

# การบริหารความเสี่ยงและปัจจัยความเสี่ยง

## การบริหารความเสี่ยงของการไฟฟ้านครหลวง

การไฟฟ้านครหลวงตระหนักถึงความสำคัญในการนำการบริหารความเสี่ยงมาใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการองค์กร ทั้งนี้ การไฟฟ้านครหลวงดำเนินการบริหารความเสี่ยงตามกรอบการบริหารความเสี่ยงที่เป็นมาตรฐานสากล ตามแนวทางของ The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO: Enterprise Risk Management – Integrated Framework) โดยพัฒนาการเชื่อมโยงกระบวนการบริหารความเสี่ยงเข้ากับการจัดทำแผนยุทธศาสตร์และงบประมาณ เพื่อช่วยให้การกำหนดยุทธศาสตร์มีการวิเคราะห์ความเสี่ยงร่วมกับ SWOT Analysis ตลอดจนการจัดสรรทรัพยากรมีการคำนึงถึงศักยภาพในการดำเนินธุรกิจและระดับการยอมรับความเสี่ยงขององค์กร (Risk appetite)

### การบริหารความเสี่ยงแบ่งเป็น 2 ระดับ ดังนี้

1. การบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร เป็นกระบวนการที่สนับสนุนการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ขององค์กร เพื่อให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ โดยจัดให้มีการระบุและประเมินความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ พร้อมทั้งดำเนินการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงเพื่อจัดการกับความเสี่ยงที่มีค่าความเสี่ยงสูง และมีการติดตามการดำเนินงานโดยคณะกรรมการการไฟฟ้านครหลวง คณะอนุกรรมการพิจารณาแผนบริหารความเสี่ยง และคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง

2. การบริหารความเสี่ยงระดับหน่วยงาน เป็นกระบวนการที่สนับสนุนการปฏิบัติงานตามแผนงาน/โครงการต่างๆ โดยมีการระบุและประเมินความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ของสายงานและหน่วยงาน พร้อมทั้งดำเนินการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงเพื่อจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ และมีการติดตามการดำเนินงานโดยคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงประจำสายงาน

จากการดำเนินการพัฒนากระบวนการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงเป็นวัฒนธรรมและสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มแก่องค์กรได้อย่างยั่งยืน ผนวกกับทักษะและประสบการณ์ของคณะกรรมการการไฟฟ้านครหลวง คณะอนุกรรมการพิจารณาแผนบริหารความเสี่ยง คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ผู้บริหาร ทีมงานของฝ่ายบริหารความเสี่ยงองค์กร และผู้ปฏิบัติงานตามแผนบริหารความเสี่ยงองค์กร ส่งผลให้การไฟฟ้านครหลวงเป็นรัฐวิสาหกิจที่ได้รับการประเมินผลจากสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) ในหมวดที่ 3 การบริหารจัดการองค์กร เรื่องการบริหารความเสี่ยงว่า มีแบบแผนการบริหารความเสี่ยงที่โดดเด่น ถึง 2 ปีติดต่อกัน และถือเป็นรัฐวิสาหกิจแนวหน้าที่ได้ปรับใช้เทคนิคการบริหารความเสี่ยงองค์กรอย่างได้ผล

### ปัจจัยความเสี่ยง ปี 2550

จากการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงในปี 2550 มีปัจจัยความเสี่ยงหลัก ๆ ที่สำคัญจำแนกตามประเภทความเสี่ยง ดังนี้

#### 1. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์

##### 1.1 ความเสี่ยงจากนโยบายภาครัฐ

นโยบายภาครัฐที่มีการเปลี่ยนแปลงตามทิศทางของรัฐบาลในช่วงระยะเวลาต่าง ๆ อาจส่งผลกระทบต่อนโยบายและทิศทางการดำเนินงานของการไฟฟ้านครหลวงได้ การไฟฟ้านครหลวงดำเนินการบริหารความเสี่ยง โดยติดตามวิเคราะห์ผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงนโยบายหรือมาตรการต่าง ๆ ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อไฟฟ้านครหลวงทั้งโดยทางตรงและทางอ้อม และจัดเตรียมความพร้อมองค์กรให้สามารถสนองรับนโยบายต่าง ๆ ได้อย่างคล่องตัวและทันเหตุการณ์ทั้งในเชิงรุกและเชิงรับ ทั้งนี้ เพื่อให้สามารถจัดหรือบรรเทาอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นในการปฏิบัติงานอันอาจส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ขององค์กร

## 1.2 ความเสี่ยงจากการดำเนินธุรกิจเกี่ยวเนื่อง

การไฟฟ้านครหลวง ตระหนักถึงการใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์และความรู้ความเชี่ยวชาญของบุคลากรที่มีอยู่ในการสร้างโอกาส เพื่อแสวงหารายได้ในเชิงธุรกิจ และก่อให้เกิดมูลค่าเพิ่มแก่องค์กรในอนาคต โดยจัดทำแผนการดำเนินการธุรกิจเกี่ยวเนื่อง นอกเหนือจากธุรกิจจำหน่ายกระแสไฟฟ้าซึ่งเป็นธุรกิจหลัก อย่างไรก็ตาม ในการดำเนินธุรกิจเกี่ยวเนื่อง การไฟฟ้านครหลวงได้คำนึงถึงความเสี่ยงในการกำหนดทิศทางและกิจกรรมดำเนินงาน ตลอดจนผลตอบแทนจากการลงทุน ดังนั้น การไฟฟ้านครหลวงจึงได้เตรียมการบริหารจัดการเพื่อตอบสนองความเสี่ยง ให้มีการนำสินทรัพย์เหล่านั้นไปใช้ให้เกิดประโยชน์เชิงเศรษฐกิจได้อย่างเป็นรูปธรรมชัดเจน ยั่งยืน และสร้างรายได้ให้แก่การไฟฟ้านครหลวงตามที่ต้องการ

## 1.3 ความเสี่ยงจากการขาดแคลนและการขาดช่วงบุคลากร

บุคลากรเป็นปัจจัยที่สำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรให้ไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ การไฟฟ้านครหลวง ได้เล็งเห็นความเสี่ยงด้านบุคลากร โดยเฉพาะบุคลากรที่มีความสามารถหรือมีศักยภาพ ซึ่งมักจะมีจำนวนไม่มากนักในแต่ละองค์กรเมื่อเปรียบเทียบกับจำนวนพนักงานทั้งหมด ดังนั้น หากองค์กรต้องสูญเสียบุคลากรดังกล่าวไป อาจส่งผลกระทบต่อองค์กรทั้งในปัจจุบันและอนาคตได้ การไฟฟ้านครหลวงจึงจัดทำแผนทดแทนตำแหน่ง เพื่อสรรหา คัดเลือก และพิจารณาพนักงานที่มีศักยภาพเพียงพอ และดำเนินการพัฒนาพนักงานที่องค์กรเห็นว่ามีความสามารถที่จะก้าวขึ้นไปดำรงตำแหน่งที่สำคัญในอนาคตขององค์กร รวมทั้งการพัฒนาการไฟฟ้านครหลวงให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) และจัดให้มีการถ่ายทอดความรู้ ความเชี่ยวชาญของบุคลากรในรูปแบบการบริหารจัดการความรู้ (Knowledge Management)

## 2. ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ

### 2.1 ความเสี่ยงด้านความต่อเนื่องของธุรกิจ

ปัจจุบันภัยจากเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่ไม่คาดหมาย เช่น ก่อการร้าย ภัยธรรมชาติ ได้เข้ามาคุกคามการดำเนินงานของธุรกิจมากขึ้น ซึ่งเหตุการณ์ดังกล่าวมักจะเป็นเหตุการณ์ใหญ่ ๆ ไม่ได้เกิดบ่อยครั้ง แต่ถ่าเกิดแล้วมักจะส่งผลกระทบอย่างรุนแรง การไฟฟ้านครหลวงตระหนักถึงความสามารถในการให้บริการผู้ใช้ไฟฟ้าอย่างต่อเนื่องในทุกสภาพแวดล้อม จึงจัดให้มีแผนการบริหารความต่อเนื่อง (Business Continuity Management) ทั้งระบบงานหลักและระบบงานสนับสนุน โดยในปี 2550 การไฟฟ้านครหลวงได้ทำการซักซ้อมแผนป้องกันภัยฝ่ายพลเรือน ซึ่งเป็นระบบงานหลัก และแผนบริหารจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจของระบบงานเทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งเป็นระบบงานสนับสนุน เพื่อให้พนักงานผู้มีหน้าที่เกี่ยวข้องได้ซักซ้อมวิธีการบรรเทาความเสียหายและการกู้สถานการณ์ให้กลับสู่สภาพปกติโดยเร็วที่สุด

### 2.2 ความเสี่ยงจากระบบบริหารพัสดุ

ในองค์กรขนาดใหญ่โดยทั่วไปมักเผชิญกับความเสี่ยงจากระบบบริหารพัสดุที่ไม่สนับสนุนประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ทำให้เกิดการจัดหาพัสดุไม่ทันเวลา หรือตามปริมาณที่ต้องการ ส่งผลต่อการขยายงานระบบจำหน่าย งานบริการผู้ใช้ไฟฟ้า และโครงการต่าง ๆ การไฟฟ้านครหลวงตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารพัสดุ จึงได้จัดทำแผนพัฒนาระบบบริหารพัสดุให้มีประสิทธิภาพ เพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการของหน่วยงานต่าง ๆ ได้อย่างทันเหตุการณ์และมีต้นทุนต่ำ

### 2.3 ความเสี่ยงด้านชื่อเสียง

ปัจจุบัน การไฟฟ้านครหลวงได้ว่าจ้างผู้ประกอบการภายนอก (Outsourcing) ปฏิบัติงานให้บริการบางประเภทแทนพนักงานการไฟฟ้านครหลวง การจ้างผู้ประกอบการดังกล่าวช่วยให้องค์กรสามารถใช้พนักงานและความสามารถขององค์กรในการดำเนินงานที่มีความสำคัญได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล อย่างไรก็ตาม การจ้างผู้ประกอบการภายนอกมาปฏิบัติงานแทนนั้นย่อมมีความเสี่ยงที่ผู้รับจ้างปฏิบัติงานไม่ได้ตามคุณภาพ ทำให้ความพึงพอใจของลูกค้าลดลง ดังนั้น การไฟฟ้านครหลวงได้ทำแผนการตรวจสอบ/ประเมินประสิทธิภาพในการควบคุมดูแลคุณภาพงานจ้างเหมาอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้สามารถรักษาคุณภาพและความพึงพอใจของผู้ใช้ไฟฟ้าไว้ได้

### 3. ความเสี่ยงด้านการเงิน

#### 3.1 ความเสี่ยงจากการผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยน

เนื่องจากโครงสร้างเงินทุนในปัจจุบันของการไฟฟ้านครหลวงส่วนใหญ่ มีสัดส่วนจากการกู้เงินในประเทศมากกว่าต่างประเทศ ซึ่งทำให้ความเสี่ยงจากอัตราแลกเปลี่ยนมีน้อยมาก อย่างไรก็ตาม ในส่วนของหนี้ต่างประเทศ การไฟฟ้านครหลวง ได้มีการติดตามการเปลี่ยนแปลงของอัตราแลกเปลี่ยนอย่างต่อเนื่องเป็นประจำ เพื่อจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

#### 3.2 ความเสี่ยงสภาพคล่อง

การไฟฟ้านครหลวงสามารถดำรงสภาพคล่องให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม และบริหารสภาพคล่องอย่างต่อเนื่อง โดยได้เตรียมจัดหางบประมาณระยะสั้น เพื่อรองรับเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิดและอาจส่งผลกระทบต่อสภาพคล่องได้ เพื่อให้ธุรกิจดำเนินได้อย่างปกติ



### 4. ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ

#### • ความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงกฎหมาย กฎระเบียบ ในธุรกิจไฟฟ้า

กิจการไฟฟ้าเป็นธุรกิจด้านพลังงานซึ่งเป็นสาธารณูปโภคที่สำคัญต่อต้นทุนการผลิตในภาคอุตสาหกรรม รวมทั้งต้องดำเนินการตามนโยบายของรัฐอย่างเคร่งครัด ดังนั้น การเปลี่ยนแปลงนโยบายภาครัฐในด้านต่าง ๆ เช่น การปรับโครงสร้างกิจการไฟฟ้า การแปลงสภาพรัฐวิสาหกิจ การคุ้มครองผู้บริโภค การเพิ่มประสิทธิภาพ ฯลฯ ล้วนส่งผลกระทบต่อความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ในการกำหนดทิศทางการไฟฟ้านครหลวงในอนาคต

การไฟฟ้านครหลวงติดตาม ประเมินผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมดังกล่าว และมีแผนการปรับปรุงประสิทธิภาพในเรื่องต่าง ๆ เพื่อสามารถตอบสนองการเปลี่ยนแปลงได้อย่างทันเหตุการณ์ ขณะเดียวกันก็ได้เตรียมกลยุทธ์ในการสร้างมูลค่าเพิ่มจากการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวด้วย