



คู่มือและแผนการบริหารความเสี่ยง ของการทางพิเศษแห่งประเทศไทย ปีงบประมาณ ๒๕๖๗

กองบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

การทางพิเศษแห่งประเทศไทย

การทางพิเศษแห่งประเทศไทย (กทพ.) ตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง โดยได้มุ่งเน้นการบริหารความเสี่ยงเพื่อเป็นการสร้างโอกาสทางธุรกิจ การสร้างมูลค่าและผลตอบแทนแก่องค์กร และคำนึงถึงสาเหตุที่อาจจะทำให้องค์กรไม่บรรลุตามเป้าประสงค์ขององค์กรได้ ตามหลักการ “การบริหาร ความเสี่ยงที่เน้นมูลค่า” (Value-Based Enterprise Risk Management :VBRM) และอยู่ภายใต้กรอบแนวทางการบริหารความเสี่ยงที่ดี (COSO 2017: Enterprise Risk Management – Integrating with Strategy and Performance) โดยมีการจัดทำคู่มือและแผนการบริหารความเสี่ยงประจำปี ซึ่งปัจจุบันบริหารจัดการภายใต้ คู่มือและแผนการบริหารความเสี่ยงของ กทพ. ปีงบประมาณ ๒๕๖๗ โดยที่คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ในการประชุมครั้งที่ ๓/๒๕๖๕ เมื่อวันที่ ๒๓ สิงหาคม ๒๕๖๖ และคณะกรรมการ กทพ. ในการประชุมครั้งที่ ๙/๒๕๖๖ วันที่ ๑๕ กันยายน ๒๕๖๖ ได้ให้ความเห็นชอบคู่มือและแผนฯ ดังกล่าวแล้ว ตามลำดับ

อย่างไรก็ตาม เพื่อให้ กทพ. สามารถบริหารจัดการความเสี่ยงได้อย่างต่อเนื่องภายใต้สถานการณ์ ที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา หรือการเผชิญกับความเสี่ยงใหม่ๆ อันเกิดจากการเปลี่ยนแปลงทั้งภายใน และภายนอกองค์กร กทพ. จึงมีการทบทวนประเด็นความเสี่ยงที่จะนำมาบริหารจัดการทุกไตรมาส โดยปีงบประมาณ ๒๕๖๗ กทพ. บริหารความเสี่ยงภายใต้ทิศทางการบริหารความเสี่ยงของ กทพ. ปีงบประมาณ ๒๕๖๖ -๒๕๗๐ และกลยุทธ์จัดการความเสี่ยง ปีงบประมาณ ๒๕๖๗ ตามมติคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ในการประชุม ครั้งที่ ๑/๒๕๖๖ เมื่อวันที่ ๒๓ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๖ และคณะกรรมการ กทพ. ในการประชุมครั้งที่ ๓/๒๕๖๖ เมื่อวันที่ ๒๑ มีนาคม ๒๕๖๖ คือ “องค์กรขับเคลื่อนด้วยสมดุลความเสี่ยง เพื่อเสริมสร้างมูลค่า (Balancing Risk Management for Value Creation)” ขับเคลื่อนด้วย ด้วย ๔ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ คือ

๑) สร้างโอกาสธุรกิจด้วยนวัตกรรมจัดการระบบเครือข่ายและรักษาความปลอดภัยทางเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital security and Network Visibility)

๒) เสริมสร้างความมั่นคงทางการเงิน ด้วยนวัตกรรมการบริหารเงินทุนและเทคโนโลยีทางการเงิน (Financial Capital and FinTech)

๓) พัฒนาตลาดด้วยเครือข่ายทุนทางสังคม และพลังชุมชนผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Social Capital and Community Force)

๔) ยกระดับคุณภาพผลิตภัณฑ์และบริการ ด้วยการเสริมแรงทุนมนุษย์ และบูรณาการวัฒนธรรมบริหาร ความเสี่ยง (Human Capital Reinforcement and Risk Culture Integration)

โดยมีการกำหนดกลยุทธ์จัดการความเสี่ยง ปีงบประมาณ ๒๕๖๗ 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 ๒๕๖๗ เพื่อให้บรรลุคุณค่าเป้าหมาย ๕ ประเด็น ($3R^{+VI}$) ดังนี้

- Revolution ความสามารถในการเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างสร้างสรรค์ด้วยการเปลี่ยน รูปแบบการดำเนินงานธุรกิจและใช้ดิจิทัลอย่างคุ้มค่า

- Revitalization ความสามารถในการฟื้นฟูเมื่อเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจ ด้วยการกระชับกระบวนการปฏิบัติงานและยกระดับคุณภาพสินค้าและบริการ

- Robustness ความสามารถในการสร้างความมั่งคั่ง ด้วยการพัฒนาการจัดการการเงิน การลงทุนและการจัดการความรู้ (Knowledge Management)

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

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

ซึ่งสามารถกำหนดกลยุทธ์จัดการความเสี่ยง ปีงบประมาณ ๒๕๖๗ ประกอบด้วย ๔ กลยุทธ์ คือ

๑) การพัฒนาทุนมนุษย์ให้เข้าสู่ยุคเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัล โดยการมุ่งเน้นการพัฒนา กำลังคนดิจิทัล (Digital Workforce) และมีการปรับตัวในการยกระดับทักษะ Reskill/ Upskill/New skill เพื่อพัฒนาทักษะและการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Life-Long Learning)

๒) การพัฒนานวัตกรรมธุรกิจ ผลิตภัณฑ์และบริการ และการปรับเปลี่ยนสู่องค์กรดิจิทัล (Digital Transformation) เพื่อรองรับการก้าวสู่ Mobility-as-a-Service (MaaS)

๓) การจัดการความเสี่ยงด้านความยั่งยืน (ESG) ด้วยการสร้างค่านิยม/คุณค่าร่วมกับ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (CSV-Creating Shared Value) และการบริหารจัดการทรัพยากรและสิ่งแวดล้อมที่ดี เพื่อสร้างมูลค่าในระยะยาวสำหรับธุรกิจและสังคม

๔) การสร้างโอกาสทางธุรกิจจากการบริหารรายได้ บนฐานการใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์ ความสามารถในการลงทุน การบริหารต้นทุนและการใช้เทคโนโลยีอย่างคุ้มค่า เพื่อสร้างความมั่นคงทางการเงิน และความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจ

กทพ. ได้ดำเนินกระบวนการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง (ระดับองค์กรและระดับสายงาน) ตามแนวทางการ จัดทำแผนแบบบูรณาการภายใต้การมีส่วนร่วมจากหน่วยงานต่างๆ ในฐานะ Risk Owner สามารถระบุความเสี่ยง องค์กรโดยรวม ปีงบประมาณ ๒๕๖๗ ได้ ๑๑ ประเด็นความเสี่ยง (ภายใต้การกำกับดูแลของระบบบริหารจัดการ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยงองค์กร ๓ ระบบ คือ ระบบบริหารความเสี่ยง ระบบบริหารความต่อเนื่อง ทางธุรกิจ และระบบควบคุมภายใน) โดยจำแนกตามประเภทความเสี่ยง ๔ ด้าน ดังนี้

๑) ด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) ประกอบด้วย ๕ ประเด็นความเสี่ยง

๑.๑) การบริหารจัดการความยั่งยืนขององค์กร (ESG)

๑.๒) การวางแผนพัฒนาธุรกิจหลัก

๑.๓) การวางแผนพัฒนาธุรกิจใหม่/เกี่ยวเนื่อง

๑.๔) การบริหารจัดการทางพิเศษ

๑.๕) การพัฒนานวัตกรรม

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 มีความเสี่ยง ระดับสายงาน ครอบคลุมทั้ง ๑๑ ประเด็นความเสี่ยง และความเสี่ยงระดับองค์กร ๔ ความเสี่ยง ๑๐ สาเหตุความเสี่ยง (ความเสี่ยงที่มีระดับความรุนแรงสูง และระดับความรุนแรงปานกลาง ผลกระทบสูง) โดยบริหารจัดการภายใต้ ๔ แผนงานจัดการความเสี่ยง สรุปได้ดังนี้

ความเสี่ยง (๔ ความเสี่ยง)	สาเหตุความเสี่ยง (๙ สาเหตุความเสี่ยง)	แผนจัดการความเสี่ยง (๔ แผนจัดการความเสี่ยง)
๑. การบริหารจัดการ ความยั่งยืนขององค์กร (ESG)	๑.๑ การบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กลุ่มลูกค้า ๑.๒ การจัดการนิเวศเศรษฐกิจสิ่งแวดล้อม	๑) แผนบริหารความยั่งยืน (ESG)
๒. การบริหารจัดการ ทางพิเศษ	๒.๑ การจัดการความคล่องตัวบนทางพิเศษ ๒.๒ การจัดการความปลอดภัยบนทางพิเศษ	๒) แผนบริหารทางพิเศษ
๓. การพัฒนานวัตกรรม	๓.๑ การจัดการระบบนวัตกรรม ๓.๒ การจัดการนวัตกรรมธุรกิจ ๓.๓ การจัดการนวัตกรรมดิจิทัล ๓.๔ การจัดการนวัตกรรมทรัพยากรบุคคล	๓) แผนบริหารนวัตกรรม
๔. ผลการดำเนินงาน	๔.๑ การจัดการด้านรายได้ ๔.๒ การจัดการด้านต้นทุน	๔) แผนบริหารมูลค่าองค์กร

ทั้งนี้ กทพ. ยังคงดำเนินการผ่านการติดตามและประเมินผลภายใต้การกำหนดดัชนีชี้วัดความเสี่ยง (Key Risk Indicator : KRI) ของการจัดการความเสี่ยง ปีงบประมาณ ๒๕๖๗ จำนวน ๓๐ ตัวชี้วัดแบ่งเป็น ๒ ระดับ คือ (๑) KRI ของความเสี่ยงระดับองค์กร (เชื่อมโยงกับเป้าประสงค์องค์กร) จำนวน ๑๑ ตัว (๒) KRI ของระดับแผนจัดการความเสี่ยง ๔ แผนงาน จำนวน ๑๙ ตัว (ครอบคลุม ๔ ความเสี่ยง ๑๐ สาเหตุความเสี่ยง) ประกอบด้วย KRI ของความเสี่ยง จำนวน ๔ ตัว และ KRI ของสาเหตุความเสี่ยง จำนวน ๑๕ ตัว เพื่อเป็นเครื่องมือประเมินผลการบริหารความเสี่ยงและการแจ้งเตือนภัยล่วงหน้า (Early Warning System : EWS) ทุกเดือน