

แผนบริหารความเสี่ยงของ

สำนักงานพัฒนาธุรกรรม ทางอิเล็กทรอนิกส์

ประจำปีงบประมาณ 2566



กระทรวงดิจิทัล
เพื่อเศรษฐกิจและสังคม



สารบัญ

บทนำ

บทสรุปผู้บริหาร

1. ข้อมูลพื้นฐานสำนักงานพัฒนาธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์	3
2. นโยบายการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานพัฒนาธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์	6
3. โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง	7
4. การบริหารความเสี่ยงสำนักงานพัฒนาธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์	9
1) ขอบเขตบริบทภายในและภายนอกองค์กร	10
2) วัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยง	12
3) กรอบแนวคิดการบริหารจัดการความเสี่ยง	12
4) ขั้นตอนการบริหารความเสี่ยง	24
5) การบ่งชี้ความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖	31
6) แผนบริหารจัดการความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖	33
7) ขั้นตอนการดำเนินงานบริหารความเสี่ยง พ.ศ. ๒๕๖๖	57
8) กิจกรรมควบคุม	59

แผนบริหารความเสี่ยงของสำนักงานพัฒนาธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์ ประจำปีงบประมาณ 2566



1. ข้อมูลพื้นฐาน

สำนักงานพัฒนาธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์

ข้อมูลทั่วไป

สำนักงานพัฒนาธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์ (สพธอ.) จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติสำนักงานพัฒนาธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์ พ.ศ. 2562 ประกาศราชกิจจานุเบกษา เล่ม 136 ตอนที่ 49 ก เมื่อวันที่ 14 เมษายน 2562 มีวัตถุประสงค์เพื่อ “ส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์และพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ของประเทศ เพื่อเป็นกลไกในการขับเคลื่อนนโยบายและแผนของรัฐด้านธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์และพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ให้สอดคล้องกับนโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยการพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม รวมทั้งส่งเสริมให้เกิดการพัฒนามาตรฐานหรือกฎเกณฑ์ในการใช้งานเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อให้ระบบงานเทคโนโลยีดิจิทัลต่าง ๆ เชื่อมโยงกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความมั่นคงปลอดภัยและมีความน่าเชื่อถือ”

โดย สพธอ. เป็นหน่วยงานของรัฐ มีฐานะเป็นนิติบุคคล และไม่เป็นส่วนราชการตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน หรือรัฐวิสาหกิจตามกฎหมายว่าด้วยวิธีการงบประมาณหรือกฎหมายอื่น โดยสำนักงานฯ มีภารกิจตามกฎหมายเพื่อให้ดำเนินการได้ตามวัตถุประสงค์ ดังนี้

1. จัดทำแผนยุทธศาสตร์เกี่ยวกับธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์เสนอต่อคณะกรรมการธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์เพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบ
2. จัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านมาตรฐานที่สอดคล้องกับนโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยการพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม
3. ส่งเสริมและสนับสนุนหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งภาครัฐและภาคเอกชน ให้มีการดำเนินการด้านธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์และพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์เพื่อรองรับการพัฒนาประเทศในด้านต่างๆ ทั้งทางการเงิน การค้า การลงทุน และการนำเข้าส่งออก รวมทั้งการให้บริการประชาชนของภาครัฐ ให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์เกี่ยวกับธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์
4. ศึกษา วิจัย และพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อรองรับการทำธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์และพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ของหน่วยงานทั้งภาครัฐและภาคเอกชน รวมทั้งส่งเสริมการออกแบบสถาปัตยกรรมด้านเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อเสนอแนะต่อคณะกรรมการธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์ในการกำหนดมาตรฐานเรื่องดังกล่าว
5. จัดทำข้อเสนอแนะเกี่ยวกับมาตรฐาน และมาตรการหรือกลไกการกำกับดูแลที่เกี่ยวข้องกับการทำธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์และพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ เพื่อให้หน่วยงานทั้งภาครัฐและภาคเอกชนสามารถใช้เทคโนโลยีดิจิทัลที่สอดคล้องและเชื่อมโยงกันอย่างมีความมั่นคงปลอดภัยและมีความน่าเชื่อถือ
6. กำกับดูแลการประกอบธุรกิจบริการเกี่ยวกับธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์ตามพระราชกฤษฎีกาที่ออกตามกฎหมายว่าด้วยธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์ รวมถึงการให้การสนับสนุนการประกอบธุรกิจบริการเกี่ยวกับธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์ดังกล่าว
7. วิเคราะห์และรับรองความสอดคล้องและความถูกต้องตามมาตรฐานหรือตามมาตรการหรือกลไกการกำกับดูแลที่เกี่ยวข้องกับการทำธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์และพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์
8. เป็นศูนย์กลางในการให้บริการทางวิชาการหรือให้บริการที่เกี่ยวกับการพัฒนา ส่งเสริมและสนับสนุนการทำธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์และพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์แก่หน่วยงานภาครัฐ หน่วยงานเอกชน และประชาชน รวมทั้งเผยแพร่และให้ความรู้ความเข้าใจในการทำธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์และพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์
9. ทำความตกลงและร่วมมือกับองค์กรหรือหน่วยงานทั้งในประเทศและต่างประเทศในกิจการที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการตามหน้าที่และอำนาจของสำนักงาน
10. ฝึกอบรมเพื่อยกระดับของบุคลากรของสำนักงานและบุคคลภายนอกให้มีทักษะเกี่ยวกับมาตรฐาน ความมั่นคงปลอดภัย และการสร้างความน่าเชื่อถือในระบบและการให้บริการทางธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์และพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์
11. ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่คณะกรรมการธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์หรือคณะกรรมการมอบหมายหรือตามที่กฎหมายกำหนด

วิสัยทัศน์

เป็นองค์กรที่ร่วมสร้างสังคมดิจิทัลเพื่อเพิ่มมูลค่าทางเศรษฐกิจและยกระดับความสามารถในการแข่งขันของประเทศ

พันธกิจ

1. กำกับดูแลธุรกิจบริการดิจิทัล เพื่อสร้างความน่าเชื่อถือ รองรับการขยายตัวของกิจกรรมทางเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัล
2. ส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดการทำธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์
3. ร่วมมือกับทุกภาคส่วน เพื่อผลักดันการทำธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์อย่างบูรณาการและเชื่อมโยง

2. นโยบายการบริหารความเสี่ยง

ของสำนักงานพัฒนาธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์

สพธอ. มีการกำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยง ดังต่อไปนี้

2.1 จัดให้มีกระบวนการบริหารความเสี่ยงที่เป็นไปตามมาตรฐานที่ดีตามแนวปฏิบัติสากล เพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ สอดคล้องกับระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) และให้ความสำคัญกับการจัดความความเสี่ยงที่เหมาะสม โดยกำหนดให้การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารงาน และการดำเนินงานต่าง ๆ

2.2 กำหนดให้มีการสอบทานปัจจัยความเสี่ยงในทุกๆด้าน อย่างสม่ำเสมอ ทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก โดยการระบุความเสี่ยงต้องทันต่อเหตุการณ์ความเสี่ยงสำคัญที่อาจเกิดขึ้นและระบุวิธีการตอบสนองเพื่อควบคุมความเสี่ยงอย่างชัดเจน ซึ่งการประเมินความเสี่ยงองค์กรจะต้องครอบคลุมประเภทความเสี่ยงทั้ง 5 ด้าน ได้แก่ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ (Operational Risk) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ (Compliance Risk) และความเสี่ยงด้านชื่อเสียง (Reputation Risk) โดยพิจารณาจากโอกาสและผลกระทบ พร้อมทั้ง กำหนดมาตรการในการป้องกันและควบคุมความเสี่ยง กำหนดผู้รับผิดชอบ ตลอดจนการกำหนดมาตรการในการรายงานและการติดตามเพื่อการประเมินผล ทั้งนี้ นโยบาย แผนและกระบวนการบริหารความเสี่ยงจะมีการทบทวนเป็นระยะ หรือเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงที่มีนัยสำคัญ

2.3 กรอบและกระบวนการบริหารความเสี่ยงต้องสอดคล้องกับมาตรฐานสากล และต้องเชื่อมโยงกันทุกฝ่าย ซึ่งถือเป็นหน้าที่ของบุคลากรทุกฝ่ายใน สพธอ. ที่จะต้องวิเคราะห์ความเสี่ยง กระบวนการควบคุมภายใน ประเมินโอกาสและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น รวมถึงการดำเนินงานตามกิจกรรมควบคุมอย่างเหมาะสม ร่วมกันจัดการให้ความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ อันจะส่งผลให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพ เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ขององค์กร

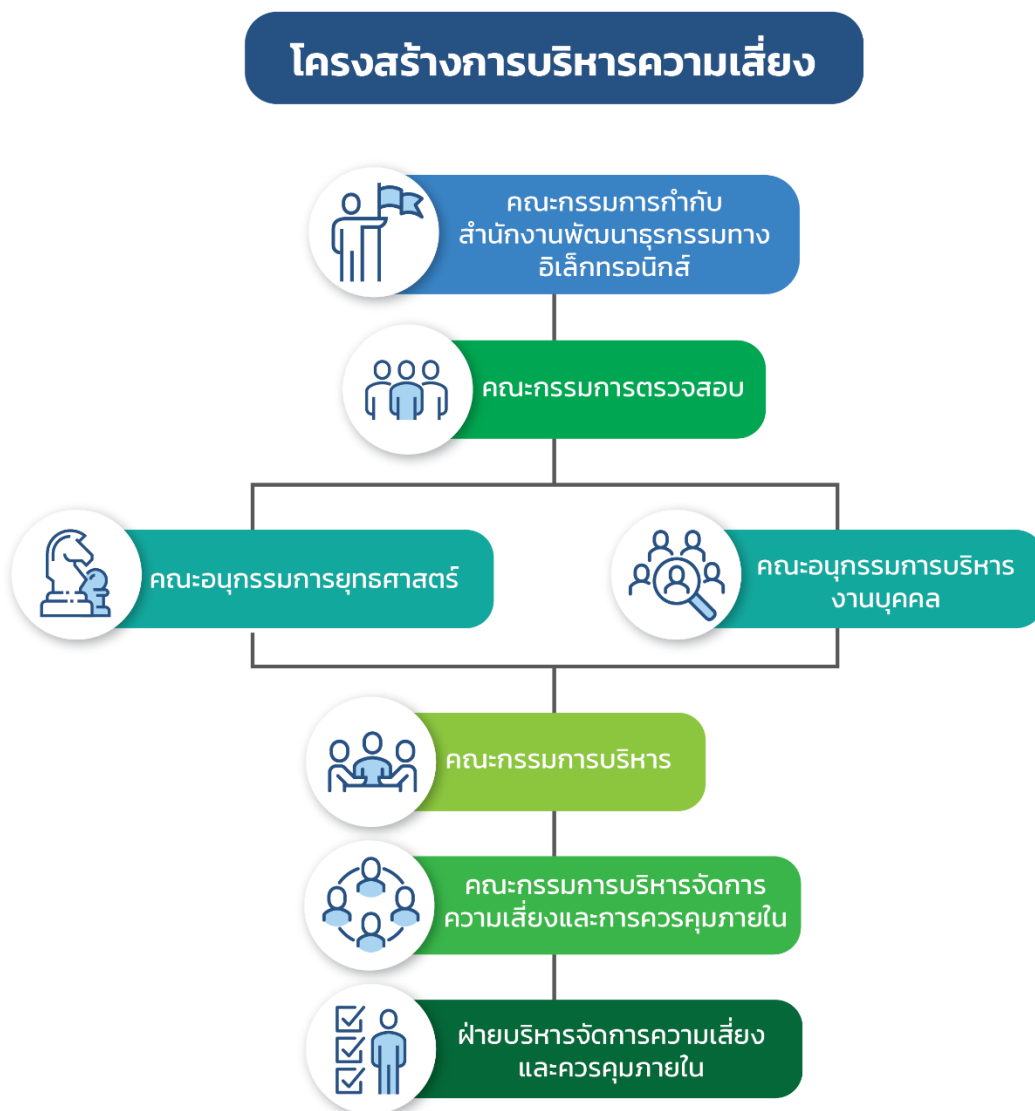
2.4 คณะทำงานบริหารความเสี่ยงมีหน้าที่ ประเมินความเสี่ยง ทบทวน ติดตาม และรายงานผลการบริหารความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอหรือตามความเหมาะสม ต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเพื่อพิจารณาเสนอต่อคณะกรรมการและคณะกรรมการชุดต่างๆ ไปยังคณะกรรมการกำกับสำนักงานพัฒนาธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์ เพื่อรับทราบแนวทางและพิจารณาให้ข้อเสนอแนะเพื่อให้เกิดการพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง

2.5 องค์กรส่งเสริมให้เกิดวัฒนธรรมในการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรอย่างเหมาะสม รวมถึงการให้ความรู้กับบุคลากรและผลักดันให้มีส่วนร่วมในกระบวนการบริหารความเสี่ยง โดยสนับสนุนให้บุคลากรทุกระดับตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงอย่างยั่งยืน

2.6 ผู้บริหารและบุคลากรทุกคนของ สพธอ. มีหน้าที่ปฏิบัติตามนโยบายการบริหารความเสี่ยง ตามแนวทางที่คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงกำหนด

3. โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง

คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ได้ถูกจัดตั้งขึ้นทำหน้าที่ในการประเมินความเสี่ยง จัดวางระบบบริหารความเสี่ยง ติดตาม สอบทาน ประเมินความเพียงพอ ทั้งในด้านประสิทธิภาพและประสิทธิผลของระบบบริหารความเสี่ยง กำกับ ดูแล ทบทวน ให้คำแนะนำต่อผู้ปฏิบัติงานในแต่ละฝ่ายของ สพอ. และให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงและบริหารความเสี่ยง ตลอดจนรายงานต่อคณะกรรมการกำกับสำนักงานและพัฒนารัฐธรรมนูญทางอิเล็กทรอนิกส์ โดยรายละเอียดโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงมีดังนี้



รูปที่ 1 โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง

หน้าที่ของแต่ละคณะทำงาน

1. งานบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อจัดทำร่างหัวข้อความเสี่ยง แนวทางการจัดการความเสี่ยง โดยพิจารณาจากแผนโครงการต่างๆ ขององค์กรที่จะเกิดขึ้น สาเหตุปัจจัยความเสี่ยง รวมถึงความเสี่ยงต่อเนื่องจากปีก่อน เพื่อนำมาสรุปข้อมูล วิเคราะห์ ประเด็นความเสี่ยง ประเมินมาตรการควบคุม ประชุมหารือกับหน่วยงานเจ้าของความเสี่ยงและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ในการดำเนินการสัมภาษณ์เชิงลึก สื่อสารสร้างความเข้าใจในกระบวนการทำงาน รวมถึงจัดเตรียมแนวทางในการบริหารจัดการความเสี่ยง ติดตาม ประเมินผล และเสนอร่างแผนบริหารจัดการความเสี่ยงต่อคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

2. คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

ประชุมพิจารณากลับกรองประเด็นความเสี่ยง แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยง และพิจารณาให้ความคิดเห็นต่อฝ่ายบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน คณะทำงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำข้อเสนอแนะจากคณะกรรมการไปปรับปรุงแก้ไข เตรียมนำเสนอวาระการบริหารความเสี่ยงเข้าประชุมคณะกรรมการบริหารต่อไป

3. คณะกรรมการบริหาร

ประชุมเพื่อทำความเข้าใจและรับทราบประเด็นความเสี่ยงและแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงในแต่ละด้าน

4. คณะอนุกรรมการยุทธศาสตร์

ประชุมเพื่อพิจารณาประเด็นความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ และความเสี่ยงด้านชื่อเสียง เพื่อให้ความคิดเห็น ข้อเสนอแนะในประเด็นความเสี่ยงต่างๆ

5. คณะอนุกรรมการบริหารงานบุคคล

ประชุมเพื่อพิจารณาประเด็นความเสี่ยงด้านปฏิบัติการเฉพาะที่มีรายละเอียดด้านความเสี่ยงเกี่ยวเนื่องกับการบริหารงานบุคคล เพื่อให้ความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ เกี่ยวกับประเด็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง

6. คณะกรรมการตรวจสอบ

ประชุมเพื่อพิจารณาประเด็นความเสี่ยงด้านการเงิน รวมถึงประเด็นความเสี่ยงและแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงทั้งหมดที่ผ่านการอนุมัติจากคณะอนุกรรมการยุทธศาสตร์และคณะอนุกรรมการบริหารงานบุคคลในขั้นตอนสุดท้าย ก่อนจะมีนำเสนอวาระการบริหารจัดการความเสี่ยงไปยังคณะกรรมการกำกับสำนักงานพัฒนาธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์ให้เห็นชอบ

7. คณะกรรมการกำกับสำนักงานพัฒนาธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์

ประชุมเพื่อพิจารณาประเด็นความเสี่ยงและแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงในแต่ละด้าน และให้ความเห็นชอบรายงานผลการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงประจำปีไตรมาส

4. การบริหารความเสี่ยง

การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของสภาพเศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี รวมถึงการดำเนินงานของ สพรอ. ที่จะต้องดำเนินการให้เป็นไปตามแผนที่วางไว้ องค์กรจึงต้องเผชิญกับความเสี่ยงทั้งจากภายในและภายนอก ผู้บริหารมีหน้าที่กำกับและติดตามโดยตรงในการบริหารจัดการความเสี่ยง ซึ่งหลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กรถือเป็นเครื่องมือที่สำคัญของผู้บริหารในการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร รวมถึงบุคลากรทุกฝ่ายจะต้องมีความตระหนักและเข้าใจถึงความเสี่ยงในด้านต่างๆ โดยระบบการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ดีจะช่วยองค์กรในการวางแผนและจัดการเหตุการณ์ด้านลบที่อาจเกิดขึ้นอันเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร รวมถึงช่วยให้องค์กรได้รับประโยชน์และเกิดการเรียนรู้จากเหตุการณ์ความเสี่ยงที่เกิดขึ้น ส่งผลให้สามารถเพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถในการบริหารจัดการความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

แนวทางการบริหารความเสี่ยงของ สพรอ. เป็นการดำเนินการที่นำเอาหลักการประเมินความเสี่ยงอ้างอิงจากประกาศของกระทรวงการคลัง เรื่องหลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร ซึ่งเป็นกรอบแนวทางที่มีการนำแนวคิดการบริหารจัดการความเสี่ยงของ ของ The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) ซึ่งเป็นต้นแบบของระบบการเงินและการบัญชีที่ทั่วโลกใช้อยู่ในปัจจุบัน และ International Organization for Standardization (ISO) รวมถึงการบริหารจัดการความเสี่ยงในภาครัฐของประเทศต่างๆ มากำหนดเป็นแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยง สำหรับหน่วยของรัฐ ไปใช้ในการประเมินความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นกับองค์กรในด้านต่างๆ เช่น การดำเนินโครงการ ด้านการปฏิบัติงาน เพื่อพิจารณาแนวทางป้องกัน รวมถึงวางระบบการบริหารจัดการความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม โดยการบริหารความเสี่ยงขององค์กรจะใช้หลักการประเมินความเสี่ยงตามหลัก COSO 2017 และยังมี การประเมินการควบคุมภายในตามหลักเกณฑ์ของกระทรวงต้นสังกัด เพื่อเป็นแนวทางในการประเมินความเพียงพอของระบบควบคุมภายในแต่ละฝ่ายในองค์กร

1) ขอบเขตบริบทภายในและภายนอกองค์กร (Internal & External Context)

การกำหนดขอบเขตการบริหารความเสี่ยงของ สฟธอ. ต้องมีการพิจารณาปัจจัยทั้งภายในและภายนอกองค์กรเพื่อประกอบการประเมินความเสี่ยงให้ครอบคลุมรอบด้าน โดยมีรายละเอียดดังนี้

1.1 บริบทภายในองค์กร (Internal Context)

1) ระบบ (System) ภายในของ สฟธอ. มีการใช้ระบบเครือข่ายภายในองค์กร (Intranet) มาช่วยในการบริหารระบบการทำงานเพื่อให้เป็นส่วนกลางในการรวบรวมข้อมูลทั้งหมดขององค์กร และระบบในการขอรับบริการในด้านต่างๆ เช่น ประกาศต่างๆ เอกสารเผยแพร่ กฎหมายที่เกี่ยวข้อง โครงสร้างฝ่าย ระบบการจองห้องประชุม ระบบตรวจสอบเวลาเข้าออก เป็นต้น บุคลากรสามารถการสืบค้นข้อมูลและขอใช้บริการต่างๆจากระบบได้ทันที โดยลดขั้นตอนในการขอจากข้อมูลหรือเอกสารจากฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ทำให้การทำงานเป็นมาตรฐานเดียวกัน รวมถึงสามารถทำงานได้สะดวก รวดเร็วมากขึ้น

2) บุคลากร (Staff) บุคลากรมีความรู้ความสามารถตามมาตรฐานของตำแหน่งงาน นอกจากนี้องค์กรยังมีการอบรมทักษะความรู้เพิ่มเติมให้กับบุคลากร ประกอบด้วยหลักสูตรความรู้เฉพาะด้าน พัฒนาทักษะที่เป็น Soft Skill และทักษะที่จำเป็นต่อการทำงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นและมีทุนสำหรับการศึกษาต่อในระดับปริญญาโทและปริญญาเอก เพื่อเป็นการพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพสูงมากยิ่งขึ้น สามารถตอบโจทย์การขับเคลื่อน สฟธอ.

3) ทักษะ (Skill) องค์กรมีเกณฑ์การพิจารณาอย่างละเอียดเพื่อพิจารณาคัดเลือกบุคลากรที่เหมาะสมในการทำงาน และประเมินสมรรถนะ ผลงาน และความประพฤติ ของบุคลากรในองค์กร ทุกๆไตรมาส รวมทั้งสนับสนุนให้บุคลากรมีการเรียนรู้ สามารถทำงานได้หลากหลาย มีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง หรือการรับหน้าที่ใหม่ๆในอนาคต เพื่อเก็บเกี่ยวประสบการณ์การเรียนรู้อันเป็นส่วนหนึ่งของความก้าวหน้าในการทำงาน

4) โครงสร้าง (Structure) องค์กรมีการแบ่งโครงสร้างตามสายงานอย่างชัดเจน มีการกำหนดอำนาจหน้าที่ของแต่ละฝ่าย ผู้บริหารสายงานสามารถตัดสินใจส่วนงานที่ดูแล รับผิดชอบ ทำให้บุคลากรทุกคนสามารถปรึกษาหารือกับผู้บริหารได้ทันที รวมถึงในการปฏิบัติงานทุกคน รับคำสั่งโดยตรงจากผู้บริหารซึ่งทำให้การดำเนินงานต่างๆ มีความรวดเร็วมากยิ่งขึ้น

5) รูปแบบการบริหาร (Style) องค์กรมีการจัดทำนโยบายและแผน ในการดำเนินการขององค์กร เพื่อนำมาเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน

6) กลยุทธ์ (Strategy) มีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์และทบทวนยุทธศาสตร์ตามรอบการทบทวนอย่างต่อเนื่อง รวมถึงการรับฟังความคิดเห็นความต้องการจากผู้มีส่วนได้เสียเพื่อนำมาปรับกลยุทธ์การดำเนินงานการพัฒนากระบวนการคุณวุฒิมหาวิทยาลัยและมาตรฐานอาชีพ ภายใต้การเชื่อมโยงกับนโยบายระดับชาติระดับกระทรวงที่เกี่ยวข้อง

7) ค่านิยมองค์กร (Shared Value) มีการกำหนดค่านิยมขององค์กรเพื่อเป็นแนวทางให้กับบุคลากรในองค์กร มีการเน้นย้ำ จัดกิจกรรมอบรมเพื่อสื่อสารให้ทุกฝ่ายรับทราบและนำไปปฏิบัติให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน

1.2 บริบทภายนอก (External Context)

1) การเมือง (Politic) สฟธอ. ดำเนินงานภายใต้การสนับสนุนจากรัฐบาลที่สอดคล้องกับกฎหมาย ยุทธศาสตร์ของชาติ

2) เศรษฐกิจ (Economic) การปฏิบัติงานในด้านต่างๆขององค์กรมีแผนยุทธศาสตร์ และการดำเนินงาน ตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 ซึ่งมีการเน้นไปในเรื่องของ อุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ และนวัตกรรมด้านเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อนำไปสนับสนุนการขับเคลื่อนระบบ เศรษฐกิจดิจิทัลและอันดับขีดความสามารถการแข่งขันของประเทศในอนาคต

3) สังคม (Social) สพอ. มีวิสัยทัศน์ในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจและสังคม ด้วยธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์ รวมถึงมีการกำกับดูแลธุรกิจบริการดิจิทัล รองรับการขยายตัวของกิจกรรมทาง เศรษฐกิจและสังคมดิจิทัล จึงเป็นการส่งเสริมด้านสังคมให้ทันต่อโลกดิจิทัล

4) กฎระเบียบ/กฎหมาย (Law) สพอ. จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติสำนักงานพัฒนา ธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์ ตามประกาศราชกิจจานุเบกษา จึงดำเนินงานตามกฎหมายอย่างเคร่งครัด และมีการออกกฎระเบียบข้อบังคับขององค์กร ให้มีความคล่องตัวและรวดเร็วในการดำเนินงาน

5) เทคโนโลยี (Technology) มีการส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยมาช่วยในการ ขับเคลื่อนการทำงานภายในองค์กร มีการเชื่อมโยง ศึกษาและผลักดันการพัฒนาเทคโนโลยีให้สอดคล้องกับ การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีภายนอกและสถานการณ์ปัจจุบันอย่างต่อเนื่อง

6) สิ่งแวดล้อม (Environment) การดำเนินงานภายในของ สพอ. ได้คำนึงถึงการ เปลี่ยนแปลง ทิศทาง และแนวโน้มสภาพแวดล้อมในด้านต่างๆ เพื่อให้สอดคล้องกับแนวทางการปฏิบัติในด้าน ต่างๆและยุทธศาสตร์ขององค์กร

2) วัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยง

- 1) เพื่อบริหารจัดการให้ความเสี่ยงขององค์กรให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
- 2) เพื่อให้บุคลากรในองค์กรตระหนักถึงภัยคุกคามและลดการสูญเสียที่อาจเกิดขึ้น
- 3) เพื่อให้มีการปฏิบัติตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง
- 4) เพื่อเตรียมความพร้อมและวางแผนรองรับเหตุการณ์เมื่อมีการสูญเสียขึ้น
- 5) เพื่อให้บุคลากรเข้าใจ ตระหนัก และให้ความสำคัญการบริหารความเสี่ยงตามนโยบายการบริหารความเสี่ยงขององค์กร

3) กรอบแนวคิดการบริหารจัดการความเสี่ยง



รูปที่ 2 กรอบแนวคิดการบริหารจัดการความเสี่ยง

COSO ERM 2017 เกิดจากการพัฒนาทบทวนปรับปรุงใหม่ จาก COSO ERM ที่ใช้มาตั้งแต่ปี 2004 เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่ส่งผลให้มีปัจจัยเสี่ยงใหม่ๆ เกิดขึ้นอย่างมากมาย และรวดเร็วขึ้นกว่าเดิม รวมถึงการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของลูกค้ายและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กร ที่ทั้งหมดได้แสดงอิทธิพลอย่างยิ่งต่อดำเนินงานขององค์กรต่างๆ ในปัจจุบัน โดยการบริหารจัดการความเสี่ยงดังกล่าวจะต้องเผชิญกับความท้าทายอย่างรอบด้าน ที่ต้องพิจารณาแนวทางใหม่ๆ ในการจัดการความเสี่ยงที่มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพมากขึ้น เพื่อรักษาความสามารถและสร้างความยั่งยืนให้กับองค์กรต่อไปได้ เน้นในด้านการดำเนินกลยุทธ์อย่างมีธรรมาภิบาล โดยจากเดิมที่มีองค์ประกอบการบริหารความเสี่ยง 8 องค์ประกอบ ได้ปรับเปลี่ยนให้เหลือเพียง 5 องค์ประกอบ 20 หลักการ

ซึ่งแต่ละหลักการจะช่วยให้แต่ละองค์ประกอบมีความชัดเจนมากยิ่งขึ้น องค์ประกอบทั้ง 5 มีเส้นเกลียวที่สัมพันธ์กัน โดยเส้นเกลียวนี้ครอบคลุมตั้งแต่การกำกับดูแลไปจนถึงการติดตามผลการบริหารความเสี่ยง จากรูปที่ 2 จะเห็นได้ว่า เส้นเกลียวสีฟ้า (การกำหนดกลยุทธ์และเป้าหมายทางธุรกิจ) เส้นเกลียวสีเขียว (ผลการดำเนินงาน) และเส้นเกลียวสีม่วง (การทบทวนและการปรับปรุงแก้ไข) ถือเป็นกระบวนการทั่วไปที่เกิดขึ้นในองค์กร ในขณะที่เส้นเกลียวสีเหลือง (การกำกับดูแลและวัฒนธรรมองค์กร) และเส้นเกลียวสีแดง (สารสนเทศ การสื่อสาร และการรายงานผล) แสดงถึงองค์ประกอบพื้นฐานซึ่งสนับสนุนการบริหารความเสี่ยงภายในองค์กร โดยแต่ละองค์ประกอบ มีรายละเอียดดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 กำกับดูแลกิจการและวัฒนธรรมองค์กรเป็นพื้นฐานขององค์ประกอบทั้งหมดในการบริหารความเสี่ยง เนื่องจากการกำกับดูแลกิจการจะเป็นสิ่งที่กำหนดแนวทางขององค์กรในการให้ความสำคัญและสร้างความรับผิดชอบเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง วัฒนธรรมองค์กรจะเกี่ยวข้องกับค่านิยมทางจริยธรรม พฤติกรรมที่พึงประสงค์ และความเข้าใจเกี่ยวกับความเสี่ยงขององค์กร

หลักการที่ 1 กำกับดูแลโดยคณะกรรมการขององค์กร คณะกรรมการขององค์กรมีหน้าที่ในการกำกับดูแลกลยุทธ์ขององค์กร รวมถึงรับผิดชอบด้านการกำกับดูแลและสนับสนุนผู้บริหารขององค์กร เพื่อให้สามารถดำเนินธุรกิจให้บรรลุตามกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจที่ได้กำหนดไว้

หลักการที่ 2 กำหนดโครงสร้างการดำเนินงานภายในองค์กร องค์กรมีการกำหนดโครงสร้างการดำเนินงานที่เหมาะสม เพื่อให้สามารถบรรลุกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ขององค์กรได้ โดยการกำหนดโครงสร้างการดำเนินงานนั้นจะต้องพิจารณาจากกลยุทธ์และเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ มีการกำหนดโครงสร้างการดำเนินงานและสายบังคับบัญชาที่เหมาะสม มีโครงสร้างในการบริหารความเสี่ยง มีการกำหนดอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ สายงานการบังคับบัญชาและการรายงานให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ รวมถึงข้อกำหนดที่เกี่ยวข้อง

หลักการที่ 3 กำหนดวัฒนธรรมองค์กรที่พึงประสงค์ องค์กรมีการกำหนดพฤติกรรมที่พึงประสงค์เพื่อนำไปสู่วัฒนธรรมที่พึงประสงค์ขององค์กรในที่สุด ฝ่ายบริหารจะเป็นผู้กำหนดวัฒนธรรมองค์กรทั้งสำหรับองค์กรในภาพรวมและสำหรับบุคลากร ภายใต้วัฒนธรรมองค์กรที่ให้ความสำคัญกับความเสี่ยง โดยผู้บริหารต้องเป็นผู้นำในการแสดงพฤติกรรมและให้ความสำคัญกับการดำเนินการที่มีมาตรฐานที่ดี ผู้บริหารระดับกลางต้องเป็นผู้เชื่อมประสานระหว่างผู้บริหารกับพนักงานและนำกลยุทธ์และเป้าหมายทางธุรกิจมาแปลงเป็นแผนการดำเนินงานที่สอดคล้อง รวมทั้งมีการควบคุมดูแลให้พนักงานปฏิบัติตามแผนและเป้าหมายที่กำหนดไว้

หลักการที่ 4 ยึดมั่นกับค่านิยมขององค์กร องค์กรยึดมั่นต่อค่านิยมขององค์กรที่ได้กำหนดไว้ และสร้างให้บุคลากรมีความตระหนักถึงความเสี่ยงในการทำงานของตน มีการนำความเสี่ยงและผลตอบแทนที่จะได้รับไปประกอบการตัดสินใจ ยึดถือการบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร มีการปฏิบัติตามภาระรับผิดชอบอย่างเคร่งครัด รวมถึงมีการกำหนดให้มีการสื่อสารที่เหมาะสม

หลักการที่ 5 สรรหา พัฒนา รักษา บุคลากรที่มีความสามารถ องค์กรยึดมั่นในการสร้างบุคลากรที่มีขีดความสามารถที่จะนำพาให้องค์กรสามารถบรรลุกลยุทธ์และเป้าหมายได้ ฝึกอบรมและส่งเสริมความสามารถของบุคลากรอย่างเหมาะสมรวมถึงมีการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่งหลักในองค์กร

องค์ประกอบที่ 2 การกำหนดกลยุทธ์และเป้าหมายทางธุรกิจ การบริหารความเสี่ยงสามารถบูรณาการเข้าไปกับแผนยุทธศาสตร์ขององค์กรได้ ผ่านกระบวนการกำหนดกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ในการดำเนินงาน โดยองค์กรจึงต้องมีการกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ควบคู่ไปกับการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กรรวมถึงปัจจัยที่องค์กรให้ความสำคัญ จะช่วยให้องค์กรสามารถระบุ ประเมิน และตอบสนองต่อความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นได้

หลักการที่ 6 วิเคราะห์การประกอบธุรกิจ องค์กรควรต้องพิจารณาผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากบริบทในการประกอบธุรกิจต่อระดับความเสี่ยงในภาพรวมขององค์กร โดยพิจารณาทั้งปัจจัยภายนอกองค์กร เช่น สังคม เทคโนโลยี เศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม การเมือง และกฎหมาย และปัจจัยภายในองค์กร เช่น งบประมาณ บุคลากร กระบวนการ และระบบสารสนเทศ

หลักการที่ 7 กำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ องค์กรมีการกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ซึ่งจะช่วยสร้าง ส่งเสริมการตระหนักถึงค่านิยมขององค์กรที่มี โดยฝ่ายที่เกี่ยวข้องและผู้บริหาร มีการกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้และสื่อสารกับบุคลากรให้ชัดเจน

หลักการที่ 8 ประเมินกลยุทธ์ทางเลือก องค์กรมีการประเมินกลยุทธ์ทางเลือกต่าง ๆ รวมถึงวิเคราะห์ผลกระทบทั้งในเชิงบวกและเชิงลบที่คาดว่าจะเกิดขึ้น จากการเลือกใช้แต่ละกลยุทธ์ต่อภาพรวมของความเสี่ยงขององค์กร การวิเคราะห์สถานการณ์ต้องสนับสนุนพันธกิจและวิสัยทัศน์ รวมถึงความเสี่ยงที่ยอมรับได้

หลักการที่ 9 กำหนดเป้าหมายทางธุรกิจ องค์กรมีการกำหนดเป้าหมายทางธุรกิจซึ่งสอดคล้องและสนับสนุนกลยุทธ์ขององค์กรในทุกระดับ โดยเป้าหมายทางธุรกิจที่จะกำหนดนั้นควรครอบคลุมด้านการเงิน การดำเนินงาน การปฏิบัติตามกฎหมาย ชื่อเสียงองค์กร ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เทคโนโลยี และนวัตกรรม

องค์ประกอบที่ 3 ผลการดำเนินงานองค์กรจะต้องมีการระบุและประเมินความเสี่ยงซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อความสามารถขององค์กรในการบรรลุกลยุทธ์และเป้าหมายขององค์กรที่ได้กำหนดไว้ ในการจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงเหล่านี้ ควรพิจารณาจากผลกระทบที่จะเกิดขึ้นควบคู่ไปกับระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ขององค์กรที่ได้กำหนดไว้ จากนั้นจึงเลือกมาตรการบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสม และติดตามผลการดำเนินงานอย่างใกล้ชิด กระบวนการบริหารความเสี่ยงดังกล่าวจะช่วยให้องค์กรเห็นภาพความเสี่ยงรวมของความเสี่ยงที่องค์กรมีอยู่สำหรับการดำเนินการเพื่อให้บรรลุกลยุทธ์และเป้าหมายขององค์กร

หลักการที่ 10 ระบุความเสี่ยง องค์กรมีการระบุความเสี่ยงซึ่งจะส่งผลกระทบต่อการทำงาน เพื่อให้บรรลุกลยุทธ์และเป้าหมายทางธุรกิจที่ได้กำหนดไว้ นอกเหนือจากความเสี่ยงในการดำเนินงานในปัจจุบันแล้ว ยังควรต้องพิจารณาถึงความเสี่ยงอุบัติใหม่ รวมถึงการเปลี่ยนแปลงในอนาคตอันเนื่องมาจากเทคโนโลยีใหม่ๆ เช่น แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงทางสังคม การใช้ชีวิต กฎหมาย และเปลี่ยนแปลงทางการเมือง เพื่อประกอบการพิจารณาด้วย

หลักการที่ 11 ประเมินผลกระทบของความเสี่ยง องค์กรประเมินความรุนแรงของความเสี่ยง โดยประเมินว่าแต่ละปัจจัยเสี่ยงนั้นมีโอกาสที่จะเกิดมากน้อยเพียงใด และหากเกิดขึ้นแล้วจะส่งผลกระทบต่อองค์กรรุนแรงเพียงใด

หลักการที่ 12 จัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง องค์กรมีการวิเคราะห์และจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงในด้านต่างๆ เพื่อนำไปประกอบการจัดลำดับความสำคัญและเลือกวิธีการตอบสนองความเสี่ยงต่างๆอย่างเหมาะสม

หลักการที่ 13 ดำเนินการตอบสนองความเสี่ยง องค์กรระบุมาตรการตอบสนองความเสี่ยงและพิจารณาคัดเลือกวิธีการที่เหมาะสม ในการพิจารณาตัดสินใจวิธีการตอบสนองความเสี่ยงนั้น องค์กรจะยอมรับความเสี่ยง การลด การโอน หรือการหลีกเลี่ยง โดยศึกษาผลประโยชน์ที่จะได้รับ ความเป็นไปได้และค่าใช้จ่ายของแต่ละทางเลือก

หลักการที่ 14 ประเมินความเสี่ยงในภาพรวม องค์กรมีการจัดทำภาพความเสี่ยงรวมขององค์กรและประเมินสถานะความเสี่ยงและภาพความเสี่ยงรวมในปัจจุบัน โดยมีการพิจารณาในภาพรวมของกลยุทธ์ ภาพรวมของเป้าหมายขององค์กรในด้านต่างๆ และความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง

องค์ประกอบที่ 4 การทบทวนและการปรับปรุงแก้ไข องค์กรมีการทบทวนแผนบริหารความเสี่ยงเป็นระยะรวมถึงผลการดำเนินงานขององค์กร เทียบกับเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ จะช่วยให้องค์กรสามารถประเมินขีดความสามารถในการบริหารความเสี่ยงที่มีในปัจจุบัน รวมถึงพิจารณาสิ่งที่ควรปรับปรุงแก้ไขเพื่อให้การบริหารความเสี่ยงเป็นเครื่องมือที่ช่วยสร้างคุณค่ากับองค์กรได้ในระยะยาว แม้ต้องเผชิญการเปลี่ยนแปลงซึ่งอาจส่งผลกระทบต่ออย่างมีนัยสำคัญ

หลักการที่ 15 ประเมินการเปลี่ยนแปลงที่มีนัยสำคัญ องค์กรมีการระบุการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกที่อาจส่งผลกระทบต่อกลยุทธ์และเป้าหมายทางธุรกิจที่ได้กำหนดไว้ รวมทั้งประเมินผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว

หลักการที่ 16 ทบทวนความเสี่ยงและผลการดำเนินงาน องค์กรทบทวนผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นและวิเคราะห์ถึงความเสี่ยงที่ทำให้ผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามที่ได้กำหนดไว้ รวมทั้งวิเคราะห์ความเสี่ยงที่องค์กรมีอยู่เทียบกับระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ รวมถึงความถูกต้องในการประเมินมูลค่าความเสี่ยงขององค์กร

หลักการที่ 17 มุ่งมั่นปรับปรุงการบริหารความเสี่ยง องค์กรทบทวนการบริหารความเสี่ยงที่ได้ดำเนินการไปแล้ว และประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินการเพื่อการปรับปรุงแก้ไขในอนาคต รวมถึงพิจารณาเทคโนโลยีใหม่ที่อาจนำมาใช้เป็นเครื่องมือเพื่อช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหารความเสี่ยง การปรับโครงสร้างองค์กรเพื่อให้สอดคล้องกับกลยุทธ์และสถานะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป การทบทวนระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ การพิจารณาความเสี่ยงอุบัติใหม่ประกอบการบริหารความเสี่ยงในอนาคต ประสิทธิภาพของการสื่อสาร และการเปรียบเทียบการบริหารความเสี่ยงกับองค์กรอื่นๆ

องค์ประกอบที่ 5 ข้อมูล การสื่อสาร และการรายงานผล เป็นกระบวนการต่อเนื่อง ในการสื่อสารเพื่อให้ได้รับข้อมูลและสื่อสารข้อมูลที่มีอยู่ให้ทั่วถึงทั้งองค์กร เพื่อให้ผู้บริหารสามารถนำข้อมูลที่ได้รับทั้งจากภายในภายนอกไปใช้ประกอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กร นอกจากนี้องค์กรจะใช้ประโยชน์จากระบบสารสนเทศในการเก็บรวบรวม วิเคราะห์ และจัดการข้อมูล เพื่อสนับสนุนการบริหารความเสี่ยงจากนั้นองค์กรจึงดำเนินการรายงานข้อมูลความเสี่ยงและผลการดำเนินการที่เกิดขึ้น

หลักการที่ 18 นำข้อมูลและระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาสนับสนุนการบริหารความเสี่ยงขององค์กร มีการนำข้อมูลมาวิเคราะห์เพื่อหาข้อมูลเชิงลึก รวมถึงมีการเก็บรวบรวมสารสนเทศสำคัญที่เกี่ยวข้องนำไปบูรณาการในการบริหารจัดการความเสี่ยง และนำมาวิเคราะห์แนวโน้มการดำเนินการด้านบริหารความเสี่ยงในอนาคต

หลักการที่ 19 สื่อสารข้อมูลความเสี่ยง องค์กรควรมีการใช้ช่องทางการสื่อสารรูปแบบต่างๆ เพื่อสนับสนุนการดำเนินการบริหารความเสี่ยงในองค์กร และสื่อสารข้อมูลที่สำคัญไปยังผู้เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกองค์กร

หลักการที่ 20 รายงานผลเกี่ยวกับความเสี่ยง วัฒนธรรมองค์กร และผลการดำเนินงาน องค์กรต้องมีการรายงานผลเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงให้ครอบคลุมทั่วทั้งองค์กร มีการส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรให้พนักงานมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับความเสี่ยงในงานของตนเองโดยมีการกำกับและติดตามจากผู้บริหาร

กรอบ COSO ERM 2017 เน้นถึงการนำการบริหารความเสี่ยงมาเป็นเครื่องมือสนับสนุนการดำเนินงานขององค์กรเพื่อให้บรรลุพันธกิจ วิสัยทัศน์ กลยุทธ์ เป้าหมายทางธุรกิจ และผลการดำเนินงานที่ได้กำหนดไว้ โดยเน้นความสำคัญของการบูรณาการการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร เมื่อองค์กรกำหนดองค์ประกอบ หลักการและการควบคุมได้อย่างเหมาะสม และนำไปใช้ทั่วทั้งองค์กรก็จะทำให้การบริหารความเสี่ยงเป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยเตรียมองค์กรให้มีความพร้อมในการรับมือกับเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิด และช่วยให้องค์กรสามารถบริหารจัดการความเสี่ยงที่มีในปัจจุบันและที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพ

แนวคิดวิเคราะห์ความเสี่ยงจาก Global Risks

ในปัจจุบันประเทศไทยกำลังเดินทางเข้าสู่ยุคไทยแลนด์ 4.0 ที่เศรษฐกิจและสังคมขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยีและนวัตกรรมดิจิทัล ส่งผลให้หน่วยงานภาครัฐและเอกชนมีการปรับตัวโดยการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ในกระบวนการทำงาน การทำธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์ รวมถึงการให้บริการดิจิทัล การพัฒนาธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์จึงเป็นกลไกสำคัญในการกระตุ้นให้เกิดคุณภาพการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลการทำธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์และการให้บริการดิจิทัลในภาคส่วนต่างๆ ทั้งในมิติด้านเศรษฐกิจและด้านสังคม รวมถึงทำให้เกิดการต่อยอดการทำธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์ สำหรับเทคโนโลยีดิจิทัลที่มีแนวโน้มจะเกิดขึ้นในอนาคต

ด้วยเหตุนี้ สพธอ. จึงมีการจัดทำแผนปฏิบัติการ 5 ปี (พ.ศ. 2566 - พ.ศ. 2570) เพื่อให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ชาติ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 13 และแผนยุทธศาสตร์ระดับ 3 โดยข้อมูลในแผนยุทธศาสตร์ชาตินั้นเป็นแผนปฏิบัติการโดยอ้างอิงจากแผนระดับชาติที่มีการเชื่อมโยงกับเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals : SDGs) ที่ออกโดยสมัชชาใหญ่แห่งสหประชาชาติ (UNGA) โดยแผนปฏิบัติการ 5 ปี ของ สพธอ. นั้นมีเป้าหมายคือการเป็นองค์กรที่ร่วมสร้างสังคมดิจิทัลเพื่อให้เกิดผลลัพธ์ในด้านการเพิ่มมูลค่าทางเศรษฐกิจและยกระดับการแข่งขันของประเทศไทย โดยสนับสนุนเป้าหมายหลัก 2 เป้าหมายของแผนยุทธศาสตร์เกี่ยวกับธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์ คือ การเพิ่มสัดส่วนมูลค่าเพิ่มเศรษฐกิจดิจิทัลต่อ GDP เป็นร้อยละ 30 ในปี 2570 และ ชีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศไทยใน World Digital Competitiveness Ranking อยู่ใน 30 อันดับแรกภายในปี 2570

นอกจากนี้ สพธอ. มีแผนปฏิบัติการที่เชื่อมโยงกับเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนภายในองค์กรแล้ว ยังมีการจัดตั้งศูนย์วิเคราะห์ข้อมูล (Data Analytics Center) ดำเนินการพัฒนาและดูแลระบบวิเคราะห์ข้อมูลรวบรวมข้อมูลเชิงสถิติที่เกี่ยวข้องพร้อมทั้งจัดทำรายงานวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อเสนอแนวทางการใช้งานธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์ และฝ่ายยุทธศาสตร์ธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์ (Digital Strategy Department) รับผิดชอบ ในด้านการจัดทำงานวิจัยเชิงนโยบายและคาดการณ์ในอนาคต (Foresight Research) เพื่อติดตามสถานการณ์ แนวโน้มในด้านต่าง ๆ ทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ เพื่อนำข้อมูลมาใช้ในการวิเคราะห์ การเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้น รวมถึงความเสี่ยงต่างๆ รวมถึงการนำข้อมูลมาปรับปรุงแผนการดำเนินงานภายในองค์กรและสื่อสารกับผู้ที่เกี่ยวข้องได้รับทราบและนำข้อมูลไปใช้ประโยชน์ได้อย่างเหมาะสม

แนวคิดวิเคราะห์บริบททางธุรกิจ

วิธีการบริหารจัดการกับความเสี่ยงจะต้องพิจารณาบริบททางธุรกิจด้วย กล่าวคือ การมองดูสถานการณ์และสภาพแวดล้อมภายในองค์กรควบคู่กับสภาพแวดล้อมภายนอก เพื่อค้นหาและจัดการกับปัจจัยความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นอย่างเหมาะสมและเพียงพอ

ปัจจัยความเสี่ยงที่มาจากสภาพแวดล้อมภายใน เช่น ความไร้ประสิทธิภาพของกิจกรรมในการดำเนินงานขององค์กร คุณภาพและศักยภาพของทีมงาน จนทำให้ผลการดำเนินงานขององค์กรออกมาไม่เป็นไปตามความคาดหวังหรือเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยปัจจัยความเสี่ยงภายในนี้ ผู้บริหารสามารถบริหารจัดการได้ด้วยการปรับแผนงานหรือปรับปรุงทีมงานหรือเพิ่มการอบรมเพื่อเพิ่มศักยภาพของทีมงาน หรือปรับโครงสร้างการผลิตเพื่อลดความเสี่ยง

นอกจากสภาพแวดล้อมภายในแล้ว สภาพแวดล้อมภายนอก ซึ่งมีอยู่ 2 ส่วน คือ สภาพแวดล้อมภายใน เช่น เศรษฐกิจ การเมือง กฎหมาย สังคม วัฒนธรรม เทคโนโลยี ภูมิศาสตร์ เป็นต้น และสภาพแวดล้อมการดำเนินงาน เป็นปัจจัยที่มีผลโดยตรงต่อการดำเนินการขององค์กรนั้นๆ ด้วย เช่น คู่แข่งขัน รัฐบาล ชุมชน ผู้จำหน่ายสินค้า เป็นต้น

อย่างไรก็ตาม นอกจากสภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกแล้ว บริบททางธุรกิจยังคงเป็นสิ่งที่ต้องนำมาพิจารณาในการประเมินความเสี่ยงที่สำคัญของทุกองค์กร ที่ยังคงต้องบริหารจัดการให้เป็นการประจำวันอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ เนื่องจาก

1. สภาพแวดล้อมภายในมีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ไม่คงที่ ไม่แน่นอน
2. สภาพแวดล้อมภายนอก ตลอดจนสถานการณ์ต่างๆ มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา และสามารถสร้างภัยคุกคามและอุปสรรคต่อการดำเนินงานขององค์กรได้

ปัจจัยเสี่ยงที่เกี่ยวกับบริบททางธุรกิจที่ต้องเผชิญหน้าและมีความสำคัญ ได้แก่

1. การปรับตัวและการปฏิบัติให้เป็นไปตามกฎเกณฑ์ ระเบียบใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้นและที่มีอยู่แล้ว รวมถึงเงื่อนไขที่เป็นข้อกำหนดที่ระบุไว้ในกรมธรรม์ประกันภัย
2. นโยบายและประเด็นทางการเมืองและการตัดสินใจทางการเมืองที่กระทบต่อบริบททางธุรกิจ
 - (1) การกำกับให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามกลยุทธ์ขององค์กร
 - (2) การบริหารพันธมิตรระหว่างองค์กร
 - (3) การบริหารลิขสิทธิ์ สิทธิบัตร ภูมิปัญญาขององค์กร
 - (4) ความล่าช้าในการดำเนินการ หากเกิดการหยุดชะงัก
 - (5) ภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ
 - (6) ความยากลำบากในการขอสินเชื่อแหล่งเงินและสถาบันการเงิน
 - (7) การปรับลดต้นทุนการดำเนินงาน
 - (8) การบริหารความเสี่ยงที่สังคมโดยรวมยอมรับได้และบทบาทความรับผิดชอบต่อสังคม
 - (9) แนวโน้มความต้องการให้ใช้แนวคิด “กรีน” ซึ่งเป็นการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า เกิดประโยชน์และลดการส่งผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมและโลกใต้น้ำน้อยที่สุดในการดำเนินธุรกิจ
 - (10) การเปลี่ยนแปลงและเพิ่มขึ้นของกฎเกณฑ์ ระเบียบ รวมทั้งกฎระเบียบที่มีอยู่แล้ว

3. บทบาทความรับผิดชอบต่อสังคม เพราะเป็นปัจจัยความเสี่ยงที่จะกระทบต่อชื่อเสียงและความไว้วางใจ

4. การวิเคราะห์และค้นหาสถานการณ์ด้านสภาพแวดล้อมเพื่อหาปัจจัยความเสี่ยงทางธุรกิจ ครอบคลุม supplier ลูกค้า พันธมิตรองค์กร และผู้มีส่วนได้เสียหลัก

นอกจากการพิจารณาสภาพแวดล้อมภายนอกแล้ว การค้นหาและระบุปัจจัยความเสี่ยงด้านธุรกิจที่สำคัญในระยะหลังๆ คือ การวิเคราะห์ด้วยฉากทัศน์ (Scenario Analysis) เพื่อพยายามค้นหาและสร้างภาพของปัจจัยความเสี่ยงจากการผูกติดอยู่กับอดีตและทำให้กิจการสามารถตอบโต้กับความเสี่ยงจากความไม่แน่นอนได้อย่างทันท่วงที ซึ่งทำให้องค์กรสามารถวางแผนเตรียมความพร้อมและเตรียมรับมือต่อความเปลี่ยนแปลงในสถานการณ์ต่างๆ มากขึ้น

แนวคิดวิเคราะห์ SWOT Analysis



เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ โดยการวิเคราะห์สภาพองค์กร หรือหน่วยงานในปัจจุบัน เพื่อค้นหาจุดแข็ง จุดเด่น โอกาสและอุปสรรค ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานขององค์กร เพื่อช่วยให้ทราบถึงข้อมูลเชิงลึกในอดีตและข้อมูลที่มีความเป็นไปได้ในอนาคต

SWOT มาจากคำว่า

Strengths – จุดแข็งหรือข้อได้เปรียบ

Weaknesses - จุดอ่อนหรือข้อเสียเปรียบ

Opportunities – โอกาสที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรและสามารถดำเนินการได้

Threats - อุปสรรค ข้อจำกัด หรือปัจจัยที่คุกคามการดำเนินงานขององค์กร

ภายใน - ภายนอก	เป็นประโยชน์	เป็นอันตราย
แหล่งกำเนิดภายในองค์กร	S Strengths	W Weaknesses
แหล่งกำเนิดภายนอกองค์กร	O Opportunities	T Threats

การวิเคราะห์ SWOT จึงเป็นการวิเคราะห์สภาพการณ์ ซึ่งเป็นการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน เพื่อให้รู้ตนเอง (รู้เรา) รู้จักสภาพแวดล้อม (รู้เขา) ให้ชัดเจน และวิเคราะห์โอกาส-อุปสรรค การวิเคราะห์ปัจจัยต่างๆ ทั้งภายนอกและภายในองค์กร จะช่วยให้ผู้บริหารองค์กรทราบถึงการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นภายนอกองค์กร ทั้งสิ่งที่เกิดขึ้นแล้วและมีแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในอนาคตรวมถึงผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อองค์กร ตลอดจนจุดแข็ง จุดอ่อน และความสามารถด้านต่าง ๆ ที่องค์กรมีอยู่ ซึ่งข้อมูลเหล่านี้จะเป็นประโยชน์อย่างมากต่อการกำหนดวิสัยทัศน์ กลยุทธ์และการดำเนินตามกลยุทธ์ขององค์กร

นอกจากนี้ การวิเคราะห์ SWOT สามารถทราบได้ว่า สภาพแวดล้อมต่างๆ ทั้งภายนอกและภายในองค์กร มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรอย่างไร จุดแข็งขององค์กรจะเป็นจุดที่ถูกนำไปใช้ประโยชน์เพื่อบรรลุเป้าหมายองค์กร ในขณะที่จุดอ่อนขององค์กรจะมีคุณลักษณะที่อาจจะทำลายผลการดำเนินงานเป้าหมายองค์กร โดยอุปสรรคทางสภาพแวดล้อมจะเป็นสถานการณ์ที่ขัดขวางการบรรลุเป้าหมายขององค์กร ซึ่งผลจากการวิเคราะห์ SWOT นี้ จะใช้เป็นแนวทางในการกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์เพื่อให้องค์กรเกิดการพัฒนาไปในทางที่เหมาะสม

การประเมินสภาพแวดล้อมภายในองค์กร

การประเมินสภาพแวดล้อมภายในองค์กร เป็นเรื่องเกี่ยวกับการวิเคราะห์และพิจารณาทรัพยากรและความสามารถภายในองค์กรทุก ๆ ด้าน ทั้งโครงสร้าง ระบบ ระเบียบ วิธีปฏิบัติงาน บรรยากาศในการทำงาน ทรัพยากรในการบริหารงาน (คน เงิน วัสดุ การจัดการ) เพื่อระบุจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร โดยประเมินจาก

1. จุดแข็งขององค์กร (S-Strengths) เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยภายในจากมุมมองของผู้ที่อยู่ภายในองค์กรว่า ปัจจัยใดภายในองค์กรที่เป็นข้อได้เปรียบหรือจุดเด่นขององค์กรที่องค์กรควรนำมาใช้ในการพัฒนาองค์กร
2. จุดอ่อนขององค์กร (W-Weaknesses) เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยภายในจากมุมมองของผู้ที่อยู่ภายในองค์กรว่า ปัจจัยใดภายในองค์กรที่เป็นจุดด้อย ข้อเสียเปรียบขององค์กรที่ควรปรับปรุงให้ดีขึ้นหรือขจัดให้หมดไป เพื่อเป็นประโยชน์ต่อองค์กร

นอกจากนี้ ยังรวมถึงการพิจารณาองค์ประกอบที่เกี่ยวข้อง คือ กลยุทธ์ที่มีความเหมาะสมและสามารถป้อนกิจกรรมองค์กรได้ชัดเจน การจัดองค์กรที่เหมาะสมและง่าย ๆ ไม่ซับซ้อน ระบบการจัดการที่สนับสนุนการทำงานต่างๆ คนในองค์กรมีความชำนาญในงาน มีความรู้ความสามารถ งานกับคนเหมาะสมกัน รวมถึงคนในองค์กรได้รับแรงจูงใจว่าเป็นแนวทางในการปฏิบัติที่ต้องทำให้คนในองค์กรเกิดความภาคภูมิใจในงาน

การประเมินสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร

การประเมินสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร เป็นการประเมินที่สามารถค้นหาโอกาสและอุปสรรคในการดำเนินงานขององค์กรที่ได้รับผลกระทบจากสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจทั้งในและต่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานขององค์กร ที่สามารถระบุได้ถึงปัจจัยในการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อองค์กร เช่น ปัจจัยด้านการเมือง ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ เช่น การเปลี่ยนแปลงอัตราเงินเฟ้อ ภาษี อัตราดอกเบี้ย ปัจจัยทางด้านสังคม เช่น อัตราการจ้างงาน สถิติระดับการศึกษาและแนวโน้มอาชีพ ปัจจัยด้านเทคโนโลยี เช่น โครงสร้างพื้นฐาน ปัจจัยทางด้านกฎหมาย เช่น กฎหมายที่ใช้อยู่ในปัจจุบันและในอนาคต รวมถึงการเปลี่ยนแปลงกฎหมาย จะมีผลต่อองค์กรด้านต่างๆ ซึ่งต้องมีการติดตามและตรวจสอบการปฏิบัติตามกฎหมายของหน่วยงานต่างๆที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการดำเนินงานทั้งหมดขององค์กรรวมถึงปัญหาด้านการคุ้มครองสิ่งแวดล้อมอันเนื่องมาจากการเคลื่อนตัวทางเศรษฐกิจที่ไม่สามารถควบคุมได้ในปัจจุบัน โดยประเมินจาก

1. โอกาสทางสภาพแวดล้อม (O-Opportunities) เป็นการวิเคราะห์ว่าปัจจัยภายนอกองค์กรปัจจัยใดที่สามารถส่งผลกระทบด้านประโยชน์ทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อการดำเนินการขององค์กรในระดับมหภาค และระดับองค์กรและสามารถนำข้อดีมาเสริมสร้างให้องค์กรเข้มแข็งขึ้น
2. อุปสรรคทางสภาพแวดล้อม (T-Threats) เป็นการวิเคราะห์ว่าปัจจัยภายนอกองค์กรปัจจัยใดที่สามารถส่งผลกระทบในระดับมหภาคที่จะก่อให้เกิดความเสียหายทั้งทางตรงและทางอ้อม ซึ่งองค์กรต้องหลีกเลี่ยงหรือสร้างความแข็งแกร่งและพร้อมที่จะเผชิญอุปสรรคดังกล่าวได้
3. ระบุสถานการณ์จากการประเมินสภาพแวดล้อม เมื่อได้ข้อมูลเกี่ยวกับจุดแข็ง-จุดอ่อน โอกาส-อุปสรรค จากการวิเคราะห์ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกด้วย

นอกจากนี้ ปัจจัยด้านต่างๆ ที่มีผลต่อการประเมินสภาพแวดล้อมภายนอกที่เราควบคุมไม่ได้แล้ว ควรจะต้องคำนึงถึงปัจจัยภายนอกที่จะเกิดขึ้นในอนาคตด้วย คือ เมกะเทรนด์ และ เทรนด์ การที่จะคาดการณ์อนาคตได้ตรงตามจุดมุ่งหมายจะต้องเข้าใจภาพกว้างและผลที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในวงกว้างที่เกี่ยวข้องกับงานของเราด้วย

เมกะเทรนด์ หมายถึง แรงผลักดันการพัฒนาเศรษฐศาสตร์มหภาคในระดับโลก ซึ่งจะมาเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและทัศนคติของมนุษย์โดยสิ้นเชิง โดยอาจจะใช้เวลามากกว่า 10 ปี ที่ครอบคลุมหลายอุตสาหกรรมหลายทวีป และส่งผลกระทบหลายด้านทั้งเศรษฐกิจ สังคม การเมือง วัฒนธรรม สิ่งแวดล้อมและความเป็นอยู่ ทั้งในระดับปัจเจกบุคคลและสังคม เช่น เทคโนโลยีพลังงานสะอาด (Clean Energy) โลกเสมือนจริง (Metaverse) อินเทอร์เน็ตในทุกสรรพสิ่ง (Internet of things) คลาวด์ (Cloud Computing) สินทรัพย์ดิจิทัล (NFT- (Non -Fungible Token)) เป็นต้น

เทรนด์ หมายถึง แนวโน้มหรือทิศทางของการพัฒนาหรือการเปลี่ยนแปลงในระยะเวลานึง สามารถวัดผลและสังเกตเห็นได้ ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงกับนโยบาย การดำเนินธุรกิจ และมุมมองของมนุษย์ ซึ่งอาจจะครอบคลุมเฉพาะในระดับประเทศหรืออุตสาหกรรมใดๆ เช่น Facebook (Meta) Algorithm ขับเคลื่อนทุกอย่าง การออกคุณสมบัติใหม่ๆ และการขยายแพลตฟอร์มของ LinkedIn เป็นต้น

จะเห็นได้ว่า เมกะเทรนด์และเทรนด์ที่เกี่ยวข้อง คือปัจจัยภายนอกที่ควบคุมไม่ได้ ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อขององค์กร 2 เรื่อง คือ สร้างโอกาสใหม่ๆ (Opportunity) เพื่อให้ระมัดระวังถึงความเสี่ยง (Risk) ที่จะเกิดขึ้น ตัวอย่างของโอกาส เช่น ความสนใจใหม่ๆ ของกลุ่มเป้าหมาย กลุ่มเป้าหมายใหม่ๆ ที่ไม่เคยนึกถึงมาก่อน ช่องทางใหม่ในการสื่อสาร หรือวิธีการใหม่ๆ ในการทำงานที่มีประสิทธิภาพและประหยัดกว่าเดิม และตัวอย่างของความเสี่ยง เช่น ข้อจำกัดด้านการเงินของกลุ่มเป้าหมาย จำนวนกลุ่มเป้าหมายที่ลดลง แนวทางการให้เงินลงทุนที่เฉพาะเจาะจง

คู่แข่งในการดำเนินงานที่ใกล้เคียงกัน เทคโนโลยีหรือนวัตกรรมที่มาทดแทนการปฏิบัติงานของเรา เทคโนโลยีที่ทำให้ใช้ต้นทุนน้อยลงและลดเวลาในการเรียนรู้ ทำให้มีมนุษย์เข้ามาในสายงานนี้มากขึ้นและเร็วขึ้น เป็นต้น วิธีนี้จะช่วยให้สามารถพิจารณากลยุทธ์ได้อย่างรอบด้าน มองเห็นโอกาสความเป็นไปได้ในตลาดและความเสี่ยงก่อนลงมือทำจริง ปลายทางของทุกสินค้าและบริการคือ ประชาชนผู้ใช้งานซึ่งจะเป็นผู้ตัดสินใจเลือกสิ่งที่ต้องการให้กับตนเอง

4) ขั้นตอนการบริหารความเสี่ยง

ขั้นตอนที่ 1 สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร

สภาพแวดล้อมภายในขององค์กร เป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการกำหนดกรอบการบริหารความเสี่ยง โดยสามารถเชื่อมโยงกับ COSO 2017 ในหลักการที่ 1 ทั้งหมด ทั้งเรื่องของ การกำกับดูแล โครงสร้างการดำเนินงาน วัฒนธรรมองค์กร นโยบายของผู้บริหาร แนวทางการปฏิบัติงานด้านบุคลากร กระบวนการทำงาน เป็นต้น ซึ่งเป็นเรื่องขององค์ประกอบในการประเมินด้านสภาพแวดล้อมภายในองค์กรทั้งหมด รวมถึงด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร คือผลกระทบจากภายนอกที่มีโอกาสเข้ามากระทบกับการดำเนินงานขององค์กร เช่น กฎหมาย เทคโนโลยี สิ่งแวดล้อม เหล่านี้ล้วนประกอบเป็นพื้นฐานสำคัญในการกำหนดทิศทางของกรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กร

ขั้นตอนที่ 2 การกำหนดวัตถุประสงค์และนโยบายการบริหารความเสี่ยง

องค์กรมีการกำหนดวัตถุประสงค์ในการบริหารความเสี่ยง ให้มีความสอดคล้องกับกลยุทธ์และความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ เพื่อวางเป้าหมายในการบริหารความเสี่ยงขององค์กรได้อย่างชัดเจน เหมาะสมและสอดคล้องกับการปฏิบัติงานรวมถึงเป้าหมายในการดำเนินงานขององค์กร นอกจากการกำหนดวัตถุประสงค์ที่มีหลักการเป็นไปในแนวทางเดียวกันกับ COSO 2017 หลักการที่ 2 ทั้งหมด และยังมีหลักการที่องค์กรจะต้องมีการวิเคราะห์และให้ความสำคัญเช่น การกำหนดความเสี่ยงที่ยอมรับได้ วิเคราะห์การประกอบธุรกิจ และการประเมินกลยุทธ์ เป็นต้น

ขั้นตอนที่ 3 การบ่งชี้เหตุการณ์

องค์กรมีการระบุสถานการณ์ที่อาจเกิดความเสี่ยงซึ่งองค์กรไม่สามารถมั่นใจได้ว่าเหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่งจะเกิดขึ้นหรือไม่ หรือมีผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจะเป็นอย่างไร ประกอบด้วย ปัจจัยภายในและภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อกรนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติและการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร จึงสอดคล้องกับ COSO 2017 ในองค์ประกอบที่ 3 หลักการที่ 10 ดังนั้น กระบวนการบ่งชี้เหตุการณ์หรือการระบุความเสี่ยงของ สพรอ. จะมุ่งเน้นไปที่โครงการต่าง ๆ ที่กำลังจะเกิดขึ้น การเปลี่ยนแปลงในอนาคต รวมถึงวิเคราะห์ความเสี่ยงต่อเนื่องของโครงการที่ยังไม่แล้วเสร็จในปัจจุบัน โดยมีแนวทางในการวิเคราะห์ความเสี่ยง ดังนี้

- ศึกษาแผนปฏิบัติงาน เช่น แผนยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติการระยะ 5 ปี ตัวชี้วัดเชิงกลยุทธ์ และเอกสารอื่นๆที่เกี่ยวข้อง
- วิเคราะห์ข้อมูลสำคัญที่มีการเก็บไว้เป็นอ้างอิง เช่น ประเด็นที่ผู้บริหารให้ความคิดเห็นไว้เพิ่มเติม ความเสี่ยงสืบเนื่องจากปีที่ผ่านมา
- ปัจจัยความเสี่ยงทุกด้านที่อาจเกิดขึ้นของแต่ละโครงการครอบคลุมถึงความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นใหม่ ที่ไม่ได้คาดการณ์ไว้
- ปัจจัยที่อาจเกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร

ขั้นตอนที่ 4 การประเมินความเสี่ยง

หลังจากที่องค์กรได้วิเคราะห์ข้อมูล ระบุ และทำความเข้าใจเหตุการณ์ความเสี่ยง ดังที่ได้ระบุไว้ใน COSO 2017 ในองค์ประกอบที่ 3 หลักการที่ 11 นั้น ขั้นตอนต่อมา องค์กรจะดำเนินการปรึกษาหารือ ร่วมกับเจ้าของความเสี่ยงของแต่ละฝ่าย คณะทำงานด้านความเสี่ยง และผู้บริหาร เพื่อร่วมพิจารณาและระบุประเด็น ความเสี่ยงให้ตรงตามจุดประสงค์ของการดำเนินโครงการ รวมถึงประเมินระดับความเสี่ยง เพื่อนำไปบริหารจัดการความเสี่ยงได้อย่างเพียงพอและเหมาะสมในแต่ละโครงการ โดยการแบ่งประเภทของความเสี่ยงตามแนวทางของ COSO ได้กำหนดความเสี่ยงไว้ 4 ประเภท คือ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน ความเสี่ยงด้านการเงิน และความเสี่ยงด้านกฎระเบียบต่างๆ แต่เนื่องด้วยวัตถุประสงค์ ในการดำเนินงานของ สพอธ. นั้น ต้องมีการติดต่อสื่อสารกับประชาชน ภาครัฐ รวมถึงภาคธุรกิจต่างๆ องค์กรจึงให้ความสำคัญในด้านของภาพลักษณ์ ชื่อเสียง และความน่าเชื่อถือ ทำให้มีการติดตามความเสี่ยงด้านชื่อเสียงเพิ่มเติม การระบุความเสี่ยงขององค์กรจึงมีทั้งหมด 5 ประเภทโดยมีนิยามของแต่ละความเสี่ยงดังนี้

- ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) คือความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดกลยุทธ์หรือนโยบายการบริหารงานทำให้องค์กรไม่สามารถบรรลุกลยุทธ์และไม่สามารถเพิ่มมูลค่าให้แก่องค์กรได้
- ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ (Operational Risk) คือความเสี่ยงที่เกิดจากการปฏิบัติงาน โดยเกี่ยวข้องกับกระบวนการในการปฏิบัติงาน อุปกรณ์ เทคโนโลยีสารสนเทศ บุคคลากร ซึ่งส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินธุรกิจขององค์กร
- ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) คือความเสี่ยงจากการขาดข้อมูลการวิเคราะห์ การวางแผน การควบคุมและการจัดทำรายงานเพื่อนำมาใช้ในการบริหารการเงินได้อย่างถูกต้องเหมาะสม ซึ่งส่งผลกระทบต่อสถานะทางการเงินขององค์กร
- ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ (Compliance Risk) คือความเสี่ยงที่เกิดจากการไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ หรือมาตรฐานที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน กฎระเบียบหรือกฎหมายที่มีอยู่ไม่เหมาะสมเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงาน นโยบายและวิธีการปฏิบัติงานที่องค์กรกำหนดขึ้นไม่สามารถปฏิบัติได้
- ความเสี่ยงด้านชื่อเสียง (Reputation Risk) คือความเสี่ยงอันเนื่องมาจากการดำเนินงาน ทั้งทางตรงและทางอ้อมที่ก่อให้เกิดความเสียหายต่อชื่อเสียง ตั้งแต่ภาพลักษณ์ในเชิงลบจนถึงการถูกฟ้องดำเนินคดี ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อความน่าเชื่อถือขององค์กร

เกณฑ์การประเมินระดับความเสี่ยง

การประเมินความเสี่ยง ประกอบด้วย 2 ปัจจัยคือ ความน่าจะเป็นหรือโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและผลกระทบหรือความรุนแรงที่เกิดขึ้นกับการปฏิบัติงาน ตามแนวทางของ COSO 2017 ในองค์ประกอบที่ 3 หลักการที่ 12 นั้น ใช้ข้อมูลในการประเมินความเสี่ยงเพื่อประกอบการเลือกมาตรการการตอบสนองความเสี่ยงที่เหมาะสม โดยระดับคะแนนของโอกาสในการเกิดเหตุการณ์และผลกระทบแบ่งเป็น 5 ระดับ เรียงลำดับจากโอกาสเกิดน้อยที่สุดไปยังโอกาสที่เกิดมากที่สุด (1 – 5 คะแนน) โดยแต่ละองค์กรจะมีการกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ของแต่ละองค์กร ในแผนการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงของ สฟธอ. นั้น ความเสี่ยงที่ยอมรับได้อยู่ในระดับต่ำ (1 – 4 คะแนน) ซึ่งเกณฑ์ดังกล่าวได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการ คณะอนุกรรมการ คณะกรรมการตรวจสอบ และคณะกรรมการกำกับดูแลสำนักงานพัฒนาธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์ และจะมีการทบทวนระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้เป็นประจำหรือเมื่อมีประเด็นที่เป็นนัยสำคัญที่อาจกระทบต่อการดำเนินงานขององค์กร ความเสี่ยงแต่ละระดับคะแนนสามารถสรุปได้จากผลคูณของทั้งสองมิติ ดังตารางนี้

ผลกระทบ	โอกาสที่จะเกิด	Risk Appetite				
		1	2	3	4	5
5	5	5	10	15	20	25
4	4	4	8	12	16	20
3	3	3	6	9	12	15
2	2	2	4	6	8	10
1	1	1	2	3	4	5

รูปที่ 3 ค่าระดับความเสี่ยง

ความเสี่ยงต่ำ (1 – 4 คะแนน)

เป็นความเสี่ยงที่องค์กรสามารถยอมรับได้ สามารถใช้วิธีควบคุมตามกระบวนการทำงานปกติไม่ต้องมีการจัดการในส่วนใดเพิ่มเติม

ความเสี่ยงปานกลาง (5 – 9 คะแนน)

เป็นความเสี่ยงที่พอจะยอมรับได้ แต่ต้องพยายามควบคุม มีเอกสารมาตรฐาน หรือมีมาตรการเพื่อกำหนดการปฏิบัติงาน เพื่อไม่ให้ความเสี่ยงเคลื่อนย้ายสู่ระดับที่สูงขึ้น

ระดับความเสี่ยงสูง (10 – 16 คะแนน)

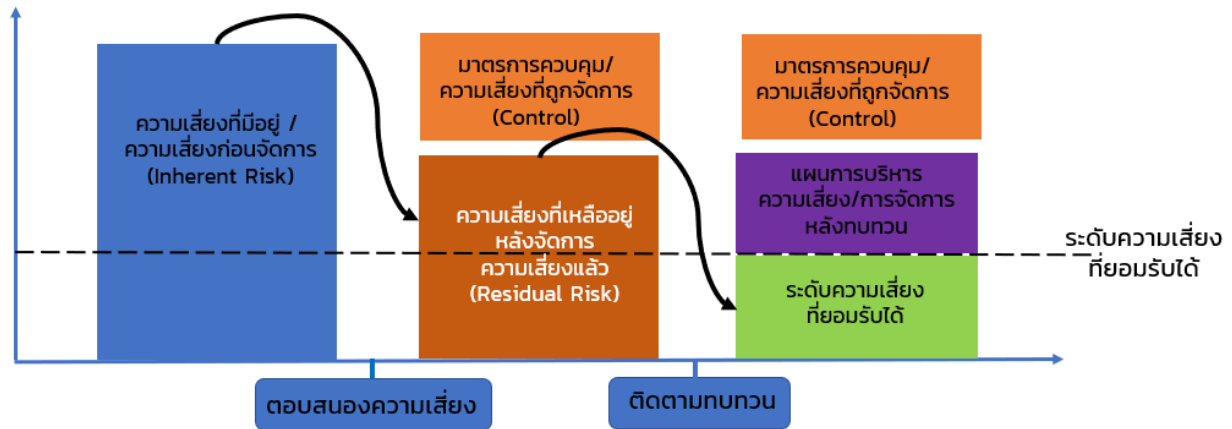
เป็นความเสี่ยงเกินระดับที่ยอมรับได้ ต้องบริหารความเสี่ยง โดยผู้บริหารให้ความสนใจเฝ้าระวังเพื่อควบคุมและพยายามลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

ระดับความเสี่ยงสูงมาก (17 – 25 คะแนน)

เป็นความเสี่ยงเกินระดับที่ยอมรับได้ ซึ่งต้องบริหารความเสี่ยงทันที โดยผู้บริหารต้องกำกับดูแลอย่างใกล้ชิด

ความเสี่ยงที่สามารถยอมรับได้ (Risk Appetite)

หมายถึง ระดับของความเสี่ยงที่คณะกรรมการหรือผู้บริหารกำหนดไว้และสามารถยอมรับได้เมื่อมีความเสี่ยงเกิดขึ้น เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือนโยบายขององค์กร โดยคณะกรรมการหรือผู้บริหารควรกำหนดยุทธศาสตร์ขององค์กรที่สอดคล้องกับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ด้วย



รูปที่ 4 เกณฑ์ในการยอมรับความเสี่ยงและระดับความเสี่ยงที่สามารถยอมรับได้

สพธอ. ได้มีการแบ่งระดับความเสี่ยงเป็น 4 ระดับ คือ Extreme , High , Medium และ Low โดยระดับความเสี่ยงที่ สพธอ. สามารถยอมรับได้ ไม่จำเป็นต้องดำเนินการแก้ไขและควบคุมความเสี่ยง คือ ระดับ Low เท่านั้น

การยอมรับความเสี่ยงในระดับที่สูงกว่า Low ต้องดำเนินการอย่างเป็นลายลักษณ์อักษรและต้องได้รับความเห็นชอบจากผู้บริหารที่เกี่ยวข้อง โดยหลักเกณฑ์ในการยอมรับความเสี่ยงที่เป็นไปได้ คือ

- การลงทุนเพื่อแก้ไขและควบคุมความเสี่ยงไม่คุ้มค่า เมื่อเปรียบเทียบกับผลกระทบสูงสุดที่สามารถเกิดขึ้นได้
- ความเสี่ยงไม่สามารถแก้ไขและควบคุมให้ลดลงมาอยู่ในระดับ Low ได้
- การตัดสินใจของผู้บริหารที่จะไม่ดำเนินการกับความเสี่ยงนั้น จะต้องมีเหตุผลสนับสนุนที่เหมาะสม

ทั้งนี้ ความเสี่ยงที่สามารถยอมรับได้ควรได้รับการพิจารณาอนุมัติจากคณะกรรมการหรือผู้บริหาร รวมทั้งมีการสื่อสารให้ผู้ที่เกี่ยวข้องรับทราบ

การกำหนดหัวข้อในการประเมิน และเกณฑ์ในการประเมินระดับของโอกาสเกิด (Likelihood) และ ระดับผลกระทบ (Impact)

สามารถกำหนดหัวข้อในการประเมิน และเกณฑ์ในการประเมินระดับโอกาสเกิด (Likelihood) และ ระดับผลกระทบ (Impact) ที่เหมาะสมกับแต่ละรายการความเสี่ยงที่สำคัญขององค์กร บริบทและระดับที่สามารถยอมรับได้ขององค์กร ทั้งนี้เกณฑ์ในการประเมินระดับโอกาสเกิด (Likelihood) และระดับผลกระทบ (Impact) ดังตารางเกณฑ์การให้คะแนนความเสี่ยงนี้

เกณฑ์การประเมินเรื่องทั่วไป อ้างอิงเกณฑ์ปี 2565

(โอกาสที่จะเกิดและผลกระทบ)

- โอกาสที่จะเกิด หมายถึง ความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง
- ผลกระทบ หมายถึง ความรุนแรงของความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นหากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง

โอกาสที่จะเกิด	พิจารณาจาก	1 น้อยมาก	2 น้อย	3 ปานกลาง	4 สูง	5 สูงมาก
เชิงปริมาณ	ระยะเวลาต่อครั้ง	1 ครั้ง ต่อปี	2 ครั้ง ต่อปี	4 ครั้ง ต่อปี	6 ครั้ง ต่อปี	มากกว่า 6 ครั้ง ต่อปี
เชิงปริมาณ	เปอร์เซ็นต์ (%)	น้อยกว่าเท่ากับ 30%	มากกว่า 30-45%	มากกว่า 45-60%	มากกว่า 60-75%	มากกว่า 75%
เชิงคุณภาพ	ดุลยพินิจ	ไม่เคยเกิดขึ้นเลย	นานๆ ครั้ง	บางครั้ง	บ่อยครั้ง	เกือบทุกครั้ง

ผลกระทบ	พิจารณาจาก	1 น้อยมาก	2 น้อย	3 ปานกลาง	4 สูง	5 สูงมาก
ด้านการเงิน	จำนวนเงินสูญเสีย/ ความเสียหาย	น้อยกว่าเท่ากับ 0.25 ล้านบาท	มากกว่า 0.25-0.5 ล้านบาท	มากกว่า 0.5-1 ล้านบาท	มากกว่า 1-2 ล้านบาท	มากกว่า 2 ล้านบาท
ด้านความสำเร็จ	อัตราความสำเร็จ จากเป้าหมายที่วางไว้	ดำเนินการสำเร็จ มากกว่าเท่ากับ 95%	ดำเนินการสำเร็จ น้อยกว่า 95-90%	ดำเนินการสำเร็จ น้อยกว่า 90-85%	ดำเนินการสำเร็จ น้อยกว่า 85-80%	ดำเนินการสำเร็จ น้อยกว่า 80%
ด้านชื่อเสียง (1)	การดำเนินการ ของหน่วยงานกำกับ	ผลการประเมินจาก หน่วยงานกำกับอยู่ในเกณฑ์ คะแนนค่อนข้างต่ำ	ผลการประเมินจาก หน่วยงานกำกับอยู่ในเกณฑ์ คะแนนต่ำ	ถูกติดตามทวงถาม จากหน่วยงานกำกับ	มีหนังสือติดตามทวงถาม และ/หรือให้ทำการชี้แจง จากหน่วยงานกำกับ	ถูกพิจารณาโทษ ตามบทบัญญัติ ของกฎหมายที่เกี่ยวข้อง
ด้านชื่อเสียง (2)	การดำเนินการ ของผู้รับบริการ	ไม่มีการร้องเรียน จากผู้รับบริการ	ถูกร้องเรียน จากผู้รับบริการ	ถูกร้องเรียน จากผู้รับบริการและ พบว่า มีข้อผิดพลาดจริง	ถูกฟ้องร้องดำเนินคดี	ถูกฟ้องร้องดำเนินคดี และถูกพิจารณาโทษ
ด้านชื่อเสียง (3)	การที่สำนักงาน มีข่าวในเชิงลบ	ไม่พบ การเผยแพร่ข่าว ในเชิงลบ	พบ การเผยแพร่ข่าว ในเชิงลบ บนสื่อออฟไลน์ ไม่เกิน 1 วัน	พบ การเผยแพร่ข่าว ในเชิงลบ บนสื่อออฟไลน์ ไม่เกิน 3 วัน	พบ การเผยแพร่ข่าว ในเชิงลบ บนสื่อออฟไลน์ เกินกว่า 3 วัน	พบ การเผยแพร่ข่าว ในเชิงลบ บนสื่อออนไลน์
ด้านการ ดำเนินงาน	ระยะเวลาการ ดำเนินงานที่หยุดชะงัก	การดำเนินงานหยุดชะงัก ไม่เกิน 15 นาที	การดำเนินงานหยุดชะงัก มากกว่า 15-30 นาที	การดำเนินงานหยุดชะงัก มากกว่า 30-60 นาที	การดำเนินงานหยุดชะงัก มากกว่า 1-12 ชั่วโมง	การดำเนินงานหยุดชะงัก มากกว่า 12 ชั่วโมง

รูปที่ 5 เกณฑ์การประเมินความเสี่ยงขององค์กร ประจำปี 2566 (ที่ยังคงใช้เกณฑ์ปี 2565)

ขั้นตอนที่ 5 การตอบสนองความเสี่ยง

การจัดการความเสี่ยงหรือการตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response) ตาม COSO 2017 องค์กรประกอบที่ 3 หลักการที่ 13 คือ เมื่อองค์กรมีการประเมินความเสี่ยงแล้ว มีความเสี่ยงใดบ้างที่อยู่ในระดับที่เกินกว่าความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ผู้บริหารต้องดำเนินพิจารณาวิธีการจัดการความเสี่ยงที่สามารถนำไปปฏิบัติได้ โดยการพิจารณาทางเลือกในการดำเนินการจะต้องคำนึงถึงความเสี่ยงหลังการจัดการและต้นทุนที่เกิดขึ้น เปรียบเทียบกับผลประโยชน์ที่จะได้รับเพื่อให้การบริหารความเสี่ยงมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารอาจต้องเลือกวิธีการจัดการความเสี่ยงอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือหลายวิธีรวมกัน เพื่อลดระดับโอกาสที่อาจเกิดขึ้นและผลกระทบของเหตุการณ์ให้อยู่ในช่วงที่องค์กรสามารถยอมรับได้ โดยหลักการตอบสนองความเสี่ยงมี 4 ประการคือ

1. การหลีกเลี่ยง (Avoid) ยกเลิกกิจกรรมหรือการดำเนินการเพื่อหลีกเลี่ยงเหตุการณ์ที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง
2. การร่วมจัดการ (Transfer) การร่วมมือหรือแบ่งความรับผิดชอบกับผู้อื่นในการจัดการความเสี่ยง โดยกระจาย ถ่ายโอนความเสี่ยงบางส่วนหรือทั้งหมดให้กับบุคคลหรือองค์กรอื่น

3. การลด (Reduce) การดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติมเพื่อลดโอกาสที่อาจเกิดขึ้นหรือผลกระทบความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

4. การยอมรับ (Accept) ไม่ต้องมีการดำเนินการเพื่อลดโอกาสหรือผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นเนื่องจากความเสี่ยงที่เหลือในปัจจุบันขององค์กร อยู่ภายในระดับที่สามารถยอมรับได้และประโยชน์ที่ได้รับไม่คุ้มกับงบประมาณในการจัดการความเสี่ยง

ขั้นตอนที่ 6 กิจกรรมควบคุม

คือนโยบายและกระบวนการปฏิบัติงาน เพื่อให้มั่นใจว่าได้มีการจัดการความเสี่ยง กิจกรรมการควบคุมอาจมีความแตกต่างกันตามแนวทางของ COSO 2017 ในองค์ประกอบที่ 3 หลักการที่ 13 ให้ความสำคัญกับภาพรวมความเสี่ยงขององค์กร ประเมินสถานะความเสี่ยงในปัจจุบัน รวมถึงสภาพแวดล้อมภายในองค์กร ลักษณะการดำเนินงานและเป้าหมายในด้านต่างๆ สิ่งสำคัญประการหนึ่งต่อจากกิจกรรมการควบคุมคือ การกำหนดบุคลากรภายในองค์กรเพื่อรับผิดชอบในการพิจารณาประสิทธิภาพของการจัดการความเสี่ยงที่ได้ดำเนินการอยู่ในปัจจุบัน และพิจารณาการปฏิบัติเพิ่มเติมที่จำเป็น เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของการจัดการความเสี่ยง นอกจากนี้แผนการปฏิบัติเพื่อลดความเสี่ยงขององค์กรควรจะต้องมีการกำหนดวันแล้วเสร็จให้ชัดเจน

ขั้นตอนที่ 7 ข้อมูลและการติดต่อสื่อสาร

เป็นขั้นตอนในการสื่อสารข้อมูลด้านการบริหารความเสี่ยงที่มีอยู่กับทุกฝ่ายในองค์กรอย่างทั่วถึง โดยข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับองค์กร ทั้งจากแหล่งภายนอกและภายในได้จะต้องบันทึกและสื่อสารอย่างเหมาะสมทั้งในด้านรูปแบบและเวลา เพื่อช่วยให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องตระหนักถึงความสำคัญของความเสี่ยงฝ่ายที่เกี่ยวข้องสามารถเข้าถึงข้อมูล ตอบสนองต่อเหตุการณ์ได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ รวมถึงผู้บริหารสามารถนำข้อมูลที่ได้รับไปใช้ในการประกอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กรได้ เพื่อให้มั่นใจว่าองค์กรสามารถบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้ นอกจากนี้ ตามแนวปฏิบัติของ COSO 2017 ในองค์ประกอบที่ 5 องค์กรจะมีการพัฒนารูปแบบการสื่อสารเพื่อสนับสนุนการบริหารความเสี่ยงในองค์กร และรายงานผลเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงการพัฒนามาตรการองค์กรให้บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับความเสี่ยงในงานของฝ่ายของตนเอง เช่น การออกประกาศนโยบายด้านความเสี่ยงให้ทราบทั่วทั้งองค์กร หรือการจัดอบรมเพื่อให้ความรู้ด้านความเสี่ยง (Workshop) เป็นต้น

ขั้นตอนที่ 8 การติดตามและประเมินผล

การติดตามและประเมินผล เป็นอีกขั้นตอนที่มีความสำคัญขององค์กร ซึ่งจะช่วยให้กลไกกระบวนการบริหารความเสี่ยงขับเคลื่อนไปอย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้ทราบถึงความคืบหน้าของการจัดการ การดำเนินการตามกิจกรรมควบคุมว่ามีการดำเนินการตามที่มอบหมายไว้ มีผลการดำเนินการเป็นไปตามเป้าหมายหรือไม่ โดยผลดัชนีชี้วัดความเสี่ยง เป็นการบอกระดับความเสี่ยงก่อนเกิดเหตุการณ์ว่ามีแนวโน้มในระดับใด จำเป็นต้องมีมาตรการเร่งด่วนในการจัดการหรือไม่ รวมถึงประเมินระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่หลังการจัดการตามแผนว่าสามารถลดลงในระดับที่องค์กรสามารถยอมรับได้ เพื่อให้เกิดการพิจารณาทบทวนแผนจัดการ กิจกรรมการควบคุมและมอบหมายดำเนินการที่สอดคล้องและทันต่อสถานการณ์ โดย

1. กำหนด ดัชนีชี้วัดความเสี่ยง (Key Risk Indicator : KRI)

2. ติดตาม การนำแผนจัดการความเสี่ยงไปปฏิบัติและผลการจัดการความเสี่ยง
3. ประเมินผล ระดับความเสี่ยงที่คงเหลือเปรียบเทียบกับระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้
4. ประเมินผล ตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ต้องการ
5. พิจารณาทบทวน แผนจัดการความเสี่ยง กิจกรรมควบคุม ให้เหมาะสมและสอดคล้องกับ

สถานการณ์ นอกจากการดำเนินติดตามและประเมินผล องค์กรจะมีการดำเนินงานตาม COSO 2017 ในองค์กรประกอบที่ 4 องค์กรมีการติดตามการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก มีการทบทวนความเสี่ยงและผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้น รวมถึงมีการปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงขององค์กรอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สอดคล้องกับหลักการและนโยบายทางการบริหารความเสี่ยงขององค์กร

5) การบ่งชี้ความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566

ความเสี่ยง	ปี 2565	ปี 2566 (Inherent Risk)	หมายเหตุ
ความเสี่ยงด้านยุทธศาสตร์ (Strategic Risk)			
S1 ข้อมูลที่จะส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ในการจัดทำนโยบาย กลยุทธ์ และการตัดสินใจ *	2x2=4	4x4=16	ความเสี่ยงต่อเนื่อง
S2 ความพร้อมในการกำกับ Digital Platform		3x5=15	ความเสี่ยงใหม่
S3 ความพร้อมในการกำกับ Digital ID		2x3=3	ความเสี่ยงใหม่
S4 ความพร้อมในพันธกิจด้าน AI		3x2=6	ความเสี่ยงใหม่
ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk)			
O1 การสรรหาบุคลากรประเภทวิชาการ		4x2=8	ความเสี่ยงใหม่
O2 การดำเนินงานด้านระบบสารสนเทศ **	1x4=4	2x3=6	ความเสี่ยงต่อเนื่อง
O3 การเชื่อมโยงระบบภายในองค์กร (ERP)		2x4=8	ความเสี่ยงใหม่
ความเสี่ยงด้านงบประมาณ (Financial Risk)			
F1 การทำ TOR ล่าช้า ส่งผลต่อการเบิกจ่ายงบประมาณล่าช้า ***	2x1=2	2x5=10	ความเสี่ยงต่อเนื่อง
ความเสี่ยงด้านชื่อเสียง (Reputation Risk)			
R1 ความเชื่อมั่นที่มีผลต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร		2x3=6	ความเสี่ยงใหม่

หมายเหตุ:

1. * “S1 ข้อมูลที่จะส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ในการจัดทำนโยบาย กลยุทธ์ และการตัดสินใจ” เป็นความเสี่ยงต่อเนื่องจากปี 2565 ณ ไตรมาส 4 มีความเสี่ยงระดับต่ำเนื่องจากการจัดทำนโยบาย แนวทางปฏิบัติเรียบร้อยแล้ว แต่ยังไม่ได้นำมาใช้ในทางปฏิบัติ จึงส่งผลให้เป็นความเสี่ยงต่อเนื่องในการวางแผนจัดระบบฐานข้อมูลภายในองค์กร

2. ** “O2 การดำเนินงานด้านระบบสารสนเทศ” เป็นความเสี่ยงต่อเนื่องจากปี 2565 เนื่องจากระบบสารสนเทศเป็นระบบที่ยังใช้อยู่ในองค์กรในปัจจุบัน จึงต้องมีการติดตามความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง

3. *** “F1 การทำ TOR ลำช้า ที่ส่งผลต่อการเบิกจ่ายงบประมาณลำช้า” เป็นความเสี่ยงต่อเนื่องจากปี 2565 ซึ่งเป็นเรื่องเกี่ยวกับ “การเบิกจ่ายงบประมาณที่อาจล่าช้า และ/หรือไม่สามารถดำเนินการได้ตามแผนที่วางไว้” แม้ว่าความสำเร็จ ณ ไตรมาส 4 จะมีการประมาณการผลการเบิกจ่าย ณ วันที่ 30 กันยายน 2565 โดยจ่ายจริงและลงนามสัญญา (155.62 ล้านบาท +460.69 ล้านบาท) รวมเป็นเงินทั้งสิ้น 616.31 ล้านบาท คิดเป็น 99.62 % ก็ตาม แต่การเบิกจ่ายดังกล่าวเกิดจากการเบิกจ่ายเงินสดจากเงินคงเหลือกลางปีและต้องทำการจัดจ้างโครงการอื่นๆ เพิ่มเติม จึงถือว่าการเบิกจ่ายยังไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่สำนักงบประมาณกำหนด จึงทำให้เป็นความเสี่ยงต่อเนื่องมายังปีงบประมาณ 2566 โดยให้มุ่งเน้นไม่ให้มีการจัดทำ TOR ลำช้า ที่ส่งผลต่อการเบิกจ่ายงบประมาณลำช้าตามไปด้วย

6) แผนบริหารจัดการความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ 2566

การระบุความเสี่ยงของสำนักงานพัฒนาธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์ ประจำปีงบประมาณ 2566 ได้มีการคำนวณระดับความเสี่ยงภายใต้บริบทสถานการณ์ทั้งปัจจัยภายใน เช่น วัฒนธรรมองค์กร นโยบายของผู้บริหาร ระเบียบ แนวทางการปฏิบัติงานของบุคลากร ระบบสารสนเทศ เป็นต้น และปัจจัยภายนอก เช่น สถานการณ์โควิด 19 สภาวะเศรษฐกิจ การเมือง สังคม เป็นต้น เพื่อใช้ในการตัดสินใจว่าความเสี่ยงใด เป็นความเสี่ยงที่ก่อให้เกิดผลกระทบต่อสำนักงานและควรเร่งดำเนินการให้ระดับความเสี่ยงลดลงในระดับที่ยอมรับได้

โดยการกำหนดแนวทางเพื่อบริหารความเสี่ยงของสำนักงานนั้น สพอ. มีการดำเนินการ ดังนี้

1. พิจารณาจากแผนยุทธศาสตร์ 5 ปี (2566-2570) ตลอดจนวิสัยทัศน์ เป้าหมายภาพรวม ซึ่งประกอบด้วย ตัวชี้วัด 1: สัดส่วนมูลค่าเพิ่มเศรษฐกิจดิจิทัลต่อ GDP เพิ่มขึ้น 30% และตัวชี้วัดที่ 2: อันดับความสามารถของประเทศไทยในการแข่งขันทางดิจิทัล อยู่ใน 30 อันดับแรก โดยมีประเด็นยุทธศาสตร์ของ สพอ. ทั้งหมด 4 ด้าน ประกอบด้วย

1.1 ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 – พัฒนากลไกและสนับสนุนการใช้โครงสร้างพื้นฐานดิจิทัล (Digital Infrastructure) และ ecosystem ที่จำเป็นเพื่อให้การทำธุรกรรมฯ สร้างประโยชน์ทางเศรษฐกิจและสังคม

1.2 ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 – พัฒนามาตรฐานและหลักเกณฑ์ เพื่อสร้างความเชื่อมั่น อำนวยความสะดวกในการทำธุรกรรมฯ ภายใต้การกำกับดูแลที่เหมาะสม เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและความเท่าเทียม

1.3 ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 – ผลักดันให้เกิดการใช้งานระบบการบริการธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์ที่สร้างมูลค่าทางเศรษฐกิจของประเทศ

1.4 ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 – ส่งเสริมให้ประชาชนมีความรู้ในการทำธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์อย่างมั่นคงปลอดภัยทางดิจิทัลและพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง

2. หลังจากที่กำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ตามข้อ 1. ได้มีการกำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินงานของ สฟธอ. ปี 2566 เป็น 5 กลยุทธ์ 11 โครงการ ดังนี้

กลยุทธ์	โครงการ
1. สร้างความเข้มแข็งให้แก่ Digital Infrastructure & Digital Ecosystem (ครอบคลุม Digital ID) เพื่อรองรับธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์ 2. สร้าง Legal Infrastructure (มาตรการ มาตรฐาน กฎหมาย) การกำกับดูแล รวมถึงงานวิจัยและพัฒนา เพื่อลดอุปสรรคในการทำธุรกิจ ลดความเสี่ยงแก่ผู้บริโภค เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงของด้านดิจิทัล 3. สร้างบรรยากาศที่เอื้ออำนวยต่อ Digital Adoption และ Digital Transformation โดยมุ่งเน้นให้เกิดมูลค่าทางเศรษฐกิจ 4. สร้างกำลังคนและสร้างความรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงด้านดิจิทัลด้วยกลไกการให้ความรู้ การรับรองด้านทักษะ การประชาสัมพันธ์ทุกภูมิภาค เพื่อลดความเหลื่อมล้ำ 5. สร้างองค์กรแห่งนวัตกรรมที่พร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงและยั่งยืนด้วยการเพิ่มศักยภาพองค์กรและบุคลากร	1. Implementation of e-transaction Action Plan
	2. 1212 ETDA
	3. Governance Framework
	4. Law Implementation : Digital ID และ Digital Platform
	5. Standard and Certification
	6. e-Transaction Data Hub
	7. Enhanced Digital Service Providers
	8. Excellence Center
	9. Smart Office เพื่อสนับสนุนการทำ Digital Transformation
	10. e-Transaction Consulting Center
	11. AI Certification

3. การกำหนดประเด็นความเสี่ยง แบ่งออกเป็น 5 ด้าน ดังนี้

3.1 ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic : S) เป็นความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดกลยุทธ์ หรือนโยบายการบริหารงาน ทำให้องค์กรไม่สามารถบรรลุกลยุทธ์และเพิ่มมูลค่าให้องค์กรได้

3.2 ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational : O) เป็นความเสี่ยงที่เกิดจากการปฏิบัติงานปกติในทุกๆ ขั้นตอน โดยเกี่ยวข้องกับกระบวนการในการปฏิบัติงาน อุปกรณ์เทคโนโลยี สารสนเทศ บุคลากร ซึ่งส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินธุรกิจขององค์กร

3.3 ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial : F) เป็นความเสี่ยงจากการขาดข้อมูลการวิเคราะห์ การวางแผน การควบคุม และการจัดทำรายงานเพื่อนำมาใช้ในการบริหารการเงินได้อย่างถูกต้อง เหมาะสม ส่งผลกระทบต่อสถานะทางการเงินขององค์กร

3.4 ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance : C) เป็นความเสี่ยงที่เกิดจากการไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ หรือมาตรฐานที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานได้ กฎระเบียบหรือกฎหมายที่มีอยู่ไม่เหมาะสม เป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงาน นโยบาย และวิธีการปฏิบัติงานที่องค์กรกำหนดขึ้นไม่สามารถปฏิบัติตามได้

3.5 ความเสี่ยงด้านชื่อเสียง (Reputation : R) เป็นความเสี่ยงอันเนื่องมาจากการดำเนินงานทั้งทางตรงและทางอ้อม ซึ่งก่อให้เกิดความเสียหายต่อชื่อเสียง ตั้งแต่การมีภาพลักษณ์ในทางลบ จนถึงการถูกฟ้องดำเนินคดี อาจส่งความน่าเชื่อถือขององค์กร

4. ประเมินความเสี่ยงทั้ง 5 ด้าน ดังนี้

4.1 ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic : S) โดยระบุความเสี่ยงที่เป็นมิติการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล เป็นไปตามตัวชี้วัด เป้าหมาย

ผลการประเมิน : พิจารณาประเด็นที่เกี่ยวกับการกำกับกับการดำเนินงานสำคัญภายใต้กลยุทธ์ ปี 2566 และโครงการที่เกี่ยวข้อง

4.2 ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational : O) โดยระบุความเสี่ยงที่เป็นมิติของการปฏิบัติงาน โดยวิเคราะห์ตามปัจจัย 4M1E และกระบวนการ Input Process Output

ผลการประเมิน : พิจารณาประเด็นที่การกำกับดูแลปัจจัยและกระบวนการสำคัญในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4.3 ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial : F) โดยระบุความเสี่ยงที่เป็นมิติการเงิน ด้านการรับ การจ่าย การรายงานที่เกี่ยวข้อง

ผลการประเมิน : พิจารณาประเด็นที่เป็นการกำกับควบคุมด้านรับ-จ่ายเงินที่สำคัญ และมีความเชื่อมโยงกับตัวชี้วัดของหน่วยงานกำกับภายนอก

4.4 ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance : C) โดยระบุความเสี่ยงที่เป็นรายการ ปฏิบัติตาม กฎหมาย หนังสือเวียน มติคณะรัฐมนตรี ขององค์กรทั้งหมดที่เกี่ยวข้อง

ผลการประเมิน : พิจารณาประเด็นรายการที่ต้องมีการกำกับการดำเนินงาน ซึ่งอาจมีความเสี่ยงต่อการปฏิบัติตามที่ไม่ถูกต้องครบถ้วน เช่น กฎหมาย ระเบียบ ที่มีการบังคับใช้ใหม่ หรือมีการเปลี่ยนแปลง แก้ไขเพิ่มเติม ฯลฯ

4.5 ความเสี่ยงด้านชื่อเสียง (Reputation : R) โดยระบุความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการเผยแพร่ข้อมูลสู่สาธารณชนในช่องทางต่างๆ

ผลการประเมิน : พิจารณาประเด็นการกำกับดูแลในการเผยแพร่และการตอบสนองข้อมูลต่อภายนอกที่เหมาะสม

โดยมีการกำหนดเป็น 12 ประเด็นความเสี่ยง (Pre-Assessment) ดังนี้

ข้อ	(ร่าง) 12 ประเด็นความเสี่ยง (Mapping ตาม SWOT)	โครงการ	ร่าง KPI (ตัวชี้วัด กพร.)	ความเสี่ยงสืบเนื่อง	ข้อ Concern
1	ความเสี่ยงจากกระบวนการทำงานไม่มีประสิทธิภาพ จากการขาดข้อมูลที่ใช้ในการวิเคราะห์งานที่เกี่ยวข้องทางธุรกรรมอิเล็กทรอนิกส์	Digital Ecosystem Foresight	DATA UTILIZATION (Foresight : สร้างความร่วมมือ , scenario planning , implement ต่างประเทศ)	-	-
2	การขาดบุคลากรที่มีทักษะ ความชำนาญเฉพาะด้าน (ค่าตอบแทนที่ไม่จูงใจ / รูปแบบการจ้างงานที่เปลี่ยนแปลงไป)	- โครงการ Innovation Acceleration - โครงการ Talent management and open innovation for gig worker - โครงการ Organizational Branding	-	-	แนวทางการยืม แลกเปลี่ยนบุคลากร
3	ความเสี่ยงจากการดำเนินงาน ไม่สามารถส่งมอบประสิทธิผล ได้ตามเป้าหมาย เนื่องจาก - ไม่สามารถผลักดันผลประโยชน์ ไม่สามารถเข้าถึงกลุ่มเปราะบางได้ - ความเหลื่อมล้ำทางสังคม - เทคโนโลยีที่เกิดขึ้นใหม่อย่างรวดเร็ว	โครงการพัฒนาศักยภาพด้านดิจิทัล (ADTE)	- ผู้ผ่านการทดสอบประเมินสมรรถนะ e-Commerce - สำรอง: ยอดการเข้าชมสื่อการเรียนรู้พัฒนาคนไทยสู่การเป็น Digital citizen	-	- ประเด็นความรู้เท่าทันของกลุ่มเปราะบาง - ปรับแนวทางการประชาสัมพันธ์และการ Educate

ข้อ	(ร่าง) 12 ประเด็นความเสี่ยง (Mapping ตาม SWOT)	โครงการ	ร่าง KPI (ตัวชี้วัด กพร.)	ความเสี่ยงสืบเนื่อง	ข้อ Concern
4	ความเสี่ยงจากการไม่สามารถหารายได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้	-	-	อาจไม่สามารถบรรลุเป้าหมายในเรื่องการหารายได้	-
5	ความเสี่ยงจากการเบิกจ่ายงบประมาณ ค่าเช่า ไม่เป็นไปตามแผนที่วางไว้	-	-	ความเสี่ยงจากการเบิกจ่ายงบประมาณ อาจล่าช้า และ/หรือไม่สามารถดำเนินการได้ตามแผนที่วางไว้	-
6	ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบที่มีอยู่ - ไม่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมปัจจุบัน - ไม่สอดคล้องหรือมีความขัดแย้งระหว่างกัน - กฎระเบียบที่ออกจากหน่วยงานกำกับหลายแห่งอาจสร้างความสับสนต่อผู้ปฏิบัติตาม	Digital Service and AI Governance	-	-	- บทบาทชัดเจนในการกำหนดมาตรฐาน - กฎหมายที่มี impact สูงที่ต้องปรับ/ทบทวน - กลไก Sandbox ไกระบวนการพัฒนา กฎหมาย
7	ความเสี่ยงจากการเกิดข้อร้องเรียน จากการดำเนินงานที่ผิดพลาด/ไม่ตอบสนองต่อความคาดหวังของผู้รับบริการ ส่งผลถึงความน่าเชื่อถือขององค์กร	ศูนย์ช่วยเหลือและจัดการปัญหาออนไลน์ 1212	การแก้ปัญหาซื้อขาย online 1212	-	-
8	ความเสี่ยงจากการที่ระบบสารสนเทศของหน่วยงานอาจถูกโจมตีทางไซเบอร์	-	-	ระบบสารสนเทศของหน่วยงานอาจถูกโจมตีทางไซเบอร์	-

ข้อ	(ร่าง) 12 ประเด็นความเสี่ยง (Mapping ตาม SWOT)	โครงการ	ร่าง KPI (ตัวชี้วัด กพร.)	ความเสี่ยงสืบเนื่อง	ข้อ Concern
9	ความเสี่ยงจากการดำเนินงาน ไม่สามารถส่งมอบประสิทธิผล ได้ตามเป้าหมาย เนื่องจากกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีจำนวนมาก และขาดการกำหนดความร่วมมือ อย่างเป็นรูปธรรม	- Thailand Digital ID - Targeted Digital Transformation	- Digital ID Ecosystem - Digital Service Governance - Government e-Service	-	-
10	ความเสี่ยงการดำเนินงาน ตามกลยุทธ์แล้ว แต่ยังไม่สามารถผลักดันตัวชี้วัดตามเป้าหมายภาพรวมของแผนยุทธศาสตร์ 66-70 ได้ (GDP เพิ่มขึ้น 30% , อันดับการแข่งขันไม่น้อยกว่าที่ 30) ความเสี่ยงจากการดำเนินการตามโครงการแล้ว แต่ไม่สามารถขับเคลื่อนแผนธุรกรรม - ให้เกิด Digital Ecosystem (4 ด้าน - ใน Issue / Driver ไต) - ตามตัวชี้วัดของหน่วยงานกำกับ	-	-	-	-
11	ความเสี่ยงจากกระบวนการทำงานไม่มีประสิทธิภาพ เนื่องจากขาดความเชื่อมโยง (กระบวนการทำงานที่ซับซ้อน/การระบุบทบาท ขอบเขต และการเชื่อมต่องาน)	โครงการ DSS and Streamline	-	-	-
12	ความเสี่ยงจากการไม่ได้รับการยอมรับจากผู้ส่วนได้ส่วนเสีย (โดยวัดค่าจากผลการสำรวจความพึงพอใจของการใช้บริการ)	-	-	--	-

5.สรุปข้อความเสี่ยง

สรุปข้อความเสี่ยงและจัดทำข้อมูลรายละเอียดที่เกี่ยวข้อง โดยได้มีการนำเสนอคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน คณะผู้บริหาร คณะอนุกรรมการที่เกี่ยวข้อง และคณะกรรมการกำกับ สฟทอ. และได้กำหนดจาก 12 ประเด็นความเสี่ยง คงเหลือเพียง 9 ประเด็นความเสี่ยง (Post-Assessment) ดังนี้

ข้อ	ผลการ Post Assessment หลังหารือกับ Owner หลัก : 9 หัวข้อความเสี่ยงระดับองค์กร ปี 2566 (Type)
R01	ความเสี่ยงจากข้อมูลด้านธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์ ที่ยังไม่สามารถส่งต่อข้อมูลอย่างบูรณาการ และอาจส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการดำเนินงาน นโยบาย กลยุทธ์ และการตัดสินใจ ได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ (S)
R02	ความเสี่ยงจากความพร้อมในการดำเนินการ เมื่อมีการประกาศใช้กฎหมายใหม่ (Digital Platform) ที่อาจส่งผลกระทบต่อผลลัพธ์ที่ไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ (S)
R03	ความเสี่ยงจากความพร้อมในการดำเนินการ เมื่อมีการประกาศใช้กฎหมายใหม่ (Digital ID) ที่อาจส่งผลกระทบต่อผลลัพธ์ที่ไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ (S)
R04	ความเสี่ยงจากการไม่สามารถเตรียมความพร้อม เพื่อรองรับเทคโนโลยี AI ได้ตามแผนที่วางไว้ (S)
R05	ความเสี่ยงจากการสรรหาบุคลากรในตำแหน่งวิชาการ (O)
R06	ความเสี่ยงจากการดำเนินงานด้านระบบสารสนเทศและข้อมูลนี้อาจถูกโจมตี (O)
R07	ความเสี่ยงจากการขาดความเชื่อมโยงของการใช้ระบบงาน และความสามารถในการสนับสนุนงานภายในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ (O)
R08	ความเสี่ยงจากการจัดทำ TOR ลำช้า ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อภารกิจงบประมาณล่าช้ากว่าแผนที่วางไว้ (F)
R09	ความเสี่ยงจากการบริหารจัดการความเชื่อมั่น ที่มีผลต่อผู้มีส่วนได้เสียขององค์กร (Re)

ความเสี่ยงระดับองค์กร ทั้งหมด 9 ข้อ มีดังนี้

โดยมีขั้นตอนในการดำเนินการสื่อสารและหารือกับคณะทำงานที่เกี่ยวข้องตามลำดับดังนี้

1. ประชุมหารือกับเจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner)
2. ประชุมคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน สพธอ.
3. ประชุมคณะกรรมการบริหาร สพธอ.
4. ประชุมคณะอนุกรรมการบริหารงานบุคคล สพธอ. (เฉพาะข้อความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคล)
5. ประชุมคณะอนุกรรมการยุทธศาสตร์ สพธอ.
6. ประชุมคณะกรรมการตรวจสอบ สพธอ.
7. ประชุมคณะกรรมการกำกับ สพธอ.

ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic : S)

S1 ข้อมูลที่จะส่งผลต่อวัตถุประสงค์ในการจัดทำนโยบาย กลยุทธ์ และการตัดสินใจ

วัตถุประสงค์ของการดำเนินงาน

เพื่อบูรณาการฐานข้อมูลด้านธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์ ให้สามารถส่งผลกระทบต่อการทำงานภายในองค์กร ประกอบการจัดทำนโยบาย กลยุทธ์ การตัดสินใจ การวางแผน รวมถึง ความสามารถในการเป็นแหล่งข้อมูลเพื่อสนับสนุนหน่วยงานภายนอก ได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

ปัจจัยเสี่ยง	โอกาสที่จะเกิดความเสียหาย	ความรุนแรงของผลกระทบ	การควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบัน	แผนการจัดการความเสี่ยง (ใช้วิธีการจัดการแบบลดระดับความเสี่ยง (Reduce))	ระดับความเสี่ยง (Inherent Risk)	ผู้รับผิดชอบ
<p>1. การขาดผู้เชี่ยวชาญในการวิเคราะห์ชุดข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการกิจที่ตั้งไว้</p> <p>2. การขาดความเชื่อมโยงของระบบงานภาพรวม ซึ่งควรมีระบบฐานข้อมูลที่ใช้ในการวิเคราะห์ ประกอบการจัดทำนโยบาย กลยุทธ์ การตัดสินใจ การวางแผน</p>	<p>Likelihood 5 (มากกว่า 75%) - โอกาสที่จะไม่สำเร็จในการรวบรวมฐานข้อมูลมากกว่า 75%</p> <p>Likelihood 4 (มากกว่า 60-75%) - โอกาสที่จะไม่สำเร็จในการรวบรวมฐานข้อมูลมากกว่า 60-75%</p> <p>Likelihood 3 (มากกว่า 45-60%) - โอกาสที่จะไม่สำเร็จในการรวบรวมฐานข้อมูลมากกว่า 45-60%</p> <p>Likelihood 2 (มากกว่า 30-45%) - โอกาสที่จะไม่สำเร็จในการรวบรวมฐานข้อมูลมากกว่า 30-45%</p> <p>Likelihood 1 (น้อยกว่าเท่ากับ 30%) - โอกาสที่จะไม่สำเร็จในการรวบรวมฐานข้อมูลน้อยกว่าเท่ากับ 30%</p>	<p>Impact 5 = (น้อยกว่า 80%) - ดำเนินการรายไตรมาสสำเร็จน้อยกว่า 80% และมีข้อมูลแต่ละงานแต่ไม่ใช้ข้อมูลร่วมกัน</p> <p>Impact 4 (น้อยกว่า 85-80%) - ดำเนินการรายไตรมาสสำเร็จ 80-85% และมีการใช้ข้อมูลร่วมกันภายในองค์กรไม่น้อยกว่า 2 หน่วยงาน</p> <p>Impact 3 (น้อยกว่า 90-85%) - ดำเนินการรายไตรมาสสำเร็จ 85-90% และมีการใช้ข้อมูลร่วมกันภายในองค์กรไม่น้อยกว่า 3 หน่วยงาน</p> <p>Impact 2 (น้อยกว่า 95-90%) - ดำเนินการสำเร็จรายไตรมาสมากกว่า 90% และมีการใช้ข้อมูลร่วมกันภายในองค์กรไม่น้อยกว่า 3 หน่วยงาน เพื่อกำหนดกลยุทธ์ตัดสินใจ</p> <p>Impact 1 (มากกว่าเท่ากับ 95%) - ดำเนินการสำเร็จรายไตรมาสมากกว่า 90% และมีเอกสารที่แสดงถึงการเปลี่ยนแปลงนโยบาย กลยุทธ์ เพื่อใช้งานจริง</p>	<p>มีการติดตามผ่านการประเมินรายไตรมาส</p>	<p>การกำหนด Mitigation Plan ดังนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> กำหนดประเด็น/ข้อมูลสำคัญ (Q1) บูรณาการข้อมูลระหว่างภายในองค์กร รวมถึงข้อมูลภายนอกองค์กร สื่อสารข้อมูลผลการศึกษา (Q2-Q3) มีระบบหรือการรวบรวมข้อมูลและพร้อมใช้งาน (Q3) ข้อมูลถูกนำไปวิเคราะห์/ใช้ในการจัดทำนโยบาย กลยุทธ์ และการตัดสินใจ (Q4) 	<p>4x4=16</p>	<p>Risk Owner : ศูนย์วิเคราะห์ข้อมูลฯ, ฝ่ายยุทธศาสตร์ฯ , ฝ่ายนโยบายฯ</p>

S2 ความพร้อมในการกำกับ Digital Platform

วัตถุประสงค์ของการดำเนินงาน

๑. เพื่อเชื่อมโยงการให้บริการ จัดทำฐานข้อมูล และวิเคราะห์ข้อมูลรองรับการดำเนินกิจกรรมในการติดตาม ตรวจสอบ กำกับดูแล และการปฏิบัติ ตามกฎหมาย ของหน่วยงานภายใต้การกำกับดูแล

๒. เพื่อดำเนินการตามพระราชกฤษฎีกาการประกอบธุรกิจบริการแพลตฟอร์มดิจิทัลที่ต้องแจ้งให้ทราบพ.ศ. ๒๕๖๕

ปัจจัยเสี่ยง	โอกาสที่จะเกิดความเสียหาย	ความรุนแรงของผลกระทบ	การควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบัน	แผนการจัดการความเสี่ยง (ใช้วิธีการจัดการแบบลดระดับความเสี่ยง (Reduce))	ระดับความเสี่ยง (Inherent Risk)	ผู้รับผิดชอบ
<p>1. ความพร้อม และ ประสิทธิภาพของ บุคลากร รวมถึง ทรัพยากรต่างๆ ที่ รองรับ การ ดำเนินงานให้เป็นไป อย่างมีประสิทธิภาพ</p> <p>2. การพิจารณาร่าง กฎหมายลูกที่ เกี่ยวข้อง</p> <p>3. การดำเนินงาน จากหลายส่วนงาน ร่วมกันแบบ Cross Function</p> <p>4. การพิจารณา ความสัมพันธ์หรือ ใกล้เคียงกับกฎหมาย ที่ประกาศใช้จาก หน่วยงานกำกับอื่น</p>	<p>Likelihood 5 (มากกว่า 75%)</p> <p>- ล่าช้ากว่าแผนงาน มากกว่า 30 วันขึ้นไปหรือ ล่าช้า จาก บังคับภายนอก(ที่ไม่สามารถ ควบคุมได้) 60 วันขึ้นไป</p> <p>Likelihood 4 (มากกว่า 60-75%)</p> <p>- ล่าช้ากว่าแผนงาน แต่ยังคงอยู่ ระหว่าง 1-30 วันหรือ ล่าช้า จากบังคับภายนอก(ที่ไม่สามารถ ควบคุมได้) แต่ยังคงอยู่ระหว่าง 1-60 วัน</p> <p>Likelihood 3 (มากกว่า 45-60%)</p> <p>- เป็นไปตามแผนงานที่กำหนด</p> <p>Likelihood 2 (มากกว่า 30-45%)</p> <p>- เร็วกว่าแผนงาน อยู่ระหว่าง 1-30 วัน</p>	<p>Impact 5 (น้อยกว่า 80%)</p> <p>- สำเร็จรายไตรมาสตาม Plan น้อยกว่า 3 กิจกรรม และ</p> <p>- ยังไม่สามารถ hearing กฎหมายลูก เกี่ยวกับการประกอบธุรกิจบริการ แพลตฟอร์มดิจิทัลได้ตามที่กำหนดราย ไตรมาส</p> <p>Impact 4 (น้อยกว่า 85-50%)</p> <p>- สำเร็จรายไตรมาสตาม Plan 3-4 กิจกรรม</p> <p>- มีการ hearing กฎหมายลูกเกี่ยวกับการ ประกอบธุรกิจบริการแพลตฟอร์ม ดิจิทัลได้ตามที่กำหนดรายไตรมาส และ</p> <p>- อยู่ระหว่างจัดทำหลักเกณฑ์ที่ เกี่ยวข้องและรับฟังความคิดเห็นจาก ผู้ประกอบธุรกิจ</p> <p>Impact 3 (น้อยกว่า 90-85%)</p> <p>- สำเร็จรายไตรมาสตาม Plan 5 กิจกรรม</p>	<p>มีการติดตามผ่านการประเมิน รายไตรมาส</p>	<p>มีการกำหนด Mitigation Plan ดังนี้</p> <p>(แผน Digital Platform : Implementation Plan)</p> <p>1. Phase1 คู่มือการตรวจ Platform /จัดทำกฎหมายลูก (ก.ย.-พ.ย. 65)</p> <p>2. Phase2 flow แลกเปลี่ยน ข้อมูลกับหน่วยงานกำกับอื่น ๆ / การสื่อสารเพื่อเตรียมความพร้อมแก่ผู้ประกอบการ (ธ.ค. 65 – มี.ค. 66)</p> <p>3. Phase3 มีแนวทางการ ตรวจสอบคุณสมบัติของ แพลตฟอร์ม/ความพร้อมของ ระบบจัดแจ้งและช่องทางกรรับ ขอร้องเรียน (เม.ย – ก.ค. 66)</p>	<p>3x5=15</p>	<p>Risk Owner : ศูนย์กำกับดูแล และตรวจสอบ ธุรกิจ</p> <p>Risk Support : ศูนย์พัฒนา กฎหมาย ศูนย์ ระบบโครงสร้าง พื้นฐานฯ , ฝ่าย ดูแลบริการ ธุรกิจกรมฯ</p>

ปัจจัยเสี่ยง	โอกาสที่จะเกิดความเสียหาย	ความรุนแรงของผลกระทบ	การควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบัน	แผนการจัดการความเสี่ยง (ใช้วิธีการจัดการแบบลดระดับความเสี่ยง (Reduce))	ระดับความเสี่ยง (Inherent Risk)	ผู้รับผิดชอบ
5. การเตรียมพร้อมในการดำเนินงานกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องที่ต้องดำเนินการหลังการประกาศใช้กฎหมาย ซึ่งมีจำนวนมาก (Digital Platform ดำเนินการจดทะเบียน)	Likelihood 1 (น้อยกว่าเท่ากับ 30%) - เร็วกว่าแผนงาน มากกว่า 30 วัน	<ul style="list-style-type: none"> - มีการ hearing กฎหมายลูกเกี่ยวกับการประกอบธุรกิจบริการแพลตฟอร์มดิจิทัลได้ตามที่กำหนดรายไตรมาส และ - อยู่ระหว่างจัดทำหลักเกณฑ์ที่เกี่ยวข้องและรับฟังความคิดเห็นจากผู้ประกอบธุรกิจ Impact 2 (น้อยกว่า 95-90%) <ul style="list-style-type: none"> - สำเร็จรายไตรมาสตาม Plan 5 กิจกรรม - มีการ hearing กฎหมายลูกเกี่ยวกับการประกอบธุรกิจบริการแพลตฟอร์มดิจิทัลได้ตามที่กำหนดรายไตรมาส และทำให้มีผลใช้บังคับได้ และ - สามารถหารือเพื่อทำความเข้าใจในมุมมองที่เป็นประโยชน์กับหน่วยงานรัฐ และเอกชนได้ครบถ้วน Impact 1 (มากกว่าเท่ากับ 95%) <ul style="list-style-type: none"> - สำเร็จรายไตรมาสตาม Plan 5 กิจกรรม - มีการ hearings กฎหมายลูกเกี่ยวกับการประกอบธุรกิจบริการแพลตฟอร์มดิจิทัลได้ตามที่กำหนดรายไตรมาส และทำให้มีผลใช้บังคับได้ - สามารถหารือเพื่อทำความเข้าใจในมุมมองที่เป็นประโยชน์กับหน่วยงานรัฐ และเอกชนได้ครบถ้วน และ - มีบทบาทเป็นผู้กำกับดูแลการประกอบธุรกิจบริการแพลตฟอร์มดิจิทัล 				

S3 ความพร้อมในการกำกับ Digital ID

วัตถุประสงค์ของการดำเนินงาน

๑. เพื่อให้ สพรธ. ปฏิบัติภารกิจในฐานะหน่วยงานกำกับดูแลภายใต้ พระราชกฤษฎีกา ว่าด้วยการควบคุมดูแลธุรกิจบริการเกี่ยวกับระบบการพิสูจน์ และยืนยันตัวตนทางดิจิทัลที่ต้องได้รับใบอนุญาต พ.ศ. ๒๕๖๕ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๒ เพื่อให้การทำงานร่วมกับภาคส่วนต่างๆ ที่เกี่ยวข้องเป็นไปด้วยความเรียบร้อย สามารถส่งเสริมการใช้งานและสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้ใช้บริการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ปัจจัยเสี่ยง	โอกาสที่จะเกิดความเสียหาย	ความรุนแรงของผลกระทบ	การควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบัน	แผนการจัดการความเสี่ยง (ใช้วิธีการจัดการแบบลดระดับความเสี่ยง (Reduce))	ระดับความเสี่ยง (Inherent Risk)	ผู้รับผิดชอบ
<p>1. การพัฒนา/จัดทำหลักเกณฑ์ที่ไม่สามารถนำมาปฏิบัติได้จริง</p> <p>2. อำนาจหน้าที่ซึ่งอาจมีเนื้อหาในการดำเนินงานคาบเกี่ยวกับหน่วยงานกำกับดูแลอื่น</p> <p>3. ขาดการสื่อสารทำความเข้าใจร่วมกับผู้เกี่ยวข้อง/ผู้มีส่วนได้เสียทั้งภาครัฐและภาคเอกชน</p> <p>4. ขาดความพร้อมด้านทรัพยากรทั้งบุคลากรและองค์กร</p>	<p>Likelihood 5 (มากกว่า 75%)</p> <p>- ล่าช้ากว่าแผนงาน มากกว่า 30 วันขึ้นไปหรือ ล่าช้า จากปัจจัยภายนอก(ที่ไม่สามารถควบคุมได้) 60 วันขึ้นไป</p> <p>Likelihood 4 (มากกว่า 60-75%)</p> <p>- ล่าช้ากว่าแผนงาน แต่ยังคงอยู่ระหว่าง 1-30 วันหรือ ล่าช้า จากปัจจัยภายนอก(ที่ไม่สามารถควบคุมได้) แต่ยังคงอยู่ระหว่าง 1-60 วัน</p> <p>Likelihood 3 (มากกว่า 45-60%)</p> <p>- เป็นไปตามแผนงานที่กำหนด</p> <p>Likelihood 2 (มากกว่า 30-45%)</p>	<p>Impact 5 (น้อยกว่า 80%)</p> <p>- สำเร็จรายไตรมาสตาม Plan น้อยกว่า 3 กิจกรรม</p> <p>- ไม่สามารถ hearing กฎหมายลูกเกี่ยวกับการควบคุมดูแลธุรกิจบริการเกี่ยวกับระบบการพิสูจน์และยืนยันตัวตนฯ ได้ตามที่กำหนดรายไตรมาส โดยมีผลกระทบต่อชื่อเสียงภาพลักษณ์และความน่าเชื่อถือ</p> <p>Impact 4 (น้อยกว่า 85-80%)</p> <p>- สำเร็จรายไตรมาสตาม Plan 3-4 กิจกรรม</p> <p>- สามารถ hearing กฎหมายลูกเกี่ยวกับการควบคุมดูแลธุรกิจบริการเกี่ยวกับระบบการพิสูจน์และยืนยันตัวตนฯ ได้ตามที่กำหนดรายไตรมาส</p>	มีการติดตามผ่านการประเมินรายไตรมาส	<p>มีการกำหนด Mitigation Plan ดังนี้</p> <p>1. การจัดตั้งคณะอนุกรรมการภายใต้ คธอ. (Q1)</p> <p>2. มีหลักเกณฑ์ต่างๆ ในการกำกับฯ และมีการจัดรับฟังความคิดเห็นจากผู้เกี่ยวข้องเป็นระยะ /ระบบจัดแจ้งพร้อมเปิดบริการ (Q1-Q2)</p> <p>3 การตรวจประเมิน การออกใบอนุญาตเป็นไปด้วยความเรียบร้อย (Q3)</p>	2x3=6	<p>Risk Owner : ศูนย์กำกับดูแลและตรวจสอบธุรกิจ</p> <p>Risk Support : ศูนย์พัฒนา กฎหมาย ศูนย์ระบบโครงสร้างพื้นฐานฯ</p>

ปัจจัยเสี่ยง	โอกาสที่จะเกิดความเสียหาย	ความรุนแรงของผลกระทบ	การควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบัน	แผนการจัดการความเสี่ยง (ใช้วิธีการจัดการแบบลดระดับความเสี่ยง (Reduce))	ระดับความเสี่ยง (Inherent Risk)	ผู้รับผิดชอบ
<p>ความรู้ในการปฏิบัติงาน</p>	<p>- เร็วกว่าแผนงาน อยู่ระหว่าง 1-30 วัน Likelihood 1 (น้อยกว่าเท่ากับ 30%) - เร็วกว่าแผนงาน มากกว่า 30 วัน</p>	<p>- ยังอยู่ระหว่างการหารือกับผู้ประกอบธุรกิจ เพื่อให้มีการยื่นคำขอรับใบอนุญาต Impact 3 (น้อยกว่า 90-85%) - สำเร็จรายไตรมาสตาม Plan 5 กิจกรรม แต่ยังมีปัจจัยภายนอกที่ไม่สามารถควบคุมได้ ที่อาจทำให้ล่าช้ากว่า Plan - มีการ hearing กฎหมายลูกเกี่ยวกับการกำกับดูแลธุรกิจบริการเกี่ยวกับระบบการพิสูจน์และยืนยันตัวตนฯ ได้ตามที่กำหนดรายไตรมาส Impact 2 (น้อยกว่า 95-90%) - สำเร็จรายไตรมาสตาม Plan 5 กิจกรรม - สามารถ hearing กฎหมายลูกเกี่ยวกับการกำกับดูแลธุรกิจบริการเกี่ยวกับระบบการพิสูจน์และยืนยันตัวตนฯ ได้ตามที่กำหนดรายไตรมาส และทำให้มีผลใช้บังคับได้ - ได้รับการยอมรับจากกลุ่มผู้มีส่วนเกี่ยวข้องหลัก Impact 1 (มากกว่าเท่ากับ 95%) - สำเร็จรายไตรมาสตาม Plan 5 กิจกรรม - สามารถ hearing กฎหมายลูกเกี่ยวกับควบคุมดูแลธุรกิจบริการเกี่ยวกับระบบการพิสูจน์และยืนยัน</p>				

ปัจจัยเสี่ยง	โอกาสที่จะเกิดความเสียหาย	ความรุนแรงของผลกระทบ	การควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบัน	แผนการจัดการความเสี่ยง (ใช้วิธีการจัดการแบบลดระดับความเสี่ยง (Reduce))	ระดับความเสี่ยง (Inherent Risk)	ผู้รับผิดชอบ
		<p>ตัวตุนฯ ได้ตามที่กำหนดรายไตรมาส และทำให้มีผลใช้บังคับได้</p> <ul style="list-style-type: none"> - ได้รับการยอมรับจากกลุ่มผู้มีส่วนเกี่ยวข้องหลัก และ สาธารณชน ให้สามารถรับรู้ในบทบาทของการเป็นผู้กำกับฯ - มีบทบาทเป็นผู้กำกับดูแลธุรกิจบริการเกี่ยวกับระบบการพิสูจน์และยืนยันตัวตนฯ 				

S4 ความพร้อมในพันธกิจด้าน AI

วัตถุประสงค์ของการดำเนินงาน

1. เพื่อส่งเสริมการใช้ AI อย่างมีธรรมาภิบาล สอดคล้องกับหลักสากลที่เกี่ยวข้องกับ AI Governance
2. เพื่อให้คำปรึกษาในด้านนโยบายและการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้กับบริการธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์ อย่างน่าเชื่อถือ
3. เพื่อเตรียมความพร้อมให้แก่ภาคอุตสาหกรรมและบริการที่สำคัญ เช่น Finance Healthcare Government เป็นต้น

ปัจจัยเสี่ยง	โอกาสที่จะเกิดความเสียหาย	ความรุนแรงของผลกระทบ	การควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบัน	แผนการจัดการความเสี่ยง (ใช้วิธีการจัดการแบบลดระดับความเสี่ยง (Reduce))	ระดับความเสี่ยง (Inherent Risk)	ผู้รับผิดชอบ
1. ความท้าทายในการพัฒนากฎหมาย AI ซึ่งต้องมีการสร้างสมดุลระหว่างการส่งเสริมการใช้งาน และการกำกับดูแล	<p>Likelihood 5 (มากกว่า 75%)</p> <p>- ล่าช้ากว่าแผนงานมากกว่า 30 วันขึ้นไปหรือ</p>	<p>Impact 5 (น้อยกว่า 80%)</p> <p>- ไม่สามารถส่งมอบผลผลิตของทุกกิจกรรม ยังไม่ได้รับการยอมรับจากกลุ่มเป้าหมาย</p>	มีการติดตามผ่านการประเมินรายไตรมาส	มีการกำหนด Mitigation Plan ดังนี้	3x5=15	<p>Risk Owner :</p> <p>ศูนย์นโยบาย (พัฒนามาตรฐานฯ) ศูนย์พัฒนา</p>

ปัจจัยเสี่ยง	โอกาสที่จะเกิดความเสียหาย	ความรุนแรงของผลกระทบ	การควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบัน	แผนการจัดการความเสี่ยง (ใช้วิธีการจัดการแบบลดระดับความเสี่ยง (Reduce))	ระดับความเสี่ยง (Inherent Risk)	ผู้รับผิดชอบ
<p>อีกทั้ง การพัฒนากฎหมายที่จำเป็นต้องสอดคล้องกับกฎหมายต้นแบบ (Model Law) ซึ่งปัจจุบันอยู่ระหว่างการพิจารณา</p> <p>2. จำนวนกลุ่มตัวอย่าง ในการตอบแบบสอบถามที่ครอบคลุมทุก sector ซึ่งมีจำนวนมาก อาจทำให้ต้องใช้ระยะเวลา มากกว่าที่กำหนดไว้</p> <p>3. กลุ่มเป้าหมายอาจไม่ตระหนักถึงประโยชน์ หรือ ความสำคัญ ต่อการกำหนด AI Policy หรือ AI Governance Clinic ขององค์กรหรือธุรกิจ บริการดิจิทัล</p>	<p>ล่าช้า จากปัจจัยภายนอก (ที่ไม่สามารถควบคุมได้) 60 วันขึ้นไป</p> <p>Likelihood 4 (มากกว่า 60-75%)</p> <p>- ล่าช้ากว่าแผนงาน แต่ยังคงอยู่ระหว่าง 1-30 วันหรือ</p> <p>ล่าช้า จากปัจจัยภายนอก (ที่ไม่สามารถควบคุมได้) แต่ยังคงอยู่ระหว่าง 1-60 วัน</p> <p>Likelihood 3</p> <p>- (มากกว่า 45-60%) เป็นไปตามแผนงานที่กำหนด</p> <p>Likelihood 2 (มากกว่า 30-45%)</p> <p>- เร็วกว่าแผนงาน อยู่ระหว่าง 1-30 วัน</p> <p>Likelihood 1 (น้อยกว่าเท่ากับ 30%)</p> <p>- เร็วกว่าแผนงาน มากกว่า 30 วัน</p>	<p>และ เกิดการสะท้อนในเชิงลบ ต่อภาพลักษณ์ความน่าเชื่อถือขององค์กร</p> <p>Impact 4 (น้อยกว่า 85-80%)</p> <p>- สามารถส่งมอบผลผลิตของแต่ละกิจกรรมได้ แต่ล่าช้ากว่าช่วงเวลาเป้าหมายที่กำหนด ยังไม่ได้รับการยอมรับจากกลุ่มเป้าหมาย</p> <p>Impact 3</p> <p>- (น้อยกว่า 90-85%) สามารถ ส่งมอบผลผลิตของแต่ละกิจกรรม ได้ตามแผน และช่วงเวลาเป้าหมายที่กำหนด</p> <p>Impact 2 (น้อยกว่า 95-90%)</p> <p>- สามารถส่งมอบผลผลิตของแต่ละกิจกรรม ได้ตามแผน และช่วงเวลาเป้าหมายที่กำหนด ส่งมอบได้ 1-5 output</p> <p>Impact 1 (มากกว่าเท่ากับ 95%)</p> <p>- สามารถส่งมอบผลผลิตของแต่ละกิจกรรม ได้ตามแผน และช่วงเวลาเป้าหมายที่กำหนด (6-10 output)</p>		<p>1. การพัฒนา Framework ร่วมกับ Stakeholder ที่กำหนด (Q1-Q4)</p> <p>2. มีการดำเนินการ AI Governance Clinic พร้อมผลการศึกษาสำคัญ (Q1-Q3)</p>		<p>กฎหมาย ฝ่ายอำนวยการฯ</p>

ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational : O)

O1 ความเสี่ยงจากการสรรหาบุคลากรในตำแหน่งประเภทวิชาการ

วัตถุประสงค์ของการดำเนินงาน

๑. เพื่อสามารถสรรหาทดแทนอัตรากำลังที่ว่างลงได้ตามเวลาและความต้องการที่องค์กรกำหนด ภายใต้สภาวะการแข่งขันสูง

๒. เพื่อให้มีการสรรหาอัตรากำลังได้รวดเร็วขึ้น ที่จะช่วยลดผลกระทบการดำเนินงาน ลดสภาวะการที่อัตรากำลังไม่สัมพันธ์กับภาระงานของผู้ปฏิบัติงาน ลดความเครียดของพนักงานและการทำงานเกินเวลา

ปัจจัยเสี่ยง	โอกาสที่จะเกิดความเสียหาย	ความรุนแรงของผลกระทบ	การควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบัน	แผนการจัดการความเสี่ยง (ใช้วิธีการจัดการแบบลดระดับความเสี่ยง (Reduce))	ระดับความเสี่ยง (Inherent Risk)	ผู้รับผิดชอบ
1.กระบวนการสรรหาและพิจารณาคัดเลือกที่ใช้เวลานาน (หาบุคลากรตรงความต้องการได้ยาก, กระบวนการตัดสินใจของคณะกรรมการสรรหา) 2.ค่าตอบแทน และสวัสดิการที่สร้างแรงจูงใจ และสร้างอำนาจในการต่อรอง 3.การให้หรือกำหนดความคาดหวังที่ตรงกันระหว่างสำนักงานฯ และ ผู้ที่ผ่านการคัดเลือก	<p>Likelihood 5 (มากกว่า 75%)</p> <p>- สรรหาไม่ได้ มากกว่า 81%</p> <p>Likelihood 4 (มากกว่า 60-75%)</p> <p>- สรรหาไม่ได้ 60-80%</p> <p>Likelihood 3 (มากกว่า 45-60%)</p> <p>- สรรหาไม่ได้ 50-59%</p> <p>Likelihood 2</p> <p>- (มากกว่า 30-45%) สรรหาไม่ได้ 30-49%</p> <p>Likelihood 1 (น้อยกว่า เท่ากับ 30%)</p> <p>- สรรหาไม่ได้ ต่ำกว่า 30%</p>	<p>Impact 5 (น้อยกว่า 80%)</p> <p>- การติดตามผลการดำเนินงาน รายไตรมาส ดำเนินการได้ตามแผนน้อยกว่า 80%</p> <p>Impact 4 (น้อยกว่า 85-80%)</p> <p>- การติดตามผลการดำเนินงาน รายไตรมาส ดำเนินการได้ตามแผนน้อยกว่า 85-80 %</p> <p>Impact 3 (น้อยกว่า 90-85%)</p> <p>- การติดตามผลการดำเนินงาน รายไตรมาส ดำเนินการได้ตามแผน น้อยกว่า 90-85% (ล่าช้าจากปัจจัยภายนอก)</p> <p>Impact 2 (น้อยกว่า 95-90%)</p> <p>- การติดตามผลการดำเนินงาน รายไตรมาส ดำเนินการเป็นไปตามแผน 100%</p>	มีการติดตามผ่านการประเมินรายไตรมาส	มีการกำหนด Mitigation Plan ดังนี้ 1. กระบวนการสรรหาและพิจารณาคัดเลือก ที่กระชับและรวดเร็ว (Q1-Q4) 2. การทบทวนค่าตอบแทน สวัสดิการที่สร้างแรงจูงใจ ความคาดหวังที่เข้าใจตรงกันของผู้ปฏิบัติกร-ผู้บริหาร (Q1-Q4)	4x2=8	Risk Owner : ฝ่ายอำนวยการ และทรัพยากรบุคคล

ปัจจัยเสี่ยง	โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง	ความรุนแรงของผลกระทบ	การควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบัน	แผนการจัดการความเสี่ยง (ใช้วิธีการจัดการแบบลดระดับความเสี่ยง (Reduce))	ระดับความเสี่ยง (Inherent Risk)	ผู้รับผิดชอบ
		Impact 1 (มากกว่าเท่ากับ 95%) - การติดตามผลการดำเนินงานรายไตรมาสดำเนินการเป็นไปตามแผน มากกว่า 95%				

O2 ความเสี่ยงจากการดำเนินงานด้านระบบสารสนเทศ

วัตถุประสงค์ของการดำเนินงาน

เพื่อให้เกิดระบบการควบคุม และวิเคราะห์ความเสี่ยงทางไซเบอร์ทุกรูปแบบ รวมถึงป้องกันความเสี่ยงของข้อมูลที่อาจรั่วไหล ซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญที่จะช่วยลดผลกระทบต่อข้อมูลและทรัพยากรสำคัญในการดำเนินการขององค์กรได้

ปัจจัยเสี่ยง	โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง	ความรุนแรงของผลกระทบ	การควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบัน	แผนการจัดการความเสี่ยง (ใช้วิธีการจัดการแบบลดระดับความเสี่ยง (Reduce))	ระดับความเสี่ยง (Inherent Risk)	ผู้รับผิดชอบ
1. Cyber Attack มีวิธีการหรือรูปแบบแตกต่างและซับซ้อนกันไป 2. อัตราการโจมตีทางไซเบอร์ที่เพิ่มขึ้นเรื่อยๆ ทุกปี 3. การรั่วไหลของข้อมูล (ทั้งในส่วนของ ข้อมูลภายในองค์กร และ ข้อมูลของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องภายนอก) ที่อาจ	Likelihood 5 (พิจารณาจากดุลยพินิจ) - เกือบทุกครั้ง Likelihood 4 (พิจารณาจากดุลยพินิจ) - บ่อยครั้ง Likelihood 3 (พิจารณาจากดุลยพินิจ) - บางครั้ง	Impact 5 (พิจารณาจากระยะเวลาการดำเนินงานที่หยุดชะงัก) - การดำเนินการหยุดชะงักมากกว่า 12 ชั่วโมง Impact 4 (พิจารณาจากระยะเวลาการดำเนินงานที่หยุดชะงัก)	มีการติดตามผ่านการประเมินรายไตรมาส	มีการกำหนด Mitigation Plan ดังนี้ 1. ดำเนินการตามแนวปฏิบัติ ISO27001 (Q1-Q4) 2. การตรวจสอบตามระยะเวลาที่กำหนด (Q1-Q4)	2x3=6	<u>Risk Owner</u> : ศูนย์ระบบ โครงสร้าง พื้นฐาน ด้าน สารสนเทศและ ความมั่นคง ปลอดภัย

ปัจจัยเสี่ยง	โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง	ความรุนแรงของผลกระทบ	การควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบัน	แผนการจัดการความเสี่ยง (ใช้วิธีการจัดการแบบลดระดับความเสี่ยง (Reduce))	ระดับความเสี่ยง (Inherent Risk)	ผู้รับผิดชอบ
รั่วไหลจากบุคคลภายใน หรือ จากแฮกเกอร์ภายนอก	Likelihood 2 (พิจารณาจาก ดุลยพินิจ) - นานๆครั้ง Likelihood 1 (พิจารณาจาก ดุลยพินิจ) - ไม่เคยเกิดขึ้นเลย	- การดำเนินการหยุดชะงัก มากกว่า 1-12 ชั่วโมง Impact 3 (พิจารณาจาก ระยะเวลาการดำเนินงานที่หยุดชะงัก) - การดำเนินการหยุดชะงัก มากกว่า 30-60 นาที Impact 2 (พิจารณาจาก ระยะเวลาการดำเนินงานที่หยุดชะงัก) - การดำเนินการหยุดชะงัก มากกว่า 15-30 นาที Impact 1 (พิจารณาจาก ระยะเวลาการดำเนินงานที่หยุดชะงัก) - การดำเนินการหยุดชะงัก ไม่เกิน 15 นาที				

O3 การเชื่อมโยงระบบภายในองค์กร (ERP)

วัตถุประสงค์ของการดำเนินงาน

เพื่อให้มีระบบงานที่เชื่อมโยงข้อมูลจากส่วนงานต่างๆ สามารถใช้ข้อมูลจากฐานข้อมูลเดียวกัน มีกระบวนการที่เป็นมาตรฐานเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

ปัจจัยเสี่ยง	โอกาสที่จะเกิดความเสียหาย	ความรุนแรงของผลกระทบ	การควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบัน	แผนการจัดการความเสี่ยง (ใช้วิธีการจัดการแบบลดระดับความเสี่ยง (Reduce))	ระดับความเสี่ยง (Inherent Risk)	ผู้รับผิดชอบ
การใช้ระบบงานหลายระบบ ส่งผลต่อ การเชื่อมโยงของข้อมูล ในภาพรวม การไม่สามารถ สอบทานความถูกต้องระหว่างกัน รวมถึง อาจเกิดความผิดพลาด และการใช้ระยะเวลา จากการ ส่งต่อข้อมูลผ่านระบบ manual	<p>Likelihood 5 (มากกว่า 75%)</p> <ul style="list-style-type: none"> - ล่าช้ากว่าแผนงาน มากกว่า 30 วันขึ้นไปหรือล่าช้า จากปัจจัยภายนอก (ที่ไม่สามารถควบคุมได้) 60 วันขึ้นไป <p>Likelihood 4 (มากกว่า 60-75%)</p> <ul style="list-style-type: none"> - ล่าช้ากว่าแผนงาน แต่ยังคงอยู่ระหว่าง 1-30 วันหรือล่าช้า จากปัจจัยภายนอก (ที่ไม่สามารถควบคุมได้) แต่ยังคงอยู่ระหว่าง 1-60 วัน <p>Likelihood 3 (มากกว่า 45-60%)</p> <ul style="list-style-type: none"> - เป็นไปตามแผนงานที่กำหนด <p>Likelihood 2 (มากกว่า 30-45%)</p> <ul style="list-style-type: none"> - เร็วกว่าแผนงาน อยู่ระหว่าง 1-30 วัน <p>Likelihood 1 (น้อยกว่า เท่ากับ 30%)</p>	<p>Impact 5 (น้อยกว่า 80%)</p> <ul style="list-style-type: none"> - ดำเนินการเป็นไปตามแผน 100% และ ได้รับรางวัลระดับองค์กร <p>Impact 4 (น้อยกว่า 85-80%)</p> <ul style="list-style-type: none"> - สามารถพัฒนาระบบ ERP ได้ แต่ยังมีปัญหาการเชื่อมโยง ที่ครบถ้วนสมบูรณ์ ทั้ง 3 module <p>Impact 3 (น้อยกว่า 90-85%)</p> <ul style="list-style-type: none"> - สามารถพัฒนาระบบ ERP และ เชื่อมโยง 3 module ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ <p>Impact 2 (น้อยกว่า 95-90%)</p> <ul style="list-style-type: none"> - สามารถพัฒนาระบบ ERP และ เชื่อมโยง 3 module ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ และสามารถส่งเสริมให้ กระบวนการดำเนินการได้อย่างต่อเนื่อง จากการถ่ายโอนข้อมูลขึ้นระบบ ERP 	มีการติดตามผ่านการ ประเมินรายไตรมาส	<p>มีการกำหนด Mitigation Plan ดังนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. การกำหนดขอบเขตงานครบถ้วน ตามวัตถุประสงค์ (อย่างน้อยมี 3 module คือ งบประมาณ พัสดุ และการเงิน) (Q1) 2. จัดทำระบบ ERP/ การนำเข้า ข้อมูล (Q2-Q3) 3. สามารถใช้งานได้/ระบบพร้อม ต่อการใช้งานในปีงบประมาณถัดไป (Q4) 	2x4=8	<p><u>Risk Owner :</u> ศูนย์ระบบ โครงสร้างพื้นฐาน ด้านสารสนเทศ และความมั่นคง ปลอดภัย</p> <p><u>Risk Support :</u> ฝ่ายบริหารกลาง, ฝ่ายนโยบายและ แผน (งาน งบประมาณฯ)</p>

ปัจจัยเสี่ยง	โอกาสที่จะเกิดความเสียหาย	ความรุนแรงของผลกระทบ	การควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบัน	แผนการจัดการความเสี่ยง (ใช้วิธีการจัดการแบบลดระดับความเสี่ยง (Reduce))	ระดับความเสี่ยง (Inherent Risk)	ผู้รับผิดชอบ
	- เร็วกว่าแผนงาน มากกว่า 30 วัน	อย่างน้อย 2 module ภายในปี 66 Impact 1 (มากกว่าเท่ากับ 95%) - สามารถพัฒนาระบบ ERP และ เชื่อมโยง 3 module ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ และสามารถส่งเสริมให้กระบวนการดำเนินการได้อย่างต่อเนื่อง จากการสามารถถ่ายโอนข้อมูลขึ้นระบบ ERP ทั้ง 3 module ภายในปี 66				

ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial : F)

F1 การทำ TOR ล่าช้า ส่งผลต่อการเบิกจ่ายงบประมาณล่าช้า

วัตถุประสงค์ของการดำเนินงาน

บริหารการดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างไม่ให้ล่าช้า เพื่อส่งผลให้เบิกจ่ายจริงเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้กับส่วนราชการภายนอก เช่น สำนักงบประมาณ

ปัจจัยเสี่ยง	โอกาสที่จะเกิดความเสียหาย	ความรุนแรงของผลกระทบ	การควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบัน	แผนการจัดการความเสี่ยง (ใช้วิธีการจัดการแบบลดระดับความเสี่ยง (Reduce))	ระดับความเสี่ยง (Inherent Risk)	ผู้รับผิดชอบ
1. รายการเบิกจ่ายงานจัดซื้อจัดจ้างมีจำนวนมาก	Likelihood 5 (มากกว่า 75%) - มีการเบิกจ่าย (จ่ายจริง+ผูกพัน) น้อยกว่า 50%	Impact 5 (น้อยกว่า 80%) - มีการใช้จ่ายจริง น้อยกว่า 20%	มีการติดตามผ่านการประเมินรายไตรมาส	มีการกำหนด Mitigation Plan ดังนี้	2x5=10	Risk Owner : ฝ่ายบริหารกลาง Risk Support: ฝ่ายนโยบายและ

ปัจจัยเสี่ยง	โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง	ความรุนแรงของผลกระทบ	การควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบัน	แผนการจัดการความเสี่ยง (ใช้วิธีการจัดการแบบลดระดับความเสี่ยง (Reduce))	ระดับความเสี่ยง (Inherent Risk)	ผู้รับผิดชอบ
<p>2. มีรายการตรวจรับที่เป็นงานลักษณะเฉพาะทางเทคนิค จึงต้องใช้เวลาในการตรวจรับงาน</p> <p>3. การจัดทำ TOR ที่ล่าช้า จาก การดำเนินงานไม่เป็นไปตามแผน</p> <p>4. TOR ที่มีการปรับแก้ ภายหลัง จากการกำหนดที่ไม่ครอบคลุม หรือ จาก สถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง ส่งผลต่อการแก้ไขสัญญา ภายหลัง</p>	<p>Likelihood 4 (มากกว่า 60-75%) - มีการเบิกจ่าย (จ่ายจริง+ ผู้กัก) ระหว่าง 50% - 59%</p> <p>Likelihood 3 (มากกว่า 45-60%) - มีการเบิกจ่าย (จ่ายจริง+ ผู้กัก) ระหว่าง 60% - 69%</p> <p>Likelihood 2 (มากกว่า 30-45%) - มีการเบิกจ่าย (จ่ายจริง+ ผู้กัก) ระหว่าง 70% - 99%</p> <p>Likelihood 1 (น้อยกว่า เท่ากับ 30%) - มีการเบิกจ่าย (จ่ายจริง+ ผู้กัก) ตามแผน งบประมาณที่ตั้งไว้ 100%</p>	<p>Impact 4 (น้อยกว่า 85-80%) - มีการใช้จ่ายจริง ระหว่าง 20% - 49%</p> <p>Impact 3 (น้อยกว่า 90-85%) - มีการใช้จ่ายจริง ระหว่าง 50-69 %</p> <p>Impact 2 (น้อยกว่า 95-90%) - มีการใช้จ่ายจริง ระหว่าง 70% - 99 %</p> <p>Impact 1 = (มากกว่าเท่ากับ 95%) มีการใช้จ่ายจริง ตามแผน งบประมาณที่ตั้งไว้ 100%</p>		<p>1. การควบคุมให้การจัดจ้างและการเบิกจ่ายเป็นไปตามแผนที่กำหนด (Q1-Q4)</p> <p>2. กรณีมีเงินประหยัดซื้อจ้าง ต้องเร่งรัดการทบทวนแผนและดำเนินการกิจกรรมเพิ่มเติมที่สนับสนุนองค์กร เพื่อแผนการเบิกจ่ายเป็นไปตามกำหนด (Q2-Q3)</p>		แผน (งาน งบประมาณฯ)

ความเสี่ยงด้านชื่อเสียง (Reputation : R)

R1 ความเชื่อมั่นที่มีผลต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร

วัตถุประสงค์ของการดำเนินงาน

เพื่อพัฒนาแนวทางการบริหารจัดการและการจัดการภาวะวิกฤติที่เกิดจากการสื่อสารอย่างเป็นระบบและสอดคล้องกับบทบาทของ สพธอ. โดยแบ่งเป็น 3 ประเด็นสำคัญ

1. ความสามารถในการตอบสนอง (Ability to Response) > Conceptual Process : Detecting (ตรวจจับทุกเหตุการณ์) Reporting, Responding และ Monitoring
2. การบริหารจัดการชื่อเสียงภาพลักษณ์ (Reputation Management) > แผนภาพรวมของ Crisis Management
3. การสร้างความชัดเจน การลดความซ้ำซ้อน ในบทบาทหน้าที่ Regulator ที่มีผลต่อความเข้าใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น การชี้แจงบทบาทความเป็น Regulator ของ ETDA ให้กับกลุ่มของผู้มีส่วนได้เสีย (งาน Digital ID)

ปัจจัยเสี่ยง	โอกาสที่จะเกิดความเสียหาย	ความรุนแรงของผลกระทบ	การควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบัน	แผนการจัดการความเสี่ยง (ใช้วิธีการจัดการแบบลดระดับความเสี่ยง (Reduce))	ระดับความเสี่ยง (Inherent Risk)	ผู้รับผิดชอบ
1. บุคลากรในองค์กร หน่วยงานภาครัฐ เอกชน สื่อมวลชน และประชาชน 2. ช่องทางการสื่อสารที่มีความหลากหลาย ทั้ง Official ของ สพธอ. และช่องทางภายนอก 3. พัฒนาการของเทคโนโลยี ที่ส่งผลให้การแพร่กระจายข่าวสาร ข้อมูลอย่างรวดเร็วแบบ Real time	Likelihood 5 (พิจารณาจากดุลยพินิจ) - เกือบทุกครั้ง Likelihood 4 (พิจารณาจากดุลยพินิจ) - บ่อยครั้ง Likelihood 3 (พิจารณาจากดุลยพินิจ) - บางครั้ง Likelihood 2 (พิจารณาจากดุลยพินิจ) - นานๆครั้ง	Impact 5 - พบการเผยแพร่ข่าวในเชิงลบบนสื่อออนไลน์ Impact 4 - พบการเผยแพร่ข่าวในเชิงลบบนสื่อออนไลน์เกินกว่า 3 วัน Impact 3 - พบการเผยแพร่ข่าวในเชิงลบบนสื่อออนไลน์ไม่เกิน 3 วัน Impact 2 - พบการเผยแพร่ข่าวในเชิงลบบนสื่อออนไลน์ไม่เกิน 1 วัน	มีการติดตามผ่านการประเมินรายไตรมาส	มีการกำหนด Mitigation Plan ดังนี้ 1. การบริหารจัดการในภาวะปกติ จะมีขั้นตอนการตรวจจับข้อมูลเป็นประจำทุกวัน (Q1-Q4) 2. กรณีที่มีความเสี่ยงด้านความเชื่อมั่น ให้ดำเนินการตามแผนปฏิบัติการรองรับเหตุฉุกเฉิน (Crisis Management) (Q1-Q4)	2x3=6	Risk Owner : ฝ่ายสื่อสารองค์กร

ปัจจัยเสี่ยง	โอกาสที่จะเกิดความเสียหาย	ความรุนแรงของผลกระทบ	การควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบัน	แผนการจัดการความเสี่ยง (ใช้วิธีการจัดการแบบลดระดับความเสี่ยง (Reduce))	ระดับความเสี่ยง (Inherent Risk)	ผู้รับผิดชอบ
	Likelihood 1 (พิจารณาจากดุลยพินิจ) - ไม่เคยเกิดขึ้นเลย	Impact 1 - ไม่พบการเผยแพร่ข่าวในเชิงลบ				

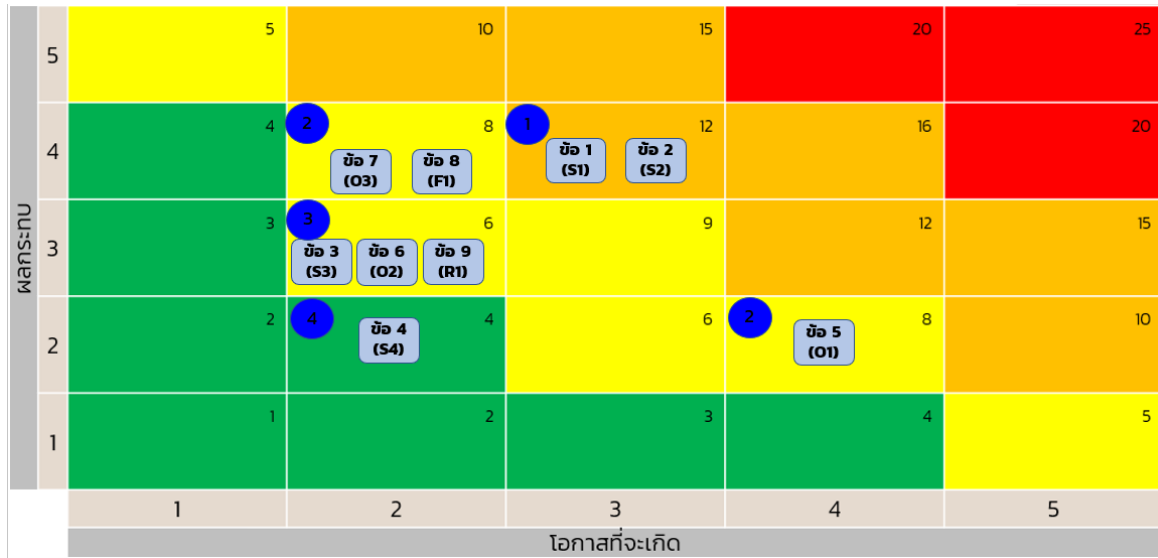
6. การจัดลำดับความเสี่ยง (Prioritizes Risks)

เป็นกรณีที่ได้ค่าระดับความเสี่ยงแล้ว จะต้องนำมาจัดลำดับความรุนแรงของความเสี่ยงที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน/โครงการที่รับผิดชอบ เพื่อกำหนดกิจกรรมควบคุมแต่ละสาเหตุของความเสี่ยง โดย

1. การกำหนดขอบเขตระดับความเสี่ยงที่องค์กรสามารถรับได้ (Risk Boundary) การกำหนดระดับความเสี่ยง (สูงมาก สูง ปานกลาง ต่ำ) และการจัดลำดับความเสี่ยงของแต่ละปัจจัยเสี่ยง
2. ดำเนินการตามขั้นตอนที่สำคัญ ครบถ้วน และทุกขั้นตอนสามารถเป็นไปตามกระบวนการที่กำหนด
3. แสดงผลการจัดลำดับความเสี่ยง และรายงานผลรายไตรมาส
4. บูรณาการกำหนดขอบเขตระดับความเสี่ยงที่องค์กรสามารถรับได้ (Risk Boundary) การกำหนดระดับความเสี่ยง (สูงมาก สูง ปานกลาง ต่ำ) กับเป้าประสงค์ และวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ขององค์กรและค่าความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)
5. ประเมินประสิทธิผลของทุกขั้นตอน และทุกขั้นตอนได้ประสิทธิผลตามที่กำหนด (ความครบถ้วนของปัจจัย, กระบวนการ, ผลผลิต, ระยะเวลาที่แล้วเสร็จ) การประเมินประสิทธิผลของการกำหนดขอบเขตระดับความเสี่ยงที่องค์กรสามารถรับได้ (Risk Boundary) และการจัดลำดับความเสี่ยง ของแต่ละปัจจัยเสี่ยง การจัดทำแผนภาพความเสี่ยง (Risk Profile) และนำข้อมูลไปใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการ

การจัดลำดับความเสี่ยงโดยพิจารณาจากโอกาสและผลกระทบ

เป็นการดำเนินการเพื่อจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง โดยจัดเรียงลำดับความเสี่ยงจากระดับสูงมาก สูง ปานกลาง ต่ำ ความเสี่ยงที่มีผลกระทบสูงและโอกาสสูง จะเป็นความเสี่ยงที่หน่วยงานต้องพิจารณาให้ความสำคัญมากกว่าความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่ำและโอกาสต่ำ โดยใช้เกณฑ์แบ่ง ดังนี้



รูปที่ 6 การจัดลำดับความเสี่ยงระดับองค์กร ณ วันที่ 31 มีนาคม 2566 (ไตรมาส 2)

7) ขั้นตอนการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงปี 2566

กิจกรรม	ฝ่ายที่เกี่ยวข้อง	ระยะเวลา
1. สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกขององค์กรเป็นขั้นตอนแรกในการดำเนินการเพื่อนำข้อมูลที่ได้มาใช้ประกอบการกำหนดทิศทางของกรอบการบริหารความเสี่ยง	1. ฝ่ายบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน	เดือนสิงหาคม ปีงบประมาณ 2565
2. การกำหนดวัตถุประสงค์และนโยบายการบริหารความเสี่ยง องค์กรมีการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายในการบริหารความเสี่ยงอย่างชัดเจนโดยอ้างอิงหลักการต่างๆ ที่นำมาใช้ภายในองค์กร	1. ฝ่ายบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน	เดือนสิงหาคม ปีงบประมาณ 2565
3. การบ่งชี้เหตุการณ์ ฝ่ายบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน จะดำเนินการวิเคราะห์ความเสี่ยงร่วมกับฝ่ายที่ซ่งทั้งหมดเพื่อระบุความเสี่ยงให้ครอบคลุมกับเหตุการณ์ความเสี่ยงที่มีอยู่และที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตโดยมีการศึกษาข้อมูลที่เกี่ยวข้องเช่น แผนปฏิบัติงาน แผนยุทธศาสตร์ ข้อเสนอแนะของผู้บริหารที่ได้มีการบันทึกไว้ เป็นต้น	1. ฝ่ายบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน 2. คณะทำงานที่เกี่ยวข้อง	เดือนสิงหาคม ปีงบประมาณ 2565
4. การประเมินความเสี่ยง 5. การตอบสนองความเสี่ยง 6. กิจกรรมควบคุม ทั้ง 3 กิจกรรม ฝ่ายบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงประชุมกับผู้บริหารฝ่ายต่างๆ เพื่อพิจารณาและให้คำแนะนำเพิ่มเติม ต่อมานำเสนอไปยังคณะกรรมการและคณะอนุกรรมการ ชุดต่างๆ ตามลำดับประกอบด้วย คณะกรรมการบริหารจัดการความ	1. ฝ่ายบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน 2. คณะอนุกรรมการ 3. คณะกรรมการ 4. หัวหน้าโครงการ 5. คณะทำงานที่เกี่ยวข้อง	ทุกไตรมาส ปีงบประมาณ 2566

กิจกรรม	ฝ่ายที่เกี่ยวข้อง	ระยะเวลา
<p>เสี่ยงและการควบคุมภายใน, คณะกรรมการบริหาร, คณะอนุกรรมการ, คณะกรรมการตรวจสอบ และคณะกรรมการกำกับสำนักงานพัฒนาธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์</p>		
<p>7. ข้อมูลและการติดต่อสื่อสาร ฝ่ายบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในจะมีการสื่อสารข้อมูลในการบริหารจัดการความเสี่ยง การตอบสนองความเสี่ยงและกิจกรรมควบคุม ให้กับฝ่ายที่ดูแลโครงการต่างๆ และคณะทำงานที่เกี่ยวข้องได้ทราบถึงข้อเสนอแนะต่างๆ แนวทางการจัดการและการบริหารความเสี่ยงของคณะกรรมการและคณะอนุกรรมการชุดต่างๆที่ได้ให้ไว้ เพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น</p>	<p>1. ฝ่ายบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน 2. หัวหน้าโครงการ 3. คณะทำงานที่เกี่ยวข้อง</p>	<p>ทุกไตรมาส ปีงบประมาณ 2566</p>
<p>8. การติดตามและประเมินผล ฝ่ายบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในจะมีการติดตามสถานะการบริหารจัดการความเสี่ยงทุกไตรมาส เพื่อให้ทราบถึงความคืบหน้าของแผนบริหารจัดการความเสี่ยง ว่าสามารถดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายที่ได้ระบุไว้มากน้อยเพียงใด มีความเสี่ยงใดที่ลดลงหรือมีความเสี่ยงใดที่มีแนวโน้มจะเพิ่มขึ้น จำเป็นต้องมีมาตรการเร่งด่วนในการจัดการหรือไม่</p>	<p>1. ฝ่ายบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน 2. คณะอนุกรรมการ 3. คณะกรรมการ 4. หัวหน้าโครงการ 5. คณะทำงานที่เกี่ยวข้อง</p>	<p>ทุกไตรมาส ปีงบประมาณ 2566</p>

การปรับปรุงการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงขององค์กรอย่างต่อเนื่อง

เพื่อให้มีการปฏิบัติตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงเป็นระบบและมีความต่อเนื่อง สพธอ. ได้มีการกำหนดผู้รับผิดชอบในแต่ละประเด็นความเสี่ยง รวมถึงเป็นความรับผิดชอบของผู้บริหารในทุกระดับที่จะนำกระบวนการบริหารความเสี่ยงมาปฏิบัติได้อย่างทั่วถึงในองค์กรอย่างสม่ำเสมอ โดยมีการติดตามเพื่อให้เป็นไปตามแผน (Mitigation Plan) อย่างต่อเนื่อง มีการประเมินโอกาสและผลกระทบของเหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้นต่อวัตถุประสงค์ มีการติดตามผลและความคืบหน้าการดำเนินงานทุกรายไตรมาส ตลอดจนทบทวนด้านเทคโนโลยีใหม่ๆ มีการนำข้อบกพร่องในอดีตมาพิจารณาประกอบ เพื่อให้ทราบผลการดำเนินการว่ามีความเหมาะสม และสามารถนำมาใช้ปรับปรุงในการบริหารองค์กรและจัดการความเสี่ยงต่างๆ ทำให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมาย วัตถุประสงค์ ขององค์กรตามยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์เป็นสำคัญได้มากที่สุด

8) กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)

กิจกรรมการควบคุม เป็นนโยบายและขั้นตอนการปฏิบัติเพื่อให้มั่นใจว่าแผนการจัดการความเสี่ยงขององค์กรได้มีการดำเนินการอย่างเหมาะสม และทันเวลา โดยกิจกรรมการควบคุม แต่ละกิจกรรมแผนงานมีขึ้นเพื่อตอบสนองความเสี่ยง อาจมีการกำหนดกิจกรรมการควบคุมที่แตกต่างกัน ซึ่งองค์กรจะต้องมีการกำหนดกิจกรรมการควบคุมที่เหมาะสม ในการดำเนินการเพื่อให้แผนบริหารความเสี่ยงนำไปสู่การปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพ

การกำหนดกิจกรรมการควบคุมของ สพธอ. ได้มีการแต่งตั้งให้คณะกรรมการตรวจสอบ และคณะทำงานบริหารความเสี่ยง เพื่อติดตามและควบคุมความเสี่ยงขององค์กร โดยมุ่งเน้นการวิเคราะห์ ติดตาม และป้องกันความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น เพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น ทั้งนี้ หากนำโครงการและกิจกรรมการควบคุมไปสู่การปฏิบัติแล้ว และมีการสื่อสารให้พนักงานในองค์กรได้ทราบเพื่อให้ทุกคนได้เข้าใจ ตระหนักถึงความจำเป็นและยอมรับการบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามมาตรฐานที่จะทำให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ได้



กระทรวงดิจิทัล
เพื่อเศรษฐกิจและสังคม



สำนักงานพัฒนาธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์

อาคารเดอะ โนนี ทาวเวอร์ แกรนด์ พระรามเก้า (อาคารบี)

ชั้น 20-22 เลขที่ 33/4 ถนนพระราม 9 แขวงห้วยขวาง

เขตห้วยขวาง กรุงเทพฯ 10310

โทรศัพท์ : 02 123 1234 | โทรสาร : 02 123 1200



: ETDA THAILAND