



กรมทางหลวง
กระทรวงคมนาคม



คู่มือและแผนบริหารความเสี่ยง

งานจ้างที่ปรึกษาเพื่อจัดทำและวิเคราะห์แผนการบริหารความเสี่ยง
และความต่อเนื่องทางธุรกิจของเงินทุนค่าธรรมเนียมผ่านทาง



มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี

กันยายน 2568



กรมทางหลวง
กระทรวงคมนาคม

คู่มือและแผนบริหารความเสี่ยง

งานจ้างที่ปรึกษาเพื่อจัดทำและวิเคราะห์แผนการบริหารความเสี่ยง
และความต่อเนื่องทางธุรกิจของเงินทุนค่าธรรมเนียมผ่านทาง



มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี

สารบัญ

	หน้า
บทที่ 1 บทนำ	1-1
1.1 แผนการดำเนินงาน	1-1
1.2 แนวคิดพื้นฐานของการบริหารความเสี่ยง	1-2
1.2.1 วัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง	1-2
1.2.2 เป้าหมายการบริหารความเสี่ยง	1-2
1.2.3 ประโยชน์ที่ได้รับจากการบริหารความเสี่ยง	1-3
1.2.4 ความหมายและคำจำกัดความของการบริหารความเสี่ยง	1-3
1.3 แนวทางการบริหารความเสี่ยง	1-7
1.3.1 กรอบการบริหารความเสี่ยง	1-7
1.3.2 นโยบายการบริหารความเสี่ยง	1-8
1.3.3 โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง	1-9
1.3.4 ประเภทของและการระบุความเสี่ยง	1-10
1.3.5 ขั้นตอนการบริหารความเสี่ยง	1-11
บทที่ 2 การทบทวนการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงของเงินทุนค่าธรรมเนียมผ่านทาง	2-1
2.1 บทบาทของเงินทุนค่าธรรมเนียมผ่านทางของกรมทางหลวง	2-2
2.2 แผนปฏิบัติการ ระยะยาว 5 ปี เงินทุนค่าธรรมเนียมผ่านทาง กรมทางหลวง พ.ศ. 2566 - 2570	2-5
2.3 การทบทวนปัจจัยความเสี่ยงของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	2-7
2.3.1 ผลการทบทวนแผนบริหารจัดการความเสี่ยงของ การทางพิเศษแห่งประเทศไทย (กทพ.)	2-8
2.3.2 ผลการทบทวนแผนบริหารจัดการความเสี่ยงของการรถไฟฟ้าขนส่งมวลชน แห่งประเทศไทย (รฟม.)	2-18
2.3.3 ผลการทบทวนแผนบริหารจัดการความเสี่ยงของ บริษัท ทางด่วนและรถไฟฟ้ากรุงเทพ จำกัด (มหาชน) (BEM)	2-26



สารบัญ (ต่อ)

หน้า

2.4	ผลการทบทวนปัจจัยความเสี่ยงตามแผนบริหารความเสี่ยงของเงินทุน ค่าธรรมเนียมผ่านทาง ประจำปี พ.ศ. 2568 และผลการดำเนินงานตามแผน ปฏิบัติการรองรับ ความเสี่ยงของเงินทุนค่าธรรมเนียมผ่านทาง ประจำปี พ.ศ. 2568	2-37
2.4.1	ผลการทบทวนปัจจัยความเสี่ยงตามแผนบริหารความเสี่ยงของเงินทุน ค่าธรรมเนียมผ่านทางประจำปี 2568	2-37
2.4.2	ผลการทบทวนปัจจัยความเสี่ยงตามแผนบริหารความเสี่ยงของเงินทุน ค่าธรรมเนียมผ่านทางประจำปี 2567	2-43
บทที่ 3	การประเมินความเสี่ยงของเงินทุนค่าธรรมเนียมผ่านทางประจำปี 2569	3-1
3.1	แผนการดำเนินงานแนวทางการจัดทำคู่มือและแผนบริหารความเสี่ยงตามกรอบ หลักเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานทุนหมุนเวียนประจำปี	3-1
3.2	การรวบรวมประเด็นความเสี่ยงจากการดำเนินงานภายใน กองทางหลวงพิเศษระหว่างเมือง	3-2
3.3	ขั้นตอนการพัฒนาแผนบริหารความเสี่ยงของเงินทุนค่าธรรมเนียมผ่านทาง (ระยะ 5 ปี และรายปี)	3-3
3.3.1	ขั้นตอนที่ 1: การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร	3-4
3.3.2	ขั้นตอนที่ 2: การวิเคราะห์กระบวนการปฏิบัติงานที่สำคัญภายใน กท. และผลการทบทวนจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	3-6
3.3.3	ขั้นตอนที่ 3: การกำหนดกลยุทธ์โดยใช้เครื่องมือ TOWS Matrix	3-9
3.3.4	ขั้นตอนที่ 4: การจัดทำแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงของเงินทุน ค่าธรรมเนียมผ่านทาง	3-11
3.4	ปัจจัยความเสี่ยงของเงินทุนค่าธรรมเนียมผ่านทางระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2569–2574) และประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569	3-12
3.5	ความเชื่อมโยงระหว่างความเสี่ยงของเงินทุนค่าธรรมเนียมผ่านทางระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2569–2574) และประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569 กับแผนปฏิบัติการ ระยะยาว 5 ปีของเงินทุนค่าธรรมเนียมผ่านทาง	3-22



สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
3.8 การจัดลำดับความเสี่ยง	3-71
3.9 การประเมินความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk)	3-75
3.9.1 ความเสี่ยงที่เหลืออยู่ด้านกลยุทธ์	3-77
3.9.2 ความเสี่ยงที่เหลืออยู่ด้านการดำเนินงาน	3-78
3.9.3 ความเสี่ยงที่เหลืออยู่ด้านการเงิน	3-83
3.9.4 ความเสี่ยงที่เหลืออยู่ด้านกฎหมาย	3-84
3.10 กลยุทธ์การบริหารจัดการความเสี่ยง	3-86
3.11 การพิจารณาปัจจัยเสี่ยงที่เหลืออยู่เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ของเงินทุนค่าธรรมเนียมผ่านทาง	3-90
บทที่ 4 การกำหนดขอบเขตความรุนแรงที่ยอมรับได้ ตัวชี้วัดความเสี่ยง และการวิเคราะห์ต้นทุนและผลประโยชน์ของทางเลือกในการบริหารความเสี่ยง	4-1
4.1 การวิเคราะห์ต้นทุนและผลประโยชน์ของปัจจัยเสี่ยงที่เหลืออยู่ระดับองค์กรประจำปี พ.ศ. 2569	4-1
4.2 แผนการบริหารจัดการความเสี่ยงของเงินทุนค่าธรรมเนียมผ่านทางระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2569-2574)	4-11
4.3 ขอบเขตของความรุนแรงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Boundary) และตัวชี้วัดความเสี่ยง (KRI)	4-15
4.3.1 KRI สำหรับ OEU1 ความเสี่ยงจากความมั่นคงของโครงข่ายทางหลวงพิเศษระหว่างเมือง เมื่อเกิดเหตุฉุกเฉิน	4-16
4.3.2 KRI สำหรับ OIC1 ความเสี่ยงจากการบุคลากรขาดทักษะเฉพาะทางและทักษะที่จำเป็นในอนาคต	4-17
4.3.3 KRI สำหรับ OIC4 ความเสี่ยงการขาดการกำกับดูแลข้อมูล (Data Governance)	4-18
4.3.4 KRI สำหรับ OEU2 ความเสี่ยงจากภัยคุกคามทางไซเบอร์	4-19
4.3.5 KRI สำหรับ OEC1 ความเสี่ยงจากความพร้อมของระบบสารสนเทศหลัก (IT System Availability Risk)	4-20
4.3.6 KRI สำหรับ CEU1 ความเสี่ยงจากการไม่สามารถเสนอให้มีการทบทวนและปรับปรุงกฎหมายหรือระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน	4-22

สารบัญ (ต่อ)

หน้า

4.3.7 KRI สำหรับ CEC1 ความเสี่ยงจากการขาดความพร้อมของกองทางหลวงพิเศษระหว่างเมืองในการปฏิบัติตามกฎหมายและข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ	4-23
บทที่ 5 การติดตามประเมินผลและจัดทำรายงาน	5-1
5.1 แบบฟอร์มรายงานการบริหารความเสี่ยง	5-1
5.1.1 แบบฟอร์มรายงานการบริหารความเสี่ยงด้านกลยุทธ์	5-2
5.1.2 แบบฟอร์มรายงานการบริหารความเสี่ยงด้านด้านการดำเนินงาน	5-3
5.1.3 แบบฟอร์มรายงานการบริหารความเสี่ยงด้านการเงิน	5-9
5.1.4 แบบฟอร์มรายงานการบริหารความเสี่ยงด้านด้านกฎหมาย	5-10
5.2 การติดตามประเมินผลและจัดทำรายงาน	5-12
5.3 ระบบงานบริหารความเสี่ยงของเงินทุนค่าธรรมเนียมผ่านทาง (Risk Management : RM)	5-14
บทที่ 6 แผนปฏิบัติการรองรับความเสี่ยงของเงินทุนค่าธรรมเนียมผ่านทาง ประจำปี พ.ศ. 2569	6-1
6.1 CIC1 สำหรับ OEU1: ความเสี่ยงจากความมั่นคงของโครงข่ายทางหลวงพิเศษระหว่างเมืองเมื่อเกิดเหตุฉุกเฉิน	6-2
6.2 CIC2 สำหรับ OIC1: ความเสี่ยงจากการบุคลกรขาดทักษะเฉพาะทาง และทักษะที่จำเป็นในอนาคต	6-2
6.3 CIC3 สำหรับ OIC4: ความเสี่ยงการขาดการกำกับดูแลข้อมูล (Data Governance)	6-3
6.4 CIC4 สำหรับ OEU2: ความเสี่ยงจากภัยคุกคามทางไซเบอร์ และ CIC5 สำหรับ OEC1: ความเสี่ยงจากความพร้อมของระบบสารสนเทศหลัก (IT System Availability Risk)	6-4
6.5 CIC6 สำหรับ CEU1: ความเสี่ยงจากการไม่สามารถเสนอให้มีการทบทวนและปรับปรุงกฎหมายหรือระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของกองทางหลวงพิเศษระหว่างเมือง	6-6
6.6 CIC7 สำหรับ CEC1: การขาดความพร้อมของกองทางหลวงพิเศษระหว่างเมืองในการปฏิบัติตามกฎหมายและข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ	6-7



สารบัญตาราง

หน้า

ตารางที่ 1.5-1	แผนปฏิบัติงานโครงการศึกษาพัฒนาระบบงานบริหารความเสี่ยง ความต่อเนื่องทางธุรกิจ การตรวจสอบภายใน และการปฏิบัติการดิจิทัลของเงินทุนค่าธรรมเนียมผ่านทาง	1-9
ตารางที่ 2.3-1	ความเสี่ยงทางธุรกิจของ กทพ. ปีงบประมาณ 2566-2570	2-10
ตารางที่ 2.3-2	ประเด็นความเสี่ยงปี 2565-2567 ของการทางพิเศษแห่งประเทศไทย (กทพ.)	2-12
ตารางที่ 2.3-3	ประเด็นความเสี่ยงปี 2565-2567 ของการรถไฟฟ้าขนส่งมวลชนแห่งประเทศไทย (รฟม.)	2-23
ตารางที่ 2.3-4	ภาพรวมประเด็นความเสี่ยงในปัจจุบันและความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นใหม่ต่อการดำเนินธุรกิจ ของบริษัท BEM ในแผนบริหารความเสี่ยงประจำปี พ.ศ. 2567	2-31
ตารางที่ 2.3-5	การเปรียบเทียบประเภทความเสี่ยงที่สนใจของ BEM ในแผนบริหารความเสี่ยง 3 ปีล่าสุด	2-34
ตารางที่ 2.4-1	รายละเอียดปัจจัยเสี่ยงทั้ง 5 ปัจจัย ของความเสี่ยงของเงินทุนค่าธรรมเนียมผ่านทาง ประจำปี 2568	2-38
ตารางที่ 2.4-2	ความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk) ในระดับองค์กร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 ภายหลังการประเมินความเพียงพอของมาตรการควบคุมภายใน	2-39
ตารางที่ 2.4-3	รายละเอียดแผนปฏิบัติการ (เฉพาะที่เกี่ยวข้อง) เพื่อลดระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk) ในระดับองค์กร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568	2-40
ตารางที่ 2.4-4	การพิจารณาระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ของความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk) ขององค์กร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568	2-40
ตารางที่ 2.4-5	สถิติการเกิดอุบัติเหตุที่ทำให้ช่องจราจรถูกปิดทุกช่องทางบนทางหลวงพิเศษระหว่างเมือง สาย M7 (กรุงเทพฯ-มาบตาพุด) และ M9 (บางปะอิน-บางพลี) ในวันที่ 1 ตุลาคม 2566- 30 มิถุนายน 2568	2-42
ตารางที่ 2.4-6	ความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk) ในระดับองค์กร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 ภายหลังการประเมินความเพียงพอของมาตรการควบคุมภายใน	2-44
ตารางที่ 2.4-7	รายละเอียดแผนปฏิบัติการ (เฉพาะที่เกี่ยวข้อง) เพื่อลดระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk) ในระดับองค์กร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567	2-44
ตารางที่ 2.4-8	การพิจารณาระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ของความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk) ขององค์กร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568	2-45
ตารางที่ 2.4-9	แบบฟอร์มรายงานการบริหารความเสี่ยงระดับโครงการตามแผนปฏิบัติการ (สรุปครบทุกไตรมาส)	2-48

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 3.3-1 ผลการวิเคราะห์กระบวนการปฏิบัติงานที่สำคัญภายใน กท.	3-7
ตารางที่ 3.3-2 ผลสภาพแวดล้อมแบบ TOWS Matrix ของ กท.	3-10
ตารางที่ 3.3-3 ปัจจัยความเสี่ยงของเงินทุนค่าธรรมเนียมผ่านทางประจำปี 2568	3-12
ตารางที่ 3.4-1 ประเด็นความเสี่ยง ลักษณะความเสี่ยง และสาเหตุความเสี่ยงที่เสนอใน ปีงบประมาณ 2569 ตามหลักการของ COSO	3-14
ตารางที่ 3.5-1 ความเชื่อมโยงระหว่างปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กรระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2569–2574) และของ ปี 2569 กับยุทธศาสตร์ในแผนปฏิบัติการระยะยาว 5 ปีของเงินทุนค่าธรรมเนียมผ่านทาง (พ.ศ. 2566–2570)	3-23
ตารางที่ 3.5-2 ปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กรระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2569–2574) และของปี 2569 แยกตาม ยุทธศาสตร์ โดยพิจารณาจากผลผลิตและผลลัพธ์	3-25
ตารางที่ 3.6-1 เกณฑ์ของโอกาสในการเกิดความเสี่ยงของกรมบัญชีกลาง	3-29
ตารางที่ 3.6-2 ระดับโอกาสที่ความเสี่ยงนั้นจะเกิดขึ้น (Likelihood) ของ รพม.	3-29
ตารางที่ 3.6-3 ระดับโอกาสที่ความเสี่ยงนั้นจะเกิดขึ้น (Likelihood) ของ กรมทางหลวง	3-29
ตารางที่ 3.6-4 การกำหนดเกณฑ์ของของผลกระทบของประเด็นความเสี่ยงของปี 2567 (1)	3-30
ตารางที่ 3.6-5 การกำหนดเกณฑ์ของของผลกระทบของประเด็นความเสี่ยงของปี 2567 (2)	3-31
ตารางที่ 3.6-6 เกณฑ์ของของผลกระทบของประเด็นความเสี่ยงของ กท. ในปี 2568	3-31
ตารางที่ 3.6-7 เกณฑ์ของของผลกระทบของประเด็นความเสี่ยงของ กท. ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2569–2574) และปี พ.ศ. 2569	3-33
ตารางที่ 3.6-8 เกณฑ์การประเมินผลกระทบของความเสี่ยงระดับองค์กร ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2569–2574) และปี พ.ศ. 2569 แยกตามปัจจัยเสี่ยง	3-35
ตารางที่ 3.8-1 ภาพรวมผลการประเมินผลกระทบของความเสี่ยงระดับองค์กร ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2569–2574) และปี พ.ศ. 2569 แยกตามปัจจัยเสี่ยง	3-70
ตารางที่ 3.8-2 แผนภูมิความเสี่ยง (Risk Profile) ของปัจจัยความเสี่ยงทั้งในระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2569–2574) และประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569 ของเงินทุนค่าธรรมเนียมผ่านทาง กรมทางหลวง	3-72
ตารางที่ 3.9-1 เกณฑ์การประเมินความเสี่ยงที่เหลืออยู่โดยพิจารณาจากประสิทธิภาพการควบคุมที่มีอยู่	3-74



สารบัญตาราง (ต่อ)

หน้า

ตารางที่ 3.9-2	ความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk) ระดับองค์กรในช่วงระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2569–2574) และในปีงบประมาณ พ.ศ. 2569 ภายหลังจากการประเมินความเสี่ยงของมาตรการควบคุมภายใน	3-84
ตารางที่ 3.10-1	แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับปัจจัยเสี่ยงในช่วงระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2569–2574) และในปีงบประมาณ พ.ศ. 2569	3-86
ตารางที่ 3.11-1	ผลการเปรียบเทียบปัจจัยเสี่ยงที่เหลืออยู่ระดับองค์กรประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569 แยกตามยุทธศาสตร์	3-90
ตารางที่ 4.1-1	เปรียบเทียบต้นทุนและผลประโยชน์ของการจัดการความเสี่ยงรูปแบบต่าง ๆ สำหรับปัจจัยเสี่ยงที่เหลืออยู่ระดับองค์กรประจำปี พ.ศ. 2569	4-4
ตารางที่ 4.2-1	แผนการบริหารจัดการความเสี่ยงของเงินทุนค่าธรรมเนียมผ่านทางระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2569-2574)	4-12
ตารางที่ 5.2-1	แบบฟอร์มรายงานการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร รายไตรมาส	5-13
ตารางที่ 5.3-1	ตัวอย่างแบบฟอร์มรายงานการบริหารความเสี่ยงระดับโครงการตามแผนปฏิบัติการ (สรุปครบทุกไตรมาส)	5-15

สารบัญญรูป

	หน้า
รูปที่ 1.3-1	กรอบการบริหารความเสี่ยง 1-8
รูปที่ 1.3-2	โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง 1-9
รูปที่ 1.3-3	องค์ประกอบในการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO 1-12
รูปที่ 1.3-4	แนวทางการจัดทำ/ทบทวนคู่มือและแผนบริหารความเสี่ยง (Risk Management) 1-14
รูปที่ 2.3-1	ตัวอย่างแผนที่ความเสี่ยงเชิงยุทธศาสตร์ (Risk Scorecard) ของ กทพ. 2-14
รูปที่ 2.3-2	กระบวนการจัดทำแผนจัดการความเสี่ยง งบประมาณ 2567 2-15
รูปที่ 2.3-3	โครงสร้างและนโยบายในการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ รฟม. 2-20
รูปที่ 2.3-4	แผนผังการบริหารความเสี่ยงแต่ละระดับ ของ รฟม 2-24
รูปที่ 2.3-5	โครงสร้างการบริหารจัดการความเสี่ยงของ BEM 2-27
รูปที่ 2.3-6	โครงสร้างกระบวนการบริหารความเสี่ยงของ BEM 2-28
รูปที่ 3.6-1	ความเสี่ยงก่อนและหลังการบริหารจัดการความเสี่ยง 3-27
รูปที่ 3.7-1	ผลการคาดการณ์กระแสเงินสดของเงินทุนค่าธรรมเนียมผ่านทาง กรมทางหลวง ปี พ.ศ. 2565-2574 3-59
รูปที่ 3.7-2	ผลการคาดการณ์กระแสเงินสดของเงินทุนค่าธรรมเนียมผ่านทาง กรมทางหลวง ภายใต้สมมุติฐานรายได้คงที่ปี พ.ศ. 2565-2574 3-60
รูปที่ 5.3-1	ระบบงานบริหารความเสี่ยงของเงินทุนค่าธรรมเนียมผ่านทาง (Risk Management : RM) 5-16
รูปที่ 5.3-2	ตัวอย่างแผนภาพความเสี่ยง (Risk Profile) ของปัจจัยเสี่ยงทั้งหมดระดับองค์กรของปี 2569 5-17
รูปที่ 5.3-3	ตัวอย่างรายละเอียดของปัจจัยความเสี่ยงของปี 2569 5-17



01

บทนำ

บทที่ 1

บทนำ

การบริหารจัดการความเสี่ยงในระดับองค์กรนับเป็นกลไกสำคัญที่ช่วยเสริมสร้างความมั่นคงให้กับภารกิจหลักและเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ของกรมทางหลวง โดยเฉพาะในบริบทของเงินทุนค่าธรรมเนียมผ่านทางซึ่งเป็นแหล่งทรัพยากรหลักในการพัฒนาและบำรุงรักษาทางหลวงพิเศษระหว่างเมืองให้มีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง ทั้งในด้านโครงสร้างพื้นฐาน ระบบบริการ ตลอดจนความปลอดภัยของประชาชนผู้ใช้งาน

รายงานฉบับนี้จัดทำขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อใช้เป็นคู่มือและแผนบริหารความเสี่ยงสำหรับประเมินระดับความเสี่ยงที่อาจมีผลกระทบต่อการดำเนินงานของเงินทุนค่าธรรมเนียมผ่านทางทั้งในระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2569–2574) และในปีงบประมาณ พ.ศ. 2569 โดยอาศัยแนวทางการบริหารความเสี่ยงตามกรอบ COSO และการวิเคราะห์บริบทเชิงยุทธศาสตร์ของกองทางหลวงพิเศษระหว่างเมืองอย่างเป็นระบบ ภายในรายงานได้มีการระบุปัจจัยเสี่ยงที่สำคัญ วิเคราะห์ระดับโอกาสและผลกระทบของแต่ละปัจจัย กำหนดกลยุทธ์ในการจัดการความเสี่ยง พร้อมทั้งเสนอแผนปฏิบัติการรองรับความเสี่ยงในเชิงลึกสำหรับปัจจัยที่ยังคงอยู่ในระดับที่สูงกว่าขอบเขตที่องค์กรสามารถยอมรับได้ (Residual Risk) เพื่อให้สามารถกำหนดทิศทางการดำเนินงานที่เหมาะสม ติดตามผลได้ และรองรับความเปลี่ยนแปลงในอนาคตอย่างยืดหยุ่นและมีประสิทธิภาพเพื่อใช้ การตัดสินใจเชิงยุทธศาสตร์ และการขับเคลื่อนการบริหารความเสี่ยงของเงินทุนค่าธรรมเนียมผ่านทางให้สามารถตอบสนองต่อเป้าหมายของกรมทางหลวงและความคาดหวังของสาธารณชนได้อย่างยั่งยืน

1.1 แผนการดำเนินงาน

การบริหารความเสี่ยงเป็นเครื่องมือทางกลยุทธ์ที่สำคัญตามหลักการกำกับดูแลองค์กรที่ดี โดยจะช่วยให้การบริหารงานและการตัดสินใจด้านต่าง ๆ เช่น การวางแผน การกำหนดกลยุทธ์ การติดตามควบคุม และการวัดผล การปฏิบัติงาน ตลอดจนการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ เป็นไปอย่างเหมาะสม มีประสิทธิภาพ ลดการสูญเสียและโอกาสที่จะทำให้เกิดความเสียหายกับองค์กร นอกจากนี้ในบันทึกข้อตกลงประเมินผลการดำเนินงานของเงินทุน



ค่าธรรมเนียมผ่านทาง เรื่องการกำกับดูแลที่ดี ได้ครอบคลุมเรื่องการบริหารความเสี่ยงไว้ด้วย โดยเงินทุนได้กำหนดหลักเกณฑ์และแนวทางการกำกับดูแลที่ดี และกำหนดแนวทางปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยงของเงินทุนฯ ไว้ ดังนี้

- จัดตั้งคณะทำงาน เพื่อตรวจสอบและดูแลการบริหารความเสี่ยงโดยตรง
- วิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงซึ่งมีผลกระทบต่อองค์กรทั้งจากภายนอกและภายใน
- จัดทำรายงานประเมินผลความเสี่ยงเสนอคณะกรรมการบริหารเงินทุนค่าธรรมเนียมผ่านทาง

การบริหารความเสี่ยงจึงเป็นการระวัง ป้องกัน และจัดการเพื่อลดโอกาสและความรุนแรงในการเกิดอันตราย ความสูญเสีย ความเสียหาย ความล้มเหลว ตลอดจนปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ ที่จะส่งผลกระทบต่อโอกาสที่จะประสบความสำเร็จในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย ทั้งระดับองค์กร ระดับหน่วยงานและระดับบุคลากรให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ ประเมินได้ ควบคุมและตรวจสอบได้อย่างมีระบบ

1.2 แนวคิดพื้นฐานของการบริหารความเสี่ยง

1.2.1 วัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง

เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงของกองทางหลวงพิเศษระหว่างเมืองมีทิศทางและรายละเอียดที่ชัดเจน สอดคล้องกับบทบาทและภารกิจ จึงได้กำหนดวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง (Risk Management) ไว้ดังต่อไปนี้

- 1) เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการสื่อสารและสร้างความเข้าใจร่วมกัน รวมถึงการเสริมสร้างความสัมพันธ์และการเชื่อมโยงระหว่างการบริหารความเสี่ยงกับกลยุทธ์ขององค์กร
- 2) เพื่อส่งเสริมให้ฝ่ายบริหารและผู้ปฏิบัติงานมีความเข้าใจในหลักการ แนวคิด วิธีการ และกระบวนการบริหารความเสี่ยงอย่างถูกต้อง
- 3) เพื่อเป็นเครื่องมือในการสื่อสารและสร้างความเข้าใจ ความสัมพันธ์ ตลอดจนเชื่อมโยงการบริหารความเสี่ยงกับกลยุทธ์ขององค์กร
- 4) เพื่อเป็นเครื่องมือในการกำหนดแนวทางการบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสมสำหรับหน่วยงานต่างๆ ภายใต้กองทางหลวงพิเศษระหว่างเมือง
- 5) เพื่อให้เกิดการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบและมีความต่อเนื่อง

1.2.2 เป้าหมายการบริหารความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยง มีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ โปร่งใส และสามารถบรรลุเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้ โดยกำหนดวัตถุประสงค์หลัก ดังต่อไปนี้

- 1) เพื่อให้ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานของเงินทุนค่าธรรมเนียมผ่านทาง มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักการบริหารความเสี่ยง และสามารถนำความรู้ดังกล่าวไปประยุกต์ใช้ในการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ของกองทุนได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- 2) เพื่อให้หน่วยงานสามารถระบุ วิเคราะห์ ประเมิน และจัดการความเสี่ยงในระดับต่าง ๆ ได้อย่างถูกต้อง ครบคลุม และอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ทั้งในเชิงป้องกันและเชิงรับมือ
- 3) เพื่อให้ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานเงินทุนค่าธรรมเนียมผ่านทางสามารถนำแผนบริหารความเสี่ยงไปใช้ในการปฏิบัติงานเป็นไปอย่างเป็นระบบ มีความต่อเนื่อง และสามารถติดตามความก้าวหน้าได้
- 4) เพื่อพัฒนาศักยภาพของบุคลากร รวมถึงยกระดับกระบวนการทำงานภายในกองทุนให้มีความพร้อม รองรับความไม่แน่นอน และสามารถดำเนินงานได้อย่างยั่งยืนภายใต้บริบทที่เปลี่ยนแปลง

1.2.3 ประโยชน์ที่ได้รับจากการบริหารความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง ไม่เพียงช่วยให้องค์กรสามารถรับมือกับเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิดได้อย่างมีประสิทธิภาพเท่านั้น หากแต่ยังเป็นกลไกสำคัญที่ส่งเสริมการดำเนินงานในภาพรวมให้เกิดความมั่นคง โปร่งใส และสามารถสร้างคุณค่าได้อย่างยั่งยืน โดยประโยชน์ที่ได้รับจากการบริหารความเสี่ยงของกองทางหลวงพิเศษระหว่างเมือง มีดังต่อไปนี้

- 1) สามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและมั่นใจมากยิ่งขึ้น ส่งผลให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้ตามแผนที่วางไว้
- 2) ลดความสูญเสียหรือความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นจากเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ ทั้งในเชิงการเงิน การดำเนินงาน และภาพลักษณ์ขององค์กร
- 3) ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กร ผ่านการตัดสินใจที่อยู่บนพื้นฐานของข้อมูลความเสี่ยงที่ครบถ้วนและเป็นระบบ
- 4) ส่งเสริมการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรในระยะยาว และสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในทุกระดับ
- 5) ก่อให้เกิดภาพลักษณ์ที่ดีในสายตาของสาธารณชน โดยสะท้อนถึงการเป็นองค์กรที่มีการบริหารจัดการเชิงรุก รอบคอบ และตระหนักถึงความเสี่ยงอย่างเหมาะสม

1.2.4 ความหมายและคำจำกัดความของการบริหารความเสี่ยง

ความเสี่ยง หมายถึง ความไม่แน่นอนที่อาจส่งผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กร โดยผลกระทบดังกล่าวอาจทำให้การดำเนินงานเบี่ยงเบนไปจากเป้าหมายหรือความคาดหวังที่กำหนดไว้ ซึ่ง

ระดับความรุนแรงของความเสี่ยงสามารถประเมินได้จาก “ผลกระทบ” (Impact) ที่อาจเกิดขึ้น และ “โอกาสที่จะเกิด” (Likelihood) ของเหตุการณ์นั้น

ปัจจัยเสี่ยง หมายถึง สาเหตุหรือเงื่อนไขที่อาจทำให้เกิดความเสี่ยง และส่งผลให้ไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ตามขั้นตอนการดำเนินงานที่กำหนดไว้ ซึ่งปัจจัยเสี่ยงอาจมาจากทั้งภายในและภายนอกองค์กร

การประเมินความเสี่ยง หมายถึง กระบวนการในการระบุและวิเคราะห์ความเสี่ยง เพื่อจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร โดยพิจารณาจาก โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ (Likelihood) และผลกระทบ (Impact)

โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ (Likelihood) หมายถึง ความถี่ หรือความเป็นไปได้ที่เหตุการณ์ความเสี่ยงจะเกิดขึ้นจริงภายใต้สถานการณ์หรือบริบทที่กำหนด โดยอาจพิจารณาจากข้อมูลในอดีต แนวโน้มในปัจจุบัน ปัจจัยภายนอกและภายใน รวมถึงความน่าจะเป็นเชิงสถิติ ทั้งนี้ การประเมินโอกาสควรดำเนินการอย่างเป็นระบบ เพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจในการจัดลำดับความเสี่ยงและวางแผนการควบคุม

ผลกระทบ (Impact) หมายถึง ขนาดหรือระดับของความเสียหาย ความรุนแรง หรือผลเสียอื่น ๆ ที่อาจเกิดขึ้นกับองค์กร หากเหตุการณ์ความเสี่ยงนั้นเกิดขึ้นจริง โดยผลกระทบอาจแสดงออกในรูปของผลกระทบทางการเงิน ชื่อเสียง การปฏิบัติงาน กฎหมาย หรือผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทั้งนี้ การประเมินผลกระทบควรพิจารณาทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ เพื่อให้สามารถกำหนดระดับความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม

ระดับของความเสี่ยง หมายถึง สถานะของความเสี่ยงที่ประเมินได้จากการพิจารณาร่วมกันระหว่างโอกาสและผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยง โดยสามารถแบ่งระดับของความเสี่ยงออกเป็น 4 ระดับ ได้แก่ ความเสี่ยงสูงมาก ความเสี่ยงสูง ความเสี่ยงปานกลาง และความเสี่ยงต่ำ

การบริหารความเสี่ยง หมายถึง การกำหนดนโยบาย โครงสร้าง และกระบวนการบริหารความเสี่ยงให้สอดคล้องกับบริบทขององค์กร เพื่อให้คณะกรรมการ ผู้บริหาร และบุคลากรสามารถนำไปใช้ในการกำหนดกลยุทธ์และดำเนินงานได้ทั่วทั้งองค์กร โดยกระบวนการนี้จะสัมฤทธิ์ผลต่อเมื่อองค์กรสามารถ

- บ่งชี้เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น
- ประเมินผลกระทบต่อองค์กร
- กำหนดวิธีการจัดการที่เหมาะสม เพื่อให้ความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้

ทั้งหมดนี้มีเป้าหมายเพื่อเสริมสร้างความมั่นใจว่าการดำเนินงานตามภารกิจต่าง ๆ จะสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้ตามที่กำหนด

COSO (The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) หมายถึง กรอบแนวคิดการบริหารความเสี่ยงแบบองค์รวม (Enterprise Risk Management: ERM) ซึ่งเน้นการแจก

แจ้งปัญหาและความเสี่ยงออกเป็นองค์ประกอบย่อย พร้อมกำหนดบทบาทและความรับผิดชอบที่ชัดเจนในการบริหารความเสี่ยงในระดับองค์กร

การบริหารความเสี่ยงโดยองค์รวม หมายถึง การบริหารจัดการปัจจัยเสี่ยงและควบคุมกิจกรรมทั้งหมดขององค์กรอย่างเป็นระบบ โดยครอบคลุมทุกกระบวนการทำงานหลัก ทั้งนี้ ต้องพยายามลดโอกาสการเกิดเหตุการณ์ไม่พึงประสงค์ และควบคุมระดับความเสียหายให้อยู่ในขอบเขตที่สามารถยอมรับได้ ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว โดยมีเป้าหมายเพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรเป็นสำคัญ

การจัดการความเสี่ยง หมายถึง แนวทางหรือมาตรการที่องค์กรใช้ในการลดโอกาสการเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง หรือจำกัดผลกระทบจากเหตุการณ์นั้นให้อยู่ในระดับที่องค์กรสามารถยอมรับได้ (Risk Tolerance)

การติดตามประเมินผล หมายถึง กระบวนการที่หน่วยงานต้องดำเนินการเพื่อติดตามผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง ตรวจสอบความเหมาะสมของมาตรการที่นำมาใช้ และทบทวนว่าความเสี่ยงใดยังอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ หรือมีความเสี่ยงใหม่เกิดขึ้นหรือไม่ โดยควรมีการประเมินซ้ำอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง เพื่อให้มั่นใจว่าระบบการบริหารความเสี่ยงยังคงมีประสิทธิภาพเพียงพอ และข้อบกพร่องได้รับการแก้ไขอย่างเหมาะสมและทันทั่วถึง

ความเสี่ยงจากปัจจัยภายใน หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากสภาพแวดล้อมภายในองค์กร ซึ่งองค์กรสามารถควบคุมหรือปรับปรุงเพื่อลดความเสี่ยงได้ ตัวอย่างเช่น ความเสี่ยงด้านนโยบาย การดำเนินงาน ทรัพยากรบุคคล การเงิน กฎระเบียบและข้อบังคับภายใน

ความเสี่ยงจากปัจจัยภายนอก หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายนอกองค์กร ซึ่งอยู่นอกเหนือการควบคุมโดยตรงขององค์กร เช่น ความเสี่ยงด้านเศรษฐกิจ การเมือง การแข่งขัน การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี พฤติกรรมผู้บริโภค กฎหมาย และภัยธรรมชาติ โดยองค์กรจำเป็นต้องมีมาตรการเพื่อลดผลกระทบจากความเสี่ยงเหล่านี้ให้ได้มากที่สุด

ความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk) หมายถึง ระดับของความเสี่ยงที่ยังคงอยู่ภายหลังจากที่มีกรดำเนินการมาตรการควบคุมหรือบริหารความเสี่ยงแล้ว โดยองค์กรต้องประเมินว่าระดับของความเสี่ยงที่เหลืออยู่นั้นยังคงอยู่ในขอบเขตที่ยอมรับได้หรือไม่ และจำเป็นต้องมีมาตรการเพิ่มเติมหรือไม่

มาตรการควบคุมภายใน (Internal Control Measures) หมายถึง แนวทางหรือกลไกที่องค์กรใช้เพื่อลดโอกาสการเกิดความเสี่ยง และ/หรือจำกัดผลกระทบให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ซึ่งอาจครอบคลุมทั้งด้านการควบคุมทางการเงิน การควบคุมการปฏิบัติงาน การควบคุมข้อมูล และการกำกับดูแล โดยมุ่งเน้นให้การดำเนินงานเป็นไปตามระเบียบ กฎเกณฑ์ และเป้าหมายขององค์กร

กระบวนการควบคุม (Control Activities / Control Processes) หมายถึง ขั้นตอน กลไก หรือวิธีการที่จัดตั้งขึ้นอย่างเป็นระบบ เพื่อให้มั่นใจว่ามาตรการควบคุมภายในได้รับการปฏิบัติอย่างเหมาะสม สม่าเสมอ และครอบคลุมกิจกรรมที่มีความเสี่ยง โดยมักจะกำหนดไว้ในรูปแบบคู่มือการปฏิบัติงานหรือแนวทางเฉพาะกิจกรรม



ผลการดำเนินงานเมื่อเทียบกับเป้าหมาย (Performance Against Objectives) หมายถึง การวัดผลการดำเนินงานขององค์กร หน่วยงาน หรือกระบวนการต่าง ๆ โดยเปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ล่วงหน้า เพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบการประเมินประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และความเพียงพอของมาตรการบริหารความเสี่ยงที่นำมาใช้

การติดตาม (Monitoring) หมายถึง กระบวนการที่ใช้ในการตรวจสอบ ประเมิน และติดตามความคืบหน้าในการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้มั่นใจว่าแผนและมาตรการต่าง ๆ ได้รับการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง มีประสิทธิภาพ และสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของบริบทภายในและภายนอกองค์กรได้อย่างเหมาะสม โดยการติดตามควรเป็นกระบวนการที่ดำเนินอย่างสม่ำเสมอ และรายงานผลต่อผู้มีหน้าที่กำกับดูแล

ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) หมายถึง ระดับความเสี่ยงโดยรวมที่องค์กรยินยอมรับได้ในระหว่างการทำงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ โดยคำนึงถึงความสามารถในการจัดการ ความพร้อมของทรัพยากร และผลกระทบที่องค์กรสามารถรองรับได้ในภาพรวม

ขอบเขตความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance) หมายถึง ขอบเขตหรือระดับความเสี่ยงสูงสุดที่องค์กรสามารถยอมรับได้ในระดับปฏิบัติการ โดยจะถูกกำหนดเฉพาะเจาะจงมากกว่าระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) และใช้เป็นแนวทางกำกับการตัดสินใจหรือการดำเนินการในแต่ละกิจกรรม

เจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner) หมายถึง หน่วยงานหรือบุคคลที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบในการติดตาม ประเมิน และจัดการความเสี่ยงแต่ละรายการอย่างเหมาะสม รวมถึงการรายงานสถานะความเสี่ยงและความคืบหน้าในการดำเนินการลดหรือควบคุมความเสี่ยง

เหตุการณ์ความเสี่ยง (Risk Event) หมายถึง เหตุการณ์หรือสถานการณ์ที่เกิดขึ้นจริง และส่งผลกระทบต่อการทำงานหรือวัตถุประสงค์ขององค์กร ไม่ว่าจะเป็นเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นแล้วหรือมีแนวโน้มจะเกิดในอนาคต โดยองค์กรจะใช้เหตุการณ์เหล่านี้ในการวิเคราะห์และปรับปรุงมาตรการบริหารความเสี่ยงให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

มาตรการควบคุมความเสี่ยง (Risk Control / Risk Treatment) หมายถึง มาตรการ แนวทาง หรือกิจกรรมที่องค์กรนำมาใช้เพื่อลดโอกาสในการเกิด หรือจำกัดผลกระทบจากความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยอาจอยู่ในรูปของการป้องกัน การลดผลกระทบ หรือการโอนความเสี่ยงให้แก่บุคคลภายนอก เช่น การประกันภัย

ตัวชี้วัดความเสี่ยง (Key Risk Indicator: KRI) หมายถึง ตัวชี้วัดที่ใช้ติดตามระดับของความเสี่ยงในด้านต่าง ๆ เพื่อให้สามารถรับรู้แนวโน้มของปัญหาล่วงหน้า และดำเนินการเชิงรุกได้อย่างทันทั่วทั้ง

1.3 แนวทางการบริหารความเสี่ยง

1.3.1 กรอบการบริหารความเสี่ยง

กองทางหลวงพิเศษระหว่างเมือง กรมทางหลวง ดำเนินการบริหารความเสี่ยงโดยยึดถือแนวทางของกรอบการบริหารความเสี่ยงแบบองค์รวม (Enterprise Risk Management: ERM) ตามแนวทางของ COSO (The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญที่เชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบ ดังนี้

1) วัฒนธรรมองค์กร

มีการกำหนดวัตถุประสงค์ นโยบาย กลยุทธ์ และเป้าหมายการดำเนินงานอย่างชัดเจน ควบคู่กับการกำหนดระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ เพื่อให้บุคลากรทุกระดับมีแนวทางการดำเนินงานที่สอดคล้องกันภายใต้กรอบความเสี่ยงเดียวกัน

2) โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง

มีการแต่งตั้งคณะทำงานด้านการบริหารความเสี่ยง ทำหน้าที่วิเคราะห์และจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงในระดับหน่วยงาน โดยมีผู้บริหารระดับสำนักหรือกลุ่มงานเป็นผู้กำกับดูแล และมีการติดตามประเมินผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ

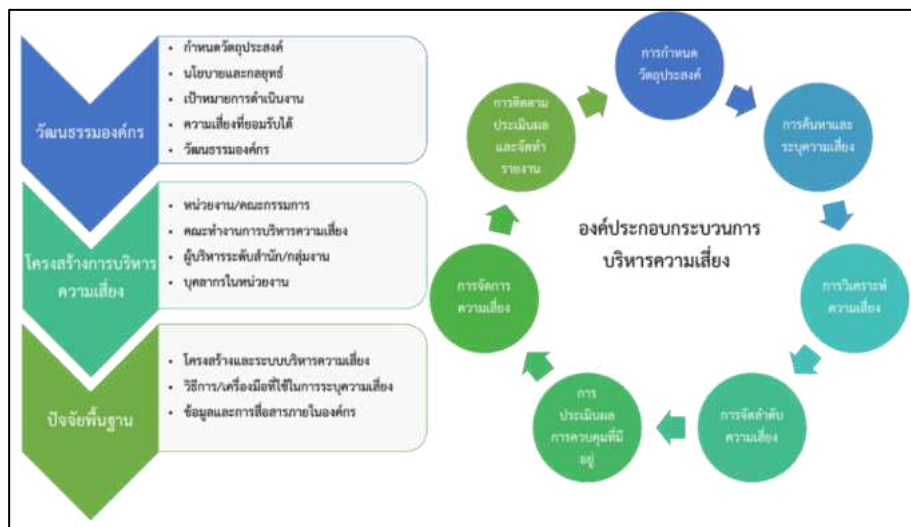
3) กระบวนการบริหารความเสี่ยง

ครอบคลุมทุกขั้นตอน ตั้งแต่การกำหนดวัตถุประสงค์ การค้นหาและระบุความเสี่ยง การวิเคราะห์และจัดลำดับความเสี่ยง การประเมินมาตรการควบคุมที่มีอยู่ การวางแผนการจัดการความเสี่ยง และการติดตามประเมินผล พร้อมทั้งจัดทำรายงานผลการบริหารความเสี่ยงตามแผนที่กำหนด

4) ปัจจัยพื้นฐาน

ประกอบด้วยโครงสร้างและระบบบริหารความเสี่ยงที่ชัดเจน เครื่องมือและวิธีการที่ใช้ในการระบุ วิเคราะห์ และสื่อสารความเสี่ยง รวมถึงระบบข้อมูลและการสื่อสารภายในองค์กรที่สนับสนุนให้กระบวนการบริหารความเสี่ยงสามารถดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ

รูปที่ 1.3-1 แสดงภาพรวมโครงสร้างกรอบการบริหารความเสี่ยงตามแนวทางของ COSO ซึ่งครอบคลุมองค์ประกอบหลักที่เชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบสำหรับการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์กร



รูปที่ 1.3-1 กรอบการบริหารความเสี่ยง

1.3.2 นโยบายการบริหารความเสี่ยง

กองทางหลวงพิเศษระหว่างเมืองกำหนดนโยบายในการบริหารจัดการความเสี่ยงให้ผู้ปฏิบัติงานทุกภาคส่วนในองค์กรได้ถือปฏิบัติ เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงเป็นไปในแนวทางเดียวกันทั่วทั้งองค์กรและเกิดเป็นวัฒนธรรมในการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร อันจะส่งผลให้การบริหารความเสี่ยงถูกปลูกฝังอยู่ในองค์กร อย่างยั่งยืน โดยนโยบายการบริหารความเสี่ยงจะต้องพิจารณาให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่าง ต่อเนื่องมีสาระสำคัญ ดังนี้

- 1) ดำเนินการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบตามแนวทาง COSO : ERM (The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission : Enterprise Risk Management) ซึ่งเป็นกรอบแนวคิดในการบริหารความเสี่ยงแบบทั้งองค์กร
- 2) กระบวนการบริหารความเสี่ยงมีความเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์และแผนการปฏิบัติงานขององค์กร
- 3) ติดตามปัจจัยที่เป็นเหตุแห่งความเสี่ยง ทบทวน รวมทั้งจัดทำรายงานผลการบริหารความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ
- 4) ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อจัดการที่ดีมาใช้ในการบริหารความเสี่ยง
- 5) เผยแพร่ความรู้สร้างความเข้าใจ และสร้างจิตสำนึกแก่ผู้ปฏิบัติงานทุกคนให้ตระหนักถึงความรับผิดชอบที่จะต้องปฏิบัติตามนโยบายการบริหารความเสี่ยงอย่างเคร่งครัดและต่อเนื่อง เป็นวัฒนธรรมขององค์กร

1.3.3 โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง



รูปที่ 1.3-2 โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง

จากรายละเอียดที่แสดงในรูปที่ 1.3-2 และตามกรอบหลักเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานทุนหมุนเวียน กำหนดเกณฑ์การประเมินผลด้านที่ 4 การบริหารเงินทุนหมุนเวียน และหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในของรัฐ ได้กำหนดให้มีการแต่งตั้งคณะทำงานบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน เพื่อให้การดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของเงินทุนค่าธรรมเนียมผ่านทางเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ตามคำสั่งกองทางหลวงพิเศษระหว่างเมือง ที่ กท./1398/2564 ประกอบด้วย

- | | |
|--|-----------------------------|
| 1. ผู้อำนวยการฝ่ายบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน | ประธานคณะทำงาน |
| 2. ผู้แทนฝ่ายบริหารการร่วมทุน | คณะทำงาน |
| 3. ผู้แทนแขวงทางหลวงพิเศษระหว่างเมือง | คณะทำงาน |
| 4. ผู้แทนฝ่ายบริหารงานทั่วไป | คณะทำงาน |
| 5. ผู้แทนฝ่ายบริหารค่าธรรมเนียมผ่านทาง | คณะทำงาน |
| 6. ผู้แทนฝ่ายบริหารการดำเนินงาน | คณะทำงาน |
| 7. ผู้แทนฝ่ายกำหนดกลยุทธ์และแผนงาน | คณะทำงาน |
| 8. ผู้แทนฝ่ายบริหารการจัดเก็บเงินค่าธรรมเนียม | คณะทำงาน |
| 9. ผู้แทนฝ่ายบำรุงรักษาทรัพย์สิน | คณะทำงาน |
| 10. ผู้แทนฝ่ายตรวจสอบรายได้ | คณะทำงาน |
| 11. ผู้แทนฝ่ายบริการธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์ | คณะทำงาน |
| 12. ผู้แทนฝ่ายบริหารจัดการจราจร | คณะทำงาน |
| 13. นางสาวมาริษา เพ็ชรประโคน นักวิชาการคอมพิวเตอร์ชำนาญการ | คณะทำงานและเลขานุการ |
| 14. นางสาวกัศิรา จันทะวดี นักจัดการงานทั่วไป | คณะทำงานและผู้ช่วยเลขานุการ |

1.3.4 ประเภทของการระบุความเสี่ยง

ประเภทของความเสี่ยง แบ่งออกเป็น 4 ประเภท ดังนี้

1) **ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)** คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดแผนกลยุทธ์ แผนดำเนินงานและนำไปปฏิบัติไม่เหมาะสมหรือไม่สอดคล้องกับปัจจัยภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก อันส่งผลกระทบต่อกระบวนการวิสัยทัศน์ พันธกิจ หรือสถานะขององค์กร ได้แก่ ภาวะการแข่งขัน การเปลี่ยนแปลง นโยบาย กระแสสังคม การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี เศรษฐกิจ การเมือง เป็นต้น

2) **ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk)** หมายถึง ความเสี่ยงที่จะเกิดความเสียหาย อันเนื่องมาจากขาดการกำกับดูแลองค์กรที่ดีหรือขาดธรรมาภิบาลในองค์กรและขาดการควบคุมที่ดี เช่น การปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามแผน ไม่มีผังการปฏิบัติงานที่ชัดเจนหรือไม่มีการมอบหมายอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ บุคลากรขาดแรงจูงใจการปฏิบัติงาน เป็นต้น

3) **ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)** หมายถึง ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการบริหารและควบคุมทางการเงินและงบประมาณขององค์กรให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ผลกระทบการเงินที่เกิดจากปัจจัยภายนอก เช่น นโยบายของรัฐบาลที่ส่งผลกระทบต่อความสามารถในการจัดเก็บค่าธรรมเนียมผ่านทาง เป็นต้น ผลกระทบการเงินที่เกิดจากปัจจัยภายใน เช่น การเบิกจ่ายงบประมาณไม่เป็นไปตามแผน เป็นต้น

4) **ความเสี่ยงด้านปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ/นโยบาย (Compliance Risk)** หมายถึง ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับประเด็นข้อกฎหมาย ระเบียบ นโยบาย ผลกระทบที่เกิดขึ้น เช่น ไม่สามารถปฏิบัติตามกฎระเบียบ กฎหมายหรือนโยบายที่เกี่ยวข้องได้ หรือกฎระเบียบหรือกฎหมายที่มีอยู่ไม่เหมาะสม หรือเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงาน เป็นต้น

โดยจะต้องพิจารณาปัจจัยเสี่ยงทั้ง 2 ด้าน คือ ปัจจัยเสี่ยงภายในและปัจจัยเสี่ยงภายนอก

ปัจจัยเสี่ยงภายใน

คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายในองค์กร ความเสี่ยงที่องค์กรต้องพยายามลดให้น้อยลงหรือหมดไป เช่น ความเสี่ยงด้านวัฒนธรรมองค์กร ความเสี่ยงด้านนโยบายการบริหารจัดการ ความเสี่ยงด้านกระบวนการปฏิบัติงาน ความเสี่ยงด้านความรู้ความสามารถ และทักษะของบุคลากร ความเสี่ยงด้านการบริหารทรัพยากรอื่น ฯลฯ เป็นต้น

ปัจจัยเสี่ยงภายนอก

คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร เป็นสิ่งที่อยู่ นอกเหนือความรับผิดชอบขององค์กร ซึ่งต้องพยายามหามาตรการที่จะลดผลกระทบทางลบให้ได้มากที่สุด เช่น ความเสี่ยงด้านภาวะเศรษฐกิจ ความเสี่ยงด้านการเมืองการปกครอง ความเสี่ยงด้านการแข่งขัน ความเสี่ยงด้านการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี ความเสี่ยงด้านสังคมและพฤติกรรมผู้บริโภค ความเสี่ยงด้านกฎหมายและความเสี่ยงด้านสิ่งแวดล้อมและภัยธรรมชาติ เป็นต้น

1.3.5 ขั้นตอนการบริหารความเสี่ยง

ที่ปรึกษาจะจัดทำคู่มือและแผนบริหารความเสี่ยงให้กับกองทางหลวงพิเศษระหว่างเมือง เพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของโครงการที่กำหนดให้ต้องมีการจัดทำคู่มือและแผนบริหารความเสี่ยง สำหรับปีงบประมาณ พ.ศ. 2569 ภายใต้กรอบเวลาของโครงการที่กำหนดไว้ ทั้งนี้ เพื่อให้กองทางหลวงพิเศษระหว่างเมืองสามารถมีเครื่องมือในการดำเนินงานที่เป็นระบบและรองรับต่อความท้าทายด้านการปฏิบัติงานและการกำกับดูแลที่ซับซ้อนมากยิ่งขึ้น

โดยที่ปรึกษาได้กำหนดแนวทางการจัดทำภายใต้กรอบแนวคิดการบริหารความเสี่ยงแบบทั่วทั้งองค์กร (Enterprise Risk Management : ERM) ซึ่งเป็นแนวทางสากลที่ช่วยให้การบริหารความเสี่ยงไม่ถูกจำกัดอยู่เพียงในระดับกิจกรรมหรือโครงการย่อย แต่สามารถเชื่อมโยงกับเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์และการตัดสินใจขององค์กรในภาพรวมได้อย่างเป็นระบบ แนวคิดดังกล่าวมีการแจกแจงปัญหาและความเสี่ยงออกเป็นองค์ประกอบย่อย ๆ เพื่อให้เห็นความสัมพันธ์ของปัจจัยเสี่ยงที่หลากหลายและสามารถจัดลำดับความสำคัญได้อย่างเหมาะสม อีกทั้งยังเอื้อต่อการติดตามและประเมินผลในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพได้อย่างต่อเนื่อง ทำให้กระบวนการบริหารความเสี่ยงมีลักษณะเชิงรุก (proactive) และสร้างความเชื่อมั่นต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกองค์กร

นอกจากนี้ จะมีการกำหนดบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบด้านการบริหารความเสี่ยงที่ชัดเจนครอบคลุมทั้งในระดับผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติงาน และหน่วยงานกำกับติดตาม เพื่อให้เกิดความสอดคล้องและความรับผิดชอบร่วมกันในทุกระดับ โดยโครงสร้างการดำเนินงานดังกล่าวจะอ้างอิงจากมาตรฐาน COSO (The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) ซึ่งได้รับการยอมรับในระดับสากลว่าเป็นกรอบที่ครอบคลุมทั้งมิติการกำกับดูแล (governance) การวิเคราะห์ความเสี่ยงเชิงกลยุทธ์ และการบูรณาการเข้ากับการดำเนินงานจริง ดังแสดงในรูปที่ 1.3-3



รูปที่ 1.3-3 องค์ประกอบในการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO

ที่มา : กรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กรของ Committee of Sponsoring Organizations of The Treadway Commission

ทั้งนี้ ที่ปรึกษาจะดำเนินการศึกษา และจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงให้ครอบคลุมรายละเอียดมาตรฐาน COSO ที่ประกอบด้วย 8 องค์ประกอบ ดังนี้

1) การศึกษาสภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment) เป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการกำหนดกรอบบริหารความเสี่ยง เป็นพื้นฐานสำคัญในการกำหนดทิศทางของกรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กร ประกอบด้วยปัจจัยหลายประการ เช่น วัฒนธรรมองค์กร นโยบายของผู้บริหาร แนวทางการปฏิบัติงาน บุคลากร กระบวนการทำงาน ระบบสารสนเทศ ระเบียบ เป็นต้น

2) การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting) เป็นกระบวนการที่องค์กรต้องพิจารณากำหนดวัตถุประสงค์ในการบริหารความเสี่ยง ให้มีความสอดคล้องกับกลยุทธ์และความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ เพื่อวางเป้าหมายในการบริหารความเสี่ยงขององค์กรได้อย่างชัดเจนและเหมาะสม

3) การบ่งชี้เหตุการณ์ (Event Identification) เป็นการรวบรวมเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นกับหน่วยงาน ทั้งในส่วนของปัจจัยเสี่ยงที่เกิดจากภายในและภายนอกองค์กร เช่น นโยบายบริหารงาน บุคลากร การปฏิบัติงาน การเงิน ระบบสารสนเทศ ระเบียบ กฎหมาย ทั้งนี้เพื่อทำความเข้าใจต่อเหตุการณ์และสถานการณ์นั้น เพื่อให้ผู้บริหารสามารถพิจารณากำหนดแนวทางและนโยบายในการจัดการกับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้เป็นอย่างดี ซึ่งประเด็นความเสี่ยงที่กำหนดขึ้นนี้ถือว่าส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานในปี พ.ศ. 2569 และมีความสอดคล้องกับแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงของเงินทุนค่าธรรมเนียมผ่านทางระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2569-2574)

โดยอย่างน้อยจะประกอบด้วยความเสี่ยง 4 ด้าน ตามหลักเกณฑ์ของ COSO ERM ประกอบด้วย (1) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) (2) ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk) (3) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) และ (4) ความเสี่ยงด้านกฎหมาย (Compliance Risk)

4) การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) เป็นการจำแนกและพิจารณาจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงที่มีอยู่ (Residual Risks) โดยการประเมินจากโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) โดยสามารถประเมินความเสี่ยงได้ทั้งจากปัจจัยความเสี่ยงภายนอกและปัจจัยความเสี่ยงภายในองค์กร ทั้งนี้ การประเมินความเสี่ยงจะระบุเกณฑ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์อย่างชัดเจนและมีการประยุกต์ใช้ฐานข้อมูลของทุนหมุนเวียนในการพิจารณา

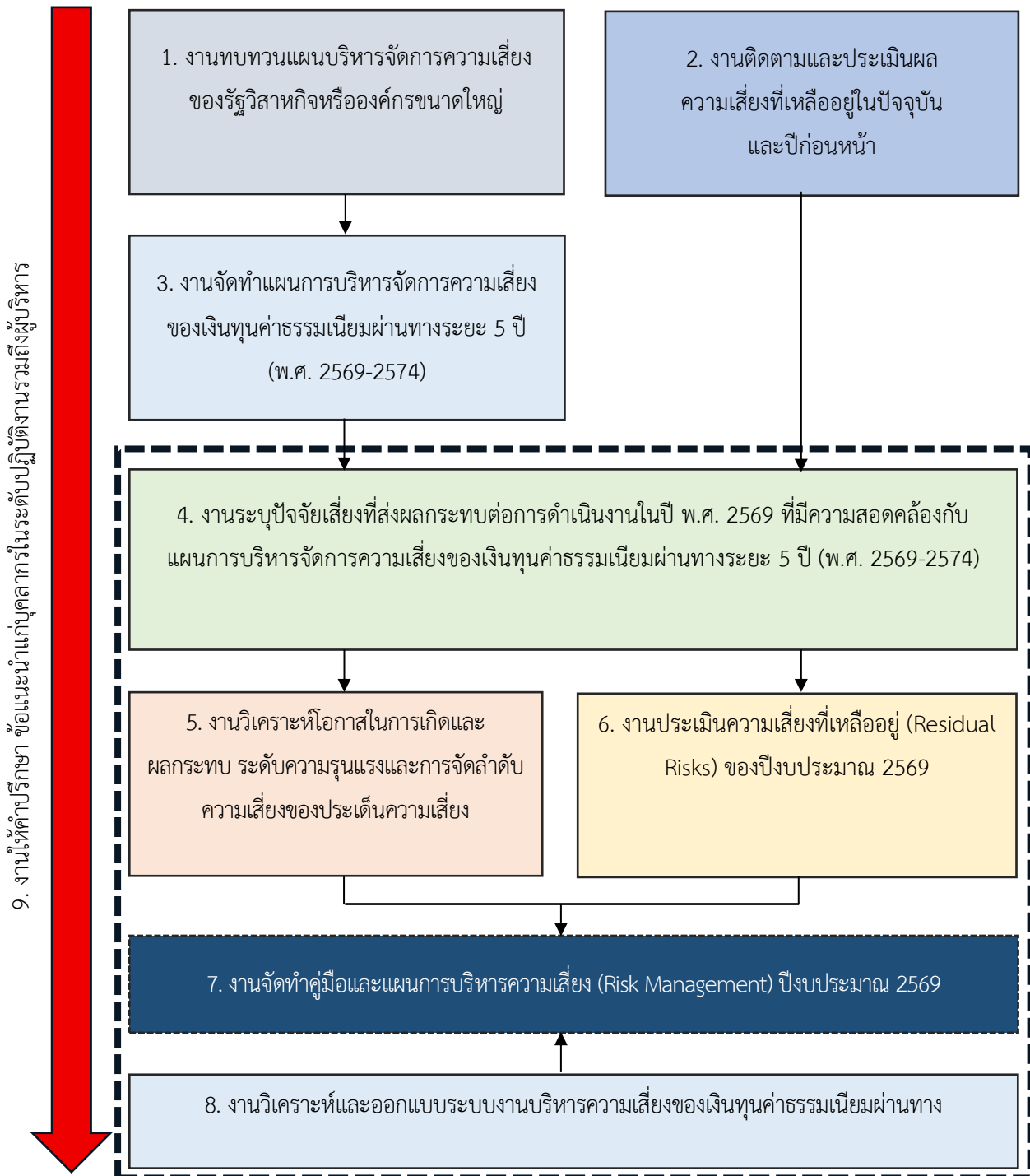
5) การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response) เป็นการดำเนินการหลังจากที่องค์กรสามารถบ่งชี้ความเสี่ยงขององค์กร และประเมินความสำคัญของความเสี่ยงแล้ว โดยจะต้องนำความเสี่ยงไปดำเนินการตอบสนองด้วยวิธีการที่เหมาะสม (ประกอบด้วย 4T คือ Treat, Take, Transfer และ Terminate) ด้วยวิธีการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม เพื่อให้สามารถปรับปรุงกระบวนการ วิธีการและขั้นตอนในการบริหารความเสี่ยงเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน

6) การกำหนดกิจกรรมการควบคุม (Control Activities) เป็นการกำหนดกิจกรรมและการปฏิบัติต่าง ๆ ที่กระทำเพื่อลดความเสี่ยง และทำให้การดำเนินงานบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร เช่น การกำหนดกระบวนการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความเสี่ยงให้กับบุคลากรภายในองค์กร เพื่อเป็นการสร้างความมั่นใจว่าจะสามารถจัดการกับความเสี่ยงนั้นได้อย่างถูกต้องและเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด

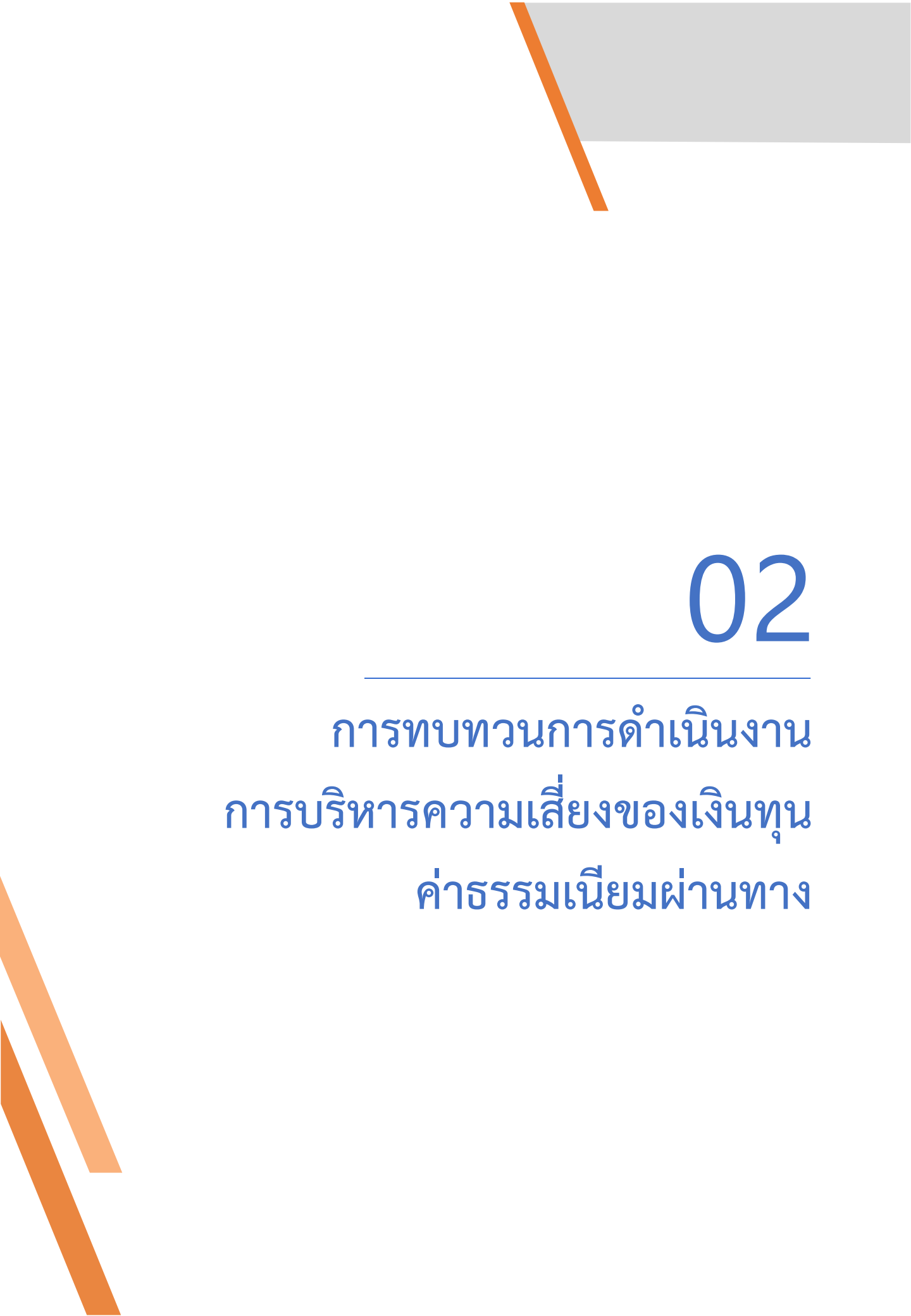
7) สารสนเทศ (Information) เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับหน่วยงานของรัฐที่จะช่วยให้มีการดำเนินการตามการควบคุมภายในที่กำหนด เพื่อสนับสนุนให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานของรัฐ ส่วนการสื่อสาร (Communication) เกิดขึ้นได้ทั้งจากภายในและภายนอก และเป็นช่องทางเพื่อให้ทราบถึงสารสนเทศที่สำคัญในการควบคุมการดำเนินงานของหน่วยงานของรัฐ การสื่อสารจะช่วยให้บุคลากรในหน่วยงานมีความเข้าใจถึงความรับผิดชอบและความสำคัญของการควบคุมภายในที่มีต่อการบรรลุวัตถุประสงค์

8) การติดตามและประเมินผล (Monitoring) เป็นการทบทวนกระบวนการทั้งหมดของการบริหารความเสี่ยงเพื่อพิจารณาว่า มีประสิทธิภาพหรือไม่ หรือยังมีความเสี่ยงเหลืออยู่ หรือเกิดประเด็นความเสี่ยงใหม่ ก็จะต้องทำการระบุประเด็นความเสี่ยง และแนวทางการบริหารเพิ่มเติม เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพต่อองค์กรมากยิ่งขึ้น

สำหรับการจัดทำ/ทบทวนคู่มือและแผนบริหารความเสี่ยงสำหรับปีงบประมาณ 2569 ที่ปรึกษาแบ่งแนวทางการศึกษาออกเป็น 9 ขั้นตอน ดังแสดงในรูปที่ 1.3-4



รูปที่ 1.3-4 แนวทางการจัดทำ/ทบทวนคู่มือและแผนบริหารความเสี่ยง (Risk Management)



02

การทบทวนการดำเนินงาน
การบริหารความเสี่ยงของเงินทุน
ค่าธรรมเนียมผ่านทาง

บทที่ 2

การทบทวนการดำเนินงาน การบริหารความเสี่ยงของเงินทุน ค่าธรรมเนียมผ่านทาง

ที่ปรึกษาได้ดำเนินการทบทวนข้อมูลและเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานของกองทางหลวงพิเศษระหว่างเมืองในด้านต่าง ๆ ได้แก่

- งานทบทวนบทบาทของเงินทุนค่าธรรมเนียมผ่านทาง
- งานทบทวนแผนปฏิบัติการระยะยาว 5 ปี (พ.ศ. 2566–2570)
- งานทบทวนการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยงในรอบปีที่ผ่านมา
- งานทบทวนแผนบริหารความเสี่ยงของรัฐวิสาหกิจหรือองค์กรขนาดใหญ่อื่น
- งานติดตามและประเมินผลความเสี่ยงที่เหลืออยู่ในปัจจุบันและในปีก่อนหน้า

การทบทวนดังกล่าวมีวัตถุประสงค์เพื่อรวบรวมองค์ความรู้และข้อมูลพื้นฐานที่เกี่ยวข้องกับระบบบริหารความเสี่ยงของกองฯ เพื่อใช้ประกอบการวิเคราะห์ประเด็นความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินงานในปีงบประมาณ พ.ศ. 2569 อย่างเป็นระบบ และสอดคล้องกับบริบทการดำเนินงานจริงของกองทางหลวงพิเศษระหว่างเมือง



2.1 บทบาทของเงินทุนค่าธรรมเนียมผ่านทางของกรมทางหลวง

เงินทุนค่าธรรมเนียมผ่านทาง กรมทางหลวง จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติวิธีการงบประมาณประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2502 ถือปฏิบัติตามพระราชบัญญัติการบริหารทุนหมุนเวียน พ.ศ. 2558 และระเบียบกรมทางหลวงว่าด้วยเงินทุนค่าธรรมเนียมผ่านทาง พ.ศ. 2549 ตามความเห็นชอบของกระทรวงการคลัง โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ข้อ 1 ระเบียบนี้เรียกว่า “ระเบียบกรมทางหลวงว่าด้วยเงินทุนค่าธรรมเนียมผ่านทาง พ.ศ. 2549”

ข้อ 2 ระเบียบนี้ใช้บังคับตั้งแต่วันถัดไปจากการประกาศเป็นต้นไป

ข้อ 3 บรรดาระเบียบ ข้อบังคับ ประกาศ และคำสั่งอื่นใดในส่วนที่กำหนดไว้แล้วในระเบียบนี้ หรือซึ่งขัดหรือขัดแย้งกับระเบียบนี้ ให้ใช้ระเบียบนี้แทน

ข้อ 4 ในระเบียบนี้

“เงินทุนค่าธรรมเนียมผ่านทาง” หมายความว่า เงินทุนค่าธรรมเนียมผ่านทางที่กรมทางหลวงจัดเก็บโดยอาศัยอำนาจจากกฎกระทรวง ออกตามความในพระราชบัญญัติกำหนดค่าธรรมเนียมการใช้นายยนต์บนทางหลวงและสะพาน พ.ศ. 2497 และเงินค่าปรับเนื่องจากการกระทำความผิดตามความในพระราชบัญญัตินี้ดังกล่าว

ทั้งนี้ ไม่ให้หมายความรวมถึง เงินที่กรมทางหลวงดำเนินการโดยอาศัยอำนาจตามกฎหมายกฎกระทรวงฉบับที่ 18 (พ.ศ. 2540) ออกตามความในพระราชบัญญัติกำหนดค่าธรรมเนียมการใช้นายยนต์บนทางหลวงและสะพาน พ.ศ. 2497

“คณะกรรมการ” หมายความว่า คณะกรรมการบริหารเงินทุนค่าธรรมเนียมผ่านทาง

“อธิบดี” หมายความว่า อธิบดีกรมทางหลวง

ข้อ 5 เงินทุนค่าธรรมเนียมผ่านทางให้นำฝากกระทรวงการคลัง โดยเปิดบัญชีเงินฝากบัญชีหนึ่งแยกต่างหากจากบัญชีเงินฝากอื่น ชื่อบัญชี “เงินทุนค่าธรรมเนียมผ่านทาง”

ในกรณีที่มีความจำเป็นต้องมีเงินสดไว้ประจำสำนักงานหรือฝากธนาคาร ให้ขอทำความตกลงกับกระทรวงการคลัง

ห้ามมิให้นำเงินทุนค่าธรรมเนียมผ่านทางไปใช้จ่ายก่อนส่งเข้าบัญชีเงินฝากตามวรรคหนึ่ง

ข้อ 6 เงินที่จะนำมาเข้าบัญชีเงินทุนค่าธรรมเนียมผ่านทาง มีดังต่อไปนี้

(1) เงินค่าธรรมเนียมการใช้นายยนต์ บนทางหลวงและสะพานตามพระราชบัญญัติกำหนดค่าธรรมเนียมการใช้นายยนต์บนทางหลวงและสะพาน พ.ศ. 2497 และที่แก้ไขเพิ่มเติม แต่ไม่รวมถึงค่าธรรมเนียม

การใช้นายธนธรณ์บนสะพานมิตรภาพไทย – ลาว ตามกฎกระทรวงฉบับที่ 18 (พ.ศ. 2540) ออกตามความในพระราชบัญญัติกำหนดค่าธรรมเนียมการใช้นายธนธรณ์ บนทางหลวงและสะพาน พ.ศ. 2497 และที่แก้ไขเพิ่มเติม

(2) เงินค่าปรับเนื่องจากการกระทำผิดตามพระราชบัญญัติกำหนดค่าธรรมเนียมการใช้นายธนธรณ์บนทางหลวงและสะพาน พ.ศ. 2497 และที่แก้ไขเพิ่มเติม

(3) เงินที่รัฐบาลจัดสรรให้เพื่อสทบเป็นเงินทุนค่าธรรมเนียมผ่านทาง

ข้อ 7 เงินค่าธรรมเนียมผ่านทางที่ได้รับทั้งสิ้น ให้กรมทางหลวงนำส่งบัญชีตามข้อ 5 ทุกวันทำการ

ข้อ 8 ให้มีคณะกรรมการคณะหนึ่ง เรียกว่า “คณะกรรมการบริหารเงินทุนค่าธรรมเนียมผ่านทาง” ประกอบด้วย อธิบดีกรมทางหลวงเป็นประธาน ผู้แทนกระทรวงการคลัง ผู้แทนสำนักงบประมาณ ผู้ทรงคุณวุฒิ และข้าราชการกรมทางหลวงที่อธิบดีแต่งตั้งอีกไม่เกิน 5 คนเป็นกรรมการเพื่อบริหารจัดการเงินทุนค่าธรรมเนียมผ่านทางตามข้ออธิบดีมอบหมาย

ข้อ 9 เงินทุนค่าธรรมเนียมผ่านทางจะนำไปจ่ายหรือก่องหนี่ผู้กพนได้เฉพาะกับทางหลวงและสะพานที่ต้องเสียค่าธรรมเนียมในกรณีดังต่อไปนี้

- (1) ในการก่อสร้าง ขยาย บูรณะ และบำรุงรักษาทางหลวงและสะพาน
- (2) การจัดให้มีสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการใช้ทางหลวงและสะพาน
- (3) งานส่วนที่เกี่ยวกับการจัดเก็บค่าธรรมเนียม
- (4) การชดใช้เงินกู้ในการก่อสร้างและขยายทางหลวงและสะพาน

ข้อ 10 ให้กรมทางหลวงจัดทำประมาณการรายรับ – รายจ่าย ประจำปีเสนอต่อคณะกรรมการเพื่อให้ความเห็นชอบ ก่อนนำเสนอขออนุมัติต่อกระทรวงการคลังภายในระยะเวลาที่กระทรวงการคลังกำหนดแต่ทั้งนี้ต้องไม่น้อยกว่า 45 วัน ก่อนวันเริ่มปีงบประมาณนั้น ๆ

ข้อ 11 เงินทุนค่าธรรมเนียมผ่านทางให้ใช้จ่ายได้ภายในวงเงินและประมาณการรายจ่ายที่ได้รับอนุมัติจากกระทรวงการคลัง

ข้อ 12 การบัญชีให้ทำตามระบบบัญชีที่สอดคล้องกับหลักการและนโยบายบัญชีสำหรับหน่วยงานภาครัฐที่กระทรวงการคลังกำหนด แล้วเมื่อปิดบัญชีประจำปีแล้ว ให้ส่งงบการเงินไปให้สำนักงานการตรวจสอบเงินแผ่นดินตรวจสอบและรับรองภายใน 90 วัน นับแต่วันสิ้นปีงบประมาณ

เมื่อสำนักงานการตรวจสอบเงินแผ่นดินได้ตรวจสอบรับรองงบการเงินแล้ว ให้ส่งงบการเงินดังกล่าวให้กรมบัญชีกลางและสำนักงบประมาณทราบภายใน 30 วัน นับตั้งแต่วันที่สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินได้รับรองงบการเงิน



ข้อ 13 ให้กรมทางหลวงจัดทำรายงานการรับจ่ายเงินรายเดือนและส่งสำเนาให้กรมบัญชีกลางทราบทุกเดือน

ข้อ 14 วิธีปฏิบัติเกี่ยวกับการรับเงิน การเก็บรักษาเงิน การเบิกเงิน การจ่ายเงิน การนำเงินฝากคลังการพัสดุ หรือวิธีปฏิบัติอื่นใดที่ไม่ได้กำหนดไว้ในระเบียบนี้ ให้ถือปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบแบบแผนของทางราชการโดยอนุโลม

ข้อ 15 ให้มีการตรวจสอบภายในเกี่ยวกับการดำเนินงาน การเงิน และบัญชีของเงินทุนค่าธรรมเนียมผ่านทาง แล้วรายงานผลการตรวจสอบต่อคณะกรรมการเป็นประจำทุก 3 เดือน เพื่อนำเสนอต่ออธิบดี

ข้อ 16 ในกรณีที่มีความจำเป็นต้องปฏิบัตินอกเหนือไปจากที่กำหนดไว้ในระเบียบนี้ให้ขอทำความตกลงกับกระทรวงการคลัง

ข้อ 17 ให้อธิบดีเป็นผู้รักษาการตามระเบียบนี้ และให้มีอำนาจกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีปฏิบัติเพื่อดำเนินการตามระเบียบนี้ได้เท่าที่ไม่ขัดหรือแย้งกับระเบียบนี้

นอกจากนี้ ตามหนังสือกระทรวงการคลังที่ กค 0406.5/12013 ลงวันที่ 3 สิงหาคม 2561 กระทรวงการคลังเห็นชอบโครงสร้างการบริหาร โดยให้กองทางหลวงพิเศษระหว่างเมือง มีอำนาจหน้าที่บริหารเงินทุนค่าธรรมเนียมผ่านทางตามที่กำหนดในกฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการกรมทางหลวง กระทรวงคมนาคม พ.ศ. 2558 ดังนี้

- (1) ดำเนินการจัดเก็บค่าธรรมเนียมผ่านทางและจัดระบบการจราจรและระบบความปลอดภัยบนทางหลวงพิเศษระหว่างเมือง
- (2) บริหารจัดการเพื่อพัฒนาและบำรุงรักษาโครงข่ายทางหลวงพิเศษระหว่างเมือง
- (3) กำกับดูแลและติดตามงานเกี่ยวกับทางหลวงสัมปทาน
- (4) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

อีกทั้งกองทางหลวงพิเศษระหว่างเมือง ดำเนินการทบทวนวัตถุประสงค์ระดับทุนหมุนเวียนเป็นวัตถุประสงค์การดำเนินการในภาพรวมของเงินทุนค่าธรรมเนียมผ่านทางให้มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และทิศทางการดำเนินงานตามที่ได้ระบุไว้ในแผนยุทธศาสตร์เงินทุนค่าธรรมเนียมผ่านทาง

จากวัตถุประสงค์ระดับสำนัก/กอง หรือ โครงการ/กิจกรรม เป็นวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานในระดับของสำนัก/กอง หรือ โครงการ/กิจกรรม โดยให้มีความสอดคล้องกับภารกิจของสำนัก/กอง หรือวัตถุประสงค์ของแต่ละโครงการ/กิจกรรม ซึ่งต้องสอดคล้องและสนับสนุนกับวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานในระดับภาพรวมของเงินทุนหมุนเวียน การกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนจะช่วยให้สามารถระบุและวิเคราะห์ความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นได้

อย่างครบถ้วน ซึ่งวัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้นในแต่ละระดับได้มีการกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดความสำเร็จที่ชัดเจน สามารถวัดผลได้โดยกำหนดเป้าหมาย/วัตถุประสงค์ โดยใช้หลัก SMART ได้แก่

Specific	: มีการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนและกำหนดผลตอบแทนหรือผลลัพธ์ที่ต้องการที่ทุกคนสามารถเข้าใจได้อย่างชัดเจน
Measurable	: สามารถวัดผลหรือประเมินผลได้
Achievable	: มีความเป็นไปได้ที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ ภายใต้เงื่อนไขการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ในปัจจุบัน
Reasonable	: สมเหตุสมผล มีความเป็นไปได้
Time constrained	: มีกรอบเวลาที่ชัดเจนและเหมาะสม

2.2 แผนปฏิบัติการ ระยะยาว 5 ปี เงินทุนค่าธรรมเนียมผ่านทาง กรมทางหลวง พ.ศ. 2566 - 2570

กองทางหลวงพิเศษระหว่างเมืองจัดทำแผนปฏิบัติการ ระยะยาว 5 ปี เงินทุนค่าธรรมเนียมผ่านทาง กรมทางหลวง พ.ศ. 2566 – 2570 และโครงการ/กิจกรรมภายใต้แผนปฏิบัติการระยะยาว 5 ปี โดยมีรายละเอียดแสดงไว้ในบทที่ 2 ทั้งนี้ การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงจะต้องสอดคล้องกับเป้าหมายหลักและสนับสนุนการขับเคลื่อนองค์กรเพื่อมุ่งไปสู่การบรรลุผลผลิตและผลลัพธ์ที่กำหนดไว้ โดยสามารถสรุปผลผลิตและผลลัพธ์ภายใต้ยุทธศาสตร์ได้ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 1 การพัฒนาโครงข่ายทางหลวงพิเศษที่เชื่อมต่อ เข้าถึง และคล่องตัว อย่างมีคุณภาพ สนับสนุนระบบขนส่งและโลจิสติกส์ เพื่อเชื่อมโยงการคมนาคมเข้าสู่ภูมิภาค

ผลผลิตและผลลัพธ์

- 1) ความสำเร็จของผลการดำเนินงานตามแผนพัฒนาและปรับปรุงทางหลวงพิเศษ (ร้อยละ 85)
- 2) ความพึงพอใจของผู้เกี่ยวข้องในด้านการพัฒนาระบบโครงข่ายทางหลวงพิเศษ (ร้อยละ 85)

ยุทธศาสตร์ที่ 2 การยกระดับการให้บริการของระบบทางหลวงพิเศษให้มากกว่าการเป็นเส้นทางที่ไปสู่จุดหมายปลายทาง

ผลผลิตและผลลัพธ์

- 1) ความพึงพอใจในคุณภาพของสายทางของทางหลวงพิเศษระหว่างเมือง
(ร้อยละ 85)
- 2) ความพึงพอใจในสิ่งอำนวยความสะดวก และการให้บริการของทางหลวงพิเศษระหว่างเมือง
(ร้อยละ 85)

ยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนานวัตกรรมและเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับระบบทางหลวงพิเศษที่มีมาตรฐานและความปลอดภัยสูงอย่างยั่งยืน

ผลผลิตและผลลัพธ์

- 1) การนำนวัตกรรมการจัดเก็บค่าธรรมเนียมผ่านทางแบบอัตโนมัติรูปแบบใหม่ไปใช้กับทางหลวงพิเศษระหว่างเมืองสายใหม่
(มากกว่า 2 สายทาง)
- 2) การส่งเสริมการใช้บริการจัดเก็บค่าธรรมเนียมผ่านทางแบบอัตโนมัติรูปแบบใหม่
(มากกว่าร้อยละ 30)
- 3) การรักษามาตรฐานความปลอดภัยบนทางหลวงพิเศษระหว่างเมือง
(เกิดอุบัติเหตุน้อยกว่า 7.16 ครั้งอุบัติเหตุต่อการเดินทาง 100 ล้านคัน-กิโลเมตร)
- 4) ความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศและเทคโนโลยีดิจิทัลของหน่วยงาน
(ร้อยละ 80)

ยุทธศาสตร์ที่ 4 ยกระดับขีดความสามารถระบบการบริหารและการพัฒนาทรัพยากรบุคคลเพื่อขับเคลื่อนสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง (HPO - High Performance Organization) อย่างมีธรรมาภิบาลและยั่งยืน ครอบคลุมทุกมิติ

ผลผลิตและผลลัพธ์

- 1) ระดับความพึงพอใจของพนักงานของกองทางหลวงพิเศษระหว่างเมือง
(ร้อยละ 85)
- 2) การเพิ่มโครงการ Outsource ในการดำเนินการกิจของเงินทุนค่าธรรมเนียมผ่านทาง
(มากกว่า 2 โครงการ)
- 3) การเพิ่มโครงการ การให้เอกชนร่วมลงทุนในกิจการของรัฐ (PPP)
(มากกว่า 2 โครงการ)

4) ความสำเร็จของการดำเนินการตามแผนพัฒนาและบริหารทรัพยากรบุคคลของหน่วยงาน (ร้อยละ 80)

จากการวิเคราะห์ผลผลิตและผลลัพธ์ดังกล่าวข้างต้น พบว่า แนวทางการดำเนินงานภายในปี พ.ศ. 2570 ของกองทางหลวงพิเศษระหว่างเมือง จะมุ่งเน้นไปที่การดำเนินงานตามแผนพัฒนาและปรับปรุงทางหลวงพิเศษ การสร้างความพึงพอใจในคุณภาพ สิ่งอำนวยความสะดวก และการให้บริการของสายทาง การส่งเสริมและนำนวัตกรรมมาใช้ในการบริการ การมุ่งเน้นด้านความปลอดภัยบนสายทาง การดำเนินงานตามแผนพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศและเทคโนโลยีดิจิทัลของหน่วยงาน การเพิ่มระดับความพึงพอใจของบุคลากร การส่งเสริมการว่าจ้างเอกชนภายนอกในการดำเนินการกิจ และการสนับสนุนให้เอกชนร่วมลงทุนในกิจการของรัฐ (PPP)

นอกจากนี้ กองฯ ยังให้ความสำคัญกับการยกระดับประสิทธิภาพของระบบบริหารจัดการภายใน โดยเฉพาะด้านข้อมูลและการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้สามารถรองรับการขยายตัวของภารกิจในอนาคตได้อย่างยั่งยืน ทั้งในมิติเชิงกายภาพ ดิจิทัล และการเงิน พร้อมกันนี้ ยังเน้นการเสริมสร้างศักยภาพของบุคลากรให้สอดคล้องกับทิศทางยุทธศาสตร์องค์กร และการเตรียมความพร้อมในการดำเนินงานภายใต้ข้อกำหนดใหม่ของกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้องในระดับประเทศและสากล

2.3 การทบทวนปัจจัยความเสี่ยงของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

ในการจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงของกองทางหลวงพิเศษระหว่างเมือง ที่ปรึกษาได้ทบทวนแผนบริหารจัดการความเสี่ยงของรัฐวิสาหกิจหรือองค์กรขนาดใหญ่อย่างน้อย 3 หน่วยงานที่มีการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงที่ดี โดยทบทวนย้อนหลังอย่างน้อย 3 ปีจากปีล่าสุด (กล่าวคือ ปี พ.ศ. 2565-2567) ทั้งนี้ที่ปรึกษาได้คัดเลือกหน่วยงานที่มีการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงที่ดี ดังนี้

- 1) การทางพิเศษแห่งประเทศไทย (กทพ.)
- 2) การรถไฟฟ้ามหานครแห่งประเทศไทย (รฟม.)
- 3) บริษัท ทางด่วนและรถไฟฟ้ากรุงเทพ จำกัด (มหาชน) (BEM)

โดยที่ปรึกษาได้ทำการวิเคราะห์ในประเด็นดังต่อไปนี้

- โครงสร้างของแผนบริหารความเสี่ยง
- นโยบายความเสี่ยงหรือกรอบการบริหารความเสี่ยง ซึ่งรวมถึงแนวทางในการขับเคลื่อนหน่วยงานภายในเพื่อให้การดำเนินงานบริหารความเสี่ยงเกิดประสิทธิภาพต่อองค์กรมากที่สุด
- ชนิดและประเด็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับภารกิจของหน่วยงาน โดยเฉพาะแนวทางการกำหนดประเด็นความเสี่ยง

- เกณฑ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์โอกาสและผลกระทบ สำหรับประเมินความเสี่ยงแต่ละด้าน
- แนวทางในการบริหารจัดการความเสี่ยง
- รูปแบบที่ใช้ในการรายงาน ติดตามและประเมินผลการบริหารความเสี่ยง ทั้งแบบฟอร์มที่ใช้ในการรายงานและระบบสารสนเทศที่มีการพัฒนาเพื่อใช้ในการติดตามและประเมินผลของแผนบริหารความเสี่ยง

ทั้งนี้ ผลการทบทวนคู่มือและแผนบริหารจัดการความเสี่ยง พ.ศ. 2565-2567 แสดงได้ดังนี้

2.3.1 ผลการทบทวนแผนบริหารจัดการความเสี่ยงของ การทางพิเศษแห่งประเทศไทย (กทพ.)

ที่ปรึกษาได้ทบทวนคู่มือและแผนบริหารจัดการความเสี่ยง พ.ศ. 2565-2567 ของ กทพ. สามารถสรุปผลการทบทวนดังนี้

1) โครงสร้างของแผนบริหารความเสี่ยง

จากคู่มือและแผนบริหารความเสี่ยงของการทางพิเศษแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2567 พบว่า กทพ. ได้จัดให้มีคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง เพื่อรับผิดชอบกำหนดนโยบายและกรอบการบริหารความเสี่ยง โดยมีการกำหนดระดับของการบริหารความเสี่ยงเป็น 2 ระดับ ได้แก่

1.1 ระดับองค์กร

- การบริหารความเสี่ยง: คณะกรรมการ กทพ. และคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง
- การควบคุมภายใน: กระทรวงคมนาคม คณะกรรมการ กทพ. คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง

1.2 ระดับปฏิบัติ การบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน: Risk Manager/Internal Control Manager (ผู้อำนวยการฝ่าย/สำนัก), Risk Coordinator/Internal Control Coordinator (ผู้อำนวยการกอง), Key User (หัวหน้าแผนก) และกองบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

โดยคำนึงถึงการบูรณาการการกำกับดูแล กิจกรรมที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตามกฎหมาย ข้อบังคับ และมาตรฐานที่เกี่ยวข้อง (Governance Risk and Compliance : GRC) ตลอดจนติดตามและประเมินผลการบริหารความเสี่ยง (ระดับองค์กรและระดับสายงาน) และพิจารณาก่อนนำเสนอคณะกรรมการ กทพ. นอกจากนี้ กทพ. ยังกำหนดให้ กองบริหารความเสี่ยง และควบคุมภายในทำหน้าที่รับผิดชอบดูแลกระบวนการบริหารความเสี่ยงขององค์กรโดยรวมพร้อมทั้งจัดทำคู่มือ และแผนการบริหารความเสี่ยง (การบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร) คู่มือและแผนการควบคุมภายใน (การบริหาร ความเสี่ยงระดับสายงาน กรณีเหตุการณ์ปกติ) และแผนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (การบริหารความเสี่ยง ระดับสายงาน กรณีเหตุการณ์พิเศษ) เพื่อให้

หน่วยงานต่าง ๆ ใช้เป็นแนวทางปฏิบัติสอดคล้องตามเกณฑ์ ภายใต้ระบบ การประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (SE-AM)

2) นโยบายความเสี่ยง

กทพ. กำหนดนโยบายบริหารความเสี่ยงให้สอดคล้องกับหลักการของ Governance, Risk, and Compliance (GRC) และสอดคล้องกับมาตรฐานสากล ผ่านการบริหารจัดการด้วย 3 ระบบ โดยมีสาระสำคัญของนโยบายในแต่ละระบบ ดังต่อไปนี้

2.1 ระบบบริหารความเสี่ยง (การบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร)

2.2 ระบบควบคุมภายใน (การบริหารความเสี่ยงระดับสายงาน กรณีเหตุการณ์ปกติ)

2.3 ระบบบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (การบริหารความเสี่ยงระดับสายงาน กรณีเหตุการณ์พิเศษ)

2.3.1 พัฒนาระบบบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจตามมาตรฐานสากล

- วางแผนการนำไปปฏิบัติ
- ติดตาม/ประเมินผล และทบทวนแผน
- บันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร
- ปรับปรุงแก้ไขอย่างต่อเนื่อง

2.3.2 กำหนดโครงสร้างการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ

- มีคณะทำงานที่รับผิดชอบการกำกับดูแลและกำหนดกลยุทธ์
- เตรียมความพร้อมเผชิญเหตุและจัดการภาวะวิกฤต
- ตั้งศูนย์อำนวยการเหตุฉุกเฉิน เพื่อควบคุมและบริหารสถานการณ์

2.3.3 สร้างจิตสำนึกและส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กร

- ปลุกฝังความสำคัญของความต่อเนื่องทางธุรกิจแก่บุคลากรทุกระดับ
- กำหนดแบบแผนปฏิบัติและระบบสนับสนุนที่เหมาะสม
- สร้างแรงจูงใจที่นำไปสู่การมีวัฒนธรรมองค์กร และความร่วมมือกันของแต่ละสายงาน

2.3.4 จัดทำและทบทวนแผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Plan : BCP)

2.3.5 พัฒนาระบบเตือนภัยและฝึกซ้อมแผนความต่อเนื่อง

3) ชนิดและประเด็นความเสี่ยง

ทางการทางพิเศษแห่งประเทศไทย (กทพ.) ได้จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566–2570) เพื่อใช้เป็นกรอบแนวทางสำหรับการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงในภาพรวมขององค์กรอย่างเป็น



ระบบและต่อเนื่อง โดยในเอกสารคู่มือและแผนบริหารจัดการความเสี่ยงของการทางพิเศษแห่งประเทศไทย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 ได้ระบุรายละเอียดของกรอบแนวคิดการประเมินความเสี่ยงเชิงยุทธศาสตร์ไว้ชัดเจน โดยอ้างอิงบริบทของแผนพัฒนายุทธศาสตร์องค์กร ปัจจัยภายนอก-ภายใน และแนวโน้มด้านเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม และเทคโนโลยี

ทั้งนี้ การทางพิเศษแห่งประเทศไทยสามารถระบุความเสี่ยงเชิงยุทธศาสตร์ที่สำคัญได้จำนวนทั้งสิ้น 6 มิติความเสี่ยง ซึ่งครอบคลุมด้านโครงสร้างพื้นฐาน การเงิน ทรัพยากรบุคคล เทคโนโลยี สิ่งแวดล้อม และการกำกับดูแล โดยแยกย่อยออกเป็น 19 ปัจจัยขับเคลื่อนความเสี่ยง (Risk Drivers) และรวมจำนวนปัจจัยเสี่ยงทั้งสิ้น 46 รายการ ซึ่งแสดงรายละเอียดไว้ในตารางที่ 2.3-1 เพื่อใช้เป็นแนวทางในการกำหนดมาตรการและวางแผนกลยุทธ์ในการบริหารความเสี่ยงขององค์กรอย่างสอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาในระยะยาว

ตารางที่ 2.3-1 ความเสี่ยงทางธุรกิจของ กทพ. ปีงบประมาณ 2566-2570

มิติความเสี่ยง	ปัจจัยขับเคลื่อน ความเสี่ยงทางธุรกิจ	ปัจจัยเสี่ยงเชิงยุทธศาสตร์
กลุ่มที่ 1 สาเหตุ/สาเหตุความเสี่ยง		
1. ความเสี่ยงด้านสิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กร	1.1 ความเสี่ยงทางเศรษฐกิจสังคม และสิ่งแวดล้อม	1.1.1 การเติบโตของปริมาณรถยนต์
		1.1.2 สภาวะเศรษฐกิจสังคม
		1.1.3 ภาวะเงินเฟ้อ
		1.1.4 การเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อม
2. ความเสี่ยงด้านทรัพยากรองค์กร	2.1 ความเสี่ยงทางทุนโครงสร้างองค์กร	2.1.1 ศักยภาพของบุคลากรในองค์กร
		2.1.2 การกำกับดูแลองค์กร
		2.1.3 ความพร้อมต่อการตอบสนองเหตุวิกฤต
	2.2 ความเสี่ยงทางเทคโนโลยีสารสนเทศ	2.2.1 การสร้างมูลค่าเพิ่มของเทคโนโลยีสารสนเทศแก่องค์กร
		2.2.2 ประสิทธิภาพของเทคโนโลยีสารสนเทศ
		2.2.3 การปฏิบัติตามกฎหมายและความมั่นคงปลอดภัยของระบบสารสนเทศ
3. ความเสี่ยงด้านกระบวนการ	3.1 ความเสี่ยงทางกระบวนการ	3.1.1 ผลผลิตภาพของการจัดการนวัตกรรม
		3.1.2 ผลผลิตภาพของการจัดการองค์กร
	3.2 ความเสี่ยงทางการจัดการลูกค้า	3.2.1 ความสามารถในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า
		3.2.2 การสร้างประสบการณ์ที่ดีแก่ลูกค้า
		3.2.3 การสร้างความเชื่อมั่นและผูกพันแก่ลูกค้า
	3.3 ความเสี่ยงทางการจัดการคู่ค้า	3.3.1 คุณภาพของผลิตภัณฑ์และบริการของคู่ค้า
		3.3.2 สิทธิภาพการดำเนินงานของคู่ค้า
	3.4 ความเสี่ยงทางการบริหารภาครัฐ	3.4.1 การบริหารจัดการที่ดี
		3.4.2 การสนับสนุนจากภาครัฐ
	3.5 ความเสี่ยงทางการบริหารบุคลากร	3.5.1 การสร้างสรรค์และเรียนรู้ขององค์กร
		3.5.2 ผลผลิตภาพของการบริหารบุคลากร

มิติความเสี่ยง	ปัจจัยขับเคลื่อน ความเสี่ยงทางธุรกิจ	ปัจจัยเสี่ยงเชิงยุทธศาสตร์
	3.6 ความเสี่ยงทางการบริหารผู้ ลงทุน	3.6.1 ความสามารถในการขยายธุรกิจ
		3.6.2 ศักยภาพของผู้ลงทุน
	3.7 ความเสี่ยงทางการจัดการ ชุมชนและสังคม	3.7.1 การสนับสนุนจากชุมชนและสังคม
		3.7.2 การสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนและสังคม
4. ความเสี่ยงด้านผู้มีส่วนได้เสีย	4.1 ความเสี่ยงทางการตอบสนอง ลูกค้า	4.1.1 คุณภาพของผลิตภัณฑ์และบริการ
		4.1.2 การสร้างอรรถประโยชน์ต่อลูกค้า
	4.2 ความเสี่ยงทางการตอบสนองคู่ ค้า	4.2.1 การปฏิบัติและดำเนินธุรกิจต่อคู่ค้าอย่างเป็นธรรม
		4.2.2 การสร้างความสัมพันธ์อันดีกับคู่ค้า
	4.3 ความเสี่ยงทางการตอบสนอง ภาครัฐ	4.3.1 ความสามารถในการตอบสนองความต้องการ ของภาครัฐ
		4.3.2 ความสามารถในการตอบสนองความคาดหวัง ของภาครัฐ
	4.4 ความเสี่ยงทางการรักษา บุคลากร	4.4.1 การบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการที่เหมาะสม
		4.4.2 ความก้าวหน้าในสายอาชีพ
		4.4.3 ความผูกพันในการทำงาน
	4.5 ความเสี่ยงทางการตอบสนองผู้ ลงทุน	4.5.1 ความสามารถในการบริหารผลตอบแทน
		4.5.2 การสร้างความเชื่อมั่นแก่ผู้ลงทุน
	4.6 ความเสี่ยงทางการพัฒนา ชุมชนและสังคม	4.6.1 การสร้างคุณค่าเพิ่มให้กับชุมชนและสังคม
		4.6.2 ประสิทธิภาพของมาตรการและการจัดการผลกระทบ
5. ความเสี่ยงด้านการเงิน	5.1 ความเสี่ยงทางมูลค่าโอกาส	5.1.1 ความสามารถในการทำกำไร
		5.1.2 ความสามารถในการจัดการโครงสร้างเงินทุน
		5.1.3 ความสามารถในการจัดการสินทรัพย์
	5.2 ความเสี่ยงทางการลงทุน	5.2.1 ความสามารถในการลงทุนระยะยาว
		5.2.2 ความสามารถในการบริหารเงินรายได้
		5.2.3 ประสิทธิภาพการบริหารเงินลงทุน
6. ความเสี่ยงด้านยุทธศาสตร์	6.1 ความเสี่ยงทางกลยุทธ์	6.1.1 ความสามารถในการพัฒนาและยกระดับองค์กร
		6.1.2 การพัฒนาคุณค่าของผลิตภัณฑ์และบริการ

ที่มา: แผนบริหารความเสี่ยงของ กทพ. พ.ศ. 2566-2570

ผลการทบทวนคู่มือและแผนบริหารความเสี่ยงของ กทพ. ในช่วงปี พ.ศ. 2565-2567 พบว่า มีการกำหนดความเสี่ยงไว้ดังตารางที่ 2.3-2



ตารางที่ 2.3-2 ประเด็นความเสี่ยงปี 2565-2567 ของการทางพิเศษแห่งประเทศไทย (กทพ.)

ประเด็น	ปี 2565	ปี 2566	ปี 2567
1. ด้านกลยุทธ์	การบริหารจัดการความยั่งยืนขององค์กร (ESG)	การบริหารจัดการความยั่งยืนขององค์กร (ESG)	การบริหารจัดการความยั่งยืนขององค์กร (ESG)
	การวางแผนพัฒนาธุรกิจ กทพ.	ความมั่นคงของทางพิเศษ	การวางแผนพัฒนาธุรกิจหลัก
	ความมั่นคงของทางพิเศษ	การพัฒนานวัตกรรม	การวางแผนพัฒนาธุรกิจใหม่/เกี่ยวเนื่อง
	การเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจและเทคโนโลยี	การวางแผนพัฒนาธุรกิจ กทพ.	การบริหารจัดการทางพิเศษ
	การกำกับดูแลองค์กร		การพัฒนานวัตกรรม
2. ด้านการดำเนินงาน	การพัฒนาทุนมนุษย์	การพัฒนาองค์กร	การพัฒนาองค์กร
	การบริหารจัดการสารสนเทศ	การพัฒนาทุนมนุษย์	การพัฒนาทุนมนุษย์
		การบริหารจัดการสารสนเทศ	การบริหารจัดการสารสนเทศ
3. ด้านการเงิน	ผลการดำเนินงาน (การจัดการด้านรายได้ และการจัดการด้านต้นทุน)	ผลการดำเนินงาน (การจัดการด้านรายได้ และการจัดการด้านต้นทุน)	ผลการดำเนินงาน (การจัดการด้านรายได้ และการจัดการด้านต้นทุน)
4. ด้านกฎหมาย	การบริหารจัดการโครงการก่อสร้าง	การบริหารจัดการโครงการก่อสร้าง	การบริหารจัดการโครงการก่อสร้าง
	การบริหารจัดการสัญญาร่วมทุน	การบริหารจัดการสัญญาร่วมทุน	การบริหารจัดการสัญญาร่วมทุน

ที่มา: ที่ปรึกษา

จากการทบทวนที่มาของประเด็นความเสี่ยงภายใต้แผนบริหารความเสี่ยงของ กทพ. พบว่า กทพ. มีกระบวนการบริหารความเสี่ยงที่ดีโดยมีพื้นฐานการดำเนินงานเพื่อพัฒนาคุณภาพ การบริหารความเสี่ยงสอดคล้องกับองค์ประกอบหลักของ COSO - ERM รวมทั้งสนับสนุนให้องค์กรมีการบริหารความเสี่ยงเพื่อสร้างมูลค่าองค์กร (Value-Based Enterprise Risk Management :VBRM) โดยเน้นการดำเนินงานด้วยกลยุทธ์ต่างๆ เพื่อบริหารจัดการ Intelligent Risk อย่างเหมาะสม ซึ่งส่งผลให้สูญเสียโอกาสทางธุรกิจและสร้างมูลค่าและผลตอบแทนแก่องค์กร นอกจากนี้ กทพ. ได้เชื่อมโยงกลยุทธ์ การบริหารความเสี่ยงให้มีความสอดคล้องและสนับสนุนการดำเนินงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Direction) ในแผนกลยุทธ์ของ กทพ. รวมทั้งได้มีการพัฒนาแบบจำลองความเสี่ยงเพื่อใช้เป็นเครื่องมือ ช่วยในการวิเคราะห์ ประเมิน และฉายภาพสถานการณ์ความเสี่ยง (Risk Scenario) ซึ่งมีประโยชน์ต่อการกำหนดกลยุทธ์จัดการความเสี่ยงโดยมี คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเป็นผู้กำหนดกรอบนโยบาย และขั้นตอนการดำเนินงาน และมีการจัดทำคู่มือและแผนการบริหารความเสี่ยงมาตั้งแต่ปีงบประมาณ 2546 โดยมีการทบทวน/ปรับปรุง ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงไปทุกปี เพื่อมุ่งให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้บรรลุ วัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่กำหนด โดยสามารถจัดการความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้

การบริหารความเสี่ยงแนวทาง VBRM จะเน้นที่การมองภาพรวมความเสี่ยง เพื่อให้เห็นว่าผลจากความสัมพันธ์ที่แต่ละสาเหตุความเสี่ยงมีต่อกันนั้นส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์องค์กรอย่างไร โดยที่ผลกระทบต่อวัตถุประสงค์องค์กรจากความเสี่ยงหรือสาเหตุความเสี่ยงใดสาเหตุความเสี่ยงหนึ่งนั้น มักจะแตกต่างจากผลกระทบ

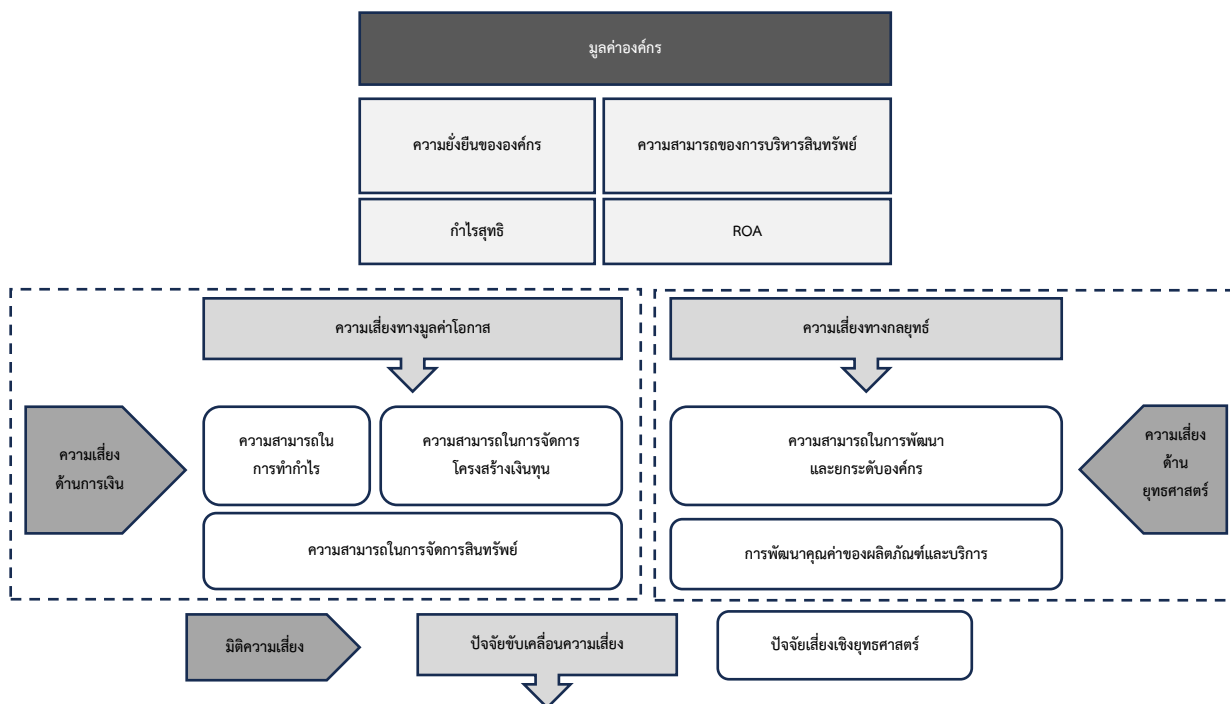
จากการที่สาเหตุความเสี่ยงมีความสัมพันธ์กัน อีกทั้งผลกระทบและความไม่แน่นอนที่เป็นองค์ประกอบของความเสี่ยงจำเป็นต้องสามารถวัดหรือประเมินค่าได้จึงจะสามารถบริหารจัดการความเสี่ยงนั้นได้ตามแนวทาง VBRM อย่างต่อเนื่องและรองรับระบบการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (SE-AM) ซึ่งเป็นระบบการประเมินที่มุ่งเน้นการดำเนินงานตามนโยบาย ผลการดำเนินงานของหน่วยงาน และการบริหารจัดการองค์กร ประกอบด้วยเกณฑ์การประเมินทั้งหมด 8 ด้าน ได้แก่

- การกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร (Corporate Governance & Leadership : CG & Leadership)
- การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Planning : SP)
- การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน (Risk Management & Internal Control : RM & IC)
- การมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า (Stakeholder and Customer Management : SCM)
- การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology : DT)
- การบริหารทุนมนุษย์ (Human Capital Management : HCM)
- การจัดการความรู้และนวัตกรรม (Knowledge Management & Innovation Management : KM & IM)
- การตรวจสอบภายใน (Internal Audit : IA)

โดย Core Business Enablers ให้ความสำคัญด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ในมุมมองการมุ่งสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร และเป็นกระบวนการดำเนินงานที่สอดคล้องกับกระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์มีการเชื่อมโยงกับการดำเนินงานด้านอื่นๆ

นอกจากนี้ ทาง กทพ. ยังได้จัดทำแผนที่ความเสี่ยงเชิงยุทธศาสตร์ (Risk Scorecard) สำหรับปีงบประมาณ 2566-2570 อีกด้วย ประกอบด้วย มิติความเสี่ยง ปัจจัยขับเคลื่อนความเสี่ยง และปัจจัยเสี่ยงเชิงยุทธศาสตร์ ดังแสดงตัวอย่างในรูปที่ 2.3-1

ส่วนการระบุ วิเคราะห์/ประเมินความเสี่ยง และกำหนดกิจกรรมจัดการความเสี่ยงในปีงบประมาณ 2567 รองรับกลยุทธ์จัดการความเสี่ยงปีงบประมาณ 2567 นั้น โดยสรุปขั้นตอนของกระบวนการจัดทำคู่มือและแผนการบริหารความเสี่ยง ของ กทพ. ปีงบประมาณ 2567 สามารถแสดงดังรูปที่ 2.3-2



ที่มา: คู่มือและแผนการบริหารความเสี่ยงของการทางพิเศษแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2567

รูปที่ 2.3-1 ตัวอย่างแผนที่ความเสี่ยงเชิงยุทธศาสตร์ (Risk Scorecard) ของ กทพ.

กระบวนการจัดทำแผนจัดการความเสี่ยง งบประมาณ 2567

เดือนที่ 1: **กิจกรรม:** เข้าพบผู้บริหารระดับสูง (ผวก./รอง ผวก. ทุกสายงาน ผช.ผวก. และที่ปรึกษาผู้ว่าการ)

วัตถุประสงค์: เพื่อรับทราบนโยบายและความคิดเห็นที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

เดือนที่ 2: **กิจกรรม:** การประชุมคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ครั้งที่ 1

วัตถุประสงค์: เพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบการวิเคราะห์สถานการณ์เสี่ยงและทิศทางการบริหารความเสี่ยงของ กทพ. ปีงบประมาณ 2566-2570 และกลยุทธ์จัดการความเสี่ยง ปีงบประมาณ 2567

เดือนที่ 3: **กิจกรรม:** การประชุมสัมมนาผู้บริหาร (ผอ.ฝ่าย/สำนัก)

วัตถุประสงค์: เพื่อนำเสนอข้อมูลการวิเคราะห์สถานการณ์เสี่ยงฯ และรับฟังความคิดเห็นเกี่ยวกับสถานการณ์เสี่ยงและทิศทางการบริหารความเสี่ยงของ กทพ.

เดือนที่ 4-7: **กิจกรรม:** การหารือร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมจัดการความเสี่ยง (ผอ.กอง/หัวหน้าแผนก และพนักงานระดับ 4-6)

วัตถุประสงค์: เพื่อการมีส่วนร่วมดำเนินการ ระบุ วิเคราะห์ ประเมินความเสี่ยง และกำหนดแผนจัดการความเสี่ยง และแผนการควบคุมภายใน (ใช้ประกอบการจัดทำคู่มือและแผนการบริหารความเสี่ยง ปี 2567

เดือนที่ 8: **กิจกรรม:** การประชุมคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ครั้งที่ 3

วัตถุประสงค์: เพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบคู่มือและแผนการบริหารความเสี่ยง ปีงบประมาณ 2567

เดือนที่ 9: **กิจกรรม:** การประชุมคณะกรรมการ กทพ.

วัตถุประสงค์: เพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบคู่มือและแผนการบริหารความเสี่ยง ปีงบประมาณ 2567

เดือนที่ 9: **กิจกรรม:** เผยแพร่คู่มือและแผนการบริหารความเสี่ยง ปีงบประมาณ 2567

วัตถุประสงค์: เพื่อให้ทุกหน่วยงานใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติ

ที่มา: คู่มือและแผนการบริหารความเสี่ยงของการทางพิเศษแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2567

รูปที่ 2.3-2 กระบวนการจัดทำแผนจัดการความเสี่ยง งบประมาณ 2567

โดยข้อมูลที่ทาง กทพ. นำมาใช้วิเคราะห์ความเสี่ยง ประกอบด้วย นโยบายที่เกี่ยวข้อง การสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูง ข้อเสนอแนะของคณะกรรมการต่าง ๆ ผลการบริหารความเสี่ยงที่ผ่านมา ทั้งนี้ นโยบายและข้อเสนอแนะสำคัญๆ ที่ถูกใช้ประกอบการวิเคราะห์ความเสี่ยง และกำหนดแนวทางการจัดการความเสี่ยง ปีงบประมาณ 2567 ได้แก่

- ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561-2580)
- ทิศทางแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566-2570)
- ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบคมนาคมขนส่งของไทย ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2561-2580)
- ยุทธศาสตร์กระทรวงคมนาคม พ.ศ. 2566-2570
- แผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจสาขาขนส่ง 5 ด้านมีความเกี่ยวข้องกับการกำหนดยุทธศาสตร์ในการดำเนินงาน กทพ.

- ข้อสังเกตหรือประเด็นปัญหาที่ได้จากการประเมินผลการดำเนินงาน และความเห็นเพิ่มเติมของกระทรวงการคลังประจำปี และข้อสังเกตของที่ปรึกษาต่อผลการประเมินกระบวนการประจำปี

4) แนวทางในการบริหารจัดการความเสี่ยง

กทพ. ดำเนินการบริหารความเสี่ยงสอดคล้องตามเกณฑ์ Core Business Enablers ซึ่งเป็นการประเมินที่มุ่งเน้นการดำเนินงานตามนโยบายผลการดำเนินงานของหน่วยงาน และการบริหารจัดการองค์กร ประกอบด้วย เกณฑ์การประเมินทั้งหมด 8 ด้าน ได้แก่ การกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร (Corporate Governance & Leadership : CG) /การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning : SP)/การบริหารความเสี่ยงและ การควบคุมภายใน (Risk Management & Internal Control : RM & IC)/การมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า (Stakeholder & Customer Management : SCM)/การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology : Digital)/การบริหารทุนมนุษย์ (Human Capital Management : HCM)/การจัดการความรู้และนวัตกรรม (Knowledge Management & Innovation Management : KM & IM)/การตรวจสอบภายใน (Internal Audit : IA) โดยตัวอย่างกลยุทธ์การจัดการความเสี่ยงของปีงบประมาณ 2567 มีดังนี้

- 4.1 การพัฒนาทุนมนุษย์ให้เข้าสู่ยุคเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัล โดยการมุ่งเน้นการพัฒนากำลังคนดิจิทัล (Digital Workforce) และมีการปรับตัวในการยกระดับทักษะ Reskill/Upskill/New skill) เพื่อพัฒนาทักษะและการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Life-Long Learning)
- 4.2 การพัฒนานวัตกรรมธุรกิจ ผลิตภัณฑ์และบริการ และการปรับเปลี่ยนสู่องค์กรดิจิทัล (Digital Transformation) เพื่อรองรับการก้าวสู่ Mobility-as-a-Service (MaaS)
- 4.3 การจัดการความเสี่ยงด้านความยั่งยืน (ESG) ด้วยการสร้างค่านิยม/คุณค่าร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (CSV-Creating Shared Value) และการบริหารจัดการทรัพยากรและสิ่งแวดล้อมที่ดีเพื่อสร้างมูลค่าในระยะยาวสำหรับธุรกิจและสังคม
- 4.4 การสร้างโอกาสทางธุรกิจจากการบริหารรายได้ บนฐานการใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์ ความสามารถในการลงทุน การบริหารต้นทุนและการใช้เทคโนโลยีอย่างคุ้มค่า เพื่อสร้างความมั่นคงทางการเงินและความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจ

5) รูปแบบที่ใช้ในการรายงาน ติดตามและประเมินผลการบริหารความเสี่ยง

กำหนดให้มีการทบทวน/ปรับปรุงคู่มือและแผนการบริหารความเสี่ยงทุก 6 เดือน และการทบทวนควบคุมภายในอย่างน้อยทุก 6 เดือน โดยมีลักษณะการติดตาม ประเมินผล และการรายงานผลการบริหารความเสี่ยงโดยแยกตามระบบบริหารความเสี่ยง 3 ระบบ ดังนี้

5.1 ระบบบริหารความเสี่ยง (การบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร)

5.1.1) กทพ. กำหนดให้มีการรายงานความก้าวหน้าของการบริหารความเสี่ยงและระบบงานการบริหารควบคุมภายใน (IC รายเดือน) ทุกเดือน

5.1.2) การติดตาม ประเมินผลและรายงานผล การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมที่มีอยู่ (Existing Control) เป็นรายไตรมาส ในรูปแบบเอกสาร “การประเมินผล การควบคุมและบริหารความเสี่ยง” เสนอคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและคณะกรรมการ กทพ. พิจารณาตามลำดับ ทุก 3 เดือน และประมวลผลการดำเนินงานควบคุมภายในเป็นรายไตรมาส ในรูปแบบเอกสาร “รายงานการประเมินผลการควบคุมภายในของ กทพ.” เสนอ ผวก.

5.2 ระบบควบคุมภายใน (การบริหารความเสี่ยงระดับสายงาน กรณีเหตุการณ์ปกติ)

5.2.1) กทพ. กำหนดให้มีการรายงานความก้าวหน้าของการควบคุมภายใน ผ่านระบบงานบริหารควบคุมภายในทุกเดือน และทุกไตรมาส

5.2.2) การจัดทำรายงานประเมินผลการควบคุมภายใน เสนอคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและคณะกรรมการ กทพ. พิจารณาตามลำดับ ทุก 3 เดือน

5.2.3) การแจ้งข้อปรับปรุงหรือข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเสนอรองผู้ว่าการ และ ผช.ผวก. เพื่อทราบและดำเนินการส่วนที่เกี่ยวข้อง ทุก 3 เดือน

5.2.4) นำเสนอ “รายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน ของ กทพ. (แบบ ปค. 5)” และ “รายงานการสอบทานการประเมินผลการควบคุมภายในของ กทพ. (แบบ ปค. 6)” เสนอคณะกรรมการ กทพ. ทุกสิ้นปีงบประมาณ ก่อนนำเสนอกระทรวงคมนาคม ภายใน 90 วันนับแต่วันสิ้นปีงบประมาณ

5.3 ระบบบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (การบริหารความเสี่ยงระดับสายงาน กรณีเหตุการณ์พิเศษ)

5.3.1) การจัดทำและทบทวนแผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Plan : BCP)

- บูรณาการการบริหารร่วมกันทุกหน่วยงาน
- ใช้แนวทางเชิงรุกโดยวิเคราะห์ปัจจัยสำคัญ 3 ด้าน: (1) บุคลากร (People) (2) กระบวนการ (Process) และ (3) เทคโนโลยี (Technology)
- ให้ความสำคัญกับภัยคุกคามทางไซเบอร์เพื่อลดผลกระทบของการหยุดชะงักการดำเนินงาน

5.3.2) พัฒนาระบบเตือนภัยและฝึกซ้อมแผนความต่อเนื่อง

- จัดให้มีระบบเตือนภัยล่วงหน้าและการติดตามเหตุการณ์ที่อาจกระทบต่อการดำเนินงาน
- ฝึกซ้อมแผนเป็นระยะเพื่อทดสอบประสิทธิภาพ

โดยการติดตาม ประเมินผลผ่านดัชนีชี้วัดความเสี่ยง (Key Risk Indicator : KRI) แบ่งเป็น 2 ระดับ คือ (1) KRI ของความเสี่ยงระดับองค์กร (เชื่อมโยงกับเป้าประสงค์องค์กร) และ (2) KRI ของระดับแผนจัดการความเสี่ยงจากการจัดทำแผนจัดการความเสี่ยง

2.3.2 ผลการทบทวนแผนบริหารจัดการความเสี่ยงของการรถไฟฟ้าขนส่งมวลชนแห่งประเทศไทย (รฟม.)

ที่ปรึกษาได้ทบทวนประเด็นความเสี่ยงปี 2565-2567 และ คู่มือบริหารจัดการความเสี่ยง พ.ศ. 2568 ของ รฟม. ดังนี้

1) โครงสร้างของแผนบริหารความเสี่ยง

จากคู่มือและแผนบริหารความเสี่ยงของการรถไฟฟ้าขนส่งมวลชนแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2568 พบว่า รฟม. จัดให้มีคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง เพื่อรับผิดชอบกำหนดนโยบายและกรอบการบริหารความเสี่ยง โดยมีการกำหนดระดับของการบริหารความเสี่ยงเป็น 3 ระดับ ได้แก่

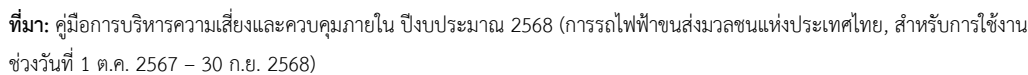
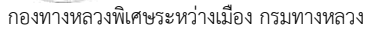
1.1) ระดับองค์กร

- การบริหารความเสี่ยง: ประกอบไปด้วย คณะกรรมการ รฟม. คณะอนุกรรมการกำกับงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน คณะทำงานจัดทำแผนดำเนินงานและบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรโดยมีผู้ว่าการเป็นประธาน
- การควบคุมภายใน: คณะกรรมการควบคุมภายใน คณะกรรมการตรวจสอบ สำนักตรวจสอบ

1.2) ระดับสายงาน การบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน: ประกอบไปด้วย สายผู้ว่าการ/รองผู้ว่าการ/ผู้ช่วยผู้ว่าการ เจ้าของปัจจัยเสี่ยง (Risk owners) และ/หรือเจ้าของโครงการตามแผนปฏิบัติการ) กองบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

1.3) ระดับปฏิบัติการ การบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน: ประกอบไปด้วย ผู้อำนวยการฝ่าย/สำนัก/สำนักงาน เจ้าของปัจจัยเสี่ยง (Risk Owners) ผู้อำนวยการกอง /หัวหน้าแผนก/พนักงานระดับปฏิบัติการ เจ้าของปัจจัยเสี่ยง (Risk owners) และ/หรือเจ้าของโครงการตามแผนปฏิบัติการ กองบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

โดยคำนึงถึงการบูรณาการการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตามกฎหมาย ข้อบังคับ และมาตรฐานที่เกี่ยวข้อง (GRC) ที่ครอบคลุมถึงทั้งระดับองค์กรและระดับสายงาน โดยระดับองค์กรมีการ กำหนดนโยบายและขั้นตอนการดำเนินงานด้านการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง และติดตามผลการดำเนินงานอย่างเป็นระบบผ่านคณะกรรมการที่เกี่ยวข้อง เช่น คณะกรรมการ รฟม. คณะกรรมการตรวจสอบ และคณะอนุกรรมการ บริหาร เพื่อให้แน่ใจว่าการดำเนินงานด้าน GRC ของ รฟม. เป็นไปตามเป้าหมายและนโยบายและแผนงานที่กำหนดไว้ ระดับสายงานมีการบริหารจัดการความเสี่ยงโดยผู้ว่าการ รองผู้ว่าการ และผู้ช่วยผู้ว่าการ รวมถึงการกำกับดูแล ปัจจัยเสี่ยงและโครงการต่างๆ ให้สอดคล้องกับกระบวนการที่กำหนด นอกจากนี้ยังมีการติดตามและประเมินผลการ บริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่องเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพการดำเนินงานและสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นเรื่องการ บริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในในทุกระดับ ดังแสดงโครงสร้างในรูปที่ 2.3-3



รพม. มุ่งมั่นที่จะบูรณาการการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน โดยกำหนดนโยบายให้การบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในเป็นความรับผิดชอบของทุกคน ดำเนินการตามมาตรฐานสากล และข้อกำหนดของหน่วยงานกำกับดูแล รวมถึงมีระบบควบคุมภายในที่ดีตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลัง และมุ่งเน้นการกำกับดูแลกิจการที่ดี การปฏิบัติตามกฎหมาย และการสอดคล้องกับยุทธศาสตร์

ขององค์กร บริหารความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ จัดให้มีกระบวนการจัดการความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพ จัดวางระบบควบคุมภายในที่เหมาะสม จัดทำแผนและรายงานผลการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในเป็นประจำทุกปี นำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน อย่างบูรณาการ และส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้ความเข้าใจและตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในที่มีรายละเอียดดังนี้

2.1) ความรับผิดชอบและการมีส่วนร่วม:

กำหนดให้การบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในเป็นหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บริหารและพนักงานทุกคนในทุกระดับส่งเสริมให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการระบุ ประเมิน และจัดการความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับงานของตน

2.2) ระบบการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน:

นำระบบการบริหารความเสี่ยงที่เป็นระบบและได้มาตรฐานสากลมาใช้ เพื่อให้การจัดการความเสี่ยงเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ พัฒนาระบบการควบคุมภายในที่แข็งแกร่งตามหลักเกณฑ์ของกระทรวงการคลังและมาตรฐานสากล เพื่อป้องกันและลดความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น ดำเนินการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในภายใต้การกำกับดูแลกิจการที่ดี การปฏิบัติตามกฎหมายและมาตรฐานที่เกี่ยวข้อง

2.3) การบริหารความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพ:

กำหนดระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Appetite) และช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance) เพื่อเป็นกรอบในการบริหารความเสี่ยง ให้มีความสำคัญเป็นพิเศษกับการบริหารความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อชื่อเสียงและภาพลักษณ์ของรฟม. จัดให้มีกระบวนการจัดการความเสี่ยงอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ ครอบคลุมการระบุความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง การกำหนดมาตรการควบคุม และการติดตามประเมินผล

2.4) การควบคุมภายในและการรายงานผล:

จัดวางระบบการควบคุมภายในที่เพียงพอและเหมาะสม ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานประจำวันของพนักงานทุกคนมีการติดตามประเมินผลและสอบทานระบบการควบคุมภายในอย่างสม่ำเสมอ และรายงานผลการดำเนินการควบคุมภายในอย่างต่อเนื่องจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงและแผนการควบคุมภายในเป็นประจำทุกปี และรายงานผลการดำเนินงานต่อคณะกรรมการของหน่วยงาน

2.5) การบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศและการสร้างวัฒนธรรมองค์กร:

ประยุกต์ใช้หลัก IT Governance ในการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในอย่างเป็นระบบ ส่งเสริมความรู้ ความเข้าใจ และทัศนคติที่ดีแก่พนักงานทุกระดับ สร้างความตระหนักในทุกกระบวนการปฏิบัติงานถึงความสำคัญของการควบคุมภายใน และเชื่อมโยงผลการบริหารความเสี่ยงกับการพิจารณาผลตอบแทนและความดีความชอบ

ผลการทบทวนคู่มือและแผนบริหารความเสี่ยงของ รฟม. ในช่วงปี พ.ศ. 2565-2567 พบว่า มีการกำหนดประเด็นความเสี่ยงไว้ดัง ตารางที่ 2.3-3

3) เกณฑ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์โอกาสและผลกระทบ สำหรับประเด็นความเสี่ยงแต่ละด้าน ประกอบด้วย

3.1) ระดับโอกาสที่ความเสี่ยงนั้นจะเกิดขึ้น (Likelihood) แบ่งออกเป็น 5 ระดับ ตั้งแต่ "น้อยมาก" (ระดับ 1) ไปจนถึง "สูงมาก" (ระดับ 5) โดยแต่ละระดับจะถูกกำหนดด้วยสองเกณฑ์หลัก

- ความถี่โดยเฉลี่ยในการ โดยวัดจากระยะเวลาที่คาดว่าเหตุการณ์จะเกิดขึ้น เช่น ทุก 1 เดือน, 1-6 เดือน, หรือมากกว่า 3 ปี
- ความน่าจะเป็น (Probability): วัดเป็นตัวเลขระหว่าง 0 ถึง 1 ซึ่งบ่งบอกถึงโอกาสที่เหตุการณ์จะเกิดขึ้น เช่น ความน่าจะเป็นมากกว่า 0.75 หมายถึงโอกาสสูงมาก

3.2) ระดับผลกระทบต่อองค์กร

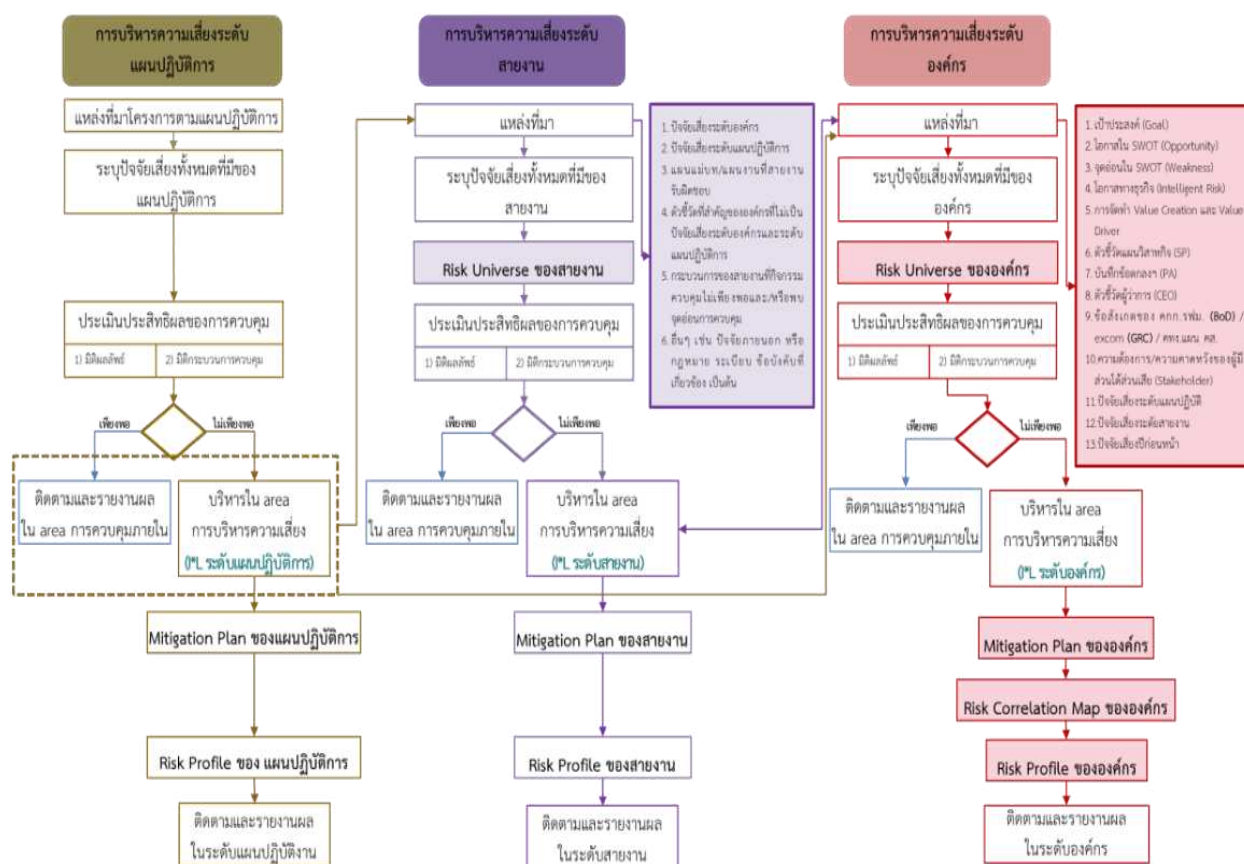
กรณีที่ความเสี่ยงนั้นเกิดขึ้น (Impact) แบ่งเป็น 5 ระดับ ตั้งแต่ "น้อยมาก" (ระดับ 1) ถึง "สูงมาก" (ระดับ 5) โดยกำหนดจากปริมาณผลกระทบหรือความเสียหาย ซึ่งครอบคลุมด้านการเงิน การดำเนินงาน ชื่อเสียง ภาพลักษณ์ และสารสนเทศ

ตารางที่ 2.3-3 ประเด็นความเสี่ยงปี 2565-2567 ของการรถไฟฟ้าขนส่งมวลชนแห่งประเทศไทย (รฟม.)

ประเด็น	ปี 2565	ปี 2566	ปี 2567
1. ด้านกลยุทธ์	การพัฒนาการให้บริการไม่ตอบสนองต่อวิถีการใช้ชีวิต New Normal	การพัฒนาการให้บริการไม่ตอบสนองต่อวิถีการใช้ชีวิต New Normal	การพัฒนาการให้บริการไม่ตอบสนองต่อวิถีการใช้ชีวิต New Normal
	การไม่สามารถออกแบบรูปแบบธุรกิจที่ตอบสนองกับวิถีการใช้ชีวิต New Normal	การพัฒนาโครงข่ายการเชื่อมต่อกับระบบขนส่งมวลชนอื่นไม่ตอบสนองต่อความต้องการผู้ใช้บริการ	การพัฒนาโครงข่ายการเชื่อมต่อกับระบบขนส่งมวลชนอื่นไม่ตอบสนองต่อความต้องการผู้ใช้บริการ
	-	กลยุทธ์ และรูปแบบการให้บริการไม่ตรงตามความต้องการผู้บริโภคร	การพัฒนากลยุทธ์ทางการตลาดไม่ตอบสนองต่อความต้องการผู้บริโภคร
	-	การดำเนินธุรกิจต่อเนื่องไม่ตอบสนองต่อพฤติกรรมผู้บริโภคร	การพัฒนาพื้นที่เชิงพาณิชย์ไม่ได้ผลลัพธ์ตามที่วางแผนไว้
	-	-	การพัฒนาคุณภาพ/มาตรฐานการบริการรถไฟฟ้าไม่ตอบสนองความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ
2. ด้านการดำเนินงาน	การไม่สามารถเสนอขออนุมัติโครงการได้ตามแผน	การเสนอขออนุมัติโครงการล่าช้ากว่าแผน	การเสนอขออนุมัติโครงการล่าช้ากว่าแผน
	การไม่สามารถดำเนินงานคัดเลือกผู้รับจ้าง/ผู้รับสัมปทาน/ที่ปรึกษาได้ตามแผน	การดำเนินงานคัดเลือกผู้รับจ้าง/ผู้รับสัมปทานล่าช้ากว่าแผน	การดำเนินงานคัดเลือกผู้รับจ้าง/ผู้รับสัมปทานล่าช้ากว่าแผน
	การไม่สามารถก่อสร้างโครงการรถไฟฟ้าได้ตามแผน	การก่อสร้างโครงการรถไฟฟ้าล่าช้ากว่าแผน	การก่อสร้างโครงการรถไฟฟ้าล่าช้ากว่าแผน
	ผู้ใช้บริการขาดความมั่นใจในมาตรฐานบริการภายใต้วิถีการใช้ชีวิต New Normal	การดำเนินการเชื่อมโยงข้อมูลในรูปแบบดิจิทัลไม่ได้ตามแผนที่วางไว้	-
3. ด้านการเงิน	มีค่าใช้จ่ายเพิ่มจากการ Claim ของผู้รับจ้างที่ไม่สามารถดำเนินงานก่อสร้างได้	การพัฒนาธุรกิจผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ ไม่ได้ผลลัพธ์และ/หรือสร้างรายได้ตามที่วางแผนไว้)	-
	มีค่าใช้จ่ายเพิ่มจากการ Claim ของผู้รับสัมปทานที่ไม่สามารถดำเนินการให้บริการรถไฟฟ้าได้	-	-
4. ด้านกฎหมาย	-	-	-

4) แนวทางในการบริหารจัดการความเสี่ยง

รฟม. พัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน/แนวทางที่เกี่ยวข้อง อาทิ คู่มือปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในตามหลักเกณฑ์/แนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหาร ความเสี่ยงและควบคุมภายใน ปี 2555 ของ สคร. และหลักเกณฑ์การประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ Enablers ของ รัฐวิสาหกิจ (CBEs) เพื่อให้การบริหารจัดการองค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ตามที่องค์กรกำหนดไว้ โดยแนวทางการบริหารและกำหนดความเสี่ยงของ รฟม. ครอบคลุมทุกภาคส่วน เริ่มจากการบริหารความเสี่ยงระดับปฏิบัติการ ระดับสายงาน และระดับองค์กร ดังแสดงในรูปที่ 2.3-4



ที่มา: คู่มือการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ปีงบประมาณ 2568 (การรถไฟฟ้าขนส่งมวลชนแห่งประเทศไทย, สำหรับการใช้งานช่วงวันที่ 1 ต.ค. 2567 - 30 ก.ย. 2568)

รูปที่ 2.3-4 แผนผังการบริหารความเสี่ยงแต่ละระดับ ของ รพม

4.1) การบริหารความเสี่ยงระดับปฏิบัติการ

รพม. กำหนดให้มีการวิเคราะห์ความเสี่ยงของแผนปฏิบัติการ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการทบทวน/ปรับปรุงแผนวิสาหกิจและแผนปฏิบัติการ โดยให้ผู้รับผิดชอบโครงการ (ฝ่าย/สำนัก/สำนักงาน) ระบุปัจจัยเสี่ยงทั้งหมด และประเมินประสิทธิผลของการ

ควบคุมภายใน ก่อนนำไปบริหารความเสี่ยง มีการรายงานผลการบริหารความเสี่ยงเป็นประจำทุกไตรมาส บูรณาการกับแผนแม่บท การวิเคราะห์-ประเมิน-จัดการความเสี่ยง การปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการ และการคาดการณ์ นำเสนอผลการดำเนินงานต่อคณะกรรมการ จัดทำแผนดำเนินงานและบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร เพื่อพิจารณาและให้ข้อสังเกต/ข้อเสนอแนะในการทบทวนปรับปรุงการดำเนินงาน ทั้งนี้ ปัจจัยเสี่ยงระดับแผนปฏิบัติการ จะเป็นแหล่งที่มาในการวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร และระดับสายงาน

4.2) การบริหารความเสี่ยงระดับสายงาน

รฟม. กำหนดกระบวนการบริหารความเสี่ยงระดับสายงาน โดยให้ทุกสายงานระบุปัจจัยเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานจากแหล่งที่มาที่ รฟม. กำหนด รวบรวมจัดทำเป็นความเสี่ยงที่เป็นไปได้ทั้งหมดของสายงาน (Risk Universe) และประเมินประสิทธิผลของการควบคุมภายใน ก่อนนำปัจจัยเสี่ยงที่ใช้การควบคุมภายในไม่เพียงพอไปจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยง โดยกำหนดให้รายงานผลการบริหารความเสี่ยงเป็นประจำทุกไตรมาสต่อสายบังคับบัญชา เพื่อพิจารณาผลการบริหารความเสี่ยงและให้ข้อสังเกต/ข้อเสนอแนะในการทบทวนปรับปรุงการดำเนินงาน

แหล่งที่มาในการระบุปัจจัยเสี่ยงระดับสายงาน ได้แก่ ปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร, ปัจจัยเสี่ยงระดับแผนปฏิบัติการ, แผนแม่บท/แผนงานที่สายงานรับผิดชอบ, ตัวชี้วัดที่สำคัญขององค์กรที่ไม่เป็นปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กรและระดับแผนปฏิบัติการ, กระบวนการของสายงานที่กิจกรรมควบคุมไม่เพียงพอ และอื่นๆ เช่น ปัจจัยภายนอก หรือกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น

4.3) การบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร

รฟม. วิเคราะห์และกำหนดปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กรประจำปีงบประมาณ โดยระบุปัจจัยเสี่ยงจากแหล่งที่มาที่กำหนด รวบรวมเป็นความเสี่ยงที่เป็นไปได้ทั้งหมดขององค์กร (Risk Universe) ประเมินประสิทธิผลของการควบคุมภายใน จัดทำแผนบริหารความเสี่ยง วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยเสี่ยงและสาเหตุ จัดทำแผนภาพแสดงความสัมพันธ์ (Risk Correlation Map) และรายงานผลการบริหารความเสี่ยงทุกไตรมาสต่อสายบังคับบัญชา คณะทำงานจัดทำแผนดำเนินงานและบริหารความเสี่ยงองค์กร คณะกรรมการจัดการ (Management Committee) คณะอนุกรรมการบริหาร (Executive Committee) และคณะกรรมการ รฟม. เพื่อทราบและให้ข้อเสนอแนะ

แหล่งที่มาของปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร ได้แก่ เป้าประสงค์ โอกาสและจุดอ่อนใน SWOT, Intelligent Risk, การจัดทำ Value Creation และ Value Driver, ตัวชี้วัดแผนวิสาหกิจ,

บันทึกข้อตกลงประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ, ตัวชี้วัดผู้ว่าการ, ข้อเสนอของ คกก.รฟม. / excom / คทง. แผนคส., ความต้องการ/ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย, ปัจจัยเสี่ยงระดับแผนปฏิบัติ และปัจจัยเสี่ยงระดับสายงาน

1) รูปแบบที่ใช้ในการรายงาน ติดตามและประเมินผลการบริหารความเสี่ยง

รฟม. ใช้หลักการประเมินตนเอง (Self-Assessment) โดยส่วนงานที่รับผิดชอบการบริหารความเสี่ยง จะทำการประเมินประสิทธิภาพของตนเอง และสำนักตรวจสอบภายในจะติดตามตรวจสอบตามหน้าที่ หรือตาม คำสั่งของคณะกรรมการตรวจสอบ/คณะกรรมการ รฟม. โดยต้องประเมินผลการบริหารความเสี่ยงทุกไตรมาส เป็น อย่างน้อย และรายงานผลการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรต่อคณะกรรมการจัดทำแผนดำเนินงานและบริหาร ความเสี่ยงทุกไตรมาส เป็นอย่างน้อย แม้ว่าตามหลักการทั่วไปจะกำหนดไว้ที่ทุก 6 เดือนก็ตาม อย่างไรก็ตาม หากเกิด ความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญ หรือการจัดการความเสี่ยงที่ใช้อยู่ไม่มีประสิทธิภาพ ส่วนงานที่เกี่ยวข้องต้องรายงานให้ ผู้บังคับบัญชาตามสายงานทราบทันที โดยรูปแบบที่ใช้รายงานประกอบด้วย

- รายงานผลวิเคราะห์-ประเมิน-จัดการความเสี่ยงระดับองค์กร (รายไตรมาส)
- รายงานผลการวิเคราะห์-ประเมิน-จัดการความเสี่ยงระดับสายงาน (รายไตรมาส)
- รายงานผลการวิเคราะห์-ประเมิน-จัดการความเสี่ยงระดับโครงการตามแผนปฏิบัติการ (รายไตรมาส)

2.3.3 ผลการทบทวนแผนบริหารจัดการความเสี่ยงของ บริษัท ทางด่วนและรถไฟฟ้ากรุงเทพ จำกัด (มหาชน) (BEM)

ที่ปรึกษาได้ทบทวนคู่มือและแผนบริหารจัดการความเสี่ยง พ.ศ. 2565-2567 (รวม 3 ปี) ของ BEM โดย ผลการทบทวนมีดังนี้

บริษัท ทางด่วนและรถไฟฟ้ากรุงเทพ จำกัด (มหาชน) หรือ Bangkok Expressway and Metro Public Company Limited (BEM) เป็นบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ดำเนินธุรกิจหลัก เกี่ยวกับการบริหารจัดการระบบคมนาคมขนส่งมวลชนในเขตกรุงเทพฯ และปริมณฑล โดยแบ่งออกเป็น 3 ธุรกิจ หลัก ได้แก่ ธุรกิจทางพิเศษ (ทางด่วน), ธุรกิจเดินรถไฟฟ้า (รถไฟฟ้า MRT สายสีน้ำเงินและสายสีม่วง), และธุรกิจ พัฒนาเชิงพาณิชย์ที่เกี่ยวข้อง เช่น พื้นที่โฆษณาและเชิงพาณิชย์ภายในสถานีรถไฟฟ้า

บริษัท BEM ได้ตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงในฐานะองค์กรที่มีบทบาทสำคัญใน การให้บริการโครงสร้างพื้นฐานด้านคมนาคมของประเทศ บริษัทจึงได้จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ โดยมีการกำหนดนโยบายและแนวทางบริหารความเสี่ยงที่ครอบคลุมทั้งด้านกลยุทธ์ การดำเนินงาน การเงิน รวมถึง

ปัจจัยภายนอกที่อาจส่งผลกระทบต่อธุรกิจ เพื่อใช้เป็นเครื่องมือและกลไกสำคัญที่สนับสนุนให้บริษัทสามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างมั่นคง และรักษาความเชื่อมั่นจากผู้ถือหุ้น ผู้โดยสาร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกภาคส่วน

จากการสืบค้นและวิเคราะห์แผนบริหารความเสี่ยงของบริษัท BEM ในช่วงระยะเวลา 3 ปีย้อนหลัง (พ.ศ. 2565–2567) พบข้อมูลที่มีสาระสำคัญและน่าสนใจ ซึ่งสามารถนำมาใช้เป็นองค์ประกอบประกอบการดำเนินการโครงการฯ ได้ดังต่อไปนี้

1) โครงสร้างของแผนบริหารความเสี่ยงของ BEM

BEM ได้พัฒนาระบบบริหารความเสี่ยงที่สอดคล้องกับหลักการบริหารกิจการที่ดี (Good Corporate Governance) และมาตรฐาน COSO ERM Framework ดังรายละเอียดที่แสดงในรูปที่ 2.3-5 โดยมีรายละเอียดของโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงที่ชัดเจนดังนี้

- คณะกรรมการบริษัท: กำหนดนโยบาย กรอบแนวทาง และกำกับดูแลการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร
- คณะกรรมการบริษัทกิตติบาล บริหารความเสี่ยง และการพัฒนาอย่างยั่งยืน: ตรวจสอบ ทบทวน และแนะนำแนวทางบริหารความเสี่ยง
- ฝ่ายบริหาร: ดำเนินการบริหารความเสี่ยงในระดับปฏิบัติการ พร้อมจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงประจำปี
- สำนักตรวจสอบภายใน: ตรวจสอบกระบวนการบริหารความเสี่ยงภายในตามแนวทาง Risk-Based Audit
- การบริหารความเสี่ยงครอบคลุมธุรกิจทุกกลุ่ม ได้แก่ การก่อสร้างและบริหารทางพิเศษ ระบบรถไฟฟ้า และการพัฒนาเชิงพาณิชย์

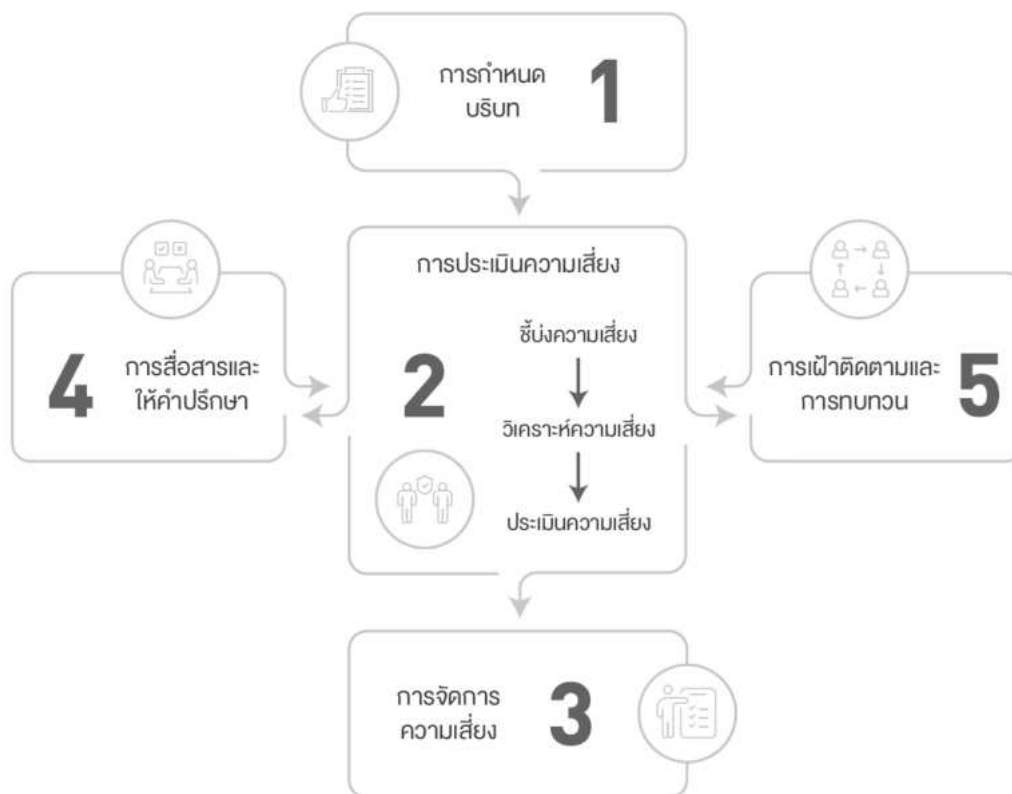


รูปที่ 2.3-5 โครงสร้างการบริหารจัดการความเสี่ยงของ BEM

2) กระบวนการบริหารความเสี่ยง

บริษัท BEM ใช้หลักการบริหารความเสี่ยงองค์การตามแนวทางของ COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนหลัก ดังนี้

- การกำหนดบริบท (Context Setting): ศึกษาสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อประเมินสถานการณ์ที่อาจมีผลกระทบ
- การชี้บ่งความเสี่ยง (Risk Identification): ระบุเหตุการณ์หรือปัจจัยที่อาจส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ขององค์กรในแต่ละระดับ
- การวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง (Risk Analysis and Evaluation): พิจารณาความเป็นไปได้และผลกระทบ พร้อมจัดระดับความเสี่ยง
- การจัดการความเสี่ยง (Risk Treatment): เลือกกลยุทธ์ในการตอบสนอง เช่น การลดความเสี่ยง การถ่ายโอน การยอมรับ หรือการหลีกเลี่ยง
- การติดตามและทบทวน (Monitoring & Review): ประเมินความเหมาะสมของมาตรการที่นำมาใช้ รวมถึงผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจริง
- การสื่อสารและปรึกษาหารือ (Communication & Consultation): การแลกเปลี่ยนข้อมูลกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อเสริมสร้างความเข้าใจร่วมกัน



รูปที่ 2.3-6 โครงสร้างกระบวนการบริหารความเสี่ยงของ BEM

3) นโยบายการบริหารความเสี่ยงของ BEM

BEM ยกระดับการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ให้ความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง โดยมุ่งเน้นการพัฒนาแนวทางและมาตรการบริหารความเสี่ยงให้สอดคล้องกับสถานะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงในแต่ละปี ตลอดช่วงระยะเวลา 3 ปีที่ผ่านมา BEM ได้มีการปรับปรุงและพัฒนานโยบายการบริหารความเสี่ยงตามสถานการณ์ดังต่อไปนี้

3.1) นโยบายการบริหารความเสี่ยงปี 2565

ในปีนี้ BEM เริ่มวางรากฐานการบริหารความเสี่ยงที่ครอบคลุมยิ่งขึ้น เพื่อตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของทั้งปัจจัยภายในและภายนอก โดยมีการกำหนดแนวทางการบริหารความเสี่ยงที่เน้นความพร้อมรับมือกับสถานการณ์ฉุกเฉินและความไม่แน่นอนต่าง ๆ

- ตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลงจากปัจจัยภายในและภายนอก
- ยึดการบริหารความเสี่ยงเป็นเครื่องมือเสริมสร้างศักยภาพการแข่งขัน
- มุ่งลดความเสี่ยงต่อเนื่อง ด้วยการติดตามสถานการณ์ และการมีแผนสำรองฉุกเฉิน
- เปิดเผยนโยบายบริหารความเสี่ยงบนเว็บไซต์บริษัท

3.2) นโยบายการบริหารความเสี่ยงปี 2566

บริษัทให้ความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยงเชิงกลยุทธ์มากขึ้น โดยเฉพาะความเสี่ยงจากนโยบายของภาครัฐและความไม่แน่นอนทางการเมือง พร้อมทั้งยกระดับมาตรการบริหารความเสี่ยงทางการเงิน เพื่อเสริมสร้างความแข็งแกร่งให้กับโครงสร้างการเงินขององค์กร

- เน้นความเสี่ยงเชิงกลยุทธ์และเสถียรภาพทางการเมืองที่อาจส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจ
- เพิ่มการจัดทำสัญญาควบคุมความเสี่ยงจากอัตราดอกเบี้ยและอัตราแลกเปลี่ยน
- พัฒนาระบบการติดตามความเสี่ยงในระบบขนส่งมวลชนและเชิงพาณิชย์อย่างเข้มงวดขึ้น

3.3) นโยบายการบริหารความเสี่ยงปี 2567

ท่ามกลางบริบทโลกที่ให้ความสำคัญกับความยั่งยืนและการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ BEM ได้ยกระดับการบริหารความเสี่ยงในระดับองค์กรด้วยการนำนโยบาย ERM และมาตรฐานสากลมาใช้เต็มรูปแบบ พร้อมทั้งเสริมสร้างความแข็งแกร่งในด้าน Business Continuity และความเสี่ยงด้าน ESG อย่างเป็นระบบ

- นำนโยบาย Enterprise Risk Management (ERM) และ COSO Framework มาใช้เต็มรูปแบบ
- เน้นประเมินผลกระทบจาก Climate Change ต่อธุรกิจ

- พัฒนาแนวทางการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management - BCM)
- ส่งเสริมวัฒนธรรมความเสี่ยงให้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กรตั้งแต่ระดับพนักงานจนถึงผู้บริหาร

4) วัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยง

บริษัท BEM มุ่งเสริมสร้างวัฒนธรรมความเสี่ยงให้หยั่งรากลึกในทุกระดับขององค์กร โดยเน้นการมีส่วนร่วมของพนักงานและความโปร่งใสในกระบวนการบริหาร ดังนี้

- กำหนดให้จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงประจำปีอย่างเป็นระบบ
- สนับสนุนให้หน่วยงานต่าง ๆ ใช้เครื่องมือ RCSA (Risk and Control Self-Assessment) ในการประเมินตนเอง
- ประชาสัมพันธ์นโยบายและแนวทางการบริหารความเสี่ยงให้พนักงานเข้าใจและสามารถปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง
- จัดหลักสูตรฝึกอบรมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง เช่น การวิเคราะห์สถานการณ์จำลอง การจัดทำ BCP และแผนสำรองฉุกเฉิน
- สร้างความตระหนักรู้ในเรื่องความเสี่ยงขององค์กรต่อเหตุการณ์ภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อระบบ เช่น ภัยพิบัติ การก่อการร้าย หรือโรคระบาด

5) การพัฒนาของแผนบริหารความเสี่ยง

ในช่วงระยะเวลา 4 ปีที่ผ่านมา (ปี 2564 - 2567) แผนบริหารความเสี่ยงของบริษัท BEM มีพัฒนาการอย่างมีนัยสำคัญ โดยเฉพาะการขยายขอบเขตการพิจารณาความเสี่ยงให้ครอบคลุมมิติต่าง ๆ มากยิ่งขึ้น ดังนี้

- ปี 2564: เน้นการบริหารความเสี่ยงพื้นฐานที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานและการเงินในช่วงวิกฤตโควิด-19 พร้อมมีการปรับปรุงแผนฉุกเฉินและความต่อเนื่องทางธุรกิจอย่างเข้มข้น
- ปี 2565-2566: ให้ความสำคัญกับความเสี่ยงด้าน ESG เพิ่มขึ้น โดยเฉพาะในโครงการรถไฟฟ้าสายใหม่ที่ต้องผ่านกระบวนการ EIA และการมีส่วนร่วมของชุมชน
- ปี 2567: ขยายขอบเขตความเสี่ยงใหม่ ๆ เช่น ด้านสิทธิมนุษยชน ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และ Cybersecurity พร้อมทั้งพัฒนาเครื่องมือการบริหารความเสี่ยงเชิงกลยุทธ์ที่แม่นยำมากขึ้น
- ปี 2567 มีการแบ่งกลุ่มและจัดหมวดหมู่ประเด็นการบริหารความเสี่ยงที่เป็นระบบและมีความชัดเจนมากยิ่งขึ้น

อนึ่ง เนื่องจากแผนบริหารความเสี่ยงของบริษัท BEM ประจำปี พ.ศ. 2567 มีความครอบคลุมและมีรายละเอียดที่ชัดเจนที่สุดในบรรดาแผนช่วงสามปีที่ผ่านมา ที่ปรึกษาจึงเห็นสมควรนำแนวทางการจำแนกและ

พิจารณาความเสี่ยงจากแผนฉบับดังกล่าวมาใช้เป็นกรอบอ้างอิงในการศึกษาและวิเคราะห์โครงการฯ โดยสามารถสรุปแนวคิดหลักได้ดังต่อไปนี้

บริษัท BEM ได้แบ่งการพิจารณาความเสี่ยงออกเป็น 2 ประเภทหลัก คือ

(1) **ความเสี่ยงในปัจจุบัน (Current Risks)**

คือ ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจริงหรือมีแนวโน้มสูงที่จะเกิดขึ้น และมีผลกระทบต่อการดำเนินงานในปัจจุบัน

(2) **ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นใหม่ (Emerging Risks)**

คือ ความเสี่ยงที่ยังไม่เคยเกิดขึ้น แต่มีแนวโน้มจะส่งผลกระทบในอนาคตจากแนวโน้มภายนอก เช่น เทคโนโลยีใหม่ การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ หรือการเปลี่ยนแปลงเชิงนโยบาย

ตารางที่ 2.3-4 ภาพรวมประเด็นความเสี่ยงในปัจจุบันและความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นใหม่ต่อการดำเนินธุรกิจของบริษัท BEM ในแผนบริหารความเสี่ยงประจำปี พ.ศ. 2567

ประเภทความเสี่ยง	หมวดหมู่หลัก	ตัวอย่างความเสี่ยงย่อย
ความเสี่ยงในปัจจุบัน	กลยุทธ์และการประกอบธุรกิจ (Strategic Risk)	○ การดำเนินงานภายใต้สัญญาสัมปทาน, ○ การเปลี่ยนแปลงนโยบายภาครัฐ ○ ความไม่แน่นอนทางการเมือง ○ ความเสี่ยงด้านสิ่งแวดล้อม สังคม บรรษัทภิบาล ○ ความเสี่ยงด้านความหลากหลายทางชีวภาพ ○ การปฏิบัติตามหลักสิทธิมนุษยชนให้ครอบคลุมในทุกกลุ่มผู้มีส่วนได้เสีย ○ กรณีพิพาทกับชุมชน ○ การคอร์รัปชัน ○ อุบัติภัยร้ายแรง เหตุการณ์ความไม่สงบ หรือภัยธรรมชาติ
	การเงิน (Financial Risk)	○ รายได้ไม่เป็นไปตามประมาณการ ○ อัตราดอกเบี้ย, อัตราแลกเปลี่ยน, ○ ความไม่แน่นอนทางเศรษฐกิจ ○ ภาระต้นทุนจากโครงการขนาดใหญ่
	บริหารจัดการและการปฏิบัติงาน (Operational Risk)	○ คุณภาพของพนักงาน ○ อัตรากำลังพนักงานไม่เพียงพอ ○ การว่าจ้างผู้เชี่ยวชาญจากภายนอก



ประเภทความเสี่ยง	หมวดหมู่หลัก	ตัวอย่างความเสี่ยงย่อย
		- การว่าจ้างผู้รับเหมาภายนอก - ความล่าช้าในการก่อสร้าง - โครงสร้างสถานี อุโมงค์ เวิร์ดัก และตอม่อพัง - ความมั่นคงปลอดภัยของระบบสารสนเทศ - อาชีวอนามัยและความปลอดภัย - โรคระบาดร้ายแรงในระบบรถไฟฟ้า
	กฎหมายและกำกับดูแล (Compliance Risk)	- การปฏิบัติตามกฎหมายสัมปทาน - การถูกกำกับจากหน่วยงานรัฐต่าง ๆ - การไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย
	สิ่งแวดล้อมและชุมชน	- ความหลากหลายทางชีวภาพ - ความขัดแย้งกับชุมชน - การร้องเรียนด้านผลกระทบสิ่งแวดล้อม
	อาชีวอนามัยและความปลอดภัย	- ความปลอดภัยของสถานี, อุโมงค์, ระบบไฟฟ้า, - โรคระบาด
ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นใหม่	Climate & ESG	- การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ - แรงกดดันจากมาตรฐาน ESG ระดับสากล - การบังคับใช้กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ
	สิทธิมนุษยชน	- การละเมิดสิทธิแรงงาน - ช่องโหว่ในห่วงโซ่อุปทาน - การขาดกลไกคุ้มครองที่มีประสิทธิภาพ
	เทคโนโลยีสารสนเทศ	- การโจมตีทางไซเบอร์ - การละเมิดข้อมูลส่วนบุคคล - ความล้าสมัยของระบบที่สำคัญ
	ธรรมาภิบาล	- ความไม่โปร่งใสในการดำเนินงาน - ความล้มเหลวในการสื่อสารกับผู้มีส่วนได้เสีย - การทุจริตภายใน
	เหตุการณ์ไม่คาดคิด	- โรคระบาดใหม่ - ภัยพิบัติ - ความตึงเครียดทางภูมิรัฐศาสตร์

ที่มา: แผนบริหารความเสี่ยงประจำปี พ.ศ. 2567 ของ BEM

ทั้งนี้ ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นใหม่ได้รับการติดตามผ่านกลไก Early Warning System และการวิเคราะห์แนวโน้มเชิงกลยุทธ์ พร้อมจัดให้มีระบบรองรับ เช่น การจัดทำแผนตอบสนองต่อเหตุการณ์ทางไซเบอร์ การฝึกซ้อมรับมือภัยพิบัติ และการประเมินผลกระทบต่อสิทธิมนุษยชนตลอดห่วงโซ่อุปทาน

6) ประเด็นความเสี่ยงของ BEM (ย้อนหลัง 3 ปี)

ตลอดช่วง 3 ปีที่ผ่านมา BEM ต้องเผชิญกับปัจจัยความเสี่ยงที่หลากหลายซึ่งสะท้อนถึงความท้าทายจากทั้งปัจจัยภายในและภายนอก องค์กรจึงต้องกำหนดกรอบการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างครอบคลุม เพื่อรองรับผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นต่อความสามารถในการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง โดยจากการวิเคราะห์ข้อมูลสามารถจำแนกประเด็นความเสี่ยงของ BEM ได้ตามกลุ่มสำคัญ ดังนี้

• ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์และการดำเนินงาน

BEM ต้องเผชิญกับความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดทิศทางธุรกิจและการดำเนินการจริง อันเกิดจากการเปลี่ยนแปลงนโยบายภาครัฐ การแข่งขัน ตลอดจนเหตุการณ์ไม่คาดคิดที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานในระดับโครงการ

- ความเสี่ยงจากนโยบายของรัฐบาลและการเปลี่ยนแปลงทางการเมือง
- ความเสี่ยงเกี่ยวกับรายได้ที่ไม่เป็นไปตามประมาณการ
- ความเสี่ยงจากความผันผวนของอัตราดอกเบี้ยและอัตราแลกเปลี่ยน
- ความเสี่ยงจากอุบัติเหตุร้ายแรง เหตุการณ์ความไม่สงบ หรือภัยธรรมชาติ
- ความเสี่ยงด้านบุคลากร
- ความเสี่ยงด้านความมั่นคงปลอดภัยของระบบสารสนเทศ
- ความเสี่ยงจากการเกิดโรคระบาดร้ายแรง
- ความเสี่ยงจากการว่าจ้างผู้เชี่ยวชาญภายนอก
- ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน

• ความเสี่ยงด้านการเงิน

ความสามารถในการบริหารต้นทุนและจัดการแหล่งเงินทุนเป็นอีกหนึ่งปัจจัยสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อเสถียรภาพทางการเงินของ BEM โดยเฉพาะจากต้นทุนธุรกิจระบบรางที่มีลักษณะผันผวน

- ความเสี่ยงเกี่ยวกับความผันผวนของต้นทุนธุรกิจระบบราง

• ความเสี่ยงด้านกฎหมายและการกำกับดูแล

การดำเนินธุรกิจของ BEM อยู่ภายใต้ข้อกำหนดของสัญญาสัมปทานและกฎหมายที่เกี่ยวข้อง ซึ่งการเปลี่ยนแปลงหรือการตีความกฎหมายที่แตกต่างออกไปอาจสร้างความเสี่ยงทางกฎหมายและการปฏิบัติตาม

- ความเสี่ยงจากการไม่ปฏิบัติตามกฎหมายและสัญญาสัมปทาน

- **ความเสี่ยงด้านความยั่งยืน (Sustainability Risk)**

BEM ตระหนักถึงผลกระทบในมิติสังคม สิ่งแวดล้อม และธรรมาภิบาล (ESG) ซึ่งกลายเป็นประเด็นสำคัญต่อความสามารถในการดำเนินธุรกิจในระยะยาว

- ความเสี่ยงด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาล (ESG)
- ความเสี่ยงด้านการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ

- **ความเสี่ยงต่อผู้ถือหลักทรัพย์**

ในฐานะบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ BEM ต้องบริหารจัดการความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับความผันผวนของราคาหุ้น และภาวะตลาดหุ้น ซึ่งมีผลต่อความเชื่อมั่นของผู้ลงทุน

- ความเสี่ยงจากความไม่แน่นอนของผลตอบแทนและราคาหุ้น
- ความเสี่ยงด้านเครดิต ราคา และสภาพคล่องของหุ้นกู้

โดยปัจจัยเสี่ยงของ BEM 3 ปีย้อนหลัง คือ ปี 2565 ปี 2566 และ ปี 2567 มีรายละเอียดและผลการเปรียบเทียบได้ดังตารางที่ 2.3-5

ตารางที่ 2.3-5 การเปรียบเทียบประเภทความเสี่ยงที่สนใจของ BEM ในแผนบริหารความเสี่ยง 3 ปีล่าสุด

ประเภทความเสี่ยง	ปี 2565	ปี 2566	ปี 2567
ความเสี่ยงเชิงกลยุทธ์	ดำเนินงานภายใต้สัมปทาน, นโยบายรัฐ	นโยบายรัฐ, การเมือง	สัญญาสัมปทาน, นโยบายรัฐ
ความเสี่ยงด้านการเงิน	อัตราดอกเบี้ย, ค่าเงิน	อัตราดอกเบี้ย	ดอกเบี้ย, ต้นทุนดำเนินงาน
ความเสี่ยงจากการดำเนินธุรกิจ	รายได้ลดลงจาก COVID-19, ราคาน้ำมัน	-	-
ความเสี่ยงจากภัยธรรมชาติ	มีความเสี่ยง	-	-
ความเสี่ยงด้านต้นทุนระบบราง	-	M&E Contract, ค่าสาธารณูปโภค	-
ความเสี่ยงจากผู้รับเหมาภายนอก	-	ความเสี่ยงจากผู้รับเหมาภายนอก	การก่อสร้างระบบขนส่ง, ฟังจากผู้รับเหมา
ความเสี่ยงด้าน ESG	-	-	Climate Change, ข้อมูลส่วนบุคคล, ความโปร่งใส

ที่มา: แผนบริหารความเสี่ยง พ.ศ. 2565-2567 ของ BEM

7) แนวโน้มการพัฒนาความเสี่ยงของ BEM

ตลอดช่วงระยะเวลาที่ผ่านมา BEM ได้มีการพัฒนากระบวนการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสีย โดยในช่วงปี 2565-2566 บริษัทได้ให้ความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยงพื้นฐาน เช่น ความเสี่ยงเชิงกลยุทธ์ ความเสี่ยงด้านการเงิน และความเสี่ยงจากการดำเนินงาน เพื่อเสริมสร้างเสถียรภาพของธุรกิจในช่วงเวลาที่มีความไม่แน่นอนสูงจากปัจจัยเศรษฐกิจและการเมืองทั้งในและต่างประเทศ

นอกจากนี้ BEM ได้เริ่มผนวกมิติความเสี่ยงด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และบรรษัทภิบาล (ESG) เข้ามาในกระบวนการประเมินและบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นทางการมากขึ้น เพื่อให้สอดคล้องกับแนวโน้มของตลาดทุนโลก ที่ให้ความสำคัญกับการดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืน และเพื่อรองรับแรงกดดันจากสถาบันจัดอันดับความน่าเชื่อถือ (Credit Rating Agencies) และนักลงทุนสถาบันที่มุ่งเน้นการลงทุนอย่างมีความรับผิดชอบต่อสังคม (Responsible Investment)

ต่อมาในปี 2567 BEM ได้ขยายขอบเขตการบริหารความเสี่ยงให้ครอบคลุมประเด็นใหม่ๆ ที่มีความสำคัญเพิ่มขึ้นในระดับสากล ได้แก่ ความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ (Climate Change Risk) ความเสี่ยงด้านความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์ (Cybersecurity Risk) และความเสี่ยงด้านสิทธิมนุษยชน (Human Rights Risk) ซึ่งสะท้อนถึงความพยายามในการเตรียมความพร้อมขององค์กรต่อการเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้างของเศรษฐกิจโลก และการเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืนในระยะยาว

8) การวิเคราะห์แนวโน้มความเสี่ยงของ BEM ในอนาคต (ปี พ.ศ. 2568 เป็นต้นไป)

เมื่อพิจารณาถึงทิศทางของเศรษฐกิจโลก เทคโนโลยี นโยบายภาครัฐ และความคาดหวังจากผู้มีส่วนได้เสีย BEM จะต้องเผชิญกับชุดความเสี่ยงใหม่ที่มีความซับซ้อนและเชื่อมโยงกันมากยิ่งขึ้นในช่วงปี 2568 เป็นต้นไป ซึ่งสามารถจำแนกออกเป็นกลุ่มความเสี่ยงหลักดังต่อไปนี้

• ความเสี่ยงเชิงกลยุทธ์

BEM ยังคงมีความเสี่ยงหลักจากการพึ่งพารูปแบบสัมปทานกับหน่วยงานภาครัฐเป็นหลัก ซึ่งทำให้อ่อนไหวต่อการเปลี่ยนแปลงนโยบายภาครัฐและความไม่แน่นอนทางการเมือง โดยเฉพาะในยุคที่นโยบายสาธารณะมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เช่น การสนับสนุนระบบขนส่งทางเลือกใหม่ (Smart Mobility) หรือเป้าหมาย Net Zero Carbon Emissions ที่ส่งผลให้โครงสร้างความต้องการการเดินทางในเขตเมืองเปลี่ยนแปลงไป BEM จำเป็นต้องปรับกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจให้สอดคล้องกับแนวโน้มเหล่านี้ ทั้งในเชิงการลงทุน เทคโนโลยี และรูปแบบการให้บริการ

- **ความเสี่ยง ESG**

กระแสแรงกดดันจากนักลงทุนระหว่างประเทศและข้อกำหนดของตลาดทุนที่มุ่งเน้นมาตรฐาน ESG (Environmental, Social, and Governance) กำลังส่งผลกระทบต่ออย่างมีนัยสำคัญต่อบริษัทจดทะเบียน รวมถึง BEM การบริหารความเสี่ยง Climate Change การเปลี่ยนแปลงรูปแบบการเดินทาง หรือกฎระเบียบใหม่ๆ ต้องถูกจัดการอย่างเป็นระบบ นอกจากนี้ ความเสี่ยงด้านไซเบอร์ ที่กระทบกับระบบเทคโนโลยีดิจิทัลในงานปฏิบัติการ เช่น ระบบตั๋วโดยสารอัจฉริยะ และข้อมูลผู้โดยสาร เป็นอีกหนึ่งประเด็นที่ BEM ต้องเร่งเสริมสร้างความแข็งแกร่ง

- **ความเสี่ยงด้านการเงิน**

แนวโน้มดอกเบี้ยโลกที่ยังคงผันผวน ประกอบกับต้นทุนการลงทุนที่มีแนวโน้มสูงขึ้น จะก่อให้เกิดความเสี่ยงทางการเงินที่เพิ่มขึ้นสำหรับ BEM โดยเฉพาะในโครงการขยายโครงข่ายรถไฟฟ้าในอนาคต นอกจากนี้ ความไม่แน่นอนของรายได้จากบริการขนส่งหลัก และการเข้ามาของบริการทางเลือก เช่น Ride-sharing อาจส่งผลกระทบต่อรายได้หลักของบริษัท

- **ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน**

ในมิติของการดำเนินงาน ความเสี่ยงจากการบริหารผู้รับเหมาภายนอกและการบริหารสัญญาโครงการระยะยาวยังคงเป็นประเด็นสำคัญ โดยเฉพาะโครงการระบบขนส่งที่มีความซับซ้อนสูงและต้องการการบำรุงรักษาต่อเนื่อง นอกจากนี้ การเสริมสร้างและพัฒนาทักษะของบุคลากรภายในองค์กร เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี เช่น ระบบรถไฟฟ้าอัตโนมัติ (Automated Train Systems) หรือระบบจัดการอัจฉริยะ จะมีบทบาทสำคัญต่อการลดความเสี่ยงในการดำเนินงานและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันในอนาคต

- **สรุปแนวโน้มโดยรวม**

- กลยุทธ์: ความเสี่ยงสูง
- ESG: ความเสี่ยงสูงมาก
- การเงิน: ปานกลางถึงสูง
- การดำเนินงาน: ปานกลาง

9) บทสรุป

BEM มีพัฒนาการอย่างโดดเด่นในด้านการบริหารความเสี่ยง โดยผลसानการบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินธุรกิจในทุกมิติอย่างต่อเนื่อง สร้างระบบบริหารความเสี่ยงที่สอดคล้องกับมาตรฐานสากล และส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรที่ตระหนักถึงความเสี่ยงในระยะยาว ทั้งนี้ แนวทางของบริษัท BEM สะท้อนให้เห็นถึงกระบวนการที่ครบถ้วนตั้งแต่การระบุ วิเคราะห์ ประเมิน และติดตามความเสี่ยง พร้อมระบบการบริหารแบบบูรณา

การกับหน่วยงานภายในและผู้มีส่วนได้เสีย ซึ่งองค์กรอื่นสามารถนำกรอบแนวทางนี้ไปประยุกต์ใช้ได้อย่างเหมาะสมต่อการพัฒนาแผนบริหารความเสี่ยงที่ครอบคลุมและยั่งยืน

โดยสรุป บริษัท BEM มีพัฒนาการที่โดดเด่นในด้านการบริหารความเสี่ยง โดยมุ่งเน้นให้กระบวนการบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของธรรมาภิบาลและกลยุทธ์องค์กรในระยะยาว ทั้งในมิติของการสร้างโครงสร้างที่ชัดเจน การวางระบบที่เป็นมาตรฐาน และการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ให้ความสำคัญกับความเสี่ยงอย่างยั่งยืน องค์กรอื่นสามารถนำแนวทางของ BEM ไปปรับใช้เป็นแนวปฏิบัติเพื่อเสริมสร้างความแข็งแกร่งในการบริหารความเสี่ยงของตนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.4 ผลการทบทวนปัจจัยความเสี่ยงตามแผนบริหารความเสี่ยงของเงินทุนค่าธรรมเนียมผ่านทาง ประจำปี พ.ศ. 2568 และผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการรองรับความเสี่ยงของเงินทุนค่าธรรมเนียมผ่านทาง ประจำปี พ.ศ. 2568

2.4.1 ผลการทบทวนปัจจัยความเสี่ยงตามแผนบริหารความเสี่ยงของเงินทุนค่าธรรมเนียมผ่านทางประจำปี 2568

ผลจากการทบทวนปัจจัยความเสี่ยงของเงินทุนค่าธรรมเนียมผ่านทางประจำปี 2568 ของกองทางหลวงพิเศษระหว่างเมือง กรมทางหลวง พบว่า มีปัจจัยเสี่ยงรวม 5 ปัจจัยเสี่ยง คือ

- ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) จำนวน 1 ปัจจัย
- ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk) จำนวน 2 ปัจจัย
- ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) จำนวน 1 ปัจจัย
- ความเสี่ยงด้านกฎหมาย (Compliance Risk) จำนวน 1 ปัจจัย

โดยปัจจัยเสี่ยงในแต่ละด้านมีรายละเอียดดังแสดงอยู่ในตารางที่ 2.4-1



ตารางที่ 2.4-1 รายละเอียดปัจจัยเสี่ยงทั้ง 5 ปัจจัย ของความเสี่ยงของเงินทุนค่าธรรมเนียมผ่านทางประจำปี 2568

ปัจจัยเสี่ยง		โอกาส	ผลกระทบ	ความรุนแรงของ ความเสี่ยง ระดับองค์กร	หน่วยงานรับผิดชอบ	ความเพียงพอของมาตรการควบคุมภายใน			ความเสี่ยง ที่เหลืออยู่
						ผลการดำเนินงานเมื่อเทียบกับเป้าหมาย	กระบวนการควบคุม	การติดตาม	
1. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)									
ปัจจัยเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ภายในที่ควบคุมได้ (Strategic Internal Controllable Risk: SIC)									
SIC1	ความพร้อมในการเชื่อมโยงระบบ M-Flow กับโครงข่ายสายทางอื่น ๆ ภายใต้รูปแบบ Single Platform	3	1	3	ฝ่ายบริการธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์	3	3	4	ไม่ใช่
2. ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk)									
ปัจจัยเสี่ยงด้านการดำเนินงาน ภายนอกที่ควบคุมไม่ได้ (Operational External Uncontrollable Risk: OEU)									
OEU1	ความมั่นคงของโครงข่ายทางหลวงพิเศษระหว่างเมืองเมื่อเกิดเหตุฉุกเฉิน	4	3	12	แขวงทางหลวงพิเศษระหว่างเมือง	3	2	4	ใช่
ปัจจัยเสี่ยงด้านการดำเนินงาน ภายในที่ควบคุมได้ (Operational Internal Controllable Risk: OIC)									
OIC1	งานกู้ภัยรถขนาดใหญ่บนทางหลวงพิเศษระหว่างเมือง	4	2	8	แขวงทางหลวงพิเศษระหว่างเมือง	3	3	4	ไม่ใช่
3. ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)									
ปัจจัยเสี่ยงด้านการเงิน ภายในที่ควบคุมได้ (Financial Internal Controllable Risk: FIC)									
FIC1	ความมั่นคงของเงินทุนค่าธรรมเนียมผ่านทางในระยะยาว	2	3	6	ฝ่ายกำหนดกลยุทธ์และแผนงาน	4	4	5	ไม่ใช่
4. ความเสี่ยงด้านกฎหมาย (Compliance Risk)									
ปัจจัยเสี่ยงด้านกฎหมาย ภายในที่ควบคุมได้ (Compliance Internal Controllable Risk: CIC)									
CIC1	การกำกับดูแลสัญญาร่วมลงทุนระหว่างรัฐและเอกชน	3	2	6	ฝ่ายบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน	3	3	4	ไม่ใช่

จากการประเมินความเสี่ยงของมาตรการควบคุมภายใน พบว่า ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 กองทางหลวงพิเศษระหว่างเมืองยังมีปัจจัยเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk) จำนวน 1 รายการ ซึ่งอยู่ภายใต้หมวดความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) ได้แก่

- OEU1 ความมั่นคงของโครงข่ายทางหลวงพิเศษระหว่างเมืองเมื่อเกิดเหตุฉุกเฉิน

โดยรายละเอียดของปัจจัยเสี่ยงดังกล่าว รวมถึงผลการวิเคราะห์เชิงระบบ ดังแสดงในตารางที่ 2.4-2

ตารางที่ 2.4-2 ความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk) ในระดับองค์กร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568
ภายหลังการประเมินความเสี่ยงของมาตรการควบคุมภายใน

ปัจจัยเสี่ยง		หน่วยงานรับผิดชอบ	ความเสี่ยงของมาตรการควบคุมภายใน			ความเสี่ยงที่เหลืออยู่
			ผลการดำเนินงานเมื่อเทียบกับเป้าหมาย	กระบวนการควบคุม	การติดตาม	
OEU1	ความมั่นคงของโครงข่ายทางหลวงพิเศษระหว่างเมืองเมื่อเกิดเหตุฉุกเฉิน	แขวงทางหลวงพิเศษระหว่างเมือง	3	2	4	ใช่

ทั้งนี้ จากการทบทวนแผนปฏิบัติการรองรับความเสี่ยงของเงินทุนค่าธรรมเนียมผ่านทาง ประจำปี พ.ศ. 2568 พบว่า มีการเสนอแผนปฏิบัติการจำนวน 2 แผนงาน เพื่อลดระดับความเสี่ยง ประกอบด้วย

- แผนงานที่ 1 : กิจกรรมกำหนดแนวทางในการระบายนํ้าจากสายทาง M7 และ M9 ออกไปยังโครงข่ายทางหลวงสายรอง
- แผนงานที่ 2 : โครงการจัดทำแนวทางการโต้ตอบฉุกเฉินเมื่อเกิดอุบัติเหตุบนท้องถนนสำหรับรถขนส่งสารเคมีและรถยนต์ไฟฟ้า

เพื่อลดระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่ในระดับองค์กร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 กองทางหลวงพิเศษระหว่างเมืองได้กำหนดรายละเอียดแนวทางการดำเนินงานในรูปของแผนปฏิบัติการที่มุ่งเน้นการตอบสนองต่อเหตุฉุกเฉินและการบริหารจัดการจราจรอย่างเป็นระบบ ดังแสดงในตารางที่ 2.4-3 สำหรับรายละเอียดโดยสังเขปของแต่ละแผนงาน และตารางที่ 2.4-4 สำหรับผลการพิจารณาระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ของปัจจัยเสี่ยงดังกล่าว



ตารางที่ 2.4-3 รายละเอียดแผนปฏิบัติการ (เฉพาะที่เกี่ยวข้อง) เพื่อลดระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่
(Residual Risk) ในระดับองค์กร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568

งาน / โครงการ / กิจกรรม / กระบวนการ ปฏิบัติงาน:	(1) กิจกรรมกำหนดแนวทางในการระบายนการจราจรจากสายทาง M7 และ M9 ออกไปยังโครงข่ายทางหลวงสายรอง
ปัจจัยความเสี่ยง / ปัจจัยเสี่ยงหรือสาเหตุของ ความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (1)	OEU1: ความมั่นคงของโครงข่ายทางหลวงพิเศษระหว่างเมืองเมื่อเกิดเหตุ ฉุกเฉิน (กรณีเกิดอุบัติเหตุทั่วไป)
ขั้นตอนการบริหารความเสี่ยง	
วิธีจัดการความเสี่ยง (2)	ทางเลือกเพื่อจัดการความเสี่ยง คือ <u>การควบคุม</u>
กิจกรรมการจัดการความเสี่ยง (3)	เสนอแนะแนวทางในการระบายนการจราจรจากสายทาง M7 และ M9 ออกไป ยังโครงข่ายทางหลวงสายรอง
ผลที่คาดว่าจะได้รับ (4)	หน่วยงานมีความพร้อมในการรองรับอุบัติเหตุและมีแนวทางในการระบายน ปริมาณจราจร ซึ่งช่วยให้สามารถบริหารจัดการจราจรได้อย่างมีประสิทธิภาพ
ระยะเวลาการดำเนินการ (5)	12 เดือน
ผู้รับผิดชอบ (6)	แขวงทางหลวงพิเศษระหว่างเมือง
งบประมาณ	ไม่มีงบประมาณ
งาน / โครงการ / กิจกรรม / กระบวนการ ปฏิบัติงาน:	(2) โครงการจัดทำแนวทางการโต้ตอบฉุกเฉินเมื่อเกิดอุบัติเหตุบนท้องถนน สำหรับรถขนส่งสารเคมีและรถยนต์ไฟฟ้า
ปัจจัยความเสี่ยง / ปัจจัยเสี่ยงหรือสาเหตุของ ความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (1)	OEU1: ความมั่นคงของโครงข่ายทางหลวงพิเศษระหว่างเมืองเมื่อเกิดเหตุ ฉุกเฉิน (กรณีเกิดอุบัติเหตุที่เกี่ยวข้องกับรถขนส่งสารเคมีและรถยนต์ไฟฟ้า)
วิธีจัดการความเสี่ยง (2)	ทางเลือกเพื่อจัดการความเสี่ยง คือ <u>การควบคุม</u>
กิจกรรมการจัดการความเสี่ยง (3)	ว่าจ้างที่ปรึกษาภายนอก “โครงการจัดทำแนวทางการโต้ตอบฉุกเฉิน เมื่อเกิดอุบัติเหตุบนท้องถนนสำหรับรถขนส่งสารเคมีและรถยนต์ไฟฟ้า”
ผลที่คาดว่าจะได้รับ (4)	สามารถมีแนวทางในการบริหารจัดการจราจรกรณีเกิดเหตุฉุกเฉินจากรถขนส่ง สารเคมีและรถยนต์ไฟฟ้า
ระยะเวลาการดำเนินการ (5)	5 เดือน
ผู้รับผิดชอบ (6)	แขวงทางหลวงพิเศษระหว่างเมือง
งบประมาณ	4 ล้านบาท

ตารางที่ 2.4-4 การพิจารณาระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ของความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk)
ขององค์กร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568

ความรุนแรงก่อนการบริหาร			ความรุนแรงที่องค์กรยอมรับได้		
โอกาส	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง	โอกาส	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง
4	3	12	3	3	9

โดยที่ปรึกษาได้ดำเนินการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานของแผนปฏิบัติการทั้งสองแผนงานข้างต้น โดยมุ่งเน้นการประเมินผลในช่วงระหว่างเดือนตุลาคม พ.ศ. 2567 ถึงเดือนสิงหาคม พ.ศ. 2568 ซึ่งรายละเอียดของแผนงาน รวมถึงผลการติดตามและประเมินผล สรุปไว้ดังนี้

จากการตรวจสอบกับแขวงทางหลวงพิเศษระหว่างเมือง พบว่า สำหรับแผนงานที่ 1 คือ **“กิจกรรมกำหนดแนวทางในการระบายการจราจรจากสายทาง M7 และ M9 ออกไปยังโครงข่ายทางหลวงสายรอง”** นั้น ทางแขวงทางหลวงพิเศษระหว่างเมืองมีการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง เช่น การตรวจสอบและกำหนดตำแหน่งจุดเปิด median บนสายทาง M7 และ M9 เพื่อใช้เป็นทางออกฉุกเฉินกรณีเกิดเหตุการณ์ที่กระทบต่อการสัญจรเป็นจำนวนมาก เป็นต้น

ส่วนแผนงานที่ 2 คือ **“โครงการจัดทำแนวทางการโต้ตอบฉุกเฉินเมื่อเกิดอุบัติเหตุบนท้องถนนสำหรับรถขนส่งสารเคมีและรถยนต์ไฟฟ้า”** นั้น จากการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานของแผนปฏิบัติการที่เกี่ยวข้อง พบว่า กองทางหลวงพิเศษระหว่างเมือง (กท.) ได้ดำเนินการว่าจ้างที่ปรึกษาจากมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี (มจธ.) เพื่อจัดทำโครงการศึกษารูปแบบและแนวทางการโต้ตอบฉุกเฉินในกรณีเกิดอุบัติเหตุบนทางหลวงพิเศษ โดยเฉพาะที่เกี่ยวข้องกับรถขนส่งสารเคมีและรถยนต์ไฟฟ้า ซึ่งเป็นกลุ่มยานพาหนะที่มีความเสี่ยงเฉพาะทางสูงกว่ารถยนต์ทั่วไป โครงการดังกล่าวเริ่มต้นดำเนินการเมื่อเดือนกันยายน พ.ศ. 2567 และแล้วเสร็จภายในเดือนธันวาคมปีเดียวกัน โดยที่ปรึกษาได้ส่งมอบรายงานผลการศึกษา พร้อมด้วย “คู่มือแนวทางการโต้ตอบฉุกเฉิน” ให้แก่กองทางหลวงพิเศษระหว่างเมืองอย่างเป็นทางการในเดือนมกราคม พ.ศ. 2568 โดยภายหลังจากนั้น กท. ได้เผยแพร่คู่มือดังกล่าวไปยังหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ แขวงทางหลวงพิเศษระหว่างเมือง ศูนย์ควบคุมจราจรหน่วยกู้ภัย และหน่วยประสานงานภาคสนาม เพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานกรณีเกิดเหตุฉุกเฉินบนเส้นทาง โดยเฉพาะในจุดที่มีความเสี่ยงสูงหรือมีความหนาแน่นของรถขนส่งสินค้าอันตราย ทั้งนี้ แขวงทางหลวงพิเศษระหว่างเมืองได้ยืนยันการรับมอบคู่มือดังกล่าวแล้วในเดือนมีนาคม พ.ศ. 2568 ที่ผ่านมา และเริ่มนำไปใช้ในการฝึกอบรมภายในหน่วยงาน ตลอดจนการจำลองสถานการณ์ (drill) เพื่อเตรียมความพร้อมในการตอบสนองต่อเหตุการณ์จริง คู่มือฉบับนี้ถือเป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยให้เจ้าหน้าที่ภาคสนาม โดยเฉพาะเจ้าหน้าที่กู้ภัยและเจ้าหน้าที่จราจร มีแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจนในการโต้ตอบเมื่อเกิดเหตุฉุกเฉิน สามารถวิเคราะห์สถานการณ์ได้รวดเร็ว ตัดสินใจได้ถูกต้อง และบริหารจัดการพื้นที่ที่เกิดเหตุอย่างเป็นระบบ ซึ่งจะช่วยลดระยะเวลาในการควบคุมสถานการณ์ และนำไปสู่การ “เปิดช่องการจราจร” หรือ clear zone ได้อย่างรวดเร็วยิ่งขึ้น ส่งผลต่อประสิทธิภาพของการให้บริการประชาชนบนทางหลวงพิเศษในภาพรวม

จะพบว่าในช่วงวันที่ 1 ตุลาคม 2567- 31 สิงหาคม 2568 มีอุบัติเหตุบนสายทาง M7 และ M9 ที่ทำให้ช่องจราจรทุกช่องทางถูกปิดจนทำให้รถยนต์ไม่สามารถสัญจรได้เป็นจำนวนทั้งสิ้น 8 ครั้งในรอบ 11 เดือน หรือเกิดขึ้นเฉลี่ย 8.7 ครั้งต่อปี ดังแสดงในตารางที่ 2.4-5



ตารางที่ 2.4-5 สถิติการเกิดอุบัติเหตุที่ทำให้ช่องจราจรถูกปิดทุกช่องทางบนทางหลวงพิเศษระหว่างเมืองสาย M7 (กรุงเทพฯ-มาบตาพุด) และ M9 (บางปะอิน-บางพลี) ในวันที่ 1 ตุลาคม 2567- 31 สิงหาคม 2568

ครั้งที่	สายทาง	กม. ที่เกิดเหตุ	วันที่เกิดเหตุ	เวลาที่ใช้ในการ Clear Zone (นาที)
1	M7 (ตรด. บางวัว)	0+000	25 ธันวาคม 2567	213
2	M9 (บางปะอิน-บางพลี)	54+200	15 มกราคม 2568	69
3	M7 (ตรด. ห้วยใหญ่)	5+000	18 มีนาคม 2568	59
4*	M7 (ตรด. ห้วยใหญ่)	5+300	3 พฤษภาคม 2568	43
5*	M7 (ตรด. มาบประชัน)	0+500	17 มิถุนายน 2568	47
6*	M7 (ตรด. ห้วยใหญ่)	5+300	7 กรกฎาคม 2568	64
7*	M7 (ตรด. ห้วยใหญ่)	5+300	12 กรกฎาคม 2568	52
8*	M9 (บางปะอิน-บางพลี)	56+900	28 สิงหาคม 2568	69

ที่มา: แขวงทางหลวงพิเศษระหว่างเมือง

หมายเหตุ: เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นภายหลังการส่งมอบคู่มือแนวทางการโต้ตอบฉุกเฉินให้แก่แขวงทางหลวงพิเศษระหว่างเมืองเมื่อเดือนมีนาคม 2568

โอกาสในการเกิดความเสี่ยง (Likelihood)

พิจารณาจากโอกาสที่จะเกิดอุบัติเหตุ (Accident) หรือเหตุการณ์อื่นๆ ที่ไม่ใช่อุบัติเหตุ (Incident) ซึ่งส่งผลให้เกิดขวางช่องจราจรทุกช่องทางบนโครงข่ายทางหลวงพิเศษระหว่างเมืองสาย M7 และ M9 โดยใช้เกณฑ์ของโอกาสดังนี้

ระดับ	โอกาสที่จะเกิด	โอกาสที่จะเกิด Accident/Incident ซึ่งส่งผลให้เกิดขวางช่องจราจรทุกช่องทาง
5	สูงมาก	- เกิดขึ้นบ่อย มีโอกาสที่จะเกิดขึ้น 1 เดือนต่อครั้ง (หรือมากกว่า 12 ครั้งต่อปี) หรือ - มีความน่าจะเป็นที่จะเกิดขึ้น (Probability) มากกว่า 0.75
4	สูง	- มีโอกาสที่จะเกิดขึ้น 1-6 เดือนต่อครั้ง (หรือ 3-12 ครั้งต่อปี) หรือ - มีความน่าจะเป็นที่จะเกิดขึ้น (Probability) มากกว่า 0.50 แต่ไม่เกิน 0.75
3	ปานกลาง	- มีโอกาสที่จะเกิดขึ้น 6 เดือน-1 ปีต่อครั้ง (หรือ 1-2 ครั้งต่อปี) หรือ - มีความน่าจะเป็นที่จะเกิดขึ้น (Probability) มากกว่า 0.25 แต่ไม่เกิน 0.50
2	น้อย	- มีโอกาสที่จะเกิดขึ้น 2-3 ปีต่อครั้ง หรือ - มีความน่าจะเป็นที่จะเกิดขึ้น (Probability) มากกว่า 0.05 แต่ไม่เกิน 0.25
1	น้อยมาก	- มีโอกาสที่จะเกิดขึ้นมากกว่า 3 ปีต่อครั้ง หรือ - มีความน่าจะเป็นที่จะเกิดขึ้น (Probability) ไม่เกิน 0.05

ผลกระทบของความเสียหาย (Impact)

พิจารณาผลกระทบจากความเสียหายที่เกิดขึ้นบนสายทาง M7 และ M9 ในช่วงวันที่ 1 ตุลาคม 2567- 31 สิงหาคม 2568 โดยใช้เกณฑ์ของผลกระทบดังนี้

ระดับ	ระดับ	ผลกระทบจากเหตุการณ์ซึ่งส่งผลให้เกิดขวางช่องจราจรทุกช่อง
5	สูงมาก	การจราจรบนสายทางติดขัดมากกว่า 3 ชั่วโมง
4	สูง	การจราจรบนสายทางติดขัดมากกว่า 2 ชั่วโมง แต่ไม่เกิน 3 ชั่วโมง
3	ปานกลาง	การจราจรบนสายทางติดขัดมากกว่า 1 ชั่วโมง แต่ไม่เกิน 2 ชั่วโมง
2	น้อย	การจราจรบนสายทางติดขัดมากกว่า 30 นาที แต่ไม่เกิน 1 ชั่วโมง
1	น้อยมาก	การจราจรบนสายทางติดขัดไม่เกิน 30 นาที

จากสถิติการเกิดอุบัติเหตุข้างต้น (ตุลาคม พ.ศ. 2567 ถึงเดือนสิงหาคม พ.ศ. 2568) จะพบว่า โอกาสในการเกิดคิดเป็นคะแนนโอกาสเท่ากับ 4 คะแนน (มีแนวโน้มที่จะมีโอกาสที่จะเกิดขึ้น 3-12 ครั้งต่อปี) ส่วนเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องใช้เวลาในการ Clear Zone (ระยะเวลาที่ใช้ในการแก้ปัญหาความติดขัดจนสามารถเปิดการจราจรได้ตามปกติ) คิดเป็นเวลาเฉลี่ยตลอด 11 เดือนแรกของปีงบประมาณ 2568 เท่ากับประมาณ 77 นาที แต่หากพิจารณาเฉพาะระยะเวลาหลังจากที่ได้มีการเผยแพร่คู่มือการโต้ตอบเหตุฉุกเฉินเมื่อเดือนมีนาคม 2568 ที่ผ่าน มา พบว่า เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องใช้เวลาในการ Clear Zone ลดลงเหลือเพียง 55 นาที ซึ่งเมื่อพิจารณาจากเกณฑ์ของผลกระทบของความเสียหาย พบว่า คิดเป็นคะแนนผลกระทบเท่ากับ 2 คะแนน (การจราจรบนสายทางติดขัดมากกว่า 30 นาที แต่ไม่เกิน 1 ชั่วโมง)

ดังนั้น ผลการประเมินระดับความเสี่ยงของปัจจัยเสี่ยง OEU1 ความมั่นคงของโครงข่ายทางหลวงพิเศษระหว่างเมืองเมื่อเกิดเหตุฉุกเฉิน ณ เดือนสิงหาคม 2568 มีค่าเท่ากับ 8 คะแนน (โอกาส 4 คะแนน x ผลกระทบ 2 คะแนน) หรือเป็นความเสี่ยงระดับปานกลาง ซึ่งต่ำกว่าระดับความรุนแรงที่องค์กรยอมรับได้ (9 คะแนน) จึงไม่ถือเป็นความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk) แล้ว และไม่จำเป็นต้องติดตามต่อไปในปี 2569

2.4.2 ผลการทบทวนปัจจัยความเสี่ยงตามแผนบริหารความเสี่ยงของเงินทุนค่าธรรมเนียมผ่านทางประจำปี 2567

จากการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงของกองทางหลวงพิเศษระหว่างเมืองในรอบปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 พบว่ายังคงมีปัจจัยเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk) ในระดับองค์กร จำนวน 1 รายการ ซึ่งอยู่ในหมวดความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk) ได้แก่

• SEU1: ความล่าช้าในขั้นตอนการคัดเลือกเอกชนผู้ร่วมลงทุน

โดยความเสี่ยงดังกล่าวอาจส่งผลกระทบต่อความต่อเนื่องของแผนงาน การเปิดให้บริการ และความเชื่อมั่นของภาคเอกชนต่อโครงการร่วมลงทุนภาครัฐ ทั้งนี้ รายละเอียดและผลการวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยง ดังมีรายละเอียดแสดงในตารางที่ 2.4-6

ตารางที่ 2.4-6 ความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk) ในระดับองค์กร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567

ภายหลังการประเมินความเพียงพอของมาตรการควบคุมภายใน

ปัจจัยเสี่ยง	หน่วยงานรับผิดชอบ	ความเพียงพอของมาตรการควบคุมภายใน			ความเสี่ยงที่เหลืออยู่
		ผลการดำเนินงานเมื่อเทียบกับเป้าหมาย	กระบวนการควบคุม	การติดตาม	
SEU1 ความล่าช้าในขั้นตอนการคัดเลือกเอกชนผู้ร่วมลงทุน	ฝ่ายบริหารการร่วมลงทุน	2	2	4	ใช่

หมายเหตุ: โครงการที่อยู่ในขั้นตอนการคัดเลือกเอกชนผู้ร่วมลงทุน คือ โครงการทางหลวงพิเศษระหว่างเมือง หมายเลข 82 สายทางยกระดับบางขุนเทียน-บ้านแพ้ว (M82)

ทั้งนี้ จากการทบทวนแผนปฏิบัติการรองรับความเสี่ยงของเงินทุนค่าธรรมเนียมผ่านทาง ประจำปี พ.ศ. 2568 พบว่า มีการเสนอแผนปฏิบัติการจำนวน 2 แผนงาน เพื่อลดระดับความเสี่ยง ดังแสดงในตารางที่ 2.4-7 และตารางที่ 2.4-8

ตารางที่ 2.4-7 รายละเอียดแผนปฏิบัติการ (เฉพาะที่เกี่ยวข้อง) เพื่อลดระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk) ในระดับองค์กร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567

งาน / โครงการ / กิจกรรม / กระบวนการปฏิบัติงาน:	1) โครงการพัฒนาทักษะของบุคลากรเพื่อเพิ่มพูนความรู้ด้านกฎหมายและเอกสารสัญญา 2) โครงการจัดทำคลังความรู้เกี่ยวกับร่างเอกสาร 3 ฉบับ (ร่างประกาศเชิญชวน ร่างเอกสารการคัดเลือกเอกชน และร่างสัญญาร่วมลงทุน)
ปัจจัยความเสี่ยง / ปัจจัยเสี่ยงหรือสาเหตุของความความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (1)	SEU1: ความล่าช้าในขั้นตอนการคัดเลือกเอกชนผู้ร่วมลงทุน
วิธีการจัดการความเสี่ยง (2)	ทางเลือกเพื่อจัดการความเสี่ยง คือ <u>การควบคุม</u>

กิจกรรมการจัดการความเสี่ยง (3)	- พัฒนาศักยภาพของบุคลากรเพื่อเพิ่มพูนความรู้ด้านกฎหมายและเอกสารสัญญา - จัดทำคลังความรู้ เกี่ยวกับร่างเอกสาร 3 ฉบับ (ร่างประกาศเชิญชวนร่างเอกสารการคัดเลือกเอกชน และร่างสัญญาร่วมลงทุน) โดยรวบรวมประเด็นสำคัญที่เกี่ยวข้องกับโครงการและแนวทางการตอบชี้แจง โดยศึกษาจากโครงการอื่นที่ใกล้เคียงและรวบรวมไว้เป็นหมวดหมู่ เพื่อสะดวกในการอ้างอิง
ผลที่คาดว่าจะได้รับ (4)	- สามารถควบคุมระยะเวลาในการเตรียมร่างเอกสาร (ร่างประกาศเชิญชวนร่างเอกสารสำหรับการคัดเลือกเอกชน และร่างสัญญาร่วมลงทุน) ให้เป็นไปตามแผนงาน - สามารถควบคุมระยะเวลาในการเตรียมข้อมูลชี้แจงประเด็นข้อสังเกตจากคณะกรรมการคัดเลือกเอกชน คณะทำงานเจรจากับเอกชน และ/หรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องให้เป็นไปตามแผนงาน
ระยะเวลาการดำเนินการ (5)	1 ปีงบประมาณ (12 เดือน)
ผู้รับผิดชอบ (6)	ฝ่ายบริหารการร่วมลงทุน
งบประมาณ	ไม่มี

ตารางที่ 2.4-8 การพิจารณาระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ของความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk)

ขององค์กร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568

ความรุนแรงก่อนการบริหาร			ความรุนแรงที่องค์กรยอมรับได้		
โอกาส	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง	โอกาส	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง
3	4	12	2	4	8

จากผลการตรวจสอบข้อมูลล่าสุดจากฝ่ายบริหารการร่วมลงทุน ณ สิ้นเดือนสิงหาคม พ.ศ. 2568 พบว่า กรมทางหลวง (ทล.) ยังไม่สามารถออกประกาศเชิญชวนเอกชนสำหรับโครงการทางหลวงพิเศษระหว่างเมือง หมายเลข 82 (M82) สายทางยกระดับบางขุนเทียน – บ้านแพ้ว ได้ เนื่องจากรอการอนุมัติจากคณะรัฐมนตรี ซึ่งเป็นขั้นตอนสำคัญในการขับเคลื่อนโครงการให้สามารถดำเนินการได้ตามกรอบเวลาที่กำหนด จากสถานการณ์ดังกล่าว จึงประเมินได้ว่าโอกาสที่ขั้นตอนการคัดเลือกเอกชนจะเกิดความล่าช้าและส่งผลกระทบต่อปีที่กำหนดไว้สำหรับการเปิดให้บริการสายทาง M82 ยังมีความเป็นไปได้ในระดับ “ปานกลาง” โดยประเมินค่าคะแนนโอกาส (Likelihood) อยู่ที่ 3 จาก 5 คะแนน ตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ในระบบการบริหารความเสี่ยงของกองฯ



เนื่องจาก ทล. ยังไม่สามารถออกประกาศเชิญชวนได้ อย่างไรก็ตาม ปัจจัยเสี่ยงนี้ถือเป็นปัจจัยภายนอกที่ทาง ทล. ไม่สามารถควบคุมได้ ต้องรอการอนุมัติจากคณะรัฐมนตรี จึงเห็นว่าควรเปลี่ยนจากการ “ควบคุมความเสี่ยง (Treat)” เป็น “ยอมรับความเสี่ยง (Take)” และควรมีการติดตามและเตรียมความพร้อมอย่างต่อเนื่อง จึงถือว่าเป็นปัจจัยเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk) ที่ต้องมีการติดตามความเสี่ยงต่อไปในปี 2569

ระดับ	โอกาสที่จะเกิด	โอกาสที่จะเกิดเชิงปริมาณ
5	มากที่สุด	มากกว่า 80% ของการดำเนินการ หรือมากกว่า 1 ครั้ง/เดือน
4	มาก	61-80% หรือ 1-3 เดือน/ครั้ง
3	ปานกลาง	41-60% หรือ 4-6 เดือน/ครั้ง
2	น้อย	21-40% หรือ 1 ปี/ครั้ง
1	น้อยที่สุด	น้อยกว่า 20% หรือ น้อยกว่า 1 ปี/ครั้ง

ที่มา: เกณฑ์ด้านโอกาสที่จะเกิด จากคู่มือและแผนบริหารความเสี่ยงของเงินทุนค่าธรรมเนียมผ่านทาง ประจำปี 2567 หน้า 3-15

ส่วนของผลกระทบที่เกิดจากความล่าช้าในการเปิดให้บริการของสายทาง M82 ซึ่งเป็นหนึ่งในโครงการสำคัญภายใต้การกำกับของหน่วยงานนั้น พบว่ามีผลกระทบเชิงรายได้อย่างชัดเจน กล่าวคือ ความล่าช้าที่เกิดขึ้นส่งผลให้หน่วยงานสูญเสียโอกาสในการจัดเก็บค่าธรรมเนียมผ่านทางตามระยะเวลาที่วางแผนไว้ในขั้นต้น โดยจากการตรวจสอบข้อมูลล่าสุด พบว่ายังมีความล่าช้าจากแผนงานเดิมประมาณ 9 เดือน ทั้งนี้ แผนงานเดิมได้กำหนดเป้าหมายไว้ว่า สายทาง M82 จะสามารถเปิดให้บริการได้อย่างเต็มรูปแบบภายในปี พ.ศ. 2570 แต่จากสถานการณ์ปัจจุบันคาดการณ์ว่าจะสามารถเปิดให้บริการได้จริงในช่วงปี พ.ศ. 2571¹

ความล่าช้าดังกล่าวส่งผลให้เกิดการสูญเสียโอกาสในการจัดเก็บค่าธรรมเนียมผ่านทางในช่วงระยะเวลาเกือบหนึ่งปี ซึ่งมีการประเมินผลกระทบทางการเงินไว้ที่มูลค่า 955 ล้านบาท โดยตัวเลขดังกล่าวอ้างอิงจากผลการวิเคราะห์ในรายงานการศึกษาและวิเคราะห์โครงการสาย M82 ที่จัดทำขึ้นเมื่อปี พ.ศ. 2562 เพื่อเสนอให้กระทรวงคมนาคมพิจารณาให้ความเห็นชอบ อย่างไรก็ตาม รายงานดังกล่าวยังไม่ได้รับการปรับปรุงหรือทบทวนใหม่ในช่วงเวลาหลังจากนั้น จึงถือว่าข้อมูลดังกล่าวยังคงเป็นค่าประมาณเดิมที่ใช้ในการวิเคราะห์ผลกระทบในครั้งนี้

จากมูลค่าความเสียหายที่เกิดขึ้นข้างต้น หากนำมาเทียบกับเกณฑ์การประเมินระดับผลกระทบของความเสี่ยงของหน่วยงาน ซึ่งพิจารณาจากมูลค่าผลกระทบในเชิงการเงิน พบว่าอยู่ในช่วง "มากกว่า 500 ล้านบาท แต่ไม่เกิน 1,000 ล้านบาท" ตามเกณฑ์ดังกล่าว ปัจจัยนี้จึงได้รับการประเมินให้มีค่าคะแนนผลกระทบเท่ากับ 4 จากคะแนนเต็ม 5 คะแนน ซึ่งถือว่าอยู่ในระดับค่อนข้างสูงและมีนัยสำคัญต่อการวางแผนเชิงกลยุทธ์และการบริหารจัดการความเสี่ยงของโครงการในภาพรวม โดยเฉพาะเมื่อพิจารณาถึงผลกระทบที่อาจต่อเนื่องไปยังรายได้รวมของเงินทุนค่าธรรมเนียมผ่านทางในช่วงเวลาดังกล่าว

¹ สำนักข่าวอินโฟเควสท์ (10 เมษายน 2568) นายภา ลงพื้นที่เช็คความคืบหน้า M82 คาดเปิดใช้ปี 68

เข้าถึงข้อมูลเมื่อวันที่ 23 เมษายน 2568 จาก URL: <https://www.infoquest.co.th/2025/486354>

สาย ทาง	แผนการ ดำเนินงาน เดิม ¹	สถานะการดำเนินการ จริง (กรกฎาคม 68) ²	ปีเปิด ให้บริการ ตามแผน เดิม ²	ปีเปิด ให้บริการ หลังจากปรับ แผน ³	ความล่าช้า ในการเปิดให้บริการ จากแผนที่กำหนด	ประมาณการ รายได้จาก ค่าธรรมเนียม ผ่านทางปีแรก (ล้านบาท/ปี) ¹	มูลค่าความ เสียหายจาก ความล่าช้าใน การเปิด ให้บริการ (ล้านบาท)
M82	คัดเลือกเอกชนแล้ว เสร็จภายในเดือน มิถุนายน 2566	อยู่ระหว่างการก่อสร้าง และเตรียมออกประกาศ เชิญชวนและขาย เอกสารสำหรับการ คัดเลือกเอกชน คาดว่า จะเริ่มเผยแพร่ประกาศ เชิญชวนได้ภายในเดือน ก.ย. 68	2570	2571	ล่าช้าประมาณ 9 เดือน	1,273	955

หมายเหตุ:

- ¹ บันทึกข้อความ เรียน ปลัดกระทรวงคมนาคม เรื่อง ขอความเห็นชอบรายงานการศึกษาและวิเคราะห์โครงการตามพระราชบัญญัติการร่วมลงทุนระหว่างรัฐและเอกชน พ.ศ. 2562 และหลักการของการร่วมลงทุน สำหรับการให้เอกชนร่วมลงทุนโครงการทางหลวงพิเศษระหว่างเมือง (สาย M82)
- ² Motorway Thailand (9 กุมภาพันธ์ 2567) “สรุปความคืบหน้าโครงการก่อสร้างทางหลวงพิเศษหมายเลข 82 (บางขุนเทียน-บ้านแพ้ว) ประจำเดือน มกราคม 2567” URL: <https://www.youtube.com/watch?v=7HlXoNPh194> เข้าถึงข้อมูลเมื่อวันที่ 12 กุมภาพันธ์ 2567
- ³ สำนักข่าวอินโฟเควสท์ (10 เมษายน 2568) นายภา ลงพื้นที่เช็คความคืบหน้า M82 คาดเปิดใช้ปี 68 เข้าถึงข้อมูลเมื่อวันที่ 23 เมษายน 2568 จาก URL: <https://www.infoquest.co.th/2025/486354>

ระดับ	ผลกระทบ	ผลกระทบด้านมูลค่าของความเสียหาย
5	มากที่สุด	มากกว่า 1,000 ล้านบาท
4	มาก	มากกว่า 500 ล้านบาท แต่ไม่เกิน 1,000 ล้านบาท
3	ปานกลาง	มากกว่า 100 ล้านบาท แต่ไม่เกิน 500 ล้านบาท
2	น้อย	มากกว่า 50 ล้านบาท แต่ไม่เกิน 100 ล้านบาท
1	น้อยที่สุด	น้อยกว่าหรือเท่ากับ 50 ล้านบาท

ที่มา: เกณฑ์ด้านผลกระทบ จากคู่มือและแผนบริหารความเสี่ยงของเงินทุนค่าธรรมเนียมผ่านทาง ประจำปี 2567 หน้า 3-16

ดังนั้น ผลการประเมินระดับความเสี่ยงของปัจจัยเสี่ยง SEU1 ความล่าช้าในขั้นตอนการคัดเลือกเอกชนร่วมลงทุน ณ สิ้นเดือนสิงหาคม 2568 มีค่าเท่ากับ 12 คะแนน (โอกาส 3 คะแนน x ผลกระทบ 4 คะแนน) ซึ่งยังถือว่าอยู่ในระดับความเสี่ยงสูง และยิ่งมากกว่าระดับความรุนแรงที่องค์กรยอมรับได้ (8 คะแนน) และควรมีการติดตามและเตรียมความพร้อมอย่างต่อเนื่อง จึงถือว่าเป็นปัจจัยเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk) ที่ต้องมีการติดตามความเสี่ยงต่อไปในปี 2569

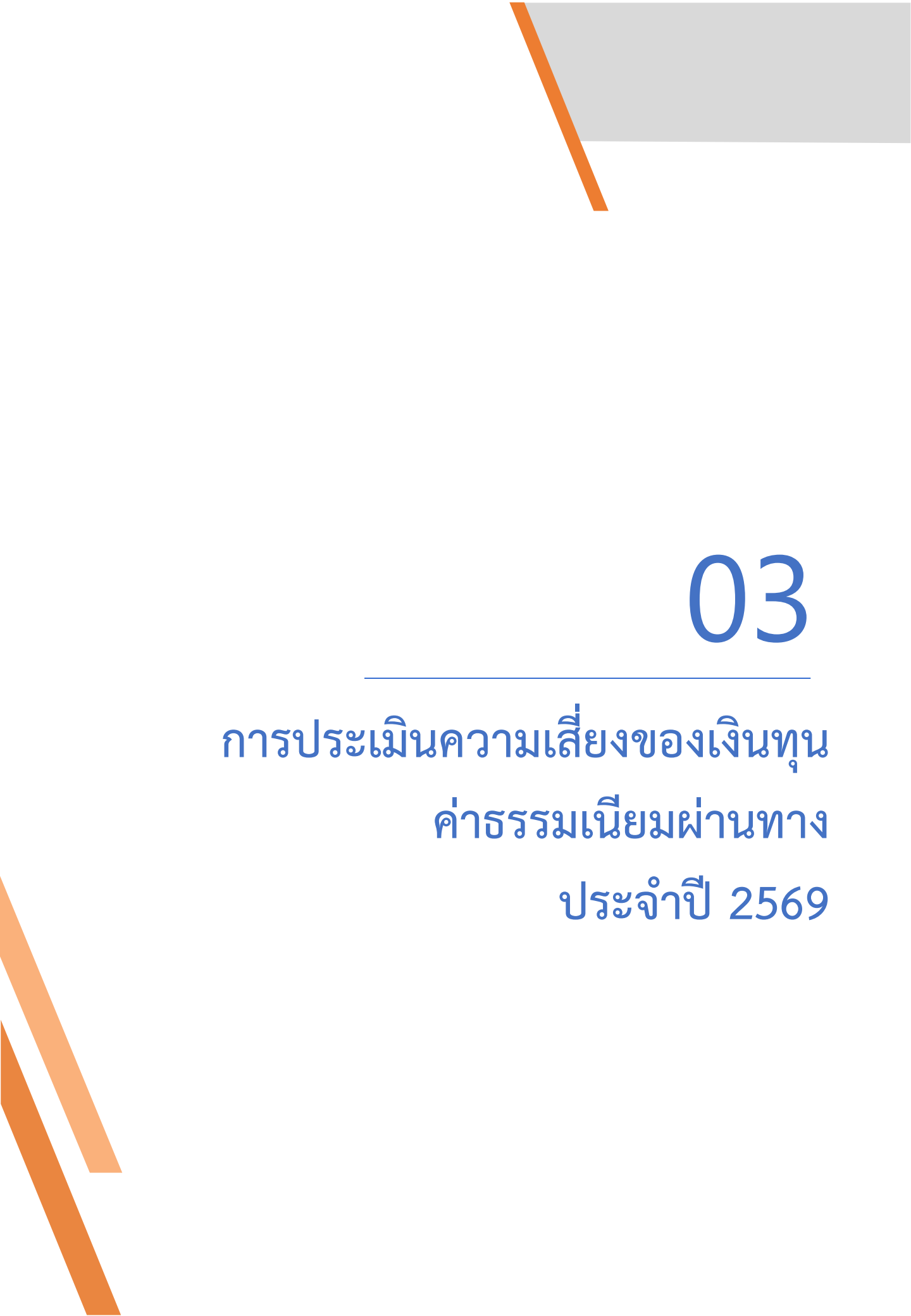


ผลการติดตามและประเมินความเสี่ยงที่เหลืออยู่ของปี พ.ศ. 2567 และ 2568 สามารถสรุปได้ดังตารางที่ 2.4-9

ตารางที่ 2.4-9 แบบฟอร์มรายงานการบริหารความเสี่ยงระดับโครงการตามแผนปฏิบัติการ (สรุปครบทุกไตรมาส)

ปัจจัยเสี่ยง	สาเหตุหลัก	หน่วยงานรับผิดชอบ	ระดับความเสี่ยงก่อนการบริหารจัดการ	ขอบเขตความรุนแรงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Boundary)	กิจกรรมการจัดการความเสี่ยง				ระดับความเสี่ยง ณ สิ้นไตรมาส				
					ชื่อกิจกรรม	งบดำเนินการ (ล้านบาท)	ระยะเวลาดำเนินการ	ความก้าวหน้า	ต้นปี ก.พ. 68	Q1 ธ.ค. 67	Q2 มี.ค. 68	Q3 มิ.ย. 68	Q4 ก.ย. 68
OEU1: ความมั่นคงของ โครงข่ายทางหลวง พิเศษระหว่างเมือง เมื่อเกิดเหตุฉุกเฉิน	ทางหลวงพิเศษระหว่างเมือง เป็นถนนสายหลักที่เน้นความ คล่องตัวสูงและมีปริมาณผู้ใช้ ทางสูงมาก ปัจจุบันยังขาดแนว ทางการระบายปริมาณจราจร จากโครงข่ายทางหลวงพิเศษ ระหว่างเมืองไปยังโครงข่ายสาย รองในกรณีเกิดเหตุฉุกเฉิน และ ขาดแนวทางในการบริหาร จัดการจราจรที่ชัดเจนในกรณี เกิดเหตุฉุกเฉินจากรถ EV และ รถบรรทุกวัตถุอันตราย	แขวงทาง หลวงพิเศษ ระหว่าง เมือง	12	9	โครงการจัดทำ แนวทางการ โต้ตอบฉุกเฉิน เมื่อเกิด อุบัติเหตุบน ท้องถนน สำหรับรถ ขนส่งสารเคมี และรถยนต์ ไฟฟ้า	4.0	5	100%	12	12	12	12	8

ปัจจัยเสี่ยง	สาเหตุหลัก	หน่วยงานรับผิดชอบ	ระดับความเสี่ยงก่อนการบริหารจัดการ	ขอบเขตความรุนแรงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Boundary)	กิจกรรมการจัดการความเสี่ยง				ระดับความเสี่ยง ณ สิ้นไตรมาส				
					ชื่อกิจกรรม	งบดำเนินการ (ล้านบาท)	ระยะเวลาดำเนินการ	ความก้าวหน้า	ต้นปี 68	Q1 68	Q2 68	Q3 68	Q4 68
SEU1: ความล่าช้าในขั้นตอนการคัดเลือกเอกชนผู้ร่วมลงทุน	ขั้นตอนการคัดเลือกผู้ร่วมลงทุนมักจะล่าช้าจากแผนการดำเนินงานที่กำหนดไว้เนื่องจากมีรายละเอียดที่ต้องพิจารณาค่อนข้างมาก ความล่าช้าที่เกิดขึ้นจะส่งผลกระทบต่อแผนการเปิดให้บริการของโครงการ M82 ที่ต้องล่าช้าออกไปและนำไปสู่การเสียโอกาสในการจัดเก็บรายได้ค่าธรรมเนียมผ่านทาง	ฝ่ายบริหารการร่วมลงทุน	12	8	1) โครงการพัฒนาทักษะของบุคลากรเพื่อเพิ่มพูนความรู้ด้านกฎหมายและเอกสารสัญญา 2) โครงการจัดทำคลังความรู้เกี่ยวกับร่างเอกสาร 3 ฉบับ	ไม่มี	-	95%	12	12	12	12	12



03

การประเมินความเสี่ยงของเงินทุน
ค่าธรรมเนียมผ่านทาง
ประจำปี 2569

บทที่ 3

การประเมินความเสี่ยงของเงินทุน ค่าธรรมเนียมผ่านทาง ประจำปี 2569

3.1 แผนการดำเนินงาน แนวทางการจัดทำคู่มือและแผนบริหารความเสี่ยงตามกรอบ หลักเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานทุนหมุนเวียนประจำปี

ในการจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงของเงินทุนค่าธรรมเนียมผ่านทาง ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2569–2574) รวมถึงแผนบริหารความเสี่ยง (Risk Management) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569 ที่ปรึกษาได้ดำเนินการจัดทำ โดยอ้างอิงตามกรอบหลักเกณฑ์ตัวชี้วัดด้านการบริหารจัดการทุนหมุนเวียน (สำหรับทุนหมุนเวียนที่อยู่ระหว่างการพัฒนาการบริหารจัดการ) โดยพบว่าในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง ได้ยึดหลักเกณฑ์ภายใต้ตัวชี้วัดที่ 4.1: “การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน” ซึ่งกำหนดองค์ประกอบของเกณฑ์การประเมินไว้ 3 ด้าน ได้แก่

- 1) การกำหนดวัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยง (คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 8)
- 2) กระบวนการบริหารความเสี่ยง (คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 45)
- 3) สารสนเทศและการสื่อสาร (คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 25)

เพื่อให้แผนงานและแนวทางที่พัฒนาขึ้นมีความสอดคล้องกับเกณฑ์ดังกล่าว ที่ปรึกษาได้กำหนดแนวทางในการดำเนินงาน ดังต่อไปนี้

- มีการกำหนดวัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยงที่ชัดเจน เพื่อใช้เป็นกรอบทิศทางของการวิเคราะห์และติดตามความเสี่ยงในระดับองค์กร
- มีการนำเกณฑ์การพิจารณาระบบควบคุมภายในที่เพียงพอมาใช้ประกอบการระบุปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร เพื่อใช้ในการพิจารณาระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk) อย่างเป็นระบบ
- มีการประเมินระดับความรุนแรงของทุกปัจจัยเสี่ยง โดยครอบคลุมทั้งด้าน “โอกาส” (Likelihood) และ “ผลกระทบ” (Impact)
- มีการนำฐานข้อมูลที่เกี่ยวข้องมาใช้ประกอบการพิจารณา เพื่อกำหนดระดับความรุนแรงของความเสี่ยงในเชิงวัตถุวิสัย
- มีการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร สำหรับปัจจัยเสี่ยงที่มีระดับความรุนแรงเกินค่าที่กำหนด พร้อมทั้งวิเคราะห์ต้นทุนและประโยชน์ (Cost-Benefit Analysis) ของแต่ละทางเลือกในการจัดการความเสี่ยง
- มีการใช้ระบบสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการติดตามความก้าวหน้าในการดำเนินกิจกรรมตามแผนบริหารความเสี่ยง
- ความเสี่ยงระดับองค์กรสามารถลดระดับความรุนแรงลงได้อย่างเป็นรูปธรรม โดยมีหลักฐานแสดงความก้าวหน้าตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ล่วงหน้า

3.2 การรวบรวมประเด็นความเสี่ยงจากการดำเนินงานภายใน กองทางหลวงพิเศษระหว่างเมือง

ที่ปรึกษาได้ดำเนินการวิเคราะห์กระบวนการปฏิบัติงานภายในของกองทางหลวงพิเศษระหว่างเมือง โดยมุ่งเน้นไปที่การรวบรวมปัญหา อุปสรรค และความท้าทายที่เกิดขึ้นจริงจากการดำเนินภารกิจของแต่ละฝ่าย เพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบการคาดการณ์ปัจจัยเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต ทั้งจากปัจจัยภายในและภายนอกองค์กร ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพและความต่อเนื่องของภารกิจหลักของกองฯ

กระบวนการรวบรวมข้อมูลของที่ปรึกษา ดำเนินการระหว่างเดือนมีนาคม ถึงเดือนมิถุนายน พ.ศ. 2568 โดยใช้วิธีการที่หลากหลาย ได้แก่ การสัมภาษณ์เชิงลึกเจ้าหน้าที่ของแต่ละฝ่ายผ่านระบบออนไลน์ (Online Interview) การสัมภาษณ์ ณ สถานที่ปฏิบัติงานจริง (On-site Interview) รวมถึงการขอเอกสารที่เกี่ยวข้องกับประเด็นความเสี่ยงจากหน่วยงานต้นสังกัด เพื่อประกอบการตรวจสอบข้อเท็จจริงและใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลอย่างเป็นระบบ สำหรับการสัมภาษณ์และการขอข้อมูลดังกล่าวครอบคลุมถึงทั้งฝ่ายที่มีหน้าที่บริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ ฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานภาคสนาม ฝ่ายสนับสนุนด้านเทคนิค ฝ่ายบริหารทั่วไป และเจ้าหน้าที่หน่วยงานภายนอกที่มีความเกี่ยวข้องกับการทำงานของกองทางหลวงพิเศษระหว่างเมือง ในฐานะที่ปรึกษา หรือผู้ได้รับ

สัมปทาน หรือผู้ทำสัญญาจ้าง ซึ่งจะสะท้อนให้เห็นภาพรวมของความเสี่ยงในเชิงองค์กรรวม (Enterprise-wide Risk Perspective) โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ที่ปรึกษาได้ขอให้เจ้าหน้าที่ช่วยจัดส่งข้อมูลเอกสารเพิ่มเติมที่เกี่ยวข้องกับประเด็นความเสี่ยงที่เคยประสบในปีที่ผ่านมา รวมถึงมาตรการหรือแนวทางแก้ไขปัญหานั้นที่หน่วยงานได้ดำเนินการแล้วบางส่วน เพื่อใช้เปรียบเทียบกับแนวโน้มความเสี่ยงในปัจจุบัน และตรวจสอบว่าความเสี่ยงใดเป็นความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk)

นอกจากนี้ ยังมีการเก็บรวบรวมข้อมูลสถิติและสารสนเทศจากระบบงานที่เกี่ยวข้อง เช่น ข้อมูลอุบัติเหตุ ข้อมูลการร้องเรียน ข้อมูลความล่าช้าในการเบิกจ่ายหรือดำเนินโครงการ และข้อมูลการปฏิบัติงานล่าช้าของคู่สัญญา เพื่อประกอบการวิเคราะห์ระดับความเสี่ยงทั้งในปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 และการประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยงในปีงบประมาณ พ.ศ. 2569

ข้อมูลที่ได้จากการดำเนินการทั้งหมดนี้ เป็นข้อมูลเชิงประจักษ์ที่มีความสำคัญต่อการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรอย่างครอบคลุม และเป็นฐานข้อมูลกลางสำหรับการทบทวนและติดตามในรอบการประเมินถัดไปอย่างมีประสิทธิภาพ

โดยที่ปรึกษาได้รับข้อมูลดังนี้

- ประเด็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับภารกิจของหน่วยงานต่าง ๆ ของปี 2569
- สถิติและข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้องที่ใช้ในการติดตามและประเมินระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่ของปี 2567 และ 2568 และประเมินระดับความเสี่ยงของปี 2568

3.3 ขั้นตอนการพัฒนาแผนบริหารความเสี่ยงของเงินทุนค่าธรรมเนียมผ่านทาง (ระยะ 5 ปี และรายปี)

เพื่อให้การบริหารจัดการความเสี่ยงของเงินทุนค่าธรรมเนียมผ่านทางเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับบริบทขององค์กร และสามารถรองรับการประเมินผลตามเกณฑ์ตัวชี้วัดด้านการบริหารทุนหมุนเวียนของกระทรวงการคลัง ที่ปรึกษาได้จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงใน 2 ระดับ ได้แก่

- 1) แผนบริหารจัดการความเสี่ยงระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2569–2574) ซึ่งมีลักษณะเป็นแผนเชิงยุทธศาสตร์ในภาพรวม
- 2) แผนบริหารความเสี่ยงรายปี (ปีงบประมาณ พ.ศ. 2569) ซึ่งเป็นแผนในระดับปฏิบัติการที่สามารถนำไปใช้ติดตามและประเมินผลได้ในรอบปีงบประมาณ

การจัดทำแผนทั้งสองระดับดังกล่าวอยู่บนพื้นฐานของกระบวนการวิเคราะห์ที่มีความครอบคลุม ทั้งในด้านข้อมูล บริบทของหน่วยงาน ความเสี่ยงจากสภาพแวดล้อมภายใน–ภายนอก และข้อเสนอแนะจากผู้ปฏิบัติงาน

ในหน่วยงานจริง โดยมีเป้าหมายเพื่อให้หน่วยงานสามารถวางแผนทางบริหารจัดการความเสี่ยงที่เชื่อมโยงกันระหว่างระดับยุทธศาสตร์และระดับปฏิบัติการ พร้อมทั้งสามารถกำหนดมาตรการที่เหมาะสมกับระดับความรุนแรงของแต่ละปัจจัยเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ในการนี้ ที่ปรึกษาได้ออกแบบขั้นตอนการดำเนินงานให้ครอบคลุมการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงระบบที่เกี่ยวข้อง ตั้งแต่การสำรวจสภาพแวดล้อม การวิเคราะห์กระบวนการปฏิบัติงานภายใน การสังเคราะห์กลยุทธ์ผ่านเครื่องมือ TOWS Matrix ตลอดจนการกำหนดแผนบริหารจัดการที่ตอบโจทย์การลดระดับความเสี่ยงในแต่ละกรณีทั้งในระยะยาวและรายปี

รายละเอียดของขั้นตอนการดำเนินงาน มีดังนี้

3.3.1 ขั้นตอนที่ 1: การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร

ที่ปรึกษาได้ดำเนินการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกของ กท. ด้วยเครื่องมือ SWOT Analysis โดยอ้างอิง ถึงผลการวิเคราะห์ SWOT Analysis จาก แผนปฏิบัติการระยะยาว 5 ปีเงินทุนค่าธรรมเนียมผ่านทางกรมทางหลวง พ.ศ. 2566 – 2570 ประกอบกับดำเนินการสัมภาษณ์ผู้บริหาร (อธิบดี/รองอธิบดี/วิศวกรใหญ่) ผู้บริหารของกองทางหลวงพิเศษระหว่างเมืองและวิเคราะห์แนวโน้มและปัจจัยเสี่ยงในอนาคต โดยสรุปประเด็นการวิเคราะห์ SWOT ดังต่อไปนี้

1) จุดแข็ง (Strengths)

- กองทางหลวงพิเศษระหว่างเมือง มีบทบาทหน้าที่ และพันธกิจที่ชัดเจน เงินทุนฯ มีระเบียบการบริหารจัดการ กฎหมาย และการกำหนดภาระหน้าที่อย่างชัดเจน
- โครงสร้างพื้นฐานที่มีคุณภาพ ความมั่นคงของเงินทุนฯ ระดับเงินทุนฯ เพียงพอต่อการบริหารจัดการเงินทุนฯ
- ความเชี่ยวชาญของบุคลากร ด้านการก่อสร้าง บำรุงรักษา และบริหารจัดการทางหลวงพิเศษระหว่างเมือง (Motorways)

2) จุดอ่อน (Weakness)

- เงินทุนฯ มีรายได้หลักจากค่าธรรมเนียมผ่านทางเพียงอย่างเดียว ซึ่งมีความเสี่ยงสูงมากหากเกิดความล่าช้าในการก่อสร้าง หรือ โครงการล่าช้ายังไม่สามารถส่งมอบได้ หรือ โครงการที่ยังก่อสร้างไม่เสร็จแต่มีการเปิดให้ประชาชนใช้งานทำให้มีค่าใช้จ่ายเพิ่มเติม หรือ เกิดสถานการณ์ฉุกเฉิน ภัยพิบัติ อุบัติภัยต่าง ๆ รวมทั้งโรคติดต่อ ฯลฯ
- การพัฒนาโครงการใหม่ยังต้องพึ่งพางบประมาณของรัฐซึ่งอาจถูกจำกัดตามสถานการณ์ต่างๆ เช่น ฐานะการคลังหรือข้อจำกัดทางงบประมาณ ความล่าช้าในการจัดตั้งรัฐบาล
- โครงสร้างที่ยังไม่ตอบสนองต่อเทคโนโลยีที่มีการพัฒนาก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว และสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในปัจจุบัน

- ระบบปฏิบัติการมีความเพียงพอต่อการกิจในปัจจุบันแต่ไม่เพียงพอและเหมาะสมกับการกิจและแผนงานในอนาคต
- อุปกรณ์เครื่องมือ ยังไม่ใช้การทำงานแบบอัตโนมัติ ทำให้มีโอกาสเกิด Human Error และยังขาดระบบ อุปกรณ์ เครื่องมือ ปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence) เพื่อจัดการ Big Data ที่เงินทุนฯ มีเพื่อนำข้อมูลที่มีมาใช้ประโยชน์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- บุคลากรยังขาดทักษะทางด้านดิจิทัล การวิเคราะห์ข้อมูล เทคโนโลยีการประมวลผลข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) และความรู้ความเข้าใจกระบวนการบริหารจัดการ PPP
- อัตราการลาออกของพนักงาน (Turnover Rate) สูง รวมถึงการที่บุคลากรที่มีประสบการณ์มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ใกล้เคียงเกษียณอายุราชการ

3) โอกาส (Opportunity)

- การเติบโตของเศรษฐกิจและความต้องการโครงสร้างพื้นฐาน มีความต้องการทั้งในด้านปริมาณ (เส้นทางที่เพิ่มขึ้น ปริมาณจราจร) และคุณภาพ (ความปลอดภัย การเร่งด่วนสภาพพื้นผิวถนน) เพิ่มขึ้น
- รัฐบาลมีนโยบายส่งเสริมการลงทุนพัฒนาระเบียงเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออก (EEC) ซึ่งครอบคลุมพื้นที่ของทางหลวงพิเศษระหว่างเมืองหมายเลข 7 ส่งผลให้เกิดการเดินทางบนทางหลวงพิเศษระหว่างเมืองมากยิ่งขึ้น
- รัฐบาลมีนโยบายผลักดันการให้เอกชนร่วมลงทุน (PPP) และการจ้างเหมา (Outsource) ซึ่งจะช่วยลดภาระ การลงทุนและบุคลากรของกองทางหลวงพิเศษระหว่างเมือง ในการพัฒนาและบริหารจัดการโครงข่ายทางหลวงพิเศษ ระหว่างเมืองสายใหม่
- การปรับตัวทางเศรษฐกิจของประเทศไปสู่ดิจิทัลทำให้ ได้กระตุ้นให้ภาคการขนส่งและโลจิสติกส์เติบโตอย่างรวดเร็ว
- การเปลี่ยนแปลงของสภาวะอากาศ (Climate Change) ที่ทำให้เกิดภัยธรรมชาติ ส่งผลต่อภาครัฐให้ความสำคัญ กับการพัฒนาคุณภาพเส้นทางให้ดีขึ้น ทั้งในด้านสภาพ เส้นทาง ข้อมูลเส้นทาง และข้อมูลอื่น ๆ
- เทคโนโลยีมีความก้าวหน้าและทันสมัยช่วยสนับสนุน ระบบการทำงาน ในปัจจุบันให้มีประสิทธิภาพและความแม่นยำทันเหตุการณ์

4) อุปสรรค (Threat)

- ความผันผวนทางเศรษฐกิจ การเมือง และประชากรศาสตร์ สังคมผู้สูงอายุ ทำให้ปริมาณการจราจรและความต้องการใช้ทางพิเศษลดลง
- การให้บริการข้อมูลสารสนเทศการจราจรแบบดิจิทัลยัง ไม่ได้รับการพัฒนาให้อยู่ในรูปแบบที่สนองต่อการให้บริการ อย่างสะดวก ครบถ้วน ครอบคลุม ต่อกลุ่มผู้ใช้บริการ

- กฎหมาย และกฎระเบียบอาจไม่เอื้อต่อการทำงานที่มีความยืดหยุ่น หรือการทำงานร่วมกับเอกชนในรูปแบบ PPP
- ความท้าทายด้านสิ่งแวดล้อมและชุมชน ปัญหาด้านการเปลี่ยนแปลงสภาวะอากาศที่รุนแรงมากขึ้น ส่งผลต่อต้นทุนการก่อสร้างและการบำรุงรักษา การสร้างหรือขยายเส้นทางทางหลวงพิเศษระหว่างเมือง สายใหม่อาจได้รับการต่อต้านจากประชาชนและผู้มีส่วนได้เสีย
- ภัยคุกคามทางเทคโนโลยีดิจิทัลที่เพิ่มมากขึ้น อาจก่อให้เกิด ความเสี่ยงในการให้บริการงานเงินทุนฯ และช่องทางการทุจริต

ทั้งนี้ ที่ปรึกษาจะเข้าพบผู้บริหารระดับสูงของกรมทางหลวง ได้แก่ อธิบดี รองอธิบดี หรือวิศวกรใหญ่ ตลอดจนผู้บริหารระดับสูงของกองทางหลวงพิเศษระหว่างเมือง เพื่อรับฟังนโยบาย แนวทางการดำเนินงาน และความคิดเห็นที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในขององค์กร นอกจากนี้ จะมีการหารือถึงโอกาสและข้อจำกัดที่อาจส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของการดำเนินงานของกองฯ ในภาพรวม เพื่อให้สามารถวางแผนจัดการความเสี่ยงได้อย่างสอดคล้องกับบริบทเชิงยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน นอกจากนี้ที่ปรึกษาได้ดำเนินการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงของกองทางหลวงพิเศษระหว่างเมือง อาทิ ผู้อำนวยการกอง รองผู้อำนวยการกอง และผู้อำนวยการฝ่ายต่าง ๆ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อระบุจุดแข็ง จุดอ่อน รวมถึงปัจจัยที่สนับสนุนหรือเป็นอุปสรรคต่อการบริหารงานของกองฯ ซึ่งจะนำไปสู่การวิเคราะห์เชิงลึกในระดับหน่วยงาน

ผลจากการสัมภาษณ์และการทบทวนข้อมูลดังกล่าว จะถูกรวบรวมและนำมาวิเคราะห์ด้วยเครื่องมือ SWOT Analysis เพื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกของกองทางหลวงพิเศษระหว่างเมืองอย่างเป็นระบบ โดยมุ่งหวังให้ผลการวิเคราะห์สามารถสะท้อนศักยภาพ ความเสี่ยง และโอกาสในการพัฒนาแผนบริหารความเสี่ยงในระดับองค์กรได้อย่างครอบคลุมและมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ การมีส่วนร่วมของผู้บริหารในกระบวนการสัมภาษณ์ยังถือเป็นส่วนสำคัญในการสร้างการรับรู้ ความเป็นเจ้าของ (ownership) และการมีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนระบบบริหารความเสี่ยงให้เป็นรูปธรรมอย่างยั่งยืน

3.3.2 ขั้นตอนที่ 2: การวิเคราะห์กระบวนการปฏิบัติงานที่สำคัญภายใน กท. และผลการทบทวนจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

ที่ปรึกษาจะวิเคราะห์กระบวนการปฏิบัติงานที่สำคัญภายในกองทางหลวงพิเศษระหว่างเมืองเพื่อสรุปปัญหา อุปสรรค และแนวโน้มในอนาคตเพื่อวิเคราะห์สถานการณ์ความเสี่ยงขององค์กร ดังรายละเอียดที่แสดงอยู่ใน **ตารางที่ 3.3-1** ร่วมกับการนำผลการทบทวนจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องตามหัวข้อ 3.3.1 มาประกอบการพิจารณา โดยจะให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้มีส่วนร่วมในการระบุความเสี่ยงและแนวทางการลดความเสี่ยงร่วมกัน

จากนั้นที่ปรึกษาจะระบุประเด็นความเสี่ยงทั้งภายในและภายนอกที่มีผลกระทบต่อการดำเนินงานกองทางหลวงพิเศษระหว่างเมืองที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในช่วง 5 ปีข้างหน้า ทั้งประเด็นความเสี่ยงที่สามารถดำเนินการบริหารความเสี่ยงได้ทันที หรือเป็นประเด็นความเสี่ยงที่ได้พิจารณาแล้วว่า อาจจะยังไม่ส่งผลกระทบต่อเงินทุน

ค่าธรรมเนียมผ่านทางในปัจจุบัน แต่มีแนวโน้มที่จะส่งผลกระทบในอนาคต หรือเป็นประเด็นความเสี่ยงที่ทาง กท. ยังไม่มีความพร้อมในการบริหารความเสี่ยง แต่จำเป็นต้องเตรียมการไว้ล่วงหน้า โดยที่ปรึกษาจะพิจารณาความพร้อมของกองทางหลวงพิเศษระหว่างเมืองในการบริหารจัดการความเสี่ยงในระยะ 5 ปีข้างหน้า

ตารางที่ 3.3-1 ผลการวิเคราะห์กระบวนการปฏิบัติงานที่สำคัญภายใน กท.

ลำดับ	ฝ่าย/แขวง	กระบวนการปฏิบัติงาน
1	แขวงทางหลวงพิเศษระหว่างเมือง	1. การปฏิบัติงานกรณีทราบผู้ละเมิดทรัพย์สินของหลวงเสียหาย 2. การปฏิบัติงานกรณีทรัพย์สินของหลวงไม่เสียหาย 3. การปฏิบัติงานกรณีไม่ทราบผู้ละเมิดทรัพย์สินของหลวงเสียหาย 4. การปฏิบัติงานขออนุญาตสาธารณูปโภค ไฟฟ้า ประปา โทรศัพท์ 5. การปฏิบัติงานการระวางชี้แนวเขตที่ดิน 6. การปฏิบัติงานกรณีงานโครงการ 7. การปฏิบัติงานการรายงานบำรุงปกติ ง.4-02 8. การปฏิบัติงานการส่งมอบพื้นที่ 9. การปฏิบัติงานการสำรวจปริมาณจราจร 10. การบำรุงรักษาทางหลวง 11. การอำนวยความสะดวก อุบัติเหตุ ช่วยเหลือผู้ใช้ทาง 12. งานธุรการ 13. แบบฟอร์มการตรวจสอบข้อมูลและความคิดเห็นประกอบการพิจารณาอนุญาต 14. การจัดหาพัสดุ (ฝ่ายวิศวกรรม)
2	ฝ่ายบริหารการจัดเก็บค่าธรรมเนียมผ่านทาง	1. กระบวนการปฏิบัติงานควบคุมจัดเก็บ
3	ฝ่ายบำรุงรักษาทรัพย์สิน	1. การปฏิบัติงานการซ่อมแซมกรณีที่ไม่มีคูกรณี 2. การปฏิบัติงานการซ่อมแซมกรณีที่มีคูกรณี 3. การปฏิบัติงานธุรการเงินเดือน-ค่าล่วงเวลา 4. การปฏิบัติงานธุรการรับส่ง 5. การปฏิบัติงานสาธารณูปโภค (งานขยายเขต ติดตั้งมิเตอร์ไฟฟ้า และประปา) 6. การปฏิบัติงานสาธารณูปโภค(งานซ่อมแซม บำรุงรักษา ไฟฟ้าและอาคาร)
4	ฝ่ายบริหารจัดการจราจร	1. การปฏิบัติงานการจัดการอุบัติเหตุ 2. การปฏิบัติงานการจัดรถเสีย 3. การปฏิบัติงานการจัดการสิ่งของตกหล่น 4. การปฏิบัติงานการจัดการพบคนเดิน สัตว์บนสายทาง



ลำดับ	ฝ่าย/แขวง	กระบวนการปฏิบัติงาน
		5. การปฏิบัติงานการจัดการผู้ป่วยฉุกเฉิน 6. การปฏิบัติงานการจัดการงานบำรุงรักษาและงานก่อสร้างบนสายทาง 7. การใช้งานระบบ M Traffic DSS 8. การใช้งานป้าย MS 9. การใช้งานระบบป้าย VMS 10. การรับ-แจ้งข้อมูลของ Call Center
5	ฝ่ายตรวจสอบรายได้	1. การปฏิบัติงานการตรวจสอบรายได้ สาย 9 ระบบเปิด 2. การปฏิบัติงานการตรวจสอบรายได้ สาย 7 ระบบปิด 3. กระบวนการปฏิบัติงานธุรการ
6	ฝ่ายบริหารงานทั่วไป	1. การปฏิบัติงานการสรรหาและการจ้างพนักงานราชการ 2. การปฏิบัติงานการสรรหาและการจ้างพนักงานเงินทุนค่าธรรมเนียมผ่านทาง 3. การปฏิบัติงานการสรรหาและการจ้างลูกจ้างชั่วคราว 4. การปฏิบัติงานการดำเนินการกรณีอุบัติเหตุรถยนต์ชนทรัพย์สินของด่านได้รับความเสียหาย 5. การปฏิบัติงานรับ - ส่ง 6. การปฏิบัติงานประชาสัมพันธ์ 7. การบริหารการควบคุมภายในเรื่องการจัดการข้อร้องเรียน 8. การจัดซื้อจัดจ้าง 9. การปฏิบัติงานด้านครุภัณฑ์ 10. การปฏิบัติงานด้านงานสัญญา
7	ฝ่ายบริหารการดำเนินงาน	1. การปฏิบัติงานโครงการก่อสร้าง เรื่อง ขออนุมัติเจ้าหน้าที่มาปฏิบัติงาน 2. การปฏิบัติงานการจัดทำแผนงานและราคากลาง 3. การปฏิบัติงานธุรการเรื่อง ใบลา
8	ฝ่ายบริหารค่าธรรมเนียมผ่านทาง	1. การปฏิบัติงานการเงิน 2. การปฏิบัติงานการตรวจสอบใบสำคัญ 3. การปฏิบัติงานเงินเดือนและค่าจ้าง 4. การปฏิบัติงานรายได้ 5. การปฏิบัติงานบัญชี
9	ฝ่ายกำหนดกลยุทธ์และแผนงาน	1. การปฏิบัติงานการประมาณการรายจ่ายเงินทุนค่าธรรมเนียมผ่านทาง 2. การปฏิบัติงานการจัดทำ/ทบทวนแผนกลยุทธ์ศาสตร์เงินทุนค่าธรรมเนียมผ่านทางและแผนปฏิบัติการประจำปี 3. การปฏิบัติงานการประเมินผลการดำเนินงานเงินทุนหมุนเวียนตามกรอบหลักเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานทุนหมุนเวียนประจำปี

ลำดับ	ฝ่าย/แขวง	กระบวนการปฏิบัติงาน
10	ฝ่ายบริการธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์	1. การปฏิบัติงานการบริหารบัตรอัตโนมัติ 2. การปฏิบัติงานการปฏิบัติงานธุรการ 3. การปฏิบัติงานการตรวจสอบธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์ 4. การปฏิบัติงานการระบยอดเงิน 5. การปฏิบัติงานการติดตามค่าธรรมเนียมการใช้นายยนต์
11	ฝ่ายบริหารการร่วมลงทุน	1. การปฏิบัติงานตามหลักเกณฑ์และขั้นตอนตามพระราชบัญญัติการร่วมลงทุนระหว่างรัฐและเอกชน พ.ศ. 2562 และกฎหมายลำดับรองในขั้นตอนการเสนอโครงการ และขั้นตอนการคัดเลือกเอกชน
12	ฝ่ายบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน	1. การปฏิบัติงานกระบวนการกำกับดูแลติดตามโครงการทางหลวงสัมปทานในทางหลวงแผ่นดินหมายเลข 31 ถนนวิภาวดีรังสิต ตอนดินแดง – ดอนเมือง และทางหลวงสัมปทานต่อขยายทางด้านทิศเหนือ 2. การปฏิบัติงานกระบวนการทำงานกำกับและกลั่นกรอง การกำกับดูแลสำหรับการให้เอกชนร่วมลงทุนในการดำเนินงานและบำรุงรักษา (Operation and Maintenance: O&Mโครงการทางหลวงพิเศษระหว่างเมือง หมายเลข 6 สายบางปะอิน - นครราชสีมา (M6) 3. การปฏิบัติงานกระบวนการทำงานกำกับและกลั่นกรอง การกำกับดูแลสำหรับการให้เอกชนร่วมลงทุนในการดำเนินงานและบำรุงรักษา (Operation and Maintenance: O&Mโครงการทางหลวงพิเศษระหว่างเมือง หมายเลข 81 สายบางใหญ่ - กาญจนบุรี (M81) 4. การปฏิบัติงานการกำหนดวิธีการควบคุมภายใน 5. การปฏิบัติงานการวางแผนและประเมินผลการควบคุมภายในประจำปี 6. การปฏิบัติงานการรายงานผล

3.3.3 ขั้นตอนที่ 3: การกำหนดกลยุทธ์โดยใช้เครื่องมือ TOWS Matrix

ที่ปรึกษานำผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกของ กท. ด้วยเครื่องมือ SWOT มาวิเคราะห์เพิ่มเติมด้วยเครื่องมือ TOWS Matrix เพื่อหากลยุทธ์ที่เหมาะสมกับแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงของเงินทุนค่าธรรมเนียมผ่านทางระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2569-2574) โดยการประเมินสภาพแวดล้อมแบบ TOWS Matrix โดยมุ่งเน้นการเชื่อมโยงปัจจัยภายใน (จุดแข็ง-Strengths และจุดอ่อน-Weaknesses) กับปัจจัยภายนอก (โอกาส-Opportunities และอุปสรรค-Threats) เพื่อกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสม TOWS Matrix ประกอบด้วย 4 กลยุทธ์หลักดังนี้

- กลยุทธ์เชิงรุก (SO Strategy) ได้มาจากการนำข้อมูลการประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นจุดแข็งและโอกาสมาพิจารณาร่วมกันโดยใช้จุดแข็งขององค์กรเพื่อคว้าโอกาสจากภายนอก
- กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST Strategy) ได้มาจากการนำข้อมูลการประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นจุดแข็งและอุปสรรคมาพิจารณาร่วมกัน โดยใช้จุดแข็งเพื่อลดผลกระทบจากอุปสรรคภายนอก
- กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO Strategy) ได้มาจากการนำข้อมูลการประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นจุดอ่อนและโอกาสมาพิจารณาร่วมกันนำมากำหนดในเชิงแก้ไข โดยองค์กรมีโอกาสนำแนวคิดหรือวิธีใหม่ๆ มาใช้ในการแก้ไขจุดอ่อนที่องค์กรมีอยู่ได้
- กลยุทธ์เชิงรับ (WT Strategy) ได้มาจากการนำข้อมูลการประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นจุดอ่อนและอุปสรรคมาพิจารณาร่วมกัน โดยลดจุดอ่อนและหลีกเลี่ยงภัยคุกคามจากภายนอก

ทั้งนี้ ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมแบบ TOWS Matrix ของ กท. มีรายละเอียดดังแสดงอยู่ในตาราง

ที่ 3.3-2

ตารางที่ 3.3-2 ผลสภาพแวดล้อมแบบ TOWS Matrix ของ กท.

กลยุทธ์โดยใช้เครื่องมือ TOWS Matrix	แนวทางพิจารณาประเด็นยุทธศาสตร์และความเสี่ยง
ด้านกลยุทธ์เชิงรุก (SO Strategy)	1. การพัฒนาโครงการของ กท. โดยมีการนำจุดแข็งความเชี่ยวชาญของบุคลากร ด้านการก่อสร้าง บำรุงรักษา และแนวทางการร่วมทุนกับภาคเอกชน (PPP) มาปรับใช้ ในการพัฒนาองค์กร 2. การใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยและนวัตกรรม เช่น ดิจิทัล Big Data และ AI เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการและตอบสนองความต้องการโครงสร้างพื้นฐานที่เพิ่มขึ้น 3. การพัฒนาโครงการ ที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ส่งเสริมการใช้พลังงานสะอาดในโครงสร้างพื้นฐานทางหลวง พัฒนาระบบป้องกันและปรับตัวต่อภัยพิบัติจากสภาพภูมิอากาศ และบริหารจัดการคาร์บอนฟุตพริ้นท์ของโครงการทางหลวง
กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST Strategy)	1. การใช้ความเชี่ยวชาญของบุคลากร และความรู้ของบุคลากรในการร่วมกันหาทางออกในการขจัดอุปสรรค ทางด้านกฎหมาย หรือ กฎระเบียบ 2. ลงทุนในโครงสร้างพื้นฐาน และระบบที่ยั่งยืนจะช่วยลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมและเพิ่มการยอมรับจากชุมชน 3. การลงทุนในโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัลที่ปลอดภัยและการนำ เทคโนโลยี เช่น นำ AI มาใช้ช่วยลดความเสี่ยงจากการโจมตีทางไซเบอร์ และการทุจริต

กลยุทธ์โดยใช้เครื่องมือ TOWS Matrix	แนวทางพิจารณาประเด็นยุทธศาสตร์และความเสี่ยง
กลยุทธ์เชิงรับ (WT Strategy)	- ลดความเสี่ยงจากการพึ่งพารายได้ค่าผ่านทาง โดยศึกษาแนวทางการเพิ่มรายได้ด้านอื่น หรือการหาผลตอบแทนการลงทุนจากเงินทุนฯ - การนำเทคโนโลยีใหม่มาใช้ในการศึกษาและติดตามสภาพเส้นทางแบบ Real-time ซึ่งสามารถใช้เทคโนโลยี เช่น GIS, IoT หรือระบบเซนเซอร์ เพื่อตรวจสอบสภาพทางตลอดแนวเส้นทาง ช่วยให้การจัดลำดับความสำคัญในการบำรุงรักษาเป็นไปอย่างแม่นยำ รวดเร็ว และทันต่อสถานการณ์ รวมถึงเพิ่มความปลอดภัยให้กับผู้ใช้ทาง - การใช้เทคโนโลยีสื่อสารที่ทันสมัย มาปรับใช้เพื่อทำให้การบริหารงานภายในกองทางหลวงพิเศษ - การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ทดแทนการพึ่งพาบุคลากรในงานที่เป็นกิจวัตร ที่ควรเริ่มนำระบบอัตโนมัติเช่น RPA หรือ AI มาใช้ในกระบวนการที่มีความซ้ำซาก เช่น รายงานผล หรือการแจ้งเตือนอัตโนมัติ ซึ่งจะช่วยให้บุคลากรสามารถมุ่งเน้นงานที่ใช้วิจารณญาณและเชิงกลยุทธ์ได้มากขึ้น - การแก้ไขกฎระเบียบ ที่เอื้อในการทำงาน ให้เพิ่มมากขึ้น เช่น แก้ไขกฎเกณฑ์การทำงานรูปแบบ PPP ให้ชัดเจนมากขึ้น

3.3.4 ขั้นตอนที่ 4: การจัดทำแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงของเงินทุนค่าธรรมเนียมผ่านทาง

ที่ปรึกษาได้ดำเนินการศึกษารายการปัจจัยเสี่ยงเบื้องต้นจากแผนบริหารความเสี่ยง ปีพ.ศ. 2568 ซึ่งแสดงไว้ในตารางที่ 3.3-3 เพื่อเป็นปัจจัยตั้งต้น ในการวิเคราะห์ปัจจัยความเสี่ยงของเงินทุนค่าธรรมเนียมผ่านทาง ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2569–2574) และประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569 โดยพิจารณาจากการสังเคราะห์ข้อมูลจากหลายแหล่งที่มีความเกี่ยวข้องกันอย่างเป็นระบบ ได้แก่ การทบทวนปัจจัยเสี่ยงที่เคยมีการระบุไว้ในปีก่อนหน้า การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกขององค์กรผ่านกระบวนการ SWOT Analysis และการรวบรวมข้อเสนอแนะจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในระหว่างขั้นตอนการสัมภาษณ์และการประชุมหารือร่วมกับฝ่ายปฏิบัติงาน นอกจากนี้ ที่ปรึกษายังได้วิเคราะห์ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากกระบวนการปฏิบัติงานภายในที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงานของกองทางหลวงพิเศษระหว่างเมือง เช่น กระบวนการให้บริการประชาชน การบริหารจัดการสัญญาร่วมลงทุน การบำรุงรักษาเส้นทาง และกระบวนการจัดหางบประมาณ ซึ่งทั้งหมดล้วนเป็นกระบวนการที่มีความเสี่ยงโดยธรรมชาติ และอาจส่งผลกระทบต่อเป้าหมายขององค์กรได้หากไม่ได้รับการจัดการอย่างเหมาะสม

เพื่อให้ครอบคลุมในเชิงกลยุทธ์ ที่ปรึกษาได้นำเครื่องมือ TOWS Matrix มาประยุกต์ใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร ควบคู่กับการระบุปัจจัยเสี่ยงที่สัมพันธ์กับกลยุทธ์แต่ละด้าน ซึ่งทำให้สามารถจัดกลุ่มปัจจัยเสี่ยงตาม



ประเภทได้อย่างมีหลักเกณฑ์และสะท้อนภาพรวมของความเสี่ยงในระดับองค์กรได้อย่างถูกต้องและครบถ้วน โดยในการจัดหมวดหมู่ปัจจัยเสี่ยงเบื้องต้นดังกล่าว ที่ปรึกษาได้แบ่งประเภทความเสี่ยงออกเป็น 4 กลุ่มหลัก ได้แก่

- 1) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)
- 2) ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk)
- 3) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)
- 4) ความเสี่ยงด้านกฎหมาย (Compliance Risk)

การจำแนกประเภทดังกล่าวมีเป้าหมายเพื่อให้สามารถกำหนดแนวทางการจัดการความเสี่ยงได้ตรงประเด็น และสอดคล้องกับบทบาทหน้าที่ของแต่ละหน่วยงานภายในองค์กรอย่างชัดเจน

ตารางที่ 3.3-3 ปัจจัยความเสี่ยงของเงินทุนค่าธรรมเนียมผ่านทางประจำปี 2568

ประเภทความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร ปี 2568
ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)	1. ความพร้อมในการเชื่อมโยงระบบ M Flow กับโครงข่ายสายทางอื่น ๆ ภายใต้รูปแบบ Single Platform
ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk)	1. ความมั่นคงของโครงข่ายทางหลวงพิเศษระหว่างเมืองเมื่อเกิดเหตุฉุกเฉิน 2. งานกู้ภัยรถขนาดใหญ่บนทางหลวงพิเศษระหว่างเมือง
ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)	1. ความมั่นคงของเงินทุนค่าธรรมเนียมผ่านทาง
ความเสี่ยงด้านปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ/นโยบาย (Compliance Risk)	1. การกำกับดูแลสัญญาร่วมลงทุนระหว่างรัฐและเอกชน

3.4 ปัจจัยความเสี่ยงของเงินทุนค่าธรรมเนียมผ่านทางระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2569–2574) และประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569

ภายหลังจากที่ที่ปรึกษาได้ดำเนินการทบทวนบทบาท หน้าที่ และแผนยุทธศาสตร์ของกองทางหลวงพิเศษระหว่างเมือง การทบทวนแผนบริหารความเสี่ยงในปีที่ผ่านมาและประเด็นความเสี่ยงจากหน่วยงานภาครัฐอื่นที่มีลักษณะการดำเนินงานคล้ายคลึงกัน ที่ปรึกษาได้จัดทำการวิเคราะห์และกำหนดประเด็นความเสี่ยงที่มีแนวโน้ม

จะเกิดขึ้นในช่วงระยะ 5 ปีข้างหน้า (พ.ศ. 2569–2574) และในปัจุบันประมาณ พ.ศ. 2569 ที่มีความเชื่อมโยงกับเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ของกองทางหลวงพิเศษระหว่างเมืองในแต่ละด้าน และสะท้อนบริบทความจำเป็นต้องบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ โดยพบว่า มีปัจจัยเสี่ยงรวม 12 ปัจจัยเสี่ยง คือ

- **ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)** จำนวน 2 ปัจจัยเสี่ยง
 - ความเสี่ยงจากความล่าช้าในการดำเนินโครงการ
 - ความเสี่ยงจากความล่าช้าในขั้นตอนการคัดเลือกเอกชนผู้ร่วมลงทุน
- **ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk)** จำนวน 6 ปัจจัยเสี่ยง
 - ความเสี่ยงจากการบุคลากรขาดทักษะเฉพาะทางและทักษะที่จำเป็นในอนาคต
 - ความเสี่ยงจากความไม่เพียงพอของอัตรากำลังในการรองรับภารกิจเชิงยุทธศาสตร์ของกองฯ
 - ความเสี่ยงจากทุจริตในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับสินบน
 - ความเสี่ยงจากการขาดการกำกับดูแลข้อมูล (Data Governance)
 - ความเสี่ยงจากภัยคุกคามทางไซเบอร์
 - ความเสี่ยงจากความพร้อมของระบบสารสนเทศหลัก
- **ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)** จำนวน 1 ปัจจัยเสี่ยง
 - ความเสี่ยงจากความมั่นคงของเงินทุนค่าธรรมเนียมผ่านทางในระยะยาว
- **ความเสี่ยงด้านกฎหมาย (Compliance Risk)** จำนวน 3 ปัจจัยเสี่ยง
 - ความเสี่ยงจากการไม่สามารถเสนอให้มีการทบทวนและปรับปรุงกฎหมายหรือระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของกองทางหลวงพิเศษระหว่างเมือง
 - ความเสี่ยงจากการขาดความพร้อมของกองทางหลวงพิเศษระหว่างเมืองในการปฏิบัติตามกฎหมายและข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ
 - ความเสี่ยงจากความไม่ชัดเจนในการกำหนดแนวทางการต่อสัญญาสัมปทานโครงการสำคัญ (มีเฉพาะ ความเสี่ยงช่วงระยะ 5 ปีข้างหน้า (พ.ศ. 2569–2574))

โดยรายละเอียดเชิงลึกโดยสังเขป ของแต่ละปัจจัยความเสี่ยงที่ระบุไว้ข้างต้นทั้ง 12 ปัจจัยเสี่ยง สามารถพิจารณาได้ในตารางที่ 3.4-1



ตารางที่ 3.4-1 ประเด็นความเสี่ยง ลักษณะความเสี่ยง และสาเหตุความเสี่ยงที่เสนอในปีงบประมาณ 2569 ตามหลักการของ COSO

COSO	ประเด็นความเสี่ยง	ลักษณะความเสี่ยง	ปัจจัยภายนอก/ ภายใน	ความเสี่ยงระดับองค์กร			สาเหตุความเสี่ยง (Risk Cause)	หน่วยงานรับผิดชอบ
				2567	2568	2569		
1. ด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)	การพัฒนา โครงข่ายทาง หลวงพิเศษ ล่าช้ากว่า แผนงานที่ กำหนด	ความล่าช้าในการดำเนินโครงการ เช่น การก่อสร้างโครงการตามแผน ส่งผลให้ กท. ไม่สามารถบรรลุ การ พัฒนาโครงข่ายทางหลวงพิเศษ และ ส่งผลต่อรายได้และสถานะ เงินกองทุน	ภายใน	-	-	เสนอ เพิ่มเติม	ความล่าช้าของโครงการก่อสร้างทางหลวงพิเศษระหว่างเมือง M6 M81, และ M82 เช่น โครงการ M6 ความล่าช้า จากการ ปรับปรุงแบบ และการก่อสร้างเนื่องจาก สภาพทางกายภาพ ของพื้นที่เปลี่ยนแปลงอย่างมาก หรือ M81 ล่าช้าเรื่องมีปัญหา การเวนคืนที่ดิน หรือ M82 ล่าช้าเนื่องจากข้อจำกัดในการ เข้าถึงพื้นที่และช่วงเวลาก่อสร้าง เป็นต้น	ฝ่ายบริหาร การร่วมลงทุน
	การคัดเลือก เอกชนผู้ร่วม ลงทุนล่าช้ากว่า แผนงานที่ กำหนด	ความล่าช้าในการดำเนินโครงการ อันเกิดจากการดำเนินขั้นตอนการ คัดเลือกเอกชนผู้ร่วมลงทุนที่ล่าช้า กว่ากำหนด	ภายนอก	SEU1	SEU1	SEU1	ทล. ยังไม่สามารถออกประกาศเชิญชวนได้ อย่างไรก็ตาม ปัจจัยเสี่ยงนี้ถือเป็นปัจจัยภายนอกที่ทาง ทล. ไม่สามารถ ควบคุมได้ ต้องรอรากอนุมัติจากคณะรัฐมนตรี	ฝ่ายบริหาร การร่วมลงทุน
2. ด้าน การดำเนินงาน (Operational Risk)	บุคคล กท. ขาด ทักษะที่จำเป็น	ความเสี่ยงจากการบุคลากรขาด ทักษะเฉพาะทางและทักษะที่จำเป็น ในอนาคต	ภายใน	-	-	เสนอ เพิ่มเติม	การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยีและสภาพ ภูมิอากาศส่งผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญต่อการทำงานของ บุคลากรในกองทางหลวงพิเศษระหว่างเมือง การนำ AI มาใช้ ในการบริหารจัดการทางหลวงและผลกระทบจากสภาพ อากาศสุดขั้ว เช่น ฝนตกหนัก น้ำท่วม อุณหภูมิสูงขึ้น หรือ พายุที่รุนแรงขึ้น สร้างความท้าทายใหม่ต่อโครงสร้างพื้นฐาน และการปฏิบัติงาน ทำให้ทักษะเดิมของบุคลากรอาจไม่ เพียงพอต่อการรับมือ ดังนั้น การพัฒนาทักษะผ่านการ Upskill และ Reskill จึงเป็นสิ่งจำเป็นเพื่อให้บุคลากรพร้อม รับมือกับความท้าทายและการเปลี่ยนแปลงในอนาคตอย่างมี ประสิทธิภาพ	ฝ่ายบริหารงานทั่วไป

COSO	ประเด็นความเสี่ยง	ลักษณะความเสี่ยง	ปัจจัยภายนอก/ภายใน	ความเสี่ยงระดับองค์กร			สาเหตุความเสี่ยง (Risk Cause)	หน่วยงานรับผิดชอบ
				2567	2568	2569		
	ความเสี่ยงจากความไม่เพียงพอของอัตราค่าจ้างในการรองรับภารกิจเชิงยุทธศาสตร์ของกองฯ	กท. เผชิญความท้าทายด้านอัตราค่าจ้างที่ไม่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ ด้านพัฒนาโครงข่ายทางหลวงพิเศษระหว่างเมือง ที่มีเป้าหมายการขยายตัวอย่างต่อเนื่อง บุคลากรหลักในด้านต่างๆ เช่น บำรุงรักษา บริหารสัมปทาน จัดเก็บค่าผ่านทาง ควบคุมจราจร และดำเนินงานเชิงดิจิทัล ต้องอาศัยความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ยังขาดแคลนทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการให้บริการ ความสามารถในการบริหารความเสี่ยง และความพร้อมในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ระยะยาวของกองฯ	ภายใน	-	-	เสนอเพิ่มเติม	สาเหตุสำคัญของความเสี่ยงด้านอัตราค่าจ้างของกองทางหลวงพิเศษระหว่างเมือง เกิดจากการที่หน่วยงานยังไม่มีระบบการวางแผนกำลังคนระยะยาวที่ชัดเจนในระดับหน่วยงานย่อย โดยเฉพาะในระดับ “ฝ่าย” หรือ “แขวง” เพิ่มความเสี่ยงในการดำเนินงานภารกิจหลักและ เป็นอุปสรรค ขัดขวางการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ระยะยาว แม้กองฯ จะมีกรอบอัตราค่าจ้างที่ผ่านการอนุมัติจากกรมทางหลวงและกระทรวงคมนาคมแล้ว แต่การจัดสรรและทบทวนตำแหน่งในเชิงกลยุทธ์ เช่น การคาดการณ์ทักษะที่จำเป็น การวิเคราะห์ช่องว่างกำลังคน (workforce gap analysis) แผนคาดการณ์กำลังคนล่วงหน้า ยังไม่ถูกดำเนินการอย่างเป็นระบบและสม่ำเสมอ นอกจากนี้ ยังพบว่าข้อมูลการบริหารกำลังคน เน้นการรายงานภาพรวมตามประเภทบุคลากร (ข้าราชการ พนักงานราชการ ลูกจ้าง ฯลฯ) โดยไม่ได้ระบุระดับความสามารถที่จำเป็น และ ขาดการเชื่อมโยงระหว่าง “จำนวนอัตรา” กับ “ภารกิจและเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ ที่ต้องดำเนินการ” ทำให้ไม่สามารถประเมินผลกระทบเชิงประสิทธิภาพได้อย่างเป็นรูปธรรม ทั้งนี้ ภารกิจของกองฯ มีความเกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีและระบบดิจิทัลมากขึ้น เช่น การใช้ระบบบริหารจัดการจราจรอัจฉริยะ ระบบควบคุมค่าผ่านทาง และการใช้ cloud platform ร่วมกับภาคเอกชน การขาดอัตราค่าจ้างที่มีทักษะสอดคล้องจึงส่งผลกระทบต่อคุณภาพงานและความต่อเนื่องของการดำเนินงานในระยะยาวอย่างมีนัยสำคัญ	ฝ่ายบริหารงานทั่วไป (งานบุคคล)



COSO	ประเด็นความเสี่ยง	ลักษณะความเสี่ยง	ปัจจัยภายนอก/ภายใน	ความเสี่ยงระดับองค์กร			สาเหตุความเสี่ยง (Risk Cause)	หน่วยงานรับผิดชอบ
				2567	2568	2569		
	ทุจริตในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับสินบน	การประเมินความเสี่ยงทุจริต ในกระบวนการดำเนินงานของกองทางหลวงพิเศษระหว่างเมือง ในประเด็นการทุจริตที่เกี่ยวข้องกับสินบนตามแนวทางสำนักงาน ป.ป.ช.	ภายใน	-	-	เสนอเพิ่มเติม	การประเมินความเสี่ยงการทุจริตในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับสินบน ของสำนักงาน ป.ป.ช. กำหนดให้หน่วยงานภาครัฐดำเนินการประเมินความเสี่ยงการทุจริตในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับสินบนของการดำเนินงานหรือการปฏิบัติหน้าที่ อย่างน้อย 4 ด้าน ได้แก่ ด้าน การอนุมัติ อนุญาต ตามพระราชบัญญัติการอำนวยความสะดวกในการพิจารณาอนุญาตของทางราชการ พ.ศ. 2558 ด้านการใช้อำนาจตามกฎหมาย/การให้บริการตามภารกิจ ด้านการจัดซื้อจัดจ้าง และด้านการบริหารงานบุคคล ทั้งนี้ ความเสี่ยงด้านการทุจริตเกี่ยวกับสินบนสามารถเกิดจากปัจจัยหลายประการ เช่น การขาดระบบควบคุมภายในที่มีประสิทธิภาพ แรงจูงใจส่วนบุคคลจากผลประโยชน์ทางการเงิน โอกาสในการกระทำผิดจากอำนาจ ซึ่งส่งผลให้เกิดความเสียหายรุนแรง เช่น การสูญเสียงบประมาณ, ความปลอดภัย, การสูญเสียความเชื่อมั่นจากประชาชน และชื่อเสียงองค์กร และการเผชิญบทลงโทษทางกฎหมาย	ฝ่ายบริหารงานทั่วไป
	ความเสี่ยงการขาดการกำกับดูแลข้อมูล (Data Governance)	การขาดการกำกับดูแลข้อมูล (Data Governance) สามารถนำไปสู่ความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อ กท. ทั้งในด้านการปฏิบัติงาน การเงิน ชื่อเสียง , และการปฏิบัติตามกฎหมาย	ภายใน	-	-	เสนอเพิ่มเติม	กท. มีบทบาทสำคัญในการบริหารจัดการโครงข่ายทางหลวงพิเศษ เพื่อสนับสนุนการคมนาคมและเศรษฐกิจของประเทศ การดำเนินงานต้องพึ่งพาข้อมูลหลากหลายประเภท เช่น ข้อมูลการชำระค่าผ่านทาง ข้อมูลพนักงาน ข้อมูลเหล่านี้ถูกใช้และจัดเก็บโดยหลายหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกกองฯ การขาดธรรมาภิบาลข้อมูล (Data Governance) อาจนำไปสู่ความเสี่ยงในหลายด้านเช่น กระทบต่อความปลอดภัยของข้อมูล การละเมิดกฎหมายที่เกี่ยวข้อง เช่น PDPA หรือ พ.ร.บ. ข้อมูลข่าวสารฯ ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยี ด้านการเงิน และด้านชื่อเสียงและความน่าเชื่อถือของหน่วยงาน	ฝ่ายบริหารงานทั่วไป

3-17



COSO	ประเด็น ความเสี่ยง	ลักษณะความเสี่ยง	ปัจจัย ภายนอก/ ภายใน	ความเสี่ยงระดับองค์กร			สาเหตุความเสี่ยง (Risk Cause)	หน่วยงาน รับผิดชอบ
				2567	2568	2569		
3. ด้านการเงิน (Financial Risk)	ระดับความ เพียงพอ เงินกองทุน	ความมั่นคงของเงินทุนค่าธรรมเนียม ผ่านทาง	ภายใน	-	FIC1	FIC1	บทบาทของเงินทุนค่าธรรมเนียมผ่านทาง ถูกกำหนดให้ใช้จ่ายหรือก่อหนี้ผูกพันในการก่อสร้าง ขยาย บูรณะ และบำรุงรักษาทางหลวงและสะพาน ซึ่งรวมถึงการจ่าย ค่าตอบแทนการให้บริการ (Available Payment: AP) ให้กับผู้ ร่วมลงทุน หากรูปแบบของการร่วมลงทุนเป็นแบบ PPP Gross Cost ปัจจุบันสายทาง M6 ยังไม่ได้ส่งมอบพื้นที่ให้แก่ผู้ร่วม ลงทุนไปดำเนินงานและบำรุงรักษา (O&M) แต่กรมทางหลวงได้ เปิดให้ประชาชนใช้งานสายทางเป็นระยะเวลาอย่างน้อย 2 ปี โดยที่ไม่ได้มีการจัดเก็บค่าธรรมเนียมผ่านทาง ด้วยเหตุนี้ กรม ทางหลวงจึงต้องเตรียมนำเงินทุนค่าธรรมเนียมผ่านทางมาใช้ในการ ดำเนินงานและบำรุงรักษาสายทาง ขณะที่ยังไม่มีรายได้ใดๆ เข้ามา ซึ่งจะทำให้เงินทุนค่าธรรมเนียมผ่านทางลดลงเรื่อยๆ และ อาจกระทบกับเงินทุนสำรองที่ใช้เตรียมไว้สำหรับจ่ายค่า AP ให้แก่ผู้ร่วมลงทุนในอนาคต ซึ่งเห็นว่าเป็นความเสี่ยงด้านการเงิน อย่างหนึ่ง	ฝ่ายกำหนดกลยุทธ์และ แผนงาน



COSO	ประเด็นความเสี่ยง	ลักษณะความเสี่ยง	ปัจจัยภายนอก/ภายใน	ความเสี่ยงระดับองค์กร			สาเหตุความเสี่ยง (Risk Cause)	หน่วยงานรับผิดชอบ
				2567	2568	2569		
4. ด้านกฎหมาย (Compliance Risk)	ความเสี่ยงจากการไม่สามารถเสนอให้มีการทบทวนและปรับปรุงกฎหมายหรือระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของกองทางหลวงพิเศษระหว่างเมือง ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อการบรรลุเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร	ข้อกำหนดในกฎหมายหรือระเบียบปัจจุบันที่ล้าสมัย ไม่เหมาะสมหรือไม่สอดคล้องกับบริบทในปัจจุบัน ส่งผลกระทบต่อการทำงานของกองทางหลวงพิเศษระหว่างเมือง (กท.) ในหลายด้าน เช่น ความปลอดภัย การบริหารเงินกองทุน และการให้บริการทางหลวงพิเศษระหว่างเมือง ซึ่งอาจก่อให้เกิดความเสี่ยงต่อการบรรลุเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ของ กท.	ภายนอก	-	-	เสนอเพิ่มเติม	กองทางหลวงพิเศษระหว่างเมือง (กท.) ดำเนินงานภายใต้กรอบกฎหมายและระเบียบหลายฉบับ ซึ่งบางส่วนล้าสมัยและไม่สอดคล้องกับบริบทปัจจุบันของการบริหารทางหลวงพิเศษ การปรับปรุงแก้ไขกฎหมายเหล่านี้มีความซับซ้อน ต้องอาศัยความร่วมมือจากหน่วยงานทั้งภายในและภายนอก รวมถึงเผชิญข้อจำกัดด้านบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญด้านกฎหมาย ส่งผลให้กระบวนการปรับปรุงกฎหมายล่าช้า และกลายเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์และแผนการดำเนินงานขององค์กร	ฝ่ายบริหารงานทั่วไป



COSO	ประเด็น ความเสี่ยง	ลักษณะความเสี่ยง	ปัจจัย ภายนอก/ ภายใน	ความเสี่ยงระดับองค์กร			สาเหตุความเสี่ยง (Risk Cause)	หน่วยงาน รับผิดชอบ
				2567	2568	2569		
	การขาดความพร้อมของกองทางหลวงพิเศษระหว่างเมืองในการปฏิบัติตามกฎหมายและข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ	กองทางหลวงพิเศษระหว่างเมืองมีความเสี่ยงจากความไม่พร้อมในการจัดทำและรายงานบัญชีก๊าซเรือนกระจกตามข้อกำหนดของร่าง พ.ร.บ. การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ ซึ่งอาจนำไปสู่ความเสี่ยงด้านกฎหมาย ต้นทุนการปฏิบัติตามกฎระเบียบที่สูงขึ้น	ภายใน	-	-	เสนอเพิ่มเติม	การเปลี่ยนแปลงเชิงนโยบายด้านสิ่งแวดล้อมในระดับชาติ โดยเฉพาะร่างพระราชบัญญัติการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ ซึ่งคาดว่าจะประกาศใช้ในอีก 1-2 ปีข้างหน้า กำหนดให้หน่วยงานภาครัฐต้องเตรียมความพร้อมในการจัดทำบัญชีก๊าซเรือนกระจก เพื่อวัดและรายงานการปล่อยก๊าซจากกิจกรรมขององค์กร ครอบคลุมขอบเขตที่ 1-3 ซึ่งการเปลี่ยนแปลงนี้สะท้อนถึงแนวทางการบริหารจัดการองค์กรภาครัฐรูปแบบใหม่ที่เน้นการใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์ ความโปร่งใส และการตรวจสอบได้ เพื่อสนับสนุนเป้าหมายความยั่งยืนและการลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกอย่างมีประสิทธิภาพ อันจะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมาย ปล่อยก๊าซเรือนกระจกสุทธิเป็นศูนย์ (Net Zero) กองทางหลวงพิเศษระหว่างเมืองได้ดำเนินกิจกรรมเพื่อลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก แต่ยังคงขาดการจัดเก็บข้อมูลการปล่อยก๊าซอย่างเป็นระบบ จึงจำเป็นต้องเสริมสร้างศักยภาพบุคลากร และพัฒนาระบบจัดเก็บข้อมูลให้มีประสิทธิภาพ เพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับการปฏิบัติตามพระราชบัญญัติการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ โดยในช่วงแรก กำหนดให้แขวงทางหลวงพิเศษระหว่างเมือง เป็นหน่วยงานนำร่องเป็นต้นแบบในการพัฒนาแนวทางปฏิบัติมาตรฐาน (Standard Operating Procedure: SOP) และขยายผลการจัดทำ GHG Inventory ไปสู่ระดับกอง	แขวงทางหลวงพิเศษระหว่างเมือง

COSO	ประเด็นความเสี่ยง	ลักษณะความเสี่ยง	ปัจจัยภายนอก/ภายใน	ความเสี่ยงระดับองค์กร			สาเหตุความเสี่ยง (Risk Cause)	หน่วยงานรับผิดชอบ
				2567	2568	2569		
	ความไม่ชัดเจนในการกำหนดแนวทางการต่อสัญญาสัมปทานโครงการสำคัญ	ความไม่แน่นอนในการวางแผนทางดำเนินการเมื่อสัญญาสัมปทานของโครงการที่มีความสำคัญใกล้หมดอายุ โดยเฉพาะสัญญาที่พักริมทางบางปะกง (พ.ศ. 2571) และสัญญาทางยกระดับดอนเมืองโทลล์เวย์ (พ.ศ. 2577) ซึ่งขาดทิศทางที่ชัดเจนว่าจะต่อสัญญารายเดิม เปิดประมูลใหม่ หรือเปลี่ยนแปลงรูปแบบการบริหาร ส่งผลให้ไม่สามารถวางแผนล่วงหน้า เตรียมการศึกษารองรับ หรือเจรจาผลประโยชน์อย่างเป็นระบบได้ ทั้งนี้หากการดำเนินการล่าช้าเกินไป อาจกระทบต่อความต่อเนื่องของการให้บริการ และอาจสร้างข้อเสียเปรียบทางกฎหมายหรือเศรษฐกิจต่อภาครัฐ	ภายใน	-	-	เสนอเพิ่มเติม	จากความซับซ้อนของกระบวนการต่อสัญญาสัมปทานภาครัฐ ซึ่งเกี่ยวข้องกับทั้งข้อกฎหมาย มติคณะรัฐมนตรี นโยบายจากหน่วยงานต้นสังกัด และแนวปฏิบัติจากสำนักงานอัยการหรือสำนักงานงบประมาณ แม้มีหน่วยงานที่รับผิดชอบดำเนินการอยู่แล้ว แต่ในหลายขั้นตอนยังประสบอุปสรรคและยังแผนงานที่ชัดเจน นอกจากนี้ การจัดเตรียมข้อมูลและการศึกษาวิเคราะห์เชิงลึกที่จำเป็นล่วงหน้ายังมีข้อจำกัด เช่น การวิเคราะห์ผลประโยชน์รัฐ-เอกชน (Value for Money), ความคุ้มค่าทางเศรษฐกิจ, ความเสี่ยงจากการไม่ต่อสัญญา หรือความเป็นไปได้ในการเปลี่ยนรูปแบบการให้บริการ ซึ่งหากจัดทำได้อย่างครบถ้วนจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการเสนอความเห็นในระดับกรมหรือกระทรวง ขณะเดียวกัน การต่อสัญญาสัมปทานยังเป็นประเด็นที่มีความอ่อนไหวทางสังคมและการเมือง จึงจำเป็นต้องมีการสื่อสารและการชี้แจงที่โปร่งใส หากการเตรียมการไม่เพียงพอ อาจนำไปสู่ความล่าช้า ความไม่เข้าใจ หรือข้อวิพากษ์วิจารณ์จากสาธารณะ ซึ่งส่งผลกระทบต่อทั้งภาพลักษณ์องค์กรและประสิทธิภาพในการให้บริการสาธารณะโดยรวม	ฝ่ายกำหนดกลยุทธ์และแผนงาน

3.5 ความเชื่อมโยงระหว่างความเสี่ยงของเงินทุนค่าธรรมเนียมผ่านทางระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2569–2574) และประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569 กับแผนปฏิบัติการระยะยาว 5 ปีของเงินทุนค่าธรรมเนียมผ่านทาง

จากการศึกษาข้อมูลปัจจัยความเสี่ยงของเงินทุนค่าธรรมเนียมผ่านทางในระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2569–2574) และปัจจัยความเสี่ยงประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569 จำนวน 12 ปัจจัย พบว่าปัจจัยเหล่านี้ยังคงมีความเชื่อมโยงและสอดคล้องอย่างมีนัยสำคัญกับกรอบยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ โครงการ ผลลัพธ์ และผลผลิตที่ระบุไว้ในแผนปฏิบัติการระยะยาว 5 ปีของเงินทุนค่าธรรมเนียมผ่านทาง (พ.ศ. 2566–2570) ซึ่งจัดทำขึ้นภายใต้การกำกับของกรมทางหลวง แสดงให้เห็นถึงความต่อเนื่องเชิงระบบระหว่างกาหนดปัจจัยความเสี่ยงกับแนวทางการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงานอย่างเป็นรูปธรรม

จากการวิเคราะห์เชิงลึก พบว่า ปัจจัยความเสี่ยงที่ได้กำหนดไว้นั้นมีลักษณะของการส่งเสริม สนับสนุน หรือมีความเกี่ยวข้องในเชิงอิทธิพลต่อการบรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์ขององค์กร โดยครอบคลุมทั้ง 4 ด้าน ยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้ในแผนระยะยาวข้างต้น ไม่ว่าจะเป็นในมิติเชิงโครงสร้างพื้นฐาน การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการ การให้บริการประชาชน การพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ และการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ยังพบว่าปัจจัยความเสี่ยงแต่ละรายการมีความสัมพันธ์กับมากกว่าหนึ่งยุทธศาสตร์ในเวลาเดียวกัน ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงลักษณะบูรณาการ (Integration) ของความเสี่ยงที่ไม่จำกัดอยู่เพียงกรอบยุทธศาสตร์ใดยุทธศาสตร์หนึ่งเท่านั้น แต่สามารถแผ่ขยายผลกระทบข้ามมิติยุทธศาสตร์ได้อย่างชัดเจน

ความเชื่อมโยงดังกล่าวมีนัยสำคัญในทางการบริหารจัดการความเสี่ยงเชิงยุทธศาสตร์ โดยสามารถนำรายละเอียดของความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยความเสี่ยงกับเป้าหมายยุทธศาสตร์มาใช้เป็นฐานข้อมูลสำคัญสำหรับการจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง การวิเคราะห์ช่องว่างเชิงกลยุทธ์ และการกำหนดมาตรการเชิงรุกที่สอดคล้องกับเป้าหมายระดับองค์กร อีกทั้งยังสามารถนำไปต่อยอดเพื่อออกแบบกลไกบริหารความเสี่ยงในลักษณะองค์รวม (Integrated Risk Management) ที่ส่งเสริมการบูรณาการการดำเนินงานระหว่างหน่วยงานและระหว่างแผนยุทธศาสตร์ในภาพรวมขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ทั้งนี้ เพื่อให้การวิเคราะห์มีความชัดเจนและสามารถใช้ในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ได้อย่างเป็นรูปธรรม รายงานฉบับนี้ได้นำเสนอรายละเอียดของความเชื่อมโยงระหว่างปัจจัยความเสี่ยงแต่ละรายการกับยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ โครงการ และผลลัพธ์ที่เกี่ยวข้องอย่างเป็นระบบ เพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาในลำดับถัดไป

โดยรายละเอียดความเชื่อมโยงระหว่างปัจจัยความเสี่ยงกับยุทธศาสตร์ มีรายละเอียดดังนี้

**ตารางที่ 3.5-1 ความเชื่อมโยงระหว่างปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กรระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2569–2574) และของปี 2569
กับยุทธศาสตร์ในแผนปฏิบัติการระยะยาว 5 ปีของเงินทุนค่าธรรมเนียมผ่านทาง (พ.ศ. 2566–2570)**

ปัจจัยความเสี่ยงของเงินทุนค่าธรรมเนียมผ่านทาง	แผนปฏิบัติการระยะยาว 5 ปีของเงินทุนค่าธรรมเนียมผ่านทาง (พ.ศ. 2566–2570)			
	ยุทธศาสตร์ที่ 1: การพัฒนาโครงข่ายทางหลวงพิเศษที่ เชื่อมต่อ เข้าถึง และคล่องตัว อย่างมี คุณภาพ สนับสนุนระบบขนส่งและโลจิสติกส์ เพื่อเชื่อมโยงการคมนาคมเข้าสู่ภูมิภาค	ยุทธศาสตร์ที่ 2: การยกระดับการให้บริการของระบบ ทางหลวงพิเศษให้มากกว่าการเป็น เส้นทางที่ไปสู่จุดหมายปลายทาง	ยุทธศาสตร์ที่ 3: การพัฒนานวัตกรรมและเทคโนโลยีที่ เกี่ยวข้องกับระบบทางหลวงพิเศษที่มี มาตรฐานและความปลอดภัยสูงอย่าง ยั่งยืน	ยุทธศาสตร์ที่ 4: ยกระดับขีดความสามารถระบบการบริหารและการพัฒนา ทรัพยากรบุคคลเพื่อขับเคลื่อนสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง (HPO - High Performance Organization) อย่างมีธรร มาภิบาลและยั่งยืน ครอบคลุมทุกมิติ
ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)				
ความเสี่ยงจากความล่าช้าในการดำเนินโครงการ	X	X		
ความเสี่ยงจากความล่าช้าในขั้นตอนการคัดเลือกเอกชน ผู้ร่วมลงทุน	X			
ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk)				
ความเสี่ยงจากการบุคลากรขาดทักษะเฉพาะทางและ ทักษะที่จำเป็นในอนาคต		X		X
ความเสี่ยงจากความไม่เพียงพอของอัตราค่าจ้างในการ รองรับภารกิจเชิงยุทธศาสตร์ของกองฯ	X			X
ความเสี่ยงจากทุจริตในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับสินบน	X	X		X
ความเสี่ยงจากการขาดการกำกับดูแลข้อมูล (Data Governance)		X	X	
ความเสี่ยงจากภัยคุกคามทางไซเบอร์		X	X	
ความเสี่ยงจากความพร้อมของระบบสารสนเทศหลัก		X	X	



ปัจจัยความเสี่ยงของเงินทุนค่าธรรมเนียมผ่านทาง	แผนปฏิบัติการระยะยาว 5 ปีของเงินทุนค่าธรรมเนียมผ่านทาง (พ.ศ. 2566-2570)			
	ยุทธศาสตร์ที่ 1: การพัฒนาโครงข่ายทางหลวงพิเศษที่ เชื่อมต่อ เข้าถึง และคล่องตัว อย่างมี คุณภาพ สนับสนุนระบบขนส่งและโลจิสติกส์ เพื่อเชื่อมโยงการคมนาคมเข้าสู่ภูมิภาค	ยุทธศาสตร์ที่ 2: การยกระดับการให้บริการของระบบ ทางหลวงพิเศษให้มากกว่าการเป็น เส้นทางที่ไปสู่จุดหมายปลายทาง	ยุทธศาสตร์ที่ 3: การพัฒนานวัตกรรมและเทคโนโลยีที่ เกี่ยวข้องกับระบบทางหลวงพิเศษที่มี มาตรฐานและความปลอดภัยสูงอย่าง ยั่งยืน	ยุทธศาสตร์ที่ 4: ยกระดับขีดความสามารถระบบการบริหารและการพัฒนา ทรัพยากรบุคคลเพื่อขับเคลื่อนสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง (HPO - High Performance Organization) อย่างมีธรร มาภิบาลและยั่งยืน ครอบคลุมทุกมิติ
ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)				
ความเสี่ยงจากความมั่นคงของเงินทุนค่าธรรมเนียมผ่านทางในระยะยาว	X	X		
ความเสี่ยงด้านกฎหมาย (Compliance Risk)				
ความเสี่ยงจากการไม่สามารถเสนอให้มีการทบทวนและ ปรับปรุงกฎหมายหรือระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการ ปฏิบัติงานของกองทางหลวงพิเศษระหว่างเมือง	X	X		
ความเสี่ยงจากการขาดความพร้อมของกองทางหลวง พิเศษระหว่างเมืองในการปฏิบัติตามกฎหมายและ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ	X	X	X	X
ความเสี่ยงจากความไม่ชัดเจนในการกำหนดแนวทางการ ต่อสัญญาสัมปทานโครงการสำคัญ (มีเฉพาะ ความเสี่ยง ช่วงระยะ 5 ปีข้างหน้า (พ.ศ. 2569-2574))	X	X		

ตารางที่ 3.5-2 แสดงความเชื่อมโยงระหว่างปัจจัยความเสี่ยงของเงินทุนค่าธรรมเนียมผ่านทาง ทั้งในระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2569–2574) และประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569 กับแผนปฏิบัติการระยะยาว 5 ปีของเงินทุนค่าธรรมเนียมผ่านทาง (พ.ศ. 2566–2570) โดยพิจารณาจากความสอดคล้องในระดับของผลผลิต (Output) และผลลัพธ์ (Outcome) ที่กำหนดไว้ภายใต้แต่ละยุทธศาสตร์ ซึ่งใช้เป็นแนวทางเชื่อมโยงการบริหารความเสี่ยงกับการดำเนินงานขององค์กรอย่างเป็นระบบ การพิจารณาความสอดคล้องในลักษณะดังกล่าว ช่วยให้สามารถระบุได้อย่างชัดเจนว่าปัจจัยความเสี่ยงใดมีผลกระทบต่อประเด็นยุทธศาสตร์ใดบ้าง และในลักษณะใด ซึ่งเป็นรากฐานสำคัญในการบริหารความเสี่ยงเชิงยุทธศาสตร์ และสนับสนุนการตัดสินใจเชิงนโยบายให้สามารถกำหนดมาตรการควบคุมหรือแนวทางลดความเสี่ยงได้ตรงจุด สอดคล้องกับภารกิจของหน่วยงาน

ตารางที่ 3.5-2 ปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กรระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2569–2574) และของปี 2569

แยกตามยุทธศาสตร์ โดยพิจารณาจากผลผลิตและผลลัพธ์

ยุทธศาสตร์	ผลผลิตและผลลัพธ์	ปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2569–2574) และ พ.ศ. 2569
ยุทธศาสตร์ที่ 1: การพัฒนาโครงข่ายทางหลวงพิเศษที่เชื่อมต่อ เข้าถึง และคล่องตัว อย่างมีคุณภาพ สนับสนุนระบบขนส่งและโลจิสติกส์ เพื่อเชื่อมโยงการคมนาคมเข้าสู่ภูมิภาค	- ความสำเร็จของผลการดำเนินงานตามแผนพัฒนาและปรับปรุงทางหลวงพิเศษ (ร้อยละ 85) - ความพึงพอใจของผู้เกี่ยวข้องในด้านการพัฒนาระบบโครงข่ายทางหลวงพิเศษ (ร้อยละ 85)	- ความเสี่ยงจากความล่าช้าในการดำเนินโครงการ - ความเสี่ยงจากความล่าช้าในขั้นตอนการคัดเลือกเอกชนผู้ร่วมลงทุน - ความเสี่ยงจากความไม่เพียงพอของอัตราค่าลงใน การรองรับภารกิจเชิงยุทธศาสตร์ของกองฯ - ความเสี่ยงจากทุจริตในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับสินบน - ความเสี่ยงจากความมั่นคงของเงินทุนค่าธรรมเนียมผ่านทางในระยะยาว - ความเสี่ยงจากการไม่สามารถเสนอให้มีการทบทวนและปรับปรุงกฎหมายหรือระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของกองทางหลวงพิเศษระหว่างเมือง - ความเสี่ยงจากการขาดความพร้อมของกองทางหลวงพิเศษระหว่างเมืองในการปฏิบัติตามกฎหมายและข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ - ความเสี่ยงจากความไม่ชัดเจนในการกำหนดแนวทางการต่อสัญญาสัมปทานโครงการสำคัญ (มีเฉพาะความเสี่ยงช่วงระยะ 5 ปีข้างหน้า (พ.ศ. 2569–2574))
ยุทธศาสตร์ที่ 2 การยกระดับการให้บริการของระบบทางหลวงพิเศษให้มากกว่าการเป็นเส้นทางที่ไปสู่จุดหมายปลายทาง	- ความพึงพอใจในคุณภาพของสายทางของทางหลวงพิเศษระหว่างเมือง (ร้อยละ 85) - ความพึงพอใจในสิ่งอำนวยความสะดวก และการให้บริการของทางหลวงพิเศษระหว่างเมือง (ร้อยละ 85)	- ความเสี่ยงจากความล่าช้าในการดำเนินโครงการ - ความเสี่ยงจากการบุคลากรขาดทักษะเฉพาะทาง และทักษะที่จำเป็นในอนาคต - ความเสี่ยงจากทุจริตในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับสินบน - ความเสี่ยงจากการขาดการกำกับดูแลข้อมูล (Data Governance) - ความเสี่ยงจากภัยคุกคามทางไซเบอร์



ยุทธศาสตร์	ผลผลิตและผลลัพธ์	ปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2569-2574) และ พ.ศ. 2569
		- ความเสี่ยงจากความพร้อมของระบบสารสนเทศหลัก - ความเสี่ยงจากความมั่นคงของเงินทุนค่าธรรมเนียมผ่านทางในระยะยาว - ความเสี่ยงจากการไม่สามารถเสนอให้มีการทบทวนและปรับปรุงกฎหมายหรือระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของกองทางหลวงพิเศษระหว่างเมือง - ความเสี่ยงจากการขาดความพร้อมของกองทางหลวงพิเศษระหว่างเมืองในการปฏิบัติตามกฎหมายและข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ - ความเสี่ยงจากความไม่ชัดเจนในการกำหนดแนวทางการต่อสู้ภัยสึนามิโครงการสำคัญ (มีเฉพาะความเสี่ยงช่วงระยะ 5 ปีข้างหน้า (พ.ศ. 2569-2574))
ยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนานวัตกรรมและเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับระบบทางหลวงพิเศษที่มีมาตรฐานและความปลอดภัยสูงอย่างยั่งยืน	- การนำนวัตกรรมการจัดเก็บค่าธรรมเนียมผ่านทางแบบอัตโนมัติรูปแบบใหม่ ไปใช้กับทางหลวงพิเศษระหว่างเมืองสายใหม่ (มากกว่า 2 สายทาง) - การส่งเสริมการใช้บริการจัดเก็บค่าธรรมเนียมผ่านทางแบบอัตโนมัติรูปแบบใหม่ (มากกว่าร้อยละ 30) - การรักษามาตรฐานความปลอดภัยบนทางหลวงพิเศษระหว่างเมือง (เกิดอุบัติเหตุน้อยกว่า 7.16 ครั้งอุบัติเหตุต่อกิโลเมตรทาง 100 ล้านคัน- กิโลเมตร) - ความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศและเทคโนโลยีดิจิทัลของหน่วยงาน (ร้อยละ 80)	- ความเสี่ยงจากการขาดการกำกับดูแลข้อมูล (Data Governance) - ความเสี่ยงจากภัยคุกคามทางไซเบอร์ - ความเสี่ยงจากความพร้อมของระบบสารสนเทศหลัก - ความเสี่ยงจากการขาดความพร้อมของกองทางหลวงพิเศษระหว่างเมืองในการปฏิบัติตามกฎหมายและข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ
ยุทธศาสตร์ที่ 4 ยกระดับขีดความสามารถระบบการบริหารและการพัฒนาทรัพยากรบุคคลเพื่อขับเคลื่อนสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง (HPO - High Performance Organization) อย่างมีธรรมาภิบาลและยั่งยืน ครอบคลุมทุกมิติ	- ระดับความพึงพอใจของพนักงานของกองทางหลวงพิเศษระหว่างเมือง (ร้อยละ 85) - การเพิ่มโครงการ Outsource ในการดำเนินงานของเงินทุนค่าธรรมเนียมผ่านทาง (มากกว่า 2 โครงการ) - การเพิ่มโครงการการให้เอกชนร่วมลงทุนในกิจการของรัฐ (PPP) (มากกว่า 2 โครงการ) - ความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนพัฒนาและบริหารทรัพยากรบุคคลของหน่วยงาน (ร้อยละ 80)	- ความเสี่ยงจากการบุคลากรขาดทักษะเฉพาะทางและทักษะที่จำเป็นในอนาคต - ความเสี่ยงจากความไม่เพียงพอของอัตรากำลังในการรองรับภารกิจเชิงยุทธศาสตร์ของกองฯ - ความเสี่ยงจากทุจริตในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับสินบน - ความเสี่ยงจากการขาดความพร้อมของกองทางหลวงพิเศษระหว่างเมืองในการปฏิบัติตามกฎหมายและข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ

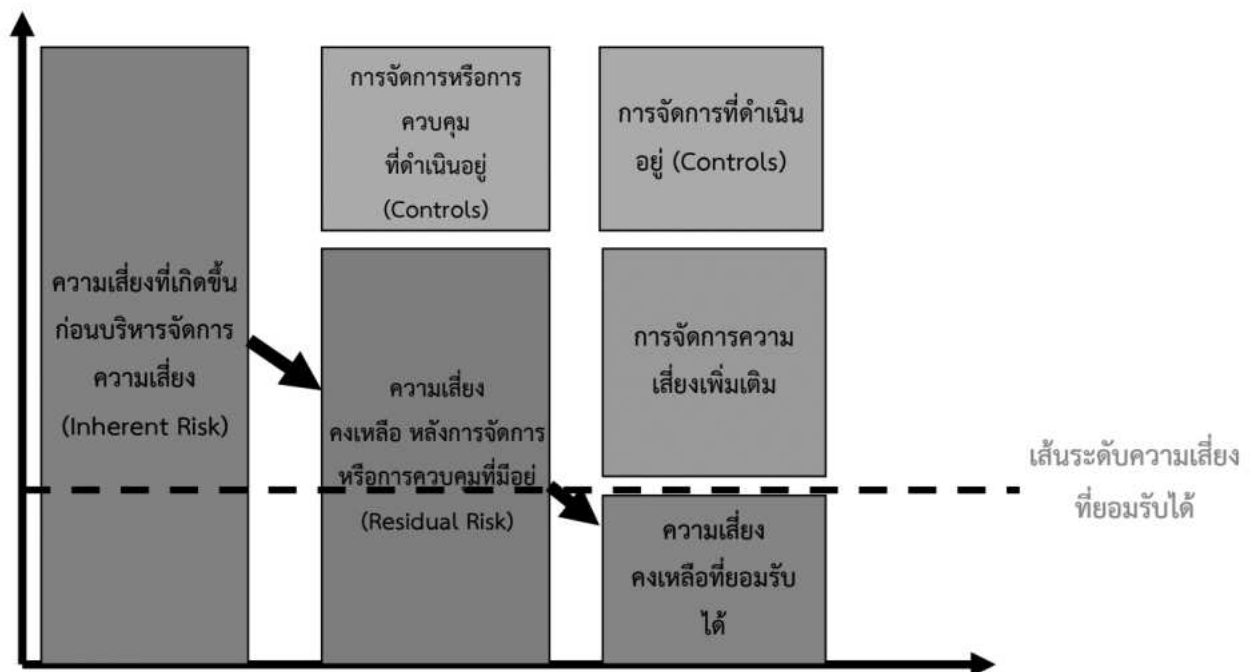
3.6 การวิเคราะห์แนวทางประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยง

การประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยง เป็นกระบวนการที่ใช้เพื่อคาดการณ์ทั้ง “โอกาส” และ “ผลกระทบ” ที่อาจเกิดขึ้นจากเหตุการณ์ความเสี่ยงแต่ละรายการ โดยมีเป้าหมายเพื่อประเมินว่าความเสี่ยงนั้นมี

ระดับความรุนแรงอยู่ในระดับใด ซึ่งจะนำไปสู่การจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ ทั้งนี้ การประเมินจะดำเนินการใน 2 ระยะ ได้แก่

- 1) การประเมินระดับความเสี่ยงเบื้องต้นก่อนมีการควบคุมหรือการบริหารจัดการใด ๆ (Inherent Risk) ซึ่งสะท้อนถึงระดับความเสี่ยงโดยธรรมชาติของกิจกรรมหรือกระบวนการนั้น และ
- 2) การประเมินระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่หลังจากที่มีการดำเนินมาตรการควบคุมหรือการบริหารจัดการตามที่มีอยู่แล้ว (Residual Risk) เพื่อพิจารณาประสิทธิภาพของมาตรการที่ดำเนินการไป

หากผลการประเมินพบว่าความเสี่ยงที่เหลืออยู่ยังคงสูงกว่าระดับที่หน่วยงานสามารถยอมรับได้ (Risk Appetite) จำเป็นต้องเสนอแนะมาตรการบริหารจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม ไม่ว่าจะเป็นในรูปแบบของการป้องกัน การลดผลกระทบ หรือการโอนความเสี่ยง เพื่อให้ระดับความเสี่ยงลดลงเข้าสู่ระดับที่อยู่ในเกณฑ์ยอมรับได้ในเชิงนโยบายขององค์กร โดยแนวทางการประเมินความรุนแรงของความเสี่ยงในแต่ละระยะ รวมถึงลำดับการดำเนินการสามารถดูได้จากรายละเอียดดังแสดง ในรูปที่ 3.6-1



รูปที่ 3.6-1 ความเสี่ยงก่อนและหลังการบริหารจัดการความเสี่ยง

จากผลการประเมินความเสี่ยงที่ได้ดำเนินการข้างต้น ที่ปรึกษาจะดำเนินการจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยเสี่ยงที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงานของกองทางหลวงพิเศษระหว่างเมือง เพื่อใช้เป็นกรอบแนวทางในการบริหารความเสี่ยงในช่วง 5 ปีข้างหน้า ตามกระบวนการในขั้นตอนที่ 2 ของการจัดทำแผนฯ

ทั้งนี้ ที่ปรึกษาจะจัดทำข้อเสนอแนะแนวทางในการปรับปรุงการดำเนินงานเพื่อรองรับและลดระดับความเสี่ยงขององค์กรอย่างเป็นระบบ ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว โดยได้กำหนดกรอบระยะเวลาของแผนการบริหารความเสี่ยงเบื้องต้นไว้ 2 ระยะ ดังนี้

- แผนบริหารความเสี่ยงระยะ 1 ปี สำหรับปีงบประมาณ พ.ศ. 2569
- แผนบริหารความเสี่ยงระยะ 5 ปี สำหรับช่วงปีงบประมาณ พ.ศ. 2569–2574

ในการประเมินระดับความเสี่ยงขององค์กร เป็นกระบวนการที่มุ่งวิเคราะห์องค์ประกอบหลัก 2 ประการ ได้แก่ **โอกาส (Likelihood)** และ **ผลกระทบ (Impact)** โดย "โอกาส" หมายถึง ความเป็นไปได้ที่เหตุการณ์ความเสี่ยงจะเกิดขึ้นภายในระยะเวลาหนึ่ง ขณะที่ "ผลกระทบ" หมายถึง ขนาดของความเสียหายที่อาจเกิดขึ้น ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อการทำงานและการบรรลุเป้าหมายขององค์กร

ทั้งนี้ จากการทบทวนแนวทางการประเมินความเสี่ยงในแผนบริหารความเสี่ยงของกองทางหลวงพิเศษระหว่างเมืองในปีก่อนหน้า ประกอบกับการพิจารณาหลักเกณฑ์ในการประเมินผลการดำเนินงานของทุนหมุนเวียนและการศึกษาแนวปฏิบัติตามคู่มือการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของการรถไฟฯ ขนส่งมวลชนแห่งประเทศไทย (รฟม.) รวมถึงแผนบริหารความเสี่ยงของการทางพิเศษแห่งประเทศไทย (กทพ.) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 จึงสามารถสรุปเกณฑ์การพิจารณาระดับความเสี่ยงได้ดังนี้

3.6.1 การประเมินโอกาสในการเกิด (Likelihood)

ที่ปรึกษาได้ดำเนินการทบทวนเกณฑ์การประเมิน “โอกาสในการเกิดความเสี่ยง” จากหลายแหล่งข้อมูลสำคัญ โดยเฉพาะจากกรมบัญชีกลาง ซึ่งมีการจัดทำเกณฑ์ไว้อย่างชัดเจน (ดังแสดงในตารางที่ 3.6-1) และจากแนวทางของการรถไฟฯ ขนส่งมวลชนแห่งประเทศไทย (รฟม.) ซึ่งเสนอเกณฑ์ในลักษณะคุณภาพ (ดังแสดงในตารางที่ 3.6-2) จากการพิจารณาเปรียบเทียบโดยรอบด้าน ที่ปรึกษาเห็นว่าเกณฑ์ในลักษณะเชิงปริมาณมีความเหมาะสมในการนำมาใช้กับกองทางหลวงพิเศษระหว่างเมือง เนื่องจากหน่วยงานมีระบบสารสนเทศและฐานข้อมูลที่สามารถแสดงข้อมูลตัวเลขได้อย่างชัดเจน ซึ่งรองรับการวิเคราะห์และประเมินโอกาสในเชิงปริมาณได้

นอกจากนี้ ในการวิเคราะห์ความเสี่ยงด้านทุจริต ที่ปรึกษาได้พิจารณาโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงจากการทุจริตตามกรอบการประเมินความเสี่ยงการทุจริตประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 โดยเฉพาะในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยงด้านสินบนและการเอื้อประโยชน์ในกระบวนการจัดซื้อจัดจ้างของกรมทางหลวง ซึ่งปรากฏในตารางที่ 3.6-3 ทั้งนี้ โอกาสของความเสี่ยงในประเด็นดังกล่าวยังได้รับการวิเคราะห์และสนับสนุนด้วยข้อค้นพบจากการสัมภาษณ์และการสังเคราะห์ข้อมูลเชิงประจักษ์ของที่ปรึกษาเพิ่มเติมด้วย

ตารางที่ 3.6-1 เกณฑ์ของโอกาสในการเกิดความเสี่ยงของกรมบัญชีกลาง

ระดับ	โอกาสที่จะเกิด	โอกาสที่จะเกิดเชิงคุณภาพ	โอกาสที่จะเกิดเชิงปริมาณ
5	มากที่สุด	มีโอกาสในการเกิดเกือบทุกครั้ง	มากกว่า 80% ของการดำเนินการ หรือมากกว่า 1 ครั้ง/เดือน
4	มาก	มีโอกาสในการเกิดค่อนข้างสูงหรือบ่อย ๆ	61-80% หรือ 1-3 เดือน/ครั้ง
3	ปานกลาง	มีโอกาสเกิดบางครั้ง	41-60% หรือ 4-6 เดือน/ครั้ง
2	น้อย	มีโอกาสเกิดแต่นาน ๆ ครั้ง	21-40% หรือ 1 ปี/ครั้ง
1	น้อยที่สุด	มีโอกาสเกิดในกรณียกเว้น	น้อยกว่า 20% หรือ มากกว่า 1 ปี/ครั้ง

ที่มา: การชี้แจงกรอบหลักเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานทุนหมุนเวียน ประจำปีบัญชี 2565 กรมบัญชีกลาง โดย บริษัท ทริส คอร์ปอเรชั่น จำกัด
วันที่ 29 กรกฎาคม 2564

ตารางที่ 3.6-2 ระดับโอกาสที่ความเสี่ยงนั้นจะเกิดขึ้น (Likelihood) ของ รฟม.

ระดับ	โอกาสที่จะเกิด	ความถี่โดยเฉลี่ยในการเกิด
5	สูงมาก	- เกิดขึ้นบ่อย มีโอกาสที่จะเกิดขึ้น 1 เดือนต่อครั้ง หรือ - มีความน่าจะเป็นที่จะเกิดขึ้น (Probability) มากกว่า 0.75
4	สูง	- มีโอกาสที่จะเกิดขึ้น 1-6 เดือนต่อครั้ง หรือ - มีความน่าจะเป็นที่จะเกิดขึ้น (Probability) มากกว่า 0.50 แต่ไม่เกิน 0.75
3	ปานกลาง	- มีโอกาสที่จะเกิดขึ้น 6 เดือน-1 ปีต่อครั้ง หรือ - มีความน่าจะเป็นที่จะเกิดขึ้น (Probability) มากกว่า 0.25 แต่ไม่เกิน 0.50
2	น้อย	- มีโอกาสที่จะเกิดขึ้น 2-3 ปีต่อครั้ง หรือ - มีความน่าจะเป็นที่จะเกิดขึ้น (Probability) มากกว่า 0.05 แต่ไม่เกิน 0.25
1	น้อยมาก	- มีโอกาสที่จะเกิดขึ้นมากกว่า 3 ปีต่อครั้ง หรือ - มีความน่าจะเป็นที่จะเกิดขึ้น (Probability) ไม่เกิน 0.05

ที่มา: คู่มือการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ฉบับปรับปรุงปีงบประมาณ 2566 การรถไฟฯขนส่งมวลชนแห่งประเทศไทย (รฟม.)

ตารางที่ 3.6-3 ระดับโอกาสที่ความเสี่ยงนั้นจะเกิดขึ้น (Likelihood) ของ กรมทางหลวง

ระดับ	โอกาสที่จะเกิด	โอกาสเกิดเหตุการณ์กระทำผิด
5	สูงมาก	โอกาสเกิดขึ้นบ่อยมาก เช่น มากกว่า 3 ครั้งต่อปี
4	สูง	โอกาสเกิดขึ้นบ่อย เช่น 2-3 ครั้งต่อปี
3	ปานกลาง	โอกาสเกิดขึ้นเป็นครั้งคราว เช่น 1 ครั้งใน 1-2 ปี
2	น้อย	โอกาสเกิดขึ้นน้อย เช่น 1 ครั้งในรอบ 3-5 ปี
1	น้อยมาก	ไม่เคยเกิด หรือเกิดขึ้นน้อยมาก เช่น 1 ครั้ง ในรอบ มากกว่า 5 ปี

ที่มา: แบบรายงานการประเมินความเสี่ยงการทุจริต ปี 2568 ประเด็นที่เกี่ยวข้องกับสินบน

3.6.2 การประเมินผลกระทบ (Impact)

จากการทบทวนเกณฑ์การประเมินผลกระทบ (Impact) ที่ใช้ในการประเมินระดับความรุนแรงของปัจจัยความเสี่ยงของกองทางหลวงพิเศษระหว่างเมือง (กท.) ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 และ 2568 พบว่า กท. ได้มีการกำหนดมิติของผลกระทบไว้แตกต่างกันในแต่ละปี โดยในปี พ.ศ. 2567 มีการประเมินผลกระทบใน 7 มิติหลัก ได้แก่ ผลกระทบต่อเป้าหมายของหน่วยงาน การให้บริการประชาชน ภาพลักษณ์องค์กร กฎหมายและข้อบังคับงบประมาณและการเงิน ทรัพยากรบุคคล และระบบงาน/เทคโนโลยีสารสนเทศ (ตามรายละเอียดในตารางที่ 3.6-4 และตารางที่ 3.6-5)

ขณะที่ในปี พ.ศ. 2568 ได้มีการปรับลดจำนวนมิติของผลกระทบให้กระชับยิ่งขึ้น โดยเหลือเพียง 4 มิติ ได้แก่ ผลกระทบต่อผลสัมฤทธิ์ของแผนงานและภารกิจ, ด้านงบประมาณและการเงิน, ด้านกฎหมายและข้อบังคับ และด้านภาพลักษณ์และความเชื่อมั่นต่อองค์กร (ตามรายละเอียดในตารางที่ 3.6-8) ซึ่งการปรับลดมิติดังกล่าว มีวัตถุประสงค์เพื่อเน้นเฉพาะมิติที่มีความสำคัญและสามารถประเมินได้ชัดเจนมากขึ้น โดยเฉพาะในประเด็นที่สามารถใช้ข้อมูลเชิงปริมาณและข้อมูลสารสนเทศที่ตรวจสอบย้อนกลับได้มาเป็นเกณฑ์ประกอบการตัดสินใจ

ทั้งนี้ ที่ปรึกษาเห็นว่า การประเมินผลกระทบโดยใช้มิติที่ชัดเจนและสามารถวัดผลได้อย่างเป็นระบบ จะช่วยให้การจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงในระดับองค์กรมีประสิทธิภาพมากขึ้น และสามารถกำหนดมาตรการจัดการความเสี่ยงได้อย่างสอดคล้องกับบริบทของกองฯ ในแต่ละช่วงเวลา

ตารางที่ 3.6-4 การกำหนดเกณฑ์ของของผลกระทบของประเด็นความเสี่ยงของปี 2567 (1)

ระดับ	ระดับ	ผลกระทบด้านมูลค่า ของความเสียหาย	ผลกระทบต่อมูลค่า โครงการ	ผลกระทบต่อการหยุด กิจการ	ผลกระทบต่อ ความคืบหน้า การดำเนินงาน
5	มากที่สุด	มากกว่า 50 ล้านบาท	มากกว่า ร้อยละ 20	ต้องหยุดดำเนินงาน มากกว่า 24 ชม.	น้อยกว่า ร้อยละ 50
4	มาก	มากกว่า 10 ล้านบาท - 50 ล้านบาท	มากกว่า ร้อยละ 10-20	ต้องหยุดดำเนินงาน มากกว่า 18-24 ชม.	ร้อยละ 50-60
3	ปานกลาง	มากกว่า 5 ล้านบาท - 10 ล้านบาท	มากกว่า ร้อยละ 3-10	ต้องหยุดดำเนินงาน มากกว่า 12-18 ชม.	ร้อยละ 61-80
2	น้อย	มากกว่า 5 แสนบาท - 5 ล้านบาท	มากกว่า ร้อยละ 1-3	ต้องหยุดดำเนินงาน มากกว่า 1-12 ชม.	ร้อยละ 81-90
1	น้อยที่สุด	ต่ำกว่า 5 แสนบาท	น้อยกว่า ร้อยละ 1	ต้องหยุดดำเนินงาน น้อยกว่า 1 ชม.	ร้อยละ 91-100

ตารางที่ 3.6-5 การกำหนดเกณฑ์ของของผลกระทบของประเด็นความเสี่ยงของปี 2567 (2)

ระดับ	ระดับ	ผลกระทบด้านการเบิกจ่ายงบประมาณ	ผลกระทบต่อภาพลักษณ์องค์กร	ผลกระทบต่อด้านเครือข่าย
5	มากที่สุด	น้อยกว่า ร้อยละ 65	มีข่าวเชิงลบในสื่อ ติดต่อกันมากกว่า 7 วัน	ระบบใช้ไม่ได้มากกว่า 24 ชม.
4	มาก	ร้อยละ 65-75	มีข่าวเชิงลบในสื่อ ติดต่อกัน 6-7 วัน	ระบบใช้ไม่ได้มากกว่า 18-24 ชม.
3	ปานกลาง	ร้อยละ 76-85	มีข่าวเชิงลบในสื่อ ติดต่อกัน 4-5 วัน	ระบบใช้ไม่ได้มากกว่า 12-18 ชม.
2	น้อย	ร้อยละ 86-95	มีข่าวเชิงลบในสื่อ ติดต่อกัน 2-3 วัน	ระบบใช้ไม่ได้มากกว่า 6-12 ชม.
1	น้อยที่สุด	ร้อยละ 96-100	มีข่าวเชิงลบในสื่อ ติดต่อกันไม่เกิน 1 วัน	ระบบใช้ไม่ได้ไม่เกิน 6 ชม.

ตารางที่ 3.6-6 เกณฑ์ของของผลกระทบของประเด็นความเสี่ยงของ กท. ในปี 2568

ระดับ	ระดับ	ผลกระทบต่อความคืบหน้าการดำเนินงาน	ผลกระทบด้านการดำเนินงาน	ผลกระทบด้านชื่อเสียงและภาพลักษณ์องค์กร	ผลกระทบด้านการเงิน
5	สูงมาก	น้อยกว่า ร้อยละ 50	การจราจรบนสายทางติดขัดมากกว่า 3 ชั่วโมง	มีข่าวเชิงลบในสื่อ ติดต่อกันมากกว่า 7 วัน	เงินทุนค่าธรรมเนียมผ่านทางเริ่มมีเงินสำรองไม่เพียงพอที่จะจ่ายค่า AP ตามแผนที่กำหนดไว้ เนื่องจากเงินทุนขาดสภาพคล่อง
4	สูง	ร้อยละ 50-60	การจราจรบนสายทางติดขัดมากกว่า 2 ชั่วโมง แต่ไม่เกิน 3 ชั่วโมง	มีข่าวเชิงลบในสื่อ ติดต่อกัน 6-7 วัน	เงินทุนค่าธรรมเนียมผ่านทางมีเงินสำรองเพียงพอที่จะจ่ายค่า AP ตามแผนที่กำหนดไว้ แต่เริ่มมีความล่าช้าเนื่องจากเงินทุนเริ่มขาดสภาพคล่อง
3	ปานกลาง	ร้อยละ 61-80	การจราจรบนสายทางติดขัดมากกว่า 1 ชั่วโมง แต่ไม่เกิน 2 ชั่วโมง	มีข่าวเชิงลบในสื่อ ติดต่อกัน 4-5 วัน	เงินทุนค่าธรรมเนียมผ่านทางมีเงินสำรองเพียงพอที่จะจ่ายค่า AP ตามแผนที่กำหนดไว้ แต่เงินสำรองสำหรับงบลงทุนมีไม่เพียงพอ
2	น้อย	ร้อยละ 81-90	การจราจรบนสายทางติดขัดมากกว่า 30 นาที แต่ไม่เกิน 1 ชั่วโมง	มีข่าวเชิงลบในสื่อ ติดต่อกัน 2-3 วัน	เงินทุนค่าธรรมเนียมผ่านทางมีเงินสำรองเพียงพอที่จะจ่ายค่า AP ตามแผนที่กำหนดไว้ แต่เงินสำรองสำหรับงบลงทุนจำเป็นต้องกำหนดเพดาน
1	น้อยมาก	ร้อยละ 91-100	การจราจรบนสายทางติดขัดไม่เกิน 30 นาที	มีข่าวเชิงลบในสื่อ ติดต่อกันไม่เกิน 1 วัน	เงินทุนค่าธรรมเนียมผ่านทางมีเงินสำรองเพียงพอที่จะจ่ายค่า AP ตามแผนที่กำหนดไว้ และยังมีเงินสำรองสำหรับงบลงทุนได้ตามแผนที่กำหนด

จากเกณฑ์การประเมินด้านผลกระทบของความเสี่ยงที่ได้ยกตัวอย่างไว้ก่อนหน้านี้ ที่ปรึกษาได้พิจารณาและวิเคราะห์แล้วเห็นว่า สำหรับการประเมินปัจจัยความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของเงินทุนค่าธรรมเนียมผ่านทางประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569 ซึ่งมีจำนวนทั้งสิ้น 12 ปัจจัยความเสี่ยงนั้น จำเป็นต้องกำหนดกรอบของผลกระทบที่มีความครอบคลุมมิติที่สำคัญของการดำเนินงานและการบริหารจัดการภายในหน่วยงาน โดยเฉพาะด้านที่สะท้อนถึงประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ ความต่อเนื่อง และความมั่นคงขององค์กรในภาพรวม ซึ่งเป็นรากฐานสำคัญของการบริหารความเสี่ยงในระดับยุทธศาสตร์ ทั้งนี้ ที่ปรึกษาได้กำหนดผลกระทบหลักไว้ 4 ด้านสำคัญ ประกอบด้วย

- 1) ผลกระทบต่อความคืบหน้าของการดำเนินงานตามภารกิจ
- 2) ผลกระทบต่อประสิทธิภาพและความต่อเนื่องในการดำเนินงาน
- 3) ผลกระทบต่อชื่อเสียงและภาพลักษณ์ขององค์กร
- 4) ผลกระทบทางการเงินที่มีนัยสำคัญต่อหน่วยงาน

โดยรายละเอียดขององค์ประกอบทั้ง 4 ด้านที่กล่าวมาข้างต้น ซึ่งจะนำไปใช้เป็นเกณฑ์หลักในการประเมินระดับความรุนแรงของแต่ละปัจจัยความเสี่ยงสำหรับปีงบประมาณ พ.ศ. 2569 ได้แสดงรายละเอียดโดยสรุปไว้ในตารางที่ 3.5-12 เพื่อสร้างมาตรฐานการประเมินที่ชัดเจนและสามารถนำไปใช้อ้างอิงได้อย่างสม่ำเสมอ

ทั้งนี้ จากการพิจารณารายละเอียดเชิงลึกของเกณฑ์ผลกระทบจากปัจจัยความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับภารกิจของกองทางหลวงพิเศษระหว่างเมืองในปี 2569 ที่ปรึกษาได้ขยายขอบเขตของการประเมินให้ครอบคลุมทั้งกรอบระยะสั้นและระยะยาว โดยได้จัดทำเกณฑ์การประเมินด้านผลกระทบความเสี่ยงเพิ่มเติมสำหรับปัจจัยความเสี่ยงของเงินทุนค่าธรรมเนียมผ่านทางระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2569-2574) และปัจจัยความเสี่ยงประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569 จำนวน 12 ปัจจัย โดยยึดหลักการวิเคราะห์บนพื้นฐานข้อมูลจริงที่หน่วยงานมีอยู่ในปัจจุบัน ทั้งในด้านข้อมูลสถิติ ข้อมูลปริมาณการใช้บริการ การบริหารงบประมาณ และผลการดำเนินงานของโครงการในช่วงที่ผ่านมา

การพัฒนาเกณฑ์ดังกล่าวตั้งอยู่บนหลักการสำคัญในการสร้างระบบบริหารความเสี่ยงที่สามารถตรวจสอบได้ วัดผลได้ และตอบโจทย์เชิงยุทธศาสตร์อย่างแท้จริง โดยเกณฑ์ที่กำหนดจะช่วยให้องค์กรสามารถประเมินระดับผลกระทบจากความเสี่ยงในมิติที่หลากหลาย และวางมาตรการรับมือได้ตรงจุด ซึ่งจะนำไปสู่การลดระดับของความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ตามหลักการของการบริหารความเสี่ยงสากล ทั้งนี้ รายละเอียดของเกณฑ์ผลกระทบความเสี่ยงในระดับ 5 ปีและรายปี ได้แสดงโดยสังเขปไว้ในตารางที่ 3.6-7 และตารางที่ 3.6-8 เพื่อให้สามารถใช้อ้างอิงประกอบการตัดสินใจในขั้นตอนถัดไปของการจัดลำดับความเสี่ยงและการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสมต่อไป

ตารางที่ 3.6-7 เกณฑ์ของของผลกระทบของประเด็นความเสี่ยงของ กท. ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2569-2574) และปี พ.ศ. 2569

ระดับ	ระดับ	ผลกระทบต่อความคืบหน้าการดำเนินงาน	ผลกระทบด้านการดำเนินงาน			
5	สูงมาก	น้อยกว่าร้อยละ 50	การจราจรบนสายทางติดขัดมากกว่า 3 ชั่วโมง	ทำให้ กท. ไม่สามารถดำเนินงานต่อได้ สูญเสียชื่อเสียงหรือล้มเหลวในภารกิจหลัก	ไม่สามารถดำเนินการหลักในช่วงสำคัญได้ ส่งผลต่อแผนงานภาพรวม ยุทธศาสตร์ของกองฯ และภาพลักษณ์ในระดับกรมหรือกระทรวง	ก่อให้เกิดผลกระทบระดับเชิงโครงสร้าง เช่น การสูญเสียความสามารถในการดำเนินการหลักของกองฯ หรือเกิดความล้มเหลวในการให้บริการประชาชนอย่างต่อเนื่อง
4	สูง	ร้อยละ 50-60	การจราจรบนสายทางติดขัดมากกว่า 2 ชั่วโมง แต่ไม่เกิน 3 ชั่วโมง	ทำให้เกิดการหยุดชะงักในการดำเนินงานทางหลวงพิเศษระหว่างเมืองบางโครงการ สูญเสียรายได้หรือชื่อเสียง	การให้บริการประชาชนหรือการดำเนินโครงการสำคัญบางด้านหยุดชะงักชัดเจน เกิดข้อร้องเรียนหรือความไม่เชื่อมั่นต่อหน่วยงาน	มีผลกระทบต่อการไม่บรรลุเป้าหมายทางกลยุทธ์ของ กท. เช่น ด้านความปลอดภัย หรือ ด้านการให้บริการ หรือ ด้านระดับเงินกองทุนฯ ส่งผลต่อความเชื่อมั่นของสาธารณชน อาจนำไปสู่การตรวจสอบจากหน่วยงานภายนอก หรือกระทบต่อภาพลักษณ์ขององค์กรในระดับกว้าง
3	ปานกลาง	ร้อยละ 61-80	การจราจรบนสายทางติดขัดมากกว่า 1 ชั่วโมง แต่ไม่เกิน 2 ชั่วโมง	ทำให้เกิดความล่าช้าพัฒนาในโครงการสำคัญ สูญเสียโอกาสทางธุรกิจ รายได้ลดลง ต้นทุนเพิ่มขึ้น	ภารกิจในบางพื้นที่หรือบางหน่วยงานสะดุดชั่วคราว ต้องมีการปรับแผนหรือดัดแปลงเสริมส่งผลต่อประสิทธิภาพการให้บริการบางส่วน	มีผลกระทบต่อการเป้าหมายทางกลยุทธ์ของ กท. เช่น ด้านความปลอดภัย หรือ ด้านการให้บริการ หรือด้านระดับเงินกองทุนฯ แต่กองยังสามารถดำเนินงานได้
2	น้อย	ร้อยละ 81-90	การจราจรบนสายทางติดขัดมากกว่า 30 นาที แต่ไม่เกิน 1 ชั่วโมง	อาจทำให้เกิดความล่าช้าในโครงการเล็กน้อย รายได้ลดลง ต้นทุนเพิ่มขึ้น หรือประสิทธิภาพลดลง แต่ยังไม่กระทบต่อเป้าหมายหลักขององค์กร	เกิดความล่าช้าเล็กน้อยในบางกิจกรรม แต่ไม่ส่งผลต่อภาพรวมการให้บริการหรือการบรรลุเป้าหมาย	กระทบต่อกิจกรรมบางประเภท แต่สามารถควบคุมได้ภายในหน่วยงาน อาจส่งผลต่อระดับฝ่ายหรืองานเฉพาะด้าน
1	น้อยมาก	ร้อยละ 91-100	การจราจรบนสายทางติดขัดไม่เกิน 30 นาที	ไม่ได้รับผลกระทบจากการดำเนินงานของ กท. หรือความเสียหายจำกัดอยู่ในระดับที่จัดการได้ง่าย เช่น การจัดเก็บรายได้ลดลงเล็กน้อย ความล่าช้าเล็กน้อยในงานที่ไม่สำคัญ หรือต้นทุนเพิ่มขึ้นเพียงเล็กน้อย	ภารกิจดำเนินได้ต่อเนื่อง ไม่มีผลกระทบต่อคุณภาพบริการหรือแผนงานของกองฯ	มีผลกระทบเล็กน้อย ไม่กระทบต่อเป้าหมายหลักของกองฯ และสามารถแก้ไขได้ในระยะเวลาอันสั้น



ตารางที่ 3.6-7 เกณฑ์ของของผลกระทบของประเด็นความเสี่ยงของ กท. ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2569–2574) และปี พ.ศ. 2569 (ต่อ)

ระดับ	ระดับ	ผลกระทบ ด้านการดำเนินงาน (ต่อ)			ผลกระทบด้านชื่อเสียงและ ภาพลักษณ์องค์กร		ผลกระทบด้านการเงิน
5	สูงมาก	ไม่สามารถจัดทำรายงานได้เลย อาจเข้าข่าย “ไม่ปฏิบัติตาม พ.ร.บ.” ส่งผลเสียหายต่อ ภาพลักษณ์ระดับประเทศ	ต้องหยุดให้บริการ โครงการหรือระบบที่อยู่ ภายใต้สัมปทานเป็นการ ชั่วคราว	เกิดความสูญเสียต่อ ระบบ IT ที่สำคัญและ เกิดความเสียหายอย่าง มากต่อความปลอดภัย ของข้อมูลต่างๆ	เกิดความเสียหายต่อรัฐ เจ้าหน้าที่ถูกกลโกงข้อมูล ความผิดเข้าสู่กระบวนการ ยุติธรรม	ความเสี่ยงก่อให้เกิดความเสียหายรุนแรง กระทบต่อการกึ่งหลักของกองฯ ความมั่นคง หรือความน่าเชื่อถืออย่างร้ายแรง อาจนำไปสู่ การสูญเสียครั้งใหญ่ทั้งด้านการเงิน ชื่อเสียง หรือการปฏิบัติตามกฎหมาย	เงินลงทุนค่าธรรมเนียมผ่านทางเริ่มมีเงินสำรองไม่เพียงพอที่จะ จ่ายค่า AP ตามแผนที่กำหนดไว้ เนื่องจากเงินลงทุนขาดสภาพ คล่อง
4	สูง	รายงานไม่ครบถ้วนหรือไม่ส่ง ตามกำหนด มีผลกระทบต่อการ ประเมินภาพรวมของกระทรวง และความน่าเชื่อถือของ หน่วยงาน	การให้บริการสะดุดบาง ช่วง หรือคุณภาพลดลง ชั่วคราว	เกิดปัญหากับระบบ IT ที่สำคัญ และระบบ ความปลอดภัย ซึ่ง ส่งผลต่อความถูกต้อง ของข้อมูลบางส่วน	ภาพลักษณ์ของหน่วยงานติด ลบเรื่องความโปร่งใส สื่อมวลชน สื่อสังคมออนไลน์ลง ข่าวอย่างต่อเนื่อง และสังคมให้ ความสนใจ มีการเรียกร้องต่อ สื่อมวลชนและมีการออกข่าว	ความเสี่ยงก่อให้เกิดความเสียหายอย่างมี นัยสำคัญ กระทบต่อการกึ่งหลัก ความ ปลอดภัย หรือชื่อเสียงของกองฯ ต้องใช้ ทรัพยากรและงบประมาณจำนวนมากและ อาจต้องปรับโครงสร้างกระบวนการ	เงินลงทุนค่าธรรมเนียมผ่านทางมีเงินสำรองเพียงพอที่จะจ่ายค่า AP ตามแผนที่กำหนดไว้ แต่เริ่มมีความล่าช้า เนื่องจากเงินทุน เริ่มขาดสภาพคล่อง
3	ปานกลาง	รายงานมีข้อผิดพลาดเล็กน้อย ส่งผล ต่อความถูกต้องและความ เชื่อมั่นระดับหนึ่ง	ดำเนินการบริหารจัดการ ชั่วคราวได้อย่างจำกัด ภายใต้กรอบกฎหมาย	เกิดเหตุร้ายหรือระบบ มีปัญหาแต่มีความ สูญเสียไม่มาก	หน่วยตรวจสอบภายใน/ ภายนอกเข้าตรวจสอบ ข้อเท็จจริง	ความเสี่ยงก่อให้เกิดความเสียหายที่เห็นได้ชัด กระทบการดำเนินงานหรือชื่อเสียงในระดับ จำกัด ต้องใช้ทรัพยากรและงบประมาณและ อาจต้องปรับกระบวนการบางส่วน	เงินลงทุนค่าธรรมเนียมผ่านทางมีเงินสำรองเพียงพอที่จะจ่ายค่า AP ตามแผนที่กำหนดไว้ แต่เงินสำรองสำหรับงบลงทุนมีไม่ เพียงพอ
2	น้อย	รายงานมีข้อผิดพลาดบางส่วน ส่งผลต่อความแม่นยำของข้อมูล และความน่าเชื่อถือของ หน่วยงาน แต่ยังสามารถใช้ รายงานได้	ควบคุมสถานการณ์และ บริหารความต่อเนื่องของ บริการได้โดยไม่กระทบ ผู้ใช้บริการโดยตรง	เกิดเหตุร้ายเล็กน้อยที่ แก้ไขได้	มีคนร้องเรียน แจ้งเบาะแส	ความเสี่ยงก่อให้เกิดความเสียหายจำกัดใน บางหน่วยงานหรือกระบวนการ กระทบต่อ ประสิทธิภาพในระดับเล็กน้อย ต้องใช้ ทรัพยากรบางส่วนในการแก้ไข	เงินลงทุนค่าธรรมเนียมผ่านทางมีเงินสำรองเพียงพอที่จะจ่ายค่า AP ตามแผนที่กำหนดไว้ แต่เงินสำรองสำหรับงบลงทุน จำเป็นต้องกำหนดเพดาน
1	น้อยมาก	มีข้อผิดพลาดเล็กน้อยเพียงเล็กน้อย ไม่กระทบต่อภาพรวมของการ ดำเนินงานหรือชื่อเสียงองค์กร สามารถแก้ไขได้ภายในเวลาอัน สั้นและไม่ส่งผลต่อภายนอก	สามารถให้บริการต่อเนื่อง ได้โดยไม่ติดขัด และไม่มี ผลกระทบต่อผู้ใช้บริการ หรือภาพลักษณ์ของ หน่วยงาน	เกิดเหตุร้ายที่ไม่มี ความสำคัญ	ปรากฏข่าวลือที่อาจพาดพิงคน ภายในหน่วยงาน/ เริ่มมีความ กังวลและสอบถามข้อมูล	เกิดความเสียหายเล็กน้อย ไม่กระทบต่อ ภารกิจหลักหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างมี นัยสำคัญ สามารถแก้ไขได้โดยไม่ต้องใช้ ทรัพยากรมาก	เงินลงทุนค่าธรรมเนียมผ่านทางมีเงินสำรองเพียงพอที่จะจ่ายค่า AP ตามแผนที่กำหนดไว้ และยังมีเงินสำรองสำหรับงบลงทุน ได้ตามแผนที่กำหนด

ตารางที่ 3.6-8 เกณฑ์การประเมินผลกระทบของความเสี่ยงระดับองค์กร ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2569–2574)
และปี พ.ศ. 2569 แยกตามปัจจัยเสี่ยง

ประเภทความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร	เกณฑ์ด้านผลกระทบ
1. ด้านกลยุทธ์	ความเสี่ยงจากความล่าช้าในการดำเนินโครงการ	ผลกระทบต่อความคืบหน้าการดำเนินงาน
	ความเสี่ยงจากความล่าช้าในขั้นตอนการคัดเลือกเอกชนผู้ร่วมลงทุน	ผลกระทบต่อความคืบหน้าการดำเนินงาน
2. ด้านการดำเนินงาน	ความเสี่ยงจากบุคลากรขาดทักษะเฉพาะทางและทักษะที่จำเป็นในอนาคต	ผลกระทบด้านการดำเนินงาน
	ความเสี่ยงจากความไม่เพียงพอของอัตรากำลังในการรองรับภารกิจเชิงยุทธศาสตร์ของกองฯ	ผลกระทบด้านการดำเนินงาน
	ความเสี่ยงจากทุจริตในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับสินบน	ผลกระทบด้านชื่อเสียงและภาพลักษณ์องค์กร
	ความเสี่ยงจากการขาดการกำกับดูแลข้อมูล (Data Governance)	ผลกระทบด้านการดำเนินงาน ผลกระทบด้านชื่อเสียงและภาพลักษณ์องค์กร
	ความเสี่ยงจากภัยคุกคามทางไซเบอร์	ผลกระทบด้านการดำเนินงาน ผลกระทบด้านชื่อเสียงและภาพลักษณ์องค์กร
	ความเสี่ยงจากความพร้อมของระบบสารสนเทศหลัก	ผลกระทบด้านการดำเนินงาน
3. ด้านการเงิน	ความเสี่ยงจากความมั่นคงของเงินทุนค่าธรรมเนียมผ่านทางในระยะยาว	ผลกระทบด้านการเงิน
4. ด้านกฎหมาย	ความเสี่ยงจากการไม่สามารถเสนอให้มีการทบทวนและปรับปรุงกฎหมายหรือระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของกองทางหลวงพิเศษระหว่างเมือง	ผลกระทบด้านการดำเนินงาน
	ความเสี่ยงจากการขาดความพร้อมของกองทางหลวงพิเศษระหว่างเมืองในการปฏิบัติตามกฎหมายและข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ	ผลกระทบด้านการดำเนินงาน ผลกระทบด้านชื่อเสียงและภาพลักษณ์องค์กร
	ความเสี่ยงจากความไม่ชัดเจนในการกำหนดแนวทางการต่อสู้ภัยคุกคามสำคัญ (เฉพาะ ช่วงระยะ 5 ปีข้างหน้า (พ.ศ. 2569–2574))	ผลกระทบด้านการดำเนินงาน ผลกระทบด้านชื่อเสียงและภาพลักษณ์องค์กร

ที่มา: ที่ปรึกษา

3.7 ผลการประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยง

การประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยง เป็นกระบวนการที่ใช้เพื่อคาดการณ์ทั้ง “โอกาส” และ “ผลกระทบ” ที่อาจเกิดขึ้นจากเหตุการณ์ความเสี่ยงแต่ละรายการ โดยมีเป้าหมายเพื่อประเมินว่าความเสี่ยงนั้นมีระดับความรุนแรงอยู่ในระดับใด ซึ่งจะนำไปสู่การจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ ทั้งนี้ การประเมินจะดำเนินการใน 2 ระยะ ได้แก่

3.7.1 ปัจจัยเสี่ยงที่ 1: ความเสี่ยงจากความล่าช้าในการดำเนินโครงการ (Project Delay Risk)

ประเภทความเสี่ยง	ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)
ลักษณะ	ภายในที่ควบคุมได้ (Internal Controllable)
ตัวย่อ	SIC1
หน่วยงานรับผิดชอบ	ฝ่ายบริหารการร่วมลงทุน

โอกาสในการเกิดความเสี่ยง (Likelihood)

พิจารณาจากโอกาสที่โครงการเกิดความล่าช้า ไม่สอดคล้องตามแผนงานที่กำหนด ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของแผนยุทธศาสตร์ และ สถานะของเงินกองทุน โดยใช้เกณฑ์ของโอกาสดังนี้

ระดับ	โอกาสที่จะเกิด	โอกาสที่เกิด
5	สูงมาก	- เกิดขึ้นบ่อย มีโอกาสที่จะเกิดขึ้น 1 เดือนต่อครั้ง (หรือมากกว่า 12 ครั้งต่อปี) หรือ - มีความน่าจะเป็นที่จะเกิดขึ้น (Probability) มากกว่า 0.75
4	สูง	- โอกาสที่จะเกิดขึ้น 1-6 เดือนต่อครั้ง (หรือ 3-12 ครั้งต่อปี) หรือ - มีความน่าจะเป็นที่จะเกิดขึ้น (Probability) มากกว่า 0.50 แต่ไม่เกิน 0.75
3	ปานกลาง	- โอกาสที่จะเกิดขึ้น 6 เดือน-1 ปีต่อครั้ง (หรือ 1-2 ครั้งต่อปี) หรือ - มีความน่าจะเป็นที่จะเกิดขึ้น (Probability) มากกว่า 0.25 แต่ไม่เกิน 0.50
2	น้อย	- โอกาสที่จะเกิดขึ้น 2-3 ปีต่อครั้ง หรือ - มีความน่าจะเป็นที่จะเกิดขึ้น (Probability) มากกว่า 0.05 แต่ไม่เกิน 0.25
1	น้อยมาก	- โอกาสที่จะเกิดขึ้นมากกว่า 3 ปีต่อครั้ง หรือ - มีความน่าจะเป็นที่จะเกิดขึ้น (Probability) ไม่เกิน 0.05

โดยพบว่า สถานะความก้าวหน้าโครงการทางหลวงพิเศษระหว่างเมืองหมายเลข 6 81 และ 82 ณ เดือน พฤษภาคม 2568 มีรายละเอียดดังนี้

สายทางหลวง	ความคืบหน้า (พฤษภาคม 2568)		กำหนดเปิดบริการเต็มรูปแบบ
	งานโยธา	งานระบบ	
6	97.91%	76.31%	ภายในปี 2569
81	99.81%	84.97%	ภายในปี 2568
82	82.0%	อยู่ระหว่างการคัดเลือกเอกชนร่วมลงทุน	ภายในปี 2570

จากสถานะความก้าวหน้าของการก่อสร้างโครงการทางหลวงพิเศษระหว่างเมืองหมายเลข M6, M81 และ M82 ณ เดือนพฤษภาคม พ.ศ. 2568 พบว่า โครงการมีความคืบหน้าอย่างมีนัยสำคัญ โดยเฉพาะในส่วนของงานโยธาและโครงสร้างพื้นฐานที่ดำเนินการตามแผนงานอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้ เมื่อพิจารณาร่วมกับเกณฑ์การประเมินด้านโอกาสในการเกิดความเสี่ยงตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้ พบว่าความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากความล่าช้าหรืออุปสรรคในการก่อสร้างมีแนวโน้มอยู่ในระดับต่ำ โดยสามารถประเมินเป็นคะแนนโอกาสได้เท่ากับ 2 คะแนน ซึ่งหมายถึงความน่าจะเป็นในการเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงอยู่ในช่วงมากกว่า 0.05 แต่ไม่เกิน 0.25 อันถือว่าอยู่ในระดับที่สามารถควบคุมได้ภายใต้สถานการณ์ปัจจุบัน

ผลกระทบของความเสี่ยง (Impact)

พิจารณาผลกระทบที่มีต่อการดำเนินงานโครงการ M6 M81 และ M82 และ M6 โดยใช้เกณฑ์ของผลกระทบดังนี้

ระดับ	ระดับ	ผลกระทบต่อความก้าวหน้าโครงการ
5	สูงมาก	น้อยกว่าร้อยละ 50
4	สูง	ร้อยละ 50-60
3	ปานกลาง	ร้อยละ 61-80
2	น้อย	ร้อยละ 81-90
1	น้อยมาก	ร้อยละ 91-100

เมื่อพิจารณาจากความก้าวหน้าโครงการพบว่า โครงการ M6 M81 และ M82 ยังเป็นไปตามแผนที่กำหนด และเมื่อพิจารณาจากเกณฑ์ของผลกระทบของความเสี่ยง พบว่า คิดเป็นคะแนนผลกระทบ เท่ากับ 1 คะแนน

ดังนั้น คิดเป็นระดับความเสี่ยงสำหรับ

SIC1 ปัจจัยเสี่ยงที่ 1: ความเสี่ยงจากความล่าช้าในการดำเนินโครงการ (Project Delay Risk)

เท่ากับ 2 คะแนน (โอกาส 2 คะแนน x ผลกระทบ 1 คะแนน)

3.7.2 ปัจจัยเสี่ยงที่ 2: ความเสี่ยงจากความล่าช้าในขั้นตอนการคัดเลือกเอกชนผู้ร่วมลงทุน

ประเภทความเสี่ยง	ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)
ลักษณะ	ภายนอกที่ควบคุมไม่ได้ (External Uncontrollable)
ตัวย่อ	SEU1
หน่วยงานรับผิดชอบ	ฝ่ายบริหารการร่วมลงทุน

โอกาสในการเกิดความเสี่ยง (Likelihood)

พิจารณาจากโอกาสที่จะเกิดจากการที่ ทล. ยังไม่สามารถออกประกาศเชิญชวนเอกชนสำหรับโครงการทางหลวงพิเศษระหว่างเมืองได้

ระดับ	โอกาสที่จะเกิด	โอกาสที่จะเกิดเชิงปริมาณ
5	มากที่สุด	มากกว่า 80% ของการดำเนินการ หรือมากกว่า 1 ครั้ง/เดือน
4	มาก	61-80% หรือ 1-3 เดือน/ครั้ง
3	ปานกลาง	41-60% หรือ 4-6 เดือน/ครั้ง
2	น้อย	21-40% หรือ 1 ปี/ครั้ง
1	น้อยที่สุด	น้อยกว่า 20% หรือ น้อยกว่า 1 ปี/ครั้ง

ที่มา: คู่มือการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ฉบับปรับปรุงปีงบประมาณ 2568 การรถไฟฯขนส่งมวลชนแห่งประเทศไทย (รฟม.)

จากผลการตรวจสอบข้อมูลล่าสุดจากฝ่ายบริหารการร่วมลงทุน ณ สิ้นเดือนสิงหาคม พ.ศ. 2568 พบว่า กรมทางหลวง (ทล.) ยังไม่สามารถออกประกาศเชิญชวนเอกชนสำหรับโครงการทางหลวงพิเศษระหว่างเมือง หมายเลข 82 (M82) สายทางยกระดับบางขุนเทียน – บ้านแพ้ว ได้ เนื่องจากอยู่ระหว่างการรออนุมัติจาก คณะรัฐมนตรี อันเป็นปัจจัยเสี่ยงที่ทาง ทล. ไม่สามารถควบคุมได้ แต่เป็นขั้นตอนสำคัญในการขับเคลื่อนโครงการให้สามารถดำเนินการได้ตามกรอบเวลาที่กำหนด จากสถานการณ์ดังกล่าว จึงประเมินได้ว่าโอกาสที่ขั้นตอนการคัดเลือกเอกชนจะเกิดความล่าช้าและส่งผลกระทบต่อปีที่กำหนดไว้สำหรับการเปิดให้บริการสายทาง M82 ยังมีความเป็นไปได้ในระดับ “ปานกลาง” โดยประเมินค่าคะแนนโอกาส (Likelihood) อยู่ที่ 3 จาก 5 คะแนน ตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ในระบบการบริหารความเสี่ยงของกองฯ เนื่องจาก ทล. ยังไม่สามารถออกประกาศเชิญชวนได้ อย่างไรก็ตาม ปัจจัยเสี่ยงนี้ถือเป็นปัจจัยภายนอกที่ทาง ทล. ไม่สามารถควบคุมได้ ต้องรออนุมัติจาก คณะรัฐมนตรี

ผลกระทบของความเสี่ยง (Impact)

พิจารณาผลกระทบด้านรายได้ที่เกิดจากการจัดเก็บค่าใช้บริการทางหลวงพิเศษระหว่างเมือง ซึ่งจะลดลงอย่างมีนัยสำคัญเมื่อโครงการไม่สามารถเปิดให้บริการได้ตามกำหนดเวลา รายได้ที่ต้องคาดการณ์ไว้ทั้งในระยะสั้นและระยะยาวจึงไม่สามารถเกิดขึ้นจริง ส่งผลให้สภาพคล่องทางการเงินและความสามารถในการบริหารจัดการงบประมาณลดลง นอกจากนี้ยังเกิดผลกระทบด้านมูลค่าของความเสียหายที่องค์กรจะสูญเสียไป โดยเฉพาะรายได้รวมตลอดอายุโครงการที่ลดลง รวมถึงผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจและสังคมที่จะเกิดขึ้นจากการเปิดให้บริการที่ต้องเลื่อนออกไป

ระดับ	ระดับ	ผลกระทบด้านมูลค่าของความเสียหาย
5	มากที่สุด	มากกว่า 1,000 ล้านบาท
4	มาก	มากกว่า 500 ล้านบาท แต่ไม่เกิน 1,000 ล้านบาท
3	ปานกลาง	มากกว่า 100 ล้านบาท แต่ไม่เกิน 500 ล้านบาท
2	น้อย	มากกว่า 50 ล้านบาท แต่ไม่เกิน 100 ล้านบาท
1	น้อยที่สุด	น้อยกว่าหรือเท่ากับ 50 ล้านบาท

ส่วนของผลกระทบที่เกิดจากความล่าช้าในการเปิดให้บริการของสายทาง M82 ซึ่งเป็นหนึ่งในโครงการสำคัญภายใต้การกำกับของหน่วยงานนั้น พบว่ามีผลกระทบเชิงรายได้อย่างชัดเจน กล่าวคือ ความล่าช้าที่เกิดขึ้นส่งผลให้หน่วยงานสูญเสียโอกาสในการจัดเก็บค่าธรรมเนียมผ่านทางตามระยะเวลาที่วางแผนไว้ในขั้นต้น โดยจากการตรวจสอบข้อมูลล่าสุด พบว่ายังมีความล่าช้าจากแผนงานเดิมประมาณ 9 เดือน ทั้งนี้ แผนงานเดิมได้กำหนดเป้าหมายไว้ว่า สายทาง M82 จะสามารถเปิดให้บริการได้อย่างเต็มรูปแบบภายในปี พ.ศ. 2570 แต่จากสถานการณ์ปัจจุบันคาดการณ์ว่าจะสามารถเปิดให้บริการได้จริงในช่วงปี พ.ศ. 2571¹

ความล่าช้าดังกล่าวส่งผลให้เกิดการสูญเสียโอกาสในการจัดเก็บค่าธรรมเนียมผ่านทางในช่วงระยะเวลาเกือบหนึ่งปี ซึ่งมีการประเมินผลกระทบทางการเงินไว้ที่มูลค่า 955 ล้านบาท โดยตัวเลขดังกล่าวอ้างอิงจากผลการวิเคราะห์ในรายงานการศึกษาและวิเคราะห์โครงการสาย M82 ที่จัดทำขึ้นเมื่อปี พ.ศ. 2562 เพื่อเสนอให้กระทรวงคมนาคมพิจารณาให้ความเห็นชอบ อย่างไรก็ตาม รายงานดังกล่าวยังไม่ได้รับการปรับปรุงหรือทบทวนใหม่ในช่วงเวลาหลังจากนั้น จึงถือว่าข้อมูลดังกล่าวยังคงเป็นค่าประมาณเดิมที่ใช้ในการวิเคราะห์ผลกระทบในครั้งนี้

¹ สำนักข่าวอินโฟเควสท์ (10 เมษายน 2568) นายภา ลงพื้นที่เช็คความคืบหน้า M82 คาดเปิดใช้ปี 68 เข้าถึงข้อมูลเมื่อวันที่ 23 เมษายน 2568 จาก URL: <https://www.infoquest.co.th/2025/486354>

จากมูลค่าความเสียหายที่เกิดขึ้นข้างต้น หากนำมาเทียบกับเกณฑ์การประเมินระดับผลกระทบของความเสี่ยงของหน่วยงาน ซึ่งพิจารณาจากมูลค่าผลกระทบในเชิงการเงิน พบว่าอยู่ในช่วง "มากกว่า 500 ล้านบาท แต่ไม่เกิน 1,000 ล้านบาท" ตามเกณฑ์ดังกล่าว ปัจจัยนี้จึงได้รับการประเมินให้มีค่าคะแนนผลกระทบเท่ากับ 4 จากคะแนนเต็ม 5 คะแนน ซึ่งถือว่าอยู่ในระดับค่อนข้างสูงและมีนัยสำคัญต่อการวางแผนเชิงกลยุทธ์และการบริหารจัดการความเสี่ยงของโครงการในภาพรวม โดยเฉพาะเมื่อพิจารณาถึงผลกระทบที่อาจต่อเนื่องไปยังรายได้รวมของเงินทุนค่าธรรมเนียมผ่านทางในช่วงเวลาดังกล่าว

ดังนั้น คิดเป็นระดับความเสี่ยงสำหรับ

SEU1 ปัจจัยเสี่ยงที่ 2: ความเสี่ยงจากความล่าช้าในขั้นตอนการคัดเลือกเอกชนผู้ร่วมลงทุน
(โอกาส 3 คะแนน x ผลกระทบ 4 คะแนน)

โดย ผลการประเมินระดับความเสี่ยงของปัจจัยเสี่ยง SEU1 ความล่าช้าในขั้นตอนการคัดเลือกเอกชนผู้ร่วมลงทุน ณ สิ้นเดือนสิงหาคม 2568 มีค่าเท่ากับ 12 คะแนน (โอกาส 3 คะแนน x ผลกระทบ 4 คะแนน) ซึ่งยังถือว่าอยู่ในระดับความเสี่ยงสูง และยิ่งมากกว่าระดับความรุนแรงที่องค์กรยอมรับได้ (8 คะแนน) และควรมีการติดตามและเตรียมความพร้อมอย่างต่อเนื่อง

3.7.3 ปัจจัยเสี่ยงที่ 3: ความเสี่ยงจากการบุคลากรขาดทักษะเฉพาะทางและทักษะที่จำเป็นในอนาคต

ประเภทความเสี่ยง ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk)

ลักษณะ ภายในที่ควบคุมได้ (Internal Controllable)

ตัวย่อ OIC1

หน่วยงานรับผิดชอบ ฝ่ายบริหารงานทั่วไป)

โอกาสในการเกิดความเสี่ยง (Likelihood)

เมื่อพิจารณาถึงโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงจากการที่บุคลากรของกองทางหลวงพิเศษระหว่างเมืองขาดทักษะที่จำเป็นในอนาคต พบว่ามีแนวโน้มเพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ อันเนื่องมาจากบริบทที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทั้งในด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ระบบจราจรอัจฉริยะ (ITS) การใช้พลังงานทางเลือก และความคาดหวังของภาคประชาชนที่เปลี่ยนไป อีกทั้งความสามารถในการเรียนรู้ทักษะใหม่ของบุคลากรเดิมยังมีข้อจำกัด ซึ่งอาจส่งผลให้การปฏิบัติงานไม่สามารถตอบสนองต่อภารกิจเชิงยุทธศาสตร์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ การประเมินโอกาสในการเกิดความเสี่ยงข้างต้น จะใช้เกณฑ์ด้านโอกาสที่แสดงไว้ในตารางมาตรฐานของรายงานฉบับนี้เพื่อจัดระดับอย่างเหมาะสม

ระดับ	โอกาสที่จะเกิด	โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงจากพนักงาน กท. ขาดทักษะที่จำเป็นในอนาคต
5	สูงมาก	องค์กรไม่มีแผนพัฒนาทักษะเลย และบุคลากรขาดทักษะที่จำเป็นอย่างมากในอนาคต
4	สูง	กท. ขาดแผนพัฒนาทักษะที่ชัดเจน และบุคลากรไม่ได้รับการฝึกอบรมทักษะที่จำเป็นในอนาคต
3	ปานกลาง	กท. มีการฝึกอบรมบางส่วน แต่หลักสูตรการจัดอบรมไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี หรือขาดการวางแผนระยะยาวสำหรับทักษะอนาคต
2	น้อย	กท. มีแผนพัฒนาทักษะบางส่วน แต่ยังไม่ครอบคลุมทุกด้านที่จำเป็นในอนาคต บุคลากรมีทักษะพื้นฐานเพียงพอในปัจจุบัน
1	น้อยมาก	กท. มีแผนพัฒนาทักษะที่ครอบคลุมและทันสมัย บุคลากรได้รับการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง และสอดคล้องกับแนวโน้มอนาคต

เมื่อพิจารณาจากเกณฑ์ของโอกาสในการเกิดความเสี่ยง พบว่า คิดเป็นคะแนนโอกาสเท่ากับ 3 คะแนน (กท. มีการฝึกอบรมบางส่วน แต่หลักสูตรการจัดอบรมไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี หรือขาดการวางแผนระยะยาวสำหรับทักษะอนาคต) จากข้อมูลการจัดการฝึกอบรมของกองทางหลวงพิเศษระหว่างเมือง (กท.) ในช่วงปีงบประมาณ พ.ศ. 2564–2568 พบว่า กท. ได้มีการจัดหลักสูตรฝึกอบรมอย่างต่อเนื่องทุกปี โดยมุ่งเน้นทั้งการเสริมสร้างทักษะเฉพาะทางและการพัฒนาทักษะเชิงพฤติกรรม (Soft Skills) ของบุคลากร เช่น หลักสูตรด้านความปลอดภัยบนทางหลวง การกู้ภัยเบื้องต้นและขั้นสูง การจัดการเหตุการณ์ฉุกเฉิน การสื่อสารเชิงบวก การทำงานเป็นทีม และภาวะผู้นำ เป็นต้น ซึ่งล้วนเป็นหลักสูตรที่สอดคล้องกับลักษณะงานประจำของเจ้าหน้าที่และภารกิจของ กท. ในปัจจุบัน โดยเฉพาะการตอบสนองต่อเหตุฉุกเฉินและการจัดการจราจร

อย่างไรก็ตาม เมื่อพิจารณาถึงความเพียงพอของหลักสูตรฝึกอบรมในบริบทของการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยีในอนาคต พบว่าหลักสูตรส่วนใหญ่ยังไม่ได้ให้ความสำคัญกับทักษะที่จำเป็นในระยะยาว เช่น ความรู้ด้านปัญญาประดิษฐ์ (AI) สำหรับการวิเคราะห์สภาพการจราจร การบำรุงรักษาเชิงคาดการณ์ผ่านข้อมูล Big Data ระบบ IoT สำหรับการติดตามโครงสร้างพื้นฐานแบบเรียลไทม์ หรือความรู้ด้าน ESG ซึ่งจะเป็นหัวใจสำคัญของการบริหารจัดการโครงการทางหลวงในยุคใหม่ ทั้งในแง่ของการวางแผนการลงทุน การบริหารความเสี่ยง และการสื่อสารกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ยิ่งไปกว่านั้น ยังพบว่า กท. ขาดแผนการพัฒนาทักษะบุคลากรในลักษณะระยะกลางถึงระยะยาว ซึ่งจะทำให้การพัฒนาองค์ความรู้ของบุคลากรในอนาคตมีแนวโน้มล่าช้า ไม่สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีหรือข้อกำหนดใหม่ด้านสิ่งแวดล้อมและสังคมได้อย่างมีประสิทธิภาพ

เมื่อพิจารณาตามเกณฑ์ของโอกาสในการเกิดความเสี่ยง จึงประเมินได้ว่า ปัจจัยเสี่ยงนี้มีระดับความเป็นไปได้ (Likelihood) อยู่ในระดับ 4 คะแนน หมายถึง มีขาดแผนพัฒนาทักษะที่ชัดเจน และบุคลากรไม่ได้รับการฝึกอบรมทักษะที่จำเป็นในอนาคต อันอาจส่งผลกระทบต่อขีดความสามารถในการปฏิบัติงานเชิงเทคโนโลยีขององค์กรในอนาคต

ผลกระทบของความเสี่ยง (Impact)

พิจารณาผลกระทบที่จะเกิดของความเสี่ยงที่บุคลากร กท. ขาดทักษะที่จำเป็นในอนาคต ใช้เกณฑ์ของผลกระทบดังนี้

ระดับ	ระดับ	ผลกระทบจากพนักงาน กท. ขาดทักษะที่จำเป็นในอนาคต
5	สูงมาก	ทำให้ กท. ไม่สามารถดำเนินงานต่อได้ สูญเสียชื่อเสียง หรือล้มเหลวในการกิจหลัก
4	สูง	ทำให้เกิดการหยุดชะงักในการดำเนินงานทางหลวงพิเศษระหว่างเมืองบางโครงการ สูญเสียรายได้หรือชื่อเสียง
3	ปานกลาง	ทำให้เกิดความล่าช้าพัฒนาในโครงการสำคัญ สูญเสียโอกาสทางธุรกิจ รายได้ลดลง ต้นทุนเพิ่มขึ้น
2	น้อย	อาจทำให้เกิดความล่าช้าในโครงการเล็กน้อย รายได้ลดลง ต้นทุนเพิ่มขึ้น หรือประสิทธิภาพลดลง แต่ยังไม่กระทบต่อเป้าหมายหลักขององค์กร
1	น้อยมาก	ไม่ได้รับผลกระทบจากการดำเนินงานของ กท. หรือความเสียหายจำกัดอยู่ในระดับที่จัดการได้ง่าย เช่น การจัดเก็บรายได้ลดลงเล็กน้อย ความล่าช้าเล็กน้อยในงานที่ไม่สำคัญ หรือต้นทุนเพิ่มขึ้นเพียงเล็กน้อย

จากการวิเคราะห์ข้อมูลหลักสูตรฝึกอบรมของกองทางหลวงพิเศษระหว่างเมืองในช่วงปีงบประมาณ พ.ศ. 2564–2568 พบว่า แม้กองฯ มีความมุ่งมั่นในการเสริมสร้างขีดความสามารถของบุคลากรผ่านหลักสูตรฝึกอบรมต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง โดยเน้นในประเด็นที่สอดคล้องกับภารกิจหลักในปัจจุบัน เช่น ความปลอดภัยบนทางหลวง การกู้ภัย การบริหารเหตุการณ์ฉุกเฉิน และการพัฒนาทัศนคติและการทำงานเป็นทีม ซึ่งช่วยยกระดับคุณภาพการให้บริการและความพร้อมรับมือกับเหตุการณ์เฉพาะหน้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ อย่างไรก็ตาม เมื่อพิจารณาในเชิงกลยุทธ์และการเตรียมความพร้อมสู่อนาคต พบว่าหลักสูตรฝึกอบรมยังขาดองค์ประกอบสำคัญที่เกี่ยวข้องกับทักษะดิจิทัลและเทคโนโลยีสมัยใหม่ที่เป็นต่อการบริหารงานโครงสร้างพื้นฐานขนาดใหญ่ในระยะยาว เช่น การออกแบบและใช้งานระบบ Intelligent Transportation Systems (ITS), การประยุกต์ใช้อุปกรณ์ Internet of Things (IoT) เพื่อเก็บข้อมูลภาคสนาม, การวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data Analytics) เพื่อการตัดสินใจเชิงนโยบาย และความรู้ด้าน Cybersecurity เพื่อปกป้องโครงข่ายเทคโนโลยีของหน่วยงาน

เมื่อพิจารณาจากเกณฑ์การประเมินด้าน “ผลกระทบของความเสี่ยง” ซึ่งครอบคลุมทั้งมิติของการดำเนินงาน การเงิน และภาพลักษณ์องค์กร จึงสามารถประเมินได้ว่าระดับผลกระทบจากประเด็นนี้อยู่ในระดับ “3 คะแนน” ซึ่งหมายถึง “เกิดความล่าช้าในโครงการสำคัญ ส่งผลให้สูญเสียโอกาสทางธุรกิจ รายได้ลดลง และต้องแบกรับต้นทุนการดำเนินงานที่สูงขึ้น” แม้ไม่รุนแรงถึงขั้นหยุดชะงักการดำเนินงานทั้งหมดขององค์กร แต่ถือเป็นความเสี่ยงที่ควรได้รับการบริหารจัดการในเชิงรุก เพื่อไม่ให้ส่งผลกระทบในระดับที่สูงกว่านี้ในอนาคต

ดังนั้น คิดเป็นระดับความเสี่ยงสำหรับ

OIC1 ปัจจัยเสี่ยงที่ 3: ความเสี่ยงจากการบุคลากรขาดทักษะเฉพาะทางและทักษะที่จำเป็นใน
อนาคต

เท่ากับ 12 คะแนน (โอกาส 4 คะแนน x ผลกระทบ 3 คะแนน)

3.7.4 ปัจจัยเสี่ยงที่ 4: ความเสี่ยงจากความไม่เพียงพอของอัตรากำลังในการรองรับภารกิจเชิงยุทธศาสตร์ ของกองฯ

ประเภทความเสี่ยง ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk)

ลักษณะ ภายในที่ควบคุมได้ (Internal Controllable)

ตัวย่อ OIC2

หน่วยงานรับผิดชอบ ฝ่ายบริหารงานทั่วไป

ในบริบทของกองทางหลวงพิเศษระหว่างเมือง ซึ่งมีภารกิจครอบคลุมทั้งการให้บริการทางหลวงพิเศษ การควบคุมจราจรอัจฉริยะ การบริหารสัมปทาน และการดำเนินงานด้านเทคนิคตลอดสายทาง ความพร้อมด้านอัตรากำลังจึงเป็นปัจจัยสำคัญต่อความต่อเนื่องและประสิทธิภาพของการดำเนินงานในทุกมิติ อย่างไรก็ตาม จากการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงโครงสร้างและเชิงปฏิบัติพบว่า กองฯ ยังเผชิญกับข้อจำกัดหลายประการ ทั้งในด้านปริมาณบุคลากร ทักษะสมรรถนะ การจัดสรรตำแหน่งที่เหมาะสมต่อภารกิจ รวมถึงแผนการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ยังขาดรายละเอียดเชิงปฏิบัติ

แม้กองฯ จะมีการกำหนดกรอบอัตรากำลังตามประเภทบุคลากรอย่างเป็นทางการ แต่ระบบการวิเคราะห์ความต้องการกำลังคนรายตำแหน่งหรือรายหน่วยงานยังไม่ถูกนำมาใช้ในการวางแผนในเชิงกลยุทธ์ อีกทั้งอัตรากำลังออกโดยเฉพาะในกลุ่มลูกจ้างชั่วคราวยังอยู่ในระดับสูง และไม่มีแผนรองรับที่สอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาในระยะ 5 ปีข้างหน้า เช่น การนำเทคโนโลยีใหม่เข้าสู่ระบบบริหารงานทางหลวง หรือ การวางแผนอัตรากำลังเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงจากกฎหมายใหม่ เช่น พ.ร.บ. โลกร้อน จากการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ หรือ กฎเกณฑ์ด้านการกำกับดูแลข้อมูล เป็นต้น

เมื่อพิจารณาร่วมกับบริบทด้านการดำเนินงาน จะพบว่าความไม่พร้อมด้านอัตรากำลังอาจนำไปสู่ผลกระทบทั้งในเชิงการให้บริการ การปฏิบัติตามข้อกฎหมาย และการพัฒนาองค์กรในภาพรวม ทั้งในแง่ของประสิทธิภาพการควบคุมดูแลโครงข่ายทางหลวงพิเศษระหว่างเมือง การตอบสนองต่อเหตุการณ์ฉุกเฉิน และการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ที่ต้องอาศัยบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเฉพาะทางอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งยังอาจส่งผลให้เกิดภาระงานล้นเกินในกลุ่มบุคลากรหลักซึ่งอาจลดทอนประสิทธิภาพการทำงานในระยะยาวได้ ด้วยเหตุนี้ การระบุประเด็นความเสี่ยงย่อยและเหตุการณ์ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องจึงเป็นขั้นตอนสำคัญ เพื่อใช้เป็นฐานในการกำหนด



แนวทางบริหารจัดการเชิงรุกและอย่างเป็นระบบต่อไป โดยควรมุ่งเน้นทั้งการป้องกันความเสี่ยงเชิงโครงสร้าง และเชิงกระบวนการ

ประเด็นความเสี่ยง	เหตุการณ์ความเสี่ยง
1. ความเสี่ยงจากการวางแผนกำลังคนไม่สอดคล้องกับภารกิจของแต่ละหน่วยงาน	1.1 หน่วยงานที่มีภารกิจเฉพาะ ขาดกรอบอัตรากำลังสำหรับผู้เชี่ยวชาญในงานเฉพาะด้าน และไม่สามารถจัดหาหรือจัดอบรมบุคลากรที่มีทักษะเฉพาะด้าน ทำให้เกิดความล่าช้าในการให้บริการหรือพัฒนาโครงการใหม่
2. ความเสี่ยงจากอัตราการลาออกและความไม่มั่นคงในงานของบุคลากรบางกลุ่ม	2.1 บุคลากรโดยเฉพาะลูกจ้างชั่วคราว ในบางตำแหน่งเช่นพนักงานควบคุมเก็บเงิน พนักงานเก็บเงิน ลาออกต่อเนื่อง ทำให้การดำเนินงานภาคสนามขาดความต่อเนื่องและจำเป็นต้องเร่งจัดหา/ฝึกอบรมบุคลากรชั่วคราวที่ขาดความชำนาญ

โอกาสในการเกิดความเสี่ยง (Likelihood)

การประเมินพิจารณาจาก โอกาสในการเกิดความเสี่ยงด้านอัตรากำลังของกองทางหลวงพิเศษระหว่างเมือง เช่น ความเสี่ยงจากการวางแผนกำลังคนไม่สอดคล้องกับภารกิจของแต่ละหน่วยงาน ความเสี่ยงจากอัตราการลาออกและความไม่มั่นคงในงานของบุคลากรบางกลุ่ม และความเสี่ยงจากอัตราการลาออกและความไม่มั่นคงในงานของบุคลากรบางกลุ่ม โดยใช้เกณฑ์ของโอกาสดังนี้

ระดับ	โอกาสที่จะเกิด	โอกาสเกิดเหตุการณ์
5	สูงมาก	- เกิดขึ้นบ่อย มีโอกาสที่จะเกิดขึ้น 1 เดือนต่อครั้ง (หรือมากกว่า 12 ครั้งต่อปี) หรือ - มีความน่าจะเป็นที่จะเกิดขึ้น (Probability) มากกว่า 0.75
4	สูง	- มีโอกาสที่จะเกิดขึ้น 1-6 เดือนต่อครั้ง (หรือ 3-12 ครั้งต่อปี) หรือ - มีความน่าจะเป็นที่จะเกิดขึ้น (Probability) มากกว่า 0.50 แต่ไม่เกิน 0.75
3	ปานกลาง	- มีโอกาสที่จะเกิดขึ้น 6 เดือน-1 ปีต่อครั้ง (หรือ 1-2 ครั้งต่อปี) หรือ - มีความน่าจะเป็นที่จะเกิดขึ้น (Probability) มากกว่า 0.25 แต่ไม่เกิน 0.50
2	น้อย	- มีโอกาสที่จะเกิดขึ้น 2-3 ปีต่อครั้ง หรือ - มีความน่าจะเป็นที่จะเกิดขึ้น (Probability) มากกว่า 0.05 แต่ไม่เกิน 0.25
1	น้อยมาก	- มีโอกาสที่จะเกิดมากกว่า 3 ปีต่อครั้ง หรือ - มีความน่าจะเป็นที่จะเกิดขึ้น (Probability) ไม่เกิน 0.05

ผลกระทบของความเสี่ยง (Impact)

การประเมินระดับผลกระทบในปัจจัยความเสี่ยงนี้ พิจารณาจากผลลัพธ์ที่อาจเกิดขึ้นต่อการดำเนินงานของกองทางหลวงพิเศษระหว่างเมือง หากมีอัตราค่าจ้างไม่เพียงพอหรือไม่เหมาะสมกับภารกิจ โดยประเมินจากทั้งมิติของการหยุดชะงักของภารกิจหลัก การให้บริการประชาชน การบริหารสัมปทาน และการสนับสนุนยุทธศาสตร์ของกรมทางหลวง ตลอดจนความน่าเชื่อถือในเชิงองค์กรและความเสี่ยงต่อการสูญเสียองค์ความรู้

ผลกระทบเหล่านี้ครอบคลุมตั้งแต่กรณีที่สามารถแก้ไขได้ภายในหน่วยงาน ไปจนถึงกรณีที่ทำให้ภารกิจหลักของกองฯ ลำช้าหรือหยุดชะงักในวงกว้าง หรือสูญเสียความสามารถในการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร หากไม่ได้รับการแก้ไขอย่างเหมาะสมและทันท่วงที

ระดับ	ระดับ	ผลกระทบตามระดับความรุนแรง
5	สูงมาก	ไม่สามารถดำเนินการภารกิจหลักในช่วงสำคัญได้ ส่งผลต่อแผนงานภาพรวม ยุทธศาสตร์ของกองฯ และภาพลักษณ์ในระดับกรมหรือกระทรวง
4	สูง	การให้บริการประชาชนหรือการดำเนินโครงการสำคัญบางด้านหยุดชะงักชัดเจน เกิดข้อร้องเรียนหรือความไม่เชื่อมั่นต่อหน่วยงาน
3	ปานกลาง	ภารกิจในบางพื้นที่หรือบางหน่วยงานสะดุดชั่วคราว ต้องมีการปรับแผนหรือดึงกำลังเสริม ส่งผลต่อประสิทธิภาพการให้บริการบางส่วน
2	น้อย	เกิดความล่าช้าเล็กน้อยในบางกิจกรรม แต่ไม่ส่งผลต่อภาพรวมการให้บริการหรือการบรรลุเป้าหมาย
1	น้อยมาก	ภารกิจดำเนินได้ต่อเนื่อง ไม่มีผลกระทบต่อคุณภาพบริการหรือแผนงานของกองฯ

ความเสี่ยงด้านอัตราค่าจ้างของกองทางหลวงพิเศษระหว่างเมือง เป็นความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเมื่อหน่วยงานไม่สามารถจัดหาบุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้าสู่ตำแหน่งได้อย่างทันท่วงที หรือไม่สามารถรักษาบุคลากรไว้กับองค์กรได้ในระยะยาว ซึ่งอาจมีสาเหตุมาจากข้อจำกัดเชิงโครงสร้าง อัตราค่าจ้างที่จำกัด การขาดแผนการทดแทนกำลังคนในระยะยาว หรือความสามารถในการแข่งขันด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการที่ยังไม่เพียงพอในการดึงดูดบุคลากรรุ่นใหม่

ความเสี่ยงนี้ส่งผลกระทบโดยตรงต่อความสามารถในการปฏิบัติงานประจำ โดยเฉพาะงานที่มีลักษณะต่อเนื่อง ต้องอาศัยการควบคุมในภาคสนามและการตัดสินใจอย่างทันท่วงที เช่น การจัดเก็บค่าธรรมเนียมผ่านทาง การบริหารและควบคุมจราจรบนทางหลวงพิเศษ การบำรุงรักษาเชิงป้องกัน (Preventive Maintenance) รวมถึงการตอบสนองต่อเหตุการณ์ฉุกเฉิน หากเกิดภาวะขาดแคลนกำลังคน หรือมีการสูญเสียองค์ความรู้จากการลาออกหรือเกษียณ จะส่งผลให้คุณภาพการให้บริการลดลง เกิดความล่าช้าในการดำเนินงาน หรือเพิ่มโอกาสในการเกิดข้อผิดพลาดในกระบวนการควบคุมระบบทางหลวง



นอกจากนี้ ในระยะยาว ความไม่เพียงพอของอัตรากำลังอาจจำกัดศักยภาพของกองฯ ในการขยายบริการหรือยกระดับมาตรฐานการบริหารจัดการ โดยเฉพาะในช่วงเปลี่ยนผ่านสู่การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลหรือการปรับตัวต่อภารกิจใหม่ตามนโยบายของภาครัฐ ซึ่งต้องอาศัยบุคลากรที่มีทักษะเฉพาะทางและสามารถปรับตัวได้อย่างรวดเร็ว หากไม่มีการวางแผนเชิงรุกเพื่อจัดการกับความเสี่ยงนี้ อาจนำไปสู่ภาวะชะงักงันในการดำเนินงานและการสูญเสียโอกาสในการพัฒนาองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ.

การประเมินผลกระทบ (Impact) และโอกาสเกิดเหตุ (Likelihood) ของความเสี่ยงนี้ จึงมุ่งเน้นไปที่ผลลัพธ์เชิงปฏิบัติ ได้แก่ ความสามารถในการให้บริการประชาชนได้ตามมาตรฐาน ความต่อเนื่องในการบริหารจัดการภารกิจสำคัญ และระดับความเสียหายหากบุคลากรในตำแหน่งสำคัญขาดช่วง โดยไม่สามารถหาทดแทนได้ทันเวลา หรือเกิดปัญหาเชิงโครงสร้างที่ทำให้บุคลากรไม่สามารถปฏิบัติภารกิจที่ได้รับมอบหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพที่อาจเกิดขึ้น เพื่อใช้เป็นแนวทางในการจัดลำดับความสำคัญและกำหนดมาตรการควบคุมที่เหมาะสมในระยะต่อไป

ปัจจัยเสี่ยง	โอกาส	ผลกระทบ	ค่าความเสี่ยง (โอกาสเกิด x ผลกระทบ)
1. ความเสี่ยงจากการวางแผนกำลังคนไม่สอดคล้องกับภารกิจของแต่ละหน่วยงาน			
1.1 หน่วยงานที่มีภารกิจเฉพาะ ขาดกรอบอัตรากำลังสำหรับผู้เชี่ยวชาญในงานเฉพาะด้าน และไม่สามารถจัดหาหรือจัดอบรมบุคลากรที่มีทักษะเฉพาะด้าน ทำให้เกิดความล่าช้าในการให้บริการหรือพัฒนาโครงการใหม่	1	3	3
2. ความเสี่ยงจากอัตราการลาออกและความไม่มั่นคงในงานของบุคลากรบางกลุ่ม			
2.1 บุคลากรโดยเฉพาะลูกจ้างชั่วคราวในบางตำแหน่งเช่นพนักงานควบคุมเก็บเงิน พนักงานเก็บเงิน ลาออกต่อเนื่อง ทำให้การดำเนินงานภาคสนามขาดความต่อเนื่อง และจำเป็นต้องเร่งจัดหา/ฝึกอบรมบุคลากรชั่วคราวที่ขาดความชำนาญ	5	1	5

ดังนั้น คิดเป็นระดับความเสี่ยงสำหรับ

OIC2 ปัจจัยเสี่ยงที่ 4: ความเสี่ยงจากความไม่เพียงพอของอัตรากำลังในการรองรับภารกิจเชิงยุทธศาสตร์ของกองฯ เทียบกับ 5 คะแนน (เลือกเหตุการณ์ที่ค่าความเสี่ยงสูงสุดเป็นตัวแทน)

3.7.5 ปัจจัยเสี่ยงที่ 5: ความเสี่ยงจากทุจริตในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับสินบน

ประเภทความเสี่ยง ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk)

ลักษณะ ภายในที่ควบคุมได้ (Internal Controllable)

ตัวย่อ OIC3

หน่วยงานรับผิดชอบ ฝ่ายบริหารงานทั่วไป

การประเมินความเสี่ยงการทุจริตกำหนดขอบเขตการประเมินความเสี่ยงการทุจริต ในกระบวนการดำเนินงานของกองทางหลวงพิเศษระหว่างเมือง ในประเด็นการทุจริตที่เกี่ยวข้องกับสินบนตามแนวทางที่สำนักงาน ป.ป.ช. กำหนด โดยแบ่งออกเป็น 4 ด้าน ดังนี้ 1) การอนุมัติ อนุญาต ตาม พ.ร.บ. การอำนวยความสะดวกในการพิจารณาอนุญาตของทางราชการ พ.ศ. 2558 2) การใช้อำนาจตามกฎหมาย/การให้บริการตามภารกิจ 3) การจัดซื้อจัดจ้าง และ 4) การบริหารงานบุคคล โดยประเด็นความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้ รวบรวมจากการศึกษากระบวนการภายในของกองทางหลวงพิเศษระหว่างเมือง และ รายงานการประเมินความเสี่ยงของกรมทางหลวงโดยสรุปปัจจัยเสี่ยงได้ดังต่อไปนี้

ประเด็นความเสี่ยง	เหตุการณ์ความเสี่ยงการทุจริต
ความเสี่ยงการทุจริตด้านการอนุมัติ การอนุญาต ตามพระราชบัญญัติการอำนวยความสะดวก ในการพิจารณาอนุญาต ของทางราชการ พ.ศ 2558	1) เจ้าหน้าที่ที่เป็นคณะกรรมการอนุมัติโครงการ รับสินบนเพื่ออนุมัติโครงการ
ความเสี่ยงการทุจริตด้านการใช้อำนาจทางกฎหมาย/การให้บริการตามภารกิจ	1) เจ้าหน้าที่ที่ละเลยหรือเพิกเฉยต่อการบังคับใช้กฎหมาย เช่น การปรับจับรถบนทางหลวงพิเศษที่ทำผิดกฎหมาย 2) การขออนุญาตใช้รถยนต์ราชการ
ความเสี่ยงการทุจริตจากการจัดซื้อจัดจ้าง	1) คณะกรรมการกำหนดราคากลาง อาจกำหนดราคากลางไม่เป็นไปตาม พระราชบัญญัติการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560 เพื่อเอื้อประโยชน์แก่บุคคลใดบุคคลหนึ่งในการรับสินบน 2) คณะกรรมการพิจารณาประกวดราคาจ้าง อาจใช้ดุลพินิจตนเองเพื่อเอื้อประโยชน์แก่ผู้ยื่นเสนอราคา



ประเด็นความเสี่ยง	เหตุการณ์ความเสี่ยงการทุจริต
	3) เจ้าหน้าที่จัดทำร่างขอบเขตของงาน (TOR) กำหนดขอบเขตของงานหรือสเปคเพื่อเอื้อประโยชน์ 4) เจ้าหน้าที่เป็นคณะกรรมการตรวจรับงานมีการรับสินบน หรือเรียกรับสินบน เพื่อให้ผ่านการตรวจรับงาน
ความเสี่ยงการทุจริตในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับ สินบนของการบริหารงานบุคคล	1) ดิดสินบนเจ้าหน้าที่ในการคัดเลือกบุคคลเข้ามาดำรงตำแหน่งพนักงานกองฯ ทำให้ได้พนักงานไม่ตรงกับคุณสมบัติ
	2) ดิดสินบนเจ้าหน้าที่ ในการบรรจุแต่งตั้งโยกย้าย โอน เลื่อนตำแหน่ง/ประเมินผล/ พิจารณาเงินเดือน

โอกาสในการเกิดความเสี่ยง (Likelihood)

พิจารณาจากโอกาสที่จะเกิดการกระทำทุจริต ตรวจสอบข้อมูลจาก สถิติการกระทำทุจริตและข้อร้องเรียนจากภายนอกและภายในต่อกองทางหลวงพิเศษระหว่างเมืองระหว่างปี 2564-2567 ผ่านช่องทางการร้องเรียนต่างๆ เช่น Call Center เว็บไซต์ ศูนย์บริการประชาชนภาครัฐ โทรศัพท์ จดหมาย อีเมล กระทรวงคมนาคม และอื่นๆ โดยใช้เกณฑ์ของโอกาสดังนี้

ระดับ	โอกาสที่จะเกิด	โอกาสเกิดเหตุการณ์กระทำผิด
5	สูงมาก	โอกาสเกิดขึ้นบ่อยมาก เช่น มากกว่า 3 ครั้งต่อปี
4	สูง	โอกาสเกิดขึ้นบ่อย เช่น 2-3 ครั้งต่อปี
3	ปานกลาง	โอกาสเกิดขึ้นเป็นครั้งคราว เช่น 1 ครั้งใน 1-2 ปี
2	น้อย	โอกาสเกิดขึ้นน้อย เช่น 1 ครั้งในรอบ 3-5 ปี
1	น้อยมาก	ไม่เคยเกิด หรือเกิดขึ้นน้อยมาก เช่น 1 ครั้ง ในรอบ มากกว่า 5 ปี

จากการรวบรวมสถิติข้อร้องเรียนต่อกองทางหลวงพิเศษระหว่างเมืองระหว่างปี 2564-2567 ไม่พบข้อร้องเรียนและเหตุการณ์กระทำที่เกี่ยวข้องกับการทุจริต ซึ่งเมื่อพิจารณาจากเกณฑ์ของโอกาสในการเกิดความเสี่ยงพบว่า คิดเป็นคะแนนโอกาสเท่ากับ 1 คะแนน (ไม่เคยเกิด หรือเกิดขึ้นน้อยมาก เช่น 1 ครั้ง ในรอบ มากกว่า 5 ปี)

ผลกระทบของความเสี่ยง (Impact)

พิจารณาผลกระทบจากการวัดความรุนแรงของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นจากความเสี่ยงนั้น โดยเป็นผลกระทบที่ไม่ใช่ทางการเงินโดยใช้เกณฑ์ของผลกระทบดังนี้

ระดับ	ระดับ	ผลกระทบตามระดับความรุนแรง
5	สูงมาก	เกิดความเสียหายต่อรัฐ เจ้าหน้าที่ถูกกลโกงข้อมูลความผิดเข้าสู่กระบวนการยุติธรรม
4	สูง	ภาพลักษณ์ของหน่วยงานติดลบเรื่องความโปร่งใส สื่อมวลชน สื่อสังคมออนไลน์ลงข่าวอย่างต่อเนื่อง และสังคมให้ความสนใจ มีการเรียกร้องต่อสื่อมวลชนและมีการออกข่าว
3	ปานกลาง	หน่วยตรวจสอบภายใน/ภายนอกเข้าตรวจสอบข้อเท็จจริง
2	น้อย	มีคนร้องเรียน แจ้งเบาะแส
1	น้อยมาก	ปรากฏข่าวลือที่อาจพาดพิงคนภายในหน่วยงาน/ เริ่มมีความกังวลแลสอบถามข้อมูล

ที่มา: แบบรายงานการประเมินความเสี่ยงการทุจริต ปี 2568 ประเด็นที่เกี่ยวข้องกับสินบน

การประเมินความเสียหายจากความเสี่ยงจากการทุจริตส่งผลต่อภาพลักษณ์ ความน่าเชื่อถือ และการดำเนินงานของหน่วยงาน ผลกระทบอาจเริ่มจากข่าวลือเล็กน้อยที่ไม่รุนแรง ไปจนถึงการร้องเรียนหรือแจ้งเบาะแสที่พาดพิงบุคคลในองค์กร นำไปสู่การตรวจสอบข้อเท็จจริงโดยหน่วยงานภายในหรือภายนอก หากรุนแรงขึ้น อาจมีการเผยแพร่ข่าวในสื่อมวลชนหรือโซเชียลมีเดียที่ได้รับความสนใจจากสาธารณชนอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้หน่วยงานสูญเสียความไว้วางใจ ในกรณีร้ายแรงที่สุด อาจถึงขั้นเจ้าหน้าที่ถูกชี้มูลความผิดและเข้าสู่กระบวนการยุติธรรม การประเมินความรุนแรงนี้ช่วยให้หน่วยงานสามารถจัดลำดับความสำคัญและวางแผนจัดการความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสมเพื่อลดผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น

การประเมินผลกระทบจากความเสี่ยงจะพิจารณาจากผลกระทบเมื่อถ้าเหตุการณ์ความเสี่ยงได้เกิดขึ้น โดยพิจารณาจากขอบเขตความรุนแรงสูงสุดที่อาจเกิดขึ้นได้ เช่น ความเสี่ยงจากเจ้าหน้าที่ที่เป็นคณะกรรมการอนุมัติโครงการ รับสินบนเพื่ออนุมัติโครงการการทุจริต ระดับผลกระทบที่เป็นไปได้คือ อาจถึงขั้นเจ้าหน้าที่ถูกชี้มูลความผิดและเข้าสู่กระบวนการยุติธรรม เป็นต้น

จากการวิเคราะห์ โอกาสในการเกิดความเสี่ยง (Likelihood) และ ผลกระทบของความเสี่ยง (Impact) นำมาคิดเป็นระดับความเสี่ยงสำหรับปัจจัยเสี่ยง “การทุจริตในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับสินบน” ได้ดังแสดงในตารางต่อไปนี้



ปัจจัยเสี่ยง	โอกาส	ผลกระทบ	ค่าความเสี่ยง (โอกาสเกิด x ผลกระทบ)
ความเสี่ยงการทุจริตด้านการอนุมัติ การอนุญาต ตามพระราชบัญญัติการอำนวยความสะดวก ในการพิจารณาอนุญาต ของทาง ราชการ พ.ศ 2558			
1. เจ้าหน้าที่ที่เป็นคณะกรรมการอนุมัติโครงการ รับสินบนเพื่อ อนุมัติโครงการ	1	5	5
ความเสี่ยงการทุจริตด้านการใช้อำนาจทางกฎหมาย/การให้บริการตามภารกิจ			
1. เจ้าหน้าที่ละเลยหรือเพิกเฉยต่อการบังคับใช้กฎหมาย เช่น การปรับจັบรถบนทางหลวงพิเศษที่ทำผิดกฎหมาย	2	2	4
2. บุคลากรผู้ต้องการใช้รถยนต์ แจ้งขอใช้รถยนต์ราชการไปใช้ ในภารกิจส่วนตัว โดยอาจจะมีการให้สินบนแก่พนักงานขับ รถยนต์	2	3	6
ความเสี่ยงการทุจริตจากการจัดซื้อจัดจ้าง			
1. คณะกรรมการกำหนดราคากลาง อาจกำหนดราคากลางไม่ เป็นไปตาม พระราชบัญญัติการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหาร พัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560 เพื่อเอื้อประโยชน์แก่บุคคลใดบุคคล หนึ่งในการรับสินบน	1	5	5
2. คณะกรรมการพิจารณาประกวดราคาจ้าง อาจใช้ดุลพิจารณา ตนเองเพื่อเอื้อประโยชน์แก่ผู้ยื่นเสนอราคา	1	3	3
3. เจ้าหน้าที่จัดทำร่างขอบเขตของงาน (TOR) กำหนดขอบเขต ของงานหรือสเปคเพื่อเอื้อประโยชน์	1	3	3
4. เจ้าหน้าที่เป็นคณะกรรมการตรวจรับงานมีการรับสินบน หรือ เรียกรับสินบน เพื่อให้ผ่านการตรวจรับงาน	1	5	5
ความเสี่ยงการทุจริตในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับสินบนของการบริหารงานบุคคล			

ปัจจัยเสี่ยง	โอกาส	ผลกระทบ	ค่าความเสี่ยง (โอกาสเกิด x ผลกระทบ)
1. ติดสินบนเจ้าหน้าที่ในการคัดเลือกบุคคลเข้ามาดำรงตำแหน่งพนักงานกองทำให้ได้พนักงานไม่ตรงกับคุณสมบัติ	1	3	3
2. ติดสินบนเจ้าหน้าที่ในการบรรจุแต่งตั้งโยกย้าย โอน เลื่อน ตำแหน่ง/ประเมินผล/ พิจารณาเงินเดือน	1	3	3

ดังนั้น คิดเป็นระดับความเสี่ยงสำหรับ

OIC3 ปัจจัยเสี่ยงที่ 5: ความเสี่ยงจากทุจริตในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับสินบน
เท่ากับ 6 คะแนน (เลือกเหตุการณ์ที่ค่าความเสี่ยงสูงสุดเป็นตัวแทน)

3.7.6 ปัจจัยเสี่ยงที่ 6: ความเสี่ยงจากการขาดการกำกับดูแลข้อมูล (Data Governance)

ประเภทความเสี่ยง ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk)

ลักษณะ ภายในที่ควบคุมได้ (Internal Controllable)

ตัวย่อ OIC4

หน่วยงานรับผิดชอบ ฝ่ายบริหารงานทั่วไป

การขาดธรรมาภิบาลข้อมูลในกองทางหลวงพิเศษระหว่างเมืองเกิดจากหลายสาเหตุหลัก ได้แก่ การขาดนโยบายรวมศูนย์ที่ครอบคลุมข้อมูลหลากหลายประเภท เช่น ข้อมูลผู้ใช้บริการและข้อมูลโครงสร้างทาง หรือ ข้อมูลพนักงาน ซึ่งถูกจัดการโดยหลายหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกโดยไม่มีผู้รับผิดชอบหลัก ระบบข้อมูลที่กระจาย ขาดการเชื่อมโยงและมาตรฐานข้อมูล คุณภาพข้อมูลต่ำจากขาดการตรวจสอบความถูกต้องและความสมบูรณ์ การไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย เช่น PDPA สำหรับข้อมูลผู้ใช้ ความปลอดภัยข้อมูลไม่เพียงพอจากขาดการเข้ารหัสหรือควบคุมการเข้าถึง และการขาดความตระหนักและทักษะของบุคลากรในการจัดการข้อมูลอย่างถูกต้อง ซึ่งทั้งหมดนี้เพิ่มความซับซ้อนและความเสี่ยงในการบริหารจัดการข้อมูลของ กท.

สถานการณ์ดังกล่าวไม่เพียงส่งผลให้กองทางหลวงพิเศษระหว่างเมืองประสบปัญหาในการใช้ข้อมูลเพื่อการตัดสินใจเชิงยุทธศาสตร์ แต่ยังเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาเทคโนโลยีและระบบอัจฉริยะ เช่น ระบบจราจรอัจฉริยะ (ITS) หรือการวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data Analytics) ที่ต้องอาศัยข้อมูลที่ถูกต้อง เชื่อมโยงกัน

และมีความปลอดภัยในการใช้งาน นอกจากนี้ ความไม่พร้อมด้านธรรมาภิบาลข้อมูลยังอาจนำไปสู่ความเสี่ยงทางกฎหมายและภาพลักษณ์ หากเกิดการละเมิดข้อมูลส่วนบุคคลหรือข้อมูลสำคัญรั่วไหลออกสู่ภายนอก โดยเฉพาะในบริบทที่หน่วยงานภาครัฐทั่วโลกกำลังปรับตัวสู่การเป็นองค์กรดิจิทัลอย่างจริงจัง ความล้มเหลวในการวางรากฐานธรรมาภิบาลข้อมูลจึงไม่เพียงแต่เป็นความเสี่ยงเชิงเทคนิค หากยังเป็นความเสี่ยงเชิงกลยุทธ์ที่อาจลดทอนความสามารถในการแข่งขันของหน่วยงานในระยะยาว

โอกาสในการเกิดความเสี่ยง (Likelihood)

การประเมินโอกาสในการเกิดความเสี่ยง “การขาดการกำกับดูแลข้อมูล (Data Governance)” พิจารณาจากโอกาสที่เกิดจากขาดธรรมาภิบาลข้อมูลในกองทางหลวงพิเศษระหว่างเมือง อาจนำไปสู่ความเสี่ยงหลายด้าน เช่น ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการจากการใช้ข้อมูลที่ไม่ถูกต้องหรือล้าสมัย เช่น ปริมาณจราจรที่คลาดเคลื่อนส่งผลให้วางแผนบำรุงรักษาผิดพลาดและกระทบความปลอดภัย ความเสี่ยงด้านการเงินจากข้อมูลรายได้ด้านเก็บค่าผ่านทางที่ไม่สมบูรณ์ ทำให้เกิดข้อผิดพลาดในการจัดสรรงบประมาณ ความเสี่ยงด้านชื่อเสียงจากการรั่วไหลของข้อมูลผู้ใช้ เช่น ข้อมูลการชำระเงิน ซึ่งทำลายความไว้วางใจของประชาชน ความเสี่ยงด้านกฎหมายจากการละเมิด PDPA เช่น เก็บข้อมูลส่วนบุคคลโดยไม่ได้รับความยินยอม เสี่ยงถูกปรับและความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีจากการโจมตีทางไซเบอร์ เนื่องจากขาดการควบคุมการเข้าถึงหรือการเข้ารหัสที่เพียงพอ โดยใช้เกณฑ์ของโอกาสดังนี้

ระดับ	โอกาสที่จะเกิด	โอกาสเกิดเหตุการณ์
5	สูงมาก	- เกิดขึ้นบ่อย มีโอกาสที่จะเกิดขึ้น 1 เดือนต่อครั้ง (หรือมากกว่า 12 ครั้งต่อปี) หรือ - มีความน่าจะเป็นที่จะเกิดขึ้น (Probability) มากกว่า 0.75
4	สูง	- มีโอกาสที่จะเกิดขึ้น 1-6 เดือนต่อครั้ง (หรือ 3-12 ครั้งต่อปี) หรือ - มีความน่าจะเป็นที่จะเกิดขึ้น (Probability) มากกว่า 0.50 แต่ไม่เกิน 0.75
3	ปานกลาง	- มีโอกาสที่จะเกิดขึ้น 6 เดือน-1 ปีต่อครั้ง (หรือ 1-2 ครั้งต่อปี) หรือ - มีความน่าจะเป็นที่จะเกิดขึ้น (Probability) มากกว่า 0.25 แต่ไม่เกิน 0.50
2	น้อย	- มีโอกาสที่จะเกิดขึ้น 2-3 ปีต่อครั้ง หรือ - มีความน่าจะเป็นที่จะเกิดขึ้น (Probability) มากกว่า 0.05 แต่ไม่เกิน 0.25
1	น้อยมาก	- มีโอกาสที่จะเกิดมากกว่า 3 ปีต่อครั้ง หรือ - มีความน่าจะเป็นที่จะเกิดขึ้น (Probability) ไม่เกิน 0.05

จากแผนปฏิบัติการดิจิทัลระยะยาว พ.ศ. 2567–2569 โดยเฉพาะยุทธศาสตร์ที่ 2 ซึ่งมุ่งเน้นการเพิ่มความคล่องตัวในการบริหารงานด้วยข้อมูลอย่างชาญฉลาดภายใต้หลักธรรมาภิบาลข้อมูล รวมถึงแผนปฏิบัติการดิจิทัลประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 และข้อมูลจากการสัมภาษณ์หน่วยงานภายในกองทางหลวงพิเศษระหว่างเมือง (กท.) เกี่ยวกับระบบงานต่าง ๆ พบว่า ปัจจุบัน กท. ยังขาดกรอบและแนวทางการกำกับดูแลข้อมูลที่ชัดเจน

ส่งผลให้เกิดช่องว่างในการบริหารจัดการข้อมูลที่มีประสิทธิภาพและปลอดภัย ด้วยเหตุนี้ จึงประเมินระดับโอกาสการเกิดความเสี่ยงจากการขาดธรรมาภิบาลข้อมูล (Data Governance) อยู่ในระดับ 3 (ปานกลาง)

ความเสี่ยงจากการขาดธรรมาภิบาลข้อมูลยังสะท้อนให้เห็นถึงความไม่พร้อมในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้สนับสนุนการบริหารจัดการแบบบูรณาการ ทั้งในด้านการวางแผน การบริหารทรัพยากร และการให้บริการประชาชนอย่างมีประสิทธิภาพ เมื่อข้อมูลไม่ถูกจัดเก็บอย่างเป็นระบบหรือไม่มีมาตรฐานกลาง ก็จะส่งผลต่อการวิเคราะห์เชิงนโยบาย การพัฒนาโครงการ และการตัดสินใจในระดับยุทธศาสตร์ ข้อมูลที่ไม่ถูกต้องหรือล้าสมัยยังส่งผลกระทบต่อคุณภาพของรายงานที่ต้องใช้ในการประเมินผลการดำเนินงานขององค์กร และหากมีการรั่วไหลของข้อมูลสำคัญ อาจนำไปสู่ผลกระทบด้านกฎหมายและความเชื่อมั่นจากสาธารณชน ทั้งหมดนี้จึงเป็นอุปสรรคสำคัญต่อการเปลี่ยนผ่านสู่ระบบการบริหารงานบนฐานข้อมูลที่มีคุณภาพและปลอดภัยตามเป้าหมายของยุทธศาสตร์ดิจิทัลที่กำหนดไว้

ผลกระทบของความเสี่ยง (Impact)

การประเมินผลกระทบ (Impact) จากการขาดธรรมาภิบาลข้อมูลในกองทางหลวงพิเศษระหว่างเมือง (กท.) ถูกประเมินจากความรุนแรงของผลที่เกิดขึ้นต่อการดำเนินงาน ภาพลักษณ์ การเงิน ความปลอดภัย และการปฏิบัติตามกฎหมาย โดยพิจารณาการจัดการข้อมูลหลากหลายประเภท เช่น ข้อมูลผู้ใช้บริการ ข้อมูลโครงข่ายทาง และข้อมูลการเงิน ที่ถูกใช้โดยหลายหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกโดยใช้เกณฑ์ดังนี้

ระดับ	ระดับ	ผลกระทบตามระดับความรุนแรง
5	สูงมาก	ความเสี่ยงก่อให้เกิดความเสียหายรุนแรง กระทบต่อการกิจหลักของกองฯ ความมั่นคงหรือความน่าเชื่อถืออย่างร้ายแรง อาจนำไปสู่การสูญเสียครั้งใหญ่ทั้งด้านการเงิน ชื่อเสียง หรือการปฏิบัติตามกฎหมาย
4	สูง	ความเสี่ยงก่อให้เกิดความเสียหายอย่างมีนัยสำคัญ กระทบต่อการกิจหลัก ความปลอดภัยหรือชื่อเสียงของกองฯ ต้องใช้ทรัพยากรและงบประมาณจำนวนมากและอาจต้องปรับโครงสร้างกระบวนการ
3	ปานกลาง	ความเสี่ยงก่อให้เกิดความเสียหายที่เห็นได้ชัด กระทบการดำเนินงานหรือชื่อเสียงในระดับจำกัด ต้องใช้ทรัพยากรและงบประมาณและอาจต้องปรับกระบวนการบางส่วน
2	น้อย	ความเสี่ยงก่อให้เกิดความเสียหายจำกัดในบางหน่วยงานหรือกระบวนการ กระทบต่อประสิทธิภาพในระดับเล็กน้อย ต้องใช้ทรัพยากรบางส่วนในการแก้ไข
1	น้อยมาก	เกิดความเสียหายเล็กน้อย ไม่กระทบต่อการกิจหลักหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างมีนัยสำคัญ สามารถแก้ไขได้ง่ายโดยไม่ต้องใช้ทรัพยากรมาก

ปัจจุบัน กองทางหลวงพิเศษระหว่างเมือง (กท.) มีการรับ จัดเก็บ และใช้ข้อมูลจากหลากหลายช่องทาง รวมถึงข้อมูลจาก 12 หน่วยงานภายใน ข้อมูลจากระบบงานสำคัญ เช่น ระบบเก็บเงินค่าผ่านทาง ระบบจัดการจราจร ระบบกู้ภัย ระบบติดตามงบประมาณ และระบบบำรุงรักษาทางหลวง รวมถึงข้อมูลที่จัดเก็บโดยผู้รับจ้างเอกชน (Outsource) และเว็บไซต์ ข้อมูลเหล่านี้ครอบคลุมทั้งข้อมูลภายใน เช่น ข้อมูลบุคลากรและข้อมูลการบำรุงรักษา และข้อมูลภายนอก เช่น ข้อมูลผู้ใช้บริการ โดยมีปริมาณข้อมูลจำนวนมาก อย่างไรก็ตาม กท. ยังขาดนโยบาย แนวทาง กระบวนการ และระบบในการกำกับดูแลข้อมูล (Data Governance) ซึ่งอาจก่อให้เกิดความเสียหายรุนแรงต่อภารกิจของ กท. เมื่อพิจารณาตามเกณฑ์ผลกระทบของความเสี่ยง พบว่ามีระดับผลกระทบที่ 4 คะแนน (ความเสี่ยงก่อให้เกิดความเสียหายอย่างมีนัยสำคัญ กระทบต่อภารกิจหลัก ความปลอดภัย หรือชื่อเสียงของกองฯ ต้องใช้ทรัพยากรและงบประมาณจำนวนมากและอาจต้องปรับโครงสร้างกระบวนการ)

ดังนั้น คิดเป็นระดับความเสี่ยงสำหรับ

OIC4 ปัจจัยเสี่ยงที่ 6: ความเสี่ยงจากการขาดการกำกับดูแลข้อมูล (Data Governacne)

เท่ากับ 12 คะแนน (โอกาส 3 คะแนน x ผลกระทบ 4 คะแนน)

ซึ่งสะท้อนถึงความจำเป็นเร่งด่วนในการพัฒนารอบการกำกับดูแลข้อมูลเพื่อลดความเสี่ยงและปกป้องภารกิจหลักของกองฯ

3.7.7 ปัจจัยเสี่ยงที่ 7: ความเสี่ยงจากภัยคุกคามทางไซเบอร์

ประเภทความเสี่ยง ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk)

ลักษณะ ภายนอกที่ควบคุมไม่ได้ (External Uncontrollable)

ตัวย่อ OEU1

หน่วยงานรับผิดชอบ ฝ่ายบริหารจัดการค่าธรรมเนียม ฝ่ายบริหารจัดการจราจร ฝ่ายบริหารธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์ แขวงทางหลวงพิเศษระหว่างเมือง

กองทางหลวงพิเศษระหว่างเมืองมีระบบสารสนเทศหลายระบบที่ใช้ในการดำเนินงานหลักของหน่วยงาน เช่น ระบบจัดเก็บค่าผ่านทาง, ระบบจราจร, ระบบกู้ภัย, ระบบงบประมาณ และระบบบำรุงทาง ระบบเหล่านี้ถือเป็นโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัลที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการดำเนินงานของ กท. อย่างไรก็ตาม ปัจจุบันระบบสารสนเทศดังกล่าวยังเผชิญความเสี่ยงจากภัยคุกคามทางไซเบอร์ เนื่องจากขาดระบบตรวจจับภัยคุกคามทางไซเบอร์ที่มีประสิทธิภาพ มาตรการป้องกันมัลแวร์และไวรัสที่เพียงพอ และระบบแดชบอร์ดกลางในการเฝ้าระวังและติดตามข้อมูล ปัจจัยเหล่านี้อาจส่งผลให้ระบบงานสำคัญได้รับความเสียหาย และกระทบต่อความปลอดภัย, การให้บริการ และภารกิจหลักของหน่วยงาน

โอกาสในการเกิดความเสี่ยง (Likelihood)

การประเมินโอกาสในการเกิดความเสี่ยง “จากภัยคุกคามทางไซเบอร์” พิจารณาจากโอกาสที่เกิดจากข้อมูลในอดีตจำนวนครั้งที่ระบบถูกโจมตีทางไซเบอร์ โดยใช้เกณฑ์ของโอกาสดังนี้

ระดับ	โอกาสที่จะเกิด	โอกาสเกิดเหตุการณ์
5	สูงมาก	16 ครั้งต่อปี
4	สูง	11 – 15 ครั้งต่อปี
3	ปานกลาง	6 – 10 ครั้งต่อปี
2	น้อย	2 – 5 ครั้งต่อปี
1	น้อยมาก	1 ครั้งต่อปี

จากแผนปฏิบัติการดิจิทัลระยะยาว พ.ศ. 2567–2569 โดยเฉพาะยุทธศาสตร์ที่ 3 ซึ่งมุ่งเน้นการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องภายใต้เทคโนโลยีดิจิทัลที่มั่นคงปลอดภัย ทันสมัย ใสใจ สิ่งแวดล้อม รวมถึงแผนปฏิบัติการดิจิทัลประจำปี พ.ศ. 2568 และข้อมูลด้านสารสนเทศกองทางหลวงพิเศษระหว่างเมือง (กท.) พบว่า ปัจจุบัน กท. ยังไม่มีระบบรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลเหตุการณ์ระบบขัดข้อง และระยะเวลากู้คืนระบบ ส่งผลให้ไม่สามารถประเมินแนวโน้มและความถี่การถูกโจมตีทางไซเบอร์ได้อย่างแม่นยำ จึงประเมินระดับโอกาสการเกิดความเสี่ยงจากการขัดข้องของระบบไว้ในระดับ 5 (สูงมาก)

ผลกระทบของความเสี่ยง (Impact)

การประเมินผลกระทบโดยพิจารณาจากผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นต่อประสิทธิภาพของระบบสารสนเทศ และระดับความปลอดภัยของข้อมูลสำคัญ โดยใช้เกณฑ์ของผลกระทบดังนี้

ระดับ	โอกาสที่จะเกิด	ผลกระทบตามระดับความรุนแรง
5	สูงมาก	เกิดความสูญเสียต่อระบบ IT ที่สำคัญและเกิดความเสียหายอย่างมากต่อความปลอดภัยของข้อมูลต่างๆ
4	สูง	เกิดปัญหากับระบบ IT ที่สำคัญ และระบบความปลอดภัย ซึ่งส่งผลต่อความถูกต้องของข้อมูลบางส่วน
3	ปานกลาง	เกิดเหตุร้ายหรือระบบมีปัญหาแต่มีความสูญเสียไม่มาก
2	น้อย	เกิดเหตุร้ายเล็กน้อยที่แก้ไขได้
1	น้อยมาก	เกิดเหตุร้ายที่ไม่มีความสำคัญ

ปัจจุบัน กองทางหลวงพิเศษระหว่างเมือง (กท.) มีการใช้ระบบสารสนเทศจำนวนมากเพื่อสนับสนุนภารกิจหลัก เช่น ระบบเก็บเงินค่าผ่านทาง ระบบจัดการจราจร ระบบกู้ภัย ระบบติดตามงบประมาณ และระบบบำรุงรักษาทางหลวง รวมถึงการรับ-ส่งข้อมูลจาก 12 หน่วยงานภายในและช่องทางภายนอก เช่น ผู้รับจ้างเอกชน และเว็บไซต์ ซึ่งระบบเหล่านี้มีความซับซ้อน เชื่อมโยงกัน และมีบทบาทสำคัญต่อการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง อย่างไรก็ตาม ระบบบางส่วนยังมีความเสี่ยงจากการขัดข้องหรือหยุดชะงัก จากการโจมตีทางไซเบอร์ ซึ่งอาจส่งผลให้การให้บริการหยุดชะงัก และเกิดความเสียหายต่อชื่อเสียงและความเชื่อมั่นของประชาชน เมื่อประเมินตามเกณฑ์การวิเคราะห์ความเสี่ยง พบว่า "โอกาสที่จะเกิด" อยู่ที่ระดับ 5 (เนื่องจากไม่มีข้อมูล) และ "ผลกระทบ" อยู่ที่ระดับ 4 (เกิดความสูญเสียต่อระบบ IT ที่สำคัญและเกิดความเสียหายอย่างมากต่อความปลอดภัยของข้อมูลต่างๆ) ทำให้ระดับความเสี่ยงรวมอยู่ที่ 20 คะแนน (5×4) ซึ่งสะท้อนถึงความจำเป็นเร่งด่วนในการติดตามสถานะระบบ เพื่อให้สามารถลดผลกระทบจากภัยคุกคามทางไซเบอร์และรักษาความต่อเนื่องในการให้บริการ ตลอดจนเสริมสร้างความเชื่อมั่นของประชาชนต่อการดำเนินงานของกองทางหลวงพิเศษระหว่างเมือง

ดังนั้น คิดเป็นระดับความเสี่ยงสำหรับ

OEU1 ปัจจัยเสี่ยงที่ 7: ความเสี่ยงจากภัยคุกคามทางไซเบอร์

เท่ากับ 20 คะแนน (โอกาส 5 คะแนน $\times$ ผลกระทบ 4 คะแนน)

3.7.8 ปัจจัยเสี่ยงที่ 8: ความเสี่ยงจากความพร้อมของระบบสารสนเทศหลัก (IT System Availability Risk)

ประเภทความเสี่ยง ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk)

ลักษณะ ภายนอกที่ควบคุมได้ (External Uncontrollable)

ตัวย่อ OEC1

หน่วยงานรับผิดชอบ ฝ่ายบริหารจัดการเก็บค่าธรรมเนียม ฝ่ายบริหารจัดการจราจร ฝ่ายบริหารธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์ แขวงทางหลวงพิเศษระหว่างเมือง

กองทางหลวงพิเศษระหว่างเมืองมีระบบสารสนเทศหลายระบบที่กระจายอยู่ในภารกิจหลัก เช่น ระบบจัดเก็บค่าผ่านทาง, ระบบจราจร, ระบบกู้ภัย, ระบบงบประมาณ และ ระบบบำรุงทาง ซึ่งระบบเหล่านี้เป็นโครงสร้างพื้นฐานด้านดิจิทัลที่มีความจำเป็นต่อการดำเนินงานขององค์กร อย่างไรก็ตามระบบเหล่านี้เผชิญกับความเสี่ยงจากการขัดข้องและไม่สามารถกู้คืนระบบได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งเกิดจากปัจจัยสำคัญ เช่น การขาดกรอบการกำกับดูแลไอที เช่น COBIT หรือ ITIL ขาดระบบโครงสร้างพื้นฐานที่ทันสมัย การขาดการทดสอบแผนฟื้นฟูระบบ ขาดเครื่องมือตรวจสอบสถานะระบบ (System Monitoring Tools) และ ขาดบุคลากรด้าน IT ที่มีความชำนาญ

อย่างไรก็ดีจากการที่ระบบสารสนเทศมีเป็นจำนวนมาก ทางกองฯ จึงได้กำหนดพิจารณาปัจจัยเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศแบบลำดับขั้น โดยจะเริ่มจากระบบที่มีผลกระทบสูง หรือผู้ใช้งานจำนวนมากก่อน ได้แก่

ระบบจัดเก็บค่าธรรมเนียมผ่านทาง (ทั้งระบบ MTC และ ETC) และ ระบบสำรวจสภาพการจราจรด้วยเทคโนโลยีอากาศยานไร้คนขับอัตโนมัติ โดยระบบทั้งสองจะถูกจัดทำแผนดำเนินงานและประเมินความเสี่ยงใน ปีงบประมาณ พ.ศ. 2569 ส่วนระบบอื่นๆ เช่น ระบบตรวจยานพาหนะและวัดความเร็ว ระบบควบคุมช่องทางพิเศษ ระบบเชื่อมโยงข้อมูล GPS ระบบกล้องโทรทัศน์วงจรปิด ระบบสนับสนุนการตัดสินใจในการจัดการอุบัติเหตุ ระบบเก็บข้อมูลสภาพอากาศและมลพิษ ระบบตรวจจับและบริหารจัดการอุบัติเหตุ และ ระบบ Call Center ที่มีบทบาทสำคัญเช่นกัน ทางกองฯ ได้วางแผนดำเนินงานและประเมินความเสี่ยงในปีงบประมาณ พ.ศ. 2570-2571

โอกาสในการเกิดความเสี่ยง (Likelihood)

การประเมินโอกาสในการเกิดความเสี่ยง “การขัดข้องของระบบ” ของระบบจัดเก็บค่าธรรมเนียมผ่านทาง (ทั้งระบบ MTC และ ETC) และระบบสำรวจสภาพการจราจรด้วยเทคโนโลยีอากาศยานไร้คนขับอัตโนมัติ พิจารณาจากโอกาสที่เกิดจากข้อมูลในอดีตที่ระบบเคยเกิดความขัดข้อง โดยใช้เกณฑ์ของโอกาสดังนี้

ระดับ	โอกาสที่จะเกิด	โอกาสเกิดเหตุการณ์
5	สูงมาก	16 ครั้งต่อปี
4	สูง	11 – 15 ครั้งต่อปี
3	ปานกลาง	6 – 10 ครั้งต่อปี
2	น้อย	2 – 5 ครั้งต่อปี
1	น้อยมาก	1 ครั้งต่อปี

จากแผนปฏิบัติการดิจิทัลระยะยาว พ.ศ. 2567-2569 โดยเฉพาะยุทธศาสตร์ที่ 3 ซึ่งมุ่งเน้นการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องภายใต้เทคโนโลยีดิจิทัลที่มั่นคงปลอดภัย ทันสมัย ใสใจ สิ่งแวดล้อม รวมถึงแผนปฏิบัติการดิจิทัลประจำปี พ.ศ. 2568 และข้อมูลจากการสัมภาษณ์หน่วยงานภายในกองทางหลวงพิเศษระหว่างเมือง (กท.) พบว่า ปัจจุบัน กท. ขาดกรอบการกำกับดูแลไอที เช่น COBIT หรือ ITIL และ ยังไม่มีระบบรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลเหตุการณ์ระบบขัดข้องอย่างเป็นระบบส่งผลให้ไม่สามารถประเมินแนวโน้มและความถี่ของความผิดปกติได้อย่างแม่นยำ จึงประเมินระดับโอกาสการเกิดความเสี่ยงจากการขัดข้องของระบบไว้ในระดับ 5 (สูงมาก)

ผลกระทบของความเสี่ยง (Impact)

การประเมินผลกระทบ (Impact) โดยพิจารณาจากผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นต่อประสิทธิภาพของระบบสารสนเทศ และระดับความปลอดภัยของข้อมูลสำคัญของระบบจัดเก็บค่าธรรมเนียมผ่านทาง และ ระบบสำรวจสภาพการจราจรด้วยเทคโนโลยีอากาศยานไร้คนขับอัตโนมัติ โดยใช้เกณฑ์ของผลกระทบดังนี้



ระดับ	ระดับ	ผลกระทบตามระดับความรุนแรง
5	สูงมาก	เกิดความสูญเสียต่อระบบ IT ที่สำคัญและเกิดความเสียหายอย่างมากต่อความปลอดภัยของข้อมูลต่างๆ
4	สูง	เกิดปัญหากับระบบ IT ที่สำคัญ และระบบความปลอดภัย ซึ่งส่งผลต่อความถูกต้องของข้อมูลบางส่วน
3	ปานกลาง	เกิดเหตุร้ายหรือระบบมีปัญหาแต่มีความสูญเสียไม่มาก
2	น้อย	เกิดเหตุร้ายเล็กน้อยที่แก้ไขได้
1	น้อยมาก	เกิดเหตุร้ายที่ไม่มีความสำคัญ

ปัจจุบัน กองทางหลวงพิเศษระหว่างเมือง (กท.) มีการใช้ระบบสารสนเทศจำนวนมากเพื่อสนับสนุนภารกิจหลัก โดยระบบจัดเก็บค่าธรรมเนียมผ่านทาง และ ระบบสำรวจสภาพการจราจรด้วยเทคโนโลยีอากาศยานไร้คนขับอัตโนมัติ ยังมีความเสี่ยงจากการขัดข้องหรือหยุดชะงัก ไม่ว่าจะเป็นจากปัจจัยด้านโครงสร้างพื้นฐานที่ไม่เพียงพอ ความล่าช้าในการบำรุงรักษา หรือไม่มีระบบสำรองข้อมูลและแผนตอบสนองกรณีฉุกเฉินที่ชัดเจน ซึ่งอาจส่งผลให้การให้บริการหยุดชะงัก และเกิดความเสียหายต่อชื่อเสียงและความเชื่อมั่นของประชาชน เมื่อประเมินตามเกณฑ์การวิเคราะห์ความเสี่ยง พบว่า "โอกาสที่จะเกิด" อยู่ที่ระดับ 5 (เนื่องจากไม่มีข้อมูล) และ "ผลกระทบ" อยู่ที่ระดับ 4 (เกิดปัญหากับระบบ IT ที่สำคัญ และระบบความปลอดภัย ซึ่งส่งผลต่อความถูกต้องของข้อมูลบางส่วน)

ดังนั้น คิดเป็นระดับความเสี่ยงสำหรับ

OEC1 ปัจจัยเสี่ยงที่ 8: ความเสี่ยงจากความพร้อมของระบบสารสนเทศหลัก

เท่ากับ 20 คะแนน (โอกาส 5 คะแนน x ผลกระทบ 4 คะแนน)

ซึ่งสะท้อนถึงความจำเป็นเร่งด่วนในการติดตามสถานะระบบ เพื่อให้สามารถลดผลกระทบจากเหตุขัดข้องที่อาจเกิดขึ้น และรักษาความต่อเนื่องในการให้บริการ ตลอดจนเสริมสร้างความเชื่อมั่นของประชาชนต่อการดำเนินงานของกองทางหลวงพิเศษระหว่างเมือง

3.7.9 ปัจจัยเสี่ยงที่ 9: ความเสี่ยงจากความมั่นคงของเงินทุนค่าธรรมเนียมผ่านทางในระยะยาว

ประเภทความเสี่ยง ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)

ลักษณะ ภายในที่ควบคุมได้ (Internal Controllable)

ตัวย่อ FIC1

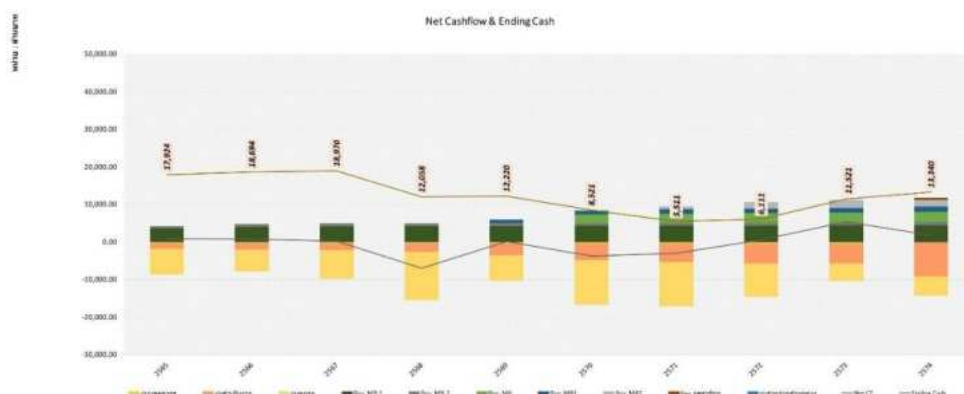
หน่วยงานรับผิดชอบ ฝ่ายกำหนดกลยุทธ์และแผนงาน

จากข้อมูลของฝ่ายกำหนดกลยุทธ์และแผนงาน พบว่า มีการตรวจสอบกระแสเงินสดของเงินทุนค่าธรรมเนียมผ่านทางอย่างต่อเนื่อง โดยมีการควบคุมเงินทุนค่าธรรมเนียมผ่านทางไม่ให้ลดลงต่ำกว่า 5,000 ล้านบาท

บาท ด้วยการควบคุมเงินลงทุน งบประมาณรายจ่ายประจำปี และจัดลำดับความสำคัญโครงการตามความจำเป็น เพื่อให้เงินทุนค่าธรรมเนียมผ่านทางยังมีสภาพคล่องอย่างต่อเนื่อง โดยได้พิจารณาปัจจัยที่เกี่ยวข้องในแบบจำลองด้านการเงินของ กท. แล้ว อาทิ

- งบบุคลากร ค่าใช้จ่ายส่วนกลาง งบลงทุน ที่ดินและสิ่งปลูกสร้างและค่าใช้จ่ายอื่นๆ ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2569 ถึงปี พ.ศ. 2574
- แผนการจัดเก็บค่าธรรมเนียมผ่านทางของทางหลวงพิเศษระหว่างเมือง งบดำเนินงาน ค่าใช้จ่ายในงานบำรุงรักษา สาย M7, M9 จนถึงปี พ.ศ. 2574
- แผนการจัดเก็บค่าธรรมเนียมผ่านทางของทางหลวงพิเศษระหว่างเมืองที่อยู่ระหว่างการพัฒนา สาย M6, M81 M82 และ M5 จนถึงปี พ.ศ. 2574
- แผนการจ่ายค่าตอบแทนจากการให้บริการ (Availability Payment: AP) ของทางหลวงพิเศษระหว่างเมือง สาย M6, M81 M82 และ M5 จนถึงปี พ.ศ. 2574 ซึ่งครอบคลุมโครงสร้างค่าใช้จ่ายดำเนินงานและบำรุงรักษา (O & M) ของทางหลวงพิเศษระหว่างเมือง สาย M6, M81 M82 และ M5
- แผนการลงทุนทางหลวงพิเศษระหว่างเมืองในอนาคต
- กำหนดระยะเวลาส่งมอบงานก่อสร้าง ของทางหลวงพิเศษระหว่างเมือง สาย M6, M81 M82 และ M5
- นโยบายการเปิดให้ผู้ใช้งานใช้บริการทางหลวงพิเศษระหว่างเมือง สาย M6 และ M81 ก่อนกำหนดเปิดให้บริการอย่างเป็นทางการ

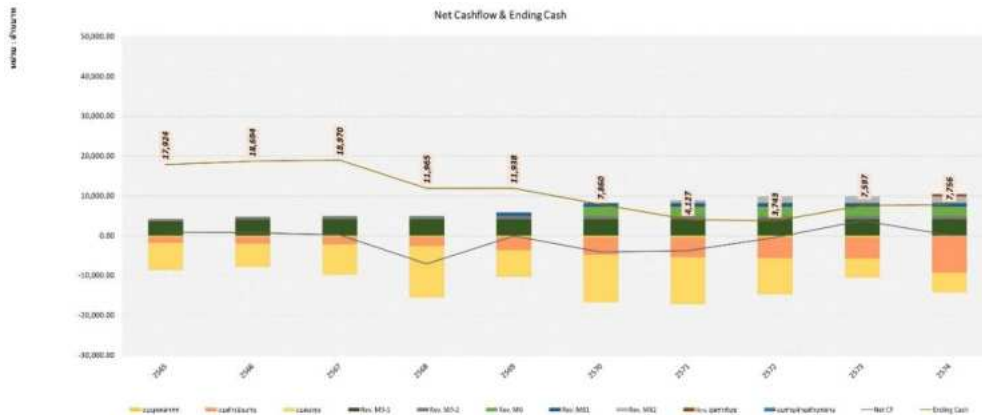
ดังแสดงผลการคาดการณ์กระแสเงินสดของเงินทุนค่าธรรมเนียมผ่านทางจนถึงปี 2574 ในรูปที่ 3.7-1



ที่มา: ฝ่ายกำหนดกลยุทธ์และแผนงาน

รูปที่ 3.7-1 ผลการคาดการณ์กระแสเงินสดของเงินทุนค่าธรรมเนียมผ่านทาง กรมทางหลวง
ปี พ.ศ. 2565-2574

นอกจากนี้ที่ปรึกษาดำเนินการทดสอบ Cash Flow ภายใต้สมมติฐานต่างๆ เช่น ประเมินการโครงการส่งมอบล่าช้าทำให้ไม่สามารถรับรู้รายได้ หรือ ภาวะวิกฤต (Stress Scenario) เช่น การปรับลดประมาณการรายได้ให้คงที่ตลอดช่วงปี 2569-2574 (สมมติฐานอัตราการเติบโตรายได้ = 0%) โดยผลการคาดการณ์กระแสเงินสดของเงินทุนค่าธรรมเนียมผ่านทางจนถึงปี 2574 แสดงในรูปที่ 3.7-2



รูปที่ 3.7-2 ผลการคาดการณ์กระแสเงินสดของเงินทุนค่าธรรมเนียมผ่านทาง กรมทางหลวง ภายใต้สมมติฐานรายได้คงที่ปี พ.ศ. 2565-2574

จะเห็นได้ว่าภายใต้สมมติฐาน การปรับลดประมาณการรายได้ให้คงที่ตลอดช่วงปี 2569-2574 เงินทุนค่าธรรมเนียมผ่านทางคงเหลือต่ำกว่าระดับ 5,000 ล้านบาทระดับปานกลาง ไม่เกินร้อยละ 30 โดยมีประมาณการระดับเงินทุนต่ำสุดในปี 2572 (ประมาณการ 3,743 ล้านบาท) ภายใต้สมมติฐานภาวะวิกฤต

โอกาสในการเกิดความเสี่ยง (Likelihood)

พิจารณาจากโอกาสที่เงินทุนค่าธรรมเนียมผ่านทางจะมีเงินสำรองลดลงต่ำกว่าที่คาดการณ์ โดยใช้เกณฑ์ของโอกาสดังนี้

ระดับ	โอกาสที่จะเกิด	โอกาสที่เงินทุนค่าธรรมเนียมผ่านทางจะมีเงินสำรองลดลงต่ำกว่าที่คาดการณ์
5	สูงมาก	เงินสำรองต่ำกว่าที่คาดการณ์มากกว่าร้อยละ 50
4	สูง	เงินสำรองต่ำกว่าที่คาดการณ์มากกว่าร้อยละ 30 แต่ไม่เกินร้อยละ 50
3	ปานกลาง	เงินสำรองต่ำกว่าที่คาดการณ์มากกว่าร้อยละ 10 แต่ไม่เกินร้อยละ 30
2	น้อย	เงินสำรองต่ำกว่าที่คาดการณ์ไม่เกินร้อยละ 10
1	น้อยมาก	เงินสำรองสูงกว่าที่คาดการณ์

ผลกระทบของความเสี่ยง (Impact)

พิจารณาผลกระทบจากระดับเงินสำรองของเงินทุนค่าธรรมเนียมที่ส่งผลกระทบต่อความสามารถในการจ่ายค่าตอบแทนจากการให้บริการ (Availability Payment: AP) และงบลงทุน โดยใช้เกณฑ์ของผลกระทบดังนี้

ระดับ	ระดับ	ผลกระทบของเงินทุนค่าธรรมเนียมผ่านทาง ที่ส่งผลต่อความสามารถในการจ่ายค่า AP และงบลงทุน
5	สูงมาก	เงินทุนค่าธรรมเนียมผ่านทางเริ่มมีเงินสำรองไม่เพียงพอที่จะจ่ายค่า AP ตามแผนที่กำหนดไว้ เนื่องจากเงินทุนขาดสภาพคล่อง
4	สูง	เงินทุนค่าธรรมเนียมผ่านทางมีเงินสำรองเพียงพอที่จะจ่ายค่า AP ตามแผนที่กำหนดไว้ แต่เริ่มมีความล่าช้า เนื่องจากเงินทุนเริ่มขาดสภาพคล่อง
3	ปานกลาง	เงินทุนค่าธรรมเนียมผ่านทางมีเงินสำรองเพียงพอที่จะจ่ายค่า AP ตามแผนที่กำหนดไว้ แต่เงินสำรองสำหรับงบลงทุนมีไม่เพียงพอ
2	น้อย	เงินทุนค่าธรรมเนียมผ่านทางมีเงินสำรองเพียงพอที่จะจ่ายค่า AP ตามแผนที่กำหนดไว้ แต่เงินสำรองสำหรับงบลงทุนจำเป็นต้องกำหนดเพดาน
1	น้อยมาก	เงินทุนค่าธรรมเนียมผ่านทางมีเงินสำรองเพียงพอที่จะจ่ายค่า AP ตามแผนที่กำหนดไว้ และยังมีเงินสำรองสำหรับงบลงทุนได้ตามแผนที่กำหนด

ซึ่งเมื่อพิจารณาจากเกณฑ์ของโอกาสในการเกิดความเสี่ยง พบว่า คิดเป็นคะแนนโอกาสเท่ากับ **2 คะแนน** (โอกาสที่เงินทุนค่าธรรมเนียมผ่านทางจะมีเงินสำรองลดลงต่ำกว่าที่คาดการณ์ คือ น้อย เนื่องจากมีการควบคุมให้เงินทุนค่าธรรมเนียมผ่านทางคงเหลือไม่ให้ต่ำกว่า 5,000 ล้านบาท หรือต่ำกว่าเล็กน้อย ไม่เกินร้อยละ 10)

จากผลการประเมินสภาพคล่องของเงินทุนค่าธรรมเนียมดังกล่าว พบว่า **เงินทุนฯ ยังมีสภาพคล่องเพียงพอสำหรับงบประมาณรายจ่ายประจำปีและค่าตอบแทนจากการให้บริการ (Availability Payment: AP) ของทางหลวงพิเศษระหว่างเมือง สาย M6, M81 M82 และ M5** แม้จะมีการเปิดให้ประชาชนผู้ใช้งานได้ใช้บริการฟรีสำหรับสายทาง M6 และ M81 ในปัจจุบัน แต่อย่างไรก็ตาม เงินทุนฯ ไม่สามารถนำไปใช้เป็นงบก่อสร้างสายทางใหม่ในอนาคตได้ เมื่อพิจารณาจากเกณฑ์ของผลกระทบของความเสี่ยง พบว่า คิดเป็นคะแนนผลกระทบเท่ากับ **3 คะแนน** (เงินทุนค่าธรรมเนียมผ่านทางมีเงินสำรองเพียงพอที่จะจ่ายค่า AP ตามแผนที่กำหนดไว้ แต่เงินสำรองสำหรับงบลงทุนมีไม่เพียงพอ)

ดังนั้น คิดเป็นระดับความเสี่ยงสำหรับ

FIC1 ปัจจัยเสี่ยงที่ 9: ความเสี่ยงจากความมั่นคงของเงินทุนค่าธรรมเนียมผ่านทางในระยะยาว
เท่ากับ **6 คะแนน (โอกาส 2 คะแนน x ผลกระทบ 3 คะแนน)**

3.7.10 ปัจจัยเสี่ยงที่ 10: ความเสี่ยงจากการไม่สามารถเสนอให้มีการทบทวนและปรับปรุงกฎหมายหรือระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของกองทางหลวงพิเศษระหว่างเมือง

ประเภทความเสี่ยง	ความเสี่ยงด้านกฎหมาย (Compliance Risk)
ลักษณะ	ภายนอกที่ควบคุมไม่ได้ (External Uncontrollable)
ตัวย่อ	CEU1
หน่วยงานรับผิดชอบ	ฝ่ายบริหารงานทั่วไป

ในการดำเนินงานของกองทางหลวงพิเศษระหว่างเมือง พบว่ากฎหมายและระเบียบหลายฉบับที่เกี่ยวข้องกับการกิจหลักของกองฯ ยังมีลักษณะที่ไม่ทันสมัย ไม่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมปัจจุบัน หรือไม่ได้ออกแบบมาเฉพาะสำหรับการให้บริการทางหลวงพิเศษระหว่างเมืองโดยตรง ส่งผลให้ไม่สามารถรองรับความซับซ้อนและการเปลี่ยนแปลงของการปฏิบัติงานในหลายมิติ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านความปลอดภัย การบริหารจัดการทางการเงิน และความสะดวกของผู้ใช้บริการ เช่น ข้อจำกัดการกำหนดความเร็วของรถบางประเภทที่ไม่สอดคล้องกับลักษณะทางกายภาพของถนน ข้อจำกัดในการจัดเก็บและใช้จ่ายเงินจากกองทุน หรือการจำกัดการเก็บสิทธิประโยชน์จากการร่วมลงทุนกับภาคเอกชน

ทั้งนี้ การเสนอขอแก้ไขหรือปรับปรุงกฎหมายเพื่อให้สอดคล้องกับบริบทที่เปลี่ยนไป กลับเผชิญข้อจำกัดหลายด้าน ทั้งจากโครงสร้างทางกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับหลายหน่วยงาน ความซับซ้อนของขั้นตอนการเสนอเรื่อง การขาดข้อมูลเชิงประจักษ์สนับสนุน และการไม่เข้าใจบริบทเฉพาะของทางหลวงพิเศษฯ ทำให้หลายข้อเสนอมิสามารถผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ จึงถือเป็นความเสี่ยงสำคัญที่อาจส่งผลกระทบต่อศักยภาพในการดำเนินงานและการบรรลุเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ของกองฯ ในระยะยาว

โอกาสในการเกิดความเสี่ยง (Likelihood)

การเสนอแก้ไขกฎหมายหรือระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการกิจของกองทางหลวงพิเศษฯ มักมีความล่าช้า และมีความซับซ้อน เนื่องจากต้องประสานงานกับหลายหน่วยงาน และมีข้อจำกัดด้านข้อมูล ข้อกฎหมาย หรือความเข้าใจบริบทเฉพาะของทางหลวงพิเศษฯ ส่งผลให้ข้อเสนอจำนวนมากไม่สามารถผ่านความเห็นชอบในขั้นตอนต่าง ๆ และไม่ได้นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงจริง

ในการประเมินโอกาสเกิด จำเป็นต้องพิจารณาจากหลายปัจจัยประกอบกัน ไม่ว่าจะเป็นจำนวนหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ความพร้อมของข้อมูลสนับสนุน ความซับซ้อนของข้อกฎหมาย รวมถึงระดับการสนับสนุนจากหน่วยงานภายในและภายนอก การประเมินนี้มุ่งเน้นที่ “โอกาสที่หน่วยงานกองทุน คณะกรรมการ หรือ ผู้ที่เกี่ยวข้อง จะเสนอประเด็นเพื่อแก้ไขกฎหมาย” ซึ่งถือเป็นความเสี่ยงสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการบริหารงาน และการขับเคลื่อนโครงการเชิงยุทธศาสตร์ของกองฯ อย่างมีนัยสำคัญ โดยสามารถประเมินได้ตามระดับต่าง ๆ ดังตารางต่อไปนี้

ระดับ	โอกาสที่จะเกิด	โอกาสเกิดเหตุการณ์
5	สูงมาก	- เกิดขึ้นบ่อย มีโอกาสที่จะเกิดขึ้น 1 เดือนต่อครั้ง หรือ - มีความน่าจะเป็นที่จะเกิดขึ้น (Probability) มากกว่า 0.75
4	สูง	- มีโอกาสที่จะเกิดขึ้น 1-6 เดือนต่อครั้ง หรือ - มีความน่าจะเป็นที่จะเกิดขึ้น (Probability) มากกว่า 0.50 แต่ไม่เกิน 0.75
3	ปานกลาง	- มีโอกาสที่จะเกิดขึ้น 6 เดือน-1 ปีต่อครั้ง หรือ - มีความน่าจะเป็นที่จะเกิดขึ้น (Probability) มากกว่า 0.25 แต่ไม่เกิน 0.50
2	น้อย	- มีโอกาสที่จะเกิดขึ้น 2-3 ปีต่อครั้ง หรือ - มีความน่าจะเป็นที่จะเกิดขึ้น (Probability) มากกว่า 0.05 แต่ไม่เกิน 0.25
1	น้อยมาก	- มีโอกาสที่จะเกิดขึ้นมากกว่า 3 ปีต่อครั้ง หรือ - มีความน่าจะเป็นที่จะเกิดขึ้น (Probability) ไม่เกิน 0.05

พิจารณาจากข้อมูลในอดีตจากการสัมภาษณ์ กองทางหลวงพิเศษระหว่างเมืองเคยจัดทำและเสนอข้อเสนอการแก้ไขกฎหมายเช่น พระราชบัญญัติว่าด้วยการบริหารเงินทุนหมุนเวียน พ.ศ. 2558 แต่เนื่องจากข้อเสนอดังกล่าวถูกพิจารณาจากหลายหน่วยงาน และมีข้อโต้แย้งในประเด็นกฎหมาย ทำให้ยังไม่มีข้อเสนอใดที่สามารถผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเป็นรูปธรรม ส่งผลให้ข้อเสนอแก้ไขล่าช้าหรือไม่สามารถผ่านการพิจารณาได้ภายในกรอบเวลาที่เหมาะสม จึงสามารถประเมินระดับโอกาสของกฎหมายไม่ผ่านหรือล่าช้ามีความเสี่ยงนี้อยู่ในระดับ 4 (สูง)

ผลกระทบของความเสี่ยง (Impact)

สำหรับการประเมินผลกระทบ (Impact) จำเป็นต้องพิจารณาถึงระดับของผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานของกองฯ ทั้งในมิติของความปลอดภัยบนทางหลวง ความสะดวกของผู้ใช้บริการและความสามารถในการใช้ประโยชน์จากกองทุนหรือทรัพยากรของรัฐได้อย่างเหมาะสม หากไม่สามารถผลักดันการเปลี่ยนแปลงกฎหมายหรือระเบียบได้ทันเวลา หรือไม่ประสบผลสำเร็จ อาจส่งผลให้กองฯ สูญเสียโอกาสในการพัฒนานวัตกรรมทางบริการ การขับเคลื่อนโครงการเชิงยุทธศาสตร์ หรือการใช้จ่ายงบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพ ตารางเกณฑ์นี้จึงจัดทำขึ้นเพื่อใช้ประเมินระดับความรุนแรงของผลกระทบในเชิงระบบอย่างเหมาะสมและเป็นระบบโดยใช้เกณฑ์ดังนี้



ระดับ	ระดับ	ผลกระทบตามระดับความรุนแรง
5	สูงมาก	ก่อให้เกิดผลกระทบระดับเชิงโครงสร้าง เช่น การสูญเสียความสามารถในการดำเนินงานภารกิจหลักของกองฯ หรือเกิดความล้มเหลวในการให้บริการประชาชนอย่างต่อเนื่อง
4	สูง	มีผลกระทบต่อการไม่บรรลุเป้าหมายทางกลยุทธ์ของ กท. เช่น ด้านความปลอดภัย หรือ ด้านการให้บริการ หรือ ด้านระดับเงินกองทุนฯ ส่งผลต่อความเชื่อมั่นของสาธารณชน อาจนำไปสู่การตรวจสอบจากหน่วยงานภายนอก หรือกระทบต่อภาพลักษณ์ขององค์กรในระดับกว้าง
3	ปานกลาง	มีผลกระทบต่อการเป้าหมาย ทางกลยุทธ์ของ กท. เช่น ด้านความปลอดภัย หรือ ด้านการให้บริการ หรือด้านระดับเงินกองทุนฯ แต่กองยังสามารถดำเนินงานได้
2	น้อย	กระทบต่อกิจกรรมบางประเภท แต่สามารถควบคุมได้ภายในหน่วยงาน อาจส่งผลต่อระดับฝ่ายหรืองานเฉพาะด้าน
1	น้อยมาก	มีผลกระทบเล็กน้อย ไม่กระทบต่อเป้าหมายหลักของกองฯ และสามารถแก้ไขได้ในระยะเวลาอันสั้น

เมื่อพิจารณาถึงผลกระทบที่เกิดจากข้อจำกัดทางกฎหมายและกฎเกณฑ์ที่มีผลต่อการดำเนินงานของเงินทุนค่าธรรมเนียมผ่านทาง พบว่ามีประเด็นข้อจำกัดที่สำคัญหลายประการ เช่น ข้อจำกัดด้านการใช้จ่ายเงินกองทุนในบางรายการ เช่น ค่าเย็นคืน หรือข้อจำกัดด้านรายได้ที่เกิดจากการใช้ประโยชน์พื้นที่พักริมทาง ซึ่งไม่สามารถนำส่งเข้าเป็นรายได้ของกองทุนได้โดยตรง ทั้งนี้ ส่งผลให้เกิดความล่าช้าในการดำเนินโครงการหรือการจัดสรรงบประมาณ และกระทบต่อระดับเงินกองทุนที่สามารถนำไปใช้ในการพัฒนาระบบโครงสร้างพื้นฐานและการให้บริการประชาชน จากการวิเคราะห์ตามเกณฑ์การประเมินระดับผลกระทบของความเสี่ยง พบว่าผลกระทบจากข้อจำกัดดังกล่าวอยู่ในระดับ 3 ซึ่งจัดอยู่ในระดับปานกลาง กล่าวคือ แม้จะไม่ทำให้การดำเนินงานหยุดชะงักโดยสิ้นเชิง แต่ก็มีผลต่อการบรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ของกระทรวงคมนาคมในหลายมิติ ไม่ว่าจะเป็นเป้าหมายด้านความปลอดภัยในการใช้ทางหลวง ด้านประสิทธิภาพการให้บริการแก่ผู้ใช้ทาง หรือด้านความมั่นคงทางการเงินของกองทุน ซึ่งอาจลดความคล่องตัวในการตัดสินใจลงทุนในโครงการที่จำเป็นในระยะเร่งด่วน

ดังนั้นพิจารณาระดับความเสี่ยงสำหรับปัจจัยเสี่ยง “จากการไม่สามารถเสนอให้มีการทบทวนและปรับปรุงกฎหมายหรือระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของกองทางหลวงพิเศษระหว่างเมือง” เท่ากับ 12 คะแนน (โอกาส 4 คะแนน x ผลกระทบ 3 คะแนน)

ดังนั้น คิดเป็นระดับความเสี่ยงสำหรับ

CEU1 ปัจจัยเสี่ยงที่ 10: ความเสี่ยงจากการไม่สามารถเสนอให้มีการทบทวนและปรับปรุงกฎหมายหรือระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของกองทางหลวงพิเศษระหว่างเมือง

เท่ากับ 12 คะแนน (โอกาส 4 คะแนน x ผลกระทบ 3 คะแนน)

3.7.11 ปัจจัยเสี่ยงที่ 11: ความเสี่ยงจากการขาดความพร้อมของกองทางหลวงพิเศษระหว่างเมืองในการปฏิบัติตามกฎหมายและข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ

ประเภทความเสี่ยง	ความเสี่ยงด้านกฎหมาย (Compliance Risk)
ลักษณะ	ภายนอกที่ควบคุมได้ (External Controllable)
ตัวย่อ	CEC1
หน่วยงานรับผิดชอบ	แขวงทางหลวงพิเศษระหว่างเมือง

ร่างพระราชบัญญัติการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ ได้กำหนดให้ “กระทรวงคมนาคม” เป็นหนึ่งในกระทรวงเป้าหมายที่ต้องดำเนินการจัดทำบัญชีก๊าซเรือนกระจกในระดับหน่วยงานภาครัฐอย่างเป็นทางการ ส่งผลให้กรมทางหลวงในฐานะหน่วยงานสังกัดกระทรวง และกองทางหลวงพิเศษระหว่างเมืองในฐานะหน่วยงานปฏิบัติภายใต้กรม มีภารกิจตามกฎหมายโดยตรงในการจัดเก็บและรายงานข้อมูลคาร์บอนฟุตพริ้นท์ขององค์กร (CFO) ให้สอดคล้องกับแนวทางขององค์การบริหารจัดการก๊าซเรือนกระจก (องค์การมหาชน) ทั้งในเชิงปริมาณและระบบการจัดเก็บที่ตรวจทานได้

อย่างไรก็ดี จากการประเมินความพร้อมในปัจจุบันพบว่า กองทางหลวงพิเศษระหว่างเมืองยังเผชิญกับข้อจำกัดในหลายด้าน อาทิ โครงสร้างข้อมูลที่ไม่เป็นระบบ ระดับทักษะของบุคลากรที่ยังไม่ครอบคลุม การขาดผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน ซึ่งหากไม่มีการวางแผนและจัดการความเสี่ยงอย่างเหมาะสม อาจส่งผลให้กองฯ ไม่สามารถดำเนินการให้เป็นไปตามกรอบเวลาและมาตรฐานที่กฎหมายกำหนด

ด้วยเหตุนี้ จึงได้มีการวิเคราะห์และสรุปประเด็นความเสี่ยงย่อย รวมถึงเหตุการณ์ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นดังนี้

ประเด็นความเสี่ยง	เหตุการณ์ความเสี่ยง
1. ความเสี่ยงจากการขาดระบบการจัดเก็บและจัดกลุ่มข้อมูลกิจกรรมที่ปล่อยก๊าซเรือนกระจกอย่างเป็นระบบ	1.1 กองทางหลวงพิเศษระหว่างเมืองยังไม่สามารถจัดทำข้อมูล Carbon Footprint สำหรับกิจกรรมในขอบเขต Scope 1-3 ได้อย่างครบถ้วน มีความคลาดเคลื่อนสูง และไม่สามารถจัดทำบัญชีก๊าซเรือนกระจกให้สอดคล้องตามข้อกำหนดของพระราชบัญญัติ
2. ความเสี่ยงจากความสามารถของบุคลากรที่ยังไม่เพียงพอในการบริหารจัดการและวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ	2.1 บุคลากรในกองทางหลวงระหว่างเมืองยังขาดความเข้าใจเรื่องการจัดทำรายงานข้อมูลคาร์บอนฟุตพริ้นท์

โอกาสในการเกิดความเสี่ยง (Likelihood)

การประเมินพิจารณาจาก โอกาสในการเกิดความเสี่ยงด้านการขาดระบบการจัดเก็บและจัดกลุ่มข้อมูลกิจกรรมที่ปล่อยก๊าซเรือนกระจกอย่างเป็นระบบ และ ความเสี่ยงจากความสามารถของบุคลากรที่ไม่เพียงพอในการบริหารจัดการและวิเคราะห์ข้อมูลการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ โดยใช้เกณฑ์ของโอกาสดังนี้

ระดับ	โอกาสที่จะเกิด	โอกาสเกิดเหตุการณ์
5	สูงมาก	มีโอกาสดังกล่าวเกิดขึ้นสูงมาก (มากกว่า ร้อยละ 80)
4	สูง	มีโอกาสดังกล่าวเกิดขึ้นมาก (ร้อยละ 61- 80)
3	ปานกลาง	มีโอกาสดังกล่าวเกิดขึ้นบางครั้ง (ร้อยละ 41 - 60)
2	น้อย	มีโอกาสดังกล่าวเกิดขึ้นน้อยมาก (ร้อยละ 21 - 40)
1	น้อยมาก	ไม่มีโอกาสดังกล่าวเกิดขึ้น (น้อยกว่า ร้อยละ 20)

ในปัจจุบัน กองทางหลวงพิเศษระหว่างเมืองมีโอกาสดังกล่าวไม่พร้อมในการดำเนินการจัดทำบัญชีก๊าซเรือนกระจก อยู่ในระดับ 4 (สูง) เนื่องจากเป็นภารกิจใหม่ที่หน่วยงานยังอยู่ระหว่างการปรับตัว ทั้งในด้านความรู้ความเข้าใจของบุคลากร และการพัฒนาระบบบริหารจัดการข้อมูลที่เกี่ยวข้อง ส่งผลอาจทำให้มีความเสี่ยงต่อการไม่สามารถดำเนินการให้เป็นไปตามกรอบเวลาและมาตรฐานที่กำหนดไว้ในกฎหมาย ซึ่งอาจกระทบต่อการปฏิบัติภารกิจหลักของหน่วยงานในภาพรวม

ความเสี่ยงดังกล่าวยังสะท้อนให้เห็นถึงความท้าทายในการบูรณาการภารกิจด้านสิ่งแวดล้อมเข้ากับกระบวนการดำเนินงานหลักของหน่วยงาน ซึ่งมุ่งเน้นด้านวิศวกรรมโครงสร้างและการให้บริการทางหลวงเป็นหลัก ความไม่ชัดเจนของระบบฐานข้อมูล การแบ่งแยกหน้าที่ระหว่างหน่วยงานภายใน และการขาดแคลนผู้เชี่ยวชาญเฉพาะทางด้าน ล้วนเป็นปัจจัยที่อาจขัดขวางการจัดเก็บข้อมูลที่ต้องและครบถ้วน ซึ่งถือเป็นหัวใจสำคัญของการจัดทำบัญชีก๊าซเรือนกระจกที่ได้มาตรฐาน หากไม่มีการเร่งเสริมสร้างศักยภาพบุคลากร วางระบบการจัดการข้อมูลที่เป็นระบบ และสร้างกลไกสนับสนุนที่เหมาะสม ความเสี่ยงนี้จะยังคงอยู่ในระดับสูง และอาจส่งผลต่อชื่อเสียงและการประเมินผลการดำเนินงานของหน่วยงานในระยะยาว

ผลกระทบของความเสี่ยง (Impact)

การประเมินระดับ "ผลกระทบ" (Impact) มีวัตถุประสงค์เพื่อชี้วัดว่าหากเหตุการณ์ความเสี่ยงเกิดขึ้นจริง จะส่งผลอย่างไรต่อความสามารถของกองทางหลวงพิเศษระหว่างเมืองในการดำเนินการตามข้อกำหนดของ พ.ร.บ. การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ โดยครอบคลุมทั้งมิติของคุณภาพรายงาน ความสามารถในการส่งรายงานตรงตามรอบเวลา ผลกระทบต่อภาพลักษณ์ของหน่วยงาน และความเสี่ยงต่อการถูกจัดอยู่ในกลุ่ม "ไม่ปฏิบัติตาม พ.ร.บ." ระดับผลกระทบถูกกำหนดไว้ตั้งแต่ 1 (น้อยมาก) ถึง 5 (มากที่สุด) โดยใช้เกณฑ์ของผลกระทบดังนี้

ระดับ	ระดับ	ผลกระทบตามระดับความรุนแรง
5	สูงมาก	ไม่สามารถจัดทำรายงานได้เลย อาจเข้าข่าย “ไม่ปฏิบัติตาม พ.ร.บ.” ส่งผลเสียหายต่อภาพลักษณ์ระดับประเทศ
4	สูง	รายงานไม่ครบถ้วนหรือไม่ส่งตามกำหนด มีผลกระทบต่อการประเมินภาพรวมของกระทรวงและความน่าเชื่อถือของหน่วยงาน
3	ปานกลาง	รายงานมีข้อผิดพลาดเล็กน้อย ส่งผลต่อความถูกต้องและความเชื่อมั่นระดับหนึ่ง
2	น้อย	รายงานมีข้อผิดพลาดบางส่วน ส่งผลต่อความแม่นยำของข้อมูล และความน่าเชื่อถือของหน่วยงาน แต่ยังสามารถใช้รายงานได้
1	น้อยมาก	มีข้อผิดพลาดเล็กน้อยเพียงเล็กน้อย ไม่กระทบต่อภาพรวมของการดำเนินงานหรือชื่อเสียงองค์กร สามารถแก้ไขได้ภายในเวลาอันสั้นและไม่มีผลต่อภายนอก

ผลกระทบจากความเสี่ยงจากการขาดระบบการจัดเก็บและจัดกลุ่มข้อมูลกิจกรรมที่ปล่อยก๊าซเรือนกระจกอย่างเป็นระบบ และ ความเสี่ยงจากความสามารถของบุคลากรที่ยังไม่เพียงพอในการบริหารจัดการและวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ ส่งผลต่อความไม่พร้อมในการจัดทำบัญชีก๊าซเรือนกระจก ตามข้อกำหนดของพระราชบัญญัติการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ อยู่ในระดับ 4 (สูง) เนื่องจากอาจส่งผลให้หน่วยงานไม่สามารถจัดส่งรายงานได้ครบถ้วนและทันตามกรอบเวลาที่กฎหมายกำหนด ซึ่งจะกระทบต่อภาพลักษณ์และความน่าเชื่อถือของหน่วยงานในระดับกระทรวง อีกทั้งยังอาจมีผลต่อการประเมินจากหน่วยงานกำกับดูแล

ดังนั้น คิดเป็นระดับความเสี่ยงสำหรับ

CEC1 ปัจจัยเสี่ยงที่ 11: ความเสี่ยงจากการขาดความพร้อมของกองทางหลวงพิเศษระหว่างเมืองในการปฏิบัติตามกฎหมายและข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ

เท่ากับ 16 คะแนน (โอกาส 4 คะแนน x ผลกระทบ 4 คะแนน)

3.7.12 ปัจจัยเสี่ยงที่ 12: ความเสี่ยงจากความไม่ชัดเจนในการกำหนดแนวทางการต่อสัญญาสัมปทานโครงการสำคัญ

ประเภทความเสี่ยง ความเสี่ยงด้านกฎหมาย (Compliance Risk)

ลักษณะ ภายในที่ควบคุมได้ (Internal Controllable)

ตัวย่อ CIC1

หน่วยงานรับผิดชอบ ฝ่ายกำหนดกลยุทธ์และแผนงาน

แนวทางการต่อสัญญาสัมปทานในโครงการที่มีความสำคัญเชิงยุทธศาสตร์ของกองทางหลวงพิเศษระหว่างเมือง เช่น สัญญาให้บริการที่พักริมทางบางปะกง และสัญญาทางยกระดับดอนเมืองโทลล์เวย์ ถือเป็นประเด็นสำคัญที่ต้องมีการวางแผนล่วงหน้าอย่างรอบคอบ โดยต้องพิจารณาทั้งความเหมาะสมของผู้ให้บริการรายเดิม ศักยภาพของผู้ให้บริการรายใหม่ ตลอดจนความคุ้มค่าในเชิงเศรษฐกิจและประสิทธิภาพการให้บริการประชาชน อย่างไรก็ตาม ณ ปัจจุบัน กองฯ และหน่วยงานต้นสังกัดยังไม่มีแนวทางที่ชัดเจนในการพิจารณารูปแบบการต่อสัญญา ส่งผลให้การเตรียมการต่าง ๆ เช่น การศึกษาความเหมาะสมทางเทคนิค กฎหมาย และการเงิน ตลอดจนกระบวนการสื่อสารกับหน่วยงานกำกับและสาธารณชน ยังไม่สามารถดำเนินการได้อย่างเป็นระบบ

ความไม่แน่นอนดังกล่าวก่อให้เกิดความเสี่ยงต่อความต่อเนื่องของการให้บริการ ความล่าช้าในการตัดสินใจเชิงนโยบาย และอาจกระทบต่อประสิทธิภาพในการเจรจาต่อรองกับภาคเอกชน รวมถึงความน่าเชื่อถือขององค์กรโดยรวม โดยเฉพาะอย่างยิ่งในบริบทที่โครงการสัมปทานนั้นเกี่ยวข้องกับโครงสร้างพื้นฐานที่ประชาชนจำนวนมากต้องพึ่งพา การขาดแนวทางเชิงรุกและระบบการติดตามประเมินสถานะของสัญญาอย่างใกล้ชิดจึงอาจนำไปสู่ความเสียหายที่มีนัยสำคัญ

โอกาสในการเกิดความเสี่ยง (Likelihood)

การประเมินพิจารณาจากโอกาสในการเกิดความเสี่ยงจากความไม่ชัดเจนในการกำหนดแนวทางการต่อสัญญาสัมปทานโครงการสำคัญของกองทางหลวงพิเศษระหว่างเมือง โดยเฉพาะในกรณีของสัญญาที่กำลังจะหมดอายุในช่วงเวลาที่ใกล้เข้ามา เช่น สัญญาให้บริการที่พักริมทางบางปะกง (หมดสัญญา พ.ศ. 2571) และสัญญาให้บริการทางยกระดับดอนเมืองโทลล์เวย์ (หมดสัญญา พ.ศ. 2577) ซึ่งจนถึงปัจจุบันยังไม่มีแผนงานหรือการศึกษาที่เป็นระบบจากกรมทางหลวงที่ระบุทิศทางการดำเนินงานไว้อย่างชัดเจน ไม่ว่าจะเป็นการต่ออายุสัญญากับผู้ให้บริการรายเดิม การเปิดประมูลใหม่ หรือแนวทางอื่นใด

ปัจจัยเสี่ยงยังรวมถึงความซับซ้อนของกระบวนการตัดสินใจ การเกี่ยวข้องของหลายหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกกรมทางหลวง ตลอดจนความแตกต่างในมุมมองและผลประโยชน์ระหว่างภาคส่วนต่าง ๆ ที่อาจนำไปสู่ความล่าช้าหรือการตัดสินใจที่ไม่เป็นเอกภาพ ซึ่งล้วนเพิ่มโอกาสของการเกิดความเสี่ยงต่อเนื่องในโครงการและความเสี่ยงในการให้บริการสาธารณะ จากการประเมินตามเกณฑ์ระดับโอกาสของเหตุการณ์ มีรายละเอียดดังนี้

ระดับ	โอกาสที่จะเกิด	โอกาสเกิดเหตุการณ์
5	สูงมาก	มีโอกาสดังขึ้นสูงมาก (มากกว่า ร้อยละ 80)
4	สูง	มีโอกาสดังขึ้นมาก (ร้อยละ 61 - 80)
3	ปานกลาง	มีโอกาสดังขึ้นบางครั้ง (ร้อยละ 41 - 60)
2	น้อย	มีโอกาสดังขึ้นน้อยมาก (ร้อยละ 21 - 40)
1	น้อยมาก	ไม่มีโอกาสดังขึ้น (น้อยกว่า ร้อยละ 20)

ในปัจจุบัน กองทางหลวงพิเศษระหว่างเมืองมีโอกาสเผชิญความไม่ชัดเจนในการกำหนดแนวทางการต่อสัญญาสัมปทานโครงการสำคัญ อยู่ในระดับ 5 (สูงมาก) โดยมีสาเหตุหลักจากความซับซ้อนของกระบวนการต่อสัญญาสัมปทานภาครัฐ ซึ่งเกี่ยวข้องกับข้อกำหนดทางกฎหมาย มติคณะรัฐมนตรี นโยบายจากหน่วยงานต้นสังกัด รวมถึงแนวทางปฏิบัติของหน่วยงานที่มีอำนาจตีความและให้ความเห็น เช่น สำนักงานอัยการสูงสุด หรือสำนักงานงบประมาณ นอกจากนี้ การดำเนินการต่อสัญญาในลักษณะนี้ยังนับเป็นภารกิจใหม่ที่หน่วยงานยังอยู่ระหว่างการปรับตัว ส่งผลให้มีความเสี่ยงต่อการไม่สามารถดำเนินการให้แล้วเสร็จภายในกรอบเวลาที่เหมาะสม อันอาจกระทบต่อความต่อเนื่องของโครงการและประสิทธิภาพในการให้บริการประชาชนในภาพรวม

ผลกระทบของความเสี่ยง (Impact)

การประเมินระดับ "ผลกระทบ" (Impact) มีวัตถุประสงค์เพื่อชี้วัดว่า หากเหตุการณ์ความเสี่ยงเกิดขึ้นจริง จะส่งผลกระทบอย่างไรต่อความสามารถของกองทางหลวงพิเศษระหว่างเมืองในการบริหารจัดการสัมปทานโครงการสำคัญให้มีความต่อเนื่อง โปร่งใส และสอดคล้องกับเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ของ โดยใช้เกณฑ์การพิจารณาอย่างเป็นระบบในแต่ละมิติตามหลักเกณฑ์การบริหารความเสี่ยงภาครัฐ

ระดับ	ระดับ	ผลกระทบตามระดับความรุนแรง
5	สูงมาก	ต้องหยุดให้บริการโครงการหรือระบบที่อยู่ภายใต้สัมปทานเป็นการชั่วคราว
4	สูง	การให้บริการสะดุดบางช่วง หรือคุณภาพลดลงชั่วคราว
3	ปานกลาง	ดำเนินการบริหารจัดการชั่วคราวได้อย่างจำกัดภายใต้กรอบกฎหมาย
2	น้อย	ควบคุมสถานการณ์และบริหารความต่อเนื่องของบริการได้โดยไม่กระทบผู้ใช้บริการโดยตรง
1	น้อยมาก	สามารถให้บริการต่อเนื่องได้โดยไม่ติดขัด และไม่มีผลกระทบต่อผู้ใช้บริการหรือภาพลักษณ์ของหน่วยงาน

ในปัจจุบัน ความเสี่ยงจากความไม่ชัดเจนในการกำหนดแนวทางการต่อสัญญาสัมปทานโครงการสำคัญ อยู่ในระดับ 3 (ปานกลาง) เนื่องจากแม้กองทางหลวงพิเศษระหว่างเมืองจะสามารถขอขยายระยะเวลาสัญญาเดิมแบบชั่วคราวเพื่อให้บริการต่อเนื่องได้ แต่การดำเนินการดังกล่าวถือเป็นการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า ไม่ใช่แนวทางเชิงรุกที่มีความมั่นคงในระยะยาว

ดังนั้น คิดเป็นระดับความเสี่ยงสำหรับ

**CIC1 ปัจจัยเสี่ยงที่ 12: ความเสี่ยงจากความไม่ชัดเจนในการกำหนดแนวทางการต่อสัญญา
สัมปทานโครงการสำคัญ**

เท่ากับ 9 คะแนน (โอกาส 3 คะแนน x ผลกระทบ 3 คะแนน)

3.8 การจัดลำดับความเสี่ยง

จากผลการประเมินระดับโอกาส (Likelihood) และระดับผลกระทบ (Impact) ของแต่ละปัจจัยความเสี่ยงทั้งในระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2569–2574) และประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569 ตามที่ได้วิเคราะห์ไว้ในหัวข้อก่อนหน้า สามารถสรุปภาพรวมของระดับความรุนแรงของความเสี่ยง (Risk Severity) ได้ในรูปแบบตาราง เพื่อแสดงระดับความรุนแรงรายปัจจัยความเสี่ยงอย่างชัดเจน โดยตารางที่ 3.8-1 แสดงรายละเอียดการประเมินดังกล่าว ซึ่งจะใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการจัดลำดับความสำคัญและกำหนดมาตรการบริหารจัดการความเสี่ยงในขั้นตอนถัดไป

**ตารางที่ 3.8-1 ภาพรวมผลการประเมินผลกระทบของความเสี่ยงระดับองค์กร ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2569–2574)
และปี พ.ศ. 2569 แยกตามปัจจัยเสี่ยง**

ปัจจัยเสี่ยงที่	รหัส	ปัจจัยเสี่ยง	โอกาส	ผลกระทบ	ระดับความรุนแรง
1	SIC1	ความเสี่ยงจากความล่าช้าในการดำเนินโครงการ	2	1	2
2	SEU1	ความเสี่ยงจากความล่าช้าในขั้นตอนการคัดเลือกเอกชนผู้ร่วมลงทุน	3	4	12
3	OIC1	ความเสี่ยงจากการบุคลกรขาดทักษะเฉพาะทางและทักษะที่จำเป็นในอนาคต	4	3	12
4	OIC2	ความเสี่ยงจากความไม่เพียงพอของอัตรากำลังในการรองรับภารกิจเชิงยุทธศาสตร์ของกองฯ	5	1	5
5	OIC3	ความเสี่ยงจากทุจริตในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับสินบน	2	3	6
6	OIC4	ความเสี่ยงจากการขาดการกำกับดูแลข้อมูล (Data Governance)	3	4	12
7	OEU1	ความเสี่ยงจากภัยคุกคามทางไซเบอร์	5	4	20
8	OEC1	ความเสี่ยงจากความพร้อมของระบบสารสนเทศหลัก (IT System Availability Risk)	5	4	20
9	FIC1	ความเสี่ยงจากความมั่นคงของเงินทุนค่าธรรมเนียมผ่านทางในระยะยาว	2	3	6

ปัจจัยเสี่ยงที่	รหัส	ปัจจัยเสี่ยง	โอกาส	ผลกระทบ	ระดับความรุนแรง
10	CEU1	ความเสี่ยงจากการไม่สามารถเสนอให้มีการทบทวนและปรับปรุงกฎหมายหรือระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของกองทางหลวงพิเศษระหว่างเมือง	4	3	12
11	CEC1	ความเสี่ยงจากการขาดความพร้อมของกองทางหลวงพิเศษระหว่างเมืองในการปฏิบัติตามกฎหมายและข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ	4	4	16
12*	CIC1	ความเสี่ยงจากความไม่ชัดเจนในการกำหนดแนวทางการต่อสู้ภัยพิบัติสำคัญ	3	3	9

โดยผลการวิเคราะห์ระดับความเสี่ยง (Degree of Risk) ของปัจจัยความเสี่ยงระดับองค์กร ทั้งในช่วงระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2569–2574) และในปีงบประมาณ พ.ศ. 2569 สามารถสรุปภาพรวมได้ผ่านแผนภูมิความเสี่ยง (Risk Profile) เพื่อแสดงการกระจายตัวของความเสี่ยงตามระดับความรุนแรงที่ประเมินไว้ ทั้งในมิติของโอกาสการเกิดและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น โดยรายละเอียดผลการจัดทำแผนภูมิความเสี่ยงดังกล่าวปรากฏในตารางที่ 3.8-2 ซึ่งจะช่วยสนับสนุนการจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงและการกำหนดแนวทางการบริหารจัดการในลำดับต่อไปอย่างเป็นระบบ



ตารางที่ 3.8-2 แผนภูมิความเสี่ยง (Risk Profile) ของปัจจัยความเสี่ยงทั้งในระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2569–2574) และประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569 ของเงินทุนค่าธรรมเนียมผ่านทาง กรมทางหลวง

โอกาส / ผลกระทบ	1 น้อยมาก	2 น้อย	3 ปานกลาง	4 สูง	5 สูงมาก
5 สูงมาก					
4 สูง			OIC4 / SEU1	CEC1	OEU1 OEC1
3 ปานกลาง		OIC3 FIC1	CIC1	OIC1 CEU1	
2 น้อย					
1 น้อยมาก		SIC1			OIC2

หมายเหตุ: สีในแต่ละช่องมีคำอธิบายดังนี้

สี	ระดับความเสี่ยง (คะแนน)	คำอธิบาย
	20-25	เสี่ยงสูงมาก
	10-16	เสี่ยงสูง
	4-9	เสี่ยงปานกลาง
	1-3	เสี่ยงต่ำ

จากผลการจัดทำแผนภูมิความเสี่ยง (Risk Profile) พบว่า ปัจจัยความเสี่ยงระดับองค์กรในช่วงระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2569–2574) และปีงบประมาณ พ.ศ. 2569 สามารถจำแนกออกตามระดับความรุนแรงของความเสี่ยงได้ดังนี้

1) ปัจจัยความเสี่ยงที่อยู่ในระดับ “เสี่ยงสูงมาก” (Very High Risk) จำนวน 2 ปัจจัย ได้แก่

- OEU1: ความเสี่ยงจากภัยคุกคามทางไซเบอร์
- OEC1: ความเสี่ยงจากความพร้อมของระบบสารสนเทศหลัก

2) ปัจจัยความเสี่ยงที่อยู่ในระดับ “เสี่ยงสูง” (High Risk) จำนวน 6 ปัจจัย ได้แก่

- OIC4: ความเสี่ยงจากการขาดการกำกับดูแลข้อมูล (Data Governance)
- CEC1: ความเสี่ยงจากการขาดความพร้อมของกองทางหลวงพิเศษระหว่างเมืองในการปฏิบัติตามกฎหมายและข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ
- SEU1: ความเสี่ยงจากความล่าช้าในขั้นตอนการคัดเลือกเอกชนผู้ร่วมลงทุน
- OIC1: ความเสี่ยงจากบุคลากรขาดทักษะเฉพาะทางและทักษะที่จำเป็นในอนาคต
- CEU1: ความเสี่ยงจากการไม่สามารถเสนอให้มีการทบทวนและปรับปรุงกฎหมายหรือระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของกองทางหลวงพิเศษระหว่างเมือง

3) ปัจจัยความเสี่ยงที่อยู่ในระดับ “เสี่ยงปานกลาง” (Moderate Risk) จำนวน 3 ปัจจัย ได้แก่

- CIC1: ความเสี่ยงจากความไม่ชัดเจนในการกำหนดแนวทางการต่อสัญญาสัมปทานโครงการสำคัญ
- OIC3: ความเสี่ยงจากทุจริตในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับสินบน
- FIC1: ความเสี่ยงด้านความมั่นคงของเงินทุนค่าธรรมเนียมผ่านทางในระยะยาว
- OIC2: ความเสี่ยงจากความไม่เพียงพอของอัตราค่าจ้างในการรองรับภารกิจเชิงยุทธศาสตร์ของกองฯ

4) ปัจจัยความเสี่ยงที่อยู่ในระดับ “เสี่ยงน้อย” (Low Risk) จำนวน 1 ปัจจัย ได้แก่

- SIC1: ความเสี่ยงจากความล่าช้าในการดำเนินโครงการ

การจัดกลุ่มระดับความเสี่ยงดังกล่าวมีวัตถุประสงค์เพื่อให้สามารถจัดลำดับความสำคัญของการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ โดยเน้นการใช้ข้อมูลที่ได้ มาประกอบการตัดสินใจ ซึ่งช่วยให้หน่วยงานสามารถพิจารณากำหนดมาตรการตอบสนองที่เหมาะสม นอกจากนี้ การจัดระดับความรุนแรงของความเสี่ยงยังช่วยให้หน่วยงานสามารถจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเน้นการบริหารจัดการกับความเสี่ยงที่อยู่ในระดับสูงเป็นลำดับแรก

3.9 การประเมินความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk)

ในการพิจารณาว่าปัจจัยเสี่ยงใดควรจัดเป็น “ความเสี่ยงที่เหลืออยู่” (Residual Risk) จำเป็นต้องดำเนินการประเมินประสิทธิผลของระบบการควบคุมภายใน (Internal Control Effectiveness) ที่มีอยู่ในปัจจุบันประกอบด้วย โดยการประเมินดังกล่าวจะช่วยให้สามารถพิจารณาได้ว่ามาตรการควบคุมหรือกลไกที่มีอยู่สามารถลดระดับความรุนแรงของความเสี่ยงได้มากน้อยเพียงใด และเพียงพอหรือไม่ต่อการบรรเทาผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากความเสี่ยงดังกล่าว ทั้งนี้ กรมบัญชีกลางได้กำหนดเกณฑ์มาตรฐานในการประเมินระดับของการควบคุมภายในไว้เป็นแนวทางสำหรับหน่วยงานภาครัฐ เพื่อใช้ในการพิจารณาความเพียงพอและประสิทธิภาพของการควบคุมในแต่ละด้าน โดยรายละเอียดของเกณฑ์การควบคุมภายในสามารถดูได้ใน **ตารางที่ 3.9-1** ซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญในการประเมินระดับของ Residual Risk อย่างเป็นระบบและมีหลักเกณฑ์ที่ชัดเจน

ตารางที่ 3.9-1 เกณฑ์การประเมินความเสี่ยงที่เหลืออยู่โดยพิจารณาจากประสิทธิผลการควบคุมที่มีอยู่

ระดับการควบคุม		ประสิทธิผลการควบคุมที่มีอยู่		
		ผลการดำเนินงานเมื่อเทียบกับเป้าหมาย	กระบวนการควบคุม	การติดตาม
1	เบื้องต้น	ผลการดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมายมาก (เทียบเท่าระดับ 1)	ไม่มีมาตรฐานที่ชัดเจน	ไม่มีการติดตาม
2	ไม่เป็นทางการ	ผลการดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมาย (เทียบเท่าระดับ 2)	มีการควบคุมเป็นมาตรฐานแต่ยังไม่นำมาออกมาใช้	มีการควบคุมแต่ไม่มีการติดตาม
3	เป็นระบบ	ผลการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมาย (เทียบเท่าระดับ 3)	มีการควบคุมเป็นมาตรฐานของแต่ละหน่วยงาน	มีการติดตามแต่ไม่มีการรายงานให้ผู้บริหารทราบ
4	บูรณาการ	ผลการดำเนินงานดีกว่าเป้าหมาย (เทียบเท่าระดับ 4)	มีการกำหนดเป็นมาตรฐานขององค์กร	มีการติดตามและรายงานให้ผู้บริหารทราบเป็นระยะ
5	ใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด	ผลการดำเนินงานดีกว่าเป้าหมายมาก (เทียบเท่าระดับ 5)	มีการกำหนดเป็นมาตรฐานขององค์กร และเทียบเคียงกับ Best Practice	มีการระบุระยะเวลาการติดตามและรายงานผลที่ชัดเจน

ที่มา: การชี้แจงกรอบหลักเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานทุนหมุนเวียน ประจำปีบัญชี 2565 กรมบัญชีกลาง โดย บริษัท ทริส คอร์ปอเรชั่น จำกัด วันที่ 29 กรกฎาคม 2564

ทั้งนี้ ในการพิจารณาประสิทธิผลของการควบคุมภายใน หากการประเมินในมิติใดมีระดับต่ำกว่า “3” ตามเกณฑ์มาตรฐานที่กรมบัญชีกลางกำหนด จะถือว่าประสิทธิภาพของการควบคุมในประเด็นนั้น “ไม่เพียงพอ”

และปัจจัยความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องจะต้องถูกจัดประเภทเป็น “ความเสี่ยงที่เหลืออยู่” (Residual Risk) ซึ่งจำเป็นต้องมีการจัดทำมาตรการเพิ่มเติมเพื่อให้ระดับความเสี่ยงอยู่ในเกณฑ์ที่สามารถยอมรับได้

จากการหารือร่วมกับหน่วยงานภายในกองทางหลวงพิเศษระหว่างเมืองในประเด็นเรื่องประสิทธิภาพของการควบคุมความเสี่ยง พบว่า สำหรับปัจจัยความเสี่ยงของเงินทุนค่าธรรมเนียมผ่านทางในระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2569–2574) จำนวน 12 ปัจจัย ที่ปรึกษาได้ดำเนินการประเมินโดยอ้างอิงเกณฑ์ของกรมบัญชีกลาง

การประเมินนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพิจารณาว่าระดับของการควบคุมภายในที่มีอยู่สามารถลดระดับความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่ โดยหากปัจจัยใดมีระดับการควบคุมต่ำกว่าเกณฑ์ที่กำหนด จะถือว่าเป็น “ความเสี่ยงที่เหลืออยู่” (Residual Risk) ซึ่งจำเป็นต้องจัดทำมาตรการเพิ่มเติมเพื่อให้ระดับความเสี่ยงลดลงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ทั้งนี้ สรุปผลการประเมินโดยละเอียดแสดงไว้ดังนี้



3.9.1 ความเสี่ยงที่เหลืออยู่ด้านกลยุทธ์

ปัจจัยเสี่ยง		หน่วยงานรับผิดชอบ	โอกาส	ผลกระทบ	ระดับความรุนแรง ของความเสี่ยง ระดับองค์กร	ความเพียงพอ ของมาตรการควบคุมภายใน			ความเสี่ยงที่เหลืออยู่
						ผลการดำเนินงาน เมื่อเทียบกับ เป้าหมาย	กระบวนการ ควบคุม	การติดตาม	
SIC1	ความเสี่ยงจากความล่าช้าในการดำเนินโครงการ	ฝ่ายบริหาร การร่วมลงทุน	2	1	2	4	4	4	ไม่ใช่
SEU1	ความเสี่ยงจากความล่าช้าในขั้นตอนการคัดเลือกเอกชนผู้ร่วมลงทุน	ฝ่ายบริหาร การร่วมลงทุน	3	4	12	2	2	4	ใช่

3.9.2 ความเสี่ยงที่เหลืออยู่ด้านการดำเนินงาน

ปัจจัยเสี่ยง		หน่วยงาน รับผิดชอบ	โอกาส	ผลกระทบ	ระดับความ รุนแรงของความ เสี่ยงระดับองค์กร	ความเพียงพอ ของมาตรการควบคุมภายใน			ความเสี่ยงที่ เหลืออยู่
						ผลการดำเนินงาน เมื่อเทียบกับ เป้าหมาย	กระบวนการ ควบคุม	การติดตาม	
OIC1	ความเสี่ยงจากการบุคลากร ขาดทักษะเฉพาะทางและ ทักษะที่จำเป็นในอนาคต	ฝ่ายบริหารงาน ทั่วไป	4	3	12	3	1	4	ใช่
OIC2	ความเสี่ยงจากความไม่ เพียงพอของอัตรากำลังในการ รองรับภารกิจเชิงยุทธศาสตร์ ของกองฯ	ฝ่ายบริหารงาน ทั่วไป (งานบุคคล)							
	หน่วยงานที่มีภารกิจเฉพาะ ขาดกรอบอัตรากำลังสำหรับ ผู้เชี่ยวชาญในงานเฉพาะด้าน และไม่สามารถจัดหาหรือจัด อบรมบุคลากรที่มีทักษะเฉพาะ ด้าน ทำให้เกิดความล่าช้าในการ ให้บริการหรือพัฒนาโครงการ ใหม่		1	3	3	3	4	3	ไม่ใช่



ปัจจัยเสี่ยง		หน่วยงาน รับผิดชอบ	โอกาส	ผลกระทบ	ระดับความ รุนแรงของความ เสี่ยงระดับองค์กร	ความเพียงพอ ของมาตรการควบคุมภายใน			ความเสี่ยงที่ เหลืออยู่
						ผลการดำเนินงาน เมื่อเทียบกับ เป้าหมาย	กระบวนการ ควบคุม	การติดตาม	
	บุคลากรโดยเฉพาะลูกจ้าง ชั่วคราว ในบางตำแหน่งเช่น พนักงานควบคุมเก็บเงิน พนักงานเก็บเงิน ลาออกต่อเนื่อง ทำให้การดำเนินงานภาคสนาม ขาดความต่อเนื่อง และ จำเป็นต้องเร่งจัดหา/ฝึกอบรม บุคลากรชั่วคราวที่ขาดความ ชำนาญ		5	1	5	3	3	3	ไม่ใช่
OIC3	ความเสี่ยงจากทุจริตใน ประเด็นที่เกี่ยวข้องกับสินบน	ฝ่ายบริหารงาน ทั่วไป							
	เจ้าหน้าที่ที่เป็นคณะกรรมการ อนุมัติโครงการ รับสินบนเพื่อ อนุมัติโครงการ		1	5	5	5	3	4	ไม่ใช่
	เจ้าหน้าที่ละเลยหรือเพิกเฉยต่อ การบังคับใช้กฎหมาย เช่น การ ปรับจักรถบนทางหลวงพิเศษที่ ทำผิดกฎหมาย		2	2	4	4	3	4	ไม่ใช่

ปัจจัยเสี่ยง		หน่วยงาน รับผิดชอบ	โอกาส	ผลกระทบ	ระดับความ รุนแรงของความ เสี่ยงระดับองค์กร	ความเพียงพอ ของมาตรการควบคุมภายใน			ความเสี่ยงที่ เหลืออยู่
						ผลการดำเนินงาน เมื่อเทียบกับ เป้าหมาย	กระบวนการ ควบคุม	การติดตาม	
	บุคลากรผู้ที่ต้องการใช้รถยนต์ แจ้งขอใช้รถยนต์ราชการไปใช้ใน ภารกิจส่วนตัว โดยอาจจะมีการ ให้สินบนแก่พนักงานขับรถยนต์		2	3	6	4	3	4	ไม่ใช่
	คณะกรรมการกำหนดราคา กลาง อาจกำหนดราคากลางไม่ เป็นไปตาม พระราชบัญญัติการ จัดซื้อจัดจ้างและการบริหาร พัสดุภาครัฐ พ.ศ. ๒๕๖๐ เพื่อ เอื้อประโยชน์แก่บุคคลใดบุคคล หนึ่งในการรับสินบน		1	5	5	5	3	4	ไม่ใช่
	คณะกรรมการพิจารณาประกวด ราคาจ้าง อาจใช้ดุลพิจารณา ตนเองเพื่อเอื้อประโยชน์แก่ผู้ยื่น เสนอราคา		1	3	3	5	3	4	ไม่ใช่



ปัจจัยเสี่ยง		หน่วยงาน รับผิดชอบ	โอกาส	ผลกระทบ	ระดับความ รุนแรงของความ เสี่ยงระดับองค์กร	ความเพียงพอ ของมาตรการควบคุมภายใน			ความเสี่ยงที่ เหลืออยู่
						ผลการดำเนินงาน เมื่อเทียบกับ เป้าหมาย	กระบวนการ ควบคุม	การติดตาม	
	เจ้าหน้าที่จัดทำร่างขอบเขตของ งาน (TOR) กำหนดขอบเขตของ งานหรือสเปคเพื่อเอื้อประโยชน์		1	3	3	5	3	4	ไม่ใช่
	เจ้าหน้าที่เป็นคณะกรรมการ ตรวจรับงานมีการรับสินบน หรือ เรียกรับสินบน เพื่อให้ผ่านการ ตรวจรับงาน		1	5	5	5	3	4	ไม่ใช่
	ติดสินบนเจ้าหน้าที่ในการ คัดเลือกบุคคลเข้ามาดำรง ตำแหน่งพนักงานกองทำให้ได้ พนักงานไม่ตรงกับคุณสมบัติ		1	3	3	5	3	4	ไม่ใช่
	ติดสินบนเจ้าหน้าที่ ในการบรรจุ แต่งตั้งโยกย้าย โอน เลื่อน ตำแหน่ง/ประเมินผล/ พิจารณา เงินเดือน		1	3	3	5	3	4	ไม่ใช่
OIC4	ความเสี่ยงการขาดการกำกับ ดูแลข้อมูล (Data Governance)	ฝ่ายบริหารงาน ทั่วไป	3	4	12	3	1	1	ใช่

ปัจจัยเสี่ยง		หน่วยงาน รับผิดชอบ	โอกาส	ผลกระทบ	ระดับความ รุนแรงของความ เสี่ยงระดับองค์กร	ความเพียงพอ ของมาตรการควบคุมภายใน			ความเสี่ยงที่ เหลืออยู่
						ผลการดำเนินงาน เมื่อเทียบกับ เป้าหมาย	กระบวนการ ควบคุม	การติดตาม	
OEU1	ความเสี่ยงจากภัยคุกคามทาง ไซเบอร์	ฝ่ายบริหารจัดการเก็บ ค่าธรรมเนียม ฝ่ายบริหารจัดการ จราจร ฝ่ายบริหาร ธุรกรรมทาง อิเล็กทรอนิกส์, แขวงทางหลวง พิเศษระหว่างเมือง	5	4	20	3	1	1	ใช้
OEC1	ความเสี่ยงจากความพร้อมของ ระบบสารสนเทศหลัก (IT System Availability Risk)	ฝ่ายบริหารจัดการเก็บ ค่าธรรมเนียม ฝ่ายบริหารจัดการ จราจร ฝ่ายบริหาร ธุรกรรมทาง อิเล็กทรอนิกส์ แขวงทางหลวง พิเศษระหว่างเมือง	5	4	20	3	1	1	ใช้



3.9.3 ความเสี่ยงที่เหลือนอยู่ด้านการเงิน

ปัจจัยเสี่ยง		หน่วยงาน รับผิดชอบ	โอกาส	ผลกระทบ	ระดับความรุนแรง ของความเสี่ยง ระดับองค์กร	ความเพียงพอ ของมาตรการควบคุมภายใน			ความเสี่ยงที่ เหลือนอยู่
						ผลการดำเนินงาน เมื่อเทียบกับ เป้าหมาย	กระบวนการ ควบคุม	การติดตาม	
FIC1	ความมั่นคง ของเงินทุนค่าธรรมเนียม ผ่านทางใน ระยะยาว	ฝ่ายกำหนด กลยุทธ์และ แผนงาน	2	3	6	4	4	5	ไม่ใช่

3.9.4 ความเสี่ยงที่เหลืออยู่ด้านกฎหมาย

ปัจจัยเสี่ยง		หน่วยงาน รับผิดชอบ	โอกาส	ผลกระทบ	ระดับความรุนแรง ของความเสี่ยง ระดับองค์กร	ความเพียงพอ ของมาตรการควบคุมภายใน			ความเสี่ยงที่ เหลืออยู่
						ผลการดำเนินงาน เมื่อเทียบกับ เป้าหมาย	กระบวนการ ควบคุม	การติดตาม	
CEU1	ความเสี่ยงจากการไม่สามารถเสนอให้มีการทบทวนและปรับปรุงกฎหมายหรือระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน	ฝ่ายบริหารงานทั่วไป	4	3	12	3	2	3	ใช่
CEC1	ความเสี่ยงจากการขาดความพร้อมของกองทางหลวงพิเศษระหว่างเมืองในการปฏิบัติตามกฎหมายและข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ	แขวงทางหลวงพิเศษระหว่างเมือง	4	4	16	2	1	1	ใช่
CIC1	ความเสี่ยงจากความไม่ชัดเจนในการกำหนดแนวทางการต่อสัญญาสัมปทานโครงการสำคัญ	ฝ่ายกำหนดกลยุทธ์และแผนงาน	3	3	9	3	3	3	ไม่ใช่



การประเมินความเพียงพอของมาตรการควบคุมภายในในแต่ละปัจจัยความเสี่ยงขององค์กร พบว่า มีปัจจัยที่ยังคงอยู่ในสถานะ “ความเสี่ยงที่เหลืออยู่” (Residual Risk) ซึ่งหมายถึงปัจจัยที่แม้จะมีการควบคุมอยู่ในระดับหนึ่งแล้ว แต่ประสิทธิผลของมาตรการควบคุมยังไม่เพียงพอในการลดระดับความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ทั้งนี้ จากการวิเคราะห์ พบว่ามีจำนวนปัจจัยความเสี่ยงที่จัดอยู่ในกลุ่มความเสี่ยงที่เหลืออยู่รวมทั้งสิ้น 7 ปัจจัย ดังแสดงรายละเอียดอยู่ในตารางที่ 3.9-2

ตารางที่ 3.9-2 ความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk) ระดับองค์กรในช่วงระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2569–2574) และในปีงบประมาณ พ.ศ. 2569 ภายหลังจากการประเมินความเพียงพอของมาตรการควบคุมภายใน

ปัจจัยเสี่ยง		หน่วยงานรับผิดชอบ	ความเพียงพอของมาตรการควบคุมภายใน			ความเสี่ยงที่เหลืออยู่
			ผลการดำเนินงานเมื่อเทียบกับเป้าหมาย	กระบวนการควบคุม	การติดตาม	
SEU1	ความเสี่ยงจากความล่าช้าในขั้นตอนการคัดเลือกเอกชนผู้ร่วมลงทุน	ฝ่ายบริหารการร่วมลงทุน	2	2	4	ใช่
OIC1	ความเสี่ยงจากการบุคลกรขาดทักษะเฉพาะทางและทักษะที่จำเป็นในอนาคต	ฝ่ายบริหารงานทั่วไป	3	1	4	ใช่
OIC4	ความเสี่ยงการขาดการกำกับดูแลข้อมูล (Data Governance)	ฝ่ายบริหารงานทั่วไป	3	1	1	ใช่
OEU1	ความเสี่ยงจากภัยคุกคามทางไซเบอร์	ฝ่ายบริหารงานทั่วไป	3	1	1	ใช่
OEC1	ความเสี่ยงจากความพร้อมของระบบสารสนเทศหลัก (IT System Availability Risk)	ฝ่ายบริหารงานทั่วไป	3	1	1	ใช่
CEU1	ความเสี่ยงจากการไม่สามารถเสนอให้มีการทบทวนและปรับปรุงกฎหมายหรือระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน	ฝ่ายบริหารงานทั่วไป	3	2	3	ใช่
CEC1	ความเสี่ยงจากการขาดความพร้อมของกองทางหลวงพิเศษระหว่างเมืองในการปฏิบัติตามกฎหมายและข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ	แขวงทางหลวงพิเศษระหว่างเมือง	2	1	1	ใช่

3.10 กลยุทธ์การบริหารจัดการความเสี่ยง

หลังจากการประเมินและจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยความเสี่ยงในระดับองค์กรเป็นที่เรียบร้อยแล้ว ขั้นตอนต่อไปคือการกำหนดกลยุทธ์ในการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อควบคุม หลีกเลี่ยง หรือ บรรเทาความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรสามารถยอมรับได้ ทั้งนี้ การกำหนดกลยุทธ์ในการจัดการความเสี่ยงสามารถเลือกใช้ได้ทั้งแบบรายกลยุทธ์หรือแบบผสมผสานหลายกลยุทธ์ร่วมกัน ขึ้นอยู่กับระดับความรุนแรงของ ความเสี่ยง ความพร้อมของทรัพยากรองค์กร และผลกระทบที่คาดว่าจะเกิดขึ้น โดยแนวทางการจัดการความเสี่ยงในระดับสากลเรียกกันทั่วไปว่า “4T Strategy” ซึ่งเป็นกรอบแนวคิดพื้นฐานที่องค์กรสามารถนำมาใช้กำหนดแนวทางปฏิบัติต่อความเสี่ยงแต่ละรายการอย่างเหมาะสม โดยประกอบด้วย 4 แนวทางหลัก มีรายละเอียดดังนี้²

1) Terminate – การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง

คือ การตัดสินใจยุติ หรือยกเลิกกิจกรรม โครงการ หรือกระบวนการที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงโดยตรง โดยใช้กับกรณีที่ความเสี่ยงมีระดับรุนแรงมาก ทั้งด้านโอกาสที่จะเกิดและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น ซึ่งแม้จะทำให้สูญเสียโอกาสบางประการ แต่ก็ช่วยป้องกันการเกิดเหตุการณ์ไม่พึงประสงค์ที่อาจกระทบต่อองค์กรในวงกว้าง

2) Transfer – การถ่ายโอนความเสี่ยง

หมายถึง การลดผลกระทบจากความเสี่ยงโดยการโอนความรับผิดชอบหรือผลกระทบบางส่วนให้บุคคลหรือหน่วยงานภายนอกที่มีความสามารถหรือภาระหน้าที่ในการบริหารความเสี่ยงนั้นได้ดีกว่า เช่น การทำประกันภัยโครงการ การโอนความเสี่ยงผ่านการทำสัญญากับผู้รับจ้างหรือผู้รับสัมปทาน การจ้างเหมาบริการภายนอก (Outsourcing)

3) Treat – การควบคุมหรือบรรเทาความเสี่ยง

เป็นกลยุทธ์ที่ใช้กันอย่างแพร่หลาย ซึ่งมุ่งเน้นการลดความน่าจะเป็นของการเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง หรือบรรเทาผลกระทบให้น้อยที่สุด หากเหตุการณ์เกิดขึ้นจริง โดยอาจใช้วิธีการต่าง ๆ การกำหนดมาตรการป้องกันเชิงรุก การฝึกอบรมบุคลากรเพื่อเพิ่มความรู้ความเข้าใจ และการปรับเปลี่ยนโครงสร้างหรือบทบาทหน้าที่ของหน่วยงานให้เหมาะสมยิ่งขึ้น

² คู่มือการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ฉบับปรับปรุงปีงบประมาณ 2566 การรถไฟฟ้าขนส่งมวลชนแห่งประเทศไทย (รฟม.)

4) Take – การยอมรับความเสี่ยง

เป็นกลยุทธ์ที่ใช้กับกรณีที่ระดับความเสี่ยงอยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้ หรือการดำเนินมาตรการจัดการความเสี่ยงจะมีต้นทุนสูงเกินกว่าผลลัพธ์ที่คาดว่าจะได้รับ โดยองค์กรจะรับรู้และยอมรับผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากความเสี่ยงนั้น พร้อมทั้งจัดทำแผนเผชิญเหตุหรือแผนสำรอง (Contingency Plan) ไว้รองรับ เพื่อให้สามารถฟื้นฟูหรือแก้ไขสถานการณ์ได้อย่างรวดเร็ว หากเหตุการณ์เกิดขึ้นจริง

การเลือกใช้กลยุทธ์ 4T อย่างมีหลักการและสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมของแต่ละความเสี่ยง จะช่วยให้กองทางหลวงพิเศษระหว่างเมืองสามารถบริหารจัดการความเสี่ยงได้อย่างเป็นระบบ ลดความไม่แน่นอนของผลกระทบ และเสริมสร้างความมั่นคงในการดำเนินภารกิจในระยะยาว.

ทั้งนี้ ที่ปรึกษาได้เสนอแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับปัจจัยเสี่ยงแต่ละด้านไว้ ดังแสดงในตารางที่ 3.10-1

ตารางที่ 3.10-1 แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับปัจจัยเสี่ยงในช่วงระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2569–2574)
และในปีงบประมาณ พ.ศ. 2569

รหัส	ปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร	กลยุทธ์การบริหารจัดการความเสี่ยง	แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยง
SIC1	ความเสี่ยงจากความล่าช้าในการดำเนินโครงการ	ควบคุมความเสี่ยง (Treat)	จัดทำแผนงานล่วงหน้าสำหรับโครงการสำคัญโดยใช้เทคนิค Critical Path และกำหนด Timeline ที่ชัดเจน พร้อมแต่งตั้งหน่วยงาน PMO (Project Management Office) เฉพาะกิจ เพื่อควบคุมติดตาม และผลักดันการดำเนินงานให้เป็นไปตามเป้าหมายและกรอบเวลา
SEU1	ความเสี่ยงจากความล่าช้าในขั้นตอนการคัดเลือกเอกชนผู้ร่วมลงทุน	ยอมรับความเสี่ยง (Take)	ติดตามความคืบหน้าอย่างใกล้ชิดและรายงานต่อผู้บริหารอย่างสม่ำเสมอ พร้อมประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อเร่งรัดขั้นตอนการอนุมัติ และจัดทำแผนสำรองเพื่อรองรับหากเกิดความล่าช้าเกินกว่าที่คาดการณ์
OIC1	ความเสี่ยงจากการบุคลากรขาดทักษะเฉพาะทางและทักษะที่จำเป็นในอนาคต	ควบคุมความเสี่ยง (Treat)	จัดทำแผนพัฒนาทักษะเฉพาะทางในสาขาสำคัญ อาทิ Digital, ESG และ Data Analytics เพื่อ

รหัส	ปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร	กลยุทธ์การบริหารจัดการความเสี่ยง	แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยง
			ยกระดับขีดความสามารถของบุคลากรในเชิงรุก และรองรับภารกิจเชิงยุทธศาสตร์ของกองฯ ในระยะยาว
OIC2	ความเสี่ยงจากความไม่เพียงพอของอัตรากำลังในการรองรับภารกิจเชิงยุทธศาสตร์ของกองฯ	ควบคุมความเสี่ยง (Treat)	จัดทำแผนอัตรากำลังระยะ 5 ปีให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์องค์กร พร้อมวิเคราะห์ความเหลื่อมล้ำของอัตรากำลัง (Gap Analysis) รายตำแหน่งสำคัญ เพื่อใช้เป็นแนวทางวางแผนการสรรหา พัฒนา และรักษาศักยภาพบุคลากร
OIC3	ความเสี่ยงจากทุจริตในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับสินบน	ควบคุมความเสี่ยง (Treat)	นำระบบ e-Bidding, e-Tracking และ Audit Trail มาใช้ควบคู่กับการจัดตั้งระบบรับแจ้งเบาะแสแบบไม่เปิดเผยตัวตน (Anonymous Whistleblowing) เพื่อเสริมสร้างความโปร่งใส และปิดช่องทางการทุจริตในกระบวนการจัดซื้อจัดจ้างและบริหารโครงการ รวมถึงการปฏิบัติงาน
OIC4	ความเสี่ยงจากการขาดการกำกับดูแลข้อมูล (Data Governance)	ควบคุมความเสี่ยง (Treat)	แต่งตั้งผู้รับผิดชอบข้อมูล (Data Steward/Data Owner) ในแต่ละระบบ พร้อมจัดทำนโยบายการกำกับดูแลข้อมูล (Data Governance Policy) และแผนปฏิบัติการระยะ 3 ปี เพื่อยกระดับการบริหารจัดการข้อมูลให้ครอบคลุมทุกระบบ
OEU1	ความเสี่ยงจากภัยคุกคามทางไซเบอร์	ควบคุมความเสี่ยง (Treat)	ยกระดับมาตรการด้านความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์โดยจัดทำนโยบาย Cybersecurity Policy และแผนตอบสนองเหตุการณ์ (Incident Response Plan) อย่างเป็นระบบ ควบคู่กับการติดตั้งระบบตรวจจับและแจ้งเตือนภัยคุกคามแบบเรียลไทม์ (SIEM) พร้อมดำเนินการอบรมและทบทวนความรู้ด้านความปลอดภัยไซเบอร์แก่บุคลากรอย่างสม่ำเสมอ
OEC1	ความเสี่ยงจากความพร้อมของระบบสารสนเทศหลัก (IT System Availability Risk)	ควบคุมความเสี่ยง (Treat)	จัดทำแผนฟื้นฟูระบบ (IT Disaster Recovery Plan: IT DRP) ที่สอดคล้องกับกรอบมาตรฐานสากล เช่น COBIT (Control Objectives for Information and Related



รหัส	ปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร	กลยุทธ์การบริหารจัดการความเสี่ยง	แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยง
			Technology: กรอบการกำกับดูแลระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร) หรือ ITIL (Information Technology Infrastructure Library: แนวทางการบริหารจัดการบริการด้านไอทีอย่างเป็นระบบ) พร้อมทดสอบระบบประจำปี ติดตั้งระบบ Monitoring และเสริมทักษะบุคลากรด้าน IT รวมถึงกำกับคุณภาพการดำเนินงานของภาคเอกชนที่รับจ้างดูแลระบบ
FIC1	ความเสี่ยงจากความมั่นคงของเงินทุนค่าธรรมเนียมผ่านทางในระยะยาว	ควบคุมความเสี่ยง (Treat)	ติดตามและประเมินผลกระทบกระแสเงินสด (Cash Flow) ของเงินทุนค่าธรรมเนียมผ่านทางอย่างต่อเนื่อง โดยคำนึงถึงความเสี่ยงในกรณีต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นได้ทุกกรณี และรายงานให้ผู้บริหารรับทราบทุก 3 เดือน รวมทั้งกำหนดแผนควบคุมค่าใช้จ่ายภายใน กท.
CEU1	ความเสี่ยงจากการไม่สามารถเสนอให้มีการทบทวนและปรับปรุงกฎหมายหรือระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของกองทางหลวงพิเศษระหว่างเมือง	ควบคุมความเสี่ยง (Treat)	ตั้งคณะทำงานเฉพาะกิจและเริ่มศึกษาแนวทางต่าง ๆ ล่วงหน้า พร้อมกำหนด Roadmap การเสนอให้มีการทบทวนและปรับปรุงกฎหมายหรือระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของกองทางหลวงพิเศษระหว่างเมืองภายในกรอบระยะเวลา
CEC1	ความเสี่ยงจากการขาดความพร้อมของกองทางหลวงพิเศษระหว่างเมืองในการปฏิบัติตามกฎหมายและข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ	ควบคุมความเสี่ยง (Treat)	ตั้งคณะทำงานเฉพาะกิจและเริ่มศึกษาแนวทางต่าง ๆ ล่วงหน้า พร้อมกำหนด Roadmap การปฏิบัติตามกฎหมายและข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศภายในกรอบระยะเวลา
CIC1	ความเสี่ยงจากความไม่ชัดเจนในการกำหนดแนวทางการต่อสัญญาสัมปทานโครงการสำคัญ	ควบคุมความเสี่ยง (Treat)	ตั้งคณะทำงานเฉพาะกิจและเริ่มศึกษาแนวทางต่าง ๆ ล่วงหน้า พร้อมกำหนด Roadmap การตัดสินใจภายในกรอบระยะเวลา

ที่มา: ที่ปรึกษา

3.11 การพิจารณาปัจจัยเสี่ยงที่เหลืออยู่เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ของเงินทุนค่าธรรมเนียมผ่านทาง

การบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรมีบทบาทสำคัญในการสนับสนุนการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ขององค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในส่วนของเงินทุนค่าธรรมเนียมผ่านทาง ซึ่งเป็นกลไกหลักในการจัดสรรทรัพยากรเพื่อการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานทางถนนของประเทศ ด้วยเหตุนี้จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการประเมินความเสี่ยงที่เป็นระบบ และสามารถเชื่อมโยงกับเป้าหมายในแต่ละยุทธศาสตร์ได้อย่างชัดเจน เพื่อให้เกิดการบริหารจัดการความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพ และสนับสนุนการตัดสินใจเชิงนโยบายในระดับองค์กรได้อย่างเหมาะสม

โดยจากการประเมินความเสี่ยงพอของมาตรการควบคุมภายในสำหรับปัจจัยความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569 เพื่อระบุระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk) ซึ่งหมายถึงความเสี่ยงที่ยังคงอยู่หลังจากการใช้มาตรการควบคุมแล้ว พบว่า มีปัจจัยความเสี่ยงระดับองค์กรจำนวน 7 รายการที่ยังอยู่ในระดับที่ต้องให้ความสำคัญและดำเนินการควบคุมเพิ่มเติมอย่างเร่งด่วน ทั้งในเชิงป้องกันไม่ให้เกิดความเสียหาย และในเชิงเตรียมความพร้อมรองรับผลกระทบหากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงขึ้นจริง

ผลการประเมินดังกล่าวชี้ให้เห็นถึงความจำเป็นในการพัฒนากลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงเชิงรุก (Proactive Risk Management) ที่ไม่เพียงมุ่งเน้นการควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้เท่านั้น แต่ยังรวมถึงการบูรณาการความเสี่ยงเข้ากับกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์และการจัดทำแผนงานของหน่วยงานอย่างเป็นระบบ โดยที่ปรึกษาได้ดำเนินการวิเคราะห์เพิ่มเติม โดยเชื่อมโยงปัจจัยเสี่ยงที่เหลืออยู่นี้เข้ากับยุทธศาสตร์ตามแผนปฏิบัติการระยะยาว 5 ปี (พ.ศ. 2566–2570) ของเงินทุนค่าธรรมเนียมผ่านทาง กรมทางหลวง เพื่อให้สามารถกำหนดแนวทางบริหารความเสี่ยงได้อย่างสอดคล้องกับเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์อย่างแท้จริง

นอกจากนี้ ยังได้มีการเปรียบเทียบปัจจัยความเสี่ยงกับปีงบประมาณก่อนหน้า (พ.ศ. 2568) เพื่อแสดงให้เห็นถึงพัฒนาการของความเสี่ยง การเปลี่ยนแปลงในระดับผลกระทบและโอกาสเกิด ตลอดจนแนวโน้มของการตอบสนองและการปรับตัวขององค์กรต่อปัจจัยแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งเป็นข้อมูลพื้นฐานสำคัญในการพัฒนาแนวทางบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน ทั้งนี้ รายละเอียดการวิเคราะห์และความเชื่อมโยงระหว่างปัจจัยความเสี่ยง ยุทธศาสตร์ และแนวโน้มระยะยาวดังกล่าวแสดงไว้ใน ตารางที่ 3.11-1



ตารางที่ 3.11-1 ผลการเปรียบเทียบปัจจัยเสี่ยงที่เหลือน้อยระดับองค์กรประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569 แยกตามยุทธศาสตร์

ยุทธศาสตร์	เป้าหมายหลัก	รหัสเดิม	ปัจจัยเสี่ยงที่เหลือน้อยระดับองค์กรประจำปี พ.ศ. 2568	ผลการทบทวน	รหัสใหม่	ปัจจัยเสี่ยงที่เหลือน้อยระดับองค์กรประจำปี พ.ศ. 2569
ยุทธศาสตร์ที่ 1 : การพัฒนาโครงข่ายทางหลวงพิเศษที่เชื่อมต่อ เข้าถึง และคล่องตัว อย่างมีคุณภาพ สนับสนุนระบบขนส่งและโลจิสติกส์ เพื่อเชื่อมโยงการคมนาคมเข้าสู่ภูมิภาค	- มีระบบทางหลวงพิเศษที่ตอบสนองความต้องการของผู้ใช้ทางการขับเคลื่อนเศรษฐกิจ และการพัฒนาประเทศด้วยการพัฒนาโครงข่ายของระบบทางหลวงพิเศษที่เข้าถึงและเชื่อมต่อได้อย่างสมบูรณ์ - มีระบบทางหลวงพิเศษที่คล่องตัวเพื่อสนับสนุนการเดินทางขนส่งและระบบโลจิสติกส์ ด้วยการติดตามและแก้ไขสมรรถนะของระบบทางหลวงพิเศษอย่างต่อเนื่อง - มีการส่งเสริมการพัฒนาระบบทางหลวงพิเศษที่ยั่งยืน ด้วยการสร้างความเข้าใจและผสานความร่วมมือกับท้องถิ่น ภาคประชาชน และภาคเอกชน ในขั้นตอนการพัฒนาโครงการ - มีการพัฒนาประสิทธิภาพของกระบวนการพัฒนาระบบทางหลวงพิเศษที่ต่อเนื่องด้วยการวิจัยนวัตกรรม มาตรฐานข้อกำหนด เทคโนโลยี เทคโนโลยีดิจิทัล ที่ทันสมัยอย่างบูรณาการและพอเพียง	OEU1	ความมั่นคงของโครงข่ายทางหลวงพิเศษระหว่างเมืองเมื่อเกิดเหตุฉุกเฉิน	ปัจจัยเสี่ยงทั้งสองปัจจัยนี้ถือเป็นปัจจัยภายนอก ซึ่งกรมทางหลวงไม่สามารถควบคุมระยะเวลาในการดำเนินการตามขั้นตอนได้	SEU1 CEU1 CEC1	ความเสี่ยงจากความล่าช้าในขั้นตอนการคัดเลือกเอกชนผู้ร่วมลงทุน ความเสี่ยงจากการไม่สามารถเสนอให้มีการทบทวนและปรับปรุงกฎหมายหรือระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน ความเสี่ยงจากการขาดความพร้อมของกองทางหลวงพิเศษระหว่างเมืองในการปฏิบัติตามกฎหมายและข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ

ยุทธศาสตร์	เป้าหมายหลัก	รหัสเดิม	ปัจจัยเสี่ยงที่เหลือนอยู่ ระดับองค์กรประจำปี พ.ศ. 2568	ผลการทบทวน	รหัสใหม่	ปัจจัยเสี่ยงที่เหลือนอยู่ ระดับองค์กรประจำปี พ.ศ. 2569
ยุทธศาสตร์ที่ 2 : การยกระดับการให้บริการของ ระบบทางหลวงพิเศษให้ มากกว่าการเป็นเส้นทางที่ ไปสู่จุดหมายปลายทาง	1) มีระบบทางหลวงพิเศษที่รักษาระดับการให้บริการ ที่ดี ด้วยการบำรุงรักษาระบบทางหลวงพิเศษให้ เป็นไปตามมาตรฐานอย่างต่อเนื่อง 2) มีการอำนวยความสะดวกแก่ผู้ใช้บริการอย่างมี ประสิทธิภาพ ด้วยการควบคุมน้ำหนักบรรทุกทุก ตามมาตรฐาน และการพัฒนารูปแบบการ ให้บริการที่ทันสมัย 3) มีการส่งเสริมการรักษาระดับการให้บริการ ภูมิ ทัศน์ ไรล์ทาง ของระบบทางหลวงพิเศษที่ยั่งยืน ด้วยการสร้างความร่วมมือจากท้องถิ่น ภาค ประชาชน และภาคเอกชน 4) มีการพัฒนาประสิทธิภาพการรักษาระดับการ ให้บริการที่ต่อเนื่อง ด้วยการวิจัย นวัตกรรม เทคโนโลยี เทคโนโลยีดิจิทัล ที่ทันสมัยอย่างบูรณาการและพอเพียง	-	-	-	OIC1 OEU1 OEC1 CEU1 CEU1 CEC1	ความเสี่ยงจากการบุคลากร ขาดทักษะเฉพาะทางและ ทักษะที่จำเป็นในอนาคต ความเสี่ยงจากการขาดการกำกับดูแลข้อมูล (Data Governance) ความเสี่ยงจากภัยคุกคามทางไซเบอร์ ความเสี่ยงจากความพร้อมของระบบ สารสนเทศหลัก (IT System Availability Risk) ความเสี่ยงจากการไม่สามารถเสนอให้มีการ ทบทวนและปรับปรุงกฎหมายหรือระเบียบ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน ความเสี่ยงจากการขาดความพร้อมของกอง ทางหลวงพิเศษระหว่างเมืองในการปฏิบัติ ตามกฎหมายและข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับ การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ



ยุทธศาสตร์	เป้าหมายหลัก	รหัสเดิม	ปัจจัยเสี่ยงที่เหลืออยู่ ระดับองค์กรประจำปี พ.ศ. 2568	ผลการทบทวน	รหัสใหม่	ปัจจัยเสี่ยงที่เหลืออยู่ ระดับองค์กรประจำปี พ.ศ. 2569
ยุทธศาสตร์ที่ 3 : การพัฒนานวัตกรรมและ เทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับ ระบบทางหลวงพิเศษ ที่มีมาตรฐานและความ ปลอดภัยสูงอย่างยั่งยืน	- มีระบบทางหลวงพิเศษที่ปลอดภัย ด้วยการแก้ไขและการควบคุมตามมาตรฐานที่ดีและต่อเนื่อง - มีความปลอดภัยบนระบบทางหลวงพิเศษที่ทันสมัย ด้วยการพัฒนาระบบจราจร และระบบควบคุม - มีการส่งเสริมความปลอดภัยบนระบบทางหลวงพิเศษที่ยั่งยืน ด้วยการส่งเสริมค่านิยมและความเข้าใจด้านความปลอดภัยกับประชาชนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องอย่างบูรณาการ - มีการพัฒนาประสิทธิภาพความปลอดภัยบนระบบทางหลวงพิเศษที่ต่อเนื่องด้วยการวิจัย นวัตกรรม เทคโนโลยี เทคโนโลยีดิจิทัลที่ทันสมัยอย่างบูรณาการและพอเพียง	-	-	-	OEU1 OEC1 CEU1 CEC1	ความเสี่ยงจากการขาดการกำกับดูแลข้อมูล (Data Governance) ความเสี่ยงจากภัยคุกคามทางไซเบอร์ ความเสี่ยงจากความพร้อมของระบบสารสนเทศหลัก (IT System Availability Risk) ความเสี่ยงจากการขาดความพร้อมของกองทางหลวงพิเศษระหว่างเมืองในการปฏิบัติตามกฎหมายและข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ

3-93

04

การกำหนดขอบเขต
ความรุนแรงที่ยอมรับได้ ตัวชี้วัดความเสี่ยง
และการวิเคราะห์ต้นทุนและผลประโยชน์
ของทางเลือกในการบริหารความเสี่ยง

บทที่ 4

การกำหนดขอบเขต

ความรุนแรงที่ยอมรับได้ ตัวชี้วัด

ความเสี่ยง และการวิเคราะห์ต้นทุน

และผลประโยชน์ของทางเลือกใน

การบริหารความเสี่ยง

4.1 การวิเคราะห์ต้นทุนและผลประโยชน์ของปัจจัยเสี่ยงที่เหลืออยู่ระดับองค์กรประจำปี พ.ศ. 2569

จากแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยง 4 แนวทางหลัก (4T) ได้แก่ การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Terminate) การยอมรับความเสี่ยง (Take) การควบคุมความเสี่ยง (Treat) และการถ่ายโอนความเสี่ยง (Transfer) ที่ปรึกษาได้นำต้นทุนที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการ (Cost) มาเปรียบเทียบกับผลประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ (Benefit) เพื่อวิเคราะห์ความคุ้มค่าและเลือกแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสมที่สุดสำหรับแต่ละปัจจัยเสี่ยง

ผลการวิเคราะห์ดังกล่าวได้จัดทำในรูปแบบตารางเพื่อแสดงความสัมพันธ์ระหว่างแนวทางการจัดการความเสี่ยงแต่ละรูปแบบกับต้นทุนและผลประโยชน์ที่เกี่ยวข้อง ทั้งนี้เพื่อให้สามารถพิจารณาเลือกแนวทางที่ให้ความคุ้มค่าทางเศรษฐกิจและสามารถลดระดับความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยรายละเอียดปรากฏใน ตารางที่ 4.1-1 ซึ่งสรุปผลการวิเคราะห์สำหรับความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk) ของแต่ละปัจจัยที่ได้รับการประเมิน

โดยผลการวิเคราะห์พบว่า สำหรับความเสี่ยงที่เหลืออยู่ ดังนี้

1) SEU1 ความเสี่ยงจากความล่าช้าในขั้นตอนการคัดเลือกเอกชนผู้ร่วมลงทุน

ควรเลือกการจัดการความเสี่ยงในรูปแบบของ “การยอมรับความเสี่ยง (Take)” ด้วยการกำหนดแผนงานและคณะทำงานเพื่อติดตามความคืบหน้าอย่างใกล้ชิดและรายงานต่อผู้บริหารอย่างสม่ำเสมอ พร้อมประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้ขั้นตอนการอนุมัติเกิดความราบรื่นและเป็นไปตามแผน และจัดทำแผนสำรองเพื่อรองรับหากเกิดความล่าช้าเกินกว่าที่คาดการณ์

2) OIC1 ความเสี่ยงจากการบุคลากรขาดทักษะเฉพาะทางและทักษะที่จำเป็นในอนาคต

ควรเลือกการจัดการความเสี่ยงในรูปแบบของ “การควบคุมความเสี่ยง (Treat)” ด้วยการจัดทำแผนพัฒนาทักษะเฉพาะทางในสาขาสำคัญ อาทิ Digital, ESG และ Data Analytics เพื่อยกระดับขีดความสามารถของบุคลากรในเชิงรุก และรองรับภารกิจเชิงยุทธศาสตร์ของกองฯ ในระยะยาว

3) OIC4 ความเสี่ยงการขาดการกำกับดูแลข้อมูล (Data Governance)

ควรเลือกการจัดการความเสี่ยงในรูปแบบของ “การถ่ายโอนความเสี่ยง (Transfer)” และ/หรือ “การควบคุมความเสี่ยง (Treat)” ด้วยการพัฒนาระบบธรรมาภิบาลข้อมูล (Data Governance) ใน กท. ซึ่งจะช่วยลดความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ ชื่อเสียง และกฎหมาย พร้อมยกระดับคุณภาพการตัดสินใจและสนับสนุนภารกิจหลักของ กท. ผ่านการทำสัญญากับเอกชนผู้รับจ้างจัดทำระบบ และ/หรือ การดำเนินงานเองผ่านการจ้างที่ปรึกษาในบางส่วน

4) OEU1 ความเสี่ยงจากภัยคุกคามทางไซเบอร์

ควรเลือกการจัดการความเสี่ยงในรูปแบบของ “การถ่ายโอนความเสี่ยง (Transfer)” และ/หรือ “การควบคุมความเสี่ยง (Treat)” ด้วยการยกระดับมาตรการ Cybersecurity โดยจัดทำ Cybersecurity Policy และ Incident Response Plan รวมถึงใช้ระบบตรวจจับภัยคุกคามแบบเรียลไทม์ (SIEM) ควบคุมการอบรมเจ้าหน้าที่อย่างสม่ำเสมอ ผ่านการทำสัญญากับเอกชนผู้รับจ้างจัดทำระบบ และ/หรือ การดำเนินงานเองผ่านการจ้างที่ปรึกษาในบางส่วน

5) OEC1 ความเสี่ยงจากความพร้อมของระบบสารสนเทศหลัก (IT System Availability Risk)

ควรเลือกการจัดการความเสี่ยงในรูปแบบของ “การถ่ายโอนความเสี่ยง (Transfer)” และ/หรือ “การควบคุมความเสี่ยง (Treat)” ด้วยการจัดทำแผนฟื้นฟูระบบ (IT DRP) ที่สอดคล้องกับกรอบมาตรฐานสากล เช่น COBIT หรือ ITIL พร้อมทดสอบระบบประจำปี ติดตั้งระบบ Monitoring และเสริมทักษะบุคลากรด้าน IT รวมถึงกำกับคุณภาพการดำเนินงานของภาคเอกชนที่รับจ้างดูแลระบบ ผ่านการทำสัญญากับเอกชนผู้รับจ้างจัดทำระบบ และ/หรือ การดำเนินงานเองผ่านการจ้างที่ปรึกษาในบางส่วน

6) CEU1 ความเสี่ยงจากการไม่สามารถเสนอให้มีการทบทวนและปรับปรุงกฎหมายหรือระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน

ควรเลือกการจัดการความเสี่ยงในรูปแบบของ “การควบคุมความเสี่ยง (Treat)” ด้วยการทบทวนและแก้ไขกฎหมาย/ระเบียบที่ล้าสมัยเป็นเครื่องมือสำคัญในการสนับสนุนการขับเคลื่อนเป้าหมายทางยุทธศาสตร์ ซึ่งส่งผลให้สามารถบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

7) CEC1 ความเสี่ยงจากการขาดความพร้อมของกองทางหลวงพิเศษระหว่างเมืองในการปฏิบัติตามกฎหมายและข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ

ควรเลือกการจัดการความเสี่ยงในรูปแบบของ “การควบคุมความเสี่ยง (Treat)” ด้วยการพัฒนามาตรฐานและระบบรายงานข้อมูลการปล่อยก๊าซเรือนกระจกให้หน่วยงานสามารถดำเนินการได้อย่างเป็นระบบและสอดคล้องตามกฎหมาย และข้อกำหนดของนโยบายภาครัฐ



ตารางที่ 4.1-1 เปรียบเทียบต้นทุนและผลประโยชน์ของการจัดการความเสี่ยงรูปแบบต่าง ๆ
สำหรับปัจจัยเสี่ยงที่เหลือน้อยระดับองค์กรประจำปี พ.ศ. 2569

ความเสี่ยง	วิธีการจัดการความเสี่ยง	การจัดการความเสี่ยง	แผนปฏิบัติการบริหารความเสี่ยง	ต้นทุนการดำเนินการ (Cost)	ประโยชน์ที่เกิดขึ้น (Benefit)	ทางเลือกเพื่อจัดการความเสี่ยง
SEU1	ควบคุม	มุ่งเน้นการติดตามความคืบหน้าอย่างใกล้ชิดในทุกขั้นตอน พร้อมทั้งประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกองค์กรอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้การดำเนินงานด้านการคัดเลือกเอกชนผู้ร่วมลงทุนเป็นไปตามกรอบเวลาและลดความเสี่ยงจากการสะดุดหรือความล่าช้าที่ไม่จำเป็น	จัดตั้งคณะทำงานเฉพาะกิจเพื่อดูแลขั้นตอนการคัดเลือกเอกชนโดยตรง พร้อมกำหนดระบบรายงานความก้าวหน้าที่เหมาะสมต่อผู้บริหารระดับสูง ตลอดจนวางมาตรการรองรับ เช่น การปรับแผนงานหรือกำหนดระยะเวลาใหม่ หากพบว่ามีความล่าช้าเกินกว่าที่คาดการณ์ไว้ เพื่อให้โครงการยังคงขับเคลื่อนได้ตามเป้าหมาย	-	-ช่วยลดความไม่แน่นอนและผลกระทบเชิงลบจากความล่าช้า ทำให้องค์กรมีข้อมูลที่ชัดเจนสำหรับการตัดสินใจเชิงบริหาร เสริมสร้างความโปร่งใสในการดำเนินงาน และรักษาความเชื่อมั่นของประชาชน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญต่อการขับเคลื่อนโครงการให้สำเร็จตามแผนงานที่วางไว้	ยอมรับ
OIC1	ควบคุม	ดำเนิน “โครงการศึกษาทักษะที่จำเป็นในอนาคต” เพื่อวิเคราะห์ช่องว่าง (Skill Gap Analysis) ของบุคลากรใน 3 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มบริหาร กลุ่มงานดำเนินการ และกลุ่มงานปฏิบัติการ โดยเน้นทักษะที่เกี่ยวข้องกับโครงสร้างพื้นฐานอัจฉริยะ เทคโนโลยีดิจิทัล ด้านความยั่งยืน และการตอบสนองต่อเหตุฉุกเฉินรูปแบบใหม่ เช่น อุบัติเหตุจากรถไฟฟ้าและสารเคมี	โครงการศึกษาทักษะที่จำเป็นของบุคลากรเพื่อรองรับภารกิจในอนาคต เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี ด้านความยั่งยืน โครงสร้างพื้นฐานอัจฉริยะ และสถานการณ์ฉุกเฉินรูปแบบใหม่ กองทางหลวงพิเศษระหว่างเมืองจึงจำเป็นต้องเสริมสร้างขีดความสามารถของบุคลากรให้มีความพร้อมทั้งในระดับบริหาร งานดำเนินการ และงานปฏิบัติการ โดยเฉพาะการตอบสนองต่อเหตุการณ์เฉพาะทาง แผนปฏิบัติการนี้แบ่งออกเป็น 3 ช่วงสำคัญ ได้แก่	3 ล้านบาท	- ช่วยให้บุคลากรพร้อมรับมือเทคโนโลยีและภารกิจใหม่ ลดความเสี่ยงเชิงปฏิบัติการ - เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงาน ลดต้นทุนการจ้างที่ปรึกษาจากภายนอกในระยะยาว - เสริมภาพลักษณ์องค์กรด้านความเชี่ยวชาญและความปลอดภัย	ควบคุม

ความเสี่ยง	วิธีการจัดการความเสี่ยง	การจัดการความเสี่ยง	แผนปฏิบัติการบริหารความเสี่ยง	ต้นทุนการดำเนินการ (Cost)	ประโยชน์ที่เกิดขึ้น (Benefit)	ทางเลือกเพื่อจัดการความเสี่ยง
			• ช่วงที่ 1: ศึกษาและจัดทำแผนความสามารถหลัก (Core Competency Map) ของบุคลากรแต่ละกลุ่มงาน พร้อมทั้งวิเคราะห์ทักษะเฉพาะตำแหน่งที่จำเป็นในอนาคต • ช่วงที่ 2: เสนอแนะแนวทางการพัฒนาทักษะผ่านหลักสูตรที่เหมาะสมในแต่ละกลุ่ม ได้แก่ • กลุ่มบริหาร – หลักสูตร “ESG & Smart Infrastructure Leadership” เพื่อเสริมวิสัยทัศน์และแนวทางการบริหารงานที่ผสมผสานความยั่งยืนและเทคโนโลยี • กลุ่มงานดำเนินการ – หลักสูตร “Data Analytics for Highway Operations” เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการใช้ข้อมูลตัดสินใจและวางแผนงาน • กลุ่มงานปฏิบัติการ – หลักสูตร “การจัดการเหตุฉุกเฉินจากรถ EV และสารเคมีบนทางหลวง” เพื่อเตรียมความพร้อมรับมือเหตุการณ์ที่มีความเสี่ยงสูงและซับซ้อน			



ความเสี่ยง	วิธีจัดการความเสี่ยง	การจัดการความเสี่ยง	แผนปฏิบัติการบริหารความเสี่ยง	ต้นทุนการดำเนินการ (Cost)	ประโยชน์ที่เกิดขึ้น (Benefit)	ทางเลือกเพื่อจัดการความเสี่ยง
OIC4	ควบคุม	การพัฒนาธรรมาภิบาลข้อมูล (Data Governance) ในกองทางหลวงพิเศษระหว่างเมือง (กท.)	จัดทำสัญญาการรักษาความลับ (Confidentiality Agreement) ตามข้อกำหนดของกฎหมายคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล (PDPA) พร้อมกำหนดให้เอกชนผู้รับจ้างจัดทำ แผนการกำกับดูแลข้อมูล (Data Governance Plan) และเป็นผู้พัฒนาระบบและดูแลการจัดการสิทธิ์การเข้าถึง (Access) โดยหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้มั่นใจว่าข้อมูลได้รับการคุ้มครองและใช้งานอย่างเหมาะสมตามมาตรฐานที่กำหนด และ/หรือ จ้างที่ปรึกษาผู้เชี่ยวชาญ เพื่อดำเนินการประเมินความเสี่ยงและระบุจุดอ่อนของการจัดการข้อมูลในปัจจุบัน รวมถึงประเมินความเสี่ยงเชิงลึกจากการจัดเก็บ ใช้งาน และถ่ายโอนข้อมูล หลังจากนั้นจึงจัดทำ Data Governance Policy และ Management Framework ที่ครอบคลุมการกำกับดูแลข้อมูลในทุกมิติอย่างเป็นระบบ เพื่อเตรียมแผนพัฒนาระบบ Data Quality Monitoring และ Metadata Management ควบคู่กับแผนการอบรมบุคลากรด้าน Data Literacy และ Data Governance Awareness	2569 5 ล้านบาท 2570 5 ล้านบาท	-หน่วยงานมีแนวทางและมาตรฐานที่ชัดเจนในการบริหารจัดการข้อมูลอย่างเป็นระบบ ครอบคลุมทั้งโครงสร้างข้อมูล สิทธิ์การเข้าถึง และความมั่นคงปลอดภัยของข้อมูล -เพิ่มประสิทธิภาพการตัดสินใจและการดำเนินงานของกองทางหลวงพิเศษระหว่างเมือง โดยใช้ข้อมูลที่ถูกต้อง ครบถ้วน และน่าเชื่อถือ -ลดความเสี่ยงจากการรั่วไหลของข้อมูล หรือการเข้าถึงข้อมูลโดยไม่ได้รับอนุญาต และป้องกันปัญหาการละเมิด PDPA	ถ่ายโอน และ/หรือ ควบคุม

คู่มือและแผนบริหารความเสี่ยง

งานจ้างที่ปรึกษาเพื่อจัดทำและวิเคราะห์แผนการบริหารความเสี่ยง

และความต่อเนื่องทางธุรกิจของเงินทุนค่าธรรมเนียมผ่านทาง



กองทางหลวงพิเศษระหว่างเมือง กรมทางหลวง

ความเสี่ยง	วิธีจัดการความเสี่ยง	การจัดการความเสี่ยง	แผนปฏิบัติการบริหารความเสี่ยง	ต้นทุนการดำเนินการ (Cost)	ประโยชน์ที่เกิดขึ้น (Benefit)	ทางเลือกเพื่อจัดการความเสี่ยง
OEU1	ควบคุม	การยกระดับมาตรการ Cybersecurity โดยจัดทำ Cybersecurity Policy และ Incident Response Plan รวมถึงใช้ระบบตรวจจับภัยคุกคามแบบเรียลไทม์ (SIEM) ควบคุมการอบรมเจ้าหน้าที่อย่างสม่ำเสมอ	จัดทำสัญญาการรักษาความลับ (Confidentiality Agreement) ตามข้อกำหนดของกฎหมายคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล (PDPA) พร้อมกำหนดให้เอกชนผู้รับจ้างจัดทำแผนตอบสนองต่อภัยคุกคาม และเป็นผู้พัฒนาระบบและดูแลการจัดการสิทธิ์การเข้าถึง (Access) โดยหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้มั่นใจว่าข้อมูลได้รับการคุ้มครองและใช้งานอย่างเหมาะสมตามมาตรฐานที่กำหนด และ/หรือ จ้างที่ปรึกษาผู้เชี่ยวชาญเพื่อดำเนินการประเมินความพร้อมและระบุช่องโหว่ของระบบสารสนเทศในปัจจุบัน รวมถึงประเมินความเสี่ยงเชิงลึกจากภัยคุกคามที่อาจเกิดขึ้น หลังจากนั้นจึงจัดทำ Cybersecurity Policy และ Incident Response Plan ที่ครอบคลุมสถานการณ์ภัยคุกคามทุกรูปแบบอย่างเป็นระบบ เพื่อเตรียมแผนพัฒนาระบบตรวจจับภัยคุกคามแบบเรียลไทม์ (SIEM) ควบคู่กับแผนการอบรมบุคลากรด้าน Cybersecurity Awareness	5 ล้านบาท	เพิ่มขีดความสามารถในการตรวจจับและรับมือกับภัยคุกคามได้อย่างรวดเร็ว ลดโอกาสการรั่วไหลของข้อมูล เสริมสร้างวัฒนธรรมความตระหนักรู้ด้านความมั่นคงไซเบอร์ภายในองค์กร ลดความเสี่ยงด้านชื่อเสียง และยังสนับสนุนการปฏิบัติตามกฎหมายหรือมาตรฐานที่เกี่ยวข้อง เช่น PDPA และ ISO/IEC 27001 อย่างเป็นระบบ	ถ่ายโอน และ/หรือ ควบคุม



ความเสี่ยง	วิธีจัดการ ความเสี่ยง	การจัดการความเสี่ยง	แผนปฏิบัติการ บริหารความเสี่ยง	ต้นทุนการ ดำเนินการ (Cost)	ประโยชน์ที่เกิดขึ้น (Benefit)	ทางเลือกเพื่อจัดการ ความเสี่ยง
OEC1	ควบคุม	การจัดทำแผนฟื้นฟูระบบ (IT DRP) ที่สอดคล้องกับกรอบมาตรฐานสากล เช่น COBIT หรือ ITIL พร้อมทดสอบระบบประจำปี ติดตั้งระบบ Monitoring และเสริมทักษะบุคลากรด้าน IT รวมถึงกำกับคุณภาพการดำเนินงานของภาคเอกชนที่รับจ้างดูแลระบบ	จัดทำสัญญาการรักษาความลับ (Confidentiality Agreement) ตามข้อกำหนดของกฎหมายคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล (PDPA) พร้อมกำหนดให้เอกชนผู้รับจ้างเป็นผู้พัฒนาระบบและดูแลการจัดการสิทธิ์การเข้าถึง (Access) เพื่อให้มั่นใจว่าข้อมูลได้รับการคุ้มครองและใช้งานอย่างเหมาะสมตามมาตรฐานที่กำหนด และ/หรือ จ้างที่ปรึกษาผู้เชี่ยวชาญ เพื่อประเมินความพร้อมและความเสี่ยงของระบบหลักที่ใช้ในการปฏิบัติงานของกองฯ ทั้งในส่วนที่ดูแลโดยหน่วยงานภายในและที่จ้างภายนอกดำเนินการ หลังจากนั้นจึงเข้าสู่กระบวนการจัดทำแผนฟื้นฟูระบบสารสนเทศ (IT Disaster Recovery Plan: IT DRP) โดยอ้างอิงแนวทางตามมาตรฐานสากล เช่น COBIT และ ITIL สำหรับระยะถัดไป จะดำเนินการติดตั้งระบบตรวจสอบสถานะ (System Monitoring Tools) เสริมสร้างทักษะบุคลากร และวางกลไกกำกับคุณภาพผู้รับจ้างอย่างต่อเนื่อง	5 ล้านบาท	เพิ่มความมั่นคงและความต่อเนื่องในการให้บริการ แม้ระบบประสบเหตุขัดข้องหรือภัยพิบัติ ลดความเสี่ยงต่อการหยุดชะงักของงานบริการหรือระบบอัตโนมัติของกองฯ สร้างความพร้อมในการบริหารจัดการระบบที่ดูแลโดยภาคเอกชน และยกระดับการจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศให้เป็นไปตามมาตรฐานสากลอย่างมีประสิทธิภาพ	ถ่ายโอน และ/หรือ ควบคุม



คู่มือและแผนบริหารความเสี่ยง

งานจ้างที่ปรึกษาเพื่อจัดทำและวิเคราะห์แผนการบริหารความเสี่ยง

และความต่อเนื่องทางธุรกิจของเงินทุนค่าธรรมเนียมผ่านทาง

กองทางหลวงพิเศษระหว่างเมือง กรมทางหลวง

ความเสี่ยง	วิธีการจัดการความเสี่ยง	การจัดการความเสี่ยง	แผนปฏิบัติการบริหารความเสี่ยง	ต้นทุนการดำเนินการ (Cost)	ประโยชน์ที่เกิดขึ้น (Benefit)	ทางเลือกเพื่อจัดการความเสี่ยง
CEU1	ควบคุม	การทบทวนและแก้ไขกฎหมาย/ระเบียบที่ล้าสมัยเป็นเครื่องมือสำคัญในการสนับสนุนการขับเคลื่อนเป้าหมายทางยุทธศาสตร์ ซึ่งส่งผลให้สามารถบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ	จ้างที่ปรึกษาภายนอกที่มีความเชี่ยวชาญด้านการกฎหมาย เพื่อให้ช่วยดำเนินการดังนี้ - จัดทำแผนและลำดับความสำคัญของกฎหมาย/ระเบียบที่ควรเสนอแก้ไข - วิเคราะห์ โครงสร้าง ระบุหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และข้อจำกัดเชิงกฎหมายเดิม จัดทำข้อเสนอเชิงนโยบายและร่าง พรบ./กฎ/ระเบียบเสนอร่างเข้าสู่ระบบของกรม/กระทรวง และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อพิจารณาตามลำดับขั้น	7 ล้านบาท	-หน่วยงานสามารถเสนอแนะแนวทางการปรับปรุงกฎหมายหรือระเบียบที่ล้าสมัยหรือยังไม่มีผลชัดเจนได้อย่างมีระบบและมีข้อมูลประกอบอย่างครบถ้วน - เพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของกองทางหลวงพิเศษระหว่างเมือง	ควบคุม



ความเสี่ยง	วิธีจัดการความเสี่ยง	การจัดการความเสี่ยง	แผนปฏิบัติการบริหารความเสี่ยง	ต้นทุนการดำเนินการ (Cost)	ประโยชน์ที่เกิดขึ้น (Benefit)	ทางเลือกเพื่อจัดการความเสี่ยง
CEC1	ควบคุม	พัฒนามาตรฐานและระบบรายงานข้อมูลการปล่อยก๊าซเรือนกระจกให้หน่วยงานสามารถดำเนินการได้อย่างเป็นระบบและสอดคล้องตามกฎหมาย และข้อกำหนดของนโยบายภาครัฐ	จ้างที่ปรึกษากายนอกที่มีความเชี่ยวชาญด้านการจัดทำบัญชีก๊าซเรือนกระจก (GHG Inventory) เพื่อให้คำแนะนำ ออกแบบระบบ และถ่ายทอดองค์ความรู้ให้เจ้าหน้าที่ ดังนี้ - จัดอบรมเชิงปฏิบัติการให้เจ้าหน้าที่ในเรื่อง การจัดทำบัญชี การปล่อยก๊าซเรือนกระจก - จัดทำแบบฟอร์มและคู่มือการเก็บข้อมูลกิจกรรมที่ก่อให้เกิดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกระดับแขวง - พัฒนา Data Template และระบบรวบรวมข้อมูลเบื้องต้น - กำหนดทีมงานรับผิดชอบเฉพาะกิจในระดับแขวง (GHG focal point) เพื่อเก็บข้อมูลและรายงานผล - จัดทำรายงานผลการดำเนินงานและเปิดเผยข้อมูลการปล่อยก๊าซเรือนกระจกระดับแขวง	5 ล้านบาท	- แขวงสามารถจัดทำข้อมูลคาร์บอนฟุตพริ้นท์ของกิจกรรมพื้นฐานได้ครบถ้วนมีต้นแบบระบบจัดเก็บข้อมูลและรายงาน GHG ที่สามารถขยายผลได้ในระดับกอง - ลดความเสี่ยงในการไม่ปฏิบัติตาม พ.ร.บ. และเสริมภาพลักษณ์ด้านความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อมของหน่วยงาน	ควบคุม

4.2 แผนการบริหารจัดการความเสี่ยงของเงินทุนค่าธรรมเนียมผ่านทางระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2569-2574)

ในการบริหารจัดการเงินทุนค่าธรรมเนียมผ่านทางของกองทางหลวงพิเศษระหว่างเมือง หนึ่งในประเด็นสำคัญที่ต้องเผชิญในปัจจุบันและอนาคตคือ “ความไม่แน่นอน” ที่ทวีความซับซ้อนยิ่งขึ้นจากปัจจัยแวดล้อมหลายด้าน ทั้งในมิติของรายได้ที่มีแนวโน้มเติบโตช้าลงตามพฤติกรรมการเดินทางของประชาชนที่เปลี่ยนแปลงไป ความคาดหวังของภาครัฐในการเพิ่มบทบาทของภาคเอกชนในระบบทางหลวงพิเศษระหว่างเมือง ตลอดจนข้อจำกัดเชิงโครงสร้างของกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการบริหารกองทุน อาทิ ขอบเขตการใช้จ่าย งบประมาณผูกพัน การอนุมัติโครงการระยะยาว หรือการลงทุนเพื่อพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานใหม่ สิ่งเหล่านี้ทำให้ความเสี่ยงต่อเสถียรภาพของเงินทุนค่าธรรมเนียมผ่านทางไม่สามารถมองเป็นรายปีเช่นในอดีตได้อีกต่อไป

การพัฒนา “แผนการบริหารจัดการความเสี่ยงของเงินทุนค่าธรรมเนียมผ่านทางระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2569-2574)” จึงถือเป็นการปรับมุมมองเชิงกลยุทธ์ของกองฯ ไปสู่การวางแผนที่เน้นความยั่งยืนและการมองภาพรวมในระยะกลางถึงยาว โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้สามารถคาดการณ์แนวโน้มความเสี่ยงล่วงหน้าได้อย่างเป็นระบบ ลดความจำเป็นในการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าแบบรายปี และสามารถเตรียมมาตรการเชิงรุกเพื่อรองรับผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นได้อย่างเหมาะสม นอกจากนี้ แผนระยะ 5 ปี ยังช่วยให้การจัดลำดับความสำคัญของโครงการ การพิจารณาความเหมาะสมของกรอบงบประมาณ และการบริหารความต่อเนื่องของเงินทุนสามารถทำได้บนพื้นฐานข้อมูลที่เชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบ โดยเฉพาะในกรณีที่กองฯ ต้องรับมือกับเหตุการณ์วิกฤตหรือการเปลี่ยนแปลงเชิงนโยบาย เช่น การปรับค่าธรรมเนียม การขยายเส้นทาง หรือการร่วมลงทุนรูปแบบใหม่กับเอกชน

อีกหนึ่งเหตุผลสำคัญของการจัดทำแผนระยะ 5 ปี คือการเชื่อมโยงระหว่าง “แผนบริหารความเสี่ยง” กับ “ยุทธศาสตร์การพัฒนากองฯ” ที่ต้องการให้เงินทุนค่าธรรมเนียมผ่านทางเป็นเครื่องมือสนับสนุนการขับเคลื่อนโครงการสำคัญ ไม่ว่าจะเป็นการยกระดับพื้นที่พักริมทาง การลงทุนในระบบ ITS การพัฒนาศูนย์ควบคุมการจราจร หรือการปรับเปลี่ยนเทคโนโลยีเพื่อความปลอดภัยและความสะดวกในการให้บริการประชาชน ทั้งนี้ ความเสี่ยงด้านการเงินที่เกี่ยวข้องกับกองทุนฯ ไม่ได้จำกัดเพียงมิติเชิงบัญชี แต่ยังมียึดต่อ “ความเชื่อมั่น” และ “ความสามารถในการให้บริการของรัฐ” ซึ่งเป็นภาพลักษณ์ของหน่วยงานภาครัฐในสายตาสาธารณชน

สำหรับแนวทางการดำเนินงานต่อไป กองฯ จะเริ่มจากการประเมินปัจจัยเสี่ยงหลักที่มีแนวโน้มส่งผลกระทบต่อความมั่นคงของเงินทุน หลังจากนั้นจึงกำหนดแนวทางการบริหารความเสี่ยงในลักษณะเชิงรุก โดยวางแผนล่วงหน้าในรูปแบบของ “มาตรการเสริมสภาพคล่อง” “แนวทางการใช้เงินแบบมีลำดับความสำคัญ” และ “กลไกติดตามผลกระทบแบบ Dynamic” เพื่อให้กองฯ สามารถปรับตัวได้รวดเร็วตามสถานการณ์ ทั้งในภาวะปกติและวิกฤต ดังนั้น แผนการบริหารจัดการความเสี่ยงในครั้งนี้ เป็น “เครื่องมือวางระบบบริหารความมั่นคงทางการเงิน” ที่ช่วยให้การใช้ทรัพยากรของกองฯ มีประสิทธิภาพ โปร่งใส และสามารถบรรลุเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ได้อย่างยั่งยืน โดยสามารถสรุปสาระสำคัญของแผนในระยะ 5 ปี ได้ตามตารางที่ 4.2-1



ตารางที่ 4.2-1 แผนการบริหารจัดการความเสี่ยงของเงินทุนค่าธรรมเนียมผ่านทางระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2569-2574)

ชนิดความเสี่ยง	ประเด็นความเสี่ยง	หน่วยงานรับผิดชอบ	ปัจจัยภายใน/ ภายนอก	งบประมาณ (ล้านบาท)	ปีดำเนินการ						ข้อเสนอแนะ
					พ.ศ. 2569	พ.ศ. 2570	พ.ศ. 2571	พ.ศ. 2572	พ.ศ. 2573	พ.ศ. 2574	
ด้านการดำเนินงาน	ความเสี่ยงจากความล่าช้า ในขั้นตอนการคัดเลือก เอกชนผู้ร่วมลงทุน	ฝ่ายบริหารการ ร่วมลงทุน	ภายนอก SEU1	ไม่มี							ดำเนินการติดตามความคืบหน้า อย่างใกล้ชิดในทุกขั้นตอน พร้อม ประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ทั้งภายในและภายนอกองค์กรอย่าง ต่อเนื่อง พร้อมเชื่อมโยงกับการ ดำเนินงานที่ได้ทำต่อเนื่องจากปีก่อน
	ความเสี่ยงจากการขาดทักษะเฉพาะ ทางและทักษะที่จำเป็นใน อนาคต	ฝ่ายบริหารงาน ทั่วไป	ภายใน OIC1	3 ล้านบาท / ปี							กำหนดแผนพัฒนาทักษะบุคลากร เชิงรุก โดยเฉพาะ Digital ESG และ Data Management โดยใช้ทั้ง รูปแบบอบรมภายในและทุนพัฒนา ศักยภาพ พร้อมระบบติดตามผลผล การอบรม
	ความเสี่ยงจากการขาด การกำกับดูแลข้อมูล (Data Governance)	ฝ่ายบริหารงาน ทั่วไป	ภายใน OIC4	5 ล้านบาท / ปี							ดำเนินการผ่านโครงการที่มีการจ้างที่ ปรึกษาด้านนอกที่มีความเชี่ยวชาญ เพื่อวิเคราะห์สถานะข้อมูลปัจจุบัน ออกแบบกระบวนการกำกับดูแล และจัดทำแผนปฏิบัติการพัฒนา ระบบ Data Governance ระยะ 3 ปีอย่างเป็นระบบ รวมถึงวางแผน จัดทำระบบสารสนเทศกลางสำหรับ บริหารจัดการข้อมูลและสิทธิการ เข้าถึง (Data Access Control)



คู่มือและแผนบริหารความเสี่ยง

งานจ้างที่ปรึกษาเพื่อจัดทำและวิเคราะห์แผนการบริหารความเสี่ยง

และความต่อเนื่องทางธุรกิจของเงินทุนค่าธรรมเนียมผ่านทาง

กองทางหลวงพิเศษระหว่างเมือง กรมทางหลวง

ชนิดความเสี่ยง	ประเด็นความเสี่ยง	หน่วยงานรับผิดชอบ	ปัจจัยภายใน/ ภายนอก	งบประมาณ (ล้านบาท)	ปีดำเนินการ						ข้อเสนอแนะ
					พ.ศ. 2569	พ.ศ. 2570	พ.ศ. 2571	พ.ศ. 2572	พ.ศ. 2573	พ.ศ. 2574	
	ความเสี่ยงจากภัยคุกคามทางไซเบอร์	ฝ่ายบริหารจัดการค่าธรรมเนียม, ฝ่ายบริหารจัดการจราจร, ฝ่ายบริหารธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์, แขวงทางหลวงพิเศษระหว่างเมือง	ภายนอก OEU1	5 ล้านบาท โดยดำเนินงานเป็นเวลา 3 ปี							ยกระดับการป้องกันภัยไซเบอร์ด้วยการจัดทำ Cybersecurity Policy และ Incident Response Plan พร้อมติดตั้งระบบ SIEM และฝึกอบรมเจ้าหน้าที่อย่างต่อเนื่อง
	ความเสี่ยงจากความพร้อมของระบบสารสนเทศหลัก	ฝ่ายบริหารจัดการค่าธรรมเนียม, ฝ่ายบริหารจัดการจราจร, ฝ่ายบริหารธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์, แขวงทางหลวงพิเศษระหว่างเมือง	ภายนอก OEC1	ใช้งบเดียวกันกับ OEU1							ยกระดับการป้องกันภัยไซเบอร์ด้วยการจัดทำ Cybersecurity Policy และ Incident Response Plan พร้อมติดตั้งระบบ SIEM และฝึกอบรมเจ้าหน้าที่อย่างต่อเนื่อง
ด้านกฎหมาย	ความเสี่ยงจากการไม่สามารถเสนอให้มีการทบทวนและปรับปรุงกฎหมายหรือระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของกองทางหลวงพิเศษระหว่างเมือง	ฝ่ายบริหารงานทั่วไป	ภายนอก CEU1	7 ล้านบาท โดยดำเนินงานเป็นเวลา 2 ปี							วางแผนเตรียมการล่วงหน้าสำหรับการเสนอแก้ไขกฎหมายหรือระเบียบที่ไม่สอดคล้องกับบริบทของทางหลวงพิเศษระหว่างเมือง โดยเริ่มจากการศึกษาวิเคราะห์ปัญหาเชิงระบบ และจัดลำดับความสำคัญของประเด็นที่ควรแก้ไข พร้อมจ้างที่ปรึกษาที่มีความเข้าใจในระบบ



ชนิดความเสี่ยง	ประเด็นความเสี่ยง	หน่วยงาน รับผิดชอบ	ปัจจัยภายใน/ ภายนอก	งบประมาณ (ล้านบาท)	ปีดำเนินการ						ข้อเสนอแนะ
					พ.ศ. 2569	พ.ศ. 2570	พ.ศ. 2571	พ.ศ. 2572	พ.ศ. 2573	พ.ศ. 2574	
											กฎหมายภาครัฐ รวมถึง pain point ที่เคยเกิดขึ้นในการเสนอแก้ไข กฎหมาย เพื่อให้สามารถออกแบบ แนวทางที่เหมาะสมและดำเนินการ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ ควรวางแผนการสื่อสารกับหน่วยงาน ที่เกี่ยวข้องล่วงหน้า
	ความเสี่ยงจากการขาด ความพร้อมของกองทาง หลวงพิเศษระหว่างเมือง ในการปฏิบัติตาม กฎหมายและข้อบังคับที่ เกี่ยวข้องกับการ เปลี่ยนแปลงสภาพ ภูมิอากาศ	แขวงทางหลวง พิเศษระหว่าง เมือง	ภายนอก CEC1	5 ล้านบาท ใน 3 ปีแรก หลังจากนั้น ปีละ 1 ล้านบาท							เร่งจัดระบบการเก็บข้อมูลกิจกรรมที่ ปล่อยก๊าซเรือนกระจก (GHG) ให้ เป็นระบบ มีความครบถ้วนและ เชื่อมโยงกับการกิจของแต่ละ หน่วยงานภายใน พร้อมทั้งพัฒนา ทักษะของบุคลากรให้มีความรู้ความ เข้าใจด้าน GHG Inventory ที่ สอดคล้องกับการกิจใหม่ของกองฯ เพื่อให้สามารถดำเนินการได้ทันตาม ข้อกำหนดของกฎหมาย โดยใช้ บริการที่ปรึกษาที่มีความเชี่ยวชาญ เฉพาะทางเพื่อช่วยวางระบบคำนวณ ที่ได้มาตรฐาน และจัดหาแนว ทางการรวบรวมข้อมูลที่น่าเชื่อถือได้ ภายในระยะเวลาที่กำหนด.

4.3 ขอบเขตของความรุนแรงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Boundary) และตัวชี้วัดความเสี่ยง (KRI)

ทั้งนี้ ณ สิ้นไตรมาสที่ 4 ของปีงบประมาณ พ.ศ. 2569 กองทางหลวงพิเศษระหว่างเมืองได้ดำเนินการกำหนด “ขอบเขตระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้” (Risk Boundary) อย่างเป็นทางการ เพื่อใช้เป็นกรอบแนวทางในการบริหารความเสี่ยงในระดับองค์กร โดยมีเป้าหมายเพื่อควบคุมความเสี่ยงที่สำคัญให้อยู่ในระดับที่ไม่ส่งผลกระทบต่อภารกิจหลัก และไม่เป็นอุปสรรคต่อการบรรลุเป้าหมายตามแผนยุทธศาสตร์ขององค์กรในภาพรวม โดยได้กำหนดให้ปัจจัยความเสี่ยงที่มีคะแนนรวมอยู่ในช่วง “เสี่ยงสูงมาก” (20–25 คะแนน) และ “เสี่ยงสูง” (10–16 คะแนน) ต้องได้รับการบริหารจัดการด้วยมาตรการที่เหมาะสมและเพียงพอ เพื่อให้ระดับความเสี่ยงลดลงมาอยู่ในช่วง “เสี่ยงปานกลาง” (4–9 คะแนน) ให้ได้ภายในระยะเวลาที่เหมาะสมตามที่หน่วยงานกำหนดไว้

การกำหนดแนวทางดังกล่าวถือเป็นกลไกสำคัญในการควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ในขอบเขตที่องค์กรสามารถยอมรับได้ (Acceptable Risk Level) โดยไม่ก่อให้เกิดผลกระทบต่อความต่อเนื่องในการดำเนินงานหรือก่อให้เกิดความสูญเสียที่เกินขอบเขตทรัพยากรที่องค์กรสามารถรองรับได้ในระยะยาว ซึ่งถือเป็นหลักการพื้นฐานของการบริหารความเสี่ยงสมัยใหม่ที่เน้นการควบคุมความไม่แน่นอนให้อยู่ในระดับที่จัดการได้ ทั้งนี้ การมีขอบเขตความเสี่ยงที่ชัดเจนยังช่วยให้องค์กรสามารถกำหนดเกณฑ์ตัดสินใจในการเลือกแนวทางตอบสนองความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพและโปร่งใส นอกจากนี้ แนวทางดังกล่าวยังเป็นจุดเริ่มต้นของการวางแผนการตอบสนองความเสี่ยงในเชิงรุก ซึ่งไม่เพียงแต่จะช่วยลดผลกระทบจากความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเท่านั้น แต่ยังเปิดโอกาสให้หน่วยงานสามารถวางแผนล่วงหน้าและปรับกระบวนการดำเนินงานให้มีความยืดหยุ่นและพร้อมรับมือกับเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นอย่างมีระบบ ทั้งในเชิงการจัดการทรัพยากร การสื่อสารภายใน และการประสานงานข้ามหน่วยงาน

การประยุกต์ใช้แนวทางดังกล่าวในระดับยุทธศาสตร์ยังเอื้อต่อการจัดลำดับความสำคัญของโครงการหรือกิจกรรมต่าง ๆ ภายใต้อำนาจจัดด้านงบประมาณและบุคลากร โดยใช้ระดับความเสี่ยงเป็นหนึ่งในเกณฑ์ประกอบการตัดสินใจเพื่อให้มั่นใจว่าทรัพยากรที่มีอยู่ถูกนำไปใช้ในกิจกรรมที่มีความสำคัญเชิงยุทธศาสตร์และมีระดับความเสี่ยงสูงอย่างเหมาะสม

นอกจากนี้ เพื่อเสริมสร้างกลไกในการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินระดับความเสี่ยงอย่างต่อเนื่องในแต่ละช่วงเวลา รายงานฉบับนี้ได้ระบุรายละเอียดของตัวชี้วัดความเสี่ยงที่สำคัญ (Key Risk Indicators: KRI) สำหรับปัจจัยความเสี่ยงที่ยังคงอยู่ทั้ง 7 รายการ โดยมุ่งหวังให้ตัวชี้วัดเหล่านี้ทำหน้าที่เสมือนระบบเตือนภัยล่วงหน้า (Early Warning System) ที่สามารถชี้แนะแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของระดับความเสี่ยงได้อย่างทันทั่วถึง และเป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยสนับสนุนกระบวนการตัดสินใจด้านการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับทิศทางของแผนปฏิบัติการและเป้าหมายขององค์กรในระยะยาว โดยรายละเอียดของตัวชี้วัดแต่ละรายการ มีดังนี้



4.3.1 KRI สำหรับ SEU1 ความเสี่ยงจากความล่าช้าในขั้นตอนการคัดเลือกเอกชนผู้ร่วมลงทุน

ปัจจัยเสี่ยง	ระดับความเสี่ยงที่เกิดขึ้น			ขอบเขตของความรุนแรงที่ยอมรับได้ (Risk Boundary)		
	ต้นปีงบประมาณ 2569			ณ สิ้นไตรมาสที่ 4 ของปีงบประมาณ 2569		
	โอกาส	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง	โอกาส	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง
SEU1: ความเสี่ยงจากความล่าช้าในขั้นตอนการคัดเลือกเอกชนผู้ร่วมลงทุน	3	4	12	2	4	8

สำหรับตัวชี้วัดความเสี่ยง (KRI) ของความเสี่ยงปัจจัยนี้ ที่กำหนดขึ้นเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการติดตามระดับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ มีรายละเอียดดังนี้

ปัจจัยเสี่ยง	ตัวชี้วัดความเสี่ยง (KRI)	หลักการและเหตุผล
SEU1: ความเสี่ยงจากความล่าช้าในขั้นตอนการคัดเลือกเอกชนผู้ร่วมลงทุน	ความล่าช้าในการคัดเลือกเอกชนร่วมลงทุน เกิดจากขั้นตอนการพิจารณาอนุมัติในระดับคณะรัฐมนตรี ซึ่งอยู่นอกเหนืออำนาจการดำเนินการของกอง แม้ว่ากองได้ดำเนินการตามกระบวนการที่เกี่ยวข้องครบถ้วนแล้ว ทั้งนี้ กองได้ตระหนักถึงความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นและเห็นว่าไม่จำเป็นต้องกำหนดตัวชี้วัดความเสี่ยง (KRI) เพิ่มเติม แต่ควรมีการติดตามความคืบหน้าของการอนุมัติจากคณะรัฐมนตรีอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ	การใช้ “ระยะเวลาความล่าช้าเมื่อเทียบกับแผน” (เทียบกับแผนที่ปรับแล้ว จากแผนเดิม) เป็นตัวชี้วัด ช่วยสะท้อนความเสี่ยงได้ตรงประเด็นและตรวจสอบได้ง่าย เนื่องจากขั้นตอนการคัดเลือกเอกชนผู้ร่วมลงทุนมีกรอบเวลาที่กำหนดชัดเจน ความล่าช้าเพียงเล็กน้อยสามารถส่งผลต่อการลงนามสัญญา รายได้ที่เกิดจากการดำเนินงานและความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การติดตามด้วยตัวชี้วัดนี้จึงช่วยให้องค์กรรับรู้ความเสี่ยงได้ทันทั่วทั้ง และสามารถกำหนดมาตรการแก้ไขหรือแผนสำรองได้อย่างเหมาะสมควรกำหนดเป็นตัวชี้วัดความเสี่ยง (KRI) สำหรับปี 2569

4.3.2 KRI สำหรับ OIC1 ความเสี่ยงจากการบุคลากรขาดทักษะเฉพาะทางและทักษะที่จำเป็นในอนาคต

ปัจจัยเสี่ยง	ระดับความเสี่ยงที่เกิดขึ้น			ขอบเขตของความรุนแรงที่ยอมรับได้ (Risk Boundary)		
	ต้นปีงบประมาณ 2569			ณ สิ้นไตรมาสที่ 4 ของปีงบประมาณ 2569		
	โอกาส	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง	โอกาส	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง
OIC1 ความเสี่ยงจากการบุคลากรขาดทักษะเฉพาะทางและทักษะที่จำเป็นในอนาคต	4	3	12	3	3	9

สำหรับตัวชี้วัดความเสี่ยง (KRI) ของความเสี่ยงปัจจัยนี้ ที่กำหนดขึ้นเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการติดตามระดับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ มีรายละเอียดดังนี้

ปัจจัยเสี่ยง	ตัวชี้วัดความเสี่ยง (KRI)	หลักการและเหตุผล
OIC1 ความเสี่ยงจากการบุคลากรขาดทักษะเฉพาะทางและทักษะที่จำเป็นในอนาคต	ระดับความก้าวหน้าในการจัดทำแผนพัฒนาทักษะเฉพาะทางและทักษะอนาคตของบุคลากร คำเป้าหมาย: 5 คะแนน = มีการจัดทำแผนพัฒนาทักษะเฉพาะทางและทักษะในอนาคตอย่างครบถ้วน พร้อมดำเนินการอบรมครอบคลุมทั้ง 3 กลุ่มงานหลัก (บริหาร, ดำเนินการ, ปฏิบัติการ) และเผยแพร่คู่มือ Core Competency Map ให้กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อใช้ในการบริหารกำลังคน 4 คะแนน = มีการจัดทำแผนพัฒนาทักษะฯ แล้วเสร็จ พร้อมดำเนินการอบรมใน 2 กลุ่มงานหลัก และอยู่ระหว่างการจัดเตรียมเอกสารเผยแพร่คู่มือหรือหลักสูตร 3 คะแนน = มีการจัดทำแผนพัฒนาทักษะฯ แล้วเสร็จและมีการจัดอบรมใน 1 กลุ่มงานหลัก แต่ยังไม่มีการเผยแพร่หรือเชื่อมโยงกับระบบบริหารกำลังคนขององค์กร 2 คะแนน = อยู่ระหว่างการศึกษาความต้องการทักษะและจัดทำแผนพัฒนา โดยมีความก้าวหน้าเกิน 50% ของกิจกรรมตามแผน 1 คะแนน = เริ่มดำเนินการศึกษาแผนพัฒนาทักษะ แต่มีความก้าวหน้าน้อยกว่าหรือเท่ากับ 50% ของกิจกรรมตามแผน	การประเมินระดับความพร้อมของบุคลากรต่อการเปลี่ยนแปลงในอนาคตเป็นปัจจัยสำคัญที่สะท้อนถึงศักยภาพขององค์กรในการตอบสนองต่อความท้าทายใหม่ เช่น เทคโนโลยีดิจิทัล, ESG, และระบบโครงสร้างพื้นฐานอัจฉริยะ ดังนั้น การมี Core Competency Map ที่ครอบคลุม และการพัฒนาอบรมแบบ Targeted Training ตามตำแหน่งงาน จะช่วยลดความเสี่ยงด้านกำลังคนเชิงระบบ และเสริมสร้างความมั่นคงในการดำเนินการกิจระยะยาวได้อย่างยั่งยืน ตัวชี้วัดนี้จึงออกแบบมาเพื่อสะท้อนระดับความก้าวหน้าในการพัฒนาศักยภาพบุคลากรขององค์กรในเชิงยุทธศาสตร์ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น จึงควรมีการติดตามผลการดำเนินงานโครงการนี้อย่างใกล้ชิด และควรกำหนดเป็นตัวชี้วัดความเสี่ยง (KRI) สำหรับปี 2569



4.3.3 KRI สำหรับ OIC4 ความเสี่ยงการขาดการกำกับดูแลข้อมูล (Data Governance)

ปัจจัยเสี่ยง	ระดับความเสี่ยงที่เกิดขึ้น			ขอบเขตของความรุนแรงที่ยอมรับได้ (Risk Boundary)		
	ต้นปีงบประมาณ 2569			ณ สิ้นไตรมาสที่ 4 ของปีงบประมาณ 2569		
	โอกาส	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง	โอกาส	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง
OIC4 ความเสี่ยงการขาดการกำกับดูแลข้อมูล (Data Governance)	3	4	12	3	3	9

สำหรับตัวชี้วัดความเสี่ยง (KRI) ของความเสี่ยงปัจจัยนี้ ที่กำหนดขึ้นเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการติดตามระดับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ มีรายละเอียดดังนี้

ปัจจัยเสี่ยง	ตัวชี้วัดความเสี่ยง (KRI)	หลักการและเหตุผล
OIC4 ความเสี่ยงการขาดการกำกับดูแลข้อมูล (Data Governance)	ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานที่สามารถบรรลุได้ตามแผนที่กำหนดไว้ ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการปรับแก้ไขเงื่อนไขในสัญญาฉบับเอกชนผู้รับจ้าง และ/หรือ การดำเนินการจ้างที่ปรึกษาผู้เชี่ยวชาญ <u>คำเป้าหมาย:</u> 5 คะแนน = โครงการดำเนินงานได้ร้อยละ 90-100 เมื่อเทียบกับแผนงาน 4 คะแนน = โครงการดำเนินงานได้ร้อยละ 80-90 เมื่อเทียบกับแผนงาน 3 คะแนน = โครงการดำเนินงานได้ร้อยละ 60-80 เมื่อเทียบกับแผนงาน 2 คะแนน = โครงการดำเนินงานได้ร้อยละ 50-60 เมื่อเทียบกับแผนงาน 1 คะแนน = โครงการดำเนินงานได้น้อยกว่าร้อยละ 50 เมื่อเทียบกับแผนงาน	การทำธรรมาภิบาลข้อมูล (Data Governance) ในกองทางหลวงพิเศษระหว่างเมือง (กท.) มีความจำเป็นอย่างยิ่งเพื่อบริหารจัดการข้อมูลหลากหลายจากหน่วยงานภายในและช่องทางภายนอก เช่น ระบบเก็บเงินค่าผ่านทาง, ระบบจราจร, และระบบบำรุงรักษา ซึ่งครอบคลุมทั้งข้อมูลภายใน (เช่น ข้อมูลบุคลากร) และภายนอก (เช่น ข้อมูลผู้ใช้บริการ) ด้วยหลักการสำคัญ เช่น ความรับผิดชอบ คุณภาพข้อมูล ความปลอดภัย และการปฏิบัติตามกฎหมาย เช่น PDPA การกำกับดูแลช่วยลดความเสี่ยงด้านปฏิบัติการจากการใช้ข้อมูลผิดพลาด ชื่อเสียงจากการรั่วไหลของข้อมูล และกฎหมายจากการละเมิดระเบียบ ขณะเดียวกันยกระดับประสิทธิภาพการตัดสินใจ บูรณาการระบบ และสนับสนุนภารกิจหลักของ กท.

4.3.4 KRI สำหรับ OEU1 ความเสี่ยงจากภัยคุกคามทางไซเบอร์

ปัจจัยเสี่ยง	ระดับความเสี่ยงที่เกิดขึ้น			ขอบเขตของความรุนแรงที่ยอมรับได้ (Risk Boundary)		
	ต้นปีงบประมาณ 2569			ณ สิ้นไตรมาสที่ 4 ของปีงบประมาณ 2569		
	โอกาส	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง	โอกาส	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง
OEU1 ความเสี่ยงจากภัยคุกคามทางไซเบอร์	5	4	20	4	4	16

สำหรับตัวชี้วัดความเสี่ยง (KRI) ของความเสี่ยงปัจจัยนี้ ที่กำหนดขึ้นเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการติดตามระดับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ มีรายละเอียดดังนี้

ปัจจัยเสี่ยง	ตัวชี้วัดความเสี่ยง (KRI)	หลักการและเหตุผล
OEU1 ความเสี่ยงจากภัยคุกคามทางไซเบอร์	ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานที่สามารถบรรลุได้ตามแผนที่กำหนดไว้ ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการปรับแก้ไขเงื่อนไขสัญญากับเอกชนผู้รับจ้าง และ/หรือ การดำเนินการจ้างที่ปรึกษาผู้เชี่ยวชาญ ค่าเป้าหมาย: 5 คะแนน = โครงการดำเนินงานได้ร้อยละ 90-100 เมื่อเทียบกับแผนงาน 4 คะแนน = โครงการดำเนินงานได้ร้อยละ 80-90 เมื่อเทียบกับแผนงาน 3 คะแนน = โครงการดำเนินงานได้ร้อยละ 60-80 เมื่อเทียบกับแผนงาน 2 คะแนน = โครงการดำเนินงานได้ร้อยละ 50-60 เมื่อเทียบกับแผนงาน 1 คะแนน = โครงการดำเนินงานได้น้อยกว่าร้อยละ 50 เมื่อเทียบกับแผนงาน	การจัดจ้างที่ปรึกษาผู้เชี่ยวชาญด้านความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ เป็นแนวทางที่เหมาะสมสำหรับกองทางหลวงพิเศษระหว่างเมือง เนื่องจากหน่วยงานยังขาดความพร้อมทั้งด้านบุคลากรและโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงไซเบอร์ หากดำเนินการเองอาจล่าช้า และเสี่ยงต่อการถูกโจมตีในช่วงที่ยังไม่มีมาตรการป้องกันที่ชัดเจน การมีผู้เชี่ยวชาญช่วยประเมินระบบตั้งแต่ต้นจะทำให้กองฯ เข้าใจภาพรวมของสถานการณ์ ระบุจุดอ่อน และจัดลำดับความเสี่ยงได้อย่างถูกต้อง ช่วยวางรากฐานในการจัดทำนโยบายและแผนรับมือที่ครอบคลุมและสอดคล้องกับมาตรฐานสากล ซึ่งจะนำไปสู่การบริหารความมั่นคงไซเบอร์อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืนในระยะยาวสอดคล้องกับมาตรฐานสากลและแนวทางการบริหารความเสี่ยงของภาครัฐอีกด้วย อย่างไรก็ดีจากการที่ระบบสารสนเทศมีเป็นจำนวนมาก ทางกองฯ จึงได้กำหนดพิจารณาปัจจัยเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศแบบลำดับขั้น โดยจะเริ่มจากระบบที่มีผลกระทบสูง หรือผู้ใช้งานจำนวนมากก่อน ได้แก่ ระบบจัดเก็บค่าธรรมเนียมผ่านทาง (ทั้งระบบ MTC และ ETC) และ ระบบสำรวจสภาพการจราจรด้วยเทคโนโลยีอากาศยานไร้คนขับอัตโนมัติ ซึ่งรับผิดชอบโดยฝ่ายบริหารจัดการเก็บค่าธรรมเนียม โดยระบบทั้งสองจะถูกจัดทำแผนดำเนินงานและ



ปัจจัยเสี่ยง	ตัวชี้วัดความเสี่ยง (KRI)	หลักการและเหตุผล
		ประเมินความเสี่ยงในปีงบประมาณ พ.ศ. 2569 ส่วนระบบอื่นๆ เช่น ระบบตรวจยานพาหนะและวัดความเร็ว ระบบควบคุมช่องทางพิเศษ ระบบเชื่อมโยงข้อมูล GPS ระบบกล้องโทรทัศน์วงจรปิด ระบบสนับสนุนการตัดสินใจในการจัดการอุบัติเหตุ ระบบเก็บข้อมูลสภาพอากาศและมลพิษ ระบบตรวจจับและบริหารจัดการอุบัติเหตุ และ ระบบ Call Center ซึ่งรับผิดชอบโดยฝ่ายบริหารจัดการจราจร ฝ่ายบริหารธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์ และแขวงทางหลวงพิเศษระหว่างเมืองซึ่งมีบทบาทสำคัญเช่นกัน ทางกองฯ ได้วางแผนดำเนินงานและประเมินความเสี่ยงในปีงบประมาณ พ.ศ. 2570-2571

4.3.5 KRI สำหรับ OEC1 ความเสี่ยงจากความพร้อมของระบบสารสนเทศหลัก (IT System Availability Risk)

ปัจจัยเสี่ยง	ระดับความเสี่ยงที่เกิดขึ้น			ขอบเขตของความรุนแรงที่ยอมรับได้ (Risk Boundary)		
	ต้นปีงบประมาณ 2569			ณ สิ้นไตรมาสที่ 4 ของปีงบประมาณ 2569		
	โอกาส	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง	โอกาส	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง
OEC1 ความเสี่ยงจากความพร้อมของระบบสารสนเทศหลัก (IT System Availability Risk)	5	4	20	4	4	16

สำหรับตัวชี้วัดความเสี่ยง (KRI) ของความเสี่ยงปัจจัยนี้ ที่กำหนดขึ้นเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการติดตามระดับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ มีรายละเอียดดังนี้

ปัจจัยเสี่ยง	ตัวชี้วัดความเสี่ยง (KRI)	หลักการและเหตุผล
OEC1 ความเสี่ยงจากความพร้อมของระบบสารสนเทศหลัก (IT System Availability Risk)	ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานที่สามารถบรรลุได้ตามแผนที่กำหนดไว้ ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการปรับแก้ไขเงื่อนไขในสัญญากับเอกชนผู้รับจ้าง และ/หรือ การดำเนินการจ้างที่ปรึกษาผู้เชี่ยวชาญ คำเป้าหมาย: 5 คะแนน = โครงการดำเนินงานได้ร้อยละ 90-100 เมื่อเทียบกับแผนงาน	การจ้างที่ปรึกษาผู้เชี่ยวชาญด้านระบบสารสนเทศมีความจำเป็น เนื่องจากปัจจุบันกองฯ ยังขาดบุคลากรภายในที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะทางด้านการประเมินความเสี่ยงระบบสารสนเทศในเชิงลึก ทั้งในด้านเทคนิค มาตรฐานการบริหารจัดการ และกรอบการกำกับดูแลระบบที่เป็นสากล รวมถึงยังไม่มีเครื่องมือและประสบการณ์เพียงพอในการวิเคราะห์ช่องโหว่

ปัจจัยเสี่ยง	ตัวชี้วัดความเสี่ยง (KRI)	หลักการและเหตุผล
	4 คะแนน = โครงการดำเนินงานได้ร้อยละ 80-90 เมื่อเทียบกับแผนงาน 3 คะแนน = โครงการดำเนินงานได้ร้อยละ 60-80 เมื่อเทียบกับแผนงาน 2 คะแนน = โครงการดำเนินงานได้ร้อยละ 50-60 เมื่อเทียบกับแผนงาน 1 คะแนน = โครงการดำเนินงานได้น้อยกว่าร้อยละ 50 เมื่อเทียบกับแผนงาน	หรือปัจจัยเสี่ยงที่ซับซ้อน โดยเฉพาะในระบบที่อยู่ภายใต้การดำเนินงานของผู้รับจ้างภายนอก หากกองฯ ดำเนินการด้วยตนเอง อาจเกิดความล่าช้า หรือไม่สามารถระบุจุดอ่อนที่แท้จริงได้อย่างครบถ้วน ซึ่งจะกระทบต่อคุณภาพของแผนฟื้นฟูและแนวทางควบคุมที่วางไว้ การดำเนินการประเมินความพร้อมและความเสี่ยงระบบก่อน จึงเป็นขั้นตอนที่จำเป็นและสำคัญ เพื่อให้การจัดทำแผนงานในขั้นถัดไปเป็นไปอย่างมีเป้าหมาย ชัดเจน และตรงจุด อย่างไรก็ดีจากการที่ระบบสารสนเทศมีเป็นจำนวนมาก ทางกองฯ จึงได้กำหนดพิจารณาปัจจัยเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศแบบลำดับขั้น โดยจะเริ่มจากระบบที่มีผลกระทบสูง หรือผู้ใช้งานจำนวนมากก่อน ได้แก่ ระบบจัดเก็บค่าธรรมเนียมผ่านทาง (ทั้งระบบ MTC และ ETC) และ ระบบสำรวจสภาพการจราจรด้วยเทคโนโลยีอากาศยานไร้คนขับอัตโนมัติ ซึ่งรับผิดชอบโดยฝ่ายบริหารจัดการเก็บค่าธรรมเนียม โดยระบบทั้งสองจะถูกจัดทำแผนดำเนินงานและประเมินความเสี่ยงในปีงบประมาณ พ.ศ. 2569 ส่วนระบบอื่นๆ เช่น ระบบตรวจยานพาหนะและวัดความเร็ว ระบบควบคุมช่องทางพิเศษ ระบบเชื่อมโยงข้อมูล GPS ระบบกล้องโทรทัศน์วงจรปิด ระบบสนับสนุนการตัดสินใจในการจัดการอุบัติเหตุ ระบบเก็บข้อมูลสภาพอากาศและมลพิษ ระบบตรวจจับและบริหารจัดการอุบัติเหตุ และ ระบบ Call Center ซึ่งรับผิดชอบโดยฝ่ายบริหารจัดการจราจร ฝ่ายบริหารธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์ และแขวงทางหลวงพิเศษระหว่างเมืองซึ่งมีบทบาทสำคัญเช่นกัน ทางกองฯ ได้วางแผนดำเนินงานและประเมินความเสี่ยงในปีงบประมาณ พ.ศ. 2570-2571



4.3.6 KRI สำหรับ CEU1 ความเสี่ยงจากการไม่สามารถเสนอให้มีการทบทวนและปรับปรุงกฎหมายหรือระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน

ปัจจัยเสี่ยง	ระดับความเสี่ยงที่เกิดขึ้น			ขอบเขตของความรุนแรงที่ยอมรับได้ (Risk Boundary)		
	ต้นปีงบประมาณ 2569			ณ สิ้นไตรมาสที่ 4 ของปีงบประมาณ 2569		
	โอกาส	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง	โอกาส	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง
CEU1 ความเสี่ยงจากการไม่สามารถเสนอให้มีการทบทวนและปรับปรุงกฎหมายหรือระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน	4	3	12	3	3	9

สำหรับตัวชี้วัดความเสี่ยง (KRI) ของความเสี่ยงปัจจัยนี้ ที่กำหนดขึ้นเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการติดตามระดับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ มีรายละเอียดดังนี้

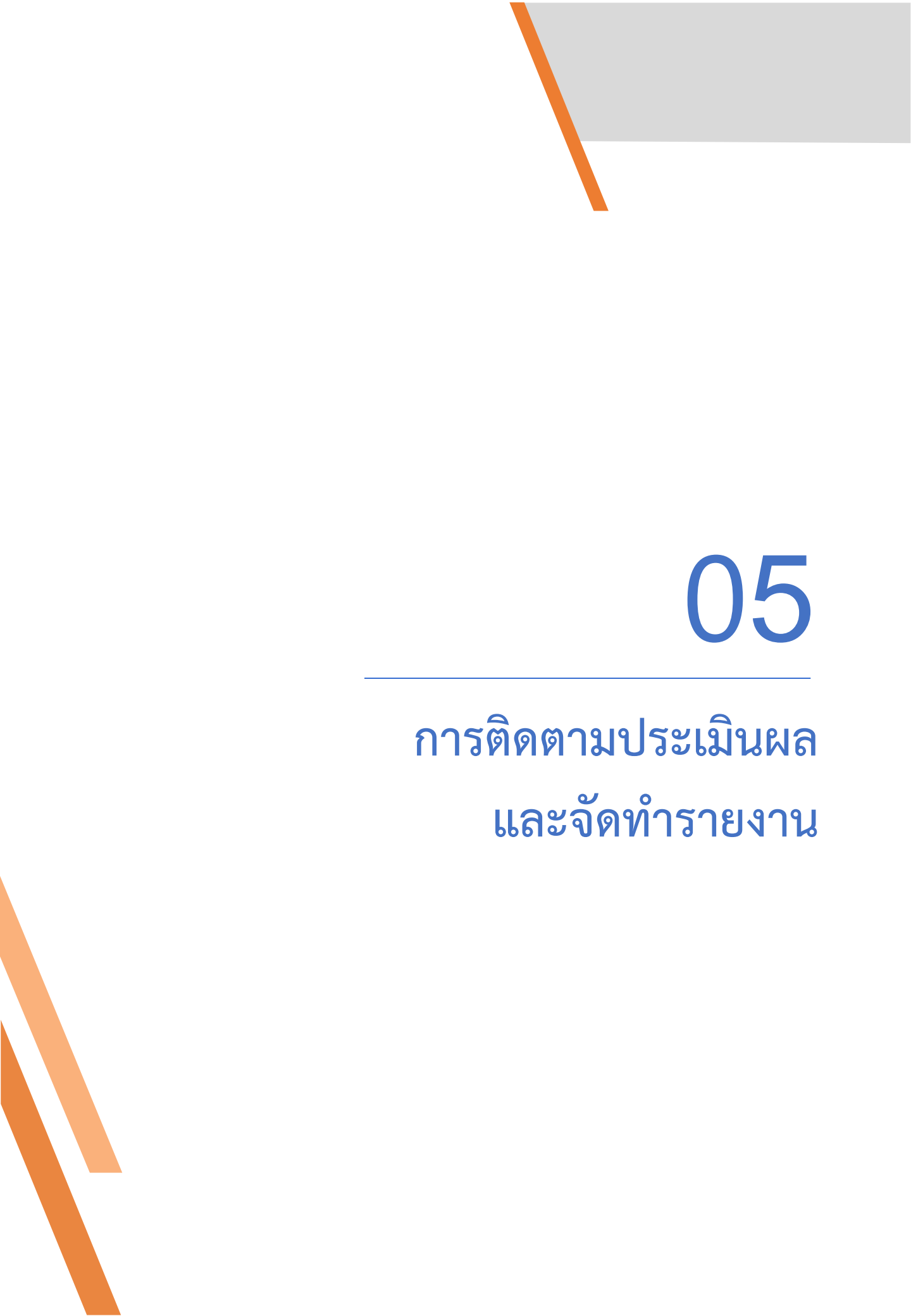
ปัจจัยเสี่ยง	ตัวชี้วัดความเสี่ยง (KRI)	หลักการและเหตุผล
CEU1 ความเสี่ยงจากการไม่สามารถเสนอให้มีการทบทวนและปรับปรุงกฎหมายหรือระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน	จำนวนกฎหมาย/ระเบียบที่ต้องทบทวน เช่น - การนำรายได้จากค่าธรรมเนียมผ่านทางมาใช้ในการเวนคืนที่ดิน - การจัดเก็บรายได้ ได้จากพื้นที่ให้บริการ (Rest Area) - การกำหนดอัตราความเร็วที่วิ่งในทางหลวงพิเศษระหว่างเมือง - การกำหนดข้อจำกัดเกี่ยวกับประเภทยานพาหนะที่วิ่งในทางหลวงพิเศษระหว่างเมือง คำเป้าหมาย: 5 คะแนน = ได้รับการทบทวนและเสนอแก้ไข 4 เรื่องภายใน 2 ปี 4 คะแนน = ได้รับการทบทวนและเสนอแก้ไข 3 เรื่องภายใน 2 ปี 3 คะแนน = ได้รับการทบทวนและเสนอแก้ไข 2 เรื่องภายใน 2 ปี 2 คะแนน = ได้รับการทบทวนและเสนอแก้ไข 1 เรื่องภายใน 2 ปี 1 คะแนน = ไม่มีการดำเนินการเสนอทบทวนหรือแก้ไข	การทบทวนและแก้ไขกฎหมาย/ระเบียบที่ล้าสมัยเป็นเครื่องมือสำคัญในการสนับสนุนการขับเคลื่อนเป้าหมายทางยุทธศาสตร์ ซึ่งส่งผลให้สามารถบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4.3.7 KRI สำหรับ CEC1 ความเสี่ยงจากการขาดความพร้อมของกองทางหลวงพิเศษระหว่างเมืองในการปฏิบัติตามกฎหมายและข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ

ปัจจัยเสี่ยง	ระดับความเสี่ยงที่เกิดขึ้น			ขอบเขตของความรุนแรงที่ยอมรับได้ (Risk Boundary)		
	ต้นปีงบประมาณ 2569			ณ สิ้นไตรมาสที่ 4 ของปีงบประมาณ 2569		
	โอกาส	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง	โอกาส	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง
CEC1 ความเสี่ยงจากการขาดความพร้อมของกองทางหลวงพิเศษระหว่างเมืองในการปฏิบัติตามกฎหมายและข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ	4	4	16	3	4	12

สำหรับตัวชี้วัดความเสี่ยง (KRI) ของความเสี่ยงปัจจัยนี้ ที่กำหนดขึ้นเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการติดตามระดับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ มีรายละเอียดดังนี้

ปัจจัยเสี่ยง	ตัวชี้วัดความเสี่ยง (KRI)	หลักการและเหตุผล
CEC1 ความเสี่ยงจากการขาดความพร้อมของกองทางหลวงพิเศษระหว่างเมืองในการปฏิบัติตามกฎหมายและข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ	ระดับความสำเร็จในการจัดทำบัญชีการปล่อยก๊าซเรือนกระจกต้นแบบ แขวงทางหลวงระหว่างเมืองมีการประเมินคาร์บอนฟุตพริ้นท์ โดยวัดความสำเร็จจากกิจกรรมต่อไปนี้ 1. จัดอบรมเชิงปฏิบัติการให้เจ้าหน้าที่ในเรื่องการจัดทำบัญชีการปล่อยก๊าซเรือนกระจก 2. จัดทำแบบฟอร์มและคู่มือการเก็บข้อมูลกิจกรรมที่ก่อให้เกิดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกระดับแขวง 3. พัฒนา Data Template และระบบรวบรวมข้อมูล 4. กำหนดทีมงานรับผิดชอบเฉพาะกิจกรรมในระดับแขวง เพื่อเก็บข้อมูลและรายงานผล 5. จัดทำรายงานผลการดำเนินงานและเปิดเผยข้อมูลการปล่อยก๊าซเรือนกระจกระดับแขวง คำเป้าหมาย: 5 คะแนน = ดำเนินการได้ครบ 5 กิจกรรม 4 คะแนน = ดำเนินการได้ 4 กิจกรรม 3 คะแนน = ดำเนินการได้ 3 กิจกรรม 2 คะแนน = ดำเนินการได้ 2 กิจกรรม 1 คะแนน = ดำเนินการได้ น้อยกว่า 2 กิจกรรม	เพื่อเตรียมความพร้อมในการปฏิบัติตามพระราชบัญญัติการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ ซึ่งกำหนดให้หน่วยงานภาครัฐต้องดำเนินการจัดทำบัญชีการปล่อยก๊าซเรือนกระจก (GHG Inventory) อย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง กองทางหลวงพิเศษระหว่างเมืองจึงได้กำหนดให้ “ระดับแขวง” เป็นหน่วยงานนำร่องในการดำเนินงาน เนื่องจากถือเป็นหน่วยปฏิบัติที่ใกล้ชิดกับกิจกรรมภาคสนาม ทั้งในด้านการบำรุงรักษาทางหลวง การใช้พลังงานในสำนักงาน การบริหารพื้นที่พักริมทาง ซึ่งล้วนเป็นแหล่งปล่อยก๊าซเรือนกระจกที่สำคัญ การกำหนดให้แขวงเป็นหน่วยงานนำร่องจึงมีความเหมาะสม โดยจะสามารถใช้เป็นต้นแบบในการพัฒนาแนวทางปฏิบัติมาตรฐาน) และขยายผลการจัดทำ GHG Inventory ไปสู่ระดับกองได้ อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน ต่อไป



05

การติดตามประเมินผล
และจัดทำรายงาน

บทที่ 5

การติดตามประเมินผล และจัดทำรายงาน

5.1 แบบฟอร์มรายงานการบริหารความเสี่ยง

ที่ปรึกษาได้ดำเนินการจัดทำแบบฟอร์มรายงานการบริหารความเสี่ยง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสรุปข้อมูลสำคัญจากการวิเคราะห์ความเสี่ยงในมิติต่าง ๆ ที่ได้ดำเนินการไว้ในหัวข้อก่อนหน้านี้ ไม่ว่าจะเป็นการวิเคราะห์ระดับโอกาส (Likelihood) ผลกระทบ (Impact) ระดับความรุนแรงของความเสี่ยง (Degree of Risk) และประสิทธิผลของการควบคุมภายใน (Internal Control Effectiveness) กลยุทธ์การบริหารจัดการความเสี่ยง สำหรับปัจจัยความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องทั้งในระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2569–2574) และประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569 โดยการจัดทำแบบฟอร์มดังกล่าวมีเป้าหมายเพื่อให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องสามารถเห็นภาพรวมของระดับความเสี่ยงในแต่ละประเด็นได้อย่างเป็นระบบ ช่วยอำนวยความสะดวกในการบริหารจัดการ ติดตามความก้าวหน้า และประเมินผลการดำเนินการต่อความเสี่ยงแต่ละรายการได้อย่างมีประสิทธิภาพ รายละเอียดของแบบฟอร์มรายงานการบริหารความเสี่ยง แสดงได้ดังนี้



5.1.1 แบบฟอร์มรายงานการบริหารความเสี่ยงด้านกลยุทธ์

ปัจจัยเสี่ยง		หน่วยงาน รับผิดชอบ	โอกาส	ผลกระทบ	ระดับ ความ รุนแรง ของความ เสี่ยง	แนวทางการบริหาร ความเสี่ยง	ความเพียงพอ ของมาตรการควบคุมภายใน			ความเสี่ยงที่ เหลืออยู่
							ผลการ ดำเนินงานเมื่อ เทียบกับ เป้าหมาย	กระบวนการ ควบคุม	การติดตาม	
SIC1	ความเสี่ยงจากความล่าช้าในการดำเนินโครงการ	ฝ่ายบริหารการร่วมลงทุน	2	1	2	จัดทำแผนงานล่วงหน้าสำหรับโครงการสำคัญ โดยใช้เทคนิค Critical Path และกำหนด Timeline ที่ชัดเจน พร้อมแต่งตั้งหน่วยงาน PMO (Project Management Office) เฉพาะกิจ เพื่อควบคุม ติดตาม และผลักดันการดำเนินงานให้เป็นไปตามเป้าหมายและกรอบเวลา	4	4	4	ไม่ใช่

5.1.2 แบบฟอร์มรายงานการบริหารความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน

ปัจจัยเสี่ยง		หน่วยงาน รับผิดชอบ	โอกาส	ผลกระทบ	ระดับ ความ รุนแรง ของความ เสี่ยง	แนวทางการบริหาร ความเสี่ยง	ความเพียงพอ ของมาตรการควบคุมภายใน			ความเสี่ยงที่ เหลืออยู่
							ผลการ ดำเนินงานเมื่อ เทียบกับ เป้าหมาย	กระบวนการ ควบคุม	การติดตาม	
SEU1	ความเสี่ยงจากความล่าช้าในขั้นตอนการคัดเลือกเอกชนผู้ร่วมลงทุน	ฝ่ายบริหารการร่วมลงทุน	3	4	12	ดำเนินการติดตามความคืบหน้าอย่างใกล้ชิดในทุกขั้นตอน พร้อมประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกองค์กรอย่างต่อเนื่อง พร้อมเชื่อมโยงกับการดำเนินงานที่ได้ทำต่อเนื่องจากปีก่อน	2	2	4	ใช่
OIC1	ความเสี่ยงจากการบุคลากรขาดทักษะเฉพาะทางและทักษะที่จำเป็นในอนาคต	ฝ่ายบริหารงานทั่วไป	4	3	12	จัดทำแผนพัฒนาทักษะเฉพาะทางในสาขาสำคัญ อาทิ Digital, ESG และ Data Analytics เพื่อยกระดับขีดความสามารถของบุคลากรในเชิงรุก และรองรับภารกิจเชิงยุทธศาสตร์ของกองฯ ในระยะยาว	3	1	4	ใช่
OIC2	ความเสี่ยงจากความไม่เพียงพอของอัตรากำลังในการรองรับภารกิจเชิงยุทธศาสตร์ของกองฯ	ฝ่ายบริหารงานทั่วไป (งานบุคคล)								



ปัจจัยเสี่ยง		หน่วยงาน รับผิดชอบ	โอกาส	ผลกระทบ	ระดับ ความ รุนแรง ของความ เสี่ยง	แนวทางการบริหาร ความเสี่ยง	ความเพียงพอ ของมาตรการควบคุมภายใน			ความเสี่ยงที่ เหลืออยู่
							ผลการ ดำเนินงานเมื่อ เทียบกับ เป้าหมาย	กระบวนการ ควบคุม	การติดตาม	
	หน่วยงานที่มีภารกิจ เฉพาะ ขาดกรอบ อัตรากำลังสำหรับ ผู้เชี่ยวชาญในงานเฉพาะ ด้าน และไม่สามารถ จัดหาหรือจัดอบรม บุคลากรที่มีทักษะเฉพาะ ด้าน ทำให้เกิดความ ล่าช้าในการให้บริการ หรือพัฒนาโครงการใหม่		1	3	3	จัดทำแผนอัตรากำลังระยะ 5 ปีให้สอดคล้องกับ ยุทธศาสตร์องค์กร พร้อมวิเคราะห์ความเหลื่อม ล้ำของอัตรากำลัง (Gap Analysis) รายตำแหน่ง สำคัญ เพื่อใช้เป็นแนวทางวางแผนการสรรหา พัฒนา และรักษาบุคลากร	3	4	3	ไม่ใช่
	บุคลากรโดยเฉพาะ ลูกจ้างชั่วคราว ในบาง ตำแหน่งเช่นพนักงาน ควบคุมเก็บเงิน พนักงาน เก็บเงินลาออกต่อเนื่อง ทำให้การดำเนินงาน ภาคสนามขาดความ ต่อเนื่อง แลจำเป็นต้อง เร่งจัดหา/ฝึกอบรม บุคลากรชั่วคราวที่ขาด ความชำนาญ		5	1	5		3	3	3	ไม่ใช่



คู่มือและแผนบริหารความเสี่ยง

งานจ้างที่ปรึกษาเพื่อจัดทำและวิเคราะห์แผนการบริหารความเสี่ยง

และความต่อเนื่องทางธุรกิจของเงินทุนค่าธรรมเนียมผ่านทาง

กองทางหลวงพิเศษระหว่างเมือง กรมทางหลวง

ปัจจัยเสี่ยง		หน่วยงาน รับผิดชอบ	โอกาส	ผลกระทบ	ระดับ ความ รุนแรง ของ ความ เสี่ยง	แนวทางการบริหาร ความเสี่ยง	ความเพียงพอ ของมาตรการควบคุมภายใน			ความเสี่ยงที่ เหลืออยู่
							ผลการ ดำเนินงานเมื่อ เทียบกับ เป้าหมาย	กระบวนการ ควบคุม	การติดตาม	
OIC3	ความเสี่ยงจากทุจริต ในประเด็นที่เกี่ยวข้อง กับสินบน	ฝ่ายบริหารงาน ทั่วไป								
	เจ้าหน้าที่ที่เป็นคณะกรรมการ อนุมัติโครงการ รับสินบนเพื่อ อนุมัติโครงการ		1	5	5	นำระบบ e-Bidding, e-Tracking และ Audit Trail มาใช้ควบคู่กับการจัดตั้งระบบรับแจ้ง เบาะแสแบบไม่เปิดเผยตัวตน (Anonymous Whistleblowing) เพื่อเสริมสร้างความโปร่งใส และปิดช่องทางการทุจริตในกระบวนการจัดซื้อ จัดจ้างและบริหารโครงการ รวมถึงการปฏิบัติงาน	5	3	4	ไม่ใช่
	เจ้าหน้าที่เลขาธิการหรือพิชิต ต่อการบังคับใช้กฎหมาย เช่น การปรับปรับรถทางหลวง พิเศษที่ทำผิดกฎหมาย		2	2	4		4	3	4	ไม่ใช่
	บุคลากรผู้ที่ต้องการใช้รถยนต์ แจ้งขอใช้รถยนต์ราชการไปใช้ ในการกิจส่วนตัว โดยอาจจะมี การให้สินบนแก่พนักงานขับ รถยนต์		2	3	6		4	3	4	ไม่ใช่
	คณะกรรมการกำหนดราคา กลาง อาจกำหนดราคากลางไม่ เป็นไปตาม พระราชบัญญัติ การจัดซื้อจัดจ้างและการ บริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. ๒๕๖๐ เพื่อเอื้อประโยชน์แก่ บุคคลใดบุคคลหนึ่งในการรับ สินบน		1	5	5		5	3	4	ไม่ใช่



ปัจจัยเสี่ยง		หน่วยงาน รับผิดชอบ	โอกาส	ผลกระทบ	ระดับ ความ รุนแรง ของความ เสี่ยง	แนวทางการบริหาร ความเสี่ยง	ความเพียงพอ ของมาตรการควบคุมภายใน			ความเสี่ยงที่ เหลืออยู่
							ผลการ ดำเนินงานเมื่อ เทียบกับ เป้าหมาย	กระบวนการ ควบคุม	การติดตาม	
	คณะกรรมการพิจารณา ประกวดราคาจ้าง อาจใช้ดุล พิจารณาตนเองเพื่อเอื้อ ประโยชน์แก่ผู้ยื่นเสนอราคา		1	3	3		5	3	4	ไม่ใช่
	เจ้าหน้าที่จัดทำร่างขอบเขต ของงาน (TOR) กำหนด ขอบเขตของงานหรือสเปคเพื่อ เอื้อประโยชน์		1	3	3		5	3	4	ไม่ใช่
	เจ้าหน้าที่เป็นคณะกรรมการ ตรวจรับงานมีการรับสินบน หรือเรียกรับสินบน เพื่อให้ผ่าน การตรวจรับงาน		1	5	5		5	3	4	ไม่ใช่
	ติดสินบนเจ้าหน้าที่ในการ คัดเลือกบุคคลเข้ามาดำรง ตำแหน่งพนักงานกองทำให้ได้ พนักงานไม่ตรงกับคุณสมบัติ		1	3	3		5	3	4	ไม่ใช่
	ติดสินบนเจ้าหน้าที่ ในการ บรรจุแต่งตั้งโยกย้าย โอน เลื่อนตำแหน่ง/ประเมินผล/ พิจารณา		1	3	3		5	3	4	ไม่ใช่
OIC4	ความเสี่ยงจาก การขาดการกำกับ ดูแลข้อมูล (Data Governance)	ฝ่ายบริหารงาน ทั่วไป	3	4	12	แต่งตั้งผู้รับผิดชอบข้อมูล (Data Steward/Data Owner) ในแต่ละระบบ พร้อมจัดทำนโยบายการ กำกับดูแลข้อมูล (Data Governance Policy) และแผนปฏิบัติการระยะ 3 ปี เพื่อยกระดับการ บริหารจัดการข้อมูลให้ครอบคลุมทุกระบบ	3	1	1	ใช่



คู่มือและแผนบริหารความเสี่ยง

งานจ้างที่ปรึกษาเพื่อจัดทำและวิเคราะห์แผนการบริหารความเสี่ยง

และความต่อเนื่องทางธุรกิจของเงินทุนค่าธรรมเนียมผ่านทาง

กองทางหลวงพิเศษระหว่างเมือง กรมทางหลวง

ปัจจัยเสี่ยง		หน่วยงาน รับผิดชอบ	โอกาส	ผลกระทบ	ระดับ ความ รุนแรง ของความ เสี่ยง	แนวทางการบริหาร ความเสี่ยง	ความเพียงพอ ของมาตรการควบคุมภายใน			ความเสี่ยงที่ เหลืออยู่
							ผลการ ดำเนินงานเมื่อ เทียบกับ เป้าหมาย	กระบวนการ ควบคุม	การติดตาม	
OEU1	ความเสี่ยงจากภัย คุกคามทางไซเบอร์	ฝ่ายบริหารจัดการเก็บ ค่าธรรมเนียม, ฝ่ายบริหารจัดการ จราจร, ฝ่ายบริหาร ธุรกรรมทาง อิเล็กทรอนิกส์, แขวงทางหลวง พิเศษระหว่างเมือง	5	4	20	ควรยกระดับมาตรการด้านความมั่นคงปลอดภัย ทางไซเบอร์โดยจัดทำนโยบาย Cybersecurity Policy และแผนตอบสนองเหตุการณ์ (Incident Response Plan) อย่างเป็นระบบ ควบคู่กับการ ติดตั้งระบบตรวจจับและแจ้งเตือนภัยคุกคาม แบบเรียลไทม์ (SIEM) เพื่อเพิ่มศักยภาพในการ ป้องกันและลดผลกระทบจากการโจมตีไซเบอร์ นอกจากนี้ ควรมีการจัดทำสัญญาการรักษาความลับ (Confidentiality Agreement) ตามข้อกำหนด ของกฎหมายคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล (PDPA) พร้อมกำหนดให้เอกชนผู้รับจ้างเป็นผู้พัฒนา ระบบและดูแลการจัดการสิทธิ์การเข้าถึง (Access) เพื่อให้มั่นใจว่าข้อมูลได้รับการคุ้มครอง และใช้งานอย่างเหมาะสมตามมาตรฐานที่กำหนด ตลอดจนดำเนินการอบรมและทบทวนความรู้ ด้านความปลอดภัยไซเบอร์แก่บุคลากรอย่าง ต่อเนื่อง เพื่อสร้างความตระหนักรู้และเพิ่มขีด ความสามารถในการรับมือกับภัยคุกคามดิจิทัลใน ระยะยาว	3	1	1	ใช่



ปัจจัยเสี่ยง		หน่วยงาน รับผิดชอบ	โอกาส	ผลกระทบ	ระดับ ความ รุนแรง ของความ เสี่ยง	แนวทางการบริหาร ความเสี่ยง	ความเพียงพอ ของมาตรการควบคุมภายใน			ความเสี่ยงที่ เหลืออยู่
							ผลการ ดำเนินงานเมื่อ เทียบกับ เป้าหมาย	กระบวนการ ควบคุม	การติดตาม	
OEC1	ความเสี่ยงจากความพร้อมของระบบสารสนเทศหลัก (IT System Availability Risk)	ฝ่ายบริหารจัดการค่าธรรมเนียม, ฝ่ายบริหารจัดการจราจร, ฝ่ายบริหารธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์, แขวงทางหลวงพิเศษระหว่างเมือง	5	4	20	ควรจัดทำแผนฟื้นฟูระบบ (IT Disaster Recovery Plan: IT DRP) ที่สอดคล้องกับกรอบมาตรฐานสากล เช่น COBIT (Control Objectives for Information and Related Technology: กรอบการกำกับดูแลระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร) หรือ ITIL (Information Technology Infrastructure Library: แนวทางการบริหารจัดการบริการด้านไอทีอย่างเป็นระบบ) พร้อมทดสอบระบบเป็นประจำทุกปี ติดตั้งระบบ Monitoring และพัฒนาทักษะบุคลากรด้าน IT อย่างต่อเนื่อง รวมทั้งกำกับคุณภาพการดำเนินงานของภาคเอกชนผู้รับจ้างดูแลระบบ โดยควรกำหนดให้มีการจัดทำสัญญาการรักษาความลับ (Confidentiality Agreement) ตามข้อกำหนดของกฎหมายคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล (PDPA) และให้เอกชนผู้รับจ้างเป็นผู้รับผิดชอบด้านการพัฒนาระบบและดูแลการจัดการสิทธิ์การเข้าถึง (Access) เพื่อสร้างความมั่นใจว่าข้อมูลสำคัญขององค์กรได้รับการคุ้มครองและใช้งานอย่างเหมาะสมตามมาตรฐานที่กำหนด	3	1	1	ใช่

5.1.3 แบบฟอร์มรายงานการบริหารความเสี่ยงด้านการเงิน

ปัจจัยเสี่ยง		หน่วยงาน รับผิดชอบ	โอกาส	ผลกระทบ	ระดับ ความ รุนแรง ของความ เสี่ยง	แนวทางการบริหาร ความเสี่ยง	ความเพียงพอ ของมาตรการควบคุมภายใน			ความเสี่ยงที่ เหลืออยู่
							ผลการ ดำเนินงานเมื่อ เทียบกับ เป้าหมาย	กระบวนการ ควบคุม	การติดตาม	
FIC1	ความเสี่ยงจากความ มั่นคงของเงินทุน ค่าธรรมเนียม ผ่านทางในระยะยาว	ฝ่ายกำหนด กลยุทธ์และ แผนงาน	2	3	6	ติดตามและประเมินผลกระทบเงินสด (Cash Flow) ของเงินทุนค่าธรรมเนียมผ่านทางอย่างต่อเนื่อง โดยคำนึงถึงความเสี่ยงในกรณีต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นได้ทุกกรณี และรายงานให้ผู้บริหารรับทราบทุก 3 เดือน รวมทั้งกำหนดแผนควบคุมค่าใช้จ่ายภายใน กท.	4	4	5	ไม่ใช่



5.1.4 แบบฟอร์มรายงานการบริหารความเสี่ยงด้านด้านกฎหมาย

ปัจจัยเสี่ยง		หน่วยงาน รับผิดชอบ	โอกาส	ผลกระทบ	ระดับ ความ รุนแรง ของความ เสี่ยง	แนวทางการบริหาร ความเสี่ยง	ความเพียงพอ ของมาตรการควบคุมภายใน			ความเสี่ยงที่ เหลืออยู่
							ผลการ ดำเนินงานเมื่อ เทียบกับ เป้าหมาย	กระบวนการ ควบคุม	การติดตาม	
CEU1	ความเสี่ยงจากการไม่สามารถเสนอให้มีการทบทวนและปรับปรุงกฎหมายหรือระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน	ฝ่ายบริหารงานทั่วไป	4	3	12	ตั้งคณะทำงานเฉพาะกิจและเริ่มศึกษาแนวทางต่าง ๆ ล่วงหน้า พร้อมกำหนด Roadmap การเสนอให้มีการทบทวนและปรับปรุงกฎหมายหรือระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของกองทางหลวงพิเศษระหว่างเมืองภายในกรอบระยะเวลา	3	2	3	ใช่
CEC1	ความเสี่ยงจากการขาดความพร้อมของกองทางหลวงพิเศษระหว่างเมืองในการปฏิบัติตามกฎหมายและข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ	แขวงทางหลวงพิเศษระหว่างเมือง	4	4	16	ตั้งคณะทำงานเฉพาะกิจและเริ่มศึกษาแนวทางต่าง ๆ ล่วงหน้า พร้อมกำหนด Roadmap การปฏิบัติตามกฎหมายและข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศภายในกรอบระยะเวลา	2	1	1	ใช่

ปัจจัยเสี่ยง		หน่วยงาน รับผิดชอบ	โอกาส	ผลกระทบ	ระดับ ความ รุนแรง ของความ เสี่ยง	แนวทางการบริหาร ความเสี่ยง	ความเพียงพอ ของมาตรการควบคุมภายใน			ความเสี่ยงที่ เหลืออยู่
							ผลการ ดำเนินงานเมื่อ เทียบกับ เป้าหมาย	กระบวนการ ควบคุม	การติดตาม	
CIC1	ความเสี่ยงจากความ ไม่ชัดเจนในการ กำหนดแนวทางการ ต่อสัญญาสัมปทาน โครงการสำคัญ	ฝ่ายกำหนดกล ยุทธ์และ แผนงาน	3	3	9	ตั้งคณะทำงานเฉพาะกิจและเริ่มศึกษาแนวทาง ต่าง ๆ ล่วงหน้า พร้อมกำหนด Roadmap การ ตัดสินใจภายในกรอบระยะเวลา	3	3	3	ไม่ใช่

5.2 การติดตามประเมินผลและจัดทำรายงาน

หลังจากที่ได้มีการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง และเริ่มดำเนินการตามแผนดังกล่าวแล้ว จำเป็นต้องมีการ **ติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง** เพื่อให้มั่นใจว่าการดำเนินการเป็นไปอย่างถูกต้อง สอดคล้องกับแนวทางที่กำหนดไว้ และสามารถลดระดับความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้อย่างแท้จริง

การติดตามผลนี้ยังเป็นกระบวนการที่ช่วยในการ **ประเมินประสิทธิภาพของวิธีการจัดการความเสี่ยงในเชิงระบบ** ว่าวิธีใดมีประสิทธิภาพดี ควรดำเนินต่อเนื่อง หรือวิธีใดควรปรับปรุงแก้ไขให้เหมาะสมกับสถานการณ์และบริบทขององค์กร ทั้งนี้ผลจากการติดตามจะถูกนำเสนอให้ผู้บริหารรับทราบ เพื่อประกอบการพิจารณาและกำหนดทิศทางการดำเนินงานในลำดับต่อไป โดยมอบหมายให้คณะทำงานบริหารความเสี่ยงเป็นผู้รับผิดชอบในการรวบรวมข้อมูล ติดตามความคืบหน้า และรายงานผลต่อเนื่อง

ขั้นตอนการติดตามและประเมินผลการบริหารความเสี่ยง

- 1) ติดตามความก้าวหน้าในการดำเนินกิจกรรมตามแผนบริหารความเสี่ยง โดยเฉพาะกิจกรรมที่ระบุไว้ใน แผนปฏิบัติการรองรับความเสี่ยงของเงินทุนค่าธรรมเนียมผ่านทาง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569 โดยเน้นการประเมินโอกาสในการเกิดความเสี่ยงและผลกระทบของความเสี่ยง ทุกสิ้นไตรมาส ดังนี้
 - ไตรมาสที่ 1 : ติดตามประเมินผลการดำเนินงานช่วงเดือนตุลาคม - ธันวาคม 2568
 - ไตรมาสที่ 2 : ติดตามประเมินผลการดำเนินงานช่วงเดือนมกราคม - มีนาคม 2569
 - ไตรมาสที่ 3 : ติดตามประเมินผลการดำเนินงานช่วงเดือนเมษายน - มิถุนายน 2569
 - ไตรมาสที่ 4 : ติดตามประเมินผลการดำเนินงานช่วงเดือนกรกฎาคม - กันยายน 2569
- 2) ประเมินผลเทียบกับเป้าหมายและตัวชี้วัดที่กำหนดไว้ (KRI) เพื่อวัดความสำเร็จของการดำเนินการว่าบรรลุตามเกณฑ์ที่กำหนดหรือไม่
- 3) วิเคราะห์ความเหมาะสมของวิธีการจัดการความเสี่ยง โดยพิจารณาจากผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจริง เทียบกับระดับความเสี่ยงที่ลดลง และประเมินว่าแนวทางเดิมควรดำเนินต่อหรือต้องมีการปรับเปลี่ยน
- 4) จัดทำรายงานผลการติดตามและข้อเสนอแนะ เพื่อนำเสนอให้ผู้บริหารพิจารณาสั่งการต่อไปอย่างเหมาะสม โดยเลขาคณะทำงานจัดทำรายงานและนำเสนอในที่ประชุมคณะกรรมการการบริหารความเสี่ยง

และสรุปผลการประชุม/ผลการดำเนินงานต่อผู้บริหารสูงสุด เพื่อให้ผู้บริหารกองทางหลวงพิเศษ
ระหว่างเมืองติดตามการดำเนินงานได้อย่างใกล้ชิด

ทั้งนี้ รายงานผลการติดตามการบริหารความเสี่ยงต่อคณะกรรมการบริหารเงินทุนค่าธรรมเนียมผ่านทาง
เป็นรายไตรมาส (ดังแสดงในError! Reference source not found.) หรือผ่านระบบ RM ที่พัฒนาขึ้น

ตารางที่ 5.2-1 แบบฟอร์มรายงานการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร รายไตรมาส

ปัจจัยเสี่ยง	แผนการบริหารความเสี่ยง	การดำเนินงาน	ความรุนแรงก่อนบริหาร (ระดับความเสี่ยงลดลง) (โอกาส X ผลกระทบ)	ขอบเขตความรุนแรง ที่ยอมรับได้ (ระดับความเสี่ยงลดลง) (โอกาส X ผลกระทบ)	ผลการดำเนินงานจริง (ระดับความเสี่ยงลดลง) (โอกาส X ผลกระทบ)	ผลงาน เทียบกับ เป้าหมาย
CEU1 ความเสี่ยงจากการไม่สามารถเสนอให้มีการทบทวนและปรับปรุงกฎหมายหรือระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน	การควบคุมความเสี่ยง ด้วยการทบทวนและแก้ไขกฎหมาย/ระเบียบที่ล้าสมัยเป็นเครื่องมือสำคัญในการสนับสนุนการขับเคลื่อนเป้าหมายทางยุทธศาสตร์ ซึ่งส่งผลให้สามารถบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ		4 X 3 = 12 ระดับความรุนแรงสูง	3 X 3 = 9 ระดับความรุนแรงปานกลาง	X = ระดับความรุนแรง	ระดับความรุนแรงเพิ่มขึ้น/ลดลงเท่ากับ

5.3 ระบบงานบริหารความเสี่ยงของเงินทุนค่าธรรมเนียมผ่านทาง (Risk Management : RM)

ระบบงานบริหารความเสี่ยงของเงินทุนค่าธรรมเนียมผ่านทาง (Risk Management : RM) ช่วยให้การติดตามการดำเนินกิจกรรมตามแผนการบริหารความเสี่ยงมีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยจะพัฒนาให้อยู่ในรูปแบบของเว็บไซต์ (Website) ที่สามารถนำเข้าสู่ข้อมูลและแสดงผลการวิเคราะห์งานบริหารความเสี่ยงได้แบบทันทีทันใด (Real-Time Display) โดยแนวคิดของการออกแบบระบบนั้น ที่ปรึกษาได้ปรับปรุงมาจากระบบ RM ที่การรถไฟฟ้าขนส่งมวลชนแห่งประเทศไทย (รฟม.) ดำเนินการอยู่ในปัจจุบัน โดยข้อมูลที่ต้องการใช้ในการติดตามการประเมินความเสี่ยงของเงินทุนค่าธรรมเนียมผ่านทาง ประกอบด้วย

- (1) ปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร พร้อมระดับความเสี่ยงและตารางสรุปปัจจัยความเสี่ยงทั้งหมด แยกตามปี
- (2) ปัจจัยเสี่ยงที่เหลืออยู่ (พร้อมระดับความเสี่ยงของปัจจัยเสี่ยงที่เหลืออยู่ แยกตามปี ประกอบด้วย
 - ระดับความเสี่ยงก่อนบริหารจัดการ (ต้นปีงบประมาณ)
 - ขอบเขตของความรุนแรงที่ยอมรับได้ (Risk Boundary)
 - ระดับความเสี่ยงแยกตามช่วงเวลา (ณ สิ้นไตรมาส)

ทั้งนี้สำหรับข้อ (1) จะใช้ข้อมูลจากตารางที่ 3.8-1 ในบทที่ 3 ส่วนข้อ (2) จะใช้ข้อมูลตามแบบฟอร์มในตารางที่ 5.3-1

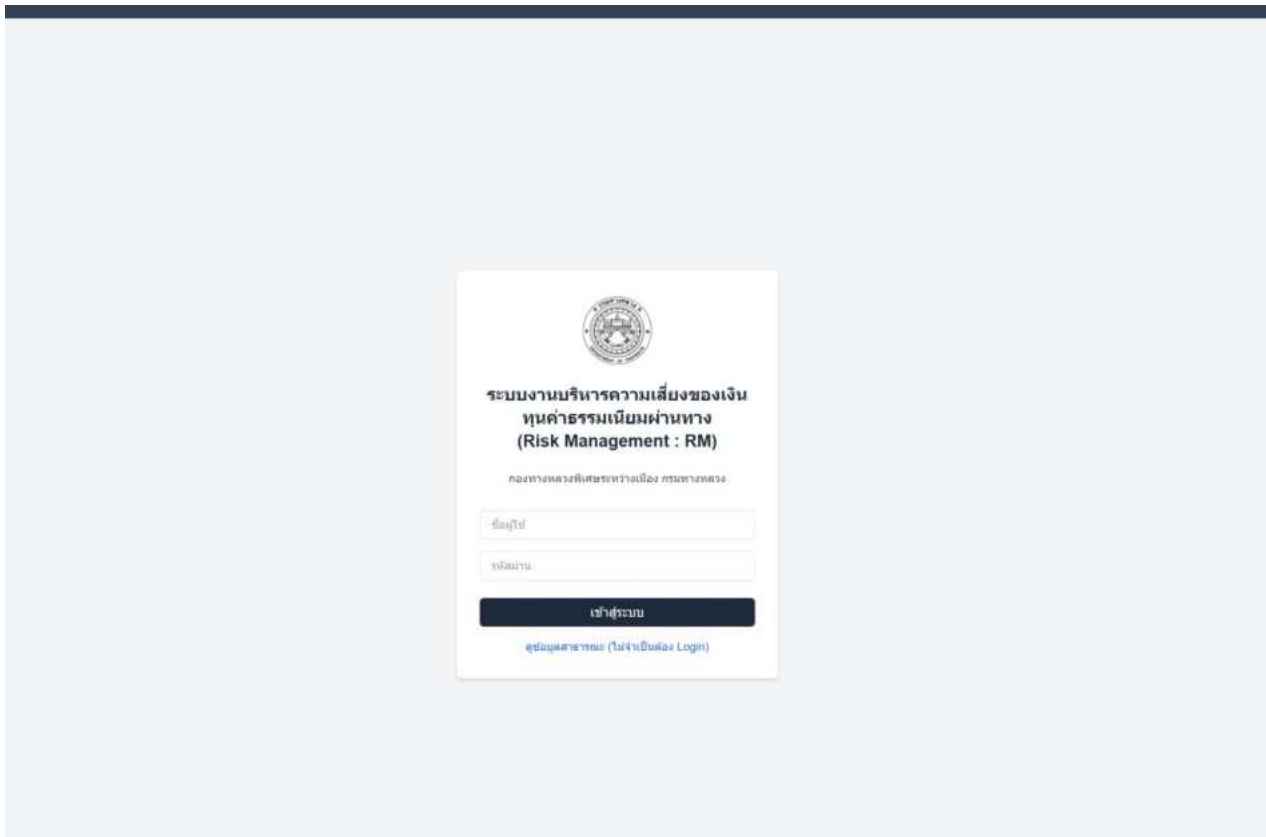
ตารางที่ 5.3-1 ตัวอย่างแบบฟอร์มรายงานการบริหารความเสี่ยงระดับโครงการตามแผนปฏิบัติการ (สรุปครบทุกไตรมาส)

ปัจจัยเสี่ยง	สาเหตุหลัก	หน่วยงานรับผิดชอบ	ระดับความเสี่ยงก่อนการบริหารจัดการ	ขอบเขตความรุนแรงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Boundary)	กิจกรรมการจัดการความเสี่ยง				ระดับความเสี่ยง ณ สิ้นไตรมาส				
					ชื่อกิจกรรม	งบดำเนินการ (ล้านบาท)	ระยะเวลาดำเนินการ	ความก้าวหน้า	ต้นปี พ.ม. 69	Q1 ธ.ค. 68	Q2 มี.ค. 69	Q3 มิ.ย. 69	Q4 ก.ย. 69
CEC1 ความเสี่ยงจากการขาดความพร้อมของกองทางหลวงพิเศษระหว่างเมืองในการปฏิบัติตามกฎหมายและข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ	การเปลี่ยนแปลงเชิงนโยบายด้านสิ่งแวดล้อมในระดับชาติ โดยเฉพาะร่างพระราชบัญญัติการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ ซึ่งคาดว่าจะประกาศใช้ในปี 1-2 ปีข้างหน้า กำหนดให้หน่วยงานภาครัฐต้องเตรียมความพร้อมในการจัดทำบัญชีก๊าซเรือนกระจก เพื่อวัดและรายงานการปล่อยก๊าซจากกิจกรรมขององค์กร ครอบคลุมขอบเขตที่ 1-3 ซึ่งการเปลี่ยนแปลงนี้สะท้อนถึงแนวทางการบริหารจัดการองค์กรภาครัฐรูปแบบใหม่ ที่เน้นการใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์ ความโปร่งใส และการตรวจสอบได้ เพื่อสนับสนุนเป้าหมายความยั่งยืนและการลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกอย่างมีประสิทธิภาพ อันจะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายปล่อยก๊าซเรือนกระจกสุทธิเป็นศูนย์ (Net Zero) กองทางหลวงพิเศษระหว่างเมืองได้ดำเนินกิจกรรมเพื่อลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก แต่ยังขาดการจัดเก็บข้อมูลการปล่อยก๊าซอย่างเป็นระบบ จึงจำเป็นต้องเสริมสร้างศักยภาพบุคลากรและพัฒนาระบบจัดเก็บข้อมูลให้มีประสิทธิภาพ เพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับการปฏิบัติตามพระราชบัญญัติการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ โดยในช่วงแรกกำหนดให้แขวงทางหลวงพิเศษระหว่างเมือง เป็นหน่วยงานนำร่องเป็นต้นแบบในการพัฒนาแนวทางปฏิบัติมาตรฐาน (Standard Operating Procedure: SOP) และขยายผลการจัดทำ GHG Inventory ไปสู่ระดับกอง	แขวงทางหลวงพิเศษระหว่างเมือง	16	12		5.00	12 เดือน		16				

ตัวอย่าง
Sample

ที่มา: ปรับปรุงจากแบบฟอร์มติดตามความเสี่ยงระดับโครงการของ รฟม.

ระบบ RM (ซึ่งได้พัฒนามาตั้งแต่ปี 2567) สามารถใช้ในการติดตามและประเมินผลปัจจัยความเสี่ยงของ
เงินทุนค่าธรรมเนียมผ่านทางได้ ดังแสดงในรูปที่ 5.3-1



รูปที่ 5.3-1 ระบบงานบริหารความเสี่ยงของเงินทุนค่าธรรมเนียมผ่านทาง (Risk Management : RM)

ความสามารถในการแสดงผลของระบบ RM มีดังนี้

- 1) แสดงเป็นแผนภาพความเสี่ยง (Risk Profile) ของปัจจัยเสี่ยงทั้งหมดระดับองค์กร
และรายละเอียดของปัจจัยความเสี่ยงทั้งหมด แยกตามปี

แผนภาพความเสี่ยงจะแสดงให้เห็นระดับความเสี่ยงของปัจจัยเสี่ยงทุกตัวโดยแยกเป็นสีต่าง ๆ
พร้อมกับแสดงระดับความรุนแรงที่องค์กรยอมรับ (Risk Boundary) แยกเป็นปี 2566-2569 ดังแสดงตัวอย่างข้อมูล
ของปี 2569 ในรูปที่ 5.3-2

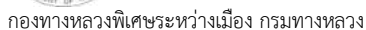


รูปที่ 5.3-2 ตัวอย่างแผนภาพความเสี่ยง (Risk Profile) ของปัจจัยเสี่ยงทั้งหมดระดับองค์กรของปี 2569

ส่วนรายละเอียดของปัจจัยเสี่ยงทั้งหมดจะแสดงในรูปของตาราง โดยแสดงชื่อปัจจัยเสี่ยง คะแนนโอกาส คะแนนผลกระทบ ระดับความรุนแรงของความเสี่ยง หน่วยงานรับผิดชอบ และแสดงสถานะของปัจจัยเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk) แยกเป็นปี 2566-2569 ดังแสดงตัวอย่างข้อมูลของปี 2569 ในรูปที่ 5.3-3

ปัจจัยเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) (S)					
ชื่อความเสี่ยง	รายละเอียด	คะแนนโอกาส	คะแนนผลกระทบ	คะแนนความรุนแรง	สถานะความเสี่ยง
1. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ด้านกลยุทธ์ (Strategic Internal Control Risk: SIC)					
SIC1	ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ด้านกลยุทธ์ (Strategic Internal Control Risk: SIC)	3	3	9	ความเสี่ยงต่ำ
2. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ด้านกลยุทธ์ (Strategic External Control Risk: SEC)					
SEC1	ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ด้านกลยุทธ์ (Strategic External Control Risk: SEC)	3	4	12	ความเสี่ยงต่ำ
ปัจจัยเสี่ยงด้านปฏิบัติการ (Operational Risk) (O)					
ชื่อความเสี่ยง	รายละเอียด	คะแนนโอกาส	คะแนนผลกระทบ	คะแนนความรุนแรง	สถานะความเสี่ยง
1. ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการด้านปฏิบัติการ (Operational Internal Control Risk: OIC)					
OIC1	ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการด้านปฏิบัติการ (Operational Internal Control Risk: OIC)	4	3	12	ความเสี่ยงต่ำ
OIC2	ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการด้านปฏิบัติการ (Operational Internal Control Risk: OIC)	3	3	9	ความเสี่ยงต่ำ
OIC3	ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการด้านปฏิบัติการ (Operational Internal Control Risk: OIC)	3	3	9	ความเสี่ยงต่ำ
OIC4	ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการด้านปฏิบัติการ (Operational Internal Control Risk: OIC)	3	4	12	ความเสี่ยงต่ำ
2. ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการด้านปฏิบัติการ (Operational External Control Risk: OEC)					
OEC1	ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการด้านปฏิบัติการ (Operational External Control Risk: OEC)	4	4	16	ความเสี่ยงต่ำ
3. ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการด้านปฏิบัติการ (Operational System Control Risk: OSC)					
OSC1	ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการด้านปฏิบัติการ (Operational System Control Risk: OSC)	4	4	16	ความเสี่ยงต่ำ
ปัจจัยเสี่ยงด้านทรัพยากร (Resource Risk) (R)					
ชื่อความเสี่ยง	รายละเอียด	คะแนนโอกาส	คะแนนผลกระทบ	คะแนนความรุนแรง	สถานะความเสี่ยง
1. ความเสี่ยงด้านทรัพยากรด้านทรัพยากร (Resource Internal Control Risk: RIC)					
RIC1	ความเสี่ยงด้านทรัพยากรด้านทรัพยากร (Resource Internal Control Risk: RIC)	3	3	9	ความเสี่ยงต่ำ
ปัจจัยเสี่ยงด้านกฎหมาย (Legal Risk) (L)					
ชื่อความเสี่ยง	รายละเอียด	คะแนนโอกาส	คะแนนผลกระทบ	คะแนนความรุนแรง	สถานะความเสี่ยง
1. ความเสี่ยงด้านกฎหมายด้านกฎหมาย (Legal Internal Control Risk: LIC)					
LIC1	ความเสี่ยงด้านกฎหมายด้านกฎหมาย (Legal Internal Control Risk: LIC)	3	3	9	ความเสี่ยงต่ำ
ปัจจัยเสี่ยงด้านความน่าเชื่อถือ (Reputation Risk) (Re)					
ชื่อความเสี่ยง	รายละเอียด	คะแนนโอกาส	คะแนนผลกระทบ	คะแนนความรุนแรง	สถานะความเสี่ยง
1. ความเสี่ยงด้านความน่าเชื่อถือด้านความน่าเชื่อถือ (Reputation Internal Control Risk: REIC)					
REIC1	ความเสี่ยงด้านความน่าเชื่อถือด้านความน่าเชื่อถือ (Reputation Internal Control Risk: REIC)	3	3	9	ความเสี่ยงต่ำ
2. ความเสี่ยงด้านความน่าเชื่อถือด้านความน่าเชื่อถือ (Reputation External Control Risk: REEC)					
REEC1	ความเสี่ยงด้านความน่าเชื่อถือด้านความน่าเชื่อถือ (Reputation External Control Risk: REEC)	4	3	12	ความเสี่ยงต่ำ
3. ความเสี่ยงด้านความน่าเชื่อถือด้านความน่าเชื่อถือ (Reputation System Control Risk: RESC)					
RESC1	ความเสี่ยงด้านความน่าเชื่อถือด้านความน่าเชื่อถือ (Reputation System Control Risk: RESC)	4	4	16	ความเสี่ยงต่ำ

รูปที่ 5.3-3 ตัวอย่างรายละเอียดของปัจจัยความเสี่ยงของปี 2569



Boundary แยกเป็นรายไตรมาส

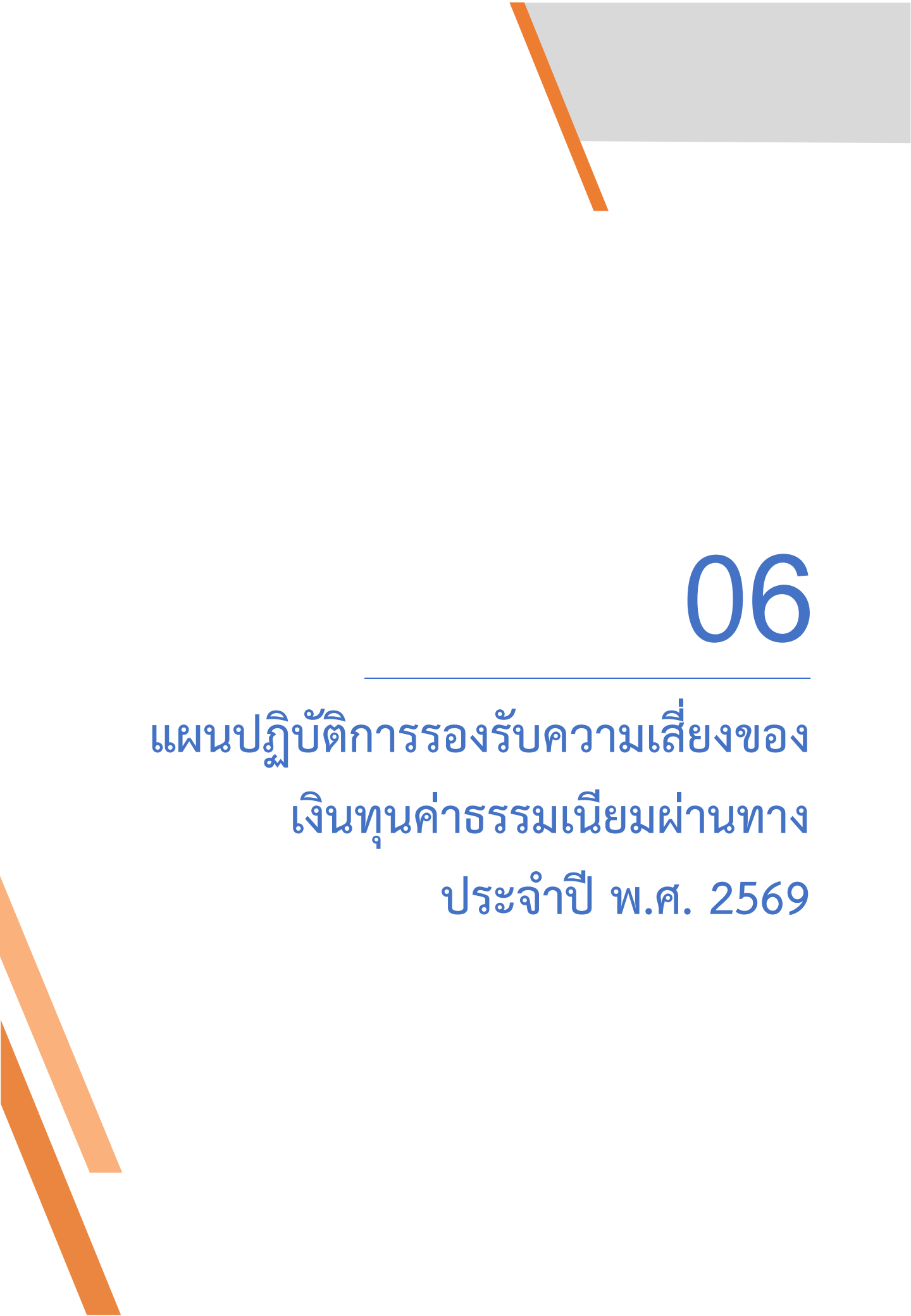
สำหรับปัจจัยเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk) ระบบ RM จะแสดงผลการติดตามและประเมินผลระดับความเสี่ยงแยกเป็นรายไตรมาส พร้อมกับแสดงระดับความรุนแรงที่องค์กรยอมรับ (Risk Boundary) โดยสามารถแก้ไขค่าคะแนนในแต่ละไตรมาสตามผลการดำเนินงาน (กดปุ่มเมนู “กรอกข้อมูลปัจจัยความเสี่ยง”) และแสดงผลออกมาเป็นแผนภาพความเสี่ยงของปัจจัยเสี่ยงที่เหลืออยู่ แยกเป็นปี 2566-2569 ดังแสดงตัวอย่างข้อมูลของปี 2569 ในรูปที่ 5.3-4 ทั้งนี้ข้อมูลระดับความเสี่ยงรายไตรมาส จะแสดงค่าที่บันทึกไว้ล่าสุดเสมอ

[illegible]

รูปที่ 5.3-4 ตัวอย่างการติดตามและประเมินผลปัจจัยเสี่ยงที่เหลืออยู่ของปี 2569

3) แสดงแผนปฏิบัติการรองรับความเสี่ยงประจำปี (Action Plan) พร้อมกับสถานะการดำเนินงาน

ระบบ RM สามารถแสดงรายละเอียดของแผนปฏิบัติการรองรับความเสี่ยงประจำปี สำหรับปี 2566-2568 ประกอบด้วย ชื่อกิจกรรม/โครงการ ชื่อปัจจัยความเสี่ยง วิธีการจัดการความเสี่ยง กิจกรรมการจัดการความเสี่ยง ผลที่คาดว่าจะได้รับ ระยะเวลาดำเนินการ ผู้รับผิดชอบ และงบประมาณ นอกจากนี้ ยังสามารถแสดงสถานะการดำเนินงานของแผนปฏิบัติการในแต่ละปี เพื่อให้ผู้บริหารสามารถรับทราบความก้าวหน้าในการดำเนินงานได้อีกด้วย



06

แผนปฏิบัติการรองรับความเสี่ยงของ
เงินทุนค่าธรรมเนียมผ่านทาง
ประจำปี พ.ศ. 2569

บทที่ 6

แผนปฏิบัติการรองรับความเสี่ยง ของเงินทุนค่าธรรมเนียมผ่านทาง ประจำปี พ.ศ. 2569

แผนปฏิบัติการรองรับความเสี่ยงของเงินทุนค่าธรรมเนียมผ่านทาง ประจำปี 2569 มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ระดับความเสี่ยงของปัจจัยเสี่ยงที่เหลืออยู่สามารถลดลงอย่างน้อย 1 ระดับ (เช่น จากระดับเสี่ยงสูงเป็นระดับเสี่ยงปานกลาง) ภายในกรอบระยะเวลาที่เหมาะสม ทั้งนี้ แนวทางในการดำเนินงานเน้นการออกแบบกิจกรรมและมาตรการรองรับความเสี่ยงที่มีความเหมาะสมทั้งในเชิงเทคนิคและบริหารจัดการ พร้อมทั้งต้องสามารถสะท้อนบริบทการดำเนินงานจริงของหน่วยงานได้อย่างรอบด้าน ครอบคลุมทั้งข้อจำกัดเชิงโครงสร้าง บทบาทหน้าที่ และสภาพแวดล้อมขององค์กร

ในแต่ละแผนรองรับ จะมีการกำหนดตัวชี้วัดความเสี่ยง (KRI) และระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Boundary) ควบคู่กันไปอย่างเป็นระบบ เพื่อใช้เป็นเกณฑ์ในการประเมินผลสัมฤทธิ์ของมาตรการที่นำมาใช้ รวมถึงใช้ในการติดตามความก้าวหน้าและประสิทธิภาพของการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องในระดับปฏิบัติการ นอกจากนี้ การกำหนดเป้าหมายของแต่ละแผนยังคำนึงถึงการจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อยุทธศาสตร์ และมีศักยภาพในการสร้างความเสียหายต่อการบรรลุวัตถุประสงค์หลักของเงินทุนฯ ในระยะยาว

โดยในปีงบประมาณ พ.ศ. 2569 นี้ ได้ระบุปัจจัยเสี่ยงที่เหลืออยู่ขององค์กรไว้ทั้งหมดจำนวน 5 ปัจจัยเสี่ยง ซึ่งแต่ละปัจจัยล้วนมีนัยสำคัญต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของเงินทุนค่าธรรมเนียมผ่านทางในระยะยาว ดังจะนำเสนอรายละเอียดของแต่ละแผนปฏิบัติการดังนี้



6.1 CIC1 สำหรับ SEU1: ความล่าช้าในขั้นตอนการคัดเลือกเอกชนผู้ร่วมลงทุน

งาน / โครงการ / กิจกรรม / กระบวนการปฏิบัติงาน:	(1) มุ่งเน้นการติดตามความคืบหน้าอย่างใกล้ชิดในทุกขั้นตอน พร้อมทั้งประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกองค์กร
ปัจจัยความเสี่ยง / ปัจจัยเสี่ยงหรือสาเหตุของความเสียหายที่เหลือนอยู่ (1)	SEU1: ความล่าช้าในขั้นตอนการคัดเลือกเอกชนผู้ร่วมลงทุน
ขั้นตอนการบริหารความเสี่ยง	
วิธีการจัดการความเสี่ยง (2)	ทางเลือกเพื่อจัดการความเสี่ยง คือ การยอมรับ
กิจกรรมการจัดการความเสี่ยง (3)	โครงการจัดตั้งคณะกรรมการเฉพาะกิจเพื่อดูแลขั้นตอนการคัดเลือกเอกชนโดยตรง พร้อมกำหนดระบบรายงานความก้าวหน้าที่เหมาะสมต่อผู้บริหารระดับสูง ตลอดจนวางมาตรการรองรับ เพื่อให้โครงการยังคงขับเคลื่อนได้ตามเป้าหมาย
ผลที่คาดว่าจะได้รับ (4)	ขั้นตอนการคัดเลือกเอกชนผู้ร่วมลงทุนสามารถเดินหน้าเป็นไปตามแผนงาน และช่วยลดความไม่แน่นอนและผลกระทบเชิงลบจากความล่าช้า ทำให้องค์กรมีข้อมูลที่ชัดเจนสำหรับการตัดสินใจเชิงบริหาร
ระยะเวลาการดำเนินการ (5)	12 เดือน
ผู้รับผิดชอบ (6)	ฝ่ายบริหารการร่วมลงทุน
งบประมาณ	ไม่มี

การพิจารณาระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ของความเสี่ยงที่เหลือนอยู่ (Residual Risk) ขององค์กร

ความรุนแรงก่อนการบริหาร			ความรุนแรงที่องค์กรยอมรับได้		
โอกาส	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง	โอกาส	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง
3	4	12	2	4	8

6.2 CIC2 สำหรับ OIC1: ความเสี่ยงจากการบุคลากรขาดทักษะเฉพาะทางและทักษะที่จำเป็นในอนาคต

งาน / โครงการ / กิจกรรม / กระบวนการปฏิบัติงาน:	โครงการการจัดทำแผนพัฒนาทักษะเฉพาะทางและทักษะอนาคตของบุคลากร
ปัจจัยความเสี่ยง / ปัจจัยเสี่ยงหรือสาเหตุของความเสียหายที่เหลือนอยู่ (1)	OIC1 : ความเสี่ยงจากการบุคลากรขาดทักษะเฉพาะทางและทักษะที่จำเป็นในอนาคต

ขั้นตอนการบริหารความเสี่ยง	
วิธีจัดการความเสี่ยง (2)	ทางเลือกเพื่อจัดการความเสี่ยง คือ การควบคุม
กิจกรรมการจัดการความเสี่ยง (3)	ว่าจ้างที่ปรึกษาภายนอก “โครงการการจัดทำแผนพัฒนาทักษะเฉพาะทางและทักษะอนาคตของบุคลากร”
ผลที่คาดว่าจะได้รับ (4)	สามารถมีแผนพัฒนาทักษะเฉพาะทางในสาขาสำคัญ อาทิ Digital, ESG และ Data Analytics เพื่อยกระดับขีดความสามารถของบุคลากรในเชิงรุก และรองรับภารกิจเชิงยุทธศาสตร์ของกองฯ ในระยะยาว
ระยะเวลาการดำเนินการ (5)	12 เดือน
ผู้รับผิดชอบ (6)	ฝ่ายบริหารงานทั่วไป
งบประมาณ	3 ล้านบาท

การพิจารณาระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ของความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk) ขององค์กร

ความรุนแรงก่อนการบริหาร			ความรุนแรงที่องค์กรยอมรับได้		
โอกาส	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง	โอกาส	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง
4	3	12	3	3	9

6.3 CIC3 สำหรับ OIC4: ความเสี่ยงการขาดการกำกับดูแลข้อมูล (Data Governance)

งาน / โครงการ / กิจกรรม / กระบวนการปฏิบัติงาน:	(1) โครงการพัฒนาระบบภูมิสารสนเทศเพื่อยกระดับการบริหารจัดการทางหลวงพิเศษระหว่างเมือง
ปัจจัยความเสี่ยง / ปัจจัยเสี่ยงหรือสาเหตุของความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (1)	OIC4 : ความเสี่ยงการขาดการกำกับดูแลข้อมูล (Data Governance)
ขั้นตอนการบริหารความเสี่ยง	
วิธีจัดการความเสี่ยง (2)	ทางเลือกเพื่อจัดการความเสี่ยง คือ การควบคุม
กิจกรรมการจัดการความเสี่ยง (3)	จ้างที่ปรึกษาภายนอกที่มีความเชี่ยวชาญด้านการกำกับดูแลข้อมูล (Data Governance) - ศึกษาสภาพแวดล้อม ของการจัดทำ ธรรมชาติข้อมูล (Data Governance Environment) ซึ่งได้แก่ กฎหมาย กฎระเบียบ นโยบาย และ แนวปฏิบัติต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง - การพัฒนานโยบาย มาตรฐาน โครงสร้าง และกรอบธรรมชาติข้อมูล - กำหนด ชุดข้อมูลที่สำคัญองค์กร (Data domain, Master & Reference data) จัดทำบัญชีข้อมูล Data Catalog สถาปัตยกรรมข้อมูล (Data Architecture) และ การไหลข้อมูล (Data Flow)



	- การพัฒนามาตรการรักษาความปลอดภัยข้อมูล เช่น การเข้ารหัสข้อมูล การควบคุมการเข้าถึง (Access Control) และการตรวจสอบความปลอดภัย - เสนอแนะเครื่องมือและระบบในการจัดการข้อมูล และจัดทำแผนปฏิบัติการ (Implementation Roadmap) - จัดฝึกอบรมและสร้างความตระหนัก ให้กับผู้บริหารและพนักงานใน กท.
ผลที่คาดว่าจะได้รับ (4)	- ร้อยละของความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนโครงการพัฒนาธรรมาภิบาลข้อมูลเพื่อยกระดับการบริหารจัดการทางหลวงพิเศษระหว่างเมืองไม่น้อยกว่าร้อยละ 100
ระยะเวลาการดำเนินการ (5)	2 ปี
ผู้รับผิดชอบ (6)	ฝ่ายบริหารงานทั่วไป
งบประมาณ	- ปีงบประมาณ 2569 : 5,000,000 บาท - ปีงบประมาณ 2570 : 5,000,000 บาท

การพิจารณาระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ของความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk) ขององค์กร

ความรุนแรงก่อนการบริหาร			ความรุนแรงที่องค์กรยอมรับได้		
โอกาส	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง	โอกาส	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง
3	4	12	3	3	9

6.4 CIC4 สำหรับ OEU1: ความเสี่ยงจากภัยคุกคามทางไซเบอร์ และ CIC5 สำหรับ OEC1: ความเสี่ยงจากความพร้อมของระบบสารสนเทศหลัก (IT System Availability Risk)

งาน / โครงการ / กิจกรรม / กระบวนการปฏิบัติงาน:	(1) โครงการประเมินความพร้อมและความมั่นคงปลอดภัยของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศของกองทางหลวงพิเศษระหว่างเมือง
ปัจจัยความเสี่ยง / ปัจจัยเสี่ยงหรือสาเหตุของความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (1)	OEU1 ความเสี่ยงจากภัยคุกคามทางไซเบอร์ และ OEC1 ความเสี่ยงจากความพร้อมของระบบสารสนเทศหลัก (IT System Availability Risk)

ขั้นตอนการบริหารความเสี่ยง	
วิธีจัดการความเสี่ยง (2)	ทางเลือกเพื่อจัดการความเสี่ยง คือ การควบคุม และโอนความเสี่ยง
กิจกรรมการจัดการความเสี่ยง (3)	จัดทำสัญญาการรักษาความลับ (Confidentiality Agreement) ตามข้อกำหนดของกฎหมายคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล (PDPA) พร้อมกำหนดให้เอกชนผู้รับจ้างเป็นผู้พัฒนาระบบและดูแลการจัดการสิทธิ์การเข้าถึง (Access) เพื่อให้มั่นใจว่าข้อมูลได้รับการคุ้มครองและใช้งานอย่างเหมาะสมตามมาตรฐานที่กำหนด และอาจรวมถึงการจ้างที่ปรึกษานอกที่ เพื่อให้ช่วยดำเนินการดังนี้ - ประเมินความพร้อมของระบบงานสารสนเทศทั้งหมดของกองฯ ที่มีอยู่ในปัจจุบัน และระบุช่องโหว่และจุดอ่อนในเชิงเทคนิคและกระบวนการ - ประเมินความเสี่ยงเชิงลึกจากภัยคุกคามไซเบอร์ที่อาจกระทบต่อการกิจของกองฯ - วิเคราะห์ด้านความเสถียร ความปลอดภัย และประสิทธิภาพของการบริหารจัดการระบบ - จัดทำข้อมูลพื้นฐานและข้อเสนอแนะสำหรับการดำเนินการในขั้นตอนถัดไป เช่น การจัดทำแผนฟื้นฟูระบบและมาตรการควบคุมความเสี่ยง โดยระบบจัดเก็บค่าธรรมเนียมผ่านทาง (ทั้งระบบ MTC และ ETC) และระบบสำรวจสภาพการจราจรด้วยเทคโนโลยีอากาศยานไร้คนขับอัตโนมัติ ซึ่งรับผิดชอบโดยฝ่ายบริหารจัดการเก็บค่าธรรมเนียม โดยระบบทั้งสองจะถูกจัดทำแผนดำเนินงานและประเมินความเสี่ยงในปีงบประมาณ พ.ศ. 2569 ส่วนระบบอื่นๆ เช่น ระบบตรวจยานพาหนะและวัดความเร็ว ระบบควบคุมช่องทางพิเศษ ระบบเชื่อมโยงข้อมูล GPS ระบบกล้องโทรทัศน์วงจรปิด ระบบสนับสนุนการตัดสินใจในการจัดการอุบัติเหตุ ระบบเก็บข้อมูลสภาพอากาศและมลพิษ ระบบตรวจจับและบริหารจัดการอุบัติเหตุ และ ระบบ Call Center ซึ่งรับผิดชอบโดยฝ่ายบริหารจัดการจราจร ฝ่ายบริหารธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์ และแขวงทางหลวงพิเศษระหว่างเมืองซึ่งมีบทบาทสำคัญเช่นกัน ทางกองฯ ได้วางแผนดำเนินงานและประเมินความเสี่ยงในปีงบประมาณ พ.ศ. 2570-2571
ผลที่คาดว่าจะได้รับ (4)	ได้ผลการประเมินระบบป้องกันภัยคุกคามทางไซเบอร์ และความพร้อมของระบบสารสนเทศหลักของกองฯ ณ ปัจจุบัน พร้อมข้อมูลพื้นฐานและข้อเสนอแนะสำหรับการดำเนินการในขั้นตอนถัดไป
ระยะเวลาการดำเนินการ (5)	3 ปี
ผู้รับผิดชอบ (6)	ฝ่ายบริหารจัดการเก็บค่าธรรมเนียม, ฝ่ายบริหารจัดการจราจร, ฝ่ายบริหารธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์, แขวงทางหลวงพิเศษระหว่างเมือง
งบประมาณ	5 ล้านบาท



พิจารณาระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ของความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk) ขององค์กร

	ความรุนแรงก่อนการบริหาร			ความรุนแรงที่ยอมรับได้		
	โอกาส	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง	โอกาส	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง
OEU2	5	4	20	4	4	16
	ความรุนแรงก่อนการบริหาร			ความรุนแรงที่ยอมรับได้		
	โอกาส	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง	โอกาส	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง
OEC1	5	4	20	4	4	16

6.5 CIC6 สำหรับ CEU1: ความเสี่ยงจากการไม่สามารถเสนอให้มีการทบทวนและปรับปรุงกฎหมายหรือระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของกองทางหลวงพิเศษระหว่างเมือง

งาน / โครงการ / กิจกรรม / กระบวนการปฏิบัติงาน:	(1) โครงการปรับปรุงกระบวนการเสนอแก้ไขกฎหมายและระเบียบที่จำเป็นต่อการบริหารทางหลวงพิเศษอย่างมีประสิทธิภาพ
ปัจจัยความเสี่ยง / ปัจจัยเสี่ยงหรือสาเหตุของความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (1)	CEU1: ความเสี่ยงจากการไม่สามารถเสนอให้มีการทบทวนและปรับปรุงกฎหมายหรือระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของกองทางหลวงพิเศษระหว่างเมือง
ขั้นตอนการบริหารความเสี่ยง	
วิธีจัดการความเสี่ยง (2)	ทางเลือกเพื่อจัดการความเสี่ยง คือ การควบคุม
กิจกรรมการจัดการความเสี่ยง (3)	จ้างที่ปรึกษาภายนอกที่มีความเชี่ยวชาญด้านการกฎหมาย เพื่อให้ช่วยดำเนินการดังนี้ - จัดทำแผนและลำดับความสำคัญของกฎหมาย/ระเบียบที่ควรเสนอแก้ไข - วิเคราะห์ โครงสร้าง ระบุหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และข้อจำกัดเชิงกฎหมายเดิม - จัดทำข้อเสนอเชิงนโยบายและร่าง พรบ./กฎ/ระเบียบ - เสนอร่างเข้าสู่ระบบของกรม/กระทรวง และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อพิจารณาตามลำดับขั้น

ผลที่คาดว่าจะได้รับ (4)	ได้ข้อเสนอร่างกฎหมายอย่างน้อย 2 เรื่อง
ระยะเวลาการดำเนินการ (5)	2 ปี
ผู้รับผิดชอบ (6)	ฝ่ายบริหารงานทั่วไป
งบประมาณ	7 ล้านบาท

พิจารณาระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ของความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk) ขององค์กร

ความรุนแรงก่อนการบริหาร			ความรุนแรงที่องค์กรยอมรับได้		
โอกาส	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง	โอกาส	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง
4	3	12	3	3	9

6.6 CIC7 สำหรับ CEC1: การขาดความพร้อมของกองทางหลวงพิเศษระหว่างเมืองในการปฏิบัติตามกฎหมายและข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ

งาน / โครงการ / กิจกรรม / กระบวนการปฏิบัติงาน:	(1) กิจกรรมที่มีการประเมินคาร์บอนฟุตพริ้นท์
ปัจจัยความเสี่ยง / ปัจจัยเสี่ยงหรือสาเหตุของความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (1)	CEC1 : การขาดความพร้อมของกองทางหลวงพิเศษระหว่างเมืองในการปฏิบัติตามกฎหมายและข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ
ขั้นตอนการบริหารความเสี่ยง	
วิธีจัดการความเสี่ยง (2)	ทางเลือกเพื่อจัดการความเสี่ยง คือ การควบคุม
กิจกรรมการจัดการความเสี่ยง (3)	จ้างที่ปรึกษากายนอกที่มีความเชี่ยวชาญด้านการจัดทำบัญชีก๊าซเรือนกระจก (GHG Inventory) เพื่อให้คำแนะนำ ออกแบบระบบ และถ่ายทอดองค์ความรู้ให้เจ้าหน้าที่ ดังนี้ - จัดอบรมเชิงปฏิบัติการให้เจ้าหน้าที่ในเรื่องการจัดทำบัญชี การปล่อยก๊าซเรือนกระจก - จัดทำแบบฟอร์มและคู่มือการเก็บข้อมูลกิจกรรมที่ก่อให้เกิดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกระดับแขวง - พัฒนา Data Template และระบบรวบรวมข้อมูลเบื้องต้น



	- กำหนดทีมงานรับผิดชอบเฉพาะกิจในระดับแขวง (GHG focal point) เพื่อเก็บข้อมูลและรายงานผล - จัดทำรายงานผลการดำเนินงานและเปิดเผยข้อมูลการปล่อยก๊าซเรือนกระจกในระดับแขวง
ผลที่คาดว่าจะได้รับ (4)	- แขวงสามารถจัดทำข้อมูลคาร์บอนฟุตพริ้นท์ของกิจกรรมพื้นฐานได้ครบถ้วน มีต้นแบบระบบจัดเก็บข้อมูลและรายงาน GHG ที่สามารถขยายผลได้ในระดับกอง - ลดความเสี่ยงในการไม่ปฏิบัติตาม พ.ร.บ. และเสริมภาพลักษณ์ด้านความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อมของหน่วยงาน
ระยะเวลาการดำเนินการ (5)	12 เดือน
ผู้รับผิดชอบ (6)	แขวงทางหลวงพิเศษระหว่างเมือง
งบประมาณ	5 ล้านบาท

พิจารณาระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ของความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk) ขององค์กร

ความรุนแรงก่อนการบริหาร			ความรุนแรงที่องค์กรยอมรับได้		
โอกาส	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง	โอกาส	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง
4	4	16	3	4	12