

**วาระที่ 5.1.9 ขออนุมัติกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และแผนแม่บทการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
ของ กฟภ. ปี 2564 - 2568**

ด้วย ผวก. ขอเสนอเรื่องมาเพื่อนำเรียนคณะกรรมการ กฟภ. พิจารณา โดยเรื่องนี้เข้าข่ายที่จะต้องนำเสนอคณะกรรมการ กฟภ. ตาม พ.ร.บ. กฟภ. พ.ศ. 2503 และที่แก้ไขเพิ่มเติม และเกณฑ์ประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจระบบประเมินผลใหม่ (SE-AM)

ทั้งนี้ เรื่องดังกล่าวมีรายละเอียดดังนี้

1. เรื่องเดิม

1.1 เกณฑ์การประเมินผลใหม่รัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Assessment Model : SE-AM) ด้านที่ 4 ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และลูกค้า (ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย) กำหนดให้รัฐวิสาหกิจดำเนินการ ดังนี้

- 1) จัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- 2) กำหนดวัตถุประสงค์ ขอบเขต และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- 3) จัดทำกระบวนการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

1.2 แผนยุทธศาสตร์ กฟภ. พ.ศ. 2564 - 2568 กำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ SO1 ยกระดับการกำกับดูแลแบบบูรณาการเพื่อสร้างความยั่งยืน โดยมีกลยุทธ์ S2 การให้ความสำคัญและตอบสนองต่อกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

1.3 รองว่าการยุทธศาสตร์ (รผก.ย) มีอนุมัติ ลว. 8 พ.ค. 2563 ให้ กฟภ. ดำเนินการจ้างบริษัท ทริส คอร์ปอเรชั่น จำกัด เป็นที่ปรึกษาดำเนินการตามเกณฑ์การประเมินผลใหม่รัฐวิสาหกิจ (SE-AM) ทั้ง 8 ด้าน (8 Core Business Enablers)

2. การดำเนินการ

2.1 ฝ่ายสังคมและสิ่งแวดล้อม (ฝสส.) ร่วมกับที่ปรึกษา บริษัท ทริส คอร์ปอเรชั่น จำกัด สัมภาษณ์ผู้บริหารของ กฟภ. เพื่อรับฟังบริบท ทิศทาง นโยบาย และความเห็นเกี่ยวกับการบริหารจัดการกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของระดับสายงาน/สำนัก

2.2 จากการประชุมเชิงปฏิบัติการการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ กฟภ. (Workshop) ร่วมกับที่ปรึกษา บริษัท ทริส คอร์ปอเรชั่น จำกัด คณะทำงานด้านที่ 4 ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ กฟภ. มีหนังสือ ลว. 14 ก.ย. 2563 สรุปผลการระบุและจัดลำดับความสำคัญของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียระดับสายงาน/สำนัก

2.3 ฝสส. และ ที่ปรึกษา บริษัท ทริส คอร์ปอเรชั่น จำกัด ได้กำหนดกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ของ กฟภ. และแผนแม่บทการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ กฟภ. ปี 2564 - 2568 โดยมีรายละเอียด ดังนี้

2.3.1 กำหนดกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ของ กฟภ. จากการรวบรวมข้อมูลผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและประเด็นปัญหา (Key Issue) ที่สำคัญระดับสายงาน/สำนัก ร่วมกับทิศทาง/นโยบาย ความเห็นของผู้บริหารแต่ละสายงาน/สำนัก โดยนำมาวิเคราะห์เปรียบเทียบกับจากบริบทภายในของ กฟภ. ได้ดังนี้

9 Stakeholders	18 Sub - Stakeholders
1. กลุ่มหน่วยงานกำกับดูแล / ภาครัฐ	1.1 ภาครัฐ/องค์กรอิสระ ผู้กำหนดหรือกำกับนโยบายทิศทางการดำเนินงานของ กฟภ. (เช่น กระทรวงมหาดไทย กระทรวงพลังงาน สำนักงานปรมาณ สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ สำนักงานคณะกรรมการกำกับกิจการพลังงาน) 1.2 ภาครัฐ/องค์กรอิสระ ผู้อนุมัติอนุญาตเพื่อประโยชน์ในการดำเนินงานของ กฟภ. (เช่น กรมทางหลวง กรมทางหลวงชนบท กรมป่าไม้ เทศบาลฯ ฯลฯ) 1.3 ผู้ถือหุ้น (กระทรวงการคลัง)
2. กลุ่มลูกค้า / ผู้ใช้ไฟฟ้า	2.1 ผู้ใช้ไฟฟ้าในธุรกิจจำหน่ายไฟฟ้าของ กฟภ. 2.2 ลูกค้าธุรกิจเกี่ยวเนื่องและธุรกิจใหม่ของ กฟภ.
3. กลุ่มชุมชน สังคม สิ่งแวดล้อม	3.1 ชุมชนและผู้นำชุมชนรอบพื้นที่หรือที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของ กฟภ. รวมทั้งชุมชนสำคัญตามที่ กฟภ. กำหนด 3.2 นักวิชาการ/NGO/ผู้นำความคิด (Influencer) ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของ กฟภ. 3.3 ประชาชนทั่วไป
4. กลุ่มสื่อมวลชน	4.1 สื่อมวลชน รูปแบบดั้งเดิม (เช่น หนังสือพิมพ์ วิทยุ โทรทัศน์ ฯลฯ) 4.2 สื่อสังคมออนไลน์
5. กลุ่มพันธมิตร	5.1 ผู้ส่งมอบ 5.1.1 ผู้ส่งมอบพลังงานไฟฟ้า 5.1.2 ผู้ส่งมอบอุปกรณ์ ครุภัณฑ์/ลูกค้า/คู่สัญญา/ผู้รับจ้าง/ผู้รับเหมา/ตัวแทนรับชำระในธุรกิจจำหน่ายไฟฟ้า ธุรกิจเกี่ยวเนื่อง และภารกิจสำคัญ กฟภ. 5.2 คู่ความร่วมมือในการกิจสนับสนุน หรือภารกิจอื่นของ กฟภ. นอกเหนือจากที่ระบุใน 5.1
6. กลุ่มคณะกรรมการ	6.1 คณะกรรมการ กฟภ. 6.2 คณะกรรมการชุดต่าง ๆ ของ กฟภ. ที่มีตัวแทนคณะกรรมการ กฟภ. เป็นองค์ประกอบ
7. กลุ่มพนักงาน / หน่วยงานภายใน	7.1 ผู้บริหาร พนักงาน พนักงานสัญญาจ้าง สหภาพแรงงาน และพนักงานเกษียณหรืออดีตพนักงานที่เกี่ยวข้อง ของ กฟภ. 7.2 หน่วยงาน/คณะทำงานภายในของ กฟภ.
8. บริษัทในเครือ	8.1 บริษัทในเครือของ กฟภ. (ปัจจุบัน ได้แก่ บริษัท พีโอเอ เอ็นคอม อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด)

9 Stakeholders	18 Sub - Stakeholders
9. กลุ่มคู่แข่ง / คู่แข่งขัน	9.1 คู่แข่ง สินค้าทดแทน และคู่เปรียบเทียบ (Benchmark) ทั้งในธุรกิจจำหน่ายไฟฟ้า ธุรกิจเกี่ยวเนื่อง และธุรกิจใหม่ ของ กฟภ.

2.3.2 จัดทำแผนแม่บทการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ กฟภ. ปี 2564 -2568 ที่มีความสอดคล้องกับทิศทางการดำเนินงานขององค์กร โดยมีกระบวนการจัดทำแผน ดังนี้

- 1) กำหนดและจัดลำดับความสำคัญของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Top down และ Bottom up)
- 2) ระบุ Voice Of Stakeholders (VOS) และกำหนดประเด็นปัญหา (Issue) ที่สำคัญ
- 3) วิเคราะห์โดยใช้เครื่องมือ SWOT เพื่อกำหนดความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantage : SA) ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenge : SC) และกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) ด้านการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- 4) จัดทำแผนแม่บทการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ กฟภ. ปี 2564 - 2568 และถ่ายทอดไปสู่การปฏิบัติ
- 5) วิเคราะห์และรายงานผล เพื่อทบทวนการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ในปีต่อไป และพิจารณาจากปัจจัยนำเข้า ได้แก่ แผนยุทธศาสตร์ แผนแม่บทด้านต่าง ๆ บทสัมภาษณ์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายในและภายนอก โดยวิเคราะห์ผ่านเครื่องมือ SWOT และนำมากำหนดกลยุทธ์ เป้าหมาย ของแผนแม่บทฯ ดังนี้

กลยุทธ์	เป้าหมายสำคัญ (Key Goals)
S1 พัฒนาระบบกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อความยั่งยืน	1.1 พัฒนาและบูรณาการแนวทางการกำกับดูแลและกระบวนการทำงานด้าน SM ครอบคลุม Stakeholders ที่สำคัญ 1.2 ทบทวนปรับปรุงโครงสร้างองค์กร เพื่อขับเคลื่อนการดำเนินงานตามแผนแม่บท SM 1.3 ทบทวนปรับปรุงกฎระเบียบ/ข้อบังคับ กฟภ. ที่เกี่ยวข้องกับ SM
S2 ยกระดับความเชื่อมั่นและยอมรับ Stakeholders ภายนอก	2.1 ยกระดับความเชื่อมั่นและยอมรับ หน่วยงานกำกับดูแลและภาครัฐ 2.2 ยกระดับความเชื่อมั่นและยอมรับ ชุมชน สังคม และสิ่งแวดล้อม 2.3 พัฒนาระบบบริหารจัดการสื่อ Social Media 2.4 บริหารจัดการพันธมิตรตลอดห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain)

กลยุทธ์	เป้าหมายสำคัญ (Key Goals)
S3 ยกระดับความเชื่อมั่นและยอมรับ Stakeholders ภายใน	3.1 บริหารจัดการบริษัทในเครือ (PEA ENCOM) 3.2 พัฒนาประสิทธิภาพการทำงานระหว่าง สายงาน/ฝ่ายงาน การไฟฟ้าเขต ภายใน กฟภ. อย่างเป็นระบบ และบูรณาการทั่วทั้งองค์กร
S4 ยกระดับความรู้ความสามารถและทัศนคติด้าน SM ของทุนมนุษย์	4.1 พัฒนาศักยภาพ ความรู้ความสามารถและทัศนคติ ด้าน SM แก่ผู้บริหาร กฟภ. 4.2 พัฒนาศักยภาพ ความรู้ความสามารถและทัศนคติ ด้าน SM แก่พนักงาน กฟภ. 4.3 พัฒนาการจัดการความรู้ (KM) ด้าน SM
S5 ขับเคลื่อน Enablers SM สู่ความเป็นเลิศ	5.1 ปิด GAP ตามเกณฑ์ Enablers : SM (ระบบ SE-AM) อย่างต่อเนื่อง 5.2 พัฒนา Stakeholders Profile ทั่วทั้งองค์กร

2.3 ที่ประชุมผู้บริหารระดับสูง ครั้งที่ 16/2563 เมื่อวันที่ 24 พ.ย. 2563 มีมติเห็นชอบ กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ กฟภ. และร่างแผนแม่บทการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ กฟภ. ปี 2564 - 2568

3. กฎหมาย/ข้อบังคับ/ระเบียบ ฯลฯ ที่เกี่ยวข้อง

การขออนุมัติกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและแผนแม่บทการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ กฟภ. ปี 2564 - 2568 ดำเนินการตามหลักเกณฑ์ ดังนี้

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

3.2 เกณฑ์ประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจระบบประเมินผลใหม่ (State Enterprise Assessment Model : SE-AM)

ด้านที่ 1 การกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร

ข้อ 6 คณะกรรมการ ข้อ 6.3 การกำหนดทิศทาง กลยุทธ์และจัดให้มีแผนยุทธศาสตร์ระยะยาว และแผนปฏิบัติการประจำปี กำหนดว่า คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจมีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางจัดทำ/ทบทวนแผนยุทธศาสตร์ระยะยาว และจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีเป็นประจำทุกปี โดยคณะกรรมการมอบข้อสังเกตและข้อเสนอแนะที่มีสาระสำคัญที่นำไปสู่การริเริ่มกลยุทธ์ หรือแผนงานโครงการใหม่ ๆ โดยใช้เทคโนโลยี และนวัตกรรมเป็นพื้นฐานขับเคลื่อนให้รัฐวิสาหกิจเกิดความยั่งยืน

ด้านที่ 4 การมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และลูกค้า

ข้อ 2 วัตถุประสงค์ ขอบเขต และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ข้อ 2.2 กำหนดให้คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจให้ความเห็นชอบ Stakeholder ขององค์กร และมีการถ่ายทอดสื่อสารไปยังผู้บริหาร และพนักงานทุกส่วนงาน รวมถึงหน่วยงานภายนอกอื่นที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งมี Stakeholder Profile ที่มีคุณภาพครบถ้วนทุก Stakeholder ขององค์กรอยู่ในระบบดิจิทัล

4. การพิจารณา

เพื่อให้การดำเนินงานของ กฟภ. เป็นไปตามวัตถุประสงค์ตามเกณฑ์ประเมินผลใหม่ รัฐวิสาหกิจ (SE-AM) และสามารถยกระดับการกำกับดูแลแบบบูรณาการเพื่อสร้างความยั่งยืนจากการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตามแผนยุทธศาสตร์ กฟภ. ปี 2564 - 2568 เห็นควรเสนอคณะกรรมการ กฟภ. พิจารณานุมัติ ดังนี้

4.1 กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders)

4.2 แผนแม่บทการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ กฟภ. ปี 2564 - 2568

ผวก. มีบัญชา ลว. 4 ธ.ค. 2563 ให้นำเสนอคณะกรรมการบริหารและคณะกรรมการ กฟภ.

5. การพิจารณาของคณะกรรมการบริหาร

คณะกรรมการบริหารได้พิจารณากลับกรองเรื่องดังกล่าวในการประชุมครั้งที่ 10/2563 เมื่อวันที่ 9 ธ.ค. 2563 มีมติเห็นชอบ นำเสนอคณะกรรมการ กฟภ. โดยมีข้อสังเกต

1) ขอให้พิจารณากลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้ครอบคลุมถึงธุรกิจของ กฟภ. ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตด้วย เช่น บริษัทชั้นนำในต่างประเทศ

2) ขอให้ กฟภ. ศึกษาการถอดบทเรียน (Lesson Learned) ของบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ว่ามีการบริหารจัดการ Stakeholder อย่างไร เช่น การดูแลกลุ่มสื่อมวลชน กลุ่ม NGO กลุ่มนักวิชาการ เป็นต้น

3) ขอให้เพิ่มคำว่า Participate หรือการมีส่วนร่วม เข้าไปในแผนด้วย เนื่องจากเป็น Key Word หลักของการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมถึงขอให้ กฟภ. เปิดเผยข้อมูลให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรับทราบด้วย

4) กฟภ. ควรมีทีม Social Listening เพื่อเก็บและวิเคราะห์ข้อมูลบนโซเชียล เพื่อให้เข้าใจมุมมองของคนทั่วไปมากขึ้น และในกรณีเกิดเหตุวิกฤตจะได้ช่วยรับมือกับสถานการณ์ต่าง ๆ อย่างทันท่วงที

5) ขอให้พิจารณาการบูรณาการแผนแม่บทการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ กฟภ. กับแผนแม่บทบริการลูกค้าและการตลาด

(รายละเอียดตามเอกสารแนบ)

6. ประเด็นที่นำเสนอ

เสนอคณะกรรมการเพื่อโปรดพิจารณาอนุมัติ ดังนี้

1) กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders)

2) แผนแม่บทการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ กฟภ. ปี 2564 - 2568

มติที่ประชุม อนุมัติตามเสนอ