

วาระที่ 5.3.7 ผลการประชุมคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ กฟผ. ครั้งที่ 5/2562

ด้วย ผวก. ขอเสนอเรื่องมาเพื่อนำเรียนคณะกรรมการ กฟผ. ทราบและพิจารณาให้ความเห็นเพิ่มเติม โดยเรื่องนี้เข้าข่ายที่จะต้องนำเสนอคณะกรรมการ กฟผ. ตามข้อบังคับ กฟผ. ว่าด้วยคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน พ.ศ. 2561

ทั้งนี้ เรื่องดังกล่าวมีรายละเอียดดังนี้

1. เรื่องเดิม

ตามข้อบังคับ กฟผ. ว่าด้วยคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน พ.ศ. 2561 กำหนดให้คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ กฟผ. มีหน้าที่กำกับดูแลกระบวนการบริหารความเสี่ยง การมอบนโยบาย และพิจารณาให้ความเห็นชอบแผนบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน รวมทั้งให้มีการติดตามและประเมินผลการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน เพื่อเสนอต่อคณะกรรมการ กฟผ. นั้น

2. การดำเนินการ

ในการประชุมคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ กฟผ. ครั้งที่ 5/2562 เมื่อวันที่ 13 พ.ย. 2562 ที่ประชุมได้พิจารณาเรื่องต่างๆ ตามระเบียบวาระการประชุม ซึ่งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ กฟผ. ได้พิจารณาให้ความเห็นชอบและรับทราบในเรื่องต่างๆ ที่นำเสนอ ซึ่งเห็นควรนำเสนอต่อคณะกรรมการ กฟผ. ดังนี้

2.1 เห็นชอบผลการทบทวนนโยบายการบริหารความเสี่ยง และแผนบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กรของ กฟผ. ประจำปี 2563

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ได้มีมติเห็นชอบ ดังนี้

1. ผลการทบทวนนโยบายการบริหารความเสี่ยงของ กฟผ. โดยเห็นว่านโยบายดังกล่าวยังมีความเหมาะสมกับการดำเนินงานของ กฟผ. ในปัจจุบัน รวมทั้งสอดคล้องและครอบคลุมตามแนวทางการประเมินผลรัฐวิสาหกิจของ สคร. ประจำปี 2563

2. แผนบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กรของ กฟผ. ประจำปี 2563
จำนวน 8 ปัจจัยเสี่ยง ดังนี้

-2-

ความเสี่ยง	การควบคุมภายใน/ แผนงานที่มีอยู่เดิม (Existing Control)	แผนบริหารจัดการ ความเสี่ยง (Mitigation Plan)	ระยะเวลา ดำเนินการตาม แผนงาน (Plan)	หน่วยงานที่ เกี่ยวข้อง
ความเสี่ยงที่ 1 : การบริหารหน่วย สูญเสียในภาพรวม ไม่เป็นไปตาม เป้าหมาย	1. OM1.8 แผนงานควบคุมหน่วยสูญเสีย (Technical/Non-Technical)	<u>กิจกรรม Mitigation Plan ที่ดำเนินการต่อเนื่องจาก ปีก่อน</u> 1. แผนงานการกำหนด โครงสร้างหน่วยงาน และ Job Description เพื่อรองรับระบบงาน U_Cube 2. แผนทบทวนการจัดการ พัสดุ นำ Lesson Learn ในการจัดหา พัสดุหลักของแต่ละปี มาวิเคราะห์เพื่อจัดทำ แผนจัดหาพัสดุหลัก ในปีถัดไป และการจัด สัมมนา Workshop ที่เกี่ยวข้อง	ม.ค. 2563 – ธ.ค. 2565 ม.ค. 2563 – ธ.ค. 2564	คณะทำงานพัฒนาและ สนับสนุนโปรแกรม ระบบสารสนเทศเพื่อ การจัดการจากหน่วย การใช้ไฟฟ้า U_CUBE สายงาน อ. : ฝพท. กวม. กจน.
ความเสี่ยงที่ 2 : การลงทุนและพัฒนา ธุรกิจเกี่ยวเนื่อง (Business Model) ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	1. NM1.1 แผนงานจัดทำ Portfolio Mix Planning & Implementation และการ กำหนดนโยบายในการลงทุนในธุรกิจ เกี่ยวเนื่องเพื่อยกระดับผลประกอบการ ของ กฟภ. ในรูปแบบ Consolidate 2. NM1.2 แผนงานการจัดทำระบบการ ติดตามผลการดำเนินงานของบริษัท ในเครือ ในรูปแบบ Early Warning 3. NM1.3 แผนงานการจัดทำบัญชีต้นทุน ตามประเภทรายได้ในส่วนของธุรกิจ นอกการกำกับดูแล (Non-Regulated) 4. NM2.1 แผนงานความสำเร็จในการกำหนด นโยบาย โครงสร้างการกำกับดูแลรูปแบบ การดำเนินงานที่เหมาะสม 5. NM2.2 แผนงานการดำเนินงานธุรกิจ เกี่ยวเนื่อง 6. RS2.1 โครงการปรับปรุงกระบวนการ ดำเนินงานกฎระเบียบ หลักเกณฑ์ และ การปฏิบัติงานให้มีความคล่องตัวในดำเนิน ธุรกิจเกี่ยวเนื่อง	<u>Mitigation Plan ใหม่ ในปี 2563</u> 1.แผนงานส่งเสริมและ สร้างความพร้อมเชิง การแข่งขัน ของ หน่วยงานที่ทำธุรกิจ เกี่ยวเนื่อง (เน้นการ ปรับตัวกิจกรรม แนวคิด) 2.แผนการวิเคราะห์งาน และกำหนดความรู้ และพัฒนาบุคลากร ตาม Functional Competency ของ หน่วยงานที่ทำธุรกิจ เกี่ยวเนื่อง	ม.ค. – ธ.ค. 2563 ม.ค. – ธ.ค. 2563	สายงาน ท. สายงาน ท.

-3-

ความเสี่ยง	การควบคุมภายใน/ แผนงานที่มีอยู่เดิม (Existing Control)	แผนบริหารจัดการ ความเสี่ยง (Mitigation Plan)	ระยะเวลา ดำเนินการตาม แผนงาน (Plan)	หน่วยงานที่ เกี่ยวข้อง
	7. RS2.2 โครงการตรวจสอบกฎหมาย กฎกระทรวง มติ ครม. กฎหมายใหม่และปรับปรุงกระบวนการดำเนินงาน กฎระเบียบ หลักเกณฑ์ และการปฏิบัติงาน เพื่อรองรับการดำเนินงานของ กฟภ. และธุรกิจเกี่ยวเนื่อง 8. IP1.2 แผนการพัฒนาระบบการต่อยอดนวัตกรรมเพื่อให้เกิดประโยชน์และสร้างรายได้ 9. HR1.1 แผนงานพัฒนากลไกการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เป็นระบบ (PMS) และการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการพัฒนา 10. HR2.4 แผนงานพัฒนาระบบการส่งเสริมทักษะที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจ เทคโนโลยี และภาวะการแข่งขัน (New-skill/Up-skill/Re-skill) 11. OC3.1 แผนงานปรับโครงสร้างองค์กรและกำหนดบทบาทของหน่วยงานเพื่อมุ่งเน้น Business Alignment 12. OM 2.4 แผนงานการดำเนินงานตามโครงการ Smart Grid [ให้ความสำคัญภาคเอกชน เพื่อให้เกิดการสร้าง Ecosystem]	3. แผนงานทบทวนโครงสร้าง และการกำหนดหน้าที่ job description ของการทำธุรกิจหลัก และธุรกิจเกี่ยวเนื่องให้ชัดเจน รวมทั้งกรอบอัตรากำลัง	ม.ค. – ธ.ค. 2563	สายงาน ย.
ความเสี่ยงที่ 3 : การบริหารสินทรัพย์ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด (Asset Management Roadmap)	1. OM3.1 แผนงานการพัฒนาระบบบริหารจัดการสินทรัพย์ของระบบไฟฟ้า ของ กฟภ.	<u>กิจกรรม Mitigation Plan ที่ดำเนินการต่อเนื่องจากปีก่อน</u> 1. ติดตามการ Implement การใช้ Software บริหารจัดการระบบจำหน่ายแรงต่ำ (LD cad) (เป้าหมายคือ การ Training 12 เขต)	ม.ค. – มิ.ย. 2563	สายงาน ป. : ฝมป. กมป.

-4-

ความเสี่ยง	การควบคุมภายใน/ แผนงานที่มีอยู่เดิม (Existing Control)	แผนบริหารจัดการ ความเสี่ยง (Mitigation Plan)	ระยะเวลา ดำเนินการตาม แผนงาน (Plan)	หน่วยงานที่ เกี่ยวข้อง
ความเสี่ยงที่ 4 : ความล่าช้าในการ พัฒนาของโครงข่าย ไฟฟ้าอัจฉริยะของ กฟภ. (โครงการ นาร์รอง)	- OM2.1 แผนงานพัฒนาภูมิสารสนเทศระบบไฟฟ้า ระยะที่ 3 - OM2.2 แผนงานพัฒนาระบบไฟฟ้าเพื่อรองรับระบบ Smart Grid - OM2.3 แผนงานพัฒนาเทคโนโลยีและการสื่อสารเพื่อรองรับการพัฒนาโครงข่ายไฟฟ้าอัจฉริยะ - OM2.4 แผนงานการดำเนินงานตามโครงการ Smart Grid (ให้ความสำคัญภาคเอกชน เพื่อให้เกิดการสร้าง Ecosystem) - OM2.5 แผนงานการจัดทำระเบียบการรับและส่งผ่านพลังงานไฟฟ้าผ่านระบบโครงข่ายไฟฟ้าของ กฟภ. สำหรับผู้ผลิตไฟฟ้าและลูกค้าของผู้ผลิตไฟฟ้า - OM2.6 แผนงานพัฒนาเทคโนโลยี Block Chain มาใช้ในการซื้อขายพลังงานไฟฟ้า (Energy Trading Platform) - OM2.7 แผนงานการปรับปรุงโครงสร้างการกำหนดราคาให้สอดคล้องกับโครงสร้างระบบจำหน่ายในอนาคต (Pricing Model)	<u>Mitigation Plan ใหม่ในปี 2563</u> แผนสำรองในกรณีการเชื่อมโยงระบบ AMI เข้ากับระบบ SAP และขออนุมัติ Design Change Request ไม่เป็นไปตามแผน OM2.2	ม.ค. – ธ.ค. 2563	สายงาน ว.
ความเสี่ยงที่ 5 : ขาดการบริหารจัดการ ข้อมูลที่เหมาะสม เพียงพอและเป็นระบบ ต่อการนำไปใช้ ประโยชน์เพื่อเพิ่ม มูลค่าทางธุรกิจของ องค์กร (Data Analytic)	- DT1.3 แผนงานการบริหารจัดการข้อมูล (Data Management & Data Analytic) - CR1.4 แผนงานการปรับปรุงฐานข้อมูลขององค์กร (รวมถึงฐานข้อมูลลูกค้าและการวิเคราะห์ข้อมูลในช่องทาง) เพื่อนำไปสู่การวิเคราะห์และการบริหารจัดการ (Data Driven Execution) - CR1.5 แผนงานพัฒนาการใช้ประโยชน์จากฐานข้อมูลลูกค้า (Customer Analytics) เพื่อพัฒนาคุณภาพการให้บริการ หรือสร้างโอกาสทางธุรกิจเกี่ยวเนื่อง	<u>Mitigation Plan ใหม่ในปี 2563</u> - เตรียมความพร้อมในการจัดทำ Module Data Analytic สำหรับธุรกิจใหม่ - แผนการติดตาม และ รายงานความสำเร็จตามเป้าหมายระดับองค์กร ในการทำ New Customer in new product และนำเสนอผู้ว่าการ - แผนพัฒนา/สรรหาบุคลากรด้าน Data Analytic Data Engineer Data Scientist	ม.ค. – ธ.ค. 2563 ม.ค. – ธ.ค. 2563 เม.ย. – ก.ค. 2563	สายงาน ธ.: ฝพธ. กรม. สายงาน ธ ภาค 1-4 สายงาน ท.

ความเสี่ยง	การควบคุมภายใน/ แผนงานที่มีอยู่เดิม (Existing Control)	แผนบริหารจัดการ ความเสี่ยง (Mitigation Plan)	ระยะเวลา ดำเนินการตาม แผนงาน (Plan)	หน่วยงานที่ เกี่ยวข้อง
ความเสี่ยงที่ 6 : ขาดการบูรณาการในการ นำการจัดการความรู้ และนวัตกรรม เพื่อ พัฒนาผลิตภัณฑ์ บริการและกระบวนการ เพื่อเพิ่มโอกาสและสร้าง รายได้เชิงพาณิชย์	- IP1.1 แผนงานการพัฒนาระบบการจัดการนวัตกรรม (Innovation Management System) - IP1.2 แผนการพัฒนาระบบการต่อยอดนวัตกรรมเพื่อให้เกิดประโยชน์และสร้างรายได้ - IP1.3 แผนพัฒนาความรู้ความสามารถสมรรถนะด้านการใช้ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม (สายงานวางแผนและพัฒนาระบบไฟฟ้า) - HR1.2 แผนการปรับโครงสร้างองค์กรและอัตราค่าจ้างให้รองรับการเป็น Digital Utility - HR2.2 แผนงานพัฒนาการจัดการความรู้ (KM) เพื่อรองรับและพร้อมต่อการดำเนินธุรกิจ - HR2.3 แผนงานพัฒนาบุคลากรให้สามารถสร้างสรรค์นวัตกรรมและนำไปใช้ประโยชน์ - OM4.2 แผนงานการปรับปรุงกระบวนการทำงานขององค์กร (Digital Operational Excellence) ด้วยการสนับสนุนของเทคโนโลยีดิจิทัล - RS2.2 โครงการตรวจสอบกฎหมาย กฎกระทรวง มติ ครม. กฎหมายใหม่ และปรับปรุงกระบวนการดำเนินงาน กฎระเบียบ หลักเกณฑ์ และการปฏิบัติงานเพื่อรองรับการดำเนินงานของ กฟผ. และธุรกิจเกี่ยวเนื่อง	<u>กิจกรรม Mitigation Plan ที่ดำเนินการต่อเนื่องจากปีก่อน</u> แผนงานพัฒนาบุคลากรเพื่อสอดคล้องตามโครงสร้างการพัฒนากระบวนการนวัตกรรม	ม.ค. – ธ.ค. 2563	สายงาน ท. ฝพบ. ฝพพ.
ปัจจัยเสี่ยงที่ 7 : ทักษะของบุคลากร ยังไม่สามารถพัฒนา เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม ให้กับองค์กรตาม ทิศทางในอนาคต	- HR1.1 แผนงานพัฒนากลไกการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เป็นระบบ (PMS) และการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการพัฒนา - HR1.2 แผนการปรับโครงสร้างองค์กรและอัตราค่าจ้างให้รองรับการเป็น Digital Utility - HR2.1 แผนการพัฒนาศักยภาพบุคลากรด้านดิจิทัลที่รองรับการดำเนินธุรกิจ และพัฒนาการส่งเสริม Digital - HR2.2 แผนงานพัฒนาการจัดการความรู้ (KM) เพื่อรองรับและพร้อมต่อการดำเนินธุรกิจ - HR2.4 แผนงานพัฒนาระบบการส่งเสริมทักษะที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจ เทคโนโลยี และภาวะการแข่งขัน (New-skill/Re-skill)	<u>กิจกรรม Mitigation Plan ที่ดำเนินการต่อเนื่องจากปีก่อน</u> - ติดตามและทบทวนกระบวนการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ขององค์กร <u>Mitigation Plan ใหม่ในปี 2563</u> - การสร้างวัฒนธรรมเพื่อรองรับการ Transformation ไปเป็น Digital Utility ของ กฟผ. และสร้างมุมมองการทำธุรกิจให้กับกลุ่มเป้าหมาย	ม.ค. – ธ.ค. 2563 ม.ค. – ธ.ค. 2563	สายงาน ท. : ฝพบ. ทุกสายงาน สายงาน ท. ธ. ทส.

[illegible]

-7-

ทั้งนี้ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ กฟภ. มีข้อคิดเห็นเพิ่มเติม ดังนี้ จากเหตุการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นในปี 2562 นี้ ส่งผลให้ กฟภ. มีความเสี่ยงด้านชื่อเสียง (Reputation Risk) คือ เป็นความเสี่ยงที่จะเกิดผลกระทบในทางลบ และอาจทำให้ กฟภ. เกิดความเสียหายต่อชื่อเสียงขององค์กร ซึ่งการสื่อสารก็ถือเป็นสิ่งสำคัญมากและมีส่วนต่อการจัดการความเสี่ยงด้านชื่อเสียง ดังนั้น กฟภ. ควรนำ Reputation Risk มาพิจารณาในการจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์กรด้วย เพื่อให้เกิดการบริหารจัดการที่ดีและมีประสิทธิภาพ

2.2 เห็นชอบแผนการประเมินผลการควบคุมภายในของ กฟภ. ประจำปี 2563

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ได้มีมติเห็นชอบแผนการประเมินผลการควบคุมภายในของ กฟภ. ประจำปี 2563 จำนวน 7 กิจกรรม ดังนี้

กิจกรรม	ปี 2563												ปี 2564		
	ไตรมาส 1			ไตรมาส 2			ไตรมาส 3			ไตรมาส 4			ไตรมาส 1		
	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.
1 รวบรวม/วิเคราะห์การประเมินผลการควบคุมภายใน ประจำปี 2562 ของทุกสายงาน และหารือร่วมกับ สดภ.															
2 จัดประชุมคณะกรรมการกำกับดูแลระบบการควบคุมภายในของ กฟภ. เพื่อพิจารณาการประเมินผลการควบคุมภายใน ประจำปี 2562 ของทุกสายงาน															
3 จัดทำ/จัดส่งรายงานการประเมินผลการควบคุมภายในขององค์กร ประจำปี 2562 ให้กับหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง															
4 รายงานผลการชี้แจงแนวทางการปฏิบัติการประเมินการควบคุมด้วยตนเอง (Control Self-Assessment : CSA) พร้อมมอบหมายให้งานระบบการประเมินผลการควบคุมภายในระดับส่วนงานย่อย (CSAS)															
5 สรุปรายงานผลการปรับปรุงการควบคุมภายในของทุกสายงาน															
6 ประสานงานกับสายงานที่เกี่ยวข้องกับแผนบริหารความเสี่ยงขององค์กรเพื่อผนวกกิจกรรมในแผนบริหารความเสี่ยงที่บรรลุเป้าหมายแล้วเข้าเป็นกิจกรรมขั้นตอนการปฏิบัติงานปกติในระบบการควบคุมภายใน															
7 ประชุมหารือร่วมกันระหว่าง สดภ. และ ผบส. เพื่อเป็นการบูรณาการ การทำงานร่วมกัน															

2.3 เห็นชอบแบบประเมินผลกลุ่มคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ประจำปี 2563

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน มีมติเห็นชอบ แบบประเมินผลกลุ่มคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ประจำปี 2563

2.4 เห็นชอบรายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารจัดการปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กรของ กฟภ. สิ้นสุดไตรมาสที่ 3/2562 (ม.ค. – ก.ย. 2562)

ในปี 2562 กฟภ. มีปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร จำนวน 11 ปัจจัยเสี่ยง ผลการดำเนินงานสรุปได้ดังนี้

-8-

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

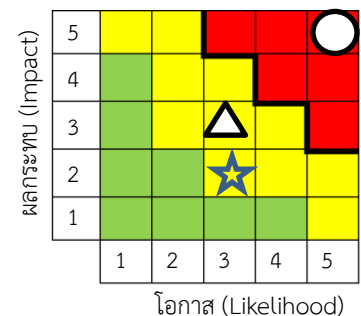
Key Risk Indicator : KRI	Risk Appetite (RA)	Risk Tolerance (RT)	% ความสำเร็จของการดำเนินงานตาม KRI	ความสำเร็จตามมาตรการ จัดการความเสี่ยง (Mitigation Plan)	
1. ความสำเร็จในการ จัดหาและนำระบบ คอมพิวเตอร์ซอฟต์แวร์ สำเร็จรูปสำหรับธุรกิจ หลัก (รชธ.) ระยะที่ 2 ออกใช้งานได้ทันตาม กำหนดเวลา	100%	95%	64.00%	69.20 %	
			จัดทำแผนดำเนินการ โครงการและการเตรียมการ		100%
			จัดทำอนุมัติร่าง TOR และ ราคากลาง		100 %
			กระบวนการจัดทำประกวดราคา		100 %
			พัฒนาและติดตั้งระบบ		2□ %
2. ระบบพร้อมใช้งาน	31 ธ.ค. 2562	31 มี.ค. 2563	นำออกใช้งาน Go live	0%	

รายงานผลการดำเนินงานตามสถานะ KRI ไตรมาส 3/2562 (ม.ค. – ก.ย. 2562)

- มีการแต่งตั้งคณะทำงานฯ ของ กฟผ. โดย ผวก. เพื่อเจรจากับ บริษัท พอร์ทัลเน็ต จำกัด ให้มีการดำเนินการ รชธ. ใช้งานได้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งคณะทำงานฯ เชิญบริษัทฯ เพื่อเจรจาและนำเสนอเป็นโครงการเช่า รชธ. ระยะที่ 2 โดยวิธีการ Technical Upgrade โดยมีระยะเวลาในการเช่าระบบ 72 เดือน
- ผวก. อนุมัติร่างขอบเขตของงานจ้างออกแบบ จัดทำ พัฒนา ติดตั้ง และดูแลบำรุงรักษาระบบ รชธ. (ระยะที่ 2) โดยวิธีเฉพาะเจาะจง และกำหนดราคากลางฯ เมื่อวันที่ 29 มี.ค. และ 1 เม.ย. 2562 ตามลำดับ
- กฟผ. ได้ลงนามสัญญาฉบับ บริษัท พอร์ทัลเน็ต จำกัด เมื่อวันที่ 13 พ.ค. 2562, ทำการติดตั้ง Hardware ที่ Data Center เรียบร้อยแล้ว, ต้นเดือน มิ.ย. เจ้าหน้าที่ของ SAP เข้ามาดำเนินการถ่ายโอนข้อมูลให้เครื่องใช้งานได้
- คาดว่าจะสามารถนำระบบ SAP ออกใช้งานได้ภายในวันที่ 9 ธ.ค. 2562, ระบบ BPM และระบบ OMS ออกใช้งานวันที่ 9 มี.ค. 2563 และสามารถใช้งานครบทั้ง 10 ระบบภายในวันที่ 31 มี.ค. 2563
- อนุมัติจ่ายเงินค่าจ้างล่วงหน้าตามสัญญาเมื่อวันที่ 13 มิ.ย. 2562 (549,980,000 บาท) (หำร้อยสี่สิบเก้าล้านเก้าแสนแปดหมื่นบาทถ้วน)
- ยืนยัน และลงนามเห็นชอบเอกสาร Blueprint, Conceptual และ Detail design ระบบ BPM และ OMS
- ทำการทดสอบ SIT, UAT
- ตรวจรับงานงวดที่ 1 (120 วัน) อนุมัติจ่ายเงินงวดที่ 1 เมื่อวันที่ 27 ก.ย. 2562 (439,984,400 บาท)

แผนภาพแสดงระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยงองค์กร (Risk Matrix) ไตรมาส 3/2562

○ ก่อนการบริหาร			△ เป้าหมาย			★ เกิดขึ้นจริง			ผลการ ดำเนินงาน
โอกาส	ผล กระทบ	รวม	โอกาส	ผล กระทบ	รวม	โอกาส	ผล กระทบ	รวม	
5	5	25	3	3	9	5	5	25	ไตรมาส 1
						5	5	25	ไตรมาส 2
						3	2	6	ไตรมาส 3



ปัญหา – อุปสรรคของการดำเนินงานในไตรมาส 3/2562

-

แนวทางแก้ไข

-

ปัจจัยเสี่ยงที่ 2 : ความสำเร็จของการลงทุนและพัฒนาธุรกิจเกี่ยวเนื่อง (Business Model)

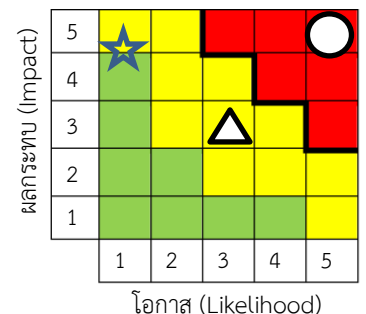
Key Risk Indicator : KRI	Risk Appetite (RA)	Risk Tolerance (RT)	% ความสำเร็จของการดำเนินงานตาม KRI	ความสำเร็จตามมาตรการจัดการความเสี่ยง (Mitigation Plan)
1. ความสำเร็จของแผนงานการดำเนินงานธุรกิจเกี่ยวเนื่อง	BSC องค์การระดับ 5 (100%)	BSC องค์การระดับ 4 (95%)	82.84 %	60.60 %
2. รายได้ธุรกิจเกี่ยวเนื่อง (ไม่รวม PEA ENCOM)	BSC องค์การระดับ 5 ไม่น้อยกว่า 6,406.25 ล้านบาท	BSC องค์การระดับ 4 ไม่น้อยกว่า 6,250 ล้านบาท	4,509.84 ล้านบาท สถานะสิ้นสุด ก.ย. 2562 (คิดเป็น 70.40 % จากเป้าหมาย BSC ระดับ 5 ปี 2562)	

รายงานผลการดำเนินงานตามสถานะ KRI ไตรมาส 3/2562 (ม.ค. – ก.ย. 2562)

- มีการแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารการให้บริการธุรกิจเสริม โดยมีหน้าที่กำหนดเป้าหมาย กลยุทธ์ แผนงานด้านการตลาด รวมทั้งปรับปรุงขั้นตอนการดำเนินงาน ระเบียบ วิธีปฏิบัติเกี่ยวกับการให้บริการธุรกิจเสริมของ กฟภ. (ตามคำสั่ง กฟภ. ที่ พ. (ก) 156/2562 วันที่ 26 ก.พ. 2562)
- มีการกำหนดเกณฑ์ประเมินความสำเร็จของการให้บริการธุรกิจเสริม ประจำปี 2562 โดยวัดความสามารถในการหารายได้การให้บริการธุรกิจเสริม โดยกำหนดเป้าหมายให้แก่ กฟข. 12 เขต และ ผบว. โดยให้มีเป้าหมายรวมของ กฟภ. ที่เกณฑ์ระดับคะแนน 5 เท่ากับ 6,406.25 ล้านบาท (ตามอนุมัติ ผวก. วันที่ 27 มี.ค. 2562)
- สถานะรายได้ธุรกิจเกี่ยวเนื่องสะสม ม.ค. – ก.ย. 2562 เท่ากับ 4,509.84 ล้านบาท

แผนภาพแสดงระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยงองค์กร (Risk Matrix) ไตรมาส 3/2562

○ ก่อนการบริหาร			△ เป้าหมาย			★ เกิดขึ้นจริง			ผลการดำเนินงาน
โอกาส	ผล	รวม	โอกาส	ผล	รวม	โอกาส	ผล	รวม	
	ผลกระทบ			ผลกระทบ			ผลกระทบ		
5	5	25	3	3	9	5	5	25	ไตรมาส 1
						1	5	5	ไตรมาส 2
						1	45	45	ไตรมาส 3



ปัญหา – อุปสรรคของการดำเนินงานในไตรมาส 3/2562

- กรอบนโยบายการลงทุนแต่ละธุรกิจของ กฟภ. จำเป็นจะต้องสอดคล้องกับนโยบายการลงทุนของบริษัทในเครือด้วย ซึ่งปัจจุบันทั้งสองหน่วยงาน (กฟภ. และ PEA ENCOM) อยู่ระหว่างการปรับนโยบายการลงทุน ให้สอดคล้องกับภาวะการแข่งขันปัจจุบันมากขึ้น และสอดคล้องกับข้อเสนอแนะ/ข้อสังเกตของคณะกรรมการ กฟภ. ตามที่ประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ กฟภ. (2563-2567)
- การดำเนินงานทบทวน Portfolio แผนการลงทุน / เป้ารายได้ธุรกิจใหม่ (ปี 2563-2567) ในช่วงเริ่มต้นมีความล่าช้ากว่าแผน เนื่องจากบางกระบวนการทำคู่ขนานกับบริษัทที่ปรึกษา (TRIS) ในช่วงการพิจารณาปรับปรุงแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร ทำให้ภาพใหญ่ขององค์กรยังไม่ชัดเจนนัก

แนวทางแก้ไข

- จะมีการพิจารณาตั้งคณะทำงานพิจารณานโยบายการลงทุนธุรกิจใหม่ร่วมกันระหว่าง สายงานธุรกิจ (ผพธ., ถมธ., ผู้รับผิดชอบโครงการธุรกิจใหม่ของ กฟภ. และ PEA ENCOM (ผู้บริหาร PEA ENCOM และ หน่วยธุรกิจของ PEA ENCOM) เพื่อประชุมหารือแนวทางการร่างกรอบนโยบายการลงทุนร่วมกัน เพื่อให้กรอบดังกล่าวไม่เป็นอุปสรรคในการลงทุน แต่มีความยืดหยุ่นและรัดกุม

**ปัจจัยเสี่ยงที่ 3 : การบริหารจัดการงานด้านจัดซื้อระบบการจัดการโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและสื่อสาร
แบบรวมศูนย์ของ กฟภ. (IT Infrastructure Design and Consolidation for PEA : ITiDC)**

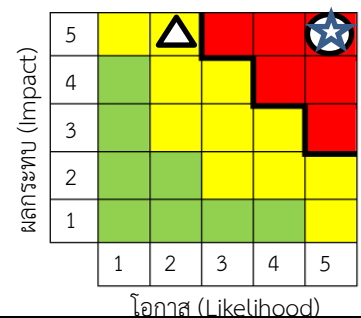
Key Risk Indicator : KRI	Risk Appetite (RA)	Risk Tolerance (RT)	% ความสำเร็จของการดำเนินงานตาม KRI	ความสำเร็จตามมาตรการจัดการความเสี่ยง (Mitigation Plan)
ความสำเร็จในการจัดซื้อระบบการจัดการโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและสื่อสารแบบรวมศูนย์ของ กฟภ. (IT Infrastructure Design and Consolidation for PEA : ITiDC)	ดำเนินการลงนามในสัญญาจัดซื้อภายใน ธ.ค. 2562	0	44.00% (อยู่ระหว่างจัดทำเอกสารโครงการจัดหาระบบคอมพิวเตอร์ เพื่อเสนอและขอความเห็นชอบคณะกรรมการบริหารจัดการระบบคอมพิวเตอร์ของกระทรวงมหาดไทย)	44.00 %

รายงานผลการดำเนินงานตามสถานะ KRI ไตรมาส 3/2562 (ม.ค. – ก.ย. 2562)

- กคช. และ กอส. ได้มีการจัดประชุมผู้เกี่ยวข้องร่วมกับที่ปรึกษา เพื่อทบทวนและปรับปรุง Specifications งานจัดซื้อระบบ ITiDC โดยมี ผชก.(ทส) เป็นประธาน ซึ่งที่ประชุมมีมติว่า ยังต้องมีรายละเอียด Spec บางส่วนที่ต้องปรับปรุงแก้ไขเพิ่มเติม และเห็นว่า กคช. เป็นหน่วยงานที่มีความเชี่ยวชาญในรายละเอียด Spec ดังกล่าว จึงมอบหมายให้ กคช. เป็นผู้ดำเนินการ และบริหารจัดการโครงการจนกระทั่งได้ผู้รับจ้างต่อไป
- เมื่อวันที่ 2 ส.ค. 2562 รผก.(ทส) ได้มีการอนุมัติ Specifications เรียบร้อยแล้ว
- คณะกรรมการร่างขอบเขตงาน ได้นำเสนอขอความเห็นชอบร่างขอบเขตของงานฯ เมื่อวันที่ 3 ก.ย. 2562 และได้รับความเห็นชอบจากรผก.(ทส) เมื่อวันที่ 5 ก.ย. 2562 เรียบร้อยแล้ว
- เมื่อวันที่ 19 ก.ย. 2562 คณะกรรมการราคากลางได้มีการจัดทำเอกสารและนำเสนอขอความเห็นชอบราคากลาง โดยได้รับความเห็นชอบราคากลางจากรผก.(ทส) เมื่อวันที่ 19 ก.ย. 2562
- กอส. ได้มีการจัดทำเอกสารโครงการจัดหาระบบคอมพิวเตอร์ และนำเสนอที่ประชุมคณะกรรมการบริหารและจัดหาระบบคอมพิวเตอร์ของ กฟภ. เห็นชอบในเบื้องต้น เมื่อวันที่ 30 ก.ย. 2562 ซึ่งมติที่ประชุมเห็นชอบในหลักการเบื้องต้น ให้นำเสนอคณะกรรมการบริหารและจัดหาระบบคอมพิวเตอร์ของ มท.
- ปัจจุบันอยู่ระหว่างจัดทำเอกสารโครงการจัดหาระบบคอมพิวเตอร์ เพื่อนำเสนอและขอความเห็นชอบคณะกรรมการบริหารจัดการระบบคอมพิวเตอร์ของ มท. ตามลำดับ

แผนภาพแสดงระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยงองค์กร (Risk Matrix) ไตรมาส 3/2562

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



ปัญหา – อุปสรรคของการดำเนินงานในไตรมาส 3/2562

- ในขั้นตอนของกระบวนการจัดทำคุณลักษณะเฉพาะทางเทคนิค (Specification) มีการดำเนินการตามขั้นตอนซึ่งสายงานเห็นควรให้หน่วยงานที่มีความรู้ความชำนาญด้านเทคนิค และการบริหาร Virtual Machine ขององค์กรเป็นผู้ดำเนินการ โดยจะดำเนินการจนได้ผู้รับจ้างและบริหารจัดการหลังส่งมอบต่อไป จึงทำให้ในขั้นตอนการ

แนวทางแก้ไข

- มีการเร่งรัดให้สามารถดำเนินการในขั้นตอนการจัดทำ Specification ได้ตามระยะเวลาดำเนินการที่ไดวางแผนใหม่แล้ว
- ตามที่ได้ประชุมร่วม กผบ. และที่ปรึกษา (TRIS) เพื่อเตรียมจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรของ กฟภ. ปี 2563 ซึ่งในส่วน of แผนงาน ITiDC ปัจจุบันอยู่ในขั้นตอนของการจัดหาผู้รับจ้าง ซึ่งคาดว่าจะสามารถหาผู้รับจ้างได้แล้วเสร็จภายในไตรมาสที่ 1

เร่งรัดขออนุมัติ Specifications ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	ของปี 2563 ดังนั้น สายงานคาดว่าไม่น่าจะมีความรุนแรงมากพอที่จะยกระดับขึ้นเป็นความเสี่ยงองค์กรได้ เนื่องจากงานโครงการดังกล่าวได้จ้างที่ปรึกษาเพื่อมาดูแล และบริหารการติดตั้งจนแล้วเสร็จพร้อมใช้งาน จึงเห็นว่า ITiDC ควรเป็นความเสี่ยงระดับสายงานที่มีการควบคุมก็เพียงพอแล้ว กอส. จะพิจารณาปรับแผนงานและเป้าหมายของแผนงาน ITiDC จากเดิมที่ต้องลงนามในสัญญาภายในสิ้นปี 2562 เป็นการมอบกระบวนการทั้งระบบ จนถึงการจัดตั้งและทดสอบ ตามงวดงานสุดท้ายของสัญญา โดยปรับแผนงานให้สอดคล้องกับข้อเท็จจริง และ Monitoring ผลการดำเนินงานของกิจกรรมย่อยให้เป็นไปตามแผน โดยจะจัดทำเป็นแผนบริหารความเสี่ยงของสายงานประจำปี 2563 เพื่อให้สามารถดำเนินการทั้งระบบให้แล้วเสร็จตามเป้าหมาย
ข้อคิดเห็นเพิ่มเติมของ กผบ. - สำหรับโครงการ ITiDC ซึ่งถือว่าเป็นโครงการที่เป็น infrastructure ในการรวมศูนย์ข้อมูลทางด้าน IT ทั้งหมดของ กฟภ. โดยมีความสำคัญในเรื่องของการ integrate สำหรับ IT data ทุกประเภท และถือเป็นจุดเริ่มต้นในการจัดทำ big data เพื่อเริ่มดำเนินการในกระบวนการทำ data analytic ในแต่ละหน่วยงานที่ต้องใช้ข้อมูลในการวิเคราะห์ต่าง ๆ โดยมีเป้าหมายตาม strategic positioning ของ กฟภ. ในการขับเคลื่อนองค์กรเข้าสู่การเป็น Digital utility ดังนั้นหากโครงการดังกล่าวไม่สามารถบรรลุเป้าหมายตามที่ได้วางแผนไว้ อาจส่งผลกระทบต่อตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของ กฟภ. ได้ ดังนั้นจึงเห็นว่าความเสี่ยงในเรื่องดังกล่าวอาจจะต้องติดตามดูแลอย่างใกล้ชิดอย่างต่อเนื่องต่อไป - แผนงานโครงการ ITiDC สถานะในปัจจุบันพบว่าไม่สามารถดำเนินการได้ตามเป้าหมายที่วางไว้ เป็นแผนงานที่เริ่มดำเนินการตั้งแต่ด้านการจัดซื้อ จนถึง implement to test ดังนั้น ควรแยกแผนงานออกเป็น 2 ระยะ ดังนั้นหากต้องมีการทบทวนแผนให้พิจารณาแผนงานบริหารงานด้านการจัดซื้อเป็น phrase ที่ 1 ที่มีความเสี่ยงระดับองค์กร ในปี 2562 เป็นงานด้านบริหารจัดการงานด้านจัดซื้อโครงการ ITiDC ต้องมีการปรับเป้าหมายใหม่ โดยให้พิจารณาว่าสำหรับ phrase 1 ภายในเดือน ธ.ค. นี้ สายงานจะสามารถดำเนินการได้ถึงขั้นตอนใด phrase ที่ 2 จะเป็นแผนความเสี่ยงของปี 2563 ก็จะเริ่มตั้งต้นเป็นขั้นตอนที่ต่อมาจาก phrase ที่ 1 ซึ่งงานตาม TOR ของโครงการนี้แบ่งเป็น 2 ระยะ ได้แก่ระยะที่ 1 ศูนย์ข้อมูล Data Center และระยะที่ 2 ศูนย์ข้อมูล Disaster Recovery Center โดยแผนงานทั้ง 2 แผนงานดำเนินการไปพร้อมกัน ดังนั้นจุดสิ้นสุดของงานก็จะเป็นจุดเดียวกัน ซึ่งก็หมายถึงเป้าหมายสุดท้ายของโครงการนี้ ได้แก่ผู้รับจ้างต้องส่งมอบงานทั้งหมดครบถ้วนหลังจากลงนามในสัญญา 240 วัน ทั้งนี้ ได้มีการประชุมร่วมกันแล้วกับที่ปรึกษาฯ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงของสายงาน ในปี 2563	

ปัจจัยเสี่ยงที่ 4 : ความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์ (Cyber Security)

Key Risk Indicator : KRI	Risk Appetite (RA)	Risk Tolerance (RT)	% ความสำเร็จของการดำเนินงานตาม KRI	ความสำเร็จตามมาตรการจัดการความเสี่ยง (Mitigation Plan)
1. ความสำเร็จของแผนปฏิบัติการดิจิทัลของ กฟภ.	BSC องค์กรระดับ 5 (100%)	BSC องค์กรระดับ 4 (95%)	68.10 %	53.57 %
2. มาตรฐานความมั่นคงปลอดภัย (ISO 27001)	BSC องค์กรระดับ 5 (100%)	BSC องค์กรระดับ 4 (95%)	97.5 □ %	

รายงานผลการดำเนินงานตามสถานะ KRI ไตรมาส 3/2562 (ม.ค. – ก.ย. 2562)

1. ความสำเร็จของแผนปฏิบัติการดิจิทัลของ กฟภ.

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

โครงสร้างการบริหารงาน

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

งานจ้างที่ปรึกษา

- รผก.(ทส) อนุมัติ TOR และหลักเกณฑ์การพิจารณาคัดเลือกข้อเสนอและอนุมัติราคากลางเมื่อวันที่ 2 และ 7 พ.ค. 2562 ตามลำดับ
- รผก.(ทส) เห็นชอบรายงานขอจ้างที่ปรึกษา พร้อมแต่งตั้งคณะกรรมการจ้างฯ และคณะกรรมการตรวจรับพัสดุฯ เมื่อวันที่ 14 พ.ค. 2562
- เมื่อวันที่ 24 มี.ย. 2562 คณะกรรมการจ้างฯ ประชุมเพื่อรับฟังการนำเสนอขอที่ปรึกษา พร้อมสรุปคะแนนให้บริษัท เอกเซนเซอร์โซลูชันส์ จำกัด ผู้ชนะการคัดเลือก โดยได้เปิดซองราคาและต่อรองราคาเป็นที่เรียบร้อยแล้ว ปัจจุบันอยู่ระหว่างการทำอนุมัติจ้าง
- บรรลุกิจกรรมการสื่อสารแผนปฏิบัติการดิจิทัลฯ ไว้รวมกับการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องของที่ปรึกษากำหนดแนวทางและโครงสร้างการบริหารจัดการและจัดทำกระบวนการกำกับดูแลการปรับเปลี่ยน กฟภ. สู่อุตสาหกรรม Digital Utility (DTO)

2. มาตรฐานความมั่นคงปลอดภัย (ISO 27001)

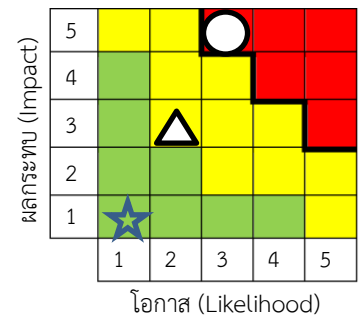
- เตรียมความพร้อมเพื่อรองรับการตรวจสอบจากผู้ตรวจสอบภายนอก (CB) เพื่อขอการรับรองตามมาตรฐานสากล ISO/IEC27001:2013 ของการขยายขอบเขตการขอรับรองไปยังส่วนภูมิภาค กฟภ.3 และการรักษาสภาพ (Surveillance Audit) ครั้งที่ 2 สำหรับ กฟภ. สำนักงานใหญ่ และส่วนภูมิภาค กฟน. 1-3, กฟภ.2
- ผู้ตรวจสอบภายนอก บริษัท Bureau Veritas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

3. มาตรฐานการควบคุมการบุกรุกจากภายนอก

- ระบบตรวจสอบความปลอดภัยและช่องโหว่ของเครือข่ายดำเนินการตรวจสอบหาช่องโหว่ของระบบงานและรายงานผลให้ผู้พัฒนาระบบดำเนินการแก้ไข จำนวน 43 ระบบงาน
- ตรวจสอบช่องโหว่ของแม่ข่ายในขอบเขตของ ISO 270001 โดยใช้เครื่องมือการสแกน (Nexpose Rapid7) สำนักงานใหญ่ และสำนักงานเขต โดยใช้เครื่องมือการสแกน (Nexpose Rapid7) จำนวน 6 รอบ
- ระบบ Network Security ทดแทนและปรับปรุงโครงสร้างด้านความปลอดภัยของระบบสารสนเทศและสื่อสาร
 - ดำเนินการจัดเก็บ Log เพื่อให้ กมส. นำไปตรวจสอบวิเคราะห์ข้อมูลจราจรทางคอมพิวเตอร์ เพื่อดันหาเหตุการณ์ผิดปกติ และไม่เป็นไปตามนโยบายความปลอดภัยมั่นคงสารสนเทศ ของ กฟภ. โดยสรุปผลดำเนินการเดือนละ 1 ครั้ง
- จัดทำแนวทางป้องกันภัยคุกคามด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เช่น update patch อุปกรณ์ Firewall, IPS เป็นต้น

แผนภาพแสดงระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยงองค์กร (Risk Matrix) ไตรมาส 3/2562

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



ปัญหา – อุปสรรคของการดำเนินงานในไตรมาส 3/2562

- จากรายงานในไตรมาส 2/2562 เนื่องจากแผนงานจัดหาและติดตั้งอุปกรณ์ด้าน Security ประสบปัญหาเนื่องจากผู้รับจ้างจัดส่งแบบการติดตั้งล่าช้า ทำให้การดำเนินการติดตั้งล่าช้ากว่าแผนงาน และ ศสพ. ได้ทำหนังสือ มท. เร่งรัดการดำเนินงาน และประชุมร่วมกับคณะกรรมการตรวจรับและผู้รับจ้างแล้ว

แนวทางแก้ไข

- ผู้รับจ้างได้เข้าดำเนินการรื้อถอน ติดตั้งระบบ และส่งมอบงานแล้วเสร็จเมื่อวันที่ 22 ส.ค. 2562
- ปัจจุบันอยู่ระหว่างคณะกรรมการฯ ดำเนินการตรวจรับงาน เพื่อดำเนินการจ่ายเงินงวดสุดท้าย

ข้อสังเกตเพิ่มเติมจาก Risk Owner

- RF 4 ความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์ (Cyber Security) ควรมี KRI เดียว คือ “มาตรฐานความมั่นคงปลอดภัย (ISO 27001)” ไม่ควรใช้ “ความสำเร็จของแผนปฏิบัติการดิจิทัลของ กฟภ.” มาเป็น indicator ในปัจจัยเสี่ยงนี้

ข้อชี้แจงจาก กองแผนบริหารความเสี่ยง (กผบ.)

- การกำหนด KRI เกิดจากการหารือร่วมกันระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและที่ปรึกษา ทั้งนี้ หากหน่วยงานเจ้าของเรื่องมีข้อคิดเห็นว่าการกำหนดไม่ถูกต้อง สามารถทำบันทึกแย้งมายัง กผบ. ฟบส. ตั้งแต่เริ่มจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง (mitigation plan) เพื่อให้ กผบ. ฟบส. นำข้อสังเกตไปดำเนินการต่อไป แต่เนื่องจากการดำเนินงาน ในปัจจุบันอยู่ในสถานะเป็นไตรมาส 4 แล้ว ดังนั้น KRI ในปัจจัยเสี่ยงเรื่องนี้ควรจะคงไว้ทั้ง 2 indicators ตามกำหนดเดิม

ปัจจัยเสี่ยงที่ 5 : การบูรณาการการทำงานร่วมกัน เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายในการเป็น Digital Utility

Key Risk Indicator : KRI	Risk Appetite (RA)	Risk Tolerance (RT)	% ความสำเร็จของการดำเนินงานตาม KRI	ความสำเร็จตามมาตรการจัดการความเสี่ยง (Mitigation Plan)
ความสำเร็จของแผนปฏิบัติการดิจิทัลของ กฟภ.	BSC องค์กร ระดับ 5 (100%)	BSC องค์กร ระดับ 4 (95%)	68.10 %	67.90 %

รายงานผลการดำเนินงานตามสถานะ KRI ไตรมาส 3/2562 (ม.ค. – ก.ย. 2562)

- ร่วมประชุมหารือกับฝ่ายประชาสัมพันธ์ (ฟปส.) เพื่อวางแผนการสื่อสารแผนปฏิบัติการดิจิทัลฯ ประจำปี 2562
- ติดตามผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการดิจิทัลรายเดือน (ตามอนุมัติ ผวก. สว. 5 ก.ค. 2561) สำหรับแผนงานโครงการที่อยู่ระหว่างดำเนินการหรือมีกำหนดเริ่มดำเนินการปี 2562 ได้รายงานผลในไตรมาสที่ 1/2562 เสนอต่อ Steering Committee และคณะกรรมการเทคโนโลยีดิจิทัล กฟภ. แล้วเมื่อวันที่ 7 และ 8 พ.ค. 2562 ตามลำดับ
- รมก.(ทส) เห็นชอบแผนการจ้างที่ปรึกษากำหนดแนวทางและโครงสร้างการบริหารจัดการและจัดทำกระบวนการกับดูแลการปรับเปลี่ยน กฟภ. สู่ Digital Utility (Digital Transformation Office) พร้อมแต่งตั้งคณะกรรมการ TOR/ราคากลาง เมื่อวันที่ 27 มี.ค. 2562 โดยอยู่ระหว่างร่าง TOR และเกณฑ์การให้คะแนนเพื่อคัดเลือกที่ปรึกษา

-14-

โครงสร้างการบริหารงาน

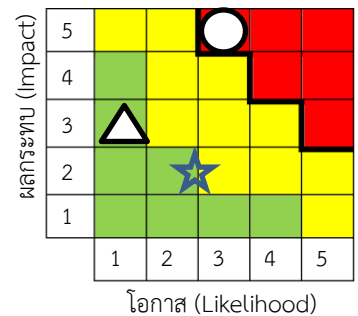
- อนุมัติโครงสร้างพร้อมแต่งตั้งคณะกรรมการกำกับดูแลการปรับเปลี่ยน กฟภ. สุ่มองค์กรดิจิทัลและผู้บริหารด้านการปรับองค์กรสู่ดิจิทัล (CDTO) ตามคำสั่ง กฟภ. เลขที่ พ.ก) 507/2562 สว. 24 พ.ค. 2562 และได้จัดประชุมติดตามผลการดำเนินงานและชี้แจงแนวทางการติดตามการรายงานผลทั้ง 5 ยุทธศาสตร์ดิจิทัล โดยมี CDTO เป็นประธาน เมื่อวันที่ 27-29 พ.ค. 2562 และได้มีการจัดประชุมอีกเป็นประจำในทุกเดือน

งานจ้างที่ปรึกษา

- รฟภ.(ทส) อนุมัติ TOR และหลักเกณฑ์การพิจารณาคัดเลือกข้อเสนอและอนุมัติราคากลางเมื่อวันที่ 2 และ 7 พ.ค. 2562 ตามลำดับ
 - รฟภ.(ทส) เห็นชอบรายงานขอจ้างที่ปรึกษา พร้อมแต่งตั้งคณะกรรมการจ้างฯ และคณะกรรมการตรวจรับพัสดุฯ เมื่อวันที่ 14 พ.ค. 2562
 - เมื่อวันที่ 24 มิ.ย. 2562 คณะกรรมการจ้างฯ ประชุมเพื่อรับฟังการนำเสนอขอที่ปรึกษา พร้อมสรุปคะแนนให้บริษัท เอกเซนเซอร์โซลูชันส์ จำกัด ผู้ชนะการคัดเลือก โดยได้เปิดซองราคาและต่อรองราคาเป็นที่เรียบร้อยแล้ว ปัจจุบันอยู่ระหว่างการทำอนุมัติจ้าง
 - บรรจุกิจกรรมการสื่อสารแผนปฏิบัติการดิจิทัลฯ ไว้ร่วมกับการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องของที่ปรึกษากำหนดแนวทางและโครงสร้างการบริหารจัดการและจัดทำกระบวนการกำกับดูแลการปรับเปลี่ยน กฟภ. สู่ Digital Utility (DTO)
 - รฟภ.(ทส) ลงนามอนุมัติสั่งจ้างวันที่ 6 ส.ค. 2562 บริษัท เอกเซนเซอร์ โซลูชันส์ จำกัด เป็นที่ปรึกษากำหนดแนวทางและโครงสร้างการบริหารจัดการและจัดทำกระบวนการกำกับดูแลการปรับเปลี่ยน กฟภ. สู่ Digital Utility (DTO) ระยะเวลา 210 วัน (ลงนามในสัญญาวันที่ 27 ส.ค. 62)
 - จัดประชุมเริ่มโครงการ (Kick-off Meeting) โดยมี ผวก. เป็นประธาน เมื่อวันที่ 9 ก.ย. 62 เพื่อแนะนำโครงการพร้อมเสนอแนวทางและแผนการดำเนินงาน
- ที่ปรึกษาฯ ได้สัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูง ระหว่างวันที่ 16-27 ก.ย. 62 เพื่อใช้ประกอบการประเมินขีดความสามารถในการบริหารจัดการโครงการในปัจจุบันของ กฟภ. ซึ่งเป็นข้อมูลสนับสนุนสำคัญในการออกแบบโครงสร้างและกระบวนการกำกับดูแลของ DTO ที่เหมาะสมและปฏิบัติได้จริง

แผนภาพแสดงระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยงองค์กร (Risk Matrix) ไตรมาส 3/2562

○ ก่อนการบริหาร			△ เป้าหมาย			★ เกิดขึ้นจริง			ผลการดำเนินงาน
โอกาส	ผลกระทบ	รวม	โอกาส	ผลกระทบ	รวม	โอกาส	ผลกระทบ	รวม	
3	5	15	1	3	3	3	5	15	ไตรมาส 1
						3	5	15	ไตรมาส 2
						25	2	5	ไตรมาส 3



ปัญหา – อุปสรรคของการดำเนินงานในไตรมาส 3/2562

-

แนวทางแก้ไข

-

ปัจจัยเสี่ยงที่ 6 : การบริหารหน่วยสูญเสียในภาพรวม

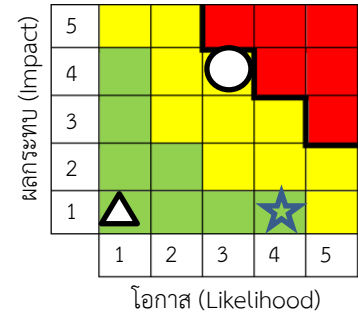
Key Risk Indicator : KRI	Risk Appetite (RA)	Risk Tolerance (RT)	% ความสำเร็จของการดำเนินงานตาม KRI	ความสำเร็จตามมาตรการจัดการความเสี่ยง (Mitigation Plan)
หน่วยสูญเสียในภาพรวม	BSC องค์กรระดับ 5 ม.ค. – ก.ย. 2562 (5.48 %)	BSC องค์กรระดับ 4 ม.ค. – ก.ย. 2562 (5.57%)	ม.ค. – ก.ย. 2562 = 5.54% (อยู่ในระดับ 4.33)	48.71 %

รายงานผลการดำเนินงานสถานะ KRI ไตรมาส 3/2562 (ม.ค. – ก.ย. 2562)

- หน่วยสูญเสียสะสม (Total Loss) ณ เดือน ม.ค. – ก.ย. 2562 = 5.54% ซึ่งต่ำกว่าค่า RA = 0.06% แต่ดีกว่าค่า RT = 0.03% โดยเฉลี่ยแล้ว % Total Loss สะสม จะมีคะแนน BSC องค์กรที่ระดับ 4.33 คะแนน

แผนภาพแสดงระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยงองค์กร (Risk Matrix) ไตรมาส 3/2562

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



ปัญหา – อุปสรรคของการดำเนินงานในไตรมาส 3/2562

แผนงานถ่ายโอนโปรแกรม U_CUBE เพื่อให้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

- ผู้รับผิดชอบดูแล และพัฒนาระบบมีเพียงคุณบรรเจิด ร.ภ.ท.(ต.2) และทีมงานเท่านั้น หากมีการโยกย้ายเปลี่ยนสายงาน หรือเกษียณอายุราชการจะไม่สามารถใช้งานระบบดังกล่าวได้
- ด้วย สายงาน ทส. ฝพท. มีภารกิจในการที่ต้องขับเคลื่อนการนำระบบ รชช.ระยะที่ 2 มาใช้ในองค์กร ทำให้ไม่มีบุคลากรเพียงพอที่จะเข้ามาดูแลระบบงาน U_Cube ประกอบกับ ในการพัฒนาระบบงาน U_Cube ดังกล่าว หน่วยงานที่รับผิดชอบดูแล (กอสมิตอร์) จำเป็นต้องมีความรู้ ความเชี่ยวชาญในระบบงาน เพื่อที่จะสามารถออกแบบและพัฒนาระบบได้อย่างต่อเนื่อง จึงทำให้แผนงาน ถ่ายโอนโปรแกรม U_CUBE เพื่อให้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องไม่สามารถดำเนินการต่อไปได้

แผนการเร่งรัด ติดตามการดำเนินงานตามมาตรการ และวิเคราะห์ปัญหาและแนวทางแก้ไข

- การรายงานผลการลดหน่วยสูญเสียทางด้าน Non-Technical Loss 10 มาตรการมีแบบฟอร์มและผู้รับผิดชอบไม่ชัดเจนทำให้เกิดความสับสนในการรายงาน

แนวทางแก้ไข

- คณะทำงานฯ จึงมีมติขอปรับปรุงแผนบริหารความเสี่ยง ที่รับผิดชอบเพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน และเป็นไปตามวัตถุประสงค์ โดยเปลี่ยนชื่อแผนงานบริหารความเสี่ยงจากเดิม “แผนงานถ่ายโอนโปรแกรม U_CUBE เพื่อให้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง” เป็น “แผนงานการกำหนดโครงสร้างหน่วยงาน และ Job Description เพื่อรองรับระบบงาน U_Cube” โดยมีรายละเอียดกิจกรรม ดังนี้
 - กิจกรรม :** การปรับปรุงโครงสร้างหน่วยงาน, การปรับปรุง Job Description แผนกการกำหนดปริมาณงาน การกำหนดจำนวนอัตราของพนักงาน และคุณลักษณะประจำตำแหน่งของพนักงานของ กมต. เพื่อรองรับระบบงาน U_Cube เพื่อให้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
ผู้รับผิดชอบ : คณะทำงานฯ โดยจัดทำรายละเอียดและนำเสนอคณะกรรมการโครงสร้างองค์กรเพื่อพิจารณา
ระยะเวลาดำเนินการ : พ.ย. 62 – มิ.ย. 63
 - กิจกรรม :** การสรรหาและจัดสรรบุคลากร เพื่อรองรับการดำเนินงานพัฒนาและดูแลระบบงาน U_Cube ที่ได้รับการพิจารณาโครงสร้างตามข้อ 1
ผู้รับผิดชอบ : ฝ่ายกลยุทธ์ทรัพยากรบุคคล (ฝบค.)
ระยะเวลาดำเนินการ : มิ.ย. 63 – ธ.ค. 63
 - กิจกรรม :** การอบรมถ่ายทอดความรู้ และ On the job training พนักงานที่รับผิดชอบในการดูแลพัฒนาระบบงานดังกล่าว เพื่อให้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
ผู้รับผิดชอบ : ทีมงานพัฒนาระบบงาน U_Cube (คุณบรรเจิดฯ) ร.ภ.ท.(ต.2)
ระยะเวลาดำเนินการ : ม.ค. 64 – ธ.ค. 66

แนวทางแก้ไข

- กศพ. ได้จัดประชุมเพื่อหารือร่วมกับ กบล. และ กษข. ทั้ง 12 เขตเพื่อหารือแนวทางการรายงานผลการลดหน่วยสูญเสียทางด้าน Non-Technical Loss โดยปรับแบบฟอร์ม, ชี้แจงวิธีการรายงานและกำหนดผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจนในการประชุม “หารือการรายงานผล Non-Technical Loss 10 มาตรการ” เมื่อวันที่ 20 มิ.ย. 2562 [ช่วงเช้า] ที่ผ่านมา ปัจจุบัน กศพ. อยู่ระหว่างรวบรวมผลการดำเนินงานจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อจัดทำรายงานผล

- ในการประชุม“คณะทำงานลดค่าหน่วยสูญเสียในระบบไฟฟ้าทางด้าน Non-Technical Loss”ครั้งที่ 1/2562 เมื่อวันที่ 20 มิ.ย. 2562 [ช่วงบ่าย] ที่ประชุมมีมติให้ กรท.(ต2) ดำเนินการพัฒนาโปรแกรม U_CUBE ให้สามารถรายงานผลการดำเนินงานด้าน Non - Technical Loss ทั้ง 10 มาตรการได้ในระบบเดียว <u>แผนการจัดการพัสดุและนำ Lesson Learn ในการจัดหาพัสดุหลักของ แต่ละปี มาวิเคราะห์เพื่อจัดทำแผนจัดหาพัสดุหลักในปีถัดไป</u> - ปัจจัยที่ทำให้การดำเนินงานล่าช้า เนื่องจากกระบวนการจัดหาชิ้นตอนและปัจจัยที่เกี่ยวข้องจำนวนมาก, ขาดข้อมูลสำหรับการตัดสินใจบริหารงานที่มีความถูกต้องเป็นปัจจุบัน, ขาดความชัดเจนในขั้นตอนการตรวจรับ รวมถึงพนักงานยังขาดความรู้ด้านการจัดซื้อจัดจ้าง ทำให้ไม่สามารถควบคุมระยะเวลาในการดำเนินงานได้	การดำเนินงานตามมาตรการลดหน่วยสูญเสียด้าน Non - Technical Loss ทั้ง 10 มาตรการ - ปัจจุบันอยู่ระหว่างการขอปรับแผนฯ จากคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงฯ ของ กฟผ. ตามรายละเอียดการขอปรับแผนงานถ่ายโอนโปรแกรม U_CUBE เพื่อให้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง <u>มีแนวทางแก้ไข ดังนี้</u> - กำหนดแนวทางและรายละเอียดการจัดหาให้ชัดเจน เช่น ปรับเปลี่ยนการจัดหาเครื่องจักรเป็นเครื่องอิเล็กทรอนิกส์ - จัดทำแผนงานโครงการเพื่อลดระยะเวลาดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างในขั้นตอนการดำเนินการต่างๆ - พัฒนาฐานข้อมูลจัดซื้อจัดจ้าง เพื่อจัดเก็บข้อมูลสำคัญด้านจัดซื้อจัดจ้าง และใช้ประโยชน์จากข้อมูลที่มีความถูกต้อง เป็นปัจจุบัน ในการตัดสินใจบริหารงานจัดซื้อจัดจ้างได้อย่างมีประสิทธิภาพ - จัดทำคู่มือตรวจรับพัสดุ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการตรวจรับพัสดุได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ - จัดสัมมนาแนวทางปฏิบัติการจัดซื้อจัดจ้างตาม พ.ร.บ. การจัดซื้อจัดจ้างและบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560 และระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560 ให้กับผู้บริหารและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
ความเห็นเพิ่มเติมของ กผบ. - จากรายงานผลการดำเนินการเรื่องการจัดทำแผนพัสดุหลัก ซึ่ง กผบ. พบว่ายังคงมีการการขาดแคลนพัสดุหลักในหลายพื้นที่ ดังนั้น กระบวนการบริหารพัสดุแบบ Just In Time (JIT) เป็นกระบวนการหนึ่งที่สามารถแก้ไขปัญหาในส่วนนี้ได้ ทั้งนี้ต้องศึกษาเรื่องการจัดซื้อตาม พรบ. หรือระเบียบเพิ่มเติม โดยแนวทางการบริหารพัสดุแบบ JIT สามารถแก้ปัญหาระยะยาวและลดปัญหา ดังนี้ 1) ลดพัสดुकงคลัง ให้อยู่ในระดับที่น้อยแต่เพียงพอต่อความต้องการในระยะเวลาหนึ่ง โดยอาจพัฒนา Application ซึ่งแสดงสถานะพัสดुकงคลังแต่ละประเภทให้ Supplier monitor และจัดส่งพัสดูตามคลังที่รับผิดชอบในเขตต่างๆ เมื่อพัสดูแต่ละประเภท/แต่ละพื้นที่ ลดลงจนถึงระดับ Trigger point (จุดวิกฤต) อย่างไรก็ตามไม่ควรใช้ JIT จนถึงขั้น Zero Inventory เพราะอาจทำให้เกิดปัญหาขาดพัสดูตามมา 2) ช่วยให้พัสดुकงคลังที่มีอยู่ มีสภาพใหม่พร้อมใช้งาน เนื่องจากคลังหลายแห่งของ กฟผ. มีพัสดูที่คงคลังค้างเป็นเวลานาน ทำให้เกิดการเสื่อมสภาพก่อนการใช้งานจริง 3) ลดปัญหาในเรื่องการจัดซื้อ จัดจ้าง ในแต่ละครั้ง จากสาเหตุที่มีการปรับเปลี่ยนแนวทางการจัดซื้อจัดจ้าง หรือคณะกรรมการ/พนักงานขาดความรู้/ความเข้าใจใน พ.ร.บ. การจัดซื้อจัดจ้างฯ ที่มีการเปลี่ยนแปลง เป็นต้น 4) ลดวงเงินที่จมอยู่กับพัสดुकงคลังบางประเภท แม้ว่าพัสดูหลายรายการอาจจะมี turn over ที่สูง แต่พัสดูบางประเภทมี turn over ต่ำถึงต่ำมาก และคงคลังอยู่เป็นเวลานาน ซึ่งการลดจำนวนพัสดูที่มี turn over ต่ำ จะช่วยเพิ่มสภาพคล่องทางการเงิน เนื่องจากช่วยให้องค์กรมีเงินสดเพิ่มเข้าในถึงรายได้ - จากแนวทางดังกล่าว กผบ. ได้หารือเบื้องต้นร่วมกับบริษัท SCG ซึ่งมีระบบ ANGEL: Store on Cloud เป็นระบบการจัดการคลังอัจฉริยะ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดการเป็นระบบ โดยมีการใช้งานผ่านแอปพลิเคชันบนเว็บไซต์ สามารถใช้งานได้บนเครื่องคอมพิวเตอร์และสมาร์ทโฟน โดยมีขอบเขตการทำงานครอบคลุมตั้งแต่การ “รับ-เก็บ-จ่าย” ช่วยให้การงานสะดวกและแม่นยำ	

-17-

มากขึ้น ในขณะที่ใช้เวลาลดลง เนื่องจากใช้เทคโนโลยีดิจิทัลทำงาน จึงสามารถลดกระบวนการทำงานได้ถึง 50% ทั้งยังช่วยลดประมาณการจัดเก็บสินค้าคงคลังได้ ควรทบทวนวิธีการกระจายพัสดุ โดยเฉพาะมิเตอร์ ให้เหมาะสมมากขึ้น เนื่องจากตามที่หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง [ยกเว้นคลังพัสดุน้ำงาน] ได้ชี้แจงว่าปัจจุบันมีวิธีการพิจารณาการกระจายพัสดุตามความเหมาะสม/จำเป็น อยู่แล้ว แต่จากรายงานพัสดุขาดแคลนซึ่งพบว่าบางเขตมีมิเตอร์เพียงพอต่อการใช้งาน แต่บางเขตกลับขาดแคลนเป็นระยะเวลานาน ดังนั้นหาวิธีการพิจารณาการกระจายพัสดุถูกต้องเหมาะสม จึงไม่ควรมีปัญหาเรื่องพัสดุขาดแคลนในบางพื้นที่	
<u>แผนงานต่อ ยอดการใช้งาน Transformer Load Management (TLM) และนำแนวทางเพื่อลดหน่วยสูญเสียที่ได้กำหนดจากปี 2561 มาดำเนินการ</u> - เนื่องจากเครื่องตรวจวัดโหลดหม้อแปลง (TLM) ที่ใช้ในการเก็บข้อมูลเป็นนวัตกรรมต้นแบบที่พัฒนาโดยพนักงาน กฟภ. ยังไม่สมบูรณ์และทำให้ข้อมูลผลการตรวจวัดไม่ครบถ้วนและไม่เพียงพอต่อการนำมาใช้ในการวิเคราะห์ จึงมีความจำเป็นต้องปรับแผนการดำเนินงานโดยการนำเครื่องตรวจวัดโหลดหม้อแปลง (TLM) ที่มีการจัดซื้อจาก “โครงการวิจัยเครื่องตรวจหาเฟสมิเตอร์ (Smart Phase Identifier)” มาติดตั้งทดแทนจำนวน 2 เครื่อง และเครื่องที่ได้รับมอบจากบริษัทให้ทดลองใช้งานจำนวน 1 เครื่อง ทำให้ กวจ. มีเครื่องตรวจวัดโหลดหม้อแปลง (TLM) รวมทั้งสิ้น 3 เครื่อง - ข้อมูลหน่วยการใช้ไฟจากมิเตอร์อิเล็กทรอนิกส์ ผลิตภัณฑ์ Itron ชนิด 3 เฟส ที่มีการจัดซื้อจากโครงการ “โครงการวิจัยเครื่องตรวจหาเฟสมิเตอร์ (Smart Phase Identifier)” ซึ่งติดตั้งในพื้นที่ กฟภ.เมืองพัทยาไม่สามารถเก็บข้อมูลได้ครบทุกเครื่อง (คิดเป็น 31.25% ของจำนวนมิเตอร์ทั้งหมด) คาดว่าปัญหาเกิดจากการตั้งค่าการเก็บข้อมูลผิดพลาด	<u>มีแนวทางแก้ไขดังนี้</u> - ปรับพื้นที่นำร่องในการทดลองจาก 6 พื้นที่ เป็น 3 พื้นที่ อ้างอิงกับจำนวนเครื่องตรวจวัดโหลดหม้อแปลง (TLM) อย่างไรก็ตามจำนวนพื้นที่นำร่องที่ลดลงจะไม่ส่งผลกระทบต่อการศึกษาวิจัย โดยยังคงเป็นไปตามวัตถุประสงค์ ครอบคลุม ปัจจัยและกลุ่มตัวอย่างที่ต้องการศึกษาครบถ้วน - กวจ. แก้ปัญหาเบื้องต้น โดยการนำข้อมูลหน่วยการใช้ไฟจากระบบ Billing (ISU) ในช่วงเดือนนั้นๆ ของมิเตอร์ที่ไม่สามารถเก็บข้อมูลได้มาใช้ในการวิเคราะห์ฯ แทนการใช้ข้อมูลจากผลการวัดจริง ซึ่งมีผลทำให้การวิเคราะห์ในพื้นที่ดังกล่าวมีความคลาดเคลื่อน (Error) และปัจจุบัน กวจ. ร่วมกับ กวน. ที่ปรีक्षा และบริษัทฯ อยู่ระหว่างการเร่งดำเนินการแก้ไขปัญหาการเก็บข้อมูลหน่วยการใช้ไฟจากมิเตอร์ที่มีปัญหา

ปัจจัยเสี่ยงที่ 7 : การพัฒนาศักยภาพบุคลากรเพื่อรองรับการดำเนินงานธุรกิจหลักและธุรกิจเกี่ยวเนื่อง

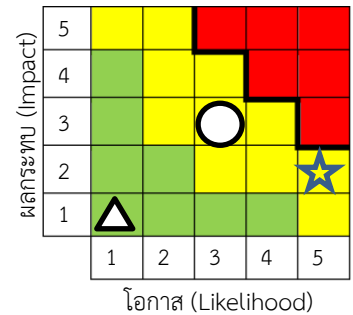
Key Risk Indicator : KRI	Risk Appetite (RA)	Risk Tolerance (RT)	% ความสำเร็จของการดำเนินงานตาม KRI	ความสำเร็จตามมาตรการจัดการความเสี่ยง (Mitigation Plan)
ความสำเร็จของแผนงานยกระดับการพัฒนาทรัพยากรบุคคล	BSC องค์ระดับ 5 (100%)	BSC องค์ระดับ 4 (95%)	77.6%	78.65 %

รายงานผลการดำเนินงานตามสถานะ KRI ไตรมาส 3/2562 (ม.ค. – ก.ย. 2562)

- ร้อยละของบุคลากรที่มี Digital Competency เป็นไปตามที่องค์กรคาดหวังเฉลี่ยแล้วเท่ากับ 77.6 % โดยมีรายละเอียดแต่ละด้าน ดังนี้
 - Digital Use and Problem Solving System = 80 %
 - Information Handling = 72%
 - Digital Intelligence Communication = 85%
 - Digital content Creation = 67%
 - Digital Safety = 84%

แผนภาพแสดงระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยงองค์กร (Risk Matrix) ไตรมาส 3/2562

○ ก่อนการบริหาร			△ เป้าหมาย			★ เกิดขึ้นจริง			ผลการดำเนินงาน
โอกาส	ผลกระทบ	รวม	โอกาส	ผลกระทบ	รวม	โอกาส	ผลกระทบ	รวม	
3	3	9	1	1	1	3	3	9	ไตรมาส 1
						5	2	10	ไตรมาส 2
						5	2	10	ไตรมาส 3



ปัญหา – อุปสรรคของการดำเนินงานในไตรมาส 3/2562

- สายงาน ทส. มีภารกิจที่จะต้องขับเคลื่อนนำระบบคอมพิวเตอร์ซอฟต์แวร์สำเร็จรูปสำหรับธุรกิจหลัก (CBS2) มาใช้ในองค์กร ทำให้ไม่มีบุคลากรเพียงพอที่จะพัฒนาระบบ PEATA และ IDP ให้กับ ผบค. จึงทำให้แผนพัฒนารายบุคคลของตำแหน่งที่จำเป็นและสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ขององค์กรมีผลการดำเนินงานฯ ล่าช้ากว่าที่กำหนดไว้
- แผนงานการยกระดับการเรียนรู้ (Learning) เพื่อมุ่งสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้และนวัตกรรมที่ยั่งยืน ดำเนินการล่าช้ากว่าแผนฯ เพราะมีการปรับแก้รายงานงวดที่ 1 ในหลายประเด็น
- แผนสรรหา/ Reskill พนักงานให้รองรับอัตรากำลังการปรับโครงสร้างและ Digitalize ภายใน 4 เดือน ปัจจุบันอยู่ระหว่าง ที่ปรึกษาฯ ที่สายงานยุทธศาสตร์ว่าจ้างดำเนินการจัดทำโครงสร้างองค์กรใหม่และกรอบอัตรากำลัง จึงต้องชะลอการปรับปรุงและจัดทำกรอบอัตรากำลังชั่วคราว

แนวทางแก้ไข

- สายงาน ท. ขอให้ กฟต.3 เป็นผู้ดำเนินการปรับปรุง/พัฒนาระบบสารสนเทศ PEATA และ IDP ซึ่งปัจจุบัน ทาง กฟต.3 ได้พัฒนาระบบ PEATA เรียบร้อยแล้ว ปัจจุบันอยู่ระหว่างปรับปรุงพัฒนาระบบฯ IDP
- ปัจจุบัน ที่ปรึกษา TRIS ได้ส่งงานครบทั้ง 4 งวดตามสัญญาแล้ว แต่อยู่ระหว่าง กฟภ. ตรวจสอบงานงวดที่ 2

ปัจจัยเสี่ยงที่ 8 : การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อเสริมสร้างศักยภาพในการทำงาน

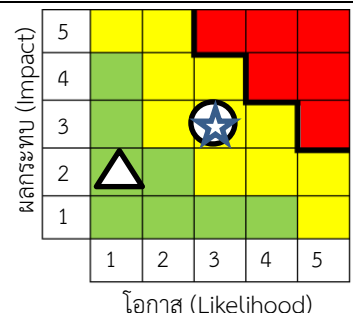
Key Risk Indicator : KRI	Risk Appetite (RA)	Risk Tolerance (RT)	% ความสำเร็จของการดำเนินงานตาม KRI	ความสำเร็จตามมาตรการจัดการความเสี่ยง (Mitigation Plan)
1. จำนวนกระบวนการที่มีการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้	3 กระบวนการ	2 กระบวนการ	ความสำเร็จสามารถรายงานสรุปได้ในไตรมาส 4/2562	78.50 %
2. ร้อยละของค่าใช้จ่ายที่ลดลงจากการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล	BSC องค์กรระดับ 5 (x+10%)	BSC องค์กรระดับ 4 (x+8%)		

รายงานผลการดำเนินงานตามสถานะ KRI ไตรมาส 3/2562 (ม.ค. – ก.ย. 2562)

- ผลการดำเนินงานของจำนวนกระบวนการที่มีการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ และร้อยละของค่าใช้จ่ายที่ลดลงจากการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลจะดำเนินการสรุปได้ในไตรมาส 4/2562

แผนภาพแสดงระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยงองค์กร (Risk Matrix) ไตรมาส 3/2562

○ ก่อนการบริหาร			△ เป้าหมาย			★ เกิดขึ้นจริง			ผลการดำเนินงาน
โอกาส	ผลกระทบ	รวม	โอกาส	ผลกระทบ	รวม	โอกาส	ผลกระทบ	รวม	
3	3	9	1	2	2	3	3	9	ไตรมาส 1
						3	3	9	ไตรมาส 2
						3	3	9	ไตรมาส 3



ปัญหา – อุปสรรคของการดำเนินงานในไตรมาส 3/2562

แนวทางแก้ไข

ปัจจัยเสี่ยงที่ 9 : ขาดการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัลมาสนับสนุนเพื่อเพิ่ม Productivity ในการทำงาน/เพิ่มโอกาสในการดำเนินธุรกิจ

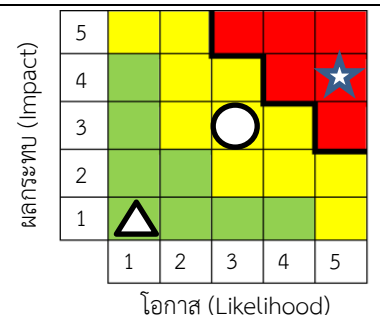
Key Risk Indicator : KRI	Risk Appetite (RA)	Risk Tolerance (RT)	% ความสำเร็จของการดำเนินงานตาม KRI	ความสำเร็จตามมาตรการจัดการความเสี่ยง (Mitigation Plan)
ความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนงานการพัฒนาระบบการจัดการนวัตกรรมองค์กร (Corporate Innovation System)	100%	95%	40.00%	43.80 %

รายงานผลการดำเนินงานตามสถานะ KRI ไตรมาส 3/2562 (ม.ค. – ก.ย. 2562)

- ตามกิจกรรมแผนพัฒนาระบบนวัตกรรมองค์กร มีการรวบรวมข้อมูลและประชุมหารือร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการจัดทำแผนฯ ทั้งหมด 5 ครั้ง ดังนี้ วันที่ 8 ม.ค. 2562, วันที่ 21 ม.ค. 2562, วันที่ 6 ก.พ. 2562 วันที่ 19 มี.ค. 2562 และวันที่ 30 พ.ค. 2562
- ผวก. มีอนุมัติในหลักการ สว. 5 มิ.ย. 2562 จ้างสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง (สจล.) เป็นที่ปรึกษาโครงการวิจัยและพัฒนาระบบการจัดการนวัตกรรมองค์กรสำหรับ กฟผ. โดยวิธีเฉพาะเจาะจง ในกรอบวงเงินไม่รวมภาษีมูลค่าเพิ่ม 8,000,000.- บาท
- เมื่อวันที่ 14 มิ.ย. 2562 คณะกรรมการกำหนด TOR และกำหนดราคากลางได้มีการประชุมพิจารณาร่างขอบเขตงานและราคากลางเรียบร้อยแล้ว
- รผก.(ว) ได้เห็นชอบรายงานขอจ้างที่ปรึกษา เมื่อวันที่ 15 ส.ค. 62 และอนุมัติ TOR และราคากลางของงานจ้างที่ปรึกษา ฯ แล้วเมื่อวันที่ 28 ต.ค. 2562 ปัจจุบันอยู่ระหว่างจัดทำสัญญาจ้างฯ โดยคาดว่าจะดำเนินการจ้างที่ปรึกษาได้ภายในเดือน พ.ย. 2562

แผนภาพแสดงระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยงองค์กร (Risk Matrix) ไตรมาส 3/2562

○ ก่อนการบริหาร			△ เป้าหมาย			★ เกิดขึ้นจริง			ผลการดำเนินงาน
โอกาส	ผล กระทบ	รวม	โอกาส	ผล กระทบ	รวม	โอกาส	ผล กระทบ	รวม	
	3	9	1	1	1	3	3	9	ไตรมาส 1
						5	5	25	ไตรมาส 2
						5	4	20	ไตรมาส 3



ปัญหา – อุปสรรคของการดำเนินงานในไตรมาส 3/2562

-

แนวทางแก้ไข

-

ปัจจัยเสี่ยงที่ 10 : การบริหารสินทรัพย์ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด (Asset Management Roadmap)

Key Risk Indicator : KRI	Risk Appetite (RA)	Risk Tolerance (RT)	% ความสำเร็จของการดำเนินงานตาม KRI	ความสำเร็จตามมาตรการจัดการความเสี่ยง (Mitigation Plan)
1. อัตราส่วนผลตอบแทนสินทรัพย์รวม (ROA)	BSC องค์การระดับ 5 6.18 %	BSC องค์การระดับ 4 6.05 %	ม.ค. – ก.ย. 2562 = 4.89 %	68.17 %
2. ความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผน Asset Management Roadmap	BSC องค์การระดับ 5 (100%)	BSC องค์การระดับ 4 (95%)	ม.ค. – ก.ย. 2562 79.00 %	

-20-

รายงานผลการดำเนินงานตามสถานะ KRI ไตรมาส 3/2562 (ม.ค. – ก.ย. 2562)									
- อัตราอัตราส่วนผลตอบแทนสินทรัพย์รวม (ROA) ณ เดือน ม.ค. – ก.ย. 2562 = 4.89 % - ความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผน Asset Management Roadmap ณ เดือน ม.ค. – ก.ย. 2562 = 79.00 %									
แผนภาพแสดงระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยงองค์กร (Risk Matrix) ไตรมาส 3/2562									
○ ก่อนการบริหาร			△ เป้าหมาย			★ เกิดขึ้นจริง			ผลการดำเนินงาน
โอกาส	ผล กระทบ	รวม	โอกาส	ผล กระทบ	รวม	โอกาส	ผล กระทบ	รวม	
3	3	9	1	2	2	3	3	9	
						1	3	3	
						1	5	5	ไตรมาส 3

โอกาส (Likelihood)

ปัญหา – อุปสรรคของการดำเนินงานในไตรมาส 3/2562

-

แนวทางแก้ไข

-

ปัจจัยเสี่ยงที่ 11 : การยกระดับการให้บริการและจำหน่ายกระแสไฟฟ้าได้อย่างต่อเนื่อง

Key Risk Indicator : KRI	Risk Appetite (RA)	Risk Tolerance (RT)	% ความสำเร็จของการดำเนินงานตาม KRI	ความสำเร็จตามมาตรการจัดการความเสี่ยง (Mitigation Plan)
ค่า SAIFI, SAIDI	BSC องค์กร ระดับ 5	BSC องค์กร ระดับ 4	- SAIFI สถานะ ม.ค.- ส.ค. 2562 = 2.20 ครั้ง (เป็นไปตามค่าเป้าหมาย องค์กรระดับ 5 ไตรมาส 3/2562) - SAIDI สถานะ ม.ค.- ส.ค. 2562 = 56.03 นาที (เป็นไปตามค่าเป้าหมาย องค์กรระดับ 5 ไตรมาส 3/2562)	54.25 %

รายงานผลการดำเนินงานตามสถานะ KRI ไตรมาส 3/2562 (ม.ค. – ก.ย. 2562)

- ค่า SAIFI ณ เดือน ม.ค. – ส.ค. 2562 = 2.20 ครั้ง/ราย/9 เดือน ดีกว่าค่าเป้าหมาย BSC ระดับ 5 ไตรมาส 3/2562 = 4.35 % (ค่าเป้าหมายระดับ 5 = 2.30)
- ค่า SAIDI ณ เดือน ม.ค. – ส.ค. 2562 = 56.03 นาที/ราย/9 เดือน ดีกว่าค่าเป้าหมาย BSC ระดับ 5 ไตรมาส 3/2562 = 3.63 % (ค่าเป้าหมายระดับ 5 = 58.14)

แผนภาพแสดงระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยงองค์กร (Risk Matrix) ไตรมาส 3/2562

○ ก่อนการบริหาร			△ เป้าหมาย			★ เกิดขึ้นจริง			ผลการดำเนินงาน
โอกาส	ผล กระทบ	รวม	โอกาส	ผล กระทบ	รวม	โอกาส	ผล กระทบ	รวม	
1	3	3	1	1	1	1	3	3	
						1	1	1	
						1	1	1	ไตรมาส 3

โอกาส (Likelihood)

ปัญหา – อุปสรรคของการดำเนินงานในไตรมาส 3/2562

-

แนวทางแก้ไข

-

-21-

2.5 รับทราบรายงานผลการดำเนินงานตามแผนการกำกับดูแลการควบคุมภายใน ของ กฟภ. ประจำปี 2562 ไตรมาสที่ 3 (ก.ค. – ก.ย. 2562)

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ กฟภ. ได้รับทราบรายงานผลการดำเนินงานตามแผนการกำกับดูแลระบบการควบคุมภายในของ กฟภ. ประจำปี 2562 ไตรมาสที่ 3 (ก.ค. – ก.ย. 2562) ดังนี้

ลำดับ	กิจกรรม	เป้าหมาย	ผลการดำเนินงาน ณ ไตรมาสที่ 3/2562 (ก.ค. – ก.ย. 2562)
1	รวบรวม/วิเคราะห์การประเมินผลการควบคุมภายใน ประจำปี 2561 ของทุกสายงาน	ภายใน 28 ก.พ. 2562	ดำเนินการแล้วเสร็จในไตรมาสที่ 1/2562
2	จัดประชุมคณะกรรมการกำกับดูแลระบบการควบคุมภายในของ กฟภ. เพื่อพิจารณาการประเมินผลการควบคุมภายใน ประจำปี 2561 ของทุกสายงาน	ภายใน 31 มี.ค. 2562	
3	จัดทำหนังสือรับรองการประเมินผลการควบคุมภายในของ กฟภ. (แบบ ปค. 1) ประจำปี 2561 นำเสนอ ผวก. ลงนาม	ภายใน 31 มี.ค. 2562	
4	จัดส่งหนังสือรับรองการประเมินผลการควบคุมภายในของ กฟภ. (แบบ ปค. 1) ประจำปี 2561 ให้กับหน่วยงานต่างๆ	ภายใน 31 มี.ค. 2562	
5	ชี้แจงแนวทางการประเมินการควบคุมด้วยตนเอง (CSA) และติดตาม/ชี้แจงและประสานงานสร้างความตระหนักเรื่องการให้ความสำคัญการปฏิบัติตามระบบการควบคุมภายในของ กฟภ. ที่ กฟพ. หน่วยงาน ตามแผนปฏิบัติการด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีป้องกันและปราบปรามการทุจริตคอร์รัปชันของ กฟภ.	ครบถ้วนทุกหน่วยงานตามที่แจ้งความประสงค์	ดำเนินการบรรยาย ชี้แจง CSA ไตรมาสที่ 3/2562 ให้กับสายงานต่างๆ และในส่วนภูมิภาค ดังนี้ - สายงานยุทธศาสตร์ (รผก.ย)) เมื่อวันที่ 2 ส.ค. 2562 - สายงานธุรกิจ (รผก.ธ)) เมื่อวันที่ 17 ก.ย. 2562 - สายงานบัญชีและการเงิน (รผก.บ)) เมื่อวันที่ 24 ก.ย. 2562 - กสผ. เมื่อวันที่ 18 ก.ย. 2562 - กฟต.3 เมื่อวันที่ 19 ก.ค. 2562 - กฟภ.2 จำนวน 7 รุ่น เมื่อวันที่ 6-8, 14-15 และ 21 - 22 ส.ค. 2562 - กฟน.1 จำนวน 3 รุ่น เมื่อวันที่ 3-5 ก.ย. 2562 - กฟผ.1-3 จำนวน 2 รุ่น เมื่อวันที่ 11 - 12 ก.ย. 2562
6	ติดตามรายงานผลการปรับปรุงการควบคุมภายในของทุกสายงานรายไตรมาส	ทุกไตรมาส	ในปี 2562 สายงานต่าง ๆ มีการปรับปรุงการควบคุมภายใน (ตามแบบ ปย.2) จำนวน 11 งาน และได้รายงานผลการดำเนินงานตามการปรับปรุงการควบคุมภายใน ประจำปี ไตรมาสที่ 3/2562 ให้กับฝ่ายเลขานุการฯ เรียบร้อยแล้ว ซึ่งผลความสำเร็จของการดำเนินงานตามการปรับปรุงควบคุมภายในของทุกสายงานประจำไตรมาสที่ 3/2562 เป็นไปตามเป้าหมาย
7	ประสานทุกสายงานดำเนินการประเมินการควบคุมด้วยตนเอง (CSA) และจัดทำรายงานการควบคุมภายในประจำปี 2562	ภายใน 31 ธ.ค. 2562	จะดำเนินการในไตรมาสที่ 4/2562

-22-

ลำดับ	กิจกรรม	เป้าหมาย	ผลการดำเนินงาน ณ ไตรมาสที่ 3/2562 (ก.ค. – ก.ย. 2562)
8	ประสานงานกับสายงานที่เกี่ยวข้องกับแผน บริหารความเสี่ยงขององค์กรเพื่อผนวกกิจกรรม ในแผนบริหารความเสี่ยงที่บรรลุเป้าหมายแล้ว เข้าเป็นกิจกรรมขั้นตอนการปฏิบัติงานปกติใน ระบบการควบคุมภายใน	ภายใน 31 ธ.ค. 2562	จะดำเนินการในไตรมาสที่ 4/2562
9	ประชุมหารือร่วมกันระหว่าง สตง. และ ผบส. เพื่อเป็นการบูรณาการ การทำงานร่วมกัน	ไตรมาสที่ 2 และ ไตรมาสที่ 4	ครั้งที่ 1 เมื่อวันที่ 29 เม.ย. 2562 และครั้งที่ 2 จะหารือร่วมกัน ภายในไตรมาสที่ 4/2562
10	รวบรวม/วิเคราะห์การประเมินผลการควบคุม ภายใน ประจำปี 2562 ของทุกสายงาน/จัด ประชุมคณะกรรมการกำกับดูแลระบบการ ควบคุมภายในของ กฟภ./จัดทำหนังสือรับรองฯ (แบบ ปค.1) ประจำปี 2562/จัดส่งหนังสือ รับรองฯ ให้กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	ภายใน มี.ค. 2563	จะดำเนินการในไตรมาสที่ 1/2563

หมายเหตุ : สรุปผลการดำเนินงาน เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด (ร้อยละ 100)

(รายละเอียดตามเอกสารแนบ)

3. ประเด็นที่น่าสนใจ

จึงเสนอคณะกรรมการเพื่อโปรดทราบและพิจารณาให้ความเห็นเพิ่มเติมต่อผลการประชุม
คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ กฟภ. ครั้งที่ 5/2562 ต่อไป

มติที่ประชุม รับทราบ