วาระที่ 5.3.4 ผลการประชุมคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ กฟภ. ครั้งที่ 1/2563

ด้วย ผวก. ขอเสนอเรื่องมาเพื่อนำเรียนคณะกรรมการ กฟภ. ทราบและพิจารณาให้ความเห็นเพิ่มเติม โดยเรื่องนี้เข้าข่ายที่จะต้องนำเสนอคณะกรรมการ กฟภ. เนื่องจากตามคู่มือการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจตามระบบประเมินใหม่ (SE-AM) ด้านที่ 1 การกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร หัวข้อการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน กำหนดให้คณะกรรมการติดตามมาตรฐานและประสิทธิผลของระบบการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ตามแนวทางที่กำหนดครบถ้วนสมบูรณ์ โดยมีความถี่อย่างน้อยเป็นรายไตรมาส และตามข้อบังคับ กฟภ. ว่าด้วยคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน พ.ศ. 2562

ทั้งนี้ เรื่องดังกล่าวมีรายละเอียดดังนี้

1. เรื่องเดิม

ตามข้อบังคับ กฟภ. ว่าด้วยคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน พ.ศ. 2562 กำหนดให้คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ กฟภ. มีหน้าที่กำกับดูแลกระบวนการบริหารความเสี่ยง การมอบนโยบาย และพิจารณาให้ความเห็นชอบแผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน รวมทั้งให้มีการติดตามและประเมินผลการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในเพื่อเสนอต่อคณะกรรมการ กฟภ. นั้น

2. การดำเนินการ

ในการประชุมคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ กฟภ. ครั้งที่ 1/2563 เมื่อวันที่ 20 ก.พ. 2563 ที่ประชุมได้พิจารณาเรื่องต่างๆ ตามระเบียบวาระการประชุม ซึ่งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ กฟภ. ได้พิจารณาให้ความเห็นชอบและรับทราบในเรื่องต่างๆ ที่นำเสนอ และเห็นควรนำเสนอต่อคณะกรรมการ กฟภ. ดังนี้

2.1 เห็นชอบการปรับปรุง KRI ของแผนบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กรของ กฟภ. ประจำปี 2563 ปัจจัยเสี่ยงที่ 3 เรื่องการบริหารสินทรัพย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด (Asset management)

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ได้มีมติเห็นชอบให้เปลี่ยนดัชนีชี้วัดความเสี่ยง (KRI) ดังนี้

ดัชนีชี้วัดความเสี่ยง (KRI)		RA	RT
เดิม	ROA	ร้อยละ 2.96	ร้อยละ 2.84
ใหม่	ความสำเร็จในการดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์การบริหารจัดการสินทรัพย์ในปี 2563	ร้อยละ 100	ร้อยละ 95

2.2 <u>เห็นชอบรายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารจัดการปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร ของ กฟภ. สิ้นสุดไตรมาสที่ 4/2562 (ม.ค. – ธ.ค. 2562)</u>

ในปี 2562 กฟภ.มีปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร จำนวน 11 ปัจจัยเสี่ยง ผลการดำเนินงานสรุปได้ดังนี้

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

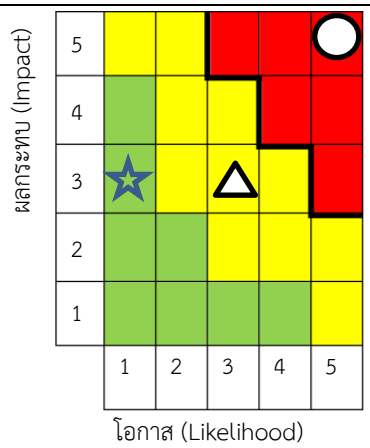
Key Risk Indicator : KRI	Risk Appetite (RA)	Risk Tolerance (RT)	% ความสำเร็จของการดำเนินงานตาม KRI		ความสำเร็จตามมาตรการจัดการความเสี่ยง (Mitigation Plan)
1. ความสำเร็จในการจัดหาและนำระบบคอมพิวเตอร์ซอฟต์แวร์สำเร็จรูปสำหรับธุรกิจหลัก (รซธ.) ระยะที่ 2 ออกใช้งานได้ทันตามกำหนดเวลา	100%	95%	90.00%		**<u>78.00 %</u>**
			จัดทำแผนดำเนินการโครงการและการเตรียมการ	100%	
			จัดทำอนุมัติร่าง TOR และราคากลาง	100%	
2. ระบบพร้อมใช้งาน	31 ธ.ค. 2562	31 มี.ค. 2563	กระบวนการจัดทำประกวดราคา	100%	
			พัฒนาและติดตั้งระบบ	100%	
			นำออกใช้งาน Go live	50%	

รายงานผลการดำเนินงานสะสมตามสถานะ KRI ไตรมาส 4/2562 (ม.ค. – ธ.ค. 2562)

- มีการแต่งตั้งคณะทำงานฯ ของ กฟภ. โดย ผวก. เพื่อเจรจากับ บริษัท พอร์ทัลเน็ท จำกัด ให้มีการดำเนินการ รซธ. ใช้งานได้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งคณะทำงานฯ เชิญบริษัทฯ เพื่อเจรจาและนำเสนอเป็นโครงการเช่า รซธ. ระยะที่ 2 โดยวิธีการ Technical Upgrade โดยมีระยะเวลาในการเช่าระบบ 72 เดือน
- กฟภ. ได้ลงนามสัญญากับ บริษัท พอร์ทัลเน็ท จำกัด เมื่อวันที่ 13 พ.ค. 2562 ทำการติดตั้ง Hardware ที่ Data Center เรียบร้อยแล้ว ต้นเดือน มิ.ย. 2562 เจ้าหน้าที่ของ SAP เข้ามาดำเนินการถ่ายโอนข้อมูลให้เครื่องใช้งานได้
  - กำหนดนำระบบ SAP ออกใช้งานได้ภายในวันที่ 9 ธ.ค. 2562 ระบบ BPM และระบบ OMS ออกใช้งานวันที่ 9 มี.ค. 2563 และสามารถใช้งานครบทั้ง 10 ระบบภายในวันที่ 31 มี.ค. 2563
  - อนุมัติจ่ายเงินค่าจ้างล่วงหน้าตามสัญญาเมื่อวันที่ 13 มิ.ย. 2562 (549,980,000.- บาท)
  - ยืนยัน และลงนามเห็นชอบเอกสาร Blueprint, Conceptual และ Detail design ระบบ BPM และ OMS
  - ทำการทดสอบ SIT, UAT
  - ตรวจรับงานงวดที่ 1 (120 วัน) อนุมัติจ่ายเงินงวดที่ 1 เมื่อวันที่ 27 ก.ย. 2562 (439,984,400.- บาท)
  - ผู้อำนวยการโครงการ (รผก.(ทส)) เห็นชอบผลการทดสอบโปรแกรมระบบ SAP เมื่อวันที่ 15 ต.ค. 2562
  - ติดตั้ง SAP GUI 750 ทั้ง 12 เขต และ สนญ. เพื่อรองรับการใช้งานระบบใหม่ SAP ECC 6.0 on HANA
  - ตรวจรับงานงวดที่ 2 (180 วัน) เมื่อวันที่ 31 ต.ค. และ 12 พ.ย. 2562 อนุมัติจ่ายเงินงวดที่ 2 จำนวน 329,988,000.- บาท (รวมภาษีมูลค่าเพิ่ม) เมื่อวันที่ 29 พ.ย. 2562
  - นำระบบ SAP ECC 6.0 on HANA ออกใช้งานอย่างเป็นทางการในวันที่ 9 ธ.ค. 2562 โดยผู้อำนวยการโครงการ (รผก.(ทส)) ลงนามเห็นชอบเมื่อวันที่ 8 ธ.ค. 2562
  - เปิดศูนย์ปฏิบัติการ (War room) 12 เขต และ สนญ. โดยมี รผก.(ทส) เป็นผู้อำนวยการศูนย์ปฏิบัติการ สนญ. เพื่อรับฟังปัญหาจากการใช้งานระบบ SAP จาก 12 เขต

แผนภาพแสดงระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยงองค์กร (Risk Matrix) ไตรมาส 4/2562

○ ก่อนการบริหาร			△ เป้าหมาย			☆ เกิดขึ้นจริง			ผลการดำเนินงาน
โอกาส	ผลกระทบ	รวม	โอกาส	ผลกระทบ	รวม	โอกาส	ผลกระทบ	รวม	
5	5	25	3	3	9	5	5	**25**	**ไตรมาส 1**
						5	5	**25**	**ไตรมาส 2**
						3	2	**6**	**ไตรมาส 3**
						1	**3**	**3**	**ไตรมาส 4**



ปัญหา – อุปสรรคของการดำเนินงานในไตรมาส 4/2562

- ระบบ SAP ECC 6.0 on HANA ออกใช้งานอย่างเป็นทางการเมื่อวันที่ 9 ธ.ค. 62 เวลา 09.30 น. ซึ่งพบว่าระบบมีประสิทธิภาพลดลง ประมวลผลได้ช้ากว่าปกติ

แนวทางแก้ไข

- บจ. พอร์ทัลเน็ต ขออนุมัติผู้อำนวยการโครงการ (รผก.(ทส)) นำแผนฉุกเฉินกรณีช่วงนำระบบออกใช้งานเพื่อปรับแต่งค่าระบบ ซึ่งประเมินระยะเวลาที่ต้องดำเนินการปรับแต่งค่าระบบเริ่ม 09.40 – 10.40 น. และสามารถนำระบบกลับคืนมาใช้งานได้ตามปกติ เวลา 10.02 น.

ปัจจัยเสี่ยงที่ 2 : ความสำเร็จของการลงทุนและพัฒนาธุรกิจเกี่ยวเนื่อง (Business Model)

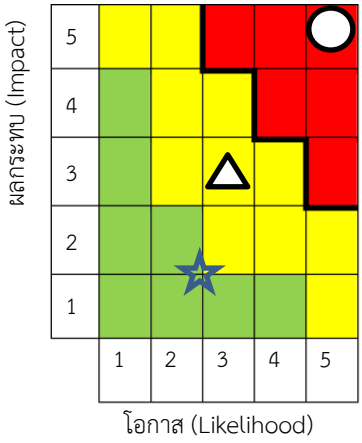
Key Risk Indicator : KRI	Risk Appetite (RA)	Risk Tolerance (RT)	% ความสำเร็จของการดำเนินงานตาม KRI	ความสำเร็จตามมาตรการจัดการความเสี่ยง (Mitigation Plan)
1. ความสำเร็จของแผนงานการดำเนินงานธุรกิจเกี่ยวเนื่อง	BSC องค์กรระดับ 5 (100%)	BSC องค์กร ระดับ 4 (95%)	97.0 %	**95.10 %**
2. รายได้ธุรกิจเกี่ยวเนื่อง (ไม่รวม ENCOM)	BSC องค์กร ระดับ 5 ไม่น้อยกว่า 6,406.250 ล้านบาท	BSC องค์กร ระดับ 4 6,250.00 ล้านบาท	6,282.65 ล้านบาท (คิดเป็นค่า BSC ที่ระดับ 4.2)	

รายงานผลการดำเนินงานสะสมตามสถานะ KRI ไตรมาส 4/2562 (ม.ค. – ธ.ค. 2562)

- มีการแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารการให้บริการธุรกิจเสริม โดยมีหน้าที่กำหนดเป้าหมาย กลยุทธ์ แผนงานด้านการตลาด รวมทั้งปรับปรุงขั้นตอนการดำเนินงาน ระเบียบ วิธีปฏิบัติเกี่ยวกับการให้บริการธุรกิจเสริมของ กฟภ. (ตามคำสั่ง กฟภ. ที่ พ. (ก) 156/2562 วันที่ 26 ก.พ. 2562)
- มีการกำหนดเกณฑ์ประเมินความสำเร็จของการให้บริการธุรกิจเสริม ประจำปี 2562 โดยวัดความสามารถในการหารายได้การให้บริการธุรกิจเสริม โดยกำหนดเป้าหมายให้แก่ กฟข. 12 เขต และ ฝบว. โดยให้มีเป้าหมายรวมของ กฟภ. ที่เกณฑ์ระดับคะแนน 5 เท่ากับ 6,406.25 ล้านบาท (ตามอนุมัติ ผวก.วันที่ 27 มี.ค. 2562)
- สถานะรายได้ธุรกิจเกี่ยวเนื่องสะสม ม.ค. – ธ.ค. 2562 เท่ากับ 6,282.65 ล้านบาท (คิดเป็นค่า BSC ที่ระดับ 4.2)

แผนภาพแสดงระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยงองค์กร (Risk Matrix) ไตรมาส 4/2562

○ ก่อนการบริหาร			△ เป้าหมาย			☆ เกิดขึ้นจริง			ผลการดำเนินงาน
โอกาส	ผลกระทบ	รวม	โอกาส	ผลกระทบ	รวม	โอกาส	ผลกระทบ	รวม	
5	5	25	3	3	9	5	5	**25**	**ไตรมาส 1**
						1	5	**5**	**ไตรมาส 2**
						1	4.5	**4.5**	**ไตรมาส 3**
						2.5	1.8	**4.5**	**ไตรมาส 4**



ปัญหา – อุปสรรคของการดำเนินงานในไตรมาส 4/2562	**แนวทางแก้ไข**
แผนรายได้จากธุรกิจใหม่ของ PEA [เช่น Solar Hero Application & Smart Home]	
● สรุปรายได้สถานะเดือน ม.ค. - ธ.ค. 2562 จากธุรกิจใหม่ของ PEA [เช่น Solar Hero Application & Smart Home]	
- PEA Solar Hero Application เป็นเงิน 42,009.34 บาท	- PEA Solar Hero Application มีการจัดแผนธุรกิจ, รายงานความก้าวหน้าโครงการและกรอบระยะเวลา, แผนการสื่อสารทางการตลาด, แผนวิเคราะห์ความเหมาะสมของพันธมิตร, มีการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงธุรกิจ/โครงการ แผนกลยุทธ์และแผนการตลาด โดยได้เปิดตัวอย่างเป็นทางการทั่วประเทศในไตรมาส 4/2562 วันที่ 17 ต.ค. 2562 ณ กฟภ. สำนักงานใหญ่
- IHAPM เป็นเงิน 1,008,000.- บาท	- IHAPM ได้เริ่มทำการตลาดเมื่อต้นปี 2562 และนัดพบลูกค้าเพื่อนำเสนอผลิตภัณฑ์ฯ หรือเปิดตัวในงานต่าง ๆ ซึ่ง ณ สิ้นไตรมาส 3 ปี 2562 มี potential customer 32 ราย มีใบคำสั่งซื้อเกิดขึ้นแล้ว 16 ราย - ตามสรุปการประชุมหารือแนวทางการใช้ Brand PEA IHAPM สรุปว่าปัจจุบัน รผก.(ธ) และกรรมการผู้จัดการใหญ่ PEA ENCOM เห็นชอบให้มีการจัดตั้งบริษัท ภายใต้ PEA ENCOM ซึ่งเป็นบริษัทที่จะต้องนำ Brand PEA IHAPM ไปใช้เพื่อดำเนินธุรกิจจัดจำหน่ายชุดผลิตภัณฑ์ PEA IHAPM ต่อไป และ กปร. ได้ดำเนินการยื่นขอจดทะเบียนเครื่องหมายการค้าและบริการต่อกรมทรัพย์สินทางปัญญา ซึ่งปัจจุบันสถานะอยู่ระหว่างรอการพิจารณา ทั้งนี้ ในส่วนของการคิดค่าใช้จ่ายสำหรับบริษัทที่จัดตั้งใหม่นั้น กฟภ. จะยกเว้นการชำระค่า Brand PEA IHAPM ในช่วงระยะเวลา 3 ปีแรกเพื่อให้บริษัทฯ มีผลกำไร และจะเริ่มชำระค่า Brand ในปีที่ 4 เป็นต้นไป โดยคิดเป็นจำนวนไม่น้อยกว่า 3% ของยอดขาย

ปัจจัยเสี่ยงที่ 3 : การบริหารจัดการงานด้านจัดซื้อระบบการจัดการโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและสื่อสารแบบรวมศูนย์ของ กฟภ. (IT Infrastructure Design and Consolidation for PEA : ITiDC)

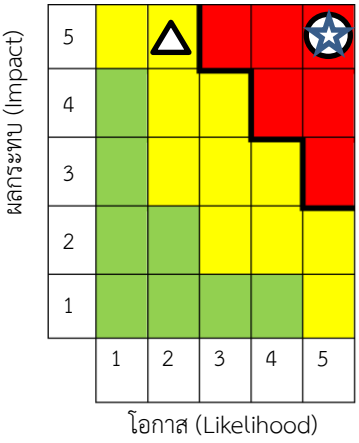
Key Risk Indicator : KRI	Risk Appetite (RA)	Risk Tolerance (RT)	% ความสำเร็จของการดำเนินงานตาม KRI	ความสำเร็จตามมาตรการจัดการความเสี่ยง (Mitigation Plan)
ความสำเร็จในการจัดซื้อระบบการจัดการโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและสื่อสารแบบรวมศูนย์ของ กฟภ. (IT Infrastructure Design and Consolidation for PEA : ITiDC)	ดำเนินการลงนามในสัญญาจัดซื้อภายใน ธ.ค. 2562	0	**46.00%** (ปัจจุบันมีการลงนามร่างขอบเขตงาน ฉบับใหม่ เมื่อวันที่ 23 ม.ค. 2563)	**46.00 %**

รายงานผลการดำเนินงานสะสมตามสถานะ KRI ไตรมาส 4/2562 (ม.ค. – ธ.ค. 2562)

- กคข. และ กอส.ได้มีการจัดประชุมผู้เกี่ยวข้องร่วมกับที่ปรึกษา เพื่อทบทวนและปรับปรุง Specifications งานจัดซื้อระบบ ITiDC โดยมี ผชก.(ทส) เป็นประธาน ซึ่งที่ประชุมมีมติว่า ยังต้องมีรายละเอียด Spec บางส่วนที่ต้องปรับปรุงแก้ไขเพิ่มเติม ซึ่งเห็นว่า กคข. เป็นหน่วยงานที่มีความเชี่ยวชาญในรายละเอียด Spec ดังกล่าว จึงมอบหมายให้ กคข. เป็นผู้ดำเนินการและบริหารจัดการโครงการจนกระทั่งได้ผู้รับจ้างต่อไป
- เมื่อวันที่ 2 ส.ค. 2562 รผก.(ทส) ได้มีการอนุมัติ Specifications เรียบร้อยแล้ว
- คณะกรรมการร่างขอบเขตงาน ได้นำเสนอขอความเห็นชอบร่างขอบเขตของงานฯ เมื่อวันที่ 3 ก.ย. 2562 และได้รับความเห็นชอบจาก รผก.(ทส) เมื่อวันที่ 5 ก.ย. 2562 เรียบร้อยแล้ว
- คณะกรรมการราคากลางได้มีการจัดทำเอกสารและนำเสนอขอความเห็นชอบราคากลาง โดยได้รับความเห็นชอบราคากลางจาก รผก.(ทส) เมื่อวันที่ 19 ก.ย. 2562
- กอส. ได้มีการจัดทำเอกสารโครงการจัดหาระบบคอมพิวเตอร์ และนำเสนอที่ประชุมคณะกรรมการบริหารและจัดหาระบบคอมพิวเตอร์ของ กฟภ. เห็นชอบในเบื้องต้น เมื่อวันที่ 30 ก.ย. 2562 ซึ่งมติที่ประชุมเห็นชอบในหลักการเบื้องต้น ให้นำเสนอคณะกรรมการบริหารและจัดหาระบบคอมพิวเตอร์ของกระทรวงมหาดไทย
- ผวก. เห็นชอบแผนการจัดซื้อจัดจ้าง เมื่อวันที่ 27 ก.ย. 2562
- รผก.(ทส) เห็นชอบ รายงานขอซื้อขอจ้าง/แต่งตั้งกรรมการพิจารณาผล และกรรมการตรวจรับ เมื่อวันที่ 8 พ.ย. 2562
- ผวก. มีอนุมัติเห็นชอบให้ยกเลิกการประกวดราคางานจัดซื้อพร้อมติดตั้งระบบ ITiDC เมื่อวันที่ 6 ม.ค. 2563 เนื่องจากมีผู้ขอส่งเอกสารสอบถามรายละเอียดเพิ่มเติมของงานประกวดราคาฯ ซึ่งตามระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560 หากมีการสอบถามรายละเอียดเพิ่มเติมให้หน่วยงานของรัฐชี้แจงรายละเอียดดังกล่าวในระบบเครือข่ายสารสนเทศของกรมบัญชีกลางและของหน่วยงานของรัฐก่อนถึงกำหนดวันเสนอราคาไม่น้อยกว่า 3 วันทำการ ซึ่ง กฟภ. ดำเนินการตอบข้อเท็จจริงในระบบเครือข่ายสารสนเทศของกรมบัญชีกลางเกินไปจากที่กำหนด

แผนภาพแสดงระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยงองค์กร (Risk Matrix) ไตรมาส 4/2562

○ ก่อนการบริหาร			△ เป้าหมาย			☆ เกิดขึ้นจริง			ผลการดำเนินงาน
โอกาส	ผลกระทบ	รวม	โอกาส	ผลกระทบ	รวม	โอกาส	ผลกระทบ	รวม	
5	5	25	2	5	10	5	5	25	ไตรมาส 1
						5	5	25	ไตรมาส 2
						5	5	25	ไตรมาส 3
						5	5	25	ไตรมาส 4



ปัญหา – อุปสรรคของการดำเนินงานในไตรมาส 4/2562

- ผวก. มีอนุมัติเห็นชอบให้ยกเลิกการประกวดราคางานจัดซื้อพร้อมติดตั้งระบบ ITiDC เมื่อวันที่ 6 ม.ค. 2563 เนื่องจากมีผู้ขอส่งเอกสารสอบถามรายละเอียดเพิ่มเติมของงานประกวดราคาฯ ซึ่งตามระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560 หากมีการสอบถามรายละเอียดเพิ่มเติมให้หน่วยงานของรัฐชี้แจงรายละเอียดดังกล่าวในระบบเครือข่ายสารสนเทศของกรมบัญชีกลางและของหน่วยงานของรัฐก่อนถึงกำหนดวันเสนอราคาไม่น้อยกว่า 3 วันทำการ ซึ่ง กฟภ. ดำเนินการตอบข้อเท็จจริงในระบบเครือข่ายสารสนเทศของกรมบัญชีกลางเกินไปจากที่กำหนด
- ปัจจุบัน รผก.(ทส) ได้ลงนามร่างขอบเขตงานฉบับใหม่เมื่อวันที่ 23 ม.ค. 2563
- แผนงาน 3.2 หน่วยงานได้มีการปรับระยะเวลาดำเนินการใหม่ โดยมีการปรับเป้าหมายสุดท้ายจากเดิมที่ต้องลงนามสัญญาภายใน ธ.ค. 2562 เป็นส่งของ, ติดตั้งและส่งมอบงาน ภายใน 26 มี.ค. 2564 จึงทำให้แผนงานทั้งในส่วนของกิจกรรมหลักและกิจกรรมย่อยเลื่อนระยะเวลาดำเนินการออกไป

แนวทางแก้ไข

- กอส. ร่วมกับ กคข. ได้ปรับแผนการจัดซื้อพร้อมติดตั้งระบบ ITiDC ใหม่ โดยปัจจุบัน รผก.(ทส) ได้ลงนามร่างขอบเขตงานฉบับใหม่เมื่อวันที่ 23 ม.ค. 2563

ข้อคิดเห็นเพิ่มเติมของ กผบ.

- ตามมติของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงฯ ของ กฟภ. การประชุมครั้งที่ 5/2562 เมื่อวันที่ 13 พ.ย. 2562 เห็นชอบให้ปรับลดระดับจากความเสี่ยงองค์กร เป็นความเสี่ยงระดับสายงานและให้ติดตามนำเสนอรายไตรมาสในปี 2563 ต่อไปนั้น แต่เนื่องจากมีการยกเลิกกระบวนการประกวดราคาจัดซื้อพร้อมติดตั้งระบบ ITiDC
- เมื่อลดระดับเป็นความเสี่ยงระดับสายงานแล้ว ในการรายงานผลการดำเนินงานควรมีการ Monitor แต่ละแผนงานอย่างต่อเนื่องเพื่อให้แผนงานที่ปรับแล้วสามารถดำเนินการได้ตามระยะเวลาที่กำหนดไว้

ปัจจัยเสี่ยงที่ 4 : ความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์ (Cyber Security)

Key Risk Indicator : KRI	Risk Appetite (RA)	Risk Tolerance (RT)	% ความสำเร็จของการดำเนินงานตาม KRI	ความสำเร็จตามมาตรการจัดการความเสี่ยง (Mitigation Plan)
1. ความสำเร็จของแผนปฏิบัติการดิจิทัลของ กฟภ.	BSC องค์กรระดับ 5 (100%)	BSC องค์กรระดับ 4 (95%)	96.69%	**80.38 %**
2. มาตรฐานความมั่นคงปลอดภัย (ISO 27001)	BSC องค์กรระดับ 5 (100%)	BSC องค์กรระดับ 4 (95%)	100%	

รายงานผลการดำเนินงานสะสมตามสถานะ KRI ไตรมาส 4/2562 (ม.ค. – ธ.ค. 2562)

1. ความสำเร็จของแผนปฏิบัติการดิจิทัลของ กฟภ.

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

โครงสร้างการบริหารงาน

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

งานจ้างที่ปรึกษาฯ

- รผก.(ทส) อนุมัติ TOR และหลักเกณฑ์การพิจารณาคัดเลือกข้อเสนอและอนุมัติราคากลางเมื่อวันที่ 2 และ 7 พ.ค. 2562 ตามลำดับ
- รผก.(ทส) เห็นชอบรายงานขอจ้างที่ปรึกษา พร้อมแต่งตั้งคณะกรรมการจ้างที่ปรึกษาฯ และคณะกรรมการตรวจรับพัสดุฯ เมื่อวันที่ 14 พ.ค. 2562
- เมื่อวันที่ 24 มิ.ย. 2562 คณะกรรมการจ้างฯ ประชุมเพื่อรับฟังการนำเสนอของที่ปรึกษา พร้อมสรุปคะแนน โดยบริษัท เอคเซนเชอร์โซลูชั่นส์ จำกัด เป็นผู้ชนะการคัดเลือก โดยได้เปิดซองราคาและต่อรองราคาเป็นที่เรียบร้อย ปัจจุบันอยู่ระหว่างการขออนุมัติจ้าง
- บรรจุกิจกรรมการสื่อสารแผนปฏิบัติการดิจิทัลฯ ไว้ร่วมกับการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องของที่ปรึกษากำหนดแนวทางและโครงสร้างการบริหารจัดการและจัดทำกระบวนการกำกับดูแลการปรับเปลี่ยน กฟภ. สู่ Digital Utility (DTO)

2. มาตรฐานความมั่นคงปลอดภัย (ISO 27001)

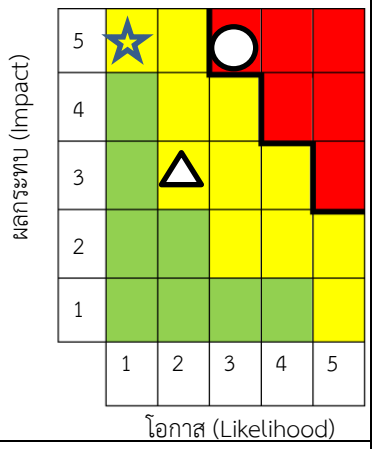
- เตรียมความพร้อมเพื่อรองรับการตรวจสอบจากผู้ตรวจสอบภายนอก (CB) เพื่อขอการรับรองตามมาตรฐานสากล ISO/IEC27001:2013 ของการขยายขอบเขตการขอใบรับรองไปยังส่วนภูมิภาค กฟก.3 และการรักษาสภาพ (Surveillance Audit) ครั้งที่ 2 สำหรับ กฟภ. สำนักงานใหญ่ และส่วนภูมิภาค กฟน. 1-3, กฟก.2
- ผู้ตรวจสอบภายนอก บริษัท Bureau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

3. มาตรฐานการควบคุมการบุกรุกจากภายนอก

- ระบบตรวจสอบความปลอดภัยและช่องโหว่ของเครือข่ายดำเนินการตรวจสอบหาช่องโหว่ของระบบงานและรายงานผลให้ผู้พัฒนาระบบดำเนินการแก้ไข จำนวน 54 ระบบงาน
- ตรวจสอบช่องโหว่เครื่องแม่ข่ายในขอบเขตของ ISO 27001 โดยใช้เครื่องมือการสแกน (Nexpose Rapid7) สำนักงานใหญ่ และสำนักงานเขต โดยใช้เครื่องมือการสแกน (Nexpose Rapid7) จำนวน 2 รอบ
- ระบบ Network Security ทดแทนและปรับปรุงโครงสร้างด้านความปลอดภัยของระบบสารสนเทศ
  - ดำเนินการจัดเก็บ Log เพื่อให้ กมส. นำไปตรวจสอบวิเคราะห์ข้อมูลจราจรทางคอมพิวเตอร์ เพื่อค้นหาเหตุการณ์ผิดปกติและไม่เป็นไปตามนโยบายความปลอดภัยมั่นคงสารสนเทศ ของ กฟภ. โดยสรุปผลดำเนินการเดือนละ 1 ครั้ง
- จัดทำแนวทางป้องกันภัยภัยคุกคามด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เช่น update patch อุปกรณ์ Firewall, IPS เป็นต้น

แผนภาพแสดงระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยงองค์กร (Risk Matrix) ไตรมาส 4/2562

○ ก่อนการบริหาร			△ เป้าหมาย			☆ เกิดขึ้นจริง			ผลการดำเนินงาน
โอกาส	ผลกระทบ	รวม	โอกาส	ผลกระทบ	รวม	โอกาส	ผลกระทบ	รวม	
3	5	15	2	3	6	3	5	**15**	**ไตรมาส 1**
						1	1	**1**	**ไตรมาส 2**
						1	1	**1**	**ไตรมาส 3**
						1	5	**5**	**ไตรมาส 4**



ปัญหา – อุปสรรคของการดำเนินงานในไตรมาส 4/2562

- ในไตรมาส 4 ตรวจสอบพบการยึดครองระบบงานด้านสารสนเทศ (PEA website) 1 ครั้ง

แนวทางแก้ไข

- ปิดการเชื่อมต่อของ internet เพื่อปิด website จากนั้นทำการ back up ข้อมูลที่ออกเพื่อทำการตรวจสอบพิสูจน์หลักฐาน จากนั้น Run เครื่องใหม่อีก 1 ครั้ง โดยดำเนินการแล้วเสร็จภายใน 1 ชม. หลังตรวจสอบพบว่าถูกการยึดครอง

ปัจจัยเสี่ยงที่ 5 : การบูรณาการการทำงานร่วมกัน เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายในการเป็น Digital Utility

Key Risk Indicator : KRI	Risk Appetite (RA)	Risk Tolerance (RT)	% ความสำเร็จของการดำเนินงานตาม KRI	ความสำเร็จตามมาตรการจัดการความเสี่ยง (Mitigation Plan)
ความสำเร็จของแผนปฏิบัติการดิจิทัลของ กฟภ.	BSC องค์กรระดับ 5 (100%)	BSC องค์กรระดับ 4 (95%)	96.69 %	**100.00 %**

รายงานผลการดำเนินงานสะสมตามสถานะ KRI ไตรมาส 4/2562 (ม.ค. – ธ.ค. 2562)

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

โครงสร้างการบริหารงาน

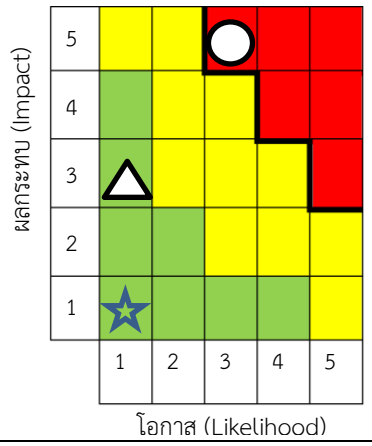
- อนุมัติโครงสร้างพร้อมแต่งตั้งคณะกรรมการกำกับดูแลการปรับเปลี่ยน กฟภ. สู่องค์กรดิจิทัลและผู้บริหารด้านการปรับองค์กรสู่ดิจิทัล (CDTO) ตามคำสั่ง กฟภ. เลขที่ พ.(ก) 507/2562 ลว. 24 พ.ค. 2562 และได้จัดประชุมติดตามผลการดำเนินงานและชี้แจงแนวทางการติดตามการรายงานผลทั้ง 5 ยุทธศาสตร์ดิจิทัล โดยมี CDTO เป็นประธาน เมื่อวันที่ 27-29 พ.ค. 2562 และได้มีการจัดประชุมอีกเป็นประจำในทุกเดือน
- ผวก. อนุมัติโครงสร้างการกำกับดูแลและการบริหารกลุ่มโครงการดิจิทัล (PEA DTO Governance Structure) ผู้รับผิดชอบและบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของศูนย์บริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงองค์กรด้วยดิจิทัล (DTO) เมื่อวันที่ 12 พ.ย. 2562

งานจ้างที่ปรึกษาฯ

- รผก.(ทส) อนุมัติ TOR และหลักเกณฑ์การพิจารณาคัดเลือกข้อเสนอและอนุมัติราคากลางเมื่อวันที่ 2 และ 7 พ.ค. 2562 ตามลำดับ
- รผก.(ทส) เห็นชอบรายงานขอจ้างที่ปรึกษา พร้อมแต่งตั้งคณะกรรมการจ้างที่ปรึกษาฯ และคณะกรรมการตรวจรับพัสดุฯ เมื่อวันที่ 14 พ.ค. 2562
- เมื่อวันที่ 24 มิ.ย. 2562 คณะกรรมการจ้างฯ ประชุมเพื่อรับฟังการนำเสนอของที่ปรึกษา พร้อมสรุปคะแนน โดยบริษัท เอคเซนเชอร์โซลูชั่นส์ จำกัด เป็นผู้ชนะการคัดเลือก โดยได้เปิดซองราคาและต่อรองราคาเป็นที่เรียบร้อย ปัจจุบันอยู่ระหว่างการทำอนุมัติจ้าง
- บรรจุกิจกรรมการสื่อสารแผนปฏิบัติการดิจิทัลฯ ไว้ร่วมกับการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องของที่ปรึกษากำหนดแนวทางและโครงสร้างการบริหารจัดการและจัดทำกระบวนการกำกับดูแลการปรับเปลี่ยน กฟภ. สู่ Digital Utility (DTO)
- รผก.(ทส) ลงนามอนุมัติสั่งจ้างวันที่ 6 ส.ค. 2562 บริษัท เอคเซนเชอร์ โซลูชั่นส์ จำกัด เป็นที่ปรึกษากำหนดแนวทางและโครงสร้างการบริหารจัดการและจัดทำกระบวนการกำกับดูแลการปรับเปลี่ยน กฟภ. สู่ Digital Utility (DTO) ระยะเวลา 210 วัน (ลงนามในสัญญาวันที่ 27 ส.ค. 2562)
- จัดประชุมเริ่มโครงการ (Kick-off Meeting) โดยมี ผวก. เป็นประธาน เมื่อวันที่ 9 ก.ย. 2562 เพื่อแนะนำโครงการพร้อมเสนอแนวทางและแผนการดำเนินงาน
- ที่ปรึกษาฯ ได้สัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูง ระหว่างวันที่ 16-27 ก.ย. 2562 เพื่อใช้ประกอบการประเมินขีดความสามารถในการบริหารจัดการโครงการในปัจจุบันของ กฟภ. ซึ่งเป็นข้อมูลสนับสนุนสำคัญในการออกแบบโครงสร้างและกระบวนการกำกับดูแลของ DTO ที่เหมาะสมและปฏิบัติได้จริง
- ที่ปรึกษาส่งมอบงาน งวดที่ 1 รายงานผลการประชุม Kick-off และรายงานขั้นต้น (Inception) เมื่อวันที่ 30 ก.ย. 2562
  ที่ปรึกษาส่งมอบงาน งวดที่ 2 รายงานผลการออกแบบจัดตั้งหน่วยงานเพื่อการปรับเปลี่ยนองค์กรสู่ดิจิทัล (Digital Program Management) ฉบับร่าง และรายงานสรุปผลฝึกอบรม ถ่ายทอดองค์ความรู้ วิธีบริหารการเปลี่ยนแปลง เมื่อวันที่ 19 ธ.ค. 2562

แผนภาพแสดงระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยงองค์กร (Risk Matrix) ไตรมาส 4/2562

○ ก่อนการบริหาร			△ เป้าหมาย			☆ เกิดขึ้นจริง			ผลการดำเนินงาน
โอกาส	ผลกระทบ	รวม	โอกาส	ผลกระทบ	รวม	โอกาส	ผลกระทบ	รวม	
3	5	15	1	3	3	3	5	**15**	**ไตรมาส 1**
						3	5	**15**	**ไตรมาส 2**
						2.5	2	**5**	**ไตรมาส 3**
						1	1	**1**	**ไตรมาส 4**



ปัญหา – อุปสรรคของการดำเนินงานในไตรมาส 4/2562	**แนวทางแก้ไข**
-	-

ปัจจัยเสี่ยงที่ 6 : การบริหารหน่วยสูญเสียในภาพรวม

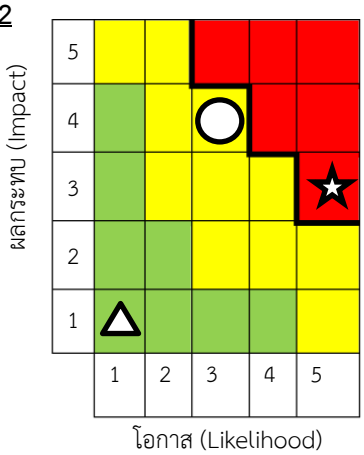
Key Risk Indicator : KRI	Risk Appetite (RA)	Risk Tolerance (RT)	% ความสำเร็จของการดำเนินงานตาม KRI	ความสำเร็จตามมาตรการจัดการความเสี่ยง (Mitigation Plan)
หน่วยสูญเสียในภาพรวม	BSC องค์กรระดับ 5 ม.ค. – ธ.ค. 2562 (5.20 %)	BSC องค์กรระดับ 4 ม.ค. – ธ.ค. 2562 (5.28%)	ม.ค. – ธ.ค. 2562 = 5.37% (อยู่ในระดับ 2.88)	**77.35 %**

รายงานผลการดำเนินงานสะสมตามสถานะ KRI ไตรมาส 4/2562 (ม.ค. – ธ.ค. 2562)

- หน่วยสูญเสียสะสม (Total Loss) ณ เดือน ม.ค. – ธ.ค. 2562 = 5.37% ซึ่งต่ำกว่าค่า RT = 0.09% โดยเฉลี่ยแล้ว % Total Loss สะสม จะมี**คะแนน BSC องค์กรที่ระดับ 2.88 คะแนน**
- ผลการดำเนินงานประจำเดือน ม.ค.- ธ.ค. 2562
  %หน่วยสูญเสียในระบบไฟฟ้า = [(หน่วยซื้อ – หน่วยขาย)/หน่วยซื้อ]*100
  หน่วยซื้อ = หน่วยซื้อ กฟผ. + DEDE + VSPP + กฟภ. ผลิตเอง = 146,019,003,865 kWh
  หน่วยขาย = หน่วยขาย + ไฟฟรี = 138,170,658,057 kWh
  หน่วยสูญเสียในระบบไฟฟ้า = 146,019,003,865 – 138,170,658,057 = 7,848,345,808 kWh

แผนภาพแสดงระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยงองค์กร (Risk Matrix) ไตรมาส 4/2562

○ ก่อนการบริหาร			△ เป้าหมาย			☆ เกิดขึ้นจริง			ผลการดำเนินงาน
โอกาส	ผลกระทบ	รวม	โอกาส	ผลกระทบ	รวม	โอกาส	ผลกระทบ	รวม	
3	4	12	1	1	1	3	4	**12**	ไตรมาส 1
						4	2	**8**	ไตรมาส 2
						5	1	**5**	ไตรมาส 3
						5	3	**15**	ไตรมาส 4



ปัญหา – อุปสรรคของการดำเนินงานในไตรมาส 4/2562

- กศฟ. ประชุมร่วมกับ กจฟ. เพื่อหารือเรื่องหน่วยสูญเสียเดือน ต.ค. ที่เพิ่มขึ้น เมื่อวันที่ 26 พ.ย. 2562 พบว่าเป็นผลมาจากการอ่านหน่วยเหลื่อมเดือนในช่วงที่มีอุณหภูมิสูงขึ้น ส่งผลให้มีหน่วยซื้อมากผิดปกติ
- กศฟ. หารืออย่างไม่เป็นทางการ กับ กจฟ. เรื่องหน่วยสูญเสียเดือน พ.ย. ลดลงต่ำกว่าปกติ เมื่อวันที่ 23 ธ.ค. 2562 พบว่าเป็นผลจากการอ่านหน่วยเหลื่อมเดือนเช่นเดียวกัน โดยมีอุณหภูมิลดลงมากกว่าปกติในช่วงเวลาดังกล่าว ส่งผลให้มีหน่วยซื้อน้อยกว่าที่ควรจะเป็น

มีแนวทางแก้ไขดังนี้

- ปัจจุบันมีโครงการติดตั้ง electronic meter แทนมิเตอร์จานหมุนเพื่อแก้ปัญหาเรื่องการจดหน่วยผิดพลาด ซึ่งถือเป็นโครงการระยะยาว และต้องใช้งบประมาณลงทุนค่อนข้างสูง
- ประชุมคณะทำงานลดค่าหน่วยสูญเสียทางด้าน Non-Technical Loss หารือปัญหาและข้อเสนอแนะการลดหน่วยสูญเสียฯ ทางด้าน NTL ที่ผ่านมารวม 14 ประเด็น เมื่อวันที่ 7 พ.ย. 2562 โดยมอบหมายให้ส่วนที่เกี่ยวข้องรับไปดำเนินการ และกำหนดแนวทางการลดหน่วยสูญเสียฯ ทางด้าน NTL ปี 2563 โดยให้มีการออกรายงาน NTL 10 มาตรการในโปรแกรม U_CUBE และปรับแผนการดำเนินการด้าน NTL ปี 2563 ใหม่

แผนงานการเร่งรัด ติดตามการดำเนินงานตามมาตรการ และวิเคราะห์ปัญหาและแนวทางแก้ไข ● การรายงานผลการลดหน่วยสูญเสียทางด้าน Non-Technical Loss 10 มาตรการมีแบบฟอร์มและผู้รับผิดชอบไม่ชัดเจนทำให้เกิดความสับสนในการรายงาน ● ในการประชุม“คณะทำงานลดค่าหน่วยสูญเสียในระบบไฟฟ้าทางด้าน Non-Technical Loss”ครั้งที่ 1/2562 เมื่อวันที่ 20 มิ.ย. 2562ที่ประชุมมีมติให้ กรท.(ต2) ดำเนินการพัฒนาโปรแกรม U_CUBE ให้สามารถรายงานผลการดำเนินงานด้าน Non - Technical Loss ทั้ง 10 มาตรการได้ในระบบเดียว	**<u>มีแนวทางแก้ไขดังนี้</u>** ● กศฟ. ได้จัดประชุมเพื่อหารือร่วมกับ กบล. และ กชข. ทั้ง 12 เขตเพื่อหารือแนวทางการรายงานผลการลดหน่วยสูญเสียทางด้าน Non-Technical Loss โดยปรับแบบฟอร์ม ชี้แจงวิธีการรายงานและกำหนดผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจน ในการประชุม “หารือการรายงานผล Non-Technical Loss 10 มาตรการ” เมื่อวันที่ 20 มิ.ย. 2562 ● ปัจจุบัน กศฟ. อยู่ระหว่างรวบรวมผลการดำเนินงานฯจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อจัดทำรายผลการดำเนินงานตามมาตรการลดหน่วยสูญเสียด้าน Non - Technical Loss ทั้ง 10 มาตรการ ● ปัจจุบันอยู่ระหว่างการขอปรับแผนฯ จากคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงฯ ของ กฟภ. ซึ่งยังอยู่ระหว่างการพิจารณารายละเอียดของลักษณะงาน โครงสร้างหน่วยงาน และ Job description แผนกการกำหนดปริมาณงาน การกำหนดจำนวนอัตราของพนักงาน และคุณลักษณะประจำตำแหน่งของพนักงานของ กมต. เพื่อรองรับระบบงาน U_Cube เพื่อให้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อนำเสนอคณะกรรมการโครงสร้าง ต่อไป
ทบทวนแผนการจัดการพัสดุและนำ Lesson Learn ในการจัดหาพัสดุหลักของแต่ละปี มาวิเคราะห์เพื่อจัดทำแผนจัดหาพัสดุหลักในปีถัดไป ● ปัจจัยที่ทำให้การดำเนินการไม่เป็นไปตามแผน เนื่องจากกระบวนการจัดหามีขั้นตอนและปัจจัยที่เกี่ยวข้องจำนวนมาก, ขาดข้อมูลสำหรับการตัดสินใจบริหารงานที่มีความถูกต้องเป็นปัจจุบัน, ขาดความชัดเจนในขั้นตอนการตรวจรับ รวมถึงพนักงานยังขาดความรู้ด้านการจัดซื้อจัดจ้าง ทำให้ไม่สามารถควบคุมระยะเวลาในการดำเนินงานได้ และมีการปรับแผนการจัดหามิเตอร์ตามแผนพัสดุหลักประจำปี 2562 เพื่อรองรับการดำเนินงานจัดหามิเตอร์อิเล็กทรอนิกส์สับเปลี่ยนทดแทนมิเตอร์แบบจานหมุน	**<u>มีแนวทางแก้ไขดังนี้</u>** 1) กำหนดแนวทางการจัดหามิเตอร์ให้ชัดเจน 2) จัดทำแผนงาน/โครงการเพื่อลดระยะเวลาดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างในขั้นตอนการดำเนินการต่าง ๆ 3) พัฒนาฐานข้อมูลจัดซื้อจัดจ้าง เพื่อจัดเก็บข้อมูลสำคัญด้านจัดซื้อจัดจ้างและใช้ประโยชน์จากข้อมูลที่มีความถูกต้อง เป็นปัจจุบันในการตัดสินใจบริหารงานจัดซื้อจัดจ้างได้อย่างมีประสิทธิภาพ 4) จัดทำคู่มือตรวจรับพัสดุ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการตรวจรับพัสดุได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ 5) จัดสัมมนาแนวทางปฏิบัติการจัดซื้อจัดจ้างตาม พ.ร.บ. การจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560 และระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560 ให้กับผู้บริหารและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

ข้อคิดเห็นเพิ่มเติมของ กผบ.

- จากรายงานผลการดำเนินการเรื่องการจัดทำแผนพัสดุหลัก ซึ่ง กผบ. พบว่ายังคงมีการการขาดแคลนพัสดุหลักในหลายพื้นที่ ดังนั้น กระบวนการบริหารพัสดุแบบ Just In Time (JIT) เป็นกระบวนการหนึ่งที่สามารถแก้ไขปัญหาในส่วนนี้ได้ ทั้งนี้ต้องศึกษา เรื่องการจัดซื้อตาม พรบ. หรือระเบียบเพิ่มเติม โดยแนวทางการบริหารพัสดุแบบ JIT สามารถแก้ปัญหาระยะยาวและลดปัญหา ดังนี้
  1) ลดพัสดุคงคลัง ให้อยู่ในระดับที่น้อยแต่เพียงพอต่อความต้องการในระยะเวลาหนึ่ง โดยอาจพัฒนา Application ซึ่งแสดงสถานะพัสดุคงคลังแต่ละประเภทให้ Supplier monitor และจัดส่งพัสดุตามคลังที่รับผิดชอบในเขตต่าง ๆ เมื่อพัสดุแต่ละประเภท/แต่ละพื้นที่ ลดลงจนถึงระดับ Trigger point (จุดวิกฤต) อย่างไรก็ตามไม่ควรใช้ JIT จนถึงขั้น Zero Inventory เพราะอาจทำให้เกิดปัญหาขาดพัสดุตามมา
  2) ช่วยให้พัสดุคงคลังที่มีอยู่ มีสภาพใหม่พร้อมใช้งาน เนื่องจากคลังหลายแห่งของ กฟภ. มีพัสดุที่คงคลังค้างเป็นเวลานาน ทำให้เกิดการเสื่อมสภาพก่อนการใช้งานจริง
  3) ลดปัญหาในเรื่องการจัดซื้อ จัดจ้าง ในแต่ละครั้ง จากสาเหตุที่มีการปรับเปลี่ยนแนวทางการจัดซื้อจัดจ้าง หรือคณะกรรมการ/พนักงานขาดความรู้/ความเข้าใจใน พรบ. การจัดซื้อจัดจ้างฯ ที่มีการเปลี่ยนแปลง เป็นต้น
  4) ลดวงเงินที่จมอยู่กับพัสดุคงคลังบางประเภท แม้ว่าพัสดุหลายรายการอาจจะมี turn over ที่สูง แต่พัสดุบางประเภทมี turn over ต่ำถึงต่ำมาก และคงคลังอยู่เป็นเวลานาน ซึ่งการลดจำนวนพัสดุที่มี turn over ต่ำ จะช่วยเพิ่มสภาพคล่องทางด้านการเงิน เนื่องจากช่วยให้องค์กรมีเงินสดเพิ่มเข้าในถังรายได้
- จากแนวทางดังกล่าว กผบ. ได้หารือเบื้องต้นร่วมกับบริษัท SCG ซึ่งมีระบบ ANGEL: Store on Cloud เป็นระบบการจัดการคลังอัจฉริยะ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดการเป็นระบบ โดยมีการใช้งานผ่านแอปพลิเคชั่นบนเว็บไซต์ สามารถใช้งานได้บนเครื่องคอมพิวเตอร์และสมาร์ตโฟน โดยมีขอบเขตการทำงานครอบคลุมตั้งแต่การ “รับ–เก็บ–จ่าย” ช่วยให้การทำงานสะดวกและแม่นยำ มากขึ้น ในขณะที่ใช้เวลาลดลง เนื่องจากใช้เทคโนโลยีดิจิทัลทำงาน จึงสามารถลดกระบวนการทำงานได้ถึง 50% ทั้งยังช่วยลดประมาณการจัดเก็บสินค้าคงคลังได้
- ควรทบทวนวิธีการกระจายพัสดุ โดยเฉพาะมิเตอร์ ให้เหมาะสมมากขึ้น เนื่องจากตามที่หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง [ยกเว้นคลังพัสดุหน้างาน] ได้ชี้แจงว่าปัจจุบันมีวิธีการพิจารณาการกระจายพัสดุตามความเหมาะสม/จำเป็น อยู่แล้ว แต่จากรายงานพัสดุขาดแคลนซึ่งพบว่าบางเขตมีมิเตอร์เพียงพอต่อการใช้งาน แต่บางเขตกลับขาดแคลนเป็นระยะเวลานาน ดังนั้นหากวิธีการพิจารณาการกระจายพัสดุถูกต้องเหมาะสม จึงไม่ควรมีปัญหาเรื่องพัสดุขาดแคลนในบางพื้นที่

ปัจจัยเสี่ยงที่ 7 : การพัฒนาศักยภาพบุคลากรเพื่อรองรับการดำเนินงานธุรกิจหลักและธุรกิจเกี่ยวเนื่อง

Key Risk Indicator : KRI	Risk Appetite (RA)	Risk Tolerance (RT)	% ความสำเร็จของการดำเนินงานตาม KRI	ความสำเร็จตามมาตรการจัดการความเสี่ยง (Mitigation Plan)
ความสำเร็จของแผนงานยกระดับการพัฒนาทรัพยากรบุคคล	BSC องค์กรระดับ 5 (100%)	BSC องค์กรระดับ 4 (95%)	100%	**96.00 %**

รายงานผลการดำเนินงานสะสมตามสถานะ KRI ไตรมาส 4/2562 (ม.ค. – ธ.ค. 2562)

ความสำเร็จของแผนงานยกระดับการพัฒนาทรัพยากรบุคคลประกอบด้วย 4 แผนงานหลักได้แก่

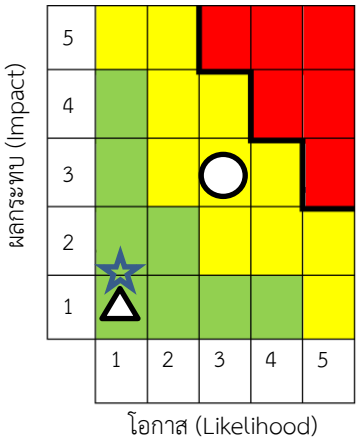
แผนงานยกระดับการพัฒนาทรัพยากรบุคคล	% ความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผน	รายงานผลการดำเนินงาน
1. แผนงานการพัฒนาศักยภาพบุคลากรด้านดิจิทัล (การพัฒนาการกำหนด Digital Literacy และพัฒนาการส่งเสริม Digital Competency)	100%	**ฝบค.** ● จัดประชุมเพื่อทบทวน Digital competency Model ให้สอดคล้องกับแผนปฏิบัติการดิจิทัลและยุทธศาสตร์องค์กร มีการทบทวนเครื่องมือ และรูปแบบในการพัฒนาตาม Digital Competency Based วิเคราะห์สมรรถนะให้กับกลุ่มเป้าหมายตาม Digital Competency Based Assessment Model **<u>โดยมีผลร้อยละของบุคลากรที่มี Digital Competency เป็นไปตามที่องค์กรคาดหวังเฉลี่ยแล้วเท่ากับ 77.6 %</u>** มีการประเมิน Functional Competency บนระบบ PEATA และวิเคราะห์ผล Competency Gap ของ Functional Competency ● จัดทำโครงการประเมินและพัฒนาสมรรถนะ (Competency) ของผู้บริหารตำแหน่งผู้อำนวยการกองขึ้นไป รวมถึงตำแหน่งเทียบเท่า เพื่อเตรียมความพร้อมสู่การเป็นผู้นำองค์กรที่มีประสิทธิภาพ โดยประเมินสมรรถนะ Apollo Profile วิเคราะห์สมรรถนะของบุคคลในการทำงาน และ MBTI® The Leadership Development Project **ฝพบ.** ● พัฒนาระบบสำหรับพัฒนาทักษะงานด้าน Digital Competency โดยอนุมัติโครงการ “สร้างความตระหนักด้าน Digital Competency” ผ่านระบบ Learning Management System (LMS) มีการจัดฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรตาม Digital Competency ในหลักสูตร CompTIA A+ จำนวน 30 คน และผ่านการสอบใบรับรองทั้ง 30 คน และได้มีการประเมินและรายงานผลการฝึกอบรม ● จัดฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรตาม Digital Competency ด้าน Digital Content Creation หลักสูตร InfoGraphic Media and Presentation จำนวน 58 คน และได้มีการประเมินและรายงานผลการฝึกอบรม ● จัดฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรตาม Digital Competency ด้าน Information Handling หลักสูตร Technology Trends and Digital Transformation : Big Data Essentials จำนวน 84 คน ● มีการติดตามประเมินผลการฝึกอบรมด้วยระบบอิเล็กทรอกนิกส์ (e-Follow up) หลังเสร็จสิ้นการฝึกอบรมประมาณ 6 เดือน ในหลักสูตร การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและสื่อสารตามมาตรฐาน ITIL, หลักสูตร การพัฒนาผู้เชี่ยวชาญด้านระบบสื่อสารของ PEA และ หลักสูตรพัฒนาโปรแกรมบน Mobile Application

แผนงานยกระดับการพัฒนาทรัพยากรบุคคล	% ความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผน	รายงานผลการดำเนินงาน
2. แผนงานพัฒนา Successor ให้พร้อมต่อการดำเนินธุรกิจในอนาคต	100%	**ฝบค.** ● อนุมัติหลักการในการจัดทำวิธีปฏิบัติระบบบริหารบุคลากรที่มีความสามารถสูง (Talent Management) และการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan) ● จัดประชุมเพื่อพิจารณาและทบทวนความต้องการทางธุรกิจ ทบทวนเกณฑ์การคัดเลือก Successor ให้สอดคล้องกับความต้องการทางธุรกิจในอนาคต พร้อมจัดเตรียมรายชื่อสำหรับการคัดเลือก Successor (ใช้พัฒนาปี 2563) ● แจ้งผลการประเมินตนเอง และเชิญผู้เข้าร่วมอบรมเชิงปฏิบัติการ การแปลผลข้อมูลจากแบบสอบถาม Apollo Profile (Career Alignment และเชิญเข้าร่วมอบรมเชิงปฏิบัติการหลักสูตรการทดสอบลักษณะบุคลิกภาพเพื่อการพัฒนาผู้นำ (MBTI®Leadership Effectiveness Workshop with accredited MBTI Facilitator) ● สรุปโครงการประเมินและพัฒนาสมรรถนะ (Competency) ของผู้บริหารตำแหน่งผู้อำนวยการกองขึ้นไป รวมถึงตำแหน่งเทียบเท่า เพื่อเตรียมความพร้อมสู่การเป็นผู้นำองค์กรที่มีประสิทธิภาพ ● ผลสำรวจความพึงพอใจและความผูกพันต่อปัจจัยบทบาทของผู้บริหารระดับสูงมีค่าสูงขึ้น โดยในปี 2562 มีค่าเท่ากับ 4.16 และในปี 2561 มีค่าเท่ากับ 4.11 (พ.ย.) ● ผลการแต่งตั้งผู้บริหารระดับสูง โดยคัดเลือกจากกลุ่มผู้สืบทอดตำแหน่ง ผลการปฏิบัติงานของผู้สืบทอดตำแหน่ง อยู่ในเกณฑ์ระดับดีมาก 15.79% และอยู่ในระดับดีเยี่ยม 85.96% **ฝพบ.** ● กพค. ประสานงานหน่วยงานภายนอกจัดทำหลักสูตรกลุ่ม Successor พร้อมทั้งกำหนดวิธีการและกระบวนการเรียนรู้สำหรับ Successor ตามความต้องการทางธุรกิจในอนาคต ● กพค. วางแผนแนวทางการพัฒนา Successor ในรูปแบบของการฝึกอบรมสำหรับผู้บริหาร และได้ขออนุมัติจัดฝึกอบรมหลักสูตร Smart Leadership ประจำปี 2562 โดยได้ดำเนินการจัดฝึกอบรมระหว่างวันที่ 16 - 19 ธ.ค. 2562 เรียบร้อยแล้ว

แผนงานยกระดับการพัฒนาทรัพยากรบุคคล	% ความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผน	รายงานผลการดำเนินงาน
3. แผนงานพัฒนา Talent ให้พร้อมต่อการดำเนินธุรกิจในอนาคต	100%	**ฝบค.** ● อนุมัติหลักการในการจัดทำวิธีปฏิบัติระบบบริหารบุคลากรที่มีความสามารถสูง (Talent Management) และการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan) ● จัดประชุมเพื่อพิจารณาและทบทวนความต้องการทางธุรกิจ และทบทวนเกณฑ์การคัดเลือก Talent ให้สอดคล้องกับความต้องการทางธุรกิจในอนาคต รวมทั้งจัดเตรียมรายชื่อสำหรับการคัดเลือก Talent (ใช้พัฒนาปี 2563) **ฝพบ.** ● กำหนดวิธีการและกระบวนการเรียนรู้สำหรับ Talent ตามความต้องการทางธุรกิจในอนาคต โดยหารือกับสถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ในการสร้างหลักสูตร กำหนดวิธีการและกระบวนการเรียนรู้สำหรับ Talent ตามความต้องการทางธุรกิจในอนาคต ● ขออนุมัติหลักการจัดโครงการ “Talent Management” ประจำปี 2562 กลุ่ม Talent ในสำนักงานใหญ่และส่วนภูมิภาค จำนวน 116 คน ● ดำเนินการสัมภาษณ์ /Focus Group กลุ่มเป้าหมายจากบุคลากรต้นแบบผู้สร้างนวัตกรรม ● ติดตามและสรุปโครงการ แลกเปลี่ยนเรียนรู้และสรุปโครงการทำแบบวัดผลทุนทางจิตวิทยาเชิงบวกและพฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรมในงาน (Post –Test) ประเมินโครงการฯและการถอดบทเรียน
4. แผนงานพัฒนาบุคลากรให้สามารถสร้างสรรค์นวัตกรรมเพื่อองค์กร	100%	● กพค.ได้หารือกับ กวน. เพื่อกำหนดกรอบแนวทางในการพัฒนาบุคลากรด้านนวัตกรรม โดยได้อนุมัติจัดทำหลักสูตร Design thinking for Innovation Development สำหรับพนักงานที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยพัฒนาสิ่งประดิษฐ์และนวัตกรรมจำนวน 5 รุ่นๆละ 40 คน รวม 200 คน ● กพค. ดำเนินการกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ขยายนวัตกรรมต้นแบบ แล้วเสร็จในไตรมาส 4

แผนภาพแสดงระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยงองค์กร (Risk Matrix) ไตรมาส 4/2562

○ ก่อนการบริหาร			△ เป้าหมาย			☆ เกิดขึ้นจริง			ผลการดำเนินงาน
โอกาส	ผลกระทบ	รวม	โอกาส	ผลกระทบ	รวม	โอกาส	ผลกระทบ	รวม	
3	3	9	1	1	1	3	3	**9**	**ไตรมาส 1**
						5	2	**10**	**ไตรมาส 2**
						5	2	**10**	**ไตรมาส 3**
						1	1.5	**1.5**	**ไตรมาส 4**



ปัญหา – อุปสรรคของการดำเนินงานในไตรมาส 4/2562	แนวทางแก้ไข
1. แผนงานจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล ของตำแหน่งที่จำเป็นและสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ขององค์กร ผลจากการประชุมหารือทบทวนการจัดทำ IDP ผ่านระบบสารสนเทศ http://idp.pea.co.th โดยใช้ฐานข้อมูลช่องว่างของสมรรถนะ (competency gap) จากระบบ PEATA พบปัญหา/อุปสรรค ดังนี้	
● ข้อมูลพนักงานบางคนในระบบ เช่น ข้อมูลตำแหน่ง สังกัด หรือสถานะพนักงานไม่เป็นปัจจุบัน	● ผู้พัฒนาระบบจัดทำลิงค์แก้ไขข้อมูลให้ กพค. สามารถอัพเดทข้อมูลให้ตรงกับสถานะปัจจุบันได้
● พนักงานบางส่วนไม่สามารถเข้าถึงระบบ IDP ได้ในเวลาที่กำหนด เนื่องจากมีข้อจำกัดในการเข้าใช้คอมพิวเตอร์ที่เชื่อมต่อกับระบบอินทราเน็ตของ กฟภ. เช่น กลุ่มพนักงานช่างที่ต้องปฏิบัติหน้าที่นอกสำนักงาน	● ระบบควรแสดงข้อความเตือนข้อจำกัดในการจัดทำ IDP ในระบบสารสนเทศ http://idp.pea.co.th
● ระบบ IDP ไม่มีการแจ้งเตือนข้อจำกัดความยาวของข้อความ และระยะเวลาในการจัดทำ IDP ทำให้ข้อมูลทั้งหมดไม่ได้รับการบันทึก	
● ข้อมูลสมรรถนะของพนักงานกลุ่มที่มีการโยกย้าย ปรับเปลี่ยนตำแหน่ง และสังกัดไม่มีการอัพเดทให้ตรงกับข้อมูลปัจจุบัน	● กพค. และ กรบ. ควรร่วมกันทบทวนสมรรถนะต่างๆ และจัดทำคู่มือการพัฒนาสมรรถนะต่างๆ และประชาสัมพันธ์ให้พนักงานเข้าใจ และตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาสมรรถนะต่างๆ
● พนักงานไม่เข้าใจสมรรถนะตามตำแหน่งงาน (Functional Competency) และ Digital Competency ทำให้ไม่สามารถเขียนแผน IDP ที่สามารถปิด gap นั้นได้ชัดเจน	
● สมรรถนะบางข้อไม่สอดคล้องกับลักษณะงานของพนักงานบางกลุ่ม	● กพค. ควรให้คำแนะนำและกระตุ้นให้มีการหารือระหว่างผู้จัดทำ IDP กับผู้บังคับบัญชาชั้นต้น ในการจัดทำแผน IDP
● ผู้จัดทำ IDP บางคนไม่ได้รับข้อเสนอแนะในการจัดทำ IDP จากผู้บังคับบัญชาชั้นต้น	
● ผู้บริหารระดับ อก. หรือ ผจก. ไม่สามารถตรวจสอบ หรือเข้าถึงข้อมูล IDP ของพนักงานในสังกัดทั้งหมดได้	
● พนักงานบางคนไม่สามารถระบุผู้บังคับบัญชาชั้นต้น ที่จะเป็นยืนยัน IDP ได้ เนื่องจากบางหน่วยงานไม่มีการแต่งตั้งผู้บังคับบัญชาชั้นต้นในระดับ หผ. หรือพนักงานบางกลุ่มได้รับคำสั่งให้อยู่ภายใต้การบังคับบัญชาของพนักงาน หรือนักวิชาการที่อยู่ในระดับสูงกว่า	
2. แผนงานการยกระดับการเรียนรู้ (Learning) เพื่อมุ่งสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้และนวัตกรรมที่ยั่งยืน	
● ดำเนินการล่าช้ากว่าแผนฯ เนื่องจากมีการปรับแก้รายงานของที่ปรึกษาฯ ในหลายประเด็น	● หากคณะกรรมการ กฟภ. อนุมัติแผนฯ ในเดือน ก.พ. 2563 จะเร่งดำเนินการทันที

ปัจจัยเสี่ยงที่ 8 : การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อเสริมสร้างศักยภาพในการทำงาน

Key Risk Indicator : KRI	Risk Appetite (RA)	Risk Tolerance (RT)	% ความสำเร็จของการดำเนินงานตาม KRI	ความสำเร็จตามมาตรการจัดการความเสี่ยง (Mitigation Plan)
1. จำนวนกระบวนการที่มีการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้	3 กระบวนการ	2 กระบวนการ	100 % (6 กระบวนการ)	**100 %**
2. ร้อยละของค่าใช้จ่ายที่ลดลงจากการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล	BSC องค์กรระดับ 5 (x+10%)	BSC องค์กรระดับ 4 (x+8%)	100 % จำนวน 40,124,760.94 บาท โดยคิดเป็นค่าใช้จ่ายลดลง 167% (คิดจากค่า x ปี 61 = 15 ล้านบาท)	

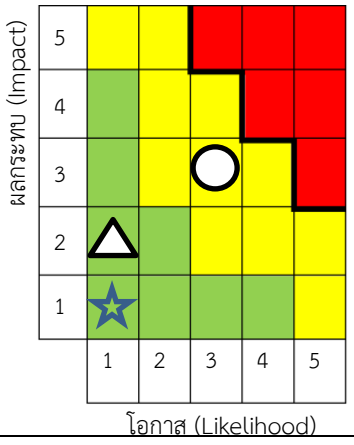
รายงานผลการดำเนินงานสะสมตามสถานะ KRI ไตรมาส 4/2562 (ม.ค. – ธ.ค. 2562)

- กรอ. คำนวณต้นทุนของ 6 กระบวนการโดยใช้ข้อมูลจริงจากระบบ SAP ในช่วงเดือน ม.ค. - ส.ค. 2562 มาประมาณการต้นทุนค่าใช้จ่าย (Assumption) โดย 6 กระบวนการที่ใช้ Technology Digital มาใช้ในการปฏิบัติงาน โดยสามารถลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานและลดจำนวนชั่วโมงการทำงาน โดยสามารถนำมาคำนวณเป็นค่าใช้จ่ายที่ลดลงจากทั้ง 6 กระบวนการเป็นจำนวนเงินรวม 40,124,760.94 บาท
- ค่าใช้จ่ายการดำเนินงานที่ลดลงจากการปรับปรุงกระบวนการ ประกอบด้วย

ลำดับ	กระบวนการ	ค่าใช้จ่ายการดำเนินงานที่ลดลงจากการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล
กระบวนการในปี 2561		
1	กระบวนการขอใช้ไฟฟ้า (กรณีมิเตอร์ไม่เกิน 30 แอมป์)	2,035,579 บาท
2	กระบวนการบริหารมิเตอร์โดยใช้ U_Cube	716,637 บาท
3	กระบวนการบริหารคลังพัสดุ	8,893,260 บาท
กระบวนการในปี 2562		
4	กระบวนการ Modern Warehouse	3,712,280 บาท
5	กระบวนการงดจ่ายไฟและต่อกลับมิเตอร์โดยใช้โปรแกรมระบบงานงดจ่ายไฟ (DMSx)	20,637,625 บาท
6	กระบวนการแก้ไขกระแสไฟฟ้าขัดข้อง	4,129,379.94 บาท
	รวม	**40,124,760.94 บาท**

แผนภาพแสดงระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยงองค์กร (Risk Matrix) ไตรมาส 4/2562

○ ก่อนการบริหาร			△ เป้าหมาย			☆ เกิดขึ้นจริง			ผลการดำเนินงาน
โอกาส	ผลกระทบ	รวม	โอกาส	ผลกระทบ	รวม	โอกาส	ผลกระทบ	รวม	
3	3	9	1	2	2	3	3	**9**	ไตรมาส 1
						3	3	**9**	ไตรมาส 2
						3	3	**9**	ไตรมาส 3
						1	1	**1**	ไตรมาส 4



ปัญหา – อุปสรรคของการดำเนินงานในไตรมาส 4/2562	แนวทางแก้ไข
-	-

ปัจจัยเสี่ยงที่ 9 : ขาดการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัลมาสนับสนุนเพื่อเพิ่ม Productivity ในการทำงาน/ เพิ่มโอกาสในการดำเนินธุรกิจ

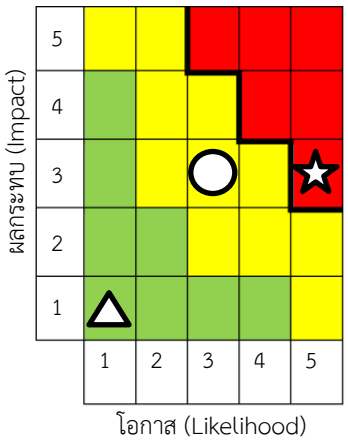
Key Risk Indicator : KRI	Risk Appetite (RA)	Risk Tolerance (RT)	% ความสำเร็จของการดำเนินงานตาม KRI	ความสำเร็จตามมาตรการจัดการความเสี่ยง (Mitigation Plan)
ความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนงานการพัฒนาระบบการจัดการนวัตกรรมองค์กร (Corporate Innovation System)	100%	95%	70.00%	**53.90 %**

รายงานผลการดำเนินงานสะสมตามสถานะ KRI ไตรมาส 4/2562 (ม.ค. – ธ.ค. 2562)

- วันที่ 14 มิ.ย. 2562 ได้มีการประชุมคณะกรรมการกำหนดขอบเขตงานจ้างที่ปรึกษาและกำหนดราคากลาง “โครงการวิจัย และพัฒนาระบบการจัดการนวัตกรรมองค์กรสำหรับ กฟภ.” (ครั้งที่ 1)
- เมื่อวันที่ 19 ก.ค. 2562 คณะกรรมการฯ จัดทำขอบเขตงานจ้างที่ปรึกษาและกำหนดราคากลาง ได้มีหนังสือ รายงานผลการพิจารณาการจัดทำ TOR และราคากลาง เพื่อให้ กวน. ดำเนินการขออนุมัติ TOR และราคากลาง รวมถึงการจัดทำรายงานขอจ้าง และประกาศรายละเอียดข้อมูลราคากลางบนเว็บไซต์ของหน่วยงานรัฐ และเว็บไซต์ศูนย์ข้อมูลการจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐ (e-BP)
- รผก.(ว) ได้มีอนุมัติลงวันที่ 15 ส.ค. 2562 เห็นชอบรายงานขอจ้างที่ปรึกษาโครงการวิจัยและพัฒนาระบบการจัดการนวัตกรรมองค์กร และอนุมัติการปรับแผนการจ้างที่ปรึกษาดังกล่าวจากเดิมภายในเดือน ก.ค. 2562 ปรับเป็นภายในเดือน ก.ย. 2562
- ประธานคณะกรรมการดำเนินงานจ้างที่ปรึกษาโดยวิธีเฉพาะเจาะจง (รฝ.วพ. (คุณกิตติกรฯ)) ได้ลงนามในหนังสือ กฟภ. ขอให้สถาบันเทคโนโลยีเจ้าคุณทหารลาดกระบัง (สจล.) จัดส่งข้อเสนอโครงการวิจัยดังกล่าว
- สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง (สจล.) ได้มีหนังสือที่ อว7015/1404.1 ลงวันที่ 5 กันยายน 2562 จัดส่งข้อเสนอโครงการวิจัยฯ ให้ กฟภ. พิจารณา และประธานคณะกรรมการดำเนินงานจ้างฯ ได้มีหนังสือเชิญ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง (สจล.) นำเสนอข้อเสนอโครงการวิจัยฯ ในวันที่ 25 กันยายน 2562 ซึ่งที่ประชุมได้มีมติให้สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง (สจล.) ปรับแก้ไข ข้อเสนอโครงการวิจัยฯ และจัดส่งให้ กฟภ. อีกครั้ง
- ประธานคณะกรรมการดำเนินการจ้างฯ ได้มีหนังสือรายงานผลการพิจารณาและขออนุมัติสั่งจ้างสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง (สจล.) เป็นที่ปรึกษา “โครงการวิจัยและพัฒนาระบบการจัดการนวัตกรรมองค์กรสำหรับการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค” และ รผก.(ว) ได้เห็นชอบรายงานผลการพิจารณาและขออนุมัติสั่งจ้างโครงการวิจัยและพัฒนาระบบการจัดการนวัตกรรมองค์กรสำหรับ กฟภ. และอนุมัติปรับแผนการจ้างที่ปรึกษาดังกล่าวจากเดิมภายในเดือน ก.ย. 2562 ปรับเป็นภายในเดือน ต.ค. 2562
- รผก.(ว) ลงนามในหนังสือ มท.5304.8/51688 ลงวันที่ 15 พ.ย. 2562 สั่งจ้าง สจล. เป็นที่ปรึกษาจัดทำโครงการวิจัยและพัฒนาระบบจัดการนวัตกรรมองค์กรสำหรับ กฟภ.
- คณะกรรมการตรวจรับงานจ้างที่ปรึกษาฯ ได้ประชุมรับทราบแผนการดำเนินโครงการฯ ร่วมกับที่ปรึกษาโครงการฯ เมื่อวันที่ 27 พ.ย. 2562
- กนต. จัดทำสัญญาจ้างที่ปรึกษาโครงการฯ แล้วเสร็จเมื่อวันที่ 28 พ.ย. 2562 และกวน. จัดส่ง ถึงสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง เพื่อลงนามในสัญญาจ้างที่ปรึกษาฯ ทั้งต้นฉบับและคู่สัญญาจ้างที่ปรึกษาฯ
- ปัจจุบัน กวน. มีการจัดทำแผนงานการพัฒนาระบบการจัดการนวัตกรรมองค์กร Corporate Innovation System ทั้งระยะสั้นและระยะยาว

แผนภาพแสดงระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยงองค์กร (Risk Matrix) ไตรมาส 4/2562

○ ก่อนการบริหาร			△ เป้าหมาย			☆ เกิดขึ้นจริง			ผลการดำเนินงาน
โอกาส	ผลกระทบ	รวม	โอกาส	ผลกระทบ	รวม	โอกาส	ผลกระทบ	รวม	
3	3	9	1	1	1	3	3	**9**	**ไตรมาส 1**
						5	5	**25**	**ไตรมาส 2**
						5	4	**20**	**ไตรมาส 3**
						5	3	**15**	**ไตรมาส 4**



ปัญหา – อุปสรรคของการดำเนินงานในไตรมาส 4/2562

แผนพัฒนาระบบนวัตกรรมองค์กร

- แผนพัฒนาระบบนวัตกรรมองค์กรนั้น เดิมเป็นแผนที่เริ่มดำเนินการโดยคณะทำงานบูรณาการด้านนวัตกรรม กฟภ. ซึ่งจากการประชุมหารือของคณะทำงานฯ จึงได้มีข้อสรุปให้ดำเนินการในกรอบของโครงการวิจัยและพัฒนาระบบการจัดการนวัตกรรมองค์กร และให้ดำเนินการจ้างที่ปรึกษาเพื่อมาศึกษาการจัดทำเป็นจัดทำแผนงานการพัฒนาระบบการจัดการนวัตกรรมองค์กร (Corporate Innovation System: CIS)
- ในไตรมาส 1/2562 คณะทำงานได้ดำเนินการจ้างที่ปรึกษา สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง (สจล.) โดยวิธีการขอรับทุนสนับสนุนการวิจัยจากกองทุนวิจัยและพัฒนาเทคโนโลยีของ กฟภ. โดยเมื่อวันที่ 19 เม.ย. 2562 คณะกรรมการ กฟภ. ได้อนุมัติข้อบังคับ กฟภ. ว่าด้วย กองทุนการวิจัย พัฒนาและนวัตกรรม พ.ศ. 2562 และประกาศใช้ข้อบังคับดังกล่าว เมื่อวันที่ 24 เม.ย. 2562 ส่งผลให้ ระเบียบ กฟภ. ว่าด้วยกองทุนวิจัยและพัฒนาเทคโนโลยีของ กฟภ. พ.ศ. 2550 ถูกยกเลิก ดังนั้นหากจะให้ สจล. ดำเนินการรับทุนสนับสนุนจาก กฟภ. ด้วยข้อบังคับกองทุนฯ จะต้องรอการอนุมัติหลักเกณฑ์และวิธีปฏิบัติภายใต้ข้อบังคับกองทุนฯ ก่อน จึงจะสามารถดำเนินการต่อไปได้ และเมื่อ ฝวพ. พิจารณาแล้ว เห็นควรเปลี่ยนแผนการดำเนินงานในการจัดทำแผนงานการพัฒนาระบบการจัดการนวัตกรรมองค์กรกับ สจล. จากวิธีการให้ทุนสนับสนุน เป็น วิธีการจ้างที่ปรึกษาด้วยวิธีเฉพาะเจาะจง จึงทำให้แผนงานในส่วนที่เหลือภายใต้โครงการดังกล่าวล่าช้าออกไปจากที่กำหนดไว้

แนวทางแก้ไข

- ปัจจุบัน กฟภ. และ สจล. อยู่ระหว่างการลงนามในสัญญา โดยแผนงานแผนพัฒนาระบบนวัตกรรมองค์กรเดิมต้องดำเนินการทบทวนปรับระยะเวลาของแผนงานย่อยส่วนที่เหลือให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาระบบการจัดการนวัตกรรมองค์กรตามขอบเขตงานตามสัญญา

ปัจจัยเสี่ยงที่ 10 : การบริหารสินทรัพย์ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด (Asset Management Roadmap)

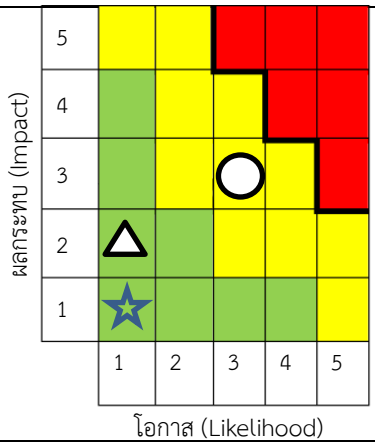
Key Risk Indicator : KRI	Risk Appetite (RA)	Risk Tolerance (RT)	% ความสำเร็จของการดำเนินงานตาม KRI	ความสำเร็จตามมาตรการจัดการความเสี่ยง (Mitigation Plan)
1. อัตราส่วนผลตอบแทนสินทรัพย์รวม (ROA)	BSC องค์กรระดับ 5 2.96%	BSC องค์กรระดับ 4 2.84 %	ม.ค. – ธ.ค. 2562 = 3.67 %	**77.60 %**
2.ความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผน Asset Management Roadmap	BSC องค์กรระดับ 5 (100%)	BSC องค์กรระดับ 4 (95%)	ม.ค. – ธ.ค. 2562 = 100%	

รายงานผลการดำเนินงานสะสมตามสถานะ KRI ไตรมาส 4/2562 (ม.ค. – ธ.ค. 2562)

- อัตราส่วนผลตอบแทนสินทรัพย์รวม (ROA) ณ เดือน ม.ค. – ธ.ค. 2562 = 3.67 %
- ความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผน Asset Management Roadmap ณ เดือน ม.ค. – ธ.ค. 2562 = 100 % โดยมีรายละเอียดการดำเนินงานตามแผนฯ ดังนี้
  - จัดทำร่าง TOR และราคา จัดจ้างที่ปรึกษาการนำซอฟท์แวร์ระบบบริหารจัดการสินทรัพย์ระบบไฟฟ้าเสร็จแล้ว ปัจจุบันอยู่ระหว่างดำเนินการจัดทำแผนจัดจ้างฯ
  - อยู่ระหว่างดำเนินการจัดทำแผนการจัดการหม้อแปลงไฟฟ้ากำลัง
  - อยู่ระหว่างการทบทวนแผนการบริหารจัดการสินทรัพย์

แผนภาพแสดงระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยงองค์กร (Risk Matrix) ไตรมาส 4/2562

○ ก่อนการบริหาร			△ เป้าหมาย			☆ เกิดขึ้นจริง			ผลการดำเนินงาน
โอกาส	ผลกระทบ	รวม	โอกาส	ผลกระทบ	รวม	โอกาส	ผลกระทบ	รวม	
3	3	9	1	2	**2**	3	3	**9**	ไตรมาส 1
						1	3	**3**	ไตรมาส 2
						1	5	**5**	ไตรมาส 3
						1	1	1	ไตรมาส 4



ปัญหา – อุปสรรคของการดำเนินงานในไตรมาส 4/2562

-

แนวทางแก้ไข

-

ปัจจัยเสี่ยงที่ 11 : การยกระดับการให้บริการและจำหน่ายกระแสไฟฟ้าได้อย่างต่อเนื่อง

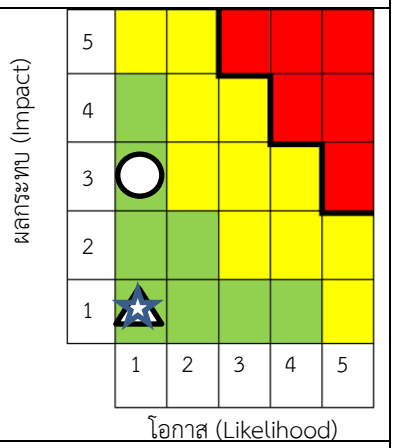
Key Risk Indicator : KRI	Risk Appetite (RA)	Risk Tolerance (RT)	% ความสำเร็จของการดำเนินงานตาม KRI	ความสำเร็จตามมาตรการจัดการความเสี่ยง (Mitigation Plan)
ค่า SAIFI, SAIDI	BSC องค์กรระดับ 5 SAIFI = 3.170 SAIDI = 75.780	BSC องค์กรระดับ 4 SAIFI =3.490 SAIDI = 82.80	- SAIFI สถานะ ม.ค.- ธ.ค. 2562 = 3.10 ครั้ง (เป็นไปตามค่าเป้าหมายองค์กรระดับ 5 ไตรมาส 4/2562) - SAIDI สถานะ ม.ค.- ธ.ค. 2562 = 73.82 นาที (เป็นไปตามค่าเป้าหมายองค์กรระดับ 5 ไตรมาส 4/2562)	**81.50 %**

รายงานผลการดำเนินงานสะสมตามสถานะ KRI ไตรมาส 4/2562 (ม.ค. – ธ.ค. 2562)

- ค่า SAIFI ณ เดือน ม.ค. – ธ.ค. 2562 = 3.10 ครั้ง/ราย/11 เดือน ดีกว่าค่าเป้าหมาย BSC ระดับ 5 ไตรมาส 4/2562 = 2.21 % (ค่าเป้าหมายระดับ 5 = 3.17)
- ค่า SAIDI ณ เดือน ม.ค. – ธ.ค. 2562 = 73.82 นาที/ราย/11 เดือน ดีกว่าค่าเป้าหมาย BSC ระดับ 5 ไตรมาส 3/2562 = 2.59 % (ค่าเป้าหมายระดับ 5 = 75.78)

แผนภาพแสดงระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยงองค์กร (Risk Matrix) ไตรมาส 4/2562

○ ก่อนการบริหาร			△ เป้าหมาย			☆ เกิดขึ้นจริง			ผลการดำเนินงาน
โอกาส	ผลกระทบ	รวม	โอกาส	ผลกระทบ	รวม	โอกาส	ผลกระทบ	รวม	
1	3	3	1	1	1	1	3	**3**	ไตรมาส 1
						1	1	**1**	ไตรมาส 2
						1	1	**1**	ไตรมาส 3
						1	1	**1**	ไตรมาส 4



ปัญหา – อุปสรรคของการดำเนินงานในไตรมาส 4/2562	**แนวทางแก้ไข**
-	-

ทั้งนี้ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ กฟภ. มีข้อคิดเห็นเพิ่มเติม ดังนี้

ปัจจัยเสี่ยงที่ 6 : การบริหารหน่วยสูญเสียในภาพรวม

ในการบริหารหน่วยสูญเสียในภาพรวม กฟภ. มีแผนลดหน่วยสูญเสียทางเทคนิค ซึ่งต้องนำมาวิเคราะห์ว่ามาตรการใดที่สามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการลดหน่วยสูญเสียได้มากที่สุด

(รายละเอียดตามเอกสารแนบ)

3. ประเด็นที่นำเสนอ

จึงเสนอคณะกรรมการเพื่อโปรดทราบและพิจารณาให้ความเห็นเพิ่มเติมต่อผลการประชุมคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ กฟภ. ครั้งที่ 1/2563 ต่อไป

มติที่ประชุม รับทราบ

อ้างถึง ที่ กกก.(ปค) 407/2563

เรียน อฝ.ปส.

เพื่อโปรดดำเนินการประชาสัมพันธ์ต่อไป

ธีราลักขณ์ ยุทธศักดิ์เดโช

(นางธีราลักขณ์ ยุทธศักดิ์เดโช)

อฝ.วก.

27 มี.ค. 2563

การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค
PROVINCIAL ELECTRICITY AUTHORITY

จาก กกก. ถึง ฝวก.
เลขที่ กกก.(ปค) 407 /2563 วันที่ 26 มีนาคม 2563
เรื่อง ส่งเรื่องเพื่อนำไปประชาสัมพันธ์

เรียน อฝ.วก. ผ่าน รฝ.วก.(ด)

ด้วยในการประชุมคณะกรรมการ กฟภ. ครั้งที่ 3/2563 เมื่อวันที่ 18 มีนาคม 2563 มีวาระที่เกี่ยวข้องสมควรพิจารณาประชาสัมพันธ์เพื่อประโยชน์ต่อ กฟภ. จำนวน 9 เรื่อง ดังนี้

วาระที่ 3.1	เรื่องที่ผู้ว่าการรายงานให้ที่ประชุมทราบ • มาตรการป้องกันการระบาดของไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) และการช่วยเหลือผู้ใช้ไฟฟ้าของ กฟภ.
วาระที่ 5.1.2	ขอความเห็นชอบ “นโยบาย Governance, Risk Management and Compliance (GRC) ของ กฟภ.”
วาระที่ 5.3.4	ผลการประชุมคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ กฟภ. ครั้งที่ 1/2563
วาระที่ 5.3.5	ผลการประชุมคณะกรรมการตรวจสอบ ครั้งที่ 3/2563
วาระที่ 6.1.1	รายงานการอนุมัติใช้นโยบายและแนวปฏิบัติการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคลของ กฟภ. พ.ศ. 2563
วาระที่ 6.1.2	รายงานผลการดำเนินงานตามบันทึกข้อตกลงฯ ของ กฟภ. ปี 2562 ประจำเดือน มี.ค. 2563 และร่างบันทึกข้อตกลงฯ ของ กฟภ. ปี 2563
วาระที่ 6.1.3	รายงานการอนุมัติหลักเกณฑ์การผ่อนชำระค่าไฟฟ้า สำหรับผู้ใช้ไฟฟ้าประเภท 5 กิจการเฉพาะอย่าง ตามมาตรการเร่งด่วนเพื่อช่วยเหลือประชาชน ดูแลปัญหาภัยแล้ง และกระตุ้นเศรษฐกิจ
วาระที่ 6.2.1	รายงานผลการดำเนินงานตามแผนการดำเนินงานของ กฟภ. ประจำปี 2562 ไตรมาส 1 - 4 (1 ม.ค. - 31 ธ.ค. 2562)
วาระที่ 6.2.7	รายงานผลความคืบหน้าของงานโครงการต่าง ๆ สถานะ ณ ไตรมาสที่ 4/2562 (ต.ค. - ธ.ค. 2562)

จึงเรียนมาเพื่อโปรดลงนามถึง อฝ.ปส. เพื่อดำเนินการประชาสัมพันธ์ต่อไป

(นางปวงพร ศุภการ)
อก.กก

แผนกประชุมคณะกรรมการ กฟภ.
โทร. 5194