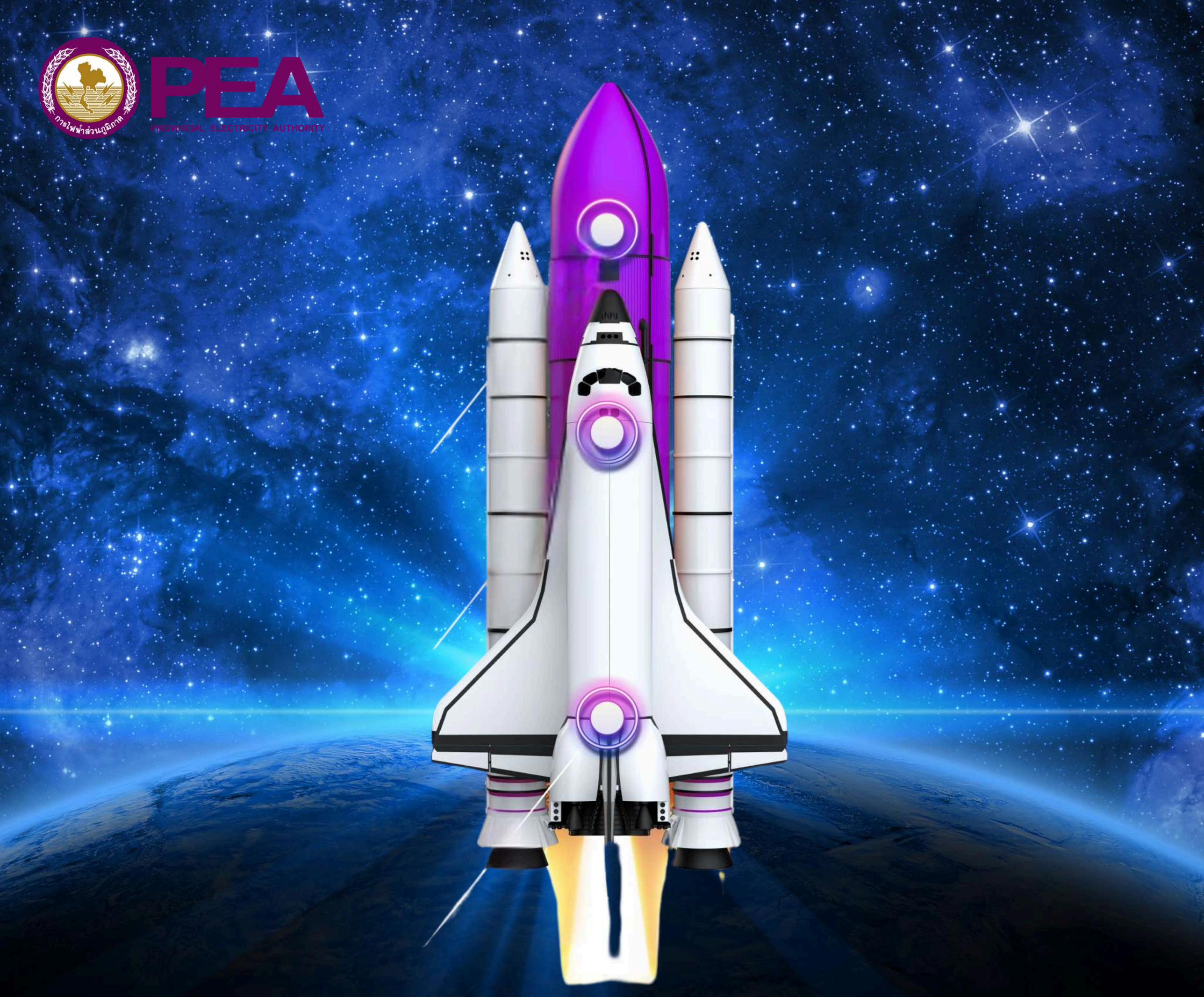


แผนยุทธศาสตร์ การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พ.ศ. 2567-2571 (ทบทวนครั้งที่ 1 พ.ศ. 2568)

PROVINCIAL ELECTRICITY AUTHORITY STRATEGIC PLAN IN 2024-2028 (First Review, 2025)

สารบัญ

สารบัญ I
สารบัญแผนภาพ III
สารบัญตาราง IV
บทสรุปผู้บริหาร (Executive Summary) 1
บทที่ 1 กรอบและทิศทางการดำเนินงานของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (Strategic Direction) 13
1.1 นโยบาย (Policy) 16
1.1.1 แนวนโยบายภาพรวมสาขาพลังงาน 16
1.1.2 นโยบายการบริหารและพัฒนาของคณะกรรมการการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค 19
1.1.3 นโยบายการบริหารและพัฒนาของผู้ว่าการการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค 20
1.2 วิสัยทัศน์ (Vision) 24
1.3 ภารกิจ (Mission) 24
1.4 ค่านิยม (Core Value) 24
1.5 ความสามารถพิเศษ (Core Competency) 25
1.6 การวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis) 25
1.7 ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ และความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ 28
1.7.1 ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenge) 28
1.7.2 ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantage) 31
1.8 ทิศทางและตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) 34
1.9 วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และเป้าประสงค์ 42
บทที่ 2 การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) 66
2.1 บทบาทและความรับผิดชอบ 66
2.2 กระบวนการบริหารความเสี่ยง 66
2.3 ประเภทความเสี่ยงและระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) 78
2.4 ข้อมูลผลการดำเนินงานตามแผนงานบริหารความเสี่ยงองค์กร ประจำปี พ.ศ. 2567 78
2.4.1 RF1 นโยบายภาครัฐและความผันผวนของต้นทุนทางธุรกิจต่อผลประกอบการ 78
2.4.2 RF2 โอกาสในการดำเนินธุรกิจใหม่ ในช่วงเปลี่ยนผ่านสู่พลังงานสะอาด 80
2.4.3 RF3 การลงทุนในเทคโนโลยีที่นำไปสู่การเติบโตและเพิ่มมูลค่า 83
2.4.4 RF4 กฎระเบียบและข้อบังคับที่เอื้ออำนวยต่อการแข่งขัน 84
2.4.5 RF5 วัฒนธรรมและการบริหารด้านบุคคลที่ส่งเสริมต่อการดำเนินธุรกิจ 85
2.4.6 RF6 โครงสร้างการดำเนินงานที่รองรับการลงทุนและการแข่งขันในธุรกิจพลังงาน 86

2.5 ความเชื่อมโยงปัจจัยเสี่ยงของปี พ.ศ. 2567 กับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ในปี พ.ศ. 2567 87

บทที่ 3 การถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategy Implementation).....91

3.1 แผนที่ยุทธศาสตร์การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พ.ศ. 2567 – 2571 (ทบทวนครั้งที่ 1 พ.ศ. 2568) (Strategy Map).....91

3.2 Balanced Scorecard (BSC) การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พ.ศ. 2568 – 2571 93

3.3 Balanced Scorecard (BSC) การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ประจำปี 2568.....97

3.4 คำจำกัดความตาม Balanced Scorecard (BSC) การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ประจำปี 2568.....102

สารบัญแผนภาพ

แผนภาพที่ 1 : วิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมของ กฟภ. 2
แผนภาพที่ 2 : วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective) ยุทธศาสตร์ (Strategy) และเป้าประสงค์ (Goal) 3
แผนภาพที่ 3 : ภาพรวมการจัดทำยุทธศาสตร์การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ในปี 2567 14
แผนภาพที่ 4 : หลักการการกำหนดยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ของ กฟภ. (Strategy Formulation) 15
แผนภาพที่ 5 : แนวนโยบายด้านพลังงานจากแผนทั้ง 3 ระดับ 16
แผนภาพที่ 6 : ความสามารถพิเศษในปัจจุบัน และที่จำเป็นในอนาคต 25
แผนภาพที่ 7 : ทิศทางและตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ 34
แผนภาพที่ 8 : วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และเป้าประสงค์ 42
แผนภาพที่ 9 : ยุทธศาสตร์ (Strategy) ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค 43
แผนภาพที่ 10 : กระบวนการจัดทำแผนและประเมินผลการบริหารความเสี่ยงองค์กร 75
แผนภาพที่ 11 : ผลการดำเนินงานตามแผนงานบริหารจัดการความเสี่ยงองค์กร ปัจจัยเสี่ยงที่ 1 (RF1) 79
แผนภาพที่ 12 : ผลการดำเนินงานตามแผนงานบริหารจัดการความเสี่ยงองค์กร ปัจจัยเสี่ยงที่ 2 (RF2) 82
แผนภาพที่ 13 : ผลการดำเนินงานตามแผนงานบริหารจัดการความเสี่ยงองค์กร ปัจจัยเสี่ยงที่ 3 (RF3) 83
แผนภาพที่ 14 : ผลการดำเนินงานตามแผนงานบริหารจัดการความเสี่ยงองค์กร ปัจจัยเสี่ยงที่ 4 (RF4) 84
แผนภาพที่ 15 : ผลการดำเนินงานตามแผนงานบริหารจัดการความเสี่ยงองค์กร ปัจจัยเสี่ยงที่ 5 (RF5) 86
แผนภาพที่ 16 : ผลการดำเนินงานตามแผนงานบริหารจัดการความเสี่ยงองค์กร ปัจจัยเสี่ยงที่ 6 (RF6) 87
แผนภาพที่ 17 : แผนที่ยุทธศาสตร์การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พ.ศ. 2567 – 2571 (ทบทวนครั้งที่ 1 พ.ศ. 2568) (Strategy Map) 92

สารบัญตาราง

ตารางที่ 1 : วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective) ยุทธศาสตร์ (Strategy) และกลยุทธ์ (Tactic).....4
ตารางที่ 2 : Strategic Objective, Strategy and Tactic.....9
ตารางที่ 3 : ประเภทความเสี่ยงและระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้..... 78
ตารางที่ 4 : เป้าประสงค์ที่ปัจจัยเสี่ยงมีผลต่อวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์..... 88

บทสรุปผู้บริหาร (Executive Summary)

การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคได้ทบทวนแผนยุทธศาสตร์เพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วจากการเปลี่ยนผ่านด้านพลังงาน (Energy Transition) การแทนที่ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลและ AI การแข่งขันที่เพิ่มขึ้น และจากแนวโน้มในการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างกิจการไฟฟ้าในอนาคต ทั้งนี้ กลุ่มอุตสาหกรรมพลังงานไฟฟ้าทั้งในระดับโลกและประเทศไทยยังเผชิญกับแรงกดดันจากความต้องการพลังงานสะอาดที่เพิ่มขึ้น และปัญหาการขาดแคลนแรงงานที่ต้องการการพัฒนาทักษะ

ดังนั้นเพื่อตอบสนองต่อความท้าทายเหล่านี้ กฟภ. ได้ทบทวนแผนยุทธศาสตร์ พ.ศ. 2567-2571 (ทบทวนครั้งที่ 1 พ.ศ. 2568) เพื่อกำหนดทิศทางและกลยุทธ์ในการพัฒนาองค์กรสู่วิสัยทัศน์ “ไฟฟ้าอัจฉริยะเพื่อคุณภาพชีวิตที่ดีอย่างยั่งยืน” โดยแผนยุทธศาสตร์ดังกล่าวมีเป้าหมายระยะสั้นในการพัฒนาองค์กรให้เป็นระบบดิจิทัลรองรับพลังงานสะอาด (Digital and Green Grid) ภายในปี พ.ศ. 2569 ผ่านการพัฒนาโครงข่ายไฟฟ้าอัจฉริยะและการบริหารจัดการสินทรัพย์ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรมพลังงาน

ในระยะกลาง กฟภ. มีเป้าหมายในการเป็นระบบจัดการพลังงานอัจฉริยะ (Smart Energy Solution) ภายในปี พ.ศ. 2571 โดยมุ่งเน้นการเป็นผู้นำด้านการจัดการพลังงานไฟฟ้าเพื่อรองรับการเปลี่ยนโครงสร้างกิจการไฟฟ้า และการเป็นบริษัทชั้นนำด้านพลังงานสะอาดและการให้บริการพลังงานแบบครบวงจร

ในระยะยาว กฟภ. มุ่งสู่การเป็นองค์กรด้านพลังงานเพื่อความยั่งยืนสำหรับทุกคน (Sustainable Energy For All) ภายในปี พ.ศ. 2580 ด้วยเป้าหมายการเป็น Green Utility ที่ให้บริการพลังงานสะอาดและเป็นธรรมอย่างยั่งยืน รวมถึงการขยายธุรกิจพลังงานในต่างประเทศและการจัดการสิ่งแวดล้อมตาม Carbon Neutrality Roadmap

แผนยุทธศาสตร์ พ.ศ. 2567-2571 (ทบทวนครั้งที่ 1 พ.ศ. 2568) ที่ทบทวนและปรับปรุงใหม่นี้จึงเป็นการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงภายในและภายนอกองค์กร เพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ในแต่ละระยะและวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ภายในกรอบระยะเวลาที่ชัดเจน

สาระสำคัญของแผนยุทธศาสตร์การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พ.ศ. 2567-2571 (ทบทวนครั้งที่ 1 พ.ศ. 2568) ประกอบด้วย

วิสัยทัศน์ (Vision) ภารกิจ (Mission) ค่านิยม (Core Value)

- วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective)
- ยุทธศาสตร์ (Strategy) และกลยุทธ์ (Tactic)
- การถ่ายทอดยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ
  - แผนที่ยุทธศาสตร์การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พ.ศ. 2567–2571 (ทบทวนครั้งที่ 1 พ.ศ. 2568) (Strategy Map)
  - Balanced Scorecard การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พ.ศ. 2568–2571
  - Balanced Scorecard การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ประจำปี 2568
  - แผนปฏิบัติการ กฟภ. ประจำปี 2568

แผนภาพที่ 1 : วิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมของ กฟภ.

แผนภาพที่ 2 : วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective) ยุทธศาสตร์ (Strategy) และเป้าประสงค์ (Goal)

ตารางที่ 1 : วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective) ยุทธศาสตร์ (Strategy) และกลยุทธ์ (Tactic)

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์
SO1 เป็นผู้นำการให้บริการจำหน่ายไฟฟ้าด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล นวัตกรรม และทุนมนุษย์		
	S1 พัฒนาประสิทธิภาพการทำงานและการให้บริการด้วยเทคโนโลยีเพื่อลดต้นทุน ค่าใช้จ่าย ควบคู่ไปกับการพัฒนาความสามารถด้านดิจิทัลและเทคโนโลยี AI ขององค์กรและทุนมนุษย์ เพื่อรองรับ Industry 5.0, Electricity 5.0 และ Building 5.0	CB1 Core Business: การบูรณาการในการสร้างประโยชน์ทางธุรกิจ ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยี เพิ่มคุณภาพการให้บริการและเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากร โดยบริหารจัดการจากศูนย์ TCC DT1 Technology: ร่วมมือกับ Start-up และบริษัทเทคโนโลยีที่สามารถร่วมกันพัฒนา Use Case พัฒนาโครงสร้างและกระบวนการด้านนวัตกรรมดิจิทัลและเทคโนโลยี AI HCM1 People: พัฒนาระบบการเรียนรู้ เสริมสร้างและยกระดับสมรรถนะ (Reskill & Upskill) ของบุคลากร เพื่อรองรับ Industry 5.0, Electricity 5.0 และ Building 5.0
	S2 ยกระดับความพึงพอใจและความผูกพันของบุคลากร ลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	HCM2 ยกระดับความพึงพอใจและความผูกพันของบุคลากร SCM1 ยกระดับความผูกพันของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

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

การถ่ายทอดยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ

การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคได้ดำเนินการถ่ายทอดยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ โดยได้จัดทำเป็นแผนที่ยุทธศาสตร์ และ Balanced Scorecard การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ซึ่งเป็นเป้าหมายการดำเนินงานใน พ.ศ. 2568-2571 ดังนี้

- การดำเนินงานตาม Balanced Scorecard (BSC) มีมุมมอง 4 ด้าน ประกอบด้วย ด้านเป้าหมายองค์กร (Goal) ด้านลูกค้า (Customer/Stakeholders) ด้านกระบวนการภายใน (Internal Process) และด้านการเรียนรู้และพัฒนา (Learning & Growth)

- เกณฑ์วัดผลการดำเนินงานตาม BSC มีจำนวน 18 ตัวชี้วัด ประกอบด้วย

ด้านเป้าหมายองค์กร	2	ตัวชี้วัด (ตัวชี้วัดทางการเงิน)
ด้านลูกค้า	7	ตัวชี้วัด
ด้านกระบวนการภายใน	5	ตัวชี้วัด
ด้านการเรียนรู้และพัฒนา	4	ตัวชี้วัด

ยุทธศาสตร์ทั้ง 5 ยุทธศาสตร์ มีความเชื่อมโยงและถ่ายทอดลงสู่แผนแม่บทต่าง ๆ ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ประกอบด้วย แผนปฏิบัติการ กฟภ. ประจำปี 2568 จำนวน 17 แผน

โดยประเด็นผลักดันสำคัญในช่วงปี พ.ศ. 2568 ประกอบด้วย 3 ประเด็นสำคัญ ดังต่อไปนี้

1) **Top Quartile Digitized Grid (Via Triple Transformation)** เป็นแนวทางสำคัญในการพัฒนาโครงข่ายไฟฟ้าที่แข็งแกร่ง (Strong Grid) และต่อยอดสู่โครงข่ายไฟฟ้าอัจฉริยะ (Smart Grid) ที่พร้อมรองรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างกิจการไฟฟ้าในอนาคต ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่ตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม ซึ่งการดำเนินงานในส่วนนี้มุ่งเน้นการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการยกระดับและเพิ่มประสิทธิภาพของโครงข่ายไฟฟ้า โดยมีเป้าหมายลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานด้านธุรกิจหลัก (Core Business) และส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีที่มุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของมนุษย์ร่วมกับ AI และหุ่นยนต์ (Human-Centric by Robot and AI Co-Pilot) รวมทั้ง องค์กรยังได้ร่วมมือกับสตาร์ทอัพเพื่อพัฒนา Use Case และเพิ่มคุณภาพการให้บริการภายใต้ศูนย์ TCC (Triple Transformation Capability Center) รวมถึงการพัฒนาศักยภาพบุคลากรให้รองรับการทำงานร่วมกับเทคโนโลยี AI และ Robot รองรับการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีในระดับสูงสุด โดยนำทักษะของบุคลากรมาผสานกับเทคโนโลยีใหม่ๆ เช่น IIoT, AI, Blockchain อุตสาหกรรม และโดรน เพื่อยกระดับประสิทธิภาพของระบบโครงข่ายให้เป็น Electricity 5.0

2) **Growth from New Businesses/ Technologies** เป็นการสร้างรายได้เพิ่มจากกลุ่มธุรกิจเกี่ยวเนื่องและบริษัทในเครือ ซึ่งจากการวิเคราะห์แล้ว กฟภ. ควรจำแนกกลุ่มธุรกิจเกี่ยวเนื่องให้สามารถเชื่อมโยงครอบคลุม Ecosystem ในแต่ละกลุ่มธุรกิจ โดยสามารถจำแนกเป็น 3 กลุ่มหลัก ดังนี้

1) B2B ได้แก่ ธุรกิจ EPC, RE100, LDES (Long Duration Energy Storage) และการยกระดับ Energy Efficiency ในกลุ่มลูกค้าในกลุ่มโรงงานอุตสาหกรรมหรือโรงงานขนาดใหญ่ ยกระดับการให้บริการสู่ยุค Building 5.0

2) B2C ได้แก่ ธุรกิจ Home Charging, Solar Rooftop และ Digital Application

3) กลุ่มธุรกิจที่เป็น New S-Curve ได้แก่ Thailand Reskilling (ThaiSkill)

โดยพิจารณารวมไปถึงธุรกิจ BESS as a Service หรือการเช่า BESS ในระบบโครงข่ายไฟฟ้า เพื่อสนับสนุนความต้องการกักเก็บพลังงาน และยกระดับ Carbon Market Ecosystem อย่างครบวงจรในการให้บริการ RECs, Carbon Form สนับสนุนการใช้ RE100 และ Carbon Credit รวมไปถึงการต่อยอดเพื่อยกระดับ EV Ecosystem มุ่งสู่การสร้าง Value ให้กับลูกค้า

3) Tech Enabled Decarbonization การใช้เทคโนโลยีเพื่อการลดการปล่อยคาร์บอน (Tech enabled decarbonization) เป็นแนวทางสำคัญในการตอบสนองความยั่งยืนและสอดคล้องกับนโยบาย Net-Zero ของประเทศ ดังนั้น การพัฒนาโครงข่ายไฟฟ้าของ กฟภ. เพื่อมุ่งสู่เป้าหมาย Carbon Neutrality จนถึง Net-Zero จึงจำเป็นต้องมีการลงทุนในเทคโนโลยีแผนการลงทุนระยะยาวขององค์กรในการพัฒนาโครงข่ายไฟฟ้าเปิดโอกาสในการลงทุนในด้านที่เกี่ยวข้อง เช่น การลงทุนใน Green Tech Fund ซึ่งสามารถสร้างโอกาสให้กับ กฟภ. ในการได้รับผลตอบแทนจากการลงทุนระยะยาว เช่น การลงทุนใน Eco-efficiency และการพัฒนาโครงข่ายไฟฟ้า โดยมีการทบทวนและวางแผนเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการลงทุนใน Grid Modernization เพื่อรองรับ Electricity 5.0

Executive Summary

Provincial Electricity Authority (PEA) has revised its strategic plan to align with rapid changes stemming from the energy transition, digital and AI technologies, increased competition, and future trends in electrical industry restructuring. The global and Thai electrical energy sectors face mounting pressure from rising energy demands and skilled labor shortages.

To address these challenges, PEA has reviewed its 2024-2028 Strategic Plan (1st revision, 2025) to chart a course towards its vision of "Smart Electricity for Sustainable Quality of Life." The plan's short-term goal is to develop a Digital and Green Grid by 2026, focusing on smart grid development and asset management through digital technologies and energy innovations.

In the medium term, PEA aims to become a Smart Energy Solution provider by 2028, emphasizing leadership in electrical energy management to support industry restructuring and positioning itself as a leading clean energy and comprehensive energy services company.

Long-term, PEA strives to become a Sustainable Energy For All organization by 2037, with the goal of being a Green Utility providing clean and equitable energy services sustainably. This includes expanding energy businesses internationally and managing environmental impact according to its Carbon Neutrality Roadmap.

The revised 2024-2028 Strategic Plan (1st revision, 2025) responds to internal and external organizational changes, enabling PEA to achieve its strategic positioning at each stage and realize its vision within a clearly defined timeframe.

The key elements of the Provincial Electricity Authority's Strategic Plan 2024-2028 (First Review in 2025) include:

- Vision, Mission, and Core Values
- Strategic Objectives
- Strategies and Tactics
- Strategy Implementation
  - Strategy Map for 2025–2029
  - Balanced Scorecard for PEA 2025–2029
  - Balanced Scorecard for PEA for the year 2025
  - PEA Annual Action Plan for 2025

Table 2 : Strategic Objective, Strategy and Tactic

Strategic Objective	Strategy	Tactic
SO1 Leading the provision of electricity services through digital technology, innovation, and human capital.		
	S1 Enhance work efficiency and service provision through technology to reduce costs and expenses, alongside developing the organization's digital capabilities and AI technology, as well as human capital, to support Industry 5.0, Electricity 5.0, and Building 5.0.	CB1 Core Business: Integration in creating business benefits promotes the use of technology, enhances service quality, and increases personnel capabilities, managed from the TCC center
		DT1 Technology: Collaborate with start-ups and technology companies to jointly develop use cases, and advance the structure and processes related to digital innovation and AI technology.
		HCM1 People: Develop a learning system to enhance and elevate the performance (Reskill & Upskill) of personnel to support Industry 5.0, Electricity 5.0, and Building 5.0
	S2 Enhancing Satisfaction and Engagement of Employees, Customers, and Stakeholders	HCM2 Enhance employee satisfaction and engagement.
		SCM1 Enhance customer and stakeholder engagement.

Strategic Objective	Strategy	Tactic
SO2 Elevate business performance to expand into new business ventures.		
	S3 Expand revenue from related businesses.	NM1 Expand B2B Business NM2 Expand B2C Business NM3 Expand ThaiSkill Business to increase capability for PEA own employees and external B2B customers
SO3 An organization that is prepared for the country's changing challenges for sustainability.		
	S4 Preparation of system readiness to support future energy changes	GM1 Enhance readiness to support changes in the structure of the electrical business in the future. GM2 Review and enhance the efficiency of Grid Modernization and prepare to accommodate the increase in EVs, RE ESS, and Net Zero Homes. GM3 Develop operation plan of the Green Tech Fund to create returns on investment as well as apply technology to PEA's operations.
	S5 Developing sustainable growth to develop the organization towards Carbon Neutrality	OC1 Focus on reducing and offsetting greenhouse gas emissions within the organization to contribute to the country's climate change goals.

Strategy Execution at Provincial Electricity Authority (PEA):

The Provincial Electricity Authority (PEA) has translated its strategies into actionable plans through the development of a strategic map and Balanced Scorecard (BSC) for the years 2024-2028 (First Review in 2025).

Key performance indicators of BSC have 4 perspectives, which are financial goal, customer, internal process, and learning & growth.

The performance metrics according to the Balanced Scorecard (BSC) consist of 18 indicators, including:

Organizational Goals: 2 indicators

Customer/Stakeholders: 7 indicators

Internal Processes: 5 indicators

Learning & Growth: 4 indicators

The five strategic objectives are interconnected and incorporated into various master plans of PEA, including 17 operational plans for 2025. Key driving issues for 2025 are:

1) Top Quartile Digitized Grid (via Triple Transformation): The focus is on developing a **Strong Grid** that evolves into a **Smart Grid**, serving as a primary enabler for future electrical sector restructuring. This approach aims to meet the expectations of all stakeholders by: Leveraging Digital Technology: Enhancing operational efficiency and reducing costs in core business operations through the adoption of digital technology.

Human-Centric Model: Transitioning towards a human-centric approach using robots and AI co-pilots. This involves collaborating with start-ups to develop use cases, improving infrastructure, and enhancing service quality under the TCC Center.

Workforce Capability: Strengthening employee skills to support a human-centric model driven by robots and AI co-pilots.

Technology Evolution: Advancing towards Electricity 5.0 by integrating technologies such as IIoT, AI, industrial blockchain, and drones to optimize network performance.

2) Growth from New Businesses/Technologies: Generate additional revenue from related businesses and subsidiaries. Classify related business groups to cover each ecosystem, including:

B2B: EPC, RE100, LDES

B2C: Home Charging, Solar Rooftop, Digital Applications

New S-Curve Businesses: Thailand Reskilling (ThaiSkill)

Consider BESS as a Service and integrating it into the network to support energy storage needs and enhance the Carbon Market Ecosystem, including services like RECs, Carbon Forms, RE100 support, and Carbon Credits.

Expand EV Ecosystem to create added value for customers.

3) Tech-Enabled Decarbonization: Align with the national Net-Zero policy by investing in technologies to achieve Carbon Neutrality and Net-Zero goals.

Utilize long-term investment plans for network development to explore opportunities such as Green Tech Fund investments.

Focus on eco-efficiency investments and Grid Modernization to support Electricity 5.0.

บทที่ 1
กรอบและทิศทางการดำเนินงานของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (Strategic Direction)

การดำเนินโครงการจัดทำแผนยุทธศาสตร์และการบริหารความเสี่ยงของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ประจำปี 2567 ให้สอดคล้องตามเกณฑ์ระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Assessment Model: SE-AM) กฟภ. จึงได้ดำเนินการวิเคราะห์เอกสารทั้งหมดที่เกี่ยวข้อง ทั้งในด้านนโยบายและผลการดำเนินงานขององค์กรที่ผ่านมา การสัมภาษณ์ผู้บริหาร และหน่วยงานกำกับดูแล เพื่อให้ทราบถึงทิศทางในการดำเนินงานในปัจจุบัน และความมุ่งหวังในอนาคต รวมถึงได้มีการประชุมเพื่อรับนโยบายที่สำคัญจากคณะกรรมการ กฟภ. ในวันที่ 30 เมษายน 2567 เพื่อกำหนดเป็นกรอบทิศทางในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พ.ศ. 2567-2571 (ทบทวนครั้งที่ 1 พ.ศ. 2568) โดยมีการประชุมคณะทำงานยกร่างการทบทวนแผนยุทธศาสตร์ การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค นำกระบวนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก ผลการดำเนินงานที่สำคัญ แผนแม่บทอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง และการจัดทำ SWOT Analysis สำหรับใช้เป็นข้อมูลประกอบการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ กฟภ. พ.ศ. 2567–2571 (ทบทวนครั้งที่ 1 พ.ศ. 2568) และมีการประชุมเชิงปฏิบัติการทั้งหมด 2 ครั้ง เพื่อร่วมกันพิจารณาประเด็นสำคัญทางยุทธศาสตร์ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการ กฟภ. ประจำปี 2568 โดยครั้งที่ 1 เป็นการประชุมเพื่อหารือกับคณะกรรมการกำกับดูแลจัดทำยุทธศาสตร์และการดำเนินธุรกิจของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (กยธ.) ซึ่งประกอบด้วยผู้ว่าการฯ ผู้บริหารสายงาน และผู้บริหารของหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง และครั้งที่ 2 เป็นการนำข้อสรุปประเด็นสำคัญ หารือกับคณะกรรมการ กฟภ. อีกครั้ง เพื่อรับข้อเสนอแนะ หรือประเด็นที่องค์กรควรให้ความสำคัญเพิ่มเติม เพื่อให้มั่นใจว่าจะบรรลุตามวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้

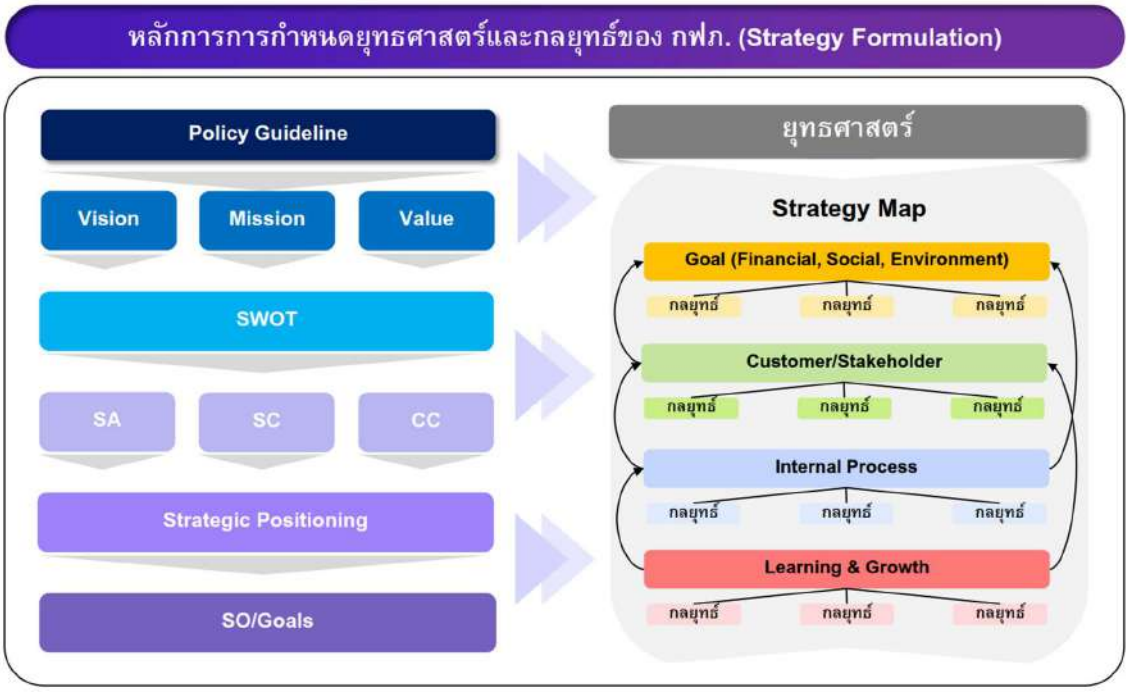
นอกจากนี้ ในช่วงเดือนสิงหาคม ได้มีการนำเสนอแผนยุทธศาสตร์ฉบับสมบูรณ์ เพื่อให้คณะกรรมการ กนย. คณะกรรมการบริหาร กฟภ. และคณะกรรมการ กฟภ. พิจารณา รวมถึงสื่อสารแผนยุทธศาสตร์ (ฉบับสมบูรณ์) ดังกล่าว ให้กับบุคลากรของ กฟภ. และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ในเดือนตุลาคม โดยมีรายละเอียดสรุปดังนี้

แผนภาพที่ 3 : ภาพรวมการจัดทำยุทธศาสตร์การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ในปี 2567

กฟภ. ได้มีกระบวนการที่ใช้ในการจัดทำยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ที่เหมาะสมของ กฟภ. ประกอบด้วย 6 ขั้นตอนที่สำคัญ ได้แก่ 1) การพิจารณา Policy Guideline 2) การกำหนดและทบทวน Vision Mission Value (VMV) 3) การประเมินสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกขององค์กร 4) การวิเคราะห์ตำแหน่งยุทธศาสตร์ 5) การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ 6) การกำหนดยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ ทั้งนี้เพื่อให้มั่นใจว่าแผนยุทธศาสตร์และกลยุทธ์มีความเหมาะสม ดังนี้

1) แผนยุทธศาสตร์ตอบสนองต่อนโยบายภาครัฐ และนโยบายของหน่วยงานกำกับดูแล
2) แผนยุทธศาสตร์มีความเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกขององค์กร
3) แผนยุทธศาสตร์มีความท้าทาย เหมาะสม และตอบสนองต่อความสำเร็จ ตามวิสัยทัศน์ และตำแหน่งยุทธศาสตร์ขององค์กรในระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาวที่ได้กำหนดไว้
4) แผนยุทธศาสตร์ให้ความสำคัญในทุกมิติ ได้แก่ ด้านเป้าหมาย (การเงิน สังคม สิ่งแวดล้อม) ด้านลูกค้าและกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และพัฒนา รวมถึงตอบสนองต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ กฟภ. ครบทุกกลุ่ม

แผนภาพที่ 4 : หลักการการกำหนดยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ของ กฟภ. (Strategy Formulation)

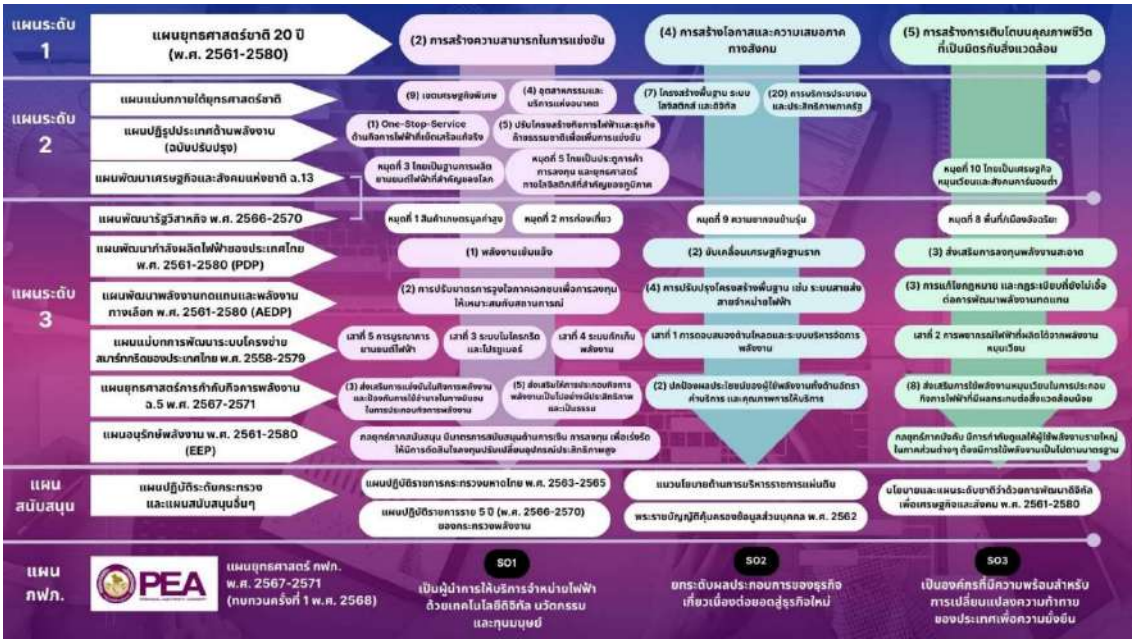


1.1 นโยบาย (Policy)

1.1.1 แนวนโยบายภาพรวมสาขาพลังงาน

การพัฒนาแนวนโยบายภาพรวม อ้างอิงข้อมูลจากแผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี และแผนงานอื่น ๆ รวมทั้งหมด 18 แผนงาน จะเป็นแนวทางสำคัญในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ กฟภ.ระยะ 5 ปี (แผนยุทธศาสตร์การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พ.ศ. 2567 – 2571 (ทบทวนครั้งที่ 1 พ.ศ. 2568)) พบว่า แผนงานที่มีความเกี่ยวข้องด้านสาขาพลังงานประกอบด้วยประเด็นสำคัญ ได้แก่ การสร้างความมั่นคงด้านพลังงานของประเทศ การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานเพื่อความเป็นอยู่ที่ดีขึ้นของประชาชน การพัฒนาด้านพลังงานเพื่อรองรับการขยายตัวทางเศรษฐกิจ การสนับสนุนภาคเอกชนให้เกิดการแข่งขัน และมีโครงสร้างราคาที่เหมาะสม ตลอดจนสนับสนุนการใช้พลังงานทดแทนที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

แผนภาพที่ 5 : แนวนโยบายด้านพลังงานจากแผนทั้ง 3 ระดับ ที่เป็นปัจจัยนำเข้าประกอบการทบทวนแผนยุทธศาสตร์ กฟภ.



โดยสามารถสรุปประเด็นนโยบายสำคัญที่เกี่ยวข้องกับ กฟภ. ประกอบด้วย 4 ประเด็น ได้แก่

1) ระบบ Smart Grid มุ่งหวังให้ประชาชนทุกคนสามารถเข้าถึงพลังงานไฟฟ้าได้อย่างเท่าเทียม โดยการเตรียมความพร้อมด้านการจัดการพลังงานของประเทศ กล่าวคือ ระบบโครงข่ายอัจฉริยะ (Smart Grid) ส่งผลต่อการจัดการด้านพลังงานของประเทศให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นและปรับโครงสร้างกิจการไฟฟ้าเพื่อเปิดสิทธิ์การใช้ประโยชน์จากระบบสายส่งและระบบจำหน่ายของการไฟฟ้าในเชิงพาณิชย์ (Third Party Access : TPA) ซึ่งเป็นไปตามเป้าหมาย แผนการปฏิรูปประเทศด้านพลังงาน (ฉบับปรับปรุง) ในระยะกลาง ที่มุ่งหวังให้เกิดการแข่งขันทางพลังงาน อีกทั้งประชาชนสามารถใช้พลังงานด้วยราคาที่เป็นธรรม ลดการผูกขาดทางพลังงาน อีกทั้งเพื่อให้การพัฒนาพลังงานสะอาดเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ อาจกล่าวได้ว่าระบบ Smart Grid เป็นหนึ่งในหลักการสำคัญ ในการสนับสนุนการจัดการพลังงานตามกรอบพลังงานแห่งชาติ และเป็นระบบสำคัญในการรองรับการเปลี่ยนผ่านด้านพลังงาน (Energy Transition) โดยปัจจุบันตามแผนแม่บทการพัฒนาระบบโครงข่ายสมาร์ทกริดของประเทศไทย (พ.ศ. 2558-2579) กำลังดำเนินเข้าสู่ระยะปานกลางในการดำเนินงาน ซึ่งเน้นการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและการจัดการทรัพยากรในระบบจำหน่ายไฟฟ้าที่จำเป็น เพื่อรองรับการเปลี่ยนผ่านไปสู่ระบบไฟฟ้ายุคใหม่ซึ่งมุ่งหวังให้เกิดการตอบสนอง 5 ด้าน ได้แก่ การจัดการพลังงาน การพยากรณ์ไฟฟ้าจากพลังงานหมุนเวียน การบริหารโครงข่ายไฟฟ้าที่มีสัดส่วนพลังงานหมุนเวียนสูง ระบบกักเก็บพลังงาน และการบูรณาการยานยนต์ไฟฟ้า

2) พลังงานทดแทน (Renewable Energy) เพื่อให้เกิดการพัฒนาด้านพลังงานที่ยั่งยืน โดยแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 ให้ความสำคัญกับสังคมคาร์บอนต่ำ โดยผลักดันพลังงานไฟฟ้าหมุนเวียนเป็นแหล่งพลังงานหลักในการผลิตไฟฟ้าของประเทศ และมุ่งเน้นการพัฒนายานยนต์ไฟฟ้า เพื่อมุ่งหวังให้เกิดความยั่งยืนทางพลังงาน อีกทั้งแผนพัฒนาพลังงานทดแทนและพลังงานทางเลือก พ.ศ. 2561-2580 ส่งเสริมพลังงานหมุนเวียนและพลังงานสะอาดเป็นแหล่งพลังงานหลักทั่วประเทศ โดยส่งเสริมให้ภาคประชาชนมีส่วนร่วมในการเป็นผู้ผลิตพลังงานสะอาด ที่เรียกว่า “Prosumer” ซึ่งจะเชื่อมโยงสู่ระบบ Smart Grid และนโยบาย Energy 4.0 ที่ต้องการมุ่งเน้นผลักดันให้เกิดนวัตกรรมด้านพลังงานใหม่และส่งเสริมการพัฒนาด้านพลังงาน รวมทั้ง ต้องการให้มีการผลิตไฟฟ้าจากพลังงานทดแทนมากยิ่งขึ้น เพื่อเป้าหมายสูงสุดของประเทศไทยสามารถมุ่งไปสู่พลังงานสะอาดและลดการปลดปล่อยก๊าซคาร์บอนไดออกไซด์สุทธิเป็นศูนย์ (Net Zero Emissions) ภายในปี พ.ศ. 2593 ตามกรอบแผนพลังงานแห่งชาติ และแผนพลังงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น แผนพัฒนากำลังผลิตไฟฟ้า (PDP) แผนพัฒนาพลังงานทดแทนและพลังงานทางเลือก (AEDP) แผนอนุรักษ์พลังงาน (EEP) รวมทั้งแผนยุทธศาสตร์การกำกับกิจการพลังงาน เป็นต้น

3) การพัฒนาด้านระบบดิจิทัล ตามนโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยการพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม (พ.ศ. 2561-2580) มุ่งหวังการใช้ประโยชน์สูงสุดจากเทคโนโลยีดิจิทัล โดยการสนับสนุนระบบนิเวศที่เอื้อต่อการเติบโตของธุรกิจดิจิทัล โดยการจัดตั้งศูนย์เทคโนโลยีเบ็ดเสร็จ (One Stop Service) ซึ่งจะเป็นส่วนสำคัญในการเชื่อมโยงระบบโครงข่ายไฟฟ้าเพื่อมุ่งหวังให้เกิดการพัฒนาของประเทศ โดยนำเทคโนโลยีมาช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน รวมถึงตามยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ ได้ให้ความสำคัญใน

การสนับสนุนการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยี โดยการนำเทคโนโลยีเข้ามามีบทบาทในชีวิตประจำวันของประชาชนเพื่อให้สอดคล้องกับไทยแลนด์ 4.0 และแผนปฏิบัติการดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม

4) การพัฒนาบุคลากรในองค์กรให้มีองค์ความรู้เป็น “Knowledge-Intensive Organization” ประเทศไทยให้ความสำคัญกับการพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์ เพื่อให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ชาติที่ต้องการส่งเสริมให้เกิดการแข่งขัน ซึ่งสามารถนำมาประยุกต์กับ กฟภ. ในด้านการพัฒนาบุคลากรให้มีองค์ความรู้การใช้งานดิจิทัลและระบบโครงข่าย สำหรับต่อยอดและพัฒนาองค์กรให้ก้าวหน้ายิ่งขึ้น เช่น การวิเคราะห์ข้อมูล (Data Analytics) การวิจัยและพัฒนาระบบโครงข่าย (Research and Development) เป็นต้น โดยเน้นการพัฒนาองค์ความรู้เพื่อต่อยอดไปสู่การพัฒนาและวิจัย (R&D) การเรียนรู้ทักษะที่จำเป็นในการทำงานให้สอดรับกับการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจ เทคโนโลยี และภาวะการแข่งขัน เพื่อที่จะเป็นส่วนสำคัญในการผลักดันองค์กรให้เติบโตตามแนวทางการดำเนินงานที่ได้ตั้งเป้าหมาย รวมถึงการพัฒนาและสร้างทักษะที่จำเป็นต่อการทำงานให้กับบุคลากร (Upskill-Reskill) เพื่อให้พร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลง เช่น การให้บริการผ่านมุมมองเสมือนจริง (VR) การทำธุรกิจผ่านระบบโครงข่าย การวิเคราะห์ผ่านระบบ AI เป็นต้น

1.1.2 นโยบายการบริหารและพัฒนาของคณะกรรมการการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค

PEA BOARD	**AFFILIATED COMPANY** กฟภ. ควรเร่งดำเนินการให้บริษัท พีอีเอ เอ็นคอม อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด เข้าตลาดหลักทรัพย์ หรือพิจารณาปรับกลยุทธ์เพื่อหามุมมองใหม่ในการบริหารจัดการบริษัทลูกให้เกิดประสิทธิภาพ หรือแม้กระทั่งการพิจารณาแนวทางในการขยายบริษัทในเครือเพื่อเพิ่มความคล่องตัวในการดำเนินธุรกิจที่การแข่งขันสูง โดยใช้จุดแข็งของ กฟภ. มาช่วยในการสนับสนุนให้มากกว่าเดิมเพื่อเป็นเครื่องมือที่ทำให้ยุทธศาสตร์สำเร็จในอนาคต
	SENSE of URGENCY ผู้บริหาร กฟภ. จำเป็นต้องเร่งสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่ตื่นตัวและพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง เพื่อรองรับความท้าทายจากการเปลี่ยนแปลงอย่างฉับพลันของอุตสาหกรรมไฟฟ้าและสถานการณ์โลก โดยต้องปลูกฝังจิตสำนึกให้เห็นความสำคัญของการลงมือปรับตัวอย่างเร่งด่วนและจริงจัง
	PARTNERSHIP สนับสนุนให้เกิดความร่วมมือของงานที่มีลักษณะเกี่ยวเนื่องกันระหว่าง 3 การไฟฟ้า เพื่อเพิ่มศักยภาพการแข่งขันกับคู่แข่งภายนอก
	BUSINESS TARGET กฟภ. ควรพิจารณาตั้งเป้าหมาย Return ในมุม Economic Value Added ให้ชัดเจน และให้ครอบคลุมถึง Return บางส่วนที่ถูก Regulated ในขณะที่ต้องจัดสรรงบประมาณเพื่อดำเนินการในส่วนนี้เพิ่มขึ้น ซึ่ง กฟภ. ควรพิจารณาแนวทางที่จะเพิ่มศักยภาพในการบริหารจัดการ

จากนโยบายการบริหารและพัฒนาของคณะกรรมการการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค นำไปสู่การกำหนดเป้าหมายภายใน ปี 2571 5 มิติ ดังนี้

1) Growth : มีการเติบโตของรายได้ด้าน Non-Regulated
2) Return : มีผลตอบแทนจากการลงทุนจากการเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน
3) Customers : ติดอันดับ 1 ใน 10 แฟลตฟอร์มที่มีผู้เข้ามาใช้งาน
4) Sustainability : ได้ผลตอบแทน 3 เท่าจากการลงทุนในเทคโนโลยีพลังงานสะอาด
5) People / Organization : มีดัชนีชี้วัดด้านสุขภาพขององค์กรอยู่ในระดับดีมาก

1.1.3 นโยบายการบริหารและพัฒนาของผู้ว่าการการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค

นโยบาย P E A ประกอบด้วย 3 แนวทาง 9 กลยุทธ์ (3P 3E และ 3A)

ครอบคลุมการดำเนินงานด้านต่างๆ เช่น การพัฒนาองค์กร การเพิ่มขีดความสามารถในระบบจำหน่ายไฟฟ้า การพัฒนาธุรกิจใหม่ การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล รวมถึงการส่งเสริมพัฒนาศักยภาพบุคลากร โดยยึดหลักธรรมาภิบาล และการพัฒนาที่ยั่งยืน เพื่อตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม มุ่งสู่การไฟฟ้าดิจิทัล (PEA Digital Transformation) โดยมีรายละเอียด ดังนี้

P

เติบโตพร้อมพันธมิตร

เติบโตพร้อมพันธมิตร เติบโตทั้งในมิติของรายได้/กำไร จากธุรกิจใหม่ (Profit) โดยเติบโตไปพร้อมกับ Partner และพนักงานก็ต้องเติบโตไปพร้อมกับองค์กรด้วย (People) ประกอบด้วย 3 กลยุทธ์ ดังนี้

P People บุคลากร	P Partner พันธมิตร	P Profit กำไร
สร้างระบบบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ เพื่อนำศักยภาพของพนักงานมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร มีการ Up-Skill Re-Skill รวมถึงสร้างสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมกับการทำงาน สร้างบรรยากาศการทำงานร่วมกันอย่างมีความสุข โดยให้ผู้บริหารเป็นต้นแบบ (Role Model) และพนักงานมีความรู้สึกเป็นเจ้าของ เพื่อให้ทุกคนในองค์กร เป็น PEA Citizen	แสวงหาพันธมิตร คู่ค้า คู่ความร่วมมือ ทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน รายใหม่ ทั้งในประเทศและต่างประเทศ ร่วมทุนกับพันธมิตรในธุรกิจผลิต ส่ง จำหน่าย บำรุงรักษา ปฏิบัติการ ทั้งในประเทศและต่างประเทศ รวมถึงรักษาความสัมพันธ์กับพันธมิตร คู่ค้า คู่ความร่วมมือเดิม เพื่อร่วมกันสร้างคุณค่าให้กับองค์กรและสังคม	เพิ่มและพัฒนาการให้บริการในธุรกิจพลังงานไฟฟ้าและธุรกิจเกี่ยวเนื่อง รวมถึงวางแผนการเงินในอนาคตอย่างมั่นคง และมุ่งเน้นรักษาสภาพคล่องของกระแสเงินสดตลอดจนเลือกการลงทุนโครงการต่างๆ อย่างเหมาะสม

E

สานต่อภารกิจหลัก

สานต่อนโยบายเดิมในภารกิจหลัก เพื่อความต่อเนื่องในการดำเนินงาน ประกอบด้วย การมุ่งเน้นสร้างเสริมประสบการณ์ลูกค้า (Experience) การเพิ่มประสิทธิภาพในระบบไฟฟ้า (Enhancement) และการสร้างการเติบโตอย่างยั่งยืน (Ecosystem) ประกอบด้วย 3 กลยุทธ์ ดังนี้

E Experience สร้างเสริมประสบการณ์ลูกค้า	E Enhancement การเพิ่มประสิทธิภาพ	E Ecosystem ระบบนิเวศ
สร้างเสริมประสบการณ์ลูกค้าตลอดทั้งเส้นทางเดินของลูกค้า (Customer Journey) โดยปรับเปลี่ยนพฤติกรรมลูกค้าและรูปแบบการให้บริการที่มุ่งเน้นเข้าสู่การให้บริการแบบดิจิทัลมากขึ้น รวมถึงสร้างวัฒนธรรมลูกค้าเป็นศูนย์กลาง (Customer Centric) ให้เกิดขึ้นกับพนักงาน	ยกระดับขีดความสามารถของระบบจำหน่ายไฟฟ้าให้สามารถเทียบเคียงประเทศชั้นนำโดยมุ่งเน้นการทำงานแบบอัตโนมัติ ใช้กรัพยากรมนุษย์น้อยที่สุด บริหารจัดการทรัพย์สินในระบบจำหน่ายให้เกิดประโยชน์สูงสุด เร่งรัดขยายเขตระบบไฟฟ้าให้ภาคการเกษตรและครัวเรือนที่ไม่มีไฟฟ้าใช้ เพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตประชาชน	ปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริต โดยมีระบบการกำกับดูแลกิจการที่ดีรวมถึงการร่วมสร้างคุณค่าสู่สังคม (CSV) พัฒนาสู่ความยั่งยืน ไปพร้อมกันทั้งระบบนิเวศทางธุรกิจของ PEA รวมถึงยกระดับมาตรฐานความปลอดภัยต่อชุมชน

A

ผลักดันด้วยเทคโนโลยี

ปรับเปลี่ยนองค์กรให้มีความคล่องตัว (Agile) ด้วยการปรับปรุงกฎระเบียบต่างๆ และนำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาช่วย (Adopt) พร้อมทั้งสื่อสารและมีระบบประเมินผลที่ให้พนักงานทำงานมุ่งสู่เป้าหมายเดียวกัน (Alignment) ประกอบด้วย 3 กลยุทธ์ ดังนี้

A Agile ว่องไว	A Adopt ปรับใช้	A Alignment การวางแนวทาง
สร้างความคล่องตัวให้กับองค์กร โดยมีการทำงานแบบ Cross Functional Team ให้ทีมมีอำนาจในการตัดสินใจ ดำเนินการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร และกระบวนการทำงานภายใน ขจัดภาระงานที่ไม่ก่อให้เกิดประโยชน์กับองค์กร รวมถึงปรับปรุงระเบียบหลักเกณฑ์ที่เกี่ยวข้องให้ทันสมัย	แสวงหาเทคโนโลยีดิจิทัลที่สามารถนำมาปรับใช้งานกับองค์กร เช่น Big Data, AI, IoT, Machine Learning, Blockchain, 5G ผ่านหน่วยงานดิจิทัล สร้างความร่วมมือ เพื่อแลกเปลี่ยนเทคโนโลยีกับหน่วยงานอื่น รวมถึงการบ่มเพาะนวัตกรรมภายในองค์กร ต่อยอดระบบจัดการความรู้ KM	บูรณาการการทำงานของทุกหน่วยงานทุกระดับ ให้ทำงานอย่างสอดประสานกันในทิศทางเดียวกัน ผ่านระบบประเมินผลและการสื่อสารภายในที่มีประสิทธิภาพ ผู้บริหารและพนักงานทุกระดับชั้นมีเป้าหมายในการทำงานร่วมกัน ซึ่งสอดคล้องกับเป้าหมาย PEA

1.2 วิสัยทัศน์ (Vision)

ไฟฟ้าอัจฉริยะเพื่อคุณภาพชีวิตที่ดีอย่างยั่งยืน
Smart Energy for Better Life and Sustainability

1.3 ภารกิจ (Mission)

ผลิต จัดหา ให้บริการพลังงานไฟฟ้า และดำเนินธุรกิจอื่นที่เกี่ยวเนื่อง เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้เกิดความพึงพอใจทั้งด้านคุณภาพและบริการ โดยการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง มีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

1.4 ค่านิยม (Core Value)

ทันโลก บริการดี มีคุณธรรม

แผนภาพที่ 1 : วิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมของ กฟภ.

1.5 ความสามารถพิเศษ (Core Competency)

แผนภาพที่ 6 : ความสามารถพิเศษในปัจจุบัน และที่จำเป็นในอนาคต

1.6 การวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis)

ขั้นตอนสำคัญหนึ่งในการกำหนดวิสัยทัศน์และวางแผนยุทธศาสตร์ คือ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน และสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์กร ด้วยกรอบการวิเคราะห์ SWOT Analysis ซึ่งช่วยจัดลำดับความสำคัญของสิ่งที่ กฟภ. ต้องคำนึงถึงเพื่อให้องค์กรเติบโตขึ้นได้ และประสบความสำเร็จ และยังเป็นการวิเคราะห์เพื่อสะท้อนศักยภาพขององค์กรและมุมมองของธุรกิจ เพื่อวางกลยุทธ์ และทิศทางของ กฟภ. ในอนาคต และยังสามารถใช้ระบุภัยคุกคามในอุตสาหกรรมได้อีกด้วย

การประเมินสถานการณ์สำหรับการประกอบธุรกิจด้วย SWOT ช่วยให้องค์กรตระหนักถึงจุดแข็งและจุดอ่อนจากสภาพแวดล้อมภายใน มองเห็นโอกาสและอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมภายนอก ตลอดจนผลกระทบต่อการดำเนินงานตามพันธกิจในอนาคต โดยจากการวิเคราะห์ SWOT Analysis ของ กฟภ. สามารถสรุปได้ดังนี้

S

STRENGTHS

S1 โครงข่ายระบบไฟฟ้าที่ครอบคลุมทั่วทั้งพื้นที่เขตความรับผิดชอบ โดยมีแผนปรับปรุงการเพิ่มประสิทธิภาพและความเชื่อถือได้อย่างต่อเนื่อง

S2 มีฐานและข้อมูลลูกค้าจำนวนมากและกระจายครอบคลุมทั่วทั้งพื้นที่เขตความรับผิดชอบ สามารถนำไปต่อยอดธุรกิจใหม่ได้

S3 มีสำนักงานให้บริการครอบคลุมทั่วทั้งพื้นที่เขตความรับผิดชอบ

S4 บุคลากรมีความเชี่ยวชาญในธุรกิจบริการระบบจำหน่ายไฟฟ้า และการให้บริการ

S5 ความน่าเชื่อถือ / การยอมรับในตรา กฟภ. ทำให้ กฟภ. เป็นที่น่าสนใจในการสร้างพันธมิตรและการร่วมลงทุน

W

WEAKNESSES

W1 ระบบจำหน่ายไฟฟ้าแรงต่ำยังไม่สามารถรองรับ โครงสร้างอุตสาหกรรมไฟฟ้าและ Disruptive Technology ที่เปลี่ยนแปลงไป

W2 การวิเคราะห์ การบริหารจัดการข้อมูล (Data Analytic) และ การบูรณาการฐานข้อมูลแบบรวมศูนย์ (Single Source) ให้เป็น Big data ซึ่งเป็นรากฐานสำคัญใน Digital Transformation อยู่ในระดับเริ่มต้นและมีข้อจำกัด

W3 บุคลากรยังต้องเพิ่มทักษะด้านดิจิทัลและเทคโนโลยี AI เพื่อรองรับการปรับปรุงประสิทธิภาพด้านดิจิทัลต่างๆ

W4 การบริหารสินทรัพย์ (Asset Management) ยังไม่เต็มศักยภาพ โดยเฉพาะในอนาคต ที่มีการลงทุนที่สำคัญเพิ่มสูงขึ้น

W5 องค์กรยังมีระบบการจัดการที่ให้ความสำคัญกับลำดับขั้นตอนมากกว่าผลลัพธ์ที่ได้

W6 การใช้นวัตกรรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานและการให้บริการขององค์กรยังไม่เต็มศักยภาพ

W7 สำหรับการแข่งขันในธุรกิจเกี่ยวเนื่อง โครงสร้างผลตอบแทนไม่ดึงดูดและรักษาบุคลากรชั้นดีทั้งภายนอกและภายในองค์กรได้

OPPORTUNITIES

O1 ในยุค Industry 5.0 Building 5.0 และ Electricity 5.0 ที่เปลี่ยนแปลงไปโดยมีการใช้เครื่องมือดิจิทัล และการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึกมากขึ้นส่งผลต่อโอกาสทางธุรกิจที่ครอบคลุม Value chain ของอุตสาหกรรมไฟฟ้า และธุรกิจใกล้เคียง

O2 ทิศทางของแผน PDP ที่มุ่งเน้นการสร้างความมั่นคงระบบไฟฟ้า การพัฒนาระบบส่งไฟฟ้า รวมถึงการเพิ่มสัดส่วนการผลิตไฟฟ้าจากพลังงานหมุนเวียน

O3 โอกาสในธุรกิจที่ส่งเสริมความต้องการใช้ไฟฟ้า (เช่น EV, BESS) และธุรกิจใหม่จากการเปิดเสรีกิจการไฟฟ้าและสนับสนุน RE100 (เช่น การทำ Platform สำหรับซื้อ ขายไฟฟ้า)

O4 ลงทุนในเทคโนโลยีสะอาดที่สนับสนุนการ Decarbonization

O

THREATS

T1 เนื่องจากเชื้อเพลิงที่แพงขึ้นจะทำให้ค่าไฟฟ้าสูงขึ้น ซึ่งจะทำให้รัฐวิสาหกิจต้องลดภาระของประชาชนด้วยการแบกรับต้นทุนที่สูงขึ้น

T2 มาตรฐานคุณภาพการให้บริการจะเข้มงวดมากขึ้นและบทลงโทษจะรุนแรงมากขึ้น

T3 การปรับโครงสร้างตลาดไฟฟ้าเป็นตลาดซื้อขายไฟฟ้าเสรี การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้ใช้ไฟฟ้าไปสู่ Prosumer นโยบายภาครัฐที่ส่งเสริม DERs (Distributed Energy Resources) การเปิด TPA (Third Party Access) และการประกาศนโยบาย Direct PPA จะกระทบต่อรายได้ค่าไฟฟ้าของ กฟภ. และระบบจำหน่าย

T4 ข้อจำกัดจากกฎระเบียบและนโยบายภาครัฐ ที่จำกัดความคล่องตัวในการทำธุรกิจปัจจุบันและขยายสู่ธุรกิจใหม่ๆ อาทิ การจัดซื้อจัดจ้าง การลงทุน รวมทั้งโครงสร้างค่าไฟฟ้าและค่า Wheeling Charge ที่อาจส่งผลต่อผลประกอบการ

T

1.7 ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ และความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์

1.7.1 ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenge)

ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ เกิดจากแรงผลักดันทั้งภายในและภายนอก เช่น ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ขีดความสามารถของ กฟภ. และทรัพยากรบุคคล เป็นต้น โดยการกำหนดความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์มีความสำคัญในการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ เพื่อให้ได้วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่มีความท้าทาย ผลักดันให้มีความก้าวหน้าและเท่าทันการเปลี่ยนแปลงมากขึ้น

จากการวิเคราะห์ SWOT Analysis สามารถสรุปความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ของ กฟภ. ได้ ดังนี้

1) การจัดการสินทรัพย์และค่าใช้จ่ายภายใต้สภาวะที่กำไรถูกกดดันจากราคาต้นทุนพลังงานที่สูงขึ้น

กฟภ. ยังไม่มีระบบบริหารจัดการสินทรัพย์ที่มีประสิทธิภาพเพียงพอ เนื่องจากระบบ EAM อยู่ระหว่างศึกษาซึ่งยังไม่พร้อมใช้งานและยังมีโอกาสในการปรับปรุงกระบวนการเพิ่มเติม ระบบบริหารจัดการสินทรัพย์อยู่ระหว่างการจัดการคุณภาพของผู้จำหน่าย/คุณภาพของสินทรัพย์ และอยู่ระหว่างปรับปรุงกระบวนการมาตรฐานที่ใช้ในการประเมินหรือจัดลำดับความสำคัญในการลงทุนเพื่อจัดหาสินทรัพย์ทดแทน โดยเฉพาะสินทรัพย์สำคัญที่มีอายุการใช้งานนาน เนื่องจากข้อมูลเกี่ยวกับสมรรถนะและอายุการใช้งานสินทรัพย์อยู่ระหว่างการออกแบบกระบวนการจัดเก็บเพื่อนำไปใช้ในการวางแผน ดังนั้น จึงกลายเป็นความท้าทายของ กฟภ. ในการจัดการความคุ้มค่าของสิ่งที่ได้ลงทุนไป รวมถึงการที่เชื้อเพลิงมีราคาแพงขึ้น ส่งผลให้ค่าไฟฟ้าสูงขึ้น และหน่วยงานกำกับได้มีการตรึงราคาค่าไฟฟ้า โดยให้รัฐวิสาหกิจรับภาระในช่วงที่ผ่านมา (ปรับลดเป้าหมาย ROIC) ซึ่งรัฐวิสาหกิจต้องลดภาระของประชาชนด้วยการแบกรับต้นทุนที่สูงขึ้น

2) ความสามารถในการนำข้อมูลองค์กรมาใช้ปรับปรุงการทำงานที่จำกัด

การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างอุตสาหกรรมไฟฟ้าสู่การเปิดเสรีกิจการไฟฟ้าในอนาคต มีผลอย่างยิ่งต่อบทบาท และการดำเนินงานภาพรวมของ กฟภ. นอกจากนี้ การนำเทคโนโลยีดิจิทัล (Disruptive Technology) เข้ามาพัฒนางาน ให้สอดคล้องกับความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าที่เพิ่มสูงขึ้นในปัจจุบัน ล้วนถือเป็นปัจจัยหลักซึ่งเป็นผลให้ กฟภ. ประสบความท้าทาย ในการปรับปรุงรูปแบบการทำงาน กฟภ. ต้องปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงาน โดยให้ความสำคัญกับการเก็บข้อมูลลูกค้า และการพัฒนาระบบจัดการข้อมูลไฟฟ้า รวมถึง การวิเคราะห์ข้อมูลลูกค้าผู้ใช้ไฟฟ้า พฤติกรรมการใช้ไฟฟ้าเพื่อนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการบริหารจัดการโครงข่ายการจำหน่ายไฟฟ้า การบริหาร Peak ไฟฟ้า การพัฒนาบริการและสร้างความผูกพันกับลูกค้าผู้ใช้ไฟฟ้า

การวิเคราะห์ฐานข้อมูลลูกค้า (Data Analytics) สามารถนำไปต่อยอดสู่โอกาสที่หลากหลายทั้งในส่วนของการเปิดเสรีกิจการไฟฟ้าที่สามารถนำไปต่อยอดในการวิเคราะห์เชิงธุรกิจเสริมและธุรกิจใหม่ให้กับ กฟภ. เช่น ธุรกิจให้คำปรึกษาในการกำหนดปริมาณไฟฟ้าที่เหมาะสมให้กับลูกค้า หรือ นำข้อมูลไปวิเคราะห์พฤติกรรมผู้ใช้ไฟฟ้าเพื่อศึกษาวิธีการและกลยุทธ์ในการรักษาฐานลูกค้าเดิมและกลุ่มลูกค้าใหม่ เช่น

การเสนอแพ็คเกจความคุ้มค่าในการใช้ไฟฟ้าให้แก่กลุ่มลูกค้าอุตสาหกรรม การคิดค้นนวัตกรรมให้ตรงกับความต้องการในยุคปัจจุบัน ดังนั้น การเก็บรวบรวมข้อมูลลูกค้าจึงเป็นส่วนสำคัญต่อการวิเคราะห์ข้อมูล โดยในปัจจุบัน กฟภ. มีการเก็บข้อมูลลูกค้าผ่านเครื่อง Smart Meter (มิเตอร์ AMI) ในโครงการ Smart Grid นำร่อง ณ เขตพื้นที่พัทยาบางส่วน รวมถึง เริ่มทำการเก็บข้อมูลลูกค้าทุกกลุ่มทั่วประเทศโดยใช้ระบบการจัดการลูกค้าสัมพันธ์ (Customer Relationship Management: CRM) ซึ่งเป็นผลให้มีการเก็บข้อมูลและรวบรวมข้อมูลทั้งหมดมากขึ้น คาดการณ์ว่า ถ้ามีข้อมูลที่สำเร็จและเป็นปัจจุบันมากที่สุด จะสามารถนำไปวิเคราะห์ข้อมูลได้อย่างแม่นยำมากขึ้น เพียงพอต่อการนำไปใช้ต่อยอดใช้ประโยชน์ได้จริงอย่างมีประสิทธิภาพทั้งในด้านการบริหารโครงข่ายการปรับปรุงบทบาทของ กฟภ. เมื่อมีการเปิดเสรีกิจการไฟฟ้า และต่อยอดธุรกิจเกี่ยวเนื่องใหม่ ๆ

3) การขาดทักษะของบุคลากรในด้านดิจิทัล เทคโนโลยี AI และการบริหารธุรกิจใหม่ๆ ส่งผลให้ไม่สามารถเติบโตในธุรกิจใหม่ได้

นโยบายรัฐบาลมีการกำหนดให้มีโครงการนำร่องที่เกี่ยวกับการจัดตั้งตลาดซื้อขายไฟฟ้าเสรี (ในพื้นที่ที่กำหนด เช่น EEC) โดยทั้งผู้ซื้อและผู้ขายไฟฟ้าจะแข่งขันซื้อขายไฟฟ้ากันเองตามกลไกราคาค่าไฟฟ้า โดยภาครัฐจะประกาศปริมาณไฟฟ้าที่ต้องการซื้อและให้ผู้ผลิตไฟฟ้าแข่งขันเสนอราคา ดังนั้น จากโครงสร้างอุตสาหกรรมไฟฟ้าที่กำลังเปลี่ยนแปลงไป ส่งผลให้ทิศทางของการบริหารทุนมนุษย์ของ กฟภ. เปลี่ยนแปลงไปตามสภาพแวดล้อมของธุรกิจ รวมถึง กฟภ. มีทิศทางในการรุกธุรกิจเสริมอย่างต่อเนื่อง ซึ่งต้องอาศัยทักษะ และความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านของบุคลากร นอกเหนือจากสมรรถนะหลักเดิมที่บุคลากรมีอยู่

ดังนั้น การขาดทักษะหรือความรู้ของบุคลากรในเรื่องดิจิทัล เทคโนโลยี AI และการบริหารธุรกิจใหม่ๆ ก่อให้เกิดปัญหาในการขยายหรือพัฒนาองค์กรในธุรกิจใหม่ๆ เมื่อบุคลากรขาดความสามารถในด้านเหล่านี้ องค์กรจะเผชิญกับความยากลำบากในการปรับตัวหรือสร้างสรรค์นวัตกรรม ทำให้ไม่สามารถเติบโตหรือแข่งขันในตลาดที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วได้ กฟภ. จึงส่งเสริมการเพิ่มขีดความสามารถของพนักงานให้มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน รวมถึงการปรับทัศนคติของบุคลากรให้เข้าใจถึงแนวทางการทำธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อให้พนักงานมีการพัฒนาความสามารถในการดำเนินงานและทัศนคติที่เหมาะสมในการดำเนินธุรกิจที่แข่งขันประกอบไปด้วย ความเชี่ยวชาญพิเศษในการรองรับธุรกิจเกี่ยวเนื่อง การเพิ่มขีดความรู้ในการทำการตลาดเพื่อให้อยู่รอดภายใต้สภาวะการแข่งขันเชิงธุรกิจไฟฟ้าเสรี รวมถึงความสามารถเชิงดิจิทัลในการนำข้อได้เปรียบเชิงข้อมูลจากฐานข้อมูลลูกค้ามาวิเคราะห์เพื่อนำมาใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์ให้ได้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ถือเป็นความท้าทายเชิงธุรกิจของ กฟภ. ในการพิจารณาวางแผนอัตรากำลังที่มีความเหมาะสมในหน่วยงานใหม่ ๆ ที่กำลังจะเกิดขึ้น และหน่วยงานที่มีความสำคัญลดลง โดยพิจารณาจำนวนที่เหมาะสมจากทักษะที่จำเป็น ความต้องการในเชิงธุรกิจเสริมที่กำลังมุ่งผลักดัน สัดส่วนที่เหมาะสมในแต่ละสายงาน โดยจะต้องให้ความสำคัญถึงกระบวนการถ่ายทอดองค์ความรู้ระดับองค์กรสู่การปฏิบัติได้จริงรวมทั้งการดำเนินงานของฝ่ายสนับสนุนในการจัดการข้อมูลโดยเฉพาะด้านเทคโนโลยีและดิจิทัล ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการเปิดเสรีกิจการไฟฟ้า การบริหารธุรกิจ และการตลาด รวมทั้ง การดำเนินงานของฝ่ายสนับสนุน

ในการจัดการข้อมูลโดยเฉพาะด้านเทคโนโลยีและดิจิทัล ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการเปิดเสรีกิจการไฟฟ้า การบริหารธุรกิจ และการตลาด

4) ข้อบังคับและกฎระเบียบต่างๆ ทำให้เกิดความเชื่องช้าต่อการเข้าถึงโอกาสใหม่ๆ ในตลาด

หนึ่งในปัจจัยหลักที่เป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จของการเติบโตทางธุรกิจเสริมของ กฟภ. คือ กฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการ อาทิ กฎระเบียบภายในองค์กรที่มีขั้นตอนจำนวนมาก เช่น พระราชบัญญัติ การจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560 และกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการบริหารกิจการของบริษัทในเครือ ตามพระราชบัญญัติการจัดตั้งการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พ.ศ. 2503 ส่งผลให้เกิดข้อจำกัด และความคล่องตัวในการดำเนินงาน ทั้งนี้การปรับเปลี่ยนกฎหมาย กฎระเบียบในการดำเนินงานของ กฟภ. จะต้องได้รับความเห็นชอบจากคณะรัฐมนตรี อีกทั้ง แนวทางการดำเนินงานของ กฟภ. ที่จะเปลี่ยนแปลงไปในอนาคต เมื่อมีการเปิดเสรีกิจการไฟฟ้า โดยจำเป็นต้องแยกบทบาทการทำงานระหว่าง DSO และ Retail ออกจากกัน อันจะส่งผลต่อรูปแบบการทำงานและรายได้ในภาพรวมของ กฟภ. ในอนาคต

ดังนั้น ในเบื้องต้น กฟภ. ยังคงต้องพิจารณากฎระเบียบการดำเนินงาน และแข่งขันกับธุรกิจอย่างถี่ถ้วน เพื่อดำเนินการให้มากขึ้นภายใต้ข้อจำกัดเดิม และเร่งทำการปรับเปลี่ยน กฎหมาย กฎระเบียบ เพื่อเพิ่มความคล่องตัวในการดำเนินงานขององค์กร เพื่อให้สามารถขยายขอบเขตการดำเนินงานในธุรกิจเกี่ยวเนื่อง รวมทั้งปรับเปลี่ยนกระบวนการดำเนินงานบางขั้นตอนให้ลดลง เพื่อให้มีความสะดวกรวดเร็ว และคล่องตัวในการดำเนินงานมากขึ้น เช่น ขั้นตอนการจัดซื้อ เป็นต้น อีกทั้งควรทำการศึกษาข้อกำหนด กฎหมาย โครงสร้างกิจการไฟฟ้า และหลักเกณฑ์ที่จำเป็นเพื่อเตรียมความพร้อมในการเปิดเสรีกิจการไฟฟ้า รวมทั้งศึกษาความเป็นไปได้ในการทำธุรกิจเสริมและธุรกิจใหม่ โดยไม่ขัดต่อกฎระเบียบและข้อบังคับ

5) วัฒนธรรมองค์กรและผลตอบแทนไม่ดึงดูดและรักษาบุคลากรชั้นดีทั้งภายนอกและภายในองค์กรได้

การที่ กฟภ. เป็นรัฐวิสาหกิจที่มีวัตถุประสงค์เพื่อบำบัดทุกข์ บำรุงสุขให้กับประชาชน ทำให้โครงสร้างผลตอบแทนขององค์กรมีการผันแปรตามผลงานในสัดส่วนที่น้อยกว่าบริษัทเอกชนอื่นๆ สิ่งนี้ส่งผลให้การดึงดูดและรักษาบุคลากรชั้นดี ทั้งจากภายนอกและภายในองค์กร เป็นไปได้ยาก นอกจากนี้ ผลการตรวจสุขภาพองค์กร (Organization Health Index: OHI) ยังชี้ให้เห็นว่าบุคลากรมีมุมมองในการทำงานที่เน้นความถูกต้องของกระบวนการและการปฏิบัติตามขั้นตอนมากกว่าผลลัพธ์ ซึ่งอาจเป็นสาเหตุที่ทำให้บุคลากรบางส่วนต้องการออกไปแสวงหาแรงบันดาลใจใหม่ๆ ในที่อื่น เนื่องจากวัฒนธรรมองค์กรและผลตอบแทนที่ไม่ตอบสนองต่อความต้องการหรือความคาดหวังของบุคคลากรในกลุ่มดังกล่าว

6) ความพร้อมของระบบ องค์ความรู้และทักษะบุคลากรที่จำเป็นสำหรับการรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต

ระบบ GIS และระบบจำหน่ายไฟฟ้าแรงต่ำยังไม่สามารถรองรับ โครงสร้างอุตสาหกรรมไฟฟ้าและ Disruptive Technology ที่เปลี่ยนแปลงไป ทำให้ยังไม่สามารถนำไปต่อยอดสู่โอกาสที่หลากหลายทั้งใน

ส่วนของการเปิดเสรีกิจการไฟฟ้า ที่สามารถนำไปวิเคราะห์เชิงธุรกิจเสริมและธุรกิจใหม่ให้กับ กฟภ. รวมไปถึงการที่รัฐบาลส่งเสริมการใช้พลังงานหมุนเวียน ซึ่งจะทำให้ผู้ใช้ไฟฟ้าผลิตไฟฟ้าได้เองมากขึ้น จากปริมาณ Solar Rooftop ที่เติบโตมากขึ้น ทำให้ความต้องการใช้ไฟฟ้าจาก กฟภ. ลดลง ดังนั้น จึงเป็นความท้าทายของ กฟภ. ในการพัฒนาทักษะของบุคลากรที่จำเป็นในการรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต อาทิ การเก็บและวิเคราะห์ข้อมูลขั้นสูงด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล เช่น ด้านการตลาด เพื่อใช้ประโยชน์ในการต่อยอดเชิงพาณิชย์

1.7.2 ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantage)

ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์เปรียบเสมือนความได้เปรียบในการแข่งขัน และเป็นตัวตัดสินความสำเร็จของ กฟภ. โดยพิจารณาจากสมรรถนะหลักภายในและภายนอกองค์กรซึ่งส่งเสริมให้ กฟภ. มีความได้เปรียบจากคู่แข่งอื่น ๆ

จากการจัดทำ SWOT Analysis สามารถสรุปความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ของ กฟภ. ได้ ดังนี้

1) ระบบบโครงข่ายและจำหน่ายที่มั่นคง รองรับการต่อขยายไปยังลูกค้าอุตสาหกรรมและการเพิ่มขึ้นของพลังงานสะอาด

กฟภ. มีความพร้อมด้านระบบโครงข่ายสายส่ง สถานีไฟฟ้าย่อยที่กระจายทั่วประเทศ รวมถึงระบบบริหารจัดการไฟฟ้าที่มีประสิทธิภาพทั้งระบบหลักและระบบสนับสนุนด้านดิจิทัล ซึ่งจะเห็นได้จากร้อยละของความครอบคลุมของโครงข่ายระบบจำหน่ายทั่วประเทศ มีอัตราที่สูงขึ้นทุกปี และสามารถครอบคลุมไปยังพื้นที่ห่างไกล เพื่อแสดงศักยภาพของความพร้อมของระบบได้ชัดเจน รวมถึงโครงการสำคัญ เช่น Microgrid คือ ระบบไฟฟ้าขนาดเล็ก ที่มีการรวมระบบผลิตไฟฟ้า ส่งจ่ายไฟฟ้าและควบคุมสั่งการเข้าไว้ด้วยกัน สามารถทำงานประสานเชื่อมกับระบบโครงข่ายไฟฟ้าหลัก หรือโครงข่ายอื่น ๆ และยังทำงานแยกตัวเป็นอิสระได้ แหล่งผลิตไฟฟ้าภายในระบบไมโครกริดสามารถเป็นได้ทั้งโรงไฟฟ้าพลังงานหมุนเวียน หรือพลังงานอื่น ๆ ที่ไม่ใช่พลังงานหมุนเวียน ประกอบกับความสามารถพิเศษของบุคลากรที่มีทักษะและความชำนาญในด้านวิศวกรรมไฟฟ้า ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการให้บริการที่เกี่ยวข้องกับระบบจำหน่ายและบริการอื่น เช่น งานปักเสาพาดสาย งานแก้ไขปัญหาไฟฟ้าขัดข้อง นอกจากนั้น การให้บริการที่ครบวงจรโดยมีสำนักงานสาขาทั่วประเทศ นับเป็นช่องทางหนึ่งที่สามารถพัฒนาการให้บริการและต่อยอดการให้บริการที่สามารถสร้างความประทับใจและความพึงพอใจต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ

จากความพร้อมของทั้งโครงข่ายไฟฟ้า สำนักงานสาขา บุคลากร และความพร้อมในการให้บริการส่งผลให้ กฟภ. สามารถกำหนดยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับการขยายตัวของธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการโครงข่ายไฟฟ้า รวมถึงความต้องการที่สูงขึ้นของการให้บริการที่เกี่ยวข้องกับวิศวกรรมไฟฟ้า สิ่งเหล่านี้จะทำให้ กฟภ. มีโอกาสในการขยายตัวทางธุรกิจได้มากยิ่งขึ้น รวมถึงการดำเนินงานตามแผนพัฒนาระบบไฟฟ้าฉบับที่ 13 มุ่งเน้นการลงทุนเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของระบบจำหน่าย โดยให้ความสำคัญกับการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานให้มีความพร้อม ทำให้พื้นที่เขตเศรษฐกิจพิเศษเป็นที่น่าสนใจและสร้างความ

เชื่อมั่นให้กับนักลงทุน ซึ่งจะกระตุ้นให้เกิดการลงทุนในพื้นที่เมืองมากขึ้น โดย ณ ปัจจุบัน ค่า SAIFI และ SAIDI ของ กฟภ. ดีกว่าเป้าหมายและดีขึ้นจากอดีตอย่างต่อเนื่อง และความคืบหน้าในการดำเนินงานระบบโครงข่ายอัจฉริยะที่เป็นโครงข่ายไฟฟ้าที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและสื่อสารมาบริหารจัดการควบคุมการผลิต ส่ง และจำหน่ายพลังงานไฟฟ้า สามารถรองรับการเชื่อมต่อระบบผลิตไฟฟ้าจากแหล่งพลังงานทางเลือกที่สะอาด ที่กระจายอยู่ทั่วไปและระบบบริหารการใช้สินทรัพย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด รวมทั้งให้บริการกับผู้เชื่อมต่อกับโครงข่ายผ่านมิเตอร์อัจฉริยะได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความมั่นคง ปลอดภัย เชื่อถือได้ มีคุณภาพไฟฟ้าได้มาตรฐานสากล ตามความต้องการของผู้ใช้ไฟฟ้า ซึ่งประเด็นดังกล่าวถือเป็นความได้เปรียบขององค์กรที่ใช้ความมีประสิทธิภาพของระบบจำหน่าย ประสิทธิภาพของบุคลากรในระบบจำหน่าย เพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรไฟฟ้าชั้นนำ

2) ทักษะและความรู้พนักงาน กฟภ. ในด้านเทคนิคที่จะสามารถต่อยอดด้วย Industry 5.0 และ Electricity 5.0 และ**ขยายสู่การพัฒนาบุคคลภายนอก**

บุคลากรของ กฟภ. มีความเชี่ยวชาญและเป็นที่ยอมรับในด้านการดำเนินธุรกิจจำหน่ายไฟฟ้า ซึ่งเป็นพันธกิจหลักขององค์กรในการจัดหาและให้บริการพลังงานไฟฟ้า รวมถึงธุรกิจที่เกี่ยวเนื่อง เช่น การซ่อมบำรุงระบบไฟฟ้า การติดตั้งโซลาร์เซลล์ และการวางแผนระบบไฟฟ้า ความเชี่ยวชาญเหล่านี้สามารถต่อยอดได้อย่างมีประสิทธิภาพด้วยแนวคิด Industry 5.0 และ Electricity 5.0 ซึ่งมุ่งเน้นการผสมผสานเทคโนโลยีขั้นสูงกับความต้องการของลูกค้า

เพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับอนาคต กฟภ. จะขยายการพัฒนาทักษะของบุคลากรภายในองค์กรและต่อยอดความรู้สู่บุคคลภายนอก โดยพัฒนาระบบการศึกษาแบบดิจิทัลและการฝึกอบรมที่ผสมผสานกับการทำงานจริง องค์กรจะร่วมมือกับพันธมิตรด้านทักษะฝีมือระดับสากล เพื่อจัดหาหลักสูตรฝึกอบรมที่หลากหลายและทันสมัยสำหรับแรงงานไทย ซึ่งจะช่วยเสริมสร้างทักษะใหม่ๆ และรองรับการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจในอนาคตของประเทศไทย

3) เครือข่ายลูกค้าและฐานข้อมูลลูกค้า สามารถนำมาสร้างและต่อยอดธุรกิจใกล้เคียงใหม่ ๆ ได้ เช่น ธุรกิจ B2B (RE, EE และ Building 5.0) และ B2C ต่าง ๆ (EV Charger, Solar Rooftop)

กฟภ. ให้บริการไฟฟ้าครอบคลุมเขตรับผิดชอบ หรือพื้นที่ 74 จังหวัด ทั่วประเทศไทย ยกเว้นกรุงเทพมหานคร นนทบุรี และสมุทรปราการ (อยู่ในพื้นที่รับผิดชอบของ การไฟฟ้านครหลวง) ซึ่งในเขตพื้นที่รับผิดชอบมีจำนวนลูกค้ามากกว่า 21 ล้านราย ทั้งในเขตพื้นที่อุตสาหกรรม เขตเมือง ตำบล และพื้นที่ชนบท ครอบคลุมทั้งรายใหญ่และรายเล็ก โดย กฟภ. มีการเก็บข้อมูลลูกค้าในทุกช่องทาง (Omni-Channel) และมีการจัดการข้อมูล (Cleansing Data) อย่างสม่ำเสมอซึ่ง กฟภ. สามารถใช้ประโยชน์จากฐานข้อมูลลูกค้านี้อย่างหลากหลาย เช่น การคิด ทางออกของปัญหา (Solution) เพื่อตอบโจทย์ความต้องการของลูกค้าแต่ละรายด้วยวิธีการตลาด “Personalization” การนำข้อมูลไปพัฒนาธุรกิจใหม่ สร้างความได้เปรียบในการแข่งขันที่สูงขึ้นในอุตสาหกรรม เป็นต้น และสามารถต่อยอดไปสู่ธุรกิจใกล้เคียงต่างๆ

ได้ เช่น ธุรกิจ EV แบบครบวงจร ตั้งแต่การติดตั้งระบบการชาร์จรถยนต์ไฟฟ้าที่บ้าน บริการคำนวณความคุ้มค่าในการใช้ไฟฟ้า ซึ่งอาจรวมไปถึงการซื้อคืนแบตเตอรี่ การรับประกันมูลค่าการขายต่อ หรือแม้กระทั่งเทคโนโลยีรถยนต์สู่ระบบ Grid (V2G) ที่เป็นนวัตกรรมใหม่ในการขายไฟฟ้าจากรถ ซึ่งเป็นเทคโนโลยีที่จะส่งผลกระทบต่อธุรกิจโดยตรงในอนาคต

4) อยู่ในสถานะเป็นที่ดึงดูดสำหรับพันธมิตรหรือการร่วมลงทุน รวมถึงการนำ Use Case มาใช้ประโยชน์พร้อมกับการลงทุนเทคโนโลยีเพื่อ Decarbonization

กฟภ. ในฐานะที่เป็นการไฟฟ้าด้านระบบจำหน่ายที่มีพื้นที่ครอบคลุมทั้ง 74 จังหวัดทั่วประเทศ จึงมีความได้เปรียบในการปรับบทบาทจากการเป็นผู้ลงทุน และพัฒนาระบบจำหน่าย เป็นการให้เอกชนมาร่วมลงทุนในบางกิจกรรม และปรับบทบาทเป็น Grid Operators คือ ผู้พัฒนาและดูแลระบบไฟฟ้า ที่เชื่อมต่อระหว่างแหล่งผลิตไฟฟ้า Prosumers และ Energy storage ตามจุดต่าง ๆ รวมถึงใช้ความเชี่ยวชาญในระบบจำหน่ายไฟฟ้า ในการดำเนินธุรกิจในส่วนของการบริหารจัดการ (Operators) ในการซื้อขาย/แลกเปลี่ยนพลังงานได้ ทำให้ กฟภ. ได้รับการยอมรับและมีความน่าเชื่อถือ ส่งผลต่อความเชื่อมั่นของนักลงทุนซึ่งสนใจในการสร้างพันธมิตรและการร่วมลงทุน เช่น ภาคเอกชนได้ให้ความสนใจทำ MOU ร่วมกับ กฟภ. และ PEA ENCOM เช่น บริษัท บี.กริม เพาเวอร์ จำกัด (มหาชน) บริษัท นิสสัน มอเตอร์ (ประเทศไทย) จำกัด สมาคมยานยนต์ไฟฟ้าไทย เพื่อเพิ่มโอกาสพัฒนาโรงไฟฟ้า IPS (Independent Power Supply) ต่อยอดระบบสมาร์ทไมโครกริด และเพื่อสนับสนุนแผนงานด้านยานยนต์ไฟฟ้าของประเทศไทย เป็นต้น ซึ่งสามารถนำมาใช้ประโยชน์ในการลงทุนเทคโนโลยีเพื่อ Decarbonization ต่อไปได้

1.8 ทิศทางและตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning)

แผนภาพที่ 7 : ทิศทางและตำแหน่งทางยุทธศาสตร์

Strategic Positioning ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์

Grid Modernization

- **Smarter and Stronger Grid**

• ปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐาน (Metering system and Infrastructure) เพื่อรองรับการเพิ่มขึ้นของ RE และแหล่งผลิตพลังงานแบบกระจายศูนย์ (DERs)	• ปรับปรุงโครงข่ายไฟฟ้าให้มีความยืดหยุ่นสูง รองรับพลังงานหมุนเวียน	• การพัฒนาโครงข่ายไฟฟ้าที่มีความสามารถในการ Self-heal และ Self-optimize เช่น ปรับเปลี่ยนการจ่ายไฟฟ้าโดยอัตโนมัติเพื่อจ่ายไฟให้กับผู้ใช้ได้อย่างต่อเนื่อง
• ยกระดับระบบสายส่งที่ครอบคลุมและมีเสถียรภาพที่มีการเชื่อมต่อระบบไฟฟ้ากับเทคโนโลยีผู้ใช้ไฟฟ้า เช่น EV charging station	• พัฒนาระบบ Predictive Maintenance ในระบบจำหน่ายโดยใช้เทคโนโลยีสนับสนุน เช่น IoT, AI	• การใช้เทคโนโลยีที่มีศักยภาพในพื้นที่ที่มีข้อจำกัดในการสร้างระบบจำหน่ายไฟ้า เช่น Blue/Green Hydrogen, SMR/MMR หรือเทคโนโลยีอื่น ๆ ที่น่าสนใจ
• พัฒนาระบบ Smart low-voltage distribution system รวมทั้งการทำ Grid Visibility เพื่อตรวจสอบและวิเคราะห์สภาพของโครงข่ายได้อย่างมีประสิทธิภาพ	• พัฒนาระบบสายส่งให้เหมาะสมกับ Prosumer และธุรกิจเสริมที่เกี่ยวข้อง • พัฒนาระบบไฟฟ้าอัจฉริยะ และ Demand Response ครอบคลุมทุกพื้นที่ที่มีศักยภาพ	• พัฒนาระบบ AI ที่สามารถคาดการณ์และจัดการความต้องการใช้ไฟฟ้าล่วงหน้า รวมถึงบูรณาการระบบ IoT กับโครงข่ายไฟฟ้า

Strategic Positioning ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์

Electricity Market Restructuring Preparation

- **PEA Electricity Network (DNO/DSO)**
- **PEA DMO**
- **PEA Retailer**
- **National MO**

- เตรียมความพร้อมรองรับตลาดซื้อขายพลังงานไฟฟ้า (Electricity Market) ตามนโยบายการปรับโครงสร้าง กิจการไฟฟ้าของประเทศ
- เตรียมความพร้อมด้านการเสริมความยืดหยุ่นให้กับระบบโครงข่ายไฟฟ้า (Flexibility Service) รองรับการส่งเสริมแหล่งผลิตไฟฟ้าพลังงานสะอาดในสัดส่วนสูง
- สามารถดำเนินการเปิดให้บริการโครงข่ายไฟฟ้าแก่บุคคลที่สาม Third Party Access (TPA) ตามนโยบายของประเทศ
- เตรียมความพร้อมในการพัฒนาแพลตฟอร์มปฏิบัติการตลาดซื้อขายไฟฟ้า Distribution Market Operator (DMO) ของ กฟภ.
- จัดทำข้อกำหนด Settlement Code และ Market Trading Rules สำหรับ กฟภ. เพื่อรองรับตลาดซื้อขายไฟฟ้า
- มีระบบพยากรณ์ข้อมูลการซื้อขายไฟฟ้า และ RE Forecast System

- เตรียมความพร้อมของโครงสร้างของ กฟภ. เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างกิจการไฟฟ้าที่มีการแข่งขัน
- ขยายขอบเขตการเปิดให้บริการโครงข่ายไฟฟ้าแก่บุคคลที่ 3 (TPA) ได้เพิ่มขึ้น ตามนโยบายประเทศ ผ่านแพลตฟอร์ม DMO
- ออกแบบระบบรองรับการให้บริการเสริมความยืดหยุ่นระบบไฟฟ้าระหว่าง DSO และ Service Provider
- เตรียมความพร้อมในการจัดตั้ง Wholesale Market และ Market Operator (MO)
- เตรียมความพร้อมในการให้บริการ Energy Portfolio Management (PEA Retailer)
- ให้บริการข้อมูลพยากรณ์แหล่งผลิตไฟฟ้าพลังงานหมุนเวียน (Re Forecast)

- ให้บริการเสริมความมั่นคงของระบบไฟฟ้า (Ancillary Services) ระหว่าง TSO และ DSO โดยอาศัยการมีส่วนร่วมของแหล่งพลังงานแบบกระจายตัว Distributed Energy Resource (DER) หรือ Customer Energy Resource (CER) ที่เพิ่มขึ้นสัดส่วนสูงในระบบจำหน่ายไฟฟ้า
- ยกระดับตลาดซื้อขายไฟฟ้าสู่การเป็นผู้นำระดับภูมิภาค ทั้งในระดับท้องถิ่น Local Energy Market และในระดับค้าส่ง Wholesale Energy Market

Strategic Positioning ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์

Carbon Neutrality to Net Zero	• กำหนด PEA Carbon Neutrality Roadmap พร้อมกำหนดกลยุทธ์รวมทั้งแผนงานเพื่อนำองค์กรสู่ Carbon Neutrality • วิเคราะห์แผนงาน/โครงการที่เกี่ยวข้องเพื่อยกระดับแผนการลดก๊าซเรือนกระจกในองค์กร • มีการศึกษาเทคโนโลยีสีเขียวที่สามารถนำมาพัฒนาใช้กับองค์กร เช่น Blue/Green Hydrogen, SMR/MMR เป็นต้น	• ทบทวนกลยุทธ์รวมทั้งแผนงานตาม PEA Carbon Neutrality Roadmap เพื่อยกระดับแผนงานเพิ่มเติม • วิเคราะห์การสร้างโอกาสจากการศึกษาแผนงานใน Decabonize Growth เพิ่มเติม • วิเคราะห์แผนงาน/โครงการที่เกี่ยวข้องเพื่อนำไปสู่การยกระดับแผนการลดก๊าซเรือนกระจกในองค์กร	• ยกระดับกลยุทธ์รวมทั้งแผนงานที่เกี่ยวข้องเพื่อนำไปสู่การยกระดับในการลดก๊าซเรือนกระจกใน Scope 3 • วิเคราะห์การสนับสนุนการลดก๊าซเรือนกระจกในภาพประเทศจากธุรกิจ BESS as a Service หรือการใช้ Microgrid จากพลังงานสะอาด
Green Tech Fund	• รวบรวม Use Case ทั้งภายใน กฟภ. ที่ได้วิเคราะห์จากการวางแผนระบบโครงข่ายไฟฟ้า (Grid Modernization) รวมถึงรวบรวม Use Case ภายนอกที่น่าสนใจ • รวบรวมรายชื่อ Start up ที่สอดคล้องกับ Use Case • ศึกษาแนวทางในการจัดตั้งกองทุน Green Tech Fund และแนวทางในการลงทุนที่เหมาะสม • จัดทำ PEA Green Tech Fund Roadmap เพื่อวิเคราะห์แนวทางในการลงทุนในกองทุน และจัดตั้งกองทุนฯ ในปี 2569	• ลงทุนในกองทุน Green Tech Fund เพื่อสนับสนุนการลงทุนใน Use Case ด้านพลังงานสะอาดที่น่าสนใจในองค์กร และ Use Case ภายนอก ที่มีความน่าสนใจในการลงทุน • สร้างความร่วมมือกับ Partner ในการลงทุนในกองทุน โดยเฉพาะด้านพลังงานสะอาดและเทคโนโลยีสีเขียว รวมถึงกองทุนอื่น ๆ ที่น่าสนใจ	• ขยายการลงทุนในกองทุน Green Tech Fund หรือเพิ่มเงินลงทุน เพื่อสนับสนุนการลงทุนใน Use Case ด้านพลังงานสะอาดที่น่าสนใจในองค์กร และ Use Case ภายนอก ที่มีความน่าสนใจในการลงทุน • ร่วมมือกับ Partner ในการลงทุนในกองทุนที่เกี่ยวข้องกับพลังงานสะอาดและเทคโนโลยีสีเขียว และกองทุนอื่น ๆ ที่น่าสนใจ
Sustainability Aspiration	• **จัดตั้งกองทุน Green Tech Fund ได้ในปี 2569** • **ลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกในองค์กรเพิ่มขึ้น 5% (Accumulate) เทียบกับปีก่อนหน้า ในScope 1 และ Scope 2**	• **เริ่มลงทุนในกองทุนได้ในปี 2570** • **ลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกในองค์กรเพิ่มขึ้น 5% (Accumulate) เทียบกับปีก่อนหน้า ในScope 1 และ Scope 2**	• **ได้รับผลตอบแทนจากการลงทุนในกองทุน 3 เท่า** • **เป็น PEA Carbon Neutrality ในปี 2580 (Self Operation)**

Strategic Positioning ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์

Customer Experience	• พัฒนาระบบจัดการข้อมูลลูกค้าเพื่อนำไปสู่แบบรวมศูนย์ (Centralized Customer Data Management) • ขยายบริการด้าน E-Service ให้ครอบคลุมการบริการมากขึ้น • สร้างความสัมพันธ์ที่ดีขึ้นกับลูกค้าผ่านการปรับปรุง Digital Touchpoint เช่น การยกระดับการรับรู้และ Brand Royalty หรือปรับปรุง Customer Experience เป็นต้น	• ยกระดับ Digital Service Platform เพื่อให้บริการลูกค้าแบบ Omni-channel • วิเคราะห์พฤติกรรมและความต้องการของลูกค้าในแต่ละกลุ่มโดยใช้ AI และ Big Data • พัฒนาระบบ Personalized Energy Advisory สำหรับนำเสนอบริการให้กับลูกค้าแต่ละราย	• ยกระดับระบบ Personalized Energy Advisory เพื่อนำเสนอแนวทางที่มีประสิทธิภาพในการจัดการพลังงานในระบบการกระจายไฟฟ้า โดยสามารถช่วยลดค่าใช้จ่าย เพิ่มประสิทธิภาพการใช้พลังงาน และสนับสนุนความยั่งยืนในระยะยาว • พัฒนาระบบ Holographic Customer Service เพื่อตอบคำถามเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์และบริการต่าง ๆ โดยสามารถนำทางลูกค้าไปยังช่องทางออนไลน์หรือบริการอื่น ๆ ตามที่ลูกค้าต้องการได้อย่างมีประสิทธิภาพ
Customers Aspiration	**จำนวนผู้ใช้งานที่ทำธุรกรรมผ่าน แพลตฟอร์ม PEA Smart Plus ในรอบเดือน (Monthly Active User MAU) เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องโดยในปี 2569 ไม่ต่ำกว่า 1.3 ล้านราย**	• **MAU ไม่ต่ำกว่า 1.5 ล้านรายในปี 2571** • **สร้าง Digital Platform ที่ติด 1 ใน 10 ของประเทศในปี 2571**	**เป็น Digital Platform อันดับ 1 ในด้านพลังงานของประเทศ**
People and Organization	• พัฒนาระบบการเรียนรู้เสริมสร้างและยกระดับสมรรถนะ (Reskill & Upskill) ด้านดิจิทัลหรือเทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ (AI) • ร่วมพัฒนา Use Case กับ Start up หรือ Technology Provider • สร้าง Business Mindset ให้กับพนักงานเพื่อเตรียมความพร้อมในการดำเนินธุรกิจเชิงรุก • สร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และความผูกพันของพนักงาน • ประเมินและปรับปรุงดัชนีสุขภาพองค์กร (OHI) อย่างต่อเนื่อง	• สร้างทีมงานที่มีความรู้ความสามารถด้านดิจิทัลและ AI รวมถึง Technology ที่เกี่ยวข้องเพื่อยกระดับด้านนวัตกรรมพลังงานในองค์กร • สนับสนุนการสร้างระบบการทำงานแบบ Cross-functional เพื่อให้เกิด Agile Organization • ประเมินและปรับปรุงดัชนีสุขภาพองค์กร (OHI) อย่างต่อเนื่อง	• ยกระดับทักษะพนักงานทุกระดับให้สอดคล้องกับ Future Skills • ส่งเสริมและสนับสนุนให้พนักงานมีการเรียนรู้และพัฒนาทักษะอย่างต่อเนื่องตลอดทั้งชีวิตการทำงาน (Life Long Learning) • พัฒนาองค์กรสู่การเป็น Learning Organization ระดับชั้นนำในภูมิภาค • สร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่ส่งเสริม Work-Life Integration
People & Organization Aspiration	**มีดัชนีชี้วัดด้านสุขภาพขององค์กรอยู่ในระดับดีมาก (OHI in Top Quartile)**	**มีดัชนีชี้วัดด้านสุขภาพขององค์กรอยู่ในระดับดีมากต่อเนื่อง (OHI in Top Quartile)**	**เป็น Employee of Choice**

Strategic Positioning ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์

Business Model • **Non- Regulated Business** • **B2B BU** • **B2C BU** • **Thai Skill**	• จัดกลุ่มธุรกิจเกี่ยวเนื่องเพื่อจำแนกกลุ่มลูกค้าตาม Business Model และจัดตั้ง Business Unit ได้แก่ B2B, B2C และ ThailSkill • B2B BU นำเสนอการบริหารจัดการพลังงานให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไป เช่น ให้บริการ RE หรือร่วมกับ EE และ Building 5.0 รวมถึงลูกค้ากลุ่ม RE100 สำหรับลูกค้าอุตสาหกรรมที่ต้องการใช้พลังงานสะอาด • B2C BU ให้บริการ all-in-1 solution สำหรับลูกค้าบ้านเรือน • Thaiskill BU นำเสนอหลักสูตรพัฒนาทักษะของพนักงาน กฟภ. ที่สอดคล้องกับ Future Competency ขององค์กรและขยายไปยังกลุ่มลูกค้ารัฐวิสาหกิจอื่น และ B2B	• ให้บริการด้านพลังงาน All -in -1 Solution ในกลุ่มลูกค้า G2G (Non-Regulated Business) • B2B Company ยกระดับการให้บริการโดยนำเสนอ all - in - 1 Solution ในกลุ่มลูกค้าภาคอุตสาหกรรมที่มีความต้องการ RE100 แบบ 7/24 รวมถึงพิจารณาการเสนอ BESS as a Service • B2C Company ยกระดับการให้บริการ all-in-1 solution สำหรับลูกค้าบ้านเรือน โดยมี Asset (Data) Sharing จาก กฟภ. • Thai Skill Company นำเสนอหลักสูตรพัฒนาทักษะของพนักงาน กฟภ. ที่สอดคล้องกับ Future Competency ขององค์กรและขยายตลาดในกลุ่มลูกค้ารัฐวิสาหกิจอื่น และ B2B มากขึ้น	• ให้บริการด้านพลังงาน All -in -1 Solution ในกลุ่มลูกค้า G2G รวมถึงบริการที่สนับสนุนให้ภาครัฐมุ่งสู่การเป็น Carbon Neutrality (Non-Regulated Business) • B2B Company ยกระดับการให้บริการโดยการพัฒนา Solution พลังงานหมุนเวียน 100% และ Circulate Economy สำหรับองค์กรขนาดใหญ่ รวมถึงบริการที่เกี่ยวข้องอื่น ๆ สนับสนุนให้ภาครัฐมุ่งสู่การเป็น Carbon Neutrality • B2C Company สร้างแพลตฟอร์ม Prosumer สำหรับครัวเรือนและพัฒนาระบบ Community Energy Management ร่วมกับ กฟภ. • Thai Skill Company ร่วมลงทุนกับ Partner เพื่อยกระดับศูนย์วิจัยและพัฒนาเทคโนโลยีพลังงานสะอาดของประเทศ
Growth Aspiration	• **จัดตั้งบริษัทลูก (B2B, B2C และ Thaiskill) ได้ภายในปี 2569** • **รายได้จากธุรกิจ B2B, B2C และ Thai Skill เพิ่มขึ้นปีละ 5% จากปี 2567**	• **รายได้จาก Non-Regulated Busiess ของ กฟภ. เพิ่มขึ้นปีละ 5% จากปี 2569** • **รายได้จากบริษัท B2B, B2C และ Thailskill ในปี 2571 = 19,000 ล้านบาท**	• **รายได้จาก Non-Regulated Busiess ของ กฟภ. เพิ่มขึ้นปีละ 5% จากปี 2569** • **รายได้จากบริษัท B2B, B2C และ Thailskill และบริษัทในเครือเพิ่มขึ้นปีละ 5% จากปี 2571**

หมายเหตุ : บาง BU อาจพิจารณาย้ายไปอยู่ใน Business Portfolio ของบริษัทในเครือ

Strategic Positioning ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์

Triple Transformation

- **People**
- **Process**
- **Technology**
- **Capability Enhancement**

- การบูรณาการทั้ง People Process และ Technology เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มทางธุรกิจ
- เพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการทำงานและการให้บริการจากการใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ เช่น IoT, AI เพื่อลดต้นทุน ค่าใช้จ่าย และสร้างมูลค่าเพิ่ม
- นำร่องการขับเคลื่อนโดยใช้แนวทางความร่วมมือกับ Start up หรือ Tech Provider ภายใต้ศูนย์ TCC

- พัฒนา Solution โดย AI และ Machine Learning เพื่อสร้างการบริหารจัดการพลังงานอัจฉริยะ
- สร้างเครือข่าย Start up ที่สามารถนำไปสู่การพัฒนา Use Case ที่หลากหลาย
- ปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานหลักจาก Solution ที่ผ่านการ Scale up สู่การสร้าง Automated Operations
- ยกระดับประสิทธิภาพกระบวนการเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มขององค์กรอย่างต่อเนื่อง

- เกิดการใช้พลังงานอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด รวมทั้งประหยัดค่าใช้จ่ายในการซื้อขายไฟฟ้า
- จัดการข้อมูลสินทรัพย์ระบบไฟฟ้าเพื่อทำการบำรุงรักษาแบบ Reliability-centered
- สร้างระบบนิเวศพลังงานอัจฉริยะแบบครบวงจร
- นำผลตอบแทนจากการยกระดับประสิทธิภาพกระบวนการมาเป็นส่วนหนึ่งเพื่อลดต้นทุนค่าไฟฟ้าให้กับประชาชน

Strategic Positioning ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์

• **People Process Technology Capability Enhancement**	• เพิ่มประสิทธิภาพและสร้างความยั่งยืนในการขับเคลื่อนดิจิทัลของ กฟภ. ผ่านการยกระดับความเข้มแข็งของระบบ ข้อมูล โครงสร้างพื้นฐาน และความมั่นคงปลอดภัยด้านดิจิทัล • กำหนดและพัฒนามาตรฐานการกำกับดูแล การบริหารจัดการ และการดำเนินงานด้านดิจิทัล รวมถึงมาตรฐานการเชื่อมโยงข้อมูลทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อส่งเสริมการพัฒนาที่เป็นระบบ ลดการดำเนินงานและการลงทุนที่ซ้ำซ้อน รวมถึงบริหารจัดการความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสมจากการขับเคลื่อนดิจิทัล • การยกระดับระบบความปลอดภัยทางไซเบอร์สอดคล้องกับการพัฒนาระบบ Security Operations Center (SOC)	• การพัฒนาแพลตฟอร์มบริการอัจฉริยะสอดคล้องกับประสบการณ์ของลูกค้า (Customer Journey) • ยกระดับและบูรณาการการขับเคลื่อนดิจิทัลของ กฟภ. โดยขยายขอบเขตการพัฒนา AI และเทคโนโลยีดิจิทัลขั้นสูง เพื่อสร้างคุณค่าให้เกิดผลลัพธ์ทางธุรกิจของ กฟภ.	• การขยายการเข้าถึงพลังงานสะอาดสอดคล้องกับการนำเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อใช้สนับสนุนระบบซื้อขายพลังงานแบบ Peer-to-peer • การบูรณาการ AI และ IoT ในระบบพลังงานสอดคล้องกับการใช้ IoT ในการเชื่อมโยงและควบคุมอุปกรณ์ใช้พลังงานอัจฉริยะ • ก้าวสู่การดำเนินงานด้วยดิจิทัลและการทำงานร่วมกับ AI และเทคโนโลยีดิจิทัลขั้นสูงอย่างเต็มประสิทธิภาพ สนับสนุนมุ่งสู่ Green Utility อย่างยั่งยืน
Return Aspiration	**% ROIC ที่เพิ่มขึ้นจาก Base line ปี 2567 เพื่อให้เท่า WACC**	**ROIC ที่เพิ่มขึ้นไม่น้อยกว่า 1% เมื่อเทียบกับ WACC ในปี 2571**	**ROIC ที่เพิ่มขึ้นมากกว่า 1% เมื่อเทียบกับ WACC ตั้งแต่ปี 2572 และไม่น้อยกว่า 3% ในปี 2580**
Financial Goal	**EBITDA 54,335 ล้านบาท**	**EBITDA 64,047 ล้านบาท**	**EBITDA 94,810 ล้านบาท**

หมายเหตุ :EBITDA ตาม Financial Goal ครอบคลุมถึงบริษัทในเครือ

1.9 วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และเป้าประสงค์

การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ มองสะท้อนถึงปัจจัยขับเคลื่อนด้านต่าง ๆ ที่จะเสริมสร้างการเติบโตอย่างยั่งยืนของ กฟภ. ไปตลอดแผนการดำเนินงาน เพื่อสอดรับกับวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร

แผนภาพที่ 8 : วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และเป้าประสงค์

วัตถุประสงค์เชิงยุทธ์ศาสตร์ทั้ง 3 ประการ ถูกกำหนดขึ้นเพื่อวางรากฐานเชื่อมต่อกันจนบรรลุถึงเป้าหมายในระยะยาวของ กฟภ. เริ่มจากการยกระดับการบริหารจัดการภายในองค์กรให้ทันสมัยตามมาตรฐานสากล ลดต้นทุน และเพิ่มความคล่องตัวขององค์กร พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความพร้อม รวมถึงชุดความคิด (Mindset) ในการทำงานเชิงรุก พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง และพัฒนาการบริหารโครงข่ายและสินทรัพย์ให้มีความเข้มแข็ง มีประสิทธิภาพโดยการใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ อันจะช่วยให้ กฟภ. และบริษัทในเครือมีฐานข้อมูลที่สมบูรณ์และโครงข่ายที่มีเสถียรภาพ สามารถต่อยอดสร้างธุรกิจใหม่ มีความพร้อมสำหรับการเปิดเสรีกิจการไฟฟ้า ทั้งนี้ เพื่อสนองต่อความต้องการ ความคาดหวังของลูกค้า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และตอบโจทย์ความท้าทายของประเทศในการสร้างความยั่งยืนทางพลังงาน เศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม

1.9.1 วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective)

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective) ได้ระบุเป็น 3 ประเด็น ดังนี้

1) SO1: เป็นผู้นำการให้บริการจำหน่ายไฟฟ้าด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล นวัตกรรม และทุนมนุษย์
2) SO2: ยกระดับผลประกอบการของธุรกิจเกี่ยวเนื่องต่อยอดสู่ธุรกิจใหม่
3) SO3: เป็นองค์กรที่มีความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงความท้าทายของประเทศเพื่อความยั่งยืน

1.9.2 ยุทธศาสตร์ (Strategy)

ยุทธศาสตร์ (Strategy) ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ได้มีการระบุ/กำหนดเพื่อให้สอดรับกับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ทั้ง 3 ประเด็น โดยมีการกำหนดยุทธศาสตร์ในการดำเนินการทั้งสิ้น 5 ยุทธศาสตร์ สรุปดังนี้

แผนภาพที่ 9 : ยุทธศาสตร์ (Strategy)

โดยมีรายละเอียดแต่ละวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และยุทธศาสตร์ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ดังนี้

SO1 เป็นผู้นำการให้บริการจำหน่ายไฟฟ้าด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล นวัตกรรม และทุนมนุษย์

เป้าประสงค์

1. สร้างมูลค่าเพิ่มในธุรกิจหลัก (Core Regulated Business) ด้วยการเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารและปฏิบัติการ
2. สร้างพันธมิตรกับเครือข่ายสตาร์ทอัพหรือบริษัทด้านเทคโนโลยีเพื่อนำเทคโนโลยี ดิจิทัลมาใช้ปรับปรุงกระบวนการทำงาน
3. พัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรที่มีความเกี่ยวข้องการนำ Digital Use Case มาใช้ในธุรกิจ
4. ยกระดับความพึงพอใจ ความผูกพันของบุคลากรลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการพัฒนาองค์กร โดยรวมให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง

ตัวชี้วัดระดับเป้าประสงค์

- สร้างมูลค่าเพิ่มในธุรกิจหลัก (Core Regulated Business) ด้วยการเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารและปฏิบัติการ
- จำนวนเครือข่ายสตาร์ทอัพหรือบริษัทด้านเทคโนโลยีที่ร่วมพัฒนา Use Case
- กลุ่มเป้าหมายที่ได้รับการพัฒนาตาม Competency ด้านดิจิทัลหรือเทคโนโลยี ปัญญาประดิษฐ์ (AI) และมีส่วนร่วมในการพัฒนา Use Case
- การจัดอันดับดัชนีสุขภาพองค์กร (Organizational Health Index: OHI) หรือวิธีการอื่นที่เทียบเท่า
- ระดับความผูกพันระหว่างลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับ กฟภ.

เป้าหมายที่คาดหวังระดับเป้าประสงค์

- สร้างมูลค่าเพิ่มในธุรกิจหลัก (Core Regulated Business) 1,030 ล้านบาท ด้วยการเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารและปฏิบัติการ
- จำนวนเครือข่ายสตาร์ทอัพหรือบริษัทด้านเทคโนโลยีที่ร่วมพัฒนา Use Case 100 ราย (สะสมจากปี 2567)
- ร้อยละกลุ่มเป้าหมายได้รับการพัฒนาตาม Competency ด้านดิจิทัลหรือเทคโนโลยี ปัญญาประดิษฐ์ (AI) และมีส่วนร่วมในการพัฒนา Use Case 100%
- Top Quartile ในการจัดอันดับดัชนีสุขภาพองค์กร (Organizational Health Index: OHI) หรือวิธีการอื่นที่เทียบเท่า (Baseline 88%)
- ระดับความผูกพันระหว่างลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับ กฟภ. ร้อยละ 80

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 1 (SO1) : เป็นผู้นำการให้บริการจำหน่ายไฟฟ้าด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล นวัตกรรม และทุนมนุษย์

มุ่งเน้นการยกระดับการบริหารจัดการองค์กร การบริหารทุนมนุษย์ ซึ่งถือเป็นปัจจัยสำคัญที่เป็น Enabler ในการขับเคลื่อนและผลักดันองค์กร โดยการให้ความสำคัญกับการพัฒนา การนำเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรม มาใช้ ซึ่งมีรายละเอียดที่สำคัญ ดังนี้

การบริหารทุนมนุษย์จะมุ่งเน้นในการยกระดับการบริหารจัดการให้เป็นมาตรฐานสากล ยกระดับทักษะของบุคลากรให้สอดคล้องต่อการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจ เทคโนโลยี และภาวะการแข่งขัน ให้มีโครงสร้างอัตรากำลัง และส่งเสริมบุคลากรที่มีสมรรถนะสูง (Talent และ Successor) ให้สามารถรองรับบุคลากรที่จะมีการเกษียณอายุได้อย่างทันกาล และเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากร (Human Resource Development: HRD) ให้มีความพร้อมและมีศักยภาพเพียงพอ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของโครงสร้างกิจการไฟฟ้า และการเติบโตของธุรกิจใหม่และธุรกิจเกี่ยวเนื่องในอนาคต รวมถึงทันต่อเทคโนโลยีในยุคดิจิทัล มีความยืดหยุ่น และสามารถทำงานในรูปแบบบูรณาการกัน มีการยกระดับการเปลี่ยนถ่ายทางเทคโนโลยีมุ่งสู่การเป็น Electricity 5.0 โดยการ Emerge ทักษะของบุคคลากรเข้ากับการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี เช่น IIoT, AI, Industrial Blockchain, Drone เป็นต้น เพื่อยกระดับระบบโครงข่ายให้มีประสิทธิภาพสูงสุด

เทคโนโลยีดิจิทัล จะมุ่งเน้นในการสนับสนุนให้องค์กรรองรับและต่อยอดการเป็นองค์กร Digital Utility โดยให้ความสำคัญใน 3 มิติ ได้แก่ Digital Service เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการลูกค้า Digital Operational Excellence เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน และความสามารถในการผลิต (Productivity) ที่สูงขึ้น และ Digital Business เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของผลิตภัณฑ์และการให้บริการในปัจจุบัน การลดต้นทุนและค่าใช้จ่ายจากการดำเนินงานของ กฟภ.นำไปสู่การออกแบบผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ ๆ รวมถึงธุรกิจใหม่ในอนาคต

มุ่งเน้นในการบริหารจัดการนวัตกรรม (Innovation Management) และการให้ความสำคัญกับการนำนวัตกรรมเป็นปัจจัยขับเคลื่อนที่สำคัญในการดำเนินธุรกิจหลักและธุรกิจเกี่ยวเนื่อง โดยมุ่งเน้นในการนำงานวิจัย นวัตกรรม รวมทั้งองค์ความรู้ มาใช้ต่อยอดเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของผลิตภัณฑ์ การบริการ และกระบวนการดำเนินงาน รวมถึงการเปลี่ยน Business Model ขององค์กร ให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม และโครงสร้างกิจการไฟฟ้าเสรีในอนาคต รวมถึงมุ่งเน้นการส่งเสริมและผลักดันงานวิจัยไปใช้ประโยชน์ เพื่อการคัดกรองงานวิจัย เทคโนโลยี ที่มีศักยภาพของ กฟภ. ในการปรับปรุง/ยกระดับกระบวนการทำงานของแต่ละสายงาน และการนำนวัตกรรมออกสู่การจัดการเชิงพาณิชย์เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้องค์กรในระยะยาวได้ (Commercialized)

ทั้งนี้ กฟภ. ได้ให้ความสำคัญในการพัฒนามาตรฐานด้านระบบจำหน่ายไฟฟ้าที่ได้รับการยอมรับในระดับภูมิภาคอย่างต่อเนื่อง โดยการยกระดับคุณภาพของระบบไฟฟ้า ให้มีความมั่นคง เชื่อถือได้ มีประสิทธิภาพ และมีความเพียงพอ (Stronger Grid) เพื่อให้รองรับการขยายตัวของพื้นที่เศรษฐกิจพิเศษ และพื้นที่นิคมอุตสาหกรรมตามจุดยุทธศาสตร์ของประเทศ

กฟภ. ดำเนินการข้างต้นควบคู่ไปกับการยกระดับการดำเนินงานด้านลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยมีการสำรวจและรับรู้ถึงความต้องการ ความคาดหวัง ความเชื่อมั่น และความพึงพอใจของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อนำมาจัดทำแนวทางการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างเป็นระบบ และไปในทิศทางเดียวกัน ด้วยจุดประสงค์ที่จะบำบัดทุกข์ บำรุงสุขให้กับประชาชนผู้ใช้ไฟฟ้า และลดผลกระทบเชิงลบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

ยุทธศาสตร์ที่ 1
พัฒนาประสิทธิภาพการทำงานและการให้บริการด้วยเทคโนโลยี เพื่อลดต้นทุน ค่าใช้จ่าย ควบคู่ไปกับการพัฒนาความสามารถด้านดิจิทัลและเทคโนโลยี AI ขององค์กร และทุนมนุษย์ เพื่อรองรับ Industry 5.0, Electricity 5.0 และ Building 5.0

01

กลยุทธ์ที่ 1 การบูรณาการในการสร้างประโยชน์ทางธุรกิจ ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยี เพิ่มคุณภาพการให้บริการและเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากร โดยบริหารจัดการจากศูนย์ TCC (CB1)

จากสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง รวมทั้งราคาพลังงานที่เพิ่มสูงขึ้น ทำให้ กฟภ. ได้จัดตั้ง Triple Transformation Capability Center (TCC) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ โดยมุ่งเน้น 3 องค์ประกอบหลัก

1. ด้านธุรกิจ (Business) มีเป้าหมายในการเพิ่มประสิทธิภาพในธุรกิจของ กฟภ.

2. ด้านเทคโนโลยี (Technology) เป็นศูนย์รวมด้าน Tech Start-up ทั้งภายในและภายนอกประเทศ เพื่อพัฒนาและผลักดัน Solution ใหม่ๆ ได้อย่างรวดเร็ว

3. ด้านบุคลากร (People) เปิดโอกาสให้ผู้ใช้งานมีส่วนร่วมในการคิดค้น Solution สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง

โดยศูนย์ TCC เริ่มดำเนินการที่ด้านบำรุงรักษาและการจัดซื้อ ก่อนที่จะขยายไปในทุกภาคส่วน โดยมีเป้าหมายในปี 2571 ผลักดันการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ทำให้ ROIC เพิ่มขึ้น 1% สร้างเครือข่าย Technology Start-up มากกว่า 60 แห่ง และเพิ่มทักษะแก่พนักงาน กฟภ. ไม่น้อยกว่า 17,000 คน นอกจากนี้ TCC ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพให้กับธุรกิจเติบโตใหม่

TCC ช่วยกลั่นกรองและจัดลำดับความสำคัญของ Technology Start-up ทั้งภายนอกและภายในประเทศนำไปสู่การสร้างโอกาสให้ Green Tech Fund สามารถลงทุนได้ เมื่อได้รับการพิสูจน์ว่าใช้ได้จริงและเป็นส่วนสำคัญในการขับเคลื่อนนวัตกรรม และประสิทธิภาพ ให้กับการไฟฟ้าสาขาทั่วประเทศ สร้างพันธมิตรเครือข่ายกับศูนย์ระดับโลก โดยบูรณาการในการสร้างประโยชน์ทางธุรกิจ ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยี มุ่งสู่ Human- Centric by Robot and AI Co-Pilot โดยร่วมมือกับ Start-up ร่วมพัฒนา Use Case เพื่อพัฒนาโครงสร้าง เพิ่มคุณภาพการให้บริการภายใต้ศูนย์ TCC รวมทั้งเพิ่มขีดความสามารถของบุคคลากร เพื่อรองรับ Human- Centric by Robot and AI Co-Pilot โดยการบริหารจัดการจากศูนย์ TCC

กลยุทธ์ที่ 2 ร่วมมือกับสตาร์ทอัพและบริษัทเทคโนโลยีที่สามารถร่วมกันพัฒนา Use case พัฒนาโครงสร้างและกระบวนการด้านนวัตกรรมดิจิทัลหรือการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี AI (DT1)

มุ่งเน้นการสร้างความร่วมมือระหว่าง กฟภ. กับสตาร์ทอัพและบริษัทเทคโนโลยี เพื่อร่วมกันพัฒนา Use Case และสร้าง Ecosystem เพื่อพัฒนาและผลักดัน Solution ใหม่ ๆ ที่สามารถนำมาใช้ในการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการทางธุรกิจผ่านการใช้นวัตกรรมดิจิทัลหรือเทคโนโลยี AI ความร่วมมือดังกล่าวจะช่วยให้ กฟภ. สามารถนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพของการดำเนินงาน ปรับปรุงโครงสร้างทางธุรกิจ และเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขันในตลาดที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การพัฒนา Use Case จะช่วยให้องค์กรสามารถนำแนวคิดหรือเทคโนโลยีใหม่ๆ มาทดลองใช้ในสถานการณ์จริง ซึ่งจะช่วยในการระบุโอกาสและความท้าทาย รวมถึงการปรับปรุงกระบวนการให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาดและลูกค้า นอกจากนี้ การร่วมมือกับสตาร์ทอัพและบริษัทเทคโนโลยียังช่วยเสริมสร้างวัฒนธรรมแห่งนวัตกรรมในองค์กร ทำให้สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

กลยุทธ์ที่ 3 พัฒนาระบบการเรียนรู้เสริมสร้าง (ReSkill) และยกระดับสมรรถนะ (UpSkill) ของบุคลากร เพื่อรองรับ Industry 5.0, Electricity 5.0 และ Building 5.0 (HCM1)

การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและความต้องการของตลาดที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ทำให้การเสริมสร้างทักษะด้านดิจิทัล เทคโนโลยี AI และเทคนิคทางด้านวิศวกรรมที่ทันสมัยเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่ง ซึ่งการพัฒนาทักษะเหล่านี้จะช่วยให้บุคลากรมีความพร้อมที่จะรับมือกับความท้าทายใหม่ ๆ และสามารถนำความรู้ใหม่ไปใช้ในการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการต่าง ๆ ภายในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น การเตรียมความพร้อมของบุคลากรสำหรับการทำงานในระบบอุตสาหกรรม Industry 5.0 ที่เน้นการเชื่อมต่อเทคโนโลยีขั้นสูง เช่น IoT, AI และการใช้หุ่นยนต์ที่ทำงานร่วมกับมนุษย์ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตและการบริหารจัดการ

สำหรับ Electricity 5.0 การยกระดับสมรรถนะของบุคลากรจะมุ่งเน้นไปที่การเตรียมความพร้อมสำหรับการจัดการและปรับปรุงระบบไฟฟ้าให้มีความยืดหยุ่นและมีความสามารถในการตอบสนองต่อการใช้พลังงานอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน การเรียนรู้ด้านเทคโนโลยี เช่น Smart Grid, Microgrid, และ AI ที่สามารถนำมาใช้ในการบริหารจัดการพลังงาน จะเป็นกุญแจสำคัญในการพัฒนาองค์กรไปสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ในแต่ละระยะ เช่นเดียวกับ Building 5.0 การพัฒนาทักษะของบุคลากร โดยใช้เทคโนโลยี เช่น Building Information Modeling (BIM), ระบบอัตโนมัติในอาคาร และ IoT เพื่อปรับปรุงการออกแบบและการก่อสร้างอาคารให้มีความสอดคล้องกับมาตรฐานด้านสิ่งแวดล้อมและการใช้พลังงานที่มีประสิทธิภาพ

ดังนั้น กลยุทธ์การพัฒนาระบบการเรียนรู้นี้ไม่เพียงแต่ช่วยเสริมสร้างทักษะและความสามารถของบุคลากรเท่านั้น แต่ยังเป็นการเตรียมองค์กรให้พร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันในยุคดิจิทัลและเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การเพิ่มขีดความสามารถ และศักยภาพของบุคลากรให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของอุตสาหกรรมนี้

กฟภ. จึงมุ่งเน้นในการพัฒนาศักยภาพ (Development) บุคลากรอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้พนักงานมีศักยภาพที่สูงขึ้น และมีทักษะสอดคล้องกับที่องค์กรคาดหวัง โดยกลุ่มพนักงานดังกล่าวจะเป็นตัวจักรสำคัญในการสนับสนุนการพัฒนาประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กรในทุกมิติ รวมทั้งการพัฒนากลไกในการสนับสนุนการจัดการความก้าวหน้าของบุคลากรที่เป็นคนรุ่นใหม่เพื่อรองรับทิศทางธุรกิจและทดแทนบุคลากรในตำแหน่งที่สำคัญ โดยจะต้องเตรียมความพร้อมของบุคลากรที่มีศักยภาพสูง (Talents) เพื่อเป็นผู้สืบทอดตำแหน่งที่สำคัญ (Successor) ขององค์กรและตามความต้องการทางธุรกิจในอนาคตต่อไป ให้สามารถรักษาองค์ความรู้และสืบทอดนโยบายได้อย่างต่อเนื่อง ทดแทนผู้บริหารที่จะทยอยเกษียณจำนวนมากในช่วง 5-10 ปีข้างหน้า

รวมถึงยังให้ความสำคัญต่อการบริหารจัดการองค์ความรู้ (Knowledge Management) ตลอดทั้งกระบวนการ ตั้งแต่ การระบุองค์ความรู้ที่มีความสำคัญต่อการดำเนินธุรกิจในปัจจุบันและในอนาคตขององค์กร การจัดเก็บองค์ความรู้ที่เกิดขึ้น ทั้งที่เป็น Explicit Knowledge และ Tacit Knowledge รวมถึงการเผยแพร่การแบ่งปันองค์ความรู้ที่เกิดขึ้นระหว่างหน่วยงาน/ฝ่ายงาน/กลุ่มงาน เพื่อให้เกิดการปรับปรุงและเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งการพัฒนาและการจัดการองค์ความรู้ (Knowledge Management) ยังเป็นกลไกที่สำคัญที่จะสร้างศักยภาพของบุคลากรเพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการถ่ายโอนความรู้ของผู้เชี่ยวชาญทั้งจากบุคลากรภายในองค์กรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นตลอดจน สามารถส่งเสริมการจัดการความรู้สู่การสร้างนวัตกรรมให้กับองค์กร

ยุทธศาสตร์ที่ 2
ยกระดับความพึงพอใจและความผูกพันของบุคลากร ลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

04 กลยุทธ์ที่ 4 ยกระดับความพึงพอใจและความผูกพันของบุคลากร (HCM2)

มุ่งเน้นการยกระดับความพึงพอใจและความผูกพันของบุคลากร โดยการปฏิรูปการดำเนินงานของพนักงานด้วยการใช้พื้นฐานแนวคิดและวิถีปฏิบัติเดียวกัน รวมทั้งผลักดัน Mindset, Culture และ Core Behaviors ของทั้งองค์กร เพื่อสร้างความเปลี่ยนแปลงและความยั่งยืน ทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการพัฒนาองค์กร จึงจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับพนักงานในองค์กร เพื่อยกระดับความพึงพอใจและความผูกพันของพนักงาน โดยการสำรวจและรับรู้ความต้องการ ความคาดหวัง ความเชื่อมั่น และความพึงพอใจของบุคลากร เพื่อนำข้อมูลที่ได้มากำหนดแนวทางในการบริหารจัดการที่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร ส่งเสริมการทำงานที่มีความหมายและเติมเต็มศักยภาพของบุคลากร ซึ่งจะนำไปสู่ความผูกพันที่แน่นแฟ้นและการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพในระยะยาว

05 กลยุทธ์ที่ 5 ยกระดับความผูกพันของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (SCM1)

โดยให้ความสำคัญในการสร้างสายสัมพันธ์ที่ดีกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย เพื่อเป็นรากฐานให้องค์กรมีการเติบโตอย่างยั่งยืน โดยเน้นการตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกขององค์กร เพื่อยกระดับความผูกพันของทุกกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทั้งนี้ กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญของ กฟภ. มีทั้งหมด 9 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มหน่วยงานกำกับดูแลและภาครัฐ กลุ่มลูกค้าและผู้ใช้ไฟฟ้า กลุ่มชุมชน สังคม กลุ่มสื่อมวลชน กลุ่มพันธมิตร กลุ่มคณะกรรมการ กลุ่มพนักงาน กลุ่มบริษัทในเครือ และกลุ่มคู่เทียบหรือคู่แข่งขัน โดยแต่ละกลุ่มมีความต้องการและความคาดหวังจาก กฟภ. ในมิติที่แตกต่างกัน อย่างไรก็ตาม ในทุกกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียดังกล่าว ยังมีฐานะเป็นผู้ใช้บริการไฟฟ้าของ กฟภ. ด้วย

ดังนั้น จากบทบาทที่ผสมผสานกัน (Multiple Roles) ระหว่างความเป็นผู้บริโภคและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร จึงจำเป็นต้องมีการจัดทำแผนบูรณาการในการยกระดับการตอบสนองต่อความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อยกระดับการดำเนินงานด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยเริ่มจากการสำรวจและรับรู้ถึงความต้องการ ความคาดหวัง ความเชื่อมั่น และความพึงพอใจของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อกำหนดแนวทางการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างเป็นระบบ และไปในทิศทางเดียวกัน และท้ายที่สุดเพื่อที่จะสามารถตอบสนองต่อความต้องการ ความคาดหวัง ความเชื่อมั่น และเพิ่มความพึงพอใจของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้ดีขึ้น

SO2 ยกระดับผลประกอบการของธุรกิจเกี่ยวเนื่องต่อยอดสู่ธุรกิจใหม่

เป้าประสงค์

1. เพิ่มสัดส่วนรายได้จากธุรกิจใหม่ หรือธุรกิจเกี่ยวเนื่อง
2. มีการสร้างปฏิสัมพันธ์กับลูกค้ารายย่อย โดยมีผู้ใช้งานรายเดือนในแพลตฟอร์มอย่างต่อเนื่อง
3. เพิ่มทักษะให้กับพนักงานใน กฟภ. ด้วยหลักสูตรที่เหมาะสมกับพนักงานใน กฟภ. และความต้องการของลูกค้าภายนอกเพื่อรองรับธุรกิจใหม่

ตัวชี้วัดระดับเป้าประสงค์

- รายได้รวมจาก บริษัท B2B
- รายได้รวมจาก บริษัท B2C
- จำนวนผู้ใช้งานที่ทำธุรกรรมผ่านแพลตฟอร์ม PEA Smart Plus ในรอบเดือน (Monthly Active Users) เฉลี่ยทั้งปี
- จำนวนรายได้ของธุรกิจ ThaiSkill
- จำนวนการเพิ่มทักษะให้กับพนักงานใน กฟภ. และบุคคลภายนอก ด้วยหลักสูตรที่เหมาะสมกับพนักงาน กฟภ. และความต้องการของลูกค้าภายนอก

เป้าหมายที่คาดหวังระดับเป้าประสงค์

- รายได้รวมจาก บริษัท B2B 16,000 ล้านบาท
- รายได้รวมจากธุรกิจ บริษัท B2C 3,000 ล้านบาท
- จำนวนผู้ใช้งานที่ทำธุรกรรมผ่านแพลตฟอร์ม PEA Smart Plus ในรอบเดือน (Monthly Active Users) เฉลี่ยทั้งปี ไม่น้อยกว่า 1.5 ล้านราย ต่อเดือน
- รายได้ 80 ล้านบาท (ผันจากงบประมาณการฝึกอบรมของ กฟภ. และรายได้จากลูกค้าภายนอก)
- เพิ่มทักษะให้กับพนักงานใน กฟภ. และบุคคลภายนอกรวมจำนวนไม่น้อยกว่า 17,000 คน ด้วยหลักสูตรที่เหมาะสมกับพนักงาน กฟภ. และความต้องการของลูกค้าภายนอก

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 2 (SO2) : ยกระดับผลประกอบการของธุรกิจเกี่ยวเนื่อง ต่อยอดสู่ธุรกิจใหม่

ในอนาคตจะมีนโยบายของการปรับเปลี่ยนโครงสร้างกิจการไฟฟ้า โดยแบ่งแยกหน้าที่ DSO และ Retail ออกจากกัน โดยใช้กลไกตลาดที่แข่งขันสมบูรณ์ ซึ่งโครงการนำร่องดำเนินการในพื้นที่ EEC และบทบาทของ กฟภ. ประกอบด้วย

1) ร่วมกับ กฟน. กฟผ. จัดตั้งตลาดข้อตกลงซื้อขายไฟฟ้าล่วงหน้า (Forward Market) ในพื้นที่ EEC

2) ร่วมจัดทำข้อบังคับ TPA Regime และข้อกำหนด TPA Code รวมถึงหลักเกณฑ์และอัตรา Wheeling Charge เพื่อเสนอต่อ กกพ.

3) การแบ่งแยกหน้าที่ของศูนย์ควบคุมระบบจำหน่ายไฟฟ้าออกจากระบบผลิตและจำหน่ายไฟฟ้า

4) เตรียมความพร้อมเรื่อง Market Operator Platform

5) เตรียมความพร้อมบุคลากร โครงสร้าง บริษัทในเครือ รวมถึงแยกบัญชี และศึกษาข้อกฎหมายที่เกี่ยวข้องเพื่อรองรับการแบ่งแยกหน้าที่ระหว่าง DSO และ Trader

6) สร้างบทบาทของ Key Trader ในพื้นที่ EEC

สอดคล้องกับสถานการณ์ในยุคปัจจุบันที่หลาย ๆ ประเทศทั่วโลก ต่างให้ความสนใจในการเพิ่มทางเลือกซื้อขายไฟฟ้าให้แก่ผู้ใช้ไฟฟ้าและเป็นการส่งเสริมการแข่งขัน รวมทั้งต้องการส่งเสริมการลงทุนในแหล่งผลิตไฟฟ้าพลังงานสะอาดเพิ่มขึ้นจำนวนมาก เป็นผลให้ผู้ใช้ไฟฟ้าและผู้ผลิตไฟฟ้าในระบบจำหน่ายไฟฟ้าของ กฟภ. นั้น มีความต้องการซื้อขายไฟฟ้ากันโดยตรงอีกด้วย ตามหลักการปรับโครงสร้างกิจการไฟฟ้าแล้ว กฟภ. จะประกอบด้วยหน่วยธุรกิจที่หลากหลายภายในองค์กรเดียวกัน ได้แก่ ธุรกิจจัดหาและจำหน่ายไฟฟ้าในระดับค้าปลีก (Retailer) ธุรกิจให้บริการโครงข่ายระบบจำหน่ายไฟฟ้า (Distribution Network Operator หรือ DNO) ธุรกิจควบคุมสั่งการแหล่งผลิตไฟฟ้าในระบบจำหน่ายไฟฟ้า (Distribution System Operator หรือ DSO) ธุรกิจให้บริการด้านตลาดซื้อขายไฟฟ้าในระดับท้องถิ่น (Distribution Market Operator หรือ DMO) ซึ่งถือเป็นเป็นคนกลางในการบริหารตลาด (Neutral Market Facilitator) โดยหน่วยงานดังกล่าวเหล่านี้จะอยู่ภายใต้การกำกับเชิงนโยบาย (Policy Regulation) และถือเป็นธุรกิจหลัก (Core Business) ของ กฟภ. ทั้งในปัจจุบันและอนาคต อย่างไรก็ตาม เมื่อมีการปรับโครงสร้างกิจการไฟฟ้าที่มีการแข่งขันแล้ว จะส่งผลให้เกิดธุรกิจที่มีการแข่งขันได้ เช่น ธุรกิจผู้รวบรวมจัดหาและจำหน่ายพลังงานไฟฟ้า (Aggregator หรือ Energy Community Manager) ธุรกิจผู้ผลิตไฟฟ้าพลังงานสะอาด (Renewable Power Plant) ธุรกิจผู้ค้าสัญญาซื้อขายไฟฟ้าล่วงหน้า (Trader) ธุรกิจบริหารจัดการพอร์ตโฟลิโอและบริหารความเสี่ยงการซื้อขายไฟฟ้า (Energy Portfolio Management) เป็นต้น ซึ่ง กฟภ. ควรมีแผนเตรียมพร้อมขยายธุรกิจดังกล่าวไปในบริษัทในเครือ หากเริ่มมีการปรับโครงสร้างกิจการไฟฟ้าใหม่แล้ว เพื่อไม่ให้เสียโอกาสความได้เปรียบของฐานลูกค้าที่มีจำนวนมากและกระจายครอบคลุมทั่วประเทศ

ขณะเดียวกัน Core Competency และทรัพยากรขององค์กร ทำให้ กฟภ. มีโอกาสทางธุรกิจ และมีความได้เปรียบเหนือเอกชนรายอื่น ๆ การเพิ่มสัดส่วนรายได้จากธุรกิจใหม่ หรือธรุกิจเกี่ยวเนื่อง ใน B2B และ B2C โดยการให้บริการแบบครบวงจรสำหรับงาน EPC การจัดหา RE100 การดำเนินงานและการบำรุงรักษา รวมถึง Energy Storage System พร้อมทั้งยกระดับการสร้างปฏิสัมพันธ์กับลูกค้ารายย่อย โดยเน้นการบูรณาการของระบบ Home Charging, Solar Roof และ Battery รวมถึง EV Ecosystem เป็นต้น ซึ่งธุรกิจเกี่ยวเนื่องดังกล่าวจะเป็นส่วนสำคัญในการพัฒนาความสามารถในการสร้างรายได้ในภาพรวมขององค์กรในอนาคต

รวมถึง บทบาทการสร้างโอกาสทางธุรกิจในการลงทุนในธุรกิจด้านพลังงานทดแทน หรือการเข้าไปร่วมลงทุนในกิจการอื่น ๆ ทั้งของภาครัฐ หรือ เอกชน ทั้งในประเทศและภูมิภาคอาเซียน ผ่านการดำเนินการโดยบริษัท พีอีเอ เอ็นคอม อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด และบริษัทในเครือในอนาคต ซึ่งมีบทบาทเป็นทั้งผู้ลงทุนหลักและร่วมลงทุนกับพันธมิตรทางธุรกิจของ กฟภ.

ยุทธศาสตร์ที่ 3
ขยายรายได้จากธุรกิจเกี่ยวเนื่อง

06 กลยุทธ์ที่ 6 ขยายธุรกิจ B2B (NM1)

ประเทศไทยเป็นประเทศที่มีแหล่งพลังงานหมุนเวียนอุดมสมบูรณ์ และด้วยที่ตั้งทางยุทธศาสตร์ที่สำคัญ ประเทศไทยจึงมีโอกาสเป็นพิเศษในการดึงดูดบริษัทระดับโลกที่มุ่งมั่นลดการปล่อยคาร์บอน อย่างไรก็ตาม การย้ายฐานการผลิตมายังประเทศไทยยังคงมีสัดส่วนที่น้อย เนื่องจากการให้บริการด้าน RE100 ที่รองรับความต้องการด้านพลังงานทดแทนยังไม่เพียงพอ แม้ว่าบริษัทเหล่านี้จะตระหนักถึงความต้องการด้านพลังงานและเป้าหมายการลดคาร์บอนของตนเอง แต่ก็ยังประสบปัญหาในการเข้าถึงโซลูชัน RE100 ที่คุ้มค่าในการดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายดังกล่าว

นอกจากนี้ ในกลุ่มบริษัทดังกล่าว ยังเผชิญกับความท้าทายในการเข้าถึงเครือข่ายโครงสร้างพื้นฐานและการปฏิบัติตามกฎระเบียบที่ซับซ้อนด้านสิ่งแวดล้อมของประเทศไทย เพื่อตอบสนองต่อความต้องการเหล่านี้ กฟภ. ได้พัฒนาและยกระดับโซลูชันที่ครอบคลุมสำหรับบริษัทที่ต้องการบรรลุเป้าหมาย RE100 โดยรวมถึงการให้บริการ Long Duration Energy Storage Solution และ Start-up ระดับโลก โซลูชันนี้ไม่เพียงแต่ช่วยให้บริษัทเข้าถึงพลังงานทดแทนได้ แต่ยังมีบริการ EPC สำหรับโครงสร้างพื้นฐานที่เกี่ยวข้องอย่างครบถ้วน

ในขณะเดียวกัน กฟภ. ยังมุ่งเน้นพัฒนาโซลูชันที่เกี่ยวข้องกับ Building 5.0 ซึ่งเป็นระบบอัจฉริยะและยั่งยืนสำหรับการจัดการอาคาร รวมถึงการเพิ่มประสิทธิภาพด้านพลังงาน (Energy Efficiency: EE) โดยการออกแบบและติดตั้งระบบการจัดการพลังงานในอาคารให้ตรงตามความต้องการทางเทคนิคและสิ่งแวดล้อม การให้บริการนี้ครอบคลุมถึงการดำเนินงานและการบำรุงรักษาที่มีความน่าเชื่อถือ ด้วยการใช้ AI มาช่วยทำให้การบริหารจัดการมีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่ง กฟภ. มุ่งมั่นในการยกระดับช่างเทคนิคกว่า 1,000 คน และศูนย์บริการซึ่งหมายถึงสาขากว่า 400 แห่ง ทั่วประเทศไทย ทำให้กลุ่มลูกค้าดังกล่าวสามารถมั่นใจได้ว่าจะได้รับการสนับสนุนที่ต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ ทั้งในด้านพลังงานทดแทน การจัดการอาคารอัจฉริยะ และการเพิ่มประสิทธิภาพด้านพลังงาน

โซลูชัน RE100 ของ กฟภ. นำไปสู่การยกระดับแพลตฟอร์มด้านพลังงานที่สามารถปรับตามความต้องการและมีความยืดหยุ่นสูง โดยการเชื่อมต่อกับเครือข่ายของลูกค้าผู้ใช้ไฟกว่า 22 ล้านราย และพันธมิตรผู้ผลิตพลังงานทดแทน ซึ่งจะช่วยให้กลุ่มลูกค้าที่มีความต้องการดังกล่าว มีความมั่นใจได้ว่าการเปลี่ยนมาใช้พลังงานทดแทน 100% จะเป็นไปอย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพ การพัฒนาแพลตฟอร์มด้านพลังงานที่ยืดหยุ่นและสามารถปรับตามความต้องการนี้ จะช่วยเพิ่มความมั่นคงและเสถียรภาพในการจัดการพลังงาน โดยเฉพาะในสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว นอกจากนี้ การนำเสนอธุรกิจ BESS as a Service เพื่อเก็บพลังงานไฟฟ้าจากแหล่งพลังงานหมุนเวียน ช่วยให้ลูกค้าสามารถบริหารจัดการการใช้พลังงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและลดต้นทุนในระยะยาว

การนำเสนอ Solution RE100 ที่คุ้มค่าและตอบสนองความต้องการด้านพลังงานของกลุ่มลูกค้าดังกล่าวนี้ จะสนับสนุนการบรรลุเป้าหมายการลดการปล่อยคาร์บอน และเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขันในตลาดโลก นอกจากนี้ การมอบบริการดำเนินงานและบำรุงรักษาที่เชื่อถือได้ จะช่วยสร้างความมั่นใจว่าการดำเนินงานจะเป็นไปอย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพตามเป้าหมายที่วางไว้

กลยุทธ์ที่ 7 ขยายธุรกิจ B2C (NM2)

จากการที่ค่าไฟฟ้าและราคาเชื้อเพลิงที่สูงขึ้นควบคู่ไปกับมลพิษที่เพิ่มขึ้น ทำให้ความต้องการ Solution พลังงานภายในบ้านที่ยั่งยืนสำหรับคนไทยมีความสำคัญยิ่งกว่าที่เคยเป็นมา ผู้บริโภคจำนวนมากพบว่ากำลังลำบากกับความซับซ้อนของ Solution พลังงานภายในบ้าน ในการเลือกจุดที่พอดีระหว่างความต้องการประสิทธิภาพสูงกับตัวเลือกที่คุ้มค่า ความไม่แน่นอนทางการเงินในช่วงที่เศรษฐกิจตกต่ำมีส่วนในการชะลอการซื้อแม้กระทั่ง Solution พลังงานสำหรับบ้านที่คุ้มค่าในระยะยาว

กฟภ. นำเสนอสินค้าและบริการที่ครอบคลุมตั้งแต่ระบบเครื่องชาร์จ EV ระบบพลังงานแสงอาทิตย์และแบตเตอรี่จัดเก็บพลังงานไปจนถึงบริการเชื่อมต่อ Grid สำหรับรับซื้อไฟฟ้าคืน โดยลูกค้าสามารถใช้งานง่ายและสั่งซื้อทุกอย่างในที่เดียว นอกจากนี้ ยังสามารถแนะนำรูปแบบสินค้ารวมถึงบริการด้านการเงินและประกัน

ที่เหมาะสมจากฐานข้อมูลลูกค้าที่แข็งแกร่งของ กฟภ. และจะช่วยให้ลูกค้าเข้าถึงผลิตภัณฑ์ที่หลากหลายผ่าน Supplier ที่ผ่านการรับรอง ของ กฟภ.

รัฐบาลไทยได้ประกาศนโยบาย EV 30/30 ซึ่งเป็นแผนแม่บทที่จะผลิตรถยนต์ไฟฟ้าให้ได้เป็นสัดส่วนร้อยละ 30 ภายในปี 2573 อย่างไรก็ตาม การปรับใช้รถยนต์ไฟฟ้ากำลังแพร่หลายในกรุงเทพฯ แต่จำนวนศูนย์บริการในต่างจังหวัดนั้น ยังมีจำนวนน้อยเมื่อเทียบกับในกรุงเทพฯ ทำให้ผู้บริโภคไม่มีโอกาสได้ใช้รถยนต์ไฟฟ้าอย่างแพร่หลาย จึงเป็นสาเหตุของความเข้าใจที่จำกัดเกี่ยวกับประโยชน์และคุณสมบัติของรถยนต์ไฟฟ้า ความพร้อมของบริการบำรุงรักษา และเครื่องชาร์จสำหรับรถยนต์ไฟฟ้า ประชาชนในต่างจังหวัดอาจมีความกังวลว่าหากเกิดปัญหาจะไม่ได้รับการสนับสนุนที่เหมาะสม นอกจากนี้คนส่วนใหญ่ยังมีความกังวลเกี่ยวกับมูลค่าการขายต่อ สำหรับรถยนต์ไฟฟ้าที่ต่ำ เมื่อเทียบกับรถยนต์ที่ใช้เครื่องยนต์สันดาบภายในแบบดั้งเดิม เพื่อแก้ไขปัญหาเหล่านี้ กฟภ. จะนำเสนอ Solution แบบครบวงจรตั้งแต่การติดตั้งระบบการชาร์จรถยนต์ไฟฟ้าที่บ้าน รวมถึงการให้ความสำคัญกับความคุ้มค่า และให้การสนับสนุนเทคโนโลยีรถยนต์สู่ระบบ Grid (V2G) ที่เป็นนวัตกรรมใหม่ในการขายไฟฟ้าจากรถกลับไปยัง Grid ทั้งนี้จะช่วยให้ผู้บริโภคมั่นใจในความคุ้มค่าของการลงทุนในรถยนต์ไฟฟ้าและได้รับการสนับสนุนที่เหมาะสมทั่วทั้งประเทศ

กลยุทธ์ที่ 8 ขยายธุรกิจ ThaiSkill เพื่อเพิ่มทักษะให้กับพนักงานภายในและลูกค้า B2B ภายนอก (NM3)

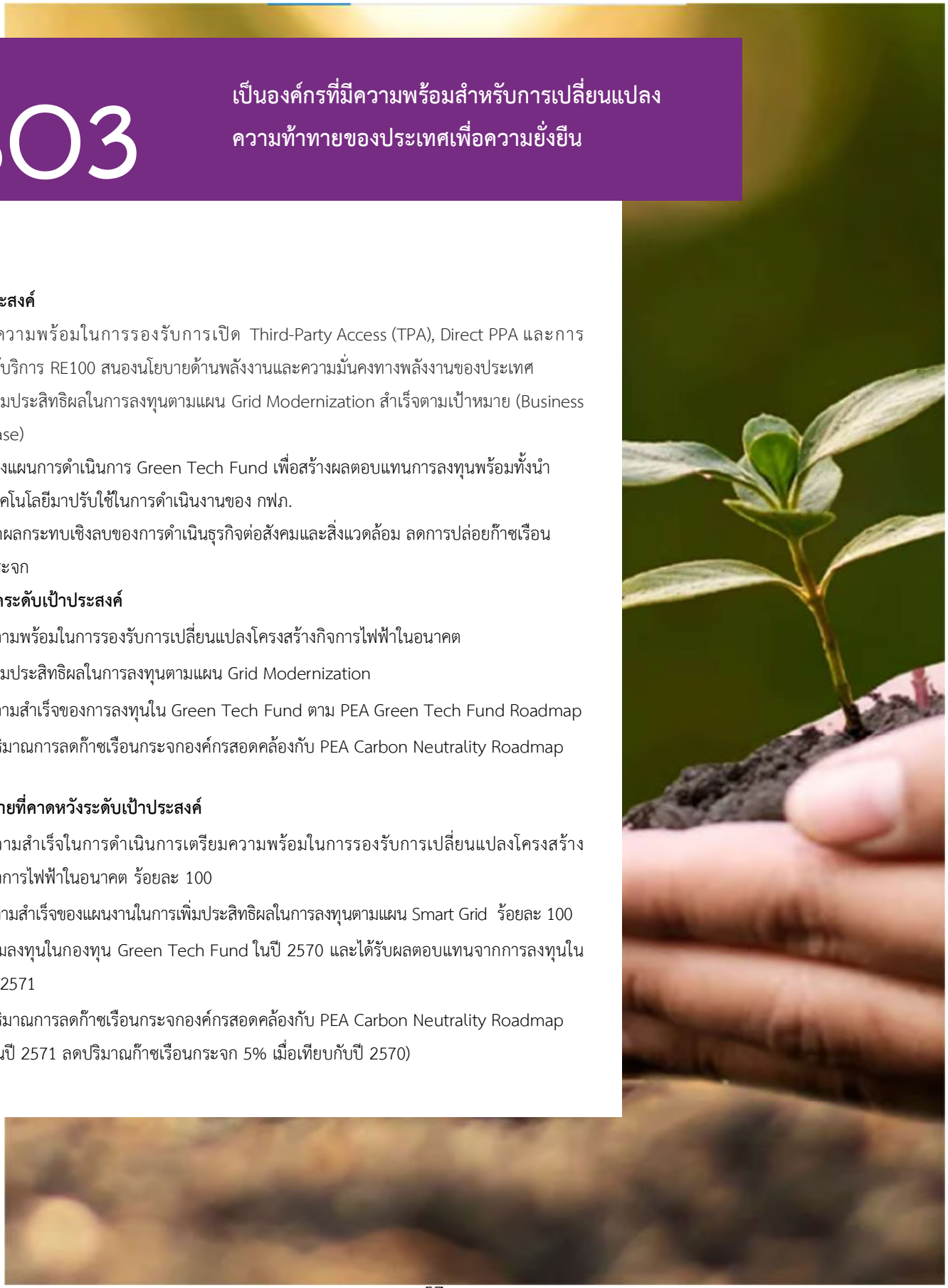
ในปัจจุบัน เทคโนโลยีดิจิทัล ข้อมูล และระบบอัตโนมัติ กำลังนำการเปลี่ยนแปลงอย่างที่ไม่เคยปรากฏมาก่อนมาสู่วิธีการทำงาน และทักษะที่จำเป็นสำหรับพนักงานในอนาคต ประเทศไทยได้ตระหนักถึงเรื่องนี้และได้จัดทำแผนระดับชาติว่าด้วยการพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม พ.ศ. 2561-2580 ซึ่งจะปฏิรูปเศรษฐกิจ รัฐบาล และชีวิตความเป็นอยู่ของประชาชน ด้วยจำนวนแรงงานเกือบ ร้อยละ 25–30 ของโลกที่ต้องการยกระดับทักษะภายในปี 2573 คาดการณ์ว่าแรงงานไทยอย่างน้อย 18 ล้านคน จะต้องได้รับการฝึกอบรม ในขณะนี้สถานศึกษาด้านเทคนิคในประเทศไทยไม่เพียงพอต่อความต้องการ ส่วนวิทยาลัยอาชีวศึกษาและมหาวิทยาลัยท้องถิ่นในระเบียงเศรษฐกิจภาคตะวันออกคาดว่าจะสามารถจัดหาแรงงานฝีมือได้เพียงร้อยละ 30 ของความต้องการและการฝึกอบรมในห้องอบรมแบบดั้งเดิมจะไม่สามารถปิดช่องว่างนี้ได้ทัน จึงจำเป็นต้องขยายผลรูปแบบการศึกษาแบบดิจิทัล และการฝึกอบรมระหว่างการทำงานแบบผสมผสานเป็นตัวเสริม

เพื่อตอบสนองความต้องการเหล่านี้ กฟภ. จะพัฒนา ThaiSkill โดยร่วมมือกับพันธมิตรด้านการพัฒนาทักษะและฝีมือระดับสากล นำเสนอแนวทางการพัฒนาศักยภาพของแรงงานไทยที่ตอบสนองและเท่าทันกับความท้าทายของประเทศในหลากหลายมิติ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านดิจิทัลและด้านเทคนิควิศวกรรมที่เชื่อมโยงกับดิจิทัล ผ่านแพลตฟอร์มการเรียนรู้ทักษะแห่งอนาคตทั้งในรูปแบบการเรียนออนไลน์ที่สามารถเข้าถึงเนื้อหาได้ตลอดเวลาและทบทวนบทเรียนได้ไม่จำกัด การจัด Workshop ที่เปิดโอกาสให้ฝึก

ปฏิบัติจริงและพัฒนาทักษะอย่างเข้มข้นภายใต้การดูแลของผู้เชี่ยวชาญ และการฝึกอบรมภายในองค์กรที่ปรับแต่งได้ตามความต้องการเฉพาะ พร้อมด้วยการวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนของผู้เรียนเพื่อการพัฒนาที่ตรงจุดเพื่อความสำเร็จในยุคดิจิทัล และการรับรองด้วยประกาศนียบัตร ThaiSkill จะช่วยสนับสนุน กฟภ. และแรงงานของประเทศไทยให้มีความพร้อมในทุกมิติ ทั้งด้านกรอบความคิด (Mindset) ทักษะ (Skill) และความรู้ใหม่ (Knowledge) ที่ตอบโจทย์ความต้องการของโลกยุคปัจจุบันและอนาคต อันจะนำไปสู่โอกาสการจ้างงานใหม่ๆ และการยกระดับศักยภาพของบุคลากรและองค์กรสู่ความเป็นเลิศ ในโลกธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เพื่อก้าวไปสู่การมีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจและอุตสาหกรรมมูลค่าสูงของประเทศในอนาคต

SO3

เป็นองค์กรที่มีความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงความท้าทายของประเทศเพื่อความยั่งยืน



เป้าประสงค์

1. มีความพร้อมในการรองรับการเปิด Third-Party Access (TPA), Direct PPA และการให้บริการ RE100 สนองนโยบายด้านพลังงานและความมั่นคงทางพลังงานของประเทศ
2. เพิ่มประสิทธิผลในการลงทุนตามแผน Grid Modernization สำเร็จตามเป้าหมาย (Business Case)
3. วางแผนการดำเนินการ Green Tech Fund เพื่อสร้างผลตอบแทนการลงทุนพร้อมทั้งนำเทคโนโลยีมาปรับใช้ในการดำเนินงานของ กฟภ.
4. ลดผลกระทบเชิงลบของการดำเนินธุรกิจต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก

ตัวชี้วัดระดับเป้าประสงค์

- ความพร้อมในการรองรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างกิจการไฟฟ้าในอนาคต
- เพิ่มประสิทธิผลในการลงทุนตามแผน Grid Modernization
- ความสำเร็จของการลงทุนใน Green Tech Fund ตาม PEA Green Tech Fund Roadmap
- ปริมาณการลดก๊าซเรือนกระจกองค์กรสอดคล้องกับ PEA Carbon Neutrality Roadmap

เป้าหมายที่คาดหวังระดับเป้าประสงค์

- ความสำเร็จในการดำเนินการเตรียมความพร้อมในการรองรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างกิจการไฟฟ้าในอนาคต ร้อยละ 100
- ความสำเร็จของแผนงานในการเพิ่มประสิทธิผลในการลงทุนตามแผน Smart Grid ร้อยละ 100
- เริ่มลงทุนในกองทุน Green Tech Fund ในปี 2570 และได้รับผลตอบแทนจากการลงทุนในปี 2571
- ปริมาณการลดก๊าซเรือนกระจกองค์กรสอดคล้องกับ PEA Carbon Neutrality Roadmap (ในปี 2571 ลดปริมาณก๊าซเรือนกระจก 5% เมื่อเทียบกับปี 2570)

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 3 (SO3) : เป็นองค์กรที่มีความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงความท้าทายของประเทศเพื่อความยั่งยืน

กฟภ. ให้ความสำคัญกับการเพิ่มขีดความสามารถระบบจำหน่ายไฟฟ้าที่มีประสิทธิภาพและทั่วถึง ซึ่งจะพัฒนาระบบไฟฟ้าและก่อสร้างสถานีไฟฟ้า เพื่อให้สามารถจ่ายไฟฟ้าได้อย่างเพียงพอ มีความมั่นคง เชื่อถือได้ สามารถรองรับความต้องการไฟฟ้าที่เพิ่มขึ้น ลดปัญหาการปฏิบัติการและบำรุงรักษา ลดหน่วยสูญเสียในระบบจำหน่าย รวมทั้งได้ให้ความสำคัญในการพัฒนามาตรฐานด้านระบบจำหน่ายไฟฟ้าที่ได้รับการยอมรับในระดับภูมิภาคอย่างต่อเนื่อง โดยการยกระดับคุณภาพของระบบไฟฟ้า ให้มีความมั่นคง เชื่อถือได้ มีประสิทธิภาพ และมีความเพียงพอ (Stronger Grid) เพื่อให้รองรับการขยายตัวของพื้นที่เศรษฐกิจพิเศษ และพื้นที่นิคมอุตสาหกรรมตามจุดยุทธศาสตร์ของประเทศ และจากนโยบาย Direct PPA ช่วยให้ผู้บริโภคพลังงาน เช่น บริษัทขนาดใหญ่หรือโรงงานอุตสาหกรรม มีโอกาสที่จะซื้อไฟฟ้าโดยตรงจากผู้ผลิตไฟฟ้าอิสระ (Independent Power Producers หรือ IPPs) โดยไม่ต้องผ่านระบบโครงข่ายไฟฟ้า ส่งผลต่อการแข่งขันที่เพิ่มขึ้น ได้แก่ แรงกดดันด้านอัตราค่าไฟฟ้า และเพิ่มความจำเป็นในการปรับปรุงประสิทธิภาพ โดย กฟภ. ต้องลงทุนในการปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐานและประสิทธิภาพการดำเนินงาน ซึ่งอาจต้องใช้เงินลงทุนจำนวนมาก เพื่อรักษาเสถียรภาพของโครงข่ายที่สามารถจัดการการผลิตและการบริโภคพลังงานแบบกระจายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ทั้งนี้ กฟภ. ได้กำหนดแผนที่นำทาง PEA Smart Grid Roadmap โดยแบ่งการพัฒนาออกเป็น 4 ระยะ ได้แก่ 1) ระยะเตรียมการอยู่ในระหว่างปี พ.ศ. 2558-2559 ในการกำหนดผู้รับผิดชอบ กำหนด Platform ของการพัฒนาระบบโครงข่าย Smart Grid และการสนับสนุนการผลิตบุคลากรและการวิจัย 2) ระยะสั้นอยู่ในช่วงปี พ.ศ. 2560-2564 โดยสนับสนุนการศึกษาวิจัยโครงการนำร่อง และการกำหนดนโยบายให้การไฟฟ้าลงทุนโครงการนำร่อง 3) ระยะกลางอยู่ในช่วงปี พ.ศ. 2565-2574 โดยการปรับปรุงนโยบายและกฎระเบียบให้เอื้อต่อการพัฒนาระบบ และสนับสนุนให้การไฟฟ้าลงทุนพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน และ 4) ระยะยาวอยู่ในช่วงปี พ.ศ. 2575-2579 โดยสนับสนุนการลงทุนต่อเนื่องในโครงสร้างพื้นฐาน และเทคโนโลยีต่าง ๆ รวมถึงกำหนดนโยบายสนับสนุน และประชาสัมพันธ์จูงใจผู้ใช้ไฟฟ้าในโครงการนำร่อง ให้มีการลงทุนติดตั้งเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้อง เช่น การติดตั้งมิเตอร์ AMI เพื่อรองรับการเพิ่มขึ้นของ EV, RE และ ESS ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ยกระดับ Smart Grid เพื่อเป็น Product Service System รองรับ Electricity 5.0 เพื่อสนับสนุนการเพิ่มขึ้นของ RE, EV, ESS, BESS และ Net Zero Home เป็นต้น ใน Supply Chain รองรับการเกิด Energy Trading และพัฒนาโครงข่ายไฟฟ้าซึ่งจะนำไปสู่และการปรับเปลี่ยนโครงสร้างกิจการไฟฟ้าในอนาคตควบคู่กับการเพิ่มประสิทธิภาพในการลงทุนใน Grid Modernization และโอกาสในการลงทุน GTF

เพื่อสร้างผลตอบแทนการลงทุนพร้อมทั้งนำเทคโนโลยีมาปรับใช้ในการดำเนินงานของ กฟภ. รวมถึงบทบาทของ กฟภ. ในการรองรับการเปิดซื้อขายไฟฟ้าเสรีในระดับประเทศ โดยในบทบาทของศูนย์ควบคุมระบบจำหน่าย (Distribution System Operator: DSO) กฟภ. สามารถใช้ความได้เปรียบทั้งในระบบจำหน่ายที่มีความน่าเชื่อถือได้ บุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญสูงในระบบจำหน่าย เป็นจุดแข็งในการดำเนินการ DSO และในส่วนของ Trader และ Retail กฟภ. สามารถใช้ความได้เปรียบของการมีฐานข้อมูลลูกค้า เพื่อจะกำหนดบทบาทของ Load Aggregator หลัก และสร้างรายได้จากการเปิดให้ผู้เล่นรายใหม่ขายไฟฟ้าผ่านมิเตอร์ของ กฟภ. โดยบทบาทดังกล่าวต้องมีความโดดเด่นและเตรียมความพร้อมที่จะขยายผล หากโครงการนำร่อง EEC แล้วเสร็จ เพื่อจะเตรียมขยายไปยังพื้นที่อื่นทั่วประเทศ ซึ่งรวมไปถึงการเตรียมความพร้อมในการรองรับการเปิด Third-Party Access (TPA) เพื่อรองรับการให้บริการ RE100 โดยมี Green Tech Fund มาสนับสนุนการสร้างผลตอบแทนการลงทุน พร้อมทั้งนำเทคโนโลยีมาปรับใช้ในการดำเนินงานของ กฟภ. พร้อมรองรับการปรับโครงสร้างตลาดไฟฟ้าเป็นตลาดซื้อขายไฟฟ้าเสรี การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้ใช้ไฟฟ้าไปสู่ Prosumer นโยบายภาครัฐที่ส่งเสริม DERs (Distributed Energy Resources) และการประกาศนโยบาย Direct PPA จะกระทบต่อรายได้ค่าไฟฟ้าของ กฟภ. และระบบจำหน่าย รวมทั้งจัดหาและลงทุนใน Start-up ด้านเทคโนโลยีสะอาดเพื่อเข้าถึงการเติบโตของตลาดและเทคโนโลยีในประเทศ และสร้างกองทุนเทคโนโลยีสีเขียว ผู้ลงทุนอาจเป็นได้ทั้ง General Partner (GP) ที่มีหน้าที่กำหนดทิศทางกองทุนมากกว่า หรือ Limited Partner (LP) ที่เน้นผลตอบแทนทางการเงินเท่านั้น สร้างให้เกิดการเปลี่ยนแปลงด้านพลังงานของประเทศโดยการลงทุนในเทคโนโลยีสีเขียวเพื่อเป็นทางเลือกใหม่ในอนาคต นอกจากนี้ กฟภ. ได้มุ่งเน้นการส่งเสริมให้องค์กรมีระบบการบริหารจัดการที่ดีและมีการเติบโตอย่างยั่งยืน ตามแนวทางมาตรฐานสากล ทั้ง ISO ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง การพัฒนาศักยภาพของบุคลากร และมาตรฐานของ UNSDGs (United Nations Sustainable Development Goals โดยมุ่งเน้นการบรรลุเป้าหมายใน 3 มิติ ได้แก่ มิติเศรษฐกิจ (Economic) มิติสังคม (Social) และมิติสิ่งแวดล้อม (Environment) อีกทั้งเพื่อตอบสนองต่อนโยบายภาครัฐนโยบายด้านพลังงานและความมั่นคงทางพลังงานของประเทศในเรื่องการเป็นกลางทางคาร์บอน (Carbon Neutrality) ภายในปี พ.ศ. 2593 และเป็นการสนับสนุนนโยบายความยั่งยืนขององค์กร วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์นี้จึงมุ่งเน้นไปในการนำองค์กรลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกและเป็นส่วนหนึ่งของภาคพลังงานในการผลักดันการลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกในประเทศเป็นองค์กรพลังงานสีเขียวที่มีส่วนในการให้บริการพลังงานไฟฟ้าเพื่อให้ประชาชนเข้าถึงได้อย่างเป็นธรรมและยั่งยืน ลดผลกระทบเชิงลบของการดำเนินธุรกิจต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม และวางรากฐานเพิ่มสัดส่วนพลังงานสะอาดในอนาคต

ยุทธศาสตร์ที่ 4
เตรียมความพร้อมของระบบเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงพลังงานในอนาคต

กลยุทธ์ที่ 9 ดำเนินการเตรียมความพร้อมเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างกิจการไฟฟ้าในอนาคต (GM1)

จากรูปแบบการผลิตและจำหน่ายไฟฟ้าที่เริ่มเปลี่ยนแปลงไป ทำให้ปัจจุบันมีผู้บริโภคบางกลุ่มที่เป็นทั้งผู้ใช้ไฟฟ้าและผู้ผลิตไฟฟ้า (Prosumer) และเกิดการซื้อขายไฟฟ้ากันเองระหว่างประชาชนกับประชาชน (Peer to Peer หรือ P2P) มากขึ้น คณะกรรมการกำกับกิจการพลังงาน (กกพ.) จึงต้องศึกษารูปแบบและวิธีดำเนินการในหลายประเทศ เพื่อนำมาปรับใช้กับโครงสร้างการกำกับดูแลกิจการไฟฟ้าของประเทศไทย เนื่องจากปัจจุบันพระราชบัญญัติประกอบกิจการพลังงาน พ.ศ. 2550 ยังไม่สามารถรองรับการซื้อขายไฟฟ้าในรูปแบบใหม่ ๆ ได้ ทั้งนี้ กกพ. ได้จัดทำโครงการ ERC Sandbox เพื่อทดสอบระบบการซื้อขายไฟฟ้าเสมือนจริง ซึ่งจะเป็นการติดตามพฤติกรรมของผู้บริโภคและประสิทธิภาพของระบบว่าจะมีข้อดีข้อเสียอย่างไร และเตรียมเสนอที่ประชุมคณะกรรมการนโยบายพลังงานแห่งชาติ (กพช.) ให้เห็นชอบการยกเว้นโครงสร้างแบบ Enhanced Single Buyer ที่กำหนดให้การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (กฟผ.) เป็นผู้รับซื้อไฟฟ้ารายเดียวภายใต้การนำร่องผ่านโครงการ ERC Sandbox โดยจะมีการแยกบทบาทกันอย่างชัดเจนระหว่าง ศูนย์ควบคุมระบบส่ง (Transmission System Operator: TSO) และศูนย์ควบคุมระบบจำหน่าย (Distribution System Operator: DSO) และจะมีการซื้อขายไฟฟ้าส่วนเกินระหว่างผู้ซื้อและผู้ขายกันโดยตรง (Peer to Peer) โดยผ่าน Energy Community Manager หรือ Aggregator ในขณะที่ Retailer ของ กฟภ. จะทำหน้าที่ในการบริหารพลังงานส่วนขาดส่วนเกินให้แก่ Energy Community Manager หรือ Aggregator ดังกล่าวเหล่านั้น

โดยในปัจจุบัน กกพ. มีแผนจะเปิดการให้บริการโครงข่ายไฟฟ้าแก่บุคคลที่สาม (TPA) แก่ผู้ผลิตไฟฟ้าพลังงานสะอาดรายใหม่และผู้ใช้ไฟฟ้าอุตสาหกรรมผ่านสัญญาซื้อขายไฟฟ้าตรงระหว่างกันเอง (Direct PPA) รวมถึง สนพ. มีแผนจัดทำ Energy Market Trading Rules สำหรับใช้เป็น กฎกติกา หลักเกณฑ์ในการพิจารณาผู้เข้าร่วมในโครงการและกำหนดกลไกต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับโครงสร้างกิจการไฟฟ้ารูปแบบใหม่ ดังนั้น กฟภ. จึงต้องมองภาพในอนาคต ถึงบทบาทของ กฟภ. ในการรองรับการเปิดซื้อขายไฟฟ้าเสรีในระดับประเทศ อันได้แก่ ธุรกิจจัดหาและจำหน่ายไฟฟ้าในระดับค้าปลีก (Retailer) ธุรกิจให้บริการโครงข่ายระบบจำหน่ายไฟฟ้า (Distribution Network Operator หรือ DNO) ธุรกิจควบคุมสั่งการแหล่งผลิตไฟฟ้าในระบบจำหน่ายไฟฟ้า (Distribution System Operator หรือ DSO) ธุรกิจให้บริการด้านตลาดซื้อขายไฟฟ้าในระดับท้องถิ่น (Distribution Market Operator หรือ DMO) ซึ่งถือเป็นเป็นคนกลางในการบริหารตลาด (Neutral Market Facilitator) โดยในบทบาทของธุรกิจกำกับดังกล่าว กฟภ. สามารถใช้ความได้เปรียบทั้งใน

ระบบจำหน่ายที่มีความน่าเชื่อถือได้ บุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญสูงในระบบจำหน่าย เป็นจุดแข็งในการดำเนินการ และในส่วนของ ธุรกิจผู้รวบรวมจัดหาและจำหน่ายพลังงานไฟฟ้า (Aggregator หรือ Energy Community Manager) ธุรกิจผู้ผลิตไฟฟ้าพลังงานสะอาด (Renewable Power Plant) ธุรกิจผู้ค้าสัญญาซื้อขายไฟฟ้าล่วงหน้า (Trader) ธุรกิจบริหารจัดการพอร์ตโฟลิโอและบริหารความเสี่ยงการซื้อขายไฟฟ้า (Energy Portfolio Management) นั้น กฟภ. สามารถใช้ความได้เปรียบของการมีฐานข้อมูลลูกค้า สร้างรายได้จากการเปิดให้ผู้เล่นรายใหม่ขายไฟฟ้าผ่านมิเตอร์ของ กฟภ. โดยบทบาทดังกล่าวต้องมีความโดดเด่นและเตรียมความพร้อมที่จะขยายผล หากมีอนุมัติให้ปรับโครงสร้างกิจการไฟฟ้าจากรัฐบาล ซึ่งรวมไปถึงการเตรียมความพร้อมในการรองรับการเปิด Third-Party Access (TPA) เพื่อรองรับการให้บริการ RE100 และเตรียมความพร้อมในการประกาศนโยบาย Direct PPA ของรัฐบาล

กลยุทธ์ที่ 10 ทบทวนและเพิ่มประสิทธิภาพของ Grid Modernization และเตรียมความพร้อมเพื่อรองรับการเพิ่มขึ้นของ EV, RE และ ESS และ Net Zero Home (GM2)

กฟภ. ให้ความสำคัญกับการเพิ่มขีดความสามารถระบบจำหน่ายไฟฟ้าที่มีประสิทธิภาพและทั่วถึง ซึ่งจะพัฒนาระบบไฟฟ้าและก่อสร้างสถานีไฟฟ้า เพื่อให้สามารถจ่ายไฟฟ้าได้อย่างเพียงพอ มีความมั่นคง เชื่อถือได้ สามารถรองรับความต้องการไฟฟ้าที่เพิ่มขึ้น ลดปัญหาการปฏิบัติการและบำรุงรักษา ลดหน่วยสูญเสียในระบบจำหน่าย รวมถึงปรับปรุงและเชื่อมโยงระบบจำหน่ายไฟฟ้าในพื้นที่ธุรกิจ อุตสาหกรรม นิคมอุตสาหกรรม และพื้นที่สำคัญ และรองรับการขยายตัวของพื้นที่เศรษฐกิจ พื้นที่ยุทธศาสตร์ของประเทศ ให้มีโครงสร้างพื้นฐานด้านระบบไฟฟ้าที่ทั่วถึง เพียงพอ มีเสถียรภาพ รวมถึงมีมาตรฐานด้านระบบจำหน่ายไฟฟ้าที่ได้รับ

การยอมรับในระดับภูมิภาค โดยแนวทางที่สำคัญด้านคุณภาพการจำหน่ายไฟฟ้า โดยกำหนดค่าดัชนีความมั่นคงในการจ่ายไฟฟ้า รวมถึงแผนการดำเนินงานให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 13 โดยปรับปรุงคุณภาพ และความมั่นคงในการจ่ายไฟฟ้าให้สม่ำเสมอ ลดปัญหาไฟฟ้าดับบ่อย และเป็นเวลานาน โดยเฉพาะในเขตอุตสาหกรรม และเขตเมือง รวมถึงเพิ่มประสิทธิภาพ และความมั่นคงของระบบไฟฟ้าในพื้นที่เศรษฐกิจพิเศษ และพื้นที่ยุทธศาสตร์ของประเทศ การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานระบบไฟฟ้าในรูปแบบใหม่เพื่อรองรับพลังงานทดแทน และเทคโนโลยีการบริหารจัดการใช้พลังงานที่มีประสิทธิภาพที่จะเกิดขึ้นในอนาคต สอดคล้องกับนโยบายและยุทธศาสตร์การพัฒนาในด้านพลังงานของประเทศ เช่น นโยบาย Energy 4.0 แผน PDP แผน AEDP และแผน EEP เป็นต้น

นอกจากนี้ ยังมีการกำหนดแผนงานที่ชัดเจนเพื่อลดการสูญเสียหน่วยจำหน่าย (Loss) ทั้ง Technical และ Non-Technical Loss รวมถึงพัฒนางานบำรุงรักษาระบบไฟฟ้าให้มีประสิทธิภาพ โดยมุ่งให้เกิดการบำรุงรักษาเชิงป้องกัน (Preventive Maintenance)

การพัฒนาโครงข่ายไฟฟ้าอัจฉริยะ (Smart Grid) ซึ่งเป็นโครงข่ายไฟฟ้าที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารมาบริหารจัดการ ควบคุมการผลิต การส่ง และการจ่ายพลังงานไฟฟ้า ซึ่งสามารถรองรับการเชื่อมต่อระบบไฟฟ้าจากแหล่งพลังงานทางเลือกที่สะอาดและกระจายอยู่ทั่วไป (Distributed Energy Resources: DERs) รวมทั้ง ให้บริการกับผู้เชื่อมต่อกับโครงข่ายผ่านมิเตอร์อัจฉริยะได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความมั่นคง ปลอดภัย เชื่อถือได้ และมีคุณภาพไฟฟ้าได้มาตรฐานสากล เช่น การประยุกต์ใช้ Voltage Control ในการบริหารแรงดันไฟฟ้า รองรับยานยนต์ไฟฟ้าและการเปิดเสรีกิจการไฟฟ้า

ทั้งนี้ กฟภ. ได้กำหนดแผนที่นำทาง (PEA Smart Grid Roadmap) ซึ่งสอดคล้องกับแผนแม่บทการพัฒนาระบบโครงข่ายสมาร์ทกริดของประเทศไทย พ.ศ. 2558-2579 ของกระทรวงพลังงาน โดยแบ่งการพัฒนาออกเป็น 4 ระยะ ได้แก่ 1) ระยะเตรียมการอยู่ในระหว่างปี พ.ศ. 2558-2559 ในการกำหนดผู้รับผิดชอบ กำหนด Platform ของการพัฒนาระบบโครงข่าย Smart Grid และการสนับสนุนการผลิตบุคลากรและการวิจัย 2) ระยะสั้นอยู่ในช่วงปี พ.ศ. 2560-2564 โดยสนับสนุนการศึกษาวิจัยโครงการนำร่องและการกำหนดนโยบายให้การไฟฟ้าลงทุนโครงการนำร่อง 3) ระยะกลางอยู่ในช่วงปี พ.ศ. 2565-2574 โดยการปรับปรุงนโยบายและกฎระเบียบให้เอื้อต่อการพัฒนาระบบ และสนับสนุนให้การไฟฟ้าลงทุนพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน และ 4) ระยะยาวอยู่ในช่วงปี พ.ศ. 2575-2579 โดยสนับสนุนการลงทุนต่อเนื่องในโครงสร้างพื้นฐาน และเทคโนโลยีต่าง ๆ รวมถึงกำหนดนโยบายสนับสนุน และประชาสัมพันธ์จูงใจผู้ใช้ไฟฟ้าในโครงการนำร่อง ให้มีการลงทุนติดตั้งเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้อง เช่น การติดตั้งมิเตอร์ AMI เพื่อรองรับการเพิ่มขึ้นของ EV, RE, BESS และ Net Zero Home ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

ดังนั้น การบูรณาการโครงการและแผนงานที่เกี่ยวข้องกับ Smart Grid นับเป็นขั้นตอนสำคัญในการเตรียมความพร้อมเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากการเพิ่มขึ้นของรถยนต์ไฟฟ้า (EV), พลังงานหมุนเวียน (RE), ระบบกักเก็บพลังงาน (BESS) และการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างกิจการไฟฟ้าในอนาคต การบูรณาการดังกล่าวมีเป้าหมายเพื่อสร้างความเชื่อมโยงระหว่างองค์ประกอบต่างๆ ของระบบพลังงานไฟฟ้าทั้งในส่วนของการผลิต การจัดเก็บ และการบริโภคพลังงาน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

หนึ่งในแนวทางที่สำคัญในการดำเนินการนี้คือการสร้างสถาปัตยกรรมองค์กรสำหรับการบูรณาการระบบ Smart Grid หรือที่เรียกว่า Smart Grid Enterprise Architecture (Smart Grid EA) ซึ่งมีบทบาทสำคัญในการกำหนดกรอบการทำงานและโครงสร้างที่ชัดเจน เพื่อให้การบูรณาการระบบเป็นไปอย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพ

การสร้างสถาปัตยกรรมองค์กรนี้จะช่วยให้สามารถทบทวนและปรับปรุงระบบ Grid Modernization ให้ทันสมัยยิ่งขึ้น เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการที่เพิ่มขึ้นจากการใช้งานรถยนต์ไฟฟ้า, การผลิตพลังงานหมุนเวียนที่เพิ่มขึ้น, การใช้ระบบกักเก็บพลังงานอย่างแพร่หลาย และการเปลี่ยนแปลงสู่การใช้พลังงานในบ้านที่มีการพึ่งพาตนเองในการใช้พลังงาน (Net Zero Home) ซึ่งเป็นบ้านที่ไม่พึ่งพาระบบโครงข่ายไฟฟ้า

กลยุทธ์ที่ 11 วางแผนดำเนินการ Green Tech Fund เพื่อสร้างผลตอบแทนการลงทุนพร้อมทั้งนำ เทคโนโลยีมาปรับใช้ในการดำเนินงานของ กฟภ. (GM3)

Green Technology เป็นเทคโนโลยีที่ถูกพัฒนาขึ้นมาโดยยึดหลักการเพื่อการบริหารจัดการที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม เช่น วัสดุที่สร้างจะต้องนำกลับมาใช้ใหม่ได้ หรือ เทคโนโลยีนั้น ๆ ต้องใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างประหยัดและคุ้มค่าที่สุด และยังหมายถึงเทคโนโลยีที่ผลิตพลังงานสะอาดมาใช้ทดแทน เช่น แผงโซลาร์เซล หรือเครื่องกำเนิดไฟฟ้าพลังน้ำ พลังงานเป็นสิ่งที่อยู่ใกล้ตัวทุกคน ทั้งพลังงานไฟฟ้า และพลังงานเชื้อเพลิง ซึ่งเกี่ยวข้องกับชีวิตประจำวันเป็นอย่างมาก เครื่องใช้ไฟฟ้าส่วนมากผลิตจากการเผาไหม้ของพลังงานเชื้อเพลิง ทำให้เกิดเป็นมลพิษ ทำให้เกิดการปล่อยก๊าซคาร์บอนชนิดต่าง ๆ ที่จะทำลายสภาพอากาศและสิ่งแวดล้อม ปัจจุบันได้มีเทคโนโลยีสีเขียวที่ใช้ในการผลิตไฟฟ้าจากธรรมชาติ เช่น พลังงานแสงอาทิตย์ พลังงานน้ำ พลังงานลม เป็นต้น รวมไปถึงใช้งานรถยนต์ไฟฟ้า ที่จะเข้ามาทดแทนการใช้น้ำมัน

การเตรียมความพร้อม Green Tech Fund เพื่อสร้างผลตอบแทนการลงทุนพร้อมทั้งพิจารณาในการนำเทคโนโลยีมาปรับใช้ในการดำเนินงานของ กฟภ. รวมทั้งจัดหาและลงทุนใน Start-up ด้านเทคโนโลยีสะอาดเพื่อเข้าถึงการเติบโตของตลาดและเทคโนโลยีในประเทศ และสร้างกองทุนเทคโนโลยีสีเขียว ผู้ลงทุนอาจเป็นได้ทั้ง General Partner (GP) ที่มีหน้าที่กำหนดทิศทางกองทุนและมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการอย่างมาก หรือ Limited Partner (LP) ที่เน้นผลตอบแทนทางการเงินเท่านั้น นอกจากนี้ยังมีรูปแบบการลงทุนแบบ Co-General Partner (Co-GP) ซึ่งเป็นการร่วมทุนระหว่างนักลงทุนหลายรายในการทำหน้าที่เป็น GP โดยร่วมกันแบ่งปันความรับผิดชอบและความเสี่ยงในการกำหนดทิศทางและบริหารจัดการกองทุน สร้างให้เกิดการเปลี่ยนแปลงด้านพลังงานของประเทศโดยการลงทุนในเทคโนโลยีสีเขียวเพื่อเป็นทางเลือกใหม่ในอนาคต

ยุทธศาสตร์ที่ 5
การพัฒนาเติบโตอย่างยั่งยืนเพื่อพัฒนาองค์กร
มุ่งสู่ Carbon Neutrality

กลยุทธ์ที่ 12 มุ่งเน้นการลดการปล่อยและชดเชยก๊าซเรือนกระจกภายในองค์กร เพื่อสู่เป้าหมายในการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศของประเทศ (OC1)

การส่งเสริมให้องค์กรมีการเติบโตอย่างยั่งยืน มุ่งเน้นการบรรลุใน 3 มิติ ประกอบด้วย มิติเศรษฐกิจ (Economic) มิติสังคม (Social) และมิติสิ่งแวดล้อม (Environment) ซึ่งต้องไปด้วยกันอย่างสมดุล

- มิติเศรษฐกิจ (Economic) ตอบสนองนโยบายภาครัฐ มุ่งเน้นยุทธศาสตร์ด้านพลังงานเพื่อรองรับ การเติบโตของประเทศ ในขณะที่ยังคงมีความสามารถในการสร้างกำไร (Economic Wealth)
- มิติสังคม (Social) มีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม ทำให้ผู้คนที่เกี่ยวข้องมีคุณภาพชีวิตที่ดี และมีความสุข (Social Well-Being)
- มิติสิ่งแวดล้อม (Environment) รับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อมอย่างเป็นรูปธรรม (Environmental Wellness) คงไว้ซึ่งความหลากหลายทางชีวภาพ และใช้ทรัพยากรธรรมชาติอย่างมีประสิทธิภาพ

ซึ่งการบูรณาการมิติทั้งหมดจะส่งผลให้ กฟภ. เข้าสู่องค์กรที่มีการพัฒนาอย่างยั่งยืน ตามแนวทางการปฏิบัติของมาตรฐานสากล เช่น มาตรฐาน ISO 26000 (มาตรฐานระหว่างประเทศ เพื่อให้คำแนะนำเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคม (Social Responsibility) Sustainable Development Goals–SDGs (การพัฒนาที่สมดุลกันใน 3 เสาหลักของมิติความยั่งยืน) และ Dow Jones Sustainability Index (DJSI) (เป็นดัชนีที่คัดเลือก “หุ้นยั่งยืนระดับโลก” ที่มีความโดดเด่นในการดำเนินธุรกิจ และคำนึงถึงประเด็นเรื่องความยั่งยืนเป็นหลัก) รวมถึงเกณฑ์การกำกับดูแลของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) ในการส่งเสริมกิจกรรมการมีส่วนร่วมรับผิดชอบต่อสังคม ชุมชน สิ่งแวดล้อม โดยพัฒนากระบวนการมีส่วนร่วมจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Engagement) เช่น พนักงาน ลูกค้า คู่ค้า เป็นต้น การบริหารจัดการห่วงโซ่อุปทาน การกำกับดูแลกิจการ เพื่อรักษาความสัมพันธ์อันดีในทุกกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การสร้างมาตรฐานความปลอดภัย และระบบบริหารจัดการด้านความปลอดภัยในการปฏิบัติงานภายในองค์กร อีกทั้งให้ความสำคัญกับสิ่งแวดล้อม การจัดการทรัพยากร ควบคู่ไปกับการพัฒนาและส่งเสริมโครงการที่ยกระดับคุณภาพชีวิตของสังคม ชุมชน

ในการนี้ กฟภ. ซึ่งสามารถสนับสนุนการลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก และไปจนถึงเป้าหมายสูงสุดของประเทศ จากการเตรียมความพร้อมของระบบโครงข่ายเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงพลังงานสะอาด ตามกรอบแผนงานของสำนักงานนโยบายและแผนพลังงาน (สนพ.) ที่ได้กำหนดแผนปฏิบัติการลดก๊าซเรือนกระจกของประเทศทั้งหมด 3 แผนหลัก ประกอบด้วย 1) การลดความเข้มข้นการใช้พลังงาน 2) เพิ่มสัดส่วนพลังงานทดแทน 3) ส่งเสริมการผลิตไฟฟ้าจากพลังงานหมุนเวียน ซึ่งจะเป็นหลักการสำคัญที่ช่วยให้ กฟภ. ก้าวเป็นผู้นำในการลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก และพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นกลางทางคาร์บอน (Carbon Neutrality) ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นส่วนหนึ่งของภาคพลังงานในการผลักดันการลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกในประเทศเป็นองค์กรพลังงานสีเขียวที่มีส่วนในการให้บริการพลังงานไฟฟ้าเพื่อให้ประชาชนเข้าถึงได้อย่างเป็นธรรมและยั่งยืน และพัฒนาสู่การเป็นองค์กร Net Zero ต่อไปในอนาคต กฟภ. ได้กำหนด PEA Carbon Neutrality Roadmap โดยมีการวางแผนงานเพื่อประเมินและรายงานปริมาณการปล่อยและดูดกลับก๊าซเรือนกระจกขององค์กร (Carbon Footprint of Organization) ตามมาตรฐานสากล เพื่อทราบถึงสถานการณ์ปัจจุบัน และต่อยอดไปยังการกำหนดเป้าหมายการปล่อยก๊าซเรือนกระจกและจัดทำแผนการลดก๊าซเรือนกระจกขององค์กร ซึ่งจะเป็นข้อมูลเพื่อนำมาประกอบการตัดสินใจในการวางนโยบายและแนวทางของ กฟภ. ให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ นโยบาย และแผนระดับประเทศ รวมถึงการบรรลุเป้าหมาย Carbon Neutrality ต่อไป

บทที่ 2 การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)

กฟภ. มีกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงองค์กรที่สอดคล้องกับระบบการบริหารความเสี่ยงที่ถือเป็นมาตรฐานสากล COSO ERM 2017 โดยเป็นการบริหารความเสี่ยงลักษณะเชิงรุก มีการกำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยง วัตถุประสงค์ขององค์กร การระบุประเภทของความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยงผ่านมุมมองของโอกาสและผลกระทบการกำหนดมาตรการจัดการความเสี่ยง รวมถึงการติดตามรายงานผลการบริหารความเสี่ยง

2.1 บทบาทและความรับผิดชอบ

1) คณะกรรมการ กฟภ. กำกับดูแลและสนับสนุนการนำนโยบายบูรณาการ GRC ไปปฏิบัติใน กฟภ. ผ่านทางคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ของ กฟภ.และผู้บริหารสูงสุดของ กฟภ.

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

3) ผู้บริหารเป็นผู้รับผิดชอบในการนำนโยบายการบริหารความเสี่ยงไปปฏิบัติและติดตามผลการนำไปใช้อย่างต่อเนื่อง โดยได้รับการสนับสนุนจากคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ กฟภ. พนักงานทุกคนต้องรับผิดชอบในการปฏิบัติตามนโยบายและคู่มือการบริหารความเสี่ยงของ กฟภ.

2.2 กระบวนการบริหารความเสี่ยง

จากการทบทวนกระบวนการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงขององค์กร ที่จะนำไปใช้สำหรับการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงขององค์กร ประจำปี พ.ศ. 2567 โดยสอดคล้องกับระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Assessment Model: SE-AM) ที่กำหนด ซึ่งอ้างอิงเกณฑ์การประเมินความเสี่ยง การควบคุมภายใน ซึ่งประยุกต์มาจากเกณฑ์ของ COSO (The Committee of Sponsoring Organization of Treadway Commission) ซึ่งในเกณฑ์การประเมิน SE-AM (ฉบับปรับปรุง ปี พ.ศ. 2566) ใช้พื้นฐานตามกรอบแนวคิดของ COSO 2017 เพื่อการบรรลุเป้าหมายในการดำเนินงานที่สอดคล้องไปกับกระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์ สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร และการควบคุมภายในองค์กรให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน รวมทั้งสอดคล้องตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี โดยได้ทบทวนเพื่อให้กระบวนการบริหารความเสี่ยงมีความเชื่อมโยงกับการวางแผนยุทธศาสตร์องค์กร แผนปฏิบัติการ แผนงานโครงการ และแผนงานทุกระดับ เพื่อเป็นการประกันผลการดำเนินงานในระดับหนึ่งว่า เป้าหมายองค์กรตามยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้ จะสามารถบรรลุได้อย่างชัดเจน

ทั้งนี้ ได้ทำการทบทวนกระบวนการจัดทำแผนและประเมินผลการบริหารความเสี่ยงองค์กร จากคู่มือการปฏิบัติงาน (Work Manual) กระบวนการจัดทำแผนและประเมินผลการบริหารความเสี่ยงองค์กร สายงานยุทธศาสตร์ ฝ่ายกำกับดูแลและบริหารความเสี่ยง กองบริหารความเสี่ยง (ปรับปรุงครั้งที่ 6) โดยมีการปรับปรุงที่สำคัญดังนี้

- เปลี่ยนชื่อ คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน และการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคโปร่งใส สายงาน เป็นคณะอนุกรรมการ Governance Risk and Compliance (GRC)

- เพิ่มรายละเอียดการระบุปัจจัยเสี่ยง ประกอบด้วย ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและไซเบอร์ (IT Risk) และความเสี่ยงจากการกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ (Compliance Risk)

- เพิ่มนิยามการบริหารจัดการความเสี่ยงตามระดับความรุนแรง (ความเสี่ยงสูง ปานกลาง และต่ำ)

- เพิ่มเกณฑ์ในการพิจารณาทั้งมุมมองของโอกาสและผลกระทบ เพื่อประกอบการจัดทำ Risk Correlation Map

- เพิ่มหลักเกณฑ์การวิเคราะห์น้ำหนักของสาเหตุความเสี่ยงใน Risk Correlation Map

- เพิ่มการรายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงให้คณะกรรมการตรวจสอบภายใน และคณะกรรมการ กฟภ. อย่างน้อยไตรมาสละ 1 ครั้ง โดยหากผลการดำเนินงานและ/หรือผลตามตัวชี้วัดไม่เป็นไปตามเป้าหมาย จะต้องเร่งดำเนินการทบทวนแผนตอบสนองความเสี่ยง

การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงขององค์กร ประกอบด้วย 18 ขั้นตอน ดังนี้

1) สร้างความตระหนักรู้ถึงความสำคัญของการบริหารจัดการความเสี่ยง ผ่านแผนงานพัฒนาบุคลากรด้านการบริหารความเสี่ยง เพื่อมุ่งหวังให้พนักงาน กฟภ. ทุกคนตระหนักรู้ และเข้าใจความสำคัญของการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์กรในทุกๆ สายงาน โดยเริ่มปฏิบัติตามแผนตั้งแต่ต้นเดือนมกราคมจนถึงเดือนธันวาคม โดยมุ่งเน้นในประเด็นสำคัญ อาทิ การจัดบรรยากาศวัฒนธรรม และความตระหนักรู้ที่สนับสนุนการบริหารความเสี่ยง โดยทำการทบทวนหลักเกณฑ์และตระหนักรู้ถึงแผนการบริหารความเสี่ยง ให้สะท้อนในเชิงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการ รวมถึงการสำรวจความรู้ความเข้าใจและทัศนคติของพนักงานในเรื่องกระบวนการบริหารความเสี่ยงตามคู่มือการบริหารความเสี่ยง ของ กฟภ.

2) รวบรวมข้อมูลต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง มาจัดหมวดหมู่เพื่อเตรียมความพร้อมในการจัดทำสารสนเทศสำหรับ การวิเคราะห์และระบุความเสี่ยงเพื่อเป็นปัจจัยนำเข้าในการกำหนดยุทธศาสตร์ขององค์กร ภายในช่วงเดือนกุมภาพันธ์-เมษายน ของทุกปี โดยรวบรวมข้อมูล ดังนี้

- สรุปผลการบริหารความเสี่ยงปีที่ผ่านมาและสถานะความเสี่ยงปัจจุบัน

- ข้อมูลสภาพแวดล้อมจากปัจจัยภายในและภายนอก ผลการดำเนินงานที่ผ่านมาของ กฟภ. รวมถึงการคาดการณ์ในอนาคตจากกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์และจัดทำแผนการดำเนินงานประจำปีของ กฟภ.

3) รวบรวมปัจจัยเสี่ยงเสี่ยงที่มีแนวโน้มเกิดขึ้นจากการจัดทำยุทธศาสตร์ประจำปี ทั้งในระดับองค์กรและสายงาน เพื่อนำจัดทำกำหนด Risk Universe ขององค์กร ประกอบด้วย

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

4) จัดประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการภายในเดือนสิงหาคม-กันยายนของทุกปี เพื่อระบุปัจจัยเสี่ยงที่อาจจะทำให้ กฟภ. ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรให้ครอบคลุมความเสี่ยงทั้ง 4 ด้าน (Strategic Risk, Operation Risk, Financial Risk และ Compliance Risk) โดยปัจจัยเสี่ยงที่ระบุได้จะถูกนำมาประเมินประสิทธิภาพการควบคุมที่มีอยู่ในภาพขององค์กรโดยมีระดับคะแนนอยู่ในช่วง 1–5 คะแนน และนำมาประเมินใน 3 มิติ ได้แก่

- ผลการดำเนินงานเมื่อเทียบกับเป้าหมาย
- กระบวนการควบคุม
- การติดตามประเมินผล

หากปัจจัยเสี่ยงใดมีผลการประเมินในมิติใด มิติหนึ่งต่ำกว่า 3 คะแนน ปัจจัยเสี่ยงนั้นจะถูกนำมาพิจารณาว่า มีประสิทธิผลของการควบคุมไม่เพียงพอ ซึ่งจะถูกนำไปประเมินระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยง

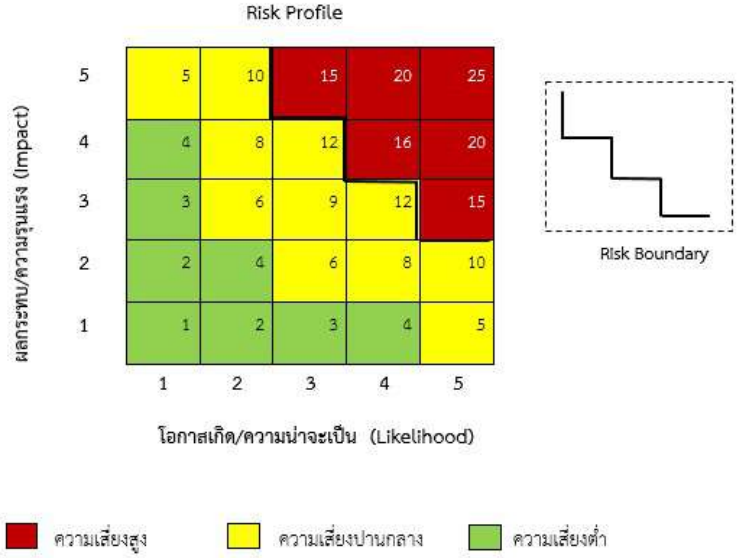
5) นำผลลัพธ์ในข้อ 4) มาทำการระบุ Risk Appetite (RA) และ Risk Tolerance (RT) ในระดับที่องค์กรสามารถยอมรับได้และมีความสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรประจำปีบัญชี (Business Objective) โดยพิจารณาให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ (แผนระยะยาว) และแผนปฏิบัติการประจำปีของทุกสายงาน หรือหากไม่มีการระบุ ผลคะแนนปัจจัยเสี่ยงใดได้รับการประเมินในมิติใดมิติหนึ่งต่ำกว่า 3 คะแนน ปัจจัยนั้นจะถูกพิจารณาว่ามีความเสี่ยง ซึ่งจะถูกนำมาพิจารณาว่ามีประสิทธิผลของการควบคุมไม่เพียงพอ

6) ประเมินระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยง (Assesses Severity of Risk) และจัดลำดับความเสี่ยง (Prioritizes Risks) เป็นลำดับถัดไป โดยการประเมินระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยงผ่านการวิเคราะห์ Impact และ Likelihood รวมทั้งจัดทำ Risk Profile ภายในเดือนกันยายนของทุกปี โดยใช้ฐานข้อมูลในอดีต

และการคาดการณ์ในอนาคตเพื่อให้สามารถเห็นแนวโน้มของโอกาสที่จะเกิดของปัจจัยเสี่ยงนั้นๆ และประเมินผลกระทบพร้อมทั้งระบุสาเหตุของแต่ละปัจจัยเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม รวมทั้งมีการถ่ายทอดไปสู่ระดับสายงานในการจัดทำแผนภาพความเสี่ยง (Risk Profile) เพื่อวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงผ่านแผนภาพ เพื่อมุ่งหวังให้สามารถลดระดับความรุนแรงที่เกิดขึ้นได้ครบทุกประเด็น จากนั้นนำเสนอขอความเห็นชอบต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง

ในการประเมินระดับความรุนแรงของผลกระทบ ต้องพิจารณาทั้งผลกระทบด้านการเงิน คือ ผลกระทบที่สามารถวัดได้ในเชิงของการสูญเสียทางการเงินทั้งทางตรงและทางอ้อม และผลกระทบที่ไม่ใช่ทางการเงิน เช่น สวัสดิการของพนักงาน ผลกระทบต่อสภาพแวดล้อม หรือ ผลกระทบต่อสังคม เป็นต้น

กฟภ. ใช้แผนภาพความเสี่ยง (Risk Profile) เป็นเครื่องมือในการกำหนดขอบเขตระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Boundary) ระดับความเสี่ยง (สูง ปานกลาง ต่ำ) จัดลำดับความเสี่ยงของปัจจัยเสี่ยง และสถานะของปัจจัยเสี่ยงก่อนและหลังการบริหารความเสี่ยง โดยระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Boundary) เป็นความเสี่ยงระดับต่ำที่สอดคล้องกับเป้าประสงค์และวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์รวมทั้งค่าของความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) โดยมีแผนภาพความเสี่ยง (Risk Profile) ดังนี้



- โดยความเสี่ยงสูง เป็นระดับความเสี่ยงที่ยอมรับไม่ได้ ต้องบริหารจัดการเพื่อลดระดับความเสี่ยงให้ลดลงมาอยู่ในระดับที่ยอมรับได้อย่างเร่งด่วน

- ความเสี่ยงระดับปานกลาง เป็นระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ โดยใช้วิธีควบคุมปกติในขั้นตอนการปฏิบัติงานและติดตามระดับความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง

- ความเสี่ยงระดับต่ำ เป็นระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้

7) นำผลลัพธ์ในขั้นตอนที่ 6) มาจัดทำ Risk Correlation Map และ Portfolio View of Risk ภายในเดือนกันยายน ของทุกปี

7.1) จัดทำ Risk Correlation Map เพื่อแสดงความสัมพันธ์ของปัจจัยเสี่ยง (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) ที่มีระหว่างปัจจัยเสี่ยงต่างๆ ซึ่งเมื่อทราบถึงความสัมพันธ์ของความเสี่ยงและผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยงที่มีต่อกัน รวมทั้งสามารถแสดงน้ำหนักของสาเหตุ ประกอบกับการวิเคราะห์ถึงที่มาของน้ำหนักแต่ละสาเหตุในปัจจัยเสี่ยง และควรแสดงความสัมพันธ์ของสาเหตุหลักและสาเหตุรองได้อย่างชัดเจน โดยพิจารณาแต่ละสาเหตุและมาตรการควบคุมที่มีอยู่เดิม (Existing Control/Plan) ที่มารองรับในแต่ละสาเหตุ และจัดทำแผนเพิ่มเติมในการจัดการความเสี่ยง (Mitigation Plan) ได้ครอบคลุมทุกสาเหตุ โดยการจัดทำ Risk Correlation Map มีขั้นตอนการจัดทำ ดังนี้

7.1.1) การกำหนดสาเหตุของความเสี่ยงในทุกปัจจัยเสี่ยง และกำหนดระดับความรุนแรงของแต่ละสาเหตุในทุกปัจจัยเสี่ยง โดยผ่านกระบวนการพิจารณาจาก Risk Owner ร่วมกับ ฝลส.

- สาเหตุของแต่ละปัจจัยเสี่ยง ควรวิเคราะห์เพิ่มเติมมากกว่า 1 Layer โดยสาเหตุของแต่ละปัจจัยเสี่ยงอาจแบ่งได้เป็นสาเหตุหลักและสาเหตุรอง เพื่อประโยชน์ในการนำไปกำหนดแผนการบริหารความเสี่ยงให้ตรงประเด็น

- การกำหนดระดับความรุนแรงของแต่ละสาเหตุ จะมีการจัดทำ Criteria ในการพิจารณาทั้งมุมมองของโอกาสและผลกระทบเพื่อประกอบการตัดสินใจที่ชัดเจน โดยใช้ฐานข้อมูลที่มีความน่าเชื่อถือ รวมถึงการกำหนดระดับความรุนแรงที่สอดคล้องกัน ระหว่างระดับความรุนแรงของสาเหตุกับระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยงที่เป็นตัวหลักของสาเหตุดังกล่าว

7.1.2) วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยเสี่ยงในระดับองค์กร และความสัมพันธ์ของสาเหตุ โดยผ่านกระบวนการพิจารณาจาก Risk Owner ร่วมกับ ฝลส.

7.1.3) วิเคราะห์ผลกระทบระหว่างปัจจัยเสี่ยงในระดับองค์กร และผลกระทบของสาเหตุ โดยมีการวิเคราะห์ผลกระทบทั้งเชิงปริมาณ และมิใช่เชิงปริมาณระหว่างปัจจัยเสี่ยงในระดับองค์กร และผลกระทบทั้งเชิงปริมาณ และมิใช่เชิงปริมาณของสาเหตุ โดยผ่านกระบวนการพิจารณาจาก Risk Owner ร่วมกับฝ่ายกำกับดูแลและบริหารความเสี่ยง ดังนี้

- ปัจจัยเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยง
- สาเหตุกับสาเหตุ
- ปัจจัยเสี่ยงและสาเหตุ

หลักเกณฑ์การวิเคราะห์น้ำหนักของสาเหตุความเสี่ยงใน Risk Correlation Map ดังนี้

- ฝ่ายกำกับดูแลและบริหารความเสี่ยง ร่วมกับ Risk Owner ร่วมกันในการพิจารณาจัดลำดับสาเหตุที่ส่งผลต่อปัจจัยเสี่ยง โดยลำดับสาเหตุพิจารณาจาก สาเหตุที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของปัจจัยเสี่ยง สถิติในอดีตและการคาดการณ์ในอนาคตของสาเหตุ ซึ่งต้องอาศัยประสบการณ์ ความเชี่ยวชาญของ Risk Owner ทั้งนี้อาจพิจารณาจำนวนสาเหตุย่อยมาประกอบด้วย

- ฝ่ายกำกับดูแลและบริหารความเสี่ยง ร่วมกับ Risk Owner พิจารณากำหนด %น้ำหนักตามลำดับสาเหตุที่กำหนด

- นำความสัมพันธ์ของ Risk Correlation Map ไปพิจารณาจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงทั้ง Existing Control และ Mitigation Plan ต่อไป

7.1.4) การนำ Risk Correlation Map ไปใช้ในการกำหนดแผนการบริหารความเสี่ยง โดยมีการบริหารถึงปัจจัยเสี่ยงที่เป็นสาเหตุหลัก และมีการกล่าวถึงปัจจัยเสี่ยงที่มีระดับความรุนแรงสูง และส่งผลกระทบต่อปัจจัยเสี่ยงดังกล่าว รวมถึงมีการประเมินถึงความสำเร็จของเป้าหมายในการบริหารความเสี่ยงของปัจจัยเสี่ยงหลัก ว่าเป็นผลมาจากการบริหารปัจจัยเสี่ยงที่เป็นสาเหตุ หรือการบริหารปัจจัยเสี่ยงที่มีผลกระทบสูง

7.1.5) การสร้างความเข้าใจในเรื่อง Risk Correlation Map ให้กับบุคลากรในองค์กร โดย Risk Owner มีส่วนร่วมในการจัดทำ Risk Correlation Map และยอมรับในการร่วมกันจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงในกลุ่มความเสี่ยงที่มีความสัมพันธ์กัน รวมถึงบุคลากรในองค์กร รับรู้และเข้าใจเรื่อง Risk Correlation Map

7.2) Portfolio View of Risk คือ แบบจำลองที่แสดงให้เห็นถึงภาพรวมของการบริหารเสี่ยงและผลกระทบที่เกิดขึ้นจากปัจจัยเสี่ยงต่างๆ ที่มีต่อเป้าหมายขององค์กร โดย Portfolio View of Risk จะเป็นเครื่องมือที่บ่งบอกว่า ผลกระทบที่เกิดขึ้นจากปัจจัยเสี่ยงต่างๆ ทั้งที่เกิดขึ้นรายปัจจัยหรือเกิดขึ้นพร้อมกันหลายปัจจัย ผลกระทบที่เกิดขึ้นในภาพรวมทั้งหมด ยังอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้หรือไม่ โดยคำนึงถึงประเด็นต่อไปนี้

7.2.1) วิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงทั้งหมด โดยคำนึงถึงช่วงความเบี่ยงเบนของความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance) เพื่อจัดทำแบบจำลองที่เหมาะสม และนำแบบจำลองดังกล่าวไปใช้อ้างอิงในการบริหารความเสี่ยงในภาพรวมและความสัมพันธ์ในแต่ละปัจจัยเสี่ยง โดยจัดทำร่วมกับเจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner) ซึ่งพิจารณาจากความสัมพันธ์ของความเสี่ยงและผลกระทบของหน่วยงาน

7.2.2) จัดเตรียมข้อมูลทางการเงินพร้อมทั้งสมมุติฐานทางการเงินที่เกี่ยวข้อง

7.2.3) สร้างแบบจำลองทางการเงินโดยผูกข้อมูลทางการเงินเข้ากับความสัมพันธ์และปัจจัยขับเคลื่อนดังกล่าว

8) พิจารณาแนวทางจัดทำ Portfolio View of Risk และพิจารณาและจัดทำแผนงานตอบสนองความเสี่ยง (Existing Control และ Mitigation Plan) ตามหลักการของ COSO 4 แนวทาง คือ ยอมรับ ลดความเสี่ยงหาผู้ร่วมรับความเสี่ยง หลีกเลี่ยงความเสี่ยง ภายในเดือนกันยายนของทุกปี โดยมีวิธีการจัดการต่อความเสี่ยงไว้ 4 แนวทาง คือ

- ยอมรับ (Take) คือการยอมรับความเสี่ยงนั้นโดยดำเนินการเฉพาะเท่าที่มีอยู่ต่อไป ไม่จัดการใดๆ เพิ่มเติม เช่น ในกรณีที่เห็นว่าความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ หรือค่าใช้จ่ายของการจัดการความเสี่ยงนั้น ไม่คุ้มค่ากับผลที่องค์กรจะได้รับ อย่างไรก็ดี ถึงแม้จะมีการยอมรับความเสี่ยงนั้น แต่จะมีการติดตามความเสี่ยง รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ เพื่อประเมินว่าความเสี่ยงนั้นจะมีการเปลี่ยนระดับความรุนแรงของความเสี่ยงเพิ่มขึ้น จนต้องมีการพิจารณามาตรการรองรับเพิ่มเติมหรือไม่

- กำหนดมาตรการรองรับ (Treat) คือ การดำเนินการเพิ่มเติมเพื่อลดโอกาสหรือผลกระทบของความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ เช่น การสำรองข้อมูล การจัดทำแผนฉุกเฉิน การปรับปรุงแก้ไขกระบวนการ จัดหาอุปกรณ์เพิ่มเติม การติดตามและควบคุม เป็นต้น

- ถ่ายโอนความเสี่ยง (Transfer) คือ การแบ่งหรือถ่ายโอนความเสี่ยงบางส่วนให้กับบุคคลหรือองค์กรอื่น เช่น การประกันภัย การจ้างบุคคลภายนอกดำเนินการ เป็นต้น

- ยุติหรือปรับเป้าหมาย (Terminate) คือการดำเนินการเพื่อยกเลิกหรือหลีกเลี่ยงกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง เช่น ยกเลิกกิจการ ลดการผลิตในสินค้าที่ส่งผลกระทบ การปรับปรุงวัตถุประสงค์เริ่มแรกของธุรกิจหรือแผนกลยุทธ์ เป็นต้น

ในการคัดเลือกวิธีการจัดการต่อความเสี่ยงของแต่ละปัจจัยเสี่ยงนั้น จะพิจารณาทางเลือกที่เหมาะสมในการจัดการความเสี่ยง ซึ่งต้องมีความสอดคล้องกับระดับความรุนแรงของความเสี่ยง ช่วงความเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ กฟภ. ยอมรับได้ และความคุ้มค่าของแต่ละทางเลือก (Cost Benefit Analysis) ในการจัดการความเสี่ยงด้วย

9) นำยกร่างแผนบริหารความเสี่ยงองค์กรประจำปี เสนอขอความเห็นชอบต่อคณะกรรมการกำกับดูแลจัดทำยุทธศาสตร์และการดำเนินธุรกิจของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (กยธ.) ภายในเดือน กันยายน–ตุลาคม และคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ กฟภ. ตุลาคม-พฤศจิกายนของทุกปี

10) ถ่ายทอดแผนบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร โดยมีรายละเอียดดังนี้

- ถ่ายทอดแผนบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรซึ่งประกอบไปด้วยปัจจัยเสี่ยงประจำปี ระดับความรุนแรงของแต่ละปัจจัยเสี่ยง ค่า KRI รวมทั้ง Risk Appetite และ Risk Toleranceแผนงานบริหารจัดการปัจจัยเสี่ยงพร้อมรายละเอียดกิจกรรมและกรอบระยะเวลาให้กับทุกหน่วยงานภายใน 45 วันนับตั้งแต่วันที่คณะกรรมการ กฟภ. ให้ความเห็นชอบ

- ถ่ายทอดเล่มแผนบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร โดยมีสรุปผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง เทียบกับการวิเคราะห์ต้นทุนและผลประโยชน์ (ตาราง Cost Benefit Analysis) ที่ได้วิเคราะห์ไว้ในเล่มแผนบริหารจัดการความเสี่ยงองค์กร ประจำปี

11) จัดทำบันทึกติดตามรายงานผลการดำเนินงานร่วมกับฝ่ายนโยบายและยุทธศาสตร์ โดยรวมการติดตามผลการดำเนินงานการบริหารจัดการความเสี่ยงองค์กรของ กฟภ. แผนปฏิบัติการ กฟภ. และแผนปฏิบัติการสายงาน

12) จัดทำรายงานผลการวิเคราะห์การดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงองค์กรอย่างถูกต้องครบถ้วนภายใน 35 วันหลังสิ้นไตรมาส

- รวบรวมข้อมูลจากหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งผลการดำเนินงานตามแผนฯ และตัวชี้วัดที่สำคัญของความเสี่ยง (Key Risk Indicator : KRIs)

- จัดทำสรุปผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงองค์กร

- ทำบันทึกแจ้งกองควบคุมภายใน พร้อมรายงานผลการดำเนินงานตามแผนฯ และข้อมูลที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้กองควบคุมภายในดำเนินการตามข้อ 11)

- จัดทำบันทึกส่งให้ฝ่ายนโยบายและยุทธศาสตร์ เพื่อเป็นปัจจัยนำเข้าในกระบวนการยุทธศาสตร์

13) นำผลลัพธ์ในข้อ 6.12 รายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง ต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ กฟภ. คณะกรรมการตรวจสอบของ กฟภ. และคณะกรรมการ กฟภ. ได้ตามกำหนดเวลาอย่างน้อย ไตรมาสละ 1 ครั้ง

14) ทบทวน/ปรับปรุงแผนบริหารความเสี่ยงองค์กร อย่างน้อยปีละ 1 ครั้งภายในช่วงเดือน กรกฎาคม-สิงหาคม ของทุกปี หรือทุกครั้งที่มีการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยต่างๆ อย่างมีนัยสำคัญ

14.1) วิเคราะห์ความเป็นไปได้ที่แผนบริหารความเสี่ยงจะไม่สำเร็จตามเป้าหมาย โดยพิจารณาจาก

- รายงานผลการบริหารความเสี่ยงรายไตรมาส

- ข้อสังเกตและข้อคิดเห็นของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของ กฟภ.

- สภาพแวดล้อม/ปัจจัยต่างๆ ที่เปลี่ยนแปลงไป

14.2) ดำเนินการประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อพิจารณาทบทวน/ปรับปรุงแผนฯ

14.3) การทบทวน/ปรับปรุงการกำหนดเป้าหมายการบริหารความเสี่ยง ตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ในปัจจัยเสี่ยงที่ไม่สามารถบรรลุเป้าหมายได้

- กรณีที่เป้าหมายเป็นตัวชี้วัดตาม PA กฟภ.ไม่สามารถปรับเปลี่ยนเป้าหมายได้

- กรณีที่เป้าหมายเป็นไปตามตัวชี้วัดองค์กร ต้องขอความเห็นชอบจากคณะกรรมการ กฟภ. และแจ้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ กฟภ. พิจารณา

- กรณีเป้าหมายกำหนดด้วยมุมมองการบริหารความเสี่ยงตามเป้าประสงค์ขององค์กร ต้องขอความเห็นชอบจากคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ กฟภ.

14.4) นำยกร่างแผนบริหารความเสี่ยงองค์กรส่วนที่ปรับปรุง เสนอต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ กฟภ.

15) ถ่ายทอดแผนบริหารความเสี่ยง (ฉบับปรับปรุง) ให้ผู้เกี่ยวข้องรับไปดำเนินการภายใน 45 วัน นับตั้งแต่วันที่คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ กฟภ. ให้ความเห็นชอบ

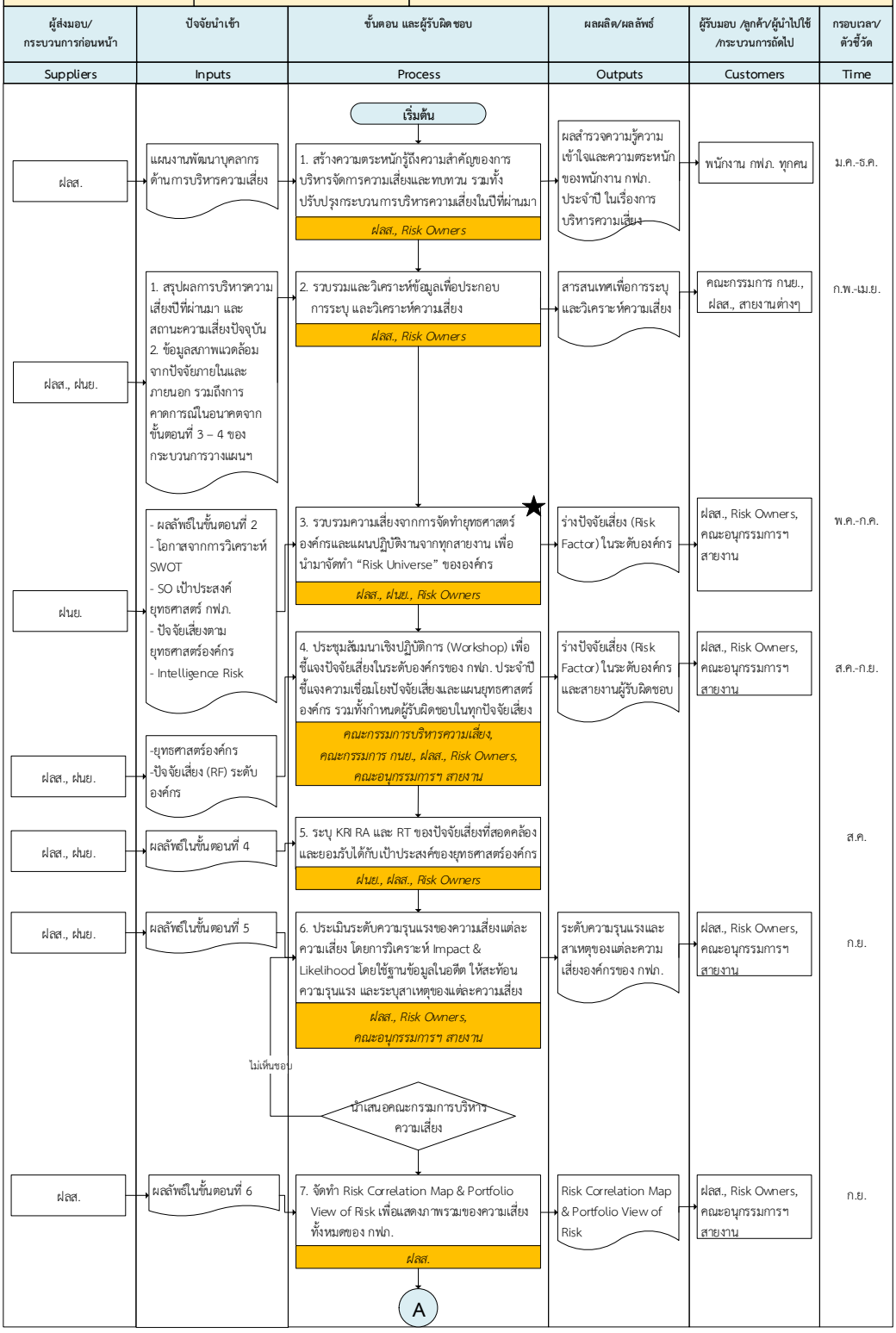
16) สรุปและประเมินผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงทุกไตรมาสภายใน 35 วัน หลังสิ้นไตรมาส

17) รายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง ต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน คณะกรรมการตรวจสอบภายใน และคณะกรรมการ กฟภ. อย่างน้อยไตรมาสละ 1 ครั้ง โดยหากผลการดำเนินงานและ/หรือผลตามตัวชี้วัดไม่เป็นไปตามเป้าหมาย จะต้องเร่งดำเนินการทบทวนแผนตอบสนองความเสี่ยง โดยหากมีข้อสั่งการหรือข้อเสนอแนะเพิ่มเติมจากคณะกรรมการฯ ให้รายงานผลความคืบหน้าในการรายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงในครั้งถัดไป

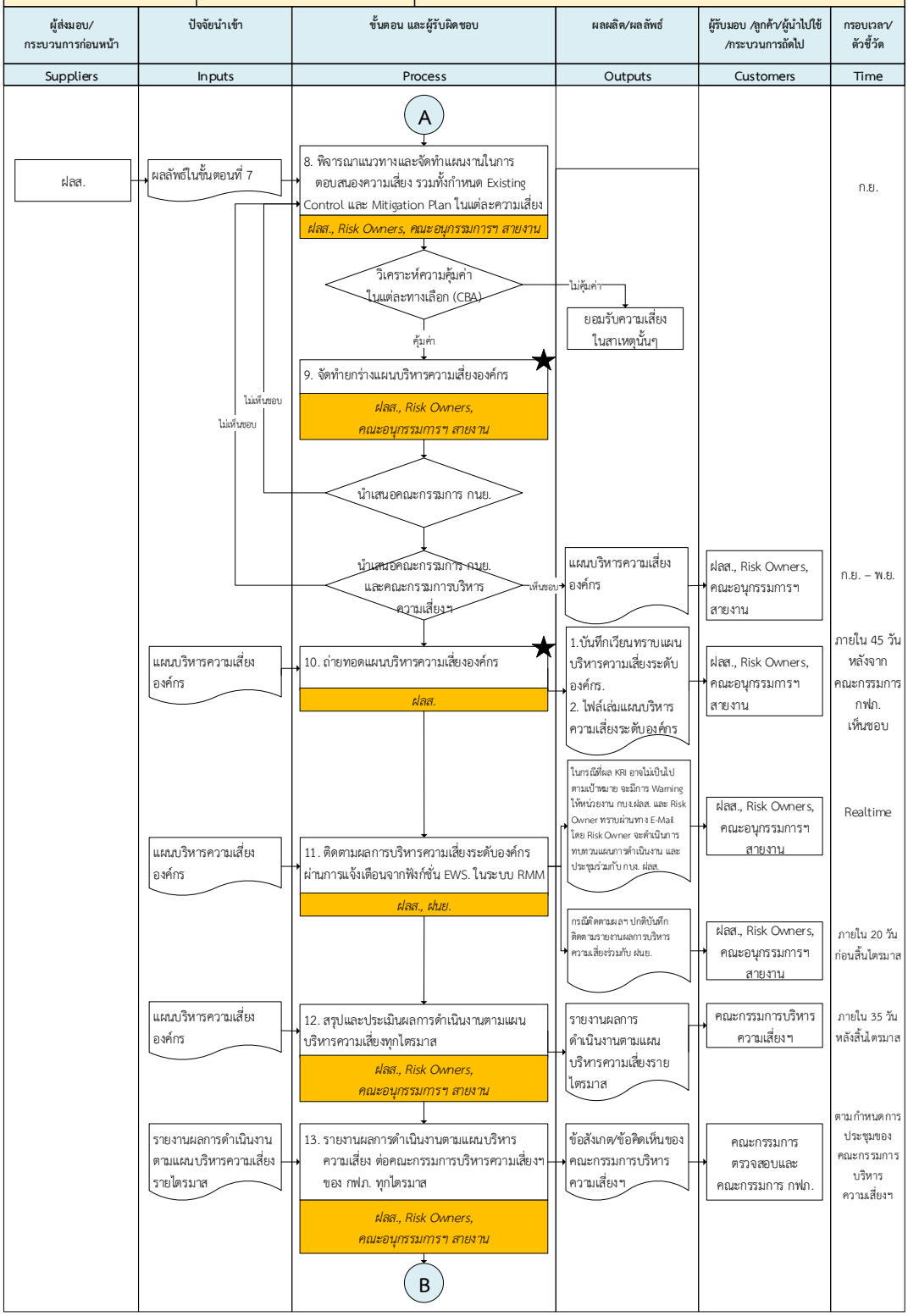
18) สรุปและวิเคราะห์ เปรียบเทียบ ผลการดำเนินงานหลังการปฏิบัติตามแผนบริหารความเสี่ยงองค์กร เทียบกับการวิเคราะห์ต้นทุนและผลประโยชน์ที่ได้วิเคราะห์ไว้ ประจำปี ภายในเดือนกุมภาพันธ์ของปีถัดไป และจัดทำบันทึกส่งให้ฝ่ายนโยบายและยุทธศาสตร์ เพื่อเป็นปัจจัยนำเข้าในกระบวนการยุทธศาสตร์

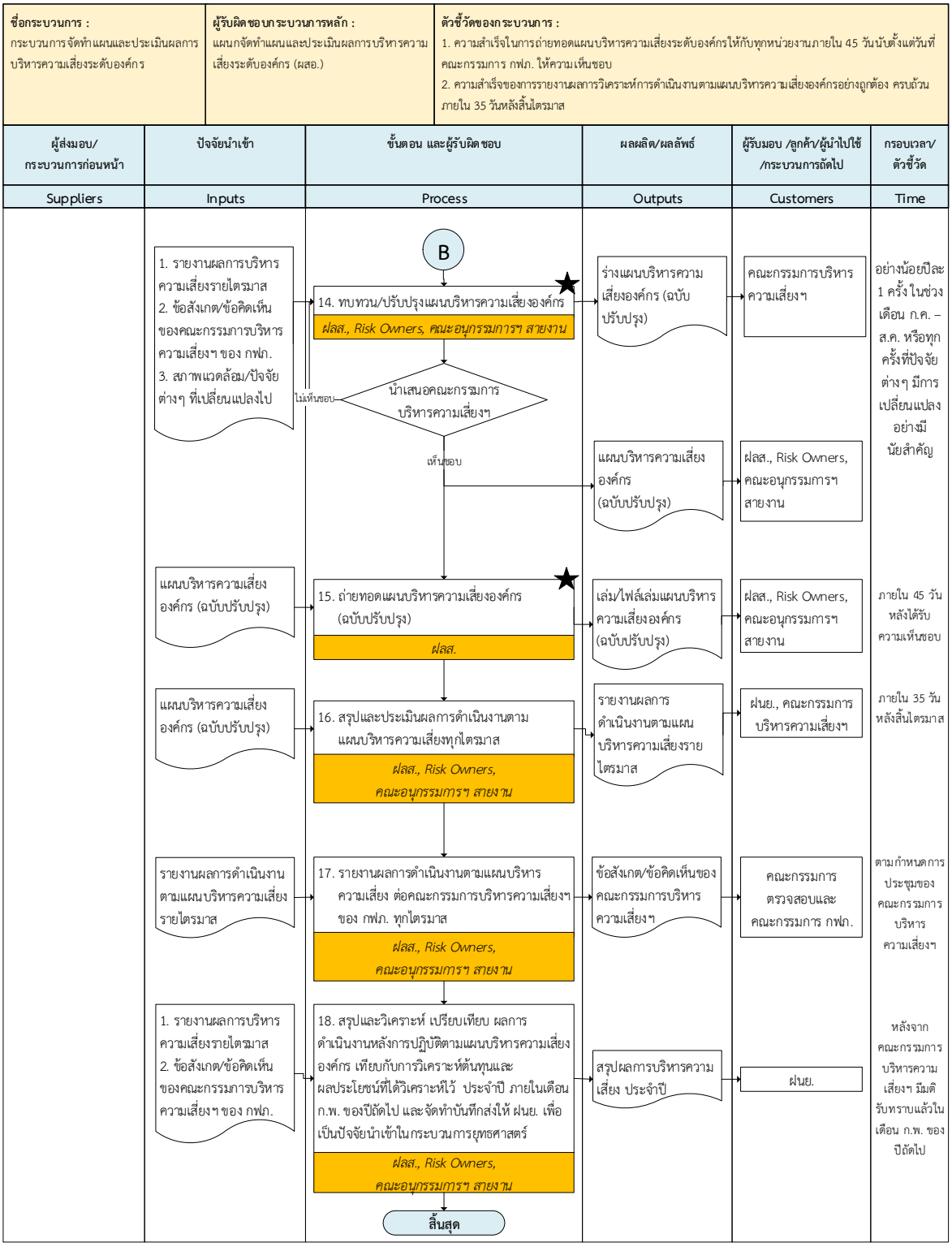
แผนภาพที่ 10 : กระบวนการจัดทำแผนและประเมินผลการบริหารความเสี่ยงองค์กร

ชื่อกระบวนการ :	ผู้รับผิดชอบกระบวนการหลัก :	ตัวชี้วัดของกระบวนการ :
กระบวนการจัดทำแผนและประเมินผลการบริหารความเสี่ยงองค์กร	แผนกจัดทำแผนและประเมินผลการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร (ผสอ.)	1. ความสำเร็จในการถ่ายทอดแผนบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรให้กับทุกหน่วยงานภายใน 45 วันนับตั้งแต่วันที่คณะกรรมการ กฟภ. ให้ความเห็นชอบ 2. ความสำเร็จของการรายงานผลการวิเคราะห์การดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงองค์กรอย่างถูกต้อง ครบถ้วน ภายใน 35 วันหลังสิ้นไตรมาส



ชื่อกระบวนการ :	ผู้รับผิดชอบกระบวนการหลัก :	ตัวชี้วัดของกระบวนการ :
กระบวนการจัดทำแผนและประเมินผลการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร	แผนกจัดทำแผนและประเมินผลการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร (ผสอ.)	1. ความสำเร็จในการถ่ายทอดแผนบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรให้กับทุกหน่วยงานภายใน 45 วันนับตั้งแต่วันที่คณะกรรมการ กฟภ. ให้ความเห็นชอบ 2. ความสำเร็จของการรายงานผลการวิเคราะห์การดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงองค์กรอย่างถูกต้อง ครบถ้วน ภายใน 35 วันหลังสิ้นไตรมาส





(ที่มา: คู่มือการปฏิบัติงาน (Work Manual) กระบวนการจัดทำแผนและประเมินผลการบริหารความเสี่ยงองค์กร (ปรับปรุงครั้งที่ 6))

2.3 ประเภทความเสี่ยงและระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)

การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคแบ่งความเสี่ยงเป็น 4 ประเภท และกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) ของความเสี่ยงแต่ละประเภทไว้ดังนี้

ตารางที่ 3 : ประเภทความเสี่ยงและระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้

ประเภทความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)	ช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance)
ด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)	สอดคล้องตามเป้าประสงค์ในแผนยุทธศาสตร์	ค่าระดับ 4 ตาม BSC (หากเชื่อมโยงกับเกณฑ์ชี้วัดใน Balanced Scorecard ของ กฟภ.)
ด้านการเงิน (Financial Risk)	สามารถรักษาระดับความสามารถในการสร้างความมั่นคงทางการเงินในระยะยาว (ตามแผนยุทธศาสตร์ กฟภ. ที่ระบุในแต่ละปี)	ค่าระดับ 4 ตาม BSC (หากเชื่อมโยงกับเกณฑ์ชี้วัดใน Balanced Scorecard ของ กฟภ.)
ด้านการดำเนินงาน (Operation Risk)	ความมั่นคงเชื่อถือได้ในคุณภาพระบบไฟฟ้าค่า SAIFI และค่า SAIDI (ตามแผนยุทธศาสตร์ กฟภ. ที่ระบุในแต่ละปี)	ค่าระดับ 4 ตาม BSC (หากเชื่อมโยงกับเกณฑ์ชี้วัดใน Balanced Scorecard ของ กฟภ.)
ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง (Compliance Risk)	กฟภ.จะดำเนินการภายใต้กฎหมาย กฎระเบียบและนโยบายของรัฐบาลหน่วยงานกำกับดูแลและหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง	-

2.4 ข้อมูลผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงขององค์กร ประจำปี พ.ศ. 2567

ผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงขององค์กร ประจำปี พ.ศ. 2567 จำนวน 6 ปัจจัยเสี่ยง ณ สิ้นไตรมาสที่ 2/2567 (มกราคม–มิถุนายน 2567) โดยมีรายละเอียดดังนี้

2.4.1 ปัจจัยเสี่ยงที่ 1 นโยบายภาครัฐและความผันผวนของต้นทุนทางธุรกิจต่อผลประกอบการ

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

1. ปริมาณก๊าซในประเทศที่ลดลง จากเดิมสามารถจ่ายก๊าซได้ 2,800 – 3,100 ล้านลูกบาศก์ฟุตต่อวัน (MMSCFD) ลดลงเหลือราว 2,100- 2,500 MMSCFD ทำให้ต้องนำเข้า Spot LNG เข้ามาเสริมหรือ

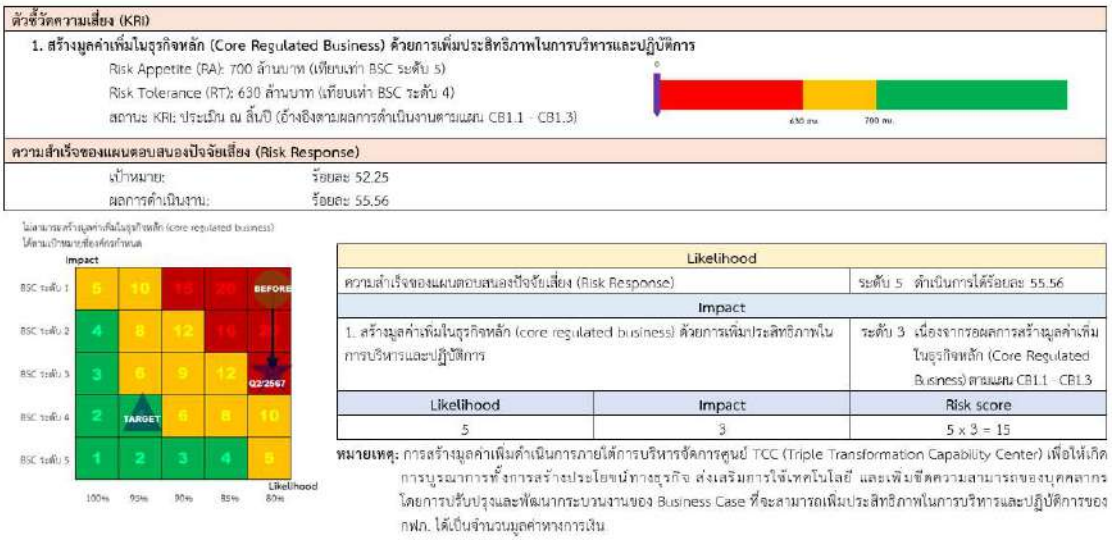
เดินเครื่องโรงไฟฟ้าด้วยน้ำมันเพื่อทดแทนปริมาณก๊าซที่ขาด แต่ในช่วงสงครามรัสเซีย-ยูเครน ส่งผลให้ราคา Spot LNG มีราคาแพงและผันผวนในช่วงประมาณ 25-50 USD/MMBTU เทียบกับก๊าซธรรมชาติในอ่าวไทยที่มีราคาประมาณ 6-7 USD/MMBTU ดังนั้นการทดแทนก๊าซธรรมชาติในอ่าวไทยด้วย LNG หรือใช้น้ำมันจะส่งผลให้ค่าเชื้อเพลิงในการผลิตไฟฟ้าเพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ

2. การผลิตก๊าซจากพม่าที่ไม่สามารถผลิตได้ตามกำลังการผลิตเดิมและมีแนวโน้มที่จะลดลงอย่างต่อเนื่องในช่วงปลายปี 2565 และต้นปี 2566 ซึ่งอาจทำให้มีความต้องการนำเข้า LNG มากกว่าที่ประมาณการไว้เดิม

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

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

แผนภาพที่ 11 : ผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงขององค์กร ปัจจัยเสี่ยงที่ 1 (RF1)



Existing Control	Mitigation Plan
1.1 CB1.1 แผนการดำเนินการ Triple Transformation เพื่อบูรณาการในการสร้างประโยชน์ทางธุรกิจส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีและเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากร 1.2 CB1.2 แผนงานการทำ Digital Procurement ที่สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มในธุรกิจหลัก (Core Regulated Business) 1.3 CB1.3 แผนงานการทำ Digital Asset จากการทำ O&M และ Asset Management ที่สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มในธุรกิจหลัก (Core Regulated Business) 1.4 แผนงานติดตามและวิเคราะห์ผลกระทบจากนโยบายภาครัฐในการช่วยเหลือค่าไฟฟ้า ที่ส่งผลกระทบต่อกำไรขั้นต้นของ กฟภ. 1.5 แผนสร้างความสัมพันธ์ Regulator 1.6 แผนงานสร้างความสัมพันธ์ เพื่อรักษาฐานลูกค้ารายสำคัญ (Key Account) และนำระบบ Digital CRM มาใช้สนับสนุนการให้บริการลูกค้า 1.7 แผนวิเคราะห์และประเมินลูกค้ากลุ่มเสี่ยง 1.8 แผนงานติดตามและแก้ไขปัญหาไฟดับพื้นที่นิคมอุตสาหกรรม 1.9 แผนงานปรับปรุงโครงข่ายระบบส่งและระบบจำหน่ายไฟฟ้า 1.10 GM2.1 แผนงานการเตรียมความพร้อมการเปลี่ยนโครงสร้างกิจการไฟฟ้าในอนาคต	1.11 แผนการปรับเปลี่ยนกลไกแบบ Cost plus ไปสู่ Performance-Based-Remuneration (PBR) แผนงานการยกระดับการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้ารายสำคัญโดยใช้ข้อมูลเชิงลึก 1.12 แผนการปรับโครงสร้างองค์กรเพื่อรองรับหน่วยธุรกิจใหม่ 1.13 แผนการกำหนดกระบวน Hackathon และ shark-tank เพื่อยกระดับความคิดสร้างสรรค์และสร้างนวัตกรรมทางธุรกิจของ กฟภ.

2.4.2 ปัจจัยเสี่ยงที่ 2 โอกาสในการดำเนินธุรกิจใหม่ ในช่วงเปลี่ยนผ่านสู่พลังงานสะอาด

ประเทศไทยซึ่งมีแหล่งพลังงานหมุนเวียนมากมาย และที่ตั้งทางยุทธศาสตร์มีโอกาสพิเศษในการดึงดูดบริษัทระดับโลกที่ต้องการลดคาร์บอน แต่การย้ายฐานการผลิตมาที่ประเทศไทยยังคงเป็นส่วนน้อยเนื่องจากประเทศไทยยังไม่มีบริการที่ตอบโจทย์ด้าน RE100 อย่างเพียงพอ ถึงแม้บริษัทเหล่านี้จะรู้ถึงความต้องการด้านพลังงานและเป้าหมายการลดคาร์บอนของตนเอง แต่มีข้อจำกัดในการเข้าใจเกี่ยวกับ Solution RE100 ที่คุ้ม

ค่าใช้จ่ายเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย นอกจากนี้บริษัทต่าง ๆ ยังเจอปัญหาในการเข้าถึงเครือข่ายโครงสร้างพื้นฐานและการปฏิบัติตามกฎระเบียบซับซ้อนด้านสภาพแวดล้อมของประเทศไทย

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

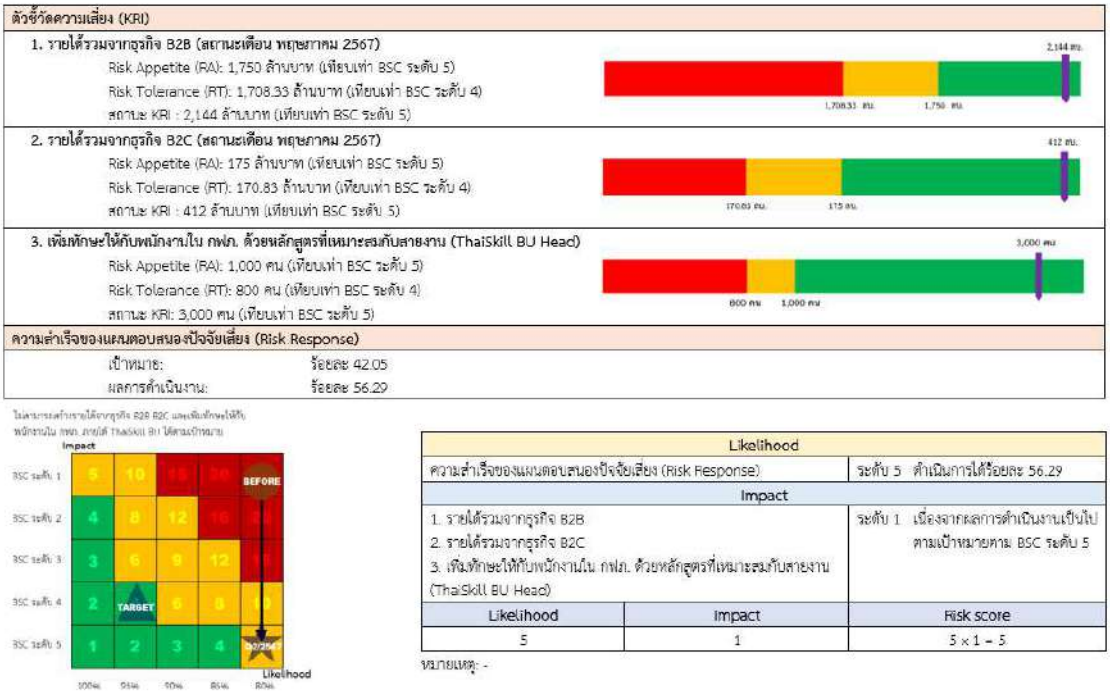
ปัจจุบันเทคโนโลยีดิจิทัล ข้อมูล และระบบอัตโนมัติ กำลังนำการเปลี่ยนแปลงอย่างที่ไม่เคยปรากฏมาก่อนมาสู่วิธีการทำงาน และทักษะที่จำเป็นสำหรับพนักงานในอนาคต ประเทศไทยได้ตระหนักถึงเรื่องนี้และได้จัดทำแผนแม่บทแห่งชาติเพื่อการพัฒนาดิจิทัล ระยะ 20 ปี ในระหว่างปี 2561–2580 ซึ่งจะปฏิรูปเศรษฐกิจ รัฐบาล และชีวิตความเป็นอยู่ของประชาชน ด้วยจำนวนแรงงานเกือบ ร้อยละ 25–30 ของโลกที่ต้องการยกระดับทักษะภายในปี 2573 คาดการว่าแรงงานไทยอย่างน้อย 7 ล้านคน จะต้องได้รับการฝึกอบรม ในขณะนี้สถานศึกษาด้านเทคนิค

ในประเทศไทยไม่เพียงพอต่อความต้องการ ส่วนวิทยาลัยอาชีวศึกษาและมหาวิทยาลัยท้องถิ่นในระเบียงเศรษฐกิจภาคตะวันออกคาดว่าจะสามารถจัดหาแรงงานฝีมือได้เพียงร้อยละ 30 ของความต้องการและการฝึกอบรมในห้องอบรมแบบดั้งเดิมจะไม่สามารถปิดช่องว่างนี้ได้ทัน จึงจำเป็นต้องขยายผลรูปแบบการศึกษาแบบดิจิทัล และการฝึกอบรมระหว่างการทำงานแบบผสมผสานเป็นตัวเสริม เพื่อตอบสนองความต้องการเหล่านี้

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

กฟภ. จึงต้องบริหารความเสี่ยงเพื่อรองรับโอกาสในการดำเนินธุรกิจใหม่ ในช่วงเปลี่ยนผ่านสู่พลังงานสะอาด เพื่อยกระดับผลประกอบการ เพิ่มสัดส่วนรายได้จากธุรกิจใหม่ หรือธุรกิจเกี่ยวเนื่องให้ไปตามเป้าหมายยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้

แผนภาพที่ 12 : ผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงขององค์กร ปัจจัยเสี่ยงที่ 2 (RF2)



Likelihood		
ความสำเร็จของแผนตอบสนองปัจจัยเสี่ยง (Risk Response)		ระดับ 5 ดำเนินการได้ร้อยละ 56.29
Impact		
1. รายได้รวมจากธุรกิจ B2B 2. รายได้รวมจากธุรกิจ B2C 3. เพิ่มทักษะให้กับพนักงานใน กฟภ. ด้วยหลักสูตรที่เหมาะสมกับสายงาน (ThaiSkill BU Head)		ระดับ 1 เนื่องจากผลการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายตาม BSC ระดับ 5
Likelihood	**Impact**	**Risk score**
5	1	5 x 1 = 5

หมายเหตุ: -

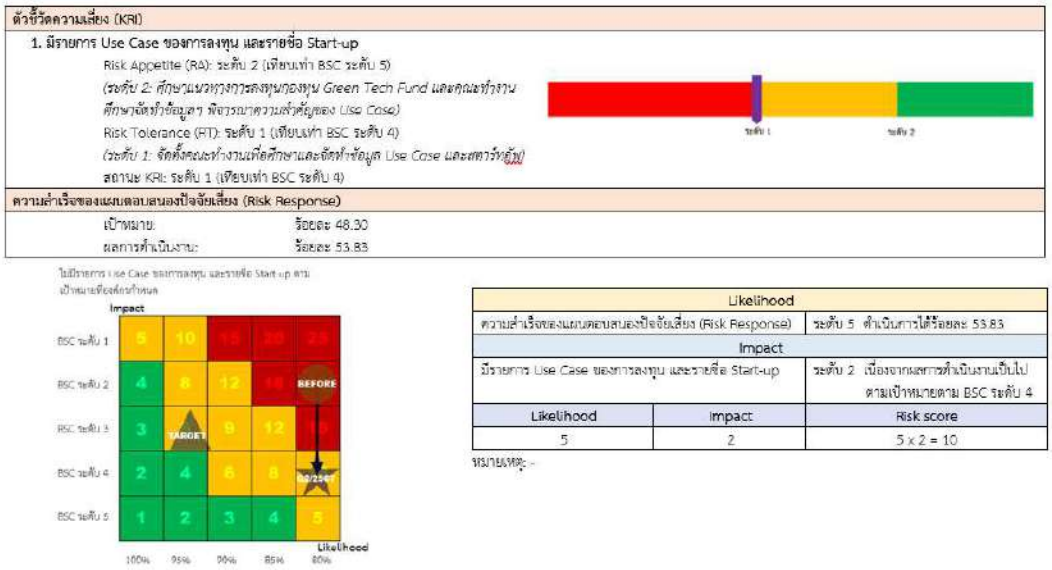
Existing Control	Mitigation Plan
2.1 NM1.1 แผนงานยกระดับการดำเนินงานธุรกิจ B2B และ B2C 2.2 NM3.1 แผนงานการจัดตั้ง ThaiSkill BU 2.3 แผนการดำเนินงานธุรกิจเกี่ยวเนื่อง (Business Portfolio Implementation)	2.4 แผนการจัดตั้งบริษัทลูกเพื่อการดำเนินธุรกิจและการลงทุนในเทคโนโลยีพลังงาน รวมถึงการวิเคราะห์กฎระเบียบที่สนับสนุนการดำเนินงาน 2.5 แผนการสรรหาบุคลากรและกำหนดรูปแบบผลตอบแทนของหน่วยธุรกิจใหม่ 2.6 แผนการกำหนดกระบวน Hackathon และ shark-tank เพื่อยกระดับความคิดสร้างสรรค์และสร้างนวัตกรรมทางธุรกิจของ กฟภ. 2.7 แผนการปรับโครงสร้างองค์กรเพื่อรองรับหน่วยธุรกิจใหม่

2.4.3 ปัจจัยเสี่ยงที่ 3 การลงทุนในเทคโนโลยีที่นำไปสู่การเติบโตและเพิ่มมูลค่า

Green Technology เป็นเทคโนโลยีที่ถูกพัฒนาขึ้นมาโดยยึดหลักการเพื่อการบริหารจัดการที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม เช่น วัสดุที่สร้างจะต้องนำกลับมาใช้ใหม่ได้ หรือ เทคโนโลยีนั้น ๆ ต้องใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างประหยัดและคุ้มค่าที่สุด และยังหมายถึงเทคโนโลยีที่ผลิตพลังงานสะอาดมาใช้ทดแทน เช่น แผงโซลาร์เซล หรือเครื่องกำเนิดไฟฟ้าพลังน้ำ พลังงานเป็นสิ่งที่อยู่ใกล้ตัวทุกคน ทั้งพลังงานไฟฟ้า และพลังงานเชื้อเพลิง ซึ่งเกี่ยวข้องกับชีวิตประจำวันเป็นอย่างมาก เครื่องใช้ไฟฟ้าส่วนมากผลิตจากการเผาไหม้ของพลังงานเชื้อเพลิง ทำให้เกิดเป็นมลพิษ ทำให้เกิดการปล่อยก๊าซคาร์บอนชนิดต่าง ๆ ที่จะทำลายสภาพอากาศและสิ่งแวดล้อม ปัจจุบันได้มีเทคโนโลยีสีเขียวที่ใช้ในการผลิตไฟฟ้าจากธรรมชาติ เช่น พลังงานแสงอาทิตย์ พลังงานน้ำ พลังงานลม เป็นต้น รวมไปถึงใช้งานรถยนต์ไฟฟ้า ที่จะเข้ามาทดแทนการใช้น้ำมัน

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

แผนภาพที่ 13 : ผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงขององค์กร ปัจจัยเสี่ยงที่ 3 (RF3)



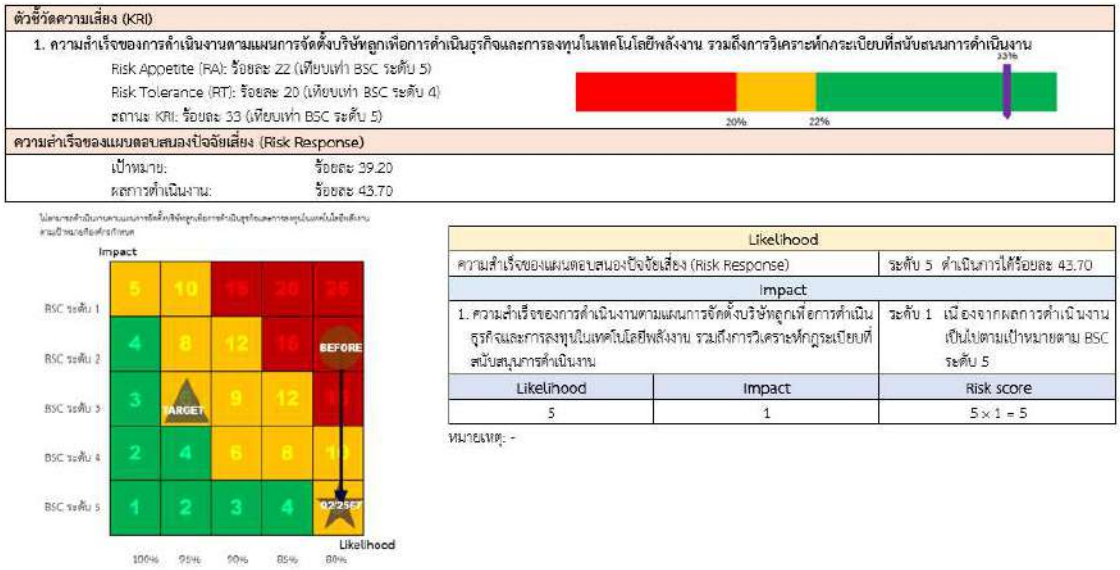
Existing Control	Mitigration Plan
3.1 GM3.1 แผนงานการเตรียมความพร้อม Green Tech Fund เพื่อสร้างผลตอบแทนการลงทุน พร้อมทั้งนำเทคโนโลยีมาปรับใช้ในการดำเนินงานของ กฟภ. 3.2 OC1.1 แผนงานยกระดับการพัฒนาองค์กรไปสู่ Carbon Neutrality	3.3 แผนการจัดตั้งบริษัทลูกเพื่อการดำเนินธุรกิจและการลงทุนในเทคโนโลยีพลังงาน รวมถึงการวิเคราะห์กฎระเบียบที่สนับสนุนการดำเนินงาน 3.4 แผนการสรรหาบุคลากรและกำหนดรูปแบบผลตอบแทนของหน่วยธุรกิจใหม่ 3.5 แผนการปรับโครงสร้างองค์กรเพื่อรองรับหน่วยธุรกิจใหม่

2.4.4 ปัจจัยเสี่ยงที่ 4 กฎระเบียบและข้อบังคับที่เอื้ออำนวยต่อการแข่งขัน

จากนโยบายภาครัฐที่ส่งผลกระทบต่อผลประกอบการของ กฟภ. การดำเนินธุรกิจใหม่ ในช่วงเปลี่ยนผ่านสู่พลังงานสะอาด และการเตรียมความพร้อม Green Tech Fund เพื่อสร้างผลตอบแทนการลงทุนพร้อมทั้งนำเทคโนโลยีมาปรับใช้ในการดำเนินงานของ กฟภ. ล้วนแต่มีข้อจำกัดในเรื่องกฎระเบียบและข้อบังคับที่ กฟภ. ต้องศึกษาและหาแนวทางปลดล็อคกฎระเบียบและข้อบังคับในขั้นตอนต่าง ๆ

กฟภ. จึงต้องบริหารความเสี่ยงในเรื่องกฎระเบียบและข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง เช่น การปรับเปลี่ยนกลไกแบบ Cost Plus ไปสู่ Performance-Based-Remuneration (PBR) การจัดตั้งบริษัทลูกเพื่อการดำเนินธุรกิจและการลงทุนในเทคโนโลยีพลังงาน (Lanch pad) การจัดตั้งและบริหารกองทุน Green Tech Fund เป็นต้น เพื่อทำให้มั่นใจว่า กฟภ. จะสามารถดำเนินการตามกลยุทธ์ทางยุทธศาสตร์และดำเนินธุรกิจได้ตามเป้าหมายที่กำหนด

แผนภาพที่ 14 : ผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงขององค์กร ปัจจัยเสี่ยงที่ 4 (RF4)



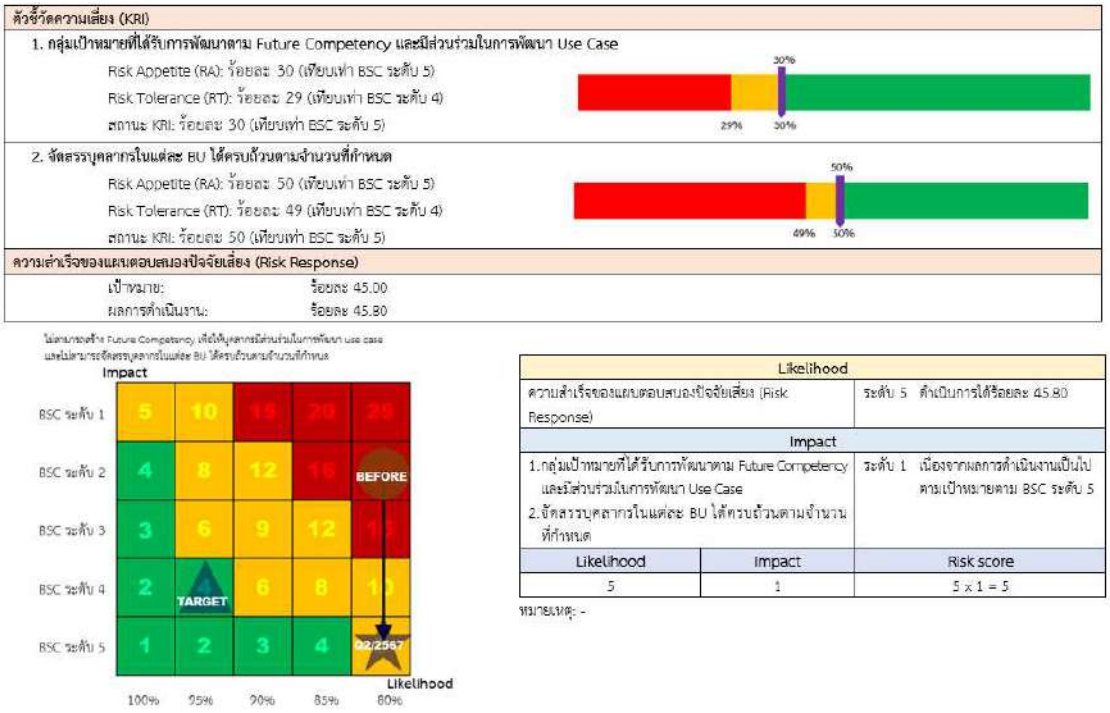
Existing Control	Mitigration Plan
4.1 แผนงานการศึกษาแนวทางการนำบริษัท พีอีเอ เอ็นคอม อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด เข้าตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย 4.2 แผนงานยกระดับการเตรียมความพร้อมด้านกฎหมาย	4.3 แผนการสนับสนุนด้านกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการตั้งบริษัทในเครือตามแผนยุทธศาสตร์ของ กฟภ. หรือกระบวนการทางธุรกิจ 4.4 แผนการปรับเปลี่ยนกลไกแบบ Cost Plus ไปสู่ Performance-Based-Remuneration (PBR) 4.5 แผนการจัดตั้งบริษัทลูกเพื่อการดำเนินธุรกิจและการลงทุนในเทคโนโลยีพลังงาน รวมถึงการวิเคราะห์กฎระเบียบที่สนับสนุนการดำเนินงาน

2.4.5 ปัจจัยเสี่ยงที่ 5 วัฒนธรรมและการบริหารด้านบุคคลที่ส่งเสริมต่อการดำเนินธุรกิจ

จากสถานการณ์ที่บุคลากรรุ่นใหม่ที่มีความสนใจเข้ามาทำงานในรัฐวิสาหกิจน้อยลง เนื่องจากตลาดแรงงานที่มีความแข่งขันสูงและมีตัวเลือกที่น่าสนใจว่ารัฐวิสาหกิจ เช่น เงินเดือน รูปแบบการทำงาน สภาพแวดล้อมในการทำงาน เป็นต้น รวมถึงรัฐวิสาหกิจไม่มีโครงสร้างผลตอบแทนที่ผูกกับมูลค่าบริษัท (Equity linked) เพื่อสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานปัจจุบันและบุคลากรภายนอกเพื่อเข้ามาเป็นผู้ก่อตั้งบริษัทในธุรกิจใหม่ จึงไม่มีการเติบโตทางธุรกิจอย่างก้าวกระโดด ประกอบกับทิศทางความเปลี่ยนแปลงของอุตสาหกรรมในปัจจุบันทำให้องค์กรต้องการให้บุคลากรมีความรู้และทักษะด้านดิจิทัลเพิ่มมากขึ้นโดยเน้นการก้าวไปสู่ Cloud Computing, Big Data Analytics, AI, Encryption ความปลอดภัยทางด้านไซเบอร์, IOTs การเชื่อมต่ออุปกรณ์ต่าง ๆ เป็นต้น

กฟภ. จึงต้องบริหารความเสี่ยงเพื่อพัฒนาระบบการเรียนรู้และหลักสูตรเพื่อยกสมรรถนะและทักษะด้านดิจิทัลของบุคคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ การสรรหาบุคลากรและกำหนดรูปแบบผลตอบแทนของหน่วยธุรกิจใหม่ (BU) เพื่อสร้างแรงจูงใจพนักงานปัจจุบันและบุคลากรภายนอกสามารถเข้ามาเป็นผู้ก่อตั้งบริษัทในธุรกิจใหม่ได้

แผนภาพที่ 15 : ผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงขององค์กร ปัจจัยเสี่ยงที่ 5 (RF5)



Likelihood		
ความสำเร็จของแผนตอบสนองปัจจัยเสี่ยง (Risk Response)		ระดับ 5 คำเป็นการได้ร้อยละ 45.80
Impact		
1.กลุ่มเป้าหมายที่ได้รับการพัฒนาตาม Future Competency และมีส่วนร่วมในการพัฒนา Use Case 2.จัดสรรบุคลากรในแต่ละ BU ได้ครบถ้วนตามจำนวนที่กำหนด		ระดับ 1 เนื่องจากผลการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายตาม BSC ระดับ 5
Likelihood	Impact	Risk score
5	1	5 x 1 = 5

หมายเหตุ: -

Existing Control	Mitigration Plan
5.1 HCM1.1 แผนงานการพัฒนาระบบการเรียนรู้และหลักสูตรเพื่อยกสมรรถนะและทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับ Use Case ใน PEA 5.2 HCM2.1 แผนงาน Employee Experience	5.3 แผนการสรรหาบุคลากรและกำหนดรูปแบบผลตอบแทนของหน่วยธุรกิจใหม่

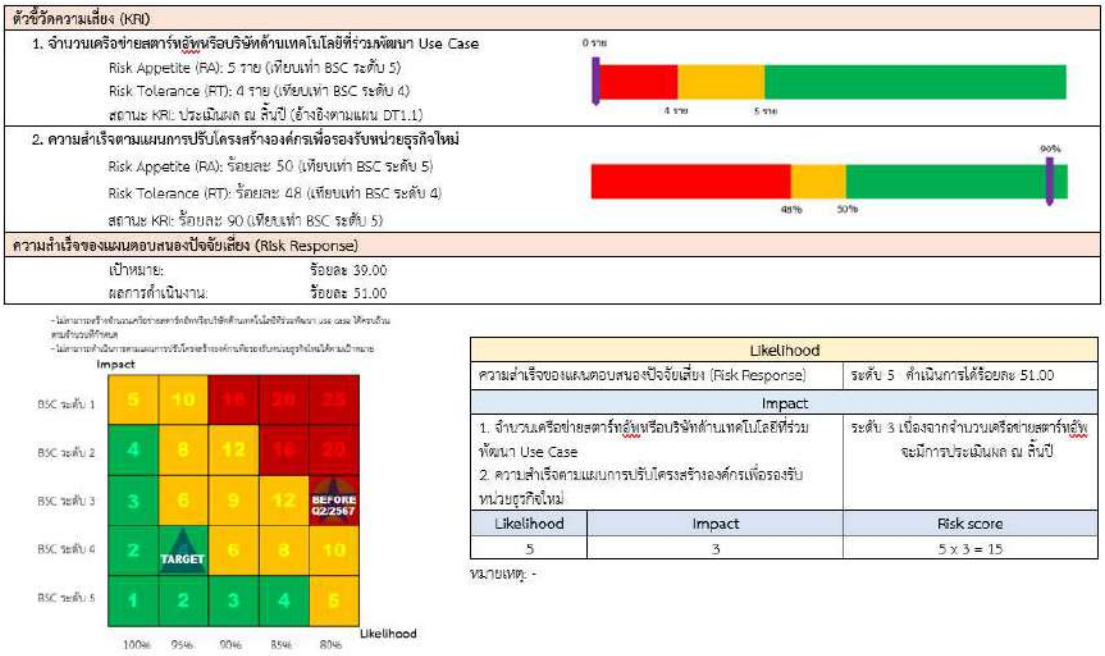
2.4.6 ปัจจัยเสี่ยงที่ 6 โครงสร้างการดำเนินงานที่รองรับการลงทุนและการแข่งขันในธุรกิจพลังงาน

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

กฟภ. จึงต้องบริหารความเสี่ยงในการปรับโครงสร้างองค์กรเพื่อรองรับหน่วยธุรกิจใหม่ การกำหนดกระบวน Hackathon และ Shark-Tank เพื่อยกระดับความคิดสร้างสรรค์และสร้างนวัตกรรมทางธุรกิจ เพื่อสนับสนุนศูนย์ Triple Transformation Capability Center (TCC) ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในเทคโนโลยีที่จำเป็นทำให้เกิดผลลัพธ์แบบก้าวกระโดด เช่น การวิเคราะห์แผนงานธุรกิจต่าง ๆ ผ่านการใช้เครื่องมือ

“Stage Gate” การติดตามผลการดำเนินงานในรูปแบบของมูลค่าที่เกิดขึ้น การค้นหา Start up ที่เหมาะสมเพื่อชักชวนมาร่วมทุน หรือการจัดสัมมนาเพื่อระดมความคิดจากหลากหลายฝ่ายในองค์กร เป็นต้น

แผนภาพที่ 16 : ผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงขององค์กร ปัจจัยเสี่ยงที่ 6 (RF6)



Likelihood	
ความสำเร็จของแผนตอบสนองปัจจัยเสี่ยง (Risk Response)	ระดับ 5 ดำเนินการได้ร้อยละ 51.00
Impact	
1. จำนวนเครือข่ายสตาร์ทอัพหรือบริษัทด้านเทคโนโลยีที่ร่วมพัฒนา Use Case 2. ความสำเร็จตามแผนการปรับโครงสร้างองค์กรเพื่อรองรับหน่วยธุรกิจใหม่	ระดับ 3 เนื่องจากจำนวนเครือข่ายสตาร์ทอัพจะมีการประเมินผล ณ สิ้นปี

Likelihood	Impact	Risk score
5	3	5 x 3 = 15

หมายเหตุ: -

Existing Control	Mitigration Plan
6.1 DT1.1 แผนงานการพัฒนา Use Case และโครงสร้างระบบ PEA พร้อมทั้งกระบวนการด้านนวัตกรรมดิจิทัลร่วมกับ Start-up	6.2 แผนการกำหนดกระบวน Hackathon และ Shark-Tank เพื่อยกระดับความคิดสร้างสรรค์และสร้างนวัตกรรมทางธุรกิจของ กฟภ. 6.3 แผนการปรับโครงสร้างองค์กรเพื่อรองรับหน่วยธุรกิจใหม่

2.5 ความเชื่อมโยงปัจจัยเสี่ยงของปี พ.ศ. 2567 กับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ในปี พ.ศ. 2567

การคัดเลือกปัจจัยเสี่ยงที่หลงเหลืออยู่ (Residual Risk) ฝ่ายกำกับดูแลและบริหารความเสี่ยงได้จัดประชุมเชิงปฏิบัติการร่วมกับทุกฝ่ายงาน เพื่อร่วมกันระบุปัจจัยเสี่ยงปี พ.ศ. 2568 โดยพิจารณาความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ตามแผนยุทธศาสตร์การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พ.ศ. 2567–2571 (ทบทวนครั้งที่ 1 พ.ศ. 2568) ที่กำหนดไว้ รวมทั้งประสิทธิผลการควบคุมภายในทั้ง 3 ด้านคือ

1) ผลการดำเนินงานเมื่อเทียบกับเป้าหมาย
2) กระบวนการควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบัน
3) กระบวนการรายงานและติดตามโดยการพิจารณาประสิทธิผลการควบคุม

หากมีมุมมองใด ที่มีระดับการควบคุม ต่ำกว่า 3 จะถือว่าประสิทธิภาพการควบคุมไม่เพียงพอ และจะถูกระบุเป็นปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร ปัจจัยเสี่ยงประจำปี พ.ศ. 2568 ประกอบด้วย 6 ปัจจัยเสี่ยง สรุปได้ดังนี้

ตารางที่ 4 : เป้าประสงค์ที่ปัจจัยเสี่ยงมีผลต่อวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

ลำดับ	ปัจจัยเสี่ยง	ประเภท	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO)	เป้าประสงค์ที่ปัจจัยเสี่ยงมีผลต่อ SO
1	การเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการจำหน่ายไฟฟ้าด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล	S	SO1 เป็นผู้นำการให้บริการจำหน่ายไฟฟ้าด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล นวัตกรรม และทุนมนุษย์	• สร้างมูลค่าเพิ่มในธุรกิจหลัก (Core Regulated Business) ด้วยการเพิ่มประสิทธิภาพ ในการบริหารและปฏิบัติการ • พัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรที่มีความเกี่ยวข้องการนำ Digital Use Case มาใช้ในธุรกิจ
2	ยกระดับธุรกิจเกี่ยวเนื่องและการพัฒนา Digital Learning Platform ต่อยอดธุรกิจสู่ธุรกิจใหม่	S/F	SO2 ยกระดับผลประกอบการของธุรกิจเกี่ยวเนื่องต่อยอดสู่ธุรกิจใหม่	• เพิ่มสัดส่วนรายได้จากธุรกิจใหม่ หรือธุรกิจเกี่ยวเนื่อง
3	ยกระดับความพร้อมสำหรับการลงทุนในเทคโนโลยีพลังงานสะอาดเพื่อความยั่งยืน	S	SO3 เป็นองค์กรที่มีความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงความท้าทายของประเทศเพื่อความยั่งยืน	• วางแผนการดำเนินการ Green Tech Fund เพื่อสร้างผลตอบแทนการลงทุนพร้อมทั้งนำเทคโนโลยีมาปรับใช้ในการดำเนินงานของ กฟภ. • มีความพร้อมในการรองรับการเปิด Third-Party Access (TPA), Direct PPA และการให้บริการ RE100 สนอง

ลำดับ	ปัจจัยเสี่ยง	ประเภท	วัตุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO)	เป้าประสงค์ที่ปัจจัยเสี่ยงมีผลต่อ SO
				นโยบายด้านพลังงานและความมั่นคงทางพลังงานของประเทศ • ลดผลกระทบเชิงลบของการดำเนินธุรกิจต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก
4	การจัดตั้งบริษัทในเครือใหม่และการเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการบริษัท พีอีเอ เอ็นคอม อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด	C	SO1 เป็นผู้นำการให้บริการจำหน่ายไฟฟ้าด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล นวัตกรรม และทุนมนุษย์ SO2 ยกระดับผลประกอบการของธุรกิจเกี่ยวเนื่องต่อยอดสู่ธุรกิจใหม่ SO3 เป็นองค์กรที่มีความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงความท้าทายของประเทศเพื่อความยั่งยืน	• สร้างมูลค่าเพิ่มในธุรกิจหลัก (Core Regulated Business) ด้วยการเพิ่มประสิทธิภาพ ในการบริหารและปฏิบัติการ • เพิ่มสัดส่วนรายได้จากธุรกิจใหม่ หรือธุรกิจเกี่ยวเนื่อง • วางแผนการดำเนินการ Green Tech Fund เพื่อสร้างผลตอบแทนการลงทุนพร้อมทั้งนำเทคโนโลยีมาปรับใช้ในการดำเนินงานของ กฟภ.
5	การบริหารด้านบุคลากรสู่การยกระดับสมรรถนะเพื่อส่งเสริมการดำเนินธุรกิจ	O	SO1 เป็นผู้นำการให้บริการจำหน่ายไฟฟ้าด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล นวัตกรรม และทุนมนุษย์ SO2 ยกระดับผลประกอบการของธุรกิจเกี่ยวเนื่องต่อยอดสู่ธุรกิจใหม่	• พัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรที่มีความเกี่ยวข้องการนำ Digital Use Case มาใช้ในธุรกิจ • เพิ่มทักษะให้กับพนักงาน กฟภ. ด้วยหลักสูตรที่เหมาะสมกับสายงานเพื่อรองรับธุรกิจใหม่

ลำดับ	ปัจจัยเสี่ยง	ประเภท	วัตุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO)	เป้าประสงค์ที่ปัจจัยเสี่ยงมีผลต่อ SO
			SO3 เป็นองค์กรที่มีความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงความท้าทายของประเทศเพื่อความยั่งยืน	• วางแผนการดำเนินการ Green Tech Fund เพื่อสร้างผลตอบแทนการลงทุนพร้อมทั้งนำเทคโนโลยีมาปรับใช้ในการดำเนินงานของ กฟภ.
6	ความมั่นคงของการจ่ายไฟฟ้าในพื้นที่อำเภอเกาะสมุยและพื้นที่ใกล้เคียง	O	SO1 เป็นผู้นำการให้บริการจำหน่ายไฟฟ้าด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล นวัตกรรม และทุนมนุษย์ SO2 ยกระดับผลประกอบการของธุรกิจเกี่ยวเนื่องต่อยอดสู่ธุรกิจใหม่ SO3 เป็นองค์กรที่มีความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงความท้าทายของประเทศเพื่อความยั่งยืน SO3 เป็นองค์กรที่มีความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงความท้าทายของประเทศเพื่อความยั่งยืน	• ยกระดับความพึงพอใจ ความผูกพันของบุคลากร ลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการพัฒนาองค์กรโดยรวมให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง • เพิ่มสัดส่วนรายได้จากธุรกิจใหม่ หรือธุรกิจเกี่ยวเนื่อง • เพิ่มประสิทธิผลในการลงทุนตามแผน Grid Modernization สำเร็จตามเป้าหมาย (Business Case)

บทที่ 3 การถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategy Implementation)

การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (กฟภ.) มีการถ่ายทอดยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติผ่าน Balanced Scorecard (BSC) โดยกำหนดกลยุทธ์ ตัวชี้วัด เป้าหมาย และแผนงาน/โครงการที่สอดรับยุทธศาสตร์ ใน 4 ด้าน ได้แก่ ด้านเป้าหมายองค์กร (Goal) ด้านลูกค้า (Customer/Stakeholder) ด้านกระบวนการภายใน (Internal Process) และด้านการเรียนรู้และพัฒนา (Learning & Growth)

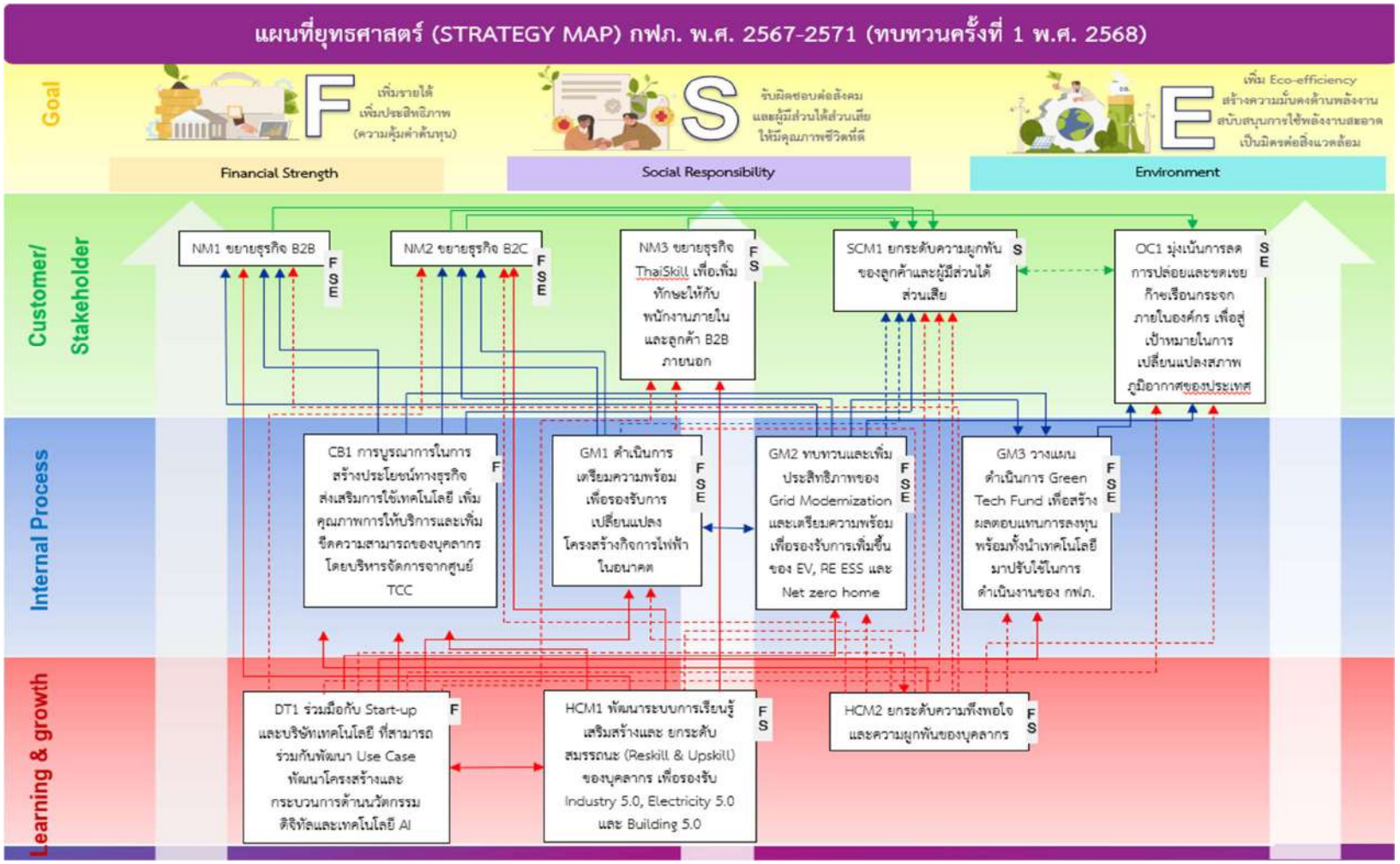
แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) และ Balanced Scorecard การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

3.1 แผนที่ยุทธศาสตร์การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พ.ศ. 2567–2571 (ทบทวนครั้งที่ 1 พ.ศ. 2568) (Strategy Map)

การจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ตาม Balanced Scorecard นั้นเป็นการสรุปภาพรวมความสัมพันธ์สอดคล้อง และการส่งเสริมกันระหว่างกลยุทธ์ต่าง ๆ แต่ละกลยุทธ์ล้วนมีความสำคัญต่อการบรรลุเป้าหมายการเพิ่มรายได้ เพิ่มประสิทธิภาพ (ความคุ้มค่าต้นทุน) (Financial Strength) ความรับผิดชอบต่อสังคมและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้มีคุณภาพชีวิตที่ดี (Social Responsibility) อีกทั้งเป็นการเพิ่ม Eco-efficiency สร้างความมั่นคงด้านพลังงาน สนับสนุนการใช้พลังงานสะอาด เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม (Environment)

นอกจากนี้ กลยุทธ์ยังถูกจัดกลุ่มตามเป้าหมายย่อย เช่น การสร้างธุรกิจใหม่ การพัฒนาโครงข่ายไฟฟ้า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ปรับปรุงกระบวนงานด้วยดิจิทัลและเทคโนโลยี ดังแสดงในแผนภาพถัดไป

แผนภาพที่ 17 : แผนที่ยุทธศาสตร์ (STRATEGY MAP) พ.ศ. 2567–2571 (ทบทวนครั้งที่ 1 พ.ศ. 2568)



3.2 Balanced Scorecard (BSC) การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พ.ศ. 2568–2571

กลยุทธ์		KPI	หน่วยวัด	ค่าเป้าหมาย 5 ปี				ผู้รับผิดชอบหลัก
				2568	2569	2570	2571	
1. มุมมอง Goal (Finance Social Environment: FSE)								
		1.1 อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์รวม (ROA)	ร้อยละ	3.30	3.40	3.41	3.43	รผก.(บ)
		1.2 การบริหารค่าใช้จ่ายจากการดำเนินงาน (CPI-X)	ล้านบาท	35,435	36,849	38,338	40,054	รผก.(บ)
2. มุมมอง Customer / Stakeholder								
Satisfying Customers and Engaged Stakeholders (SCM)								
SCM1	ยกระดับความผูกพันของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	2.1 ระดับความผูกพันระหว่างลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับ กฟภ.	ร้อยละ	80.00	80.00	80.00	80.00	รผก.(ย)
New Market (NM)								
NM1	ขยายธุรกิจ B2B	2.2 รายได้รวมจากธุรกิจ B2B	ล้านบาท	5,900	6,200	6,500	6,800	รผก.(ธต)
NM2	ขยายธุรกิจ B2C	2.3 รายได้รวมจากธุรกิจ B2C	ล้านบาท	900	1,300	1,500	1,750	รผก.(ธต)
		2.4 จำนวนผู้ใช้งานที่ทำธุรกรรมผ่านแพลตฟอร์ม PEA Smart Plus ในรอบเดือน (Monthly Active Users) เฉลี่ยทั้งปี	ล้านราย	1.2	1.3	1.4	1.5	รผก.(ธต)
NM3	ขยายธุรกิจ ThaiSkill เพื่อเพิ่มทักษะให้กับพนักงานภายในและลูกค้า B2B ภายนอก	2.5 รายได้ 44 ล้านบาท (ผันจากงบประมาณการฝึกอบรมของ กฟภ. และรายได้จากลูกค้าภายนอก)	ล้านบาท	44	50	60	80	ผชก.(บก-ท)

กลยุทธ์		KPI	หน่วยวัด	ค่าเป้าหมาย 5 ปี				ผู้รับผิดชอบหลัก
				2568	2569	2570	2571	
New Market (NM)								
		2.6 เพิ่มทักษะให้กับพนักงานใน กฟภ. และบุคคลภายนอกรวมจำนวนไม่น้อยกว่า 7,000 คน ด้วยหลักสูตรที่เหมาะสมกับพนักงาน กฟภ. และความต้องการของลูกค้าภายนอก	จำนวนคน	7,000	10,000	15,000	20,000	ผชก.(บก-ท)
Organizational Capital (OC)								
OC1	มุ่งเน้นการลดการปล่อยและชดเชยก๊าซเรือนกระจกภายในองค์กร เพื่อสู่เป้าหมายในการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศของประเทศ	2.7 เป้าหมายปริมาณลดก๊าซเรือนกระจกองค์กรสอดคล้องกับ PEA Carbon Neutrality Roadmap (ในปี 2568 ลดได้อย่างน้อย 10,605 tCO_2eq)	ปริมาณการลดก๊าซเรือนกระจก	ลดปริมาณก๊าซเรือนกระจก 5% เมื่อเทียบกับปี 2567	ลดปริมาณก๊าซเรือนกระจก 5% เมื่อเทียบกับปี 2568	ลดปริมาณก๊าซเรือนกระจก 5% เมื่อเทียบกับปี 2569	ลดปริมาณก๊าซเรือนกระจก 5% เมื่อเทียบกับปี 2570	รผก.(ย)
3. มุมมอง Internal Process								
Core Business (CB)								
CB1	การบูรณาการในการสร้างประโยชน์ทางธุรกิจ ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยี เพิ่มคุณภาพ การให้บริการและเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากร โดยบริหารจัดการจากศูนย์ TCC	3.1 สร้างมูลค่าเพิ่มในธุรกิจหลัก (Core Regulated Business) อย่างน้อย 750 ล้านบาท ด้วยการเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารและปฏิบัติการ	ล้านบาท (รายปี)	750	850	930	1,030	รผก.(ย)

กลยุทธ์		KPI	หน่วยวัด	ค่าเป้าหมาย 5 ปี				ผู้รับผิดชอบหลัก
				2568	2569	2570	2571	
Grid Modernization Process (GM)								
GM1	ดำเนินการเตรียมความพร้อม เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างกิจการไฟฟ้าในอนาคต	3.2 มีผลการศึกษาเพื่อรองรับการซื้อขายพลังงาน TPA, Direct PPA และ Flexibility Service พร้อมทั้งกระบวนการ User Journey (High Level)	ร้อยละ	100	100	100	100	รผก.(ย)
GM2	ทบทวนและเพิ่มประสิทธิภาพของ Grid Modernization และเตรียมความพร้อม เพื่อรองรับการเพิ่มขึ้นของ EV, RE ESS และ Net zero home	3.3 มีสถาปัตยกรรมองค์กรเพื่อบูรณาการระบบ Smart grid (Smart grid EA)	ระดับ	5	-	-	-	รผก.(วว)
		3.4 การเพิ่ม Grid Visibility โดยการขยายผลโครงการ LV SCADA	ร้อยละ	100	-	-	-	รผก.(ป)
GM3	วางแผนดำเนินการ Green Tech Fund เพื่อสร้างผลตอบแทนการลงทุนพร้อมทั้งนำเทคโนโลยีมาปรับใช้ในการดำเนินงานของ กฟภ.	3.5 ความสำเร็จของการลงทุนใน Green Tech Fund ตาม PEA Green Tech Fund Roadmap	ระดับ	5	5	5	5	รผก.(ย)

กลยุทธ์		KPI	หน่วยวัด	ค่าเป้าหมาย 5 ปี				ผู้รับผิดชอบหลัก
				2568	2569	2570	2571	
4. มุมมอง Learning & Growth								
Digital Technology (DT)								
DT1	ร่วมมือกับ Start-up และบริษัทเทคโนโลยี ที่สามารถร่วมกันพัฒนา Use Case พัฒนาโครงสร้างและกระบวนการด้านนวัตกรรมดิจิทัลและเทคโนโลยี AI	4.1 จำนวนเครือข่าย Start-up หรือบริษัทด้านเทคโนโลยีที่ร่วมพัฒนา Use Case	ราย (สะสมจากปี 67)	10	20	40	100	รผก.(ย)
		4.2 จำนวน Use case ที่นำเทคโนโลยี AI มาประยุกต์ใช้งานในการพัฒนา Business Solution ในขั้น POC	งาน	1	2*	2*	3*	รผก.(ย)
HCM1	พัฒนาระบบการเรียนรู้เสริมสร้างและ ยกระดับสมรรถนะ (Reskill & Upskill) ของบุคลากรเพื่อรองรับ Industry 5.0, Electricity 5.0 และ Building 5.0	4.3 ร้อยละกลุ่มเป้าหมายได้รับการพัฒนา Competency ด้านดิจิทัลหรือเทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ (AI) และมีส่วนร่วมในการพัฒนา Use Case จำนวน 100%	ร้อยละ	100	100	100	100	รผก.(บก)
HCM2	ยกระดับความพึงพอใจและความผูกพันของบุคลากร	4.4 Top Quartile ในการจัดอันดับดัชนีสุขภาพองค์กร (Organizational Health Index: OHI) หรือวิธีการอื่นที่เทียบเท่า (Baseline 88%)	ระดับ	Top Quartile หรือเทียบเท่า	-	Top Quartile หรือเทียบเท่า	-	รผก.(บก)

หมายเหตุ: *จำนวน Use case ที่นำเทคโนโลยี AI มาประยุกต์ใช้งานในการพัฒนา Business Solution ในขั้น MVP

3.3 Balanced Scorecard (BSC) การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ประจำปี 2568

กลยุทธ์	KPI	หน่วยวัด	ค่าเป้าหมาย 5 ระดับ					ผู้รับผิดชอบหลัก
			ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5	
1. มุมมอง Goal (Finance Social Environment: FSE)								
	1.1 อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์รวม (ROA)	ร้อยละ	2.98	3.06	3.14	3.22	3.30	รผก.(บ)
	1.2 การบริหารค่าใช้จ่ายจากการดำเนินงาน (CPI-X)	ล้านบาท	35,711	35,642	35,573	35,504	35,435	รผก.(บ)
2. มุมมอง Customer / Stakeholder								
Satisfying Customers and Engaged Stakeholders (SCM)								
SCM1 ยกระดับความผูกพันของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	2.1 ระดับความผูกพันระหว่างลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับ กฟภ.	ร้อยละ	70.00	72.50	75.00	77.50	80.00	รผก.(ย)
New Market (NM)								
NM1 ขยายธุรกิจ B2B	2.2 รายได้รวมจากธุรกิจ B2B	ล้านบาท	5,338.09	5,478.57	5,619.04	5,759.52	5,900	รผก.(ธต)
NM2 ขยายธุรกิจ B2C	2.3 รายได้รวมจากธุรกิจ B2C	ล้านบาท	814.29	835.71	857.14	878.57	900	รผก.(ธต)
	2.4 จำนวนผู้ใช้งานที่ทำธุรกรรมผ่านแพลตฟอร์ม PEA Smart Plus ในรอบเดือน (Monthly Active Users) เฉลี่ยทั้งปี	ล้านราย	0.8	0.9	1.0	1.1	1.2	รผก.(ธต)

กลยุทธ์		KPI	หน่วยวัด	ค่าเป้าหมาย 5 ระดับ					ผู้รับผิดชอบหลัก
				ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5	
New Market (NM)									
NM3	ขยายธุรกิจ ThaiSkill เพื่อเพิ่มทักษะให้กับพนักงานภายในและลูกค้า B2B ภายนอก	2.5 รายได้ 44 ล้านบาท (ผันจากงบประมาณการฝึกอบรมของ กฟภ. และรายได้จากลูกค้าภายนอก)	ล้านบาท	42	42.5	43	43.5	44	ผชก.(บก-ท)
		2.6 เพิ่มทักษะให้กับพนักงานใน กฟภ. และบุคคลภายนอกรวมจำนวนไม่น้อยกว่า 7,000 คน ด้วยหลักสูตรที่เหมาะสมกับพนักงาน กฟภ. และความต้องการของลูกค้าภายนอก	จำนวนคน	3,000	4,000	5,000	6,000	7,000	ผชก.(บก-ท)
Organizational Capital (OC)									
OC1	มุ่งเน้นการลดการปล่อยและชดเชยก๊าซเรือนกระจกภายในองค์กร เพื่อสู่เป้าหมายในการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศของประเทศ	2.7 เป้าหมายปริมาณลดก๊าซเรือนกระจกองค์กรสอดคล้องกับ PEA Carbon Neutrality Roadmap (ในปี 2568 ลดได้อย่างน้อย 10,605 tCO_2eq)	ปริมาณก๊าซเรือนกระจก (TCO_2eq)	น้อยกว่า 4,242 tCO_2eq	4,242-6,362 tCO_2eq	6,363-8,483 tCO_2eq	8,484-10,604 tCO2eq	อย่างน้อย 10,605 TCO_2eq	รผก.(ย)

กลยุทธ์	KPI	หน่วยวัด	ค่าเป้าหมาย 5 ระดับ					ผู้รับผิดชอบหลัก
			ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5	
3. มุมมอง Internal Process								
Core Business (CB)								
CB1 การบูรณาการในการสร้างประโยชน์ทางธุรกิจ ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยี เพิ่มคุณภาพการให้บริการและเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากร โดยบริหารจัดการจากศูนย์ TCC	3.1 สร้างมูลค่าเพิ่มในธุรกิจหลัก (Core Regulated Business) อย่างน้อย 750 ล้านบาท ด้วยการเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารและปฏิบัติการ	ล้านบาท	450	525	600	675	750	รผก.(ย)
Grid Modernization Process (GM)								
GM1 ดำเนินการเตรียมความพร้อมเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างกิจการไฟฟ้าในอนาคต	3.2 มีผลการศึกษาเพื่อรองรับการซื้อขายพลังงาน TPA, Direct PPA และ Flexibility Service พร้อมทั้งกระบวนการ User Journey (High Level)	ร้อยละ	20	40	60	80	100	รผก.(ย)

กลยุทธ์		KPI	หน่วยวัด	ค่าเป้าหมาย 5 ระดับ					ผู้รับผิดชอบหลัก
				ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5	
Grid Modernization Process (GM)									
GM2	ทบทวนและเพิ่มประสิทธิภาพของ Grid Modernization และเตรียมความพร้อม เพื่อรองรับการเพิ่มขึ้นของ EV, RE ESS และ Net zero home	3.3 มีสถาปัตยกรรมองค์กรเพื่อบูรณาการระบบ Smart grid (Smart grid EA)	ร้อยละ	20	40	60	80	100	รผก.(วว)
		3.4 การเพิ่ม Grid Visibility โดยการขยายผลโครงการ LV SCADA	ร้อยละ	60	70	80	90	100	รผก.(ป)
GM3	วางแผนดำเนินการ Green Tech Fund เพื่อสร้างผลตอบแทนการลงทุนพร้อมทั้งนำเทคโนโลยี มาปรับใช้ในการดำเนินงานของ กฟภ.	3.5 ความสำเร็จของการลงทุนใน Green Tech Fund ตาม PEA Green Tech Fund Roadmap	ระดับ	1	2	3	4	5	รผก.(ย)

กลยุทธ์		KPI	หน่วยวัด	ค่าเป้าหมาย 5 ระดับ					ผู้รับผิดชอบหลัก
				ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5	
4. มุมมอง Learning & Growth									
Digital Technology (DT)									
DT1	ร่วมมือกับ Start-up และบริษัทเทคโนโลยี ที่สามารถร่วมกันพัฒนา Use Case พัฒนาโครงสร้างและกระบวนการด้านนวัตกรรมดิจิทัลและเทคโนโลยี AI	4.1 จำนวนเครือข่าย Start-up หรือบริษัทด้านเทคโนโลยีที่ร่วมพัฒนา Use Case	ราย (สะสมจากปี 67)	6	7	8	9	10	รผก.(ย)
		4.2 จำนวน Use case ที่นำเทคโนโลยี AI มาประยุกต์ใช้งานในการพัฒนา Business Solution ในขั้น POC	งาน	0	0	1 (Stage 0: L0)	1 (Stage 1: L1)	1 (Stage 2: L2)	รผก.(ย)
Human Capital Management (HCM)									
HCM1	พัฒนาระบบการเรียนรู้เสริมสร้างและ ยกระดับสมรรถนะ (Reskill & Upskill) ของบุคลากรเพื่อรองรับ Industry 5.0, Electricity 5.0 และ Building 5.0	4.3 ร้อยละกลุ่มเป้าหมายได้รับการพัฒนา Competency ด้านดิจิทัลหรือเทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ (AI) และมีส่วนร่วมในการพัฒนา Use Case จำนวน 100%	ร้อยละ	60	70	80	90	100	รผก.(บก)
HCM2	ยกระดับความพึงพอใจและความผูกพันของบุคลากร	4.4 Top Quartile ในการจัดอันดับดัชนีสุขภาพองค์กร (Organizational Health Index: OHI) หรือวิธีการอื่นที่เทียบเท่า (Baseline 88%)	ระดับ	น้อยกว่า 82	82.00 - 83.99	84.00 - 85.99	86.00 - 87.99	มากกว่า หรือเท่ากับ 88	รผก.(บก)

3.4 คำจำกัดความตาม Balanced Scorecard (BSC) การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ประจำปี 2568

ตัวชี้วัด	คำจำกัดความ (Definition)
1. มุมมอง Goal (Finance Social Environment: FSE)	
1.1 อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์รวม (ROA)	• การวัดประสิทธิภาพในการสร้างกำไรจากสินทรัพย์ของกิจการ เพื่อวัดการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างคุ้มค่าและมีประสิทธิภาพ • สูตรคำนวณ : ROA = กำไรสุทธิ x 100 / สินทรัพย์รวมเฉลี่ย • โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัดและการปรับค่าเกณฑ์วัด เท่ากับ +/- 0.08 สรุปดังนี้

2.98	เทียบเท่ากับ ระดับ 1
3.06	เทียบเท่ากับ ระดับ 2
3.14	เทียบเท่ากับ ระดับ 3
3.22	เทียบเท่ากับ ระดับ 4
3.30	เทียบเท่ากับ ระดับ 5

ตัวชี้วัด	คำจำกัดความ (Definition)
1. มุมมอง Goal (Finance Social Environment: FSE)	
1.2 การบริหารค่าใช้จ่ายจากการดำเนินงาน (CPI-X)	• พิจารณาความสำเร็จจากความสามารถในการควบคุมค่าใช้จ่ายจากการดำเนินงาน โดยที่ค่าใช้จ่ายจากการดำเนินงาน ประกอบด้วยต้นทุนขายพลังงานไฟฟ้า (ค่าใช้จ่ายในการผลิต บำรุงรักษาไฟฟ้า และบริหารการผลิต ค่าใช้จ่ายในการจำหน่ายไฟฟ้า บำรุงรักษาระบบจำหน่าย และบริหารด้านจำหน่ายไฟฟ้า) และค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร โดยไม่รวมค่าใช้จ่ายต่อไปนี้ - ค่าซื้อไฟฟ้า - เงินชดเชยพิเศษพนักงานเกษียณก่อนอายุ (Early Retirement)/เกษียณอายุทางเลือก - โบนัส - ค่าเสื่อมราคา - ต้นทุนของธุรกิจเกี่ยวเนื่อง เช่น ต้นทุนงานก่อสร้าง ต้นทุนงานบริการด้านวิศวกรรมไฟฟ้า เป็นต้น - ต้นทุนผลประโยชน์พนักงาน - ค่าธรรมเนียมประกอบกิจการพลังงาน - ค่าใช้จ่ายเพื่อการวิจัยและพัฒนา - ค่าใช้จ่ายดำเนินงานตามแผนงาน/นโยบายรัฐบาล/มติ ครม. ที่เกิดขึ้นในรอบปีบัญชี 2568 - ค่าใช้จ่าในการเตรียมจัดตั้งบริษัทในเครือ - ค่าใช้จ่ายจากเหตุวิกฤต 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ การจลาจล การก่อการร้าย - ค่าใช้จ่ายจากภัยพิบัติ ซึ่งเป็นเหตุสุดวิสัยที่เกิดขึ้นในรอบปีบัญชี 2568 เช่น ค่าใช้จ่ายในการซ่อมแซมสินทรัพย์ที่เกิดจากภัยธรรมชาติ หนี้สูญและหนี้สงสัยจะสูญที่เกิดจากวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจ โรคระบาด เป็นต้น - ค่าใช้จ่ายจากการเปลี่ยนแปลงนโยบายบัญชีและวิธีปฏิบัติทางบัญชีให้เป็นไปตามมาตรฐานสากล - การประเมินผลจะปรับค่า CPI และหน่วยจำหน่ายที่เกิดขึ้นจริงเมื่อสิ้นปีบัญชี • โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัดและการปรับค่าเกณฑ์วัด เท่ากับ +/- 69 ล้านบาท สรุปดังนี้

35,711	เทียบเท่ากับ ระดับ 1
35,642	เทียบเท่ากับ ระดับ 2
35,573	เทียบเท่ากับ ระดับ 3
35,504	เทียบเท่ากับ ระดับ 4
35,435	เทียบเท่ากับ ระดับ 5

ตัวชี้วัด	คำจำกัดความ (Definition)
2. มุมมอง Customer / Stakeholder	
Satisfying Customers and Engaged Stakeholders (SCM)	
2.1 ระดับความผูกพันระหว่างลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับ กฟภ.	• เป็นการวัดผลสำรวจความผูกพันระหว่างลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับ กฟภ. ด้วยหลักทางสถิติและระเบียบวิธีที่เป็นที่ยอมรับ และดำเนินการ โดยหน่วยงานผู้ประเมินอิสระภายนอก (Third Party) มาดำเนินการ ซึ่งจะประเมินผลตามกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม • โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัดและการปรับค่าเกณฑ์วัด เท่ากับ +/- ร้อยละ 2.5 สรุปดังนี้

ระดับความผูกพันระหว่างลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วยเสียกับ กฟภ. ร้อยละ 70.00	เทียบเท่ากับ ระดับ 1
ระดับความผูกพันระหว่างลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วยเสียกับ กฟภ. ร้อยละ 72.50	เทียบเท่ากับ ระดับ 2
ระดับความผูกพันระหว่างลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วยเสียกับ กฟภ. ร้อยละ 75.00	เทียบเท่ากับ ระดับ 3
ระดับความผูกพันระหว่างลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วยเสียกับ กฟภ. ร้อยละ 77.50	เทียบเท่ากับ ระดับ 4
ระดับความผูกพันระหว่างลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วยเสียกับ กฟภ. ร้อยละ 80.00 *	เทียบเท่ากับ ระดับ 5

**มติคณะกรรมการธรรมาภิบาลและการพัฒนาอย่างยั่งยืน กำหนดให้ระดับความผูกพันระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วยเสียกับ กฟภ. ร้อยละ 80.00 เทียบเท่า ระดับ 5*

ตัวชี้วัด	คำจำกัดความ (Definition)
New Market (NM)	
2.2 รายได้รวมจากธุรกิจ B2B	• พิจารณาจากความสามารถในการหารายได้จากธุรกิจ B2B ของ กฟภ. ประกอบด้วย งานบริการก่อสร้างระบบไฟฟ้าให้กับผู้ใช้ไฟฟ้า งานบริการซ่อมแซมและซ่อมบำรุงระบบไฟฟ้า และธุรกิจอื่นๆ ที่ถูกกำหนดให้เป็นธุรกิจ B2B • โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัดและการปรับค่าเกณฑ์วัด เท่ากับ +/- 1 ระดับ สรุปดังนี้

รายได้จากการให้บริการธุรกิจกลุ่ม B2B ปี 2568 ไม่น้อยกว่า 5,338.09 ล้านบาท	เทียบเท่ากับ ระดับ 1
รายได้จากการให้บริการธุรกิจกลุ่ม B2B ปี 2568 ไม่น้อยกว่า 5,478.57 ล้านบาท	เทียบเท่ากับ ระดับ 2
รายได้จากการให้บริการธุรกิจกลุ่ม B2B ปี 2568 ไม่น้อยกว่า 5,619.04 ล้านบาท	เทียบเท่ากับ ระดับ 3
รายได้จากการให้บริการธุรกิจกลุ่ม B2B ปี 2568 ไม่น้อยกว่า 5,759.52 ล้านบาท	เทียบเท่ากับ ระดับ 4
รายได้จากการให้บริการธุรกิจกลุ่ม B2B ปี 2568 ไม่น้อยกว่า 5,900 ล้านบาท	เทียบเท่ากับ ระดับ 5

2.3 รายได้รวมจากธุรกิจ B2C

• พิจารณาจากความสามารถในการหารายได้จากธุรกิจ B2C ของ กฟภ. ประกอบด้วย งานให้บริการ Solar, EV, Home Solution และงานอื่นๆ ที่ถูกกำหนดให้เป็นธุรกิจ B2C

• โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัดและการปรับค่าเกณฑ์วัด เท่ากับ +/- 1 ระดับ สรุปดังนี้

รายได้จากการให้บริการธุรกิจกลุ่ม B2C ปี 2568 ไม่น้อยกว่า 814.29 ล้านบาท	เทียบเท่ากับ ระดับ 1
รายได้จากการให้บริการธุรกิจกลุ่ม B2C ปี 2568 ไม่น้อยกว่า 835.71 ล้านบาท	เทียบเท่ากับ ระดับ 2
รายได้จากการให้บริการธุรกิจกลุ่ม B2C ปี 2568 ไม่น้อยกว่า 857.14 ล้านบาท	เทียบเท่ากับ ระดับ 3
รายได้จากการให้บริการธุรกิจกลุ่ม B2C ปี 2568 ไม่น้อยกว่า 878.57 ล้านบาท	เทียบเท่ากับ ระดับ 4
รายได้จากการให้บริการธุรกิจกลุ่ม B2C ปี 2568 ไม่น้อยกว่า 900 ล้านบาท	เทียบเท่ากับ ระดับ 5

<table>
<tr><th>ตัวชี้วัด</th><th>คำจำกัดความ (Definition)</th></tr>
<tr><td colspan="2">New Market (NM)</td></tr>
<tr><td>2.4 จำนวนผู้ใช้งานที่ทำธุรกรรมผ่านแพลตฟอร์ม PEA Smart Plus ในรอบเดือน (Monthly Active Users) เฉลี่ยทั้งปี</td><td>• พิจารณาจากจำนวนผู้ใช้งานที่ลงทะเบียนผ่านแพลตฟอร์ม PEA Smart Plus และมีการทำธุรกรรมต่าง ๆ ผ่านแพลตฟอร์มโดยคำนวณจากค่าเฉลี่ยจำนวนผู้ใช้งานในรอบปี
• โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัดและการปรับค่าเกณฑ์วัด เท่ากับ +/- 1 ระดับ สรุปดังนี้
<table>
<tr><td>จำนวนผู้ใช้งานที่ทำธุรกรรมผ่านแพลตฟอร์ม PEA Smart Plus ในรอบเดือน (Monthly Active Users) เฉลี่ยทั้งปี ไม่น้อยกว่า 0.800 ล้านราย</td><td>เทียบเท่ากับ ระดับ 1</td></tr>
<tr><td>จำนวนผู้ใช้งานที่ทำธุรกรรมผ่านแพลตฟอร์ม PEA Smart Plus ในรอบเดือน (Monthly Active Users) เฉลี่ยทั้งปี ไม่น้อยกว่า 0.900 ล้านราย</td><td>เทียบเท่ากับ ระดับ 2</td></tr>
<tr><td>จำนวนผู้ใช้งานที่ทำธุรกรรมผ่านแพลตฟอร์ม PEA Smart Plus ในรอบเดือน (Monthly Active Users) เฉลี่ยทั้งปี ไม่น้อยกว่า 1.000 ล้านราย</td><td>เทียบเท่ากับ ระดับ 3</td></tr>
<tr><td>จำนวนผู้ใช้งานที่ทำธุรกรรมผ่านแพลตฟอร์ม PEA Smart Plus ในรอบเดือน (Monthly Active Users) เฉลี่ยทั้งปี ไม่น้อยกว่า 1.100 ล้านราย</td><td>เทียบเท่ากับ ระดับ 4</td></tr>
<tr><td>จำนวนผู้ใช้งานที่ทำธุรกรรมผ่านแพลตฟอร์ม PEA Smart Plus ในรอบเดือน (Monthly Active Users) เฉลี่ยทั้งปี ไม่น้อยกว่า 1.200 ล้านราย</td><td>เทียบเท่ากับ ระดับ 5</td></tr>
</table>
</td></tr>
</table>

<table>
<tr><th>ตัวชี้วัด</th><th>คำจำกัดความ (Definition)</th></tr>
<tr><td colspan="2">New Market (NM)</td></tr>
<tr><td>2.5 รายได้ 44 ล้านบาท (ผันจากงบประมาณการฝึกอบรมของ กฟภ. และรายได้จากลูกค้าภายนอก) (ThaiSkill BU Head)</td><td>• ประเมินผลจากความสำเร็จของการหารายได้ตามเป้าหมายที่กำหนด
• โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัดและการปรับค่าเกณฑ์วัด เท่ากับ +/- 5 แสนบาท สรุปดังนี้
<table>
<tr><td>มีรายได้ 42 ล้านบาท</td><td>เทียบเท่ากับ ระดับ 1</td></tr>
<tr><td>มีรายได้ 42.5 ล้านบาท</td><td>เทียบเท่ากับ ระดับ 2</td></tr>
<tr><td>มีรายได้ 43 ล้านบาท</td><td>เทียบเท่ากับ ระดับ 3</td></tr>
<tr><td>มีรายได้ 43.5 ล้านบาท</td><td>เทียบเท่ากับ ระดับ 4</td></tr>
<tr><td>มีรายได้ 44 ล้านบาท</td><td>เทียบเท่ากับ ระดับ 5</td></tr>
</table></td></tr>
<tr><td>2.6 เพิ่มทักษะให้กับพนักงานใน กฟภ. และบุคคลภายนอก รวมจำนวนไม่น้อยกว่า 7,000 คน ด้วยหลักสูตรที่เหมาะสมกับพนักงาน กฟภ. และความต้องการของลูกค้าภายนอก</td><td>• ประเมินผลจากจำนวนผู้เข้ารับการฝึกอบรมตามเป้าหมายที่กำหนด
• โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัดและการปรับค่าเกณฑ์วัด เท่ากับ +/- 1,000 คน สรุปดังนี้
<table>
<tr><td>มีผู้เข้ารับการพัฒนาและเรียนรู้ จำนวน 3,000 คน</td><td>เทียบเท่ากับ ระดับ 1</td></tr>
<tr><td>มีผู้เข้ารับการพัฒนาและเรียนรู้ จำนวน 4,000 คน</td><td>เทียบเท่ากับ ระดับ 2</td></tr>
<tr><td>มีผู้เข้ารับการพัฒนาและเรียนรู้ จำนวน 5,000 คน</td><td>เทียบเท่ากับ ระดับ 3</td></tr>
<tr><td>มีผู้เข้ารับการพัฒนาและเรียนรู้ จำนวน 6,000 คน</td><td>เทียบเท่ากับ ระดับ 4</td></tr>
<tr><td>มีผู้เข้ารับการพัฒนาและเรียนรู้ จำนวน 7,000 คน</td><td>เทียบเท่ากับ ระดับ 5</td></tr>
</table></td></tr>
</table>

<table>
<tr><th>ตัวชี้วัด</th><th>คำจำกัดความ (Definition)</th></tr>
<tr><td colspan="2">Organizational Capital (OC)</td></tr>
<tr><td>2.7 เป้าหมายปริมาณลดก๊าซเรือนกระจกองค์กรสอดคล้องกับ PEA Carbon Neutrality Roadmap (ในปี 2568 ลดได้อย่างน้อย 10,605 tCO_2eq)</td><td>• พิจารณาปริมาณการปล่อยก๊าซเรือนกระจกตามแผนการลดก๊าซเรือนกระจก
• โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัดและการปรับค่าเกณฑ์วัด เท่ากับ +/- 1 ระดับ สรุปดังนี้
<table>
<tr><td>สามารถลดปริมาณการปล่อยก๊าซเรือนกระจกน้อยกว่า 4,242 tCO_2eq</td><td>เทียบเท่ากับ ระดับ 1</td></tr>
<tr><td>สามารถลดปริมาณการปล่อยก๊าซเรือนกระจกระหว่าง 4,242-6,362 tCO_2eq</td><td>เทียบเท่ากับ ระดับ 2</td></tr>
<tr><td>สามารถลดปริมาณการปล่อยก๊าซเรือนกระจกระหว่าง 6,363-8,483 tCO_2eq</td><td>เทียบเท่ากับ ระดับ 3</td></tr>
<tr><td>สามารถลดปริมาณการปล่อยก๊าซเรือนกระจกระหว่าง 8,484-10,604 tCO_2eq</td><td>เทียบเท่ากับ ระดับ 4</td></tr>
<tr><td>สามารถลดปริมาณการปล่อยก๊าซเรือนกระจกอย่างน้อย 10,605 tCO_2eq</td><td>เทียบเท่ากับ ระดับ 5</td></tr>
</table>
</td></tr>
</table>

<table>
<tr><th>ตัวชี้วัด</th><th>คำจำกัดความ (Definition)</th></tr>
<tr><td colspan="2">3. มุมมอง Internal Process</td></tr>
<tr><td colspan="2">Core Business (CB)</td></tr>
<tr><td>3.1 สร้างมูลค่าเพิ่มในธุรกิจหลัก (Core Regulated Business) 750 ล้านบาทด้วยการเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารและปฏิบัติการ</td><td>
• การสร้างมูลค่าเพิ่มจากการดำเนินการภายใต้การบริหารจัดการศูนย์ TCC (Triple Transformation Capability Center) เพื่อให้เกิดการบูรณาการทั้งการสร้างประโยชน์ทางธุรกิจ ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยี และเพิ่มขีดความสามารถของบุคคลากร โดยการปรับปรุงและพัฒนากระบวนงานของ Business case ที่จะสามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารและปฏิบัติการของ กฟภ. เทียบเคียงได้กับมูลค่าทางการเงิน
• วิธีกำหนดค่าเกณฑ์วัด : จำนวนเงินที่คาดการณ์ว่าจะสามารถมูลค่าเพิ่มในธุรกิจจากการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการหลักที่มาจากการพัฒนา Solution ในขั้น Stage 4: Post-implementation ซึ่งพิจารณาจากการประเมินผลร่วมกับสายงานบัญชีและการเงิน จากการพัฒนา Use case / Business Solution ดังนี้
1. แผนงานพัฒนา Use case/Business Solution ของสายงาน ล ที่สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มในธุรกิจหลัก (Core Regulated Business) 220 ล้านบาท
2. แผนงานพัฒนา Use case/Business Solution ของสายงาน ป ที่สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มในธุรกิจหลัก (Core Regulated Business) 550 ล้านบาท
• โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัดและการปรับค่าเกณฑ์วัด เท่ากับ +/- 75 ล้านบาท สรุปดังนี้
<table>
<tr><td>สร้างมูลค่าเพิ่มในธุรกิจหลัก (Core regulated business) 450 ล้านบาท (60%)</td><td>เทียบเท่ากับ ระดับ 1</td></tr>
<tr><td>สร้างมูลค่าเพิ่มในธุรกิจหลัก (Core regulated business) 525 ล้านบาท (70%)</td><td>เทียบเท่ากับ ระดับ 2</td></tr>
<tr><td>สร้างมูลค่าเพิ่มในธุรกิจหลัก (Core regulated business) 600 ล้านบาท (80%)</td><td>เทียบเท่ากับ ระดับ 3</td></tr>
<tr><td>สร้างมูลค่าเพิ่มในธุรกิจหลัก (Core regulated business) 675 ล้านบาท (90%)</td><td>เทียบเท่ากับ ระดับ 4</td></tr>
<tr><td>สร้างมูลค่าเพิ่มในธุรกิจหลัก (Core regulated business) 750 ล้านบาท (100%)</td><td>เทียบเท่ากับ ระดับ 5</td></tr>
</table>
</td></tr>
</table>

ตัวชี้วัด	คำจำกัดความ (Definition)
Grid Modernization Process (GM)	
3.2 มีผลการศึกษาเพื่อรองรับการซื้อขายพลังงาน TPA, Direct PPA และ Flexibility Service พร้อมทั้งกระบวนการ User Journey (High Level)	• บรรลุความสำเร็จการดำเนินการเตรียมความพร้อมเพื่อรองรับการเปลี่ยนโครงสร้างกิจการไฟฟ้าในอนาคต • โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัดและการปรับค่าเกณฑ์วัด เท่ากับ +/- 1 ระดับ สรุปดังนี้

ดำเนินการสำเร็จตามตัวชี้วัดในระดับร้อยละ 20	เทียบเท่ากับ ระดับ 1
ดำเนินการสำเร็จตามตัวชี้วัดในระดับร้อยละ 40	เทียบเท่ากับ ระดับ 2
ดำเนินการสำเร็จตามตัวชี้วัดในระดับร้อยละ 60	เทียบเท่ากับ ระดับ 3
ดำเนินการสำเร็จตามตัวชี้วัดในระดับร้อยละ 80	เทียบเท่ากับ ระดับ 4
ดำเนินการสำเร็จตามตัวชี้วัดในระดับร้อยละ 100	เทียบเท่ากับ ระดับ 5

ตัวชี้วัด	คำจำกัดความ (Definition)
Grid Modernization Process (GM)	
3.3 มีสถาปัตยกรรมองค์กรเพื่อบูรณาการระบบ Smart Grid (Smart Grid EA)	• เนื่องจาก Technology Smart Grid มีความซับซ้อนและมีหลายระบบที่มีความเกี่ยวเนื่องกัน เช่น GIS, SAP, SCADA และมีหลายหน่วยงานที่ดูแลระบบดังกล่าว เพื่อให้การดำเนินงาน Smart Grid ของ กฟภ. มีความชัดเจนและดำเนินงานไปในทิศทางเดียวกัน จึงต้องมีการกำหนดกรอบ Framework รวมถึงมาตรฐานการเชื่อมโยงข้อมูล • โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัดและการปรับค่าเกณฑ์วัด เท่ากับ +/- 1 ระดับ สรุปดังนี้

มีการฝึกอบรมในการจัดทำสถาปัตยกรรมองค์กรเพื่อบูรณาการระบบ Smart Grid (Smart Grid EA) ให้บุคลากรของ กฟภ.	เทียบเท่ากับ ระดับ 1
มีการจัดทำสถาปัตยกรรมองค์กรในระดับธุรกิจ (Business Layer)	เทียบเท่ากับ ระดับ 2
มีการบูรณาการแผนการดำเนินงานการพัฒนา Smart Grid และสถาปัตยกรรมองค์กรเพื่อบูรณาการระบบ Smart grid (Smart Grid EA) ฉบับที่ 1	เทียบเท่ากับ ระดับ 3
มีการบูรณาการแผนการดำเนินงานการพัฒนา Smart Grid และสถาปัตยกรรมองค์กรเพื่อบูรณาการระบบ Smart grid (Smart Grid EA) ฉบับที่ 2	เทียบเท่ากับ ระดับ 4
มีการเผยแพร่ ผลการดำเนินการจัดทำสถาปัตยกรรมองค์กรเพื่อบูรณาการระบบ Smart grid (Smart grid EA) ให้กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	เทียบเท่ากับ ระดับ 5

ตัวชี้วัด	คำจำกัดความ (Definition)
Grid Modernization Process (GM)	
3.4 การเพิ่ม Grid Visibility โดยการขยายผลโครงการ LV SCADA	• ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนงานในการเพิ่ม Grid Visibility โดยการขยายผลโครงการ LV SCADA • โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัดและการปรับค่าเกณฑ์วัด เท่ากับ +/- 1 ระดับ สรุปดังนี้

ความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนงานฯ ร้อยละ 60	เทียบเท่ากับ ระดับ 1
ความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนงานฯ ร้อยละ 70	เทียบเท่ากับ ระดับ 2
ความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนงานฯ ร้อยละ 80	เทียบเท่ากับ ระดับ 3
ความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนงานฯ ร้อยละ 90	เทียบเท่ากับ ระดับ 4
ความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนงานฯ ร้อยละ 100	เทียบเท่ากับ ระดับ 5

ตัวชี้วัด	คำจำกัดความ (Definition)
Grid Modernization Process (GM)	
3.5 ความสำเร็จของการลงทุนใน Green Tech Fund ตาม PEA Green Tech Fund Roadmap	• มีรายการ Use Case ของการลงทุน และรายชื่อ Start-up ที่ได้รวบรวมจากปี 2567 และที่ต้องพิจารณาต่อเนื่องรายปีที่ปีละ 5 Use Case (ไม่นับซ้ำจากปีก่อน) โดย Use Case ทั้งหมดจะต้องถูกนำมาพิจารณาถึงความเป็นไปได้ที่จะสอดคล้องกับความคุ้มค่าในการลงทุน • การจัดทำ PEA Green Tech Fund Roadmap ที่มีการวางแผนดำเนินการอย่างต่อเนื่องตั้งแต่ปี 2568 ไปจนถึงการจัดตั้ง Green Tech Fund • โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัดและการปรับค่าเกณฑ์วัด เท่ากับ +/- 1 ระดับ สรุปดังนี้

มีรายการ Use Case น้อยกว่า 5 Use Case (ไม่นับซ้ำจากปีก่อน) และไม่มีรายชื่อ Start-up รวมทั้งไม่มี PEA Green Tech Fund Roadmap	เทียบเท่ากับ ระดับ 1
มีรายการ Use Case น้อยกว่า 5 Use Case (ไม่นับซ้ำจากปีก่อน) และรายชื่อ Start-up แต่ไม่มี PEA Green Tech Fund Roadmap	เทียบเท่ากับ ระดับ 2
มีรายการ Use Case ปีละ 5 Use Case (ไม่นับซ้ำจากปีก่อน) และรายชื่อ Start-up แต่ไม่มี PEA Green Tech Fund Roadmap	เทียบเท่ากับ ระดับ 3
มีรายการ Use Case ปีละ 5 Use Case (ไม่นับซ้ำจากปีก่อน) ของการลงทุน และรายชื่อ Start-up และมี PEA Green Tech Fund Roadmap	เทียบเท่ากับ ระดับ 4
มีรายการ Use Case ปีละ 5 Use Case (ไม่นับซ้ำจากปีก่อน) ของการลงทุน และรายชื่อ Start-up ที่มีความเป็นไปได้ที่จะสอดคล้อง กับความคุ้มค่าในการลงทุนตาม PEA Green Tech Fund Roadmap	เทียบเท่ากับ ระดับ 5

ตัวชี้วัด	คำจำกัดความ (Definition)
4. มุมมอง Learning & Growth	
Digital Technology (DT)	
4.1 จำนวนเครือข่าย Start-up หรือบริษัทด้านเทคโนโลยีที่ร่วมพัฒนา Use Case	• มี Start-up หรือบริษัทด้านเทคโนโลยีที่ร่วมพัฒนา Use Case ในเครือข่าย (Ecosystem) (จำนวนสะสมจากปี 2567) • โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัดและการปรับค่าเกณฑ์วัด เท่ากับ +/- 1 ราย สรุปดังนี้

มี Start-up หรือบริษัทด้านเทคโนโลยี จำนวน 6 ราย (จำนวนสะสมจากปี 2567)	เทียบเท่ากับ ระดับ 1
มี Start-up หรือบริษัทด้านเทคโนโลยี จำนวน 7 ราย (จำนวนสะสมจากปี 2567)	เทียบเท่ากับ ระดับ 2
มี Start-up หรือบริษัทด้านเทคโนโลยี จำนวน 8 ราย (จำนวนสะสมจากปี 2567)	เทียบเท่ากับ ระดับ 3
มี Start-up หรือบริษัทด้านเทคโนโลยี จำนวน 9 ราย (จำนวนสะสมจากปี 2567)	เทียบเท่ากับ ระดับ 4
มี Start-up หรือบริษัทด้านเทคโนโลยี จำนวน 10 ราย (จำนวนสะสมจากปี 2567)	เทียบเท่ากับ ระดับ 5

ตัวชี้วัด	คำจำกัดความ (Definition)
Digital Technology (DT)	
4.2 จำนวน Use case ที่นำเทคโนโลยี AI มาประยุกต์ใช้งานในการพัฒนา Business Solution ในขั้น POC	• มีจำนวน Use case ที่นำเทคโนโลยี AI มาประยุกต์ใช้งานในการพัฒนา Business Solution ในขั้น POC • โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัดและการปรับค่าเกณฑ์วัด เท่ากับ +/- 1 ราย สรุปดังนี้

-	เทียบเท่ากับ ระดับ 1
-	เทียบเท่ากับ ระดับ 2
จำนวน Use case ที่นำเทคโนโลยี AI มาประยุกต์ใช้งานในการพัฒนา Business Solution ในขั้นตอนการพัฒนาแนวคิด Use Case (Stage 0) จำนวน 1 งาน	เทียบเท่ากับ ระดับ 3
จำนวน Use case ที่นำเทคโนโลยี AI มาประยุกต์ใช้งานในการพัฒนา Business Solution ในขั้นตอนการประเมิน Value ของ Use Case (Stage 1) จำนวน 1 งาน	เทียบเท่ากับ ระดับ 4
จำนวน Use case ที่นำเทคโนโลยี AI มาประยุกต์ใช้งานในการพัฒนา Business Solution ในขั้นตอนการพัฒนา POC (Stage 2) จำนวน 1 งาน	เทียบเท่ากับ ระดับ 5

ตัวชี้วัด	คำจำกัดความ (Definition)
Human Capital Management (HCM)	
4.3 ร้อยละกลุ่มเป้าหมายได้รับการพัฒนา Competency ด้านดิจิทัลหรือเทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ (AI) และมีส่วนร่วมในการพัฒนา Use Case จำนวน 100%	• จำนวนบุคลากรที่ได้รับการพัฒนา Competency ด้านดิจิทัลหรือเทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ (AI) และมีส่วนร่วมในการพัฒนา Use Case • โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัดและการปรับค่าเกณฑ์วัด เท่ากับ +/- ร้อยละ 10 สรุปดังนี้

กลุ่มเป้าหมายได้รับการพัฒนา Competency ด้านดิจิทัลหรือเทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ (AI) และมีส่วนร่วมในการพัฒนา Use Case ร้อยละ 60	เทียบเท่ากับ ระดับ 1
กลุ่มเป้าหมายได้รับการพัฒนา Competency ด้านดิจิทัลหรือเทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ (AI) และมีส่วนร่วมในการพัฒนา Use Case ร้อยละ 70	เทียบเท่ากับ ระดับ 2
กลุ่มเป้าหมายได้รับการพัฒนา Competency ด้านดิจิทัลหรือเทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ (AI) และมีส่วนร่วมในการพัฒนา Use Case ร้อยละ 80	เทียบเท่ากับ ระดับ 3
กลุ่มเป้าหมายได้รับการพัฒนา Competency ด้านดิจิทัลหรือเทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ (AI) และมีส่วนร่วมในการพัฒนา Use Case ร้อยละ 90	เทียบเท่ากับ ระดับ 4
กลุ่มเป้าหมายได้รับการพัฒนา Competency ด้านดิจิทัลหรือเทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ (AI) และมีส่วนร่วมในการพัฒนา Use Case ร้อยละ 100	เทียบเท่ากับ ระดับ 5

<table>
<tr><th>ตัวชี้วัด</th><th>คำจำกัดความ (Definition)</th></tr>
<tr><td>4.4 Top Quartile ในการจัดอันดับดัชนีสุขภาพองค์กร (Organizational Health Index: OHI) หรือวิธีการอื่นที่เทียบเท่า (Baseline 88%)</td><td>
• เป็นการประเมินระดับความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อ กฟภ. ในมิติต่างๆ เช่น ความคล่องตัวขององค์กร (Agility) มิติด้านผู้นำองค์กร (Engaging Leader) และมิติด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (Talent Focus) เป็นต้น
• โดยรายละเอียดค่าเกณฑ์วัดและการปรับค่าเกณฑ์วัด เท่ากับ +/- 1 ระดับ สรุปดังนี้
<table>
<tr><td>ดัชนีสุขภาพองค์กร (Organizational Health Index: OHI) หรือวิธีการอื่นที่เทียบเท่าน้อยกว่า 82</td><td>เทียบเท่ากับ ระดับ 1</td></tr>
<tr><td>ดัชนีสุขภาพองค์กร (Organizational Health Index: OHI) หรือวิธีการอื่นที่เทียบเท่า ในช่วง 82.00-83.99</td><td>เทียบเท่ากับ ระดับ 2</td></tr>
<tr><td>ดัชนีสุขภาพองค์กร (Organizational Health Index: OHI) หรือวิธีการอื่นที่เทียบเท่า ในช่วง 84.00-85.99</td><td>เทียบเท่ากับ ระดับ 3</td></tr>
<tr><td>ดัชนีสุขภาพองค์กร (Organizational Health Index: OHI) หรือวิธีการอื่นที่เทียบเท่า ในช่วง 86.00-87.99</td><td>เทียบเท่ากับ ระดับ 4</td></tr>
<tr><td>ดัชนีสุขภาพองค์กร (Organizational Health Index: OHI) หรือวิธีการอื่นที่เทียบเท่ามากกว่า หรือ เท่ากับ 88</td><td>เทียบเท่ากับ ระดับ 5</td></tr>
</table>
</td></tr>
</table>