

การบริหารความเสี่ยงและปัจจัยความเสี่ยง

การไฟฟ้านครหลวงตระหนักถึงความสำคัญในการนำวิธีการบริหารความเสี่ยงมาใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการองค์กร โดยพัฒนากรอบกระบวนการและเครื่องมือต่างๆ ตามแนวทางด้านทฤษฎีและทางปฏิบัติของเทคนิคการบริหารความเสี่ยงที่ได้มาตรฐานอย่างต่อเนื่อง โดยประยุกต์เข้ากับทักษะและประสบการณ์ของฝ่ายบริหาร ที่งานของฝ่ายบริหารความเสี่ยงองค์กรและปฏิบัติงานตามแผนบริหารความเสี่ยง ส่งผลให้การไฟฟ้านครหลวงเป็นรัฐวิสาหกิจที่ได้รับการประเมินผลจากสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) ในหมวดที่ 3 การบริหารจัดการองค์กร เรื่องบริหารความเสี่ยงว่า มีแบบแผนการบริหารความเสี่ยงที่โดดเด่น ถือเป็นรัฐวิสาหกิจในแนวหน้าที่ได้ปรับใช้เทคนิคการบริหารความเสี่ยงองค์กรอย่างได้ผล

จากการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงในปี 2549 มีปัจจัยความเสี่ยงสำคัญแยกตามประเภทความเสี่ยง ดังนี้

1. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์

1.1 ความเสี่ยงจากการสูญเสียลูกค้ารายใหญ่

รายได้หลักของการไฟฟ้านครหลวง คือ การจำหน่ายกระแสไฟฟ้า ซึ่งมาจากกลุ่มลูกค้าที่เป็นกิจการขนาดใหญ่ ดังนั้น กลุ่มลูกค้ารายใหญ่จึงมีความสำคัญต่อการเจริญเติบโตและการสร้างความมั่นคงด้านรายได้ของการไฟฟ้านครหลวง แต่ปัจจุบันมีปัจจัยที่อาจส่งผลให้การไฟฟ้านครหลวงสูญเสียลูกค้ากลุ่มดังกล่าวไปบางส่วน เช่น

- ความต้องการความมั่นคงและคุณภาพของระบบไฟฟ้าของลูกค้ารายใหญ่

เนื่องจากลักษณะการใช้ไฟฟ้าของลูกค้ารายใหญ่ต้องการความมั่นคงและคุณภาพของระบบไฟฟ้าในระดับสูง หากมีความผิดปกติในระบบไฟฟ้าที่จ่ายให้แก่ลูกค้า อาจทำให้เกิดผลเสียหายต่ออุปกรณ์ไฟฟ้าและทรัพย์สินของลูกค้า ซึ่งส่งผลต่อความพึงพอใจของลูกค้าได้

- เทคโนโลยีการผลิตและจำหน่ายไฟฟ้าสมัยใหม่

เทคโนโลยีการผลิตไฟฟ้า ณ จุดใช้งาน (Distributed Generation-DG) ซึ่งผลิตไฟฟ้าด้วยระบบ Combined Heat and Power (CHP) โดยใช้ก๊าซธรรมชาติเป็นเชื้อเพลิงเป็นทางเลือกหนึ่งของกลุ่มลูกค้ารายใหญ่ภาคธุรกิจและอุตสาหกรรม ประกอบกับปัจจุบัน บริษัท ปตท. จำกัด(มหาชน) ได้ดำเนินการวางท่อส่งก๊าซเข้ามาในเขตจำหน่ายของการไฟฟ้านครหลวงแล้ว ส่งผลให้โอกาสที่ลูกค้าจะเปลี่ยนไปใช้ไฟฟ้าที่ผลิตด้วยระบบดังกล่าวหรือใช้ก๊าซธรรมชาติเป็นเชื้อเพลิงโดยตรงมีมากขึ้น

- การย้ายฐานการผลิตภาคอุตสาหกรรมออกนอกเขตจำหน่ายการไฟฟ้านครหลวง

จากนโยบายภาครัฐในเรื่องต่างๆ เช่น การส่งเสริมการลงทุน การจูงใจด้านภาษี การให้ส่วนลดค่าไฟฟ้า ฯลฯ ประกอบกับปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจ ส่งผลให้ลูกค้ากลุ่มอุตสาหกรรมที่ต้องการลดต้นทุนการผลิตมีการย้ายฐานการผลิตไปสู่เขตภูมิภาคมากขึ้น

ดังนั้น เพื่อรักษาระดับลูกค้าเหล่านี้ การไฟฟ้านครหลวงจึงจัดทำแผนการให้บริการที่สามารถสร้างความพึงพอใจและความเชื่อมั่นในการบริการให้กลุ่มลูกค้ากลุ่มนี้ทั้งในด้านความรวดเร็ว คุณภาพ และราคา รวมถึงความปลอดภัยต่ออุปกรณ์ไฟฟ้าของลูกค้า ซึ่งช่วยลดผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นต่อรายได้หลักของการไฟฟ้านครหลวงในอนาคต นอกจากนี้ ยังมีโครงการร่วมลงทุนกับ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) เพื่อดำเนินธุรกิจผลิตและจำหน่ายกระแสไฟฟ้า ณ จุดใช้งานให้เป็นอีกทางเลือกหนึ่งให้แก่ลูกค้ารายใหญ่

1.2 ความเสี่ยงจากการพัฒนาสุวรรณภูมิมหานคร

ในช่วงต้นปี 2549 นโยบายภาครัฐเรื่องการจัดตั้ง “สุวรรณภูมิมหานคร” มีความเป็นรูปธรรมขึ้น ซึ่งคณะรัฐมนตรีได้อนุมัติในหลักการเกี่ยวกับร่างพระราชบัญญัติสุวรรณภูมิมหานคร ตามที่กระทรวงมหาดไทยนำเสนอ โดยให้จัดตั้งสุวรรณภูมิมหานครเป็นนิติบุคคลที่เป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หลังจากนั้นจะยกฐานะเป็นจังหวัดที่ 77 ของประเทศไทย เพื่อให้การบริหารจัดการและพัฒนาพื้นที่ในเขตสุวรรณภูมิมหานคร ให้เป็นไปอย่างมีเอกภาพและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น อย่างไรก็ตาม ในส่วนของการจำหน่ายกระแสไฟฟ้าในพื้นที่ดังกล่าวยังไม่มียุทธศาสตร์จากรัฐบาลที่ชัดเจนว่าการไฟฟ้านครหลวงจะยังคงดำเนินการจำหน่ายไฟฟ้าตามปกติในรูปแบบเดิม หรือจะให้มีการเปลี่ยนแปลง หากมีการเปิดโอกาสให้หน่วยงานอื่นดำเนินการ จะทำให้การไฟฟ้านครหลวงสูญเสียลูกค้าและรายได้จำนวนมาก

การไฟฟ้านครหลวงได้มีแผนการติดตามนโยบายและประสานงานกับหน่วยงานทั้งภายในและภายนอก เพื่อให้มีการรายงานสถานการณ์ให้ผู้บริหารรับทราบอย่างต่อเนื่อง และสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างทันที่

2. ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ

2.1 ความเสี่ยงจากสายส่งบางกะปิ-ชิดลม เข้าชุด

ปัจจุบันสายส่งบางกะปิ-ชิดลม ซึ่งเป็นสายส่งหลักในการจำหน่ายกระแสไฟฟ้าในเขตเมืองและย่านธุรกิจซึ่งมีความต้องการใช้กระแสไฟฟ้าหนาแน่น ไม่สามารถจ่ายไฟฟ้าได้เต็มพิกัดของสายส่ง เนื่องจากสายส่งมีสภาพไม่สมบูรณ์ทั้ง 2 วงจร เพราะมีรูรั่วของน้ำมันของตัวสายส่ง อันเนื่องมาจากการใช้งานเป็นเวลานานและการละเมิดของบุคคลภายนอก นอกจากนี้ยังมีปัจจัยเสี่ยงจากงานก่อสร้างของโครงการระบบขนส่งทางรถไฟเชื่อมท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ และสถานีรับส่งผู้โดยสารอากาศยานในเมือง (พญาไท-ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ) หรือ Airport Rail Link ซึ่งมีการก่อสร้างแนวเดียวกับสายส่งบางกะปิ-ชิดลม(เดิม) อาจส่งผลกระทบต่อโครงสร้างสายส่ง ทำให้เกิดรูรั่วเพิ่มเติมจนสายส่งไม่สามารถจ่ายไฟฟ้าได้อีกต่อไป ซึ่งอาจจะก่อให้เกิดไฟฟ้าดับเป็นบริเวณกว้างได้

ดังนั้น การไฟฟ้านครหลวงจึงดำเนินการบำรุงรักษาและจัดทำแผนฉุกเฉินเพื่อรองรับในกรณีที่สายส่งบางกะปิ-ชิดลม (เดิม) ไม่สามารถใช้งานได้ ควบคู่ไปกับการติดตาม เฝ้าระวัง และแก้ไขปัญหาในการก่อสร้างสายส่งบางกะปิ-ชิดลม (ใหม่) ให้แล้วเสร็จตามแผน เพื่อรักษาความมั่นคงและการจ่ายไฟฟ้าได้อย่างต่อเนื่องของระบบจำหน่าย

2.2 ความเสี่ยงจากระบบบริหารพัสดุ

ระบบบริหารพัสดุที่ไม่มีประสิทธิภาพ สามารถส่งผลให้เกิดความเสี่ยงในกระบวนการที่สำคัญอื่นๆ เช่น โครงการก่อสร้างและขยายระบบจำหน่ายล่าช้าไม่ทันต่อความต้องการของผู้ใช้ไฟฟ้า ไม่มีอุปกรณ์ไฟฟ้าเพื่อบริการผู้ใช้ไฟฟ้า เป็นต้น การไฟฟ้านครหลวงจึงได้จัดทำแผนพัฒนาระบบบริหารพัสดุให้มีประสิทธิภาพ เพื่อจัดหาพัสดุให้ทันต่อความต้องการและสามารถตอบสนองความต้องการของหน่วยงานต่างๆ ได้

2.3 ความเสี่ยงจากบุคลากร

บุคลากรเป็นปัจจัยที่สำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรให้ไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ การไฟฟ้านครหลวงได้เล็งเห็นความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นกับบุคลากรในเรื่องของการขาดความรู้ ความสามารถในการดำเนินงานเชิงธุรกิจ โดยได้จัดทำแผนกำหนดและพัฒนาความรู้ความสามารถหลักของพนักงาน พร้อมกับการจัดทำโครงการและกิจกรรมต่างๆ เพื่อพัฒนาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ นอกจากนี้ในส่วนของความเสี่ยงด้านความปลอดภัยในการทำงานของพนักงาน การไฟฟ้านครหลวงได้มีการดำเนินการด้านความปลอดภัยในการทำงานของพนักงานตามมาตรฐานสากลมาโดยต่อเนื่อง เช่น การฝึกอบรม การทำงานอย่างปลอดภัย มีการทดสอบสมรรถภาพและความสามารถในการปฏิบัติงานสนามเป็นระยะ มีการสุ่มตรวจ ประเมินการดำเนินงาน และการให้รางวัลผู้ที่ปฏิบัติงานดี ถูกต้อง และลงโทษผู้ละเลย รวมถึงการนำวิธีการฝึกฝนให้พนักงานทำงานโดยตระหนักถึงความปลอดภัย ตามหลัก KYT ของประเทศญี่ปุ่น เป็นต้น

2.4 ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

การไฟฟ้านครหลวงตระหนักดีว่า การนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ ย่อมต้องเผชิญกับความเสี่ยงอันเนื่องมาจากระบบคอมพิวเตอร์ ระบบเครือข่าย ระบบการพิมพ์และอุปกรณ์ที่เกี่ยวข้อง ฯลฯ เกิดความเสียหายเนื่องจากภัยทางธรรมชาติหรือภัยจากการถูกก่อวินาศกรรม จนไม่สามารถทำงานได้บางส่วนหรือทั้งหมด ข้อมูลสำคัญเสียหาย ซึ่งจะทำให้การดำเนินงานไม่ต่อเนื่อง ส่งผลต่อความพึงพอใจของลูกค้า ดังนั้น การไฟฟ้านครหลวงจึงได้จัดทำ Disaster Recovery Plan (DRP) ซึ่งครอบคลุมเรื่องของการมีศูนย์คอมพิวเตอร์สำรองนอกสถานที่ และห้องมั่นคง (Security Room) เพื่อเป็นการป้องกันและบรรเทาผลกระทบจากเหตุการณ์อันไม่สามารถคาดหมายได้ดังกล่าว

2.5 ความเสี่ยงจากการก่อวินาศกรรม

ปัจจุบันปัญหาการก่อการร้ายและเหตุการณ์ความไม่สงบต่าง ๆ ได้เข้ามาเป็นปัจจัยหนึ่งที่หลายองค์กรต้องตระหนักถึง ในส่วนของการไฟฟ้านครหลวงได้มีการปรับปรุงและซักซ้อมการปฏิบัติตามแผนป้องกันภัยฝ่ายพลเรือน ซึ่งเป็นแผนในระดับองค์กรที่ครอบคลุมแผนการปฏิบัติงานในยามฉุกเฉินกรณีเกิดเหตุการณ์ภัยธรรมชาติ การก่อวินาศกรรม ฯลฯ เพื่อให้พนักงานผู้มีหน้าที่เกี่ยวข้องได้ซักซ้อมวิธีการบรรเทาความเสียหายและการกลับสู่สถานการณ์ปกติให้เร็วที่สุด ในปี 2549 การไฟฟ้านครหลวงได้ทำการซักซ้อมแผนปฏิบัติงานในยามฉุกเฉินในสถานที่จริงที่อาคารผู้ป่วยนอกโรงพยาบาลศิริราช

3. ความเสี่ยงด้านการเงิน

3.1 ความเสี่ยงจากความผันผวนของอัตราดอกเบี้ย

การไฟฟ้านครหลวงมีการกู้เงินเพื่อใช้ในการลงทุนขยายระบบจำหน่าย ในกรณีที่อัตราดอกเบี้ยมีความผันผวน อาจส่งผลกระทบต่อภาระหนี้ของเงินกู้ที่มีอัตราดอกเบี้ยลอยตัวและฐานะการเงินของการไฟฟ้านครหลวงในที่สุด ดังนั้น การไฟฟ้านครหลวงจึงติดตามการเคลื่อนไหวของอัตราดอกเบี้ยในตลาดเงิน เพื่อศึกษาความคุ้มค่าที่จะปรับโครงสร้างหนี้ (Refinance) ตลอดจน มีการกำหนดแนวทางในการบริหารเงินกู้ในปัจจุบัน และการจัดหาเงินกู้ในอนาคต

3.2 ความเสี่ยงจากการผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยน

การไฟฟ้านครหลวงมีการดำเนินการป้องกันความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงอัตราแลกเปลี่ยน โดยการทำสัญญาอัตราแลกเปลี่ยนล่วงหน้า การจัดหาแหล่งเงินกู้ภายในประเทศเพื่อการลงทุน การชำระหนี้คืนเจ้าหนี้เงินกู้ รายเก่าที่เป็นสกุลเงินตราต่างประเทศ (Refinance) เป็นต้น

4 ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ

4.1 ความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงทางกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับกิจการไฟฟ้า

การเปลี่ยนแปลงนโยบายภาครัฐ เช่น การปรับโครงสร้างอุตสาหกรรมไฟฟ้า การแก้ไขกฎหมาย กฎระเบียบต่างๆ การแปลงสภาพรัฐวิสาหกิจ ฯลฯ ล้วนส่งผลต่อการกำหนดทิศทางในการดำเนินงานในอนาคตของการไฟฟ้านครหลวง

การไฟฟ้านครหลวงจึงดำเนินการติดตามและประเมินผลการเปลี่ยนแปลงด้านกฎหมาย ระเบียบ และพระราชบัญญัติที่เกี่ยวข้องกับการกำกับดูแลกิจการไฟฟ้า รวมถึงนโยบายภาครัฐ เพื่อให้สามารถรับรู้ คาดการณ์ และ ปฏิบัติการ ทั้งในเชิงรุกและเชิงรับที่ตอบสนองการเปลี่ยนแปลงในกฎหมายและระเบียบต่างๆ ที่มีผลต่อการดำเนินงานของการไฟฟ้านครหลวงได้อย่างทันเหตุการณ์ รวมถึงศึกษาหาช่องทางในการสร้างมูลค่าเพิ่มจากการเปลี่ยนแปลงเหล่านั้น

4.2 ความเสี่ยงจากบทบาทของคณะกรรมการกำกับดูแลกิจการไฟฟ้า ตามพระราชบัญญัติประกอบกิจการไฟฟ้า

ในปี 2549 คณะรัฐมนตรีได้มีมติจัดตั้งคณะกรรมการกำกับดูแลกิจการไฟฟ้า ซึ่งมีบทบาทในด้านการส่งเสริมให้การจำหน่ายพลังงานไฟฟ้ามีการแข่งขันและเป็นธรรม และพิทักษ์สิทธิของผู้ใช้ไฟฟ้า เช่น การเปิดการแข่งขันภาคกิจการค้าปลีกกระแสไฟฟ้า การคุ้มครองผู้บริโภค เป็นต้น ซึ่งส่งผลกระทบโดยตรงต่อการให้บริการจำหน่ายกระแสไฟฟ้าของการไฟฟ้านครหลวง

ดังนั้น การไฟฟ้านครหลวงจึงมีแผนการปรับปรุงรูปแบบการปฏิบัติงานด้านการวางแผนระบบจำหน่าย การบริการผู้ใช้ไฟฟ้า ให้สนองตอบความต้องการของลูกค้า และผู้มีส่วนได้เสียอื่น ๆ พร้อมทั้งเตรียมความพร้อมรองรับสถานการณ์ที่อาจเกิดการร้องเรียนในเรื่องมาตรฐานคุณภาพบริการ ให้อยู่ในระดับที่ผู้ใช้ไฟฟ้าและคณะกรรมการกำกับดูแลกิจการไฟฟ้ายอมรับได้ ทั้งในด้านมูลค่าความเสียหายอันเนื่องมาจากค่าปรับ ตลอดจนผลกระทบต่อชื่อเสียงของการไฟฟ้านครหลวง