

## รายงานการปฏิบัติตามแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีการไฟฟ้านครหลวง

การไฟฟ้านครหลวง ตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารงานด้วยหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี โดยมุ่งมั่นดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี เพื่อเป็นพลังขับเคลื่อนไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย โดยมีการพัฒนาการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีอย่างต่อเนื่อง ทั้งด้านนโยบาย แนวปฏิบัติที่ดี การป้องกันการทุจริตคอร์รัปชัน การสนับสนุนเป้าหมายการพัฒนาอย่างยั่งยืน (SDGs) รวมถึงการดำเนินกิจกรรมส่งเสริมธรรมาภิบาลต่างๆ เพื่อยกระดับมาตรฐานการกำกับดูแลกิจการที่ดีของการไฟฟ้านครหลวงไปสู่สากล และเพื่อสร้างความเชื่อมั่นและความไว้วางใจแก่ผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่ม อันนำไปสู่การเติบโตร่วมกันอย่างยั่งยืน

ในปี ๒๕๖๓ การไฟฟ้านครหลวง ได้ทบทวนและปรับปรุงคู่มือการกำกับดูแลกิจการที่ดี จริยธรรมและจรรยาบรรณการไฟฟ้านครหลวง ให้มีความเหมาะสมสอดคล้องกับมาตรฐานสากล ตามหลักการและแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. ๒๕๖๒ คู่มือการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ตามระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจ (SE-AM) และพระราชบัญญัติมาตรฐานทางจริยธรรม พ.ศ. ๒๕๖๒ เพื่อใช้เป็นแนวทางปฏิบัติในการกำกับดูแลที่ดี ให้มีมาตรฐานทางคุณธรรมจริยธรรม และเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานให้บรรลุถึงเจตนารมณ์และเป้าหมายในการดำเนินธุรกิจอย่างโปร่งใส มีความรับผิดชอบต่อสังคม สิ่งแวดล้อม และคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกภาคส่วน

### นโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี

คณะกรรมการการไฟฟ้านครหลวง มีเจตนารมณ์ที่จะส่งเสริมให้การไฟฟ้านครหลวง มีการบริหารจัดการที่ดี มีการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ และเติบโตอย่างยั่งยืน โดยให้ความสำคัญกับหลักการและแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. ๒๕๖๒ และแนวปฏิบัติทั้ง ๙ หมวด ประกอบด้วย บทบาทของภาครัฐ สิทธิและความเท่าเทียมกันของผู้ถือหุ้น คณะกรรมการ บทบาทของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ความยั่งยืนและนวัตกรรม การเปิดเผยข้อมูล การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน จริยธรรมและจรรยาบรรณ และการติดตามผลการดำเนินงาน โดยผลการปฏิบัติตามกรอบหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีมีดังนี้

#### ๑. บทบาทของภาครัฐ

การไฟฟ้านครหลวง ได้จัดทำรายงานผลการดำเนินงานด้านการเงินและไม่ใช้การเงิน รายงานการปฏิบัติตามแนวทางการกำกับดูแลที่ดีตามมาตรฐานสากล และรายงานการปฏิบัติตามกฎระเบียบและข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับกิจการ โดยเปิดเผยข้อมูลที่มีสาระสำคัญอย่างโปร่งใส เหมาะสมกับการใช้งาน ถูกต้อง เชื่อถือได้ ทันเวลา ผ่านรายงานประจำปี และเว็บไซต์ของการไฟฟ้านครหลวง เพื่อสร้างความเชื่อมั่นแก่หน่วยงานกำกับดูแล ซึ่งประกอบด้วย กระทรวงมหาดไทย กระทรวงการคลัง และกระทรวงพลังงาน ทั้งนี้ คณะกรรมการ คณะอนุกรรมการ และคณะผู้บริหารระดับสูง มีการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอ ตลอดจนกำหนดให้รายงานมีรายละเอียดครบถ้วน มีคุณภาพ มีการระบุสาเหตุของการเปลี่ยนแปลงหรือแสดงผลการดำเนินงานเปรียบเทียบกับเป้าหมาย ปัญหา/อุปสรรคในการดำเนินงาน และมีการมอบข้อสังเกตและข้อเสนอแนะ แนวทางการแก้ไขหรือปรับปรุงเพื่อการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

#### ๒. สิทธิและความเท่าเทียมกันของผู้ถือหุ้น

การไฟฟ้านครหลวง คำนึงถึงประโยชน์สูงสุดของผู้ถือหุ้น คือ กระทรวงการคลัง ซึ่งมีผู้แทนทำหน้าที่เป็นคณะกรรมการในการกำกับดูแลให้การไฟฟ้านครหลวง ดำเนินงานบรรลุตามภารกิจ วัตถุประสงค์ นโยบายของภาครัฐ และมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ จึงได้กำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วย นโยบายการป้องกันการใช้อำนาจภายใน เพื่อรักษาข้อมูลขององค์กรมิให้

รั่วไหลไปยังบุคคลที่ไม่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอก และไม่นำข้อมูลภายในซึ่งยังมิได้เปิดเผยต่อสาธารณชน หรือผู้มีอำนาจสั่งการยังไม่อนุญาต ไปใช้แสวงหาผลประโยชน์แก่ตนเองและผู้อื่นในทางมิชอบ ตลอดจนรักษาความปลอดภัยของข้อมูลภายใน โดยมีการควบคุมหรือป้องกันการเข้าถึงข้อมูลจากบุคคลภายนอก นโยบายการป้องกันการเกิดรายการเกี่ยวโยง เพื่อเปิดเผยรายการเกี่ยวโยง เมื่อรับตำแหน่งใหม่หรือมีรายการเกี่ยวโยง รวมถึงการทบทวนการเปิดเผยข้อมูลรายการเกี่ยวโยงระหว่างปี และนโยบายการป้องกันความขัดแย้งทางผลประโยชน์ เพื่อป้องกันการแสวงหาประโยชน์ให้แก่ตนเอง ญาติหรือบุคคลในครอบครัวในทางมิชอบ

### ๓. คณะกรรมการ

คณะกรรมการการไฟฟ้านครหลวง มีหน้าที่ในการกำกับดูแลการดำเนินงานของการไฟฟ้านครหลวง ให้เป็นไปตามกฎหมาย ขอบบังคับ นโยบาย วัตถุประสงค์ และเป้าหมายขององค์กร คำนึงถึงผลประโยชน์สูงสุดของการไฟฟ้านครหลวงและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย โดยมีโครงสร้างที่มีองค์ประกอบและคุณสมบัติตามพระราชบัญญัติการไฟฟ้านครหลวง พ.ศ. ๒๕๐๑ และที่แก้ไขเพิ่มเติม พระราชบัญญัติคุณสมบัติมาตรฐานสำหรับกรรมการและพนักงานรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. ๒๕๑๘ และที่แก้ไขเพิ่มเติม มีคณะกรรมการชุดย่อยหรือคณะอนุกรรมการเพื่อช่วยพิจารณากลับกรองและเสนอความคิดเห็นแนวทางต่าง ๆ ที่เหมาะสม นอกจากนี้ การไฟฟ้านครหลวง พิจารณาความหลากหลายในโครงสร้างของคณะกรรมการ (Board Diversity) และจัดทำ Board Skill Matrix เพื่อกำหนดคุณสมบัติของกรรมการที่ต้องการสรรหา และมีขั้นตอนดำเนินการตามแนวทางการแต่งตั้งกรรมการรัฐวิสาหกิจ ตามมติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ ๑๘ กรกฎาคม พ.ศ. ๒๕๖๐ และคณะกรรมการเป็นผู้พิจารณานโยบายและหลักเกณฑ์ในการกำหนดโครงสร้างค่าตอบแทนของกรรมการ ตามความเห็นชอบจากกระทรวงการคลัง และมติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ ๒๔ เมษายน พ.ศ. ๒๕๖๒

ในปี ๒๕๖๓ คณะกรรมการการไฟฟ้านครหลวง ประกอบด้วย ประธานกรรมการ ๑ คน และกรรมการอื่น ๑๒ คน ทั้งนี้ ไม่รวมผู้ว่าการซึ่งเป็นกรรมการโดยตำแหน่ง ในจำนวนนี้มีกรรมการอิสระ ๙ คน โดยกรรมการอิสระจะต้องไม่ใช่กรรมการที่เป็นผู้แทนจากกระทรวงมหาดไทย กระทรวงการคลัง และผู้แทนหน่วยงาน โดยตำแหน่ง

คณะกรรมการการไฟฟ้านครหลวง แต่งตั้งคณะกรรมการชุดย่อย หรือคณะอนุกรรมการ จำนวน ๑๑ คณะ เพื่อช่วยพิจารณากลับกรองและเสนอความคิดเห็นแนวทางต่างๆ ที่เหมาะสม เพื่อให้การดำเนินกิจการของการไฟฟ้านครหลวงเป็นไปตามมาตรฐานที่น่าเชื่อถือ โปร่งใส ก่อนนำเสนอคณะกรรมการ ซึ่งคณะกรรมการชุดย่อย หรือคณะอนุกรรมการ มีจำนวน ๑๑ คณะ ได้แก่ ๑) คณะกรรมการตรวจสอบ ๒) คณะกรรมการกิจการสัมพันธ์การไฟฟ้านครหลวง ๓) คณะอนุกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ๔) คณะอนุกรรมการกลับกรองหลักเกณฑ์และผลตอบแทนผู้ว่าการ และนักบริหารระดับ ๑๑-๑๓ ๕) คณะอนุกรรมการพิจารณาแผนวิสาหกิจและการลงทุน ๖) คณะอนุกรรมการกลับกรองการซื้อและการจ้าง ๗) คณะอนุกรรมการกฎหมาย ขอบบังคับ และการพิจารณาอุทธรณ์ ๘) คณะอนุกรรมการการจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรม ๙) คณะอนุกรรมการบริหารผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ๑๐) คณะกรรมการสรรหาผู้ว่าการการไฟฟ้านครหลวง ๑๑) คณะอนุกรรมการพิจารณาผลตอบแทน

สำหรับการประชุม ในปี ๒๕๖๓ การไฟฟ้านครหลวงมีการจัดประชุมคณะกรรมการการไฟฟ้านครหลวง รวมทั้งหมด ๑๓ ครั้ง โดยมีจำนวนกรรมการเข้าร่วมการประชุม ร้อยละ ๘๐ ขึ้นไป จำนวน ๑๒ ครั้ง ซึ่งมีการส่งวารสารการประชุมและเอกสารก่อนการประชุม เฉลี่ย ๖.๘๕ วัน

### การดำเนินงานของคณะกรรมการ

ประธานกรรมการในฐานะผู้นำกรรมการต้องเป็นผู้กำกับดูแล และเสริมสร้างการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการการไฟฟ้านครหลวง ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ปฏิบัติและกำกับดูแลให้ผู้บริหารการไฟฟ้านครหลวง ปฏิบัติตามกฎหมาย วัตถุประสงค์ กฎ ระเบียบ ข้อบังคับของการไฟฟ้านครหลวง โดยไม่ก้าวล่วงความรับผิดชอบของฝ่ายจัดการ รวมทั้ง ส่งเสริมให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรที่มีจริยธรรม การกำกับดูแลกิจการที่ดี โดยการกำหนดนโยบาย เป้าหมายการดำเนินงานขององค์กร และนโยบาย/แผนงานที่สำคัญของการไฟฟ้านครหลวง เพื่อเป็นทิศทางในการดำเนินงานขององค์กร รวมทั้งการติดตาม ประเมินผล และการดูแลผลการดำเนินงาน พร้อมทั้งพิจารณาและให้ความเห็นในการดำเนินงานโครงการตามนโยบายรัฐบาล

นอกจากนี้ การพัฒนาองค์กรต้องมุ่งเน้นและสนับสนุนการสร้างนวัตกรรม ขับเคลื่อนระบบพลังงานอัจฉริยะ มีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ดูแลให้มีระบบการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในที่เหมาะสม เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายหลักและพันธกิจขององค์กร ซึ่งผลการดำเนินงานในปี ๒๕๖๓ นับว่าการไฟฟ้านครหลวงสามารถดำเนินการได้ตามเป้าหมาย

### การพัฒนาคณะกรรมการ

คณะกรรมการการไฟฟ้านครหลวงมุ่งเน้นการพัฒนาคณะกรรมการทั้งการพัฒนาตนเองและรายคณะ โดยส่งเสริมให้มีความรู้ ความสามารถและมีหน้าที่เกี่ยวข้องกับภารกิจที่ได้รับมอบหมายอย่างครบถ้วน โดยในปี ๒๕๖๓ กรรมการการไฟฟ้านครหลวงได้เข้ารับการอบรมในหลักสูตรการกำกับดูแลกิจการสำหรับกรรมการและผู้บริหารระดับสูงขององค์กรกำกับดูแลรัฐวิสาหกิจและองค์การมหาชนของสถาบันพระปกเกล้า หลักสูตรรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์สำหรับผู้บริหารระดับสูงของสถาบันพัฒนาบุคลากรด้านดิจิทัลภาครัฐ หลักสูตร Advanced Audit Committee Program และหลักสูตร Financial Statements for Directors ของสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย

อนึ่ง จากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา ๒๐๑๙ (COVID - 19) ทำให้เกิดข้อจำกัดในการจัดการศึกษาดูงานทั้งในประเทศและต่างประเทศ จึงไม่สามารถจัดการศึกษาดูงานในต่างประเทศได้ และได้จัดการศึกษาดูงานในประเทศ ๑ ครั้ง เกี่ยวกับการจัดการเมืองในรูปแบบเมืองอัจฉริยะ และโครงการเตาเผาขยะชุมชนและผลิตกระแสไฟฟ้า ขนาด ๗๐๐ ตันต่อวัน ณ จังหวัดภูเก็ต

### การประเมินผลคณะกรรมการ

การประเมินผลคณะกรรมการทั้งแบบรายคณะ รายบุคคล และ/หรือรายไขว้ โดยประเมินตนเองปละ ๒ ครั้ง คือ ๑) ประเมินรายคณะและรายบุคคล ในเดือนมิถุนายน ๒) ประเมินรายคณะและรายไขว้ในเดือนธันวาคม

## **๔. บทบาทของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย**

การไฟฟ้านครหลวง กำหนดให้มีนโยบายและแนวปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม โดยยึดหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีในการประกอบธุรกิจอย่างมีจริยธรรม มีความรับผิดชอบต่อและไม่ละเมิดสิทธิของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ ประกอบด้วย พนักงาน ลูกค้า คู่ค้า คู่แข่ง หน่วยงานกำกับดูแล ผู้ส่งมอบ เจ้าหนี้ คู่ความร่วมมือ สังคมและสิ่งแวดล้อม คำนึงถึงสิทธิของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตามกฎหมายและเป็นไปตามข้อตกลงที่มีร่วมกัน มุ่งมั่นแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมตามมาตรฐาน ISO 26000 ในกระบวนการทำงานขององค์กร ตลอดจนส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ส่งเสริมการแข่งขันทางการตลาดที่เป็นธรรมและไม่ขัดขวางหากมีการแข่งขันในอนาคต โดยแนวปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีดังนี้

## (๑) พนักงาน

การไฟฟ้านครหลวง ถือว่าพนักงานเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าและเป็นปัจจัยสำคัญสู่ความสำเร็จขององค์กร จึงมุ่งมั่นสร้างระบบบริหารทรัพยากรบุคคล และประเมินผลการปฏิบัติงานที่เป็นธรรม มีการสรรหาและรักษาพนักงานที่มีความสามารถและประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน มีการพัฒนาและเพิ่มพูนความสามารถของพนักงานอย่างต่อเนื่อง พร้อมทั้งส่งเสริมให้พนักงานมีโอกาสในความก้าวหน้าและมั่นคงในอาชีพ ตลอดจนมีการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน และปฏิบัติต่อพนักงานทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน โดยมีแนวทางการปฏิบัติต่อพนักงานดังนี้

๑) จัดทำแผนกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ ที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์องค์กร ครอบคลุมทั้งการจัดโครงสร้างผังแบ่งส่วนงานที่สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลง การกำหนดกรอบอัตรากำลังและการประเมินความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลัง กำหนดแผนการสรรหา ว่าจ้าง การวางตำแหน่งงานที่สอดคล้องกับความรู้ ความสามารถของพนักงาน

๒) จัดทำแผนการพัฒนาคนเก่งเพื่อเตรียมความพร้อมบุคลากรคุณภาพ (Talent Management) และแผนสืบทอดตำแหน่งทางการบริหาร (Succession Plan) ทั้งในระดับผู้บริหาร และตำแหน่งงานที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานตามภารกิจของการไฟฟ้านครหลวง สำหรับทดแทน การขาดช่วงของพนักงานในตำแหน่งงานหลัก (Key Position) และตำแหน่งงานสำคัญ (Critical Position) ร่วมกับแผนพัฒนาผู้นำในอนาคต เพื่อสนับสนุนให้พนักงานที่มีศักยภาพสูง ได้รับการเตรียมความพร้อมก่อนก้าวสู่การเป็นผู้บริหารหรือตำแหน่งงานสำคัญต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิภาพ

๓) ปรับปรุงรูปแบบการจัดการความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Management Model) โดยได้มีการปรับปรุง Competency Model และ Training Roadmap รวมถึงการทบทวนหลักเกณฑ์ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องการเชื่อมโยงกับแผนสืบทอดตำแหน่งงาน (Succession Plan) และการบริหารบุคลากรคุณภาพ (Talent Management)

๔) จัดโครงการดูแลรักษาพัฒนาและสร้างความผูกพันสำหรับพนักงานใหม่ (Onboarding Program) เพื่อสร้างความพึงพอใจและยกระดับความผูกพันต่อองค์กรตลอดจนการต่อยอดการสร้างประสบการณ์ที่ดี (Employee Experience)

๕) จัดสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ที่เหมาะสม เช่น การตรวจสุขภาพประจำปีให้กับพนักงานทุกกลุ่ม การเบิกค่ารักษาพยาบาล การปรับปรุงเงินช่วยเหลือพนักงานกรณีประสบวินาศภัย การปรับปรุงสื่อปฏิบัติงานสำหรับพนักงานที่ออกปฏิบัติงานนอกที่ทำการ เป็นต้น

๖) สร้างสภาพแวดล้อมการทำงานให้มีบรรยากาศที่ดีและมีความปลอดภัย พร้อมทั้งมีการจัดกิจกรรมให้ความรู้ด้านความปลอดภัยในการทำงาน ทั้งนี้ สืบเนื่องจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ซึ่งเป็นปัจจัยที่ไม่คาดคิดส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร จึงได้มีการจัดทำประกันภัย COVID-19 ให้แก่พนักงานทุกคน และมีการสำรวจความคิดเห็นของพนักงานเพื่อนำมาพัฒนาการดำเนินงานให้เกิดความคล่องตัว รวดเร็วและปลอดภัยมากยิ่งขึ้น

## (๒) ลูกค้า

การไฟฟ้านครหลวง แบ่งประเภทลูกค้า ออกเป็น ๔ กลุ่ม ได้แก่ บ้านอยู่อาศัย ธุรกิจ อุตสาหกรรม ราชการและองค์กรไม่แสวงหากำไร โดยแบ่งส่วนตลาดออกเป็น ๒ ส่วน คือ ลูกค้าบุคคล (Business to Consumer: B2C) และ ลูกค้าองค์กร (Business to Business: B2B) เพื่อดำเนินกิจกรรมทางการตลาดและการสร้างความสัมพันธ์ให้ตรงกับกลุ่มลูกค้ามากยิ่งขึ้น นอกจากนี้ยังมีการแบ่ง Sub Segment ของลูกค้าบุคคล (Business to Consumer: B2C) และ ลูกค้าองค์กร (Business to Business: B2B) เพื่อให้การดำเนินกิจกรรมทางการตลาดที่เหมาะสมกับลูกค้าแต่ละกลุ่มโดยมีเป้าหมายให้ลูกค้ามีความผูกพันกับองค์กรมากยิ่งขึ้นด้วย

การไฟฟ้านครหลวง รับฟังเสียงของลูกค้าปัจจุบัน อดีตลูกค้า และลูกค้าอนาคต รวมถึงลูกค้าคู่แข่ง ผ่านช่องทางต่าง ๆ เช่น ช่องทางโทรศัพท์ (Voice Based) ผ่าน MEA Call Center ช่องทางปฏิสัมพันธ์ (Interaction Based) การพบปะผ่านกิจกรรมลูกค้าสัมพันธ์ ช่องทางออนไลน์ (Online Chanel Based) การสำรวจ (Survey Based) และมีเพิ่มช่องทางการรับฟังสำหรับลูกค้ารายสำคัญ ทั้งนี้ การไฟฟ้านครหลวง มีแนวทางการจัดการข้อมูลและสารสนเทศเกี่ยวกับลูกค้าปัจจุบันและผู้ที่อาจจะเป็นลูกค้าในอนาคต เพื่อสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าตามวงจรชีวิตการเป็นลูกค้า และได้พัฒนาระบบในการวิเคราะห์ข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับลูกค้าปัจจุบันและอนาคตผ่านระบบบริหารข้อมูลลูกค้าสัมพันธ์ (MEA CRM Ambassador) รวมทั้งมีระบบประเมินความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ และความผูกพันกับลูกค้า โดยมีการเทียบเคียงกับคู่แข่งผ่านการสำรวจประจำปี และการสำรวจเป็นรายเดือนแบบ (Transection Survey) เกี่ยวกับความพึงพอใจของลูกค้าต่อการแก้ปัญหาไฟฟ้าขัดข้องและการแก้ไขข้อร้องเรียนของการไฟฟ้านครหลวง และมีการรวบรวมและวิเคราะห์ความต้องการของลูกค้าผ่านการพบปะของ MEA Ambassador เพื่อให้สามารถแก้ปัญหาความไม่พึงพอใจของลูกค้าได้อย่างทันที่ ตลอดจนมีการพัฒนาวิธีสำรวจ รวมทั้งแบบสอบถามเป็นประจำทุกปี ซึ่งผลสำรวจความพึงพอใจของลูกค้า (CSI) ประจำปี ๒๕๖๓ พบว่า ระดับคะแนนความพึงพอใจของลูกค้าธุรกิจหลัก (CSI) โดยรวมด้านคุณภาพระบบไฟฟ้าและคุณภาพการให้บริการ คือ ร้อยละ ๘๓.๐๘

การไฟฟ้านครหลวง ได้พัฒนาระบบสนับสนุนเพื่อเพิ่มความสะดวกให้กับลูกค้าที่มาใช้บริการกับการไฟฟ้านครหลวงอย่างต่อเนื่อง เช่น ระบบการขอใช้ไฟฟ้าใหม่ ผ่านระบบ MEASY การชำระเงินค่าไฟฟ้าและค่าบริการอื่น ๆ ผ่าน MEA Smart Life การหักบัญชีธนาคาร Internet Banking Mobile Banking และ QR Cross bank โดยพัฒนาระบบ e-Bill ระบบการจัดทำใบกำกับภาษีอิเล็กทรอนิกส์ (e-Tax Invoice) และใบรับอิเล็กทรอนิกส์ (e-Receipt) เพื่อเพิ่มความสะดวกให้กับลูกค้า และยังมีการพัฒนาระบบ Line MEA Connect เพื่อให้สามารถตอบสนองลูกค้าได้รวดเร็วยิ่งขึ้น นอกจากนี้ การไฟฟ้านครหลวง มีช่องทางการรับเรื่องร้องเรียนงานบริการที่หลากหลาย เช่น ติดต่อด้วยตนเอง ณ ศูนย์ดำรงธรรมการไฟฟ้านครหลวง โทรศัพท์ และช่องทางอิเล็กทรอนิกส์ต่าง ๆ เช่น Application MEA Smart Life, Email, Website, Facebook, Twitter, Line เป็นต้น ทั้งนี้ การไฟฟ้านครหลวง มีการจัดทำ Service Charter จัดทำมาตรฐานการให้บริการและคู่มือปฏิบัติงานที่ครอบคลุมทุกช่องทาง เช่น คู่มือมาตรฐานการบริการ MEA Call Center คู่มือการปฏิบัติงาน Voice และ Non Voice เป็นต้น โดยมีวิธีการตรวจประเมินมาตรฐานงานบริการผ่านระบบคุณภาพ ISO 9001:2015 เพื่อให้มั่นใจว่าลูกค้าจะได้รับบริการที่เป็นไปตามมาตรฐาน

### (๓) คู่ค้า

การไฟฟ้านครหลวง ปฏิบัติตามเงื่อนไขของสัญญาอย่างเคร่งครัด ต่อคู่ค้า ได้แก่ ตัวแทนรับชำระเงิน (ธนาคาร/บริษัทตัวแทน) มีการกำกับดูแลให้คู่ค้าเคารพสิทธิมนุษยชนและปฏิบัติต่อแรงงานของตนเองอย่างเป็นธรรม รับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม เพื่อพัฒนาการประกอบธุรกิจระหว่างกันอย่างยั่งยืน หากมีกรณีที่ไม่สามารถปฏิบัติให้เป็นไปตามข้อตกลงในกรณีใดได้ จะแจ้งให้คู่ค้าทราบล่วงหน้า เพื่อร่วมกันพิจารณาหาแนวทางแก้ไขทันที นอกจากนี้ คู่ค้าจะต้องยึดถือและปฏิบัติตามประกาศการไฟฟ้านครหลวง เรื่องนโยบายการรับและให้ของขวัญ

### (๔) คู่แข่ง

การไฟฟ้านครหลวง มีการประกาศนโยบายการแข่งขันทางการตลาดที่เป็นธรรม ตามประกาศ กพน. ที่ ๑๐๓/๒๕๖๓ เรื่องนโยบายการแข่งขันทางการตลาดที่เป็นธรรม โดยยึดถือและปฏิบัติตามคู่แข่งอย่างเป็นธรรมและเคร่งครัด ทั้งนี้ ในกรณีคู่แข่งถูกละเมิดสิทธิตามกฎหมาย สามารถร้องเรียนได้ตามช่องทางที่การไฟฟ้านครหลวงกำหนดขึ้นตามคู่มือการจัดการข้อร้องเรียน ซึ่งได้กำหนดขอบเขต แนวทางช่องทางการรับข้อร้องเรียน ทั้งช่องทางของการไฟฟ้านครหลวงโดยตรง เช่น ศูนย์ดำรงธรรมการไฟฟ้านครหลวง

หนังสือถึงฝ่ายบริหาร หน่วยงาน และช่องทางแจ้งผ่านหน่วยงานภายนอกของรัฐ เช่น ศูนย์บริการข้อมูลภาครัฐเพื่อประชาชน

#### (๕) หน่วยงานกำกับดูแล

การไฟฟ้านครหลวง มีการดำเนินงานตามนโยบายของกระทรวงมหาดไทย ได้แก่ การรับมอบนโยบายจากรัฐมนตรีว่าการกระทรวงมหาดไทย ผู้ช่วยรัฐมนตรีว่าการกระทรวงมหาดไทย ปลัดกระทรวงมหาดไทย การร่วมจัดทำและสนับสนุนความสำเร็จของแผนปฏิบัติการและงานตามภารกิจกระทรวงมหาดไทย การดำเนินการตามข้อสั่งการต่าง ๆ และจัดทำรายงานผลการดำเนินงานเสนอต่อกระทรวงมหาดไทย

การไฟฟ้านครหลวง มีการดำเนินงานตามนโยบายของกระทรวงการคลัง ซึ่งกำกับดูแลผ่านสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) ได้แก่

๑) การดำเนินการให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ในบันทึกข้อตกลงประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจของการไฟฟ้านครหลวง ประจำปีบัญชี ๒๕๖๓ ซึ่งประกอบด้วย ๓ ส่วน คือ การดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ ผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ และ Core Business Enablers โดยมีการจัดทำแผนปรับปรุงองค์กรในแต่ละ Core Business Enablers เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพองค์กร

๒) มีการจัดทำรายงานผลการดำเนินงานของตัวชี้วัดเป็นรายครึ่งปี และรายปี เพื่อให้สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) ใช้ในการติดตามผลการดำเนินงาน และกำกับดูแลให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น นอกจากนี้ การไฟฟ้านครหลวงได้ให้ความร่วมมือและสนับสนุนการดำเนินงานต่างๆ เพื่อตอบสนองนโยบายของภาครัฐ

การไฟฟ้านครหลวง มีการดำเนินงานตามนโยบายของกระทรวงพลังงาน และคณะกรรมการกำกับกิจการพลังงาน (กกพ.) ได้แก่

๑) สนับสนุนการปฏิบัติงานหน่วยงานกำกับดูแล ทั้งงานเชิงนโยบาย (Agenda) และงานตามภารกิจ (Function)

๒) ปฏิบัติภารกิจที่ได้รับมอบหมายจากหน่วยงานกำกับดูแลให้เป็นไปตามนโยบายของรัฐบาล เพื่อพัฒนาการไฟฟ้านครหลวงให้มีประสิทธิภาพ เพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน และสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับหน่วยงานกำกับดูแลในระยะยาว

๓) รายงานผลการดำเนินงานที่สำคัญแก่หน่วยงานกำกับดูแล เพื่อให้ใช้ในการติดตามตรวจสอบการดำเนินงานของการไฟฟ้านครหลวง (เช่น จัดทำฐานะการเงิน ผลการดำเนินงานด้านเงินลงทุน)

๔) มีส่วนร่วมในการให้ข้อมูลและข้อคิดเห็นที่จะสามารถเตรียมการในเรื่องการวางแผนทรัพยากรทั้งในเรื่องทรัพยากรบุคคลและด้านการเงิน เพื่อรองรับการดำเนินการตามนโยบายได้อย่างบรรลุเป้าหมาย

#### (๖) ผู้ส่งมอบ

ผู้ส่งมอบหลักของการไฟฟ้านครหลวง ได้แก่ การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ซึ่งเป็นผู้ส่งพลังงานไฟฟ้าเข้าสู่ระบบจำหน่ายของการไฟฟ้านครหลวง บริษัทอุปกรณ์ระบบไฟฟ้า เป็นผู้ส่งมอบอุปกรณ์ที่มีคุณสมบัติตรงตามความต้องการของการไฟฟ้านครหลวง ผู้รับจ้างงานระบบจำหน่าย เป็นผู้ดำเนินการตามสัญญาจ้างเหมา และผู้รับจ้างงานบริการ เป็นผู้ให้บริการจดหน่วย พร้อมส่งใบแจ้งค่าไฟฟ้า

การไฟฟ้านครหลวง จัดทำคู่มือวิธีปฏิบัติในการซื้อขายไฟฟ้า และหลักปฏิบัติในการซื้อขายไฟฟ้าเพื่อใช้ยึดถือปฏิบัติในการซื้อขายไฟฟ้า ตลอดจนปฏิบัติตามเงื่อนไขของสัญญาที่มีต่อผู้ส่งมอบอย่างเป็นธรรม และกำกับดูแลให้ผู้ส่งมอบเคารพสิทธิมนุษยชน และยึดถือปฏิบัติในเรื่องนโยบายการรับและให้ของขวัญ ตามประกาศการไฟฟ้านครหลวง เรื่องนโยบายการรับและให้ของขวัญ

### (๗) เจ้าหนี้

การไฟฟ้านครหลวง ปฏิบัติต่อเจ้าหนี้อย่างเป็นธรรม มีความรับผิดชอบและโปร่งใส ปฏิบัติตามเงื่อนไขข้อกำหนดของสัญญาทางการเงินอย่างเคร่งครัด มีการบริหารจัดการธุรกรรมด้านการชำระเงินอย่างมีประสิทธิภาพ ดำเนินการชำระเงินภายใต้เงื่อนไขที่กำหนดในนิติกรรม ภายใต้ระเบียบว่าด้วยการส่งจ่ายเงิน และแนวปฏิบัติเรื่องการจ่ายเงินให้แก่บุคคลภายนอก มีการพัฒนาระบบการชำระเงินให้เป็นอิเล็กทรอนิกส์ เพื่อสร้างความพึงพอใจและไม่มีข้อร้องเรียน กรณีที่ไม่สามารถปฏิบัติตามเงื่อนไขข้อใดข้อหนึ่ง ต้องประสานกับเจ้าหนี้และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อร่วมพิจารณาหาแนวทางแก้ไข

### (๘) คู่ความร่วมมือ

การไฟฟ้านครหลวง ดำเนินการตามข้อตกลงที่ได้ทำไว้กับคู่ความร่วมมือ ได้แก่ หน่วยงานเจ้าของพื้นที่ ในการอนุญาตให้การไฟฟ้านครหลวงใช้พื้นที่ในการปักเสา พาดสาย ก่อสร้างระบบจำหน่าย อย่างเคร่งครัด และเป็นไปอย่างส่งเสริมซึ่งกันและกัน เพื่อให้การดำเนินธุรกิจระหว่างกันเป็นไปอย่างยุติธรรม มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล เสมอภาค และตรวจสอบได้ ทั้งนี้ การไฟฟ้านครหลวงได้ประกาศนโยบายการรับและให้ของขวัญเพื่อใช้เป็นแนวปฏิบัติ โดยคู่ความร่วมมือจะต้องยึดถือและปฏิบัติตาม

### (๙) สังคมและสิ่งแวดล้อม

การไฟฟ้านครหลวง ตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลงของกระบวนการพัฒนาสังคมโลก ซึ่งส่งผลให้ความต้องการใช้พลังงานและทรัพยากรต่างๆ ซึ่งมีอยู่อย่างจำกัด ไม่ว่าจะเป็น ไฟฟ้า น้ำมัน น้ำ ฯลฯ มีอัตราที่เพิ่มมากขึ้นอย่างต่อเนื่องในทุกพื้นที่ และด้วยรูปแบบการดำเนินชีวิตของคนในสังคมที่เปลี่ยนแปลงไป ได้ส่งผลกระทบต่อสภาพแวดล้อมในวงกว้าง โดยเฉพาะภาวะโลกร้อนอันเกิดจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพภูมิอากาศอย่างรวดเร็ว ขณะที่เพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็วซึ่งได้รับการกำจัดอย่างไม่ถูกวิธี ปัญหาน้ำเสีย ฯลฯ ซึ่งเป็นปัญหาที่ทุกภาคส่วนต้องมีส่วนร่วมในการบรรเทาผลกระทบรวมทั้งการไฟฟ้านครหลวงในฐานะผู้ให้บริการจำหน่ายไฟฟ้าในเขตเมืองที่มีภารกิจในการพัฒนาการจัดการองค์กรอย่างยั่งยืนรวมทั้งรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม โดยมีกลยุทธ์การดำเนินงานดังนี้

- ๑) ดำเนินงานตามกฎหมายแนวปฏิบัติด้านสิ่งแวดล้อมที่เกี่ยวข้อง อาทิ พระราชบัญญัติส่งเสริมและรักษาคุณภาพสิ่งแวดล้อม พ.ศ. ๒๕๓๕ ISO 26000 (มาตรฐานความรับผิดชอบต่อสังคม) เป็นต้น
- ๒) กำหนดเป็นยุทธศาสตร์การไฟฟ้านครหลวง ในยุทธศาสตร์ที่ ๔. งานสนับสนุน Enabler
- ๓) บูรณาการและยกระดับการดำเนินงานภายในองค์กรให้เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมผ่านการดำเนินงานภายใต้โครงการสำนักงานสีเขียว (Green office) และงานตามภารกิจของหน่วยงานภายใต้กิจกรรม/ แผนงาน/โครงการต่าง ๆ ครอบคลุม พลังงาน (ไฟฟ้าและน้ำมันเชื้อเพลิง) น้ำ (การประหยัดน้ำและบำบัดน้ำเสีย) การลดการใช้กระดาษ และการบริหารจัดการของเสีย รวมทั้งการลดปริมาณการปล่อยก๊าซเรือนกระจกที่เกิดจากกระบวนการดำเนินงานขององค์กร โดยมีมาตรฐาน ๕ส เป็นพื้นฐานการปฏิบัติ

๔) ดำเนินงานตามแนวทางการประเมินคาร์บอนฟุตพริ้นท์ขององค์กร ขององค์การบริหารจัดการก๊าซเรือนกระจก (องค์การมหาชน) หรือ อบก.

๕) การลดผลกระทบด้านสิ่งแวดล้อมที่เกิดจากผลิตภัณฑ์และบริการ ตั้งแต่ขั้นตอนการออกแบบ การจัดหาการใช้และการกำจัด/บำบัดและสอดคล้องกับรูปแบบการใช้ชีวิตของผู้ใช้ไฟฟ้าในปัจจุบันและอนาคต

๖) กำหนดมาตรการตามนโยบายสาธารณะของภาครัฐ อาทิ มาตรการบังคับใช้เกณฑ์มาตรฐานอนุรักษ์พลังงานสำหรับผู้ผลิตและผู้จำหน่ายพลังงาน (Energy Efficiency Resources Standards :EERS) เพื่อสนับสนุนให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยเฉพาะลูกค้าและประชาชนมีการใช้พลังงานอย่างมีประสิทธิภาพ

## ๕. ความยั่งยืนและนวัตกรรม

### ความยั่งยืน

การไฟฟ้านครหลวง ประกาศนโยบายความยั่งยืนเพื่อเป็นแนวทางการดำเนินงานในการขับเคลื่อนการพัฒนาการดำเนินงานขององค์กรอย่างยั่งยืน ซึ่งครอบคลุมสามมิติสำคัญได้แก่ สิ่งแวดล้อม สังคม และการกำกับดูแลกิจการที่ดี ตลอดจนเป็นกรอบแนวทางหลักในการถ่ายทอดนโยบายด้านอื่น ๆ อาทิ นโยบายสังคมและสิ่งแวดล้อม นโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีของการไฟฟ้านครหลวง นโยบายการป้องกันและต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชัน ฯลฯ โดยมีการทบทวนนโยบายความยั่งยืน โดยพิจารณาจากการเปลี่ยนแปลงของบริบทแวดล้อมองค์กรเป็นประจำทุกปี ปัจจุบันนโยบายยั่งยืนของการไฟฟ้านครหลวง ดังนี้

“การไฟฟ้านครหลวงมุ่งเน้นการพัฒนาการบริหารจัดการคุณภาพระบบจำหน่ายพลังงานไฟฟ้า และการบริการที่เป็นเลิศตามมาตรฐานสากล โดยสร้างการยอมรับและการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม ภายใต้หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี โปร่งใส และรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ตามหลักปรัชญา ของเศรษฐกิจพอเพียง และการพัฒนาสากลเพื่อตอบสนองต่อนโยบายภาครัฐ และเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals: SDGs) ขององค์การสหประชาชาติ”

นอกจากนี้ การไฟฟ้านครหลวง มีการจัดทำรายงานความยั่งยืนตามแนวทางสากลของ GRI (Global Reporting Initiative) เพื่อเผยแพร่ข้อมูลองค์กร แนวบริหารจัดการ และผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นจากกระบวนการทำงานของหน่วยงานภายในองค์กรให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มขององค์กรรับทราบ ครอบคลุมมิติเศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อมและสังคม ไม่รวมบริษัทร่วมทุนอื่น

### นวัตกรรม

การไฟฟ้านครหลวง ได้มีการดำเนินกิจกรรมที่สำคัญเพื่อขับเคลื่อนนวัตกรรมให้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน โดยมีการแต่งตั้งคณะกรรมการจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรม และ คณะกรรมการที่เกี่ยวข้อง และมีการกำหนดนโยบายการบริหารจัดการนวัตกรรม จัดทำคู่มือการบริหารจัดการนวัตกรรม แผนแม่บทการบริหารจัดการนวัตกรรมระยะยาวปี พ.ศ. ๒๕๖๓ – ๒๕๗๐ แผนปฏิบัติการประจำปี (IAP) โดยมียุทธศาสตร์ด้านนวัตกรรม ๔ ด้าน ได้แก่

ยุทธศาสตร์ที่ ๑ วางโครงสร้างพื้นฐานให้เอื้อต่อการสร้างสรรค์นวัตกรรม โดยมีวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ คือ เพื่อวางโครงสร้างพื้นฐานให้เอื้อต่อการสร้างสรรค์นวัตกรรม

ยุทธศาสตร์ที่ ๒ เสริมสร้างวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม โดยมีวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ คือ เพื่อเสริมสร้างวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม อันจะนำไปสู่การพัฒนาผลงานนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง

ยุทธศาสตร์ที่ ๓ พัฒนานวัตกรรมเพื่อตอบสนองลูกค้า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และความยั่งยืนขององค์กร โดยมีวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ คือ เพื่อพัฒนานวัตกรรมที่ตอบสนองลูกค้า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และความยั่งยืนขององค์กร

ยุทธศาสตร์ที่ ๔ ร่วมมือกับองค์กรภายนอกเพื่อยกระดับการพัฒนานวัตกรรมขององค์กร โดยมีวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ คือ เพื่อร่วมมือกับองค์กรภายนอกในการยกระดับการพัฒนานวัตกรรมขององค์กร

## ๖. การเปิดเผยข้อมูล

การไฟฟ้านครหลวง ตระหนักถึงความสำคัญของการเปิดเผยข้อมูลสารสนเทศสำคัญที่เกี่ยวข้องกับรัฐวิสาหกิจอย่างถูกต้อง เชื่อถือได้ ครบถ้วน เพียงพอ ทันกาล และเป็นไปตามกฎหมาย และกฎ ระเบียบที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสามารถใช้ในการตัดสินใจอย่างเหมาะสม โดยจัดให้มีการเปิดเผยข้อมูลที่สำคัญทั้งข้อมูลทางการเงินและมีใช้การเงินในรายงานประจำปีอย่างครบถ้วน เป็นไปตามแนวทางการเปิดเผยข้อมูลของรัฐวิสาหกิจ ของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) พระราชบัญญัติข้อมูลข่าวสาร



ของทางราชการ พ.ศ. ๒๕๔๐ และกฎหมายหรือระเบียบอื่นที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนมีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการเผยแพร่ข้อมูลทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษ ผ่านช่องทางที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มสามารถเข้าถึงได้อย่างสะดวก เช่น รายงานประจำปี เว็บไซต์ของการไฟฟ้านครหลวง (www.meo.or.th)

## **๗. การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน**

### **การบริหารความเสี่ยง**

การไฟฟ้านครหลวง กำหนดแนวปฏิบัติกระบวนการบริหารความเสี่ยง และการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ ไว้ในคู่มือการบริหารความเสี่ยง และคู่มือการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ ซึ่งมีการทบทวน/ปรับปรุงเป็นประจำทุกปี ให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กรที่เปลี่ยนแปลงไป และเผยแพร่ที่อินเทอร์เน็ตของฝ่ายบริหารความเสี่ยงองค์กร ตามที่กำหนดไว้ในนโยบายการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน และนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ (GRC)

ทั้งนี้ ได้พัฒนาการบริหารความเสี่ยงตามกรอบ Enterprise Risk Management – Integrating with Strategy and Performance ของ COSO โดยมีการบูรณาการบริหารความเสี่ยงกับการวางแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร เพื่อจัดการผลกระทบเชิงลบต่อสังคม และคาดการณ์ล่วงหน้าถึงความกังวลของสาธารณะที่มีต่อผลิตภัณฑ์และการปฏิบัติงานทั้งปัจจุบันและอนาคต โดยคณะผู้บริหารด้านความเสี่ยงมีการทบทวนในไตรมาส ๔ ก่อนเริ่มกระบวนการ ซึ่งได้มีการปรับปรุงการประเมินความเสี่ยง และการกำหนด Risk Appetite ตามเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจตามระบบประเมินผลใหม่ (SE-AM) ด้าน RM & IC โดยมีที่ปรึกษาจาก TRIS เป็นผู้ให้คำแนะนำ และมีการปรับปรุงระบบการบริหารความเสี่ยง ตามคำแนะนำของที่ปรึกษาจาก KPMG ในโครงการปรับปรุงระบบการบริหารความเสี่ยง เพื่อยกระดับการบริหารความเสี่ยงของการไฟฟ้านครหลวงให้เป็นไปตามมาตรฐานสากล และสามารถจัดการความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ในช่วงปี ๒๕๖๓ จากสถานการณ์การแพร่ระบาดของไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) การไฟฟ้านครหลวงได้มีการติดตามสถานการณ์จากประกาศขององค์การอนามัยโลกและกระทรวงสาธารณสุข และรายงานให้ผู้บริหารระดับสูงทราบถึงสถานการณ์และแนวโน้มที่อาจเกิดขึ้น เพื่อพิจารณาแนวทางการป้องกันและรับมือกับการแพร่ระบาด พร้อมทั้ง จัดทำสรุปบทเรียนจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) เพื่อจัดทำเป็นมาตรการ/คู่มือเพิ่มเติมเตรียมการรองรับสถานการณ์วิกฤตที่เกี่ยวกับโรคระบาด และปรับกระบวนการงานสู่ชีวิตวิถีใหม่ (New Normal) อันเป็นมาตรฐาน/วิธีการทำงานที่เป็นลักษณะถาวรในอนาคตต่อไป

### **การควบคุมภายใน**

#### **๑) การกำกับดูแลการควบคุมภายใน**

หน่วยงานตรวจสอบภายในของการไฟฟ้านครหลวง จะมีการจัดทำแผนการตรวจสอบ และมีการสอบทานกระบวนการปฏิบัติตามระบบการควบคุมภายใน และรายงานต่อผู้บริหารทราบเป็นประจำทุกปี นอกจากนี้ ยังมีการตรวจสอบกระบวนการที่อาจก่อให้เกิดการทุจริต โดยแต่ละปีฝ่ายตรวจสอบภายในจะมีการคัดเลือกกระบวนการที่มีความเสี่ยงสูงที่อาจเกิดทุจริต เพื่อทำการตรวจสอบปีละ ๓ กระบวนการ โดยปี ๒๕๖๓ ได้ดำเนินการตรวจสอบ ดังนี้ ๑) กระบวนการควบคุมการเงิน ๒) กระบวนการบริหารพัสดุ ๓) กระบวนการบริหารหลักประกันการใช้ไฟฟ้า โดยให้ความสำคัญกับประเด็นที่ตรวจพบความผิดปกติในกระบวนการที่ไปตรวจสอบ และมีการเผยแพร่กระบวนการที่ตรวจสอบผ่านทางเว็บไซต์ภายในของหน่วยงาน โดยที่ผ่านมายังไม่พบความผิดปกติ และไม่มีผู้ฝ่าฝืน ทั้งนี้ ในการตรวจติดตาม หากพบว่า มีบุคลากรประพฤติปฏิบัติฝ่าฝืนจริยธรรม จะมีการดำเนินการตามขั้นตอนที่กำหนดไว้ในประมวลจริยธรรมและจรรยาบรรณ และระเบียบการไฟฟ้านครหลวง ว่าด้วย วินัยและการลงโทษ โดยฝ่าย

กฎหมายจะรวบรวมข้อมูลการถูกลงโทษ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงการดำเนินงานที่มีลักษณะสุ่มเสี่ยงต่อการฝ่าฝืนจริยธรรม พร้อมทั้งหาวิธีการในการป้องกันมิให้เกิดเหตุซ้ำขึ้นอีก โดยหน่วยงานรับผิดชอบจะมีการทบทวนการดำเนินงานดังกล่าวทุกปี เพื่อนำไปวิเคราะห์และปรับปรุงแผนการดำเนินงานให้ดียิ่งขึ้น และด้วยการดำเนินงานอย่างเป็นระบบทั้งในเชิงส่งเสริมและป้องกัน จึงทำให้มั่นใจว่า บุคลากรทั่วทั้งองค์กรเกิดความตระหนักและปฏิบัติงานด้วยความยึดมั่นในคุณธรรม จริยธรรม ด้วยความสุจริต และปฏิบัติหน้าที่ตามกฎหมายระเบียบที่กำหนดไว้อย่างเคร่งครัด

## ๒) นโยบายการต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชัน

การไฟฟ้านครหลวง ได้ประกาศนโยบายการป้องกันและต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชัน (Anti-Corruption Policy) นโยบายคุณธรรมและความโปร่งใส นโยบายการรับและให้ของขวัญ นโยบายการแจ้งเบาะแสการกระทำผิด และนโยบายการคุ้มครองพนักงานผู้แจ้งเบาะแสและปฏิเสธการคอร์รัปชัน เพื่อแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นในการป้องกันและต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชันอย่างเป็นรูปธรรม โดยได้จัดงานประกาศเจตจำนงสุจริตในการบริหารงานอย่างโปร่งใสเป็นประจำทุกปี ซึ่งในปี ๒๕๖๓ คณะกรรมการและผู้บริหารของการไฟฟ้านครหลวง ร่วมกันแสดงเจตจำนงและลงนามผ่านระบบออนไลน์ เมื่อวันที่ ๑๙ มีนาคม ๒๕๖๓ ณ การไฟฟ้านครหลวง สำนักงานใหญ่ คลองเตย โดยได้สื่อสารให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในภายนอกได้รับทราบ ผ่านการอบรม และสื่อประชาสัมพันธ์ต่างๆ

## ๘. จริยธรรมและจรรยาบรรณ

การไฟฟ้านครหลวง ได้จัดทำจรรยาบรรณของคณะกรรมการการไฟฟ้านครหลวง ผู้ว่าการ ผู้บริหารระดับสูง พนักงาน และจรรยาบรรณวิชาชีพ เพื่อใช้เป็นแนวทางการปฏิบัติ โดยคำนึงถึงหลักความซื่อสัตย์สุจริต ความมีคุณธรรม ศีลธรรมอันดี ความบริสุทธิ์ใจ ความถูกต้องและธรรมเนียนที่ดี รวมถึงเจตนาธรมณ์ของกฎหมาย และระเบียบที่เกี่ยวข้อง โดยมีการส่งเสริมบรรยากาศและพฤติกรรมที่ดี ตลอดจนมีการประเมินจริยธรรมและจรรยาบรรณเป็นประจำทุกปี

ในปี ๒๕๖๓ การไฟฟ้านครหลวง ได้ทบทวนและปรับปรุงคู่มือการกำกับดูแลกิจการที่ดี จริยธรรมและจรรยาบรรณการไฟฟ้านครหลวง ให้มีความเหมาะสมสอดคล้องกับมาตรฐานสากล ตามหลักการและแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. ๒๕๖๒ คู่มือการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ตามระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจ (SE-AM) และพระราชบัญญัติมาตรฐานทางจริยธรรม พ.ศ. ๒๕๖๒ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการกำกับดูแลที่ดี ให้มีมาตรฐานทางคุณธรรมจริยธรรม และเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานให้บรรลุถึงเจตนาธรมณ์และเป้าหมายในการดำเนินธุรกิจอย่างโปร่งใส มีความรับผิดชอบต่อสังคม สิ่งแวดล้อม และคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกภาคส่วน

### ๑) การส่งเสริมบรรยากาศและพฤติกรรมที่ดีตามจริยธรรมและจรรยาบรรณ

การไฟฟ้านครหลวง มีกระบวนการจัดให้มีและเสริมสร้างพฤติกรรมตามคู่มือการกำกับดูแลกิจการที่ดี จริยธรรมและจรรยาบรรณ และออกแบบกระบวนการให้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องตามหลักการ PDCA: Plan-Do-Check-Act มีการจัดกิจกรรมเสริมสร้างบรรยากาศและพฤติกรรมตามคู่มือฯ โดยเผยแพร่ลงนามรับทราบและถือปฏิบัติ โดยส่งเสริมให้คณะกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานมีส่วนร่วมกับกิจกรรมอย่างเหมาะสม ซึ่งมีรูปแบบการจัดกิจกรรมที่หลากหลาย และปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับสถานการณ์ โดยเฉพาะช่วง COVID-19 เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ตามที่ต้องการ เช่น การประกาศเจตจำนงสุจริตในการบริหารงานอย่างโปร่งใสในรูปแบบออนไลน์ การอบรมหลักสูตรสุจริตไทย สร้างสังคมให้โปร่งใสและเป็นธรรมในรูปแบบออนไลน์ การจัดกิจกรรม Have a good day ให้ความรู้และตอบคำถามเกี่ยวกับเรื่องจรรยาบรรณ คุณธรรมและความโปร่งใส การต่อต้านการทุจริต เพื่อสร้างการมีส่วนร่วมและชิงรางวัลเป็นประจำทุกวันอังคาร ใน Line Official Account: MEA Family เป็นต้น

ทั้งนี้ การไฟฟ้านครหลวงมีการประเมินประสิทธิผลของการเสริมสร้างพฤติกรรมตามคู่มือการกำกับดูแลกิจการที่ดี จริยธรรมและจรรยาบรรณการไฟฟ้านครหลวง โดยกำหนดให้มีการสำรวจการปฏิบัติตามค่านิยมองค์กร “CHANGE” (G: Governance) การประเมินจริยธรรมและจรรยาบรรณสรุปผลการประเมินได้ดังนี้

- คณะกรรมการ ประเมินโดยกำหนดเป็นหัวข้อในแบบประเมินตนเองของคณะกรรมการการไฟฟ้านครหลวง มีคะแนนเฉลี่ยร้อยละ ๙๗.๗

- ผู้บริหาร ผู้ตรวจการ และพนักงาน ประเมินผ่านระบบจริยธรรมและจรรยาบรรณ การไฟฟ้านครหลวง ซึ่งประกอบด้วย การสำรวจความคิดเห็นเรื่องการประเมินความเสี่ยงทุจริต การรับรู้ช่องทางรับเรื่องร้องเรียนทุจริต การประเมินจริยธรรมและจรรยาบรรณ มีคะแนนเฉลี่ยร้อยละ ๙๖.๓

## ๒) ช่องทางการรับเรื่องร้องเรียน

การไฟฟ้านครหลวง ได้จัดตั้งศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการทุจริตการไฟฟ้านครหลวง (ศปท.กฟน.) เพื่อรับเรื่องร้องเรียนการทุจริต การปฏิบัติหรือละเว้นการปฏิบัติในหน้าที่โดยมิชอบของพนักงานการไฟฟ้านครหลวง ซึ่งจะเป็นกลไกสำคัญในการลดปัญหาการทุจริตและประพฤติมิชอบ เป็นเครื่องมือของการป้องปรามยับยั้งไม่ให้เกิดซ้ำอีก ทั้งนี้ หากผู้ใดพบพนักงาน การไฟฟ้านครหลวง กระทำการทุจริต สามารถแจ้งเบาะแส การทุจริตผ่าน ๔ ช่องทาง ดังต่อไปนี้

(๑) ช่องทางอินเทอร์เน็ต/อินทราเน็ต (MEA Whistle Blowing System)

(๒) ช่องทางคณะกรรมการการไฟฟ้านครหลวง /ผู้ว่าราชการ

(๓) ช่องทางร้องเรียนด้วยตนเอง (Walk in) ผ่าน ศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการทุจริตการไฟฟ้านครหลวง (ศปท.กฟน.) /ศูนย์ดำรงธรรม การไฟฟ้านครหลวง

(๔) ช่องทางสายด่วนของรัฐบาล

โดยกระบวนการจัดการข้อร้องเรียนของศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการทุจริตการไฟฟ้านครหลวง (ศปท.กฟน.) จะดำเนินการโดยเร็วที่สุด และปกปิดชื่อผู้ร้องเรียนและผู้ถูกกล่าวหาเป็นความลับ

## ๙. การติดตามผลการดำเนินงาน

คณะกรรมการการไฟฟ้านครหลวง มีการกำกับและติดตามผลการดำเนินงานของตัวชี้วัดสำคัญ และพิจารณารายงานการเงินและมีใช้การเงินในประเด็นสำคัญ ได้แก่ สาเหตุของการเปลี่ยนแปลง ผลการดำเนินงานเปรียบเทียบกับเป้าหมาย ปัญหา/อุปสรรค รวมทั้งแนวทางแก้ไข/ปรับปรุงผลการดำเนินงาน ตลอดจนพิจารณาให้ความเห็นชอบแนวทางการปรับปรุงองค์กรตามประเด็นปัญหาและ นำผลการประเมินไปใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาการดำเนินงานของการไฟฟ้านครหลวง

## รางวัลแห่งความภาคภูมิใจ

การไฟฟ้านครหลวง มีความมุ่งมั่นในการพัฒนาการดำเนินงาน โดยคำนึงถึงประโยชน์ของผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่มด้วยการดำเนินธุรกิจภายใต้หลักธรรมาภิบาล การสร้างสรรค์สังคมและสิ่งแวดล้อมอย่างรับผิดชอบ อันเป็นส่วนสำคัญในการพัฒนาอย่างยั่งยืน ส่งผลให้ในปี ๒๕๖๓ การไฟฟ้านครหลวงได้รับรางวัลแห่งความสำเร็จจากสถาบันต่าง ๆ ทั้งในระดับประเทศและสากล ดังนี้

- รางวัลชนะเลิศ Asia Responsible Entrepreneurship Awards 2020 สาขา Investment in People จากโครงการ “Lively Workplace, Better Service” หรือโครงการพัฒนาสภาพแวดล้อมบริเวณห้องแควร์ไฟฟ้าชัตตอง ในฐานะองค์กรในภูมิภาคเอเชียที่มีความโดดเด่นเรื่องการดำเนินนโยบายที่คำนึงถึงอาชีวอนามัยและความปลอดภัยของพนักงาน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียควบคู่ไปกับการคำนึงถึงสังคมและสิ่งแวดล้อม

- รางวัล Asia’s Best Sustainability Report (Public Sector) ระดับ Gold ที่มอบให้แก่องค์กรภาครัฐที่รายงานการพัฒนาอย่างยั่งยืนยอดเยี่ยมระดับเอเชีย

- รางวัล Asia's Best SDG Reporting ระดับ Gold มอบให้แก่องค์กรที่รายงานการดำเนินงานซึ่งสะท้อนการสนับสนุนการพัฒนาอย่างยั่งยืนของสหประชาชาติยอดเยี่ยมระดับเอเชีย แสดงถึงการเป็นองค์กรที่มีการพัฒนาและบริหารงานอย่างยั่งยืนตามหลักการสากลของ GRI (Global Reporting Initiative)

- รางวัล Global Corporate Sustainability Awards : GCSA 2020 ประเทศไต้หวัน สาขา Emerging Market : Best Practise รางวัลผลการปฏิบัติงานยอดเยี่ยม มอบให้แก่องค์กรธุรกิจที่ริเริ่มปฏิบัติงานในโครงการทางด้านการพัฒนาอย่างยั่งยืนและมีผลลัพธ์ยอดเยี่ยม (โครงการพัฒนาชุมชนสู่ความยั่งยืนตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง กรณีชุมชนคอยรู้ดีกว่า)

- รางวัลรัฐวิสาหกิจดีเด่น (SOE Award) ประจำปี ๒๕๖๓ โดยสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ จำนวน ๒ รางวัล ได้แก่ รางวัลความสามารถในการจัดการวิกฤตโควิด-19 ดีเด่น และรางวัลความร่วมมือเพื่อการพัฒนาดีเด่น ด้านการยกระดับการบริหารจัดการองค์กรประเภทชมเชย โดยเป็นองค์กรพี่เลี้ยงให้แก่องค์กรตลาด (๓ ปีซ้อน) นอกจากนี้ ยังได้รับรางวัลอื่น ๆ ได้แก่ รางวัลชมเชยองค์กรโปร่งใส ครั้งที่ ๙ รางวัลเกียรติคุณการเปิดเผยข้อมูลความยั่งยืน ประจำปี ๒๕๖๓ รางวัลเหรียญทอง “อาคารราชการต้นแบบด้านการจัดการน้ำเสีย”

---