PEA
PROVINCIAL ELECTRICITY AUTHORITY

คู่มือการบริหารความเสี่ยง การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค

ประจำปี 2567

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ กฟภ.
อนุมัติ เมื่อวันที่ 13 กรกฎาคม 2566
คณะกรรมการ กฟภ. ทราบ เมื่อวันที่ 24 สิงหาคม 2566

กองบริหารความเสี่ยง
ฝ่ายกำกับดูแลและบริหารความเสี่ยง

คำนำ

การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (กฟภ.) ได้ทบทวน/ปรับปรุงคู่มือการบริหารความเสี่ยงประจำปี 2566 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้คู่มือทันสมัยและเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปสามารถใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการด้านการบริหารความเสี่ยงขององค์กร โดยแนวทางการดำเนินการตามคู่มือการบริหารความเสี่ยงของ กฟภ. จะนำแนวทางในการบริหารความสี่ยงตามคู่มือและหลักเกณฑ์ของสำนักงานคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ (สคร.) กระทรวงการคลัง ที่ใช้อยู่ในขณะนั้นมาเป็นแนวทางในการจัดทำและทบทวน

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. มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเป็นไปตามแนวทางการประเมินผลตามระบบ SE-AM และตามการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจและเทคโนโลยีที่พัฒนาก้าวหน้าขึ้น ซึ่งการบริหารความเสี่ยงจะเป็นเครื่องมือสำคัญที่จะช่วยทำให้ กฟภ. สามารถบริหารจัดการองค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมาย ตามความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสร้างคุณค่าสร้างภาพลักษณ์ ปกป้องความเสียหาย และเติบโตได้อย่างยั่งยืนตลอดไป

กองบริหารความเสี่ยง 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 ซึ่งจะช่วยทำให้องค์กรสามารถพิจารณาระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ 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 ความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดแผนกลยุทธ์ไม่เหมาะสม และ/หรือไม่สามารถดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ที่กำหนด ตัวอย่างความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ และพฤติกรรมสนับสนุนการบริหารความเสี่ยง ได้แก่

ตัวอย่างความเสี่ยง	พฤติกรรมสนับสนุนการบริหารความเสี่ยง
- การเปลี่ยนแปลงทางการเมือง - ไม่สามารถเพิ่มรายได้และลดค่าใช้จ่ายได้ตามเป้าหมายที่กำหนด - การเปลี่ยนแปลงความต้องการของลูกค้า	- ติดตาม ก้าวทันการเปลี่ยนแปลงสภาวการณ์ - เข้าใจและเข้าถึงความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

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

ตัวอย่างความเสี่ยง	พฤติกรรมสนับสนุนการบริหารความเสี่ยง
- ขาดบุคลากรที่มีคุณภาพ - การก่อการร้าย อุทกภัย วินาศภัยฯลฯ - การใช้งานระบบเทคโนโลยีสารสนเทศไม่เต็มประสิทธิภาพ	- มีความเชี่ยวชาญในงานที่ทำ - นำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน

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

ตัวอย่างความเสี่ยง	พฤติกรรมสนับสนุนการบริหารความเสี่ยง
- ความเสี่ยงด้านเครดิต - ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง - การขาดทุนจากอัตราแลกเปลี่ยน - ความผันผวนของราคาวัตถุดิบ	- มองหาโอกาสในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร - ใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด

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

ตัวอย่างความเสี่ยง	พฤติกรรมสนับสนุนการบริหารความเสี่ยง
- การทุจริต - การถูกฟ้องร้อง ร้องเรียนจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย - การไม่ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ที่เกี่ยวข้องกับรัฐวิสาหกิจแต่ละแห่ง	- ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ และข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง

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

1.3.17 **กระบวนการบริหารความเสี่ยงในกรณีปกติ** หมายถึง กระบวนการที่ใช้ในการจัดการปัจจัยเสี่ยงที่มีแนวโน้มว่าผลการบริหารความเสี่ยงจะเป็นไปตามระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ โดย กบง.ฝลส. จะมีการติดตามผลการดำเนินงานตามเป้าหมาย KRI RA RT และผลความคืบหน้าตามกิจกรรมในแผนตอบสนองความเสี่ยงต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง คณะกรรมการตรวจสอบ และคณะกรรมการ กฟภ. อย่างน้อยไตรมาสละ 1 ครั้ง

1.3.18 **กระบวนการบริหารความเสี่ยงในกรณีเหตุการณ์พิเศษ** หมายถึง กระบวนการที่ใช้ในการจัดการปัจจัยเสี่ยงที่มีแนวโน้มว่าผลการบริหารความเสี่ยงจะไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่องค์กรกำหนดและการบริหารความเสี่ยงในภาวะวิกฤต โดย กบง.ฝลส. จะมีการติดตามคาดการณ์ผลการบริหารความเสี่ยงจากระบบ Early Warning System โดยระบบจะแจ้งเตือนปัจจัยเสี่ยงที่มีการคาดการณ์ว่าผลการบริหารความเสี่ยงจะไม่เป็นไปตามเป้าหมาย จากนั้น กบง.ฝลส. ร่วมกับ Risk Owner จะดำเนินการทบทวนกิจกรรมตอบสนองความเสี่ยง นำเสนอแนวทางแก้ไขให้ผู้บริหาร

รับทราบและรายงานผลการดำเนินงานเป็นรายเดือนผ่านการประชุมผู้บริหารระดับสูง (บส.) และรายงานคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง คณะกรรมการตรวจสอบ และคณะกรรมการ กฟภ. เพื่อให้ข้อเสนอแนะ และจะมีการรายงานผลตามข้อเสนอแนะของคณะกรรมการทุกไตรมาส

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 การบูรณาการระหว่างการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยงและการปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบ (GRC)

การบูรณาการระหว่างการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Governance Risk and Compliance : GRC) คือ การจัดให้มีบุคลากรที่มีความรู้และคุณสมบัติเหมาะสม (People) ขั้นตอนการทำงานที่โปร่งใส และมีการควบคุมภายในที่ดี (Process) การบริหารจัดการข้อมูลให้ถูกต้อง เหมาะสม ทันเวลา (Information) และการใช้เทคโนโลยีอย่างมีประสิทธิภาพ (Technology) เพื่อช่วยให้องค์กรมีการกำกับดูแลกิจการที่ดี มีการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ และสามารถปฏิบัติตามกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องได้อย่างครบถ้วน ทั้งนี้เพื่อช่วยเพิ่มความมั่นใจว่าองค์กรจะสามารถบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ตั้งไว้อย่างสมเหตุสมผล

2.1.1 GRC Elements

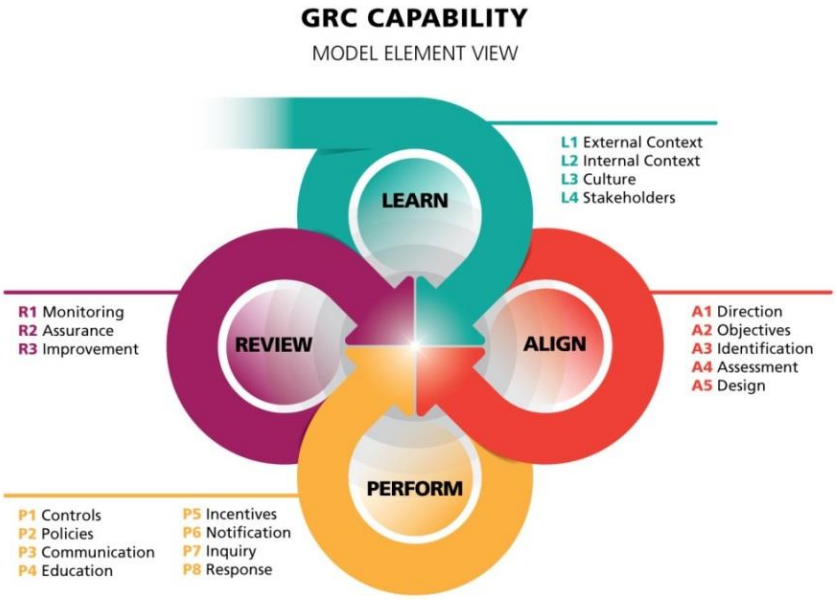
กฟภ. ได้จัดทำ GRC Elements ขึ้น เพื่อแสดงให้เห็นถึงองค์ประกอบในการบริหารจัดการตามแนวทางของ GRC ว่ามีอะไรบ้าง จากนั้นจึงนำองค์ประกอบเหล่านี้ไปประยุกต์และบูรณาการใช้ในการบริหารจัดการที่เป็นรูปธรรม โดยการจัดทำ GRC Elements ได้ศึกษาและจัดทำขึ้นตามแนวทางของ OCEG (OCEG Redbook : GRC Capability Model version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

1) Learn : เรียนรู้บริบทขององค์กรทั้งภายนอก ภายใน วัฒนธรรมองค์กร และความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกภาคส่วน แล้วกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายในการดำเนินงาน ให้สอดคล้องกับบริบทดังกล่าว

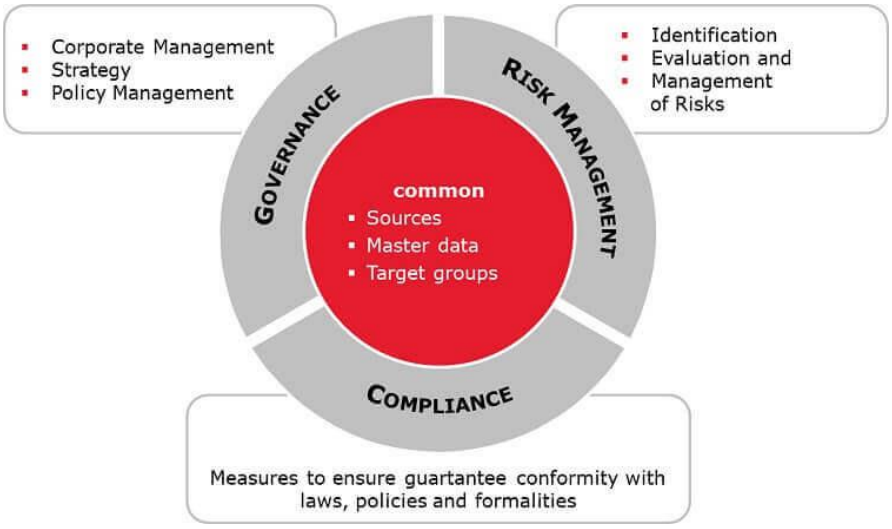
2) Align : กำหนดกลยุทธ์และแผนการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดโดยใช้ทรัพยากรและเทคโนโลยีที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ในการเพิ่มประสิทธิภาพการเฝ้าระวังความเสี่ยง (Risk Profile) และปกป้องคุณค่าขององค์กร (Value)

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

4) Review : มีการสอบทาน ทบทวน ปรับปรุง และพัฒนาระบบงานอย่างสม่ำเสมอ ทั้งนี้เพื่อให้มีความมั่นใจได้ว่าระบบงานมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายและตอบสนองความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างครบถ้วนตลอดเวลา



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

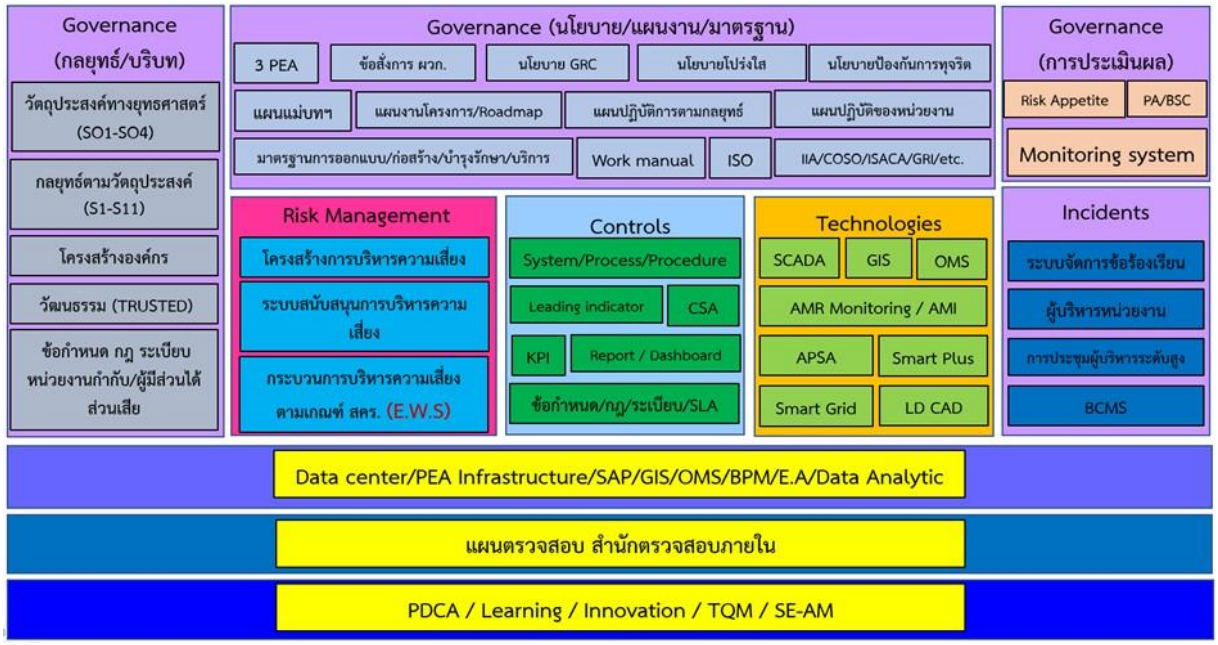
4) การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาสนับสนุนการดำเนินงาน ซึ่งเทคโนโลยีสารสนเทศจะช่วยทำให้การบูรณาการองค์ประกอบต่างๆ เข้าด้วยกัน ดำเนินการได้อย่างเป็นรูปธรรมและดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น การเชื่อมโยงการกำกับดูแลกิจการ (วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และเป้าหมายของวัตถุประสงค์) กับการบริหารความเสี่ยง โดยกำหนด Risk Appetite ให้เชื่อมโยงหรือสอดคล้องกับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และเป้าหมายของวัตถุประสงค์นั้น การเชื่อมโยงการบริหารความเสี่ยงกับการปฏิบัติตามกฎระเบียบ โดยการกำหนดกิจกรรมการควบคุม (Control activities) และกิจกรรมการตอบสนองความเสี่ยง (Risk response) ให้สอดคล้องกับข้อกำหนดต่างๆ (conformity) ที่สนับสนุนให้สามารถบริหารความเสี่ยง

ได้ตาม Risk Appetite ที่กำหนดไว้ได้ เป็นต้น นอกจากนั้นเทคโนโลยีสารสนเทศยังช่วยทำให้การบริหารจัดการองค์กรมีประสิทธิภาพ โดยมีการบูรณาการองค์ประกอบต่างๆของ GRC ผ่านระบบงานและ Application ที่ออกแบบไว้ ทำให้การบริหารจัดการองค์กรมีประสิทธิภาพตามหลักการของ GRC มากยิ่งขึ้น เช่น มีการนำองค์ประกอบของการกำกับดูแลกิจการมากำหนดเป็นกิจกรรมการควบคุมของกระบวนการทำงานและ Application ทำให้มีการใช้ทรัพยากรร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพในการสร้างคุณค่าให้กับองค์กรและป้องกันความเสียหายต่างๆ การบริหารจัดการองค์กรมีความสะดวกรวดเร็ว และข้อมูลมี ความถูกต้องตรงกัน เป็นต้น

5) การตรวจสอบภายใน

6) การปรับปรุงและพัฒนากระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง

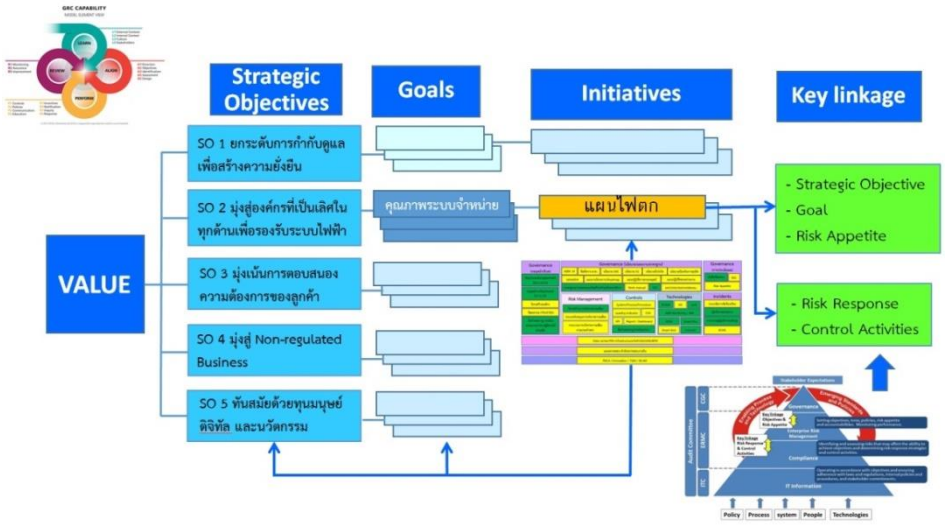
โดยองค์ประกอบของ GRC ดังกล่าวข้างต้น กฟภ.ได้จัดทำเป็น GRC Elements เพื่อใช้ในการสื่อสารและนำไปเป็นแนวทางในการปฏิบัติ ดังนี้



GRC Elements

2.1.2 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 Modelดังนี้



GRC Model

2.1.3 การวัดระดับ GRC

การวัดระดับการพัฒนา GRC ใช้เกณฑ์การวัดที่อ้างอิงตามมาตรฐาน CMMI (Capability Maturity Model Integration) ดังนี้

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

เกณฑ์การวัดระดับ GRC

2.1.4 นโยบายบูรณาการ GRC

วัตถุประสงค์ของนโยบาย

เพื่อให้ กฟภ. นำหลักการของ GRC ไปดำเนินการได้อย่างเป็นรูปธรรม รวมทั้งดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

1. หลักการ

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

2. นิยาม

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

3. โครงสร้างและบทบาทหน้าที่

3.1) คณะกรรมการ กฟภ. กำหนดนโยบายในการกำกับดูแลและทบทวนระบบงานที่สำคัญทุกระบบภายใต้หลักธรรมาภิบาล แนวทางปฏิบัติที่ดี และสนับสนุนการนำนโยบายบูรณาการ GRC ไปปฏิบัติภายในองค์กร

3.2) คณะกรรมการธรรมาภิบาลและการพัฒนาอย่างยั่งยืน มอบนโยบาย กำกับดูแล และให้ความเห็นชอบแผนและติดตามผลการดำเนินงานด้านธรรมาภิบาล การบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการพัฒนาอย่างยั่งยืน ให้เป็นไปตามมาตรฐานสากล รวมถึงกำกับดูแลให้มีการบูรณาการ GRC

3.3) คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน มอบนโยบาย กำกับดูแล และให้ความเห็นชอบแผนและติดตามผลกระบวนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน รวมถึงการบริหารความเสี่ยงในภาวะพิเศษ การปฏิบัติตามกฎหมาย กฎระเบียบ และกำกับดูแลให้มีการบูรณาการ GRC

3.4) คณะกรรมการ GRC ซึ่งประกอบด้วยผู้บริหารของ กฟภ. กำหนดรูปแบบ แนวทางการดำเนินงาน GRC ที่เป็นรูปธรรม โดยการวางแผนงาน ติดตามประเมินผล ประสานงานและรายงานผลการดำเนินงาน รวมถึงการดำเนินงานด้านอื่นๆที่เกี่ยวข้องกับ GRC

3.5) ผู้บริหาร พนักงาน และลูกจ้างทุกคน ต้องรับผิดชอบในการปฏิบัติตามนโยบายและกระบวนการบูรณาการ GRC

4. การบูรณาการ GRC

4.1) กำหนดวัตถุประสงค์ กลยุทธ์ และเป้าหมายขององค์กร ที่สอดคล้องตามบริบทและวัฒนธรรมองค์กร โดยมีการวิเคราะห์ปัจจัยภายใน ปัจจัยภายนอก ประเมินความเสี่ยงและโอกาส รวมถึงความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกภาคส่วน โดยมุ่งเน้นการเพิ่มมูลค่าและความยั่งยืนขององค์กร

4.2) กำกับดูแลให้หน่วยงานดำเนินการตามกลยุทธ์ และกำหนดแผนการดำเนินงานที่สอดคล้องกับทรัพยากรและกฎหมาย กฎระเบียบที่เกี่ยวข้องอย่างครบถ้วน เพื่อไม่ให้มีโอกาสในการฝ่าฝืนหรือละเมิดในองค์กร และกำหนดกระบวนการป้องปรามการทุจริตคอร์รัปชัน พร้อมทั้งสื่อสาร ปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร

4.3) จัดให้มีระบบการบริหารความเสี่ยง และมีการควบคุมภายในทั่วถึงทุกระดับ พร้อมทั้งสร้างความตระหนักถึงความเสี่ยงในการปฏิบัติงาน ทุกกระบวนการและขั้นตอน ให้เกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กร

4.4) พัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อช่วยสนับสนุนข้อมูลสำหรับการบริหารจัดการและการตัดสินใจของผู้บริหารได้ทันกาล

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

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

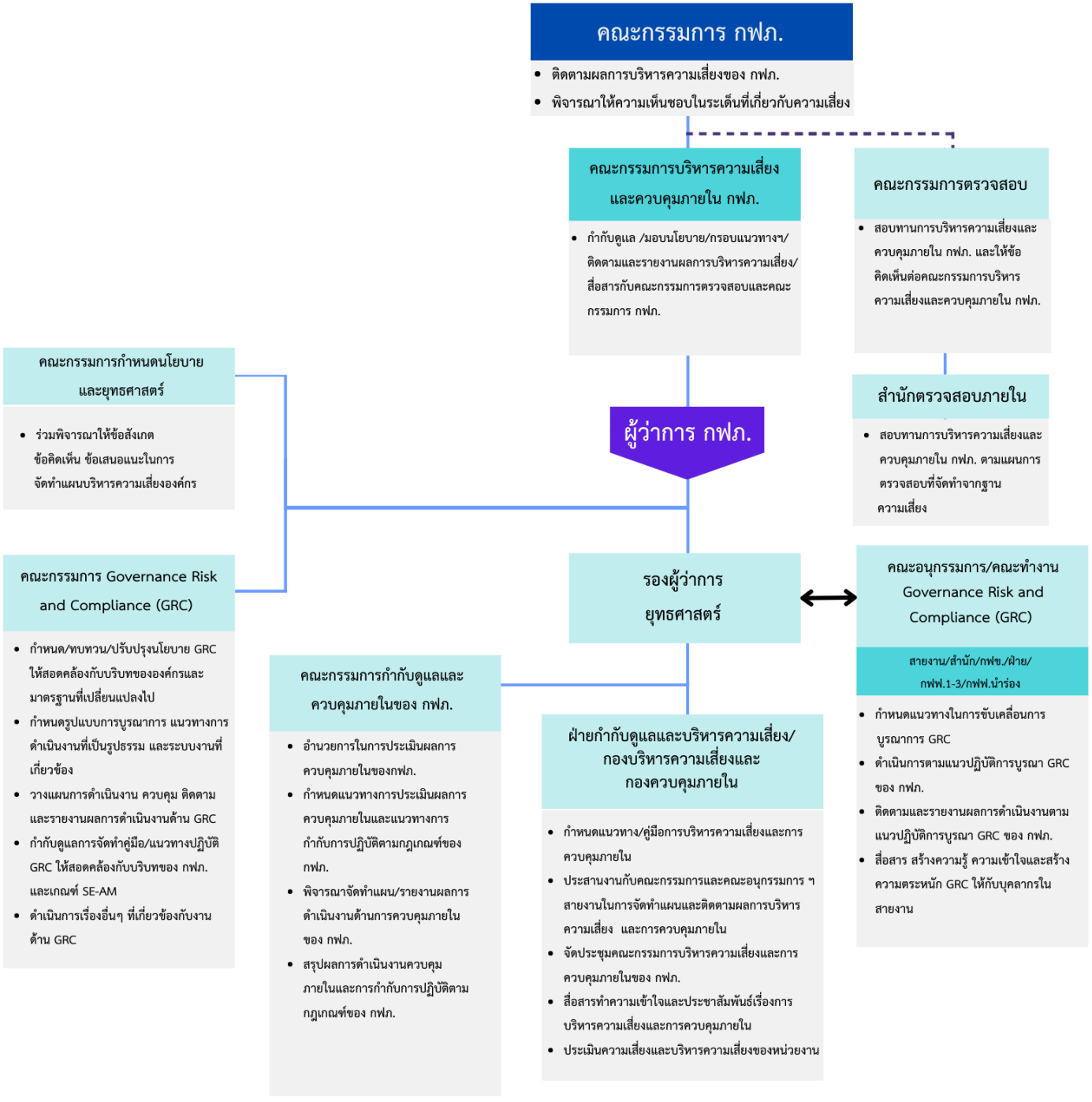
5. ทบทวนนโยบายการบูรณาการ GRC

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

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

2.2 โครงสร้างและบทบาทหน้าที่ในการบริหารความเสี่ยง

2.2.1 โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง (PEA Risk Management Organization Chart)



2.2.2 บทบาทหน้าที่ของผู้เกี่ยวข้องในการบริหารความเสี่ยงของ กฟภ.

ผู้เกี่ยวข้อง	บทบาทและความรับผิดชอบหลัก
คณะกรรมการ กฟภ.	▸ ให้นโยบายและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับความเสี่ยงที่อาจมีผลกระทบร้ายแรงต่อองค์กร และทำให้มั่นใจว่ามีการดำเนินการที่เหมาะสม เพื่อจัดการความเสี่ยงนั้น ๆ ▸ กำหนดให้มีแผนงานในการประเมินผลการดำเนินงานของแต่ละสายงานที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการบริหารความเสี่ยง
คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ กฟภ.	▸ ให้นโยบาย พิจารณา และอนุมัติแนวทางและกรอบการบริหารความเสี่ยง ▸ ติดตามการพัฒนากระบวนการบริหารความเสี่ยงและประเมินความเสี่ยง ▸ ให้ข้อสังเกต ข้อเสนอแนะ ประเมินและอนุมัติการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ▸ รายงานการบริหารความเสี่ยงและการประเมินผลการบริหารความเสี่ยงต่อคณะกรรมการ กฟภ. และสื่อสารกับคณะกรรมการตรวจสอบ เกี่ยวกับความเสี่ยงที่สำคัญ
คณะกรรมการตรวจสอบ	▸ พิจารณารายงานผลการตรวจสอบการดำเนินงานที่จัดทำตามฐานความเสี่ยง ▸ รายงานผลการตรวจสอบการดำเนินงานฯ ต่อคณะกรรมการ กฟภ.
รองผู้ว่าการยุทธศาสตร์	▸ ให้แนวทางในการบริหารความเสี่ยงของ กฟภ. และของสายงาน ติดตามความเสี่ยงทางกลยุทธ์และความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการที่สำคัญและทำให้มั่นใจได้ว่ามีแผนการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม ▸ ให้ความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยงในสายงานและส่งเสริมวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยง ให้ทั่วถึงในสายงานกำหนดให้การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญในการพิจารณาผลตอบแทน และ/หรือความดีความชอบของผู้ใต้บังคับบัญชา ▸ กำหนดให้มีแผนงานในการประเมินผลการดำเนินงานของแต่ละบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการบริหารความเสี่ยงในด้านความรับผิดชอบ การสนับสนุน การวัดระดับของความเสี่ยงที่รับผิดชอบ และผลการดำเนินงาน ▸ กำหนดให้นำการบริหารความเสี่ยงมาเป็นกิจกรรมประจำวัน
คณะกรรมการกำหนดนโยบายและยุทธศาสตร์	▸ กำหนดทิศทางและนโยบายระดับองค์กรรวมทั้งกำกับดูแลการบริหารยุทธศาสตร์ของ กฟภ. โดยใช้แนวทางการนำองค์กรเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายและเติบโตอย่างยั่งยืน ▸ กำกับดูแลการดำเนินงานของ กฟภ. ให้เป็นไปตามบันทึกข้อตกลงประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (Performance Agreement: PA) และตามระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Assessment Model: SE-AM) ให้เป็นไปตามข้อกำหนดของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.)

ผู้เกี่ยวข้อง	บทบาทและความรับผิดชอบหลัก
	▸ พิจารณากลั่นกรอง และกำหนดแนวทางแก้ไขประเด็นที่ส่งผลกระทบต่อองค์กร และที่เกี่ยวข้องเชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ระดับองค์กร ▸ พิจารณาความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในแต่ละวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ซึ่งส่งผลให้ กฟภ. ไม่บรรลุวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ รวมทั้ง การระบุเหตุการณ์ในการเข้าถึงโอกาสทางธุรกิจ (Intelligent Risk) หรือปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่าองค์กร เพื่อให้เกิดการบริหารความเสี่ยงที่สร้างโอกาส (Value Creation) และสร้างมูลค่าเพิ่ม (Value Enhancement) โดยการวิเคราะห์ Intelligent Risk จะเชื่อมโยงกับทิศทางองค์กรที่ต้องการในอนาคตการวิเคราะห์ตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) ในแต่ละระยะ ▸ กำหนดแนวทางการสื่อสารวิสัยทัศน์ ทิศทางการดำเนินงานขององค์กรต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและการถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติการประจำปี แนวทางการบริหารความเสี่ยง และปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กรสู่สายงาน รวมถึงส่งเสริมให้ผู้บริหารทุกสายงานมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติการประจำปี และแผนบริหารความเสี่ยงระดับสายงาน เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ ▸ ติดตามและประเมินประสิทธิผลของกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติการประจำปี และแผนบริหารความเสี่ยง รวมถึงผลักดันการขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์เพื่อให้เกิดการพัฒนาปรับปรุงองค์กรอย่างต่อเนื่อง ▸ ร่วมพิจารณาให้ข้อสังเกตและข้อคิดเห็นตลอดจนข้อเสนอแนะในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรของ กฟภ. ประจำปี
คณะกรรมการ Governance Risk and Compliance (GRC)	▸ กำหนด/ทบทวน/ปรับปรุงนโยบาย GRC ให้สอดคล้องกับบริบทขององค์กรและมาตรฐานที่เปลี่ยนแปลงไป ▸ กำหนดรูปแบบการบูรณาการ แนวทางการดำเนินงานที่เป็นรูปธรรม และระบบงานที่เกี่ยวข้อง ▸ วางแผนการดำเนินงาน ควบคุม ติดตาม และรายงานผลการดำเนินงานด้าน GRC ▸ กำกับดูแลการจัดทำคู่มือ/แนวทางปฏิบัติ GRC ให้สอดคล้องกับบริบทของ กฟภ. และเกณฑ์ SE-AM ▸ ดำเนินการเรื่องอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานด้าน GRC

ผู้เกี่ยวข้อง	บทบาทและความรับผิดชอบหลัก
คณะกรรมการกำกับดูแลและควบคุมภายในของ กฟภ.	▸ อำนวยการในการประเมินผลการควบคุมภายในของ กฟภ. ▸ กำหนดแนวทางการประเมินผลการควบคุมภายในและแนวทางการกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ของ กฟภ. ▸ พิจารณาจัดทำแผน/รายงานผลการดำเนินงานด้านการควบคุมภายในของ กฟภ. ▸ สรุปผลการดำเนินงานควบคุมภายในและการกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ของ กฟภ.
คณะอนุกรรมการ / คณะทำงาน Governance Risk and Compliance (GRC)	▸ ทำการประเมินความเสี่ยงขององค์กรและของสายงานและการควบคุมภายในตามแนวทางประเมินตนเอง (Control Self Assessment) ▸ ประสานงานจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรและระดับสายงานให้เป็นไปตามแนวทางที่กำหนดไว้ รวมทั้งการกำหนดทางเลือกและการใช้เครื่องมือในการควบคุม ป้องกัน และขจัดความเสี่ยงต่างๆ ▸ ระบุปัจจัยเสี่ยง วิเคราะห์ ประเมินความเสี่ยงตามสถานการณ์ภายในและภายนอกที่อาจส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ขององค์กร และสายงาน ▸ ติดตามการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงในส่วนที่เกี่ยวข้องและของสายงาน และรายงานผลให้ผู้บริหารในสายงาน และคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ทราบทุกไตรมาส
สำนักตรวจสอบภายใน	▸ สอบทานว่า กฟภ. มีการควบคุมภายในที่เหมาะสมต่อการจัดการความเสี่ยง และการควบคุมเหล่านั้น ได้รับการปฏิบัติตามแผนการควบคุมภายในองค์กร ▸ สอบทานว่า กฟภ. ได้มีการนำระบบการบริหารความเสี่ยง มาปรับใช้อย่างเหมาะสมและมีการปฏิบัติตามทั่วทั้งองค์กร ▸ ตรวจสอบตามแผนการตรวจสอบการควบคุมภายใน ▸ สื่อสารกับหน่วยงานต่างๆ เพื่อทำความเข้าใจเกี่ยวกับการดำเนินการตรวจสอบภายในตามแผนการตรวจสอบที่จัดทำจากฐานความเสี่ยง

ผู้เกี่ยวข้อง	บทบาทและความรับผิดชอบหลัก
ฝ่ายกำกับดูแลและบริหารความเสี่ยง ● กองบริหารความเสี่ยง ● กองควบคุมภายใน	▸ ประสานงานในการจัดทำกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงและกรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กร ▸ กำหนดแนวทางในการพัฒนาศักยภาพในการบริหารความเสี่ยงองค์กรอย่างต่อเนื่องเพื่อเพิ่มมูลค่าแก่องค์กร รวมทั้งพัฒนาเครื่องมือ/ระบบในการบริหารความเสี่ยงและวิธีวัดความเสี่ยงให้มีมาตรฐานเป็นสากล ▸ กำหนดแนวทางและประสานงานในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง และนำเสนอขอความเห็นชอบจากคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของ กฟภ. ▸ ประสานงานกับหน่วยงานภายในและภายนอกเพื่อผลักดันให้การบริหารความเสี่ยงของ กฟภ. มีประสิทธิภาพและเป็นไปตามเกณฑ์ของ สคร. ▸ ประสานงานในการดำเนินการตอบสนองหรือจัดการความเสี่ยงในระดับองค์กรตามนโยบายและข้อสั่งการจากคณะกรรมการฯ ▸ จัดทำข้อสังเกตข้อคิดเห็นของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและแจ้งมติที่ประชุมให้ผู้เกี่ยวข้องดำเนินการ รวมถึงติดตามผลการดำเนินการตามข้อสังเกตและข้อคิดเห็นของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง คณะกรรมการตรวจสอบ คณะกรรมการ กฟภ. และประสานงานในการรายงานผลต่างๆ ▸ สนับสนุน เสริมสร้างและพัฒนาการบริหารความเสี่ยง รวมทั้งส่งเสริมเผยแพร่ความรู้และปลูกฝังการบริหารความเสี่ยงให้เป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินกิจกรรมปกติและเป็นวัฒนธรรมองค์กร ▸ จัดทำข้อมูลสนับสนุนและประชาสัมพันธ์ภารกิจของ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง จดหมายข่าวและจัดทำรายงานประจำปี เรื่องการบริหารความเสี่ยง (Annual Report) รวมทั้งจัดทำ และปรับปรุงคู่มือการบริหารความเสี่ยงเพื่อใช้เป็นแนวทางในการวางแผนบริหารความเสี่ยงประจำปี

2.3 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

2.3.1 ธรรมาภิบาลและวัฒนธรรมองค์กร (Governance and Culture)

2.3.2 การกำหนดยุทธศาสตร์และวัตถุประสงค์/เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์(Strategy & Objectives Setting)

2.3.3 กระบวนการบริหารความเสี่ยง (Performance)

2.3.4 การทบทวนการบริหารความเสี่ยง (Review & Revision)

2.3.5 ข้อมูลสารสนเทศ การสื่อสาร และการรายงานผล (Information Communication Reporting)

2.4 วัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยง (Risk Culture)

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

2.4.1 ความสามารถด้านบริหารความเสี่ยง (Risk competence) คือ กระบวนการที่ทำให้บุคลากรในองค์กรมีความสามารถในเรื่องการบริหารความเสี่ยง

คุณลักษณะ	ความหมาย	เป้าหมาย
ความรู้	บุคลากรมีความรู้ ความตระหนักเรื่อง การบริหารความเสี่ยงอย่างเหมาะสมเพียงพอ	ผลสำรวจความรู้ ความตระหนักเรื่อง การบริหารความเสี่ยง ไม่น้อยกว่าระดับ 4
ทักษะ	บุคลากรมีทักษะอย่างเพียงพอในการบริหารความเสี่ยงของสายงาน/หน่วยงานต่างๆ	มีการระบุปัจจัยเสี่ยง ประเมินความเสี่ยง และจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงสายงานได้ตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด

คุณลักษณะ	ความหมาย	เป้าหมาย
การอบรม	มีการฝึกอบรม ให้ความรู้ เรื่อง การบริหารความเสี่ยงกับบุคลากร อย่างต่อเนื่อง	มีการอบรมให้ความรู้เรื่อง การบริหารความเสี่ยง ไม่น้อยกว่า ปีละ 2 หลักสูตร
การสรรหา	บุคลากรใหม่ขององค์กร มีความรู้ เรื่องการบริหารความเสี่ยงมาก่อน	มีการกำหนดให้มีการทดสอบหรือ ประเมินความรู้เรื่องการบริหาร ความเสี่ยง ในการสรรหาบุคลากร เข้าทำงานกับองค์กร

2.4.2 บริบทองค์กร (Organization) คือ คุณค่าขององค์กรและบริบทที่เป็นบรรทัดฐานในการสร้างคุณค่าขององค์กร

คุณลักษณะ	ความหมาย	เป้าหมาย
วัตถุประสงค์และกลยุทธ์ขององค์กร	Risk appetite และ Risk Tolerance มีความสอดคล้องกับกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ขององค์กร และบุคลากรในองค์กร รับทราบโดยทั่วถึงกัน	มีการถ่ายทอดกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ขององค์กรลงสู่เป้าหมายระดับสายงาน ฝ่าย และกอง
ค่านิยมและคุณธรรม	ค่านิยมและแนวทางในการดำเนินงานที่ดีขององค์กร สนับสนุนให้บุคลากรมีพฤติกรรมในการบริหารความเสี่ยงที่ดี	กลยุทธ์ในการบริหารความเสี่ยงขององค์กรมีความสอดคล้องกับค่านิยมและเป้าประสงค์ขององค์กร
นโยบายและขั้นตอนการทำงาน	บุคลากรในองค์กร รับทราบโดยทั่วถึงกัน ถึงขั้นตอน กระบวนการทำงาน ข้อกำหนด และกฎ ระเบียบต่างๆในการทำงาน	บุคลากรมีความตระหนัก และปฏิบัติตามนโยบาย ข้อกำหนด กฎ ระเบียบ ด้วยความเต็มใจ
ระบบการบริหารความเสี่ยง	บุคลากรในองค์กร รับทราบโดยทั่วถึงกันถึงระบบการบริหารความเสี่ยงขององค์กร	บุคลากรในองค์กรมีความเข้าใจและดำเนินการได้อย่างครบถ้วนถูกต้อง ในระบบการบริหารความเสี่ยงขององค์กร

2.4.3 การแสดงออก (Relationship) คือ เหตุผลที่ทำให้บุคลากรในองค์กร ให้ความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยง

คุณลักษณะ	ความหมาย	เป้าหมาย
การปรับปรุงพัฒนางาน	มีการปรับปรุงและพัฒนางาน อย่างต่อเนื่อง มีการตั้งค่าเป้าหมายการดำเนินงานที่ดีขึ้น ท้าทายขึ้น	ผลการดำเนินงานของหน่วยงานและของบุคลากร มีการปรับปรุงพัฒนา และมีผลการดำเนินงานที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง
ระบบบริหารจัดการ	มีการบริหารความเสี่ยงในทุกหน่วยงานและทุกระบบงานในองค์กร	ผลการดำเนินงานของหน่วยงานและของบุคลากร มีการปรับปรุงพัฒนา และมีผลการดำเนินงานที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง
ภาวะผู้นำ	ผู้บริหารทุกระดับให้ความสำคัญและมุ่งมั่นในการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงานระบบงาน	ผลการดำเนินงานของหน่วยงานและของบุคลากร มีการปรับปรุงพัฒนา และมีผลการดำเนินงานที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง
ช่องทางการติดต่อสื่อสาร	มีการสื่อสารเรื่องการบริหารความเสี่ยงในองค์กรอย่างทั่วถึง	มีช่องทาง รูปแบบ ของการสื่อสารที่เหมาะสมและเพียงพอ

2.4.4 แรงจูงใจ (Motivation) คือ เหตุผลที่ทำให้บุคลากรในองค์กร ให้ความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยง

คุณลักษณะ	ความหมาย	เป้าหมาย
ผลการปฏิบัติงาน	ระบบประเมินผลการปฏิบัติงานควรมีการเชื่อมโยงกับผลการบริหารความเสี่ยงของบุคลากรหรือหน่วยงาน	ผลการดำเนินงานของหน่วยงานและของบุคลากร มีการปรับปรุง พัฒนา และมีผลการดำเนินงานที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง
รางวัล	แรงจูงใจที่มีรางวัลเป็นผลตอบแทนเมื่อผลการดำเนินงานทำได้ดี	ผลการดำเนินงานของหน่วยงานและของบุคลากร มีการปรับปรุง พัฒนา และมีผลการดำเนินงานที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง

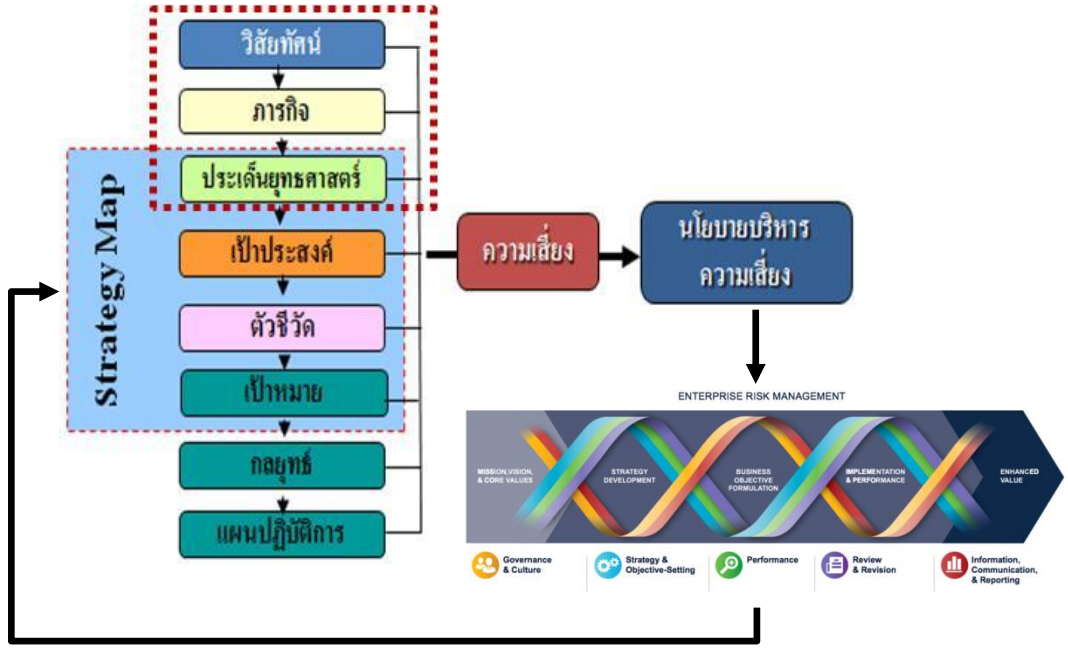
คุณลักษณะ	ความหมาย	เป้าหมาย
คุณค่าของงาน	แรงจูงใจที่เกิดจากการมองเห็นถึงประโยชน์และคุณค่าของงานที่เนินการ	ผลการดำเนินงานของหน่วยงานและของบุคลากร มีการปรับปรุง พัฒนา และมีผลการดำเนินงานที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง
ความรับผิดชอบ	แรงจูงใจที่เป็นสำนึกของความรับผิดชอบที่จะต้องดำเนินการในงานนั้น ซึ่งเกิดขึ้นภายในจิตใจโดยไม่ต้องมีแรงจูงใจอื่น	ผลการดำเนินงานของหน่วยงานและของบุคลากร มีการปรับปรุง พัฒนา และมีผลการดำเนินงานที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง

ทั้งนี้ กฟภ. กำหนดพฤติกรรมอันพึงประสงค์ด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในที่มีความชัดเจน เชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ GRC ที่ชัดเจน เข้าใจง่าย และสื่อสารกับบุคลากรในองค์กร เพื่อสร้างความตระหนักรู้อย่างต่อเนื่อง โดยกำหนดแผนการพัฒนาและสร้างพฤติกรรมในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้านความเสี่ยงตามแต่ละระดับ/กลุ่มบุคลากรที่ชัดเจน โดยการจัดฝึกอบรมการสร้างความรู้ ความเข้าใจการบริหารความเสี่ยง และการสร้าง Risk Culture ให้กับผู้บริหารและพนักงาน กฟภ. และทบทวนการประเมินพฤติกรรมอันพึงประสงค์ด้านการบริหารความเสี่ยง ให้ประเด็นคำถามสะท้อนให้เห็นในเชิงพฤติกรรมมากขึ้น และตอบสนองต่อพฤติกรรมอันพึงประสงค์ที่ได้กำหนดไว้อย่างชัดเจนผ่านกระบวนการการสำรวจความรู้ความเข้าใจและความตระหนัก เรื่องการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายในและการปฏิบัติตามกฎระเบียบประจำปี

บทที่ 3
การกำหนดยุทธศาสตร์และวัตถุประสงค์/เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

3.1 การเชื่อมโยงยุทธศาสตร์และการบริหารความเสี่ยง

ความเสี่ยง เป็นสิ่งที่ส่งผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ดังนั้นการกำหนดและทำความเข้าใจเกี่ยวกับ ทิศทางการดำเนินงาน ยุทธศาสตร์ และเป้าประสงค์ จะเป็นขั้นตอนแรกที่สำคัญเพื่อเป็นกรอบและทิศทางของการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร และผลการบริหารความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจะเป็นข้อมูลในการทบทวนยุทธศาสตร์ตลอดเวลา



การเชื่อมโยงยุทธศาสตร์และการบริหารความเสี่ยง

กฟภ. ได้กำหนดให้การบริหารความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่ดำเนินการอย่างต่อเนื่องภายในองค์กร เป็นกระบวนการตามปกติของทุกหน่วยงานที่ดำเนินการไปพร้อมกับกระบวนการทางยุทธศาสตร์ เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินการตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และส่งผลให้บรรลุพันธกิจและวัตถุประสงค์ที่ต้องการ โดยมีการดำเนินการที่เป็นการเชื่อมโยงยุทธศาสตร์และการบริหารความเสี่ยง ดังนี้

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

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ รวมทั้งการกำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยง Risk Appetite Risk Tolerance และแผนการดำเนินการประจำปีของทั้งยุทธศาสตร์และความเสี่ยง

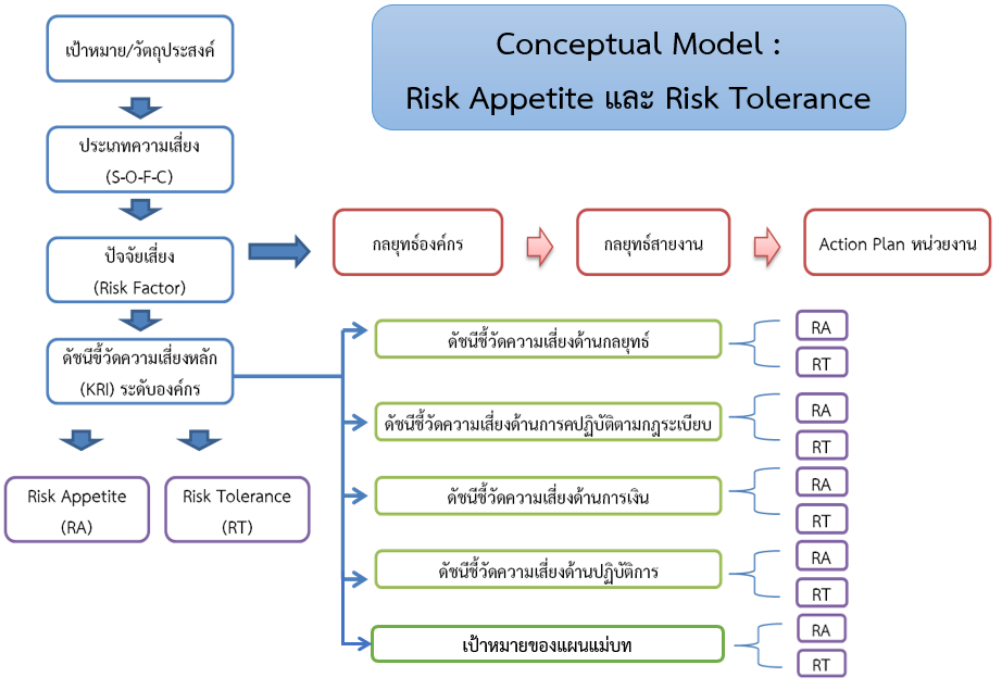
1.1.2 มีการเชื่อมโยงกับกระบวนการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ โดยผลที่ได้จากกระบวนการบริหารความเสี่ยง ได้แก่ สรุปผลการบริหารความเสี่ยงในปีที่ผ่านมา และสถานะ ความเสี่ยงในปัจจุบัน ประเด็นสำคัญจากการบริหารความเสี่ยง และข้อสังเกตข้อเสนอแนะของ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง จะถูกนำไปใช้เป็นปัจจัยนำเข้าในการวางแผนยุทธศาสตร์

1.1.3 พัฒนาแนวทางการระบุปัจจัยเสี่ยง รวมทั้งการพัฒนาเครื่องมือเพื่อกรองปัจจัยเสี่ยงโดยพิจารณาจากผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการต่างๆเมื่อเปรียบเทียบกับเป้าหมาย กระบวนการควบคุม และการติดตามผลการดำเนินการ

1.1.4 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 ตัวชี้วัดที่สำคัญขององค์กรและเป้าหมายของแผนแม่บทต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น แผนแม่บทด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย แผนแม่บทด้านเทคโนโลยี เป็นต้นโดยกำหนด 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.จะดำเนินการภายใต้กฎหมายกฎระเบียบและนโยบายของรัฐบาลหน่วยงานกำกับดูแลและหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง	-

3.3 Value Creation และ Value Enhancement

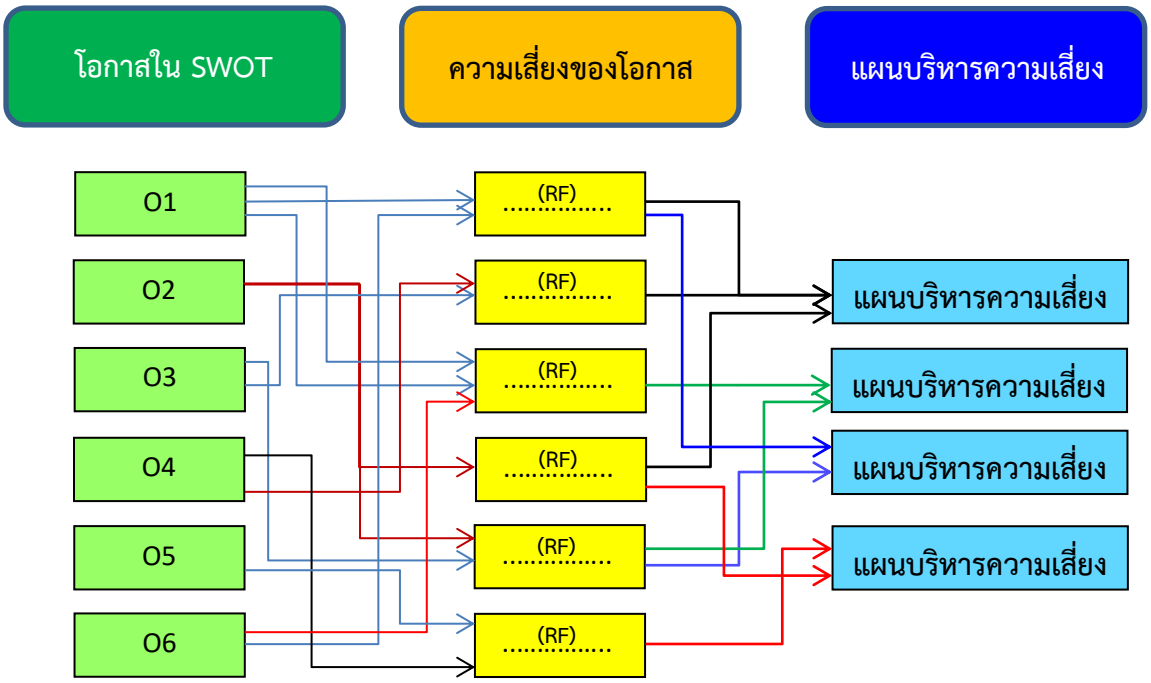
3.3.1 Value Creation คือ การบริหารความเสี่ยงและการสนับสนุนการบริหารความเสี่ยงเพื่อสร้างสรรค์มูลค่าให้กับองค์กร มีความหมาย 2 ประการ คือ

1) การบริหารความเสี่ยงของการสูญเสีย “โอกาสของธุรกิจ”

2) การที่องค์กรสามารถพลิกผันเหตุการณ์/วิกฤติให้เป็นโอกาสทางธุรกิจ ซึ่งส่งผลให้เกิดการได้เปรียบทางการแข่งขัน

โดยที่ “โอกาสของธุรกิจ” พิจารณาจากการวิเคราะห์ “SWOT” ขององค์กร ซึ่งได้มีการระบุเหตุการณ์ที่เป็นโอกาสของธุรกิจ (Opportunity : O) ใน SWOT ขององค์กร จากนั้นจึงวิเคราะห์ถึงปัจจัยเสี่ยงของโอกาสทั้งหมด แล้วนำปัจจัยเสี่ยงที่วิเคราะห์ได้มาเข้ากระบวนการบริหารความเสี่ยง

จนสามารถทำให้ระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยงดังกล่าวลดลง โดยระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยงของโอกาสที่ลดลงดังกล่าว ต้องแสดงให้เห็นด้วยการวิเคราะห์ตามสภาพแวดล้อม ทั้งภายในและภายนอกของธุรกิจอีกครั้งหลังจากที่ได้มีการบริหารความเสี่ยงแล้ว

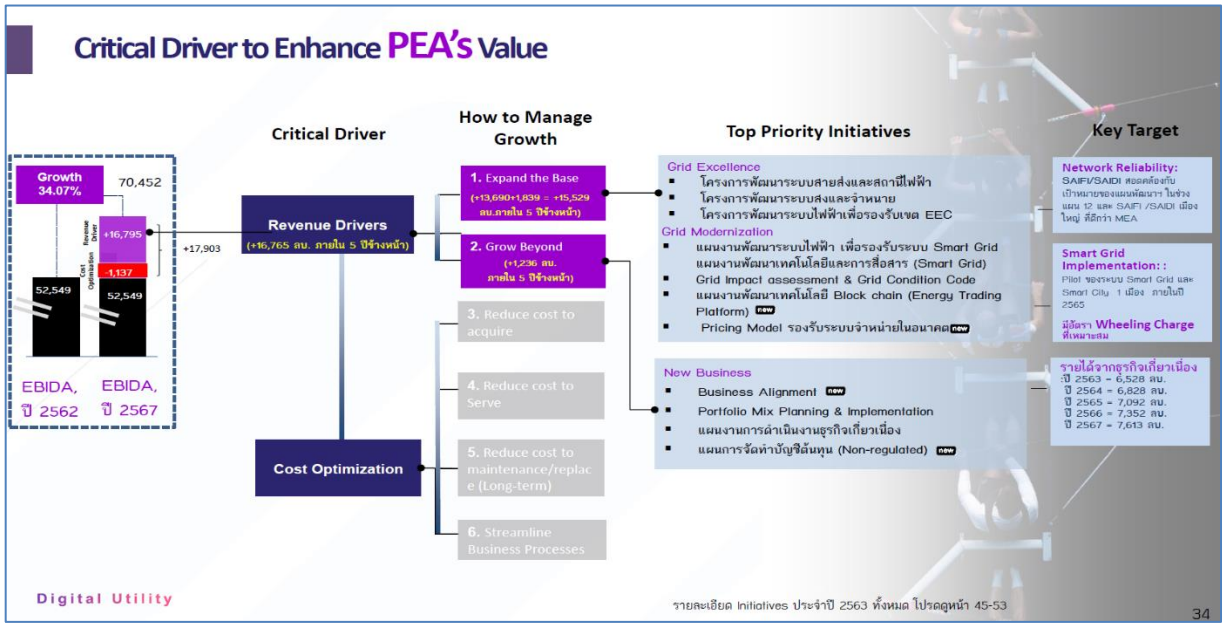


แนวทางการบริหารความเสี่ยงของการสูญเสีย “โอกาสของธุรกิจ”

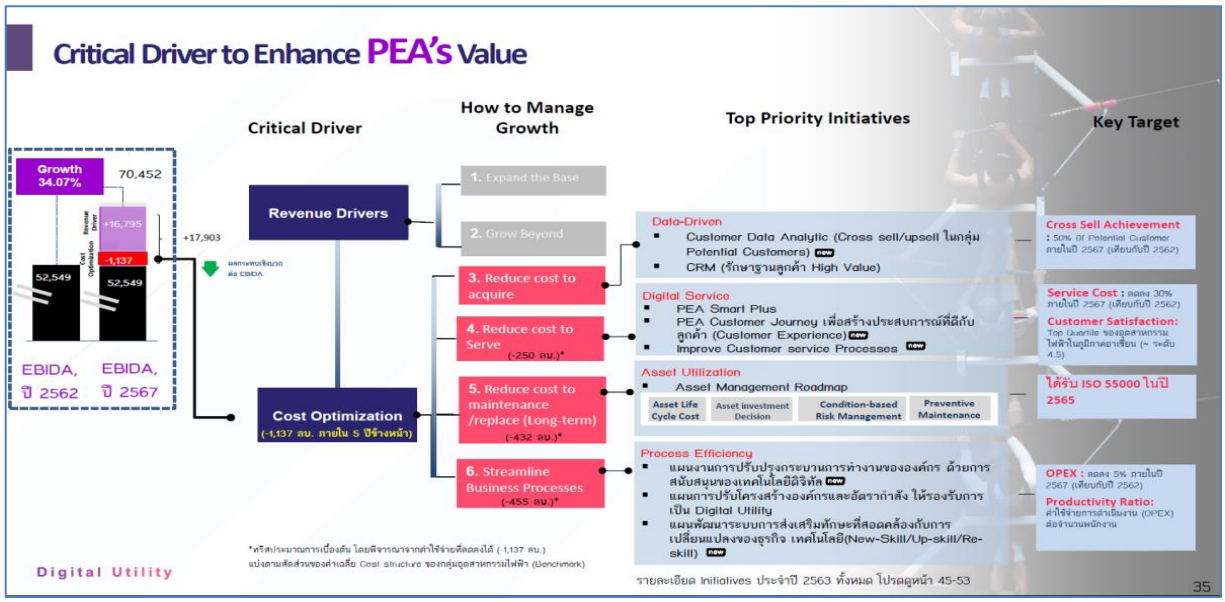
3.3.2 Value Enhancement คือ การบริหารความเสี่ยงเพื่อเพิ่มมูลค่าให้กับองค์กร หมายถึง กระบวนการวิเคราะห์/บริหารความเสี่ยง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายทางการเงินทั้งการแสวงหารายได้การวิเคราะห์กำหนดนโยบายและเป้าหมายทางการเงิน โดยเฉพาะในเรื่องของอัตราการเติบโตทางการเงิน (Growth, Return) หรือการควบคุม/บริหารต้นทุนและ/หรือค่าใช้จ่าย 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 จากนั้น

จึงบริหารความเสี่ยงในแต่ละปัจจัยที่เป็นตัวขับเคลื่อนเป้าหมายนั้นๆ เช่น แผนงานหรืองานโครงการต่างๆ เพื่อให้เป้าหมายบรรลุผลสำเร็จตามที่กำหนดไว้



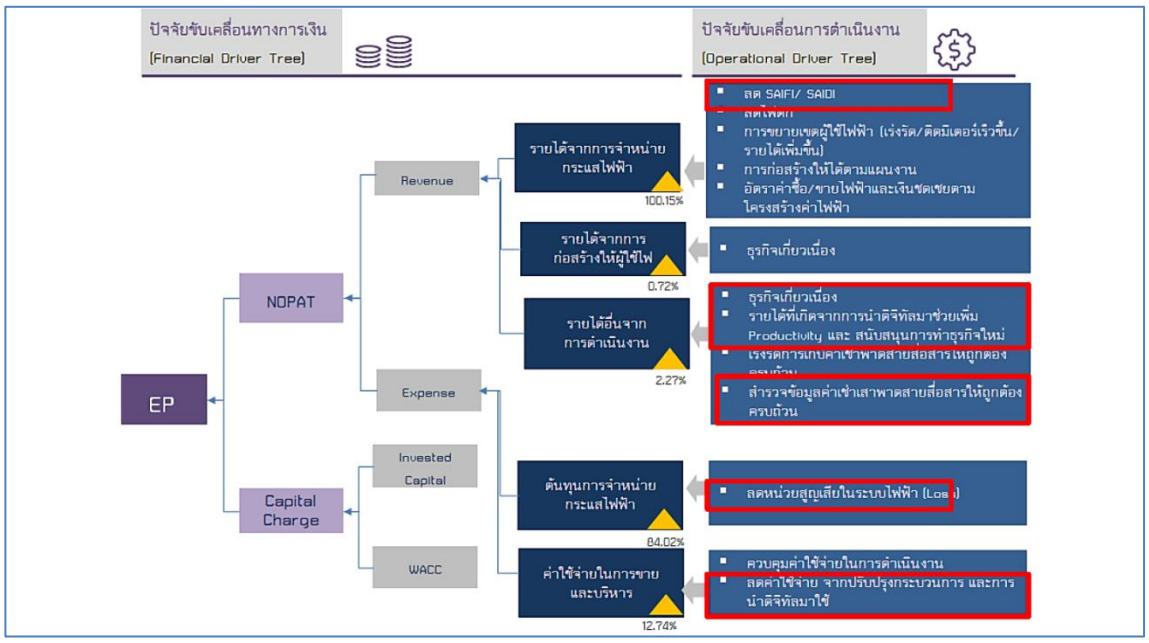
แนวทางการวิเคราะห์และกำหนดเป้าหมายของรายได้



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

1.1.1 วิสัยทัศน์ ภารกิจ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ ตัวชี้วัดองค์กร

1.1.2 โอกาสใน SWOT และ Intelligent Risk ขององค์กร

1.1.3 ปัจจัยภายในและภายนอกที่เกิดขึ้นในธุรกิจ อุตสาหกรรม

1.1.4 เหตุการณ์ร้าย ภัยพิบัติต่างๆ ที่อาจจะเกิดขึ้น

1.1.5 การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ การเมือง เทคโนโลยี ที่เกิดขึ้นระหว่างปี

1.1.6 นโยบายของคณะกรรมการ และผู้บริหารขององค์กร

1.1.7 ความเสี่ยงที่หลงเหลือ (Residual Risk) และความเสี่ยงที่สำคัญ

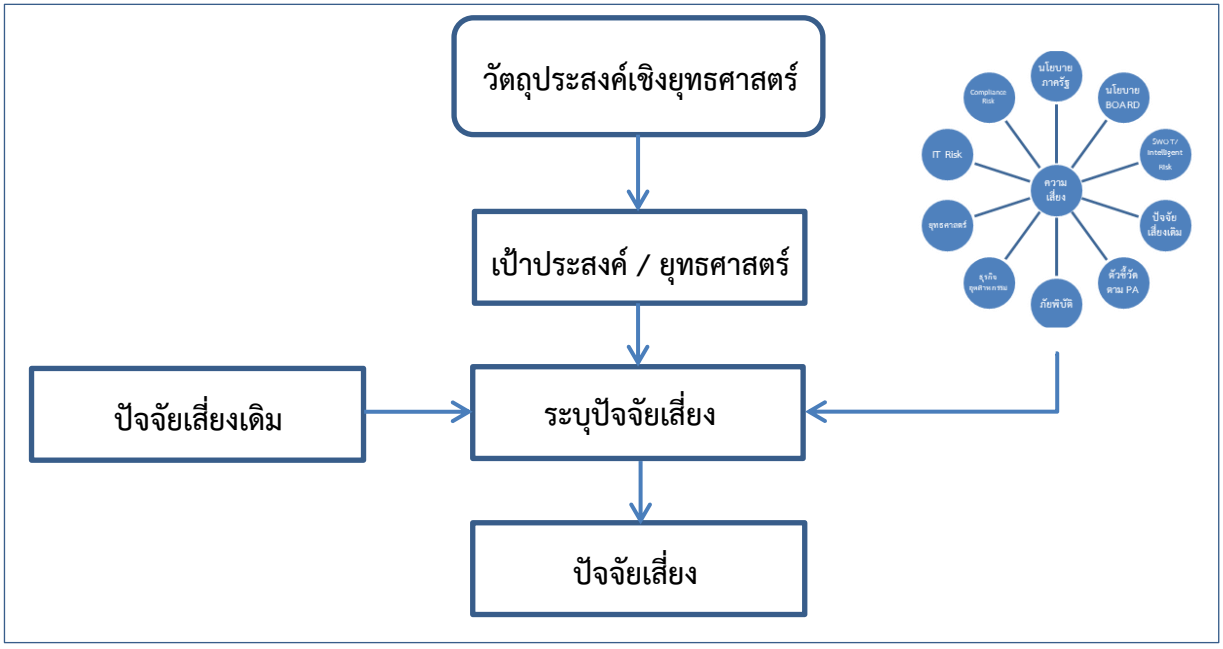
1.1.8 ตัวชี้วัดตามบันทึกข้อตกลง

1.1.9 ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและไซเบอร์ (IT Risk)

1.1.10 ความเสี่ยงจากการกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ (Compliance Risk)

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

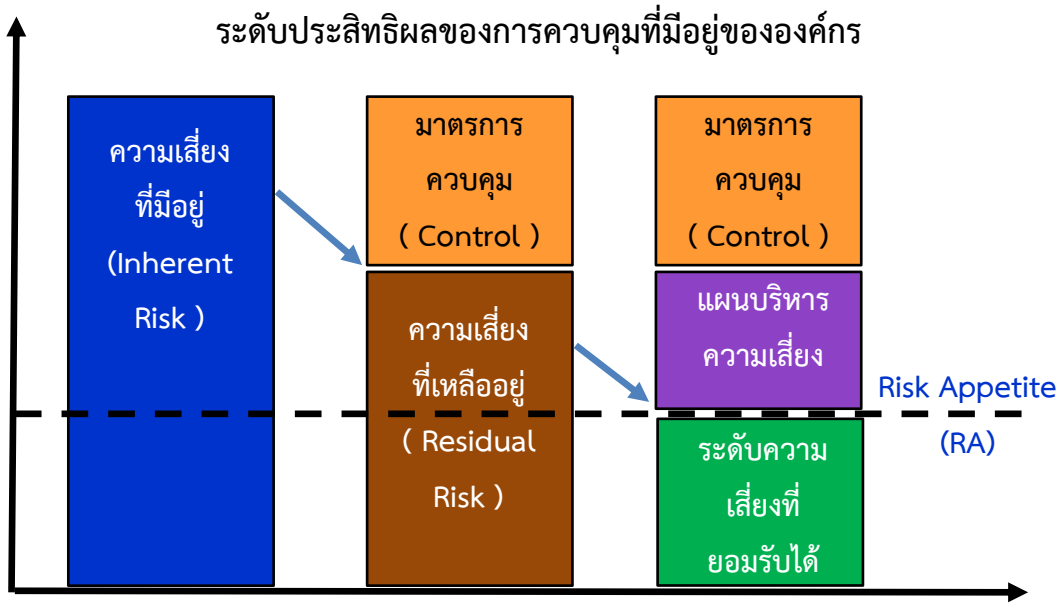
4.2.3 กระบวนการรายงานและติดตามผลการดำเนินงาน

โดยการพิจารณาประสิทธิผลการควบคุมในแต่ละปัจจัยเสี่ยงจะพิจารณาครบทั้ง 3 มุมมอง โดยหากมีมุมมองใดที่มีระดับการควบคุมต่ำกว่าระดับ 3 จะถือว่าประสิทธิผลการควบคุมของปัจจัยเสี่ยงนั้นไม่เพียงพอ

ปัจจัยเสี่ยงนั้นจะถูกระบุเป็นปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กรทันที สิ่งสำคัญอีกประการหนึ่งของกิจกรรมการควบคุมคือ การกำหนดผู้รับผิดชอบในการควบคุม รวมถึงกำหนดระยะเวลาในการดำเนินการให้ชัดเจนด้วย

กฟภ. มีการนำระบบเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้พัฒนากิจกรรมการควบคุมการดำเนินการตามแนวทางการตอบสนองต่อความเสี่ยง เพื่อให้ผลการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ ได้แก่ ระบบ Risk Management Monitoring (RMM) ระบบ Enterprise Performance Management (EPM) ระบบ CORPORATE DATA CENTER (CDC) และระบบ CONTROL SELF-ASSESSMENT SYSTEM (CSAS) เป็นระบบสารสนเทศที่สนับสนุนการบริหารความเสี่ยง ของ กฟภ.

ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่				
ระดับการควบคุม		ผลการดำเนินงาน เมื่อเทียบกับเป้าหมาย	กระบวนการควบคุม	การติดตาม
1	เบื้องต้น	ผลการดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมายมาก (เทียบเท่าระดับ 1)	ไม่มีมาตรฐาน ที่ชัดเจน	ไม่มีการติดตาม
2	ไม่เป็นทางการ	ผลการดำเนินงาน ต่ำกว่าเป้าหมาย (เทียบเท่าระดับ 2)	มีการควบคุมเป็นมาตรฐาน แต่ยังไม่นำออกมาใช้	มีการควบคุม แต่ไม่มีการติดตาม
3	เป็นระบบ	ผลการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมาย (เทียบเท่าระดับ 3)	มีการควบคุมเป็นมาตรฐานของแต่ละหน่วยงาน	มีการติดตาม แต่ไม่มีการรายงานให้ผู้บริหารทราบ
4	บูรณาการ	ผลการดำเนินงานดีกว่าเป้าหมาย (เทียบเท่าระดับ 4)	มีการกำหนดเป็นมาตรฐานขององค์กร	มีการติดตามและมีการรายงานให้ผู้บริหารทราบเป็นระยะ
5	เกิดประโยชน์สูงสุด	ผลการดำเนินงานดีกว่าเป้าหมายมาก (เทียบเท่าระดับ 5)	มีการกำหนดเป็นมาตรฐานขององค์กรและเทียบเคียงกับ Best Practice	มีการระบุระยะเวลาการติดตามและรายงานผลที่ชัดเจน



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) โดยโอกาสที่ ความเสี่ยงจะเกิดขึ้นพิจารณาจาก

1) สถิติการเกิด/ ประวัติที่เกิดในอดีต

2) ผลจากระดับการควบคุมในปัจจุบัน

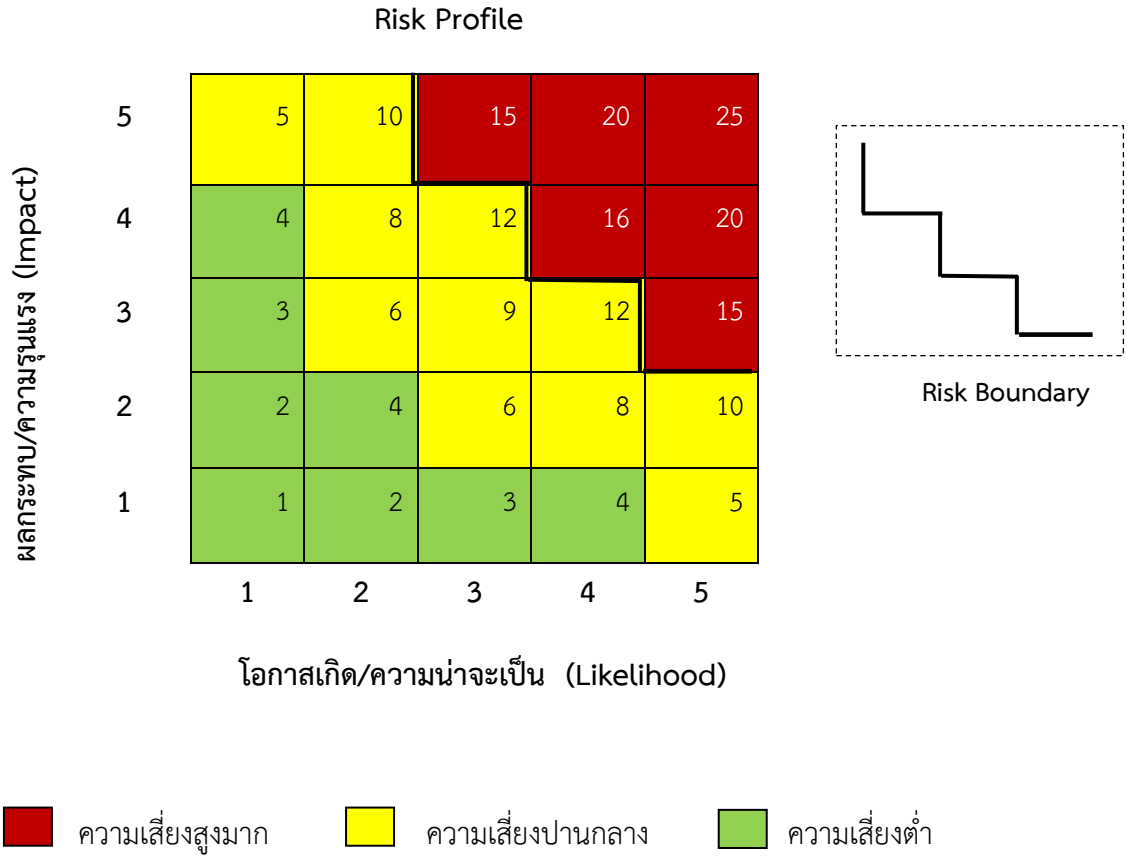
3) การคาดการณ์ล่วงหน้าของความถี่ที่จะเกิดขึ้น

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)



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

ทั้งนี้ กำหนด Criteria ในการพิจารณาทั้งมุมมองของโอกาสและผลกระทบ ดังนี้

ระดับความรุนแรง	สาเหตุหลัก/สาเหตุรอง (Likelihood)	มาตรการจัดการความเสี่ยง (Impact)
ระดับ 5	เป็นสาเหตุที่เกิดขึ้นแล้วมีผลกระทบต่อปัจจัยเสี่ยงมาก หากเป็นเชิงปริมาณจะมีสัดส่วนสาเหตุต่อปัจจัยเสี่ยงหลักอยู่ในช่วงร้อยละ 81-100	ยังไม่มีมาตรการ หรือ การดำเนินการตามมาตรการไม่เพียงพอ หรือมีปัจจัยภายนอกเข้ามาเกี่ยวข้องมาก ทำให้ กฟภ. ไม่สามารถจัดการได้
ระดับ 4	เป็นสาเหตุที่เกิดขึ้นแล้วมีผลกระทบต่อปัจจัยเสี่ยงค่อนข้างมาก หากเป็นเชิงปริมาณจะมีสัดส่วนสาเหตุต่อปัจจัยเสี่ยงหลัก อยู่ในช่วงร้อยละ 61-80	เริ่มมีแนวทางในการจัดการต่อสาเหตุดังกล่าว แต่ยังไม่ได้กำหนดเป็นมาตรการที่ชัดเจนและเป็นรูปธรรม

ระดับความรุนแรง	สาเหตุหลัก/สาเหตุรอง (Likelihood)	มาตรการจัดการความเสี่ยง (Impact)
ระดับ 3	เป็นสาเหตุที่เกิดขึ้นแล้วมีผลกระทบต่อปัจจัยเสี่ยงปานกลาง หากเป็นเชิงปริมาณจะมีสัดส่วนสาเหตุต่อปัจจัยเสี่ยงหลักอยู่ในช่วงร้อยละ 41-60	มีเพียงมาตรการในการดำเนินงานจัดการกับสาเหตุ แต่ยังไม่สามารถแสดงประสิทธิผลของมาตรการดังกล่าวได้
ระดับ 2	เป็นสาเหตุที่เกิดขึ้นแล้วมีผลกระทบต่อปัจจัยเสี่ยงน้อย หากเป็นเชิงปริมาณจะมีสัดส่วนสาเหตุต่อปัจจัยเสี่ยงหลัก อยู่ในช่วงร้อยละ 21-40	มีมาตรการและการดำเนินการตามมาตรการที่สมบูรณ์ และได้รับการกำหนดเป็นมาตรฐานของระดับหน่วยงานในการจัดการสาเหตุดังกล่าว
ระดับ 1	เป็นสาเหตุที่เกิดขึ้นแล้วมีผลกระทบต่อปัจจัยเสี่ยงน้อยมาก หากเป็นเชิงปริมาณจะมีสัดส่วนสาเหตุต่อปัจจัยเสี่ยงหลักน้อยกว่าร้อยละ 20	มีมาตรการ หรือ การดำเนินการตามมาตรการที่สมบูรณ์ และได้รับการกำหนดเป็นมาตรฐานของระดับหน่วยงานและระดับองค์กรในการจัดการสาเหตุดังกล่าว

2) วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยเสี่ยงในระดับองค์กร และความสัมพันธ์ของสาเหตุ โดยผ่านกระบวนการพิจารณาจาก Risk Owner ร่วมกับ ฝลส.

3) วิเคราะห์ผลกระทบระหว่างปัจจัยเสี่ยงในระดับองค์กร และผลกระทบของสาเหตุ โดยมีการวิเคราะห์ผลกระทบทั้งเชิงปริมาณ และมิใช่เชิงปริมาณระหว่างปัจจัยเสี่ยงในระดับองค์กร และผลกระทบทั้งเชิงปริมาณ และมิใช่เชิงปริมาณของสาเหตุ โดยผ่านกระบวนการพิจารณาจาก Risk Owner ร่วมกับ ฝลส. ดังนี้

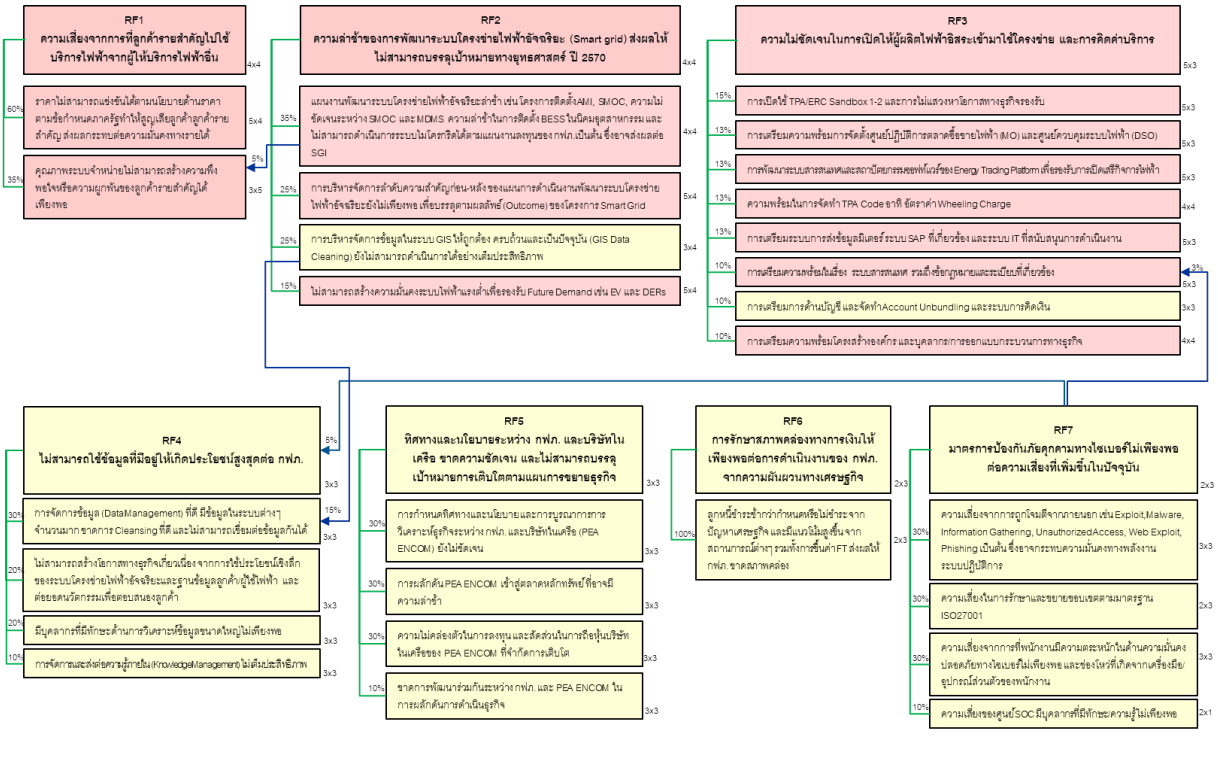
- ปัจจัยเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยง
- สาเหตุกับสาเหตุ
- ปัจจัยเสี่ยงและสาเหตุ

หลักเกณฑ์การวิเคราะห์น้ำหนักของสาเหตุความเสี่ยงใน Risk Correlation Map ดังนี้

- ฝ่ายกำกับดูแลและบริหารความเสี่ยง ร่วมกับ Risk Owner ร่วมกันในการพิจารณาจัดลำดับสาเหตุที่ส่งผลต่อปัจจัยเสี่ยง โดยลำดับสาเหตุพิจารณาจาก สาเหตุที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของปัจจัยเสี่ยง สถิติในอดีตและการคาดการณ์ในอนาคตของสาเหตุ ซึ่งต้องอาศัยประสบการณ์ ความเชี่ยวชาญของ Risk Owner ทั้งนี้อาจพิจารณาจำนวนสาเหตุย่อยมาประกอบด้วย
- ฝ่ายกำกับดูแลและบริหารความเสี่ยง ร่วมกับ Risk Owner พิจารณากำหนด %น้ำหนักตามลำดับสาเหตุที่กำหนด
- นำความสัมพันธ์ของ Risk Correlation Map ไปพิจารณาจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงทั้ง Existing Control และ Mitigation Plan ต่อไป

4) การนำ Risk Correlation Map ไปใช้ในการกำหนดแผนการบริหารความเสี่ยง โดยมีการบริหารถึงปัจจัยเสี่ยงที่เป็นสาเหตุหลัก และมีการกล่าวถึงปัจจัยเสี่ยงที่มีระดับความรุนแรงสูง และส่งผลกระทบต่อปัจจัยเสี่ยงดังกล่าว รวมถึงมีการประเมินถึงความสำเร็จของเป้าหมายในการบริหารความเสี่ยงของปัจจัยเสี่ยงหลัก ว่าเป็นผลมาจากการบริหารปัจจัยเสี่ยงที่เป็นสาเหตุ หรือการบริหารปัจจัยเสี่ยงที่มีผลกระทบสูง

5) การสร้างความเข้าใจในเรื่อง Risk Correlation Map ให้กับบุคลากรในองค์กร โดย Risk Owner มีส่วนร่วมในการจัดทำ Risk Correlation Map และยอมรับในการร่วมกันจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงในกลุ่มความเสี่ยงที่มีความสัมพันธ์กัน รวมถึงบุคลากรในองค์กร รับรู้และเข้าใจเรื่อง Risk Correlation Map โดยมีการสื่อสารสื่อสาร Risk Correlation Map ให้ผู้รับผิดชอบ (Risk Owner) รับทราบผ่านช่องทางการสื่อสารต่างๆ และประเมินการรับรู้และเข้าใจในเรื่อง Risk Correlation Map เพื่อนำมาปรับปรุงกระบวนบริหารความเสี่ยงต่อไป



(ตัวอย่าง) Risk Correlation Map กฟภ. ปี 2566

4.6.2 Portfolio View of Risk

Portfolio View of Risk คือ แบบจำลองที่แสดงให้เห็นถึงภาพรวมของการบริหารเสี่ยง และผลกระทบที่เกิดขึ้นจากปัจจัยเสี่ยงต่างๆ ที่มีต่อเป้าหมายขององค์กร โดย Portfolio View of Risk จะเป็นเครื่องมือที่บ่งบอกว่าผลกระทบที่เกิดขึ้นจากปัจจัยเสี่ยงต่างๆ 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) สร้างความตระหนักรู้ถึงความสำคัญของการบริหารจัดการความเสี่ยง ผ่านแผนงานพัฒนาบุคลากรด้านการบริหารความเสี่ยง เพื่อมุ่งหวังให้พนักงาน กฟภ. ทุกคนตระหนักรู้ และเข้าใจความสำคัญของการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์กรในทุกๆ สายงาน โดยเริ่มปฏิบัติตามแผนตั้งแต่ต้นเดือนมกราคม จนถึงเดือนธันวาคม โดยมุ่งเน้นในประเด็นสำคัญ อาทิ การจัดบรรยากาศวัฒนธรรม และความตระหนักรู้ที่สนับสนุนการบริหารความเสี่ยง โดยทำการทบทวนแผนงานพัฒนาบุคลากรด้านการบริหารความเสี่ยงให้สะท้อนในเชิงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการ รวมถึงการสำรวจความรู้ความเข้าใจและทัศนคติของพนักงานในเรื่องกระบวนการบริหารความเสี่ยงตามคู่มือการบริหารความเสี่ยง ของ กฟภ.

2) รวบรวมข้อมูลต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง มาจัดหมวดหมู่เพื่อเตรียมความพร้อมในการจัดทำสารสนเทศสำหรับ การวิเคราะห์และระบุความเสี่ยงเพื่อเป็นปัจจัยนำเข้าในการกำหนดยุทธศาสตร์ขององค์กรภายในช่วงเดือนกุมภาพันธ์ - เมษายน ของทุกปี ดังนี้

- สรุปผลการบริหารความเสี่ยงปีที่ผ่านมาและสถานะความเสี่ยงปัจจุบัน
- ข้อมูลสภาพแวดล้อมจากปัจจัยภายในและภายนอก ผลการดำเนินงานที่ผ่านมาของ กฟภ. รวมถึงการคาดการณ์ในอนาคตจากกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์และจัดทำแผนการดำเนินงานประจำปีของ กฟภ.

3) รวบรวมปัจจัยเสี่ยงเสี่ยงที่มีแนวโน้มเกิดขึ้นจากการจัดทำยุทธศาสตร์ประจำปี ทั้งในระดับองค์กร และสายงาน เพื่อนำจัดทำกำหนด Risk Universe ขององค์กร

4) จัดประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการภายในเดือนสิงหาคม - กันยายนของทุกปี เพื่อระบุปัจจัยเสี่ยงที่อาจจะทำให้ กฟภ. ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรให้ครอบคลุมความเสี่ยงทั้ง 4 ด้าน (Strategic Risk, Operation Risk, Financial Risk และ Compliance Risk) โดยปัจจัยเสี่ยงที่ระบุได้จะถูกนำมาประเมินประสิทธิภาพการควบคุมที่มีอยู่ในภาพขององค์กรโดยมีระดับคะแนนอยู่ในช่วง 1 – 5 คะแนน และนำมาประเมินใน 3 มิติ หากผลคะแนนปัจจัยเสี่ยงใดได้รับการประเมินในมิติใดมิติหนึ่งต่ำกว่า 3 คะแนน ปัจจัยนั้นจะถูกพิจารณาว่ามีความเสี่ยง ซึ่งจะถูกนำมาพิจารณาว่ามีประสิทธิผลของการควบคุมไม่เพียงพอ

โดยผ่านการพิจารณาจากคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ กฟภ. ฝลส. Risk Owner และคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงสายงาน

5) ระบุ Risk Appetite (RA) และ Risk Tolerance (RT) ในระดับที่องค์กรสามารถยอมรับได้และมีความสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรประจำปีบัญชี (Business Objective) แผนยุทธศาสตร์ (แผนระยะยาว) และแผนปฏิบัติการประจำปีของทุกสายงาน และเป้าหมายของแผนแม่บทต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น แผนแม่บทด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย แผนแม่บทด้านเทคโนโลยี เป็นต้น

6) ประเมินระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยง (Assesses Severity of Risk) และจัดลำดับความเสี่ยง (Prioritizes Risks) เป็นลำดับถัดไป โดยการประเมินระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยงผ่านการวิเคราะห์ Impact และ Likelihood รวมทั้งจัดทำ Risk Profile ภายในเดือนกันยายนของทุกปี โดยใช้ฐานข้อมูลในอดีตและการคาดการณ์ในอนาคตเพื่อให้สามารถเห็นแนวโน้มของโอกาสที่จะเกิดของปัจจัยเสี่ยงนั้นๆ และประเมินผลกระทบ ระบุสาเหตุของแต่ละปัจจัยเสี่ยงอย่างเหมาะสม รวมทั้งมีการถ่ายทอดไปสู่ระดับสายงานในการจัดทำแผนภาพความเสี่ยง (Risk Profile) เพื่อวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงผ่านแผนภาพ เพื่อมุ่งหวังให้สามารถลดระดับความรุนแรงที่เกิดขึ้นได้ครบทุกประเด็น จากนั้นนำเสนอให้คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ กฟภ. เห็นชอบ

7) จัดทำ Risk Correlation Map และ Portfolio View of Risk ภายในเดือน ก.ย. ของทุกปี โดย Risk Correlation Map แสดงความสัมพันธ์ของปัจจัยเสี่ยง (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) ที่มีระหว่างปัจจัยเสี่ยงต่างๆ พร้อมทั้งแสดงน้ำหนักของสาเหตุ ประกอบกับการวิเคราะห์ถึงที่มาของน้ำหนักแต่ละสาเหตุในปัจจัยเสี่ยง และแสดงความสัมพันธ์ของสาเหตุหลักและสาเหตุรองอย่างชัดเจน โดยพิจารณาแต่ละสาเหตุและมาตรการควบคุมที่มีอยู่เดิม (Existing Control/Plan) ที่มารองรับในแต่ละสาเหตุ และจัดทำแผนเพิ่มเติมในการจัดการความเสี่ยง (Mitigation Plan) ได้ครอบคลุมทุกสาเหตุ รวมถึงออกแบบระบบงาน (Work System) และกระบวนการ (Work Process) ในการดำเนินงานขององค์กร และแบบจำลองที่แสดงให้เห็นถึงภาพรวมของการบริหารเสี่ยง และผลกระทบที่เกิดขึ้นจากปัจจัยเสี่ยงต่างๆ ที่มีต่อเป้าหมายขององค์กร โดย Portfolio View of Risk จะเป็นเครื่องมือที่บ่งบอกว่า ผลกระทบที่เกิดขึ้นจากปัจจัยเสี่ยงต่างๆ ทั้งที่เกิดขึ้นรายปัจจัยหรือเกิดขึ้นพร้อมกันหลายปัจจัย ผลกระทบที่เกิดขึ้นในภาพรวมทั้งหมด ยังอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้หรือไม่ โดย Portfolio View of Risk จะแสดงถึงองค์ประกอบและภาพรวมของการบริหารความเสี่ยง

8) พิจารณาและจัดทำแผนงานตอบสนองความเสี่ยง (Existing Control และ Mitigation Plan) ตามหลักการของ COSO 4 แนวทาง คือ ยอมรับ กำหนดมาตรการรองรับ ถ่ายโอนความเสี่ยง ยุติหรือปรับเป้าหมาย ผ่านการจัดทำและวิเคราะห์ต้นทุนและผลประโยชน์ (Cost and Benefit Analysis) ภายในเดือน ก.ย. ของทุกปี

9) นำยกร่างแผนบริหารความเสี่ยงองค์กรประจำปี เสนอขอความเห็นชอบต่อคณะกรรมการกำหนดนโยบายและยุทธศาสตร์ (กนย.) ภายในเดือน กันยายน – ตุลาคม และคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ กฟภ. ตุลาคม – พฤศจิกายนของทุกปี

10) ถ่ายทอดแผนบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร

- ถ่ายทอดแผนบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรซึ่งประกอบไปด้วยปัจจัยเสี่ยงประจำปี ระดับความรุนแรงของแต่ละปัจจัยเสี่ยง ค่า KRI รวมทั้ง Risk Appetite และ Risk Tolerance พร้อมรายละเอียดกิจกรรมและกรอบระยะเวลาให้กับทุกหน่วยงานภายใน 45 วันนับตั้งแต่วันที่คณะกรรมการ กฟภ. ให้ความเห็นชอบ

- ถ่ายทอดเล่มแผนบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร โดยมีสรุปผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง เทียบกับการวิเคราะห์ต้นทุนและผลประโยชน์ (Cost Benefit Analysis) ที่ได้วิเคราะห์ไว้ ในเล่มแผนบริหารจัดการความเสี่ยงองค์กร ประจำปี

11) ติดตามรายงานผลการดำเนินงานร่วมกับ ฝนย. โดยรวมการติดตามผลการดำเนินงานการบริหารจัดการความเสี่ยงองค์กร ของ กฟภ. แผนปฏิบัติการองค์กร กฟภ. และแผนปฏิบัติการสายงาน

12) วิเคราะห์และจัดทำรายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงองค์กรอย่างถูกต้อง ครบถ้วนภายใน 35 วันหลังสิ้นไตรมาส

13) รายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงองค์กร ต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ กฟภ. คณะกรรมการตรวจสอบของ กฟภ. และคณะกรรมการ กฟภ. ได้ตามกำหนดเวลา อย่างน้อยไตรมาสละ 1 ครั้ง

14) ทบทวน/ปรับปรุงแผนบริหารความเสี่ยงองค์กร อย่างน้อยปีละ 1 ครั้งภายในช่วงเดือนกรกฎาคม-สิงหาคม ของทุกปี หรือทุกครั้งที่มีการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยต่างๆ ที่มีนัยสำคัญ

15) ถ่ายทอดแผนบริหารความเสี่ยงองค์กร (ฉบับปรับปรุง) ให้ผู้เกี่ยวข้องรับไปดำเนินการภายใน 45 วัน นับตั้งแต่วันที่คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ กฟภ. ให้ความเห็นชอบ

16) สรุปและวิเคราะห์ เปรียบเทียบ ผลการดำเนินงานหลังการปฏิบัติตามแผนบริหารความเสี่ยงองค์กร เทียบกับการวิเคราะห์ต้นทุนและผลประโยชน์ที่ได้วิเคราะห์ไว้ประจำปี ภายในเดือน ก.พ. ของปีถัดไป และจัดทำบันทึกส่งให้ ฝนย. เพื่อเป็นปัจจัยนำเข้าในกระบวนการยุทธศาสตร์

5.1.2 การทบทวนและปรับปรุงผลการบริหารความเสี่ยง

ในการทบทวนและปรับปรุงผลการบริหารความเสี่ยง มีประเด็นที่ต้องทบทวนและปรับปรุง ดังนี้

1) ทบทวนกระบวนการทำงาน โดยพิจารณาจากองค์ประกอบที่มีความเกี่ยวข้องกับกระบวนการทำงานว่ามีการเปลี่ยนแปลงไปจากเดิมหรือไม่ เช่น โครงสร้างขององค์กร หน้าที่ความรับผิดชอบ

ของหน่วยงานต่างๆ 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

การทบทวนกระบวนการบริหารความเสี่ยงและปรับปรุงผลการบริหารความเสี่ยงมีแนวทางในการดำเนินการ 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-สิงหาคม ของทุกปี

5.2.5 ประเมินประสิทธิผลของแนวทางการปรับปรุงกระบวนการบริหารความเสี่ยงที่ดำเนินการแล้ว

5.2.6 ตามประเด็นข้อตรวจพบกระบวนการบริหารความเสี่ยงจากสำนักตรวจสอบภายใน (สตภ.)

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	เลขานุการคณะอนุกรรมการ GRC สายงาน	รองผู้ว่าการ	ทุกไตรมาส
ระดับองค์กร	ประเมินและติดตามการรายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง ระบบควบคุมภายใน และวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยง	- เลขานุการคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงการควบคุมภายใน และการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคโปร่งใสสายงาน - ฝลส.	- ผู้ว่าการ - คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ กฟภ. - คณะกรรมการตรวจสอบของ กฟภ. - คณะกรรมการ กฟภ.	ทุกไตรมาส
ระดับองค์กร	รายงานผลการตรวจสอบการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง และ	ผู้อำนวยการสำนักตรวจสอบภายใน	คณะกรรมการตรวจสอบ	ทุกไตรมาส

การติดตามและวิเคราะห์ผลการดำเนินงาน	การดำเนินการ	ผู้รายงานผล	ผู้พิจารณา	ความถี่
	ตามระบบการควบคุมภายในตามแผนการตรวจสอบที่จัดทำจากฐานความเสี่ยง			

องค์ประกอบของการรายงานและติดตามผลการบริหารความเสี่ยง

6.3.1 รายงานระดับความรุนแรงของแต่ละปัจจัยเสี่ยงรายไตรมาสเทียบกับเป้าหมายที่คาดหวัง

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

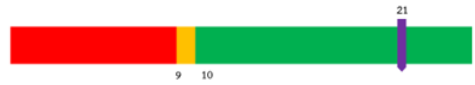
6.3.3 วิเคราะห์ปัญหา อุปสรรค และแนวทางที่จะบรรลุถึงเป้าหมาย ในกรณีที่ผลการดำเนินงาน ไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด

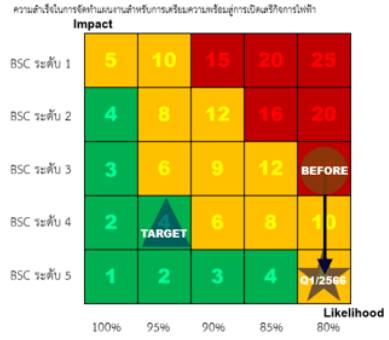
ปัจจัยเสี่ยงที่ 3

ความไม่ชัดเจนของนโยบายการเปิดเสรีกิจการไฟฟ้า ส่งผลต่อการเตรียมความพร้อมในการเปิดให้บุคคลที่สาม (TPA) เข้ามาใช้โครงข่าย

(ผู้รับผิดชอบ สายงาน ย., ป., บ., บก., ทส.)

ตัวชี้วัดความเสี่ยง (KRI)
1. ความสำเร็จในการจัดทำแผนงานสำหรับการเตรียมความพร้อมสู่การเปิดเสรีกิจการไฟฟ้า Risk Appetite (RA): BSC ระดับ 5 สถานะการดำเนินงาน ร้อยละ 10 Risk Tolerance (RT): BSC ระดับ 4 สถานะการดำเนินงาน ร้อยละ 9 สถานะ KRI: สถานะการดำเนินงาน ร้อยละ 21 (BSC 5)
ความสำเร็จของแผนตอบสนองปัจจัยเสี่ยง (Risk Response)
เป้าหมาย: ร้อยละ 22.10 ผลการดำเนินงาน: ร้อยละ 24.01





Likelihood	
ความสำเร็จของแผนตอบสนองปัจจัยเสี่ยง (Risk Response)	ระดับ 5 ดำเนินการได้ร้อยละ 24.01
Impact	
1. ความสำเร็จในการจัดทำแผนงานสำหรับการเตรียมความพร้อมสู่การเปิดเสรีกิจการไฟฟ้า	ระดับ 1 เนื่องจากผลการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายตาม BSC ระดับ 5

Likelihood	Impact	Risk score
5	1	5 x 1 = 15

หมายเหตุ: -

แผนบริหารความเสี่ยง (Mitigation Plan)	รายงานผลการดำเนินงานไตรมาสที่ 1/2566 (สะสม มกราคม – มีนาคม 2566)
3.11 แผนการศึกษาและติดตามแนวทางธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับ Renewable Energy Certificates (RECs)	- ตามอนุมัติ รผก.(ย) ลงวันที่ 17 กุมภาพันธ์ 2566 (หนังสือเลขที่ กสร. 60/2566 ลงวันที่ 9 กุมภาพันธ์ 2566) แต่งตั้งคณะทำงานศึกษาและจัดทำแนวทางธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับ Renewable Energy Certificates (RECs) ของ กฟภ. จำนวน 2 คณะ ได้แก่ 1) คณะกรรมการกำกับและติดตามการจัดทำแนวทางธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับ Renewable Energy Certificates (RECs) ของ กฟภ.โดยมี ผชก.(ย) เป็นประธานคณะกรรมการ โดยคณะกรรมการกำกับฯมีหน้าที่ติดตามผลการดำเนินงาน ให้ข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะและสนับสนุนการดำเนินงานของคณะทำงานจัดทำแนวทางธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับ Renewable Energy Certificates (RECs)ของ กฟภ.

ปัญหา/อุปสรรค	แนวทางแก้ไข
การเตรียมความพร้อมของศูนย์ควบคุมการจ่ายไฟฟ้าของ กฟภ. ในการทำหน้าที่ ศูนย์ควบคุมระบบจำหน่ายไฟฟ้า (Distribution System Operator : DSO) - เนื่องจากภาคนโยบายยังไม่มีความชัดเจน ทำให้ไม่สามารถจัดทำแผนและดำเนินการตามหัวข้อและ Timeline ผลการศึกษาได้ - Business Process ของ Sandbox มีหลาย Model และบาง Model ยังไม่มีข้อสรุปที่ชัดเจน	- มุ่งเน้นไปที่แผนงานระยะสั้น ได้แก่การจัดทำ TPA code เพื่อเตรียมความพร้อมการเปิดให้บริการใช้ระบบจำหน่ายจากบุคคลที่ 3 ตาม TPA Flamework ของ กกพ. - หารือร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ปรับปรุงแก้ไขต่อไป

(ตัวอย่าง) รายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยง

6.4 ข้อมูลและเทคโนโลยีในการสนับสนุนการบริหารความเสี่ยง

6.4.1 ระบบติดตามผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง

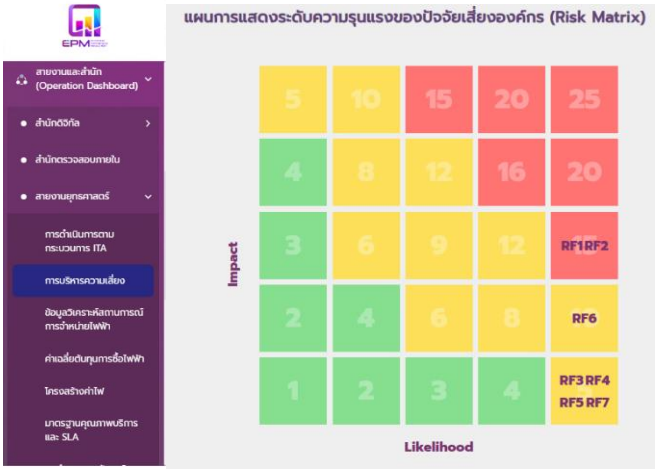
กฟภ. ใช้ระบบ Risk Management Monitoring (RMM) และ Enterprise Performance Management (EPM) เป็นระบบสารสนเทศที่สนับสนุนการบริหารความเสี่ยง ของ กฟภ. ดังนี้

1) บันทึกและจัดเก็บข้อมูลสารสนเทศของการบริหารความเสี่ยง

2) ประมวลผลการก้าวหน้า ความสำเร็จ ของกิจกรรมการตอบสนองความเสี่ยง

3) สรุปรายงานแสดงผลสถานะความเสี่ยง และผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง

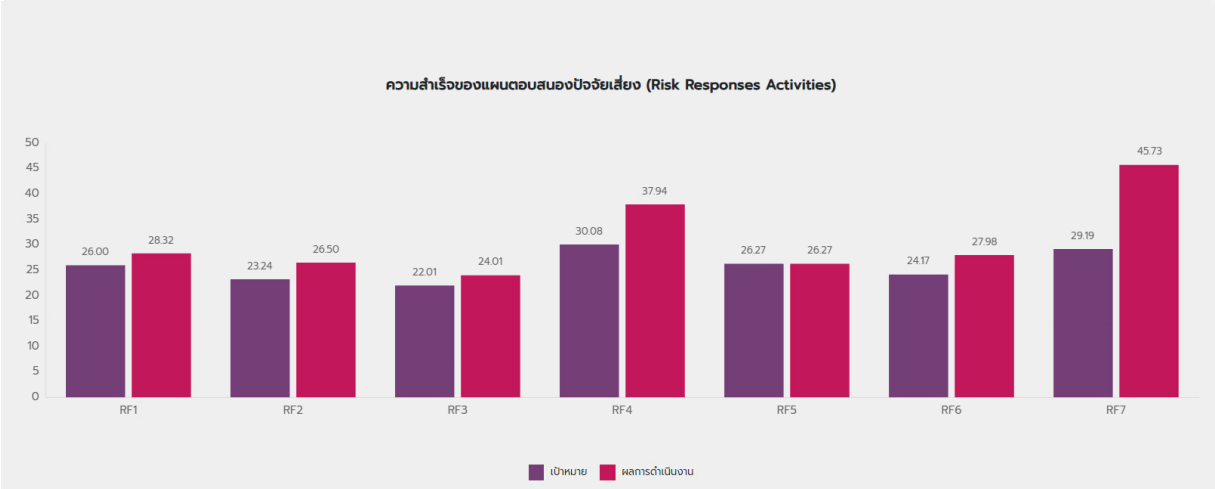
4) ติดตามผลการดำเนินงานของ Leading indicators ที่มีผลต่อตัวชี้วัดที่สำคัญขององค์กรหรือเป้าหมายขององค์กร พร้อมทั้งแจ้งเตือนเมื่อผลการดำเนินงานของ Leading indicators มีแนวโน้มที่จะทำให้ตัวชี้วัดหรือเป้าหมายขององค์กรไม่บรรลุเป้าหมาย (Early Warning System : EWS)

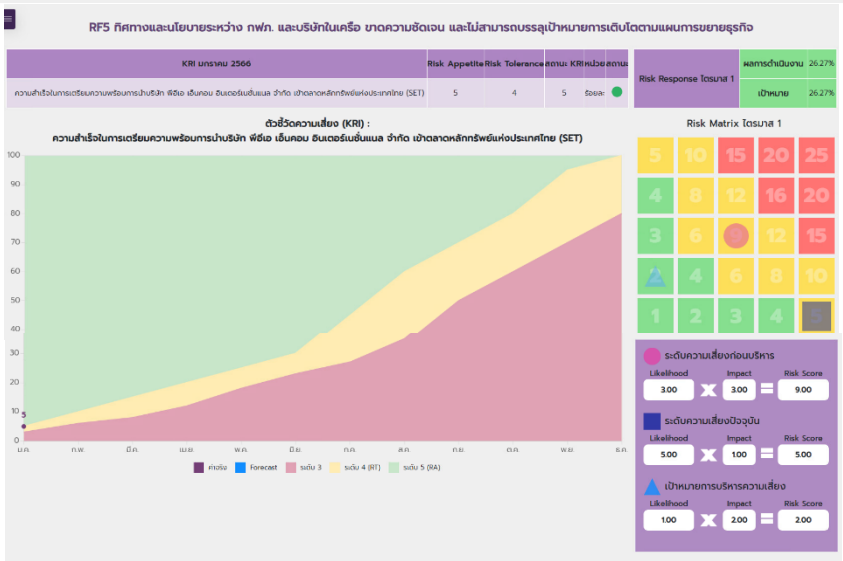


(ตัวอย่าง) Dashboard ของระบบ EPM

อัพเดตข้อมูลล่าสุด: 12/06/2566 08:36

Risk Factor		Risk Score	
RF1	ความเสี่ยงจากการที่ลูกค้ารายสำคัญไปใช้บริการไฟฟ้าจากผู้ให้บริการไฟฟ้าอื่น	15.00	คลิกดูรายละเอียด
RF2	ความล่าช้าของการพัฒนาระบบโครงข่ายไฟฟ้าอัจฉริยะ (Smart grid) ส่งผลให้ไม่สามารถบรรลุเป้าหมายทางยุทธศาสตร์ ปี 2570	15.00	คลิกดูรายละเอียด
RF3	ความไม่ชัดเจนในการเปิดให้ผู้ผลิตไฟฟ้าอิสระเข้ามาใช้โครงข่าย และการคิดค่าบริการ	5.00	คลิกดูรายละเอียด
RF4	ไม่สามารถใช้ข้อมูลที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อ กฟภ.	5.00	คลิกดูรายละเอียด
RF5	ทิศทางและนโยบายระหว่าง กฟภ. และบริษัทในเครือ ขาดความชัดเจน และไม่สามารถบรรลุเป้าหมายการเติบโตตามแผนการขยายธุรกิจ	5.00	คลิกดูรายละเอียด
RF6	การยกระดับการรักษาสภาพคล่องทางการเงินให้เพียงพอต่อการดำเนินงานของ กฟภ. จากความผันผวนทางเศรษฐกิจ	9.07	คลิกดูรายละเอียด
RF7	มาตรการป้องกันภัยคุกคามทางไซเบอร์ไม่เพียงพอต่อความเสี่ยงที่เพิ่มขึ้นในปัจจุบัน	5.00	คลิกดูรายละเอียด



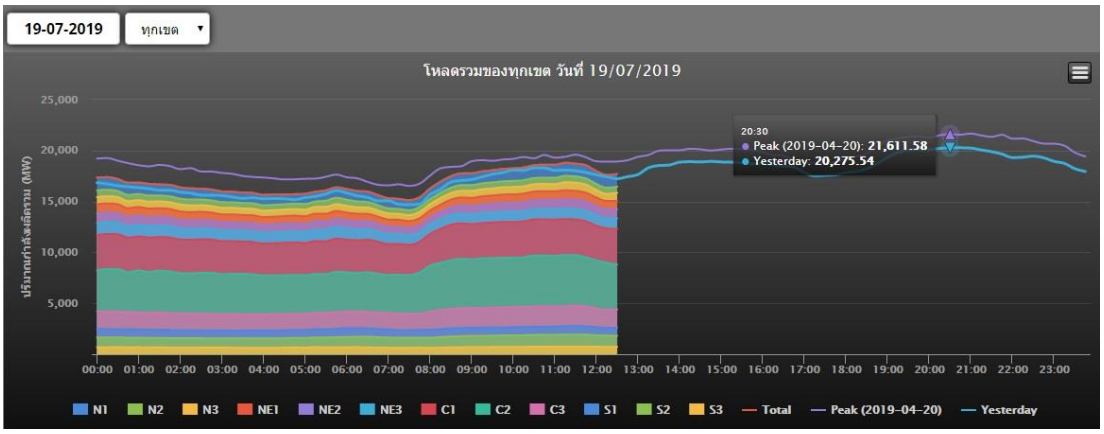


6.4.2 ระบบเตือนภัยล่วงหน้า (Early Warning System: EWS)

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

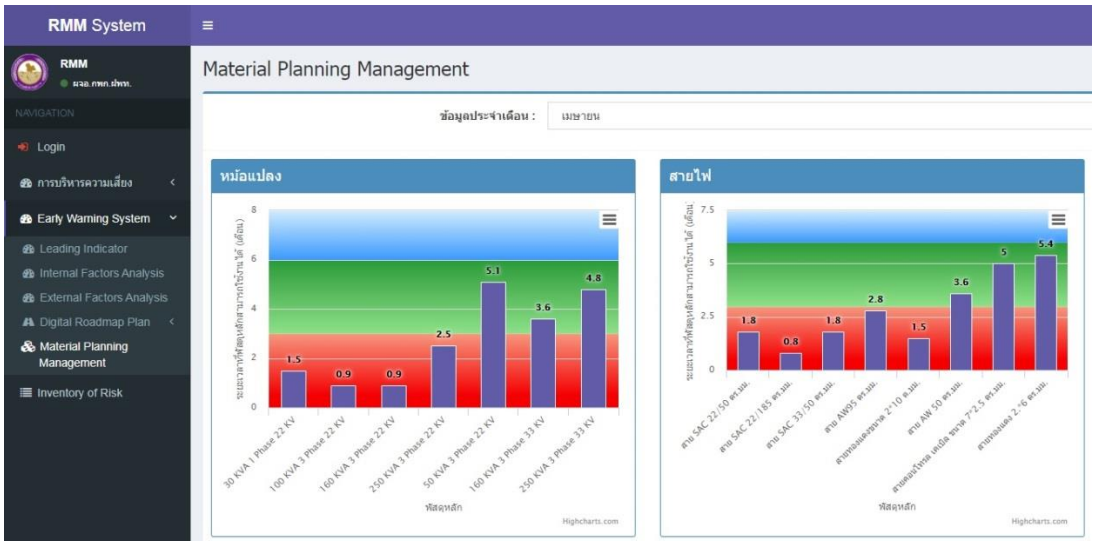


สถานะการจ่ายไฟของสถานีไฟฟ้า (Leading indicator ด้านความมั่นคงของระบบไฟฟ้า)

2) ใช้หลักการวิเคราะห์เหตุการณ์ที่เกิดก่อนเป็น Leading indicators สำหรับตัวชี้วัดขององค์กรหรือเป้าหมายขององค์กร 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)

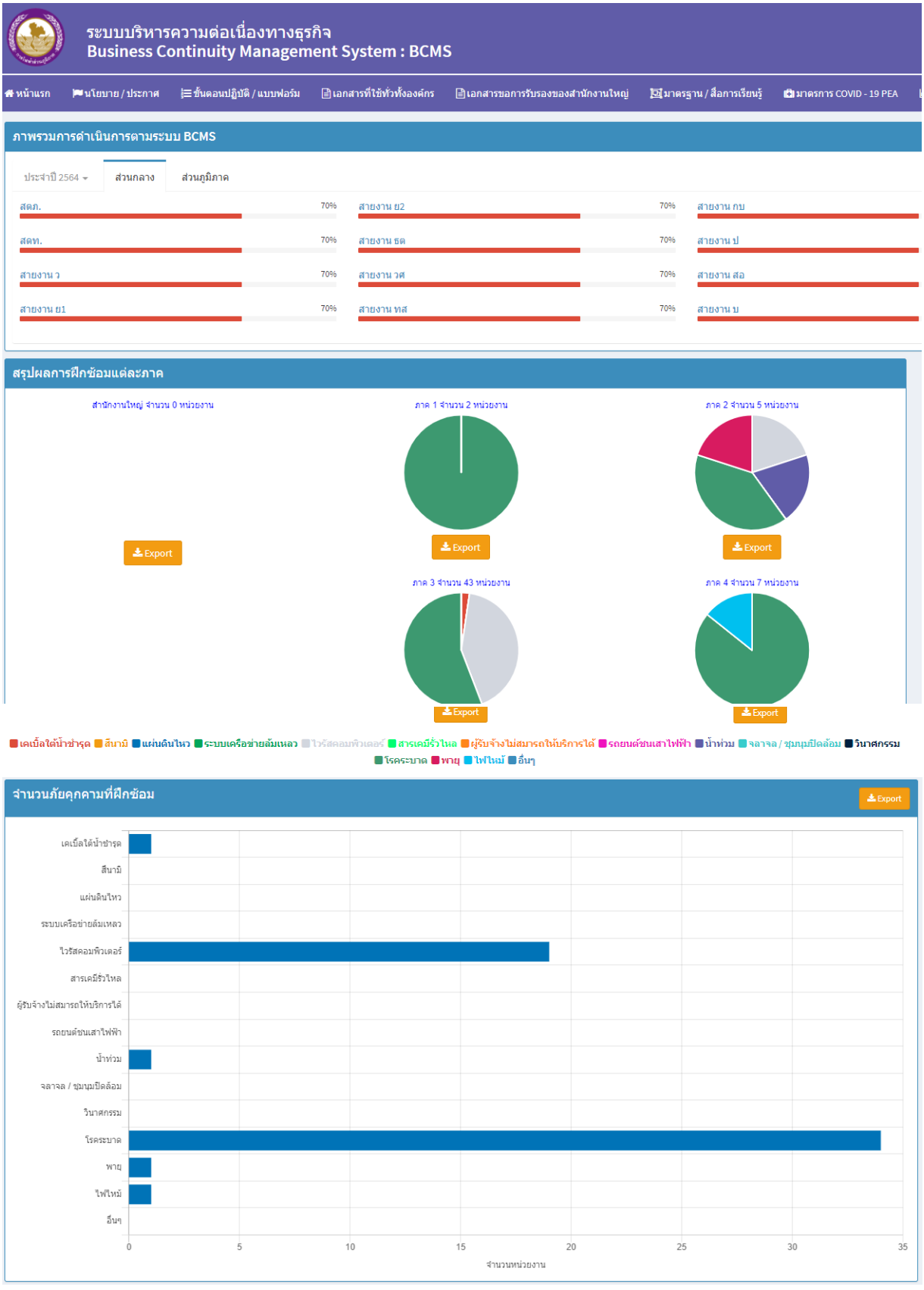
กฟภ. บริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจตามตามมาตรฐาน ISO 22301 : 2019 และมาตรฐานระบบการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจของ กฟภ. (PEA BCMS) ซึ่งประกอบด้วย จัดทำ นำไปปฏิบัติ รักษาไว้ และปรับปรุงระบบการจัดการอย่างต่อเนื่อง โดยมีวัตถุประสงค์ ดังนี้

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

ระบบสารสนเทศที่สนับสนุน BCMS

1) เว็บไซต์ BCMS เป็นระบบสารสนเทศที่สนับสนุนข้อมูลและแบบฟอร์มที่ต้องใช้ในการดำเนินการตามมาตรฐาน รวมจัดเก็บข้อมูลที่บันทึกแล้ว ดังนี้

- นโยบาย วัตถุประสงค์ ประกาศ คำสั่งแต่งตั้งต่างๆ
- เอกสารแบบฟอร์มที่ใช้ในระบบ BCMS ทั้งหมด
- ข้อมูลตามแบบฟอร์มที่บันทึกแล้วของทุกหน่วยงาน
- เอกสารอ้างอิงมาตรฐาน
- มาตรฐาน เอกสารการอบรม เอกสารการประชุมชี้แจง
- BCMS Dashboard
- 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
- การประเมินผลการสื่อสารระบบ BCMS และการสำรวจความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก


ระบบบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ
Business Continuity Management System : BCMS
หน้าแรก
นโยบาย / ประกาศ
ขั้นตอนปฏิบัติ / แบบฟอร์ม
เอกสารที่ใช้ทั่วทั้งองค์กร
เอกสารขอการรับรองของสำนักงานใหญ่
มาตรฐาน / สื่อการเรียนรู้
มาตรการ COVID - 19 PEA
ภาพรวมการดำเนินการตามระบบ BCMS
ประจำปี 2564
ส่วนกลาง
ส่วนภูมิภาค
สคภ. 70%
สายงาน ย2 70%
สายงาน กบ
สคท. 70%
สายงาน ชด 70%
สายงาน ป
สายงาน ว 70%
สายงาน วศ 70%
สายงาน สอ
สายงาน ย1 70%
สายงาน ทส 70%
สายงาน บ
สรุปผลการฝึกซ้อมแต่ละภาค
สำนักงานใหญ่ จำนวน 0 หน่วยงาน
Export
ภาค 1 จำนวน 2 หน่วยงาน
Export
ภาค 2 จำนวน 5 หน่วยงาน
Export
ภาค 3 จำนวน 43 หน่วยงาน
Export
ภาค 4 จำนวน 7 หน่วยงาน
Export
เคเบิ้ลใต้น้ำชำรุด
สึนามิ
แผ่นดินไหว
ระบบเครือข่ายล้มเหลว
ไวรัสคอมพิวเตอร์
สารเคมีรั่วไหล
ผู้รับจ้างไม่สามารถให้บริการได้
รถยนต์ชนเสาไฟฟ้า
น้ำท่วม
จลาจล / ชุมนุมปิดล้อม
วินาศกรรม
โรคระบาด
พายุ
ไฟไหม้
อื่นๆ
จำนวนภัยคุกคามที่ฝึกซ้อม
Export
เคเบิ้ลใต้น้ำชำรุด
สึนามิ
แผ่นดินไหว
ระบบเครือข่ายล้มเหลว
ไวรัสคอมพิวเตอร์
สารเคมีรั่วไหล
ผู้รับจ้างไม่สามารถให้บริการได้
รถยนต์ชนเสาไฟฟ้า
น้ำท่วม
จลาจล / ชุมนุมปิดล้อม
วินาศกรรม
โรคระบาด
พายุ
ไฟไหม้
อื่นๆ
0
5
10
15
20
25
30
35
จำนวนหน่วยงาน

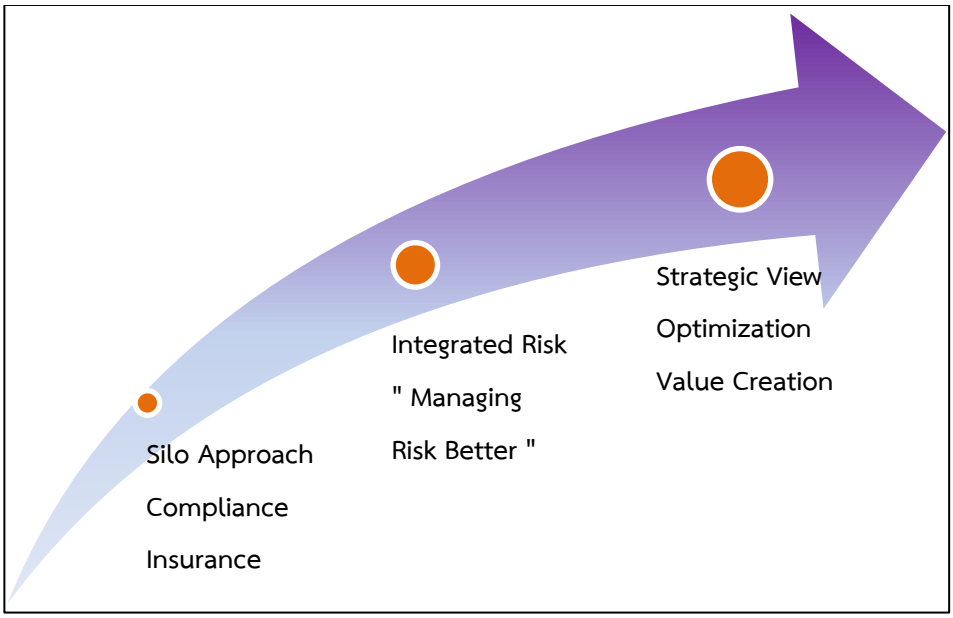
ภาพตัวอย่างการใช้งานฟีเจอร์ต่างๆ ของเว็บไซต์ BCMS

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

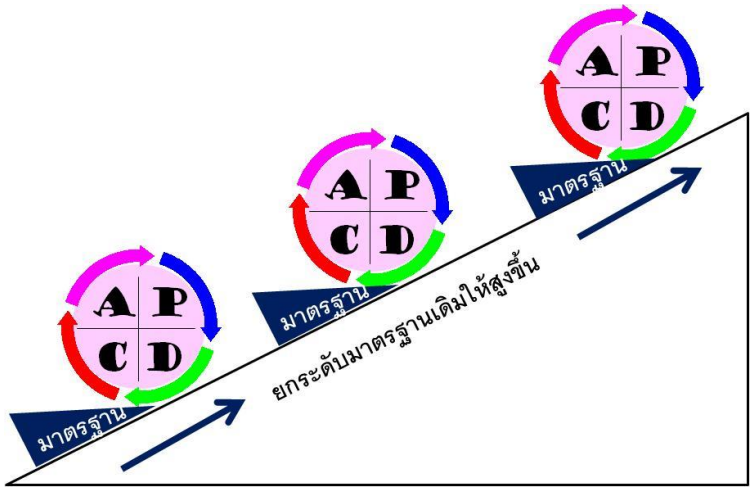
7.2.8 คำนึงถึงปัจจัยด้านบุคลากรและวัฒนธรรมองค์กรด้วย (Takes human and cultural factors into account) การบริหารความเสี่ยง ควรได้รับการปฏิบัติ โดยคำนึงถึงความสามารถ การยอมรับในความสำคัญ ความตั้งใจของบุคลากร และวัฒนธรรมองค์กรด้วย

7.2.9 โปร่งใสและครอบคลุม (Transparent and inclusive) การบริหารความเสี่ยง ต้องการความมีส่วนร่วมอย่างเหมาะสมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมถึงผู้ทำหน้าที่ตัดสินใจในทุกๆ ระดับขององค์กร รวมถึง การให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้รับข้อมูลอย่างเหมาะสม 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. นโยบายบูรณาการ GRC

นโยบายบูรณาการ Governance Risk Management and Compliance (GRC)

1. หลักการ

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

2. นิยาม

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

3. โครงสร้างและบทบาทหน้าที่

3.1) คณะกรรมการ กฟภ. กำหนดนโยบายในการกำกับดูแลและทบทวนระบบงานที่สำคัญทุกระบบภายใต้หลักธรรมาภิบาล แนวทางปฏิบัติที่ดี และสนับสนุนการนำนโยบายบูรณาการ GRC ไปปฏิบัติภายในองค์กร

3.2) คณะกรรมการธรรมาภิบาลและการพัฒนาอย่างยั่งยืน มอบนโยบาย กำกับดูแล และให้ความเห็นชอบแผนและติดตามผลการดำเนินงานด้านธรรมาภิบาล การบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการพัฒนาอย่างยั่งยืน ให้เป็นไปตามมาตรฐานสากล รวมถึงกำกับดูแลให้มีการบูรณาการ GRC

3.3) คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน มอบนโยบาย กำกับดูแล และให้ความเห็นชอบแผนและติดตามผลกระบวนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน รวมถึงการบริหารความเสี่ยงในภาวะพิเศษ การปฏิบัติตามกฎหมาย กฎระเบียบ และกำกับดูแลให้มีการบูรณาการ GRC

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

3.5) ผู้บริหาร พนักงาน และลูกจ้างทุกคน ต้องรับผิดชอบในการปฏิบัติตามนโยบายและกระบวนการบูรณาการ GRC

4. การบูรณาการ GRC

4.1) กำหนดวัตถุประสงค์ กลยุทธ์ และเป้าหมายขององค์กร ที่สอดคล้องตามบริบทและวัฒนธรรมองค์กร โดยมีการวิเคราะห์ปัจจัยภายใน ปัจจัยภายนอก ประเมินความเสี่ยงและโอกาส รวมถึงความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกภาคส่วน โดยมุ่งเน้นการเพิ่มมูลค่าและความยั่งยืนขององค์กร

4.2) กำกับดูแลให้หน่วยงานดำเนินการตามกลยุทธ์ และกำหนดแผนการดำเนินงานที่สอดคล้องกับทรัพยากรและกฎหมาย กฎระเบียบที่เกี่ยวข้องอย่างครบถ้วน เพื่อไม่ให้มีโอกาสในการฝ่าฝืนหรือละเมิดในองค์กร และกำหนดกระบวนการป้องปรามการทุจริตคอร์รัปชัน พร้อมทั้งสื่อสาร ปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร

4.3) จัดให้มีระบบการบริหารความเสี่ยง และมีการควบคุมภายในทั่วถึงทุกระดับ พร้อมทั้งสร้างความตระหนักถึงความเสี่ยงในการปฏิบัติงาน ทุกกระบวนการและขั้นตอน ให้เกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กร

4.4) พัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อช่วยสนับสนุนข้อมูลสำหรับการบริหารจัดการและการตัดสินใจของผู้บริหารได้ทันกาล

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

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

5. ทบทวนนโยบายการบูรณาการ GRC

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

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

ทั้งนี้ นโยบายมีผลบังคับใช้กับกรรมการ กฟภ. ผู้บริหาร พนักงาน และลูกจ้างทุกคน

ประกาศ ณ วันที่ ๒๐ มิถุนายน พ.ศ. ๒๕๖๕

(นายอรรษิษฐ์ สัมพันธรัตน์)
ประธานกรรมการการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค

2. คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค

การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค
PROVINCIAL ELECTRICITY AUTHORITY

คำสั่งการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค

ที่ กฟภ. ๔ /๒๕๖๕

เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค

.....

ตามมติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ ๔ มกราคม ๒๕๖๕ แต่งตั้งประธานกรรมการและกรรมการในคณะกรรมการการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค โดยให้มีผลตั้งแต่วันที่ ๔ มกราคม ๒๕๖๕ เป็นต้นไป

เพื่อให้การดำเนินงานของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคเป็นไปด้วยความเรียบร้อย คณะกรรมการการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค จึงได้มีมติในการประชุมครั้งที่ ๑/๒๕๖๕ เมื่อวันที่ ๑๙ มกราคม ๒๕๖๕ ยกเลิกคำสั่งการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ที่ กฟภ. ๑๑/๒๕๖๔ สั่ง ณ วันที่ ๒๖ สิงหาคม ๒๕๖๔ และแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ดังนี้

๑. นายศักดิ์ เสกขุนทด	เป็น ประธานกรรมการ
๒. นายทองชัย ชวลิตพิเชฐ	เป็น กรรมการ
๓. นายปรีชาพร สุวัฒโนดม	เป็น กรรมการ
๔. พันเอก ศรัณยู วิริยเวชกุล	เป็น กรรมการ
๕. ผู้ว่าการการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค	เป็น กรรมการ
๖. รองผู้ว่าการยุทธศาสตร์	เป็น เลขานุการ
๗. ผู้ช่วยผู้ว่าการยุทธศาสตร์	เป็น ผู้ช่วยเลขานุการ
๘. ผู้อำนวยการฝ่ายกำกับดูแลและบริหารความเสี่ยง	เป็น ผู้ช่วยเลขานุการ

ให้คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค มีอำนาจหน้าที่ ดังนี้

๑) กำกับดูแลกระบวนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค

๒) มอบนโยบายการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค

๓) อนุมัติแผนบริหารความเสี่ยง และรายงานการควบคุมภายในประจำปีของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค แล้วรายงานคณะกรรมการการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคเพื่อทราบ

๔) กำกับดูแลให้มีการติดตามประเมินผลการบริหารความเสี่ยงของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค และการจัดทำรายงานเป็นรายไตรมาส และรายงานประจำปี เสนอต่อคณะกรรมการการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค

๕) กำกับดูแลให้มีการติดตามประเมินผลการควบคุมภายในของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค และการจัดทำรายงานตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑

๖) กำกับดูแลให้มีการติดตามประเมินผลการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ในภาวะพิเศษ เช่น การเกิดเหตุการณ์ฉุกเฉิน เป็นต้น

๗) อนุมัติแต่งตั้งคณะทำงาน เพื่อช่วยปฏิบัติงานการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในตามความเหมาะสม

๘) กำกับดูแลให้มีการบูรณาการระหว่างการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยงและการปฏิบัติตามระเบียบ (Corporate governance, Risk management and Compliance : GRC) ในส่วนที่เกี่ยวข้อง เพื่อขับเคลื่อนให้การดำเนินงานของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค บรรลุผลสำเร็จได้

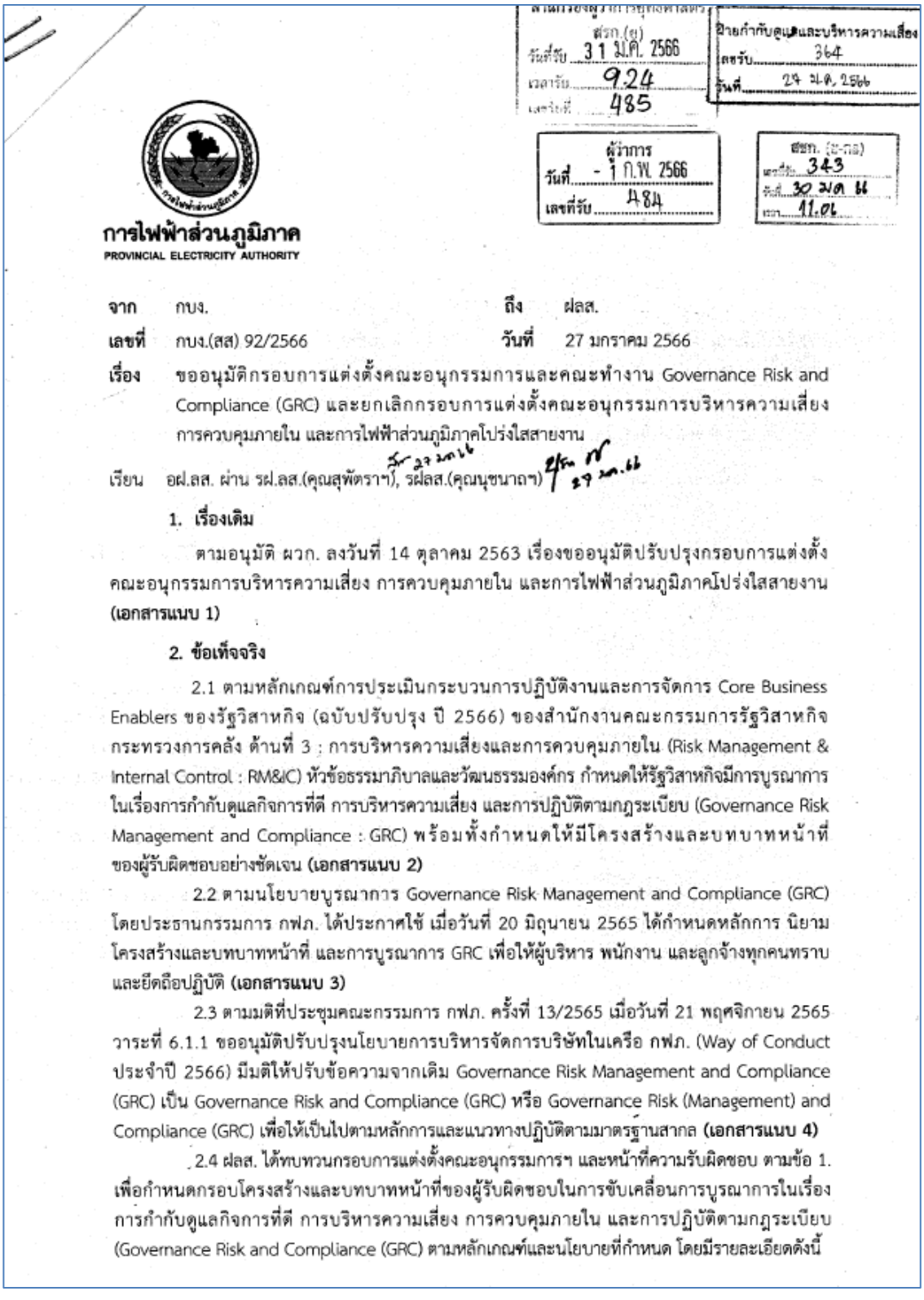
๙) ดำเนินการอื่นใดนอกเหนือจาก ๑) – ๘) ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ตามที่คณะกรรมการการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคมอบหมาย

โดยให้ดำเนินงานตามอำนาจหน้าที่ดังกล่าว ตามกฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบ หลักเกณฑ์ และข้อเท็จจริงที่เกี่ยวข้องอย่างเคร่งครัด

ทั้งนี้ ตั้งแต่วันที่ ๑ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๕ เป็นต้นไป
สั่ง ณ วันที่ ๑๙ มกราคม ๒๕๖๕

(นายอรรษิษฐ์ สัมพันธรัตน์)
ประธานกรรมการการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค

3. กรอบการแต่งตั้งคณะอนุกรรมการ Governance Risk and Compliance (GRC)



การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค
PROVINCIAL ELECTRICITY AUTHORITY

สวก.(ย) วันที่รับ 31 ม.ค. 2566 เวลารับ 9.24 เลขรับที่ 485

ฝ่ายกำกับดูแลและบริหารความเสี่ยง เลขรับ 364 วันที่ 24 ม.ค. 2566

ผู้ว่าการ วันที่ - 1 ก.พ. 2566 เลขที่รับ 484

สชก. (ย-กล) เลขรับ 343 วันที่ 30 มค 66 เวลา 11.01

จาก กบง. **ถึง** ฝลส.

เลขที่ กบง.(สส) 92/2566 **วันที่** 27 มกราคม 2566

เรื่อง ขออนุมัติกรอบการแต่งตั้งคณะอนุกรรมการและคณะทำงาน Governance Risk and Compliance (GRC) และยกเลิกกรอบการแต่งตั้งคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน และการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคโปร่งใสสายงาน

เรียน อฝ.ลส. ผ่าน รฝ.ลส.(คุณสุพัตราฯ), รฝลส.(คุณนุชนาถฯ)

1. เรื่องเดิม

ตามอนุมัติ ผวก. ลงวันที่ 14 ตุลาคม 2563 เรื่องขออนุมัติปรับปรุงกรอบการแต่งตั้งคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน และการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคโปร่งใสสายงาน **(เอกสารแนบ 1)**

2. ข้อเท็จจริง

2.1 ตามหลักเกณฑ์การประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ Core Business Enablers ของรัฐวิสาหกิจ (ฉบับปรับปรุง ปี 2566) ของสำนักงานคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ กระทรวงการคลัง ด้านที่ 3 : การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน (Risk Management & Internal Control : RM&IC) หัวข้อธรรมาภิบาลและวัฒนธรรมองค์กร กำหนดให้รัฐวิสาหกิจมีการบูรณาการในเรื่องการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Governance Risk Management and Compliance : GRC) พร้อมทั้งกำหนดให้มีโครงสร้างและบทบาทหน้าที่ของผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจน **(เอกสารแนบ 2)**

2.2 ตามนโยบายบูรณาการ Governance Risk Management and Compliance (GRC) โดยประธานกรรมการ กฟภ. ได้ประกาศใช้ เมื่อวันที่ 20 มิถุนายน 2565 ได้กำหนดหลักการ นิยาม โครงสร้างและบทบาทหน้าที่ และการบูรณาการ GRC เพื่อให้ผู้บริหาร พนักงาน และลูกจ้างทุกคนทราบและยึดถือปฏิบัติ **(เอกสารแนบ 3)**

2.3 ตามมติที่ประชุมคณะกรรมการ กฟภ. ครั้งที่ 13/2565 เมื่อวันที่ 21 พฤศจิกายน 2565 วาระที่ 6.1.1 ขออนุมัติปรับปรุงนโยบายการบริหารจัดการบริษัทในเครือ กฟภ. (Way of Conduct ประจำปี 2566) มีมติให้ปรับข้อความจากเดิม Governance Risk Management and Compliance (GRC) เป็น Governance Risk and Compliance (GRC) หรือ Governance Risk (Management) and Compliance (GRC) เพื่อให้เป็นไปตามหลักการและแนวทางปฏิบัติตามมาตรฐานสากล **(เอกสารแนบ 4)**

2.4 ฝลส. ได้ทบทวนกรอบการแต่งตั้งคณะอนุกรรมการฯ และหน้าที่ความรับผิดชอบ ตามข้อ 1. เพื่อกำหนดกรอบโครงสร้างและบทบาทหน้าที่ของผู้รับผิดชอบในการขับเคลื่อนการบูรณาการในเรื่องการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน และการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Governance Risk and Compliance (GRC) ตามหลักเกณฑ์และนโยบายที่กำหนด โดยมีรายละเอียดดังนี้

(1) กรอบการแต่งตั้งคณะอนุกรรมการ Governance Risk and Compliance (GRC) และบทบาทหน้าที่ (ตัวอย่างคำสั่งแต่งตั้งตามเอกสารแนบ 5)

(1.1) คณะอนุกรรมการ Governance Risk and Compliance (GRC) สายงานที่สังกัดรองผู้ว่าการ ประกอบด้วย

1. รองผู้ว่าการ สายงาน	ประธานอนุกรรมการ
2. ผู้ช่วยผู้ว่าการ สายงาน	อนุกรรมการ
3. ผู้อำนวยการฝ่าย (ทุกฝ่าย)	อนุกรรมการ
4. รองผู้อำนวยการฝ่ายหรือเทียบเท่า	อนุกรรมการและเลขานุการ
5. ผู้อำนวยการกอง หรือ รองผู้อำนวยการกอง หรือผู้ช่วยผู้อำนวยการกอง หรือเทียบเท่า (3 ท่าน)	อนุกรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ

(1.2) คณะอนุกรรมการ Governance Risk and Compliance (GRC) สายงานที่สังกัดรองผู้ว่าการ ภาค 1-4 ประกอบด้วย

1. รองผู้ว่าการการไฟฟ้าภาค 1-4	ประธานอนุกรรมการ
2. ผู้ช่วยผู้ว่าการ การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคเขต (ทุกเขตในสังกัด)	อนุกรรมการ
3. ผู้อำนวยการฝ่ายวิศวกรรมและบริการ (ทุกเขตในสังกัด)	อนุกรรมการ
4. ผู้อำนวยการฝ่ายปฏิบัติการและบำรุงรักษา (ทุกเขตในสังกัด)	อนุกรรมการ
5. ผู้อำนวยการฝ่ายบัญชีและพลังงานไฟฟ้า (ทุกเขตในสังกัด)	อนุกรรมการ
6. ผู้อำนวยการฝ่ายอำนวยการภูมิภาค	อนุกรรมการ
7. รองผู้อำนวยการฝ่ายอำนวยการภูมิภาค	อนุกรรมการและเลขานุการ
8. ผู้อำนวยการกองประสานงานภูมิภาค	อนุกรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ
9. ผู้อำนวยการกองอำนวยการ หรือรองผู้อำนวยการกอง หรือผู้ช่วยผู้อำนวยการกอง หรือเทียบเท่า (3 ท่าน)	อนุกรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ

(1.3) คณะอนุกรรมการ Governance Risk and Compliance (GRC) สำนัก/ฝวก. ที่ขึ้นตรงผู้ว่าการ ประกอบด้วย

1. ผู้ช่วยผู้ว่าการ	ประธานอนุกรรมการ
2. ผู้อำนวยการฝ่าย (ทุกฝ่าย)	อนุกรรมการ
3. รองผู้อำนวยการฝ่ายหรือเทียบเท่า	อนุกรรมการและเลขานุการ
4. ผู้อำนวยการกอง หรือรองผู้อำนวยการกอง หรือผู้ช่วยผู้อำนวยการกอง หรือเทียบเท่า (1 ท่าน)	อนุกรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ

โดยให้คณะอนุกรรมการ GRC ตามข้อ (1.1) – (1.3) มีอำนาจหน้าที่ ดังนี้

1. กำหนดแนวทางในการขับเคลื่อนการบูรณาการ GRC สายงาน

2. ดำเนินงานตามแนวปฏิบัติการบูรณาการ GRC ของ กฟภ. พร้อมทั้งสนับสนุนการดำเนินงานขององค์กรให้บรรลุผลสำเร็จตามแผนแม่บทธรรมาภิบาล ป้องกันและปราบปรามการทุจริต คอร์รัปชัน ของ กฟภ./แผนบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร/แผนการปรับปรุงการควบคุมภายในระดับองค์กร และการกำกับการปฏิบัติตามกฎระเบียบ รวมถึงการบูรณาการการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคโปร่งใสอย่างยั่งยืน เข้าสู่ระบบควบคุมภายใน

3. จัดทำ/ทบทวน และสนับสนุนแผนการบูรณาการ GRC ดังนี้

- ดำเนินการตามแผนแม่บทธรรมาภิบาลป้องกันและปราบปรามการทุจริตคอร์รัปชัน
- จัดทำ/ทบทวนแผนบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร/ระดับสายงาน ในส่วนที่สายงานเกี่ยวข้อง

- การดำเนินงานตามแนวทางการประเมินการควบคุมด้วยตนเอง (Control Self Assessment : CSA) ของ กฟภ. ในระดับสายงาน/สำนัก/ฝวก. เพื่อเป็นปัจจัยนำเข้าในการพิจารณาและดำเนินการด้านควบคุมภายในระดับองค์กร

- ดำเนินการตามแผนการกำกับดูแลการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ (Compliance)

4. กำกับติดตามและรายงานผลการดำเนินการตามแผนการบูรณาการ GRC ดังนี้

- รายงานผลการดำเนินการตามแผนแม่บทธรรมาภิบาลป้องกันและปราบปรามการทุจริตคอร์รัปชัน ของ กฟภ.

- รายงานผลการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร/ระดับสายงานในส่วนที่สายงานเกี่ยวข้อง

- รายงานผลการดำเนินการตามแนวทางการประเมินการควบคุมด้วยตนเอง (Control Self-Assessment : CSA) ของ กฟภ. ในระดับสายงาน/สำนัก/ฝวก. และรายงานผลการดำเนินการด้านควบคุมภายในระดับองค์กร

- รายงานผลการกำกับติดตามแผนการกำกับดูแลการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ (Compliance)

5. ส่งเสริมการสื่อสาร สร้างความรู้ ความเข้าใจ และสร้างความตระหนัก ให้กับผู้บริหารและพนักงานในสายงาน รวมถึงผลักดันให้หน่วยงานในสังกัดมีการดำเนินงานตามนโยบาย GRC

6. แต่งตั้งคณะทำงาน Governance Risk and Compliance (GRC) ของสายงาน

7. ปฏิบัติงานอื่น ๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย จากคณะกรรมการการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค คณะกรรมการตรวจสอบ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ผู้บริหารระดับสูง และตามบันทึกข้อตกลงกับกระทรวงการคลัง

(2) กรอบการแต่งตั้งคณะทำงาน Governance Risk and Compliance (GRC) และบทบาทหน้าที่ (ตัวอย่างคำสั่งแต่งตั้งตามเอกสารแนบ 6)

(2.1) คณะทำงาน Governance Risk and Compliance (GRC) ระดับการไฟฟ้าเขต ประกอบด้วย

1. ผู้ช่วยผู้ว่าการการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคเขต	ประธานคณะทำงาน
2. ผู้อำนวยการฝ่าย (ทุกฝ่าย)	คณะทำงาน
3. ผู้จัดการการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัด (ผจก.CEO) (โครงสร้างใหม่)	คณะทำงาน
4. ผู้จัดการการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคชั้น 1, 2 และ 3 (ทุกแห่ง)	คณะทำงาน
5. รองผู้อำนวยการฝ่ายวิศวกรรมและบริการ (1 ท่าน)	คณะทำงานและเลขานุการ
6. ผู้อำนวยการกองอำนวยการ/รองผู้อำนวยการกอง/ผู้ช่วยผู้อำนวยการกอง	คณะทำงานและผู้ช่วยเลขานุการ
7. ผู้อำนวยการกองบริการลูกค้า/รองผู้อำนวยการกอง/ผู้ช่วยผู้อำนวยการกอง	คณะทำงานและผู้ช่วยเลขานุการ
8. ผู้อำนวยการกองบัญชี/รองผู้อำนวยการกอง/ผู้ช่วยผู้อำนวยการกอง	คณะทำงานและผู้ช่วยเลขานุการ
9. ผู้อำนวยการกองบำรุงรักษา/รองผู้อำนวยการกอง/ผู้ช่วยผู้อำนวยการกอง	คณะทำงานและผู้ช่วยเลขานุการ

(2.2) คณะทำงาน Governance Risk and Compliance (GRC) ระดับฝ่าย ประกอบด้วย

1. ผู้อำนวยการฝ่าย	ประธานคณะทำงาน
2. รองผู้อำนวยการฝ่าย	คณะทำงาน
3. ผู้อำนวยการกอง (ทุกกอง)	คณะทำงาน
4. รองผู้อำนวยการกอง หรือ ระดับ 9 -10 (1 ท่าน)	คณะทำงานและเลขานุการ
5. หัวหน้าแผนก หรือ ระดับ 8 (1 ท่าน)	คณะทำงานและผู้ช่วยเลขานุการ

(2.3) คณะทำงาน Governance Risk and Compliance (GRC) ระดับการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ชั้น 1, 2 และ 3 ประกอบด้วย

1. ผู้จัดการ	ประธานคณะทำงาน
2. รองผู้จัดการ/ผู้ช่วยผู้จัดการ	คณะทำงาน
3. ผู้จัดการ กฟส. และ กฟย. (ทุกแห่ง)	คณะทำงาน
4. หัวหน้าแผนก (ทุกแผนกที่ กฟฟ. ชั้น 1, 2 และ 3)	คณะทำงาน
5. ระดับ 9 -10/ผู้ที่ได้รับมอบหมาย (1 ท่าน)	คณะทำงานและเลขานุการ
6. ระดับ 8/ผู้ที่ได้รับมอบหมาย (1 ท่าน)	คณะทำงานและผู้ช่วยเลขานุการ

(2.4) คณะทำงาน Governance Risk and Compliance (GRC) การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัด (โครงสร้างใหม่ของการไฟฟ้านำร่อง) ประกอบด้วย

1. ผู้จัดการการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัด (ผจก. CEO)	ประธานคณะทำงาน
2. ผู้จัดการหน่วยงานบริการลูกค้าการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัด (Service)	คณะทำงาน
3. ผู้จัดการการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคสาขา (Network) (ทุกแห่ง)	คณะทำงาน
4. ผู้จัดการศูนย์บริการลูกค้าการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคสาขา (Service) (ทุกแห่ง)	คณะทำงาน
5. ระดับ 9-10 หรือ ผู้ที่ได้รับมอบหมาย (1 ท่าน)	คณะทำงานและเลขานุการ
6. ระดับ 8/ผู้ที่ได้รับมอบหมาย (1 ท่าน)	คณะทำงานและผู้ช่วยเลขานุการ

โดยให้คณะทำงานฯ ตามข้อ (2.1) – (2.4) มีอำนาจหน้าที่ ดังนี้

1. กำกับดูแล ควบคุม และติดตามผลการดำเนินงานที่ถ่ายทอดจากองค์กร และสายงานให้บรรลุเป้าหมาย ตามที่กำหนดไว้ โดยยึดหลักคุณธรรม จริยธรรม และสุจริตโปร่งใส

2. ประเมินการควบคุมด้วยตนเอง (Control Self-Assessment : CSA) และจัดทำรายงานการควบคุมภายในประจำปี โดยมีการติดตาม/สอบทานผลการประเมินการควบคุมด้วยตนเอง (Control Self-Assessment : CSA) ของหน่วยงานในสังกัดให้ครบถ้วน

3. รายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงองค์กรและสายงาน และรายงานผลการติดตามการปฏิบัติตามการปรับปรุงการควบคุมภายในระดับองค์กรและสายงาน ตามกรอบเวลาที่กำหนด

4. กำกับดูแล และติดตามการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามกฎระเบียบ หลักเกณฑ์ แนวปฏิบัติ คู่มือการปฏิบัติงาน กฎหมายที่เกี่ยวข้อง และรายงานปัญหา อุปสรรค ข้อจำกัดในการปฏิบัติตามกฎระเบียบ ต่อคณะอนุกรรมการ GRC ของสายงานตามลำดับ พร้อมทั้งรายงานผ่านช่องทางสารสนเทศของ กฟภ. ตามกรอบเวลาที่กำหนด

5. ส่งเสริมการสื่อสาร สร้างความรู้ ความเข้าใจ และสร้างความตระหนักด้าน GRC รวมถึงการดำเนินงานตามนโยบาย GRC ให้กับผู้บริหารและพนักงาน รวมถึงสนับสนุนการดำเนินงานให้สอดคล้องตามเกณฑ์การประเมินผล Core Business Enablers ของ สคร.

6. ให้สามารถแต่งตั้งคณะทำงานตรวจประเมินและให้คำแนะนำที่เกี่ยวข้องกับการบูรณาการ GRC

3. ข้อพิจารณา

ในการนี้ เพื่อให้ กฟภ. มีการดำเนินการบูรณาการ การกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายในและการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Governance Risk and Compliance : GRC) ในภาพรวมขององค์กร บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด และสอดคล้องตามเกณฑ์การประเมินผล Core Business Enablers ของ สคร. ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล จึงเห็นควรขออนุมัติ ดังนี้

3.1 ยกเลิกกรอบการแต่งตั้งคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายในและการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคโปร่งใสสายงาน ตามอนุมัติ ผวก. ลงวันที่ 14 ตุลาคม 2563

3.2 อนุมัติกรอบการแต่งตั้งคณะอนุกรรมการและคณะทำงาน Governance Risk and Compliance (GRC) และบทบาทหน้าที่ ตามข้อเท็จจริง 2.4

4. ข้อเสนอ

จึงเรียนมาเพื่อโปรดนำเสนอ ผวก. พิจารณาอนุมัติตามข้อ 3.1 - 3.2 ต่อไป

(นายวรวิทย์ ว่องธนาการ)
อก.บง.

เรียน รผก.(ย) ผ่าน ผชก.(ย-กอ) 30 ม.ค. 2566

เพื่อโปรดพิจารณา หากเห็นชอบโปรดนำเสนอ ผวก. อนุมัติตามข้อ 3.1 - 3.2 ตามที่ กบง. เสนอ ต่อไป

(นายมนูญ ใจซื่อ)
อฝ.ลส.
30 ม.ค. 2566

เรียน ผวก.
เพื่อโปรดอนุมัติ ตามข้อ 3.1-3.2 ต่อไปด้วย

(นายวิเชียร ปัญญาวานิชกุล)
รผก.(ย)
- 1 ก.พ. 2566

อนุมัติตามเสนอ

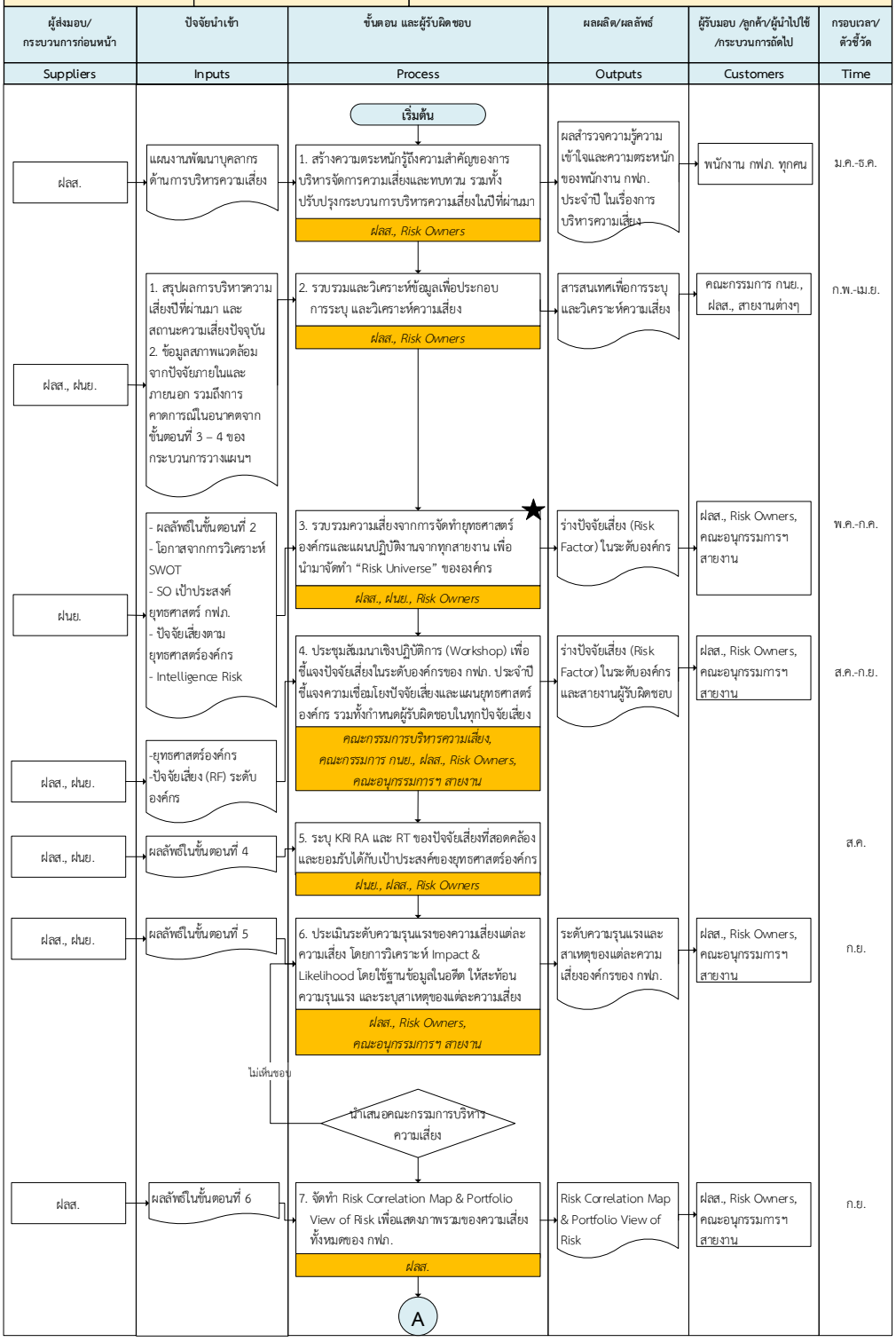
(นายศุภชัย เอกฮุ่น)
ผวก.
- 8 ก.พ. 2566

4. กรอบระยะเวลาในการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงของ กฟภ.

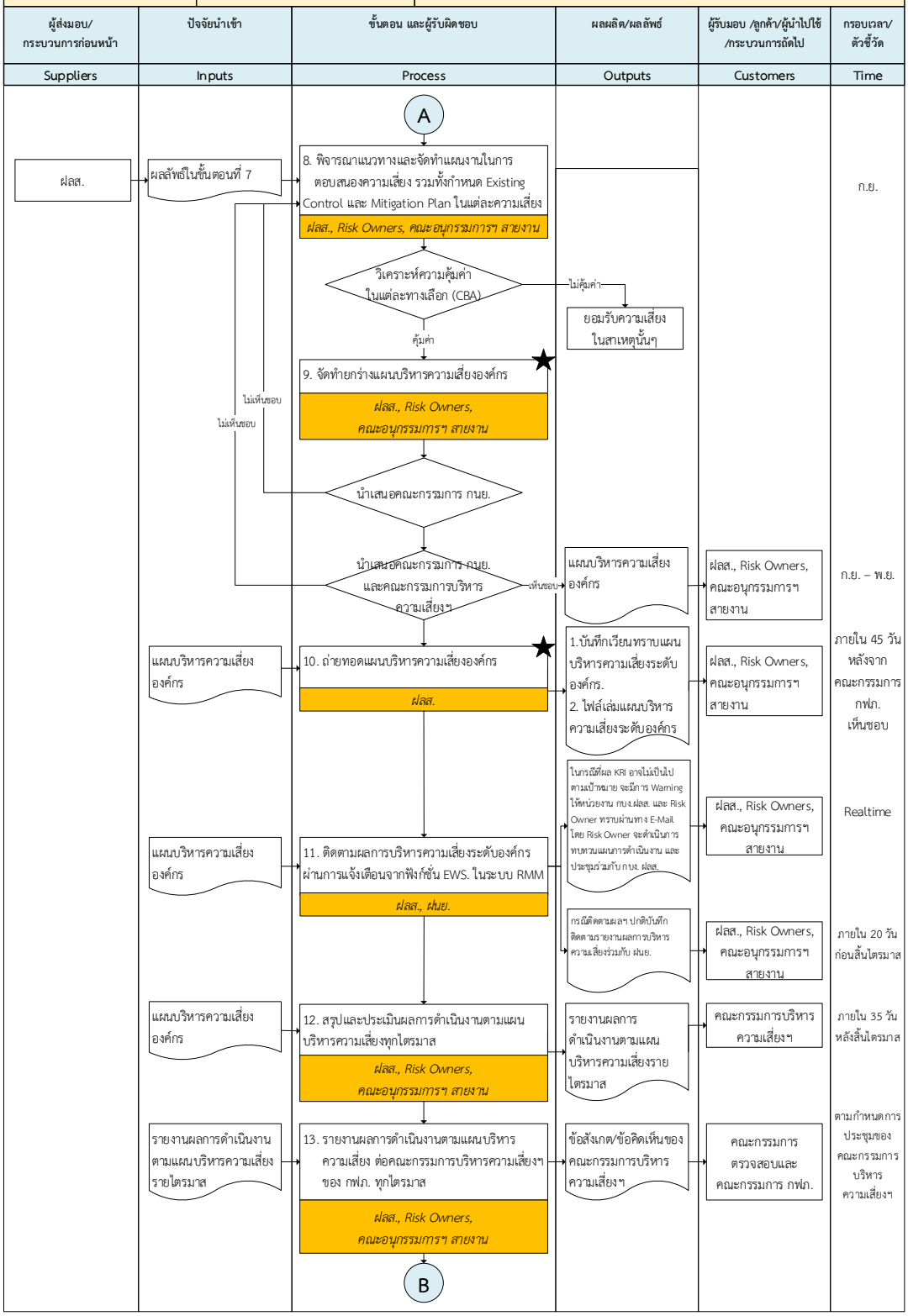
กระบวนการ	ระยะเวลาดำเนินการ	ผู้รับผิดชอบ
1. รายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงประจำปี	ทุกสิ้นไตรมาส	กบง., ฝลส., Risk Owner
2. รวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลสภาพแวดล้อมจากทั้งภายในและภายนอก	ม.ค. – ธ.ค.	กบง., ฝลส., Risk Owner
3. ทบทวนแผนบริหารความเสี่ยง ประจำปี	ไตรมาสที่ 2 หรือในกรณีมีเหตุการณ์ที่ส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานของ กฟภ.	กบง., ฝลส., Risk Owner
4. ทบทวนยุทธศาสตร์ของ กฟภ. ประจำปี	ไตรมาสที่ 2	คณะกรรมการกำหนดนโยบายและยุทธศาสตร์, ฝนย. คณะกรรมการ กฟภ.
5. วิเคราะห์ข้อมูลและจัดประชุมคณะกรรมการกำหนดนโยบายและยุทธศาสตร์ (กนย.) ให้ข้อเสนอแนะก่อนประชุมสัมมนา (Work Shop) เพื่อระบุและประเมินความเสี่ยงขององค์กรประจำปี	พ.ค. – ส.ค.	กบง., ฝลส., Risk Owner
6. กำหนดกลยุทธ์ในการจัดการความเสี่ยงและจัดทำยกร่างแผนบริหารความเสี่ยง	ส.ค. – ก.ย.	กบง., ฝลส. , Risk Owner
7. นำยกร่างแผนบริหารความเสี่ยง ประจำปี ให้คณะกรรมการกำหนดนโยบายและยุทธศาสตร์ (กนย.) เพื่อให้ข้อเสนอแนะ	ภายในเดือน ต.ค.	กบง., ฝลส.
8. นำยกร่างแผนบริหารความเสี่ยง ประจำปี ขอความเห็นชอบต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ กฟภ.	ภายในเดือน ต.ค.-พ.ย.	กบง., ฝลส.
9. นำแผนบริหารความเสี่ยง ประจำปี ที่ได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ กฟภ. รายงานต่อคณะกรรมการ กฟภ. และคณะกรรมการตรวจสอบ	ภายในเดือน ธ.ค.	กบง., ฝลส.
10. ทบทวนนโยบายและคู่มือการบริหารความเสี่ยงของ กฟภ. ประจำปี	ภายในเดือน ธ.ค.	กบง., ฝลส.
11. เผยแพร่นโยบายการบริหารความเสี่ยงแผนบริหารความเสี่ยง ความรู้เรื่องการบริหารความเสี่ยง และอื่นๆที่เกี่ยวข้อง	ม.ค. – ธ.ค.	กบง., ฝลส.
12. ฝึกอบรมเสริมสร้างความรู้ ทักษะ และพัฒนางานการบริหารความเสี่ยง รวมทั้งสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยง (Risk Culture)	ม.ค. – ธ.ค.	กบง., ฝลส.
13.สำรวจความรู้ ความเข้าใจ และความตระหนักของพนักงานที่มีต่อการบริหารความเสี่ยง	ไตรมาส 4	กบง., ฝลส.

5. กระบวนการจัดทำแผนและประเมินผลการบริหารความเสี่ยงองค์กร

ชื่อกระบวนการ :	ผู้รับผิดชอบกระบวนการหลัก :	ตัวชี้วัดของกระบวนการ :
กระบวนการจัดทำแผนและประเมินผลการบริหารความเสี่ยงองค์กร	แผนกจัดทำแผนและประเมินผลการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร (ผสอ.)	1. ความสำเร็จในการถ่ายทอดแผนบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรให้กับทุกหน่วยงานภายใน 45 วันนับตั้งแต่วันที่คณะกรรมการ กฟภ. ให้ความเห็นชอบ 2. ความสำเร็จของการรายงานผลการวิเคราะห์การดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงองค์กรอย่างถูกต้อง ครบถ้วน ภายใน 35 วันหลังสิ้นไตรมาส



ชื่อกระบวนการ :	ผู้รับผิดชอบกระบวนการหลัก :	ตัวชี้วัดของกระบวนการ :
กระบวนการจัดทำแผนและประเมินผลการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร	แผนกจัดทำแผนและประเมินผลการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร (ผสอ.)	1. ความสำเร็จในการถ่ายทอดแผนบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรให้กับทุกหน่วยงานภายใน 45 วันนับตั้งแต่วันที่คณะกรรมการ กฟภ. ให้ความเห็นชอบ 2. ความสำเร็จของการรายงานผลการวิเคราะห์การดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงองค์กรอย่างถูกต้อง ครบถ้วน ภายใน 35 วันหลังสิ้นไตรมาส



ชื่อกระบวนการ :	ผู้รับผิดชอบกระบวนการหลัก :	ตัวชี้วัดของกระบวนการ :
กระบวนการจัดทำแผนและประเมินผลการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร	แผนกจัดทำแผนและประเมินผลการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร (ผสอ.)	1. ความสำเร็จในการถ่ายทอดแผนบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรให้กับทุกหน่วยงานภายใน 45 วันนับตั้งแต่วันที่คณะกรรมการ กฟภ. ให้ความเห็นชอบ 2. ความสำเร็จของการรายงานผลการวิเคราะห์การดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงองค์กรอย่างถูกต้อง ครบถ้วน ภายใน 35 วันหลังสิ้นไตรมาส

ผู้ส่งมอบ/ กระบวนการก่อนหน้า	ปัจจัยนำเข้า	ขั้นตอน และผู้รับผิดชอบ	ผลผลิต/ผลลัพธ์	ผู้รับมอบ /ลูกค้า/ผู้นำไปใช้ /กระบวนการถัดไป	กรอบเวลา/ ตัวชี้วัด
Suppliers	Inputs	Process	Outputs	Customers	Time