



การทางพิเศษแห่งประเทศไทย
Expressway Authority of Thailand

คู่มือและแผนการบริหารความเสี่ยง
ของการทางพิเศษแห่งประเทศไทย
ปีงบประมาณ ๒๕๖๖

กองบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน
การทางพิเศษแห่งประเทศไทย

การทางพิเศษแห่งประเทศไทย (กทพ.) ตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง โดยได้มุ่งเน้นการบริหารความเสี่ยงเพื่อเป็นการสร้างโอกาสทางธุรกิจ การสร้างมูลค่าและผลตอบแทนแก่องค์กร และคำนึงถึงสาเหตุที่อาจจะทำให้องค์กรไม่บรรลุตามเป้าประสงค์ขององค์กรได้ ตามหลักการ “การบริหาร ความเสี่ยงที่เน้นมูลค่า” (Value-Based Enterprise Risk Management :VBRM) และอยู่ภายใต้กรอบแนวทาง การบริหารความเสี่ยงที่ดี (COSO 2017: Enterprise Risk Management – Integrating with Strategy and Performance) โดยมีการจัดทำคู่มือและแผนการบริหารความเสี่ยงประจำปี ซึ่งปัจจุบันบริหารจัดการภายใต้ คู่มือและแผนการบริหารความเสี่ยงของ กทพ. ปีงบประมาณ ๒๕๖๖ โดยที่คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ในการประชุมครั้งที่ ๓/๒๕๖๕ เมื่อวันที่ ๒๓ สิงหาคม ๒๕๖๕ และคณะกรรมการ กทพ. ในการประชุมครั้งที่ ๑๑/๒๕๖๕ วันที่ ๒๐ กันยายน ๒๕๖๕ ได้ให้ความเห็นชอบคู่มือและแผนฯ ดังกล่าวแล้ว ตามลำดับ

อย่างไรก็ตาม เพื่อให้ กทพ. สามารถบริหารจัดการความเสี่ยงได้อย่างต่อเนื่องภายใต้สถานการณ์ ที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา หรือการเผชิญกับความเสี่ยงใหม่ๆ อันเกิดจากการเปลี่ยนแปลงทั้งภายใน และภายนอกองค์กร กทพ. จึงมีการทบทวนประเด็นความเสี่ยงที่จะนำมาบริหารจัดการทุกไตรมาส โดยปีงบประมาณ ๒๕๖๖ กทพ. บริหารความเสี่ยงภายใต้ทิศทางการบริหารความเสี่ยงของ กทพ. ปีงบประมาณ ๒๕๖๖ -๒๕๗๐ และกลยุทธ์จัดการความเสี่ยง ปีงบประมาณ ๒๕๖๖ ตามมติคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงใน การประชุม ครั้งที่ ๑/๒๕๖๕ เมื่อวันที่ ๒๒ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๕ และคณะกรรมการ กทพ. ในการประชุมครั้งที่ ๓/๒๕๖๕ เมื่อวันที่ ๒๒ มีนาคม ๒๕๖๕ คือ “องค์กรขับเคลื่อนด้วยสมดุลความเสี่ยง เพื่อเสริมสร้างมูลค่า (Balancing Risk Management for Value Creation)” ขับเคลื่อนด้วย ๔ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ คือ

๑) สร้างโอกาสธุรกิจ ด้วยนวัตกรรมจัดการระบบเครือข่ายและรักษาความปลอดภัยทาง เทคโนโลยีดิจิทัล (Digital security and Network Visibility)

๒) เสริมสร้างความมั่นคงทางการเงิน ด้วยนวัตกรรมการบริหารเงินทุนและเทคโนโลยีทางการเงิน (Financial Capital and FinTech)

๓) พัฒนาตลาด ด้วยเครือข่ายทุนทางสังคม และ พลังชุมชนผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Social Capital and Community Force)

๔) ยกระดับคุณภาพผลิตภัณฑ์และบริการ ด้วยการเสริมแรงทุนมนุษย์ และบูรณาการวัฒนธรรม บริหารความเสี่ยง (Human Capital Reinforcement and Risk Culture Integration)

โดยมีการกำหนดกลยุทธ์จัดการความเสี่ยง ปีงบประมาณ ๒๕๖๖ ผ่านการวิเคราะห์ปัจจัยภายใน ปัจจัยภายนอก และการวิเคราะห์สถานการณ์เสี่ยงของ กทพ. (Scenario Foresight) ที่มีผลกระทบต่อมูลค่า องค์กรใน ๒ ประเด็น คือ ความยั่งยืนขององค์กร (กำไรสุทธิ) และความสามารถของการบริหารสินทรัพย์ (ROA) เพื่อได้มาซึ่งการระบุโอกาสและความเสี่ยงจากปัจจัยดังกล่าว นำไปสู่การใช้โอกาสจากความเสี่ยง ที่ประเมินอย่างรอบด้าน (Intelligent Risk) ครอบคลุม ๑๒ ประเด็น (12E) สำหรับเป็นปัจจัยในการกำหนด กลยุทธ์จัดการความเสี่ยง ปีงบประมาณ ๒๕๖๖ เพื่อให้บรรลุคุณค่า/เป้าหมาย ๕ ประเด็น ($3R^{+VI}$) ดังนี้

- Revolution ความสามารถในการเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างสร้างสรรค์ด้วยการ เปลี่ยนรูปแบบการดำเนินงานธุรกิจและใช้ดิจิทัลอย่างคุ้มค่า

- Revitalization ความสามารถในการฟื้นฟูเมื่อเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจ ด้วยการกระชับกระบวนการปฏิบัติงานและยกระดับคุณภาพสินค้าและบริการ

- Robustness ความสามารถในการสร้างความมั่นคง ด้วยการพัฒนาการจัดการ การเงิน การลงทุนและการจัดการความรู้ (Knowledge Management)

- Value at Risk ความสามารถในการรักษาสมดุลระหว่างมูลค่าเสี่ยงกับมูลค่า ผลตอบแทนด้วยการใช้ประโยชน์สินทรัพย์อย่างเต็มประสิทธิภาพ (ROA / Profit / FCFE / P/E)

- Innovation capital ความสามารถในการเสริมสร้างภูมิปัญญาเป็นทุนด้วยการพัฒนา นวัตกรรมองค์กร (Knowledge / Wisdom / Right / IP)

ซึ่งสามารถกำหนดกลยุทธ์จัดการความเสี่ยง ปีงบประมาณ ๒๕๖๖ ประกอบด้วย ๔ กลยุทธ์ คือ

๑) การพัฒนาทุนมนุษย์ให้มีคุณลักษณะพลเมืองดิจิทัลที่ดี (Good Digital Citizens) มีความรู้ด้านดิจิทัล (Digital Literacy) และมีความเป็น Gen Mobile เพื่อสามารถจัดการความปลอดภัยในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล และการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล (Personal Data Protection)

๒) การพัฒนานวัตกรรมธุรกิจ ผลิตภัณฑ์และบริการ ภายใต้ความร่วมมือเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Collaboration) และการขับเคลื่อนจากชุมชนผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Community Drive) เพื่อเสริมสร้างระบบนิเวศธุรกิจ (Business Ecosystem)

๓) การจัดการการเงินการลงทุน ด้วยนวัตกรรมการเงิน รวมทั้งรูปแบบการลงทุนและแหล่งเงินทุนใหม่ๆ เพื่อสร้างขีดความสามารถในการเติบโต และการแข่งขันทางธุรกิจ

๔) การจัดการความเสี่ยงด้านความยั่งยืน (ESG) (สิ่งแวดล้อม สังคม และบรรษัทภิบาล) ด้วยการตลาดเชิงสร้างสรรค์ และการสร้างคุณค่าร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Creating Share value) เพื่อสร้างสรรค์คุณค่าธุรกิจคู่สังคม

กทพ. ได้ดำเนินกระบวนการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง (ระดับองค์กรและระดับสายงาน) ตามแนวทางการจัดทำแผนแบบบูรณาการภายใต้การมีส่วนร่วมจากหน่วยงานต่างๆ ในฐานะ Risk Owner สามารถระบุความเสี่ยงองค์กรโดยรวม ปีงบประมาณ ๒๕๖๖ ได้ ๑๐ ประเด็นความเสี่ยง (ภายใต้การกำกับดูแลของระบบบริหารจัดการที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยงองค์กร ๓ ระบบ คือ ระบบบริหารความเสี่ยง ระบบบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ และระบบควบคุมภายใน) โดยจำแนกตามประเภทความเสี่ยง ๔ ด้าน ดังนี้

๑) ด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) ประกอบด้วย ๔ ประเด็นความเสี่ยง

๑.๑) การบริหารจัดการความยั่งยืนขององค์กร (ESG)

๑.๒) ความมั่นคงของทางพิเศษ

๑.๓) การพัฒนานวัตกรรม

๑.๔) การวางแผนพัฒนาธุรกิจ กทพ.

๒) ด้านการดำเนินงาน (Operational Risk) ประกอบด้วย ๓ ประเด็นความเสี่ยง

๒.๑) การพัฒนาองค์กร

๒.๒) การพัฒนาทุนมนุษย์

๒.๓) การบริหารจัดการสารสนเทศ

๓) ด้านการเงิน (Financial Risk) ประกอบด้วย ๑ ประเด็นความเสี่ยง คือ ผลการดำเนินงาน

๔) ด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ (Compliance Risk) ประกอบด้วย ๒ ประเด็นความเสี่ยง

๔.๑) การบริหารจัดการโครงการก่อสร้าง

๔.๒) การบริหารจัดการสัญญาร่วมทุน

จากการระบุ วิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงตามเกณฑ์ประเมินความเสี่ยง พบว่า มีความเสี่ยงระดับสายงาน ครอบคลุมทั้ง ๑๐ ประเด็นความเสี่ยง และความเสี่ยงระดับองค์กร ๔ ความเสี่ยง ๙ สาเหตุความเสี่ยง (ความเสี่ยงที่มีระดับความรุนแรงสูง และระดับความรุนแรงปานกลาง ผลกระทบสูง) โดยบริหารจัดการภายใต้ ๔ แผนงานจัดการความเสี่ยง สรุปได้ดังนี้

ความเสี่ยง (๔ ความเสี่ยง)	สาเหตุความเสี่ยง (๙ สาเหตุความเสี่ยง)	แผนจัดการความเสี่ยง (๔ แผนจัดการความเสี่ยง)
๑. การบริหารจัดการความยั่งยืนขององค์กร (ESG)	๑.๑ การบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กลุ่มลูกค้า ๑.๒ การจัดการนิเวศเศรษฐกิจสิ่งแวดล้อม	๑) แผนบริหารความยั่งยืน (ESG)
๒. ความมั่นคงของทางพิเศษ	๒.๑ การจัดการความคล่องตัวบนทางพิเศษ ๒.๒ การจัดการความปลอดภัยบนทางพิเศษ	๒) แผนบริหารทางพิเศษ

ความเสี่ยง (๔ ความเสี่ยง)	สาเหตุความเสี่ยง (๙ สาเหตุความเสี่ยง)	แผนจัดการความเสี่ยง (๔ แผนจัดการความเสี่ยง)
๓. การพัฒนานวัตกรรม	๓.๑ การจัดการระบบนวัตกรรม ๓.๒ การจัดการนวัตกรรม ผลิตภัณฑ์ บริการ การปฏิบัติการ และรูปแบบการดำเนินธุรกิจ ๓.๓ การจัดการนวัตกรรมดิจิทัล	๓) แผนบริหารนวัตกรรม
๔. ผลการดำเนินงาน	๔.๑ การจัดการด้านรายได้ ๔.๒ การจัดการด้านต้นทุน	๔) แผนบริหารมูลค่าองค์กร

ทั้งนี้ กทพ. ยังคงดำเนินการผ่านการติดตามและประเมินผลภายใต้การกำหนดดัชนีชี้วัดความเสี่ยง (Key Risk Indicator : KRI) ของการจัดการความเสี่ยง ปีงบประมาณ ๒๕๖๖ จำนวน ๓๐ ตัวชี้วัดแบ่งเป็น ๒ ระดับ คือ (๑) KRI ของความเสี่ยงระดับองค์กร (เชื่อมโยงกับเป้าประสงค์องค์กร) จำนวน ๑๔ ตัว (๒) KRI ของระดับแผนจัดการความเสี่ยง ๔ แผนงาน จำนวน ๑๖ ตัว (ครอบคลุม ๔ ความเสี่ยง ๙ สาเหตุความเสี่ยง) ประกอบด้วย KRI ของความเสี่ยง จำนวน ๔ ตัว และ KRI ของสาเหตุความเสี่ยง จำนวน ๑๒ ตัว เพื่อเป็นเครื่องมือประเมินผลการบริหารความเสี่ยงและการแจ้งเตือนภัยล่วงหน้า (Early Warning System : EWS) ทุกเดือน