

กองทางหลวงพิเศษระหว่างเมือง
กรมทางหลวง

คู่มือบริหารความเสี่ยง

เงินทุนค่าธรรมเนียมผ่านทาง ประจำปี 2570

กองทางหลวงพิเศษระหว่างเมือง กรมทางหลวง

สารบัญ

หน้า

บทที่ 1 บทนำ **1-1**
1.1 หลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร 1-1
1.2 วัตถุประสงค์ 1-2
1.3 เป้าหมายการบริหารความเสี่ยง 1-2
1.4 ประโยชน์ที่ได้รับจากการบริหารความเสี่ยง 1-3
1.5 ความหมายและคำจำกัดความ 1-3

บทที่ 2 แนวทางการบริหารความเสี่ยงของเงินทุนค่าธรรมเนียมผ่านทาง **2-1**
2.1 การบริหารความเสี่ยงขององค์กรเชิงบูรณาการ 2-1
2.2 กรอบการบริหารจัดการความเสี่ยง 2-3
2.3 โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงของเงินทุนค่าธรรมเนียมผ่านทาง 2-5
2.4 นโยบายการบริหารความเสี่ยง 2-7
2.5 ปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จในการผลักดันการบริหารความเสี่ยงให้ประสบความสำเร็จ 2-7

บทที่ 3 กระบวนการบริหารความเสี่ยงของเงินทุนค่าธรรมเนียมผ่านทาง **3-1**
3.1 การทบทวนการดำเนินงาน (Establishing the Context) 3-1
3.2 การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting) 3-2
3.3 การระบุประเด็นความเสี่ยง (Risk Identification) 3-2
3.4 การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) 3-15
3.5 การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response) 3-23
3.6 กิจกรรมการควบคุม (Control Activities) 3-25
3.7 สารสนเทศและการสื่อสาร (Information & Communication) 3-27
3.8 การติดตามประเมินผล (Monitoring) 3-27

ภาคผนวก ก

ภาคผนวก ข

บทที่ 1

บทนำ

บทที่ 1

บทนำ

1.1 หลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร

พระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. 2561 มาตรา 79 บัญญัติให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายใน และการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยให้ถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด ได้แก่ หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2563 และหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2562 รวมทั้งแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ เรื่องหลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร ซึ่งจัดทำขึ้นตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังฯ พ.ศ. 2562 หลักเกณฑ์ปฏิบัติข้อที่ 3 ที่กำหนดให้หน่วยงานของรัฐ ยกเว้นรัฐวิสาหกิจถือปฏิบัติตามคู่มือแนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารจัดการความเสี่ยงตามที่กระทรวงการคลังกำหนด

ทั้งนี้ เพื่อให้กองทางหลวงพิเศษระหว่างเมืองสามารถบริหารจัดการและดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสอดคล้องกับกฎหมาย หลักเกณฑ์ มาตรฐานสากล และหลักธรรมาภิบาล ท่ามกลางความไม่แน่นอนจากปัจจัยภายในและภายนอกที่อาจส่งผลกระทบต่อเป้าหมายขององค์กร จึงได้ทบทวนและปรับปรุง คู่มือการบริหารจัดการความเสี่ยงเงินทุนค่าธรรมเนียมผ่านทางขึ้น เพื่อใช้เป็นเครื่องมือสำคัญในการรับมือและควบคุมความเสี่ยงทุกด้านได้อย่างทันท่วงทีและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยคู่มือฉบับนี้จะเป็นแนวทางให้บุคลากรทุกระดับมีความเข้าใจที่ตรงกันเกี่ยวกับหลักการ กรอบการดำเนินงาน และกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อให้สามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างเป็นระบบ ต่อเนื่อง และถูกต้องตามระเบียบที่เกี่ยวข้อง

ในการดำเนินงานที่ผ่านมา กองทางหลวงพิเศษระหว่างเมืองได้กำหนดนโยบาย แนวทาง และกระบวนการบริหารความเสี่ยงให้สอดคล้องกับเกณฑ์ตัวชี้วัดการประเมินผลการดำเนินงานของเงินทุนค่าธรรมเนียมผ่านทาง (ด้านที่ ๔ การบริหารจัดการทุนหมุนเวียน) โดยยึดกรอบแนวคิดการบริหารความเสี่ยงองค์กรเชิงบูรณาการ (Enterprise Risk Management - Integrated Framework) ของ The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO-ERM) ซึ่งมุ่งเน้นการบริหารปัจจัยเสี่ยงและการควบคุมกิจกรรมอย่างเป็นระบบ ผ่านการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการ ฝ่ายบริหาร และบุคลากรทุกระดับ ในการนำกระบวนการดังกล่าวไปใช้กำหนดกลยุทธ์และขับเคลื่อนทั่วทั้งองค์กร ทั้งนี้ เพื่อใช้ระบุเหตุการณ์ที่อาจส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานและบริหารจัดการให้อยู่ในระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Appetite) ตลอดจนสามารถประเมินผลควบคุม และตรวจสอบได้อย่างเป็นระบบ เพื่อสร้างความเชื่อมั่นว่าองค์กรจะสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

1.2 นโยบายการบริหารความเสี่ยง

กองทางหลวงพิเศษระหว่างเมืองกำหนดนโยบายในการบริหารจัดการความเสี่ยงให้ผู้ปฏิบัติงานทุกภาคส่วนในองค์กรได้ถือปฏิบัติ เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงเป็นไปในแนวทางเดียวกันทั่วทั้งองค์กรและเกิดเป็นวัฒนธรรมในการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร อันจะส่งผลให้การบริหารความเสี่ยงถูกปลูกฝังอยู่ในองค์กร อย่างยั่งยืน โดยนโยบายการบริหารความเสี่ยงจะต้องพิจารณาให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่าง ต่อเนื่องมีสาระสำคัญ 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

1.3 วัตถุประสงค์

1) เพื่อเป็นเครื่องมือในการสร้างองค์ความรู้ด้านการบริหารความเสี่ยงแก่บุคลากรของเงินทุนฯ

2) เพื่อให้ฝ่ายบริหารและผู้ปฏิบัติงาน เข้าใจหลักการ แนวคิด วิธีการ และกระบวนการบริหารความเสี่ยง

3) เพื่อเป็นเครื่องมือในการสื่อสารและสร้างความเข้าใจ ความสัมพันธ์ ตลอดจนเชื่อมโยงการบริหารความเสี่ยงกับกลยุทธ์ขององค์กร

4) เพื่อเป็นเครื่องมือในการกำหนดแนวทางบริหารความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของเงินทุนฯ

5) เพื่อให้มีการปฏิบัติตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

1.4 เป้าหมายการบริหารความเสี่ยง

1) ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานเงินทุนค่าธรรมเนียมผ่านทาง มีความรู้ความเข้าใจเรื่องการบริหารความเสี่ยง และนำไปใช้ในการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์เงินทุนค่าธรรมเนียมผ่านทางให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้

2) สามารถระบุความเสี่ยง วิเคราะห์ความเสี่ยงประเมินความเสี่ยง และจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

3) ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานเงินทุนค่าธรรมเนียมผ่านทาง สามารถนำแผนบริหารความเสี่ยงไปใช้ในการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบอย่างเป็นระบบและมีความต่อเนื่อง

4) เพื่อพัฒนาความสามารถของบุคลากรและกระบวนการดำเนินงานภายในเงินทุนค่าธรรมเนียมผ่านทางให้มีประสิทธิภาพ

1.5 ประโยชน์ที่ได้รับจากการบริหารความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยงถือเป็นเครื่องมือที่สำคัญอย่างหนึ่งที่จะช่วยให้การบริหารงานในสภาวะแวดล้อมที่มีความเสี่ยงเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ โดยการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพจะก่อให้เกิด ประโยชน์ต่อองค์กร ดังนี้

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

1.6 ความหมายและคำจำกัดความ

ความเสี่ยง (Uncertainty) คือ ความเป็นไปได้ของเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น และเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน

ความเสี่ยงทุจริต (Corruption Risk) คือ การดำเนินงานหรือการปฏิบัติหน้าที่ที่อาจก่อให้เกิดการทุจริตและประพฤติมิชอบ หรืออาจก่อให้เกิดการขัดกันระหว่างผลประโยชน์ส่วนตนกับผลประโยชน์ส่วนรวมของหน่วยงานในอนาคต

ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor) คือ ต้นเหตุหรือสาเหตุที่มาของความเสี่ยงที่จะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยต้องระบุได้ด้วยว่าเหตุการณ์นั้นจะเกิดขึ้นที่ไหน เมื่อใด และเกิดขึ้นได้อย่างไร และทำไม ทั้งนี้สาเหตุของความเสี่ยงที่ระบุควรเป็นสาเหตุที่แท้จริง เพื่อจะได้วิเคราะห์และกำหนดมาตรการลดความเสี่ยงในภายหลังได้อย่างถูกต้อง

การระบุความเสี่ยง คือ การระบุเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นที่มีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน ทั้งในด้านบวกและด้านลบในการระบุความเสี่ยงควรระบุข้อมูลเกี่ยวกับความเสี่ยง ดังนี้

1) เหตุการณ์ความเสี่ยง
2) สาเหตุของความเสี่ยงหรือตัวผลักดันความเสี่ยง โดยการวิเคราะห์ถึงสาเหตุที่แท้จริง (Root Cause) ของความเสี่ยง
3) ผลกระทบทั้งด้านบวกและ/หรือลบ

การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) คือ กระบวนการระบุความเสี่ยงและการวิเคราะห์ เพื่อจัดลำดับความเสี่ยงที่จะมีผลกระทบต่อการบรรลุเป้าประสงค์ขององค์กร โดยการประเมินจาก

- <u>โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ (Likelihood)</u> คือ ความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง
- <u>ผลกระทบ (Impact)</u> คือ ขนาดของความรุนแรง ความเสียหายที่จะเกิดขึ้น หากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง

ระดับของความเสี่ยง คือ สถานะของความเสี่ยงที่ได้จากการประเมินโอกาสและผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยง แบ่งเป็น 4 ระดับ คือ ความเสี่ยงสูงมาก ความเสี่ยงสูง ความเสี่ยงปานกลาง และความเสี่ยงต่ำ

การตอบสนองความเสี่ยง คือ กระบวนการตัดสินใจของฝ่ายบริหารในการจัดการความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นความเสี่ยงที่ยอมรับได้ระดับองค์กร (Risk Appetite) คือ ระดับความเสี่ยงในภาพรวมขององค์กรที่หน่วยงานยอมรับเพื่อดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) คือ การกำหนดนโยบาย โครงสร้างด้านการบริหารความเสี่ยง และกระบวนการการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้คณะกรรมการ ผู้บริหาร และบุคลากรนำไปปฏิบัติในการกำหนดกลยุทธ์และปฏิบัติงานทั่วทั้งองค์กร โดยกระบวนการบริหารความเสี่ยงจะสัมฤทธิ์ผลได้องค์กรจะต้องสามารถบ่งชี้เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น ประเมินผลกระทบต่อองค์กร และกำหนดวิธีการจัดการที่เหมาะสมให้ความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นในระดับหนึ่งว่าผลการดำเนินงานตามภารกิจต่าง ๆ จะสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้

การบริหารความเสี่ยงโดยองค์รวม (Enterprise Risk Management: ERM) คือ กระบวนการที่เป็นระบบในการบริหารปัจจัยและควบคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการดำเนินงานต่าง ๆ ขององค์กร เพื่อลดสาเหตุของโอกาสที่จะทำให้เกิดความเสียหายจากการดำเนินงานที่ไม่เป็นไปตามแผน เพื่อให้ระดับของความเสี่ยงและผลกระทบที่เกิดขึ้นทั้งในปัจจุบันและอนาคตอยู่ในระดับที่องค์กรสามารถยอมรับได้ ประเมินได้ควบคุมได้และตรวจสอบได้อย่างมีระบบ โดยคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมายวัตถุประสงค์ขององค์กร การปฏิบัติตามกฎระเบียบการเงิน และชื่อเสียงขององค์กรเป็นสำคัญ โดยได้รับการสนับสนุนและการมีส่วนร่วมจากหน่วยงานทุกระดับทั่วทั้งองค์กร

การจัดการความเสี่ยง หมายถึง แนวทางในการลดโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์หรือความเสี่ยง หรือลดผลกระทบความเสียหายจากเหตุการณ์ความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์การยอมรับได้ (Risk Tolerance)

การติดตามประเมินผล หมายถึง หน่วยงานจะต้องมีการติดตามผลระหว่างดำเนินการตามแผน และทำการสอบทานดูว่าแผนจัดการความเสี่ยงใดมีประสิทธิภาพดีให้คงดำเนินการต่อไป เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าการบริหารความเสี่ยงที่กำหนดไว้มีความเพียงพอเหมาะสม มีการปฏิบัติตามจริงข้อบกพร่องที่พบได้รับการแก้ไขอย่างเหมาะสมและทันเวลา นอกจากนี้ควรกำหนดให้มีการประเมิน ความเสี่ยงซ้ำอีกอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง เพื่อดูว่าความเสี่ยงใดอยู่ในระดับที่ยอมรับได้แล้ว หรือมีความเสี่ยงใหม่เพิ่มขึ้นมาอีกหรือไม่

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

ความเสี่ยงจากปัจจัยภายนอก หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร เป็นสิ่งที่อยู่นอกเหนือความรับผิดชอบขององค์กร ซึ่งต้องพยายามหามาตรการที่จะลดผลกระทบในทางลบให้ได้มากที่สุด ได้แก่ ความเสี่ยงด้านภาวะเศรษฐกิจ ความเสี่ยงด้านการเมืองการปกครอง ความเสี่ยงด้านการแข่งขัน ความเสี่ยงด้านการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี ความเสี่ยงด้านสังคมและพฤติกรรมผู้บริโภค ความเสี่ยงด้านกฎหมาย และความเสี่ยงด้านสิ่งแวดล้อมและภัยธรรมชาติ เป็นต้น

บทที่ 2

แนวทางการบริหารความเสี่ยง
ของเงินทุนค่าธรรมเนียมผ่านทาง

บทที่ 2

แนวทางการบริหารความเสี่ยงของเงินทุนค่าธรรมเนียมผ่านทาง

2.1 การบริหารความเสี่ยงขององค์กรเชิงบูรณาการ

การบริหารความเสี่ยงขององค์กรเชิงบูรณาการ (Enterprise Risk Management – Integrated Framework) ซึ่งจัดทำโดย The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) เป็นเครื่องมือที่หลายองค์กรนำไปใช้ในการบริหารความเสี่ยง โดยมีหลักการสำคัญ คือ การใช้กรอบการบริหารความเสี่ยงแบบทั่วทั้งองค์กร (Enterprise Risk Management: ERM) ซึ่งเป็นกระบวนการที่กำหนดขึ้นโดยคณะกรรมการ ผู้บริหาร และบุคลากรของหน่วยงาน เพื่อใช้ในการกำหนดกลยุทธของทั้งหนวยงาน กระบวนการบริหารความเสี่ยงถูกออกแบบมา เพื่อใช้ระบุความเสี่ยงหรือเหตุการณที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตที่อาจมีผลกระทบต่อหน่วยงานและบริหาร ความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่หน่วยงานยอมรับได้ ซึ่งจะช่วยให้มีความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าหน่วยงาน จะสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ได้

องค์ประกอบในการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO ประกอบด้วย ๘ องค์ประกอบที่สำคัญดังต่อไปนี้

1) **สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Intemnal Environment)** เป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการกำหนดกรอบการบริหารความเสี่ยง และเป็นพื้นฐานในการกำหนดทิศทางของกรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กร ได้แก่ วัฒนธรรมขององค์กร นโยบายของผู้บริหาร แนวทางการปฏิบัติงานของบุคลากรกระบวนการทำงาน ระบบสารสนเทศ เป็นต้น

2) **การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting)** เป็นองค์ประกอบที่ต้องมีความสอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน กล่าวคือ วัตถุประสงค์ในการบริหารความเสี่ยงขององค์กร ควรสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และทิศทางการดำเนินงาน และสอดคล้องกันตั้งแต่ระดับองค์กร หน่วยงาน กิจกรรม จนถึงระดับบุคคล เพื่อให้วัตถุประสงค์ในภาพรวม บรรลุเป้าประสงค์ และทราบขอบเขตการดำเนินงานในแต่ละระดับ รวมถึงสามารถวิเคราะห์ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้ครบถ้วน ทั้งนี้ วัตถุประสงค์จะต้องแสดงให้เห็นถึงผลลัพธ์ที่องค์กรต้องการ โดยแบ่งเป็น ๒ ระดับ คือ

   - วัตถุประสงค์ในระดับองค์กร เป็นวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานในภาพรวมขององค์กรตามแผนปฏิบัติงาน แผนปฏิบัติราชการ
   - วัตถุประสงค์ในระดับกิจกรรม เป็นวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานที่เฉพาะเจาะจงสำหรับแต่ละกิจกรรม

3) **การบ่งชี้เหตุการณ์ (Event Identification)** เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารและบุคลากรทุกฝ่ายร่วมกันระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงที่อาจมีผลกระทบต่อการบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร โดยต้องคำนึงถึงความเสี่ยงที่มีสาเหตุมาจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก

4) **การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)** เป็นการวิเคราะห์ การประเมิน และการจัดระดับความเสี่ยง ที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

5) **การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)** เป็นการกำหนดแนวทางการตอบสนองต่อความเสี่ยง ประกอบด้วย

(1) การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Terminate) การตัดสินใจยุติ หรือยกเลิกกิจกรรม โครงการ หรือกระบวนการที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงโดยตรง โดยใช้กับกรณีที่ความเสี่ยงมีระดับรุนแรงมากทั้งด้านโอกาสที่จะเกิดและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น ซึ่งแม้จะทำให้สูญเสียโอกาสบางประการ แต่ก็ช่วยป้องกันการเกิดเหตุการณ์ไม่พึงประสงค์ที่อาจกระทบต่อองค์กรในวงกว้าง

(2) การยอมรับความเสี่ยง (Tolerate) การลดผลกระทบจากความเสี่ยงโดยการโอนความรับผิดชอบหรือผลกระทบบางส่วนให้บุคคลหรือหน่วยงานภายนอกที่มีความสามารถหรือภาระหน้าที่ในการบริหารความเสี่ยงนั้นได้ดีกว่า เช่น การทำประกันภัยโครงการ การโอนความเสี่ยงผ่านการทำสัญญากับผู้รับจ้างหรือผู้รับบริหารโครงการ การจ้างเหมาบริการภายนอก (Outsourcing)

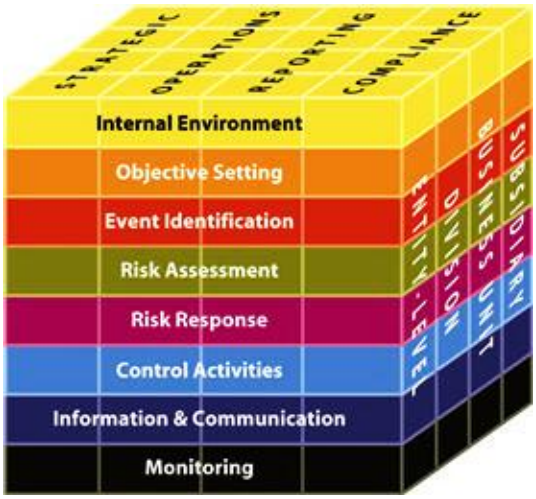
(3) การลดหรือควบคุมความเสี่ยง (Treat) เป็นกลยุทธ์ที่ใช้กันอย่างแพร่หลาย ซึ่งมุ่งเน้นการลดความน่าจะเป็นของการเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงหรือบรรเทาผลกระทบให้น้อยที่สุดหากเหตุการณ์เกิดขึ้นจริง โดยอาจใช้วิธีการต่าง ๆ การกำหนดมาตรการป้องกันเชิงรุก การฝึกอบรมบุคลากรเพื่อเพิ่มความรู้ความเข้าใจ และการปรับเปลี่ยนโครงสร้างหรือบทบาทหน้าที่ของหน่วยงานให้เหมาะสมยิ่งขึ้น

(4) การกระจายหรือถ่ายโอนความเสี่ยง (Transfer) เป็นกลยุทธ์ที่ใช้กับกรณีที่ระดับความเสี่ยงอยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้ หรือการดำเนินมาตรการจัดการความเสี่ยงจะมีต้นทุนสูงเกินกว่าผลลัพธ์ที่คาดว่าจะได้รับ โดยองค์กรจะรับรู้และยอมรับผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากความเสี่ยงนั้น พร้อมทั้งจัดทำแผนเผชิญเหตุหรือแผนสำรอง (Contingency Plan) ไว้รองรับเพื่อให้สามารถฟื้นฟูหรือแก้ไขสถานการณ์ได้อย่างรวดเร็ว หากเหตุการณ์เกิดขึ้น

6) **กิจกรรมเพื่อการควบคุม (Control Activities)** เป็นการกำหนดกิจกรรมหรือมาตรการในการจัดการความเสี่ยง ซึ่งควรเป็นกิจกรรมที่หน่วยงานยังไม่เคยปฏิบัติ หรือเป็นกิจกรรมที่กำหนดเพิ่มเติมจากเดิมที่เคยปฏิบัติแต่ไม่สามารถควบคุมความเสี่ยงได้ โดยต้องมีการกำหนดระยะเวลาที่ใช้ในการดำเนินการรวมถึงระบุหน่วยงาน/บุคลากรผู้รับผิดชอบ และงบประมาณที่ใช้ในแผนบริหารความเสี่ยงด้วยฯ

7) **การจัดการสารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication)** เป็นการเก็บรวบรวม การบันทึกข้อมูล รูปแบบของเอกสาร วิธีในการสื่อสาร เช่น การเผยแพร่บนเว็บไซต์ หนังสือเวียน การประชุมชี้แจง เป็นต้น เพื่อให้บุคลากรได้รับรู้ถึงข้อมูลที่เกี่ยวข้องในการบริหารความเสี่ยง

8) **การติดตามผล (Monitoring)** เป็นการกำหนดให้มีการติดตามและประเมินประสิทธิผลของการบริหารความเสี่ยง เพื่อสร้างความมั่นใจว่าแผนบริหารความเสี่ยงถูกนำไปใช้อย่างถูกต้องมีประสิทธิภาพในการลดหรือป้องกันความเสี่ยงที่เกิดขึ้น และทำให้ทราบถึงข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นระหว่างการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยง ทั้งนี้ สามารถปรับปรุงแก้ไขแผนให้มีความสอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนไปได้ ซึ่งต้องมีการรายงานผลต่อผู้บริหารตามกำหนดเวลา



ที่มา: กรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กรของ Committee of Sponsoring Organizations of The Treadway Commission

รูปที่ 2.1-1 องค์ประกอบในการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO

2.2 กรอบการบริหารจัดการความเสี่ยง

กองทางหลวงพิเศษระหว่างเมือง กรมทางหลวง ได้ดำเนินการบริหารความเสี่ยงโดยยึดกรอบการบริหารความเสี่ยงตามแนวทางของ COSO (The Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission) รวมทั้งเพื่อเป็นพื้นฐานที่สำคัญในการบริหารจัดการความเสี่ยง เงินทุนค่าธรรมเนียมผ่านทางได้นำกรอบการบริหารจัดการความเสี่ยงของกรมบัญชีกลางมาปรับใช้ในการวางระบบการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อให้ได้รับประโยชน์สูงสุดจากการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างแท้จริง โดยกรอบบริหารจัดการความเสี่ยงประกอบด้วย หลักการ 8 ประการ ดังนี้

1) การบริหารจัดการความเสี่ยงต้องดำเนินการแบบบูรณาการทั่วทั้งองค์กร

โดยการบริหารจัดการจัดการความเสี่ยงแบบบูรณาการควรมีลักษณะ ดังนี้

- การบริหารจัดการความเสี่ยงต้องมีการบริหารจัดการในภาพรวมมากกว่าแยกเดี่ยว เนื่องจากความเสี่ยงของกิจกรรมหนึ่งอาจมีผลกระทบต่อความเสี่ยงของกิจกรรมอื่น ๆ เช่น ความเสี่ยงของความล่าช้าในระบบการขนส่งวัตถุดิบไม่เพียงกระทบต่อกิจกรรมการผลิต อาจมีผลกระทบด้านการส่งมอบสินค้า ค่าปรับที่อาจจะเกิดขึ้น รวมถึงชื่อเสียงขององค์กร เป็นต้น
- การบริหารความเสี่ยงควรผนวกเข้าเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานขององค์กร รวมถึงกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ และกระบวนการประเมินผล
- การบริหารจัดการความเสี่ยงต้องช่วยสนับสนุนกระบวนการตัดสินใจในทุกระดับขององค์กร

2) ความมุ่งมั่นของผู้กำกับดูแล หัวหน้าหน่วยงานของรัฐ และผู้บริหารระดับสูง

การบริหารจัดการความเสี่ยงจะประสบความสำเร็จขึ้นอยู่กับความมุ่งมั่นของผู้กำกับดูแล หัวหน้าหน่วยงานของรัฐ และผู้บริหารระดับสูง หน่วยงานของรัฐบางแห่งมีผู้กำกับดูแลในรูปแบบคณะกรรมการ ซึ่งมีหน้าที่ในการกำกับฝ่ายบริหารให้มีการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล ผู้กำกับดูแลซึ่งมีหน้าที่ดังกล่าวจะมีหน้าที่

ในการกำกับการบริหารจัดการความเสี่ยงด้วย สำหรับหัวหน้าหน่วยงานของรัฐและผู้บริหารระดับสูง มีหน้าที่ความรับผิดชอบในการบริหารจัดการความเสี่ยง

การกำกับการบริหารจัดการความเสี่ยง เป็นกระบวนการที่ทำให้ผู้กำกับดูแลเกิดความมั่นใจว่าหัวหน้าหน่วยงานของรัฐและผู้บริหารระดับสูง (ผู้อำนวยการกองทางหลวงพิเศษระหว่างเมือง) ได้บริหารจัดการความเสี่ยงอย่างเหมาะสม เพียงพอ และมีประสิทธิผล พร้อมทั้งมีหน้าที่โดยตรงในการสร้างระบบบริหารจัดการความเสี่ยงที่มีประสิทธิผล ประกอบด้วย การสร้างสภาพแวดล้อม วัฒนธรรมองค์กร และระบบการบริหารบุคคลที่เหมาะสม การจัดสรรทรัพยากรที่เพียงพอในการบริหารจัดการความเสี่ยง การดำเนินงานตามกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง การพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศ การรายงานและการสื่อสาร เป็นต้น

3) การสร้างและรักษาบุคลากรและวัฒนธรรมที่ดีขององค์กร

การสร้างบุคลากรให้มีความรู้และทักษะในการบริหารความเสี่ยงถือเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารจัดการความเสี่ยง ซึ่งบุคลากรควรมีพฤติกรรมตระหนักถึงความเสี่ยง (Risk-aware behavior) รวมถึงพฤติกรรมการตัดสินใจ โดยใช้ข้อมูลสารสนเทศและข้อมูลการบริหารความเสี่ยงเพื่อประกอบการตัดสินใจ การสร้างวัฒนธรรมที่สนับสนุนการบริหารจัดการความเสี่ยง ประกอบด้วย

- การสื่อสารและตระหนักถึงนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงาน
- การสร้างความตระหนักถึงหน้าที่ต่อองค์กรในการแจ้งข้อมูลผิดปกติ
- การสร้างพฤติกรรมการแบ่งปันข้อมูลภายในองค์กร
- การสร้างพฤติกรรมการตัดสินใจตามนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยง
- การสร้างพฤติกรรมการตระหนักถึงความเสี่ยงและโอกาส

4) การมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบด้านการบริหารจัดการความเสี่ยง

เงินทุนค่าธรรมเนียมผ่านทาง กองทางหลวงพิเศษระหว่างเมือง กรมทางหลวง มีการแต่งตั้งคณะทำงานการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน เพื่อทำหน้าที่ในการศึกษาและวิเคราะห์ความเสี่ยง จัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ประสานและกำกับการดำเนินงาน รวมทั้งติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงของเงินทุนค่าธรรมทเนียมผ่านทาง นอกจากนี้ ได้มีการกำหนดผู้รับผิดชอบในการติดตามรายงานให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยงตามแผนการบริหารความเสี่ยงอย่างชัดเจนและเหมาะสม

5) การตระหนักถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

การบริหารความเสี่ยงนอกจากจะคำนึงถึงวัตถุประสงค์ขององค์กรเป็นหลักแล้ว จำเป็นต้องคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการบริหารจัดการความเสี่ยงด้วย โดยเฉพาะความคาดหวังของผู้รับบริการหรือความคาดหวังของประชาชนที่มีต่อองค์กร รวมถึงผลกระทบที่มีต่อสังคม เศรษฐกิจ และสภาพแวดล้อม

6) การกำหนดกลยุทธ์ วัตถุประสงค์ และการตัดสินใจ

การบริหารความเสี่ยง เป็นเครื่องมือประกอบการตัดสินใจของผู้บริหารในการกำหนดกลยุทธ์เพื่อให้มั่นใจว่ากลยุทธ์ดังกล่าวมีความสอดคล้องกับพันธกิจตามกฎหมายและหน้าที่ของเงินทุนค่าธรรมเนียมผ่านทาง แผนปฏิบัติการระยะยาว 5 ปี และแผนปฏิบัติการประจำปีบัญชี 2570 เงินทุนค่าธรรมเนียมผ่านทาง กรมทางหลวง

โดยเมื่อกำหนดกลยุทธ์ให้มีความสอดคล้องกับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ระดับองค์กรแล้ว การบริหารความเสี่ยงจะถูกใช้เป็นเครื่องมือในการกำหนดทางเลือกของงาน/โครงการ/กิจกรรม และการกำหนดวัตถุประสงค์ระดับการปฏิบัติงาน รวมถึงการมอบหมายความรับผิดชอบในการบริหารจัดการความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรโดยอาจกำหนดเป็นส่วนหนึ่งของตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน

7) การใช้ข้อมูลสารสนเทศ

เงินทุนค่าธรรมเนียมผ่านทาง กองทางหลวงพิเศษระหว่างเมือง ได้พิจารณาใช้ข้อมูลสารสนเทศประกอบการพิจารณาโอกาสและผลกระทบของเหตุการณ์ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต เพื่อให้ผู้บริหารสามารถตัดสินใจโดยใช้ข้อมูลความเสี่ยงเป็นพื้นฐาน ทั้งนี้ ข้อมูลความเสี่ยง ประกอบด้วย เหตุการณ์ที่เป็นผลกระทบทางลบหรือทางบวกต่อองค์กรสาเหตุความเสี่ยง ตัวผลักดันความเสี่ยงหรือตัวชี้วัดความเสี่ยงที่สำคัญ ซึ่งต้องมีความถูกต้องเชื่อถือได้เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจ และทันต่อเวลา

8) การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

การบริหารความเสี่ยงต้องมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ความสมบูรณ์ของระบบบริหารความเสี่ยงขึ้นอยู่กับขนาด โครงสร้าง ศักยภาพขององค์กร รวมถึงการใช้ระบบสารสนเทศในการบริหารความเสี่ยง ทั้งนี้ ควรเพิ่มเติมการบริหารความเสี่ยงเข้าสู่กระบวนการดำเนินงาน และให้มีการตัดสินใจบนพื้นฐานข้อมูลด้านความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง

2.3 โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงของเงินทุนค่าธรรมเนียมผ่านทาง

โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงที่ดีจะช่วยในการประเมิน ควบคุม และติดตามความเสี่ยงขององค์กร ทั้งนี้ สิ่งสำคัญของโครงสร้างการบริหารความเสี่ยง คือ การที่คณะกรรมการและผู้บริหารทุกระดับมีบทบาท และมีส่วนร่วมในการพัฒนาการบริหารความเสี่ยงขององค์กรร่วมกัน

โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงของเงินทุนค่าธรรมเนียมผ่านทาง โดยมีรายละเอียดดังนี้

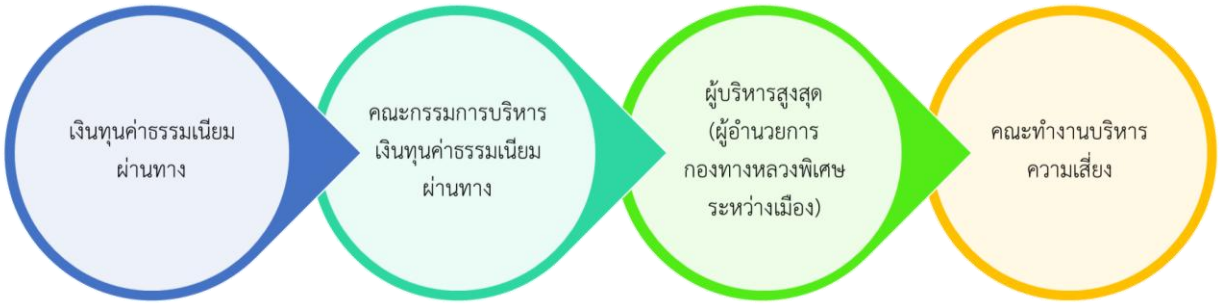
1) **ทาง ทำหน้าที่กำหนดระเบียบ หลักเกณฑ์ และเงื่อนไขในการบริหารความเสี่ยง**

2) **ผู้บริหารระดับสูง** (ผู้อำนวยการกองทางหลวงพิเศษระหว่างเมือง) ทำหน้าที่กำหนดนโยบาย แต่งตั้งคณะทำงานการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในกองทุนสิ่งแวดล้อม และกำกับดูแลให้มีการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง

3) **คณะทำงานการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในเงินทุนค่าธรรมเนียมผ่านทาง มีอำนาจหน้าที่** ศึกษา วิเคราะห์ และจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงการควบคุมภายใน จัดทำรายงานการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน และรายงานการประเมินผลการควบคุมภายในประจำปี ประสานและกำกับการดำเนินงาน รวมทั้งติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง

ทั้งนี้ ผู้อำนวยการฝ่ายต่างๆ ทำหน้าที่เป็นคณะทำงาน โดยนำวิสัยทัศน์ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยงไปกำหนดเป็นนโยบายและวิธีปฏิบัติ ศึกษาการบริหารความเสี่ยง ถ่ายทอดความรู้แก่บุคลากรภายในฝ่าย รวมทั้งกำกับดูแลการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยงในส่วนที่มีหน้าที่รับผิดชอบอย่างต่อเนื่อง

เจ้าหน้าที่เงินทุนค่าธรรมเนียมผ่านทาง ทำหน้าที่ศึกษาคู่มือการบริหารความเสี่ยงเงินทุนค่าธรรมเนียมผ่านทาง แผนบริหารความเสี่ยงเงินทุนค่าธรรมเนียมผ่านทาง เพื่อให้มีความรู้และทักษะในการบริหารความเสี่ยง รวมถึงดำเนินการตามแผนและตระหนักถึงความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง



โดยมีคณะทำงานบริหารความเสี่ยง ประกอบด้วย

1. ผู้อำนวยการกองทางหลวงพิเศษระหว่างเมือง	ประธานคณะทำงาน
2. รองผู้อำนวยการกองทางหลวงพิเศษระหว่างเมือง ตำแหน่งที่ 1	คณะทำงาน
3. รองผู้อำนวยการกองทางหลวงพิเศษระหว่างเมือง ตำแหน่งที่ 2	รองประธานคณะทำงาน
4. รองผู้อำนวยการกองทางหลวงพิเศษระหว่างเมือง ตำแหน่งที่ 3	คณะทำงาน
5. ผู้อำนวยการแขวงทางหลวงพิเศษระหว่างเมือง	คณะทำงาน
6. ผู้อำนวยการฝ่ายบริหารการดำเนินงาน	คณะทำงาน
7. ผู้อำนวยการฝ่ายกำหนดกลยุทธ์และแผนงาน	คณะทำงาน
8. ผู้อำนวยการฝ่ายบำรุงรักษาทรัพย์สิน	คณะทำงาน
9. ผู้อำนวยการฝ่ายตรวจสอบรายได้	คณะทำงาน
10. ผู้อำนวยการฝ่ายบริหารค่าธรรมเนียมผ่านทาง	คณะทำงาน
11. ผู้อำนวยการฝ่ายบริหารจัดการจราจร	คณะทำงาน
12. ผู้อำนวยการฝ่ายพัฒนามาตรฐานและตรวจสอบความปลอดภัย	คณะทำงาน
13. ผู้อำนวยการฝ่ายบริหารการร่วมลงทุน	คณะทำงาน
14. ผู้อำนวยการฝ่ายบริหารงานทั่วไป	คณะทำงาน
15. ผู้อำนวยการฝ่ายบริการธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์	คณะทำงาน
16. ผู้อำนวยการฝ่ายบริหารจัดเก็บเงินค่าธรรมเนียม	คณะทำงาน
17. ผู้อำนวยการฝ่ายบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน	คณะทำงานและเลขานุการ
18. นางสาวทิพวรรณ กันหะบุตร นักจัดการงานทั่วไป	คณะทำงานและผู้ช่วยเลขานุการ

2.4 นโยบายการบริหารความเสี่ยง

กองทางหลวงพิเศษระหว่างเมืองกำหนดนโยบายในการบริหารจัดการความเสี่ยงให้ผู้ปฏิบัติงานทุกภาคส่วนในองค์กรได้ถือปฏิบัติ เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงเป็นไปในแนวทางเดียวกันทั่วทั้งองค์กรและเกิดเป็นวัฒนธรรมในการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร อันจะส่งผลให้การบริหารความเสี่ยงถูกปลูกฝังอยู่ในองค์กรอย่างยั่งยืน โดยนโยบายการบริหารความเสี่ยงจะต้องพิจารณาให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องมีสาระสำคัญ 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

2.5 ปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จในการผลักดันการบริหารความเสี่ยงให้ประสบความสำเร็จ

ปัจจัยสำคัญที่จะช่วยให้การปฏิบัติตามกรอบบริหารความเสี่ยงขององค์กรประสบความสำเร็จมี 8 ประการ (เมธา สุวรรณสาร, 2552) ดังต่อไปนี้

1) การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง การปฏิบัติตามกรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กรจะประสบความสำเร็จเพียงใดขึ้นอยู่กับ เจตนารมณ์ 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 เพราะการ สื่อสารจะเน้นให้เห็นถึงการเชื่อมโยงระหว่างการบริหารความเสี่ยงกับกลยุทธ์องค์กร การชี้แจงทำความเข้าใจต่อพนักงานทุกคนถึงความรับผิดชอบของแต่ละบุคคลต่อกระบวนการบริหารความเสี่ยง จะช่วยให้เกิดการยอมรับในกระบวนการ และนำมาซึ่งความสำเร็จในการพัฒนาการบริหารความเสี่ยง

6) การวัดผลการบริหารความเสี่ยง การวัดความเสี่ยงในรูปแบบผลกระทบและโอกาสที่อาจเกิดขึ้นจะทำให้ผู้บริหารสามารถประเมินความเสี่ยงที่เกิดขึ้นและดำเนินการให้กระบวนการทั้งหมดเกิดความสอดคล้องกันอย่างมีประสิทธิภาพและ ประสิทธิผล และเป็นการลดความแตกต่างระหว่างความเสี่ยงที่เกิดขึ้น

7) การให้ความรู้เรื่องการบริหารความเสี่ยง กรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานทุกคนในองค์กรควรต้องได้รับการฝึกอบรมเพื่อให้เข้าใจกรอบการบริหารความเสี่ยงและความรับผิดชอบของแต่ละบุคคลในการจัดการความเสี่ยง เพื่อบรรลุความสำเร็จขององค์กร

8) การติดตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง ขั้นตอนสุดท้ายของปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จของการบริหารความเสี่ยง คือ การกำหนดวิธีที่เหมาะสมในการติดตามการบริหารความเสี่ยง การติดตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง ควรพิจารณาประเด็นต่อไปนี้

- การรายงานและสอบทานขั้นตอนตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง
- ความชัดเจนและสม่ำเสมอของการมีส่วนร่วม และความมุ่งมั่นของผู้บริหารระดับสูง
- บทบาทของผู้นำในการสนับสนุน และติดตามการบริหารความเสี่ยง
- การประยุกต์ใช้เกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานที่เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง



รูปที่ 2.5-1 ปัจจัยสำคัญในการผลักดันการบริหารความเสี่ยงขององค์กรให้ประสบความสำเร็จ

บทที่ 3

กระบวนการบริหารความเสี่ยง ของเงินทุนค่าธรรมเนียมผ่านทาง

บทที่ 3

กระบวนการบริหารความเสี่ยงของเงินทุนค่าธรรมเนียมผ่านทาง

กระบวนการบริหารความเสี่ยงของเงินทุนค่าธรรมเนียมผ่านทาง กองทางหลวงพิเศษระหว่างเมือง กรมทางหลวง เป็นกระบวนการที่เป็นวงจรต่อเนื่องประกอบด้วย 8 ขั้นตอน ดังนี้

3.1 การทบทวนการดำเนินงาน (Establishing the Context)

1) ทบทวนการดำเนินงานของกองทางหลวงพิเศษระหว่างเมือง เป็นการทบทวนทิศทาง สภาพแวดล้อมภายในขององค์กร ภารกิจ และกิจกรรมภายใน นโยบาย และเป้าหมายในการบริหารความเสี่ยงขององค์กร

<u>วัตถุประสงค์</u>

- เพื่อระบุปัจจัยภายในและภายนอกที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการบริหารความเสี่ยง
- เพื่อระบุนโยบายความเสี่ยง
- เพื่อกำหนดขอบเขตและค่าเป้าหมายในการบริหารความเสี่ยง

<u>ข้อมูลที่ต้องใช้</u>

- แผนบริหารความเสี่ยงประจำปีปัจจุบัน
- แผนแม่บทเงินทุนค่าธรรมเนียมผ่านทาง หรือแผนยุทธศาสตร์ระยะยาว
- บันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงานทุนหมุนเวียน ประจำปีปัจจุบัน
- ผลการประเมินความเสี่ยง

<u>การดำเนินงาน</u>

- รวบรวมแนวคิด และความคาดหวังของผู้บริหารรวมทั้งประเมินสถานภาพปัจจุบันในส่วนงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง โดยพิจารณาตรวจสอบเอกสาร แบบรายงานการวิเคราะห์ความเสี่ยงและการจัดการความเสี่ยงในแต่ละด้าน ได้แก่ ด้านการเงินและงบประมาณ ด้านนโยบาย ด้านการปฏิบัติงาน และด้านเหตุการณ์ภายนอก รวมถึงแผนงานอื่นๆ ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง
- พิจารณากรอบการดำเนินงาน กระบวนการ และเครื่องมือที่ใช้ในการบริหาร ความเสี่ยง และการควบคุมภายในเพื่อพิจารณากรอบการดำเนินงาน โดยอาจจะ แยกวิเคราะห์เป็นปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก
- กำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์ และขอบเขตในการบริหารความเสี่ยง

<u>ผลที่ได้รับ</u>

- แนวทางในการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงในปีต่อไป
- เป้าหมาย และนโยบายในการบริหารความเสี่ยงในปีต่อไป

3.2 การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting)

การกำหนดวัตถุประสงค์ในการบริหารความเสี่ยงจะต้องมีความสอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน โดยจะต้องสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ทิศทางการดำเนินงาน และจะต้องสอดคล้องกันตั้งแต่ระดับองค์กร หน่วยงาน กิจกรรม จนถึงระดับบุคคล ซึ่งเงินทุนค่าธรรมเนียมผ่านทางได้กำหนดวัตถุประสงค์ในการบริหารความเสี่ยง ดังนี้

1) เพื่อเป็นเครื่องมือในการสร้างองค์ความรู้ด้านการบริหารความเสี่ยงแก่บุคลากรของเงินทุนฯ
2) เพื่อให้ฝ่ายบริหารและผู้ปฏิบัติงาน เข้าใจหลักการ แนวคิด วิธีการ และกระบวนการบริหารความเสี่ยง
3) เพื่อเป็นเครื่องมือในการสื่อสารและสร้างความเข้าใจ ความสัมพันธ์ ตลอดจนเชื่อมโยงการบริหารความเสี่ยงกับกลยุทธ์ขององค์กร
4) เพื่อเป็นเครื่องมือในการกำหนดแนวทางบริหารความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของเงินทุนฯ
5) เพื่อให้มีการปฏิบัติตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

3.3 การระบุประเด็นความเสี่ยง (Risk Identification)

การระบุประเด็นความเสี่ยง เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานร่วมกันระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อเป้าหมายการดำเนินงาน ทั้งในด้านบวกและด้านลบซึ่งมีความสัมพันธ์สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ และเป้าหมายของแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม ที่จะดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปีของเงินทุนค่าธรรมเนียมผ่านทาง โดยข้อมูลเกี่ยวกับความเสี่ยงที่ควรระบุ ประกอบด้วย เหตุการณ์ความเสี่ยง สาเหตุของความเสี่ยงและมีการวิเคราะห์ถึงสาเหตุที่แท้จริงของความเสี่ยง รวมถึงผลกระทบทั้งด้านลบ/ด้านบวก วิธีการในการระบุประเด็นความเสี่ยงมีหลายวิธีสามารถเลือกใช้ได้ตามความเหมาะสม เช่น การรวมกลุ่มเพื่อระดมสมอง การวิเคราะห์ขั้นตอนการปฏิบัติงานในแต่ละขั้นตอนที่สำคัญ เป็นต้น

ปัจจุบันเงินทุนค่าธรรมเนียมผ่านทาง กองทางหลวงพิเศษระหว่างเมือง กรมทางหลวง มีการจัดประเภทความเสี่ยงขององค์กรออกเป็นความเสี่ยงทั่วไป และความเสี่ยงการทุจริต ดังนี้

1) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดแผนกลยุทธ์ แผนดำเนินงานและนำไปปฏิบัติไม่เหมาะสมหรือไม่สอดคล้องกับปัจจัยภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก อันส่งผลกระทบต่อการบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ หรือสถานะขององค์กร ได้แก่ ภาวการณ์แข่งขัน การเปลี่ยนแปลงนโยบาย กระแสสังคม การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี เศรษฐกิจ การเมือง เป็นต้น

2) ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk) คือ ความเสี่ยงที่จะเกิดความเสียหายอันเนื่องมาจากขาดการกำกับดูแลองค์กรที่ดีหรือขาดธรรมาภิบาลในองค์กรและขาดการควบคุมที่ดี เช่น การปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามแผน ไม่มีผังการปฏิบัติงานที่ชัดเจนหรือไม่มีการมอบหมายอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ บุคลากรขาดแรงจูงใจการปฏิบัติงาน เป็นต้น

3) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) คือ ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการบริหารและควบคุมทางการเงินและงบประมาณขององค์กรให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิผล ผลกระทบการเงินที่เกิดจากปัจจัยภายนอก

เช่น ข้อบังคับเกี่ยวกับรายงานทางการเงินของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เช่น กรมบัญชีกลาง สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน สำนักงบประมาณ รวมทั้งการจัดสรรงบประมาณไม่เหมาะสม หรือไม่สอดคล้องกับสถานการณ์ของภารกิจที่เปลี่ยนแปลงไป เป็นต้น ผลกระทบการเงินที่เกิดจากปัจจัยภายใน เช่น การเบิกจ่ายงบประมาณไม่เป็นไปตามแผน เป็นต้น

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

5) ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology Risks) คือ ความเสี่ยงที่ครอบคลุมการบริหารจัดการ และประสิทธิภาพการดำเนินงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศซึ่งเกี่ยวข้องกับความปลอดภัย (Security) ความถูกต้องเชื่อถือได้ของข้อมูล (Integrity) และความพร้อมใช้งานของระบบงานและข้อมูล (Availability)

6) ความเสี่ยงด้านภาพลักษณ์ขององค์กร (Reputational Risks) คือ ความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อเชื่อเสียง ความเชื่อมั่น และความน่าเชื่อถือขององค์กร

7) ความเสี่ยงการทุจริต (Corruption Risks) คือ การดำเนินงานหรือการปฏิบัติหน้าที่ที่อาจก่อให้เกิดการทุจริตและประพฤติมิชอบ หรืออาจก่อให้เกิดการขัดกันระหว่างผลประโยชน์ส่วนตัวกับผลประโยชน์ส่วนรวมของหน่วยงานในอนาคต

การระบุความเสี่ยงหรือปัจจัยเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อเป้าหมายการดำเนินงานต้องคำนึงถึงความเสี่ยงที่มีสาเหตุมาจากปัจจัยภายในและภายนอก เพื่อให้ทราบถึงเหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยง และปัจจัยเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร ทั้งนี้ ตัวอย่างการค้นหาความเสี่ยงและระบุปัจจัยเสี่ยง

1) ความเสี่ยงจากปัจจัยภายใน คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายในองค์กร ความเสี่ยงที่องค์กรต้องพยายามลดให้น้อยลงหรือหมดไป ได้แก่ ความเสี่ยงด้านนโยบาย ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน ความเสี่ยงด้านทรัพยากรบุคคล ความเสี่ยงด้านการเงิน และความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ เป็นต้น

2) ความเสี่ยงจากปัจจัยภายนอก คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร เป็นสิ่งที่อยู่นอกเหนือความรับผิดชอบขององค์กร ซึ่งต้องพยายามหามาตรการที่จะลดผลกระทบในทางลบให้ได้มากที่สุด ได้แก่ ความเสี่ยงด้านภาวะเศรษฐกิจ ความเสี่ยงด้านการเมืองการปกครอง ความเสี่ยงด้านการแข่งขัน ความเสี่ยงด้านการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี ความเสี่ยงด้านสังคมและพฤติกรรมผู้บริโภค ความเสี่ยงด้านกฎหมาย และความเสี่ยงด้านสิ่งแวดล้อมและภัยธรรมชาติ เป็นต้น

ในการบริหารความเสี่ยงของเงินทุนค่าธรรมเนียมผ่านทางได้มีการบูรณาการประเด็นความเสี่ยงที่สอดคล้องกับกองทางหลวงพิเศษระหว่างเมือง กรมทางหลวง โดยมีการระบุความเสี่ยงแบ่งออกเป็น 4 ด้าน แสดงรายละเอียดดัง**ตารางที่ 3.3-1**

ตารางที่ 3.3-1 ประเด็นความเสี่ยง ลักษณะความเสี่ยง และสาเหตุความเสี่ยงในปีงบประมาณ 2570 ตามหลักการของ COSO

COSO	ประเด็นความเสี่ยง	ลักษณะความเสี่ยง	ปัจจัยภายนอก/ภายใน	สาเหตุความเสี่ยง (Risk Cause)	หน่วยงานรับผิดชอบ
1. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)	ความเสี่ยงด้านการบริหารความเพียงพอของกระแสเงินสดของเงินทุนค่าธรรมเนียมผ่านทาง เพื่อรองรับค่าใช้จ่ายประจำ การลงทุนโครงการก่อสร้างทางหลวงพิเศษสายใหม่ การชำระค่า AP และภาระจากการระดมทุนผ่านกองทุน TFFIF	การบริหารความเพียงพอของกระแสเงินสดของเงินทุนค่าธรรมเนียมผ่านทาง โดยพิจารณากระแสเงินสดระยะยาวและทดสอบภาวะวิกฤต โดยคำนึงถึงภาระค่าใช้จ่ายประจำ การลงทุนโครงการก่อสร้างทางหลวงพิเศษสายใหม่ การชำระค่า AP และภาระจากการระดมทุนผ่านกองทุน TFFIF	ภายใน	เงินทุนฯ มีสภาพคล่องและกระแสเงินสดสุทธิไม่เพียงพอต่อการบริหารจัดการภาระรายจ่ายตามแผนงานและภาระผูกพันตามกฎหมาย/สัญญา ซึ่งประกอบด้วย ค่าใช้จ่ายประจำในการดำเนินงานและบำรุงรักษาสายทาง เงินลงทุนโครงการก่อสร้างทางหลวงพิเศษสายใหม่ ภาระผูกพันการจ่ายค่า AP ให้แก่เอกชนร่วมลงทุน และภาระทางการเงินจากการโอนหรือแบ่งปันรายได้เพื่อการระดมทุนผ่านกองทุนรวมโครงสร้างพื้นฐานเพื่ออนาคตประเทศไทย (TFFIF) จนอาจส่งผลกระทบต่อเสถียรภาพทางการเงินของเงินทุนฯ ในระยะยาว	กองทางหลวงพิเศษระหว่างเมือง
	ความเสี่ยงจากการบริหารจัดการและกำกับดูแลสัญญาคู่พัฒนาเอกชน (Outsourcing/PPP)	การกำกับดูแลและตรวจรับงานคู่สัญญาเอกชนในการดำเนินงานและบำรุงรักษา (O&M) อาจไม่เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐาน (KPI/SLA) ที่กำหนด ส่งผลต่อคุณภาพการให้บริการผู้ใช้ทาง	ภายนอก	สัญญามีความซับซ้อนสูงและมีระยะเวลายาวนาน รวมถึงข้อจำกัดด้านบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะทางในการบริหารสัญญาและการตีความเงื่อนไขสัญญา	ฝ่ายบริหารการร่วมลงทุน
	ความผันผวนของเศรษฐกิจมหภาคและอัตราเงินเฟ้อ	การชะลอตัวของภาวะเศรษฐกิจและอัตราเงินเฟ้อที่ปรับตัวสูงขึ้น ส่งผลให้ปริมาณจราจรและรายได้ค่าธรรมเนียมผ่านทางลดลง ขณะที่ต้นทุนการดำเนินงานและค่าตอบแทนตามสัญญาเพิ่มขึ้น	ภายนอก	ปัจจัยทางเศรษฐกิจโลกและในประเทศ ราคาน้ำมันเชื้อเพลิงที่ผันผวน ซึ่งกระทบต่อพฤติกรรมการเดินทางและปริมาณการขนส่งสินค้าบนโครงข่ายทางหลวงพิเศ	กองทางหลวงพิเศษระหว่างเมือง/ฝ่ายกำหนดกลยุทธ์และแผนงาน

COSO	ประเด็นความเสี่ยง	ลักษณะความเสี่ยง	ปัจจัยภายนอก/ภายใน	สาเหตุความเสี่ยง (Risk Cause)	หน่วยงานรับผิดชอบ
	ความล้าสมัยอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยี	ระบบจัดเก็บค่าธรรมเนียมผ่านทางอัตโนมัติ (เช่น ระบบ M-Flow) และระบบบริหารจัดการจราจรอัจฉริยะ (ITS) มีโอกาสล้าสมัยเร็ว ทำให้เกิดภาระในการอัปเกรดระบบและรักษาความปลอดภัยทางไซเบอร์	ภายนอก	การเปลี่ยนแปลงแบบก้าวกระโดดของเทคโนโลยีดิจิทัล ปัญญาประดิษฐ์ (AI) และอุปกรณ์ฮาร์ดแวร์ ทำให้ระบบที่ติดตั้งใช้งานแล้วมีอายุการใช้งานทางเทคโนโลยีสั้นลง	ฝ่ายบริหารการจัดเก็บค่าธรรมเนียม / ฝ่ายบำรุงรักษาทรัพย์สิน
2. ด้านการดำเนินงาน (Operational Risk)	ความเสี่ยงจากความไม่เพียงพอของอัตรากำลัง	กท. เผชิญความท้าทายด้านอัตรากำลังที่ไม่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ด้านพัฒนาโครงข่ายทางหลวงพิเศษระหว่างเมืองที่มีเป้าหมายการขยายตัวอย่างต่อเนื่อง ทั้งด้านบำรุงรักษา บริหารโครงการและงานบริหารทั่วไป	ภายใน	หน่วยงานยังไม่มีระบบการวางแผนกำลังคนระยะยาวที่ชัดเจนในระดับหน่วยงานย่อย (ฝ่าย/แขวง) และการจัดสรรอัตรากำลังยังไม่ทันต่อการเปิดให้บริการสายทางใหม่ๆ	ฝ่ายบริหารงานทั่วไป
	ความเสี่ยงจากโครงสร้างใต้ผิวทาง บนทางหลวงพิเศษหมายเลข 7 และ 9	ความชำรุดเสียหายหรือการทรุดตัวของโครงสร้างใต้ผิวทาง (เช่น โพรงใต้ชั้นทาง หรือการทรุดตัวของดินอ่อน) ส่งผลกระทบต่อความมั่นคงแข็งแรงของสายทางและความปลอดภัยของผู้ใช้ทาง	ภายใน	อายุการใช้งานของสายทางที่เปิดใช้งานมาอย่างยาวนาน ปริมาณรถบรรทุกหนักที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง สภาพชั้นดินอ่อนในพื้นที่ และการกัดเซาะของน้ำใต้ดิน	ฝ่ายบำรุงรักษาทรัพย์สิน / แขวงทางหลวงพิเศษระหว่างเมือง
3. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)	ความเสี่ยงด้านการบริหารความเพียงพอของเงินทุนฯ ในการลงทุนโครงการก่อสร้างใหม่และการจ่ายค่า AP	ภาระผูกพันในการจ่ายค่าตอบแทนการให้บริการ (Availability Payment: AP) ให้แก่เอกชนคู่สัญญาอาจส่งผลกระทบต่อสภาพคล่องและแผนการใช้จ่ายเงินกองทุนฯ หากรายได้ไม่เป็นไปตามคาดการณ์	ภายใน	โครงการร่วมลงทุน (PPP Net Cost / Gross Cost) มีเงื่อนไขผูกพันระยะยาวในการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน ในขณะที่ปริมาณจราจรหรือการเปิดให้บริการอาจมีความไม่แน่นอน	ฝ่ายบริหารการร่วมลงทุน
	ความเสี่ยงจากการบริหารจัดการและกำกับดูแลสัญญาคู่พัฒนาเอกชน (Outsourcing/PPP)	การกำกับดูแลและตรวจรับงานคู่สัญญาเอกชนในการดำเนินงานและบำรุงรักษา (O&M) อาจไม่เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐาน (KPI/SLA) ที่กำหนด ส่งผลต่อคุณภาพการให้บริการผู้ใช้ทาง	ภายนอก	สัญญามีความซับซ้อนสูงและมีระยะเวลายาวนาน รวมถึงข้อจำกัดด้านบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะทางในการบริหารสัญญาและการตีความเงื่อนไขสัญญา	ฝ่ายบริหารการร่วมลงทุน

COSO	ประเด็นความเสี่ยง	ลักษณะความเสี่ยง	ปัจจัยภายนอก/ภายใน	สาเหตุความเสี่ยง (Risk Cause)	หน่วยงานรับผิดชอบ
	ความผันผวนของเศรษฐกิจมหภาคและอัตราเงินเฟ้อ	การชะลอตัวของภาวะเศรษฐกิจและอัตราเงินเฟ้อที่ปรับตัวสูงขึ้น ส่งผลให้ปริมาณจราจรและรายได้ค่าธรรมเนียมผ่านทางลดลง ขณะที่ต้นทุนการดำเนินงานและค่าตอบแทนตามสัญญาเพิ่มขึ้น	ภายนอก	ปัจจัยทางเศรษฐกิจโลกและในประเทศ ราคาน้ำมันเชื้อเพลิงที่ผันผวน ซึ่งกระทบต่อพฤติกรรมการเดินทางและปริมาณการขนส่งสินค้าบนโครงข่ายทางหลวงพิเศ	กองทางหลวงพิเศษระหว่างเมือง/ฝ่ายกำหนดกลยุทธ์และแผนงาน
	ความล้าสมัยอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยี	ระบบจัดเก็บค่าธรรมเนียมผ่านทางอัตโนมัติ (เช่น ระบบ M-Flow) และระบบบริหารจัดการจราจรอัจฉริยะ (ITS) มีโอกาสล้าสมัยเร็ว ทำให้เกิดภาระในการอัปเกรดระบบและรักษาความปลอดภัยทางไซเบอร์	ภายนอก	การเปลี่ยนแปลงแบบก้าวกระโดดของเทคโนโลยีดิจิทัล ปัญญาประดิษฐ์ (AI) และอุปกรณ์ฮาร์ดแวร์ ทำให้ระบบที่ติดตั้งใช้งานแล้วมีอายุการใช้งานทางเทคโนโลยีสั้นลง	ฝ่ายบริหารการจัดเก็บค่าธรรมเนียม / ฝ่ายบำรุงรักษาทรัพย์สิน
4. ด้านกฎหมาย (Compliance Risk)	ความเสี่ยงจากการปฏิบัติงานไม่สอดคล้องกับกฎระเบียบหรือสัญญา PPP	การปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่หรือคู่สัญญาอาจไม่เป็นไปตามข้อกำหนดทางกฎหมาย ระเบียบพัสดุ หรือเงื่อนไขในสัญญา PPP ส่งผลให้เกิดข้อพิพาททางกฎหมายหรือค่าปรับ	ภายใน	กฎระเบียบและข้อกำหนดในสัญญา PPP มีความซับซ้อนและมีรายละเอียดมาก รวมถึงบุคลากรผู้ปฏิบัติงานอาจยังขาดความเข้าใจเชิงลึกในข้อกฎหมายเฉพาะทาง	ฝ่ายบริหารการร่วมลงทุน
	ความเสี่ยงจากข้อจำกัดและระยะเวลาในกระบวนการทางกฎหมาย	ความล่าช้าในขั้นตอนทางกฎหมาย เช่น การตราพระราชกฤษฎีกาเวนคืนที่ดิน การขออนุญาตใช้พื้นที่ หรือการอนุมัติโครงการตาม พ.ร.บ. ร่วมลงทุนฯ ส่งผลให้โครงการล่าช้ากว่าแผน	ภายใน	กระบวนการทางกฎหมายมีหลายขั้นตอนและต้องผ่านการพิจารณาจากหลายหน่วยงานภายนอก รวมถึงการรับฟังความคิดเห็นและการแก้ไขปัญหาข้อร้องเรียนของประชาชน	กองทางหลวงพิเศษระหว่างเมือง
	ความเสี่ยงจากการไม่สามารถปรับปรุงกฎหมายหรือระเบียบที่เกี่ยวข้อง	กฎหมาย กฎกระทรวง หรือระเบียบที่ใช้อยู่ในปัจจุบันมีความล้าสมัย ไม่สอดคล้องกับเทคโนโลยีใหม่ๆ (เช่น การบังคับใช้กฎหมายกรณีหลีกเลี่ยงค่าผ่านทางระบบ M-Flow) หรือรูปแบบธุรกิจใหม่	ภายนอก	กระบวนการแก้ไขเพิ่มเติมกฎหมายระดับ พ.ร.บ. หรือกฎกระทรวงมีขั้นตอนที่ซับซ้อนและใช้เวลานาน ทำให้การปรับปรุงกฎระเบียบไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของการดำเนินงานจริง	กองทางหลวงพิเศษระหว่างเมือง

ทั้งนี้ กองทางหลวงพิเศษระหว่างเมือง ดำเนินการวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กรซึ่งครอบคลุมการประเมินความเสี่ยงการทุจริตในประเด็นที่เกี่ยวของกับสินบนของสำนักงาน ป.ป.ช. รวมทั้งได้ประกาศเจตนารมณ์ร่วมกับบุคลากรในสังกัดว่าจะปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต ตามประมวลจริยธรรมข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2564 ซึ่งประกาศ ณ วันที่ 7 พฤษภาคม พ.ศ. 2564 ข้อกำหนดจริยธรรมของกรมทางหลวง ซึ่งประกาศ ณ วันที่ 17 กรกฎาคม พ.ศ. 2566 รวมทั้งพึงปฏิบัติตามคุณธรรมเป้าหมาย ๕ ประการ และปฏิญญาคุณธรรม (Do & Don't) เพื่อขับเคลื่อนกรมทางหลวงเป็นองค์กรคุณธรรมอย่างยั่งยืน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569 ซึ่งประกาศ ณ วันที่ 18 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2569 ตลอดจนมุ่งมั่นในการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรบนรากฐานของคุณธรรมและจริยธรรม โดยน้อมนำหลักธรรมทางหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาเป็นหลักคิดในการดำเนินชีวิตควบคู่ไปกับการสืบสานวิถีวัฒนธรรมอันดีงาม พร้อมบูรณาการความร่วมมือกับเครือข่ายภาคประชาชนเพื่อส่งเสริมคุณธรรมอย่างต่อเนื่องเพื่อปลูกฝังคุณธรรม 5 ประการ คือ พอเพียง วินัย สุจริต จิตอาสา และกตัญญู ให้หยั่งรากลึกในทุกมิติ เพื่อสร้างสรรค์สังคมคุณธรรมและการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน โดยมีรายงานผลการดำเนินการตามแผนปฏิบัติการป้องกันปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบ และส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมของกรมทางหลวง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569 (รอบ 12 เดือน) ดังแสดงตัวอย่างใน**ตารางที่ 3.3-2** และมีรายละเอียดใน**ภาคผนวก 2**

ตารางที่ 3.3-2 ตัวอย่างรายงานผลการดำเนินการตามแผนปฏิบัติการป้องกันปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบ และส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมของกรมทางหลวง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569 (รอบ 12 เดือน) ในประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 ขับเคลื่อนและพัฒนาศักยภาพบุคลากรเพื่อให้เกิดวัฒนธรรมสุจริต

รายงานผลการดำเนินการตามแผนปฏิบัติการป้องกันปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบ และส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมของกรมทางหลวง
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๙ (รอบ ๑๒ เดือน)
หน่วยงาน กองทางหลวงพิเศษระหว่างเมือง

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๑ **ขับเคลื่อนและพัฒนาศักยภาพบุคลากรเพื่อให้เกิดวัฒนธรรมสุจริต**

แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย		ผลการดำเนินการ		หน่วยงานที่รับผิดชอบหลัก	หมายเหตุ
			ระดับกรม	ระดับหน่วยงาน	ผลผลิต	ผลลัพธ์		
กลยุทธ์ที่ ๑ ปรับฐานความคิด ปลูกฝังค่านิยมคุณธรรมในการต่อต้านการทุจริต “พอเพียง วินัย สุจริต จิตอาสา กตัญญู”								
๑. จัดอบรม/สัมมนา/กิจกรรม หรือสอดแทรกหลักสูตรที่เกี่ยวกับการส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรมและปรับฐานความคิด ปลูกฝังค่านิยมคุณธรรมในการต่อต้านการทุจริต, “พอเพียง วินัย สุจริต จิตอาสา กตัญญู”	- เพื่อปรับเปลี่ยนฐานความคิด และปลูกฝังค่านิยมคุณธรรมในการต่อต้านการทุจริต “พอเพียง วินัย สุจริต จิตอาสา กตัญญู” ให้กับบุคลากรในสังกัด และเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรให้เกิดวัฒนธรรมสุจริต	- จำนวนครั้งในการจัดอบรม/สัมมนา/กิจกรรม หรือสอดแทรกหลักสูตร	๓	๑	- มีการจัดอบรม/สัมมนา/กิจกรรม/สอดแทรกหลักสูตรฯ จำนวน ๑ หลักสูตร ดังนี้ ๑) โครงการเฉลิมพระเกียรติเรื่องจัดนิทรรศการเฉลิมพระเกียรติสมเด็จพระนางเจ้าสิริกิติ์ฯ ๑๒ สิงหาคม ๒๕๖๙ เมื่อวันที่ ๗ สิงหาคม ๒๕๖๙ ถึง ๓๑ สิงหาคม ๒๕๖๙ ณ ห้องประชาสัมพันธ์ สถานที่บริการทางหลวงบางปะกง ขาออก (Information Service Area) มีผู้เข้าร่วมกิจกรรม/หลักสูตร จำนวน ๑๒๕๐ ราย	- ผู้เข้าชมได้รำลึกถึงพระมหากษัตริย์และร่วมลงนาม ซึ่งเป็นการแสดงความเคารพและความกตัญญู - บุคลากรมีความเข้าใจในศาสตร์ของพระราชาสามารถนำความรู้มาปรับใช้ในการดำเนินชีวิตและน้อมรำลึกถึงพระมหากรุณาธิคุณของพระบาทสมเด็จพระบรมชนกาธิเบศร มหาภูมิพลอดุลยเดช มหาราช บรมนาถ บพิตร รัชกาลที่ ๙ ที่ทรงมีคุณูปการแก่ปวงชนชาวไทย	- กองฝึกอบรม - กองการเจ้าหน้าที่ - ทุกหน่วยงาน	-

เมื่อดำเนินการระบุความเสี่ยงและวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงแล้วเสร็จ ให้นำความเสี่ยง/ปัจจัยเสี่ยงที่ระบุใหม่ ความเสี่ยงที่มีอยู่จากการดำเนินงานที่ผ่านมา และความเสี่ยงที่มีอยู่ภายหลังจากการควบคุมภายในมาพิจารณาประสิทธิผลการควบคุมภายใน โดยใช้เกณฑ์ที่**ตารางที่ 3.3-3** ซึ่งในการพิจารณาประสิทธิผลการควบคุมนั้นมีหลักในการพิจารณาดังตัวอย่างที่แสดงรายละเอียดใน**ตาราง 3.3-4** กล่าวคือ หากมีมุมมองใดที่มีระดับการควบคุมต่ำกว่า ๓ จะถือว่าประสิทธิผลการควบคุมนั้นไม่เพียงพอ ต้องนำความเสี่ยงนั้นมาบริหารจัดการความเสี่ยงด้วย

ตารางที่ 3.3-3 เกณฑ์การประเมินความเสี่ยงที่เหลืออยู่โดยพิจารณาจากประสิทธิผลการควบคุมที่มีอยู่

ระดับการควบคุม		ประสิทธิผลการควบคุมที่มีอยู่		
		ผลการดำเนินงาน เมื่อเทียบกับเป้าหมาย	กระบวนการควบคุม	การติดตาม
1	เบื้องต้น	ผลการดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมายมาก (เทียบเท่าระดับ 1)	ไม่มีมาตรฐานที่ชัดเจน	ไม่มีการติดตาม
2	ไม่เป็นทางการ	ผลการดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมาย (เทียบเท่าระดับ 2)	มีการควบคุมเป็นมาตรฐาน แต่ยังไม่นำออกมาใช้	มีการควบคุมแต่ ไม่มีการติดตาม
3	เป็นระบบ	ผลการดำเนินงานเป็นไป ตามเป้าหมาย (เทียบเท่าระดับ 3)	มีการควบคุมเป็นมาตรฐาน ของแต่ละหน่วยงาน	มีการติดตามแต่ ไม่มีการรายงานให้ ผู้บริหารทราบ
4	บูรณาการ	ผลการดำเนินงานดีกว่าเป้าหมาย (เทียบเท่าระดับ 4)	มีการกำหนดเป็นมาตรฐาน ขององค์กร	มีการติดตามและรายงาน ให้ผู้บริหารทราบเป็นระยะ
5	ใช้ให้เกิด ประโยชน์สูงสุด	ผลการดำเนินงานดีกว่าเป้าหมายมาก (เทียบเท่าระดับ 5)	มีการกำหนดเป็นมาตรฐาน ขององค์กร และเทียบเคียง กับ Best Practice	มีการระบุระยะเวลา การติดตามและรายงานผลที่ ชัดเจน

ที่มา: การชี้แจงกรอบหลักเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานทุนหมุนเวียน

ตาราง 3.3-4 ตัวอย่างการประเมินความเสี่ยงที่เหลืออยู่โดยพิจารณาจากประสิทธิผลการควบคุมที่มีอยู่

ปัจจัยเสี่ยง		ความเพียงพอของมาตรการควบคุมภายใน			ความเสี่ยงที่เหลืออยู่
		ผลการดำเนินงาน เมื่อเทียบกับ เป้าหมาย	กระบวน การควบคุม	การ ติดตาม	
ความเสี่ยงด้านยุทธ์ศาสตร์ (Strategic Risk)					
SIC1	ความเสี่ยงด้านการบริหารความเพียงพอของกระแสเงินสดของเงินทุนค่าธรรมเนียมผ่านทาง เพื่อรองรับค่าใช้จ่ายประจำ การลงทุนโครงการก่อสร้างทางหลวงพิเศษสายใหม่ การชำระค่า AP และภาระจากการระดมทุนผ่านกองทุน TFFIF	3	2	2	ใช่
SEC1	ความเสี่ยงจากการบริหารจัดการและกำกับดูแลสัญญาคู่พัฒนาเอกชน(Outsourcing/PPP)	3	4	4	ไม่ใช่
SEU1	ความผันผวนของเศรษฐกิจมหภาคและอัตราเงินเฟ้อ	3	3	3	ไม่ใช่
SEU2	ความล้าสมัยอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยี	3	4	4	ไม่ใช่
ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operations Risk)					

ปัจจัยเสี่ยง		ความเพียงพอของมาตรการควบคุมภายใน			ความเสี่ยงที่เหลืออยู่
		ผลการดำเนินงานเมื่อเทียบกับเป้าหมาย	กระบวนการควบคุม	การติดตาม	
OIC1	ความเสี่ยงจากความไม่เพียงพอของอัตรากำลัง	3	4	4	ไม่ใช่
OIU1	ความเสี่ยงจากโครงสร้างใต้ผิวทาง บนทางหลวงพิเศษหมายเลข 7 และ 9	3	2	2	ใช่
ความเสี่ยงทางด้านการเงิน (Financial Risk)					
FIC1	ความเสี่ยงจากความมั่นคงและสภาพคล่องของเงินทุนค่าธรรมเนียมผ่านทางในระยะยาว	3	3	3	ไม่ใช่
FIU1	ความเสี่ยงจากภาระค่าใช้จ่ายงบดำเนินงานผูกพันที่เพิ่มขึ้นตามการขยายโครงข่าย	3	3	4	ไม่ใช่
FEU1	ความผันผวนของต้นทุนการก่อสร้างและซ่อมบำรุง	3	3	3	ไม่ใช่
ความเสี่ยงทางด้านกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง (Compliance Risk)					
CIC1	ความเสี่ยงจากการปฏิบัติงานไม่สอดคล้องกับกฎระเบียบหรือสัญญา PPP	3	3	4	ไม่ใช่
CIU1	ความเสี่ยงจากข้อจำกัดและระยะเวลาในกระบวนการทางกฎหมาย	3	3	4	ไม่ใช่
CEU1	ความเสี่ยงจากการไม่สามารถปรับปรุงกฎหมายหรือระเบียบที่เกี่ยวข้อง	3	3	4	ไม่ใช่

การระบุประเด็นความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับโครงการ/กิจกรรมที่จะดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ในแผนปฏิบัติการระยะยาว 5 ปีของเงินทุนค่าธรรมเนียมผ่านทาง (พ.ศ. 2566-2570) และแผนปฏิบัติงานประจำปี รวมถึงเกี่ยวข้องกับตัวชี้วัดตามบันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงาน จะช่วยให้ทุกคนในองค์กรเข้าใจการบริหารความเสี่ยงในภาพรวมได้ดียิ่งขึ้นการพิจารณาความเชื่อมโยงระหว่างประเด็นความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงกับมาตรการแผนปฏิบัติการระยะยาว 5 ปี ของเงินทุนค่าธรรมเนียมผ่านทาง ดังแสดงรายละเอียด

ตาราง 3.3-5 ความเชื่อมโยงระหว่างปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2570 กับยุทธศาสตร์ในแผนปฏิบัติการระยะยาว 5 ปีของเงินทุนค่าธรรมเนียมผ่านทาง (พ.ศ. 2566-2570)

วิสัยทัศน์ (Vision)	**โครงข่ายทางหลวงพิเศษเชื่อมโยงระบบขนส่งภูมิภาค สะดวก ปลอดภัย เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ด้วยนวัตกรรมอย่างยั่งยืน**
พันธกิจ (Mission)	● พัฒนาและเชื่อมโยงโครงข่ายให้เข้าถึงพื้นที่เศรษฐกิจ ● ยกระดับการบริการด้วยเทคโนโลยี M-Flow และนวัตกรรมอัจฉริยะ ● บำรุงรักษาทางให้พร้อมใช้งานและปลอดภัยด้วยเทคโนโลยีทันสมัย ● พัฒนาองค์กรให้มีสมรรถนะสูงและยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลง
ผลผลิต (Output)	● ความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการระยะยาวของเงินทุนค่าธรรมเนียมผ่านทาง ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 – 2570) - ตัวชี้วัด: ร้อยละของความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการระยะยาวของเงินทุนค่าธรรมเนียมผ่านทาง ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 – 2570) ● การให้บริการเส้นทางหลวงพิเศษระหว่างเมืองที่จัดเก็บค่าธรรมเนียมผ่านทาง - ตัวชี้วัด: จำนวนเที่ยว/ปี
ผลลัพธ์ (Outcome)	● โครงข่ายทางหลวงพิเศษระหว่างเมืองมีความปลอดภัย และครอบคลุมพื้นที่เศรษฐกิจ ● มีนวัตกรรม เทคโนโลยี ที่ทันสมัย มาช่วยยกระดับการบำรุงรักษา และระบบจัดเก็บค่าธรรมเนียมผ่านทางให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ยุทธศาสตร์ (Strategy)	มาตรการ ตามแผนยุทธศาสตร์	ปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร ปีงบประมาณ พ.ศ. 2570
ยุทธศาสตร์ที่ 1 การพัฒนาโครงข่ายทางหลวงพิเศษและสิ่งอำนวยความสะดวกที่เกี่ยวข้อง	● มาตรการ 1.1 การบริหารจัดการโครงการเชิงรุก ติดตามเร่งรัดการเบิกจ่ายงบประมาณและผลการก่อสร้างในสายทางยุทธศาสตร์	● ความเสี่ยงด้านการบริหารความเพียงพอของกระแสเงินสดของเงินทุนค่าธรรมเนียมผ่านทาง เพื่อรองรับค่าใช้จ่ายประจำ การลงทุนโครงการก่อสร้างทางหลวงพิเศษสายใหม่ การชำระค่า AP และภาระจากการระดมทุนผ่านกองทุน TFFIF ● ความเสี่ยงจากภาระค่าใช้จ่ายงบดำเนินงานผูกพันที่เพิ่มขึ้นตามการขยายโครงข่าย ● ความผันผวนของต้นทุนการก่อสร้างและซ่อมบำรุง
	● มาตรการ 1.2 การเร่งรัดขยายโครงข่ายเชิงยุทธศาสตร์เพื่อการเชื่อมโยงเศรษฐกิจไร้รอยต่อ โดยการก่อสร้างทางหลวงพิเศษสายใหม่ตามสายทางยุทธศาสตร์	● ความเสี่ยงด้านการบริหารความเพียงพอของกระแสเงินสดของเงินทุนค่าธรรมเนียมผ่านทาง เพื่อรองรับค่าใช้จ่ายประจำ การลงทุนโครงการก่อสร้างทางหลวงพิเศษสายใหม่ การชำระค่า AP และภาระจากการระดมทุนผ่านกองทุน TFFIF

ยุทธศาสตร์ (Strategy)	มาตรการ ตามแผนยุทธศาสตร์	ปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร ปีงบประมาณ พ.ศ. 2570
	● มาตรการ 1.3 การขยายโครงข่ายทางหลวงพิเศษระหว่างเมือง โดยใช้เครื่องมือทางการเงิน การคลังในรูปแบบอื่น ๆ ตามความเหมาะสมของสภาพเศรษฐกิจแวดล้อมทางเศรษฐกิจในปัจจุบัน	● ความผันผวนของเศรษฐกิจมหภาคและอัตราเงินเฟ้อ ● ความเสี่ยงจากความมั่นคงและสภาพคล่องของเงินทุนค่าธรรมเนียมผ่านทางในระยะยาว
	● มาตรการ 1.4 การเพิ่มประสิทธิภาพโครงข่ายทางหลวงพิเศษระหว่างเมือง และปรับปรุงบริเวณจุดเข้าและออกระบบโครงข่ายทางหลวงพิเศษ	
	● มาตรการ 1.5 การขยายผลการร่วมลงทุนภาครัฐและเอกชน	● ความเสี่ยงด้านการบริหารความเพียงพอของกระแสเงินสดของเงินทุนค่าธรรมเนียมผ่านทาง เพื่อรองรับค่าใช้จ่ายประจำ การลงทุนโครงการก่อสร้างทางหลวงพิเศษสายใหม่ การชำระค่า AP และภาระจากการระดมทุนผ่านกองทุน TFFIF ● ความเสี่ยงจากการบริหารจัดการและกำกับดูแลสัญญาคู่พัฒนาเอกชน (Outsourcing/PPP) ● ความเสี่ยงจากข้อจำกัดและระยะเวลาในกระบวนการทางกฎหมาย ● ความเสี่ยงจากการปฏิบัติงานไม่สอดคล้องกับกฎระเบียบหรือสัญญา PPP
	● มาตรการ 1.6 การพัฒนาที่พักริมทางเพื่อให้เป็นไปตามมาตรฐานสำหรับที่พักริมทาง	● ความเสี่ยงจากการบริหารจัดการและกำกับดูแลสัญญาคู่พัฒนาเอกชน (Outsourcing/PPP)
	● มาตรการ 1.7 การส่งเสริมความร่วมมือระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการพัฒนา และกำกับดูแลโครงข่ายทางหลวงพิเศษ	● ความเสี่ยงจากการไม่สามารถปรับปรุงกฎหมายหรือระเบียบที่เกี่ยวข้อง
ยุทธศาสตร์ที่ 2 การบริหารจัดการและนวัตกรรมการเดินทางบนทางหลวงพิเศษระหว่างเมือง	● มาตรการ 2.1 การนำระบบจัดเก็บค่าผ่านทางอัตโนมัติแบบไม่มีไม้กั้น (M-Flow) ไปใช้บนทางหลวงพิเศษสายอื่น ๆ	
	● มาตรการ 2.2 การพัฒนาและเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการระบบจัดเก็บค่าผ่านทางอัตโนมัติแบบไม่มีไม้กั้น (M-Flow)	

ยุทธศาสตร์ (Strategy)	มาตรการ ตามแผนยุทธศาสตร์	ปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร ปีงบประมาณ พ.ศ. 2570
	● มาตรการ 2.3 การเพิ่มจำนวนผู้ใช้งานระบบจัดเก็บค่าผ่านทางอัตโนมัติแบบไม่มีไม้กั้น (M-Flow)	
	● มาตรการ 2.4 การตรวจสอบและพัฒนาประสิทธิภาพการให้บริการของระบบทางหลวงพิเศษอย่าต่อเนื่อง	
	● มาตรการ 2.5 การนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการจราจร ความปลอดภัย วิเคราะห์จุดเสี่ยง และระบบควบคุมติดตามที่เกี่ยวข้อง	● ความล้าสมัยอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยี
	● มาตรการ 2.6 เพิ่มประสิทธิภาพสิ่งอำนวยความสะดวก และการให้บริการร้านค้าภายในที่พักริมทางแก่ผู้ใช้ทาง	
	● มาตรการ 2.7 ส่งเสริมการพัฒนาโครงการทางหลวงพิเศษที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม	
	● มาตรการ 2.8 การจัดทำข้อกำหนด มาตรฐานการจัดการจราจรและความปลอดภัยบนทางหลวงพิเศษ	
ยุทธศาสตร์ที่ 3 การบำรุงรักษาทางหลวงพิเศษระหว่างเมือง	● มาตรการ 3.1 การตรวจสอบ ประเมินสภาพทางวิศวกรรม และเพิ่มประสิทธิภาพการบำรุงรักษาของทางหลวงพิเศษอย่างสม่ำเสมอ	● ความเสี่ยงจากโครงสร้างใต้ผิวทาง บนทางหลวงพิเศษหมายเลข 7 และ 9
	● มาตรการ 3.2 ส่งเสริมการนำนวัตกรรม และเทคโนโลยีมาใช้ในการตรวจสอบ และบำรุงรักษาทางหลวงพิเศษ	
	● มาตรการ 3.3 ส่งเสริมการวิจัย และการนำวัสดุงานทางมาใช้ใหม่ โดยการปรับปรุงให้มีประสิทธิภาพและเป็นไปตามมาตรฐาน รวมทั้งการนำวัสดุทางเลือกอื่น ๆ มาใช้ในการบำรุงรักษาทางหลวงพิเศษ	
	● มาตรการ 3.4 การพัฒนาและเพิ่มประสิทธิภาพระบบไฟฟ้าและโครงข่ายสื่อสารให้มีความทันสมัย	

ยุทธศาสตร์ (Strategy)	มาตรการ ตามแผนยุทธศาสตร์	ปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร ปีงบประมาณ พ.ศ. 2570
	● มาตรการ 3.5 การจัดทำข้อกำหนด มาตรฐานในการตรวจสอบ และบำรุงรักษาทางหลวงพิเศษ	
ยุทธศาสตร์ที่ 4 การเสริมสร้างศักยภาพองค์กรและยกระดับวิชาชีพบุคลากรสู่มาตรฐานสากล	● **มาตรการ 4.1** พัฒนาและส่งเสริมการขับเคลื่อนและติดตามยุทธศาสตร์	
	● **มาตรการ 4.2** ปรับปรุงโครงสร้างการบริหารทรัพยากรบุคคลให้มีความยืดหยุ่นและสอดคล้องกับภารกิจที่เปลี่ยนแปลงไป	● ความเสี่ยงจากความไม่เพียงพอของอัตรากำลัง
	● **มาตรการ 4.3** การพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้	● ความเสี่ยงจากการไม่สามารถปรับปรุงกฎหมายหรือระเบียบที่เกี่ยวข้อง
	● **มาตรการ 4.4** ส่งเสริมวัฒนธรรมการบริหารจัดการบนพื้นฐานของธรรมาภิบาล	
	● **มาตรการ 4.5** การบริหารจัดการองค์กรให้มีความคล่องตัวและประสิทธิภาพสูงขึ้น ด้วยการจัดจ้างผู้รับจ้างเอกชน (Outsourcing) จากภาคเอกชนที่มีความความเชี่ยวชาญเฉพาะทางมาดำเนินงานตามภารกิจที่เพิ่มขึ้นขององค์กร	
	● **มาตรการ 4.6** ส่งเสริมและพัฒนาการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีและเครื่องจักรที่ทันสมัยในการปฏิบัติงานของบุคลากร	● ความล้าสมัยอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยี

3.4 การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

การประเมินความเสี่ยง เป็นกระบวนการที่ประกอบด้วย การวิเคราะห์ การประเมิน และการจัดลำดับความรุนแรงของความเสี่ยงที่มีผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของกระบวนการทำงาน ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ดังนี้

1) กำหนดเกณฑ์ที่จะใช้ในการประเมินความเสี่ยง ได้แก่ ระดับของโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) ระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) และระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk)
2) นำความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงที่ระบุไว้มาประเมินโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงต่างๆ และประเมินระดับความรุนแรงของผลกระทบเมื่อเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงนั้น
3) พิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและผลกระทบของความเสี่ยงต่อการดำเนินงาน เพื่อให้เห็นถึงระดับของความเสี่ยง
4) จัดลำดับความรุนแรงของความเสี่ยง โดยจัดเรียงตามลำดับจากระดับสูงมาก สูง ปานกลาง และต่ำ ตามลำดับ

ในการประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยงเป็นการวิเคราะห์เพื่อวัดระดับโอกาสหรือความถี่ที่จะเกิดความเสี่ยงและวัดระดับผลกระทบของความเสี่ยงนั้น ๆ โดยนำเหตุการณ์ความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงที่มีการค้นพบหรือระบุได้มาทำการวัดหรือประเมินระดับความรุนแรงกับความถี่หรือโอกาสที่จะเป็นไปได้ เพื่อระบุระดับความสำคัญของความเสี่ยง ซึ่งมีองค์ประกอบหลักในการพิจารณาอยู่ 2 ประการ คือ โอกาส (Likelihood) ที่จะเกิดและผลกระทบ (Impact) ที่เกิดขึ้น โดยโอกาสที่จะเกิด คือ ความเป็นไปได้ที่จะเกิดเหตุการณ์นั้น ๆ ในช่วงเวลาหนึ่ง และผลกระทบที่เกิดขึ้น คือ ความเสียหายที่เกิดขึ้นและมีผลกระทบต่อองค์กร หากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง ทั้งนี้ จะต้องมีการกำหนดระดับของโอกาสที่จะเกิดและระดับของผลกระทบที่จะเกิดเพื่อให้สามารถกำหนด หรือจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงได้ พิจารณาโอกาสในการเกิดความเสี่ยง จากสถิติการเกิดเหตุการณ์ในอดีตปัจจุบัน หรือการคาดการณ์ล่วงหน้าของโอกาสที่จะเกิดในอนาคต โดยจัดระดับของการเกิดความเสี่ยงเป็น 5 ระดับ คือ สูงมาก สูง ปานกลาง น้อย และน้อยมาก แทนด้วยตัวเลข 5 4 3 2 และ 1 ตามลำดับ ดังแสดงใน**ตารางที่ 3.4-1** และ**ตารางที่ 3.4-2**

ตารางที่ 3.4-1 เกณฑ์ของของโอกาสของประเด็นความเสี่ยงของ กท. ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2570

ระดับ	ระดับ	ด้านยุทธ์ศาสตร์			
5	มากที่สุด	มีโอกาสเกิดเหตุการณ์สูงมาก (มากกว่าร้อยละ 80) แบบจำลองทางการเงินชี้ชัดว่ากระแสเงินสดรับและเงินสะสมไม่เพียงพอต่อการรองรับค่าใช้จ่ายประจำ งบลงทุนใหม่ ค่า AP และภาระ TFFIF อย่างแน่นอนภายในระยะเวลา 1–3 ปีข้างหน้า	โอกาสเกิดสูงมาก/แน่นอน เอกชนคู่สัญญาไม่ปฏิบัติตามสัญญาอย่างรุนแรง เลิกสัญญา หรือเกิดข้อพิพาททางสัญญา PPP ในชั้นอนุญาโตตุลาการหรือศาล ทำให้การดำเนินงานและบริการหยุดชะงัก	เกิดวิกฤตเศรษฐกิจรุนแรง รายได้และปริมาณจราจรตกต่ำกว่าประมาณการมากกว่า 10% ขึ้นไป	เกิดการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีเชิงโครงสร้างทันที ระบบเดิมไม่สามารถเชื่อมต่อกับมาตรฐานใหม่ได้ ต้องยกเลิกและเปลี่ยนระบบใหม่ทั้งหมด
4	มาก	มีโอกาสเกิดเหตุการณ์สูง (ร้อยละ 51–80) รายได้ต่ำกว่าประมาณการร้อยละ 10–15 หรือมีการเร่งรัดเบิกจ่ายงบลงทุนสายทางใหม่พร้อมกับภาระค่า AP และ TFFIF จนกระแสเงินสดรับประจำปีไม่เพียงพอต่อรายจ่ายรวม	โอกาสเกิดสูง เอกชนคู่สัญญามีแนวโน้มไม่สามารถปฏิบัติตามมาตรฐานสัญญาหรือเงื่อนไขสำคัญได้บ่อยครั้ง เกิดการเจรจาต่อรองยืดเยื้อ ข้อโต้แย้งสัญญาร่วมลงทุน PPP หรือเอกชนขอปรับเปลี่ยนเงื่อนไขสัญญาอันส่งผลกระทบต่อแผนเปิดให้บริการ	เกิดภาวะเศรษฐกิจถดถอยชัดเจน เงินเฟ้อ/พลังงานพุ่งสูง กระทบภาคขนส่งและเดินทางข้ามจังหวัด รายได้ต่ำกว่าประมาณการ 5% – 10%	เทคโนโลยีล้าสมัยรวดเร็วกว่ารอบงบประมาณ อุปกรณ์หลักหยุดการผลิต/สนับสนุน ส่งผลกระทบต่อการประมวลผล
3	ปานกลาง	มีโอกาสเกิดเหตุการณ์ปานกลาง (ร้อยละ 31–50) รายได้อาจต่ำกว่าประมาณการร้อยละ 5–10 หรือการเปิดจัดเก็บค่าผ่านทางสายใหม่ล่าช้า ทำให้วงเงินงบประมาณคงเหลือเริ่มตึงตัวเมื่อเริ่มมีภาระค่า AP และ TFFIF	ผลกระทบปานกลาง เกิดความล่าช้าหรือข้อติดขัดในการเจรจาต่อรองและการกำกับดูแลคู่สัญญาเป็นครั้งคราว เช่น ขั้นตอนการตรวจรับงาน O&M, การอนุมัติปรับแผนงาน หรือข้อโต้แย้งเกี่ยวกับเงื่อนไขการเบิกจ่ายค่าตอบแทน AP	ภาวะเศรษฐกิจชบเซาปานกลาง กำลังซื้อและการเดินทางลดลง รายได้และปริมาณจราจรจริงต่ำกว่าประมาณการ 3% – 5%	เทคโนโลยีเปลี่ยนแปลงก้าวกระโดดตามรอบ 3-5 ปี ต้องตั้งงบประมาณอัปเกรดฮาร์ดแวร์/ซอฟต์แวร์และต่ออายุ License เป็นระยะเพื่อป้องกันระบบหยุดชะงัก
2	น้อย	มีโอกาสเกิดเหตุการณ์น้อย (ร้อยละ 11–30) รายได้ค่าธรรมเนียมผ่านทางอาจต่ำกว่าเป้าหมายไม่เกินร้อยละ 5 หรือรายจ่ายเพิ่มขึ้นเล็กน้อย แต่ยังบริหารจัดการได้ภายในกรอบวงเงินปกติ	โอกาสเกิดน้อย (ระดับประเมินเป้าหมาย) เกิดปัญหาหรือข้อติดขัดเล็กน้อยในการควบคุมงานหรือการตีความสัญญา แต่สามารถเจรจาตกลงและแก้ไขได้ในระดับปฏิบัติการทันที ไม่กระทบต่อกรอบเวลาดำเนินงานหรือมาตรฐานการบริการ	เศรษฐกิจชะลอตัวเล็กน้อย ปริมาณจราจรและรายได้เบี่ยงเบนจากประมาณการไม่เกิน 1%-3% ไม่กระทบเป้าหมายภาพรวม	เทคโนโลยีเปลี่ยนแปลงเล็กน้อยในบางระบบย่อย สามารถวางแผนอัปเกรดหรือจัดหา License ตามรอบงบประมาณปกติได้
1	น้อยที่สุด	มีโอกาสเกิดเหตุการณ์ที่กระแสเงินสดไม่เพียงพอน้อยมาก (น้อยกว่าร้อยละ 10) ประมาณการรายรับและรายจ่ายมีความแม่นยำสูง และมีพื้นที่ทางการคลังเหลือเพียงพอตลอดช่วงแผน 5 ปี	แทบไม่มีโอกาสเกิด เอกชนคู่สัญญาปฏิบัติตามข้อกำหนด เงื่อนไขสัญญา และตัวชี้วัดประสิทธิภาพได้อย่างสมบูรณ์แบบ การประสานงานและการเจรจาต่อรองเป็นไปด้วยความเรียบร้อยโดยไม่มีข้อขัดแย้ง	เศรษฐกิจเติบโตตามเป้าหมาย/สูงกว่าคาด เงินเฟ้ออยู่ในระดับต่ำและเสถียร รายได้และปริมาณจราจรตรงตามประมาณการ	เทคโนโลยีเปลี่ยนแปลงช้า อุปกรณ์และซอฟต์แวร์ได้รับการสนับสนุน (Support) และมีสิทธิ์ใช้งานตลอดอายุโครงการ

ตารางที่ 3.4-1 เกณฑ์ของของโอกาสของประเด็นความเสี่ยงของ กท. ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2570 (ต่อ)

ระดับ	ระดับ	ด้านการดำเนินงาน		ด้านการเงิน	
5	มากที่สุด	ขาดแคลนบุคลากรอย่างรุนแรงในระดับโครงสร้าง ไม่สามารถจัดหากำลังคนมาปฏิบัติงานในสายทางใหม่ได้ทันกำหนดเปิดให้บริการ	เกิดการทรุดตัวฉับพลันของชั้นทางหรือเกิดอุบัติเหตุร้ายแรงขนาดใหญ่จากปัจจัยแทรกซ้อนภายนอกอย่างต่อเนื่อง	เกิดวิกฤตขาดสภาพคล่อง ไม่สามารถชำระค่าตอบแทน AP ตามสัญญา PPP ได้ตามกำหนด หรือกระทบงบบำรุงรักษาทางหลวงภาพรวม	ค่าใช้จ่ายดำเนินงานผูกพันขยายตัวรุนแรงในทุกสายทางใหม่ เกินขีดความสามารถในการจัดสรรงบประมาณประจำปี และเบียดซ้อนงบพัฒนาส่วนอื่นอย่างสิ้นเชิง
4	มาก	ขาดแคลนกำลังคนในกลุ่มงานหลักและงานเทคนิคเฉพาะทางอย่างต่อเนื่อง กรอบอัตรากำลังเพิ่มขึ้นช้า เกิดภาวะภาระงานสะสมล้นมือ	ตรวจพบโพรงใต้ดินหรือการทรุดตัวของผิวทางบ่อยครั้งในหลายจุด กระทบต่อโครงสร้างชั้นทางหลัก	เงินฝากคลังลดลงต่ำกว่าเกณฑ์ความมั่นคงทางการเงินที่กำหนดต่อเนื่องจากการระดมทุน TFFIF ร่วมกับรายได้จัดเก็บตกต่ำ ทำให้อัตราส่วนสภาพคล่องตึงตัว	ค่าใช้จ่ายดำเนินงานผูกพันพุ่งสูงกว่าประมาณการอันเนื่องมาจากอัตราค่าบริการสาธารณูปโภค ค่าจ้างระบบ หรือค่าบำรุงรักษาปรับตัวสูงขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ
3	ปานกลาง	เกิดความไม่สมดุลระหว่างปริมาณงานกับจำนวนบุคลากร เนื่องจากโครงข่ายสายทางขยายตัวต่อเนื่อง ร่วมกับมีสถิติการลาออก โอนย้าย หรือเกษียณอายุของเจ้าหน้าที่เป็นระยะ	มีโครงการก่อสร้างสาธารณูปโภคใต้ดินของหน่วยงานภายนอกบนสายทางเป็นระยะ จึงมีความเสี่ยงเกิดโพรงใต้ผิวทางที่ต้องเฝ้าระวังอย่างต่อเนื่อง	รายได้จัดเก็บชะลอตัว หรือภาระค่าตอบแทน Availability Payment (AP) ของโครงการ PPP สูงกว่าประมาณการ ทำให้เงินฝากคลังลดลงเร็วกว่าแผน	การเปิดให้บริการสายทางใหม่ M6 และ M81 ส่งผลให้เกิดค่าใช้จ่ายผูกพันจำเป็นเพิ่มขึ้นตามหน้าที่อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ เช่น ค่าไฟฟ้าแสงสว่าง M-Flow ค่าจ้างระบบ และค่าบำรุงรักษา
2	น้อย	เกิดการขาดแคลนอัตรากำลังชั่วคราวในบางตำแหน่ง สามารถเกลี่ยกำลังคนหรือใช้ Outsourcing ปฏิบัติงานแทนได้ทัน ไม่กระทบงาน	ตรวจพบความเสี่ยงทางกายภาพในวงจำกัด สามารถสำรวจซ่อมแซมได้ทันก่อนเกิดการทรุดตัว	สภาพคล่องระยะสั้นมั่นคงสูง (เงินฝากคลังสิ้นปี 2570 เท่ากับ 15,467 ล้านบาท) แต่มีแผนภาระผูกพันระยะยาวและการนำรายได้ส่ง TFFIF ซึ่งจะทำให้เงินฝากคลังลดลงสู่จุดต่ำสุด 4,368 ล้านบาท ในปี 2576	ค่าใช้จ่ายดำเนินงานผูกพันเพิ่มขึ้นตามประมาณการปกติสอดคล้องกับการขยายระยะทางสายทาง สามารถควบคุมให้อยู่ในกรอบงบประมาณประจำปีได้
1	น้อยที่สุด	อัตรากำลังเพียงพอ 100% สอดคล้องกับภาระงานและการขยายสายทางใหม่ สามารถบรรจุสรรหาทดแทนตำแหน่งที่ว่างได้ทันที	พื้นที่สายทางและชั้นทางมีความเสถียรสูง ไม่พบการก่อสร้างสาธารณูปโภคใต้ดินหรือสัญญาณโพรงใต้ผิวทาง	รายได้จากค่าผ่านทางเติบโตสูงต่อเนื่อง เงินฝากคลังเกิน 15,000 ล้านบาทตลอดเวลา ไม่มีภาระผูกพันการลงทุนขนาดใหญ่	ค่าใช้จ่ายงบดำเนินงานผูกพันทรงตัว การขยายสายทางสร้างประสิทธิภาพการประหยัดต่อขนาด (Economies of Scale) ทำให้ค่าใช้จ่ายเฉลี่ยต่อกิโลเมตรไม่เพิ่มขึ้น

ตารางที่ 3.4-1 เกณฑ์ของของโอกาสของประเด็นความเสี่ยงของ กท. ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2570 (ต่อ)

ระดับ	ระดับ	ด้านการเงิน	ด้านกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง		
5	มากที่สุด	เกิดวิกฤตราคาวัสดุก่อสร้างพุ่งสูงเฉียบพลัน (มากกว่า 10%) ส่งผลให้ผู้รับจ้างทิ้งงานและกระทบต่อสภาพคล่องเงินทุนฯ อย่างร้ายแรง	เกิดการปฏิบัติงานฝ่าฝืนกฎหมาย สัญญา PPP หรือระเบียบราชการอย่างรุนแรง นำไปสู่การฟ้องร้องคดีความต่อศาลหรือเกิดข้อพิพาทสัญญาระดับองค์กร	กระบวนการทางกฎหมายหยุดชะงักอย่างรุนแรง ไม่สามารถดำเนินคดีได้ทันตามกรอบเวลา ส่งผลให้หน่วยงานสูญเสียสิทธิ์ในการเรียกร้องชดเชยความเสียหายหรือติดตามหนี้คืนสู่รัฐอย่างสิ้นเชิง	ไม่สามารถปรับปรุงแก้ไขกฎหมายหรือระเบียบที่เกี่ยวข้องได้ ร่างกฎหมายถูกยกเลิก ส่งผลให้ขาดกลไกทางกฎหมายในการรองรับการปฏิบัติงาน M-Flow โดยสิ้นเชิง
4	มาก	ราคาวัสดุและพลังงานสูงขึ้นรวดเร็ว (5%-10%) จากวิกฤตห่วงโซ่อุปทานหรืออัตราแลกเปลี่ยน ทำให้ต้นทุนสูงเกินกรอบงบประมาณเดิมอย่างมีนัยสำคัญ	เกิดความผิดพลาดในการกำกับดูแลสัญญา PPP หรือปฏิบัติไม่สอดคล้องกับระเบียบ M-Flow บ่อยครั้ง ส่งผลให้เอกชนยื่นข้อโต้แย้งสิทธิ์หรือผู้ใช้ทางร้องเรียน	เกิดข้อติดขัดเชิงระยะเวลาในกระบวนการทางกฎหมายอย่างต่อเนื่อง คดีความสะสมเป็นจำนวนมากและเสี่ยงต่อการขาดอายุความในบางรายการ	เกิดข้อติดขัดเชิงนโยบายหรือข้อโต้แย้งทางกฎหมายระหว่างหน่วยงานอย่างต่อเนื่อง ทำให้การปรับปรุงกฎหมายหรือระเบียบบังคับใช้ M-Flow ยืดเยื้อเกินกว่า 1–2 ปี
3	ปานกลาง	ราคาวัสดุก่อสร้าง พลังงาน และเทคโนโลยีนำเข้าปรับขึ้นตามสภาวะตลาดโลกและเงินเฟ้อ (3% – 5%) ส่งผลกระทบต่อต้นทุนโครงการบำรุงรักษาและต้องตั้งงบชดเชยค่างาน K	เกิดความติดขัดหรือล่าช้าในการบังคับใช้ระเบียบ M-Flow (การติดตามหนี้และค่าปรับค้างชำระ) หรือการตีความเงื่อนไขสัญญาร่วมลงทุน PPP ในบางประเด็นเนื่องจากความซับซ้อนของสัญญา	กระบวนการดำเนินคดีและการติดตามพยานมีขั้นตอนซับซ้อนและใช้เวลานาน (เช่น คดีติดตามหนี้และค่าปรับ M-Flow หรือคดีละเมิดทรัพย์สินทางหลวง) ส่งผลให้การดำเนินคดีในชั้นศาลหรือพนักงานสอบสวนล่าช้ากว่าแผนงาน	ขั้นตอนการแก้ไขปรับปรุงกฎหมายและระเบียบกระทรวง/กรมมีความซับซ้อน ต้องผ่านการพิจารณาจากหน่วยงานภายนอกหลายส่วน ส่งผลให้กระบวนการตรากฎหมายล่าช้ากว่าแผนงาน
2	น้อย	ราคาวัสดุก่อสร้างและพลังงานปรับขึ้นเล็กน้อย (ไม่เกิน 1% – 3%) สามารถบริหารจัดการภายใต้งบประมาณปกติได้	เกิดข้อสงสัยในการตีความระเบียบ/สัญญาเล็กน้อย แต่สามารถหารือฝ่ายกฎหมายหรือที่ปรึกษาเพื่อแก้ไขได้ทันที โดยไม่เกิดข้อโต้แย้งหรือความเสียหาย	เกิดความล่าช้าเล็กน้อยในกระบวนการนัดหมายพยานหรือจัดส่งเอกสาร แต่ยังคงติดตามคดีให้เสร็จสิ้นได้ตามกรอบเวลาปกติ โดยไม่กระทบสิทธิ์ทางกฎหมาย	เกิดความล่าช้าในขั้นตอนการพิจารณาร่างกฎหมายหรือระเบียบในชั้นคณะกรรมการย่อยเล็กน้อย แต่ยังคงได้รับการอนุมัติทันตามกรอบเวลาปกติ
1	น้อยที่สุด	ราคาวัสดุก่อสร้าง พลังงาน และเทคโนโลยีมีเสถียรภาพสูง ต้นทุนงานก่อสร้าง/ซ่อมบำรุงตรงตามประมาณการ 100%	เจ้าหน้าที่มีความรู้ความเข้าใจใน พ.ร.บ. ร่วมลงทุนฯ 2562 เงื่อนไขสัญญา PPP และระเบียบ M-Flow อย่างถูกต้องสมบูรณ์ ไม่เคยพบการตีความคลาดเคลื่อน	กระบวนการทางกฎหมาย การรวบรวมเอกสารและการติดตามพยานดำเนินไปอย่างรวดเร็ว ไม่มีข้อติดขัด สามารถปกป้องสิทธิ์ของหน่วยงานได้ทันการณ์ 100%	การแก้ไข หรือปรับปรุงกฎหมาย พระราชบัญญัติและระเบียบบังคับใช้ M-Flow ดำเนินไปอย่างราบรื่น ได้รับการอนุมัติและมีผลบังคับใช้ตามแผนงาน 100%

ตารางที่ 3.4-2 เกณฑ์ของของผลกระทบของประเด็นความเสี่ยงของ กท. ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2570

ระดับ	ระดับ	ด้านยุทธ์ศาสตร์			
5	มากที่สุด	เงินทุนฯ ขาดสภาพคล่องขั้นวิกฤต ไม่สามารถชำระค่า AP ให้แก่เอกชนคู่สัญญาหรือปฏิบัติตามเงื่อนไขทางการเงินของกองทุน TFFIF ได้ตามกำหนด นำไปสู่การผิดนัดชำระหนี้ ภาระดอกเบี้ยปรับ ข้อพิพาททางกฎหมาย โครงการก่อสร้างสายทางใหม่หยุดชะงัก และกระทบต่อความน่าเชื่อถือของกรมทางหลวงและภาครัฐอย่างร้ายแรง	ผลกระทบสูงมาก/รุนแรง เกิดการฟ้องร้องคดีสัญญาร่วมลงทุน PPP มูลค่าสูง เอกชนหยุดให้บริการกะทันหัน ส่งผลให้องค์กรต้องเข้ายึด/ควบคุมการดำเนินงานแทนทันที และกระทบต่อความน่าเชื่อถือของการร่วมลงทุนภาครัฐและเอกชนในระดับประเทศ	รายได้ตกต่ำรุนแรงกระทบความสามารถในการชำระภาระผูกพันตามสัญญา PPP (Availability Payment: AP) และฉุดเงินฝากคลังจนอาจต้องขอรับงบประมาณแผ่นดินสมทบ	ระบบจัดเก็บรายได้อัตโนมัติหรือศูนย์ควบคุมส่วนกลาง (CCB) หยุดทำงานอย่างสิ้นเชิง สูญเสียรายได้จัดเก็บจำนวนมาก
4	มาก	เงินสำรองสภาพคล่องลดต่ำกว่าเกณฑ์ขั้นต่ำ ต้องชะลอโครงการลงทุนก่อสร้างสายทางใหม่ออกไปมากกว่า 6 เดือน – 1 ปี หรือต้องขอรับการจัดสรรงบประมาณแผ่นดินและจัดหาแหล่งเงินกู้เพิ่มเติมอย่างเร่งด่วนเพื่อพยุงสภาพคล่องและป้องกันการผิดนัดชำระค่า AP	ผลกระทบสูง เกิดความเสียหายต่อทรัพย์สินหรือระบบงานหลัก (เช่น ระบบจัดเก็บ M-Flow หรือระบบบริหารจราจร) จากการดำเนินงานของเอกชนที่ไม่เป็นไปตามมาตรฐาน เกิดข้อพิพาทสัญญา PPP ที่กระทบต่องบประมาณเงินทุนฯ หรือกระทบต่อกำหนดวันเปิดให้บริการสายทางใหม่	รายได้ลดลงอย่างมีนัยสำคัญ กระแสเงินสดสุทธิติดลบ กระทบงบซ่อมบำรุงทางหลวง และต้องชะลอโครงการลงทุนใหม่	อุปกรณ์ล้าสมัยทำให้ระบบ M-Flow/M-Pass ขัดข้องบ่อยครั้ง กระทบต่อความแม่นยำในการจัดเก็บรายได้และระบบควบคุมจราจร
3	ปานกลาง	สภาพคล่องของเงินทุนฯ ติดลบ ต้องนำเงินสะสมมาใช้หมุนเวียนจนแตะระดับเฝ้าระวัง ส่งผลให้ต้องปรับลดกรอบค่าใช้จ่ายประจำหรือเลื่อนแผนการลงทุนโครงการก่อสร้างสายทางใหม่ออกไป 3–6 เดือน เพื่อกันเงินไว้ชำระค่า AP และภาระ TFFIF ไม่ให้ผิดสัญญา	ผลกระทบปานกลาง งาน O&M หรือการพัฒนาพื้นที่เชิงพาณิชย์/ที่พักริมทาง (Rest Area) ล่าช้ากว่าแผน หรือบริการของเอกชนไม่บรรลุ KPI ที่กำหนด ส่งผลให้ผู้ใช้ทางได้รับความไม่สะดวก และองค์กรต้องจัดหาที่ปรึกษาเข้าควบคุมกำกับดูแลอย่างเข้มงวด	รายได้ต่ำกว่าประมาณการจนกระทบต่อคะแนนประเมินผลการดำเนินงานทุนหมุนเวียน แต่เงินทุนฯ ยังมีเงินฝากคลังและกระแสเงินสดหมุนเวียนเพียงพอรองรับภาระผูกพัน	ภาระงบประมาณอัปเกรดระบบและ License พุ่งสูงขึ้น กระทบการจัดสรรงบประมาณส่วนอื่น และหากอัปเกรดล่าช้าอาจทำให้เกิดความไม่เสถียรของระบบประมวลผล
2	น้อย	วงเงินงบประมาณคงเหลือลดลงจนต้องทบทวนและปรับเกลี่ยงบประมาณรายจ่ายประจำปีภายในเงินทุนฯ แผนงานเตรียมโครงการใหม่ล่าช้าไม่เกิน 3 เดือน แต่ไม่กระทบต่อการชำระค่า AP และภาระ TFFIF	ผลกระทบต่ำ คุณภาพการให้บริการหรือการส่งมอบงานของเอกชนลดลงเล็กน้อยในบางช่วงเวลา สามารถว่ากล่าวตักเตือนหรือปรับตามสัญญาในวงเงินสั้น ๆ ได้ โดยไม่กระทบต่อความปลอดภัยหรือภาพรวมสายทาง	รายได้จัดเก็บลดลงในวงเงินจำกัด สภาพคล่องเงินทุนฯ ยังมีความมั่นคงสูง สามารถจัดสรรงบประมาณทดแทนได้	ต้องเพิ่มงบประมาณจัดหา License หรืออัปเดตโปรแกรมย่อยในวงเงินจำกัด ระบบยังทำงานได้ต่อเนื่อง
1	น้อยที่สุด	กระแสเงินสดสุทธิลดลงเล็กน้อยแต่ไม่กระทบต่อเสถียรภาพทางการเงิน สามารถเบิกจ่ายค่าใช้จ่ายประจำ ลงทุนโครงการใหม่ และชำระค่า AP รวมถึงภาระ TFFIF ได้ตามปกติครบ 100%	ผลกระทบเล็กน้อยมาก เกิดข้อผิดพลาดหรือความล่าช้าในการส่งมอบงาน/เจรจาที่ไม่กระทบต่อภาพรวมโครงการ ค่าปรับหรือความเสียหายมีมูลค่าต่ำมาก และไม่กระทบต่อผู้ใช้บริการทางหลวงพิเศษ	รายได้ลดลงเล็กน้อย ไม่กระทบต่อการจัดสรรงบประมาณบำรุงรักษาและการบรรลุตัวชี้วัดองค์กร	กระทบเฉพาะซอฟต์แวร์สำนักงานทั่วไป ไม่กระทบต่อระบบจัดเก็บรายได้ M-Flow/M-Pass หรือระบบจราจร

ตารางที่ 3.4-2 เกณฑ์ของของผลกระทบของประเด็นความเสี่ยงของ กท. ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2570 (ต่อ)

ระดับ	ระดับ	ด้านการดำเนินงาน		ด้านการเงิน	
5	มากที่สุด	ขาดแคลนกำลังคนจนไม่สามารถเปิดให้บริการสายทางใหม่ได้ตามแผน หรือกระทบต่อการจัดเก็บรายได้ภาพรวมอย่างร้ายแรง	โครงสร้างชั้นทางพังทลายฉับพลัน เกิดอุบัติเหตุร้ายแรงระดับภัยพิบัติ ส่งผลเสียหายต่อชีวิต ทรัพย์สิน และรายได้จัดเก็บอย่างรุนแรง	เกิดวิกฤตสภาพคล่องรุนแรง ไม่สามารถชำระค่าตอบแทน AP แก่เอกชนคู่สัญญาได้ จนต้องขอรับงบประมาณแผ่นดินมาสมทบ	ค่าใช้จ่ายผูกพันขยายตัวเกินรายได้จัดเก็บ ทำให้เงินทุนฯ ประสบภาวะขาดทุนจากการดำเนินงาน และกระทบต่อเสถียรภาพทางการเงินระยะยาว
4	มาก	ภาระงานล้นมือทำให้เกิดความผิดพลาดในการปฏิบัติงาน เกิดภาวะสมองไหล (Brain Drain) ลาออก/โอนย้ายสูง กระทบต่อประสิทธิภาพการกำกับดูแลสัญญา PPP และมาตรฐานความปลอดภัยบนสายทาง	โครงสร้างชั้นทางหรือสะพานเสียหายรุนแรง ต้องปิดการจราจรสายหลักหลายวัน เกิดอุบัติเหตุที่มีผู้บาดเจ็บ	เกิดภาวะตึงตัวทางการเงินจนต้องชะลอโครงการลงทุนสายทางใหม่ หรือลดงบประมาณการบูรณะและซ่อมแซมโครงข่ายทางหลวง	ภาระค่าใช้จ่ายผูกพันตึงตัวสูงจนทำให้กระแสเงินสดสุทธิ (Net Cash Flow) จากการดำเนินงานลดลงอย่างมีนัยสำคัญ และกดดันยอดเงินฝากคลังสะสม
3	ปานกลาง	เกิดคอขวดในขั้นตอนสำคัญ เช่น งานตรวจรับสัญญา O&M งานจัดเก็บรายได้ หรือการกู้ภัยหน้าด่านฯทำให้ความคล่องตัวและคะแนนประเมินลดลง	พบโพรงใต้ดินหรือผิวทางทรุดตัวที่ต้องชะลอการจราจร ตั้งงบประมาณซ่อมแซมฉุกเฉิน และกระทบต่อความคล่องตัวในการเดินทาง	เงินฝากคลังระยะยาวลดลงอย่างมีนัยสำคัญ (สู่จุดต่ำสุด 4,368 ล้านบาท ในปี 2576) กระทบพื้นที่การบริหารงบประมาณ (Fiscal Space) และต้องวางแผนแบบจำลองกระแสเงินสดอย่างรอบคอบ	ภาระค่าใช้จ่ายผูกพันขยายตัวตามระยะทางเปิดให้บริการ กระทบอัตราส่วนรายจ่ายต่อรายได้ (Operating Ratio) และเบียดบดพื้นที่ทางการเงิน (Fiscal Space) ตลอดจนคะแนนประเมินผลการดำเนินงาน
2	น้อย	เกิดภาวะภาระงานตึงตัว ต้องทำงานนอกเวลา (OT) หรือเกลี่ยงานเพื่อผลักดันภารกิจแต่ยังคงบรรลุเป้าหมายหลักของเงินทุนหมุนเวียน	ผิวทางชำรุดย่อย ต้องเบี่ยงการจราจรชั่วคราวเพื่อซ่อมแซมฉุกเฉินในระยะเวลาสั้น ๆ	เงินฝากคลังลดลงในวงเงินจำกัด แต่ยังคงมีกระแสเงินสดหมุนเวียนเพียงพอรองรับรายจ่ายประจำโดยไม่ต้องปรับโครงสร้างการเงิน	ค่าใช้จ่ายผูกพันเพิ่มขึ้นในวงเงินจำกัด สภาพคล่องทางการเงินยังคงแข็งแกร่ง ไม่กระทบการบรรลุเป้าหมายตัวชี้วัดหลัก
1	น้อยที่สุด	บุคลากรรองรับภาระงานที่เพิ่มขึ้นได้ตามปกติ ไม่กระทบต่อเป้าหมายหรือการให้บริการประชาชน	กระทบเฉพาะผิวทางระดับเล็กน้อย บำรุงรักษาได้ตามรอบปกติ ไม่กระทบการจราจร	สภาพคล่องลดลงเล็กน้อย ไม่กระทบต่อการจัดสรรงบประมาณดำเนินงานประจำปี	ภาระค่าใช้จ่ายผูกพันมีสัดส่วนต่ำมากเมื่อเทียบกับรายได้รวม สามารถบริหารจัดการภายใต้งบดำเนินงานปกติได้

ตารางที่ 3.4-2 เกณฑ์ของของผลกระทบของประเด็นความเสี่ยงของ กท. ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2570 (ต่อ)

ระดับ	ระดับ	ด้านการเงิน	ด้านกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง		
5	มากที่สุด	ต้นทุนพุ่งสูงขึ้นรุนแรงกระทบความมั่นคงทางการเงินและฉุดสภาพคล่องเงินฝากคลังสะสมระยะยาวรุนแรง	เกิดคดีฟ้องร้องทางกฎหมายมูลค่าสูง รัฐแพ้คดีหรือถูกยกเลิกสัญญาร่วมลงทุน PPP ส่งผลเสียหายร้ายแรงต่อสถานะทางการเงินและภาพลักษณ์องค์กร	พ่ายแพ้คดีความหรือสูญเสียสิทธิ์ทางกฎหมายในคดีสำคัญมูลค่าสูง นำไปสู่ความเสียหายทางการเงินและกระทบต่อธรรมาภิบาลขององค์กรอย่างร้ายแรง	บังคับใช้กฎหมายจัดเก็บค่าธรรมเนียมและค่าปรับไม่ได้โดยสิ้นเชิง ผู้ใช้ทางฝ่าฝืนชำระเงินเป็นจำนวนมาก ส่งผลให้ระบบ M-Flow สูญเสียรายได้มหาศาล
4	มาก	ต้นทุนพุ่งสูงขึ้นจนต้องปรับลดขอบเขตงานซ่อมบำรุงหรือชะลอโครงการใหม่ กระทบต่อกระแสเงินสดสุทธิ (Net Cash Flow) จากการดำเนินงาน	เกิดความเสียหายต่อรายได้เงินทุนฯ จากการไม่สามารถบังคับใช้กฎหมาย M-Flow ได้ตามเป้าหมาย หรือเกิดข้อพิพาทสัญญาร่วมลงทุน PPP ที่เอกชนเรียกร้องค่าชดเชย	ข้อจำกัดทางกฎหมายและความล่าช้าในชั้นศาลส่งผลให้หน่วยงานเสียสิทธิ์ในการเรียกร้องชดเชยทุนทรัพย์มูลค่าสูง คดีขาดอายุความ หรือลูกหนี้ยักย้ายถ่ายเททรัพย์สิน	ขาดข้อบังคับในการเชื่อมโยงฐานข้อมูลข้ามหน่วยงาน ไม่สามารถอายัดหรือระงับการต่อภาษีประจำปีของผู้หลีกเลี่ยง M-Flow ได้ สร้างความเสียหายต่อรายได้เงินทุนฯ อย่างมีนัยสำคัญ
3	ปานกลาง	ต้นทุนซ่อมบำรุงทางและระบบงานปรับตัวสูงขึ้น กดดันสภาพคล่องทางการเงิน และต้องจัดสรรงบชดเชยค่างาน K เพิ่มขึ้น เบียดบดพื้นที่ทางการเงินของเงินทุนฯ	กระทบต่อสัดส่วนการจัดเก็บรายได้และค่าปรับ M-Flow (เกิดยอดหนี้ค้างชำระ) หรือกระทบความคล่องตัวในการกำกับดูแลสัญญา PPP	ระยะเวลาดำเนินคดีที่ยืดเยื้อส่งผลให้ยอดหนี้ค้างชำระและค่าปรับ M-Flow หรือค่าชดเชยละเมิดทรัพย์สินค้างสะสมในระบบ กระทบต่อความคล่องตัวในการเรียกเงินคืนเข้าเงินทุนฯ	ข้อจำกัดทางกฎหมายทำให้อำนาจในการติดตามจับกุม บังคับใช้ค่าธรรมเนียม และค่าปรับ M-Flow ไม่ครบถ้วน เกิดยอดหนี้ค้างชำระสะสม กระทบสัดส่วนรายได้เข้าเงินทุนฯ
2	น้อย	ต้นทุนเพิ่มขึ้นในวงเงินจำกัด สภาพคล่องเงินทุนฯ ยังคงมั่นคงสูง สามารถจ่ายชดเชยค่างาน K ได้โดยไม่กระทบยอดเงินฝากคลัง	เกิดการชะลอตัวในการบริหารสัญญา PPP หรือกระบวนการ M-Flow เล็กน้อย สามารถปรับปรุงกระบวนงานและดำเนินการต่อได้โดยไม่กระทบสิทธิ์	คดีความใช้เวลานานขึ้นเล็กน้อย แต่หน่วยงานยังคงรักษาและปกป้องสิทธิ์ตามกฎหมายได้ โดยมูลค่าความเสียหายอยู่ในวงเงินจำกัด	การชะลอตัวของระเบียบกระทบความคล่องตัวในการปฏิบัติงานเล็กน้อย แต่ยังคงสามารถใช้อำนาจตามกฎหมายเดิมดำเนินการไปพลางก่อนได้
1	น้อยที่สุด	ต้นทุนที่เพิ่มขึ้นมีสัดส่วนต่ำมาก สามารถเกลี่ยงบดำเนินงานปกติมาทดแทนได้โดยไม่กระทบเป้าหมายหลัก	ข้อผิดพลาดในการตีความกฎหมายสามารถแก้ไขได้ภายในหน่วยงาน ไม่มี ความเสียหายทางการเงินหรือข้อร้องเรียนจากภายนอก	ความล่าช้าในกระบวนการทางกฎหมายกระทบเฉพาะคดีที่มีมูลค่าความเสียหายต่ำมาก ไม่มีผลกระทบต่อสิทธิ์หลักหรือสถานะทางการเงิน	การปรับปรุงกฎหมายล่าช้ากระทบเฉพาะระเบียบปฏิบัติภายในระดับย่อย ไม่กระทบต่อการจัดเก็บรายได้หรือการบังคับใช้กฎหมายกับผู้ใช้ทาง

การวิเคราะห์ระดับความเสี่ยง (Degree of Risk) หมายถึง สถานะของความเสี่ยงที่ได้จากการประเมินโอกาสที่จะเกิดและผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยงแบ่งเป็น 4 ระดับ คือ ระดับ 1-3 (เสี่ยงต่ำ) ระดับ 4-9 (เสี่ยงปานกลาง) ระดับ 10-16 (เสี่ยงสูง) และระดับ 20-25 (เสี่ยงสูงมาก) ในรูปแบบของแผนภูมิความเสี่ยง (Risk profile) ดังแสดงใน**รูปที่ 3.4-1** จากนั้นนำความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงที่ได้ทำการประเมินระดับความเสี่ยงในขั้นตอนการวิเคราะห์ความเสี่ยงมาจัดเรียงลำดับความเสี่ยงตามระดับความเสี่ยงให้ครบถ้วน โดยเรียงลำดับความเสี่ยงจากระดับความเสี่ยงสูงมากถึงระดับเสี่ยงต่ำ

โอกาส / ผลกระทบ	1 น้อยมาก	2 น้อย	3 ปานกลาง	4 สูง	5 สูงมาก
5 สูงมาก	5	10	15	20	25
4 สูง	4	8	12	16	20
3 ปานกลาง	3	6	9	12	15
2 น้อย	2	4	6	8	10
1 น้อยมาก	1	2	3	4	5

1 - 3 เสี่ยงต่ำ	4 - 9 เสี่ยงปานกลาง	10 - 16 เสี่ยงสูง	20 - 25 เสี่ยงสูงมาก

รูปที่ 3.4-1 แผนภูมิความเสี่ยง (Risk Profile)
ของปัจจัยความเสี่ยงของเงินทุนค่าธรรมเนียมผ่านทาง กรมทางหลวง

3.5 การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)

กองทางหลวงพิเศษระหว่างเมืองทำการวิเคราะห์ค่าใช้จ่ายและผลประโยชน์ (Cost – Benefit) ของแต่ละปัจจัยเสี่ยงประกอบการประเมินผลการควบคุมที่มีอยู่ ซึ่งในการศึกษาความเป็นไปได้ของทางเลือกในแต่ละมาตรการที่จะใช้กำจัดหรือลดความเสี่ยง โดยใช้การวิเคราะห์ผลได้-ผลเสียของแต่ละมาตรการเพื่อประกอบการตัดสินใจในการเลือกมาตรการอย่างเป็นระบบ การวิเคราะห์ประโยชน์ที่เกิดขึ้น - ต้นทุนการดำเนินการ (Cost - Benefit Analysis) ประกอบด้วย

- ประโยชน์ที่เกิดขึ้น (Benefit) ได้แก่ การวิเคราะห์หาผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นทันทีที่นำมาตรการนั้นไปใช้ลดความเสี่ยงหรือผลประโยชน์ รวมไปถึงโอกาสดีต่างๆ ทางธุรกิจในอนาคต ทั้งในรูปแบบเชิงคุณภาพ และเชิงปริมาณ
- ต้นทุนการดำเนินการ (Cost) ได้แก่ การวิเคราะห์ต้นทุนเวลา หรือความสะดวกที่มีโอกาสสูญเสียไปกับการจัดการความเสี่ยงดังกล่าว หรือการสร้างโอกาสให้มีความเสี่ยงใหม่เกิดขึ้นแทน

นอกจากนั้นดำเนินการพิจารณาจากระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้และทรัพยากรที่มีอยู่ของหน่วยงาน ไม่ว่าจะเป็นบุคลากร งบประมาณ เวลา วัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ ว่าจะสามารถ จัดการความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงได้มากน้อยเพียงไร และสำรวจว่าในปัจจุบันความเสี่ยงหรือปัจจัยเสี่ยงเหล่านี้ มีการควบคุมอยู่แล้วหรือไม่ หากมีการควบคุมแล้วให้ดำเนินการวิเคราะห์สาเหตุเพื่อกำหนดมาตรการ ตอบสนองความเสี่ยง โดยการพิจารณาเพิ่มเติมจากมาตรการควบคุมภายในโดยการประเมินว่าการควบคุมนั้น มีประสิทธิผลเพียงพอเหมาะสม สามารถลดหรือควบคุมความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ หรือไม่ หากผลการประเมินเห็นว่าควรมีการปรับปรุงหรือยังไม่อาจยอมรับได้ ให้นำปัจจัยเสี่ยงเหล่านั้นไป พิจารณาจัดการความเสี่ยงหรือตอบสนองความเสี่ยงต่อไป ผู้บริหารหรือคณะทำงานบริหารความเสี่ยง พิจารณาหาแนวทางในการจัดการความเสี่ยงหรือตอบสนองความเสี่ยงภายใต้การบริหารทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยคำนึงถึงลักษณะของความเสี่ยง ระดับของความเสี่ยงและต้นทุนหรือทรัพยากรที่ต้องใช้ในการจัดการความเสี่ยง เปรียบเทียบกับผลที่คาดว่าจะได้รับ โดยรวบรวมและจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของหน่วยงานต่อไป

การจัดการความเสี่ยงเลือกใช้กลยุทธ์ 4T โดยมีหลักการและสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมของแต่ละความเสี่ยง จะช่วยให้กองทางหลวงพิเศษระหว่างเมืองสามารถบริหารจัดการความเสี่ยงได้อย่างเป็นระบบ ลดความไม่แน่นอนของผลกระทบ และเสริมสร้างความมั่นคงในการดำเนินภารกิจในระยะยาว ซึ่งวิธีการจัดการความเสี่ยงมี 4 วิธี ดังนี้

1) การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Terminate)

การตัดสินใจยุติ หรือยกเลิกกิจกรรม โครงการ หรือกระบวนการที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงโดยตรง โดยใช้กับกรณีที่ความเสี่ยงมีระดับรุนแรงมาก ทั้งด้านโอกาสที่จะเกิดและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น ซึ่งแม้จะทำให้สูญเสียโอกาสบางประการ แต่ก็ช่วยป้องกันการเกิดเหตุการณ์ไม่พึงประสงค์ที่อาจกระทบต่อองค์กรในวงกว้าง

2) การยอมรับความเสี่ยง (Tolerate)

การลดผลกระทบจากความเสี่ยงโดยการโอนความรับผิดชอบหรือผลกระทบบางส่วนให้บุคคลหรือหน่วยงานภายนอกที่มีความสามารถหรือภาระหน้าที่ในการบริหารความเสี่ยงนั้นได้ดีกว่า เช่น การทำประกันภัยโครงการ การโอนความเสี่ยงผ่านการทำสัญญากับผู้รับจ้างหรือผู้รับบริหารโครงการ การจ้างเหมาบริการภายนอก (Outsourcing)

3) การลดหรือควบคุมความเสี่ยง (Treat)

เป็นกลยุทธ์ที่ใช้กันอย่างแพร่หลาย ซึ่งมุ่งเน้นการลดความน่าจะเป็นของการเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง หรือบรรเทาผลกระทบให้น้อยที่สุด หากเหตุการณ์เกิดขึ้นจริง โดยอาจใช้วิธีการต่าง ๆ การกำหนดมาตรการป้องกันเชิงรุก การฝึกอบรมบุคลากรเพื่อเพิ่มความรู้ความเข้าใจ และการปรับเปลี่ยนโครงสร้างหรือบทบาทหน้าที่ของหน่วยงานให้เหมาะสมยิ่งขึ้น

4) การกระจายหรือถ่ายโอนความเสี่ยง (Transfer)

เป็นกลยุทธ์ที่ใช้กับกรณีที่ระดับความเสี่ยงอยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้ หรือการดำเนินมาตรการจัดการความเสี่ยงจะมีต้นทุนสูงเกินกว่าผลลัพธ์ที่คาดว่าจะได้รับ โดยองค์กรจะรับรู้และยอมรับผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากความเสี่ยงนั้น พร้อมทั้งจัดทำแผนเผชิญเหตุหรือแผนสำรอง (Contingency Plan) ไว้รองรับเพื่อให้สามารถฟื้นฟูหรือแก้ไขสถานการณ์ได้อย่างรวดเร็ว หากเหตุการณ์เกิดขึ้น

เมื่อพิจารณาถึงผลกระทบและโอกาสที่จะเกิดค่าใช้จ่ายและผลประโยชน์ที่ได้ (Cost – Benefit) แล้ว เงินทุนค่าธรรมเนียมผ่านทางจะดำเนินการเลือกมาตรการที่ดีที่สุดจัดการกับความเสี่ยง โดยจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงขึ้นเพื่อกำหนด ผู้รับผิดชอบ ระยะเวลาที่จะใช้ดำเนินการ ทรัพยากรที่ต้องใช้ และวิธีการติดตามผล รวมถึงการรายงานผลการ บริหารความเสี่ยงให้ผู้บังคับบัญชาทราบ

ตารางที่ 3.5-1 ตัวอย่างตารางการกำหนด/คัดเลือกการจัดการต่อความเสี่ยงที่ระบุไว้ โดยพิจารณาถึงผลกระทบและโอกาสที่จะเกิดค่าใช้จ่ายและผลประโยชน์ที่ได้ (Cost – Benefit)

วิธีจัดการความเสี่ยง	การจัดการความเสี่ยง	แผนปฏิบัติการบริหารความเสี่ยง	ต้นทุนการดำเนินการ (Cost)	ประโยชน์ที่เกิดขึ้น (Benefit)	
				เชิงคุณภาพ	เชิงปริมาณ
หลีกเลี่ยง (Terminate)					
ยอมรับ (Tolerate)					
ควบคุม (Treat)					
ถ่ายโอน (Transfer)					

3.6 กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)

เป็นการกำหนดแผนบริหารความเสี่ยง หรือมาตรการในการตอบสนองต่อความเสี่ยง โดยการพิจารณามาตรการควบคุมภายในที่มีอยู่เดิมแล้วจึงกำหนดกิจกรรม/มาตรการจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม จากกิจกรรมเดิมที่เคยปฏิบัติแต่ไม่สามารถควบคุมความเสี่ยงได้ เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าจะสามารถบริหารจัดการความเสี่ยงหรือปัจจัยเสี่ยงที่มีอยู่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ แสดงรายละเอียดดัง**ตารางที่ 3.6-1** และ**ตารางที่ 3.6-2**

ตารางที่ 3.6-1 ตัวอย่างแผนปฏิบัติการความเสี่ยงของเงินทุนค่าธรรมเนียมผ่านทาง
SIC 1 ความเสี่ยงด้านการบริหารความเพียงพอของกระแสเงินสดของเงินทุนฯ เพื่อรองรับค่าใช้จ่ายประจำ การลงทุนโครงการก่อสร้างทางหลวงพิเศษสายใหม่ การชำระค่า AP และภาระจากการระดมทุนผ่านกองทุน TFFIF

งาน / โครงการ / กิจกรรม / กระบวนการปฏิบัติงาน:	เงินทุนฯ บริหารโครงการเชิงรุก โดยพิจารณากระแสเงินสดระยะยาวและทดสอบภาวะวิกฤต โดยคำนึงถึงภาระค่าใช้จ่ายประจำ การลงทุนโครงการก่อสร้างทางหลวงพิเศษสายใหม่ การชำระค่า AP และภาระจากการระดมทุนผ่านกองทุน TFFIF
ปัจจัยความเสี่ยง / สาเหตุของความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (1)	SIC 1 ความเสี่ยงด้านการบริหารความเพียงพอของกระแสเงินสดของเงินทุนค่าธรรมเนียมผ่านทาง เพื่อรองรับค่าใช้จ่ายประจำ การลงทุนโครงการก่อสร้างทางหลวงพิเศษสายใหม่ การชำระค่า AP และภาระจากการระดมทุนผ่านกองทุน TFFIF
ขั้นตอนการบริหารความเสี่ยง	
วิธีจัดการความเสี่ยง (2)	ทางเลือกเพื่อจัดการความเสี่ยง คือ **ควบคุม (Treat)** เพื่อลดระดับความเสี่ยงเบื้องต้นให้อยู่ในเกณฑ์ปานกลาง/ต่ำ ที่ยอมรับได้
กิจกรรมการจัดการความเสี่ยง (3)	• ติดตามรายได้ที่ได้จากการดำเนินงานของเงินทุนค่าธรรมเนียมผ่านทางอย่างใกล้ชิด • พิจารณาความเสี่ยงที่อาจทำให้รายได้ลดลง • พิจารณาและควบคุมค่าใช้จ่ายประจำปีอย่างเคร่งครัด เพื่อรักษาเสถียรภาพทางการเงินและความเพียงพอของเงินทุนในระยะยาว • พิจารณาภาระค่าใช้จ่ายในการออกแบบทางหลวงสายใหม่ ประกอบด้วย - โครงการก่อสร้างทางหลวงพิเศษระหว่างเมืองหมายเลข 9 แนวใหม่ เชื่อมวงแหวนรอบนอกกรุงเทพฯ ด้านตะวันตก-ตะวันออก - โครงการก่อสร้างทางหลวงพิเศษระหว่างเมืองหมายเลข 9 ช่วงบางบัวทอง-บางปะอิน - โครงการก่อสร้างทางหลวงพิเศษระหว่างเมืองหมายเลข 8 ช่วงนครชัยศรี-ตลาดจินดา • ติดตามภาระค่าใช้จ่ายในการร่วมลงทุนที่อยู่ระหว่างดำเนินการ/ดำเนินการแล้วเสร็จ เช่น ค่าใช้จ่าย AP สำหรับโครงการ M6, M81, M82, และ M5 • ภาระค่าใช้จ่ายในการระดมทุน TFFIF เพื่อโครงการก่อสร้างทางหลวงพิเศษระหว่างเมืองหมายเลข 8 ช่วงตลาดจินดา-ปากท่อ • เร่งรัดการเปิดทางหลวงพิเศษระหว่างเมืองสายใหม่ เช่น M6 M82 • ควบคุมค่าใช้จ่ายประจำไม่ให้เกินกรอบงบประมาณในระยะ 5 ปี และมีวงเงินงบประมาณที่ยังเหลืออยู่เพียงพอ • การบริหารเงินคงค้างบัญชีให้เพียงพอต่อความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นจากรายได้ลดลงในอนาคต
ผลที่คาดว่าจะได้รับ (4)	**เชิงคุณภาพ:** • เงินทุนค่าธรรมเนียมผ่านทางมีเสถียรภาพทางการเงิน มีสภาพคล่องและกระแสเงินสดหมุนเวียนเพียงพอต่อการดำเนินงาน การลงทุนพัฒนาโครงข่าย และการชำระหนี้ตามสัญญาอย่างต่อเนื่อง • จ่ายค่า AP แก่เอกชนคู่สัญญาได้ตรงตามสัญญา และสามารถปฏิบัติตามเงื่อนไขของกองทุน TFFIF ได้อย่างครบถ้วน ช่วยรักษาความน่าเชื่อถือของกรมทางหลวงและภาครัฐต่อนักลงทุน

	เชิงปริมาณ: • ค่าใช้จ่ายประจำอยู่ภายใต้กรอบงบประมาณระยะ 5 ปี (ไม่เกินร้อยละ 100 ของกรอบวงเงินที่ได้รับอนุมัติ) และมีวงเงินสำรองสภาพคล่องขั้นต่ำตามเกณฑ์ที่กำหนด • การชำระค่า AP และภาระผูกพันทางการเงินถูกต้องครบถ้วนและตรงตามกำหนดเวลา คิดเป็นร้อยละ 100
ระยะเวลาการดำเนินการ (5)	ตลอดปีงบประมาณ พ.ศ. 2570
ผู้รับผิดชอบ (6)	กองทางหลวงพิเศษระหว่างเมือง
งบประมาณ (บาท)	-

การพิจารณาระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ของความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk) ขององค์กร

ความรุนแรงก่อนการบริหาร			เป้าหมายที่คาดหวัง			ความรุนแรงที่องค์กรยอมรับได้		
โอกาส	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง	โอกาส	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง	โอกาส	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง
3	4	12 (สูง)	2	4	8 (ปานกลาง)	2	4	8 (ปานกลาง)

ตารางที่ 3.6-2 ตัวอย่างแผนปฏิบัติการความเสี่ยงของเงินทุนค่าธรรมเนียมผ่านทาง
OIU1 ความเสี่ยงจากโครงสร้างใต้ผิวทาง บนทางหลวงพิเศษหมายเลข 7 และ 9

งาน / โครงการ / กิจกรรม / กระบวนการปฏิบัติงาน:	เงินทุนฯ สำรวจ ตรวจสอบ เฝ้าระวังโพรงใต้ผิวทาง ควบคู่กับการปรับปรุงระบบระบายน้ำ เพิ่มประสิทธิภาพความปลอดภัยบนสายทางยุทธศาสตร์ และใช้เทคโนโลยีเฝ้าระวังจุดเสี่ยง
ปัจจัยความเสี่ยง / สาเหตุของความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (1)	OIU1 ความเสี่ยงจากโครงสร้างใต้ผิวทาง บนทางหลวงพิเศษหมายเลข 7 และ 9
ขั้นตอนการบริหารความเสี่ยง	
วิธีจัดการความเสี่ยง (2)	ทางเลือกเพื่อจัดการความเสี่ยง คือ **ควบคุม (Treat)** เฝ้าระวังเชิงรุกเพื่อควบคุมและป้องกันภัยทางกายภาพให้อยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้
กิจกรรมการจัดการความเสี่ยง (3)	ศึกษาสำรวจติดตามโครงสร้างใต้ผิวทางและเฝ้าระวังโพรงใต้ผิวทางเนื่องจากสาธารณูปโภคใต้ดิน ทล. 9 (6 ลบ.)
ผลที่คาดว่าจะได้รับ (4)	**เชิงคุณภาพ:** • ตรวจพบความผิดปกติของชั้นทางและโพรงใต้ดินล่วงหน้าก่อนเกิดเหตุการณ์ทรุดตัวรุนแรง • ยืดอายุการใช้งานโครงสร้างถนนและยกระดับความปลอดภัยขั้นสูง **เชิงปริมาณ:** • พื้นที่เสี่ยงเป้าหมายได้รับการสำรวจด้วยเทคโนโลยี ครบ 100% • สถิติการเกิดอุบัติเหตุจากสภาพกายภาพถนนลดลงอย่างมีนัยสำคัญ
ระยะเวลาการดำเนินการ (5)	1 ปีงบประมาณ (12 เดือน)
ผู้รับผิดชอบ (6)	ฝ่ายกำหนดกลยุทธ์และแผนงาน
งบประมาณ (บาท)	6,000,000 บาท (รวมงบประมาณโครงการควบคุมความเสี่ยงปี 2570)

การพิจารณาระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ของความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk) ขององค์กร

ความรุนแรงก่อนการบริหาร			เป้าหมายที่คาดหวัง			ความรุนแรงที่องค์กรยอมรับได้		
โอกาส	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง	โอกาส	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง	โอกาส	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง
3	4	12 (สูง)	2	4	8 (ปานกลาง)	2	4	8 (ปานกลาง)

3.7 สารสนเทศและการสื่อสาร (Information & Communication)

แผนบริหารความเสี่ยงเงินทุนค่าธรรมเนียมผ่านทาง และคู่มือบริหารความเสี่ยงจะต้องถูกนำมาสื่อสารในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อสร้างความเข้าใจการมีส่วนร่วมในการบริหารความเสี่ยงร่วมกัน ซึ่งการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพนั้นจะต้องสร้างความรับรู้กันในวงกว้าง มีการสื่อสารสู่ระดับล่าง ระดับบน และทั่วทั้งองค์กรการสื่อสารเพื่อสร้างความรับรู้ ความเข้าใจ และการมีส่วนร่วมในการบริหารความเสี่ยงของเงินทุนค่าธรรมเนียมผ่านทาง มีการเผยแพร่แผนบริหารความเสี่ยงคู่มือบริหารความเสี่ยงเงินทุนค่าธรรมเนียมผ่านทาง ประจำปีบัญชี 2570 ผ่านช่องทางดังต่อไปนี้

- การเสนอต่อคณะกรรมการบริหารเงินทุนค่าธรรมเนียมผ่านทาง
- การเสนอต่อผู้บริหารสูงสุด กองทางหลวงพิเศษระหว่างเมือง กรมทางหลวง
- การเสนอต่อผู้อำนวยการฝ่ายต่างๆ ของกองทางหลวงพิเศษระหว่างเมือง
- การเผยแพร่ต่อเจ้าหน้าที่กองทางหลวงพิเศษระหว่างเมือง ผ่านผู้อำนวยการฝ่ายต่างๆ
- เผยแพร่ QR code ซึ่งสามารถดาวน์โหลดในรูปแบบไฟล์อิเล็กทรอนิกส์
- เผยแพร่ผ่านเว็บไซต์กองทางหลวงพิเศษระหว่างเมือง เพื่อสร้างความรับรู้แก่บุคคลภายนอกที่สนใจ

3.8 การติดตามประเมินผล (Monitoring)

การบริหารความเสี่ยงขององค์กร จำเป็นต้องมีการติดตามและประเมินผลของการจัดการความเสี่ยงที่กำหนดไว้อย่างต่อเนื่อง โดยมีวัตถุประสงค์ดังนี้

1) เพื่อให้ทราบว่าแผนบริหารความเสี่ยงถูกนำไปใช้อย่างถูกต้อง มีประสิทธิภาพ สามารถลดหรือป้องกันความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้
2) เพื่อทราบถึงข้อผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นหลังจากใช้มาตรการจัดการความเสี่ยงที่กำหนดไว้
3) เพื่อปรับปรุงแก้ไขแผนบริหารความเสี่ยงให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปหรือในกรณีที่มาตรการจัดการความเสี่ยงเดิมไม่มีประสิทธิภาพ
4) เพื่อให้มีการรายงานผลต่อผู้บริหารตามกำหนดเวลา

เงินทุนค่าธรรมเนียมผ่านทางกำหนดให้ฝ่ายเลขานุการคณะทำงานการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในเงินทุนค่าธรรมเนียมผ่านทางทำหน้าที่ในการติดตามผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงเป็นรายไตรมาส โดยผู้รับผิดชอบต้องมีการรายงานผลการดำเนินงานความเสี่ยงให้ฝ่ายเลขานุการฯ รวบรวมและจัดทำรายงานเสนอต่อคณะกรรมการบริหารเงินทุนค่าธรรมเนียมผ่านทาง และผู้บริหารสูงสุด (ผู้อำนวยการกองทางหลวงพิเศษระหว่างเมือง) เป็นรายไตรมาส ทั้งนี้ ในกรณีที่มีนัยสำคัญเกิดขึ้นสามารถรายงานได้ทันที เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าได้มีการดำเนินงานอย่างถูกต้องและเหมาะสม โดยใช้แบบฟอร์มรายละเอียดดัง**ตารางที่ 3.8-1**

ตารางที่ 3.8-1 ตัวอย่างแบบฟอร์มการรายงานการติดตามผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง

ประเภทความเสี่ยง/ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง/สาเหตุความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง (โอกาส X ผลกระทบ)		แนวทางจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม	กิจกรรม/แผนบริหารความเสี่ยง/ระยะเวลาดำเนินการ	ผลที่คาดว่าจะได้รับ	ตัวชี้วัด	ผลการดำเนินงาน	ผู้รับผิดชอบ
		ก่อนบริหารความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยงที่ทำได้						
ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)									
ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk)									
ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)									
ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ (Compliance Risk)									

ในส่วนของการประเมินผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง กระทำใน 2 ลักษณะ ดังนี้

1) การประเมินผล/การสอบทานเป็นระยะว่าวิธีการตอบสนองต่อความเสี่ยงใดมีประสิทธิภาพหรือวิธีการตอบต่อสนองต่อความเสี่ยงใดควรได้รับการปรับเปลี่ยน หรือต้องจัดทำมาตรการ/การควบคุมเพิ่มเติม เพื่อรายงานผลการประเมินให้ผู้บริหารทราบ

2) การประเมินผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงประจำปี เสนอต่อผู้บริหารของกองทางหลวงพิเศษระหว่างเมือง เพื่อให้มั่นใจว่าการบริหารความเสี่ยงเป็นไปอย่างเหมาะสม เพียงพอและมีประสิทธิผล สามารถควบคุมความเสี่ยงหรือลดความเสี่ยงที่เกิดขึ้นให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

อย่างไรก็ตาม เงินทุนค่าธรรมเนียมผ่านทางมีนโยบายให้มีการทบทวนแผนบริหารความเสี่ยงเป็นประจำทุกปี เพื่อเป็นการทบทวนประสิทธิภาพของแนวทางการบริหารความเสี่ยงให้มีการปรับปรุงและพัฒนาแผนงานในการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่องให้ทันสมัยและเหมาะสมกับการปฏิบัติงานจริง ซึ่งการจะตัดสินว่าการบริหารความเสี่ยงขององค์กรมีประสิทธิผลหรือไม่นั้น พิจารณาได้จากการประเมินว่า การบริหารความเสี่ยงขององค์กรนั้นมีองค์ประกอบทั้ง 8 ได้แก่ (1) ทบทวนการดำเนินงาน (2) การกำหนดวัตถุประสงค์ (3) การระบุประเด็นความเสี่ยง (4) การประเมินความเสี่ยง (5) การตอบสนองต่อความเสี่ยง (6) กิจกรรมเพื่อการควบคุม (7) สารสนเทศและการสื่อสาร และ (8) การติดตามและประเมินผล ครบถ้วนหรือไม่ และองค์ประกอบเหล่านั้นทำงานได้อย่างมีประสิทธิผลหรือไม่ ดังนั้น องค์ประกอบทั้ง ๘ ขั้นตอนจึงเป็นเงื่อนไขสำคัญของการมีประสิทธิผลของการบริหารความเสี่ยงขององค์กรเช่นกัน ซึ่งองค์ประกอบดังกล่าวที่ทำหน้าที่ได้อย่างถูกต้องเหมาะสมจะไม่ก่อให้เกิดความผิดพลาด และความเสี่ยงจะต้องได้รับการบริหารจัดการให้อยู่ภายใต้ระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้

ภาคผนวก ก

หลักการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO ERM

กรอบแนวคิดในการบริหารความเสี่ยงแบบทั่วทั้งองค์กร (Enterprise Risk Management: ERM) ช่วยแจกแจงปัญหาและความเสี่ยง รวมถึงกำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบที่ชัดเจน ประกอบด้วย 8 องค์ประกอบสำคัญ



ที่มา : กรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กรของ Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission

1 สภาพแวดล้อมภายในองค์กร Internal Environment

พื้นฐานสำคัญในการกำหนดทิศ ประกอบด้วย วัฒนธรรมองค์กร นโยบาย ระเบียบ

2 การกำหนดวัตถุประสงค์ Objective Setting

กำหนดวัตถุประสงค์ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์และความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้

3 การบ่งชี้เหตุการณ์ Event Identification

รวบรวมเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น ทั้งปัจจัยภายในและภายนอก

4 การประเมินความเสี่ยง Risk Assessment

จำแนกและจัดลำดับความสำคัญ ประเมินจากโอกาส (Likelihood) และผลกระทบ (Impact)

5 การตอบสนองความเสี่ยง Risk Response

ดำเนินการตอบสนองด้วยวิธีที่เหมาะสม เพื่อลดความสูญเสียให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

6 กิจกรรมการควบคุม Control Activities

กำหนดกิจกรรมและกระบวนการปฏิบัติงาน เพื่อลดความเสี่ยง

7 สารสนเทศและการสื่อสาร Information & Communication

มีระบบสารสนเทศและการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ เพื่อใช้บริหารความเสี่ยง

8 การติดตามประเมินผล Monitoring

ติดตามผลการดำเนินการว่ามีความเหมาะสมและจัดการความเสี่ยงได้ตามเป้าหมายหรือไม่

ภาคผนวก ข

รายงานผลการดำเนินการตามแผนปฏิบัติการป้องกันปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบ และส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมของกรมทางหลวง
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๙ (รอบ ๑๒ เดือน)
หน่วยงาน กองทางหลวงพิเศษระหว่างเมือง

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๑ **ขับเคลื่อนและพัฒนาศักยภาพบุคลากรเพื่อให้เกิดวัฒนธรรมสุจริต**

แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย		ผลการดำเนินการ		หน่วยงานที่รับผิดชอบหลัก	หมายเหตุ
			ระดับกรม	ระดับหน่วยงาน	ผลผลิต	ผลลัพธ์		
กลยุทธ์ที่ ๑ ปรับฐานความคิด ปลูกฝังค่านิยมคุณธรรมในการต่อต้านการทุจริต “พอเพียง วินัย สุจริต จิตอาสา กตัญญู”								
๑. จัดอบรม/สัมมนา/กิจกรรม หรือสอดแทรกหลักสูตรที่เกี่ยวกับการส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรมและปรับฐานความคิด ปลูกฝังค่านิยมคุณธรรมในการต่อต้านการทุจริต, “พอเพียง วินัย สุจริต จิตอาสา กตัญญู”	- เพื่อปรับเปลี่ยนฐานความคิด และปลูกฝังค่านิยมคุณธรรมในการต่อต้านการทุจริต “พอเพียง วินัย สุจริต จิตอาสา กตัญญู” ให้กับบุคลากรในสังกัด และเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรให้เกิดวัฒนธรรมสุจริต	- จำนวนครั้งในการจัดอบรม/สัมมนา/กิจกรรม หรือสอดแทรกหลักสูตร	๓	๑	- มีการจัดอบรม/สัมมนา/กิจกรรม/สอดแทรกหลักสูตรฯ จำนวน ๑ หลักสูตร ดังนี้ ๑) โครงการเฉลิมพระเกียรติเรื่องจัดนิทรรศการเฉลิมพระเกียรติสมเด็จพระนางเจ้าสิริกิติ์ฯ ๑๒ สิงหาคม ๒๕๖๙ เมื่อวันที่ ๗ สิงหาคม ๒๕๖๙ ถึง ๓๑ สิงหาคม ๒๕๖๙ ณ ห้องประชาสัมพันธ์ สถานที่บริการทางหลวงบางปะกง ขาออก (Information Service Area) มีผู้เข้าร่วมกิจกรรม/หลักสูตร จำนวน ๑๒๕๐ ราย	- ผู้เข้าชมได้รำลึกถึงพระมหากษัตริย์และร่วมลงนาม ซึ่งเป็นการแสดงความเคารพและความกตัญญู - บุคลากรมีความเข้าใจในศาสตร์ของพระราชา สามารถนำความรู้มาปรับใช้ในการดำเนินชีวิตและน้อมรำลึกถึงพระมหากรุณาธิคุณของพระบาทสมเด็จพระบรมชนกาธิเบศร มหาภูมิพลอดุลยเดช มหาราช บรมนาถ บพิตร รัชกาลที่ ๙ ที่ทรงมีคุณูปการแก่ปวงชนชาวไทย	- กองฝึกอบรม - กองการเจ้าหน้าที่ - ทุกหน่วยงาน	-

แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย		ผลการดำเนินการ		หน่วยงานที่รับผิดชอบหลัก	หมายเหตุ
			ระดับกรม	ระดับหน่วยงาน	ผลผลิต	ผลลัพธ์		
๒. จัดส่งบุคลากรเข้าร่วมโครงการ ที่เกี่ยวกับการปรับฐานความคิด ปลูกฝังค่านิยมคุณธรรมในการต่อต้านการทุจริต “พอเพียง วินัย สุจริต จิตอาสา กตัญญู” ตามที่ได้รับแจ้งจากหน่วยงานภายนอก	- เพื่อปรับเปลี่ยนฐานความคิด และปลูกฝังค่านิยมคุณธรรมในการต่อต้านการทุจริต “พอเพียง วินัย สุจริต จิตอาสา กตัญญู” ให้กับบุคลากรในสังกัด และเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรให้เกิดวัฒนธรรมสุจริต	- ร้อยละของจำนวนครั้งในการจัดส่งบุคลากรต่อจำนวนครั้งที่ได้รับแจ้งหรือได้รับมอบหมาย	ร้อยละ ๙๐	ร้อยละ ๙๐	- มีการจัดส่งบุคลากรเข้าร่วมอบรม/สัมมนา / กิจกรรมกระตุ้นให้ปฏิบัติตนตามหลักคุณธรรมฯ ทั้งสิ้น จำนวน ... ราย ดังนี้ ๑) อบรม/สัมมนา เรื่อง.....-..... จัดขึ้นโดย.....-..... เมื่อวันที่.....-..... ณ.....-..... จำนวน.....-.....ราย	- ให้เขียนบรรยายประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของโครงการ/กิจกรรม	- กองฝึกอบรม - กองการเจ้าหน้าที่ - ทุกหน่วยงาน	- ให้ระบุข้อเท็จจริงเกี่ยวกับปัจจัยสนับสนุน/ปัญหาอุปสรรค/ข้อเสนอแนะ (ถ้ามี)
<u>กลยุทธ์ที่ ๒</u> สร้างวัฒนธรรมองค์กรด้านคุณธรรมและการต่อต้านการทุจริต								
๑. ผู้บริหารมีส่วนร่วมทำหน้าที่ประธาน หรือเห็นชอบหรืออนุมัติ หรือลงนามในโครงการ/กิจกรรม/แผนงาน/นโยบาย/คำสั่ง/ประกาศ/ข้อตกลง/แนวทางปฏิบัติ/หนังสือเวียนที่เกี่ยวกับการสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่สุจริต การสร้างองค์กรต้านคุณธรรม และการต่อต้านการทุจริต เช่น การประกาศเจตนารมณ์ในการไม่รับของขวัญและของกำนัลทุกชนิดจากการปฏิบัติหน้าที่ (No Gift Policy) การประกาศเจตนารมณ์องค์กรคุณธรรม เป็นต้น	- เพื่อให้ผู้บริหารมีส่วนร่วมในการเสริมสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่สุจริต รวมทั้งสนับสนุนให้เกิดองค์กรต้านคุณธรรมและการต่อต้านการทุจริต	- จำนวนโครงการ/กิจกรรม/แผนงาน/นโยบาย/คำสั่ง/ประกาศ/ข้อตกลง/แนวทางปฏิบัติ/หนังสือเวียน	๒	๑	๑. นายกฤษณะ เพ็ญสมบูรณ์ ผู้อำนวยการกองทางหลวงพิเศษระหว่างเมือง มีการลงนามในประกาศเจตนารมณ์ร่วมกันเพื่อขับเคลื่อนกรมทางหลวงเป็นองค์กรคุณธรรม กองทางหลวงพิเศษระหว่างเมือง ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๙ เมื่อวันที่ ๒๘ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๘ ๒. มีการแต่งตั้งคณะกรรมการหรือคณะทำงานเพื่อส่งเสริมและสนับสนุนการขับเคลื่อนภารกิจการประเมินองค์กรคุณธรรมของหน่วยงานให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ตามเกณฑ์การประเมินองค์กรคุณธรรม คำสั่งกองทางหลวงพิเศษระหว่างเมือง ที่ กท./๒๗๘/๒๕๖๘ สั่ง ณ วันที่ ๒๗ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๘	- ผู้อำนวยการกองทางหลวงพิเศษระหว่างเมืองและบุคลากร มีการลงนามประกาศเจตนารมณ์ร่วมกันเพื่อขับเคลื่อน กรมทางหลวงเป็นองค์กรคุณธรรม ทำให้สามารถรับทราบและเข้าใจแนวทางการปฏิบัติที่ถูกต้องตามหลักคุณธรรมและจริยธรรมได้ โดยได้มีการแต่งตั้งคณะทำงานในการจัดทำแผนปฏิบัติการส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมและขับเคลื่อน	- กองการเจ้าหน้าที่ - ทุกหน่วยงาน	- ให้ระบุข้อเท็จจริงเกี่ยวกับปัจจัยสนับสนุน/ปัญหาอุปสรรค/ข้อเสนอแนะ (ถ้ามี)

แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย		ผลการดำเนินการ		หน่วยงานที่รับผิดชอบหลัก	หมายเหตุ
			ระดับกรม	ระดับหน่วยงาน	ผลผลิต	ผลลัพธ์		
๒. การประกาศเจตนารมณ์ร่วมกันที่จะขับเคลื่อนองค์กรให้เป็นองค์กรคุณธรรม โดยยึดมั่นในหลักธรรมทางศาสนา หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง วิถีวัฒนธรรมไทย และคุณธรรม ๕ ประการ “พอเพียง วินัย สุจริต จิตอาสา กตัญญู”	- เพื่อให้มีประกาศเจตนารมณ์ร่วมกัน ที่จะขับเคลื่อนองค์กรให้เป็นองค์กรต้านคุณธรรมและการต่อต้านการทุจริต	- จำนวนประกาศเจตนารมณ์ที่จะขับเคลื่อนองค์กรให้เป็นองค์กรคุณธรรม	๑	๑	- ผู้บริหารและบุคลากรในสังกัดรับทราบและลงนามในประกาศเจตนารมณ์ร่วมกันเพื่อขับเคลื่อนกรมทางหลวงเป็นองค์กรคุณธรรม กองทางหลวงพิเศษระหว่างเมือง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๙ โดยมีการลงนามร่วมกัน จำนวน ๖๕ ราย	- บุคลากรมีการลงนามร่วมกัน โดยบุคลากรสามารถเผยแพร่ความรู้ ความเข้าใจแนวทางปฏิบัติตามหลักคุณธรรมและจริยธรรมแก่บุคลากรในสังกัดของตนได้	- กองการเจ้าหน้าที่ - ทุกหน่วยงาน	- ให้ระบุข้อเท็จจริงเกี่ยวกับปัจจัยสนับสนุน/ปัญหาอุปสรรค/ข้อเสนอแนะ (ถ้ามี)
๓. เผยแพร่ประชาสัมพันธ์ เพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจปรับฐานความคิด และปลูกฝังค่านิยมองค์กรคุณธรรมและการต่อต้านการทุจริต “พอเพียง วินัย สุจริต จิตอาสา กตัญญู”	- เพื่อส่งเสริมให้เกิดการปรับเปลี่ยนฐานความคิดและปลูกฝังค่านิยมคุณธรรมในการต่อต้านการทุจริต “พอเพียง วินัย สุจริต จิตอาสา กตัญญู” ให้กับบุคลากรในสังกัด	- จำนวนครั้งในการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์	๓	๓	- มีการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ฯ จำนวน ..... ครั้ง ดังนี้ ๑) เผยแพร่/ประชาสัมพันธ์ เรื่อง..... ช่องทาง ..... จำนวน ..... ครั้ง เมื่อวันที่..... (หากระบุได้)	- กท.มีการดำเนินโครงการสรรหาบุคลากรดีเด่น กองทางหลวงพิเศษระหว่างเมือง ประจำปี ๒๕๖๘ เพื่อเป็นการส่งเสริม และยกย่องบุคลากรของกองทางหลวงพิเศษระหว่างเมือง	- ทุกหน่วยงาน	- ให้ระบุข้อเท็จจริงเกี่ยวกับปัจจัยสนับสนุน/ปัญหาอุปสรรค/ข้อเสนอแนะ (ถ้ามี)
<u>กลยุทธ์ที่ ๓</u> **ส่งเสริมให้บุคลากรมีคุณธรรมจริยธรรมและมีจิตสำนึกในการต่อต้านการทุจริต**								
๑. ดำเนินการคัดเลือกและให้รางวัล แก่ข้าราชการพลเรือนดีเด่นหรือบุคคลที่ประพฤติดีหรือมีความประพฤติซื่อสัตย์สุจริต	- เพื่อส่งเสริมให้เกิดการตระหนักถึงความสำคัญในการมีคุณธรรม จริยธรรม และประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติงาน	- จำนวนบุคลากรที่ได้รับการคัดเลือกและให้รางวัล	๓	๑	- อยู่ระหว่างการดำเนินการ	- กท.มีการดำเนินโครงการสรรหาบุคลากรดีเด่น กองทางหลวงพิเศษระหว่างเมือง ประจำปี ๒๕๖๙ เพื่อเป็นการส่งเสริม และยกย่องบุคลากรของกองทางหลวงพิเศษระหว่างเมือง	- ทุกหน่วยงาน	- ให้ระบุข้อเท็จจริงเกี่ยวกับปัจจัยสนับสนุน/ปัญหาอุปสรรค/ข้อเสนอแนะ (ถ้ามี)

แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย		ผลการดำเนินการ		หน่วยงานที่รับผิดชอบหลัก	หมายเหตุ
			ระดับกรม	ระดับหน่วยงาน	ผลผลิต	ผลลัพธ์		
๒. ประชาสัมพันธ์และยกย่อง เชิดชู บุคลากรในสังกัดผู้ที่ประพฤติดีหรือผู้ที่มีความประพฤติซื่อสัตย์สุจริตหรือผู้ที่ได้รับรางวัลข้าราชการพลเรือนดีเด่น	- เพื่อให้มีกระบวนการยกย่องและเชิดชูบุคลากรในสังกัดผู้ที่ประพฤติดี หรือผู้ที่มีความประพฤติซื่อสัตย์สุจริตหรือผู้ที่ได้รับรางวัลข้าราชการพลเรือนดีเด่น	- จำนวนครั้งในการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์	๒	๒	- มีการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ฯ จำนวน ๑ ครั้ง ดังนี้ ๑) เผยแพร่/ประชาสัมพันธ์ เรื่องประพฤติตนเป็นคนดี เก็บกระเป๋าผู้ใช้ทางลืมไว้ส่งมอบคืน ประจำปี ๒๕๖๙ ช่องทาง Instagram จำนวน ๑ ครั้ง เมื่อวันที่ ๗ พฤษภาคม ๒๕๖๙ ช่องทาง www.motorway.go.th จำนวน ๑ ครั้ง	- บุคลากรตระหนักรู้ถึงค่านิยมคุณธรรมในการต่อต้านการทุจริต	- ทุกหน่วยงาน	-
๓. จัดอบรม/สัมมนา/กิจกรรม หรือสอดแทรกหลักสูตรที่เกี่ยวกับการส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมและการมีจิตสำนึกในการต่อต้านการทุจริต	- เพื่อส่งเสริมและปลูกฝังให้บุคลากรในสังกัดมีคุณธรรมจริยธรรมและมีจิตสำนึกในการต่อต้านการทุจริต	- จำนวนหลักสูตร/กิจกรรม	๓	๑	- มีการจัดกิจกรรม/สอดแทรกหลักสูตรฯ จำนวน .....หลักสูตร ดังนี้ ๑) กิจกรรม/หลักสูตร..... เมื่อวันที่..... ณ..... มีผู้เข้าร่วมกิจกรรม/หลักสูตรจำนวน .....ราย ๒)	- ให้เขียนบรรยายประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของโครงการ/กิจกรรม	- กองฝึกอบรม - กองการเจ้าหน้าที่ - ทุกหน่วยงาน	- ให้ระบุข้อเท็จจริงเกี่ยวกับปัจจัยสนับสนุน/ปัญหาอุปสรรค/ข้อเสนอแนะ (ถ้ามี)
๔. จัดส่งบุคลากรเข้าร่วมโครงการที่เกี่ยวกับการส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม และการมีจิตสำนึกในการต่อต้านการทุจริต	- เพื่อส่งเสริมและปลูกฝังให้บุคลากรในสังกัดมีคุณธรรมจริยธรรมและมีจิตสำนึกในการต่อต้านการทุจริต	- ร้อยละของจำนวนครั้ง ในการจัดส่งบุคลากรต่อจำนวนครั้งที่ได้รับแจ้งหรือได้รับมอบหมาย	ร้อยละ ๙๐	ร้อยละ ๙๐	- มีการส่งบุคลากรเข้าร่วมอบรม/สัมมนา/กิจกรรมกระตุ้นให้ปฏิบัติตนตามหลักคุณธรรมฯ ทั้งสิ้น จำนวน ..... ราย ดังนี้ ๑) อบรม/สัมมนา/กิจกรรม ..... จัดขึ้นโดย..... เมื่อวันที่..... ณ..... จำนวน.....ราย ๒)	- ให้เขียนบรรยายประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของโครงการ/กิจกรรม	- กองฝึกอบรม - กองการเจ้าหน้าที่ - ทุกหน่วยงาน	- ให้ระบุข้อเท็จจริงเกี่ยวกับปัจจัยสนับสนุน/ปัญหาอุปสรรค/ข้อเสนอแนะ (ถ้ามี)

แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย		ผลการดำเนินการ		หน่วยงานที่รับผิดชอบหลัก	หมายเหตุ
			ระดับกรม	ระดับหน่วยงาน	ผลผลิต	ผลลัพธ์		
<u>กลยุทธ์ที่ ๔ ส่งเสริมหน่วยงานในสังกัดกระทรวงคมนาคมให้เป็นองค์กรคุณธรรม</u>								
๑. ดำเนินการขับเคลื่อนและส่งเสริมให้กรมทางหลวงเป็นองค์กรคุณธรรมตามตัวชี้วัดและเกณฑ์การประเมินองค์กรคุณธรรม	- เพื่อสนับสนุนให้กรมทางหลวงเป็นองค์กรคุณธรรม ตามตัวชี้วัดและเกณฑ์การประเมินองค์กรคุณธรรม	- ร้อยละความสำเร็จในการดำเนินการ	ร้อยละ ๑๐๐	ร้อยละ ๑๐๐	- **กองอทางหลวงพิเศษระหว่างเมือง** ได้ดำเนินการตามตัวชี้วัด และเกณฑ์การประเมินองค์กรคุณธรรม เพื่อขับเคลื่อนให้กรมทางหลวงเป็นองค์กรคุณธรรมต้นแบบ ดังนี้ ๑) ผู้บริหารและบุคลากรในสังกัดร่วมตอบแบบสำรวจความคิดเห็นออนไลน์ (Google Forms) การกำหนดคุณธรรมเป้าหมาย ๕ ประการ ๒. นายกฤษณะ เพ็ญสมบูรณ์ ผู้อำนวยการกองทางหลวงพิเศษระหว่างเมือง และบุคลากรในสังกัดร่วมลงนามในประกาศเจตนารมณ์ร่วมกันในการขับเคลื่อนองค์กรคุณธรรม ๓. มีการแต่งตั้งคณะกรรมการหรือคณะทำงานเพื่อส่งเสริมและสนับสนุนการขับเคลื่อนภารกิจการประเมินองค์กรคุณธรรมของหน่วยงานให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ตามเกณฑ์การประเมินองค์กรคุณธรรม คำสั่งกองทางหลวงพิเศษระหว่างเมือง ที่ กท./๒๗๔/๒๕๖๘ สั่ง ณ วันที่ ๒๗ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๘ ๕. ผู้บริหารและบุคลากรในสังกัด ร่วมกันขับเคลื่อนตามแผนปฏิบัติการส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมของหน่วยงานส่งผลให้กองทางหลวงพิเศษระหว่างเมือง ได้รับคะแนนการประเมินองค์กรคุณธรรมในระดับ ๒๖ คะแนน	- ให้เขียนบรรยายประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของโครงการ/กิจกรรม	- กองการเจ้าหน้าที่ - ทุกหน่วยงาน	- ให้ระบุข้อเท็จจริงเกี่ยวกับปัจจัยสนับสนุน/ปัญหาอุปสรรค/ข้อเสนอแนะ (ถ้ามี)

แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย		ผลการดำเนินการ		หน่วยงานที่รับผิดชอบหลัก	หมายเหตุ
			ระดับกรม	ระดับหน่วยงาน	ผลผลิต	ผลลัพธ์		
๒. จัดส่งบุคลากรเข้าร่วมประชุม/สัมมนา/กิจกรรม เกี่ยวกับการสร้างองค์กรคุณธรรม	- เพื่อสนับสนุนให้กรมทางหลวงเป็นองค์กรคุณธรรม ตามตัวชี้วัดและเกณฑ์การประเมินองค์กรคุณธรรม	- ร้อยละของจำนวนครั้ง ในการจัดส่งบุคลากรต่อจำนวนครั้งที่ได้รับแจ้งหรือได้รับมอบหมาย	ร้อยละ ๑๐๐	ร้อยละ ๑๐๐	- มีการดำเนินการเข้าร่วมประชุม/สัมมนา/กิจกรรม เกี่ยวกับการสร้างองค์กรคุณธรรม ดังนี้ ๑) เข้าร่วมกิจกรรม HRM CLINIC คลินิกให้คำปรึกษาด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลกรมทางหลวง ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๙ ในหัวข้อ “การขับเคลื่อนการประเมินองค์กรคุณธรรม กรมทางหลวง ภายใต้แผนปฏิบัติการด้านการส่งเสริมคุณธรรมแห่งชาติ ระยะที่ ๒ (พ.ศ. ๒๕๖๖ - ๒๕๗๐)” จัดขึ้นโดย กองการเจ้าหน้าที่ เมื่อวันที่ ๒๗ ก.พ. ๒๕๖๙ ณ โปรแกรม Zoom จำนวน ๑ ราย	- ให้เขียนบรรยายประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของโครงการ/กิจกรรม	- กองการเจ้าหน้าที่ - ทุกหน่วยงาน	- ให้ระบุข้อเท็จจริงเกี่ยวกับปัจจัยสนับสนุน/ปัญหาอุปสรรค/ข้อเสนอแนะ (ถ้ามี)
<u>กลยุทธ์ที่ ๕</u> เสริมสร้างพลังการมีส่วนร่วมของหน่วยงานในสังกัดและหน่วยงานภายนอกกระทรวงคมนาคม								
- จัดส่งบุคลากรเข้าร่วมประชุม/สัมมนา/กิจกรรม กับหน่วยงานในสังกัดและหน่วยงานภายนอกกระทรวงคมนาคม ตามที่ได้รับแจ้งหรือได้รับมอบหมาย	- เพื่อเสริมสร้างพลังการมีส่วนร่วมของหน่วยงานในสังกัดและหน่วยงานภายนอกกระทรวงคมนาคมในการสร้างเครือข่ายคุณธรรม จริยธรรม และการต่อต้านการทุจริต	- ร้อยละของจำนวนครั้ง ในการจัดส่งบุคลากรต่อจำนวนครั้งที่ได้รับแจ้งหรือได้รับมอบหมาย	ร้อยละ ๙๐	ร้อยละ ๙๐	- มีการดำเนินการเข้าร่วมประชุม/สัมมนา/กิจกรรมตามที่ได้รับแจ้งหรือได้รับมอบหมาย ดังนี้ ๑) ประชุม/สัมมนา/กิจกรรม เรื่อง..... จัดขึ้นโดย..... เมื่อวันที่..... ณ..... จำนวน.....ราย ๒)	- ให้เขียนบรรยายประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของโครงการ/กิจกรรม	- กองการเจ้าหน้าที่ - ทุกหน่วยงาน	- ให้ระบุข้อเท็จจริงเกี่ยวกับปัจจัยสนับสนุน/ปัญหาอุปสรรค/ข้อเสนอแนะ (ถ้ามี)

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๒ **ยกระดับธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการเชิงรุก**

แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย		ผลการดำเนินการ		หน่วยงานที่รับผิดชอบหลัก	หมายเหตุ
			ระดับกรม	ระดับหน่วยงาน	ผลผลิต	ผลลัพธ์		
<u>กลยุทธ์ที่ ๑</u> สร้างนวัตกรรม มาตรการ กลไก และกระบวนการในการป้องกันเพื่อยับยั้งการทุจริต								
๑. สร้างกลไก/มาตรการ/แนวทางปฏิบัติในการป้องกันการทุจริต เช่น - มาตรการไม่รับของขวัญและของกำนัลทุกชนิดจากการปฏิบัติหน้าที่ (No Gift Policy) - แนวทางการปฏิบัติตนทางจริยธรรม (Dos & Don'ts) เป็นต้น	- เพื่อให้หน่วยงานมีมาตรการ กลไก และแนวทางปฏิบัติในการป้องกันและยับยั้งการทุจริต	- จำนวนกลไก/มาตรการ/แนวทางปฏิบัติ	๓	๑	- มีมาตรการ/กลไก/แนวทางปฏิบัติในการป้องกันและยับยั้งการทุจริต ดังนี้ ๑) ให้โอวาท/นโยบายเกี่ยวกับมาตรการ/กลไกป้องกันการทุจริต เนื่องในโครงการ/กิจกรรม/งาน..... เมื่อวันที่..... ณ ..... ๒) บรรยายพิเศษ/สัมมนาเกี่ยวกับการป้องกันการทุจริต เนื่องในโครงการ/กิจกรรม/งาน..... เมื่อวันที่..... ณ ..... ๓) ประกาศกรมทางหลวง เรื่อง มาตรการ..... ประกาศ ณ วันที่..... ๔) บันทึก.....ที่...../..... เรื่อง ..... ลงวันที่..... ๕)	- ให้เขียนบรรยายประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของโครงการ/กิจกรรม	- กองการเจ้าหน้าที่ - ทุกหน่วยงาน	- ให้ระบุข้อเท็จจริงเกี่ยวกับปัจจัยสนับสนุน/ปัญหาอุปสรรค/ข้อเสนอแนะ (ถ้ามี)
๒. สร้างกระบวนการที่ช่วยลดการใช้ดุลยพินิจของเจ้าหน้าที่ในการปฏิบัติงาน เช่น - นำเทคนิคหรือวิธีการบริหารจัดการแนวใหม่และระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารจัดการองค์กรและการบริหารทรัพยากรบุคคล	- เพื่อให้หน่วยงานมีเครื่องมือหรือกระบวนการช่วยลดการใช้ดุลยพินิจของเจ้าหน้าที่ในการปฏิบัติงาน	- จำนวนของกระบวนการ/คู่มือแนวทางฯที่ช่วยลดการใช้ดุลยพินิจ	๒	-	- มีกระบวนการ/คู่มือที่ช่วยลดการใช้ดุลยพินิจของเจ้าหน้าที่ในการปฏิบัติงาน ดังนี้ ๑) การนำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาช่วยในการปฏิบัติงาน ด้าน..... ๒) เทคนิค/วิธีการ..... เรื่อง.....	- ให้เขียนบรรยายประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของโครงการ/กิจกรรม	- กองการเจ้าหน้าที่ - สำนักงานพัฒนาระบบบริหาร - ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศ - ทุกหน่วยงาน	- ให้ระบุข้อเท็จจริงเกี่ยวกับปัจจัยสนับสนุน/ปัญหาอุปสรรค/ข้อเสนอแนะ (ถ้ามี)

แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย		ผลการดำเนินการ		หน่วยงานที่รับผิดชอบหลัก	หมายเหตุ
			ระดับกรม	ระดับหน่วยงาน	ผลผลิต	ผลลัพธ์		
- จัดทำหรือเผยแพร่คู่มือหรือแนวทางในการปฏิบัติงานหรือการให้บริการ ฯลฯ								
<u>กลยุทธ์ที่ ๒</u> **พัฒนารูปแบบการสื่อสารสาธารณะเชิงสร้างสรรค์เพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรม**								
๑. จัดทำ/เผยแพร่สื่อประชาสัมพันธ์หรือเอกสารต่าง ๆ ในการส่งเสริมคุณธรรมและจริยธรรม การป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบในภาครัฐ	- เพื่อให้มีเอกสารประชาสัมพันธ์ในการส่งเสริมคุณธรรมและจริยธรรม รวมทั้งป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบในภาครัฐ	- จำนวนสื่อประชาสัมพันธ์หรือเอกสารประชาสัมพันธ์	๒ (เรื่อง)	๑ (เรื่อง)	- มีการจัดทำ/เผยแพร่สื่อประชาสัมพันธ์หรือเอกสารต่าง ๆ ในการส่งเสริมคุณธรรมและจริยธรรม รวมทั้งป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบในภาครัฐ จำนวน.....เรื่อง ๑) สื่อประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับการส่งเสริมคุณธรรม.....เรื่อง..... ๒) สื่อประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับการป้องกันการทุจริต.....เรื่อง..... ๓)	- ให้เขียนบรรยายประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของโครงการ/กิจกรรม	- กองการเจ้าหน้าที่ - ทุกหน่วยงาน	- ให้ระบุข้อเท็จจริงเกี่ยวกับปัจจัยสนับสนุน/ปัญหาอุปสรรค/ข้อเสนอแนะ (ถ้ามี)
๒. จัดให้มีช่องทางในการเผยแพร่/ประชาสัมพันธ์/สื่อสารทำความเข้าใจใน การส่งเสริมคุณธรรมและจริยธรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบในภาครัฐ	- เพื่อให้มีช่องทางในการเผยแพร่/ประชาสัมพันธ์ในการส่งเสริมคุณธรรมและจริยธรรม รวมทั้งป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบในภาครัฐ	- จำนวนช่องทาง	๒ (ช่องทาง)	๑ (ช่องทาง)	- มีช่องทางในการเผยแพร่ฯ จำนวน...ช่องทาง ดังนี้ ๑) จัดให้มีการเผยแพร่ให้ความรู้กับประชาชน/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเกี่ยวกับบทบาทและภารกิจ/การดำเนินงาน/โครงการ/ของกรมทางหลวง ผ่านช่องทาง..... หรือกิจกรรม เรื่อง..... เมื่อวันที่..... ๒) เผยแพร่ประชาสัมพันธ์ผ่านช่องทาง ..... เมื่อวันที่..... ๓)	- ให้เขียนบรรยายประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของโครงการ/กิจกรรม	- กองการเจ้าหน้าที่ - ทุกหน่วยงาน	- ให้ระบุข้อเท็จจริงเกี่ยวกับปัจจัยสนับสนุน/ปัญหาอุปสรรค/ข้อเสนอแนะ (ถ้ามี)

แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย		ผลการดำเนินการ		หน่วยงานที่รับผิดชอบหลัก	หมายเหตุ
			ระดับกรม	ระดับหน่วยงาน	ผลผลิต	ผลลัพธ์		
<u>กลยุทธ์ที่ ๓</u> บูรณาการและสนับสนุนกลไกกระบวนการบริหารจัดการเชิงรุก								
๑. ยกระดับผลการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (Integrity and Transparency Assessment: ITA) ให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กระทรวงคมนาคมกำหนด	- เพื่อให้ระดับผลการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (Integrity and Transparency Assessment: ITA) ให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กระทรวงคมนาคมกำหนด	- ค่าผลคะแนนเฉลี่ยการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของกรมทางหลวง มากกว่า ๘๕ คะแนน	มากกว่าร้อยละ ๘๕	-	- กองทางหลวงพิเศษระหว่างเมือง ได้ดำเนินการตามแนวทางที่กองการเจ้าหน้าที่กำหนดไว้อย่างถูกต้องและครบถ้วน ซึ่งจะส่งผลให้กรมทางหลวงมีผลการประเมินความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (ITA) ผ่านเกณฑ์ค่าเป้าหมายที่กระทรวงคมนาคมกำหนดไว้	- เจ้าหน้าที่เกิดการเรียนรู้และสามารถปฏิบัติตามหลักคุณธรรม จริยธรรม ได้อย่างเหมาะสม ทำให้ผลลัพธ์ของการปฏิบัติงานเป็นไปตามมาตรฐานและมีความเหมาะสม	- กองการเจ้าหน้าที่ - ทุกหน่วยงาน	- ให้ระบุข้อเท็จจริงเกี่ยวกับปัจจัย
๒. ดำเนินการตามเกณฑ์หรือแนวทางการประเมินตามที่ได้รับมอบหมายจากหน่วยงานภายนอกในการป้องกันหรือลดโอกาสการทุจริตในภาครัฐ เช่น การจัดทำข้อตกลงคุณธรรม (Integrity Pact) ในการปฏิบัติงาน โครงการความโปร่งใสในการก่อสร้างภาครัฐ (Infrastructure Transparency Initiative: CoST) การประเมินความเสี่ยงการทุจริต การประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาคเอกชนที่เป็นคู่ค้าคู่สัญญากับหน่วยงานภาครัฐ (ITAGC) เป็นต้น	- เพื่อสนับสนุนกระบวนการของหน่วยงานภายนอกในการป้องกันหรือลดโอกาสการทุจริตในภาครัฐ	- ร้อยละของจำนวนโครงการ ในการดำเนินการตามเกณฑ์หรือแนวทางการประเมินฯ	ร้อยละ ๑๐๐	-	-	-	-	-

แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย		ผลการดำเนินการ		หน่วยงานที่รับผิดชอบหลัก	หมายเหตุ
			ระดับกรม	ระดับหน่วยงาน	ผลผลิต	ผลลัพธ์		
๓. สร้างและสนับสนุนความร่วมมือกับหน่วยงานหรือองค์กรภายนอก ในการต่อต้านการทุจริต	- เพื่อให้มีกระบวนการที่สนับสนุนให้เกิดความร่วมมือกับหน่วยงานหรือองค์กรภายนอกในการต่อต้านการทุจริต	- ร้อยละของจำนวนครั้งในการให้ความร่วมมือต่อจำนวนครั้งที่ได้รับแจ้งหรือได้รับมอบหมาย	ร้อยละ ๙๐	-	- บุคลากรในสังกัดและหน่วยงานร่วมมือกับหน่วยงานหรือองค์กรภายนอกในการต่อต้านการทุจริต ๑) สร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับพฤติกรรมของเจ้าหน้าที่ของรัฐที่เข้าข่ายการทุจริต/การปฏิบัติหรือละเว้นหน้าที่โดยผ่านทางเว็บไซต์ www.motorway.go.th จำนวน ๒ ครั้ง ดังนี้ ๑.๑) แจ้งเวียน เรื่องเจตนารมณ์การป้องกันและแก้ไขปัญหาการล่วงละเมิดหรือคุกคามทางเพศในการทำงาน ๑.๒) แจ้งเวียน เรื่องประกาศเจตนารมณ์ในการไม่รับของขวัญและของกำลังทุกชนิดจากการปฏิบัติหน้าที่ (No Gift Policy) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๙	- สามารถเข้าใจถึงปัจจัยเสี่ยงที่ทำให้เกิดการทุจริต และเกิดการป้องกันทั้งตนเองและองค์กร เกิดการตระหนักรู้ก่อนที่จะกระทำการทุจริต	- กองการเจ้าหน้าที่ - ทุกหน่วยงาน	- ให้ระบุข้อเท็จจริงเกี่ยวกับปัจจัยสนับสนุน/ปัญหาอุปสรรค/ข้อเสนอแนะ (ถ้ามี)
<u>กลยุทธ์ที่ ๔</u> ส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรให้เท่าทันกลไกการทุจริตในรูปแบบต่าง ๆ								
๑. จัดให้มีกิจกรรม/โครงการ สอดแทรกเพื่อเพิ่มสมรรถนะในการปฏิบัติงานให้กับเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องในกระบวนการปราบปรามการทุจริต	- เพื่อส่งเสริมและพัฒนาเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องในกระบวนการปราบปรามการทุจริตให้รู้เท่าทันกลไกการทุจริตในรูปแบบต่าง ๆ	- จำนวนกิจกรรม/โครงการ	๑ (กิจกรรม/โครงการ)	-	-	-	-	-
๒. จัดทำ/เผยแพร่องค์ความรู้เกี่ยวกับกลไกหรือกระบวนการกรณีการทุจริตในรูปแบบต่าง ๆ เช่น - คดีตัวอย่างการทุจริตภาครัฐ - ตัวอย่างการกระทำความผิดทางวินัย	- เพื่อให้หน่วยงานมีองค์ความรู้เกี่ยวกับกลไก หรือกระบวนการ กรณีการทุจริตในรูปแบบต่าง ๆ	- จำนวนองค์ความรู้เกี่ยวกับกลไกหรือกระบวนการ กรณีการทุจริตในรูปแบบต่าง ๆ	๑ (องค์ความรู้)	-	-	-	-	-

แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย		ผลการดำเนินการ		หน่วยงานที่รับผิดชอบหลัก	หมายเหตุ
			ระดับกรม	ระดับหน่วยงาน	ผลผลิต	ผลลัพธ์		
กรณีการทุจริต เป็นต้น								
๓. จัดส่งบุคลากรเข้าร่วมกิจกรรม/โครงการ เพื่อเพิ่มสมรรถนะในการปฏิบัติงานให้กับเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องในกระบวนการปราบปรามการทุจริต	- เพื่อเพิ่มสมรรถนะในการปฏิบัติงานให้กับเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องในกระบวนการปราบปรามการทุจริตให้รู้เท่าทันกลไกการทุจริตในรูปแบบต่าง ๆ	- ร้อยละของจำนวนครั้งในการจัดส่งบุคลากรต่อจำนวนครั้งที่ได้รับแจ้งหรือได้รับมอบหมาย	ร้อยละ ๙๐	ร้อยละ ๙๐	-	-	-	-

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๓ สร้างเครือข่าย MOT Transparency ที่เข้มแข็ง

วัตถุประสงค์ :
๑. เพื่อสร้างความตื่นตัวและความร่วมมือของบุคลากรในหน่วยงาน ประชาชน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หน่วยงาน องค์กรสาธารณะประโยชน์ทั้งภาครัฐและเอกชนในการต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชัน
๒. เพื่อบูรณาการกระบวนการดำเนินงานด้านการต่อต้านการทุจริตของหน่วยงานในสังกัดกระทรวงคมนาคม และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น
๓. สังคมและประชาชนเชื่อมั่นในวัฒนธรรมองค์กรที่ซื่อสัตย์สุจริตของกระทรวงคมนาคม
๔. ผู้รับบริการได้รับบริการอย่างเท่าเทียม มีความเสมอภาค
๕. การบริหารงานมีความโปร่งใส ตรวจสอบได้

เป้าประสงค์ : เพื่อสร้างเครือข่าย “MOT Transparency” ที่เข้มแข็ง

แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย		ผลการดำเนินการ		หน่วยงานที่รับผิดชอบหลัก	หมายเหตุ
			ระดับกรม	ระดับหน่วยงาน	ผลผลิต	ผลลัพธ์		
<u>กลยุทธ์ที่ ๑</u> สร้างกลไกบทบาทการมีส่วนร่วมของภาคีเครือข่าย MOT Transparency								
๑. กำหนดนโยบาย/มาตรการ/แนวทางในการสร้างความรู้ความเข้าใจในการต่อต้านการทุจริตให้กับประชาชน เครือข่าย และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	- เพื่อให้มีนโยบาย มาตรการ/แนวทางที่สนับสนุนการเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจในการต่อต้านการทุจริตให้กับประชาชน เครือข่าย และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	- จำนวนนโยบาย/มาตรการ/แนวทาง	๑ (นโยบาย/มาตรการ/แนวทาง)	๑ (นโยบาย/มาตรการ/แนวทาง)	-	-	-	- ทุกหน่วยงาน
๒. เผยแพร่นโยบาย/มาตรการ/แนวทาง ในการสร้างความรู้ความเข้าใจในการต่อต้านการทุจริตให้กับประชาชน เครือข่าย และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	- เพื่อกระตุ้นให้มีการสร้างความรู้ ความเข้าใจในการต่อต้านการทุจริตให้กับประชาชน เครือข่ายและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างต่อเนื่อง	- จำนวนครั้งในการเผยแพร่	๑ (ครั้ง)	๑ (ครั้ง)	- มีช่องทางในการประสัมพันธ์เพื่อสร้างความเข้าใจในการต่อต้านการทุจริต ดังนี้ ๑) มีการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ จำนวน ๑ ครั้ง ดังนี้ ๑.๑) เผยแพร่/ประชาสัมพันธ์ เรื่องประกาศเจตนารมณ์ในการไม่รับของขวัญและของกำนัลทุกชนิดจากการปฏิบัติหน้าที่ ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๙ ทาง www.motorway.go.th จำนวน ๑ ครั้ง เมื่อวันที่ ๑๒ ม.ค. ๒๕๖๙	- สามารถเข้าใจ มีความตระหนักรู้ และปฏิบัติงานบนพื้นฐานของกฎหมายและคุณธรรมได้อย่างถูกต้อง	- ทุกหน่วยงาน	-
<u>กลยุทธ์ที่ ๒</u> เสริมสร้างการมีส่วนร่วมของเครือข่าย								
๑. สนับสนุนให้ภาคประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วมในการติดตาม ตรวจสอบ และเฝ้าระวังการทุจริตและประพฤติมิชอบ ในภาครัฐ	- เพื่อให้มีช่องทางให้ภาคประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีส่วนร่วมในการติดตาม ตรวจสอบ และเฝ้าระวังการทุจริตและ	- จำนวนช่องทาง	๓ (ช่องทาง)	๑ (ช่องทาง)	- กองทางพิเศษระหว่างเมือง มีช่องทางในการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของภาคประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการติดตาม ตรวจสอบ และเฝ้าระวังการทุจริตและประพฤติมิชอบในภาครัฐ จำนวน ๓ ช่องทาง ดังนี้ ๑.) มีส่วนร่วมผ่านช่องทาง	- ประชาชนมีช่องทางในการติดตาม ตรวจสอบ และเฝ้าระวังการทุจริตและประพฤติมิชอบของหน่วยงาน	- ทุกหน่วยงาน	-

แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย		ผลการดำเนินการ		หน่วยงานที่รับผิดชอบหลัก	หมายเหตุ
			ระดับกรม	ระดับหน่วยงาน	ผลผลิต	ผลลัพธ์		
	ประพฤติมิชอบในภาครัฐ				www.motorways.go.th ๒.) มีช่องทางให้ประชาชนร้องเรียนร้องทุกข์ จำนวน ๒ ช่องทาง ดังนี้ ๒.๑) ระบบร้องเรียนร้องทุกข์ ๒.๒) Call Center ๑๕๘๖ กด ๗			
๒. เสริมสร้างความเข้มแข็งให้เครือข่าย ในการส่งเสริมคุณธรรม ป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบในภาครัฐ	- เพื่อให้เครือข่ายในการส่งเสริมคุณธรรม ป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบในภาครัฐปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น	- จำนวนกระบวนการร/วิธีการในการเสริมสร้างความเข้มแข็งให้เครือข่าย	๑ (เครือข่าย)	-	-	-	- ทุกหน่วยงาน	-
๓. ดำเนินการเข้าร่วมเป็นเครือข่ายในการส่งเสริมคุณธรรม ป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบในภาครัฐ	- เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งในการมีส่วนร่วมกับหน่วยงานภายนอก	- ร้อยละของจำนวนเครือข่ายที่เข้าร่วมกับจำนวนครั้งที่ได้รับแจ้งหรือได้รับมอบหมาย	ร้อยละ ๙๐	ร้อยละ ๙๐	-	-	- ทุกหน่วยงาน	-
<u>กลยุทธ์ที่ ๓</u> สร้างช่องทางสื่อสารในการประสานงานและตรวจสอบการทุจริต								
๑. จัดให้มีช่องทางสื่อสารในการประสานงานและตรวจสอบการทุจริต	- เพื่อให้มีช่องทางสื่อสารในการประสานงานและตรวจสอบการทุจริต	- จำนวนช่องทางสื่อสาร	๒ (ช่องทาง)	-	- กองทางพิเศษระหว่างเมือง มีช่องทางในการสื่อสารในการประสานงานและตรวจสอบการทุจริต ดังนี้ ๑.) มีการสื่อสารผ่านช่องทาง ๑.๑) www.motorways.go.th ๑.๒) ระบบร้องเรียนร้องทุกข์ ๑.๓) Call Center ๑๕๘๖ กด ๗	- มีช่องทางในการสื่อสารหลากหลายช่องทาง ทำให้การติดต่อประสานงานและการตรวจสอบต่างๆ ทำได้ง่ายและสะดวกมากยิ่งขึ้น	- ทุกหน่วยงาน	- ให้ระบุข้อเท็จจริงเกี่ยวกับปัจจัยสนับสนุน/ปัญหาอุปสรรค/ข้อเสนอแนะ (ถ้ามี)

แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย		ผลการดำเนินการ		หน่วยงานที่รับผิดชอบหลัก	หมายเหตุ
			ระดับกรม	ระดับหน่วยงาน	ผลผลิต	ผลลัพธ์		
๒. ดำเนินการปรับปรุงและพัฒนาการประสานงานและตรวจสอบการทุจริต เช่น - จัดโครงการ/กิจกรรมเพื่อเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจร่วมกันของเครือข่ายฯ - จัดให้มีช่องทางในการสื่อสารสร้างความความเข้าใจร่วมกันของเครือข่ายฯ ฯลฯ	- เพื่อให้มีกระบวนการในการปรับปรุงและพัฒนาการประสานงานและตรวจสอบการทุจริต	- จำนวนครั้งในการปรับปรุง/พัฒนา	๑ (ครั้ง)	-	มีการนำเทคนิค/วิธีการมาใช้ในการปฏิบัติงานด้านประสานงานและตรวจสอบการทุจริต ดังนี้ ๑.) มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาใช้งาน ๒) มีการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ มาใช้ในการประสานงานและตรวจสอบการทุจริต จำนวน ๓ ระบบ ดังนี้ ๒.๑) www.motorways.go.th ๒.๒) ระบบร้องเรียนร้องทุกข์ ๒.๓) Call Center ๑๕๘๖ กด ๗	- ช่องทางการสื่อสารทำให้การติดต่อประสานงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างสะดวกรวดเร็ว	- ทุกหน่วยงาน	- ให้ระบุข้อเท็จจริงเกี่ยวกับปัจจัยสนับสนุน/ปัญหาอุปสรรค/ข้อเสนอแนะ (ถ้ามี)
<u>กลยุทธ์ที่ ๔</u> ส่งเสริมให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรม/โครงการต่อต้านการทุจริตและส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรม								
- จัดส่งบุคลากรเข้าร่วมในกิจกรรม/โครงการต่อต้านการทุจริตและส่งเสริมคุณธรรมตามที่ได้รับแจ้งหรือได้รับมอบหมาย	- เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรม/โครงการต่อต้านการทุจริตและส่งเสริมคุณธรรม	ร้อยละของจำนวนครั้งที่เข้าร่วมกับจำนวนครั้งที่ได้รับแจ้งหรือได้รับมอบหมาย	ร้อยละ ๙๐	ร้อยละ ๙๐	- มีการส่งบุคลากรเข้าร่วมอบรม/สัมมนา /กิจกรรมฯ จำนวน ... ราย ดังนี้ ๑) สัมมนา/กิจกรรม..... จัดขึ้นโดย..... เมื่อวันที่.....ณ..... จำนวน.....ราย ๒)	- ให้เขียนบรรยายประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของโครงการ/กิจกรรม	- กองฝึกอบรม - กองการเจ้าหน้าที่ - ทุกหน่วยงาน	- ให้ระบุข้อเท็จจริงเกี่ยวกับปัจจัยสนับสนุน/ปัญหาอุปสรรค/ข้อเสนอแนะ (ถ้ามี)

กองทางหลวงพิเศษระหว่างเมือง กรมทางหลวง
ถนนพระรามที่ 6 เขตราชเทวี กรุงเทพฯ 10400