

การบริหารความเสี่ยงและปัจจัยความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยงของการไฟฟ้านครหลวง

การไฟฟ้านครหลวง ได้ตระหนักถึงความสำคัญในการนำการบริหารความเสี่ยงมาใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการองค์กร โดยดำเนินการบริหารความเสี่ยงตามกรอบของ The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission หรือ COSO ซึ่งเป็นมาตรฐานสากล การไฟฟ้านครหลวง ได้พัฒนาการเชื่อมโยงกระบวนการบริหารความเสี่ยงองค์กรเข้ากับการจัดทำแผนยุทธศาสตร์และงบประมาณขององค์กร เพื่อช่วยให้การกำหนดยุทธศาสตร์มีการวิเคราะห์ความเสี่ยงร่วมกับ การทำ SWOT Analysis ตลอดจนการจัดสรรทรัพยากรให้สอดคล้องกับศักยภาพในการดำเนินธุรกิจและระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ขององค์กร (Risk appetite)

จากการดำเนินการพัฒนากระบวนการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงเป็นวัฒนธรรม และสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มแก่องค์กรได้อย่างยั่งยืน ผนวกกับทักษะและประสบการณ์ของคณะกรรมการการไฟฟ้านครหลวง คณะอนุกรรมการพิจารณาแผนบริหารความเสี่ยง คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ผู้บริหาร ทีมงานของฝ่ายบริหารความเสี่ยงองค์กร และผู้ปฏิบัติงานตามแผนบริหารความเสี่ยงองค์กร ส่งผลให้การไฟฟ้านครหลวงได้รับการประเมินผลจากสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) ในหมวดที่ 3 การบริหารจัดการองค์กร เรื่องการบริหารความเสี่ยง ให้เป็นรัฐวิสาหกิจที่มีแบบแผนการบริหารความเสี่ยงที่โดดเด่น ถึง 3 ปีติดต่อกัน (ปี 2548 ถึง 2550) และถือเป็นรัฐวิสาหกิจในแนวหน้าที่ได้ปรับใช้เทคนิคการบริหารความเสี่ยงองค์กรอย่างได้ผล

จากการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงในปี 2551 มีปัจจัยความเสี่ยงหลัก ๆ ที่สำคัญจำแนกตามประเภทความเสี่ยง ดังนี้

1. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์

1.1 ความเสี่ยงจากนโยบายภาครัฐ

นโยบายภาครัฐที่มีการเปลี่ยนแปลงตามทิศทางการบริหารงานของรัฐบาลในช่วงเวลาต่าง ๆ อาจส่งผลกระทบต่อนโยบายและทิศทางการดำเนินงานของการไฟฟ้านครหลวงได้ การไฟฟ้านครหลวง ดำเนินการบริหารความเสี่ยง โดยติดตามวิเคราะห์ผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงนโยบายหรือมาตรการต่าง ๆ ของภาครัฐ ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อทั้งทางตรงและทางอ้อม และจัดเตรียมความพร้อมองค์กรให้สามารถสนองตอบนโยบายต่าง ๆ ของภาครัฐได้อย่างคล่องตัว และทันเหตุการณ์ ทั้งในเชิงรุกและเชิงรับ ทั้งนี้ เพื่อให้สามารถจัดหรือบรรเทาอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นในการปฏิบัติงานอันอาจส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพวัตถุประสงค์ขององค์กร

1.2 ความเสี่ยงจากการใช้ไฟฟ้าขยายตัวเพิ่มขึ้นในอัตราที่ลดลง

การใช้ไฟฟ้าในพื้นที่จำหน่ายของการไฟฟ้านครหลวง มีแนวโน้มของการขยายตัวที่ลดลง สาเหตุของปัญหาเกิดจากการชะลอตัวของภาวะเศรษฐกิจ การประหยัดพลังงานของหน่วยงานต่าง ๆ การสร้างท่อก๊าซธรรมชาติของการปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย (ปตท.) ผ่านเขตจำหน่าย และการย้ายฐานการผลิตสู่ภูมิภาคของลูกค้าภาคอุตสาหกรรม ซึ่งอาจส่งผลให้รายได้และสภาพคล่องของการไฟฟ้านครหลวงลดลง ในการนี้การไฟฟ้านครหลวงได้จัดทำแผนบริหารความเสี่ยง เพื่อวิเคราะห์และรักษาฐานลูกค้าในเขตนิคมอุตสาหกรรม ปรับปรุงวิธีการทำงานเพื่อรักษาคุณภาพไฟฟ้าในย่านนิคมอุตสาหกรรม และมุ่งสร้างความพึงพอใจ ในการบริการให้กับผู้ใช้ไฟฟ้ากลุ่มดังกล่าว

นอกจากนี้ นโยบายการจำหน่ายก๊าซสุโครว์เรือนของ ปตท. ส่งผลให้ลูกค้ามีทางเลือกในการใช้ไฟฟ้ามากขึ้น การไฟฟ้านครหลวงจึงจัดทำแผนติดตาม และศึกษาผลกระทบฯ จากนโยบายดังกล่าว เพื่อเตรียมความพร้อมในการตอบสนองความเสี่ยง และรองรับโอกาสทางธุรกิจที่อาจเกิดขึ้น

1.3 ความเสี่ยงจากการขาดแคลนและการขาดช่วงบุคลากร

บุคลากรเป็นปัจจัยที่สำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรให้ไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ การไฟฟ้านครหลวงได้ตระหนักถึงความเสี่ยงด้านบุคลากร ทั้งความเสี่ยงพอด้านปริมาณและศักยภาพทางด้านวิชาการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งบุคลากรที่มีความพร้อมในทุกด้านเหมาะสมกับภาวะการเป็นผู้บริหาร มักจะมีจำนวนไม่มากนักในแต่ละองค์กรเมื่อเปรียบเทียบกับจำนวนพนักงานทั้งหมด ดังนั้น หากองค์กรต้องสูญเสียบุคลากรดังกล่าวไป จะส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานทั้งในปัจจุบันและอนาคต การไฟฟ้านครหลวงจึงจัดทำแผนเตรียมความพร้อมเพื่อการแต่งตั้งผู้บริหาร และแผนสร้างความชำนาญในลักษณะงานหลักขององค์กร เพื่อพัฒนาพนักงานที่มีศักยภาพเพียงพอให้มีความพร้อมที่จะก้าวขึ้นไปดำรงตำแหน่งที่สำคัญในอนาคต นอกจากนี้แผนในการเตรียมบุคลากรแล้ว วิสัยทัศน์ขององค์กรที่มุ่งเน้นการพัฒนาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ผลักดันให้การไฟฟ้านครหลวงมุ่งเน้นการดำเนินงานด้านฝึกอบรมพนักงานอย่างเป็นรูปธรรม โดยจัดให้มีการถ่ายทอดความรู้ทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน เพื่อเสริมสร้างความเชี่ยวชาญของบุคลากรในรูปแบบการบริหารจัดการความรู้ (Knowledge Management)

1.4 ความเสี่ยงจากธุรกิจเกี่ยวเนื่องไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

การจัดตั้งธุรกิจเกี่ยวเนื่อง เป็นการใช้ประโยชน์จากศักยภาพของสินทรัพย์ที่มีอยู่ในปัจจุบัน เพื่อสร้างโอกาสและแสวงหารายได้ในเชิงธุรกิจ ก่อให้เกิดมูลค่าเพิ่มแก่องค์กร โดยจัดทำแผนจัดตั้งธุรกิจที่เหมาะสม ซึ่งจะช่วยให้การดำเนินงานของธุรกิจเกี่ยวเนื่องเป็นไปตามเป้าหมาย อย่างไรก็ตามการไฟฟ้านครหลวงยังมีข้อจำกัดในการดำเนินธุรกิจเกี่ยวเนื่อง เนื่องจาก กฎ ระเบียบ และข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง ยังไม่ได้รับการทบทวน และแก้ไข เพื่อเอื้อประโยชน์ในการทำธุรกิจ ดังนั้นการไฟฟ้านครหลวง จึงจัดทำแผนปรับปรุงกฎ ระเบียบ และข้อบังคับให้เอื้อต่อการดำเนินธุรกิจ และแผนปรับปรุงเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินธุรกิจ

2. ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ

2.1 ความเสี่ยงด้านความต่อเนื่องของธุรกิจ

ปัจจุบันภัยจากเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่ไม่คาดหมาย เช่น ก่อการร้าย ภัยธรรมชาติ ฯลฯ ได้เข้ามาคุกคามการดำเนินงานของการไฟฟ้านครหลวงมากขึ้น การไฟฟ้านครหลวงได้ตระหนักถึงความสำคัญของการให้บริการผู้ใช้ไฟฟ้าอย่างต่อเนื่องในทุกสภาพแวดล้อม จึงได้จัดให้มีการบริหารจัดการความต่อเนื่องของธุรกิจ (Business Continuity Management) โดยนำแผนป้องกันภัยฝ่ายพลเรือนมาซึ่กซั่ม ซึ่งจะทำให้เกิดความมั่นใจในงานบริการที่เป็นระบบงานหลัก และการไฟฟ้านครหลวง ยังได้ดำเนินการแผนบริหารจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจของระบบงานเทคโนโลยีสารสนเทศ (Disaster Recovery Plan) ซึ่งเกี่ยวข้องกับระบบงานสนับสนุน เพื่อให้พนักงานผู้มีหน้าที่เกี่ยวข้องได้ซักซ้อมวิธีการบรรเทาความเสียหายและการกู้สถานการณ์ให้กลับสู่สภาพปกติโดยเร็ว เมื่อระบบงานเทคโนโลยีสารสนเทศเกิดขัดข้อง

2.2 ความเสี่ยงด้านความปลอดภัยของประชาชน

ปัจจุบัน ระบบสายป้อนที่ใช้ในการจ่ายกระแสไฟฟ้าของการไฟฟ้านครหลวงส่วนใหญ่ยังคงเป็นสายป้อนอากาศ ซึ่งมีความเสี่ยงในเรื่องของความปลอดภัยกรณีประชาชนอาจมาสัมผัสสายอากาศที่ขาดโดยรู้เท่าไม่ถึงการณ์ ส่งผลให้เกิดอันตรายต่อชีวิตและทรัพย์สิน เนื่องจากสภาพของสายไฟฟ้าที่ขาดไม่ได้สัมผัสพื้นดินอย่างสมบูรณ์ทำให้ระบบป้องกันที่สถานีย่อยต้นทางไม่สามารถตรวจพบเหตุการณ์ดังกล่าว (High Impedance Fault) การไฟฟ้านครหลวงจึงดำเนินการป้องกันความเสี่ยงในเรื่องดังกล่าว โดยการจัดทำแผนทบทวนมาตรฐานและวิธีปฏิบัติในการติดตั้งสายอากาศ และแผนการบำรุงรักษาสายป้อนเพื่อตรวจสอบและแก้ไขปัญหาอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ ยังได้จัดทำแผนเพื่อการเตรียมความพร้อมและบรรเทาอันตรายในกรณีที่เกิดเหตุการณ์สายอากาศขาด

2.3 ความเสี่ยงด้านชื่อเสียง

ปัจจุบันการไฟฟ้านครหลวงได้ว่าจ้างผู้ประกอบการภายนอก (Outsourcing) ให้ปฏิบัติงานบริการบางประเภทที่มีความสำคัญในระดับรองลงมาจากภารกิจหลักแทนพนักงานขององค์กร เนื่องจากการไฟฟ้านครหลวงมุ่งเน้นที่จะให้พนักงานปฏิบัติงานในภารกิจสำคัญที่ต้องใช้ความรู้ ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านอย่างแท้จริงในการให้บริการที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล อย่างไรก็ตาม การจ้างผู้ประกอบการภายนอกมาปฏิบัติงานแทนนั้น ย่อมมีความเสี่ยงที่ผู้รับจ้างปฏิบัติงานไม่ได้ตามมาตรฐานคุณภาพการให้บริการของการไฟฟ้านครหลวง ตลอดจนอาจมีพฤติกรรมและกริยามารยาทที่ไม่เหมาะสมกับผู้ใช้ไฟฟ้า เป็นผลให้กระทบความพึงพอใจของผู้ใช้ไฟฟ้า ดังนั้นการไฟฟ้านครหลวงจึงจัดทำแผนตรวจสอบการปฏิบัติงานของผู้รับจ้าง เพื่อให้มั่นใจว่าความพึงพอใจของประชาชนและผู้ใช้ไฟฟ้าจะไม่ถูกกระทบเนื่องจากผู้ประกอบการภายนอก

2.4 ความเสี่ยงจากระบบบริหารพัสดุ

ในองค์กรขนาดใหญ่โดยทั่วไปมักเผชิญกับความเสี่ยงจากระบบบริหารพัสดุที่ไม่สนับสนุนประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ทำให้การจัดหาพัสดุไม่เป็นไปตามต้องการ ทั้งปริมาณและระยะเวลา ส่งผลต่อการขยายขอบเขตการให้บริการที่เอื้อประโยชน์ต่อประชาชนและผู้ใช้ไฟฟ้า การไฟฟ้านครหลวงตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารพัสดุ โดยจัดทำแผนพัฒนาระบบบริหารพัสดุให้มีประสิทธิภาพ การควบคุมการจัดซื้อจัดจ้างให้เป็นไปตามเป้าหมาย และบริหารจัดการการเคลื่อนไหวของพัสดุดังกล่าวให้สัมพันธ์กับการใช้งาน เพื่อลดระยะเวลาการจัดซื้อจัดหา และสามารถตอบสนองความต้องการของหน่วยงานต่างๆ ได้ทันต่อเหตุการณ์

2.5 ความเสี่ยงจากระบบงาน ERP

ปัจจุบัน การไฟฟ้านครหลวงนำระบบการบริหารทรัพยากรองค์กร (Enterprise Resource Planning : ERP) มาประยุกต์ใช้ เพื่อเสริมสร้างกระบวนการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น สามารถลดระยะเวลา และความซ้ำซ้อน พนักงานปฏิบัติงาน ได้รับข้อมูลที่ถูกต้อง เทียบตรงและทันต่อเหตุการณ์ สามารถตอบสนองการวิเคราะห์ การรายงาน ได้หลากหลายรูปแบบ ฯลฯ อย่างไรก็ตาม ในระหว่างดำเนินการเพื่อให้บรรลุผลตามแผนงาน อาจมีปัญหา อุปสรรคต่าง ๆ ที่จะทำให้การพัฒนาระบบ ERP ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ดังนั้น การไฟฟ้านครหลวงจึงได้จัดทำแผนควบคุม ดูแล การพัฒนาระบบ ERP ให้เป็นไปตามเป้าหมาย และระยะเวลาที่กำหนด รวมทั้ง การปรับปรุง ข้อบังคับ ระเบียบ คำสั่งต่างๆ ให้สอดคล้องกับการปฏิบัติงานในรูปแบบใหม่ เพื่อเป็นแนวทางให้พนักงานใช้ปฏิบัติต่อไป

นอกจากนี้ การไฟฟ้านครหลวงได้ดำเนินการจัดทำแผนปรับปรุงโครงสร้างหน่วยงานที่รับผิดชอบงาน ERP โดยตรง และแผนการบริหารการเปลี่ยนแปลงบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับระบบงาน ERP เพื่อตอบสนองต่อความเสี่ยงจากการปฏิเสธไม่ยอมรับระบบใหม่ การไม่มีผู้รับผิดชอบในการติดตาม ดูแล ปรับปรุงระบบงาน ERP และความไม่ต่อเนื่องของผู้ใช้งานระบบ ERP อันเนื่องจากการโอนย้ายสังกัด หรือการเปลี่ยนตำแหน่ง หลังจากการไฟฟ้านครหลวงได้รับการส่งมอบระบบงานแล้ว

3. ความเสี่ยงด้านการเงิน

3.1 ความเสี่ยงจากการผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยน

เนื่องจากโครงสร้างเงินกู้ในปัจจุบันของการไฟฟ้านครหลวงส่วนใหญ่มีสัดส่วนจากการกู้เงินในประเทศมากกว่าต่างประเทศ ทำให้ผลกระทบของความเสี่ยงจากอัตราแลกเปลี่ยนที่มีต่อการไฟฟ้านครหลวงมีน้อยมาก อย่างไรก็ตาม ในส่วนของหนี้ต่างประเทศ การไฟฟ้านครหลวงได้มีการติดตามการเปลี่ยนแปลงของอัตราแลกเปลี่ยนและจัดทำรายงานผลการศึกษการบริหารความเสี่ยงจากความผันผวนของค่าเงินบาทอย่างต่อเนื่องเป็นประจำ เพื่อจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

3.2 ความเสี่ยงสภาพคล่อง

การไฟฟ้านครหลวงสามารถดำรงสภาพคล่องให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมและบริหารสภาพคล่องอย่างต่อเนื่อง โดยได้เตรียมจัดหางบประมาณระยะสั้น เพื่อรองรับเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิดและอาจส่งผลต่อสภาพคล่องได้ เพื่อให้ธุรกิจดำเนินได้อย่างปกติ

4. ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ

- ความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงกฎหมาย กฎระเบียบ ในธุรกิจไฟฟ้า

กิจการไฟฟ้าเป็นธุรกิจด้านพลังงานซึ่งเป็นสาธารณูปโภคที่สำคัญต่อต้นทุนการผลิตในภาคอุตสาหกรรม รวมทั้งต้องดำเนินการตามนโยบายของรัฐอย่างเคร่งครัด ดังนั้น การเปลี่ยนแปลงนโยบายภาครัฐในด้านต่าง ๆ เช่น การปรับโครงสร้างกิจการไฟฟ้า การคุ้มครองผู้บริโภค การเพิ่มประสิทธิภาพ ฯลฯ ล้วนส่งผลต่อความเสี่ยงในการกำหนดทิศทางการไฟฟ้านครหลวงในอนาคต การไฟฟ้านครหลวงได้ติดตาม ประเมินผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมดังกล่าว และมีแผนการปรับปรุงประสิทธิภาพในเรื่องต่าง ๆ เพื่อสามารถตอบสนองการเปลี่ยนแปลงได้อย่างทันเหตุการณ์ ขณะเดียวกันก็ได้เตรียมกลยุทธ์ในการสร้างมูลค่าเพิ่มจากการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว