



# แนวปฏิบัติการบริหารจัดการ GRC

**Governance,  
Risk Management  
and Compliance**



ฝ่ายกำกับดูแลและบริหารความเสี่ยง  
การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค  
ประจำปี 2565

## คำนำ

ตามเกณฑ์ประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ตามระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Assessment Model : SE-AM) ด้านที่ 3 ด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ได้กำหนดให้รัฐวิสาหกิจจัดทำนโยบาย GRC และนำนโยบาย GRC ไปปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม

ฝ่ายกำกับดูแลและบริหารความเสี่ยง ได้ปรับปรุงแนวปฏิบัติการบูรณาการ GRC เพื่อใช้เป็นเครื่องมือ และแนวทางที่จะช่วยทำให้การบริหารจัดการองค์กรของ กฟผ. เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายตามความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และสามารถทำให้องค์กรเติบโตได้อย่างยั่งยืน

ผู้จัดทำหวังเป็นอย่างยิ่งว่า ทุกหน่วยงานจะได้นำแนวปฏิบัติการบูรณาการ GRC ไปใช้เป็นแนวทางการดำเนินงานต่อไป

ฝ่ายกำกับดูแลและบริหารความเสี่ยง  
การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค

## สารบัญ

|         | หน้า                                                      |
|---------|-----------------------------------------------------------|
| บทที่ 1 | บริบทองค์กร                                               |
| 1.1     | ผลิตภัณฑ์และบริการ                                        |
| 1.2     | ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย                                      |
| 1.3     | วิสัยทัศน์ ภารกิจ ค่านิยม                                 |
| 1.4     | ปัจจัยขับเคลื่อนค่านิยมองค์กร                             |
| 1.5     | ความสามารถพิเศษ                                           |
| 1.6     | การวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค             |
| 1.7     | ทิศทางและตำแหน่งทางยุทธศาสตร์                             |
| 1.8     | วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์          |
| บทที่ 2 | ปัจจัยสนับสนุนและขับเคลื่อน GRC                           |
| 2.1     | การกำกับและควบคุมตามหลักการ Three Lines of Defense        |
| 2.2     | ระบบงานหลักในการสนับสนุนและขับเคลื่อน GRC                 |
| บทที่ 3 | การดำเนินการ GRC (GRC Implementation)                     |
| 3.1     | ความหมายของ GRC                                           |
| 3.2     | GRC Capability Model Element View                         |
| 3.3     | นโยบาย GRC                                                |
| 3.4     | การบูรณาการ GRC                                           |
| 3.5     | การวัดประสิทธิผลของนโยบาย GRC                             |
| 3.6     | โครงสร้าง GRC                                             |
| 3.7     | บทบาทหน้าที่ของหน่วยงานต่างๆ                              |
| 3.8     | PEA GRC                                                   |
| 3.8.1   | GRC Elements                                              |
| 3.8.2   | GRC Model                                                 |
| 3.8.3   | GRC in Process                                            |
| ภาคผนวก |                                                           |
| 1.      | คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการ GRC ของ กฟผ.                     |
| 2.      | คำสั่งแต่งตั้งคณะทำงานจัดทำสื่อประชาสัมพันธ์กระบวนการ GRC |
| 3.      | คำสั่งแต่งตั้งคณะทำงานจัดทำ GRC Dashboard                 |

## บทที่ 1

## บริบทองค์กร (Organization Context)

การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (กฟภ.) เป็นรัฐวิสาหกิจสาขาพลังงาน สังกัดกระทรวงมหาดไทย ก่อตั้งตามพระราชบัญญัติการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พ.ศ. 2503 มีภารกิจในการจัดหา ให้บริการพลังงานไฟฟ้า และธุรกิจที่เกี่ยวข้อง เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้เกิดความพึงพอใจทั้งด้านคุณภาพและบริการ โดยการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง มีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม รับผิดชอบต่อจำหน่ายพลังงานไฟฟ้าในพื้นที่ 74 จังหวัด ของประเทศไทย ยกเว้น กรุงเทพมหานคร นนทบุรี และสมุทรปราการ คิดเป็นร้อยละ 99 ของพื้นที่ประเทศไทย หรือประมาณ 510,000 ตารางกิโลเมตร

## 1.1 ผลิตภัณฑ์และบริการ

ผลิตภัณฑ์และบริการของ กฟภ. ประกอบด้วย

1.1.1 ธุรกิจหลัก (Core Business) หรือ ธุรกิจพลังงาน คือการจำหน่ายกระแสไฟฟ้าซึ่งเป็นธุรกิจกลางน้ำ ภายใต้ Value Chain ของอุตสาหกรรมไฟฟ้าที่ กฟภ. รับผิดชอบต่อจากภารกิจของ กฟภ. ในการผลิตไฟฟ้า โดยทำการส่งกระแสไฟฟ้าจากระบบจำหน่ายของ กฟภ. ไปยังอาคาร บ้านเรือน ที่อยู่อาศัย ของลูกค้า (ประชาชน ธุรกิจ และอุตสาหกรรมต่างๆ ในพื้นที่ 74 จังหวัดของประเทศไทย (ยกเว้น กรุงเทพฯ นนทบุรี สมุทรปราการ ซึ่งเป็นหน้าที่ของ กฟน.) เป็นธุรกิจที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแลอัตราค่าบริการ (Regulated Business) จากสำนักงานคณะกรรมการกำกับกิจการพลังงาน (กกพ.)

1.1.2 ธุรกิจที่เกี่ยวข้อง (Non-Core Business) คือ ธุรกิจหรืองานที่เกี่ยวข้องกับการจำหน่ายไฟฟ้า เป็นธุรกิจปลายน้ำ ที่มีทั้งอยู่ภายใต้การกำกับดูแลอัตราค่าบริการ (Regulated Business) และไม่ได้อยู่ภายใต้การกำกับดูแลอัตราค่าบริการ (Non-Regulated Business) จาก สำนักงานคณะกรรมการกำกับกิจการพลังงาน (กกพ.) เป็นธุรกิจที่มีความหลากหลาย เชื่อมต่อไปสู่ Business Value Chain ของอุตสาหกรรมอื่นๆ ได้อีกมาก และก่อให้เกิดระบบนิเวศ (Business Ecosystem) กลุ่มใหม่ เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าแบบครบวงจรมากขึ้น ทั้งนี้ เพื่อให้การจัดแบ่งธุรกิจเกี่ยวข้องสอดคล้องกับภาระงาน จึงได้กำหนดธุรกิจเกี่ยวข้องเป็น 2 กลุ่มธุรกิจ คือ

1) ธุรกิจเสริม เป็นธุรกิจที่ให้บริการเสริมหรือเพิ่มเติมจากการจำหน่ายไฟฟ้า โดยนำทรัพยากรและความเชี่ยวชาญต่างๆ ที่ กฟภ. มีมาต่อยอดเป็นธุรกิจ หรือการใช้เทคโนโลยีเพื่อสร้างคุณภาพให้กับการบริการและตอบสนองต่อความต้องการของผู้ใช้ไฟฟ้า เช่น การก่อสร้าง ติดตั้ง ซ่อมแซม บำรุงรักษาระบบไฟฟ้าหรือสถานี่ไฟฟ้า การทดสอบอุปกรณ์ไฟฟ้า การจัดการพลังงานภายในบ้าน หรือในโรงงานอุตสาหกรรม เป็นต้น ซึ่งปัจจุบันธุรกิจเสริมของ กฟภ. มีทั้งสิ้น 27 รายการ จัดเป็น 5 กลุ่มธุรกิจ ได้แก่ กลุ่มธุรกิจก่อสร้างและติดตั้งระบบไฟฟ้า กลุ่มธุรกิจซ่อมแซมและซ่อมบำรุงระบบไฟฟ้า กลุ่มธุรกิจบริการความเชี่ยวชาญ กลุ่มธุรกิจการขายและให้เช่าอุปกรณ์ไฟฟ้า และกลุ่มธุรกิจบริหารจัดการสินทรัพย์

2) **ธุรกิจใหม่** เป็นธุรกิจที่ กฟภ. ยังไม่เคยดำเนินการมาก่อน เป็นธุรกิจที่เกิดจากแนวโน้มทิศทางของประเทศหรือโลกในอนาคต เช่น ธุรกิจจากการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างอุตสาหกรรมไฟฟ้า ธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับยานยนต์ไฟฟ้า ธุรกิจจัดเก็บพลังงาน เป็นต้น ซึ่งธุรกิจในกลุ่มนี้จะเป็นธุรกิจที่เกิดจากการนำศักยภาพ (Competitive Advantage) และทรัพยากรต่างๆ ที่ กฟภ. หรือบริษัทในเครือมี หรือ ร่วมกับพันธมิตร หรือเกิดจากการนำนวัตกรรมมาสร้างสรรค์เป็นธุรกิจใหม่ขึ้นในอนาคต (New S-Curve)

## 1.2 ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ กฟภ.

| กลุ่ม Stakeholder                  | กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มย่อย                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. หน่วยงานกำกับและภาครัฐ          | 1.1 ภาครัฐ/องค์กรอิสระ ผู้กำหนดหรือกำกับนโยบายทิศทางการดำเนินงานของ กฟภ. (เช่น กระทรวงมหาดไทย กกพ. กระทรวงพลังงาน สคร. สศช. สำนักงานประมาณ ฯลฯ)<br>1.2 ภาครัฐ/องค์กรอิสระ ผู้อนุมัติอนุญาตเพื่อประโยชน์ในการดำเนินงานของ กฟภ. (เช่น กรมทางหลวง กรมทางหลวงชนบท กรมป่าไม้ เทศบาล ฯลฯ)<br>1.3 ผู้ถือหุ้น (กระทรวงการคลัง) |
| 2. กลุ่มลูกค้าและผู้ใช้ไฟฟ้า       | 2.1 ผู้ใช้ไฟฟ้าในธุรกิจจำหน่ายไฟฟ้าของ กฟภ.<br>2.2 ลูกค้าธุรกิจเกี่ยวเนื่องและธุรกิจใหม่ของ กฟภ.                                                                                                                                                                                                                       |
| 3. กลุ่มชุมชน สังคม และสิ่งแวดล้อม | 3.1 ชุมชนและผู้นำชุมชนรอบพื้นที่หรือที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของ กฟภ. รวมทั้งชุมชนสำคัญตามที่ กฟภ. กำหนด<br>3.2 นักวิชาการ/NGO/ผู้นำความคิด (Influencer) ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของ กฟภ.<br>3.3 ประชาชนทั่วไป                                                                                                  |
| 4. กลุ่มสื่อมวลชน                  | 4.1 สื่อมวลชนรูปแบบดั้งเดิม (เช่น หนังสือพิมพ์ วิทยุ โทรทัศน์ ฯลฯ)<br>4.2 สื่อสังคมออนไลน์                                                                                                                                                                                                                             |
| 5. กลุ่มพันธมิตร                   | 5.1 ผู้ส่งมอบ (5.1.1 ผู้ส่งมอบพลังงานไฟฟ้า, 5.1.2 ผู้ส่งมอบอุปกรณ์ ครุภัณฑ์)/คู่ค้า/คู่สัญญา/ผู้รับจ้าง/ผู้รับเหมา/ตัวแทนรับชำระในธุรกิจจำหน่ายไฟฟ้า ธุรกิจเกี่ยวเนื่อง และภารกิจสำคัญ กฟภ.<br>5.2 คู่ความร่วมมือในการกิจสนับสนุน หรือภารกิจอื่น ของ กฟภ. นอกเหนือจากที่ระบุใน 5.1                                     |
| 6. กลุ่มคณะกรรมการ                 | 6.1 คณะกรรมการ กฟภ.<br>6.2 คณะกรรมการชุดต่าง ๆ ของ กฟภ. ที่มีตัวแทนคณะกรรมการ กฟภ.เป็นองค์ประกอบ                                                                                                                                                                                                                       |
| 7. กลุ่มพนักงาน/หน่วยงานภายใน      | 7.1 ผู้บริหาร พนักงาน พนักงานสัญญาจ้าง สหภาพแรงงาน และพนักงานเกษียณหรืออดีตพนักงานที่เกี่ยวข้อง ของ กฟภ.<br>7.2 หน่วยงาน/คณะทำงานภายในของ กฟภ.                                                                                                                                                                         |
| 8. บริษัทในเครือ                   | 8.1 บริษัทในเครือของ กฟภ. (ปัจจุบัน ได้แก่ บริษัท พีอีเอ เอคอม อินเทอร์เน็ตชั่นแนล จำกัด)                                                                                                                                                                                                                              |
| 9. กลุ่มคู่แข่งหรือคู่แข่ง         | 9.1 คู่แข่ง สินค้าทดแทน และคู่เปรียบเทียบ (Banchmark) ทั้งในธุรกิจจำหน่ายไฟฟ้า ธุรกิจเกี่ยวเนื่อง และธุรกิจใหม่ของ กฟภ.                                                                                                                                                                                                |

### 1.3 วิสัยทัศน์ ภารกิจ ค่านิยม



## 1.4 ปัจจัยขับเคลื่อนค่านิยมองค์กร



## 1.5 ความสามารถพิเศษ



## 1.6 การวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค

### STRENGTHS

S

- S1 โครงข่ายระบบไฟฟ้าที่ครอบคลุมทั่วทั้งพื้นที่เขตความรับผิดชอบ โดยมีแผนปรับปรุงการเพิ่มประสิทธิภาพและความเชื่อถือได้อย่างต่อเนื่อง
- S2 มีฐานและข้อมูลลูกค้าจำนวนมากและกระจายครอบคลุมทั่วทั้งพื้นที่เขตความรับผิดชอบ สามารถนำไปต่อยอดธุรกิจใหม่ได้
- S3 มีสำนักงานให้บริการครอบคลุมทั่วทั้งพื้นที่เขตความรับผิดชอบ
- S4 บุคลากรมีความเชี่ยวชาญในธุรกิจบริการระบบจำหน่ายไฟฟ้า และการให้บริการความน่าเชื่อถือ / การยอมรับในตรา กฟภ. ทำให้ กฟภ. เป็นที่น่าสนใจในการสร้างพันธมิตรและการร่วมลงทุน
- S6 การพัฒนาโครงข่ายไฟฟ้าอัจฉริยะ (Smart Grid) เป็นต้นแบบในการยกระดับการดำเนินงานของ กฟภ. ในอนาคต

### WEAKNESSES

- W1 ระบบ GIS และระบบจำหน่ายไฟฟ้าแรงต่ำยังไม่สามารถรองรับ โครงสร้างอุตสาหกรรมไฟฟ้าและ Disruptive Technology ที่เปลี่ยนแปลงไป
- W2 มีข้อจำกัดในการบูรณาการฐานข้อมูลแบบรวมศูนย์ (Single Source) ให้เป็น Big Data ซึ่งเป็นรากฐานสำคัญใน Digital Transformation และ Smart Grid
- W3 การวิเคราะห์และการบริหารจัดการข้อมูล (Data Analytic) อยู่ในระดับเริ่มต้น
- W4 บุคลากรยังต้องเพิ่มทักษะด้านธุรกิจ เช่น การตลาด ในการดำเนินธุรกิจที่มีการแข่งขันเพิ่มสูงขึ้น
- W5 การบริหารสินทรัพย์ (Asset Management) ยังไม่เต็มศักยภาพ โดยเฉพาะในอนาคตที่มีการลงทุนที่สำคัญเพิ่มสูงขึ้น
- W6 บุคลากรมีมุมมองความคิด (Mindset) ในการทำงานตามขอบเขตงาน และการทำงานแบบเดิม ยังไม่มีการเปลี่ยนแปลงสำหรับการแข่งขันที่จะเพิ่มสูงขึ้นในอนาคต
- W7 นโยบายแบบรวมศูนย์ (Centralized Policy) ทำให้แก้ไขปัญหาระงับด่วนโดยเฉพาะในพื้นที่ที่มีฐานลูกค้ารายใหญ่และสำคัญได้ไม่ทันทั่วทั้งที่ ส่งผลต่อการจัดสรรงบประมาณและการลงทุน
- W8 กฟภ. จะมีผู้ที่มีองค์ความรู้ทยอยเกษียณจำนวนมาก ทำให้ต้องเร่งรักษาและต่อยอดองค์ความรู้ไม่ให้ขาดหายไป
- W9 การใช้นวัตกรรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานและการให้บริการขององค์กรยังไม่เต็มศักยภาพ

W

## OPPORTUNITIES

- O1 โครงสร้างอุตสาหกรรมที่เปลี่ยนแปลงไป ที่ส่งผลต่อโอกาสทางธุรกิจที่ครอบคลุม Value chain ของอุตสาหกรรมไฟฟ้า
- O2 ทิศทางของแผน PDP ที่มุ่งเน้นการสร้างความมั่นคงระบบไฟฟ้า การพัฒนาระบบส่งไฟฟ้า รวมถึงการเพิ่มสัดส่วนการผลิตไฟฟ้าจากพลังงานหมุนเวียน
- O3 นโยบายรัฐที่ส่งเสริมความต้องการใช้ไฟฟ้า เช่น นโยบายธุรกิจยานยนต์ไฟฟ้า (EV) โครงการรถไฟฟ้า 3 สนามบิน โครงการพัฒนาระเบียงเศรษฐกิจภาคตะวันออก (EEC) เพิ่มความต้องการพลังงานไฟฟ้า
- O4 นโยบาย Smart Grid สนับสนุนการดำเนินงานในการพัฒนาโครงข่ายไฟฟ้าอัจฉริยะ
- O5 โอกาสในการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจ และเครือข่ายความร่วมมือทั้งภาครัฐและเอกชน
- O6 นโยบายรัฐที่สนับสนุนโอกาสในการเข้าร่วมลงทุนกับภาคเอกชน (PPP)
- O7 นโยบายภาครัฐ ที่ส่งเสริมการใช้ดิจิทัลเทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนการให้บริการ
- O8 นโยบาย DATA Governance จากรัฐบาลที่มุ่งเน้นการสร้างแนวปฏิบัติที่ดีในการบริหารจัดการและกำกับดูแลข้อมูลที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
- O9 โอกาสในการร่วมลงทุน กับ SPP IPS เพื่อขยายขอบเขตสู่ธุรกิจต้นน้ำ
- O10 การเปิดเสรีกิจการไฟฟ้า เปิดโอกาสให้ กฟภ. สามารถสร้างธุรกิจใหม่ เช่น การทำ Platform สำหรับซื้อ ขายไฟฟ้า และรายได้จาก Wheeling Charge เพิ่มขึ้น
- O11 ความก้าวหน้าและการเติบโตของอุตสาหกรรมแบตเตอรี่ในอนาคต ที่สามารถพัฒนาเป็น Energy Saving Storage สำหรับโครงข่ายไฟฟ้า และแบตเตอรี่สำหรับยานยนต์ไฟฟ้า
- O12 นโยบายภาครัฐเรื่องการเป็น Net Zero ภายในปี พ.ศ. 2050 ส่งผลให้สามารถหารายได้เพิ่มเติมจากตลาดขาย Carbon Credit



## THREATS

- T1 การปรับโครงสร้างตลาดไฟฟ้าเป็นตลาดซื้อขายไฟฟ้าเสรี การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้ใช้ไฟฟ้าไปสู่ Prosumer จะกระทบต่อรายได้ค่าไฟฟ้าของ กฟภ.
- T2 ผลกระทบต่อระบบจำหน่ายจากนโยบายภาครัฐที่ส่งเสริม DG (Distributed Generation) และ EV มากขึ้น
- T3 ความมั่นคงปลอดภัยของเทคโนโลยีดิจิทัล (Cyber Security) และ พ.ร.บ.คุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล (PDPA)
- T4 ข้อจำกัดจากกฎระเบียบและนโยบายภาครัฐ ที่จำกัดความคล่องตัวในการทำธุรกิจ อาทิ การจัดซื้อจัดจ้าง การลงทุน รวมทั้งโครงสร้างค่าไฟฟ้าที่อาจส่งผลต่อผลประกอบการ
- T5 การแข่งขันที่รุนแรงขึ้นทำให้สูญเสียลูกค้าอุตสาหกรรมซึ่งเป็นแหล่งรายได้ที่สำคัญ
- T6 พฤติกรรมการใช้ชีวิตประจำวันเปลี่ยนแปลงไปของ Stakeholders (New Normal)
- T7 ปัญหาเรื่องการขาดแคลนในอุตสาหกรรมด้านแบตเตอรี่ และชิป ทั่วโลก ส่งผลต่อราคาและการเติบโตของอุตสาหกรรมรถยนต์ไฟฟ้า รวมทั้งการดำเนินการระบบ Smart Grid และ Smart Meter
- T8 โครงการ Smart Grid นำร่องที่พ่ายแพ้ในการเข้าสู่ระบบดิจิทัล ยังไม่สามารถใช้ประโยชน์ได้เท่าที่ควร



## 1.7 ทิศทางและตำแหน่งทางยุทธศาสตร์



| DSO                         |  <b>Digital and Green Grid</b><br>ระบบดิจิทัลรองรับพลังงานสะอาด<br>2566 - 2569                                                                                                                                                                                                                                                   |  <b>Smart Energy Solution</b><br>ระบบจัดการพลังงานอัจฉริยะ<br>2570 - 2579                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |  <b>Sustainable Energy Utility For All</b><br>องค์กรด้านพลังงานเพื่อความยั่งยืน<br>2580                                                                                   |
|-----------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                             | <b>Smarter Grid</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>พัฒนา PEA ESS Roadmap ทั้งระดับ Grid Scale และ End user พร้อมทั้งแนะนำ ESS ประยุกต์ใช้งานสำหรับพื้นที่นำร่อง</li> <li>พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานรองรับการบริหารจัดการการใช้ยานยนต์ไฟฟ้า (EV Platform / Charging Management System)</li> <li>จัดทำ Cyber Security</li> </ul>                                                                                 | <b>Smarter Grid</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>ขยายผล Micro Grid พร้อมทดลองการให้บริการ Micro Grid ในพื้นที่คนอุตสาหกรรมและเมืองใหญ่</li> <li>ขยายผลการใช้งาน ESS ในระดับ Grid-Scale และ End user และพัฒนาสู่การให้บริการเชิงพาณิชย์</li> <li>ขยายผลและเพิ่มประสิทธิภาพระบบไฟฟ้า EV Platform / Charging Management System</li> <li>ศึกษา Virtual Power Plant</li> </ul>                                                                                                                                                                     | <b>Smarter Grid</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>มีการทำ Virtual Power Plants (VPPs) &amp; Flexibility Lab หรือการใช้เทคโนโลยี Network Digital Twin, Asset Digital Twin เพื่อเป็นแพลตฟอร์มของ DERs และรองรับการเพิ่มสัดส่วนพลังงานสะอาด</li> </ul> |
|                             | <b>Carbon Neutrality</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>ประเมิน Carbon Footprint และจัดทำ Carbon Neutrality Roadmap พร้อมดำเนินการตามแผน และขยายผล Green Financing</li> <li>ลด GHG Scope 1 &amp; Scope 2 มากกว่าร้อยละ 20 ของ Carbon Footprint Baseline</li> </ul>                                                                                                                                        | <b>Carbon Neutrality</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>ดำเนินการตาม Carbon Neutrality Roadmap</li> <li>ลด GHG Scope 1 &amp; Scope 2 มากกว่าร้อยละ 35 ของ Carbon Footprint Baseline</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | <b>Carbon Neutrality</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>ขยายผลเข้าสู่การจัดการสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืนทั้งภายในและภายนอกองค์กร</li> <li>ลด GHG Scope 1, 2 และ 3 มากกว่าร้อยละ 50 ของ Carbon Footprint Baseline</li> </ul>                             |
|                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Energy Exchange preparation |  <b>Digital and Green Grid</b><br>ระบบดิจิทัลรองรับพลังงานสะอาด<br>2566 - 2569                                                                                                                                                                                                                                                 |  <b>Smart Energy Solution</b><br>ระบบจัดการพลังงานอัจฉริยะ<br>2570 - 2579                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |  <b>Sustainable Energy Utility For All</b><br>องค์กรด้านพลังงานเพื่อความยั่งยืน<br>2580                                                                                 |
|                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>มีฐานข้อมูล Load Big Data ครอบคลุมพื้นที่ให้บริการ และการวิเคราะห์เชิงลึก (Data analytics) พร้อมใช้งาน</li> <li>ต่อยอดทางธุรกิจเพื่อเพิ่มมูลค่าของธุรกิจ กลุ่มผลิตภัณฑ์และบริการ (Portfolio) เขตเมืองพญา (Enhance value of Portfolio)</li> </ul>                                                                                                                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>ต่อยอดทางธุรกิจเพื่อเพิ่มมูลค่าของ กลุ่มผลิตภัณฑ์และบริการ (Enhance the value of Portfolio) : 4 เมืองใหญ่</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>วิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึก เพื่อต่อยอดธุรกิจรองรับ Retail Market</li> </ul>                                                                                                                                               |
|                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>สรุปโครงสร้างและอัตราค่าบริการ (Wheeling Charge, Backup Rate, และ TPA) เพื่อรองรับการแข่งขัน</li> <li>เตรียมความพร้อมโครงการนำร่องตลาดซื้อขายไฟฟ้า ผ่านการวางระบบโครงข่าย และหลักเกณฑ์การซื้อขายทั่วประเทศ</li> <li>ศึกษาเตรียมความพร้อมและขยายขอบเขตของ Forward Market</li> <li>ศึกษาตลาด Wholesale Market</li> <li>ศึกษาและดำเนินการเรื่อง Account Unbundling</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>รวบรวมข้อมูล Distributed Generators (DG) และลูกค้าเพื่อการปรับธุรกิจส่วน Retailer เป็น Load Aggregator และ Trader/ Broker เมื่อเปิดเสรีกิจการไฟฟ้า</li> <li>เปิดเสรีการซื้อขายไฟฟ้าในพื้นที่ที่ระบบ Smart Grid มีความสมบูรณ์ รวมถึงเป็น ผู้นำด้านการจัดการไฟฟ้า (Main Player)</li> <li>ขยายขอบเขตตลาด Forward Market ให้ครอบคลุมทั้งประเทศ</li> <li>ขยายขอบเขตตลาด Wholesale Market</li> <li>ศึกษาการปรับโครงสร้างองค์กรที่รองรับตลาด Retail Market</li> <li>ศึกษาและดำเนินการเรื่อง Legal Unbundling</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>ขยายขอบเขตตลาด Retail Market</li> </ul>                                                                                                                                                                               |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |  <b>Digital and Green Grid</b><br>ระบบดิจิทัลรองรับพลังงานสะอาด<br>2566 - 2569                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |  <b>Smart Energy Solution</b><br>ระบบจัดการพลังงานอัจฉริยะ<br>2570 - 2579                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |  <b>Sustainable Energy Utility For All</b><br>องค์กรด้านพลังงานเพื่อความยั่งยืน<br>2580                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Customer Excellence</b><br><ul style="list-style-type: none"> <li>Better Service</li> <li>Customer Relationship Management (CRM)</li> <li>User Data</li> <li>Upsell opportunity</li> <li>Manage complaint</li> </ul>  | <b>Digital Service</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>สร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าที่ทันสมัยด้วยการปรับปรุง Digital Touchpoint ปรับปรุงการสื่อสาร ทั้ง Voice และ Non-voice เช่น การรับเรื่องร้องเรียนจากลูกค้าผ่านช่องทางออนไลน์</li> <li>ประเมินความพึงพอใจของลูกค้า ผ่านช่องทางดิจิทัล</li> <li>ให้บริการ e-Service ที่ครอบคลุมมากขึ้น : การขอใช้ไฟฟ้า, โอนชื่อ, เปลี่ยนหลักทรัพย์ค้ำประกัน, บริการด้านมิเตอร์, การจดหน่วย-แจ้ง-ชำระค่าไฟฟ้าในเสร็จ, จัดจ่ายไฟและจ่ายไฟคืน</li> </ul><br><b>Customer Data Analytics</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>ต้นทุนการให้บริการลูกค้า (Service Cost) ต่อปี ไม่ต่ำกว่า 200 ล้านบาท ประเมินการจากการลดต้นทุนจากการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการให้บริการ</li> <li>Cleansing ข้อมูลลูกค้าระบบดิจิทัลให้เป็นปัจจุบัน เพื่อให้ประโยชน์ในการให้บริการลูกค้าได้จริง</li> <li>ใช้ระบบ CRM (Customer Relationship Management) เพื่อการตลาดและการให้บริการลูกค้า</li> <li>Customer Data Lake &amp; Data Warehouse (Integrated with PEA Big Data)</li> <li>วิเคราะห์ลูกค้าเชิงลึก (Data analytics)</li> <li>High-Value Customer Analytic มีการนำฐานข้อมูลลูกค้า High-Value และลูกค้าในนิคมอุตสาหกรรม มาวิเคราะห์ทดสอบในวงจำกัด (ทำ Sandbox)</li> <li>สร้างความภักดี/ ความผูกพันของลูกค้า (Engagement) ผ่านช่องทางดิจิทัล และสร้างแบรนด์</li> </ul> | <b>Digital Service</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>พัฒนาทุรกิจการของสำนักงานใหญ่ และ กฟป.ย่อยเป็นดิจิทัล (Fully Digitalized Services)</li> <li>ความพึงพอใจลูกค้าทุกกลุ่มเพิ่มขึ้น</li> <li>ขยายฐานลูกค้ากลุ่มใหม่ จากธุรกิจใหม่</li> </ul><br><b>Customer Data Analytics</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>ต้นทุนการให้บริการลูกค้า (Service cost) ลดลง ไม่ต่ำกว่า 1,400 ล้านบาท (ประมาณการจากการลดต้นทุนจากการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการให้บริการ)</li> <li>Analytic Models Implementation (Descriptive, Predictive, Prescriptive)</li> <li>ประมวลผลชุดกรรมการใช้ไฟฟ้าเพื่อเพิ่มส่วน Energy Efficiency Solution และผลิตภัณฑ์/ บริการอื่น ๆ แบบเฉพาะราย (Personalized) จากข้อมูลที่ได้รับจาก Smart Meter เป็น Customer Service Solution</li> <li>ใช้ Big Data สร้างประโยชน์เชิงพาณิชย์</li> <li>ประชาสัมพันธ์สร้างความตระหนักของลูกค้าในการใช้พลังงานอย่างมีประสิทธิภาพสอดคล้องตามพฤติกรรมและอุปสงค์ ตลอดจนการลด Carbon Footprint โดยอาจเริ่มเป็นกิจกรรมระดับรายเดือน จากข้อมูลชุดกรรมการใช้ไฟฟ้ารายเดือน</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | <b>Digital Service</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>ความพึงพอใจลูกค้าทุกกลุ่มเพิ่มขึ้น</li> </ul><br><b>Customer Data Analytics</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>สัดส่วนต้นทุนการให้บริการลูกค้าต่อมูลค่ายอดขาย (Ratio of customer service cost per sale) ลดลง 1%</li> <li>สร้างความผูกพันของลูกค้าผ่านช่องทางตลาด เพื่อส่งเสริมการมีส่วนร่วมของลูกค้าในการประหยัดพลังงานผ่านกิจกรรม เช่น การสะสมเครดิตที่เกี่ยวข้องกับการประหยัดพลังงานและ Carbon Footprint (Green Credit) แบบและยืดหยุ่นตามช่วงเวลา</li> </ul>                                                                                                                                                             |
| <b>Business Model</b><br><ul style="list-style-type: none"> <li>Competitive</li> <li>Diversification</li> <li>Profitability</li> </ul>                                                                                 | <b>การพัฒนารูปแบบธุรกิจในเครือ &amp; New Business</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>ดำเนินกิจกรรม Way of conduct ระหว่าง กฟป. และบริษัทในเครือให้มีความ สอดคล้องกัน PEA ENCOM ให้พร้อมและเข้าตลาดหลักทรัพย์ พร้อมสร้าง Business Flagship และทิศทางที่ชัดเจนสำหรับ Business Alignment</li> <li>ศึกษาการบริหารจัดการของเสีย จากโซลาร์เซลล์และแบตเตอรี่ เพื่อเป็นแนวทางการทำงานให้กับบริษัท พี่น้อง เอ็นคอม ฯ</li> </ul><br><b>การจัดการด้านแพลตฟอร์มซื้อขายพลังงาน</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>พัฒนา Platform ด้านบริหารจัดการพลังงาน บรรจุ ทั้ง Output และ Outcome</li> </ul><br><b>Innovation</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>ขยายผลเชิงธุรกิจของชิ้นงานนวัตกรรม เช่น PUPA Plug และ PEA Volta ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจ EV และ EV Charging Station</li> <li>พัฒนานวัตกรรม บริการใหม่ ๆ (Service Innovation) ให้เหมาะสมกับการให้บริการของ กฟป.</li> <li>ศึกษาและวิจัยเทคโนโลยี Green Hydrogen ที่เหมาะสมเพื่อเสริมความมั่นคงในการจ่ายไฟของ กฟป. พร้อมทั้งจัดทำโครงการนำร่องเพื่อทดสอบใช้งาน รวมถึงศึกษาความเป็นไปได้ในการดำเนินธุรกิจเกี่ยวเนื่องในอนาคต (ปี 2568 - 2569)</li> </ul>                                                                                                                                                                          | <b>การพัฒนารูปแบบธุรกิจในเครือ &amp; New Business</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>ผลักดัน PEA ENCOM ให้เป็น Holding Company</li> <li>สร้างกลุ่มผลิตภัณฑ์และบริการที่มีความได้เปรียบ (Advantage Portfolio) ในธุรกิจของ กฟป. เช่น Microgrid Management และ/หรือ Metering and Billing</li> <li>สร้างเครือข่ายพันธมิตรที่จำเป็นในการประกอบธุรกิจ เช่น Super Application Platform การร่วมพัฒนา Smart Resident และ Smart City</li> <li>ธุรกิจให้คำปรึกษาด้านการประหยัดพลังงาน (Energy Efficiency Solution &amp; Consultancy) ที่ออกแบบเฉพาะสำหรับผู้ใช้ไฟฟ้า</li> <li>ขยายผลเทคโนโลยี Green Hydrogen มาใช้งานในระบบไฟฟ้า ทดลองให้บริการเชิงพาณิชย์ และศึกษาพัฒนาแหล่งผลิตพลังงานรูปแบบใหม่</li> <li>ขยายผลการบริหารจัดการของเสีย จากโซลาร์เซลล์และแบตเตอรี่ ทดลองให้บริการเชิงพาณิชย์</li> </ul><br><b>การจัดการด้านแพลตฟอร์มซื้อขายพลังงาน</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>พัฒนาแพลตฟอร์มตลาดกลางซื้อขายพลังงานไฟฟ้า และต่อยอดสู่การพัฒนา Digital Platform ต่างๆ สู่เชิงพาณิชย์ เป็นผู้นำตลาด และเชื่อมโยงกับฐานข้อมูลพลังงาน</li> <li>กฟป. เป็นผู้นำตลาดการซื้อขายพลังงานโดยพิจารณาจากส่วนแบ่งตลาดในอนาคต</li> </ul><br><b>Innovation</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>ต่อยอดและศึกษาเครื่องมือและเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องด้านพลังงานในระดับประเทศ เพื่อพัฒนาและออกแบบนวัตกรรมทางสังคม (Service Innovation : SI) เพื่อมุ่งหวังแก้ปัญหาทางสังคมด้านสิ่งแวดล้อมในภาพรวม</li> <li>พัฒนานวัตกรรมบริการ (SI) ให้เหมาะสมกับความต้องการของตลาด เพื่อพัฒนาและต่อยอดสู่ธุรกิจเสริมของ กฟป.</li> </ul> | <b>การพัฒนารูปแบบธุรกิจในเครือ &amp; New Business</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Market Leader โดยประเมินจากส่วนแบ่งตลาด (Market Share) ใน 3 อันดับแรกของธุรกิจที่เกี่ยวข้องอย่างน้อย 2 ผลิตภัณฑ์/บริการ</li> <li>มีธุรกิจ Green Hydrogen จากโครงการนำร่อง</li> </ul><br><b>การจัดการด้านแพลตฟอร์มซื้อขายพลังงาน</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>พัฒนา Digital Platform สำหรับ Retail Market</li> </ul><br><b>Innovation</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>ขยายวงจรรีชีฟของสินค้าหรือมูลค่าการลงทุนสูง</li> <li>พัฒนานวัตกรรมด้านพลังงานสะอาด หรือนวัตกรรมเพื่อเพิ่ม Eco-Efficiency มุ่งหวังให้เกิดความยั่งยืนขององค์กร (CO2 emission-to-sales ratio)</li> </ul> |

|                                                                                                                                                                                                                                                          |  <b>Digital and Green Grid</b><br>ระบบดิจิทัลรองรับพลังงานสะอาด<br>2566 - 2569                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |  <b>Smart Energy Solution</b><br>ระบบจัดการพลังงานอัจฉริยะ<br>2570 - 2579                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |  <b>Sustainable Energy Utility For All</b><br>องค์การด้านพลังงานเพื่อความยั่งยืน<br>2580                                                                                                            |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>HR/OD</b><br>(HR/<br>Organizational<br>Development)<br><ul style="list-style-type: none"> <li>Engagement and Proactive Culture</li> <li>Job satisfaction</li> <li>Skill and Mindset</li> <li>Knowledge management continuity</li> <li>Lean</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>สร้างเสริม ปรับปรุงระบบดิจิทัล เพื่อให้สามารถทดแทนคนและลดเวลาได้จริง รวมทั้งปรับกระบวนการทำงานให้กระชับ</li> <li>Upskill &amp; Reskill บุคลากรให้เหมาะสมกับแต่ละหน่วยงาน เช่น ด้านดิจิทัล ด้านการบริหารจัดการข้อมูล ด้านบริหารธุรกิจและการตลาด</li> <li>มีบุคลากรทางดิจิทัล อาทิ IT, Data Analyst, Data Scientist, Data Engineer ที่เพียงพอ</li> <li>วางแผน Succession Plan และ EDP (Executive Director Pool) ที่มีทักษะทั้งทางด้านธุรกิจ ด้านเทคนิคเฉพาะและมีทักษะการนำองค์กร</li> <li>นำเทคโนโลยี AI มาทดแทนการทำงานเพื่อลดจำนวนบุคลากรเท่าที่จำเป็น อย่างน้อยสายงาน/สำนักละ 1 กระบวนงาน</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>จัดหาและพัฒนาบุคลากรด้านการวางแผนโครงข่าย การเชื่อมต่อ DERs (Distributed Energy Resource) เพื่อให้สามารถบริหารจัดการ พิจารณาการเชื่อมต่อแหล่งพลังงานสะอาด Prosumer หรือ โฮลดกรใช้ไฟฟ้าต่าง ๆ เครือข่ายความพร้อมของส่วนงาน Flexibility Lab (ห้องปฏิบัติการจำลองระบบโครงข่ายไฟฟ้า)</li> <li>เพิ่มสัดส่วนพนักงานด้าน Product Management User Interface and User Experience</li> <li>การปรับเปลี่ยนทัศนคติองค์กรโดยการปรับเปลี่ยนการทำงานในรูปแบบเชิงรุก (Proactive) ผ่านการให้ความรู้ การสร้างแรงจูงใจ (Motivate) และการคัดเลือกบุคลากรที่เหมาะสมกับตำแหน่ง (Ability to perform)</li> <li>Human Capital for Business สร้างทีมการขายและการตลาด และทีมธุรกิจเพื่อเป็นทีมเป็นธุรกิจ (Launch Pad) ในการแนะนำผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ ๆ สู่ตลาด</li> <li>Digital-based HRD Platform : แพลตฟอร์มพัฒนาบุคลากรด้วยระบบดิจิทัล</li> <li>Cloud-based Virtual Training</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>HR Business Partner เพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืน</li> <li>การวาง Personal Career Path ด้วย AI และ Big Data</li> <li>การจำลองสถานการณ์ในโลกเสมือน (Virtual Metaverse for Specific Function) เพื่อทดสอบและฝึกฝนพนักงาน</li> </ul> |
|  <b>Lean Enterprise</b>                                                                                                                                                 | <b>Lean Enterprise</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>โครงสร้างองค์กรระยะ 2 บรรลุเป้าหมาย</li> <li>16 Government Lean &amp; Lean Six Sigma ระบุและมุ่งเน้นการกำจัดความสูญเปล่า (8 Wastes) ตามหลัก ECRS (Eliminate-Combine-Rearrange-Simplify)</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | <b>Lean Enterprise</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>โครงสร้างองค์กรระยะ 3 บรรลุเป้าหมาย</li> <li>Job Analysis ลำดับความสำคัญของส่วนงานและตำแหน่งงาน เพื่อทบทวนตำแหน่งงานและอัตรากำลังในงานที่มีนัยสำคัญต่อการดำเนินงาน Grid Modernization</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | <b>Lean Enterprise</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>ประเมินผลการลด 8 Wastes และทบทวน Job Analysis อย่างต่อเนื่อง พร้อมดำเนินการปรับปรุงโครงสร้างองค์กรและกระบวนการ เพื่อเพิ่มความคุ้มค่า ตามหลัก ECRS</li> </ul>                                                             |
| <b>Financial Goal</b><br>                                                                                                                                               | EBITDA = 47,169 ล้านบาท เป้าหมายปี พ.ศ. 2566                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | EBITDA = 52,518 ล้านบาท เป้าหมายปี พ.ศ. 2570                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | EBITDA = 73,749 ล้านบาท เป้าหมายปี พ.ศ. 2580                                                                                                                                                                                                                                           |

## 1.8 วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์

|             |  <b>SO1</b><br>ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการระดับสากลด้วยดิจิทัลและนวัตกรรม โดยมีคุณมนุษย์เป็นแกนขับเคลื่อนสำคัญ                                                                                                                                                |  <b>SO2</b><br>พัฒนาระบบจำหน่ายที่มีประสิทธิภาพ เชื่อมโยงและยกระดับสู่โครงข่ายอัจฉริยะ (Smart Grid) เพื่อเป็นผู้นำระบบไฟฟ้า ทอสนองความพึงพอใจลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย |  <b>SO3</b><br>ยุทธศาสตร์ผลประกอบการ ยอดสูงสุดธุรกิจไฟฟ้ามุ่งสู่การเปิดเสรีกิจการไฟฟ้า                                                                                                                                                                                                              |  <b>SO4</b><br>เป็นองค์กรไฟฟ้าชั้นนำ ทอปัจจัยความก้าวหน้าของประเทศ เพื่อความยั่งยืนของสังคมและสิ่งแวดล้อม                                                            |
|-------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Goal</b> | <ol style="list-style-type: none"> <li>ยกระดับการบริหารจัดการสู่มาตรฐานสากล</li> <li>ยกระดับทักษะที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจ เทคโนโลยี และการแข่งขัน</li> <li>การใช้ดิจิทัลและนวัตกรรมสู่การปรับปรุงกระบวนการทำงาน และการบูรณาการระบบข้อมูล</li> <li>การสร้างมาตรฐานการกำกับดูแลที่ดีและบริหารจัดการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>คุณภาพระบบจำหน่ายในระดับชั้นนำของภูมิภาค</li> <li>ความสำเร็จในการบริหารระบบไฟฟ้าแรงต่ำ</li> <li>ความพึงพอใจของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</li> <li>ความสำเร็จของโครงการ Smart Grid</li> </ol>                        | <ol style="list-style-type: none"> <li>ความมั่นคงทางการเงิน เพิ่มสัดส่วนรายได้จากธุรกิจอื่นๆ</li> <li>การดำเนินงานตาม กลุ่มผลิตภัณฑ์และบริการ ที่คัดเลือก (Portfolio Selection) ของบริษัทในเครือ</li> <li>กระบวนการดำเนินงานที่เป็น Digitalized 100% และการพัฒนาฐานข้อมูลลูกค้าสู่ Business Foresight</li> <li>ความสำเร็จของโครงการนำร่อง - การรองรับการเปิดเสรีกิจการไฟฟ้า</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>ตอบเจตน์นโยบายด้านพลังงานและความมั่นคงทางพลังงานของประเทศ</li> <li>ลดผลกระทบเชิงลบของการดำเนินงานธุรกิจต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ลดการปล่อยคาร์บอน</li> <li>ความสำเร็จของโครงการ Energy Platform ของประเทศ</li> </ol> |

# SO1

ยกระดับการบริหารจัดการระดับสากลด้วยดิจิทัล  
และนวัตกรรม โดยมีทุนมนุษย์  
เป็นแกนขับเคลื่อนสำคัญ

## เป้าประสงค์

1. ยกระดับการบริหารจัดการสู่มาตรฐานสากล
2. ยกระดับทักษะที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจ เทคโนโลยี และภาวะการแข่งขัน
3. การใช้ดิจิทัลและนวัตกรรมสู่การปรับปรุงกระบวนการทำงาน และการบูรณาการระบบข้อมูล
4. การสร้างมาตรฐานการกำกับดูแลที่ดีและบริหารจัดการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

## ตัวชี้วัดระดับเป้าประสงค์

- จำนวน Full-time equivalent ที่ลดลงจากการปรับเปลี่ยน กระบวนการทางธุรกิจด้วยดิจิทัล
- ร้อยละของกลุ่มเป้าหมายที่ได้รับการพัฒนาตาม Future Competency (ด้านดิจิทัล-การตลาด-การบริหารธุรกิจ ฯลฯ)
- ความสำเร็จในการพัฒนา Talent และ Successor
- ความสำเร็จของงานจ้างจัดหาและพัฒนา Big Data Platform เพื่อนำมาวิเคราะห์ข้อมูลตามความจำเป็น (Use Case)
- ความสำเร็จในการพัฒนามาตรฐานการกำกับดูแลที่ดี และบริหารจัดการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (ISO38500) <sup>๙1</sup>

## เป้าหมายที่คาดหวังระดับเป้าประสงค์

- จัดทำโครงการนำร่องเพื่อศึกษาการบูรณาการกำลังคนกับดิจิทัล จำนวน 5 โครงการ โดยใช้ค่า FTE ในการควบคุมปริมาณคนให้เหมาะสมในแต่ละหน่วยงาน
- ร้อยละ 80 ของกลุ่มเป้าหมายได้รับการพัฒนาตาม Future Competency (ด้านดิจิทัล-การตลาด-การบริหารธุรกิจ ฯลฯ)
- ความสำเร็จในการพัฒนา Talent และ Successor อยู่ในระดับ ร้อยละ 100
- ความสำเร็จของงานจ้างจัดหาและพัฒนา Big Data Platform เพื่อนำมาวิเคราะห์ข้อมูลตามความจำเป็น (Use Case) อยู่ในระดับ ร้อยละ 100
- ความสำเร็จในการพัฒนามาตรฐานการกำกับดูแลที่ดี และบริหารจัดการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (ISO38500) อยู่ในระดับ ร้อยละ 100 <sup>๙1</sup>

หมายเหตุ: <sup>๙1</sup> ตัวชี้วัดระดับสายงาน



# SO2

พัฒนาระบบจำหน่ายที่มีประสิทธิภาพ เชื่อถือได้และยกระดับ  
สู่โครงข่ายอัจฉริยะ (Smart Grid) เพื่อเป็นผู้นำระบบไฟฟ้า  
ตอบสนองความพึงพอใจแก่ลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

## เป้าประสงค์

1. คุณภาพระบบจำหน่ายในระดับชั้นนำของภูมิภาค
2. ความสำเร็จในการบริหารระบบไฟฟ้าแรงต่ำ
3. ความพึงพอใจของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
4. ความสำเร็จของโครงการ Smart Grid

## ตัวชี้วัดระดับเป้าประสงค์

- ดัชนีจำนวนครั้งที่ไฟฟ้าขัดข้อง (SAIFI)
- ดัชนีระยะเวลาที่ไฟฟ้าขัดข้อง (SAIDI)
- ร้อยละของหน่วยสูญเสียในระบบจำหน่าย (Loss)
- ดัชนีจำนวนครั้งที่ไฟฟ้าขัดข้อง (SAIFI) ของระบบจำหน่ายแรงต่ำ
- ดัชนีระยะเวลาที่ไฟฟ้าขัดข้อง (SAIDI) ของระบบจำหน่ายแรงต่ำ
- ความสำเร็จของการมี Grid Model Data Management (GMDM)
- ความสำเร็จของระบบโครงข่ายไฟฟ้าอัจฉริยะ (ในโครงการนำร่อง) นำมาใช้ประโยชน์ได้จริง <sup>๓1</sup>
- Net Promoter Score ของลูกค้าที่ใช้บริการผ่าน Digital Channel ของ กฟภ.
- ผลสำรวจความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อการดำเนินงานของ กฟภ. <sup>๓1</sup>

## เป้าหมายที่คาดหวังระดับเป้าประสงค์

- ดัชนีจำนวนครั้งที่ไฟฟ้าขัดข้อง (SAIFI) <sup>๓2</sup>
- ดัชนีระยะเวลาที่ไฟฟ้าขัดข้อง (SAIDI) <sup>๓2</sup>
- หน่วยสูญเสียในระบบจำหน่าย (Loss) จำนวนร้อยละ 5.40<sup>(3)</sup>
- ดัชนีจำนวนครั้งที่ไฟฟ้าขัดข้อง (SAIFI) ของระบบจำหน่ายแรงต่ำ <sup>๓2</sup>
- ดัชนีระยะเวลาที่ไฟฟ้าขัดข้อง (SAIDI) ของระบบจำหน่ายแรงต่ำ <sup>๓2</sup>
- ความสำเร็จของการมี Grid Model Data Management (GMDM) อยู่ระดับร้อยละ 60
- ความสำเร็จของระบบโครงข่ายไฟฟ้าอัจฉริยะ (ในโครงการนำร่อง) นำมาใช้ประโยชน์ได้จริง อยู่ระดับร้อยละ 100 <sup>๓1</sup>
- Net Promoter Score ของลูกค้าที่ใช้บริการผ่าน Digital Channel อยู่ระดับ 42.5
- ผลสำรวจความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อการดำเนินงานของ กฟภ. อยู่ระดับ 4.087 <sup>๓1</sup>

หมายเหตุ: <sup>๓1</sup> ตัวชี้วัดระดับรายงาน

<sup>๓2</sup> อยู่ระหว่างหาแหล่งข้อมูลและข้อมูลนี้ใช้สำหรับจากระบบประมวลผลค่าดัชนี (Web Application) คาดว่าจะแล้วเสร็จภายในต้นปี 2565



# SO3

## ยกระดับผลประกอบการ ต่อยอดสู่ธุรกิจใหม่ มุ่งสู่การเปิดเสรีกิจการไฟฟ้า

### เป้าประสงค์

1. ความมั่นคงทางการเงิน เพิ่มสัดส่วนรายได้จากธุรกิจอื่น ๆ
2. การดำเนินงานตาม กลุ่มผลิตภัณฑ์และบริการที่คัดเลือก (Portfolio Selection) ของบริษัทในเครือ
3. กระบวนการดำเนินงานที่เป็น Digitalized 100% และการพัฒนาฐานข้อมูลลูกค้าสู่ Business Foresight
4. ความสำเร็จของโครงการนำร่อง – การรองรับการเปิดเสรีกิจการไฟฟ้า

### ตัวชี้วัดระดับเป้าประสงค์

- ความสำเร็จในการเตรียมความพร้อมการนำบริษัท พีอีเอ เอ็นคอม อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด เข้าตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (SET)
- รายได้ธุรกิจเกี่ยวเนื่อง
- ความสำเร็จในการจัดทำแผนงานสำหรับการเตรียมความพร้อมสู่การเปิดเสรีกิจการไฟฟ้า

### เป้าหมายที่คาดหวังระดับเป้าประสงค์

- ความสำเร็จในการเตรียมความพร้อมการนำบริษัท พีอีเอ เอ็นคอม อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด เข้าตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (SET) อยู่ในระดับ ร้อยละ 100
- รายได้ธุรกิจเกี่ยวเนื่อง ในปี 2570 เป็นจำนวน 8,760 ล้านบาท
- ความสำเร็จในการจัดทำแผนงานสำหรับการเตรียมความพร้อมสู่การเปิดเสรีกิจการไฟฟ้า อยู่ในระดับ ร้อยละ 100



# SO4

เป็นองค์กรไฟฟ้าชั้นนำ  
ตอบโจทย์ความท้าทายของประเทศ  
เพื่อความยั่งยืนของสังคมและสิ่งแวดล้อม

## เป้าประสงค์

1. สนองนโยบายด้านพลังงานและความมั่นคงทางพลังงานของประเทศ
2. ลดผลกระทบเชิงลบของการดำเนินธุรกิจต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก
3. ความสำเร็จของการดำเนินการ Energy Platform ของประเทศ

## ตัวชี้วัดระดับเป้าประสงค์

- ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินการปรับปรุงและจัดทำแนวทางปฏิบัติการเชื่อมต่อผู้ผลิตไฟฟ้าเพื่อลดขั้นตอนการดำเนินงาน <sup>±1</sup>
- ความสำเร็จของแผนงานการพัฒนาองค์กรไปสู่ Carbon Neutral
- ได้รับรางวัล CSR ระดับนานาชาติ หรือ การรับรองรายงานความยั่งยืนตามมาตรฐานสากลจากองค์กรในประเทศ หรือ ต่างประเทศ <sup>±1</sup>

## เป้าหมายที่คาดหวังระดับเป้าประสงค์

- ความสำเร็จของการดำเนินการปรับปรุงและจัดทำแนวทางปฏิบัติการเชื่อมต่อผู้ผลิตไฟฟ้าเพื่อลดขั้นตอนการดำเนินงาน อยู่ในระดับ ร้อยละ 100 <sup>±1</sup>
- ความสำเร็จของแผนงานการพัฒนาองค์กรไปสู่ Carbon Neutral อยู่ในระดับ ร้อยละ 100
- ได้รับรางวัล CSR ระดับนานาชาติ หรือ การรับรองรายงานความยั่งยืนตามมาตรฐานสากลจากองค์กรในประเทศหรือ ต่างประเทศ จำนวน 2 รางวัล หรือ การรับรอง <sup>±1</sup>

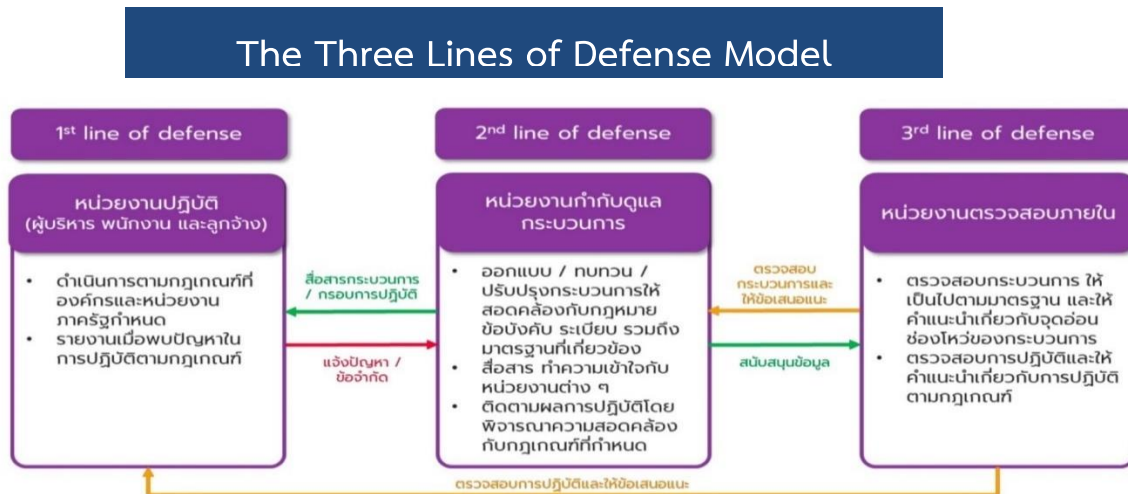
หมายเหตุ : <sup>±1</sup> ตัวชี้วัดระดับสายงาน



## บทที่ 2

### ปัจจัยสนับสนุนและขับเคลื่อน GRC (GRC Supports)

#### 2.1 การกำกับและควบคุมตามหลักการ Three Lines of Defense



| ระดับ                | หมายถึง                                                                                                                                 | หน้าที่/ความรับผิดชอบ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|----------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 <sup>st</sup> Line | หน่วยงานผู้ปฏิบัติทุกหน่วยงานภายในองค์กรหรือ Risk Owner เป็นหน่วยงานเจ้าของความเสี่ยงที่เข้าใจในธุรกิจ และความเสี่ยงที่มีกับงานของตนเอง | <ul style="list-style-type: none"> <li>กำกับดูแลและรับรองงานของตนเอง ให้เป็นไปตามกฎเกณฑ์ที่ Second Line กำหนด เพื่อให้มีการควบคุมภายในและการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม</li> <li>รายงานเมื่อพบปัญหาในการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                       |
| 2 <sup>nd</sup> Line | หน่วยงานผู้รับผิดชอบระบบงานหรือเจ้าของระบบงานภายในองค์กร                                                                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>วางกรอบแนวทางการดำเนินการของระบบงานที่ได้รับผิดชอบ ให้ First Line ดำเนินการโดย <ul style="list-style-type: none"> <li>ออกแบบ/ทบทวน/ปรับปรุงกระบวนการให้สอดคล้องกับกฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบ รวมถึงมาตรฐานที่เกี่ยวข้อง</li> <li>สื่อสาร ทำความเข้าใจกับหน่วยงานต่าง ๆ</li> <li>ติดตามผลการปฏิบัติโดยพิจารณาความสอดคล้องกับกฎเกณฑ์ที่กำหนด</li> </ul> </li> </ul>                                                                    |
| 3 <sup>rd</sup> Line | หน่วยงานตรวจสอบภายใน                                                                                                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>สอบทานการปฏิบัติงานของ First Line และ Second Line โดยดำเนินการดังนี้ <ul style="list-style-type: none"> <li>ตรวจสอบกระบวนการให้เป็นไปตามมาตรฐาน และให้คำแนะนำเกี่ยวกับจุดอ่อน</li> <li>ตรวจสอบการปฏิบัติงานและให้คำแนะนำเกี่ยวกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์</li> </ul> </li> </ul> <p>เพื่อให้มั่นใจว่า การดำเนินงานของทุกหน่วยงานมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล เป็นไปตามวัตถุประสงค์/เป้าหมายขององค์กร และเป็นไปตามข้อกำหนด/กฎเกณฑ์ต่างๆ</p> |

## 2.2 ระบบงานหลักในการสนับสนุนและขับเคลื่อน GRC

| ระบบงาน                                            | หน้าที่/ดำเนินการ                                                                                                                                                                                  | เครื่องมือสนับสนุน/<br>ขับเคลื่อน                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | ผู้รับผิดชอบ                                                                                                                    |
|----------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. การกำกับดูแล<br>กิจการที่ดี<br>(Governance)     | <ul style="list-style-type: none"> <li>- กำหนดนโยบาย/คู่มือ/<br/>แนวทางปฏิบัติ การกำกับ<br/>ดูแลกิจการที่ดี (Corporate<br/>Governance : CG)</li> <li>- การบริหารจัดการข้อ<br/>ร้องเรียน</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- นโยบายGRC</li> <li>- คู่มือการกำกับดูแลกิจการที่ดี</li> <li>- คู่มือเพิ่มประสิทธิภาพการ<br/>บริหารจัดการข้อร้องเรียน<br/>แจ้งเบาะแสทุจริต<br/>ประพฤติมิชอบ</li> <li>- แผนแม่บท/แผนปฏิบัติการ CG</li> <li>- CG e-System</li> <li>- เกณฑ์ประเมินผลการ<br/>ดำเนินงานด้านการกำกับ<br/>ดูแลการนำองค์กร</li> </ul>                                                                                                                                                                                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>- กทท.ผลส. (2<sup>nd</sup> Line)</li> <li>- ทุกหน่วยงาน (1<sup>st</sup> Line)</li> </ul> |
| 2. การบริหาร<br>ความเสี่ยง<br>(Risk<br>Management) | <ul style="list-style-type: none"> <li>- กำหนดนโยบาย/คู่มือ/<br/>แนวทางปฏิบัติ<br/>การบริหารความเสี่ยง<br/>และการบริหารความ<br/>ต่อเนื่องทางธุรกิจ</li> </ul>                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- นโยบายGRC</li> <li>- คู่มือการบริหารความเสี่ยง</li> <li>- วัฒนธรรมการบริหาร<br/>ความเสี่ยง (Risk Culture)</li> <li>- เกณฑ์ประเมินผลการ<br/>ดำเนินงานด้านการบริหาร<br/>ความเสี่ยงและการควบคุม<br/>ภายใน</li> <li>- ระบบบันทึกและติดตาม<br/>ผลการดำเนินงานตามแผน<br/>บริหารความเสี่ยง (Risk<br/>Management<br/>Monitoring System :<br/>RMM)</li> <li>- Early Warning System</li> <li>- Website BCMS</li> <li>- คู่มือการบริหารความต่อเนื่อง<br/>ทางธุรกิจ</li> <li>- คู่มือการปฏิบัติงาน<br/>(Work Manual)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- กบง.ผลส. (2<sup>nd</sup> Line)</li> <li>- ทุกหน่วยงาน (1<sup>st</sup> Line)</li> </ul> |

| ระบบงาน                                                                                                          | หน้าที่/ดำเนินการ                                                                                                                                                                                          | เครื่องมือสนับสนุน/<br>ขับเคลื่อน                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | ผู้รับผิดชอบ                                                                                                                                                                        |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 3. การปฏิบัติตาม<br>กฎเกณฑ์<br>(Compliance)                                                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- กำหนดนโยบาย/คู่มือ/<br/>แนวทางปฏิบัติ<br/>การควบคุมภายในและ<br/>การปฏิบัติตามกฎเกณฑ์</li> <li>- การทบทวน/ปรับปรุง<br/>ระบบงานและกระบวนการ<br/>ของ กฟภ.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- นโยบาย GRC</li> <li>- เกณฑ์ประเมินผลการ<br/>ดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ<br/>(State Enterprise<br/>Assessment Model :<br/>SE-AM) ดังนี้<br/>1. ด้านที่ 1 การกำกับดูแลที่<br/>ดีและการนำองค์กร</li> <li>2. ด้านที่ 3 การบริหารความเสี่ยง<br/>และการควบคุมภายใน</li> <li>- กรอบการปฏิบัติการกำกับ<br/>ดูแลการปฏิบัติงานให้<br/>เป็นไปตามกฎเกณฑ์ของ<br/>การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค<br/>(Compliance Framework<br/>for PEA)</li> <li>- แนวทางการประเมินการ<br/>ควบคุม<br/>ด้วยตนเอง (Control Self<br/>Assessment : CSA)</li> <li>- การติดตามงานด้วย<br/>Dashboard ดังนี้<br/>1. Internal Control Dashboard<br/>2. Compliance Dashboard</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- กคน. กกร. ฝลส. (2<sup>nd</sup><br/>Line)</li> <li>- กรอ.ฝนย. (2<sup>nd</sup> Line)</li> <li>- ทุกหน่วยงาน (1<sup>st</sup> Line)</li> </ul> |
| 4. การวางแผน<br>และติดตามผล<br>การดำเนินงาน<br>ตามแผน<br>ยุทธศาสตร์<br>(Strategy &<br>Performance<br>Management) | <ul style="list-style-type: none"> <li>- วิเคราะห์ ทบทวน และ<br/>จัดทำแผนยุทธศาสตร์<br/>ประจำปี</li> <li>- วิเคราะห์ และ<br/>ประเมินผลการ<br/>ดำเนินงานในภาพรวม<br/>ของ กฟภ.</li> </ul>                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- กระบวนการทบทวนและ<br/>จัดทำแผนยุทธศาสตร์<br/>ประจำปี</li> <li>- แผนแม่บทและแผนปฏิบัติ<br/>การต่างๆ</li> <li>- ระบบติดตามผลการ<br/>ดำเนินงานของตัวชี้วัดที่<br/>สำคัญ (Corporate Data<br/>Center : CDC)</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>- กผส.,กบป. ฝนย. (2<sup>nd</sup> Line)</li> <li>- ทุกหน่วยงาน (1<sup>st</sup> Line)</li> </ul>                                               |

| ระบบงาน                                       | หน้าที่/ดำเนินการ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | เครื่องมือสนับสนุน/<br>ขับเคลื่อน                                                                                                                                                                                                      | ผู้รับผิดชอบ                                                                                                                     |
|-----------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 5. การบริหารงาน<br>บุคคล<br>(People)          | <ul style="list-style-type: none"> <li>- วิเคราะห์และกำหนดโครงสร้างตำแหน่งงานให้สอดคล้องกับภาระงาน</li> <li>- พัฒนาศักยภาพบุคลากร</li> <li>- เสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- ยุทธศาสตร์และแผนแม่บทการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของ กฟภ.</li> <li>- คำบรรยายลักษณะงาน (Job Description)</li> <li>- แผนฝึกอบรม</li> <li>- TRUSTED</li> </ul>                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- ฝบค., ฝพบ.(2<sup>nd</sup> Line)</li> <li>- ทุกหน่วยงาน (1<sup>st</sup> Line)</li> </ul> |
| 6. การตรวจสอบ<br>ภายใน<br>(Internal<br>Audit) | <ul style="list-style-type: none"> <li>- วางแผนการตรวจสอบภายในให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์และแผนบริหารความเสี่ยงขององค์กร</li> <li>- ปฏิบัติงานการตรวจสอบภายในให้สอดคล้องกับมาตรฐานสากล และคู่มือการปฏิบัติงานการตรวจสอบภายในของ รัฐวิสาหกิจ (สคร.) เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นในการเพิ่มคุณค่าและบรรลุมิติวัตถุประสงค์ขององค์กร</li> <li>- ให้คำปรึกษา แนะนำ เพื่อช่วยป้องกัน ลดความเสี่ยง และปรับปรุงการปฏิบัติงานของหน่วยรับตรวจ</li> <li>- วิเคราะห์ข้อมูลจากการตรวจสอบและการให้คำปรึกษา ในประเด็นที่สำคัญ นำเสนอผู้บริหารระดับสูง เพื่อพิจารณาปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงาน</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- ข้อบังคับการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคว่าด้วยกฎบัตรสำนักตรวจสอบภายใน</li> <li>- แผนการตรวจสอบเชิงกลยุทธ์และแผนการตรวจสอบประจำปี</li> <li>- รายงานผลการตรวจสอบ การวิเคราะห์ และการให้คำปรึกษา</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- สตภ. (3<sup>rd</sup> Line)</li> </ul>                                                   |

| ระบบงาน                                       | หน้าที่/ดำเนินการ                                                     | เครื่องมือสนับสนุน/<br>ขับเคลื่อน                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | ผู้รับผิดชอบ                                                                                                                                  |
|-----------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 7. เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology) | - จัดหาและพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ<br>สนับสนุนการดำเนินงานขององค์กร | <ul style="list-style-type: none"> <li>- แผนแม่บทเทคโนโลยีสารสนเทศและสื่อสารของ กฟภ.</li> <li>- แผนปฏิบัติการดิจิทัลของ กฟภ.</li> <li>- กระบวนการกำกับและบริหารจัดการสถาปัตยกรรมองค์กร (EA Governance)</li> <li>- แนวทางการกำกับดูแลด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและสื่อสารตามหลัก IT Governance</li> <li>- กระบวนการกำกับดูแล และบริหารกลุ่มโครงการดิจิทัล (DTO Governance)</li> <li>- สถาปัตยกรรมข้อมูล (Data Architecture)</li> <li>- กระบวนการกำกับดูแลและบริหารจัดการข้อมูล (Data Governance)</li> <li>- การบริหารจัดการข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data Management)</li> <li>- ระบบจัดการโครงข่ายสื่อสารแบบบูรณาการ (Integrated Network Management System : INMS)</li> <li>- ความคิดและวัฒนธรรมดิจิทัล (Digital Culture &amp; Mindset)</li> <li>- Innovation Hub</li> <li>- Product/Platform/Application/ Innovation/Software ที่สนับสนุนและเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กร</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- สดท., ฝสท., ฝสค., ฝพท. (2<sup>nd</sup> Line)</li> <li>- ทุกหน่วยงาน (1<sup>st</sup> Line)</li> </ul> |

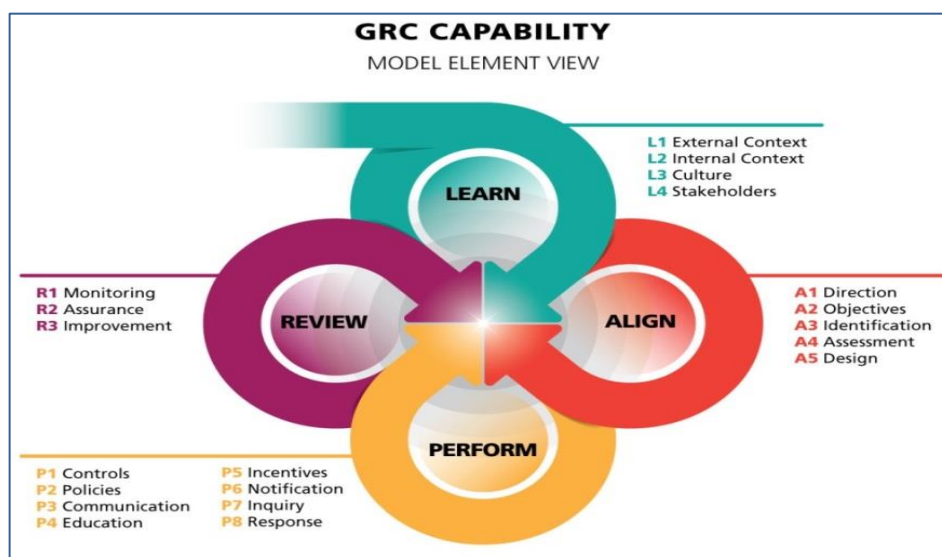
## บทที่ 3

### การดำเนินการ GRC (GRC Implementation)

#### 3.1 ความหมายของ GRC

GRC คือ การจัดให้มีบุคลากรที่มีความรู้และคุณสมบัติเหมาะสม (People) ขั้นตอนการทำงานที่โปร่งใสและมีการควบคุมภายในที่ดี (Process) มีการบริหารจัดการข้อมูลที่ถูกต้อง เหมาะสม ทันเวลา (Information) และมีการใช้เทคโนโลยีอย่างมีประสิทธิภาพ (Technology) เพื่อเป็นการบูรณาการให้องค์กรมีการกำกับดูแลกิจการที่ดี มีการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ และสามารถปฏิบัติตามกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องได้อย่างครบถ้วน

#### 3.2 GRC Capability Model Element View



กฟภ. ได้กำหนดแนวทางการดำเนินการ GRC ตาม GRC Capability Model version 3.0 ของ Open Compliance and Ethics Group (OCEG) ดังนี้

1. **Learn** หมายถึง การเรียนรู้และเข้าใจอย่างถ่องแท้ถึงบริบทในการดำเนินธุรกิจ วัฒนธรรมองค์กร และความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสีย
2. **Align** หมายถึง การนำสิ่งที่ได้เรียนรู้มากำหนดวัตถุประสงค์ของบริษัท แล้วจึงระบุความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น ซึ่งทำให้บริษัทไม่บรรลุวัตถุประสงค์
3. **Perform** หมายถึง การขับเคลื่อนให้บริษัทไปสู่เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ ด้วยกระบวนการทำงานที่มีประสิทธิภาพ ถูกต้องตามกฎระเบียบ และมีระบบการควบคุมภายในที่ดี
4. **Monitor** หมายถึง มีระบบติดตามดูแลการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอ เหมาะสม เพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

### 3.3 นโยบาย GRC

#### นโยบายบูรณาการ Governance Risk Management and Compliance (GRC)

##### 1. หลักการ

การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (กฟภ.) มีความมุ่งมั่นพัฒนาองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ และตอบสนองความต้องการ ความคาดหวัง ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จึงได้นำหลักการ Governance Risk Management and Compliance (GRC) ตามมาตรฐานสากลมาประยุกต์ และบูรณาการระหว่าง การกำกับดูแลกิจการที่ดี (Governance) การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) และการปฏิบัติตามกฎหมาย และกฎระเบียบ (Compliance) เพื่อสนับสนุนให้เกิดระบบบริหารจัดการองค์กรที่มีประสิทธิภาพ ภายใต้หลักธรรมาภิบาล มีความโปร่งใส เป็นธรรม ตรวจสอบได้ สามารถบรรลุวิสัยทัศน์ และพันธกิจ สร้างความเชื่อมั่นให้แก่บุคลากร ตั้งแต่ระดับกรรมการ ผู้บริหาร พนักงาน และลูกจ้าง ตลอดจนผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทั้งทางตรง และทางอ้อม ขับเคลื่อนองค์กรให้เติบโตอย่างยั่งยืน

##### 2. นิยาม

GRC คือ การจัดให้มีบุคลากรที่มีความรู้และคุณสมบัติเหมาะสม (People) ขั้นตอนการทำงานที่โปร่งใสและมีการควบคุมภายในที่ดี (Process) มีการบริหารจัดการข้อมูลที่ต้อง ถูกต้อง เหมาะสม ทันเวลา (Information) และมีการใช้เทคโนโลยีอย่างมีประสิทธิภาพ (Technology) เพื่อเป็นการบูรณาการให้องค์กร มีการกำกับดูแลกิจการที่ดี มีการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ และสามารถปฏิบัติตามกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องได้อย่างครบถ้วน

##### 3. โครงสร้างและบทบาทหน้าที่

3.1) คณะกรรมการ กฟภ. กำหนดนโยบายในการกำกับดูแลและทบทวนระบบงานที่สำคัญทุกระบบ ภายใต้หลักธรรมาภิบาล แนวทางปฏิบัติที่ดี และสนับสนุนการนำนโยบายบูรณาการ GRC ไปปฏิบัติภายในองค์กร

3.2) คณะกรรมการธรรมาภิบาลและการพัฒนาอย่างยั่งยืน มอบนโยบาย กำกับดูแล และให้ความเห็นชอบแผนและติดตามผลการดำเนินงานด้านธรรมาภิบาล การบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการพัฒนาอย่างยั่งยืน ให้เป็นไปตามมาตรฐานสากล รวมถึงกำกับดูแลให้มีการบูรณาการ GRC

3.3) คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน มอบนโยบาย กำกับดูแล และให้ความเห็นชอบแผนและติดตามผลกระบวนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน รวมถึงการบริหารความเสี่ยงในภาวะพิเศษ การปฏิบัติตามกฎหมาย กฎระเบียบ และกำกับดูแลให้มีการบูรณาการ GRC

3.4) คณะกรรมการ GRC ซึ่งประกอบด้วยผู้บริหารของ กฟภ. กำหนดรูปแบบ แนวทางการดำเนินงาน GRC ที่เป็นรูปธรรม โดยการวางแผนงาน ติดตามประเมินผล ประสานงานและรายงานผลการดำเนินงาน รวมถึงการดำเนินงานด้านอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับ GRC

3.5) ผู้บริหาร พนักงาน และลูกจ้างทุกคน ต้องรับผิดชอบในการปฏิบัติตามนโยบายและกระบวนการบูรณาการ GRC

#### 4. การบูรณาการ GRC

4.1) กำหนดวัตถุประสงค์ กลยุทธ์ และเป้าหมายขององค์กร ที่สอดคล้องตามบริบทและวัฒนธรรมองค์กร โดยมีการวิเคราะห์ปัจจัยภายใน ปัจจัยภายนอก ประเมินความเสี่ยงและโอกาส รวมถึงความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกภาคส่วน โดยมุ่งเน้นการเพิ่มมูลค่าและความยั่งยืนขององค์กร

4.2) กำกับดูแลให้หน่วยงานดำเนินการตามกลยุทธ์ และกำหนดแผนการดำเนินงานที่สอดคล้องกับทรัพยากรและกฎหมาย กฎระเบียบที่เกี่ยวข้องอย่างครบถ้วน เพื่อไม่ให้มีโอกาสในการฝ่าฝืนหรือละเมิดในองค์กร และกำหนดกระบวนการป้องกันการทุจริตคอร์รัปชัน พร้อมทั้งสื่อสาร ปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร

4.3) จัดให้มีระบบการบริหารความเสี่ยง และมีการควบคุมภายในทั่วถึงทุกระดับ พร้อมทั้งสร้างความตระหนักถึงความเสี่ยงในการปฏิบัติงาน ทุกระบวนการและขั้นตอน ให้เกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กร

4.4) พัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อช่วยสนับสนุนข้อมูลสำหรับการบริหารจัดการและการตัดสินใจของผู้บริหารได้ทันกาล

4.5) เสริมสร้างบรรยากาศรวมถึงสภาพแวดล้อมให้เหมาะสมกับการบูรณาการ โดยดำเนินธุรกิจตามมาตรฐานสากลและหลักการ GRC ของ The Office of Compliance & Ethics Group (OCEG)

4.6) ติดตาม ประเมินผล และตรวจสอบการดำเนินการด้าน GRC พร้อมประเมินสถานการณ์ ที่อาจมีการเปลี่ยนแปลง นำมาวิเคราะห์ ทบทวน ปรับปรุง และพัฒนาระบบงาน กระบวนการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง

#### 5. ทบทวนนโยบายการบูรณาการ GRC

5.1) กรณีพบว่านโยบายการบูรณาการ GRC ไม่เหมาะสมกับสภาพการดำเนินงาน คณะกรรมการ GRC ต้องพิจารณาทบทวน นำเสนอต่อคณะกรรมการ กฟผ. ผ่านคณะกรรมการธรรมาภิบาลและการพัฒนาอย่างยั่งยืน และคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน เพื่อขออนุมัติปรับปรุงนโยบายการบูรณาการ GRC

5.2) คณะกรรมการ GRC จะพิจารณาทบทวนนโยบายการบูรณาการ GRC ทุกปี โดยนำเสนอผ่านคณะกรรมการธรรมาภิบาลและการพัฒนาอย่างยั่งยืน และคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในพิจารณา นำเสนอต่อคณะกรรมการ กฟผ. เพื่อให้มั่นใจว่านโยบายดังกล่าวเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมการดำเนินงานขององค์กร

ทั้งนี้ นโยบายมีผลบังคับใช้กับกรรมการ กฟผ. ผู้บริหาร พนักงาน และลูกจ้างทุกคน

ประกาศ ณ วันที่ ๒๐ มิถุนายน พ.ศ. ๒๕๖๕



(นายอรรถวิชช์ สัมพันธ์รัตน์)

ประธานกรรมการการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค

### 3.4 การบูรณาการ GRC

3.4.1 กำหนดวัตถุประสงค์ กลยุทธ์ และเป้าหมายขององค์กร ที่สอดคล้องตามบริบทและวัฒนธรรมองค์กร โดยมีการวิเคราะห์ปัจจัยภายใน ปัจจัยภายนอก ประเมินความเสี่ยงและโอกาส รวมถึงความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียทุกภาคส่วน โดยมุ่งเน้นการเพิ่มมูลค่าและความยั่งยืนขององค์กร

#### หลักการพื้นฐาน

1. การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (กฟภ.) กำหนดรายละเอียดวิสัยทัศน์ (Vision) ค่านิยมรวม (Core Value) รวมทั้ง ความสามารถหลัก (Core Competency) ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantage) และความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenge) เพื่อเป็นกรอบในการวางยุทธศาสตร์ และถือปฏิบัติให้สอดคล้องกับภารกิจ (Mission) ขององค์กร
2. การวางแผนยุทธศาสตร์ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ดำเนินการอย่างเป็นระบบครอบคลุม ตั้งแต่การวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมภายนอก การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค พร้อมทั้งการวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อนำมากำหนดยุทธศาสตร์และกลยุทธ์
3. กฟภ.นำการบริหารความเสี่ยง เข้ามารับรองในแผนยุทธศาสตร์ โดยมีการวิเคราะห์ ความเสี่ยงที่อยู่ในระดับรุนแรง มาบริหารเพื่อให้ความเสี่ยงดังกล่าว หดไปหรือลดระดับความรุนแรงลง ให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ รวมทั้งได้นำเครื่องมือ Economic Profit Drivers (EP Drivers) มาใช้เป็นส่วนหนึ่งในการวิเคราะห์เพื่อเพิ่มมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ (Economic Value Management) ให้กับองค์กร อีกด้วย
4. ดำเนินการให้เป็นไปตามเกณฑ์ของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.)

#### แนวทางปฏิบัติ

1. คณะกรรมการ กฟภ. กำหนดวัตถุประสงค์ กลยุทธ์ และเป้าหมายขององค์กร อย่างชัดเจน สอดคล้องตามบริบทและวัฒนธรรมองค์กร รวมถึงกำหนดค่า RA/RT เพื่อให้ผู้บริหาร สามารถนำมาใช้กำกับดูแล และติดตามประเมินผลการดำเนินงาน
2. ผู้บริหาร นำวัตถุประสงค์ กลยุทธ์ และเป้าหมายขององค์กร มากำหนดแผนการดำเนินงาน และนำตัวชี้วัดมาใช้ในการกำกับดูแลและติดตาม รวมถึงกำหนดระยะเวลาในการติดตามประเมินผล
3. พนักงาน และลูกจ้าง ศึกษาและทำความเข้าใจเกี่ยวกับแผนการดำเนินงานขององค์กร และจัดทำแผนปฏิบัติให้สอดคล้องและดำเนินการให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่องค์กรกำหนด

3.4.2 กำกับดูแลให้หน่วยงานดำเนินการตามกลยุทธ์ และกำหนดแผนการดำเนินงานที่สอดคล้องกับทรัพยากรและกฎหมาย กฎระเบียบที่เกี่ยวข้องอย่างครบถ้วน เพื่อไม่ให้มีโอกาสในการฝ่าฝืนหรือละเมิดในองค์กร และกำหนดกระบวนการป้องปรามการทุจริตคอร์รัปชัน พร้อมทั้งสื่อสาร ปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร

#### หลักการพื้นฐาน

1. กฟภ. มีการแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติผ่าน Balance Scorecard (BSC) โดยกำหนด กลยุทธ์ตัวชี้วัด เป้าหมาย และโครงการ/แผนงานที่สอดคล้องยุทธศาสตร์ ใน 4 ด้าน ได้แก่ ด้านเป้าหมายองค์กร (Goal) ด้านลูกค้า (Customer Value Proposition) ด้านกระบวนการภายใน (Internal Process) และด้านการเรียนรู้

และพัฒนา (Learning & Growth) ถ่ายทอดลงสู่แผนงานระดับปฏิบัติงาน ซึ่งจะถ่ายทอดตามลำดับชั้นจากระดับสายงานจนถึงระดับ KPI รายบุคคล

2. กฟภ. มีการกำหนดและปรับปรุงระบบการกำกับดูแลการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ (Compliance Management System) ขององค์กรตามมาตรฐานสากล ISO19600:2014 และสอดคล้องกับระบบการประเมินผลรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Assessment Model : SE-AM)

3. กฟภ. กำหนดแนวปฏิบัติส่งเสริมความโปร่งใสและป้องกันการทุจริต ตามนโยบายธรรมาภิบาลเพื่อส่งเสริมความโปร่งใสและป้องกันการทุจริตภายในองค์กร ประกอบด้วย 7 มาตรการ 20 แนวปฏิบัติ เพื่อจัดทำ แผนงาน/โครงการด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี ป้องกันและปราบปรามการทุจริตคอร์รัปชันขององค์กร

### แนวทางปฏิบัติ

#### หน่วยงานปฏิบัติ (1<sup>st</sup> Line)

1. ผู้บริหาร พนักงาน และลูกจ้าง ดำเนินการศึกษาและทำความเข้าใจ กลยุทธ์ และปัจจัยต่างๆ ตามแผนการดำเนินงานขององค์กร พร้อมทั้งกำหนดแผนการทำงานและควรจัดสรรทรัพยากรอย่างเพียงพอและเหมาะสม เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน

2. ผู้บังคับบัญชา กำกับดูแลและสอบทานการปฏิบัติของพนักงานและลูกจ้างให้เป็นไปตามแผนการดำเนินงาน โดยให้ดำเนินการอย่างโปร่งใสและตรวจสอบได้

3. ผู้บริหาร พนักงาน และลูกจ้าง ต้องตระหนัก และต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชันทุกรูปแบบ โดยยึดมั่นและปฏิบัติตาม “คู่มือการกำกับดูแลกิจการที่ดี และแนวทางปฏิบัติของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค” อย่างเคร่งครัด พร้อมทั้งสอดส่องดูแลไม่ให้มีช่องทางการทุจริตในการดำเนินงาน รวมถึงการกำหนดวิธีการควบคุมและการป้องปรามไม่ให้มีการทุจริตและคอร์รัปชันทุกรูปแบบ

#### หน่วยงานกำกับดูแลกระบวนการ (2<sup>nd</sup> Line)

1. กำหนดกรอบ และแนวทางในการปฏิบัติตามนโยบายทั้งภายนอกและภายใน ให้สอดคล้องและเหมาะสมกับองค์กร รวมทั้งควรมีการทบทวน และปรับปรุงให้สามารถดำเนินการได้อย่างถูกต้องสม่ำเสมอ

2. ติดตามผลการปฏิบัติของหน่วยงานต่างๆ โดยพิจารณาถึงความสอดคล้องกับแนวปฏิบัติ และแผนการดำเนินงานที่กำหนดไว้ รวมทั้งควรวิเคราะห์และประเมินผลการดำเนินงาน และรายงานให้ผู้บริหารระดับสูงทราบเป็นระยะ

3. สื่อสาร และทำความเข้าใจเกี่ยวกับการปฏิบัติตามแนวปฏิบัติ และแผนการดำเนินงาน รวมทั้งผลการวิเคราะห์ประเมินช่องว่างและความเสี่ยงให้กับพนักงานและหน่วยงานต่างๆ ได้รับทราบอย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพ

#### หน่วยงานตรวจสอบภายใน (3<sup>rd</sup> Line)

1. ตรวจสอบกระบวนการทำงานของหน่วยงานต่างๆ และให้คำแนะนำ ชี้แจงเกี่ยวกับการปฏิบัติงานตามแนวปฏิบัติ และแผนการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

### 3.4.3 จัดให้มีระบบการบริหารความเสี่ยง และมีการควบคุมภายในทั่วถึงทุกระดับ พร้อมทั้งสร้างความตระหนักถึงความเสี่ยงในการปฏิบัติงาน ทุกกระบวนการและขั้นตอน ให้เกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กร หลักการพื้นฐาน

1. กฟภ. มีกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงองค์กรที่สอดคล้องกับระบบการบริหารความเสี่ยงตาม มาตรฐานสากล COSO ERM 2017 โดยเป็นการบริหารความเสี่ยงลักษณะเชิงรุก กำหนดกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงที่เชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์/กลยุทธ์/การวางแผน/การจัดสรรทรัพยากร/การลงทุน/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ของ กฟภ. ทั้งนี้พิจารณาประเด็นความเสี่ยงทางการเงินและไม่ใช้การเงินที่ครอบคลุมทั้งในด้านกลยุทธ์ (Strategy) ด้านการเงิน (Finance) ด้านการปฏิบัติงาน (Operation) และการปฏิบัติตามกฎหมาย (Compliance) โดยมีการประเมินความเสี่ยงผ่านมุมมองของโอกาส(Likelihood) และผลกระทบ (Impact) และกำหนดมาตรการจัดการความเสี่ยง (Mitigation) รวมถึงค่าดัชนีชี้วัดความเสี่ยง (Key Risk Indicator : KRI) ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ผ่านค่าความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite : RA) และ ค่าช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance : RT) พร้อมทั้งมีการติดตามรายงานผลการบริหารความเสี่ยง และมีการทบทวนการบริหารความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ

2. กฟภ. จัดให้มีการควบคุมภายในตามภารกิจของหน่วยงานอย่างเพียงพอ เหมาะสม ทุกขั้นตอนของการปฏิบัติงาน เป็นไปตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2561 และสอดคล้องกับหลักการตามกรอบดำเนินงานด้าน Governance, Risk and Compliance (GRC) รวมทั้งกำกับดูแลให้มีการปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด

3. กฟภ. พัฒนาระบบบริหารจัดการด้านการกำกับดูแลการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Management System) ตามมาตรฐานสากล ISO 19600:2014 และ ISO 37301:2021 โดยปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานเพื่อวิเคราะห์ ประเมินความเสี่ยง ต่อความไม่สอดคล้องกับกฎหมาย และกฎระเบียบ (Compliance Risk) ทั้งในด้านการเปลี่ยนแปลงกฎหมาย (Regulatory Risk) และด้านการปฏิบัติที่ไม่ถูกต้อง ไม่สอดคล้องกับกฎหมายและกฎระเบียบ (Operational Risk) เพื่อกำหนดมาตรการปรับปรุง แก้ไขต่อความไม่สอดคล้องกับกฎหมายและกฎระเบียบ (Compliance Risk Control)

4. สนับสนุนให้มีบรรยากาศและวัฒนธรรมที่สนับสนุนการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง ทั่วทั้งองค์กร โดยมีการสื่อสารทำความเข้าใจและสร้างความตระหนักให้แก่พนักงานทุกระดับให้มีส่วนร่วมในการบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน โดยเชื่อมโยงกับพฤติกรรม TRUSTED ที่ส่งเสริมค่านิยมขององค์กร

#### แนวทางปฏิบัติ

##### หน่วยงานปฏิบัติ (1<sup>st</sup> Line)

1. ผู้บริหาร พนักงาน และลูกจ้าง ดำเนินการศึกษาและทำความเข้าใจ และปฏิบัติตามคู่มือการบริหารความเสี่ยง แนวทางการควบคุมภายใน และแนวทางปฏิบัติงานให้เป็นไปตามกฎเกณฑ์ขององค์กร รวมถึงระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่สนับสนุนการปฏิบัติงานทั้ง 3 ด้าน (GRC)

2. ผู้บังคับบัญชา กำกับดูแลและสอบทานการดำเนินการของพนักงานและลูกจ้าง ให้เป็นไปตามแผนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในที่กำหนดอย่างครบถ้วน พร้อมทั้งสอบทานการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับกฎเกณฑ์ที่เกี่ยวข้องอย่างเคร่งครัด เพื่อไม่ให้เกิดการฝ่าฝืนหรือละเมิด

3. ผู้บริหาร พนักงาน และลูกจ้าง ตระหนัก และประเมินความเสี่ยงในการปฏิบัติงาน พร้อมทั้งสอบทานการดำเนินการให้สอดคล้องกับกฎเกณฑ์อยู่เสมอ เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์การดำเนินงานขององค์กร

#### หน่วยงานกำกับดูแลกระบวนการ (2<sup>nd</sup> Line)

1. กำหนดกรอบ และแนวทางในการปฏิบัติด้านการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน และการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามกฎเกณฑ์ขององค์กร ให้สอดคล้องและเหมาะสมกับองค์กร รวมทั้งควรมีการทบทวนและปรับปรุงให้มีความถูกต้องอย่างสม่ำเสมอ

2. ติดตามผลการปฏิบัติของหน่วยงานต่างๆ โดยพิจารณาถึงความสอดคล้องกับแนวทางปฏิบัติ และแผนการดำเนินงานที่กำหนดไว้ ควรมีการทบทวนและประเมินช่องว่างและความเสี่ยงในการดำเนินงาน และควรมีการแจ้งเตือนเหตุล่วงหน้าให้ผู้ปฏิบัติได้มีการแก้ไขได้ทันกาล รวมทั้งควรทบทวนข้อมูลให้เป็นปัจจุบันอยู่เสมอ เพื่อให้ผู้รับผิดชอบและผู้บริหารได้ใช้ประกอบการตัดสินใจได้

3. สื่อสาร ประชาสัมพันธ์ และทำความเข้าใจเกี่ยวกับการปฏิบัติตามแนวปฏิบัติ และแผนการดำเนินงานให้กับพนักงานและหน่วยงานต่างๆ ได้รับทราบอย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพ รวมถึงควรสร้างความตระหนักรู้อย่างทั่วถึงทั่วทั้งองค์กร

#### หน่วยงานตรวจสอบภายใน (3<sup>rd</sup> Line)

1. ตรวจสอบกระบวนการดำเนินงานของหน่วยงานต่างๆ และให้คำแนะนำ ชี้แจงเกี่ยวกับประเด็นความเสี่ยงที่ตรวจพบ ในการดำเนินการที่ไม่สอดคล้องตามแนวทางและแผนการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

### 3.4.4 พัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อช่วยสนับสนุนข้อมูลสำหรับการบริหารจัดการ และการตัดสินใจของผู้บริหารได้ทันกาล

#### หลักการพื้นฐาน

1. กฟภ.มุ่งเน้นการพัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อสนับสนุนให้องค์กรก้าวสู่การเปลี่ยนแปลงเป็น Digital Utility โดยให้ความสำคัญใน 3 มิติ ได้แก่ Digital Service เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการลูกค้า Digital Operational Excellence เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน และผลิตภาพ (Productivity) ให้สูงขึ้น รวมถึง การดำเนินธุรกิจในรูปแบบดิจิทัล (Digital Business) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของผลิตภัณฑ์ การให้บริการ และการออกแบบผลิตภัณฑ์และบริการ รวมถึงธุรกิจใหม่ในอนาคต

2. จัดให้มีกระบวนการบริหารจัดการระบบรักษาความมั่นคงปลอดภัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ตามมาตรฐาน ISO/IEC 27001 ซึ่งมีขอบเขตงานที่ครอบคลุมโครงสร้างพื้นฐานขององค์กรที่สำคัญ (Critical Infrastructure) โดยเฉพาะด้านสารสนเทศของศูนย์คอมพิวเตอร์ รวมทั้งการดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยงด้านความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศตามมาตรฐานสากล ISO/IEC27001 หรือมาตรฐานสากลอื่น ๆ อย่างต่อเนื่อง

## แนวทางปฏิบัติ

### หน่วยงานปฏิบัติ (1<sup>st</sup> Line)

1. ผู้บริหาร พนักงาน และลูกจ้าง ส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ มาสนับสนุนการดำเนินงานการจัดทำระบบบริหารจัดการ GRC (GRC Management System) เพื่อส่งเสริม การบูรณาการและยกระดับการดำเนินงานด้าน Governance Risk และ Compliance (GRC) ขององค์กร ทำให้ลดความซ้ำซ้อนในกระบวนการทำงาน ตั้งแต่ขั้นตอนการวางแผนกิจกรรม การตรวจสอบ รวมถึง การควบคุมกระบวนการ การระบุและการตรวจสอบเพื่อป้องกันความเสี่ยง การตรวจจับ Fraud และกิจกรรม ต้องสงสัย โดยการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมเพื่อสนับสนุนการทำงาน GRC ขององค์กร ลดระยะเวลา การทำงานแบบ Manual ที่สามารถตรวจติดตามสถานะการทำงาน และการตรวจสอบโดยผู้บังคับบัญชา รวมถึงการออกรายงานผลโดยผู้ปฏิบัติ
2. ผู้บริหาร พนักงาน และลูกจ้าง ตระหนักและดำเนินการตามระบบการรักษาความมั่นคง ปลอดภัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ อย่างเคร่งครัด รวมถึงการไม่ดำเนินการใดๆ ที่เสี่ยงต่อการละเมิดการรักษา ความมั่นคงปลอดภัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศขององค์กร

### หน่วยงานกำกับดูแลกระบวนการ (2<sup>nd</sup> Line)

1. กำหนดกรอบ และแนวทางในการปฏิบัติและบริหารจัดการระบบรักษาความมั่นคงปลอดภัย ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ตามมาตรฐาน ISO/IEC 27001 รวมทั้งการดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยง ด้านความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศตามมาตรฐานสากล ISO/IEC27001 อย่างต่อเนื่อง
2. ติดตามผลการปฏิบัติของหน่วยงานต่างๆ โดยพิจารณาถึงความสอดคล้องกับแนวปฏิบัติ และแผนการดำเนินงานที่กำหนดไว้ โดยควรมีการทบทวนเพื่อให้ข้อมูลเป็นปัจจุบัน พร้อมทั้งมีการจัดทำแผน ฝักระวังและฝึกซ้อมเพื่อให้มีการป้องกันแก้ไขได้ทันกาลอยู่เสมอ
3. สื่อสาร ประชาสัมพันธ์และทำความเข้าใจเกี่ยวกับการปฏิบัติตามแนวปฏิบัติ และแผนการดำเนินงานให้กับพนักงานและหน่วยงานต่างๆ ได้รับทราบอย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพ

3.4.5 เสริมสร้างบรรยากาศรวมถึงสภาพแวดล้อมให้เหมาะสมกับการบูรณาการ โดยดำเนินธุรกิจ ตามมาตรฐานสากลและหลักการ GRC ของ The Office of Compliance & Ethics Group (OCEG)

### หลักการพื้นฐาน

1. กฟภ.มุ่งมั่นดูแลบุคลากรอย่างเท่าเทียม โดยให้ความสำคัญตั้งแต่กระบวนการวางแผน กำลังคน และการสรรหาคัดเลือกบุคลากรด้วยความโปร่งใส เพื่อให้ได้บุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ มีความมุ่งมั่น และมีศักยภาพในการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความยั่งยืน รวมทั้งคำนึงถึงการบริหารค่าตอบแทน และการรักษาบุคลากร โดยจะทำการตรวจสอบและการประเมินความเสี่ยงในหน่วยงาน ไม่ให้เกิดการบังคับใช้ แรงงานเด็ก แรงงานผิดกฎหมาย การกีดกันทางเพศ ฯลฯ รวมถึงการสร้างสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยและเอื้อต่อ การมีคุณภาพชีวิตที่ดี เพื่อตอบสนองต่อความต้องการและความคาดหวังของบุคลากร เพื่อให้มีขวัญและกำลังใจ ในการปฏิบัติงานจวบจนเกษียณอายุงาน และเสริมสร้างระดับความพึงพอใจและความผูกพันที่ดีต่อสังคม ในภาพรวม

2. กฟภ. มีความมุ่งมั่นพัฒนาองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ และตอบสนองความต้องการความคาดหวัง ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยได้นำหลักการ Governance Risk Management and Compliance (GRC) ตามมาตรฐานสากลมาประยุกต์ และบูรณาการระหว่าง การกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง การปฏิบัติตามกฎหมาย และกฎระเบียบเพื่อสนับสนุนให้เกิดระบบบริหารจัดการองค์กรที่มีประสิทธิภาพ ภายใต้หลักธรรมาภิบาล มีความโปร่งใส เป็นธรรม ตรวจสอบได้

### แนวทางปฏิบัติ

#### หน่วยงานปฏิบัติ (1<sup>st</sup> Line)

1. ผู้บริหาร พนักงาน และลูกจ้าง ตระหนัก รวมถึงศึกษาทำความเข้าใจ และปฏิบัติตาม “คู่มือการกำกับดูแลกิจการที่ดี และแนวทางปฏิบัติของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค” เพื่อเสริมสร้างบรรยากาศ รวมถึงสภาพแวดล้อมให้เหมาะสม ในการส่งเสริมการกำกับดูแลที่ดีภายในองค์กร
2. ผู้บังคับบัญชา ศึกษาทำความเข้าใจกฎระเบียบข้อบังคับ ของ กฟภ. พร้อมทั้งสอบทาน การดำเนินการของบุคลากรในสายบังคับบัญชา ให้สอดคล้องกับกฎเกณฑ์อยู่เสมอ เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์การดำเนินงานขององค์กร
3. ผู้ปฏิบัติ ศึกษาทำความเข้าใจกฎระเบียบข้อบังคับ ของ กฟภ. พร้อมทั้งดำเนินงาน ให้สอดคล้องกับกฎเกณฑ์อยู่เสมอ รวมถึงวิเคราะห์การดำเนินงานที่ไม่สอดคล้องกับกฎเกณฑ์ เพื่อรายงานให้ผู้บังคับบัญชา รวมถึงหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในกระบวนการทราบ และร่วมกันพัฒนาปรับปรุงแก้ไขต่อไป

#### หน่วยงานที่เกี่ยวข้องในกระบวนการ (2<sup>nd</sup> Line)

1. กำหนดกรอบ แนวทางในการปฏิบัติ และจัดทำระเบียบ/ข้อปฏิบัติ ให้สอดคล้อง และเหมาะสมกับองค์กร รวมทั้งควรมีการทบทวน และปรับปรุงให้มีความถูกต้องอย่างสม่ำเสมอ
2. ติดตามผลการการบังคับใช้ ระเบียบ/ข้อปฏิบัติ รวมถึงประเมินและวิเคราะห์การดำเนินงานที่ไม่สอดคล้อง และพิจารณาการปรับปรุงระเบียบ/ข้อปฏิบัติ หรือกระบวนการ เพื่อให้มีความสอดคล้อง และเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมและวัฒนธรรมองค์กร
3. สื่อสาร ประชาสัมพันธ์และทำความเข้าใจเกี่ยวกับการปฏิบัติตามระเบียบ/ข้อปฏิบัติ ให้กับพนักงานและหน่วยงานต่างๆ ได้รับทราบและปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง

**3.4.6 ติดตาม ประเมินผล และตรวจสอบการดำเนินการด้าน GRC พร้อมประเมินสถานการณ์** ที่อาจมีการเปลี่ยนแปลง นำมาวิเคราะห์ ทบทวน ปรับปรุง และพัฒนาระบบงาน กระบวนการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง

### หลักการพื้นฐาน

1. กฟภ. มีการกำหนดโครงสร้างการบริหารงานด้าน GRC พร้อมทั้งได้มีการกำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของคณะกรรมการและผู้เกี่ยวข้องในแต่ละระดับ เพื่อเป็นปัจจัยสนับสนุนและขับเคลื่อนการดำเนินงาน GRC โดยแบ่งออกเป็น 3 ระดับอันได้แก่ First Line , Second Line และ Third Line

**First Line** หมายถึง หน่วยงานผู้ปฏิบัติทุกหน่วยงานภายในองค์กรหรือ Risk Owner เป็นหน่วยงานเจ้าของความเสี่ยงที่เข้าใจในธุรกิจและความเสี่ยงที่มีกับงานของตนเอง โดยมีหน้าที่ กำกับดูแล

และรับรองงานของตัวเองให้เป็นไปตามกฎเกณฑ์ที่ Second Line กำหนดเพื่อให้มีการควบคุมภายใน และการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม

**Second Line** หมายถึง หน่วยงานผู้รับผิดชอบระบบงานหรือเจ้าของระบบงานภายในองค์กร โดยมีหน้าที่ วางกรอบแนวทางการดำเนินการของระบบงานที่รับผิดชอบ ให้ First Line ดำเนินการ

**Third Line** หมายถึง หน่วยงานตรวจสอบภายใน โดยมีหน้าที่ สอบทานการปฏิบัติงาน ของ First Line และ Second Line เพื่อให้มั่นใจว่า การดำเนินงานของทุกหน่วยงานมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ เป็นไปตามวัตถุประสงค์/เป้าหมายขององค์กร และเป็นไปตามข้อกำหนด/กฎเกณฑ์ต่าง ๆ

### แนวทางปฏิบัติ

1. คณะกรรมการ กำหนดวิธีการ วัตถุประสงค์ กลยุทธ์ และเป้าหมายขององค์กร อย่างชัดเจน สอดคล้องตามบริบทและวัฒนธรรมองค์กร รวมถึงกำหนดค่า RA/RT เพื่อให้ผู้บริหารสามารถ นำมาใช้กำกับดูแล และติดตามประเมินผลการดำเนินงาน และนำมาปรับปรุงพัฒนาระบบงาน กระบวนการ ดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง

2. ผู้บริหาร กำหนดวิธีการควบคุมดูแล ทั้ง Soft Control และ Hard Control ตลอดจนกำหนด ระยะเวลาการประเมินผลการดำเนินงาน และกำหนดตัวชี้วัดมาใช้ในการกำกับดูแลและติดตามผล การดำเนินงาน รวมถึงสนับสนุนการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาสนับสนุนการกำกับดูแลติดตาม

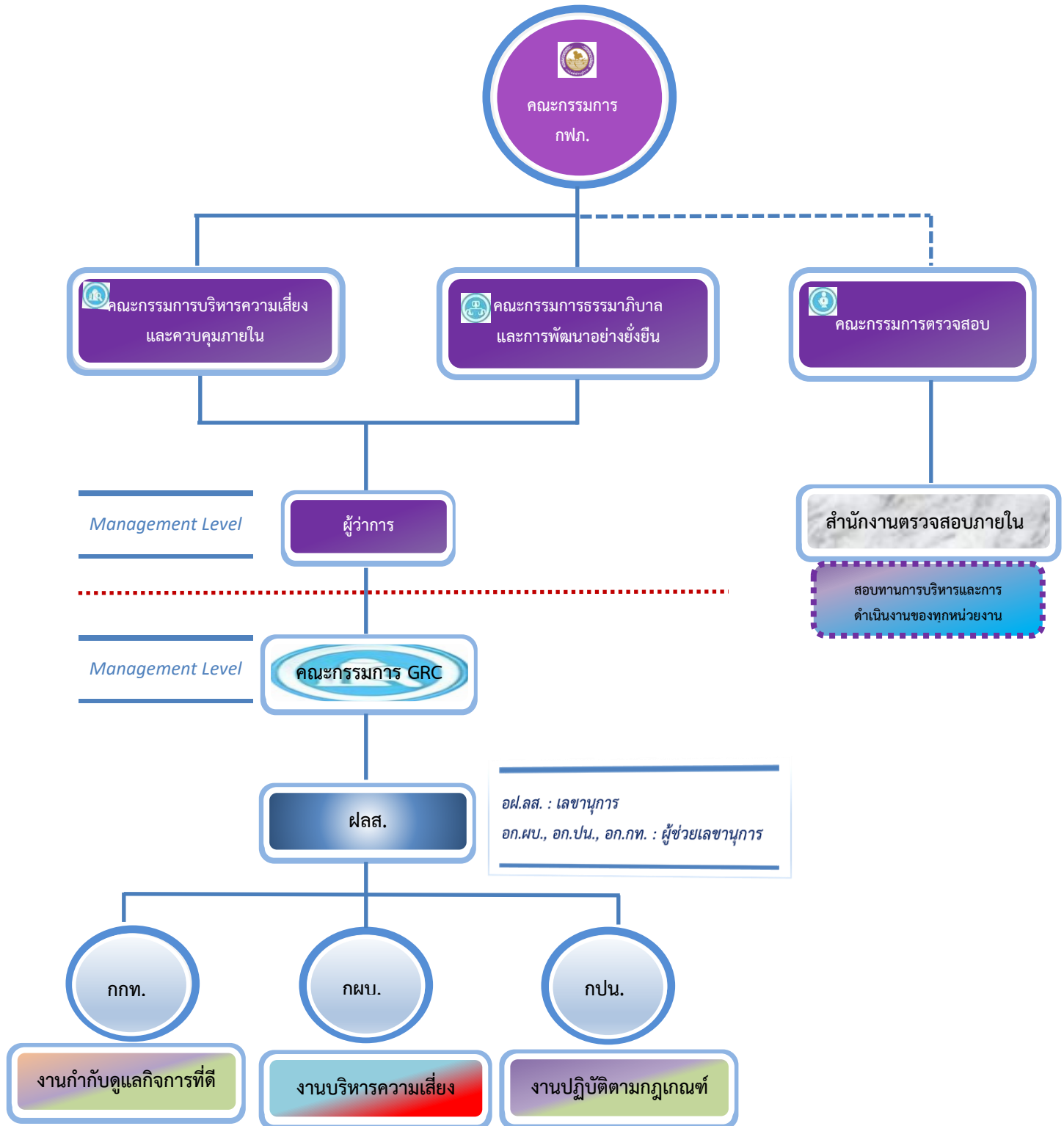
3. ผู้บังคับบัญชาและผู้ปฏิบัติ ดำเนินการตามกระบวนการ และการควบคุม พร้อมทั้งติดตาม ประเมินผลการดำเนินงานให้เป็นไปตามวิธีการและระยะเวลาที่ผู้บริหารกำหนด เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ขององค์กร รวมถึงควรประเมินและวิเคราะห์ผลการดำเนินการอย่างสม่ำเสมอ และนำไปปรับปรุงพัฒนา อย่างต่อเนื่อง

### 3.5 เกณฑ์การวัดประสิทธิผลของนโยบาย GRC

| การบูรณาการ GRC                                                                                                                                                                                                                                                          | ตัววัด (%)                                                                                                                                                                                                                                                      | ข้อมูลอ้างอิง                                                                                                                                                                                                                                                        |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. กำหนดวัตถุประสงค์ กลยุทธ์ และเป้าหมายขององค์กร ที่สอดคล้องตามบริบทและวัฒนธรรมองค์กร โดยมีการวิเคราะห์ปัจจัยภายใน ปัจจัยภายนอก ประเมินความเสี่ยงและโอกาส รวมถึงความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกภาคส่วน โดยมุ่งเน้นการเพิ่มมูลค่าและความยั่งยืนขององค์กร           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• ความสำเร็จของกระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์</li> </ul>                                                                                                                                                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• แผนยุทธศาสตร์การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พ.ศ. 2565 – 2569</li> <li>• กระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์ของ กฟภ. สำเร็จครบถ้วนตามเกณฑ์ SE-AM และทันตามเวลาที่กำหนด</li> </ul>                                                                  |
| 2. กำกับดูแลให้หน่วยงานดำเนินการตามกลยุทธ์ และกำหนดแผนการดำเนินงานที่สอดคล้องกับทรัพยากรและกฎหมาย กฎระเบียบที่เกี่ยวข้องอย่างครบถ้วน เพื่อไม่ให้มีโอกาสในการฝ่าฝืนหรือละเมิดในองค์กร และกำหนดกระบวนการป้องปรามการทุจริตคอร์รัปชัน พร้อมทั้งสื่อสาร ปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร | <ul style="list-style-type: none"> <li>• ความสำเร็จของแผนแม่บทด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี ป้องกันและปราบปรามการทุจริตคอร์รัปชัน ของ กฟภ.</li> <li>• ผลการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (ITA) และการพัฒนากระบวนการ กฟภ.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• แผนปฏิบัติการด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี ป้องกันและปราบปรามการทุจริตคอร์รัปชันของ กฟภ.</li> <li>• รายงานผลการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (ITA) ประจำปี และการพัฒนากระบวนการ กฟภ.</li> </ul> |
| 3. จัดให้มีระบบการบริหารความเสี่ยง และมีการควบคุมภายในทั่วถึงทุกระดับ พร้อมทั้งสร้างความตระหนักถึงความเสี่ยงในการปฏิบัติงาน ทุกกระบวนการ และขั้นตอน ให้เกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กร                                                                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• ผลสำเร็จของการบริหารความเสี่ยงองค์กร</li> <li>• ความสำเร็จของการควบคุมภายในระดับองค์กร</li> <li>• ความสำเร็จของแผนเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร (TRUSTED) ในส่วนของ E-Engagement</li> </ul>                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• แผนบริหารความเสี่ยงองค์กร</li> <li>• การจัดทำและจัดส่งรายงานการควบคุมภายในประจำปีของ กฟภ.</li> <li>• ผลการสำรวจความรู้ความเข้าใจการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน</li> </ul>                                                |
| 4. พัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อช่วยสนับสนุนข้อมูลสำหรับการบริหารจัดการและการตัดสินใจของผู้บริหารได้ทันกาล                                                                                                                                                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• ระบบสนับสนุนการตัดสินใจด้านการบริหารความเสี่ยง</li> </ul>                                                                                                                                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• KRI Warning System</li> </ul>                                                                                                                                                                                               |
| 5. เสริมสร้างบรรยากาศรวมถึงสภาพแวดล้อมให้เหมาะสมกับการบูรณาการ โดยดำเนินธุรกิจตามมาตรฐานสากลและหลักการ GRC ของ OCEG (The Office of Compliance & Ethics Group)                                                                                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• ผลการประเมิน TRUSETD</li> <li>• ผลการประเมิน GAP จากที่ปรึกษา</li> </ul>                                                                                                                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• รายงานผลการประเมิน TRUSETD</li> <li>• รายงานผลการประเมิน GAP จากที่ปรึกษา</li> </ul>                                                                                                                                        |
| 6. ติดตาม ประเมินผล และตรวจสอบการดำเนินการด้าน GRC พร้อมประเมินสถานการณ์ที่อาจมีการเปลี่ยนแปลง นำมาวิเคราะห์ ทบทวน ปรับปรุง และพัฒนาระบบงานกระบวนการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง                                                                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• ความสำเร็จของแผนพัฒนากระบวนการ GRC ของ กฟภ.</li> </ul>                                                                                                                                                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• แผนปฏิบัติการสายงาน ย. ด้าน GRC</li> </ul>                                                                                                                                                                                  |

หมายเหตุ : ให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องสามารถกำหนดตัวชี้วัดเพิ่มเติมได้ตามความเหมาะสม

### 3.6 โครงสร้าง GRC



### 3.7 บทบาทหน้าที่ของหน่วยงานต่างๆ

| คณะกรรมการ/หน่วยงาน                                | บทบาท/หน้าที่                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|----------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| คณะกรรมการ กฟภ.                                    | - กำหนดนโยบายในการกำกับดูแลและทบทวนระบบงานที่สำคัญทุกระบบ ภายใต้หลักธรรมาภิบาล แนวทางปฏิบัติที่ดี และสนับสนุนการนำนโยบาย บูรณาการ ระหว่าง การกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบ (GRC) ไปปฏิบัติภายในองค์กร                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง และควบคุมภายใน ของ กฟภ. | - มอบนโยบาย กำกับดูแล และให้ความเห็นชอบแผนและติดตาม ผลกระบวนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน รวมถึงการบริหาร ความเสี่ยงในภาวะพิเศษ การปฏิบัติตามกฎหมาย กฎระเบียบ และกำกับ ดูแลให้มีการบูรณาการ GRC                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| คณะกรรมการธรรมาภิบาล และการพัฒนาอย่างยั่งยืน       | - มอบนโยบาย กำกับดูแล และให้ความเห็นชอบแผนและติดตามผล การดำเนินงานด้านธรรมาภิบาล การบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการพัฒนาอย่างยั่งยืน ให้เป็นไปตามมาตรฐานสากล รวมถึง กำกับดูแลให้มีการบูรณาการ GRC                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| คณะกรรมการตรวจสอบ                                  | - กำกับดูแลความเพียงพอของระบบการตรวจสอบภายใน<br>- กำกับดูแลการบูรณาการ GRC                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| ผู้ว่าการ                                          | - รับผิดชอบในการปฏิบัติตามนโยบายและกระบวนการบูรณาการ GRC                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| สำนักตรวจสอบภายใน                                  | - วางแผนการตรวจสอบภายในให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ และแผนบริหารความเสี่ยงขององค์กร<br>- ปฏิบัติงานการตรวจสอบภายในให้สอดคล้องกับมาตรฐานสากล และคู่มือการปฏิบัติงานการตรวจสอบภายในของรัฐวิสาหกิจ (สคร.) เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นในการเพิ่มคุณค่าและบรรลุมิติวัตถุประสงค์ ขององค์กร<br>- ให้คำปรึกษา แนะนำ เพื่อช่วยป้องกัน ลดความเสี่ยง และปรับปรุง การปฏิบัติงานของหน่วยรับตรวจ<br>- วิเคราะห์ข้อมูลจากการตรวจสอบและการให้คำปรึกษา ในประเด็น ที่สำคัญ นำเสนอผู้บริหารระดับสูง เพื่อพิจารณาปรับปรุงกระบวนการ ปฏิบัติงาน |

| คณะกรรมการ/หน่วยงาน                                                                                                                                                               | บทบาท/หน้าที่                                                                                                                                                                                                                                                            |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| คณะกรรมการ Governance, Risk Management and Compliance (GRC) ของ กฟภ.                                                                                                              | - กำหนดรูปแบบ แนวทางการดำเนินงาน GRC ที่เป็นรูปธรรม โดยการวางแผนงาน ติดตามประเมินผล ประสานงานและรายงานผลการดำเนินงาน รวมถึงการดำเนินงานด้านอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับ GRC                                                                                                   |
| ฝ่ายกำกับดูแลและบริหารความเสี่ยง (ผลส.)<br>- กองกำกับดูแลกิจการที่ดี (กกท.)<br>- กองบริหารความเสี่ยง (กบง.)<br>- กองกำกับการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (กกร.)<br>- กองควบคุมภายใน (กคน.) | - เลขานุการคณะกรรมการ Governance, Risk Management and Compliance (GRC) ของ กฟภ. โดย กกท. ดูแลงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี กบง.ดูแลงานด้านการบริหารความเสี่ยง กกร. ดูแลงานด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ และ กคน. ดูแลงานด้านการควบคุมภายใน                                 |
| ทุกหน่วยงานใน กฟภ.                                                                                                                                                                | - 1 <sup>st</sup> Line กำกับดูแลและรับรองงานของตนเองให้เป็นไปตามกฎเกณฑ์ที่องค์กร (2 <sup>nd</sup> Line) กำหนด เพื่อให้มีการควบคุมภายในและการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม<br>- 2 <sup>nd</sup> Line วางกรอบแนวทางการดำเนินการของระบบงานที่รับผิดชอบให้ First Line ดำเนินการ |

### 3.8 PEA GRC

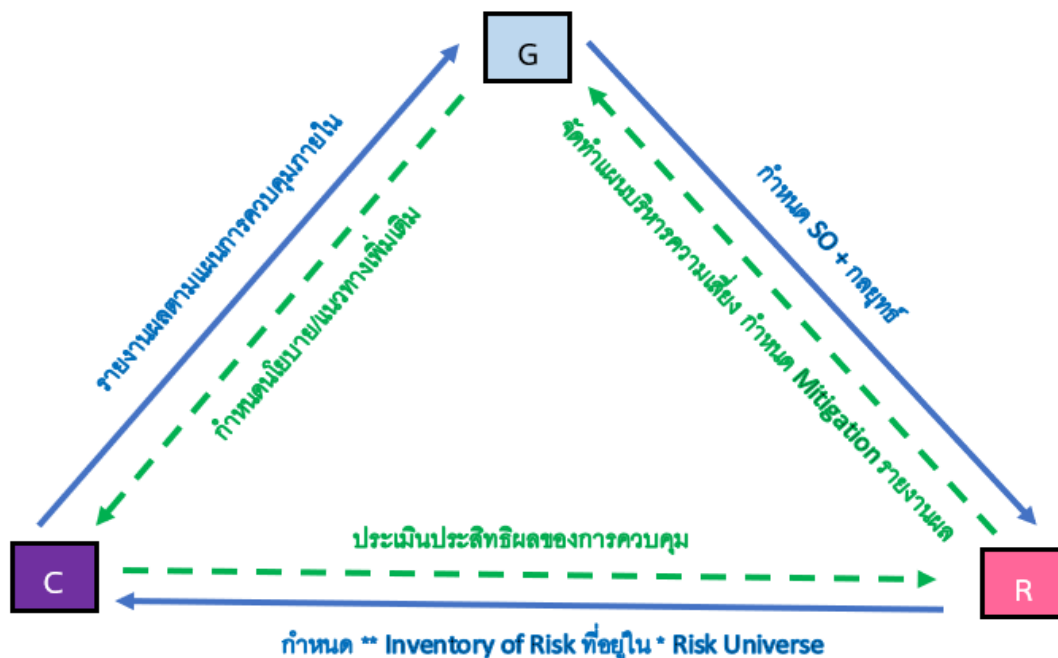
#### 3.8.1 GRC Elements

จาก GRC Model ตามข้อ 3.2 เห็นได้ว่าการบูรณาการ GRC ตามแนวทางของ The Office of Compliance and Ethics Group (OCEG) เป็นกรอบในการขับเคลื่อนและส่งเสริมให้องค์กรดำเนินกิจการโดยมีแนวปฏิบัติสำคัญ 4 ประการ ได้แก่ LEARN, ALIGN, PERFORM, REVIEW) กฟภ. จึงได้กำหนด องค์ประกอบของการกำกับดูแลกิจการ (Governance : G) การบริหารความเสี่ยง (Risk management : R) และการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ (Compliance : C) ตาม GRC Elements เพื่อแสดงให้เห็นถึงเครื่องมือที่เป็นรูปธรรมของแต่ละด้าน ที่ถูกนำไปใช้ในการบริหารจัดการองค์กร ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ดังนี้

##### 1) องค์ประกอบกำกับการกำกับดูแลกิจการ (Governance : G) ประกอบด้วย

1. กลยุทธ์และบริบทขององค์กร เช่น วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ โครงสร้างองค์กร วัฒนธรรมองค์กร กฎหมาย ข้อกำหนด กฎ ระเบียบ ของหน่วยงานที่กำกับดูแล ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นต้น
2. นโยบาย แผนงาน มาตรฐานการทำงาน คู่มือการปฏิบัติงาน เป็นต้น
3. การติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน เช่น เกณฑ์ประเมินผลการดำเนินงาน ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ระบบติดตามผลการดำเนินงาน เป็นต้น
4. การจัดการอุบัติการณ์ เช่น ข้อร้องเรียน เหตุฉุกเฉิน ภัยพิบัติ เป็นต้น

- 2) องค์ประกอบการบริหารความเสี่ยง (Risk Management : R) ประกอบด้วย
  1. โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงขององค์กร
  2. ระบบสนับสนุนการบริหารความเสี่ยง ระบบแจ้งเตือนภัยล่วงหน้า (Early Warning System : EWS)
  3. กระบวนการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐานที่เป็นที่ยอมรับ
- 3) องค์ประกอบการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ (Compliance : C) ประกอบด้วย
  1. กฎ ระเบียบ ในการปฏิบัติงานขององค์กร
  2. กระบวนการและขั้นตอนในการปฏิบัติงาน รวมทั้งแนวปฏิบัติในการปฏิบัติงานที่ดี
  3. ระบบการควบคุมภายใน (Internal Control) และกิจกรรมการควบคุม (Control Activities)

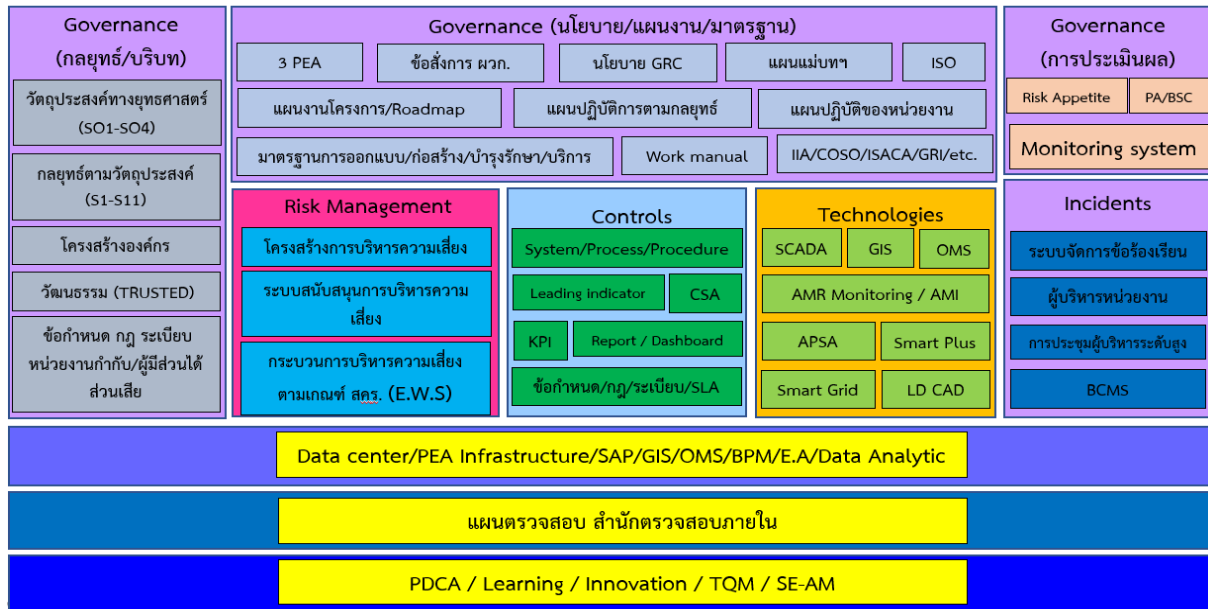


นอกจากนั้น GRC Elements ยังได้ครอบคลุมถึงการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาสนับสนุนการบริหารจัดการองค์กรเพื่อให้มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล มีการกำกับดูแล และมีการควบคุมภายในที่เพียงพอเหมาะสม (Perform) รวมทั้งครอบคลุมถึงการสอบทาน ทบทวน ปรับปรุง และพัฒนาระบบงานอย่างสม่ำเสมอ (Review) ด้วย

หมายเหตุ :

\* Risk Universe หมายถึง การวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงทั้งหมดที่อาจเกิดขึ้นได้ขององค์กร ทั้งจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก (Inherent Risk) โดยที่ยังไม่ผ่านกระบวนการประเมินประสิทธิผลของการควบคุมภายใน และสามารถเป็นปัจจัยที่เกิดจากการวิเคราะห์โอกาส (Opportunity) การกำหนดโดยผู้บริหาร (Top Down) และการวิเคราะห์โดยหน่วยงานเจ้าของความเสี่ยง (Bottom Up)

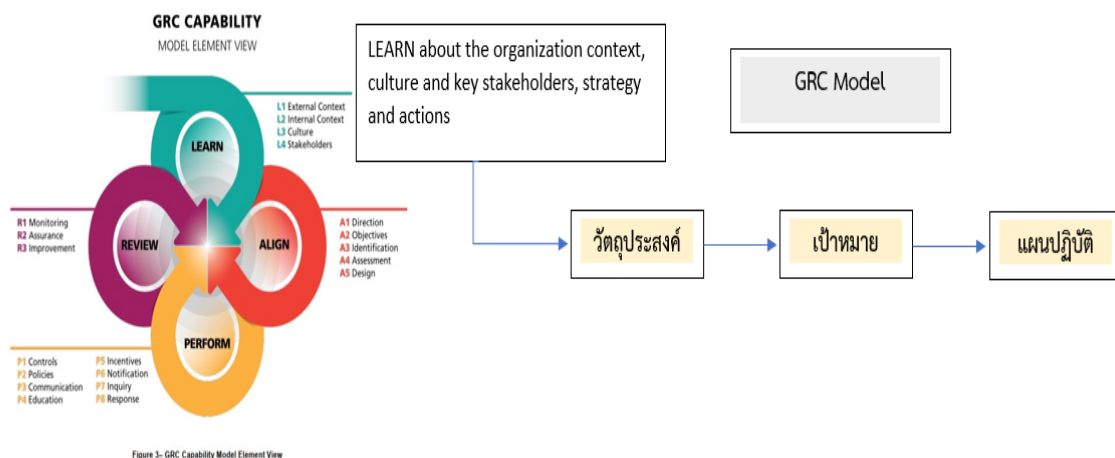
\*\* Inventory of Risk หมายถึง ปัจจัยเสี่ยงทั้งหมดที่ผ่านการประเมินระดับประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่ขององค์กร ซึ่งพิจารณาใน 3 ประเด็น ได้แก่ 1. ผลการดำเนินงานเมื่อเทียบกับเป้าหมาย 2. กระบวนการควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบัน 3. กระบวนการรายงานและติดตาม โดยการพิจารณาประสิทธิผลการควบคุม ซึ่งหากมีมุมมองใดไม่ผ่านเกณฑ์การประเมิน จะถือว่าประสิทธิผลของการควบคุมไม่เพียงพอและจะถูกระบุเป็นปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร



## GRC Elements

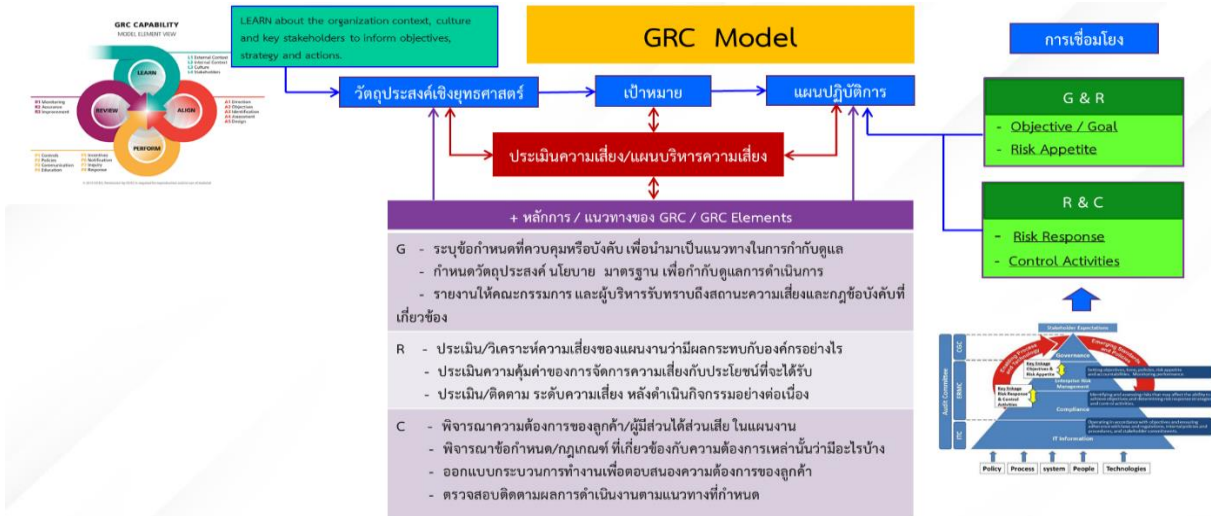
### 3.8.2 GRC Model

1) จาก GRC Elements ตาม 3.8.1 เห็นได้ว่า GRC ก็คือ การบริหารจัดการองค์กรตามยุทธศาสตร์ (Strategic management หรือ Performance management) ที่เน้นการนำหลักการของ G , R และ C มาใช้ในขั้นตอนของการดำเนินการตามแผนงาน (Strategic Implementation) เพื่อให้มั่นใจได้ว่าผลการดำเนินงาน มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล เป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ และตอบสนองความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทุกภาคส่วนได้อย่างเหมาะสมและเพียงพอ ซึ่งแผนยุทธศาสตร์ กฟภ. ได้ผ่านกระบวนการวิเคราะห์ ทบทวน ปรับปรุง และจัดทำแผนยุทธศาสตร์อยู่แล้ว ประจำปี โดยการประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการ (Workshop) ร่วมกันระหว่าง คณะกรรมการและผู้บริหารระดับสูง เพื่อกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ และแผนงาน ซึ่งเป็นขั้นตอนแรกของ GRC (Learn ตาม GRC Capability Model ของ OCEG) ตาม GRC Model รูปที่ 1



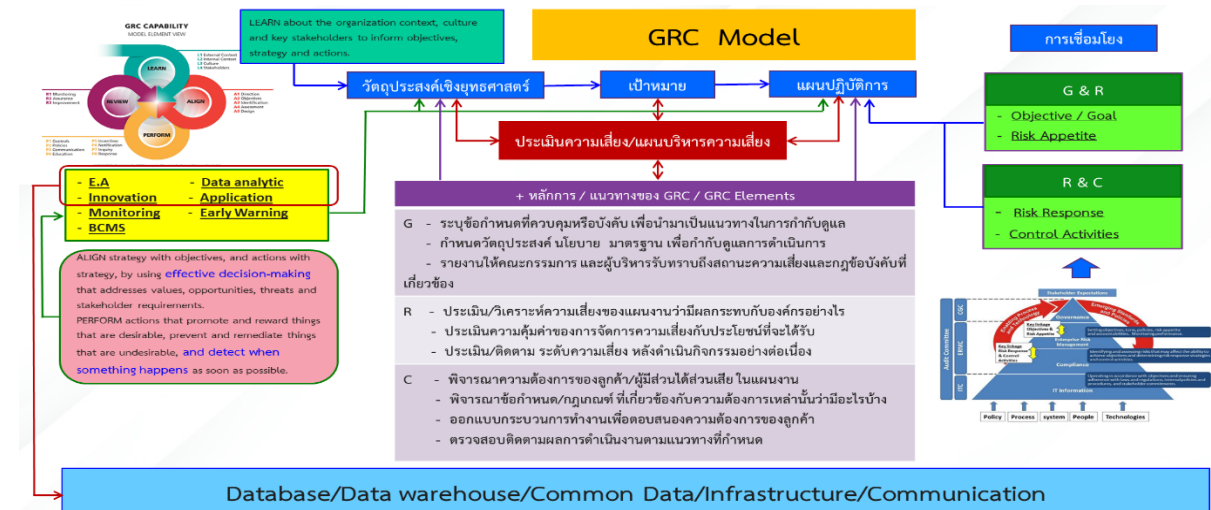
GRC Model รูปที่ 1

2) เมื่อมีการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ และแผนงานแล้ว จะมีการประเมินความเสี่ยงของวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และแผนงาน (จุดเริ่มต้นของกระบวนการบริหารความเสี่ยง) และมีการบริหารความเสี่ยงที่เชื่อมโยงกับกระบวนการทางยุทธศาสตร์ แล้วสร้าง/นำองค์ประกอบของ GRC Elements เข้ากำกับ/สนับสนุน การดำเนินการตามกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการ และการดำเนินการตามภาระหน้าที่ปกติของทุกหน่วยงาน (Align ตาม GRC Capability Model ของ OCEG) ตาม GRC Model รูปที่ 2



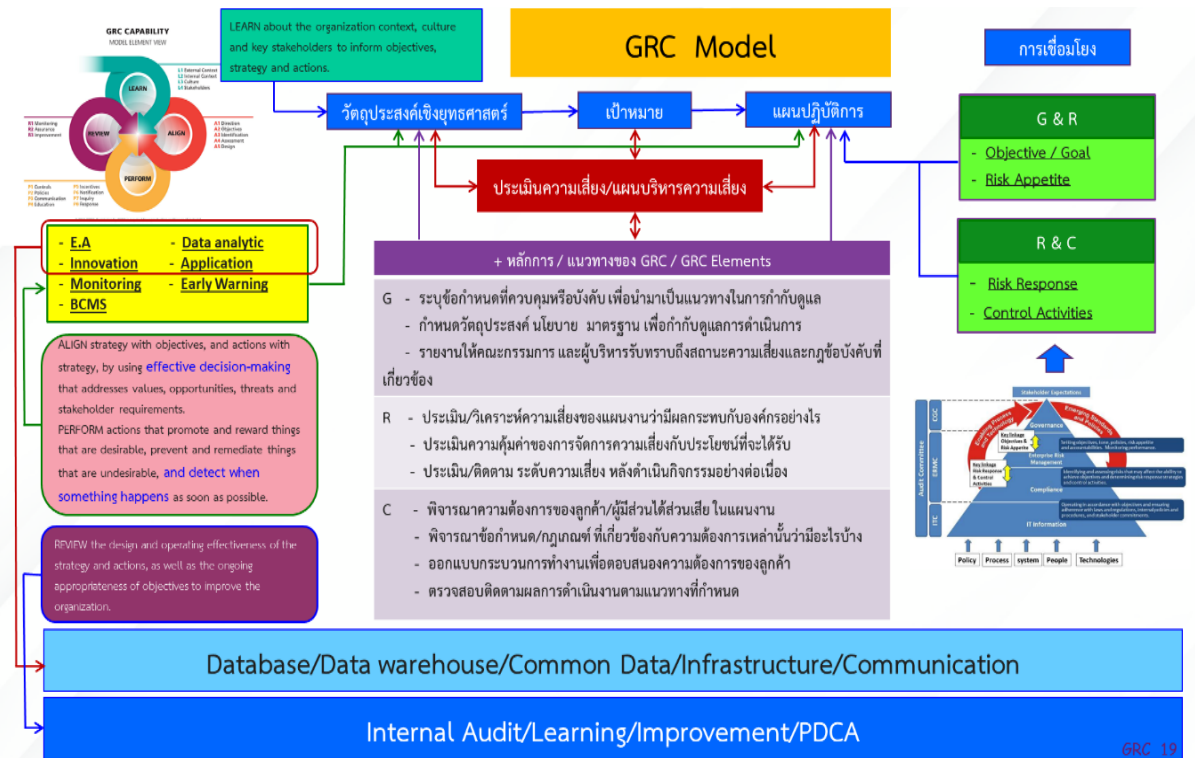
GRC Model รูปที่ 2

3) นำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศสนับสนุนการดำเนินการ เพื่อให้การดำเนินการที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพิ่มขึ้น (ใช้ระบบการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพ เพื่อระบุคุณค่า โอกาส ภัยคุกคาม และความต้องการของลูกค้) ส่งเสริมและให้รางวัลเพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ต้องการ รวมทั้งป้องกันหรือลดทอนผลลัพธ์ที่ไม่ต้องการ และมีระบบ Early warning system เพื่อตรวจจับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็วและทันกาล ตัวอย่างระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ Application/Software/Innovation เช่น SCADA , GIS , Smart Grid , AMR , SAP , U\_CUBE , APSA,LDcad , Check-IT , Smart Plus , Enterprise Architecture , Data analytic เป็นต้น (Perform ตาม GRC Capability Model ของ OCEG) ตาม GRC Model รูปที่ 3



GRC Model รูปที่ 3

4) ระบบงานและกระบวนการทำงานของ กฟภ. มีการทบทวนปรับปรุงและพัฒนาเพื่อให้ระบบงานและกระบวนการทำงานมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพอย่างเหมาะสม และเพิ่มขึ้นเป็นประจำทุกปีอย่างสม่ำเสมอ (กรอบ. ผน. เป็นผู้รับผิดชอบ) โดยใช้หลักการ PDCA ตามมาตรฐาน ISO และการปรับปรุงและพัฒนา (Learning) ของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) เป็นแนวทางในการทบทวนปรับปรุงและพัฒนากระบวนการทำงาน และกระบวนการทำงาน นอกจากนั้นยังมีการตรวจสอบระบบงานและกระบวนการทำงานตามระบบการตรวจสอบภายในของสำนักตรวจสอบภายในอีกด้วย (Review ตาม GRC Capability Model ของ OCEG ) ตาม GRC Model รูปที่ 4



GRC Model รูปที่ 4

### 3.8.3 GRC in Process

กล่าวโดยสรุปจาก GRC Model ข้างต้น เห็นได้ว่ากฟภ.ได้นำหลักการ GRC การกำกับดูแลกิจการ (Governance : G) การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) และการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ (Compliance) มาบริหารจัดการองค์กร อยู่ในงานตามภาระหน้าที่ปกติของหน่วยงานและองค์กรแล้วโดยเน้นที่การกำหนดนโยบายบูรณาการ GRC ให้ถือปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร โดยมีการกำหนดตัวชี้วัดที่ชัดเจนเพื่อให้เห็นประสิทธิภาพและประสิทธิผลการดำเนินงานอย่างเป็นรูปธรรม ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความมั่นใจได้อย่างเพียงพอว่าองค์กรจะบริหารจัดการองค์กร ได้บรรลุวัตถุประสงค์เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ และตอบสนองความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกภาคส่วนได้อย่างเหมาะสมและเพียงพอ ดังนั้นหลักการของ GRC จึงจำเป็นต้องได้รับการปฏิบัติและปลูกฝังอยู่ในกระบวนการทำงานตามภาระหน้าที่ตามปกติของหน่วยงาน และองค์กรทุกระบบงานและทุกระบวนการ (GRC in Process) จนเป็นวัฒนธรรมองค์กร ซึ่ง กฟภ.ได้มีการบริหารจัดการองค์กรตามหลักการของ GRC และ GRC in Process ดังนี้

- 1) วิเคราะห์ ทบทวน ปรับปรุง และจัดทำแผนยุทธศาสตร์ประจำปี (Learn)
- 2) นำแผนยุทธศาสตร์ไปดำเนินการ โดยกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ และแผนปฏิบัติประจำปี (Align)
- 3) ใช้เครื่องมือที่มีประสิทธิภาพ (ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ) ในการบริหารจัดการองค์กร เพื่อสร้างมูลค่า ป้องกันความเสียหาย และเฝ้าระวัง/ติดตามผลการดำเนินงานอย่างทันที่ (Perform)
- 4) มีการทบทวน ปรับปรุง และพัฒนาระบบงานและกระบวนการทำงาน เป็นประจำทุกปี (Review)
- 5) มีการกำกับดูแลกิจการ (Governance : G) การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) และการปฏิบัติตามกฎหมาย (Compliance) ทั้งระดับองค์กรและระดับหน่วยงาน โดยระดับองค์กร กำกับและควบคุมโดยหน่วยงานที่เป็น 2<sup>nd</sup> Lines ตามหลักการ **Three Lines of Defense** ผู้บริหารระดับสูง และคณะกรรมการ ระดับหน่วยงานกำกับและควบคุมโดยผู้บริหารของหน่วยงานที่เป็น 1<sup>st</sup> Lines ตามหลักการ **Three Lines of Defense** และผู้บังคับบัญชาตามลำดับชั้นของหน่วยงาน
- 6) มีการกำหนดองค์ประกอบของการกำกับดูแลกิจการ (Governance : G) การบริหารความเสี่ยง (Risk Management : R) และการปฏิบัติตามกฎหมาย (Compliance : C) ตามGRC Elements และได้นำไปปฏิบัติและติดตามการดำเนินงานอย่างเป็นรูปธรรมทุกภาคส่วนในองค์กร

## ภาคผนวก

## 1. คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการ GRC



การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค  
PROVINCIAL ELECTRICITY AUTHORITY

### คำสั่งการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค

ที่ พ.ก) ๔๘/๕ /๒๕๖๕

เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการ Governance Risk Management and Compliance (GRC) ของ กฟผ.

เพื่อให้การดำเนินงาน GRC ในภาพรวมขององค์กร เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สามารถบูรณาการ เชื่อมโยงและนำไปปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม รวมทั้งสอดคล้องตามเกณฑ์การประเมินผล การดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ใหม่ (State Enterprise Assessment Model : SE-AM) จึงเห็นควรยกเลิคำสั่ง การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ที่ พ.ก) ๑๒๕๖/๒๕๖๓ สั่ง ณ วันที่ ๒๖ พฤศจิกายน ๒๕๖๓ เรื่องแต่งตั้งคณะกรรมการ Governance Risk Management and Compliance (GRC) ของ กฟผ. และแต่งตั้งคณะกรรมการ Governance Risk Management and Compliance (GRC) ของ กฟผ. ดังนี้

- |                                                        |                          |
|--------------------------------------------------------|--------------------------|
| ๑. รองผู้อำนวยการยุทธศาสตร์                            | ประธานกรรมการ            |
| ๒. ผู้ช่วยผู้อำนวยการยุทธศาสตร์                        | รองประธานกรรมการ คนที่ ๑ |
| ๓. ผู้ช่วยผู้อำนวยการยุทธศาสตร์ (กิจการองค์กร)         | รองประธานกรรมการ คนที่ ๒ |
| ๔. ผู้อำนวยการฝ่ายปฏิบัติการตรวจสอบกระบวนการสนับสนุน   | ที่ปรึกษา                |
| ๕. ผู้อำนวยการฝ่ายงานผู้ว่าการ                         | กรรมการ                  |
| ๖. ผู้อำนวยการฝ่ายนโยบายและยุทธศาสตร์                  | กรรมการ                  |
| ๗. ผู้อำนวยการฝ่ายนิติการ                              | กรรมการ                  |
| ๘. ผู้อำนวยการฝ่ายพัฒนาธุรกิจ                          | กรรมการ                  |
| ๙. ผู้อำนวยการฝ่ายกลยุทธ์ทรัพยากรบุคคล                 | กรรมการ                  |
| ๑๐. ผู้อำนวยการฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคล                  | กรรมการ                  |
| ๑๑. ผู้อำนวยการฝ่ายวิศวกรรม                            | กรรมการ                  |
| ๑๒. ผู้อำนวยการฝ่ายระบบมิเตอร์และหม้อแปลง              | กรรมการ                  |
| ๑๓. ผู้อำนวยการฝ่ายบัญชี                               | กรรมการ                  |
| ๑๔. ผู้อำนวยการฝ่ายจัดหา                               | กรรมการ                  |
| ๑๕. ผู้อำนวยการฝ่ายกลยุทธ์ดิจิทัลและบริหารจัดการข้อมูล | กรรมการ                  |
| ๑๖. ผู้อำนวยการฝ่ายวางแผนพัฒนาระบบสารสนเทศและสื่อสาร   | กรรมการ                  |
| ๑๗. ผู้อำนวยการฝ่ายประชาสัมพันธ์                       | กรรมการ                  |
| ๑๘. ผู้อำนวยการฝ่ายอำนวยการภูมิภาค ภาค ๑               | กรรมการ                  |
| ๑๙. ผู้อำนวยการฝ่ายอำนวยการภูมิภาค ภาค ๒               | กรรมการ                  |
| ๒๐. ผู้อำนวยการฝ่ายอำนวยการภูมิภาค ภาค ๓               | กรรมการ                  |
| ๒๑. ผู้อำนวยการฝ่ายอำนวยการภูมิภาค ภาค ๔               | กรรมการ                  |

|                                                                                                  |                     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|
| ๒๒. ผู้เชี่ยวชาญ ระดับ ๑๒<br>สำนักการผู้ว่าการก่อสร้างและบริหารโครงการ<br>(นายสมคิด บุญประเสริฐ) | กรรมการ             |
| ๒๓. ผู้เชี่ยวชาญ ระดับ ๑๒<br>สำนักการผู้ว่าการวางแผนและพัฒนาระบบไฟฟ้า<br>(นางไศรญา วิสกุล)       | กรรมการ             |
| ๒๔. ผู้อำนวยการฝ่ายกำกับดูแลและบริหารความเสี่ยง                                                  | กรรมการและเลขานุการ |
| ๒๕. ผู้อำนวยการกองแผนบริหารความเสี่ยง                                                            | ผู้ช่วยเลขานุการ    |
| ๒๖. ผู้อำนวยการกองประสานงานระบบการควบคุมภายใน                                                    | ผู้ช่วยเลขานุการ    |
| ๒๗. ผู้อำนวยการกองกำกับดูแลกิจการที่ดี                                                           | ผู้ช่วยเลขานุการ    |

โดยให้คณะกรรมการ ฯ มีอำนาจหน้าที่ ดังนี้

๑. กำหนด / ทบทวน / ปรับปรุง นโยบาย GRC ที่บูรณาการในเรื่องการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตามกฎระเบียบ ให้สอดคล้องกับบริบทขององค์กรและมาตรฐานสากลที่เปลี่ยนแปลงไป
๒. กำหนดรูปแบบการบูรณาการ แนวทางการดำเนินงานที่เป็นรูปธรรม และระบบงานที่เกี่ยวข้อง โดยพิจารณาจากวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรที่สอดคล้องกับบริบทองค์กร วัฒนธรรมองค์กร และความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ทุกภาคส่วน รวมถึงกลยุทธ์และแผนการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนด เพื่อให้เกิดการใช้ทรัพยากรและเทคโนโลยีดิจิทัลที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการเพิ่มประสิทธิภาพการเฝ้าระวังความเสี่ยง (Risk Profile) และปกป้องคุณค่าขององค์กร (Value)
๓. กำกับดูแลการจัดทำคู่มือ/แนวปฏิบัติ GRC ให้สอดคล้องกับบริบทของ กฟภ. และเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (SE-AM) ของ สศร.
๔. วางแผน ควบคุม ติดตาม ประสานงาน และรายงานผลการดำเนินงานด้าน GRC
๕. ดำเนินการเรื่องอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานด้าน GRC
๖. ให้สามารถเชิญผู้ที่เกี่ยวข้องเข้าร่วมประชุม หรือขอรับการสนับสนุนข้อมูล/เอกสารเพิ่มเติมจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ได้ตามความเหมาะสม
๗. ให้สามารถแต่งตั้งคณะทำงานย่อย เพื่อดำเนินการเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงาน GRC

ทั้งนี้ ตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป

สั่ง ณ วันที่ ๑๑ พฤษภาคม ๒๕๖๕



(นายสุภชัย เอกอุ่น)

ผู้ว่าการการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค

## 2. คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการจัดทำสื่อประชาสัมพันธ์กระบวนการ GRC



**การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค**  
PROVINCIAL ELECTRICITY AUTHORITY

### คำสั่ง สายงานยุทธศาสตร์

ที่ สรก.(ย) 33 / 2564

เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการจัดทำสื่อประชาสัมพันธ์กระบวนการ GRC

.....

เพื่อให้การดำเนินงานการสื่อสารและประชาสัมพันธ์ด้านการกำกับดูแลที่ดี (Governance : G) การบริหารความเสี่ยง (Risk Management : R) การควบคุมภายใน (Compliance : C) และในภาพรวม GRC เป็นไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุวัตถุประสงค์ตามกระบวนการ GRC ของ กฟภ. จึงเห็นควรแต่งตั้งคณะกรรมการจัดทำสื่อประชาสัมพันธ์กระบวนการ GRC ดังนี้

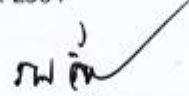
|                  |                 |            |                               |
|------------------|-----------------|------------|-------------------------------|
| 1. นางสมหมาย     | พิทักษ์สาส์     | รฝ.ลส.     | ประธานคณะกรรมการ              |
| 2. นายธนพันธ์    | เตียสุวรรณ      | รภ.ปส.     | คณะกรรมการ                    |
| 3. นางจิตติมา    | มนต์ไตรเวศย์    | รภ.ปน.     | คณะกรรมการและเลขานุการ        |
| 4. น.ส.ศศิวิมล   | วณีสอน          | รภ.ผบ.     | คณะกรรมการ                    |
| 5. น.ส.จันอารีย์ | ศิริวรรณ        | ชภ.กท.     | คณะกรรมการ                    |
| 6. นางสาววิมล    | ตั้งเสรีกุล     | ชภ.สอ.     | คณะกรรมการ                    |
| 7. น.ส.พรรณยงค์  | เป้าพุดา        | พธ.รส.กผบ. | คณะกรรมการ                    |
| 8. นายธิดวุฒิ    | เกียรติวิศาลศรี | นวน.6 กท.  | คณะกรรมการ                    |
| 9. น.ส.อรุณศรี   | ชันเงิน         | พธ.คส.กปน. | คณะกรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ |

โดยให้คณะกรรมการ ฯ มีหน้าที่รับผิดชอบ ดังนี้

- กำหนดแผนงานการดำเนินงานประจำปี ในส่วนที่รับผิดชอบอย่างเหมาะสม
- ดำเนินการและติดตามผลการดำเนินงานตามแผนงานที่กำหนด เพื่อปรับปรุง/พัฒนากระบวนการสื่อสารอย่างต่อเนื่อง
- รายงานผลการดำเนินงานตามแผนงานต่อคณะกรรมการ GRC ของ กฟภ.ทุกไตรมาส

ทั้งนี้ ตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป

สั่ง ณ วันที่ 26 ตุลาคม พ.ศ. 2564



(นายภาณุมาศ ลิ้มสุวรรณ)  
รองผู้อำนวยการยุทธศาสตร์  
ประธานกรรมการ GRC ของ กฟภ.

### 3. คำสั่งแต่งตั้งคณะทำงานจัดทำ GRC Dashboard

  
**การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค**  
PROVINCIAL ELECTRICITY AUTHORITY

## คำสั่ง สายงานยุทธศาสตร์

ที่ สรก.ย) 35 / 2564  
เรื่อง แต่งตั้งคณะทำงาน GRC Dashboard

\*\*\*\*\*

เพื่อให้การดำเนินงานการทำ GRC Dashboard เป็นไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุวัตถุประสงค์ตามกระบวนการ GRC ของ กฟภ. จึงเห็นควรแต่งตั้งคณะทำงานการจัดทำ GRC Dashboard ดังนี้

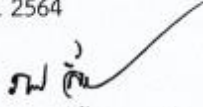
|                  |              |             |                             |
|------------------|--------------|-------------|-----------------------------|
| 1. นางสาวนุชนาถ  | ดนตรี        | รฝ.สส.      | ประธานคณะทำงาน              |
| 2. นายวินิจ      | ขันไชย       | อก.วป.      | คณะทำงาน                    |
| 3. นางกรภัทร     | ยัมแย้ม      | อก.พก.      | คณะทำงาน                    |
| 4. นายวรวิทย์    | ว่องธนากร    | อก.สบ.      | คณะทำงาน                    |
| 5. นางดวงดาว     | ปุยพันธวงศ์  | อก.ปน.      | คณะทำงาน                    |
| 6. นางสาวสิริศรี | ดุสิตภักดิ์  | อก.กท.      | คณะทำงาน                    |
| 7. นางปิยะนุช    | เอี่ยมศิริ   | ชก.ผส.      | คณะทำงาน                    |
| 8. น.ส.ปิยะนาถ   | สุนทรเดช     | ชก.สบ.      | คณะทำงานและเลขานุการ        |
| 9. นายสุวัชร     | ธนิทรานูโครต | หม.บธ. กผบ. | คณะทำงานและผู้ช่วยเลขานุการ |
| 10. นายอลงกรณ์   | สุเสาร์จ     | หม.คอ. กปน. | คณะทำงานและผู้ช่วยเลขานุการ |
| 11. นางสาวนัฐพร  | ประภักดี     | ชม.กก. กกท. | คณะทำงานและผู้ช่วยเลขานุการ |

โดยให้คณะทำงาน ฯ มีหน้าที่รับผิดชอบ ดังนี้

- กำหนดแผนงานการดำเนินงานประจำปี ในส่วนที่รับผิดชอบอย่างเหมาะสม
- ดำเนินการและติดตามผลการดำเนินงานตามแผนงานที่กำหนด เพื่อปรับปรุง/พัฒนากระบวนการอย่างต่อเนื่อง
- รายงานผลการดำเนินงานตามแผนงานต่อคณะกรรมการ GRC ของ กฟภ. ทุกไตรมาส

ทั้งนี้ ตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป

สั่ง ณ วันที่ ๒๗ ตุลาคม พ.ศ. 2564

  
(นายภาณุมาศ ลิ้มสุวรรณ)  
รองผู้อำนวยการยุทธศาสตร์  
ประธานกรรมการ GRC ของ กฟภ.