



Digital Governance

กรอบกำกับดูแลด้านบริหารจัดการ ด้านเทคโนโลยีดิจิทัล

ประจำปี 2569

1.

การกำหนดกรอบทิศทางในการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล

2.

หลักการกำกับดูแลและบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล

3.

การกำหนดการวัด ติดตาม วิเคราะห์ประเมิน ตัววัดผลลัพธ์ (OUTCOME) ของ การกำกับดูแลและบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล

ฝ่ายสารสนเทศ

สารบัญ

	หน้า
๑. หลักการและเหตุผล.....	๓
๑.๑ วัตถุประสงค์.....	๔
๑.๒ การจัดทำแนวทางการกำกับดูแลและบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลระดับองค์กร.....	๔
๑.๓ คำนิยามของการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล.....	๕
๑.๔ หลักการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล.....	๖
๒. บทบาทหน้าที่ โครงสร้างองค์กร และการบริหารจัดการบุคลากรในการกำกับดูแลและบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศและดิจิทัลระดับองค์กร.....	๖
๒.๑ บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของคณะกรรมการองค์การตลาด.....	๖
๒.๒ คุณสมบัติ บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บริหารเทคโนโลยีสารสนเทศระดับสูงขององค์การตลาด.....	๗
๒.๓ คุณสมบัติ บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้ช่วยผู้บริหารเทคโนโลยีสารสนเทศระดับสูงขององค์การตลาด.....	๙
๒.๔ คุณสมบัติ บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติงานสนับสนุนผู้บริหารเทคโนโลยีสารสนเทศระดับสูงขององค์การตลาด.....	๑๑
๒.๕ คุณสมบัติ บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้ตรวจสอบด้านเทคโนโลยีดิจิทัลองค์การตลาด.....	๑๑
๒.๖ โครงสร้างการกำกับดูแลและบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลระดับองค์กร.....	๑๑
๒.๗ การบริหารจัดการบุคลากร.....	๑๗
๓. แนวทางปฏิบัติในการกำกับดูแลและบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลระดับองค์กร.....	๑๘
๓.๑ การกำหนดกรอบการกำกับดูแลและบริหารจัดการ.....	๑๘
๓.๑.๑ ด้านการวางแผนกลยุทธ์.....	๑๘
๓.๑.๒ การจัดซื้อจัดหา.....	๒๑
๓.๑.๓ การจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม.....	๒๔
๓.๑.๔ ผลการดำเนินงาน.....	๒๗
๓.๑.๕ ความสอดคล้องกัน.....	๒๗
๓.๑.๖ การส่งมอบผลประโยชน์และการใช้ทรัพยากรด้านเทคโนโลยีดิจิทัลให้ได้ประโยชน์สูงสุด	๒๘
๓.๑.๗ ความโปร่งใสต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย.....	๓๐
๓.๑.๘ การกำกับดูแลสถาปัตยกรรมองค์กร (Enterprise Architecture)	๓๒

๔. นโยบายการกำกับดูแลด้านบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Governance Policy)..... ๓๓

๑. หลักการและเหตุผล

เนื่องด้วยระบบเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามามีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนธุรกิจ และถือเป็นหนึ่งในระบบงานหลักที่หากมีเหตุขัดข้องหรือสถานการณ์ฉุกเฉินเกิดขึ้น จะส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร ตลาด และความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้เสียทั้งภายในและภายนอกได้ ผู้บริหารระดับสูงจึงมีบทบาทสำคัญในการบริหารจัดการ ในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการบริหารจัดการ รวมถึงมีหน้าที่ในการกำหนดเป้าหมายทางธุรกิจตามภารกิจ กลยุทธ์ นโยบาย และแผนงานระดับองค์กร ไปสู่เป้าหมายที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีดิจิทัลที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแลขององค์กรตลาด เพื่อให้มั่นใจได้ว่าการนำเทคโนโลยีดิจิทัลดังกล่าวมาใช้ในการบริหารจัดการ เพื่อช่วยให้องค์กรตลาดสามารถบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ได้ โดยมีการใช้ทรัพยากรอย่างเหมาะสม และมีการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพและเหมาะสม ให้สอดคล้องกับการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Corporate Governance)

การกำกับดูแลและบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลระดับองค์กร หมายถึง การจัดการโครงสร้างองค์กรและสาธารณูปโภคพื้นฐานทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อสนับสนุนกลยุทธ์และเป้าหมายขององค์กร รวมทั้งสนับสนุนการดำเนินงานด้านเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยการนำกรอบวิธีการปฏิบัติและวิธีการปฏิบัติที่ดีที่สุด จากมาตรฐานต่างๆ มาปรับใช้ในองค์กร เพื่อช่วยในการพิจารณามูลค่าของเทคโนโลยีดิจิทัล ตรวจสอบติดตาม และปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานด้านเทคโนโลยีดิจิทัลที่มีความสำคัญต่อองค์กร เพื่อเพิ่มมูลค่าทางธุรกิจและเป็นการลดความเสี่ยงด้านธุรกิจที่องค์กร โดยมุ่งเน้นการดำเนินงานด้านเทคโนโลยีดิจิทัลให้มีประสิทธิภาพ และสามารถสร้างความเชื่อมั่นได้ว่าเทคโนโลยีดิจิทัลขององค์กร ได้สนับสนุนวัตถุประสงค์ขององค์กร อย่างเป็นรูปธรรม

การกำกับดูแลและบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลระดับองค์กรนี้เป็นกระบวนการที่สำคัญที่ช่วยสนับสนุนองค์กรในมิติต่างๆ ดังนี้

- การจัดสรรทรัพยากรด้านเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล สอดคล้องกับเป้าหมาย พันธกิจ และวัตถุประสงค์ขององค์กร
- การบริหารความเสี่ยงในกิจกรรมด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ในด้านของผลตอบแทนเปรียบเทียบกับความเสี่ยง และการจัดการกับความเสี่ยงอย่างเหมาะสม
- การสร้างความมั่นใจถึงคุณภาพของงานด้านเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อใช้ในการตัดสินใจในทุกๆระดับ ทั้งการตัดสินใจในเชิงกลยุทธ์ ไปจนถึงการตัดสินใจเพื่อบริหารจัดการในการดำเนินธุรกิจ
- การสร้างความมั่นใจในความน่าเชื่อถือของระบบเทคโนโลยีดิจิทัล
- การพิจารณาความคุ้มค่าของต้นทุนของการให้บริการ และผลตอบแทนที่ได้รับอย่างมีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิผล

- ความมั่นใจในการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ หรือมาตรฐานอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล

การจัดทำกรอบการกำกับดูแลและบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล เป็นส่วนหนึ่งของหลักเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจตามระบบประเมินผลใหม่ (State Enterprise Assessment Model : SE-AM) ในหัวข้อ การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology : DT) ที่ต้องการผลักดันให้มีการกำหนดกรอบทิศทางการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Governance) ขององค์กรเพื่อถือปฏิบัติ ซึ่งนอกจากจะช่วยสนับสนุนให้การดำเนินงานทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัลขององค์กรตลาดบรรลุตามวัตถุประสงค์ในการกำกับดูแลและบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลระดับองค์กรแล้ว ยังสามารถสร้างความเชื่อมั่นต่อมาตรฐานทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัลขององค์กรให้เป็นที่ยอมรับในระดับสากล

๑.๑ วัตถุประสงค์

แนวทางการกำกับดูแลและบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลระดับองค์กรได้จัดทำขึ้น เพื่อเป็นแนวทางปฏิบัติในการกำกับดูแลและบริหารจัดการทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัลขององค์กรตลาด โดยคำนึงถึงความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) ในการสร้างคุณค่า (Value creation) จากการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการดำเนินงาน ซึ่งหมายถึงการได้รับผลประโยชน์ด้วยต้นทุนทรัพยากรที่ให้ประโยชน์สูงสุดและความเสี่ยงที่เหมาะสมที่สุด โดยการสร้างคุณค่าดังกล่าวจะส่งผลกระทบต่อเป้าหมายระดับองค์กรในภาพรวม ทั้งนี้ เพื่อให้องค์กรตลาดสามารถผลักดัน และดำเนินการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล รวมถึงติดตามดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลให้มีความโปร่งใส ตรวจสอบได้ ส่งผลต่อคุณภาพความมั่นคงปลอดภัย

๑.๒ การจัดทำแนวทางการกำกับดูแลและบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลระดับองค์กร

องค์กรตลาด ได้จัดทำแนวทางการกำกับดูแลและบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลระดับองค์กร โดยอ้างอิงกรอบของ COBIT^๑ ซึ่งเป็นกรอบการควบคุมและกำกับดูแลเทคโนโลยีดิจิทัลที่เป็นที่ยอมรับในระดับสากล โดยมีความต้องการของ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการกำกับดูแลและบริหารจัดการด้านเทคโนโลยีดิจิทัลเป็นแรงผลักดันให้เกิดการกำกับดูแลและบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลระดับองค์กร ในเอกสารฉบับนี้มุ่งเน้นในกระบวนการการกำกับดูแลด้านเทคโนโลยีดิจิทัลตามกรอบมาตรฐานของ COBIT ซึ่งกำหนดกรอบการกำกับดูแลและบริหารจัดการ (Governance Framework Setting and Maintenance) อันได้แก่

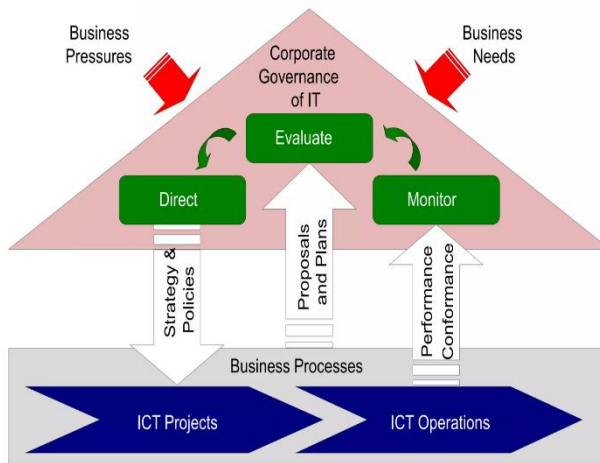
- ด้านการวางแผนกลยุทธ์
- การจัดซื้อจัดหา
- การจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม

¹ แนวทางและกรอบการกำกับดูแลและบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศตามกรอบของ COBIT ได้จาก Information System Audit and Control Association (www.isaca.org)

- ผลการดำเนินงาน
- ความสอดคล้องกัน
- การส่งมอบผลประโยชน์และการใช้ทรัพยากรเทคโนโลยีดิจิทัลให้ได้ประโยชน์สูงสุด
- ความโปร่งใสต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

การกำกับดูแลกิจการที่ดีขององค์กรตลาด หมายถึง การบริหารจัดการองค์กรที่มีประสิทธิภาพและมุ่งเน้นประสิทธิผลโดยการกำหนดแนวทางในการดำเนินงานด้วยความเป็นธรรม สร้างความเสมอภาคและให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มอย่างสมดุล เคารพในกฎ ระเบียบ ข้อบังคับขององค์กร มีความโปร่งใส และตรวจสอบได้ทุกกระบวนการ มีความรับผิดชอบต่อสังคมประเทศชาติ อันส่งผลให้องค์กรตลาดเติบโตอย่างมั่นคงและยั่งยืน โดยยึดหลักดังนี้

๑) กรอบการกำกับดูแลและบริหารจัดการด้านเทคโนโลยีดิจิทัลระดับองค์กร หรือมาตรฐาน COBIT๕ ISACA ประกอบด้วย ๖ หลักการ ดังนี้



- หลักการที่ ๑ ความรับผิดชอบ (Responsibility)
 หลักการที่ ๒ กลยุทธ์ (Strategy)
 หลักการที่ ๓ การจัดซื้อจัดหา (Acquisition)
 หลักการที่ ๔ ผลการดำเนินงาน (Performance)
 หลักการที่ ๕ ความสอดคล้องกัน (Conformance)
 หลักการที่ ๖ พฤติกรรมบุคคล (Human Behavior)

๒) กรอบแนวคิด TOGAF (The Open Group Architecture Framework) เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์และจัดทำสถาปัตยกรรมองค์กร และแนวปฏิบัติที่เป็นระบบที่ครอบคลุม

- Business Architecture
- Data/Information Architecture
- Application Architecture
- Technology/Infrastructure Architecture
- Security Architecture

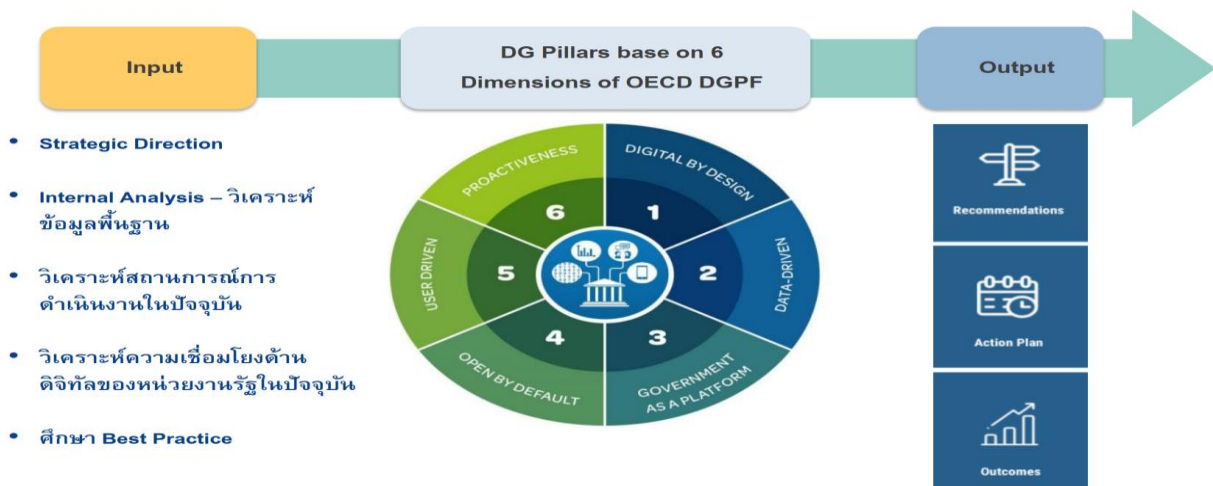
๓) กรอบแนวทางการดำเนินงานให้เป็นไปตามพระราชบัญญัติคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ. ๒๕๖๒ (PDPA) ให้ดำเนินการจัดทำกระบวนการไหลของข้อมูลส่วนบุคคล (Data Flow Diagram) และบันทึกการประมวลผล (Data Inventory/Record of Processing Activities) และให้มีช่องทางการขอใช้ตามสิทธิและ

การบริหารความยินยอม ของเจ้าของข้อมูลส่วนบุคคล ให้มีการสร้างความมั่นคงปลอดภัยให้กับข้อมูลส่วนบุคคล มิให้ข้อมูลส่วนบุคคลรั่วไหลหรือถูกละเมิด

๔) การบริหารความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีดิจิทัล มีการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงองค์กร เพื่อสร้างความน่าเชื่อถือในมิติต่าง ๆ ซึ่งเป็นเรื่องสำคัญอย่างยิ่งในการพัฒนาองค์กรให้เจริญเติบโตอย่างยั่งยืน ERM (Enterprise Risk Management) เป็นส่วนหนึ่งของ Governance และ Compliance ซึ่งหน่วยกำกับดูแลและหน่วยบริหารจัดการ รวมถึงพนักงาน และผู้ปฏิบัติงาน ควรได้ตระหนักและเข้าใจถึงเป้าหมายและวัตถุประสงค์ เข้าใจองค์ประกอบและกระบวนการที่ชัดเจนและเป็นระบบ และมีการกำกับแบบบูรณาการระหว่างเทคโนโลยีดิจิทัลกับเป้าประสงค์ขององค์กร หากมีเหตุการณ์ที่มีความไม่แน่นอน อันอาจเกิดผลกระทบในเชิงลบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กร หรืออาจจะเป็นโอกาสที่จะมีผลในเชิงบวกต่อวัตถุประสงค์และเป้าหมายและสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรในอนาคต

๕) การบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management System) มีการดำเนินการบริหารจัดการแบบองค์รวม ในการขี้ภัยคุกคามที่อาจเกิดขึ้น และผลกระทบจากภัยคุกคามใด ๆ ที่มีต่อการดำเนินธุรกิจขององค์กร หากสิ่งนั้นเกิดขึ้น องค์กรจะต้องมีการจัดเตรียมกรอบการทำงานในการดำเนินการเชิงรุกเพื่อลดผลกระทบของเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิด ลดการหยุดการทำงานในระหว่างการเกิดอุบัติการณ์ และแสดงให้เห็นถึงความยืดหยุ่นให้กับลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อเพิ่มความเชื่อมั่นตามความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

๖) กรอบแนวคิดรัฐบาลดิจิทัลตามแนวทางของ OECD Digital Government Policy Framework (DGPF)



ที่มา: ปรับปรุงจาก OECD (๒๐๒๐), "The OECD Digital Government Policy Framework: Six dimensions of a Digital Government", OECD Public Governance Policy Papers, No. ๑๒, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/1b4cfed2a-en>.

๓) แผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัลของ ประเทศไทย พ.ศ. ๒๕๖๖ – ๒๕๗๐ วิสัยทัศน์คือ “บริการภาครัฐ สะดวก โปร่งใส ทันสมัย ตอบโจทย์ประชาชน” ขับเคลื่อนด้วย ๔ ยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย

ยุทธศาสตร์ที่ ๑ พัฒนาบริการที่สะดวกและเข้าถึงง่าย

ยุทธศาสตร์ที่ ๒ สร้างมูลค่าเพิ่มและอำนวยความสะดวกแก่ภาคธุรกิจ

ยุทธศาสตร์ที่ ๓ ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชน และเปิดเผยข้อมูลเปิด

ยุทธศาสตร์ที่ ๔ บูรณาการข้อมูลและกระบวนการระหว่างหน่วยงานภาครัฐเพื่อการบริหารงานที่ยืดหยุ่นและคล่องตัว

๘) การบริหารจัดการการเลือกใช้เทคโนโลยีดิจิทัลที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ตามนโยบายการบริหารจัดการการเลือกใช้เทคโนโลยีดิจิทัลที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม เพื่อเพิ่มสมรรถนะสิ่งแวดล้อมภายในองค์กร และเพื่อความยั่งยืนด้านสิ่งแวดล้อม

๙) แนวปฏิบัติด้านการดำเนินการด้านการบริหารจัดการการใช้ทรัพยากรอย่างเหมาะสม ตามนโยบายการดำเนินการด้านการบริหารจัดการ การใช้ทรัพยากรอย่างเหมาะสม นโยบายลดการใช้กระดาษและสาธารณูปโภคอื่นๆ นโยบายด้านการบริหารจัดการการเลือกใช้เทคโนโลยีดิจิทัลที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม

๑.๓ คำนิยามของการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล

๑. องค์การตลาด : หน่วยงานที่จัดตั้งขึ้นตามพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งองค์การตลาด พ.ศ. ๒๕๔๖ และที่แก้ไขเพิ่มเติม
๒. บุคลากรขององค์การตลาด : คณะกรรมการ ผู้บริหาร พนักงาน ลูกจ้าง พนักงานชั่วคราว ลูกจ้างชั่วคราว รวมถึง ผู้ให้บริการภายนอกที่เกี่ยวข้องหรือมีหน้าที่ในการดำเนินงานขององค์การตลาด
๓. ทรัพย์สินสารสนเทศ : ทรัพย์สินสารสนเทศประเภทระบบ ซึ่งได้แก่ ระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ ระบบคอมพิวเตอร์ ระบบงานคอมพิวเตอร์ และระบบสารสนเทศ, ทรัพย์สินสารสนเทศประเภทอุปกรณ์ ซึ่งได้แก่ ตัวเครื่องคอมพิวเตอร์ อุปกรณ์คอมพิวเตอร์ เครื่องบันทึกข้อมูล และอุปกรณ์อื่นใด, ทรัพย์สินสารสนเทศประเภทข้อมูล ซึ่งได้แก่ ข้อมูลสารสนเทศ ข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ และข้อมูลคอมพิวเตอร์
๔. ผู้รับผิดชอบ : Accountable person หรือ ผู้ที่มีหน้าที่รับผิดชอบในผลสำเร็จหรือผลลัพธ์ของการดำเนินงานตามขอบเขตงานที่กำหนด โดยผู้รับผิดชอบมีหน้าที่วางกรอบหรือ แนวทางการดำเนินงาน อนุมัติและบังคับใช้ รวมถึงติดตามผลการดำเนินงานตามกรอบที่ได้วางไว้ โดยตัวอย่างของผู้รับผิดชอบในการกำกับดูแลและบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลระดับองค์กร ได้แก่ คณะกรรมการขององค์การตลาด หรือคณะอนุกรรมการที่ได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการขององค์การตลาด
๕. ผู้ทำหน้าที่ : Responsible person หรือ ผู้ที่มีหน้าที่ในการดำเนินงานตามกรอบการปฏิบัติงานที่กำหนดโดยผู้รับผิดชอบ โดยตัวอย่างของผู้ทำหน้าที่ในการกำกับดูแลและบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลระดับองค์กร ได้แก่ ผู้บริหารและบุคลากรที่ปฏิบัติงานทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัลและผู้ใช้ระบบเทคโนโลยีดิจิทัล

๑.๔ หลักการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล

องค์การตลาดได้คำนึงถึงหลักการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลที่สอดคล้องกับกระบวนการด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล, กรอบการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล ภายใต้การกำกับของกระทรวงการคลัง และตามมาตรฐานสากลที่เกี่ยวข้อง โดยหลักการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลในองค์กร ควรคำนึงถึงคุณภาพในการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล ดังนี้

๑. ประสิทธิภาพ (Effectiveness) หมายถึง มีการจัดการกับข้อมูลที่ใช้หรือเกี่ยวข้องกับกระบวนการทางธุรกิจ โดยเฉพาะการส่งมอบเทคโนโลยีดิจิทัลต่างๆ ให้แก่ผู้ใช้ได้อย่างถูกต้อง ทันเวลา และสามารถประโยชน์ได้
๒. ประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายถึง มีการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรอย่างเต็มที่ (คือให้ผลตอบแทนสูงสุดในขณะที่ใช้ต้นทุนที่ต่ำที่สุด) เพื่อให้ได้มาซึ่งเทคโนโลยีดิจิทัลที่ผู้ต้องการ
๓. การรักษาความลับ (Confidentiality) หมายถึง มีการป้องกันการเปิดเผยข้อมูลที่มีความสำคัญต่อบุคคลหรือหน่วยงานที่ไม่ได้รับอนุญาต
๔. ความพร้อมใช้งาน (Availability) หมายถึง การป้องกันและรักษาความปลอดภัยให้กับทรัพยากรที่จำเป็นต่างๆ และการรักษาระดับความสามารถในการทำงานของทรัพยากรเหล่านั้น ให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพอยู่ตลอดเวลา
๕. การปฏิบัติตามระเบียบ (Compliance) หมายถึง การที่องค์กรปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ หลักเกณฑ์ ข้อตกลง หรือกฎหมาย ที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการทางธุรกิจที่มีขึ้นเพื่อบังคับใช้ทั้งจากหน่วยงานภายในและภายนอกองค์กร

๒. บทบาทหน้าที่ โครงสร้างองค์กร และการบริหารจัดการบุคลากรในการกำกับดูแลและบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลระดับองค์กรที่ดี

๒.๑ บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของคณะกรรมการขององค์การตลาด

คณะกรรมการขององค์การตลาด (Board of Directors) มีหน้าที่รับผิดชอบกำกับดูแลองค์กร การจัดสรรและควบคุมทรัพยากรขององค์กรโดยรวม โดยคณะกรรมการขององค์การตลาดหรือคณะกรรมการที่ได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการขององค์การตลาด ให้มีบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบที่เกี่ยวข้องกับ

- การกำหนดขอบเขตและวงรอบกำกับดูแลและบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลและระบุผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง
- การอนุมัตินโยบายการกำกับดูแลและบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลระดับองค์กร และจัดให้มีการกำหนดขั้นตอน วิธีปฏิบัติงานและกระบวนการที่เกี่ยวข้องให้เป็นไปตามนโยบายดังกล่าว
- การสื่อสารนโยบายการกำกับดูแลและบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลรวมทั้งขั้นตอน วิธีปฏิบัติงานและกระบวนการที่เกี่ยวข้อง ให้บุคลากรขององค์การตลาดที่เกี่ยวข้องรับทราบ และสนับสนุนให้มีการปฏิบัติตามนโยบายดังกล่าว

- การดูแลและติดตามเพื่อให้มั่นใจว่า กิจกรรมในการกำกับดูแลและการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลมีการดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล เช่น จัดให้มีการออกแบบการควบคุมภายในที่เพียงพอเหมาะสม มีการดำเนินงานตามการควบคุมที่ได้ออกแบบไว้ มีการตรวจสอบโดยหน่วยงานที่เป็นอิสระ มีการรายงานผลการดำเนินการต่อคณะกรรมการขององค์การตลาดอย่างเพียงพอ ทันเวลาและต่อเนื่อง รวมทั้งมีการติดตามผลการปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
- ทบทวนหรือปรับปรุงนโยบายการกำกับดูแลและการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลระดับองค์กรที่ดี อย่างน้อย ปีละหนึ่งครั้ง และทบทวนโดยไม่ชักช้าเมื่อมีเหตุการณ์ใดๆ ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อ การกำกับดูแล และการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างมีนัยสำคัญ และจัดให้มีการปรับปรุงขั้นตอนและวิธีปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับนโยบายที่มีการเปลี่ยนแปลงด้วย

คณะกรรมการขององค์การตลาดหรือคณะกรรมการที่ได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการขององค์การตลาด ควรมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับเทคโนโลยีดิจิทัลและพัฒนาการทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัลที่เปลี่ยนแปลงไป รวมทั้ง ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องและความเสี่ยงอันสืบเนื่องมาจากการใช้งานเทคโนโลยีดิจิทัลสมัยใหม่ เช่น ความเสี่ยงทางด้านไซเบอร์ เพื่อให้สามารถกำหนดทิศทางและกำกับดูแลให้องค์กรมีการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจขององค์กร และสามารถกำกับดูแลการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ คณะกรรมการควรได้รับการอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีดิจิทัลที่เกี่ยวข้องอย่างเพียงพอตามระยะเวลาที่เหมาะสม

๒.๒ คุณสมบัติ บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บริหารเทคโนโลยีสารสนเทศระดับสูงของ องค์การตลาด (Department Chief Information Officer : DCIO)

ผู้บริหารเทคโนโลยีสารสนเทศระดับสูงขององค์การตลาด ในฐานะผู้นำการปรับเปลี่ยนของหน่วยงานสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล จำเป็นต้องเข้ามามีส่วนร่วมในการปรับกลยุทธ์และองค์ภาพของหน่วยงานให้มี ความทันสมัย อันจะนำไปสู่การพัฒนาภาครัฐที่ขับเคลื่อนโดยความต้องการและช่วยแก้ไขปัญหา ที่แท้จริงของประชาชน ผู้รับบริการ (Citizen-driven) การพัฒนาการบริการและการบริหารจัดการ ภาครัฐให้มีความสะดวก รวดเร็ว เชื่อมโยงและเป็นบูรณาการ การเพิ่มประสิทธิภาพการขับเคลื่อน นโยบายสาธารณะ การสร้างความเป็นธรรมให้กับสังคม และการสร้างคุณค่าร่วมกันระหว่างทุกภาคส่วน รวมทั้งเป็นมีงานดำเนินงานบนพื้นฐานของความรับผิดชอบต่อความโปร่งใส ปราศจากการทุจริต และประพฤติดี โดยการนำเทคโนโลยีดิจิทัล ข้อมูล และ นวัตกรรมมาใช้ อย่างเต็มศักยภาพ ซึ่งต้องดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการองค์การตลาด หรือผู้ที่ได้รับมอบหมายจากผู้อำนวยการ องค์การตลาด ทั้งนี้ต้องมีคุณสมบัติตามแนวทางการบริหารจัดการผู้บริหารเทคโนโลยีสารสนเทศระดับสูงภาครัฐ กำหนดไว้ตามมติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ ๒๖ พฤศจิกายน ๒๕๖๒

ผู้บริหารด้านเทคโนโลยีสารสนเทศระดับสูงขององค์การตลาด (Department Chief Information Officer : DCIO) มีบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบในฐานะ Transformation in Chief ในการสนับสนุนให้เกิด การปรับเปลี่ยนรูปแบบและกระบวนการดำเนินธุรกิจและการให้บริการภาครัฐ” โดยบูรณาการการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (รวมถึงข้อมูล) และนวัตกรรม เข้าเป็นส่วนหนึ่ง ของกลยุทธ์องค์กรเพื่อการสร้างคุณค่าร่วมกันกับทุกภาค

ส่วน และมีการประเมินสมรรถนะด้านดิจิทัลของผู้รับผิดชอบในการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพ (Responsibility) โดยมีหน้าที่ความรับผิดชอบ ดังนี้

๑. เสนอแนะเป้าหมายและแนวทางการพัฒนารัฐบาลดิจิทัลระดับกรม กำกับกับการจัดทำสถาปัตยกรรมองค์กร (Department Enterprise Architecture) แผนงาน โครงการ และงบประมาณเพื่อการพัฒนารัฐบาลดิจิทัล ของกรม รวมทั้งกำกับการบริหารจัดการโครงการ และบริหารจัดการทรัพยากร เพื่อการใช้ประโยชน์ร่วมกัน

๒. ส่งเสริม ผลักดัน และดำเนินการให้มีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการให้บริการและการทำงานภาครัฐของกรม ให้มีความทันสมัย โดยการนำเทคโนโลยีดิจิทัลและข้อมูลมาใช้ในการสร้างนวัตกรรมบริการ และการปรับปรุง รูปแบบ วิธีการและกระบวนการทำงาน ให้มีประสิทธิภาพ โปร่งใส เชื่อมโยงกันระหว่างหน่วยงานทั้งภายใน และภายนอกแบบอัตโนมัติ

๓. ส่งเสริมและกำกับดูแลการพัฒนาและบริหารจัดการข้อมูลที่อยู่ในความดูแลของกรมให้มีคุณภาพ มีความมั่นคงปลอดภัย และเปิดให้ทุกภาคส่วนสามารถเข้าถึง แบ่งปัน และใช้ประโยชน์ อย่างสร้างสรรค์ โดยคำนึงถึงความเป็นส่วนบุคคล รวมทั้งเชื่อมโยง และนำข้อมูลรวมทั้งข้อมูลขนาดใหญ่มาใช้ให้เกิดประโยชน์ สูงสุดในการตัดสินใจ การพัฒนานวัตกรรมบริการและการทำงาน ทั้งนี้เพื่อการสร้างคุณค่าร่วมกันกับ ทุกภาคส่วน (Open, Connected, and Data-Driven)

๔. กำกับดูแลการพัฒนาระบบงาน ข้อมูล และโครงสร้างพื้นฐานด้านดิจิทัลของกรมให้เป็นไปในแนวทางเดียวกัน มีประสิทธิภาพ เชื่อมโยง ไม่ซ้ำซ้อน สามารถนำมาต่อยอด และใช้ประโยชน์ร่วมกันได้

๕. กำกับดูแลการพัฒนาดิจิทัลภายในกรมให้เป็นตามหลักธรรมาภิบาล กำกับดูแลความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ (Cyber Security) และการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล (Data Privacy) รวมทั้งแก้ไขเพิ่มเติมกฎหมาย และกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง เพื่อการพัฒนารัฐบาลดิจิทัลที่ต่อเนื่องและยั่งยืน

๖. ติดตาม สำรวจและรายงานสถานการณ์การพัฒนารัฐบาลดิจิทัลของกรมให้คณะกรรมการหรือผู้ที่เกี่ยวข้องได้ทราบ รวมทั้งจัดให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยงและการเปลี่ยนแปลง เพื่อการป้องกันและแก้ไขปัญหา อย่างทันท่วงทีและเพื่อให้เกิดการพัฒนาต่อยอดที่ยั่งยืน

๗. กำกับ ให้คำปรึกษาแนะนำ และส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาศักยภาพให้แก่มัคชยะด้านดิจิทัล ในการปฏิบัติงาน การพัฒนานวัตกรรม และการทำงานร่วมกัน รวมทั้งพัฒนาระบบนิเวศและวัฒนธรรมองค์กร เพื่อสนับสนุนการพัฒนารัฐบาลดิจิทัลที่ต่อเนื่องและยั่งยืน

๘. ปฏิบัติภารกิจอื่นตามที่กำหนดหรือตามที่ได้รับมอบหมาย

๒.๓ คุณสมบัติ บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้ช่วยผู้บริหารเทคโนโลยีสารสนเทศระดับสูง

คุณสมบัติผู้ที่ได้รับการมอบหมายเป็นผู้ช่วยผู้บริหารเทคโนโลยีสารสนเทศระดับสูงขององค์การตลาดจะต้องมีคุณสมบัติอย่างใดอย่างหนึ่ง ดังต่อไปนี้ ๑. ผู้อำนวยการสำนักงาน (ตำแหน่งประเภทอำนวยการ ระดับสูงหรือระดับต้น) หรือผู้ดำรงตำแหน่ง ต่ำกว่าผู้อำนวยการสำนักงาน ๑ ระดับ ที่รับผิดชอบภารกิจอย่างหนึ่งอย่างใด ดังต่อไปนี้ ก. ภารกิจด้านเทคโนโลยีดิจิทัลของหน่วยงาน หรือ ข. ภารกิจด้านแผนงาน หรือ ค. ภารกิจด้านบริหารงานบุคคล หรือ ๒. ผู้อำนวยการสำนักงาน (ตำแหน่งประเภทอำนวยการ ระดับสูงหรือระดับต้น) หรือผู้ดำรงตำแหน่ง ต่ำกว่าผู้อำนวยการสำนักงาน ๑ ระดับ ที่รับผิดชอบภารกิจหลักของหน่วยงาน และเป็นผู้ที่มีความเข้าใจ ในบทบาทภารกิจ กระบวนการ และบริการของหน่วยงานระดับกรมทั้งในเชิงกว้างและลึก รวมทั้งมีความเข้าใจ เกี่ยวกับเทคโนโลยีดิจิทัล (รวมถึงข้อมูล) และการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้ในการพัฒนานวัตกรรม

การบริการหรือการทำงานภาครัฐ อย่างสร้างสรรค์ หนึ่ง หัวหน้าส่วนราชการหรือหน่วยงานของรัฐเทียบเท่า อาจตั้งผู้ช่วยผู้บริหารเทคโนโลยีสารสนเทศระดับสูง ระดับกระทรวงกรม มากกว่า ๑ คน ก็ได้

ผู้ช่วยผู้บริหารเทคโนโลยีสารสนเทศระดับสูงขององค์การตลาดมีบทบาทและความรับผิดชอบในการปรับเปลี่ยนไปสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล โดยให้การสนับสนุนการกำหนดเป้าหมาย แนวทางการพัฒนาภาครัฐ การจัดทำแผนงาน โครงการ งบประมาณ และบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อรองรับการปรับเปลี่ยนเป็นองค์กรดิจิทัล การจัดทำสถาปัตยกรรมองค์กร การพัฒนานวัตกรรมด้านกระบวนการและรูปแบบธุรกิจดำเนินงาน เกี่ยวกับการปรับเปลี่ยนการทำงาน การบริการ ระบบนิเวศ และวัฒนธรรมองค์กรภาครัฐ ให้มีความทันสมัย โดยนำเทคโนโลยี นวัตกรรม และข้อมูลมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดและคำนึงถึงธรรมาภิบาล ความมั่นคงปลอดภัย ความเป็นส่วนบุคคล พัฒนาและบริหารจัดการระบบงาน ข้อมูล โครงสร้างพื้นฐานด้านดิจิทัลของหน่วยงาน ให้เกิดการบูรณาการ เชื่อมโยง และใช้ประโยชน์ร่วมกัน รวมทั้งประสาน สนับสนุนการพัฒนาความร่วมมือ ด้านดิจิทัล เพื่อเชื่อมโยงการทำงานและข้อมูลทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน

๒.๔ คุณสมบัติ บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติงานสนับสนุนผู้บริหารเทคโนโลยีสารสนเทศระดับสูงขององค์การตลาด

คุณสมบัติเป็น บุคคลหรือกลุ่มบุคคล ดังต่อไปนี้ ๑. เจ้าหน้าที่หรือผู้ปฏิบัติงานในฝ่ายสารสนเทศ และหรือ ๒. เจ้าหน้าที่หรือผู้ปฏิบัติงานด้านแผนงาน และหรือ ด้านการพัฒนาระบบราชการ และหรือเป็นผู้ปฏิบัติงาน ในกลุ่มขับเคลื่อนการปฏิรูปประเทศ ยุทธศาสตร์ชาติและการสร้างความสามัคคีปรองดอง และหรือ ๓. เจ้าหน้าที่หรือผู้ปฏิบัติงานด้านการเจ้าหน้าที่หรือด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

โดยผู้ปฏิบัติงานสนับสนุนผู้บริหารเทคโนโลยีสารสนเทศระดับสูงขององค์การตลาดมีบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบในการสนับสนุนการดำเนินการปฏิบัติงานของผู้บริหารเทคโนโลยีสารสนเทศระดับสูงขององค์การตลาด

๒.๕ คุณสมบัติ บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้ตรวจสอบด้านเทคโนโลยีดิจิทัล

คุณสมบัติเป็นเจ้าหน้าที่ของหน่วยตรวจสอบที่มีความรู้ ความสามารถด้านเทคโนโลยีดิจิทัล และ กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับงานด้านเทคโนโลยีดิจิทัล โดยมีหน้าที่ตรวจสอบงานด้านเทคโนโลยีดิจิทัล อาจหมายถึง บุคลากรหรือหน่วยงานที่มีหน้าที่ในการตรวจสอบการปฏิบัติงานของหน่วยงานปฏิบัติงานและหน่วยงานกำกับดูแลการปฏิบัติงาน รวมถึงหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้มั่นใจว่ามีการปฏิบัติตามนโยบาย มาตรฐาน และกฎหมายทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัลที่เกี่ยวข้อง บุคลากรหรือหน่วยงาน ในกลุ่มนี้ คือ หน่วยงานตรวจสอบภายใน หรือหน่วยงานตรวจสอบทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัล รวมทั้งผู้ตรวจสอบภายนอกที่เป็นอิสระจากหน่วยงานปฏิบัติงาน และหน่วยงานการกำกับดูแลการปฏิบัติงาน

๒.๖ โครงสร้างการกำกับดูแลและบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลระดับองค์กรที่ดี

โครงสร้างองค์กรในการกำกับดูแลและบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลขององค์การตลาด ควรมีผู้รับผิดชอบ (Accountable person) คือ คณะกรรมการขององค์การตลาดควรจัดให้มีโครงสร้างองค์กรที่เอื้อต่อการกำกับดูแลและบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลระดับองค์กรที่เหมาะสมและสอดคล้องตามหลักการแบ่งแยกหน้าที่ความรับผิดชอบ ๓ ระดับ (Three Lines of Defense) โดยคณะกรรมการขององค์การตลาดอาจพิจารณา

แต่งตั้งมอบหมายคณะกรรมการเพื่อทำหน้าที่ที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ เช่น คณะกรรมการเพื่อทำหน้าที่ในการกำกับดูแลการบริหารจัดการทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัล (IT Steering Committee), คณะกรรมการเพื่อทำหน้าที่ในการกำกับดูแลการบริหารจัดการความเสี่ยงหรือความเสี่ยงทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัล (IT Risk Management Committee) และคณะกรรมการเพื่อทำหน้าที่ในการกำกับดูแลให้มีการตรวจสอบทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัล (IT Audit Committee) ตามความเหมาะสมกับลักษณะการดำเนินงานขององค์การตลาด

ทั้งนี้ โครงสร้างขององค์กรในการกำกับดูแลและบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลระดับองค์กรขององค์การตลาด ควรพิจารณาตามหลักการถ่วงดุลอำนาจอย่างอิสระ (Check and Balance) และการแบ่งแยกหน้าที่อย่างเหมาะสม (Segregation of Duties) ตามระดับของ Three Lines of Defense อันได้แก่ หน่วยงานที่ทำหน้าที่ปฏิบัติงานด้านเทคโนโลยีดิจิทัล (First Line of Defense), หน่วยงานที่ทำหน้าที่กำกับดูแลการปฏิบัติงานด้านเทคโนโลยีดิจิทัล (Second Line of Defense) และ หน่วยงานที่ทำหน้าที่ตรวจสอบด้านเทคโนโลยีดิจิทัล (Third Line of Defense)

๒.๖.๑ องค์คณะผู้มีหน้าที่กำกับดูแล

เป็นผู้รับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้เสียในการดูแลองค์กร และสื่อสารกับผู้มีส่วนได้เสียเกี่ยวกับการบรรลุวัตถุประสงค์อย่างโปร่งใส มีการกำหนดโครงสร้างและกระบวนการสำหรับการกำกับดูแลด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ซึ่งรวมถึงการจัดตั้งคณะกรรมการขึ้นมาช่วยเหลือตามความจำเป็นมอบหมายภาระหน้าที่ และจัดทรัพยากรให้แก่ฝ่ายบริหารเพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร กำหนดระดับการยอมรับความเสี่ยง (appetite for risk) ขององค์กร และกำกับดูแลการบริหารความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีดิจิทัล (รวมทั้งการควบคุมภายใน) คอยดูแลให้มีการปฏิบัติตามกฎหมาย ข้อบังคับทางการ และความคาดหวังที่ดีมีจริยธรรม และจัดให้มีและดูแลหน้าที่งานตรวจสอบภายในที่เป็นอิสระและเที่ยงธรรม

๒.๖.๒ ฝ่ายบริหาร

บทบาทในด้านแรก

เป็นผู้นำและสั่งการ การดำเนินการต่างๆ (ซึ่งรวมทั้งการบริหารความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีดิจิทัล) และการใช้ทรัพยากร เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร มีการสื่อสารกับองค์คณะผู้มีหน้าที่กำกับดูแลอย่างต่อเนื่อง จัดให้มีและรักษาไว้ซึ่งโครงสร้างและกระบวนการที่เหมาะสม สำหรับการบริหารด้านเทคโนโลยีดิจิทัล การปฏิบัติงานต่างๆ และความเสี่ยง รวมทั้งการควบคุมภายใน เพื่อให้มั่นใจได้ในเรื่องการปฏิบัติตามกฎหมาย ข้อบังคับทางการ และความคาดหวังที่ดีมีจริยธรรม

บทบาทในด้านที่สอง

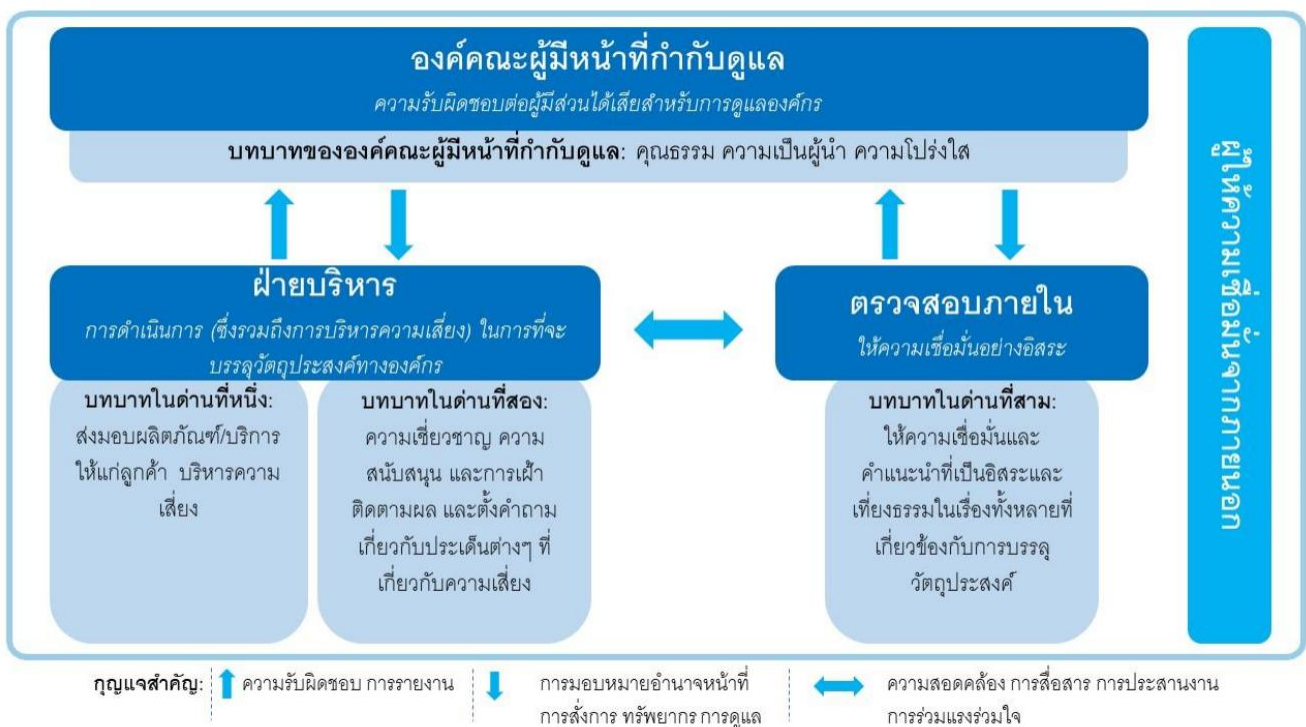
ให้ความสนับสนุน ความเชี่ยวชาญ การเฝ้าระวัง และตั้งคำถามเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีดิจิทัล รวมทั้ง การพัฒนา การนำไปปฏิบัติ การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องในวิธีการปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง รวมทั้งการควบคุมภายใน ณ ระดับกระบวนการ ระบบ และระดับองค์กร เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีดิจิทัล เช่น การปฏิบัติตามกฎหมาย ข้อบังคับทางการ และความคาดหวังที่ดีมีจริยธรรม ความมั่นคงปลอดภัยของข้อมูลและเทคโนโลยีดิจิทัล และการบริหารจัดการคุณภาพ และความยั่งยืนขององค์กร โดยมีการวิเคราะห์และจัดทำรายงานเกี่ยวกับความพอเพียงและประสิทธิผลของการบริหารจัดการด้านเทคโนโลยีดิจิทัล

๒.๖.๓ ฝ่ายตรวจสอบภายใน

คงไว้ซึ่งความรับผิดชอบหลักที่มีต่อองค์กรและผู้มีหน้าที่กำกับดูแล และเป็นอิสระจากภาระหน้าที่ในการบริหาร มีการสื่อสารสร้างความเชื่อมั่นและคำแนะนำที่เป็นอิสระและเที่ยงธรรม เกี่ยวกับความพอเพียงและประสิทธิภาพของการกำกับดูแล และการบริหารความเสี่ยง รวมทั้งการควบคุมภายใน เพื่อสนับสนุนการบรรลุเป้าหมายในทางองค์กร และเพื่อส่งเสริมและเอื้อให้เกิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และรายงานความเสี่ยงเสียต่อความอิสระ และความเที่ยงธรรมต่อองค์กรและผู้มีหน้าที่กำกับดูแล และนำมาตรการป้องกันไปใช้ปฏิบัติตามความจำเป็น เพื่อให้มั่นใจว่ามีการปฏิบัติตามนโยบาย มาตรฐาน และกฎหมายทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัลที่เกี่ยวข้อง บุคลากรหรือหน่วยงาน ในกลุ่มนี้ คือ หน่วยงานตรวจสอบภายใน หรือหน่วยงานตรวจสอบทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัล รวมทั้งผู้ตรวจสอบภายนอกที่เป็นอิสระจากหน่วยงานปฏิบัติงานและหน่วยงานการกำกับดูแลการปฏิบัติงาน

๒.๖.๔ ผู้ให้ความเชื่อมั่นจากภายนอก

เป็นผู้ให้ความเชื่อมั่นเพิ่มเติม เพื่อตอบสนองความคาดหวังในทางกฎหมายและข้อบังคับทางการที่ทำหน้าที่ปกป้องผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้เสีย และตอบสนองต่อคำร้องขอของฝ่ายบริหารและองค์กรและผู้มีหน้าที่กำกับดูแลเพื่อเสริมความเชื่อมั่นที่มาจากภายในองค์กร



ที่มา: THE IIA'S THREE LINES MODEL An update of the Three Line of Defense The Institute of Internal Auditors Global :๒๐๒๐

แนวปฏิบัติการกำกับดูแล (Governance Process)

- ๑) ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วมกับองค์กรอย่างต่อเนื่อง
- ๒) พิจารณา รวบรวมความต้องการและทำความเข้าใจและบันทึก

๓) วิเคราะห์และบ่งชี้ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในภายนอกทั้งหมดขององค์กรที่เกี่ยวกับด้านเทคโนโลยีดิจิทัล และแนวโน้มของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่อาจเป็นแรงจูงใจในการออกแบบการกำกับดูแล โดยรวมถึงนโยบายของคณะกรรมการด้วย

๔) พิจารณา กฎหมาย กฎเกณฑ์ ระเบียบ ข้อบังคับ และสิ่งที่น่าสนใจมาประยุกต์ใช้ในการกำกับดูแลรวมถึงกำหนดนโยบายการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล

๕) กำหนดทิศทางและถ่ายทอด ข้อกำหนด เป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร รวมถึงกำหนดหลักการแนวทางที่ชัดเจนในการกำกับดูแลและตัดสินใจด้านเทคโนโลยีดิจิทัล

๖) กำหนดระดับหน้าที่ของคณะกรรมการ คณะอนุกรรมการ คณะกรรมการอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อการตัดสินใจในการกำกับดูแลด้านการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล และจัดทำกฎบัตรคณะกรรมการ คณะอนุกรรมการ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้เห็นอำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจและการรายงานผล

๗) ถ่ายทอดสื่อสารโครงสร้าง กระบวนการและแนวปฏิบัติในการกำกับดูแลด้านเทคโนโลยีดิจิทัลตามประเด็นหลัก หรือจัดตั้ง/มอบหมายคณะทำงาน ดำเนินการและปฏิบัติตามแต่ละประเด็นสำคัญ

๘) กำหนดระยะเวลาการประเมินที่ชัดเจน (โครงสร้าง หลักการ กระบวนการ และปฏิบัติการ) อย่างมีประสิทธิภาพ

๙) ประเมินประสิทธิผลของกระบวนการการกำกับดูแล และบ่งชี้การดำเนินการ ตามที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้มอบความรับผิดชอบเพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขกระบวนการกำกับดูแลอย่างต่อเนื่อง

ตัวชี้วัดประสิทธิภาพและประสิทธิผลการกำกับดูแล

๑) จัดทำกฎบัตรคณะอนุกรรมการ ประกอบด้วย บทบาทหน้าที่ อำนาจสั่งการ/อนุมัติ ความถี่ในการติดตามและรายงานต่อคณะกรรมการ

๒) รายงานการวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก ทั้งทางธุรกิจและทางกฎหมาย กฎระเบียบ พระราชบัญญัติ

๓) กำหนดหลักการการกำกับดูแลที่ชัดเจน

๔) กำหนดให้มีนโยบายการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Governance Policy)

๕) การเข้าร่วมของผู้บริหารระดับสูงในการกำหนดทิศทางการกำกับดูแลด้านเทคโนโลยีดิจิทัล

๖) ระดับของผลสำรวจความพึงพอใจผู้ใช้บริการทั้งภายในและภายนอกด้านเทคโนโลยีดิจิทัล

การบริหารจัดการ (Management Process)

การกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการทรัพยากรเทคโนโลยีดิจิทัล เพิ่มประสิทธิภาพคุณค่าทางธุรกิจที่ได้จากการลงทุน โดยมุ่งหวังกับคุณค่าที่เหมาะสมในการส่งมอบรูปแบบการบริการที่สะท้อนความถูกต้องของต้นทุนและผลกำไร เพื่อให้ความต้องการได้รับการสนับสนุนอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล มีการทบทวนเพื่อให้เกิดความโปร่งใสในการลงทุนขององค์กร ที่สอดคล้องกลยุทธ์เทคโนโลยีดิจิทัลและบริการปัจจุบัน

แนวปฏิบัติด้านการบริหารจัดการ

- ๑) กำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ (Responsibility)
- ๒) กำหนดกลยุทธ์ขององค์กรและกลยุทธ์ด้านเทคโนโลยีดิจิทัลที่สอดคล้องสนับสนุนซึ่งกันและกัน (Strategy) ประเมินความสามารถด้านเทคโนโลยีดิจิทัลและทรัพยากรบุคคลปัจจุบัน เพื่อรองรับความต้องการของธุรกิจในอนาคต ความได้เปรียบในการแข่งขัน/ต้นทุนที่เกิดประโยชน์สูงสุด รวมถึงกลยุทธ์ในการจัดซื้อจัดหา
- ๓) กำหนดโครงสร้างการลงทุน/แผนการลงทุน การประเมินประสิทธิผล/ความคุ้มค่าในการลงทุน การเลือกสถาปัตยกรรมของเทคโนโลยีดิจิทัลที่เหมาะสม การพัฒนาทักษะบุคลากรที่เหมาะสมกับเทคโนโลยีดิจิทัลปัจจุบันและอนาคต เพื่อการเปลี่ยนแปลงในระดับองค์กร (Acquisition)
- ๔) กำหนดหลักเกณฑ์ในการจัดสรรทรัพยากร หลักเกณฑ์ในการจัดทำและการกำกับดูแลสถาปัตยกรรมองค์กร (Enterprise Architecture)
- ๕) กำหนดแผนพัฒนาบุคลากรด้านเทคโนโลยีดิจิทัลที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กรและแผนปฏิบัติการดิจิทัล (Human Behavior)
- ๖) กำหนดตัววัดประสิทธิภาพ , ตัววัดประสิทธิผล , เป้าหมาย และเกณฑ์มาตรฐาน ฝ้าติดตามเป้าหมายหลักและตัวชี้วัด ที่จะแสดงให้เห็นว่า เป็นไปตามคุณค่าและผลประโยชน์ตามที่องค์กรคาดหวังไว้ จากการลงทุนบริการ รวมถึงบ่งชี้ประเด็นสำคัญเพื่อนำไปสู่การตัดสินใจในการแก้ไขปัญหาต่อไป

ตัววัดประสิทธิภาพและประสิทธิผลการบริหารจัดการ

- ๑) ร้อยละของการลงทุนด้านเทคโนโลยีดิจิทัลที่สอดคล้องกับกลยุทธ์องค์กรและมาตรการทางการเงิน
- ๒) รายงานประสิทธิภาพด้าน เวลา ความสำเร็จของแผน เมื่อเทียบกับค่าเป้าหมาย
- ๓) จำนวนของเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นเกินกว่าที่คาดการณ์ไว้หรือร้อยละของความคาดหวังที่เป็นจริง พร้อมเผยแพร่รายงานประสิทธิภาพ
- ๔) ระดับความพึงพอใจของผู้บริหารระดับสูงกับต้นทุนและการส่งมอบคุณค่าของเทคโนโลยีดิจิทัล
- ๕) ระดับความพึงพอใจของผู้ใช้บริการด้านเทคโนโลยีดิจิทัลภายนอก

การกำกับดูแลการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพและความโปร่งใส

การกำกับดูแลการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพและความโปร่งใส เพื่อให้แน่ใจว่า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้รับการบ่งชี้และมีส่วนร่วมในกระบวนการกำกับดูแล มีการวัดประสิทธิผลกับความสอดคล้องของการดำเนินการด้านเทคโนโลยีดิจิทัลกับองค์กร มีการจัดทำรายงานอย่างโปร่งใส มีการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพตามกำหนดเวลา มีการระบุขอบเขตที่จะปรับปรุง ให้กลยุทธ์ทางด้านดิจิทัลและองค์กร ไปในแนวทางเดียวกัน

แนวปฏิบัติการกำกับดูแลการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพและความโปร่งใส

- ๑) วิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการกำกับดูแลด้านการบริหารเทคโนโลยีดิจิทัล
- ๒) ประเมินความต้องการปัจจุบันและอนาคตอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างความผูกพันกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอก และบันทึกเป็นรายงาน
- ๓) ทำให้แน่ใจว่าการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีประสิทธิภาพ โดยการถ่ายทอดสื่อสารและการรายงานที่สมบูรณ์ และสร้างกลยุทธ์ในการสื่อสาร

๔) เฝ้าติดตามเสียงจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และประสิทธิภาพของการสื่อสาร ประเมินกลไกการสื่อสาร เพื่อให้แน่ใจว่ามีความน่าเชื่อถือ และครอบคลุมทุกกลุ่ม

ตัวชี้วัดประสิทธิภาพและประสิทธิผล

- ๑) รายงานความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และส่งมอบตรงเวลา
- ๒) รายงานความต้องการที่ไม่เป็นไปตามความประสงค์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- ๓) ระดับความพึงพอใจผู้ใช้บริการภายในและภายนอก

การกำกับดูแลการบริหารความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีดิจิทัล

กำหนดกรอบแนวทางการบริหารความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีดิจิทัล การบริหารจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม เพื่อให้แน่ใจว่า ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีดิจิทัล อยู่ในระดับความเสี่ยงที่องค์กรสามารถยอมรับได้ (Risk Appetite: RA) โดยพิจารณาและประเมินความเสี่ยงที่มีผลกระทบอย่างต่อเนื่องทั้งปัจจุบันและอนาคตในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาใช้ในองค์กร และมีความสัมพันธ์กับความเสี่ยงขององค์กร กำหนดแนวทางปฏิบัติ/จัดทำแผนบริหารความเสี่ยง หรือกลไกที่เหมาะสม รวมถึง มีการเฝ้าติดตามเป้าหมายและตัวชี้วัดของการบริหารจัดการความเสี่ยง และจัดทำรายงาน สื่อสาร เพื่อมิให้ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจริงเกินกว่าค่า RA และลดความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินงานทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัล

แนวปฏิบัติการกำกับดูแลการบริหารความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีดิจิทัล

๑) พิจารณาและประเมินผลกระทบของความเสี่ยงทั้งปัจจุบันและอนาคตอย่างต่อเนื่อง ในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาใช้ในองค์กร พิจารณาระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ขององค์กรมีความเหมาะสม และแน่ใจว่าความเสี่ยงนั้นสำคัญและสัมพันธ์กับการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ และได้รับการบ่งชี้และจัดการ

๑.๑) ทำความเข้าใจบริบทองค์กรที่สัมพันธ์กับความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีดิจิทัล

๑.๒) อธิบายความเสี่ยงที่ยอมรับได้ขององค์กร (RA) และ ระดับความเบี่ยงเบนที่ยอมรับได้ (RT)

๑.๓) อธิบายขอบเขตของการจัดวางของกลยุทธ์ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีดิจิทัล กับกลยุทธ์ความเสี่ยงขององค์กร

๒) ให้มีการจัดทำแนวปฏิบัติด้านการบริหารจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสมและความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจริงจะไม่เกินกว่าค่าระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้(RA)

๒.๑) บูรณาการเชื่อมโยงการบริหารความเสี่ยงเข้าไปในแผนงานปฏิบัติการประจำปี

๒.๒) ให้มีการจัดทำแผนสื่อสารความเสี่ยงและถ่ายทอดสื่อสาร

๒.๓) กำหนดให้มีกลไกในการติดตาม ตอบสนองต่อความเสี่ยง และรายงานงาน

๒.๔) กำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดของกระบวนการกำกับดูแลและบริหารจัดการความเสี่ยง และ มีการเฝ้าติดตาม เพื่อปรับปรุงวิธีการ แนวทาง และจัดทำรายงาน

๓) มีการเฝ้าติดตามเป้าหมายหลักและตัวชี้วัดกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง อธิบายได้ว่า ความเบี่ยงเบนและปัญหาจะมีมาตรการ มีการบ่งชี้ ติดตามและรายงานเพื่อนำไปสู่การแก้ไข

๓.๑) รายงานประเด็นในการการบริหารจัดการความเสี่ยงต่อผู้บริหารระดับสูงหรือ คณะกรรมการ/คณะอนุกรรมการที่ได้รับมอบหมาย

๓.๒) ฝ้าติดตามขอบเขตซึ่ง Risk profile ได้รับการบริหารจัดการ ให้อยู่ในค่าเกณฑ์ RA และ RT ขององค์กร

๓.๓) ฝ้าติดตามเป้าหมายหลักและตัวชี้วัดของกระบวนการกำกับดูแลและการบริหารจัดการ ความเสี่ยง กับเป้าประสงค์ และวิเคราะห์ปัญหาของความเปราะบาง และเริ่มปฏิบัติการที่จะจัดการกับสาเหตุของ ปัญหา

๓.๔) ทบทวนความก้าวหน้าของเป้าหมายหลักขององค์กรที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลักได้มอบหมาย
ไว้

ตัวชี้วัดประสิทธิภาพและประสิทธิผล

๑) เปอร์เซ็นของแผนงานโครงการของแผนปฏิบัติการมีการพิจารณาความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีดิจิทัล

๒) เปอร์เซ็นของความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีดิจิทัลที่เกินกว่าค่า Risk Tolerance ขององค์กร

๓) จำนวนของความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีดิจิทัลที่อาจเป็นไปได้

๔) เปอร์เซ็นของความสำคัญที่ได้รับการบรรเทาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๕) จำนวนของแผนความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีดิจิทัลที่สามารถดำเนินการได้ตามเวลา

๒.๗ การบริหารจัดการบุคลากร

เพื่อสนับสนุนโครงสร้างองค์กรในการกำกับดูแลและบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลระดับองค์กรของ องค์กรตลาด ควรพิจารณาบริหารจัดการบุคลากร โดยดำเนินการดังต่อไปนี้

- มีกระบวนการคัดเลือกบุคลากรที่มีความเหมาะสมทั้งในด้านประสบการณ์และความรู้ความสามารถ ทั้งนี้ อาจพิจารณาจากวุฒิการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน รวมทั้งเอกสารรับรองความรู้ความสามารถ ตาม มาตรฐานต่าง ๆ (Certificate) ที่เกี่ยวข้องกับหน้าที่งาน และประวัติการกระทำผิดที่ผ่านมา
- จัดหาบุคลากรทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัลในจำนวนที่เหมาะสมต่อปริมาณการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลของ องค์กรตลาด
- มีมาตรการสร้างและส่งเสริมความตระหนักถึงความสำคัญของความเสี่ยง และความมั่นคงปลอดภัย ทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัลให้แก่บุคลากรขององค์กรตลาดที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้บุคลากรมีการตระหนักถึง บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของตน รวมทั้งมีมาตรการดูแลให้บุคลากรปฏิบัติตามหน้าที่และความ รับผิดชอบ ที่กำหนดไว้ เช่น

๑) จัดให้มีการสื่อสาร อบรม และพัฒนาความรู้ทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัลให้แก่คณะกรรมการ ผู้บริหาร และเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องเพื่อให้มีความรู้และทักษะที่เพียงพอในการปฏิบัติงาน รวมทั้งการกำกับดูแลและ บริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลระดับองค์กร โดยเนื้อหาควรครอบคลุมถึงความเสี่ยงและการจัดการความเสี่ยง ทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัล และความเสี่ยงทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัลที่เกิดขึ้นใหม่ เช่น ความเสี่ยงทางด้านไซเบอร์ นอกจากนี้ ยังอาจรวมถึงกฎหมาย และข้อกำหนดที่เกี่ยวข้องทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัล

๒) มีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากรในหัวข้อเรื่องเกี่ยวกับการรักษาความมั่นคง ปลอดภัยทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างเป็นลายลักษณ์อักษร โดยอาจจะระบุในสัญญาจ้างงาน หรือกฎระเบียบของ องค์กรตลาด เพื่อให้มีการปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด

๓. แนวทางปฏิบัติในกำกับดูแลและบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลระดับองค์กร

เพื่อให้เป็นไปตามการกำกับดูแลและบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลระดับองค์กรที่ดี องค์การตลาดควรพิจารณากำหนดกรอบการกำกับดูแลและบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลระดับองค์กร โดยในกรอบการดำเนินการนี้ควรประกอบด้วย การจัดการความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ที่เหมาะสม การส่งมอบผลประโยชน์และการใช้ทรัพยากรเทคโนโลยีดิจิทัลให้ได้ประโยชน์สูงสุด รวมถึงความโปร่งใสต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยองค์การตลาดอาจพิจารณาการดำเนินการดังต่อไปนี้

๓.๑ การกำหนดกรอบการกำกับดูแลและบริหารจัดการ (Governance Framework Setting and Maintenance)

๓.๑.๑ ด้านการวางแผนกลยุทธ์ (Strategy)

- วางแผนกลยุทธ์ทางเทคโนโลยีดิจิทัลมีความซับซ้อนและมีความสำคัญยิ่งที่ต้องมีความร่วมมือกันอย่างใกล้ชิดระหว่างหน่วยงานด้านธุรกิจในองค์กรและเทคโนโลยีดิจิทัลให้ลำดับความสำคัญสำหรับแผนที่มีโอกาสที่จะบรรลุผลประโยชน์ตามความคาดหวังและสำหรับการจัดสรรทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ เป้าหมายในภาพรวมมาสู่แผนที่สามารถทำให้บรรลุผลได้ เพื่อลดโอกาสเกิดความล้มเหลวหรือเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิด โดยมีเป้าหมายคือการส่งมอบคุณค่าเพื่อสนับสนุนวัตถุประสงค์ของกลยุทธ์ไปพร้อมๆ กับการพิจารณาถึงความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการยอมรับความเสี่ยงของคณะกรรมการบริหาร เพื่อให้แผนมีความยืดหยุ่นและสามารถปรับให้รองรับความต้องการทางธุรกิจและโอกาสทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัลที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว
- วิเคราะห์และระบุถึงปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร ทั้งด้านกฎหมายระเบียบข้อบังคับและ ภาระผูกพันของสัญญาต่าง ๆ รวมทั้งแนวโน้มทางธุรกิจที่อาจมีผลต่อการออกแบบการกำกับดูแลและบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลระดับองค์กร
- พิจารณาระดับความสำคัญของเทคโนโลยีดิจิทัลรวมทั้งบทบาทของเทคโนโลยีดิจิทัลต่อการดำเนินธุรกิจขององค์กร
- พิจารณานำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้และประเมินผลกระทบจากการดำเนินการดังกล่าวที่มีต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกขององค์กร รวมทั้งความสอดคล้องกับเป้าหมายและวัตถุประสงค์โดยรวมขององค์กร
- พิจารณานัยสำคัญของสภาพแวดล้อมของการควบคุมโดยทั่วไปขององค์การตลาดที่มีต่อเทคโนโลยีดิจิทัล
- กำหนดหลักการสำคัญที่จะใช้เป็นแนวทางสำหรับการออกแบบการกำกับดูแลและการตัดสินใจที่สำคัญเกี่ยวกับเทคโนโลยีดิจิทัล รวมทั้งทำความเข้าใจเกี่ยวกับวัฒนธรรมขององค์กรในการตัดสินใจและพิจารณากำหนดรูปแบบการตัดสินใจเกี่ยวกับเทคโนโลยีดิจิทัลที่

เหมาะสมสำหรับองค์กร (Optimal Decision-Making Model) อันอาจมีรูปแบบปัจจัยและลำดับความสำคัญในการพิจารณาและตัดสินใจ อาทิ ปัจจัยด้านผลประโยชน์ตอบแทน ปัจจัยด้านผลกระทบต่อบุคลากร ปัจจัยด้านการปฏิบัติตามข้อกำหนดทางกฎหมาย เป็นต้น

- การกำกับดูแลกลยุทธ์ในการจัดซื้อจัดหาทรัพยากรด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ให้พิจารณาเสมือนเป็นส่วนหนึ่งของการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจโดยมีเทคโนโลยีดิจิทัลเป็นปัจจัยเอื้อหนุน และเทคโนโลยีดิจิทัลที่จัดซื้อจะต้องสนับสนุนและสามารถทำงานร่วมกับกระบวนการทางธุรกิจและโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีดิจิทัลที่องค์กรมีอยู่แล้วและที่วางแผนการนำไปใช้งานก็ไม่ใช้ เป็นเพียงแค่ประเด็นด้านเทคโนโลยีดิจิทัลเท่านั้น แต่จะต้องผสมผสานไปกับการเปลี่ยนแปลงองค์กร การปรับปรุงกระบวนการทางธุรกิจ การฝึกอบรม และการเอื้อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงด้วย
- กำหนดระดับการมอบหมายอำนาจอนุมัติ รวมทั้งข้อกำหนดที่เกี่ยวข้องสำหรับการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีดิจิทัลที่เหมาะสม

เพื่อให้การกำกับดูแลและบริหารจัดการทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัลมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กร มีประสิทธิผล มีความโปร่งใส และเป็นไปตามกฎหมายและข้อบังคับต่างๆ องค์กรตลาดควรมีการกำหนดและจัดทำนโยบายการกำกับดูแลและบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลระดับองค์กร เพื่อกำหนดกรอบการกำกับดูแลระบบและกระบวนการทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัล โดยนโยบายดังกล่าวควรประกอบด้วยหัวข้อดังนี้

๑. การบริหารและจัดการความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ซึ่งครอบคลุมถึงการระบุความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง และการควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้

๒. การจัดสรรและบริหารทรัพยากรด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ซึ่งครอบคลุมถึงการจัดสรรทรัพยากรให้เพียงพอต่อการดำเนินธุรกิจ และการกำหนดแนวทางเพื่อรองรับในกรณีที่ไม่สามารถจัดสรรทรัพยากรให้ได้เพียงพอตามที่กำหนดไว้

๓. นโยบายและมาตรการรักษาความมั่นคงปลอดภัยของระบบสารสนเทศ ทั้งนี้ ขั้นตอนในการจัดทำนโยบายการกำกับดูแลและบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลระดับองค์กรให้ดำเนินการดังนี้

- วิเคราะห์และระบุถึงปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร ทั้งด้านกฎหมายระเบียบข้อบังคับและ ภาระผูกพันของสัญญาต่างๆ รวมทั้งแนวโน้มทางธุรกิจที่อาจมีผลต่อการออกแบบการกำกับดูแลและบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลระดับองค์กร
- พิจารณาระดับความสำคัญของเทคโนโลยีดิจิทัล รวมทั้งบทบาทของเทคโนโลยีดิจิทัลต่อการดำเนินธุรกิจขององค์กร
- พิจารณาการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้และประเมินผลกระทบจากการดำเนินการดังกล่าวที่มีต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกขององค์กร รวมทั้งความสอดคล้องกับเป้าหมายและวัตถุประสงค์โดยรวมขององค์กร

- พิจารณานัยสำคัญของสภาพแวดล้อมของการควบคุมโดยทั่วไปขององค์การตลาดที่มีต่อเทคโนโลยีดิจิทัล
- กำหนดหลักการสำคัญที่จะใช้เป็นแนวทางสำหรับการออกแบบการกำกับดูแลและการตัดสินใจที่สำคัญเกี่ยวกับเทคโนโลยีดิจิทัล รวมทั้งทำความเข้าใจเกี่ยวกับวัฒนธรรมขององค์กรในการตัดสินใจและพิจารณากำหนดรูปแบบการตัดสินใจเกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศที่เหมาะสมสำหรับองค์กร (Optimal Decision-Making Model) อันอาจมีรูปแบบปัจจัยและลำดับความสำคัญในการพิจารณาและตัดสินใจที่แตกต่างกันไปในแต่ละองค์กร เช่น ปัจจัยด้านผลประโยชน์ตอบแทน ปัจจัยด้านผลกระทบต่อบุคลากร ปัจจัยด้านการปฏิบัติตามข้อกำหนดทางกฎหมาย เป็นต้น
- กำหนดระดับการมอบหมายอำนาจอนุมัติ รวมทั้งข้อกำหนดที่เกี่ยวข้องสำหรับการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีดิจิทัลที่เหมาะสม

ทั้งนี้ เพื่อให้นโยบายการกำกับดูแลและบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลระดับองค์กรมีผลบังคับใช้ทั่วทั้งองค์กร ต้องมีการกำหนดบทบาทของบุคลากรที่เกี่ยวข้อง และแนวทางการสื่อสารที่เหมาะสม อันได้แก่

- มีช่องทางที่เหมาะสมในการสื่อสารนโยบายการกำกับดูแลและบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลระดับองค์กรที่ดีไปยังบุคลากรที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งมีกระบวนการการสื่อสารเพื่อให้บุคลากรที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องรับทราบข้อมูล ที่เพียงพอในการปฏิบัติตามนโยบายการกำกับดูแลและบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลระดับองค์กร
- ผู้ที่ได้รับการสื่อสารเกี่ยวกับนโยบายการกำกับดูแลและบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลระดับองค์กรนี้ ควรรวมถึงพนักงานและลูกจ้างขององค์การตลาด รวมถึงผู้ให้บริการภายนอกที่มีการเข้าถึงระบบเทคโนโลยีดิจิทัลขององค์กร
- นอกเหนือจากการสื่อสารข้างต้น องค์การตลาดต้องมีการบังคับใช้และสนับสนุนให้มีการปฏิบัติตามนโยบาย การกำกับดูแลและบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลระดับองค์กรภายในองค์กร ประกอบด้วย
 - มีการกำหนดบทลงโทษในกรณีที่เกิดการกระทำที่ขัดต่อจริยธรรม หรือการฝ่าฝืนนโยบายการกำกับดูแลและบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลระดับองค์กรที่ดี
 - มีการพิจารณาผลประโยชน์ตอบแทน เช่น การประกาศเกียรติคุณ การประเมินผลงาน หรือรางวัลพิเศษอื่นๆ เมื่อมีบุคลากรหรือหน่วยงานปฏิบัติเป็นแบบอย่างที่ดีตามนโยบายการกำกับดูแลและบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลระดับองค์กร

เพื่อเป็นการวัดผลการปฏิบัติตามนโยบายการกำกับดูแลและบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลระดับองค์กร องค์การตลาดต้องกำหนดกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติตามนโยบายดังกล่าว ซึ่งอาจประกอบด้วยการกำหนดรอบระยะเวลาที่ชัดเจนในการประเมินผลการปฏิบัติตามนโยบายการกำกับดูแลและบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลระดับองค์กร และรายงานต่อคณะกรรมการขององค์การตลาด อย่างน้อยปีละ ๑ ครั้ง โดยการประเมินผลการปฏิบัติตามนโยบายการกำกับดูแลและบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลระดับองค์กร อาจประกอบด้วย

- (๑) รายงานจากหน่วยงานที่ทำหน้าที่ปฏิบัติงานด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ซึ่งเนื้อหาการรายงานควรครอบคลุมถึง ผลการปฏิบัติงานด้านการบริหารความเสี่ยง และการจัดการทรัพยากร ความคืบหน้าของโครงการและการดำเนินงานที่สำคัญ การปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับหรือข้อตกลงต่าง ๆ ประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการดำเนินงาน รวมถึงปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้น
 - (๒) รายงานจากหน่วยงานที่ทำหน้าที่ตรวจสอบด้านเทคโนโลยีดิจิทัล โดยการรายงานอาจรวมถึง การรายงานแผนการตรวจสอบตามความเสี่ยงทั้งในส่วนของแผนการตรวจสอบระยะสั้นและระยะยาว ผลการตรวจสอบตามแผนการตรวจสอบที่ได้วางไว้ และการติดตามการแก้ไขข้อบกพร่องที่พบจากการตรวจสอบ
- ในกรณีพบว่า มีข้อบกพร่องในการออกแบบกระบวนการ หรือการปฏิบัติตามนโยบายการกำกับดูแลและบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลระดับองค์กร ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อการปฏิบัติตามนโยบายดังกล่าวอย่างมีนัยสำคัญ ควรรายงานต่อคณะกรรมการองค์การตลาดทันที รวมทั้งมีการกำหนดผู้ที่มีหน้าที่รับผิดชอบและวิธีการแก้ไขข้อบกพร่องนั้นๆ โดยเร็ว

๓.๑.๒ การจัดซื้อจัดหา (Acquisition)

๑. พิจารณาแต่งตั้งคณะกรรมการองค์การตลาดเพื่อพิจารณางานด้านสารสนเทศขึ้น ๑ ชุด สำหรับทำหน้าที่กลั่นกรอง และพิจารณางานโครงการด้านเทคโนโลยีดิจิทัลขององค์การตลาดทุกโครงการ โดยมีองค์ประกอบของคณะคณะกรรมการอย่างน้อยจำนวน ๕ คน ประกอบด้วย ประธานคณะกรรมการ ๑ คน รองประธานคณะกรรมการจำนวน ๑ คน กรรมการอย่างน้อยจำนวน ๒ คน เลขานุการคณะกรรมการจำนวน ๑ คน โดยเลขานุการคณะกรรมการควรดำรงตำแหน่งผู้บริหารเทคโนโลยีสารสนเทศระดับสูงขององค์การตลาด หรือผู้ช่วยผู้บริหารเทคโนโลยีสารสนเทศระดับสูงขององค์การตลาด ทั้งนี้ สามารถตั้งที่ปรึกษาด้านเทคโนโลยีดิจิทัลคณะกรรมการได้อย่างน้อย ๑-๒ คน เพื่อร่วมให้คำแนะนำด้านเทคโนโลยีดิจิทัล โดยมีหน้าที่พิจารณาโครงการด้านเทคโนโลยีดิจิทัลทั้งหมดก่อนนำเสนอคณะกรรมการองค์การตลาดเพื่อพิจารณาต่อไป

๒. พิจารณาแต่งตั้งคณะกรรมการจัดหาคอมพิวเตอร์ขององค์การตลาด ประกอบด้วย ประธานคณะกรรมการจัดหาคอมพิวเตอร์ขององค์การตลาด ควรดำรงตำแหน่งคณะกรรมการผู้บริหารเทคโนโลยีสารสนเทศระดับสูงขององค์การตลาด รองประธานกรรมการจัดหาคอมพิวเตอร์ ควรดำรงตำแหน่งผู้ช่วยผู้บริหารเทคโนโลยีสารสนเทศระดับสูงขององค์การตลาด คณะกรรมการจัดหาคอมพิวเตอร์ ควรประกอบด้วยหัวหน้าฝ่ายแผนและหรือผู้แทน หัวหน้าฝ่ายจัดหาและพัสดุและหรือผู้แทน กรรมการและเลขานุการคณะกรรมการ ควรดำรงตำแหน่งหัวหน้าฝ่ายสารสนเทศและหรือผู้แทน หรือผู้ที่ได้รับการมอบหมายจากผู้อำนวยการองค์การตลาดเป็นกรณีเฉพาะเพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบในหลักการเบื้องต้นทุกโครงการก่อนนำเสนอ ผู้อำนวยการองค์การตลาด คณะกรรมการด้านเทคโนโลยีดิจิทัล คณะกรรมการองค์การตลาด และกระทรวงมหาดไทยต่อไป

เมื่อคณะกรรมการจัดหาคอมพิวเตอร์ขององค์การตลาดพิจารณาโครงการแล้วให้ผู้บริหารเทคโนโลยีสารสนเทศระดับสูงขององค์การตลาดนำเสนอต่อผู้อำนวยการองค์การตลาด คณะอนุกรรมการ และคณะกรรมการองค์การตลาด เพื่อทราบผลการพิจารณาต่อไป หากคณะกรรมการองค์การตลาดรับทราบผลการพิจารณาและให้ความเห็นชอบแล้วจึงดำเนินการดังนี้

กรณี โครงการจัดหาระบบคอมพิวเตอร์ที่มีมูลค่าไม่เกิน ๑๐ ล้านบาท องค์การตลาดสามารถดำเนินการตามระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. ๒๕๖๐

กรณี โครงการที่มีมูลค่าเกินกว่า ๑๐ ล้านบาท ให้องค์การตลาดนำเสนอคณะทำงานพิจารณาถ้อยแถลงโครงการจัดหาระบบคอมพิวเตอร์ของกระทรวงมหาดไทย และคณะกรรมการบริหารและจัดหาระบบคอมพิวเตอร์ของกระทรวงมหาดไทย พิจารณาให้ความเห็นชอบจัดหาระบบคอมพิวเตอร์ที่มีมูลค่าเกินกว่า ๑๐ ล้านบาทขึ้นไป ตามแนวทางการจัดหาระบบการจัดหาคอมพิวเตอร์ของกระทรวงมหาดไทยโดยมีรายละเอียดตามภาคผนวก ๑

การจัดหาที่หน่วยงานดำเนินการได้ต้องเป็นการจัดหา (ระบบคอมพิวเตอร์และระบบกล้องโทรทัศน์วงจรปิด (CCTV)) โดยการซื้อ จ้าง เช่า แลกเปลี่ยน หรือโดยนิติกรรมอื่นตาม พ.ร.บ.การจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. ๒๕๖๐ ระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. ๒๕๖๐ และระเบียบอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง) ตามคุณสมบัติและราคามาตรฐานที่กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม สำนักงานประมาณ กำหนด และมูลค่าโครงการ (เฉพาะส่วนที่อยู่ในอำนาจการพิจารณาของคณะกรรมการบริหารและจัดหาระบบคอมพิวเตอร์) ไม่เกิน ๕๐๐,๐๐๐ บาท ภายใต้เงื่อนไขในการใช้งานคอมพิวเตอร์ไม่เกิน ๑ เครื่อง/คน โดยเฉลี่ยตามความเหมาะสมกับภารกิจของหน่วยงาน โดยไม่ขัดแย้งกับข้อเสนอแนะประกอบการพิจารณา และลักษณะการใช้งานของเครื่องคอมพิวเตอร์และเครื่องคอมพิวเตอร์โน้ตบุ๊กตามที่แนบท้ายประกาศเกณฑ์ราคากลางและ คุณลักษณะพื้นฐานครุภัณฑ์คอมพิวเตอร์

กรณีจัดหาระบบคอมพิวเตอร์หรือครุภัณฑ์คอมพิวเตอร์เพื่อทดแทนระบบหรือครุภัณฑ์เดิมต้องผ่านการใช้งานมาแล้วไม่น้อยกว่า ๕ ปี (จัดหาได้ในวงเงินไม่มากกว่าเดิม และให้วงเงินที่ขอ ครอบคลุมถึงการถ่ายโอนข้อมูลด้วย)

เป็นการจัดหาระบบคอมพิวเตอร์เพื่อเพิ่มศักยภาพของระบบ ตามงาน/แผนงาน/โครงการ เดิม โดยระบบงานดังกล่าวไม่มีความซ้ำซ้อน/เชื่อมโยง/สัมพันธ์กับงานในภารกิจของหน่วยงานอื่น

รัฐวิสาหกิจสามารถจัดหาระบบคอมพิวเตอร์ได้โดยไม่ต้องขอความเห็นชอบจากกระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม

กรณีการจัดหาระบบกล้องโทรทัศน์วงจรปิด (CCTV)) ต้องเป็นการจัดหาตามคุณสมบัติและราคามาตรฐานที่กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคมกำหนด โดยไม่ขัดแย้งกับข้อปฏิบัติเพิ่มเติม ข้อเสนอแนะประกอบการพิจารณา และลักษณะการใช้งานของกล้องโทรทัศน์วงจรปิดแต่ละประเภท ตามที่แนบท้ายประกาศเกณฑ์ราคากลางและคุณลักษณะพื้นฐานของระบบกล้องโทรทัศน์วงจรปิด

กรณีการเช่าระบบคอมพิวเตอร์และระบบกล้องโทรทัศน์วงจรปิด ที่มีระยะเวลาในการเช่า (ทั้ง ต่อเนื่องและไม่ต่อเนื่อง) รวมกันไม่เกิน ๓๐ วัน ค่าเช่ารวมตลอดระยะเวลาเช่าไม่เกินกว่าราคาซื้อ และมูลค่า ของงานบริการที่รวมอยู่ในสินค้าที่เช่าไม่สูงกว่ามูลค่าของสินค้านั้น โดยโครงการมีมูลค่าไม่เกิน ๑๐๐,๐๐๐ บาท

ให้คณะกรรมการบริหารและจัดหาระบบคอมพิวเตอร์ขององค์การตลาด พิจารณาหลักเกณฑ์การ พิจารณาได้โดยไม่ขัดกับหลักเกณฑ์และแนวทางปฏิบัติการจัดหาระบบคอมพิวเตอร์ของกระทรวงมหาดไทย และ ให้ผู้บริหารเทคโนโลยีสารสนเทศระดับสูงของส่วนราชการ (DCIO)) ลงนามในคำรับรอง แผนงาน/งาน/โครงการ ก่อนนำเสนอคณะกรรมการบริหารและจัดหาระบบคอมพิวเตอร์ของกระทรวงมหาดไทย

การพิจารณาความเหมาะสมของราคาและคุณลักษณะเฉพาะของระบบคอมพิวเตอร์ ให้เป็นไป ตามที่กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม และส่วนราชการที่เกี่ยวข้องประกาศกำหนด ทั้งนี้ ให้เริ่มใช้เกณฑ์ ราคาและ คุณลักษณะเฉพาะของระบบคอมพิวเตอร์นับตั้งแต่วันที่ประกาศกำหนดเป็นต้นไป

กรณีที่คำขอโครงการอยู่ในระหว่างการพิจารณา คณะกรรมการฯ สามารถใช้ดุลพินิจที่จะให้ หน่วยงานปรับเปลี่ยนให้เป็นไปตามที่มีการประกาศกำหนดได้

กรณีที่จำเป็นต้องใช้ระบบคอมพิวเตอร์ที่นอกเหนือไปจากที่มีกำหนดเกณฑ์ราคากลางและ คุณลักษณะพื้นฐานครุภัณฑ์คอมพิวเตอร์ไว้ข้างต้น ให้ระบุเหตุผลความจำเป็นให้ชัดเจน

กรณีไม่มีเกณฑ์ราคากลางตามที่กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคมกำหนด ให้ใช้ราคาตลาด โดยสืบราคาจาก ห้องตลาดรวมทั้งเว็บไซต์ต่าง ๆ เป็นราคาอ้างอิง และ/หรือแสดงรายละเอียดการคำนวณราคา อ้างอิงตาม หลักเกณฑ์ แนวทาง และวิธีการปฏิบัติให้เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ มติคณะรัฐมนตรี และ หนังสือสั่งการที่เกี่ยวข้อง

คุณลักษณะเฉพาะของอุปกรณ์ระบบคอมพิวเตอร์ที่ขอความเห็นชอบจัดหา ต้องไม่เจาะจงระบุ ยี่ห้อ ให้เป็นการระบุในเชิงวิชาการและเปิดกว้าง แบบคำขอความเห็นชอบ แผนงาน/งาน/โครงการ ให้เป็นไป ตามที่กระทรวงมหาดไทยกำหนด ดังนี้ คำขอที่มี วงเงินไม่เกิน ๕ ล้านบาท ให้จัดทำแบบรายงานการจัดหาฯ มูลค่า ไม่เกิน ๕ ล้านบาท และแบบคำขอความเห็นชอบ แผนงาน/งาน/โครงการ ที่มีวงเงินเกิน ๕ ล้านบาท ให้จัดทำ คำขอในรูปโครงการตามแบบรายงานการ จัดหาฯ ที่มีวงเงินเกิน ๕ ล้านบาท

โครงการที่เสนอขอความเห็นชอบจะต้องสอดคล้องกับนโยบาย แผนหรือยุทธศาสตร์ ด้านเทคโนโลยีดิจิทัลและ การสื่อสารของประเทศ กระทรวงหรือหน่วยงานหรือสอดคล้องกับกฎ ระเบียบและ ภารกิจของหน่วยงาน และ ทั้งนี้ต้องพิจารณาถึงความซ้ำซ้อน ความจำเป็น ความเหมาะสมหรือความพอดีกับการ ใช้งาน การบูรณาการ ระหว่าง ส่วนราชการหรือหน่วยงาน มาตรฐานของระบบและอุปกรณ์และความเข้ากันได้ เป็นต้น

แผนงาน/งาน/โครงการ ที่จะต้องเสนอของบประมาณประจำปี ให้จัดส่งคำขอให้ คณะกรรมการบริหารและจัดหาระบบคอมพิวเตอร์ของกระทรวงมหาดไทยพิจารณาให้ ความเห็นชอบก่อนเสนอ ของบประมาณประจำปี ยกเว้นกรณีใช้เงินนอกงบประมาณหรือเป็นการจัดซื้อโดยไม่ต้องของบประมาณประจำปี

ให้จัดทำเอกสารคำขอความเห็นชอบตามแบบโครงการ หรือแบบรายงาน เป็นเอกสารเพื่อประกอบการพิจารณาของ คณะกรรมการฯ จำนวนไม่น้อยกว่าองค์คณะของกรรมการ หรือเป็นรูปแบบเอกสารดิจิทัล ซึ่งจะประกาศ หรือกำหนดแจ้งให้ทราบ

คณะกรรมการบริหารและจัดหาระบบคอมพิวเตอร์จะพิจารณาโครงการเฉพาะระบบหรือรายการ ที่เป็นการจัดหา ระบบคอมพิวเตอร์เท่านั้น การจัดทำราคาค่าใช้จ่าย ต้องให้แยกชัดเจน ได้แก่ รายการที่ตรงตาม เกณฑ์ (ระบุชื่อ เกณฑ์/หน่วยงานที่ประกาศกำหนดเกณฑ์) กรณีไม่ตรงตามเกณฑ์ และส่วนที่เป็นอุปกรณ์อื่น ๆ โดยให้มีการ คำนวณค่าใช้จ่าย ค่าอุปกรณ์ ค่าดำเนินการ หรือ อื่น ๆ ให้ชัดเจน เช่น ค่า Hardware, Software, Man/month, License เป็นต้น ทั้งนี้ ให้ใช้เอกสารตามรูปแบบที่คณะกรรมการฯ กำหนด

ให้คณะกรรมการบริหารและจัดหาระบบคอมพิวเตอร์ขององค์การตลาด รายงานผลการอนุมัติ แผนงาน/งาน/โครงการ ให้คณะกรรมการบริหารและจัดหาระบบคอมพิวเตอร์ของกระทรวงมหาดไทยทราบทุก ๖ เดือน

ให้รายงานผลการจัดซื้อจัดจ้างระบบคอมพิวเตอร์ที่ได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการบริหาร และจัดหาระบบคอมพิวเตอร์ของกระทรวงมหาดไทย และที่องค์การตลาดสามารถดำเนินการได้เอง โดยไม่ต้องขอ ความเห็นชอบจากคณะกรรมการบริหารและจัดหาระบบคอมพิวเตอร์ของกระทรวงมหาดไทย ให้ กระทรวงมหาดไทยทราบภายหลัง สิ้นสุดปีงบประมาณทันที

๓.๑.๓ การจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม

เพื่อให้ความเสี่ยงทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัลอยู่ในระดับความเสี่ยงที่องค์กรสามารถยอมรับได้ (Risk Appetite) และลดความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินงานทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัล องค์การตลาดควรมี กระบวนการดังนี้

๓.๑.๓.๑ การจัดทำนโยบายการบริหารและจัดการความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีดิจิทัล

ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีดิจิทัลมีส่วนร่วมอยู่ในทุกด้านของความเสี่ยงขององค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในองค์กรที่มีการใช้งานเทคโนโลยีดิจิทัลเป็นตัวหลักดันในการดำเนินธุรกิจ ดังนั้น เพื่อให้การบริหารและ จัดการความเสี่ยงขององค์กร มีการดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นไปในแนวทางเดียวกันและสามารถ เชื่อมโยงเป็นภาพเดียวกันได้ทั้งหมด กระบวนการบริหารและจัดการความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีดิจิทัล จึงควร สอดคล้องและเป็นไปในแนวทางเดียวกันกับนโยบายและ การบริหารความเสี่ยงองค์กร (Enterprise Risk Management)

นโยบายการบริหารและจัดการความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีดิจิทัลต้องได้รับการพิจารณาอนุมัติจาก คณะกรรมการขององค์การตลาดหรือคณะอนุกรรมการที่ได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการขององค์การตลาด และมีการสื่อสารไปยังผู้ที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งต้องมีการทบทวนและปรับปรุงอย่างสม่ำเสมออย่างน้อยปีละ ๑ ครั้ง และต้องทบทวนโดยทันทีเมื่อมีเหตุการณ์ใดๆ ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อการบริหารและจัดการความเสี่ยงด้าน เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างมีนัยสำคัญ โดยควรระบุ ระเบียบวิธีปฏิบัติและกระบวนการที่สอดคล้องกับนโยบายการ

บริหารและจัดการความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีดิจิทัลที่วางไว้ ทั้งนี้ นโยบายการบริหารและจัดการความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีดิจิทัลควรมีเนื้อหาครอบคลุมกระบวนการบริหารความเสี่ยงตามข้อ ๓.๒.๒ – ๓.๒.๗

๓.๑.๓.๒ การระบุความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีดิจิทัล

องค์กรตลาดสามารถพิจารณาปรับใช้กระบวนการในการเก็บข้อมูลที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาพิจารณาประกอบในการระบุความเสี่ยงที่เป็นไปได้ทั้งหมด การกำหนดสถานการณ์ความเสี่ยง และการกำหนดปัจจัยความเสี่ยงที่เหมาะสม โดยควรมีขั้นตอนดังนี้

(๑) กำหนดกระบวนการในการเก็บข้อมูล แยกหมวดหมู่ และวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความเสี่ยงทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัลโดยอาจจัดแบ่งตามประเภทของเหตุการณ์ ประเภทของความเสี่ยงทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัลและปัจจัยความเสี่ยงต่าง ๆ ทั้งนี้ ควรพิจารณารวมถึงความเสี่ยงทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัลที่เกิดขึ้นใหม่ เช่น ความเสี่ยงทางด้านไซเบอร์

(๒) รวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีดิจิทัลที่อาจมีผลต่อการดำเนินงานและความสำเร็จของแผนกลยุทธ์ทางธุรกิจขององค์กร รวมทั้งแผนกลยุทธ์ทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัล

(๓) มีการบันทึกข้อมูลสภาพแวดล้อมการดำเนินงานทั้งภายในและภายนอกเพื่อใช้ประกอบในการประเมินความเสี่ยง โดยสภาพแวดล้อมการดำเนินงานภายในอาจประกอบด้วย แผนกลยุทธ์และนโยบายทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัล โครงสร้างองค์กรทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัล และทรัพย์สินทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ในขณะที่สภาพแวดล้อมการดำเนินงานภายนอกอาจประกอบด้วยกฎระเบียบข้อบังคับต่างๆที่เกี่ยวข้อง และแนวโน้มทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัลในกลุ่มธุรกิจ

(๔) สำรวจและวิเคราะห์ข้อมูลความเสี่ยงทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัล รวมทั้งผลกระทบหรือความเสียหายในอดีต โดยอาจมีการรวบรวมข้อมูลมาจากภายนอก ข้อมูลแนวโน้มธุรกิจ ข้อมูลขององค์กรอื่นๆ ในธุรกิจเดียวกัน หรือ มีการแบ่งปันข้อมูลกันระหว่างธุรกิจ

(๕) บันทึกข้อมูลเหตุการณ์ความเสี่ยงที่ส่งผลหรืออาจส่งผลต่อการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล การส่งมอบระบบงานหรือโครงการทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัล รวมทั้งการปฏิบัติงานและให้บริการทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ทั้งนี้อาจรวมถึงข้อจำกัด ประเด็นปัญหา และการติดตามการแก้ไขปัญหาด้วย

(๖) มีการจัดการและจำแนกประเภทของข้อมูลเหตุการณ์ความเสี่ยง รวมถึงมีการระบุถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อเหตุการณ์นั้น

(๗) พิจารณาเงื่อนไขที่มีผลต่อเหตุการณ์ความเสี่ยงจากเหตุการณ์ที่เคยเกิดขึ้นแล้ว รวมทั้งความเชื่อมโยงของเงื่อนไขต่อโอกาสเกิดและผลกระทบของแต่ละเหตุการณ์ความเสี่ยง

(๘) วิเคราะห์และทบทวนเหตุการณ์ความเสี่ยงและปัจจัยความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอเพื่อระบุประเด็นความเสี่ยงใหม่ ๆ เพิ่มเติม ซึ่งจะช่วยให้มีความเข้าใจเกี่ยวกับภาพความเสี่ยงขององค์กรดีขึ้น

๓.๑.๓.๓ การกำหนดความเสี่ยงที่สามารถยอมรับได้

จากความเสี่ยงที่ได้รวบรวมในขั้นตอนข้างต้น องค์กรตลาดควรพิจารณาถึงระดับความเสี่ยงที่องค์กรสามารถยอมรับได้เมื่อมีความเสี่ยงนั้น ๆ เกิดขึ้น โดยควรมีการกำหนดระดับความเสี่ยงที่สามารถยอมรับได้ (Risk Appetite) โดยอาจพิจารณาจากระดับความเสี่ยงที่องค์กรตลาดสามารถยอมรับได้ รวมถึงวัฒนธรรมองค์กรหรือระดับการยอมรับความเสี่ยงของคณะกรรมการองค์กรตลาด

๓.๑.๓.๔ การประเมินความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีดิจิทัล

เมื่อองค์การตลาดระบุความเสี่ยงที่เป็นไปได้ทั้งหมดกำหนดสถานการณ์ความเสี่ยง และกำหนดปัจจัยความเสี่ยงที่เหมาะสม รวมทั้งกำหนดความเสี่ยงที่สามารถยอมรับได้แล้ว จึงประเมินถึงโอกาสเกิดและผลกระทบของเหตุการณ์ ความเสี่ยงที่กำหนดไว้ โดยอาจจัดทำในรูปแบบของแผนภาพความเสี่ยง (Risk Map) เพื่อนำเสนอระดับของโอกาสเกิดและผลกระทบของแต่ละเหตุการณ์ความเสี่ยง และทะเบียนความเสี่ยง (Risk Register) เพื่อบรรยายข้อมูลรายละเอียดของ ความเสี่ยง จากนั้นจึงจัดทำโครงร่างของความเสี่ยง (Risk Profile) เพื่อรวบรวมความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องทั้งหมด โดยโครงร่างของความเสี่ยงนี้ยังช่วยองค์การตลาดเปรียบเทียบโอกาสเกิด และผลกระทบของแต่ละความเสี่ยง และใช้ในการจัดลำดับความสำคัญในการบริหารจัดการความเสี่ยง

๓.๑.๓.๕ การบริหารจัดการเพื่อตอบสนองต่อความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้

เพื่อให้การบริหารและจัดการความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีดิจิทัลเป็นไปตามระดับความสำคัญ และตอบสนองต่อเป้าหมายขององค์กร องค์การตลาดควรมีกระบวนการในการบริหารและจัดการต่อความเสี่ยง ดังนี้

(๑) ควรนำระดับความเสี่ยงที่สามารถยอมรับได้มาเปรียบเทียบกับผลการประเมินความเสี่ยงทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัลที่ได้ดำเนินการไว้ข้างต้น ซึ่งในกระบวนการนี้ องค์การตลาดอาจประเมินการควบคุมและความเสี่ยงที่ยังหลงเหลืออยู่ โดยในกรณีที่ความเสี่ยงที่หลงเหลืออยู่เกินกว่าระดับที่องค์กรยอมรับได้ ควรมีการกำหนดวิธีการบริหารจัดการเพื่อตอบสนองต่อความเสี่ยงนั้น

(๒) การบริหารจัดการเพื่อตอบสนองต่อความเสี่ยงทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัล (Risk Response) อาจพิจารณาจากระดับความสำคัญของความเสี่ยง ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการจัดการความเสี่ยง และความสามารถของ องค์การตลาดในการดำเนินกิจกรรมเพื่อจัดการความเสี่ยง โดยการบริหารจัดการเพื่อตอบสนองต่อความเสี่ยงสามารถดำเนินการได้ใน ๔ ลักษณะ อันได้แก่ การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance), การยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance), การร่วมรับความเสี่ยง/ถ่ายโอน (Risk Sharing/Transfer) และการลดความเสี่ยง (Risk Mitigation)

๓.๑.๓.๖ การกำหนดตัวชี้วัดระดับความเสี่ยง (IT Risk Indicator) และจัดให้มีการติดตามรายงานผลตัวชี้วัดดังกล่าว องค์การตลาดควรกำหนดตัวชี้วัดระดับความเสี่ยง (IT Risk Indicator) เพื่อสามารถชี้วัดและติดตามความเสี่ยงได้อย่างรวดเร็ว รวมทั้งสามารถติดตามแนวโน้มของความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น และควรมีการรายงานผลการประเมินความเสี่ยงที่มีผลต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องทั้งหมดในรูปแบบที่สามารถนำไปประกอบการตัดสินใจได้ รวมถึงรายงานผลการบริหารจัดการความเสี่ยง ประสิทธิภาพของการควบคุม ข้อตรวจพบหรือข้อปรับปรุง รวมทั้งผลกระทบจากรายการความเสี่ยง

๓.๑.๓.๗ การกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบของบุคลากรผู้ทำหน้าที่บริหารและจัดการความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีดิจิทัล

(๑) คณะกรรมการขององค์การตลาดควรเป็นผู้รับผิดชอบ (Accountable person) ในการให้แนวทางและอนุมัติเห็นชอบในนโยบายการบริหารและจัดการความเสี่ยงทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัล รวมทั้งติดตามผลการปฏิบัติตามนโยบายการบริหารและจัดการความเสี่ยงทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัล

(๒) ผู้บริหารซึ่งมีหน้าที่ในการบริหารความเสี่ยง อาทิ หัวหน้าสายงานบริหารความเสี่ยง และหัวหน้าสายงานบริหารความเสี่ยงทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัลเป็นผู้ทำหน้าที่ (Responsible person) ในการกำหนด

กรอบและกระบวนการการบริหารความเสี่ยงทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัลรวมทั้งสนับสนุนให้มีการดำเนินงานดังกล่าว โดยผู้บริหารซึ่งมีหน้าที่ในการบริหารความเสี่ยงนี้จะเป็นผู้รับผิดชอบ (Accountable person) ในผลการบริหารจัดการความเสี่ยงทุกรูปแบบทั่วทั้งองค์กร รวมถึงรับผิดชอบให้มีการจัดทำและปรับปรุงรายการความเสี่ยงและ กิจกรรมการบริหารความเสี่ยง

(๓) ผู้บริหารหน่วยงานที่ปฏิบัติงานทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัล อาทิ ผู้บริหารเทคโนโลยีสารสนเทศ ระดับสูงขององค์การตลาดเป็นผู้ทำหน้าที่ (Responsible person) ในการบริหารจัดการความเสี่ยงทางด้าน เทคโนโลยีดิจิทัล

๓.๑.๔ ผลการดำเนินงาน (Performance)

องค์การตลาดควรมีกระบวนการติดตามและประเมินผลจากรายงานหรือเอกสารหลักฐานที่เกี่ยวข้อง ในการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานและการใช้จ่ายงบประมาณประจำปีงบประมาณ ภายใต้แผนปฏิบัติการดิจิทัล และแผนการปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณประจำปี เป็นเครื่องมือในการ จัดเก็บข้อมูล โดยให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องรายงานผลตามแบบฟอร์มที่ฝ่ายติดตามกำหนดขึ้นมา ภายในวันที่ ๑ ของเดือน เพื่อส่งให้ฝ่ายติดตามดำเนินการรวบรวมและวิเคราะห์ผลการดำเนินงานแล้ว เสนอต่อผู้บังคับบัญชาตามขั้นตอน และ รายงานผลการดำเนินงานต่อคณะกรรมการและคณะกรรมการองค์การตลาดเป็นรายเดือน และหรือรายไตรมาส เพื่อให้มีการกำกับดูแลด้านเทคโนโลยีดิจิทัลที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่บรรลุตามวัตถุประสงค์ของ องค์การ

๓.๑.๕ ความสอดคล้องกัน (Conformance)

คณะกรรมการควรความตระหนักถึงเรื่องของกฎหมายและกฎระเบียบข้อบังคับที่ออกมาบังคับ ใช้ซึ่ง เข้มข้นขึ้นและผลกระทบที่มี ผู้มีส่วนได้เสียต้องการความเชื่อมั่นเพิ่มขึ้นว่า ในการดำเนินงานจริงองค์การได้ปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบข้อบังคับ และดำเนินการตามแนวปฏิบัติที่ดีด้านการกำกับดูแลองค์กรแล้ว

การดำเนินการตามสัญญาต่างๆควรครอบคลุมถึงข้อกำหนดที่เกี่ยวข้องกับงานด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ประกอบด้วย การรักษาความเป็นส่วนตัว การรักษาความลับ การรักษาสิทธิทรัพย์สินทางปัญญา และการรักษา ความมั่นคงปลอดภัย เป็นต้น

มีการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง โดยมอบหมายให้ผู้บริหารเทคโนโลยี สารสนเทศระดับสูงกำหนดให้มีนโยบายและขั้นตอนการปฏิบัติงานให้ผู้บริหารและพนักงานปฏิบัติตาม โดยมั่นใจ ได้ว่าจะบรรลุเป้าหมายขององค์กร ลดความเสี่ยง และมีการปฏิบัติตาม (กฎหมาย/กฎระเบียบข้อบังคับ) ผู้บริหาร ระดับสูงจะต้องทำให้เกิดความสมดุลระหว่างประสิทธิภาพในการดำเนินงานและการปฏิบัติตาม(กฎหมาย/ กฎระเบียบข้อบังคับ) เพื่อให้มั่นใจว่าเป้าหมายของประสิทธิภาพในการดำเนินงานไม่ขัดแย้งกับการปฏิบัติตาม (กฎหมาย/กฎระเบียบข้อบังคับ) และในทางตรงกันข้าม การปฏิบัติตาม(กฎหมาย/กฎระเบียบข้อบังคับ) ก็ต้องมี ความเหมาะสม ไม่เข้มงวดมากเกินไปกับการดำเนินธุรกิจ

๓.๑.๖ การส่งมอบผลประโยชน์ (Benefit Delivery) และการใช้ทรัพยากรสารสนเทศให้ได้ประโยชน์สูงสุด (Resource Optimization)

เพื่อให้มีการใช้ทรัพยากรสารสนเทศอย่างคุ้มค่า และตอบสนองต่อความต้องการทางด้านธุรกิจอย่างมีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิผล โดยมีต้นทุนในระดับที่ยอมรับได้ องค์กรตลาดควรมีการจัดทำแผนกลยุทธ์และนโยบาย ดังนี้

๓.๑.๖.๑ การจัดทำแผนกลยุทธ์ด้านเทคโนโลยีดิจิทัล หรือแผนด้านเทคโนโลยีดิจิทัล และงบประมาณด้านเทคโนโลยีดิจิทัล

แผนกลยุทธ์ด้านเทคโนโลยีดิจิทัล หรือแผนด้านเทคโนโลยีดิจิทัล รวมถึงงบประมาณด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ควรสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์โดยรวมขององค์กร โดยปัจจัยและข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการพิจารณาจัดทำแผนกลยุทธ์ด้านเทคโนโลยีดิจิทัล หรือแผนด้านเทคโนโลยีดิจิทัล อาจประกอบด้วย

(๑) ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และประเด็นที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ อาทิ ระดับการพึ่งพิงการใช้ระบบสารสนเทศ ความสามารถและความรู้ความเข้าใจในระบบสารสนเทศขององค์กร เพื่อที่จะประเมินระดับความสำคัญของเทคโนโลยีดิจิทัล ในปัจจุบันและแนวโน้มที่เป็นไปได้ในอนาคตต่อแผนกลยุทธ์โดยรวมขององค์กร

(๒) ความน่าเชื่อถือ ความปลอดภัย และความคุ้มค่าในการใช้งานทรัพยากรสารสนเทศที่มีอยู่ และการจัดหาทรัพยากรเทคโนโลยีดิจิทัลเพิ่มเติม

(๓) ความสอดคล้องของกลยุทธ์ทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัล และกลยุทธ์ขององค์กรในภาพรวม เพื่อที่จะตอบสนองเป้าหมายขององค์กร โดยอาจพิจารณาจากเป้าหมายผลตอบแทนในการลงทุน (Return on investment) หรือความคาดหวังจากการลงทุนทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัล

(๔) ประโยชน์หรือโอกาส รวมทั้งความท้าทายที่อาจเกิดขึ้นจากการนำเทคโนโลยีดิจิทัลที่มีอยู่ในปัจจุบันและเทคโนโลยีดิจิทัลที่มีการพัฒนาขึ้นใหม่มาใช้ในการดำเนินงาน

(๕) การพิจารณากำหนดบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบ และโครงสร้างการตัดสินใจในการดำเนินงานทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัลที่เหมาะสม ที่ทำให้การตัดสินใจและการลงทุนทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัลสร้างคุณค่าให้แก่องค์กร

(๖) เงื่อนไขในการจัดระดับความสำคัญหรือเงื่อนไขที่ใช้ในการตัดสินใจเกี่ยวกับการดำเนินงานที่สำคัญ หรือการลงทุน ที่สำคัญทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัล โดยอาจพิจารณาจากความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง แผนการดำเนินงานระบบงานใหม่ งบประมาณ รวมถึงผลตอบแทนที่ได้รับ

(๗) ในการจัดทำงบประมาณทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ควรพิจารณาครอบคลุมทุกรายการที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานด้านเทคโนโลยีดิจิทัล เช่น ทรัพยากรเทคโนโลยีดิจิทัล การใช้ทรัพยากรส่วนกลางขององค์กร บุคลากรทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ผู้ให้บริการภายนอกทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ค่าใช้จ่ายในการประกันภัย และค่าลิขสิทธิ์ที่เกี่ยวข้อง นอกจากนี้ อาจมีการประเมินต้นทุนทางตรง และต้นทุนทางอ้อมของบริการทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการจัดทำงบประมาณทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัล

แผนกลยุทธ์ด้านเทคโนโลยีดิจิทัล หรือแผนปฏิบัติการดิจิทัล และงบประมาณด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ควรได้รับการอนุมัติจากคณะกรรมการขององค์การตลาดหรือคณะอนุกรรมการที่ได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการขององค์การตลาด และสื่อสารให้ผู้ที่เกี่ยวข้องรับทราบ รวมทั้งมีการมอบหมายให้ผู้บริหารนำไปปฏิบัติเพื่อให้การดำเนินงานด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ในภาพรวมสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ด้านเทคโนโลยีดิจิทัล หรือแผนด้านเทคโนโลยีดิจิทัล นอกจากนี้ องค์การตลาดควรระบุและสื่อสารเป้าหมายการดำเนินงานของหน่วยงานด้านเทคโนโลยีดิจิทัล รวมถึงวิธีการติดตามผลการดำเนินงานตามแผนงานและงบประมาณด้านเทคโนโลยีดิจิทัลที่มีประสิทธิภาพ

๓.๑.๖.๒ การจัดทำนโยบายการจัดสรรและบริหารทรัพยากรด้านเทคโนโลยีดิจิทัลและการจัดให้มีทรัพยากรบุคคล อย่างเพียงพอต่องานด้านเทคโนโลยีดิจิทัล

ในการจัดทำนโยบายการจัดสรรและบริหารทรัพยากรด้านเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อให้มั่นใจว่าทรัพยากรเทคโนโลยีดิจิทัล โดยเฉพาะทรัพยากรบุคคลมีความเพียงพอ รวมทั้งการจัดการความเสี่ยงอันเกี่ยวเนื่องจากการขาดทรัพยากร ในการดำเนินงานทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัล องค์การตลาดอาจพิจารณาถึงเงื่อนไขและการดำเนินงานที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

(๑) พิจารณาและกำหนดกลยุทธ์ทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัลสำหรับปัจจุบัน และในอนาคต ทางเลือกต่าง ๆ สำหรับการจัดหาทรัพยากรทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัล และการพัฒนาทรัพยากรเทคโนโลยีดิจิทัลให้เพียงพอต่อความต้องการในปัจจุบันและอนาคต รวมทั้งทางเลือกเกี่ยวกับแหล่งที่มาของทรัพยากรเทคโนโลยีดิจิทัล และกลยุทธ์ในการจัดหาทรัพยากร

(๒) กำหนดหลักเกณฑ์เพื่อใช้เป็นแนวทางในการจัดสรรและบริหารทรัพยากรเทคโนโลยีดิจิทัล รวมทั้งขีดความสามารถ เพื่อให้หน่วยงานเทคโนโลยีดิจิทัลสามารถตอบสนองตามความต้องการขององค์กรตามระดับขีดความสามารถและสมรรถนะที่ต้องการ ระดับความเร่งด่วนในการใช้งาน และข้อจำกัดด้านงบประมาณ

(๓) เพื่อเป็นการวางแผนในการจัดสรรทรัพยากรอย่างคุ้มค่า และลดความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น องค์การตลาดสามารถพิจารณาจัดทำแผนการจัดสรรทรัพยากรเทคโนโลยีดิจิทัลและการจัดโครงสร้างภายในองค์กร โดยแผนนี้ควรสอดคล้องกับการจัดสรรทรัพยากรขององค์กร รวมทั้งการบริหารทรัพยากรบุคคลโดยรวมขององค์กรด้วย

นโยบายการจัดสรรและบริหารทรัพยากรด้านเทคโนโลยีดิจิทัลนี้ ถือเป็นส่วนหนึ่งของนโยบายการกำกับดูแลและบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลระดับองค์กร ซึ่งควรได้รับการพิจารณาอนุมัติจากคณะกรรมการขององค์การตลาดหรือคณะอนุกรรมการที่ได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการขององค์การตลาด และมีการสื่อสารไปยังผู้ที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งมีการสอบทานและปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอ นอกจากนี้ องค์การตลาดควรระบุวิธีการติดตาม และประเมินผล การดำเนินงานตามนโยบายการจัดสรรและบริหารทรัพยากรด้านเทคโนโลยีดิจิทัลที่มีประสิทธิภาพ เพื่อให้มั่นใจถึง ความเพียงพอของทรัพยากรเทคโนโลยีดิจิทัล ซึ่งอาจประกอบด้วย

(๑) การกำหนดเป้าหมาย ตัวชี้วัดความสำเร็จ และกระบวนการที่เกี่ยวข้องสำหรับการจัดสรรทรัพยากรเทคโนโลยีดิจิทัล

(๒) การกำหนดหลักเกณฑ์ในการป้องกันรักษาทรัพยากรเทคโนโลยีดิจิทัล ทั้งในส่วนของ การป้องกันการสูญเสียทรัพยากรบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ และการป้องกันความเสียหายต่อทรัพย์สินเทคโนโลยีดิจิทัล

(๓) การติดตามผลการดำเนินงานของทรัพยากรเทคโนโลยีดิจิทัลโดยเทียบกับเป้าหมายที่วางไว้ อาทิ การติดตามผลการดำเนินงานของบุคลากรทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัล การติดตามผลการดำเนินงานของระบบงาน และอุปกรณ์ด้านเทคโนโลยีดิจิทัลต่าง ๆ โดยถ้ามีการตรวจพบข้อบกพร่องหรือผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ควรมีการตรวจสอบหาสาเหตุและวางแผนการแก้ไขอย่างเหมาะสม

๓.๑.๗ ความโปร่งใสต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Transparency)

เพื่อให้มั่นใจว่าการรายงานและการสื่อสารผลการดำเนินงานและบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีประสิทธิภาพและทันเวลา การดำเนินงานโดยรวมควรมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และวัตถุประสงค์ รวมทั้งกลยุทธ์ ที่เกี่ยวข้องกับการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลมีความสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งแนวทางปฏิบัติที่ควรพิจารณามีดังนี้

๓.๑.๗.๑ การประเมินความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการรายงานผลการดำเนินงาน และบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล

องค์การตลาดควรพิจารณาข้อกำหนดด้านการรายงานภาคบังคับ (Mandatory Reporting) ทั้งในปัจจุบัน และอนาคตที่เกี่ยวข้องกับการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลภายในองค์กร รวมทั้งขอบเขตและรอบระยะเวลา ในการรายงานที่เหมาะสม นอกเหนือจากประเด็นข้างต้น การรายงานยังอาจต้องพิจารณาถึงความต้องการด้านการรายงานสำหรับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ ทั้งในปัจจุบันและอนาคต ที่เกี่ยวข้องกับการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในองค์กร รวมถึงขอบเขตและเงื่อนไขในการรายงานที่แตกต่างกัน และ องค์การตลาดควรจัดให้มีหลักเกณฑ์การรายงานต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกองค์กร รวมทั้งรูปแบบและช่องทางการสื่อสารอย่างเหมาะสม

๓.๑.๗.๒ การสื่อสารผลการดำเนินงานและบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลที่เหมาะสม

องค์การตลาดควรมีการกำหนดกลยุทธ์ในการสื่อสารกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกองค์กร และควรมีการกำหนดวิธีการสอบทานเพื่อให้มั่นใจว่าข้อมูลการรายงานเป็นไปตามหลักเกณฑ์ สำหรับข้อกำหนด ของการรายงานภาคบังคับขององค์การตลาดทั้งหมด รวมถึงควรมีกระบวนการในการตรวจสอบความถูกต้องและอนุมัติรายงานภาคบังคับ ซึ่งต้องมีกระบวนการ และลำดับชั้นการรายงาน

กระบวนการถ่ายทอดสื่อสารการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Governance Stakeholder Communications)

เพื่อให้กระบวนการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล มีการนำไปใช้ในการกำกับดูแลและนำไปเป็นแนวทางในการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ เกิดผลสัมฤทธิ์ เป็นไปตามความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม จึงควรมีวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้ครบทุกกลุ่มที่สำคัญ และจัดทำการถ่ายทอด

สื่อสารไปยังผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของกระบวนการที่ตรงกลุ่มเป้าหมายที่สำคัญ
แนวปฏิบัติกระบวนการถ่ายทอดสื่อสารการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล

๑) วิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอก ของกระบวนการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Governance Stakeholder Analysis)

๒) จัดทำแผนการถ่ายทอดสื่อสารกระบวนการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Governance Communication) อย่างน้อยประกอบด้วย

๒.๑) ระบุกระบวนการ/กิจกรรมที่เกี่ยวกับกระบวนการ

๒.๒) ระบุผู้ถ่ายทอดสื่อสาร/ผู้รับผิดชอบ

๒.๓) ระบุผู้รับสาร

๒.๔) ระดับการเข้าร่วม

๒.๕) กำหนดรูปแบบ/วิธีการ/ช่องทางสื่อสาร ประกอบด้วย ภายใน และ/หรือ ภายนอก, กำหนดเวลา

๒.๖) ระบุช่วงเวลาการสื่อสาร อย่างน้อยปีละ ๑ ครั้ง หรือเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงอย่างมีนัยสำคัญ

๒.๗) กำหนดการประเมินการรับรู้ ประกอบด้วย วิธีการประเมิน, กำหนดเวลา

๓) จัดทำสื่อประชาสัมพันธ์ แบบประเมิน เพื่อสื่อสาร และประเมินการรับรู้จากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการอย่างครบถ้วน

๔) ติดตาม ตรวจสอบ การดำเนินการของกระบวนการ ประเมินผล วิเคราะห์ และนำผลการประเมินเข้าสู่การทบทวนและปรับปรุง อย่างน้อยปีละ ๑ ครั้ง

ตัวชี้วัดประสิทธิภาพและประสิทธิผล

๑) ประเมินการรับรู้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแล้วเสร็จ

๒) จัดทำรายงานสรุปผลการถ่ายทอดสื่อสารแล้วเสร็จ

๓.๑.๗.๓ การติดตามการสื่อสารกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

องค์การตลาดควรมีการประเมินความมีประสิทธิภาพของการรายงานผลอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้มั่นใจในความถูกต้องและความน่าเชื่อถือของรายงานภาคบังคับที่จัดทำขึ้น และควรมีการประเมินความมีประสิทธิภาพของวิธีการสื่อสารและผลลัพธ์ของการสื่อสารกับ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกองค์กร และประเมินว่าการสื่อสารดังกล่าวสามารถตอบสนอง ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่หลากหลายอย่างครบถ้วน

๓.๑.๗.๔ การทบทวนกระบวนการ

กำหนดให้มีระบบติดตาม ประเมิน และการรายงานผลการดำเนินงานต่อหน่วยกำกับดูแลและหน่วยบริหารจัดการ ตามกรอบการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลที่กำหนดไว้และสรุปผลการดำเนินงานและข้อเสนอแนะเพื่อนำมาปรับปรุงกระบวนการ และรายงานต่อ ผู้บริหารระดับสูง คณะกรรมการ/ คณะอนุกรรมการ ที่ได้รับมอบหมาย อย่างน้อยไตรมาสละ ๑ ครั้ง

๓.๑.๘ การกำกับดูแลสถาปัตยกรรมองค์กร (Enterprise Architecture)

สถาปัตยกรรมองค์กร เป็นกรอบการทำงานที่ช่วยให้องค์กรเข้าใจและจัดการโครงสร้างพื้นฐานของระบบต่าง ๆ ทั้งในด้านเทคโนโลยี ข้อมูล และกระบวนการทำงาน เพื่อให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ทางธุรกิจที่กำหนดไว้ โดยสถาปัตยกรรมองค์กร ช่วยให้เห็นภาพรวมขององค์กรและสร้างความสอดคล้องระหว่างการดำเนินงานและเป้าหมายในอนาคต เป็นเสมือนพิมพ์เขียว (Blueprint) ในการพัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัลในด้านต่างๆขององค์กร เพื่อช่วยในการออกแบบการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศให้เชื่อมโยงกับการดำเนินงานการพัฒนาบริการใหม่ๆ ยกเลิกกระบวนการที่ไม่จำเป็น และจัดทำแผนที่นำทางองค์กรดิจิทัลในระยะต่างๆ (Digital Enterprise Roadmap) ให้ตรงกับเป้าหมายอนาคตองค์กร และช่วยลดความซ้ำซ้อนของการทำงานและการลงทุนซึ่งจะสามารถผลักดันให้องค์กรสามารถดำเนินการตามนโยบายและวิสัยทัศน์ขององค์กรที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพพลไกในการนำสถาปัตยกรรมองค์กร (Enterprise Architecture) ไปใช้อย่างมีประสิทธิภาพเป็นกระบวนการในการประสานความเข้าใจและการตัดสินใจที่จะทำให้เกิดการวางแผนที่สอดคล้องในด้านธุรกิจการบริหารองค์กรและเทคโนโลยีดิจิทัล รวมทั้ง การเชื่อมโยงความต้องการทางธุรกิจไปสู่การดำเนินโครงการเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย

๓.๑.๘.๑ การเชื่อมโยงโครงการของสถาปัตยกรรมองค์กร เป็นส่วนของการจัดทำและการปรับปรุงมาตรฐานการติดตามประเมินโครงการให้เป็นไปตามระเบียบและกฎเกณฑ์ การอนุมัติดำเนินการกิจกรรมหรือโครงการที่เกี่ยวข้อง โดยยึดหลักของแนวทางการกำกับดูแลและบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล ระดับองค์กรที่ดี (Digital Governance Practice) และสถาปัตยกรรมองค์กร (Enterprise Architecture) ขององค์กรตลาดเป็นหลัก จึงควรจัดให้มีกิจกรรมและแผนงาน ได้แก่

๑) องค์กรตลาดมีการดำเนินการจัดทำและทบทวนสถาปัตยกรรมองค์กร (Enterprise Architecture) ให้สอดคล้องกับสภาพขององค์กร ณ ปัจจุบัน และติดตามสถานการณ์ดำเนินงานให้เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล

๒) ฝึกอบรมหรือถ่ายทอดสถาปัตยกรรมองค์กร (Enterprise Architecture) ให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อให้เกิดความเข้าใจในโครงสร้างและการบริหารจัดการพร้อมแผนกลยุทธ์ (Roadmap) สถาปัตยกรรมองค์กร (Enterprise Architecture) ขององค์กรตลาด

๓) สนับสนุนงบประมาณตามกรอบการพัฒนาที่กำหนดในสถาปัตยกรรมองค์กร โดยการกำหนดนโยบายและแนวทางการสนับสนุนโครงการที่สอดคล้องกับสถาปัตยกรรมองค์กรและแผนแม่บทพัฒนาดิจิทัลฯ ขององค์กรตลาด ให้มีความต่อเนื่องและเพียงพอเพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายทั้งด้านระบบเทคโนโลยีดิจิทัลและเป้าหมายทางธุรกิจ

๓.๑.๘.๒ การติดตามประเมินผลการดำเนินงานสถาปัตยกรรมองค์กร การติดตามประสิทธิภาพของการดำเนินการในแต่ละกิจกรรม/โครงการ

๓.๑.๘.๓ การประเมินการรับรู้กระบวนการจัดทำสถาปัตยกรรมองค์กรของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อสะท้อนให้เห็นว่ากระบวนการวิเคราะห์และจัดทำสถาปัตยกรรมองค์กรขององค์กรตลาดมีประสิทธิภาพหรือมีความเหมาะสมกับบริบทขององค์กรหรือไม่ อาจใช้วิธีการสำรวจเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) และวิเคราะห์ด้วยหลักการทางสถิติโดยการหาค่าเฉลี่ย เพื่อนำมาดำเนินการจัดทำและทบทวนสถาปัตยกรรมองค์กรขององค์กรตลาด

นโยบายการกำกับดูแลด้านบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Governance Policy)

องค์การตลาดได้คำนึงถึงหลักการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลที่สอดคล้องกับกระบวนการด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล, กรอบการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล ภายใต้การกำกับของกระทรวงการคลัง และตามมาตรฐานสากลที่เกี่ยวข้อง โดยหลักการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลในองค์กรนี้ อยู่ภายใต้พระราชบัญญัติด้านเทคโนโลยีดิจิทัลที่เกี่ยวข้อง ประกาศกระทรวงกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ ที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนมีการรักษาความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์ (Cyber Security) การรักษาความเป็นส่วนบุคคล และมีแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างเหมาะสม

๑. วัตถุประสงค์

แนวทางการกำกับดูแลและบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลระดับองค์กรได้จัดทำขึ้น เพื่อเป็นแนวทางปฏิบัติในการกำกับดูแลและบริหารจัดการทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัลขององค์การตลาด โดยคำนึงถึงความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) ในการสร้างคุณค่า (Value creation) จากการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการดำเนินงาน ซึ่งหมายถึงการได้รับผลประโยชน์ด้วยต้นทุนทรัพยากรที่ให้ประโยชน์สูงสุดและความเสี่ยงที่เหมาะสมที่สุด โดยการสร้างคุณค่าดังกล่าวจะส่งผลกระทบต่อเป้าหมายระดับองค์กรในภาพรวม ทั้งนี้ เพื่อให้องค์การตลาดสามารถผลักดัน และดำเนินการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล รวมถึงติดตามดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลให้มีความโปร่งใส ตรวจสอบได้ ส่งผลต่อคุณภาพความมั่นคงปลอดภัย

๒. ขอบเขต

๒.๑ กำหนดกระบวนการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการทรัพยากรเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างเหมาะสม ให้เกิดความคุ้มค่า และเกิดประโยชน์สูงสุด โดยมีแนวทางการปฏิบัติอย่างน้อย

๒.๑.๑ กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบด้านเทคโนโลยีดิจิทัลในทุกระดับขององค์กร

๒.๑.๒ กำหนดกลยุทธ์ขององค์กรที่สอดคล้องกับความสามารถด้านเทคโนโลยีดิจิทัล

๒.๑.๓ กำหนดโครงสร้างการลงทุนด้านเทคโนโลยีดิจิทัล กำหนดเกณฑ์ในการพิจารณาการลงทุนที่ชัดเจนและเป็นรูปธรรม และมีการประเมินประสิทธิภาพ/ความคุ้มค่าของการลงทุนด้านเทคโนโลยีดิจิทัล รวมถึงการจัดหาอย่างมีประสิทธิภาพ

๒.๑.๔ กำหนดหลักเกณฑ์ในการจัดสรรทรัพยากรและขีดความสามารถขององค์กร รวมถึงหลักเกณฑ์สำหรับการจัดทำและการกำกับดูแลสถาปัตยกรรมองค์กรอย่างเป็นรูปธรรม

๒.๑.๕ กำหนดแนวทางการสนับสนุนการพัฒนาความรู้ความสามารถด้านเทคโนโลยีดิจิทัลของบุคลากรในองค์กร ให้ครอบคลุมถึงการสร้างวัฒนธรรมด้านเทคโนโลยีดิจิทัล

๒.๑.๖ กำหนดตัววัดประสิทธิภาพ , ตัววัดประสิทธิผล , เป้าหมาย ฝ้าติดตามเป้าหมายหลักและตัวชี้วัดที่จะแสดงให้เห็นว่า เป็นไปตามคุณค่าและผลประโยชน์ตามที่องค์กรคาดหวังไว้ จากการลงทุน บริการ รวมถึงบ่งชี้ประเด็นสำคัญเพื่อนำไปสู่การตัดสินใจในการแก้ไขปัญหาต่อไป

๒.๒ กำหนดกระบวนการกำกับดูแลการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพและมีความโปร่งใส เพื่อให้แน่ใจว่าผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้รับการบ่งชี้และมีส่วนร่วมในกระบวนการกำกับดูแล มีการวัดประสิทธิผลกับความสอดคล้องของการดำเนินการด้านเทคโนโลยีดิจิทัลกับองค์กร การกำกับดูแลการดำเนินการต้องมีความสอดคล้องกับระเบียบ

และข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล โดยให้เกิดความสมดุลระหว่างประสิทธิภาพในการดำเนินงาน (performance) และการปฏิบัติตามกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ (Conformance) มีการจัดทำรายงานอย่างโปร่งใส โดยมีแนวทางปฏิบัติอย่างน้อย

๒.๒.๑ วิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการกำกับดูแลด้านการบริหารเทคโนโลยีดิจิทัล

๒.๒.๒ ประเมินความต้องการปัจจุบันและอนาคตอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างความผูกพันกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอก และบันทึกเป็นรายงาน

๒.๒.๓ ทำให้แน่ใจว่า การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีประสิทธิภาพ โดยการถ่ายทอดสื่อสารและการรายงานที่สมบูรณ์ และสร้างกลยุทธ์ในการสื่อสาร

๒.๒.๔ เฝ้าติดตามเสียงจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และประสิทธิภาพของการสื่อสาร ประเมินกลไกการสื่อสาร เพื่อให้แน่ใจว่ามีความน่าเชื่อถือ และครอบคลุมทุกกลุ่ม

๒.๓ กำหนดกระบวนการการกำกับดูแลการบริหารความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีดิจิทัลที่เหมาะสม เพื่อให้แน่ใจว่าความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีดิจิทัลอยู่ในระดับความเสี่ยงที่องค์กรสามารถยอมรับได้ (Risk Appetite: RA) โดยพิจารณาและประเมินความเสี่ยงที่มีผลกระทบอย่างต่อเนื่องทั้งปัจจุบันและอนาคต ในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาใช้ในองค์กร โดยมีแนวทางปฏิบัติอย่างน้อย

๒.๓.๑ พิจารณาและประเมินผลกระทบของความเสี่ยงทั้งปัจจุบันและอนาคตอย่างต่อเนื่อง ในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาใช้ในองค์กร พิจารณาระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้มีความเหมาะสม และแน่ใจว่าความเสี่ยงนั้นสำคัญและสัมพันธ์กับการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ และได้รับการบ่งชี้และจัดการ

๒.๓.๒ ให้มีการจัดทำแนวปฏิบัติด้านการบริหารจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสมและความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจริงจะไม่เกินกว่าค่าระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (RA)

๒.๓.๓ ให้มีการเฝ้าติดตามเป้าหมายหลัก ตัวชี้วัดกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง และอธิบายได้ว่า ความเปราะบางและปัญหาจะมีมาตรการ มีการบ่งชี้ ติดตามและรายงานเพื่อนำไปสู่การแก้ไข

๓. กำหนดกระบวนการถ่ายทอดสื่อสาร

เพื่อให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญทุกกลุ่ม เกิดความมั่นใจว่า การนำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาใช้ในองค์กรเกิดผลสัมฤทธิ์ เป็นไปตามความต้องการและความคาดหวัง โดยต้องมีการวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญทั้งภายในและภายนอก จัดทำแผนการถ่ายทอด สื่อสาร ประเมินการรับรู้และวิเคราะห์ผล จัดทำรายงาน และนำไปปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

๔. กำหนดการวัด ติดตาม วิเคราะห์ประเมิน

กำหนดให้มีการวัด ติดตาม วิเคราะห์ประเมิน ตัวชี้วัดประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการ และนำผลลัพธ์ที่สำคัญของกระบวนการ เข้าสู่กระบวนการทบทวนการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล/จัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัลขององค์กร

๕. โครงสร้างผู้รับผิดชอบ

๕.๑. หน่วยกำกับดูแล (Governance) มีหน้าที่และรับผิดชอบดังต่อไปนี้

๕.๑.๑ กำหนดนโยบายการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล และทบทวนอย่างน้อยปีละครั้ง หรือเมื่อมีเหตุการณ์ใด ๆ ที่อาจส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล อย่างมีนัยสำคัญ

๕.๑.๒ กำกับดูแล และพิจารณาให้ข้อเสนอแนะ ตลอดจนให้ความเห็นชอบต่อแผนแม่บท/แผนปฏิบัติการดิจิทัลขององค์การตลาดระยะยาว และแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลขององค์การตลาด

๕.๑.๓ กำกับดูแลให้เป็นไปตามกรอบการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลที่วางไว้

๕.๑.๔ ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบอย่างเต็มศักยภาพ ตามกรอบการกำกับดูแลและบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลระดับองค์กร และสอดคล้องกับหลักการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลที่สำคัญ ดังนี้

- หลักความรับผิดชอบ (Responsibility)
- หลักกลยุทธ์ (Strategy)
- หลักการจัดซื้อจัดหา (Acquisition)
- หลักประสิทธิภาพและประสิทธิผล/ผลการดำเนินงาน (Performance)
- หลักความสอดคล้องกับนโยบาย กฎหมาย ระเบียบและข้อบังคับ (Conformance)
- หลักความรู้ความสามารถด้านเทคโนโลยีดิจิทัลของบุคลากร (Human Behavior)

๕.๒. หน่วยบริหารจัดการ หน่วยงาน/บุคลากร ที่มีหน้าที่ในการดำเนินงานที่ได้รับมอบหมายให้เป็นไปตามกรอบการกำกับดูแลและบริหารจัดการด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ในที่นี้ประกอบไปด้วย คณะกรรมการ/คณะทำงาน ผู้บริหารระดับสูงขององค์กร ผู้บริหารเทคโนโลยีสารสนเทศระดับสูง ผู้บริหาร พนักงาน ผู้ปฏิบัติงาน ภายใต้งัด ตามภาระหน้าที่และงานที่ได้รับมอบหมายดำเนินงานต่างๆ ให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

๖. กำหนดการติดตาม ประเมิน และรายงาน

กำหนดให้มีระบบติดตาม ประเมิน และการรายงานผลการดำเนินงานต่อหน่วยกำกับดูแลและหน่วยบริหารจัดการ ตามกรอบการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลที่กำหนดไว้และสรุปผลการดำเนินงานและข้อเสนอแนะเพื่อนำมาปรับปรุงกระบวนการ และรายงานต่อ ผู้บริหารระดับสูง คณะกรรมการ/คณะอนุกรรมการ ที่ได้รับมอบหมาย อย่างน้อยไตรมาสละ ๑ ครั้ง

ประกาศใช้ ณ วันที่ มีนาคม ๒๕๖๘

(.....)

(นาย*****)

ประธานกรรมการองค์การตลาด

วันที่.....

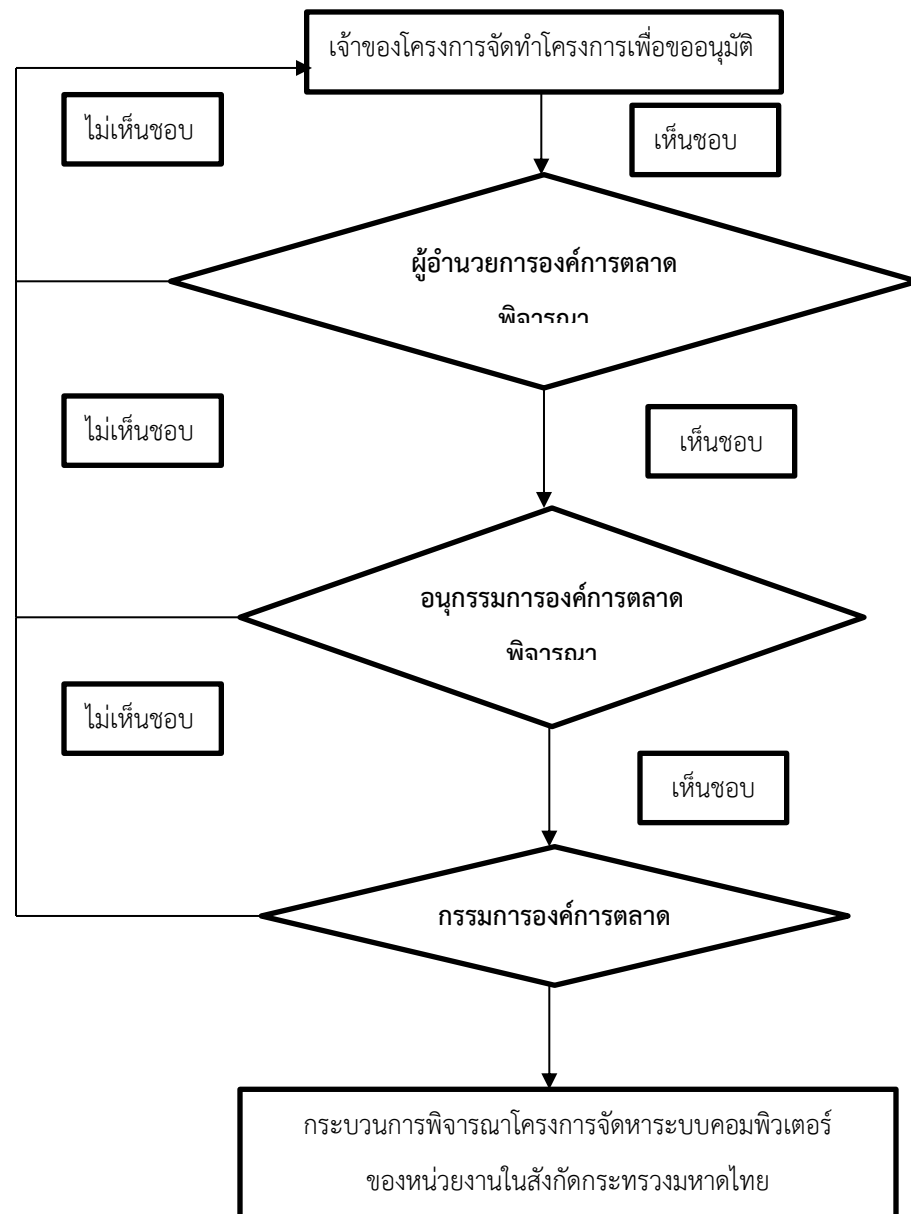
ภาคผนวก ๑

กระบวนการพิจารณาโครงการจัดหาระบบคอมพิวเตอร์ของหน่วยงานในสังกัดกระทรวงมหาดไทย

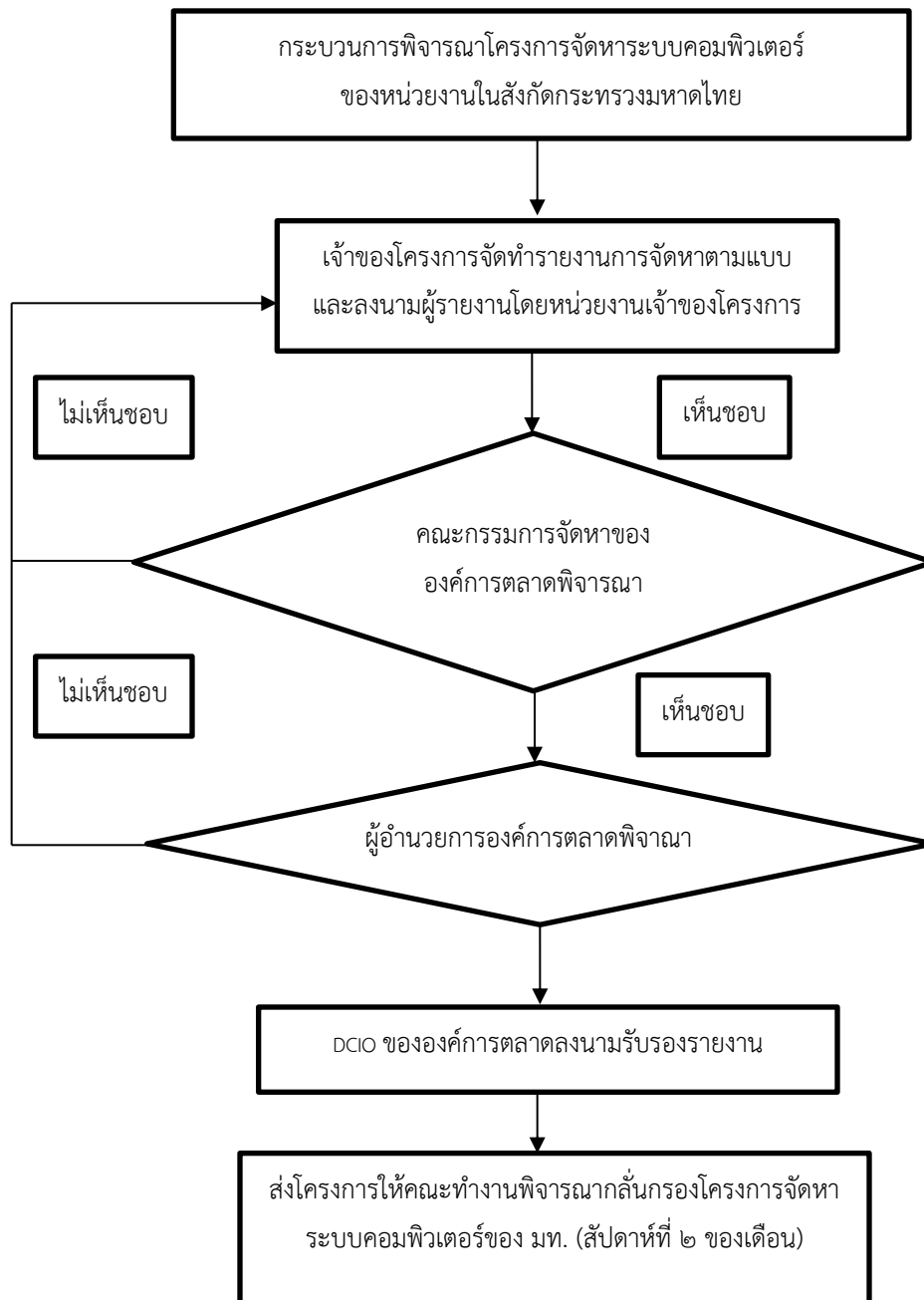
*คำสั่งกระทรวงมหาดไทย ที่ ๔๖/๒๕๖๕ ลงวันที่ ๗ มกราคม ๒๕๖๕

**คำสั่งคณะกรรมการบริหารและจัดหาระบบคอมพิวเตอร์ ของ มท. ที่ ๔๗/๒๕๖๕ ลงวันที่ ๗ มกราคม ๒๕๖๕

กระบวนการที่ ๑



กระบวนการที่ ๒



กรอบกำกับดูแลด้าน
บริหารจัดการด้าน
เทคโนโลยีดิจิทัล
**Digital
Governance**

IT@MO

ประจำปี **2569**