



กรมทางหลวง
กระทรวงคมนาคม



คู่มือและแผนบริหารความเสี่ยง

โครงการเพื่อจัดทำและวิเคราะห์แผนการบริหารความเสี่ยง
และความต่อเนื่องทางธุรกิจ ของเงินทุนค่าธรรมเนียมผ่านทาง



มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี

กรกฎาคม 2567



กรมทางหลวง
กระทรวงคมนาคม



คู่มือและแผนบริหารความเสี่ยง

โครงการเพื่อจัดทำและวิเคราะห์แผนการบริหารความเสี่ยง
และความต่อเนื่องทางธุรกิจ ของเงินทุนค่าธรรมเนียมผ่านทาง



มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี

กรกฎาคม 2567

สารบัญ

	หน้า
บทที่ 1 บทนำ	1-1
1.1 หลักการและเหตุผล	1-1
1.2 วัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยง	1-1
1.3 เป้าหมายการบริหารความเสี่ยง	1-2
1.4 ประโยชน์ที่ได้รับจากการบริหารความเสี่ยง	1-2
1.5 ความหมายและคำจำกัดความของการบริหารความเสี่ยง	1-3
1.6 แนวทางการบริหารความเสี่ยง	1-5
1.6.1 กรอบการบริหารความเสี่ยง	1-5
1.6.2 นโยบายการบริหารความเสี่ยง	1-6
1.6.3 โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง	1-7
1.6.4 ขั้นตอนการบริหารความเสี่ยง	1-8
1.6.5 ประเภทความเสี่ยง	1-10
1.6.6 การระบุประเภทความเสี่ยง	1-11
1.6.7 ปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จในการผลักดันการบริหารความเสี่ยง ให้ประสบความสำเร็จ	1-12
บทที่ 2 การทบทวนการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงของเงินทุนค่าธรรมเนียมผ่านทาง	2-1
2.1 บทบาทของเงินทุนค่าธรรมเนียมผ่านทาง กรมทางหลวง	2-1
2.2 แผนปฏิบัติการ ระยะยาว 5 ปี เงินทุนค่าธรรมเนียมผ่านทาง กรมทางหลวง พ.ศ. 2566 - 2570	2-5
2.3 กรอบหลักเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานทุนหมุนเวียน ประจำปีบัญชี 2568 : เกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานสำหรับทุนหมุนเวียนที่อยู่ระหว่างพัฒนา การบริหารจัดการ	2-7
2.4 ผลการทบทวนปัจจัยความเสี่ยงตามแผนบริหารความเสี่ยงของเงินทุน ค่าธรรมเนียมผ่านทางประจำปี พ.ศ. 2567 และผลการดำเนินงานตามแผน ปฏิบัติการรองรับความเสี่ยงของเงินทุนค่าธรรมเนียมผ่านทาง ประจำปี พ.ศ. 2567	2-8
2.4.1 ผลการทบทวนปัจจัยความเสี่ยงตามแผนบริหาร ความเสี่ยงของเงินทุนค่าธรรมเนียมผ่านทาง ประจำปี 2567	2-8
2.4.2 ผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการรองรับความเสี่ยงของเงินทุน ค่าธรรมเนียมผ่านทาง ประจำปี 2567	2-10
2.5 การทบทวนปัจจัยความเสี่ยงของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	2-19



สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 3 การประเมินความเสี่ยงของเงินทุนค่าธรรมเนียมผ่านทาง ประจำปี พ.ศ. 2568	3-1
3.1 แนวคิดและแนวทางในการระบุประเด็นความเสี่ยง	3-1
3.2 ปัจจัยความเสี่ยงของเงินทุนค่าธรรมเนียมผ่านทางประจำปี พ.ศ. 2568	3-2
3.3 การประเมินระดับความเสี่ยงของเงินทุนค่าธรรมเนียมผ่านทาง	3-8
3.4 การประเมินความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risks)	3-26
3.5 กลยุทธ์การบริหารจัดการความเสี่ยง	3-29
3.6 การพิจารณาปัจจัยเสี่ยงที่เหลืออยู่เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ ของเงินทุนค่าธรรมเนียมผ่านทาง	3-35
บทที่ 4 การกำหนดขอบเขตของความรุนแรงที่ยอมรับได้ ตัวชี้วัดความเสี่ยง และการวิเคราะห์ ต้นทุนและผลประโยชน์ของทางเลือกในการบริหารความเสี่ยง	4-1
4.1 วัตถุประสงค์ของการศึกษา	4-2
4.1 ขอบเขตของความรุนแรงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Boundary) และตัวชี้วัดความเสี่ยง (KRI)	4-1
4.2 การวิเคราะห์ต้นทุนและผลประโยชน์ของปัจจัยเสี่ยงที่เหลืออยู่ระดับองค์กร ประจำปี พ.ศ. 2568	4-3
บทที่ 5 การติดตามประเมินผลและจัดทำรายงาน	5-1
5.1 แบบฟอร์มที่ใช้ในการติดตามและประเมิน	5-1
5.2 ระบบงานบริหารความเสี่ยงของเงินทุนค่าธรรมเนียมผ่านทาง (Risk Management : RM)	5-3
บทที่ 6 แผนปฏิบัติการรองรับความเสี่ยงของเงินทุนค่าธรรมเนียมผ่านทาง ประจำปี พ.ศ. 2568	5-1

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 1.6-1	เกณฑ์การประเมินความเสี่ยงที่เหลื่อมอยู่โดยพิจารณาจากประสิทธิภาพการควบคุมที่มีอยู่
ตารางที่ 3.1-1	กำหนดการสัมภาษณ์หน่วยงานภายในของกองทางหลวงพิเศษระหว่างเมือง เกี่ยวกับกระบวนการปฏิบัติงานที่สำคัญและปัจจัยความเสี่ยง
ตารางที่ 3.2-1	ประเด็นความเสี่ยง ลักษณะความเสี่ยง และสาเหตุความเสี่ยงที่เสนอ ในปีงบประมาณ 2568 ตามหลักการของ COSO
ตารางที่ 3.2-2	ปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กรของปี 2568 แยกตามยุทธศาสตร์ โดยพิจารณาจากผลผลิตและผลลัพธ์
ตารางที่ 3.3-1	เกณฑ์ของโอกาสในการเกิดความเสี่ยงของกรมบัญชีกลาง
ตารางที่ 3.3-2	ระดับโอกาสที่ความเสี่ยงนั้นจะเกิดขึ้น (Likelihood) ของ รพม.
ตารางที่ 3.3-3	เกณฑ์ของโอกาสในการเกิดความเสี่ยงของ กท. ในปี 2568
ตารางที่ 3.3-4	การกำหนดเกณฑ์ของของผลกระทบของประเด็นความเสี่ยงของปี 2567
ตารางที่ 3.3-5	ตัวอย่างเกณฑ์ของผลกระทบของประเด็นความเสี่ยงของ รพม.
ตารางที่ 3.3-6	ตัวอย่างเกณฑ์ของผลกระทบของประเด็นความเสี่ยงของ กทพ.
ตารางที่ 3.3-7	เกณฑ์ของของผลกระทบของประเด็นความเสี่ยงของ กท. ในปี 2568
ตารางที่ 3.3-8	เกณฑ์การประเมินผลกระทบของความเสี่ยงระดับองค์กร ปี 2568 แยกตามปัจจัยเสี่ยง
ตารางที่ 3.3-9	สถิติการเกิดอุบัติเหตุที่ทำให้ช่องจราจรถูกปิดทุกช่องทางบนทางหลวงพิเศษ ระหว่างเมืองสาย M7 (กรุงเทพฯ-มาบตาพุด) และ M9 (บางปะอิน-บางพลี) ในช่วงปี พ.ศ. 2564-2566
ตารางที่ 3.3-10	สถิติการกักยักรถบรรทุกขนาดใหญ่บนทางหลวงพิเศษระหว่างเมืองสาย M7 (กรุงเทพฯ- มาบตาพุด) และ M9 (บางปะอิน-บางพลี) ในปี 2566 แยกตามระยะเวลาที่ใช้และแยกตามความรับผิดชอบของทีมกักยักรถ
ตารางที่ 3.3-11	ผลการประเมินระดับความเสี่ยงของปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กรในปี 2568
ตารางที่ 3.3-12	แผนภูมิความเสี่ยง (Risk Profile) ของปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร ปี 2568 ของเงินทุนค่าธรรมเนียมผ่านทาง กรมทางหลวง
ตารางที่ 3.4-1	เกณฑ์การประเมินความเสี่ยงที่เหลื่อมอยู่โดยพิจารณาจากประสิทธิภาพการควบคุมที่มีอยู่
ตารางที่ 3.5-1	แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร ปี 2568
ตารางที่ 3.6-1	ผลการเปรียบเทียบปัจจัยเสี่ยงที่เหลื่อมอยู่ระดับองค์กรของปี 2568 กับปี 2567 แยกตามยุทธศาสตร์
ตารางที่ 4.2-1	เปรียบเทียบต้นทุนและผลประโยชน์ของการจัดการความเสี่ยงรูปแบบต่าง ๆ สำหรับปัจจัยเสี่ยง OEU1: ความมั่นคงของโครงข่ายทางหลวงพิเศษระหว่างเมือง เมื่อเกิดเหตุฉุกเฉิน
ตารางที่ 5.1-1	แบบฟอร์มรายงานการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร รายไตรมาส
ตารางที่ 5.2-1	แบบฟอร์มรายงานการบริหารความเสี่ยงระดับโครงการตามแผนปฏิบัติการ (สรุปครบทุกไตรมาส)



สารบัญรูป

	หน้า
รูปที่ 1.6-1	กรอบการบริหารความเสี่ยง 1-5
รูปที่ 1.6-2	ขั้นตอนการบริหารความเสี่ยง 1-8
รูปที่ 1.6-3	องค์ประกอบในการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO 1-8
รูปที่ 2.4-1	บรรยากาศการฝึกอบรมเพิ่มทักษะของบุคลากร (แบบจำลองทางการเงิน) 2-16
รูปที่ 2.4-2	บรรยากาศการจัดทำองค์ความรู้เพิ่มเติมเรื่อง Risk Allocation 2-16
รูปที่ 2.4-3	คลังความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการร่วมลงทุน (PPP) ที่จัดเก็บไว้ในระบบ Cloud ของฝ่ายบริหารการร่วมลงทุน 2-17
รูปที่ 2.4-4	ผลการติดตามระดับความเสี่ยงของปัจจัยเสี่ยงที่เหลืออยู่ของปีงบประมาณ 2567 รายไตรมาส 2-18
รูปที่ 3.3-1	ความเสี่ยงก่อนและหลังการบริหารจัดการความเสี่ยง 3-8
รูปที่ 3.3-2	แผนดำเนินการระบบ M-Flow บนสายทางอื่น ๆ 3-15
รูปที่ 3.3-3	ผลการคาดการณ์กระแสเงินสดของเงินทุนค่าธรรมเนียมผ่านทาง กรมทางหลวง ปี พ.ศ. 2563-2573 3-21
รูปที่ 3.3-4	ผลการสำรวจความพึงพอใจของผู้ใช้ทางที่มีต่อสายทาง M6 ในช่วงเทศกาลปีใหม่ 2567 3-23
รูปที่ 5.2-1	ระบบงานบริหารความเสี่ยงของเงินทุนค่าธรรมเนียมผ่านทาง (Risk Management : RM) 5-5
รูปที่ 5.2-2	แผนภาพความเสี่ยง (Risk Profile) ของปัจจัยเสี่ยงทั้งหมดระดับองค์กร ของปี 2566 และ 2567 5-6
รูปที่ 5.2-3	ตัวอย่างรายละเอียดของปัจจัยความเสี่ยงของปี 2568 5-6
รูปที่ 5.2-4	ตัวอย่างการติดตามและประเมินผลปัจจัยเสี่ยงที่เหลืออยู่ของไตรมาสที่ 3 ในปี 2567 5-7



01

บทนำ

บทที่ 1

บทนำ

1.1 หลักการและเหตุผล

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

- 1) เพื่อเป็นเครื่องมือในการสร้างองค์ความรู้ด้านการบริหารความเสี่ยงแก่บุคลากรของกองทางหลวงพิเศษระหว่างเมือง
- 2) เพื่อให้ฝ่ายบริหารและผู้ปฏิบัติงาน เข้าใจหลักการ แนวคิด วิธีการ และกระบวนการบริหารความเสี่ยง
- 3) เพื่อเป็นเครื่องมือในการสื่อสารและสร้างความเข้าใจ ความสัมพันธ์ ตลอดจนเชื่อมโยงการบริหารความเสี่ยงกับกลยุทธ์ขององค์กร
- 4) เพื่อเป็นเครื่องมือในการกำหนดแนวทางบริหารความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของกองทางหลวงพิเศษระหว่างเมือง
- 5) เพื่อให้มีการปฏิบัติตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง



1.3 เป้าหมายการบริหารความเสี่ยง

- 1) ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานเงินทุนค่าธรรมเนียมผ่านทาง มีความรู้ความเข้าใจเรื่องการบริหารความเสี่ยง และนำไปใช้ในการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์เงินทุนค่าธรรมเนียมผ่านทางให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้
- 2) สามารถระบุความเสี่ยง วิเคราะห์ความเสี่ยง ประเมินความเสี่ยง และจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
- 3) ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานเงินทุนค่าธรรมเนียมผ่านทาง สามารถนำแผนบริหารความเสี่ยงไปใช้ในการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบอย่างเป็นระบบและมีความต่อเนื่อง
- 4) เพื่อพัฒนาความสามารถของบุคลากรและกระบวนการดำเนินงานภายในเงินทุนค่าธรรมเนียมผ่านทางให้มีประสิทธิภาพ

1.4 ประโยชน์ที่ได้รับจากการบริหารความเสี่ยง

- 1) การดำเนินงานขององค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์และเป็นไปตามเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้
- 2) ลดความเสียหายที่อาจจะเกิดขึ้นจากเหตุการณ์ต่าง ๆ
- 3) เพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กร
- 4) สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- 5) ก่อให้เกิดภาพลักษณ์ที่ดีต่อองค์กร

1.5 ความหมายและคำจำกัดความของการบริหารความเสี่ยง

ความเสี่ยง หมายถึง ความไม่แน่นอนที่อาจส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์/เป้าหมาย โดยผลกระทบดังกล่าวทำให้การดำเนินงานเบี่ยงเบนไปจากเป้าหมายหรือความคาดหวัง ซึ่งอาจวัดระดับความรุนแรงของความเสี่ยงได้จากผลกระทบ (Impact) ของเหตุการณ์และโอกาสที่จะเกิด (Likelihood)

ปัจจัยเสี่ยง หมายถึง สาเหตุของความเสี่ยงที่จะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ตามขั้นตอนการดำเนินงานหลักที่กำหนดไว้รวมถึงปัจจัยภายในและภายนอกองค์กร

การประเมินความเสี่ยง หมายถึง กระบวนการระบุความเสี่ยงและการวิเคราะห์เพื่อจัดลำดับความเสี่ยงที่จะมีผลกระทบต่อการบรรลุเป้าประสงค์ขององค์กร โดยการประเมินจาก

- โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ (Likelihood) หมายถึง ความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง
- ผลกระทบ (Impact) หมายถึง ขนาดของความรุนแรง ความเสียหายที่จะเกิดขึ้น หากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง

ระดับของความเสี่ยง หมายถึง สถานะของความเสี่ยงที่ได้จากการประเมินโอกาสและผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยง แบ่งออกเป็น 4 ระดับ คือ ความเสี่ยงสูงมาก ความเสี่ยงสูง ความเสี่ยงปานกลาง และความเสี่ยงต่ำ

การบริหารความเสี่ยง หมายถึง การกำหนดนโยบาย โครงสร้างด้านการบริหารความเสี่ยง และกระบวนการการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้คณะกรรมการ ผู้บริหาร และบุคลากรนำไปปฏิบัติในการกำหนดกลยุทธ์และปฏิบัติงานทั่วทั้งองค์กร โดยกระบวนการบริหารความเสี่ยงจะสัมฤทธิ์ผลได้ องค์กรจะต้องสามารถบ่งชี้เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น ประเมินผลกระทบต่อองค์กร และกำหนดวิธีการจัดการที่เหมาะสมให้ความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นในระดับหนึ่งว่าผลการดำเนินงานตามภารกิจต่าง ๆ จะสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้

COSO (The Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission) หมายถึง กรอบแนวคิดในการบริหารความเสี่ยงแบบทั่วทั้งองค์กร (Enterprise Risk Management: ERM) มีแนวทางในการแจกแจงปัญหาและความเสี่ยงออกเป็นองค์ประกอบย่อย ๆ รวมถึงมีการกำหนดบทบาท และหน้าที่ความรับผิดชอบด้านการบริหารความเสี่ยงที่ชัดเจน

การบริหารความเสี่ยงโดยองค์กรรวม หมายถึง การบริหารปัจจัยและควบคุมกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร รวมถึงกระบวนการในการปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ โดยต้องพยายามที่จะลดสาเหตุของความเสี่ยงในแต่ละโอกาสที่เกิดขึ้นแล้วจะทำให้องค์กรเกิดความเสียหาย โดยการทำให้ระดับความเสี่ยงและขนาดของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นทั้งในปัจจุบันและอนาคตให้อยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้ ประเมินได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างมีระบบ โดยคำนึงถึงการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรเป็นสำคัญ

การจัดการความเสี่ยง หมายถึง แนวทางในการลดโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์หรือความเสี่ยง หรือลดผลกระทบความเสียหายจากเหตุการณ์ความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Tolerance)

การติดตามประเมินผล หมายถึง หน่วยงานจะต้องมีการติดตามผลระหว่างดำเนินการตามแผน และทำการสอบถามว่าแผนจัดการความเสี่ยงใดมีประสิทธิภาพดีให้คงดำเนินการต่อไป เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่า การบริหารความเสี่ยงที่กำหนดไว้มีความเพียงพอเหมาะสม มีการปฏิบัติตามจริง ข้อบกพร่องที่พบได้รับการแก้ไขอย่างเหมาะสมและทันเวลา นอกจากนี้ควรกำหนดให้มีการประเมินความเสี่ยงซ้ำอีกอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง เพื่อดูว่า ความเสี่ยงใดอยู่ในระดับที่ยอมรับได้แล้ว หรือมีความเสี่ยงใหม่เพิ่มขึ้นมาอีกหรือไม่

ความเสี่ยงจากปัจจัยภายใน หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายในองค์กร ความเสี่ยงที่องค์กรต้องพยายามลดให้น้อยลงหรือหมดไป ได้แก่ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน ความเสี่ยงด้านทรัพยากรบุคคล ความเสี่ยงด้านการเงิน และความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ เป็นต้น

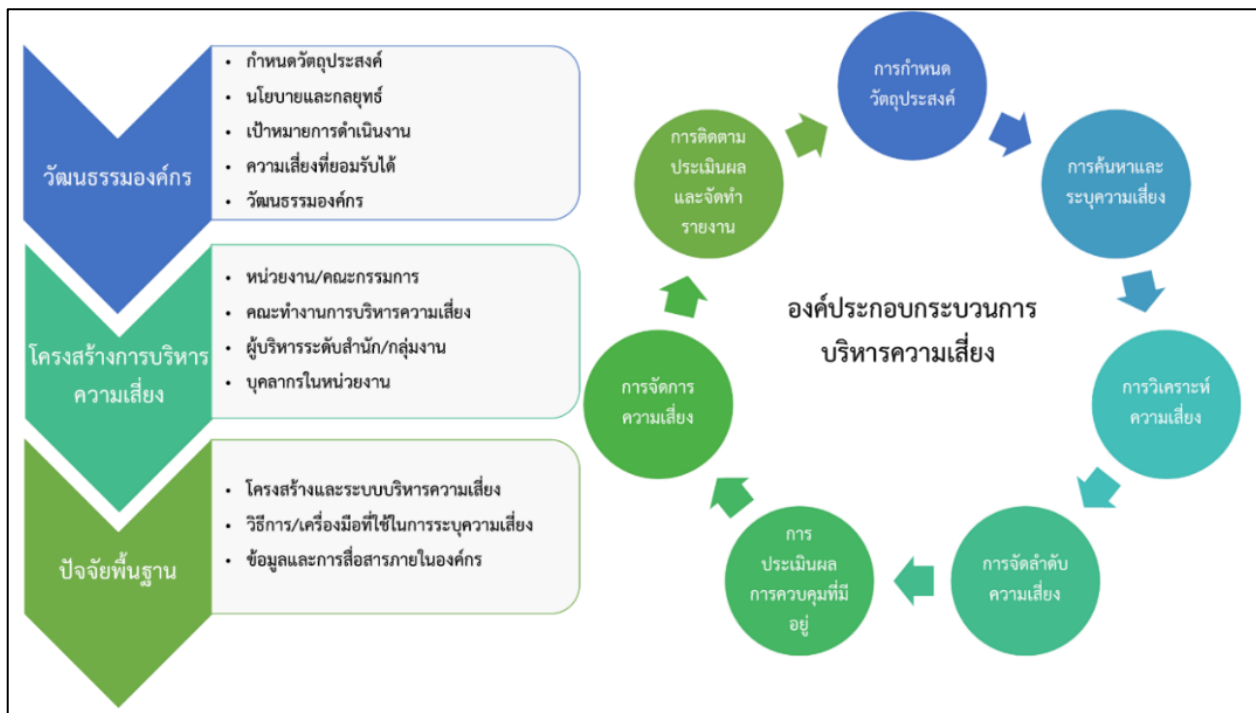
ความเสี่ยงจากปัจจัยภายนอก หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรเป็นสิ่งที่อยู่นอกเหนือความรับผิดชอบขององค์กร ซึ่งต้องพยายามหามาตรการที่จะลดผลกระทบในทางลบให้ได้มากที่สุด ได้แก่ ความเสี่ยงด้านภาวะเศรษฐกิจ ความเสี่ยงด้านการเมืองการปกครอง ความเสี่ยงด้านการแข่งขัน ความเสี่ยงด้านการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี ความเสี่ยงด้านสังคมและพฤติกรรมผู้บริโภค ความเสี่ยงด้านกฎหมาย และ ความเสี่ยงด้านสิ่งแวดล้อมและภัยธรรมชาติ เป็นต้น

1.6 แนวทางการบริหารความเสี่ยง

1.6.1 กรอบการบริหารความเสี่ยง

กองทางหลวงพิเศษระหว่างเมือง กรมทางหลวง ได้ดำเนินการบริหารความเสี่ยงโดยยึดกรอบการบริหารความเสี่ยงตามแนวทางของ COSO (The Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission) โดยมีองค์ประกอบที่สำคัญ ดังนี้

- 1) วัฒนธรรมองค์กร โดยมีการกำหนดวัตถุประสงค์ นโยบายและกลยุทธ์ เป้าหมายการดำเนินงาน และความเสี่ยงที่ยอมรับได้
- 2) โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ทำหน้าที่วิเคราะห์และจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง โดยผู้บริหารระดับสำนัก/กลุ่มงาน ติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ
- 3) กระบวนการบริหารความเสี่ยง มีองค์ประกอบตั้งแต่การกำหนดวัตถุประสงค์ ค้นหาและระบุความเสี่ยง การวิเคราะห์ความเสี่ยง การจัดลำดับความเสี่ยง การประเมินการควบคุมที่มีอยู่ การจัดการความเสี่ยง การติดตามประเมินผลและจัดทำรายงานตามแผนดังกล่าว
- 4) ปัจจัยพื้นฐาน ได้แก่ โครงสร้างและระบบบริหารความเสี่ยง วิธีการดำเนินงาน/เครื่องมือที่ใช้ในการระบุความเสี่ยง รวมถึงข้อมูลและการสื่อสารภายในองค์กร



รูปที่ 1.6-1 กรอบการบริหารความเสี่ยง

1.6.2 นโยบายการบริหารความเสี่ยง

กองทางหลวงพิเศษระหว่างเมืองกำหนดนโยบายในการบริหารจัดการความเสี่ยงให้ผู้ปฏิบัติงานทุกภาคส่วนในองค์กรได้ถือปฏิบัติ เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงเป็นไปในแนวทางเดียวกันทั่วทั้งองค์กรและเกิดเป็นวัฒนธรรมในการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร อันจะส่งผลให้การบริหารความเสี่ยงถูกปลูกฝังอยู่ในองค์กรอย่างยั่งยืน โดยนโยบายการบริหารความเสี่ยงจะต้องพิจารณาให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง มีสาระสำคัญ ดังนี้

- 1) ให้ดำเนินการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบตามแนวทาง COSO : ERM (The Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission : Enterprise Risk Management) ซึ่งเป็นกรอบแนวคิดในการบริหารความเสี่ยงแบบทั้งองค์กร
- 2) ให้กระบวนการบริหารความเสี่ยงมีความเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์และแผนการปฏิบัติงานขององค์กร
- 3) ให้มีการติดตามปัจจัยที่เป็นเหตุแห่งความเสี่ยง ทบทวน รวมทั้งจัดทำรายงานผลการบริหารความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ
- 4)ให้นำเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการจัดการที่ดีมาใช้ในการบริหารความเสี่ยง
- 5) ให้มีการเผยแพร่ความรู้สร้างความเข้าใจ และสร้างจิตสำนึกแก่ผู้ปฏิบัติงานทุกคนให้ตระหนักถึงความรับผิดชอบที่จะต้องปฏิบัติตามนโยบายการบริหารความเสี่ยงอย่างเคร่งครัดและต่อเนื่อง เป็นวัฒนธรรมขององค์กร

1.6.3 โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง

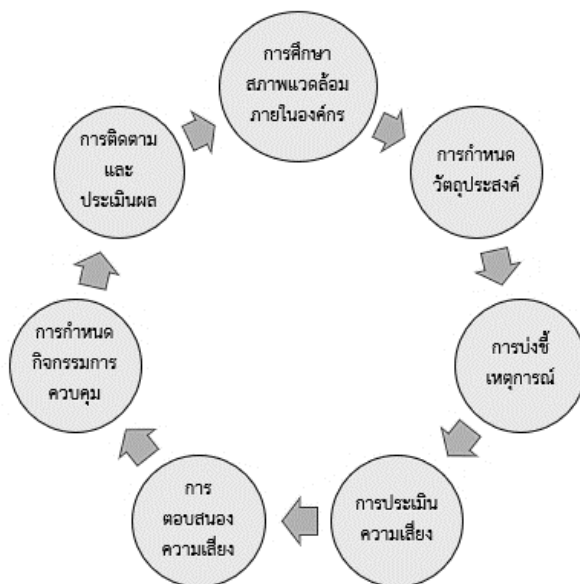


ตามกรอบหลักเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานทุนหมุนเวียน กำหนดเกณฑ์การประเมินผลด้านที่ 4 การบริหารพัฒนาทุนหมุนเวียน และหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ ได้กำหนดให้มีการแต่งตั้งคณะทำงานบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน เพื่อให้การดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของเงินทุนค่าธรรมเนียมผ่านทางเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ 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. นางสาวภคจิรา จันทะวดี นักจัดการงานทั่วไป | คณะทำงานและผู้ช่วยเลขานุการ |

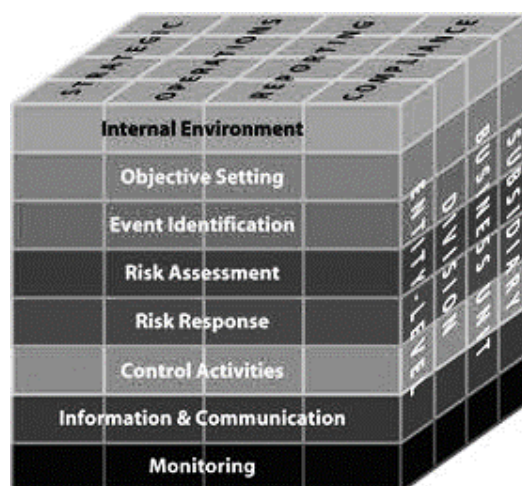
1.6.4 ขั้นตอนการบริหารความเสี่ยง

การจัดทำคู่มือและแผนบริหารความเสี่ยงของกองทางหลวงพิเศษระหว่างเมือง สำหรับปีงบประมาณ 2568 มีขั้นตอนดังแสดงในรูปที่ 1.6-2



รูปที่ 1.6-2 ขั้นตอนการบริหารความเสี่ยง

ที่ปรึกษาได้กำหนดแนวทางการจัดทำคู่มือและแผนบริหารความเสี่ยงตามกรอบแนวคิดในการบริหารความเสี่ยงแบบทั่วทั้งองค์กร (Enterprise Risk Management : ERM) โดยมีแนวทางในการแจกแจงปัญหาและความเสี่ยงออกเป็นองค์ประกอบย่อย ๆ รวมถึงมีการกำหนดบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบด้านการบริหารความเสี่ยงที่ชัดเจน โดยอ้างอิงจากมาตรฐาน COSO (The Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission) ดังแสดงในรูปที่ 1.6-3



รูปที่ 1.6-3 องค์ประกอบในการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO

ที่มา : กรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กรของ Committee of Sponsoring Organizations of The Treadway Commission

ทั้งนี้ ขั้นตอนการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO ประกอบด้วย 8 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้

- 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)** เป็นการรวบรวมเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นกับหน่วยงานทั้งในส่วนของปัจจัยเสี่ยงที่เกิดจากภายในและภายนอกองค์กร เช่น นโยบายบริหารงาน บุคลากร การปฏิบัติงาน การเงิน ระบบสารสนเทศ ระเบียบ กฎหมาย ทั้งนี้เพื่อทำความเข้าใจต่อเหตุการณ์และสถานการณ์นั้น เพื่อให้ผู้บริหารสามารถพิจารณากำหนดแนวทางและนโยบายในการจัดการกับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้เป็นอย่างดี
- 4) **การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)** เป็นการจำแนกและพิจารณาจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงที่มีอยู่ โดยการประเมินจากโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) โดยสามารถประเมินความเสี่ยงได้ทั้งจากปัจจัยความเสี่ยงภายนอกและปัจจัยความเสี่ยงภายในองค์กร
- 5) **การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)** เป็นการดำเนินการหลังจากที่องค์กรสามารถบ่งชี้ความเสี่ยงขององค์กร และประเมินความสำคัญของความเสี่ยงแล้ว โดยจะต้องนำความเสี่ยงไปดำเนินการตอบสนองด้วยวิธีการที่เหมาะสม เพื่อลดความสูญเสียหรือโอกาสที่จะเกิดผลกระทบให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้
- 6) **การกำหนดกิจกรรมการควบคุม (Control Activities)** เป็นการกำหนดกิจกรรมและการปฏิบัติต่าง ๆ ที่กระทำเพื่อลดความเสี่ยง และทำให้การดำเนินงานบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร เช่น การกำหนดกระบวนการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความเสี่ยงให้กับบุคลากรภายในองค์กร เพื่อเป็นการสร้างความมั่นใจว่าจะสามารถจัดการกับความเสี่ยงนั้นได้อย่างถูกต้องและเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด
- 7) **สารสนเทศ (Information)** เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับหน่วยงานของรัฐที่จะช่วยให้มีการดำเนินการตามการควบคุมภายในที่กำหนด เพื่อสนับสนุนให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานของรัฐ ส่วนการสื่อสาร (Communication) เกิดขึ้นได้ทั้งจากภายในและภายนอก และเป็นช่องทางเพื่อให้ทราบถึงสารสนเทศที่สำคัญในการควบคุมการดำเนินงานของหน่วยงานของรัฐ การสื่อสารจะช่วยให้บุคลากรในหน่วยงานมีความเข้าใจถึงความรับผิดชอบและความสำคัญของการควบคุมภายในที่มีต่อการบรรลุวัตถุประสงค์
- 8) **การติดตามและประเมินผล (Monitoring)** เป็นการทบทวนกระบวนการทั้งหมดของการบริหารความเสี่ยง เพื่อพิจารณาว่า มีประสิทธิภาพหรือไม่ หรือยังมีความเสี่ยงเหลืออยู่ หรือเกิดประเด็นความเสี่ยงใหม่ ก็จะต้องทำการระบุประเด็นความเสี่ยง และแนวทางการบริหารเพิ่มเติม เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพต่อองค์กรมากยิ่งขึ้น

1.6.5 ประเภทความเสี่ยง

ประเภทของความเสี่ยง แบ่งออกเป็น 4 ประเภท ดังนี้

1) **ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)** คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดแผนกลยุทธ์ แผนดำเนินงานและนำไปปฏิบัติไม่เหมาะสมหรือไม่สอดคล้องกับปัจจัยภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก อันส่งผลกระทบต่อกระบวนการวิสัยทัศน์ พันธกิจ หรือสถานะขององค์กร ได้แก่ ภาวะการแข่งขัน การเปลี่ยนแปลงนโยบาย 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 ข้อบังคับเกี่ยวกับรายงานทางการเงินของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เช่น กรมบัญชีกลาง สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน สำนักงบประมาณ รวมทั้งการจัดสรรงบประมาณไม่เหมาะสม หรือไม่สอดคล้องกับสถานการณ์ของภารกิจที่เปลี่ยนแปลงไป เป็นต้น ผลกระทบการเงินที่เกิดจากปัจจัยภายใน เช่น การเบิกจ่ายงบประมาณไม่เป็นไปตามแผน เป็นต้น

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

1.6.6 การระบุประเภทความเสี่ยง

ประกอบด้วย 2 ขั้นตอน คือ

1) การค้นหาและระบุความเสี่ยง

การค้นหาและระบุความเสี่ยงตามคำแนะนำของกรมบัญชีกลาง¹ เสนอว่าหน่วยงานควรกำหนดปัจจัยเสี่ยงจากกลยุทธ์ขององค์กรและตัวชี้วัดตามบันทึกข้อตกลงเป็นหลักก่อน จากนั้นจึงมาพิจารณาปัจจัยอื่น ๆ ประกอบ (ถ้ามี) ได้แก่ การลงทุน ลูกค้า (หรือผู้ใช้บริการ) คู่แข่งขัน เศรษฐกิจ บุคลากร งบประมาณ และโซ่อุปทาน ทั้งนี้ ในส่วนของกลยุทธ์และตัวชี้วัดขององค์กร ที่ปรึกษาจะพิจารณาจากแผนปฏิบัติการระยะยาว 5 ปี เงินทุนค่าธรรมเนียมผ่านทาง กรมทางหลวง พ.ศ. 2566 - 2570 และแผนปฏิบัติการ ประจำปี 2566 ซึ่งสะท้อนถึงภารกิจ กิจกรรม งาน โครงการที่จะดำเนินการต่อไป รวมทั้งนำผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 ที่ผ่านมา มาพิจารณาร่วมด้วย

2) การพิจารณาปัจจัยเสี่ยง

เมื่อสามารถระบุปัจจัยเสี่ยงได้แล้ว จะนำมาพิจารณาว่าปัจจัยเสี่ยงใดถือเป็นความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risks) โดยพิจารณาจากประสิทธิภาพการควบคุมภายใน (Internal Control) ซึ่งกรมบัญชีกลางกำหนดเกณฑ์การควบคุมภายในไว้ดังตารางที่ 1.6-1

ตารางที่ 1.6-1 เกณฑ์การประเมินความเสี่ยงที่เหลืออยู่โดยพิจารณาจากประสิทธิภาพการควบคุมที่มีอยู่

ระดับการควบคุม		ประสิทธิภาพการควบคุมที่มีอยู่		
		ผลการดำเนินงานเมื่อเทียบกับเป้าหมาย	กระบวนการควบคุม	การติดตาม
1	เบื้องต้น	ผลการดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมายมาก (เทียบเท่าระดับ 1)	ไม่มีมาตรฐานที่ชัดเจน	ไม่มีการติดตาม
2	ไม่เป็นทางการ	ผลการดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมาย (เทียบเท่าระดับ 2)	มีการควบคุมเป็นมาตรฐาน แต่ยังไม่นำมาออกมาใช้	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

¹ การชี้แจงกรอบหลักเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานทุนหมุนเวียน ประจำปีบัญชี 2565 กรมบัญชีกลาง โดย บริษัท ทริส คอร์ปอเรชั่น จำกัด วันที่ 29 กรกฎาคม 2564

ทั้งนี้ การพิจารณาประสิทธิผลการควบคุม หากมีมุมมองใดที่มีระดับการควบคุม ต่ำกว่า 3 จะถือว่าประสิทธิภาพการควบคุมไม่เพียงพอ หรืออีกนัยหนึ่งจะถือว่า ปัจจัยเสี่ยงดังกล่าวจะถือเป็นความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risks)

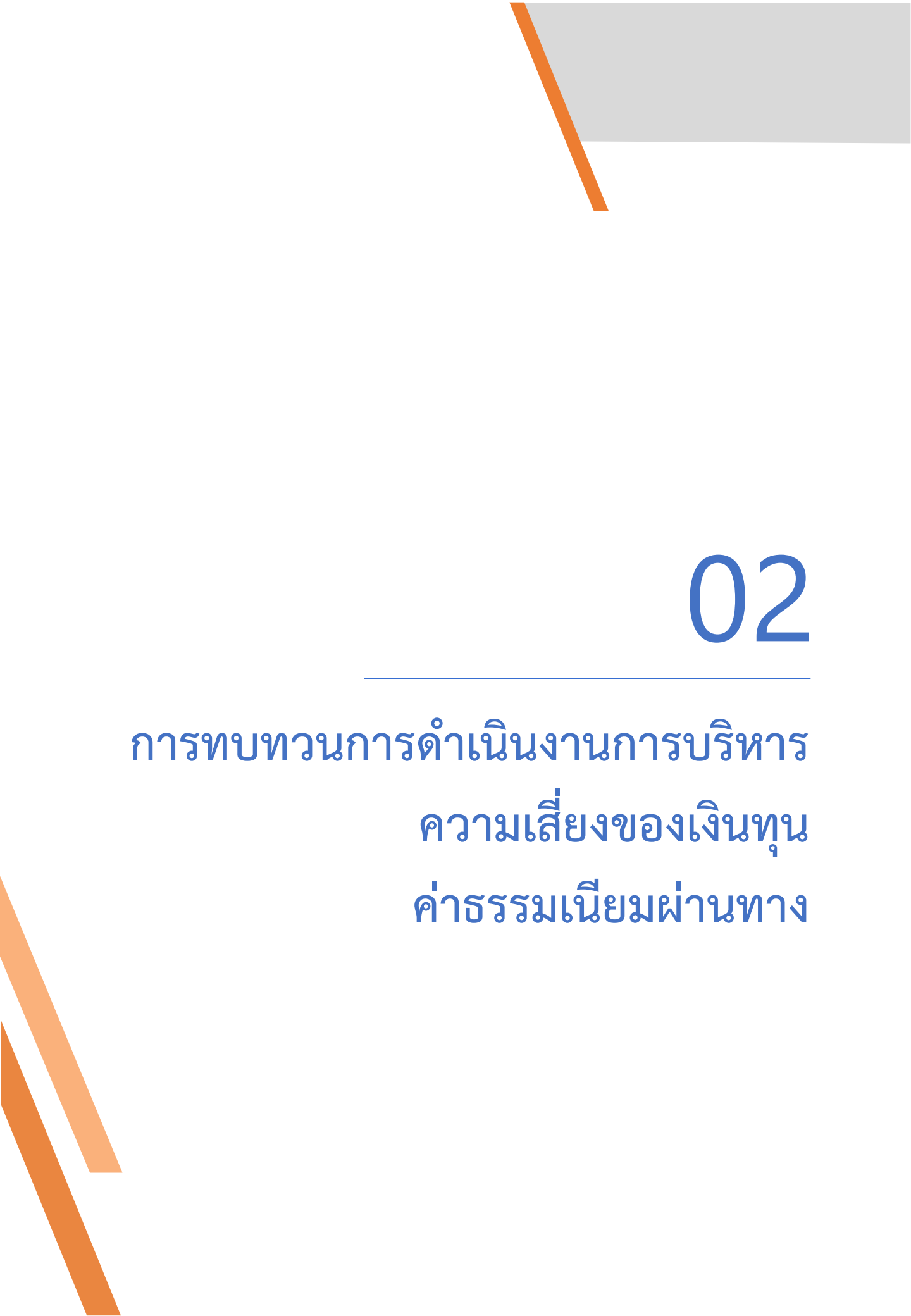
1.6.7 ปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จในการผลักดันการบริหารความเสี่ยงให้ประสบความสำเร็จ

ปัจจัยสำคัญที่จะช่วยให้การปฏิบัติตามกรอบบริหารความเสี่ยงขององค์กรประสบความสำเร็จ มี 8 ประการ (เมธา สุวรรณสาร, 2552) ดังต่อไปนี้

- 1) การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง การปฏิบัติตามกรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กรจะประสบความสำเร็จเพียงใดขึ้นอยู่กับ เจตนาธรรมณ์ การสนับสนุน การมีส่วนร่วม และความเป็นผู้นำของผู้บริหารระดับสูงในองค์กร ซึ่งผู้บริหารระดับสูงต้องให้ความสำคัญและสนับสนุนให้ทุกคนในองค์กรเข้าใจความสำคัญในคุณค่าของการบริหารความเสี่ยงต่อองค์กร มิฉะนั้นแล้วการบริหารความเสี่ยงไม่สามารถเกิดขึ้นได้
- 2) ความเข้าใจความหมายความเสี่ยงตรงกัน การใช้คำนิยามเกี่ยวกับความเสี่ยงและการบริหารความเสี่ยงแบบเดียวกันจะทำให้เกิดประสิทธิภาพในการกำหนดวัตถุประสงค์ นโยบาย กระบวนการ เพื่อใช้ในการบ่งชี้และประเมินความเสี่ยง และกำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม ทำให้ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ทุกคน มีจุดหมายร่วมกันในการบริหารความเสี่ยง
- 3) กระบวนการบริหารความเสี่ยงต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง โดยองค์กรทั่วไปจะประสบความสำเร็จในการปฏิบัติตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงได้นั้นจะต้องนำกระบวนการบริหารความเสี่ยงมาปฏิบัติได้อย่างทั่วถึงทั้งองค์กร และต้องกระทำอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ
- 4) การบริหารการเปลี่ยนแปลงต้องมีการชี้แจง การนำกระบวนการบริหารความเสี่ยงมาปฏิบัติ องค์กรต้องมีการปรับวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงขององค์กรให้กับเข้าทุกระดับขององค์กร และต้องให้ผู้บริหารและพนักงานทุกคนได้ทราบถึงการเปลี่ยนแปลงของผลที่องค์กรและแต่ละบุคคลจะได้รับจากการเปลี่ยนแปลง
- 5) การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ การสื่อสารเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงและวิธีปฏิบัติมีความสำคัญอย่างมาก เพราะการสื่อสารจะเน้นให้เห็นถึงการเชื่อมโยงระหว่างการบริหารความเสี่ยงกับกลยุทธ์องค์กร การชี้แจงทำความเข้าใจต่อพนักงานทุกคนถึงความรับผิดชอบของแต่ละบุคคลต่อกระบวนการบริหารความเสี่ยง จะช่วยให้เกิดการยอมรับในกระบวนการ และนำมาซึ่งความสำเร็จในการพัฒนาการบริหารความเสี่ยง
- 6) การวัดผลการบริหารความเสี่ยง การวัดความเสี่ยงในรูปแบบผลกระทบและโอกาสที่อาจเกิดขึ้น จะทำให้ผู้บริหารสามารถประเมินความเสี่ยงที่เกิดขึ้นและดำเนินการให้กระบวนการทั้งหมดเกิดความสอดคล้องกันอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และเป็นการลดความแตกต่างระหว่างความเสี่ยงที่เกิดขึ้น
- 7) การให้ความรู้เรื่องการบริหารความเสี่ยง กรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานทุกคนในองค์กรควรต้องได้รับการฝึกอบรมเพื่อให้เข้าใจกรอบการบริหารความเสี่ยงและความรับผิดชอบของแต่ละบุคคลในการจัดการความเสี่ยง เพื่อบรรลุความสำเร็จขององค์กร

8) การติดตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง ขั้นตอนสุดท้ายของปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จของการบริหารความเสี่ยง คือ การกำหนดวิธีที่เหมาะสมในการติดตามการบริหารความเสี่ยง การติดตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง ควรพิจารณาประเด็นต่อไปนี้

- การรายงานและสอบทานขั้นตอนตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง
- ความชัดเจนและสม่ำเสมอของการมีส่วนร่วม และความมุ่งมั่นของผู้บริหารระดับสูง
- บทบาทของผู้นำในการสนับสนุน และติดตามการบริหารความเสี่ยง
- การประยุกต์ใช้เกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานที่เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง



02

การทบทวนการดำเนินงานการบริหาร
ความเสี่ยงของเงินทุน
ค่าธรรมเนียมผ่านทาง

บทที่ 2

การทบทวนการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงของเงินทุนค่าธรรมเนียมผ่านทาง

2.1 บทบาทของเงินทุนค่าธรรมเนียมผ่านทาง กรมทางหลวง

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 หรือซึ่งขัดหรือแย้งกับระเบียบนี้ ให้ใช้ระเบียบนี้แทน
- ข้อ 4 ในระเบียบนี้

“เงินทุนค่าธรรมเนียมผ่านทาง” หมายความว่า เงินทุนค่าธรรมเนียมผ่านทางที่กรมทางหลวงจัดเก็บโดยอาศัยอำนาจตามกฎหมายกระทรวง ออกตามความในพระราชบัญญัติกำหนดค่าธรรมเนียมการใช้นายนตรบนทางหลวงและสะพาน พ.ศ. 2497 และเงินค่าปรับเนื่องจากการกระทำความผิดตามความในพระราชบัญญัตินี้ดังกล่าว

ทั้งนี้ ไม่ให้หมายความรวมถึง เงินที่กรมทางหลวงดำเนินการโดยอาศัยอำนาจตามกฎหมายกระทรวง ฉบับที่ 18 (พ.ศ. 2540) ออกตามความในพระราชบัญญัติกำหนดค่าธรรมเนียมการใช้นายนตรบนทางหลวงและสะพาน 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 แต่ไม่รวมถึงค่าธรรมเนียมการใช้นายยนต์บนสะพานมิตรภาพไทย - ลาว ตามกฎกระทรวง ฉบับที่ 18 (พ.ศ. 2540) ออกตามความในพระราชบัญญัติกำหนดค่าธรรมเนียมการใช้นายยนต์ บนทางหลวงและสะพาน พ.ศ. 2497 และที่แก้ไขเพิ่มเติม
- (2) เงินค่าปรับเนื่องจากการกระทำผิดตามพระราชบัญญัติกำหนดค่าธรรมเนียมการใช้นายยนต์บนทางหลวงและสะพาน พ.ศ. 2497 และที่แก้ไขเพิ่มเติม
- (3) เงินที่รัฐบาลจัดสรรให้เพื่อสทบเป็นเงินทุนค่าธรรมเนียมผ่านทาง

ข้อ 7 เงินค่าธรรมเนียมผ่านทางที่ได้รับทั้งสิ้น ให้กรมทางหลวงนำส่งเข้าบัญชีตามข้อ 5 ทุกวันทำการ

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

ข้อ 9 เงินทุนค่าธรรมเนียมผ่านทางจะนำไปจ่ายหรือก่อหนี้ผูกพันได้เฉพาะกับทางหลวงและสะพานที่ต้องเสียค่าธรรมเนียมในกรณีดังต่อไปนี้

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

ข้อ 10 ให้กรมทางหลวงจัดทำประมาณการรายรับ - รายจ่าย ประจำปีเสนอต่อคณะกรรมการเพื่อความเห็นชอบ ก่อนนำเสนอขออนุมัติต่อกระทรวงการคลังภายในระยะเวลาที่กระทรวงการคลังกำหนดแต่ทั้งนี้ ต้องไม่น้อยกว่า 45 วัน ก่อนวันเริ่มปีงบประมาณนั้น ๆ

ข้อ 11 เงินทุนค่าธรรมเนียมผ่านทางให้ใช้จ่ายได้ภายในวงเงินและประมาณการรายจ่ายที่ได้รับอนุมัติจากกระทรวงการคลัง

ข้อ 12 การบัญชีให้ทำตามระบบบัญชีที่สอดคล้องกับหลักการและนโยบายบัญชีสำหรับหน่วยงานภาครัฐที่กระทรวงการคลังกำหนด และเมื่อปิดบัญชีประจำปีแล้ว ให้ส่งงบการเงินไปให้สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินตรวจสอบและรับรองภายใน 90 วัน นับแต่วันสิ้นปีงบประมาณ

เมื่อสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินได้ตรวจสอบรับรองงบการเงินแล้ว ให้ส่งงบการเงินดังกล่าวให้กรมบัญชีกลางและสำนักงบประมาณทราบภายใน 30 วัน นับตั้งแต่วันที่สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินได้รับรองงบการเงิน

ข้อ 13 ให้กรมทางหลวงจัดทำรายงานการรับจ่ายเงินรายเดือนและส่งสำเนาให้กรมบัญชีกลางทราบทุกเดือน

ข้อ 14 วิธีปฏิบัติเกี่ยวกับการรับเงิน การเก็บรักษาเงิน การเบิกเงิน การจ่ายเงิน การนำเงินฝากคลัง การพัสดุ หรือวิธีปฏิบัติอื่นใดที่ไม่ได้กำหนดไว้ในระเบียบนี้ ให้ถือปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบแบบแผนของทางราชการโดยอนุโลม

ข้อ 15 ให้มีการตรวจสอบภายในเกี่ยวกับการดำเนินงาน การเงิน และบัญชีของเงินทุนค่าธรรมเนียมผ่านทาง แล้วรายงานผลการตรวจสอบต่อคณะกรรมการเป็นประจำทุก 3 เดือน เพื่อนำเสนอต่ออธิบดี

ข้อ 16 ในกรณีที่มีความจำเป็นต้องปฏิบัตินอกเหนือไปจากที่กำหนดไว้ในระเบียบนี้ ให้ขอทำความตกลงกับกระทรวงการคลัง

ข้อ 17 ให้อธิบดีเป็นผู้รักษาการตามระเบียบนี้ และให้มีอำนาจกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีปฏิบัติเพื่อดำเนินการตามระเบียบนี้ได้เท่าที่ไม่ขัดหรือแย้งกับระเบียบนี้

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 ดำเนินการทบทวนวัตถุประสงค์ระดับทุนหมุนเวียนเป็นวัตถุประสงค์ของการดำเนินการในภาพรวมของเงินทุนค่าธรรมเนียมผ่านทางให้มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และทิศทางการดำเนินงานตามที่ได้ระบุไว้ในแผนยุทธศาสตร์เงินทุนค่าธรรมเนียมผ่านทาง



วัตถุประสงค์ระดับสำนัก/กอง หรือ โครงการ/กิจกรรม เป็นวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานในระดับของสำนัก/กอง หรือ โครงการ/กิจกรรม โดยให้มีความสอดคล้องกับภารกิจของสำนัก/กอง หรือวัตถุประสงค์ของแต่ละโครงการ/กิจกรรม ซึ่งต้องสอดคล้องและสนับสนุนกับวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานในระดับภาพรวมของเงินทุนหมุนเวียน การกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนจะช่วยให้สามารถระบุและวิเคราะห์ความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นได้อย่างครบถ้วน 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 ทั้งนี้ การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงจะต้องสอดคล้องกับเป้าหมายหลักและสนับสนุนการขับเคลื่อนองค์กรเพื่อก้าวไปสู่การบรรลุผลผลิตและผลลัพธ์ที่กำหนดไว้ 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) การนำนวัตกรรมการจัดเก็บค่าธรรมเนียมผ่านทางแบบอัตโนมัติรูปแบบใหม่ ไปใช้กับทางหลวงพิเศษระหว่างเมืองสายใหม่ (มากกว่า 2 สายทาง)
- 2) การส่งเสริมการใช้บริการจัดเก็บค่าธรรมเนียมผ่านทางแบบอัตโนมัติรูปแบบใหม่ (มากกว่าร้อยละ 30)
- 3) การรักษามาตรฐานความปลอดภัยบนทางหลวงพิเศษระหว่างเมือง (เกิดอุบัติเหตุน้อยกว่า 7.16 ครั้ง อุบัติเหตุต่อการเดินทาง 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) การเพิ่มโครงการการให้เอกชนร่วมลงทุนในกิจการของรัฐ (PPP) (มากกว่า 2 โครงการ)
- 4) ความสำเร็จของการดำเนินการตามแผนพัฒนาและบริหารทรัพยากรบุคคลของหน่วยงาน (ร้อยละ 80)

จากการวิเคราะห์ผลผลิตและผลลัพธ์ดังกล่าวข้างต้น พบว่า แนวทางการดำเนินงานในระยะ 5 ปี ข้างหน้าของกองทางหลวงพิเศษระหว่างเมือง จะมุ่งเน้นไปที่การดำเนินงานตามแผนพัฒนาและปรับปรุงทางหลวงพิเศษ การสร้างความพึงพอใจในคุณภาพ สิ่งอำนวยความสะดวก และการให้บริการของสายทางการส่งเสริมและนำนวัตกรรมมาใช้ในงานบริการ การมุ่งเน้นด้านความปลอดภัยบนสายทาง การดำเนินงานตามแผนพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศและเทคโนโลยีดิจิทัลของหน่วยงาน การเพิ่มระดับความพึงพอใจของบุคลากร การส่งเสริมการว่าจ้างเอกชนภายนอกในการดำเนินการกิจ และการสนับสนุนให้เอกชนร่วมลงทุนในกิจการของรัฐ (PPP)

2.3 กรอบหลักเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานทุนหมุนเวียน ประจำปีบัญชี 2568 : เกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานสำหรับทุนหมุนเวียนที่อยู่ระหว่างพัฒนาการบริหาร จัดการ

ในการจัดทำรายงานการบริหารความเสี่ยง ที่ปรึกษาได้จัดทำตามกรอบหลักเกณฑ์ตัวชี้วัดด้านการบริหารจัดการทุนหมุนเวียน (สำหรับทุนหมุนเวียนที่อยู่ระหว่างพัฒนาการบริหารจัดการ) ซึ่งตัวชี้วัดที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง ได้แก่ ตัวชี้วัดที่ 4.1 : การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน โดยมีเกณฑ์ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง จำนวน 3 เกณฑ์ คือ

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

เพื่อให้สอดคล้องกับเกณฑ์ดังกล่าว ที่ปรึกษาได้กำหนดแนวทางไว้ดังนี้

- มีการกำหนดวัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยง
- มีการนำเกณฑ์การพิจารณากระบวนการควบคุมภายในที่เพียงพอควบคู่ไปกับการระบุปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร เพื่อพิจารณาระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk)
- มีการประเมินระดับความรุนแรงทั้งโอกาสและผลกระทบของปัจจัยเสี่ยงให้ครบทุกปัจจัยเสี่ยง
- มีการนำฐานข้อมูลมาใช้ในการพิจารณากำหนดระดับความรุนแรง
- มีการกำหนดแผนงานการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรครบทุกปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร สำหรับปัจจัยเสี่ยงที่เกินกว่าระดับความรุนแรงที่กำหนด พร้อมกับการวิเคราะห์ Cost - Benefit ในแต่ละทางเลือกในการจัดการของทุกปัจจัยเสี่ยง
- มีการใช้สารสนเทศเพื่อสนับสนุนการติดตามการดำเนินกิจกรรม ตามแผนการบริหารความเสี่ยง
- ความเสี่ยงระดับองค์กรสามารถลดระดับความรุนแรงได้ตามเป้าหมายที่กำหนด

2.4 ผลการทบทวนปัจจัยความเสี่ยงตามแผนบริหารความเสี่ยงของเงินทุนค่าธรรมเนียมผ่านทางประจำปี พ.ศ. 2567 และผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการรองรับความเสี่ยงของเงินทุนค่าธรรมเนียมผ่านทาง ประจำปี พ.ศ. 2567

2.4.1 ผลการทบทวนปัจจัยความเสี่ยงตามแผนบริหารความเสี่ยงของเงินทุนค่าธรรมเนียมผ่านทางประจำปี 2567

จากการทบทวนปัจจัยเสี่ยง ประจำปี 2567 พบว่า มีปัจจัยเสี่ยงรวม 11 ปัจจัยเสี่ยง คือ

- ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) จำนวน 2 ปัจจัย
- ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk) จำนวน 8 ปัจจัย
- ความเสี่ยงด้านกฎหมาย (Compliance Risk) จำนวน 1 ปัจจัย

ทั้งนี้ ไม่พบความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) ของเงินทุนค่าธรรมเนียมผ่านทาง ในปี 2567 เนื่องจากไม่พบความเสี่ยงทั้งด้านรายได้และรายจ่าย กล่าวคือ ในด้านรายได้นั้น กองทางหลวงพิเศษระหว่างเมืองสามารถจัดเก็บรายได้ค่าธรรมเนียมผ่านทางเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ภายหลังจากสถานการณ์การระบาดของโควิด-19 ที่คลี่คลายเป็นปกติแล้ว โดยในปี 2565 สามารถจัดเก็บรายได้ค่าธรรมเนียมผ่านทางได้เท่ากับ 8,248 ล้านบาท โดยสูงกว่ารายได้ของปี 2562 (จัดเก็บได้เท่ากับ 8,219 ล้านบาท) ซึ่งเป็นสถานการณ์ก่อนการระบาดของโควิด-19 และมีรายได้มากกว่าค่าใช้จ่ายในปี 2565 เท่ากับ 2,790 ล้านบาท ซึ่งสูงที่สุดในรอบ 3 ปีหลังสุด รวมทั้งมีสินทรัพย์สุทธิสะสมเพิ่มขึ้นทุกปี (ปี 2565 สินทรัพย์สุทธิสะสมเท่ากับ 44,614 ล้านบาท) ขณะที่ในด้านรายจ่ายนั้น พบว่าทั้งงบประมาณและงบลงทุนในช่วงปี 2563-2566 มีแนวโน้มเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยในปี 2566 ได้กำหนดวงเงินงบประมาณและวงเงินลงทุนไว้เท่ากับ 12,146 ล้านบาท และ 10,284 ล้านบาท ตามลำดับ ซึ่งเป็นวงเงินงบประมาณและวงเงินลงทุนที่สูงที่สุดในรอบ 4 ปี จึงสะท้อนให้เห็นถึงความสามารถในการจัดหางบประมาณมาลงทุนโครงสร้างพื้นฐานได้มากขึ้นแล้วโดยปัจจัยเสี่ยงในแต่ละด้านมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

(1) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)

(2) ปัจจัยเสี่ยง		ความเพียงพอของมาตรการควบคุมภายใน			ปัจจัยที่เหลืออยู่
		ผลการดำเนินงานเมื่อเทียบกับเป้าหมาย	กระบวนการควบคุม	การติดตาม	
1. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ต่อปัจจัยเสี่ยงภายในที่ควบคุมได้ (Strategic Internal Controllable Risk: SIC)					
SIC1	ความล่าช้าในขั้นตอนการเสนอโครงการร่วมลงทุน	2	2	4	/
2. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ต่อปัจจัยเสี่ยงภายนอกที่ควบคุมไม่ได้ (Strategic External Uncontrollable Risk: SEU)					
SEU1	ความล่าช้าในขั้นตอนการคัดเลือกเอกชนผู้ร่วมลงทุน	2	2	4	/

(3) ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk)

ปัจจัยเสี่ยง		ความเพียงพอของมาตรการควบคุมภายใน			ปัจจัยที่เหลืออยู่
		ผลการดำเนินงานเมื่อเทียบกับเป้าหมาย	กระบวนการควบคุม	การติดตาม	
1. ความเสี่ยงด้านการดำเนินงานต่อปัจจัยเสี่ยงภายในที่ควบคุมได้ (Operational Internal Controllable Risk: OIC)					
OIC1	โครงสร้างขององค์กรยังไม่ตอบสนองกับภารกิจที่เปลี่ยนแปลงไปในปัจจุบัน	3	4	4	X
OIC2	บุคลากรที่รับผิดชอบด้าน IT ไม่เพียงพอในการสนับสนุนหน่วยงานทั้งหมดของกองทางหลวงพิเศษระหว่างเมือง	3	3	3	X
OIC3	แผนการจัดหาวัสดุอุปกรณ์สำรองไม่ทันต่อความต้องการในการใช้งาน	3	3	3	X
OIC4	ความปลอดภัยต่อระบบสารสนเทศและเครือข่าย	4	5	3	X
OIC5	ระบบการสื่อสารข้อมูลมีปัญหาการเชื่อมต่อระหว่างด้านฯ และ สนง.	3	5	4	X
OIC6	การปรับระบบให้เป็นไปตาม พรบ.คุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล (PDPA)	3	4	4	X
2. ความเสี่ยงด้านการดำเนินงานต่อปัจจัยเสี่ยงภายนอกที่ควบคุมไม่ได้ (Operational External Uncontrollable Risk: OEU)					
OEU1	ผลกระทบของสื่อสังคมออนไลน์ต่อภาพลักษณ์การดำเนินงานของกองทางหลวงพิเศษระหว่างเมือง	3	4	4	X
OEU2	ระดับความปลอดภัยบนทางหลวงพิเศษระหว่างเมืองต่ำกว่าเกณฑ์ที่กำหนด	4	5	4	X

(4) ความเสี่ยงทางด้านการฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง (Compliance Risk)

ปัจจัยเสี่ยง		ความเพียงพอของมาตรการควบคุมภายใน			ปัจจัยที่เหลืออยู่
		ผลการดำเนินงานเมื่อเทียบกับเป้าหมาย	กระบวนการควบคุม	การติดตาม	
ความเสี่ยงด้านกฎหมายต่อปัจจัยเสี่ยงภายในที่ควบคุมได้ (Compliance Internal Controllable Risk: CIC)					
CIC1	การกำกับดูแลสัญญาร่วมลงทุนส่งผลให้การดำเนินงานของผู้ร่วมลงทุนเกิดความล่าช้าจากแผนงานที่กำหนด	3	3	4	X

จากการประเมินถึงความเพียงพอของมาตรการควบคุมภายใน พบว่ามีปัจจัยเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk) ขององค์กรประจำปี 2567 รวม 2 ปัจจัยเสี่ยง ซึ่งอยู่ภายใต้ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) และเกี่ยวข้องกับงานร่วมลงทุนระหว่างรัฐและเอกชน (PPP) ทั้งหมด ประกอบด้วย

- SIC1: ความล่าช้าในขั้นตอนการเสนอโครงการร่วมลงทุน
- SEU1: ความล่าช้าในขั้นตอนการคัดเลือกเอกชนผู้ร่วมลงทุน

โดยมีรายละเอียดและผลการวิเคราะห์ดังนี้

ความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk) ระดับองค์กรประจำปี พ.ศ. 2567
ภายหลังจากการประเมินความเพียงพอของมาตรการควบคุมภายใน

ปัจจัยเสี่ยง		หน่วยงานรับผิดชอบ	ความเพียงพอของมาตรการควบคุมภายใน			ปัจจัยที่เหลืออยู่
			ผลการดำเนินงานเมื่อเทียบกับเป้าหมาย	กระบวนการควบคุม	การติดตาม	
SIC1	ความล่าช้าในขั้นตอนการเสนอโครงการร่วมลงทุน	ฝ่ายบริหารการร่วมลงทุน	2	2	4	/
SEU1	ความล่าช้าในขั้นตอนการคัดเลือกเอกชนผู้ร่วมลงทุน	ฝ่ายบริหารการร่วมลงทุน	2	2	4	/

2.4.2 ผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการรองรับความเสี่ยงของเงินทุนค่าธรรมเนียมผ่านทางประจำปี 2567

จากการทบทวนแผนปฏิบัติการรองรับความเสี่ยงของเงินทุนค่าธรรมเนียมผ่านทาง ประจำปี พ.ศ. 2567 พบว่า มีการเสนอแผนปฏิบัติการจำนวน 2 แผนงาน เพื่อลดระดับความเสี่ยง ประกอบด้วย

แผนงานที่ 1 : โครงการพัฒนาทักษะของบุคลากร (แบบจำลองด้านการเงินและการเขียนรายงานการประชุม ความรู้ด้านกฎหมายและเอกสารสัญญา)

แผนงานที่ 2 : โครงการจัดทำคลังความรู้เกี่ยวกับหลักการของโครงการร่วมลงทุนที่ระบุถึงรายละเอียดต่าง ๆ ตาม พรบ. การร่วมลงทุนระหว่างรัฐและเอกชน พ.ศ. 2562 และคลังความรู้เกี่ยวกับร่างเอกสาร 3 ฉบับ (ร่างประกาศเชิญชวน ร่างเอกสารการคัดเลือกเอกชน และร่างสัญญาร่วมลงทุน)

ทั้งนี้ ที่ปรึกษาได้มีการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานของแผนปฏิบัติการดังกล่าวข้างต้นโดยเป็นการประเมินในช่วงไตรมาสที่ 3 ของปี 2567 (เมษายน-มิถุนายน 2567) ซึ่งมีรายละเอียดของแผนงานและผลการติดตามและประเมินผลเป็นดังนี้

1) SIC1: ความล่าช้าในขั้นตอนการเสนอโครงการร่วมลงทุน

งาน / โครงการ / กิจกรรม / กระบวนการปฏิบัติงาน:	1) โครงการพัฒนาทักษะของบุคลากร (แบบจำลองด้านการเงินและการเขียนรายงานการประชุม) 2) โครงการจัดทำคลังความรู้เกี่ยวกับหลักการของโครงการร่วมลงทุนที่ระบุถึงรายละเอียดต่าง ๆ ตาม พรบ. การร่วมลงทุนระหว่างรัฐและเอกชน พ.ศ. 2562
ปัจจัยความเสี่ยง / ปัจจัยเสี่ยงหรือสาเหตุของความเสียหายที่เหลือนอยู่ (1)	SIC1: ความล่าช้าในขั้นตอนการเสนอโครงการร่วมลงทุน
ขั้นตอนการบริหารความเสี่ยง	
วิธีการจัดการความเสี่ยง (2)	ทางเลือกเพื่อจัดการความเสี่ยง คือ การควบคุม
กิจกรรมการจัดการความเสี่ยง (3)	- พัฒนาทักษะของบุคลากร (แบบจำลองด้านการเงินและการเขียนรายงานการประชุม) - จัดทำคลังความรู้เกี่ยวกับหลักการของโครงการร่วมลงทุนที่ระบุถึงรายละเอียดต่างๆ ตาม พรบ. การร่วมลงทุนระหว่างรัฐและเอกชน พ.ศ. 2562 โดยจัดทำออกมาเป็นโครงสร้างรายงาน รูปแบบการนำเสนอ ข้อมูลที่สำคัญจากรายงานการศึกษาและวิเคราะห์โครงการ โดยศึกษาจากตัวอย่างที่ดีของโครงการอื่น ๆ หรือจากหน่วยงานอื่น ๆ ที่ประสบความสำเร็จมาก่อนหน้า
ผลที่คาดว่าจะได้รับ (4)	- สามารถควบคุมระยะเวลาการจัดทำรายงานศึกษาและวิเคราะห์โครงการให้เป็นไปตามแผนงาน - สามารถควบคุมระยะเวลาในการจัดทำสรุปผลการศึกษาเสนอต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้องให้เป็นไปตามแผนงาน - สามารถควบคุมระยะเวลาในการทำหนังสือชี้แจงตอบกลับประเด็นข้อสังเกตจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องให้เป็นไปตามแผนงาน
ระยะเวลาการดำเนินการ (5)	1 ปีงบประมาณ (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

ผลการตรวจสอบข้อมูลจากฝ่ายบริหารการร่วมลงทุน พบว่า กรมทางหลวงได้จัดทำรายงานการศึกษาและวิเคราะห์โครงการ (Business Case) สำหรับโครงการทางหลวงพิเศษระหว่างเมืองหมายเลข 5 ส่วนต่อขยายทางยกระดับอุตราภิมุข ช่วงรังสิต - บางปะอิน (M5) แล้วเสร็จ และได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการนโยบายการร่วมลงทุนระหว่างรัฐและเอกชนตั้งแต่วันที่ 2 มีนาคม 2566 ขณะนี้ (กรกฎาคม 2567) ทล. ได้ตอบชี้แจงข้อสังเกตของโครงการทางหลวงพิเศษระหว่างเมืองสาย M5 จากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องครบถ้วนแล้ว และสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีเตรียมเสนอคณะรัฐมนตรีเพื่อขออนุมัติดำเนินโครงการ ดังนั้น จึงเห็นว่าโอกาสที่ขั้นตอนการเสนอโครงการร่วมลงทุนของสายทาง M5 จะเกิดความล่าช้าและกระทบต่อปีเปิดให้บริการมีโอกาสนั้นเป็นไปได้น้อยที่สุด หรือคิดเป็นคะแนนโอกาสเท่ากับ 1 คะแนน จาก 5 คะแนน (ตามเกณฑ์ที่แสดงด้านล่างนี้)

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

ส่วนผลกระทบจากความล่าช้าในการเปิดให้บริการของสายทาง M5 ส่งผลให้เสียโอกาสในการจัดเก็บค่าธรรมเนียมผ่านทางนั้น พบว่า ยังมีความล่าช้าจากแผนงานอยู่ประมาณ 2 ปี (แผนงานเดิมกำหนดให้เริ่มต้นงานก่อสร้างในปี 2567 แต่ปัจจุบันคาดว่าจะเริ่มต้นงานก่อสร้างได้ภายในปี 2569) คิดเป็นมูลค่าเสียโอกาสจากการจัดเก็บรายได้เท่ากับ 500 ล้านบาท

สายทาง	แผนการดำเนินงานเดิม ¹	สถานะการดำเนินการจริง (มิถุนายน 2567) ²	ปีเปิดให้บริการตามแผนเดิม	ปีเปิดให้บริการหลังจากปรับแผน ³	ความล่าช้าในการเปิดให้บริการจากแผนที่กำหนด	ประมาณการรายได้จากค่าธรรมเนียมผ่านทางปีแรก (ล้านบาท/ปี) ³	มูลค่าความเสียหายจากความล่าช้าในการเปิดให้บริการ (ล้านบาท)
M5	คณะกรรมการนโยบายฯ เห็นชอบรูปแบบการร่วมลงทุนภายในปลายปี 2565 หรือไม่เกินต้นปี 2566 และเริ่มต้นงานก่อสร้างภายในปี 2567	คณะกรรมการนโยบายฯ เห็นชอบรูปแบบการร่วมลงทุนเมื่อเดือนมีนาคม 2566 และคาดว่าจะเริ่มต้นงานก่อสร้างภายในปี 2569	2571	2573	ล่าช้าประมาณ 2 ปี	500	1,000

หมายเหตุ:

¹ Ten-News 19 พฤษภาคม 2565 “ทล.เปิดใหม่ไลน์ประมูลมอเตอร์เวย์ M9 M5 1.09 แสนล้านบาท” (URL: <https://www.ten-news.com/category/ทล-เปิดใหม่ไลน์ประมูลมอเตอร์เวย์>)

² เอกสารประกอบการประชุมคณะกรรมการบริหารเงินทุนค่าธรรมเนียมผ่านทาง กรมทางหลวง ปี 2567

³ บันทึกข้อความ เรียน ปลัดกระทรวงคมนาคม เรื่อง ขอความเห็นชอบรายงานการศึกษาและวิเคราะห์โครงการตามพระราชบัญญัติการร่วมลงทุนระหว่างรัฐและเอกชน พ.ศ. 2562 และหลักการของการร่วมลงทุน สำหรับการให้เอกชนร่วมลงทุนโครงการทางหลวงพิเศษระหว่างเมือง (สาย M5)

ถือเป็นผลการวิเคราะห์จากรายงานการศึกษาและวิเคราะห์โครงการของสายทาง M5 ที่เสนอให้กระทรวงคมนาคมพิจารณาเพื่อขอความเห็นชอบเมื่อปี 2562 และยังไม่ได้มีการปรับปรุงผลการศึกษา จึงยังอ้างอิงตัวเลขเดิม จึงถือว่าได้คะแนนผลกระทบของความเสี่ยงเท่ากับ 4 คะแนน (มูลค่ามากกว่า 500 ล้านบาท แต่ไม่เกิน 1,000 ล้านบาท) จาก 5 คะแนน (ตามเกณฑ์ที่แสดงด้านล่างนี้)

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 SIC1 ความล่าช้าในขั้นตอนการเสนอโครงการร่วมลงทุน ณ เดือนกรกฎาคม 2567 มีค่าเท่ากับ 4 คะแนน (โอกาส 1 คะแนน x ผลกระทบ 4 คะแนน) ซึ่งต่ำกว่าระดับความรุนแรงที่องค์กรยอมรับได้ (8 คะแนน)

2) SEU1: ความล่าช้าในขั้นตอนการคัดเลือกเอกชนผู้ร่วมลงทุน

งาน / โครงการ / กิจกรรม / กระบวนการปฏิบัติงาน:	1) โครงการพัฒนาทักษะของบุคลากรเพื่อเพิ่มพูนความรู้ด้านกฎหมายและเอกสารสัญญา 2) โครงการจัดทำคลังความรู้เกี่ยวกับร่างเอกสาร 3 ฉบับ (ร่างประกาศเชิญชวน ร่างเอกสารการคัดเลือกเอกชน และร่างสัญญาร่วมลงทุน)
ปัจจัยความเสี่ยง / ปัจจัยเสี่ยงหรือสาเหตุของความเสียหายที่เหลือนอยู่ (1)	SEU1: ความล่าช้าในขั้นตอนการคัดเลือกเอกชนผู้ร่วมลงทุน
ขั้นตอนการบริหารความเสี่ยง	
วิธีจัดการความเสี่ยง (2)	ทางเลือกเพื่อจัดการความเสี่ยง คือ <u>การควบคุม</u>
กิจกรรมการจัดการความเสี่ยง (3)	- พัฒนาทักษะของบุคลากรเพื่อเพิ่มพูนความรู้ด้านกฎหมายและเอกสารสัญญา - จัดทำคลังความรู้ เกี่ยวกับร่างเอกสาร 3 ฉบับ (ร่างประกาศเชิญชวน ร่างเอกสารการคัดเลือกเอกชน และร่างสัญญาร่วมลงทุน) โดยรวบรวมประเด็นสำคัญที่เกี่ยวข้องกับโครงการและแนวทางการตอบชี้แจง โดยศึกษาจากโครงการอื่นที่ใกล้เคียงและรวบรวมไว้เป็นหมวดหมู่ เพื่อสะดวกในการอ้างอิง
ผลที่คาดว่าจะได้รับ (4)	- สามารถควบคุมระยะเวลาในการเตรียมร่างเอกสาร (ร่างประกาศเชิญชวน ร่างเอกสารสำหรับการคัดเลือกเอกชน และร่างสัญญาร่วมลงทุน) ให้เป็นไปตามแผนงาน - สามารถควบคุมระยะเวลาในการเตรียมข้อมูลชี้แจงประเด็นข้อสังเกตจากคณะกรรมการคัดเลือกเอกชน คณะทำงานเจรจากับเอกชน และ/หรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องให้เป็นไปตามแผนงาน
ระยะเวลาการดำเนินการ (5)	1 ปีงบประมาณ (12 เดือน)
ผู้รับผิดชอบ (6)	ฝ่ายบริหารการร่วมลงทุน
งบประมาณ	ไม่มี

การพิจารณาระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ของความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk) ขององค์กร

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

ผลการตรวจสอบข้อมูลจากฝ่ายบริหารการร่วมลงทุน พบว่า ขณะนี้ (กรกฎาคม 2567) โครงการทางหลวงพิเศษระหว่างเมือง หมายเลข 82 สายทางยกระดับบางขุนเทียน - บ้านแพ้ว (M82) นั้น ทาง ทล. ยังไม่สามารถออกประกาศเชิญชวนได้ (อยู่ระหว่างแก้ไขเอกสารสำหรับการคัดเลือกเอกชน) ดังนั้น จึงเห็นว่าโอกาสที่ขั้นตอนการคัดเลือกเอกชนผู้ร่วมลงทุนของสายทาง M82 จะเกิดความล่าช้าและกระทบต่อปีเปิดให้บริการมีโอกาสเป็นไปได้ระดับปานกลาง หรือคิดเป็นคะแนนโอกาสเท่ากับ 3 คะแนน จาก 5 คะแนน (ตามเกณฑ์ที่แสดงด้านล่างนี้) อย่างไรก็ตาม หากสามารถออกประกาศเชิญชวนได้ภายในเดือนกันยายน 2567 จะทำให้โอกาสในการเกิดความล่าช้าของไตรมาสที่ 4 ลดลงเหลือระดับน้อย (2 คะแนน)

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

ส่วนผลกระทบจากความล่าช้าในการเปิดให้บริการของสายทาง M82 ส่งผลให้เสียโอกาสในการจัดเก็บค่าธรรมเนียมผ่านทางนั้น พบว่า ยังมีความล่าช้าจากแผนงานอยู่ประมาณ 9 เดือน (แผนงานเดิมกำหนดให้เปิดให้บริการภายในปี 2569 แต่ปัจจุบันคาดว่าจะสามารถเปิดให้บริการได้ภายในปี 2570) คิดเป็นมูลค่าเสียโอกาสจากการจัดเก็บรายได้เท่ากับ 955 ล้านบาท ถือเป็นผลการวิเคราะห์จากรายงานการศึกษาและวิเคราะห์โครงการของสาย M82 ที่เสนอให้กระทรวงคมนาคมพิจารณาเพื่อขอความเห็นชอบเมื่อปี 2562 และยังไม่ได้มีการปรับปรุงผลการศึกษา จึงยังอ้างอิงตัวเลขเดิม จึงถือว่าได้คะแนนผลกระทบของความเสี่ยงเท่ากับ 4 คะแนน (มูลค่ามากกว่า 500 ล้านบาท แต่ไม่เกิน 1,000 ล้านบาท) จาก 5 คะแนน (ตามเกณฑ์ที่แสดงด้านล่างนี้)

สาย ทาง	แผนการ ดำเนินงาน เดิม ¹	สถานะการ ดำเนินการจริง (เมษายน 66) ²	ปีเปิด ให้บริการ ตามแผน เดิม	ปีเปิด ให้บริการ หลังจาก ปรับแผน ²	ความล่าช้า ในการเปิด ให้บริการจาก แผนที่กำหนด	ประมาณการ รายได้จาก ค่าธรรมเนียม ผ่านทางปีแรก (ล้านบาท/ปี) ¹	มูลค่าความ เสียหายจาก ความล่าช้า ในการเปิด ให้บริการ (ล้านบาท)
M82	คัดเลือกเอกชน แล้วเสร็จภายใน เดือนมิถุนายน 2566	อยู่ระหว่างการ ก่อสร้างและเตรียม จ้างที่ปรึกษาจัดทำ เอกสารสำหรับการ คัดเลือกเอกชน คาด ว่าจะคัดเลือกเอกชน แล้วเสร็จภายใน เดือนธันวาคม 2567	2569	2570	ล่าช้าประมาณ 9 เดือน	1,273	955

หมายเหตุ:

¹ บันทึกข้อความ เรียน ปลัดกระทรวงคมนาคม เรื่อง ขอความเห็นชอบรายงานการศึกษาและวิเคราะห์โครงการตามพระราชบัญญัติ
การร่วมลงทุนระหว่างรัฐและเอกชน พ.ศ. 2562 และหลักการของการร่วมลงทุน สำหรับการให้เอกชนร่วมลงทุนโครงการทางหลวงพิเศษระหว่าง
เมือง (สาย M82)

² Motorway Thailand (9 กุมภาพันธ์ 2567) “สรุปความคืบหน้าโครงการก่อสร้างทางหลวงพิเศษหมายเลข 82 (บางขุนเทียน-บ้านแพ้ว)
ประจำเดือน มกราคม 2567” URL: <https://www.youtube.com/watch?v=7HIXoNPh194> เข้าถึงข้อมูลเมื่อวันที่ 12 กุมภาพันธ์ 2567

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 ความล่าช้าในขั้นตอนการ
คัดเลือกเอกชนผู้ร่วมลงทุน ณ เดือนกรกฎาคม 2567 มีค่าเท่ากับ 12 คะแนน (โอกาส 3 คะแนน x ผลกระทบ
4 คะแนน) ซึ่งยังถือว่าอยู่ในระดับความเสี่ยงสูง และยังมากกว่าระดับความรุนแรงที่องค์กรยอมรับได้ (8
คะแนน)

ทั้งนี้ จากการติดตามการปฏิบัติงานของฝ่ายบริหารการร่วมลงทุนในช่วงเดือนพฤศจิกายน 2566-
กรกฎาคม 2567 พบว่า มีการดำเนินการตามแผนปฏิบัติการรองรับความเสี่ยงของเงินทุนค่าธรรมเนียมผ่านทาง
ประจำปี พ.ศ. 2567 ซึ่งประกอบด้วย 2 โครงการ ได้แก่ โครงการพัฒนาทักษะของบุคลากร (แบบจำลองด้าน
การเงินและการเขียนรายงานการประชุม ความรู้ด้านกฎหมายและเอกสารสัญญา) และโครงการจัดทำคลัง
ความรู้เกี่ยวกับหลักการของโครงการร่วมลงทุนที่ระบุถึงรายละเอียดต่าง ๆ ตาม พรบ. การร่วมลงทุนระหว่าง
รัฐและเอกชน พ.ศ. 2562 และคลังความรู้เกี่ยวกับร่างเอกสาร 3 ฉบับ (ร่างประกาศเชิญชวน ร่างเอกสารการ
คัดเลือกเอกชน และร่างสัญญาร่วมลงทุน) โดยที่ปรึกษาได้เข้าไปร่วมให้คำแนะนำถึงแนวทางในการดำเนินงาน
และร่วมดำเนินการจัดอบรมเนื้อหาเพื่อเพิ่มทักษะให้กับบุคลากรของฝ่ายบริหารการร่วมลงทุน ดังแสดงภาพการ

ฝึกอบรมทักษะแบบจำลองด้านการเงินในรูปที่ 2.4-1 และภาพการจัดทำองค์ความรู้เรื่อง Risk Allocation ในรูปแบบของ KM ที่ได้รับมาจากประสบการณ์การทำงานในรอบปีที่ผ่านมาในรูปที่ 2.4-2



รูปที่ 2.4-1 บรรยายภาพการฝึกอบรมเพิ่มทักษะของบุคลากร (แบบจำลองทางการเงิน)



รูปที่ 2.4-2 บรรยายภาพการจัดทำองค์ความรู้เพิ่มเติมเรื่อง Risk Allocation

ขณะที่การจัดทำคลังความรู้ที่เกี่ยวกับการร่วมลงทุนตาม พรบ. การร่วมลงทุนระหว่างรัฐและเอกชน พ.ศ. 2562 นั้น จากการตรวจสอบพบว่า ฝ่ายบริหารการร่วมลงทุนมีการรวบรวมไฟล์เอกสารที่เกี่ยวข้องมาจัดเก็บในช่องทางออนไลน์ผ่านระบบ Cloud โดยซอฟต์แวร์ Dropbox ซึ่งทำให้สมาชิกทุกคนภายในฝ่ายสามารถเข้าถึงข้อมูลเหล่านี้ได้อย่างสะดวกรวดเร็ว (ซึ่งคลังความรู้ดังกล่าวจะมีการนำเข้าข้อมูลอย่างต่อเนื่องและปรับปรุงให้เป็นปัจจุบันอย่างต่อเนื่อง) โดยมีลำดับชั้นการจัดเก็บดังต่อไปนี้

1. โฟลเดอร์ลำดับแรก (Root Directory)

แบ่งโฟลเดอร์ตามโครงการของแต่ละสายทาง พร้อมด้วยแยกประเภทโครงการจัดพักรถ (Rest Area: RA) และโครงการดำเนินงานและบำรุงรักษา (Operate & Maintenance: O&M) นอกจากนี้ ยังมีข้อมูลอื่นๆ เช่น สมาชิกภายในฝ่าย Flow Chart สรุปขั้นตอน PPP เป็นต้น

2. โฟลเดอร์รอง 1 (Subdirectory 1)

แบ่งโฟลเดอร์ตามขั้นตอนของโครงการร่วมลงทุนระหว่างรัฐและเอกชน (Public-Private Partnership: PPP) โดยมุ่งเน้นเพิ่มรายละเอียดการแบ่งในขั้นตอนคัดเลือกเอกชน เนื่องจากเป็นภารกิจหลักของฝ่าย โดยมีขั้นตอนดังต่อไปนี้ (อาจมีการเปลี่ยนแปลงภายหลัง)

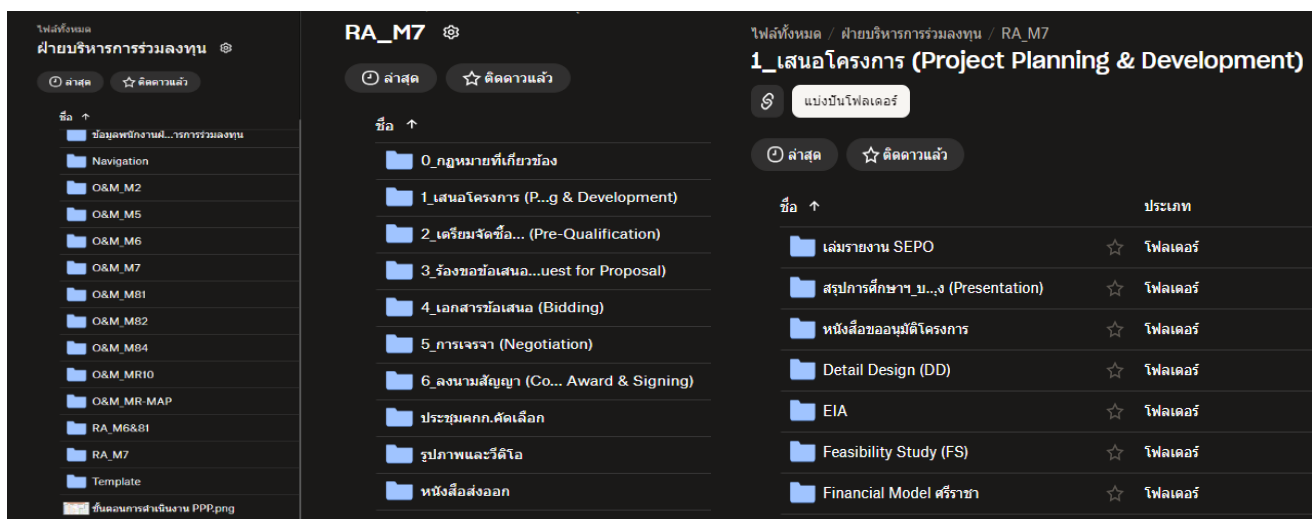
- 1). กฎหมายที่เกี่ยวข้อง
- 2). เสนอโครงการ
- 3). ร้องขอข้อเสนอ
- 4). เอกสารข้อเสนอ
- 5). การเจรจา
- 6). ลงนามสัญญา

หากข้อมูลใดไม่สามารถจัดอยู่ในขั้นตอนใดขั้นตอนหนึ่ง จะถูกสร้างโฟลเดอร์แยกเฉพาะออกมา เช่น ไฟล์รูปและวิดีโอ รายงานประชุมคณะกรรมการคัดเลือก เป็นต้น

3. โฟลเดอร์รอง 2 (Subdirectory 2)

ข้อมูลเอกสารแบ่งตามขั้นตอนลำดับขั้นโฟลเดอร์รอง 1 โดยในรูปแบบตัวอย่างคือขั้นตอนเสนอโครงการ จะประกอบไปด้วยเอกสารต่างๆ เช่น เล่มรายงาน SEPO รายงานการวิเคราะห์ผลกระทบสิ่งแวดล้อม (Environmental Impact Assessment: EIA) แบบจำลองทางการเงิน (Financial Model) เป็นต้น

ดังแสดงตัวอย่างโฟลเดอร์ของคลังความรู้ดังกล่าวในรูปที่ 2.4-3



รูปที่ 2.4-3 คลังความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการร่วมลงทุน (PPP) ที่จัดเก็บไว้ในระบบ Cloud
ของฝ่ายบริหารการร่วมลงทุน

ทั้งนี้ สามารถสรุปผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการรองรับความเสี่ยงของเงินทุนค่าธรรมเนียมผ่านทาง ประจำปี 2567 ในรูป Risk Profile รายไตรมาส ตั้งแต่ต้นปีงบประมาณ 2567 จนถึงไตรมาสที่ 3 (เมษายน-มิถุนายน 2567) ได้ดังรูปที่ 2.4-4 พบว่า ระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risks) จำนวน 2 ปัจจัย นั้น มีหนึ่งปัจจัยเสี่ยงที่สามารถลดระดับความเสี่ยงลงได้เหลือในระดับปานกลาง (4 คะแนน) ซึ่งถือว่าต่ำกว่า ระดับความรุนแรงที่องค์กรยอมรับได้ (8 คะแนน) คือ ปัจจัยเสี่ยง SIC1 (ความล่าช้าในขั้นตอนการเสนอโครงการ ร่วมลงทุน) ขณะที่ยังมีอีกหนึ่งปัจจัยเสี่ยงที่ยังคงอยู่ในระดับความเสี่ยงสูง (12 คะแนน) และยิ่งสูงกว่าระดับ ความรุนแรงที่องค์กรยอมรับได้ (8 คะแนน) คือ ปัจจัยเสี่ยง SEU1 (ความล่าช้าในขั้นตอนการคัดเลือกเอกชน ผู้ร่วมลงทุน) ซึ่งการติดตามประเมินผลปัจจัยเสี่ยงที่เหลืออยู่ของปีงบประมาณ 2567 ยังคงต้องดำเนินการต่อจนถึง สิ้นไตรมาสที่ 4 (กันยายน 2567)

ระดับความเสี่ยง ณ ต้นปีงบประมาณ 67							ระดับความเสี่ยง ณ สิ้นเดือนธันวาคม 66 (ไตรมาส 1)						
ปัจจัยเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risks)		โอกาส (L)					ปัจจัยเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risks)		โอกาส (L)				
		1	2	3	4	5			1	2	3	4	5
ผลกระทบ (I)	5						ผลกระทบ (I)	5					
	4			SIC1, SEU1				4			SIC1, SEU1		
	3							3					
	2			Risk Boundary				2			Risk Boundary		
	1							1					
ต้นปีงบประมาณ 2567							ไตรมาสที่ 1 (ตุลาคม-ธันวาคม 2566)						
ระดับความเสี่ยง ณ สิ้นเดือนมีนาคม 67 (ไตรมาส 2)							ระดับความเสี่ยง ณ สิ้นเดือนมิถุนายน 67 (ไตรมาส 3)						
ปัจจัยเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risks)		โอกาส (L)					ปัจจัยเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risks)		โอกาส (L)				
		1	2	3	4	5			1	2	3	4	5
ผลกระทบ (I)	5						ผลกระทบ (I)	5					
	4			SIC1, SEU1				4	SIC1		SEU1		
	3							3					
	2			Risk Boundary				2			Risk Boundary		
	1							1					
ไตรมาสที่ 2 (มกราคม-มีนาคม 2567)							ไตรมาสที่ 3 (เมษายน-มิถุนายน 2567)						

รูปที่ 2.4-4 ผลการติดตามระดับความเสี่ยงของปัจจัยเสี่ยงที่เหลืออยู่ของปีงบประมาณ 2567 รายไตรมาส

2.5 การทบทวนปัจจัยความเสี่ยงของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

ที่ปรึกษาได้เลือกทบทวนปัจจัยความเสี่ยงของการทางพิเศษแห่งประเทศไทย (กทพ.) เนื่องจากเป็นหน่วยงานที่มีภารกิจในการจัดเก็บค่าธรรมเนียมผ่านทางที่คล้ายคลึงกันกับกองทางหลวงพิเศษระหว่างเมือง โดยศึกษาจากคู่มือและแผนการบริหารความเสี่ยงของ กทพ. ปีงบประมาณ 2566 ผลการทบทวนพบว่า กทพ. ระบุความเสี่ยงองค์กรโดยรวม ของปีงบประมาณ 2566 ไว้ 10 ประเด็นความเสี่ยง โดยสามารถจำแนกตามประเภทความเสี่ยง 4 ด้าน ดังนี้

1) ด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) ประกอบด้วย 4 ประเด็นความเสี่ยง

- (1) การบริหารจัดการความยั่งยืนขององค์กร (ESG) : เนื่องจากทิศทาง/กระบวนการดำเนินงาน การบริหารจัดการองค์กรเพื่อให้มีประสิทธิภาพ โปร่งใสตรวจสอบได้ เพื่อตอบสนอง ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อการพัฒนาขององค์กรอย่างยั่งยืน
- (2) การวางแผนพัฒนาธุรกิจ กทพ. : เนื่องจากทิศทาง/กระบวนการวางแผนการดำเนินโครงการ เพื่อให้คุ้มค่า มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล
- (3) ความมั่นคงของทางพิเศษ : เนื่องจากกระบวนการบริการทางพิเศษเพื่อมีมาตรฐาน ให้บริการ ได้อย่างต่อเนื่อง และปลอดภัย
- (4) การพัฒนานวัตกรรม เนื่องจากกระบวนการพัฒนาบริการ ผลิตภัณฑ์ หรือกระบวนการใหม่ ๆ (Service, Product, Process, Business Model) เป็นต้น ที่มีคุณค่า (Value Creation) และมีประโยชน์ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เศรษฐกิจและสังคม

2) ด้านการดำเนินงาน (Operational Risk) ประกอบด้วย 3 ประเด็นความเสี่ยง

- (1) การพัฒนาองค์กร : เนื่องจากกระบวนการวางแผนและพัฒนาองค์กรเพื่อก่อให้เกิด การเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ
- (2) การพัฒนาทุนมนุษย์ : เนื่องจากกระบวนการพัฒนา Competency การจัดการความรู้ ความสามารถของพนักงาน และการบริหารคุณภาพชีวิตการทำงาน เพื่อให้กลายเป็น Smart Worker
- (3) การบริหารจัดการสารสนเทศ : เนื่องจากกระบวนการบริหารจัดการและควบคุมเทคโนโลยี สารสนเทศ เพื่อการรักษาความมั่นคงปลอดภัย ความถูกต้องเชื่อถือได้ และความพร้อมใช้ ของระบบ

3) ด้านการเงิน (Financial Risk) ประกอบด้วย 1 ประเด็นความเสี่ยง คือ ผลการดำเนินงาน :

เนื่องจากกระบวนการบริหารการเงิน การลงทุน การบัญชี การงบประมาณ การบริหารสินทรัพย์ เพื่อสร้างความน่าเชื่อถือทางการเงิน (Credit Risk) ส่งผลต่อฐานะทางการเงินขององค์กร

4) ด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ (Compliance Risk) ประกอบด้วย 2 ประเด็นความเสี่ยง

- (1) การบริหารจัดการโครงการก่อสร้าง : เนื่องจากกระบวนการดำเนินการจัดกรรมสิทธิ์ที่ดินและก่อสร้างทางพิเศษ เพื่อให้เปิดบริการได้ตามกำหนด
- (2) การบริหารจัดการสัญญาร่วมทุน : เนื่องจากกระบวนการบริหารสัญญาร่วมทุน เพื่อให้สามารถแก้ไขปัญหาทันสถานการณ์ และเป็นไปตามสัญญา เพื่อไม่ให้เกิดข้อพิพาทกับผู้ร่วมลงทุน

การบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรของ กทพ. มุ่งเน้นการวิเคราะห์เพื่อระบุความเสี่ยงและสาเหตุของความเสียหายที่มีนัยสำคัญ ซึ่งอาจส่งผลทำให้การดำเนินงานของ กทพ. ในปีงบประมาณ 2566 ไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์/เป้าประสงค์องค์กรที่กำหนดหรืออาจทำให้ กทพ. สูญเสียโอกาสทางธุรกิจโดยอยู่บนฐานการประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้าน (Intelligent Risk) โดยวิธีการระบุความเสี่ยงยังคงระบุถึงสาเหตุความเสี่ยงที่เป็น Root Cause ของเหตุการณ์เสี่ยง (Risk Event) ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในแต่ละงานที่ต้องดำเนินการภายใต้แผนปฏิบัติการ ปีงบประมาณ 2566 และเป็นความเสี่ยง/สาเหตุที่เหลือนอยู่ภายหลังจากการควบคุมตามระบบควบคุมภายในที่ กทพ. มีการดำเนินการ เพื่อจะได้สามารถลดหรือจัดการความเสี่ยงที่สาเหตุได้ตรงประเด็น และมีประสิทธิภาพประสิทธิผลยิ่งขึ้น ทั้งนี้ สามารถสรุปผลการวิเคราะห์ตามประเภทความเสี่ยงได้ดังนี้

1) ด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) มี 3 ประเด็นความเสี่ยง คือ

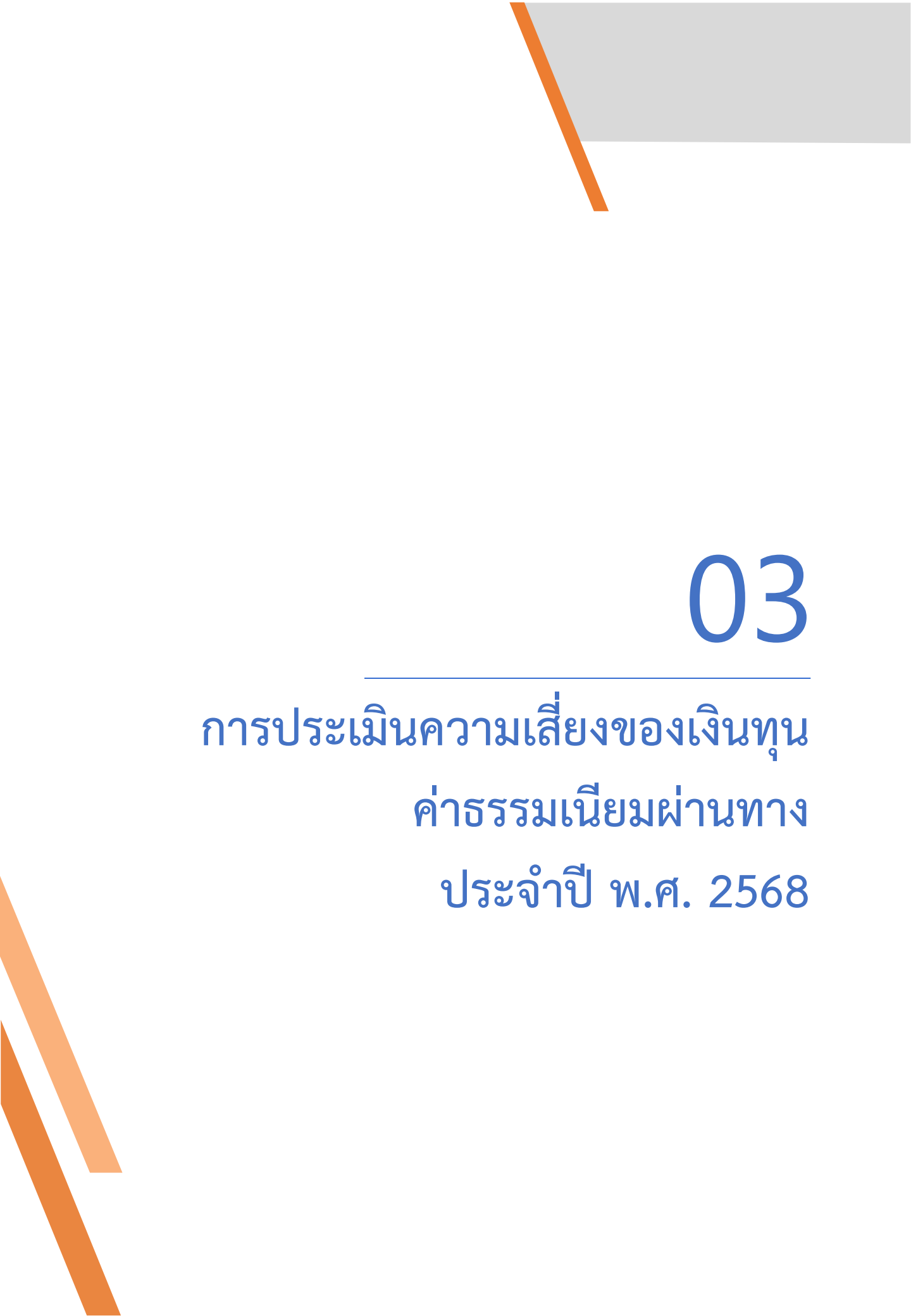
- (1) การบริหารจัดการความยั่งยืนขององค์กร (ESG) ประกอบด้วย 2 สาเหตุความเสี่ยง* คือ
 - การบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มลูกค้า
 - การจัดการนิเวศเศรษฐกิจสิ่งแวดล้อม
- (2) ความมั่นคงของทางพิเศษ ประกอบด้วย 2 สาเหตุความเสี่ยง* คือ
 - การจัดการความคล่องตัวบนทางพิเศษ
 - การจัดการความปลอดภัยบนทางพิเศษ
- (3) การพัฒนานวัตกรรม ประกอบด้วย 3 สาเหตุความเสี่ยง* คือ
 - การจัดการระบบนวัตกรรม
 - การจัดการนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ บริการ การปฏิบัติงาน และรูปแบบการดำเนินงาน
 - การจัดการนวัตกรรมดิจิทัล

2) ด้านการเงิน (Financial Risk) มี 1 ประเด็นความเสี่ยง คือ ผลการดำเนินงาน ประกอบด้วย

2 สาเหตุความเสี่ยง* คือ

- การจัดการด้านรายได้
- การจัดการด้านต้นทุน

หมายเหตุ : * คำนึงถึงผลกระทบจากการบริหารจัดการความเสี่ยง บนฐานการประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้านเพื่อให้การบริหารความเสี่ยงช่วยมิให้สูญเสียโอกาสทางธุรกิจ



03

การประเมินความเสี่ยงของเงินทุน
ค่าธรรมเนียมผ่านทาง
ประจำปี พ.ศ. 2568

บทที่ 3

การประเมินความเสี่ยงของเงินทุนค่าธรรมเนียมผ่านทาง ประจำปี พ.ศ. 2568

3.1 แนวคิดและแนวทางในการระบุประเด็นความเสี่ยง

ที่ปรึกษาได้พิจารณากระบวนการปฏิบัติงานภายในของกองทางหลวงพิเศษระหว่างเมือง เพื่อรวบรวมปัญหาในการดำเนินงานตามภารกิจและนำไปสู่การคาดการณ์ปัจจัยเสี่ยงทั้งภายนอกและภายในที่มีผลกระทบต่อ การดำเนินงานของกองทางหลวงพิเศษระหว่างเมือง โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ของฝ่ายต่างๆ ของกองทางหลวงพิเศษระหว่างเมืองในช่วงเดือนธันวาคม 2566 ถึงเดือนกุมภาพันธ์ 2567 ดังแสดงในตารางที่ 3.1-1

ตารางที่ 3.1-1 กำหนดการสัมภาษณ์หน่วยงานภายในของกองทางหลวงพิเศษระหว่างเมืองเกี่ยวกับกระบวนการปฏิบัติงานที่สำคัญและปัจจัยความเสี่ยง

ลำดับ	ฝ่าย/แขวง	วันที่	เวลา
1	แขวงทางหลวงพิเศษระหว่างเมือง	18 ธันวาคม 2566	09.30 – 11.00 น.
2	ฝ่ายบริหารการจัดเก็บค่าธรรมเนียมผ่านทาง	18 ธันวาคม 2566	13.30 – 15.00 น.
3	ฝ่ายบริการธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์	19 ธันวาคม 2566	09.30 – 11.00 น.
4	ฝ่ายบริหารจัดการจราจร	22 ธันวาคม 2566	14.00 – 15.00 น.
5	ฝ่ายกำหนดกลยุทธ์และแผนงาน	22 มกราคม 2567	09.30 – 11.00 น.
6	ฝ่ายบริหารการร่วมลงทุน	30 มกราคม 2567	09.30 – 11.00 น.
7	ฝ่ายบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน	8 กุมภาพันธ์ 2567	15.00-16.00 น.

โดยที่ปรึกษาได้รับข้อมูลดังนี้

- ประเด็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการกิจของหน่วยงานต่าง ๆ ของปี 2568
- สถิติและข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้องที่ใช้ในการติดตามและประเมินระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่ของปี 2567 และประเมินระดับความเสี่ยงของปี 2568



3.2 ปัจจัยความเสี่ยงของเงินทุนค่าธรรมเนียมผ่านทางประจำปี พ.ศ. 2568

ภายหลังจากการทบทวนหน้าที่และบทบาท แผนยุทธศาสตร์ และแผนการบริหารความเสี่ยงในปีที่ผ่านมาของ กท. รวมทั้งทบทวนประเด็นความเสี่ยงของ กทพ. แล้ว ที่ปรึกษาได้กำหนดประเด็นความเสี่ยงประจำปี 2568 ที่อาจจะเกิดขึ้น และกำหนดเป็นประเด็นความเสี่ยงที่มีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ของ กท. โดยแบ่งออกเป็น 4 ด้าน ได้แก่ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน ความเสี่ยงด้านการเงิน และความเสี่ยงด้านกฎหมายและกฎระเบียบ โดยพบว่า มีปัจจัยเสี่ยงรวม 5 ปัจจัยเสี่ยง คือ

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

ดังแสดงในตารางที่ 3.2-1

ตารางที่ 3.2-1 ประเด็นความเสี่ยง ลักษณะความเสี่ยง และสาเหตุความเสี่ยงที่เสนอในปีงบประมาณ 2568 ตามหลักการของ COSO

COSO	ประเด็นความเสี่ยง	ลักษณะความเสี่ยง	ปัจจัยภายนอก/ภายใน	ความเสี่ยงระดับองค์กร		สาเหตุความเสี่ยง (Risk Cause)	หน่วยงานรับผิดชอบ
				2567	2568		
1. ด้านกลยุทธ์	การให้บริการระบบ M-Flow	ความพร้อมในการเชื่อมโยงระบบ M-Flow กับโครงข่ายสายทางอื่น ๆ ภายใต้รูปแบบ Single Platform	ภายใน	-	เสนอเพิ่มเติม	นโยบายของกระทรวงคมนาคมสนับสนุนให้มีการผลักดันการใช้ระบบจัดเก็บค่าผ่านทางแบบไม่มีไม้กั้น (M-Flow) มาใช้ในสายทางต่าง ๆ รวมทั้งทางพิเศษของ กทพ. โดยเน้นให้มีการเชื่อมโยงระบบแบบไร้รอยต่อในรูปแบบของ Single Platform ให้ทุกระบบใช้งานร่วมกันได้ ซึ่งปัจจุบันอยู่ในระหว่างการดำเนินการ ความพร้อมของการเชื่อมโยงระบบ M-Flow บนสายทางต่างๆ ให้สามารถใช้ระบบเดียวกันได้ ส่งผลกระทบต่อความสะดวกและความเชื่อมั่นของผู้ใช้ทางที่มีต่อความสำเร็จของระบบ M-Flow ซึ่งเห็นว่าเป็นความเสี่ยงด้านกลยุทธ์อย่างหนึ่ง	ฝ่ายบริการธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์
2. ด้านการดำเนินงาน	ความมั่นคงของโครงข่าย	ความมั่นคงของโครงข่ายทางหลวงพิเศษระหว่างเมืองเมื่อเกิดเหตุฉุกเฉิน	ภายนอก	-	เสนอเพิ่มเติม	ทางหลวงพิเศษระหว่างเมืองเป็นถนนสายหลักที่เน้นความคล่องตัวสูงและมีปริมาณผู้ใช้ทางสูงมาก หากเกิดเหตุการณ์ฉุกเฉิน ทั้งที่เกิดจากรถบรรทุกพ่วง หรือเกิดจากรถยนต์ทั่วไปแต่เกิดเหตุพร้อมกันเป็นจำนวนมาก หรือเกิดจากรถชนส่งสารเคมีหรือรถยนต์ไฟฟ้า (EV) ที่ทำให้สายทางขัดข้องไม่สามารถใช้งานได้หลายช่องทางพร้อมกัน จะก่อให้เกิดผลกระทบตามมาเป็นวงกว้าง ปัจจุบันยังขาดการกำหนดแนวทางในการระบายปริมาณจราจรจากโครงข่ายทางหลวงพิเศษระหว่างเมืองไปยังโครงข่ายสายรองในกรณีเกิดเหตุฉุกเฉิน และขาด	แขวงทางหลวงพิเศษระหว่างเมือง



COSO	ประเด็นความเสี่ยง	ลักษณะความเสี่ยง	ปัจจัยภายนอก/ ภายใน	ความเสี่ยงระดับองค์กร		สาเหตุความเสี่ยง (Risk Cause)	หน่วยงานรับผิดชอบ
				2567	2568		
						แนวทางการโต้ตอบฉุกเฉินเมื่อเกิดอุบัติเหตุบนท้องถนนสำหรับรถขนส่งสารเคมีและรถยนต์ไฟฟ้า ซึ่งเห็นว่าเป็นความเสี่ยงด้านการดำเนินงานอย่างหนึ่ง	
	การบริหารจัดการงานกู้ภัย	งานกู้ภัยรถขนาดใหญ่บนทางหลวงพิเศษระหว่างเมือง	ภายใน	-	เสนอเพิ่มเติม	งานกู้ภัยเป็นงานที่มีความพิเศษและต้องทำงานแข่งกับเวลา มีการใช้งานอุปกรณ์ที่หลากหลายและจำเป็นต้องบำรุงรักษาให้อยู่ในสภาพที่พร้อมใช้งานตลอดเวลา รวมทั้งต้องจัดให้มีอะไหล่ทดแทนอยู่เสมอ อย่างไรก็ตาม เหตุการณ์ฉุกเฉินหรือภัยพิบัติต่างๆ ที่เกิดขึ้นไม่สามารถคาดเดาล่วงหน้าถึงผลกระทบที่เกิดขึ้น จำเป็นต้องมีการบริหารจัดการอุปกรณ์ที่มีประสิทธิภาพให้สามารถใช้บรรเทาปัญหาความเดือดร้อนให้กับผู้ใช้ทางได้ทันทั่วทั้ง ซึ่งปัจจุบันยังขาดแคลนอุปกรณ์กู้ภัยที่ใช้ในการเคลื่อนย้ายรถขนาดใหญ่ ทำให้การจัดการนำรถขนาดใหญ่ที่ประสบเหตุออกจากช่องจราจรปกติไม่สามารถทำได้ตามเวลาที่คาดหวังไว้ ซึ่งเห็นว่าเป็นความเสี่ยงด้านการดำเนินงานอย่างหนึ่ง	แขวงทางหลวงพิเศษระหว่างเมือง
3. ด้านการเงิน	ความมั่นคงของเงินทุน	ความมั่นคงของเงินทุนค่าธรรมเนียมผ่านทาง	ภายใน	-	เสนอเพิ่มเติม	บทบาทของเงินทุนค่าธรรมเนียมผ่านทาง ถูกกำหนดให้ใช้จ่ายหรือก่อหนี้ผูกพันในการก่อสร้างขยาย บูรณะ และบำรุงรักษาทางหลวงและสะพาน ซึ่งรวมถึงการจ่ายค่าตอบแทนการให้บริการ (Available Payment: AP) ให้กับผู้ร่วมลงทุน หากรูปแบบของการร่วมลงทุนเป็นแบบ PPP Gross Cost ปัจจุบันสายทาง M6 ยังไม่ได้ส่งมอบพื้นที่ให้แก่ผู้ร่วมลงทุนไปดำเนินงานและบำรุงรักษา (O&M) แต่กรมทางหลวงได้เปิดให้ประชาชนใช้งานสายทางเป็น	ฝ่ายกำหนดกลยุทธ์และแผนงาน

COSO	ประเด็นความเสี่ยง	ลักษณะความเสี่ยง	ปัจจัยภายนอก/ ภายใน	ความเสี่ยงระดับองค์กร		สาเหตุความเสี่ยง (Risk Cause)	หน่วยงานรับผิดชอบ
				2567	2568		
						ระยะเวลาอย่างน้อย 2 ปี โดยที่ไม่ได้มีการจัดเก็บค่าธรรมเนียมผ่านทาง ด้วยเหตุนี้ กรมทางหลวงจึงต้องเตรียมนำเงินทุนค่าธรรมเนียมผ่านทางมาใช้ในการดำเนินงานและบำรุงรักษาสายทาง ขณะที่ยังไม่มีรายได้ใดๆ เข้ามา ซึ่งจะทำให้เงินทุนค่าธรรมเนียมผ่านทางลดลงเรื่อยๆ และอาจกระทบกับเงินทุนสำรองที่ใช้เตรียมไว้สำหรับจ่ายค่า AP ให้แก่ผู้ร่วมลงทุนในอนาคต ซึ่งเห็นว่าเป็นความเสี่ยงด้านการเงินอย่างหนึ่ง	
4. ด้านกฎหมาย	การร่วมลงทุนระหว่างรัฐและเอกชน	การกำกับดูแลสัญญาร่วมลงทุนระหว่างรัฐและเอกชน	ภายใน	CIC1	มีอยู่	การกำกับสัญญาร่วมลงทุนโครงการทางหลวงพิเศษระหว่างเมืองยังถือเป็นงานใหม่สำหรับ กท. ซึ่งจำเป็นต้องใช้ความชำนาญในการกำกับดูแลให้เป็นไปตามสัญญาร่วมลงทุนได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีความเสี่ยงที่การดำเนินงานของผู้ร่วมลงทุนเกิดความล่าช้าไม่สอดคล้องตามแผนงานที่กำหนดไว้ ความล่าช้าที่เกิดขึ้นจะส่งผลกระทบต่อแผนการเปิดให้บริการของโครงการที่ต้องล่าช้าออกไปและนำไปสู่ความเชื่อมั่นและความพึงพอใจของผู้ใช้ทาง ซึ่งเห็นว่าเป็นความเสี่ยงด้านกฎหมายอย่างหนึ่ง	ฝ่ายบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

ทั้งนี้ปัจจัยเสี่ยงของปี 2568 ทั้ง 5 ปัจจัยข้างต้น ยังมีความสัมพันธ์สอดคล้องกับยุทธศาสตร์กลยุทธ์ โครงการ ผลลัพธ์ และผลผลิตตามแผนปฏิบัติการระยะยาว 5 ปี เงินทุนค่าธรรมเนียมผ่านทาง กรมทางหลวง พ.ศ. 2566 -2570 โดยพบว่ามี ความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ที่ 1 3 และ 4 ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 1: การพัฒนาโครงข่ายทางหลวงพิเศษที่เชื่อมต่อ เข้าถึง และคล่องตัว อย่างมีคุณภาพ สนับสนุนระบบขนส่งและโลจิสติกส์ เพื่อเชื่อมโยงการคมนาคมเข้าสู่ภูมิภาค

มีปัจจัยเสี่ยง 2 ปัจจัย ได้แก่

- 1) ความมั่นคงของโครงข่ายทางหลวงพิเศษระหว่างเมืองเมื่อเกิดเหตุฉุกเฉิน
- 2) งานกู้ภัยรถขนาดใหญ่บนทางหลวงพิเศษระหว่างเมือง

ยุทธศาสตร์ที่ 3: การพัฒนานวัตกรรมและเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับระบบทางหลวงพิเศษที่มีมาตรฐานและความปลอดภัยสูงอย่างยั่งยืน

มีปัจจัยเสี่ยง 1 ปัจจัย ได้แก่

- 1) ความพร้อมในการเชื่อมโยงระบบ M-Flow กับโครงข่ายสายทางอื่น ๆ ภายใต้รูปแบบ Single Platform

ยุทธศาสตร์ที่ 4: ยกระดับขีดความสามารถระบบการบริหารและการพัฒนาทรัพยากรบุคคล เพื่อขับเคลื่อนสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง (HPO - High Performance Organization) อย่างมีธรรมาภิบาลและยั่งยืน ครอบคลุมทุกมิติ

มีปัจจัยเสี่ยง 2 ปัจจัย ได้แก่

- 1) ความมั่นคงของเงินทุนค่าธรรมเนียมผ่านทางในระยะยาว
- 2) การกำกับดูแลสัญญาร่วมลงทุนระหว่างรัฐและเอกชน

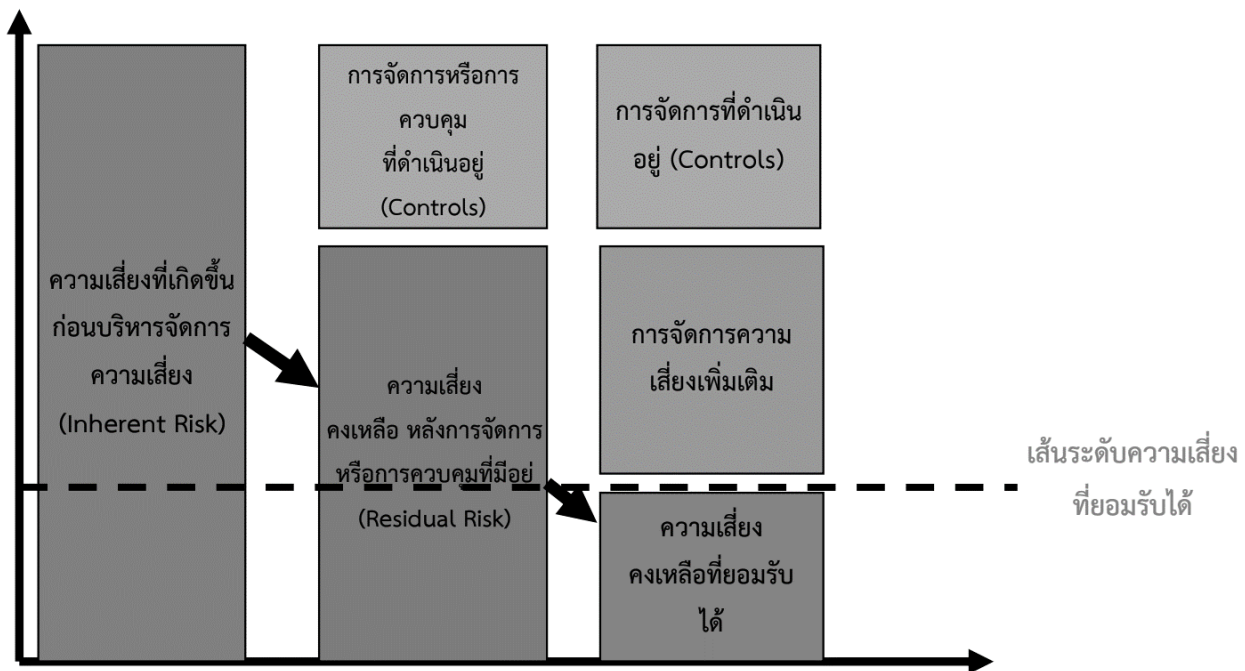
ดังแสดงในตารางที่ 3.2-2

ตารางที่ 3.2-2 ปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กรของปี 2568 แยกตามยุทธศาสตร์ โดยพิจารณาจากผลผลิตและผลลัพธ์

ยุทธศาสตร์	ผลผลิตและผลลัพธ์	ปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร ปี 2568
ยุทธศาสตร์ที่ 1: การพัฒนาโครงข่ายทางหลวงพิเศษที่เชื่อมต่อเข้าถึง และคล่องตัว อย่างมีคุณภาพ สนับสนุนระบบขนส่งและโลจิสติกส์ เพื่อเชื่อมโยงการคมนาคมเข้าสู่ภูมิภาค	- ความสำเร็จของผลการดำเนินงานตามแผนพัฒนาและปรับปรุงทางหลวงพิเศษ (ร้อยละ 85) - ความพึงพอใจของผู้เกี่ยวข้องในด้านการพัฒนาระบบโครงข่ายทางหลวงพิเศษ (ร้อยละ 85)	- ความมั่นคงของโครงข่ายทางหลวงพิเศษระหว่างเมืองเมื่อเกิดเหตุฉุกเฉิน - งานกู้ภัยรถขนาดใหญ่บนทางหลวงพิเศษระหว่างเมือง
ยุทธศาสตร์ที่ 2 การยกระดับการให้บริการของระบบทางหลวงพิเศษให้มากกว่าการเป็นเส้นทางที่ไปสู่จุดหมายปลายทาง	- ความพึงพอใจในคุณภาพของสายทางของทางหลวงพิเศษระหว่างเมือง (ร้อยละ 85) - ความพึงพอใจในสิ่งอำนวยความสะดวกและการให้บริการของทางหลวงพิเศษระหว่างเมือง (ร้อยละ 85)	
ยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนานวัตกรรมและเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับระบบทางหลวงพิเศษที่มีมาตรฐานและความปลอดภัยสูงอย่างยั่งยืน	- การนำนวัตกรรมการจัดเก็บค่าธรรมเนียมผ่านทางแบบอัตโนมัติรูปแบบใหม่ ไปใช้กับทางหลวงพิเศษระหว่างเมืองสายใหม่ (มากกว่า 2 สายทาง) - การส่งเสริมการใช้บริการจัดเก็บค่าธรรมเนียมผ่านทางแบบอัตโนมัติรูปแบบใหม่ (มากกว่าร้อยละ 30) - การรักษาความปลอดภัยบนทางหลวงพิเศษระหว่างเมือง (เกิดอุบัติเหตุน้อยกว่า 7.16 ครั้งอุบัติเหตุต่อการเดินทาง 100 ล้านคัน - กิโลเมตร) - ความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศและเทคโนโลยีดิจิทัลของหน่วยงาน (ร้อยละ 80)	- ความพร้อมในการเชื่อมโยงระบบ M-Flow กับโครงข่ายสายทางอื่น ๆ ภายใต้รูปแบบ Single Platform
ยุทธศาสตร์ที่ 4 ยกระดับขีดความสามารถระบบการบริหารและการพัฒนาทรัพยากรบุคคลเพื่อขับเคลื่อนสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง (HPO - High Performance Organization) อย่างมีธรรมาภิบาลและยั่งยืนครอบคลุมทุกมิติ	- ระดับความพึงพอใจของพนักงานของกองทางหลวงพิเศษระหว่างเมือง (ร้อยละ 85) - การเพิ่มโครงการ Outsource ในการดำเนินภารกิจของเงินทุนค่าธรรมเนียมผ่านทาง (มากกว่า 2 โครงการ) - การเพิ่มโครงการการให้เอกชนร่วมลงทุนในกิจการของรัฐ (PPP) (มากกว่า 2 โครงการ) - ความสำเร็จของการดำเนินการตามแผนพัฒนาและบริหารทรัพยากรบุคคลของหน่วยงาน (ร้อยละ 80)	- ความมั่นคงของเงินทุนค่าธรรมเนียมผ่านทางในระยะยาว - การกำกับดูแลสัญญาร่วมลงทุนระหว่างรัฐและเอกชน

3.3 การประเมินระดับความเสี่ยงของเงินทุนค่าธรรมเนียมผ่านทาง

การประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยงเป็นการคาดคะเนโอกาสและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นจากความเสี่ยงนั้น ๆ และประเมินว่าความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นนั้นมีความรุนแรงอยู่ในระดับใด เพื่อจะได้นำมาจัดลำดับความสำคัญ โดยจะทำการประเมินระดับความเสี่ยงก่อนการบริหารจัดการความเสี่ยง (Inherent Risk) และประเมินระดับความเสี่ยงที่เปลี่ยนแปลงหลังการควบคุม/การบริหารจัดการที่มีอยู่ (Residual Risk) ซึ่งหากความเสี่ยงยังคงสูงกว่าระดับที่ยอมรับได้ก็จำเป็นต้องเสนอมาตรการบริหารจัดการเพิ่มเติม เพื่อให้ระดับความเสี่ยงลดลงไปอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ดังแสดงในรูปที่ 3.3-1



ที่มา: คู่มือการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน การรถไฟฟ้าขนส่งมวลชนแห่งประเทศไทย (รฟม.) ประจำปี 2566

รูปที่ 3.3-1 ความเสี่ยงก่อนและหลังการบริหารจัดการความเสี่ยง

ในการประเมินระดับความเสี่ยงเป็นการวิเคราะห์ ม้องค์ประกอบหลักในการพิจารณาอยู่ 2 ประการ คือ โอกาส (Likelihood) ที่จะเกิดและผลกระทบ (Impact) ที่เกิดขึ้น โดยโอกาสที่จะเกิด คือ ความเป็นไปได้ที่จะเกิดเหตุการณ์นั้น ๆ ในช่วงเวลาหนึ่ง และผลกระทบที่เกิดขึ้น คือความเสียหายที่เกิดขึ้นและมีผลกระทบต่อองค์กร หากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง

จากการทบทวนเกณฑ์การประเมินจากแผนบริหารความเสี่ยงของกองทางหลวงพิเศษระหว่างเมือง ในปีที่ผ่านมา หลักเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานทุนหมุนเวียน หลักเกณฑ์จากคู่มือการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ รฟม. และคู่มือและแผนการบริหารความเสี่ยงของการทางพิเศษแห่งประเทศไทย (กทพ.) ปีงบประมาณ 2566 สามารถสรุปได้ดังนี้

1) โอกาสในการเกิด (Likelihood)

ที่ปรึกษาได้ทบทวนเกณฑ์ของโอกาสในการเกิดความเสี่ยงจากทั้งจากกรมบัญชีกลาง (ดังแสดงในตารางที่ 3.3-1) และจากการรถไฟฟ้ามหานครแห่งประเทศไทย หรือ รฟม. (ดังแสดงในตารางที่ 3.3-2) เห็นว่าควรเลือกเกณฑ์ที่เป็นเชิงปริมาณมากกว่าเชิงคุณภาพ เนื่องจากเห็นว่า กท. มีข้อมูลสารสนเทศเชิงตัวเลขที่วัดได้อย่างชัดเจน และเมื่อพิจารณาแล้วจะเห็นเกณฑ์ของโอกาสทั้งของกรมบัญชีกลางและ รฟม. มีความคล้ายคลึงกัน โดยมีความแตกต่างกันที่กำหนดความถี่ในการเกิดแตกต่างกัน โดยเกณฑ์ของกรมบัญชีกลางระดับ 1 และ 2 คะแนนกำหนดระยะเวลาใกล้เคียงกันมากเกินไป (กล่าวคือ 1 ปี กับมากกว่า 1 ปี เป็นระยะเวลาที่ไม่แตกต่างกันมาก ขณะที่เกณฑ์ของ รฟม. กำหนดไว้ที่ช่วง 2-3 ปี กับมากกว่า 3 ปี จึงมีความเหมาะสมมากกว่า) ที่ปรึกษาจึงได้นำเกณฑ์ของทั้งสองหน่วยงานมาปรับปรุงให้เหมาะสมสำหรับ กท. ดังแสดงไว้ในตารางที่ 3.3-3

ตารางที่ 3.3-1 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	มีโอกาสเกิดในกรณียากเย็น	น้อยกว่า 20% หรือ มากกว่า 1 ปี/ครั้ง

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

ตารางที่ 3.3-2 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 การรถไฟฟ้ามหานครแห่งประเทศไทย (รฟม.)



ตารางที่ 3.3-3 เกณฑ์ของโอกาสในการเกิดความเสี่ยงของ กท. ในปี 2568

ระดับ	โอกาสที่จะเกิด	ความถี่โดยเฉลี่ยในการเกิด
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

ที่มา: ที่ปรึกษา

2) ผลกระทบ (Impact)

จากการทบทวนเกณฑ์ของผลกระทบจากปัจจัยความเสี่ยงของ กท. ในปี 2567 พบว่ากำหนดผลกระทบไว้ 7 ด้าน ดังแสดงในตารางที่ 3.3-4

ตารางที่ 3.3-4 การกำหนดเกณฑ์ของของผลกระทบของประเด็นความเสี่ยงของปี 2567

ระดับ	ระดับ	ผลกระทบด้านมูลค่าของความเสียหาย	ผลกระทบต่อมูลค่าโครงการ	ผลกระทบต่อการหยุดกิจการ	ผลกระทบต่อความคืบหน้าการดำเนินงาน
5	มากที่สุด	มากกว่า 50 ล้านบาท	มากกว่า ร้อยละ 20	ต้องหยุดดำเนินงานมากกว่า 24 ชม.	น้อยกว่า ร้อยละ 50
4	มาก	มากกว่า 10 ล้านบาท - 50 ล้านบาท	มากกว่า ร้อยละ 10-20	ต้องหยุดดำเนินงานมากกว่า 18-24 ชม.	ร้อยละ 50-60
3	ปานกลาง	มากกว่า 5 ล้านบาท - 10 ล้านบาท	มากกว่า ร้อยละ 3-10	ต้องหยุดดำเนินงานมากกว่า 12-18 ชม.	ร้อยละ 61-80
2	น้อย	มากกว่า 5 แสนบาท - 5 ล้านบาท	มากกว่า ร้อยละ 1-3	ต้องหยุดดำเนินงานมากกว่า 1-12 ชม.	ร้อยละ 81-90
1	น้อยที่สุด	ต่ำกว่า 5 แสนบาท	น้อยกว่า ร้อยละ 1	ต้องหยุดดำเนินงานน้อยกว่า 1 ชม.	ร้อยละ 91-100

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.

ที่มา: ที่ปรึกษา

นอกจากนี้ จากการทบทวนคู่มือการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ฉบับปรับปรุง ปีงบประมาณ 2566 ของ รฟม. พบว่า มีการกำหนดให้ผลกระทบหรือความเสียหายจากความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นอาจ เป็นมูลค่าความเสียหาย หรือความมีนัยสำคัญต่อเป้าหมาย หรือความอ่อนไหว (Sensitive) ต่อประชาชน ตัวอย่างเช่น

ก) **ผลกระทบด้านการเงิน** คือ ผลกระทบที่ก่อให้เกิดความเสียหายทางการเงิน หรือเกิดความเสียหายอื่นๆ ซึ่งสามารถแปลงให้อยู่ในรูปของตัวเงินได้

ข) **ผลกระทบด้านการดำเนินงาน** คือ ผลกระทบที่ก่อให้เกิดความล่าช้าในการดำเนินงานของ รฟม.

ค) **ผลกระทบด้านชื่อเสียง** คือ ผลกระทบที่ก่อให้เกิดความเสียหายต่อชื่อเสียงและภาพพจน์ของ รฟม. ไม่ว่าจะเป็นผลจากการดำเนินงานทั้งทางตรงและทางอ้อม

ง) **ผลกระทบด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ** คือ ผลกระทบที่ก่อให้เกิดปัญหา หรือความเสียหายต่อ ระบบสารสนเทศ ระบบงานต่างๆ และข้อมูลสารสนเทศของ รฟม.

ดังแสดงตัวอย่างเกณฑ์ของผลกระทบในมิติต่าง ๆ ของ รฟม. ในตารางที่ 3.3-5

ตารางที่ 3.3-5 ตัวอย่างเกณฑ์ของผลกระทบของประเด็นความเสี่ยงของ รฟม.

ระดับ	ระดับ	ผลกระทบด้านการเงิน (กรณีทั่วไป)	ผลกระทบด้านการเงิน (กรณีมูลค่าโครงการมากกว่า 10 ล้านบาท)	ผลกระทบด้านการดำเนินงาน	ผลกระทบด้านชื่อเสียง	ผลกระทบด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ
5	สูงมาก	มากกว่า 5 ล้านบาท	มากกว่า 7.5% ของมูลค่าโครงการ	หยุดเดินรถเป็นระยะเวลามากกว่า 10 ชั่วโมง	มีการพาดหัวข่าวเชิงลบในหนังสือพิมพ์หน้าแรก มากกว่า 5 ฉบับ	ระบบสารสนเทศไม่สามารถใช้งานได้เกินกว่า 48 ชั่วโมง
4	สูง	มากกว่า 1 ล้านบาท- 5 ล้านบาท	มากกว่า 5% แต่ไม่เกิน 7.5% ของมูลค่าโครงการ	หยุดเดินรถมากกว่า 5 ชั่วโมง แต่ไม่เกิน 10 ชั่วโมง	มีการพาดหัวข่าวเชิงลบในหนังสือพิมพ์หน้าแรก น้อยกว่า 5 ฉบับ	-
3	ปานกลาง	มากกว่า 5 แสนบาท- 1 ล้านบาท	มากกว่า 2.5% แต่ไม่เกิน 5% ของมูลค่าโครงการ	หยุดเดินรถมากกว่า 1 ชั่วโมง แต่ไม่เกิน 5 ชั่วโมง	มีการพาดหัวข่าวเชิงลบในหนังสือพิมพ์ที่ไม่อยู่หน้าแรก มากกว่า 5 ฉบับ	ระบบสารสนเทศไม่สามารถใช้งานได้ภายใน 24 ชั่วโมง
2	น้อย	มากกว่า 1 แสนบาท- 5 แสนบาท	มากกว่า 1% แต่ไม่เกิน 2.5% ของมูลค่าโครงการ	หยุดเดินรถมากกว่า 30 นาที แต่ไม่เกิน 1 ชั่วโมง	มีการพาดหัวข่าวเชิงลบในหนังสือพิมพ์ที่ไม่อยู่หน้าแรก น้อยกว่า 5 ฉบับ	-
1	น้อยมาก	ไม่เกิน 1 แสนบาท	ไม่เกิน 1% ของมูลค่าโครงการ	หยุดเดินรถไม่เกิน 30 นาที	ไม่มีข่าวเผยแพร่ผ่านสื่อ	ระบบสารสนเทศไม่สามารถใช้งานได้ภายใน 4 ชั่วโมง

ที่มา: คู่มือการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ฉบับปรับปรุงปีงบประมาณ 2566 การรถไฟฟ้าขนส่งมวลชนแห่งประเทศไทย (รฟม.)

ขณะเดียวกัน ที่ปรึกษายังได้ทบทวนคู่มือและแผนการบริหารความเสี่ยงของการทางพิเศษแห่งประเทศไทย (กทพ.) ปีงบประมาณ 2566 พบว่า มีการกำหนดผลกระทบของความเสียหายหลายด้าน อาทิ ผลกระทบต่อองค์กรด้านชื่อเสียงและภาพลักษณ์องค์กร ผลกระทบต่อองค์กรด้านการเงิน ผลกระทบต่อองค์กรด้านเวลา ผลกระทบต่อองค์กรด้านการพัฒนาองค์กร ผลกระทบต่อองค์กรด้านสิ่งแวดล้อม เป็นต้น โดยมีข้อสังเกตคือ กทพ. ได้นำฐานข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับโครงข่ายและองค์กรในปีที่ผ่านมา มาใช้เป็นเกณฑ์กำหนดระดับคะแนนด้วย

- ผลกระทบต่อองค์กรด้านชื่อเสียงและภาพลักษณ์องค์กร เช่น ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการทางพิเศษในการแก้ไขปัญหาความคล่องตัวของจราจร เป็นต้น
- ผลกระทบต่อองค์กรด้านการเงิน เช่น ต้นทุนบริการต่อปี เป็นต้น
- ผลกระทบต่อองค์กรด้านเวลา เช่น จำนวนบริเวณจราจรติดขัดบนทางพิเศษได้รับการปรับปรุง อัตราการเกิดอุบัติเหตุในทางพิเศษ เป็นต้น
- ผลกระทบต่อองค์กรด้านการพัฒนาองค์กร เช่น ความสำเร็จของการดำเนินงานภายใต้แผนปฏิบัติการ ผลงานนวัตกรรมที่สามารถนำไปต่อยอดในเชิงพาณิชย์ เป็นต้น

ดังแสดงตัวอย่างเกณฑ์ของผลกระทบในมิติต่าง ๆ ของ กทพ. ในตารางที่ 3.3-6

ตารางที่ 3.3-6 ตัวอย่างเกณฑ์ของผลกระทบของประเด็นความเสี่ยงของ กทพ.

ระดับ	ระดับ	ผลกระทบด้านชื่อเสียงและภาพลักษณ์องค์กร	ผลกระทบด้านการเงิน	ผลกระทบด้านเวลา	ผลกระทบด้านการพัฒนาองค์กร
5	สูงมาก	ความพึงพอใจของผู้ใช้ทางไม่น้อยกว่าระดับ 1	ต้นทุนบริการมากกว่า 4,932.96 ล้านบาท	จำนวนบริเวณจราจรติดขัดได้รับการปรับปรุงจำนวน 1 บริเวณต่อเดือน	ความสำเร็จของตัวชี้วัดภายใต้แผนปฏิบัติการด้านการจัดการนวัตกรรม ไม่น้อยกว่า 75%
4	สูง	ความพึงพอใจของผู้ใช้ทางไม่น้อยกว่าระดับ 2	ต้นทุนบริการมากกว่า 4,871.52-4,932.96 ล้านบาท	จำนวนบริเวณจราจรติดขัดได้รับการปรับปรุงจำนวน 2 บริเวณต่อเดือน	ความสำเร็จของตัวชี้วัดภายใต้แผนปฏิบัติการด้านการจัดการนวัตกรรม มากกว่า 75-80%
3	ปานกลาง	ความพึงพอใจของผู้ใช้ทางไม่น้อยกว่าระดับ 3	ต้นทุนบริการมากกว่า 4,651.92-4,871.52 ล้านบาท	จำนวนบริเวณจราจรติดขัดได้รับการปรับปรุงจำนวน 3 บริเวณต่อเดือน	ความสำเร็จของตัวชี้วัดภายใต้แผนปฏิบัติการด้านการจัดการนวัตกรรม มากกว่า 80-85%
2	น้อย	ความพึงพอใจของผู้ใช้ทางไม่น้อยกว่าระดับ 4	ต้นทุนบริการมากกว่า 4,590.48-4,651.92 ล้านบาท	จำนวนบริเวณจราจรติดขัดได้รับการปรับปรุงจำนวน 4 บริเวณต่อเดือน	ความสำเร็จของตัวชี้วัดภายใต้แผนปฏิบัติการด้านการจัดการนวัตกรรม มากกว่า 85-90%
1	น้อยมาก	ความพึงพอใจของผู้ใช้ทางไม่น้อยกว่าระดับ 5	ต้นทุนบริการน้อยกว่า 4,590.48 ล้านบาท	จำนวนบริเวณจราจรติดขัดได้รับการปรับปรุงจำนวน 5 บริเวณต่อเดือน	ความสำเร็จของตัวชี้วัดภายใต้แผนปฏิบัติการด้านการจัดการนวัตกรรม มากกว่า 90%
ฐานข้อมูลที่น่ามากำหนดเป็นเกณฑ์		ความพึงพอใจของผู้ใช้ทางพิเศษในการแก้ไขปัญหาความคล่องตัวของจราจรในปี 2566 เท่ากับระดับ 4	ต้นทุนบริการของทางพิเศษทั้งหมดในปี 2566 เท่ากับ 4,897.43 ล้านบาท และปี 2565 เท่ากับ 4,740.59 ล้านบาท	จำนวนบริเวณจราจรติดขัดได้รับการปรับปรุงในปี 2566 จำนวน 5 บริเวณต่อเดือน	ความสำเร็จของตัวชี้วัดภายใต้แผนปฏิบัติการด้านการจัดการนวัตกรรมของ กทพ. ในปี 2566 เท่ากับ 80%

ที่มา: คู่มือและแผนการบริหารความเสี่ยงของการทางพิเศษแห่งประเทศไทย (กทพ.) ปีงบประมาณ 2566

จากเกณฑ์ด้านผลกระทบความเสี่ยงที่ยกตัวอย่างมาข้างต้น ที่ปรึกษาได้พิจารณาแล้วเห็นว่าเกณฑ์ด้านผลกระทบที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยเสี่ยง 5 ปัจจัยของปี 2568 ประกอบด้วย ผลกระทบจำนวน 4 ด้าน คือ ผลกระทบต่อความคืบหน้าการดำเนินงาน ผลกระทบด้านการดำเนินงาน ผลกระทบด้านชื่อเสียงและภาพลักษณ์องค์กร และผลกระทบด้านการเงิน ดังแสดงรายละเอียดในตารางที่ 3.3-7

ตารางที่ 3.3-7 เกณฑ์ของของผลกระทบของประเด็นความเสี่ยงของ กท. ในปี 2568

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

ที่มา: ที่ปรึกษา

โดยที่ปรึกษาได้กำหนดเกณฑ์ด้านผลกระทบความเสี่ยงของปัจจัยเสี่ยงแต่ละปัจจัย โดยพิจารณาจากฐานข้อมูลของเงินทุนค่าธรรมเนียมผ่านทางที่มีและสามารถนำมาใช้ระบุโอกาสการเกิดความเสี่ยงและผลกระทบที่เกิดขึ้นได้อย่างชัดเจน ดังแสดงสรุปได้ดังตารางที่ 3.3-8

ตารางที่ 3.3-8 เกณฑ์การประเมินผลกระทบของความเสี่ยงระดับองค์กร ปี 2568 แยกตามปัจจัยเสี่ยง

ประเภทความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร	เกณฑ์ด้านผลกระทบ
1. ด้านกลยุทธ์	ความพร้อมในการเชื่อมโยงระบบ M-Flow กับโครงข่ายสายทางอื่น ๆ ภายใต้รูปแบบ Single Platform	ผลกระทบต่อความคืบหน้าการดำเนินงาน
2. ด้านการดำเนินงาน	ความมั่นคงของโครงข่ายทางหลวงพิเศษระหว่างเมืองเมื่อเกิดเหตุฉุกเฉิน	ผลกระทบด้านการดำเนินงาน
	งานกู้ภัยรถขนาดใหญ่บนทางหลวงพิเศษระหว่างเมือง	ผลกระทบด้านชื่อเสียงและภาพลักษณ์องค์กร
3. ด้านการเงิน	ความมั่นคงของเงินทุนค่าธรรมเนียมผ่านทางในระยะยาว	ผลกระทบด้านการเงิน
4. ด้านกฎหมาย	การกำกับดูแลสัญญาร่วมลงทุนระหว่างรัฐและเอกชน	ผลกระทบด้านชื่อเสียงและภาพลักษณ์องค์กร

ที่มา: ที่ปรึกษา

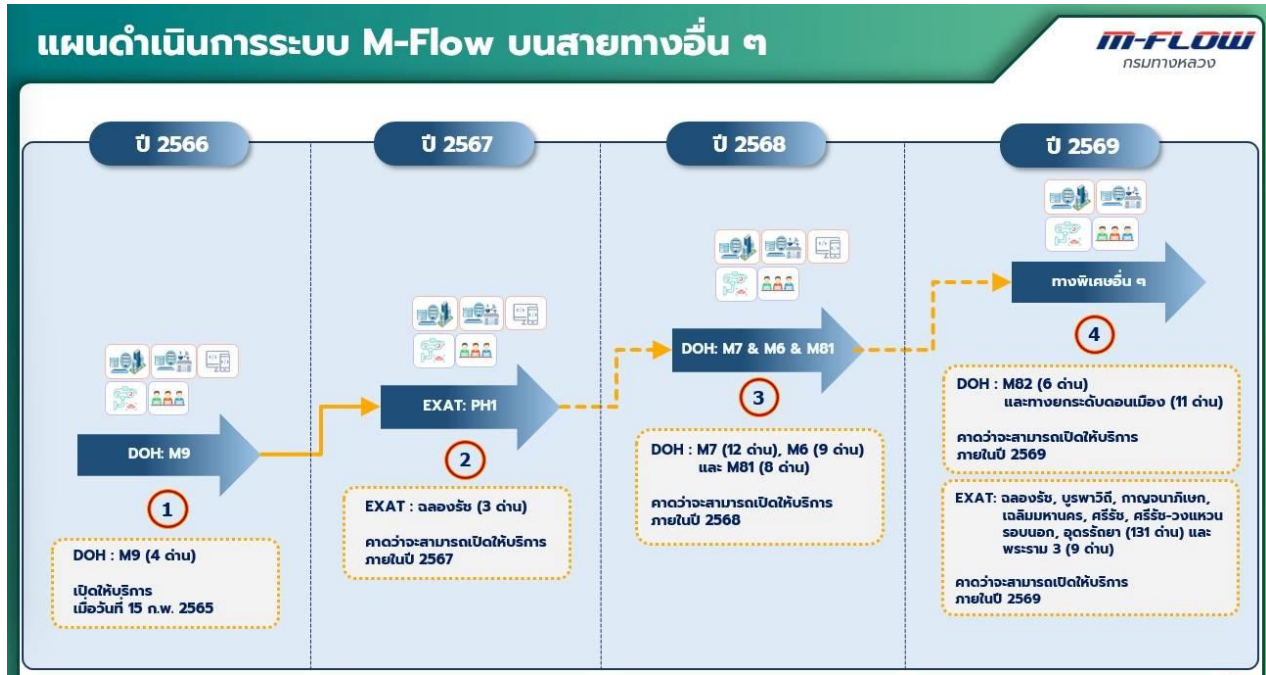
ในการประเมินระดับคะแนนของโอกาสในการเกิดกับคะแนนของผลกระทบสำหรับประเด็นความเสี่ยงทั้ง 5 ประเด็นข้างต้นนั้น ที่ปรึกษาได้นำข้อมูลสารสนเทศของเงินทุนค่าธรรมเนียมผ่านทางมาใช้ประกอบการพิจารณาตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ข้างต้น รวมทั้งข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์หน่วยงานภายใน โดยมีแนวทางการวิเคราะห์ของแต่ละปัจจัยเสี่ยงดังนี้

ปัจจัยเสี่ยงที่ 1: ความพร้อมในการเชื่อมโยงระบบ M-Flow กับโครงข่ายสายทางอื่น ๆ ภายใต้รูปแบบ Single Platform (หน่วยงานรับผิดชอบ: ฝ่ายบริการธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์)

โอกาสในการเกิดความเสี่ยง (Likelihood)

พิจารณาจากโอกาสที่จะเกิดปัญหาในการเชื่อมโยงระบบ M-Flow กับโครงข่ายสายทางของหน่วยงานอื่นๆ โดยในปี 2567 จะตรวจสอบจากกิจกรรมการดำเนินการระบบ M-Flow ของทางพิเศษฉลองรัช (3 ด้าน) ของ กทพ. เพื่อประเมินความพร้อมและคาดการณ์ปัญหาที่อาจเกิดขึ้น ส่วนในปี 2568 จะตรวจสอบสถานะของการทดสอบระบบ M-Flow ของสาย M7 (12 ด้าน), M6 (9 ด้าน) และ M81 (8 ด้าน) ดังแสดงในรูปที่ 3.3-2 โดยใช้เกณฑ์ของโอกาสดังนี้

ระดับ	โอกาสที่จะเกิด	โอกาสที่จะเกิดปัญหาในการเชื่อมโยงระบบ M-Flow กับ กทพ.
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



รูปที่ 3.3-2 แผนดำเนินการระบบ M-Flow บนสายทางอื่น ๆ

ผลกระทบของความเลี่ง (Impact)

พิจารณาจากความคืบหน้าในการดำเนินการตามกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับระบบ M-Flow เทียบกับแผนการเปิดให้บริการระบบ M-Flow ของสายทางต่าง ๆ ได้แก่ ทางพิเศษฉลองรัช และสายทาง M7, M6 และ M81 โดยใช้เกณฑ์ของผลกระทบดังนี้

ระดับ	ระดับ	ผลกระทบต่อแผนการเปิดให้บริการระบบ M-Flow ของสายทางต่าง ๆ
5	สูงมาก	น้อยกว่าร้อยละ 50
4	สูง	ร้อยละ 50-60
3	ปานกลาง	ร้อยละ 61-80
2	น้อย	ร้อยละ 81-90
1	น้อยมาก	ร้อยละ 91-100

จากการตรวจสอบกับฝ่ายบริการธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์ พบว่า แผนการเปิดให้บริการระบบ M-Flow ของสายทางต่าง ๆ ยังเป็นไปตามแผนที่กำหนด ซึ่งเมื่อพิจารณาจากเกณฑ์ของโอกาสในการเกิดความเลี่ง พบว่า คิดเป็นคะแนนเท่ากับ 3 คะแนน (โอกาสที่จะเกิดปัญหาในการเชื่อมโยงระบบ M-Flow กับ กทพ. ไม่เกิน 1-2 ครั้งต่อปี) และเมื่อพิจารณาจากเกณฑ์ของผลกระทบของความเลี่ง พบว่า คิดเป็นคะแนนผลกระทบเท่ากับ 1 คะแนน (ผลกระทบต่อแผนการเปิดให้บริการระบบ M-Flow ของสายทางต่าง ๆ น้อยมาก)

ดังนั้น คิดเป็นระดับความเลี่งสำหรับปัจจัยเลี่ง “ความพร้อมในการเชื่อมโยงระบบ M-Flow กับโครงข่ายสายทางอื่น ๆ ภายใต้รูปแบบ Single Platform” เท่ากับ 3 คะแนน (โอกาส 3 คะแนน x ผลกระทบ 1 คะแนน)

ปัจจัยเสี่ยงที่ 2: ความมั่นคงของโครงข่ายทางหลวงพิเศษระหว่างเมืองเมื่อเกิดเหตุฉุกเฉิน
(หน่วยงานรับผิดชอบ: แขวงทางหลวงพิเศษระหว่างเมือง)

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

ตารางที่ 3.3-9 สถิติการเกิดอุบัติเหตุที่ทำให้ช่องจราจรถูกปิดทุกช่องทางบนทางหลวงพิเศษระหว่างเมืองสาย M7 (กรุงเทพฯ-มาบตาพุด) และ M9 (บางปะอิน-บางพลี) ในช่วงปี พ.ศ. 2564-2566

ครั้งที่	สายทาง	กม. ที่เกิดเหตุ	เวลาที่ใช้ในการ Clear Zone (นาที)
1	ทางแยกต่างระดับแหลมฉบัง	8+400	175
2	M7	13+900	62
3	M7	39+100	157
4	M7	112+500	25
5	M7	98+300	67
6	M7	11+200	149
7	M9	46+000	20
8	M9	54+000	55
9	M9	42+300	161
10	M9	30+200	43
11	M9	51+700	57
12	M9	42+200	33
13	M9	47+000	41

ที่มา: แขวงทางหลวงพิเศษระหว่างเมือง

จากสถิติการเกิดอุบัติเหตุในตารางที่ 3.3-9 ข้างต้น จะพบว่าในช่วงปี พ.ศ. 2564-2566 มีอุบัติเหตุบนสายทาง M7 และ M9 ที่ทำให้ช่องจราจรทุกช่องทางถูกปิดจนทำให้รถยนต์ไม่สามารถสัญจรได้เป็นจำนวนทั้งสิ้น 13

ครั้งในรอบ 3 ปี หรือเกิดขึ้นเฉลี่ย 4.33 ครั้งต่อปี ซึ่งเมื่อพิจารณาจากเกณฑ์ของโอกาสในการเกิดความเสี่ยง พบว่า คิดเป็นคะแนนโอกาสเท่ากับ 4 คะแนน (มีโอกาสที่จะเกิดขึ้น 3-12 ครั้งต่อปี)

ผลกระทบของความเสี่ยง (Impact)

พิจารณาผลกระทบจากความถี่ที่เกิดขึ้นบนสายทาง M7 และ M9 ในช่วงปี 2564-2566 โดยใช้เกณฑ์ของผลกระทบดังนี้

ระดับ	ระดับ	ผลกระทบจากเหตุการณ์ซึ่งส่งผลให้กีดขวางช่องจราจรทุกช่อง
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 จะพบว่า เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องใช้เวลาในการ clear zone (ระยะเวลาที่ใช้ในการแก้ปัญหาความติดขัดจนสามารถเปิดการจราจรได้ตามปกติ) ตั้งแต่ 20 นาทีไปจนถึง 175 นาที โดยคิดเป็นเวลาเฉลี่ยเท่ากับ 80.3 นาที ซึ่งเมื่อพิจารณาจากเกณฑ์ของผลกระทบของความเสี่ยง พบว่า คิดเป็นคะแนนผลกระทบเท่ากับ 3 คะแนน (การจราจรบนสายทางติดขัดมากกว่า 1 ชั่วโมง แต่ไม่เกิน 2 ชั่วโมง)

ดังนั้น คิดเป็นระดับความเสี่ยงสำหรับปัจจัยเสี่ยง “ความมั่นคงของโครงข่ายทางหลวงพิเศษระหว่างเมืองเมื่อเกิดเหตุฉุกเฉิน” เท่ากับ 12 คะแนน (โอกาส 4 คะแนน x ผลกระทบ 3 คะแนน)

ปัจจัยเสี่ยงที่ 3: งานกักขังรถขนาดใหญ่บนทางหลวงพิเศษระหว่างเมือง (หน่วยงานรับผิดชอบ: แขวงทางหลวงพิเศษระหว่างเมือง)

โอกาสในการเกิดความเสี่ยง (Likelihood)

พิจารณาจากโอกาสที่จะเกิดความล่าช้าจากการกักขังรถขนาดใหญ่ตั้งแต่ 3 ชั่วโมงขึ้นไป โดยใช้เกณฑ์ของโอกาสดังนี้

ระดับ	โอกาสที่จะเกิด	โอกาสที่จะเกิดความล่าช้าในการกักขังรถขนาดใหญ่ตั้งแต่ 3 ชั่วโมงขึ้นไป
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

จากการรวบรวมสถิติการกักยารถบรรทุกขนาดใหญ่บนสาย M7 และ M9 ในปี 2566 จากแขวงทางหลวงพิเศษระหว่างเมือง พบว่า มีการกักยารถบรรทุกขนาดใหญ่ตลอดเส้นทางรวมกันทั้งหมด 1,009 ครั้ง โดยช่วงที่มีการกักยารถบรรทุกขนาดใหญ่บ่อยที่สุด คือ สาย M9 ช่วง กม.30+000 ถึง กม.64+000 มีการกักยั้งทั้งหมด 282 ครั้ง และสาย M7 ช่วง กม.0+000ถึง กม.32+000 มีการกักยั้งทั้งหมด 279 ครั้ง (ดังแสดงในตารางที่ 3.3-10)

ตารางที่ 3.3-10 สถิติการกักยารถบรรทุกขนาดใหญ่บนทางหลวงพิเศษระหว่างเมืองสาย M7 (กรุงเทพฯ-มาบตาพุด) และ M9 (บางปะอิน-บางพลี) ในปี 2566 แยกตามระยะเวลาที่ใช้และแยกตามความรับผิดชอบของทีมกักยั้ง

ทีมกักยั้ง	ช่วงสายทางที่รับผิดชอบ	จำนวนครั้งของการกักยั้ง					
		แยกตามระยะเวลาในการ Clear Zone (ครั้ง)					
		ไม่เกิน 30 นาที	31-60 นาที	61-120 นาที	121-180 นาที	> 180 นาที	รวมทั้งหมด
คลองหลวง	สาย M9 (กม.0+000 ถึง กม.30+00)	33	72	33	8	6	152
รามอินทรา	สาย M9 (กม.30+000 ถึง กม.64+000)	93	120	45	11	13	282
สุวรรณภูมิ	สาย M7 (กม.0+000ถึง กม.32+000)	117	116	34	5	7	279
บางปะกง	สาย M7 (กม.32+000 ถึง กม.73+00)	29	44	32	8	5	118
แหลมฉบัง	สาย M7 (กม.73+00 ถึง กม.125+00)	18	60	65	17	10	170
มาบตาพุด	สาย M7 (พัทยา-มาบตาพุด)	6	1		1		8
รวม		296	413	209	50	41	1,009

ที่มา: แขวงทางหลวงพิเศษระหว่างเมือง

ทั้งนี้ เมื่อพิจารณาระยะเวลาในการ clear zone (ระยะเวลาที่ใช้ในการแก้ปัญหาความติดขัดจนสามารถเปิดการจราจรได้ตามปกติ) พบว่า การกักยั้งที่มีเวลา clear zone นานกว่า 3 ชั่วโมง มีจำนวนรวมกัน 19 ครั้งต่อปี สำหรับสาย M9 และ 22 ครั้งต่อปี สำหรับสาย M7 แต่หากเฉลี่ยต่อทีมกักยั้งจะคิดเป็นจำนวน 9.5 ครั้งต่อปีต่อทีม สำหรับสาย M9 และจำนวน 7.3 ครั้งต่อปีต่อทีม สำหรับสาย M7 ซึ่งเมื่อพิจารณาจากเกณฑ์ของโอกาสในการเกิดความเสี่ยง พบว่า คิดเป็นคะแนนโอกาสเท่ากับ 4 คะแนน (มีโอกาที่จะเกิดความล่าช้าในการกักยั้งรถขนาดใหญ่ ตั้งแต่ 3 ชั่วโมงขึ้นไปจำนวน 3-12 ครั้งต่อปี)

ผลกระทบของความเสียหาย (Impact)

พิจารณาผลกระทบจากจำนวนวันที่ปรากฏว่าเหตุการณ์รุดตันทันทีที่เกิดจากการกักขังรถบรรทุกขนาดใหญ่บนสี่ล้อหรือแพลตฟอร์มออนไลน์ โดยใช้เกณฑ์ของผลกระทบดังนี้

ระดับ	ระดับ	ผลกระทบด้านชื่อเสียงและภาพลักษณ์องค์กร
5	สูงมาก	มีข่าวเชิงลบในสื่อ ติดต่อกันมากกว่า 7 วัน
4	สูง	มีข่าวเชิงลบในสื่อ ติดต่อกัน 6-7 วัน
3	ปานกลาง	มีข่าวเชิงลบในสื่อ ติดต่อกัน 4-5 วัน
2	น้อย	มีข่าวเชิงลบในสื่อ ติดต่อกัน 2-3 วัน
1	น้อยมาก	มีข่าวเชิงลบในสื่อ ติดต่อกันไม่เกิน 1 วัน

จากผลการประเมินสถิติการของข่าวออนไลน์ที่นำเหตุการณ์การกักขังรถบรรทุกขนาดใหญ่บนสายทาง M7 และ M9 ไปเผยแพร่ พบว่ามีการพาดหัวข่าวเชิงลบบนสื่อออนไลน์ไม่เกิน 2 วัน เมื่อพิจารณาจากเกณฑ์ของผลกระทบของความเสียหาย พบว่า คิดเป็นคะแนนผลกระทบเท่ากับ 2 คะแนน (มีข่าวเชิงลบในสื่อ ติดต่อกัน 2-3 วัน)

ดังนั้น คิดเป็นระดับความเสี่ยงสำหรับปัจจัยเสี่ยง “งานกักขังรถขนาดใหญ่บนทางหลวงพิเศษระหว่างเมือง” เท่ากับ 8 คะแนน (โอกาส 4 คะแนน x ผลกระทบ 2 คะแนน)

ปัจจัยเสี่ยงที่ 4: ความมั่นคงของเงินทุนค่าธรรมเนียมผ่านทางในระยะยาว (หน่วยงานรับผิดชอบ: ฝ่ายกำหนดกลยุทธ์และแผนงาน)

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)

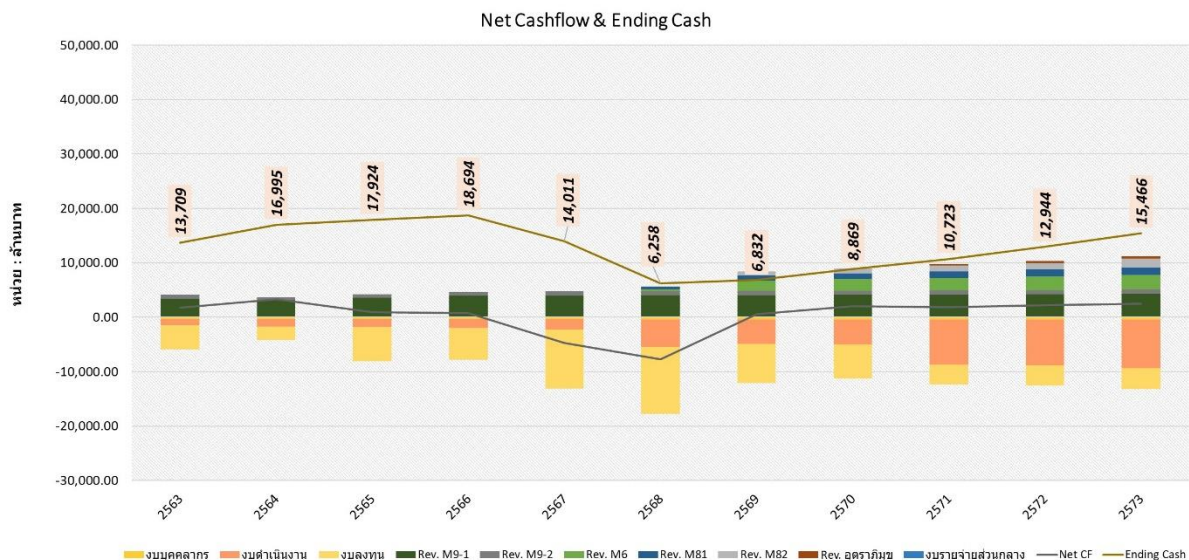
พิจารณาผลกระทบจากระดับเงินสำรองของเงินทุนค่าธรรมเนียมที่ส่งผลต่อความสามารถในการจ่ายค่าตอบแทนจากการให้บริการ (Availability Payment: AP) และงบลงทุน โดยใช้เกณฑ์ของผลกระทบดังนี้

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

จากข้อมูลของฝ่ายกำหนดกลยุทธ์และแผนงาน พบว่า มีการตรวจสอบกระแสเงินสดของเงินทุนค่าธรรมเนียมผ่านทางอย่างต่อเนื่อง โดยมีการควบคุมเงินทุนค่าธรรมเนียมผ่านทางไม่ให้ลดลงไปกว่า 5,000 ล้านบาท ด้วยการควบคุมเงินลงทุน งบประมาณรายจ่ายประจำปี และจัดลำดับความสำคัญโครงการตามความจำเป็น เพื่อให้เงินทุนค่าธรรมเนียมผ่านทางยังมีสภาพคล่องอย่างต่อเนื่อง โดยได้พิจารณาปัจจัยที่เกี่ยวข้องในแบบจำลองด้านการเงินของ กท. แล้ว อาทิ

- แผนการจัดเก็บค่าธรรมเนียมผ่านทางของทางหลวงพิเศษระหว่างเมือง สาย M6, M81 และ M82 จนถึงปี พ.ศ. 2573
- แผนการจ่ายค่าตอบแทนจากการให้บริการ (Availability Payment: AP) ของทางหลวงพิเศษระหว่างเมือง สาย M6, M81 และ M82 จนถึงปี พ.ศ. 2573 ซึ่งครอบคลุมโครงสร้างค่าใช้จ่ายดำเนินงานและบำรุงรักษา (O & M) ของทางหลวงพิเศษระหว่างเมือง สาย M6, M81 และ M82
- แผนการลงทุนทางหลวงพิเศษระหว่างเมืองในอนาคต
- กำหนดระยะเวลาส่งมอบงานก่อสร้างระยะที่ 1 (งานโยธา) ของทางหลวงพิเศษระหว่างเมือง สาย M6, M81 และ M82
- นโยบายการเปิดให้ผู้ใช้งานใช้บริการทางหลวงพิเศษระหว่างเมือง สาย M6 และ M81 ก่อนกำหนดเปิดให้บริการอย่างเป็นทางการ

ดังแสดงผลการคาดการณ์กระแสเงินสดของเงินทุนค่าธรรมเนียมผ่านทางจนถึงปี 2573 ในรูปที่ 3.3-3



ที่มา: ฝ่ายกำหนดกลยุทธ์และแผนงาน

รูปที่ 3.3-3 ผลการคาดการณ์กระแสเงินสดของเงินทุนค่าธรรมเนียมผ่านทาง กรมทางหลวง ปี พ.ศ. 2563-2573

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

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

ดังนั้น คิดเป็นระดับความเสี่ยงสำหรับปัจจัยเสี่ยง “ความมั่นคงของเงินทุนค่าธรรมเนียมผ่านทางในระยะยาว” เท่ากับ 6 คะแนน (โอกาส 2 คะแนน x ผลกระทบ 3 คะแนน)

ปัจจัยเสี่ยงที่ 5: การกำกับดูแลสัญญาร่วมลงทุนระหว่างรัฐและเอกชน (หน่วยงานรับผิดชอบ: ฝ่ายบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน)

โอกาสในการเกิดความเสี่ยง (Likelihood)

พิจารณาจากโอกาสที่การดำเนินงานของผู้ร่วมลงทุนเกิดความล่าช้าไม่สอดคล้องตามแผนงานที่กำหนด ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อแผนการเปิดให้บริการของโครงการที่ต้องล่าช้าออกไป โดยใช้เกณฑ์ของโอกาสดังนี้

ระดับ	โอกาสที่จะเกิด	โอกาสที่การดำเนินงานของผู้ร่วมลงทุนเกิดความล่าช้าไม่สอดคล้องตามแผนงานที่กำหนด
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

ผลกระทบของความเสี่ยง (Impact)

พิจารณาผลกระทบจากความพึงพอใจของผู้ใช้ทางที่มีต่อการเปิดให้บริการของสายทาง M6 และ M81 โดยใช้เกณฑ์ของผลกระทบดังนี้

ระดับ	ระดับ	ผลกระทบด้านชื่อเสียงและภาพลักษณ์องค์กร
5	สูงมาก	ความพึงพอใจของผู้ใช้ทางไม่น้อยกว่าระดับ 1
4	สูง	ความพึงพอใจของผู้ใช้ทางไม่น้อยกว่าระดับ 2
3	ปานกลาง	ความพึงพอใจของผู้ใช้ทางไม่น้อยกว่าระดับ 3
2	น้อย	ความพึงพอใจของผู้ใช้ทางไม่น้อยกว่าระดับ 4
1	น้อยมาก	ความพึงพอใจของผู้ใช้ทางไม่น้อยกว่าระดับ 5

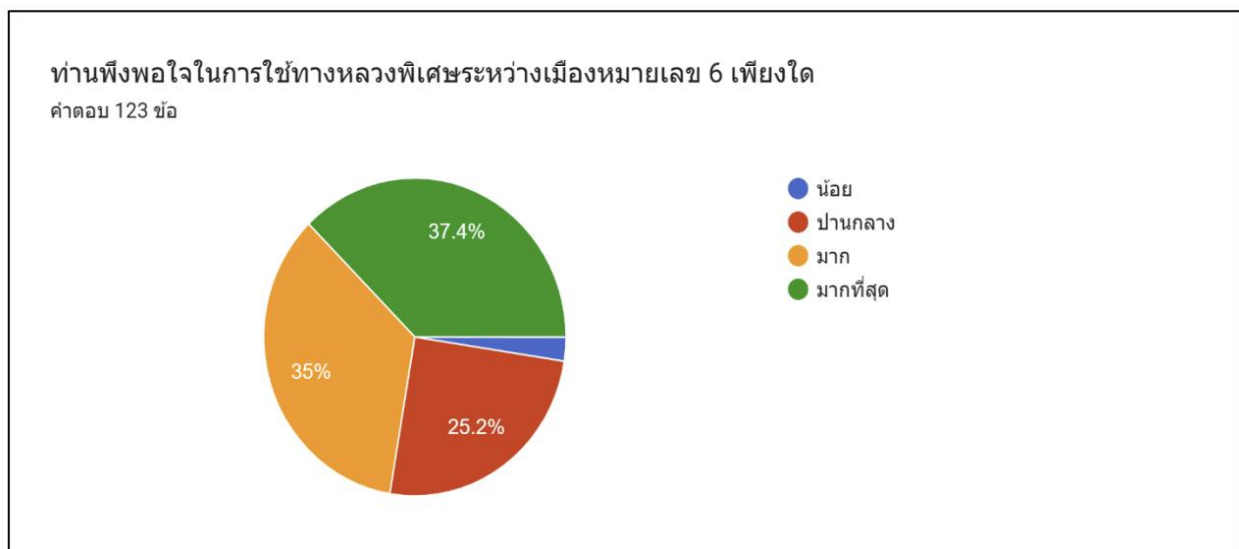
จากการพิจารณาแผนการดำเนินงานของผู้ร่วมลงทุนตามสัญญาร่วมลงทุนของทางหลวงพิเศษระหว่างเมือง สาย M6 และ M81 ของฝ่ายบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน พบว่า การส่งมอบงานก่อสร้างระยะที่ 1 (งานโยธา) ของทางหลวงพิเศษระหว่างเมือง สาย M6 และ M81 มีความล่าช้าจากแผนงานที่กำหนดเล็กน้อย ซึ่งเมื่อพิจารณาจากเกณฑ์ของโอกาสในการเกิดความเสี่ยง พบว่า คิดเป็นคะแนนโอกาสเท่ากับ 3 คะแนน (โอกาสที่การดำเนินงานของผู้ร่วมลงทุนเกิดความล่าช้าไม่สอดคล้องตามแผนงานที่กำหนดอยู่ในระดับปานกลาง)

ขณะที่การพิจารณาผลกระทบของความเสี่ยงนั้น ที่ปรึกษาได้วิเคราะห์มาจากการสำรวจความพึงพอใจของผู้ใช้ทางที่มีต่อทางหลวงพิเศษระหว่างเมืองสาย M6 ที่กรมทางหลวงได้เปิดให้ประชาชนทั่วไปใช้บริการฟรี (เฉพาะรถยนต์ส่วนบุคคล) โดย ทาง กท. ได้มีการสำรวจโดยใช้แบบสอบถามในช่วงระหว่างวันที่ 27 ธันวาคม 2566 ถึงวันที่ 7 มกราคม 2567 ช่วง อ.ปากช่อง - อ.สีคิ้ว - อ.ขามทะเลสอ - จ.นครราชสีมา ซึ่งมีการสอบถามผู้ใช้ทาง

เกี่ยวกับความพึงพอใจในภาพรวมของการใช้บริการสายทาง M6 ไว้ด้วย ดังแสดงในรูปที่ 3.3-4 พบว่าได้คะแนนความพึงพอใจแยกเป็นดังนี้

- พึงพอใจมากที่สุด (5 คะแนน) ร้อยละ 37.4
- พึงพอใจมาก (4 คะแนน) ร้อยละ 35.0
- พึงพอใจปานกลาง (3 คะแนน) ร้อยละ 25.2
- พึงพอใจน้อย (2 คะแนน) ร้อยละ 2.4
- พึงพอใจน้อยที่สุด (1 คะแนน) ร้อยละ 0

ซึ่งคิดเป็นค่าเฉลี่ยระดับความพึงพอใจเท่ากับ 4.074 เมื่อพิจารณาจากเกณฑ์ของผลกระทบของความเสี่ยง พบว่า คิดเป็นคะแนนผลกระทบเท่ากับ 2 คะแนน (ความพึงพอใจของผู้ใช้ทางไม่น้อยกว่าระดับ 4)



ที่มา: กองทางหลวงพิเศษระหว่างเมือง

รูปที่ 3.3-4 ผลการสำรวจความพึงพอใจของผู้ใช้ทางที่มีต่อสายทาง M6 ในช่วงเทศกาลปีใหม่ 2567

ดังนั้น คิดเป็นระดับความเสี่ยงสำหรับปัจจัยเสี่ยง “การกำกับดูแลสัญญาร่วมลงทุนระหว่างรัฐและเอกชน” เท่ากับ 6 คะแนน (โอกาส 3 คะแนน x ผลกระทบ 2 คะแนน) สรุปผลการประเมินระดับความเสี่ยงของปัจจัยเสี่ยงสำหรับปี 2568 สามารถแสดงดังตารางที่ 3.3-11

ตารางที่ 3.3-11 ผลการประเมินระดับความเสี่ยงของปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กรในปี 2568

ปัจจัยเสี่ยง	โอกาส	ผลกระทบ	ความรุนแรงของความเสี่ยงระดับองค์กร	หน่วยงานรับผิดชอบ
1. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ต่อปัจจัยเสี่ยงภายในที่ควบคุมได้ (Strategic Internal Controllable Risk: SIC)				
SIC1 ความพร้อมในการเชื่อมโยงระบบ M-Flow กับโครงข่ายสายทางอื่น ๆ ภายใต้รูปแบบ Single Platform	3	1	3	ฝ่ายบริการธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์
2. ความเสี่ยงด้านการดำเนินงานต่อปัจจัยเสี่ยงภายนอกที่ควบคุมไม่ได้ (Operational External Uncontrollable Risk: OEU)				
OEU1 ความมั่นคงของโครงข่ายทางหลวงพิเศษระหว่างเมืองเมื่อเกิดเหตุฉุกเฉิน	4	3	12	แขวงทางหลวงพิเศษระหว่างเมือง
3. ความเสี่ยงด้านการดำเนินงานต่อปัจจัยเสี่ยงภายในที่ควบคุมได้ (Operational Internal Controllable Risk: OIC)				
OIC1 งานกู้ภัยรถขนาดใหญ่บนทางหลวงพิเศษระหว่างเมือง	4	2	8	แขวงทางหลวงพิเศษระหว่างเมือง
4. ความเสี่ยงด้านการเงินต่อปัจจัยเสี่ยงภายในที่ควบคุมได้ (Financial Internal Controllable Risk: FIC)				
FIC1 ความมั่นคงของเงินทุนค่าธรรมเนียมผ่านทางในระยะยาว	2	3	6	ฝ่ายกำหนดกลยุทธ์และแผนงาน
5. ความเสี่ยงด้านกฎหมายต่อปัจจัยเสี่ยงภายในที่ควบคุมได้ (Compliance Internal Controllable Risk: CIC)				
CIC1 การกำกับดูแลสัญญาร่วมลงทุนระหว่างรัฐและเอกชน	3	2	6	ฝ่ายบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

3.3.1 การจัดลำดับความเสี่ยง

ผลการวิเคราะห์ระดับความเสี่ยง (Degree of Risk) ของปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กรในปี 2568 สามารถแสดงในรูปของแผนภูมิความเสี่ยง (Risk Profile) ดังตารางที่ 3.3-12 ซึ่งพบว่าปัจจัยเสี่ยงที่อยู่ในระดับเสี่ยงสูงมี 1 ปัจจัย ได้แก่ OEU1 ส่วนปัจจัยเสี่ยงอยู่ในระดับเสี่ยงปานกลางมี 3 ปัจจัย ได้แก่ FIC1 CIC1 และ OIC1 ขณะที่ปัจจัยเสี่ยงอยู่ในระดับเสี่ยงน้อยมี 1 ปัจจัย ได้แก่ SIC1

ตารางที่ 3.3-12 แผนภูมิความเสี่ยง (Risk Profile) ของปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร ปี 2568
 ของเงินทุนค่าธรรมเนียมผ่านทาง กรมทางหลวง

โอกาส ผลกระทบ	1 น้อยมาก	2 น้อย	3 ปานกลาง	4 สูง	5 สูงมาก
5 สูงมาก					
4 สูง					
3 ปานกลาง		FIC1		OEU1	
2 น้อย			CIC1	OIC1	
1 น้อยมาก			SIC1		

หมายเหตุ: สีในแต่ละช่องมีคำอธิบายดังนี้

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

3.4 การประเมินความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risks)

ในการพิจารณาว่าปัจจัยเสี่ยงใดถือเป็นความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risks) จะต้องมีการประเมินประสิทธิภาพการควบคุมภายใน (Internal Control) ซึ่งกรมบัญชีกลางกำหนดเกณฑ์การควบคุมภายในไว้ดังตารางที่ 3.4-1

ตารางที่ 3.4-1 เกณฑ์การประเมินความเสี่ยงที่เหลืออยู่โดยพิจารณาจากประสิทธิภาพการควบคุมที่มีอยู่

ระดับการควบคุม		ประสิทธิภาพการควบคุมที่มีอยู่		
		ผลการดำเนินงานเมื่อเทียบกับเป้าหมาย	กระบวนการควบคุม	การติดตาม
1	เบื้องต้น	ผลการดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมายมาก (เทียบเท่าระดับ 1)	ไม่มีมาตรฐานที่ชัดเจน	ไม่มีการติดตาม
2	ไม่เป็นทางการ	ผลการดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมาย (เทียบเท่าระดับ 2)	มีการควบคุมเป็นมาตรฐาน แต่ยังไม่นำออกมาใช้	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 การพิจารณาประสิทธิภาพการควบคุม หากมีมุมมองใดที่มีระดับการควบคุม ต่ำกว่า 3 จะถือว่าประสิทธิภาพการควบคุมไม่เพียงพอ หรืออีกนัยหนึ่งจะถือว่า ปัจจัยเสี่ยงดังกล่าวจะถือเป็นความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risks)

จากการหารือกับหน่วยงานภายในกองทางหลวงพิเศษระหว่างเมืองในประเด็นเรื่องประสิทธิภาพการควบคุมที่มีอยู่สำหรับปัจจัยเสี่ยงทั้งหมด 5 ปัจจัย โดยใช้เกณฑ์ข้างต้น ประกอบด้วย ผลการดำเนินงานเมื่อเทียบกับเป้าหมาย กระบวนการควบคุม และการติดตาม ผลการประเมินแสดงดังนี้

1) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)

ปัจจัยเสี่ยง		หน่วยงานรับผิดชอบ	โอกาส	ผลกระทบ	ระดับความรุนแรงของความเสี่ยงระดับองค์กร	ความเพียงพอของมาตรการควบคุมภายใน			ความเสี่ยงที่เหลืออยู่
						ผลการดำเนินงานเมื่อเทียบกับเป้าหมาย	กระบวนการควบคุม	การติดตาม	
SIC1	ความพร้อมในการเชื่อมโยงระบบ M-Flow กับโครงข่ายสายทางอื่น ๆ ภายใต้รูปแบบ Single Platform	ฝ่ายบริการธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์	3	1	3	3	3	4	ไม่ใช่
OEU1	ความมั่นคงของโครงข่ายทางหลวงพิเศษระหว่างเมืองเมื่อเกิดเหตุฉุกเฉิน	แขวงทางหลวงพิเศษระหว่างเมือง	4	3	12	3	2	4	ใช่

2) ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk)

ปัจจัยเสี่ยง		หน่วยงานรับผิดชอบ	โอกาส	ผลกระทบ	ระดับความรุนแรงของความเสี่ยงระดับองค์กร	ความเพียงพอของมาตรการควบคุมภายใน			ความเสี่ยงที่เหลืออยู่
						ผลการดำเนินงานเมื่อเทียบกับเป้าหมาย	กระบวนการควบคุม	การติดตาม	
OIC1	งานกู้ภัยรถขนาดใหญ่บนทางหลวงพิเศษระหว่างเมือง	แขวงทางหลวงพิเศษระหว่างเมือง	4	2	8	3	3	4	ไม่ใช่

3) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)

ปัจจัยเสี่ยง		หน่วยงานรับผิดชอบ	โอกาส	ผลกระทบ	ระดับความรุนแรงของความเสี่ยงระดับองค์กร	ความเพียงพอของมาตรการควบคุมภายใน			ความเสี่ยงที่เหลืออยู่
						ผลการดำเนินงานเมื่อเทียบกับเป้าหมาย	กระบวนการควบคุม	การติดตาม	
FIC1	ความมั่นคงของเงินทุนค่าธรรมเนียมผ่านทางในระยะยาว	ฝ่ายกำหนดกลยุทธ์และแผนงาน	2	3	6	4	4	5	ไม่ใช่

4) ความเสี่ยงด้านกฎหมาย (Compliance Risk)

ปัจจัยเสี่ยง		หน่วยงานรับผิดชอบ	โอกาส	ผลกระทบ	ระดับความรุนแรงของความเสี่ยงระดับองค์กร	ความเพียงพอของมาตรการควบคุมภายใน			ความเสี่ยงที่เหลืออยู่
						ผลการดำเนินงานเมื่อเทียบกับเป้าหมาย	กระบวนการควบคุม	การติดตาม	
CIC1	การกำกับดูแลสัญญาร่วมลงทุนระหว่างรัฐและเอกชน	ฝ่ายบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน	3	2	6	3	3	4	ไม่ใช่

จากการประเมินถึงความเพียงพอของมาตรการควบคุมภายใน พบว่ามีปัจจัยเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk) ขององค์กรประจำปี 2568 จำนวน 1 ปัจจัยเสี่ยง ซึ่งอยู่ภายใต้ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) ได้แก่

- OEU1: ความมั่นคงของโครงข่ายทางหลวงพิเศษระหว่างเมืองเมื่อเกิดเหตุฉุกเฉิน โดยมีรายละเอียดและผลการวิเคราะห์ดังนี้

ความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk) ระดับองค์กรประจำปี พ.ศ. 2568 ภายหลังจากการประเมินความเพียงพอของมาตรการควบคุมภายใน

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

3.5 กลยุทธ์การบริหารจัดการความเสี่ยง

หลังจากประเมินความเสี่ยงและมีการจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงแล้ว จะมีการพิจารณากำหนดกลยุทธ์ในการจัดการความเสี่ยงโดยจะเลือกใช้กลยุทธ์ใดกลยุทธ์หนึ่ง หรือหลายกลยุทธ์รวมกัน เพื่อให้ระดับความเสี่ยงลดลงมาอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ซึ่งกลยุทธ์ในการจัดการความเสี่ยง คือ 4T ประกอบด้วย Terminate, Transfer, Treat และ Take มีรายละเอียดดังนี้¹

1) **การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Terminate)** เป็นการกำจัดความเสี่ยงออกไปหรือหลีกเลี่ยงความเสี่ยงเนื่องจากมีโอกาสเกิดขึ้นสูงและมีผลกระทบสูง เช่น เปลี่ยนเป้าหมาย การยกเลิกโครงการหรือแผนงาน การเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินโครงการ เป็นต้น

2) **การถ่ายโอนความเสี่ยง (Transfer)** เป็นการลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และ/หรือลดผลกระทบที่จะเกิดขึ้นจากความเสี่ยง โดยการถ่ายโอนหรือแบ่งภาระบางส่วนให้ผู้อื่นรับผิดชอบ เช่น การทำประกันภัย การโอนความรับผิดชอบไปยังผู้รับเหมา การโอนงานไปยังผู้รับสัมปทาน การจ้างเหมา (Outsourcing) เป็นต้น

3) **การควบคุมความเสี่ยง (Treat)** เป็นการลดโอกาสของการเกิดความเสี่ยง และ/หรือผลกระทบที่จะเกิดขึ้นจากความเสี่ยง โดยปรับเปลี่ยนการทำงานหรือเตรียมแผนการต่าง ๆ รองรับ เช่น การปรับวิธีการทำงาน การกำหนดมาตรการติดตามตรวจสอบ การปรับโครงสร้าง การให้ความรู้แก่บุคลากร เป็นต้น

4) **การยอมรับความเสี่ยง (Take)** เป็นการยอมรับความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น กลยุทธ์นี้จะไม่มีการดำเนินการใดเพื่อลดโอกาสหรือผลกระทบ เนื่องจากระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่นั้นอยู่ในระดับต่ำ หรืออยู่ในระดับที่ยอมรับได้ หรือมีค่าใช้จ่ายในการบริหารจัดการความเสี่ยงสูงกว่าผลลัพธ์ที่จะได้

ทั้งนี้ ที่ปรึกษาได้เสนอแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับปัจจัยเสี่ยงแต่ละด้านไว้ ดังแสดงในตารางที่ 3.5-1

¹ คู่มือการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ฉบับปรับปรุงปีงบประมาณ 2566 การรถไฟฟ้าขนส่งมวลชนแห่งประเทศไทย (รฟม.)

ตารางที่ 3.5-1 แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร ปี 2568

ประเภทความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร	กลยุทธ์การบริหารจัดการความเสี่ยง	แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยง
1. ด้านกลยุทธ์	ความพร้อมในการเชื่อมโยงระบบ M-Flow กับโครงข่ายสายทางอื่น ๆ ภายใต้รูปแบบ Single Platform	ควบคุมความเสี่ยง (Treat)	ให้บริษัทที่ปรึกษาติดตามและประเมินความล่าช้ารายการกิจกรรมที่กรมทางหลวงเป็นผู้รับผิดชอบ และหารือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อแก้ปัญหาให้การดำเนินงานแล้วเสร็จเร็วขึ้น
2. ด้านการดำเนินงาน	ความมั่นคงของโครงข่ายทางหลวงพิเศษระหว่างเมืองเมื่อเกิดเหตุฉุกเฉิน	ควบคุมความเสี่ยง (Treat)	กำหนดแนวทางในการระบายนการจราจรจากสายทาง M7 และ M9 ออกไปยังโครงข่ายทางหลวงสายรอง และจัดทำแนวทางการโต้ตอบฉุกเฉินเมื่อเกิดอุบัติเหตุบนท้องถนนสำหรับรถขนส่งสารเคมีและรถยนต์ไฟฟ้า
	งานกู้ภัยรถขนาดใหญ่บนทางหลวงพิเศษระหว่างเมือง	ควบคุมความเสี่ยง (Treat)	ประเมินความคุ้มค่าของการบริหารจัดการอุปกรณ์กู้ภัยรถขนาดใหญ่ เปรียบเทียบระหว่างการว่าจ้างเอกชนภายนอกเป็นรายครั้งกับการจ้างเหมาบริการเอกชนภายนอกเป็นรายปี เพื่อเลือกแนวทางที่เหมาะสมกับงบประมาณและความถี่ในการเกิดเหตุ
3. ด้านการเงิน	ความมั่นคงของเงินทุนค่าธรรมเนียมผ่านทางในระยะยาว	ควบคุมความเสี่ยง (Treat)	ติดตามและประเมินผลกระทบและเงินสด (Cash Flow) ของเงินทุนค่าธรรมเนียมผ่านทางอย่างต่อเนื่อง โดยคำนึงถึงความเสี่ยงในกรณีต่าง ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นได้ทุกกรณี และรายงานให้ผู้บริหารรับทราบทุก 3 เดือน รวมทั้งกำหนดแผนควบคุมค่าใช้จ่ายภายใน กท.
4. ด้านกฎหมาย	การกำกับดูแลสัญญาร่วมลงทุนระหว่างรัฐและเอกชน	ควบคุมความเสี่ยง (Treat)	จัดทำแผนฝึกอบรมเพิ่มทักษะของบุคลากรเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการกำกับและบริหารสัญญา ศึกษาเงื่อนไขของสัญญาร่วมลงทุนและจัดทำออกมาเป็นแบบฟอร์ม แผนภาพ (Diagram) หรือ ผังงาน (Flowchart) ที่เข้าใจง่าย

ที่มา: ที่ปรึกษา

ที่ปรึกษาได้จัดทำแบบฟอร์มรายงานการบริหารความเสี่ยงเมื่อได้วิเคราะห์ข้อมูลทุกส่วนครบถ้วนแล้ว เพื่อให้ทางหน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้เห็นภาพรวมทั้งหมดและมีความสะดวกในการติดตามและประเมินผล ดังแสดงด้านล่างนี้

1) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)

ปัจจัยเสี่ยง		หน่วยงานรับผิดชอบ	โอกาส	ผลกระทบ	ระดับความรุนแรงของความเสี่ยงระดับองค์กร	แนวทางการบริหารความเสี่ยง	ความเพียงพอของมาตรการควบคุมภายใน			ความเสี่ยงที่เหลืออยู่
							ผลการดำเนินงานเมื่อเทียบกับเป้าหมาย	กระบวนการควบคุม	การติดตาม	
ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ต่อปัจจัยเสี่ยงภายในที่ควบคุมได้ (Strategic Internal Controllable Risk: SIC)										
SIC1	ความพร้อมในการเชื่อมโยงระบบ M-Flow กับโครงข่ายสายทางอื่น ๆ ภายใต้รูปแบบ Single Platform	ฝ่ายบริการธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์	3	1	3	ติดตามและประเมินความล่าช้ารายการกิจกรรมที่กรมทางหลวงเป็นรับผิดชอบ และหารือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อแก้ปัญหาให้การดำเนินงานแล้วเสร็จเร็วขึ้น	3	3	4	ไม่ใช่
ความเสี่ยงด้านการดำเนินงานต่อปัจจัยเสี่ยงภายนอกที่ควบคุมไม่ได้ (Operational External Uncontrollable Risk: OEU)										
OEU1	ความมั่นคงของโครงข่ายทางหลวงพิเศษระหว่างเมืองเมื่อเกิดเหตุฉุกเฉิน	แขวงทางหลวงพิเศษระหว่างเมือง	4	3	12	กำหนดแนวทางในการระบายนการจราจรจากสายทาง M7 และ M9 ออกไปยังโครงข่ายทางหลวงสายรอง และจัดทำแนวทางการโต้ตอบฉุกเฉินเมื่อเกิดอุบัติเหตุบนท้องถนนสำหรับรถขนส่งสารเคมี และรถยนต์ไฟฟ้า	3	2	4	ใช่



2) ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk)

ปัจจัยเสี่ยง	หน่วยงานรับผิดชอบ	โอกาส	ผลกระทบ	ระดับความรุนแรงของความเสี่ยงระดับองค์กร	แนวทางการบริหารความเสี่ยง	ความเพียงพอของมาตรการควบคุมภายใน			ความเสี่ยงที่เหลืออยู่	
						ผลการดำเนินงานเมื่อเทียบกับเป้าหมาย	กระบวนการควบคุม	การติดตาม		
ความเสี่ยงด้านการดำเนินงานต่อปัจจัยเสี่ยงภายในที่ควบคุมได้ (Operational Internal Controllable Risk: OIC)										
OIC1	งานกู้ยืมรถขนาดใหญ่บนทางหลวงพิเศษระหว่างเมือง	แขวงทางหลวงพิเศษระหว่างเมือง	4	2	8	ประเมินความคุ้มค่าของการบริหารจัดการอุปกรณ์กู้ยืมรถขนาดใหญ่เปรียบเทียบระหว่างการว่าจ้างเอกชนภายนอกเป็นรายครั้งกับการจ้างเหมาบริการเอกชนภายนอกเป็นรายปี เพื่อเลือกแนวทางที่เหมาะสมกับงบประมาณและความถี่ในการเกิดเหตุ	3	3	4	ไม่ใช่

3) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)

ปัจจัยเสี่ยง	หน่วยงานรับผิดชอบ	โอกาส	ผลกระทบ	ระดับความรุนแรงของความเสี่ยงระดับองค์กร	แนวทางการบริหารความเสี่ยง	ความเพียงพอของมาตรการควบคุมภายใน			ความเสี่ยงที่เหลืออยู่	
						ผลการดำเนินงานเมื่อเทียบกับเป้าหมาย	กระบวนการควบคุม	การติดตาม		
ความเสี่ยงด้านการเงินต่อปัจจัยเสี่ยงภายในที่ควบคุมได้ (Financial Internal Controllable Risk: FIC)										
FIC1	ความมั่นคงของเงินทุนค่าธรรมเนียมผ่านทางในระยะยาว	ฝ่ายกำหนดกลยุทธ์และแผนงาน	2	3	6	ติดตามและประเมินผลกระแสเงินสด (Cash Flow) ของเงินทุนค่าธรรมเนียมผ่านทางอย่างต่อเนื่อง โดยคำนึงถึงความเสี่ยงในกรณีต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นได้ทุกกรณี และรายงานให้ผู้บริหารรับทราบทุก 3 เดือน รวมทั้งกำหนดแผนควบคุมค่าใช้จ่ายภายใน กท.	4	4	5	X



4) ความเสี่ยงด้านกฎหมาย (Compliance Risk)

ปัจจัยเสี่ยง		หน่วยงานรับผิดชอบ	โอกาส	ผลกระทบ	ระดับความรุนแรงของความเสี่ยงระดับองค์กร	แนวทางการบริหารความเสี่ยง	ความเพียงพอของมาตรการควบคุมภายใน			ความเสี่ยงที่เหลืออยู่
							ผลการดำเนินงานเมื่อเทียบกับเป้าหมาย	กระบวนการควบคุม	การติดตาม	
ความเสี่ยงด้านกฎหมายต่อปัจจัยเสี่ยงภายในที่ควบคุมได้ (Compliance Internal Controllable Risk: CIC)										
CIC1	การกำกับดูแลสัญญาร่วมลงทุนระหว่างรัฐและเอกชน	ฝ่ายบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน	3	2	6	จัดทำแผนฝึกอบรมเพิ่มทักษะของบุคลากรเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการกำกับและบริหารสัญญา ศึกษาเงื่อนไขของสัญญาร่วมลงทุนและ จัดทำออกมาเป็นแบบฟอร์มแผนภาพ (Diagram) หรือ ผังงาน (Flowchart) ที่เข้าใจง่าย	3	3	4	X

3.6 การพิจารณาปัจจัยเสี่ยงที่เหลืออยู่เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ของเงินทุนค่าธรรมเนียมผ่านทาง

การบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรมีส่วนในการสนับสนุนการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ขององค์กร โดยจัดให้มีการประเมินความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ของแต่ละยุทธศาสตร์ของเงินทุนฯ ซึ่งจากการพิจารณาถึงความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk) หลังจากการประเมินความเพียงพอของมาตรการควบคุมภายใน พบว่า มีปัจจัยเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk) ระดับองค์กรประจำปี พ.ศ. 2568 จำนวน 1 ปัจจัยเสี่ยง และนำมาพิจารณาโดยเชื่อมโยงระหว่างปัจจัยเสี่ยงที่เหลืออยู่กับยุทธศาสตร์ตามแผนปฏิบัติการระยะยาว 5 ปี เงินทุนค่าธรรมเนียมผ่านทาง กรมทางหลวง พ.ศ. 2566 - 2570 พร้อมทั้งแสดงความเชื่อมโยงกับปัจจัยเสี่ยงปีก่อนหน้า (พ.ศ. 2567) โดยมีรายละเอียดดังแสดงในตารางที่ 3.6-1



ตารางที่ 3.6-1 ผลการเปรียบเทียบปัจจัยเสี่ยงที่เหลืออยู่ระดับองค์กรของปี 2568 กับปี 2567 แยกตามยุทธศาสตร์

ยุทธศาสตร์	เป้าหมายหลัก	รหัสเดิม	ปัจจัยเสี่ยงที่เหลืออยู่ ระดับองค์กร ประจำปี พ.ศ. 2567	ผลการทบทวน	รหัสใหม่	ปัจจัยเสี่ยงที่เหลืออยู่ ระดับองค์กร ประจำปี พ.ศ. 2568
ยุทธศาสตร์ที่ 1 : การพัฒนาโครงข่ายทาง หลวงพิเศษที่เชื่อมต่อ เข้าถึง และคล่องตัว อย่างมี คุณภาพ สนับสนุนระบบ ขนส่งและโลจิสติกส์ เพื่อ เชื่อมโยงการคมนาคมเข้าสู่ ภูมิภาค	- มีระบบทางหลวงพิเศษที่ตอบสนองความต้องการของผู้ใช้ทาง การขับเคลื่อนเศรษฐกิจ และการพัฒนาประเทศ ด้วยการพัฒนาโครงข่ายของระบบทางหลวงพิเศษที่เข้าถึง และเชื่อมต่อได้อย่างสมบูรณ์ - มีระบบทางหลวงพิเศษที่คล่องตัวเพื่อสนับสนุนการเดินทางขนส่งและระบบโลจิสติกส์ ด้วยการติดตามและแก้ไขสมรรถนะของระบบทางหลวงพิเศษอย่างต่อเนื่อง - มีการส่งเสริมการพัฒนาระบบทางหลวงพิเศษที่ยั่งยืน ด้วยการสร้างความเข้าใจและประสานความร่วมมือกับท้องถิ่น ภาคประชาชน และภาคเอกชน ในขั้นตอนการพัฒนาโครงการ - มีการพัฒนาประสิทธิภาพของกระบวนการพัฒนาระบบทางหลวงพิเศษที่ต่อเนื่อง ด้วยการวิจัย นวัตกรรม มาตรฐานข้อกำหนด เทคโนโลยี เทคโนโลยีดิจิทัล ที่ทันสมัยอย่างบูรณาการและพอเพียง	SEU1 SEU2	- ความล่าช้าในขั้นตอนการเสนอโครงการร่วมลงทุน - ความล่าช้าในขั้นตอนการคัดเลือกเอกชนผู้ร่วมลงทุน	ปัจจัยเสี่ยงทั้งสองปัจจัยนี้ถือเป็นปัจจัยภายนอกแล้ว ซึ่งกรมทางหลวงไม่สามารถควบคุมระยะเวลาในการดำเนินการตามขั้นตอนได้	OEU1	ความมั่นคงของโครงข่ายทางหลวงพิเศษระหว่างเมืองเมื่อเกิดเหตุฉุกเฉิน

ยุทธศาสตร์	เป้าหมายหลัก	รหัสเดิม	ปัจจัยเสี่ยงที่เหลืออยู่ ระดับองค์กร ประจำปี พ.ศ. 2567	ผลการทบทวน	รหัสใหม่	ปัจจัยเสี่ยงที่เหลืออยู่ ระดับองค์กร ประจำปี พ.ศ. 2568
ยุทธศาสตร์ที่ 2 : การยกระดับการให้บริการ ของระบบทางหลวงพิเศษให้ มากกว่าการเป็นเส้นทาง ที่ไปสู่จุดหมายปลายทาง	1) มีระบบทางหลวงพิเศษที่รักษาระดับการ ให้บริการที่ดี ด้วยการบำรุงรักษาระบบทาง หลวงพิเศษให้เป็นไปตามมาตรฐานอย่าง ต่อเนื่อง 2) มีการอำนวยความสะดวกแก่ผู้ใช้บริการอย่าง มีประสิทธิภาพ ด้วยการควบคุมน้ำหนัก รถบรรทุกตามมาตรฐาน และการพัฒนา รูปแบบการให้บริการที่ทันสมัย 3) มีการส่งเสริมการรักษาระดับการให้บริการ ภูมิทัศน์ ไหล่ทาง ของระบบทางหลวงพิเศษ ที่ยั่งยืน ด้วยการสร้างความร่วมมือจาก ท้องถิ่น ภาคประชาชน และภาคเอกชน 4) มีการพัฒนาประสิทธิภาพการรักษาระดับ การให้บริการที่ต่อเนื่อง ด้วยการวิจัย นวัตกรรม เทคโนโลยี เทคโนโลยีดิจิทัล ที่ทันสมัยอย่างบูรณาการและพอเพียง	-	-	-	-	-
ยุทธศาสตร์ที่ 3 : การพัฒนานวัตกรรมและ เทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับ ระบบทางหลวงพิเศษ ที่มีมาตรฐานและความ ปลอดภัยสูงอย่างยั่งยืน	1) มีระบบทางหลวงพิเศษที่ปลอดภัย ด้วยการ แก้ไขและการควบคุมตามมาตรฐานที่ดีและ ต่อเนื่อง 2) มีความปลอดภัยบนระบบทางหลวงพิเศษที่ ทันสมัย ด้วยการพัฒนาระบบจราจร และ ระบบควบคุม 3) มีการส่งเสริมความปลอดภัยบนระบบทาง หลวงพิเศษที่ยั่งยืน ด้วยการส่งเสริมค่านิยม และความเข้าใจด้านความปลอดภัยกับ	-	-	-	-	-



ยุทธศาสตร์	เป้าหมายหลัก	รหัสเดิม	ปัจจัยเสี่ยงที่เหลืออยู่ ระดับองค์กร ประจำปี พ.ศ. 2567	ผลการทบทวน	รหัสใหม่	ปัจจัยเสี่ยงที่เหลืออยู่ ระดับองค์กร ประจำปี พ.ศ. 2568
	ประชาชนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องอย่าง บูรณาการ 4) มีการพัฒนาประสิทธิภาพความปลอดภัยบน ระบบทางหลวงพิเศษที่ต่อเนื่องด้วยการวิจัย นวัตกรรม เทคโนโลยี เทคโนโลยีดิจิทัลที่ ทันสมัยอย่างบูรณาการและพอเพียง					
ยุทธศาสตร์ที่ 4 : ยกระดับขีดความสามารถ ระบบการบริหารและการ พัฒนาทรัพยากรบุคคล เพื่อขับเคลื่อนสู่การเป็น องค์กรสมรรถนะสูง (HPO-High Performance Organization) อย่างมี ธรรมาภิบาลและยั่งยืน ครอบคลุมทุกมิติ	1) มีความรับผิดชอบต่อนักธุรกิจ ด้วยการ ขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ผ่านแผนงาน โครงการ และกิจกรรมอย่างบูรณาการ 2) เป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง ด้วยการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหาร ทรัพยากรการประชาสัมพันธ์ การจัดการ สิ่งแวดล้อม และเทคโนโลยีดิจิทัล 3) เป็นองค์กรที่ยั่งยืนด้านการพัฒนาบุคลากร งานวิจัย นวัตกรรม กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ และแนวทางดำเนินงาน 4) มีความรับผิดชอบต่อผลประโยชน์สาธารณะ ด้วยการดำเนินงานและการจัดการข้อ เรียกร้องบนพื้นฐานของความซื่อสัตย์และ ธรรมาภิบาล	-	-	-	-	-

04

การกำหนดขอบเขตของความรุนแรง
ที่ยอมรับได้ ตัวชี้วัดความเสี่ยง
และการวิเคราะห์ ต้นทุนและผลประโยชน์
ของทางเลือกในการบริหารความเสี่ยง

บทที่ 4

การกำหนดขอบเขตของความรุนแรงที่ยอมรับได้ ตัวชี้วัดความเสี่ยง และการวิเคราะห์ ต้นทุนและผลประโยชน์ของทางเลือกในการบริหารความเสี่ยง

4.1 ขอบเขตของความรุนแรงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Boundary) และตัวชี้วัดความเสี่ยง (KRI)

ณ สิ้นไตรมาสที่ 4 ของปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 ทางแขวงทางหลวงพิเศษระหว่างเมืองได้กำหนดขอบเขตของความรุนแรงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Boundary) ไว้ คือ ต้องการลดระดับความเสี่ยงจาก “ระดับเสี่ยงสูง” (คะแนน 10-16) ลงมาเป็น “ระดับเสี่ยงปานกลาง” (คะแนน 4-9) ดังนี้

ปัจจัยเสี่ยง	ระดับความเสี่ยงที่เกิดขึ้น			ขอบเขตของความรุนแรงที่ยอมรับได้ (Risk Boundary)		
	ต้นปีงบประมาณ 2568			ณ สิ้นไตรมาสที่ 4 ของปีงบประมาณ 2568		
	โอกาส	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง	โอกาส	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง
OEU1: ความมั่นคงของโครงข่ายทางหลวงพิเศษระหว่างเมืองเมื่อเกิดเหตุฉุกเฉิน	4	3	12	3	3	9

สำหรับตัวชี้วัดความเสี่ยง (Key Risk Indicator: KRI) กำหนดดังนี้

ปัจจัยเสี่ยง	ตัวชี้วัดความเสี่ยง (KRI)	หลักการและเหตุผล
OEU1: ความมั่นคงของโครงข่ายทางหลวงพิเศษระหว่างเมืองเมื่อเกิดเหตุฉุกเฉิน	ระดับความสำเร็จของการดำเนินโครงการจัดทำแนวทางการโต้ตอบฉุกเฉินเมื่อเกิดอุบัติเหตุบนท้องถนนสำหรับรถขนส่งสารเคมีและรถยนต์ไฟฟ้า <u>คำเป้าหมาย:</u> 5 คะแนน = มีการเผยแพร่แนวทางการโต้ตอบฉุกเฉินเมื่อเกิดอุบัติเหตุบนท้องถนนสำหรับรถขนส่งสารเคมีและรถยนต์ไฟฟ้าที่ได้รับจากผลการศึกษาให้กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง 4 คะแนน = มีการดำเนินงานโครงการแล้วเสร็จและมีข้อเสนอแนะแนวทางการโต้ตอบฉุกเฉินเมื่อเกิดอุบัติเหตุบนท้องถนนสำหรับรถขนส่งสารเคมีและรถยนต์ไฟฟ้าที่ได้รับจากผลการศึกษาและมีการดำเนินการซ่อมแผนเรียบร้อยแล้ว แต่ยังไม่ได้มีการเผยแพร่ 3 คะแนน = มีการดำเนินงานโครงการแล้วเสร็จและมีข้อเสนอแนะแนวทางการโต้ตอบฉุกเฉินเมื่อเกิดอุบัติเหตุบนท้องถนนสำหรับรถขนส่งสารเคมีและ	การดำเนินงานโครงการจัดทำแนวทางการโต้ตอบฉุกเฉินเมื่อเกิดอุบัติเหตุบนท้องถนนสำหรับรถขนส่งสารเคมีและรถยนต์ไฟฟ้าในปีงบประมาณ 2568 มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์ปัญหาและผลกระทบที่เกิดจากเหตุการณ์ฉุกเฉินที่เกิดจากรถขนส่งสารเคมีและรถยนต์ไฟฟ้า ที่ทำให้สายทางขัดข้องไม่สามารถใช้งานได้หลายช่องทางพร้อมกัน และเพื่อจัดทำข้อเสนอแนะการบริหารจัดการจราจรและมาตรฐานการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการรถขนส่งสารเคมีและรถยนต์ไฟฟ้า ความสำเร็จในการดำเนินงานโครงการนี้จะช่วยให้ กท. สามารถบริหารจัดการความเสี่ยงกรณีเกิดเหตุฉุกเฉินที่เกิดจากรถขนส่งสารเคมี และรถยนต์ไฟฟ้า ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น จึงควรมีการติดตาม



ปัจจัยเสี่ยง	ตัวชี้วัดความเสี่ยง (KRI)	หลักการและเหตุผล
	รถยนต์ไฟฟ้าที่ได้รับจากผลการศึกษาแต่ไม่สามารถดำเนินการซ่อมแซมได้สำเร็จตามแผนที่กำหนด 2 คะแนน = มีความก้าวหน้าการดำเนินงานโครงการมากกว่าร้อยละ 50 แต่ยังดำเนินงานไม่แล้วเสร็จ 1 คะแนน = มีการเริ่มดำเนินงานโครงการและมีความก้าวหน้าการดำเนินงานไม่เกินร้อยละ 50	ผลการดำเนินงานโครงการนี้อย่างใกล้ชิดและควรกำหนดเป็นตัวชี้วัดความเสี่ยง (KRI) สำหรับปี 2568

4.2 การวิเคราะห์ต้นทุนและผลประโยชน์ของปัจจัยเสี่ยงที่เหลืออยู่ระดับองค์กร ประจำปี พ.ศ. 2568

จากแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงจำนวน 4 แนวทาง (4T) คือ หลีกเสี่ยง (Terminate) ยอมรับ (Take) ควบคุม (Treat) และถ่ายโอน (Transfer) ที่ปรึกษาได้นำต้นทุนการดำเนินการ (Cost) และผลประโยชน์ที่เกิดขึ้น (Benefit) มาวิเคราะห์เพื่อหาความคุ้มค่าของแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม มีรายละเอียดแสดงดังตารางที่ 4.2-1

ผลการวิเคราะห์พบว่า สำหรับความเสี่ยงที่เหลืออยู่ คือ OEU1: ความมั่นคงของโครงข่ายทางหลวงพิเศษระหว่างเมืองเมื่อเกิดเหตุฉุกเฉิน นั้น ควรเลือกการจัดการความเสี่ยงในรูปแบบของ “การควบคุมความเสี่ยง (Treat)” ด้วยการกำหนดแนวทางในการระบายนการจราจรจากสายทาง M7 และ M9 ออกไปยังโครงข่ายทางหลวงสายรอง และศึกษาแนวทางการโต้ตอบฉุกเฉินเมื่อเกิดอุบัติเหตุบนท้องถนนสำหรับรถขนส่งสารเคมีและรถยนต์ไฟฟ้า รวมทั้งจัดทำแนวทางที่ชัดเจนในการสั่งการ (Line of Command) และคู่มือการบริหารจัดการจราจรสำหรับการรถขนส่งสารเคมีและรถยนต์ไฟฟ้า เป็นต้น



ตารางที่ 4.2-1 เปรียบเทียบต้นทุนและผลประโยชน์ของการจัดการความเสี่ยงรูปแบบต่าง ๆ
สำหรับปัจจัยเสี่ยง OEU1: ความมั่นคงของโครงข่ายทางหลวงพิเศษระหว่างเมืองเมื่อเกิดเหตุฉุกเฉิน

ความเสี่ยง	วิธีการจัดการความเสี่ยง	การจัดการความเสี่ยง	แผนปฏิบัติการบริหารความเสี่ยง	ต้นทุนการดำเนินการ (Cost)	ประโยชน์ที่เกิดขึ้น (Benefit)	ทางเลือกเพื่อจัดการความเสี่ยง
OEU1	หลีกเลี่ยง	ไม่สามารถใช้วิธีนี้ได้ เนื่องจากการบริหารจัดการเหตุการณ์และอุบัติเหตุบนสายทางเป็นภารกิจหลักของแขวงทางหลวงพิเศษระหว่างเมือง	-	-	-	ควบคุม
	ยอมรับ	ไม่สามารถใช้วิธีนี้ได้ เนื่องจากการบริหารจัดการเหตุการณ์และอุบัติเหตุบนสายทางเป็นภารกิจหลักของแขวงทางหลวงพิเศษระหว่างเมือง	-	-	-	
	ควบคุม	กำหนดแนวทางในการระบายนการจราจรจากสายทาง M7 และ M9 ออกไปยังโครงข่ายทางหลวงสายรอง และจัดทำแนวทางการโต้ตอบฉุกเฉินเมื่อเกิดอุบัติเหตุบนท้องถนนสำหรับรถขนส่งสารเคมีและรถยนต์ไฟฟ้า	-เสนอแนะแนวทางในการระบายนการจราจรจากสายทาง M7 และ M9 ออกไปยังโครงข่ายทางหลวงสายรอง -จ้างศึกษาแนวทางการโต้ตอบฉุกเฉินเมื่อเกิดอุบัติเหตุบนท้องถนนสำหรับรถขนส่งสารเคมีและรถยนต์ไฟฟ้า	ไม่มีงบประมาณ 4 ล้านบาท	-สามารถมีแนวทางในการระบายนการจราจรจากสายทาง M7 และ M9 ออกไปยังโครงข่ายทางหลวงสายรอง -สามารถมีแนวทางการโต้ตอบฉุกเฉินเมื่อเกิดอุบัติเหตุบนท้องถนนสำหรับรถขนส่งสารเคมีและรถยนต์ไฟฟ้า	
	ถ่ายโอน	ไม่สามารถใช้วิธีนี้ได้ เนื่องจากการบริหารจัดการเหตุการณ์และอุบัติเหตุบนสายทางเป็นภารกิจหลักของแขวงทางหลวงพิเศษระหว่างเมือง				



05

การติดตามประเมินผลและจัดทำรายงาน



บทที่ 5

การติดตามประเมินผลและจัดทำรายงาน

5.1 แบบฟอร์มที่ใช้ในการติดตามและประเมิน

หลังจากมีการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงและมีการดำเนินงานตามแผนแล้ว จะต้องมีการติดตามและรายงานผลการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยงเป็นระยะ เพื่อให้มั่นใจว่าได้ดำเนินงานไปอย่างถูกต้องและเหมาะสม และเป็นการประเมินคุณภาพและความเหมาะสมของวิธีการจัดการความเสี่ยง โดยมีการสอบถามว่าวิธีการจัดการความเสี่ยงใดที่มีประสิทธิภาพดีให้ดำเนินต่อไป หรือหากมีวิธีการจัดการความเสี่ยงใดควรปรับเปลี่ยน และรายงานให้ผู้บริหารทราบและพิจารณาสั่งการ โดยมอบหมายให้คณะทำงานเป็นผู้ดำเนินการติดตามและรายงานผลแก่ผู้บริหารเป็นลำดับ

สำหรับขั้นตอนการประเมินผลการบริหารความเสี่ยงตามแผนบริหารความเสี่ยง มีดังนี้

ติดตามการดำเนินงานตามกิจกรรมการบริหารความเสี่ยงที่ระบุไว้ในแผนปฏิบัติการรองรับความเสี่ยงของเงินทุนค่าธรรมเนียมผ่านทาง ประจำปี พ.ศ. 2568

- 1) ประเมินโอกาสในการเกิดความเสี่ยงและผลกระทบของความเสี่ยง ทุกสิ้นไตรมาส ดังนี้
 - ไตรมาสที่ 1 : ติดตามประเมินผลการดำเนินงานช่วงเดือนตุลาคม - ธันวาคม 2567
 - ไตรมาสที่ 2 : ติดตามประเมินผลการดำเนินงานช่วงเดือนมกราคม - มีนาคม 2568
 - ไตรมาสที่ 3 : ติดตามประเมินผลการดำเนินงานช่วงเดือนเมษายน - มิถุนายน 2568
 - ไตรมาสที่ 4 : ติดตามประเมินผลการดำเนินงานช่วงเดือนกรกฎาคม - กันยายน 2568
- 2) เลขาธิการงานจัดทำรายงานและนำเสนอในที่ประชุมคณะกรรมการการบริหารความเสี่ยง และสรุปผลการประชุม/ผลการดำเนินงานต่อผู้บริหารสูงสุด เพื่อให้ผู้บริหารกองทางหลวงพิเศษระหว่างเมืองติดตามการดำเนินงานได้อย่างใกล้ชิด
- 3) รายงานผลการติดตามการบริหารความเสี่ยงต่อคณะกรรมการบริหารเงินทุนค่าธรรมเนียมผ่านทางเป็นรายไตรมาส (ดังแสดงในตารางที่ 5.1-1) หรือผ่านระบบ RM ที่พัฒนาขึ้น



ตารางที่ 5.1-1 แบบฟอร์มรายงานการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร รายไตรมาส

ปัจจัยเสี่ยง	แผนการบริหารความเสี่ยง	การดำเนินงาน	ความรุนแรงก่อนบริหาร (ระดับความเสี่ยงลดลง) (โอกาส X ผลกระทบ)	ขอบเขตความรุนแรง ที่ยอมรับได้ (ระดับความเสี่ยงลดลง) (โอกาส X ผลกระทบ)	ผลการดำเนินงานจริง (ระดับความเสี่ยงลดลง) (โอกาส X ผลกระทบ)	ผลงานเทียบกับ เป้าหมาย
OEU1 ความมั่นคงของ โครงข่ายทางหลวง พิเศษระหว่างเมือง เมื่อเกิดเหตุฉุกเฉิน	<u>การควบคุมความเสี่ยง</u> โครงการจัดทำแนวทางการโต้ตอบ ฉุกเฉินเมื่อเกิดอุบัติเหตุบนท้องถนน สำหรับรถขนส่งสารเคมีและรถยนต์ ไฟฟ้า		$4 \times 3 = 12$ ระดับความรุนแรง สูง	$3 \times 3 = 9$ ระดับความรุนแรง ปานกลาง	$\square \times \square = \square$ ระดับความรุนแรง	ระดับความ รุนแรงเพิ่มขึ้น/ ลดลงเท่ากับ

5.2 ระบบงานบริหารความเสี่ยงของเงินทุนค่าธรรมเนียมผ่านทาง (Risk Management : RM)

ระบบงานบริหารความเสี่ยงของเงินทุนค่าธรรมเนียมผ่านทาง (Risk Management : RM) ตามที่ได้ระบุไว้ในขอบเขตของงาน (Terms of Reference) ข้อที่ 3.1.6 ช่วยให้การติดตามการดำเนินกิจกรรมตามแผนการบริหารความเสี่ยงมีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยจะพัฒนาให้อยู่ในรูปของเว็บไซต์ (Website) ที่สามารถนำเข้าข้อมูลและแสดงผลการวิเคราะห์งานบริหารความเสี่ยงได้แบบทันทีทันใด (Real-Time Display) โดยแนวคิดของการออกแบบระบบนั้น ที่ปรึกษาได้ปรับปรุงมาจากระบบ RM ที่การรถไฟฟ้าขนส่งมวลชนแห่งประเทศไทย (รฟม.) ดำเนินการอยู่ในปัจจุบัน

ข้อมูลที่ต้องการใช้ในการติดตามการประเมินความเสี่ยงของเงินทุนค่าธรรมเนียมผ่านทาง ประกอบด้วย

(1) ปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กรทั้งหมด พร้อมระดับความเสี่ยงและตารางสรุปปัจจัยความเสี่ยงทั้งหมด แยกตามปี

(2) ปัจจัยเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risks) พร้อมระดับความเสี่ยงของปัจจัยเสี่ยงที่เหลืออยู่ แยกตามปี ประกอบด้วย

- ระดับความเสี่ยงก่อนบริหารจัดการ (ต้นปีงบประมาณ)
- ขอบเขตของความรุนแรงที่ยอมรับได้ (Risk Boundary)
- ระดับความเสี่ยงแยกตามช่วงเวลา (ณ สิ้นไตรมาส)

ทั้งนี้สำหรับข้อ (1) จะใช้ข้อมูลจากหัวข้อ 3.3 ส่วนข้อ (2) จะใช้ข้อมูลตามแบบฟอร์มในตารางที่ 5.2-1

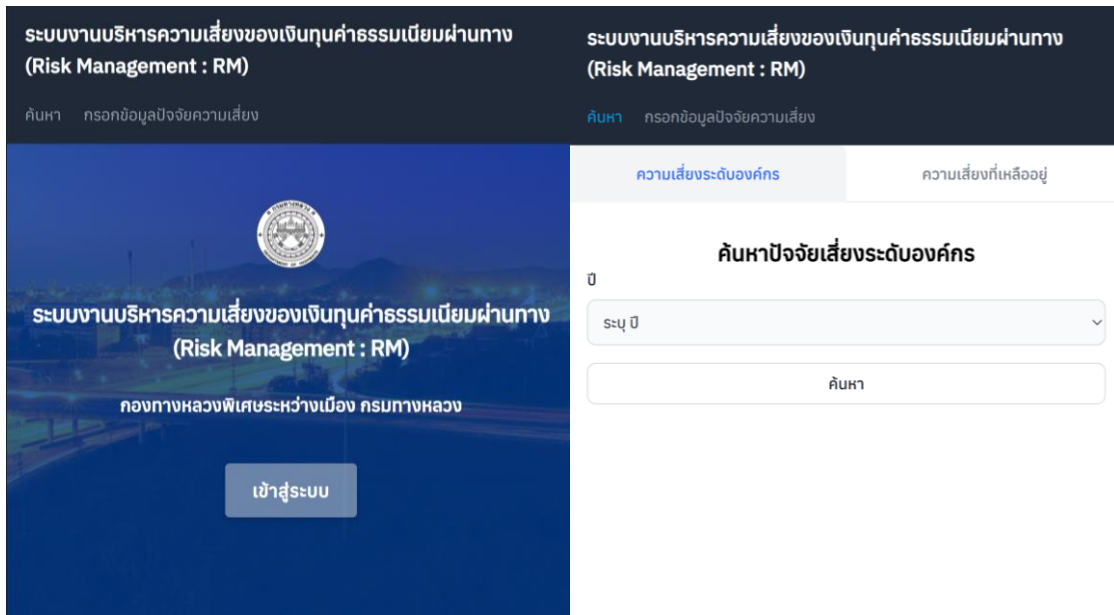


ตารางที่ 5.2-1 แบบฟอร์มรายงานการบริหารความเสี่ยงระดับโครงการตามแผนปฏิบัติการ (สรุปครบทุกไตรมาส)

ปัจจัยเสี่ยง	สาเหตุหลัก	หน่วยงานรับผิดชอบ	ระดับความเสี่ยงก่อนการบริหารจัดการ	ขอบเขตความรุนแรงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Boundary)	กิจกรรมการจัดการความเสี่ยง				ระดับความเสี่ยง ณ สิ้นไตรมาส				
					ชื่อกิจกรรม	งบดำเนินการ (ล้านบาท)	ระยะเวลาดำเนินการ	ความก้าวหน้า	ต้นปี ป.ม. 68	Q1 ธ.ค. 67	Q2 มี.ค. 68	Q3 มิ.ย. 68	Q4 ก.ย. 68
OEU1: ความมั่นคงของโครงข่ายทางหลวงพิเศษระหว่างเมืองเมื่อเกิดเหตุฉุกเฉิน	ทางหลวงพิเศษระหว่างเมืองเป็นถนนสายหลักที่เน้นความคล่องตัวสูงและมีปริมาณผู้ใช้ทางสูงมาก หากเกิดเหตุการณ์ฉุกเฉิน ที่ทำให้สายทางขัดข้องไม่สามารถใช้งานได้หลายช่องทางพร้อมกัน จะก่อให้เกิดผลกระทบตามมาเป็นวงกว้าง ปัจจุบันยังขาดแนวทางการระบายนปริมาณจราจรจากโครงข่ายทางหลวงพิเศษระหว่างเมืองไปยังโครงข่ายสายรองในกรณีเกิดเหตุฉุกเฉิน และขาดแนวทางในการบริหารจัดการจราจรที่ชัดเจนในกรณีเกิดเหตุฉุกเฉินจากรถบรรทุกวัตถุอันตราย	แขวงทางหลวงพิเศษระหว่างเมือง	12	9		4.0	5		12				

ที่มา: ปรับปรุงจากแบบฟอร์มติดตามความเสี่ยงระดับโครงการของ รพม.

ระบบ RM (ซึ่งได้พัฒนามาตั้งแต่ปี 2567) สามารถใช้ในการติดตามและประเมินผลปัจจัยความเสี่ยงของเงินทุนค่าธรรมเนียมผ่านทางได้ ดังแสดงในรูปที่ 5.2-1



รูปที่ 5.2-1 ระบบงานบริหารความเสี่ยงของเงินทุนค่าธรรมเนียมผ่านทาง (Risk Management : RM)

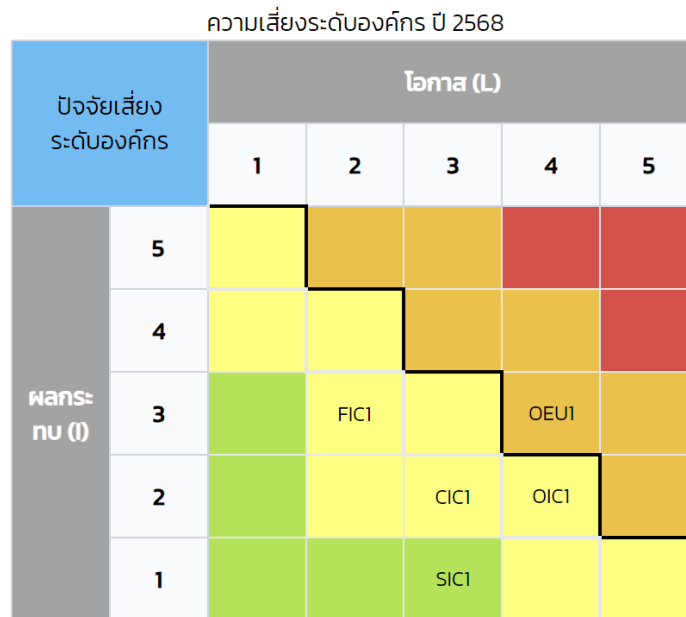
ความสามารถในการแสดงผลของระบบ RM มีดังนี้

1) แสดงเป็นแผนภาพความเสี่ยง (Risk Profile) ของปัจจัยเสี่ยงทั้งหมดระดับองค์กร และรายละเอียดของปัจจัยความเสี่ยงทั้งหมด แยกตามปี

แผนภาพความเสี่ยงจะแสดงให้เห็นระดับความเสี่ยงของปัจจัยเสี่ยงทุกตัวโดยแยกเป็นสีต่าง ๆ พร้อมกับแสดงระดับความรุนแรงที่องค์กรยอมรับ (Risk Boundary) แยกเป็นปี 2566-2568 ดังแสดงตัวอย่างในรูปที่ 5.2-2

ผลการประเมินระดับความเสี่ยงระดับองค์กร ปี 2568

■ เสี่ยงต่ำ ■ เสี่ยงปานกลาง ■ เสี่ยงสูง ■ เสี่ยงสูงมาก — ระดับความรุนแรงที่องค์กรยอมรับ



รูปที่ 5.2-2 ตัวอย่างแผนภาพความเสี่ยง (Risk Profile) ของปัจจัยเสี่ยงทั้งหมดระดับองค์กรของปี 2568

ส่วนรายละเอียดของปัจจัยเสี่ยงทั้งหมดจะแสดงในรูปของตาราง โดยแสดงชื่อปัจจัยเสี่ยง คะแนนโอกาส คะแนนผลกระทบ ระดับความรุนแรงของความเสี่ยง หน่วยงานรับผิดชอบ และแสดงสถานะของปัจจัยเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk) แยกเป็นปี 2566-2568 ดังแสดงตัวอย่างข้อมูลของปี 2568 ในรูปที่ 5.2-3

ปัจจัยเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) [2]						
ปัจจัยความเสี่ยง		โอกาส	ผลกระทบ	ความรุนแรงของความเสี่ยงระดับองค์กร	หน่วยงานรับผิดชอบ	ความเสี่ยงเหลืออยู่ (Residual Risk)
1. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ต่อปัจจัยเสี่ยงภายในที่ควบคุมได้ (Strategic Internal Controllable Risk: SIC)						
SIC1	ความพร้อมในการเชื่อมโยงระบบ M-Flow กับโครงข่ายสายทางอื่น ๆ ภายใต้รูปแบบ Single Platform	3	1	3	ฝ่ายบริการธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์	ไม่ใช่
2. ความเสี่ยงด้านการดำเนินงานต่อปัจจัยเสี่ยงภายนอกที่ควบคุมไม่ได้ (Operational External Uncontrollable Risk: OEU)						
OEU1	ความมั่นคงของโครงข่ายทางหลวงพิเศษระหว่างเมืองเมื่อเกิดเหตุฉุกเฉิน	4	3	12	แขวงทางหลวงพิเศษระหว่างเมือง	ใช่

รูปที่ 5.2-3 ตัวอย่างรายละเอียดของปัจจัยความเสี่ยงของปี 2568

2) แสดงเป็นแผนภาพความเสี่ยง (Risk Profile) ของปัจจัยเสี่ยงที่เหลืออยู่เทียบกับ Risk Boundary แยกเป็นรายไตรมาส

สำหรับปัจจัยเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk) ระบบ RM จะแสดงผลการติดตามและประเมินผลระดับความเสี่ยงแยกเป็นรายไตรมาส พร้อมกับแสดงระดับความรุนแรงที่องค์กรยอมรับ (Risk Boundary) โดยสามารถแก้ไขค่าคะแนนในแต่ละไตรมาสตามผลการดำเนินงาน (กดปุ่มเมนู “กรอกข้อมูลปัจจัยความเสี่ยง”) และแสดงผลออกมาเป็นแผนภาพความเสี่ยงของปัจจัยเสี่ยงที่เหลืออยู่ แยกเป็นปี 2566-2568 ดังแสดงในรูปที่ 5.2-4 ทั้งนี้ข้อมูลระดับความเสี่ยงรายไตรมาส จะแสดงค่าที่บันทึกไว้ล่าสุดเสมอ

ค้นหาปัจจัยเสี่ยงที่เหลืออยู่

0

ช่วงเวลา

0 2568

ต้นปีงบประมาณ

ค้นหา

ตารางปัจจัยความเสี่ยง

■ เสี่ยงต่ำ ■ เสี่ยงปานกลาง ■ เสี่ยงสูง ■ เสี่ยงสูงมาก — ระดับความรุนแรงที่องค์กรยอมรับ

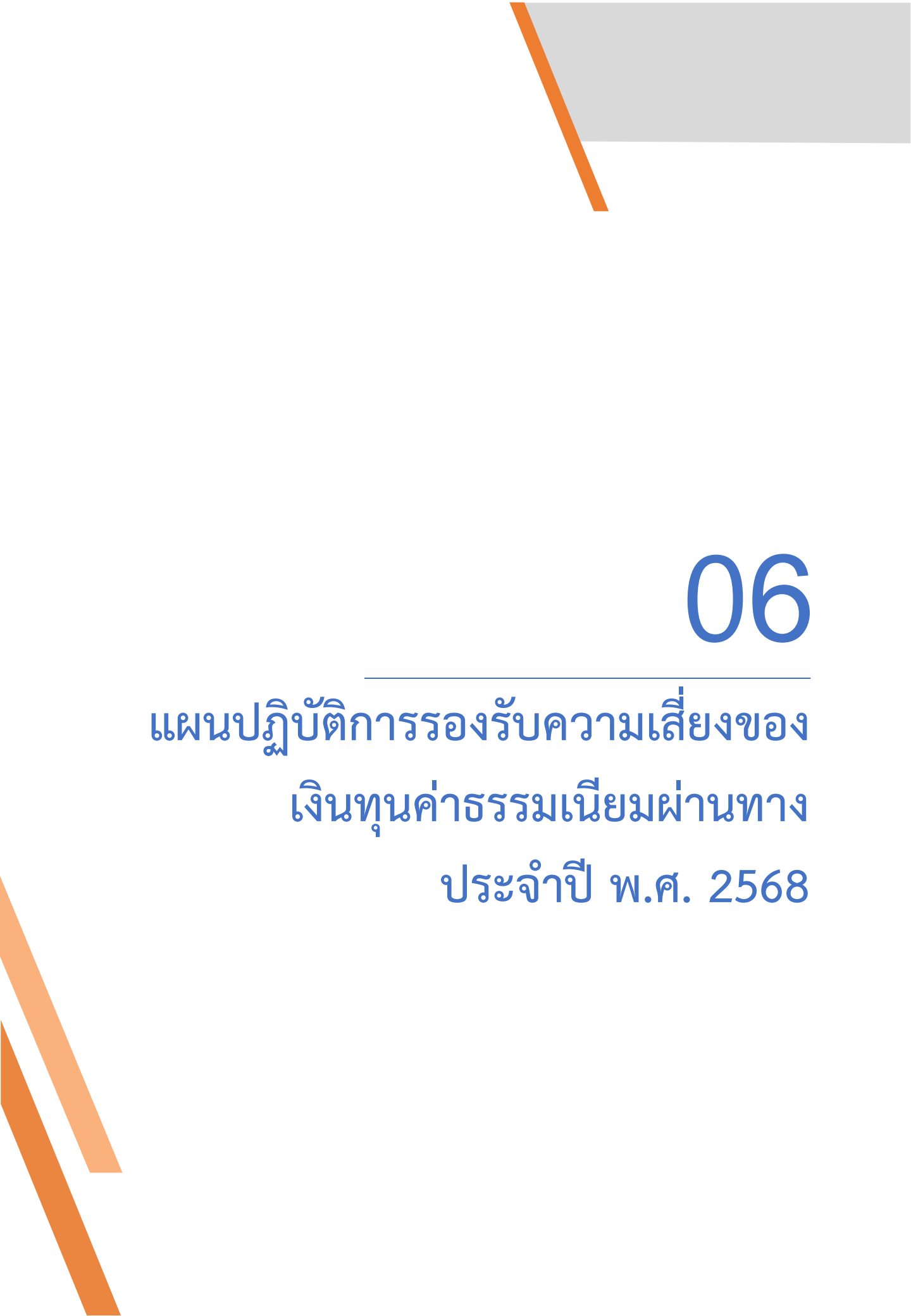
ระดับความเสี่ยง ณ ต้นปีงบประมาณ 0 2568

ปัจจัยเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risks)		โหนด (L)				
		1	2	3	4	5
ความเสี่ยง ณ (I)	5	■	■	■	■	■
	4	■	■	■	■	■
	3	■	■	■	■	■
	2	■	■	■	■	■
	1	■	■	■	■	■

รูปที่ 5.2-4 ตัวอย่างการติดตามและประเมินผลปัจจัยเสี่ยงที่เหลืออยู่ของปี 2568

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. 2568

บทที่ 6

แผนปฏิบัติการรองรับความเสี่ยงของเงินทุนค่าธรรมเนียมผ่านทาง ประจำปี พ.ศ. 2568

แผนปฏิบัติการรองรับความเสี่ยงของเงินทุนค่าธรรมเนียมผ่านทาง ประจำปี 2568 มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ระดับความเสี่ยงของปัจจัยเสี่ยงที่เหลืออยู่มีระดับความเสี่ยงลดลงอย่างน้อย 1 ระดับ (จากระดับเสี่ยงสูงเป็นเสี่ยงปานกลาง) โดยดำเนินการจัดทำแผนการรองรับความเสี่ยงของเงินทุนค่าธรรมเนียมผ่านทาง และพิจารณาระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ของความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk) ขององค์กรทั้งหมด 1 ปัจจัยเสี่ยง ดังต่อไปนี้



OEU1: ความมั่นคงของโครงข่ายทางหลวงพิเศษระหว่างเมืองเมื่อเกิดเหตุฉุกเฉิน

งาน / โครงการ / กิจกรรม / กระบวนการปฏิบัติงาน:	(1) กิจกรรมกำหนดแนวทางในการระบายการจราจรจากสายทาง M7 และ M9 ออกไปยังโครงข่ายทางหลวงสายรอง
ปัจจัยความเสี่ยง / ปัจจัยเสี่ยงหรือสาเหตุของความเสียหายที่เหลืออยู่ (1)	OEU1: ความมั่นคงของโครงข่ายทางหลวงพิเศษระหว่างเมืองเมื่อเกิดเหตุฉุกเฉิน (กรณีเกิดอุบัติเหตุทั่วไป)
ขั้นตอนการบริหารความเสี่ยง	
วิธีจัดการความเสี่ยง (2)	ทางเลือกเพื่อจัดการความเสี่ยง คือ <u>การควบคุม</u>
กิจกรรมการจัดการความเสี่ยง (3)	เสนอแนะแนวทางในการระบายการจราจรจากสายทาง M7 และ M9 ออกไปยังโครงข่ายทางหลวงสายรอง
ผลที่คาดว่าจะได้รับ (4)	หน่วยงานมีความพร้อมในการรองรับอุบัติเหตุและมีแนวทางในการระบายปริมาณจราจร ซึ่งช่วยให้สามารถบริหารจัดการจราจรได้อย่างมีประสิทธิภาพ
ระยะเวลาการดำเนินการ (5)	12 เดือน
ผู้รับผิดชอบ (6)	แขวงทางหลวงพิเศษระหว่างเมือง
งบประมาณ	ไม่มีงบประมาณ

งาน / โครงการ / กิจกรรม / กระบวนการปฏิบัติงาน:	(2) โครงการจัดทำแนวทางการโต้ตอบฉุกเฉินเมื่อเกิดอุบัติเหตุบนท้องถนนสำหรับรถขนส่งสารเคมีและรถยนต์ไฟฟ้า
ปัจจัยความเสี่ยง / ปัจจัยเสี่ยงหรือสาเหตุของความเสียหายที่เหลืออยู่ (1)	OEU1: ความมั่นคงของโครงข่ายทางหลวงพิเศษระหว่างเมืองเมื่อเกิดเหตุฉุกเฉิน (กรณีเกิดอุบัติเหตุที่เกี่ยวข้องกับรถขนส่งสารเคมีและรถยนต์ไฟฟ้า)
ขั้นตอนการบริหารความเสี่ยง	
วิธีจัดการความเสี่ยง (2)	ทางเลือกเพื่อจัดการความเสี่ยง คือ <u>การควบคุม</u>
กิจกรรมการจัดการความเสี่ยง (3)	ว่าจ้างที่ปรึกษาภายนอก “โครงการจัดทำแนวทางการโต้ตอบฉุกเฉินเมื่อเกิดอุบัติเหตุบนท้องถนนสำหรับรถขนส่งสารเคมีและรถยนต์ไฟฟ้า”
ผลที่คาดว่าจะได้รับ (4)	สามารถมีแนวทางในการบริหารจัดการจราจรกรณีเกิดเหตุฉุกเฉินจากรถขนส่งสารเคมีและรถยนต์ไฟฟ้า
ระยะเวลาการดำเนินการ (5)	5 เดือน
ผู้รับผิดชอบ (6)	แขวงทางหลวงพิเศษระหว่างเมือง
งบประมาณ	4 ล้านบาท

การพิจารณาระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ของความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk) ขององค์กร

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