

ส่วนที่ 2 การประเมินผลแผนบริหารความเสี่ยงตามแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี ของกรมทางหลวง (พ.ศ. 2549-2552) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2549

ตามกรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการประจำปี
งบประมาณ พ.ศ. 2550 ของกรมทางหลวง ได้กำหนดรายละเอียดการดำเนินงานของระดับที่ 1
สำหรับส่วนราชการที่เลือกการบริหารความเสี่ยงเป็นตัวชี้วัดในปีงบประมาณ พ.ศ. 2549 คือ
“สรุปแผนบริหารความเสี่ยงฯ ของส่วนราชการในปีที่ผ่านมา โดยระบุข้อดี ข้อเสีย ปัญหา
อุปสรรค รวมถึงผลการประเมินปัจจัยเสี่ยงของทุกประเด็นยุทธศาสตร์ตามแผนปฏิบัติราชการ
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2549 ของส่วนราชการ และจำแนกระหว่างปัจจัยเสี่ยงที่สามารถ
ควบคุม/บริหารจัดการ และปัจจัยเสี่ยงที่ยังไม่สามารถควบคุม/บริหารจัดการให้อยู่ในระดับที่
ยอมรับได้ โดยมีข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงแผนบริหารความเสี่ยงฯ สำหรับปีงบประมาณ
2550”

ทั้งนี้ การประเมินคุณภาพของแผนบริหารความเสี่ยงฯ ของกรมทางหลวง
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2549 สามารถประเมินได้จากมุมมอง 3 ด้านประกอบกัน คือ

- 1) **ด้านองค์ประกอบหลักของการบริหารความเสี่ยง** : พิจารณาจากความครบถ้วนขององค์ประกอบหลักของการบริหารความเสี่ยง
- 2) **ด้านประสิทธิภาพของแผน** : พิจารณาจากมีการระบุและบริหารความเสี่ยงได้ทั่วทั้งองค์กร การให้ความหมายและจัดประเภทของความเสี่ยง การกำหนดขอบเขต วัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยงและระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ การกำหนดหลักเกณฑ์ประเมินความเสี่ยงและกำหนดวิธีจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม
- 3) **ด้านประสิทธิผลของแผน** : พิจารณาจากผลการบริหารความเสี่ยง ด้วยวิธีวัดความรุนแรงของความเสี่ยง ว่ามีการเปลี่ยนแปลงหรือไม่ อย่างไรภายหลังดำเนินการจัดการความเสี่ยงตามวิธีจัดการที่กำหนด

ผลการประเมิน

1. การดำเนินการจัดทำระบบบริหารความเสี่ยงของกรมทางหลวง ประจำปี
งบประมาณ พ.ศ. 2549

ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2549 กรมทางหลวงได้ดำเนินการจัดทำระบบบริหารความเสี่ยงครบถ้วนทุกขั้นตอนตามที่กำหนดในกรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2549 ของกรมทางหลวง ดังนี้

- 1) แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงกรมทางหลวง โดยมีผู้บริหารระดับสูงและตัวแทนจากทุกหน่วยงานในสังกัดร่วมเป็นคณะกรรมการ
- 2) คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงกรมทางหลวง ได้ร่วมกันดำเนินการ ดังนี้
 - ชักซ้อมความเข้าใจในเรื่องบริหารความเสี่ยง และแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี (พ.ศ. 2549-2552) ของกรมทางหลวง และกำหนดแนวทางจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ของกรมทางหลวง ปีงบประมาณ พ.ศ. 2549
 - พิจารณาระบุปัจจัยเสี่ยง วิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง จัดลำดับความสำคัญของ ความเสี่ยง
 - กำหนดกิจกรรมควบคุมความเสี่ยง และจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของกรมทางหลวง ปีงบประมาณ พ.ศ. 2549
- 3) เสนอแผนบริหารความเสี่ยง ของกรมทางหลวง ปีงบประมาณ พ.ศ. 2549 ให้อธิบดีกรมทางหลวงเพื่อเห็นชอบ และจัดส่งแผนบริหารความเสี่ยง ให้ ก.พ.ร. ภายในวันที่ 31 มีนาคม 2549
- 4) ดำเนินการตามมาตรการ และแผนบริหารความเสี่ยง ได้แล้วเสร็จครบถ้วน ดังนี้
 - จัดอบรมให้ความรู้แก่ผู้บริหาร (ผู้อำนวยการสำนัก ผู้อำนวยการกอง ผู้อำนวยการสำนักงาน ผู้อำนวยการสำนักทางหลวง ผู้อำนวยการแขวงทางหลวง ผู้อำนวยการสำนักงานบำรุงทาง ผู้อำนวยการศูนย์สร้างทาง ผู้อำนวยการศูนย์สร้างและบูรณะสะพาน และคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงกรมทางหลวง) เพื่อให้มีความรู้ความเข้าใจในแนวทางการบริหารความเสี่ยงของการปฏิบัติด้านต่างๆ วิธีการประเมินและวัดระดับความเสี่ยง วิธีการควบคุม และวิธีการวัดความเสี่ยง
 - จัดให้มีผู้รับผิดชอบเป็นเจ้าภาพในการดำเนินการตามแผนฯ เพื่อดำเนินการตามแผนการจัดการความเสี่ยง แล้วให้รายงานผลความคืบหน้าของผลดำเนินการให้เลขาธิการกรมการบริหารความเสี่ยงฯ รอบ 9 เดือน และรอบ 12 เดือน

- ดำเนินการประเมินผลการจัดการความเสี่ยงในทุกประเด็นยุทธศาสตร์
ว่ามีระดับความเสี่ยงคงเหลือที่ยอมรับได้หรือไม่เพียงใด
- 5) ดำเนินการทบทวนและสรุปผลการปฏิบัติตามแผนบริหารความเสี่ยง เพื่อให้ทราบถึงระดับความเสี่ยงว่าลดลงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้หรือไม่ พร้อมทั้งปัญหาอุปสรรค เพื่อเป็นแนวทางในการจัดทำแผนการปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงกรมทางหลวง ปีงบประมาณ พ.ศ. 2550

2. สรุปแผนบริหารความเสี่ยง และผลการประเมินปัจจัยเสี่ยง ภายหลังจากได้ดำเนินการตามกิจกรรมควบคุมในแผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2549

การบริหารความเสี่ยงของกรมทางหลวง ตามแผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2549 เป็นการดำเนินงานในลักษณะทั่วทั้งองค์กร และรองรับแผนปฏิบัติการ 4 ปี ของกรมทางหลวง (พ.ศ. 2549-2552) ซึ่งประกอบด้วย 5 ยุทธศาสตร์ โดยแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์มีกระบวนการ กิจกรรม เป้าหมาย และความเสี่ยง/ปัจจัยเสี่ยงที่ต้องนำมาบริหารจัดการ รวมทั้งหมด 6 กระบวนการ 17 กิจกรรม 38 ปัจจัยเสี่ยง ซึ่งสามารถแบ่งปัจจัยเสี่ยงตามระดับความรุนแรงของความเสี่ยงได้ 4 กลุ่ม คือ

- 1) ระดับความรุนแรงของความเสี่ยง “สูง” (15-25 คะแนน) จำนวน 4 ปัจจัยเสี่ยง
- 2) ระดับความรุนแรงของความเสี่ยง “ค่อนข้างสูง” (8-14 คะแนน) จำนวน 16 ปัจจัยเสี่ยง
- 3) ระดับความรุนแรงของความเสี่ยง “ค่อนข้างต่ำ” (4-7 คะแนน) จำนวน 16 ปัจจัยเสี่ยง
- 4) ระดับความรุนแรงของความเสี่ยง “ต่ำ” (1-3 คะแนน) จำนวน 2 ปัจจัยเสี่ยง

ทั้งนี้กลยุทธ์/วิธีการจัดการความเสี่ยงของแต่ละปัจจัยเสี่ยงที่กรมทางหลวงเลือกใช้คือ วิธีการ “ควบคุม” (Treat) ด้วยการกำหนดกิจกรรมควบคุม และมีการติดตามผลการจัดการความเสี่ยงรายไตรมาส รวมทั้งประเมินผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง ณ สิ้นปีงบประมาณ พ.ศ. 2549 เพื่อประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยงของแต่ละปัจจัยเสี่ยง ซึ่งผลการประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยงของแต่ละปัจจัยเสี่ยง ภายหลังจากได้ดำเนินการตามกิจกรรมควบคุมในแผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2549 (รอบ 12 เดือน) เป็นดังแผนภาพที่ 2.1 -2.6 ในภาคผนวก ก. และ แบ่งตามผลการควบคุม/บริหารจัดการได้ 2 กลุ่ม รายละเอียดดังตารางที่ 2.1 คือ

- 1) ปัจจัยเสี่ยงที่สามารถควบคุม/บริหารจัดการให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ (ระดับความรุนแรงของความเสี่ยงลดลงเป็น “ค่อนข้างต่ำ” และ “ต่ำ”) จำนวน 27 ปัจจัยเสี่ยง
- 2) ปัจจัยเสี่ยงที่ยังไม่สามารถควบคุม/บริหารจัดการให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ (ระดับความรุนแรงของความเสี่ยงยังคง “ค่อนข้างสูง” และ “สูง”) จำนวน 11 ปัจจัยเสี่ยง

**ตารางที่ 2.1 ผลการประเมินปัจจัยเสี่ยง ภายหลังจากได้ดำเนินการตามกิจกรรมควบคุม
ในแผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2549**

ประเด็นยุทธศาสตร์/กระบวนการ/ กิจกรรม	ปัจจัยเสี่ยงที่สามารถควบคุม/บริหาร จัดการให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้	ปัจจัยเสี่ยงที่ยังไม่สามารถควบคุม/ บริหารจัดการให้อยู่ในระดับที่ ยอมรับได้
<p>ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 : การพัฒนาระบบทางหลวงเพื่อสนับสนุนการพัฒนาเศรษฐกิจ</p> <p>กระบวนการ การบริหารการพัฒนาเส้นทางที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ก่อสร้าง</p>		
<p>กิจกรรมที่ 1 การสำรวจและ ออกแบบ</p>	1.1 มาตรการจำกัดขนาดกำลังคน ภาครัฐ (1=ต่ำ)	
	1.2 มีแผนงาน/โครงการเร่งด่วนเพิ่มเติม จากแผนงาน/โครงการปกติ (2=ต่ำ)	
	1.3 ข้อมูลในการออกแบบไม่เพียงพอ และไม่ตรงกับสภาพความเป็นจริง (2=ต่ำ)	
	1.4 ข้อจำกัดด้านงบประมาณของ โครงการก่อสร้าง จึงจำเป็นต้อง ปรับเปลี่ยนรูปแบบให้สอดคล้องกับ วงเงินงบประมาณ (4=ค่อนข้างต่ำ)	
<p>กิจกรรมที่ 2 การจัดการมลพิษที่ดิน</p>	2.1 งบประมาณไม่เพียงพอทำให้การ จัดการมลพิษที่ดินไม่เป็นไปตามแผน (1=ต่ำ)	
	2.2 ผู้ถูกเวนคืนไม่พอใจราคาค่า ทดแทน ที่ได้รับจากทางราชการ (2=ต่ำ)	
	2.3 เจ้าหน้าที่บางคนไม่ปฏิบัติตาม ระเบียบงานจัดการมลพิษที่ดิน (2=ต่ำ)	
	2.4 เจ้าหน้าที่บางคนมีความรู้ ความ เข้าใจในกฎหมาย และระเบียบต่างๆ ไม่ เพียงพอ (2=ต่ำ)	
<p>กิจกรรมที่ 3 การจัดจ้าง</p>	3.1 กฎ ระเบียบ ของทางราชการมีการ ปรับปรุง แก้ไขทำให้กระบวนการจัดจ้าง ต้องล่าช้า (1=ต่ำ)	
	3.2 เจ้าหน้าที่บางคน มีความรู้ ความ เข้าใจไม่เพียงพอในขั้นตอนการจัดซื้อจัด จ้างตามกฎหมายระเบียบฯ ใหม่ (1=ต่ำ)	

หมายเหตุ: ระดับความเสี่ยง “สูง” = 15-25 คะแนน “ค่อนข้างสูง” = 8-14 คะแนน

“ค่อนข้างต่ำ” = 4-7 คะแนน “ต่ำ” = 1-3 คะแนน

ตารางที่ 2.1 (ต่อ)

ประเด็นยุทธศาสตร์/ กระบวนการ/กิจกรรม	ปัจจัยเสี่ยงที่สามารถควบคุม/ บริหารจัดการให้อยู่ใน ระดับที่ยอมรับได้	ปัจจัยเสี่ยงที่ยังไม่สามารถ ควบคุม/บริหารจัดการให้อยู่ใน ระดับที่ยอมรับได้
กิจกรรมที่ 4 การดำเนินการ ก่อสร้างและควบคุมงาน	4.3 มีการแก้ไขปรับปรุงแก้ไขแบบ ให้สอดคล้องกับสภาพข้อเท็จจริง ในสนาม ทำให้การก่อสร้างล่าช้า (4=ค่อนข้างต่ำ)	4.1 การส่งมอบพื้นที่เพื่อทำการ ก่อสร้างล่าช้า เนื่องจากการรื้อย้าย สาธารณูปโภค และการจัด กรรมสิทธิ์ที่ดิน (9=ค่อนข้างสูง)
	4.4 มาตรการจำกัดขนาดกำลัง คน ภาครัฐ (4=ค่อนข้างต่ำ)	4.2 ผู้รับจ้างดำเนินการก่อสร้าง ล่าช้าเนื่องจากขาดสภาพคล่อง และขาดการบริหารจัดการโครงการ ที่ดี (8=ค่อนข้างสูง)
	4.5 ผู้ควบคุมงานบางคนมีความรู้ ความสามารถและความชำนาญ งานในการปฏิบัติงานไม่เพียงพอ (4=ค่อนข้างต่ำ)	
กิจกรรมที่ 5 การส่งมอบงาน	- เจ้าหน้าที่บางคนมีความรู้ ความ เข้าใจในขั้นตอนการบันทึกบัญชี สินทรัพย์ในระบบ GFMS ไม่ เพียงพอ (4=ค่อนข้างต่ำ)	

หมายเหตุ: ระดับความเสี่ยง “สูง” = 15-25 คะแนน “ค่อนข้างสูง” = 8-14 คะแนน

“ค่อนข้างต่ำ” = 4-7 คะแนน “ต่ำ” = 1-3 คะแนน

ตารางที่ 2.1 (ต่อ)

ประเด็นยุทธศาสตร์/ กระบวนการ/กิจกรรม	ปัจจัยเสี่ยงที่สามารถควบคุม/ บริหารจัดการให้อยู่ใน ระดับที่ยอมรับได้	ปัจจัยเสี่ยงที่ยังไม่สามารถ ควบคุม/บริหารจัดการให้อยู่ใน ระดับที่ยอมรับได้
<p>ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาทางหลวงที่ปลอดภัย</p> <p>กระบวนการ การปรับปรุงและแก้ไขจุดบริเวณอันตรายและจุดเสี่ยงภัย (งานอำนวยความสะดวกและปลอดภัย)</p>		
<p>กิจกรรมที่ 1 สํารวจและเก็บ ข้อมูลจุดอันตรายและจุดเสี่ยงภัย ทั่วประเทศ</p>	<p>1.1 วิศวกรในส่วนกลางที่ ปฏิบัติงาน (3 คน) ยังมีไม่เพียงพอที่จะดูแล ปัญหาทั่วประเทศ (2=ต่ำ)</p>	
	<p>1.2 การรวบรวมข้อมูลและการส่ง ข้อมูลโดยใช้เอกสาร (Manual) (6=ค่อนข้างต่ำ)</p>	
<p>กิจกรรมที่ 3 ออกแบบ รายละเอียดโครงการ</p>	<p>- วิศวกรในส่วนกลางที่ปฏิบัติงาน (3 คน) ยังมีไม่เพียงพอที่จะดูแล ปัญหาทั่วประเทศ (4=ค่อนข้าง ต่ำ)</p>	
<p>ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 การรักษาและพัฒนาคุณภาพการให้บริการของระบบทางหลวง</p> <p>กระบวนการ : การเพิ่มประสิทธิภาพในการบำรุงรักษาทางและสะพาน</p>		
<p>กิจกรรมที่ 1 : นำเสนอแผนความ ต้องการมายังสำนักบริหารบำรุง ทาง</p>		<p>1.1 ขาดระบบเทคโนโลยี สารสนเทศในการบริหารงานบำรุง ทางที่มีประสิทธิภาพและมีความ ยืดหยุ่นในการใช้งาน (12= ค่อนข้างสูง)</p>
		<p>1.2 ข้อมูลสภาพทางและสะพานไม่ ครบถ้วนสมบูรณ์ (15=สูง)</p>
		<p>1.3 มาตรการจำกัดขนาดกำลังคน ภาครัฐ และบุคลากรมีความรู้ ความสามารถในการวิเคราะห์ ข้อมูลไม่เพียงพอ (9=ค่อนข้างสูง)</p>

หมายเหตุ: ระดับความเสี่ยง “สูง” = 15-25 คะแนน “ค่อนข้างสูง” = 8-14 คะแนน

“ค่อนข้างต่ำ” = 4-7 คะแนน “ต่ำ” = 1-3 คะแนน

ตารางที่ 2.1 (ต่อ)

ประเด็นยุทธศาสตร์/ กระบวนการ/กิจกรรม	ปัจจัยเสี่ยงที่สามารถควบคุม/ บริหารจัดการให้อยู่ใน ระดับที่ยอมรับได้	ปัจจัยเสี่ยงที่ยังไม่สามารถ ควบคุม/บริหารจัดการให้อยู่ใน ระดับที่ยอมรับได้
กิจกรรมที่ 2 : รวบรวม/ตรวจสอบ ข้อมูลโครงการบำรุงรักษาทั่ว ประเทศ	2.1 ขาดระบบเทคโนโลยี สารสนเทศในการบริหารงานบำรุง ทางที่มีประสิทธิภาพ และมีความ ยืดหยุ่นในการใช้งาน (6=ค่อนข้าง ต่ำ)	
	2.2 วิธีการคิดค่างานบำรุงปกติใช้ งานมานาน (4=ค่อนข้างต่ำ)	
กิจกรรมที่ 3 : จัดสรรงบประมาณ ให้กับสำนักทางหลวง		3.1 งบประมาณที่ได้รับไม่ สอดคล้องกับความต้องการในการ บำรุงรักษาทาง ที่แท้จริง (16=สูง)
		3.2 หลักเกณฑ์การจัดสรร งบประมาณไม่ทันสมัย (9= ค่อนข้างสูง)
ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 การพัฒนาระบบทางหลวงที่ส่งเสริมคุณภาพชีวิตและรักษาสิ่งแวดล้อม กระบวนการ : การปรับปรุงย่านชุมชน		
กิจกรรมที่ 1 : สัมภาษณ์ข้อมูลและ ปัญหาของชุมชนต่างๆ ทั่วประเทศ	1.1 นายช่างโยธาไม่เพียงพอกับ ปริมาณงานที่รับผิดชอบ (2=ต่ำ)	
	1.2 ขาดอุปกรณ์ที่ทันสมัยในการ ดำเนินงาน (6=ค่อนข้างต่ำ)	
กิจกรรมที่ 2 : ตรวจสอบข้อมูล และปัญหาด้านต่างๆ ของชุมชน ตามสภาพข้อเท็จจริงงาน ภาคสนาม	2.2 ขาดอุปกรณ์ที่ทันสมัยในการ ดำเนินงาน (4=ค่อนข้างต่ำ)	2.1 วิศวกรไม่เพียงพอ (9=ค่อนข้างสูง)
กิจกรรมที่ 3 : คัดเลือก เปรียบเทียบจัดลำดับความสำคัญ ของโครงการทั่วประเทศ พร้อม จัดทำแผนดำเนินงานประจำปี		- วิศวกรไม่เพียงพอ (9=ค่อนข้าง สูง)

หมายเหตุ: ระดับความเสี่ยง “สูง” = 15-25 คะแนน “ค่อนข้างสูง” = 8-14 คะแนน

“ค่อนข้างต่ำ” = 4-7 คะแนน “ต่ำ” = 1-3 คะแนน

ตารางที่ 2.1 (ต่อ)

ประเด็นยุทธศาสตร์/ กระบวนการ/กิจกรรม	ปัจจัยเสี่ยงที่สามารถควบคุม/ บริหารจัดการให้อยู่ใน ระดับที่ยอมรับได้	ปัจจัยเสี่ยงที่ยังไม่สามารถ ควบคุม/บริหารจัดการให้อยู่ใน ระดับที่ยอมรับได้
กิจกรรมที่ 4 : สํารวจและ ออกแบบรายละเอียดตามลักษณะ งานและแผนดำเนินงาน พร้อมจัด แผนรายประมาณการ	4.3 การจัดทำแผนรายประมาณ การมีหลายขั้นตอน (4=ค่อนข้าง ต่ำ)	4.1 วิศวกรในการสำรวจออกแบบ ไม่เพียงพอ (9=ค่อนข้างสูง)
	4.4 ขาดอุปกรณ์ที่ทันสมัยในการ สำรวจและออกแบบ (2=ต่ำ)	4.2 สำนักทางหลวงดำเนินการ สำรวจและออกแบบเพียง หน่วยงานเดียวซึ่งไม่สอดคล้องกับ การดำเนินงานจริงในสนาม (12= ค่อนข้างสูง)
กิจกรรมที่ 5 : ตรวจสอบแผน รายประมาณการและขออนุมัติ งบประมาณ	- วิศวกรไม่เพียงพอ (1=ต่ำ)	
ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5 การพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการเพื่อนำไปสู่หลักการบริหารกิจการ บ้านเมืองที่ดี		
กระบวนการ 5.1 : การสรรหาบุคลากร		
กิจกรรม : การสรรหาบุคลากร	- คุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งตามที่ ก.พ. กำหนดบางตำแหน่งไม่ ครอบคลุมหลักสูตรการศึกษาของ บางสถาบันการศึกษาในปัจจุบัน (3=ต่ำ)	
กระบวนการ 5.2 : การวางแผนและประเมินผลการฝึกอบรมและพัฒนา		
กิจกรรม : การประเมินผลการ ฝึกอบรมและพัฒนา	- บางหลักสูตรการฝึกอบรมไม่มีการ ประเมินการเรียนรู้ (1=ต่ำ)	

หมายเหตุ: ระดับความเสี่ยง “สูง” = 15-25 คะแนน “ค่อนข้างสูง” = 8-14 คะแนน

“ค่อนข้างต่ำ” = 4-7 คะแนน “ต่ำ” = 1-3 คะแนน

3. การประเมินแผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2549

จากข้อมูลการดำเนินการจัดทำระบบบริหารความเสี่ยงฯ และผลการประเมินปัจจัยเสี่ยงฯ ดังกล่าวข้างต้น สามารถนำมาใช้ประกอบการประเมินคุณภาพของแผนบริหารความเสี่ยงของกรมทางหลวง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2549 จำแนกตามแต่ละมุมมอง ได้ดังนี้

1) **ด้านองค์ประกอบหลักของการบริหารความเสี่ยง** พบว่า กรมทางหลวงได้จัดให้มีองค์ประกอบเกือบครบถ้วน คือ

- มีทิศทางการบริหารความเสี่ยงที่ชัดเจน โดยเป็นการบริหารความเสี่ยงตามแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี (พ.ศ. 2549-2552) จึงมีวัตถุประสงค์ที่จะบริหารความเสี่ยงเพื่อให้บรรลุเป้าหมายในทุกประเด็นยุทธศาสตร์ (5 ประเด็นยุทธศาสตร์)
- มีการกำหนดโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงชัดเจน โดยอยู่ในรูปของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ผู้รับผิดชอบแต่ละกิจกรรมควบคุมและหน่วยงานดูแลการบริหารความเสี่ยงโดยรวม (สำนักงานตรวจสอบภายใน)
- มีการดำเนินการตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงครบถ้วน (5 ขั้นตอน)
- มีการให้ความรู้และฝึกอบรมเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงแก่ผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้องแต่ยังขาดความชัดเจนในเรื่องต่อไปนี
- นโยบายและกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยง (ระดับองค์กร) และระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ ไม่ได้กำหนดไว้ให้ชัดเจน ทำให้ขาดแนวทาง และขอบเขตการบริหารความเสี่ยง จึงส่งผลต่อประสิทธิภาพของการบริหารความเสี่ยง
- ปัจจัยพื้นฐานที่ดีที่สนับสนุนการบริหารความเสี่ยงยังไม่ถูกดำเนินการให้ได้อย่างเหมาะสม โดยเฉพาะช่องทางการสื่อสารเรื่องการบริหารความเสี่ยงทั้งภายในและภายนอกองค์กร การพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถในการบริหารจัดการความเสี่ยง และการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อช่วยในการบริหารความเสี่ยงและสร้างระบบเตือนภัย (Early Warning) สำหรับบางปัจจัยเสี่ยง รวมทั้งการกำหนดวิธีและเกณฑ์วัดความสำเร็จของการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิผล (ทั้ง KPI และ KRI)

2) **ด้านประสิทธิภาพของการบริหารความเสี่ยง** พบว่า กรมทางหลวง ได้ดำเนินการ ดังนี้

- บริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร ด้วยการพิจารณาและระบุความเสี่ยงใช้เทคนิคการวิเคราะห์ขั้นตอนการปฏิบัติงาน จึงทำให้สามารถบริหารจัดการความเสี่ยง/ปัจจัยเสี่ยงครอบคลุมทุกกระบวนการของทุกประเด็นยุทธศาสตร์
- กำหนดวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงชัดเจนโดยมุ่งบรรลุเป้าหมายในทุกประเด็นยุทธศาสตร์
- กำหนดหลักเกณฑ์การประเมินความเสี่ยงครอบคลุมทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ และมีการจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง
- มีการวิเคราะห์ความคุ้มค่าของวิธีจัดการความเสี่ยง ก่อนกำหนดเป็นทางเลือกในการจัดการความเสี่ยงแต่ยังไม่ดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้
- ไม่มีการกำหนดนิยาม “ความเสี่ยง” และคำที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งการระบุประเภทของความเสี่ยงไว้ในแผนบริหารความเสี่ยงฯ ทำให้อาจเลือกวิธีการจัดการความเสี่ยงไม่เหมาะสม
- ไม่มีการวิเคราะห์และระบุว่าความเสี่ยง/ปัจจัยเสี่ยงใดเป็นความเสี่ยงที่สำคัญที่องค์กรต้องรับจัดการและสมควรทุ่มทรัพยากรลงไปบริหารจัดการก่อน แต่กลับใช้วิธีบริหารจัดการทุกความเสี่ยง/ปัจจัยเสี่ยงพร้อมกัน ทั้งที่จริงๆ แล้วบางความเสี่ยง/ปัจจัยเสี่ยงนั้น องค์กรสามารถยอมรับให้เกิดขึ้นและมีอยู่ได้ในระดับที่ยอมรับได้ หรืออาจใช้วิธีการควบคุมภายในซึ่งเป็นการดำเนินงานตามปกติอยู่แล้ว
- การระบุปัจจัยเสี่ยงส่วนใหญ่ยังเป็นการระบุจากปัจจัยภายในองค์กรในมุมมองของ Inside-Out มากกว่าจะเป็นมุมมองของ Outside-In ซึ่งระบุจากปัจจัยภายนอกองค์กร จึงส่งผลต่อประสิทธิผลของการบริหารความเสี่ยง
- การกำหนดวิธีจัดการความเสี่ยงส่วนใหญ่เป็นกลยุทธ์ระยะสั้น และการวิเคราะห์ความคุ้มค่าของวิธีจัดการความเสี่ยงยังไม่ครบทุกกลยุทธ์

3) **ด้านประสิทธิผลของการบริหารความเสี่ยง** พบว่า กรมทางหลวงมีการดำเนินการวัดผลการบริหารความเสี่ยงด้วยการวัดระดับความรุนแรงของความเสี่ยงภายหลังจากได้ดำเนินการตามกิจกรรมควบคุม ทำให้รู้ความเสี่ยงและระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (พบว่ามิ

ปัจจัยเสี่ยงที่ยังไม่สามารถควบคุม/บริหารจัดการให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ (ระดับความรุนแรงของความเสียหายยังคง “ค่อนข้างสูง” และ”สูง”) จำนวน 11 ปัจจัยเสี่ยง) แต่ยังไม่ดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้

- การติดตามผลการบริหารจัดการความเสี่ยงยังเป็นการติดตามผลในระดับผลผลิต (Output) โดยไม่มีการกำหนดเกณฑ์วัดผลการบริหารความเสี่ยงในระดับผลลัพธ์ (Outcome) จึงไม่อาจบอกได้ว่าเมื่อได้ Output ที่ต้องการแล้วจะส่งผลให้เกิด Outcome ที่ต้องการ รวมทั้งไม่สามารถบอกได้ว่าการบริหารความเสี่ยงนั้นสำเร็จ หรือไม่
- ไม่มีการกำหนดดัชนีวัดความเสี่ยง (KRI) ทั้งในระดับองค์กรและระดับกิจกรรม อันจะเป็นประโยชน์ต่อการสร้างระบบเตือนภัย

ผลจากการประเมินคุณภาพแผนบริหารความเสี่ยงฯ ตามมุมมองทั้ง 3 ด้านข้างต้น ทำให้สามารถวิเคราะห์และระบุข้อดี ข้อเสีย ปัญหา/อุปสรรค ของแผนบริหารความเสี่ยงฯ ได้ดังนี้

ข้อดี : 1) เป็นแผนที่มุ่งบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร โดยครอบคลุมทุกกระบวนการภายใต้ทุกประเด็นยุทธศาสตร์ในแผนปฏิบัติการ 4 ปี ของกรมทางหลวง (พ.ศ. 2549-2552)

2) มีโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงที่ชัดเจน และดำเนินการตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงอย่างครบถ้วน

3) มีการกำหนดหลักเกณฑ์การประเมินความเสี่ยงครอบคลุมทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ รวมทั้งมีการวิเคราะห์ความคุ้มค่าของวิธีการจัดการความเสี่ยง ก่อนกำหนดเป็นทางเลือกในการจัดการความเสี่ยง

4) มีการติดตามผลการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างต่อเนื่องเป็นรายไตรมาส และประเมินผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง ณ สิ้นปีงบประมาณ พ.ศ. 2549 เพื่อวัดระดับความรุนแรงของความเสี่ยงของแต่ละปัจจัยเสี่ยง ทำให้รู้ความเสี่ยงและระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่

ข้อเสีย : 1) ไม่มีการกำหนดนโยบายและกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยง (ระดับองค์กร) รวมทั้งระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (ทั้งระดับองค์กร และระดับกิจกรรม) ทำให้ไม่รู้แนวทาง และขอบเขตการบริหารความเสี่ยง

2) ไม่มีการกำหนดนิยาม “ความเสี่ยง” และคำที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งการระบุประเภทของความเสี่ยงไว้ในแผนบริหารความเสี่ยงฯ ซึ่งอาจทำให้นุคลากรในองค์กรมีความเข้าใจเกี่ยวกับความเสี่ยง และการบริหารความเสี่ยงคลาดเคลื่อน และไม่ตรงกัน

3) มีการจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง แต่ไม่มีการวิเคราะห์ และระบุว่าความเสี่ยง/ปัจจัยเสี่ยงใดเป็นความเสี่ยงหลักที่สำคัญที่องค์กรต้องบริหารจัดการและ สมควรทุ่มทรัพยากรลงไปบริหารจัดการก่อน ทำให้องค์กรต้องกำหนดกิจกรรมควบคุม และ กระจายทรัพยากรเพื่อจัดการทุกปัจจัยเสี่ยงที่ถูกระบุ ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารความเสี่ยง

4) การระบุปัจจัยเสี่ยงส่วนใหญ่ยังเป็นการระบุจากปัจจัยภายใน องค์กรในมุมมองของ Inside-Out มากกว่าจะเป็นมุมมองของ Outside-In ซึ่งระบุจากปัจจัย ภายนอกองค์กร

5) การติดตามผลการบริหารจัดการความเสี่ยงยังเป็นการติดตามผลใน ระดับผลผลิต (Output) โดยไม่มีการกำหนดเกณฑ์วัดผลการบริหารความเสี่ยงในระดับผลลัพธ์ (Outcome) จึงไม่อาจบอกได้ว่าเมื่อได้ Output ที่ต้องการแล้วจะส่งผลให้เกิด Outcome ที่ต้องการ รวมทั้งไม่สามารถบอกได้ว่าการบริหารความเสี่ยงนั้นสำเร็จหรือไม่

6) ไม่มีการกำหนดเกณฑ์วัดความสำเร็จของการบริหารความเสี่ยงที่มี ประสิทธิภาพ (KPI) รวมทั้งดัชนีวัดความเสี่ยง (KRI) ทั้งในระดับองค์กรและระดับกิจกรรม อันจะ เป็นประโยชน์ต่อการเลือกวิธีจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม และการสร้างระบบเตือนภัย

ปัญหา/อุปสรรค : 1) ไม่มีแผนการพัฒนานาบุคลากรเพื่อให้มีความรู้ ความสามารถในการบริหารจัดการความเสี่ยง

2) ไม่มีช่องทางสื่อสารเรื่องการบริหารความเสี่ยงทั้ง ภายในและภายนอกองค์กร

3) ไม่มีการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อช่วยใน การบริหารความเสี่ยง และสร้างระบบเตือนภัย (Early Warning)

ข้อเสนอแนะสำหรับการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของกรมทางหลวง

ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2550

เพื่อให้กรมทางหลวงมีการบริหารความเสี่ยงองค์กรอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง และสามารถจัดการกับความเสี่ยง/ปัจจัยเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตทั้งใกล้และไกล กรมทางหลวงจึง ต้องมีการทบทวนและพัฒนาแผนบริหารความเสี่ยงให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทั้งภายใน และภายนอกองค์กร และจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงอย่างน้อยทุกปีงบประมาณ ซึ่งรวมถึง ปีงบประมาณ พ.ศ. 2550 ด้วย โดยมีข้อเสนอแนะในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ตาม

แผนปฏิบัติการ 4 ปี ของกรมทางหลวง (พ.ศ. 2549-2552) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2550
ดังนี้

- 1) ยังควรมุ่งบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร โดยครอบคลุมทุกระบวนงานภายใต้ทุกประเด็นยุทธศาสตร์ในแผนปฏิบัติการ 4 ปี ของกรมทางหลวง (พ.ศ. 2549-2552) และกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยง รวมทั้งระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ให้ชัดเจน
- 2) ควรมีการสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับความเสี่ยง และการบริหารความเสี่ยงแก่ทุกคนในองค์กร ด้วยการนิยามความเสี่ยงและคำที่เกี่ยวข้องให้ชัดเจนเป็นแบบเดียวกัน เพื่อทุกคนในองค์กรจะได้ใช้ภาษาความเสี่ยงในแนวทางเดียวกันและมีจุดหมายร่วมกันในการบริหารความเสี่ยง ทั้งนี้ในการให้นิยาม “ความเสี่ยง” สามารถใช้ตามที่กำหนดไว้ในกรอบการประเมินผลการปฏิบัติการตามคำรับรองการปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2550 ของกรมทางหลวง ซึ่งได้นิยาม “ความเสี่ยง” ว่าเป็น เหตุการณ์/การกระทำใดๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอน และจะส่งผลกระทบต่อหรือสร้างความเสียหาย (ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน) หรือก่อให้เกิดความล้มเหลวหรือลดโอกาสที่จะบรรลุเป้าหมายตามภารกิจหลักตามกฎหมายจัดตั้งส่วนราชการ และเป้าหมายตามแผนปฏิบัติการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2550 ของส่วนราชการ โดยลักษณะของความเสี่ยงนั้น สามารถมองแยกเป็น 3 ส่วน คือ

- **ปัจจัยเสี่ยง** คือ สาเหตุที่จะทำให้เกิดความเสี่ยง
- **ความเสี่ยง/เหตุการณ์เสี่ยง** คือ เหตุการณ์ที่ส่งผลกระทบต่อ การดำเนินงาน หรือ นโยบาย
- **ผลกระทบของความเสี่ยง** คือ ความรุนแรงของความเสียหาย ที่น่าจะ เกิดขึ้นจากเหตุการณ์เสี่ยง

นอกจากนี้ ควรมีการจัดประเภทของความเสี่ยง ซึ่งการรู้ประเภทของ ความเสี่ยงจะช่วยให้สามารถกำหนดวิธีจัดการและกำหนดแนวทางการควบคุมความเสี่ยงได้อย่าง เหมาะสม ทั้งนี้ สามารถแบ่งประเภทความเสี่ยง ได้เป็น 4 ด้าน ดังนี้

1. **ด้านนโยบาย/กลยุทธ์ (Strategic Risk: S)** เป็นความเสี่ยงที่ เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ หรือ นโยบาย ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อความสามารถในการ ดำเนินงาน และการเพิ่มมูลค่าองค์กร

2. **ด้านการดำเนินงาน (Operational Risk: O)** เป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับระบบขององค์กร/ กระบวนการทำงาน/ เทคโนโลยี/ บุคลากร/ ความเพียงพอของข้อมูล ซึ่งจะส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผล ในการดำเนินงาน

3. **ด้านการเงิน (Financial Risk: F)** เป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจและดำเนินการทางการเงินขององค์กร ซึ่งจะส่งผลต่อฐานะการเงินขององค์กร

4. **ด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ (Compliance Risk: C)** เป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับกฎระเบียบ กฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ ข้อกำหนดของทางการหรือสัญญา ซึ่งจะส่งผลต่อความสำเร็จของการดำเนินงาน

- 3) นำปัจจัยเสี่ยงที่ยังไม่สามารถควบคุม/บริหารจัดการให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ (ระดับความรุนแรงของความเสี่ยงยังคง “ค่อนข้างสูง” และ”สูง”) จำนวน 11 ปัจจัยเสี่ยง) มาบริหารจัดการต่อในปีงบประมาณ พ.ศ. 2550 โดยมีการทบทวนและปรับปรุงกิจกรรมควบคุมให้เข้มงวดมากขึ้น และเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ
- 4) การระบุปัจจัยเสี่ยงนั้น นอกจากระบุจากปัจจัยภายในองค์กรในมุมมองของ Inside-Out แล้ว ควรมีการระบุจากมุมมองของ Outside-In ซึ่งระบุจากปัจจัยภายนอกองค์กร
- 5) ดำเนินการจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง และระบุว่าความเสี่ยง/ปัจจัยเสี่ยงใดเป็นความเสี่ยงหลักที่สำคัญที่องค์กรต้องบริหารจัดการและสมควรทุ่มทรัพยากรลงไปบริหารจัดการก่อน ไม่จำเป็นต้องบริหารจัดการในทุกความเสี่ยง/ปัจจัยเสี่ยง เพราะบางความเสี่ยง/ปัจจัยเสี่ยงนั้นองค์กรสามารถยอมรับได้ และอาจเปลี่ยนจากวิกฤต/ความเสียหายกลายเป็นโอกาสขององค์กรได้
- 6) ควรกำหนดเกณฑ์วัดความสำเร็จของการบริหารความเสี่ยง (KPI) รวมทั้งดัชนีวัดความเสี่ยง (KRI) ทั้งในระดับองค์กรและระดับกิจกรรม เพื่อใช้เป็นเกณฑ์บอกความสำเร็จของแผนการบริหารความเสี่ยงฯ
- 7) จัดทำแผนพัฒนาบุคลากรในองค์กรให้มีความรู้ความสามารถในการบริหารความเสี่ยง
- 8) จัดให้มีช่องทางสื่อสารเรื่องการบริหารความเสี่ยงทั้งภายในและภายนอกองค์กร
- 9) ดำเนินการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อช่วยในการบริหารความเสี่ยง และสร้างระบบเตือนภัย (Early Warning)
- 10) ควรจัดให้มีระบบการสอบทานคุณภาพของการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง