RISK
MANAGEMENT PLAN
(MITIGATION PLAN & EXISTING CONTROL)

แผนบริหารความเสี่ยง
(แผนจัดการความเสี่ยง และแผนการควบคุมภายใน)

ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569
(ฉบับทบทวน)

สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน)
Digital Government Development Agency
(Public Organization)

บทสรุปผู้บริหาร

แผนบริหารความเสี่ยง (แผนจัดการความเสี่ยงและแผนการควบคุมภายใน) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569 (ฉบับทบทวน) ฉบับนี้ ได้ปรับปรุงขึ้น จากแผนบริหารความเสี่ยง (แผนจัดการความเสี่ยง และแผนการควบคุมภายใน) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569 ซึ่งได้รับความเห็นชอบจากที่ประชุมคณะกรรมการ ในการประชุมครั้งที่ 9/2568 เมื่อวันที่ 17 กันยายน 2568 และได้ถือปฏิบัติตามแผนดังกล่าว และต่อมา ได้มีสถานการณ์สำคัญที่อาจส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานของสำนักงาน ได้แก่

1. **คำแถลงนโยบายของคณะรัฐมนตรี**ต่อรัฐสภาเมื่อวันที่ 9 เมษายน 2569 ที่กล่าวถึงการขับเคลื่อนรัฐบาลดิจิทัลผ่านการส่งเสริมนวัตกรรม และการเชื่อมโยงข้อมูล เพื่อสร้างบริการสำหรับทุกภาคส่วน และการเปิดเผยข้อมูลที่ส่งเสริมความโปร่งใส

2. **สถานการณ์ภูมิรัฐศาสตร์และวิกฤตพลังงาน** โดยที่ประชุมคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 10 มีนาคม 2569 มีมติให้ส่วนราชการดำเนินการตามมาตรการลดการใช้พลังงานในหน่วยงานราชการ ซึ่งรวมถึงการทำงานแบบ Work from Home และการงดเว้นการเดินทางศึกษาดูงานต่างประเทศเท่าที่จำเป็น

ส่งผลให้ฝ่ายกลยุทธ์องค์กร โดยส่วนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน มีความจำเป็นต้องทบทวนแผนบริหารความเสี่ยง (แผนจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569 เพื่อให้สอดคล้องกับบริบทของการดำเนินงานที่เปลี่ยนแปลงไป โดยได้ดำเนินการตามคู่มือบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล เพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติเรื่องการบริหารความเสี่ยงขององค์กร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้องค์กรมีความพร้อมในการป้องกันความเสี่ยงที่จะกลายเป็นปัญหาในอนาคต ลดความเสียหายและผลกระทบจากความเสี่ยง และเพิ่มโอกาสในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร

โดยแผนบริหารความเสี่ยง (แผนจัดการความเสี่ยงและแผนการควบคุมภายใน) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569 ระบุแนวทางการบริหารความเสี่ยงจำนวน 5 ประเภท 7 เหตุการณ์ความเสี่ยง ประกอบด้วย

ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)

S1: การดำเนินงานโครงการสำคัญตามยุทธศาสตร์/นโยบายรัฐบาลไม่บรรลุเป้าหมาย

ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk)

O1: การย้ายไปสำนักงานแห่งใหม่ล่าช้ากว่าแผนที่กำหนด

O2: การบริหารทรัพยากรบุคคลไม่สามารถสนับสนุนการดำเนินงานตามนโยบายได้

ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)

F1: การหารายได้และการบริหารต้นทุนไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

ความเสี่ยงด้านกฎหมาย ระเบียบ (Compliance Risk)

C1: กระบวนการทำงานไม่สอดคล้องกับกฎหมาย หลักเกณฑ์ หรือมาตรฐานที่สำคัญ

ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology Risk)

IT1: การรักษาความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์ถูกบุกรุก/โจมตี หรือมีข้อมูลรั่วไหล

IT2: การให้บริการประชาชนไม่เป็นไปตาม SLA ที่กำหนด

ทั้งนี้ แผนการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569 ได้มีการกำหนดฝ่าย/ส่วนงาน เจ้าของปัจจัยเสี่ยง, แผนจัดการความเสี่ยง และแผนการควบคุมภายใน, ค่าตัวชี้วัดการบริหารความเสี่ยง (KRI) เพื่อสะท้อนให้เห็นถึงผลการบริหารความเสี่ยง, ระดับความเสี่ยงที่องค์กรสามารถยอมรับได้ (Risk Appetite และ Risk Tolerance) รวมทั้งระดับความรุนแรงของความเสี่ยงก่อนบริหาร และระดับความรุนแรงของความเสี่ยงที่คาดหวังหลังการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงดังกล่าวบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร ต่อไป

สารบัญ

1. นโยบายการบริหารความเสี่ยงสำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน)

ประกาศสำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน)
ที่ ๑๖ / ๒๕๖๔
เรื่อง นโยบายการบริหารความเสี่ยง
สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน)

สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน) ตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง จึงได้จัดให้มีการบริหารความเสี่ยงขึ้น ซึ่งครอบคลุมการดำเนินงานภายในสำนักงาน โดยมีการกำหนดคู่มือบริหารความเสี่ยงองค์กร และคู่มือบริหารความเสี่ยง ๕ ด้าน ซึ่งประกอบด้วย ด้านนโยบายและกลยุทธ์ ด้านการปฏิบัติงาน ด้านการเงิน ด้านกฎหมาย กฎระเบียบ และด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นแนวทางในการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้การดำเนินงานของสำนักงานให้มีประสิทธิภาพ ลดความสูญเสีย และสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร สามารถบรรลุตามภารกิจขององค์กรตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Good Corporate Governance) ทั้งนี้ กระทรวงการคลังได้ประกาศหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒ และแนวทางบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ เรื่อง หลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร พ.ศ. ๒๕๖๔ กำหนดให้หน่วยงานของรัฐมีหน้าที่ในการจัดให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยงตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่สอดคล้องกับพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ หมวด ๙ การบัญชี การรายงานและการตรวจสอบ เพื่อให้การบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงานของรัฐมีประสิทธิภาพ รวมถึงยกระดับการบริหารจัดการความเสี่ยงให้สามารถเป็นเครื่องมือสำคัญในการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ (Informed Strategic Decision Making)

อาศัยอำนาจตามความในมาตรา ๒๙ และ ๓๐ แห่งพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งสำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน) ๒๕๖๑ ประกอบกับมติที่ประชุมคณะอนุกรรมการด้านการบริหารความเสี่ยง ในการประชุม ครั้งที่ ๓/๒๕๖๔ และการประชุมคณะกรรมการสำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล ครั้งที่ ๗/๒๕๖๔ จึงออกประกาศ ดังต่อไปนี้

๑. ให้ยกเลิกประกาศสำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน) ที่ ๒๙/๒๕๖๓ เรื่องนโยบายบริหารความเสี่ยง สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน) ลงวันที่ ๖ พฤศจิกายน พ.ศ. ๒๕๖๓

๒. กำหนดให้มีการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงของสำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน) ดังนี้

๒.๑ สำนักงานจะดำเนินการจัดวางระบบและกระบวนการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร ให้สอดรับกับกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ของสำนักงาน และนโยบายการยอมรับความเสี่ยงระดับองค์กรที่แบบท้ายฉบับนี้ โดยการประเมินความเสี่ยงครอบคลุมความเสี่ยง ๕ ด้าน ได้แก่ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน ความเสี่ยงด้านการเงิน ความเสี่ยงด้านกฎหมาย กฎระเบียบ และความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

๒.๒ ให้ทุกส่วนงานมีการบริหารจัดการความเสี่ยงและควบคุมภายในตามกระบวนการและขั้นตอนการบริหารความเสี่ยง

๒.๓ ให้ทุกส่วนงานที่มีการระบุความเสี่ยง ประเมินความเสี่ยง หรือแผนลดความเสี่ยงในช่วงที่ผ่านมาให้ดำเนินการลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ หรือดำเนินงานตามแผนงานที่ได้กำหนดไว้แล้ว

๒.๔ ให้เจ้าหน้าที่ทุกระดับในสำนักงาน มีหน้าที่ปฏิบัติตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงทั้งในระดับองค์กร ระดับฝ่ายงาน ระดับส่วนงาน และระดับปฏิบัติการ ตามที่สำนักงาน คณะอนุกรรมการด้านการบริหารความเสี่ยง ฝ่ายบริหาร และส่วนบริหารความเสี่ยงกำหนด

๒.๕ ให้มีการทบทวนและปรับปรุงแผนบริหารความเสี่ยงให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญที่กระทบต่อเป้าหมาย และบรรจุไว้ในวาระการประชุมคณะอนุกรรมการด้านการบริหารความเสี่ยงทุกครั้ง

๒.๖ ให้มีการใช้ระบบสารสนเทศในการบริหารจัดการความเสี่ยงเพื่อใช้ในการบริหาร ติดตาม และสื่อสารให้กับเจ้าหน้าที่และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

จึงประกาศให้ทราบและถือปฏิบัติโดยทั่วกัน

ประกาศ ณ วันที่ ๑๕ ตุลาคม พ.ศ. ๒๕๖๔

(นายสุพจน์ เธียรวุฒิ)
ผู้อำนวยการสำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล

2. กระบวนการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง (แผนจัดการความเสี่ยงและแผนการควบคุมภายใน) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569 (ฉบับทบทวน)

สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน) (สพร.) ได้วางระบบการบริหารความเสี่ยงประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569 ซึ่งเป็นไปตามพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. 2561 หมวด 4 การบัญชี การรายงาน และการตรวจสอบ มาตรา 79 บัญญัติให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายในการควบคุมภายใน และการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยให้ถือปฏิบัติตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2561 และหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2562 รวมทั้ง กรอบแนวทาง COSO ERM 2017: Enterprise Risk Management Integrated Framework มาตรฐาน ISO 27001: 2022 และมาตรฐาน ISO 27701: 2019

ดังนั้น เพื่อให้การดำเนินการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน) (สพร.) มีความต่อเนื่องและสอดคล้องตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ฯ ดังกล่าว รวมถึงสอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ฝ่ายกลยุทธ์องค์กร โดยส่วนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน จึงได้ดำเนินการทบทวนแผนบริหารความเสี่ยง (แผนจัดการความเสี่ยงและแผนการควบคุมภายใน) ของปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร ของสำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569 เพื่อใช้เป็นกรอบแนวทางการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ให้ดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ภายใต้การกำกับดูแลกิจการที่ดีและนำไปสู่การลดความเสี่ยงขององค์กร ตามกระบวนการ ดังนี้

1.1 รวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์สถานการณ์ที่เกี่ยวข้อง ที่อาจส่งผลต่อกิจกรรมบริหารความเสี่ยงและการดำเนินงานของสำนักงานในด้านอื่น ๆ ในช่วงไตรมาสที่ 3-4 ของปี พ.ศ. 2569 โดยจากการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล สามารถสรุปเป็นประเด็นได้ ดังนี้

1.1.1 การเปลี่ยนแปลงนโยบายรัฐบาล นายกรัฐมนตรีได้แถลงนโยบายรัฐบาลต่อรัฐสภาเมื่อวันที่ 9 เมษายน 2569 โดยมีประเด็นการบริหารภาครัฐและการปฏิรูปกฎหมายเป็นหนึ่งในนโยบายสำคัญ ซึ่งเกี่ยวข้องกับภารกิจของสำนักงานในการขับเคลื่อนรัฐบาลดิจิทัลผ่านการส่งเสริมนวัตกรรม และการเชื่อมโยงข้อมูลเพื่อสร้างบริการสำหรับทุกภาคส่วน และการเปิดเผยข้อมูลที่ส่งเสริมความโปร่งใสสอดคล้องกับหลักปฏิบัติของ OECD นอกจากนี้ ที่ประชุมคณะกรรมการ สพร. ครั้งที่ 3/2569 มีมติให้สำนักงานเร่งพัฒนาและประยุกต์ใช้เทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ (AI) รวมถึงจัดทำแนวปฏิบัติการใช้ AI เพื่อให้เกิดการนำมาใช้อย่างปลอดภัยและมีประสิทธิภาพ จึงอาจส่งผลต่อการดำเนินงานในโครงการสำคัญตามยุทธศาสตร์ของสำนักงาน

1.1.2 สถานการณ์ภูมิรัฐศาสตร์และวิกฤตพลังงาน สถานการณ์ความขัดแย้งในภูมิภาคตะวันออกกลางส่งผลกระทบต่อห่วงโซ่อุปทานอย่างกว้างขวาง นำมาซึ่งวิกฤตพลังงานในประเทศต่าง ๆ รวมถึงประเทศไทย โดยที่ประชุมคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 10 มีนาคม 2569 มีมติให้ส่วนราชการดำเนินการตามมาตรการลดการใช้พลังงานในหน่วยงานราชการ ซึ่งรวมถึงการทำงานแบบ Work from Home และการงดเว้นการเดินทางศึกษาดูงานต่างประเทศเท่าที่จำเป็น อีกทั้ง ยังเกิดความเสี่ยงกับความมั่นคงของโครงสร้างพื้นฐานเครือข่าย

สารสนเทศในพื้นที่ขัดแย้ง ทำให้อาจส่งผลต่อทั้งการดำเนินโครงการของสำนักงาน รูปแบบโครงการอบรม และระบบสารสนเทศที่พึ่งพิงเครือข่ายสารสนเทศจากต่างประเทศ

1.2 ประชุมหารือกับ Risk Owner เพื่อนำเสนอผลการวิเคราะห์สถานการณ์ และพิจารณาความเพียงพอของการควบคุมภายในที่มีอยู่ในปัจจุบันต่อการจัดการปัญหาหรือรองรับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น เพื่อกำหนดแนวทางการรองรับสถานการณ์ที่เหมาะสม ตลอดจนการปรับแผนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในที่เกี่ยวข้อง

1.3 นำเสนอแผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569 (ฉบับทบทวน) ต่อที่ประชุมฝ่ายบริหาร ครั้งที่ 4/2569 เพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบก่อนนำเสนอต่อคณะอนุกรรมการด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน พิจารณาให้ความเห็นชอบ เมื่อวันที่ 17 เมษายน 2569

1.4 นำเสนอแผนบริหารความเสี่ยง (แผนจัดการความเสี่ยง และแผนการควบคุมภายใน) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569 (ฉบับทบทวน) ต่อคณะอนุกรรมการด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน พิจารณาให้ความเห็นชอบ เมื่อวันที่ เมื่อวันที่ 17 เมษายน 2569 ก่อนนำเสนอต่อคณะกรรมการ สพร.

1.5 นำเสนอแผนบริหารความเสี่ยง (แผนจัดการความเสี่ยง และแผนการควบคุมภายใน) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569 (ฉบับทบทวน) ต่อคณะกรรมการ สพร. พิจารณา และให้ความเห็นชอบ ในการประชุมคณะกรรมการ สพร. ครั้งที่ 4/2569 เมื่อวันที่ 24 เมษายน 2569

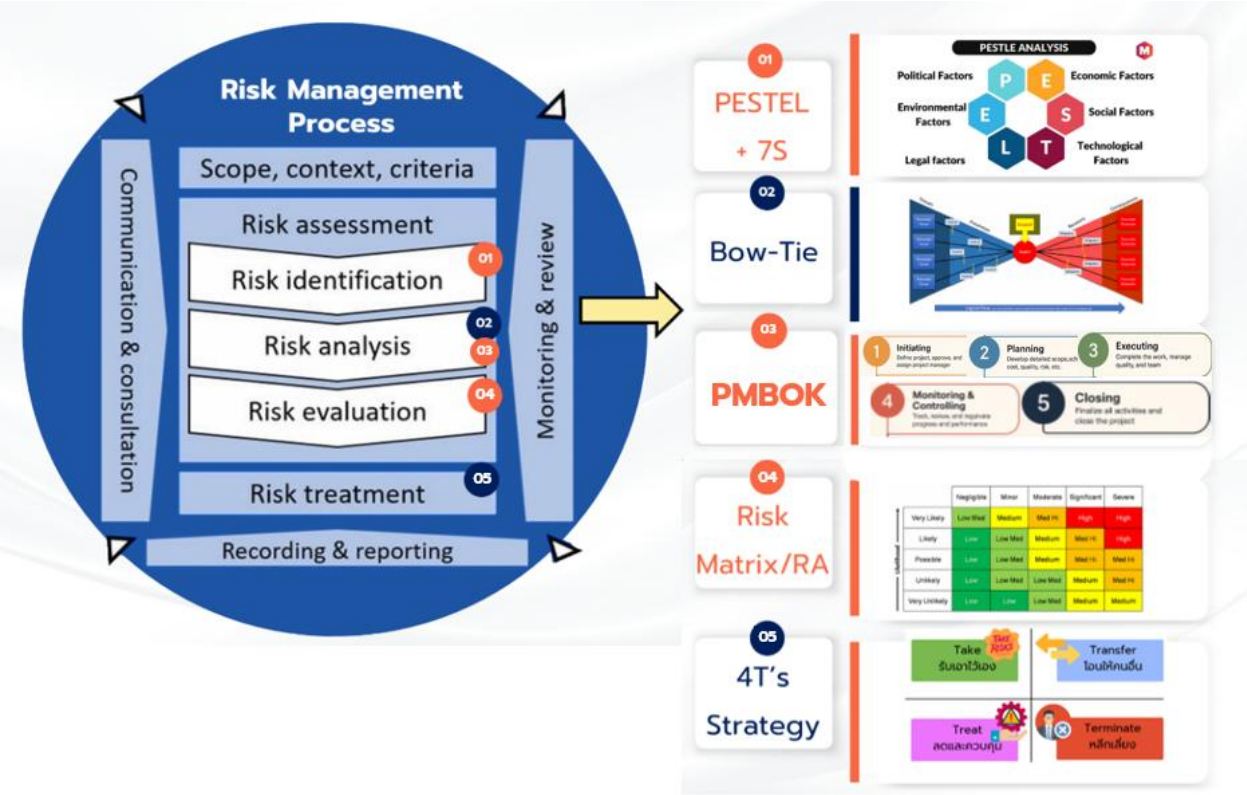
โดยสามารถสรุปภาพรวมประเด็นปรับแผนจัดการความเสี่ยง และแผนการควบคุมภายใน) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569 (ฉบับทบทวน) ได้ ดังนี้

ปัจจัยเสี่ยง	รายละเอียดการปรับปรุง

S1: การดำเนินงานโครงการสำคัญตามยุทธศาสตร์/นโยบายรัฐบาลไม่บรรลุเป้าหมาย	• โครงการ AI Search
	  • ปรับค่า Lagging KRI ให้สะท้อนการเร่งรัดพัฒนาการใช้ AI ในภาครัฐจาก “2 หน่วยงาน” เป็น “8 หน่วยงาน”
	  • ปรับปรุงรูปแบบการทำงานเพื่อสร้างกลไกการทำงานที่ยืดหยุ่นตามความเชี่ยวชาญของหน่วยงานพันธมิตร และเร่งรัดการดำเนินงานให้มีความคล่องตัวสูงสุด
	• โครงการจัดทำแผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัล ฉบับปรับปรุง : ปรับ KRI ให้สอดคล้องกับกำหนดการดำเนินงานจริง

ปัจจัยเสี่ยง	รายละเอียดการปรับปรุง
O1: การย้ายไปสำนักงานแห่งใหม่ล่าช้ากว่าแผนที่กำหนด	ไม่มีการปรับ
O2: การบริหารทรัพยากรบุคคลไม่สามารถสนับสนุนการดำเนินงานตามนโยบาย	• ปรับ Lagging KRI ดังนี้ • ปรับ “อัตราการลาออกของบุคลากร” เป็น “อัตราการลาออกของบุคลากรที่มีบทบาทสำคัญในองค์กร (Talent Turnover Rate)”
F1: การหารายได้และการบริหารต้นทุนไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	ปรับปรุงแนวทางการจัดหารายได้โดยออกแบบหลักสูตรใหม่และจัดรูปแบบการอบรมที่สอดคล้องกับมาตรการงดเว้นดูงานในต่างประเทศ เพื่อไม่ให้กระทบเป้าหมายรายได้ที่กำหนด
C1: กระบวนการทำงานไม่สอดคล้องกับกฎหมาย หลักเกณฑ์หรือมาตรฐานที่สำคัญ	เพิ่มกิจกรรม “จัดทำแนวปฏิบัติการใช้เทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ (AI) ของสำนักงาน”
IT1: การรักษาความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์ถูกบุกรุก/โจมตี หรือมีข้อมูลรั่วไหล	ไม่มีการปรับ
IT2: การให้บริการประชาชนอาจจะไม่เป็นไปตาม SLA ที่กำหนด	เพิ่มการติดตามการให้บริการตาม SLA ของ WorkD, GDX และ e-Saraban เพื่อรองรับการดำเนินงานของมาตรการบริหารจัดการพลังงาน ตามมติคณะรัฐมนตรี

2. กระบวนการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง



2.1 การระบุปัจจัยเสี่ยง (Risk Identification)

สพร. ได้นำแหล่งที่มาของความเสี่ยง (Risk Universe) มาประเมินร่วมกับการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกและการวิเคราะห์ปัจจัยภายในมากำหนดเหตุการณ์ความเสี่ยงที่สำคัญ (Key Risk) รวมทั้งผลกระทบ หรือความสูญเสียที่อาจเกิดขึ้นกับองค์กร โดยมีหลักในการกำหนดปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร ดังนี้

1. เป็นเหตุการณ์สำคัญ (Key Success/Failure Factors)
2. ไม่ใช่ข้อเท็จจริง และมีความไม่แน่นอน (Uncertainty)
3. ส่งผลกระทบต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญ ต่อวัตถุประสงค์/เป้าหมาย

2.2 การวิเคราะห์ความเสี่ยง (Risk Analysis)

จากการกำหนดเหตุการณ์ความเสี่ยงที่สำคัญ (Key Risk) รวมทั้งผลกระทบ หรือความสูญเสียที่อาจเกิดขึ้นกับองค์กร พบว่า สพร. มี 7 เหตุการณ์ความเสี่ยงที่สำคัญ และเมื่อนำมาวิเคราะห์ความเสี่ยง เพื่อประเมินความเพียงพอของการควบคุมภายใน โดยใช้กรอบ PMBOK ในการวิเคราะห์ความเสี่ยง S1 ที่มีลักษณะการติดตามโครงการสำคัญ และ Bow-tie Diagram สำหรับความเสี่ยงอื่น และทั้ง 7 เหตุการณ์ความเสี่ยงที่สำคัญ ยังคงมีความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่ (Residual Risk) ดังนี้

เหตุการณ์ความเสี่ยง (Key Risk)	**การควบคุมภายในที่มีอยู่ (Existing Control)**	**ความเสี่ยงที่ยังคงเหลือ (Residual Risk)**	
		ปัจจัยภายใน (Internal)	**ปัจจัยภายนอก (External)**
1. S1: การดำเนินงานโครงการสำคัญตามยุทธศาสตร์/นโยบายรัฐบาลไม่บรรลุเป้าหมาย		Super App - การทำงานของแอปฯ เกิดข้อผิดพลาด (Bug) หรือปัญหาในการใช้งาน - หน่วยงานภายนอกขาดความพร้อมในการเชื่อมโยงบริการ	- นโยบายรัฐบาลไม่สอดคล้องกับแผนเดิม อาจทำให้ต้องปรับเปลี่ยนลำดับความสำคัญของฟีเจอร์หรือยกเลิกบางส่วน -ประชาชนขาดความเชื่อมั่นในการใช้บริการ - ประชาชนมีความพึงพอใจต่ำในการใช้บริการ

เหตุการณ์ความเสี่ยง (Key Risk)	การควบคุมภายในที่มีอยู่ (Existing Control)	ความเสี่ยงที่ยังคงเหลือ (Residual Risk)	
		ปัจจัยภายใน (Internal)	ปัจจัยภายนอก (External)
		AI Search - แผนการนำร่องบริการไม่สัมพันธ์กับการจัดทำชุดข้อมูล ทำให้เกิดความล่าช้า - แนวทางการพัฒนาไม่ครอบคลุมการนำไปใช้งาน - การทำงานของแอปพลิเคชันเกิดข้อผิดพลาด (Bug) หรือปัญหาในการใช้งาน	- เทคโนโลยี AI (LLM) มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ส่งผลต่อการพัฒนาระบบในการใช้เครื่องมือใหม่ - การส่งมอบงานตามสัญญาล่าช้า/เกิดปัญหา - เกิดการเปลี่ยนแปลงนโยบายภาครัฐ
		แผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัล ฉบับปรับปรุง -	- เกิดการเปลี่ยนแปลงนโยบายภาครัฐ - การจัดประชุมคณะกรรมการพัฒนารัฐบาลดิจิทัลไม่เป็นไปตามกำหนด

เหตุการณ์ความเสี่ยง (Key Risk)	การควบคุมภายในที่มีอยู่ (Existing Control)	ความเสี่ยงที่ยังคงเหลือ (Residual Risk)	
		ปัจจัยภายใน (Internal)	ปัจจัยภายนอก (External)
		Payment Platform - ระบบอาจไม่สามารถรองรับเงื่อนไขการใช้งานเฉพาะหรือที่แตกต่างจากเดิม - การทำงานของแอปพลิเคชันเกิดข้อผิดพลาด (Bug) หรือปัญหาในการใช้งาน	- มีหน่วยงานใช้บริการระบบไม่เต็ม Capacity - เกิดการเปลี่ยนแปลงนโยบายภาครัฐ
2. O1: การย้ายไปสำนักงานแห่งใหม่ล่าช้ากว่าแผนที่กำหนด	- สรุปแบบแปลน ภายในวันที่ 30 ก.ย. 68 เพื่อให้สามารถปรับปรุงและตกแต่งภายในได้ทันตามแผนที่กำหนด	- ไม่มีสำนักงานชั่วคราว กรณีที่ไม่สามารถย้ายสำนักงานได้ตามแผนที่กำหนด - การปรับแก้ไขแบบแปลนตกแต่งให้สอดคล้องกับนโยบายการรับบุคคลากร	- ธพส. ดำเนินการส่งมอบพื้นที่ได้ไม่ทันตามกำหนด เดือนกันยายน 2568 - ผู้รับจ้างงานตกแต่งภายในดำเนินการล่าช้า หรือไม่เป็นไปตามสัญญา
3. O2: การบริหารทรัพยากรบุคคลไม่สามารถสนับสนุนการดำเนินงานตามนโยบายได้	- มีนโยบายการทำงาน Hybrid Workforce & Flexible Work ต่อเนื่อง - มีระบบพื้นฐานที่สนับสนุนการทำงานแบบ WFH 100%	- เส้นทางความก้าวหน้า (Career Path) ไม่ชัดเจน - กระบวนการของการประเมินผลการปฏิบัติงาน ยังไม่สะท้อนผลการทำงานที่แท้จริง	หน่วยงานภาครัฐขาดความพร้อมในการจัดทำชุดข้อมูลให้เป็นไปตามมาตรฐาน TGIX

เหตุการณ์ความเสี่ยง (Key Risk)	การควบคุมภายในที่มีอยู่ (Existing Control)	ความเสี่ยงที่ยังคงเหลือ (Residual Risk)	
		ปัจจัยภายใน (Internal)	ปัจจัยภายนอก (External)
	- มีการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการทรัพยากรบุคคล - มีระเบียบการจัดสวัสดิการ ประโยชน์เกื้อกูล และผลประโยชน์อื่น ๆ แก่เจ้าหน้าที่ที่อยู่ในระดับต้นๆ ขององค์การมหาชน	- บุคลากรบางส่วน ขาดความเชี่ยวชาญในการขับเคลื่อนนโยบายรัฐบาล (Digital Skill Shortage) - การเรียนรู้ทักษะทางเทคโนโลยีใหม่ๆ ของเจ้าหน้าที่ไม่ทันต่อการนำมาใช้ในการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพ	
4. F1: การหารายได้และการบริหารต้นทุนไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	- สื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจให้แก่เจ้าหน้าที่ - มีสวัสดิการ และแผนการสืบทอดตำแหน่ง - ติดตามความก้าวหน้าในการส่งมอบพื้นที่	- ต้นทุนและค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานมีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้น - ผลิตภัณฑ์หรือบริการขาดการทบทวนให้สอดคล้องกับความต้องการ	- การเปลี่ยนแปลงของนโยบายรัฐบาล เทคโนโลยี และความต้องการของประชาชนและหน่วยงานภาครัฐมีความหลากหลาย - หน่วยงานภายนอกบางแห่งดำเนินการชำระค่าบริการล่าช้า หรือไม่มีงบประมาณเพียงพอต่อการใช้บริการ

เหตุการณ์ความเสี่ยง (Key Risk)	การควบคุมภายในที่มีอยู่ (Existing Control)	ความเสี่ยงที่ยังคงเหลือ (Residual Risk)	
		ปัจจัยภายใน (Internal)	ปัจจัยภายนอก (External)
5. C1: กระบวนการทำงานไม่สอดคล้องกับกฎหมาย หลักเกณฑ์ หรือมาตรฐานที่สำคัญ	- มีการติดตามการออกกฎหมาย หลักเกณฑ์ หรือมาตรฐานใหม่ ที่เกี่ยวกับภารกิจ หรือที่มีความสำคัญกับ สพร. - นำผลการตรวจประเมินของ Auditor มาปรับปรุงกระบวนการการทำงานภายในให้เป็นปัจจุบัน - ตรวจประเมินการปฏิบัติตามกฎหมาย (Law Compliance) สรุป รายงานผล และแจ้งรายการข้อมูลความไม่สอดคล้องไปยังผู้บริหาร และส่วนงานที่รับผิดชอบ - ให้เจ้าหน้าที่เข้ารับการอบรม/สัมมนาเกี่ยวกับกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับภารกิจของ สพร.	- การสื่อสารข้อมูลกฎหมายใหม่ให้ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ได้รับทราบล่าช้า หรือไม่ครบถ้วน - บุคลากรขาดความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับหลักของ ISO27701 PDPA และมาตรฐานด้านเทคนิคที่จำเป็น - Data Classification การจำแนกประเภทข้อมูลไม่ชัดเจนว่าเป็นข้อมูลส่วนบุคคล หรือข้อมูลอ่อนไหว - การจัดการความเสี่ยงด้านข้อมูลไม่เป็นระบบและเป็นขั้นตอน	- หน่วยงานภาครัฐมีการออกกฎหมายระดับรองอย่างต่อเนื่อง - มีการดำเนินงานตามนโยบายรัฐบาลที่เกี่ยวกับกฎหมายเฉพาะด้านอื่นที่อาจจะทำให้ดำเนินการตามกฎหมายนั้นไม่ครบถ้วน ซึ่งสำนักงานไม่ทราบข้อมูล และต้องใช้เวลาในการศึกษาและพิจารณากฎหมายเหล่านั้น - เจ้าหน้าที่ถูกร้องเรียนกรณีเข้าใช้ระบบสารสนเทศเชื่อมต่อฐานข้อมูลประชาชนในการพิสูจน์และยืนยันตัวตนว่าไม่เป็นไปตามกฎหมาย

เหตุการณ์ความเสี่ยง (Key Risk)	การควบคุมภายในที่มีอยู่ (Existing Control)	ความเสี่ยงที่ยังคงเหลือ (Residual Risk)	
		ปัจจัยภายใน (Internal)	ปัจจัยภายนอก (External)
6. IT1: การรักษาความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์ถูกบุกรุก/โจมตี หรือมีข้อมูลรั่วไหล	- มีการจัดทำรายงานการวิเคราะห์ BIA และทดสอบแผน BCP เป็นประจำทุกปี - มีการทบทวน/ปรับปรุงแผนการรับมือภัยคุกคามทางไซเบอร์ของบริการ CII - จัดทำระบบ Threat Intelligence เพื่อทราบข่าวทางไซเบอร์ ใช้ในการป้องกันและรับมือการเกิดเหตุการณ์ฯ - มีการบริการตรวจหาและจัดการช่องโหว่ (VA) บริการของสำนักงาน - มีการทดสอบเจาะระบบ ระบบที่มีความเสี่ยงสูงและ ระบบที่มีความสำคัญ - มีระบบ DDOS Protection และระบบ EDR เพื่อป้องกันการบุกรุก/โจมตีระบบสารสนเทศ - กำหนดขั้นตอนการสื่อสารในการบริหารจัดการสำหรับการแอบอ้างหรือปลอมแปลงเป็นสำนักงาน/บริการ/เจ้าหน้าที่ของ สพร.	- ขาดความต่อเนื่องของงบประมาณในการบำรุงรักษา (MA) และการจัดซื้อจัดจ้างของระบบ DG CERT - เจ้าหน้าที่ขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับข้อมูลที่ถือครองที่สอดคล้องตามกฎหมายและมาตรฐานสากลที่สำนักประยุกต์ใช้งาน - การสื่อสารภายในระหว่างทีม Cyber/IT/Business ไม่ต่อเนื่อง - การรับเจ้าหน้าที่ใหม่จำนวนมากอาจทำให้เกิดช่องโหว่ในการปฏิบัติตาม IS Policy - ขาดการแลกเปลี่ยนข้อมูลที่ทันต่อสถานการณ์กับ Outsource เกี่ยวกับ Cyber Security	- แนวโน้มความรุนแรงและรูปแบบในการโจมตีเพิ่มมากขึ้น ความขัดแย้งทางภูมิรัฐศาสตร์ส่งผลให้หน่วยงานต่าง ๆ เป็นเป้าหมายในการถูกโจมตีทางไซเบอร์ - ผู้รับจ้างภายนอกขาดมาตรการด้านความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์ทำให้เกิดข้อมูลรั่วไหลจากผู้รับจ้างภายนอก - ผู้ใช้บริการขาดความตระหนักด้านความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์ทำให้เกิดข้อมูลรั่วไหลจากฝั่งผู้ใช้งาน - แนวโน้มการถูกโจมตีทางไซเบอร์จากการใช้เทคโนโลยีควอนตัมคอมพิวเตอร์และ AI

เหตุการณ์ความเสี่ยง (Key Risk)	การควบคุมภายในที่มีอยู่ (Existing Control)	ความเสี่ยงที่ยังคงเหลือ (Residual Risk)	
		ปัจจัยภายใน (Internal)	ปัจจัยภายนอก (External)
	- มีขั้นตอนปฏิบัติ การบริหารจัดการข้อมูล (PC-S19-001) - มีนโยบายความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศทางไซเบอร์ (IS Policy)		
7. IT2: การให้บริการประชาชนไม่เป็นไปตาม SLA ที่กำหนด	- มีศูนย์ Call Center เพื่อรับเรื่องและแก้ไขปัญหา พร้อมรับคำติชมบริการ - มีช่องทางในการรับเรื่องหลากหลายช่องทาง เพื่อปรับปรุงการให้บริการ - รายงานผลข้อร้องเรียนและปัญหาการให้บริการตาม SLA ที่กำหนด เป็นประจำทุกเดือน และมีการแจ้งเตือนกรณีมีเคสคงค้างในระบบ	- ขาด Policy และกรอบกติกาในการทำงานกับ Vendor - ระบบทำงานผิดพลาด (Bug) - ระบบโครงสร้างพื้นฐานไม่รองรับหรือไม่เพียงพอ - ทีมดูแลระบบไม่มีความเชี่ยวชาญเนื่องจากไม่ได้เป็นผู้พัฒนา	- ปริมาณการใช้งานในระบบมีเป็นจำนวนมากในช่วงเวลาเดียวกัน - ระบบ Cloud จากผู้ให้บริการภายนอกขัดข้อง - รูปแบบการให้บริการไม่เหมาะสมกับผู้ใช้บริการที่มีความต้องการหลากหลาย

2.3 การประเมินความเสี่ยง (Risk Evaluation)

เป็นการประเมินระดับความรุนแรงของเหตุการณ์ความเสี่ยงที่สำคัญ โดยใช้โอกาสที่จะเกิด ความเสี่ยง และผลกระทบ หรือความเสียหายที่เกิดจากความเสี่ยงภายหลังจากที่มีการควบคุมภายในไปแล้ว ซึ่งแต่ละเหตุการณ์ความเสี่ยงจะใช้เกณฑ์การประเมินที่มีความแตกต่างกันไป โดยสอดคล้องกับตัวชี้วัดนำ (Leading KRI) และตัวชี้วัดตาม (Lagging KRI) ซึ่งสามารถสรุปผลได้ ดังนี้

Key Risk	เกณฑ์การประเมินโอกาสเกิด	ระดับโอกาสเกิด	เกณฑ์การประเมินผลกระทบ	ระดับผลกระทบ	ระดับความรุนแรงของความเสี่ยง
1. S1: การดำเนินงานโครงการสำคัญตามยุทธศาสตร์/นโยบายรัฐบาลไม่บรรลุเป้าหมาย	Super App - ร้อยละความสำเร็จของกิจกรรมที่ดำเนินการ - ความถี่ในการทบทวนแผน (backlog review)	3	- ความพึงพอใจในการใช้บริการ	3	12 (ค่าความเสี่ยงของโครงการที่มีค่าสูงสุด)
	AI Search - ร้อยละความสำเร็จของกิจกรรมที่ดำเนินการ - ระดับความแม่นยำของระบบ	4	- การบรรลุเป้าหมายโครงการ	3	

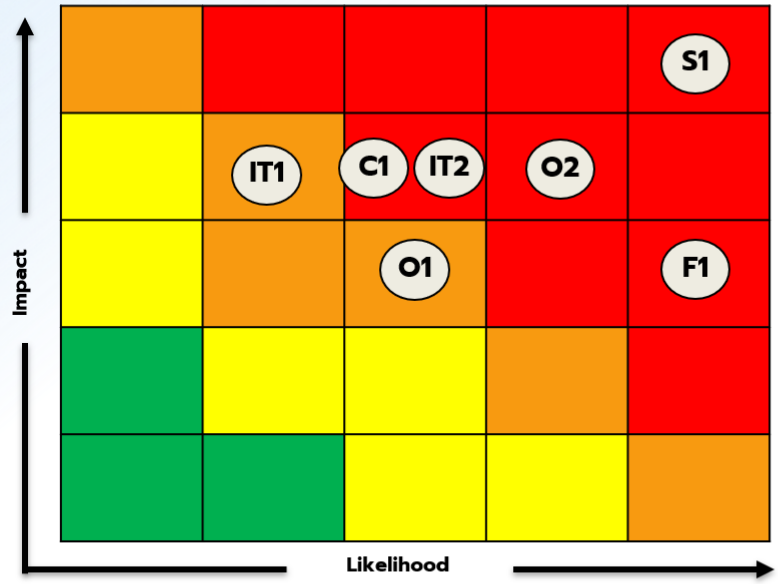
Key Risk	เกณฑ์การประเมินโอกาสเกิด	ระดับโอกาสเกิด	เกณฑ์การประเมินผลกระทบ	ระดับผลกระทบ	ระดับความรุนแรงของความเสี่ยง
	แผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัล ฉบับปรับปรุง - ร้อยละความสำเร็จของกิจกรรมที่ดำเนินการ - ผลการรับฟังความเห็น (Public Hearing)	3	- การบรรลุเป้าหมายโครงการ	3	
	Payment Platform - ร้อยละความสำเร็จของกิจกรรมที่ดำเนินการ	4	- การบรรลุเป้าหมายโครงการ	3	
2. O1: การย้ายไปสำนักงานแห่งใหม่ล่าช้ากว่าแผนที่กำหนด	ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนการย้ายสำนักงาน (กิจกรรมที่ดำเนินการ)	3	ระดับผลกระทบจากการย้ายสำนักงานล่าช้า	3	9
3. O2: การบริหารทรัพยากรบุคคลไม่สามารถสนับสนุนการดำเนินงานตามนโยบายได้	ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนการบริหารทรัพยากรบุคคล	4	อัตราการลาออกของบุคลากรที่มีบทบาทสำคัญในองค์กร, ร้อยละของบุคลากรที่ผ่านการยกระดับทักษะบุคลากร (Reskill/ Upskill) ตามเกณฑ์	4	16

Key Risk	เกณฑ์การประเมินโอกาสเกิด	ระดับโอกาสเกิด	เกณฑ์การประเมินผลกระทบ	ระดับผลกระทบ	ระดับความรุนแรงของความเสี่ยง
4. F1: การหารายได้และการบริหารต้นทุนไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	จำนวนรายได้จากการให้บริการเทียบกับแผน	5	อัตราส่วนสภาพคล่องทางการเงินของเงินนอกงบประมาณ (Cash ratio)	3	15
5. C1: กระบวนการทำงานไม่สอดคล้องกับกฎหมาย หลักเกณฑ์หรือมาตรฐานที่สำคัญ	จำนวนการเกิดเหตุการณ์ที่ไม่ปฏิบัติตามหรือปฏิบัติตามล่าช้า	3	ผลกระทบจากการไม่ปฏิบัติหรือปฏิบัติล่าช้าในการดำเนินการตามกฎหมาย หลักเกณฑ์ หรือมาตรฐานที่สำคัญ	4	12
6. IT1: การรักษาความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์ถูกบุกรุก/โจมตีหรือมีข้อมูลรั่วไหล	ร้อยละของบริการตาม Service Catalog ที่สามารถจัดการช่องโหว่ได้ตามนโยบายของสำนักงาน, เหตุการณ์ด้าน Cyber Security ในระดับ High, Critical ที่สามารถจัดการได้, จำนวนครั้งที่มีการรั่วไหลของข้อมูลของข้อมูลจากระบบของสำนักงาน	2	ผลกระทบจากการถูกบุกรุก/โจมตีความมั่นคงปลอดภัย การละเมิดข้อมูลส่วนบุคคลของระบบสารสนเทศของสำนักงาน รวมทั้ง ข้อมูลรั่วไหล หรือถูกเปิดเผยโดยไม่ได้รับอนุญาต	3	6

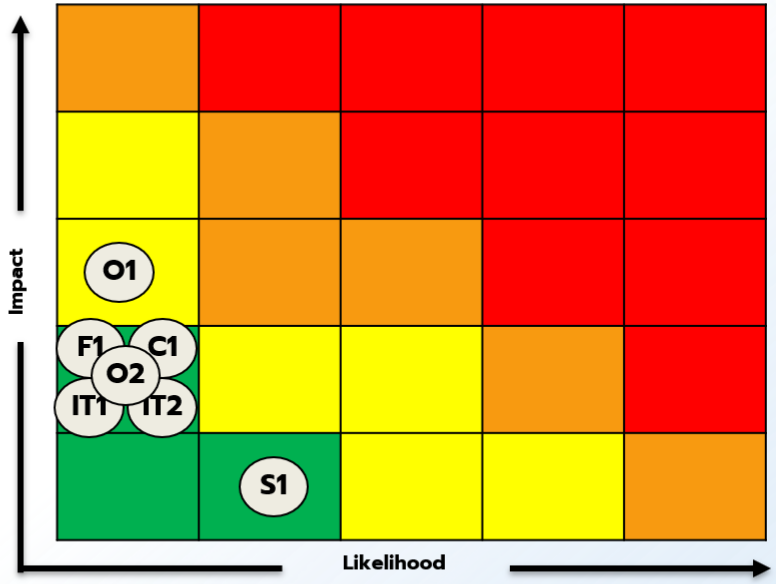
Key Risk	เกณฑ์การประเมินโอกาสเกิด	ระดับโอกาสเกิด	เกณฑ์การประเมินผลกระทบ	ระดับผลกระทบ	ระดับความรุนแรงของความเสี่ยง
7. IT2: การให้บริการประชาชนไม่เป็นไปตาม SLA ที่กำหนด	ร้อยละการแก้ไข Incident ตาม SLA	3	ร้อยละการให้บริการอย่างต่อเนื่อง ตาม SLA ที่กำหนด	4	12

ระดับความเสี่ยงก่อนการบริหารและเป้าหมายการบริหารความเสี่ยง

ก่อนบริหารความเสี่ยง



เป้าหมายการบริหารความเสี่ยง



S1: การดำเนินงานโครงการสำคัญตามยุทธศาสตร์/นโยบายรัฐบาลไม่บรรลุเป้าหมาย

O1: การย้ายไปสำนักงานแห่งใหม่ล่าช้ากว่าแผนที่กำหนด

O2: การบริหารทรัพยากรบุคคลไม่สามารถสนับสนุนการดำเนินงานตามนโยบาย

F1: การหารายได้ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

C1: กระบวนการทำงานไม่สอดคล้องกับกฎหมาย หลักเกณฑ์หรือมาตรฐานที่สำคัญ

IT1: การรักษาความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์ถูกบุกรุก/โจมตีหรือมีข้อมูลรั่วไหล

IT2: การให้บริการประชาชนอาจจะไม่เป็นไปตาม SLA ที่กำหนด

2.4 การตอบสนองและจัดการความเสี่ยง (Risk Treatment)

เป็นการจัดทำแผนการควบคุมภายใน เพื่อปรับปรุงมาตรการควบคุมภายในที่มีอยู่ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะการลดผลกระทบ หรือความเสียหายซึ่งสามารถดำเนินการได้ ภายใต้ทรัพยากรที่มีอยู่ รวมทั้ง เป็นการจัดทำแผนจัดการความเสี่ยง เพื่อป้องกันไม่ให้มีโอกาสเกิด ความเสี่ยงใหม่ และลดความเสียหายที่ยังคงเหลือ ภายหลังที่ได้มีมาตรการควบคุมภายในไปแล้ว โดย สพร. ได้ใช้การวิเคราะห์ในรูปแบบ Bow-Tie Diagram เพื่อนำมากำหนดแผนการควบคุมภายใน และแผนจัดการความเสี่ยงดังกล่าว รวมไปถึงการกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite, Risk Tolerance), ตัวชี้วัดความเสี่ยง (Leading KRI, Lagging KRI) ซึ่งจะนำไปใช้ในการแจ้งเตือนความเสี่ยงล่วงหน้า (Early Warning System) ให้แก่ผู้บริหารและเจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner) และระดับความเสี่ยงที่คาดหวังของแต่ละเหตุการณ์ความเสี่ยงที่สำคัญ ตามรายละเอียด ดังนี้

S1 การดำเนินงานโครงการสำคัญตามยุทธศาสตร์/นโยบายรัฐบาล ไม่บรรลุเป้าหมาย

- โครงการ Super App

S1: การดำเนินงานโครงการสำคัญตามยุทธศาสตร์/นโยบายรัฐบาลไม่บรรลุเป้าหมาย (โครงการสำคัญตามยุทธศาสตร์ สพร.)

Super App

สถานะปัจจุบัน

ดำเนินโครงการ

ระดับความเสี่ยงก่อนการจัดการ

3X3

ระดับความเสี่ยงที่คาดหวังหลังการจัดการ

1X2

การพัฒนาต่อเนื่องและใช้แนวทาง Agile และ Continuous

วางแผน ปฏิบัติการ และติดตาม

ประเมินผลโครงการ

ความเสี่ยง

ภายใน การทำงานของแอปฯ เกิดข้อผิดพลาด (Bug) หรือปัญหาในการใช้งาน

หน่วยงานภายนอกขาดความพร้อมในการเชื่อมโยงบริการ

ภายนอก นโยบายรัฐบาลไม่สอดคล้องกับแผนเดิม อาจทำให้ต้องปรับเปลี่ยนลำดับความสำคัญของฟีเจอร์หรือยกเลิกบางส่วน

ประชาชนขาดความเชื่อมั่นในการใช้บริการ

ภายนอก ประชาชนมีความพึงพอใจต่ำในการใช้บริการ

มาตรการและระยะเวลา

Q1-Q4 แก้ไข/ปรับปรุงขั้นตอนหรือระบบอย่างต่อเนื่อง เพื่อลดปัญหาการใช้งานของผู้รับบริการ

Q1-Q4 สื่อสารกับผู้กำหนดนโยบายเพื่อทำความเข้าใจทิศทางการดำเนินงานของสำนักงานและโครงการ

Q1-Q2 กำหนดแผนงาน (Backlog) โดยแบ่งฟีเจอร์เพื่อให้สลับหรือปรับเปลี่ยนตามความสำคัญได้

Q1-Q4 จัดทำแผนสำรองสำหรับบริการหรือฟีเจอร์ที่มีความเสี่ยงสูงหากต้องยกเลิกหรือชะลอการพัฒนา

Q1-Q4 ประเมินสถานการณ์ และปรับแผนการดำเนินงานและเป้าหมายให้สอดคล้องกับสถานการณ์จริง

Q1-Q4 สร้างความรับรู้และความเชื่อมั่นในบริการ (จัดจ้างที่ปรึกษา)

Q1-Q4 วัดผลความพึงพอใจของผู้ใช้งาน

ประเมินความคุ้มค่า ผลสัมฤทธิ์จากการดำเนินโครงการ

KRI	โอกาสเกิด (Leading KRI) / ผลกระทบ (Lagging KRI)	ระดับ 1 (เสี่ยงต่ำสุด)	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5 (เสี่ยงสูงสุด)
Leading	ร้อยละความสำเร็จของกิจกรรมที่ดำเนินการ	ร้อยละ 100	ไม่น้อยกว่า ร้อยละ 75	ไม่น้อยกว่า ร้อยละ 50	ไม่น้อยกว่า ร้อยละ 25	น้อยกว่า ร้อยละ 25
	ความถี่ในการทบทวนแผน (backlog review)	0 ครั้งต่อไตรมาส	1 ครั้งต่อไตรมาส	2 ครั้งต่อไตรมาส	3 ครั้งต่อไตรมาส	มากกว่า 3 ครั้งต่อไตรมาส
Lagging	ความพึงพอใจในการใช้บริการ	มากกว่า 4.00 คะแนน	3.99 – 3.50 คะแนน	3.49 – 3.00 คะแนน	2.99 – 2.50 คะแนน	น้อยกว่า 2.5 คะแนน

S1 การดำเนินงานโครงการสำคัญตามยุทธศาสตร์/นโยบายรัฐบาล ไม่บรรลุเป้าหมาย

- โครงการ AI Search

(โครงการสำคัญตาม ยุทธศาสตร์ สพร.)

AI Search

สถานะปัจจุบัน

ระยะ2 วางแผนโครงการ

ระดับความเสี่ยงก่อนการจัดการ

4X3

ระดับความเสี่ยงที่คาดหวังหลังการจัดการ

1X2

ระยะ	ผลลัพธ์	ความเสี่ยง		มาตรการและระยะเวลา	
วางแผนโครงการ	Smart Search Road Map	ภายใน	แผนการนำร่องบริการไม่สัมพันธ์กับการจัดทำชุดข้อมูล ทำให้เกิดความล่าช้า แนวทางการพัฒนาไม่ครอบคลุมการนำไปใช้งาน	Q1-Q4	หารือกับหน่วยงานหลักภายใต้แผนปฏิบัติการด้านปัญญาประดิษฐ์แห่งชาติเพื่อการพัฒนาประเทศไทย (พ.ศ. 2565-2570) ที่เกี่ยวข้อง
ดำเนินโครงการ	ระบบ AI Search ที่สามารถรองรับ LLM หลายรูปแบบได้	ภายนอก	เทคโนโลยี AI (LLM) มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ส่งผลต่อการพัฒนาระบบในการใช้เครื่องมือใหม่ การส่งมอบงานตามสัญญาล่าช้า/เกิดปัญหา	Q1-Q2 Q1 Q1-Q4	ออกแบบระบบ (Adaptor API) ให้ครอบคลุมการเรียกใช้จากหน่วยงานต่างๆ ทบทวน/ปรับปรุง คณะทำงานสนับสนุนกระบวนการจัดทำเอกสารเกี่ยวกับการจัดซื้อจัดจ้างและติดตามความคืบหน้าโครงการสำคัญตามนโยบายของรัฐบาล จัดเตรียมบุคลากรดำเนินการกรณีการจัดซื้อจัดจ้างไม่เป็นไปตามแผน
ติดตามและควบคุมโครงการ	หน่วยงานภาครัฐสามารถนำร่องทดสอบและนำไปใช้งานไม่น้อยกว่า 1 หน่วยงาน	ภายใน	การทำงานของแอปพลิเคชันเกิดข้อผิดพลาด (Bug) หรือปัญหาในการใช้งาน	Q3-Q4	ทดสอบระบบร่วมกับหน่วยงานงานที่เกี่ยวข้องและผู้ใช้งาน
ประเมินผลโครงการ	บรรลุเป้าหมายตัวชี้วัดตามแผนปฏิบัติงานสำนักงาน	ภายนอก	เกิดการเปลี่ยนแปลงนโยบายภาครัฐ	Q1-Q4	ประเมินสถานการณ์ และปรับแผนการดำเนินงานและเป้าหมายให้สอดคล้องกับสถานการณ์จริง

KRI	โอกาสเกิด (Leading KRI) / ผลกระทบ (Lagging KRI)	ระดับ 1 (เสี่ยงต่ำสุด)	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5 (เสี่ยงสูงสุด)
Leading	ร้อยละความสำเร็จของกิจกรรมที่ดำเนินการ	ร้อยละ 100	ไม่น้อยกว่าร้อยละ 75	ไม่น้อยกว่าร้อยละ 50	ไม่น้อยกว่าร้อยละ 25	น้อยกว่าร้อยละ 25
	ระดับความแม่นยำของระบบ	มากกว่าร้อยละ 99.5	มากกว่าร้อยละ 80	ไม่น้อยกว่าร้อยละ 75	ไม่น้อยกว่าร้อยละ 70	น้อยกว่าร้อยละ 65
Lagging	การบรรลุเป้าหมายโครงการ	- พัฒนาระบบได้สำเร็จและมีหน่วยงานนำร่องอย่างน้อย 8 หน่วยงาน - SLA มากกว่าร้อยละ 99.5	- พัฒนาระบบได้สำเร็จและมีหน่วยงานนำร่อง 1 หน่วยงาน - SLA มากกว่าร้อยละ 99.4	- พัฒนาระบบได้สำเร็จและมีหน่วยงานนำร่อง 1 หน่วยงาน - SLA ต่ำกว่าร้อยละ 99.4	พัฒนาระบบล่าช้ากว่ากำหนดแต่แล้วเสร็จไม่เกินไตรมาส 1 ของปีถัดไป	ไม่สามารถพัฒนาระบบได้และถูกยกเลิก

S1 การดำเนินงานโครงการสำคัญตามยุทธศาสตร์/นโยบายรัฐบาล ไม่บรรลุเป้าหมาย

- โครงการ แผน DG ฉบับปรับปรุง

(โครงการสำคัญตามยุทธศาสตร์ สพร.)

แผน DG ฉบับปรับปรุง

สถานะปัจจุบัน

ระยะ 3 ดำเนินโครงการ

ระดับความเสี่ยงก่อนการจัดการ

3X3

ระดับความเสี่ยงที่คาดหวังหลังการจัดการ

1X2

ระยะ	ผลลัพธ์	ความเสี่ยง		มาตรการและระยะเวลา	
ดำเนินโครงการ	(ร่าง) แผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัล ฉบับปรับปรุง	ภายนอก	เกิดการเปลี่ยนแปลงนโยบายภาครัฐ	Q1	วิเคราะห์ประเด็นเชิงนโยบายจากรัฐบาลชุดใหม่เพื่อนำมาปรับปรุงแผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัล
ติดตามและควบคุมโครงการ	แผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัล ฉบับปรับปรุง ที่ผ่านความเห็นชอบจากคณะกรรมการ DG	ภายนอก	การจัดประชุมคณะกรรมการพัฒนารัฐบาลดิจิทัลไม่เป็นไปตามกำหนด	Q3-Q4	กำหนดแผนการจัดประชุมล่วงหน้า เพื่อหารือกับคณะกรรมการพัฒนารัฐบาลดิจิทัล
ประเมินผลโครงการ	แผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัล ฉบับปรับปรุง ได้รับการประกาศใช้				

KRI	โอกาสเกิด (Leading KRI) / ผลกระทบ (Lagging KRI)	ระดับ 1 (เสี่ยงต่ำสุด)	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5 (เสี่ยงสูงสุด)
Leading	ร้อยละความสำเร็จของกิจกรรมที่ดำเนินการ	ร้อยละ 100	ไม่น้อยกว่า ร้อยละ 75	ไม่น้อยกว่า ร้อยละ 50	ไม่น้อยกว่า ร้อยละ 25	น้อยกว่า ร้อยละ 25
	ผลการรับฟังความเห็น (Public Hearing)	ผู้เข้าร่วมการรับฟังความเห็นเห็นด้วย โดยให้แก้ไขเล็กน้อยแต่ไม่กระทบต่อสาระสำคัญ	ผู้เข้าร่วมการรับฟังความเห็นเห็นด้วย โดยให้แก้ไขบางส่วนแต่ไม่กระทบต่อสาระสำคัญ	ผู้เข้าร่วมการรับฟังความเห็นบางส่วนไม่เห็นด้วย และต้องแก้ไขสาระสำคัญของ (ร่าง) แผนฯ	ผู้เข้าร่วมการรับฟังความเห็นส่วนใหญ่ไม่เห็นด้วย จนส่งผลให้ต้องมีกระบวนการทบทวนสาระสำคัญที่กระทบต่อแผนการดำเนินงานบางส่วน	ผู้เข้าร่วมการรับฟังความเห็นส่วนใหญ่ไม่เห็นด้วย จนส่งผลให้ต้องมีกระบวนการทบทวนสาระสำคัญที่กระทบต่อแผนการดำเนินงานทั้งหมด
Lagging	การบรรลุเป้าหมายโครงการ	(ร่าง) แผนฯ ได้รับความเห็นชอบของคณะกรรมการพัฒนารัฐบาลดิจิทัล ภายในไตรมาสที่ 4/2569	นำเสนอ (ร่าง) แผนฯ ต่อที่ประชุมคณะกรรมการพัฒนารัฐบาลดิจิทัล ภายในไตรมาสที่ 4/2569	จัดทำ (ร่าง) แผนฯ เพื่อเตรียมนำเสนอคณะกรรมการที่เกี่ยวข้อง ภายในไตรมาสที่ 4/2569	การจัดทำแผนล่าช้ากว่ากำหนดแต่แล้วเสร็จไม่เกินไตรมาสที่ 1/2570	การจัดทำแผนล่าช้ากว่ากำหนดแต่แล้วเสร็จไม่เกินไตรมาสที่ 2/2570

S1 การดำเนินงานโครงการสำคัญตามยุทธศาสตร์/นโยบายรัฐบาล ไม่บรรลุเป้าหมาย

- โครงการ Payment Platform

(โครงการสำคัญตามนโยบายรัฐบาลในปี พ.ศ. 2568)

Payment Platform

สถานะปัจจุบัน

ระยะ 3 ดำเนินโครงการ

ระดับความเสี่ยงก่อนการจัดการ

4X3

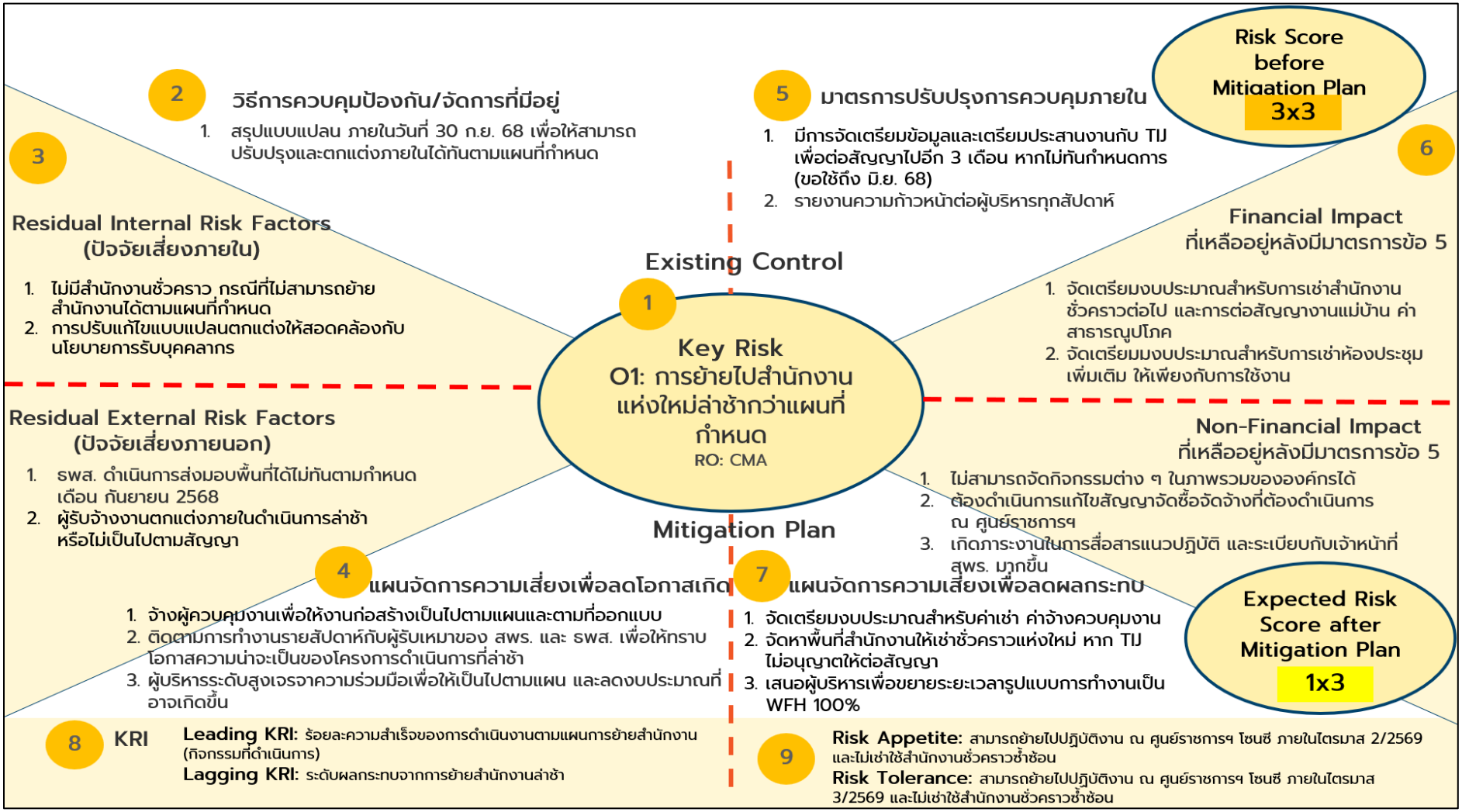
ระดับความเสี่ยงที่คาดหวังหลังการจัดการ

1X2

ระยะ	ผลลัพธ์	ความเสี่ยง	มาตรการและระยะเวลา
ดำเนินโครงการ	Platform สามารถรองรับบริการที่จะมาใช้งานได้	ภายใน ระบบอาจไม่สามารถรองรับเงื่อนไขการใช้งานเฉพาะหรือที่แตกต่างจากเดิม ภายนอก มีหน่วยงานใช้บริการระบบไม่เต็ม Capacity เกิดการเปลี่ยนแปลงนโยบายภาครัฐ	Q1-Q4 สร้างความร่วมมือหน่วยงานผู้ใช้บริการกลุ่มใหม่เพื่อให้เกิดการใช้งานอย่างคุ้มค่า Q1-Q4 การปรับปรุง Platform ให้รองรับเงื่อนไขของโครงการ
ติดตามและควบคุมโครงการ	บริการมีการปรับปรุงเพื่อลดปัญหาในการใช้งาน	ภายใน การทำงานของแอปพลิเคชันเกิดข้อผิดพลาด (Bug) หรือปัญหาในการใช้งาน	Q1-Q4 แก้ไข/ปรับปรุงขั้นตอนหรือระบบอย่างต่อเนื่องเพื่อลดปัญหาการใช้งานของผู้รับบริการ
ประเมินผลโครงการ	บรรลุเป้าหมายตัวชี้วัดตามแผนสำนักงาน	ภายนอก เกิดการเปลี่ยนแปลงนโยบายภาครัฐ	Q1-Q4 ประเมินสถานการณ์ และปรับแผนการดำเนินงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์จริง

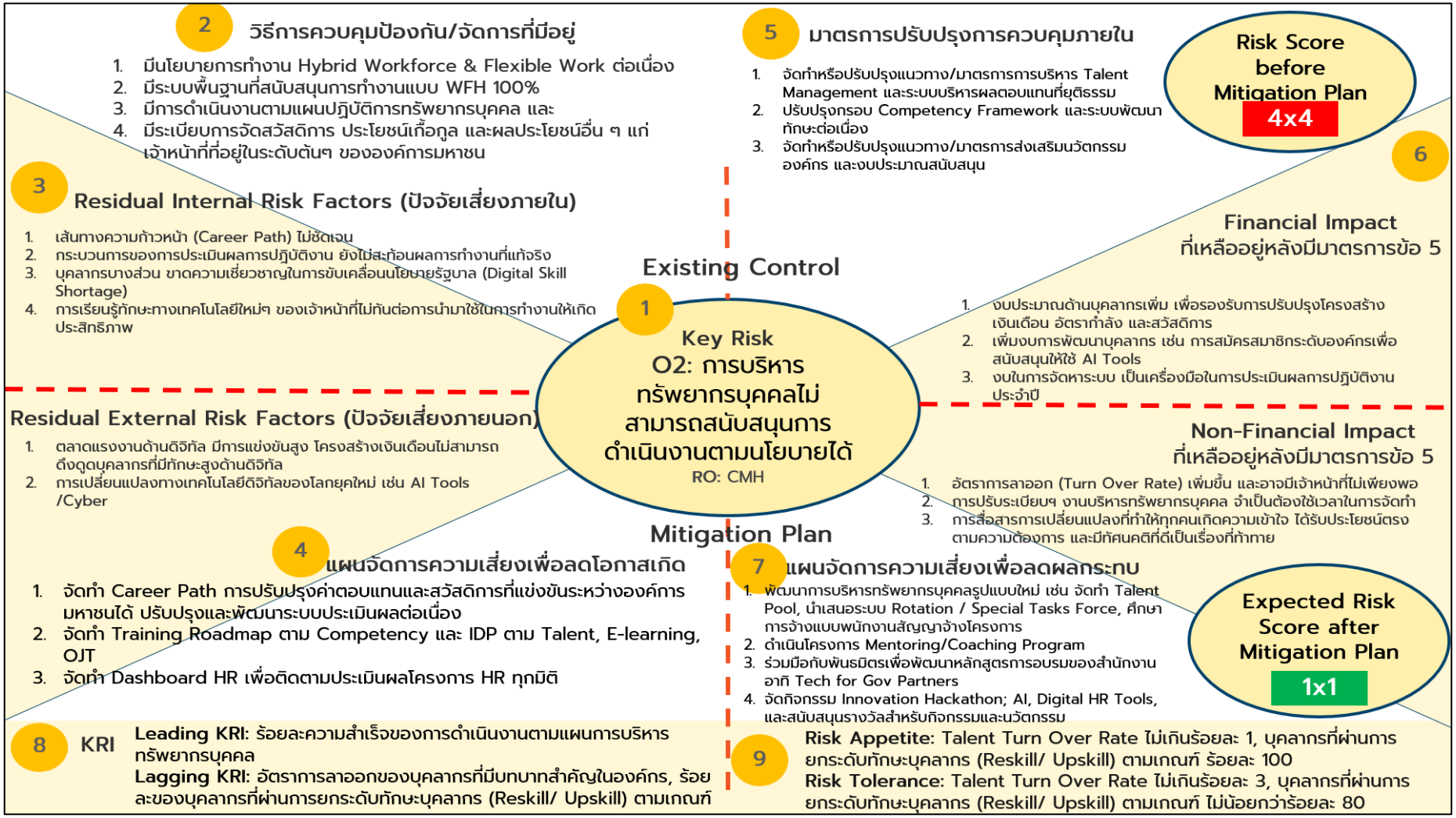
KRI	โอกาสเกิด (Leading KRI) / ผลกระทบ (Lagging KRI)	ระดับ 1 (เสี่ยงต่ำสุด)	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5 (เสี่ยงสูงสุด)
Leading	ร้อยละความสำเร็จของกิจกรรมที่ดำเนินการ	ร้อยละ 100	ไม่น้อยกว่าร้อยละ 75	ไม่น้อยกว่าร้อยละ 50	ไม่น้อยกว่าร้อยละ 25	น้อยกว่าร้อยละ 25
Lagging	การบรรลุเป้าหมายโครงการ	มีระบบพร้อมให้บริการ และมีหน่วยงานใช้บริการ 1 โครงการ	มีหน่วยงานขอใช้บริการ และพัฒนาเงื่อนไขโครงการเพิ่มเติมแล้วเสร็จ	มีหน่วยงานขอใช้บริการ และอยู่ระหว่างการทดสอบตามเงื่อนไขโครงการเพิ่มเติม	มีหน่วยงานขอใช้บริการ แต่ไม่สามารถพัฒนาตามเงื่อนไขโครงการเพิ่มเติม	ไม่มีหน่วยงานขอใช้บริการ

O1 การย้ายไปสำนักงานแห่งใหม่ล่าช้ากว่าแผนที่กำหนด



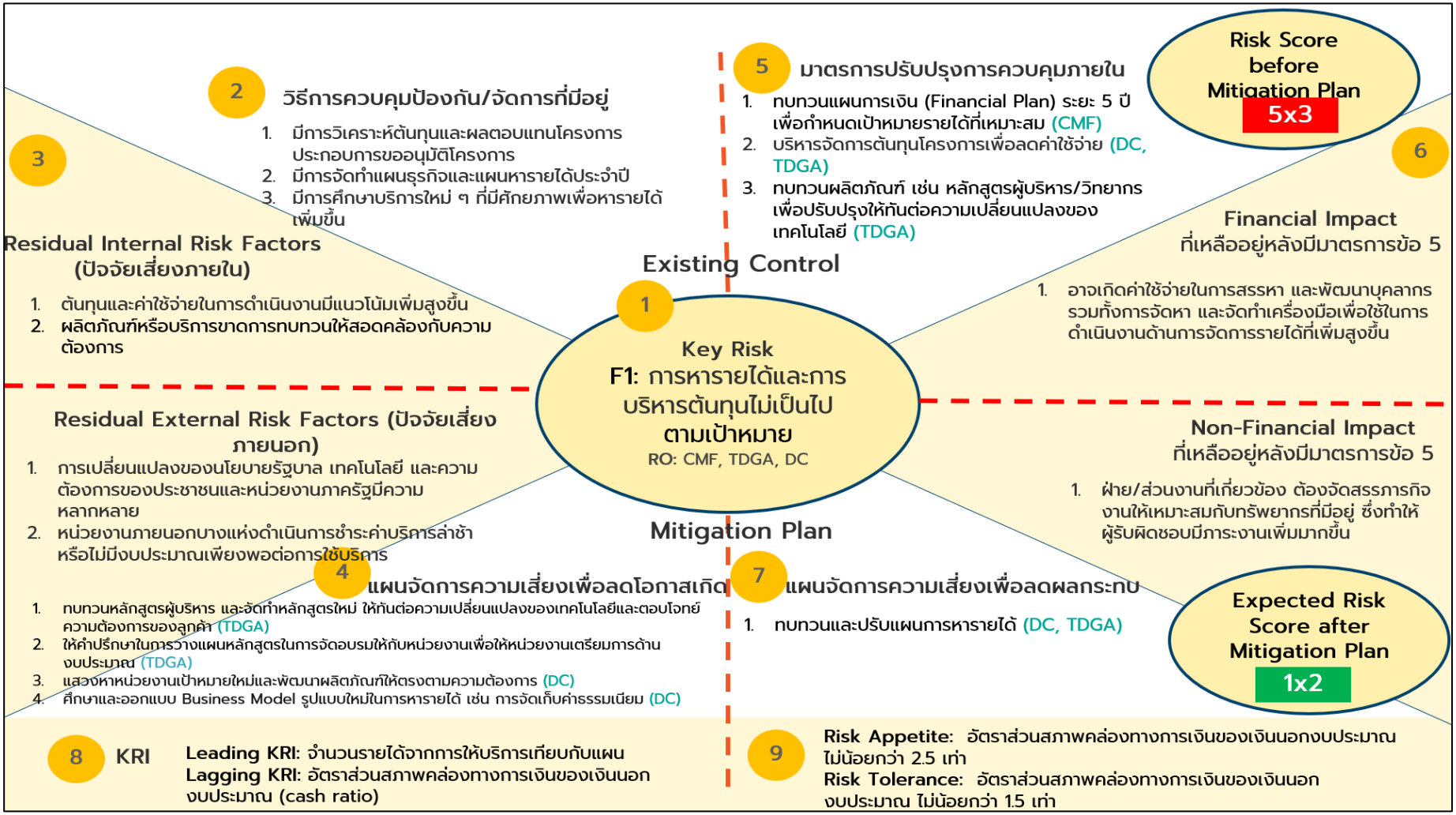
แผนการควบคุมภายในและแผนจัดการความเสี่ยง	ไตรมาส 1/2569			ไตรมาส 2/2569			ไตรมาส 3/2569			ไตรมาส 4/2569		
	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.
แผนการควบคุมภายใน												
1. จัดเตรียมข้อมูลและเตรียมประสานงานกับ TIJ เพื่อต่อสัญญาเช่าพื้นที่ หากไม่ทันกำหนด				←	→							
2. รายงานผลให้ผู้บริหารระดับสูงถึงความก้าวหน้าทุกๆ สัปดาห์	←	—	—	—	—	—	—	—	→			
แผนจัดการความเสี่ยง (ลดโอกาสเกิด)												
1. จ้างผู้ควบคุมเพื่อให้งานก่อสร้างเป็นไปตามแผน	←	—	—	—	—	—	—	—	→			
2. ติดตามการทำงานรายสัปดาห์กับผู้รับเหมาของ สพร. และ ธพส. เพื่อให้ทราบโอกาสความน่าจะเป็นของโครงการดำเนินการที่ล่าช้า	←	—	—	—	—	—	—	—	→			
3. ผู้บริหารระดับสูงเจรจาความร่วมมือเพื่อให้เป็นไปตามแผน และลดงบประมาณที่อาจเกิดขึ้น	←	—	→									
แผนจัดการความเสี่ยง (ลดผลกระทบ)												
1. จัดเตรียมงบประมาณสำหรับค่าเช่า ค่าจ้างควบคุมงาน	←	—	→									
2. จัดหาพื้นที่สำนักงานให้เช่าชั่วคราวแห่งใหม่ หาก TIJ ไม่ต่อสัญญา	←	—	→									
3. เสนอผู้บริหารเพื่อขยายเวลารูปแบบการทำงาน WFH 100%				↔								

O2 การบริหารทรัพยากรบุคคลไม่สามารถสนับสนุนการดำเนินงานตามนโยบายได้



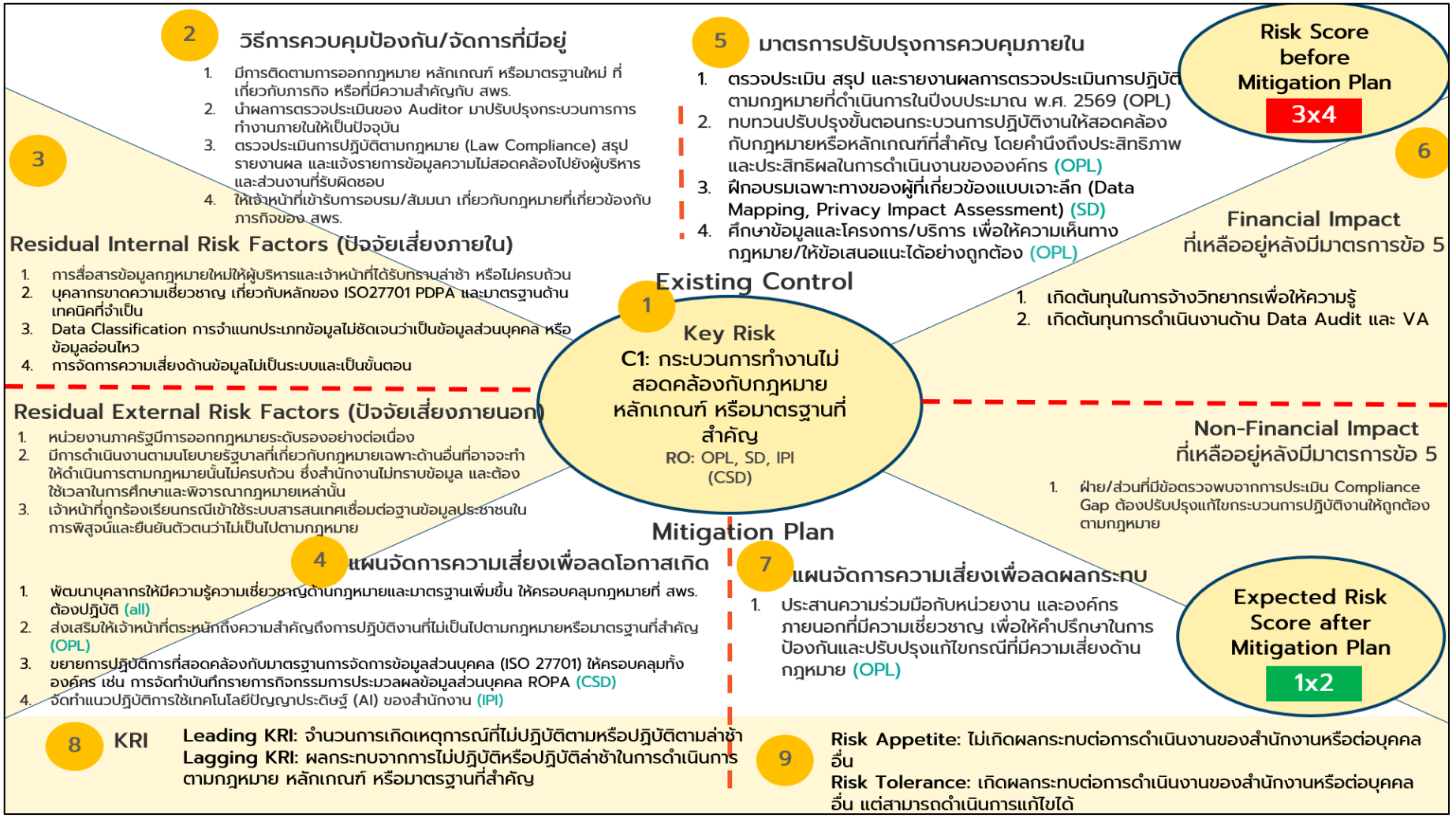
แผนการควบคุมภายในและแผนจัดการความเสี่ยง	ไตรมาส 1/2569			ไตรมาส 2/2569			ไตรมาส 3/2569			ไตรมาส 4/2569		
	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.
แผนการควบคุมภายใน												
1. จัดทำหรือปรับปรุงแนวทาง/มาตรการการบริหาร Talent Management และระบบบริหารผลตอบแทนที่ยุติธรรม (รักษาคน)	↔			↔			↔			↔		
2. ปรับปรุงกรอบ Competency Framework และระบบพัฒนาทักษะต่อเนื่อง (พัฒนาคน)		↔					↔					
3. จัดทำหรือปรับปรุงแนวทาง/มาตรการส่งเสริมนวัตกรรมองค์กร และงบประมาณสนับสนุน (ส่งเสริมนวัตกรรม)			↔				↔					
แผนจัดการความเสี่ยง (ลดโอกาสเกิด)												
1. จัดทำ Career Path การปรับปรุงค่าตอบแทนและสวัสดิการที่แข่งขันระหว่างองค์การมหาชนได้ ปรับปรุงและพัฒนาระบบประเมินผลต่อเนื่อง (รักษาคน)	↔			↔			↔			↔		
2. จัดทำ Training Roadmap ตาม Competency และ IDP ตาม Talent, E-learning, OJT (พัฒนาคน)		↔						↔				
3. จัดทำ Dashboard HR เพื่อติดตามประเมินผลโครงการ HR ทุกมิติ (ส่งเสริมนวัตกรรม)	↔			↔			↔			↔		
แผนจัดการความเสี่ยง (ลดผลกระทบ)												
1. พัฒนาการบริหารทรัพยากรบุคคลรูปแบบใหม่ เช่น จัดทำ Talent Pool, นำเสนอระบบ Rotation/Special Tasks Force, ศึกษาการจ้างแบบพนักงานสัญญาจ้างโครงการ (ส่งเสริมนวัตกรรม)	↔			↔			↔			↔		
2. ดำเนินโครงการ Mentoring/Coaching Program (พัฒนาคน)		↔			↔			↔			↔	
3. ร่วมมือกับพันธมิตรเพื่อพัฒนาหลักสูตรการอบรมของสำนักงาน อาทิ Tech for Gov Partners (พัฒนาคน) (ส่งเสริมนวัตกรรม)			↔			↔			↔			↔
4. จัดกิจกรรม Innovation Hackathon; AI, Digital HR Tools, และสนับสนุนรางวัลสำหรับกิจกรรมและนวัตกรรม (ส่งเสริมนวัตกรรม)				↔	↔	↔	↔	↔	↔			

F1 การหารายได้และการบริหารต้นทุนไม่เป็นไปตามเป้าหมาย



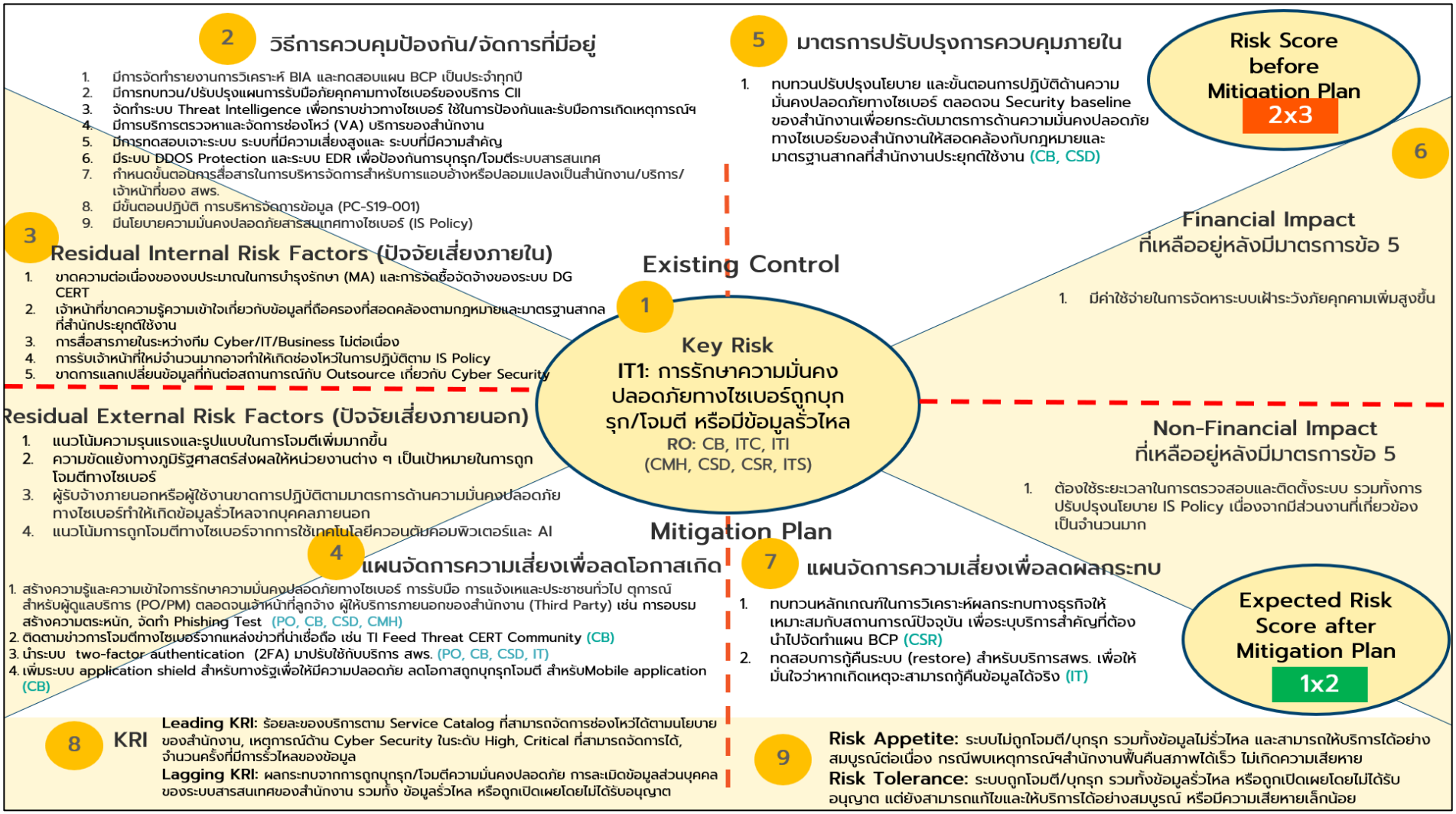
แผนการควบคุมภายในและแผนจัดการความเสี่ยง	ไตรมาส 1/2569			ไตรมาส 2/2569			ไตรมาส 3/2569			ไตรมาส 4/2569		
	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.
แผนการควบคุมภายใน												
1. ทบทวนแผนการเงิน (Financial Plan) ระยะ 5 ปี เพื่อกำหนดเป้าหมายรายได้ที่เหมาะสม (CMF)	←											
2. บริหารจัดการต้นทุนโครงการเพื่อลดค่าใช้จ่าย (DC, TDGA)	←		→									
3. ทบทวนผลิตภัณฑ์/โครงการ ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง และปรับบริการให้ตอบโจทย์มากขึ้น (DC, TDGA)			←						→			
แผนการหารายได้ 2569 เป้าหมาย 60 ล้าน ได้แก่ 1. TDGA 35.5 ล้าน 2. System Integration 12.7 ล้าน 3. บำรุงรักษาระบบ (MA) 5.8 ล้าน 4. ท้องถิ่นดิจิทัล 6 ล้าน												
เป้าหมายการลดรายจ่าย ร้อยละ 3 ของค่าใช้จ่ายการดำเนินโครงการหารายได้ที่จะกำหนดสำหรับการดำเนินงานในปีงบประมาณ พ.ศ. 2569												
แผนจัดการความเสี่ยง (ลดโอกาสเกิด)												
1. ให้คำปรึกษาในการวางแผนหลักสูตรในการจัดอบรมให้กับหน่วยงานเพื่อให้หน่วยงานเตรียมการด้านงบประมาณ (TDGA)	←		→		←	→						
2. แสวงหาหน่วยงานเป้าหมายใหม่และพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้ตรงตามความต้องการ (DC)	←											→
3. ศึกษาและออกแบบ Business Model รูปแบบใหม่ในการหารายได้ เช่น การจัดเก็บค่าธรรมเนียม (DC)	←											→
แผนจัดการความเสี่ยง (ลดผลกระทบ)												
1. ทบทวนและปรับแผนการหารายได้ (DC, TDGA)	←	→				←						

C1 กระบวนการทำงานไม่สอดคล้องกับกฎหมาย หลักเกณฑ์ หรือมาตรฐานที่สำคัญ



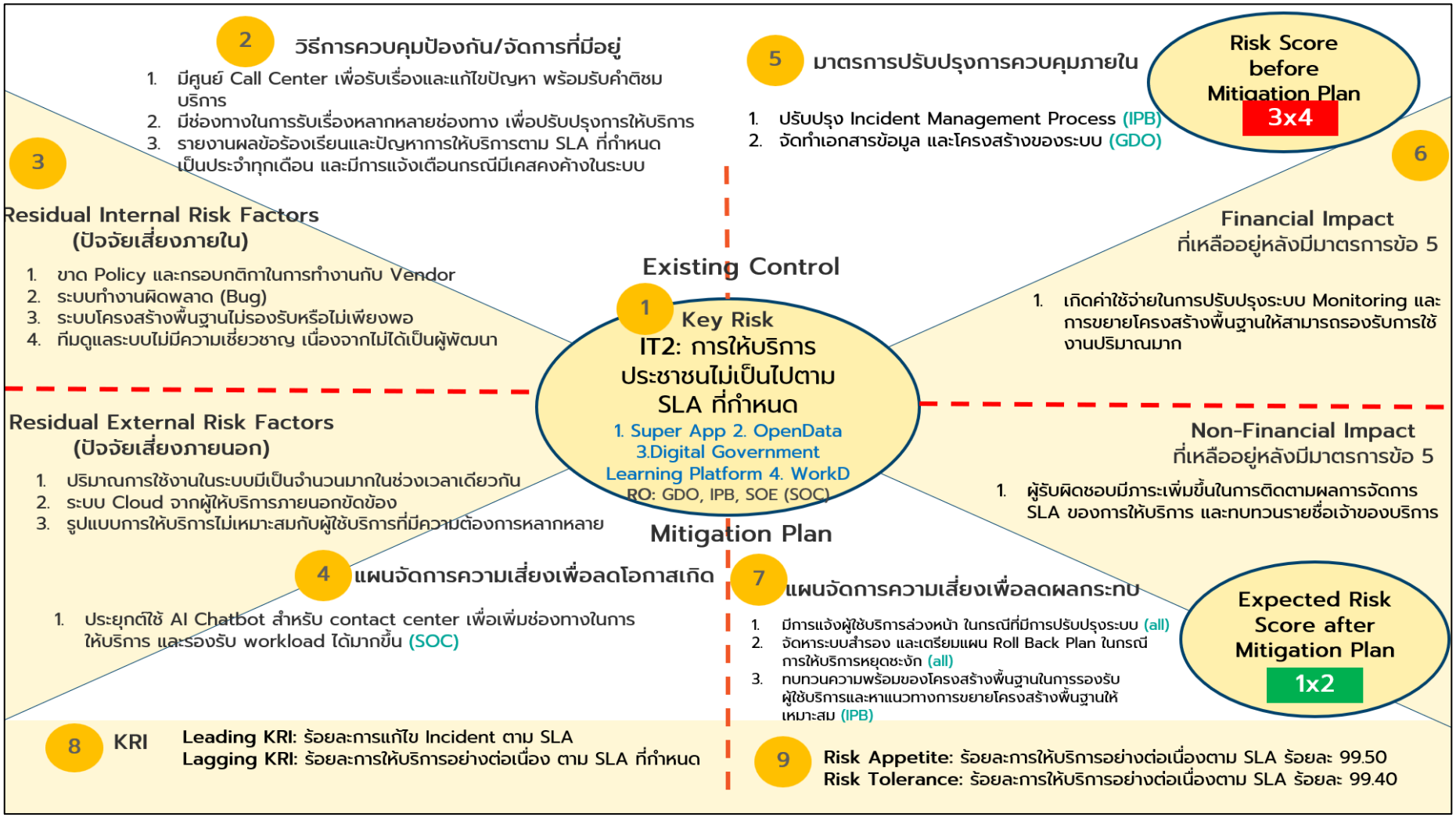
แผนการควบคุมภายในและแผนจัดการความเสี่ยง	ไตรมาส 1/2569			ไตรมาส 2/2569			ไตรมาส 3/2569			ไตรมาส 4/2569		
	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.
แผนการควบคุมภายใน												
1. ตรวจประเมิน สรุป และรายงานผลการตรวจประเมินการปฏิบัติตามกฎหมายที่ดำเนินการในปีงบประมาณ พ.ศ. 2569 (OPL)	←			→								
2. ทบทวนปรับปรุงขั้นตอนกระบวนการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับกฎหมายหรือหลักเกณฑ์ที่สำคัญ โดยคำนึงถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงานขององค์กร (OPL)							←		→			
3. ฝึกอบรมเฉพาะทางของผู้ที่เกี่ยวข้องแบบเจาะลึก (Data Mapping, Privacy Impact Assessment) (SD)				←					→			
4. ศึกษาข้อมูลและโครงการ/บริการ เพื่อให้ความเห็นทางกฎหมาย/ให้ข้อเสนอแนะได้อย่างถูกต้อง (OPL)							←		→			
แผนจัดการความเสี่ยง (ลดโอกาสเกิด)												
1. พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความเชี่ยวชาญด้านกฎหมายและมาตรฐานเพิ่มขึ้น ให้ครอบคลุมกฎหมายที่ สพร. ต้องปฏิบัติ (all)						←			→			
2. ส่งเสริมให้เจ้าหน้าที่ตระหนักถึงความสำคัญถึงการปฏิบัติงานที่ไม่เป็นไปตามกฎหมายหรือมาตรฐานที่สำคัญ (OPL)			←						→			
3. ขยายการปฏิบัติการที่สอดคล้องกับมาตรฐานการจัดการข้อมูลส่วนบุคคล (ISO 27701) ให้ครอบคลุมทั้งองค์กร เช่น การจัดทำบันทึกรายการกิจกรรมการประมวลผลข้อมูลส่วนบุคคล ROPA (CSD)	←								→			
4. จัดทำแนวปฏิบัติการใช้เทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ (AI) ของสำนักงาน (IPI)							←					→
แผนจัดการความเสี่ยง (ลดผลกระทบ)												
1. ประสานความร่วมมือกับหน่วยงาน และองค์กรภายนอกที่มีความเชี่ยวชาญ เพื่อให้คำปรึกษาในการป้องกันและปรับปรุงแก้ไขกรณีที่มีความเสี่ยงด้านกฎหมาย (OPL)	←											→

IT1 การรักษาความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์ถูกบุกรุก/โจมตี หรือมีข้อมูลรั่วไหล



แผนการควบคุมภายในและแผนจัดการความเสี่ยง	ไตรมาส 1/2569			ไตรมาส 2/2569			ไตรมาส 3/2569			ไตรมาส 4/2569		
	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.
แผนการควบคุมภายใน												
1. ทบทวนปรับปรุงนโยบาย และขั้นตอนการปฏิบัติด้านความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์ ตลอดจน Security baseline ของสำนักงานเพื่อยกระดับมาตรการด้านความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์ของสำนักงานให้สอดคล้องกับกฎหมายและ มาตรฐานสากลที่สำนักงานประยุกต์ใช้งาน (CB, CSD)	←											→
แผนจัดการความเสี่ยง (ลดโอกาสเกิด)												
1. สร้างความรู้และความเข้าใจการรักษาความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์ การรับมือ การแจ้งเหตุการณ์ สำหรับผู้ดูแลบริการ (PO/PM) ตลอดจนเจ้าหน้าที่ลูกจ้าง ผู้ให้บริการภายนอกของสำนักงาน (Third Party) และประชาชนทั่วไป เช่น การอบรมสร้างความตระหนัก, จัดทำ Phishing Test (PO, CB, CSD, CMH)							←			→		
2. ติดตามข่าวการโจมตีทางไซเบอร์จากแหล่งข่าวที่น่าเชื่อถือ เช่น TI Feed Threat CERT Community (CB)	←											→
3. นำระบบ two-factor authentication (2FA) มาปรับใช้กับบริการ สพร*. (PO, CB, CSD,IT)	←											→
4. เพิ่มระบบ application shield สำหรับทางรัฐเพื่อให้มีความปลอดภัย ลดโอกาสถูกบุกรุกโจมตี (CB)	←											→
แผนจัดการความเสี่ยง (ลดผลกระทบ)												
1. ทบทวนหลักเกณฑ์ในการวิเคราะห์ผลกระทบทางธุรกิจให้เหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบัน เพื่อระบุบริการสำคัญที่ต้องนำไปจัดทำแผน BCP (CSR)					←	→						
2. ทดสอบการกู้คืนระบบ (restore) สำหรับบริการสพร. เพื่อให้มั่นใจว่าหากเกิดเหตุจะสามารถกู้คืนข้อมูลได้จริง (IT)	←		→									

IT2 การให้บริการประชาชนอาจจะไม่เป็นไปตาม SLA ที่กำหนด



แผนการควบคุมภายในและแผนจัดการความเสี่ยง	ไตรมาส 1/2569			ไตรมาส 2/2569			ไตรมาส 3/2569			ไตรมาส 4/2569		
	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.
แผนการควบคุมภายใน												
1. ปรับปรุง Incident Management Process ของ DGLP (IPB)	←	—	→									
2. จัดทำเอกสารข้อมูล และโครงสร้างของระบบ (GDO)				←	—	—	—	—	→			
แผนจัดการความเสี่ยง (ลดโอกาสเกิด)												
1. ประยุกต์ใช้ AI Chatbot สำหรับ contact center เพื่อเพิ่มช่องทางในการให้บริการ และรองรับ workload ได้มากขึ้น (SOC)	←	—	—	—	—	→						
แผนจัดการความเสี่ยง (ลดผลกระทบ)												
1. แจ้งผู้ใช้บริการล่วงหน้า ในกรณีที่มีการปรับปรุงระบบ (all)	←	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	→
2. จัดหาระบบสำรอง และเตรียมแผน Roll Back Plan ในกรณีการให้บริการหยุดชะงัก (all)	←	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	→
4. ทบทวนความพร้อมของโครงสร้างพื้นฐานในการรองรับผู้ใช้บริการและหาแนวทางการขยายโครงสร้างพื้นฐานให้เหมาะสม (IPB)			↔			↔			↔			↔

3. ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) และความเสี่ยงที่ยอมให้เบี่ยงเบนได้ (Risk Tolerance) ของรายการความเสี่ยง

เหตุการณ์ความเสี่ยง (Key Risk)	ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)	ความเสี่ยงที่ยอมให้เบี่ยงเบนได้ (Risk Tolerance)
S1: การดำเนินงานโครงการสำคัญตามยุทธศาสตร์/นโยบายรัฐบาลไม่บรรลุเป้าหมาย	Super App - ความพึงพอใจในการใช้บริการ 3.99 – 3.50 คะแนน	- ความพึงพอใจในการใช้บริการ 3.49 – 3.00 คะแนน
	AI Search - พัฒนาระบบได้สำเร็จและมีหน่วยงานนำร่อง 8 หน่วยงาน - SLA มากกว่าร้อยละ 99.4	- พัฒนาระบบได้สำเร็จและมีหน่วยงานนำร่อง 1 หน่วยงาน - SLA ต่ำกว่าร้อยละ 99.4
	แผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัล ฉบับปรับปรุง - (ร่าง) แผนฯ ได้รับความเห็นชอบของคณะกรรมการพัฒนารัฐบาลดิจิทัล ภายในไตรมาสที่ 4/2569	- นำเสนอ (ร่าง) แผนฯ ต่อที่ประชุมคณะกรรมการพัฒนารัฐบาลดิจิทัลภายในไตรมาสที่ 4/2569
	Payment Platform - มีระบบพร้อมให้บริการ และมีหน่วยงานใช้บริการ 1 โครงการ	- มีหน่วยงานขอใช้บริการ และพัฒนาเงื่อนไขโครงการเพิ่มเติมแล้วเสร็จ
O1: การย้ายไปสำนักงานแห่งใหม่ล่าช้ากว่าแผนที่กำหนด	-สามารถย้ายไปปฏิบัติงาน ณ ศูนย์ราชการฯ โซนซี ภายในไตรมาส 2/2569 และไม่เช่าใช้พื้นที่ซ้ำซ้อน	-สามารถย้ายไปปฏิบัติงาน ณ ศูนย์ราชการฯ โซนซี ภายในไตรมาส 3/2569 และไม่เช่าใช้พื้นที่ซ้ำซ้อน
O2: การบริหารทรัพยากรบุคคลไม่สามารถสนับสนุนการดำเนินงานตามนโยบาย	1) อัตราการลาออกของบุคลากรที่มีบทบาทสำคัญในองค์กร ไม่เกินร้อยละ 1 2) บุคลากรที่ผ่านการยกระดับทักษะบุคลากร (Reskill/ Upskill) ตามเกณฑ์ ไม่น้อยกว่าร้อยละ 100	1) อัตราการลาออกของบุคลากรที่มีบทบาทสำคัญในองค์กร ไม่เกินร้อยละ 3 2) บุคลากรที่ผ่านการยกระดับทักษะบุคลากร (Reskill/ Upskill) ตามเกณฑ์ ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80

เหตุการณ์ความเสี่ยง (Key Risk)	ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)	ความเสี่ยงที่ยอมให้เบี่ยงเบนได้ (Risk Tolerance)
F1: การหารายได้ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	- อัตราส่วนสภาพคล่องทางการเงินของเงินนอกงบประมาณ ไม่น้อยกว่า 1.85 เท่า	- อัตราส่วนสภาพคล่องทางการเงินของเงินนอกงบประมาณ ไม่น้อยกว่า 1.5 เท่า
C1: กระบวนการทำงานไม่สอดคล้องกับกฎหมาย หลักเกณฑ์หรือมาตรฐานที่สำคัญ	-ไม่เกิดผลกระทบต่อการดำเนินงานของสำนักงานหรือต่อบุคคลอื่น	- เกิดผลกระทบต่อการดำเนินงานของสำนักงานหรือต่อบุคคลอื่น แต่สามารถดำเนินการแก้ไขได้
IT1: การรักษาความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์ถูกบุกรุก/โจมตี หรือมีข้อมูลรั่วไหล	-ระบบไม่ถูกโจมตี/บุกรุก รวมทั้งข้อมูลไม่รั่วไหล และสามารถให้บริการได้อย่างสมบูรณ์ต่อเนื่อง กรณีพบเหตุการณ์ฯสำนักงานฟื้นคืนสภาพได้เร็ว ไม่เกิดความเสียหาย	-ระบบถูกโจมตี/บุกรุก รวมทั้งข้อมูลรั่วไหล หรือถูกเปิดเผยโดยไม่ได้รับอนุญาต แต่ยังสามารถแก้ไขและให้บริการได้อย่างสมบูรณ์ หรือมีความเสียหายเล็กน้อย
IT2: การให้บริการประชาชนอาจจะไม่เป็นไปตาม SLA ที่กำหนด	-ร้อยละการให้บริการอย่างต่อเนื่องตาม SLA ร้อยละ 99.50	-ร้อยละการให้บริการอย่างต่อเนื่องตาม SLA ร้อยละ 99.40

สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน)

Digital Government Development Agency (Public Organization)

www.dga.or.th

DGA THAILAND

จัดทำโดย
ส่วนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ฝ่ายกลยุทธ์องค์กร