

แผนบริหารจัดการ ความเสี่ยงองค์กร ประจำปี 2565

การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและ
ควบคุมภายใน ของ กฟภ.
เห็นชอบ เมื่อวันที่ 10 พฤศจิกายน 2564

คณะกรรมการ กฟภ.
เห็นชอบ เมื่อวันที่ 27 มกราคม 2565

สารบัญ

	หน้า
บทที่ 1	บทสรุปผู้บริหาร
	1
	โครงสร้างของการบริหารความเสี่ยง
	3
	นโยบายการบริหารความเสี่ยง
	4
บทที่ 2	การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมาย
	7
	2.1 วิสัยทัศน์ ภารกิจ และค่านิยม
	8
	2.2 วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective) ยุทธศาสตร์ (Strategy) และกลยุทธ์ (Tactic)
	9
	2.3 แผนที่ยุทธศาสตร์การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พ.ศ. 2565-2569 (Strategy Map)
	11
	2.4 การวิเคราะห์ปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่าเชิงลึกของรัฐวิสาหกิจ (Value Drivers)
	14
	2.4.1 การจัดทำ EP Driver Model
	2.4.2 การทดสอบ Sensitivity ของ Value Driver และทดสอบความควบคุมได้ (Manageability)
	2.5 ทิศทางและตำแหน่งยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning)
	20
บทที่ 3	การระบุปัจจัยเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง และการตอบสนองความเสี่ยง
	25
	3.1 การระบุปัจจัยเสี่ยง (Risk Identification)
	25
	3.1.1 การพิจารณาปัจจัยเสี่ยงที่หลงเหลืออยู่ (Residual Risk)
	32
	3.1.2 สรุปผลการค้นหาและวิเคราะห์ความเสี่ยงระดับองค์กร ปี 2565
	62
	3.2 การประเมินความเสี่ยง
	65
	3.2.1 การกำหนดค่าความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) และกำหนดช่วงเปี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance) และการกำหนดดัชนีชี้วัดความเสี่ยง (Key Risk Indicator)
	65
	3.2.2 การกำหนดเกณฑ์โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ (Likelihood) และผลกระทบจากการเกิดเหตุการณ์ (Impact)
	68
	3.2.3 การประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยง
	69
	3.2.4 สรุประดับความรุนแรงของความเสี่ยงปี 2565
	70
	3.3 แผนที่ความเสี่ยง (Risk Correlation Map)
	74
	3.3.1 การกำหนดระดับความรุนแรงของสาเหตุ
	75
	3.3.2 แผนที่ความเสี่ยง (Risk Correlation Map)
	76
	3.4 Portfolio View of Risk ประจำปี 256
	77
	3.5 การวิเคราะห์ต้นทุนและผลประโยชน์ (Cost Benefit Analysis : CBA)
	82

สารบัญ (ต่อ)

บทที่ 4	สรุปการประเมินและการตอบสนองความเสี่ยงเป็นรายปัจจัยเสี่ยง	85
	ปัจจัยเสี่ยงที่ 1 การยกระดับคุณภาพระบบจำหน่ายไฟฟ้าเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของอุตสาหกรรมไฟฟ้า	85
	ปัจจัยเสี่ยงที่ 2 การเตรียมความพร้อมและการวางแผนระยะยาวโครงการนำร่อง EEC เพื่อรองรับการเปิดไฟฟ้าเสรี	95
	ปัจจัยเสี่ยงที่ 3 ขาดการวิเคราะห์ Business Alignment ระหว่าง กฟผ. และ บริษัทในเครือ รวมถึงการกำหนดทิศทางที่ชัดเจนของตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของบริษัทในเครือ	110
	ปัจจัยเสี่ยงที่ 4 ผลประกอบการต่ำกว่าเป้าหมาย รวมถึงการดำเนินการโครงการสำคัญล่าช้า เนื่องจาก สถานการณ์โรคระบาด Covid-19	117
	ปัจจัยเสี่ยงที่ 5 ความพร้อมในการบริหารจัดการ และการปรับโครงสร้างองค์กรในช่วงการเปลี่ยนผ่านไปสู่ Digital Utility อย่างเต็มรูปแบบ	128
	ปัจจัยเสี่ยงที่ 6 การยกระดับความพึงพอใจ และความคาดหวังต่อทุกกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยเฉพาะกลุ่มลูกค้ารายสำคัญ และลูกค้านิคมอุตสาหกรรม	165
	ปัจจัยเสี่ยงที่ 7 การบริหารจัดการดัชนีการประสบอุบัติเหตุ (Disabling Injury Index : √DI)	153
	ปัจจัยเสี่ยงที่ 8 ความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์ (Cyber Security)	163
บทที่ 5	กระบวนการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงองค์กร (Corporate Risks Mitigation Planning Process)	174
ภาคผนวก		

บทที่ 1 บทสรุปผู้บริหาร

การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (กฟภ.) ได้ดำเนินการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงประจำปี 2565 โดยวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ของแผนยุทธศาสตร์การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พ.ศ. 2565-2569 กับผลการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ ปี 2564 และผลการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงในปี 2564 ใช้เป็นกรอบในการประเมินวิเคราะห์ความเสี่ยง เพื่อให้ระบบการบริหารความเสี่ยงของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ได้มีการบริหารปัจจัยเสี่ยงและกิจกรรมควบคุม รวมทั้งกระบวนการดำเนินงานต่าง ๆ เพื่อลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสที่องค์กรจะเกิดความเสียหาย ให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ สามารถป้องกันหรือบรรเทาความรุนแรง ให้ความมั่นใจได้ว่า จะมีการปรับตัวได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้สามารถดำเนินงานต่อไปได้ โดยคำนึงถึงการบรรลุวิสัยทัศน์ การกิจ และเป้าหมายขององค์กรตามแผนยุทธศาสตร์ และให้แผนบริหารความเสี่ยงนี้ ได้ถูกใช้เป็นเครื่องมือในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กรได้ในที่สุด

โดยในปี 2563 ระบบการประเมินรัฐวิสาหกิจของ สคร. ได้มีการทบทวนและใช้ระบบประเมินผลการดำเนินงานระบบใหม่ ทั้งนี้กำหนดกรอบการประเมินผลเป็น 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

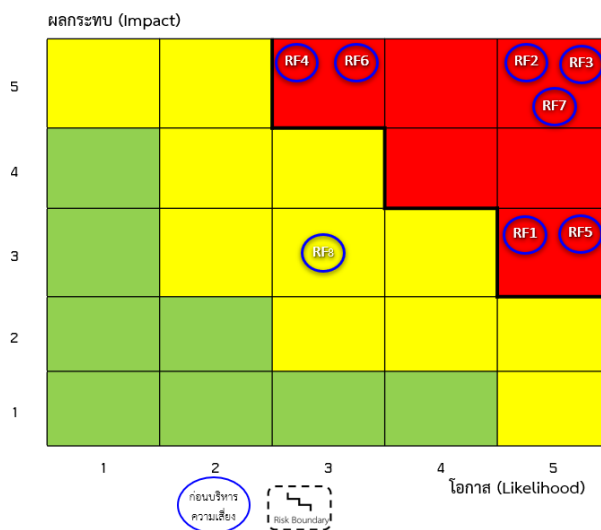
- (1) การกำกับดูแลที่ดี และการนำองค์กร
- (2) การวางแผนเชิงกลยุทธ์
- (3) การบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน
- (4) การมุ่งเน้นลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- (5) การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล
- (6) การบริหารทุนมนุษย์
- (7) การจัดการความรู้ และนวัตกรรม
- (8) การตรวจสอบภายใน

ซึ่งการบริหารความเสี่ยง เป็นเกณฑ์การประเมินผลหัวข้อหนึ่งในส่วนของ Core Business Enablers การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจะต้องเริ่มใช้ระบบประเมินผลดังกล่าว ในปี พ.ศ. 2563 เป็นปีแรกตามแนวทางที่ สคร. กำหนด ประกอบกับการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคเป็นรัฐวิสาหกิจด้านสาธารณูปโภคสาขาพลังงานสังกัดกระทรวงมหาดไทย ก่อตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พ.ศ. 2503 มีภารกิจในการจัดหาให้บริการพลังงานไฟฟ้าและดำเนินธุรกิจอื่นที่เกี่ยวข้อง เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้เกิดความพึงพอใจ ทั้งด้านคุณภาพและบริการ โดยการพัฒนางค์กรอย่างต่อเนื่องมีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ทั้งนี้ กฟภ. รับผิดชอบจำหน่ายกระแสไฟฟ้าในเขตพื้นที่ 74 จังหวัด (ยกเว้น

กรุงเทพมหานคร นนทบุรี และสมุทรปราการซึ่งอยู่ในความรับผิดชอบของการไฟฟ้านครหลวง) คิดเป็นพื้นที่ประมาณ 510,000 ตารางกิโลเมตร หรือร้อยละ 99 ของพื้นที่ประเทศไทย โดย กฟภ. ยังคงต้องพัฒนาการดำเนินงาน การหารายได้ การพัฒนาและรักษาบุคลากร และด้านอื่น ๆ การบริหารความเสี่ยงจึงเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งเพื่อให้มั่นใจได้ว่า กฟภ. สามารถบรรลุในภารกิจที่กระทรวงมหาดไทยมอบหมายทั้งในด้านการจัดหาบริการพลังงานไฟฟ้าและการดำเนินธุรกิจอื่นที่เกี่ยวข้อง 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

กฟภ. มีกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงองค์กรที่สอดคล้องกับระบบการบริหารความเสี่ยงที่ถือเป็นมาตรฐานสากล COSO ERM 2017 โดยเป็นการบริหารความเสี่ยงลักษณะเชิงรุก มีการกำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยง วัตถุประสงค์ขององค์กร การระบุประเภทของความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยงผ่านมุมมองของโอกาสและผลกระทบการกำหนดมาตรการจัดการความเสี่ยง รวมถึงการติดตามรายงานผลการบริหารความเสี่ยง โดยในปี 2565 มีปัจจัยเสี่ยงที่ต้องบริหารจัดการทั้งหมด 8 ปัจจัยเสี่ยง ดังนี้



RF1	การยกระดับคุณภาพระบบจำหน่ายไฟฟ้าเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของอุตสาหกรรมไฟฟ้า
RF2	การเตรียมความพร้อมและการวางแผนระยะยาวโครงการนำร่อง EEC เพื่อรองรับการเปิดไฟฟ้าเสรี
RF3	ขาดการวิเคราะห์ Business Alignment ระหว่าง กฟภ. และบริษัทในเครือ รวมถึงการกำหนดทิศทางที่ชัดเจนของตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของบริษัทในเครือ
RF4	ผลกระทบการต่ำกว่าเป้าหมาย รวมถึงการดำเนินการโครงการสำคัญล่าช้า เนื่องจาก สถานการณ์โรคระบาด Covid-19
RF5	ความพร้อมในการบริหารจัดการ และการปรับโครงสร้างองค์กร ในช่วงการเปลี่ยนผ่านไปสู่ Digital Utility อย่างเต็มรูปแบบ
RF6	การยกระดับความพึงพอใจ และความคาดหวังต่อทุกกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยเฉพาะกลุ่มลูกค้ารายสำคัญ และลูกค้านิคมอุตสาหกรรม
RF7	การบริหารดัชนีการประสบอุบัติเหตุ (Disabling Injury Index : vDI)
RF8	ความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์ (Cyber Security)

Corporate Risk Overview

โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง (PEA Risk Management Organization Chart)



นโยบายการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Policy)

ปรัชญาการบริหารความเสี่ยง

บริหารความเสี่ยงตามหลัก COSO ERM เพื่อให้เกิดความสมดุลและเติบโตอย่างยั่งยืน

วัตถุประสงค์ของนโยบาย

เพื่อให้ กฟผ. สามารถใช้การบริหารความเสี่ยงเป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการองค์กรให้บรรลุตามเป้าหมาย การดำเนินงาน สร้างมูลค่าเพิ่มและความมั่นคง เพื่อประโยชน์สูงสุดของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และสอดคล้อง ตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Good Corporate Governance)

นโยบายนี้มีผลบังคับใช้กับคณะกรรมการ กฟผ. ผู้บริหาร และพนักงานทุกคนใน กฟผ. โดยจัดทำขึ้นจากการพิจารณาให้มีความสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติงาน และแผนงานโครงการ รวมทั้งกฎหมายและกฎระเบียบต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของ กฟผ.

คำจำกัดความของ “ความเสี่ยง”

ความเสี่ยง (Risk) คือความเป็นไปได้ที่เหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่งอาจเกิดขึ้นและเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุวัตถุประสงค์

หลักสำคัญในการปฏิบัติ

1. รักษาสมดุลระหว่างระดับความเสี่ยง (Risk) และผลตอบแทน (Return) เพื่อให้มั่นใจถึงการบรรลุตามเป้าหมายจากการดำเนินงานภายใต้ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้
2. กลยุทธ์การดำเนินงานต้องสอดคล้องกับระดับความเสี่ยงที่คณะกรรมการ กฟผ. พิจารณายอมรับได้
3. กำหนดกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงที่เชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์/กลยุทธ์/การวางแผน/การลงทุน ของ กฟผ. โดยพิจารณาความเสี่ยงที่ครอบคลุมในด้านกลยุทธ์ ด้านการเงิน การปฏิบัติงาน และการปฏิบัติตามกฎหมาย ซึ่งเป็นประเด็นความเสี่ยงทางการเงินและไม่ใช่การเงิน
4. ความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อ การบรรลุวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ของ กฟผ. จะต้องได้รับการจัดการอย่างทันท่วงทีและต่อเนื่อง ดังนี้
 - ต้องมีการระบุความเสี่ยงอย่างครอบคลุมและทันเวลา
 - ต้องมีการประเมินความเสี่ยงในด้านของโอกาสที่เหตุการณ์นั้นจะเกิดขึ้น (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) หากความเสี่ยงนั้นเกิดขึ้น
 - ต้องมีการจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่คณะกรรมการและผู้บริหารยอมรับได้ ทั้งนี้ต้องมีการพิจารณาความเหมาะสมของต้นทุน และผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นควบคู่ไปด้วยกัน

- ต้องมีการติดตามและรายงานความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอเพื่อให้สามารถบริหารความเสี่ยงของ กฟภ. ได้อย่างเหมาะสมและทันเวลา

5. สนับสนุนให้มีบรรยากาศและวัฒนธรรมที่สนับสนุนการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่องทั่วทั้งองค์กร โดยมีการสื่อสารทำความเข้าใจและสร้างความตระหนักให้พนักงานทุกระดับมีส่วนร่วมในการบริหารความเสี่ยง

6. สนับสนุนการบูรณาการระหว่าง Corporate Governance - Risk Management - Compliance (GRC)

7. สนับสนุนการบริหารจัดการสารสนเทศที่ดีทั่วทั้งองค์กร โดย

- นำระบบจัดการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง (Business Continuity Management System : BCMS) งานหลักทุกๆ ด้าน ทั้งด้าน IT และ Non - IT
- ประเมินศักยภาพของ IT และการจัดการความมั่นคงปลอดภัยของระบบ IT รวมทั้งจัดให้มีการตรวจสอบภายในทางด้าน IT เพื่อให้เกิดความมั่นใจในศักยภาพของระบบ IT
- ใช้ระบบ IT ในการสนับสนุนการบริหารความเสี่ยง และให้ข้อมูลที่ถูกต้องและรวดเร็วเพื่อสนับสนุนกระบวนการตัดสินใจของผู้บริหาร

8. สร้างกระบวนการบริหารความเสี่ยงที่สร้างมูลค่าให้กับองค์กร (Value Creation) และให้เป็นกิจกรรมประจำวันของหน่วยงานและเป็นส่วนหนึ่งของเกณฑ์ประเมินผลการปฏิบัติงานพนักงาน

9. กำหนดกลไกการบริหารความเสี่ยงในการพัฒนา กฟภ. ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) โดยมีการบริหารจัดการความรู้ (Knowledge Management) เผยแพร่ความรู้ความเข้าใจ ข้อมูลต่างๆ ที่เป็นประโยชน์ และส่งเสริมพัฒนาทักษะความรู้ ความสามารถ ความคิดสร้างสรรค์ รวมทั้งความรับผิดชอบของแต่ละบุคคล ให้เกิดการปฏิบัติงานที่เหมาะสม

บทบาทและความรับผิดชอบ

1. คณะกรรมการ กฟภ. เป็นผู้กำกับดูแล และสนับสนุนการนำนโยบายการบริหารความเสี่ยงไปปฏิบัติใน กฟภ. ผ่านทางคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ กฟภ. และผู้บริหารสูงสุดของ กฟภ.

2. คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ กฟภ. เป็นผู้กำกับดูแลการนำนโยบายและกรอบการบริหารความเสี่ยงไปปฏิบัติภายในองค์กร ติดตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง รวมทั้งความเพียงพอของการจัดการความเสี่ยงที่สำคัญ และรายงานให้คณะกรรมการ กฟภ. ทราบ

3. ผู้บริหารเป็นผู้รับผิดชอบในการนำนโยบายการบริหารความเสี่ยงไปปฏิบัติและติดตามการนำไปใช้อย่างต่อเนื่อง โดยได้รับการสนับสนุนจากคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ กฟภ. พนักงานทุกคนต้องรับผิดชอบในการปฏิบัติตามนโยบายและคู่มือการบริหารความเสี่ยง

การทบทวนนโยบายการบริหารความเสี่ยง

1. ในกรณีที่ผู้บริหารพบว่านโยบายการบริหารความเสี่ยงไม่เหมาะสมกับสภาพการดำเนินงานต้องนำเสนอคณะกรรมการ กฟภ. ผ่านคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ กฟภ. เพื่อขออนุมัติในการปรับปรุงนโยบายการบริหารความเสี่ยง

2. คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ กฟภ. จะทบทวนนโยบายการบริหารความเสี่ยงทุกปี และนำเสนอต่อคณะกรรมการ กฟภ. เพื่อให้มั่นใจว่านโยบายดังกล่าวยังเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมการดำเนินงานขององค์กร

ประกาศ ณ วันที่ 16 ธ.ค. 2563



(นายฉัตรชัย พรหมเลิศ)

ประธานกรรมการการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค

บทที่ 2

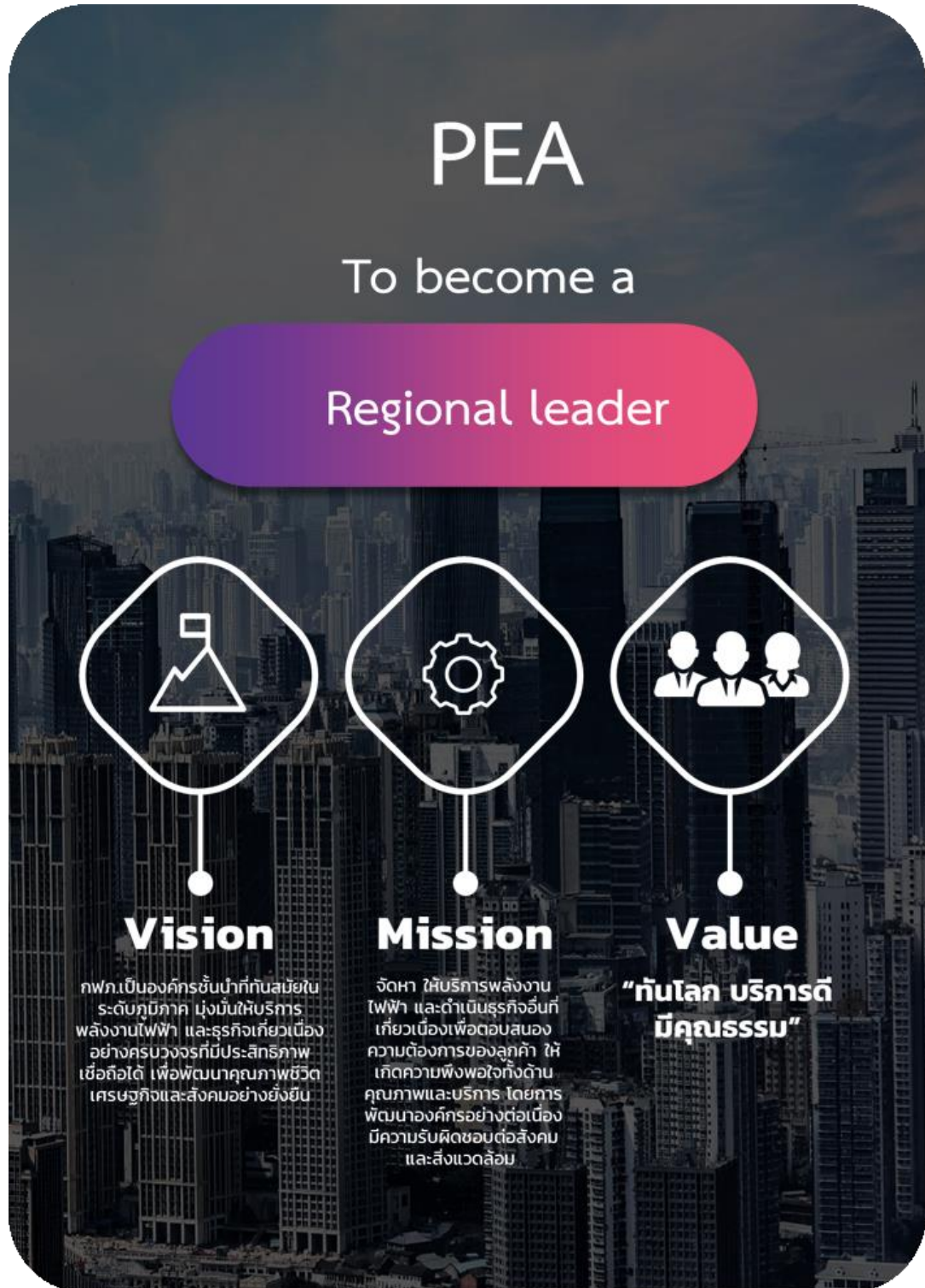
การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมาย

การดำเนินการตามภารกิจขององค์กรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ต้องเผชิญกับความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและปัจจัยที่มีการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ส่งผลให้องค์กรต้องมีระบบในการตอบสนองและลดความเสียหายในการดำเนินงานอันเกิดจากความคาดหวังและปัจจัยดังกล่าวด้วยการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลและมีการดำเนินงานที่ไม่ละเมิดกฎหมายหรือกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง

การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจัดให้มีกระบวนการบริหารความเสี่ยงที่เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ขององค์กรตามแผนยุทธศาสตร์ เพื่อให้มั่นใจได้ว่า การดำเนินงานในแต่ละปีจะสามารถบรรลุภารกิจ และวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ในแผนยุทธศาสตร์ โดยเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์กำหนดขึ้นเพื่อผลักดันการดำเนินงานให้บรรลุทิศทางยุทธศาสตร์ โดยแผนยุทธศาสตร์การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พ.ศ. 2564-2568 ประกอบด้วยดังนี้

2.1 วิสัยทัศน์ ภารกิจ และค่านิยม

ภาพที่ 2- 1 : วิสัยทัศน์ ภารกิจ และค่านิยม



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

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์
SO1 ยกระดับการบริหารจัดการระดับสากล เพื่อสร้างที่ยั่งยืน	S1 สร้าง กฟผ. ให้เติบโต อย่างยั่งยืน	OC1 วิเคราะห์ GAP และแนวทางการผลักดันองค์กรสู่ความยั่งยืน
	S2 ยกระดับการบริหารทุนมนุษย์	OC2 สนับสนุนการใช้พลังงานอย่างมีประสิทธิภาพ
	S3 ส่งเสริมและพัฒนาขีดความสามารถด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology) ที่มีความมั่นคงปลอดภัย เพื่อการขับเคลื่อนองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ (Digital Transformation)	HCM1 ส่งเสริมการบริหารทุนมนุษย์โดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการพัฒนาระบบงานด้าน HCM
	S4 พัฒนาระบบจัดการนวัตกรรมองค์กร (Corporate Innovation System : CIS)	HCM2 พัฒนาระบบการเรียนรู้และพัฒนา ในการเสริมสร้างและยกระดับสมรรถนะของบุคลากร
		DT1 พัฒนาขีดความสามารถด้านเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อสะท้อนถึงประสิทธิภาพของการบริหารค่าใช้จ่ายและประสิทธิภาพของกระบวนการดำเนินงาน
		DT2 พัฒนาขีดความสามารถด้าน Cyber Security และการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลสู่มาตรฐานสากล
		CIS1 พัฒนาโครงสร้างและกระบวนการด้านนวัตกรรม
SO2 ระบบจำหน่ายที่มีประสิทธิภาพและสร้างความน่าเชื่อถือต่อลูกค้าและทุกกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	S5 คุณภาพระบบจำหน่ายในระดับชั้นนำของภูมิภาค	OM1 การเพิ่มประสิทธิภาพและความน่าเชื่อถือของระบบจำหน่ายอย่างต่อเนื่อง
	S6 ยกระดับความพึงพอใจและความผูกพันของลูกค้าและกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	OM2 ยกระดับคุณภาพระบบจำหน่ายไฟฟ้า แรงต่ำ รองรับบริการเปลี่ยนแปลงของอุตสาหกรรมไฟฟ้า
		SCM1 มุ่งตอบสนองความต้องการความคาดหวัง และความกังวลผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
		SCM2 การสร้างประสบการณ์ที่ดีของการให้บริการแบบ New

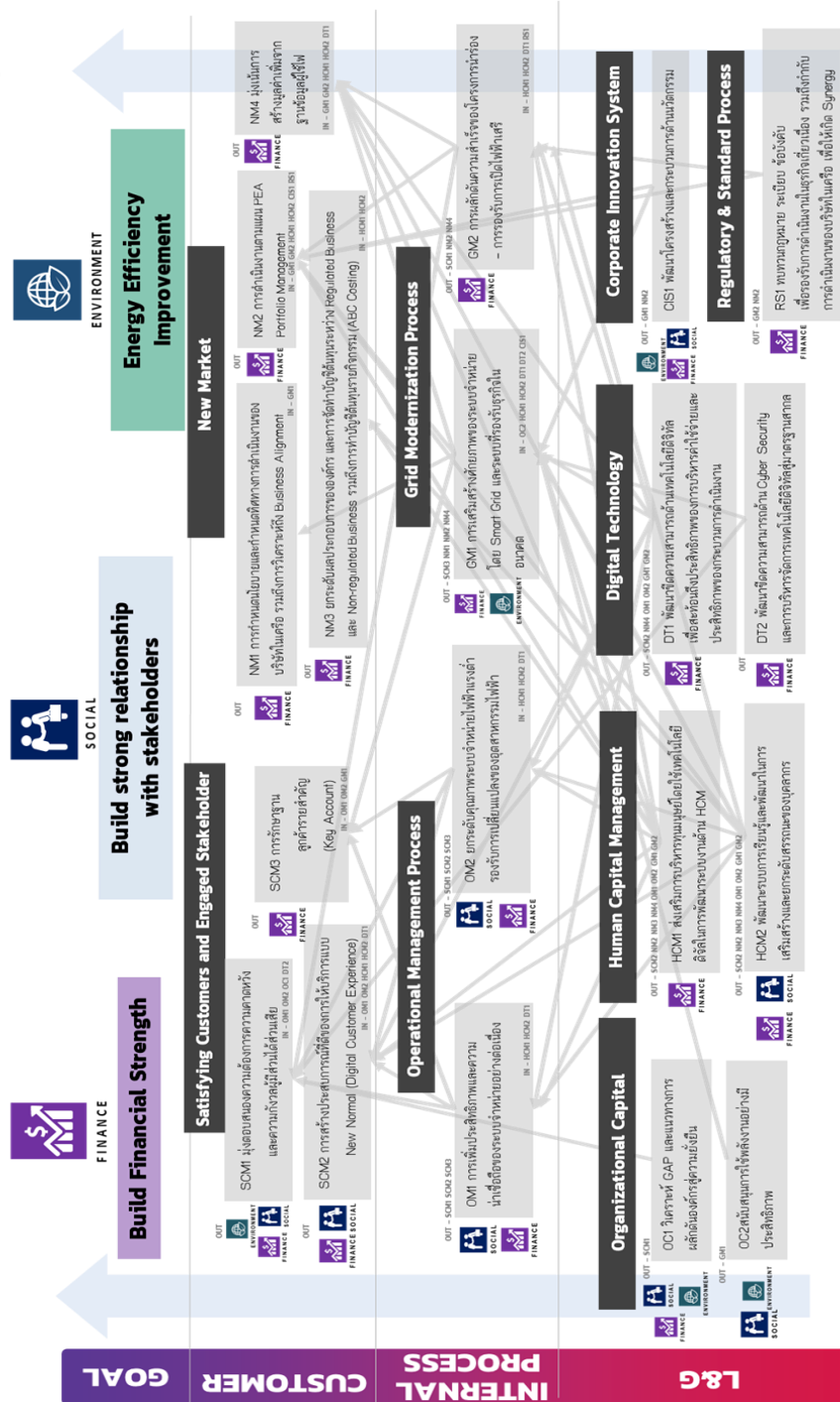
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์
		Normal (Digital Customer Experience) SCM3 การรักษารฐานลูกค้ารายสำคัญ (Key Account)
SO3 เสริมสร้างศักยภาพด้าน Digital Utility และมุ่งสู่การเป็นผู้นำระบบไฟฟ้าในอนาคต ระดับภูมิภาค	S7 ยกระดับ Grid Modernization Roadmap & Implementation S8 ส่งเสริมบทบาท กฟผ. ในการผลักดันบทบาทเพื่อรองรับนโยบายการเปิดไฟฟ้าเสรี	GM1 การเสริมสร้างศักยภาพของระบบจำหน่าย โดย Smart Grid และระบบที่รองรับธุรกิจในอนาคต GM2 การผลักดันความสำเร็จของการรองรับการเปิดไฟฟ้าเสรี
SO4 ยกระดับผลประกอบการและทิศทางของ PEA Portfolio	S9 กำหนดทิศทางเชิงยุทธศาสตร์ ระหว่าง กฟผ. และบริษัทในเครือ S10 ดำเนินงานตามแผนสำหรับธุรกิจเกี่ยวเนื่อง และการบริหาร Product Portfolio S11 ปรับปรุงกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องให้มีความคล่องตัว และสามารถแข่งขันได้	NM1 การกำหนดนโยบายและกำหนดทิศทางการดำเนินงานของบริษัทในเครือ รวมถึงการวิเคราะห์ถึง Business Alignment NM2 การดำเนินงานตามแผน PEA Portfolio Management NM3 ยกระดับผลประกอบการขององค์กร และการจัดทำบัญชีต้นทุนระหว่าง Regulated Business และ Non-regulated Business รวมถึงการทำบัญชีต้นทุนรายกิจกรรม (ABC Costing) NM4 มุ่งเน้นการสร้างมูลค่าเพิ่มจากฐานข้อมูลผู้ใช้ไฟ RS1 ทบทวนกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ เพื่อรองรับการดำเนินงานในธุรกิจเกี่ยวเนื่อง รวมถึงกำกับ การดำเนินงานของบริษัทในเครือ เพื่อให้เกิด Synergy

การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคนำระบบบริหารความเสี่ยง (Risk Management) เชื่อมโยงกับเป้าหมายตามวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์องค์กรซึ่งได้มีการนำวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ไปจัดทำเป็นแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) พร้อมแผนงานที่จะขับเคลื่อนให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายผ่านการกำหนดตัวชี้วัดระดับองค์กร พ.ศ. 2565-2569

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

ภาพที่ 2- 2 : แผนที่ยุทธศาสตร์การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พ.ศ. 2565-2569

ภาพที่ 2- 1: แผนที่ยุทธศาสตร์การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พ.ศ. 2564-2568



การวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis)

SWOT ANALYSIS

STRENGTH



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

WEAKNESS



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

OPPORTUNITY



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

THREAT



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

2.4 การวิเคราะห์ปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่าเชิงลึกของรัฐวิสาหกิจ (Value Driver)

การวิเคราะห์ปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่า (Value Drivers) เป็นการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์เพื่อช่วยให้ผู้บริหารสามารถกำหนดปัจจัยขับเคลื่อนที่ส่งผลต่อยุทธศาสตร์องค์กร โดยการวิเคราะห์ Sensitivity ของปัจจัยขับเคลื่อนค่า EP (Economic Profit) เพื่อให้สามารถวิเคราะห์ถึงการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยขับเคลื่อน ที่มีผลกระทบต่อการสร้างมูลค่าเพิ่มระดับองค์กร จากนั้นจึงนำมาจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยขับเคลื่อนดังกล่าว โดย กฟภ. ได้ดำเนินการวิเคราะห์ปัจจัยขับเคลื่อนใน 3 ขั้นตอนหลัก ได้แก่

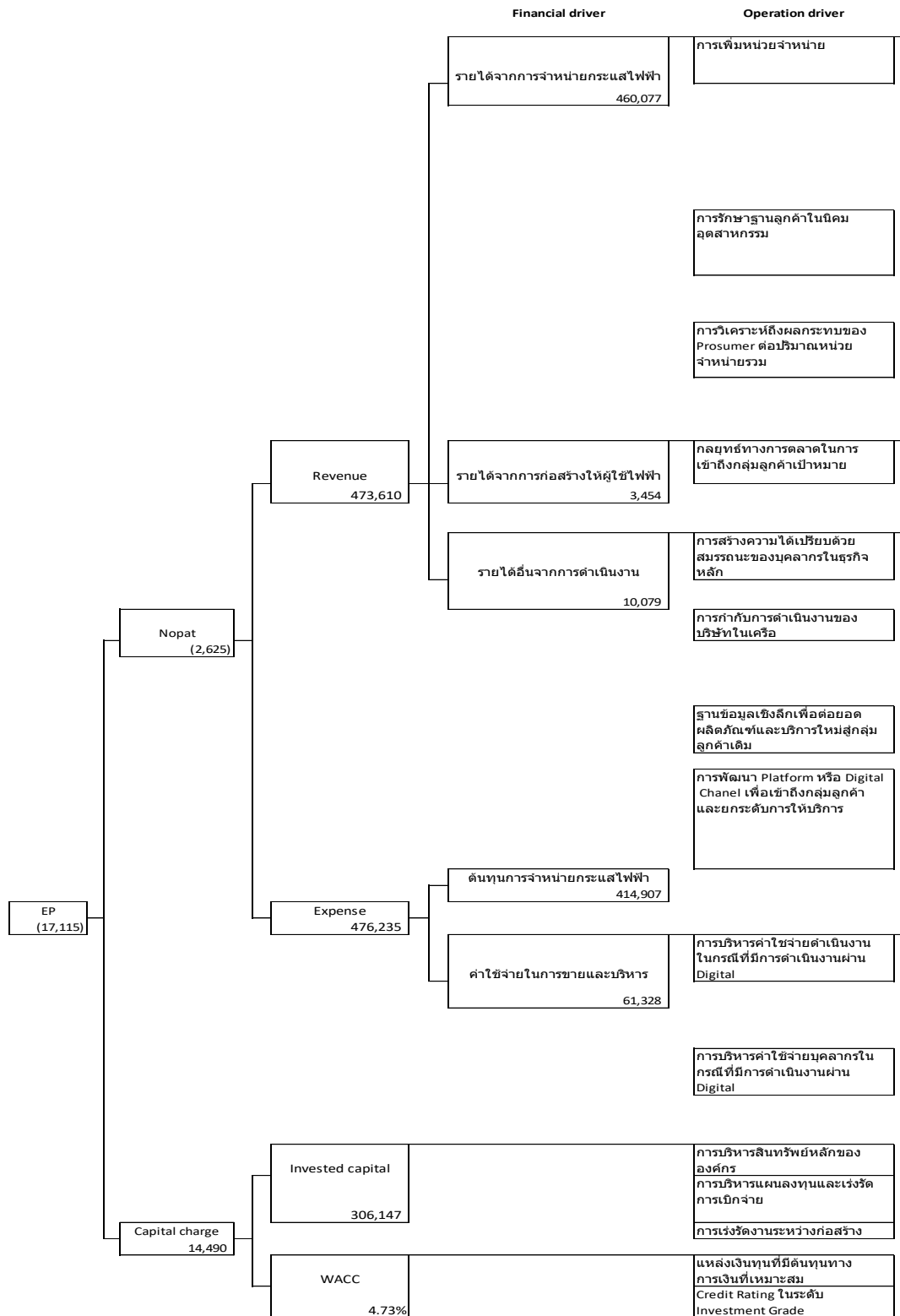
2.4.1 การจัดทำ EP Driver Model

ในการหาปัจจัยขับเคลื่อนค่า EP (Economic Profit Driver) ได้จำแนกปัจจัยขับเคลื่อนออกเป็น 2 ด้าน ได้แก่

- ปัจจัยขับเคลื่อนด้านการเงิน (Financial Driver)
- ปัจจัยขับเคลื่อนด้านการดำเนินงาน (Operational Driver)

การวิเคราะห์ปัจจัยขับเคลื่อนที่สำคัญทางการเงินที่เชื่อมโยงกับ Economic Profit (EP) ขององค์กร ค่า EP สูงจะต้องเกิดจาก NOPAT ที่มากกว่า Capital Charge ($IC \times WACC$) ซึ่งผู้บริหารควรแสดงความสามารถในการเพิ่มรายได้ที่เป็นบริการหลักขององค์กรหรือลดค่าใช้จ่ายหรือการเพิ่มรายได้ให้มากกว่ารายจ่ายที่เพิ่มขึ้น เพื่อจะได้ค่า NOPAT ที่สูง ผู้บริหารจะต้องมีแนวทางหรือกลยุทธ์ในการเพิ่มค่า EP โดยเพิ่มประสิทธิภาพจากการใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์ที่มีอยู่ รวมถึงการมุ่งเน้นเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน รวมถึงควรพัฒนารูปร่างที่ใช้ประโยชน์จากทรัพยากรที่มีอยู่แล้วและยังใช้ไม่เต็มประสิทธิภาพขององค์กร

ภาพที่ 2- 2 : ปัจจัยขับเคลื่อนค่า EP ระดับองค์กร



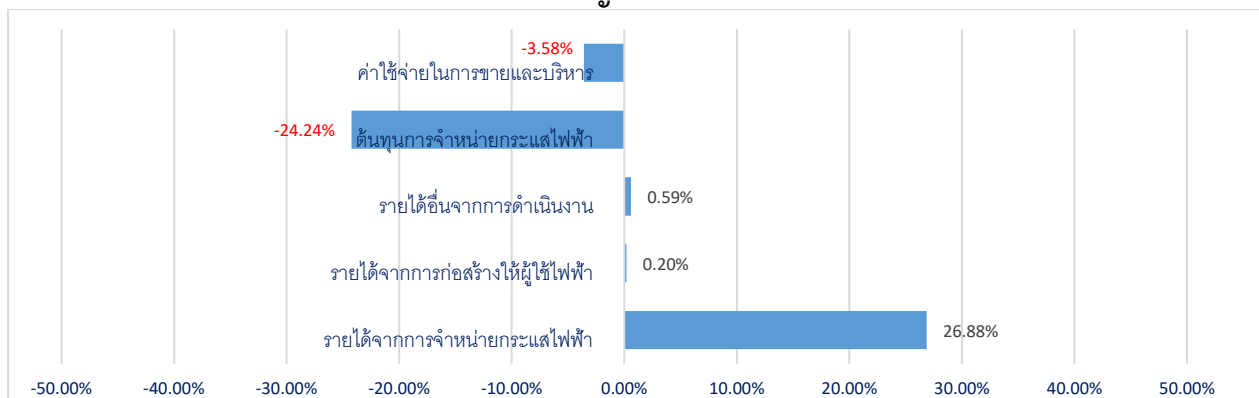
2.4.2 การทดสอบ Sensitivity ของ Value Driver

เมื่อองค์กรได้ทำการวิเคราะห์ปัจจัยขับเคลื่อนด้านการเงินที่สำคัญแล้ว มักจะนำมาคัดกรองด้วยการทำ Sensitivity ในการบริหารจัดการ และผลกระทบต่อความไวในการเปลี่ยนแปลงกำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ จากนั้น ปัจจัยขับเคลื่อนทางการเงินที่มีนัยสำคัญซึ่งผลกระทบต่อค่ากำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ จะถูกนำมาวิเคราะห์ต่อเนื่องถึงปัจจัยขับเคลื่อนทางการดำเนินงานที่เป็นสมมติฐานหรือปัจจัยในการผลักดันความสำเร็จของเป้าหมายในการด้านการเงิน

- การวิเคราะห์ Sensitivity คือ การกำหนดปัจจัยที่มีความไม่แน่นอนโดยพิจารณา การกำหนดปัจจัยดังกล่าว ต้องมากำหนดความมีนัยสำคัญของปัจจัย ซึ่งพิจารณาจากจำนวนหรือตัวเลขเชิงปริมาณที่มีนัยสำคัญ รวมถึงโอกาสในการจัดการของแต่ละปัจจัย ว่าปัจจัยดังกล่าวหากนำมาลงจุดภาค (Quadrant) เพื่อพิจารณามิติระหว่างการบริหารจัดการ และมิติความมีนัยสำคัญ
- จากการวิเคราะห์ปัจจัยดังกล่าวหากพิจารณามิติของความมีนัยสำคัญของตัวเลขแล้ว รายการที่มีนัยสำคัญ คือ รายได้จากการจำหน่ายกระแสไฟฟ้า ดังนี้

รายการ	ค่าในงบการเงิน (ล้านบาท)	การเปลี่ยนแปลง ร้อยละ 1	การเปลี่ยนแปลง EP (ร้อยละ)	EP เดิม (ล้านบาท)	EP ใหม่ (ล้านบาท)
รายได้จากการจำหน่ายกระแสไฟฟ้า	460,077	464,678	26.88%	-17,115	-12,514
รายได้จากการก่อสร้างให้ผู้ใช้ไฟฟ้า	3,454	3,489	0.20%	-17,115	-17,080
รายได้จากการดำเนินงาน	10,079	10,180	0.59%	-17,115	-17,014
ต้นทุนการจำหน่ายกระแสไฟฟ้า	414,907	419,056	-24.24%	-17,115	-21,264
ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร	61,328	61,941	-3.58%	-17,115	-17,728

ภาพที่ 2- 3 : กราฟแสดงความมีนัยสำคัญ และการวิเคราะห์ความอ่อนไหวของแต่ละปัจจัย



จากกราฟจะเห็นว่าปัจจัยขับเคลื่อนด้านการเงินที่มีนัยสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงค่า EP คือ รายได้จากการจำหน่ายกระแสไฟฟ้า โดยรายการนี้หากมีการเพิ่มขึ้นร้อยละ 1 จะส่งผลให้ค่า EP องค์กรจะเพิ่มขึ้นร้อยละ 26.88 และรองลงมาคือต้นทุนการจำหน่ายกระแสไฟฟ้า หากมีการเพิ่มขึ้นร้อยละ 1 จะส่งผลให้ค่า EP องค์กรลดลงร้อยละ 24.24 อย่างไรก็ตามต้นทุนการจำหน่ายกระแสไฟฟ้า เป็นปัจจัยที่อยู่นอกการควบคุมของกฟผ.

เมื่อองค์กรได้ปัจจัยขับเคลื่อนด้านการเงินและด้านการดำเนินงานแล้ว จะต้องมีการวิเคราะห์แผนกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพ เพื่อเป็นการแสดงแนวคิดของการกำหนดแผนงาน/โครงการเบื้องต้นที่จะเชื่อมโยงกับปัจจัยขับเคลื่อนด้านการเงินและด้านการดำเนินงาน และนำไปเชื่อมโยงเป็นปัจจัยนำเข้าของการจัดทำแผนปฏิบัติเชิงยุทธศาสตร์ (AP) เพื่อส่งผลต่อความครบถ้วนของประเด็นในการพิจารณาสำหรับแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติเชิงยุทธศาสตร์ ที่จะบ่งบอกถึงทิศทาง วัตถุประสงค์ และเป้าหมายขององค์กรที่จะมุ่งไปในอนาคตที่ชัดเจน เพื่อให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทุกคนในองค์กรทราบได้ว่าตนเองจะมีส่วนช่วยในการพัฒนาองค์กรได้อย่างไร

ปัจจัยขับเคลื่อนทางการเงินในเรื่องรายได้จากการจำหน่ายกระแสไฟฟ้า มีความสอดคล้องกับปัจจัยขับเคลื่อนด้านการดำเนินงานคือ หน่วยจำหน่าย ดังนั้นปัจจัยขับเคลื่อนดังกล่าว ต้องมุ่งถึงการเพิ่มหน่วยจำหน่ายราย และพัฒนาระบบโครงข่ายระบบไฟฟ้า ได้แก่ OM1.1 แผนงานพัฒนาระบบโครงข่ายระบบไฟฟ้า (Strong Grid) OM1.2 แผนงานพัฒนาระบบการจัดการพาสต์ที่มีคุณภาพ ทันสมัย และเพียงพอต่อการใช้งาน OM1.4 แผนงานควบคุมหน่วยสูญเสีย (Technical/Non-Technical) OM1.5 แผนงานติดตามและแก้ไขปัญหาไฟดับพื้นที่นิคมอุตสาหกรรม OM2.1 แผนงานติดตามและแก้ไขปัญหาไฟดับระบบจำหน่ายแรงต่ำ OM2.2 แผนงานติดตั้งระบบ SCADA สำหรับระบบจำหน่ายแรงต่ำ (โครงการนำร่อง) ในพื้นที่เมืองพัทยา OM2.3 แผนงานยกระดับคุณภาพระบบไฟฟ้าแรงต่ำเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของอุตสาหกรรมไฟฟ้า เพื่อนำมาสามารถรักษารฐานลูกค้า ขยายฐานลูกค้าที่สำคัญ และเพิ่มความพึงพอใจต่อลูกค้า และสามารถเพิ่มหน่วยจำหน่ายได้ตามเป้าหมายที่วางไว้อย่างต่อเนื่อง

ในด้านของการรักษารฐานลูกค้าในนิคมอุตสาหกรรม ก็เป็นปัจจัยขับเคลื่อนหนึ่งด้านการดำเนินงาน และเพื่อให้ได้หน่วยจำหน่ายไฟฟ้าที่เพิ่มขึ้น จึงได้จัดทำแผนเพื่อสนับสนุนเป้าหมายดังกล่าว ได้แก่ SCM3.1 แผนงานสร้างความสัมพันธ์เพื่อรักษารฐานลูกค้ารายสำคัญ (Key Account) และนำระบบ Digital CRM มาใช้สนับสนุนในการให้บริการลูกค้า SCM3.2 แผนงานเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการความต้องการความคาดหวังของกลุ่มลูกค้ารายสำคัญ OC1.1 แผนงานยกระดับการดำเนินงานเรื่องความปลอดภัยให้อยู่ในระดับมาตรฐาน/ระดับสากล OC1.1 แผนงานยกระดับการดำเนินงานเรื่องความปลอดภัยให้อยู่ในระดับมาตรฐาน/ระดับสากล เพื่อสนับสนุนเป้าหมายการดำเนินงานดังกล่าว

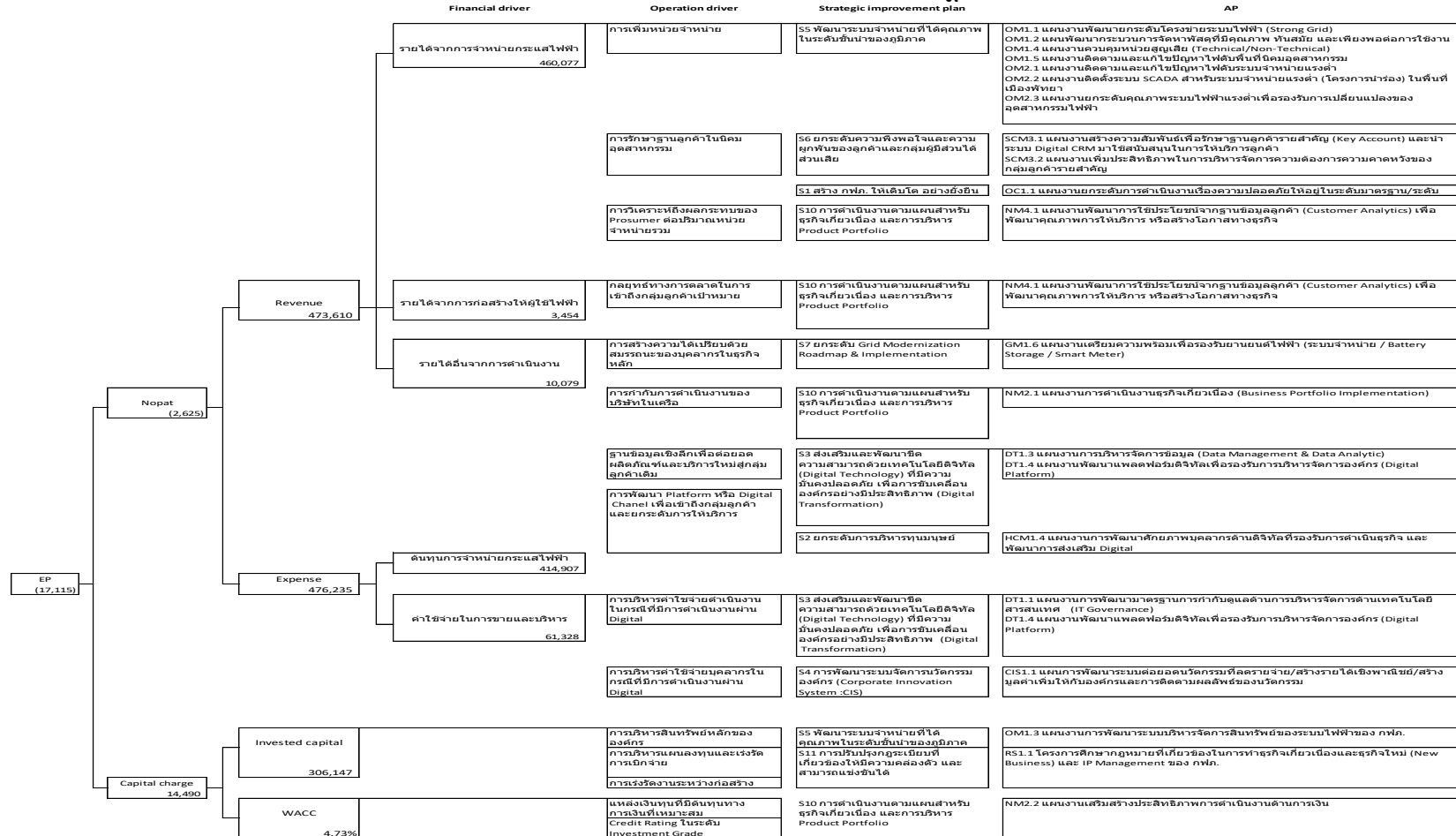
อย่างไรก็ตาม อุตสาหกรรมไฟฟ้าที่เปลี่ยนแปลงไป ส่งผลให้ลูกค้าในบางกลุ่มอาจกลายเป็นผู้ผลิตไฟฟ้าใช้เอง ส่งผลให้หน่วยจำหน่ายในลูกค้ากลุ่มดังกล่าวมีแนวโน้มลดลง ดังนั้น การแสวงหาโอกาสทางธุรกิจสำหรับธุรกิจใหม่ขององค์กร จึงเป็นการชดเชยหน่วยจำหน่ายที่อาจสูญเสียไปในอนาคต ซึ่งการดำเนินการดังกล่าว ปัจจัยขับเคลื่อนที่สำคัญ คือ ความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนงานธุรกิจเกี่ยวเนื่อง NM4.1 แผนงานพัฒนาการใช้ประโยชน์จากฐานข้อมูลลูกค้า (Customer Analytics) เพื่อพัฒนาคุณภาพการให้บริการ หรือสร้างโอกาสทางธุรกิจ ทั้งนี้ การดำเนินงานเพื่อแสวงหาโอกาสของธุรกิจเกี่ยวเนื่องจำเป็นต้องมีการปรับปรุงกฎระเบียบในการดำเนินงานเพื่อสร้างความคล่องตัวในการดำเนินงาน รวมถึงสามารถแข่งขันได้กับภาคเอกชน

หากพิจารณาด้านรายได้จากการก่อสร้างให้ผู้ใช้ไฟฟ้า มีปัจจัยขับเคลื่อนด้านการดำเนินงานคือ กลยุทธ์ทางการตลาดในการเข้าถึงกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย จึงได้จัดทำแผนเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานดังกล่าว คือ NM4.1 แผนงานพัฒนาการใช้ประโยชน์จากฐานข้อมูลลูกค้า (Customer Analytics) เพื่อพัฒนาคุณภาพการให้บริการ หรือสร้างโอกาสทางธุรกิจ เพื่อให้องค์กรสามารถวิเคราะห์กลุ่มเป้าหมายของลูกค้า และพัฒนาบริการที่ตอบสนองความต้องการแก่กลุ่มลูกค้าดังกล่าวได้อย่างมีประสิทธิภาพ

หากพิจารณาด้านรายได้จากการดำเนินงาน พบว่าปัจจัยขับเคลื่อนการดำเนินงานประกอบด้วย การสร้างความได้เปรียบด้วยสมรรถนะของบุคลากรในธุรกิจหลัก การกำกับการดำเนินงานของบริษัทในเครือ ฐานข้อมูลเชิงลึกเพื่อต่อยอดผลิตภัณฑ์และบริการใหม่สู่กลุ่มลูกค้าเดิม และการพัฒนา Platform หรือ Digital Channel เพื่อเข้าถึงกลุ่มลูกค้า และยกระดับการให้บริการ องค์กรจึงได้จัดทำแผนงานเพื่อนสนับสนุนเป้าหมายดังกล่าว ได้แก่ GM1.6 แผนงานเตรียมความพร้อมเพื่อรองรับยานยนต์ไฟฟ้า (ระบบจำหน่าย / Battery Storage / Smart Meter) NM2.1 แผนงานการดำเนินงานธุรกิจเกี่ยวเนื่อง (Business Portfolio Implementation) DT1.3 แผนงานการบริหารจัดการข้อมูล (Data Management & Data Analytic) และ DT1.4 แผนงานพัฒนาแพลตฟอร์มดิจิทัลเพื่อรองรับการบริหารจัดการองค์กร (Digital Platform) นอกจากนี้ จำเป็นต้องมีแผนงานพัฒนาบุคลากรเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานดังกล่าว คือ HCM1.4 แผนงานการพัฒนาศักยภาพบุคลากรด้านดิจิทัลที่รองรับการดำเนินธุรกิจ และพัฒนาการส่งเสริม Digital ทั้งนี้แผนงานเหล่านี้จะทำให้องค์กรมีการสร้างความพร้อม และสร้างความได้เปรียบด้วยสมรรถนะของบุคลากรในธุรกิจหลัก รวมถึงการวางแผนงานร่วมกันกับบริษัทในเครือ เพื่อกำหนดเป้าหมายการดำเนินงานได้อย่างชัดเจน และองค์กรสามารถสร้างฐานข้อมูลเชิงลึกเพื่อต่อยอดผลิตภัณฑ์และบริการใหม่สู่กลุ่มลูกค้าเดิม และสามารถพัฒนา Platform หรือ Digital Channel เพื่อเข้าถึงกลุ่มลูกค้า และยกระดับการให้บริการ ทั้งหมดนี้จะช่วยสนับสนุนเป้าหมายการเพิ่มรายได้ให้กับองค์กร ที่สนับสนุนการวิเคราะห์ด้านปัจจัยขับเคลื่อนด้านการเงินที่มีนัยสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงค่า EP คือ รายได้จากการจำหน่ายกระแสไฟฟ้าที่มีความอ่อนไหวสูงสุดต่อการเปลี่ยนแปลงของค่า EP

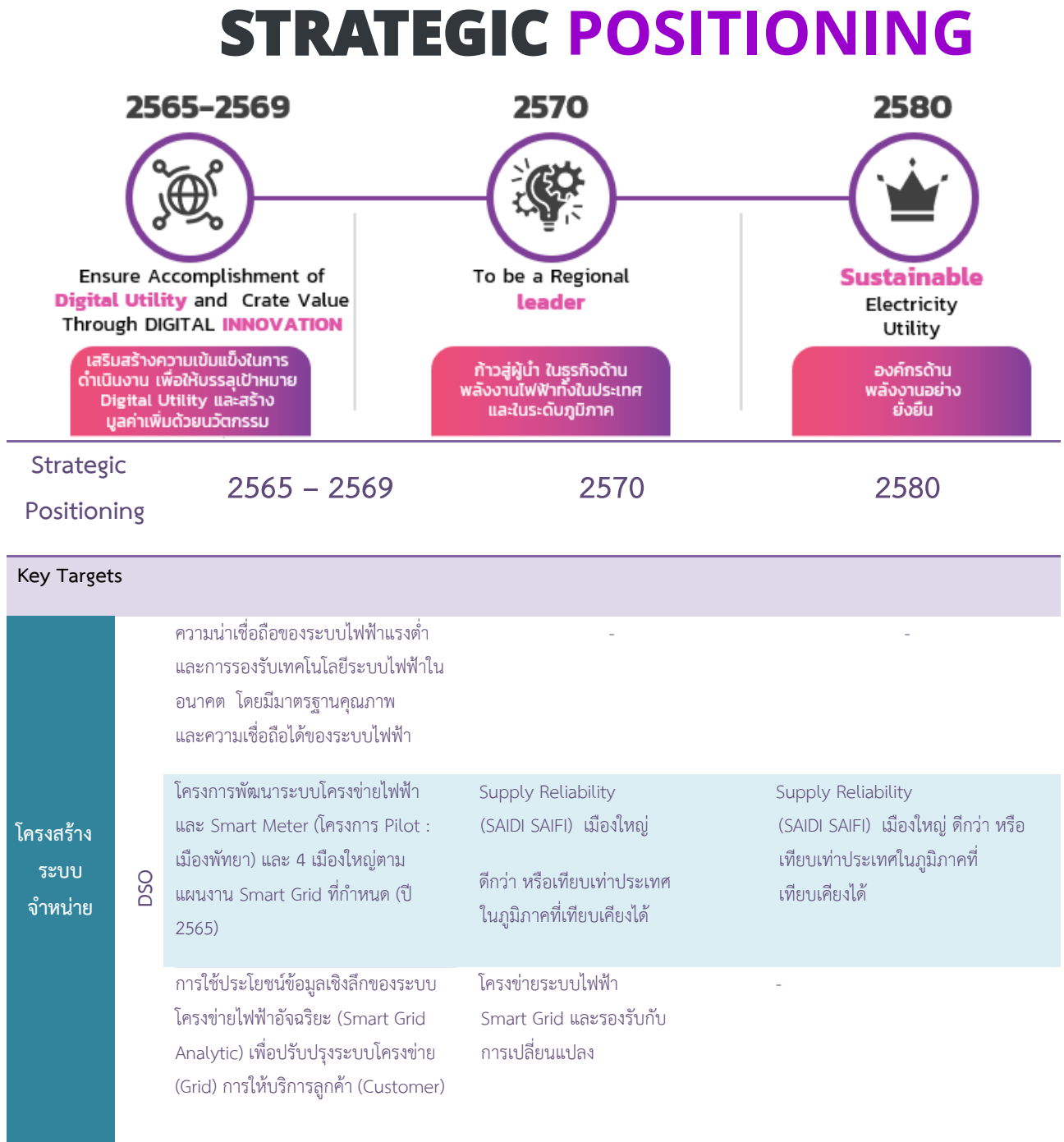
จากปัจจัยขับเคลื่อนที่สำคัญ นำมาวิเคราะห์ถึงแนวคิดเบื้องต้นในการกำหนดแผนงานเพื่อแสดงความสอดคล้อง และสามารถผลักดันความสำเร็จของปัจจัยขับเคลื่อนดังกล่าวได้ ดังนั้น ในแต่ละปัจจัยขับเคลื่อนที่ได้วิเคราะห์ไว้ในเบื้องต้น จึงถูกกำหนดเป็นแผนปรับปรุงเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพดังรูป ซึ่งแผนปรับปรุงเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพจะถูกกำหนดเป็นปัจจัยนำเข้าที่สำคัญในการทบทวนหรือกำหนดแผนปฏิบัติเชิงยุทธศาสตร์ระดับองค์กร

ภาพที่ 2- 5 : ความเชื่อมโยงปัจจัยนำเข้าการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี



2.5 ทิศทางและตำแหน่งยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning)

ภาพที่ 2-6 : ทิศทางและตำแหน่งยุทธศาสตร์



Strategic Positioning		2565 – 2569	2570	2580
รองรับการเปิดไฟฟ้าเสรี	ต่อยอดทางธุรกิจเพื่อเพิ่มมูลค่าของ Portfolio (Enhance value of Portfolio) : เมืองพัทยา	smart grid index ดีกว่าค่าเฉลี่ยภูมิภาค เอเชียแปซิฟิก	smart grid index อยู่ในระดับ ชัยนำระดับภูมิภาค และเป็น Best Practice อย่างน้อย 2 ด้าน จาก 7 ด้าน	
	-	Virtual Utility แห่งแรกของประเทศไทย	Virtual Utility	
	เตรียมความพร้อมโครงการนำร่องตลาดซื้อขายไฟฟ้า	ปรับปรุงโครงสร้างและอัตราค่าบริการ (Wheeling Charge และ TPA) ให้รองรับการแข่งขัน	ขยายขอบเขตของตลาด Forward Market ให้ครอบคลุมทั้งประเทศ	
	จัดทำหลักเกณฑ์และอัตรา Wheeling Charge และ TPA	Main Player ในพื้นที่ EEC	-	
	การดำเนินการร่วมกับอีก 2 การไฟฟ้า ในการเป็น Key Player : Trader	เป็นผู้นำในการร่วมกำหนดนโยบายและอัตราค่าบริการ (Wheeling Charge และ TPA) กับ กฟผ.	-	
	เริ่มดำเนินการทดลอง และขยายผล (ปี 66) และเป็น Main Player ในพื้นที่ EEC (ปี 2568)	-	-	

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

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

Strategic Positioning	2565 – 2569	2570	2580
Financial Goal	EBITDA = 37,237 ล้านบาท เป้าหมายปี 2565	EBITDA = 64,844 ล้านบาท เป้าหมาย ปี 2570	EBITDA = 219,556 ล้านบาท เป้าหมาย ปี 2580
	EBITDA = 55,174 ล้านบาท เป้าหมายปี 2569		
	ไม่นับรวมผลกระทบจากการเปิดไฟฟ้าเสรีที่ กฟภ. ต้องมีการแยกบทบาทระหว่าง DSO และ Retail		

บทที่ 3**การระบุปัจจัยเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง และการตอบสนองความเสี่ยง**

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

3.1 การระบุปัจจัยเสี่ยง (Risk Identification)

การระบุปัจจัยเสี่ยง (Risk Factors) ในระดับองค์กรเป็นการระบุปัจจัยที่มีผลกระทบในเชิงลบต่อยุทธศาสตร์/เป้าหมายขององค์กร รวมทั้งการพิจารณาความเสี่ยงในการบริหารโอกาสตามโอกาสที่มีการวิเคราะห์ ใน SWOT องค์กร ปัจจัยขับเคลื่อนที่สำคัญขององค์กร ((Value Driver)) Intelligent Risk รวมทั้งการปฏิบัติงานในระดับองค์กร โดยมีประเด็นสำคัญที่นำมาพิจารณาในการระบุปัจจัยเสี่ยงประกอบด้วย

- วิสัยทัศน์ ภารกิจ ค่านิยม วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ ตัวชี้วัดองค์กร
- ปัจจัยภายในและภายนอกที่เกิดขึ้นในธุรกิจ/อุตสาหกรรม
- โอกาสที่มีการวิเคราะห์ ใน SWOT องค์กร
- ปัจจัยขับเคลื่อนที่สำคัญขององค์กร (Value Driver)
- Intelligent Risk
- เหตุการณ์ร้าย ภัยพิบัติต่างๆ ที่อาจจะเกิดขึ้น ภัยคุกคามทาง Cyber
- การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ การเมือง เทคโนโลยีต่างๆ ที่เกิดขึ้นระหว่างปี
- นโยบายของคณะกรรมการ และผู้บริหารขององค์กร
- ความต้องการความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Supply Chain)
- ความเสี่ยงที่หลงเหลือ (Residual Risk) และความเสี่ยงที่สำคัญจากปีก่อนหน้า
- ตัวชี้วัดตามบันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงานของ สคร. (PA)

ภาพที่ 3 - 1: ประเด็นสำคัญในการพิจารณาในการระบุปัจจัยเสี่ยง

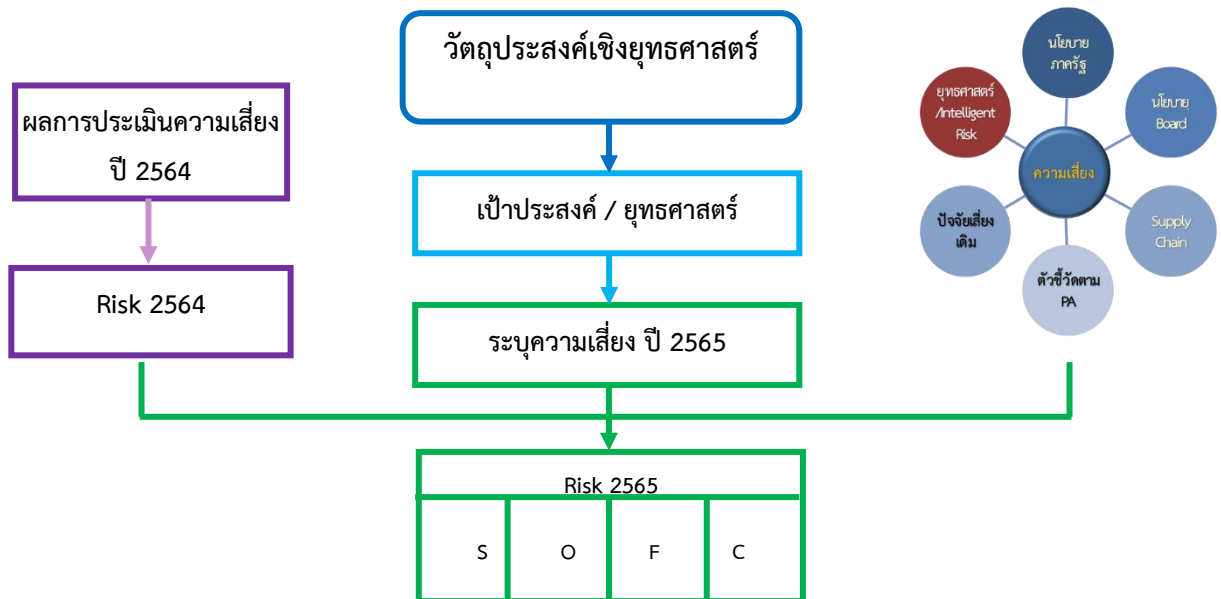


กฟผ. ได้มีการรวบรวมปัจจัยเสี่ยงที่มีอยู่ (Inherent Risk) โดยปัจจัยเสี่ยงที่ระบุ จะถูกพิจารณาแบ่งออกเป็นความเสี่ยงประเภทต่างๆ ตามแนวทางของ COSO ERM ซึ่งแบ่งความเสี่ยงออกเป็น 4 ประเภท ได้แก่

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

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

ภาพที่ 3- 2: แนวทางในการระบุความเสี่ยง



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

- ระยะสั้น (ปีที่บรรลุ 2565-2569) : เสริมสร้างความเข้มแข็งในการดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย Digital Utility และสร้างมูลค่าเพิ่มด้วยนวัตกรรม (Ensure Accomplishment of Digital Utility and Create Value Through DIGITAL INNOVATION)
- ระยะกลาง (ปีที่บรรลุ 2570) : ก้าวสู่ผู้นำ ในธุรกิจด้านพลังงานไฟฟ้าทั้งในประเทศและในระดับภูมิภาค (To be a Regional leader)
- ระยะยาว (ปีที่บรรลุ 2580) : องค์กรด้านพลังงานอย่างยั่งยืน (Sustainable Electricity Utility)

ในการวิเคราะห์ Intelligent Risk ได้ทำการวิเคราะห์ที่จะส่งผลหรืออาจเกิดขึ้นได้ที่จะทำให้ กฟผ. ไม่บรรลุตามตำแหน่งทางยุทธศาสตร์และระยะทั้ง 3 ระยะของตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ โดยเป็นการวิเคราะห์ประเด็นจากผลที่ได้จากวิเคราะห์และกำหนด Milestones ในแต่ละระยะ (3 ระยะ) ที่กำหนดเป้าหมายแต่ละด้านไว้ เพื่อวิเคราะห์ประเด็นที่จะส่งผลกระทบไม่แน่นอนที่จะไม่บรรลุเป้าหมายตามตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้

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

ภาพที่ 3- 3 : การกำหนด Intelligent Risk ที่สอดคล้องกับตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning)

ปีที่บรรลุ	ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์	Intelligent Risk
2565-2569	เสริมสร้างความเข้มแข็งในการดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย Digital Utility และสร้างมูลค่าเพิ่มด้วยนวัตกรรม (Ensure Accomplishment of Digital Utility and Create Value Through DIGITAL INNOVATION)	1. คุณภาพระบบไฟฟ้าแรงต่ำที่ตอบสนองต่อความต้องการและความคาดหวังของผู้ใช้ไฟฟ้า 2. ความล่าช้าในการพัฒนาระบบโครงข่ายไฟฟ้า และ Smart Meter และ 4 เมืองใหญ่ตามแผนงาน Smart Grid 3. การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีที่รวดเร็ว ทำให้เทคโนโลยีที่จะนำมาใช้ ไม่เหมาะสมในอนาคต 4. ระบบ Smart Grid Analytic ไม่สามารถการตอบสนองต่อการให้บริการ และการรองรับนโยบายภาครัฐ 5. ฐานข้อมูลเชิงลึกของระบบระบบโครงข่ายไฟฟ้าอัจฉริยะ (Smart Grid Analytic) ไม่สมบูรณ์ในการนำไปใช้ประโยชน์ในการวิเคราะห์เชิงลึก 6. ขาดการต่อยอดทางธุรกิจเพื่อเพิ่มมูลค่าของ Portfolio (Enhance value of Portfolio) : เมืองพัทยา 7. ความพร้อมในการรองรับการเปิดไฟฟ้าเสรี 8. หลักเกณฑ์และอัตรา Wheeling Charge และ TPA ไม่สามารถกำหนดได้ และไม่เอื้อต่อการดำเนินงานของกฟผ. 9. การพัฒนาองค์กรให้เป็น Key Player : Trader 10. การพัฒนา Digital Service ทุกบริการที่สอดคล้องกับทิศทางของเทคโนโลยีและความต้องการของผู้ใช้บริการ

ปีที่บรรลุ	ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์	Intelligent Risk
		11. การวิเคราะห์ และจัดทำ Customer Data Analytics ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย 12. ขาดการกำหนด way of conduct ระหว่าง กฟภ. และบริษัทในเครือที่ชัดเจน และส่งเสริมการทำงานระหว่างกัน 13. โครงสร้างองค์กรที่รองรับต่อการเปลี่ยนแปลง โครงสร้างอุตสาหกรรมไฟฟ้า 14. ไม่สามารถพัฒนา Digital Process และ Digital Service เพื่อลดพนักงานในกระบวนการที่เกี่ยวข้องได้ตามเป้าหมาย 15. EBITDA ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย
2570	ก้าวสู่ผู้นำ ในธุรกิจด้านพลังงานไฟฟ้าทั้งในประเทศและในระดับภูมิภาค (To be a Regional leader)	1. การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีที่รวดเร็ว ทำให้เทคโนโลยีที่จะนำมาใช้ ไม่เหมาะสมในอนาคต 2. โครงข่ายระบบไฟฟ้า Smart Grid ไม่สามารถรองรับกับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีระบบไฟฟ้า 3. การพัฒนา smart grid index ล่าช้าและไม่สามารถเทียบเคียงกับหน่วยงานในระดับภูมิภาค เอเชียแปซิฟิก 4. โครงสร้างและอัตราค่าบริการ (Wheeling Charge และ TPA) ไม่รองรับการแข่งขัน 5. ขาดความพร้อมในการรองรับการเปิดไฟฟ้าเสรี 6. การพัฒนาการพัฒนองค์กรให้เป็น Main Player ในพื้นที่ EEC ล่าช้า 7. การพัฒนา Digital Service ทุกบริการที่สอดคล้องกับทิศทางของเทคโนโลยีและความต้องการของผู้ใช้บริการ 8. การวิเคราะห์ และจัดทำ Customer Data Analytics ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย 9. ไม่สามารถสร้าง Advantage Portfolio ในธุรกิจของ กฟภ. และบริษัทในเครือ 10. การผลักดัน PEA ENCOM ให้เป็น Holding Company ล่าช้า

ปีที่บรรลุ	ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์	Intelligent Risk
		11. Digital Platform ในด้านบริหารจัดการพลังงานลำช้า 12. ไม่สามารถพัฒนา Digital Process และ Digital Service เพื่อลดพนักงานในกระบวนการที่เกี่ยวข้องได้ตามเป้าหมาย 13. EBITDA ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย
2580	องค์กรด้านพลังงานอย่างยั่งยืน (Sustainable Electricity Utility)	1. การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีที่รวดเร็ว ทำให้เทคโนโลยีที่จะนำมาใช้ ไม่เหมาะสมในอนาคต 2. โครงข่ายระบบไฟฟ้า Smart Grid ไม่สามารถรองรับกับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีระบบไฟฟ้า 3. การพัฒนา smart grid index ลำช้าและไม่สามารถเทียบเคียงกับหน่วยงานในระดับภูมิภาค เอเชีย แปซิฟิก 4. ไม่สามารถขยายขอบเขตของตลาด Forward Market ให้ครอบคลุมทั้งประเทศ 5. การพัฒนา Digital Service ทุกบริการที่สอดคล้องกับทิศทางของเทคโนโลยีและความต้องการของผู้ใช้บริการ 6. ไม่สามารถสร้างรายได้จาก Customer Data Analytics ได้ตามเป้าหมาย 7. การยกระดับเพื่อเป็น Market Leader ใน 3 อันดับแรกของธุรกิจเกี่ยวเนื่องไม่สามารถเป็นผู้นำตลาดได้ตามเป้าหมาย 8. EBITDA ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

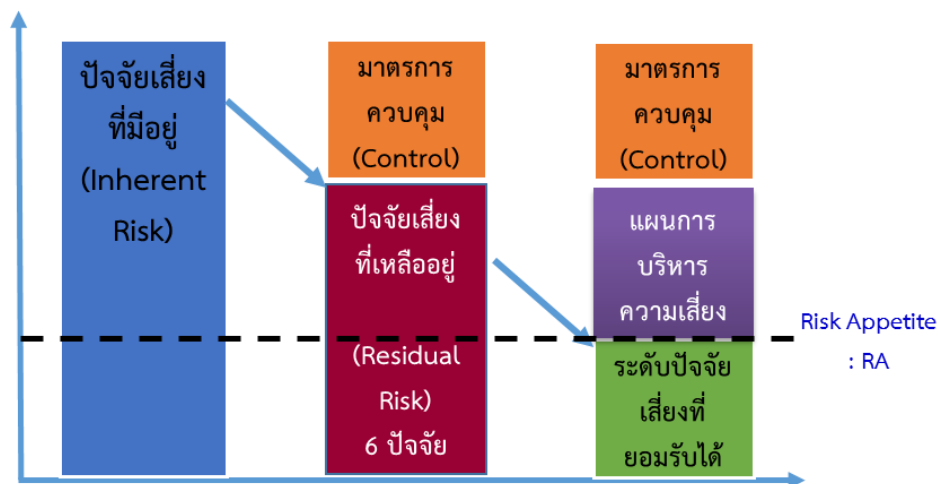
ทั้งนี้เมื่อได้ระบุปัจจัยเสี่ยงที่เกี่ยวข้องทั้งหมด (Inherent Risk) แล้ว กฟภ. ได้มีการกรองปัจจัยเสี่ยงทั้งหมดผ่านระดับประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่ขององค์กร ซึ่งพิจารณาใน 3 ประเด็น ได้แก่ 1) ผลการดำเนินงานเมื่อเทียบกับเป้าหมาย 2) กระบวนการควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบัน 3) กระบวนการรายงานและติดตามโดยการพิจารณาประสิทธิผลการควบคุม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

ตารางที่ 3-1 : ระดับประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่ขององค์กร

ระดับการควบคุม	ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่			
		ผลการดำเนินงานเมื่อเทียบกับเป้าหมาย	กระบวนการควบคุม	การติดตาม
1	เบื้องต้น	ผลการดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมายมาก (เทียบเท่า ระดับ 1)	ไม่มีมาตรฐานที่ชัดเจน	ไม่มีการติดตาม
2	ไม่เป็นทางการ	ผลการดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมาย (เทียบเท่า ระดับ 2)	มีการควบคุมเป็นมาตรฐานแต่ยังไม่นำมาออกมาใช้	มีการควบคุมแต่ไม่มีการติดตาม
3	เป็นระบบ	ผลการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมาย (เทียบเท่า ระดับ 3)	มีการควบคุมเป็นมาตรฐานของ <u>แต่ละหน่วยงาน</u>	มีการติดตามแต่ไม่มีการรายงานให้ผู้บริหารทราบ
4	บูรณาการ	ผลการดำเนินงานดีกว่าเป้าหมาย (เทียบเท่า ระดับ 4)	มีการกำหนดเป็นมาตรฐาน <u>ขององค์กร</u>	มีการติดตามและมีการรายงานให้ผู้บริหารทราบเป็นระยะ
5	ใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด	ผลการดำเนินงานดีกว่าเป้าหมายมาก (เทียบเท่า ระดับ 5)	มีการกำหนดเป็นมาตรฐาน <u>ขององค์กร 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) รวมทั้งการดำเนินการติดตามความสำเร็จของการจัดการความเสี่ยงซึ่งต้องมีการติดตามทั้งกิจกรรมการควบคุมภายใน (Existing Control) และกิจกรรมตามแผนจัดการความเสี่ยง (Mitigation Plan) ที่ได้จัดทำ หรือกรณีที่เคยมีกิจกรรมที่การควบคุมภายในมีประสิทธิผล แต่เมื่อมีการดำเนินการจริงแล้วผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ต้องสามารถติดตามความสำเร็จของกิจกรรมควบคุมดังกล่าวได้เช่นกัน

ภาพที่ 3- 4 : Inherent Risk vs Residual Risk



3.1.1 การพิจารณาปัจจัยเสี่ยงที่หลงเหลืออยู่ (Residual Risk)

ในการระบุปัจจัยเสี่ยงปี 2565 ได้ทบทวนปัจจัยเสี่ยงเดิมที่เกิดขึ้นในปี 2564 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 3- 2: Inventory of Risk เพื่อระบุปัจจัยเสี่ยงปี 2565

ลำดับ	ที่มาการระบุปัจจัยเสี่ยง	ประเภท	Risk Inventory	ประสิทธิภาพของการควบคุมที่มีอยู่			ปัจจัยเสี่ยง 2565
				ผลการดำเนินงาน	กระบวนการควบคุม	การติดตาม	
1	โอกาส (O) ในแผนยุทธศาสตร์ปี 65	S	ขาดการวิเคราะห์และจัดทำ Business Model เพื่อรองรับโครงสร้างอุตสาหกรรมที่เปลี่ยนแปลงไป ที่ส่งผลต่อโอกาสทางธุรกิจที่	1	3	3	✓

ลำดับ	ที่มาการระบุ ปัจจัยเสี่ยง	ประเภท	Risk Inventory	ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่			ปัจจัย เสี่ยง 2565
				ผลการ ดำเนินงาน	กระบวนการ ควบคุม	การ ติดตาม	
			ครอบคลุม Value chain ของอุตสาหกรรมไฟฟ้า				
2	โอกาส (O) ในแผน ยุทธศาสตร์ปี 65	O	การสร้างความมั่นคง ระบบไฟฟ้า การพัฒนา ระบบส่งไฟฟ้า รวมถึง การเพิ่มสัดส่วนการผลิต ไฟฟ้าจากพลังงาน หมุนเวียน ไม่เป็นไปตาม เป้าหมาย	2	3	3	✓
3	โอกาส (O) ในแผน ยุทธศาสตร์ปี 65	S	ขาดการกำหนดแนวทาง รองรับการสนับสนุน และทิศทางสำหรับธุรกิจ เกี่ยวเนื่อง และความ ล่าช้าในการดำเนินงาน ตามแผนธุรกิจเกี่ยวเนื่อง	3	3	3	✗
4	โอกาส (O) ในแผน ยุทธศาสตร์ปี 65	O	แผนงานพัฒนา Smart Grid ล่าช้ากว่าเป้าหมาย	2	3	3	✓
5	โอกาส (O) ในแผน ยุทธศาสตร์ปี 65	S	ขาดการกำหนดทิศทาง ของการพัฒนา Smart Grid ร่วมกันใน 3 การ ไฟฟ้า ส่งผลให้ มาตรฐานของเทคโนโลยี ในระบบไฟฟ้า Smart Grid แตกต่างกัน และ อาจเกิดการลงทุนที่ ทับซ้อน	3	3	3	✗
6	โอกาส (O) ในแผน ยุทธศาสตร์ปี 65	S	ไม่สามารถหาพันธมิตร ทางธุรกิจ และเครือข่าย ความร่วมมือทั้งภาครัฐ และเอกชน	2	2	3	✓
7	โอกาส (O) ในแผน ยุทธศาสตร์ปี 65	O	การพัฒนาเทคโนโลยี ดิจิทัลเพื่อรองรับการ บริหารจัดการล่าช้า	2	3	4	✓

ลำดับ	ที่มาการระบุ ปัจจัยเสี่ยง	ประเภท	Risk Inventory	ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่			ปัจจัย เสี่ยง 2565
				ผลการ ดำเนินงาน	กระบวนการ ควบคุม	การ ติดตาม	
8	โอกาส (O) ในแผน ยุทธศาสตร์ปี 65	O	ขาดการจัดเก็บข้อมูล และบูรณาการฐานข้อมูล ที่เป็นระบบ	2	3	3	✓
9	โอกาส (O) ในแผน ยุทธศาสตร์ปี 65	O	ขาดการวิเคราะห์ และใช้ ประโยชน์ของข้อมูล (Data Analytic) เพื่อ เพิ่มมูลค่าธุรกิจของ องค์กร	3	3	3	✗
10	โอกาส (O) ในแผน ยุทธศาสตร์ปี 65	S	โครงสร้างองค์กรขาด ความคล่องตัวในการ ดำเนินธุรกิจ (Organizational Agility)	3	3	3	✗
11	โอกาส (O) ในแผน ยุทธศาสตร์ปี 65	O	ความไม่เพียงพอของ ทักษะ/ความสามารถ ของบุคลากรในการ ดำเนินธุรกิจใหม่ๆ	2	3	3	✓
12	โอกาส (O) ในแผน ยุทธศาสตร์ปี 65	S	ไม่สามารถร่วมลงทุน กับ SPP IPS เพื่อขยาย ขอบเขตธุรกิจต้นน้ำ	3	3	3	✗
13	Intelligent Risk	O	คุณภาพระบบไฟฟ้าแรง ต่ำที่ตอบสนองต่อความ ต้องการและความ คาดหวังของผู้ใช้ไฟฟ้า	2	3	3	✓
14	Intelligent Risk	O	ความล่าช้าในการพัฒนา ระบบโครงข่ายไฟฟ้า และ Smart Meter และ 4 เมืองใหญ่ตามแผนงาน Smart Grid	2	3	3	✓
15	Intelligent Risk	O	การเปลี่ยนแปลงของ เทคโนโลยีที่รวดเร็ว ทำ ให้เทคโนโลยีที่จะ นำมาใช้ ไม่เหมาะสมใน อนาคต	3	3	3	✗

ลำดับ	ที่มาการระบุ ปัจจัยเสี่ยง	ประเภท	Risk Inventory	ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่			ปัจจัย เสี่ยง 2565
				ผลการ ดำเนินงาน	กระบวนการ ควบคุม	การ ติดตาม	
16	Intelligent Risk	O	ระบบ Smart Grid Analytic ในการตอบสนองต่อการให้บริการ และการรองรับนโยบายภาครัฐ	3	3	3	✗
17	Intelligent Risk	O	ฐานข้อมูลเชิงลึกของระบบระบบโครงข่ายไฟฟ้าอัจฉริยะ (Smart Grid Analytic) ไม่สมบูรณ์ในการนำไปใช้ประโยชน์ในการวิเคราะห์เชิงลึก	2	3	3	✓
18	Intelligent Risk	S	ขาดการต่อยอดทางธุรกิจเพื่อเพิ่มมูลค่าของ Portfolio (Enhance value of Portfolio) : เมืองพัทยา	1	3	3	✓
19	Intelligent Risk	O	ความพร้อมในการรองรับการเปิดไฟฟ้าเสรี	1	3	3	✓
20	Intelligent Risk	O	หลักเกณฑ์และอัตรา Wheeling Charge และ TPA ไม่สามารถกำหนดได้ และไม่เอื้อต่อการดำเนินงานของกฟผ.	3	3	3	✗
21	Intelligent Risk	S	การพัฒนาองค์กรให้เป็น Key Player : Trader	1	3	3	✓
22	Intelligent Risk	O	การพัฒนา Digital Service ทุกบริการที่สอดคล้องกับทิศทางของเทคโนโลยีและความต้องการของผู้ใช้บริการ	3	3	3	✗
23	Intelligent Risk	O	การวิเคราะห์ และจัดทำ Customer Data	3	3	3	✗

ลำดับ	ที่มาการระบุ ปัจจัยเสี่ยง	ประเภท	Risk Inventory	ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่			ปัจจัย เสี่ยง 2565
				ผลการ ดำเนินงาน	กระบวนการ ควบคุม	การ ติดตาม	
			Analytics ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย				
24	Intelligent Risk	S	การกำหนด way of conduct ระหว่าง กฟผ. และบริษัทในเครือที่ชัดเจน และส่งเสริมการทำงานระหว่างกัน	3	3	3	✗
25	Intelligent Risk	S	การผลักดัน PEA ENCOM จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์	3	3	3	✗
26	Intelligent Risk	S	ขาดทิศทางที่ชัดเจนสำหรับ Business Alignment	3	3	3	✗
27	Intelligent Risk	S	การพัฒนาแพลตฟอร์มตลาดกลางซื้อขายพลังงานแห่งชาติ (NETP) ในการต่อยอดสู่การพัฒนา Digital Platform ต่างๆ สู่เชิงพาณิชย์ เพื่อก้าวสู่ผู้นำตลาด และเชื่อมโยงกับฐานข้อมูลพลังงาน	1	3	3	✓
28	Intelligent Risk	O	Digital Platform ในด้านบริหารจัดการการพลังงานล่าช้า	3	3	3	✗
29	Intelligent Risk	O	ขาดการพัฒนา Social innovation และนำไปสู่การใช้งานในพื้นที่เป้าหมาย	3	3	3	✗
30	Intelligent Risk	O	โครงสร้างองค์กรที่รองรับต่อการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างอุตสาหกรรมไฟฟ้า	1	3	3	✓

ลำดับ	ที่มาการระบุ ปัจจัยเสี่ยง	ประเภท	Risk Inventory	ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่			ปัจจัย เสี่ยง 2565
				ผลการ ดำเนินงาน	กระบวนการ ควบคุม	การ ติดตาม	
31	Intelligent Risk	O	ไม่สามารถพัฒนา Digital Process และ Digital Service เพื่อลด พนักงานใน กระบวนการที่เกี่ยวข้อง ได้ตามเป้าหมาย	3	3	3	✗
32	Intelligent Risk	F	EBITDA ไม่เป็นไปตาม เป้าหมาย	3	3	3	✗
33	SC ในแผน ยุทธศาสตร์ปี 65	S	Business Alignment ระหว่าง กฟผ. กับบริษัท ในเครือขาดความชัดเจน	3	3	3	✗
34	SC ในแผน ยุทธศาสตร์ปี 65	O	ไม่สามารถใช้ Core Competency ของ องค์กรเพื่อวิเคราะห์ต่อ ยอดในเชิงธุรกิจ	2	3	3	✓
35	SC ในแผน ยุทธศาสตร์ปี 65	O	ไม่สามารถพัฒนา บุคลากรและเครื่องมือ ให้มี Future Core Competency เพื่อ รองรับตลาดซื้อขาย ไฟฟ้าเสรี และธุรกิจ ดิจิทัลในอนาคต	2	3	3	✓
36	SC ในแผน ยุทธศาสตร์ปี 65	F	รายได้ของธุรกิจจำหน่าย ไฟฟ้าในระยะยาวมี แนวโน้มที่ลดลง เนื่อง ด้วยผลกระทบจาก Prosumer	3	3	3	✗

ลำดับ	ที่มาการระบุ ปัจจัยเสี่ยง	ประเภท	Risk Inventory	ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่			ปัจจัย เสี่ยง 2565
				ผลการ ดำเนินงาน	กระบวนการ ควบคุม	การ ติดตาม	
37	SC ในแผน ยุทธศาสตร์ปี 65	O	ไม่สามารถพัฒนาขีด ความสามารถของ บุคลากรในรูปแบบ multi skill และการ สร้าง Business Mind ให้กับบุคลากร เพื่อ รองรับการดำเนินธุรกิจ ภายใต้โครงสร้าง อุตสาหกรรมที่ เปลี่ยนแปลง	3	3	3	×
38	SC ในแผน ยุทธศาสตร์ปี 65	O	การผลักดันนวัตกรรม ขององค์กร ยังไม่สามารถ นำไปสู่การสร้าง มูลค่าเพิ่มของผลิตภัณฑ์ และบริการ	3	3	3	×
39	SC ในแผน ยุทธศาสตร์ปี 65	S	ขาดการวิเคราะห์ถึง Potential Business ที่มี ศักยภาพ	3	3	3	×
40	SC ในแผน ยุทธศาสตร์ปี 65	F	อัตราผลตอบแทนต่อ สินทรัพย์มีแนวโน้มลดลง	3	3	3	×
41	SC ในแผน ยุทธศาสตร์ปี 65	O	ไม่สามารถยกระดับและ ปรับปรุงคุณภาพการ ให้บริการ ทั้งธุรกิจหลัก และธุรกิจเกี่ยวเนื่องได้ ตามเป้าหมาย	3	3	3	×
42	SO1 ในแผน ยุทธศาสตร์ ปี 65		ค่าดัชนีการประสบ อุบัติเหตุ (Disabling Injury Index : $\sqrt{DI}$) เกิน ค่าเป้าหมายที่กำหนด	1	3	3	✓
43	SO1 ในแผน ยุทธศาสตร์ ปี 65		ค่าแฟคเตอร์ของค่า ประสิทธิภาพเชิงนิเวศ เศรษฐกิจ (Eco- efficiency) ไม่เป็นไป ตามเป้าหมายที่กำหนด	3	3	3	×

ลำดับ	ที่มาการระบุ ปัจจัยเสี่ยง	ประเภท	Risk Inventory	ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่			ปัจจัย เสี่ยง 2565
				ผลการ ดำเนินงาน	กระบวนการ ควบคุม	การ ติดตาม	
44	SO1 ในแผน ยุทธศาสตร์ ปี 65		การบริหารทุนมนุษย์โดย ใช้เทคโนโลยีในการ พัฒนาระบบงานด้าน HCM ไม่เป็นไปตาม เป้าหมายที่กำหนด	3	3	3	×
45	SO1 ในแผน ยุทธศาสตร์ ปี 65		ระดับ Competency ของกลุ่มเป้าหมายที่ ได้รับการพัฒนา New- skill Up-skill/Re-skill ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	3	3	3	×
46	SO1 ในแผน ยุทธศาสตร์ ปี 65		การพัฒนาศักยภาพ บุคลากรในการ New- skill Up-skill/Re-skill ล่าช้า	3	3	3	×
47	SO1 ในแผน ยุทธศาสตร์ ปี 65		การพัฒนาขีด ความสามารถด้าน เทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อ สะท้อนถึงประสิทธิภาพ ของการบริหารค่าใช้จ่าย และกระบวนการ ดำเนินงานไม่เป็นไปตาม เป้าหมายที่กำหนด	2	3	3	✓
48	SO1 ในแผน ยุทธศาสตร์ ปี 65		การพัฒนามาตรฐานการ กำกับดูแลที่ดีและบริหาร จัดการ ด้านเทคโนโลยี สารสนเทศ (ISO38500) ไม่ได้รับการรับรอง มาตรฐาน	2	3	3	✓
49	SO1 ในแผน ยุทธศาสตร์ ปี 65		ไม่สามารถรักษาการ รับรองมาตรฐานด้าน ความมั่นคงปลอดภัย (ISO 27001)	3	3	3	×

ลำดับ	ที่มาการระบุ ปัจจัยเสี่ยง	ประเภท	Risk Inventory	ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่			ปัจจัย เสี่ยง 2565
				ผลการ ดำเนินงาน	กระบวนการ ควบคุม	การ ติดตาม	
50	SO1 ในแผน ยุทธศาสตร์ ปี 65		ความล่าช้าในการ จัดตั้งหน่วยงานระดับกอง และบุคลากรที่มีหน้าที่ รับผิดชอบ Security Operation Center (SOC)	1	2	3	✓
51	SO1 ในแผน ยุทธศาสตร์ ปี 65		ไม่สามารถพัฒนา โครงสร้างและ กระบวนการด้าน นวัตกรรมได้ตาม แผนงานที่กำหนด	2	3	3	✓
52	SO1 ในแผน ยุทธศาสตร์ ปี 65		ไม่สามารถนำความคิด สร้างสรรค์และนวัตกรรม ไปใช้ และสามารถสร้าง รายได้/ลดรายจ่ายและ จำนวนนวัตกรรมที่ลด รายจ่าย/สร้างรายได้เชิง พาณิชย์/สร้างมูลค่าเพิ่ม ให้กับองค์กร และ กระบวนการทำงาน ที่นำ นวัตกรรมไปปรับปรุง กระบวนการทำงาน ได้ ตามเป้าหมาย	3	3	3	✗
53	SO2 ในแผน ยุทธศาสตร์ ปี 65		การเพิ่มประสิทธิภาพ และความน่าเชื่อถือของ ระบบจำหน่ายอย่าง ต่อเนื่องไม่เป็นไปตาม เป้าหมายที่กำหนด	2	3	3	✓
54	SO2 ในแผน ยุทธศาสตร์ ปี 65		ยกระดับคุณภาพระบบ จำหน่ายไฟฟ้าแรงต่ำ รองรับการเปลี่ยนแปลง ของอุตสาหกรรมไฟฟ้าไม่ เป็นไปตามเป้าหมายที่ กำหนด	2	3	3	✓

ลำดับ	ที่มาการระบุ ปัจจัยเสี่ยง	ประเภท	Risk Inventory	ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่			ปัจจัย เสี่ยง 2565
				ผลการ ดำเนินงาน	กระบวนการ ควบคุม	การ ติดตาม	
55	SO2 ในแผน ยุทธศาสตร์ ปี 65		ดัชนีระยะเวลาไฟฟ้า ขัดข้อง (SAIDI) ไม่เป็นไป ตามเป้าหมาย*	3	3	3	✗
56	SO2 ในแผน ยุทธศาสตร์ ปี 65		ดัชนีจำนวนครั้งที่ไฟฟ้า ขัดข้อง (SAIFI) ไม่เป็นไป ตามเป้าหมาย*	3	3	3	✗
57	SO2 ในแผน ยุทธศาสตร์ ปี 65		ร้อยละของหน่วยสูญเสีย ในระบบจำหน่าย (Total Losses) ไม่ เป็นไปตามเป้าหมาย	3	3	3	✗
58	SO2 ในแผน ยุทธศาสตร์ ปี 65		การยกระดับความน่าเชื่อ ได้ของระบบจำหน่ายแรง ต่ำไม่เป็นไปตาม เป้าหมาย	2	3	3	✓
59	SO2 ในแผน ยุทธศาสตร์ ปี 65		ความล่าช้าในการมี พัฒนาฐานข้อมูลในการ วางแผนการจัดการ สินทรัพย์ในระยะยาว	3	3	3	✗
60	SO2 ในแผน ยุทธศาสตร์ ปี 65		ไม่สามารถตอบสนอง ความต้องการ/ความ คาดหวังและความกังวล ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	3	3	3	✗
61	SO2 ในแผน ยุทธศาสตร์ ปี 65		ความพึงพอใจในการ ดำเนินงานของ กฟผ. ที่ ตอบสนองต่อความ คาดหวังของลูกค้า โดยเฉพาะกลุ่มลูกค้าราย สำคัญ O และผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียไม่เป็นไปตาม เป้าหมาย	2	3	3	✓

ลำดับ	ที่มาการระบุ ปัจจัยเสี่ยง	ประเภท	Risk Inventory	ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่			ปัจจัย เสี่ยง 2565
				ผลการ ดำเนินงาน	กระบวนการ ควบคุม	การ ติดตาม	
62	SO2 ในแผน ยุทธศาสตร์ ปี 65		ไม่สามารถสร้าง ประสบการณ์ที่ดีของการ ให้บริการแบบ New Normal (Digital Customer Experience)	2	3	3	✓
63	SO2 ในแผน ยุทธศาสตร์ ปี 65		ไม่สามารถรักษา ความสัมพันธ์ และ/หรือ รักษาลูกค้า High Value ได้ (ลูกค้ากลุ่มที่ สร้างรายได้หลักให้กับ องค์กร)	2	3	3	✓
64	SO2 ในแผน ยุทธศาสตร์ ปี 65		ประสิทธิภาพในการ ตอบสนองตอบสนอง ความต้องการความ คาดหวังของกลุ่มลูกค้า รายสำคัญไม่เป็นไปตาม เป้าหมาย	3	3	3	✗
65	SO3 ในแผน ยุทธศาสตร์ ปี 65		ไม่สามารถเสริมสร้าง ศักยภาพของระบบ จำหน่ายโดย Smart Grid และระบบที่รองรับ ธุรกิจในอนาคต	2	3	3	✓
66	SO3 ในแผน ยุทธศาสตร์ ปี 65		ขาดการวิเคราะห์ความ เป็นไปได้ของระบบที่ รองรับ Battery Storage	2	3	3	✓
67	SO3 ในแผน ยุทธศาสตร์ ปี 65		การติดตั้ง Smart Meter และการขยายผลเพื่อ รองรับการขยายตัวยาน ยนต์ไฟฟ้า ไม่เป็นไปตาม แผน	2	3	3	✓

ลำดับ	ที่มาการระบุ ปัจจัยเสี่ยง	ประเภท	Risk Inventory	ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่			ปัจจัย เสี่ยง 2565
				ผลการ ดำเนินงาน	กระบวนการ ควบคุม	การ ติดตาม	
68	SO3 ในแผน ยุทธศาสตร์ ปี 65		ไม่สามารถผลักดันการ รองรับการเปิดไฟฟ้าเสรี ได้สำเร็จ	1	3	3	✓
69	SO3 ในแผน ยุทธศาสตร์ ปี 65		การเตรียมความพร้อม รองรับการเปิดไฟฟ้าเสรี ล่าช้า	1	3	3	✓
70	SO3 ในแผน ยุทธศาสตร์ ปี 65		นโยบายไฟฟ้าเสรีมีการ เปลี่ยนแปลง	1	3	3	✓
71	SO4 ในแผน ยุทธศาสตร์ ปี 65		ขาดการกำหนดนโยบาย และกำหนดทิศทางการ ดำเนินงานของบริษัทใน เครือ	3	3	3	✗
72	SO4 ในแผน ยุทธศาสตร์ ปี 65		ขาดการวิเคราะห์ Business Alignment	3	3	3	✗
73	SO4 ในแผน ยุทธศาสตร์ ปี 65		รายได้ธุรกิจเกี่ยวเนื่อง และ Dividend Payout จาก ENCOM ไม่เป็นไป ตามเป้าหมายที่กำหนด	3	3	3	✗
74	SO4 ในแผน ยุทธศาสตร์ ปี 65		ไม่สามารถจัดทำบัญชี ต้นทุนตามประเภท รายได้ในส่วนของธุรกิจ นอกการกำกับดูแล (Non-regulated)	3	3	3	✗
75	SO4 ในแผน ยุทธศาสตร์ ปี 65		ปริมาณการ Up sell / Cross sell บนฐานลูกค้า เดิม และมูลค่าโครงการ ทั้งหมด ไม่เป็นไปตาม เป้าหมายที่กำหนด	2	3	3	✓
76	SO4 ในแผน ยุทธศาสตร์ ปี 65		ขาดการศึกษากฎหมายที่ เกี่ยวข้องในการทำธุรกิจ เกี่ยวเนื่องและธุรกิจใหม่ ของกฟผ.	1	3	3	✓

ลำดับ	ที่มาการระบุ ปัจจัยเสี่ยง	ประเภท	Risk Inventory	ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่			ปัจจัย เสี่ยง 2565
				ผลการ ดำเนินงาน	กระบวนการ ควบคุม	การ ติดตาม	
77	SO4 ในแผน ยุทธศาสตร์ ปี 65		ไม่สามารถพัฒนา ช่องทางธุรกรรมการเงิน ให้สอดคล้องกับการ เปลี่ยนแปลงของ พฤติกรรมลูกค้า และการ ดำเนินงานในธุรกิจใหม่ ขององค์กร	1	3	3	✓
78	SO4 ในแผน ยุทธศาสตร์ ปี 65		การตรวจสอบ ศึกษา รวบรวมกฎหมาย กฎกระทรวง มติ ครม. กฎหมายฉบับใหม่, จัดทำ หรือปรับปรุง/มีส่วนร่วม ในการปรับปรุงข้อบังคับ กฎระเบียบ หลักเกณฑ์ คำสั่ง ระเบียบปฏิบัติต่างๆ ใน การดำเนินงานของ กฟภ. ทั้งภายในและ ภายนอกองค์กรเพื่อ รองรับการดำเนินธุรกิจ เกี่ยวเนื่อง ไม่เป็นไปตาม เป้าหมาย	3	3	3	✗
79	นโยบาย คณะกรรมการ กฟภ.	○	ไม่สามารถบริหาร สินทรัพย์ที่มีให้เกิด ประสิทธิภาพสูงสุด	3	3	3	✗
80	นโยบาย คณะกรรมการ กฟภ.	○	ความพร้อมของระบบ ไฟฟ้าแรงต่ำ ที่ต้อง รองรับ Future Demand ทั้งจาก นโยบายการส่งเสริมยาน ยนต์ไฟฟ้ารวมถึง VSPP ที่เพิ่มขึ้น	2	3	3	✓
81	นโยบาย คณะกรรมการ กฟภ.	○	ขาดการบูรณาการ ทำงานทั้งหน่วยงาน ภายใน และระหว่าง กฟภ. กับพันธมิตร	2	2	3	✓

ลำดับ	ที่มาการระบุ ปัจจัยเสี่ยง	ประเภท	Risk Inventory	ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่			ปัจจัย เสี่ยง 2565
				ผลการ ดำเนินงาน	กระบวนการ ควบคุม	การ ติดตาม	
			รวมถึงหน่วยงานกำกับ ดูแล และกลุ่มผู้มีส่วนได้ เสีย เพื่อให้เกิด Eco-System				
82	นโยบาย คณะกรรมการ กฟผ.	○	บุคลากรยังไม่พร้อมรับ การเปลี่ยนแปลง รวมถึง ยังไม่มี mindset ในการ ทำธุรกิจ (ทั้ง PEA และ ENCOM)	2	3	3	✓
83	นโยบาย คณะกรรมการ กฟผ.	○	การพิจารณาแนว ทางการร่วมลงทุนที่ เหมาะสมนอกเหนือจาก PPP เช่น venture cap, venture fund, joint venture โดย พิจารณาต้นทุนทาง การเงินที่เหมาะสม รวมถึงความเพียงพอของ กระแสเงินสดสุทธิของ องค์กร	2	3	3	✓
84	นโยบาย คณะกรรมการ กฟผ.	○	การกำกับดูแลบริษัทใน เครือ และการกำหนด แนวทางบริหารจัดการ บริษัทในเครือ (Way of conduct) ที่สะท้อนทั้ง ทิศทางที่ต้องมีการ Synergy ร่วมกัน รวมทั้ง การกำหนด Flagship business ที่มีความ ชัดเจนกับบริษัทในเครือ	3	3	3	✗
85	นโยบาย คณะกรรมการ กฟผ.	○	การพัฒนา Platform โดยใช้ความได้เปรียบ ด้านข้อมูล กฟผ. มี	3	3	3	✗

ลำดับ	ที่มาการระบุ ปัจจัยเสี่ยง	ประเภท	Risk Inventory	ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่			ปัจจัย เสี่ยง 2565
				ผลการ ดำเนินงาน	กระบวนการ ควบคุม	การ ติดตาม	
			โดยเฉพาะ Smart Energy Platform				
86	นโยบาย คณะกรรมการ กฟผ.	○	นวัตกรรมยังไม่สามารถ นำไปสู่นวัตกรรมเชิง พาณิชย์ รวมถึงผลลัพธ์ ของนวัตกรรม กระบวนการที่สร้าง ต้นทุนในการดำเนินงานสูง	3	3	3	✗
87	นโยบาย คณะกรรมการ กฟผ.	○	แนวทางในการกำหนด ทิศทางด้าน Digital Utility มีความชัดเจน และคณะกรรมการ รวมถึงผู้บริหารมีการ ผลักดันเพื่อให้บรรลุ เป้าหมายใน Digital Utility แต่ละด้าน	2	3	3	✓
88	นโยบาย คณะกรรมการ กฟผ.	○	การพัฒนาระบบ Digital และ Cyber Security ทั้งนี้อนาคตต้องสามารถ เพิ่มประสิทธิภาพการ ป้องกัน และการโดน Hack เพื่อให้สามารถกู้ คืนระบบได้อย่างทันกาล	3	3	3	✗
89	นโยบาย คณะกรรมการ กฟผ.	○	การบูรณาการทิศ ทางการพัฒนาระบบ Digital กับการกำกับ ดูแลด้านกฎหมายที่ รองรับ Digital Technology รวมถึงการ วิเคราะห์ถึงความเสี่ยงที่ อาจเกิดผลกระทบกับ องค์กร	2	3	3	✓
90	นโยบาย คณะกรรมการ กฟผ.		ผลักดัน Digital Transformation ในทุก กระบวนการ และทำให้	2	3	3	✓

ลำดับ	ที่มาการระบุ ปัจจัยเสี่ยง	ประเภท	Risk Inventory	ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่			ปัจจัย เสี่ยง 2565
				ผลการ ดำเนินงาน	กระบวนการ ควบคุม	การ ติดตาม	
			เกิดข้อมูลในรูปแบบ Structured Data				
91	นโยบาย คณะกรรมการ กฟผ.		การยกระดับ Security operation Center (SOC) ซึ่งต้องมี หน่วยงาน และบุคลากร ที่รับผิดชอบโดยตรง	1	2	3	✓
92	นโยบาย คณะกรรมการ กฟผ.		การลงทุนด้าน digital ในกระบวนการต่างๆ ต้องติดตามประเมินถึง การลดต้นทุนได้มากกว่า 30-40 % ในอนาคต โดย ต้องเน้นการลดต้นทุน องค์กรได้อย่างชัดเจน และเร่งการทำ new business ให้เร็วขึ้น	2	2	3	✓
93	นโยบายผู้ว่าการ		ระบบบริหารและพัฒนา ทุนมนุษย์เพื่อนำ ศักยภาพของพนักงานมา ใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ต่อองค์กร มีการ Up- Skill Re-Skill	3	3	3	✗
94	นโยบายผู้ว่าการ		แสวงหาพันธมิตร คู่ค้า คู่ความร่วมมือ ทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน รายใหม่ทั้ง ในและต่างประเทศ	3	3	3	✗
95	นโยบายผู้ว่าการ		เพิ่มและพัฒนาการ ให้บริการในธุรกิจ พลังงานไฟฟ้าและธุรกิจ เกี่ยวเนื่อง	1	3	3	✓
96	นโยบายผู้ว่าการ		วางแผนการเงินใน อนาคตอย่างมั่นคงและ มุ่งเน้นรักษาสภาพคล่อง	2	3	3	✓

ลำดับ	ที่มาการระบุ ปัจจัยเสี่ยง	ประเภท	Risk Inventory	ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่			ปัจจัย เสี่ยง 2565
				ผลการ ดำเนินงาน	กระบวนการ ควบคุม	การ ติดตาม	
			ของกระแสเงินสด ตลอดจนเลือกการลงทุน โครงการต่างๆ อย่าง เหมาะสม				
97	นโยบายผู้ว่าการ		สร้างเสริมประสบการณ์ ลูกค้า ตลอดทั้งเส้นทาง เดินของลูกค้า (Customer Journey)	2	3	3	✓
98	นโยบายผู้ว่าการ		ยกระดับขีด ความสามารถของระบบ จำหน่ายไฟฟ้า	2	3	3	✓
99	นโยบายผู้ว่าการ		มุ่งเน้นการทำงานแบบ อัตโนมัติ ใช้ทรัพยากร มนุษย์น้อยที่สุด บริหาร จัดการทรัพย์สินในระบบ จำหน่ายให้เกิดประโยชน์ สูงสุด	2	3	3	✓
100	นโยบายผู้ว่าการ		ระบบการกำกับดูแล กิจการที่ดี รวมถึงการ ร่วมสร้างคุณค่าสู่สังคม (CSV) พัฒนาสู่ความ ยั่งยืน ไปพร้อมกันทั้ง ระบบนิเวศทางธุรกิจของ PEA	3	3	3	✗
101	นโยบายผู้ว่าการ		ยกระดับมาตรฐานความ ปลอดภัยต่อชุมชน	1	2	2	✓
102	นโยบายผู้ว่าการ		สร้างความคล่องตัวให้กับ องค์กร โดยมีการทำงาน แบบ Cross Functional Team	2	2	3	✓
103	นโยบายผู้ว่าการ		ปรับปรุงระเบียบ หลักเกณฑ์ที่เกี่ยวข้องให้ ทันสมัย	3	3	3	✗

ลำดับ	ที่มาการระบุ ปัจจัยเสี่ยง	ประเภท	Risk Inventory	ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่			ปัจจัย เสี่ยง 2565
				ผลการ ดำเนินงาน	กระบวนการ ควบคุม	การ ติดตาม	
104	นโยบายผู้ว่าการ		แสวงหาเทคโนโลยีดิจิทัล ที่สามารถนำมาปรับใช้ งานกับองค์กร เช่น Big Data, AI, IoT, Machine Learning, Blockchain, 5G ผ่านหน่วยงานดิจิทัล สร้างความร่วมมือเพื่อ แลกเปลี่ยนเทคโนโลยีกับ หน่วยงานอื่น	2	3	3	✓
105	นโยบายผู้ว่าการ		การบ่มเพาะนวัตกรรม ภายในองค์กร ต่อยอด ระบบจัดการความรู้ KM	2	3	3	✓
106	นโยบายผู้ว่าการ		บูรณาการการทำงานของ ทุกหน่วยงานทุกระดับ ให้ทำงานอย่างสอดคล้อง ประสานกันในทิศทาง เดียวกัน ผ่านระบบ ประเมินผลและการ สื่อสารภายในที่มี ประสิทธิภาพ	2	2	3	✓
107	Global Risk /Mega trends		การเปลี่ยนแปลง พฤติกรรมของผู้บริโภค โดยเฉพาะแนวโน้มของ เทคโนโลยีและการ แข่งขันที่สูงขึ้น เนื่องจาก เทคโนโลยีใหม่ๆ สามารถ ทำให้คู่แข่งรายใหม่ สามารถเข้ามาใน อุตสาหกรรมได้โดยที่ใช้ เงินลงทุนต่ำลง รวมถึง การที่ประชาชนสามารถ ผลิตไฟฟ้าใช้เองได้	2	2	3	✓
108	Global Risk /Mega trends		ความเสี่ยงเกี่ยวกับโรค ระบาด	2	3	3	✓

ลำดับ	ที่มาการระบุ ปัจจัยเสี่ยง	ประเภท	Risk Inventory	ประสิทธิภาพของการควบคุมที่มีอยู่			ปัจจัย เสี่ยง 2565
				ผลการ ดำเนินงาน	กระบวนการ ควบคุม	การ ติดตาม	
109	Global Risk /Mega trends		สภาพภูมิอากาศที่เปลี่ยนแปลง และการให้ความสำคัญการปล่อยก๊าซเรือนกระจก และสภาพแวดล้อม ซึ่งองค์กรต้องให้ความสำคัญในการใช้พลังงานหมุนเวียน	3	3	3	✗
110	Global Risk /Mega trends		การให้ความสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพภูมิอากาศ ทำให้ผู้บริหาร และนักลงทุนให้ความสำคัญกับเกณฑ์ ESG มากขึ้น รวมถึงการลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก	3	3	3	✗
111	Global Risk /Mega trends		ความสามารถในการชำระหนี้ และการค้างชำระของผู้บริโภค โดยเฉพาะภาคประชาชนที่ได้รับผลกระทบจากการเกิดโควิด	2	3	3	✓
112	Global Risk /Mega trends		สภาพคล่องที่ไม่เพียงพอ รวมถึงความสามารถในการเข้าถึงแหล่งเงินทุน	2	3	3	✓
113	ความเสี่ยงเดิม ปี 2564	O	ร้อยละของหน่วยสูญเสียในระบบจำหน่าย (Total Losses)	3	3	3	✗
114	ความเสี่ยงเดิม ปี 2564	O	คุณภาพไฟฟ้าแรงต่ำไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	2	3	3	✓
115	ความเสี่ยงเดิม ปี 2564	S	การดำเนินงานธุรกิจเกี่ยวเนื่อง และกลไกในการกำกับดูแลและการแสวงหาโอกาสทางธุรกิจ	3	3	3	✗

ลำดับ	ที่มาการระบุ ปัจจัยเสี่ยง	ประเภท	Risk Inventory	ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่			ปัจจัย เสี่ยง 2565
				ผลการ ดำเนินงาน	กระบวนการ ควบคุม	การ ติดตาม	
			ของบริษัทในเครือ ไม่ เป็นไปตามเป้าหมาย				
116	ความเสี่ยงเดิม ปี 2564	S	ความมั่นคงปลอดภัยของ ระบบเทคโนโลยีดิจิทัล	3	3	3	×
117	ความเสี่ยงเดิม ปี 2564	O	ไม่สามารถพัฒนาขีด ความสามารถของ บุคลากรในรูปแบบ Multi Skill และการ สร้าง Business Mind ให้กับบุคลากร เพื่อ รองรับการดำเนินธุรกิจ ภายใต้โครงสร้าง อุตสาหกรรมที่ เปลี่ยนแปลง	3	3	3	×
118	ความเสี่ยงเดิม ปี 2564	S	การติดตามพฤติกรรม DG (VSPP) เพื่อการ บริหารจัดการระบบ โครงข่ายไฟฟ้าให้เป็นไป ตามเป้าหมาย	3	3	3	×
119	ความเสี่ยงเดิม ปี 2564	S	การวิเคราะห์และใช้ ประโยชน์ของข้อมูล (Data Analytic) ยังไม่ สามารถสร้างมูลค่าเพิ่ม ทางธุรกิจขององค์กร	3	3	3	×
120	ความเสี่ยงเดิม ปี 2564	S	มิเตอร์สำหรับสับเปลี่ยน ขาดแคลนเนื่องจาก แผนงานจัดหามิเตอร์ Electronics สับเปลี่ยน ทดแทนมิเตอร์แบบจาน หมุนไม่เป็นไปตาม เป้าหมาย	3	3	3	×

ลำดับ	ที่มาการระบุ ปัจจัยเสี่ยง	ประเภท	Risk Inventory	ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่			ปัจจัย เสี่ยง 2565
				ผลการ ดำเนินงาน	กระบวนการ ควบคุม	การ ติดตาม	
121	ความเสี่ยงเดิม ปี 2564	S	ผลกระทบต่อสภาพคล่องทางการเงินและการดำเนินงานของ กฟผ. หากเกิดสถานการณ์โรคระบาด Covid-19 ระลอกใหม่	3	3	3	✗
122	PA	O	ไม่สามารถยกระดับมาตรฐานด้านคุณภาพไฟฟ้าและการให้บริการสำหรับผู้ประกอบการในนิคมอุตสาหกรรมในพื้นที่ EEC	1	3	3	✓
123	PA	F	รายได้ธุรกิจเกี่ยวเนื่องไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	3	3	3	✗
124	PA	S	การพัฒนาระบบ National Energy Trading Platform (NETP) ร่วม 3 การไฟฟ้าลำชา	2	2	3	✓
125	PA	S	โครงข่ายไฟฟ้าอัจฉริยะ (Smart Grid) ในพื้นที่เมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	2	3	3	✓
126	PA	S	ไม่สามารถดำเนินการตามนโยบายการะทรวงพลังงานที่กำหนดได้ครบถ้วน	3	3	3	✗

ลำดับ	ที่มาการระบุ ปัจจัยเสี่ยง	ประเภท	Risk Inventory	ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่			ปัจจัย เสี่ยง 2565
				ผลการ ดำเนินงาน	กระบวนการ ควบคุม	การ ติดตาม	
127	PA	O	ดัชนีจำนวนครั้งไฟฟ้า ขัดข้อง (SAIFI) ของ กฟผ. ไม่เป็นไปตาม เป้าหมาย	3	3	3	×
128	PA	O	ดัชนีจำนวนครั้งไฟฟ้า ขัดข้อง (SAIFI) ใน 48 กฟผ. จุฬารวมงาน (รวม สังกัด) ที่มีค่ามากที่สุด ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	3	3	3	×
129	PA	O	ดัชนีจำนวนครั้งไฟฟ้า ขัดข้อง (SAIDI) ของ กฟผ. ไม่เป็นไปตาม เป้าหมาย	3	3	3	×
130	PA	O	ดัชนีจำนวนครั้งไฟฟ้า ขัดข้อง (SAIDI) ใน 48 กฟผ. จุฬารวมงาน (รวม สังกัด) ที่มีค่ามากที่สุด ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	3	3	3	×
131	PA	O	การบริหารแผนลงทุนไม่ เป็นไปตามเป้าหมาย	3	3	3	×
132	PA	F	การบริหารค่าใช้จ่ายจาก การดำเนินงาน (CPI-X) ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	3	3	3	×
133	PA	O	ประสิทธิผลการลงทุนไม่ เป็นไปตามเป้าหมาย	3	3	3	×

ลำดับ	ที่มาการระบุ ปัจจัยเสี่ยง	ประเภท	Risk Inventory	ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่			ปัจจัย เสี่ยง 2565
				ผลการ ดำเนินงาน	กระบวนการ ควบคุม	การ ติดตาม	
134	PA	○	สัดส่วนจำนวนผู้ใช้ไฟฟ้า ต่อจำนวนบุคลากรของ กฟผ. ต่ำกว่าเป้าหมาย	3	3	3	×
135	PA	○	ความสำเร็จในการ ดำเนินงานเพื่อสร้าง ประสิทธิภาพเชิงนิเวศ เศรษฐกิจ (Eco- Efficiency) ต่ำกว่า เป้าหมาย	3	3	3	×
136	Value Driver	○	กฟผ. ไม่สามารถ ให้บริการและจำหน่าย กระแสไฟฟ้าได้อย่าง ต่อเนื่อง	3	3	3	×
137	Value Driver	○	การบริหารจัดการ Asset Management ไม่ เป็นไปตามเป้าหมาย	3	3	3	×
138	Value Driver	○	ขาดการบูรณาการกัน ระหว่าง โครงสร้างการ ทำงาน ทักษะของ บุคลากร และเทคโนโลยี ดิจิทัล เพื่อให้การ ดำเนินงานขององค์กรไป ในทิศทางเดียวกัน และ เกื้อหนุนกัน	3	3	3	×
139	Value Driver	○	ร้อยละของหน่วยสูญเสีย ในระบบจำหน่าย (Total Losses) ไม่ เป็นไปตามเป้าหมาย	3	3	3	×
140	IT Risk	○	ความเสี่ยงด้านข้อมูล (Information Risk)	3	3	5	×
141	IT Risk	○	ความเสี่ยงด้านอุปกรณ์ เทคโนโลยีสารสนเทศ (Hardware Risk)	3	3	5	×

ลำดับ	ที่มาการระบุ ปัจจัยเสี่ยง	ประเภท	Risk Inventory	ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่			ปัจจัย เสี่ยง 2565
				ผลการ ดำเนินงาน	กระบวนการ ควบคุม	การ ติดตาม	
142	IT Risk	O	ความเสี่ยงด้านโปรแกรม คอมพิวเตอร์ (Software Risk)	3	3	5	✗
143	IT Risk	O	ความเสี่ยงด้านบุคลากร (People Risk)	3	3	5	✗
144	IT Risk	O	ความเสี่ยงด้านกายภาพ และสิ่งแวดล้อม (Physical and Environment Risk)	3	3	5	✗
145	IT Risk	O	ความเสี่ยงด้านเครือข่าย สื่อสาร (Network Communication Risk)	3	3	5	✗
146	IT Risk	O	ความเสี่ยงด้าน กระบวนการทำงาน (Business Process Risk)	3	3	5	✗
147	IT Risk	O	ความเสี่ยงด้าน กระบวนการทำงาน (Business Process Risk)	3	3	5	✗
148	IT Risk	O	ความมั่นคงปลอดภัยของ ระบบเทคโนโลยี สารสนเทศ Cyber Security	3	3	5	✗
149	IT Risk	S	การเตรียมความพร้อม ความปลอดภัยของมูล PDPA	3	3	3	✗
150	IT Risk	S	ความมั่นคงของศูนย์ ปฏิบัติการเฝ้าระวังความ มั่นคงปลอดภัยระบบ เทคโนโลยีสารสนเทศ Security Operation Center	1	2	3	✓

ลำดับ	ที่มาการระบุ ปัจจัยเสี่ยง	ประเภท	Risk Inventory	ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่			ปัจจัย เสี่ยง 2565
				ผลการ ดำเนินงาน	กระบวนการ ควบคุม	การ ติดตาม	
151	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน กบ.	O,F,C	ความสามารถในการ บริหารแผนลงทุน ของ สายงานก่อสร้างและ บริหารโครงการ	3	3	3	✗
152	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน กบ.	O,C	การบริหารโครงการ ก่อสร้างสถานีไฟฟ้า สาย ส่ง และระบบจำหน่าย ไม่แล้วเสร็จตามแผน (งานจ้างเหมา)	3	3	3	✗
153	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน กบ.	O,F,C	ความสามารถในการปิด บัญชีงานก่อสร้าง (กส.3) งบ P ของสายงาน กบ.	3	3	3	✗
154	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน ป.	O	ร้อยละของหน่วยสูญเสีย (Loss)	2	3	3	✓
155	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน ป.	S,O	ความสำเร็จในการ ดำเนินงานตามแผน Asset Management Roadmap	2	2	3	✓
156	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน ว.	S,O	ความสำเร็จของแผน โครงข่ายไฟฟ้าอัจฉริยะ	2	2	2	✓
157	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน วศ.	S,O,C	งานก่อสร้างอาคาร สำนักงานไม่เป็นไปตาม แผน และไม่สามารถเบิก จ่ายเงินได้ตามเป้าหมาย	3	3	3	✗
158	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน วศ.	O,C	ผลสำเร็จของงาน ประกวดราคาระบบ ไฟฟ้าไม่เป็นไปตาม เป้าหมาย	3	3	3	✗
159	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน วศ.	O,C	การดำเนินการประกวด ราคาไม่สามารถลงนาม สัญญาจ้าง ในปี 2563 ได้ 50 สถานี/งาน	3	3	3	✗

ลำดับ	ที่มาการระบุ ปัจจัยเสี่ยง	ประเภท	Risk Inventory	ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่			ปัจจัย เสี่ยง 2565
				ผลการ ดำเนินงาน	กระบวนการ ควบคุม	การ ติดตาม	
160	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน ธต.	O	ไม่สามารถก่อสร้างสถานี อัดประจุรถยนต์ไฟฟ้า (EV Charging Station) ได้ตามเป้าหมาย	3	2	3	✓
161	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน ย.	O	ผลการดำเนินงานตาม ระบบประเมินผลการ ดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ใหม่ (Core Business Enablers) (Enablers สายงานฯ) ด้านการ วางแผนเชิงยุทธศาสตร์ ของสายงานยุทธศาสตร์ ไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่ กำหนด	3	2	3	✓
162	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน ย.	O	การดำเนินงานเพื่อสร้าง ประสิทธิภาพเชิงนิเวศ เศรษฐกิจ (Eco- efficiency) ไม่เป็นไป ตามเป้าหมาย	2	2	3	✓
163	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน ย.	O	คะแนนการประเมิน ITA	3	3	3	✗
164	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน บ.	S,O,F,C	ความสามารถในการ บริหารแผนลงทุนของ องค์กร	3	3	3	✗
165	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน สอ.	O	อัตรการหมุนเวียนพัสดุ (Inventory turnover)	1	2	3	✓
166	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน ทส.	O,F	ความสำเร็จของการ บริหารแผนลงทุนของ สานงาน (ทุกหน่วยงาน)	1	2	3	✓

ลำดับ	ที่มาการระบุ ปัจจัยเสี่ยง	ประเภท	Risk Inventory	ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่			ปัจจัย เสี่ยง 2565
				ผลการ ดำเนินงาน	กระบวนการ ควบคุม	การ ติดตาม	
167	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน ทส.	O,F	งานจัดซื้อและติดตั้ง ระบบการจัดการ โครงสร้างพื้นฐานด้าน เทคโนโลยีสารสนเทศ และสื่อสารแบบรวมศูนย์ ของ กฟผ. (IT Infrastructure Design and Consolidation for PEA : ITiDC) ไม่ สามารถบริหารจัดการ งานจัดซื้อระบบและ จัดการโครงสร้างพื้นฐาน ได้ในไตรมาสที่ 4 ของ ปี 2563 (ผลท. กคช.)	2	2	3	✓
168	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน ทส.	O	ระบบสารบรรณ อิเล็กทรอนิกส์แบบรวม ศูนย์ (Digital Document) (ผลท. กสส.)	2	3	3	✓
169	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน ทส.	S,O	ระบบศูนย์บริการข้อมูล ผู้ใช้ไฟฟ้า 1129 PEA Contact Center ระยะ ที่ 4 (ผลท. กพล.)	2	2	3	✓
170	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน บก.	S,O	ค่าดัชนีการประสบ อุปถัมภ์ของ กฟผ. เกินค่าเป้าหมาย	3	3	3	✗
171	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน บก.	S,O	ความสำเร็จของการ ดำเนินงานด้านความ ปลอดภัยและ อาชีวอนามัย	3	3	3	✗
172	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน บก.	S,O	ความสำเร็จของการ ขยายผลระบบบริหาร จัดการด้านความ ปลอดภัย มอก.18001 ในงานแก้ไขไฟฟ้าขัดข้อง	3	3	3	✗

ลำดับ	ที่มาการระบุ ปัจจัยเสี่ยง	ประเภท	Risk Inventory	ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่			ปัจจัย เสี่ยง 2565
				ผลการ ดำเนินงาน	กระบวนการ ควบคุม	การ ติดตาม	
			ของการไฟฟ้าเขต 12 หน่วยงาน				
173	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน สตภ.	O	ผลการตรวจสอบสร้าง มูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร ไม่เป็นไปตามความ คาดหวัง	3	2	2	✓
174	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน ภ. 1	O	รายได้ธุรกิจเกี่ยวเนื่อง	3	3	2	✓
175	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน ภ. 1	O	ความเสี่ยงของการเกิด อุบัติเหตุของสายงานการ ไฟฟ้า ภาค 2	3	3	2	✓
176	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน ภ. 2	S,O	ค่าดัชนีการประสบ อุบัติเหตุของ สายงานการ ไฟฟ้าภาค 2 (Disabling Injury Index: vDI)	1	2	2	✓
177	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน ภ. 2	O,F	ความสำเร็จของการ ลงทุนและพัฒนาธุรกิจ เกี่ยวเนื่อง (Business Model)	2	2	2	✓
178	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน ภ. 2	S,O	ความพึงพอใจลูกค้า Key Account	3	2	2	✓
179	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน ภ. 2	S,O	การบริหารหน่วยสูญเสีย ในภาพรวมสูง	2	2	2	✓
180	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน ภ. 2	O	ร้อยละความถูกต้อง และ ความครบถ้วนของข้อมูล มิเตอร์ในระบบ GIS	2	2	2	✓
181	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน ภ. 2	S,O	การยกระดับการ ให้บริการและจำหน่าย กระแสไฟฟ้าได้อย่าง ต่อเนื่อง	2	2	2	✓
182	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน ภ. 3	O	แผนงานบริหารงาน ก่อสร้างระบบไฟฟ้าตาม โครงการให้เป็นไปตาม เป้าหมาย	3	3	3	✗

ลำดับ	ที่มาการระบุ ปัจจัยเสี่ยง	ประเภท	Risk Inventory	ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่			ปัจจัย เสี่ยง 2565
				ผลการ ดำเนินงาน	กระบวนการ ควบคุม	การ ติดตาม	
183	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน ภ. 3	O	แผนงานเพิ่มความมั่นคง การจ่ายไฟในพื้นที่ชน แดน	3	3	3	✗
184	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน ภ. 3	S,O	แผนงานยกระดับ มาตรฐานด้านคุณภาพ ไฟฟ้าและการให้บริการ สำหรับผู้ประกอบการใน นิคมอุตสาหกรรม (EEC)	3	3	3	✗
185	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน ภ. 3	S,O	แผนงานรื้อย้าย ปรับปรุง และก่อสร้างระบบไฟฟ้า ของ กฟภ. เพื่อรองรับ การก่อสร้างโครงการ รถไฟฟ้าความเร็วสูงเชื่อม สนามบิน	3	3	3	✗
186	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน ภ. 3	O	ดำเนินการมาตรการลด หน่วยสูญเสียด้านเทคนิค Technical Loss	3	3	3	✗
187	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน ภ. 3	O	ดำเนินการมาตรการลด หน่วยสูญเสียด้านเทคนิค Non-Technical Loss	3	3	3	✗
188	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน ภ. 4	O	ค่าดัชนีการประสบ อุปถัมภ์ของสายงานการ ไฟฟ้าภาค 4 vDI ไม่ เป็นไปตามเป้าหมายที่ กฟภ. กำหนด	1	3	3	✓

ตารางที่ 3-3 : การพิจารณาปัจจัยเสี่ยงของปี 2564 เพื่อนำมาบริหารต่อในปี 2565

ปัจจัยเสี่ยง (Risk) ปี 2564	นำไปบริหารต่อในปี 2565 (Residual Risk)	เหตุผล
RF 1 การบริหารหน่วยสูญเสียในภาพรวมไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	×	สามารถบริหารความเสี่ยงได้ตามแผนงาน และได้ผลตามเป้าหมายที่กำหนด
RF 2 คุณภาพไฟฟ้าแรงต่ำไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	✓	นโยบายของคณะกรรมการต้องการให้ระบุเป็นปัจจัยเสี่ยง เพื่อให้มีการติดตามผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง และเพื่อให้ กฟภ. มั่นใจต่อการบรรลุเป้าหมายการดำเนินงานที่กำหนด โดยควรรวมเป็น ปัจจัยเสี่ยงเรื่องการยกระดับคุณภาพระบบจำหน่ายไฟฟ้าเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของอุตสาหกรรมไฟฟ้า
RF 3 การดำเนินงานธุรกิจเกี่ยวเนื่องและกลไกในการกำกับดูแลและการแสวงหาโอกาสทางธุรกิจของบริษัทในเครือ ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	✓	ปรับเป็นปัจจัยเสี่ยงเรื่องขาดการวิเคราะห์ Business Alignment ระหว่าง กฟภ. และบริษัทในเครือ รวมถึงการกำหนดทิศทางที่ชัดเจนของตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของบริษัทในเครือ
RF 4 ความมั่นคงปลอดภัยของระบบเทคโนโลยีดิจิทัล	✓	สามารถบริหารความเสี่ยงได้ตามแผนงาน และได้ผลตามเป้าหมายที่กำหนด นโยบายของคณะกรรมการต้องการให้ระบุเป็นปัจจัยเสี่ยง เพื่อให้มีการติดตามผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง และเพื่อให้ กฟภ. มั่นใจต่อการป้องกันและเฝ้าระวังภัยคุกคามทาง Cyber ที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา
RF 5 ไม่สามารถพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรในรูปแบบ multi skill และการสร้าง Business Mind ให้กับบุคลากรเพื่อรองรับการดำเนินธุรกิจภายใต้โครงสร้างอุตสาหกรรมที่เปลี่ยนแปลง	×	ปรับเป็นปัจจัยเสี่ยงเรื่องความพร้อมในการบริหารจัดการ และการปรับโครงสร้างองค์กรในช่วงการเปลี่ยนผ่านไปสู่ Digital Utility อย่างเต็มรูปแบบ
RF 6 การติดตามพฤติกรรม DG เพื่อการบริหารจัดการระบบโครงข่ายไฟฟ้าให้เป็นไปตามเป้าหมาย (VSPP)	×	สามารถบริหารความเสี่ยงได้ตามแผนงาน และได้ผลตามเป้าหมายที่กำหนด

ปัจจัยเสี่ยง (Risk) ปี 2564	นำไปบริหารต่อในปี 2565 (Residual Risk)	เหตุผล
RF 7 การวิเคราะห์และใช้ประโยชน์ของข้อมูล (Data Analytic) ยังไม่สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มทางธุรกิจขององค์กร	X	สามารถบริหารความเสี่ยงได้ตามแผนงาน และได้ผลตามเป้าหมายที่กำหนด
RF 8 มิเตอร์สำหรับสับเปลี่ยนขาดแคลน เนื่องจากแผนงานจัดหามิเตอร์ Electronics สับเปลี่ยนทดแทนมิเตอร์แบบจานหมุนไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	X	สามารถบริหารความเสี่ยงได้ตามแผนงาน และได้ผลตามเป้าหมายที่กำหนด
RF 9 ผลกระทบต่อสภาพคล่องทางการเงิน และการดำเนินงานของ กฟผ. หากเกิดสถานการณ์โรคระบาด COVID-19 ระลอกใหม่	✓	ปรับเป็นปัจจัยเสี่ยงเรื่องผลกระทบการต่ำกว่าเป้าหมาย รวมถึงการดำเนินการโครงการสำคัญล่าช้า เนื่องจาก สถานการณ์โรคระบาด COVID-19

3.1.2 สรุปผลการค้นหาและวิเคราะห์ความเสี่ยงระดับองค์กร ปี 2565

จากปัจจัยเสี่ยงที่ได้ระบุไว้เบื้องต้นตามข้อ 3.1.1 และการคัดเลือกปัจจัยเสี่ยงที่หลงเหลืออยู่ (Residual Risk) ฝ่ายกำกับดูแลและบริหารความเสี่ยง ได้จัดประชุมเชิงปฏิบัติการร่วมกับทุกฝ่ายงาน เพื่อร่วมกันระบุปัจจัยเสี่ยงปี 2565 โดยพิจารณาความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ปี 2565 ที่กำหนดไว้ รวมทั้งประสิทธิผลการควบคุมภายในทั้ง 3 ด้านคือ

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

หากมีมุมมองใด ที่มีระดับการควบคุม ต่ำกว่า 3 จะถือว่าประสิทธิภาพการควบคุมไม่เพียงพอ และจะถูกระบุเป็นปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร

โดยสามารถสรุปปัจจัยเสี่ยงที่จะนำมาบริหารจัดการในปี 2565 ได้ดังนี้

ปัจจัยเสี่ยงที่	ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factors) ปี 2565	ประเภท
RF1	การยกระดับคุณภาพระบบจำหน่ายไฟฟ้าเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของอุตสาหกรรมไฟฟ้า	S/O
RF2	การเตรียมความพร้อมและการวางแผนระยะยาวโครงการนำร่อง EEC เพื่อรองรับการเปิดไฟฟ้าเสรี	S/C

ปัจจัย เสี่ยงที่	ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factors) ปี 2565	ประเภท
RF3	ขาดการวิเคราะห์ Business Alignment ระหว่าง กฟผ. และบริษัทในเครือ รวมถึงการกำหนดทิศทางที่ชัดเจนของตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของบริษัทในเครือ	S
RF4	ผลกระทบการต่ำกว่าเป้าหมาย รวมถึงการดำเนินการโครงการสำคัญล่าช้า เนื่องจาก สถานการณ์โรคระบาด Covid-19	F
RF5	ความพร้อมในการบริหารจัดการ และการปรับโครงสร้างองค์กร ในช่วงการเปลี่ยนผ่านไปสู่ Digital Utility อย่างเต็มรูปแบบ	O
F6	การยกระดับความพึงพอใจ และความคาดหวังต่อทุกกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยเฉพาะกลุ่มลูกค้ารายสำคัญ และลูกค้านิคมอุตสาหกรรม	O
RF7	การบริหารดัชนีการประสบอุบัติเหตุ (Disabling Injury Index : $\sqrt{DI}$)	O
RF8	ความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์ (Cyber Security)	O

ตารางที่ 3- 4: ความเชื่อมโยงปัจจัยเสี่ยงของปี 2565 กับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ในปี 2565

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ปี 2565	ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factors) ปี 2565	ประเภท ความเสี่ยง
SO1 ยกระดับการบริหารจัดการ ระดับสากล เพื่อสร้างความ ยั่งยืน	ความพร้อมในการบริหารจัดการ และการปรับโครงสร้าง องค์กร ในช่วงการเปลี่ยนผ่านไปสู่ Digital Utility อย่าง เต็มรูปแบบ	O
	การบริหารดัชนีการประสบอุบัติเหตุ (Disabling Injury Index : $\sqrt{DI}$)	O
	ความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์ (Cyber Security)	O
SO2 ระบบจำหน่ายที่มี ประสิทธิภาพและสร้างความ น่าเชื่อถือต่อลูกค้าและทุก กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	การยกระดับคุณภาพระบบจำหน่ายไฟฟ้าเพื่อรองรับการ เปลี่ยนแปลงของอุตสาหกรรมไฟฟ้า	S/O
	ผลกระทบการต่ำกว่าเป้าหมาย รวมถึงการดำเนินการ โครงการสำคัญล่าช้า เนื่องจาก สถานการณ์โรคระบาด Covid-19	F
	การยกระดับความพึงพอใจ และความคาดหวังต่อทุก กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยเฉพาะกลุ่มลูกค้ารายสำคัญ และลูกค้านิคมอุตสาหกรรม	O

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ปี 2565		ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factors) ปี 2565	ประเภท ความเสี่ยง
SO3	เสริมสร้างศักยภาพด้าน Digital Utility และมุ่งสู่การ เป็นผู้นำระบบไฟฟ้าในอนาคต ระดับภูมิภาค	การเตรียมความพร้อมและการวางแผนระยะยาว โครงการนำร่อง EEC เพื่อรองรับการเปิดไฟฟ้าเสรี	S/C
SO4	ยกระดับผลประกอบการและ ทิศทางของ PEA Portfolio	ขาดการวิเคราะห์ Business Alignment ระหว่าง กฟผ. และบริษัทในเครือ รวมถึงการกำหนดทิศทางที่ชัดเจน ของตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของบริษัทในเครือ	S

ทั้งนี้คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ กฟผ. เห็นชอบแผนบริหารจัดการความเสี่ยงองค์กรของ กฟผ. ประจำปี 2564 ในการประชุมคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ กฟผ. ครั้งที่ 4/2564 เมื่อวันที่ 10 พฤศจิกายน 2564

3.2 การประเมินความเสี่ยง

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

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

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

ช่วงเปี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Tolerance: RT) หมายถึง ระดับความเปี่ยงเบนจากระดับของความเสี่ยงที่ยอมรับได้ในแต่ละปัจจัยโดยต้องกำหนดให้ชัดเจนและสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร โดยไม่ควรกำหนดค่าเปี่ยงเบนต่ำกว่าเป้าหมายที่องค์กรได้กำหนดไว้ ทั้งนี้ กฟผ. กำหนด RT สอดคล้องกับเป้าหมายตามตัวชี้วัดองค์กรที่ระดับ 4

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

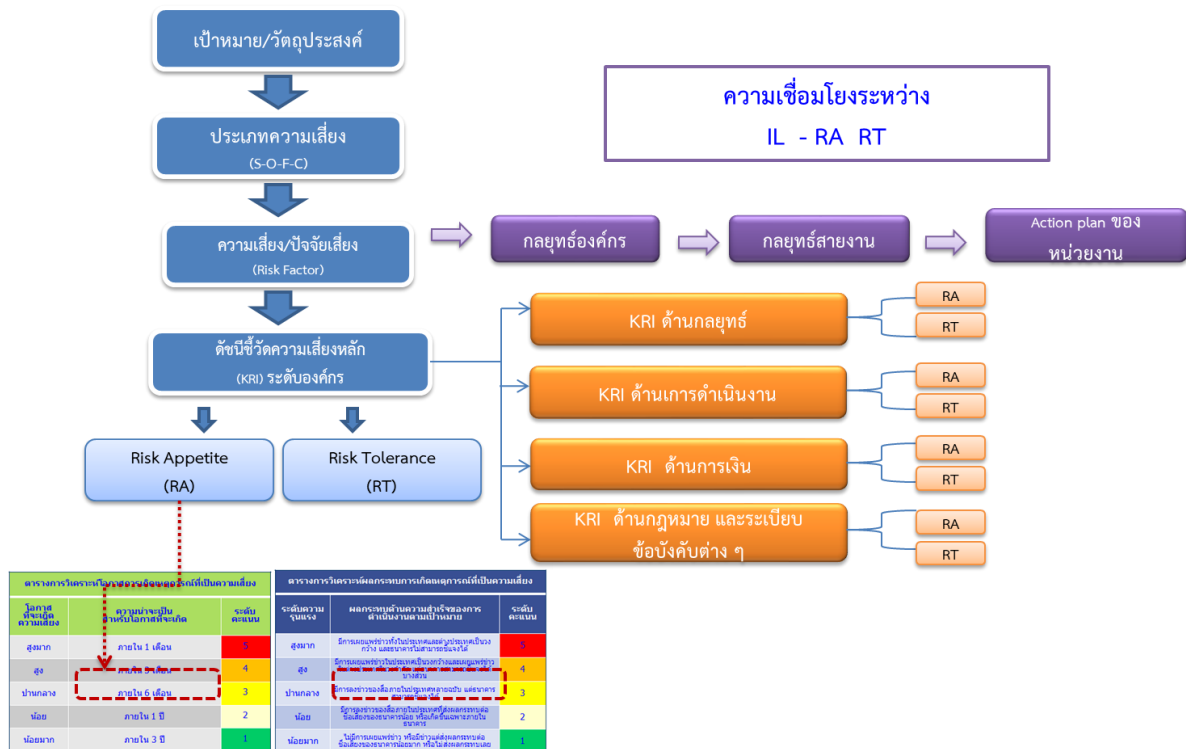
ตารางที่ 3-5 : การกำหนดค่าความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) และกำหนดช่วงเปี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance)

ประเภทความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)	ช่วงเปี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance)
ด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)	สอดคล้องตามเป้าประสงค์ในแผนยุทธศาสตร์	ค่าระดับ 4 ตาม BSC (หากเชื่อมโยงกับเกณฑ์ชี้วัดใน Balanced Scorecard ของ กฟผ.)

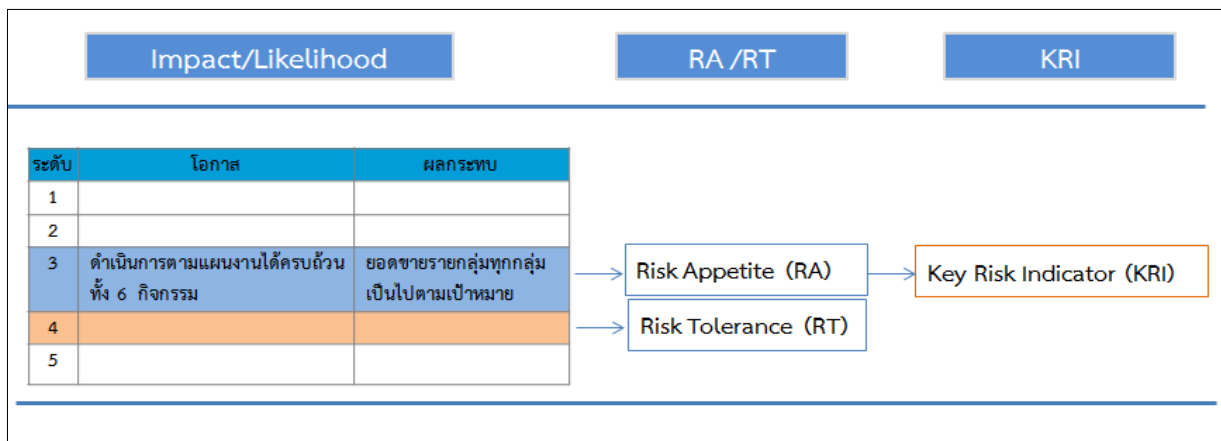
ประเภทความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)	ช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยง ที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance)
ด้านการเงิน (Financial Risk)	สามารถรักษาระดับความสามารถ ใน การสร้างความมั่นคงทางการเงินใน ระยะยาว (ตามแผนยุทธศาสตร์ กฟผ. ที่ระบุในแต่ละปี)	ค่าระดับ 4 ตาม BSC (หาก เชื่อมโยงกับเกณฑ์ชี้วัดใน Balanced Scorecard ของ กฟผ.)
ด้านการดำเนินงาน (Operation Risk)	ความมั่นคงเชื่อถือได้ในคุณภาพ ระบบไฟฟ้าค่า SAIFI และค่า SAIDI (ตามแผนยุทธศาสตร์ กฟผ. ที่ระบุใน แต่ละปี)	ค่าระดับ 4 ตาม BSC (หาก เชื่อมโยงกับเกณฑ์ชี้วัดใน Balanced Scorecard ของ กฟผ.)
ด้านการปฏิบัติตาม กฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง (Compliance Risk)	กฟผ. จะดำเนินการภายใต้กฎหมาย กฎระเบียบและนโยบายของรัฐบาล หน่วยงานกำกับดูแลและหน่วยงาน อื่นที่เกี่ยวข้อง	-

- **การกำหนดดัชนีชี้วัดความเสี่ยง (Key Risk Indicator: KRIs)** เป็นการกำหนดตัวชี้วัดที่ให้ข้อมูลเกี่ยวกับระดับของการตรวจจับความเสี่ยง เพื่อที่จะให้ข้อมูลดังกล่าวบ่งชี้ความเสี่ยง โดยการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค กำหนด KRIs จากระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite: RA) เพื่อที่จะให้ข้อมูลดังกล่าวบ่งชี้ความเสี่ยง
- ทั้งนี้ การระบุ Risk Appetite และ Risk Tolerance มีความเชื่อมโยง/ความสอดคล้องกับเป้าหมาย/วัตถุประสงค์ขององค์กร (Business Objective) ได้อย่างชัดเจน และคำนึงถึงความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม ดังตัวอย่างตามภาพที่ 3- 6 และ ภาพที่ 3- 7

ภาพที่ 3- 5 : แสดงแนวทางการระบุ Risk Appetite และ Risk Tolerance



ภาพที่ 3- 6: แสดงการระบุ Risk Appetite และ Risk Tolerance ของ การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค



และผลกระทบ (Impact) รวมถึงดัชนีชี้วัดความเสี่ยง (KRI) เป็นรายปัจจัยเสี่ยง

3.2.2 การกำหนดเกณฑ์โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ (Likelihood) และผลกระทบจากการเกิดเหตุการณ์ (Impact)

- **โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ (Likelihood)** คือ ความเป็นไปได้หรือความถี่ที่จะเกิดความเสี่ยง โดยพิจารณาจาก

- สถิติการเกิด/ ประวัติที่เกิดขึ้นในอดีต
- ผลจากระดับการควบคุมในปัจจุบัน
- การคาดการณ์ล่วงหน้าของความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น

ซึ่งระดับของโอกาสแบ่งออกเป็นระดับ โดยหลักเกณฑ์ในการประเมินโอกาสนั้นสามารถพิจารณาจากความถี่ในการเกิดขึ้นของความเสี่ยงนั้นสำหรับกรณีที่มีข้อมูลในอดีตของการเกิดความเสี่ยงให้นำมาพิจารณาเพื่อใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการประเมิน หรือ การใช้วิธีการคาดการณ์ หรือ ประเมินการโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ในอนาคตกรณีที่ไม่มีข้อมูลมาก่อน หรือ ยังไม่เคยเกิดเหตุการณ์นั้นมาก่อน โดยพิจารณาตามระดับที่มีโอกาสจะเกิด

- **ผลกระทบจากการเกิดเหตุการณ์ (Impact)** คือ ผลกระทบและมูลค่าความเสียหายจากความเสียหายที่ได้รับ ซึ่งจะแบ่งผลกระทบออกเป็นแต่ละด้านตามความสอดคล้องต่อบริบทของหน่วยงาน โดยทำการเลือกประเมินจากด้านที่มีผลกระทบเกี่ยวข้องกับความเสี่ยงนั้นและทำการเลือกระดับความรุนแรงจากด้านที่มีระดับผลการประเมินสูงสุด ซึ่งระดับความรุนแรงแบ่งออกตามผลกระทบในแต่ละด้าน

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

ภาพที่ 3- 7: ตัวอย่างการกำหนดระดับโอกาสและผลกระทบรายปัจจัยเสี่ยง

ระดับ	โอกาส	ผลกระทบ
1	จำนวนเดือนที่ Loss ต่ำกว่าเป้าหมาย = 2 เดือน	ค่า Loss เป็นไปตามค่าเป้าหมาย BSC องค์การระดับ 5 (5.18%)
2	จำนวนเดือนที่ Loss ต่ำกว่าเป้าหมาย = 3 เดือน	ค่า Loss เป็นไปตามค่าเป้าหมาย BSC องค์การระดับ 4 (5.29%)
3	จำนวนเดือนที่ Loss ต่ำกว่าเป้าหมาย = 4 เดือน	ค่า Loss เป็นไปตามค่าเป้าหมาย BSC องค์การระดับ 3 (5.40%)
4	จำนวนเดือนที่ Loss ต่ำกว่าเป้าหมาย = 5 เดือน	ค่า Loss เป็นไปตามค่าเป้าหมาย BSC องค์การระดับ 2 (5.51%)
5	จำนวนเดือนที่ Loss ต่ำกว่าเป้าหมาย = 6 เดือน	ค่า Loss เป็นไปตามค่าเป้าหมาย BSC องค์การระดับ 1 (5.62%)

KRI	RA	RT
Loss	5.18	5.29
โดยมี Non-Technical Loss ไม่เกินร้อยละ 1		

* หมายเหตุ : การประเมินผลกระทบ ให้แบบconservative โดยผลการคำนวณงานเบื้องต้นในปี 61 ต่ำกว่าเป้าหมาย

การกำหนดค่า Loss ในส่วนของผลกระทบ กำหนดตามแผนยุทธศาสตร์ ทั้งนี้ หากมีการกำหนดค่าเกณฑ์วัดในบันทึกข้อตกลง ที่ต่ำกว่านี้ จะทำการทบทวนระดับของผลกระทบ และเป้าหมายในแผนงานจัดการความเสี่ยงให้สอดคล้องกับค่าเกณฑ์วัด

3.2.3 การประเมินระดับความรุนแรงของความเสียหาย

เมื่อทำการประเมินระดับของโอกาสทั้งการเกิดเหตุการณ์และผลกระทบจากการเกิดเหตุการณ์แล้ว จึงทำการประเมินระดับความรุนแรงของความเสียหายด้วยสูตรการคำนวณ ดังนี้

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

จากการประเมินระดับความรุนแรงของแต่ละปัจจัยเสี่ยง สามารถแสดงระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยงทั้งหมดลงในแผนภาพแสดงระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยง (Risk Matrix) ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ซึ่งอยู่ในระดับที่แตกต่างกัน โดยสีในแผนภาพแสดงถึงการแบ่งระดับความรุนแรงของความเสียหายออกเป็น 3 ระดับคือ ระดับสูง ปานกลาง และต่ำ ตามลำดับ ดังภาพที่ 3-8

ภาพที่ 3- 8: แผนภาพแสดงระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยง (Risk Profile)

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)

3.2.4 สรุประดับความรุนแรงของความเสี่ยงปี 2565

สรุประดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยงในปี 2565 ทั้ง 8 ปัจจัยเสี่ยง ดังนี้

ตารางที่ 3-9 สรุประดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยงในปี 2565

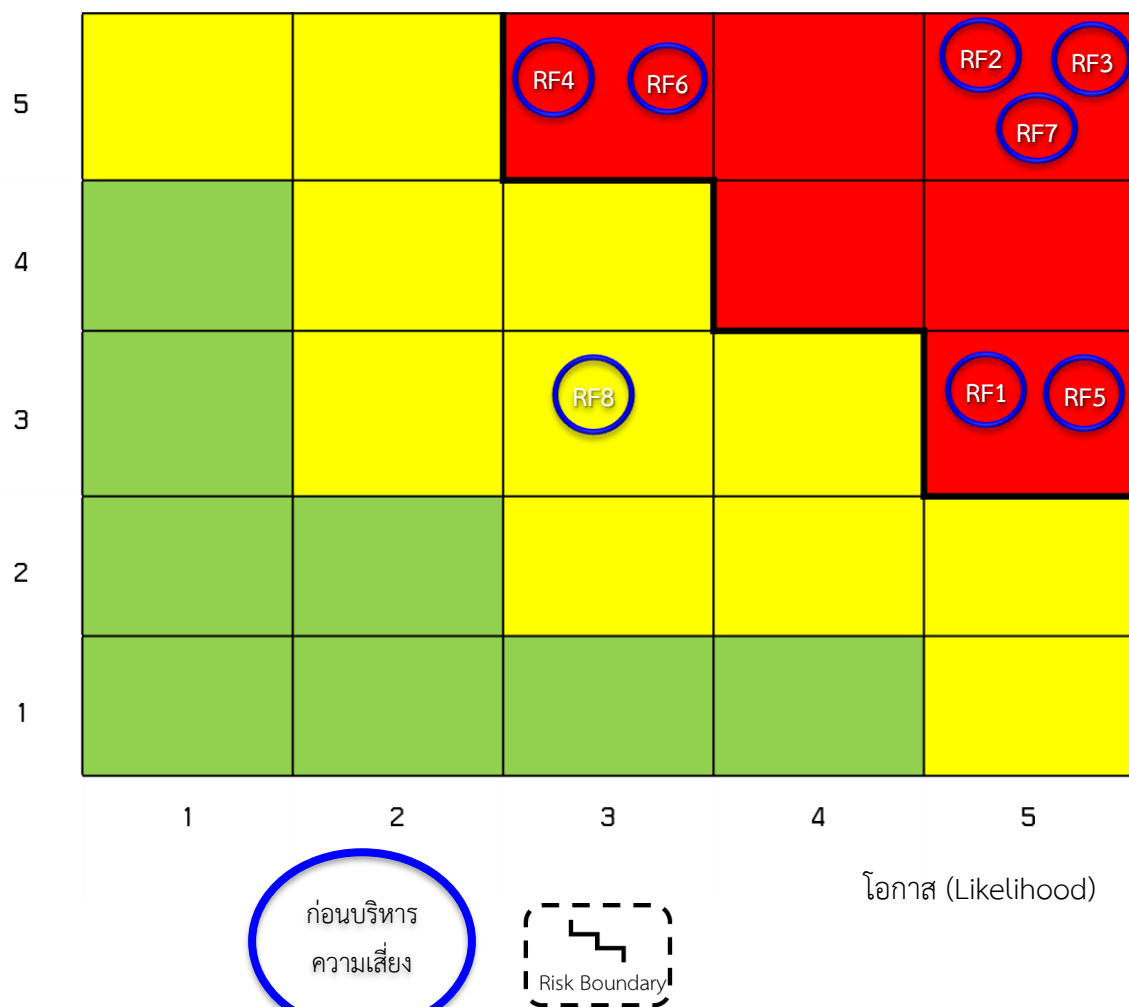
RF	ปัจจัยเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	ระดับความรุนแรงก่อนบริหาร		ระดับ	ระดับความรุนแรงเป้าหมาย		ระดับ
			โอกาส	ผลกระทบ		โอกาส	ผลกระทบ	
RF1	การยกระดับคุณภาพระบบจำหน่ายไฟฟ้าเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของอุตสาหกรรมไฟฟ้า	S/O	5	3	สูง	1	1	ต่ำ
RF2	การเตรียมความพร้อมและการวางแผนระยะยาวโครงการนำร่อง EEC เพื่อรองรับการเปิดไฟฟ้าเสรี	S/C	5	5	สูง	3	2	ปานกลาง
RF3	ขาดการวิเคราะห์ Business Alignment ระหว่าง กฟผ. และบริษัทในเครือ รวมถึงการกำหนดทิศทางที่ชัดเจนของตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของบริษัทในเครือ	S	5	5	สูง	3	2	ปานกลาง
RF4	ผลกระทบการต่ำกว่าเป้าหมาย รวมถึงการดำเนินการโครงการสำคัญล่าช้า เนื่องจาก สถานการณ์โรคระบาด Covid-19	F	3	5	สูง	1	2	ต่ำ
RF5	ความพร้อมในการบริหารจัดการและการปรับโครงสร้างองค์กรในช่วงการเปลี่ยนผ่านไปสู่ Digital Utility อย่างเต็มรูปแบบ	O	5	3	สูง	1	2	ต่ำ
RF6	การยกระดับความพึงพอใจ และความคาดหวังต่อทุกกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยเฉพาะกลุ่มลูกค้ารายสำคัญ และลูกค้านิคมอุตสาหกรรม	O	3	5	สูง	1	2	ต่ำ
RF7	การบริหารดัชนีการประสบอุบัติเหตุ (Disabling Injury Index : vDI)	O	5	5	สูง	3	3	ปานกลาง
RF8	ความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์ (Cyber Security)	O	3	3	ปานกลาง	2	1	ต่ำ

ปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กรของ กฟภ. ปี 2565 จำนวน 8 ปัจจัยเสี่ยง ตามมติคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง และควบคุมภายในของ กฟภ. เห็นชอบแผนบริหารจัดการความเสี่ยงองค์กรของ กฟภ. ประจำปี 2564 ในการประชุมคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ กฟภ. ครั้งที่ 4/2564 เมื่อวันที่ 10 พ.ย. 2564

สรุปการประเมินระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยง (Risk Profile)

ภาพที่ 3-12 : สรุปการประเมินระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยง (Risk Profile)

ผลกระทบ (Impact)



ตารางที่ 3- 8: สรุปการประเมินและการตอบสนองความเสี่ยงเป็นรายปัจจัยเสี่ยง

ลำดับ	ปัจจัยเสี่ยง	ประเภท	ตัวชี้วัดความเสี่ยง (KRI)	RA	RT	Risk Owner	ระดับความเสี่ยง (L*I)
1	การยกระดับคุณภาพระบบจำหน่ายไฟฟ้าเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของอุตสาหกรรมไฟฟ้า	S/O	1. SAIDI /SAIFI 2. ร้อยละความสำเร็จของการพัฒนาจัดทำระบบประมวลค่าดัชนี (SAIFI&SAIDI) ระบบจำหน่ายแรงต่ำ	เป็นไปตามค่าเป้าหมาย BSC องค์กรระดับ 5 100%	เป็นไปตามค่าเป้าหมาย BSC องค์กรระดับ 4 -	สายงาน ว., ป., วศ., กบ., บก., ภ.1-4.	5x3
2	การเตรียมความพร้อมและการวางแผนระยะยาวโครงการนำร่อง EEC เพื่อรองรับการเปิดไฟฟ้าเสรี	S/C	1. ความสำเร็จของแผนงานการเตรียมความพร้อมสู่การเปิดไฟฟ้าเสรี	ร้อยละ 100	ร้อยละ 95	สายงาน ย., ว., ป., บ., บก.	5x5
3	ขาดการวิเคราะห์ Business Alignment ระหว่าง กฟผ. และบริษัทในเครือ รวมถึงการกำหนดทิศทางที่ชัดเจนของตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของบริษัทในเครือ	S	1. ความสำเร็จในการกำหนดแนวทางและการนำไปปฏิบัติของ WOC ระหว่างกฟผ. และบริษัทในเครือ 2. Dividend payout (Base on ปันผล 40% โดยกำไรสุทธิ ENCOM 217 ล้านบาท)	ร้อยละ 100 87 ล้านบาท	ร้อยละ 95 78.30 ล้านบาท	สายงาน ย., ฐต., บก., ว., ENCOM	5x5
4	ผลประกอบการต่ำกว่าเป้าหมาย รวมถึงการดำเนินการโครงการสำคัญล่าช้า เนื่องจากสถานการณ์โรคระบาด Covid-19	F	1. ความสำเร็จของโครงการ 2. รายได้ธุรกิจเกี่ยวเนื่อง 3. บริหารค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน (CPI-X)	ร้อยละ 100 6,559 ล้านบาท 30,194 ล้านบาท	ร้อยละ 95 6,403 ล้านบาท 30,250 ล้านบาท	สายงาน บ., ฐต., กบ., วศ.	3x5

ลำดับ	ปัจจัยเสี่ยง	ประเภท	ตัวชี้วัดความเสี่ยง (KRI)	RA	RT	Risk Owner	ระดับความรุนแรง (L*I)
5	ความพร้อมในการบริหารจัดการ และการปรับโครงสร้างองค์กร ในช่วงการเปลี่ยนผ่านไปสู่ Digital Utility อย่างเต็มรูปแบบ	○	1. ความสำเร็จในการพัฒนามาตรฐานการกำกับดูแลที่ดีและบริหารจัดการ ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (ISO38500) 2. Competency ของกลุ่มเป้าหมายที่ได้รับพัฒนา New-skill/Up-skill/Re-skill 3. จำนวนกระบวนการ/นวัตกรรม (Technology Readiness Level : TRL ระดับ 7-9) ที่ได้รับการต่อยอดและปรับปรุงมาจากการจัดการความรู้	ร้อยละ 100 ร้อยละ 80 3	ร้อยละ 95 ร้อยละ 75 2.5	สายงาน ทส., สดท., บก., ธต., ย., ป., ว.	5x3
6	การยกระดับความพึงพอใจและความคาดหวังต่อทุกกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยเฉพาะกลุ่มลูกค้ารายสำคัญ และลูกค้านิคมอุตสาหกรรม	○	1. ระดับความพึงพอใจลูกค้า Key Account 2. ระดับความพึงพอใจลูกค้านิคมอุตสาหกรรม	4.4234 4.3118	4.3734 4.2618	สายงาน ย, ธต., ภ.1-4, ป.	3x5
7	การบริหารดัชนีการประสบอุบัติเหตุ (Disabling Injury Index : vDI)	○	1. vDI	vDI น้อยกว่าหรือเท่ากับ 0.0882	vDI > 0.0882 ถึง 0.0926	สายงาน บก., สดท., ย, ภ.1-4	5x5
8	ความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์ (Cyber Security)	○	1. มาตรฐานด้านความมั่นคงปลอดภัย (ISO 27001) 2. ความสำเร็จของงานพัฒนาความสามารถในการรักษาความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์ของศูนย์ปฏิบัติการความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ (SOC)	ได้รับการรับรองตามมาตรฐานสากล ISO27001 ตามแผนที่กำหนด 100%	- 95%	สายงาน ทส., สดท., ป.	3x3

ปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กรของ กฟผ. ปี 2565 จำนวน 8 ปัจจัยเสี่ยง ตามมติคณะกรรมการบริหาร ความเสี่ยงและควบคุมภายในของ กฟผ. เห็นชอบแผนบริหารจัดการความเสี่ยงองค์กรของ กฟผ. ประจำปี 2565 ในการประชุมขอความเห็นชอบแผนบริหารจัดการความเสี่ยงองค์กรของ กฟผ. ประจำปี 2565 เมื่อวันที่ 10 พ.ย. 2564 ทั้งนี้ ปัจจัยเสี่ยงด้าน Compliance มีประสิทธิภาพการควบคุมที่เพียงพอ จึงไม่ถูก ยกย่องเป็นปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร

3.3 แผนที่ความเสี่ยง (Risk Correlation Map)

3.3.1 การกำหนดระดับความรุนแรงของสาเหตุ

การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคได้มีการกำหนดหลักเกณฑ์ในการวิเคราะห์โอกาส และผลกระทบใน แต่ละสาเหตุของความเสี่ยง เพื่อที่ให้องค์กรเห็นร่วมกันว่าสาเหตุความเสี่ยง (Root Cause) ดังกล่าว โอกาส ในการเกิดของปัจจัยเสี่ยงดังกล่าวมีแนวโน้มเป็นอย่างไร (แทบไม่เกิดขึ้น /เกิดขึ้นปานกลาง/เกิดขึ้นบ่อยมาก) และผลกระทบในด้านต่างๆ เช่น ด้านการเงิน ด้านตลาด หรือ ด้านความพึงพอใจของลูกค้า เป็นต้น มีระดับ ความรุนแรงที่ส่งผลต่อเป้าหมายองค์กรอย่างไร (รุนแรงน้อย/รุนแรงปานกลาง/รุนแรงมาก)

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

ความรุนแรงของสาเหตุความเสี่ยง (Root Cause)

คะแนนระดับโอกาส (L) x คะแนนระดับผลกระทบ (I)

เมื่อได้คะแนนระดับความรุนแรง การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจะมีการนำใส่สัญลักษณ์แทนด้วยสีแดง เหลือง เขียวตามระดับความรุนแรงของแต่ละปัจจัยเสี่ยง โดยกำหนดระดับคะแนน ดังนี้

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

ทั้งนี้ การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค โดยกองแผนบริหารความเสี่ยง ฝ่ายกำกับดูแลและบริหารความเสี่ยง ได้ประชุมเชิงปฏิบัติการร่วมกับหน่วยงานเจ้าของความเสี่ยง (Risk Owners) เพื่อจัดทำ Risk Correlation Map ซึ่ง Risk Owners ได้ร่วมกันระบุถึงสาเหตุของปัจจัยเสี่ยง และพิจารณาถึงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยเสี่ยงและสาเหตุของแต่ละปัจจัยเสี่ยง รวมถึงกำหนดระดับความรุนแรงของสาเหตุที่อาจจะเกิดขึ้น ซึ่งจะนำไปสู่การกำหนดมาตรการตอบสนองหรือการจัดการความเสี่ยง ตัวอย่างดังภาพที่ 3-11

Diagram illustrating the Business Alignment of PTPL (Public Power Plant) with various stakeholders, categorized into 8 Risk Factors (RF 1 to RF 8).

RF 1: การยกระดับคุณภาพระบบจำหน่ายไฟฟ้าเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของอุตสาหกรรมไฟฟ้า

- 30% ความพึงพอใจในระดับ
- 10% ภาครัฐ, หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง, องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น, หน่วยงานราชการ, หน่วยงานเอกชน
- 5% หน่วยงานราชการ, องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น, หน่วยงานราชการ, หน่วยงานเอกชน
- 5% ไม่สามารถเชื่อมโยงการไฟฟ้าเข้าระบบได้, ไม่สามารถเชื่อมโยงการไฟฟ้าเข้าระบบได้, ไม่สามารถเชื่อมโยงการไฟฟ้าเข้าระบบได้
- 20% การนำระบบจำหน่ายไฟฟ้าไปใช้, ไม่สามารถเชื่อมโยงการไฟฟ้าเข้าระบบได้, ไม่สามารถเชื่อมโยงการไฟฟ้าเข้าระบบได้
- 15% การนำระบบจำหน่ายไฟฟ้าไปใช้, ไม่สามารถเชื่อมโยงการไฟฟ้าเข้าระบบได้, ไม่สามารถเชื่อมโยงการไฟฟ้าเข้าระบบได้
- 10% การนำระบบจำหน่ายไฟฟ้าไปใช้, ไม่สามารถเชื่อมโยงการไฟฟ้าเข้าระบบได้, ไม่สามารถเชื่อมโยงการไฟฟ้าเข้าระบบได้
- 5% การนำระบบจำหน่ายไฟฟ้าไปใช้, ไม่สามารถเชื่อมโยงการไฟฟ้าเข้าระบบได้, ไม่สามารถเชื่อมโยงการไฟฟ้าเข้าระบบได้

RF 2: การเตรียมความพร้อมและการวางแผนระยะยาวโครงการนำร่อง EEC เพื่อรองรับการเปิดไฟฟ้าเสรี

- 5% การนำระบบจำหน่ายไฟฟ้าไปใช้, ไม่สามารถเชื่อมโยงการไฟฟ้าเข้าระบบได้, ไม่สามารถเชื่อมโยงการไฟฟ้าเข้าระบบได้
- 35% การนำระบบจำหน่ายไฟฟ้าไปใช้, ไม่สามารถเชื่อมโยงการไฟฟ้าเข้าระบบได้, ไม่สามารถเชื่อมโยงการไฟฟ้าเข้าระบบได้
- 15% การนำระบบจำหน่ายไฟฟ้าไปใช้, ไม่สามารถเชื่อมโยงการไฟฟ้าเข้าระบบได้, ไม่สามารถเชื่อมโยงการไฟฟ้าเข้าระบบได้
- 10% การนำระบบจำหน่ายไฟฟ้าไปใช้, ไม่สามารถเชื่อมโยงการไฟฟ้าเข้าระบบได้, ไม่สามารถเชื่อมโยงการไฟฟ้าเข้าระบบได้
- 15% การนำระบบจำหน่ายไฟฟ้าไปใช้, ไม่สามารถเชื่อมโยงการไฟฟ้าเข้าระบบได้, ไม่สามารถเชื่อมโยงการไฟฟ้าเข้าระบบได้
- 10% การนำระบบจำหน่ายไฟฟ้าไปใช้, ไม่สามารถเชื่อมโยงการไฟฟ้าเข้าระบบได้, ไม่สามารถเชื่อมโยงการไฟฟ้าเข้าระบบได้
- 5% การนำระบบจำหน่ายไฟฟ้าไปใช้, ไม่สามารถเชื่อมโยงการไฟฟ้าเข้าระบบได้, ไม่สามารถเชื่อมโยงการไฟฟ้าเข้าระบบได้

RF 3: ขาดการบริหารที่ Business Alignment ระหว่าง กฟผ. และบริษัทในเครือ รวมถึงการกำหนดทิศทางที่ชัดเจนของตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของบริษัทในเครือ

- 20% ระบบบริหารและพัฒนาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพของพนักงานในเครือ
- 15% การกำหนดทิศทางที่ชัดเจนของตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของบริษัทในเครือ
- 10% การกำหนดทิศทางที่ชัดเจนของตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของบริษัทในเครือ
- 50% การบูรณาการการบริหารที่ระหว่าง กฟผ. และ ENCOM และการวางกลยุทธ์การทำงานร่วมกัน

RF 4: ผลประกอบการต่ำกว่าเป้าหมาย รวมถึงการดำเนินการโครงการสำคัญล่าช้า เนื่องจากสถานการณ์โรคระบาด Covid-19

- 32% โครงการสำคัญล่าช้าเนื่องจากสถานการณ์โรคระบาด Covid-19
- 27% ผลประกอบการต่ำกว่าเป้าหมาย (รายได้สุทธิ)
- 18% การดำเนินงานล่าช้าจากโครงการสำคัญล่าช้า
- 13% รายได้สุทธิไม่เพียงพอต่อการดำเนินงาน
- 5% ระบบการดำเนินงานและการกำหนดเป้าหมายไม่ชัดเจน

RF 5: ความพร้อมในการบริหารจัดการ และการปรับโครงสร้างองค์กร ในช่วงการเปลี่ยนผ่านไปสู่ Digital Utility อย่างเต็มรูปแบบ

- 25% การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อรองรับการบริหารจัดการ
- 10% การบูรณาการการทำงานร่วมกันระหว่าง Digital Technology
- 10% ความล่าช้าในการพัฒนา Application
- 20% อัตราการจ้างงาน การพัฒนา Digital ไม่เพียงพอ และบุคลากรยังไม่พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง
- 5% การบูรณาการการทำงานร่วมกันระหว่าง Digital Technology
- 5% การปรับโครงสร้างองค์กรและการดำเนินงาน
- 10% การพัฒนาบุคลากร

RF 6: การยกระดับความพึงพอใจ และความคาดหวังของลูกค้ากลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยเฉพาะกลุ่มลูกค้ารายสำคัญ และลูกค้าค้ำมืออุตสาหกรรม

- 30% ไม่สามารถรักษาลูกค้ารายสำคัญ และ/หรือ ทรัพยากรลูกค้า High Value
- 5% ไม่สามารถรักษาลูกค้ารายสำคัญ และ/หรือ ทรัพยากรลูกค้า High Value
- 15% การผลิตเปลี่ยนของพนักงานที่ดูแลลูกค้ารายสำคัญ
- 5% ไม่สามารถรักษาลูกค้ารายสำคัญ และ/หรือ ทรัพยากรลูกค้า High Value
- 10% ไม่สามารถรักษาลูกค้ารายสำคัญ และ/หรือ ทรัพยากรลูกค้า High Value
- 20% การจัดการความคาดหวังของลูกค้ารายสำคัญ

RF 7: การบริหารจัดการดัชนีประสิทธิผล (Disabling Injury Index : vDI)

- 20% การดำเนินงานด้านความปลอดภัยและประสิทธิภาพ
- 30% การดำเนินงานด้านความปลอดภัยและประสิทธิภาพ
- 25% การดำเนินงานด้านความปลอดภัยและประสิทธิภาพ
- 15% การดำเนินงานด้านความปลอดภัยและประสิทธิภาพ
- 20% การดำเนินงานด้านความปลอดภัยและประสิทธิภาพ

RF 8: ความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์ (Cyber Security)

- 30% การโจมตีจากภายนอก เช่น Malware, Hacking, Ransomware, Denial of Service เป็นต้น
- 5% การโจมตีจากภายนอก เช่น Malware, Hacking, Ransomware, Denial of Service เป็นต้น
- 10% การโจมตีจากภายนอก เช่น Malware, Hacking, Ransomware, Denial of Service เป็นต้น
- 15% การโจมตีจากภายนอก เช่น Malware, Hacking, Ransomware, Denial of Service เป็นต้น
- 13% การโจมตีจากภายนอก เช่น Malware, Hacking, Ransomware, Denial of Service เป็นต้น
- 7% การโจมตีจากภายนอก เช่น Malware, Hacking, Ransomware, Denial of Service เป็นต้น
- 10% การโจมตีจากภายนอก เช่น Malware, Hacking, Ransomware, Denial of Service เป็นต้น
- 5% การโจมตีจากภายนอก เช่น Malware, Hacking, Ransomware, Denial of Service เป็นต้น

3.4 Portfolio View of Risk ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ประจำปี 2565

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

Portfolio View of Risk ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ประจำปี 2565

เป้าหมายที่ผู้ให้รางวัล	ตัวชี้วัดตามข้อ 4	ตัวชี้วัดตามข้อ 5
ความถี่ในการประชุม	4.028	4.4738
การดำเนินการในโครงการด้านความยั่งยืนตามหลัก ที่ประชุมและตามกำหนดการที่ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	Baseline + 25%	Baseline + 4%
ตัวชี้วัดความถี่ในการใช้ (SAR)	ตัวชี้วัด 3 - ค่า Interval	นำค่าข้อ 7 ไปคูณค่า (R) ค่า 2558-2564 นำค่า Exponential Regression ที่ค่า SAR มีค่า 2565
ตัวชี้วัดความถี่ในการใช้ (SAR) ในอุตสาหกรรม	0.603	6.1150
ตัวชี้วัดความถี่ในการใช้ (SAR)	ตัวชี้วัด 3 - ค่า Interval	นำค่าข้อ 7 ไปคูณค่า (R) ค่า 2558-2564 และ นำค่าตัวชี้วัด Exponential Regression ที่ค่า SAR มีค่า 2565
ตัวชี้วัดความถี่ในการใช้ (SAR) ในอุตสาหกรรม	11.005	9.350
ใช้ตามกรอบของกฎระเบียบในระดับต่างๆ (XS)	XS - Interval	XS
ความถี่ในการประชุมในการใช้ตัวชี้วัด (XS)	95	100
ความถี่ในการประชุมในการใช้ตัวชี้วัด (XS)	95	100
ใช้ตาม CSR และตามเป้าหมายในการบรรลุตามความยั่งยืน	-	2
ตามกรอบของกฎระเบียบในระดับประเทศและระดับสากล		
ความถี่ในการประชุมในการใช้ตัวชี้วัด (Eco-Efficiency) ตาม มาตรฐาน ISO 14046	1.0503	1.0508
Competency ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการพัฒนา Next-Gen-UP-MSI, Next-Gen (XS)	75	80
ความถี่ในการประชุมตามความถี่ในการประชุมที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการพัฒนา Next-Gen-UP-MSI (XS)	95	100
เป้าหมายในการประชุมตามความถี่ในการประชุมที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการพัฒนา Next-Gen-UP-MSI (XS)	4 ขึ้นมาตามกรอบมาตรฐาน 0.8 ขึ้นมา	5 ขึ้นมาตามกรอบมาตรฐาน 1 ขึ้นมา

[illegible]

หมายเหตุ : ข้อมูลการกำหนด RA และ RT ใน RF1 และ RF5 เพื่อจัดทำ

Portfolio View of Risk สถานะ ข้อมูล ณ เดือน กันยายน 2564

ตาราง สรุป ต้นทุนประกอบของผลิตภัณฑ์เป้าหมายตามรายการ					
เป้าหมายตามรายการ	ค่าเป้าหมายรายการที่ 4	ค่าเป้าหมายรายการที่ 5	เฉพาะที่เพิ่มใหม่ของดี	ผลกระทบจากปัจจัยอื่นที่ไม่ใช่เป้าหมายตามรายการ	สรุปว่าเกินกว่าหรือไม่เกินกว่าเป้าหมาย
ค่าจ้างค่าจ้าง	17,854.75	19,430.98	5,566.26	251.00	5,305
เงินค่าจ้าง	48,073	489,246.4	5,173.02	5,173.02	5,173
รวม	3.64	3.72	0.08	0.00	0

รายละเอียด Portfolio View of Risk ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค 2565

เป้าหมายทางการเงิน	ค่าเป้าหมายระดับ 4	ค่าเป้าหมายระดับ 5
- ROA	3.64	3.72
- ค่าใช้จ่าย CPI-X	30194	30486
- รายได้ธุรกิจเกี่ยวเนื่อง	6,403	6,559
- Dividend Payout จาก ENCOM	78.30	87.00

เป้าหมายที่มีเชิงทางการเงิน	ค่าเป้าหมายระดับ 4	ค่าเป้าหมายระดับ 5
- ความพึงพอใจของลูกค้า	4,4288	4,4788
- ความพึงพอใจในการดำเนินงานของ กฟภ. ที่ตอบสนองต่อความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	Baseline + 2.5%	Baseline + 4%
- ดัชนีจำนวนครั้งที่ไฟฟ้าขัดข้อง (SAIFI)	ค่าระดับ 3 - ค่า Interval	นำค่าข้อมูล 7 ปีย้อนหลัง (ใช้ค่า 2558-2564) มาทำ Exponential Regression เพื่อหาค่า SAIFI กฟภ. ของปี 2565
- ดัชนีจำนวนครั้งที่ไฟฟ้าขัดข้อง (SAIFI) นิคมอุตสาหกรรม	0.603	0.510
- ดัชนีระยะเวลาไฟฟ้าขัดข้อง (SAIDI)	ค่าระดับ 3 - ค่า Interval	นำค่าข้อมูล 7 ปีย้อนหลัง (ปี 2558-2564) มาคำนวณด้วยวิธี Exponential Regression เพื่อหาค่า SAIDI กฟภ. ของปี 2565
- ดัชนีระยะเวลาไฟฟ้าขัดข้อง (SAIDI) นิคมอุตสาหกรรม	11.005	9.350
- ร้อยละของหน่วยสูญเสียในระบบจำหน่าย (Loss)	X3 - Interval	X5
- ความสำเร็จของแผนโครงข่ายไฟฟ้าอัจฉริยะ (ร้อยละ)	95	100
- ความสำเร็จในเตรียมความพร้อมสู่การเปิดไฟฟ้าเสรี (ร้อยละ)	95	100
- ได้รับรางวัล CSR ระดับนานาชาติหรือการรับรองการรายงานความยั่งยืนตามมาตรฐานสากลทั้งในประเทศหรือต่างประเทศ	-	2
- ค่าแฟคเตอร์ของค่าประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ (Eco-Efficiency) ตามแนวทาง ISO14045	1.0503	1.0508
- Competency ของกลุ่มเป้าหมายที่ได้รับการพัฒนา New-skill/Up-skill/Re-skill (ร้อยละ)	75	80
- ความสำเร็จในการพัฒนามาตรฐานการกำกับดูแลที่ดีและบริหารจัดการ ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (ISO38500) (ร้อยละ)	95	100
- จำนวนนวัตกรรมเชิงพาณิชย์ หรือกระบวนการที่สร้างรายได้/ลดค่าใช้จ่าย และมูลค่ารวมจากรายได้และการลดค่าใช้จ่ายจากนวัตกรรม/กระบวนการ	4 ชิ้นงาน/กระบวนการและมูลค่า 0.8 ล้านบาท	5 ชิ้นงาน/กระบวนการและมูลค่า 1 ล้านบาท

ปัจจัยเสี่ยง	KRI	Risk Appetite	Risk Tolerance	ปัจจัยเสี่ยง	KRI	Risk Appetite	Risk Tolerance	ผลกระทบต่อเป้าหมายที่มีใช้การเงิน (1)	ผลกระทบต่อเป้าหมายที่มีใช้การเงิน (2)	ผลกระทบต่อเป้าหมายที่มีใช้การเงิน (3)	ผลกระทบต่อเป้าหมายที่มีใช้การเงิน (4)	ผลกระทบต่อเป้าหมายที่มีใช้การเงิน (5)	ผลกระทบต่อเป้าหมายที่มีใช้การเงิน (6)	จำนวนเงินที่มีผลกระทบต่อเป้าหมายทางการเงิน	loss เพิ่มขึ้น (%)	ค่าสูงสุดลดลง
RF3 ขาดการวิเคราะห์ Business Alignment ระหว่าง กฟภ. และ บริษัทในเครือ รวมถึงการกำหนดทิศทางที่ชัดเจนของตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของบริษัทในเครือ	Dividend payout (Base on ปีผล 40% โดยทำโรสุทธิ ENCOM 217 ล้านบาท)	87	78.39	RF1 การยกระดับคุณภาพระบบจำหน่ายไฟฟ้าเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของอุตสาหกรรมไฟฟ้า	SAIDI /SAIFI	เป็นไปตามค่าเป้าหมาย BSC องค์การระดับ 5	เป็นไปตามค่าเป้าหมาย BSC องค์การระดับ 4	- ความพึงพอใจของลูกค้า	- ความสำเร็จของแผนโครงการไฟฟ้าอัจฉริยะ (ร้อยละ)	- ดัชนีจำนวนครั้งที่ไฟฟ้าขัดข้อง (SAIFI)	- ดัชนีระยะเวลาไฟฟ้าขัดข้อง (SAIDI)	- ร้อยละของหน่วยสูญเสียในระบบจำหน่าย (Loss)	- ROA	250.00	0.1000	250.00
				ร้อยละความสำเร็จของการพัฒนาจัดทำระบบประมวลค่าดัชนี (SAIFI&SAIDI) ระบบจำหน่ายแรงต่ำ		100%	-	- ความพึงพอใจของลูกค้า						-	0.5	1,250.00
														1		2.124
RF 4 ผลประกอบการต่ำกว่าเป้าหมาย รวมถึงการดำเนินการโครงการสำคัญล่าช้า เนื่องจากสถานการณ์โรคระบาด Covid-19	รายได้ธุรกิจเกี่ยวเนื่อง	6,403	6,559	RF 2 การเตรียมความพร้อมและการวางแผนระยะยาวโครงการนำร่อง EEC เพื่อรองรับการเปิดไฟฟ้าเสรี	-ความสำเร็จของแผนงานการเตรียมความพร้อมสู่การเปิดไฟฟ้าเสรี	100	95	- ความพึงพอใจในการดำเนินงานของ กฟภ. ที่ตอบสนองต่อความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย						-	<	
	บริหารค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน (CPI-X)	30,250	30,194													
				RF 5 ความพร้อมในการบริหารจัดการและการปรับโครงสร้างองค์กรในช่วงการเปลี่ยนผ่านไปสู่ Digital Utility อย่างเต็มรูปแบบ	ความสำเร็จในการพัฒนาฐานรากกำกับดูแลที่ดีและบริหารจัดการ ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (ISO38500)	100	95	- ความพึงพอใจของลูกค้า	- ความพึงพอใจในการดำเนินงานของ กฟภ. ที่ตอบสนองต่อความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	- ความสำเร็จของแผนโครงการไฟฟ้าอัจฉริยะ (ร้อยละ)				-		
					Competency ของกลุ่มเป้าหมายที่ได้รับการพัฒนา New-skill/Up-skill/Re-skill	80	75	- ความพึงพอใจของลูกค้า	- ความสำเร็จในเตรียมความพร้อมสู่การเปิดไฟฟ้าเสรี (ร้อยละ)							
					จำนวนกระบวนการ/นวัตกรรม (Technology Readiness Level : TRL ระดับ 7-9) ที่ได้รับการต่อยอดและปรับปรุงมาจากการจัดการความรู้	5	4	- จำนวนนวัตกรรมเชิงพาณิชย์หรือกระบวนการที่สร้างรายได้/ลดค่าใช้จ่าย และมูลค่ารวมจากรายได้และการลดค่าใช้จ่ายจากนวัตกรรม/กระบวนการ					- รายได้ธุรกิจเกี่ยวเนื่อง	1.00		
				RF6 การยกระดับความพึงพอใจและความคาดหวังต่อทุกกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยเฉพาะกลุ่มลูกค้ารายสำคัญและลูกค้าวิเศษอุตสาหกรรม	ระดับความพึงพอใจลูกค้า Key Account	4.3734	4.4234	- ความพึงพอใจของลูกค้า						-		
					ระดับความพึงพอใจลูกค้าวิเศษอุตสาหกรรม	4.2618	4.3118	- ความพึงพอใจของลูกค้า								
					ระดับความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	Baseline+ 2.5%	Baseline+ 4%	- ความพึงพอใจในการดำเนินงานของ กฟภ. ที่ตอบสนองต่อความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย								

ปัจจัยเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	ผลกระทบต่อเป้าหมายที่มี มิใช่การเงิน (2)	ผลกระทบต่อเป้าหมาย ที่มีใช้การเงิน (3)	ผลกระทบต่อ เป้าหมายที่มีใช้การเงิน (4)	ผลกระทบต่อ เป้าหมายที่มีใช้ การเงิน (5)	ผลกระทบต่อ เป้าหมายด้าน การเงิน	จำนวนเงินที่มี ผลกระทบต่อเป้าหมาย ทางการเงิน	loss เพิ่มขึ้น (%)	กำไรสุทธิลดลง	
				RF 7 การบริหารดัชนีการประสบ อุบัติเหตุ (Disabling Injury Index : √DI)	ดัชนีการประสบอุบัติเหตุ (Disabling Injury Index : √DI)	0.0926	0.0882	- ความพึงพอใจในการ ดำเนินงานของ กฟผ. ที่ ตอบสนองต่อความคาดหวังของ							<		
				RF ความมั่นคงปลอดภัยของระบบ เทคโนโลยีดิจิทัล	มาตรฐานด้านความมั่นคงปลอดภัย (ISO 27001)	ได้รับการรับรองตาม มาตรฐานสากล ISO27001	-	- ความพึงพอใจของลูกค้า	- ความพึงพอใจในการ ดำเนินงานของ กฟผ. ที่ ตอบสนองต่อความคาดหวัง ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	- ความสำเร็จในการ พัฒนามาตรฐานการกำกับ ดูแลที่ดีและบริหารจัดการ ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (ISO38500) (ร้อยละ)					5		
					ความสำเร็จของงานพัฒนา ความสามารถในการรักษาความมั่นคง ปลอดภัยทางไซเบอร์ ของศูนย์ ปฏิบัติการความมั่นคงปลอดภัยไอเชเบอร์ (SOC)	100	95	- ความสำเร็จในการพัฒนา มาตรฐานการกำกับดูแลที่ดีและ บริหารจัดการ ด้านเทคโนโลยี สารสนเทศ (ISO38500) (ร้อย ละ)							รายได้ธุรกิจ เกี่ยวเนื่อง	313	31
															251.00		

การ Test กับผลกระทบที่มีต่อเป้าหมายทางการเงิน

เป้าหมายทางการเงิน	ค่าเป้าหมายระดับ 4	ค่าเป้าหมายระดับ 5	ผลต่างที่ยอมรับได้	ผลกระทบจากปัจจัยเสี่ยงที่มี เป้าหมายทางการเงิน	(สูงต่ำกว่าระดับที่ยอมรับ ได้)
กำไรสุทธิ	17,854.75	19,410.98	1,556.24	251.00	1,305.24
สินทรัพย์รวม	484,073	489,246.4	5,173.02	5,173.02	5,173.02
ROA	3.64	3.72	0.08	0.05	0.03

3.5 การวิเคราะห์ต้นทุนและผลประโยชน์ (Cost Benefit Analysis : CBA)

3.5.1 การตอบสนองความเสี่ยง (Risk response)

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

1) การลดหรือควบคุมความเสี่ยง (Treat) คือการดำเนินการเพิ่มเติมเพื่อลดโอกาสที่อาจเกิดขึ้น หรือความรุนแรงของความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

2) การยอมรับความเสี่ยง (Take) หมายถึง ความเสี่ยงที่เหลืออยู่ในปัจจุบัน อยู่ภายในระดับที่ยอมรับได้แล้ว ไม่ต้องมีการดำเนินการเพิ่มเติมเพื่อลดโอกาสหรือความรุนแรงที่อาจเกิดขึ้นได้อีก

3) การถ่ายโอนหรือกระจายความเสี่ยง (Transfer) คือการโอนหรือการกระจายความรับผิดชอบ กับผู้อื่นในการจัดการความเสี่ยง

4) การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Terminate) คือการหยุดดำเนินการใดๆ เพื่อหลีกเลี่ยงเหตุการณ์ที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง

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

ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่				
ระดับการควบคุม		1. ผลการดำเนินงานเมื่อเทียบกับเป้าหมาย	2. กระบวนการควบคุม	3. การติดตาม
1	เบื้องต้น	ผลการดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมายมาก (เทียบเท่า ระดับ 1)	ไม่มีมาตรฐานที่ชัดเจน	ไม่มีการติดตาม
2	ไม่เป็นทางการ	ผลการดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมาย (เทียบเท่า ระดับ 2)	มีการควบคุมเป็นมาตรฐานแต่ยังไม่นำมาออกมาใช้	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 โดยเฉพาะกรณีที่มีประสิทธิผลการควบคุมนั้นๆ 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 เมื่อเทียบกับไม่ได้ดำเนินการใดๆ (Ability to Mitigate Overall Risks)

Costs = การประมาณการต้นทุน /ค่าใช้จ่ายในการดำเนินการแผนบริหารความเสี่ยง

ตัวอย่างการวิเคราะห์ต้นทุนและผลประโยชน์ (Cost-Benefit Analysis) ในการจัดทำมาตรการจัดการความเสี่ยง

ปัจจัยเสี่ยง : การยกระดับคุณภาพระบบจำหน่ายไฟฟ้าเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของอุตสาหกรรมไฟฟ้า

สาเหตุ		กฟผ. หน่วยงานไม่มีเครื่องมือที่ใช้สำหรับวิเคราะห์ระบบจำหน่ายแรงต่ำเพื่อระบุตำแหน่งสาเหตุ และแนวทาง การแก้ไขปัญหา ส่งผลให้ไม่สามารถจัดทำแผนงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ			
มาตรการจัดการความเสี่ยง		Cost		Benefit	
มาตรการ	ประเภท	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ
แผนงานปรับปรุงโปรแกรมวิเคราะห์ระบบไฟฟ้าบนระบบ GIS (OPSA on GIS)	Treat	ไม่มีต้นทุนเนื่องจากเป็นแผนการดำเนินงานที่อยู่ในแผนปฏิบัติ แต่เพิ่มการนำมาต่อยอดในการวิเคราะห์ปัญหาของคุณภาพไฟฟ้าแรงต่ำ	-	-	สามารถวิเคราะห์และวางแผนระบบจำหน่ายแรงต่ำ โดยใช้ข้อมูลจากระบบ GIS ได้อย่างครบถ้วน และแก้ไขปัญหาเชิงเทคนิคได้รวดเร็ว ส่งผลให้ไม่เกิดข้อร้องเรียนเพิ่มจากปีที่ผ่านมา
ยอมรับมาตรการควบคุมเดิม	Take	-	จำนวนข้อร้องเรียนคุณภาพไฟฟ้าแรงต่ำเพิ่มขึ้น จากปีที่ผ่านมา	-	-
ถ่ายโอนความเสี่ยง	Transfer	ไม่สามารถถ่ายโอนความเสี่ยงได้			
ยกเลิกมาตรการจัดการความเสี่ยง	Terminate	ไม่สามารถยกเลิกกระบวนการนี้ได้ เพราะองค์กรต้องการมุ่งสู่องค์กรที่เป็นเลิศในด้านจำหน่ายกระแสไฟฟ้า โดยบูรณาการทุกระบบงานด้วย Digitalization			
สรุป	องค์กรเลือกการลดความเสี่ยง (Threat) ด้วยการปรับปรุงโปรแกรมวิเคราะห์ระบบไฟฟ้าบนระบบ GIS (OPSA on GIS)				

ทั้งนี้สามารถดูผลการวิเคราะห์ต้นทุนและผลประโยชน์ (Cost-Benefit Analysis) ในการจัดทำมาตรการจัดการความเสี่ยงได้จาก QR Code ดังนี้



บทที่ 4

สรุปการประเมินและการตอบสนองความเสี่ยงเป็นรายปัจจัยเสี่ยง

ปัจจัยเสี่ยงที่ 1 การยกระดับคุณภาพระบบจำหน่ายไฟฟ้าเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของอุตสาหกรรมไฟฟ้า

Risk Owner สายงาน ว., ป., วศ., กบ., บก., ก.1-4

ที่มาในการระบุเป็นประเด็นความเสี่ยง

โครงสร้างอุตสาหกรรมไฟฟ้าในอนาคต มีความต้องการใช้ไฟฟ้าที่มากขึ้นสอดคล้องกับนโยบายการส่งเสริมรถยนต์ไฟฟ้า รวมทั้งนวัตกรรมและเทคโนโลยีที่จะเข้ามาส่งเสริมการใช้ไฟฟ้า และทางเลือกในการใช้พลังงานของผู้ใช้ไฟฟ้ามีมากขึ้น ในปี 2565 กฟผ. มุ่งเน้นการยกระดับคุณภาพระบบจำหน่ายไฟฟ้า ทั้งคุณภาพของไฟฟ้าแรงต่ำ และไฟฟ้าแรงสูง ซึ่ง กฟผ. ให้ความสำคัญกับการเพิ่มขีดความสามารถระบบจำหน่ายไฟฟ้าที่มีประสิทธิภาพและทั่วถึง ซึ่งจะพัฒนาระบบไฟฟ้าและก่อสร้างสถานีไฟฟ้า เพื่อให้สามารถจ่ายไฟฟ้าได้อย่างเพียงพอ มีความมั่นคง เชื่อถือได้ สามารถรองรับความต้องการไฟฟ้าที่เพิ่มขึ้น ลดปัญหาการปฏิบัติการและบำรุงรักษา ลดหน่วยสูญเสียในระบบจำหน่าย รวมถึงปรับปรุงและเชื่อมโยงระบบจำหน่ายไฟฟ้าในพื้นที่ธุรกิจ อุตสาหกรรม นิคมอุตสาหกรรมและพื้นที่สำคัญ และรองรับการขยายตัวของพื้นที่เศรษฐกิจ พื้นที่ยุทธศาสตร์ของประเทศ ให้มีโครงสร้างพื้นฐานด้านระบบไฟฟ้าที่ทั่วถึง เพียงพอ คุณภาพเชื่อถือได้ รวมถึงมีมาตรฐานด้านระบบจำหน่ายไฟฟ้าที่ได้รับการยอมรับในระดับภูมิภาค นอกเหนือจากการที่องค์กรจะให้ความสำคัญในการพัฒนามาตรฐานด้านระบบจำหน่ายไฟฟ้าที่ได้รับการยอมรับในระดับภูมิภาคอย่างต่อเนื่อง โดยการยกระดับคุณภาพของระบบไฟฟ้า ให้มีความมั่นคง เชื่อถือได้ นั้น กระทรวงพลังงาน ได้ประกาศแผนแม่บทการพัฒนาระบบโครงข่าย SMART GRID ของประเทศไทย พ.ศ. 2558 – 2579 เพื่อกำหนดกรอบการดำเนินการพัฒนาระบบโครงข่าย SMART GRID ในภาพรวม สำนักงานนโยบายและแผนพลังงานในฐานะผู้จัดทำแผนแม่บทการพัฒนาระบบโครงข่าย SMART GRID ของไทย ได้กำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) ในการพัฒนาระบบ SMART GRID ที่มุ่งส่งเสริมให้เกิดการจัดหาไฟฟ้าได้อย่างเพียงพอ มีประสิทธิภาพยั่งยืน มีคุณภาพบริการที่ดี และเกิดประโยชน์สูงสุดต่อประเทศ กฟผ. จึงจำเป็นต้องบริหารความเสี่ยงในการยกระดับคุณภาพระบบจำหน่ายไฟฟ้าให้ได้ตามมาตรฐาน รวมทั้งเป็นส่วนหนึ่งของวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 2 (SO2) ระบบจำหน่ายที่มีประสิทธิภาพและสร้างความน่าเชื่อถือต่อลูกค้าและทุกกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

Key Risk Indicator : 1. SAIDI /SAIFI
2. ร้อยละความสำเร็จของการพัฒนาจัดทำระบบประมวลค่าดัชนี (SAIFI&SAIDI) ระบบจำหน่ายแรงต่ำ

Risk Appetite (RA) = 1. เป็นไปตามค่าเป้าหมาย BSC องค์กรระดับ 5
2. ร้อยละ 100

Risk Tolerance (RT) = 1. เป็นไปตามค่าเป้าหมาย BSC องค์กรระดับ 4
2. -

ตารางประเมินโอกาสและผลกระทบ

เกณฑ์ การประเมิน	การประเมินโอกาส (L)	การประเมินผลกระทบ (I)
ระดับ 1	ความสำเร็จการดำเนินงานตามแผนงานยกระดับ ความน่าเชื่อถือได้ของระบบจำหน่ายและ (แรงต่ำ และแรงสูง) 100%	ค่า SAIDI , SAIFI เป็นไปตามค่าเป้าหมาย BSC องค์กรระดับ 5
ระดับ 2	ความสำเร็จการดำเนินงานตามแผนงานยกระดับ ความน่าเชื่อถือได้ของระบบจำหน่าย (แรงต่ำ และแรงสูง) 95%	ค่า SAIDI , SAIFI เป็นไปตามค่าเป้าหมาย BSC องค์กรระดับ 4
ระดับ 3	ความสำเร็จการดำเนินงานตามแผนงานยกระดับ ความน่าเชื่อถือได้ของระบบจำหน่าย (แรงต่ำ และแรงสูง) 90%	ค่า SAIDI , SAIFI เป็นไปตามค่าเป้าหมาย BSC องค์กรระดับ 3
ระดับ 4	ความสำเร็จการดำเนินงานตามแผนงานยกระดับ ความน่าเชื่อถือได้ของระบบจำหน่าย (แรงต่ำ และแรงสูง) 85%	ค่า SAIDI , SAIFI เป็นไปตามค่าเป้าหมาย BSC องค์กรระดับ 2
ระดับ 5	ความสำเร็จการดำเนินงานตามแผนงานยกระดับ ความน่าเชื่อถือได้ของระบบจำหน่าย (แรงต่ำ และแรงสูง) 80%	ค่า SAIDI , SAIFI เป็นไปตามค่าเป้าหมาย BSC องค์กรระดับ 1
ปัจจุบัน	5	3
เป้าหมาย	1	1

KRI	RA	RT
SAIDI/SAIFI	เป็นไปตามค่าเป้าหมาย BSC องค์กรระดับ 5	เป็นไปตามค่าเป้าหมาย BSC องค์กรระดับ 4
ร้อยละความสำเร็จของการพัฒนาจัดทำระบบ ประมวลค่าดัชนีฯ (SAIFI&SAIDI) ระบบ จำหน่ายแรงต่ำ (ร้อยละ)	ร้อยละ 100	-

แผนตอบสนองปัจจัยเสี่ยง Risk Response

สาเหตุ	มาตรการควบคุมที่มีอยู่เดิม (Existing Control)	กิจกรรม / แผนบริหารความเสี่ยง (Mitigation Plan)
1. คุณภาพระบบไฟฟ้าแรงต่ำที่ไม่สามารถตอบสนองต่อความต้องการและความคาดหวังของผู้ใช้ไฟฟ้า	• OM2.1 แผนงานติดตามและแก้ไขปัญหาไฟดับระบบจำหน่ายแรงต่ำ สายงาน ป, ภาค1-4 • OM2.2 แผนงานติดตั้งระบบ SCADA สำหรับระบบจำหน่ายแรงต่ำ (โครงการนำร่อง) ในพื้นที่เมืองพัทยา	-
2. ยกระดับคุณภาพระบบจำหน่ายไฟฟ้าแรงต่ำ ยังไม่รองรับการเปลี่ยนแปลงของอุตสาหกรรมไฟฟ้า ยังมุ่งเน้นการวิเคราะห์เพื่อแก้ไขปัญหาระยะสั้น	• OM2.3 แผนงานยกระดับคุณภาพระบบไฟฟ้าแรงต่ำเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของอุตสาหกรรมไฟฟ้า	-
3. ขาดการเตรียมความพร้อมของระบบไฟฟ้าแรงต่ำ ที่ต้องรองรับ Future Demand ทั้งจากนโยบายการส่งเสริมยานยนต์ไฟฟ้ารวมถึง VSPP ที่เพิ่มขึ้น	• OM2.3 แผนงานยกระดับคุณภาพระบบไฟฟ้าแรงต่ำเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของอุตสาหกรรมไฟฟ้า	-
4. กฟผ. หน่วยงานไม่มีเครื่องมือที่ใช้สำหรับวิเคราะห์ระบบจำหน่ายแรงต่ำเพื่อระบุตำแหน่งสาเหตุและแนวทางการแก้ไขปัญหา ส่งผลให้ไม่สามารถจัดทำแผนงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	• กระบวนการวิเคราะห์และวางแผนระบบจำหน่ายแรงต่ำ โดยนำ Software LDCAD มาใช้ในการวิเคราะห์ปัญหา	• แผนงานปรับปรุงโปรแกรมวิเคราะห์ระบบไฟฟ้าบนระบบ GIS (OPSA on GIS) สายงาน ว
5. ระบบการ Monitor ปัญหาที่เกิดจากระบบไฟฟ้าแรงต่ำ	• GM1.1 แผนงานยกระดับคุณภาพข้อมูลภูมิสารสนเทศระบบไฟฟ้า (GIS) สำหรับการวางแผนและปรับปรุงระบบไฟฟ้า • โครงการระบบบริหารจัดการหม้อแปลงในระบบจำหน่าย	• แผนงานปรับปรุงโปรแกรมวิเคราะห์ระบบไฟฟ้าบนระบบ GIS (OPSA on GIS) สายงาน ว

สาเหตุ	มาตรการควบคุมที่มีอยู่เดิม (Existing Control)	กิจกรรม / แผนบริหารความเสี่ยง (Mitigation Plan)
6. เนื่องจากการไม่ทราบความต้องการใช้ไฟฟ้าในอนาคต โดยเฉพาะกลุ่มลูกค้ารายใหญ่นอกนิคมอุตสาหกรรม ทำให้การจัดทำแผนจัดทำโครงข่ายระบบไฟฟ้าไม่เหมาะสมกับพื้นที่	- มีการประสานกับผู้พัฒนานิคม และ กนอ. ถึงความต้องการใช้ไฟฟ้าในนิคมอุตสาหกรรม - กฟภ. ใช้ข้อมูลประเมินความต้องการใช้ไฟฟ้าจากสภาพพื้นที่ เพื่อนำมาประเมินค่าความต้องการใช้ไฟฟ้าร่วมกับ 3 การไฟฟ้าและ สทท. และนำมาวางแผนจัดทำโครงข่ายระบบไฟฟ้าให้สอดคล้องความต้องการการไฟฟ้า	- แผนงานในการบูรณาการและวิเคราะห์ธุรกิจในอนาคตตาม Flagship ที่กำหนด (Energy Storage) - สายงาน ย, สายงาน รต (กยธ., คณะทำงานชุดย่อยแต่ละ Flagship)
7. การยกระดับความน่าเชื่อถือได้ของระบบจำหน่าย	- OM1.1 แผนงานพัฒนาระดับโครงข่ายระบบไฟฟ้า (Strong Grid) สายงาน ป, สายงาน ว, สายงาน วศ, สายงาน ภ.1-4 - OM1.2 แผนพัฒนากระบวนการจัดหาพัสดุที่มีคุณภาพ ทันสมัย และเพียงพอต่อการใช้งาน สายงาน ป, สายงาน ว., สายงาน ว, สายงาน สอ - OM1.3 แผนงานการพัฒนาระบบบริหารจัดการสินทรัพย์ของระบบไฟฟ้าของ กฟภ. สายงาน ป - OM1.5 แผนงานติดตามและแก้ไขปัญหาไฟดับพื้นที่นิคมอุตสาหกรรม สายงาน ป, สายงาน ภ1-4	-

สาเหตุ	มาตรการควบคุมที่มีอยู่เดิม (Existing Control)	กิจกรรม / แผนบริหารความเสี่ยง (Mitigation Plan)
8. การบำรุงรักษาอุปกรณ์ไฟฟ้า	-	แผนงานขยายผล อุปกรณ์ที่สำคัญ, สวิตช์เกียร์, UG/ Submarine หม้อแปลงระบบจำหน่าย Switching Device และอุปกรณ์ในระบบไฟฟ้า (คณะอนุกรรมการจัดทำแผนและติดตามการดำเนินการบริหารจัดการสินทรัพย์ระบบไฟฟ้า, สายงาน ป)
9. การก่อสร้างล่าช้า - การก่อสร้างล่าช้า เนื่องจากไม่สามารถนำเข้าอุปกรณ์ที่จำเป็นต้องนำเข้าจากต่างประเทศ - การได้รับการอนุมัติจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องล่าช้า (เปลี่ยนแปลงแบบ แก้ไขแบบ)	- แผนงานติดตามความคืบหน้ากระบวนการนำเข้าอุปกรณ์จากต่างประเทศ (รายเดือน) - การใช้ช่องทางการสื่อสารอื่นๆ เช่น Line และอีเมล เป็นต้น เพื่อให้มีหลักฐานการติดตามเป็นรายวัน ให้มีความต่อเนื่อง	- แผนการทบทวนคู่มือการปฏิบัติงาน (Work Manual) กระบวนการจ้างก่อสร้างระบบไฟฟ้า และสถานีไฟฟ้า สายงาน วศ - แผนงานทบทวนรายละเอียดในการกระบวนการในการจัดทำ TOR สายงาน วศ - แผนการปรับปรุงกระบวนการจัดซื้อที่ดิน สายงาน กบ - การพัฒนาช่องทางระบบเทคโนโลยีดิจิทัล (Capital Project Management : CPM) ในการติดตามความก้าวหน้า/ความคืบหน้าการติดตามการก่อสร้าง สายงาน กบ, สดท.

สาเหตุ	มาตรการควบคุมที่มีอยู่เดิม (Existing Control)	กิจกรรม / แผนบริหารความเสี่ยง (Mitigation Plan)
10. มีหลายหน่วยงานที่เกี่ยวข้องส่งผลให้การดำเนินงานล่าช้า	มีคณะทำงานพัฒนาระดับโครงข่ายระบบไฟฟ้า (แผนงาน OM1.1)	-
11. เนื่องจากการนำวิธีการและเทคโนโลยีใหม่มาใช้งาน อาจส่งผลกระทบต่อกระบวนการและความชำนาญบุคคลากรที่เกี่ยวข้องทำให้ไม่สามารถดำเนินการได้ตามวัตถุประสงค์ ในการแก้ไขปัญหาและควบคุมบริหารโครงการ	- แผนฝึกอบรมประจำปี ด้านเทคนิควิศวกรรม - สายงาน บก - การบริหารจัดการ outsource - สายงาน บก - HCM1.2 แผนงานบริหารอัตรากำลังเพื่อรองรับทิศทางการดำเนินงาน - สายงาน บก	- แผนงานการทบทวน Professional Recruitment - สายงาน บก
12. ระบบการรายงานผลเมื่อเกิดปัญหาคุณภาพไฟฟ้า ไม่สามารถดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ เช่น การระบุตำแหน่งที่ถูกต้อง การระบุถึงสาเหตุที่แท้จริง การรับเรื่องและการติดตามการแก้ไขปัญหา	- โครงการระบบบริหารจัดการหม้อแปลงในระบบจำหน่าย - สายงาน ว	- แผนงานปรับปรุงโปรแกรมวิเคราะห์ระบบไฟฟ้าบนระบบ GIS (OPSA on GIS) - สายงาน ว

แผนบริหารจัดการความเสี่ยง การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค

RF1 การยกระดับคุณภาพระบบจำหน่ายไฟฟ้าเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของอุตสาหกรรมไฟฟ้า

ประเภท	แผนงาน	ลำดับ	ชื่อแผนงาน/กิจกรรม	ผู้รับผิดชอบ	ผลที่คาดว่าจะได้รับ	ระยะเวลา	ระยะเวลา 2565				ระยะเวลา 2566				ระยะเวลา 2567			
							Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
							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		OM2.1 แผนงานติดตามและแก้ไขปัญหาไฟล้นระบบจำหน่ายแรงต่ำ	สายงาน ป (ผดพ., ผบร.)	-การแก้ไขไฟฟ้าขัดข้องและจ่ายไฟกลับคืนเป็นไปอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ	ม.ค. - มิ.ย. 2565												
		1	รายงานผลการพัฒนาจัดหาระบบประเมินผล คำดัชนี SAIFI/SAIDI กฟภ./ภาค/กฟภ. ระบบจำหน่ายแรงต่ำ และทดสอบผลการใช้งาน	ผดพ., ผบร., (ก.1-ก.4)	-มีการรายงานผลการประเมิน/สถานะคำดัชนี SAIFI/SAIDI และมีการวิเคราะห์ปัญหากระแสไฟฟ้าขัดข้อง	ม.ค. - ธ.ค. 2565												
		2	รายงานผลการตรวจสอบความถูกต้องฐานข้อมูลเหตุการณ์ไฟฟ้าขัดข้องระบบจำหน่ายแรงต่ำของปี 2565 ซึ่งจะได้ผลของคำดัชนีฯ ดังกล่าว ณ ตอนสิ้นปี 2565 และนำเสนอขออนุมัติผลคำดัชนี SAIFI&SAIDI ระบบจำหน่ายแรงต่ำ เพื่อใช้เป็น Baseline สำหรับตั้งค่าเป้าหมายปี 2566 เป็นต้นไป	ผดพ., ผบร., (ก.1-ก.4)	เพื่อระบุสาเหตุ/เสนอแนะแนวทางการแก้ไขปัญหา	ม.ค. - มิ.ย. 2565												
		3	รายงานวิเคราะห์ปัญหากระแสไฟฟ้าขัดข้อง กฟภ./ภาค/กฟภ. ระบบจำหน่ายแรงต่ำ เพื่อระบุอุปกรณ์ทำงาน/สาเหตุ/แก้ไขปัญห	ผดพ., ผบร., (ก.1-ก.4)	-มีแผนงานบำรุงรักษาก่อนถึงไฟฟ้าดับอย่างมีประสิทธิภาพ	ม.ค. - ธ.ค. 2565												
		4	ดำเนินการตรวจสอบระบบไฟฟ้าในระบบจำหน่ายแรงต่ำ พร้อมทั้งดำเนินการแก้ไขจุดผิดปกติพร้อมทั้งรายงานผลการดำเนินการใน APSA	ผดพ., ผบร., (ก.1-ก.4)		ม.ค. - ธ.ค. 2565												
		5	สำรวจระบบไฟฟ้าในระบบจำหน่ายแรงต่ำเพื่อพิจารณาเปลี่ยนทดแทนอุปกรณ์ไฟฟ้าที่เสื่อมสภาพจำนวนมากหรือทั้งไลน์ (MS2000)	ผดพ., ผบร., (ก.1-ก.4)		ม.ค. - ธ.ค. 2565												
EXISTING CONTROL	2		OM2.2 แผนงานติดตั้งระบบ SCADA สำหรับระบบจำหน่ายแรงต่ำ (โครงการปรับปรุง) ในพื้นที่เมืองพญา	สายงาน ป (ผดพ.)	-มีแนวทางการพิจารณาเทคโนโลยีระบบ SCADA สำหรับระบบจำหน่ายแรงต่ำเพื่อให้สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงระบบไฟฟ้าแบบ Smart Grid ในอนาคต	ม.ค. - ธ.ค. 2565												
		1	ทบทวนหลักเกณฑ์และแนวปฏิบัติด้านเทคนิคตั้งแต่กระบวนการ การวางแผน การออกแบบ การก่อสร้าง การปฏิบัติการ และบำรุงรักษา ที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน เปรียบเทียบกับการเปลี่ยนแปลงของอุตสาหกรรมไฟฟ้าในอนาคต และผลกระทบที่จะเกิดกับระบบจำหน่ายแรงต่ำของ กฟภ. และรวบรวมศึกษาโครงการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง พร้อมกำหนด Scope of Work ของระบบ SCADA ในพื้นที่นำร่อง	คณะทำงาน (ผชก.(ป) ประธานฯ)		ม.ค. - ธ.ค. 2565												
		2	เริ่มดำเนินการจัดหาและติดตั้งระบบ SCADA สำหรับระบบจำหน่ายแรงต่ำ (ต่อเนื่องถึงปี 2566)	ผดพ.		ก.ค. - ธ.ค. 2565												
EXISTING CONTROL	3		OM2.3 แผนงานยกระดับคุณภาพระบบไฟฟ้าแรงต่ำเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของอุตสาหกรรมไฟฟ้า	สายงาน ป (ผบร.)	-มีแนวทางการพัฒนาระบบไฟฟ้าให้มีความมั่นคงและเชื่อถือได้	ม.ค. - มิ.ย. 2565												
		1	ทบทวนหลักเกณฑ์และแนวปฏิบัติด้านเทคนิคตั้งแต่กระบวนการ การวางแผน การออกแบบ การก่อสร้าง การปฏิบัติการ และบำรุงรักษา ที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน เปรียบเทียบกับการเปลี่ยนแปลงของอุตสาหกรรมไฟฟ้าในอนาคต และผลกระทบที่จะเกิดกับระบบจำหน่ายแรงต่ำของ กฟภ.	คณะทำงานพัฒนาระดับโครงข่ายระบบไฟฟ้า (รผก.(ป) ประธานฯ)	-มีหลักเกณฑ์การวางแผน วิศวกรรม การออกแบบ การก่อสร้าง การปฏิบัติการ และการบำรุงรักษา	ม.ค. - ธ.ค. 2565												
		2	ปรับปรุงและพัฒนาหลักเกณฑ์และแนวทางปฏิบัติด้านเทคนิค เพื่อยกระดับโครงข่ายระบบจำหน่ายแรงต่ำ	ทุกสายงานที่เกี่ยวข้อง	-มีแผนงานเพื่อยกระดับ	ม.ค. - ธ.ค. 2565												
EXISTING CONTROL	4		OM 1.1 แผนงานพัฒนาระดับโครงข่ายระบบไฟฟ้า (Strong Grid)	สายงาน ป (ผบร.)	-มีแนวทางการพัฒนาระบบไฟฟ้าให้มีความมั่นคงและเชื่อถือได้	ม.ค. - มิ.ย. 2565												
		1	ทบทวนหลักเกณฑ์และแนวปฏิบัติด้านเทคนิคตั้งแต่กระบวนการ การวางแผน การออกแบบ การก่อสร้าง การปฏิบัติการ และบำรุงรักษา ที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน เปรียบเทียบกับการเปลี่ยนแปลงของอุตสาหกรรมไฟฟ้าในอนาคต และผลกระทบที่จะเกิดกับระบบจำหน่ายแรงต่ำของ กฟภ.	คณะทำงานพัฒนาระดับโครงข่ายระบบไฟฟ้า (รผก.(ป) ประธานฯ)	-มีหลักเกณฑ์การวางแผน วิศวกรรม การออกแบบ การก่อสร้าง การปฏิบัติการ และการบำรุงรักษา	ม.ค. - ธ.ค. 2565												
		2	ปรับปรุงและพัฒนาหลักเกณฑ์และแนวทางปฏิบัติด้านเทคนิค เพื่อยกระดับโครงข่ายระบบไฟฟ้า (Strong Grid)	ทุกสายงานที่เกี่ยวข้อง	- มีแผนงานเพื่อยกระดับความมั่นคงและเชื่อถือของระบบไฟฟ้า	ม.ค. - ธ.ค. 2565												
EXISTING CONTROL	5		OM1.2 แผนพัฒนากระบวนการจัดหาพัสดุที่มีคุณภาพ ทันสมัย และเพียงพอต่อการใช้งาน	สายงาน ป (ผบร.)	-มีแนวทางการพัฒนากระบวนการจัดหาพัสดุที่มีคุณภาพ ทันสมัย และเพียงพอต่อการใช้งาน	ม.ค. - ก.ย. 2565												
		1	ทบทวนกระบวนการจัดหาพัสดุที่มีคุณภาพ ทันสมัย และเพียงพอต่อการใช้งาน ตั้งแต่กระบวนการวางแผนจัดหา การดำเนินการจัดหา การตรวจรับ การติดตามผลการใช้งาน	คณะทำงานพัฒนาระบบการจัดหาพัสดุที่มีคุณภาพ ทันสมัย และเพียงพอต่อการใช้งาน	-มีกระบวนการควบคุมคุณภาพของพัสดุที่จัดหา	ม.ค. - ธ.ค. 2565												
		2	ปรับปรุงและพัฒนากระบวนการจัดหาพัสดุที่มีคุณภาพ ทันสมัย และเพียงพอต่อการใช้งาน ตั้งแต่กระบวนการวางแผนจัดหา การดำเนินการจัดหา การตรวจรับ การติดตามผลการใช้งาน	คณะทำงานพัฒนาระบบการจัดหาพัสดุที่มีคุณภาพ ทันสมัย และเพียงพอต่อการใช้งาน		ก.ค. - ธ.ค. 2565												
		3	ปรับปรุงและพัฒนากระบวนการควบคุมคุณภาพของพัสดุที่จัดหา ตั้งแต่กระบวนการวางแผนจัดหา การดำเนินการจัดหา การตรวจรับ การติดตามผลการใช้งาน โดยใช้หลักการ Quality Surveillance	สายงาน ว (กมอ)		ก.ค. - ธ.ค. 2565												

ประเภท	แผนงาน	ลำดับ	ชื่อแผนงาน/กิจกรรม	ผู้รับผิดชอบ	ผลที่คาดว่าจะได้รับ	ระยะเวลา	ระยะเวลา												ระยะเวลา												ระยะเวลา																						
							2565												2566												2567																						
							Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4																											
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.	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	6		OM1.3 แผนงานการพัฒนากระบวนการบริหารจัดการสินทรัพย์ของระบบไฟฟ้าของ กฟภ.	สายงาน ป (ผบร.)	-พัฒนาขั้นตอนและกระบวนการทำงาน เพื่อสนับสนุนการบริหารจัดการสินทรัพย์อย่างมีประสิทธิภาพ -ยกระดับการจัดการข้อมูลสารสนเทศให้องค์กรสามารถวางแผนตลอดวงจรชีวิตของสินทรัพย์เพื่อการบริหารจัดการสินทรัพย์	ม.ค. - ธ.ค. 2565																																															
		1	ดำเนินการตามแผนปฏิบัติงานที่กำหนดในแผนยุทธศาสตร์การบริหารจัดการสินทรัพย์ของ กฟภ. (SAMP)	คณะอนุกรรมการจัดทำแผนและติดตามการดำเนินการบริหารจัดการสินทรัพย์ระบบไฟฟ้า																																																	
		2	แผนงานปรับปรุงระบบไฟฟ้าที่เสื่อมสภาพ ครอบคลุมทั้งระบบสายส่ง สถานีไฟฟ้า และระบบจำหน่ายไฟฟ้ารวมทั้งการจัดสรรงบประมาณที่เพียงพอและสะท้อนต่อความสำคัญ ความจำเป็น และความเสี่ยงที่จะเกิดผลกระทบต่อการปฏิบัติงานของระบบไฟฟ้า	ผู้อำนวยการแผนงานย้ายแบบและเปลี่ยนทดแทนอุปกรณ์ในระบบสายส่ง และระบบจำหน่ายไฟฟ้า (รพภ.(ป), ผบร., ผบป., ผคฟ.)																																																	
		2.1	จัดทำและทบทวนแผนงานพร้อมจัดทำงบประมาณสำหรับปี 2567-2571			ม.ค. - ก.ย.. 2565																																															
		2.2	ติดตามและประเมินผลการดำเนินงานของแผนงานในปี 2564-2565			ม.ค. - ธ.ค. 2565																																															
		3	นำกระบวนการบำรุงรักษาเชิงป้องกัน (Preventive Maintenance: PM) มาใช้ร่วมกับอุปกรณ์สำคัญในสถานีไฟฟ้า	ผบร., ผบป.	เพื่อพัฒนา Early Warning System																																																
		3.1	นำผลการประเมินสภาพ (Health Index) มาจัดทำแผนการบำรุงรักษาเชิงป้องกัน			ภายใน ม.ค. 2565																																															
		3.2	ดำเนินการบำรุงรักษาเชิงป้องกันตามแผนงาน			ม.ค. - ธ.ค. 2565																																															
		3.3	ปรับปรุงผลการประเมินสภาพ (Health Index)			ต.ค. - ธ.ค. 2565																																															
EXISTING CONTROL	7		OM1.5 แผนงานติดตามและแก้ไขปัญหาลำดับพื้นที่ดิน	สายงาน ป (ผคฟ., ผบร.)		-การแก้ไขข้อผิดพลาดของและจ่ายไฟกลับคืนเป็นไปอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ -มีการรายงานผลการประเมิน/สถานะคำขั้วไฟฟ้า	ม.ค. - ธ.ค. 2565																																														
		1	รายงานผลการประเมินสถานะคำขั้วไฟฟ้า SAIFI&SAIDI พื้นที่ดินตามมาตรฐานและเสนอแนวทางแก้ไขปัญหาลำดับพื้นที่ดิน	ผคฟ., ผบร. ก.1-ก.4		ทุกเดือนแรกของไตรมาส																																															
		2	รายงานวิเคราะห์ปัญหาการแก้ไขข้อผิดพลาดของพื้นที่ดินตามมาตรฐานเพื่อระบุอุปกรณ์ทำงาน/สาเหตุ/แก้ไขปัญหาลำดับพื้นที่ดิน	ผคฟ., ผบร. ก.1-ก.4																																																	
		3	รายงานการตรวจสอบวิเคราะห์ระบบป้องกันทำงานผิดปกติสำหรับเหตุการณ์ไฟฟ้าขัดข้องพื้นที่ดินตามมาตรฐาน	ผคฟ., ผบร. ก.1-ก.4																																																	
		4	งานวิเคราะห์ Contingency N-1 ของClose Loop 115 kV ในพื้นที่ดินตามมาตรฐาน	ผคฟ., ผบร. ก.1-ก.4																																																	
		5	งานเพิ่มประสิทธิภาพการจ่ายไฟสถานีไฟฟ้าและสายส่งระบบ 115 kV เพื่อขออนุมัติการจ่ายไฟแบบ Close Loop Circuit ระบบ115 kV พื้นที่ดินตามมาตรฐาน	ผคฟ., ผบร. ก.1-ก.4																																																	
		6	ดำเนินการตรวจสอบระบบไฟฟ้าทั้งระบบสายส่ง, ระบบจำหน่ายแรงสูง พร้อมทั้งดำเนินการแก้ไขจุดผิดปกติ พร้อมทั้งรายงานผลการดำเนินการใน APSA พื้นที่ดินตามมาตรฐาน	ผคฟ., ผบร. ก.1-ก.4																																																	
		7	ดำเนินการติดตั้งไมโครเมตรระบบไฟฟ้าทั้งระบบสายส่ง, ระบบจำหน่ายแรงสูง พื้นที่ดินตามมาตรฐาน	ผคฟ., ผบร. ก.1-ก.4																																																	
		8	สำรวจระบบไฟฟ้าทั้งระบบสายส่ง, ระบบจำหน่ายแรงสูง เพื่อพิจารณาเปลี่ยนทดแทนอุปกรณ์ไฟฟ้าที่เสื่อมสภาพจำนวนมากหรือทั้งไลน์ (MS2000) พื้นที่ดินตามมาตรฐาน	ผคฟ., ผบร. ก.1-ก.4																																																	
		9	แผนงานบำรุงรักษาอุปกรณ์ในสถานีไฟฟ้า(Switchgear และ Relay) พื้นที่ดินตามมาตรฐาน	ผคฟ., ผบร. ก.1-ก.4																																																	
EXISTING CONTROL	8		GM1.1 แผนงานยกระดับคุณภาพข้อมูลภูมิสารสนเทศระบบไฟฟ้า (GIS) ส่วนรับการวางแผนและปรับปรุงระบบไฟฟ้า	สายงาน ว (ผวร.)	เพื่อประเมินผลจากการนำข้อมูลภูมิสารสนเทศระบบไฟฟ้า (GIS) ไปวิเคราะห์และวางแผนปรับปรุงระบบไฟฟ้าให้มีประสิทธิภาพ	ม.ค.-มี.ค. 2565																																															
		1	ศึกษาปัญหาและรวบรวมข้อมูลความต้องการเพื่อนำไปใช้ในการวิเคราะห์และวางแผนด้านระบบไฟฟ้า	ผวร.		เม.ย.-ส.ค. 2565																																															
		2	ออกแบบเครื่องมือเพื่อตรวจสอบข้อมูลระบบจำหน่ายแรงสูงในระบบ GIS	ผวร.		ก.ค.-ก.ย. 2565																																															
		3	พัฒนาเครื่องมือสำหรับการตรวจสอบและบริหารข้อมูลระบบจำหน่ายแรงสูงในระบบ GIS	ผวร.		ก.ย.-ธ.ค. 2565																																															
		4	นำเครื่องมือที่พัฒนาแล้วเสร็จมาตรวจสอบข้อมูล GIS ในพื้นที่นำร่องสำหรับใช้วิเคราะห์ Network Analysis	ผวร.																																																	
EXISTING CONTROL	9		โครงการระบบบริหารจัดการหม้อแปลงในระบบจำหน่าย	สายงาน ว (กวจ.ผวพ.)																																																	
		1	จัดซื้ออุปกรณ์ตรวจวัดหม้อแปลงในระบบจำหน่ายจำนวน 200 ชุด	กวจ/กฟล.2	จัดหาอุปกรณ์	ม.ค.-มิ.ย. 2565																																															
		2	สำรวจ, ติดตั้ง, ทดสอบ เก็บผลการทดสอบเป็นระยะเวลา 1 ปี	กวจ/กฟล.2	ติดตั้งเรียบร้อยแล้ว	ก.ค. 2565 -ธ.ค. 2566																																															
		3	พัฒนาปรับปรุงเว็บไซต์แสดงผลให้มีประสิทธิภาพขยายตัวของอุปกรณ์ในอนาคต	กวจ.	สามารถใช้งาน software ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	ม.ค. - ธ.ค. 2565																																															
		4	พัฒนาระบบเชื่อมต่อแลกเปลี่ยนข้อมูลกับระบบอื่นๆ เช่น SCADA, AMI, GIS เป็นต้น	กวจ.	สามารถเชื่อมต่อข้อมูลได้	ม.ค. - ธ.ค. 2566																																															

[illegible]

ประเภท	แผนงาน	ลำดับ	ชื่อแผนงาน/กิจกรรม	ผู้รับผิดชอบ	ผลที่คาดว่าจะได้รับ	ระยะเวลา	ระยะเวลา												ระยะเวลา												ระยะเวลา																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																						
							2565												2566												2567																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																						
							Q1			Q2			Q3			Q4			Q1			Q2			Q3			Q4			Q1			Q2			Q3			Q4																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																													
							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.	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	18		แผนงานยกระดับโครงข่ายระบบไฟฟ้า	สายงาน ป (ผบร.)																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																	

ปัจจัยเสี่ยงที่ 2 การเตรียมความพร้อมและการวางแผนระยะยาวโครงการนำร่อง EEC เพื่อรองรับการเปิดไฟฟ้าเสรี

Risk Owner สายงาน ย., ว., ป., บ., บก.

ที่มาในการระบุเป็นประเด็นความเสี่ยง

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

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

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

Key Risk Indicators : ความสำเร็จของแผนงานการเตรียมความพร้อมสู่การเปิดไฟฟ้าเสรี

Risk Appetite (RA) = ร้อยละ 100

Risk Tolerance (RT) = ร้อยละ 95

ตารางประเมินโอกาสและผลกระทบ

เกณฑ์ การประเมิน	การประเมินโอกาส (L)	ผลกระทบ (I1)
ระดับ 1	การดำเนินงานเป็นไปตามแผนงานหลักและแผนงานย่อย ของแผนจัดการความเสี่ยงครบถ้วน 100%	ความสำเร็จในการเตรียมความพร้อมสู่การเปิด ไฟฟ้าเสรี 100%
ระดับ 2	การดำเนินงานเป็นไปตามแผนงานหลักและแผนงานย่อย ครบถ้วน 95%	ความสำเร็จในการเตรียมความพร้อมสู่การเปิด ไฟฟ้าเสรี 95%
ระดับ 3	การดำเนินงานเป็นไปตามแผนงานหลักและแผนงานย่อย ครบถ้วน 90%	ความสำเร็จในการเตรียมความพร้อมสู่การเปิด ไฟฟ้าเสรี 90%
ระดับ 4	การดำเนินงานเป็นไปตามแผนงานหลักและแผนงานย่อย ครบถ้วน 85%	ความสำเร็จในการเตรียมความพร้อมสู่การเปิด ไฟฟ้าเสรี 85%
ระดับ 5	การดำเนินงานเป็นไปตามแผนงานหลักและแผนงานย่อย ครบถ้วน 80%	ความสำเร็จในการเตรียมความพร้อมสู่การเปิด ไฟฟ้าเสรี 80%
ปัจจุบัน	5	5
เป้าหมาย	3	2

KRI	RA	RT
ความสำเร็จของแผนงานการเตรียมความพร้อมสู่การเปิดไฟฟ้าเสรี (ร้อยละ)	ร้อยละ 100	ร้อยละ 95

แผนตอบสนองปัจจัยเสี่ยง Risk Response

สาเหตุ	มาตรการควบคุมที่มีอยู่เดิม (Existing Control)	กิจกรรม / แผนบริหารความเสี่ยง (Mitigation Plan)
1. การประเมินผลการดำเนินงาน การเตรียมความพร้อมสู่การเปิด ไฟฟ้าเสรีในภาพรวม • การกำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายที่เป็นรูปธรรมรายไตรมาส • กลไกในการติดตามประเมินผลและการรายงานผลลัพธ์ทั้งในรายงาน และในภาพรวม	• GM2.1 แผนงานการเตรียมความพร้อมสู่การเปิดไฟฟ้าเสรี สายงาน ย ประกอบด้วย 6 แผนงานย่อย ได้แก่ 1. การเตรียมความพร้อมการจัดตั้งศูนย์ปฏิบัติการตลาดซื้อขายไฟฟ้า (MO) และศูนย์ควบคุมระบบไฟฟ้า (DSO) สายงาน ป 2. การพัฒนาแนวทางการบริหารจัดการพลังงานผ่าน Energy Trading Platform ของ Trader/Power Marketer และเตรียมความพร้อมในการพัฒนา MO Platform และการเตรียมความพร้อมในการเป็น Trader สายงาน ว 3. การเตรียมความพร้อมบุคลากรและโครงสร้างเพื่อรองรับการเปิดไฟฟ้าเสรี สายงาน บก 4. การเตรียมความพร้อมด้านบัญชีการเงิน ข้อกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง สายงาน บ 5. การเตรียมความพร้อมของบริษัทในเครือ สายงาน ย 6. การจัดทำและปรับปรุง TPA Code ให้สอดคล้องกับ TPA Framework	-

สาเหตุ	มาตรการควบคุมที่มีอยู่เดิม (Existing Control)	กิจกรรม / แผนบริหารความเสี่ยง (Mitigation Plan)
	สายงาน ว	
2. การเตรียมความพร้อมการจัดตั้งศูนย์ปฏิบัติการตลาดซื้อขายไฟฟ้า (MO) และศูนย์ควบคุมระบบไฟฟ้า (DSO) • การจัดทำขอบเขตงานที่ชัดเจนเนื่องจาก Market Design หรือ Function ที่ชัดเจนของ DSO ในอนาคตและเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไป รวมทั้งรูปแบบการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการดำเนินการจ้างที่ปรึกษา • ความชัดเจนของแผนการดำเนินงานในระยะยาว และการแปลงแผนสู่การปฏิบัติ • ความไม่แน่นอนของนโยบาย (Policy) • ความเชี่ยวชาญของที่ปรึกษา • การจัดการองค์ความรู้	• GM 2.1 แผนงานย่อยที่ 1 การเตรียมความพร้อมการจัดตั้งศูนย์ปฏิบัติการตลาดซื้อขายไฟฟ้า (MO) และศูนย์ควบคุมระบบไฟฟ้า (DSO) สายงาน ป • การตั้งคณะกรรมการศึกษาพัฒนาหลักเกณฑ์และวิธีปฏิบัติงานของศูนย์ควบคุมระบบจำหน่ายไฟฟ้า (DSO) และการจัดการระบบจำหน่ายไฟฟ้าแบบแอกทีฟ (Active Distribution System Management) สายงาน ป	• ด้านการติดตามอัปเดตข้อมูลด้านตลาดไฟฟ้าให้สอดคล้องกับบริบทของประเทศ - การศึกษารูปแบบการดำเนินงานในต่างประเทศ - การศึกษาเครื่องมือที่นำมาใช้ติดตามนโยบายที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างสม่ำเสมอ สายงาน ป • การติดตามนโยบายที่เกี่ยวข้องที่จะมีผลกระทบต่อการทำงาน สายงาน ป • การปรับเปลี่ยนประสบการณ์ของที่ปรึกษา (โดยเฉพาะที่ปรึกษาต่างประเทศ) เพื่อให้สอดคล้องกับบริบทของ กฟผ. และประเทศไทย สายงาน ป • การรวบรวมองค์ความรู้และถ่ายทอดองค์ความรู้จากที่ปรึกษาของคณะทำงานฯ สายงาน ป
3. การพัฒนาแนวทางการบริหารจัดการพลังงานผ่าน Energy Trading Platform ของ Trader และเตรียมความพร้อมในการพัฒนา MO Platform และการ	• GM 2.1 แผนงานย่อยที่ 2 การพัฒนาแนวทางการบริหารจัดการพลังงานผ่าน Energy Trading Platform ของ Trader/Power Marketer และเตรียมความพร้อมในการพัฒนา MO	-

สาเหตุ	มาตรการควบคุมที่มีอยู่เดิม (Existing Control)	กิจกรรม / แผนบริหารความเสี่ยง (Mitigation Plan)
เตรียมความพร้อมในการเป็น Trader - ข้อมูลไม่เพียงพอ หรือขาดการจัดรูปแบบในการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อเตรียมพร้อมทั้งด้าน Supply และ Demand เพื่อเตรียมการเป็น Trader - การศึกษาความเป็นไปได้ในเชิงธุรกิจของการเป็น Trader มีความล่าช้า - ความไม่ชัดเจนในรูปแบบธุรกิจในการดำเนินการ	Platform และการเตรียมความพร้อมในการเป็น Trader/Power Marketer สายงาน ว คณะทำงาน ศึกษาพัฒนาหลักเกณฑ์และวิธีปฏิบัติงานของศูนย์ควบคุมระบบจำหน่ายไฟฟ้า (DSO) และการจัดการระบบจำหน่ายไฟฟ้าแบบแอคทีฟ (Active Distribution System Management) สายงาน ป	
4. การเตรียมความพร้อมบุคลากรและโครงสร้างเพื่อรองรับการเปิดไฟฟ้าเสรี - Business Model ไม่สามารถระบุดำตรากำลังสมรรถนะของบุคลากรที่จำเป็นในอนาคตในแต่ละปีได้ชัดเจน - ไม่สามารถจัดสรร/สรรหาอัตรากำลังให้เพียงพอในการดำเนินงาน - ไม่สามารถเสริมสร้างสมรรถนะที่จำเป็นได้ตามแผนงานที่กำหนด หรือ ผลการประเมินบุคลากรในสมรรถนะที่จำเป็นในอนาคตไม่ผ่านการประเมิน - ขาดความคล่องตัวในการดำเนินงาน หากมีประเด็นในการต้องปรับโครงสร้างองค์กร	GM 2.1 แผนงานย่อยที่ 3 การเตรียมความพร้อมบุคลากรและโครงสร้างเพื่อรองรับการเปิดไฟฟ้าเสรี สายงาน บก	- แผนงานกำหนดโครงสร้างและหน้าที่ความรับผิดชอบของ DSO, MO และวิเคราะห์เพิ่มเติมเรื่องบทบาทไฟฟ้าเสรี เพื่อกำหนดโครงสร้างองค์กรที่จะรองรับ พร้อมกำหนดสมรรถนะของบุคลากร สายงาน ป - แผนจัดทำอัตรากำลังประเมินสมรรถนะและเสริมสร้างทักษะของบุคลากร สายงาน บก - การทบทวนกลไกการสรรหาบุคลากรผู้เชี่ยวชาญพิเศษ การพิจารณาโครงสร้าง

สาเหตุ	มาตรการควบคุมที่มีอยู่เดิม (Existing Control)	กิจกรรม / แผนบริหารความเสี่ยง (Mitigation Plan)
		อัตรากำลังพิเศษ เพื่อสรรหาบุคลากรพิเศษ สายงาน บก การเตรียมความพร้อมฐานข้อมูล นำระบบ HRIS เพื่อนำฐานข้อมูลมาช่วยในการตัดสินใจ (ฐานข้อมูลสำคัญ คือ อัตรากำลัง และ Competency) สายงาน บก

สาเหตุ	มาตรการควบคุมที่มีอยู่เดิม (Existing Control)	กิจกรรม / แผนบริหารความเสี่ยง (Mitigation Plan)
5. การเตรียมความพร้อมด้านบัญชี การเงิน และข้อกฎหมายที่เกี่ยวข้อง - Business Model ไม่สามารถระบุถึงหลักการในการแยกบัญชีที่ต้องใช้ในการเตรียมพร้อมสำหรับการเปิดไฟฟ้าเสรี - ไม่สามารถ Allocate Cost หรือ Transfer Pricing ในส่วนที่เป็น Cost Center ที่ต้องดำเนินการควบคู่ทั้ง DSO และ MO - การศึกษากฎหมายที่เกี่ยวข้อง และมาตรฐานทางบัญชีที่เกี่ยวข้องมีความล่าช้า - การปรับปรุงระเบียบทางการเงินเพื่อรองรับการเรียกเก็บ Wheeling Charge มีความล่าช้า - ไม่สามารถแสดงภาพจำลองในการประมาณการทางการเงิน เพื่อใช้เป็นข้อมูลสำหรับผู้บริหารในการตัดสินใจ	GM 2.1 แผนงานย่อยที่ 4 การเตรียมความพร้อมด้านบัญชี การเงิน ข้อกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง สายงาน บ	- แผนงานติดตามความชัดเจนของ Roadmap สายงาน บ - แผนงานการเตรียมฐานข้อมูลเกี่ยวกับรายการทางบัญชีเพื่อรองรับการแยก Unit ทั้ง DSO MO และ Trader/ Power Marketer ทั้งการปันส่วนต้นทุนมาตรฐานทางบัญชี สายงาน บ - แผนงานปรับปรุงระเบียบทางการเงินให้รองรับการเรียกเก็บ Wheeling Charge ให้เหมาะสมกับ Business Model สายงาน บ - แผนงานจัดทำแบบจำลองและประมาณการทางการเงิน - หารือร่วมกับงบประมาณและบัญชีเพื่อกำหนด และเตรียมชุดข้อมูลในการทำ Account Unbinding ที่รองรับทั้ง MO และ DSO - พัฒนา Model จัดทำ การประมาณการทางการเงิน - นำเสนอผู้บริหาร สายงาน บ

สาเหตุ	มาตรการควบคุมที่มีอยู่เดิม (Existing Control)	กิจกรรม / แผนบริหารความเสี่ยง (Mitigation Plan)
6. การเตรียมความพร้อมของ บริษัทในเครือ - การร่วมกำหนดทิศทางที่ชัดเจนของบริษัทในเครือในการดำเนินการในส่วนของการดำเนินงาน MO และประเมินถึงความพร้อมในการดำเนินการ - การร่วมกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนในการดำเนินงาน พร้อมประมาณการถึงผลกระทบต่อผลประกอบการของบริษัทในเครือ เพื่อนำสู่การประมาณการผลประกอบการของ กฟภ. ในภาพรวม - การประเมินผลความสำเร็จในการดำเนินงานของบริษัทในเครือ	- GM 2.1 แผนงานย่อยที่ 5 การเตรียมความพร้อมของบริษัทในเครือ สายงาน ย - การจัดตั้งคณะกรรมการคณะกรรมการกำกับดูแลยุทธศาสตร์และการดำเนินธุรกิจของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (กยธ.) สายงาน ย	-
7. การจัดทำและปรับปรุง TPA Code ให้สอดคล้องกับ TPA Framework - ความชัดเจนของ TPA Framework - การดำเนินการจัดทำ TPA Code	- GM 2.1 แผนงานย่อยที่ 6 การจัดทำและปรับปรุง TPA Code ให้สอดคล้องกับ TPA Framework สายงาน ว - กฟภ. ให้ความเห็นและข้อเสนอแนะต่อร่างหลักเกณฑ์การจัดทำข้อกำหนดการเปิดให้ใช้หรือเชื่อมต่อระบบโครงข่ายไฟฟ้าให้แก่บุคคลที่สาม (TPA Framework) ตามที่ สำนักงาน กกพ. เปิดรับฟังความคิดเห็นในเรื่องดังกล่าว ระหว่างวันที่ 20 ส.ค. 2564 ถึง 3 ก.ย. 2564 สายงาน ว	-

สาเหตุ	มาตรการควบคุมที่มีอยู่เดิม (Existing Control)	กิจกรรม / แผนบริหารความเสี่ยง (Mitigation Plan)
8. กฎหมายที่เกี่ยวข้องและรองรับการดำเนินงาน ในช่วงการเปลี่ยนผ่านไปสู่การเปิดไฟฟ้าเสรี	-	แผนงานเตรียมความพร้อมด้านกฎหมายที่เกี่ยวข้องเพื่อรองรับการเปิดไฟฟ้าเสรี สายงาน บก
9. ในกรณีที่เป็น Bilateral ต้องมีการเตรียมความพร้อมในการขายตรง รวมถึงการปรับปรุงกฎระเบียบบริษัทในเครือ	-	แผนงานศึกษาและเตรียมความพร้อมในการเป็นผู้ขายตรงให้กับลูกค้าในการเปิดไฟฟ้าเสรี สายงาน ย, ENCOM

แผนบริหารจัดการความเสี่ยง การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค

RF2 การเตรียมความพร้อมและการวางแผนระยะยาวโครงการนำร่อง EEC เพื่อรองรับการเปิดไฟฟ้าเสรี

ประเภท	แผนงาน	ลำดับ	ชื่อแผนงาน/กิจกรรม	ผู้รับผิดชอบ	ผลที่คาดว่าจะได้รับ	ระยะเวลา	ระยะเวลา 2565												ระยะเวลา 2566												ระยะเวลา 2567																			
							Q1			Q2			Q3			Q4			Q1			Q2			Q3			Q4			Q1			Q2			Q3			Q4										
							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.	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		GM2.1 แผนงานการเตรียมความพร้อมสู่การเปิดไฟฟ้าเสรี																																															
		1	แผนงานหลัก : แผนงานการเตรียมความพร้อมสู่การเปิดไฟฟ้าเสรี	สายงาน ย (ฟนศ.)																																														
			1.1 แต่งตั้งคณะทำงานติดตามและประเมินผลการดำเนินงานการเตรียมความพร้อมสู่การเปิดไฟฟ้าเสรี	ฟนศ.	มีแผนงานและการดำเนินการเตรียมความพร้อมในด้านต่างๆ ของ กฟภ. รองรับ การเปิดไฟฟ้าเสรี	ม.ค.65																																												
			1.2 ประชุมคณะทำงานฯ เพื่อติดตามและประเมินผลแผนงานย่อยทั้ง 6 แผน	ฟนศ., ฟนย.		ม.ค.-ธ.ค.65																																												
			1.3 ประเมินผลการเตรียมความพร้อมการจัดตั้งศูนย์ปฏิบัติการตลาดซื้อขายไฟฟ้า (MO) และศูนย์ควบคุมระบบไฟฟ้า (DSO) (โดยความสำเร็จ 100% ของแผนงานย่อยคิดเป็น 10% ของแผนงานหลัก)	ฟนศ., ฟนย.		ทุกไตรมาส																																												
			1.4 ประเมินผลการพัฒนาแนวทางการบริหารจัดการพลังงานผ่าน Energy Trading Platform ของ Trader และเตรียมความพร้อมในการพัฒนา MO Platform และการเตรียมความพร้อมในการเป็น Trader (โดยความสำเร็จ 100% ของแผนงานย่อยคิดเป็น 15% ของแผนงานหลัก)	ฟนศ., ฟนย.		ทุกไตรมาส																																												
			1.5 ประเมินผลการเตรียมความพร้อมบุคลากรและโครงสร้างเพื่อรองรับการเปิดไฟฟ้าเสรี (โดยความสำเร็จ 100% ของแผนงานย่อยคิดเป็น 10% ของแผนงานหลัก)	ฟนศ., ฟนย.		ทุกไตรมาส																																												
			1.6 ประเมินผลการเตรียมความพร้อมด้านบัญชี การเงิน ข้อกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง (โดยความสำเร็จ 100% ของแผนงานย่อยคิดเป็น10% ของแผนงานหลัก)	ฟนศ., ฟนย.		ทุกไตรมาส																																												
			1.7 ประเมินผลการเตรียมความพร้อมของบริษัในเครือ (โดยความสำเร็จ100% ของแผนงานย่อยคิดเป็น 10% ของแผนงานหลัก)	ฟนศ., ฟนย.		ทุกไตรมาส																																												
			1.8 ประเมินผลการจัดทำและปรับปรุง TPA Code ให้สอดคล้องกับ TPA Framework (โดยความสำเร็จ 100% ของแผนงานย่อยคิดเป็น 20% ของแผนงานหลัก)	ฟนศ., ฟนย.		ทุกไตรมาส																																												
			1.9 ประเมินผลสรุปผลการดำเนินงานของแผนงานย่อยและจัดทำข้อเสนอแนะเพื่อขยายผลการดำเนินการในปีต่อไป	ฟนศ., ฟนย.		ไตรมาส 4																																												
		2	แผนงานย่อยที่ 1 การเตรียมความพร้อมการจัดตั้งศูนย์ปฏิบัติการตลาดซื้อขายไฟฟ้า (MO) และศูนย์ควบคุมระบบไฟฟ้า (DSO)	สายงาน ป (ฝคฟ.)																																														
			2.1 กำหนดโครงสร้าง/หน้าที่/อัตราค่าจ้าง ของศูนย์ควบคุมระบบจำหน่ายไฟฟ้า (DSO) แยกออกจากศูนย์ควบคุมการจ่ายไฟฟ้า (Functional Unbundling) สำหรับโครงการนำร่องระยะที่ 1	ฝคฟ.	สามารถเตรียมความพร้อมการจัดตั้งศูนย์ปฏิบัติการตลาดซื้อขายไฟฟ้า (MO) และศูนย์ควบคุมระบบไฟฟ้า (DSO) เพื่อรองรับการเปิดไฟฟ้าเสรี	ม.ค.-มิ.ย.65																																												
			2.2 จัดทำหลักเกณฑ์ วิธีปฏิบัติ หลักการประสานงานระหว่าง DSO/ADDC-EgalSO/EgalESB สำหรับโครงการนำร่องระยะที่ 1	ฝคฟ.		เม.ย.-มิ.ย.65																																												
			2.3 อบรม/สัมมนา ถ่ายทอดให้ความรู้กับผู้เกี่ยวข้องกับการดำเนินการขอศูนย์ควบคุมระบบจำหน่ายไฟฟ้า(DSO)	ฝคฟ.		เม.ย.-มิ.ย.65																																												
			2.4 ศึกษาและจัดทำฐานข้อมูลระบบ SCADA เชื่อมโยงข้อมูลผู้เล่นในตลาดซื้อขายไฟฟ้า เพื่อเฝ้ามองและควบคุม (Monitoring&Control)	ฝคฟ.		ก.ค.-ธ.ค.65																																												
			2.5 จัดทำแผนการจัดตั้งศูนย์ปฏิบัติการตลาดซื้อขายไฟฟ้า (MO) และศูนย์ควบคุมระบบจำหน่ายไฟฟ้า (DSO) สำหรับโครงการนำร่องระยะที่ 2	ฝคฟ. ฟนศ.ฟวพ.		ต.ค.-ธ.ค.65																																												
		3	แผนงานย่อยที่ 2 การพัฒนาแนวทางการบริหารจัดการพลังงานผ่าน Energy Trading Platform ของ Trader และเตรียมความพร้อมในการพัฒนา MO Platform และการเตรียมความพร้อมในการเป็น Trader	สายงาน ว (ฟวพ.)																																														
			3.1 ศึกษาและออกแบบขั้นตอนในการดำเนินการซื้อขายพลังงานไฟฟ้าผ่าน Trader Platform	ฟวพ.	สามารถพัฒนาแนวทางการบริหารจัดการพลังงานผ่าน Energy Trading Platform ของ Trader และเตรียมความพร้อมในการพัฒนา MO Platform และการเตรียมความพร้อมในการ	ม.ค.-ก.พ.65																																												
			3.2 จัดเตรียมข้อมูลด้าน Supply และ Demand สำหรับการเป็น Trader	ฝพธ.		ม.ค.-มิ.ย.65																																												
			3.3 จัดเตรียม Business Model สำหรับการเป็น Trader	ฝพธ.		ม.ค.-พ.ค.65																																												
			3.4 กำหนดความต้องการที่จำเป็น เช่น ด้านกฎหมาย การเงิน บัญชีโครงสร้างพื้นฐาน สารสนเทศ เพื่อให้ กฟภ. มีความพร้อมในการประกอบธุรกิจ Trader	ฝพธ.		ก.พ.-ก.ย.65																																												

[illegible]

[illegible]

[illegible]

ประเภท	แผนงาน	ลำดับ	ชื่อแผนงาน/กิจกรรม	ผู้รับผิดชอบ	ผลที่คาดว่าจะได้รับ	ระยะเวลา	ระยะเวลา												ระยะเวลา												ระยะเวลา													
							2565												2566												2567													
							Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4																						
							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.	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	6		ติดตามความชัดเจนของ Roadmap	สายงาน บ. (ผนช.)																																								
		1	ศึกษารูปแบบในการดำเนินงานของ DSO MO และ Trader เพื่อใช้เป็นแนวทางในการแบ่งแยกบัญชี	ผนช.	รูปแบบในการดำเนินงานของ DSO MO และ Trader ที่ครบถ้วน สมบูรณ์	ม.ค.-ธ.ค.																																						
		2	ร่วมประชุมกับคณะทำงานตามแผนงานการเตรียมความพร้อมสู่การเปิดไฟฟ้าเสรี																																									
MITIGATION PLAN	7		การเตรียมการฐานข้อมูลเกี่ยวกับรายการทางบัญชีเพื่อรองรับการแยก Unit ทั้ง DSO MO และ Trader ทั้งการปันส่วนต้นทุนมาครานทางบัญชี	สายงาน บ. (ผนช.)																																								
		1	กำหนดแนวทางในการแบ่งแยกบัญชี รายได้ ค่าใช้จ่าย สินทรัพย์ รวมทั้งการปันส่วนของ DSO MO และ Trader	ผนช.	แนวทางในการแบ่งแยกบัญชีเพื่อใช้จัดทำรายงานแบ่งแยกบัญชีสำหรับ DSO MO และ Trader	ม.ค.-ธ.ค.																																						
		2	ออกแบบฐานข้อมูลในระบบ SAP ให้รองรับการแบ่งแยกบัญชี รายได้ ค่าใช้จ่าย สินทรัพย์ ของ DSO MO และ Trader			ม.ค.-ธ.ค.																																						
		3	พัฒนากระดาษทำการ (Template) เพื่อรองรับการจัดทำรายงานแบ่งแยกบัญชี สำหรับ DSO MO และ Trader		ได้อย่างถูกต้องตาม	ต.ค.-ธ.ค.																																						
MITIGATION PLAN	8		แผนงานปรับปรุงระเบียบทางการเงินในโครงการเริ่มเก็บ Wheeling Charge ในเหมาะสมกับ Business Model	สายงาน บ. (ผนช.)																																								
		1	แต่งตั้งคณะทำงานศึกษารูปแบบการดำเนินงานเพื่อปรับปรุงระเบียบหลักเกณฑ์ทางการเงินที่เกี่ยวข้อง	ผนช.		ม.ค.																																						
		2	ประชุมคณะทำงานฯ ร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อเตรียมความพร้อม - การปรับปรุงระเบียบและหลักเกณฑ์ทางการเงินที่เกี่ยวข้อง เพื่อรองรับการเริ่มเก็บ Wheeling Charge - กำหนดครูปแบบการเรียกเก็บเงินและจ่ายเงิน สำหรับ Trader และ MO	ผนช.		ม.ค.-ธ.ค.																																						
		3	ติดตามและประเมินผลปรับปรุงการดำเนินงานการเตรียมความพร้อมด้านการเงินสู่การเปิดไฟฟ้าเสรี	ผนช.		ม.ค.-ธ.ค.																																						
MITIGATION PLAN	9		แผนงานจัดทำแบบจำลองและประมาณการทางการเงิน	สายงาน บ (ผนช.)																																								
		1	วางแผนหรือ หน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อกำหนดแนวทางในการจัดทำแบบจำลองประมาณการทางการเงินสำหรับ DSO MO และ Trader	ผนช.	จำลองประมาณการทางการเงินสำหรับ DSO MO และ Trader เพื่อเป็นเครื่องมือในการตัดสินใจ	ม.ค.-มี.ค.																																						
		2	ดำเนินการจัดทำจำลองประมาณการทางการเงินสำหรับ DSO MO และ Trader	ผนช.		เม.ย.-ก.ย.																																						
		3	ตรวจสอบและประเมินผลแบบจำลองประมาณการทางการเงินสำหรับ DSO MO และ Trader	ผนช.		ต.ค.-ธ.ค.																																						
		4	นำเสนอผู้บริหาร	ผนช.		ธ.ค.																																						
MITIGATION PLAN	10		แผนงานเตรียมความพร้อมด้านกฎหมายที่เกี่ยวข้องเพื่อรองรับการเปิดไฟฟ้าเสรี	สายงาน บก (สชก.(บก-กม)) (ผนช.)																																								
		1	แต่งตั้งคณะทำงานศึกษากฎหมายที่เกี่ยวข้องเพื่อรองรับการเปิดไฟฟ้าเสรี	ผนช.	มีคณะทำงานเพื่อดำเนินการ	ม.ค.																																						
		2	ตรวจสอบ ศึกษา รวบรวม วิเคราะห์ กฎหมายที่เกี่ยวข้องเพื่อรองรับการเปิดไฟฟ้าเสรี	ผนช.	สามารถวิเคราะห์กฎหมายที่เกี่ยวข้องเพื่อรองรับการเปิดไฟฟ้าเสรี	ก.พ.-ธ.ค.																																						
		3	แจ้งเวียนผลการศึกษาที่เกี่ยวข้องเพื่อรองรับการเปิดไฟฟ้าเสรี	ผนช.	เพื่อเผยแพร่ให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องทราบและใช้ในการประกอบการดำเนินงานรวมถึงรับฟังความคิดเห็นจากหน่วยงานต่างๆ ถึงปัญหาและอุปสรรค เพื่อนำมาปรับปรุงหรือหาแนวทางการแก้ไขปัญหา	เม.ย.-ธ.ค.																																						
		4	ร่วมประชุมหรือเป็นคณะทำงานเกี่ยวกับการเปิดไฟฟ้าเสรี	ผนช.	สนับสนุนการดำเนินงานของ กฟภ. เกี่ยวกับการเปิดไฟฟ้าเสรี	ม.ค.-ธ.ค.																																						

[illegible]

ปัจจัยเสี่ยงที่ 3 ขาดการวิเคราะห์ Business Alignment ระหว่าง กฟผ. และบริษัทในเครือ รวมถึงการกำหนดทิศทางที่ชัดเจนของตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของบริษัทในเครือ

Risk Owner สายงาน ย., ธต., บก., ว., ENCOM

ที่มาในการระบุเป็นประเด็นความเสี่ยง

เพื่อขยายการเติบโตทางธุรกิจ โดยองค์กรจำเป็นต้องปรับตัวรองรับการเปลี่ยนแปลงในธุรกิจไฟฟ้า เนื่องจากปัจจุบัน เทคโนโลยีและโครงสร้างอุตสาหกรรมของระบบไฟฟ้ามีการเปลี่ยนแปลง รวมถึงปัจจุบันรายได้ขององค์กรมาจากธุรกิจหลัก คือ ธุรกิจจำหน่ายไฟฟ้า อย่างไรก็ตาม Core Competency และทรัพยากรขององค์กร ทำให้ กฟผ. มีโอกาสทางธุรกิจ และมีความได้เปรียบเหนือเอกชนรายอื่น ๆ เช่น ธุรกิจบริการงานด้านระบบไฟฟ้ากับลูกค้ากลุ่มอุตสาหกรรม ธุรกิจจัดการพลังงาน Rooftop Solar ที่ปรึกษาออกแบบระบบไฟฟ้า เป็นต้น ซึ่งธุรกิจที่เกี่ยวข้องดังกล่าวจะเป็นส่วนสำคัญในการพัฒนาความสามารถในการสร้างรายได้ในภาพรวมขององค์กรในอนาคต ซึ่งการดำเนินงานของบริษัทในเครือจะเป็นแนวทางสำคัญในการส่งเสริมการแสวงหาโอกาสทางธุรกิจ ทั้งนี้ กฟผ. จำเป็นต้องกำหนดทิศทางร่วมกับบริษัทในเครือ และมีกลไกการกำกับดูแลที่ดีเพื่อให้เกิดผลตอบแทนที่เหมาะสมกับมายัง กฟผ.

Key Risk Indicator:

1. ความสำเร็จในการกำหนดแนวทางและการนำไปปฏิบัติของ WOC ระหว่าง กฟผ. และ บริษัทในเครือ

Risk Appetite (RA) = ร้อยละ 100

Risk Tolerance (RT) = ร้อยละ 95

2. Dividend payout (Base on ปีผล 40% โดยกำไรสุทธิ ENCOM 217 ล้านบาท)

Risk Appetite (RA) = 87 ล้านบาท

Risk Tolerance (RT) = 78.30 ล้านบาท

ตารางประเมินโอกาสและผลกระทบ

เกณฑ์ การประเมิน	การประเมินโอกาส (L)	การประเมินผลกระทบ (I)
ระดับ 1	ดำเนินงานตามแผนได้ครบถ้วน 100%	ความสำเร็จในการกำหนดแนวทางและการนำไปปฏิบัติของ WOC ระหว่าง กฟภ. และบริษัทในเครือ ครบถ้วน 100%
ระดับ 2	ดำเนินงานตามแผนได้ครบถ้วน 95%	ความสำเร็จในการกำหนดแนวทางและการนำไปปฏิบัติของ WOC ระหว่าง กฟภ. และบริษัทในเครือ 95%
ระดับ 3	ดำเนินงานตามแผนได้ครบถ้วน 90%	ความสำเร็จในการกำหนดแนวทางและการนำไปปฏิบัติของ WOC ระหว่าง กฟภ. และบริษัทในเครือ 90%
ระดับ 4	ดำเนินงานตามแผนได้ครบถ้วน 85%	ความสำเร็จในการกำหนดแนวทางและการนำไปปฏิบัติของ WOC ระหว่าง กฟภ. และบริษัทในเครือ 85%
ระดับ 5	ดำเนินงานตามแผนได้ครบถ้วน 80%	ความสำเร็จในการกำหนดแนวทางและการนำไปปฏิบัติของ WOC ระหว่าง กฟภ. และบริษัทในเครือ 80%
ปัจจุบัน	5	5
เป้าหมาย	3	2

KRI	RA	RT
ความสำเร็จในการกำหนดแนวทางและการนำไปปฏิบัติของ WOC ระหว่าง กฟภ. และ บริษัทในเครือ (ร้อยละ)	ร้อยละ 100	ร้อยละ 95
Dividend payout (Base on ปันผล 40% โดยกำไรสุทธิ ENCOM 217 ล้านบาท) (ล้านบาท)	87	78.30

แผนตอบสนองปัจจัยเสี่ยง Risk Response

สาเหตุ	มาตรการควบคุมที่มีอยู่เดิม (Existing Control)	กิจกรรม / แผนบริหารความเสี่ยง (Mitigation Plan)
1. ระบบบริหารและพัฒนา ทุนมนุษย์เพื่อนำศักยภาพ ของพนักงานมาใช้ให้เกิด ประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร มีการ Up-Skill/Re-Skill	- HCM1.1 แผนงานพัฒนาระบบการ ส่งเสริมทักษะที่สอดคล้องกับการ เปลี่ยนแปลงของธุรกิจ เทคโนโลยี และ ภาวะการแข่งขัน (New-skill/Up- skill/Re-skill) สายงาน บก - HCM1.5 แผนงานพัฒนาการจัดการ ความรู้ (KM) เพื่อรองรับและพร้อมต่อการ ดำเนินธุรกิจ สายงาน บก - HCM1.6 แผนงานในการส่งเสริมการ จัดการความรู้สู่การสร้างนวัตกรรม สายงาน บก, สายงาน ว	การทบทวนแผนการยกระดับ ศักยภาพ โดยการนำผลการ กำหนดทิศทางของ Flagship มาพัฒนาศักยภาพ (New-skill/ Up-skill/Re-skill) โดยการ ระดมกลุ่มเป้าหมาย ผลลัพธ์ และการประเมินศักยภาพ ที่สะท้อนการยกระดับ (New- skill/Up-skill/Re-skill) สายงาน บก, สายงาน ย (กยธ. /คณะทำงานชุดย่อย แต่ละ Flagship)
2. การศึกษากฎหมายที่ เกี่ยวข้องในการทำธุรกิจ เกี่ยวเนื่องและธุรกิจใหม่ ของ กฟภ.	RS1.1 โครงการศึกษากฎหมายที่เกี่ยวข้อง ในการทำธุรกิจเกี่ยวเนื่องและธุรกิจใหม่ (New Business) และ IP Management ของ กฟภ. สายงาน บก	
3. กลไกการทำงานใน ระดับ Architecture ของ ระบบต่างๆ ที่เชื่อมโยง กันระหว่าง กฟภ. กับ บริษัทในเครือ	NM1.1 แผนงานนโยบายการบริหาร จัดการ ระหว่าง กฟภ. และบริษัทในเครือ กฟภ. (Way of Conduct) สายงาน ย	

สาเหตุ	มาตรการควบคุมที่มีอยู่เดิม (Existing Control)	กิจกรรม / แผนบริหารความเสี่ยง (Mitigation Plan)
4. การบูรณาการการวิเคราะห์ธุรกิจระหว่าง กฟภ. และ ENCOM	- การแต่งตั้งคณะกรรมการกำกับดูแลยุทธศาสตร์และการดำเนินธุรกิจของ กฟภ. (กยธ.) เพื่อกำหนดทิศทางการทำธุรกิจระหว่าง กฟภ. กับ ENCOM ซึ่งรองรับทั้ง Flagship และโครงสร้างอุตสาหกรรมที่เปลี่ยนแปลงไป ที่ส่งผลต่อโอกาสทางธุรกิจที่ครอบคลุม Value Chain ของอุตสาหกรรมไฟฟ้า - สายงาน ย, สายงาน ธต (กยธ.) - NM1.1 แผนงานนโยบายการบริหารจัดการ ระหว่าง กฟภ. และบริษัทในเครือ กฟภ. (Way of Conduct) - สายงาน ย	- แผนงานในการบูรณาการและวิเคราะห์ ธุรกิจ ในอนาคตตาม Flagship ที่กำหนด (EV Ecosystem) - แผนงานในการบูรณาการและวิเคราะห์ ธุรกิจ ในอนาคตตาม Flagship ที่กำหนด (Energy Storage) - แผนงานในการบูรณาการและวิเคราะห์ ธุรกิจ ในอนาคตตาม Flagship ที่กำหนด (Data Analytic) - สายงาน ธต (กยธ., คณะทำงานชุดย่อยแต่ละ Flagship)

แผนบริหารจัดการความเสี่ยง การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค

RF3 ขาดการวิเคราะห์ Business Alignment ระหว่าง กฟผ. และบริษัทในเครือ รวมถึงการกำหนดทิศทางที่ชัดเจนของตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของบริษัทในเครือ

[illegible]

ประเภท	แผนงาน	ลำดับ	ชื่อแผนงาน/กิจกรรม	ผู้รับผิดชอบ	ผลที่คาดว่าจะได้รับ	ระยะเวลา	ระยะเวลา												ระยะเวลา												ระยะเวลา																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																									
							2565												2566												2567																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																									
							Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																						
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.	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	6		NM1.1 แผนงานนโยบายการบริหารจัดการ ระหว่าง กฟผ. และ บริษัทในเครือ กฟผ. (Way of Conduct)	สายงาน ย (ฝ่าย.)																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																				

[illegible]

ปัจจัยเสี่ยงที่ 4 ผลประกอบการต่ำกว่าเป้าหมาย รวมถึงการดำเนินการโครงการสำคัญล่าช้า เนื่องจากสถานการณ์โรคระบาด COVID-19

Risk Owner สายงาน บ., ธต., กบ., วศ.

ที่มาในการระบุเป็นประเด็นความเสี่ยง

จากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรค COVID-19 ในปี 2563 ต่อเนื่องจนถึงปี 2564 และสถานการณ์ยังคงมีโอกาสเกิดขึ้นสูงในระยยะที่ 4 ในปี 2565 ซึ่งส่งผลให้เกิดผลกระทบทั้งทางด้านสภาพคล่องทางการเงิน และการดำเนินงานต่าง ๆ โดยเฉพาะการก่อสร้าง การจัดหาวัสดุอุปกรณ์ที่ต้องนำเข้า ที่เกิดการหยุดชะงักเนื่องจากรัฐบาลมีนโยบายและมาตรการต่าง ๆ ทั้งการ Lock down ในบางพื้นที่ การห้ามดำเนินกิจกรรมต่างๆ และยังมีมาตรการบรรเทาความเดือดร้อนประชาชน โดยการลดค่าไฟฟ้า การขยายเวลาการชำระค่าไฟฟ้า ทำให้ กฟผ. อาจเกิดปัญหาสภาพคล่องทางการเงิน รวมทั้งรายได้ของธุรกิจเกี่ยวเนื่องต่างๆ ที่ผู้ใช้ไฟฟ้า หรือกลุ่มลูกค้าเป้าหมายของธุรกิจเกี่ยวเนื่องไม่ใช้บริการจาก กฟผ. ตามแผนงานที่กำหนด กฟผ. จำเป็นต้องติดตามและบริหารความเสี่ยงซึ่งอาจกระทบต่อการดำเนินงานได้

Key Risk Indicator:

1. ความสำเร็จของโครงการ (แผนงาน / โครงการของหน่วยงานที่ดำเนินการได้ตามแผนที่กำหนดไว้ตามเกณฑ์ประเมินผลการดำเนินงานของสายงาน กบ ประจำปี 2565)

Risk Appetite (RA) = ร้อยละ 100

Risk Tolerance (RT) = ร้อยละ 95

2. รายได้ธุรกิจเกี่ยวเนื่อง

Risk Appetite (RA) = 6,559 ล้านบาท

Risk Tolerance (RT) = 6,403 ล้านบาท

3. บริหารค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน (CPI-X)

Risk Appetite (RA) = 30,194 ล้านบาท

Risk Tolerance (RT) = 30,250 ล้านบาท

ตารางประเมินโอกาสและผลกระทบ

เกณฑ์การประเมิน	การประเมินโอกาส (L)	ผลกระทบ 1 ภาพลักษณ์	ผลกระทบ 2 การหยุดชะงัก	ผลกระทบ 3 ข้อมูลเสียหาย
ระดับ 1	ดำเนินการตามแผนงานของแผนจัดการความเสี่ยงคิดเป็น 100%	ความสำเร็จของโครงการครบถ้วน 100%	รายได้ธุรกิจเกี่ยวเนื่อง 6,559 ล้านบาท	(CPI-X) = 30,194
ระดับ 2	ดำเนินการตามแผนงานของแผนจัดการความเสี่ยงคิดเป็น 95%	ความสำเร็จของโครงการครบถ้วน 95%	รายได้ธุรกิจเกี่ยวเนื่อง 6,403 ล้านบาท	(CPI-X) = 30,250
ระดับ 3	ดำเนินการตามแผนงานของแผนจัดการความเสี่ยงคิดเป็น 90%	ความสำเร็จของโครงการครบถ้วน 90%	รายได้ธุรกิจเกี่ยวเนื่อง 6,247 ล้านบาท	(CPI-X) = 30,306
ระดับ 4	ดำเนินการตามแผนงานของแผนจัดการความเสี่ยงคิดเป็น 85%	ความสำเร็จของโครงการครบถ้วน 85%	รายได้ธุรกิจเกี่ยวเนื่อง 6,091 ล้านบาท	(CPI-X) = 30,362
ระดับ 5	ดำเนินการตามแผนงานของแผนจัดการความเสี่ยงคิดเป็น 80%	ความสำเร็จของโครงการครบถ้วน 80%	รายได้ธุรกิจเกี่ยวเนื่อง 5,935 ล้านบาท	(CPI-X) = 30,418
ปัจจุบัน	3	3	5	3
เป้าหมาย	1	1	2	2

KRI	RA	RT
ความสำเร็จของโครงการ (ร้อยละ) (แผนงาน / โครงการของหน่วยงานที่ดำเนินการได้ตามแผนที่กำหนดไว้ตามเกณฑ์ประเมินผลการดำเนินงานของสายงานก่อสร้างและบริหารโครงการ ประจำปี 2565)	ร้อยละ 100	ร้อยละ 95
รายได้ธุรกิจเกี่ยวเนื่อง (ล้านบาท)	6,559	6,403
บริหารค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน (CPI-X) (ล้านบาท)	30,194	30,250

แผนตอบสนองปัจจัยเสี่ยง Risk Response

สาเหตุ	มาตรการควบคุมที่มีอยู่เดิม (Existing Control)	กิจกรรม / แผนบริหารความเสี่ยง (Mitigation Plan)
1. การดำเนินการโครงการสำคัญล่าช้า เนื่องจาก สถานการณ์โรคระบาด COVID-19 สายงาน กบ - การจัดหาวัสดุหรืออะไหล่ที่ต้องมีการนำเข้าจากต่างประเทศ - การบริหารโครงการล่าช้าเนื่องจากมาตรการรัฐ ในการควบคุมโครงการก่อสร้าง	- แผนงานติดตามความคืบหน้ากระบวนการนำเข้าอุปกรณ์จากต่างประเทศ (รายเดือน) - การใช้ช่องทางการสื่อสารอื่นๆ เช่น Line และอีเมล เป็นต้น เพื่อให้มีหลักฐานการติดตามเป็นรายวัน ให้มีความต่อเนื่อง	- แผนการทบทวนคู่มือการปฏิบัติงาน (Work Manual) กระบวนการจ้างก่อสร้างระบบไฟฟ้า และสถานีไฟฟ้า สายงาน วศ - แผนงานทบทวนรายละเอียดในการกระบวนการในการจัดทำ TOR สายงาน วศ - แผนการปรับปรุงกระบวนการจัดซื้อที่ดิน สายงาน กบ - การพัฒนาช่องทางระบบเทคโนโลยีดิจิทัล (Capital Project Management : CPM) ในการติดตามความก้าวหน้า/ความคืบหน้าการติดตามการก่อสร้าง สายงาน กบ, สดท.
- ผู้รับเหมาไม่สามารถดำเนินการได้ตามขอบเขตงานที่กำหนด - ขาดสภาพคล่องและละทิ้งงาน - ไม่สามารถจัดหาแรงงานได้เนื่องจากแรงงานได้รับเชื้อ COVID-19	- แผนงานสนับสนุนการดำเนินงานให้กับผู้รับเหมา ในกรณีที่ประสบปัญหาด้านการเคลื่อนย้าย/ขาดแคลนแรงงาน - ติดตามการดำเนินงาน และร่วมหาแนวทางในการแก้ไขปัญหา ร่วมกันและสนับสนุน หขอข้อมูลเพื่อประกอบการทำงาน ให้กับผู้รับเหมา - การหารือร่วมกับผู้รับเหมา เพื่อปรับเปลี่ยนแผนการดำเนินงาน และเร่งกระบวนการตรวจรับและเบิกจ่ายเพื่อสนับสนุนปัญหาสภาพคล่องของผู้รับเหมา	
2. ผลประกอบการต่ำกว่าเป้าหมาย	ข้อมูลการดำเนินงานตามปกติล่าสุด (ไม่รวมผลของการดำเนินมาตรการ	-

สาเหตุ	มาตรการควบคุมที่มีอยู่เดิม (Existing Control)	กิจกรรม / แผนบริหารความเสี่ยง (Mitigation Plan)
	ช่วยเหลือค่าไฟฟ้า พบว่า รายได้ค่าไฟฟ้าค่าจริงปี 2564 (ม.ค.-ส.ค.) เทียบกับประมาณการลดลง 4,729.16 ล้านบาท คิดเป็น -1.43% โดยมีสาเหตุจาก (1) รายได้ค่าไฟฟ้าฐาน ลดลง 2,090.77 ล้านบาท ส่วนใหญ่เป็นผลจากหน่วยจำหน่ายของผู้ใช้ไฟฟ้าประเภทกิจการเฉพาะอย่างค่าจริงต่ำกว่าประมาณการ เนื่องจากภาคการท่องเที่ยวที่ยังไม่ฟื้นตัวจากการระบาดของ COVID-19 ที่ต่อเนื่อง (2) ค่า Ft ขายปลีก ลดลง 2,638.38 ล้านบาท เนื่องจากได้ประมาณการไว้ตั้งแต่ปี 2563 ในช่วงที่ค่า Ft เท่ากับ -0.1243 บาท/หน่วยจำหน่าย ขณะที่ค่าจริงปี 2564 (ม.ค.-ส.ค.) เท่ากับ -0.1532 บาท/หน่วยจำหน่าย อย่างไรก็ตามค่าซื้อไฟฟ้าลดลงเช่นกัน 3,318.14 ล้านบาท ประกอบกับหน่วยสูญเสีย (Loss) เพิ่มขึ้นจาก 5.67% เป็น 5.90% จึงทำให้กำไรขั้นต้น กฟผ. ลดลง 1,411.01 ล้านบาท คิดเป็น -3.51%	
รายได้จากการขายไฟ ในกลุ่มอุตสาหกรรมและพาณิชย์กรรมลดลง	รายได้จากการขายไฟของผู้ใช้ไฟฟ้าประเภทกิจการขนาดกลางและกิจการขนาดใหญ่เพิ่มขึ้น โดยรายได้ค่าไฟฟ้าค่าจริงปี 2564 (ม.ค.-ส.ค.) เทียบกับประมาณการเพิ่มขึ้น 540.76 ล้านบาท คิดเป็น 0.46% ตามหน่วยจำหน่ายที่เพิ่มขึ้น 663.30 ล้านหน่วย จากทิศทางการส่งออก	-

สาเหตุ	มาตรการควบคุมที่มีอยู่เดิม (Existing Control)	กิจกรรม / แผนบริหารความเสี่ยง (Mitigation Plan)
	สินค้าที่ปรับตัวดีขึ้นต่อเนื่องตามการฟื้นตัวของอุปสงค์ประเทศคู่ค้า	
รายได้จากการขายไฟในกลุ่มกิจการขนาดเล็กลดลง	รายได้ค่าไฟฟ้าค่าจริงปี 2564 (ม.ค.-ส.ค.) เทียบกับประมาณการลดลง 1,428.49 ล้านบาท คิดเป็น -3.45% ตามหน่วยจำหน่ายที่ลดลง 267.66 ล้านหน่วย ส่วนหนึ่งเป็นผลจากการล็อกดาวน์และมาตรการคุมเข้ม โดยร้านสะดวกซื้อและตลาดสดถูกจำกัดเวลาขาย รวมถึงร้านอาหารห้ามนั่งรับประทานอาหารในร้านจะเป็นการจำหน่ายแบบส่งกลับบ้าน (Take Away) เท่านั้น	-
รายได้จากการขายไฟในกลุ่มเฉพาะอย่าง (เช่น โรงแรม รีสอร์ท)	รายได้ค่าไฟฟ้าค่าจริงปี 2564 (ม.ค.-ส.ค.) เทียบกับประมาณการลดลง 1,428.49 ล้านบาท คิดเป็น -3.45% เนื่องจากภาคการท่องเที่ยวยังไม่ฟื้นตัวตามที่คาดการณ์ไว้ตั้งแต่ปีก่อน ส่งผลให้หน่วยการใช้ไฟฟ้าของกิจการเฉพาะอย่างลดลง 267.66 ล้านหน่วย	-
รายได้จากการขายไฟในกลุ่มที่อยู่อาศัยลดลงจากมาตรการช่วยเหลือของรัฐในสถานการณ์ COVID-19	รายได้จากการขายไฟในกลุ่มที่อยู่อาศัยที่ลดลง เป็นรายได้ที่รวมผลของการดำเนินมาตรการช่วยเหลือค่าไฟฟ้าจากการระบาดของ COVID-19 โดยในปี 2564 กฟผ. ได้รับเงินสนับสนุนจากมาตรการฯ แล้ว ในรอบที่ 2 (ก.พ.-มี.ค.) และรอบที่ 3 (พ.ค.-มิ.ย.) สำหรับรอบที่ 4 (ก.ค.-ส.ค.) ยังไม่ได้รับการอนุมัติ ขณะนี้เรื่องอยู่ที่กระทรวงการคลัง หากไม่พิจารณาผลของเงินจากการดำเนินมาตรการฯ พบว่ารายได้จาก	-

สาเหตุ	มาตรการควบคุมที่มีอยู่เดิม (Existing Control)	กิจกรรม / แผนบริหารความเสี่ยง (Mitigation Plan)
	การขายไฟในกลุ่มที่อยู่อาศัยค่าจริงปี 2564 (ม.ค.-ส.ค.) เทียบกับประมาณการเพิ่มขึ้น 4,310 ล้านบาท คิดเป็น 4.44% โดยแบ่งเป็น 2 ประเภท ดังนี้ (1) บ้านอยู่อาศัยที่ใช้ไฟฟ้าไม่เกิน 150 หน่วยต่อเดือน ลดลง 216.29 ล้านบาท คิดเป็น -1.07% ตามหน่วยจำหน่ายที่ลดลง 88.12 ล้านหน่วย (2) บ้านอยู่อาศัยที่ใช้ไฟฟ้าเกิน 150 หน่วยต่อเดือน เพิ่มขึ้น 4,527.26 ล้านบาท คิดเป็น 5.89% ตามหน่วยจำหน่ายที่เพิ่มขึ้น 1,121.42 ล้านหน่วย ส่วนหนึ่งเป็นผลมาจากมาตรการ Work From Home 100% และการเรียนออนไลน์อย่างต่อเนื่อง	
รายได้จากรัฐกิจเสริมลดลง เนื่องจากความต้องการของลูกค้าลดลงจากภาวะเศรษฐกิจชะลอตัว	NM2.1 แผนงานการดำเนินงานธุรกิจเกี่ยวเนื่อง (Business Portfolio Implementation) สายงาน ธต.	-
กระแสเงินสด จากการเรียกเก็บเงินได้ล่าช้า หนี้ค้างชำระเพิ่มขึ้น น่าจะถึง 10,000 ล้านบาท ขาดเม็ดเงินในการลงทุน	- แผนงานควบคุมการขยายตัวของลูกหนี้และมูลค่าหนี้ค้างชำระ - มาตรการการแจ้งเตือน/ติดตามหนี้ - มาตรการงดจ่ายไฟ ภายหลังจากการค้างชำระเกินระยะเวลาที่กำหนด - เจริญรื้อถอนการผ่อนชำระหนี้ค้างจ่าย สายงาน บ	- แผนงานเพิ่มความเข้มข้นในการติดตาม ลูกหนี้และมูลค่าหนี้ค้างชำระของลูกค้ารายใหญ่ สายงาน บ - แผนการเพิ่มช่องทางชำระหนี้และเพิ่มมาตรการในการผ่านชำระ ผ่านช่องทางออนไลน์ (Online Application) สายงาน บ - แผนงานขอเลื่อนค่าใช้จ่ายกับ EGAT และการนำส่งรายได้ภาครัฐ

สาเหตุ	มาตรการควบคุมที่มีอยู่เดิม (Existing Control)	กิจกรรม / แผนบริหารความเสี่ยง (Mitigation Plan)
		สายงาน บ • แผนงานการทบทวนแผนงานจัดหาแหล่งเงินทุนให้สอดคล้องกับสภาพคล่อง สายงาน บ • แผนงานแบ่งเกรดลูกหนี้และกำหนดเป้าหมายรายประเภท เพื่อเร่งรัดติดตามลูกหนี้ (รายย่อยและรายใหญ่) สายงาน บ
3. รายได้ธุรกิจใหม่ ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย เนื่องจากไม่สามารถทำการตลาดเชิงรุกสู่กลุ่มเป้าหมายได้		
• Energy Management	• แผนงานวิเคราะห์ข้อมูลฐานลูกค้าเพื่อกำหนดกลุ่มเป้าหมายในการทำธุรกิจ สายงาน ธต	-
• EV	• แผนเชื่อมโยง/ปรับปรุงกระบวนการทำงานระหว่างส่วนกลางและหน่วยงานในการทำธุรกิจใหม่ (e.g. Volta – ด้านการเงิน) สายงาน ธต	• การบูรณาการ Platform ให้เป็น Platform All-in และเชื่อมโยงกับ Smart Plus Application สายงาน ทส
• Innovation product	• CIS1.1 แผนงานขยายผลชิ้นงานนวัตกรรมเชิงพาณิชย์ สายงาน ว, สายงาน ธต • แผนธุรกิจราย segment ของชิ้นงานอุปกรณ์ในระบบจำหน่ายและผลงานงานวิจัย สายงาน ธต, สายงาน ว	-

สาเหตุ	มาตรการควบคุมที่มีอยู่เดิม (Existing Control)	กิจกรรม / แผนบริหารความเสี่ยง (Mitigation Plan)
4. กำไรขั้นต้นของธุรกิจเสริมต่ำกว่าเป้าหมาย เนื่องจากไม่สามารถบริหารต้นทุนทางตรงได้ (สาเหตุร่วมกับ RF3) ขาดแคลนพัสดุ	- แผนการจัดการปัญหาการขาดแคลนพัสดุ (smart/modern warehouse) ในการทำธุรกิจ - สายงาน ธต - การปรับปรุงระเบียบการจัดซื้อพัสดุให้สอดคล้องตามพระราชบัญญัติการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ	- แผนงานบูรณาการระบบสารสนเทศด้านการบริหารจัดการพัสดุ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการก่อสร้างขยายเขตระบบไฟฟ้าให้ผู้ใช้ไฟฟ้า (งาน C02.2) - สายงาน ธต
Marketing processes	- มีการทบทวนและศึกษากลยุทธ์ในแต่ละกลุ่มธุรกิจเพื่อสนับสนุนการดำเนินธุรกิจเสริม - แผนการปรับปรุงกระบวนการและการทำงานให้ทันสมัยมากยิ่งขึ้นด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล - สายงาน ธต	-
5. ระบบการรายงานและการกำหนดเป้าหมายในส่วนของการควบคุมค่าใช้จ่ายไม่สามารถทำได้ทั่วถึงทั้งองค์กร	- NM2.2 แผนงานเสริมสร้างประสิทธิภาพการดำเนินงานด้านการเงิน - สายงาน บ	-

แผนบริหารจัดการความเสี่ยง การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค

RF4 ผลประกอบการต่ำกว่าเป้าหมาย รวมถึงการดำเนินการโครงการสำคัญล่าช้า เนื่องจากสถานการณ์โรคระบาด Covid-19

ประเภท	แผนงาน	ลำดับ	ชื่อแผนงาน/กิจกรรม	ผู้รับผิดชอบ	ผลที่คาดว่าจะได้รับ	ระยะเวลา	ระยะเวลา 2565				ระยะเวลา 2566				ระยะเวลา 2567			
							Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
							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		CIS1.1 แผนการพัฒนาระบบคอมพิวเตอร์รวมที่ลดรายจ่าย/สร้างรายได้เชิงพาณิชย์/สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร และการติดตามผลลัพธ์ของนวัตกรรม	สายงาน ๖ (ฝ่ายฯ)														
		1	การพัฒนาระบบคอมพิวเตอร์รวมที่ลดรายจ่ายนอก	ฝ่ายฯ.	1. พัฒนาระบบการ	ม.ค.-ธ.ค.												
		2	พัฒนากระบวนการขยายผลนวัตกรรมภายในองค์กรหรือขยายผลเชิงพาณิชย์หรือสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร	ฝ่ายฯ.	ขยายผลนวัตกรรมภายในองค์กรหรือขยายผลเชิงพาณิชย์/ลดรายจ่าย/สร้างมูลค่าเพิ่มจากนวัตกรรมของ กฟภ.	ม.ค.-ก.พ.												
		3	พัฒนาระบบติดตามผลลัพธ์ของนวัตกรรม	ฝ่ายฯ.	ผลเชิงพาณิชย์	ม.ค.-ก.พ.												
		4	กำหนดเกณฑ์การพิจารณาคัดเลือกนวัตกรรมในการขยายผลนวัตกรรมภายในองค์กรหรือขยายผลเชิงพาณิชย์หรือสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร	ฝ่ายฯ., ฝ่ายธ.	2. สร้างรายได้เชิงพาณิชย์/ลดรายจ่าย/สร้างมูลค่าเพิ่มจากนวัตกรรมของ กฟภ.	ก.พ.												
		5	คัดเลือกนวัตกรรมในการขยายผลนวัตกรรมภายในองค์กรหรือขยายผลเชิงพาณิชย์หรือสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร	ฝ่ายฯ., ฝ่ายธ.	3. พัฒนาระบบติดตามผลลัพธ์ของนวัตกรรม	ก.พ.												
		6	ขยายผลนวัตกรรมภายในองค์กรหรือขยายผลเชิงพาณิชย์หรือสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร	ฝ่ายฯ., ฝ่ายธ.		มี.ค.-ธ.ค.												
		7	ติดตามผลลัพธ์ของนวัตกรรม	ฝ่ายฯ., ฝ่ายธ.		มี.ย., ก.ย., ธ.ค.												
		8	ติดตามและประเมินผลการรวมการดำเนินงาน เพื่อเป้าหมายปรับปรุง/ทบทวนทุกปีอย่างต่อเนื่อง (ประเมินทุกไตรมาส 4)	ฝ่ายฯ., ฝ่ายธ.		ธ.ค.												
EXISTING CONTROL	2		NM2.1 แผนงานการดำเนินงานธุรกิจเป้าหมาย (Business Portfolio Implementation)	สายงาน ธด (ฝ่ายฯ.)														
		1	ศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลแผนยุทธศาสตร์ กฟภ. แผนงานต่างๆ และสภาพแวดล้อมปัจจัยภายในและภายนอกที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการธุรกิจเสริมและธุรกิจใหม่	กธส. ฝ่ายธ. กธม. ฝ่ายธ.	เพื่อสร้างรายได้ธุรกิจเป้าหมายให้กับองค์กร	ม.ค.-ก.พ.												
		2	วางแผนและจัดทำแนวทางการดำเนินงานธุรกิจเป้าหมาย ทั้งในส่วนธุรกิจเสริมและธุรกิจใหม่			ก.พ.-ส.ค.												
		3	นำเสนอผู้บริหารให้ความเห็นชอบแผนการดำเนินงานธุรกิจเป้าหมาย			ส.ค.												
		4	ติดตาม วิเคราะห์ และรายงานผลการดำเนินงานตามแผนงาน			ก.ย.-ธ.ค.												
EXISTING CONTROL	3		NM2.2 แผนงานเสริมสร้างประสิทธิภาพการดำเนินงานด้านการเงิน	สายงาน บ (ฝ่ายฯ.)														
		1	จัดทำหนังสือเรื่องมาตรการควบคุมค่าใช้จ่ายที่ควบคุมได้ สำหรับปี 2565 นำเสนอ ผวก. ลงนาม และแจ้งเวียนให้ทุกหน่วยงานถือปฏิบัติ	กบง. ฝ่ายบ.	เพื่อให้การบริหารการดำเนินงานด้านการเงินของหน่วยงานภายในองค์กร มีเป้าหมายสามารถติดตามและวิเคราะห์เพื่อปรับปรุงการดำเนินงาน ส่งผลให้องค์กรมีผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น	ม.ค.												
		2	กำหนดค่าเกณฑ์วัดผลการบริหารค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานของหน่วยงานภายใน กฟภ.	กบง. ฝ่ายบ.		มี.ค.-เม.ย.												
		3	กำหนดค่าเกณฑ์วัดผลการบริหารการก่อหนี้ดอกเบี้ย ภาษี ค่าเสื่อมราคา และค่าใช้จ่ายตัดจ่าย (EBITDA) สำหรับส่วนภูมิภาคเป็นรายเขต(12 เขต)	กคจ. ฝ่ายบ.		มี.ค.-เม.ย.												
		4	จัดประชุมชี้แจงนโยบายการบริหาร การกำหนดและการบริหารงานตามค่าเกณฑ์วัดผลการดำเนินงาน	กบง. / กคจ. ฝ่ายบ.		พ.ค.-มิ.ย.												
		5	ติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน	กบง. / กคจ. ฝ่ายบ.		ก.ค.-ส.ค.												
EXISTING CONTROL	4		แผนงานวิเคราะห์ข้อมูลฐานลูกค้า เพื่อกำหนดกลุ่มเป้าหมายในการทำการตลาด	สายงาน ธด (ฝ่ายฯ.)														
		1	จัดทำและวิเคราะห์ฐานข้อมูลลูกค้า	ฝ่ายบ.	เห็นกลุ่มลูกค้าเป้าหมายได้ชัดเจนมากขึ้น	ม.ค. - มี.ค.												
		2	ประชุมชี้แจงการตลาดเชิงรุกภายใน ฝ่ายบ. โดยกำหนดทิศทางเพิ่มขึ้นโดยกำหนดจำนวนลูกค้ากลุ่มเป้าหมายในปี 2565	ฝ่ายบ.	เพื่อกำหนดทิศทางทางการดำเนินงานทางการขายใหม่	มี.ค. - เม.ย.												
		3	สร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า โดยมีการสื่อสาร / ประชาสัมพันธ์/จัดกิจกรรม/โฆษณา/ออก Event/ ออกบูท/ ขาย Vender	ฝ่ายบ.	เพื่อเพิ่มจำนวนลูกค้าและรายได้จากการดำเนินงานของ ฝ่ายบ.	เม.ย. - ธ.ค.												
		4	การสำรวจความพึงพอใจของลูกค้า ประจำปี 2565	ฝ่ายบ.	เพื่อให้ลูกค้ามีความรู้สึกที่ดี ในการใส่ใจปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่องและให้ความสำคัญต่อลูกค้าอย่างแท้จริง	ก.ค. - ธ.ค.												

[illegible]

ประเภท	แผนงาน	ลำดับ	ชื่อแผนงาน/กิจกรรม	ผู้รับผิดชอบ	ผลที่คาดว่าจะได้รับ	ระยะเวลา	ระยะเวลา												ระยะเวลา												ระยะเวลา																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																				
							2565												2566												2567																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																				
							Q1			Q2			Q3			Q4			Q1			Q2			Q3			Q4			Q1			Q2			Q3			Q4																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																											
							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.	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	10		แผนงานบูรณาการระบบสารสนเทศด้านการบริหารจัดการฟอสเฟต เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการ ให้บริการก่อสร้างขยายเขตระบบไฟฟ้าให้ผู้ใช้ไฟฟ้า (งาน C02.2)	สายงาน ธด (ฟพธ.)																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																															</

ปัจจัยเสี่ยงที่ 5 ความพร้อมในการบริหารจัดการและการปรับโครงสร้างองค์กร ในช่วงการเปลี่ยนผ่านไปสู่ Digital Utility อย่างเต็มรูปแบบ

Risk Owner สายงาน สดท., ทส., บก., รัต., ย., ป., ว.

ที่มาในการระบุเป็นประเด็นความเสี่ยง

ในปี 2565 กฟผ. ต้องบรรลุเป้าหมาย Digital Utility รวมทั้งการให้ความสำคัญในการยกระดับการบริหารจัดการองค์กร ซึ่งถือเป็นปัจจัยสำคัญที่เป็น Enabler ในการขับเคลื่อนและผลักดันองค์กร ซึ่งได้แก่ การบริหารทุนมนุษย์ การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล และบริหารนวัตกรรม โดยมุ่งเน้นทั้งการบริหารทุนมนุษย์จะมุ่งเน้นในการส่งเสริมการบริหารทุนมนุษย์ (Human Resource Management: HRM) ให้มีโครงสร้าง อัตรากำลัง และกระบวนการในการสรรหาบุคลากรที่พร้อมต่อ การดำเนินงานเพื่อมั่นใจต่อการทำงานให้กับองค์กร และสร้างความเติบโตและความก้าวหน้าในสายอาชีพ และส่งเสริมบุคลากรที่มีสมรรถนะสูง (Talent และ Successor) ให้สามารถรองรับบุคลากรที่จะมีการเกษียณอายุได้อย่างทันกาล และการเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากร (Human Resource Development: HRD) ให้มีความพร้อมและมีศักยภาพที่เพียงพอ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของโครงสร้างกิจการไฟฟ้า และการเติบโตของธุรกิจใหม่และธุรกิจเกี่ยวเนื่องในอนาคต รวมถึงทันเทคโนโลยีในยุคดิจิทัล มีความยืดหยุ่น และสามารถทำงานแบบบูรณาการกัน เทคโนโลยีดิจิทัล จะมุ่งเน้นในการสนับสนุนให้องค์กรก้าวรองรับและต่อยอดการเป็นองค์กร Digital Utility โดยให้ความสำคัญใน 3 มิติ ได้แก่ Digital Service เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการลูกค้า Digital Operational Excellence เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน และ Productivity ให้สูงขึ้น และ Digital Business เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของผลิตภัณฑ์และการให้บริการในปัจจุบัน และนำไปสู่การออกแบบผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ๆ รวมถึงธุรกิจใหม่ในอนาคต และคำนึงถึงการรักษาความปลอดภัยทางไซเบอร์ (Cyber Security) และยกระดับมาตรฐานการกำกับดูแลที่ดีและบริหารจัดการ ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (ISO 38500) การกำกับดูแลข้อมูล (Data Governance) และมาตรฐานด้านความมั่นคงปลอดภัย (ISO 27001) ดังนั้น กฟผ. จำเป็นต้องให้ความสำคัญการดำเนินงานในระบบ Enablers ต่างๆ ให้ได้ตามมาตรฐาน/แนวปฏิบัติที่ดี และสร้างความพร้อมต่อการดำเนินธุรกิจ ตามวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์องค์กรที่ 1 (SO 1) ยกระดับการบริหารจัดการระดับสากล เพื่อสร้างความยั่งยืน

Key Risk Indicator:

- ความสำเร็จในการพัฒนามาตรฐานการกำกับดูแลที่ดีและบริหารจัดการ ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (ISO38500)
Risk Appetite (RA) = ร้อยละ 100
Risk Tolerance (RT) = ร้อยละ 95
- Competency ของกลุ่มเป้าหมายที่ได้รับการพัฒนา New-skill/Up-skill/Re-skill
Risk Appetite (RA) = ร้อยละ 80
Risk Tolerance (RT) = ร้อยละ 75
- จำนวนกระบวนการ/นวัตกรรม (Technology Readiness Level : TRL ระดับ 7-9) ที่ได้รับการต่อยอดและปรับปรุงมาจากการจัดการความรู้
Risk Appetite (RA) = 3
Risk Tolerance (RT) = 2.5

ตารางประเมินโอกาสและผลกระทบ

เกณฑ์การประเมิน	การประเมินโอกาส (L)	การประเมินผลกระทบ (I) 1	การประเมินผลกระทบ (I) 2	การประเมินผลกระทบ (I) 3
ระดับ 1	ความสำเร็จของพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล ตามแผนปฏิบัติการดิจิทัล 100%	ความสำเร็จในการพัฒนาISO38500 ได้ 100%	Competency ของกลุ่มเป้าหมาย 80%	จำนวนกระบวนการ/นวัตกรรม 5 ชิ้นงาน
ระดับ 2	ความสำเร็จของพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล ตามแผนปฏิบัติการดิจิทัล 95%	ความสำเร็จในการพัฒนาISO38500 ได้ 95%	Competency ของกลุ่มเป้าหมาย 75%	จำนวนกระบวนการ/นวัตกรรม 4 ชิ้นงาน
ระดับ 3	ความสำเร็จของพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล ตามแผนปฏิบัติการดิจิทัล 90%	ความสำเร็จในการพัฒนาISO38500 ได้ 90%	Competency ของกลุ่มเป้าหมาย 70%	จำนวนกระบวนการ/นวัตกรรม 3 ชิ้นงาน
ระดับ 4	ความสำเร็จของพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล ตามแผนปฏิบัติการดิจิทัล 85%	ความสำเร็จในการพัฒนาISO38500 ได้ 85%	Competency ของกลุ่มเป้าหมาย 65%	จำนวนกระบวนการ/นวัตกรรม 2 ชิ้นงาน
ระดับ 5	ความสำเร็จของพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล ตามแผนปฏิบัติการดิจิทัล 80%	ความสำเร็จในการพัฒนาISO38500 ได้ 80%	Competency ของกลุ่มเป้าหมาย 60%	จำนวนกระบวนการ/นวัตกรรม 1 ชิ้นงาน
ปัจจุบัน	5	3	3	3
เป้าหมาย	1	1	2	2

KRI	RA	RT
ความสำเร็จในการพัฒนามาตรฐานการกำกับดูแลที่ดีและบริหารจัดการ ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (ISO38500)	ร้อยละ 100	ร้อยละ 95
Competency ของกลุ่มเป้าหมายที่ได้รับการพัฒนา New-skill/Up-skill/Re-skill	ร้อยละ 80	ร้อยละ 75
จำนวนกระบวนการ/นวัตกรรม (Technology Readiness Level : TRL ระดับ 7-9) ที่ได้รับการต่อยอดและปรับปรุงมาจากการจัดการความรู้	3	2.5

แผนตอบสนองปัจจัยเสี่ยง Risk Response

สาเหตุ	มาตรการควบคุมที่มีอยู่เดิม (Existing Control)	กิจกรรม / แผนบริหารความเสี่ยง (Mitigation Plan)
1. การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อรองรับการบริหารจัดการ ค่าเข้า	• แผนปฏิบัติการดิจิทัลปี 2565 สดท. • แผนงานดำเนินงานตามกระบวนการ DTO และ IT Portfolio สดท. • แผนการจัดหาอุปกรณ์คอมพิวเตอร์พกพา (Laptop) ทดแทนคอมพิวเตอร์ตั้งโต๊ะให้กับพนักงาน และระบบการตรวจสอบความมั่นคงปลอดภัยในระหว่างการนำไปใช้งาน สายงาน ทส	• แผนงานการติดตาม/เร่งรัดโครงการ EAM, SMOC EAM - สายงาน ป SMOC- สายงาน ป • แผนงานการติดตาม/เร่งรัดโครงการ CHAT BOT/Line OA Chat bot - สายงาน ทส Line OA - สายงาน ย • แผนงานการติดตาม/เร่งรัดโครงการ EPM EPM - สายงาน ทส
2. การพัฒนาขีดความสามารถด้านเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อสะท้อนถึงประสิทธิภาพของการบริหารค่าใช้จ่ายและกระบวนการดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดการลงทุนด้าน Digital	• DT1.4 แผนงานพัฒนาแพลตฟอร์มดิจิทัลเพื่อรองรับการบริหารจัดการองค์กร (Digital Platform) สายงาน ทส, สายงาน ธต, สดท. และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	• แผนการประเมินประสิทธิภาพการลงทุนด้าน Digital เมื่อสิ้นสุดโครงการ (Pilot Project อาจใช้โครงการ PEA Smart Plus ในการประเมิน Cost benefit) สายงาน ธต

สาเหตุ	มาตรการควบคุมที่มีอยู่เดิม (Existing Control)	กิจกรรม / แผนบริหารความเสี่ยง (Mitigation Plan)
ในกระบวนการต่างๆ ขาดกระบวนการในการติดตามประเมินถึงการลดต้นทุน และการติดตามการต่อยอดการลงทุนด้าน Digital สู่การพัฒนา New Business (เป้าหมายองค์กรกำหนด การลดต้นทุนให้ได้มากกว่า 30-40% ในอนาคต) 3. ผลักดัน Digital Transformation ในทุกกระบวนการ และทำให้เกิดข้อมูลในรูปแบบ Structured Data	• แผนงานดำเนินงานตามกระบวนการ DTO และ IT Portfolio สดท. • DT1.2 แผนงานการยกระดับการกำกับดูแลข้อมูล (Data Governance) สดท. • DT1.3 แผนงานการบริหารจัดการข้อมูล (Data Management & Data Analytic) สดท., สายงาน ทส	
4. การบูรณาการทิศทางการพัฒนาระบบ Digital กับการกำกับดูแลด้านกฎหมายที่รองรับ Digital Technology รวมถึงการวิเคราะห์ถึงความเสี่ยงที่อาจเกิดผลกระทบกับองค์กร	• DT1.1 แผนงานการพัฒนามาตรฐานการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT Governance) สดท. • การทบทวนกฎหมายกฎระเบียบด้าน IT และประกาศออกใช้ (คณะกรรมการจัดทำระเบียบนโยบาย แนวทางปฏิบัติ มาตรการการจัดการและความมั่นคงปลอดภัยด้านสารสนเทศ) สายงาน ทส	-
5. ความล่าช้าในการพัฒนา Application ต่างๆ	• แผนปฏิบัติการดิจิทัลปี 2565 สดท.	• แผนงาน DevSecOps สายงาน ทส
6. อัตรากำลังทางด้านการพัฒนา Digital ไม่เพียงพอ	• HCM1.2 แผนงานบริหารอัตรากำลังเพื่อรองรับทิศทางการดำเนินงาน สายงาน บก	• แผนงานการทบทวน Professional Recruitment สายงาน บก

สาเหตุ	มาตรการควบคุมที่มีอยู่เดิม (Existing Control)	กิจกรรม / แผนบริหารความเสี่ยง (Mitigation Plan)
	• แผนงานจ้างบุคคลภายนอกเพื่อพัฒนางานด้านระบบสารสนเทศแบบราคาคงที่ไม่จำกัดจำนวน (Co-Creation) สดท.	
7. รูปแบบการพัฒนาระบบยังเป็นรูปแบบดั้งเดิม (Hard Code) และต้องใช้บุคลากรที่มีทักษะสูง (มีโอกาสนในการพัฒนาระบบสารสนเทศด้วย Low code หรือ No Code)	• HCM1.1 แผนงานพัฒนาระบบการส่งเสริมทักษะที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจ เทคโนโลยี และภาวะการแข่งขัน (New-skill/Up-skill/Re-skill) สายงาน บก	-
8. Change management ขาดกระบวนการ แนวทาง และการกำกับดูแล	• แผน Digital Transformation Change ตามแผนปฏิบัติการดิจิทัลปี 2565 สายงาน ย	-
9. อัตรากำลัง/ ความไม่เพียงพอของทักษะ/ความสามารถของบุคลากรในการดำเนินธุรกิจใหม่ๆ	• HCM1.1 แผนงานพัฒนาระบบการส่งเสริมทักษะที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจ เทคโนโลยี และภาวะการแข่งขัน (New-skill/Up-skill/Re-skill) สายงาน บก	• แผนงานการทบทวน Professional Recruitment สายงาน บก • แผนงานยกระดับศักยภาพในการพัฒนาทุนมนุษย์ให้รองรับตามแผนงานในการบูรณาการและวิเคราะห์ ธุรกิจในอนาคตตาม Flagship ที่กำหนด (ยกระดับขีดความสามารถ อัตรากำลัง และ Mindset ในการทำธุรกิจ) (สายงาน บก. และคณะทำงานชุดย่อยแต่ละ Flagship)
10. บุคลากรยังไม่พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง รวมถึงยังไม่มี mindset ในการทำธุรกิจ (ทั้ง PEA และบริษัทในเครือ)	• HCM2.1 แผนงานพัฒนาบุคลากรและเครื่องมือ ให้มี Future Core Competency สายงาน บก	
11. ไม่สามารถพัฒนาบุคลากรและเครื่องมือ ให้มี Future Core Competency เพื่อรองรับตลาดซื้อขายไฟฟ้าเสรี และธุรกิจดิจิทัลในอนาคต	• HCM2.3 แผนงานพัฒนากลไกในการสนับสนุนการจัดการความก้าวหน้าของบุคลากรที่เป็นคนรุ่นใหม่เพื่อรองรับทิศทางธุรกิจและทดแทนบุคลากรในตำแหน่งที่สำคัญ	

สาเหตุ	มาตรการควบคุมที่มีอยู่เดิม (Existing Control)	กิจกรรม / แผนบริหารความเสี่ยง (Mitigation Plan)
12. รูปแบบ/วิธีการสรรหาอัตรากำลัง ในตำแหน่งที่ต้องใช้ศักยภาพ ในอนาคต และระบบผลตอบแทน ไม่จูงใจ	สายงาน บก • HCM2.2 แผนงานยกระดับบุคลากรด้านการวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data Analytics) และการใช้ประโยชน์จากข้อมูล (Data Analytic) สายงาน บก • HCM1.4 แผนงานการพัฒนาศักยภาพบุคลากรด้านดิจิทัลที่รองรับการเปลี่ยนผ่าน (Transform) รูปแบบทางธุรกิจไปสู่ Digital Utility และการดำเนินธุรกิจเกี่ยวเนื่อง สายงาน บก • HCM1.2 แผนงานบริหารอัตรากำลังเพื่อรองรับทิศทางการดำเนินงาน สายงาน บก • แผน Digital Culture Transformation ตามแผนปฏิบัติการดิจิทัลปี 2565 สายงาน บก	
13. การบูรณาการทำงานทั้ง หน่วยงานภายใน และระหว่าง กฟผ. กับพันธมิตร รวมถึง หน่วยงานกำกับดูแล และ กลุ่มผู้มีส่วนได้เสีย เพื่อให้เกิด Eco-System	• SCM1.1 แผนงานยกระดับการดำเนินงานด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย • แผนแม่บทด้านการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ กฟผ. • คู่มือการบริหารผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย • แผนการทบทวนกระบวนการทำงาน เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย • แผนการปิด GAP ประเด็นที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีข้อกังวล และ	-

สาเหตุ	มาตรการควบคุมที่มีอยู่เดิม (Existing Control)	กิจกรรม / แผนบริหารความเสี่ยง (Mitigation Plan)
	ส่งให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องดำเนินการ แผนการทบทวนโครงสร้างบทบาทหน้าที่ ผู้รับผิดชอบกระบวนการควบคุม ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สายงาน ย	
14. การปรับโครงสร้างองค์กรแต่ละระยะไม่เป็นไปตามแผนงาน /ไม่สามารถจัดสรรอัตรากำลังได้ตามโครงสร้างที่ต้องปรับเปลี่ยน	- แผนงานการปรับโครงสร้างองค์กรระยะที่ 2 สายงาน ย - กำกับติดตามการดำเนินงานในการปรับโครงสร้าง โดยการทบทวนโครงสร้างระบบกอง และระดับแผนก ซึ่งดำเนินงานตามแผนรองรับการปรับโครงสร้างองค์กร สายงาน ย	-
15. ขาดระบบการติดตามความสำเร็จ/ผลลัพธ์ของการพัฒนานวัตกรรม	- CIS1.1 แผนการพัฒนาระบบต่อ ยอดนวัตกรรมที่ลดรายจ่าย/สร้างรายได้เชิงพาณิชย์/สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรและการติดตามผลลัพธ์ของนวัตกรรม สายงาน ว, สายงาน รัต, สดท. - แผนงานการพัฒนานวัตกรรมเพื่อรองรับการขยายผลใช้ประโยชน์ในองค์กร (อยู่ภายใต้แผนแม่บทนวัตกรรม) สายงาน ว - แผนพัฒนาระบบติดตามรายงานผลการดำเนินงานด้านนวัตกรรม และประเมินผลลัพธ์ที่เกิดจากการ	-

สาเหตุ	มาตรการควบคุมที่มีอยู่เดิม (Existing Control)	กิจกรรม / แผนบริหารความเสี่ยง (Mitigation Plan)
	คัดค้านนวัตกรรม (อยู่ภายใต้แผนแม่บทนวัตกรรม) สายงาน ว	
16. ความรู้ความเข้าใจในการนำความรู้เพื่อต่อยอดและพัฒนานวัตกรรมในองค์กร	• HCM1.6 แผนงานในการส่งเสริมการจัดการความรู้สู่การสร้างนวัตกรรม สายงาน บก, สายงาน ว • HCM1.5 แผนงานพัฒนาการจัดการความรู้ (KM) เพื่อรองรับและพร้อมต่อการดำเนินธุรกิจ สายงาน บก • แผนแม่บทการจัดการความรู้ของ กฟผ. สายงาน บก	-

ประเภท	แผนงาน	ลำดับ	ชื่อแผนงาน/กิจกรรม	ผู้รับผิดชอบ	ผลที่คาดว่าจะได้รับ	ระยะเวลา	ระยะเวลา 2565								ระยะเวลา 2566								ระยะเวลา 2567							
							Q1		Q2		Q3		Q4		Q1		Q2		Q3		Q4		Q1		Q2		Q3		Q4	
							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		CIS1.1 แผนการพัฒนากระบวนการผลิตลดต้นทุนการผลิตรายปี/สร้างรายได้เชิงพาณิชย์/สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร และการติดตามผลสัมฤทธิ์ของนวัตกรรม	สายงาน ว (ผวพ.)																										
		1	การพัฒนากระบวนการผลิตลดต้นทุนการผลิตรายปี/สร้างรายได้เชิงพาณิชย์/สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร	ผวพ.	พัฒนากระบวนการผลิตลดต้นทุนการผลิตรายปี/สร้างรายได้เชิงพาณิชย์/สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร	ม.ค.-ธ.ค.																								
		2	พัฒนากระบวนการผลิตลดต้นทุนการผลิตรายปี/สร้างรายได้เชิงพาณิชย์/สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร	ผวพ.	พัฒนากระบวนการผลิตลดต้นทุนการผลิตรายปี/สร้างรายได้เชิงพาณิชย์/สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร	ม.ค.-ก.พ.																								
		3	พัฒนากระบวนการผลิตลดต้นทุนการผลิตรายปี/สร้างรายได้เชิงพาณิชย์/สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร	ผวพ.	พัฒนากระบวนการผลิตลดต้นทุนการผลิตรายปี/สร้างรายได้เชิงพาณิชย์/สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร	ม.ค.-ก.พ.																								
		4	กำหนดเกณฑ์การพิจารณาเลือกนวัตกรรมในการขยายผลนวัตกรรมภายในองค์กรหรือขยายผลเชิงพาณิชย์หรือสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร	ผวพ., ผพร.	พัฒนากระบวนการผลิตลดต้นทุนการผลิตรายปี/สร้างรายได้เชิงพาณิชย์/สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร	ก.พ.																								
		5	คัดเลือกนวัตกรรมในการขยายผลนวัตกรรมภายในองค์กรหรือขยายผลเชิงพาณิชย์หรือสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร	ผวพ., ผพร.	พัฒนากระบวนการผลิตลดต้นทุนการผลิตรายปี/สร้างรายได้เชิงพาณิชย์/สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร	ก.พ.																								
		6	ขยายผลนวัตกรรมภายในองค์กรหรือขยายผลเชิงพาณิชย์หรือสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร	ผวพ., ผพร.	พัฒนากระบวนการผลิตลดต้นทุนการผลิตรายปี/สร้างรายได้เชิงพาณิชย์/สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร	มี.ค.-ธ.ค.																								
		7	ติดตามผลสัมฤทธิ์ของนวัตกรรม	ผวพ., ผพร.	พัฒนากระบวนการผลิตลดต้นทุนการผลิตรายปี/สร้างรายได้เชิงพาณิชย์/สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร	มี.ย., ก.ค., ธ.ค.																								
		8	ติดตามและประเมินผลภาพรวมการดำเนินงาน เพื่อนำมาปรับปรุง/ทบทวนทุกปีอย่างต่อเนื่อง (ประเมินทุกไตรมาส 4)	ผวพ., ผพร.	พัฒนากระบวนการผลิตลดต้นทุนการผลิตรายปี/สร้างรายได้เชิงพาณิชย์/สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร	ธ.ค.																								
EXISTING CONTROL	2		DT1.1 แผนงานพัฒนาระบบการกำกับดูแลและธรรมาภิบาลในการจัดการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT Governance)	สทท. (ผตช.)																										
		1	งานการกำกับดูแลและธรรมาภิบาลในการจัดการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ	ผตช.	-มีหลักการ แนวปฏิบัติที่ดี และกระบวนการในการกำกับดูแลและบริหารจัดการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศตามมาตรฐานสากล เพื่อให้การดำเนินงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศสามารถสร้างคุณค่าและส่งเสริมการดำเนินงานขององค์กร โดยมีการบริหารจัดการทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด และการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างเหมาะสม	ม.ค.-ก.ย.																								
		1.1	ประเมิน/ทบทวนแนวทางการดำเนินงาน IT	ผตช.	พัฒนาและนำกระบวนการออกใช้	ธ.ค.																								
			วิเคราะห์ ประเมิน และรวบรวมข้อมูลที่ใช้ทบทวนนโยบาย แนว	ผตช.	พัฒนาและนำกระบวนการออกใช้	ธ.ค.																								
			ทบทวนนโยบาย แนวปฏิบัติ โครงสร้าง และคู่มือ	ผตช.	พัฒนาและนำกระบวนการออกใช้	ธ.ค.																								
			ขออนุมัติทบทวนนโยบาย แนวปฏิบัติโครงสร้าง และคู่มือ	ผตช.	พัฒนาและนำกระบวนการออกใช้	ธ.ค.																								
			จัดทำแผนการดำเนินงานการกำกับดูแลด้านเทคโนโลยี	ผตช.	พัฒนาและนำกระบวนการออกใช้	ธ.ค.																								
			ประชุมคณะกรรมการ ITG เพื่อรายงานความคืบหน้า	ผตช.	พัฒนาและนำกระบวนการออกใช้	ธ.ค.																								
			1.2 พัฒนาและนำกระบวนการการกำกับดูแลและบริหารจัดการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศออกใช้	ผตช.	พัฒนาและนำกระบวนการออกใช้	ธ.ค.																								
			ศึกษา วิเคราะห์ รวบรวมข้อมูล	ผตช.	พัฒนาและนำกระบวนการออกใช้	ธ.ค.																								
			พัฒนาและนำกระบวนการออกใช้	ผตช.	พัฒนาและนำกระบวนการออกใช้	ธ.ค.																								
			ขออนุมัติกระบวนการและติดตามประเมินประสิทธิภาพ และสรุป	ผตช.	พัฒนาและนำกระบวนการออกใช้	ธ.ค.																								
		1.3	ติดตาม ประเมินประสิทธิภาพ และทบทวน	ผตช.	พัฒนาและนำกระบวนการออกใช้	ธ.ค.																								
			ทบทวน/รวบรวม ข้อมูลด้วยวิธีประสิทธิภาพการดำเนินงาน	ผตช.	พัฒนาและนำกระบวนการออกใช้	ธ.ค.																								
			ทบทวนปรับปรุงการดำเนินงาน และติดตาม	ผตช.	พัฒนาและนำกระบวนการออกใช้	ธ.ค.																								
			1.4 สื่อสารและสร้างความตระหนักด้าน IT	ผตช.	พัฒนาและนำกระบวนการออกใช้	ธ.ค.																								
			ทบทวนแผนการสื่อสาร	ผตช.	พัฒนาและนำกระบวนการออกใช้	ธ.ค.																								
			จัดทำเนื้อหาสื่อสาร ดำเนินการสื่อสาร	ผตช.	พัฒนาและนำกระบวนการออกใช้	ธ.ค.																								
		2	งานการตรวจประเมินและรักษาสภาพการ	ผตช.	พัฒนาและนำกระบวนการออกใช้	ธ.ค.																								
			2.1 ดำเนินการจ้างผู้ตรวจประเมิน	ผตช.	พัฒนาและนำกระบวนการออกใช้	ธ.ค.																								
			2.2 ทบทวนขอบเขตการขอรับรองมาตรฐาน ISO/IEC 38500	ผตช.	พัฒนาและนำกระบวนการออกใช้	ธ.ค.																								
			2.3 เตรียมความพร้อมเพื่อรับการตรวจประเมินและรักษาสภาพการรับรองมาตรฐาน ISO/IEC 38500	ผตช.	พัฒนาและนำกระบวนการออกใช้	ธ.ค.																								
			2.4 รับการตรวจประเมินโดยผู้ตรวจสอบภายใน (Internal Audit)	ผตช.	พัฒนาและนำกระบวนการออกใช้	ธ.ค.																								
			2.5 รับการตรวจประเมินโดยผู้ตรวจประเมินภายนอก (Certification Body: CB) เพื่อขอรับรองมาตรฐาน ISO/IEC 38500	ผตช.	พัฒนาและนำกระบวนการออกใช้	ธ.ค.																								
EXISTING CONTROL	3		DT1.2 แผนงานยกระดับการกำกับดูแลข้อมูล (Data Governance)	สทท. (ผตช.)																										
		1	งานการกำกับดูแลข้อมูล (Data Governance)	ผตช.	-เพื่อศึกษาและกำหนดกรอบแนวทางและกระบวนการกำกับดูแลและบริหารจัดการข้อมูล (Data Governance) ให้สอดคล้องกับพระราชบัญญัติการบริหารงานและการให้บริการภาครัฐผ่านระบบดิจิทัล พ.ศ. 2562 และกรอบการกำกับดูแลข้อมูล (Data Governance Framework) ของสำนักงานพัฒนาธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์ (สพธ.)	ม.ค.-มี.ค.																								
			1.1 ทบทวนคณะทำงานการกำกับดูแลข้อมูล	ผตช. (กชข.)	พัฒนาและนำกระบวนการออกใช้	ม.ค.-มี.ค.																								
			1.2 กำหนดขอบเขต แผนการดำเนินงานการกำกับดูแลข้อมูล	ผตช. (กชข.)	พัฒนาและนำกระบวนการออกใช้	ม.ค.-มี.ค.																								
			1.3 ดำเนินการการกำกับดูแลข้อมูล	ผตช. (กชข.)	พัฒนาและนำกระบวนการออกใช้	เม.ย.-ธ.ค.																								
			1.4 รายงานผลการดำเนินงานการกำกับดูแลข้อมูล	ผตช. (กชข.)	พัฒนาและนำกระบวนการออกใช้	มี.ย., ธ.ค.																								
		2	งานยกระดับการกำกับดูแลข้อมูล (Data Governance Improvement)	ผตช.	-เพื่อประเมินและจัดทำแผนงานการกำกับดูแลข้อมูล (Data Governance Assessment and Data Governance Roadmap) - เพื่อศึกษาและประเมินช่องว่าง (Gap) การดำเนินงานกำกับดูแลและบริหารจัดการข้อมูล (Data Governance Assessment) ในปัจจุบันของ กฟภ. และจัดทำแผนการปรับปรุง (Data Governance Improvement Plan)	ม.ค.-เม.ย.																								
			2.1 ศึกษา วิเคราะห์ ประเมิน และรวบรวมข้อมูลเพื่อใช้ทบทวนการ	ผตช. (กชข.)	พัฒนาและนำกระบวนการออกใช้	เม.ย.-มี.ย.																								
			2.2 จัดทำกรอบแนวทางและกระบวนการกำกับดูแลและบริหารจัดการ	ผตช. (กชข.)	พัฒนาและนำกระบวนการออกใช้	เม.ย.-มี.ย.																								
			2.3 ทบทวนและปรับปรุงนโยบาย แนวปฏิบัติ เปรียบและเอกสารที่	ผตช. (กชข.)	พัฒนาและนำกระบวนการออกใช้	ธ.ค.-ธ.ค.																								
			2.4 ติดตาม และประเมินผลการกำกับดูแลข้อมูล (Data Governance Assessment) และจัดทำแผนงานการกำกับดูแลข้อมูล (Data Governance Roadmap)	ผตช. (กชข.)	พัฒนาและนำกระบวนการออกใช้	ก.ค.-ธ.ค.																								
			2.5 สื่อสารและสร้างความตระหนักด้านการกำกับดูแลข้อมูล (Data Governance)	ผตช. (กชข.)	พัฒนาและนำกระบวนการออกใช้	เม.ย.-ธ.ค.																								

ประเภท	แผนงาน	ลำดับ	ชื่อแผนงาน/กิจกรรม	ผู้รับผิดชอบ	ผลที่คาดว่าจะได้รับ	ระยะเวลา	ระยะเวลา 2565								ระยะเวลา 2566								ระยะเวลา 2567							
							Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
							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	4		DT1.3 แผนงานการบริหารจัดการข้อมูล (Data Management & Data Analytics)	สศท. (สศท.)																										
		1	งานบริหารจัดการข้อมูล (Data Management)																											
			งานขับเคลื่อนและบำรุงรักษาข้อมูล (Enable & Maintain)																											
			1.1 กำหนดแนวทางการบริหารจัดการข้อมูลขนาดใหญ่ขององค์กร (Big Data Management)	สศท.		- เพื่อให้มีแนวปฏิบัติในการจัดการข้อมูลขององค์กรทั้งหมดที่กระจัดกระจายอยู่ในหลายหน่วยงานให้เป็นระบบ	ม.ค.-มี.ค.																							
			1.2 บริหารจัดการเชื่อมโยงข้อมูล (Data Integration) และทำความสะอาดข้อมูล (Data Cleansing)	สศท.		- เพื่อให้ข้อมูลมีมาตรฐานและเป็นประโยชน์ต่อภายในและภายนอกองค์กร	เม.ย.-ธ.ค.																							
			1.3 บริหารจัดการแหล่งจัดเก็บข้อมูล (Data Lake) และคลังข้อมูล (Data Warehouse)	สศท.		- เพื่อวิเคราะห์ข้อมูลความต้องการทางธุรกิจที่สำคัญขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ	เม.ย.-ธ.ค.																							
			งานบริหารจัดการข้อมูลขั้นพื้นฐาน (Foundational Activities)																											
			1.4 ศึกษา ทบทวน และจัดเตรียมคำอธิบายข้อมูล (Metadata Management) และคุณภาพข้อมูล (Data Quality Management)	สศท.		- เพื่อสามารถนำข้อมูลไปวิเคราะห์และประมวลผลในการประกอบการตัดสินใจ เพื่อขับเคลื่อนองค์กรให้สามารถใช้ประโยชน์เพื่อเพิ่มมูลค่าทางธุรกิจ	ม.ค.-ธ.ค.																							
			1.5 ศึกษา ทบทวน และจัดเตรียมการรักษาความมั่นคงปลอดภัยข้อมูล (Data Security) กำหนดชั้นความลับของข้อมูล (Data Protection) และการรักษาความเป็นส่วนตัวส่วนบุคคลของข้อมูล (Data Security and Privacy)	สศท.			ม.ค.-ธ.ค.																							
		2	งานด้านการขับเคลื่อนธุรกิจด้วยข้อมูล (Data Driven Business)																											
			งานวางแผนและวิเคราะห์ความต้องการทางธุรกิจ (Business Plan & Analysis)																											
			1.1 วางแผนการดำเนินการสำรวจและศึกษาความต้องการทางธุรกิจ	สศท.			ม.ค.-มี.ค.																							
			1.2 วิเคราะห์ความต้องการทางธุรกิจและข้อมูลที่สำคัญขององค์กรเพื่อใช้เป็นแนวทางในการทำ Data Analytics ขององค์กร	สศท.			ม.ค.-มี.ย.																							
			1.3 นำร่องการพัฒนาการวิเคราะห์ข้อมูลความต้องการทางธุรกิจ	สศท.			เม.ย.-ธ.ค.																							
			งานวิเคราะห์ข้อมูลและการนำไปใช้ (Use & Enhance)																											
			1.4 วิเคราะห์ข้อมูล (Data Analytic) การหาความสัมพันธ์ของข้อมูลหรือการจำลองสถานการณ์ เพื่อวิเคราะห์ระดับผลกระทบความเสี่ยง การเตือนภัย/แจ้งให้รู้ล่วงหน้า	สศท.			เม.ย.-ก.ย.																							
			1.5 สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล ออกแบบและนำเสนอผลการวิเคราะห์ในรูปแบบที่เข้าใจได้ง่าย	สศท.			ส.ค.-ต.ค.																							
			1.6 ส่งมอบผลการวิเคราะห์ข้อมูลให้กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องนำไปใช้งาน และติดตามผลเพื่อนำมาปรับปรุงการวิเคราะห์ข้อมูล	สศท.			พ.ย.-ธ.ค.																							
EXISTING CONTROL	5		DT1.4 แผนงานพัฒนาแพลตฟอร์มดิจิทัล (Digital Platform) เพื่อรองรับการเปลี่ยนผ่านรูปแบบทางธุรกิจไปสู่ Digital Utility และการดำเนินธุรกิจเกี่ยวเนื่อง -โครงการศูนย์บริการข้อมูลผู้ใช้ไฟฟ้า 1129 PEA Contact Center	สายงาน ทส (สฟท.)																										
		1	โครงการศูนย์บริการข้อมูลผู้ใช้ไฟฟ้า 1129 PEA Contact Center																											
		1.1	ติดตามและรายงานความก้าวหน้าการดำเนินงานของผู้รับจ้างทุกเดือน	กพล.สฟท.		เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการแก่ประชาชน และขยายขีดความสามารถในงานบริการของ กฟภ.	ม.ค.-ธ.ค.																							
		1.2	แก้ไขและปรับปรุงการเชื่อมโยงข้อมูลภายใน กฟภ.	กพล.สฟท.			ม.ค.-ธ.ค.																							
		1.3	แก้ไขและปรับปรุงการเชื่อมโยงข้อมูลไฟฟ้าขัดข้อง	กพล.สฟท.			ม.ค.-ธ.ค.																							
		2	โครงการออกแบบจัดหาพัฒนาติดตั้งและดูแลบำรุงรักษาระบบการบริหารจัดการผลการดำเนินงานขององค์กร (Enterprise Performance Management - EPM)																											
		2.1	บริหารโครงการ	กพล.สฟท.		เพื่อให้มีระบบรายงานผลการดำเนินการและชุดข้อมูลสำคัญแบบ Near Real-time หรือ Real-time รวมถึงการพยากรณ์ (Forecast) ทำให้ผู้บริหารมีข้อมูลในการตัดสินใจ	ม.ค.-ก.ค.																							
		2.2	ดูแลระบบ	กพล.สฟท.			ส.ค.-ธ.ค.																							
		2.3	ตรวจรับงานระยะที่ 1 วงดที่ 4 / เบิกจ่ายเงิน	กพล.สฟท.			มี.ย.-ก.ค.																							
		2.4	ตรวจรับงานระยะที่ 1 วงดที่ 5 / เบิกจ่ายเงิน	กพล.สฟท.			ก.ค.-ส.ค.																							
		3	โครงการพัฒนาระบบการให้บริการลูกค้าผ่าน Internet แบบครบวงจร "PEA Smart Plus" ระยะที่ 2																											
		3.1	ปรับปรุง Application PEA Smart Plus ให้รองรับการประกาศใช้งาน พรบ.คุ้มครองข้อมูล	กพล.สฟท.		เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและยกระดับการให้บริการลูกค้าผ่าน Internet ด้วยช่องทาง Smart Phone สามารถดำเนินการได้อย่างครอบคลุมทุกระบบไปให้ผู้ใช้บริการ	ม.ค.-มี.ย.																							
		3.2	ปรับปรุง เพิ่มฟังก์ชันการใช้งานบน Application PEA Smart Plus ตามความต้องการของผู้ใช้งาน	กพล.สฟท.			ม.ค.-ธ.ค.																							

RF5 ความพร้อมในการบริหารจัดการ และการปรับโครงสร้างองค์กรในช่วงการเปลี่ยนผ่านไปสู่ Digital Utility อย่างเต็มรูปแบบ

ประเภท	แผนงาน	ลำดับ	ชื่อแผนงาน/กิจกรรม	ผู้รับผิดชอบ	ผลที่คาดว่าจะได้รับ	ระยะเวลา	ระยะเวลา 2565								ระยะเวลา 2566								ระยะเวลา 2567							
							Q1		Q2		Q3		Q4		Q1		Q2		Q3		Q4		Q1		Q2		Q3		Q4	
							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	6		HCM1.1 แผนงานพัฒนาระบบการส่งเสริมทักษะที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจ เทคโนโลยี และภาวะการแข่งขัน (New-Skill/Up-skill/Re-skill)	สายงาน บก (ผบ.ค. ผบ.น.)																										
		1	กำหนดโครงการที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงธุรกิจ และโครงสร้างองค์กรในปัจจุบัน	ผบ.ค., ผบ.น.	-เพื่อเตรียมความพร้อมขีดความสามารถของบุคลากร ให้สามารถรองรับการบริหารจัดการกำลังที่ตอบสนองการดำเนินงานขององค์กรในอนาคต ทั้งธุรกิจหลักและธุรกิจเกี่ยวเนื่อง	ม.ค.-มิ.ค.																								
		2	วิเคราะห์หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง สรรหาและเก็บข้อมูล เพื่อนำมาทบทวน Competency	ผบ.ค.	-เพื่อใช้ในการพัฒนามาตรฐานของ	ม.ค.-มิ.ค.																								
		3	ทบทวน Competency ให้สอดคล้องกับข้อมูลที่เป็นจริงวิเคราะห์	ผบ.ค.	กฟภ. เกิดประสิทธิภาพสูงสุด โดยพัฒนามาตรฐานและส่งเสริมทักษะที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของ	เม.ย.-มิ.ย.																								
		4	จัดทำตำแหน่ง คุณสมบัติและทักษะที่จำเป็นรองรับกับธุรกิจและโครงสร้างองค์กรของกลุ่มเป้าหมาย	ผบ.ค.	กฟภ. เกิดประสิทธิภาพสูงสุด โดยพัฒนามาตรฐานและส่งเสริมทักษะที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของ	เม.ย.-มิ.ย.																								
		5	กำหนดกลุ่มเป้าหมายที่ต้องดำเนินการ New-skill/Up-skill/Re-skill	ผบ.ค., ผบ.น.	กฟภ. เกิดประสิทธิภาพสูงสุด โดยพัฒนามาตรฐานและส่งเสริมทักษะที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของ	มิ.ย.																								
		6	กำหนดแผนงานพัฒนาและกิจกรรมตามกลุ่มเป้าหมาย	ผบ.น.	ม.ค.	ม.ค.																								
		7	ดำเนินงานตามแผน	ผบ.น.	ก.พ.-ธ.ค.	ก.พ.-ธ.ค.																								
		8	ติดตามประเมินผลและปรับปรุงแผน	ผบ.น.	ทุกไตรมาส	ทุกไตรมาส																								
EXISTING CONTROL	7		HCM1.2 แผนงานบริหารอัตราค่าจ้าง เพื่อรองรับทิศทางการดำเนินงาน	สายงาน บก (ผบ.ค.)																										
		1	ศึกษาและทำความเข้าใจ ทิศทางการดำเนินงานธุรกิจจากแผนยุทธศาสตร์, แผนปฏิบัติการดิจิทัล และการปรับโครงสร้างองค์กร และสรุปแผนงานที่มีการนำ Digital เข้ามาใช้และประเมินผลกระทบต่ออัตราค่าจ้างในช่วง 3-5 ปี	ผบ.ค.	- เพื่อให้มีแผนอัตราค่าจ้างที่สอดคล้องกับความต้องการของธุรกิจ เหมาะสมกับงานและระยะเวลา - เพื่อเตรียมความพร้อมด้านทรัพยากรบุคคล ในการเป็นองค์กรดิจิทัลของ กฟภ.	ม.ค.-มิ.ค.																								
		2	นำผลการศึกษาดำเนินโครงการต่าง ๆ มาวิเคราะห์ กระบวนการ และอัตราค่าจ้างในตำแหน่งงานใหม่	ผบ.ค.		เม.ย.-มิ.ย.																								
		3	สรุปอัตราค่าจ้างในภาพรวม โดยระบุ ตำแหน่งจำนวน สมรรถนะและช่วงเวลาที่ต้องการ	ผบ.ค.		เม.ย.-มิ.ย.																								
		4	ประเมินความต้องการอัตราค่าจ้างที่มีอยู่ในปัจจุบัน และแนวโน้มอนาคต แบ่งกลุ่มเป็น 4 ประเภท ได้แก่ Reskill, Upskill, Replace, Recruit โดยพิจารณาจากข้อมูล ได้แก่ 4.1 พนักงานตามช่วงอายุ ระดับการศึกษา คุณสมบัติและข้อมูลพนักงานเกษียณในแต่ละปี 4.2 เทคโนโลยีที่จำเป็นต้องนำมาใช้ในการทำงานในอนาคต ว่าจะมีผลต่อการทำงานของหน่วยงานได้บ้าง และตำแหน่งอะไรบ้าง 4.3 ทักษะที่จำเป็น Competency ของพนักงาน (Reskill, Upskill) 4.4 ความแตกต่าง (Gap Analysis) ทั้งในมุมของปริมาณคน หรือ ในมุมของความรู้ทักษะที่จำเป็น	ผบ.ค.		เม.ย.-มิ.ย.																								
		5	ส่งต่อแผนอัตราค่าจ้างระยะยาวทั้ง 4 กลุ่ม เพื่อให้ในแต่ละกลุ่มดำเนินการ	ผบ.ค.		ก.ค.-ก.ย.																								
		6	หน่วยงานที่เกี่ยวข้องดำเนินการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร และการพัฒนามาตรฐานให้สอดคล้องตามผลวิเคราะห์ด้านอัตราค่าจ้าง	ผบ.ค., ผบ.น.		ต.ค.-ธ.ค.																								
		7	ติดตามประเมินผลตามกลุ่มเป้าหมายตามแผนงานของแต่ละกลุ่ม	ผบ.ค., ผบ.น.		ม.ค.-ธ.ค.																								
EXISTING CONTROL	8		HCM1.4 แผนงานการพัฒนาศักยภาพบุคลากรด้านดิจิทัลที่รองรับการเปลี่ยนผ่าน (Transform) รูปแบบทางธุรกิจไปสู่ Digital Utility และการดำเนินธุรกิจใหม่	สายงาน บก (ผบ.น.)																										
		1	วิเคราะห์ความต้องการขององค์กรในการพัฒนาศักยภาพบุคลากรด้านดิจิทัล ร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	ผบ.น.	-กฟภ. มีกระบวนการพัฒนาศักยภาพบุคลากรด้านดิจิทัลที่สนับสนุนการดำเนินงานและพัฒนาศักยภาพเสริม Digital	พ.ย.-ธ.ค. 64																								
		2	กำหนดแผนงานและกิจกรรมตามแผนปฏิบัติการดิจิทัล	ผบ.น.		ม.ค.																								
		3	ดำเนินงานตามแผน	ผบ.น.		ก.พ.-ธ.ค.																								
		4	ติดตามประเมินผลและปรับปรุงแผน	ผบ.น.	-บุคลากรมีศักยภาพด้านดิจิทัลที่พร้อมต่อการดำเนินงานธุรกิจของ กฟภ.	ทุกไตรมาส																								
		5	วิเคราะห์ความต้องการขององค์กรในการพัฒนาศักยภาพบุคลากรด้านดิจิทัล ร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง สำหรับปี 2566	ผบ.น.		พ.ย.-ธ.ค.																								
EXISTING CONTROL	9		HCM1.5 แผนงานพัฒนาการจัดการความรู้ (KM) เพื่อรองรับและพร้อมต่อการดำเนินธุรกิจ	สายงาน บก (ผบ.น.)																										
		1	วิเคราะห์ความต้องการขององค์กร	ผบ.น.	-กฟภ. มีกระบวนการจัดการความรู้ที่สนับสนุนการปรับปรุงกระบวนการในการปฏิบัติงานและการดำเนินงานธุรกิจ	ต.ค.-ธ.ค. 64																								
		2	กำหนดแผนงานและกิจกรรมตามแผนแม่บทการจัดการความรู้ของ กฟภ.	ผบ.น.		ม.ค.-มิ.ค.																								
		3	ดำเนินงานตามแผน	ผบ.น.	-สร้างวัฒนธรรมการปฏิบัติงานและต่อยอดองค์ความรู้ของบุคลากร เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานธุรกิจของ กฟภ.	มิ.ค.-ธ.ค.																								
		4	ติดตามและประเมินผล	ผบ.น.		ก.ค.-ธ.ค.																								

ประเภท	แผนงาน	ลำดับ	ชื่อแผนงาน/กิจกรรม	ผู้รับผิดชอบ	ผลที่คาดว่าจะได้รับ	ระยะเวลา	ระยะเวลา 2565								ระยะเวลา 2566								ระยะเวลา 2567							
							Q1				Q2				Q3				Q4				Q1				Q2			
							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		HCM1.6 แผนงานในการส่งเสริมการจัดการความรู้สู่การสร้างนวัตกรรม	สายงาน บก (ฝพน.)																										
		1	วิเคราะห์ข้อมูล และคัดเลือกองค์ความรู้สำคัญ (Critical Knowledge)	ฝพน., ฝวพ.	-สามารถระบุองค์ความรู้ที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงานธุรกิจในปัจจุบันและอนาคตขององค์กร เพื่อนำไปสู่การสร้างนวัตกรรม	ต.ค.-ธ.ค.2564																								
		2	พัฒนาวัฒนธรรมผลิตภัณฑ์และบริการ	ฝพน., ฝวพ.		ม.ค.-พ.ค.																								
		3	จัดกิจกรรม รวบรวมช่องทางการเข้าถึงการดำเนินงานนวัตกรรม และแหล่งจัดเก็บ (Source of Innovation)	ฝพน., ฝวพ.		เม.ย.-ธ.ค.																								
		4	ติดตามและประเมินผล	ฝพน., ฝวพ.	-มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่สามารถจัดเก็บและเผยแพร่องค์ความรู้ เพื่อใช้ในการจัดการความรู้ได้ทันที ทุกเวลา ทุกอุปกรณ์	ต.ค.-ธ.ค.																								
EXISTING CONTROL	11		HCM2.1 แผนงานพัฒนาบุคลากรและเสริมสร้างให้มี Future Core Competency	สายงาน บก (ฝบค. ฝพน.)																										
		1	กำหนดสมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับ Future Core Competency ขององค์กรตามแผนยุทธศาสตร์ - ความสามารถในการบริหารจัดการธุรกิจหลักให้รองรับตลาดซื้อขายไฟฟ้าเสรี - ความสามารถในการดำเนินงานและทักษะของบุคลากรเพื่อรองรับการขยายตัวของธุรกิจที่เกี่ยวข้องในอนาคต - การวิเคราะห์ข้อมูลแบบ Big Data Analytics	ฝบค., ฝพน.	-เพื่อเตรียมความพร้อมขีดความสามารถของบุคลากร Re Skill Up Skill บุคลากร รองรับงานด้านงานขององค์กรในอนาคต รองรับ Future Core Competency -เพื่อให้การพัฒนาบุคลากรของ กฟภ. เกิดประสิทธิภาพสูงสุด โดยพัฒนาบุคลากรและเสริมทักษะที่	ม.ค.-มิ.ค.																								
		2	สำรวจข้อมูลเพื่อกำหนดกลุ่มเป้าหมาย และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	ฝบค.		ม.ค.-มิ.ค.																								
		3	วิเคราะห์อัตราค่าจ้าง ตำแหน่งงานใหม่ๆ วุฒิการศึกษา ความรู้ ทักษะ คุณสมบัติที่จำเป็นกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาจัดทำ Competency	ฝบค.		เม.ย.-มิ.ย.																								
		4	สื่อสาร Future Core Competency ให้กับผู้บริหารและพนักงาน เพื่อให้ทราบถึงทิศทางองค์กรในอนาคต	ฝบค.		มิ.ย.																								
		5	กำหนดแผนงานพัฒนาและกิจกรรมตามกลุ่มเป้าหมาย	ฝพน.		ม.ค.																								
		6	ดำเนินงานตามแผน	ฝพน.		ก.พ.-ธ.ค.																								
		7	ติดตามประเมินผลและปรับปรุงแผน	ฝพน.		ทุกไตรมาส																								
EXISTING CONTROL	12		HCM2.2 แผนงานยกระดับบุคลากรด้านการวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data Analytics) และการใช้ประโยชน์จากข้อมูล (Data Analytics)	สายงาน บก (ฝบค. ฝพน.)																										
		1	วิเคราะห์โครงการหรือแผนงานที่เกี่ยวข้องในการยกระดับบุคลากรด้านการวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data Analytics) และการใช้ประโยชน์จากข้อมูล (Data Analytics)	ฝพน., ฝบค.	เพื่อเตรียมความพร้อมขีดความสามารถของบุคลากร และพัฒนาบุคลากรด้านการวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data Analytics) และการใช้ประโยชน์จากข้อมูล (Data Analytics)	ม.ค.-มิ.ค.																								
		2	ประสานงานกับโครงการหรือแผนงาน เพื่อกำหนดกลุ่มเป้าหมายที่จะพัฒนา	ฝพน., ฝบค.		ม.ค.-มิ.ค.																								
		3	กำหนดแผนงานพัฒนาและกิจกรรมตามกลุ่มเป้าหมาย	ฝพน.		ม.ค.																								
		4	ดำเนินงานตามแผน	ฝพน.		ก.พ.-ธ.ค.																								
		5	ติดตามประเมินผลและปรับปรุงแผน	ฝพน.		ทุกไตรมาส																								
EXISTING CONTROL	13		HCM2.3 แผนงานพัฒนาบุคลากรในการสนับสนุนการจัดการความก้าวหน้าของบุคลากรที่เป็นคนรุ่นใหม่ เพื่อรองรับทิศทางการเติบโตขององค์กรในตำแหน่งที่สำคัญ	สายงาน บก (ฝบค. ฝพน.)																										
		1	วิเคราะห์ข้อมูลเส้นทางความก้าวหน้าของพนักงาน กับความพร้อมการเข้าสู่ตำแหน่ง โดยใช้หลัก Managerial Competency	ฝบค., ฝพน.	เพื่อมีกลไกในการสนับสนุนการจัดการความก้าวหน้าของบุคลากรที่เป็นคนรุ่นใหม่ เพื่อรองรับทิศทางการเติบโตขององค์กรในตำแหน่งที่สำคัญ	ม.ค.-ก.พ.																								
		2	ปรับปรุง Career Development โดยเน้น Managerial Competency	ฝบค., ฝพน.		ม.ค.-มิ.ค.																								
		3	วิเคราะห์หลักเกณฑ์การคัดเลือก Talent & Successor และตำแหน่งที่สำคัญต่อองค์กร รวมถึงกำหนดวัตถุประสงค์ของโครงการให้ชัดเจน	ฝบค., ฝพน.		ม.ค.-มิ.ค.																								
		4	สร้าง Community of Practice ของกลุ่ม Talent & Successor	ฝบค., ฝพน.		เม.ย.-ธ.ค.																								
		5	กำหนดแผนงานและกิจกรรมตามแผนงานพัฒนาความก้าวหน้าของบุคลากรรุ่นใหม่	ฝพน.		ม.ค.-มิ.ค.																								
		6	ดำเนินงานตามแผน	ฝพน.		มิ.ค.-ธ.ค.																								
		7	ติดตามประเมินผลและปรับปรุงแผน	ฝพน.		พ.ย.-ธ.ค.																								
EXISTING CONTROL	14		SCM1.1 แผนงานยกระดับการดำเนินงานด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (แผนงานเดียวกันใน RF6)	สายงาน ย (ฝสส.)																										

ประเภท	แผนงาน	ลำดับ	ชื่อแผนงาน/กิจกรรม	ผู้รับผิดชอบ	ผลที่คาดว่าจะได้รับ	ระยะเวลา	ระยะเวลา 2565								ระยะเวลา 2566								ระยะเวลา 2567																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																									
							Q1		Q2		Q3		Q4		Q1		Q2		Q3		Q4		Q1		Q2		Q3		Q4																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
							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.	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	15		SCM2.1 แผนงานการนำเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อกำหนดและดำเนินการตามมาตรฐานการให้บริการ (SLA) ที่เกินความคาดหวังของลูกค้า และเหนือกว่าคู่แข่ง (แผนงานเดียวกันกับ RF6)	สายงาน รด (ผลด.)																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																												

RF5 ความพร้อมในการบริหารจัดการ และการปรับโครงสร้างองค์กรในช่วงการเปลี่ยนผ่านไปสู่ Digital Utility อย่างเต็มรูปแบบ

[illegible]

ประเภท	แผนงาน	ลำดับ	ชื่อแผนงาน/กิจกรรม	ผู้รับผิดชอบ	ผลที่คาดว่าจะได้รับ	ระยะเวลา	ระยะเวลา 2565												ระยะเวลา 2566												ระยะเวลา 2567																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																															
							Q1				Q2				Q3				Q4				Q1				Q2				Q3				Q4				Q1				Q2				Q3				Q4																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																											
							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.	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	22		แผนงานการพัฒนาบริการเพื่อรองรับการขยายผลใช้ประโยชน์ในองค์กร	สายงาน ว (ผวพ.)																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																										

RF5 ความพร้อมในการบริหารจัดการ และการปรับโครงสร้างองค์กรในช่วงการเปลี่ยนผ่านไปสู่ Digital Utility อย่างเต็มรูปแบบ

[illegible]

[illegible]

ปัจจัยเสี่ยงที่ 6 การยกระดับความพึงพอใจ และความคาดหวังต่อทุกกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยเฉพาะกลุ่มลูกค้ารายสำคัญ และลูกค้านิคมอุตสาหกรรม

Risk Owner สายงาน ธต., สายงาน ย., สายงาน ทส., สายงาน บก., สายงาน ภ.1-4

ที่มาในการระบุเป็นประเด็นความเสี่ยง

ความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ กฟผ. เป็นประเด็นที่ กฟผ. ให้ความสำคัญในการดำเนินงานเพื่อตอบสนองความต้องการ ความคาดหวังในแง่แต่ละกลุ่ม โดยได้นำข้อมูลต่างๆ เพื่อพัฒนาปรับปรุงกระบวนการ การทบทวนและปรับปรุงมาตรฐานการให้บริการลูกค้าที่สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าที่ครอบคลุมทุกกลุ่มลูกค้า รักษาระดับมาตรฐานการให้บริการ และเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลที่ครอบคลุมทุกกลุ่มลูกค้า รวมถึงยกระดับมาตรฐานและขั้นตอนการให้บริการ ตามข้อตกลงระดับการให้บริการ (Service Level Agreement: SLA) รวมถึงการสร้างประสบการณ์ที่ดีกับลูกค้า การกำหนดกลยุทธ์ที่ชัดเจนในการดูแลในแต่ละกลุ่มลูกค้าในมิติต่างๆ เช่น ด้านผลิตภัณฑ์ ด้านบริการ ด้านสนับสนุนและด้านการบริหารข้อร้องเรียน เป็นต้น การพัฒนาระบบการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้าด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อสนับสนุนการบริการลูกค้าแต่ละกลุ่มให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ทั้งนี้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ กฟผ. ยังมีฐานะเป็นผู้ใช้ไฟฟ้าด้วยเช่นกัน จากบทบาทที่ผสมผสานกัน (Multiple Roles) ระหว่างความเป็นผู้บริโภคและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร จึงจำเป็นต้องมีการจัดทำแผนบูรณาการในการยกระดับการตอบสนองต่อความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อยกระดับการดำเนินงานด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยเริ่มจากการสำรวจและรับรู้ถึงความต้องการ ความคาดหวัง ความเชื่อมั่น และความพึงพอใจของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อกำหนดแนวทางการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างเป็นระบบ และไปในทิศทางเดียวกัน และท้ายที่สุดเพื่อที่จะสามารถตอบสนองต่อความต้องการ ความคาดหวัง ความเชื่อมั่น และเพิ่มความพึงพอใจของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้ดีขึ้น และสอดคล้องตามวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 2 (SO2) ระบบจำหน่ายที่มีประสิทธิภาพและสร้างความน่าเชื่อถือต่อลูกค้าและทุกกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

Key Risk Indicator:

1. ระดับความพึงพอใจลูกค้า Key Account
Risk Appetite (RA) = 4.4234
Risk Tolerance (RT) = 4.3734
2. ระดับความพึงพอใจลูกค้านิคมอุตสาหกรรม
Risk Appetite (RA) = 4.3118
Risk Tolerance (RT) = 4.2618
3. ระดับความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
Risk Appetite (RA) = Baseline+ 4%
Risk Tolerance (RT) = Baseline+ 2.5%

ตารางประเมินโอกาสและผลกระทบ

เกณฑ์ การประเมิน	การประเมินโอกาส (L)	การประเมินผลกระทบ (I) 1	การประเมินผลกระทบ (I) 2
ระดับ 1	การดำเนินงานตามแผนงานในการ ยกระดับความพึงพอใจและความ คาดหวังต่อทุกกลุ่มผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย ครบถ้วน 100%	ระดับความพึงพอใจลูกค้า รายสำคัญ = 4.4234 ระดับความพึงพอใจ ลูกค้านิคมอุตสาหกรรม = 4.3118	ระดับความพึงพอใจของผู้มี ส่วนได้ส่วนเสีย = Baseline+4%
ระดับ 2	การดำเนินงานตามแผนงานในการ ยกระดับความพึงพอใจและความ คาดหวังต่อทุกกลุ่มผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย ครบถ้วน 95%	ระดับความพึงพอใจลูกค้า รายสำคัญ = 4.3734 ระดับความพึงพอใจ ลูกค้านิคมอุตสาหกรรม = 4.2618	ระดับความพึงพอใจของผู้มี ส่วนได้ส่วนเสีย = Baseline+2.5%
ระดับ 3	การดำเนินงานตามแผนงานในการ ยกระดับความพึงพอใจและความ คาดหวังต่อทุกกลุ่มผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย ครบถ้วน 90%	ระดับความพึงพอใจลูกค้า รายสำคัญ = 4.3234 ระดับความพึงพอใจ ลูกค้านิคมอุตสาหกรรม = 4.2118	ระดับความพึงพอใจของผู้มี ส่วนได้ส่วนเสีย = Baseline
ระดับ 4	การดำเนินงานตามแผนงานในการ ยกระดับความพึงพอใจและความ คาดหวังต่อทุกกลุ่มผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย ครบถ้วน 85%	ระดับความพึงพอใจลูกค้า รายสำคัญ = 4.2734 ระดับความพึงพอใจ ลูกค้านิคมอุตสาหกรรม = 4.1618	ระดับความพึงพอใจของผู้มี ส่วนได้ส่วนเสีย = Baseline -3.5%
ระดับ 5	การดำเนินงานตามแผนงานในการ ยกระดับความพึงพอใจและความ คาดหวังต่อทุกกลุ่มผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย ครบถ้วน 80%	ระดับความพึงพอใจลูกค้า รายสำคัญ = 4.2234 ระดับความพึงพอใจ ลูกค้านิคมอุตสาหกรรม = 4.1118	ระดับความพึงพอใจของผู้มี ส่วนได้ส่วนเสีย = Baseline+ 8%
ปัจจุบัน	3	5	3
เป้าหมาย	1	2	2

KRI	RA	RT
ระดับความพึงพอใจลูกค้า Key Account	4.4234	4.3734
ระดับความพึงพอใจลูกค้านิคมอุตสาหกรรม	4.3118	4.2618
ระดับความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	Baseline+ 4%	Baseline+ 2.5%

แผนตอบสนองปัจจัยเสี่ยง Risk Response

สาเหตุ	มาตรการควบคุมที่มีอยู่เดิม (Existing Control)	กิจกรรม / แผนบริหารความเสี่ยง (Mitigation Plan)
1. ความพึงพอใจในการดำเนินงานของ กฟผ. ที่ตอบสนองต่อความคาดหวังของลูกค้าโดยเฉพาะกลุ่มลูกค้ารายสำคัญ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	SCM 1.1 แผนงานยกระดับการดำเนินงานด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สายงาน ย	-
2. ไม่สามารถรักษาความสัมพันธ์และ/หรือ รักษาฐานลูกค้า High Value ได้ (ลูกค้ากลุ่มที่สร้างรายได้หลักให้กับองค์กร)	SCM 3.1 แผนงานสร้างความสัมพันธ์เพื่อรักษาฐานลูกค้ารายสำคัญ (Key Account) และนำระบบ Digital CRM มาใช้สนับสนุนในการให้บริการลูกค้า สายงาน ธต, สายงาน ภ.1-4, สายงาน ทส	แผนการจัดทำแนวทางวิธีการวิเคราะห์ทักสฤทธ์ และการ Classification ลูกค้ากลุ่มเสี่ยงที่มีแนวโน้มจะใช้บริการจาก SPP สายงาน ธต
3. ไม่สามารถสร้างประสบการณ์ที่ดีของการให้บริการแบบ New Normal (Digital Customer Experience)	- SCM2.1 แผนงานการนำเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อกำหนดและดำเนินการตามมาตรฐานการให้บริการ (SLA) ที่เกินความคาดหวังของลูกค้า และเหนือกว่าคู่แข่ง - SCM2.3 แผนงานพัฒนา Digital Customer Experience สายงาน ธต, สายงาน ย, สายงาน ทส	-

สาเหตุ	มาตรการควบคุมที่มีอยู่เดิม (Existing Control)	กิจกรรม / แผนบริหารความเสี่ยง (Mitigation Plan)
4. แผนการดำเนินงานไม่สามารถดำเนินการได้ตามกรอบเวลาที่กำหนด	ดำเนินการตามคู่มือการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สายงาน ย	-
5. การผลัดเปลี่ยนของพนักงานที่ดูแลลูกค้ารายใหญ่	แผนงานพัฒนาศักยภาพพนักงานในด้านการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าและบริการ สายงาน ธต, สายงาน บก	การออกแบบฟังก์ชันการใช้งานครอบคลุมฐานข้อมูลที่สำคัญในระบบ CRM สายงาน ธต
6. การเข้าพบลูกค้าผ่านระบบออนไลน์ในช่วงสถานการณ์โควิด	แผนงานเข้าพบลูกค้าผ่านระบบออนไลน์ในช่วงสถานการณ์โควิดอยู่ในช่วงกำลังศึกษาร่วมกับเขตทั้ง 12 เขต สายงาน ธต	-
7. แพลตฟอร์มในการติดต่อสื่อสารกับลูกค้ารายสำคัญ	ติดต่อสื่อสารกับลูกค้ารายสำคัญทางช่องทาง - Line official สายงาน ภ.1-4 - CRM Plus สายงาน ธต	-
8. การจัดการปัญหา/ข้อร้องเรียน	- PEA VOC System สายงาน ธต. - PEA V-Care สายงาน ธต. (สายงาน ว อยู่ระหว่างการพัฒนา ระบบ)	-
9. ไม่สามารถติดตามและประเมินผลมาตรฐานการให้บริการลูกค้าด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลได้ เนื่องจาก Ransomware โจมตีทำให้ไม่มีข้อมูลในการประเมินผลที่เพียงพอ	- ระเบียบ กฟผ. ว่าด้วยการจัดการและความมั่นคงปลอดภัยด้านสารสนเทศ พ.ศ.2560 สายงาน ทส - นโยบายความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2562 สายงาน ทส	- แผนกรณีระบบ PEA Smart Plus ชัดชัดยังไม่สามารถใช้งานได้ สายงาน ทส - แผนการรักษาความปลอดภัยด้านข้อมูลสารสนเทศ สายงาน ทส

สาเหตุ	มาตรการควบคุมที่มีอยู่เดิม (Existing Control)	กิจกรรม / แผนบริหารความเสี่ยง (Mitigation Plan)
10. ไม่สามารถพัฒนาระบบ SCS เพื่อให้รับคำสั่งได้ครบทุกการให้บริการออนไลน์ ได้ตามกำหนดเวลาเนื่องจากสถานการณ์แพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19)	มีมาตรการเฝ้าระวัง ป้องกันและควบคุมโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) กฟภ. สายงาน บก	-
11. ไม่สามารถนำระบบ Digital CRM มาใช้สนับสนุนในการให้บริการลูกค้าได้	วางแผนและติดตามแผนการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง สายงาน ธต	-
12. ความครบถ้วนและครอบคลุมการให้บริการผ่านช่องทางออนไลน์ ของระบบ PEA Smart Plus	- การประเมินผลช่องทางความนิยมของช่องทางดิจิทัลของลูกค้า สายงาน ธต - การสุ่มเช็ค Feedback ผ่านช่องทางออนไลน์ ออฟไลน์ สายงาน ธต - SCM2.3 แผนงานพัฒนา Digital Customer Experience สายงาน ธต, สายงาน ทส, สายงาน ย	-
13. รวบรวมข้อมูลเพิ่มเติมประเด็นสาเหตุ	- การสำรวจความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 8 กลุ่ม ของ กฟภ. - การจัดทำเสียงสะท้อนจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Voice of Stakeholders : VOS) - คณะทำงานผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สายงาน ย	การเชื่อมโยง Ranking ประเด็นความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทั้ง 8 กลุ่ม กับกระบวนการที่มีอยู่เดิม สายงาน ย

แผนบริหารจัดการความเสี่ยง การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค

RF6 การยกระดับความพึงพอใจและความคาดหวังต่อทุกกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยเฉพาะกลุ่มลูกค้ารายสำคัญและลูกค้านิคมอุตสาหกรรม

ประเภท	แผนงาน	ลำดับ	ชื่อแผนงาน/กิจกรรม	ผู้รับผิดชอบ	ผลที่คาดว่าจะได้รับ	ระยะเวลา	ระยะเวลา 2565				ระยะเวลา 2566				ระยะเวลา 2567			
							Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
							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.	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		SCM1.1 แผนงานยกระดับการดำเนินงานด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	สายงาน ย (ฟลส.)														
		1	รวบรวมประเด็นปัญหา ความต้องการ ความคาดหวัง ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย พร้อมสำรวจความเชื่อมั่น และความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ฟลส.	- เพื่อสำรวจและรับรู้ถึงความต้องการ ความคาดหวัง ความเชื่อมั่น และความพึงพอใจของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วน	ม.ค.-มี.ค.65												
		2	ทบทวนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญของ กฟภ.	ฟลส., ทุกสายงาน/สำนัก	และความพึงพอใจของ	เม.ย.-มิ.ย.65												
		3	ทบทวนประเด็นปัญหา ความต้องการ ความคาดหวังที่สำคัญของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ฟลส., ทุกสายงาน/สำนัก	-เพื่อให้มีแนวทางการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างเป็นระบบ	เม.ย.-มิ.ย.65												
		4	จัดทำแผนแม่บท/แผนปฏิบัติการประจำปีด้านการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียประจำปี 2566	ฟลส., ทุกสายงาน/สำนัก	และไปโน้ตทิศทาง	ก.ค.-ต.ค.65												
		5	จัดประชุมชี้แจงแผนแม่บทด้านการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ประจำปี 2566	ฟลส.	เกี่ยวกับทุกผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	พ.ย.-ธ.ค.												
		6	ติดตามผลการดำเนินงานตามแผนแม่บท/แผนปฏิบัติการด้านการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ปี 2565	ฟลส., ทุกสายงาน/สำนัก		ม.ค.-ธ.ค.65												
EXISTING CONTROL	2		SCM3.1 แผนงานสร้างความสัมพันธ์เพื่อรักษารฐานลูกค้ารายสำคัญ (Key Account) และนำระบบ Digital CRM มาใช้สนับสนุนในการให้บริการลูกค้า	สายงาน ธด (ฟลต.)														
		1	การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้ารายสำคัญ (Key Account)		-พัฒนาการสร้าง													
			1.1 ทบทวนรายชื่อลูกค้ารายสำคัญ และแผนตามกระบวนการบริหารลูกค้ารายสำคัญ (KAMT) ให้สอดคล้องตามคำเป้าหมายในการเพิ่มประสิทธิภาพการดูแลลูกค้า	กฟช.ทุกเขต/ฟบว.	ความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย	ม.ค. 65												
			1.2 บริหารลูกค้ารายสำคัญ (Key Account Management)	กฟช.ทุกเขต/ฟบว.	-ยกระดับความพึงพอใจและความผูกพันของลูกค้าต่อองค์กร	ม.ค.-ธ.ค.65												
			1.3 ติดตามผลการดำเนินงาน จากระบบบริหารลูกค้าสัมพันธ์ (CRM Plus)	ฟลต.	-รักษารฐานลูกค้ารายสำคัญ (Key Account)	ม.ค., เม.ย., ก.ค., ต.ค.65												
			1.4 ทบทวนกระบวนการบริหารลูกค้ารายสำคัญ (การคัดเลือกลูกค้า/KAMR/แนวทางการดำเนินงาน)	ฟลต.		ต.ค.-ธ.ค.65												
		2	การนำระบบ Digital CRM มาใช้สนับสนุนในการให้บริการลูกค้า		แผนงานพัฒนาแอปพลิเคชัน CRM Mobile workforce และ PEA Privilege													
			2.1 ติดตามผลการใช้งานระบบฯ ประจำปี 2564 พร้อมนำข้อเสนอแนะมาปรับปรุงให้มีประสิทธิภาพ	ฟลต./ฟพท.		ม.ค.-พ.ค.65												
			2.2 จัดทำแผนการขยายผลการใช้งานระบบ Digital CRM ให้ครอบคลุมกลุ่มเป้าหมายทั้งในส่วนของผู้ปฏิบัติงานดูแลลูกค้า และลูกค้ามากยิ่งขึ้น	ฟลต.		ก.ค.-ก.ย.65												
			2.3 ปรับปรุงระบบ Digital CRM	ฟพท.		ก.ค.-ก.ย.65												
			2.4 ขยายผลการใช้งานระบบ Digital CRM ไปยังกลุ่มเป้าหมาย	กฟช./ฟลต./ฟบว.		ต.ค.-ธ.ค.65												
EXISTING CONTROL	3		SCM2.1 แผนงานการนำเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อกำหนดและดำเนินการตามมาตรฐานการให้บริการ (SLA) ที่เกินความคาดหวังของลูกค้า และเหนือกว่าคู่แข่ง	สายงาน ธด (ฟลต.)														
		1	ชี้แจงแนวทางปฏิบัติมาตรฐานการให้บริการ (SLA) ของการบริการลูกค้าด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Service) ปี 2564 ให้การไฟฟ้า 12 เขต	ฟลต., ฟนย.	- พัฒนาระบบมาตรฐานการให้บริการ (SLA) ของการบริการลูกค้าด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Service) ที่เกินความคาดหวังของลูกค้า และเหนือกว่าคู่แข่ง	ม.ค.-มี.ค.65												
		2	ติดตามและประเมินผลมาตรฐานการให้บริการลูกค้าด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Service) ทุกไตรมาส	ฟลต.		เม.ย., ก.ค., ต.ค.65 ม.ค., เม.ย., ก.ค., ต.ค.66												
		3	กำหนด ทบทวน ปรับปรุงมาตรฐานการให้บริการลูกค้าด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Service) ตามปัจจัยนำเข้าต่าง ๆ และข้อมูลของคู่แข่งที่มีผลต่อกับหรือบริการที่คล้ายคลึง เช่น กฟน.	ฟลต., ฟนย., ฟพท.		ม.ค.-ธ.ค.65, เม.ย.66, ต.ค.66												
		4	พัฒนาระบบติดตามประเมินผลมาตรฐานการให้บริการลูกค้าด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Service)	ฟลต., ฟพท.		ก.ค.-ธ.ค.65, ก.ค.66, ต.ค.66												
		5	ชี้แจงแนวทางปฏิบัติมาตรฐานการให้บริการ	ฟลต., ฟนย.		ม.ค.66												

[illegible]

ประเภท	แผนงาน	ลำดับ	ชื่อแผนงาน/กิจกรรม	ผู้รับผิดชอบ	ผลที่คาดว่าจะได้รับ	ระยะเวลา	ระยะเวลา 2565				ระยะเวลา 2566				ระยะเวลา 2567											
							Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4								
							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.
EXISTING CONTROL	9		แผนงานประเมินผลช่องทางการนิยามของช่องทางดิจิทัลของลูกค้า	สายงาน ธด (ผลด.)																						
		1	โครงการสำรวจเพื่อการเรียนรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาดประจำปี 2565 - ระดับคะแนน Net Promoter Score ของลูกค้าที่ใช้บริการผ่าน Digital Channel ของ กฟผ.	ผลด.		2565-2566																				
EXISTING CONTROL	10		แผนงานการส่งเสริม Feedback การให้บริการผ่านช่องทาง Online และ Offline	สายงาน ธด (ผลด.)																						
		1	วางแผนการสำรวจความพึงพอใจหลังใช้บริการ	ผลด.	ทราบ Feedback การให้บริการผ่านช่องทาง	ม.ค. - มี.ค.																				
		2	สำรวจความพึงพอใจหลังใช้บริการ	ผลด.	Online และ Offline เพื่อนำมาปรับปรุงระบบการให้บริการ	เม.ย. - ธ.ค.																				
EXISTING CONTROL	11		แผนงานการจัดการปัญหา/ข้อร้องเรียน	สายงาน ธด (ผลด.)																						
		1	แผนงาน PEA VOC System																							
			- ติดตาม ประเมินผลการบริหารจัดการข้อร้องเรียน	ผลด.	รายงานผล	ม.ค. - ธ.ค.																				
		2	แผนงาน PEA V-Care																							
			- ติดตามการแก้ไขปัญหาด้านคุณภาพไฟฟ้า	ผลด.	ระบบติดตามผล	ม.ค. - ธ.ค.																				
EXISTING CONTROL	12		แผนงานสำรวจความพึงพอใจ stakeholder 8 กลุ่ม (ความพึงพอใจ ความผูกพัน และความต้องการ/ความคาดหวัง)	สายงาน ย (ผลส.)																						
		1	ขออนุมัติจ้าง การสำรวจผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	กพส.ผลส.		ม.ค.-ก.พ.																				
		2	จัดทำแบบสอบถาม/แบบสำรวจผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	กพส.ผลส.		ก.พ.-มี.ค.																				
		3	ดำเนินการสำรวจผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	กพส.ผลส.		เม.ย.-มิ.ย.																				
		4	สรุปผลการสำรวจผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	กพส.ผลส.		ก.ค.-ก.ย.																				
EXISTING CONTROL	13		แผนงานการจัดทำ VOS เพื่อจัดทำ ranking ประเด็นความต้องการของ stakeholder	สายงาน ย (ผลส.)																						
		1	ศึกษาระบบรับฟังเสียงของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (VOS)	กพส.ผลส.		ม.ค.-ธ.ค.																				
		2	จัดทำกระบวนการ/ระบบ VOS	กพส.ผลส.		ม.ค.-ธ.ค.																				
		3	จัดทำ ranking ประเด็นความต้องการของ Stakeholder ตาม VOS	กพส.ผลส.		ต.ค.-ธ.ค.																				
MITIGATION PLAN	14		แผนการจัดทำแนวทางวิธีการวิเคราะห์ภัยคุกคาม และการ Classification วิกฤตการณ์เสี่ยงที่มีแนวโน้มจะให้บริการจาก SPP	สายงาน ธด (ผลด.)																						
		1	จัดทำแผนการดำเนินการเพื่อสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าในพื้นที่นิคมอุตสาหกรรมหรือกลุ่มเสี่ยงที่จะสูญเสียรายได้ตามแผนผู้ถือการบริหารลูกค้ารายสำคัญ	ผลด.	สร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าในพื้นที่นิคมอุตสาหกรรมหรือกลุ่มเสี่ยงที่จะสูญเสียรายได้	ม.ค. - มี.ค.																				
		2	ติดตามผลการดำเนินงานตามแผนฯ	ผลด.		เม.ย., ก.ค., ต.ค.																				
MITIGATION PLAN	15		การออกแบบฟังก์ชันการใช้งานครอบคลุมฐานข้อมูลที่สำคัญในระบบ CRM	สายงาน ธด (ผลด.)																						
		1	จัดทำและขออนุมัติ TOR, ราคากลาง จ้างที่ปรึกษาเพื่อจัดทำร่าง TOR โครงการ CRM	ผลด., ฝพท.	มีระบบ CRM ที่ครอบคลุมฟังก์ชันข้อมูลที่สำคัญ	ม.ค. - มี.ค. 2565																				
		2	ดำเนินการจ้างที่ปรึกษาเพื่อจัดทำร่าง TOR โครงการ CRM	ผลด., ฝพท.		เม.ย. - มิ.ย. 2565																				
		3	ที่ปรึกษาศึกษาและจัดทำร่าง TOR	ผลด., ฝพท.		ก.ค. - ธ.ค.																				

ปัจจัยเสี่ยงที่ 7 การบริหารดัชนีการประสบอุบัติเหตุ (Disabling Injury Index : vDI)

Risk Owner สายงาน บก., สดท., สายงาน ย, สายงาน ภ.1-4

ที่มาในการระบุเป็นประเด็นความเสี่ยง

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

จากสถิติการเกิดอุบัติเหตุ และเสียชีวิตที่มีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่องตั้งแต่ปี 2561 ส่งผลให้ดัชนีการประสบอุบัติเหตุ (Disabling Injury Index : vDI) ของ กฟภ. มีค่าดัชนีที่ด้อยกว่าเป้าหมายมาโดยตลอด แม้จะมีการจัดทำแผนแม่บทความปลอดภัย อาชีวอนามัย รวมทั้งการกำหนดแนวทางการดำเนินงานต่าง ๆ เพื่อป้องกัน แต่ผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมายตลอด 3 ปีที่ผ่านมา โดยในปี 2565 กฟภ. ได้มีประกาศ “ปี 2565 เป็นปีแห่งความปลอดภัย เข้มงวด ยั่งยืน และต่อเนื่อง” ภายในแนวคิด ปฏิบัติตามกฎหมายลดความสูญเสีย เพื่อทุกคน (PEA Safety for all) ซึ่ง กฟภ. จำเป็นต้องให้ความสำคัญในการส่งเสริมและสร้างความตระหนักเรื่องความปลอดภัย ให้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง

Key Risk Indicator : vDI

Risk Appetite (RA) = vDI น้อยกว่าหรือเท่ากับ 0.0882

Risk Tolerance (RT) = vDI > 0.0882 ถึง 0.0926

ตารางประเมินโอกาสและผลกระทบ

เกณฑ์การประเมิน	การประเมินโอกาส (L)	การประเมินผลกระทบ (I)
ระดับ 1	จำนวนครั้งที่เกิดอุบัติเหตุ คือ 67 ครั้ง (ผลงานที่ดีที่สุดย้อนหลัง 3 ปี)	$\sqrt{DI}$ น้อยกว่าหรือเท่ากับ 0.0882
ระดับ 2	จำนวนครั้งที่เกิดอุบัติเหตุ คือ 76 ครั้ง	$\sqrt{DI} > 0.0882$ ถึง 0.0926
ระดับ 3	จำนวนครั้งที่เกิดอุบัติเหตุ คือ 84 ครั้ง	$\sqrt{DI} > 0.0926$ ถึง 0.0972
ระดับ 4	จำนวนครั้งที่เกิดอุบัติเหตุ คือ 93 ครั้ง	$\sqrt{DI} > 0.0972$ ถึง 0.1021
ระดับ 5	จำนวนครั้งที่เกิดอุบัติเหตุ คือ 101 ครั้ง (ผลงานที่ต่ำที่สุดย้อนหลัง 3 ปี)	$\sqrt{DI}$ มากกว่า 0.1021
ปัจจุบัน	5	5
เป้าหมาย	3	3

KRI	RA	RT
$\sqrt{DI}$	$\sqrt{DI}$ น้อยกว่าหรือเท่ากับ 0.0882	$\sqrt{DI} > 0.0882$ ถึง 0.0926

แผนตอบสนองปัจจัยเสี่ยง Risk Response

สาเหตุ	มาตรการควบคุมที่มีอยู่เดิม (Existing Control)	กิจกรรม/แผนบริหารความเสี่ยง (Mitigation Plan)
1. การดำเนินงานด้านแผนแม่บทความปลอดภัย - ไม่สามารถดำเนินการตามแผนแม่บทความปลอดภัยฯ ได้ทันกำหนด - ปี 2564 มีความล่าช้าในการขอรับรองมาตรฐาน ISO 45001: 2018 - การรายงานล่าช้า	- แต่งตั้งคณะทำงานติดตามการดำเนินงานตามแผนแม่บทความปลอดภัยฯ - แผนงานยกระดับการดำเนินงานเรื่องความปลอดภัยให้อยู่ในระดับมาตรฐาน/ระดับสากล - สายงาน บก, สายงาน ภ.1-4	-

สาเหตุ	มาตรการควบคุมที่มีอยู่เดิม (Existing Control)	กิจกรรม/แผนบริหารความเสี่ยง (Mitigation Plan)
ผลการพัฒนาระบบสารสนเทศฯ ไม่สมบูรณ์ไม่สามารถขออนุมัติประกาศใช้งานได้	แผนพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการรายงานตามระบบ PEA SMS Monitoring สายงาน บก	
2. ประสิทธิภาพของแผนงานควบคุมภายในยังไม่เพียงพอ - การแก้ไขใบคำร้อง (Corrective Action Request : CAR) ยังไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอ - ความล่าช้าในการถ่ายทอดแผนงานควบคุมภายในองค์กรที่ต้องรอจาก กปภ. ส่งผลให้เกิดความล่าช้าในการปฏิบัติงานตามแผน	- มีการแต่งตั้งคณะทำงานตรวจประเมินภายใน และแก้ไขปัญหาก่อนที่จะรับการตรวจจากผู้ตรวจประเมินภายนอก สายงาน บก - การกำกับดูแลการทำงานของไฟฟ้าหน้างาน (เป็นกิจกรรมในแผนงาน PEA-SMS มาตรฐานที่ 2) - กำหนดแผนงาน และเป้าหมายระดับสายงาน - มีเจ้าหน้าที่ความปลอดภัย (จป.) วิชาชีพ และหัวหน้างานในการดำเนินงานด้านความปลอดภัย สายงาน บก	-
ขาดการนำแนวทางไปสู่การปฏิบัติของบุคลากร และขาดความระมัดระวัง	- แผนงาน ปค. 5 การอบรมช่างควบคุมงานด้านความปลอดภัยและอบรมเพื่อสร้างวิทยากรด้านความปลอดภัย สายงาน บก - มีการอบรมให้ความรู้ความเข้าใจกับผู้ปฏิบัติงานระบบไฟฟ้า - มีการทำ Safety Talk	- แผนงานอบรมช่างควบคุมงานด้านความปลอดภัย สายงาน บก - แผนงานประกาศ “ปี 2565 เป็นปีแห่งความปลอดภัย เข้มงวด ยั่งยืน และต่อเนื่อง” สายงาน บก

สาเหตุ	มาตรการควบคุมที่มีอยู่เดิม (Existing Control)	กิจกรรม/แผนบริหารความเสี่ยง (Mitigation Plan)
	- มีการตรวจสอบความพร้อมในการปฏิบัติงานในทุกขั้นตอน - จัดฝึกอบรมสร้างวิทยากรด้านความปลอดภัย ให้กับช่างผู้ควบคุมงาน สายงาน บก	- แผนงานพัฒนา Application ในการตรวจสอบการปฏิบัติงาน สายงาน บก หลัก สายงาน ย, สดท., สายงาน ภ1, สายงาน ภ3 ร่วม
ใช้โทรศัพท์มือถือในการปฏิบัติงานระบบจำหน่ายไฟฟ้าในการประสานงาน ทำให้การสื่อสารระหว่างผู้ปฏิบัติงานอาจไม่ทั่วถึง ซึ่งอาจทำให้เกิดอุบัติเหตุในการทำงานได้	- มีการใช้วิทยุสื่อสารในประสานงานระหว่างผู้ปฏิบัติงาน - มีการนำวิทยุสื่อสารในระบบดิจิตอลมาใช้ในการสื่อสาร สายงาน ภ.1-4	-
- ขาดการปฏิบัติงานตามขั้นตอนที่กำหนด - งานเฉพาะจุดที่ต้องแก้ไข ซึ่งมีปัจจัยเรื่องเวลาต้องมีขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ปลอดภัยที่ชัดเจน และมีอุปกรณ์ป้องกันแต่ผู้ปฏิบัติงานไม่สะดวกในการใช้ รวมทั้งการขาดอุปกรณ์ทดแทน ซึ่งขาดการตรวจสอบอุปกรณ์ถึงความพร้อมใช้งาน และขาดการปฏิบัติงานตามขั้นตอนที่กำหนด - กรณีการเปลี่ยนผู้ปฏิบัติงานระบบไฟฟ้าระหว่างปี ซึ่งอาจยังไม่ได้รับการอบรมก่อนปฏิบัติงาน	- การประเมินรูปแบบความรู้ความเข้าใจของผู้ปฏิบัติงาน - เพิ่มกิจกรรมในการอบรมใช้อุปกรณ์การใช้งานให้ถูกต้อง - การอบรมผู้ปฏิบัติงานเรื่องความอันตรายของระบบไฟฟ้า - แผนงานจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน (Work Manual) การจัดทำองค์ความรู้ด้านความปลอดภัย การจัดทำมาตรฐานวิธีการปฏิบัติงานอย่างปลอดภัย (Safety Standard Operation Procedure : SSOP) สายงาน บก	- แผนงานสร้างความตระหนักในการควบคุมอันตรายที่อาจเกิดขึ้นกับลูกจ้าง และตระหนักถึงโทษหากไม่ปฏิบัติ สายงาน บก - การจัดทำลานฝึกการปฏิบัติงานจริงระบบไฟฟ้าในแต่ละ กฟภ. สายงาน บก - การประเมินผลความต้องการ ความพึงพอใจ สำหรับ ผู้ปฏิบัติงานระบบไฟฟ้า ลูกจ้าง สายงาน บก - แผนงานพัฒนา Application ในการตรวจสอบการปฏิบัติงาน สายงาน บก หลัก สายงาน ย, สดท., สายงาน ภ1, สายงาน ภ3 ร่วม

สาเหตุ	มาตรการควบคุมที่มีอยู่เดิม (Existing Control)	กิจกรรม/แผนบริหารความเสี่ยง (Mitigation Plan)
การประสานงานในระหว่างปฏิบัติงานยังขาดประสิทธิภาพ		
ประสิทธิภาพการควบคุมงานของหัวหน้างานยังไม่เพียงพอ โดยหัวหน้างานต้องมีความพร้อมในการทำหน้าที่ และตระหนักในการควบคุมอันตรายที่อาจเกิดขึ้นกับลูกจ้าง และต้องให้รู้โทษหากไม่ปฏิบัติตามข้อกำหนด	- แผนงาน ปค. 5 การอบรมช่างควบคุมงานด้านความปลอดภัยและอบรมเพื่อสร้างวิทยากรด้านความปลอดภัย - สายงาน บก	- แผนงานพัฒนา Application ในการตรวจสอบการปฏิบัติงาน - สายงาน บก หลัก - สายงาน ย, สดท., สายงาน ก1, สายงาน ก3 ร่วม - แผนงานสร้างความตระหนักในการควบคุมอันตรายที่อาจเกิดขึ้นกับลูกจ้าง และตระหนักถึงโทษหากไม่ปฏิบัติ - สายงาน บก - แผนงานรับข้อร้องเรียนของผู้ปฏิบัติงานในด้านความปลอดภัย - สายงาน บก
ไม่สามารถใช้ศักยภาพของ จป. มาใช้ในการสร้างความปลอดภัยได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ	- การกำหนดมาตรฐานวิธีการปฏิบัติงานอย่างปลอดภัยของกระบวนการที่มีความเสี่ยงที่จะเห็นจุดเสี่ยงของกระบวนการที่สำคัญ (ปี 2564 ทำ 36 กระบวนการ) - มีการปฏิบัติตามกฎหมาย และปฏิบัติตามขอบเขตหน้าที่และความรับผิดชอบตำแหน่งงานที่กำหนดได้อย่างครบถ้วน - แผนส่งเสริม เชิญชวน กฟผ. เข้าร่วมโครงการด้านความปลอดภัย ของหน่วยงานภายนอกสู่อาเซียน (อยู่ในแผนของ PEA SMS แล้ว) - แผน Zero Accident Campaign - การสมัครเข้าร่วมโครงการ	- แผนงานทบทวนบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของ จป. ทุกระดับ ให้สอดคล้องตามบทบาทหน้าที่ที่กฎหมายด้านความปลอดภัยกำหนด และเวียนย้ำให้ทุกหน่วยงานทราบ - สายงาน บก - แผนงานขยายผลการกำหนดมาตรฐานวิธีการปฏิบัติงานอย่างปลอดภัย (SSOP) ของกระบวนการที่มีความเสี่ยง ที่จะเห็นจุดเสี่ยงของกระบวนการที่สำคัญ และกำกับติดตามการดำเนินงาน - สายงาน บก

สาเหตุ	มาตรการควบคุมที่มีอยู่เดิม (Existing Control)	กิจกรรม/แผนบริหารความเสี่ยง (Mitigation Plan)
	สถานประกอบกิจการต้นแบบ ดีเด่น สายงาน บก	● แผนงาน Lessons Learned เน้นการฝึกปฏิบัติงานไปพร้อมการทำงานจริง (On Job Training : OJT) เพื่อป้องกันการเกิดอุบัติเหตุซ้ำ สายงาน บก ● แผนงานพัฒนา Application ในการตรวจสอบการปฏิบัติงาน สายงาน บก หลัก สายงาน ย, สดท., สายงาน ภา1, สายงาน ภา3 ร่วม

แผนบริหารจัดการความเสี่ยง การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค

RF7 การบริหารจัดการการประสูติภัย (Disabling Injury Index : √DI)

ประเภท	แผนงาน	ลำดับ	ชื่อแผนงาน/กิจกรรม	ผู้รับผิดชอบ	ผลที่คาดว่าจะได้รับ	ระยะเวลา	ระยะเวลา 2565				ระยะเวลา 2566				ระยะเวลา 2567			
							Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
							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		OC 1.1 แผนงานการยกระดับการดำเนินงานเรื่องความปลอดภัยในระดับมาตรฐานสากล	สายงาน มก (ผ.ม.)														
		1	ดำเนินการตามแผนแม่บทความปลอดภัยและอาชีวอนามัย		- ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและชุมชนมีความเชื่อมั่นในการดำเนินงาน และส่งเสริมภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กรในการบริหารองค์กรอย่างมีธรรมาภิบาลและมีมาตรฐาน	ม.ค.-ธ.ค.65												
			1.1 ดำเนินการตามแผนแม่บทความปลอดภัยและอาชีวอนามัย	ผ.ม., กฟช. ทุกเขต และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง														
			1.2 ดำเนินการตามแผนแม่บทความปลอดภัยและอาชีวอนามัย	ผ.ม., กฟช. ทุกเขต และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	- ส่งเสริมความปลอดภัยในการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานและความปลอดภัยของประชาชน	ม.ค.-ธ.ค.65												
			1.3 รายงานผลการดำเนินงานแผนแม่บทความปลอดภัยและอาชีวอนามัย	ผ.ม.	ผู้ใช้ไฟฟ้า สอดคล้องกับนโยบาย ส่งเสริมปลูกฝัง PEA Safety Culture	ม.ค.-ก.พ.65												
		2	จัดทำระบบการจัดการอาชีวอนามัยและความปลอดภัย (ISO 45001) และดำเนินการขอการรับรองให้หน่วยงานในสังกัดสายงานภาค 1-4 จำนวน 4 แห่ง (สายงานละ 1 แห่ง)		จัดทำ Safety Management System อย่างเป็นระบบและส่งผลให้ กฟภ. มีภาพลักษณ์ที่ดี	ม.ค.-ธ.ค.65												
			2.1 ดำเนินการจัดทำระบบการจัดการอาชีวอนามัยและความปลอดภัย (ISO 45001)	ผ.ม. และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	- คอบสนองต่อคำดัชนีการประสูติภัย (Disabling Injury Index: √DI) ให้มีค่าลดลง	ก.ค.-ธ.ค.64												
			2.2 ดำเนินการตรวจประเมินและขอรับรองตามมาตรฐาน ISO 45001-2018	ผ.ม. และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง														
		3	จัดทำมาตรฐานและกระบวนการที่สนับสนุนการดำเนินงานความปลอดภัยในการทำงาน (PEA-SMS)															
			3.1 แผนการดำเนินงานตามระบบการจัดการความปลอดภัยของ กฟภ. (PEA Safety Management System: PEA-SMS)															
			- จัดทำแผนงานความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงานของหน่วยงานที่สอดคล้องกับ PEA-SMS	ผ.ม. และ กฟช. ทุกเขต		ม.ค. 66												
			- ติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามแผนงานความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน	ผ.ม. และ กฟช. ทุกเขต		มี.ค.-ธ.ค.65												
			3.2 พัฒนาระบบสารสนเทศเพื่องานด้านความปลอดภัยของ กฟภ.															
			- พัฒนาระบบสารสนเทศเพื่องานด้านความปลอดภัยของ กฟภ.	ผ.ม., สดท., สฟท. และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง		เม.ย.-ธ.ค.65												
			- ขอดล่องประกาศใช้งานระบบสารสนเทศด้านความปลอดภัย	กฟภ.		พ.ย.-ธ.ค. 65												
			- ติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามแผนงานความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน	ผ.ม. และ กฟช. ทุกเขต		มี.ค.-ธ.ค.65												
			3.3 ตรวจประเมินเพื่อรับรองหน่วยงานที่ดำเนินการตาม PEA-SMS ตามหลักเกณฑ์ประเมินรับรองที่กำหนด															
			- ตรวจประเมินรับรอง PEA-SMS แต่ละเขต รวบรวมข้อมูลและตรวจประเมินรับรองการไฟฟ้าที่ผ่านเกณฑ์	กฟภ. และ กฟช. ทุกเขต		เม.ย.-ก.ย.65												
			- ประเมินระบบการจัดการความปลอดภัยของ กฟภ. (PEA-SMS)	กฟภ. และ กฟช. ทุกเขต		ต.ค.-ธ.ค. 65												
			3.4 วิเคราะห์สาเหตุที่ทำให้เกิดอุบัติเหตุสูงและแนวทางในการป้องกัน รวมถึงการออกมาตรการเพื่อป้องกันการเกิดซ้ำ															
			- สรุปสาเหตุที่ทำให้เกิดอุบัติเหตุจากการปฏิบัติงานสูง รวมทั้งกำหนดมาตรการในการป้องกันการเกิดอุบัติเหตุซ้ำในยี่สิบปี	กฟภ. และ กฟช. ทุกเขต		ก.ค.-ธ.ค. 65												
			- วิเคราะห์สาเหตุที่ทำให้เกิดอุบัติเหตุที่มีความรุนแรงสูงจากการปฏิบัติงาน ณ กฟฟ. ที่เกิดเหตุ	กฟภ. และ กฟช. ทุกเขต		ม.ค.-ธ.ค.65												
			- ศึกษากรณีบทวน (OJT) ที่ลานสนามฝึกกรณีเกิดอุบัติเหตุในการปฏิบัติงานในระบบไฟฟ้าสูงและแรง	กฟภ. และ กฟช. ทุกเขต		ม.ค.-ธ.ค.65												

[illegible]

[illegible]

ประเภท	แผนงาน	ลำดับ	ชื่อแผนงาน/กิจกรรม	ผู้รับผิดชอบ	ผลที่คาดว่าจะได้รับ	ระยะเวลา	ระยะเวลา												ระยะเวลา												ระยะเวลา															
							2565												2566												2567															
							Q1			Q2			Q3			Q4			Q1			Q2			Q3			Q4			Q1			Q2			Q3			Q4						
							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.	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	12		แผนงานการจัดทำลานฝึกปฏิบัติงานระบบไฟฟ้าในแต่ละ กฟผ.	สาขางาน นก (ฟนบ.)																																										
		1	พิจารณาและทบทวนอนุมัติหลักการที่เกี่ยวข้องกับลานฝึกปฏิบัติงานระบบไฟฟ้าที่มีอยู่	กปภ.	มีหลักการเกี่ยวกับการจัดทำลานฝึกปฏิบัติงานระบบไฟฟ้า	Jan-65																																								
		2	ถ่ายทอดและทำความเข้าใจเกี่ยวกับองค์ประกอบการใช้งาน และการจัดทำลานฝึกปฏิบัติงานระบบไฟฟ้าในแต่ละ กฟผ.	กปภ.	กฟผ. มีความเข้าใจและดำเนินการได้	ก.พ. - มี.ค. 2565																																								
		3	ติดตามการดำเนินการจัดทำลานฝึกปฏิบัติงานระบบไฟฟ้าในแต่ละ กฟผ. ให้มีพร้อมใช้งาน และเหมาะสม	กปภ.	มีการติดตามการดำเนินงาน	มี.ค. 2565-2567																																								
		4	สรุปผลการดำเนินการจัดทำลานฝึกปฏิบัติงานระบบไฟฟ้าในแต่ละ กฟผ.	กปภ.	ทราบผลการดำเนินการจัดทำลานฝึกปฏิบัติงานระบบไฟฟ้าในภาพรวม	เม.ย. 2565-2567																																								

ปัจจัยเสี่ยงที่ 8 ความมั่นคงปลอดภัยของระบบเทคโนโลยีดิจิทัล

Risk Owner สายงาน ทส., สดท., ป.

ที่มาในการระบุเป็นประเด็นความเสี่ยง

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

Key Risk Indicator:

1. มาตรฐานด้านความมั่นคงปลอดภัย (ISO 27001)

Risk Appetite (RA) = ได้รับการรับรองตามมาตรฐานสากล ISO27001

Risk Tolerance (RT) = -

2. ความสำเร็จของงานพัฒนาความสามารถในการรักษาความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์ ของศูนย์ปฏิบัติการความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ (SOC)

Risk Appetite (RA) = คู่มือ Cyber Incident response Security Playbook, แนวทางการยกระดับการดำเนินงานและความสามารถของศูนย์ปฏิบัติการความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ (SOC) ในอนาคต (Roadmap), รายงานผลการทำ Table Top Exercise (100%)

Risk Tolerance (RT) = คู่มือ Cyber Incident response Security Playbook, แนวทางการยกระดับการดำเนินงานและความสามารถของศูนย์ปฏิบัติการความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ (SOC) ในอนาคต (Roadmap) (95%)

ตารางประเมินโอกาสและผลกระทบ

เกณฑ์การประเมิน	การประเมินโอกาส (L) 1	การประเมินโอกาส (L) 2
ระดับ 1	ไม่พบเหตุการณ์ที่โดนเจาะทะลุไฟร์วอลล์	แทบจะไม่เกิดหรืออย่างมากปีละ 1 ครั้ง
ระดับ 2	จำนวนครั้งที่โดนเจาะทะลุไฟร์วอลล์ 1 ครั้ง	โอกาสเกิดน้อยหรืออย่างมากไม่เกินปีละ 2 ครั้ง
ระดับ 3	จำนวนครั้งที่โดนเจาะทะลุไฟร์วอลล์ 2 ครั้ง	ปานกลาง ปีละ 3-5 ครั้ง
ระดับ 4	จำนวนครั้งที่โดนเจาะทะลุไฟร์วอลล์ 3 ครั้ง	ค่อนข้างบ่อย ปีละ 6-10 ครั้ง
ระดับ 5	จำนวนครั้งที่โดนเจาะทะลุไฟร์วอลล์ 4 ครั้ง	เกิดเป็นประจำ อย่างน้อยเดือนละ 1 ครั้ง
ปัจจุบัน	3	3
เป้าหมาย	1	1

เกณฑ์การประเมิน	ผลกระทบ					
	ผลกระทบต่อภาพลักษณ์/ชื่อเสียงขององค์กร	ผลกระทบต่อองค์กรด้านการเงิน	การดำเนินการทางธุรกิจ	ด้านกฎหมายระเบียบ ข้อบังคับอื่นๆ ที่องค์กรต้องปฏิบัติตาม	ด้านความปลอดภัยของบุคลากร	การสูญหายข้อมูล
ระดับ 1	ความเสียหายส่งผลทำให้ปรากฏในสื่อท้องถิ่น/ในวงจำกัดบางพื้นที่	ไม่เกิน 100,000 บาท	ระยะเวลาหยุดชะงักไม่เกิน 1 ชม.	ไม่มีผลต่อการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง	ได้รับบาดเจ็บเล็กน้อยในระดับปฐมพยาบาลด้วยตนเองได้	ข้อมูลสำคัญไม่มีการสูญหาย ไม่มีการหยุดการทำงานไม่มีความเสียหายต่อองค์กร
ระดับ 2	ความเสียหายส่งผลทำให้ปรากฏในสื่อในประเทศเพียงบางสื่อ	> 1 แสนบาท – 1 ล้านบาท	ระยะเวลาหยุดชะงักไม่เกิน 1 - 3 ชม.	ขัดต่อกระบวนการปฏิบัติงานที่	ได้รับบาดเจ็บเล็กน้อยในระดับปฐมพยาบาลโดยผู้ชำนาญการ	ข้อมูลสำคัญไม่มีการสูญหาย มีการหยุดการทำงานไม่มีความเสียหายต่อองค์กร
ระดับ 3	ความเสียหายส่งผลทำให้ปรากฏในสื่อในประเทศเป็นการทั่วไป	> 1 ล้านบาท – 10 ล้านบาท	ระยะเวลาหยุดชะงักไม่เกิน 3 - 12 ชม.	ขัดต่อนโยบายและแนวปฏิบัติเฉพาะกลุ่มงาน	ได้รับบาดเจ็บที่ต้องได้รับการรักษาจากแพทย์	ข้อมูลสำคัญมีการสูญหาย มีการหยุดการทำงานไม่มีความเสียหายต่อองค์กร
ระดับ 4	ความเสียหายส่งผลทำให้ปรากฏในสื่อ	> 10	ระยะเวลาหยุดชะงักไม่	ขัดต่อนโยบายและแนวปฏิบัติ	ได้รับบาดเจ็บหรืออันตรายจนอาจทำให้	ข้อมูลสำคัญมีการสูญหาย มีการ

เกณฑ์การประเมิน	ผลกระทบ					
	ผลกระทบต่อภาพลักษณ์/ชื่อเสียงขององค์กร	ผลกระทบต่อการดำเนินงานด้านการเงิน	การดำเนินการทางธุรกิจ	ด้านกฎหมายระเบียบ ข้อบังคับอื่นๆ ที่องค์กรต้องปฏิบัติตาม	ด้านความปลอดภัยของบุคลากร	การสูญหายข้อมูล
	ต่างประเทศระดับภูมิภาคหรือสื่อมวลชนที่เป็นที่นิยม	ล้านบาท – 50 ล้านบาท	เกิน 12 – 24 ชม.	ทั่วไป ในระดับองค์กร	สูญเสียอวัยวะหรือพิการ	หยุดการทำงาน มีความเสียหายต่อองค์กร แต่แก้ไขได้
ระดับ 5	ความเสียหายส่งผลทำให้ปรากฏในสื่อต่างประเทศและในประเทศผ่านสื่อมวลชนที่เป็นที่นิยม	> 50 ล้านบาท	ระยะเวลาหยุดชะงักเกิน 24 ชม.	ขัดต่อกฎหมายพระราชบัญญัติที่เกี่ยวข้อง เช่น พรบ. เป็นต้น	ได้รับบาดเจ็บจนอาจถึงขั้นเสียชีวิต หรือทุพพลภาพถาวร	ข้อมูลสำคัญมีการสูญหาย มีการหยุดการทำงานมีความเสียหายต่อองค์กร มีผลกระทบต่อภาพลักษณ์องค์กร

KRI	RA	RT
● มาตรฐานด้านความมั่นคงปลอดภัย (ISO 27001)	ได้รับการรับรองตามมาตรฐานสากล ISO27001	-
● ความสำเร็จของงานพัฒนาความสามารถในการรักษาความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์ ของศูนย์ปฏิบัติการความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ (SOC)	คู่มือ Cyber Incident response Security Playbook, แนวทางการยกระดับการดำเนินงานและความสามารถของศูนย์ปฏิบัติการความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ (SOC) ในอนาคต (Roadmap), รายงานผลการทำ Table Top Exercise (100%)	คู่มือ Cyber Incident response Security Playbook, แนวทางการยกระดับการดำเนินงานและความสามารถของศูนย์ปฏิบัติการความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ (SOC) ในอนาคต (Roadmap) (95%)

แผนตอบสนองปัจจัยเสี่ยง Risk Response

สาเหตุ	มาตรการควบคุมที่มีอยู่เดิม (Existing Control)	กิจกรรม / แผนบริหารความเสี่ยง (Mitigation Plan)
1. การโจมตีจากภายนอก เช่น Malware, Hacking, Ransomware, Denial of Service เป็นต้น	- DT2.1 แผนงานพัฒนาระบบรักษาความมั่นคงปลอดภัยทางเทคโนโลยีดิจิทัล - สายงาน ทส - Identify - การประเมินความเสี่ยงผ่าน ISO27001 (ประเมินสถานการณ์การติด Malware) - Preventive - Firewall IPS EPS นโยบายการตั้ง Password ให้เปลี่ยนทุก 90 วัน มาตรการในการป้องกันในการ Remote จากภายนอก การ Update Patch, Cloudflare อุปกรณ์ป้องกัน Denial of Service - Detective - SIEM, Management System ของ EPS - Response - SOAR, IPS, EPS - Recovery - การสำรองข้อมูลตามรอบที่กำหนด, การปรับปรุงระบบ Storage และ Backup System - มีการทดสอบการเจาะระบบปีละ 1 ครั้ง - สายงาน ทส	- งานจ้างจัดหาพร้อมติดตั้งอุปกรณ์ Hardware และ Software ระบบศูนย์ฯ (SCADA/TDMS) - สายงาน ป - แผนการจัดหาอุปกรณ์ ระบบการเข้าถึงแอปพลิเคชันแบบเสมือน (Virtual Desktop Infrastructure : VDI) และระบบยืนยันตัวตนแบบหลายปัจจัย (Multifactor Authentication) (แผนงานต่อเนื่องจากปี 2564) - สายงาน ทส
2. การปฏิบัติตามกฎหมายที่เกี่ยวข้อง PDPA และ พรบ. ความมั่นคง ปลอดภัยสารสนเทศ	- Identify - มีการประเมินความเสี่ยงลด Attack Surface - Preventive - Firewall IPS การแยกเครือข่ายจาก Intranet, Awareness, Physical Security - Detective - Log Collector, SIEM - Response - คู่มือกระบวนการตอบสนองภัยคุกคาม - Recovery - การสำรองข้อมูลตามรอบที่กำหนด, การปรับปรุงระบบ Storage และ Backup System - สายงาน ทส	-

สาเหตุ	มาตรการควบคุมที่มีอยู่เดิม (Existing Control)	กิจกรรม / แผนบริหารความเสี่ยง (Mitigation Plan)
	• สร้างความเข้าใจและความตระหนัก (Awareness) ในการดำเนินงานด้านคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคลของ กฟผ. ให้พนักงาน • แผนการจัดทำบันทึกกิจกรรมประมวลผลข้อมูลส่วนบุคคล (Record Of Processing Activity) • แผนการจัดทำระบบบริหารจัดการความยินยอม (Consent Management System) สดท.	
3. การรองรับ Digital Utility/ Infrastructure/การเตรียมความพร้อมศูนย์ปฏิบัติการความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ (SOC)	• DT2.2 แผนงานพัฒนาความสามารถในการรักษาความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์ของศูนย์ปฏิบัติการความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ (SOC) สายงาน ทส • ทีมเจ้าหน้าที่เฝ้าระวัง ซึ่งใช้ข้อมูลจาก SIEM ทำงาน 24 ชั่วโมง ซึ่งหากตรวจพบจะแจ้งบุคลากรที่เกี่ยวข้องเพื่อดำเนินการ • Preventive - การสร้างความตระหนัก • Response - ทีมเจ้าหน้าที่เฝ้าระวัง ซึ่งใช้ข้อมูลจาก SIEM ทำงาน 24 ชั่วโมง (Outsource) ซึ่งหากตรวจพบจะแจ้งบุคลากรที่เกี่ยวข้องเพื่อดำเนินการ (เร่งด่วน โทรศัพท์แจ้ง ไม่เร่งด่วน อีเมลแจ้ง) การใช้เครื่องมือ Threat Intelligent, Information Threat Sharing, Security Validation การพัฒนาเครื่องมือให้ทันต่อสถานการณ์ การกำหนดกระบวนการโดยการจ้างที่ปรึกษา (ตามแผนปฏิบัติการ) การจำกัดขอบเขตความเสียหายเบื้องต้น สายงาน ทส	-

สาเหตุ	มาตรการควบคุมที่มีอยู่เดิม (Existing Control)	กิจกรรม / แผนบริหารความเสี่ยง (Mitigation Plan)
4. การพัฒนา Software ยังไม่คำนึงถึงความ มั่นคงและความปลอดภัย 5. การจัดทำแบบสอบถาม ผ่านระบบต่างๆ	• แผนงานตรวจสอบช่องโหว่ Software ที่จะถูกนำไปใช้งาน สายงาน ทส	• แผนงานสื่อสารให้ผู้บริหารมี ความตระหนักในกรณีที่ หน่วยงานมีการพัฒนา Software เพื่อใช้งาน โดย คำนึงถึงความมั่นคงและ ความปลอดภัยสารสนเทศ • แนวปฏิบัติ การพัฒนา Software ของหน่วยงาน ต่างๆใน กฟผ. ให้สอดคล้อง ตามนโยบายและแนวทาง ปฏิบัติความมั่นคงและความ ปลอดภัยสารสนเทศ • โครงการ DevSecOpt • แผนงานการ Cleansing Application เก่า ที่ไม่ได้รับ การพัฒนาต่อแล้ว สายงาน ทส หลัก , หน่วยงานสำนักงานใหญ่ และ ทุก กฟผ. ร่วม
6. การไม่ปฏิบัติตาม ระเบียบ/มาตรการที่ กำหนดของพนักงาน	• สร้างความตระหนักด้านความปลอดภัย ให้พนักงาน • ใช้เฉพาะ Licensed Software • ห้ามผู้ใช้ติดตั้งโปรแกรมเอง สำหรับ BPM Clients • ปรับปรุงมาตรการจากผล Evaluation สายงาน ทส	-
7. จำนวนและความรู้ของ บุคลากรในการดูแล ด้าน Cyber Security ของระบบไม่เพียงพอ	• จัดหาคนมาฝึกอบรม และแจ้งเตือนภัย 24 ชม. • DT2.2 แผนงานพัฒนาความสามารถใน การรักษาความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์ ของศูนย์ปฏิบัติการความมั่นคงปลอดภัย ไซเบอร์ (SOC) สายงาน ทส	-

สาเหตุ	มาตรการควบคุมที่มีอยู่เดิม (Existing Control)	กิจกรรม / แผนบริหารความเสี่ยง (Mitigation Plan)
8. กระบวนการติดตามผล การใช้งาน/การกำกับ ดูแลการใช้งาน	- นโยบาย 3 Don't 7 Do - การปรับปรุงแผนความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Plan: BCP) รองรับเหตุการณ์ถูกโจมตีทางไซเบอร์ สายงาน ทส - ให้ทุกหน่วยงานที่มีการจ้างหรือพัฒนา Platform จัดทำ Requirements ให้มีความยืดหยุ่นเพื่อรองรับการปรับปรุงขอบเขตหรือการเพิ่ม Features ในอนาคต สตท.	-

แผนบริหารจัดการความเสี่ยง การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค

RF8 ความมั่นคงปลอดภัยของระบบเทคโนโลยีดิจิทัล

ประเภท	แผนงาน	ลำดับ	ชื่อแผนงาน/กิจกรรม	ผู้รับผิดชอบ	ผลที่คาดว่าจะได้รับ	ระยะเวลา	ระยะเวลา 2565				ระยะเวลา 2566				ระยะเวลา 2567			
							Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
							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		DT2.1 แผนงานพัฒนาระบบรักษาความมั่นคงปลอดภัยทางเทคโนโลยีดิจิทัล	สายงาน ทส (ฟสท.)														
		1	งานพัฒนาระบบรักษาความมั่นคงปลอดภัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ตามมาตรฐานสากล ISO/IEC 27001:2013															
			1.1 รวบรวมเอกสารเพื่อใช้ในการขอรับรอง ISO/IEC 27001 ของการขยายขอบเขตการขอรับรองไปยังโครงสร้างพื้นฐานที่สำคัญของ รรช. ระยะที่ 2 (ระบบ BPM) และรักษาสภาพ (Surveillance Audit) ครั้งที่ 2 สำหรับ กฟผ. สำนักงานใหญ่ (ITIDC) และส่วนภูมิภาคครอบคลุมทั้ง 12 เขต	ฟสท., ฟพท., ฟบพ.	-พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านสารสนเทศของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค และระบบงานที่สำคัญของ กฟผ. ให้มีการบริหารจัดการความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศตามมาตรฐานสากล ISO/IEC 27001:2013 -บริหารจัดการระบบสารสนเทศให้มีความพร้อม	ม.ค.-มี.ค.												
			1.2 เตรียมความพร้อมจนได้รับการรับรองมาตรฐานสากล ISO/IEC 27001 ของการขยายขอบเขตการขอรับรองไปยังโครงสร้างพื้นฐานที่สำคัญ ของ รรช. ระยะที่ 2 (ระบบ BPM) และรักษาสภาพ(Surveillance Audit) ครั้งที่ 2 สำหรับ กฟผ. สำนักงานใหญ่ (ITIDC) และส่วนภูมิภาคครอบคลุมทั้ง 12 เขต	ฟสท., ฟพท., ฟบพ.		ม.ค.-ก.ค.												
EXISTING CONTROL	2		DT2.2 แผนงานพัฒนาความสามารถในการรักษาความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์ ของศูนย์ปฏิบัติการความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ (SOC)	สายงาน ทส (ฟสท.)														
		1	การพัฒนาความสามารถในการรักษาความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์ ของศูนย์ปฏิบัติการความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ (SOC)															
			1.1 ตรวจสอบงานจ้างที่ปรึกษาประเมินและพัฒนาความสามารถในการรักษาความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์ของศูนย์ปฏิบัติการความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ (SOC) และเบิกจ่ายเงิน	ฟสท.	-เพื่อพัฒนาศูนย์ปฏิบัติการความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ (SOC) การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค	ม.ค.-ก.ย.												
			1.2 ดำเนินการพัฒนาขีดความสามารถจากผลประเมินภาพรวมขีดความสามารถ (GAP Assessment) ของศูนย์ปฏิบัติการความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ (SOC) ให้ครอบคลุมทั้งเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) และเทคโนโลยีปฏิบัติการ (OT/ICS) พร้อมจัดลำดับความสำคัญ (Prioritization) ตามลำดับความเสี่ยง	ฟสท.,ฟคฟ.,ฟวร.	สามารถบริหารจัดการด้านความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์แบบรวมศูนย์ให้ครอบคลุมทั้งเทคโนโลยีสารสนเทศและเทคโนโลยีปฏิบัติการ	ม.ค.-ก.พ.												
			1.3 จัดทำ Table Top Exercise เพื่อประเมินความสามารถกระบวนการและประสิทธิภาพในการตอบสนองต่อเหตุการณ์ภัยคุกคามทางไซเบอร์ ซึ่งต้องได้รับความเห็นชอบจากการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค	ฟสท.,ฟคฟ.,ฟวร.	ตามมาตรฐานหรือแนวปฏิบัติที่ดี - อสนับสนุนการดำเนินการตามพระราชบัญญัติการรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ พ.ศ. 2562	ก.พ.-มิ.ย.												
			1.4 สรุปผลการประเมินและพัฒนาความสามารถของศูนย์ปฏิบัติการความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ (SOC)	ฟสท.,ฟคฟ.,ฟวร.	-มี แนวทางการดำเนินงานการวิเคราะห์และตอบสนอง	มิ.ย.-ธ.ค.												
EXISTING CONTROL	3		แผนงานตรวจสอบช่องโหว่ Software ที่จะถูกนำไปใช้งาน ฟสท.	สายงาน ทส (ฟสท.)														
		1	รับเรื่องและข้อมูลของระบบที่จะตรวจสอบ	กมม.	- ลดการเกิด Attack surface ของโปรแกรมที่ถูกพัฒนา	ม.ค.-ธ.ค.												
		2	ดำเนินการตรวจสอบช่องโหว่ระบบ	กมม.		ม.ค.-ธ.ค.												
		3	แจ้งผลการตรวจสอบช่องโหว่และวิธีการแก้ไข	กมม.	-สนับสนุนการดำเนินการตามพระราชบัญญัติการรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ พ.ศ. 2562	ม.ค.-ธ.ค.												
		4	รายงานผลประจำไตรมาส	กมม.		ม.ค., เม.ย., ก.ค. และ ต.ค.												
		5	นำข้อมูลขึ้นเว็บไซต์ กมส.	กมม.		ก.พ., พ.ค., ส.ค. และ พ.ย.												
EXISTING CONTROL	4		สร้างการเข้าใจและความตระหนัก (Awareness) ในการดำเนินงานด้านคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคลของ กฟผ. ให้พนักงาน	สทท. (ผดช.)														
			งานสร้างความเข้าใจและตระหนักในการดำเนินงานด้านข้อมูลส่วนบุคคลของ กฟผ. ให้พนักงาน															
		1	จัดทำหลักสูตรฝึกอบรมด้านคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคลสำหรับพนักงาน	ผดช.	พนักงานมีความเข้าใจและความตระหนักในการดำเนินงานด้านข้อมูลส่วนบุคคล	ม.ค. - มี.ค.												
		2	ติดตามและประเมินความเข้าใจในการฝึกอบรมด้านคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคลสำหรับพนักงาน	ผดช.		เม.ย. - ธ.ค.												
		3	สร้างตระหนักในการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคลให้พนักงานผ่านสื่อประชาสัมพันธ์ต่างๆ	ผดช.		ม.ค. - ธ.ค.												
		4	ประชุมชี้แจงการดำเนินงานด้านข้อมูลส่วนบุคคลของ กฟผ.	ผดช.		เม.ย. - พ.ค.												

แผนบริหารจัดการความเสี่ยง การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค

RF8 ความมั่นคงปลอดภัยของระบบเทคโนโลยีดิจิทัล

ประเภท	แผนงาน	ลำดับ	ชื่อแผนงาน/กิจกรรม	ผู้รับผิดชอบ	ผลที่คาดว่าจะได้รับ	ระยะเวลา	ระยะเวลา 2565				ระยะเวลา 2566				ระยะเวลา 2567																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																							
							Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																				
							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	5		แผนการจัดทำบันทึกกิจกรรมประมวลผลข้อมูลส่วนบุคคล (Record Of Processing Activity)	สดท. (ผดช.)																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																		

แผนบริหารจัดการความเสี่ยง การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค

RF8 ความมั่นคงปลอดภัยของระบบเทคโนโลยีดิจิทัล

ประเภท	แผนงาน	ลำดับ	ชื่อแผนงาน/กิจกรรม	ผู้รับผิดชอบ	ผลที่คาดว่าจะได้รับ	ระยะเวลา	ระยะเวลา												ระยะเวลา												ระยะเวลา																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																	
							2565												2566												2567																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																	
							Q1			Q2			Q3			Q4			Q1			Q2			Q3			Q4			Q1			Q2			Q3			Q4																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
							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.	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	8		แผนงานทบทวนแผนตอบโต้ภาวะฉุกเฉิน (Emergency Response Plan : ERP) และแผนความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Plan : BCP) รองรับอุบัติเหตุการเกิดภัยจากไซเบอร์	สายงาน ทส (ฝสท.)																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																												</

[illegible]

บทที่ 5

กระบวนการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงองค์กร (Corporate Risks Mitigation Planning Process)

คู่มือการปฏิบัติงาน กระบวนการ การจัดทำแผนและประเมินผลการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร ได้แสดงขั้นตอนในการจัดทำแผนฯ ตั้งแต่เริ่มต้นกระบวนการ การรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อองค์กร เพื่อนำมาวิเคราะห์หาความเสี่ยงที่มีความรุนแรงสูง เพื่อจัดทำเป็นแผนบริหารปัจจัยเสี่ยง และยังเชื่อมโยงไปสู่กระบวนการติดตาม รวบรวมรายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารปัจจัยเสี่ยง โดยแต่ละขั้นตอนของการจัดทำแผนและการรายงานผล ได้ระบุผู้รับผิดชอบ และระยะเวลาในแต่ละกระบวนการไว้อย่างชัดเจน

