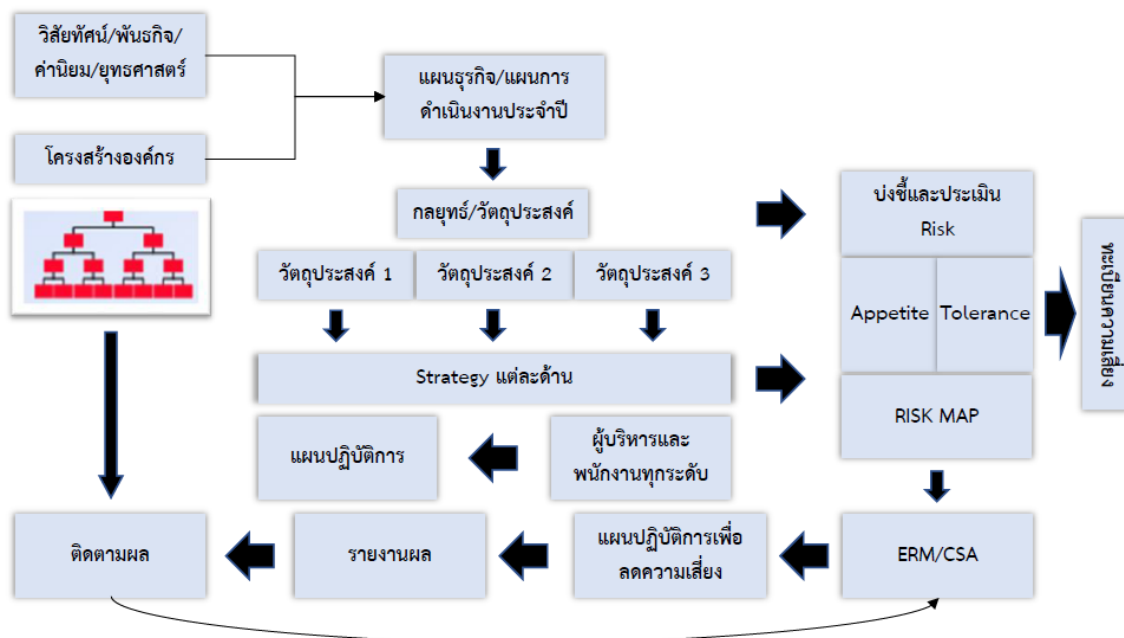
					ไฟฟ้าจากพลังงานทดแทน และลูกค้าของผู้ผลิต ไฟฟ้าระยะที่ 2 - โครงการนำร่องการ พัฒนานวัตกรรมทางด้าน การบริหารจัดการพลังงาน ในพื้นที่เมืองอัจฉริยะ วังจันทร์วัลเลย์ - โครงการศึกษาและ พัฒนาแพลตฟอร์ม รับฝากพลังงานส่วนเหลือ บนระบบกักเก็บพลังงาน เสมือนสำหรับบ้านพัก อาศัย	ที่จะหันไปซื้อไฟจาก SPP มากขึ้น ส่งผลให้รายได้ จากการจำหน่ายไฟฟ้า ของ กฟผ. ลดลงอย่างมาก		
--	--	--	--	--	--	--	--	--

3.3.4 การจัดทำแผนจัดการความเสี่ยง (Mitigation Plan)

การจัดการความเสี่ยงมีความเชื่อมโยงตามเป้าหมายหลักขององค์กร ทั้งในเชิงกลยุทธ์และตัวชี้วัด โดยในการวิเคราะห์ความเสี่ยงต้องพิจารณาจากเป้าหมายหลักในแต่ละกลยุทธ์ และเชื่อมโยงตัวชี้วัดที่สำคัญ ไปสู่การกำหนด Risk Appetite/Tolerance

แผนจัดการความเสี่ยงเป็นการกำหนดเป้าหมาย กิจกรรม ผู้รับผิดชอบในการดำเนินงานต่อปัจจัยเสี่ยง โดยแผนบริหารความเสี่ยงที่ดีจะมีการตั้งเป้าหมายของการบริหารความเสี่ยงในแต่ละปัจจัยเสี่ยงที่สามารถแสดงให้เห็นถึงกระบวนการ ระยะเวลา และผู้ที่เกี่ยวข้องในการจัดทำแผนจัดการความเสี่ยง การกำหนดเป้าหมายในแผนจัดการความเสี่ยงที่สอดคล้องกับเป้าหมายที่ระบุในแผนปฏิบัติการประจำปีขององค์กร และมีการถ่ายทอดเป้าหมายดังกล่าว ลงสู่ระดับฝ่าย และสอดคล้องกับเป้าหมายที่ระบุในแผนปฏิบัติการประจำปีในแต่ละฝ่าย ดังตัวอย่างตามภาพที่ 13

แผนภาพที่ 12 : การจัดทำแผนจัดการความเสี่ยง



ทั้งนี้ การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค โดยกองบริหารความเสี่ยง ได้ประชุมเชิงปฏิบัติการร่วมกับ Risk Owners เพื่อจัดทำ Risk Correlation Map รวมถึงกำหนดมาตรการการจัดการความเสี่ยง โดยพิจารณาถึงมาตรการควบคุมที่มีอยู่เดิม และมาตรการ/แผนจัดการความเสี่ยงที่จะต้องมีการดำเนินการเพิ่มเติมเพื่อลดระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

ตารางที่ 10 : ตัวอย่างการกำหนดมาตรการ/แผนจัดการความเสี่ยงของ RF1 นโยบายภาครัฐและความผันผวนของต้นทุนทางธุรกิจต่อผลประโยชน์

สาเหตุ	มาตรการควบคุมที่มีอยู่เดิม (Existing Control)	กิจกรรม/แผนบริหารความเสี่ยง (Mitigation Plan)
1.1 ความเสี่ยงจากนโยบายภาครัฐ ทำให้ กฟภ. ไม่สามารถปรับราคาขายอย่างอิสระ จึงต้องแบกรับต้นทุนการดำเนินธุรกิจที่สูงขึ้น ส่งผลกระทบต่อการเติบโตและการทำกำไร	• แผนการดำเนินการ Triple Transformation เพื่อบูรณาการในการสร้างประโยชน์ทางธุรกิจส่งเสริมการใช้เทคโนโลยี และเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากร (สายงาน ย) แผนปฏิบัติการองค์กรปี 2567 • แผนการทำ Digital Procurement ที่สามารถลดต้นทุนของธุรกิจหลัก (core regulated business) เชื่อม KPI สายงาน ที่เป็นส่วนหนึ่งของ KPI องค์กร (สายงาน ล) แผนปฏิบัติการองค์กรปี 2567 • แผนการทำ Digital Asset จากการทำ network planning การบริหารโป้ปรเจค CAPEX Asset Management และ O&M ที่สามารถลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานของธุรกิจหลัก (core regulated business) (สายงาน ป) แผนปฏิบัติการองค์กรปี 2567 • แผนงานติดตามและวิเคราะห์ผลกระทบจากนโยบายภาครัฐในการช่วยเหลือค่าไฟฟ้า ที่ส่งผลกระทบต่อกำไรขั้นต้นของ กฟภ. (ผนศ. สายงาน ย) • แผนสร้างความสัมพันธ์ Regulator (ผสย., ผนศ.)	• แผนการปรับเปลี่ยนกลไกแบบ Cost plus ไปสู่ Performance – Based – Remuneration (PBR) (ผนศ. สายงาน ย และ ผงป. สายงาน บ) • แผนงาน Digital Academy (อยู่ภายใต้แผนงาน แผนงานการจัดตั้งศูนย์ T3CC) (ผพบ. สายงาน บก) • แผนการกำหนดกระบวน Hackathon และ shark-tank เพื่อยกระดับความคิดสร้างสรรค์และสร้างนวัตกรรมทางธุรกิจของ กฟภ. (ผวน. สายงาน วว) • แผนการปรับโครงสร้างองค์กรเพื่อรองรับหน่วยธุรกิจใหม่ (ผพป. สายงาน ย)
1.2 ความเสี่ยงจากการสูญเสียลูกค้ากลุ่มนิคมอุตสาหกรรมและลูกค้ารายสำคัญให้กับผู้ผลิตไฟ	• แผนงานสร้างความสัมพันธ์ เพื่อรักษาลูกค้ารายสำคัญ (Key Account) และนำระบบ Digital	

สาเหตุ	มาตรการควบคุมที่มีอยู่เดิม (Existing Control)	กิจกรรม/แผนบริหารความเสี่ยง (Mitigation Plan)
รายย่อย อันเนื่องมาจากความสามารถทางการแข่งขันและการทำโครงสร้างต้นทุนได้ถูกกว่า	CRM มาใช้สนับสนุนการให้บริการลูกค้า (ฝปพ. สายงาน ธต) • แผนวิเคราะห์และประเมินลูกค้ากลุ่มเสี่ยง (ฝปพ. สายงาน ธต) • แผนงานติดตามและแก้ไขปัญหาไฟดับพื้นที่นิคมอุตสาหกรรม (ฝปพ. สายงาน ป.) • แผนงานยกระดับโครงข่าย (ฝปพ. สายงาน ป)	
1.3 ความเสี่ยงจากการสูญเสียลูกค้าให้กับนโยบายเปิดใช้โครงข่ายให้กับบุคคลที่สาม การเปิดไฟฟ้าเสรี และการเปลี่ยนผ่านไปสู่พลังงานสะอาด	• แผนงานการเตรียมความพร้อมการเปลี่ยนโครงสร้างกิจการไฟฟ้าในอนาคต (ฝนศ. สายงาน ย) แผนปฏิบัติการองค์กรปี 2567	

3.4 สรุปการประเมินและการตอบสนองความเสี่ยงเป็นรายปัจจัยเสี่ยง

จากปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor) จำนวน 6 ปัจจัยเสี่ยงที่ได้ระบุไว้ในข้อ 3.1.2 นำมาระบุสาเหตุ ประเมินความเสี่ยง พร้อมจัดทำมาตรการจัดการความเสี่ยง เป็นรายปัจจัยเสี่ยง ได้ดังนี้

แผนภาพที่ 13 : สรุประดับความรุนแรงของความเสี่ยงปี 2567

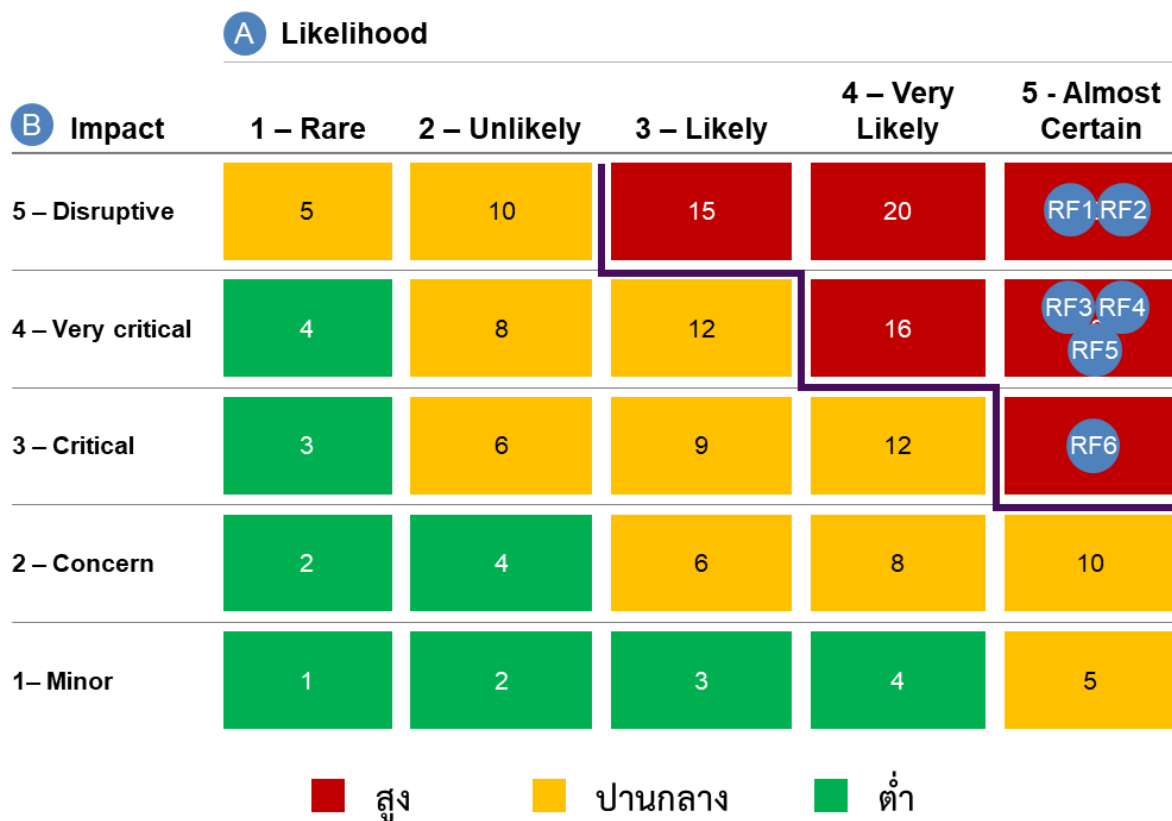
RF	ปัจจัยเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	ระดับความรุนแรงก่อนบริหาร		ระดับ	ระดับความรุนแรงเป้าหมาย		ระดับ
			โอกาส	ผลกระทบ		โอกาส	ผลกระทบ	
RF1	นโยบายภาครัฐและความผันผวนของต้นทุนทางธุรกิจต่อผลประกอบการ	S/F	5	5	สูง	2	2	ต่ำ
RF2	โอกาสในการดำเนินธุรกิจใหม่ ในช่วงเปลี่ยนผ่านสู่พลังงานสะอาด	S	5	5	สูง	2	2	ต่ำ
RF3	การลงทุนในเทคโนโลยีที่นำไปสู่การเติบโตและเพิ่มมูลค่า	S/F	5	4	สูง	2	3	ต่ำ
RF4	กฎระเบียบ และข้อบังคับที่เอื้ออำนวยต่อการแข่งขัน	C	5	4	สูง	2	3	ต่ำ
RF5	วัฒนธรรมและการบริหารด้านบุคคลที่ส่งเสริมต่อการดำเนินธุรกิจ	O	5	4	สูง	2	2	ต่ำ

RF	ปัจจัยเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	ระดับความรุนแรงก่อนบริหาร		ระดับ	ระดับความรุนแรงเป้าหมาย		ระดับ
			โอกาส	ผลกระทบ		โอกาส	ผลกระทบ	
RF6	โครงสร้างการดำเนินงานที่รองรับการลงทุนและการแข่งขันในธุรกิจพลังงาน	S/O	5	3	สูง	2	2	ต่ำ

ปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กรของ กฟผ. ปี 2567 จำนวน 6 ปัจจัยเสี่ยง ตามมติคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ กฟผ. เห็นชอบแผนบริหารความเสี่ยงขององค์กร ประจำปี 2567 ในการประชุมคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ กฟผ. ครั้งที่ 6/2566 เมื่อวันที่ 6 กันยายน 2566

สรุปการประเมินระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยง (Risk Profile)

แผนภาพที่ 14 : สรุปการประเมินระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยง (Risk Profile)



ตารางที่ 11 : สรุปการประเมินและการตอบสนองความเสี่ยงเป็นรายปัจจัย

ลำดับ	ปัจจัยเสี่ยง	ประเภท	ตัวชี้วัดความเสี่ยง (KRI)	RA	RT	Risk Owner	ระดับความ รุนแรง (L*I)
1	นโยบายภาครัฐและความผันผวนของต้นทุนทางธุรกิจต่อผลประกอบการ	S/F	สร้างมูลค่าเพิ่มในธุรกิจหลัก (Core Regulated Business) ด้วยการเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารและปฏิบัติการ	700 ล้านบาท	630 ล้านบาท	สายงาน ย, ๓๓, ๓, ๓, ว	5x5
2	โอกาสในการดำเนินธุรกิจใหม่ ในช่วงเปลี่ยนผ่านสู่พลังงานสะอาด	S	รายได้รวมจากธุรกิจ B2B	5,000 ล้านบาท	4,880 ล้านบาท	สายงาน ๓๓, ย, บก, ว	5x5
			รายได้รวมจากธุรกิจ B2C	500 ล้านบาท	488 ล้านบาท		
			เพิ่มทักษะให้กับพนักงานใน กฟภ. ด้วยหลักสูตรที่เหมาะสมกับ สายงาน (ThaiSkill BU Head)	3,000 คน	2,850 คน		
3	การลงทุนในเทคโนโลยีที่นำไปสู่การเติบโตและเพิ่มมูลค่า	S/F	มีรายการ Use Case ของการลงทุน และรายชื่อ Start-up	BSC ระดับ 5	BSC ระดับ 4	สายงาน ว, ย, บก	5x4
4	กฎระเบียบและข้อบังคับที่เอื้ออำนวยต่อการแข่งขัน	C	ความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนการจัดตั้งบริษัทลูกเพื่อการดำเนินธุรกิจและการลงทุนในเทคโนโลยีพลังงาน รวมถึงการวิเคราะห์กฎระเบียบที่สนับสนุนการดำเนินงาน	100%	90%	สายงาน ย, บก	5x4
5	วัฒนธรรมและการบริหารด้านบุคคลที่ส่งเสริมต่อการดำเนินธุรกิจ	O	กลุ่มเป้าหมายที่ได้รับการพัฒนาตาม Future Competency และมีส่วนร่วมในการพัฒนา use case	100%	90%	สายงาน บก	5x4

ลำดับ	ปัจจัยเสี่ยง	ประเภท	ตัวชี้วัดความเสี่ยง (KRI)	RA	RT	Risk Owner	ระดับความ รุนแรง (L*I)
			จัดสรรบุคลากรในแต่ละ BU ได้ครบถ้วนตามจำนวน ที่กำหนด	100%	90%		
6	โครงสร้างการ ดำเนินงานที่รองรับ การลงทุนและการ แข่งขันในธุรกิจ พลังงาน	S/O	จำนวนเครือข่ายสตาร์ทอัพ หรือบริษัทด้านเทคโนโลยีที่ ร่วมพัฒนา use case	5 ราย	4 ราย	สายงาน ว, ย	5x3
			ความสำเร็จตามแผนการ ปรับโครงสร้างองค์กรเพื่อ รองรับหน่วยธุรกิจใหม่	100%	90%		

ปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กรของ กฟผ. ปี 2567 จำนวน 6 ปัจจัยเสี่ยง ตามมติคณะกรรมการบริหาร
ความเสี่ยงและควบคุมภายในของ กฟผ. เห็นชอบแผนบริหารความเสี่ยงขององค์กร ประจำปี 2567 ในการประชุม
คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ กฟผ. ครั้งที่ 6/2566 เมื่อวันที่ 6 กันยายน 2566

โดยมีรายละเอียดของที่มาในการระบุเป็นประเด็นความเสี่ยง หน่วยงานเจ้าของความเสี่ยง (Risk
Owner) ดัชนีชี้วัดความเสี่ยง (Key Risk Indicator) ค่าเป้าหมาย/ค่าเบี่ยงเบนการบริหารความเสี่ยง (Risk
Appetite (RA)/Risk Tolerance (RT)) ระดับความรุนแรง (ตารางประเมินโอกาสและผลกระทบ)
แผนตอบสนองปัจจัยเสี่ยง Risk Response ทั้งในส่วนสาเหตุ มาตรการควบคุมที่มีอยู่เดิม (Existing
Control) และ กิจกรรม/แผนบริหารความเสี่ยง (Mitigation Plan) ของแต่ละปัจจัยเสี่ยง ดังนี้

ปัจจัยเสี่ยงที่ 1 นโยบายภาครัฐและความผันผวนของต้นทุนทางธุรกิจต่อผลประกอบการ

Risk Owner สายงาน ย, ธต, ล, ป, วว

ที่มาในการระบุเป็นประเด็นความเสี่ยง

การขึ้นค่าเอฟทีในช่วงปี 2565-2566 มีสาเหตุหลัก ๆ มาจากสัดส่วนการใช้ก๊าซธรรมชาติเหลวในตลาดจร (Spot LNG) ที่เพิ่มสูงขึ้นเพื่อทดแทนก๊าซธรรมชาติในอ่าวไทยและพม่าที่ปริมาณลดลงอย่างมีนัยสำคัญรวมทั้งความผันผวนของ Spot LNG ในตลาดโลกสรุปได้ ดังนี้

1. ปริมาณก๊าซในประเทศที่ลดลง จากเดิมสามารถจ่ายก๊าซได้ 2,800 – 3,100 ล้านลูกบาศก์ฟุตต่อวัน (MMSCFD) ลดลงเหลือราว 2,100- 2,500 MMSCFD ทำให้ต้องนำเข้า Spot LNG เข้ามาเสริมหรือเดินเครื่องโรงไฟฟ้าด้วยน้ำมันเพื่อทดแทนปริมาณก๊าซที่ขาด แต่ในช่วงสงครามรัสเซีย - ยูเครน ส่งผลให้ราคา Spot LNG มีราคาแพงและผันผวนในช่วงประมาณ 25-50 USD/MMBTU เทียบกับก๊าซธรรมชาติในอ่าวไทยที่มีราคาประมาณ 6-7 USD/MMBTU ดังนั้นการทดแทนก๊าซธรรมชาติในอ่าวไทยด้วย LNG หรือใช้น้ำมันจะส่งผลให้ค่าเชื้อเพลิงในการผลิตไฟฟ้าเพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ

2. การผลิตก๊าซจากพม่าที่ไม่สามารถผลิตได้ตามกำลังการผลิตเดิมและมีแนวโน้มที่จะลดลงอย่างต่อเนื่องในช่วงปลายปี 2565 และต้นปี 2566 ซึ่งอาจทำให้มีความต้องการนำเข้า LNG มากกว่าที่ประมาณการไว้เดิม

3. สภาวะสงครามรัสเซีย - ยูเครน ทำให้รัสเซียลดหรือตัดการจ่ายก๊าซธรรมชาติทางท่อไปยังยุโรป ทำให้ความต้องการ LNG เพิ่มขึ้นอย่างมากในยุโรปและส่งผลกระทบต่อราคา LNG ในตลาดเอเชีย ความไม่แน่นอนของแหล่งก๊าซธรรมชาติในประเทศและในพม่า รวมทั้งสภาวะตลาดที่ไม่เอื้อต่อการเจรจาสัญญา LNG ทำให้ กฟผ. ต้องเตรียมความพร้อมเพื่อใช้เชื้อเพลิงสำรอง เช่น น้ำมันเตา น้ำมันดีเซล หรือเชื้อเพลิงประเภทอื่น เช่น ถ่านหิน พลังน้ำ และพลังงานทดแทน เพื่อรองรับ สถานการณ์ขาดแคลน ก๊าซธรรมชาติ ซึ่งจะเป็นสถานการณ์ต่อเนื่องจากปลายปี 2565 และต่อเนื่องไปตลอดปี 2566 ตามแนวทางการบริหารเชื้อเพลิงในสภาวะวิกฤตที่ได้เสนอคณะกรรมการนโยบายพลังงานแห่งชาติ (กพช.)

จากสถานการณ์ค่าเอฟทีที่ปรับสูงขึ้นอย่างต่อเนื่องและนโยบายของภาครัฐที่ออกมาตรการช่วยเหลือค่าไฟฟ้าโดยให้ส่วนลดค่าเอฟทีสำหรับผู้บริโภคไฟฟ้าประเภทบ้านที่อยู่อาศัยที่ใช้ไฟฟ้าไม่เกิน 300 หน่วยต่อเดือน ประกอบกับ กฟผ. มีมติให้ชะลอการปรับโครงสร้างค่าไฟฟ้าใหม่ในเดือน พ.ค. 2566 ออกไปก่อนโดยไม่มีกำหนด ส่งผลให้ กฟผ. ต้องแบกรับภาระต้นทุนค่าซื้อไฟฟ้า VSPP ที่ต่างจากฐานทั้งปีงบประมาณ 15,910 ล้านบาท ดังนั้น กฟผ. จึงต้องพิจารณาบริหารความเสี่ยงที่เกิดจากนโยบายภาครัฐและส่งผลกระทบต่อผลประกอบการของ กฟผ. ด้วยการลดต้นทุนและเพิ่มรายได้เพื่อความยั่งยืนของ กฟผ.

Key Risk Indicator :

1. สร้างมูลค่าเพิ่มในธุรกิจหลัก (core regulated business) ด้วยการเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารและปฏิบัติการ

Risk Appetite (RA) = 700 ล้านบาท

Risk Tolerance (RT) = 630 ล้านบาท

ตารางที่ 12 : ตารางประเมินโอกาสและผลกระทบของ RF1

เกณฑ์	โอกาสในการเกิด		ผลกระทบ		Return impact
	โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง	ความสำเร็จการดำเนินงานตามแผนงานบริหารความเสี่ยง	ไม่สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มในธุรกิจหลัก (core regulated business) ได้ตามเป้าหมายที่องค์กรกำหนด	Revenue/valuation impact	
ระดับ 1	ความเสี่ยงแทบจะเป็นไปไม่ได้เลยที่จะเกิดขึ้นและมีผลกระทบเล็กน้อยใน 1-5 ปีข้างหน้า	100%	700 ล้านบาท	<0.5%	<1%
ระดับ 2	ความเสี่ยงไม่น่าจะเกิดขึ้นมากนักและจะส่งผลกระทบเล็กน้อยใน 1-5 ปีข้างหน้า	95%	630 ล้านบาท	0.5-3%	1-2%
ระดับ 3	ความเสี่ยงไม่น่าจะเกิดขึ้นและมีผลกระทบปานกลางใน 1-5 ปีข้างหน้า	90%	560 ล้านบาท	3-6%	2-4%
ระดับ 4	ความเสี่ยงมีแนวโน้มที่จะเกิดขึ้นและจะส่งผลกระทบส่วนใหญ่ใน 1-5 ปีข้างหน้า	85%	490 ล้านบาท	6-10%	4-5%
ระดับ 5	ความเสี่ยงเกือบจะแน่นอนและจะส่งผลกระทบเกือบเต็มที่ใน 1-5 ปีข้างหน้า	80%	420 ล้านบาท	> 10%	>5%
ความรุนแรงตั้งต้น	5	4	5	5	5
เป้าหมาย	2	2	1	2	2

ตัวชี้วัดความเสี่ยง (KRI)	RA	RT
สร้างมูลค่าเพิ่มในธุรกิจหลัก (core regulated business) ด้วยการเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารและปฏิบัติการ	BSC ระดับ 5	BSC ระดับ 4

ตารางที่ 13 : แผนตอบสนองปัจจัยเสี่ยง Risk Response ของ RF1

สาเหตุ	มาตรการควบคุมที่มีอยู่เดิม (Existing Control)	กิจกรรม/แผนบริหารความเสี่ยง (Mitigation Plan)
1.1 ความเสี่ยงจากนโยบายภาครัฐ ทำให้ กฟภ. ไม่สามารถปรับราคาขายอย่างอิสระ จึงต้องแบกรับต้นทุนการดำเนินการที่สูงขึ้น ส่งผลกระทบต่อการเติบโตและการทำกำไร	- CB1.1 แผนการดำเนินการ Triple Transformation เพื่อบูรณาการในการสร้างประโยชน์ทางธุรกิจส่งเสริมการใช้เทคโนโลยี และเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากร (สายงาน ย) แผนปฏิบัติการองค์กร ปี 2567 - CB1.2 แผนงานการทำ Digital Procurement ที่สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มในธุรกิจหลัก (Core Regulated Business) (สายงาน ล) แผนปฏิบัติการองค์กร ปี 2567 - CB1.3 แผนงานการทำ Digital Asset จากการทำ O&M และ Asset Management ที่สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มในธุรกิจหลัก (Core Regulated Business) (สายงาน ป) แผนปฏิบัติการองค์กร ปี 2567 - แผนงานติดตามและวิเคราะห์ผลกระทบจากนโยบายภาครัฐในการช่วยเหลือค่าไฟฟ้าที่ส่งผลกระทบต่อกำไรขั้นต้นของ กฟภ. (ผนศ. สายงาน ย) - แผนสร้างความสัมพันธ์ Regulator (ผสย., ผนศ.)	- แผนการปรับเปลี่ยนกลไกแบบ Cost plus ไปสู่ Performance-Based-Remuneration (PBR) (ผนศ. สายงาน ย และ ผงป. สายงาน บ) - แผนงาน Digital Academy (อยู่ภายใต้แผนงาน RFM1.0 แผนงานการจัดตั้งศูนย์ T3CC) (ผพบ. สายงาน บก) - แผนการกำหนดกระบวน Hackathon และ shark-tank เพื่อยกระดับความคิดสร้างสรรค์และสร้างนวัตกรรมทางธุรกิจของ กฟภ. (ผวน. สายงาน วว) - แผนการปรับโครงสร้างองค์กรเพื่อรองรับหน่วยธุรกิจใหม่ (ผพป. สายงาน ย)
1.2 ความเสี่ยงจากการสูญเสียลูกค้ากลุ่มนิคมอุตสาหกรรม และลูกค้ารายสำคัญให้กับผู้ผลิตไฟรายย่อย อื่น	แผนงานสร้างความสัมพันธ์ เพื่อรักษฐานลูกค้ารายสำคัญ (Key Account) และนำระบบ Digital CRM มาใช้สนับสนุนการให้บริการ	

สาเหตุ	มาตรการควบคุมที่มีอยู่เดิม (Existing Control)	กิจกรรม/แผนบริหารความเสี่ยง (Mitigation Plan)
เนื่องมาจากความสามารถ ทางการแข่งขัน และการทำ โครงสร้างต้นทุนได้ถูกกว่า	ลูกค้ำ (ฝลพ. สายงาน ธต) - แผนวิเคราะห์และประเมินลูกค้ำ กลุ่มเสี่ยง (ฝลพ. สายงาน ธต) - แผนงานติดตามและแก้ไขปัญหา ไฟดับพื้นที่นิคมอุตสาหกรรม (ฝปพ. สายงาน ป.) - แผนงานยกระดับโครงข่าย (ฝปพ. สายงาน ป.)	
1.3 ความเสี่ยงจากการสูญเสีย ลูกค้ำให้กับนโยบายเปิดใช้ โครงข่ายให้กับบุคคลที่สาม การ เปิดไฟฟ้าเสรี และการเปลี่ยน ผ่านไปสู่พลังงานสะอาด	GM2.1 แผนงานการเตรียมความ พร้อมการเปลี่ยนโครงสร้างกิจการ ไฟฟ้าในอนาคต (ผนศ. สายงาน ย) แผนปฏิบัติการองค์กรปี 2567	

แผนบริหารความเสี่ยงขององค์กร

RF1 นโยบายภาครัฐและความผันผวนของต้นทุนทางธุรกิจต่อผลประกอบการ

ประเภท	แผนงาน	ลำดับ	ชื่อแผนงาน/กิจกรรม	ผู้รับผิดชอบ	ระยะเวลา	ระยะเวลา 2566												ระยะเวลา 2567												ระยะเวลา 2568																							
						Q4			Q1			Q2			Q3			Q4			Q1			Q2			Q3			Q4																							
						ค.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.																					
EXISTING CONTROL	1		CB1.1 แผนการดำเนินการ Triple Transformation เพื่อบูรณาการในการสร้างประโยชน์ทางธุรกิจส่งเสริมการใช้เทคโนโลยี และเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากร	สายงาน ย																																																	
		1	กำหนดโครงสร้างและรูปแบบการดำเนินการของ T3CC	T3CC Unit																																																	
		2	คัดเลือกและพิจารณา Business Use Case เพื่อจัดทำ Digital Use Case Pipeline ทั้งหมด	T3CC Unit																																																	
		3	ดำเนินการแก้ปัญหา Digital Use Case กับ Start-up ที่ผ่านการคัดเลือก รวมทั้งพิจารณา ข้อจำกัด ด้านกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง ในการดำเนินงานร่วมกับ Start-up ดังกล่าว	T3CC Unit																																																	
		4	ร่วมกับสถาบันวิชาการแก้ปัญหาของ Business Case ที่ได้พิจารณาแล้ว	T3CC Unit																																																	
		5	ดำเนินการจัดทำกระบวนการ stage-gate ของการระดมทุน การประเมินผลประโยชน์ทางการเงิน การวางแผน การเริ่มดำเนินการ การติดตามผลประโยชน์ทางการเงิน โดยต้องมีการพิจารณา ร่วมกับสายงาน บ	T3CC Unit																																																	
EXISTING CONTROL	2		CB1.2 แผนงานการทำ Digital Procurement ที่สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มในธุรกิจหลัก (Core Regulated Business)	ผว.																																																	
		1	คัดเลือกโจทย์ด้านดิจิทัลซึ่งแจ้งจากโครงการวิเคราะห์ข้อมูลจัดซื้อจัดจ้าง	ผว.	ม.ค.-มี.ค.																																																
		2	ดำเนินการปรับปรุงกระบวนการ Use Cases โดยการทำ Clean Sheet Solution เพื่อ กำหนดราคาตลาดที่เหมาะสม โดย สอดคล้องกับ พืชที่คัดเลือก	ผว., T3CC	เม.-มิ.ย.																																																
		3	ดำเนินการปรับปรุงกระบวนการ Use Cases โดยรวมถึงการระดมทุน การประเมินผล ประโยชน์ทางการเงิน การวางแผน การ เริ่มดำเนินการ การติดตามผลประโยชน์ทางการเงิน	ผว., T3CC	ก.ค.-ธ.ค.																																																
EXISTING CONTROL	3		CB1.3 แผนงานการทำ Digital Asset จากการทำ O&M และ Asset Management ที่สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มในธุรกิจหลัก (Core Regulated Business)	สายงาน ป																																																	
		1	คัดเลือกโจทย์ด้าน Asset Management และ Operation & Maintenance จากโครงการวิเคราะห์ข้อมูล Preventive Maintenance	สายงาน ป	ม.ค.-มี.ค.																																																
		2	ดำเนินการปรับปรุงกระบวนการ Use Cases โดยการทำวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องเพื่อนำไปสู่แนวทางในการปรับปรุง กระบวนการ	สายงาน ป, T3CC	เม.-มิ.ย.																																																
		3	ดำเนินการระดมทุน การประเมินผลประโยชน์ทางการเงิน การวางแผน การติดตามผลประโยชน์ทางการเงินร่วมกับ T3CC	สายงาน ป, T3CC	ก.ค.-ธ.ค.																																																
EXISTING CONTROL	4		GM2.1 แผนงานการเพิ่มความพร้อมหรือการเปลี่ยนโครงสร้างกิจการไฟฟ้าในเขต	ผนศ.																																																	
		1	ประชุมคณะทำงานฯ เพื่อติดตามและประเมินผลแผนงานย่อยถึง 4 แผน	ผนศ.																																																	
		2	ติดตามและประเมินผลงานการพัฒนากระบวนการ มาตรฐานองค์ความรู้ และระบบโครงสร้างพื้นฐาน ด้านการปฏิบัติการระบบ ไฟฟ้าสำหรับ DSO	ผนศ.																																																	
		3	ติดตามและประเมินผลงานโครงสร้างพื้นฐานระบบสารสนเทศเพื่อรองรับการบูรณาการด้านการปฏิบัติการซื้อขายไฟฟ้า (ENERGY MARKET OPERATION) สำหรับ กฟภ.	ผนศ.																																																	
		4	ติดตามและประเมินผลงานการติดตามข้อเสนอแนะของที่ปรึกษา กฟภ. เพื่อปรับปรุงอัตราค่าบริการ TPA Tariff และ Utility Green Tariff	ผนศ.																																																	
		5	ติดตามและประเมินผลงานการติดตามข้อเสนอแนะของที่ปรึกษา กฟภ. เพื่อปรับปรุง TPA Code ของ กฟภ.	ผนศ.																																																	
		6	ประเมินผลสรุปผลการดำเนินงานของแผนงานย่อยและจัดทำข้อเสนอแนะเพื่อขยายผลการดำเนินการในปีต่อไป	ผนศ.																																																	
EXISTING CONTROL	5		แผนงานติดตามและวิเคราะห์ผลกระทบจากนโยบายภาครัฐในการช่วยเหลือค่าไฟฟ้า ที่ส่งผลกระทบต่อค่าใช้จ่ายของ กฟภ.	ผนศ.	ทุกเดือน																																																
		1	รวบรวมและตรวจสอบข้อมูลทั้งด้านจำหน่ายและด้านซื้อไฟฟ้า	ผนศ.																																																	
		2	จัดทำรายงานเปรียบเทียบข้อมูลค่าใช้จ่ายเริ่มต้น และมีบทวิเคราะห์ผลกระทบจากนโยบายภาครัฐในการช่วยเหลือค่าไฟฟ้า ที่ส่ง ผลกระทบต่อค่าใช้จ่ายของ กฟภ.	ผนศ.																																																	
		3	นำเสนอในการประชุมติดตามผลการดำเนินงานของสายงาน (ป) เพื่อประกอบการวิเคราะห์สถานการณ์ทางการเงินสำหรับการ ประชุมคณะกรรมการตรวจสอบ กฟภ.	ผนศ.																																																	

[illegible]

ประเภท	แผนงาน	ลำดับ	ชื่อแผนงาน/กิจกรรม	ผู้รับผิดชอบ	ระยะเวลา	ระยะเวลา 2566				ระยะเวลา 2567								ระยะเวลา 2568																															
						Q4			Q1		Q2		Q3		Q4		Q1		Q2			Q3		Q4																									
						ค.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.																	
EXISTING CONTROL	10		แผนงานยกระดับโครงข่ายระบบไฟฟ้า (Strong Grid)	สฟฟ.																																													
		1	ปรับปรุงและพัฒนาหลักเกณฑ์และแนวทางการปฏิบัติงานด้านเทคนิค เพื่อยกระดับโครงข่ายระบบไฟฟ้า (Strong Grid)	กบร. ผบร.	ม.ค.-ธ.ค.																																												
		2	จัดทำแผนงาน/โครงการพัฒนาระบบโครงข่ายระบบไฟฟ้า (Strong Grid) ตามหลักเกณฑ์และแนวทางการปฏิบัติงานด้านเทคนิคที่ปรับปรุงและพัฒนาขึ้นใหม่ เพื่อยกระดับความมั่นคงและความเชื่อถือได้ของระบบไฟฟ้า	กบร. ผบร.	ม.ค.-ธ.ค.																																												
		3	มีแผนงานปรับปรุงค่าดัชนี SAIFI&SAIDI ของระบบสายส่ง 115 kV	กฟผ. สฟฟ.	ม.ค.-ธ.ค.																																												
		4	มีแผนงานปรับปรุงค่าดัชนี SAIFI&SAIDI ของระบบจำหน่าย 22/33 kV	กฟผ. สฟฟ.	ม.ค.-ธ.ค.																																												
		4.1	แผนงานบำรุงรักษาระบบไฟฟ้า (ตามวาระ)	กฟผ. สฟฟ.	ม.ค.-ธ.ค.																																												
		4.2	แผนงานปรับปรุงระบบไฟฟ้า	กฟผ. สฟฟ.	ม.ค.-ธ.ค.																																												
		4.3	แผนงานสถานีไฟฟ้า	กฟผ. สฟฟ.	ม.ค.-ธ.ค.																																												
		4.4	แผนงานตรวจสอบระบบไฟฟ้า	กฟผ. สฟฟ.	ม.ค.-ธ.ค.																																												
MITIGATION PLAN	11		แผนการปรับเปลี่ยนโมเดลแบบ Cost plus ไปสู่ Performance-Based-Remuneration (PBR)	ผบ.ค.																																													
			อ้างอิงการดำเนินงานใน RF4																																														
MITIGATION PLAN	12		แผนการปรับโครงสร้างองค์กรเพื่อรองรับหน่วยธุรกิจใหม่	สฟฟ.																																													
			อ้างอิงการดำเนินงานใน RF6																																														
MITIGATION PLAN	13		แผนการกำหนดกรอบ Hackathon และ shark-tank เพื่อยกระดับความคิดสร้างสรรค์และสร้างนวัตกรรมทางธุรกิจของ กฟผ.	ผว.น.																																													
			อ้างอิงการดำเนินงานใน RF6																																														

ปัจจัยเสี่ยงที่ 2 โอกาสในการดำเนินธุรกิจใหม่ ในช่วงเปลี่ยนผ่านสู่พลังงานสะอาด

Risk Owner สายงาน ธต, ย, บก, วว

ที่มาในการระบุเป็นประเด็นความเสี่ยง

ประเทศไทยซึ่งมีแหล่งพลังงานหมุนเวียนมากมาย และที่ตั้งทางยุทธศาสตร์มีโอกาพิเศษในการดึงดูดบริษัทระดับโลกที่ต้องการลดคาร์บอน แต่การย้ายฐานการผลิตมาที่ประเทศไทยยังคงเป็นส่วนน้อยเนื่องจากประเทศไทยยังไม่มีบริการที่ตอบโจทย์ด้าน RE100 อย่างเพียงพอ ถึงแม้บริษัทเหล่านี้จะรู้ถึงความต้องการด้านพลังงานและเป้าหมายการลดคาร์บอนของตนเอง แต่มีข้อจำกัดในการเข้าใจเกี่ยวกับ Solution RE100 ที่คุ้มค่าใช้จ่ายเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย นอกจากนี้บริษัทต่าง ๆ ยังเจอปัญหาในการเข้าถึงเครือข่ายโครงสร้างพื้นฐานและการปฏิบัติตามกฎระเบียบซับซ้อนด้านสภาพแวดล้อมของประเทศไทย

จากการที่ค่าไฟฟ้าและราคาซื้อเพลิงที่สูงขึ้นควบคู่ไปกับมลพิษที่เพิ่มขึ้น ทำให้ความต้องการ Solution พลังงานภายในบ้านที่ยั่งยืนสำหรับคนไทยมีความสำคัญยิ่งกว่าที่เคยเป็นมา ผู้บริโภคจำนวนมากพบว่า กำลังลำบากกับความซับซ้อนของ Solution พลังงานภายในบ้าน ในการเลือกจุดที่พอดีระหว่างความต้องการประสิทธิภาพสูงกับตัวเลือกที่คุ้มค่า ความไม่แน่นอนทางการเงินในช่วงที่เศรษฐกิจตกต่ำมีส่วนในการชะลอการซื้อแม้กระทั่ง Solution พลังงานสำหรับบ้านที่คุ้มค่าในระยะยาว

ปัจจุบันเทคโนโลยีดิจิทัล ข้อมูล และระบบอัตโนมัติ กำลังนำการเปลี่ยนแปลงอย่างไม่เคยปรากฏมาก่อน มาสู่วิธีการทำงาน และทักษะที่จำเป็นสำหรับพนักงานในอนาคต ประเทศไทยได้ตระหนักถึงเรื่องนี้และได้จัดทำแผนแม่บทแห่งชาติเพื่อการพัฒนาดิจิทัล ระยะ 20 ปี ในระหว่างปี 2561-2580 ซึ่งจะปฏิรูปเศรษฐกิจรัฐบาล และชีวิตความเป็นอยู่ของประชาชน ด้วยจำนวนแรงงานเกือบ ร้อยละ 25-30 ของโลกที่ต้องการยกระดับทักษะภายในปี 2573 คาดการณ์ว่าแรงงานไทยอย่างน้อย 7 ล้านคน จะต้องได้รับการฝึกอบรม ในขณะนี้สถานศึกษาด้านเทคนิคในประเทศไทยไม่เพียงพอต่อความต้องการ ส่วนวิทยาลัยอาชีวศึกษาและมหาวิทยาลัยท้องถิ่นในระเบียบเศรษฐกิจภาคตะวันออกคาดว่าจะสามารถจัดหาแรงงานฝีมือได้เพียงร้อยละ 30 ของความต้องการและการฝึกอบรมในห้องอบรมแบบดั้งเดิมจะไม่สามารถปิดช่องว่างนี้ได้ทัน จึงจำเป็นต้องขยายผลรูปแบบการศึกษาแบบดิจิทัล และการฝึกอบรมระหว่างการทำงานแบบผสมผสานเป็นตัวเสริม เพื่อตอบสนองความต้องการเหล่านี้

กฟผ. จึงกำหนดกลยุทธ์ในการบริหารจัดการ B2B RE เป็นการนำเสนอ Solution อย่างครบวงจรที่ไม่ยุ่งยากสำหรับบริษัทที่ต้องการ RE100 รวมถึง Long Duration Battery Storage Solution ที่ กฟผ. ร่วมกับ Start-up ระดับโลกร่วมมือกันผลิตในประเทศไทย นอกจากนี้จะมีการให้บริการ EPC สำหรับโครงสร้างพื้นฐานในการสร้าง RE ที่เกี่ยวข้องทั้งหมดตลอดจนการดำเนินงานและการบำรุงรักษาที่เชื่อถือได้ผ่านช่างเทคนิคกว่า 1,000 คน ธุรกิจ B2C สินค้าและบริการของ PEA ECO จะครอบคลุมตั้งแต่ระบบเครื่องชาร์จ EV ระบบพลังงานแสงอาทิตย์ และแบตเตอรี่จัดเก็บพลังงานไปจนถึงบริการเชื่อมต่อ Grid สำหรับรับซื้อไฟฟ้าคืนโดยลูกค้าสามารถใช้งานง่ายและสั่งซื้อทุกอย่างในที่เดียว ธุรกิจ ThaiSkill โดยร่วมมือกับพันธมิตรด้านทักษะฝีมือระดับสากลที่ดีที่สุด เพื่อจัดหารูปแบบการฝึกอบรมที่หลากหลาย เพื่อฝึกอบรมแรงงานไทยสำหรับงานที่จะสร้างขึ้นในระบบเศรษฐกิจของประเทศไทยในอนาคต ThaiSkill จะมอบประสบการณ์การเรียนรู้ที่สมบูรณ์แบบกระบวนการเรียนรู้ที่สมบูรณ์และเข้าถึงได้ง่าย เนื้อหาความรู้จากผู้ให้บริการระดับโลก Dashboard ข้อมูลเพื่อตรวจสอบและกระตุ้นพนักงานให้เสร็จสิ้นการฝึกอบรม การติดตามประสิทธิภาพตามเวลาจริงพร้อมกับการเรียนรู้ผ่านเกณฑ์และรางวัล

กฟผ. จึงต้องบริหารความเสี่ยงเพื่อรองรับโอกาสในการดำเนินธุรกิจใหม่ ในช่วงเปลี่ยนผ่านสู่พลังงานสะอาด เพื่อยกระดับผลประกอบการ เพิ่มสัดส่วนรายได้จากธุรกิจใหม่ หรือธุรกิจเกี่ยวเนื่องให้ไปตามเป้าหมายยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้

Key Risk Indicator :

1. รายได้รวมจากธุรกิจ B2B

Risk Appetite (RA) = 5,000 ล้านบาท

Risk Tolerance (RT) = 4,880 ล้านบาท

2. รายได้รวมจากธุรกิจ B2C

Risk Appetite (RA) = 500 ล้านบาท

Risk Tolerance (RT) = 488 ล้านบาท

3. เพิ่มทักษะให้กับพนักงานใน กฟผ. ด้วยหลักสูตรที่เหมาะสมกับ สายงาน (ThaiSkill BU Head)

Risk Appetite (RA) = 3,000 คน

Risk Tolerance (RT) = 2,850 คน

ตารางที่ 14 : ตารางประเมินโอกาสและผลกระทบของ RF2

เกณฑ์	โอกาสในการเกิด		ผลกระทบ		
	โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง	ความสำเร็จการดำเนินงานตามแผนงานบริหารความเสี่ยง	ไม่สามารถสร้างรายได้จากธุรกิจ B2B B2C และเพิ่มทักษะให้กับพนักงานใน กฟผ. ภายใต้ ThaiSkill BU ได้ตามเป้าหมาย	Revenue/valuation impact	Return impact
ระดับ 1	ความเสี่ยงแทบจะเป็นไปไม่ได้เลยที่จะเกิดขึ้นและมีผลกระทบเล็กน้อยใน 1-5 ปีข้างหน้า	100%	BSC ระดับ 5	<0.5%	<1%
ระดับ 2	ความเสี่ยงไม่น่าจะเกิดขึ้นมากนักและจะส่งผลกระทบเล็กน้อยใน 1-5 ปีข้างหน้า	95%	BSC ระดับ 4	0.5-3%	1-2%
ระดับ 3	ความเสี่ยงไม่น่าจะเกิดขึ้นและมีผลกระทบปานกลางใน 1-5 ปีข้างหน้า	90%	BSC ระดับ 3	3-6%	2-4%
ระดับ 4	ความเสี่ยงมีแนวโน้มที่จะเกิดขึ้นและจะส่งผลกระทบส่วนใหญ่ใน 1-5 ปีข้างหน้า	85%	BSC ระดับ 2	6-10%	4-5%
ระดับ 5	ความเสี่ยงเกือบจะแน่นอนและจะส่งผลกระทบเกือบเต็มที่ใน 1-5 ปีข้างหน้า	80%	BSC ระดับ 1	> 10%	>5%
ความรุนแรงตั้งต้น	5	4	5	5	5
เป้าหมาย	2	2	1	2	2

ตัวชี้วัดความเสี่ยง (KRI)	RA	RT
รายได้รวมจากธุรกิจ B2B	5,000 ล้านบาท	4,880 ล้านบาท
รายได้รวมจากธุรกิจ B2C	500 ล้านบาท	488 ล้านบาท
เพิ่มทักษะให้กับพนักงานใน กฟผ. ด้วยหลักสูตรที่เหมาะสมกับสายงาน (ThaiSkill BU Head)	3,000 คน	2,850 คน

ตารางที่ 15 : แผนตอบสนองปัจจัยเสี่ยง Risk Response ของ RF2

สาเหตุ	มาตรการควบคุมที่มีอยู่เดิม (Existing Control)	กิจกรรม/แผนบริหารความเสี่ยง (Mitigation Plan)
2.1 การพลาดโอกาสเพิ่มการเติบโตทางธุรกิจผ่านการลงทุนในธุรกิจที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมที่กำลังขยายตัวอย่างรวดเร็วเช่น การผลิตรถยนต์ไฟฟ้า การผลิตแบตเตอรี่ การติดตั้งแผงโซลาร์ เป็นต้น	- NM1.1 แผนงานยกระดับการดำเนินงานธุรกิจ B2B และ B2C (ฝบว. สายงาน ธต) แผนปฏิบัติการองค์กรปี 2567 - NM3.1 แผนงานการจัดตั้ง ThaiSkill BU (ฝพบ. สายงาน บก) แผนปฏิบัติการองค์กรปี 2567	- แผนการจัดตั้งบริษัทลูกเพื่อการดำเนินธุรกิจและการลงทุนในเทคโนโลยีพลังงาน รวมถึงการวิเคราะห์กฎระเบียบที่สนับสนุนการดำเนินงาน (ฝนย. สายงาน ย และ ฝนก. สายงาน บก) - แผนการสรรหาบุคลากรและกำหนดรูปแบบผลตอบแทนของหน่วยธุรกิจใหม่ (ฝบค. ฝบบ. สายงาน บก) - แผนการกำหนดกระบวน Hackathon และ shark-tank เพื่อยกระดับความคิดสร้างสรรค์และสร้างนวัตกรรมทางธุรกิจของ กฟผ. (ฝวน. สายงาน วว) - แผนการปรับโครงสร้างองค์กรเพื่อรองรับหน่วยธุรกิจใหม่ (ฝพป. สายงาน ย)
2.2 ความพร้อมของบุคลากรและการจัดหาบุคลากรภายนอกเพื่อเข้ามาบริหารและดำเนินงานในธุรกิจประเภทใหม่		
2.3 การประเมินผู้เล่นที่จะเข้ามาชิงส่วนแบ่งการตลาดไปจาก กฟผ. ที่จะต้องขยายให้ครอบคลุมถึงผู้เล่นรายใหม่ ๆ ซึ่งอาจมีวิธีการดำเนินธุรกิจที่แปลกใหม่	แผนการดำเนินงานธุรกิจเกี่ยวเนื่อง (Business Portfolio Implementation) (ฝพธ. สายงาน ธต)	

แผนบริหารความเสี่ยงขององค์กร

RF2 โอกาสในการดำเนินธุรกิจใหม่ ในช่วงเปลี่ยนผ่านสู่พลังงานสะอาด

ประเภท	แผนงาน	ลำดับ	ชื่อแผนงาน/กิจกรรม	ผู้รับผิดชอบ	ระยะเวลา	ระยะเวลาดำเนินการ 2566			ระยะเวลาดำเนินการ 2567												ระยะเวลาดำเนินการ 2568											
						Q4			Q1			Q2			Q3			Q4			Q1			Q2			Q3			Q4		
						ค.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.
EXISTING CONTROL	1		NM1.1 แผนงานยกระดับการดำเนินงานธุรกิจ B2B และ B2C	ผบว.																												
		1	จัดตั้งทีม Sale & Marketing และ Funnel Management โดยเฉพาะ	ผสพ.	ม.ค. - ธ.ค. 67																											
		2	จัดทำทีม Product Design และ Procurement เพื่อหา Solution ที่ราคา แข่งขันได้	ผบว.	ม.ค. - ธ.ค. 67																											
		3	การพัฒนาเครื่องมือและระบบดิจิทัลเพื่อการบริหารจัดการลูกค้าจาก Lead การขาย การสำรวจหน้างาน การติดตั้ง การรับเงิน ระบบ Billing และการบริการ	ผกค.	ม.ค. - ธ.ค. 67																											
		4	จัดทำกระบวนการและขั้นตอนการปฏิบัติงาน	ผสพ.	ม.ค. - ธ.ค. 67																											
		5	สร้างความร่วมมือกับพันธมิตรธุรกิจ	ผบว.	ม.ค. - ธ.ค. 67																											
		6	วางแผนทางเพื่อบูรณาการข้อมูลการใช้งานของลูกค้า	ผสพ.	ก.ค. - ธ.ค. 67																											
EXISTING CONTROL	2		NM3.1 แผนงานการจัดตั้ง ThaiSkill BU	ผพน.																												
		1	เตรียมความพร้อมในธุรกิจ ThaiSkill (un)	ThaiSkill Unit	ม.ค. 67																											
		2	จ้างบุคลากรสำหรับ Launchpad BU of ThaiSkill (un)	ThaiSkill Unit	ม.ค. - ก.ค. 67																											
		3	สร้าง Digital Learning Platform และ ออกแบบหลักสูตร โดยร่วมกับพันธมิตร (สคาร์ทและบริษัท เทคโนโลยีที่นำสนใจ) (un)	ThaiSkill Unit	ม.ค. - มิ.ย. 67																											
		4	ดำเนินการ Pilot กับพนักงาน กฟผ. (un)	ThaiSkill Unit	เม.ย. - ธ.ค. 67																											
EXISTING CONTROL	3		แผนการดำเนินงานธุรกิจเกี่ยวเนื่อง (Business Portfolio Implementation)	ผสร.	2567																											
		1	ศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลแผนที่ยุทธศาสตร์ กฟผ. แผนงานต่าง ๆ และสภาพแวดล้อม ปัจจัยภายในและภายนอกที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการธุรกิจเกี่ยวเนื่อง		ม.ค. - มี.ค. 67																											
		2	ทบทวนแผนการเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการธุรกิจเกี่ยวเนื่อง (Business Portfolio Implementation) ให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ กฟผ.		เม.ย. - มิ.ย. 67																											
		3	นำเสนอผู้บริหารให้ความเห็นชอบแผนการเพิ่มประสิทธิภาพ		ก.ค. 67																											
		4	ติดตาม วิเคราะห์ และรายงานผลการดำเนินงาน		ส.ค. - ธ.ค. 67																											
MITIGATION PLAN	4		แผนการสรรหาบุคลากรและกำหนดรูปแบบผลตอบแทนของหน่วยธุรกิจใหม่	ผบค.																												
			อ้างอิงแผนงานใน RF5																													
MITIGATION PLAN	5		แผนการกำหนดกรอบ Hackathon และ shark-tank เพื่อการค้นคว้าคิดสร้างสรรค์และสร้างนวัตกรรมทางธุรกิจของ กฟผ.	ผวน.																												
			อ้างอิงแผนงานใน RF6																													
MITIGATION PLAN	6		แผนการจัดตั้งบริษัทเพื่อการดำเนินงานธุรกิจและการลงทุนในเทคโนโลยีพลังงาน รวมถึงการวิเคราะห์กฎระเบียบที่สนับสนุนการดำเนินงาน	ผนย.																												
			อ้างอิงแผนงานใน RF4																													
MITIGATION PLAN	7		แผนการปรับโครงสร้างองค์กรเพื่อรองรับหน่วยธุรกิจใหม่	ผพป.																												
			อ้างอิงแผนงานใน RF6																													

ปัจจัยเสี่ยงที่ 3 การลงทุนในเทคโนโลยีที่นำไปสู่การเติบโตและเพิ่มมูลค่า

Risk Owner สายงาน วว, ย, บก

ที่มาในการระบุเป็นประเด็นความเสี่ยง

Green Technology เป็นเทคโนโลยีที่ถูกพัฒนาขึ้นมาโดยยึดหลักการเพื่อการบริหารจัดการที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม เช่น วัสดุที่สร้างจะต้องนำกลับมาใช้ใหม่ได้ หรือ เทคโนโลยีนั้น ๆ ต้องใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างประหยัดและคุ้มค่าที่สุด และยังหมายถึงเทคโนโลยีที่ผลิตพลังงานสะอาดมาใช้ทดแทน เช่น แผงโซลาร์เซลล์ หรือเครื่องกำเนิดไฟฟ้าพลังน้ำ พลังงานเป็นสิ่งที่อยู่ใกล้ตัวทุกคน ทั้งพลังงานไฟฟ้า และพลังงานเชื้อเพลิงซึ่งเกี่ยวข้องกับชีวิตประจำวันเป็นอย่างมาก เครื่องใช้ไฟฟ้าส่วนมากผลิตจากการเผาไหม้ของพลังงานเชื้อเพลิงทำให้เกิดเป็นมลพิษ ทำให้เกิดการปล่อยก๊าซคาร์บอนชนิดต่าง ๆ ที่จะทำลายสภาพอากาศและสิ่งแวดล้อม ปัจจุบันได้มีเทคโนโลยีสีเขียวที่ใช้ในการผลิตไฟฟ้าจากธรรมชาติ เช่น พลังงานแสงอาทิตย์ พลังงานน้ำ พลังงานลม เป็นต้น รวมไปถึงใช้งานรถยนต์ไฟฟ้า ที่จะเข้ามาทดแทนการใช้น้ำมัน

กฟผ. จึงมีการบริหารความเสี่ยงเพื่อเตรียมความพร้อม Green Tech Fund เพื่อสร้างผลตอบแทนการลงทุนพร้อมทั้งนำเทคโนโลยีมาปรับใช้ในการดำเนินงานของ กฟผ. รวมทั้งจัดหาและลงทุนใน Start-up ด้านเทคโนโลยีสะอาดเพื่อเข้าถึงการเติบโตของตลาดและเทคโนโลยีในประเทศ และสร้างกองทุนเทคโนโลยีสีเขียว ผู้ลงทุนอาจเป็นได้ทั้ง General Partner (GP) ที่มีหน้าที่กำหนดทิศทางการลงทุนมากกว่า หรือ Limited Partner (LP) ที่เน้นผลตอบแทนทางการเงินเท่านั้น สร้างให้เกิดการเปลี่ยนแปลงด้านพลังงานของประเทศโดยการลงทุนในเทคโนโลยีสีเขียวเพื่อเป็นทางเลือกใหม่ในอนาคต

Key Risk Indicator :

1. มีรายการ Use Case ของการลงทุน และรายชื่อ Start-up

Risk Appetite (RA) = BSC ระดับ 5

Risk Tolerance (RT) = BSC ระดับ 4

ตารางที่ 16 : ตารางประเมินโอกาสและผลกระทบของ RF3

เกณฑ์	โอกาสในการเกิด		ผลกระทบ		
	โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง	ความสำเร็จการดำเนินงานตามแผนงานบริหารความเสี่ยง	ไม่มีรายการ Use Case ของการลงทุน และรายชื่อ Start-up ตามเป้าหมายที่องค์กรกำหนด	Revenue/valuation impact	Return impact
ระดับ 1	ความเสี่ยงแทบจะเป็นไปไม่ได้เลยที่จะเกิดขึ้นและมีผลกระทบเล็กน้อยใน 1-5 ปีข้างหน้า	100%	BSC ระดับ 5	<0.5%	<1%
ระดับ 2	ความเสี่ยงไม่น่าจะเกิดขึ้นมากนักและจะส่งผลกระทบเล็กน้อยใน 1-5 ปีข้างหน้า	95%	BSC ระดับ 4	0.5-3%	1-2%
ระดับ 3	ความเสี่ยงไม่น่าจะเกิดขึ้นและมีผลกระทบปานกลางใน 1-5 ปีข้างหน้า	90%	BSC ระดับ 3	3-6%	2-4%
ระดับ 4	ความเสี่ยงมีแนวโน้มที่จะเกิดขึ้นและจะส่งผลกระทบส่วนใหญ่ใน 1-5 ปีข้างหน้า	85%	BSC ระดับ 2	6-10%	4-5%
ระดับ 5	ความเสี่ยงเกือบจะแน่นอนและจะส่งผลกระทบเกือบเต็มที่ใน 1-5 ปีข้างหน้า	80%	BSC ระดับ 1	> 10%	>5%
ความรุนแรงตั้งต้น	5	4	4	4	4
เป้าหมาย	2	1	1	3	3

ตัวชี้วัดความเสี่ยง (KRI)	RA	RT
มีรายการ Use Case ของการลงทุน และรายชื่อ Start-up	BSC ระดับ 5	BSC ระดับ 4

ตารางที่ 17 : แผนตอบสนองปัจจัยเสี่ยง Risk Response ของ RF3

สาเหตุ	มาตรการควบคุมที่มีอยู่เดิม (Existing Control)	กิจกรรม/แผนบริหารความเสี่ยง (Mitigation Plan)
3.1 ความจำเป็นในการที่ กฟผ. ต้องมีเทคโนโลยีใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาธุรกิจให้สามารถแข่งขันหรือ เพื่อดำเนินการตามนโยบายจากภาครัฐ อย่างไรก็ตาม การซื้อเทคโนโลยีจากผู้ให้บริการ โดยไม่ได้มีการลงทุนหุ้นในบริษัทนั้น ๆ ทำให้เงินลงทุนนั้นกลายเป็นต้นทุนและไม่นำไปสู่การเติบโตและการเพิ่มมูลค่าของ กฟผ.	- GM3.1 แผนงานการเตรียมความพร้อม Green Tech Fund เพื่อสร้างผลตอบแทนการลงทุนพร้อมทั้งนำเทคโนโลยีมาปรับใช้ในการดำเนินงานของ กฟผ. (ผวร. สายงาน ว และ ผงป. สายงาน บ) แผนปฏิบัติการองค์กรปี 2567 - OC1.1 แผนงานยกระดับการพัฒนาองค์กรไปสู่ Carbon Neutrality (ผสย. สายงาน ย.) แผนปฏิบัติการองค์กรปี 2567	- แผนการจัดตั้งบริษัทลูกเพื่อการดำเนินธุรกิจและการลงทุนในเทคโนโลยีพลังงาน รวมถึงการวิเคราะห์กฎระเบียบที่สนับสนุนการดำเนินงาน (ผนย. สายงาน ย และ ผนก. สายงาน บก) - แผนการสรรหาบุคลากรและกำหนดรูปแบบผลตอบแทนของหน่วยธุรกิจใหม่ (ผบค. ผบบ. สายงาน บก) - แผนการปรับโครงสร้างองค์กรเพื่อรองรับหน่วยธุรกิจใหม่ (ผพป. สายงาน ย)
3.2 ความพร้อมของบุคลากรเพื่อบริหารจัดการกองทุนให้สอดคล้องกับความเสี่ยงที่รับได้ของ กฟผ.		
3.3 การพลาดโอกาสการลงทุนในธุรกิจที่สนับสนุนการใช้พลังงานสะอาด อันจะช่วยส่งเสริมภาพลักษณ์และการปฏิบัติตามนโยบาย Net zero ของรัฐบาล		
3.4 การเข้าถึงแหล่งเงินทุนภายในและภายนอกเพื่อนำมาลงทุนให้เกิดผลตอบแทนมากกว่า WACC		

แผนบริหารความเสี่ยงขององค์กร

RF3 การลงทุนในเทคโนโลยีที่นำไปสู่การเติบโตและเพิ่มมูลค่า

ประเภท	แผนงาน	ลำดับ	ชื่อแผนงาน/กิจกรรม	ผู้รับผิดชอบ	ระยะเวลา	ระยะเวลา 2566			ระยะเวลา 2567												ระยะเวลา 2568																								
						Q4			Q1			Q2			Q3			Q4			Q1			Q2			Q3			Q4															
						ค.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ค.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ค.ค.	พ.ย.	ธ.ค.													
EXISTING CONTROL	1		GM3.1 แผนงานการริเริ่มความพร้อม Green Tech Fund เพื่อสร้างผลตอบแทนการลงทุนพร้อมทั้งนำเทคโนโลยีมาปรับใช้ในการดำเนินงานของ กฟผ.	ผ.ว.																																									
		1	ศึกษาแนวทางการลงทุนกองทุน Green Tech Fund	ผ.งป.	ม.ค.-ก.ย. 67																																								
		2	จัดทำโครงสร้างแนวทางการลงทุนกองทุน Green Tech Fund	ผ.งป.	ค.ค. - ธ.ค. 67																																								
		3	จัดตั้งคณะทำงานเพื่อศึกษา และจัดทำข้อมูล Use Case และสภาวะพืช	ผ.ว.	ม.ค.-มี.ค. 67																																								
		3.1	พิจารณาและจัดลำดับความสำคัญของ Use Case มาปรับใช้ในการดำเนินงาน ของ กฟผ.	ผ.ว.	ม.ค. - ธ.ค. 67																																								
		3.2	ศึกษาและจัดทำรายละเอียดทางเทคนิค ของ Start-up ที่น่าสนใจ และสามารถ เข้ามาพัฒนา Use Case ใน กฟผ. ได้	ผ.ว.	ม.ค. - ธ.ค. 67																																								
		3.3	สรุปรายงานการศึกษา และรายชื่อ Startup ด้าน Green Tech Fund ที่มีศักยภาพสอดคล้องกับแผนการลงทุนของ กฟผ.	ผ.ว.	ม.ค. - ธ.ค. 67																																								
EXISTING CONTROL	2		OC1.1 แผนงานยกระดับการพัฒนาองค์กรไปสู่ Carbon Neutrality	ผ.สย.																																									
		1	กำหนดแนวทางการดำเนินงานของแผนงาน/ กิจกรรมในการลดปริมาณการปล่อยก๊าซเรือนกระจก	ผ.สย.	ม.ค.-มี.ค. 67																																								
		2	รวบรวมและติดตามสถานะปัจจุบันของข้อมูล การใช้พลังงานและทรัพยากรในการดำเนินงานของ กฟผ. เพื่อทบทวน CFO ของ กฟผ.		ม.ค. - ธ.ค. 67																																								
		3	รวบรวมและติดตามข้อมูลแผนงาน/กิจกรรม การลดปริมาณก๊าซเรือนกระจกจากการดำเนินงานของ กฟผ.		ม.ค. - ธ.ค. 67																																								
		4	ประมวลผลข้อมูลและคำนวณปริมาณการ ปล่อย/ลดก๊าซเรือนกระจกเป็น TCO2eq จาก การดำเนินงานตามแผนงานของ กฟผ.		ค.ค. - ธ.ค. 67																																								
		5	สรุปผลความสามารถลดปริมาณการปล่อย ก๊าซเรือนกระจกเพื่อนำไปทบทวนแผนงาน/ กิจกรรมในการลดปริมาณการปล่อยก๊าซเรือนกระจกให้สอดคล้องกับเป้าหมายตาม PEA Carbon Neutrality Road map		ค.ค. - ธ.ค. 67																																								
MITIGATION PLAN	3		แผนการจัดตั้งบริษัทเพื่อการค้าด้านธุรกิจและการลงทุนในเทคโนโลยีพลังงาน รวมถึงการวิเคราะห์กฎระเบียบที่สนับสนุนการดำเนินงาน	ผ.นย.																																									
			อ้างอิงแผนงานใน RF4																																										
MITIGATION PLAN	4		แผนการปรับปรุงโครงสร้างองค์กรเพื่อรองรับหน่วยธุรกิจใหม่	ผ.ทป.																																									
			อ้างอิงแผนงานใน RF6																																										
MITIGATION PLAN	5		แผนการสรรหาบุคลากรและกำหนดรูปแบบผลตอบแทนของหน่วยธุรกิจใหม่	ผ.บค.																																									
			อ้างอิงแผนงานใน RF5																																										

ปัจจัยเสี่ยงที่ 4 กฎระเบียบและข้อบังคับที่เอื้ออำนวยต่อการแข่งขัน

Risk Owner สายงาน ย, บก

ที่มาในการระบุเป็นประเด็นความเสี่ยง

จากนโยบายภาครัฐที่ส่งผลกระทบต่อผลประกอบการของ กฟภ. การดำเนินธุรกิจใหม่ ในช่วงเปลี่ยนผ่านสู่พลังงานสะอาด และการเตรียมความพร้อม Green Tech Fund เพื่อสร้างผลตอบแทนการลงทุน พร้อมทั้งนำเทคโนโลยีมาปรับใช้ในการดำเนินงานของ กฟภ. ล้วนแต่มีข้อจำกัดในเรื่องกฎระเบียบและข้อบังคับที่ กฟภ. ต้องศึกษาและหาแนวทางปลดล็อกกฎระเบียบและข้อบังคับในขั้นตอนต่าง ๆ

กฟภ. จึงต้องบริหารความเสี่ยงในเรื่องกฎระเบียบและข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง เช่น การปรับเปลี่ยนกลไกแบบ Cost plus ไปสู่ Performance-Based-Remuneration (PBR) การจัดตั้งบริษัทลูกเพื่อการดำเนินธุรกิจ และการลงทุนในเทคโนโลยีพลังงาน (Lanch pad) การจัดตั้งและบริหารกองทุน Green Tech Fund เป็นต้น เพื่อให้มั่นใจว่า กฟภ. จะสามารถดำเนินการตามกลยุทธ์ทางยุทธศาสตร์และดำเนินธุรกิจได้ตามเป้าหมายที่กำหนด

Key Risk Indicator :

1. ความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนการจัดตั้งบริษัทลูกเพื่อการดำเนินธุรกิจและการลงทุนในเทคโนโลยีพลังงาน รวมถึงการวิเคราะห์กฎระเบียบที่สนับสนุนการดำเนินงาน

Risk Appetite (RA) = 100%

Risk Tolerance (RT) = 90%

ตารางที่ 18 : ตารางประเมินโอกาสและผลกระทบของ RF4

เกณฑ์	โอกาสในการเกิด		ผลกระทบ		
	โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง	ความสำเร็จการดำเนินงานตามแผนงานบริหารความเสี่ยง	ไม่สามารถดำเนินงานตามแผนการจัดตั้งบริษัทลูกเพื่อการดำเนินธุรกิจและการลงทุนในเทคโนโลยีพลังงานตามเป้าหมายที่องค์กรกำหนด	Revenue/valuation impact	Return impact
ระดับ 1	ความเสี่ยงแทบจะเป็นไปไม่ได้เลยที่จะเกิดขึ้นและมีผลกระทบเล็กน้อยใน 1-5 ปีข้างหน้า	100%	100%	<0.5%	<1%
ระดับ 2	ความเสี่ยงไม่น่าจะเกิดขึ้นมากนักและจะส่งผลกระทบเล็กน้อยใน 1-5 ปีข้างหน้า	95%	90%	0.5-3%	1-2%
ระดับ 3	ความเสี่ยงไม่น่าจะเกิดขึ้นและมีผลกระทบปานกลางใน 1-5 ปีข้างหน้า	90%	80%	3-6%	2-4%
ระดับ 4	ความเสี่ยงมีแนวโน้มที่จะเกิดขึ้นและจะส่งผลกระทบส่วนใหญ่ใน 1-5 ปีข้างหน้า	85%	60%	6-10%	4-5%
ระดับ 5	ความเสี่ยงเกือบจะแน่นอนและจะส่งผลกระทบเกือบเต็มที่ใน 1-5 ปีข้างหน้า	80%	50%	> 10%	>5%
ความรุนแรงตั้งต้น	5	4	4	4	4
เป้าหมาย	2	2	3	3	3

ตัวชี้วัดความเสี่ยง (KRI)	RA	RT
ความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนการจัดตั้งบริษัทลูกเพื่อการดำเนินธุรกิจและการลงทุนในเทคโนโลยีพลังงาน รวมถึงการวิเคราะห์กฎระเบียบที่สนับสนุนการดำเนินงาน	100%	90%

ตารางที่ 19 : แผนตอบสนองปัจจัยเสี่ยง Risk Response ของ RF4

สาเหตุ	มาตรการควบคุมที่มีอยู่เดิม (Existing Control)	กิจกรรม/แผนบริหารความเสี่ยง (Mitigation Plan)
4.1 กฎระเบียบและข้อบังคับปัจจุบันสนับสนุนกลไกแบบ “ต้นทุนบวกกำไร” หรือการลงทุนในธุรกิจปัจจุบันภายใต้ขอบเขตเดิมของ กฟภ. ทำให้ผลตอบแทนต่ำกว่า ROIC	-	แผนการจัดการด้านกฎระเบียบที่สนับสนุนกระบวนการ/ธุรกิจตามแผนยุทธศาสตร์ของ กฟภ. (ผนภ. สายงาน บก)
4.2 กฟภ. จำเป็นต้องจัดตั้งบริษัทที่เป็นอิสระจากการควบคุมในนามรัฐวิสาหกิจ เพื่อความคล่องตัวในการดำเนินธุรกิจ	แผนการพัฒนาประสิทธิภาพการดำเนินงานของ PEA ENCOM (ผนย. สายงาน)	แผนการปรับเปลี่ยนกลไกแบบ Cost plus ไปสู่ Performance-Based-Remuneration (PBR) (ผนศ. สายงาน ย และ ผงป. สายงาน บ)
4.3 กฎระเบียบเพื่อสนับสนุนการลงทุนในเทคโนโลยีใหม่ เช่น ระบบกักเก็บพลังงาน เป็นต้น	-	แผนการจัดตั้งบริษัทลูกเพื่อการดำเนินธุรกิจและการลงทุนในเทคโนโลยีพลังงาน รวมถึงการวิเคราะห์กฎระเบียบที่สนับสนุนการดำเนินงาน (ผนย. สายงาน ย และ ผนภ. สายงาน บก)
4.4 แนวทางที่แน่ชัดของการเปิดไฟฟ้าเสรีจากรัฐบาล	แผนงานยกระดับการเตรียมความพร้อมด้านกฎหมาย (ผนภ. สายงาน บก)	

แผนบริหารความเสี่ยงขององค์กร

RF4 กฎระเบียบและข้อบังคับที่เอื้ออำนวยต่อการแข่งขัน

ประเภท	แผนงาน	ลำดับ	ชื่อแผนงาน/กิจกรรม	ผู้รับผิดชอบ	ระยะเวลา	ระยะเวลา 2566			ระยะเวลา 2567												ระยะเวลา 2568											
						Q4			Q1			Q2			Q3			Q4			Q1			Q2			Q3			Q4		
						ค.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ค.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ค.ค.	พ.ย.	ธ.ค.
EXISTING CONTROL	1		แผนการพัฒนาประสิทธิภาพการดำเนินงานของ PEA ENCOM	ฝ่าย.																												
		1	กำกับติดตามที่ปรึกษา ในการศึกษาแนวทางการเพิ่มความคล่องตัวและขีดความสามารถในการแข่งขันในการดำเนินธุรกิจ	ฝ่าย.	ม.ค.-ก.ย.67																											
		2	นำเสนอแนวทางในการเพิ่มความคล่องตัวและขีดความสามารถในการแข่งขันในการดำเนินธุรกิจของบริษัท พีอีเอ เอ็นคอมฯ ต่อคณะกรรมการ กฟผ.	ฝ่าย.	ก.ย.-ค.ค. 67																											
		3	จัดส่งผลการศึกษาให้บริษัท พีอีเอ เอ็นคอมฯ ใช้เป็นแนวทางในการเพิ่มความคล่องตัวและขีดความสามารถในการแข่งขันในการดำเนินธุรกิจ	ฝ่าย.	พ.ย.-67																											
EXISTING CONTROL	2		แผนงานยกระดับการเตรียมความพร้อมด้านกฎหมาย	ฝ่าย.																												
		1	แผนงานยกระดับการเตรียมความพร้อมด้านกฎหมายเพื่อรองรับการเปิดไฟฟ้านเสรี	ฝ่าย.																												
		1.1	แต่งตั้งคณะทำงานศึกษากฎหมายที่เกี่ยวข้องเพื่อรองรับการเปิดไฟฟ้านเสรี	ฝ่าย.	ม.ค.-67																											
		1.2	ตรวจสอบ ศึกษา รวบรวม วิเคราะห์ กฎหมายที่เกี่ยวข้องเพื่อรองรับการเปิดไฟฟ้านเสรี	ฝ่าย.	ก.พ. - ธ.ค. 67																											
		1.3	เข้าร่วมประชุมหรือเป็นคณะทำงานเกี่ยวกับการเปิดไฟฟ้านเสรี	ฝ่าย.	ก.พ. - ธ.ค. 67																											
		1.4	รายงานผลการดำเนินการตามข้อ 1-3 ทุกไตรมาส	ฝ่าย.	ทุกไตรมาส																											
		2	แผนงานปรับปรุงข้อบังคับ ระเบียบส่วนที่เกี่ยวข้องกับการพาณิชย์โดยตรง เพื่อให้การดำเนินธุรกิจได้อย่างคล่องตัวรวดเร็ว มีคุณภาพ สร้างความได้เปรียบให้องค์กร	ฝ่าย.																												
		2.1	ดำเนินการตรวจสอบ รวบรวมข้อมูล/ปัญหาการใช้ ข้อบังคับ ระเบียบ หลักเกณฑ์ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับพาณิชย์โดยตรง และ/หรือการนำระบบดิจิทัลมาใช้ในการปฏิบัติงาน เพื่อพิจารณาจัดทำหรือปรับปรุง ข้อบังคับ ระเบียบหลักเกณฑ์ ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการพาณิชย์โดยตรง และ/หรือการนำระบบดิจิทัลมาใช้ในการปฏิบัติงาน	ฝ่าย.	ม.ค. - ก.ย. 67																											
		2.2	ดำเนินการร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อรวบรวมข้อมูลธุรกิจของ กฟผ. ที่เห็นควรเสนอคณะกรรมการนโยบายการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ เพื่ออนุมัติยกเว้นมิให้นำพระราชบัญญัติการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560 มาใช้บังคับ	ฝ่าย.	ม.ค. - ก.ย. 67																											
		2.3	จัดทำรายงานเพื่อเสนอ หวท. เพื่อให้ความเห็นชอบธุรกิจของ กฟผ. ที่เห็นควรเสนอคณะกรรมการนโยบายการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ เพื่ออนุมัติยกเว้นมิให้นำพระราชบัญญัติการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560 มาใช้บังคับ	ฝ่าย.	ม.ค. - ธ.ค. 67																											
		2.4	ประชุมร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อพิจารณาจัดทำหรือปรับปรุง ข้อบังคับ ระเบียบ หลักเกณฑ์ ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการพาณิชย์โดยตรง และ/หรือการนำระบบดิจิทัลมาใช้ในการปฏิบัติงาน	ฝ่าย.	ม.ค. - ธ.ค. 67																											
		2.5	สรุปผลการดำเนินงานตามข้อ 4 เสนอ หวท. เพื่อทราบ หรือให้ความเห็นชอบ	ฝ่าย.	พ.ย. - ธ.ค. 67																											

			PROVINCIAL ELECTRICITY AUTHORITY																													
ประเภท	แผนงาน	ลำดับ	ชื่อแผนงาน/กิจกรรม	ผู้รับผิดชอบ	ระยะเวลา	ระยะเวลาดำเนินการ 2566			ระยะเวลาดำเนินการ 2567												ระยะเวลาดำเนินการ 2568											
						ค.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.
MITIGATION PLAN	3		แผนการปรับเปลี่ยนกลไกแบบ Cost plus ไปสู่ Performance-Based-Remuneration (PBR)	ผ.นศ.																												
		1	ตั้งคณะกรรมการศึกษาแนวทางการใช้ Performance-Based-Remuneration (PBR) ร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	ผ.นศ., หน่วยงานจากภายนอก	ม.ค. - ก.พ. 67																											
		2	ทบทวนหลักการกำกับโครงสร้างอัตราค่าไฟฟ้าในอดีตและปัจจุบัน	ผ.นศ., หน่วยงานจากภายนอก	ม.ค. - ก.พ. 67																											
		3	จัดการประชุมคณะกรรมการศึกษาแนวทางการใช้ Performance-Based-Remuneration (PBR)	ผ.นศ., หน่วยงานจากภายนอก	มี.ค. - ก.ย. 67																											
		4	จัดทำสรุปรายงานผลการศึกษา Performance-Based-Remuneration (PBR)	ผ.นศ., หน่วยงานจากภายนอก	ส.ค. - ต.ค. 67																											
		5	นำเสนอรายงานผลการศึกษาคณะกรรมการที่เกี่ยวข้อง เช่น กษ./กษ. เพื่อให้ความเห็นและกำหนดแนวทางดำเนินการต่อไป	ผ.นศ., หน่วยงานจากภายนอก	พ.ย. - ธ.ค. 67																											
MITIGATION PLAN	4		แผนการจัดตั้งบริษัทลูกเพื่อการดำเนินงานเชิงพาณิชย์และการลงทุนในเทคโนโลยีพลังงาน รวมถึงการวิเคราะห์การประเมินต้นทุนการดำเนินงาน	ผ.นศ.																												
		1	เสนอความคิดเห็นเชิงกฎหมายเรื่องการจัดตั้งบริษัทสำหรับจัดตั้งบริษัทในเครือ Lanchpad และให้คำปรึกษาด้านกฎหมายในส่วนที่เกี่ยวข้อง	ผ.นศ.	ค.ค. 2566 - มิ.ย. 2568																											
		2	จัดทำเอกสารเพื่อขอจัดตั้งบริษัท โดยมีรายละเอียด: - ความจำเป็นในการจัดตั้งบริษัทในเครือ - ผลกระทบจากการจัดตั้งบริษัทในเครือที่เกี่ยวข้องกับภาพลักษณ์ การทุจริต สิ่งแวดล้อม และชื่อเสียง - ขั้นตอนกำหนดเวลาในการจัดตั้งบริษัท - รายละเอียดเกี่ยวกับการประกอบกิจการของบริษัท - การกำหนดกิจการที่จะโอนให้กับบริษัทในเครือจากบริษัทเดิมที่มีบริษัทดำเนินการกิจการที่รัฐวิสาหกิจแม่ดำเนินการอยู่ - แผนการโอนถ่ายพนักงานและโครงสร้างอัตราค่าจ้างของบริษัทในเครือและรัฐวิสาหกิจภายใต้การกำกับดูแล - โครงสร้างผู้บริหาร และองค์ประกอบคณะกรรมการ - โครงสร้างอัตราค่าตอบแทนของคณะกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงาน - รายชื่อผู้ถือหุ้น บุคคลที่เป็น และแหล่งที่มาของเงินทุน - แผนการพัฒนาประสิทธิภาพการดำเนินงานของ PEA ENCOM	ผ.นศ.	ม.ค.-ก.ย. 2567																											
		3	นำเสนอแผนดำเนินงานเพื่อขออนุมัติ	ผ.นศ.	ก.ย.-67																											
		4	นำเสนอแผนให้ ผ.ว.ก. อนุมัติ	ผ.นศ.	ก.ย.-67																											
		5	นำเสนอแผนต่อคณะกรรมการ กฟผ. เพื่อขออนุมัติหลักการให้จัดตั้งบริษัท	ผ.นศ.	ก.ย.-ค.ค. 67																											
		6	นำเสนอกระทรวงมหาดไทย	ผ.นศ.	พ.ย.-ธ.ค. 67																											
		7	นำเสนอคณะกรรมการกำกับนโยบายด้านรัฐวิสาหกิจ (กนร.) ผ่านสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สท.) (ภายใน Q1/2568)	ผ.นศ.	ม.ค.-มี.ค. 68																											
		8	คณะรัฐมนตรีเห็นชอบการจัดตั้งบริษัท (ภายใน Q2/2568)	ผ.นศ.	เม.ย.-มิ.ย. 68																											
MITIGATION PLAN	5		แผนการสนับสนุนด้านกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการตั้งบริษัทในเครือตามแผนยุทธศาสตร์ของ กฟผ. หรือกระบวนการทางธุรกิจ	ผ.นศ.																												
		1	แต่งตั้งคณะกรรมการสนับสนุนด้านกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการตั้งบริษัทในเครือตามแผนยุทธศาสตร์ของ กฟผ.	ผ.นศ. ผ.นศ. ผ.นศ. ผ.นศ. ผ.นศ. ผ.นศ.	ม.ค.-67																											
		2	จัดประชุมเพื่อดำเนินการวิเคราะห์กฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับที่สนับสนุนการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์ของ กฟผ.	ผ.นศ. ผ.นศ. ผ.นศ. ผ.นศ. ผ.นศ. ผ.นศ.	ม.ค.2567 - ธ.ค. 67																											
		3	เข้าร่วมประชุมหรือเป็นคณะกรรมการให้ความเห็นด้านกฎหมายเพื่อสนับสนุนการตั้งบริษัทในเครือ หรือหน่วยงานธุรกิจ (S.U.) ตามแผนยุทธศาสตร์ของ กฟผ. หรือกระบวนการทางธุรกิจหน่วยงานต่างๆ	ผ.นศ.	ม.ค.2567 - ธ.ค. 67																											
		4	รายงานผลการดำเนินการตามข้อ 1-3 ทุกไตรมาส	ผ.นศ.	ทุกไตรมาส																											

ปัจจัยเสี่ยงที่ 5 วัฒนธรรมและการบริหารด้านบุคคลที่ส่งเสริมต่อการดำเนินธุรกิจ

Risk Owner สายงาน บก

ที่มาในการระบุเป็นประเด็นความเสี่ยง

จากสถานการณ์ที่บุคลากรรุ่นใหม่ที่มีความสนใจเข้ามาทำงานในรัฐวิสาหกิจน้อยลง เนื่องจากตลาดแรงงานที่มีความแข่งขันสูงและมีตัวเลือกที่น่าสนใจว่ารัฐวิสาหกิจ เช่น เงินเดือน รูปแบบการทำงาน สภาพแวดล้อมในการทำงาน เป็นต้น รวมถึงรัฐวิสาหกิจไม่มีโครงสร้างผลตอบแทนที่ผูกกับมูลค่าบริษัท (Equity linked) เพื่อสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานปัจจุบันและบุคลากรภายนอกเพื่อเข้ามาเป็นผู้ก่อตั้งบริษัท ในธุรกิจใหม่ จึงไม่มีการเติบโตทางธุรกิจอย่างก้าวกระโดด ประกอบกับทิศทางความเปลี่ยนแปลงของอุตสาหกรรมในปัจจุบันทำให้องค์กรต้องการให้บุคลากรมีความรู้และทักษะด้านดิจิทัลเพิ่มมากขึ้นโดยเน้นการก้าวไปสู่ Cloud computing, Big data analytics, AI, Encryption ความปลอดภัยทางด้านไซเบอร์, IOTs การเชื่อมต่ออุปกรณ์ต่างๆ เป็นต้น

กฟผ. จึงต้องบริหารความเสี่ยงเพื่อพัฒนาระบบการเรียนรู้และหลักสูตรเพื่อยกสมรรถนะและทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ การสรรหาบุคลากรและกำหนดรูปแบบผลตอบแทนของหน่วยธุรกิจใหม่ (BU) เพื่อสร้างแรงจูงใจพนักงานปัจจุบันและบุคลากรภายนอกสามารถเข้ามาเป็นผู้ก่อตั้งบริษัท ในธุรกิจใหม่ได้

Key Risk Indicator :

1. กลุ่มเป้าหมายที่ได้รับการพัฒนาตาม Future Competency และมีส่วนร่วมในการพัฒนา use case

Risk Appetite (RA) = 100%

Risk Tolerance (RT) = 90%

2. จัดสรรบุคลากรในแต่ละ BU ได้ครบถ้วนตามจำนวนที่กำหนด

Risk Appetite (RA) = 100%

Risk Tolerance (RT) = 90%

ตารางที่ 20 : ตารางประเมินโอกาสและผลกระทบของ RF5

เกณฑ์	โอกาสในการเกิด		ผลกระทบ		
	โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง	ความสำเร็จการดำเนินงานตามแผนงานบริหารความเสี่ยง	ไม่สามารถสร้าง Future Competency เพื่อให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการพัฒนา use case และไม่สามารถจัดสรรบุคลากรในแต่ละ BU ได้ครบถ้วนตามจำนวนที่กำหนด	Revenue/valuation impact	Return impact
ระดับ 1	ความเสี่ยงแทบจะเป็นไปไม่ได้เลยที่จะเกิดขึ้นและมีผลกระทบเล็กน้อยใน 1-5 ปีข้างหน้า	100%	BSC ระดับ 5	<0.5%	<1%
ระดับ 2	ความเสี่ยงไม่น่าจะเกิดขึ้นมากนักและจะส่งผลกระทบเล็กน้อยใน 1-5 ปีข้างหน้า	95%	BSC ระดับ 4	0.5-3%	1-2%
ระดับ 3	ความเสี่ยงไม่น่าจะเกิดขึ้นและมีผลกระทบปานกลางใน 1-5 ปีข้างหน้า	90%	BSC ระดับ 3	3-6%	2-4%
ระดับ 4	ความเสี่ยงมีแนวโน้มที่จะเกิดขึ้นและจะส่งผลกระทบส่วนใหญ่ใน 1-5 ปีข้างหน้า	85%	BSC ระดับ 2	6-10%	4-5%
ระดับ 5	ความเสี่ยงเกือบจะแน่นอนและจะส่งผลกระทบเกือบเต็มที่ใน 1-5 ปีข้างหน้า	80%	BSC ระดับ 1	> 10%	>5%
ความรุนแรงตั้งต้น	5	4	4	4	4
เป้าหมาย	2	1	1	2	2

ตัวชี้วัดความเสี่ยง (KRI)	RA	RT
กลุ่มเป้าหมายที่ได้รับการพัฒนาตาม Future Competency และมีส่วนร่วมในการพัฒนา use case	100%	90%
จัดสรรบุคลากรในแต่ละ BU ได้ครบถ้วนตามจำนวนที่กำหนด	100%	90%

ตารางที่ 21 : แผนตอบสนองปัจจัยเสี่ยง Risk Response ของ RF5

สาเหตุ	มาตรการควบคุมที่มีอยู่เดิม (Existing Control)	กิจกรรม/แผนบริหารความเสี่ยง (Mitigation Plan)
5.1 กฟภ. ไม่ใช่หน่วยงานชั้นนำสำหรับบุคลากรที่มีความสามารถด้านดิจิทัล พนักงานไม่มีแรงจูงใจในการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัล	- HCM1.1 แผนงานการพัฒนากระบวนการเรียนรู้และหลักสูตรเพื่อยกสมรรถนะและทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับ Use Case ใน PEA (ฝพบ. สายงาน บก, สายงาน ย T3CC) แผนปฏิบัติการองค์กรปี 2567 - HCM2.1 แผนงาน Employee Experience (ฝบบ. สายงาน บก) แผนปฏิบัติการองค์กรปี 2567	- แผนงาน Digital Academy (อยู่ภายใต้แผนงาน RFM1.0 แผนงานการจัดตั้งศูนย์ T3CC) (ฝพบ. สายงาน บก) - แผนการสรรหาบุคลากรและกำหนดรูปแบบผลตอบแทนของหน่วยธุรกิจใหม่ (ฝบค. ฝบบ. สายงาน บก)
5.2 ไม่มีโครงสร้างผลตอบแทนที่ผูกกับมูลค่าบริษัท (Equity linked) เพื่อสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานปัจจุบันและบุคลากรภายนอกเพื่อเข้ามาเป็นผู้ก่อตั้งบริษัทในธุรกิจใหม่		
5.3 บุคลากรรุ่นใหม่ที่มีความสนใจเข้ามาทำงานในรัฐวิสาหกิจน้อยลงเนื่องจากตลาดแรงงานที่มีความแข่งขันสูง		

แผนบริหารความเสี่ยงขององค์กร

RF5 วัฒนธรรมและการบริหารด้านบุคคลที่ส่งเสริมต่อการดำเนินธุรกิจ

[illegible]

ประเภท	แผนงาน	ลำดับ	ชื่อแผนงาน/กิจกรรม	ผู้รับผิดชอบ	ระยะเวลา	ระยะเวลา 2566												ระยะเวลา 2567												ระยะเวลา 2568											
						Q4			Q1			Q2			Q3			Q4			Q1			Q2			Q3			Q4											
						ค.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.									
MITIGATION PLAN	1		แผนการสรรหาบุคลากรและกำหนดรูปแบบผลตอบแทนของหน่วยงานรัฐวิสาหกิจ	ผ.น.																																					
		1	Shift performance based bonus for flagship only	ผ.น.																																					
		1.1	ศึกษาผลกระทบ และวิธีการจ่าย รวมถึงวิเคราะห์ข้อมูลจากผลการศึกษา เพื่อกำหนดแนวทางและการจ่ายผลตอบแทนในรูปแบบ bonus หรือการ Share Profit ที่สร้างแรงจูงใจของหน่วยงานรัฐวิสาหกิจ		ค.ค.2565 - ม.ค. 2567																																				
		1.2	กรณีที่มีผู้บริหารต้องการข้อเสนอแนะเพิ่มเติม ให้นำผลการวิเคราะห์ข้อมูล เสอ HR steering เพื่อให้พิจารณาและให้ข้อเสนอแนะ																																						
		1.3	นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลต่อคณะกรรมการกิจการสัมพันธ์ เพื่อพิจารณาให้ข้อเสนอแนะ																																						
		1.4	นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลต่อคณะกรรมการ กฟผ. เพื่อเป็นแนวทางในการจัดทำหลักเกณฑ์ หรือปรับปรุงระเบียบที่เกี่ยวข้อง		ม.ค. - มี.ค. 2567																																				
		1.5	จัดทำหลักเกณฑ์ หรือปรับปรุงระเบียบที่เกี่ยวข้อง																																						
		1.6	สื่อสารกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย วางแผนพัฒนาระบบที่เกี่ยวข้องเพื่อเตรียมออกใช้งาน																																						
		1.7	ออกใช้งานเมื่อครบถ้วน พร้อมมีการประเมินประสิทธิภาพรวมถึงนำข้อมูลไปจัดทำแผนใช้ในการปรับปรุงกระบวนการต่อไป (PDCA)		เม.ย. - มิ.ย. 2567																																				
		2	Total package pay (Salary and benefits)	ผ.น./ผ.น.																																					
		2.1	ศึกษาผลกระทบ และวิธีการจ่าย รวมถึงวิเคราะห์ข้อมูลจากผลการศึกษา เพื่อกำหนดแนวทางและรูปแบบการจ่ายประโยชน์และสวัสดิการที่สร้างแรงจูงใจของหน่วยงานรัฐวิสาหกิจ (พิจารณาแผนแม่บท HR ฉบับที่ 1- 2)		ค.ค.2565 - ม.ค. 2567																																				
		2.2	กรณีที่มีผู้บริหารต้องการข้อเสนอแนะเพิ่มเติม ให้นำผลการวิเคราะห์ข้อมูล เสอ HR steering เพื่อให้พิจารณาและให้ข้อเสนอแนะ																																						
		2.3	นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลต่อคณะกรรมการกิจการสัมพันธ์ เพื่อพิจารณาให้ข้อเสนอแนะ																																						
		2.4	นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลต่อคณะกรรมการ กฟผ. เพื่อเป็นแนวทางในการจัดทำหลักเกณฑ์ หรือปรับปรุงระเบียบที่เกี่ยวข้อง		ม.ค. - มี.ค. 2567																																				
		2.5	จัดทำหลักเกณฑ์ หรือปรับปรุงระเบียบที่เกี่ยวข้อง																																						
		2.6	สื่อสารกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย วางแผนพัฒนาระบบที่เกี่ยวข้องเพื่อเตรียมออกใช้งาน																																						
		2.7	ออกใช้งานเมื่อครบถ้วน		เม.ย. - มิ.ย. 2567																																				
		2.8	ศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องเพื่อจัดทำร่าง LTP ระยะต่อ หก.		ม.ค. - มี.ย. 2567																																				
		2.9	นำเสนอร่าง LTP ต่อ คณะกรรมการ กฟผ.		ก.ค. - ก.ย. 2567																																				
		2.10	นำเสนอร่าง LTP ต่อ คสม.		ค.ค. - ธ.ค. 2567																																				
		2.11	คสม. อนุมัติ		ม.ค. - ธ.ค. 2568																																				
		3	Recruitment for flagship (Internal and External)	ผ.น.																																					
		3.1	วิเคราะห์อัตราว่างเพื่อรองรับพัฒนาการดำเนินงานขององค์กร นำระเบียบ, หลักเกณฑ์, แนวทาง Secondment / Incubator และ Experienced hiring มาทบทวน รวมถึงสำรวจศึกษา Demand, spec, profile, exit plan เพื่อนำมาจัดทำรูปแบบ Recruitment and Selection ที่เหมาะสมกับ Flagship		ค.ค.2565 - ม.ค. 2567																																				
		3.2	นำเสนอผลการทบทวนรูปแบบ Recruitment and Selection ที่เหมาะสมกับ Flagship กรณีที่มีผู้บริหารต้องการข้อเสนอแนะเพิ่มเติม ให้นำผลการวิเคราะห์ข้อมูล เสอ HR steering เพื่อให้พิจารณาและให้ข้อเสนอแนะ		ม.ค. - มี.ค. 2567																																				
		3.3	นำเสนอผลการทบทวนรูปแบบ Recruitment and Selection ที่เหมาะสมกับ Flagship ต่อคณะกรรมการ กฟผ.																																						
		3.4	จัดทำหลักเกณฑ์ หรือปรับปรุงระเบียบที่เกี่ยวข้อง																																						
		3.5	ขออนุมัติหลักการกับ หก.																																						
		3.6	กระบวนการ recruitment and selection / employee contact (1 - 100%)		เม.ย. 2567 - ธ.ค. 2568																																				

ปัจจัยเสี่ยงที่ 6 โครงสร้างการดำเนินงานที่รองรับการลงทุนและการแข่งขันในธุรกิจพลังงาน

Risk Owner สายงาน วว, ย

ที่มาในการระบุเป็นประเด็นความเสี่ยง

จากกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจใหม่ ในช่วงเปลี่ยนผ่านสู่พลังงานสะอาด และการเตรียมความพร้อม Green Tech Fund เพื่อสร้างผลตอบแทนการลงทุนพร้อมทั้งนำเทคโนโลยีมาปรับใช้ในการดำเนินงานของ กฟผ. จำเป็นจะต้องมีโครงสร้างการดำเนินงานหน่วยธุรกิจใหม่ (BU) เพื่อขับเคลื่อนธุรกิจ B2B B2C ThaiSkill และ Green Tech Fund ให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด

กฟผ. จึงต้องบริหารความเสี่ยงในการปรับโครงสร้างองค์กรเพื่อรองรับหน่วยธุรกิจใหม่ การกำหนด กระบวน Hackathon และ shark-tank เพื่อยกระดับความคิดสร้างสรรค์และสร้างนวัตกรรมทางธุรกิจ เพื่อสนับสนุนศูนย์ Triple Transformation Capability Center (T3CC) ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ใน เทคโนโลยีที่จำเป็นทำให้เกิดผลลัพธ์แบบก้าวกระโดด เช่น การวิเคราะห์แผนงานธุรกิจต่าง ๆ ผ่านการใช้ เครื่องมือ “Stage gate” การติดตามผลการดำเนินงานในรูปแบบของมูลค่าที่เกิดขึ้น การค้นหา Start up ที่เหมาะสมเพื่อชักชวนมาร่วมทุน หรือการจัดสัมมนาเพื่อระดมความคิดจากหลากหลายฝ่ายในองค์กร เป็นต้น

Key Risk Indicator :

1. จำนวนเครือข่ายสตาร์ทอัพหรือบริษัทด้านเทคโนโลยีที่ร่วมพัฒนา use case

Risk Appetite (RA) = 5 ราย

Risk Tolerance (RT) = 4 ราย

2. ความสำเร็จตามแผนการปรับโครงสร้างองค์กรเพื่อรองรับหน่วยธุรกิจใหม่

Risk Appetite (RA) = 100%

Risk Tolerance (RT) = 90%

ตารางที่ 22 : ตารางประเมินโอกาสและผลกระทบของ RF6

เกณฑ์	โอกาสในการเกิด		ผลกระทบ			
	โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง	ความสำเร็จการดำเนินงานตามแผนงานบริหารความเสี่ยง	ไม่สามารถสร้างจำนวนเครือข่ายสตาร์ทอัพหรือบริษัทด้านเทคโนโลยีที่ร่วมพัฒนา use case ได้ครบถ้วนตามจำนวนที่กำหนด	ไม่สามารถดำเนินการตามแผนการปรับโครงสร้างองค์กรเพื่อรองรับหน่วยธุรกิจใหม่ได้ตามเป้าหมาย	Revenue/valuation impact	Return impact
ระดับ 1	ความเสี่ยงแทบจะเป็นไปไม่ได้เลยที่จะเกิดขึ้นและมีผลกระทบเล็กน้อยใน 1-5 ปีข้างหน้า	100%	BSC ระดับ 5	100%	<0.5%	<1%
ระดับ 2	ความเสี่ยงไม่น่าจะเกิดขึ้นมากนักและจะส่งผลกระทบเล็กน้อยใน 1-5 ปีข้างหน้า	95%	BSC ระดับ 4	90%	0.5-3%	1-2%
ระดับ 3	ความเสี่ยงไม่น่าจะเกิดขึ้นและมีผลกระทบปานกลางใน 1-5 ปีข้างหน้า	90%	BSC ระดับ 3	80%	3-6%	2-4%
ระดับ 4	ความเสี่ยงมีแนวโน้มที่จะเกิดขึ้นและจะส่งผลกระทบต่อส่วนใหญ่ใน 1-5 ปีข้างหน้า	85%	BSC ระดับ 2	60%	6-10%	4-5%
ระดับ 5	ความเสี่ยงเกือบจะแน่นอนและจะส่งผลกระทบต่อเกือบเต็มที่ใน 1-5 ปีข้างหน้า	80%	BSC ระดับ 1	50%	> 10%	>5%
ความรุนแรงตั้งต้น	5	4	3	3	3	3
เป้าหมาย	2	1	1	1	2	2

ตัวชี้วัดความเสี่ยง (KRI)	RA	RT
จำนวนเครือข่ายสตาร์ทอัพหรือบริษัทด้านเทคโนโลยีที่ร่วมพัฒนา use case	5 ราย	4 ราย
ความสำเร็จตามแผนการปรับโครงสร้างองค์กรเพื่อรองรับหน่วยธุรกิจใหม่	100%	90%

ตารางที่ 23 : แผนตอบสนองปัจจัยเสี่ยง Risk Response ของ RF6

สาเหตุ	มาตรการควบคุมที่มีอยู่เดิม (Existing Control)	กิจกรรม/แผนบริหารความเสี่ยง (Mitigation Plan)
6.1 ขาดช่องทางสำหรับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในเทคโนโลยีที่จำเป็นทำให้เกิดผลลัพธ์แบบก้าวกระโดด เช่น การวิเคราะห์แผนงานธุรกิจต่างๆ ผ่านการใช้เครื่องมือ “Stage gate” การติดตามผลการดำเนินงานในรูปแบบของมูลค่าที่เกิดขึ้น การค้นหา Start up ที่เหมาะสมเพื่อชักชวนมาร่วมทุน หรือการจัดสัมมนาเพื่อระดมความคิดจากหลากหลายฝ่ายในองค์กร (Hackathon)	DT1.1 แผนงานการพัฒนา Use Case และโครงสร้างระบบ PEA พร้อมทั้งกระบวนการด้านนวัตกรรมดิจิทัลร่วมกับ Start-up (สายงาน ย :T3CC) แผนปฏิบัติการองค์กรปี 2567	- แผนการกำหนดกระบวน Hackathon และ shark-tank เพื่อยกระดับความคิดสร้างสรรค์และสร้างนวัตกรรมทางธุรกิจของ กฟผ. (ผวน. สายงาน วว) - แผนการปรับโครงสร้างองค์กรเพื่อรองรับหน่วยธุรกิจใหม่ (ผฟป. สายงาน ย)
6.2 ขาดโครงสร้างการบริหารแบบ “Launch pad” หรือ การส่งเสริมพัฒนาศักยภาพของความคิดทางธุรกิจใหม่ๆ เช่น การใช้เครื่องมือ Stage gate หรือ การเข้าถึงนักลงทุน (Venture capital หรือ Shark tank)		
6.3 ขาดโครงสร้างการจัดตั้งกองทุนที่จะก่อให้เกิดการลงทุนร่วมแบบ Venture capital		



แผนบริหารความเสี่ยงขององค์กร
RF6 โครงสร้างการดำเนินงานที่รองรับการลงทุนและการแข่งขันในธุรกิจพลังงาน

ประเภท	แผนงาน	ลำดับ	ชื่อแผนงาน/กิจกรรม	ผู้รับผิดชอบ	ระยะเวลา	ระยะเวลา 2566																			
						Q4				Q1				Q2				Q3				Q4			
						ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.
EXISTING CONTROL	1		DTL1.1 แผนงานการพัฒนา Use Case และโครงสร้างระบบ PEA พร้อมตั้งกระบวนการด้านนวัตกรรมดิจิทัลร่วมกับ Start-up	สายงาน ย :T3CC																					
		1	พิจารณา Use Case	T3CC Unit	ม.ค. - มี.ค. 67																				
		2	สร้าง Network Start-up Eco System	T3CC Unit																					
			คัดเลือก Start-up เพื่อมาเป็น Eco System	T3CC Unit	เม.ย. - มิ.ย. 67																				
			ประยุกต์ใช้งาน และ/หรือ พัฒนา Solution สำหรับแต่ละ Use Case	T3CC Unit	ก.ค. - ก.ย. 67																				
			ทดลองใช้งาน Solution พร้อมปรับปรุง	T3CC Unit	ต.ค. - ธ.ค. 67																				
MITIGATION PLAN	2		แผนการกำหนดกระบวนการ Hackathon และ shark-tank เพื่อกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์และสร้างนวัตกรรมทางธุรกิจของ กผ.ล.	ผว.																					
		1	ออกแบบกระบวนการค้นหานวัตกรรมทางธุรกิจโดยใช้เครื่องมือ Stage gate ที่เหมาะสมกับ PEA	กนว. ผว.	ต.ค. - ธ.ค. 66																				
		2	สื่อสารแผนกิจกรรมด้านนวัตกรรม ปี 2567 (PEA Hackathon)	กนว. ผว.	ม.ค. - มี.ค. 67																				
		3	จัดกิจกรรม PEA Hackathon เพื่อรวบรวม Ideas	กนว. ผว.	เม.ย. - มิ.ย. 67																				
		4	ตรวจสอบคัดกรอง Ideas และจัดทำแผนธุรกิจ/แผนการดำเนินงานของ Ideas ที่มีศักยภาพ	กนว. ผว.	ก.ค. - ก.ย. 67																				
		5	พิจารณาให้ทุนเพื่อพัฒนาโครงการ	กนว. ผว.	ต.ค. - ธ.ค. 67																				
MITIGATION PLAN	3		แผนการปรับโครงสร้างองค์กรเพื่อรองรับหน่วยธุรกิจใหม่	ผพ.																					
		1	Set up of mega launchpad under PEA																						
		1.1	ศึกษาข้อดี-ข้อเสียของรูปแบบโมเดลโครงสร้าง BU		ม.ค. - มี.ค. 67																				
		1.2	จัดเตรียมข้อมูลโครงสร้าง Mega launchpad (SLU head) และหน้าที่ความรับผิดชอบ (Job Description) ของแต่ละ BU	ผพ.	ม.ค. - มี.ค. 67																				
		1.3	ประสานงาน ผบข. จัดทำงบกำไรขาดทุน (Profit And Loss :P&L) ของโครงสร้าง Mega launchpad (SLU head)	ผบข.	เม.ย. - ก.ย. 67																				
		1.4	นำเสนอคณะกรรมการโครงสร้างองค์กร และขออนุมัติ งบฯ, โครงสร้าง Mega launchpad (SLU head) และหน้าที่ความรับผิดชอบ (Job Description) และจัดทำคำสั่งหน่วยงาน	ผพ.	เม.ย. - มิ.ย. 67																				
		1.5	ประสานงานหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง/ปรับปรุงระบบงาน -ด้านการบริหารบุคลากร (People) -ด้านกระบวนการ/มาตรฐาน (Process) -ด้านเทคโนโลยี (Technology) -ด้านระบบบัญชี -ด้านกฎระเบียบ หลักเกณฑ์ วิธีปฏิบัติ	ผพ.	ก.ค. - ก.ย. 67																				
		1.6	สื่อสารโครงสร้าง Mega launchpad (SLU head) และหน้าที่ความรับผิดชอบ (Job Description)	ผพ.	ก.ค. - ธ.ค. 67																				

3.5 การวิเคราะห์ต้นทุนและผลประโยชน์ (Cost Benefit Analysis : CBA) ในการจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร

การจัดทำมาตรการจัดการความเสี่ยง (Mitigation Plan) จำเป็นต้องมีการวิเคราะห์ต้นทุนและผลตอบแทนเพื่อให้เหมาะสมกับการดำเนินการ ซึ่งต้องสอดคล้องกับแนวทางการจัดการความเสี่ยงทั้ง 4 แนวทางตามที่กำหนดไว้ในคู่มือการบริหารความเสี่ยง โดยมีมาตรการตอบสนอง 4 แนวทาง ดังนี้

1) การลดหรือควบคุมความเสี่ยง (Treat) คือ การดำเนินการเพิ่มเติมเพื่อลดโอกาสที่อาจเกิดขึ้นหรือความรุนแรงของความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

2) การยอมรับความเสี่ยง (Take) คือ ความเสี่ยงที่เหลืออยู่ในปัจจุบัน อยู่ภายในระดับที่ยอมรับได้แล้ว ไม่ต้องการดำเนินการเพิ่มเติมเพื่อลดโอกาสหรือความรุนแรงที่อาจเกิดขึ้นได้อีก

3) การถ่ายโอนหรือกระจายความเสี่ยง (Transfer) คือ การโอนหรือการกระจายความรับผิดชอบกับผู้อื่นในการจัดการความเสี่ยง

4) การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Terminate) คือ การหยุดดำเนินการใดๆ เพื่อหลีกเลี่ยงเหตุการณ์ที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง

ทั้งนี้สำหรับการวิเคราะห์ต้นทุนและผลประโยชน์นั้น จะทำการวิเคราะห์เฉพาะมาตรการจัดการความเสี่ยง (Mitigation Plan) ที่ยังไม่มีมาตรการควบคุม (Existing Control/Plan) ที่เพียงพอของแต่ละสาเหตุ (การพิจารณาความเพียงพอของมาตรการควบคุม สอดคล้องตามแนวทางการประเมินประสิทธิภาพการควบคุม ภายใน ในด้านผลการดำเนินงานเมื่อเทียบกับเป้าหมาย (ด้านที่1) และด้านกระบวนการควบคุม (ด้านที่ 2) เพื่อประกอบการพิจารณาว่ามาตรการควบคุม (Existing Control/Plan) เพียงพอหรือไม่

ระดับการควบคุม	ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่		
	1. ผลการดำเนินงานเมื่อเทียบกับเป้าหมาย	2. กระบวนการควบคุม	3. การติดตาม
1 เบื้องต้น	ผลการดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมายมาก (เทียบเท่า ระดับ 1)	ไม่มีมาตรฐานที่ชัดเจน	ไม่มีการติดตาม
2 ไม่เป็นทางการ	ผลการดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมาย (เทียบเท่า ระดับ 2)	มีการควบคุมเป็นมาตรฐาน แต่ยังไม่นำออกมาใช้	มีการควบคุมแต่ไม่มีการติดตาม
3 เป็นระบบ	ผลการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมาย (เทียบเท่า ระดับ 3)	มีการควบคุมเป็นมาตรฐานของ <u>แต่ละหน่วยงาน</u>	มีการติดตามแต่ไม่มีการรายงานให้ผู้บริหารทราบ
4 บูรณาการ	ผลการดำเนินงานดีกว่าเป้าหมาย (เทียบเท่า ระดับ 4)	มีการกำหนดเป็นมาตรฐานของ <u>องค์กร</u>	มีการติดตามและมีการรายงานให้ผู้บริหารทราบเป็นระยะ
5 ใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด	ผลการดำเนินงานดีกว่าเป้าหมายมาก (เทียบเท่า ระดับ 5)	มีการกำหนดเป็นมาตรฐานของ <u>องค์กร และเทียบเคียงกับ Best Practice</u>	มีการระบุระยะเวลาการติดตามและรายงานผลที่ชัดเจน

ทั้งนี้การควบคุมภายในที่มีอยู่นั้น (มาตรการควบคุม (Control)) หมายถึง แผนการดำเนินงาน แผนปฏิบัติงาน หรือกระบวนการทำงานของหน่วยงานเจ้าของความเสี่ยงที่มีการดำเนินการอยู่แล้ว ซึ่งต้องสามารถกำหนด/ระบุ แผนงาน กิจกรรม ระยะเวลาของการดำเนินงานที่สะท้อนการควบคุมภายในได้อย่างชัดเจน เพื่อให้สามารถติดตามความสำเร็จของกิจกรรมควบคุมภายในดังกล่าวได้ โดยเฉพาะกรณีที่ประสิทธิผลการควบคุมนั้นๆ ไม่เพียงพอ จะถูกกำหนดเป็นความเสี่ยงที่คงเหลืออยู่ (Residual Risk) ซึ่งต้องมีการจัดทำแผนจัดการความเสี่ยง (Mitigation Plan) รวมทั้งการดำเนินการติดตามความสำเร็จของการจัดการความเสี่ยง ซึ่งต้องมีการติดตามทั้งกิจกรรมการควบคุมภายใน (Existing Control) และกิจกรรมตามแผนจัดการความเสี่ยง (Mitigation Plan) ที่ได้จัดทำ หรือกรณีที่เคยมีกิจกรรมที่การควบคุมภายในมีประสิทธิภาพ แต่เมื่อมีการดำเนินการจริงแล้วผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ต้องสามารถติดตามความสำเร็จของกิจกรรมควบคุมดังกล่าวได้เช่นกัน

ส่งผลให้ไม่มีการวิเคราะห์ต้นทุนและผลประโยชน์สำหรับสาเหตุที่มีมาตรการควบคุมที่มีอยู่เดิม (Existing Control/Plan) ที่ถือว่าควบคุมสาเหตุนั้นได้เพียงพอแล้ว โดย

Benefits = การประมาณการมูลค่าของผลกระทบจากความเสี่ยงที่ลดลง เมื่อเทียบกับไม่ได้ดำเนินการใด ๆ (Ability to Mitigate Overall Risks)

Costs = การประมาณการต้นทุน /ค่าใช้จ่ายในการดำเนินการแผนบริหารความเสี่ยง

การวิเคราะห์ต้นทุนและผลประโยชน์ (Cost-Benefit Analysis) ในการจัดทำมาตรการจัดการความเสี่ยง ดังนี้

ปัจจัยเสี่ยงที่ 1 นโยบายภาครัฐและความผันผวนของต้นทุนทางธุรกิจต่อผลประกอบการ

สาเหตุ		ความเสี่ยงจากนโยบายภาครัฐ ทำให้ กฟผ. ไม่สามารถปรับราคาขายอย่างอิสระ จึงต้องแบกรับต้นทุนการดำเนินธุรกิจที่สูงขึ้น ส่งผลกระทบต่อการเติบโตและการทำกำไร			
มาตรการจัดการความเสี่ยง		Cost		Benefit	
มาตรการ	ประเภท	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ
1. แผนการปรับเปลี่ยนกลไกแบบ Cost plus ไปสู่ Performance-Based-Remuneration (PBR)	Treat	ต้นทุน Man-hour ของพนักงานในการศึกษาและทดสอบโครงสร้างผลตอบแทนที่เหมาะสม	การรวบรวมข้อมูลปัจจุบัน ผลการศึกษาในต่างประเทศ และผลการดำเนินงานในอดีตเพื่อวิเคราะห์เปรียบเทียบและจัดทำแนวทางการปรับเปลี่ยนกลไกแบบ Cost plus ไปสู่ Performance-Based-Remuneration (PBR)		ประสิทธิภาพการทำงานสูงขึ้นเนื่องจากพนักงานมีแรงจูงใจในการพัฒนาประสิทธิภาพ
ยอมรับมาตรการควบคุมเดิม	Take		กฟผ.อาจจะสูญเสียรายได้จากนโยบายภาครัฐที่มีผลกระทบต่อต้นทุนและผลประโยชน์		
ถ่ายโอนความเสี่ยง	Transfer	ไม่สามารถถ่ายโอนความเสี่ยงได้			
ยกเลิกมาตรการจัดการความเสี่ยง	Terminate	ไม่สามารถยกเลิกกระบวนการนี้ได้ เพราะเนื่องจากเป็นกลไกในการหารายได้จากภาครัฐ			
สรุป	องค์กรเลือกการลดความเสี่ยง (Threat) ด้วยแผนการปรับเปลี่ยนกลไกแบบ Cost plus ไปสู่ Performance-Based-Remuneration (PBR)				

สาเหตุ		-ความเสี่ยงจากนโยบายภาครัฐ ทำให้ กฟผ. ไม่สามารถปรับราคาขายอย่างอิสระ จึงต้องแบกรับต้นทุนการดำเนินธุรกิจที่สูงขึ้น ส่งผลกระทบต่อการเติบโตและการทำกำไร			
มาตรการจัดการความเสี่ยง		Cost		Benefit	
มาตรการ	ประเภท	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ
1. แผนการกำหนดกระบวน Hackathon และ shark-tank เพื่อยกระดับความคิดสร้างสรรค์และสร้างนวัตกรรมทางธุรกิจของ กฟผ.	Treat	ต้นทุนในการจัดกิจกรรม Hackathon และ shark-tank เพื่อยกระดับความคิดสร้างสรรค์และสร้างนวัตกรรมทางธุรกิจของ กฟผ.	ต้นทุนในการศึกษาและพัฒนานวัตกรรมให้ตอบโจทย์ทางธุรกิจและวัตถุประสงค์ที่กำหนด	ยกระดับรายได้ทางธุรกิจของ กฟผ. และลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานของ กฟผ.	กฟผ. จะสามารถคงหรือเพิ่มรายได้เนื่องจากประสิทธิภาพการทำงานสูงขึ้น
ยอมรับมาตรการควบคุมเดิม	Take		กฟผ. สูญเสียโอกาสในการสร้างนวัตกรรมและธุรกิจใหม่ที่จะช่วยผลักดันให้ กฟผ. มีผลประกอบการที่สูงขึ้น และสามารถแข่งขันในตลาดพลังงานไฟฟ้าได้		
ถ่ายโอนความเสี่ยง	Transfer	ไม่สามารถถ่ายโอนความเสี่ยงได้			
ยกเลิกมาตรการจัดการความเสี่ยง	Terminate	ไม่สามารถยกเลิกกระบวนการนี้ได้ เพราะเนื่องจากเป็นกลไกในการหารายได้จากภาครัฐ			
สรุป	องค์กรเลือกการลดความเสี่ยง (Threat) ด้วยแผนการกำหนดกระบวน Hackathon และ shark-tank เพื่อยกระดับความคิดสร้างสรรค์และสร้างนวัตกรรมทางธุรกิจของ กฟผ.				

สาเหตุ		-ความเสี่ยงจากนโยบายภาครัฐ ทำให้ กฟผ. ไม่สามารถปรับราคาขายอย่างอิสระ จึงต้องแบกรับต้นทุนการดำเนินธุรกิจที่สูงขึ้น ส่งผลกระทบต่อการเติบโตและการทำกำไร			
มาตรการจัดการความเสี่ยง		Cost		Benefit	
มาตรการ	ประเภท	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ
1. แผนการปรับโครงสร้างองค์กรเพื่อรองรับหน่วยธุรกิจใหม่	Treat	ต้นทุน Man-hour ของพนักงานในการจัดเตรียมข้อมูลการปรับโครงสร้างองค์กรเพื่อรองรับหน่วยธุรกิจใหม่	-การศึกษาข้อดี-ข้อเสียของรูปแบบโมเดลโครงสร้าง BU -การจัดทำงบกำไรขาดทุน (Profit And Loss :P&L) ของโครงสร้าง Mega lanchpad (SLU head) -การปรับปรุงระบบงานต่างๆให้รองรับโครงสร้าง Mega lanchpad (SLU head)	รายได้รวมจากธุรกิจ B2B 5,000 ล้านบาท รายได้รวมจากธุรกิจ B2C 500 ล้านบาท รายได้ ThaiSkill 42 ล้านบาท	โครงสร้างที่คล่องตัวและแข่งขันได้ดีขึ้นจะสามารถสร้างรายได้ใหม่ได้เป็นไปตามเป้าหมายหรือดีกว่าเป้าหมาย
ยอมรับมาตรการควบคุมเดิม	Take		โอกาสในการสร้างรายได้จะลดน้อยลงเนื่องจากไม่สามารถแข่งขันได้		
ถ่ายโอนความเสี่ยง	Transfer	ไม่สามารถถ่ายโอนความเสี่ยงได้			
ยกเลิกมาตรการจัดการความเสี่ยง	Terminate	ไม่สามารถยกเลิกกระบวนการนี้ได้ เพราะเนื่องจากเป็นแนวทางในการสนับสนุนกลยุทธ์องค์กรให้สามารถบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด			
สรุป	องค์กรเลือกการลดความเสี่ยง (Threat) ด้วยแผนการปรับโครงสร้างองค์กรเพื่อรองรับหน่วยธุรกิจใหม่				

ปัจจัยเสี่ยงที่ 2 โอกาสในการดำเนินธุรกิจใหม่ ในช่วงเปลี่ยนผ่านสู่พลังงานสะอาด

สาเหตุ		-การพลาดโอกาสเพิ่มการเติบโตทางธุรกิจผ่านการลงทุนในธุรกิจที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมที่กำลังขยายตัวอย่างรวดเร็วเช่น การผลิตรถยนต์ไฟฟ้า การผลิตแบตเตอรี่ การติดตั้งแผงโซลาร์ เป็นต้น -ความพร้อมของบุคลากรและการจัดหาบุคลากรภายนอกเพื่อเข้ามาบริหารและดำเนินงานในธุรกิจประเภทใหม่ -การประเมินผู้เล่นที่จะเข้ามาชิงส่วนแบ่งการตลาดไปจาก กฟผ. ที่จะต้องขยายให้ครอบคลุมถึงผู้เล่นรายใหม่ๆ ซึ่งอาจมีวิธีการดำเนินธุรกิจที่แปลกใหม่			
มาตรการจัดการความเสี่ยง		Cost		Benefit	
มาตรการ	ประเภท	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ
1. แผนการจัดตั้งบริษัทลูกเพื่อการดำเนินธุรกิจและการลงทุนในเทคโนโลยีพลังงาน รวมถึงการวิเคราะห์กฎระเบียบที่สนับสนุนการดำเนินงาน	Treat	ต้นทุน Man-hour ของพนักงานในการจัดเตรียมข้อมูลเพื่อขอจัดตั้งบริษัท	-การรวบรวมข้อมูลรายละเอียดเกี่ยวกับการประกอบกิจการของบริษัท -แผนการโอนถ่ายพนักงานและโครงสร้างอัตราค่าจ้างของบริษัทในเครือและรัฐวิสาหกิจภายหลังการจัดตั้ง -รายชื่อผู้ถือหุ้น ทุนจดทะเบียน และแหล่งที่มาของเงินทุน	สร้างรายได้จากบริษัทลูกที่เติบโตอย่างก้าวกระโดด	ได้โครงสร้างการทำงานที่คล่องตัว โดยไม่ติดกฎหมายและระเบียบของรัฐวิสาหกิจ
ยอมรับมาตรการควบคุมเดิม	Take		โครงสร้างเดิมใน กฟผ. ไม่มีความคล่องตัวเพียงพอเนื่องจากติดข้อจำกัดทำให้แข่งขันลำบากและเสียโอกาส		
ถ่ายโอนความเสี่ยง	Transfer	ไม่สามารถถ่ายโอนความเสี่ยงได้			
ยกเลิกมาตรการจัดการความเสี่ยง	Terminate	ไม่สามารถยกเลิกกระบวนการนี้ได้ เพราะเนื่องจากเป็นแนวทางในการหารายได้เพิ่มซึ่งเป็นประโยชน์			
สรุป	องค์กรเลือกการลดความเสี่ยง (Threat) ด้วยแผนการจัดตั้งบริษัทลูกเพื่อการดำเนินธุรกิจและการลงทุนในเทคโนโลยีพลังงาน รวมถึงการวิเคราะห์กฎระเบียบที่สนับสนุนการดำเนินงาน				

สาเหตุ		-การพลาดโอกาสเพิ่มการเติบโตทางธุรกิจผ่านการลงทุนในธุรกิจที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมที่กำลังขยายตัวอย่างรวดเร็วเช่น การผลิตรถยนต์ไฟฟ้า การผลิตแบตเตอรี่ การติดตั้งแผงโซลาร์ เป็นต้น -ความพร้อมของบุคลากรและการจัดหาบุคลากรภายนอกเพื่อเข้ามาบริหารและดำเนินงานในธุรกิจประเภทใหม่ -การประเมินผู้เล่นที่จะเข้ามาชิงส่วนแบ่งการตลาดไปจาก กฟผ. ที่จะต้องขยายให้ครอบคลุมถึงผู้เล่นรายใหม่ๆ ซึ่งอาจมีวิธีการดำเนินธุรกิจที่แปลกใหม่			
มาตรการจัดการความเสี่ยง		Cost		Benefit	
มาตรการ	ประเภท	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ
2. แผนการสรรหาบุคลากรและกำหนดรูปแบบผลตอบแทนของหน่วยธุรกิจใหม่	Treat	ต้นทุน Man-hour ของพนักงานในการจัดเตรียมข้อมูลการสรรหาบุคลากรและกำหนดรูปแบบผลตอบแทนของหน่วยธุรกิจใหม่	-การศึกษาผลกระทบ และวิธีการจ่าย รวมถึงวิเคราะห์ข้อมูลจากผลการศึกษาเพื่อกำหนดแนวทางและการจ่ายผลตอบแทนในรูปแบบ bonus หรือการ Share Profit ที่สร้างแรงจูงใจของหน่วยธุรกิจใหม่ -การวิเคราะห์อัตราค่าจ้างเพื่อรองรับทิศทางการดำเนินงานขององค์กร นำระเบียบ, หลักเกณฑ์, แนวทาง Secondment / Incubator และ Experienced hiring มาทบทวน รวมถึงร่างศึกษา Demand, spec, profile, exit plan เพื่อนำมาจัดทำรูปแบบ Recruitment and Selection ที่เหมาะสมกับ Flagship	รายได้รวมจากธุรกิจ B2B 5,000 ล้านบาท รายได้รวมจากธุรกิจ B2C 500 ล้านบาท รายได้ ThaiSkill 42 ล้านบาท	ได้บุคลากรที่มีมีประสิทธิภาพและคุ้นเคยกับการแข่งขันในเชิงพาณิชย์
ยอมรับมาตรการควบคุมเดิม	Take		โครงสร้างเดิมในกฟผ. ไม่มีบุคลากรที่มีประสบการณ์ในการแข่งขันเชิงพาณิชย์ทำให้แข่งขันลำบากและเสียโอกาส		
ถ่ายโอนความเสี่ยง	Transfer	ไม่สามารถถ่ายโอนความเสี่ยงได้			
ยกเลิกมาตรการจัดการความเสี่ยง	Terminate	ไม่สามารถยกเลิกกระบวนการนี้ได้ เพราะเนื่องจากเป็นแนวทางในการสนับสนุนกลยุทธ์องค์กรให้สามารถบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด			
สรุป	องค์กรเลือกการลดความเสี่ยง (Threat) ด้วยแผนการสรรหาบุคลากรและกำหนดรูปแบบผลตอบแทนของหน่วยธุรกิจใหม่				

สาเหตุ		-การพลาดโอกาสเพิ่มการเติบโตทางธุรกิจผ่านการลงทุนในธุรกิจที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมที่กำลังขยายตัวอย่างรวดเร็วเช่น การผลิตรถยนต์ไฟฟ้า การผลิตแบตเตอรี่ การติดตั้งแผงโซลาร์ เป็นต้น -ความพร้อมของบุคลากรและการจัดหาบุคลากรภายนอกเพื่อเข้ามาบริหารและดำเนินงานในธุรกิจประเภทใหม่ -การประเมินผู้เล่นที่จะเข้ามาชิงส่วนแบ่งการตลาดไปจาก กฟผ. ที่จะต้องขยายให้ครอบคลุมถึงผู้เล่นรายใหม่ๆ ซึ่งอาจมีวิธีการดำเนินธุรกิจที่แปลกใหม่			
มาตรการจัดการความเสี่ยง		Cost		Benefit	
มาตรการ	ประเภท	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ
3. แผนการกำหนดกระบวน Hackathon และ shark-tank เพื่อยกระดับความคิดสร้างสรรค์และสร้างนวัตกรรมทางธุรกิจของ กฟผ.	Treat	ต้นทุนในการจัดกิจกรรม Hackathon และ shark-tank เพื่อยกระดับความคิดสร้างสรรค์และสร้างนวัตกรรมทางธุรกิจของ กฟผ.	ต้นทุนในการศึกษาและพัฒนานวัตกรรมให้ตอบโจทย์ทางธุรกิจและวัตถุประสงค์ที่กำหนด	ยกระดับรายได้ทางธุรกิจของ กฟผ. และลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานของ กฟผ.	กฟผ. จะสามารถคงหรือเพิ่มรายได้เนื่องจากประสิทธิภาพการทำงานสูงขึ้น
ยอมรับมาตรการควบคุมเดิม	Take		กฟผ. สูญเสียโอกาสในการสร้างนวัตกรรมและธุรกิจใหม่ที่จะช่วยผลักดันให้ กฟผ. มีผลประกอบการที่สูงขึ้นและสามารถแข่งขันในตลาดพลังงานไฟฟ้าได้		
ถ่ายโอนความเสี่ยง	Transfer	ไม่สามารถถ่ายโอนความเสี่ยงได้			
ยกเลิกมาตรการจัดการความเสี่ยง	Terminate	ไม่สามารถยกเลิกกระบวนการนี้ได้ เพราะเนื่องจากเป็นแนวทางในการหารายได้เพิ่มซึ่งเป็นประโยชน์			
สรุป	องค์กรเลือกการลดความเสี่ยง (Threat) ด้วยแผนการกำหนดกระบวน Hackathon และ shark-tank เพื่อยกระดับความคิดสร้างสรรค์และสร้างนวัตกรรมทางธุรกิจของ กฟผ.				

สาเหตุ		-การพลาดโอกาสเพิ่มการเติบโตทางธุรกิจผ่านการลงทุนในธุรกิจที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมที่กำลังขยายตัวอย่างรวดเร็วเช่น การผลิตรถยนต์ไฟฟ้า การผลิตแบตเตอรี่ การติดตั้งแผงโซลาร์ เป็นต้น -ความพร้อมของบุคลากรและการจัดหาบุคลากรภายนอกเพื่อเข้ามาบริหารและดำเนินงานในธุรกิจประเภทใหม่ -การประเมินผู้เล่นที่จะเข้ามาชิงส่วนแบ่งการตลาดไปจาก กฟผ. ที่จะต้องขยายให้ครอบคลุมถึงผู้เล่ายุใหม่ๆ ซึ่งอาจมีวิธีการดำเนินธุรกิจที่แปลกใหม่			
มาตรการจัดการความเสี่ยง		Cost		Benefit	
มาตรการ	ประเภท	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ
4. แผนการปรับโครงสร้างองค์กรเพื่อรองรับหน่วยธุรกิจใหม่	Treat	ต้นทุน Man-hour ของพนักงานในการจัดเตรียมข้อมูลการปรับโครงสร้างองค์กรเพื่อรองรับหน่วยธุรกิจใหม่	-การศึกษาข้อดี-ข้อเสียของรูปแบบโมเดลโครงสร้าง BU -การจัดทำงบกำไรขาดทุน (Profit And Loss :P&L) ของโครงสร้าง Mega lanchpad (SLU head) -การปรับปรุงระบบงานต่างๆให้รองรับโครงสร้าง Mega lanchpad (SLU head)	รายได้รวมจากธุรกิจ B2B 5,000 ล้านบาท รายได้รวมจากธุรกิจ B2C 500 ล้านบาท รายได้ ThaiSkill 42 ล้านบาท	โครงสร้างที่คล่องตัวและแข่งขันได้ดีขึ้นจะสามารถสร้างรายได้ใหม่ได้เป็นไปตามเป้าหมายหรือดีกว่าเป้าหมาย
ยอมรับมาตรการควบคุมเดิม	Take		โอกาสในการสร้างรายได้จะลดน้อยลงเนื่องจากไม่สามารถแข่งขันได้		
ถ่ายโอนความเสี่ยง	Transfer	ไม่สามารถถ่ายโอนความเสี่ยงได้			
ยกเลิกมาตรการจัดการความเสี่ยง	Terminate	ไม่สามารถยกเลิกกระบวนการนี้ได้ เพราะเนื่องจากเป็นแนวทางในการสนับสนุนกลยุทธ์องค์กรให้สามารถบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด			
สรุป	องค์กรเลือกการลดความเสี่ยง (Threat) ด้วยแผนการปรับโครงสร้างองค์กรเพื่อรองรับหน่วยธุรกิจใหม่				

ปัจจัยเสี่ยงที่ 3 การลงทุนในเทคโนโลยีที่นำไปสู่การเติบโตและเพิ่มมูลค่า

สาเหตุ		- ความจำเป็นในการที่ กฟภ. ต้องมีเทคโนโลยีใหม่ๆ เพื่อพัฒนาธุรกิจให้สามารถแข่งขัน หรือ เพื่อดำเนินการตามนโยบายจากภาครัฐ อย่างไรก็ตามก็ีการซื้อเทคโนโลยีจากผู้ให้บริการ โดยไม่ได้มีการลงทุนหุ้นในบริษัทนั้นๆ ทำให้เงินลงทุนนั้นกลายเป็นต้นทุนและไม่นำไปสู่การเติบโตหรือการเพิ่มมูลค่าของ กฟภ. -ความพร้อมของบุคลากรเพื่อบริหารจัดการกองทุนให้สอดคล้องกับความเสี่ยงที่รับได้ของ กฟภ. -การพลาดโอกาสการลงทุนในธุรกิจที่สนับสนุนการใช้พลังงานสะอาด อันจะช่วยส่งเสริมภาพลักษณ์และการปฏิบัติตามนโยบาย Net zero ของรัฐบาล			
มาตรการจัดการความเสี่ยง		Cost		Benefit	
มาตรการ	ประเภท	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ
1. แผนการจัดตั้งบริษัทลูกเพื่อดำเนินธุรกิจและการลงทุนในเทคโนโลยีพลังงาน รวมถึงการวิเคราะห์กฎระเบียบที่สนับสนุนการดำเนินงาน	Treat	ต้นทุน Man-hour ของพนักงานในการจัดเตรียมข้อมูลเพื่อขอจัดตั้งบริษัท	-การรวบรวมข้อมูลรายละเอียดเกี่ยวกับการประกอบกิจการของบริษัท -แผนการโอนถ่ายพนักงานและโครงสร้างอัตราค่าจ้างของบริษัทในเครือและรัฐวิสาหกิจ ภายหลังการจัดตั้ง -รายชื่อผู้ถือหุ้น ทุนจดทะเบียน และแหล่งที่มาของเงินทุน	สร้างรายได้จากบริษัทลูกที่เติบโตอย่างก้าวกระโดด	ได้โครงสร้างการทำงานที่คล่องตัว โดยไม่ติดกฎหมายและระเบียบของรัฐวิสาหกิจ
ยอมรับมาตรการควบคุมเดิม	Take		โครงสร้างเดิมในกฟภ. ไม่มีความคล่องตัวเพียงพอเนื่องจากติดข้อจำกัดทำให้แข่งขันลำบากและเสียโอกาส		
ถ่ายโอนความเสี่ยง	Transfer	ไม่สามารถถ่ายโอนความเสี่ยงได้			
ยกเลิกมาตรการจัดการความเสี่ยง	Terminate	ไม่สามารถยกเลิกกระบวนการนี้ได้ เพราะเนื่องจากการลงทุนเพื่อเพิ่มรายได้			
สรุป	องค์กรเลือกการลดความเสี่ยง (Threat) ด้วยแผนการจัดตั้งบริษัทลูกเพื่อดำเนินธุรกิจและการลงทุนในเทคโนโลยีพลังงาน รวมถึงการวิเคราะห์กฎระเบียบที่สนับสนุนการดำเนินงาน				

สาเหตุ		- ความจำเป็นในการที่ กฟภ. ต้องมีเทคโนโลยีใหม่ๆ เพื่อพัฒนาธุรกิจให้สามารถแข่งขัน หรือ เพื่อดำเนินการตามนโยบายจากภาครัฐ อย่างไรก็ตามการซื้อเทคโนโลยีจากผู้ให้บริการ โดยไม่ได้มีการลงทุนหุ้นในบริษัทนั้นๆ ทำให้เงินลงทุนนั้นกลายเป็นต้นทุนและไม่นำไปสู่การเติบโตหรือการเพิ่มมูลค่าของ กฟภ. -ความพร้อมของบุคลากรเพื่อบริหารจัดการกองทุนให้สอดคล้องกับความเสี่ยงที่รับได้ของ กฟภ. -การพลาดโอกาสการลงทุนในธุรกิจที่สนับสนุนการใช้พลังงานสะอาด อันจะช่วยส่งเสริมภาพลักษณ์และการปฏิบัติตามนโยบาย Net zero ของรัฐบาล			
มาตรการจัดการความเสี่ยง		Cost		Benefit	
มาตรการ	ประเภท	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ
2. แผนการสรรหาบุคลากรและกำหนดรูปแบบผลตอบแทนของหน่วยธุรกิจใหม่	Treat	ต้นทุน Man-hour ของพนักงานในการจัดเตรียมข้อมูลการสรรหาบุคลากรและกำหนดรูปแบบผลตอบแทนของหน่วยธุรกิจใหม่	-การศึกษาผลกระทบ และวิธีการจ่าย รวมถึงวิเคราะห์ข้อมูลจากผลการศึกษาเพื่อกำหนดแนวทางและการจ่ายผลตอบแทนในรูปแบบ bonus หรือการ Share Profit ที่สร้างแรงจูงใจของหน่วยธุรกิจใหม่ -การวิเคราะห์อัตราค่าจ้างเพื่อรองรับทิศทางการดำเนินงานขององค์กร นำระเบียบ, หลักเกณฑ์, แนวทาง Secondment / Incubator และ Experienced hiring มาทบทวน รวมถึงร่างศึกษา Demand, spec, profile, exit plan เพื่อนำมาจัดทำรูปแบบ Recruitment and Selection ที่เหมาะสมกับ Flagship	รายได้รวมจากธุรกิจ B2B 5,000 ล้านบาท รายได้รวมจากธุรกิจ B2C 500 ล้านบาท รายได้ ThaiSkill 42 ล้านบาท	ได้บุคลากรที่มีประสิทธิภาพและคุ้นเคยกับการแข่งขันในเชิงพาณิชย์
ยอมรับมาตรการควบคุมเดิม	Take		โครงสร้างเดิมในกฟภ. ไม่มีบุคลากรที่มีประสบการณ์ในการแข่งขันเชิงพาณิชย์ทำให้แข่งขันลำบากและเสียโอกาส		
ถ่ายโอนความเสี่ยง	Transfer	ไม่สามารถถ่ายโอนความเสี่ยงได้			
ยกเลิกมาตรการจัดการความเสี่ยง	Terminate	ไม่สามารถยกเลิกกระบวนการนี้ได้ เพราะเนื่องจากเป็นแนวทางในการสนับสนุนกลยุทธ์องค์กรให้สามารถบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด			
สรุป	องค์กรเลือกการลดความเสี่ยง (Threat) ด้วยแผนการสรรหาบุคลากรและกำหนดรูปแบบผลตอบแทนของหน่วยธุรกิจใหม่				

สาเหตุ		- ความจำเป็นในการที่ กฟภ. ต้องมีเทคโนโลยีใหม่ๆ เพื่อพัฒนาธุรกิจให้สามารถแข่งขัน หรือ เพื่อดำเนินการตามนโยบายจากภาครัฐ อย่างไรก็ตามการซื้อเทคโนโลยีจากผู้ให้บริการ โดยไม่ได้มีการลงทุนหุ้นในบริษัทนั้นๆ ทำให้เงินลงทุนนั้นกลายเป็นต้นทุนและไม่นำไปสู่การเติบโตและการเพิ่มมูลค่าของ กฟภ. -ความพร้อมของบุคลากรเพื่อบริหารจัดการกองทุนให้สอดคล้องกับความเสี่ยงที่รับได้ของ กฟภ. -การพลาดโอกาสการลงทุนในธุรกิจที่สนับสนุนการใช้พลังงานสะอาด อันจะช่วยส่งเสริมภาพลักษณ์และการปฏิบัติตามนโยบาย Net zero ของรัฐบาล			
มาตรการจัดการความเสี่ยง		Cost		Benefit	
มาตรการ	ประเภท	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ
3. แผนการปรับโครงสร้างองค์กรเพื่อรองรับหน่วยธุรกิจใหม่	Treat	ต้นทุน Man-hour ของพนักงานในการจัดเตรียมข้อมูลการปรับโครงสร้างองค์กรเพื่อรองรับหน่วยธุรกิจใหม่	-การศึกษาข้อดี-ข้อเสียของรูปแบบโมเดลโครงสร้าง BU -การจัดทำงบกำไรขาดทุน (Profit And Loss :P&L) ของโครงสร้าง Mega lanchpad (SLU head) -การปรับปรุงระบบงานต่างๆให้รองรับโครงสร้าง Mega lanchpad (SLU head)	รายได้รวมจากธุรกิจ B2B 5,000 ล้านบาท รายได้รวมจากธุรกิจ B2C 500 ล้านบาท รายได้ ThaiSkill 42 ล้านบาท	โครงสร้างที่คล่องตัวและแข่งขันได้ดีขึ้นจะสามารถสร้างรายได้ใหม่ได้เป็นไปตามเป้าหมายหรือดีกว่าเป้าหมาย
ยอมรับมาตรการควบคุมเดิม	Take		โอกาสในการสร้างรายได้จะลดน้อยลงเนื่องจากไม่สามารถแข่งขันได้		
ถ่ายโอนความเสี่ยง	Transfer	ไม่สามารถถ่ายโอนความเสี่ยงได้			
ยกเลิกมาตรการจัดการความเสี่ยง	Terminate	ไม่สามารถยกเลิกกระบวนการนี้ได้ เพราะเนื่องจากเป็นแนวทางในการสนับสนุนกลยุทธ์องค์กรให้สามารถบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด			
สรุป	องค์กรเลือกการลดความเสี่ยง (Threat) ด้วยแผนการปรับโครงสร้างองค์กรเพื่อรองรับหน่วยธุรกิจใหม่				

ปัจจัยเสี่ยงที่ 4 กฎระเบียบและข้อบังคับที่เอื้ออำนวยต่อการแข่งขัน

สาเหตุ		-กฎระเบียบและข้อบังคับปัจจุบันสนับสนุนกลไกแบบ “ต้นทุนบวกกำไร” หรือการลงทุนในธุรกิจปัจจุบันภายใต้ขอบเขตเดิมของ กฟผ. ทำให้ผลตอบแทนต่ำกว่า ROIC -กฟผ. จำเป็นต้องจัดตั้งบริษัทที่เป็นอิสระจากการควบคุมในนามรัฐวิสาหกิจ เพื่อความคล่องตัวในการดำเนินธุรกิจ -กฎระเบียบเพื่อสนับสนุนการลงทุนในเทคโนโลยีใหม่ เช่น ระบบกักเก็บพลังงาน เป็นต้น -แนวทางที่แน่ชัดของการเปิดไฟฟ้าเสรีจากรัฐบาล			
มาตรการจัดการความเสี่ยง		Cost		Benefit	
มาตรการ	ประเภท	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ
1. แผนการจัดการด้านกฎระเบียบที่สนับสนุนกระบวนการ/ธุรกิจตามแผนยุทธศาสตร์ของ กฟผ.	Treat	ต้นทุน Man-hour ของพนักงานในการจัดเตรียมข้อมูลกฎระเบียบที่สนับสนุนกระบวนการ/ธุรกิจตามแผนยุทธศาสตร์ของ กฟผ.	การวิเคราะห์กฎหมายและให้ความเห็นด้านกฎหมายเพื่อสนับสนุนเกี่ยวกับการตั้งบริษัทในเครือ หรือหน่วยธุรกิจ (SLU)ตามแผนยุทธศาสตร์ของ กฟผ. หรือกระบวนการทางธุรกิจแก่หน่วยงานต่างๆ	ทำให้ กฟผ. สามารถสร้างรายได้ทางธุรกิจ Non-Regulated ได้ตามเป้าหมาย	กฎระเบียบที่จะช่วยสนับสนุนการดำเนินการให้มีประสิทธิภาพและคล่องตัวมากขึ้น
ยอมรับมาตรการควบคุมเดิม	Take		กฟผ.อาจจะต้องดำเนินการภายในกฎระเบียบเดิมซึ่งเป็นข้อจำกัดในการเพิ่มประสิทธิภาพและรายได้		
ถ่ายโอนความเสี่ยง	Transfer	ไม่สามารถถ่ายโอนความเสี่ยงได้			
ยกเลิกมาตรการจัดการความเสี่ยง	Terminate	ไม่สามารถยกเลิกกระบวนการนี้ได้ เพราะเนื่องจากเป็นประโยชน์ในการเพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน			
สรุป	องค์กรเลือกการลดความเสี่ยง (Threat) ด้วยแผนการจัดการด้านกฎระเบียบที่สนับสนุนกระบวนการ/ธุรกิจตามแผนยุทธศาสตร์ของ กฟผ.				

สาเหตุ		-กฎระเบียบและข้อบังคับปัจจุบันสนับสนุนกลไกแบบ “ต้นทุนบวกกำไร” หรือการลงทุนในธุรกิจปัจจุบันภายใต้ขอบเขตเดิมของ กฟผ. ทำให้ผลตอบแทนต่ำกว่า ROIC -กฟผ. จำเป็นต้องจัดตั้งบริษัทที่เป็นอิสระจากการควบคุมในนามรัฐวิสาหกิจ เพื่อความคล่องตัวในการดำเนินธุรกิจ -กฎระเบียบเพื่อสนับสนุนการลงทุนในเทคโนโลยีใหม่ เช่น ระบบกักเก็บพลังงาน เป็นต้น -แนวทางที่แน่ชัดของการเปิดไฟฟ้าเสรีจากรัฐบาล			
มาตรการจัดการความเสี่ยง		Cost		Benefit	
มาตรการ	ประเภท	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ
2. แผนการปรับเปลี่ยนกลไกแบบ Cost plus ไปสู่ Performance-Based-Remuneration (PBR)	Treat	ต้นทุน Man-hour ของพนักงานในการศึกษาและทดสอบโครงสร้างผลตอบแทนที่เหมาะสม	การรวบรวมข้อมูลปัจจุบัน ผลการศึกษาในต่างประเทศ และผลการดำเนินงานในอดีตเพื่อวิเคราะห์เปรียบเทียบและจัดทำแนวทางการปรับเปลี่ยนกลไกแบบ Cost plus ไปสู่ Performance-Based-Remuneration (PBR)		ประสิทธิภาพการทำงานสูงขึ้นเนื่องจากพนักงานมีแรงจูงใจในการพัฒนาประสิทธิภาพ
ยอมรับมาตรการควบคุมเดิม	Take		กฟผ.อาจจะสูญเสียรายได้หากประสิทธิภาพไม่เป็นไปตามเป้า		
ถ่ายโอนความเสี่ยง	Transfer	ไม่สามารถถ่ายโอนความเสี่ยงได้			
ยกเลิกมาตรการจัดการความเสี่ยง	Terminate	ไม่สามารถยกเลิกกระบวนการนี้ได้ เพราะเนื่องจากเป็นโครงสร้างรายได้จากภาครัฐ			
สรุป	องค์กรเลือกการลดความเสี่ยง (Threat) ด้วยแผนการปรับเปลี่ยนกลไกแบบ Cost plus ไปสู่ Performance-Based-Remuneration (PBR)				

สาเหตุ		-กฎระเบียบและข้อบังคับปัจจุบันสนับสนุนกลไกแบบ “ต้นทุนบวกกำไร” หรือการลงทุนในธุรกิจปัจจุบันภายใต้ขอบเขตเดิมของ กฟผ. ทำให้ผลตอบแทนต่ำกว่า ROIC -กฟผ. จำเป็นต้องจัดตั้งบริษัทที่เป็นอิสระจากการควบคุมในนามรัฐวิสาหกิจ เพื่อความคล่องตัวในการดำเนินธุรกิจ -กฎระเบียบเพื่อสนับสนุนการลงทุนในเทคโนโลยีใหม่ เช่น ระบบกักเก็บพลังงาน เป็นต้น -แนวทางที่แน่ชัดของการเปิดไฟฟ้าเสรีจากรัฐบาล			
มาตรการจัดการความเสี่ยง		Cost		Benefit	
มาตรการ	ประเภท	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ
3. แผนการจัดตั้งบริษัทลูกเพื่อการดำเนินธุรกิจและการลงทุนในเทคโนโลยีพลังงาน รวมถึงการวิเคราะห์กฎระเบียบที่สนับสนุนการดำเนินงาน	Treat	ต้นทุน Man-hour ของพนักงานในการจัดเตรียมข้อมูลเพื่อขอจัดตั้งบริษัท	-การรวบรวมข้อมูลรายละเอียดเกี่ยวกับการประกอบกิจการของบริษัท -แผนการโอนถ่ายพนักงานและโครงสร้างอัตราค่าจ้างของบริษัทในเครือและรัฐวิสาหกิจ ภายหลังการจัดตั้ง -รายชื่อผู้ถือหุ้น ทุนจดทะเบียน และแหล่งที่มาของเงินทุน	สร้างรายได้จากบริษัทลูกที่เติบโตอย่างก้าวกระโดด	ได้โครงสร้างการทำงานที่คล่องตัว โดยไม่ติดกฎหมายและระเบียบของรัฐวิสาหกิจ
ยอมรับมาตรการควบคุมเดิม	Take		โครงสร้างเดิมในกฟผ. ไม่มี ความคล่องตัวเพียงพอ เนื่องจากติดข้อจำกัดทำให้แข่งขันลำบากและเสียโอกาส		
ถ่ายโอนความเสี่ยง	Transfer	ไม่สามารถถ่ายโอนความเสี่ยงได้			
ยกเลิกมาตรการจัดการความเสี่ยง	Terminate	ไม่สามารถยกเลิกกระบวนการนี้ได้ เพราะเนื่องจากเป็นแนวทางในการหารายได้เพิ่มซึ่งเป็นประโยชน์			
สรุป	องค์กรเลือกการลดความเสี่ยง (Threat) ด้วยแผนการจัดตั้งบริษัทลูกเพื่อการดำเนินธุรกิจและการลงทุนในเทคโนโลยีพลังงาน รวมถึงการวิเคราะห์กฎระเบียบที่สนับสนุนการดำเนินงาน				

ปัจจัยเสี่ยงที่ 5 วัฒนธรรมและการบริหารด้านบุคคลที่ส่งเสริมต่อการดำเนินธุรกิจ

สาเหตุ		-กฟภ. ไม่ใช่หน่วยงานชั้นนำสำหรับบุคลากรที่มีความสามารถด้านดิจิทัล พนักงานไม่มีแรงจูงใจในการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัล -ไม่มีโครงสร้างผลตอบแทนที่ผูกกับมูลค่าบริษัท (Equity linked) เพื่อสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานปัจจุบันและบุคลากรภายนอกเพื่อเข้ามาเป็นผู้ก่อตั้งบริษัทในธุรกิจใหม่ -บุคลากรรุ่นใหม่ที่มีความสนใจเข้ามาทำงานในรัฐวิสาหกิจน้อยลง เนื่องจากตลาดแรงงานที่มีความแข่งขันสูง			
มาตรการจัดการความเสี่ยง		Cost		Benefit	
มาตรการ	ประเภท	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ
1. แผนงาน Digital Academy	Treat	ต้นทุนและงบประมาณ ในโครงการ Digital Academy	การออกแบบหลักสูตร ในการฝึกอบรมและ พัฒนาทักษะของ พนักงานให้เป็นไปตาม เป้าหมายและบรรลุ วัตถุประสงค์โครงการ	เพิ่มทักษะให้กับ พนักงานใน กฟภ. จำนวน 3,000 คน ด้วยหลักสูตรที่ เหมาะสมกับ สายงาน	ทักษะของพนักงานที่ สูงขึ้นจะเพิ่ม ประสิทธิภาพและ ความสามารถในการ แข่งขัน
ยอมรับมาตรการ ควบคุมเดิม	Take		ทักษะของพนักงานอาจจะ ไม่เพียงพอในการแข่งขัน และยกระดับการ ดำเนินงานขององค์กรให้ บรรลุตามวัตถุประสงค์และ เป้าหมายได้		
ถ่ายโอนความเสี่ยง	Transfer	ไม่สามารถถ่ายโอนความเสี่ยงได้			
ยกเลิกมาตรการจัดการ ความเสี่ยง	Terminate	ไม่สามารถยกเลิกกระบวนการนี้ได้ เพราะเนื่องจากการพัฒนาบุคลากรที่สำคัญ			
สรุป	องค์กรเลือกการลดความเสี่ยง (Threat) ด้วยแผนงาน Digital Academy				

สาเหตุ		-กฟภ. ไม่ใช่หน่วยงานชั้นนำสำหรับบุคลากรที่มีความสามารถด้านดิจิทัล พนักงานไม่มีแรงจูงใจในการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัล -ไม่มีโครงสร้างผลตอบแทนที่ผูกกับมูลค่าบริษัท (Equity linked) เพื่อสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานปัจจุบันและบุคลากรภายนอกเพื่อเข้ามาเป็นผู้ก่อตั้งบริษัทในธุรกิจใหม่ -บุคลากรรุ่นใหม่ที่มีความสนใจเข้ามาทำงานในรัฐวิสาหกิจน้อยลง เนื่องจากตลาดแรงงานที่มีความแข่งขันสูง			
มาตรการจัดการความเสี่ยง		Cost		Benefit	
มาตรการ	ประเภท	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ
2. แผนการสรรหาบุคลากรและกำหนดรูปแบบผลตอบแทนของหน่วยธุรกิจใหม่	Treat	ต้นทุน Man-hour ของพนักงานในการจัดเตรียมข้อมูลการสรรหาบุคลากรและกำหนดรูปแบบผลตอบแทนของหน่วยธุรกิจใหม่	-การศึกษาผลกระทบและวิธีการจ่าย รวมถึงวิเคราะห์ข้อมูลจากผลการศึกษาเพื่อกำหนดแนวทางและการจ่ายผลตอบแทนในรูปแบบ bonus หรือการ Share Profit ที่สร้างแรงจูงใจของหน่วยธุรกิจใหม่ -การวิเคราะห์อัตรากำลังเพื่อรองรับทิศทางการดำเนินงานขององค์กร นวัตกรรม, หลักเกณฑ์, แนวทาง Secondment / Incubator และ Experienced hiring มาทบทวน รวมถึงร่างศึกษา Demand, spec, profile, exit plan เพื่อนำมาจัดทำรูปแบบ Recruitment and Selection ที่เหมาะสมกับ Flagship	รายได้รวมจากธุรกิจ B2B 5,000 ล้านบาท รายได้รวมจากธุรกิจ B2C 500 ล้านบาท รายได้ ThaiSkill 42 ล้านบาท	ได้บุคลากรที่มีประสิทธิภาพและคุ้นเคยกับการแข่งขันในเชิงพาณิชย์
ยอมรับมาตรการควบคุมเดิม	Take		โครงสร้างเดิมในกฟภ. ไม่มีบุคลากรที่มีประสบการณ์ในการแข่งขันเชิงพาณิชย์ ทำให้แข่งขันลำบากและเสียโอกาส		
ถ่ายโอนความเสี่ยง	Transfer	ไม่สามารถถ่ายโอนความเสี่ยงได้			
ยกเลิกมาตรการจัดการความเสี่ยง	Terminate	ไม่สามารถยกเลิกกระบวนการนี้ได้ เพราะเนื่องจากเป็นปัจจัยสำคัญในการเพิ่มรายได้จากธุรกิจใหม่			
สรุป	องค์กรเลือกการลดความเสี่ยง (Threat) ด้วยแผนการสรรหาบุคลากรและกำหนดรูปแบบผลตอบแทนของหน่วยธุรกิจใหม่				

ปัจจัยเสี่ยงที่ 6 โครงสร้างการดำเนินงานที่รองรับการลงทุนและการแข่งขันในธุรกิจพลังงาน

สาเหตุ		-ขาดช่องทางการสำหรับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในเทคโนโลยีที่จำเป็น ทำให้เกิดผลลัพธ์แบบก้าวกระโดด เช่น การวิเคราะห์แผนงานธุรกิจต่างๆ ผ่านการใช้เครื่องมือ “Stage gate” การติดตามผลการดำเนินงานในรูปแบบของมูลค่าที่เกิดขึ้น การค้นหา Start up ที่เหมาะสมเพื่อชักชวนมาร่วมทุน หรือ การจัดสัมมนาเพื่อระดมความคิดจากหลากหลายฝ่ายในองค์กร (Hackathon) -ขาดโครงสร้างการบริหารแบบ “Launch pad” หรือ การส่งเสริมพัฒนาศักยภาพของความคิดทางธุรกิจใหม่ๆ เช่น การใช้เครื่องมือ Stage gate หรือ การเข้าถึงนักลงทุน (Venture capital หรือ Shark tank) -ขาดโครงสร้างการจัดตั้งกองทุนที่จะก่อให้เกิดการลงทุนร่วมแบบ Venture capital			
มาตรการจัดการความเสี่ยง		Cost		Benefit	
มาตรการ	ประเภท	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ
1. แผนการกำหนด กระบวน Hackathon และ shark-tank เพื่อยกระดับความคิด สร้างสรรค์และสร้าง นวัตกรรมทางธุรกิจของ กฟผ.	Treat	ต้นทุนในการจัดกิจกรรม Hackathon และ shark-tank เพื่อยกระดับความคิด สร้างสรรค์และสร้าง นวัตกรรมทางธุรกิจของ กฟผ.	ต้นทุนในการศึกษาและพัฒนานวัตกรรมให้ ตอบโจทย์ทางธุรกิจ และวัตถุประสงค์ที่กำหนด	ยกระดับรายได้ทางธุรกิจของ กฟผ. และลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานของ กฟผ.	กฟผ. จะสามารถคงหรือเพิ่มรายได้เนื่องจาก ประสิทธิภาพการทำงานสูงขึ้น
ยอมรับมาตรการควบคุมเดิม	Take		กฟผ. สูญเสียโอกาสในการสร้างนวัตกรรมและธุรกิจใหม่ที่จะช่วยผลักดันให้ กฟผ. มีผลประกอบการที่สูงขึ้น และสามารถแข่งขันในตลาดพลังงานไฟฟ้าได้		
ถ่ายโอนความเสี่ยง	Transfer	ไม่สามารถถ่ายโอนความเสี่ยงได้			
ยกเลิกมาตรการจัดการความเสี่ยง	Terminate	ไม่สามารถยกเลิกกระบวนการนี้ได้ เพราะเนื่องจากเป็นแนวทางในการหารายได้เพิ่มเติม			
สรุป	องค์กรเลือกการลดความเสี่ยง (Threat) ด้วยแผนการกำหนดกระบวน Hackathon และ shark-tank เพื่อยกระดับความคิดสร้างสรรค์และสร้างนวัตกรรมทางธุรกิจของ กฟผ.				

สาเหตุ		-ขาดช่องทางสำหรับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในเทคโนโลยีที่จำเป็น ทำให้เกิดผลลัพธ์แบบก้าวกระโดด เช่น การวิเคราะห์แผนงานธุรกิจต่างๆ ผ่านการใช้เครื่องมือ “Stage gate” การติดตามผลการดำเนินงานในรูปแบบของมูลค่าที่เกิดขึ้น การค้นหา Start up ที่เหมาะสมเพื่อชักชวนมาร่วมทุน หรือ การจัดสัมมนาเพื่อระดมความคิดจากหลากหลายฝ่ายในองค์กร (Hackathon) -ขาดโครงสร้างการบริหารแบบ “Launch pad” หรือ การส่งเสริมพัฒนาศักยภาพของความคิดทางธุรกิจใหม่ๆ เช่น การใช้เครื่องมือ Stage gate หรือ การเข้าถึงนักลงทุน (Venture capital หรือ Shark tank) -ขาดโครงสร้างการจัดตั้งกองทุนที่จะก่อให้เกิดการลงทุนร่วมแบบ Venture capital			
มาตรการจัดการความเสี่ยง		Cost		Benefit	
มาตรการ	ประเภท	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ
2. แผนการปรับโครงสร้างองค์กรเพื่อรองรับหน่วยธุรกิจใหม่	Treat	ต้นทุน Man-hour ของพนักงานในการจัดเตรียมข้อมูลการปรับโครงสร้างองค์กรเพื่อรองรับหน่วยธุรกิจใหม่	-การศึกษาข้อดี-ข้อเสียของรูปแบบโมเดลโครงสร้าง BU -การจัดทำงบกำไรขาดทุน (Profit And Loss :P&L) ของโครงสร้าง Mega launchpad (SLU head) -การปรับปรุงระบบงานต่างๆให้รองรับโครงสร้าง Mega launchpad (SLU head)	รายได้รวมจากธุรกิจ B2B 5,000 ล้านบาท รายได้รวมจากธุรกิจ B2C 500 ล้านบาท รายได้ ThaiSkill 42 ล้านบาท	โครงสร้างที่คล่องตัวและแข่งขันได้ดีขึ้นจะสามารถสร้างรายได้ใหม่ได้เป็นไปตามเป้าหมายหรือดีกว่าเป้าหมาย
ยอมรับมาตรการควบคุมเดิม	Take		โอกาสในการสร้างรายได้จะลดน้อยลงและไม่เป็นไปตามเป้าหมาย เนื่องจากไม่สามารถแข่งขันได้อย่างอิสระ เนื่องจากต้องดำเนินการภายใต้กฎระเบียบของรัฐวิสาหกิจ		
ถ่ายโอนความเสี่ยง	Transfer	ไม่สามารถถ่ายโอนความเสี่ยงได้			
ยกเลิกมาตรการจัดการความเสี่ยง	Terminate	ไม่สามารถยกเลิกกระบวนการนี้ได้ เพราะเนื่องจากเป็นแนวทางในการสนับสนุนกลยุทธ์องค์กรให้สามารถบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด			
สรุป	องค์กรเลือกการลดความเสี่ยง (Threat) ด้วยแผนการปรับโครงสร้างองค์กรเพื่อรองรับหน่วยธุรกิจใหม่				

3.6 สรุประดับความรุนแรงของความเสี่ยงปี 2567

สรุประดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยงในปี 2567 ทั้ง 6 ปัจจัยเสี่ยง ดังนี้

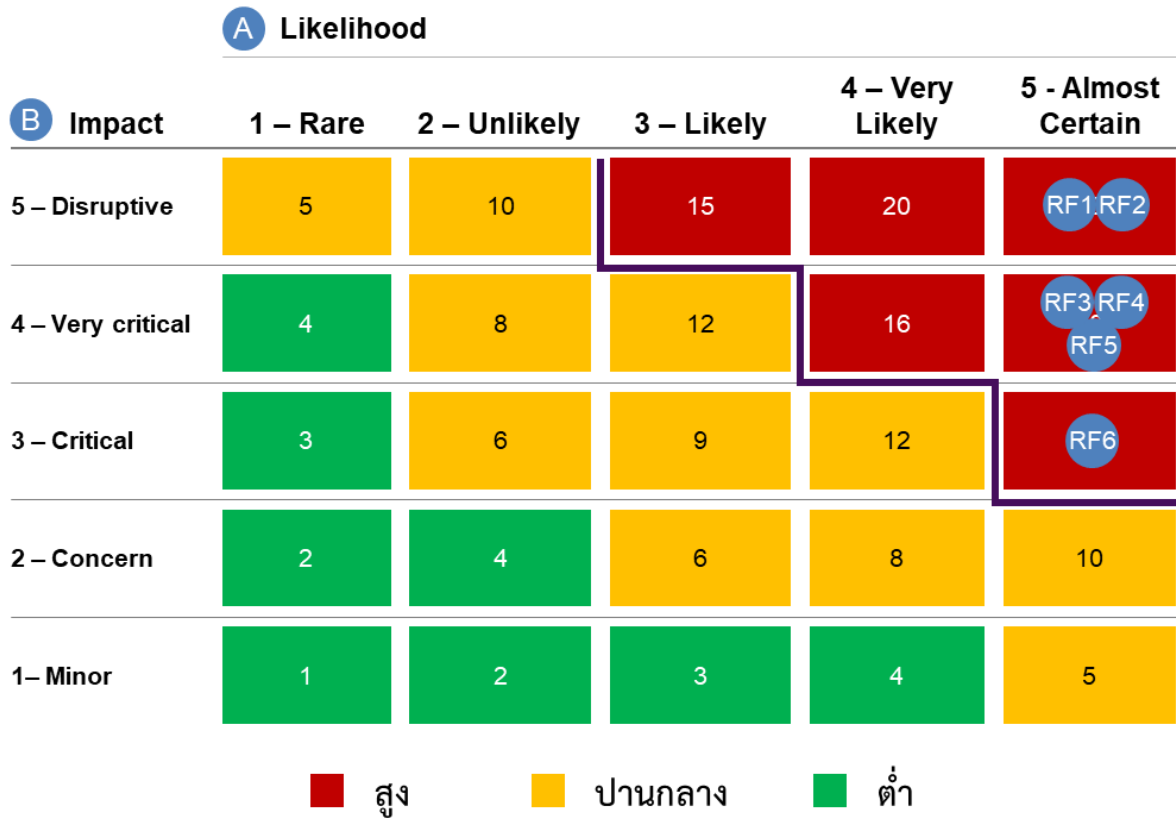
แผนภาพที่ 15 : สรุประดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยงปี 2567

RF	ปัจจัยเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	ระดับความรุนแรงก่อนบริหาร		ระดับ	ระดับความรุนแรงเป้าหมาย		ระดับ
			โอกาส	ผลกระทบ		โอกาส	ผลกระทบ	
RF1	นโยบายภาครัฐและความผันผวนของต้นทุนทางธุรกิจต่อผลประกอบการ	S/F	5	5	สูง	2	2	ต่ำ
RF2	โอกาสในการดำเนินธุรกิจใหม่ ในช่วงเปลี่ยนผ่านสู่พลังงานสะอาด	S	5	5	สูง	2	2	ต่ำ
RF3	การลงทุนในเทคโนโลยีที่นำไปสู่การเติบโตและเพิ่มมูลค่า	S/F	5	4	สูง	2	3	ต่ำ
RF4	กฎระเบียบ และข้อบังคับที่เอื้ออำนวยต่อการแข่งขัน	C	5	4	สูง	2	3	ต่ำ
RF5	วัฒนธรรมและการบริหารด้านบุคคลที่ส่งเสริมต่อการดำเนินธุรกิจ	O	5	4	สูง	2	2	ต่ำ
RF6	โครงสร้างการดำเนินงานที่รองรับการลงทุนและการแข่งขันในธุรกิจพลังงาน	S/O	5	3	สูง	2	2	ต่ำ

ปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กรของ กฟผ. ปี 2567 จำนวน 6 ปัจจัยเสี่ยง ตามมติคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ กฟผ. เห็นชอบแผนบริหารความเสี่ยงขององค์กร ประจำปี 2567 ในการประชุมคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ กฟผ. ครั้งที่ 6/2566 เมื่อวันที่ 6 กันยายน 2566

สรุปการประเมินระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยง (Risk Profile)

แผนภาพที่ 16 : สรุปการประเมินระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยง (Risk Profile)



RF	ปัจจัยเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง
RF1	นโยบายภาครัฐและความผันผวนของต้นทุนทางธุรกิจต่อผลประกอบการ	S/F
RF2	โอกาสในการดำเนินธุรกิจใหม่ ในช่วงเปลี่ยนผ่านสู่พลังงานสะอาด	S
RF3	การลงทุนในเทคโนโลยีที่นำไปสู่การเติบโตและเพิ่มมูลค่า	S/F
RF4	กฎระเบียบ และข้อบังคับที่เอื้ออำนวยต่อการแข่งขัน	C
RF5	วัฒนธรรมและการบริหารด้านบุคคลที่ส่งเสริมต่อการดำเนินธุรกิจ	O
RF6	โครงสร้างการดำเนินงานที่รองรับการลงทุนและการแข่งขันในธุรกิจพลังงาน	S/O

บทที่ 4

แผนที่ความเสี่ยง (Risk Correlation Map)

4.1 แผนที่ความเสี่ยง (Risk Correlation Map)

แผนภาพแสดงความสัมพันธ์ของความเสี่ยงและความรุนแรงที่มีระหว่างปัจจัยเสี่ยงต่างๆ ภายในองค์กร (Risk Correlation Map) เป็นเครื่องมือหนึ่งที่แสดงถึงความเสี่ยงแบบบูรณาการของทั้งองค์กร โดยจะแสดงเป็นแผนภาพเพื่อแสดงความสัมพันธ์ของความเสี่ยงและความรุนแรงที่มีระหว่างปัจจัยเสี่ยงต่างๆ ภายในองค์กรซึ่งเมื่อองค์กรทราบถึงความสัมพันธ์ของความเสี่ยงและความรุนแรงของแต่ละปัจจัยเสี่ยงที่มีต่อกันแล้ว องค์กรจะได้ทำการกำหนดแผนการบริหารความเสี่ยงให้ครอบคลุมทุกสาเหตุ ทั้งนี้ หากต้องมีการจัดลำดับความสำคัญของแผนการบริหารความเสี่ยง จะมีการพิจารณาแผนการบริหารความเสี่ยงที่มุ่งบริหารความเสี่ยงที่เป็นสาเหตุหลักก่อน (มีน้ำหนักของสาเหตุสูง)

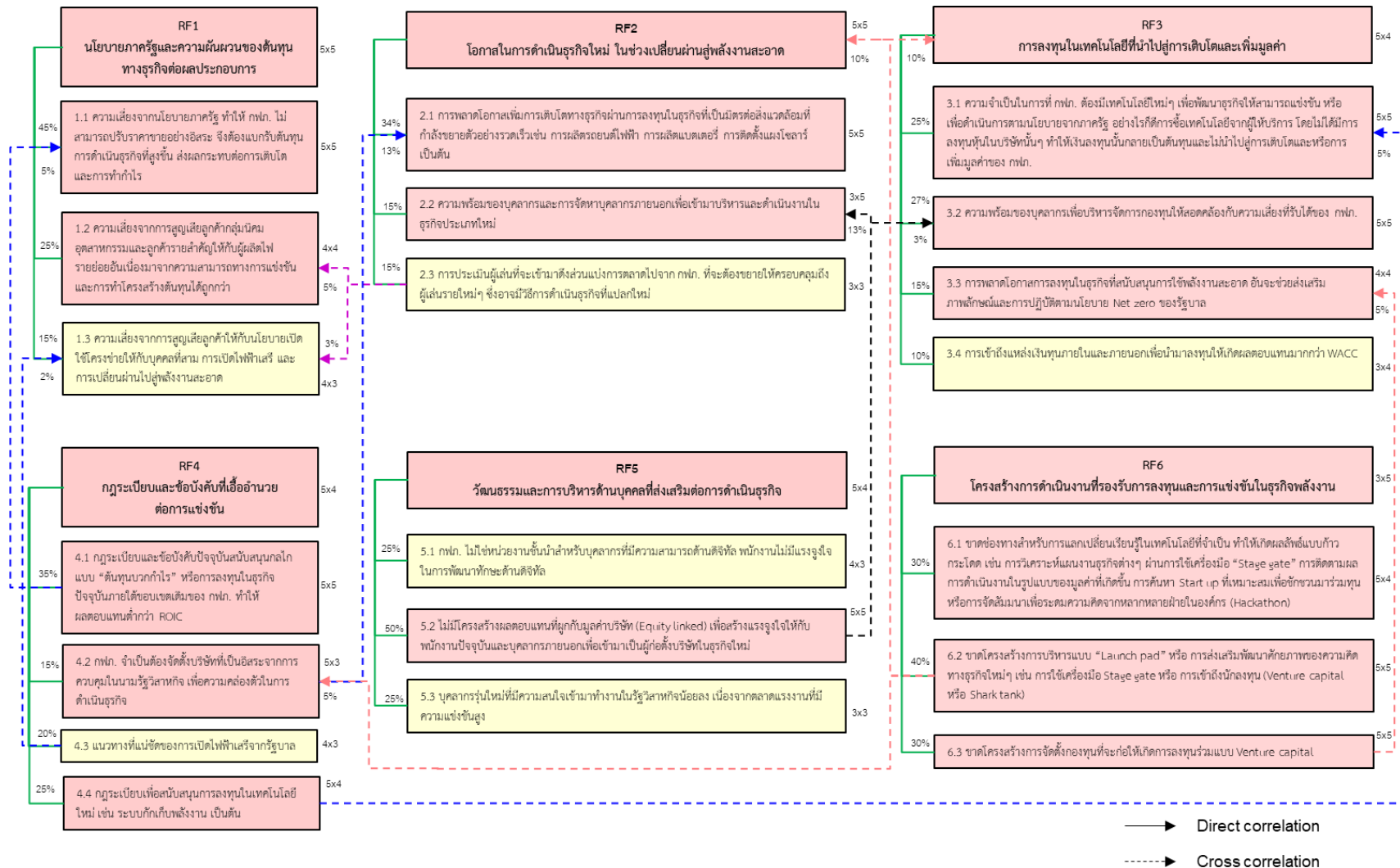
ขั้นตอนของการจัดทำ Risk Correlation Map คือ การค้นหาสาเหตุของปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร และนำมาพิจารณาความสัมพันธ์ ซึ่งจะมีทั้งความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยเสี่ยงกับสาเหตุของปัจจัยเสี่ยงนั้นๆ และความสัมพันธ์ข้ามปัจจัยเสี่ยง ซึ่งอาจเป็นความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันของสาเหตุ หรือความสัมพันธ์ของสาเหตุและปัจจัยเสี่ยงก็ได้ จากนั้น พิจารณาความรุนแรงของแต่ละสาเหตุ เพื่อจัดระดับความรุนแรงของแต่ละสาเหตุ

ทั้งนี้ เมื่อ กฟผ. ทราบความสัมพันธ์และความรุนแรงของแต่ละสาเหตุแล้ว นำมาจัดทำหรือตรวจสอบคุณภาพของแผนการบริหารความเสี่ยงสำหรับปัจจัยเสี่ยงนั้นๆ ว่ามีการจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงครบถ้วนในประเด็นสำคัญหรือไม่

ผลส. ร่วมกับ Risk Owner พิจารณา Risk Correlation Map ตามแนวทางที่กำหนดในระหว่างวันที่ 4-15 สิงหาคม 2566 และนำเสนอให้คณะกรรมการ กนย. พิจารณาเห็นชอบในการประชุมคณะกรรมการกำหนดนโยบายและยุทธศาสตร์ (กนย.) ครั้งที่ 2/2566 เมื่อวันที่ 28 สิงหาคม 2566 และนำเสนอให้คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ กฟผ. เห็นชอบในการประชุมครั้งที่ 6/2566 เมื่อวันที่ 6 กันยายน 2566



แผนภาพที่ 17 : Risk Correlation Map ของ กฟผ.



4.1.1 นิยามของความสัมพันธ์ของความเสี่ยงและผลกระทบที่มีระหว่างปัจจัยเสี่ยงต่างๆ ภายในองค์กร (Risk Correlation Map)

Risk Correlation Map เป็นเครื่องมือหนึ่ง que แสดงถึงความเสี่ยงแบบบูรณาการของทั้งองค์กร โดยมักจะแสดงเป็นแผนภาพเพื่อแสดงความสัมพันธ์ของความเสี่ยงและความรุนแรงที่มีระหว่างปัจจัยเสี่ยงต่างๆ ภายในองค์กร

ความสัมพันธ์ของความเสี่ยง เมื่อองค์กรได้ระบุปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กรแล้ว เพื่อเป็นการกำหนดแผนบริหารความเสี่ยงได้ถูกต้องและครบถ้วน องค์กรควรต้องบ่งบอกถึงสาเหตุที่ประกอบเป็นปัจจัยเสี่ยงนั้นๆ เพื่อให้ทราบถึงที่มาของปัจจัยเสี่ยงดังกล่าว ว่าประกอบด้วยปัจจัยสนับสนุนใดบ้างซึ่งการบริหารความเสี่ยงที่ถูกต้องตามหลักสากล จำเป็นต้องบริหารความเสี่ยงที่สาเหตุ ดังนั้น ขั้นตอนนี้ องค์กรจึงจำเป็นต้องระบุสาเหตุให้ครบถ้วน

เมื่อองค์กรสามารถระบุถึงสาเหตุของแต่ละปัจจัยเสี่ยงได้แล้ว จะพบว่า มีความสัมพันธ์กันทั้งในแนวดิ่งและแนวนอน

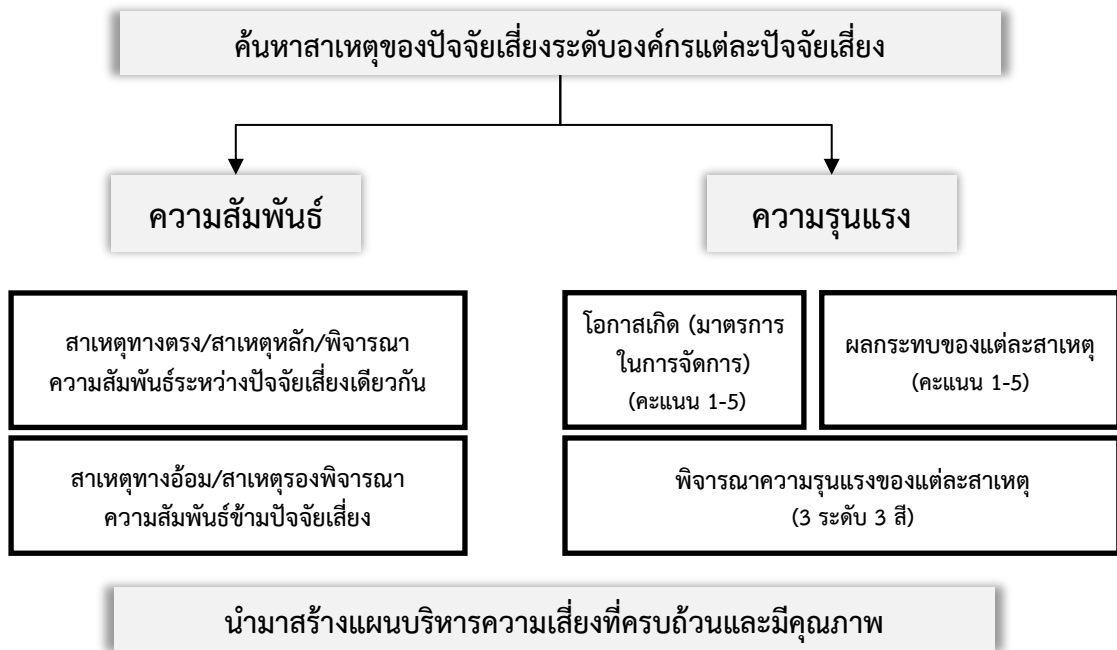
- สาเหตุทางตรง/สาเหตุหลัก/ความสัมพันธ์ในแนวดิ่ง เป็นความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร กับสาเหตุย่อยของแต่ละปัจจัยเสี่ยง
- สาเหตุทางอ้อม/สาเหตุรอง/ความสัมพันธ์ในแนวนอน เป็นความสัมพันธ์ข้ามปัจจัยเสี่ยง ไม่ว่าจะเป็นความสัมพันธ์ของปัจจัยเสี่ยงด้วยกันเอง หรือ ความสัมพันธ์ของสาเหตุด้วยกันเอง หรือ ความสัมพันธ์ของสาเหตุกับปัจจัยเสี่ยงที่มีใช่ปัจจัยเสี่ยงเดียวกันก็ตาม

ความรุนแรงของความเสี่ยง เมื่อองค์กรสามารถระบุสาเหตุของแต่ละปัจจัยเสี่ยงได้แล้ว จะต้องหาความรุนแรงของสาเหตุดังกล่าว โดยอาศัยฐานข้อมูล สถิติ และประสบการณ์ในการทำงานที่ผ่านมาประกอบการพิจารณา

4.1.2 การนำ Risk Correlation Map ไปใช้ในการบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการ

1. เมื่อองค์กรทราบถึงความสัมพันธ์ของความเสี่ยงและผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยงที่มีต่อกันแล้ว องค์กรจะได้ทำการกำหนดแผนการบริหารความเสี่ยงให้ครอบคลุมทุกสาเหตุ
2. ทั้งนี้ หากต้องมีการจัดลำดับความสำคัญของแผนการบริหารความเสี่ยง จะมีการพิจารณาแผนการบริหารความเสี่ยงที่มุ่งบริหารความเสี่ยงที่เป็นสาเหตุหลักก่อน
3. Risk Correlation Map จะแสดงถึงความเสี่ยงร่วม (Common Risk) ที่เป็ความเสี่ยงที่เป็นสาเหตุของหลายปัจจัยเสี่ยง แสดงถึงการที่องค์กรควรให้ความสำคัญกับการบริหาร Common Risk ดังกล่าว เนื่องจากเมื่อบริหารฯ ได้ตามเป้าหมาย จะทำให้หลายปัจจัยเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง มีระดับความรุนแรงที่ลดลง
4. Risk Correlation Map ทำให้ทราบถึงความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กรที่ต้องร่วมรับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยง (Risk Owner) ตามแผนการบริหารความเสี่ยง

4.1.3 กระบวนการจัดทำ Risk Correlation Map



จากแผนภาพ จะเห็นว่ากระบวนการจัดทำ Risk Correlation Map จะให้ความสำคัญใน 2 มิติ คือ ความสัมพันธ์และความรุนแรง ซึ่งขั้นตอนของการจัดทำ Risk Correlation Map มีดังนี้

1. การค้นหาสาเหตุของปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร จากปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร 6 ปัจจัยเสี่ยง โดยทำการระบุถึงสาเหตุของปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กรดังกล่าว จากนั้น นำเสนอฝ่ายกำกับดูแลและบริหารความเสี่ยง และคณะกรรมการ GRC สายงาน เพื่อพิจารณาถึงความครบถ้วนของสาเหตุ และเน้นที่สาเหตุหลักที่แท้จริง

2. จากนั้น นำมาพิจารณาความสัมพันธ์ ซึ่งจะมีทั้งความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยเสี่ยงกับสาเหตุของปัจจัยเสี่ยงนั้นๆ และความสัมพันธ์ข้ามปัจจัยเสี่ยง ซึ่งอาจเป็นความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันของสาเหตุ หรือความสัมพันธ์ของสาเหตุและปัจจัยเสี่ยงก็ได้

3. ฝ่ายกำกับดูแลและบริหารความเสี่ยง ร่วมกับ Risk Owner ดำเนินการร่วมกันจัดลำดับสาเหตุเพื่อกำหนดน้ำหนักของสาเหตุที่ส่งผลกระทบต่อปัจจัยเสี่ยง โดยพิจารณาจากสาเหตุที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของปัจจัยเสี่ยง สถิติในอดีตและการคาดการณ์ในอนาคตของสาเหตุ ซึ่งต้องอาศัยประสบการณ์ ความเชี่ยวชาญของ Risk Owner ทั้งนี้อาจพิจารณาจำนวนสาเหตุย่อยมาประกอบด้วย

3. สำหรับในอีกมิติหนึ่ง คือ การพิจารณาความรุนแรงของสาเหตุดังกล่าวว่ามีความรุนแรงเพียงใด เกณฑ์ในการพิจารณา คือ โอกาสเกิดของสาเหตุ (พิจารณาจากมาตรการในการจัดการมีความเพียงพอหรือไม่) และผลกระทบ

สำหรับเกณฑ์ในการพิจารณาโอกาสเกิด (มาตรการในการจัดการ) และผลกระทบ พิจารณาโดยให้ระดับคะแนน 5 ระดับ ซึ่งจะมีความสอดคล้องกับระดับความรุนแรงของ Risk Profile ขององค์กร

ตารางที่ 24 : เกณฑ์ในการพิจารณาโอกาสเกิด และผลกระทบของสาเหตุของปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร

ระดับความรุนแรง	สาเหตุหลัก/สาเหตุรอง (Likelihood)	มาตรการจัดการความเสี่ยง (Impact)
ระดับ 5	เป็นสาเหตุที่เกิดขึ้นแล้วมีผลกระทบต่อปัจจัยเสี่ยงมาก หากเป็นเชิงปริมาณจะมีสัดส่วนสาเหตุต่อปัจจัยเสี่ยงหลัก อยู่ในช่วงร้อยละ 81-100	ยังไม่มีมาตรการ หรือ การดำเนินการตามมาตรการไม่เพียงพอ หรือมีปัจจัยภายนอกเข้ามาเกี่ยวข้องมาก ทำให้ กฟผ. ไม่สามารถจัดการได้
ระดับ 4	เป็นสาเหตุที่เกิดขึ้นแล้วมีผลกระทบต่อปัจจัยเสี่ยงค่อนข้างมาก หากเป็นเชิงปริมาณจะมีสัดส่วนสาเหตุต่อปัจจัยเสี่ยงหลัก อยู่ในช่วงร้อยละ 61-80	เริ่มมีแนวทางในการจัดการต่อสาเหตุดังกล่าว แต่ยังไม่ได้กำหนดเป็นมาตรการที่ชัดเจนและเป็นรูปธรรม
ระดับ 3	เป็นสาเหตุที่เกิดขึ้นแล้วมีผลกระทบต่อปัจจัยเสี่ยงปานกลาง หากเป็นเชิงปริมาณจะมีสัดส่วนสาเหตุต่อปัจจัยเสี่ยงหลัก อยู่ในช่วงร้อยละ 41-60	มีเพียงมาตรการในการดำเนินงานจัดการกับสาเหตุ แต่ยังไม่สามารถแสดงประสิทธิผลของมาตรการดังกล่าวได้
ระดับ 2	เป็นสาเหตุที่เกิดขึ้นแล้วมีผลกระทบต่อปัจจัยเสี่ยงน้อย หากเป็นเชิงปริมาณจะมีสัดส่วนสาเหตุต่อปัจจัยเสี่ยงหลัก อยู่ในช่วงร้อยละ 21-40	มีมาตรการและการดำเนินการตามมาตรการที่สมบูรณ์ และได้รับการกำหนดเป็นมาตรฐานของระดับหน่วยงานในการจัดการสาเหตุดังกล่าว
ระดับ 1	เป็นสาเหตุที่เกิดขึ้นแล้วมีผลกระทบต่อปัจจัยเสี่ยงน้อยมาก หากเป็นเชิงปริมาณจะมีสัดส่วนสาเหตุต่อปัจจัยเสี่ยงหลักน้อยกว่าร้อยละ 20	มีมาตรการ หรือ การดำเนินการตามมาตรการที่สมบูรณ์ และได้รับการกำหนดเป็นมาตรฐานของระดับหน่วยงานและระดับองค์กรในการจัดการสาเหตุดังกล่าว

4. ทั้งนี้ เมื่อ กฟผ. ทราบความสัมพันธ์และผลกระทบของแต่ละสาเหตุแล้ว นำมาจัดทำหรือตรวจสอบคุณภาพของแผนการบริหารความเสี่ยงสำหรับปัจจัยเสี่ยงนั้นๆ ว่ามีการจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงครบถ้วนในประเด็นสำคัญหรือไม่

ตัวอย่างการกำหนดสาเหตุของความเสี่ยง น้ำหนักและระดับความรุนแรงของสาเหตุ การวิเคราะห์ผลกระทบเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ เพื่อประกอบการกำหนด Mitigation Plan

ปัจจัยเสี่ยงที่ 1 นโยบายภาครัฐและความผันผวนของต้นทุนทางธุรกิจต่อผลประกอบการ

สาเหตุ	ประเภทสาเหตุ		น้ำหนัก	ระดับความรุนแรง	ผลกระทบ		Existing Control	Mitigation Plan
	หลัก	รอง			เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ		
1.1 ความเสี่ยงจากนโยบายภาครัฐ ทำให้ กฟภ. ไม่สามารถปรับราคาขายอย่างอิสระ จึงต้องแบกรับต้นทุนการดำเนินธุรกิจที่สูงขึ้น ส่งผลกระทบต่อการเติบโตและการทำกำไร	✓		45%	5x5	จากแผนยุทธศาสตร์ กฟภ. พ.ศ. 2566 – 2570 ตั้งแต่ปี 2561 เรื่อยมาจนถึงปัจจุบัน WACC มีค่าสูงกว่า ROIC ซึ่งองค์กรสร้างผลตอบแทนต่ำกว่าต้นทุนทางการเงิน สะท้อนว่า องค์กรไม่มีความสามารถในการทำกำไรให้คุ้มค่างบเงินลงทุน โดยปี 2566 มีสัดส่วนสภาพคล่อง (Current Ratio) 1.24 เท่า และปี 2567 คาดการณ์อยู่ที่ 1.23 เท่า	จากสถานะที่ต้นทุนในการดำเนินงานของ กฟภ. สูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง อาจทำให้ประสบปัญหาการขาดสภาพคล่องทางการเงินเมื่อต้องเจอสถานการณ์วิกฤต และนโยบายจากภาครัฐ เช่น การเพิ่มขึ้นของราคาเชื้อเพลิงจากสงครามรัสเซีย ยูเครน ส่งผลให้ค่า Ft ปรับตัวสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง ทำให้ กฟภ. ต้องแบกรับต้นทุนที่สูงขึ้น ซึ่งส่งผลกระทบต่อสภาพคล่องทางการเงิน เป็นต้น	- แผนการดำเนินการ Triple Transformation เพื่อบูรณาการในการสร้างประโยชน์ทางธุรกิจส่งเสริมการใช้เทคโนโลยี และเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากร (สายงาน ย) - แผนปฏิบัติการองค์กรปี 2567 - แผนการทำ Digital Procurement ที่สามารถลดต้นทุนของธุรกิจหลัก (core regulated business) เชื่อม KPI สายงาน ที่เป็นส่วนหนึ่งของ KPI องค์กร (สายงาน ล)	- แผนการปรับเปลี่ยนกลไกแบบ Cost plus ไปสู่ Performance-Based-Remuneration (PBR) (ผนศ. สายงาน ย และ ผงป. สายงาน บ) - แผนงาน Digital Academy (อยู่ภายใต้แผนงาน RFM1.0 แผนงานการจัดตั้งศูนย์ T3CC) (ผพบ. สายงาน บก) - แผนการกำหนดกระบวน Hackathon และ shark-tank เพื่อยกระดับความคิดสร้างสรรค์และสร้างนวัตกรรมทางธุรกิจของ กฟภ. (ผพ. สายงาน ว)
1.2 ความเสี่ยงจากการสูญเสียลูกค้ากลุ่มนิคมอุตสาหกรรม และลูกค้ารายสำคัญให้กับผู้ผลิตไฟรายย่อย อันเนื่องมาจากความสามารถทางการแข่งขัน และการทำโครงสร้างต้นทุนได้ถูกกว่า	✓		25%	4x4	จำนวนการสูญเสียลูกค้ากลุ่มนิคมอุตสาหกรรม และลูกค้ารายสำคัญ ดังนี้ - ปี 2564 จำนวน 16 ราย หน่วยที่สูญเสีย 150.99 ล้านบาทต่อปี	การสูญเสียลูกค้ากลุ่มนิคมอุตสาหกรรมและลูกค้ารายสำคัญมีแนวโน้มลดลง เนื่องจากสงครามรัสเซีย ยูเครน ส่งผลให้ราคาก๊าซธรรมชาติสูงขึ้น ต้นทุนการจำหน่ายไฟฟ้าของ SPP จึงสูงขึ้นด้วย ทำให้การ	- แผนการดำเนินการ Triple Transformation เพื่อบูรณาการในการสร้างประโยชน์ทางธุรกิจส่งเสริมการใช้เทคโนโลยี และเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากร (สายงาน ย) - แผนการดำเนินการ Digital Asset จากการทำ network planning การบริหารโปรเจกต์ CAPEX Asset Management และ O&M ที่สามารถลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานของ	- แผนการปรับโครงสร้างองค์กรเพื่อรองรับหน่วยธุรกิจใหม่ (ผพ. สายงาน ย)

					- ปี 2565 จำนวน 10 ราย หน่วยที่สูญเสีย 86.66 ล้านหน่วยต่อปี - ปี 2566 จำนวน 6 ราย หน่วยที่สูญเสีย 134.81 ล้านหน่วยต่อปี	สูญเสียลูกค้าที่จะไปใช้ ไฟฟ้าจาก SPP จึงมี แนวโน้มลดลง แต่ในปี 2567 และอีก 1-5 ปี ข้างหน้าราคาก๊าซฯ มี แนวโน้มลดลงจากสงคราม ฯ ที่คลี่คลาย กฟผ. ก็มี โอกาสที่จะสูญเสียลูกค้า ให้กับกลุ่ม SPP มากขึ้น โดยปัจจัยหลักที่ลูกค้าไป จาก กฟผ. อันดับ 1 คือ ปัจจัยเรื่องราคาไฟฟ้า อันดับ 2 คือ คุณภาพ ไฟฟ้า ดังนั้น ความผันผวน ของต้นทุนทางพลังงานจึง มีผลกระทบต่อการดำเนิน ธุรกิจของ กฟผ.	ธุรกิจหลัก (core regulated business)(สายงาน ป) แผนปฏิบัติการองค์กรปี 2567 - แผนงานติดตามและวิเคราะห์ ผลกระทบจากนโยบายภาครัฐ ในการช่วยเหลือค่าไฟฟ้า ที่ ส่งผลกระทบต่อกำไรขั้นต้น ของ กฟผ. (ผนศ. สายงาน ย) - แผนสร้างความสัมพันธ์ Regulator (ผสย., ผนศ.) - แผนงานสร้างความสัมพันธ์ เพื่อรักษาฐานลูกค้าราย สำคัญ (Key Account) และ นำระบบ Digital CRM มาใช้ สนับสนุนการให้บริการลูกค้า (ผลพ. สายงาน ธต)	
1.3 ความเสี่ยงจากการสูญเสีย ลูกค้าให้กับนโยบายเปิดใช้ โครงข่ายให้กับบุคคลที่สาม การเปิดไฟฟ้าเสรี และการ เปลี่ยนผ่านไปสู่พลังงานสะอาด	✓		15%	4x3	ปัจจุบัน กกพ. ยังไม่ เห็นชอบหลักเกณฑ์และ แนวทางการจัดทำ ข้อกำหนดการเปิดใช้ ระบบโครงข่ายไฟฟ้าให้แก่ บุคคลที่สาม (Third Party Access) แต่มีการทดสอบ นวัตกรรมที่นำเทคโนโลยี มาสนับสนุนการให้บริการ ด้านพลังงานระยะที่ 2 (ERC Sandbox ระยะที่ 2)	หาก กกพ. เห็นชอบให้มี การใช้งานการเปิดใช้ ระบบโครงข่ายไฟฟ้าให้แก่ บุคคลที่สาม (TPA) อาจจะ ทำให้ กฟผ. สูญเสียลูกค้า กลุ่มนิคมอุตสาหกรรม และลูกค้ารายสำคัญมาก ขึ้นอีกอย่างมีนัยสำคัญ เนื่องจากต้นทุนการผลิต ไฟฟ้าของ SPP ถูกกว่า ของ กฟผ. มาก ราคาค่า	- แผนวิเคราะห์และประเมิน ลูกค้ากลุ่มเสี่ยง (ผลพ. สายงาน ธต) - แผนงานติดตามและแก้ไข ปัญหาไฟดับพื้นที่นิคม อุตสาหกรรม (ผคพ. สายงาน ป.)	

					โดย กฟภ. เข้าร่วม 3 โครงการได้แก่ - โครงการนำร่องการให้บริการรับส่งพลังงานไฟฟ้าผ่านระบบโครงข่ายไฟฟ้าของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคระหว่างผู้ผลิตไฟฟ้าจากพลังงานทดแทนและลูกค้าของผู้ผลิตไฟฟ้าระยะที่ 2 - โครงการนำร่องการพัฒนานวัตกรรมทางด้านการบริหารจัดการพลังงานในพื้นที่เมืองอัจฉริยะวังจันทร์วัลเลย์ - โครงการศึกษาและพัฒนา แพลตฟอร์มรับฝากพลังงานส่วนเหลือบนระบบกักเก็บพลังงานเสมือนสำหรับบ้านพักอาศัย	ไฟฟ้าจึงถูกกว่า กฟภ. ลูกค้าจึงมีแรงจูงใจที่จะหันไปซื้อไฟจาก SPP มากขึ้น ส่งผลให้รายได้จากการจำหน่ายไฟฟ้าของ กฟภ. ลดลงอย่างมาก	- แผนงานยกระดับโครงข่าย (ผคพ. สายงาน ป.) - แผนงานการเตรียมความพร้อมการเปลี่ยนโครงสร้างกิจการไฟฟ้าในอนาคต (ผนศ. สายงาน ย) แผนปฏิบัติการองค์กรปี 2567	
2.3 การประเมินผู้เล่นที่จะเข้ามาชิงส่วนแบ่งการตลาดไปจาก กฟภ. ที่จะต้องขยายให้ครอบคลุมถึงผู้เล่นรายใหม่ๆ ซึ่งอาจมีวิธีการดำเนินธุรกิจที่แปลกใหม่	✓	8%	3x3	ผู้เล่นที่จะเข้ามาชิงส่วนแบ่งการตลาดไปจาก กฟภ. คือ ผู้ประกอบกิจการไฟฟ้า ที่มีความต้องการขายไฟฟ้าให้กับลูกค้าที่มาขอใช้บริการผ่านโครงข่ายระบบ	ผู้เล่นที่มีความพร้อมส่วนใหญ่จะเป็น SPP ที่มีศักยภาพและพร้อมที่จะเข้ามาแย่งลูกค้าไปจาก กฟภ. ส่งผลให้รายได้จากการจำหน่ายไฟฟ้าของ กฟภ. ลดลงอย่างมาก และ			

					ไฟฟ้าของ กฟภ. กฟน. และ กฟผ. ซึ่งจะมาจาก นโยบายของรัฐ และการ เปิดไฟฟ้าเสรี	อาจส่งผลกระทบต่อสภาพ คล่องและฐานะทางการเงินอย่างมาก เมื่อมีการ เปิดใช้ระบบโครงข่ายไฟฟ้า ให้ แก่ บุ ค คล ที่ ส าม (TPA) และเปิดไฟฟ้าเสรี อย่างเต็มรูปแบบ		
4.1 กฎระเบียบและข้อบังคับ ปัจจุบันสนับสนุนกลไกแบบ “ต้นทุนบวกกำไร” หรือการลงทุนในธุรกิจปัจจุบันภายใต้ ขอบเขตเดิมของ กฟภ. ทำให้ ผลตอบแทนต่ำกว่า ROIC		✓	5%	5x5	ข้อกำหนดด้านประสิทธิภาพ ในรูปแบบค่าตอบแทน OPEX (CPI-X) แต่ no incentive for saving	ประเทศที่พัฒนาแล้วหลาย ประเทศได้เปลี่ยนมาใช้ Performance Based Regulation (PBR) สำหรับ OPEX ส่งผลให้การดำเนินงาน ดีขึ้นและ Savings can be kept by PEA		
4.3 แนวทางที่แน่ชัดของ การเปิดไฟฟ้าเสรีจากรัฐบาล		✓	2%	4x3	ปัจจุบัน กกพ. ยังไม่ กำหนดแนวทางที่ชัดเจน ของการไฟฟ้าเสรี แต่มี การทดสอบนวัตกรรมที่ นำเทคโนโลยีมาสนับสนุน การให้บริการด้านพลังงาน ระยะที่ 2 (ERC Sandbox ระยะที่ 2) โดย กฟภ. เข้า ร่วม 3 โครงการได้แก่ - โครงการนำร่องการ ให้บริการรับส่งพลังงาน ไฟฟ้าผ่านระบบโครงข่าย ไฟฟ้าของการไฟฟ้าส่วน ภูมิภาคระหว่างผู้ผลิต	ในระยะแรก กกพ. เห็นชอบ ให้มีการใช้งานการเปิดใช้ ระบบโครงข่ายไฟฟ้าให้แก่ บุคคลที่สาม (TPA) ก่อน เพื่อเป็นการนำร่องการเปิด ไฟฟ้าเสรี อาจจะทำให้ กฟภ. สูญเสียลูกค้ากลุ่ม นิคมอุตสาหกรรมและลูกค้า รายสำคัญมากขึ้นอีกอย่างมี นัยสำคัญ เนื่องจากต้นทุน การผลิตไฟฟ้าของ SPP ถูกกว่าของ กฟภ. มาก ราคาไฟฟ้าจึงถูกกว่า กฟภ. ลูกค้าจึงมีแรงจูงใจ		

					ไฟฟ้าจากพลังงานทดแทน และลูกค้าของผู้ผลิตไฟฟ้าระยะที่ 2 - โครงการนำร่องการพัฒนานวัตกรรมทางด้านการบริหารจัดการพลังงานในพื้นที่เมืองอัจฉริยะวังจันทร์วัลเลย์ - โครงการศึกษาและพัฒนาแพลตฟอร์มรับฝากพลังงานส่วนเหลือบนระบบกักเก็บพลังงานเสมือนสำหรับบ้านพักอาศัย	ที่จะหันไปซื้อไฟจาก SPP มากขึ้น ส่งผลให้รายได้จากการจำหน่ายไฟฟ้าของ กฟภ. ลดลงอย่างมาก		
--	--	--	--	--	---	---	--	--

4.1.4 ความสัมพันธ์และความรุนแรงในแต่ละสาเหตุของปัจจัยเสี่ยง

การค้นหาสาเหตุและวิเคราะห์ระดับผลกระทบของแต่ละสาเหตุเพื่อกำหนดระดับความรุนแรงของแต่ละสาเหตุ

จากปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร 8 ปัจจัยเสี่ยง หลังจากทำการระบุถึงสาเหตุของปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กรดังกล่าว จากนั้น นำเสนอฝ่ายกำกับดูแลและบริหารความเสี่ยง และคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน เพื่อพิจารณาถึงความครบถ้วนของสาเหตุ และเน้นที่สาเหตุหลักที่แท้จริงแล้ว สามารถสรุปได้ดังนี้

จากปัจจัยเสี่ยงแต่ละปัจจัยสามารถระบุสาเหตุที่เป็นสาเหตุหลักได้แล้วนั้น นำมาหาระดับความรุนแรงของแต่ละสาเหตุ ผ่านมุมมองโอกาสและผลกระทบ โดยใช้เกณฑ์การพิจารณาตามที่ได้กล่าวมาแล้ว นำมาหาระดับความรุนแรงของแต่ละสาเหตุ ซึ่งแทนด้วยสีตาม Risk Profile ขององค์กร 3 ระดับ ดังนี้

คะแนน 1 - 4	สีเขียว
คะแนน >4 - 12	สีเหลือง
คะแนน >12 - 25	สีแดง

ผลกระทบ (Impact)	5	ปานกลาง	ปานกลาง	สูง	สูง	สูง
	4	ต่ำ	ปานกลาง	ปานกลาง	สูง	สูง
	3	ต่ำ	ปานกลาง	ปานกลาง	ปานกลาง	สูง
	2	ต่ำ	ต่ำ	ปานกลาง	ปานกลาง	ปานกลาง
	1	ต่ำ	ต่ำ	ต่ำ	ต่ำ	ปานกลาง
		1	2	3	4	5

โอกาส (Likelihood)



4.2 Portfolio View of Risk ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ประจำปี 2567

การจัดทำ Portfolio View of Risk เป็นการจัดทำแบบจำลองที่เหมาะสม/นำแบบจำลองดังกล่าวไปใช้ในการบริหารความเสี่ยงในภาพรวม เพื่อสะท้อนถึงช่วงเปี่ยงเบนที่ยังอยู่ในวิสัยที่องค์กรสามารถจัดการได้ โดยเฉพาะควรมีการวิเคราะห์เพิ่มเติมในกรณีที่ปัจจัยเสี่ยงมากกว่า 1 ปัจจัยเสี่ยง เกิดขึ้นพร้อมกัน ดังนั้น ระดับความเสี่ยงสูงสุด และช่วงเปี่ยงเบนสูงสุดในภาพรวมขององค์กรยังอยู่ในวิสัยที่สามารถจัดการได้หรือไม่ โดยมีขั้นตอนในการจัดทำ ดังนี้

1. พิจารณาตัวชี้วัดระดับองค์กรของ กฟภ. ประจำปี 2567 ทั้งที่เป็นเป้าหมายทางการเงินและเป้าหมายที่ไม่ใช่ทางการเงิน
2. พิจารณาปัจจัยเสี่ยงประจำปี 2567 ทุกตัว ที่จะมีผลกระทบต่อเป้าหมายทางการเงินและเป้าหมายที่ไม่ใช่ทางการเงินขององค์กร
3. สร้างตารางความเชื่อมโยงระหว่างปัจจัยเสี่ยงและผลกระทบต่อเป้าหมายทางการเงินและเป้าหมายที่ไม่ใช่ทางการเงิน

ทั้งนี้ ผลส. ได้ดำเนินการร่วมกับ Risk Owner ในการพิจารณา Portfolio View of Risk และนำเสนอให้คณะกรรมการ กนย. พิจารณาเห็นชอบในการประชุม กนย. 2/2566 เมื่อวันที่ 28 สิงหาคม 2566 และนำเสนอให้คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ กฟภ. เห็นชอบในการประชุมครั้งที่ 6/2566 เมื่อวันที่ 6 กันยายน 2566

รายละเอียด Portfolio View of Risk ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ประจำปี 2567

เป้าหมายทางการเงิน	ค่าเป้าหมายระดับ 4	ค่าเป้าหมายระดับ 5
ROA	1.80%	1.85%
ค่าใช้จ่าย CPI-X	33,448 ล้านบาท	33,382 ล้านบาท
รายได้รวมจากธุรกิจ B2B	4,880 ล้านบาท	5,000 ล้านบาท
รายได้รวมจากธุรกิจ B2C	488 ล้านบาท	500 ล้านบาท
รายได้ 42 ล้านบาท (ผืนจากงบประมาณการฝึกอบรมของ กฟภ.) ขยายธุรกิจ ThaiSkill เพื่อเพิ่มทักษะให้กับพนักงานภายในและลูกค้า B2B ภายนอก	37 ล้านบาท	42 ล้านบาท
สร้างมูลค่าเพิ่มในธุรกิจหลัก (core regulated business) 700 ล้านบาท ด้วยการเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหาร และปฏิบัติการ	630 ล้านบาท	700 ล้านบาท

เป้าหมายที่มีใช้ทางการเงิน	ค่าเป้าหมายระดับ 4	ค่าเป้าหมายระดับ 5
จำนวนผู้ใช้งานแพลตฟอร์มรายเดือนไม่น้อยกว่า 2 ล้านราย	11 เดือน	12 เดือน
เพิ่มทักษะให้กับพนักงานใน กฟภ. จำนวน 3,000 คน ด้วยหลักสูตรที่เหมาะสมกับสายงาน	2,850 คน	3,000 คน
เป้าหมายปริมาณการลดก๊าซเรือนกระจก องค์กรมากกว่า 9,950 TCO2eq	9,101-9,950	มากกว่า 9,950
เพิ่มประสิทธิภาพการลงทุนตามแผน Smart Grid	ระดับ 4	ระดับ 5
มีความพร้อมในการรองรับการเปิด third-party access (TPA) เพื่อรองรับการให้บริการ RE100	80%	100%
มีรายการ Use Case ของการลงทุน และรายชื่อ Start-up	ระดับ 4	ระดับ 5
จำนวนเครือข่ายสตาร์ทอัพหรือบริษัท ด้านเทคโนโลยีที่ร่วมพัฒนา use case	4 ราย	5 ราย
กลุ่มเป้าหมายที่ได้รับการพัฒนาตาม Future Competency และมีส่วนร่วมในการพัฒนา use case (100%)	90%	100%
ความสำเร็จของ Outcome ตามแผน Employee Experience ที่สำคัญ	90-99%	100%

ปัจจัยเสี่ยง	KRI	Risk Tolerance	Risk Appetite	ปัจจัยเสี่ยง	KRI	Risk Tolerance	Risk Appetite	ผลกระทบต่อเป้าหมายเชิงทางการเงิน (1)	ผลกระทบต่อเป้าหมายเชิงทางการเงิน (2)	ผลกระทบต่อเป้าหมายด้านการเงิน (1)	ผลกระทบต่อเป้าหมายด้านการเงิน (2)	ผลกระทบต่อเป้าหมายด้านการเงิน (3)	จำนวนเงินที่มีผลกระทบทางการเงิน
RF-1 นโยบายภาครัฐและความคิดเห็นของนักลงทุนทางธุรกิจต่อผลประโยชน์ในการดำเนินธุรกิจใหม่ ในช่วงเปลี่ยนผ่านสู่พลังงานสะอาด การลงทุนในเทคโนโลยีที่นำไปสู่การเติบโตและเพิ่มมูลค่า	สร้างมูลค่าเพิ่มในธุรกิจหลัก (core regulated business) ด้วยการเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารและปฏิบัติการ	630 ล้านบาท	700 ล้านบาท	RF-3 การลงทุนในเทคโนโลยีที่นำไปสู่การเติบโตและเพิ่มมูลค่า	มีรายการ Use Case ของการลงทุน และรายชื่อ Start-up	ระดับ 4	ระดับ 5	จำนวนเครือข่ายสตาร์ทอัพหรือบริษัทด้านเทคโนโลยีที่ร่วมพัฒนา use case	เพิ่มประสิทธิภาพการลงทุนตามแผน Smart Grid	สร้างมูลค่าเพิ่มในธุรกิจหลัก (core regulated business) 700 ล้านบาท ด้วยการเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหาร และปฏิบัติการ			(700 ล้านบาท)
				RF-4 กฎระเบียบและข้อบังคับที่เอื้ออำนวยต่อการแข่งขัน	ความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนการจัดตั้งบริษัทลูกเพื่อการดำเนินธุรกิจและการลงทุนในเทคโนโลยีพลังงาน รวมถึงการวิเคราะห์กฎระเบียบที่สนับสนุนการดำเนินงาน	90%	100%	จำนวนผู้ใช้งานแพลตฟอร์มรายเดือนไม่น้อยกว่า 2 ล้านราย	รายการ Use Case ของการลงทุน และรายชื่อ Start-up	รายได้รวมจากธุรกิจ B2B	รายได้รวมจากธุรกิจ B2C	รายได้รวมจากธุรกิจ ThaiSkill	5,542 ล้านบาท
RF-2 โอกาสในการดำเนินธุรกิจใหม่ในช่วงเปลี่ยนผ่านสู่พลังงานสะอาด	รายได้รวมจากธุรกิจ B2B	4,880 ล้านบาท	5,000 ล้านบาท	RF-5 วัฒนธรรมและการบริหารด้านบุคคลที่ส่งเสริมต่อการดำเนินธุรกิจ	กลุ่มเป้าหมายที่ได้รับการพัฒนาตาม Future Competency และมีส่วนร่วมในการพัฒนา use case	90%	100%	เพิ่มทักษะให้กับพนักงานใน กฟผ. จำนวน 3,000 คน ด้วยหลักสูตรที่เหมาะสมกับสายงาน		รายได้รวมจากธุรกิจ ThaiSkill			42 ล้านบาท
	รายได้รวมจากธุรกิจ B2C	488 ล้านบาท	500 ล้านบาท		จัดสรรบุคลากรในแต่ละ BU ได้ครบถ้วนตามจำนวนที่กำหนด	90%	100%	เพิ่มทักษะให้กับพนักงานใน กฟผ. จำนวน 3,000 คน ด้วยหลักสูตรที่เหมาะสมกับสายงาน		รายได้รวมจากธุรกิจ B2B	รายได้รวมจากธุรกิจ B2C	รายได้รวมจากธุรกิจ ThaiSkill	5,542 ล้านบาท
	เพิ่มทักษะให้กับพนักงานใน กฟผ. ด้วยหลักสูตรที่เหมาะสมกับสายงาน (ThaiSkill BU Head)	2,850 คน	3,000 คน	RF-6 โครงสร้างการดำเนินงานที่รองรับการลงทุนและการแข่งขันในธุรกิจพลังงาน	จำนวนเครือข่ายสตาร์ทอัพหรือบริษัทด้านเทคโนโลยีที่ร่วมพัฒนา use case	4 ราย	5 ราย	กลุ่มเป้าหมายที่ได้รับการพัฒนาตาม Future Competency และมีส่วนร่วมในการพัฒนา use case		สร้างมูลค่าเพิ่มในธุรกิจหลัก (core regulated business) 700 ล้านบาท ด้วยการเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหาร และปฏิบัติการ			(700 ล้านบาท)
					ความสำเร็จตามแผนการปรับโครงสร้างองค์กรเพื่อรองรับหน่วยธุรกิจใหม่	90%	100%	เพิ่มทักษะให้กับพนักงานใน กฟผ. จำนวน 3,000 คน ด้วยหลักสูตรที่เหมาะสมกับสายงาน	จำนวนผู้ใช้งานแพลตฟอร์มรายเดือนไม่น้อยกว่า 2 ล้านราย	รายได้รวมจากธุรกิจ B2B	รายได้รวมจากธุรกิจ B2C	รายได้รวมจากธุรกิจ ThaiSkill	5,542 ล้านบาท
													4,842 ล้านบาท

4.3 Value Driver และ Risk Driver

ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ปี 2567 – 2571 มีการบูรณาการและประยุกต์การวิเคราะห์ EVM เพื่อจัดทำแผนกลยุทธ์ ปรับปรุงประสิทธิภาพ (Strategic Improvement Plan: SIP) โดยแผนยุทธศาสตร์ต้องมีการกำหนดตัวชี้วัดระดับแผนงาน ผู้รับผิดชอบ ตัวชี้วัดความสำเร็จของแผนงานทั้ง Leading Indicator และ Lagging Indicator พร้อมกำหนดตัวอย่างของ Trigger Point ทางการเงิน และมีใช้การเงินที่สอดคล้องกับตัวชี้วัดที่สำคัญขององค์กร เพื่อใช้สำหรับการติดตามผลการดำเนินงาน

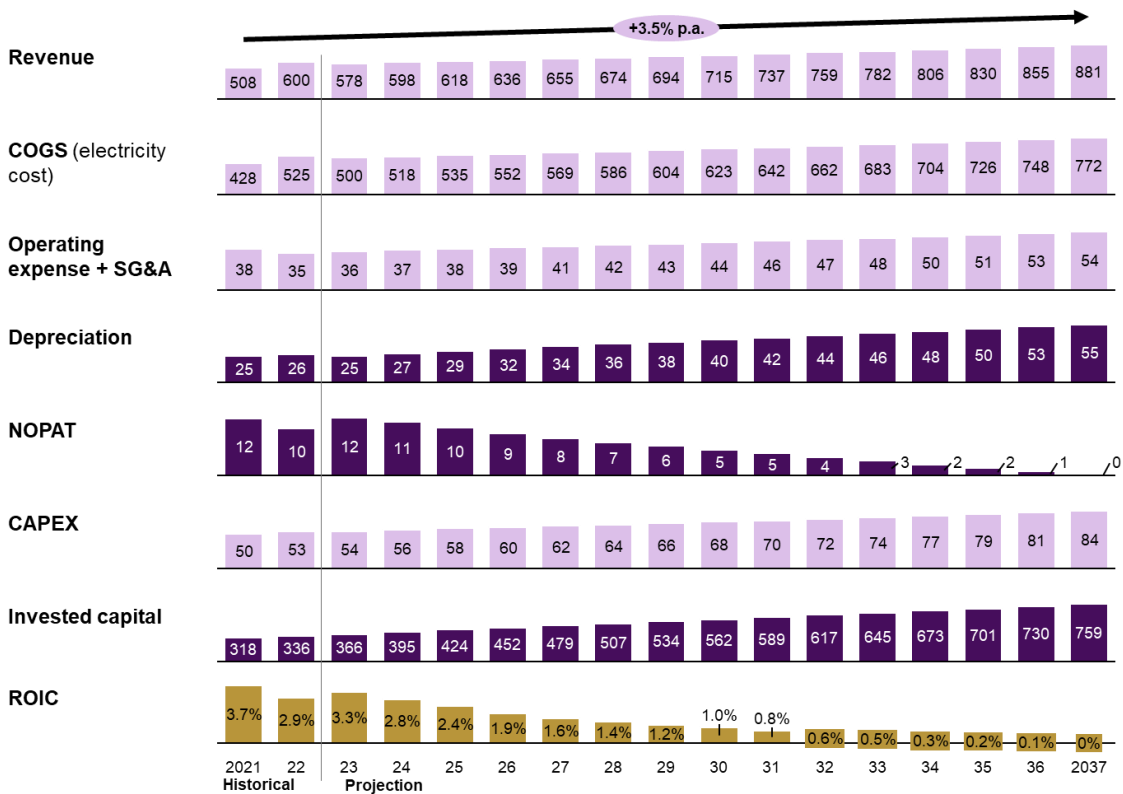
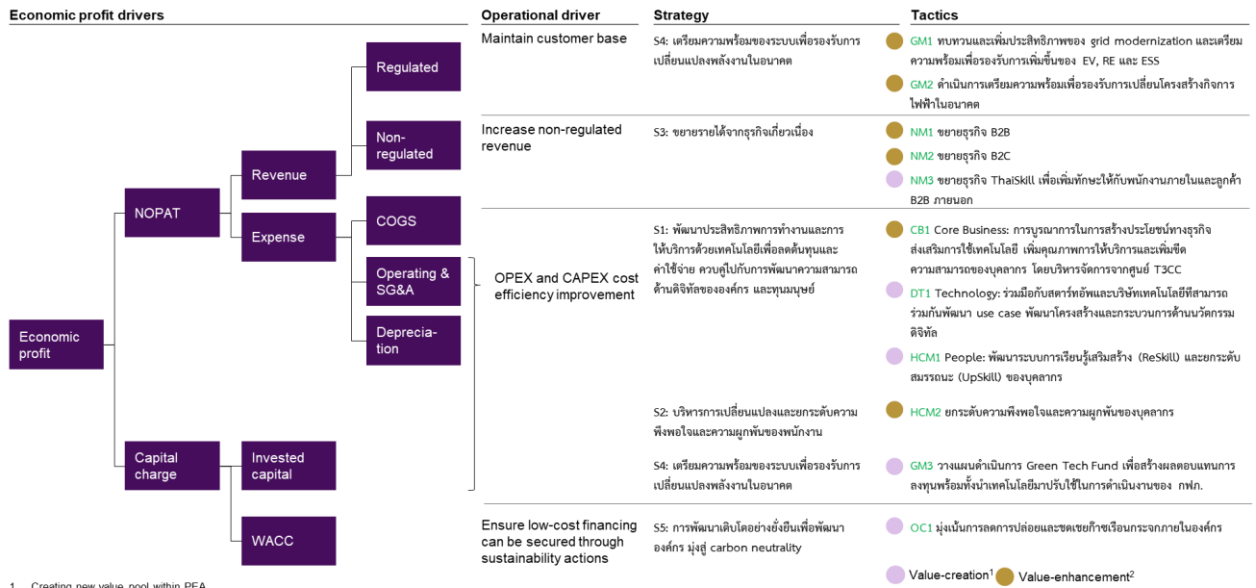
การประยุกต์ใช้การวิเคราะห์ Economic Value Added เพื่อจัดทำแผนกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพ (Strategic Improvement Plan : SIP)

ระบบการบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ (EVM – Economic Value Management) หรือ ระบบ EVM คือ ระบบการบริหารจัดการองค์กรที่ได้นำเอาปัจจัยสำคัญต่างๆ ที่เกี่ยวข้องในการดำเนินธุรกิจขององค์กรมาพิจารณาอย่างครบถ้วน ในการวางแผนการดำเนินธุรกิจขององค์กร เพื่อให้องค์กรสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มจากทรัพยากรต่างๆ ที่มีอยู่ขององค์กร นอกจากนี้ ผู้บริหารสามารถนำหลักการ การสร้างมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐศาสตร์นี้ไปใช้ เป็นเครื่องมือในการตัดสินใจในการลงทุนในกิจกรรมต่างๆ ขององค์กร ซึ่งจะทำให้ทราบว่าการลงทุนนั้นๆ เป็นการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรหรือไม่ ตลอดจนสามารถประยุกต์ใช้ตัวชี้วัดที่เรียกว่า “กำไรเชิงเศรษฐศาสตร์” เป็นเครื่องมือในการตรวจสอบผลการดำเนินงานขององค์กร โดยพิจารณาจากการเปลี่ยนแปลงของกำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ในแต่ละช่วงเวลาว่ามีการปรับเปลี่ยนขึ้นในแต่ละช่วงเวลาทำการประเมินหรือไม่ อย่างไร และอาจใช้ข้อมูลที่ได้รับนี้ในการทบทวนการวางแผนกลยุทธ์และแผนธุรกิจขององค์กรต่อไป ซึ่งจะทำให้เกิดการพัฒนากิจการอย่างต่อเนื่อง

ทั้งนี้ ปัจจัยขับเคลื่อนด้านการดำเนินงาน (Operational Driver tree) สรุปปัจจัยขับเคลื่อนได้ดังนี้

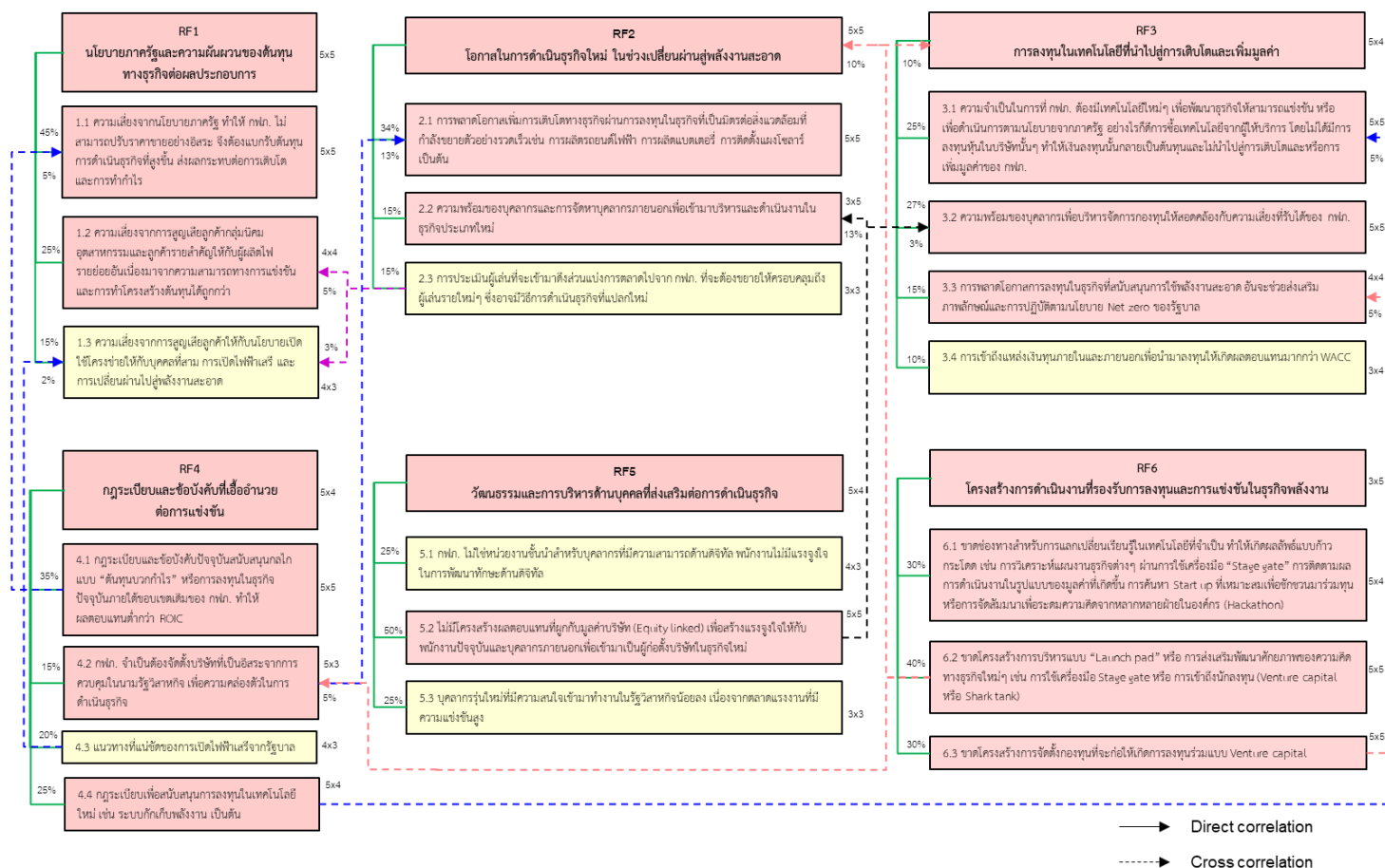
1. การเพิ่มหน่วยจำหน่าย
2. การสร้างความผูกพันของลูกค้า
3. การเตรียมทดแทนรายได้จากผลกระทบของ Prosumer
4. การกำกับกิจการดำเนินงานของบริษัทในเครือ
5. การเพิ่มรายได้จากธุรกิจเกี่ยวเนื่อง
6. การสร้างฐานข้อมูลเชิงลึกเพื่อต่อยอดผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ สู่กลุ่มลูกค้าเดิม
7. การเพิ่มประสิทธิภาพและลดต้นทุนการดำเนินงาน
8. การใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารสินทรัพย์
9. การเข้าสู่ตลาดทุนของบริษัทในเครือ
10. โอกาสใน Green Financing

แผนภาพที่ 18 : ปัจจัยขับเคลื่อนค่า EP



ปัจจัยขับเคลื่อนความเสี่ยง (Risk Driver) จะทำการวิเคราะห์ผ่านการจัดทำ Risk Correlation Map ซึ่งจะได้ปัจจัยที่ผ่านการวิเคราะห์สาเหตุของปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร รวมทั้งปัจจัยเสี่ยงองค์กร ซึ่งสามารถสรุปปัจจัยขับเคลื่อนความเสี่ยง (Risk Driver) ผ่านแผนภาพ Risk Correlation Map ได้ดังนี้

แผนภาพที่ 19 : Risk Correlation Map ของ กฟผ.



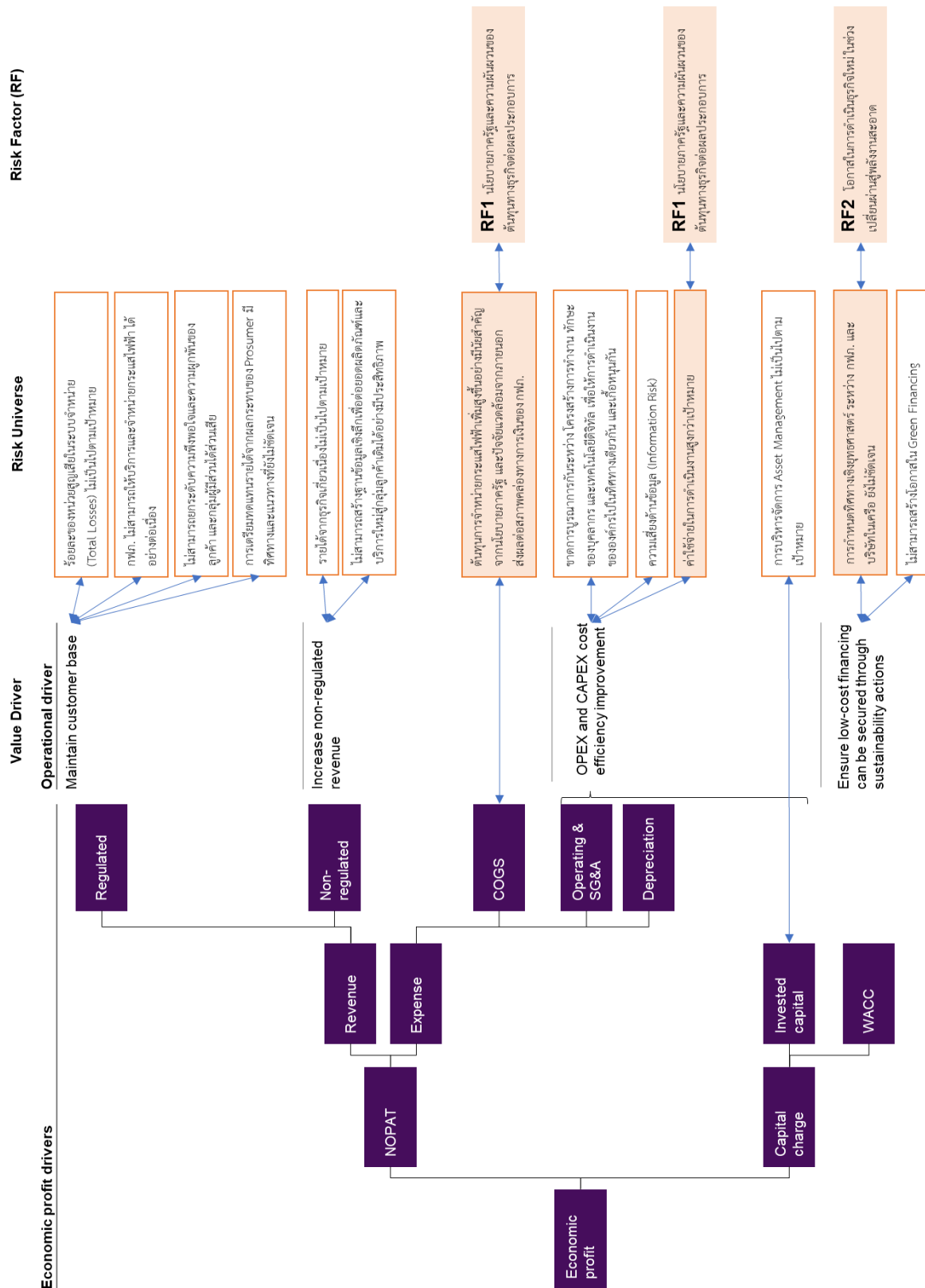
1. จาก Value Driver และ Risk Driver จะเห็นได้ว่ามีปัจจัยสำคัญที่เป็นทั้งปัจจัยในการสร้างมูลค่า และเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความเสี่ยงองค์กร ซึ่งจากการพิจารณาไปพร้อมกันแล้วพบว่าปัจจัยที่เป็นปัจจัยร่วมกัน ได้แก่ การรักษาฐานลูกค้า จาก Value Driver สอดคล้องกับ Risk Driver คือ ความเสี่ยงจากการสูญเสียลูกค้า ให้กับนโยบายเปิดใช้โครงข่ายให้กับบุคคลที่สาม การเปิดไฟฟ้าเสรี และการเปลี่ยนผ่านไปสู่พลังงานสะอาด แนวทางที่แน่ชัดของการเปิดไฟฟ้าเสรีจากรัฐบาล ความเสี่ยงจากการสูญเสียลูกค้ากลุ่มนิคมอุตสาหกรรมและลูกค้ารายสำคัญให้กับผู้ผลิตไฟรายย่อย อันเนื่องมาจากความสามารถทางการแข่งขัน และการทำโครงสร้างต้นทุนได้ถูกกว่า

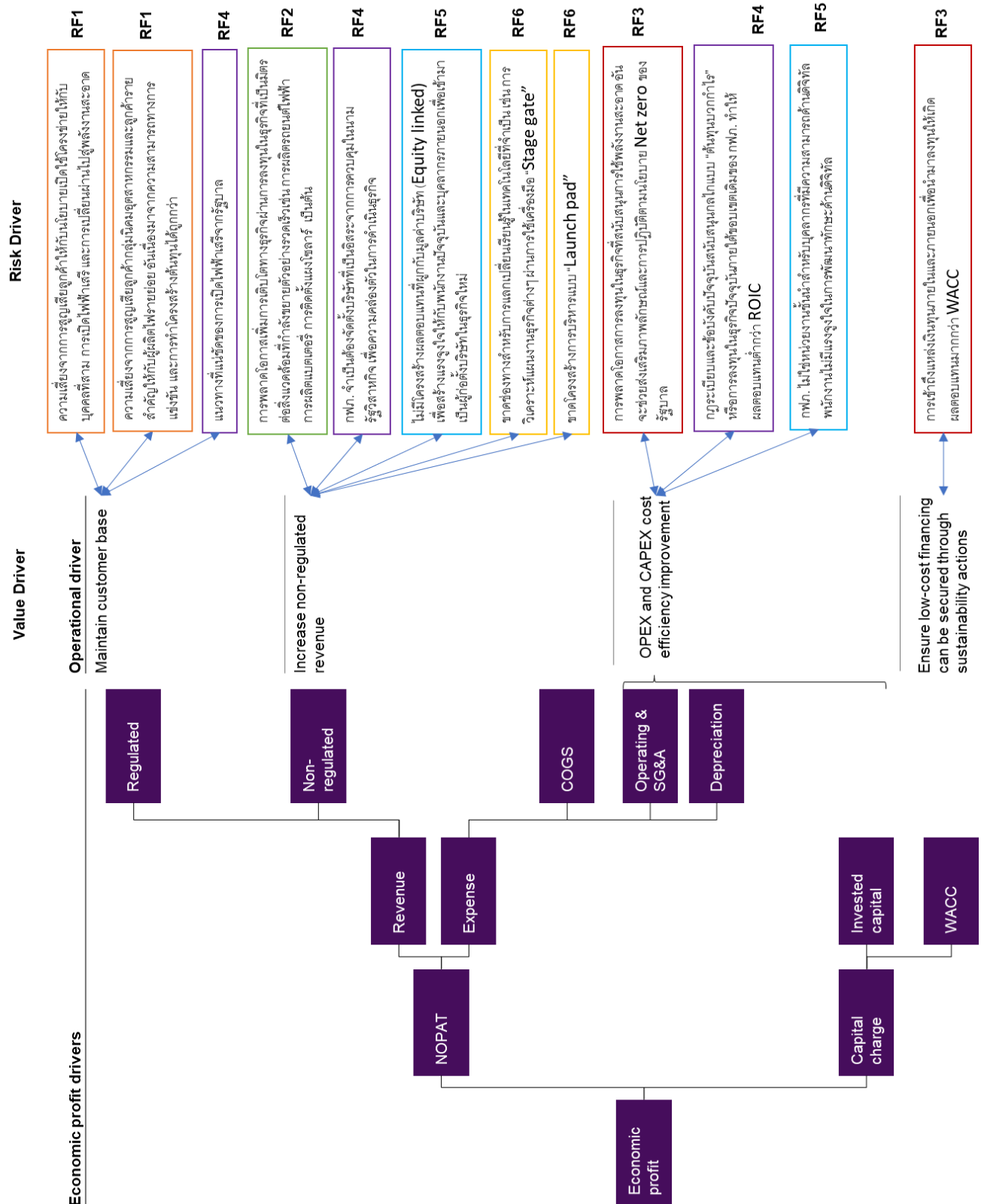
2. รายได้อื่นจากการดำเนินงาน มี Operational Driver คือ การเพิ่มรายได้จากธุรกิจเสริมและธุรกิจเกี่ยวเนื่อง สอดคล้องกับสาเหตุใน Risk Driver คือ การพลาดโอกาสเพิ่มการเติบโตทางธุรกิจผ่านการลงทุนในธุรกิจที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมที่กำลังขยายตัวอย่างรวดเร็ว เช่น การผลิตรถยนต์ไฟฟ้า การผลิตแบตเตอรี่ การติดตั้งแผงโซลาร์ เป็นต้น กฟผ. จำเป็นต้องจัดตั้งบริษัทที่เป็นอิสระจากการควบคุมในนามรัฐวิสาหกิจ เพื่อความคล่องตัวในการดำเนินธุรกิจ ไม่มีโครงสร้างผลตอบแทนที่ผูกกับมูลค่าบริษัท (Equity linked) เพื่อสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานปัจจุบันและบุคลากรภายนอกเพื่อเข้ามาเป็นผู้ก่อตั้งบริษัทในธุรกิจใหม่ ขาดช่องทางสำหรับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในเทคโนโลยีที่จำเป็น เช่น การวิเคราะห์แผนงานธุรกิจต่างๆ ผ่านการใช้เครื่องมือ “Stage gate”

3. การบริหารค่าใช้จ่าย และสินทรัพย์ มี Operational Driver คือ ประสิทธิภาพของ OPEX and CAPEX สอดคล้องกับสาเหตุใน Risk Driver คือ การพลาดโอกาสการลงทุนในธุรกิจที่สนับสนุนการใช้พลังงานสะอาด อันจะช่วยส่งเสริมภาพลักษณ์และการปฏิบัติตามนโยบาย Net zero ของรัฐบาล กฎระเบียบและข้อบังคับปัจจุบันสนับสนุนกลไกแบบ “ต้นทุนบวกกำไร” หรือการลงทุนในธุรกิจปัจจุบันภายใต้ขอบเขตเดิมของ กฟผ. ทำให้ผลตอบแทนต่ำกว่า ROIC กฟผ. ไม่ใช่หน่วยงานชั้นนำสำหรับบุคลากรที่มีความสามารถด้านดิจิทัล พนักงานไม่มีแรงจูงใจในการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัล

4. ต้นทุนในการดำเนินงาน มี Operational Driver คือ การตรวจสอบให้แน่ใจว่าการจัดหาเงินทุนที่มีต้นทุนต่ำสามารถรักษาการดำเนินการที่ยั่งยืน สอดคล้องกับสาเหตุใน Risk Driver คือ การเข้าถึงแหล่งเงินทุนภายในและภายนอกเพื่อนำมาลงทุนให้เกิดผลตอบแทนมากกว่า WACC

แผนภาพที่ 20 : ความสอดคล้องระหว่างปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่าเชิงลึกของรัฐวิสาหกิจ (Value Driver) กับ Risk Universe และ ปัจจัยขับเคลื่อนความเสี่ยง (Risk Driver)





บทที่ 5

Leading Indicator ของทั้งตัวชี้วัดระดับองค์กรและความเสี่ยงองค์กร

5.1 การกำหนด Leading Indicator

ตัวชี้วัด (Key Performance Indicator : KPI) เป็นเครื่องมือที่สำคัญที่สุดของระบบการบริหารผลการดำเนินงานหรือ PMS (Performance Management System) ซึ่งเรามักจะยอมรับกับคำกล่าวที่ว่า “What gets measure, gets done.” หรือหมายถึงการมี KPI เพื่อให้เรายึดเป็นเป้าหมายต่อการดำเนินงานเพื่อบรรลุความสำเร็จ ลักษณะของ KPI ที่กำหนดนั้น ไม่มีมาตรฐานตายตัวในแต่ละเรื่องหรือแม้แต่ในแต่ละธุรกิจที่มีสภาพแวดล้อมใกล้เคียงกัน โดยจำเป็นต้องพิจารณาบริบทและความเหมาะสมตามสภาพแวดล้อม รวมถึงเป้าประสงค์กลยุทธ์ที่องค์กรกำหนดด้วย แต่โดยทั่วไปการกำหนด KPI สามารถพิจารณาถึงประเด็นสำคัญใน 5 ประการ คือ

1. ต้องสามารถแสดงถึงข้อมูลหลักฐานที่เชื่อมโยงกับความก้าวหน้าในการบรรลุผลสำเร็จตามเป้าประสงค์กลยุทธ์อย่างชัดเจน
2. ต้องวัดประเมินในสิ่งที่จำเป็นต่อการเป็นข้อมูลป้อนกลับให้กับการตัดสินใจทางการบริหารที่มีคุณภาพมากขึ้น
3. ต้องสามารถใช้เปรียบเทียบความสามารถระหว่างปีหรือรอบระยะเวลาของการปฏิบัติงานได้ ว่าดีขึ้นหรือแย่ลง
4. ต้องสามารถใช้เป็นเครื่องมือในการติดตามความก้าวหน้าเป็นระยะตลอดระยะเวลาดำเนินการได้
5. ต้องมีความน่าเชื่อถือ ตรวจสอบได้

ทั้งนี้ KPI ในลักษณะของตัวชี้วัดนำ (Leading indicators) และตัวชี้วัดตาม (Lagging indicators) ใช้ร่วมกันอย่างสมดุล ซึ่งในการติดตามผลการดำเนินงานของแผนงานต่างๆ นั้นจำเป็นต้องมีการกำหนดตัวชี้วัดเพื่อติดตามและประเมินผลสำเร็จ โดยควรมีทั้งตัวชี้วัดที่เป็นตัวชี้วัดนำ (Leading indicators) และตัวชี้วัดแสดงผลการดำเนินงาน (ตัวชี้วัดตาม) Lagging KPI

แนวปฏิบัติของกระบวนการติดตามผลการดำเนินงานที่ดี

1. องค์กรกำหนดตัวชี้วัดที่สำคัญขององค์กรเพื่อใช้ในการติดตามผลการดำเนินงาน และการกำหนดหน่วยงานรับผิดชอบต่อแผนการดำเนินงานของตัวชี้วัดดังกล่าวที่ชัดเจน
2. การกำหนดแบบฟอร์มที่ใช้สำหรับให้หน่วยงาน รายงานรายละเอียดการดำเนินงาน ทั้งความคืบหน้าของกิจกรรมย่อย ระยะเวลา และผลลัพธ์ตามตัวชี้วัดที่เป็นทั้ง Leading KPI และ Lagging KPI และลำดับชั้นในการรายงานทั้งระดับผู้บริหาร คณะอนุกรรมการ และคณะกรรมการ
3. การกำหนดความถี่ในการติดตามตัวชี้วัดของแผนปฏิบัติเชิงยุทธศาสตร์ เพื่อติดตามความคืบหน้าในการดำเนินงาน และความสำเร็จของการดำเนินงานในระดับแผนงานและโครงการให้กับผู้บริหารระดับสูงได้พิจารณา อย่างน้อยเป็นรายไตรมาส
4. หากมีปัญหา/อุปสรรคในการดำเนินงานจำเป็นต้องปรับปรุงแผนปฏิบัติเชิงยุทธศาสตร์ โดยมีการวิเคราะห์ถึง Leading Indicator หรือมีการทำ Early Warning System ถึงการเตือนล่วงหน้าก่อนที่ตัวชี้วัดดังกล่าวจะไม่บรรลุเป้าหมาย เพื่อให้มีการปรับกระบวนการวางแผนได้ทันกาล



5.2 Balanced Scorecard การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ประจำปี 2567 และ Leading Indicator ของทั้งตัวชี้วัดระดับองค์กรและความเสี่ยงองค์กร

ตารางที่ 25 : Balanced Scorecard การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ประจำปี 2567 และ Leading Indicator ของทั้งตัวชี้วัดระดับองค์กรและความเสี่ยงองค์กร

Balanced Scorecard การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ประจำปี 2567									
มุมมอง		กลยุทธ์	ตัวชี้วัด (Lagging Indicator)	หน่วยวัด	กระบวนการที่ส่งผล ก่อนหน้า (อ้างอิง ตาม Strategy Map)	กระบวนการที่ส่งผลต่อ KPI (อ้างอิงตามเอกสารการปรับปรุง กระบวนการที่สำคัญ Key Process ของ กฟภ.) - รายละเอียดในส่วนที่ 2	ตัวชี้วัดที่เป็น Leading Indicator	ความเชื่อมโยงกับ ปัจจัยเสี่ยงองค์กรปี 2567	KRI
Goal (Finance Social Environment: FSE)			อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์รวม (ROA)	ร้อยละ	CB1, GM1	C1.1/C2.1/C5.1/C5.2/C8.1/C8.2/ E2.1/E2.3/S5.1/S5.2	1. ความสำเร็จของแผนผลักดันการบริหาร จัดการศูนย์ T3CC เพื่อบูรณาการในการสร้าง ประโยชน์ทางธุรกิจส่งเสริมการใช้เทคโนโลยี และเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากร 2. ความสำเร็จของแผนการทำ Digital Procurement ที่สามารถลดต้นทุนของธุรกิจ หลัก (core regulated business) เชื่อม KPI สายงานที่เป็นส่วนหนึ่งของ KPI องค์กร (ล) 3. ความสำเร็จของแผนการทำ Digital Asset จากการทำ O&M และ Asset Management ที่สามารถลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานของ ธุรกิจหลัก (core regulated business) 4. ความสำเร็จของแผนงานการเตรียมความ พร้อม Green Tech Fund เพื่อสร้าง ผลตอบแทนการลงทุนพร้อมทั้งนำเทคโนโลยี มาปรับใช้ในการดำเนินงานของ กฟภ.		
			การบริหารค่าใช้จ่ายจากการ ดำเนินงาน (CPI-X)	ล้านบาท					

Balanced Scorecard การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ประจำปี 2567

มุมมอง		กลยุทธ์	ตัวชี้วัด (Lagging Indicator)	หน่วยวัด	กระบวนการที่ส่งผล ก่อนหน้า (อ้างอิง ตาม Strategy Map)	กระบวนการที่ส่งผลต่อ KPI (อ้างอิงตามเอกสารการปรับปรุง กระบวนการที่สำคัญ Key Process ของ กฟภ.) - รายละเอียดในส่วนที่ 2	ตัวชี้วัดที่เป็น Leading Indicator	ความเชื่อมโยงกับ ปัจจัยเสี่ยงองค์กรปี 2567	KRI
มุมมอง Customer / Stakeholder	New Market (NM)	NM1 ขยายธุรกิจ B2B	รายได้รวมจากธุรกิจ B2B	ล้านบาท	DT1, HCM1	S5.1/S5.2/C8.2	1. ความสำเร็จของแผนงานการจัดตั้ง B2B BU (B2B BU Head) 2. ความสำเร็จของแผนการสรรหาบุคลากร และกำหนดรูปแบบผลตอบแทนของหน่วยธุรกิจใหม่ 3. ความสำเร็จของแผนการปรับโครงสร้างองค์กรเพื่อรองรับหน่วยธุรกิจใหม่ 4. ความสำเร็จของแผนการจัดการด้านกฎระเบียบที่สนับสนุนกระบวนการ/ธุรกิจตามแผนยุทธศาสตร์ของ กฟภ. 5. ความสำเร็จของแผนการจัดตั้งบริษัทลูกเพื่อการดำเนินธุรกิจและการลงทุนในเทคโนโลยีพลังงาน รวมถึงการวิเคราะห์กฎระเบียบที่สนับสนุนการดำเนินงาน	RF2 โอกาสในการดำเนินธุรกิจใหม่ในช่วงเปลี่ยนผ่านสู่พลังงานสะอาด	-รายได้รวมจากธุรกิจ B2B -รายได้รวมจากธุรกิจ B2C -เพิ่มทักษะให้กับพนักงานใน กฟภ. ด้วยหลักสูตรที่เหมาะสมกับสายงาน (ThaiSkill BU Head)
		NM2 ขยายธุรกิจ B2C	รายได้รวมจากธุรกิจ B2C		DT1, HCM1	S5.1/S5.2/C8.2	1. ความสำเร็จของแผนงานการจัดตั้ง B2C BU (B2C BU Head) 2. ความสำเร็จของแผนการสรรหาบุคลากร และกำหนดรูปแบบผลตอบแทนของหน่วยธุรกิจใหม่ 3. ความสำเร็จของแผนการปรับโครงสร้างองค์กรเพื่อรองรับหน่วยธุรกิจใหม่ 4. ความสำเร็จของแผนการจัดการด้านกฎระเบียบที่สนับสนุนกระบวนการ/ธุรกิจตามแผนยุทธศาสตร์ของ กฟภ. 5. ความสำเร็จของแผนการจัดตั้งบริษัทลูกเพื่อการดำเนินธุรกิจและการลงทุนในเทคโนโลยีพลังงาน รวมถึงการวิเคราะห์กฎระเบียบที่สนับสนุนการดำเนินงาน		
			จำนวนผู้ใช้งานแพลตฟอร์มรายเดือนไม่น้อยกว่า 2 ล้านราย	จำนวนเดือน	DT1, HCM1, CB1	E6.1/E6.3/C7.2	1. ความสำเร็จของแผนงานการระดมจำนวนผู้ใช้งานแพลตฟอร์ม		

Balanced Scorecard การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ประจำปี 2567

มุมมอง		กลยุทธ์	ตัวชี้วัด (Lagging Indicator)	หน่วยวัด	กระบวนการที่ส่งผล ก่อนหน้า (อ้างอิงตาม Strategy Map)	กระบวนการที่ส่งผลต่อ KPI (อ้างอิงตามเอกสารการปรับปรุงกระบวนการที่สำคัญ Key Process ของ กฟภ.) - รายละเอียดในส่วนที่ 2	ตัวชี้วัดที่เป็น Leading Indicator	ความเชื่อมโยงกับปัจจัยเสี่ยงองค์กรปี 2567	KRI
		NM3 ขยายธุรกิจ ThaiSkill เพื่อเพิ่มทักษะให้กับพนักงานภายในและลูกค้า B2B ภายนอก	รายได้ 42 ล้านบาท (ผันจากงบประมาณการฝึกอบรมของ กฟภ.)	ร้อยละ	DT1, HCM1,	S5.1/S5.2/C8.2	1. ความสำเร็จของแผนงานการจัดตั้ง ThaiSkill BU (ThaiSkill BU Head) 2. ความสำเร็จของแผนการสรรหาบุคลากรและกำหนดรูปแบบผลตอบแทนของหน่วยธุรกิจใหม่ 3. ความสำเร็จของแผนการปรับโครงสร้างองค์กรเพื่อรองรับหน่วยธุรกิจใหม่ 4. ความสำเร็จของแผนการจัดการด้านกฎระเบียบที่สนับสนุนกระบวนการ/ธุรกิจตามแผนยุทธศาสตร์ของ กฟภ. 5. ความสำเร็จของแผนการจัดตั้งบริษัทลูกเพื่อการดำเนินธุรกิจและการลงทุนในเทคโนโลยีพลังงาน รวมถึงการวิเคราะห์กฎระเบียบที่สนับสนุนการดำเนินงาน		
			เพิ่มทักษะให้กับพนักงานใน กฟภ. จำนวน 3,000 คน ด้วยหลักสูตรที่เหมาะสมกับสายงาน	จำนวนคน	DT1, HCM1, CB1	E3.2/E6.3			
	Organizational Capital (OC)	OC1 มุ่งเน้นการลดการปล่อยและขดเขยก๊าซเรือนกระจกภายในองค์กร	เป้าหมายปริมาณการลดก๊าซเรือนกระจกองค์กรมากกว่า 9,950 TCO2eq	ปริมาณก๊าซเรือนกระจกที่ลดได้ (TCO2eq)	GM2, GM3	C1.2/C2.1/C4.1/C5.2/C6.1/C6.2/C6.3	1. ความสำเร็จของแผนงานยกระดับการพัฒนาองค์กรไปสู่ Carbon Neutral	RF3 การลงทุนในเทคโนโลยีที่นำไปสู่การเติบโตและเพิ่มมูลค่า	มีรายการ Use Case ของการลงทุน และรายชื่อ Start-up
มุมมอง Internal Process	Core Business (CB)	CB1 Core Business: การบูรณาการในการสร้างประโยชน์ทางธุรกิจ ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยี เพิ่มคุณภาพการให้บริการ และเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากร โดยบริหารจัดการจากศูนย์ T3CC	สร้างมูลค่าเพิ่มในธุรกิจหลัก (core regulated business) 700 ล้านบาท ด้วยการเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารและปฏิบัติการ	ล้านบาท	DT1, HCM1	C5.1/C5.2/E1.1/E1.2	1. ความสำเร็จของแผนการดำเนินการ Triple Transformation เพื่อบูรณาการในการสร้างประโยชน์ทางธุรกิจส่งเสริมการใช้เทคโนโลยี และเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากร 2. ความสำเร็จของแผนการทำ Digital Procurement ที่สามารถลดต้นทุนของธุรกิจหลัก (core regulated business) เชื่อม KPI สายงาน ที่เป็นส่วนหนึ่งของ KPI องค์กร 3. ความสำเร็จของแผนการทำ Digital Asset จากการทำ network planning การบริหารโปรเจก CAPEX Asset Management และ O&M ที่สามารถลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานของธุรกิจหลัก (core regulated business)	RF1 นโยบายภาครัฐและความผันผวนของต้นทุนทางธุรกิจต่อผลประโยชน์	สร้างมูลค่าเพิ่มในธุรกิจหลัก (core regulated business) ด้วยการเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารและปฏิบัติการ (700 ล้านบาท)

Balanced Scorecard การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ประจำปี 2567

มุมมอง	กลยุทธ์	ตัวชี้วัด (Lagging Indicator)	หน่วยวัด	กระบวนการที่ส่งผล ก่อนหน้า (อ้างอิง ตาม Strategy Map)	กระบวนการที่ส่งผลต่อ KPI (อ้างอิงตามเอกสารการปรับปรุง กระบวนการที่สำคัญ Key Process ของ กฟภ.) - รายละเอียดในส่วนที่ 2	ตัวชี้วัดที่เป็น Leading Indicator	ความเชื่อมโยงกับ ปัจจัยเสี่ยงองค์กรปี 2567	KRI
						4. แผนการปรับเปลี่ยนกลไกแบบ Cost plus ไปสู่ Performance-Based-Remuneration (PBR) 5.แผนการกำหนดกระบวนการ Hackathon และ shark-tank เพื่อยกระดับความคิดสร้างสรรค์ และสร้างนวัตกรรมทางธุรกิจของ กฟภ. 6. ความสำเร็จของแผนการสรรหาบุคลากร และกำหนดรูปแบบผลตอบแทนของหน่วยธุรกิจใหม่ 7. ความสำเร็จของแผนการปรับโครงสร้างองค์กรเพื่อรองรับหน่วยธุรกิจใหม่ 8. ความสำเร็จของแผนการจัดการด้านกฎระเบียบที่สนับสนุนกระบวนการ/ธุรกิจตามแผนยุทธศาสตร์ของ กฟภ.		
	Grid Modernization Process (GM)	GM1 ทบทวนและเพิ่มประสิทธิภาพของ grid modernization และเตรียมความพร้อมเพื่อรองรับการเพิ่มขึ้นของ EV, RE และ ESS	เพิ่มประสิทธิภาพในการลงทุนตามแผน Smart Grid	ระดับ	CB1, GM2	E1.1/E2.1/C5.1/C5.2	1. ความสำเร็จของแผนงานเพิ่มประสิทธิภาพในการลงทุนตาม Grid Modernization	
		GM2 ดำเนินการเตรียมความพร้อม เพื่อรองรับการเปลี่ยนโครงสร้างกิจการไฟฟ้าในอนาคต	ความพร้อมในการรองรับการเปิด third-party access (TPA) เพื่อรองรับการให้บริการ RE100	ร้อยละ	NM1, GM3	S1.2/S1.3/S2.9/E2.2/E3.1/E3.2	1. แผนงานการเตรียมความพร้อมการเปลี่ยนโครงสร้างกิจการไฟฟ้าในอนาคต	RF1 นโยบายภาครัฐและความผันผวนของต้นทุนทางธุรกิจต่อผลประโยชน์
		GM3 วางแผนดำเนินการ Green Tech Fund เพื่อสร้างผลตอบแทนการลงทุน พร้อมทั้งนำเทคโนโลยีมาปรับใช้ในการดำเนินงานของ กฟภ.	มีรายการ Use Case ของการลงทุน และรายชื่อ Start-up	ระดับ	OC1, DT1	E2.1/C1.1/C1.2/C2.1/C4.1/C5.1/C5.2/C6.1/C6.2/C6.3	1. ความสำเร็จของแผนงานการเตรียมความพร้อม Green Tech Fund 2. ความสำเร็จของแผนการสรรหาบุคลากร และกำหนดรูปแบบผลตอบแทนของหน่วยธุรกิจใหม่	RF3 การลงทุนในเทคโนโลยีที่นำไปสู่การเติบโตและเพิ่มมูลค่า
								สร้างมูลค่าเพิ่มในธุรกิจหลัก (core regulated business) ด้วยการเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารและปฏิบัติการ (700 ล้านบาท)
								มีรายการ Use Case ของการลงทุน และรายชื่อ Start-up

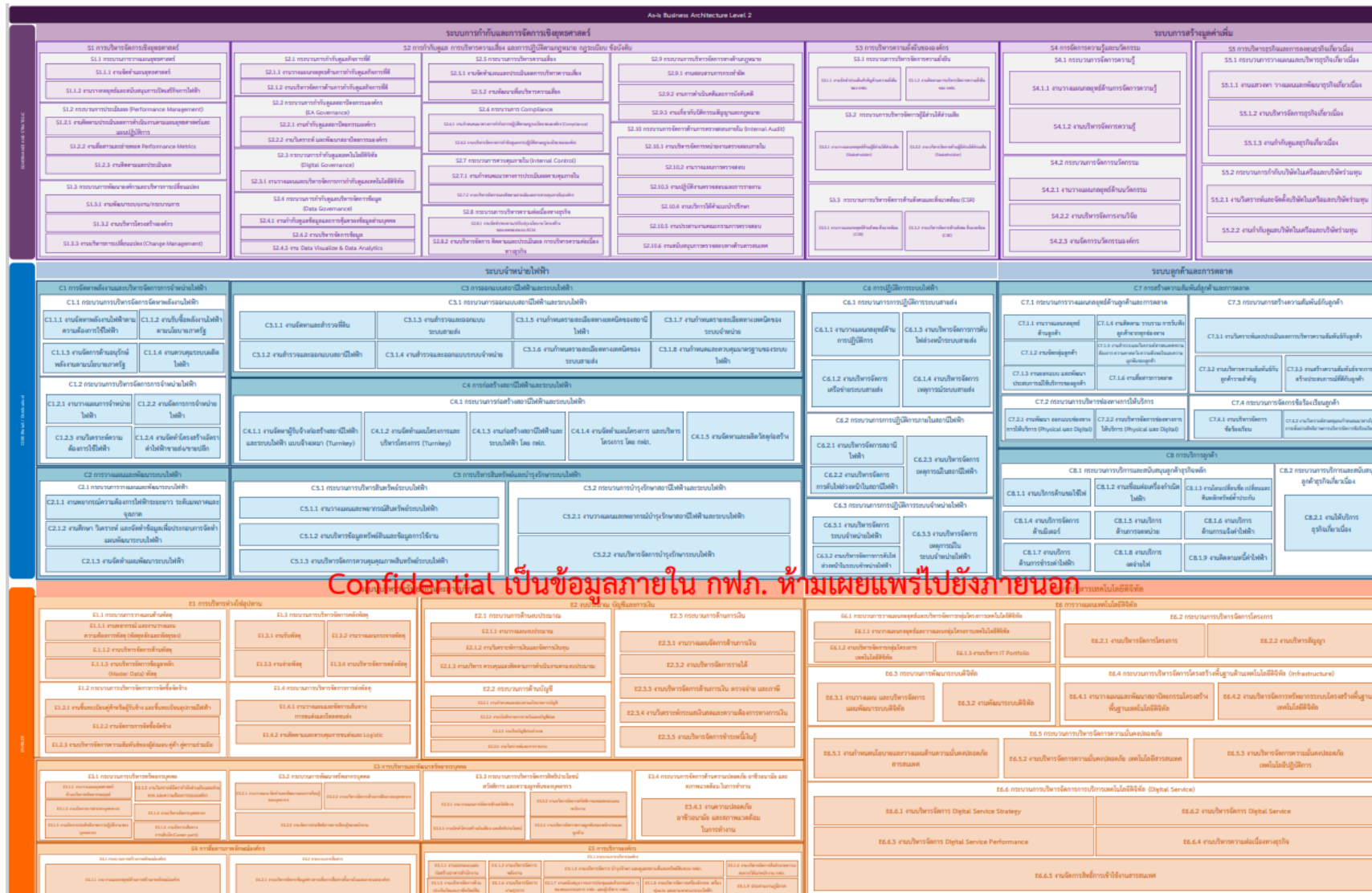
Balanced Scorecard การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ประจำปี 2567

มุมมอง		กลยุทธ์	ตัวชี้วัด (Lagging Indicator)	หน่วยวัด	กระบวนการที่ส่งผล ก่อนหน้า (อ้างอิง ตาม Strategy Map)	กระบวนการที่ส่งผลต่อ KPI (อ้างอิงตามเอกสารการปรับปรุง กระบวนการที่สำคัญ Key Process ของ กฟภ.) - รายละเอียดในส่วนที่ 2	ตัวชี้วัดที่เป็น Leading Indicator	ความเชื่อมโยงกับ ปัจจัยเสี่ยงองค์กรปี 2567	KRI
							3. ความสำเร็จของแผนการปรับโครงสร้างองค์กรเพื่อรองรับหน่วยธุรกิจใหม่ 4. ความสำเร็จของแผนการจัดการด้านกฎระเบียบที่สนับสนุนกระบวนการ/ธุรกิจตามแผนยุทธศาสตร์ของ กฟภ. 5. ความสำเร็จของแผนการจัดตั้งบริษัทลูกเพื่อการดำเนินธุรกิจและการลงทุนในเทคโนโลยีพลังงาน รวมถึงการวิเคราะห์กฎระเบียบที่สนับสนุนการค้าดำเนินงาน		
	Digital Technology (DT)	DT1 Technology: ร่วมมือกับสตาร์ทอัพและบริษัทเทคโนโลยีที่สามารถร่วมกันพัฒนา use case พัฒนาโครงสร้างและกระบวนการด้านนวัตกรรมดิจิทัล	จำนวนเครือข่ายสตาร์ทอัพหรือบริษัท ด้านเทคโนโลยีที่ร่วมพัฒนา use case	ราย	CB1, HCM1	S4.2	1. ความสำเร็จของแผนงานการพัฒนา Use case และโครงสร้างระบบ PEA พร้อมทั้งกระบวนการด้านนวัตกรรมดิจิทัลร่วมกับ Start up	RF6 โครงสร้างการดำเนินงานที่รองรับการลงทุนและการแข่งขันในธุรกิจพลังงาน	จำนวนเครือข่ายสตาร์ทอัพ หรือบริษัท ด้านเทคโนโลยีที่ร่วมพัฒนา use case
มุมมอง Learning & Growth	Human Capital Management (HCM)	HCM1 People: พัฒนาระบบการเรียนรู้เสริมสร้างและยกระดับสมรรถนะของบุคลากร	กลุ่มเป้าหมายที่ได้รับการพัฒนาตาม Future Competency และมีส่วนร่วมใน การพัฒนา use case (100%)	ร้อยละ	CB1, DT1	E3.2/E6.3	1. ความสำเร็จของแผนงานการพัฒนากระบวนการเรียนรู้และหลักสูตรเพื่อยกระดับสมรรถนะและทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับ use case ใน PEA 2. ความสำเร็จของแผนการสรรหาบุคลากรและกำหนดรูปแบบผลตอบแทนของหน่วยธุรกิจใหม่ 3. ความสำเร็จของแผนการปรับโครงสร้างองค์กรเพื่อรองรับหน่วยธุรกิจใหม่ 4. ความสำเร็จของแผนการจัดการด้านกฎระเบียบที่สนับสนุนกระบวนการ/ธุรกิจตามแผนยุทธศาสตร์ของ กฟภ. 5. ความสำเร็จของแผนการจัดตั้งบริษัทลูกเพื่อการดำเนินธุรกิจและการลงทุนในเทคโนโลยีพลังงาน รวมถึงการวิเคราะห์กฎระเบียบที่สนับสนุนการค้าดำเนินงาน	RF5 วัฒนธรรมและการบริหารด้านบุคคลที่ส่งเสริมต่อการดำเนินธุรกิจ	-กลุ่มเป้าหมายที่ได้รับการพัฒนาตาม Future Competency และมีส่วนร่วมในการพัฒนา Use case (100%) -จัดสรรบุคลากร (Key Personal) ในแต่ละ BU ได้ครบถ้วนตามจำนวนที่กำหนด
		HCM2 ยกระดับความพึงพอใจและความผูกพันของบุคลากร	ความสำเร็จของ Outcome ตามแผน Employee Experience ที่สำคัญ	ร้อยละ	GM1, OC1	C7.1/C7.2/C8.1/E5.1	2. ความสำเร็จของแผนงาน Employee Experiences		



ภาคผนวก

แผนภาพที่ 21 : เอกสารการปรับปรุงกระบวนการที่สำคัญ Key Process ของ กฟผ.





แผนบริหารความเสี่ยงขององค์กร
ประจำปี 2567

จัดทำโดย
สายงานยุทธศาสตร์
ฝ่ายกำกับดูแลและบริหารความเสี่ยง
กองบริหารความเสี่ยง

ออกแบบปกและจัดพิมพ์ : กองสนับสนุนงานองค์กร ฝ่ายจัดการงานบริการองค์กร