

วาระที่ 5.1.10 แผนบริหารจัดการความเสี่ยงองค์กรของ กฟภ. ประจำปี 2564 และการทบทวนนโยบายการบริหารความเสี่ยงและคู่มือการบริหารความเสี่ยงของ กฟภ. ที่ผ่านความเห็นชอบจากคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ กฟภ.

ด้วย ผวก. ขอเสนอเรื่องมาเพื่อนำเรียนคณะกรรมการ กฟภ. ทราบและพิจารณาให้ความเห็นเพิ่มเติม โดยเรื่องนี้เข้าข่ายที่จะต้องนำเสนอคณะกรรมการ กฟภ. ตามข้อบังคับ กฟภ. ว่าด้วยคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน พ.ศ. 2563 และตามระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจใหม่ (SE-AM)

ทั้งนี้ เรื่องดังกล่าวมีรายละเอียดดังนี้

1. เรื่องเดิม

ตามข้อบังคับ กฟภ. ว่าด้วยคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน พ.ศ. 2563 กำหนดให้คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ กฟภ. มีหน้าที่กำกับดูแลกระบวนการบริหารความเสี่ยง การมอบนโยบาย และพิจารณาให้ความเห็นชอบแผนบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน รวมทั้งให้มีการติดตามและประเมินผลการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน เพื่อเสนอต่อคณะกรรมการ กฟภ. นั้น

2. การดำเนินการ

ในการประชุมคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ กฟภ. ครั้งที่ 4/2563 เมื่อวันที่ 23 พ.ย. 2563 ที่ประชุมได้พิจารณาเรื่องต่าง ๆ ตามระเบียบวาระการประชุม ซึ่งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ กฟภ. ได้พิจารณาให้ความเห็นชอบและรับทราบในเรื่องต่าง ๆ ที่นำเสนอ และเห็นควรนำเสนอคณะกรรมการ กฟภ. ดังนี้

2.1 แผนบริหารจัดการความเสี่ยงองค์กรของ กฟภ. ประจำปี 2564

คณะกรรมการฯ มีมติเห็นชอบแผนบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กรของ กฟภ. ประจำปี 2564 จำนวน 8 ปัจจัยเสี่ยง ดังนี้

ปัจจัยเสี่ยงที่ 1 ร้อยละของหน่วยสูญเสียในระบบจำหน่าย (Total Losses)

Key Risk Indicator : ร้อยละของหน่วยสูญเสียในระบบจำหน่าย

Risk Appetite (RA) = 5.26* (เป้าหมายเป็นไปตามที่คณะกรรมการลดหน่วยสูญเสียในระบบไฟฟ้ากำหนด)

Risk Tolerance (RT) = X – Interval

ตาราง Risk Response

สาเหตุ	Existing Control	Mitigation Plan
1. Technical Loss	แผนงานควบคุมหน่วยสูญเสีย (Technical/Non-Technical)	-
2. การก่อสร้างสถานีไฟฟ้าถาวร และสถานีฯ ชั่วคราว ไม่เป็นไปตามแผน (สาเหตุรอง)	10 มาตรการ Technical Loss หน่วยงาน : สายงานปฏิบัติการ และบำรุงรักษา (ป.)	

สาเหตุ	Existing Control	Mitigation Plan
3. หม้อแปลงแรงต่ำ	-	<ul style="list-style-type: none"> กระบวนการวิเคราะห์และวางแผนระบบจำหน่ายแรงต่ำ โดยนำ software LDCAD มาใช้ในการวิเคราะห์ปัญหาและจัดทำแผนงานโครงการพัฒนาระบบส่งและจำหน่ายระยะที่ 2 (คพจ.2) แผน 4 เพื่อให้ได้แผนงานที่มีความเหมาะสมทางด้านเทคนิค (แผนเดียวกับ RF2) หน่วยงาน : สายงานวางแผนและพัฒนา ระบบไฟฟ้า (ว.)
4. Non-Technical Loss - การติดตั้งมิเตอร์ไม่ถูกต้องตามมาตรฐานมิเตอร์ และอุปกรณ์ประกอบชำรุด - การละเมิดการใช้ไฟฟ้า การจดหน่วยที่ไม่ถูกต้อง	<ul style="list-style-type: none"> OM1.8 แผนงานควบคุมหน่วยสูญเสีย (Technical / Non-Technical) 10 มาตรการ หน่วยงาน : สายงาน ป. แผนจัดซื้อ E-Meter (แผนงานเดียวกับ RF 8) หน่วยงาน : สายงานสนับสนุนองค์กร (สอ.), สายงาน ป. 	<ul style="list-style-type: none"> แผนงานการกำหนดโครงสร้างหน่วยงาน และ Job Description เพื่อรองรับระบบงาน U_Cube (ปรับแผนฯ และดำเนินการต่อเนื่องจากปีก่อน) หน่วยงาน : สายงาน ป. แผนทบทวนการจัดการพัสดุ และการจัดสัมมนา Workshop ที่เกี่ยวข้อง หน่วยงาน : สายงาน สอ.
5. สัดส่วนการใช้ไฟฟ้าที่เปลี่ยนไป (ปัจจัยภายนอก)	<ul style="list-style-type: none"> การบริหาร Balance Load การบริหารการตัดจ่าย (ส่วนหนึ่งของ 10 มาตรการของ Technical Loss) 	-

ปัจจัยเสี่ยงที่ 2 คุณภาพไฟฟ้าแรงต่ำไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

Key Risk Indicators :

- ร้อยละความสำเร็จของแผนงานกำหนดกรอบในการประเมินหม้อแปลงที่แก้ไขปรับปรุงตามแผนงานแล้วเสร็จต้องไม่มีข้อร้องเรียนเกิดขึ้นในภายในเวลาที่กำหนด
Risk Appetite (RA) = ร้อยละ 100
Risk Tolerance (RT) = ร้อยละ 95
- ร้อยละความสำเร็จของแผนงานกำหนดกรอบในการประเมินแรงดันไฟฟ้าที่มีมิเตอร์ถูกสุดท้ายที่ไกลสุดของหม้อแปลงที่แก้ไขปรับปรุงตามแผนงานแล้วเสร็จต้องอยู่ในมาตรฐาน
Risk Appetite (RA) = ร้อยละ 100
Risk Tolerance (RT) = ร้อยละ 95
- จำนวนข้อร้องเรียนที่เกี่ยวข้องกับปัญหาไฟตกลดลงจากปี 2564 (วัดผลในปี 2565)
Risk Appetite (RA) = ร้อยละ 25
Risk Tolerance (RT) = ร้อยละ 20

ตาราง Risk Response

สาเหตุ	Existing Control	Mitigation Plan
<ul style="list-style-type: none"> การไฟฟ้าหน้างานไม่มีเครื่องมือที่ใช้สำหรับวิเคราะห์ระบบจำหน่ายแรงต่ำเพื่อระบุตำแหน่งสาเหตุ และแนวทางการแก้ไขปัญหา ส่งผลให้ไม่สามารถจัดทำแผนงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ 	<ul style="list-style-type: none"> OM1.7 โครงการก่อสร้างและปรับปรุงประสิทธิภาพระบบจำหน่ายแรงต่ำ หน่วยงาน : สายงานก่อสร้างและบริหารโครงสร้าง (กบ.) แผนงานก่อสร้างและปรับปรุงระบบจำหน่ายแรงสูงสายแยกย่อยและระบบจำหน่ายแรงต่ำ (บรรจุอยู่ในแผนงานที่ 4 ของโครงการ คพจ.2 แผน 4 หน่วยงาน : สายงาน กบ., สายงานการไฟฟ้าภาค 1-4 (ภ.1-4) 	<ul style="list-style-type: none"> กระบวนการวิเคราะห์และวางแผนระบบจำหน่ายแรงต่ำ โดยนำ software LDCAD มาใช้ในการวิเคราะห์ปัญหาและจัดทำแผนงาน คพจ.2 แผน 4 เพื่อให้ได้แผนงานที่มีความเหมาะสมทางด้านเทคนิค หน่วยงาน : สายงาน ว. แผนงานกำหนดกรอบในการประเมินหม้อแปลงที่แก้ไขปรับปรุงตามแผนงานแล้วเสร็จต้องไม่มีข้อร้องเรียนเกิดขึ้นในภายในเวลาที่กำหนด หน่วยงาน : สายงาน ว. แผนงานกำหนดกรอบในการประเมินแรงดันไฟฟ้าที่มีเตอร์ลูกลุดท้ายที่ไกลสุดของหม้อแปลงที่แก้ไขปรับปรุงตามแผนงานแล้วเสร็จต้องอยู่ในมาตรฐาน หน่วยงาน : สายงาน ว.

ปัจจัยเสี่ยงที่ 3 การดำเนินงานธุรกิจเกี่ยวเนื่องและกลไกในการกำกับดูแลและการแสวงหาโอกาสทางธุรกิจของบริษัทในเครือ ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

Key Risk Indicator :

- ความสำเร็จของแผนงานการดำเนินงานธุรกิจเกี่ยวเนื่อง
Risk Appetite (RA) = ร้อยละ 100
Risk Tolerance (RT) = ร้อยละ 95
- รายได้ธุรกิจเกี่ยวเนื่อง (ไม่รวม ENCOM)
Risk Appetite (RA) = 4,890 ล้านบาท
Risk Tolerance (RT) = 4,646 ล้านบาท

ตาราง Risk Response

สาเหตุ	Existing Control	Mitigation Plan
พิจารณาจาก Policy		
<ol style="list-style-type: none"> ขาดการกำหนดนโยบายที่ชัดเจนในการดำเนินงานธุรกิจเสริม ธุรกิจเกี่ยวเนื่อง และการกำหนดบทบาทของสายงานธุรกิจและการตลาด (ชต.) และบริษัทในเครือ 	<ul style="list-style-type: none"> NM1.1 แผนงานกำหนดนโยบายรูปแบบการดำเนินธุรกิจและการออกแบบ Business Portfolio ของ กฟภ. และบริษัทในเครือ หน่วยงาน : สายงานยุทธศาสตร์ (ย.), สายงาน ชต. NM1.2 แผนงานการถ่ายโอนภารกิจมาเพื่อสร้าง Recurring Revenue ให้กับบริษัทในเครือ หน่วยงาน : สายงาน ชต. 	-

สาเหตุ	Existing Control	Mitigation Plan
พิจารณาจาก Implement		
2. ขาดการคัดเลือก/การร่วมมือกับพันธมิตร (Synergies) ในการลงทุนที่สนับสนุนส่งเสริมกับ Complementary Capabilities) เพื่อสร้างการเติบโตของธุรกิจให้ได้ตามเป้าหมายที่กำหนด	<ul style="list-style-type: none"> NM1.1 แผนงานกำหนดนโยบายรูปแบบการดำเนินธุรกิจ และการออกแบบ Business Portfolio ของ กฟผ. และ บริษัทในเครือ หน่วยงาน : สายงาน ย., สายงาน ๓๓. NM1.2 แผนงานการถ่ายโอนภารกิจมาเพื่อสร้าง Recurring Revenue ให้กับบริษัทในเครือ หน่วยงาน : สายงาน ๓๓. 	-
3. บุคลากรไม่มีความเชี่ยวชาญในธุรกิจ	-	<ul style="list-style-type: none"> แผนงานการจัดการจัดการความเสี่ยงบุคลากรให้มีความเชี่ยวชาญในธุรกิจเสริมและธุรกิจใหม่ (แผนงานเดียวกับ RF 5) หน่วยงาน : สายงาน บริหารองค์กร (บก.)
4. การพัฒนานวัตกรรมสู่เชิงพาณิชย์ และกระบวนการในการเชื่อมโยงการทำงานระหว่างฝ่ายงาน	<ul style="list-style-type: none"> IP1.2 แผนการพัฒนากระบวนการต่อยอดนวัตกรรมที่ลดรายจ่าย/สร้างรายได้เชิงพาณิชย์/สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร หน่วยงาน : สายงาน ว., สายงาน ๓๓., สายงาน บก. 	-
พิจารณาจาก Support		
5. กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ไม่รองรับการดำเนินงานในธุรกิจเกี่ยวเนื่อง	<ul style="list-style-type: none"> RS2.1 โครงการศึกษากฎหมายที่เกี่ยวข้องในการทำธุรกิจ เกี่ยวเนื่องและธุรกิจใหม่ (New Business) ของ กฟผ. หน่วยงาน : สายงาน บก. RS2.2 โครงการตรวจสอบกฎหมาย กฎกระทรวง มติ ครม. กฎหมายใหม่ และปรับปรุงกระบวนการดำเนินงาน กฎ ระเบียบ หลักเกณฑ์ และการปฏิบัติงานเพื่อรองรับการดำเนินงานของ กฟผ. และธุรกิจเกี่ยวเนื่อง หน่วยงาน : สายงาน บก. 	-
6. ไม่สามารถวิเคราะห์ถึงต้นทุนทางบัญชีของ Non-regulated Business ได้	<ul style="list-style-type: none"> OM5.3 แผนงานการจัดทำบัญชีต้นทุน ตามประเภทรายได้ ในส่วนของธุรกิจนอกการกำกับดูแล (Non -Regulated) หน่วยงาน : สายงานบัญชีและการเงิน (บ.) 	-
7. ความตระหนักและความพร้อมของบุคลากรในการดำเนินธุรกิจใหม่ในเชิงแข่งขัน	<ul style="list-style-type: none"> HR2.4 แผนงานพัฒนาระบบการส่งเสริมทักษะที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจเทคโนโลยี และภาวะการแข่งขัน (New-skill/ Up-skill/ Re-skill) หน่วยงาน : สายงาน บก. 	-

สาเหตุ	Existing Control	Mitigation Plan
8. การพัฒนานำนวัตกรรม (ผลิตภัณฑ์และบริการ) เพื่อนำสู่ตลาด และแข่งขันได้	<ul style="list-style-type: none"> IP1.2 แผนการพัฒนาระบบการต่อยอดนวัตกรรม เพื่อให้เกิดประโยชน์และสร้างรายได้ หน่วยงาน : สายงาน ว., สายงาน ธต., สายงาน บก.	-
9. โครงสร้างที่บุคลากรต้องทำทั้งธุรกิจหลัก ธุรกิจเสริม ซึ่งควรมีการแยกโครงสร้างคนทำงานของธุรกิจหลัก รวมถึงการกำหนด Incentive ที่เหมาะสม	<ul style="list-style-type: none"> HR1.1 แผนงานพัฒนากลไกการประเมินผลการปฏิบัติงาน ที่เป็นระบบ (PMS) และการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการพัฒนา หน่วยงาน : สายงาน บก.	-

ปัจจัยเสี่ยงที่ 4 ความมั่นคงปลอดภัยของระบบเทคโนโลยีดิจิทัล

Key Risk Indicator : แผนติดตามมาตรการการรักษาความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศตามมาตรฐาน ISO/IEC 27001:2013 (100 รายการ)

Risk Appetite (RA) = BSC องค์การระดับ 5 (ร้อยละ 100)

Risk Tolerance (RT) = BSC องค์การระดับ 4 (ร้อยละ 95)

ตาราง Risk Response

สาเหตุ	Existing Control	Mitigation Plan
1. การโจมตี Ransom Ware	<ul style="list-style-type: none"> จัดทำแผนตอบโต้ภาวะฉุกเฉิน (Emergency Response Plan : ERP) และแผนความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Plan : BCP) รองรับอุบัติการณ์การถูกโจมตีทางไซเบอร์ หน่วยงาน : สายงานสารสนเทศและสื่อสาร (ทส.)	<ul style="list-style-type: none"> แผนงานพิจารณาแนวปฏิบัติการรับมือเหตุการณ์ภัยคุกคามทางไซเบอร์เกี่ยวกับมัลแวร์เรียกค่าไถ่ (Ransomware) ของ ETDA หน่วยงาน : สายงาน ทส.
2. การเตรียมการรองรับ Digital Service	<ul style="list-style-type: none"> แผนติดตามมาตรการการรักษาความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศตามมาตรฐาน ISO/IEC 27001:2013 (100 รายการ) หน่วยงาน : สายงาน ทส.	<ul style="list-style-type: none"> แผนงานพิจารณาแนวปฏิบัติการรับมือเหตุการณ์ภัยคุกคามทางไซเบอร์เกี่ยวกับมัลแวร์เรียกค่าไถ่ (Ransomware) ของ ETDA ร่วมกับแผนติดตามผลการดำเนินงานตามมาตรการรักษาความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์ หน่วยงาน : สายงาน ทส.
3. ช่องโหว่ที่อาจเกิดจากระบบสารสนเทศ (Hardware หรือ Software)		
4. การไม่ปฏิบัติตามระเบียบ/มาตรการที่กำหนด	<ul style="list-style-type: none"> แผนสร้างความตระหนักให้กับผู้ใช้งาน (User Awareness) หน่วยงาน : สายงาน ทส.	-

สาเหตุ	Existing Control	Mitigation Plan
5. กระบวนการติดตามผลการใช้งาน / การกำกับดูแลการใช้งาน	<ul style="list-style-type: none"> แผนติดตามผลการดำเนินงานตามมาตรการรักษาความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์ (รวมกับแผนงานพิจารณา แนวปฏิบัติการรับมือเหตุการณ์ภัยคุกคามทางไซเบอร์ที่เกี่ยวข้องกับมัลแวร์เรียกค่าไถ่ (Ransomware) ของ ETDA) <p>หน่วยงาน : สายงาน ทส.</p>	-
6. จำนวนและความรู้ของบุคลากรในการดูแลด้าน Cyber Security ของระบบไม่เพียงพอ	<ul style="list-style-type: none"> แผนดำเนินการของศูนย์ SOC เผื่อระวังภัยคุกคาม 24 x 7 ชั่วโมง <p>หน่วยงาน : สายงาน ทส.</p> <ul style="list-style-type: none"> แผนการอบรมให้ความรู้บุคลากรในการดูแลด้าน Cyber Security ของระบบ <p>หน่วยงาน : สายงาน ทส.</p>	<ul style="list-style-type: none"> แผนการจัดหาอุปกรณ์ <p>หน่วยงาน : สายงาน ทส.</p> <ul style="list-style-type: none"> แผนการจัดจ้างบุคลากรภายนอกดำเนินการด้านการตรวจสอบ ติดตามความผิดปกติในการติดต่อสื่อสาร <p>หน่วยงาน : สายงาน ทส.</p>

ปัจจัยเสี่ยงที่ 5 ไม่สามารถพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรในรูปแบบ Multi Skill และการสร้าง Business Mind ให้กับบุคลากร เพื่อรองรับการดำเนินธุรกิจภายใต้โครงสร้างอุตสาหกรรมที่เปลี่ยนแปลง

Key Risk Indicator : การพัฒนาทรัพยากรบุคคล (ในส่วนทักษะของบุคลากรในด้านธุรกิจ การตลาด และการสร้าง Business และ Digital Mindset Digital Technology

Risk Appetite (RA) = ร้อยละ 100

Risk Tolerance (RT) = ร้อยละ 95

ตาราง Risk Response

สาเหตุ	Existing Control	Mitigation Plan
1. ธุรกิจหลัก 1.1 ความพร้อมในการบูรณาการแผนงานโดยเฉพาะ Digital Transformation 1.2 อัตรากำลัง	<ul style="list-style-type: none"> HR1.1 แผนงานพัฒนากลไกการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เป็นระบบ (PMS) และการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการพัฒนา <p>หน่วยงาน : สายงาน บก.</p> <ul style="list-style-type: none"> HR1.2 แผนการปรับโครงสร้างองค์กรและอัตรากำลังให้รองรับการเป็น Digital Utility <p>หน่วยงาน : สายงาน บก.</p>	<ul style="list-style-type: none"> โครงการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรด้าน Smart Grid ตามแผนฝึกอบรมประจำปีใน HR Action Plan <p>หน่วยงาน : สายงาน บก.</p>
2. ธุรกิจเกี่ยวเนื่อง 2.1 ขาดการกำหนดทิศทางของแผน HR Master Plan ที่สอดคล้องกับการพัฒนาธุรกิจเกี่ยวเนื่อง	<ul style="list-style-type: none"> HR2.1 แผนงานการพัฒนาศักยภาพบุคลากรด้านดิจิทัลที่รองรับการดำเนินธุรกิจ และพัฒนาการส่งเสริม Digital <p>หน่วยงาน : สายงาน บก.</p>	<ul style="list-style-type: none"> แผนงานเชิงรุกในการจะสร้างความมั่นใจการพัฒนาบุคลากรเพื่อรองรับศักยภาพบุคลากร (HR Partnership) รวมทั้งแผนติดตามความสำเร็จของการดำเนินงาน HR เชิงรุก

สาเหตุ	Existing Control	Mitigation Plan
2.2 ขาดการกำหนดสมรรถนะ และองค์ความรู้ที่ต้องการอย่างแท้จริงในการเสริมสร้าง โดยเฉพาะด้านการตลาด มุมมองการทำธุรกิจ การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีกับ กระบวนการ และการยอมรับ ในเทคโนโลยีในการทดแทน บุคลากร	<ul style="list-style-type: none"> HR2.2 แผนงานพัฒนาการจัดการความรู้ (KM) เพื่อรองรับและพร้อมต่อการดำเนินธุรกิจ หน่วยงาน : สายงาน บก. 	(หารือร่วมกับหน่วยงาน สรุปลงผลการหารือติดตามความ คืบหน้า สรุปลงการติดตาม) หน่วยงาน : สายงาน บก.
3. การทำงานที่ยึดติดตาม JD ทำให้ ไม่สามารถสร้าง Multi skill ได้ใน บางตำแหน่ง (งานบริการ งานธุรกิจ งานสนับสนุน)	<ul style="list-style-type: none"> โครงการพัฒนา Digital Mindset & Growth Mindset (HR Master Plan) หน่วยงาน : สายงาน บก. 	-
4. การเป็น Role Model ของ ผู้บริหาร	<ul style="list-style-type: none"> โครงการพัฒนา Digital Mindset & Growth Mindset (HR Master Plan) หน่วยงาน : สายงาน บก. 	-
5. สาเหตุทางอ้อม 5.1 ความตระหนักและความ พร้อมของบุคลากรในการ ดำเนินธุรกิจในเชิงแข่งขัน 5.2 ความรู้ความสามารถของ บุคลากรในองค์กรที่เกี่ยวข้อง กับการบริหารสินทรัพย์ ขององค์กร	<ul style="list-style-type: none"> HR2.4 แผนงานพัฒนาระบบการส่งเสริม ทักษะที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของ ธุรกิจ เทคโนโลยี และภาวะการแข่งขัน (New-skill/Up-skill/Re-skill) หน่วยงาน : สายงาน บก. OM4.1 แผนงานการพัฒนากระบวนการ จัดการสินทรัพย์ของระบบไฟฟ้าของ กฟผ. (แผน HC 3 : จัดทำกระบวนการเพื่อบริหาร จัดการการ เปลี่ยนแปลง (Change Management) พร้อมทั้งจัดทำกรอบ ความสามารถของบุคลากร (AM- Competency) และจัดทำหลักสูตรการ ฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรตาม AM- Competency ที่กำหนด และดำเนินการ ตามกระบวนการดังกล่าว) หน่วยงาน : สายงาน ป., สายงาน บก. 	<ul style="list-style-type: none"> แผนการสรรหาแนวทางใหม่ๆ สรรหาเชิงรุก และ Professional Recruitment หน่วยงาน : สายงาน บก.

ปัจจัยเสี่ยงที่ 6 การติดตามพฤติกรรม DG เพื่อการบริหารจัดการระบบโครงข่ายไฟฟ้าให้เป็นไปตามเป้าหมาย (VSPP)

Key Risk Indicator : ร้อยละความสำเร็จของแผนติดตั้ง RTU ของ VSPP

Risk Appetite (RA) = ร้อยละ 80

Risk Tolerance (RT) = ร้อยละ 70

ตาราง Risk Response

สาเหตุ	Existing Control	Mitigation Plan
1. ปัจจุบันยังไม่สามารถ Monitor VSPP ได้ทุกรายตาม Grid Code	<ul style="list-style-type: none"> แผนงานติดตั้งอุปกรณ์ควบคุม (FRTU) และระบบสื่อสาร สำหรับ VSPP ที่เชื่อมต่อโครงข่ายไฟฟ้าของ กฟภ. เพื่อเชื่อมต่อข้อมูลเข้ากับระบบ SCADA/DMS หน่วยงาน : สายงาน ป., สายงาน ว. สายงาน ภาค 1-4 การพัฒนากระบวนการนำส่งข้อมูลจากผู้ผลิตให้ กฟภ. โดยเฉพาะด้านข้อมูลผ่าน SCADA เพื่อให้สามารถติดตามและประเมินได้ หน่วยงาน : สายงาน ป. 	<ul style="list-style-type: none"> แผนจัดทำ DATA CENTER ของผู้ผลิตไฟฟ้า หน่วยงาน : สายงาน ว.
2. ผู้ผลิตไฟฟ้าไม่ให้ความร่วมมือด้านการสนับสนุนข้อมูลการตรวจสอบคุณภาพไฟฟ้า เช่น ขาดการปรับปรุงอุปกรณ์ให้มีความพร้อมใช้งานในการส่งข้อมูลให้ กฟภ., การประสานงานเข้าตรวจสอบในพื้นที่บริษัทฯ เป็นต้น	-	<ul style="list-style-type: none"> การหารือร่วมกับกระทรวงพลังงานเพื่อทบทวนแนวทาง/มาตรการ การตรวจสอบคุณภาพไฟฟ้าของผู้ผลิตและการสร้างความเข้าใจร่วมกับผู้ผลิตไฟฟ้า หน่วยงาน : สายงาน ว.
3. ขาดการรวบรวมและวิเคราะห์สาเหตุของการเกิดเหตุปัญหาคคุณภาพไฟฟ้าหรือความผิดปกติในระบบไฟฟ้าเนื่องจากการเชื่อมต่อของผู้ผลิตไฟฟ้า	-	<ul style="list-style-type: none"> กำหนดกระบวนการในการรวบรวม และวิเคราะห์เหตุปัญหาคคุณภาพไฟฟ้าหรือความผิดปกติในระบบไฟฟ้า เพื่อให้สามารถติดตามและแก้ไขปัญหาได้ (กิจกรรมในแผนจัดทำ DATA CENTER ของผู้ผลิตไฟฟ้า) หน่วยงาน : สายงาน ว.

ปัจจัยเสี่ยงที่ 7 การวิเคราะห์และใช้ประโยชน์ของข้อมูล (Data Analytic) ยังไม่สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มทางธุรกิจขององค์กร

Key Risk Indicator : ความสำเร็จในการวิเคราะห์และจัดทำฐานข้อมูลของ Potential Customer (Strategic & Star) เพื่อกำหนดกลยุทธ์ทางการตลาดในกลุ่มธุรกิจเกี่ยวเนื่อง

Risk Appetite (RA) = ร้อยละ 100

Risk Tolerance (RT) = ร้อยละ 95

ตาราง Risk Response

สาเหตุ	Existing Control	Mitigation Plan
<p>Big Data Management</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ความล่าช้าของการดำเนินงานตามแผนการพัฒนา Big Data 2. ความถูกต้องของข้อมูลที่ถูกนำเข้ามาในระบบ (ความถูกต้อง/update) 3. ความสามารถในการจัดระเบียบและความสัมพันธ์ของข้อมูลให้พร้อมใช้งาน 4. การเข้าถึงข้อมูลได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Data Accessibility) 5. Single Source Data การจัดการ Data privacy ของข้อมูลส่วนบุคคล (PDPA) 	<ul style="list-style-type: none"> • DT1.2 แผนงานการยกระดับการกำกับดูแลข้อมูล (Data Governance) หน่วยงาน : สำนักดิจิทัล • DT1.3 แผนงานการบริหารจัดการข้อมูล (Data Management & Data Analytic) หน่วยงาน : สำนักดิจิทัล • CR1.4 แผนงานการปรับปรุงฐานข้อมูลขององค์กร (รวมถึงฐานข้อมูลลูกค้าและการวิเคราะห์ข้อมูลในช่องทาง) เพื่อนำไปสู่การวิเคราะห์และการบริหารจัดการ (Data Driven Execution) หน่วยงาน : สายงาน ๓๓., สายงาน ภาค 1-4, สำนักดิจิทัล • DT1.5 แผนงาน EA Governance & Development หน่วยงาน : สายงาน ๓๓., สายงาน ภาค 1-4, สายงาน ทส., สำนักดิจิทัล (สาเหตุของปัจจัยเสี่ยงที่เชื่อมกับปัจจัยเสี่ยง Cyber Security) 	<ul style="list-style-type: none"> • การบูรณาการเพื่อให้เกิดฐานข้อมูลที่ครบถ้วนสมบูรณ์ ทั้งในส่วน of ข้อมูลและระบบที่พร้อมใช้ในการดำเนินงาน หน่วยงาน : อยู่ระหว่างประสานงานหน่วยงานผู้รับผิดชอบ
<p>Customer (Pilot Project)</p> <ol style="list-style-type: none"> 6. ไม่มีการจัดทำฐานข้อมูลลูกค้า (ไม่มีการจัดทำระบบในการรวบรวมข้อมูล) 7. ขาดเครื่องมือ/แนวทางที่เหมาะสมในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อใช้สำหรับการนำไปวิเคราะห์ 8. ขาดการจัดการฐานข้อมูลขององค์กรให้เป็นระบบในลักษณะของ Structured Data และ Unstructured Data (ที่พร้อมสำหรับการนำไปใช้ประโยชน์โดยการทำ Data Analytic) 	<ul style="list-style-type: none"> • DT1.3 แผนงานการบริหารจัดการข้อมูล (Data Management & Data Analytic) หน่วยงาน : สำนักดิจิทัล • CR1.5 แผนงานพัฒนาการใช้ประโยชน์จากฐานข้อมูลลูกค้า (Customer Analytics) เพื่อพัฒนาคุณภาพการให้บริการ หรือสร้างโอกาสทางธุรกิจเกี่ยวเนื่อง หน่วยงาน : สายงาน ๓๓., สายงาน ภาค 1-4, สายงาน ทส., สำนักดิจิทัล • DT1.3 แผนงานการบริหารจัดการข้อมูล (Data Management & Data Analytic) หน่วยงาน : สำนักดิจิทัล 	

สาเหตุ	Existing Control	Mitigation Plan
ทรัพยากร 9. ขาดอุปกรณ์และเครื่องมือในการดำเนินงานด้าน Data Analytic ที่เพียงพอ	<ul style="list-style-type: none"> DT1.3 แผนงานการบริหารจัดการข้อมูล (Data Management & Data Analytic) หน่วยงาน : สำนักดิจิทัล 	-

ปัจจัยเสี่ยงที่ 8 มิเตอร์สำหรับสับเปลี่ยนขาดแคลนเนื่องจากแผนงานจัดหามิเตอร์ Electronics สับเปลี่ยนทดแทนมิเตอร์แบบจานหมุนไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

Key Risk Indicator:

1. จำนวน E-Meter ที่ต้องได้รับ

Risk Appetite (RA) = สายงาน สอ. ได้รับของงวดที่ 1 ภายในเดือน พ.ค. 2564
สายงาน ป. ได้รับของงวดที่ 1 ภายใน ก.ย. 2564

Risk Tolerance (RT) = สายงาน สอ. ได้รับของงวดที่ 1 เดือน ส.ค. 2564
สายงาน ป. ได้รับของงวดที่ 1 ภายใน ธ.ค. 2564

2. จำนวนมิเตอร์จานหมุนคงคลังทั่วประเทศ

Risk Appetite (RA) = จำนวนมิเตอร์มีจำนวนเท่ากับ Replenishment บนระบบ Smart Inventory

Risk Tolerance (RT) = จำนวนมิเตอร์มีจำนวนเท่ากับ Safety Stock บนระบบ Smart Inventory

ตาราง Risk Response

สาเหตุ	Existing Control	Mitigation Plan
1. แผนงานจัดหามิเตอร์ Electronics ล่าช้ากว่ากรอบระยะเวลาที่กำหนด 1.1 เนื่องจากข้อกำหนดทางเทคนิค ในร่าง TOR มีปัญหาจากกรณีของ กฟอ.สายบุรี ทำให้เกิดการวิจารณ์ร่าง TOR 1.2 มีผู้เสนออุทธรณ์ ทำให้ไม่ได้ผู้รับจ้างตามกำหนด	<ul style="list-style-type: none"> แผนงานการจัดทำรายละเอียดเพิ่มเติม (addendum) ประกอบร่าง TOR หน่วยงาน : สายงาน ว. 	-
2 ยกเลิกกรอบงบประมาณจัดหามิเตอร์จานหมุนเพื่อการสับเปลี่ยนเนื่องจากมีความซ้ำซ้อนกับแผนงานจัดหามิเตอร์ Electronics	-	<ul style="list-style-type: none"> แผนงานกระจายงบประมาณการจัดซื้อมิเตอร์จานหมุนสำหรับสับเปลี่ยนทดแทนให้การไฟฟ้าเขต (กฟข.) (โดยใช้ข้อมูลจาก Application PEA Smart Inventory ในการพิจารณาอนุมัติงบประมาณ) หน่วยงาน: สายงาน ป. แผนการใช้งาน Application PEA Smart Inventory Management Portal (SIMP) เพื่อจัดการพัสดุคงคลังประเภทมิเตอร์ (Pilot Project) (สำหรับใช้เป็นข้อมูลในการพิจารณา Meter Allocation) หน่วยงาน : สายงาน สอ.

สาเหตุ	Existing Control	Mitigation Plan
3 ขาดเทคโนโลยีสนับสนุน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการวางแผนจัดหาพัสดุ/อัตราหมุนเวียนพัสดุ (Inventory Turnover)	<ul style="list-style-type: none"> งานจัดทำแผนจัดหาพัสดุหลักและพัสดुरอง หน่วยงาน : สายงาน สอ. 	<ul style="list-style-type: none"> แผนการใช้งาน Application PEA Smart Inventory Management Portal (SIMP) เพื่อจัดการพัสดुकคลังประเภทมิเตอร์ (Pilot Project) (สำหรับใช้เป็นข้อมูลในการพิจารณา Meter Distribution) หน่วยงาน : สายงาน สอ.

ดังนั้น คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ กฟภ. มีข้อคิดเห็นเพิ่มเติม ดังนี้

เนื่องจากโรคโควิด 19 เป็นโรคติดต่ออันตราย ในปัจจุบันมีสถานการณ์การระบาดอย่างต่อเนื่องและอาจเกิดการระบาดขึ้นอีกครั้ง จึงจำเป็นต้องมีแผนรองรับความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต เพราะเป็นเรื่องที่มีความสำคัญ ดังนั้น คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน จึงเห็นชอบให้เพิ่มปัจจัยเสี่ยงเรื่องการระบาดของโรคโควิด 19 เป็นปัจจัยเสี่ยงขององค์กรเพิ่มเติม ปี 2564 เพื่อเสนอคณะกรรมการ กฟภ. ต่อไป

2.2 การทบทวนนโยบายการบริหารความเสี่ยงและคู่มือการบริหารความเสี่ยงของ กฟภ.

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในพิจารณาแล้วมีมติเห็นชอบ ดังนี้

1) ผลการทบทวนนโยบายการบริหารความเสี่ยงของ กฟภ. คณะกรรมการฯ เห็นว่านโยบายดังกล่าวยังสามารถใช้งานได้ เหมาะสมกับการดำเนินงานของ กฟภ. ในปัจจุบัน และสอดคล้องกับเกณฑ์การประเมินผลฯ SE-AM ด้าน Core Business Enablers ของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) จึงเสนอประธานกรรมการ กฟภ. ลงนามในนโยบายการบริหารความเสี่ยงต่อไป

2) คู่มือการบริหารความเสี่ยงของ กฟภ. มีการปรับปรุงแนวทางปฏิบัติตามคู่มือการประเมินผลฯ SE-AM ซึ่งประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ดังนี้

คู่มือการบริหารความเสี่ยงของ กฟภ.	
เดิม (แนวทางปฏิบัติของ สคร. ปี 2555)	ใหม่ (แนวทางปฏิบัติตามคู่มือการประเมินผลฯ SE-AM)
แนวทางปฏิบัติเรื่องการบริหารความเสี่ยง ประกอบด้วย 8 องค์ประกอบ ดังนี้ 1. สภาพแวดล้อมภายในองค์กร 2. การกำหนดวัตถุประสงค์ 3. การระบุเหตุการณ์ 4. การประเมินความเสี่ยง 5. การตอบสนองต่อความเสี่ยง 6. กิจกรรมการควบคุม 7. สารสนเทศและการสื่อสาร 8. การติดตามประเมินผล	แนวทางปฏิบัติเรื่องการบริหารความเสี่ยง ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ดังนี้ 1. ธรรมาภิบาลและวัฒนธรรมองค์กร 2. การกำหนดยุทธศาสตร์และวัตถุประสงค์/เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ 3. กระบวนการบริหารความเสี่ยง 4. การทบทวนการบริหารความเสี่ยง 5. ข้อมูลสารสนเทศ การสื่อสาร และการรายงานผล

3. กฎหมาย/ข้อบังคับ/ระเบียบ ฯลฯ ที่เกี่ยวข้อง

การขออนุมัติแผนบริหารจัดการความเสี่ยงองค์กรของ กฟภ. ประจำปี 2564 และการทบทวนนโยบายการบริหารความเสี่ยงและคู่มือการบริหารความเสี่ยงของ กฟภ. ดำเนินการตามหลักเกณฑ์ ดังนี้

3.1 พ.ร.บ. กฟภ. พ.ศ. 2503 และที่แก้ไขเพิ่มเติม มาตรา 23 กำหนดว่า ภายใต้บังคับ มาตรา 27 มาตรา 28 และมาตรา 42 ให้คณะกรรมการมีอำนาจหน้าที่วางนโยบายและควบคุมดูแลกิจการของ กฟภ.

3.2 เกณฑ์ประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจระบบประเมินผลใหม่ (SE-AM) ด้านที่ 1 การกำกับดูแลกิจการที่ดีและการนำองค์กร

ข้อ 6.4 ให้คณะกรรมการพิจารณาให้ความเห็นชอบแผนการดำเนินงานประจำปีของระบบบริหารจัดการองค์กร

4. การพิจารณา

กฟภ. โดยฝ่ายกำกับดูแลและบริหารความเสี่ยง (ผลส.) พิจารณาแล้ว เพื่อให้การดำเนินงานของ กฟภ. เป็นไปตามวัตถุประสงค์ตามเกณฑ์ประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจใหม่ (SE-AM) จึงเห็นควรนำเสนอคณะกรรมการ กฟภ. เพื่อพิจารณา ดังนี้

4.1 ขออนุมัติแผนบริหารจัดการความเสี่ยงองค์กรของ กฟภ. ประจำปี 2564

4.2 ทบทวนนโยบายการบริหารความเสี่ยงและคู่มือการบริหารความเสี่ยงของ กฟภ.

5. ความเห็นของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ได้พิจารณาแล้วในการประชุมครั้งที่ 4/2563 เมื่อวันที่ 23 พ.ย. 2563 มีมติเห็นชอบให้นำเสนอคณะกรรมการ กฟภ. ต่อไป

(รายละเอียดตามเอกสารแนบ)

6. ประเด็นที่นำเสนอ

จึงเสนอคณะกรรมการเพื่อโปรดทราบและพิจารณาให้ความเห็นเพิ่มเติม ดังนี้

1) แผนบริหารจัดการความเสี่ยงองค์กรของ กฟภ. ประจำปี 2564

2) การทบทวนนโยบายการบริหารความเสี่ยงและคู่มือการบริหารความเสี่ยงของ กฟภ. ทั้งนี้ กฟภ. จะนำนโยบายการบริหารความเสี่ยงของ กฟภ. เสนอประธานกรรมการ กฟภ. ลงนามต่อไป

มติที่ประชุม รับทราบ โดยมีข้อสังเกตให้พิจารณาดำเนินการ