การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค
PROVINCIAL ELECTRICITY AUTHORITY

**จาก** กผบ. **ถึง** ทุกหน่วยงาน

**เลขที่** กผบ.(สอ) 35735 /2563 **วันที่** 29 ธันวาคม 2563

**เรื่อง** แจ้งเวียนนโยบายการบริหารความเสี่ยง และคู่มือการบริหารความเสี่ยงของ กฟภ.

เรียน ทุกหน่วยงาน

ตามมติคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน การประชุมครั้งที่ 4/2563 เห็นชอบนโยบายการบริหารความเสี่ยงของ กฟภ. และ คู่มือการบริหารความเสี่ยงของ กฟภ. เมื่อวันที่ 23 พ.ย. 2563 นั้น

ในการนี้ กผบ. จึงขอสื่อสาร/แจ้งเวียน นโยบายการบริหารความเสี่ยง และคู่มือการบริหารความเสี่ยงของ กฟภ. ดังกล่าว ให้ทุกหน่วยงานทราบและปฏิบัติให้เป็นไปแนวทางเดียวกันทั่วทั้งองค์กร โดยสามารถดาวน์โหลดผ่านช่องทางการสื่อสาร ดังนี้

| ลำดับที่ | รายละเอียด |
|---|---|
| 1 | **เว็บไซต์ Intranet กผบ.**<br>➢ http://intranet.pea.co.th/sites/rpd |
| 2 | QR Code<br>**นโยบายการบริหารความเสี่ยงของ กฟภ.**<br>**คู่มือการบริหารความเสี่ยงของ กฟภ.** |

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบและโปรดสื่อสาร/แจ้งเวียนให้พนักงานในสังกัดทราบและปฏิบัติต่อไปด้วย จะขอบคุณยิ่ง

(นางสมหมาย พิทักษ์สาลี)
อก.ผบ.

ผสอ. กผบ.
โทร. 9518

# นโยบายการบริหารความเสี่ยง
# ของ การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค

**ปรัชญาการบริหารความเสี่ยง**

บริหารความเสี่ยงตามหลัก COSO ERM เพื่อให้เกิดความสมดุลและเติบโตอย่างยั่งยืน

**วัตถุประสงค์ของนโยบาย**

เพื่อให้ กฟภ. สามารถใช้การบริหารความเสี่ยงเป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการองค์กรให้บรรลุตามเป้าหมายการดำเนินงาน สร้างมูลค่าเพิ่มและความมั่นคง เพื่อประโยชน์สูงสุดของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และสอดคล้องตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Good Corporate Governance)

นโยบายนี้มีผลบังคับใช้กับคณะกรรมการ กฟภ. ผู้บริหาร และพนักงานทุกคนใน กฟภ. โดยจัดทำขึ้นจากการพิจารณาให้มีความสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติงาน และแผนงานโครงการ รวมทั้งกฎหมายและกฎระเบียบต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของ กฟภ.

**คำจำกัดความของ "ความเสี่ยง"**

ความเสี่ยง (Risk) คือความเป็นไปได้ที่เหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่งอาจเกิดขึ้นและเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุวัตถุประสงค์

**หลักสำคัญในการปฏิบัติ**

1. รักษาสมดุลระหว่างระดับความเสี่ยง (Risk) และผลตอบแทน (Return) เพื่อให้มั่นใจถึงการบรรลุตามเป้าหมายจากการดำเนินงานภายใต้ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้

2. กลยุทธ์การดำเนินงานต้องสอดคล้องกับระดับความเสี่ยงที่คณะกรรมการ กฟภ. พิจารณายอมรับได้

3. กำหนดกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงที่เชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์/กลยุทธ์/การวางแผน/การลงทุนของ กฟภ. โดยพิจารณาความเสี่ยงที่ครอบคลุมในด้านกลยุทธ์ ด้านการเงิน การปฏิบัติงาน และการปฏิบัติตามกฎหมาย ซึ่งเป็นประเด็นความเสี่ยงทางการเงินและไม่ใช่การเงิน

4. ความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ของ กฟภ. จะต้องได้รับการจัดการอย่างทันเวลาและต่อเนื่อง ดังนี้

- ต้องมีการระบุความเสี่ยงอย่างครอบคลุมและทันเวลา
- ต้องมีการประเมินความเสี่ยงในด้านของโอกาสที่เหตุการณ์นั้นจะเกิดขึ้น (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) หากความเสี่ยงนั้นเกิดขึ้น
- ต้องมีการจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่คณะกรรมการและผู้บริหารยอมรับได้ ทั้งนี้ต้องมีการพิจารณาความเหมาะสมของต้นทุน และผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นควบคู่ไปด้วยกัน
- ต้องมีการติดตามและรายงานความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอเพื่อให้สามารถบริหารความเสี่ยงของ กฟภ. ได้อย่างเหมาะสมและทันเวลา

5. สนับสนุนให้มีบรรยากาศและวัฒนธรรมที่สนับสนุนการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่องทั่วทั้งองค์กร โดยมีการสื่อสารทำความเข้าใจและสร้างความตระหนักให้พนักงานทุกระดับมีส่วนร่วมในการบริหารความเสี่ยง

6. สนับสนุนการบูรณาการระหว่าง Corporate Governance - Risk Management - Compliance (GRC)

7. สนับสนุนการบริหารจัดการสารสนเทศที่ดีทั่วทั้งองค์กร โดย

- นำระบบจัดการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง (Business Continuity Management System : BCMS) งานหลักทุกๆ ด้าน ทั้งด้าน IT และ Non – IT
- ประเมินศักยภาพของ IT และการจัดการความมั่นคงปลอดภัยของระบบ IT รวมทั้งจัดให้มีการตรวจสอบภายในทางด้าน IT เพื่อให้เกิดความมั่นใจในศักยภาพของระบบ IT
- ใช้ระบบ IT ในการสนับสนุนการบริหารความเสี่ยง และให้ข้อมูลที่ถูกต้องและรวดเร็วเพื่อสนับสนุนกระบวนการตัดสินใจของผู้บริหาร

8. สร้างกระบวนการบริหารความเสี่ยงที่สร้างสรรค์มูลค่าให้กับองค์กร (Value Creation) และให้เป็นกิจกรรมประจำวันของหน่วยงานและเป็นส่วนหนึ่งของเกณฑ์ประเมินผลการปฏิบัติงานพนักงาน

9. กำหนดกลไกการบริหารความเสี่ยงในการพัฒนา กฟภ. ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) โดยมีการบริหารจัดการความรู้ (Knowledge Management) เผยแพร่ความรู้ความเข้าใจข้อมูลต่างๆ ที่เป็นประโยชน์ และส่งเสริมพัฒนาทักษะความรู้ ความสามารถ ความคิดสร้างสรรค์ รวมทั้งความรับผิดชอบของแต่ละบุคคล ให้เกิดการปฏิบัติงานที่เหมาะสม

**บทบาทและความรับผิดชอบ**

1. คณะกรรมการ กฟภ. เป็นผู้กำกับดูแล และสนับสนุนการนำนโยบายการบริหารความเสี่ยงไปปฏิบัติใน กฟภ. ผ่านทางคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ กฟภ. และผู้บริหารสูงสุดของ กฟภ.

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

3. ผู้บริหารเป็นผู้รับผิดชอบในการนำนโยบายการบริหารความเสี่ยงไปปฏิบัติและติดตามการนำไปใช้อย่างต่อเนื่อง โดยได้รับการสนับสนุนจากคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ กฟภ. พนักงานทุกคนต้องรับผิดชอบในการปฏิบัติตามนโยบายและคู่มือการบริหารความเสี่ยง

**การทบทวนนโยบายการบริหารความเสี่ยง**

1. ในกรณีที่ผู้บริหารพบว่านโยบายการบริหารความเสี่ยงไม่เหมาะสมกับสภาพการดำเนินงานต้องนำเสนอคณะกรรมการ กฟภ. ผ่านคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ กฟภ. เพื่อขออนุมัติในการปรับปรุงนโยบายการบริหารความเสี่ยง

2. คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ กฟภ. จะทบทวนนโยบายการบริหารความเสี่ยงทุกปี และนำเสนอต่อคณะกรรมการ กฟภ. เพื่อให้มั่นใจว่านโยบายดังกล่าวยังเหมาะสมกับสภาพแวดล้อม การดำเนินงานขององค์กร

ทั้งนี้ นโยบายมีผลบังคับใช้กับคณะกรรมการ กฟภ. ผู้บริหาร และพนักงานทุกคน นับแต่นี้เป็นต้นไป

ประกาศ ณ วันที่ 16 ธ.ค. 2563

(นายฉัตรชัย พรหมเลิศ)

ประธานกรรมการการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค

# คู่มือ
# การบริหารความเสี่ยง

## การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค

กองแผนบริหารความเสี่ยง

ฝ่ายกำกับดูแลและบริหารความเสี่ยง

ตามอนุมัติที่ประชุมคณะกรรมการ กฟภ.
ครั้งที่ 12/2563 เมื่อวันที่ 16 ธันวาคม 2563

ตามอนุมัติที่ประชุมคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของกฟภ.
ครั้งที่ 4/2563 เมื่อวันที่ 23 พฤศจิกายน 2563

# คำนำ

การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (กฟภ.) จัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยงขึ้น โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการด้านการบริหารความเสี่ยงขององค์กร โดยแนวทางการดำเนินการตามคู่มือการบริหารความเสี่ยงของ กฟภ. จะนำแนวทางในการบริหารความสี่ยงตามคู่มือและหลักเกณฑ์ของสำนักงานคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ (สคร.) กระทรวงการคลัง ที่ใช้อยู่ในขณะนั้นมาเป็นแนวทางในการจัดทำ

ในปี พ.ศ. 2563 สคร. ได้พัฒนาระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ จากระบบประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Performance Appraisal : SEPA) เป็นระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Assessment Model : SE-AM) และได้ปรับปรุงแนวทางในการประเมินผลการดำเนินการด้านการบริหารความเสี่ยงใหม่ โดยใช้พื้นฐานตามกรอบแนวคิด COSO 20017 (Enterprise Risk Management Integrating with Strategy and Performance) เป็นแนวทางในการประเมิน ซึ่งแนวทางในการประเมินผลการดำเนินการด้านการบริหารความเสี่ยงตามระบบ SE-AM มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม กฟภ.จึงได้จัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยงขึ้นใหม่ โดยปรับปรุงให้สอดคล้องกับแนวทางการประเมินผลตามระบบ SE-AM ทั้งนี้ เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงของ กฟภ. มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เป็นไปตามแนวทางการประเมินผลตามระบบ SE-AM และตามการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจและเทคโนโลยีที่พัฒนาก้าวหน้าขึ้น ซึ่งการบริหารความเสี่ยงจะเป็นเครื่องมือสำคัญที่จะช่วยทำให้ กฟภ. สามารถบริหารจัดการองค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมาย ตามความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสร้างคุณค่า สร้างภาพลักษณ์ ปกป้องความเสียหาย และเติบโตได้อย่างยั่งยืนตลอดไป

กองแผนบริหารความเสี่ยง ฝ่ายกำกับดูแลและบริหารความเสี่ยง
การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค

# สารบัญ

# บทที่ 1
# บททั่วไป

## 1.1 ความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง

ในปัจจุบันเป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปว่า การบริหารความเสี่ยงเป็นเครื่องมือที่มีความสำคัญในการบริหารจัดการองค์กร ทั้งนี้ เพราะคุณลักษณะของการบริหารความเสี่ยง ดังนี้

1.1.1 **การบริหารความเสี่ยง** เป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ในการผลักดันให้องค์กรมีผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศ เป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง (High Performance Organization : HPO) เป็นกระบวนการสำคัญในการชี้ให้เห็นถึงความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อเป้าประสงค์และประเด็นยุทธศาสตร์ที่วางไว้

1.1.2 **การบริหารความเสี่ยง** เป็นเครื่องมือสำคัญในการสร้างมูลค่าและป้องกันความเสียหายที่อาจเกิดขึ้น ภายใต้สภาวะการเปลี่ยนแปลงที่มีความไม่แน่นอน การบริหารความเสี่ยงเป็นการคาดการณ์อนาคตอย่างมีเหตุผล มีหลักการและแนวทางในการจัดการที่กำหนดไว้ล่วงหน้า รวมทั้งมีการบริหารจัดการเพื่อเปลี่ยนวิกฤตให้เป็นโอกาส

1.1.3 **การบริหารความเสี่ยง** เป็นองค์ประกอบสำคัญของการกำกับดูแลกิจการที่ดี ( Corporate Governance) โดยมุ่งเน้นให้ทุกกระบวนการดำเนินงาน ดำเนินการด้วยความโปร่งใส มีประสิทธิภาพ ซึ่งส่งผลดีต่อภาพลักษณ์และการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

การบริหารความเสี่ยง เป็นกระบวนการที่มีระบบในการระบุความเสี่ยง ประเมินความเสี่ยง จัดลำดับความสำคัญและจัดการความเสี่ยง ซึ่งจะช่วยทำให้องค์กรสามรถพิจารณาระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ รวมทั้งกำหนดกรอบกลยุทธ์ในการดำเนินงานขององค์กร เพื่อให้องค์กรสามารถบริหารความไม่แน่นอน ความเสี่ยงและโอกาสขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้องค์กรมีการพัฒนาและเติบโตอย่างยั่งยืน

## 1.2 วัตถุประสงค์ของคู่มือการบริหารความเสี่ยง

1.2.1 เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการสร้างองค์ความรู้ด้านการบริหารความเสี่ยงขององค์กร

1.2.2 เพื่อให้ผู้เกี่ยวข้องเข้าใจหลักการ แนวคิด ขั้นตอน วิธีการและดำเนินการเป็นไปในแนวทางเดียวกันทั้งองค์กรอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

1.2.3 เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการสื่อสารและสร้างความเข้าใจ ความสัมพันธ์ ตลอดจนเชื่อมโยงการบริหารความเสี่ยงกับกลยุทธ์ขององค์กร

1.2.4 เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการสร้างความตระหนัก ปลูกฝังวัฒนธรรมด้านการบริหารความเสี่ยงและแนวทางในการพัฒนาการบริหารความเสี่ยงในทุกระดับขององค์กร

## 1.3 ความหมายและคำจำกัดความของการบริหารความเสี่ยง

1.3.1 **ความเสี่ยง (Risk)** หมายถึง ความเป็นไปได้ที่เหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่งอาจเกิดขึ้นและเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด

ความเสี่ยงแบ่งออกเป็น 4 ประเภท ดังนี้

1) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) คือ ความเสี่ยงที่อาจก่อให้เกิดการสูญเสียทางการเงินหรือศักยภาพในการแข่งขัน อันเนื่องมาจากกระบวนการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ที่ไม่เหมาะสม ตัวอย่างความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ได้แก่

1. การเปลี่ยนแปลงทางการเมือง
2. ไม่สามารถเพิ่มรายได้และลดค่าใช้จ่ายได้ตามเป้าหมายที่กำหนด
3. การเปลี่ยนแปลงความต้องการของลูกค้า

2) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการ (Operational Risk) คือ ความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์กร อันเนื่องมาจากความผิดพลาดที่เกิดจากการปฏิบัติงานของบุคลากร ระบบ หรือกระบวนการต่างๆ ตัวอย่างความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการ ได้แก่

1. ขาดบุคลากรที่มีคุณภาพ
2. การก่อการร้าย อุทกภัย วินาศภัยฯลฯ
3. การใช้งานระบบเทคโนโลยีสารสนเทศไม่เต็มประสิทธิภาพ

3) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากความผันผวนของตัวแปรทางการเงิน เช่น อัตราแลกเปลี่ยน อัตราดอกเบี้ย สภาพคล่องทางการเงิน และราคาสินค้าโภคภัณฑ์ (Commodity) เป็นต้น ซึ่งก่อให้เกิดการสูญเสียทางการเงิน ตัวอย่างความเสี่ยงด้านการเงิน ได้แก่

1. ความเสี่ยงด้านเครดิต
2. ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง
3. การขาดทุนจากอัตราแลกเปลี่ยน
4. ความผันผวนของราคาวัตถุดิบ

4) ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ/ข้อบังคับ (Compliance/Regulatory) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการละเมิดหรือไม่ปฏิบัติตามนโยบาย กระบวนการ หรือการควบคุมต่างๆ ที่กำหนดขึ้น เพื่อให้สอดคล้องกับกฎระเบียบ ข้อบังคับ ข้อสัญญา และข้อกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานขององค์กร ตัวอย่างความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ/ข้อบังคับ ได้แก่

1. การทุจริต
2. การถูกฟ้องร้อง ร้องเรียนจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
3. การไม่ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ที่เกี่ยวข้องกับรัฐวิสาหกิจแต่ละแห่ง

1.3.2 **ความเสี่ยงที่มีอยู่ตามธรรมชาติ (Inherent Risk)** หมายถึง ความเสี่ยงที่มีต่อองค์กรโดยที่ฝ่ายจัดการยังไม่ได้กระทำการใดๆ เพื่อที่จะเปลี่ยนแปลงโอกาสที่จะเกิดหรือผลกระทบของความเสี่ยงนั้นๆ

1.3.3 **ความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk)** หมายถึง ความเสี่ยงที่เหลืออยู่หลังจากที่ฝ่ายจัดการได้ดำเนินการที่จะเปลี่ยนแปลงระดับของโอกาสที่จะเกิดหรือผลกระทบของความเสี่ยง

1.3.4 **ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor)** หมายถึง สาเหตุที่มาของความเสี่ยง ที่จะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้ โดยต้องระบุได้ว่าสาเหตุนั้นคืออะไร เกิดขึ้นที่ใด เกิดขึ้นเมื่อใด เกิดขึ้นได้อย่างไร และทำไมจึงเกิดขึ้น ทั้งนี้ สาเหตุของความเสี่ยงที่ระบุต้องเป็นสาเหตุที่แท้จริง เพื่อจะได้วิเคราะห์และกำหนดมาตรการจัดการความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม

1.3.5 **โอกาส (Opportunity)** หมายถึง เหตุการณ์ที่มีผลกระทบในเชิงบวกต่อการบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กร

1.3.6 **การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)** หมายถึง กระบวนการที่กำหนดและนำไปปฏิบัติโดยคณะกรรมการ ผู้บริหารและบุคลากร เพื่อนำไปประยุกต์ใช้ในการกำหนดกลยุทธ์และการวางแผนขององค์กรในทุกระดับ โดยได้รับการออกแบบให้สามารถบ่งชี้เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและมีผลกระทบต่อองค์กร รวมทั้งสามารถจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับ เพื่อให้ได้รับความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลในการบรรลุวัตถุประสงค์

1.3.7 **การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)** หมายถึง กระบวนการระบุความเสี่ยง การวิเคราะห์ความเสี่ยง และจัดลำดับความเสี่ยง โดยการประเมินจากโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact)

1) โอกาสที่จะเกิด (Likelihood) หมายถึง ความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง
2) ผลกระทบ (Impact) หมายถึง ขนาดความรุนแรงของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นหากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง
3) ระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk) หมายถึง สถานะของความเสี่ยงที่ได้จากการประเมินโอกาสและผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยงแบ่งเป็น 5 ระดับ คือ สูงมาก สูง ปานกลาง น้อย และน้อยมาก

1.3.8 **ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite : RA)** หมายถึง เกณฑ์หรือประเภทของความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ในการดำเนินงานเพื่อมุ่งสู่การบรรลุเป้าหมายขององค์กร ซึ่งองค์กรต้องกำหนดค่า RA ให้ชัดเจนและสอดคล้องกับเป้าหมายตามตัวชี้วัดขององค์กรและควรมีความท้าทาย ทั้งนี้ต้องไม่ต่ำกว่าค่าตัวชี้วัดตาม BSC ที่องค์กรกำหนดไว้

1.3.9 **ช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance : RT)** หมายถึง ช่วงความเบี่ยงเบนจากระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (RA) ที่สัมพันธ์กับการบรรลุเป้าหมายขององค์กร

1.3.10 **Risk Owner** หมายถึง คณะทำงานฯ หน่วยงาน ผู้เกี่ยวข้อง หรือผู้ที่ได้รับมอบหมายให้เป็นผู้รับผิดชอบดำเนินการแผนบริหารความเสี่ยงองค์กร ให้เป็นไปตามมาตรการจัดการความเสี่ยง เพื่อให้องค์กรมั่นใจได้ว่าความเสี่ยงนั้นๆ จะได้รับการจัดการอย่างเหมาะสม

1.3.11 **Risk Profile** หมายถึง แผนภาพแสดงปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กรที่ได้มีการวิเคราะห์และประเมินระดับความรุนแรงที่แสดงขอบเขตระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ โดยสะท้อนระดับความรุนแรงของความเสี่ยง

1.3.12 **ดัชนีวัดความเสี่ยง (Key Risk Indicator : KRI)** หมายถึง เครื่องมือหรือข้อมูลที่ใช้วัดหรือตรวจจับความเสี่ยง

1.3.13 **ตัวขับเคลื่อนคุณค่า (Value Driver)** หมายถึง กิจกรรมหรือความมุ่งเน้นขององค์กรที่ส่งเสริมคุณค่าของสินค้าหรือบริการที่ผู้บริโภครับรู้และสร้างคุณค่าในฝ่ายของผู้ผลิตด้วย ซึ่งเป็นเรื่องที่มีความสำคัญในการเป็นตัวกำหนดการดำเนินกระบวนการ หรือกรอบแนวทางในการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร และ Value Driver ก็เป็นหนึ่งในหลักการของการกำหนด Key Risk Indicators หรือ KRIs

1.3.14 **Cost Benefit Analysis** หมายถึง การวิเคราะห์ การประเมิน ค่าใช้จ่ายและผลประโยชน์ที่จะได้รับเพื่อประกอบการตัดสินใจในการเลือกกลยุทธ์ในการจัดการต่อความเสี่ยง เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงมีประสิทธิผล

1.3.15 **Existing Control** หมายถึง แผนงาน กิจกรรมการควบคุม หรือการจัดการที่มีอยู่ ก่อนที่จะมีการบริหารความเสี่ยง

1.3.16 **Mitigation Plan** หมายถึง แผนงาน หรือกิจกรรม ในการลดระดับความเสี่ยงที่เพิ่มเติมจาก Existing Control เพื่อควบคุมความรุนแรงของความเสี่ยงให้บรรลุเป้าหมาย หรืออยู่ในระดับที่ยอมรับได้

## 1.4 ประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยงเป็นเครื่องมือที่สำคัญอย่างหนึ่ง ที่จะช่วยทำให้การบริหารงานในสภาวะแวดล้อมที่มีความเสี่ยงเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ โดยการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพ จะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร ดังนี้

1.4.1 ช่วยให้การดำเนินงานขององค์กรบรรลุวัตถุประสงค์และเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

1.4.2 ลดความเสียหายที่อาจจะเกิดขึ้นจากเหตุการณ์ต่างๆ

1.4.3 เพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กร

1.4.4 สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

1.4.5 ก่อให้เกิดภาพลักษณ์ที่ดีต่อองค์กร

# บทที่ 2
# ธรรมาภิบาลและวัฒนธรรมองค์กร

## 2.1 การบูรณาการระหว่างการกำกับดูแลกิจการ การบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (GRC)

การบูรณาการระหว่างการกำกับดูแลกิจการ การบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Governance , Risk Management & Compliance : GRC) คือ การจัดให้มีบุคลากรที่มีความรู้และคุณสมบัติเหมาะสม (People) ขั้นตอนการทำงานที่โปร่งใส และมีการควบคุมภายในที่ดี (Process) การบริหารจัดการข้อมูลให้ถูกต้อง เหมาะสม ทันเวลา (Information) และการใช้เทคโนโลยีอย่างมีประสิทธิภาพ (Technology) เพื่อช่วยให้องค์กรมีการกำกับดูแลกิจการที่ดี มีการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ และสามารถปฏิบัติตามกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องได้อย่างครบถ้วน ทั้งนี้ เพื่อช่วยเพิ่มความมั่นใจว่าองค์กรจะสามารถบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ตั้งไว้อย่างสมเหตุสมผล

### 2.1.1 นโยบาย GRC

**วัตถุประสงค์ของนโยบาย**

เพื่อให้ กฟภ. นำหลักการของ GRC ไปดำเนินการได้อย่างเป็นรูปธรรม รวมทั้งดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

**หลักสำคัญในการปฏิบัติ**

1. กำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรที่สอดคล้องกับบริบทองค์กร วัฒนธรรมองค์กร และความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ทุกภาคส่วน
2. กำหนดกลยุทธ์และแผนการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนด โดยใช้ทรัพยากรและเทคโนโลยีดิจิทัลที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ในการเพิ่มประสิทธิภาพการเฝ้าระวังความเสี่ยง (Risk Profile) และปกป้องคุณค่าขององค์กร (Value)
3. ส่งเสริมการเพิ่มมูลค่าและป้องกันความเสียหายขององค์กร ด้วยระบบการควบคุมภายในเชิงป้องกัน (Proactive) เชิงแก้ไข (Detective) และเชิงตอบสนอง (Responsive)
4. มีการสอบทาน ทบทวน ปรับปรุง และพัฒนาระบบงานอย่างสม่ำเสมอ ทั้งนี้เพื่อให้มีความมั่นใจได้ว่าระบบงานมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมาย และตอบสนองความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างครบถ้วนตลอดเวลา
5. ดำเนินการภายใต้ขอบเขตของกฎหมาย สัญญา ระบบภายใน สังคม และจริยธรรม
6. ให้ข้อมูลที่เชื่อถือได้ และทันเวลาต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

7. ส่งเสริมการวัดผลของระบบงาน การมีประสิทธิผล และการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลพัฒนางาน
8. สนับสนุนให้มีบรรยากาศและวัฒนธรรมที่สนับสนุน GRC ทั่วทั้งองค์กร

**การวัดประสิทธิผลของนโยบาย GRC**

| ข้อ | นโยบาย | เป้าหมาย | KPI |
|---|---|---|---|
| 1 | กำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรที่สอดคล้องกับบริบทองค์กร วัฒนธรรมองค์กร และความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ทุกภาคส่วน | มีการทบทวน/จัดทำยุทธศาสตร์องค์กร โดยมีการนำบริบทที่เกี่ยวข้อง ซึ่งประกอบด้วย<br>1. บริบทภายนอก<br>2. บริบทภายใน<br>3. วัฒนธรรมองค์กร<br>4. ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มาเป็นปัจจัยนำเข้าในการทบทวน/จัดทำ | แผนยุทธศาสตร์ที่มีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่เหมาะสม ชัดเจน และสอดคล้องกับบริบทที่เกี่ยวข้อง |
| 2 | กำหนดกลยุทธ์และแผนการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนด โดยใช้ทรัพยากรและเทคโนโลยีดิจิทัลที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ในการเพิ่มประสิทธิภาพการเฝ้าระวังความเสี่ยง (Risk Profile) และปกป้องคุณค่าขององค์กร (Value) | มีการออกแบบกระบวนการทำงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยมุ่งเน้นการใช้ทรัพยากรและเทคโนโลยีดิจิทัลในการสร้างคุณค่า และป้องกันความเสียหายที่อาจจะเกิดขึ้นกับองค์กร | กลยุทธ์ในการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์ แผนแม่บท แผนปฏิบัติการ แผนบริหารความเสี่ยง กระบวนการทำงานที่ทันสมัย และ BSC ที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ |
| 3 | ส่งเสริมการเพิ่มมูลค่าและป้องกันความเสียหายขององค์กร ด้วยระบบการควบคุมภายในเชิงป้องกัน (Proactive) เชิงค้นหา (Detective) และเชิงตอบสนอง (Responsive) | มีการติดตามผลการดำเนินงานของงานที่มีผลกระทบสูงต่อภาพลักษณ์ ชื่อเสียง และผลประกอบการ | ข้อสั่งการในที่ประชุมผู้บริหารระดับสูงไม่น้อยกว่า 5 เรื่อง |

| ข้อ | นโยบาย | เป้าหมาย | KPI |
|---|---|---|---|
| 4 | มีการสอบทาน ทบทวน ปรับปรุง และพัฒนาระบบงานอย่างสม่ำเสมอ ทั้งนี้ เพื่อให้มีความมั่นใจได้ว่าระบบงานมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมาย และตอบสนองความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างครบถ้วนตลอดเวลา | มีการพัฒนาระบบงานอย่างสม่ำเสมอ | ระบบงานที่มีการพัฒนาในแต่ละปีของแต่ละ Enabler ตามเกณฑ์การประเมินของ สคร. อย่างน้อย Enabler ละ 1 เรื่อง |
| 5 | ดำเนินการภายใต้ขอบเขตของกฎหมาย สัญญา ระบบภายใน สังคม และจริยธรรม | มีการดำเนินงานที่สุจริต โปร่งใส และเป็นไปตามข้อกำหนดต่างๆ | คะแนน ITA ไม่น้อยกว่า 90 |
| 6 | ให้ข้อมูลที่เชื่อถือได้ และทันเวลาต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย | ข้อมูลมีความถูกต้อง เชื่อถือได้ และทันเวลาต่อการใช้งาน | - ระดับความถูกต้องและเชื่อถือได้ของข้อมูลไม่น้อยกว่าระดับ 4.5<br>- ร้อยละของการดำเนินการตามข้อตกลงมาตรฐานการให้บริการ (SLA) เรื่องความทันกาลของข้อมูลไม่น้อยกว่าร้อยละ 90 |
| 7 | ส่งเสริมการวัดผลของระบบงาน การมีประสิทธิผล และการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลพัฒนางาน | มีการวัดผลการดำเนินงานในเชิงปริมาณที่จัดเจน (Quantitative measured) ในรูปแบบ Dashboard | รายงานผลการดำเนินงาน PA , BSC และระบบงานต่างๆ ด้วย Dash board ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 ของตัวชี้วัดที่มีการรายงาน |

| ข้อ | นโยบาย | เป้าหมาย | KPI |
|---|---|---|---|
| 8 | สนับสนุนให้มีบรรยากาศและวัฒนธรรมที่สนับสนุน GRC ทั่วทั้งองค์กร | มีการเผยแพร่ความรู้เรื่อง GRC ในรูปแบบต่างๆ เพื่อให้พนักงานมีความรู้ มีความเข้าใจ มีทัศนคติและมีความตระหนักที่ดีในเรื่อง GRC | - ช่องทาง/รูปแบบ การเผยแพร่ความรู้เรื่อง GRC ไม่น้อยกว่า 5 ช่องทาง<br>- ผลสำรวจความรู้ความตระหนักเรื่อง GRC ของพนักงานไม่น้อยกว่าระดับ 4 |

### 2.1.2 GRC Elements

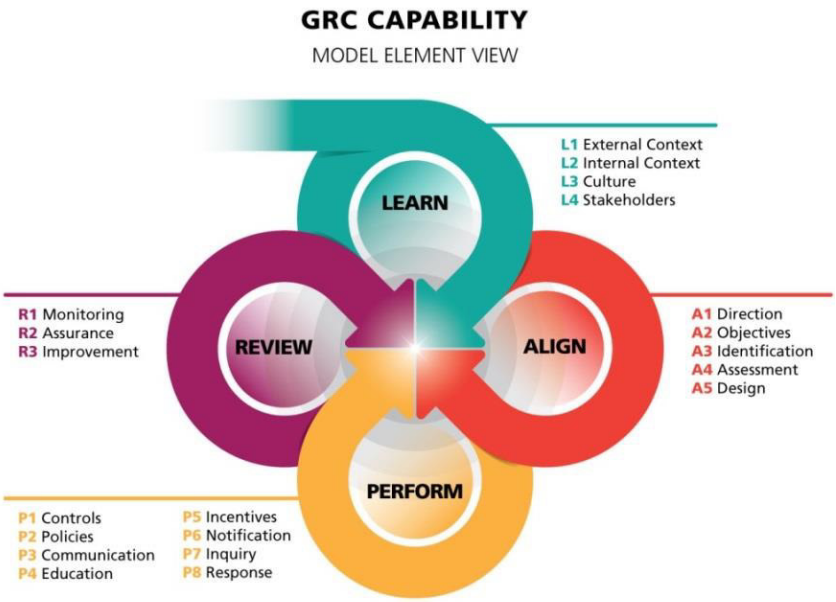
กฟภ. ได้จัดทำ GRC Elements ขึ้น เพื่อแสดงให้เห็นถึงองค์ประกอบในการบริหารจัดการตามแนวทางของ GRC ว่ามีอะไรบ้าง จากนั้นจึงนำองค์ประกอบเหล่านี้ไปประยุกต์และบูรณาการใช้ในการบริหารจัดการที่เป็นรูปธรรม โดยการจัดทำ GRC Elements ได้ศึกษาและจัดทำขึ้นตามแนวทางของ OCEG ( OCEG Redbook : GRC Capability Model version 3.0 ) ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบ ดังนี้

1) Learn : เรียนรู้บริบทขององค์กรทั้งภายนอก ภายใน วัฒนธรรมองค์กร และความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกภาคส่วน แล้วกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายในการดำเนินงาน ให้สอดคล้องกับบริบทดังกล่าว

2) Align : กำหนดกลยุทธ์และแผนการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดโดยใช้ทรัพยากรและเทคโนโลยีที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ในการเพิ่มประสิทธิภาพการเฝ้าระวังความเสี่ยง (Risk Profile) และปกป้องคุณค่าขององค์กร (Value)

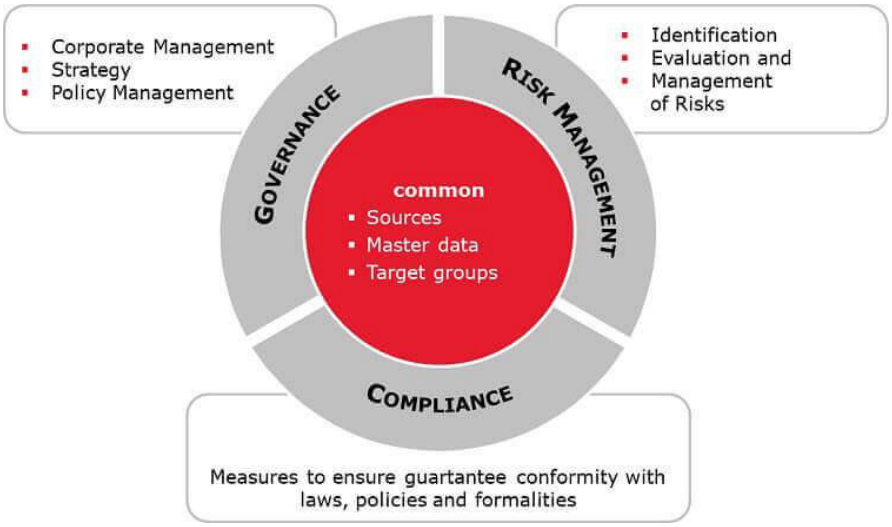
3) Perform : ส่งเสริมการเพิ่มมูลค่าและป้องกันความเสียหายขององค์กร ด้วยระบบการควบคุมภายในเชิงป้องกัน (Proactive) เชิงค้นหา (Detective) และเชิงตอบสนอง (Responsive)

4) Review : มีการสอบทาน ทบทวน ปรับปรุง และพัฒนาระบบงานอย่างสม่ำเสมอ ทั้งนี้เพื่อให้มีความมั่นใจได้ว่าระบบงานมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมาย และตอบสนองความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างครบถ้วนตลอดเวลา




**GRC Capability Model Element View Version 3.0**

หลักการสำคัญของ GRC คือ การนำองค์ประกอบย่อยของการกำกับดูแลกิจการ (Governance : G) การบริหารความเสี่ยง (Risk Management : R) และการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance : C) ไปดำเนินการในทุกกระบวนการทำงานของทุกหน่วยงาน เพื่อสร้างคุณค่าให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยใช้ทรัพยากรที่มีให้มีประสิทธิภาพ ใช้ระบบเทคโนโลยีดิจิทัลสนับสนุนการทำงาน มีการปรับปรุงพัฒนางานอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ และตอบสนองความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างครบถ้วน ซึ่งแสดงเป็นภาพองค์ประกอบของ GRC ที่ประกอบด้วย G , R และ C ได้ดังนี้




**ภาพแสดงองค์ประกอบของ GRC**

จาก GRC Capability Model และภาพแสดงองค์ประกอบของ GRC ข้างต้น เห็นได้ว่า GRC Elements ประกอบด้วยองค์ประกอบของการกำกับดูแลกิจการ (Governance : G) การบริหารความเสี่ยง (Risk management : R) และการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance : C) ที่จะต้องนำไปใช้ในการบริหารจัดการกระบวนการทำงาน แผนงาน โครงการ และภายในหน่วยงานต่างๆ ที่ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อยๆ อีก ดังนี้

1) องค์ประกอบที่เป็นการกำกับดูแลกิจการ (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) องค์ประกอบที่เป็นการบริหารความเสี่ยง (Risk management : R) ประกอบด้วย

1. โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงขององค์กร

2. ระบบสนับสนุนการบริหารความเสี่ยง ระบบแจ้งเตือนภัยล่วงหน้า (Early Warning System : EWS)

3. กระบวนการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐานที่เป็นที่ยอมรับ

3) องค์ประกอบที่เป็นการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance : C) ประกอบด้วย

1. กฎ ระเบียบ ในการปฏิบัติงานขององค์กร

2. กระบวนการและขั้นตอนในการปฏิบัติงาน รวมทั้งแนวปฏิบัติในการปฏิบัติงานที่ดี

3. ระบบการควบคุมภายใน (Internal Control) และกิจกรรมการควบคุม (Control activities)

นอกจากองค์ประกอบหลัก 3 องค์ประกอบข้างต้นแล้ว GRC ยังได้ให้ความสำคัญกับองค์ประกอบสำคัญอีก 3 องค์ประกอบ ดังนี้

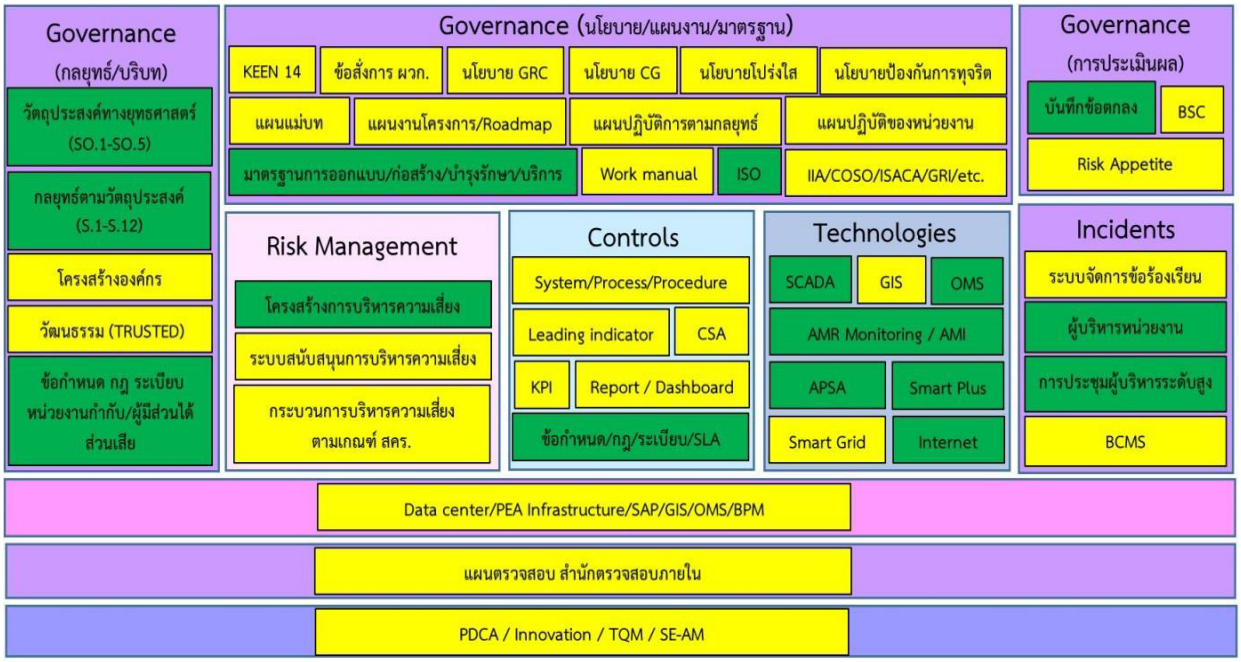
4) การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาสนับสนุนการดำเนินงาน ซึ่งเทคโนโลยีสารสนเทศจะช่วยทำให้การบูรณาการองค์ประกอบต่างๆ เข้าด้วยกัน ดำเนินการได้อย่างเป็นรูปธรรมและดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น การเชื่อมโยงการกำกับดูแลกิจการ (วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และเป้าหมายของวัตถุประสงค์) กับการบริหารความเสี่ยง โดยกำหนด Risk Appetite ให้เชื่อมโยงหรือสอดคล้องกับ

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และเป้าหมายของวัตถุประสงค์นั้น การเชื่อมโยงการบริหารความเสี่ยงกับการปฏิบัติตามกฎระเบียบ โดยการกำหนดกิจกรรมการควบคุม (Control activities) และกิจกรรมการตอบสนองความเสี่ยง (Risk response) ให้สอดคล้องกับข้อกำหนดต่างๆ (conformity) ที่สนับสนุนให้สามารถบริหารความเสี่ยงได้ตาม Risk Appetite ที่กำหนดไว้ได้ เป็นต้น นอกจากนั้นเทคโนโลยีสารสนเทศยังช่วยทำให้การบริหารจัดการองค์กรมีประสิทธิภาพ โดยมีการบูรณาการองค์ประกอบต่างๆของ GRC ผ่านระบบงานและ Application ที่ออกแบบไว้ ทำให้การบริหารจัดการองค์กรมีประสิทธิภาพตามหลักการของ GRC มากยิ่งขึ้น เช่น มีการนำองค์ประกอบของการกำกับดูแลกิจการมากำหนดเป็นกิจกรรมการควบคุมของกระบวนการทำงาน และ Application ทำให้มีการใช้ทรัพยากรร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพในการสร้างคุณค่าให้กับองค์กรและป้องกันความเสียหายต่างๆ การบริหารจัดการองค์กรมีความสะดวกรวดเร็ว และข้อมูลมีความถูกต้องตรงกัน เป็นต้น

5) การตรวจสอบภายใน

6) การปรับปรุงและพัฒนากระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง

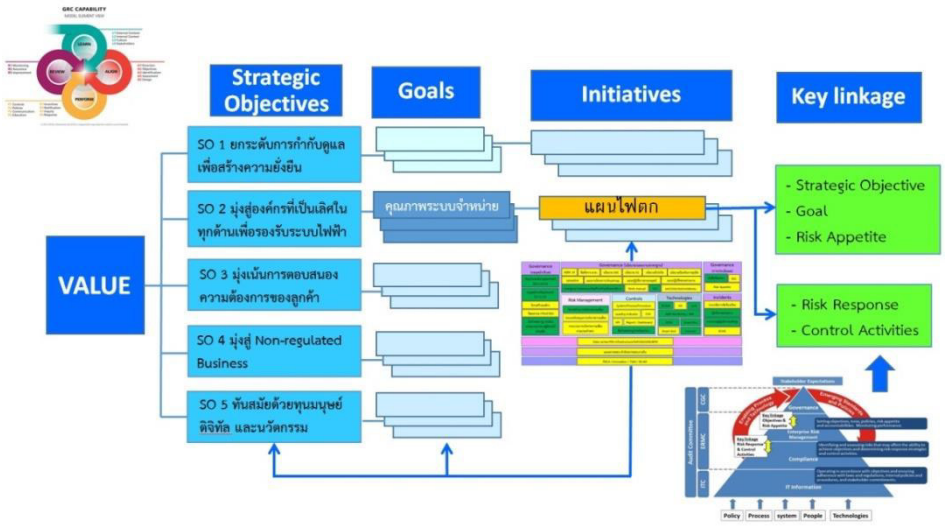
โดยองค์ประกอบของ GRC ดังกล่าวข้างต้น กฟภ.ได้จัดทำเป็น GRC Elements เพื่อใช้ในการสื่อสารและนำไปเป็นแนวทางในการปฏิบัติ ดังนี้




GRC Elements

### 2.1.3 GRC Model

กระบวนการ GRC ของ กฟภ. เริ่มต้นจากการทบทวนและจัดทำแผนยุทธศาสตร์ประจำปี เพื่อกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ เป้าหมาย และแผนการดำเนินงานเพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ (Learn) จากนั้นดำเนินการตามขั้นตอน Align , Perform และ Review ตามแนวทางของ OCEG (GRC Capability Model version 3.0) โดยใช้ GRC Elements เป็นปัจจัยขับเคลื่อนในทุกขั้นตอนตามแผนภาพ GRC Model ดังนี้




GRC Model

### 2.1.4 การวัดระดับ GRC

การวัดระดับการพัฒนา GRC ใช้เกณฑ์การวัดที่อ้างอิงตามมาตรฐาน CMMI (Capability Maturity Model Integration) ดังนี้

| | | |
|---|---|---|
| Level 5 | Optimizing | - Continuous improvement - Best practice<br>- Intelligence - Sustainable<br>- Innovation |
| Level 4 | Quantitative Managed | - Quantitative measured and controlled<br>- Completely control<br>- Organizational process performance and predictive |
| Level 3 | Defined | - Completely defined and under control<br>- Requirement development , Portfolios , integration<br>- Risk management , proactive , verification , validation |
| Level 2 | Managed | - Requirement management , quality assurance<br>- Planning , monitoring and control<br>- Measurement and analysis |
| Level 1 | Initial | - Poorly controlled and reactive<br>- A lot of uncertainty<br>- Process unpredictable |

เกณฑ์การวัดระดับ GRC

## 2.2 นโยบายการบริหารความเสี่ยง

**ปรัชญาการบริหารความเสี่ยง**

บริหารความเสี่ยงตามหลัก COSO ERM เพื่อให้เกิดความสมดุลและเติบโตอย่างยั่งยืน

**วัตถุประสงค์ของนโยบาย**

เพื่อให้ กฟภ. สามารถใช้การบริหารความเสี่ยงเป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการองค์กร ให้บรรลุตามเป้าหมายการดำเนินงาน สร้างมูลค่าเพิ่มและความมั่นคง เพื่อประโยชน์สูงสุดของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และสอดคล้องตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Good Corporate Governance)

นโยบายนี้มีผลบังคับใช้กับคณะกรรมการ กฟภ. ผู้บริหาร และพนักงานทุกคนใน กฟภ. โดยจัดทำขึ้นจากการพิจารณาให้มีความสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติงาน และแผนงานโครงการ รวมทั้งกฎหมายและกฎระเบียบต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของ กฟภ.

**คำจำกัดความของ “ความเสี่ยง”**

ความเสี่ยง (Risk) คือความเป็นไปได้ที่เหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่งอาจเกิดขึ้นและเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุวัตถุประสงค์

**หลักสำคัญในการปฏิบัติ**

1. รักษาสมดุลระหว่างระดับความเสี่ยง (Risk) และผลตอบแทน (Return) เพื่อให้มั่นใจถึงการบรรลุตามเป้าหมายจากการดำเนินงานภายใต้ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้

2. กลยุทธ์การดำเนินงานต้องสอดคล้องกับระดับความเสี่ยงที่คณะกรรมการ กฟภ. พิจารณายอมรับได้

3. กำหนดกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงที่เชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์/กลยุทธ์/การวางแผน/การลงทุนของ กฟภ. โดยพิจารณาความเสี่ยงที่ครอบคลุมในด้านกลยุทธ์ ด้านการเงิน การปฏิบัติงาน และการปฏิบัติตามกฎหมาย ซึ่งเป็นประเด็นความเสี่ยงทางการเงินและไม่ใช่การเงิน

4. ความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ของ กฟภ. จะต้องได้รับการจัดการอย่างทันเวลาและต่อเนื่อง ดังนี้

- ต้องมีการระบุความเสี่ยงอย่างครอบคลุมและทันเวลา
- ต้องมีการประเมินความเสี่ยงในด้านของโอกาสที่เหตุการณ์นั้นจะเกิดขึ้น (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) หากความเสี่ยงนั้นเกิดขึ้น
- ต้องมีการจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่คณะกรรมการและผู้บริหารยอมรับได้ ทั้งนี้ต้องมีการพิจารณาความเหมาะสมของต้นทุน และผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นควบคู่ไปด้วยกัน
- ต้องมีการติดตามและรายงานความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้สามารถบริหารความเสี่ยงของ กฟภ. ได้อย่างเหมาะสมและทันเวลา

5. สนับสนุนให้มีบรรยากาศและวัฒนธรรมที่สนับสนุนการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่องทั่วทั้งองค์กร โดยมีการสื่อสารทำความเข้าใจและสร้างความตระหนักให้พนักงานทุกระดับมีส่วนร่วมในการบริหารความเสี่ยง

6. สนับสนุนการบูรณาการระหว่าง Corporate Governance - Risk Management - Compliance (GRC)

7. สนับสนุนการบริหารจัดการสารสนเทศที่ดีทั่วทั้งองค์กร โดย

- นำระบบจัดการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง (Business Continuity Management System : BCMS) งานหลักทุกๆ ด้าน ทั้งด้าน IT และ Non – IT

- ประเมินศักยภาพของ IT และการจัดการความมั่นคงปลอดภัยของระบบ IT รวมทั้งจัดให้มีการตรวจสอบภายในทางด้าน IT เพื่อให้เกิดความมั่นใจในศักยภาพของระบบ IT

- ใช้ระบบ IT ในการสนับสนุนการบริหารความเสี่ยง และให้ข้อมูลที่ถูกต้องและรวดเร็วเพื่อสนับสนุนกระบวนการตัดสินใจของผู้บริหาร

8. สร้างกระบวนการบริหารความเสี่ยงที่สร้างสรรค์มูลค่าให้กับองค์กร (Value Creation) และให้เป็นกิจกรรมประจำวันของหน่วยงานและเป็นส่วนหนึ่งของเกณฑ์ประเมินผลการปฏิบัติงานพนักงาน

9. กำหนดกลไกการบริหารความเสี่ยงในการพัฒนา กฟภ. ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) โดยมีการบริหารจัดการความรู้ (Knowledge Management) เผยแพร่ความรู้ความเข้าใจข้อมูลต่างๆ ที่เป็นประโยชน์ และส่งเสริมพัฒนาทักษะความรู้ ความสามารถ ความคิดสร้างสรรค์ รวมทั้งความรับผิดชอบของแต่ละบุคคล ให้เกิดการปฏิบัติงานที่เหมาะสม

**บทบาทและความรับผิดชอบ**

1. คณะกรรมการ กฟภ. เป็นผู้กำกับดูแล และสนับสนุนการนำนโยบายการบริหารความเสี่ยงไปปฏิบัติใน กฟภ. ผ่านทางคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ กฟภ. และผู้บริหารสูงสุด ของ กฟภ.

2. คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ กฟภ. เป็นผู้กำกับดูแลการนำนโยบาย และกรอบการบริหารความเสี่ยงไปปฏิบัติภายในองค์กร ติดตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง รวมทั้งความเพียงพอของการจัดการความเสี่ยงที่สำคัญ และรายงานให้คณะกรรมการ กฟภ. ทราบ

3. ผู้บริหารเป็นผู้รับผิดชอบในการนำนโยบายการบริหารความเสี่ยงไปปฏิบัติ และติดตามการนำไปใช้อย่างต่อเนื่อง โดยได้รับการสนับสนุนจากคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ กฟภ. พนักงานทุกคนต้องรับผิดชอบในการปฏิบัติตามนโยบายและคู่มือการบริหารความเสี่ยง

**การทบทวนนโยบายการบริหารความเสี่ยง**

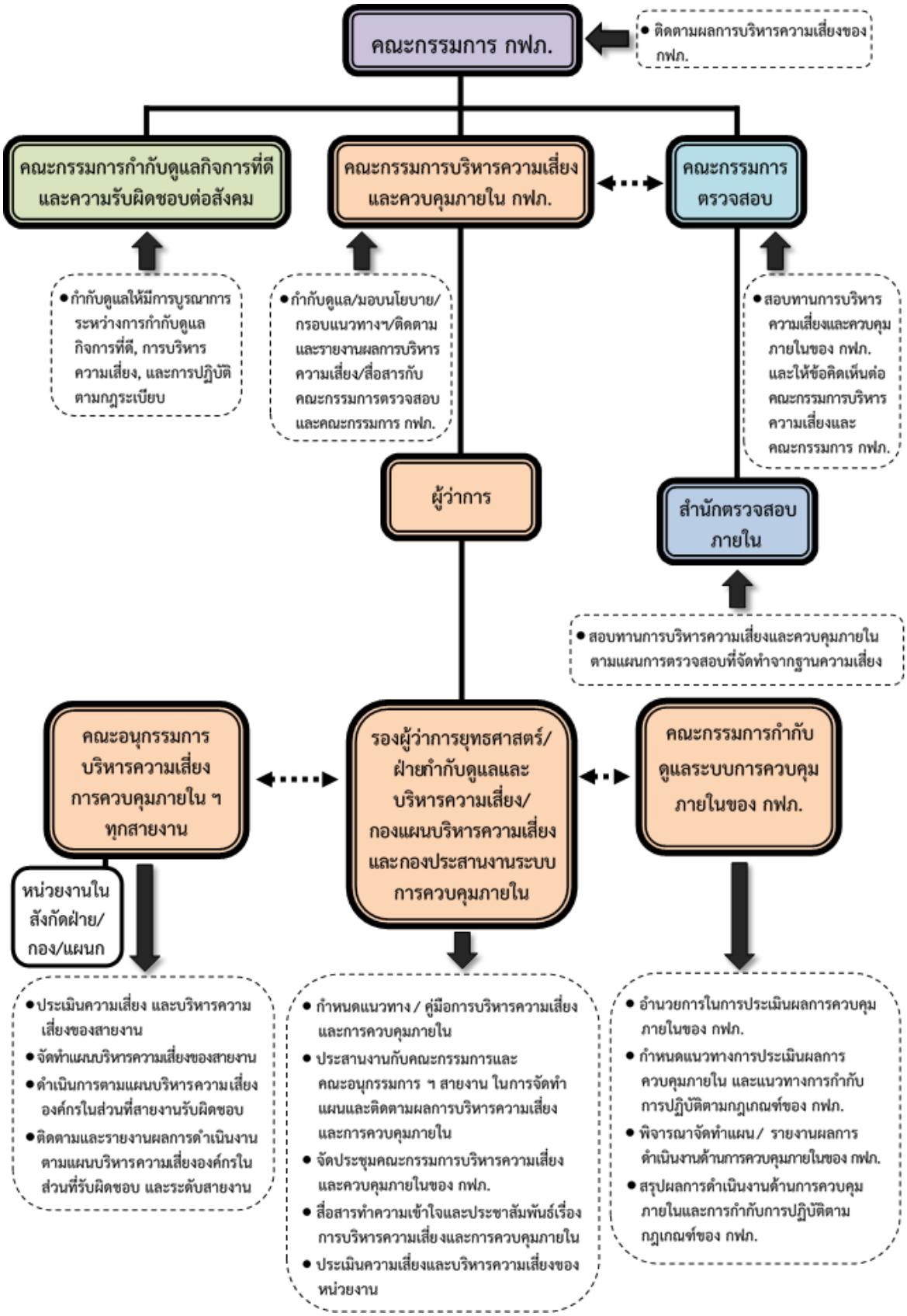
1. ในกรณีที่ผู้บริหารพบว่านโยบายการบริหารความเสี่ยงไม่เหมาะสมกับสภาพการดำเนินงาน ต้องนำเสนอคณะกรรมการ กฟภ. ผ่านคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ กฟภ. เพื่อขออนุมัติในการปรับปรุงนโยบายการบริหารความเสี่ยง

2. คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ กฟภ. จะทบทวนนโยบายการบริหารความเสี่ยงทุกปี และนำเสนอต่อคณะกรรมการ กฟภ. เพื่อให้มั่นใจว่านโยบายดังกล่าว ยังเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมการดำเนินงานขององค์กร

ทั้งนี้ นโยบายมีผลบังคับใช้กับคณะกรรมการ กฟภ. ผู้บริหาร และพนักงานทุกคน นับแต่นี้เป็นต้นไป

## 2.3 โครงสร้างและบทบาทหน้าที่ในการบริหารความเสี่ยง

### 2.3.1 โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง



## โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงของ กฟภ.

### 2.3.2 บทบาทหน้าที่ในการบริหารความเสี่ยง

| ผู้เกี่ยวข้อง | บทบาทและความรับผิดชอบหลัก |
|---|---|
| **คณะกรรมการ กฟภ.** | ▸ ให้นโยบายและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับความเสี่ยงที่อาจมีผลกระทบร้ายแรงต่อองค์กร และทำให้มั่นใจว่ามีการดำเนินการที่เหมาะสม เพื่อจัดการความเสี่ยงนั้น ๆ<br>▸ กำหนดให้มีแผนงานในการประเมินผลการดำเนินงานของแต่ละสายงานที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการบริหารความเสี่ยง |
| **คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ กฟภ.** | ▸ ให้นโยบาย พิจารณา และอนุมัติแนวทางและกรอบการบริหารความเสี่ยง<br>▸ ติดตามการพัฒนากระบวนการบริหารความเสี่ยงและประเมินความเสี่ยง<br>▸ ให้ข้อสังเกต ข้อเสนอแนะ ประเมินและอนุมัติการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง<br>▸ รายงานการบริหารความเสี่ยงและการประเมินผลการบริหารความเสี่ยงต่อคณะกรรมการ กฟภ. และสื่อสารกับคณะกรรมการตรวจสอบ เกี่ยวกับความเสี่ยงที่สำคัญ |
| **คณะกรรมการตรวจสอบ กฟภ.** | ▸ พิจารณารายงานผลการตรวจสอบการดำเนินงานที่จัดทำตามฐานความเสี่ยง<br>▸ รายงานผลการตรวจสอบการดำเนินงานฯ ต่อคณะกรรมการ กฟภ. |
| **คณะกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดีและความรับผิดชอบต่อสังคม** | ▸ กำกับดูแลให้มีการบูรณาการระหว่างการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตามกฎระเบียบ เพื่อขับเคลื่อนให้การดำเนินงานของ PEA ประสบผลสำเร็จ |
| **คณะอนุกรรมการเทคโนโลยีสารสนเทศและสื่อสารของ กฟภ.** | ▸ พิจารณากรอบทิศทางการลงทุนโครงการที่เกี่ยวข้องกับโครงการ ICT ของ กฟภ.<br>▸ ติดตามความคืบหน้าของโครงการ ICT ของ กฟภ. ว่าได้ปฏิบัติตามแผนและประเมินความสำเร็จของโครงการ เพื่อให้มั่นใจได้ว่าเงินที่ลงทุนนั้น ได้รับประโยชน์ตามที่วางแผน |
| **คณะอนุกรรมการกำกับดูแลด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ** | ▸ บริหารจัดการและควบคุมดูแลการปฏิบัติงานตามกรอบการดำเนินงาน การกำกับดูแลด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ กฟภ.<br>▸ พิจารณาผลการกำกับดูแลการบริหารความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT Risk) ตามกรอบการดำเนินงานการกำกับดูแลด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ กฟภ. |

| ผู้เกี่ยวข้อง | บทบาทและความรับผิดชอบหลัก |
|---|---|
| **รองผู้ว่าการ, ผู้ช่วยผู้ว่าการ** | ▸ ให้แนวทางในการบริหารความเสี่ยงของ กฟภ. และของสายงาน ติดตามความเสี่ยงทางกลยุทธ์และความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการที่สำคัญและทำให้มั่นใจได้ว่ามีแผนการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม<br>▸ ให้ความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยงในสายงานและส่งเสริมวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยง ให้ทั่วถึงในสายงานกำหนดให้การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญในการพิจารณาผลตอบแทน และ/หรือความดีความชอบของผู้ใต้บังคับบัญชา<br>▸ กำหนดให้มีแผนงานในการประเมินผลการดำเนินงานของแต่ละบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการบริหารความเสี่ยงในด้านความรับผิดชอบ, การสนับสนุน, การวัดระดับของความเสี่ยงที่รับผิดชอบ และผลการดำเนินงาน<br>▸ กำหนดให้นำการบริหารความเสี่ยงมาเป็นกิจกรรมประจำวันของทุกหน่วยงาน |
| **คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน และ กฟภ. โปร่งใส**<br><br>**ทุกสายงาน** | ▸ ทำการประเมินความเสี่ยงขององค์กรและของสายงานและการควบคุมภายในตามแนวทางประเมินตนเอง (Control Self Assessment)<br>▸ ประสานงานจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรและระดับสายงานให้เป็นไปตามแนวทางที่กำหนดไว้ รวมทั้งการกำหนดทางเลือกและการใช้เครื่องมือในการควบคุม ป้องกัน และขจัดความเสี่ยงต่างๆ<br>▸ ระบุปัจจัยเสี่ยง วิเคราะห์ ประเมินความเสี่ยงตามสถานการณ์ภายในและภายนอกที่อาจส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ขององค์กร และสายงาน<br>▸ ติดตามการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงในส่วนที่เกี่ยวข้องและของสายงาน และรายงานผลให้ผู้บริหารในสายงาน และคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ทราบทุกไตรมาส |
| **สำนักตรวจสอบภายใน** | ▸ สอบทานว่า กฟภ. มีการควบคุมภายในที่เหมาะสมต่อการจัดการความเสี่ยง และการควบคุมเหล่านั้น ได้รับการปฏิบัติตามแผนการควบคุมภายในองค์กร<br>▸ สอบทานว่า กฟภ. ได้มีการนำระบบการบริหารความเสี่ยง มาปรับใช้อย่างเหมาะสมและมีการปฏิบัติตามทั่วทั้งองค์กร<br>▸ ตรวจสอบตามแผนการตรวจสอบการควบคุมภายใน<br>▸ สื่อสารกับหน่วยงานต่างๆ เพื่อทำความเข้าใจเกี่ยวกับการดำเนินการตรวจสอบภายในตามแผนการตรวจสอบที่จัดทำจากฐานความเสี่ยง |

| ผู้เกี่ยวข้อง | บทบาทและความรับผิดชอบหลัก |
|---|---|
| **ฝ่ายกำกับดูแลและบริหารความเสี่ยง**<br>• **กองแผนบริหารความเสี่ยง**<br>• **กองประสานงานระบบการควบคุมภายใน** | ▸ ประสานงานในการจัดทำกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงและกรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กร<br>▸ กำหนดแนวทางในการพัฒนาศักยภาพในการบริหารความเสี่ยงองค์กรอย่างต่อเนื่องเพื่อเพิ่มมูลค่าแก่องค์กร รวมทั้งพัฒนาเครื่องมือ/ระบบในการบริหารความเสี่ยงและวิธีวัดความเสี่ยงให้มีมาตรฐานเป็นสากล<br>▸ กำหนดแนวทางและประสานงานในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง และนำเสนอขอความเห็นชอบจากคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของ กฟภ.<br>▸ ประสานงานกับหน่วยงานภายในและภายนอก เพื่อผลักดันให้การบริหารความเสี่ยงของ กฟภ. มีประสิทธิภาพและเป็นไปตามเกณฑ์ของ สคร.<br>▸ ประสานงานในการดำเนินการตอบสนองหรือจัดการความเสี่ยงในระดับองค์กรตามนโยบายและข้อสั่งการจากคณะกรรมการฯ<br>▸ จัดทำข้อสังเกต ข้อคิดเห็นของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง และแจ้งมติที่ประชุมให้ผู้เกี่ยวข้องดำเนินการ รวมถึงติดตามผลการดำเนินการตามข้อสังเกตและข้อคิดเห็นของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง, คณะกรรมการตรวจสอบ, คณะกรรมการ กฟภ. และประสานงานในการรายงานผลต่างๆ<br>▸ สนับสนุน เสริมสร้างและพัฒนาการบริหารความเสี่ยง รวมทั้งส่งเสริมเผยแพร่ความรู้และปลูกฝังการบริหารความเสี่ยงให้เป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินกิจกรรมปกติและเป็นวัฒนธรรมองค์กร<br>▸ จัดทำข้อมูลสนับสนุนและประชาสัมพันธ์ภารกิจของ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง จดหมายข่าวและจัดทำรายงานประจำปี เรื่องการบริหารความเสี่ยง (Annual Report) รวมทั้งจัดทำ และปรับปรุงคู่มือการบริหารความเสี่ยงเพื่อใช้เป็นแนวทางในการวางแผนบริหารความเสี่ยงประจำปี |
| **ผู้อำนวยการฝ่าย**<br><br>**ผู้อำนวยการกอง** | ▸ ติดตามการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง รวมทั้งประเมินจัดการ และรายงานความเสี่ยงในหน่วยงาน และสายงาน<br>▸ ส่งเสริมพนักงานในหน่วยงานให้ตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง<br>▸ กำหนดให้การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญในการพิจารณาผลตอบแทนและ/หรือความดีความชอบของผู้ใต้บังคับบัญชา |

| ผู้เกี่ยวข้อง | บทบาทและความรับผิดชอบหลัก |
|---|---|
| **หัวหน้าแผนกหรือพนักงาน** | ▸ มีส่วนร่วมในการจัดทำแผนจัดการความเสี่ยงในหน่วยงานและการนำแผนไปปฏิบัติ รวมทั้งรายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานต่อผู้บังคับบัญชา<br>▸ นำกระบวนการบริหารความเสี่ยงมาใช้ในกิจกรรมประจำวันของตน |

## 2.4 ขอบเขตของการบริหารความเสี่ยง

กฟภ.นำแนวทางในการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ตามระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Assessment Model : SE-AM) ของ สคร. ซึ่งใช้พื้นฐานตามกรอบแนวคิด COSO 20017 (Enterprise Risk Management Integrating with Strategy and Performance) มาเป็นกรอบแนวทางในการดำเนินการด้านการบริหารความเสี่ยง กฟภ.จึงกำหนดขอบเขตของการบริหารความเสี่ยงตามองค์ประกอบของระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจ (SE-AM) ด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ดังนี้

2.4.1 ธรรมาภิบาลและวัฒนธรรมองค์กร (Governance and Culture)

2.4.2 การกำหนดยุทธศาสตร์และวัตถุประสงค์/เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์(Strategy & Objectives Setting)

2.4.3 กระบวนการบริหารความเสี่ยง (Performance)

2.4.4 การทบทวนการบริหารความเสี่ยง (Review & Revision)

2.4.5 ข้อมูลสารสนเทศ การสื่อสาร และการรายงานผล (Information Communication Reporting)

## 2.5 วัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยง (Risk Culture)

วัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยง (Risk Culture) คือ พฤติกรรมการแสดงออกที่เป็นบรรทัดฐานของบุคลากรในองค์กร ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง และสนับสนุนให้การบริหารความเสี่ยงขององค์กรบรรลุผลสำเร็จ โดยพฤติกรรมเหล่านั้นแสดงออกในรูปแบบของค่านิยม ทัศนคติ และความตระหนัก ซึ่งวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยง (Risk Culture) ของ กฟภ. ประกอบด้วยคุณลักษณะและเป้าหมาย ดังนี้

**2.5.1 ความสามารถด้านบริหารความเสี่ยง (Risk competence)** คือ กระบวนการที่ทำให้บุคลากรในองค์กรมีความสามารถในเรื่องการบริหารความเสี่ยง

| คุณลักษณะ | ความหมาย | เป้าหมาย |
|---|---|---|
| ความรู้ | บุคลากรมีความรู้ ความตระหนักเรื่อง การบริหารความเสี่ยงอย่างเหมาะสมเพียงพอ | ผลสำรวจความรู้ ความเตระหนักเรื่อง การบริหารความเสี่ยง ไม่น้อยกว่าระดับ 4 |
| ทักษะ | บุคลากรมีทักษะอย่างเพียงพอในการบริหารความเสี่ยงของสายงาน/หน่วยงานต่างๆ | มีการระบุปัจจัยเสี่ยง ประเมินความเสี่ยง และจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงสายงานได้ตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด |
| การอบรม | มีการฝึกอบรม ให้ความรู้ เรื่องการบริหารความเสี่ยงกับบุคลากรอย่างต่อเนื่อง | มีการอบรมให้ความรู้เรื่องการบริหารความเสี่ยง ไม่น้อยกว่าปีละ 2 หลักสูตร |
| การสรรหา | บุคลากรใหม่ขององค์กร มีความรู้เรื่องการบริหารความเสี่ยงมาก่อน | มีการกำหนดให้มีการทดสอบหรือประเมินความรู้เรื่องการบริหารความเสี่ยง ในการสรรหาบุคลากรเข้าทำงานกับองค์กร |

**2.5.2 บริบทองค์กร (Organization) คือ** คุณค่าขององค์กรและบริบทที่เป็นบรรทัดฐานในการสร้างคุณค่าขององค์กร

| คุณลักษณะ | ความหมาย | เป้าหมาย |
|---|---|---|
| วัตถุประสงค์และกลยุทธ์ขององค์กร | Risk appetite และ Risk Tolerance มีความสอดคล้องกับกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ขององค์กร และบุคลากรในองค์กรรับทราบโดยทั่วถึงกัน | มีการถ่ายทอดกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ขององค์กรลงสู่เป้าหมายระดับสายงาน ฝ่าย และกอง |
| ค่านิยมและคุณธรรม | ค่านิยมและแนวทางในการดำเนินงานที่ดีขององค์กร สนับสนุนให้บุคลากรมีพฤติกรรมในการบริหารความเสี่ยงที่ดี | กลยุทธ์ในการบริหารความเสี่ยงขององค์กรมีความสอดคล้องกับค่านิยมและเป้าประสงค์ขององค์กร |

| คุณลักษณะ | ความหมาย | เป้าหมาย |
|---|---|---|
| นโยบายและขั้นตอนการทำงาน | บุคลากรในองค์กร รับทราบโดยทั่วถึงกัน ถึงขั้นตอน กระบวนการทำงาน ข้อกำหนด และกฎระเบียบต่างๆในการทำงาน | บุคลากรมีความตระหนัก และปฏิบัติตามนโยบาย ข้อกำหนด กฎ ระเบียบ ด้วยความเต็มใจ |
| ระบบการบริหารความเสี่ยง | บุคลากรในองค์กร รับทราบโดยทั่วถึงกันถึงระบบการบริหารความเสี่ยงขององค์กร | บุคลากรในองค์กรมีความเข้าใจและดำเนินการได้อย่างครบถ้วน ถูกต้อง ในระบบการบริหารความเสี่ยงขององค์กร |

**2.5.3 การแสดงออก (Relationship)** คือ เหตุผลที่ทำให้บุคลากรในองค์กร ให้ความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยง

| คุณลักษณะ | ความหมาย | เป้าหมาย |
|---|---|---|
| การปรับปรุงพัฒนางาน | มีการปรับปรุงและพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง มีการตั้งค่าเป้าหมายการดำเนินงานที่ดีขึ้น ท้าทายขึ้น | ผลการดำเนินงานของหน่วยงานและของบุคลากร มีการปรับปรุงพัฒนา และมีผลการดำเนินงานที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง |
| ระบบบริหารจัดการ | มีการบริหารความเสี่ยงในทุกหน่วยงานและทุกระบบงานในองค์กร | ผลการดำเนินงานของหน่วยงานและของบุคลากร มีการปรับปรุงพัฒนา และมีผลการดำเนินงานที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง |
| ภาวะผู้นำ | ผู้บริหารทุกระดับให้ความสำคัญและมุ่งมั่นในการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงาน ระบบงาน | ผลการดำเนินงานของหน่วยงานและของบุคลากร มีการปรับปรุงพัฒนา และมีผลการดำเนินงานที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง |
| ช่องทางการติดต่อสื่อสาร | มีการสื่อสารเรื่องการบริหารความเสี่ยงในองค์กรอย่างทั่วถึง | มีช่องทาง รูปแบบ ของการสื่อสารที่เหมาะสมและเพียงพอ |

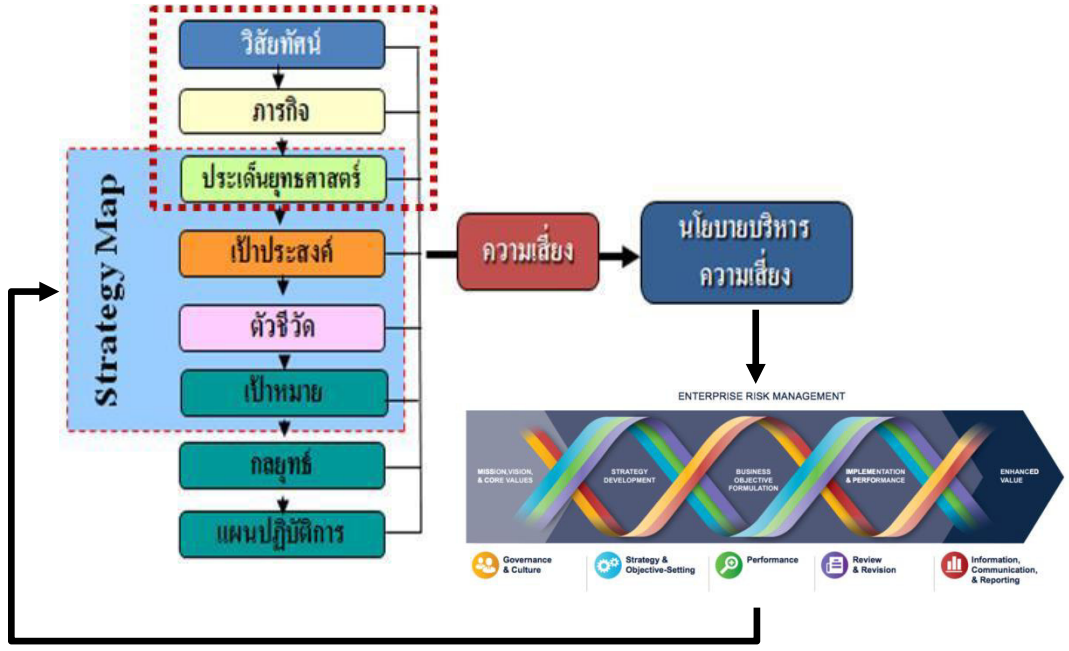
**2.5.4 แรงจูงใจ (Motivation)** คือ เหตุผลที่ทำให้บุคลากรในองค์กร ให้ความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยง

| คุณลักษณะ | ความหมาย | เป้าหมาย |
|---|---|---|
| ผลการปฏิบัติงาน | ระบบประเมินผลการปฏิบัติงานควรมีการเชื่อมโยงกับผลการบริหารความเสี่ยงของบุคลากรหรือหน่วยงาน | ผลการดำเนินงานของหน่วยงานและของบุคลากร มีการปรับปรุงพัฒนา และมีผลการดำเนินงานที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง |
| รางวัล | แรงจูงใจที่มีรางวัลเป็นผลตอบแทนเมื่อผลการดำเนินงานทำได้ดี | ผลการดำเนินงานของหน่วยงานและของบุคลากร มีการปรับปรุงพัฒนา และมีผลการดำเนินงานที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง |
| คุณค่าของงาน | แรงจูงใจที่เกิดจากการมองเห็นถึงประโยชน์และคุณค่าของงานที่ดำเนินการ | ผลการดำเนินงานของหน่วยงานและของบุคลากร มีการปรับปรุงพัฒนา และมีผลการดำเนินงานที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง |
| ความรับผิดชอบ | แรงจูงใจที่เป็นสำนึกของความรับผิดชอบที่จะต้องดำเนินการในงานนั้น ซึ่งเกิดขึ้นภายในจิตใจโดยไม่ต้องมีแรงจูงใจอื่น | ผลการดำเนินงานของหน่วยงานและของบุคลากร มีการปรับปรุงพัฒนา และมีผลการดำเนินงานที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง |

# บทที่ 3
# การกำหนดยุทธศาสตร์และวัตถุประสงค์/เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

## 3.1 การเชื่อมโยงยุทธศาสตร์และการบริหารความเสี่ยง

ความเสี่ยง เป็นสิ่งที่ส่งผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ดังนั้นการกำหนดและทำความเข้าใจเกี่ยวกับ ทิศทางการดำเนินงาน ยุทธศาสตร์ และเป้าประสงค์ จะเป็นขั้นตอนแรกที่สำคัญ เพื่อเป็นกรอบและทิศทางของการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร และผลการบริหารความเสี่ยงที่เกิดขึ้น จะเป็นข้อมูลในการทบทวนยุทธศาสตร์ตลอดเวลา




**การเชื่อมโยงยุทธศาสตร์และการบริหารความเสี่ยง**

กฟภ. ได้กำหนดให้การบริหารความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่ดำเนินการอย่างต่อเนื่องภายในองค์กร เป็นกระบวนการตามปกติของทุกหน่วยงานที่ดำเนินการไปพร้อมกับกระบวนการทางยุทธศาสตร์ เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินการตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และส่งผลให้บรรลุพันธกิจและวัตถุประสงค์ที่ต้องการ โดยมีการดำเนินการที่เป็นการเชื่อมโยงยุทธศาสตร์และการบริหารความเสี่ยง ดังนี้

3.1.1 กฟภ. ได้สร้างกระบวนการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ โดยผู้บริหารระดับสูงและคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน และการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคโปร่งใสทุกสายงาน จะร่วมกันระดมความคิดเห็นร่วมกัน (Participation Management) และระดมสมองด้วยการคิดอย่างเป็นระบบ (Systematic Thinking) เพื่อค้นหาและประเมินความเสี่ยงที่จะส่งผลกระทบให้ กฟภ. ไม่สามารถบรรลุ

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ รวมทั้งการกำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยง Risk Appetite , Risk Tolerance และแผนการดำเนินการประจำปีของทั้งยุทธศาสตร์และความเสี่ยง

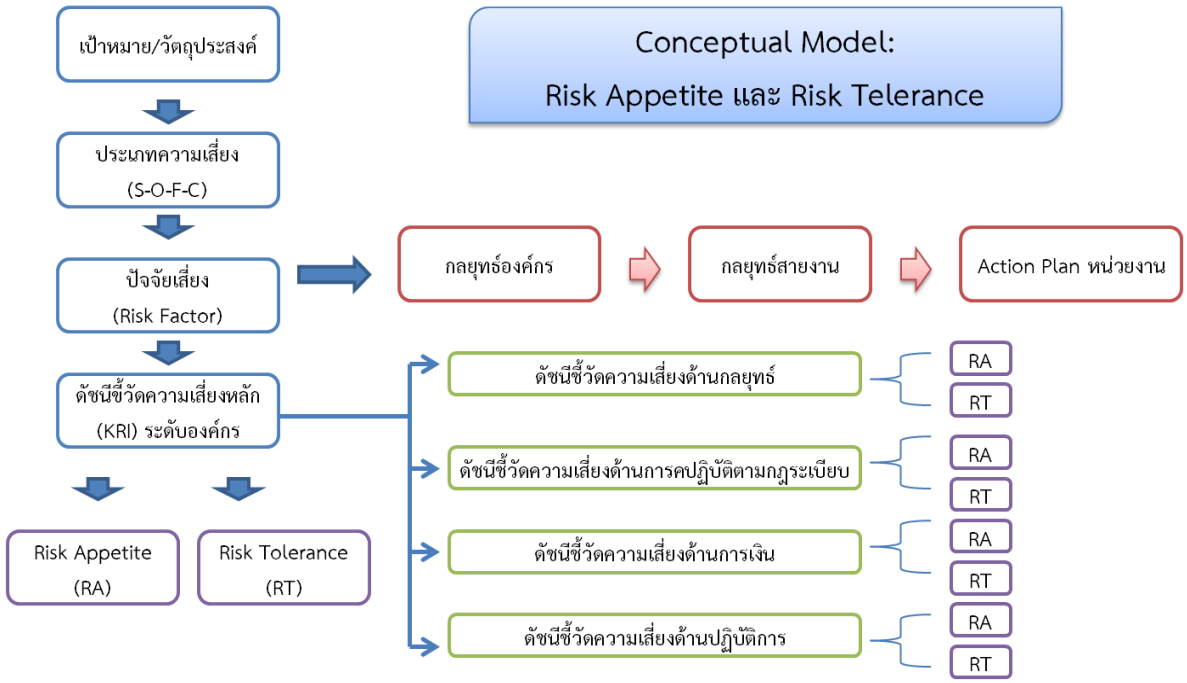
3.1.2 มีการเชื่อมโยงกับกระบวนการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ โดยผลที่ได้จากกระบวนการบริหารความเสี่ยง ได้แก่ สรุปผลการบริหารความเสี่ยงในปีที่ผ่านมา และสถานะ ความเสี่ยงในปัจจุบัน ประเด็นสำคัญจากการบริหารความเสี่ยง และข้อสังเกตข้อเสนอแนะของ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง จะถูกนำไปใช้เป็นปัจจัยนำเข้าในการวางแผนยุทธศาสตร์

3.1.3 พัฒนาแนวทางการระบุปัจจัยเสี่ยง รวมทั้งการพัฒนาเครื่องมือเพื่อกรองปัจจัยเสี่ยงโดยพิจารณาจากผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการต่างๆเมื่อเปรียบเทียบกับเป้าหมาย กระบวนการควบคุม และการติดตามผลการดำเนินการ

3.1.4 มีการบริหารความเสี่ยงเพื่อสร้างสรรค์มูลค่าให้กับองค์กร (Value Creation) โดยนำผลที่ได้จากการวิเคราะห์ SWOT และ Intelligent Risk ในขั้นตอนของการทบทวนและจัดทำยุทธศาสตร์ มาประเมินความเสี่ยงของการสูญเสียโอกาสของธุรกิจและจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงรองรับความเสี่ยงนั้น

## 3.2 การระบุ Risk Appetite และ Risk Tolerance

กฟภ. กำหนดค่า Risk Appetite และ Risk Tolerance เป็นรายปัจจัยเสี่ยงตาม KRI ของแต่ละปัจจัยเสี่ยงที่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร ทั้งในมุมมองของเป้าประสงค์ เป้าหมายตามยุทธศาสตร์ และตัวชี้วัดที่สำคัญขององค์กร โดยกำหนด Risk Tolerance ไว้ที่ระดับ 4 ตามเป้าหมายตัวชี้วัดขององค์กร



**แนวทางการระบุ Risk Appetite และ Risk Tolerance**

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

**แนวทางการกำหนดค่า Risk Appetite และ Risk Tolerance**

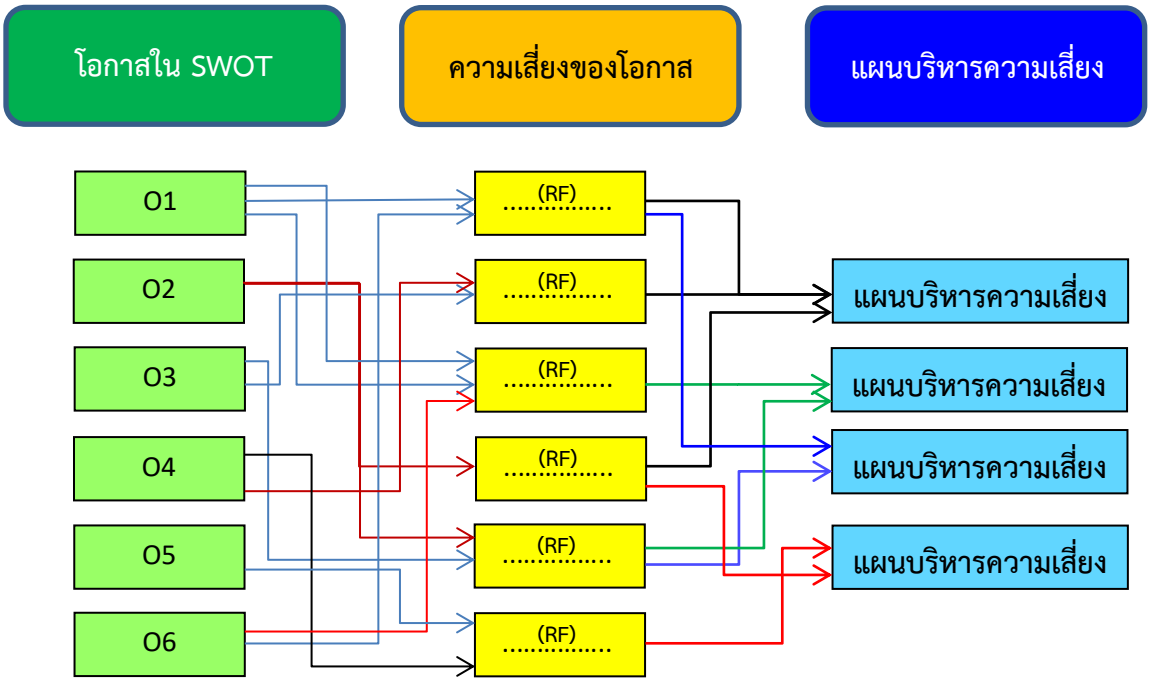
## 3.3 Value Creation และ Value Enhancement

**3.3.1 Value Creation** คือ การบริหารความเสี่ยงและการสนับสนุนการบริหารความเสี่ยงเพื่อสร้างสรรค์มูลค่าให้กับองค์กร มีความหมาย 2 ประการ คือ

1) การบริหารความเสี่ยงของการสูญเสีย “โอกาสของธุรกิจ”

2) การที่องค์กรสามารถพลิกผันเหตุการณ์/วิกฤติให้เป็นโอกาสทางธุรกิจ ซึ่งส่งผลให้เกิดการได้เปรียบทางการแข่งขัน

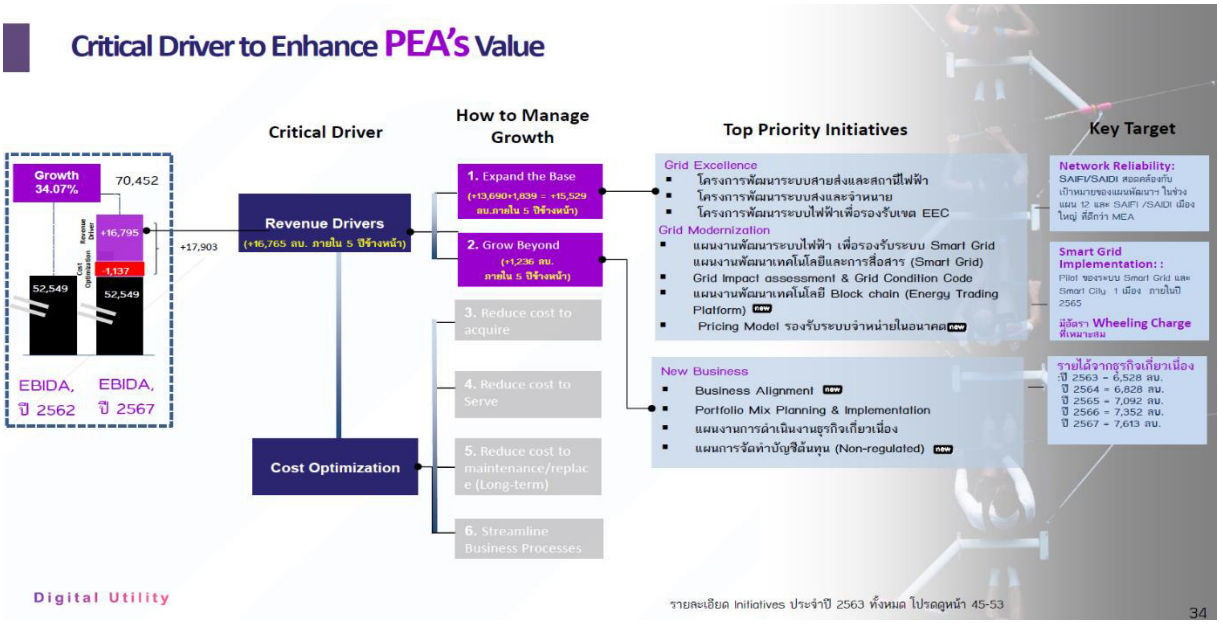
โดยที่ “โอกาสของธุรกิจ” พิจารณาจากการวิเคราะห์ “SWOT” ขององค์กร ซึ่งได้มีการระบุเหตุการณ์ที่เป็นโอกาสของธุรกิจ (Opportunity : O ) ใน SWOT ขององค์กร จากนั้นจึงวิเคราะห์ถึงปัจจัยเสี่ยงของโอกาสทั้งหมด แล้วนำปัจจัยเสี่ยงที่วิเคราะห์ได้มาเข้ากระบวนการบริหารความเสี่ยงจนสามารถทำให้ระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยงดังกล่าวลดลง โดยระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยงของโอกาสที่ลดลงดังกล่าว ต้องแสดงให้เห็นด้วยการวิเคราะห์ตามสภาพแวดล้อม ทั้งภายในและภายนอกของธุรกิจอีกครั้งหลังจากที่ได้มีการบริหารความเสี่ยงแล้ว



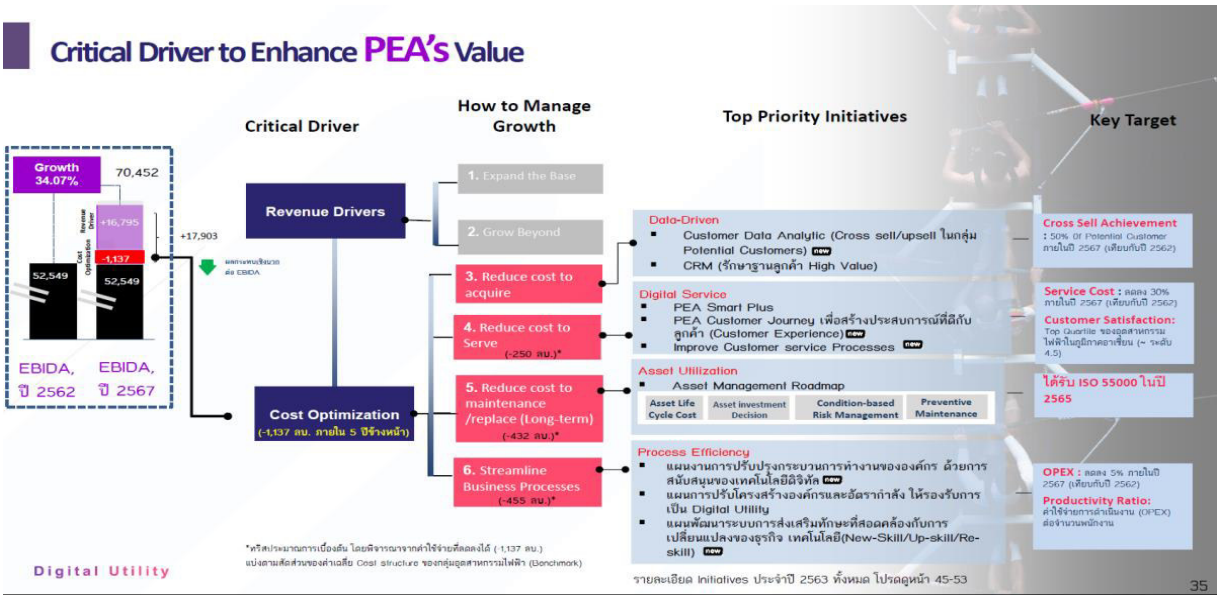

**แนวทางการบริหารความเสี่ยงของการสูญเสีย “โอกาสของธุรกิจ”**

**3.3.2 Value Enhancement** คือ การบริหารความเสี่ยงเพื่อเพิ่มมูลค่าให้กับองค์กร หมายถึงกระบวนการวิเคราะห์/บริหารความเสี่ยง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายทางการเงินทั้งการแสวงหารายได้การวิเคราะห์กำหนดนโยบายและเป้าหมายทางการเงิน โดยเฉพาะในเรื่องของอัตราการเติบโตทางการเงิน (Growth, Return) หรือการควบคุม/บริหารต้นทุนและ/หรือค่าใช้จ่าย ที่ต้องเชื่อมโยงกับการวิเคราะห์และบริหารความเสี่ยง หรือการวิเคราะห์/บริหารความเสี่ยง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ไม่ใช่การเงิน เช่น การบริหารความเสี่ยงเพื่อเพิ่มคุณภาพการบริการ/ความพึงพอใจ หรือเพื่อให้บรรลุเป้าหมายทางการตลาด เป็นต้น รวมถึงการวิเคราะห์ความเสี่ยงเพื่อเป็นพื้นฐานของการบริหารความเสี่ยงเพื่อสร้างสรรค์มูลค่าขององค์กร (Value Creation) โดยต้องจัดทำ Value Driver เพื่อแสดงถึงการที่องค์กรจะมุ่งสู่การบรรลุเป้าหมายที่มิใช่ทางการเงินได้ และทำการระบุปัจจัยเสี่ยงรวมถึงบริหารความเสี่ยงตาม Value Driver ที่กำหนด

หลักการสำคัญของการบริหารความเสี่ยงเพื่อเพิ่มมูลค่าให้กับองค์กร คือการวิเคราะห์ กำหนดนโยบาย และกำหนดเป้าหมายการเติบโตทางการเงินในอนาคตว่าจะเติบโตเท่าใด เติบโตจากแหล่งรายได้ประเภทใด เติบโตจำนวนเท่าใด และจะมีการบริหารจัดการเพื่อควบคุมต้นทุนและค่าใช้จ่ายอย่างไร จากนั้นจึงบริหารความเสี่ยงในแต่ละปัจจัยที่เป็นตัวขับเคลื่อนเป้าหมายนั้นๆ เช่น แผนงานหรืองานโครงการต่างๆ เพื่อให้เป้าหมายบรรลุผลสำเร็จตามที่กำหนดไว้



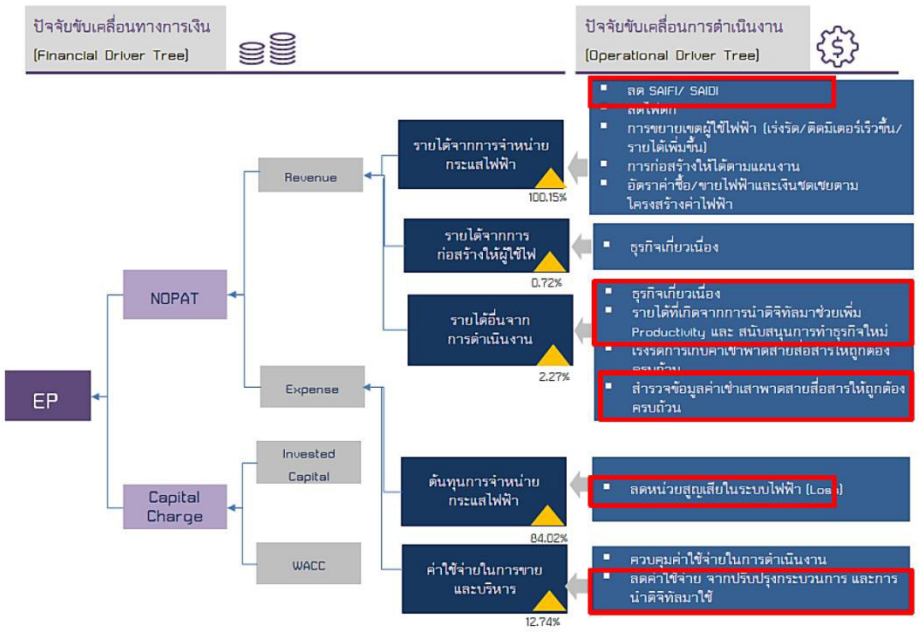

**แนวทางการวิเคราะห์และกำหนดเป้าหมายของรายได้**




**แนวทางการวิเคราะห์และกำหนดเป้าหมายของต้นทุนและค่าใช้จ่าย**

การบริหารความเสี่ยงเพื่อเพิ่มมูลค่าให้กับองค์กรนั้น นอกจาก กฟภ.จะบริหารจัดการด้วยการวิเคราะห์และกำหนดเป้าหมายของการเติบโตทางการเงินตามแนวทางข้างต้นแล้ว กฟภ.ยังมีการนำปัจจัยขับเคลื่อนการดำเนินงาน (Operational Driver Tree) ที่เป็นสาเหตุของปัจจัยเสี่ยงต่างๆ ไปบริหารความเสี่ยงตามแผนบริหารความเสี่ยงประจำปีอีกด้วย

**EP Value Driver**




**การนำปัจจัยขับเคลื่อนการดำเนินงาน (Operational Driver Tree) ไปบริหารความเสี่ยง**

# บทที่ 4
# กระบวนการบริหารความเสี่ยง

## 4.1 การระบุปัจจัยเสี่ยง

การระบุปัจจัยเสี่ยงในระดับองค์กร เป็นการระบุปัจจัยที่มีผลกระทบในเชิงลบต่อยุทธศาสตร์ เป้าหมาย และการปฏิบัติงานในระดับองค์กร รวมทั้งปัจจัยที่จะทำให้สูญเสียโอกาสทางธุรกิจ และ Intelligent Risk โดยมีประเด็นสำคัญที่นำมาพิจารณาในการระบุปัจจัยเสี่ยง ดังนี้

4.1.1 วิสัยทัศน์ ภารกิจ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ ตัวชี้วัดองค์กร

4.1.2 โอกาสใน SWOT และ Intelligent Risk ขององค์กร

4.1.3 ปัจจัยภายในและภายนอกที่เกิดขึ้นในธุรกิจ อุตสาหกรรม

4.1.4 เหตุการณ์ร้าย ภัยพิบัติต่างๆ ที่อาจจะเกิดขึ้น

4.1.5 การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ การเมือง เทคโนโลยี ที่เกิดขึ้นระหว่างปี

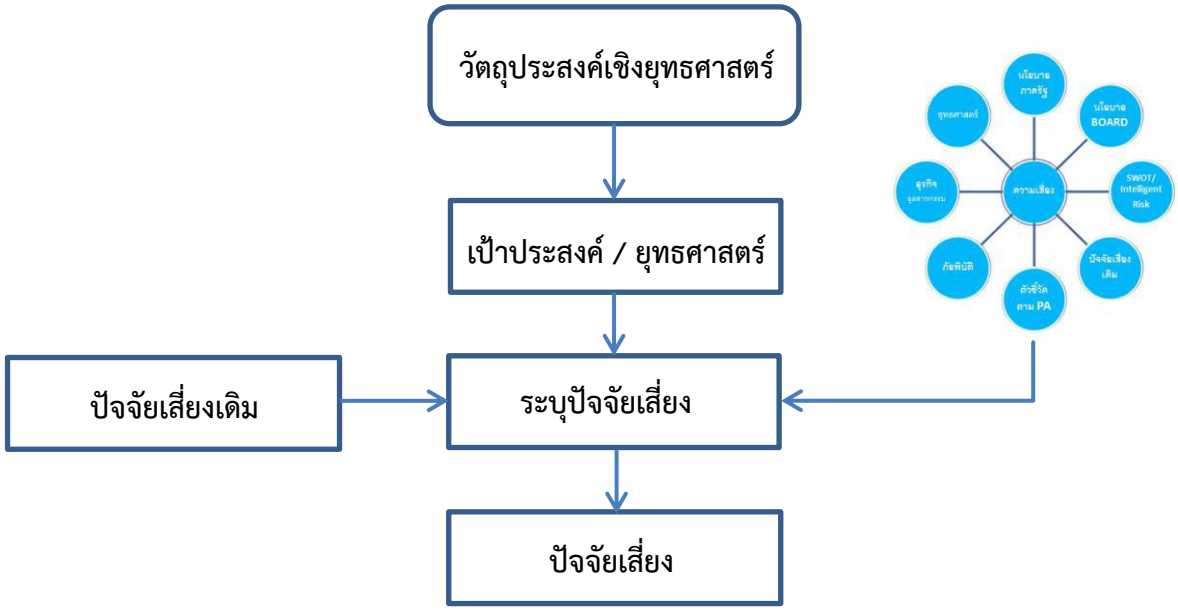
4.1.6 นโยบายของคณะกรรมการ และผู้บริหารขององค์กร

4.1.7 ความเสี่ยงที่หลงเหลือ (Residual Risk) และความเสี่ยงที่สำคัญ

4.1.8 ตัวชี้วัดตามบันทึกข้อตกลง


**ประเด็นสำคัญในการพิจารณาระบุปัจจัยเสี่ยง**

ซึ่งการระบุปัจจัยเสี่ยงให้มีความครบถ้วนและสอดคล้องตามยุทธศาสตร์นั้น ได้พิจารณาจากความสอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร การลงทุนประจำปี การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีที่อาจมีผลกระทบต่อองค์กร ลูกค้า คู่แข่ง งบประมาณ บุคลากร แผนปฏิบัติการประจำปี ตัวชี้วัดขององค์กร รวมถึงการวิเคราะห์ SWOT และเหตุการณ์ (Incident) ที่เกิดขึ้นในระหว่างปี รวมทั้งเหตุการณ์ (Incident) ที่เกี่ยวข้องกับ Stakeholder ขององค์กร และโอกาสที่จะเกิดขึ้นทั้งระยะสั้นและระยะยาว โดยการพิจารณาว่าปัจจัยเสี่ยงใดจะถูกยกระดับขึ้นเป็นปัจจัยเสี่ยงองค์กรนั้น ได้พิจารณาผ่านมาตรการควบคุมที่มีอยู่เดิมว่าสามารถควบคุมระดับความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้หรือไม่ หากมาตรการที่มีอยู่ไม่เพียงพอก็จะพิจารณานำปัจจัยเสี่ยงนั้น ไปจัดทำเป็นแผนบริหารความเสี่ยงเพื่อลดระดับความรุนแรงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้




**แนวทางในการระบุปัจจัยเสี่ยง**

## 4.2 การกำหนดกิจกรรมการควบคุม

กิจกรรมการควบคุม คือ มาตรการ นโยบาย หรือวิธีปฏิบัติ ที่ใช้ในควบคุมการดำเนินการตามแนวทางการตอบสนองต่อความเสี่ยง เพื่อให้ผลการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ โดยการกำหนดกิจกรรมการควบคุมได้กำหนดไว้ 3 มุมมอง คือ

4.2.1 ผลการดำเนินงานเมื่อเทียบกับเป้าหมาย

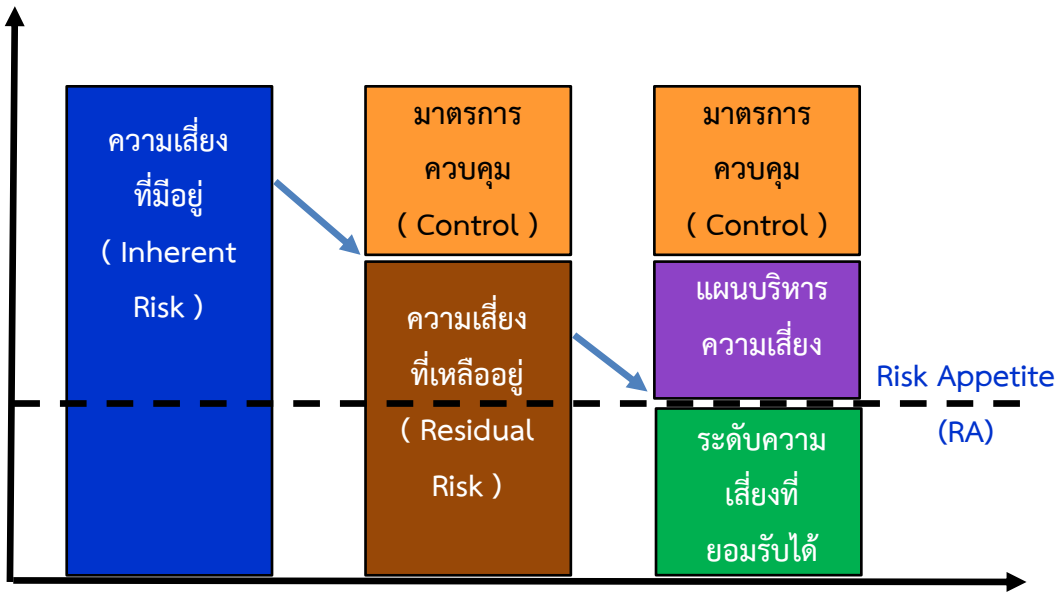
4.2.2 กระบวนการควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบัน

4.2.3 กระบวนการรายงานและติดตามผลการดำเนินงาน

โดยการพิจารณาประสิทธิผลการควบคุมในแต่ละปัจจัยเสี่ยง จะพิจารณาครบทั้ง 3 มุมมอง โดยหากมีมุมมองใดที่มีระดับการควบคุมต่ำกว่าระดับ 3 จะถือว่าประสิทธิผลการควบคุมของปัจจัยเสี่ยงนั้นไม่เพียงพอ ปัจจัยเสี่ยงนั้นจะถูกระบุเป็นปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กรทันที สิ่งสำคัญอีกประการหนึ่งของกิจกรรมการควบคุม คือ การกำหนดผู้รับผิดชอบในการควบคุม รวมถึงกำหนดระยะเวลาในการดำเนินการให้ชัดเจนด้วย

| ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่ | | | | |
|---|---|---|---|---|
| **ระดับการควบคุม** | | **ผลการดำเนินงาน เมื่อเทียบกับเป้าหมาย** | **กระบวนการควบคุม** | **การติดตาม** |
| 1 | เบื้องต้น | ผลการดำเนินงาน ต่ำกว่าเป้าหมายมาก (เทียบเท่าระดับ 1) | ไม่มีมาตรฐาน ที่ชัดเจน | ไม่มีการติดตาม |
| 2 | ไม่เป็นทางการ | ผลการดำเนินงาน ต่ำกว่าเป้าหมาย (เทียบเท่าระดับ 2) | มีการควบคุมเป็น มาตรฐาน แต่ยังไม่นำ ออกมาใช้ | มีการควบคุม แต่ไม่มีการติดตาม |
| 3 | เป็นระบบ | ผลการดำเนินงาน เป็นไปตามเป้าหมาย (เทียบเท่าระดับ 3) | มีการควบคุมเป็น มาตรฐานของแต่ละ หน่วยงาน | มีการติดตาม แต่ไม่มีการรายงาน ให้ผู้บริหารทราบ |
| 4 | บูรณาการ | ผลการดำเนินงาน ดีกว่าเป้าหมาย (เทียบเท่าระดับ 4) | มีการกำหนดเป็น มาตรฐานขององค์กร | มีการติดตามและมี การรายงานให้ ผู้บริหารทราบเป็น ระยะ |
| 5 | เกิดประโยชน์ สูงสุด | ผลการดำเนินงาน ดีกว่าเป้าหมายมาก (เทียบเท่าระดับ 5) | มีการกำหนดเป็น มาตรฐานขององค์กร และเทียบเคียงกับ Best Practice | มีการระบุ ระยะเวลาการ ติดตามและรายงาน ผลที่ชัดเจน |

**ระดับประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่ขององค์กร**




**การพิจารณาปัจจัยเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk)**

## 4.3 การประเมินระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยง

ในการประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยงจะต้องวิเคราะห์โอกาสที่ความเสี่ยงจะเกิดขึ้น และผลกระทบหากความเสี่ยงที่ถูกระบุเกิดขึ้นจริงก่อน จากนั้นประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยงด้วยสูตรการคำนวณ ดังนี้

**ระดับความเสี่ยง (L x I) = ระดับโอกาส (L) x ระดับความรุนแรง (I)**

4.3.1 ระดับของโอกาสที่ความเสี่ยงจะเกิดขึ้น (Likelihood) ได้กำหนดไว้ 5 ระดับ คือ โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงสูงมาก (ระดับ 5) โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงสูง (ระดับ 4) โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงปานกลาง (ระดับ 3) โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงต่ำ (ระดับ 2) โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงต่ำมาก (ระดับ 1) โดยโอกาสที่ความเสี่ยงจะเกิดขึ้นพิจารณาจาก

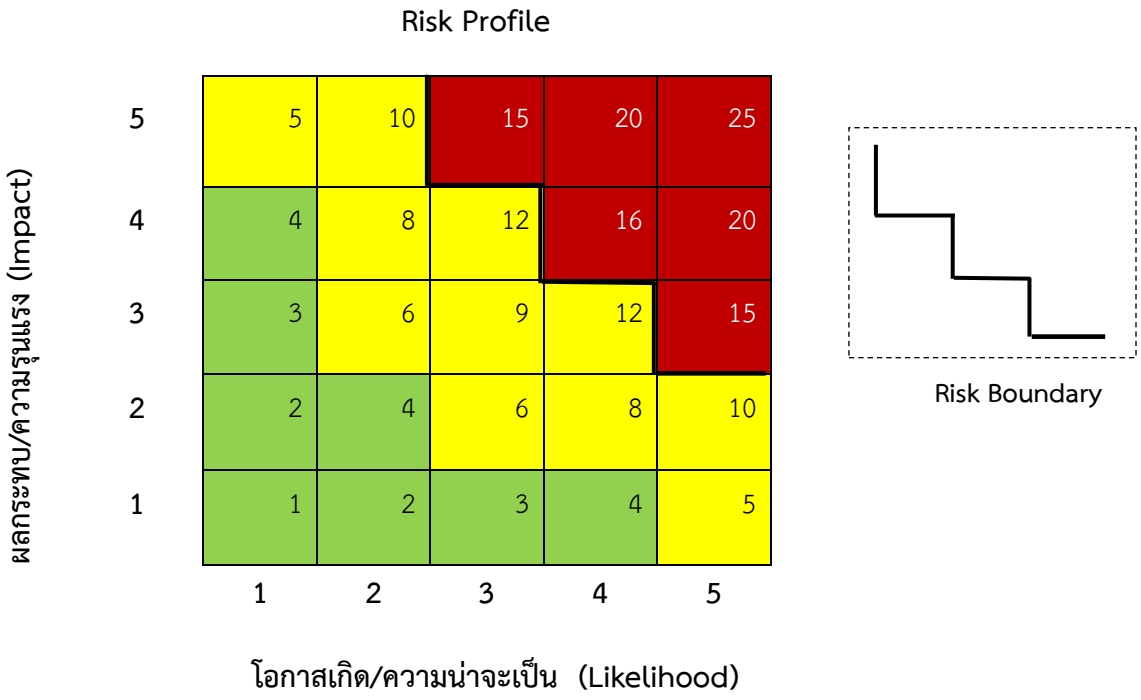
1) สถิติการเกิด/ ประวัติที่เกิดในอดีต
2) ผลจากระดับการควบคุมในปัจจุบัน
3) การคาดการณ์ล่วงหน้าของความถี่ที่จะเกิดขึ้น

4.3.2 ระดับของผลกระทบหากความเสี่ยงที่ถูกระบุเกิดขึ้น (Impact) ได้กำหนดไว้ 5 ระดับ เช่นกัน คือ โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงสูงมาก (ระดับ 5) โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงสูง (ระดับ 4) โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงปานกลาง (ระดับ 3) โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงต่ำ (ระดับ 2) โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงต่ำมาก (ระดับ 1)

ในการประเมินระดับความรุนแรงของผลกระทบ ต้องพิจารณาทั้งผลกระทบด้านการเงิน คือ ผลกระทบที่สามารถวัดได้ในเชิงของการสูญเสียทางการเงินทั้งทางตรงและทางอ้อม และผลกระทบที่ไม่ใช่ทางการเงิน เช่น สวัสดิการของพนักงาน ผลกระทบต่อสภาพแวดล้อม หรือ ผลกระทบต่อสังคม เป็นต้น

## 4.4 การจัดลำดับความเสี่ยง

กฟภ.ใช้แผนภาพความเสี่ยง (Risk Profile) เป็นเครื่องมือในการกำหนดขอบเขตระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Boundary) ระดับความเสี่ยง (สูง ปานกลาง ต่ำ) จัดลำดับความเสี่ยงของปัจจัยเสี่ยง และสถานะของปัจจัยเสี่ยงก่อนและหลังการบริหารความเสี่ยง โดยระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Boundary) เป็นความเสี่ยงระดับต่ำที่สอดคล้องกับเป้าประสงค์และวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ รวมทั้งค่าของความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)




ความเสี่ยงสูงมาก ความเสี่ยงปานกลาง ความเสี่ยงต่ำ

**แผนภาพความเสี่ยง (Risk Profile)**

## 4.5 วิธีการจัดการความเสี่ยง

กฟภ.กำหนดวิธีการจัดการต่อความเสี่ยงไว้ 4 แนวทาง คือ

4.5.1 **ยอมรับ (Take)** คือการยอมรับความเสี่ยงนั้นโดยดำเนินการเฉพาะเท่าที่มีอยู่ต่อไป ไม่จัดการใดๆ เพิ่มเติม เช่น ในกรณีที่เห็นว่าความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ หรือค่าใช้จ่ายของการจัดการความเสี่ยงนั้นไม่คุ้มค่ากับผลที่องค์กรจะได้รับ อย่างไรก็ดี ถึงแม้จะมีการยอมรับความเสี่ยงนั้น แต่จะมีการติดตามความเสี่ยง รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ เพื่อประเมินว่าความเสี่ยงนั้นจะมีการเปลี่ยนระดับความรุนแรงของความเสี่ยงเพิ่มขึ้น จนต้องมีการพิจารณามาตรการรองรับเพิ่มเติมหรือไม่

4.5.2 **กำหนดมาตรการรองรับ (Treat)** คือ การดำเนินการเพิ่มเติมเพื่อลดโอกาสหรือผลกระทบของความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ เช่น การสำรองข้อมูล การจัดทำแผนฉุกเฉิน การปรับปรุงแก้ไขกระบวนการจัดหาอุปกรณ์เพิ่มเติม การติดตามและควบคุม เป็นต้น

4.5.3 **ถ่ายโอนความเสี่ยง (Transfer)** คือ การแบ่งหรือถ่ายโอนความเสี่ยงบางส่วนให้กับบุคคลหรือองค์กรอื่น เช่น การประกันภัย การจ้างบุคคลภายนอกดำเนินการ เป็นต้น

4.5.4 **ยุติหรือปรับเป้าหมาย (Terminate)** คือการดำเนินการเพื่อยกเลิกหรือหลีกเลี่ยงกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง เช่น ยกเลิกกิจการ ลดการผลิตในสินค้าที่ส่งผลกระทบ การปรับปรุงวัตถุประสงค์เริ่มแรกของธุรกิจหรือแผนกลยุทธ์ เป็นต้น

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

| สาเหตุ | | (ระบุสาเหตุที่ทำให้เกิดความเสี่ยง) | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| มาตรการจัดการความเสี่ยง | | Cost | | Benefit | |
| มาตรการ | ประเภท | เชิงปริมาณ | เชิงคุณภาพ | เชิงปริมาณ | เชิงคุณภาพ |
| | Take | | | | |
| | Treat | | | | |
| | Transfer | | | | |
| | Terminate | | | | |
| สรุป | | | | | |

**ตารางวิเคราะห์ต้นทุนและผลประโยชน์**

## 4.6 Risk Correlation Map และ Portfolio View of Risk

### 4.6.1 Risk Correlation Map

การบริหารความเสี่ยงของ กฟภ. เป็นการดำเนินการระดับองค์กร มีการพิจารณาถึงความสัมพันธ์ของความเสี่ยงและผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยงที่มีระหว่างหน่วยงานต่างๆ ภายใน กฟภ. ซึ่งสามารถอธิบายได้ด้วยแผนที่ความเสี่ยง (Risk Correlation Map)

Risk Correlation Map หมายถึง แผนภาพแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ของปัจจัยเสี่ยงและระดับความรุนแรงของแต่ละสาเหตุ ทั้งในแนวดิ่งและแนวข้ามปัจจัยเสี่ยง เพื่อให้เห็นความเชื่อมโยงและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นระหว่างหน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กร เพื่อประโยชน์ในการบริหารความเสี่ยงในลักษณะบูรณาการให้ดียิ่งขึ้น

กฟภ. ได้จัดทำ Risk Correlation Map ที่แสดงความถึงสัมพันธ์ของความเสี่ยงและผลกระทบที่มีต่อหน่วยงานต่างๆ ใน กฟภ. เพื่อประโยชน์ในการบริหารจัดการความเสี่ยงในลักษณะบูรณาการที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น โดยการจัดทำ Risk Correlation Map มีขั้นตอนการจัดทำ ดังนี้

1) กำหนดสาเหตุของปัจจัยเสี่ยง และกำหนดระดับความรุนแรงของสาเหตุนั้น

- สาเหตุของแต่ละปัจจัยเสี่ยง ควรวิเคราะห์เพิ่มเติมมากกว่า 1 Layer โดยสาเหตุของแต่ละปัจจัยเสี่ยงอาจแบ่งได้เป็นสาเหตุหลักและสาเหตุรอง เพื่อประโยชน์ในการนำไปกำหนดแผนการบริหารความเสี่ยงให้ตรงประเด็น

- การกำหนดระดับความรุนแรงของแต่ละสาเหตุ ต้องมีการจัดทำ Criteria ในการพิจารณาทั้งมุมมองของโอกาสและผลกระทบเพื่อประกอบการตัดสินใจที่ชัดเจน โดยใช้ฐานข้อมูลที่มีความน่าเชื่อถือ รวมถึงการกำหนดระดับความรุนแรงที่สอดคล้องกัน ระหว่างระดับความรุนแรงของสาเหตุ กับระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยงที่เป็นตัวหลักของสาเหตุดังกล่าว

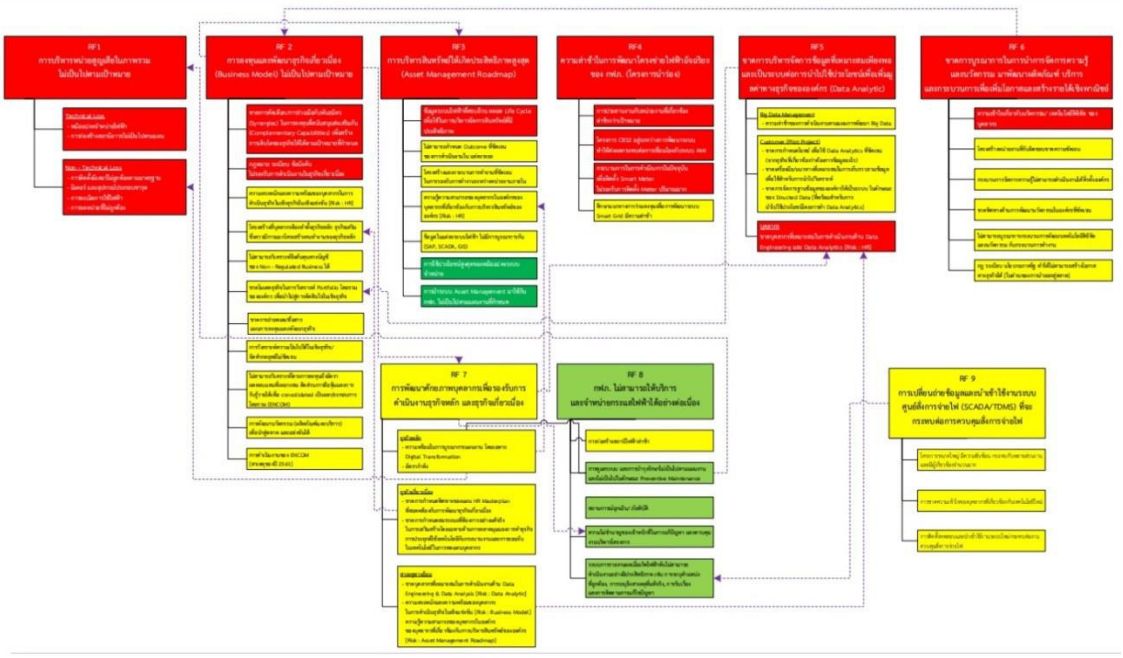
2) วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยเสี่ยงในระดับองค์กร และความสัมพันธ์ของสาเหตุ

3) วิเคราะห์ผลกระทบทั้งเชิงการเงิน (ถ้ามี) และมิใช่เชิงการเงิน (กระทบมาก/น้อย) ระหว่าง

- ปัจจัยเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยง
- สาเหตุกับสาเหตุ
- ปัจจัยเสี่ยงและสาเหตุ

4) นำ Risk Correlation Map ไปใช้ในการกำหนดแผนบริหารความเสี่ยง โดยทุกกิจกรรมในแผนบริหารความเสี่ยง จะต้องมีความสอดคล้องกับสาเหตุและจัดลำดับตามระดับความรุนแรงของสาเหตุ รวมถึงความสัมพันธ์อื่นที่มากระทบต่อสาเหตุนั้น ตามความสัมพันธ์ที่วิเคราะห์ได้จาก Risk Correlation Map

5) สร้างความเข้าใจร่วมกันในเรื่อง Risk Correlation Map ระหว่างผู้บริหาร Risk Owners และฝ่ายบริหารความเสี่ยงและความปลอดภัย โดยใช้ช่องทางการสื่อสารต่างๆของ กฟภ.



**Risk Map กฟภ. ปี 2563**

### 4.6.2 Portfolio View of Risk

Portfolio View of Risk คือ แบบจำลองที่แสดงให้เห็นถึงภาพรวมของการบริหารเสี่ยง และผลกระทบที่เกิดขึ้นจากปัจจัยเสี่ยงต่างๆ ที่มีต่อเป้าหมายขององค์กร โดย Portfolio View of Risk จะเป็นเครื่องมือที่บ่งบอกว่า ผลกระทบที่เกิดขึ้นจากปัจจัยเสี่ยงต่างๆ ทั้งที่เกิดขึ้นรายปัจจัยหรือเกิดขึ้นพร้อมกันหลายปัจจัย ผลกระทบที่เกิดขึ้นในภาพรวมทั้งหมด ยังอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้หรือไม่ โดย Portfolio View of Risk จะแสดงถึงองค์ประกอบและภาพรวมของการบริหารความเสี่ยง ดังนี้

1) ปัจจัยเสี่ยงขององค์กรทุกปัจจัยเสี่ยงที่นำมาบริหารความเสี่ยง

2) ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite และ Risk Tolerance) ทั้งด้านการเงินและไม่ใช่การเงินของปัจจัยเสี่ยงทุกปัจจัยเสี่ยง

3) ผลกระทบและความสัมพันธ์ที่เกิดจากปัจจัยเสี่ยงแต่ละปัจจัยเสี่ยง ต่อความเสี่ยงในภาพรวมและต่อเป้าหมายขององค์กรในภาพรวมทุกๆด้าน

ขั้นตอนการจัดทำ Portfolio View of Risk

1) นำปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กรที่มีการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง มาวางเป็นความเสี่ยงหลักใน Port จากนั้นนำปัจจัยเสี่ยงระดับสายงานจากแผนบริหารความเสี่ยงของสายงานที่มีผลกระทบเชื่อมโยงกับปัจจัยเสี่ยงขององค์กรมาพิจารณาร่วมด้วย

2) กำหนดผลกระทบของความเสี่ยงใน Port ตามข้อ 1 ที่มีผลกระทบต่อเป้าหมายขององค์กร (ระดับ 4 และ 5) โดยแยกเป็นเป้าหมายทางด้านการเงินและเป้าหมายที่มิใช่ทางการเงิน โดยผลกระทบของความเสี่ยงดังกล่าวอาจอยู่ในรูปแบบของ รายได้ กำไรสุทธิ ความพึงพอใจ ความสำเร็จ ดัชนีวัดค่า เป็นต้น

3) จัดกลุ่มของปัจจัยเสี่ยงตามข้อ 1 ตามประเภทของผลกระทบในข้อ 2 แล้วระบุค่า KRI, Risk Appetite, Risk Tolerance และผลกระทบ ของปัจจัยเสี่ยงนั้นต่อเป้าหมายขององค์กร ทั้งเป้าหมายทางด้านการเงินและเป้าหมายที่มิใช่ทางการเงิน ในกรณีที่เป็นผลกระทบทางด้านการเงิน ให้กำหนดสูตรการคำนวณจำนวนเงินที่เป็นผลกระทบ และเชื่อมโยงผลกระทบที่จะเกิดขึ้นจากปัจจัยเสี่ยงนั้นไปยังเป้าหมายทุกตัวที่เกี่ยวข้องด้วย

4) พิจารณาปัจจัย (Input) หรือตัวแปรอื่น ที่นอกเหนือจากที่มีปรากฏในการดำเนินงานปัจจุบัน แต่ปัจจัยนั้นอาจเกิดขึ้นและมีผลกระทบต่อเป้าหมายได้ เช่น อัตราแลกเปลี่ยน อัตราดอกเบี้ย ราคาน้ำมัน อัตราการเติบโตของตลาด เป็นต้น

5) พิจารณาความเชื่อมโยงและน้ำหนักของผลกระทบที่เกิดจากปัจจัยเสี่ยงแต่ละตัวว่ามีผลกระทบกับเป้าหมายใดบ้างและกระทบมากน้อยเพียงใด (กำหนดน้ำหนักของผลกระทบที่กระทบต่อเป้าหมายแต่ละตัว)

6) วิเคราะห์ผลลัพธ์ในรูปแบบของผลกระทบที่มีต่อเป้าหมายขององค์กร

7) สอบทานความถูกต้องของแบบจำลอง เพื่อค้นหาข้อผิดพลาดของแบบจำลอง ในกรณีที่ผลลัพธ์ที่ได้มีความผิดปกติหรือไม่ถูกต้อง

8) นำผลที่ได้มาใช้ในการกำหนดแผนการจัดการความเสี่ยง

**ประโยชน์ของ Portfolio View of Risk**

1) ทำให้มีความเข้าใจความเสี่ยงขององค์กรเพิ่มมากขึ้น

2) เป็นข้อได้เปรียบในการแข่งขันเนื่องจากมีการจัดการความเสี่ยงที่ดีขึ้น

3) เป็นข้อมูลในการตัดสินใจที่เห็นได้เป็นรูปธรรม ทำให้สามารถตัดสินใจในการบริหารความเสี่ยงได้ดีขึ้น

4) ทำให้สามารถประมาณการต้นทุนและประโยชน์ที่จะได้รับในการจัดการความเสี่ยง

5) สามารถคำนวณประมาณการความสูญเสียที่เกิดจากความเสี่ยงได้

6) สอบทานและจัดการความคาดหวังและมุมมองที่เกี่ยวกับความเสี่ยงได้

7) ช่วยกำหนดระดับการดำรงเงินทุนตามระดับความเสี่ยง (Risk - based capital)

| เป้าหมายทางการเงิน | | |
|---|---|---|
| เป้าหมาย | ระดับ 4 | ระดับ 5 |
| ROA | 6.05 | 6.18 |
| CPI-X | 31,372 | 31,316 |
| รายได้ **ธุรกิจ** | 5,975 | 6,250 |

| เป้าหมายที่มิใช่การเงิน | | |
|---|---|---|
| เป้าหมาย | ระดับ 4 | ระดับ 5 |
| ความพึงพอใจลูกค้า | 4.32 | 4.37 |
| ความสำเร็จโครงการ | 95% | 100% |
| SAIFI | 0.38 | 0.40 |
| SAIDI | 8.34 | 9.52 |
| LOSS | 5.32 | 5.26 |
| xxxxxxx | | |
| xxxxxxx | | |
| | | |
| | | |

| | | | | | | | | ผลกระทบ | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | | | | มิใช่การเงิน | การเงิน | | |
| ปัจจัยเสี่ยง | KRI | RA | RT | ปัจจัยเสี่ยง | KRI | RA | RT | ชื่อผลกระทบ | ชื่อผลกระทบ | จำนวนเงิน | In put/ตัวแปรอื่น |
| RF2 | | | | RF1 | | | | | | | |
| RF9 | | | | RF2 | | | | | | | |
| | | | | RF3 | | | | | | | |
| | | | | RF4 | | | | | | | |
| | | | | RF5 | | | | | | | |
| | | | | RF6 | | | | | | | |
| | | | | RF7 | | | | | | | |
| | | | | RF8 | | | | | | | |
| | | | | RF10 | | | | | | | |

การทดสอบกลับผลกระทบที่มีต่อเป้าหมายทางการเงิน

| เป้าหมายทางการเงิน | ค่าเป้าหมายระดับ 4 | ค่าเป้าหมายระดับ 5 | ผลต่างที่ยอมให้ลดลง | ผลกระทบต่อเป้าหมายทางการเงิน | (สูง)/ต่ำ กว่าระดับที่ยอมรับได้ |
|---|---|---|---|---|---|
| กำไรสุทธิ | 25,079 | 25,598 | 519 | คำนวณจาก Model | คำนวณจาก Model |
| สินทรัพย์รวม | 414,737 | 414,408 | 329 | คำนวณจาก Model | คำนวณจาก Model |
| ROA | 6.05 | 6.18 | 0.13 | คำนวณจาก Model | คำนวณจาก Model |

## แนวทางการจัดทำ Portfolio View of Risk

# บทที่ 5
# การทบทวนการบริหารความเสี่ยง

## 5.1 การทบทวนและปรับปรุงผลการบริหารความเสี่ยง

### 5.1.1 กระบวนการบริหารความเสี่ยงของ กฟภ.

กฟภ. ดำเนินการบริหารความเสี่ยงตามหลักการ COSO ERM โดยมีการเชื่อมโยงกับกระบวนการทางยุทธศาสตร์ มีขั้นตอนในการดำเนินการ ดังนี้

1) รวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อประกอบการระบุและวิเคราะห์ความเสี่ยง โดย ฝลส. และ Risk Owner ในเดือนกุมภาพันธ์ ถึง เดือนมิถุนายน

2) กำหนดและทบทวนนโยบาย GRC นโยบายการบริหารความเสี่ยง วัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงองค์กร เป้าหมายระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (ตามเป้าประสงค์องค์กร) และกำหนดแรงจูงใจในการบริหารความเสี่ยง โดยคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงฯ ในเดือนมิถุนายน

3) ประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการเพื่อระบุความเสี่ยงที่จะทำให้ กฟภ. ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ให้ครอบคลุมทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ด้าน Strategic Risk , Operational Risk , Financial Risk และCompliance Risk โดยมีการพิจารณาผ่านระดับประสิทธิผลการควบคุมภายใน 3 ด้าน โดยผู้แทนคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ฝลส. Risk Owner คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงสายงาน ในเดือน สิงหาคม

4) การประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยงแต่ละความเสี่ยง โดยการวิเคราะห์โอกาสและผลกระทบ (Impact และ Likelihood) โดยใช้ฐานข้อมูลในอดีต ให้สะท้อนความรุนแรงและระบุสาเหตุของแต่ละความเสี่ยง โดย ฝลส. Risk Owner คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงสายงาน ในเดือนกันยายน

5) จัดทำ Risk Correlation Map และ Portfolio View of Risk เพื่อแสดงภาพรวมของความเสี่ยงทั้งหมดของ กฟภ. ที่ครอบคลุมองค์ประกอบที่กำหนด โดย ฝลส. ในเดือนกันยายน

6) พิจารณแนวทางและจัดทำแผนงานในการตอบสนองความเสี่ยง ที่ครอบคลุมการวิเคราะห์ต้นทุนผลตอบแทน โดย ฝลส. Risk Owner คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงสายงาน ในเดือนกันยายน ทั้งนี้ แนวทางในการตอบสนองความเสี่ยงจะมีการพิจารณาการวิเคราะห์ความคุ้มค่าแต่ละทางเลือก

7) จัดทำยกร่างแผนบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร/สายงาน และนำเสนอคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงฯ โดย ฝลส. Risk Owner คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงสายงาน ในเดือนตุลาคม ถึง เดือนพฤศจิกายน

8) สรุปและประเมินผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงรายไตรมาส โดย ฝลส. Risk Owner คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงสายงาน ทุกไตรมาสภายในเดือนที่ 1 นับสิ้นไตรมาส

9) รายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง ที่ประกอบด้วยรายงานในส่วนของกิจกรรมการควบคุม (Existing Control) ควบคู่กับแผนจัดการความเสี่ยง ระดับความรุนแรงก่อนและ

หลังบริหารความเสี่ยง เทียบกับเป้าหมายการบริหารความเสี่ยง ความคืบหน้ากิจกรรมตามแผนงาน ค่าเป้าหมาย Risk Appetite และผลที่เกิดขึ้นในแต่ละไตรมาส รวมทั้งการวิเคราะห์ปัญหาอุปสรรค และแนวทางแก้ไข ต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงฯ รายไตรมาส โดยฝลส. Risk Owner คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงสายงาน ทุกไตรมาสภายในเดือนที่ 1 นับสิ้นไตรมาส

10) ทบทวนแผนบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร/สายงาน และนำเสนอคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงฯ โดย ฝลส. Risk Owner คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงสายงาน อย่างน้อยปีละ 1 ครั้งในช่วงเดือนกรกฎาคม

11) สรุปและประเมินผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงทุกไตรมาส โดย ฝลส. Risk Owner คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงสายงาน ทุกไตรมาสภายในเดือนที่ 1 นับสิ้นไตรมาส

12) รายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงทุกไตรมาส โดย ฝลส. Risk Owner คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงสายงาน ในทุกไตรมาส

13) สรุปและประเมินผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงประจำปี โดย ฝลส.Risk Owner คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงสายงาน ในเดือนมกราคมปีถัดไป

### 5.1.2 การทบทวนและปรับปรุงผลการบริหารความเสี่ยง

ในการทบทวนและปรับปรุงผลการบริหารความเสี่ยง มีประเด็นที่ต้องทบทวนและปรับปรุงดังนี้

1) ทบทวนกระบวนการทำงาน โดยพิจารณาจากองค์ประกอบที่มีความเกี่ยวข้องกับกระบวนการทำงานว่ามีการเปลี่ยนแปลงไปจากเดิมหรือไม่ เช่น โครงสร้างขององค์กร หน้าที่ความรับผิดชอบของหน่วยงานต่างๆ กฎหมาย ข้อบังคับ ข้อกำหนด กฎ ระเบียบ หลักเกณฑ์ และมาตรฐานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการทำงาน เป็นต้น

2) ทบทวนข้อมูลที่ใช้ในการดำเนินการให้มีความถูกต้อง เหมาะสม ทันกาล ตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป

3) ทบทวนผลการดำเนินงานว่าเป็นไปตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้หรือไม่ มีปัญหาหรืออุปสรรคใดๆหรือไม่

4) ปรับปรุงกระบวนการและข้อมูลที่ใช้ในการกำเนินการให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงตามข้อ 1 และ 2 และผลการดำเนินการตามข้อ 3

5) ประเมินประสิทธิผลของการทบทวนและปรับปรุงผลการบริหารความเสี่ยงที่ดำเนินการแล้ว

## 5.2 แนวทางในการปรับปรุงกระบวนการบริหารความเสี่ยง

การทบทวนกระบวนการบริหารความเสี่ยงและปรับปรุงผลการบริหารความเสี่ยง มีแนวทางในการดำเนินการ ดังนี้

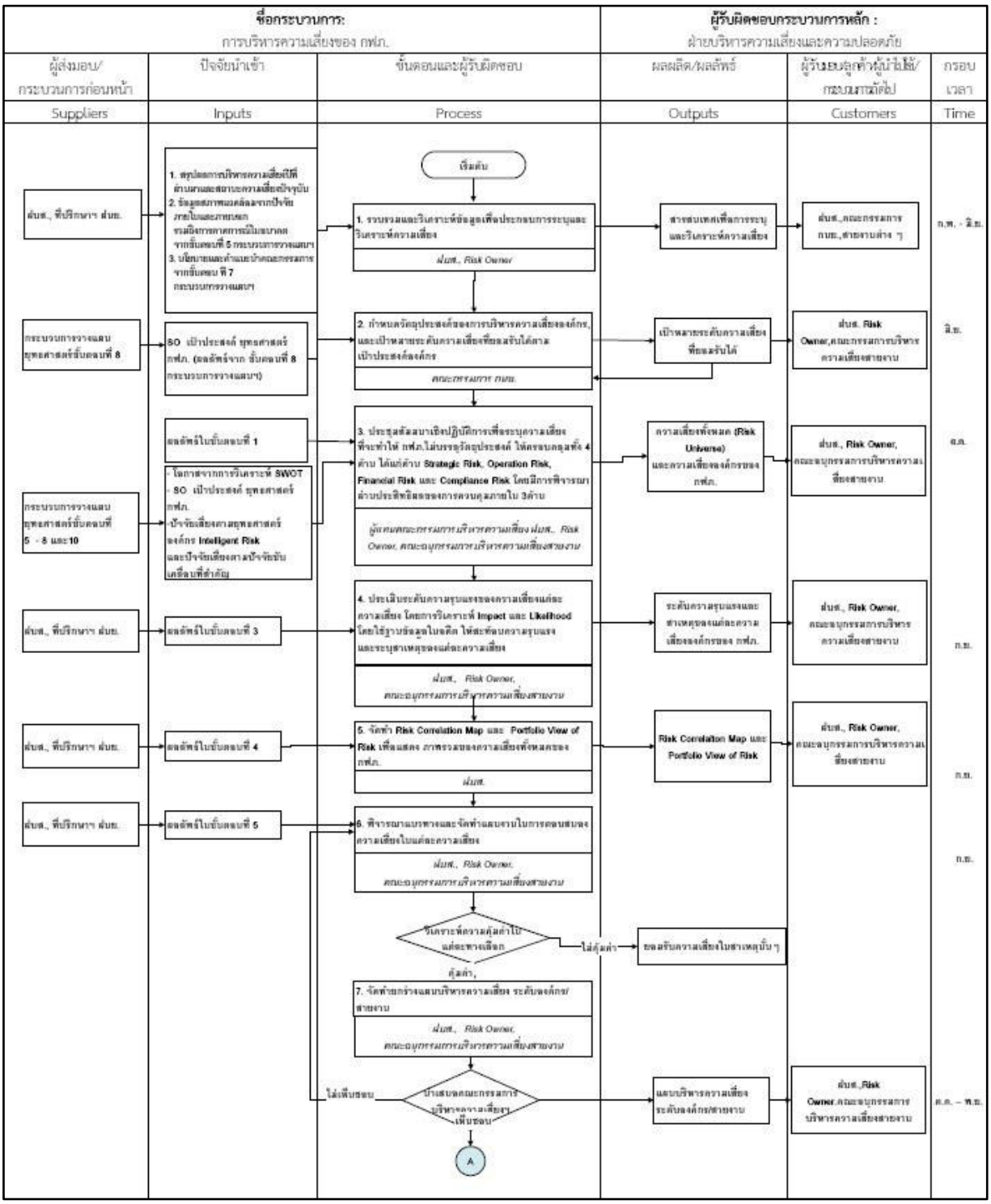
5.2.1 สอดคล้องตามหลักการ COSO ERM และตามแนวทางที่สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) กำหนด

5.2.2 สอดคล้องและเชื่อมโยงกับกระบวนการทางยุทธศาสตร์ของ กฟภ.

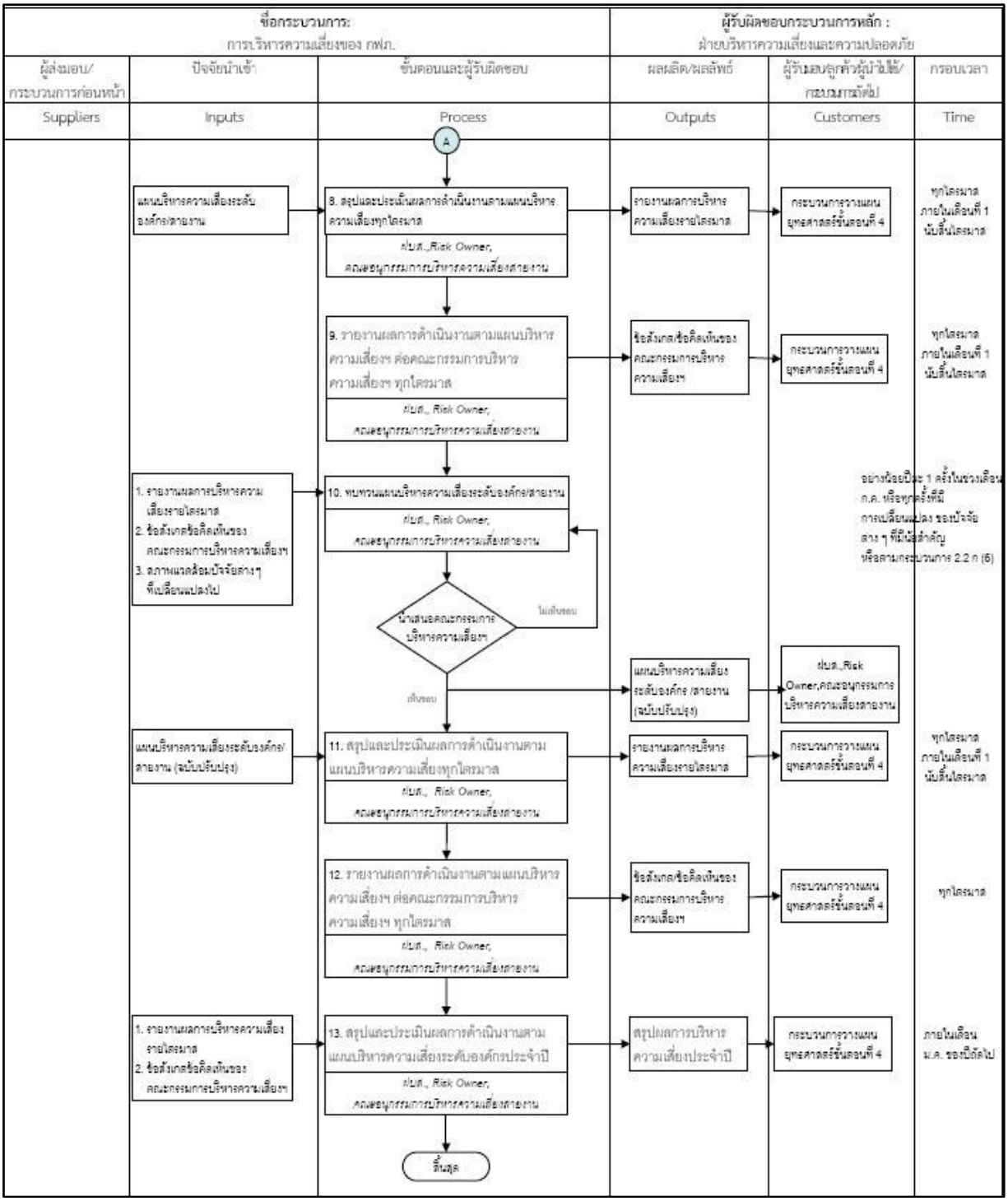
5.2.3 เป็นการปรับปรุงและพัฒนาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการทำงานตามหลักการ PDCA หรือ Learning หรือ Continuous improvement

5.2.4 เมื่อองค์ประกอบและสภาพแวดล้อมของการดำเนินการ (ตามข้อ 5.1.2) เปลี่ยนแปลงไปอย่างมีนัยสำคัญ หรืออย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง ภายในเดือนกรกฎาคม

5.2.5 ประเมินประสิทธิผลของแนวทางการปรับปรุงกระบวนการบริหารความเสี่ยงที่ดำเนินการแล้ว




**กระบวนการบริหารความเสี่ยงของ กฟภ.**




**กระบวนการบริหารความเสี่ยงของ กฟภ.**

# บทที่ 6
# ข้อมูลสารสนเทศ การสื่อสาร และการรายงานผล

## 6.1 ข้อมูลสารสนเทศ

ข้อมูลสารสนเทศ หมายถึง ข้อมูลที่ผ่านกระบวนการที่ทำให้สามารถนำข้อมูลนั้นไปใช้ประโยชน์ได้ ซึ่งข้อมูลสารสนเทศมีทั้งข้อมูลด้านการเงิน และข้อมูลด้านอื่นๆที่มีผลเกี่ยวข้องการดำเนินงานขององค์กร ทั้งที่เป็นข้อมูลจากแหล่งภายในและแหล่งภายนอก ข้อมูลสารสนเทศมีความจำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานของบุคลากรทั้งผู้บริหารและผู้ปฏิบัติทุกระดับ

เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงขององค์กรบรรลุผลสำเร็จ สามารถสร้างคุณค่าให้กับองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล กฟภ.ได้กำหนดให้มีการดำเนินการเกี่ยวกับข้อมูลสารสนเทศเพื่อการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในที่ดี ดังนี้

6.1.1 กำหนดให้มีผู้รับผิดชอบในการสนับสนุนและประสานงานการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของ กฟภ. ดังนี้

1) ระดับองค์กร ได้แก่ ฝ่ายบริหารความเสี่ยงและความปลอดภัย

2) ระดับสายงาน ได้แก่ คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน และการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคโปร่งใสสายงาน

6.1.2 ผู้รับผิดชอบในการสนับสนุนและประสานงานการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของ กฟภ. มีหน้าที่ศึกษา วิเคราะห์ พิจารณาความเพียงพอของข้อมูลสารสนเทศที่ใช้ในการบริหารความเสี่ยงทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ เพื่อให้มั่นใจว่าข้อมูลสารสนเทศมีความถูกต้อง เพียงพอ ทันกาล และจัดเก็บข้อมูลสารสนเทศ ที่สนับสนุนการบริหารความเสี่ยงไว้ใช้ในการดำเนินการ ดังนี้

1) ข้อมูลเกี่ยวกับยุทธศาสตร์ขององค์กร เช่น วัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร แผนแม่บทและแผนปฏิบัติการในด้านต่างๆ

2) สภาพแวดล้อมและบริบทภายนอกที่มีผลกระทบกับการดำเนินธุรกิจของ กฟภ. เช่น กฎหมาย เศรษฐกิจ สังคม การเมือง พลังงาน แรงงาน คู่แข่ง สิ่งแวดล้อม และอุบัติภัยต่างๆ เป็นต้น

3) สภาพแวดล้อมและบริบทภายในที่สนับสนุนการบริหารความเสี่ยง เช่น ความรู้ความตระหนักเรื่องการบริหารความเสี่ยงของบุคคลากร โครงสร้างองค์กร ระบบธรรมาภิบาล และผลการดำเนินงานขององค์กร เป็นต้น

4) ข้อมูลการบริหารความเสี่ยงและผลการบริหารความเสี่ยงทั้งอดีตและปัจจุบัน รวมทั้งรายละเอียดที่เกี่ยวข้องจากการประชุมร่วมกันระหว่างผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการบริหารความเสี่ยง และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องอื่นๆ ทั้งจากภายนอกและภายในองค์กร

ทั้งนี้ ข้อมูลสารสนเทศที่ดีต้องมีลักษณะ ดังนี้

1) ความเหมาะสมกับงานและผู้ใช้
2) ความถูกต้องสมบูรณ์
3) ความเป็นปัจจุบัน
4) ความทันเวลา
5) ความสะดวกในการเข้าถึง

## 6.2 การสื่อสารการบริหารความเสี่ยงองค์กร

การสื่อสาร เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการสร้างความรู้ ความเข้าใจ วัฒนธรรม และสร้างความมั่นคงให้กับองค์กร การสื่อสารทำให้บุคลากรในองค์กรรับรู้และเข้าใจในสิ่งเดียวกันที่ตรงกัน เช่น นโยบาย วัตถุประสงค์ เป้าหมาย แผนงาน และผลการดำเนินงาน เป็นต้น การสื่อสารที่ดีจะช่วยทำให้การบริหารจัดการองค์กรมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ทำให้บุคลากรในองค์กรมีความรักและความผูกพันในองค์กร รวมทั้งเป็นสิ่งเชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในองค์กรอีกด้วย ดังนั้น จึงมีความจำเป็นที่จะต้องทำให้การสื่อสารมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อช่วยทำให้การบริหารจัดการองค์กรประสบผลสำเร็จตามไปด้วย

ประสิทธิภาพของการสื่อสาร หมายถึง การจัดระบบสื่อสารให้ข้อมูลที่จัดทำไว้ดีแล้ว ส่งไปถึงผู้ที่ควรได้รับ หรือมีไว้พร้อมสำหรับผู้ที่ควรใช้ข้อมูลสารสนเทศนั้น ณ ฐานข้อมูลขององค์กร ซึ่งผู้มีหน้าที่เข้าถึงได้ และสามารถเรียกใช้ได้ทันทีที่ต้องการ

ประสิทธิผลของการสื่อสาร หมายถึง การที่ผู้ได้รับข้อมูลสารสนเทศได้ใช้ข้อมูลสารสนเทศดังกล่าวให้เกิดประโยชน์ในการตัดสินใจต่างๆ

### 6.2.1 วัตถุประสงค์ของการสื่อสารการบริหารความเสี่ยง

1) เพื่อแจ้งให้ทราบ (inform) ถึงเรื่องราว เหตุการณ์ หรือข้อมูลที่ต้องการให้บุคลากรในองค์กรทราบและเข้าใจอย่างถูกต้องตรงกัน เช่น นโยบาย วัตถุประสงค์ เป้าหมาย แผนงาน และผลการดำเนินงาน เป็นต้น

2) เพื่อสอนหรือให้การศึกษา (teach or education) ในเชิงวิชาการและความรู้เพื่อให้บุคลากรในองค์กรมีความรู้และทักษะ ในการนำไปประยุกต์ใช้และพัฒนางานของแต่ละหน่วยงาน

3) เพื่อสร้างความพึงพอใจหรือให้ความบันเทิง (please of entertain) เป็นการรับส่งความรู้สึกที่ดีและมุ่งรักษามิตรภาพต่อกัน เป็นการนำเสนอเรื่องราวหรือสิ่งอื่นใดที่จะทำให้ทุกส่วนงานเกิดความพึงพอใจ

4) เพื่อเสนอหรือชักจูงใจ (Propose or persuade) ให้มีการดำเนินการตามที่องค์กรคาดหวังหรือตั้งเป้าหมาย เพื่อให้มีการปรับปรุง พัฒนา เพิ่มประสิทธิภาพ และประสิทธิผล การดำเนินงานขององค์กร

### 6.2.2 วิธีการสื่อสารการบริหารความเสี่ยง

1) การสื่อสารด้วยวาจาหรือการพูด เช่น การประชุม การอบรม การชี้แจง การโทรศัพท์ การให้สัมภาษณ์ และการปรึกษาหารือ เป็นต้น

2) การสื่อสารด้วยเอกสารเป็นลายลักษณ์อักษร เช่น บันทึกเวียน หนังสือ ประกาศ รายงาน บทความ แผ่นพับ แผ่นโฆษณา และโปสเตอร์ เป็นต้น

3) การสื่อสารด้วยสื่ออิเล็กทรอนิกส์ เช่น เว็บไซต์ เฟซบุ๊ก และไลน์ เป็นต้น

### 6.2.3 รูปแบบของการสื่อสารการบริหารความเสี่ยง

1) การสื่อสารในสภาวะปกติ คือ การสื่อสารหรือการรายงาน ตามรอบของการดำเนินงานที่กำหนดไว้ เช่น งวดงาน สัปดาห์ เดือน และไตรมาส เป็นต้น

2) การสื่อสารในสภาวะไม่ปกติหรือสภาวะพิเศษ คือ การสื่อสารหรือการรายงานที่ต้องสื่อสารหรือรายงานผลการดำเนินงานก่อนถึงรอบเวลาที่กำหนดไว้ เนื่องจากมีเหตุการณ์ที่ไม่ปกติเกิดขึ้น และผลกระทบที่เกิดจากเหตุการณ์ที่ไม่ปกตินั้น มีผลกระทบต่อผลการดำเนินงานขององค์กร จึงมีความจำเป็นต้องสื่อสารถึงเหตุการณ์และผลกระทบที่เกิดขึ้นจากเหตุการณ์ที่ไม่ปกติ เพื่อให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้รับทราบ และพิจารณาดำเนินการตอบโต้เหตุการณ์ที่ไม่ปกตินั้นให้มีความเหมาะสม โดยต้องรายงานทันทีตามรูปแบบและตามลำดับที่ กฟภ.กำหนดไว้ เมื่อแนวโน้มของเหตุการณ์ที่ไม่ปกติจะส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานขององค์กร

## 6.3 การติดตามประเมินผลและรายงานผลการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน วัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยง และผลการดำเนินงาน

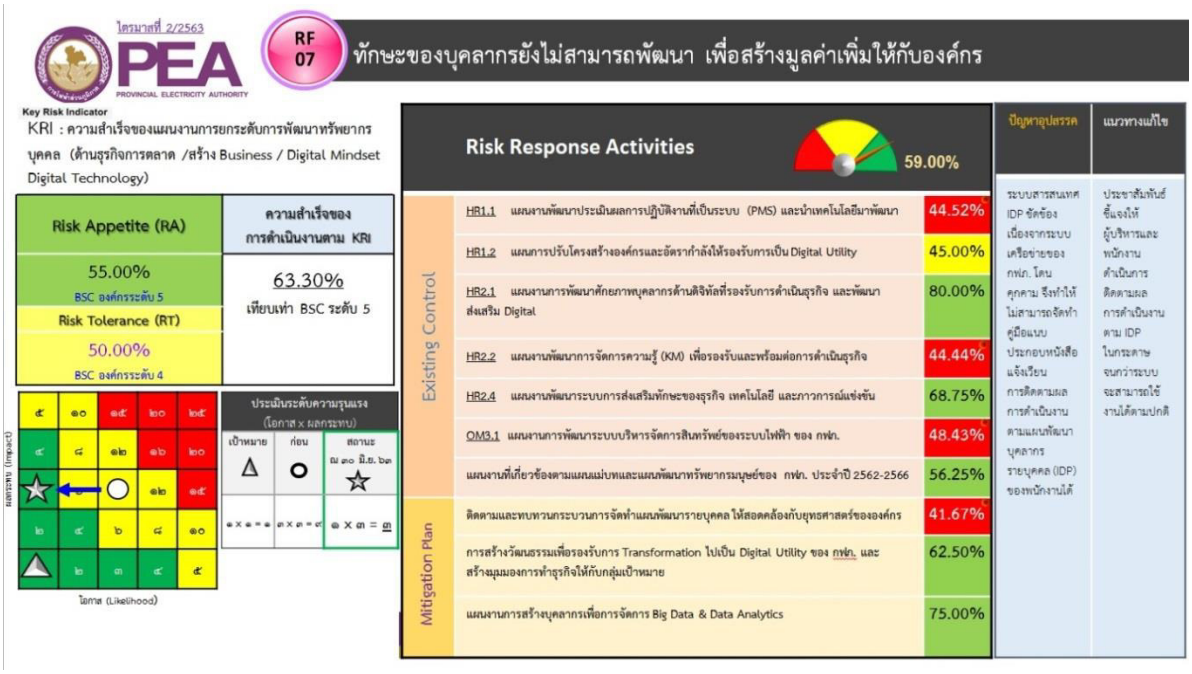
| การติดตามและวิเคราะห์ผลการดำเนินงาน | การดำเนินการ | ผู้รายงานผล | ผู้พิจารณา | ความถี่ |
|---|---|---|---|---|
| ระดับแผนก | รายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง และตามระบบการควบคุมภายใน | พนักงานในสังกัด | หัวหน้าแผนก | ทุกไตรมาส |
| ระดับกอง | รายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง และตามระบบการควบคุมภายใน | หผ. | ผู้อำนวยการกอง | ทุกไตรมาส |
| ระดับฝ่าย/สำนัก/การไฟฟ้าเขต | รายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง และตามระบบการควบคุมภายใน | อก. | ผู้อำนวยการฝ่าย/สำนัก/เขต | ทุกไตรมาส |
| ระดับสายงาน | รายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง และตามระบบควบคุมภายใน | เลขานุการคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน และการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคโปร่งใสสายงาน | รองผู้ว่าการ | ทุกไตรมาส |
| ระดับองค์กร | ประเมินและติดตามการรายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง ระบบควบคุมภายใน และวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยง | - เลขานุการคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงการควบคุมภายใน และการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคโปร่งใสสายงาน<br>- ฝลส. | - ผู้ว่าการ<br>- คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ กฟภ.<br>- คณะกรรมการตรวจสอบของ กฟภ.<br>- คณะกรรมการ กฟภ. | ทุกไตรมาส |
| ระดับองค์กร | รายงานผลการตรวจสอบการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง และตามระบบการควบคุมภายในตามแผนการตรวจสอบที่จัดทำจากฐานความเสี่ยง | ผู้อำนวยการสำนักตรวจสอบภายใน | คณะกรรมการตรวจสอบ | ทุกไตรมาส |

**องค์ประกอบของการรายงานและติดตามผลการบริหารความเสี่ยง**

6.3.1 รายงานระดับความรุนแรงของแต่ละปัจจัยเสี่ยงรายไตรมาสเทียบกับเป้าหมายที่คาดหวัง

6.3.2 รายงานความคืบหน้าของการดำเนินงานตามมาตรการจัดการความเสี่ยงที่กำหนด ทั้งมาตรการควบคุมที่มีอยู่เดิม (Exiting control) และมาตรการจัดการเพิ่มเติม (Mitigation plan)

6.3.3 วิเคราะห์ปัญหา อุปสรรค และแนวทางที่จะบรรลุถึงเป้าหมาย ในกรณีที่ผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด




**รายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง**

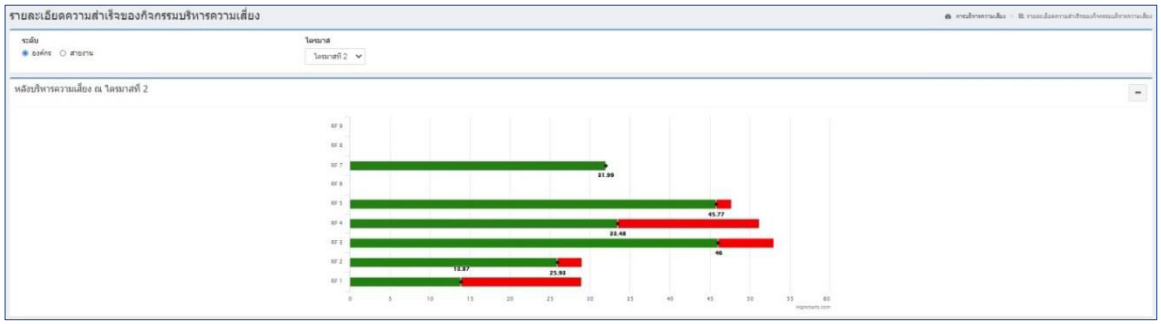
## 6.4 ข้อมูลและเทคโนโลยีในการสนับสนุนการบริหารความเสี่ยง

### 6.4.1 ระบบติดตามผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง (Risk Management Monitoring : RMM)

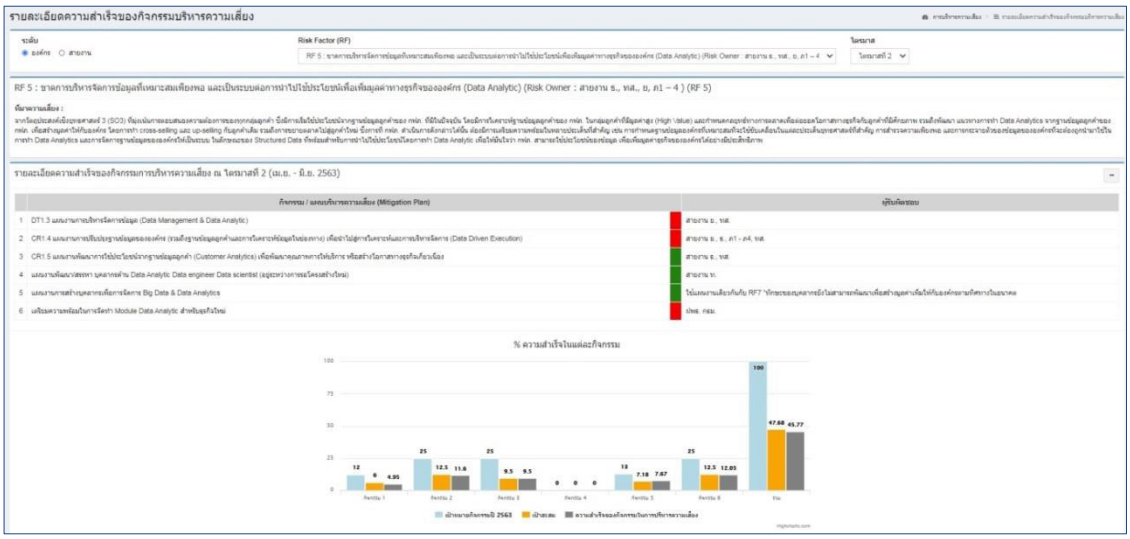
RMM เป็นระบบสารสนเทศที่สนับสนุนการบริหารความเสี่ยง ของ กฟภ. ดังนี้

1) บันทึกและจัดเก็บข้อมูลสารสนเทศของการบริหารความเสี่ยง
2) ประมวลผลการก้าวหน้า ความสำเร็จ ของกิจกรรมการตอบสนองความเสี่ยง
3) สรุปรายงานแสดงผลสถานะความเสี่ยง และผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง

4) ติดตามผลการดำเนินงานของ Leading indicators ที่มีผลต่อตัวชี้วัดที่สำคัญขององค์กรหรือเป้าหมายขององค์กร พร้อมทั้งแจ้งเตือนเมื่อผลการดำเนินงานของ Leading indicators มีแนวโน้มที่จะทำให้ตัวชี้วัดหรือเป้าหมายขององค์กรไม่บรรลุเป้าหมาย (Early Warning System : EWS)


**Dashboard ของระบบ RMM**



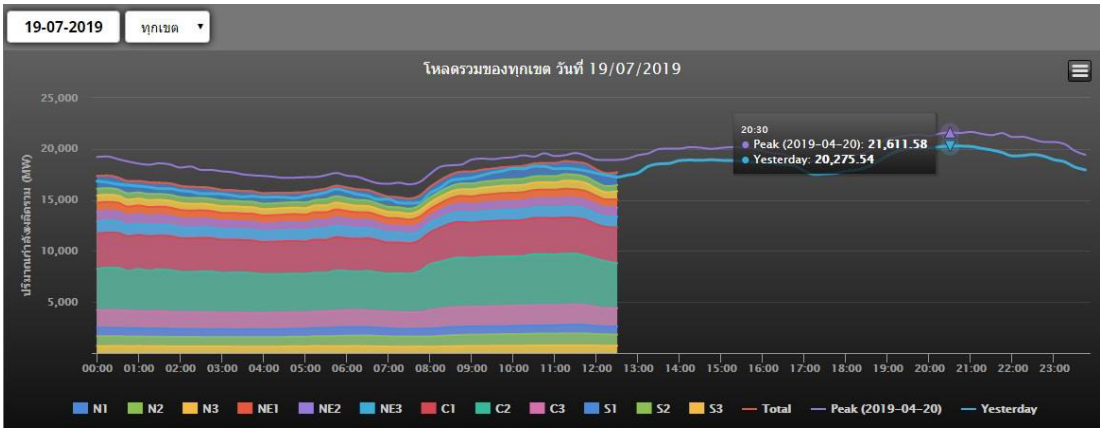

**Dashboard ของระบบ RMM**

### 6.4.2 ระบบเตือนภัยล่วงหน้า (Early Warning System : EWS)

กฟภ. จัดทำระบบสารสนเทศที่สนับสนุนการเตือนภัยล่วงหน้า (Early Warning System : EWS) เพื่อเฝ้าระวังและแจ้งเตือนก่อนที่จะเกิดความเสียหายกับองค์กร โดยวิเคราะห์หา Leading indicators ของตัวชี้วัดที่สำคัญขององค์กรหรือเป้าหมายขององค์กร แล้วเฝ้าระวังและแจ้งเตือนเมื่อ Leading indicators ส่งสัญญาณหรือแสดงผลที่บ่งบอกได้ว่าแนวโน้มของตัวชี้วัดหรือเป้าหมายขององค์กรจะไม่บรรลุเป้าหมาย

ในการ วิเคราะห์หา Leading indicators มีแนวทางในการวิเคราะห์ ดังนี้

1) ใช้แผนผังก้างปลาวิเคราะห์หาสาเหตุที่จะทำให้ตัวชี้วัดขององค์กร หรือเป้าหมายขององค์กรไม่บรรลุเป้าหมาย แล้วนำสาเหตุทั้งหมดมาวิเคราะห์อีกครั้งหนึ่งว่าสิ่งใดจะเป็นสาเหตุ (Leading indicators) ที่ทำให้เกิดเหตุการณ์เหล่านั้น

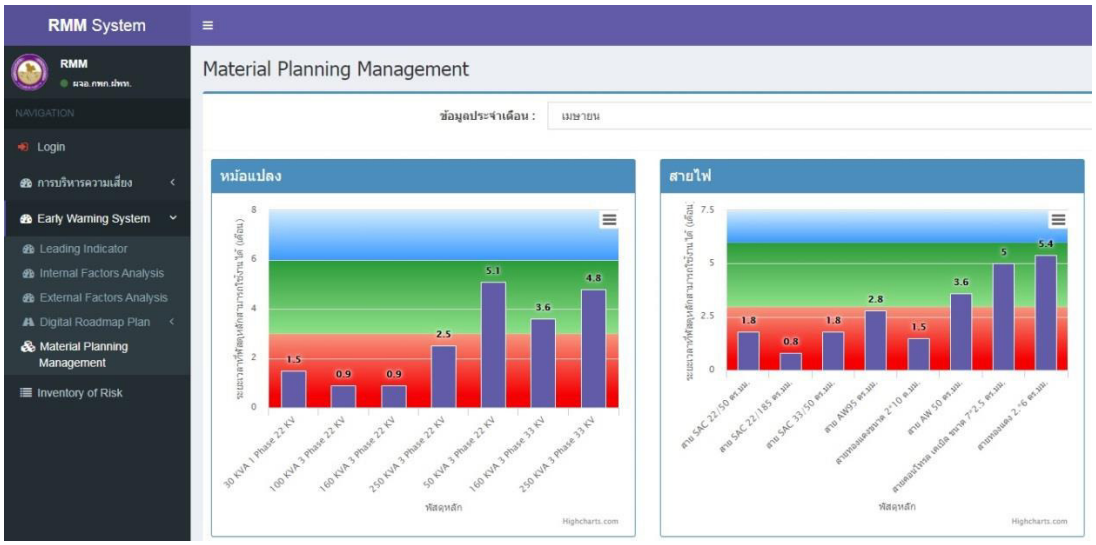



**สถานะการจ่ายไฟของสถานีไฟฟ้า (Leading indicator ด้านความมั่นคงของระบบไฟฟ้า**

2) ใช้หลักการวิเคราะห์เหตุการณ์ที่เกิดก่อนเป็น Leading indicators สำหรับตัวชี้วัดขององค์กร หรือเป้าหมายขององค์กร ที่มีกระบวนการในการดำเนินการเพื่อให้ได้มาซึ่งตัวชี้วัดหรือเป้าหมายนั้น


**การฝึกอบรมด้านดิจิทัล (Leading indicator ของการพัฒนาบุคลากรรองรับ Digital Utility)**

3) ใช้หลักการจำนวนพัสดุคงเหลือใช้งานได้ต่ำกว่า 3 เดือนเป็นจุดเตือนภัย โดยจัดทำแผนงานและประมาณการรับ-จ่ายล่วงหน้า หากพบว่าเวลาใดที่จำนวนพัสดุคงเหลือใช้งานได้ต่ำกว่า 3 เดือน ระบบจะแจ้งเตือนไปยังผู้เกี่ยวข้อง ให้ดำเนินการแก้ไขก่อนที่พัสดุนั้นจะไม่มีใช้งาน




**พัสดุคงเหลือที่ใช้งานได้ต่ำกว่า 3 เดือน (Leading indicator ของพัสดุคงคลัง)**

### 6.4.3 ระบบการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management System : BCMS)

กฟภ.จัดทำระบบการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management System : BCMS) ตามมาตรฐาน ISO 22301 : 2019 ซึ่งประกอบด้วย จัดทำ นำไปปฏิบัติ รักษาไว้ และปรับปรุงระบบการจัดการอย่างต่อเนื่อง โดยมีวัตถุประสงค์ ดังนี้

1) ลดโอกาสการเกิดอุบัติการณ์
2) ปกป้องธุรกิจจากภัยคุกคาม
3) เตรียมการรองรับอุบัติการณ์
4) ตอบโต้ภาวะฉุกเฉิน
5) ดำเนินธุรกิจได้อย่างต่อเนื่อง
6) ฟื้นฟูกลับสู่สภาวะปกติ

โดยในปี 2562 กฟภ. ได้รับการรับรองมาตรฐานในขอบเขตของหน่วยงานต่างๆ ดังนี้

| สำนักงานใหญ่ | |
|---|---|
| กฟน.3 | กฟจ.นครสวรรค์ |
| กฟฉ.3 | กฟจ.นครราชสีมา |
| กฟก.1 | กฟฟ.รังสิต |
| กฟต.1 | กฟจ.เพชรบุรี |
| และในปี 2563 กฟภ.มีแผนงานขยายขอบเขตการรับรองมาตรฐานไปครบทุก กฟข. และ กฟฟ.ชั้น 1 | |


bsi.
Certificate of Registration
BUSINESS CONTINUITY MANAGEMENT SYSTEM - ISO 22301:2012
PEA
BCMS 685377

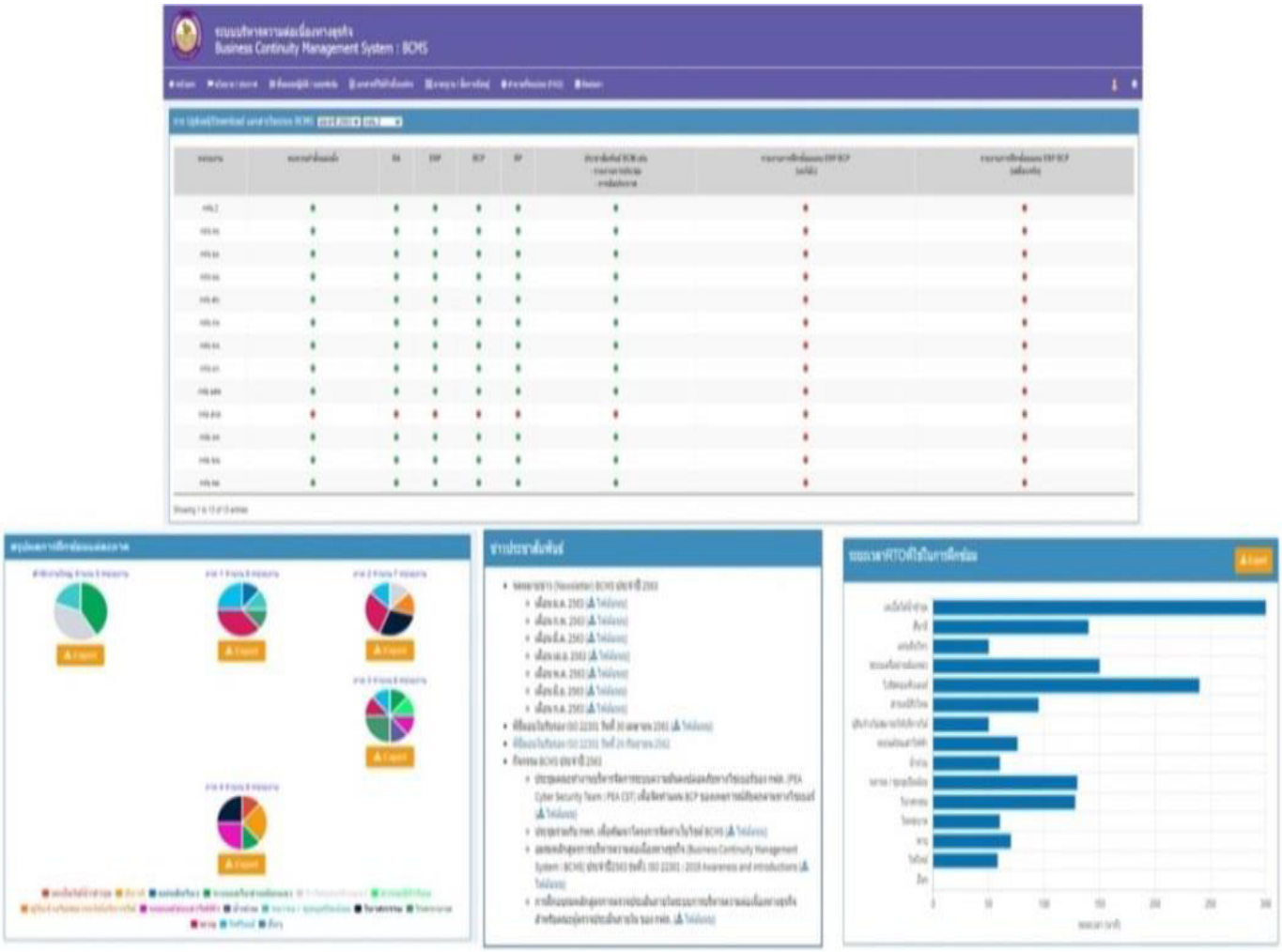
### ระบบสารสนเทศที่สนับสนุน BCMS

1) เว็บไซต์ BCMS เป็นระบบสารสนเทศที่สนับสนุนข้อมูลและแบบฟอร์มที่ต้องใช้ในการดำเนินการตามมาตรฐาน รวมจัดเก็บข้อมูลที่บันทึกแล้ว ดังนี้

- นโยบาย วัตถุประสงค์ ประกาศ คำสั่งแต่งตั้งต่างๆ
- เอกสารแบบฟอร์มที่ใช้ในระบบ BCMS ทั้งหมด
- ข้อมูลตามแบบฟอร์มที่บันทึกแล้วของทุกหน่วยงาน
- เอกสารอ้างอิงมาตรฐาน
- เอกสารการอบรม เอกสารการประชุมชี้แจง
- สื่อเผยแพร่ความรู้และกิจกรรม เช่น จดหมายข่าว โปสเตอร์ แผ่นพับ และ VDO การฝึกซ้อมแผน เป็นต้น

- เป็นช่องทางการสื่อสารแผนงาน กิจกรรม ข่าวสาร ระหว่าง ฝลส.(หน่วยงานสนับสนุนและประสานงานการดำเนินงานกับทุกหน่วยงาน)

- ผลการดำเนินงานตามระบบ BCMS ของทุกหน่วยงาน เช่น การทบทวน ปรับปรุง ข้อมูลและเอกสารประจำปีของทุกหน่วยงาน การฝึกซ้อมแผนประจำปีของทุกหน่วยงาน และสถิติการฝึกซ้อมแผน เป็นต้น




**ภาพตัวอย่างการใช้งานฟีเจอร์ต่างๆ ของเว็บไซต์ BCMS**

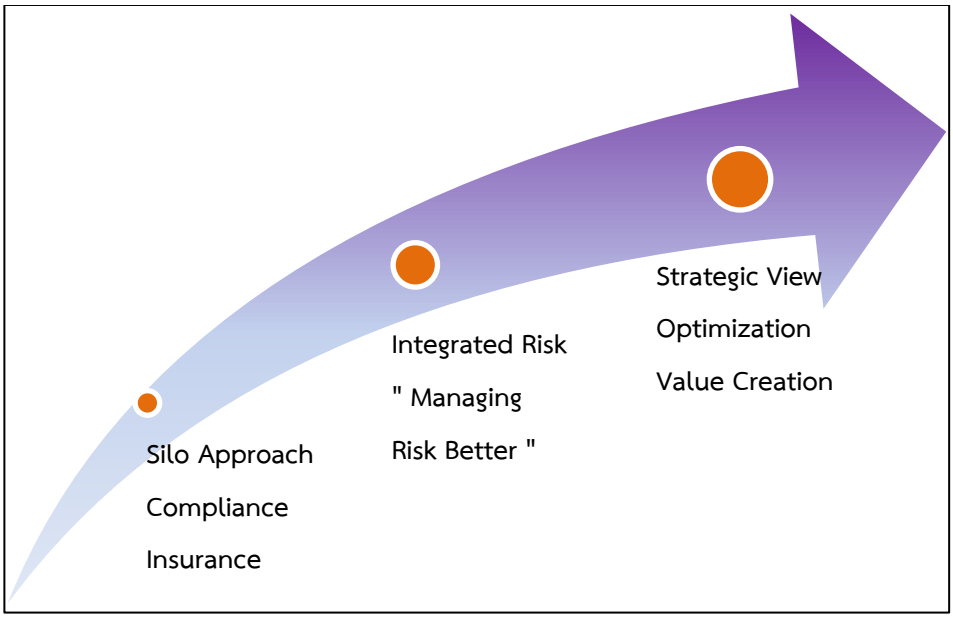
2) เว็บไซต์ BCMS สนับสนุนการแจ้งเตือนภัยคุกคามที่อาจทำให้การดำเนินงานหยุดชะงักล่วงหน้า (Early Warning System) โดยมีลิงค์เชื่อมกับเว็บไซต์ของหน่วยงานที่รายงานสถานการณ์ของเหตุการณ์ที่อาจเกิดภัยพิบัติแบบ Real time ทำให้ทุกหน่วยงานสามารถเตรียมการรับมือกับเหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้นได้อย่างทันท่วงที โดยมีเว็บไซต์ที่ลิงค์เพื่อติดตามการแจ้งเตือนภัยพิบัติจากเว็บไซต์และหน่วยงานต่าง ดังนี้

- ศูนย์ปฏิบัติการน้ำอัจฉริยะ กรมชลประทาน (http://wmsc.rid.go.th/)
- สถาบันสารสนเทศทรัพยากรน้ำ (องค์การมหาชน) (http://www.thaiwater.net)
- เว็บภัยพิบัติ (https://paipibat.com/)
- กรมควบคุมโรค กระทรวงสาธารณสุข (https://ddc.moph.go.th/)
- ศูนย์ข้อมูลข่าวสารด้านเวชภัณฑ์ กระทรวงสาธารณสุข (http://dmsic.moph.go.th/)



# บทที่ 7
# การพัฒนาการบริหารความเสี่ยง

## 7.1 พัฒนาการของการบริหารความเสี่ยง




ในช่วงแรกของการดำเนินการเรื่องการบริหารความเสี่ยงนั้น แนวทางในการดำเนินการคือ การป้องกันความเสียหายที่จะเกิดขึ้นกับระบบงานหรือหน่วยงานเป็นหลัก การบริหารจัดการมักเป็นการดำเนินการในเชิงรับ และดำเนินการเป็นเรื่องๆไป หรือดำเนินการในแต่ละหน่วยงานที่จะเกิดความเสี่ยงนั้นๆ

ในระยะต่อมา การบริหารความเสี่ยงได้พัฒนาแนวทางในการดำเนินการเป็นการบริหารจัดการในเชิงรุก มีการบริหารจัดการเป็นองค์รวมแบบบูรณาการไม่แยกส่วน ทำให้การดำเนินการมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น และได้รับการยอมรับว่าเป็นเครื่องมือสำคัญในการสร้างคุณค่าให้กับองค์กร

ในปัจจุบันและแนวโน้มต่อไปในอนาคต กระบวนการบริหารความเสี่ยงได้ถูกกำหนดให้ดำเนินการไปพร้อมกันกับกระบวนการทางยุทธศาสตร์ ตามแนวทางของ COSO ERM 2017 (Enterprise Risk Management Integrating with Strategy and Performance) เป็นการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ที่ช่วยสนับสนุนให้การบริหารจัดการองค์กร บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนด สามารถสร้างคุณค่า สร้างภาพลักษณ์ และทำให้องค์กรเติบโตได้อย่างยั่งยืน

## 7.2 หลักเกณฑ์ในการพัฒนาการบริหารความเสี่ยง

7.2.1 การสร้างคุณค่า (Creates value) การบริหารความเสี่ยง ต้องมีส่วนในการสร้างความสำเร็จให้กับวัตถุประสงค์ขององค์กร เช่น ความมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน การปกป้องสิ่งแวดล้อม การดำเนินการตามหลักธรรมาภิบาล ความสอดคล้องตามข้อกฎหมายและระเบียบบังคับ การยอมรับจากสาธารณะ และการรักษาชื่อเสียงขององค์กร เป็นต้น

7.2.2 เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการในองค์กร (Integral part of organizational processes) การบริหารความเสี่ยง เป็นความรับผิดชอบของฝ่ายบริหาร และเป็นส่วนที่สำคัญของกระบวนการในองค์กร

7.2.3 เป็นส่วนหนึ่งในการตัดสินใจ (Part of decision making) การบริหารความเสี่ยง ช่วยในการจัดลำดับความสำคัญของการดำเนินการ และการจัดการความแตกต่างของทางเลือกต่างๆ ในการบริหารเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจ

7.2.4 มุ่งเน้นเหตุการณ์ที่มีความไม่แน่นอน (Explicitly addresses uncertainty) การบริหารความเสี่ยงมุ่งเน้นเหตุการณ์ที่มีความไม่แน่นอน เพื่อกำหนดแนวทางในการจัดการกับความไม่แน่นอนนั้นๆ

7.2.5 ดำเนินการอย่างเป็นระบบ มีโครงสร้างชัดเจนและทันเวลา (Systematic, structured and timely การบริหารความเสี่ยง ควรปฏิบัติอย่างเป็นระบบในหน่วยงานต่างๆ เพื่อให้การดำเนินการมีประสิทธิภาพ มีความสอดคล้องกัน และมีความน่าเชื่อถือ

7.2.6 ดำเนินการบนพื้นฐานของข้อมูลที่ดีที่สุดที่มีอยู่ (Based on the best available information) การบริหารความเสี่ยง ควรดำเนินการโดยพิจารณาข้อมูลจากแหล่งต่างๆ เช่น จากประสบการณ์ ข้อมูลป้อนกลับ การสังเกตการณ์ การพยากรณ์ และมุมมองจากผู้เชี่ยวชาญ อย่างไรก็ตาม ผู้ทำหน้าที่ตัดสินใจความเสี่ยงจากข้อมูลนั้นต้องคำนึงถึงข้อจำกัดของข้อมูล แบบจำลองการตัดสินใจ รวมถึงความแตกต่างที่อาจเกิดขึ้นจากมุมมองของผู้เชี่ยวชาญต่างๆ ด้วย

7.2.7 ปรับให้เหมาะสมกับองค์กร (Tailored) การบริหารความเสี่ยง ต้องสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันกับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกขององค์กร รวมถึงโครงร่างของความเสี่ยง (Risk profile)

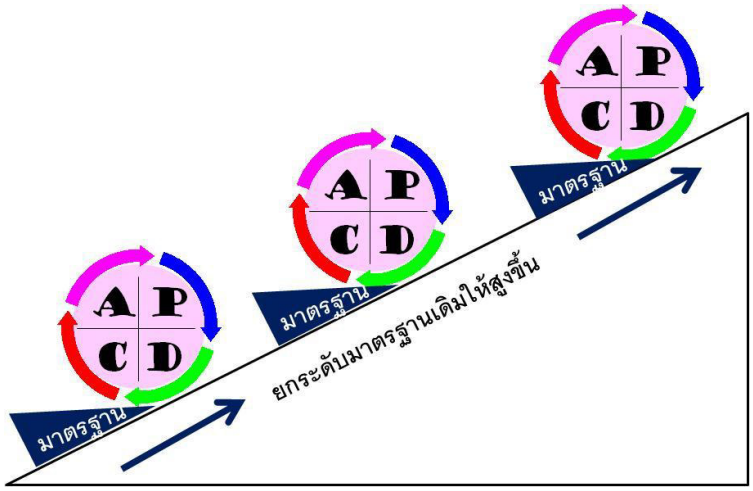
7.2.8 คำนึงถึงปัจจัยด้านบุคลากรและวัฒนธรรมองค์กรด้วย (Takes human and cultural factors into account) การบริหารความเสี่ยง ควรได้รับการปฏิบัติ โดยคำนึงถึงความสามารถ การยอมรับในความสำคัญ ความตั้งใจของบุคลากร และวัฒนธรรมองค์กรด้วย

7.2.9 โปร่งใสและครอบคลุม (Transparent and inclusive) การบริหารความเสี่ยง ต้องการความมีส่วนร่วมอย่างเหมาะสมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมถึงผู้ทำหน้าที่ตัดสินใจในทุกๆ ระดับขององค์กร รวมถึงการให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้รับข้อมูลอย่างเหมาะสม และการนำมุมมองและความคิดเห็นต่างๆ มาพิจารณาในการกำหนดเกณฑ์ความเสี่ยง

7.2.10 เป็นพลวัตที่สามารถทำซ้ำและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง (Dynamic , interactive and responsive to change) การบริหารความเสี่ยง ช่วยให้องค์กรตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ได้อย่างต่อเนื่อง เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมหรือเหตุการณ์ต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร

7.2.11 ปรับปรุงและเพิ่มเติมได้อย่างต่อเนื่อง (Facilitates continual improvement and enhancement of the organization) องค์กรจะต้องพัฒนาและมีกลยุทธ์ในการปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงในทุกๆ ด้านอย่างต่อเนื่อง

โดยการพัฒนาการบริหารความเสี่ยงของ กฟภ. มีหลักการในดำเนินการตามหลักเกณฑ์ข้างต้น และดำเนินการเป็นระบบอย่างต่อเนื่อง (Continuous improvement) ตามแนวทาง PDCA หรือ Deming Cycle




**วงจรการพัฒนาระบบงาน (Deming Cycle)**

## 7.3 ปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จในการบริหารความเสี่ยง

ปัจจัยสำคัญ 8 ประการ ที่ช่วยให้การบริหารความเสี่ยงประสบความสำเร็จ มีดังนี้


**ความสำเร็จในการบริหารความเสี่ยง**

**ปัจจัยที่ 1 : การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง**

การปฏิบัติตามกรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กร จะประสบความสำเร็จเพียงใดขึ้นอยู่กับเจตนารมณ์ การสนับสนุน การมีส่วนร่วม และความเป็นผู้นำของผู้บริหารระดับสูงในองค์กร

คณะกรรมการและผู้บริหารระดับสูงต้องให้ความสำคัญและสนับสนุนให้ทุกคนในองค์กรเข้าใจความสำคัญในคุณค่าของการบริหารความเสี่ยงต่อองค์กร โดยการกำหนดเป็นนโยบายให้มีการปฏิบัติ รวมถึงการกำหนดให้ผู้บริหารต้องใช้ข้อมูลเกี่ยวกับความเสี่ยงในการตัดสินใจและบริหารงาน

**ปัจจัยที่ 2 : การใช้คำเพื่อให้เข้าใจแบบเดียวกัน**

การใช้คำนิยามเกี่ยวกับความเสี่ยงและการบริหารความเสี่ยงแบบเดียวกันจะทำให้เกิดความเข้าใจไปในแนวทางเดียวกัน ส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพในการกำหนดวัตถุประสงค์ นโยบาย กระบวนการเพื่อใช้ในการบ่งชี้และประเมินความเสี่ยง

องค์กรที่มีการจัดทำกรอบและนโยบายการบริหารความเสี่ยงและมีคำอธิบายอย่างชัดเจนจะทำให้ผู้บริหารและพนักงานทุกคนเข้าใจในภาษาของความเสี่ยงไปในแนวทางเดียวกันและมีจุดหมายร่วมกันในการบริหารความเสี่ยง

**ปัจจัยที่ 3 : การปฏิบัติตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง**

องค์กรที่ประสบความสำเร็จในการปฏิบัติตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง คือ องค์กรที่สามารถนำกระบวนการบริหารความเสี่ยงมาปฏิบัติอย่างทั่วถึงทั้งองค์กร และกระทำอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ

**ปัจจัยที่ 4 : กระบวนการในการบริหารการเปลี่ยนแปลง**

ในการนำเอากระบวนการและระบบบริหารแบบใหม่มาใช้ องค์กรจำเป็นต้องมีการบริหารจัดการเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ การพัฒนาการบริหารความเสี่ยงก็เช่นเดียวกัน จำเป็นต้องมีการชี้แจงให้ผู้บริหารและพนักงานทุกคนรับทราบถึงการเปลี่ยนแปลงและผลที่องค์กรและแต่ละบุคคลจะได้รับจากการเปลี่ยนแปลงนั้น

**ปัจจัยที่ 5 : การสื่อสารอย่างมีประสิทธิผล**

วัตถุประสงค์ของการสื่อสารอย่างมีประสิทธิผลนั้น เพื่อให้มั่นใจได้ว่า

1. ผู้บริหารได้รับข้อมูลเกี่ยวกับความเสี่ยงที่ถูกต้องและทันเวลา
2. ผู้บริหารสามารถจัดการกับความเสี่ยงตามลำดับความสำคัญหรือตามการเปลี่ยนแปลงหรือความเสี่ยงที่เกิดขึ้นใหม่

3. มีการติดตามจัดการความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง เพื่อนำมาใช้ปรับปรุงการบริหารองค์กร และช่วยให้องค์กรมีโอกาสในการบรรลุวัตถุประสงค์ได้มากที่สุด การสื่อสารเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง และวิธีปฏิบัติมีความสำคัญอย่างมาก เพราะการสื่อสารจะเน้นให้เห็นถึงการเชื่อมโยงระหว่างการบริหารความเสี่ยงกับกลยุทธ์องค์กร

นอกจากนี้การชี้แจงทำความเข้าใจต่อพนักงานทุกคนถึงความรับผิดชอบของแต่ละบุคคลต่อกระบวนการบริหารความเสี่ยง จะช่วยให้เกิดความเข้าใจและยอมรับในกระบวนการนำมาซึ่งความสำเร็จในการพัฒนาการบริหารความเสี่ยง

**ปัจจัยที่ 6 : การวัดผลการบริหารความเสี่ยง**

การวัดผลการบริหารความเสี่ยงประกอบด้วย 2 รูปแบบ ดังนี้

1. การวัดความเสี่ยง ในรูปแบบของผลกระทบและโอกาสที่อาจเกิดขึ้น การบริหารความเสี่ยงที่ประสบความสำเร็จ วัดได้จากการที่ผลกระทบและโอกาสที่อาจจะเกิดขึ้นลดน้อยลง
2. การวัดความสำเร็จของการบริหารความเสี่ยงโดยอาศัยดัชนีวัดผลการดำเนินงาน ซึ่งอาจกำหนดเป็นระดับองค์กร สายงาน หรือของแต่ละบุคคล การใช้ดัชนีวัดผลการดำเนินงานนี้อาจปฏิบัติร่วมกับกระบวนการด้านทรัพยากรบุคคล

**ปัจจัยที่ 7 : การฝึกอบรมและกลไกด้านทรัพยากรบุคคล**

กรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานทุกคนในองค์กรควรต้องได้รับการฝึกอบรม เพื่อให้เข้าใจกรอบการบริหารความเสี่ยง และความรับผิดชอบของแต่ละบุคคลในการจัดการความเสี่ยง การฝึกอบรมในองค์กรควรต้องคำนึงถึงประเด็นดังต่อไปนี้

1. ความแตกต่างกันของระดับความรับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยง
2. ความรู้เกี่ยวกับความเสี่ยงและการบริหารความเสี่ยงที่มีอยู่แล้วในองค์กร นอกจากนี้พนักงานใหม่ทุกคนควรได้รับการฝึกอบรม เพื่อให้มีความเข้าใจในความรับผิดชอบต่อความเสี่ยงและกระบวนการบริหารความเสี่ยงด้วยเช่นกัน

ระบบการประเมินผลการดำเนินงานถือเป็นเครื่องมือสำคัญที่ใช้ในการส่งเสริมความรับผิดชอบของแต่ละบุคคล โดยความรับผิดชอบเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงควรกำหนดรวมอยู่ในงานที่แต่ละบุคคลรับผิดชอบและในคำอธิบายลักษณะงาน (Job Description) ของแต่ละงาน การประเมินผลการดำเนินงานส่วนที่เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง มีประเด็นที่ควรประเมินดังต่อไปนี้

1. ความรับผิดชอบและการสนับสนุนกระบวนการบริหารความเสี่ยงและกรอบการบริหารความเสี่ยงที่แต่ละบุคคลมีต่อองค์กร
2. การวัดระดับของความเสี่ยงที่บุคคลนั้นเป็นผู้รับผิดชอบว่า ความเสี่ยงได้รับการจัดการอย่างมีประสิทธิผลเพียงใด

**ปัจจัยที่ 8 : การติดตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง**

การติดตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง ควรพิจารณาประเด็นต่อไปนี้

1. ความชัดเจนและสม่ำเสมอของการมีส่วนร่วมและความมุ่งมั่นของผู้บริหารระดับสูง
2. บทบาทของผู้นำในการสนับสนุนและติดตามการบริหารความเสี่ยง
3. การประยุกต์ใช้เกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานที่เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงกับพนักงานทุกระดับในองค์กร
4. การรายงานและการสอบทานขั้นตอนตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง

# ภาคผนวก

1. นโยบาย GRC

# นโยบาย Governance, Risk Management and Compliance (GRC)

## วัตถุประสงค์ของนโยบาย

เพื่อให้ กฟภ. นำหลักการของ GRC ไปดำเนินการได้อย่างเป็นรูปธรรม รวมทั้งดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

## คำจำกัดความของ "GRC"

**Governance, Risk Management and Compliance (GRC)** คือ การจัดให้มีบุคลากรที่มีความรู้และคุณสมบัติเหมาะสม (People) ขั้นตอนการทำงานที่โปร่งใสและมีการควบคุมภายในที่ดี (Process) มีการบริหารจัดการข้อมูลที่ถูกต้อง เหมาะสม ทันเวลา (Information) และมีการใช้เทคโนโลยีอย่างมีประสิทธิภาพ (Technology) เพื่อเป็นการบูรณาการให้องค์กรมีการกำกับดูแลกิจการที่ดีมีการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ และสามารถปฏิบัติตามกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องได้อย่างครบถ้วน

## หลักสำคัญในการปฏิบัติ

1. กำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรที่สอดคล้องกับบริบทองค์กร วัฒนธรรมองค์กร และความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ทุกภาคส่วน
2. กำหนดกลยุทธ์และแผนการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนด โดยใช้ทรัพยากรและเทคโนโลยีดิจิทัลที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการเพิ่มประสิทธิภาพการเฝ้าระวังความเสี่ยง (Risk Profile) และปกป้องคุณค่าขององค์กร (Value)
3. ส่งเสริมการเพิ่มมูลค่าและป้องกันความเสียหายขององค์กรด้วยระบบการควบคุมภายในเชิงป้องกัน (Proactive) เชิงค้นหา (Detective) และเชิงตอบสนอง (Responsive)
4. มีการสอบทาน ทบทวน ปรับปรุง และพัฒนาระบบงานอย่างสม่ำเสมอ ทั้งนี้เพื่อให้มีความมั่นใจได้ว่าระบบงานมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมาย และตอบสนองความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างครบถ้วนตลอดเวลา
5. ดำเนินการภายใต้ขอบเขตของกฎหมาย สัญญา ระบบภายใน สังคม และจริยธรรม
6. ให้ข้อมูลที่เชื่อถือได้และทันเวลาต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
7. ส่งเสริมการวัดผลของระบบงาน การมีประสิทธิผล และการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลพัฒนางาน
8. สนับสนุนให้มีบรรยากาศและวัฒนธรรมที่สนับสนุน GRC ทั่วทั้งองค์กร

ทั้งนี้ นโยบายมีผลบังคับใช้กับคณะกรรมการ กฟภ. ผู้บริหาร พนักงาน และลูกจ้างทุกคน

**ประกาศ ณ วันที่ 18 มีนาคม 2563**

**(นายชยพล ธิติศักดิ์)**
**ประธานกรรมการการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค**

# 2. นโยบายการบริหารความเสี่ยง

## นโยบายการบริหารความเสี่ยง
## ของ การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค

**ปรัชญาการบริหารความเสี่ยง**

บริหารความเสี่ยงตามหลัก COSO ERM เพื่อให้เกิดความสมดุลและเติบโตอย่างยั่งยืน

**วัตถุประสงค์ของนโยบาย**

เพื่อให้ กฟภ. สามารถใช้การบริหารความเสี่ยงเป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการองค์กรให้บรรลุตามเป้าหมายการดำเนินงาน สร้างมูลค่าเพิ่มและความมั่นคง เพื่อประโยชน์สูงสุดของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และสอดคล้องตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Good Corporate Governance)

นโยบายนี้มีผลบังคับใช้กับคณะกรรมการ กฟภ. ผู้บริหาร และพนักงานทุกคนใน กฟภ. โดยจัดทำขึ้นจากการพิจารณาให้มีความสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติงาน และแผนงานโครงการ รวมทั้งกฎหมายและกฎระเบียบต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของ กฟภ.

**คำจำกัดความของ "ความเสี่ยง"**

ความเสี่ยง (Risk) คือความเป็นไปได้ที่เหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่งอาจเกิดขึ้นและเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุวัตถุประสงค์

**หลักสำคัญในการปฏิบัติ**

1. รักษาสมดุลระหว่างระดับความเสี่ยง (Risk) และผลตอบแทน (Return) เพื่อให้มั่นใจถึงการบรรลุตามเป้าหมายจากการดำเนินงานภายใต้ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้

2. กลยุทธ์การดำเนินงานต้องสอดคล้องกับระดับความเสี่ยงที่คณะกรรมการ กฟภ. พิจารณายอมรับได้

3. กำหนดกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงที่เชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์/กลยุทธ์/การวางแผน/การลงทุนของ กฟภ. โดยพิจารณาความเสี่ยงที่ครอบคลุมในด้านกลยุทธ์ ด้านการเงิน การปฏิบัติงาน และการปฏิบัติตามกฎหมาย ซึ่งเป็นประเด็นความเสี่ยงทางการเงินและไม่ใช่การเงิน

4. ความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ของ กฟภ. จะต้องได้รับการจัดการอย่างทันเวลาและต่อเนื่อง ดังนี้

- ต้องมีการระบุความเสี่ยงอย่างครอบคลุมและทันเวลา
- ต้องมีการประเมินความเสี่ยงในด้านของโอกาสที่เหตุการณ์นั้นจะเกิดขึ้น (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) หากความเสี่ยงนั้นเกิดขึ้น
- ต้องมีการจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่คณะกรรมการและผู้บริหารยอมรับได้ ทั้งนี้ต้องมีการพิจารณาความเหมาะสมของต้นทุน และผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นควบคู่ไปด้วยกัน
- ต้องมีการติดตามและรายงานความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอเพื่อให้สามารถบริหารความเสี่ยงของ กฟภ. ได้อย่างเหมาะสมและทันเวลา

5. สนับสนุนให้มีบรรยากาศและวัฒนธรรมที่สนับสนุนการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่องทั่วทั้งองค์กร โดยมีการสื่อสารทำความเข้าใจและสร้างความตระหนักให้พนักงานทุกระดับมีส่วนร่วมในการบริหารความเสี่ยง

6. สนับสนุนการบูรณาการระหว่าง Corporate Governance - Risk Management - Compliance (GRC)

7. สนับสนุนการบริหารจัดการสารสนเทศที่ดีทั่วทั้งองค์กร โดย
   - นำระบบจัดการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง (Business Continuity Management System : BCMS) งานหลักทุกๆ ด้าน ทั้งด้าน IT และ Non – IT
   - ประเมินศักยภาพของ IT และการจัดการความมั่นคงปลอดภัยของระบบ IT รวมทั้งจัดให้มีการตรวจสอบภายในทางด้าน IT เพื่อให้เกิดความมั่นใจในศักยภาพของระบบ IT
   - ใช้ระบบ IT ในการสนับสนุนการบริหารความเสี่ยง และให้ข้อมูลที่ถูกต้องและรวดเร็วเพื่อสนับสนุนกระบวนการตัดสินใจของผู้บริหาร

8. สร้างกระบวนการบริหารความเสี่ยงที่สร้างสรรค์มูลค่าให้กับองค์กร (Value Creation) และให้เป็นกิจกรรมประจำวันของหน่วยงานและเป็นส่วนหนึ่งของเกณฑ์ประเมินผลการปฏิบัติงานพนักงาน

9. กำหนดกลไกการบริหารความเสี่ยงในการพัฒนา กฟภ. ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) โดยมีการบริหารจัดการความรู้ (Knowledge Management) เผยแพร่ความรู้ความเข้าใจข้อมูลต่างๆ ที่เป็นประโยชน์ และส่งเสริมพัฒนาทักษะความรู้ ความสามารถ ความคิดสร้างสรรค์ รวมทั้งความรับผิดชอบของแต่ละบุคคล ให้เกิดการปฏิบัติงานที่เหมาะสม

**บทบาทและความรับผิดชอบ**

1. คณะกรรมการ กฟภ. เป็นผู้กำกับดูแล และสนับสนุนการนำนโยบายการบริหารความเสี่ยงไปปฏิบัติใน กฟภ. ผ่านทางคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ กฟภ. และผู้บริหารสูงสุดของ กฟภ.

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

3. ผู้บริหารเป็นผู้รับผิดชอบในการนำนโยบายการบริหารความเสี่ยงไปปฏิบัติและติดตามการนำไปใช้อย่างต่อเนื่อง โดยได้รับการสนับสนุนจากคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ กฟภ. พนักงานทุกคนต้องรับผิดชอบในการปฏิบัติตามนโยบายและคู่มือการบริหารความเสี่ยง

**การทบทวนนโยบายการบริหารความเสี่ยง**

1. ในกรณีที่ผู้บริหารพบว่านโยบายการบริหารความเสี่ยงไม่เหมาะสมกับสภาพการดำเนินงานต้องนำเสนอคณะกรรมการ กฟภ. ผ่านคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ กฟภ. เพื่อขออนุมัติในการปรับปรุงนโยบายการบริหารความเสี่ยง

2. คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ กฟภ. จะทบทวนนโยบายการบริหารความเสี่ยงทุกปี และนำเสนอต่อคณะกรรมการ กฟภ. เพื่อให้มั่นใจว่านโยบายดังกล่าวยังเหมาะสมกับสภาพแวดล้อม การดำเนินงานขององค์กร

ทั้งนี้ นโยบายมีผลบังคับใช้กับคณะกรรมการ กฟภ. ผู้บริหาร และพนักงานทุกคน นับแต่นี้เป็นต้นไป

ประกาศ ณ วันที่ 16 ธ.ค. 2563

(นายฉัตรชัย พรหมเลิศ)
ประธานกรรมการการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค

## 3. คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค

การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค
PROVINCIAL ELECTRICITY AUTHORITY

# คำสั่งการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค

ที่ กฟภ. ๙ /๒๕๖๑

**เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค**

.....

ตามคำสั่งการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ที่ กฟภ. ๗/๒๕๖๐ สั่ง ณ วันที่ ๒๕ สิงหาคม ๒๕๖๐ แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค โดยมี นายดนุชา พิชยนันท์ เป็นประธานกรรมการ นายยอดพจน์ วงศ์รักมิตร และนายยงยุทธ โกเมศ ร่วมเป็นกรรมการ นั้น

เนื่องจากคณะรัฐมนตรีมีมติ เมื่อวันที่ ๒๗ มิถุนายน ๒๕๖๑ แต่งตั้งกรรมการในคณะกรรมการการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค แทนผู้ที่ดำรงตำแหน่งครบวาระสามปี จำนวน ๔ คน โดยมีผลตั้งแต่วันที่ ๒๗ มิถุนายน ๒๕๖๑ เป็นต้นไป

เพื่อให้การดำเนินงานของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคเป็นไปด้วยความเรียบร้อย คณะกรรมการการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค จึงได้มีมติในการประชุมครั้งที่ ๗/๒๕๖๑ เมื่อวันที่ ๒๔ กรกฎาคม ๒๕๖๑ ยกเลิกคำสั่งการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ที่ กฟภ. ๗/๒๕๖๐ สั่ง ณ วันที่ ๒๕ สิงหาคม ๒๕๖๐ และแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ชุดใหม่ ดังนี้

| | |
|---|---|
| ๑. นายสุรงค์ บูลกุล | เป็น ประธานกรรมการ |
| ๒. นายยอดพจน์ วงศ์รักมิตร | เป็น กรรมการ |
| ๓. เรืออากาศโท กมลนัย ชัยเฉนียน | เป็น กรรมการ |
| ๔. ศาสตราจารย์ วีรกร อ่องสกุล | เป็น กรรมการ |
| ๕. ผู้ว่าการการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค | เป็น กรรมการ |
| ๖. ผู้อำนวยการฝ่ายบริหารความเสี่ยงและความปลอดภัย | เป็น เลขานุการ |

ให้คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค มีอำนาจหน้าที่ ดังนี้

๑) กำกับดูแลกระบวนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค

๒) มอบนโยบายการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค

๓) ให้ความเห็นชอบแผนบริหารความเสี่ยง และรายงานการควบคุมภายในประจำปีของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค

๔) กำกับดูแลให้มีการติดตามประเมินผลการบริหารความเสี่ยงของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค และการจัดทำรายงานเป็นรายไตรมาส และรายงานประจำปี เสนอต่อคณะกรรมการการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค

๕) กำกับดูแลให้มีการติดตามประเมินผลการควบคุมภายในของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค และการจัดทำรายงานตามระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน ว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. ๒๕๔๔

๖) อนุมัติแต่งตั้งคณะทำงานเพื่อช่วยปฏิบัติงานการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในตามความเหมาะสม

๗) กำกับดูแลให้มีการบูรณาการระหว่างการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตามระเบียบ ในส่วนที่เกี่ยวข้อง เพื่อขับเคลื่อนให้การดำเนินงานของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคบรรลุผลสำเร็จได้

๘) ดำเนินการอื่นใดนอกเหนือจาก ๑) – ๗) ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน ตามที่คณะกรรมการการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคมอบหมาย

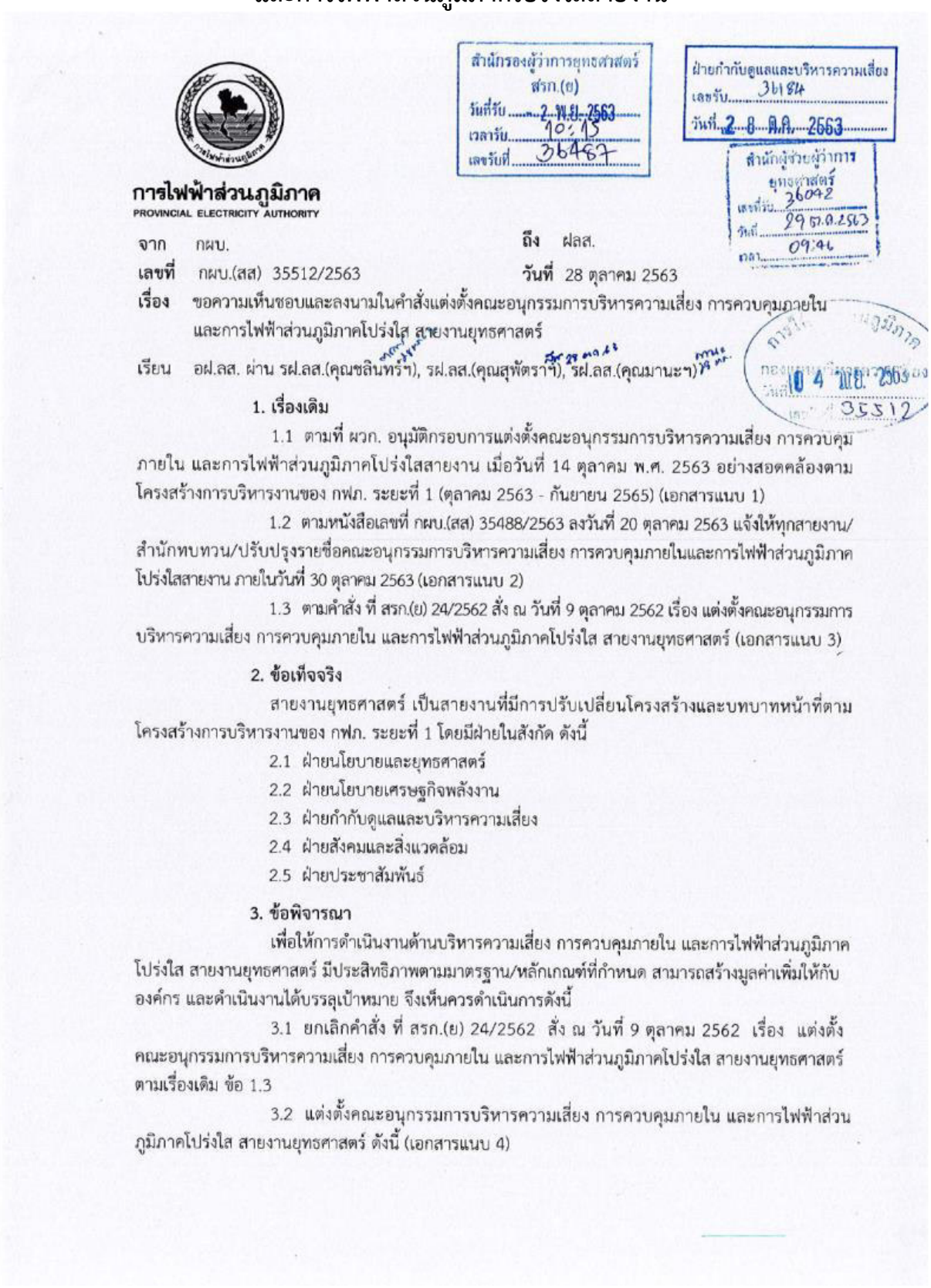
โดยให้ดำเนินงานตามอำนาจหน้าที่ดังกล่าว ตามกฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบ หลักเกณฑ์ และข้อเท็จจริงที่เกี่ยวข้องอย่างเคร่งครัด

ทั้งนี้ ตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป

สั่ง ณ วันที่ ๒๕ กรกฎาคม พ.ศ. ๒๕๖๑

(นายชยพล ธิติศักดิ์)
ประธานกรรมการการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค

# 4. กรอบการแต่งตั้งคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน และการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคโปร่งใสสายงาน



สำนักรองผู้ว่าการยุทธศาสตร์ สรก.(ย) วันที่รับ 2 พ.ย. 2563 เวลารับ 10:13 เลขรับที่ 36487

ฝ่ายกำกับดูแลและบริหารความเสี่ยง เลขรับ 36184 วันที่ 2 พ.ย. 2563

สำนักผู้ช่วยผู้ว่าการยุทธศาสตร์ เลขที่รับ 36042 วันที่ 29 ต.ค. 2563 เวลา 09:41

**การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค**
PROVINCIAL ELECTRICITY AUTHORITY

**จาก** กผบ. **ถึง** ฝลส.

**เลขที่** กผบ.(สส) 35512/2563 **วันที่** 28 ตุลาคม 2563

**เรื่อง** ขอความเห็นชอบและลงนามในคำสั่งแต่งตั้งคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน และการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคโปร่งใส สายงานยุทธศาสตร์

**เรียน** อฝ.ลส. ผ่าน รฝ.ลส.(คุณชลินทร์ฯ), รฝ.ลส.(คุณสุพัตราฯ), รฝ.ลส.(คุณมานะฯ)

ส่วนภูมิภาค กองแผนงานและบริหารความเสี่ยง วันที่ 04 พ.ย. 2563 เลขที่ 35512

**1. เรื่องเดิม**

1.1 ตามที่ ผวก. อนุมัติกรอบการแต่งตั้งคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน และการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคโปร่งใสสายงาน เมื่อวันที่ 14 ตุลาคม พ.ศ. 2563 อย่างสอดคล้องตามโครงสร้างการบริหารงานของ กฟภ. ระยะที่ 1 (ตุลาคม 2563 - กันยายน 2565) (เอกสารแนบ 1)

1.2 ตามหนังสือเลขที่ กผบ.(สส) 35488/2563 ลงวันที่ 20 ตุลาคม 2563 แจ้งให้ทุกสายงาน/สำนักทบทวน/ปรับปรุงรายชื่อคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายในและการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคโปร่งใสสายงาน ภายในวันที่ 30 ตุลาคม 2563 (เอกสารแนบ 2)

1.3 ตามคำสั่ง ที่ สรก.(ย) 24/2562 สั่ง ณ วันที่ 9 ตุลาคม 2562 เรื่อง แต่งตั้งคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน และการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคโปร่งใส สายงานยุทธศาสตร์ (เอกสารแนบ 3)

**2. ข้อเท็จจริง**

สายงานยุทธศาสตร์ เป็นสายงานที่มีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างและบทบาทหน้าที่ตามโครงสร้างการบริหารงานของ กฟภ. ระยะที่ 1 โดยมีฝ่ายในสังกัด ดังนี้

2.1 ฝ่ายนโยบายและยุทธศาสตร์
2.2 ฝ่ายนโยบายเศรษฐกิจพลังงาน
2.3 ฝ่ายกำกับดูแลและบริหารความเสี่ยง
2.4 ฝ่ายสังคมและสิ่งแวดล้อม
2.5 ฝ่ายประชาสัมพันธ์

**3. ข้อพิจารณา**

เพื่อให้การดำเนินงานด้านบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน และการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคโปร่งใส สายงานยุทธศาสตร์ มีประสิทธิภาพตามมาตรฐาน/หลักเกณฑ์ที่กำหนด สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร และดำเนินงานได้บรรลุเป้าหมาย จึงเห็นควรดำเนินการดังนี้

3.1 ยกเลิกคำสั่ง ที่ สรก.(ย) 24/2562 สั่ง ณ วันที่ 9 ตุลาคม 2562 เรื่อง แต่งตั้งคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน และการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคโปร่งใส สายงานยุทธศาสตร์ ตามเรื่องเดิม ข้อ 1.3

3.2 แต่งตั้งคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน และการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคโปร่งใส สายงานยุทธศาสตร์ ดังนี้ (เอกสารแนบ 4)

| | |
|---|---|
| 1) รองผู้ว่าการยุทธศาสตร์ | ประธานอนุกรรมการ |
| 2) ผู้ช่วยผู้ว่าการยุทธศาสตร์ | รองประธานอนุกรรมการ |
| 3) ผู้อำนวยการฝ่ายนโยบายและยุทธศาสตร์ | อนุกรรมการ |
| 4) ผู้อำนวยการฝ่ายนโยบายเศรษฐกิจพลังงาน | อนุกรรมการ |
| 5) ผู้อำนวยการฝ่ายกำกับดูแลและบริหารความเสี่ยง | อนุกรรมการ |
| 6) ผู้อำนวยการฝ่ายสังคมและสิ่งแวดล้อม | อนุกรรมการ |
| 7) ผู้อำนวยการฝ่ายประชาสัมพันธ์ | อนุกรรมการ |
| 8) รองผู้อำนวยการฝ่ายกำกับดูแลและบริหารความเสี่ยง | อนุกรรมการและเลขานุการ |
| 9) ผู้อำนวยการกองแผนบริหารความเสี่ยง | อนุกรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ |
| 10) ผู้อำนวยการกองประสานงานระบบการควบคุมภายใน | อนุกรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ |
| 11) ผู้อำนวยการกองกำกับดูแลกิจการที่ดี | อนุกรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ |

โดยให้คณะอนุกรรมการฯ มีอำนาจหน้าที่ ดังนี้

1) ร่วมกำหนดนโยบาย ทิศทาง แนวทางการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน และการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคโปร่งใสของสายงาน รวมทั้งสนับสนุนให้การบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน และการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคโปร่งใสอย่างยั่งยืนในระดับองค์กรให้บรรลุผลสำเร็จ

2) ดำเนินการให้เป็นไปตามแนวทางการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน และการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคโปร่งใสอย่างยั่งยืนที่กำหนด

3) จัดทำ/ทบทวน/ปรับปรุง แผนการบริหารความเสี่ยงของสายงาน และแผนบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรในส่วนที่สายงานเกี่ยวข้อง สนับสนุนให้แผนบริหารความเสี่ยงองค์กรบรรลุผลสำเร็จ

4) ประเมินผลการควบคุมภายใน (Control Self-Assessment : CSA) และจัดทำรายงานการควบคุมภายในประจำปีของสายงาน และส่วนที่สายงานเกี่ยวข้องในการสนับสนุนการควบคุมภายในระดับองค์กร

5) รายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง และรายงานผลการติดตามการปฏิบัติตามการปรับปรุงการควบคุมภายในระดับสายงาน และส่วนที่สายงานเกี่ยวข้อง สนับสนุนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในระดับองค์กร

6) ประเมินผลและติดตามการดำเนินงานตามมาตรฐาน/คู่มือการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคโปร่งใสของสายงาน และส่วนที่สายงานเกี่ยวข้อง สนับสนุนการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคโปร่งใสอย่างยั่งยืนระดับองค์กร

7) ดำเนินการและรายงานผลตามข้อพิจารณาและข้อสั่งการของคณะกรรมการการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค คณะกรรมการตรวจสอบ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน และผู้บริหารระดับสูง

8) ผลักดันให้มีการดำเนินงานให้เป็นไปตามระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ของ สคร.

9) แต่งตั้งคณะทำงานที่เกี่ยวข้องในสายงาน เพื่อดำเนินการด้านการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน และการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคโปร่งใสของสายงาน

10) ให้ประธานอนุกรรมการฯ พิจารณาแต่งตั้งผู้ทำหน้าที่ เลขานุการและผู้ช่วยเลขานุการ รวมทั้งกรณีจำเป็นอื่นๆ ได้ตามความเหมาะสม

11) ปฏิบัติงานอื่นๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย จากคณะกรรมการการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค คณะกรรมการตรวจสอบ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ผู้บริหารระดับสูง และตามบันทึกข้อตกลงกับกระทรวงการคลัง

**4. ข้อเสนอ**

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หากเห็นชอบโปรดนำเรียน รผก.(ย) พิจารณาดังนี้

4.1 อนุมัติยกเลิก คำสั่ง ที่ สรก.(ย) 24/2562 สั่ง ณ วันที่ 9 ตุลาคม 2562 เรื่อง แต่งตั้งคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน และการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคโปร่งใส สายงานยุทธศาสตร์ ตามข้อพิจารณาข้อ 3.1

4.2 เห็นชอบและลงนาม คำสั่งแต่งตั้งคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน และการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคโปร่งใส สายงานยุทธศาสตร์ ตามข้อพิจารณาข้อ 3.2

(นางสมหมาย พิทักษ์สาลี)
อก.ผบ.

เรียน รผก.(ย) ผ่าน ผชก.(ย)
30 ต.ค. 2563
เพื่อโปรดพิจารณาให้ความเห็นชอบและลงนามในคำสั่งแต่งตั้งคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงฯ สายงานยุทธศาสตร์ ตามที่ กผบ. เสนอต่อไปด้วย จะขอบคุณยิ่ง

(นายสมศักดิ์ สุขสุลาภ)
อฝ.ลส.
29 ต.ค. 2563

กผบ.ผลส.
โทร. 9607

เห็นชอบและลงนามแล้ว

(นายภาณุมาศ ลิ้มสุวรรณ)
รผก.(ย)
- 2 พ.ย. 2563

(นายสมศักดิ์ สุขสุลาภ)
อฝ.ลส.
3 พ.ย. 2563

ผก+พย.63
- รก.(ล), (ด) -ทราบ
- ผลส. ดำเนินการต่อไป
4 พ.ย.63.

## 5. กรอบระยะเวลาในการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงของ กฟภ.

| กระบวนการ | ระยะเวลาดำเนินการ | ผู้รับผิดชอบ |
|---|---|---|
| 1. รายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงประจำปี | ทุกสิ้นไตรมาส | กผบ., ฝลส., Risk Owner |
| 2. รวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลสภาพแวดล้อมจากทั้งภายในและภายนอก | ม.ค. – ธ.ค. | กผบ., ฝลส., Risk Owner |
| 3. ทบทวนแผนบริหารความเสี่ยง ประจำปี | ไตรมาสที่ 2 หรือในกรณีมีเหตุการณ์ที่ส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานของ กฟภ. | กผบ., ฝลส., Risk Owner |
| 4. ทบทวนยุทธศาสตร์ของ กฟภ. ประจำปี | ไตรมาสที่ 2 | คณะกรรมการกำหนดนโยบายและยุทธศาสตร์, ฝนย.<br>คณะกรรมการ กฟภ. |
| 5. วิเคราะห์ข้อมูลและจัดประชุมสัมมนาเพื่อระบุและประเมินความเสี่ยงขององค์กรประจำปี | พ.ค. – ก.ค. | กผบ., ฝลส., Risk Owner |
| 6. กำหนดกลยุทธ์ในการจัดการความเสี่ยงและจัดทำยกร่างแผนบริหารความเสี่ยง | ส.ค. – ก.ย. | กผบ., ฝลส. , Risk Owner |
| 7. นำยกร่างแผนบริหารความเสี่ยง ประจำปี ขอความเห็นชอบต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน | ภายในเดือน ต.ค. | กผบ., ฝลส. |
| 8. นำแผนบริหารความเสี่ยง ประจำปี ที่ได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน รายงานต่อคณะกรรมการ กฟภ. และคณะกรรมการตรวจสอบ | ภายในเดือน ธ.ค. | กผบ., ฝลส. |
| 9. ทบทวนนโยบายการบริหารความเสี่ยงประจำปี | ภายในเดือน ธ.ค. | กผบ., ฝลส. |
| 10. เผยแพร่นโยบายการบริหารความเสี่ยง แผนบริหารความเสี่ยง ความรู้เรื่องการบริหารความเสี่ยง และอื่นๆที่เกี่ยวข้อง | ม.ค. – ธ.ค. | กผบ., ฝลส. |
| 11. ฝึกอบรมเสริมสร้างความรู้ ทักษะ และพัฒนางานการบริหารความเสี่ยง รวมทั้งสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยง (Risk Culture) | ม.ค. – ธ.ค. | กผบ., ฝลส. |
| 12.สำรวจความรู้ ความเข้าใจ และความตระหนักของพนักงาน ที่มีต่อการบริหารความเสี่ยง | ไตรมาส 4 | กผบ., ฝลส. |

# 6 กระบวนการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงองค์กร

| ชื่อกระบวนการ : | ผู้รับผิดชอบกระบวนการหลัก : | ตัวชี้วัดของกระบวนการ : |
|---|---|---|
| กระบวนการจัดทำแผนและประเมินผลการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร | แผนกจัดทำแผนและประเมินผลการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร (ผลอ.) | 1. ความสำเร็จในการถ่ายทอดแผนบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรให้ Risk Owner ภายใน 45 วัน นับตั้งแต่วันที่คณะกรรมการ กฟภ. มีมติรับทราบ<br>2. ความสำเร็จของการรายงานผลการดำเนินงานถูกต้อง ครบถ้วน ภายใน 35 วันหลังสิ้นไตรมาส และนำเสนอต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ กฟภ. ได้ทันตามกำหนดเวลา |

| ผู้ส่งมอบ/กระบวนการก่อนหน้า | ปัจจัยนำเข้า | ขั้นตอน และผู้รับผิดชอบ | ผลผลิต/ผลลัพธ์ | ผู้รับมอบ /ลูกค้า/ผู้นำไปใช้ /กระบวนการถัดไป | กรอบเวลา/ตัวชี้วัด |
|---|---|---|---|---|---|
| Suppliers | Inputs | Process | Outputs | Customers | Time |
| | | เริ่มต้น | | | |
| ฝบส., ฝนย. | 1. สรุปผลการบริหารความเสี่ยงปีที่ผ่านมา และสถานะความเสี่ยงปัจจุบัน<br>2. ข้อมูลสภาพแวดล้อมจากปัจจัยภายในและภายนอก รวมถึงการคาดการณ์ในอนาคตจากขั้นตอนที่ 3 – 4 ของกระบวนการวางแผนฯ | 1. รวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อประกอบการระบุ และวิเคราะห์ความเสี่ยง<br>*ฝบส., Risk Owners* | สารสนเทศเพื่อการระบุและวิเคราะห์ความเสี่ยง | คณะกรรมการ กนย., ฝบส., สายงานต่างๆ | ก.พ. - เม.ย. |
| ฝนย. | SO เป้าประสงค์ยุทธศาสตร์ กฟภ. | 2. กำหนดวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงองค์กร และเป้าหมายระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ตามเป้าประสงค์องค์กร<br>*คณะกรรมการ กนย.* | เป้าหมายระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ | ฝบส., คณะทำงานยกร่าง, Risk Owners, คณะอนุกรรมการฯ สายงาน | มิ.ย. |
| ฝนย. | - ผลลัพธ์ในขั้นตอนที่ 1<br>- โอกาสจากการวิเคราะห์ SWOT<br>- SO เป้าประสงค์ยุทธศาสตร์ กฟภ.<br>- ปัจจัยเสี่ยงตามยุทธศาสตร์องค์กร | 3. ประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการเพื่อระบุความเสี่ยงที่จะทำให้ กฟภ. ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ ให้ครอบคลุมทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ด้าน Strategic Risk, Operation Risk, Financial Risk และ Compliance Risk โดยมีการพิจารณาผ่านระดับการควบคุมภายใน 3 ด้าน<br>*คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง, ฝบส., คณะทำงานยกร่างฯ, Risk Owners, คณะอนุกรรมการฯ สายงาน* | ความเสี่ยงองค์กรของ กฟภ. | ฝบส., Risk Owners, คณะอนุกรรมการฯ สายงาน | ส.ค. |
| ฝบส., ฝนย. | ผลลัพธ์ในขั้นตอนที่ 3 | 4. ประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยงแต่ละความเสี่ยง โดยการวิเคราะห์ Impact & Likelihood โดยใช้ฐานข้อมูลในอดีต ให้สะท้อนความรุนแรง และระบุสาเหตุของแต่ละความเสี่ยง<br>*ฝบส., Risk Owners, คณะอนุกรรมการฯ สายงาน* | ระดับความรุนแรง และสาเหตุของแต่ละความเสี่ยงองค์กรของ กฟภ. | ฝบส., Risk Owners, คณะอนุกรรมการฯ สายงาน | ก.ย. |
| ฝบส. | ผลลัพธ์ในขั้นตอนที่ 4 | 5. จัดทำ Risk Correlation Map & Portfolio View of Risk เพื่อแสดงภาพรวมของความเสี่ยงทั้งหมดของ กฟภ.<br>*ฝบส.* | Risk Correlation Map & Portfolio View of Risk | ฝบส., Risk Owners, คณะอนุกรรมการฯ สายงาน | ก.ย. |
| | | A | | | |

| ชื่อกระบวนการ : | ผู้รับผิดชอบกระบวนการหลัก : | ตัวชี้วัดของกระบวนการ : |
|---|---|---|
| กระบวนการจัดทำแผนและประเมินผลการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร | แผนกจัดทำแผนและประเมินผลการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร (ผสอ.) | 1. ความสำเร็จในการถ่ายทอดแผนบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรให้ Risk Owner ภายใน 45 วัน นับตั้งแต่วันที่คณะกรรมการ กฟภ. มีมติรับทราบ<br>2. ความสำเร็จของการรายงานผลการดำเนินงานถูกต้อง ครบถ้วน ภายใน 35 วันหลังสิ้นไตรมาส และนำเสนอต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ กฟภ. ได้ทันตามกำหนดเวลา |

| ผู้ส่งมอบ/กระบวนการก่อนหน้า | ปัจจัยนำเข้า | ขั้นตอน และผู้รับผิดชอบ | ผลผลิต/ผลลัพธ์ | ผู้รับมอบ /ลูกค้า/ผู้นำไปใช้ /กระบวนการถัดไป | กรอบเวลา/ตัวชี้วัด |
|---|---|---|---|---|---|
| Suppliers | Inputs | Process | Outputs | Customers | Time |
| ฝบส. | ผลลัพธ์ในขั้นตอนที่ 5 | 6. พิจารณาแนวทางและจัดทำแผนงานในการตอบสนองความเสี่ยง ในแต่ละความเสี่ยง<br>*ฝบส., Risk Owners, คณะอนุกรรมการฯ สายงาน* | | | ก.ย. |
| | | วิเคราะห์ความคุ้มค่าในแต่ละทางเลือก | ยอมรับความเสี่ยงในสาเหตุนั้นๆ (ไม่คุ้มค่า) | | |
| | | 7. จัดทำร่างแผนบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร (คุ้มค่า)<br>*ฝบส., คณะทำงานยกร่างฯ, Risk Owners, คณะอนุกรรมการฯ สายงาน* | | | |
| | | นำเสนอคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงฯ (ไม่เห็นชอบ → 6) | แผนบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร (เห็นชอบ) | ฝบส., Risk Owners, คณะอนุกรรมการฯ สายงาน | ต.ค. – พ.ย. |
| แผนบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร | | 8. ถ่ายทอดแผนบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร<br>*ฝบส.* | เล่ม/ไฟล์เล่มแผนบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร | ฝบส., Risk Owners, คณะอนุกรรมการฯ สายงาน | ตัวชี้วัดของกระบวนการ ข้อ 1 |
| แผนบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร | | 9. สรุปและประเมินผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงทุกไตรมาส<br>*ฝบส., Risk Owners, คณะอนุกรรมการฯ สายงาน* | รายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงรายไตรมาส | ฝนย. | ตัวชี้วัดของกระบวนการ ข้อ 2 |
| | | 10. รายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง ต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงฯ ของ กฟภ. ทุกไตรมาส<br>*ฝบส., Risk Owners, คณะอนุกรรมการฯ สายงาน* | ข้อสังเกต/ข้อคิดเห็นของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงฯ | ฝนย. | ตัวชี้วัดของกระบวนการ ข้อ 2 |

| ชื่อกระบวนการ : | ผู้รับผิดชอบกระบวนการหลัก : | ตัวชี้วัดของกระบวนการ : |
|---|---|---|
| กระบวนการจัดทำแผนและประเมินผลการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร | แผนกจัดทำแผนและประเมินผลการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร (ผสอ.) | 1. ความสำเร็จในการถ่ายทอดแผนบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรให้ Risk Owner ภายใน 45 วัน นับตั้งแต่วันที่คณะกรรมการ กฟภ. มีมติรับทราบ<br>2. ความสำเร็จของการรายงานผลการดำเนินงานถูกต้อง ครบถ้วน ภายใน 35 วันหลังสิ้นไตรมาส และนำเสนอต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ กฟภ. ได้ทันตามกำหนดเวลา |

| ผู้ส่งมอบ/กระบวนการก่อนหน้า | ปัจจัยนำเข้า | ขั้นตอน และผู้รับผิดชอบ | ผลผลิต/ผลลัพธ์ | ผู้รับมอบ /ลูกค้า/ผู้นำไปใช้ /กระบวนการถัดไป | กรอบเวลา/ตัวชี้วัด |
|---|---|---|---|---|---|
| Suppliers | Inputs | Process | Outputs | Customers | Time |
| | 1. รายงานผลการบริหารความเสี่ยงรายไตรมาส<br>2. ข้อสังเกต/ข้อคิดเห็นของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงฯ ของ กฟภ.<br>3. สภาพแวดล้อม/ปัจจัยต่างๆ ที่เปลี่ยนแปลงไป | B<br>11. ทบทวนแผนบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร<br>*ฝบส., Risk Owners, คณะอนุกรรมการฯ สายงาน*<br>นำเสนอคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงฯ<br>ไม่เห็นชอบ<br>เห็นชอบ | | | อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง ในช่วงเดือน ก.ค. – ส.ค. หรือทุกครั้งที่ปัจจัยต่างๆ มีการเปลี่ยนแปลงอย่างมีนัยสำคัญ |
| | | | แผนบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร (ฉบับปรับปรุง) | ฝบส., Risk Owners, คณะอนุกรรมการฯ สายงาน | |
| | แผนบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร (ฉบับปรับปรุง) | 12. ถ่ายทอดแผนบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร (ฉบับปรับปรุง)<br>*ฝบส.* | เล่ม/ไฟล์เล่มแผนบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร (ฉบับปรับปรุง) | ฝบส., Risk Owners, คณะอนุกรรมการฯ สายงาน | ตัวชี้วัดของกระบวนการ ข้อ 1 |
| | แผนบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร (ฉบับปรับปรุง) | 13. สรุปและประเมินผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงทุกไตรมาส<br>*ฝบส., Risk Owners, คณะอนุกรรมการฯ สายงาน* | รายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงรายไตรมาส | ฝนย. | ตัวชี้วัดของกระบวนการ ข้อ 2 |
| | | 14. รายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง ต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงฯ ของ กฟภ. ทุกไตรมาส<br>*ฝบส., Risk Owners, คณะอนุกรรมการฯ สายงาน* | ข้อสังเกต/ข้อคิดเห็นของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงฯ | ฝนย. | ตัวชี้วัดของกระบวนการ ข้อ 2 |
| | 1. รายงานผลการบริหารความเสี่ยงรายไตรมาส<br>2. ข้อสังเกต/ข้อคิดเห็นของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงฯ ของ กฟภ. | 15. สรุปและประเมินผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร ประจำปี<br>*ฝบส., Risk Owners, คณะอนุกรรมการฯ สายงาน*<br>สิ้นสุด | สรุปผลการบริหารความเสี่ยง ประจำปี | ฝนย. | หลังจากคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงฯ มีมติรับทราบแล้วในเดือน ก.พ. ของปีถัดไป |