

วาระที่ 5.3.2 ผลการประชุมคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ กฟผ. ครั้งที่ 4/2562

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 4/2562 เมื่อวันที่ 27 ส.ค. 2562 ที่ประชุมได้พิจารณาเรื่องต่าง ๆ ตามระเบียบวาระการประชุม ซึ่งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ กฟผ. ได้พิจารณาให้ความเห็นชอบและรับทราบในเรื่องต่าง ๆ ที่นำเสนอซึ่งเห็นควรนำเสนอต่อคณะกรรมการ กฟผ. ดังนี้

2.1 เห็นชอบรายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงของ กฟผ. (ระดับองค์กร) สิ้นสุดไตรมาสที่ 2/2562 (ม.ค. – มิ.ย. 2562)

ในปี 2562 กฟผ. มีปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร จำนวน 11 ปัจจัยเสี่ยง ผลการดำเนินงานสรุปได้ดังนี้

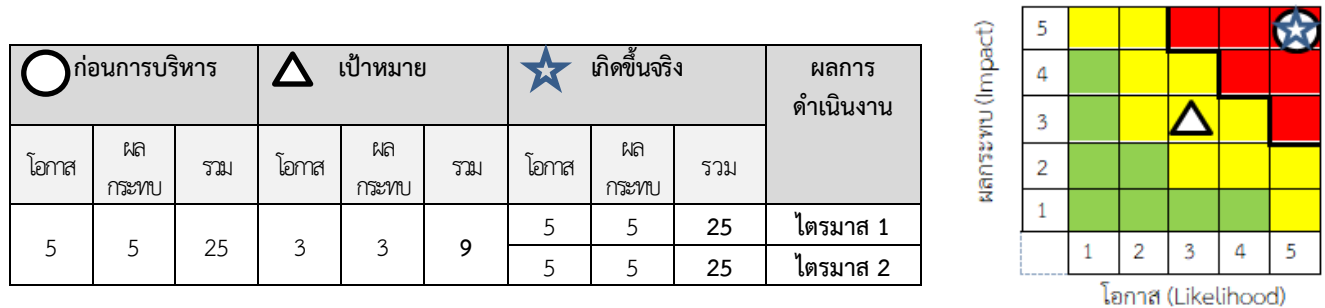
ปัจจัยเสี่ยงที่ 1 : ความล่าช้าโครงการคอมพิวเตอร์ซอฟต์แวร์สำเร็จรูปสำหรับ ธุรกิจหลัก ระยะที่ 2 (CBS2 Project Management Office : PMO CBS2)

Key Risk Indicator : KRI	Risk Appetite (RA)	Risk Tolerance (RT)	% ความสำเร็จของการดำเนินงานตาม KRI	ความสำเร็จตามมาตรการจัดการความเสี่ยง (Mitigation Plan)
1. ความสำเร็จในการจัดหาและนำระบบคอมพิวเตอร์ซอฟต์แวร์สำเร็จรูปสำหรับธุรกิจหลัก (รชธ.) ระยะที่ 2 ออกใช้งานได้ตามกำหนดเวลา	100%	95%	ตามรายงานสถานะ KRI ไตรมาส 2/2562	17.55 %
2. ระบบพร้อมใช้งาน	31 ธ.ค. 2562	31 มี.ค. 2563		

สถานะ KRI ไตรมาส 2/2562 (ม.ค. – มิ.ย. 2562)

- เมื่อวันที่ 20 ก.พ. 2562 กฟภ. ได้รับหนังสือเลขที่ กค 0405.2/5499 ลว. 5 ก.พ. 2562 จากคณะกรรมการกำกับการจัดซื้อจัดจ้าง (Super Board) แจ้งผลการพิจารณาการดำเนินโครงการเข้าระบบคอมพิวเตอร์ซอฟต์แวร์สำหรับธุรกิจหลัก (SAP) ของ กฟภ. ระยะที่ 2 โดยมีข้อสังเกตให้ กฟภ. ดำเนินการ 4 ข้อ ดังนี้
 - ควรแบ่งโครงการออกเป็น 2 ช่วง คือช่วงที่ 1 เพื่อจัดหา H/W, S/W และย้ายระบบ และช่วงที่ 2 เพื่อบำรุงรักษาและปรับปรุงระบบ
 - ควรลดหรือยกเลิกสิทธิการใช้ S/W ส่วนผู้ใช้ไฟฟ้าจำนวน 23 ล้านราย โดยพัฒนา S/W ส่วนนี้ขึ้นมาเอง หรือจ้างพัฒนาทันที เพื่อลดเวลาของการดำเนินระยะที่ 2 ของโครงการ
 - ควรลดมูลค่าการประมาณการค่าใช้จ่ายบุคลากรในช่วงที่ 1 และในช่วงที่ 2 ช่วงบริหารจัดการระบบ 5 ปี ควรจะประมาณการค่าใช้จ่ายตามกิจกรรม
 - กฟภ. ควรมีแผนรองรับการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงานให้สามารถดูแลหรือปรับปรุงระบบงานดังกล่าวเองได้ในอนาคต
- วันที่ 1 มี.ค. 2562 ผวก. แต่งตั้งคณะทำงานเจรจากับบริษัท พอร์ทัลเน็ต จำกัด ในการดำเนินการให้มี รชช. ใช้งานอย่างต่อเนื่อง ซึ่งคณะทำงานฯ เชิญบริษัท พอร์ทัลเน็ต จำกัด เพื่อเจรจา ซึ่งนำเสนอโครงการเข้า รชช. ระยะที่ 2 โดยวิธีการ Technical Upgrade โดยมีระยะเวลาในการเข้าระบบ 72 เดือน
- คณะทำงานฯ และสำนักกฎหมาย (สกม.) ได้หารือกับกรมบัญชีกลางเมื่อวันที่ 18 มี.ค. 2562 กรมบัญชีกลางให้ข้อคิดเห็นว่า หาก กฟภ. มีเหตุผลความจำเป็นที่จะต้องจัดจ้างเฉพาะเจาะจงเนื่องจากมีผู้ประกอบการซึ่งมีคุณสมบัติโดยตรงเพียงรายเดียว ก็สามารถพิจารณาดำเนินการได้ และเนื่องจากแนวทางการจ้างติดตั้งดังกล่าวเป็นแนวทางเดียวกันกับที่คณะกรรมการกำกับการจัดซื้อจัดจ้างได้พิจารณาโดยมีข้อสังเกตแล้ว กรณีนี้ กฟภ. ไม่จำเป็นต้องนำเสนอเรื่องดังกล่าวให้คณะกรรมการกำกับการจัดซื้อจัดจ้างอีก แต่ให้นำข้อสังเกตไปพิจารณาดำเนินการตามสมควร
- ผวก. ได้ให้ความเห็นชอบ ลว. 22 มี.ค. 2562 ดำเนินการจ้างออกแบบ จัดหา พัฒนา ติดตั้ง และดูแลบำรุงรักษา รชช. ตามแผนงานจัดหา รชช. ระยะที่ 2 และบูรณาการระบบงานที่เกี่ยวข้อง โดยวิธีเฉพาะเจาะจง แต่งตั้งคณะกรรมการจ้างคณะกรรมการจัดทำร่างขอบเขตงาน (Terms of Reference : TOR) และกำหนดราคากลางจ้าง ออกแบบ จัดหา พัฒนา ติดตั้ง และดูแลบำรุงรักษา รชช. โดยวิธีเฉพาะเจาะจง
- ผวก. อนุมัติร่างขอบเขตของงานจ้างออกแบบ จัดหา พัฒนา ติดตั้ง และดูแลบำรุงรักษา รชช. โดยวิธีเฉพาะเจาะจง และกำหนดราคากลางจ้างออกแบบ จัดหา พัฒนา ติดตั้ง และดูแลบำรุงรักษา รชช. โดยวิธีเฉพาะเจาะจง ลว. 29 มี.ค. 2562 และ 1 เม.ย. 2562 ตามลำดับ
- กฟภ. ได้ลงนามสัญญากับบริษัท พอร์ทัลเน็ต จำกัด เมื่อวันที่ 13 พ.ค. 2562 ติดตั้ง Hardware ที่ Data Center เรียบร้อยแล้ว ต้นเดือน มิ.ย. 2562 เจ้าหน้าที่ของ SAP จะเข้ามาดำเนินการถ่ายโอนข้อมูลให้เครื่องใช้งานได้
- คาดว่าสามารถนำระบบ SAP ออกใช้งานได้ภายในวันที่ 9 ธ.ค. 2562 ระบบ BPM และระบบ OMS ออกใช้งานวันที่ 9 มี.ค. 2563 และสามารถใช้งานครบทั้ง 10 ระบบภายในวันที่ 31 มี.ค. 2563

แผนภาพแสดงระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยงองค์กร (Risk Matrix) ไตรมาส 2/2562



ปัญหา - อุปสรรคของการดำเนินงานในไตรมาส 2/2562

-

แนวทางแก้ไข

-

ปัจจัยเสี่ยงที่ 2 : ความสำเร็จของการลงทุนและพัฒนาธุรกิจเกี่ยวเนื่อง (Business Model)

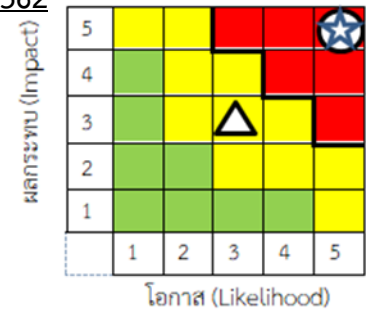
Key Risk Indicator : KRI	Risk Appetite (RA)	Risk Tolerance (RT)	% ความสำเร็จของการดำเนินงานตาม KRI	ความสำเร็จตามมาตรการจัดการความเสี่ยง (Mitigation Plan)
1. ความสำเร็จของแผนงานการดำเนินงานธุรกิจเกี่ยวเนื่อง	BSC องค์กรระดับ 5 (100%)	BSC องค์กรระดับ 4 (95%)	63.55 %	36.95 %
2. รายได้ธุรกิจเกี่ยวเนื่อง (ไม่รวมบริษัท พีอีเอ เอ็นคอมฯ)	BSC องค์กร ระดับ 5 ไม่น้อยกว่า 6,406.25 ล้านบาท	BSC องค์กรระดับ 4 ไม่น้อยกว่า 6,250 ล้านบาท	2,904.24 ล้านบาท (คิดเป็น 45.33 % จากเป้าหมาย BSC ระดับ 5 ปี 2562)	

สถานะ KRI ไตรมาส 2/2562 (ม.ค. - มิ.ย. 2562)

- ตามคำสั่ง กฟภ. ที่ พ.ก)156/2562 สั่ง ณ วันที่ 26 ก.พ. 2562 เรื่องแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารการให้บริการธุรกิจเสริม โดยมีหน้าที่กำหนดเป้าหมายกลยุทธ์ แผนงานด้านการตลาด รวมทั้งปรับปรุงขั้นตอนการดำเนินงาน ระเบียบ วิธีปฏิบัติเกี่ยวกับการให้บริการธุรกิจเสริมของ กฟภ.
- ผวก. มีอนุมัติ เมื่อวันที่ 27 มี.ค. 2562 กำหนดเกณฑ์ประเมินความสำเร็จของการให้บริการธุรกิจเสริม ประจำปี 2562 จำนวน 2 เกณฑ์วัด โดยเกณฑ์วัดที่ 1 ความสามารถในการหารายได้การให้บริการธุรกิจเสริม โดยกำหนดเป้าหมายให้แก่ กฟข. 12 เขต และ ผว. โดยมีเป้าหมายรวมของ กฟภ. ที่เกณฑ์ระดับคะแนน 5 เท่ากับ 6,406.25 ล้านบาท
- สถานะรายได้ธุรกิจเกี่ยวเนื่องสะสม ม.ค. - มิ.ย. 2562 เท่ากับ 2,904.24 ล้านบาท

แผนภาพแสดงระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยงองค์กร (Risk Matrix) ไตรมาส 2/2562

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



ปัญหา – อุปสรรคของการดำเนินงานในไตรมาส 2/2562

- เนื่องจาก สายงาน (ธ) มีแผนที่จะดำเนินการในเรื่องการโอนย้ายผลิตภัณฑ์ Smart Home (IHAPM) ไปยังบริษัทในเครือของ กฟภ. ให้ดำเนินการต่อให้แล้วเสร็จภายใน พ.ย. 2562 แต่อำนาจการโอนย้ายผลิตภัณฑ์ดังกล่าวยังไม่มี ความชัดเจน
- การร่างกรอบนโยบายการลงทุนแต่ละธุรกิจของ กฟภ. และนโยบายการลงทุนของบริษัทในเครือ ซึ่งมีความจำเป็นอย่างยิ่งในการดำเนินงานของบริษัทในเครือยังไม่แล้วเสร็จ เนื่องจาก ปัจจุบัน กฟภ. และบริษัท พีอีเอ เอ็นคอมฯ อยู่ระหว่างดำเนินการปรับนโยบายการลงทุนให้มีความสมบูรณ์ สอดคล้องกับภาวะการแข่งขันปัจจุบันมากขึ้น และสอดคล้องกับข้อเสนอแนะ/ข้อสังเกตของคณะกรรมการ กฟภ. ตามที่ประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ กฟภ. (2563 - 2567)

แนวทางแก้ไข

- ปัจจุบัน อยู่ระหว่าง กวน. ดำเนินการจัดทำนโยบายข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการทรัพย์สินทางปัญญา เพื่อนำเสนอขออนุมัติต่อคณะกรรมการ กฟภ. โดยมีวัตถุประสงค์ให้ ผวก. สามารถมีอำนาจในการตัดสินใจในประเด็นที่เกี่ยวข้อง
- สายงาน (ธ) และผู้บริหารบริษัท พีอีเอ เอ็นคอมฯ ควรประชุมหารือแนวทาง การร่างกรอบนโยบายการลงทุนร่วมกัน เพื่อให้กรอบดังกล่าวไม่เป็นอุปสรรคในการลงทุน แต่ก็มีความยืดหยุ่นและรัดกุม

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

Key Risk Indicator : KRI	Risk Appetite (RA)	Risk Tolerance (RT)	% ความสำเร็จของการดำเนินงานตาม KRI	ความสำเร็จตามมาตรการจัดการความเสี่ยง (Mitigation Plan)
ความสำเร็จในการจัดซื้อ ระบบ การ จัด การ โครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและสื่อสารแบบรวมศูนย์ของ กฟภ. (IT Infrastructure Design and Consolidation for PEA : ITiDC)	ดำเนินการลงนามในสัญญาจัดซื้อภายใน ธ.ค. 2562	0	อยู่ระหว่างการเสนอขออนุมัติ Specification (สถานะ ณ 23 ก.ค. 2562)	4.50 %

สถานะ KRI ไตรมาส 2/2562 (ม.ค. – มิ.ย. 2562)									
- กคช. และ กอศ.ได้มีการจัดประชุมผู้เกี่ยวข้องร่วมกับที่ปรึกษา เพื่อทบทวนและปรับปรุง Specifications งานจัดซื้อระบบ ITIDC โดยมี ผชก.(ทส) เป็นประธาน ซึ่งที่ประชุม กอศ. ได้รายงานการจัดทำ Spec ในส่วนที่ กอศ. รับผิดชอบเรียบร้อยแล้ว โดยผู้บริหารเห็นว่ายังมีรายละเอียด Spec บางส่วนที่ต้องมีการปรับปรุงแก้ไขเพิ่มเติม และมีความเห็นเพิ่มเติมว่า กคช. เป็นหน่วยงานที่มีความเชี่ยวชาญในรายละเอียด Spec ดังกล่าว จึงขอให้ กคช. เป็นผู้ดำเนินการในส่วนที่เกี่ยวข้อง และบริหารจัดการโครงการจนกระทั่งได้ผู้รับจ้างต่อไป - กคช. ได้เสนอขออนุมัติ Specifications เมื่อวันที่ 12 ก.ค. 2562 (สถานะ ณ วันที่ 23 ก.ค. 2562)									
แผนภาพแสดงระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยงองค์กร (Risk Matrix) ไตรมาส 2/2562									
 ก่อนการบริหาร			 เป้าหมาย			 เกิดขึ้นจริง			ผลการดำเนินงาน
โอกาส	ผลกระทบ	รวม	โอกาส	ผลกระทบ	รวม	โอกาส	ผลกระทบ	รวม	
5	5	25	2	5	10	5	5	25	
									ไตรมาส 1
									ไตรมาส 2

โอกาส (Likelihood)

ปัญหา – อุปสรรคของการดำเนินงานในไตรมาส 2/2562

- การดำเนินงานของกิจกรรมเกินกำหนดระยะเวลาที่คาดว่าจะทำได้ 2 เดือน เนื่องจากมีการเพิ่มรายละเอียด Spec ซึ่งสถานะปัจจุบัน อยู่ระหว่างการขออนุมัติ Spec

แนวทางแก้ไข

- เร่งรัดระยะเวลาในการกำหนดราคากลาง เพื่อให้สามารถจัดทำแผนการจัดซื้อจัดจ้างให้ได้ภายใน ส.ค. 2562 (ตามกำหนดเดิม)

ปัจจัยเสี่ยงที่ 4 : ความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์ (Cyber Security)

Key Risk Indicator : KRI	Risk Appetite (RA)	Risk Tolerance (RT)	% ความสำเร็จของการดำเนินงานตาม KRI	ความสำเร็จตามมาตรการจัดการความเสี่ยง (Mitigation Plan)
1. ความสำเร็จของแผนปฏิบัติการดิจิทัลของ กฟภ.	BSC องค์การระดับ 5 (100%)	BSC องค์การระดับ 4 (95%)	ตามรายงานสถานะ KRI	41.27 %
2. มาตรฐานความมั่นคงปลอดภัย (ISO 27001)	BSC องค์การระดับ 5 (100%)	BSC องค์การระดับ 4 (95%)	ไตรมาส 2/2562	

สถานะ KRI ไตรมาส 2/2562 (ม.ค. – มิ.ย. 2562)

1. ความสำเร็จของแผนปฏิบัติการดิจิทัลของ กฟภ.

- หารือกับฝ่ายประชาสัมพันธ์ (ผปส.) เพื่อวางแผนการสื่อสารแผนปฏิบัติการดิจิทัลฯ ประจำปี 2562
- ติดตามผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการดิจิทัลรายเดือน (ตามอนุมัติ ผวก. ลว. 5 ก.ค. 2561) สำหรับแผนงาน/โครงการที่อยู่ระหว่างดำเนินการหรือมีกำหนดเริ่มดำเนินการปี 2562 โดยกำหนดรายงานผลไตรมาส 1/2562 เสนอต่อ Steering Committee และคณะกรรมการเทคโนโลยีดิจิทัล กฟภ. ในวันที่ 7 และ 8 พ.ค. 2562 ตามลำดับ
- รพภ.(ทส) เห็นชอบแผนการจ้างที่ปรึกษากำหนดแนวทางและโครงสร้างการบริหารจัดการและจัดทำกระบวนการปรับเปลี่ยน กฟภ. สู่ Digital Utility (Digital Transformation office) พร้อมแต่งตั้งคณะกรรมการ TOR/ราคากลาง เมื่อวันที่ 27 มี.ค. 2562 โดยอยู่ระหว่างร่าง TOR และเกณฑ์การให้คะแนนเพื่อคัดเลือกที่ปรึกษา

โครงสร้างการบริหารงาน

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

งานจ้างที่ปรึกษา

- รพภ.(ทส) อนุมัติ TOR และหลักเกณฑ์การพิจารณาคัดเลือกข้อเสนอและอนุมัติราคากลางเมื่อวันที่ 2 และ 7 พ.ค. 2562 ตามลำดับ
- รพภ.(ทส) เห็นชอบรายงานขอจ้างที่ปรึกษา พร้อมแต่งตั้งคณะกรรมการจ้างฯ และคณะกรรมการตรวจรับพัสดุฯ เมื่อวันที่ 14 พ.ค. 2562
- เมื่อวันที่ 24 มิ.ย. 2562 คณะกรรมการจ้างฯ ประชุมเพื่อรับฟังการนำเสนอของที่ปรึกษา พร้อมสรุปคะแนนให้บริษัท เอกเซนเซอร์ โซลูชั่นส์ จำกัด ผู้ชนะการคัดเลือก โดยได้เปิดซองราคาและต่อรองราคาเป็นที่เรียบร้อยแล้ว ปัจจุบันอยู่ระหว่างการทำอนุมัติจ้าง
- บรรจุกิจกรรมการสื่อสารแผนปฏิบัติการดิจิทัลฯ ไว้รวมกับการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องของที่ปรึกษากำหนดแนวทางและโครงสร้างการบริหารจัดการและจัดทำกระบวนการปรับเปลี่ยน กฟภ. สู่ Digital Utility (DTO)

2. มาตรฐานความมั่นคงปลอดภัย (ISO 27001)

- เตรียมความพร้อมเพื่อรองรับการตรวจสอบจากผู้ตรวจสอบภายนอก (CB) เพื่อขอการรับรองตามมาตรฐานสากล ISO/IEC27001:2013 ของการขยายขอบเขตการขอใบรับรองไปยังส่วนภูมิภาค กฟภ.3 และการรักษาสภาพ (Surveillance Audit) ครั้งที่ 2 สำหรับ กฟภ. สำนักงานใหญ่ และส่วนภูมิภาค กฟภ.1 - 3 กฟภ.2
- ผู้ตรวจสอบภายนอก บริษัท Bureau Veritas Certification (Thailand) Limited เข้าตรวจสอบระบบรักษาความมั่นคงปลอดภัย ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อรักษาสภาพ Surveillance Audit 2) สำนักงานใหญ่เมื่อ วันที่ 28 มี.ค. 2562 และส่วนภูมิภาค 4 เขต โดยเริ่มจาก Sampling Site1 (พิษณุโลก) เมื่อวันที่ 27 มี.ค. 2562 และ Sampling Site 2 (ลพบุรี) เมื่อวันที่ 29 มี.ค. 2562
- ผู้ตรวจสอบภายนอก บริษัท Bureau Veritas Certification (Thailand) Limited เข้าตรวจสอบระบบรักษาความมั่นคงปลอดภัย ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อรักษาสภาพ (Surveillance Audit 2) ในส่วนของการขยายขอบเขตการขอใบรับรองไปยังส่วนภูมิภาค กฟภ.3 เมื่อวันที่ 2 - 3 เม.ย. 2562
- กฟภ. ได้ผ่านการรับรองระบบบริหารจัดการความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศตามมาตรฐานสากล ISO/IEC 27001 : 2013 ในการขยายขอบเขตไปยังส่วนภูมิภาค กฟภ.3 และรักษาสภาพ (Surveillance Audit 2) สำหรับ กฟภ. สำนักงานใหญ่ และส่วนภูมิภาค กฟภ.1 (เชียงใหม่) กฟภ.2 (พิษณุโลก) กฟภ.3 (ลพบุรี) และ กฟภ.2 (ชลบุรี) แล้ว เมื่อวันที่ 4 เม.ย. 2562

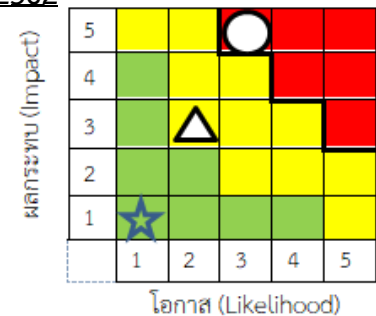
สถานะ KRI ไตรมาส 2/2562 (ม.ค. - มิ.ย. 2562)

3. มาตรฐานการควบคุมการบุกรุกจากภายนอก

- ระบบตรวจสอบความปลอดภัยและช่องโหว่ของเครือข่ายดำเนินการตรวจสอบหาช่องโหว่แก้ไขและรายงานผล จำนวน 20 ระบบงาน
- ตรวจสอบช่องโหว่เครื่องแม่ข่ายในขอบเขตของ ISO 270001 โดยใช้เครื่องมือการสแกน (Nexpose Rapid7) สำนักงานใหญ่ และส่วนภูมิภาค 5 เขต (กพน.1 - 3 และ กฟภ.2 - 3)
- ระบบ Network Security ทดแทนและปรับปรุงโครงสร้างด้านความปลอดภัยของระบบสารสนเทศและสื่อสาร ดำเนินการจัดเก็บ Log เพื่อให้ กมส. นำไปตรวจสอบวิเคราะห์ข้อมูลจราจรทางคอมพิวเตอร์ เพื่อค้นหาเหตุการณ์ผิดปกติ และไม่เป็นไปตามนโยบายความปลอดภัยมั่นคงสารสนเทศของ กฟภ. โดยสรุปผลดำเนินการเดือนละ 1 ครั้ง
- จัดทำแนวทางป้องกันภัยคุกคามด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เช่น update patch อุปกรณ์ Firewall IPS

แผนภาพแสดงระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยงองค์กร (Risk Matrix) ไตรมาส 2/2562

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



ปัญหา - อุปสรรคของการดำเนินงานในไตรมาส 2/2562

- แผนงานจัดหาและติดตั้งอุปกรณ์ด้าน Security ประสบปัญหาเนื่องจากผู้รับจ้างจัดส่งแบบการติดตั้งล่าช้า ทำให้การดำเนินการติดตั้งล่าช้ากว่าแผนงาน

แนวทางแก้ไข

- ศสฟ. ได้ทำหนังสือ มท. เร่งรัดการดำเนินงาน และประชุมร่วมกับคณะกรรมการตรวจรับและผู้รับจ้างแล้ว

ปัจจัยเสี่ยงที่ 5 : การบูรณาการการทำงานร่วมกัน เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายในการเป็น Digital Utility

Key Risk Indicator : KRI	Risk Appetite (RA)	Risk Tolerance (RT)	% ความสำเร็จของการดำเนินงานตาม KRI	ความสำเร็จตามมาตรการจัดการความเสี่ยง (Mitigation Plan)
ความสำเร็จของแผนปฏิบัติการดิจิทัลของ กฟภ.	BSC องค์กรระดับ 5 (100%)	BSC องค์กรระดับ 4 (95%)	ตามรายงานสถานะ KRI	<u>42.64 %</u>

สถานะ KRI ไตรมาส 2/2562 (ม.ค. – มิ.ย. 2562)																																													
- หารือกับ ฝปส. เพื่อวางแผนการสื่อสารแผนปฏิบัติการดิจิทัลฯ ประจำปี 2562 - ติดตามผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการดิจิทัลรายเดือน (ตามอนุมัติ ผวก. ลว. 5 ก.ค. 2561) สำหรับแผนงาน/โครงการที่อยู่ระหว่างดำเนินการหรือมีกำหนดเริ่มดำเนินการปี 2562 โดยกำหนดรายงานผลไตรมาส 1/2562 เสนอต่อ Steering Committee และคณะกรรมการเทคโนโลยีดิจิทัล กฟภ. เมื่อวันที่ 7 และ 8 พ.ค. 2562 ตามลำดับ - รพภ.(ทส) เห็นชอบแผนการจ้างที่ปรึกษากำหนดแนวทางและโครงสร้างการบริหารจัดการและจัดทำกระบวนการกำกับดูแลการปรับเปลี่ยน กฟภ. สู่ digital utility (Digital Transformation office) พร้อมแต่งตั้งคณะกรรมการ TOR/ราคากลาง เมื่อวันที่ 27 มี.ค. 2562 โดยอยู่ระหว่างร่าง TOR และเกณฑ์การให้คะแนนเพื่อคัดเลือกที่ปรึกษา โครงสร้างการบริหารงาน - อนุมัติโครงสร้างพร้อมแต่งตั้งคณะกรรมการกำกับดูแลการปรับเปลี่ยน กฟภ. สู่องค์กรดิจิทัลและผู้บริหารด้านการปรับองค์กรสู่ดิจิทัล (CDTO) ตามคำสั่ง กฟภ. เลขที่ พ.(ก)507/2562 ลว. 24 พ.ค. 2562 และได้จัดประชุมติดตามผลการดำเนินงานและชี้แจงแนวทางการติดตามการรายงานผลทั้ง 5 ยุทธศาสตร์ดิจิทัล โดยมี CDTO เป็นประธาน เมื่อวันที่ 27 - 29 พ.ค. 2562 งานจ้างที่ปรึกษา - รพภ.(ทส) อนุมัติ TOR และหลักเกณฑ์การพิจารณาคัดเลือกข้อเสนอและอนุมัติราคากลางเมื่อวันที่ 2 และ 7 พ.ค. 2562 ตามลำดับ - รพภ.(ทส) เห็นชอบรายงานขอจ้างที่ปรึกษา พร้อมแต่งตั้งคณะกรรมการจ้างฯ และคณะกรรมการตรวจรับพัสดุฯ เมื่อวันที่ 14 พ.ค. 2562 - เมื่อวันที่ 24 มิ.ย. 2562 คณะกรรมการจ้างฯ ประชุมเพื่อรับฟังการนำเสนอของที่ปรึกษา พร้อมสรุปคะแนนให้บริษัท เอกเซนเซอร์โซลูชันส์ จำกัด ผู้ชนะการคัดเลือก โดยได้เปิดซองราคาและต่อรองราคาเป็นที่เรียบร้อยแล้ว ปัจจุบันอยู่ระหว่างการทำอนุมัติจ้าง - บรรจุกิจกรรมการสื่อสารแผนปฏิบัติการดิจิทัลฯ ไว้รวมกับการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องของที่ปรึกษากำหนดแนวทางและโครงสร้างการบริหารจัดการและจัดทำกระบวนการกำกับดูแลการปรับเปลี่ยน กฟภ. สู่ Digital Utility (DTO)																																													
แผนภาพแสดงระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยงองค์กร (Risk Matrix) ไตรมาส 2/2562																																													
○ ก่อนการบริหาร			△ เป้าหมาย			★ เกิดขึ้นจริง			ผลการดำเนินงาน																																				
โอกาส	ผลกระทบ	รวม	โอกาส	ผลกระทบ	รวม	โอกาส	ผลกระทบ	รวม																																					
3	5	15	1	3	3	3	5	15																																					
						3	5	15	ไตรมาส 2																																				
ผลกระทบ (Impact) <table><tr><td>5</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>4</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>3</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>2</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>1</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr></table> โอกาส (Likelihood)										5						4						3						2						1							1	2	3	4	5
5																																													
4																																													
3																																													
2																																													
1																																													
	1	2	3	4	5																																								
ปัญหา – อุปสรรคของการดำเนินงานในไตรมาส 2/2562					แนวทางแก้ไข																																								
-					-																																								

ปัจจัยเสี่ยงที่ 6 : การบริหารหน่วยสูญเสียในภาพรวม				
Key Risk Indicator : KRI	Risk Appetite (RA)	Risk Tolerance (RT)	% ความสำเร็จของการดำเนินงานตาม KRI	ความสำเร็จตามมาตรการจัดการความเสี่ยง (Mitigation Plan)
หน่วยสูญเสียในภาพรวม	BSC องค์กรระดับ 5 (5.18%)	BSC องค์กรระดับ 4 (5.29%)	ม.ค. – มิ.ย. 2562 = 5.91%	34.73 %

สถานะ KRI ไตรมาส 2/2562 (ม.ค. – มิ.ย. 2562)									
หน่วยสูญเสียสะสม (Total Loss) ณ เดือน ม.ค. – มิ.ย. 2562 = 5.91% ต่ำกว่าค่าเป้าหมายระดับ 5 = 0.18% (ค่าเป้าหมายระดับ 5 ณ เดือน ม.ค. – มิ.ย. 2562 = 5.73%)									
แผนภาพแสดงระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยงองค์กร (Risk Matrix) ไตรมาส 2/2562									
○ ก่อนการบริหาร			△ เป้าหมาย			★ เกิดขึ้นจริง			ผลการดำเนินงาน
โอกาส	ผลกระทบ	รวม	โอกาส	ผลกระทบ	รวม	โอกาส	ผลกระทบ	รวม	
3	4	12	1	1	1	3	4	12	
						4	2	8	ไตรมาส 2

ผลกระทบ (Impact)

โอกาส (Likelihood)

ปัญหา – อุปสรรคของการดำเนินงานในไตรมาส 2/2562									
- โปรแกรม U – CUBE ยังไม่สามารถรวมข้อมูลให้เป็นผลการดำเนินงานรายไตรมาสแบบสะสมได้ (ปัจจุบันรายงานผลแบบแยกเป็นแต่ละไตรมาส) - จำนวนการปิดใบงานในโปรแกรมระบบ U – CUBE กับการตรวจสอบจริงไม่สอดคล้องกัน เนื่องจากในบางพื้นมีการปิดใบงานในโปรแกรมเป็นจำนวนมากในระยะเวลาอันสั้น - ปัจจุบันยังไม่มีบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญมาพัฒนาโปรแกรม U – CUBE ให้เป็นไปตามแผนของคณะทำงาน U – CUBE ได้ - การดำเนินการเร่งรัดการตรวจสอบและลดจำนวนใบงาน/ใบสั่งงานที่แจ้งจากระบบ AMR Monitoring System - การรายงานผลการลดหน่วยสูญเสียทางด้าน Non - Technical Loss 10 มาตรการ มีแบบฟอร์มและผู้รับผิดชอบไม่ชัดเจน ทำให้เกิดความสับสนในการรายงาน - กท.(ต2) อยู่ระหว่างดำเนินการพัฒนาโปรแกรม U - CUBE ให้สามารถรายงานผลการดำเนินงานด้าน Non - Technical Loss ทั้ง 10 มาตรการ ได้ในระบบเดียว (คาดว่าจะแล้วเสร็จภายในปี 2562) - ปัญหาในเรื่องการจัดซื้อพัสดุ ไม่เป็นไปตามแผนฯ ส่วนหนึ่งคาดว่า มีสาเหตุ 2 ประการคือ - เกิดจากกระบวนการพิจารณาของคณะกรรมการพิจารณาฯ เกินระยะเวลาที่กำหนด เนื่องจากมีการใช้ระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยหลักเกณฑ์การจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560 ลว. 23 ส.ค. 2560 และแม้จะมีการอบรมคณะกรรมการพิจารณาฯ ไปแล้วในปี 2561 แต่หลังจากได้ดำเนินการก็พบปัญหาการตีความ ซึ่งกรรมการแต่ละท่านอาจมีความเห็นไม่สอดคล้องกัน ทำให้ใช้ระยะเวลาในช่วงการพิจารณานานกว่าแผนที่กำหนด									
แนวทางแก้ไข									
- คณะทำงานฯ U – CUBE ได้ประชุมอย่างไม่เป็นทางการร่วมกับ รพภ.(ป) เห็นควรเพิ่มอัตรากำลังบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญด้านการพัฒนาและดูแลระบบ ที่ กมต. เพื่อพัฒนาโปรแกรม U – CUBE ตามแผนที่ได้วางไว้ - กพร. ได้จัดฝึกอบรมหลักสูตร เพื่อชี้แจงเกณฑ์ประสิทธิภาพการตรวจสอบความผิดปกติของมิเตอร์ AMR ให้แก่ กฟฟ. หน่วยงานและ VDO Conference กับ กบล. เขตต่างๆ - กศพ. ได้จัดประชุมเมื่อวันที่ 20 มิ.ย. 2562 เพื่อหารือร่วมกับ กบล. และ กชข. ทั้ง 12 เขต เพื่อหารือแนวทางการรายงานผลการลดหน่วยสูญเสียทางด้าน Non – Technical Loss โดยปรับแบบฟอร์มชี้แจงวิธีการรายงาน และกำหนดผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจน - ฝจท. เห็นควรเชิญวิทยากรจากหน่วยงานที่เป็นผู้ออกระเบียบ/หลักเกณฑ์ฯ ดังกล่าว มาอบรมให้ความรู้แก่บุคลากรที่ต้องทำหน้าที่เป็นกรรมการพิจารณาในการจัดซื้อ/จัดจ้าง โดยเน้นในเรื่อง “หลักเกณฑ์ในการใช้ดุลยพินิจโดยชอบ ตามเกณฑ์ของกระทรวงการคลัง” เพื่อให้กรรมการแต่ละท่านมีความเห็นสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน									

ปัญหา – อุปสรรคของการดำเนินงานในไตรมาส 2/2562 2. เกิดจากการยกเลิกการจัดซื้อ ในกรณีที่ผู้เสนอราคา เสนอราคา มาสูงกว่าราคากลางแต่ต่ำกว่างบประมาณ ซึ่งปัจจุบัน กฟภ. ได้ดำเนินการจัดซื้อ โดยอ้างอิงหนังสือที่ “คณะกรรมการวินิจัยปัญหาจัดซื้อ จัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ” ตอบข้อหารือของหน่วยงานหนึ่งที่สรุปได้ว่าการจัดซื้อต้องมีราคาเท่ากับ/ต่ำกว่าราคากลาง อย่างไรก็ตาม การตอบของคณะกรรมการวินิจัยฯ เป็นการตอบเฉพาะขององค์กรนั้นๆ และคำวินิจัยดังกล่าว อาจจะไม่สอดคล้องกับมติคณะรัฐมนตรี กรณีการจ้างเหมาที่มีราคาสูง/ต่ำ กว่าราคากลาง 15% นั้น ให้แจ้งไปยัง สตง. ● สำหรับปัญหา อุปสรรค อื่นๆ นั้น ผจก. จะรวบรวมและนำเสนอในรายงานผลการดำเนินงานฯ ครั้งต่อไป ● แม้ว่า ในภาพรวมขององค์กร ส่วนใหญ่จะมีพัสดุเพียงพอต่อความต้องการใช้งาน ซึ่ง กวผ. ใช้วิธีการพิจารณาในภาพรวมของ กฟภ. เป็นหลัก ดังนั้น อาจทำให้เกิดภาวะขาดแคลนพัสดุในบางพื้นที่/บางเขต	แนวทางแก้ไข ● กฟภ. ควรทำหนังสือสอบถามไปยังคณะกรรมการวินิจัยฯ โดยเฉพาะในกรณีที่จัดซื้อ ในกรณีที่ผู้เสนอราคา เสนอราคา มาสูงกว่าราคากลางแต่ต่ำกว่างบประมาณ ว่าทำได้หรือไม่ เช่นเดียวกับที่หน่วยงานอื่นได้ดำเนินการแล้ว เพื่อใช้เป็นบรรทัดฐานในการจัดซื้อในอนาคตต่อไป ● ปัจจุบัน ผพด. ให้แต่ละเขตสามารถทำบันทึกขอโอนพัสดุเพื่อการใช้งานระหว่างกันได้เมื่อพบการขาดแคลนของพัสดุ แต่ยังพบความล่าช้าในการดำเนินการจริงจากขั้นตอนต่างๆ เช่น ระยะเวลาในการขนย้ายพัสดุ ฯลฯ และ ยังไม่มีแนวทางแก้ไขปัญหาดังกล่าวในระยะยาว
--	--

ปัจจัยเสี่ยงที่ 7 : การพัฒนาศักยภาพบุคลากรเพื่อรองรับการดำเนินงานธุรกิจหลักและธุรกิจเกี่ยวเนื่อง

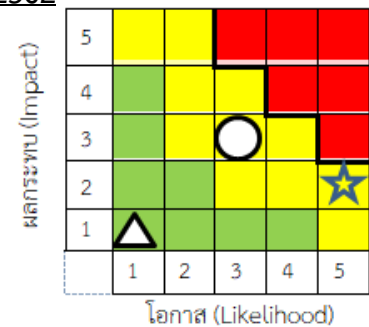
Key Risk Indicator : KRI	Risk Appetite (RA)	Risk Tolerance (RT)	% ความสำเร็จของการดำเนินงานตาม KRI	ความสำเร็จตามมาตรการจัดการความเสี่ยง (Mitigation Plan)
ความสำเร็จของแผนงานยกระดับการพัฒนาทรัพยากรบุคคล	BSC องค์กรระดับ 5 (100%)	BSC องค์กรระดับ 4 (95%)	77.6%	47.00 %

สถานะ KRI ไตรมาส 2/2562 (ม.ค. – มิ.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 2/2562

○ 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



ปัญหา – อุปสรรคของการดำเนินงานในไตรมาส 2/2562

แนวทางแก้ไข

ปัจจัยเสี่ยงที่ 8 : การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อเสริมสร้างศักยภาพในการทำงาน

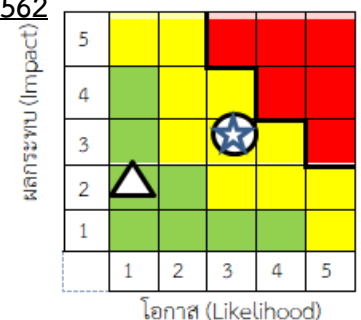
Key Risk Indicator : KRI	Risk Appetite (RA)	Risk Tolerance (RT)	% ความสำเร็จของการดำเนินงานตาม KRI	ความสำเร็จตามมาตรการจัดการความเสี่ยง (Mitigation Plan)
1. จำนวนกระบวนการที่มีการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้	3 กระบวนการ	2 กระบวนการ	ความสำเร็จสามารถรายงานสรุปได้ในไตรมาส 4/2562	34.58 %
2. ร้อยละของค่าใช้จ่ายที่ลดลงจากการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล	BSC องค์กรระดับ 5 (x+10%)	BSC องค์กรระดับ 4 (x+8%)		

สถานะ KRI ไตรมาส 2/2562 (ม.ค. – มิ.ย. 2562)

- ผลการดำเนินงานของจำนวนกระบวนการที่มีการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ และร้อยละของค่าใช้จ่ายที่ลดลงจากการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล จะดำเนินการสรุปได้ในไตรมาส 4/2562

แผนภาพแสดงระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยงองค์กร (Risk Matrix) ไตรมาส 2/2562

○ 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



ปัญหา – อุปสรรคของการดำเนินงานในไตรมาส 2/2562

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%	30.00% (ผจท. กวน. ผวพ. รายงาน)	31.80 %

สถานะ KRI ไตรมาส 2/2562 (ม.ค. – มิ.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 ลว. 5 มิ.ย. 2562 จ้างสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง (สจล.) เป็นที่ปรึกษา โครงวิจัยและพัฒนาระบบการจัดการนวัตกรรมองค์กรสำหรับ กฟผ. โดยวิธีเฉพาะเจาะจง ในกรอบวงเงินไม่รวมภาษีมูลค่าเพิ่ม 8,000,000.- บาท
- เมื่อวันที่ 14 มิ.ย. 2562 คณะกรรมการกำหนด TOR และกำหนดราคากลางได้มีการประชุมพิจารณาร่างขอบเขตงาน และราคากลางเรียบร้อยแล้ว
- ปัจจุบันคาดว่าจะขออนุมัติ TOR และราคากลางได้ภายในเดือน ก.ค. 2562

แผนภาพแสดงระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยงองค์กร (Risk Matrix) ไตรมาส 2/2562



ปัญหา – อุปสรรคของการดำเนินงานในไตรมาส 2/2562

- แผนงานจ้างที่ปรึกษา เพื่อจัดทำแผนงานการพัฒนาระบบการจัดการนวัตกรรมองค์กรล่าช้ากว่าแผนที่คาดการณ์ไว้ เนื่องจากแผนงานฯ เดิม กองบริหารกองทุนวิจัยและนวัตกรรม เป็นหน่วยงานผู้จัดจ้าง ซึ่งใช้ระเบียบกองทุนวิจัยฯ โดยในระหว่างการพิจารณาอนุมัตินั้น มีการยกเลิกการใช้ระเบียบกองทุนวิจัยฯ โดยให้ใช้เป็นข้อบังคับกองทุนวิจัย พัฒนา และนวัตกรรม พ.ศ. 2562 แทน จึงทำให้ไม่สามารถอนุมัติใช้ระเบียบกองทุนวิจัยฯ ได้

แนวทางแก้ไข

- เปลี่ยนขั้นตอนการจัดจ้างจากวิธีเดิม เป็นการจ้างที่ปรึกษา ตาม พ.ร.บ. ระเบียบจัดซื้อจัดจ้างฯ พ.ศ. 2560

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. – มิ.ย. 2562 = 6.07 %	40.67 %
2. ความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผน Asset Management Roadmap	BSC องค์การระดับ 5 (100%)	BSC องค์การระดับ 4 (95%)	ม.ค. – มิ.ย. 2562 = 42.00 %	

สถานะ KRI ไตรมาส 2/2562 (ม.ค. – มิ.ย. 2562)

- อัตราส่วนผลตอบแทนสินทรัพย์รวม (ROA) ณ เดือน ม.ค. – พ.ค. 2562 = 5.81%
- ความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผน Asset Management Roadmap ณ เดือน ม.ค. – มิ.ย. 2562 = 42.00 %

แผนภาพแสดงระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยงองค์กร (Risk Matrix) ไตรมาส 2/2562



ปัญหา – อุปสรรคของการดำเนินงานในไตรมาส 2/2562

- แผนงานตามมาตรการจัดการความเสี่ยง (Mitigation Plan) เรื่องติดตาม Implement การใช้ Software บริหารจัดการระบบจำหน่ายแรงต่ำ (LD cad) เป็นแผนงานเดียวกับการจัดหา/พัฒนา Software ในการบริหารจัดการ Load หม้อแปลงระบบจำหน่าย ทำให้ทั้ง 2 แผนงานมีความซ้ำซ้อนกัน

แนวทางแก้ไข

- ขอบทวน/ปรับปรุงแผนบริหารจัดการปัจจัยเสี่ยงในไตรมาส 3/2562

ปัจจัยเสี่ยงที่ 11 : การยกระดับการให้บริการและจำหน่ายกระแสไฟฟ้าได้อย่างต่อเนื่อง

Key Risk Indicator : KRI	Risk Appetite (RA)	Risk Tolerance (RT)	% ความสำเร็จของการดำเนินงานตาม KRI	ความสำเร็จตามมาตรการจัดการความเสี่ยง (Mitigation Plan)
ค่า SAIFI / SAIDI	BSC องค์การระดับ 5	BSC องค์การระดับ 4	- SAIFI สถานะ ม.ค. - มิ.ย. 2562 = 1.66 ครั้ง (เป็นไปตามค่าเป้าหมายองค์กร ระดับ 5 ไตรมาส 2/2562) - SAIDI สถานะ ม.ค. - มิ.ย. 2562 = 42.52 นาที (เป็นไปตามค่าเป้าหมายองค์กร ระดับ 5 ไตรมาส 2/2562)	43.50 %

สถานะ KRI ไตรมาส 2/2562 (ม.ค. - มิ.ย. 2562)

- ค่า SAIFI ณ เดือน ม.ค. - มิ.ย. 2562 = 1.66 ครั้ง/ราย/6 เดือน ดีกว่าค่าเป้าหมาย BSC ระดับ 5 ไตรมาส 2/2562 = 5.14% (ค่าเป้าหมายระดับ 5 = 1.75)
- ค่า SAIDI ณ เดือน ม.ค. - มิ.ย. 2562 = 42.52 นาที/ราย/6 เดือน ดีกว่าค่าเป้าหมาย BSC ระดับ 5 ไตรมาส 2/2562 = 4.92 % (ค่าเป้าหมายระดับ 5 = 44.72)

แผนภาพแสดงระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยงองค์กร (Risk Matrix) ไตรมาส 2/2562

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

ผลกระทบ (Impact)

โอกาส (Likelihood)

ปัญหา - อุปสรรคของการดำเนินงานในไตรมาส 2/2562

- การจัดสัมมนา Workshop คณะกรรมการจัดซื้อ/จัดจ้าง เจ้าหน้าที่พัสดุประจำปีล่าช้ากว่าแผนปฏิบัติงานของ ผจท. สืบเนื่องจากการจัดทำคู่มือล่าช้ากว่าแผนที่วางไว้ เพราะเนื้อหาในคู่มือมีรายละเอียดมาก และคำถาม - คำตอบ ที่เป็นส่วนประกอบที่สำคัญในคู่มือนั้น ต้องการ การสอบถามจากกรมบัญชีกลาง (ประมาณ 200 ข้อ) ซึ่งกรมบัญชีกลางตอบคำถามดังกล่าวไว้เพียงบางส่วน (40 ข้อ) เพราะระยะเวลาในการสัมมนา ปี 2561 ค่อนข้างสั้น

แนวทางแก้ไข

- การจัดสัมมนา จำเป็นต้องได้องค์ความรู้จากการฝึกอบรมที่ผ่านมา และคู่มือฯ ดังกล่าวข้างต้น หากเนื้อหาในคู่มือฯ ยังไม่เพียงพอ และเร่งจัดสัมมนา จะทำให้การสัมมนา ไม่ได้ผลสัมฤทธิ์ตามที่คาดหวังไว้ อย่างไรก็ตาม ผจท. จะดำเนินการปรับปรุงคู่มือฯ อีกครั้ง หลังจากจัดประชุมสัมมนา (ตามแผน) ที่จะเกิดขึ้นในไตรมาส 4 ปี 2562 เพื่อรวบรวมองค์ความรู้ และ update คำถาม - ตอบ ที่ได้รับการสอบถามจากกรมบัญชีกลางเพิ่มเติม

ทั้งนี้ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ กฟภ. มีข้อคิดเห็นเพิ่มเติม ดังนี้

ปัจจัยเสี่ยงที่ 2 ความสำเร็จของการลงทุนและการพัฒนาธุรกิจเกี่ยวเนื่อง

ในการทำธุรกิจเสริมควรจะมุ่งเน้นในการทำพันธมิตรกับหน่วยงานอื่น ๆ เช่น ธนาคาร เพื่อพัฒนาแนวทางการทำธุรกิจของ กฟภ. โดยอาจจะเป็นการสร้างนวัตกรรมต้นแบบ เริ่มจากการนำไปใช้ในบ้านพักของข้าราชการในสังกัดกระทรวงมหาดไทยในพื้นที่ต่าง ๆ เพื่อเป็นการประชาสัมพันธ์ธุรกิจของ กฟภ. การนำเสนอควรจะเป็นในลักษณะการช่วยประหยัดพลังงานมากกว่าการจำหน่ายอุปกรณ์ หรือสินค้าเพื่อทำกำไร เช่น การทำระบบ Application หรืออุปกรณ์ต่าง ๆ เพื่อช่วยในการประหยัดพลังงานซึ่งจะเป็นการรักษาภาพลักษณ์ที่ดีให้กับองค์กรด้วย

2.2 เห็นชอบปรับปรุงแผนบริหารจัดการปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร ประจำปี 2562

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ กฟภ. ได้มีมติเห็นชอบการปรับปรุงแผนบริหารจัดการปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร ประจำปี 2562 ดังนี้

ปัจจัยเสี่ยงที่ 4 : ความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์ (Cyber Security)

แผนงาน/กิจกรรม	การปรับปรุง	สาเหตุในการปรับปรุง
4.7 แผนงานรองรับมาตรฐาน ISO 27032 : 2013	- ขอปรับระยะเวลาการดำเนินงานกิจกรรมที่ 4.7.2 – 4.7.3 และ 4.7.5	- เนื่องจากมาตรฐาน ISO 27032 เป็นมาตรฐานเฉพาะด้าน ซึ่งมีจำนวนผู้จัดการอบรมมาตรฐานจำกัด ทั้งนี้ ได้จัดหาผู้จัดการอบรมแล้วเสร็จใน เดือน ก.ค. 2562
4.7.2 จัดอบรมแนวทางดำเนินงานตามมาตรฐาน ISO 27032	เดิม ก.พ. – มิ.ย. 2562	ใหม่ ก.ค. – ธ.ค. 2562
4.7.3 กำหนดขอบเขต	ก.ค. 2562	ก.ย. – ต.ค. 2562
4.7.5 จัดทำแนวปฏิบัติ (guideline) ตามมาตรฐาน ISO 27032	ก.ย. 2562 – มิ.ย. 2563	ม.ค. – มิ.ย. 2563

ปัจจัยเสี่ยงที่ 5 : การบูรณาการการทำงานร่วมกัน เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายในการเป็น Digital Utility

แผนงาน/กิจกรรม	การปรับปรุง	สาเหตุในการปรับปรุง
5.1 งานจัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัลที่ผ่านการบริหารจัดการ	- ขอปรับระยะเวลาการดำเนินงานกิจกรรมที่ 5.1.2 – 5.1.3	- กิจกรรมที่ 5.1.2 – 5.1.3 เป็นกิจกรรมที่ต้องดำเนินการทุกปี
5.1.2 สำนวณศึกษา วิเคราะห์ยุทธศาสตร์กรอบทิศทางการเปลี่ยน กฟภ. สู่อัจฉริยะ Digital	เดิม ดำเนินการแล้วเสร็จ ไตรมาส 1/2561	ใหม่ ม.ค. 2562 – ธ.ค. 2564
5.1.3 จัดลำดับความสำคัญของแผนงานโครงการเพื่อใช้ในการวางแผนการปฏิบัติงานและการลงทุนในแต่ละปี	เดิม ดำเนินการแล้วเสร็จ ไตรมาส 1/2561	ใหม่ ม.ค. 2562 – ธ.ค. 2564

แผนงาน/กิจกรรม	การปรับปรุง	สาเหตุในการปรับปรุง						
5.4 แผนงานในการวัดตัวเลขความคุ้มค่าของ 3 กระบวนการ (การเก็บข้อมูลและคำนวณผลลัพธ์แผนงานในการนำดิจิทัลมาลดค่าใช้จ่าย) 5.4.2 จัดทำกระบวนการให้เป็นมาตรฐาน (work flow chart) กำหนด SLA & QA for SLA (ระยะเวลาเดิม เม.ย. – ก.ย. 2562) 5.4.3 วิเคราะห์สิ่งที่ต้องเปลี่ยนแปลง (Gap Analysis) (ระยะเวลาเดิม ก.ค. – ต.ค. 2562) 5.4.4 ขออนุมัติการดำเนินงาน และแจ้งเวียนหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง (ระยะเวลาเดิม พ.ย. – ธ.ค. 2562)	- ขอปรับระยะเวลาของกิจกรรมที่ 5.4.2 – 5.4.4 <table><tr><th>กิจกรรมใหม่</th></tr><tr><td>5.4.2 จัดทำกระบวนการให้เป็นมาตรฐาน (work flow chart) กำหนด SLA & QA for SLA (ระยะเวลาใหม่ เม.ย. – มิ.ย. 2562)</td></tr><tr><td>5.4.3 วิเคราะห์สิ่งที่ต้องเปลี่ยนแปลง (Gap Analysis) (ระยะเวลาใหม่ ก.ค. – ก.ย. 2562)</td></tr><tr><td>5.4.4 นำเสนอขออนุมัติ ผวก. เพื่อดำเนินการ (ระยะเวลาใหม่ ต.ค. – ธ.ค. 2562)</td></tr></table>	กิจกรรมใหม่	5.4.2 จัดทำกระบวนการให้เป็นมาตรฐาน (work flow chart) กำหนด SLA & QA for SLA (ระยะเวลาใหม่ เม.ย. – มิ.ย. 2562)	5.4.3 วิเคราะห์สิ่งที่ต้องเปลี่ยนแปลง (Gap Analysis) (ระยะเวลาใหม่ ก.ค. – ก.ย. 2562)	5.4.4 นำเสนอขออนุมัติ ผวก. เพื่อดำเนินการ (ระยะเวลาใหม่ ต.ค. – ธ.ค. 2562)	- ปรับกิจกรรมและระยะเวลาการดำเนินการให้สอดคล้องตาม Balanced Scorecard (BSC) กฟภ. ปี 2562		
กิจกรรมใหม่								
5.4.2 จัดทำกระบวนการให้เป็นมาตรฐาน (work flow chart) กำหนด SLA & QA for SLA (ระยะเวลาใหม่ เม.ย. – มิ.ย. 2562)								
5.4.3 วิเคราะห์สิ่งที่ต้องเปลี่ยนแปลง (Gap Analysis) (ระยะเวลาใหม่ ก.ค. – ก.ย. 2562)								
5.4.4 นำเสนอขออนุมัติ ผวก. เพื่อดำเนินการ (ระยะเวลาใหม่ ต.ค. – ธ.ค. 2562)								
5.5 สร้างความเข้าใจเรื่องการ Transform สู่ Digital Utility 5.5.1 จัดทำแนวทางการสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจเรื่องการ Transform สู่ Digital Utility 5.5.2 ทำกิจกรรมเพื่อสื่อสารและสร้างความเข้าใจให้กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	- ขอปรับระยะเวลาการดำเนินงานกิจกรรม 5.5.1 – 5.5.2 <table><tr><th>เดิม</th><th>ใหม่</th></tr><tr><td>ม.ค. – มี.ค. 2562</td><td>ม.ค. – ธ.ค. 2562</td></tr><tr><td>เม.ย. – ธ.ค. 2562</td><td>เม.ย. 62 – ธ.ค. 2563</td></tr></table>	เดิม	ใหม่	ม.ค. – มี.ค. 2562	ม.ค. – ธ.ค. 2562	เม.ย. – ธ.ค. 2562	เม.ย. 62 – ธ.ค. 2563	- เนื่องจากกิจกรรมเพื่อการสื่อสารจะเป็นการให้ข้อมูลหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อนำไปประชาสัมพันธ์ และประกอบกับ มีการจ้างที่ปรึกษา DTO ซึ่งจะมีแผนการดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมประชาสัมพันธ์ต่อเนื่องไปถึงปี 2563
เดิม	ใหม่							
ม.ค. – มี.ค. 2562	ม.ค. – ธ.ค. 2562							
เม.ย. – ธ.ค. 2562	เม.ย. 62 – ธ.ค. 2563							
5.6 แนวทางการกำกับดูแล และกระบวนการบริหารจัดการการ Transform องค์กรสู่ Digital Utility (Digital Transformation Office : DTO) 5.6.1 จัดทำแนวทางและกระบวนการกำกับดูแล และกระบวนการบริหารจัดการการ Transform สู่ Digital Utility - กำหนดแนวทางและโครงสร้างของหน่วยงานกำกับดูแล และบริหารจัดการ	- ขอปรับระยะเวลาการดำเนินงานของกิจกรรม 5.6.1 – 5.6.2 โดยคงกิจกรรมเดิมไว้ <table><tr><th>เดิม</th><th>ใหม่</th></tr><tr><td>ม.ค. – มิ.ย. 2562</td><td>ม.ค. 62 – ธ.ค. 2563</td></tr></table>	เดิม	ใหม่	ม.ค. – มิ.ย. 2562	ม.ค. 62 – ธ.ค. 2563	- เนื่องจากกิจกรรมเพื่อการสื่อสารจะเป็นการให้ข้อมูลหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อนำไปประชาสัมพันธ์ และประกอบกับ มีการจ้างที่ปรึกษา DTO ซึ่งจะมีแผนการดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมประชาสัมพันธ์ต่อเนื่องไปถึงปี 2563		
เดิม	ใหม่							
ม.ค. – มิ.ย. 2562	ม.ค. 62 – ธ.ค. 2563							

แผนงาน/กิจกรรม	การปรับปรุง	สาเหตุในการปรับปรุง				
- กำหนดกระบวนการกำกับดูแลการ Transform สู่ Digital Utility และบริหารจัดการแผนงาน/โครงการภายใต้แผนปฏิบัติการดิจิทัล เพื่อให้เกิดการบูรณาการ และมุ่งสู่เป้าหมายเดียวกัน 5.6.2 ดำเนินการตามแนวทางและกระบวนการกำกับดูแล และกระบวนการบริหารจัดการการ Transform สู่ Digital Utility	<table><tr><th>เดิม</th><th>ใหม่</th></tr><tr><td>ม.ค. – ธ.ค. 2562</td><td>ก.ค. 62 – ธ.ค. 2564</td></tr></table>	เดิม	ใหม่	ม.ค. – ธ.ค. 2562	ก.ค. 62 – ธ.ค. 2564	
เดิม	ใหม่					
ม.ค. – ธ.ค. 2562	ก.ค. 62 – ธ.ค. 2564					
6.1 ใช้โปรแกรม U - CUBE ในการวิเคราะห์เป้าหมายในการตรวจสอบมิเตอร์ ผู้ใช้ไฟฟ้ารายย่อย 6.1.1 ดำเนินการตรวจสอบและแก้ไขมิเตอร์ผิดปกติตามรายงานวิเคราะห์ความผิดปกติของมิเตอร์จากโปรแกรม U - CUBE โดยเร็ว (เกณฑ์ชี้วัด NL1) 6.1.2 ดำเนินการตรวจสอบและแก้ไขมิเตอร์ผิดปกติตามรายงานความผิดปกติของมิเตอร์ที่แจ้งโดยพนักงานจดหน่วยโดยเร็ว (เกณฑ์ชี้วัด NL2) 6.1.3 กรณีตรวจสอบพบความผิดปกติให้เร่งรัดดำเนินการปรับปรุงค่าไฟฟ้าโดยเร็ว	- ขอนำแผน 6.1 (ทั้ง 3 กิจกรรม) ออกจากแผนบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร	- เนื่องจากแผนที่ 6.1 เป็นส่วนหนึ่งของมาตรการลดหน่วยสูญเสียด้าน Non-Technical Loss 10 มาตรการ ในกิจกรรมที่ 6.4.2 และจะรายงานผลการดำเนินงานในกิจกรรม 6.4.2 แทน (การตัดแผน 6.1 จะทำให้แผนที่ 6.4 ถูกเลื่อนเป็นแผนที่ 6.3)				
6.6 แผนงานต่อยอดการใช้งาน Transformer Load Management (TLM) และนำแนวทางเพื่อลดหน่วยสูญเสียที่ได้กำหนดจากปี 2561 มาดำเนินการ	- ขอปรับย้ายกิจกรรมที่ 6.6.2 เดิม เป็นข้อ 6.5.5 และเลื่อนกิจกรรม 6.6.3 – 6.6.5 เดิม เป็น 6.5.2 – 6.5.4 (การตัดแผน 6.1 จะทำให้แผนที่ 6.6 ถูกเลื่อนเป็นแผนที่ 6.5) - ปรับกิจกรรมและระยะเวลากิจกรรมให้สอดคล้องกับการดำเนินงานในปัจจุบัน	- ในการดำเนินการโครงการฯ ระยะที่ 1 ในปี 2561 กว. ไม่ได้รับเครื่องตรวจวัด Electronic Meter จากบริษัทเอกชนฯ ตามแผนฯ และการพัฒนาต้นแบบ TLM ยังไม่สมบูรณ์ ทำให้การเก็บข้อมูลไม่สามารถทำได้ตามกำหนดเวลา				

แผนงาน/กิจกรรม	การปรับปรุง	สาเหตุในการปรับปรุง
6.6.1 สรุปผลการดำเนินการ และดำเนินการปรับปรุงเครื่องตรวจวัดโหลดหม้อแปลง (TLM) เพื่อขยายผล (ระยะเวลาเดิม ม.ค. – มี.ค. 2562) 6.6.2 เสนอขอความเห็นชอบเพื่อขยายผลในพื้นที่เป้าหมาย และขออนุมัติดำเนินการโครงการฯ ระยะที่ 2 (ระยะเวลาเดิม เม.ย. – มิ.ย. 2562) 6.6.3 ตรวจสอบความถูกต้องของเฟสมิเตอร์ พร้อมทั้งจัดสมดุลโหลด และตรวจสอบความเที่ยงตรงของมิเตอร์ และติดตั้ง TLM (ระยะเวลาเดิม เม.ย. – ก.ย. 2562) 6.6.4 ติดตามและดำเนินการเก็บข้อมูล (ระยะเวลาเดิม เม.ย. – ก.ย. 2562) 6.6.5 จัดทำรายงานและสรุปผลเพื่อเสนอแนวทางการลดหน่วยสูญเสีย (ระยะเวลาเดิม ต.ค. – ธ.ค. 2562)	กิจกรรมใหม่ 6.5.1 สรุปผลการดำเนินการ และปรับปรุงแผนการดำเนินการ พร้อมทั้งติดตั้ง TLM (ระยะเวลาใหม่ ม.ค. – มี.ค. 2562) 6.5.2 ตรวจสอบความถูกต้องของเฟสมิเตอร์ พร้อมทั้งจัดสมดุลโหลด และตรวจสอบความเที่ยงตรงของมิเตอร์ (ระยะเวลาใหม่ เม.ย. – มิ.ย. 2562) 6.5.3 ติดตามและดำเนินการเก็บข้อมูล (ระยะเวลาใหม่ เม.ย. – ก.ย. 2562) 6.5.4 จัดทำรายงานและสรุปผลเพื่อเสนอแนวทางการลดหน่วยสูญเสีย (ระยะเวลาเดิม เม.ย. – ธ.ค. 2562) 6.5.5 พิจารณาผลสรุปโครงการฯ เพื่อขออนุมัติขยายผลการดำเนินการโครงการฯ ระยะที่ 2 (ระยะเวลาใหม่ ต.ค. – ธ.ค. 2562)	(ข้อมูลขาดหายบางช่วงเวลา ทำให้ไม่สามารถนำมาวิเคราะห์เพื่อดำเนินการต่อได้) จึงจำเป็นต้องปรับแผนฯ และจะพิจารณาขยายผลไปโครงการฯ ระยะที่ 2 ได้หลังจากโครงการฯ ระยะที่ 1 แล้วเสร็จ

ปัจจัยเสี่ยงที่ 7 : การพัฒนาศักยภาพบุคลากรเพื่อรองรับการดำเนินงานธุรกิจหลักและธุรกิจเกี่ยวเนื่อง

แผนงาน/กิจกรรม	การปรับปรุง		สาเหตุในการปรับปรุง
7.2 แผนงานการยกระดับการเรียนรู้ (Learning) เพื่อมุ่งสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้และนวัตกรรมที่ยั่งยืน 7.2.1การจัดทำแผนแม่บท 7.2.2การดำเนินการตามแผนแม่บท 7.2.3 ประเมินและติดตามผลการดำเนินงาน	- ขอปรับระยะเวลาของกิจกรรม 7.2.1 – 7.2.3 โดยคงกิจกรรมเดิมไว้		- เนื่องจากได้รับอนุมัติจ้างที่ปรึกษาเมื่อวันที่ 11 เม.ย. 2562 ขณะนี้อยู่ระหว่างดำเนินการจัดทำแผนแม่บท ภายใต้โครงการจัดทำแผนแม่บทการจัดการความรู้ 2562 - 2566 (KM Master Plan 2019 - 2023)
	เดิม	ใหม่	
	ต.ค. 2561 – มี.ค. 2562 เม.ย. 2562 – ธ.ค. 2563 ต.ค. – ธ.ค. 2562 และ 2563	เม.ย. – ต.ค. 2562 พ.ย. 2562 – ธ.ค. 2564 ต.ค. – ธ.ค. 2563 และ 2564	

แผนงาน/กิจกรรม	การปรับปรุง	สาเหตุในการปรับปรุง				
7.3 พัฒนา Talent Management ตาม Roadmap ในการพัฒนา Talent Person และ Change management 7.3.1 จัดฝึกอบรมหลักสูตร Talent Management	- ขอปรับระยะเวลาของกิจกรรม 7.3.1 โดยคงกิจกรรมเดิมไว้ <table><tr><th>เดิม</th><th>ใหม่</th></tr><tr><td>คาดว่าจะดำเนินการแล้วเสร็จ ธ.ค. 2561</td><td>ม.ค. – ธ.ค. 2562</td></tr></table>	เดิม	ใหม่	คาดว่าจะดำเนินการแล้วเสร็จ ธ.ค. 2561	ม.ค. – ธ.ค. 2562	- ในปี 2561 จำเป็นต้องปรับรูปแบบการพัฒนากลุ่ม Talent ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น จึงศึกษาแนวทางใหม่ในการพัฒนากลุ่ม Talent ร่วมกับสถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ โดยนำ “การพัฒนาพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในงานของบุคลากรผู้มีศักยภาพสูงผ่านกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการบนฐานแนวคิดทุนทางจิตวิทยาเชิงบวก” ซึ่งในปี 2562 จะมีการดำเนินการหลักสูตร Talent Management ในแนวทางใหม่ดังกล่าว ซึ่งจะแล้วเสร็จในเดือน ธ.ค. 2562
เดิม	ใหม่					
คาดว่าจะดำเนินการแล้วเสร็จ ธ.ค. 2561	ม.ค. – ธ.ค. 2562					

ปัจจัยเสี่ยงที่ 8 : การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อเสริมสร้างศักยภาพในการดำเนินงาน

แผนงาน/กิจกรรม	การปรับปรุง		สาเหตุในการปรับปรุง
8.1 การสร้างความเข้าใจเรื่องการ Transform ไปสู่ Digital	- ขอปรับระยะเวลาการดำเนินงานกิจกรรมที่ 8.1.1 – 8.1.2 โดยคงกิจกรรมเดิมไว้		- เนื่องจากกิจกรรมเพื่อการสื่อสารจะเป็นการให้ข้อมูลหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อนำไปประชาสัมพันธ์และประกอบกับมีการจ้างที่ปรึกษา DTO ซึ่งจะมีแผนการดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมประชาสัมพันธ์ต่อเนื่องไปถึงปี 2563
	เดิม	ใหม่	
8.1.1 จัดทำแนวทางการสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจเรื่องการ Transform ไปสู่ Digital	ม.ค. – มี.ค. 2562	ม.ค. – ธ.ค. 2562	
8.1.2 ทำกิจกรรมเพื่อสื่อสารและสร้างความเข้าใจให้กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	เม.ย. – ธ.ค. 2562	เม.ย. 2562 – ธ.ค. 2563	

แผนงาน/กิจกรรม	การปรับปรุง	สาเหตุในการปรับปรุง
8.3 ทบทวนการปรับปรุงกระบวนการด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล	- ขอปรับระยะเวลาการดำเนินงานกิจกรรมที่ 8.3.2 – 8.3.3 และรวมกิจกรรมที่ 8.3.3 – 8.3.4 เข้าด้วยกัน	- ปรับลดกิจกรรมและระยะเวลาให้สั้นกระชับ โดยมีเป้าหมาย/ผลลัพธ์คงเดิม คือมีแผนงาน และการวิเคราะห์กระบวนการ ซึ่งปัจจุบันกรอ. ได้จัดทำแผนงานแล้วเสร็จตามหนังสือเลขที่ กรอ. 464/2562 ลง 28 มิ.ย. 2562
8.3.2 วิเคราะห์กระบวนการทำงานใน Value chain เพื่อจัดลำดับความสำคัญ (ระยะเวลาเดิม เม.ย. – ก.ย. 2562)	กิจกรรมใหม่ 8.3.2 วิเคราะห์กระบวนการทำงานใน Value chain เพื่อจัดลำดับความสำคัญ [ระยะเวลาใหม่ เม.ย. – มิ.ย. 2562]	
8.3.3 ทาร่วมกับเจ้าของกระบวนการและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อวางแผนการปรับปรุง SLA โดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัล ตามผลการวิเคราะห์และเตรียมนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ในกระบวนการ (ระยะเวลาเดิม เม.ย. – ธ.ค. 2562)	8.3.3 สื่อสาร ถ่ายทอดให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องรับทราบและนำไปดำเนินการในส่วนที่เกี่ยวข้อง [ระยะเวลาใหม่ ก.ค. – ธ.ค. 62]	
8.3.4 แจ้งเวียนหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง (ธ.ค. 2562)		

ปัจจัยเสี่ยงที่ 9 : ขาดการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัลมาสนับสนุนเพื่อเพิ่ม Productivity ในการทำงาน/เพิ่มโอกาสในการดำเนินธุรกิจ

แผนงาน/กิจกรรม	การปรับปรุง	สาเหตุในการปรับปรุง
9.2 แผนพัฒนาระบบนวัตกรรมองค์กร	- ขอปรับกิจกรรม 9.2.1 – 9.2.6 และ 9.2.8 ใหม่ โดยคงระยะเวลาการดำเนินงานเดิมไว้	- เปลี่ยนวิธีดำเนินการจากการให้ทุนวิจัย เป็นการจ้างที่ปรึกษา
9.2.1 พัฒนาระบบวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อกำหนดนโยบายและทิศทางการสร้างนวัตกรรมใหม่/โครงสร้าง/กระบวนการใหม่/บริการใหม่ เพื่อตอบสนองยุทธศาสตร์องค์กร	กิจกรรมใหม่ 9.2.1 ศึกษาและวิเคราะห์บริบทด้านระบบจัดการนวัตกรรมองค์กรของ กฟภ. ในปัจจุบันและแผนยุทธศาสตร์ต่าง ๆ ของ กฟภ. ที่เกี่ยวข้อง	
9.2.2 พัฒนาระบบที่สร้างแรงจูงใจและส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมที่สอดคล้องตามนโยบายและยุทธศาสตร์ เพื่อใช้งานในระดับองค์กร	9.2.2 ศึกษามาตรฐานสากลของระบบจัดการนวัตกรรมองค์กร รวมถึงสำรวจและวิเคราะห์ระบบจัดการนวัตกรรมองค์กรของหน่วยงานชั้นนำ	

แผนงาน/กิจกรรม	การปรับปรุง	สาเหตุในการปรับปรุง
9.2.3 พัฒนาระบบสำรวจลักษณะของ นวัตกรรมที่ต้องการใช้งาน ทั้งภายใน และภายนอกองค์กร 9.2.4 พัฒนาและปรับปรุงระบบคัดเลือก นวัตกรรม/กระบวนการ/บริการที่มี ศักยภาพ 9.2.5 พัฒนาและปรับปรุงกระบวนการ พัฒนาปรับปรุงนวัตกรรม/กระบวนการ/ บริการ ให้เหมาะสมกับการนำไปใช้ ประโยชน์ขององค์กร 9.2.6 พัฒนาระบบการนำนวัตกรรม/ กระบวนการ/บริการ ให้ได้มาตรฐาน ในการปฏิบัติงาน/มาตรฐานองค์กร/ มาตรฐานสากล สำหรับไปขยายผล ใช้งานภายในองค์กร เพื่อเป็นแนวทาง มาตรฐานในการปฏิบัติงาน เพิ่ม ประสิทธิภาพการทำงาน และมี ศักยภาพเพียงพอที่จะสามารถแข่งขัน กับหน่วยงานภายนอกได้ 9.2.8 พัฒนาระบบบริหารจัดการทรัพย์สิน ทางปัญญา ประกอบด้วย - นโยบายทรัพย์สินทางปัญญา - โครงสร้างหน่วยงานจัดการ IP - แนวทางการคุ้มครองทรัพย์สินทาง ปัญญาและแนวทางการจัดการ หลังการขอรับความคุ้มครอง - นโยบายการจัดสรรผลประโยชน์จาก การใช้ทรัพย์สินทางปัญญา - ระบบประเมินศักยภาพบุคลากรที่ทำ หน้าที่ด้านการบริหารจัดการทรัพย์สิน ทางปัญญา	กิจกรรมใหม่	
	9.2.3 เปรียบเทียบสมรรถนะ (Benchmarking) บริบทด้านระบบจัดการนวัตกรรมของ กฟผ. กับองค์กรชั้นนำ วิเคราะห์ปัจจัย ภายในและภายนอกองค์กร 9.2.4 สัมภาษณ์และประชุมเชิงปฏิบัติการ เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน มุมมอง ทิศทางของความเป็นไปได้ ปัจจัย ส่งเสริมและอุปสรรคในการพัฒนาระบบ จัดการนวัตกรรม 9.2.5 ประชุมเชิงปฏิบัติการกระบวนการ นวัตกรรมที่เกี่ยวข้องกับระบบจัดการ นวัตกรรมองค์กร 9.2.6 จัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบ จัดการนวัตกรรมองค์กร ซึ่งครอบคลุม แผนงานการพัฒนาระบบการจัดการ นวัตกรรม แผนการพัฒนาระบบการ ต่อยอดนวัตกรรมเพื่อให้เกิดประโยชน์ และสร้างรายได้ และแผนพัฒนาความรู้ ความสามารถสมรรถนะด้านการใช้ ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม พร้อมทั้งกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัด 9.2.8 พัฒนาระบบบริหารจัดการทรัพย์สิน ทางปัญญา ประกอบด้วย - นโยบายทรัพย์สินทางปัญญา - แนวทางการคุ้มครองทรัพย์สินทาง ปัญญาและแนวทางการจัดการ หลังการขอรับความคุ้มครอง - นโยบายการจัดสรรผลประโยชน์จาก การใช้ทรัพย์สินทางปัญญา	

แผนงาน/กิจกรรม	การปรับปรุง	สาเหตุในการปรับปรุง		
9.3 การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการเพิ่มศักยภาพของระบบนวัตกรรมองค์กร	- ขอปรับกิจกรรม 9.3.1 ใหม่ โดยคงระยะเวลาการดำเนินงานเดิมไว้	- ปรับชื่อกิจกรรมให้กระชับมากขึ้น		
9.3.1 การพัฒนาระบบฐานข้อมูลนวัตกรรมองค์กร ทั้งในส่วนของการเก็บข้อมูล (Data) และการคัดกรองข้อมูลเพื่อนำไปใช้ประโยชน์ (Information)	<table><tr><th>กิจกรรมใหม่</th></tr><tr><td>9.3.1 การพัฒนาระบบฐานข้อมูลนวัตกรรมองค์กร ทั้งในส่วนของการเก็บข้อมูล (Data) และการจัดการนวัตกรรม</td></tr></table>	กิจกรรมใหม่	9.3.1 การพัฒนาระบบฐานข้อมูลนวัตกรรมองค์กร ทั้งในส่วนของการเก็บข้อมูล (Data) และการจัดการนวัตกรรม	
กิจกรรมใหม่				
9.3.1 การพัฒนาระบบฐานข้อมูลนวัตกรรมองค์กร ทั้งในส่วนของการเก็บข้อมูล (Data) และการจัดการนวัตกรรม				

ปัจจัยเสี่ยงที่ 10 : การบริหารสินทรัพย์ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด (Asset Management Roadmap)

แผนงาน/กิจกรรม	การปรับปรุง	สาเหตุในการปรับปรุง
10.2 จัดหา/พัฒนา Software ในการบริหารจัดการ Load หม้อแปลงระบบจำหน่าย 10.2.1 จ้างที่ปรึกษาจัดทำซอฟต์แวร์และขยายผลการใช้งาน Software บริหารจัดการโหลดหม้อแปลงในระบบจำหน่ายให้ครบทั้ง 12 กฟข. (ต.ค. 2561 – ธ.ค. 2562) 10.2.2 ติดตามประเมินผลการใช้คู่มือการบำรุงรักษาหม้อแปลงในระบบจำหน่าย (คาดว่าจะดำเนินการแล้วเสร็จภายในเดือน ธ.ค. 2561) 10.2.3 ติดตามข้อมูลของหน่วยสูญเสียหลังจากการปรับปรุงระบบจำหน่าย โดยใช้ Software บริหารจัดการโหลดหม้อแปลงในระบบจำหน่าย (เม.ย. – ธ.ค. 2563)	- ขอนำกิจกรรมที่ 10.2.2 ออกจากแผนบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร - กิจกรรมที่ 10.2.1 และ 10.2.3 จะควบรวมกับแผนงานที่ 10.7	- กิจกรรมที่ 10.2.2 นั้น กมป. ได้ดำเนินการเสร็จสิ้นตั้งแต่ปี 2561 - กิจกรรมที่ 10.2.1 และ 10.2.3 เป็นส่วนหนึ่งของแผนที่ 10.7
10.7 ติดตามการ Implement การใช้ Software บริหารจัดการระบบจำหน่ายแรงต่ำ (LD cad) (เป้าหมายคือการ Training 12 เขต)	- กิจกรรมที่ 10.7.1 – 10.7.3 คงเดิม โดยนำกิจกรรมที่ 10.2.1 และ 10.2.3 มาควบรวมในแผนงานนี้ พร้อมปรับระยะเวลาดำเนินการ (เนื่องจากตัดและการควบรวมกิจกรรมทำให้แผนงานที่ 10.2 หายไป แผน 10.7 จะถูกเลื่อนเป็นแผนที่ 10.6)	-

แผนงาน/กิจกรรม	การปรับปรุง	สาเหตุในการปรับปรุง
10.7.1 จัดทำ TOR ในการจ้างที่ปรึกษา [ม.ค. – ก.พ. 2562]	กิจกรรมใหม่ 10.6.1 จัดทำ TOR ในการจ้างที่ปรึกษา (ม.ค. – ก.พ. 2562)	- กิจกรรมที่ 10.2.1 10.2.3 และ แผนงานที่ 10.7 ดำเนินการโดย คณะทำงาน 2 คณะ ซึ่งต้องการ ผลลัพธ์เดียวกัน จึงควรรวมกัน เพื่อลดความซ้ำซ้อน โดยกิจกรรมที่ 10.2.1 คือกิจกรรมที่ 10.7.1 – 10.7.3 และกิจกรรมที่ 10.2.3 เป็นกิจกรรมที่ 10.7.4
10.7.2 จัดทำ software สำหรับปรับปรุง ระบบจำหน่ายแรงต่ำ (LD cad) [ก.พ. – ต.ค. 2562]	10.6.2 จัดทำ software สำหรับปรับปรุง ระบบจำหน่ายแรงต่ำ (LD cad) (ก.พ. – ต.ค. 2562)	
10.7.3 จัดทำเอกสารที่เกี่ยวข้องและ ฝึกอบรมการใช้ software [ต.ค. – ธ.ค. 2562]	10.6.3 จัดทำเอกสารที่เกี่ยวข้องและ ฝึกอบรมการใช้ software (ต.ค. – ธ.ค. 2562)	
10.2.1 จ้างที่ปรึกษาจัดทำซอฟต์แวร์และ ขยายผลการใช้งาน Software บริหารจัดการโหลดหม้อแปลงใน ระบบจำหน่ายให้ครบทั้ง 12 กฟข. [ต.ค. 2561 – ธ.ค. 2562]	10.6.4 ติดตามข้อมูลของหน่วยสูญเสีย หลังจากการปรับปรุงระบบจำหน่าย โดยใช้ Software บริหารจัดการ ระบบจำหน่ายแรงต่ำ (LD cad) (ม.ค. – ธ.ค. 2563)	
10.2.3 ติดตามข้อมูลของหน่วยสูญเสีย หลังจากการปรับปรุงระบบจำหน่าย โดยใช้ Software บริหารจัดการ โหลดหม้อแปลงในระบบจำหน่าย [เม.ย. – ธ.ค. 2563]		

ปัจจัยเสี่ยงที่ 11 : การยกระดับการให้บริการและจำหน่ายกระแสไฟฟ้าได้อย่างต่อเนื่อง

แผนงาน/กิจกรรม	การปรับปรุง		สาเหตุในการปรับปรุง
11.2 แผนทบทวนกระบวนการที่มีผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลง พรบ. จัดซื้อจัดจ้าง (การจัดซื้อที่ดิน การประกวดราคาเพื่อหาผู้รับจ้างเหมาก่อสร้างและการบริหารจัดการพัสดุ)	1) ขอปรับระยะเวลาการดำเนินงาน โดยคงกิจกรรมเดิมไว้		- การจัดสัมมนาฯ จำเป็นต้องได้องค์ความรู้จากการฝึกอบรมที่ผ่านมา ซึ่งการจัดทำคู่มือฯ ที่จะใช้ในการฝึกอบรมฯ ล่าช้ากว่าแผนที่วางไว้ อีกทั้ง ผวก. มีนโยบายเร่งด่วนให้จัดฝึกอบรมคณะกรรมการพิจารณาฯ และคณะกรรมการตรวจรับฯ จึงจำเป็นต้องเลื่อนการจัดสัมมนาออกไปเป็นหลังการจัดฝึกอบรมตามนโยบายเร่งด่วนของ ผวก.
	เดิม	ใหม่	
	พ.ค. – มิ.ย. 2562	ก.ย. – ธ.ค. 2562	
	พ.ค. – มิ.ย. 2562	ก.ย. – ธ.ค. 2562	
11.2.1 จัดสัมมนา Workshop คณะกรรมการจัดซื้อ/จัดจ้างเจ้าหน้าที่พัสดุประจำปี			
11.2.2 ทบทวนประเมินผลการจัดซื้อ/จัดจ้างของ กฟภ. ตาม พ.ร.บ. จัดซื้อ/จัดจ้าง (ครั้งที่ 2)			

2.3 รับทราบรายงานผลการดำเนินงานตามแผนการกำกับดูแลระบบการควบคุมภายในของ กฟภ. ประจำปี 2562 ไตรมาส 2 (เม.ย. – มิ.ย. 2562)

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ กฟภ. ได้รับทราบรายงานผลการดำเนินงานตามแผนการกำกับดูแลระบบการควบคุมภายในของ กฟภ. ประจำปี 2562 ไตรมาส 2 (เม.ย. – มิ.ย. 2562) ดังนี้

ลำดับ	กิจกรรม	เป้าหมาย	ผลการดำเนินงาน ณ ไตรมาสที่ 2/2562 (เม.ย. – มิ.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 ตามแผนปฏิบัติการด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี ป้องกันและปราบปรามการทุจริตคอร์รัปชันของ กฟภ.	ครบถ้วนทุกหน่วยงานตามที่แจ้งความประสงค์	บรรยายชี้แจง CSA ไตรมาสที่ 2/2562 จำนวน 3 หน่วยงาน ตามรายละเอียด ดังนี้ ส่วนภูมิภาค จำนวน 1 หน่วยงาน 1. กฟน. 2 เมื่อวันที่ 28 พ.ค. 2562 สำนักงานใหญ่ จำนวน 2 หน่วยงาน 1. กรอ. เมื่อวันที่ 25 เม.ย. 2562 2. ผพท. เมื่อวันที่ 12 มิ.ย. 2562
6	ติดตามรายงานผลการปรับปรุงการควบคุมภายในของทุกสายงานรายไตรมาส	ทุกไตรมาส	ในปี 2562 สายงานต่าง ๆ มีการปรับปรุงการควบคุมภายใน (ตามแบบ ปย.2) จำนวน 11 งาน และได้รายงานผลการดำเนินงานตามการปรับปรุงการควบคุมภายในประจำไตรมาสที่ 2/2562 ซึ่งผลความสำเร็จของการดำเนินงานตามการปรับปรุงควบคุมภายในของทุกสายงานประจำไตรมาสที่ 2/2562 เป็นไปตามเป้าหมาย
7	ประสานทุกสายงานดำเนินการประเมินการควบคุมด้วยตนเอง (CSA) และจัดทำรายงานการควบคุมภายในประจำปี 2562	ภายใน 31 ธ.ค. 2562	จะดำเนินการในไตรมาสที่ 4/2562

ลำดับ	กิจกรรม	เป้าหมาย	ผลการดำเนินงาน ณ ไตรมาสที่ 2/2562 (เม.ย. – มิ.ย. 2562)
8	ประสานงานกับสายงานที่เกี่ยวข้องกับแผน บริหารความเสี่ยงขององค์กรเพื่อผนวก กิจกรรมในแผนบริหารความเสี่ยงที่บรรลุ เป้าหมายแล้วเข้าเป็นกิจกรรมขั้นตอนการ ปฏิบัติงานปกติในระบบการควบคุมภายใน	ภายใน 31 ธ.ค. 2562	จะดำเนินการในไตรมาสที่ 4/2562
9	ประชุมหารือร่วมกันระหว่าง สตง. และ ฝบส. เพื่อเป็นการบูรณาการ การทำงานร่วมกัน	ไตรมาสที่ 2 และ ไตรมาสที่ 4	ครั้งที่ 1 เมื่อวันที่ 29 เม.ย. 2562 และครั้งที่ 2 จะหารือ ร่วมกันภายในไตรมาสที่ 4/2562
10	รวบรวม/วิเคราะห์การประเมินผลการควบคุม ภายใน ประจำปี 2562 ของทุกสายงาน/ จัดประชุมคณะกรรมการกำกับดูแลระบบ การควบคุมภายในของ กฟภ./จัดทำหนังสือ รับรองฯ (แบบ ปค.1) ประจำปี 2562/จัดส่ง หนังสือรับรองฯ ให้กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	ภายใน มี.ค. 2563	จะดำเนินการในไตรมาสที่ 1/2563

หมายเหตุ: สรุปผลการดำเนินงาน เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด (ร้อยละ 100)

(รายละเอียดตามเอกสารแนบ)

3. ประเด็นที่น่าสนใจ

จึงเสนอคณะกรรมการเพื่อโปรดทราบและพิจารณาให้ความเห็นเพิ่มเติมต่อผลการประชุม
คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ กฟภ. ครั้งที่ 4/2562 ต่อไป

มติที่ประชุม รับทราบ