

รายงานการเข้าร่วมโครงการเอพีโอ
25-IP-29-GE-CON-A : Conference on Digital Transformation and Regulatory Technology
(RegTech for Improving Public-sector Productivity)

ระหว่างวันที่ 1-2 ตุลาคม 2568

ณ กรุงมะนิลา ประเทศ ฟิลิปปินส์

จัดทำโดย นางสาวเพ็ญใจ ไชยรังสินันท์

ผู้อำนวยการศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร สำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม

วันที่ 24 พฤศจิกายน 2568

ส่วนที่ 1 เนื้อหา/องค์ความรู้จากการเข้าร่วมโครงการ

1.1 ที่มาหรือวัตถุประสงค์ของโครงการโดยย่อ (สรุปจากเอกสาร Project Notification)

วัตถุประสงค์หลักของโครงการ คือ ศึกษาแนวทางการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัลและการใช้ Regulatory Technology (RegTech) ในภาครัฐเพื่อยกระดับประสิทธิภาพและประสิทธิภาพในการกำกับดูแล เน้นการประยุกต์ใช้เครื่องมือที่ขับเคลื่อนด้วย AI แนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ และกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณภาพการให้บริการ ส่งเสริมความร่วมมือระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมถึงการมีแนวทางนโยบายและทรัพยากรที่จำเป็นในการนำ RegTech ไปใช้และขยายผลในวงกว้าง

1.2 เนื้อหา/องค์ความรู้ที่ได้จากกิจกรรมต่าง ๆ พร้อมแสดงความคิดเห็นหรือยกตัวอย่างประเด็นที่สามารถนำมาปรับใช้ในองค์กรหรือประเทศไทย (สามารถจำแนกตามหัวข้อและระบุชื่อวิทยากรบรรยาย) ได้แก่

วันที่ 1 ตุลาคม 2568

(1) Digital Investments for Productivity: Insights from the Private Sector for the Public Sector (Keita Oikawa, Research Fellow; Economic Research Institute for ASEAN and East Asia)

การเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล (Digital Transformation) เป็นปัจจัยสำคัญในการยกระดับประสิทธิภาพของทั้งภาคเอกชนและภาครัฐ โดยไม่ได้มุ่งแค่การนำเทคโนโลยีใหม่มาใช้ แต่คือการ “ปรับวิธีการทำงานและโครงสร้างองค์กรทั้งระบบ” เพื่อสร้างการทำงานที่รวดเร็ว ลดความซ้ำซ้อน และใช้ข้อมูลเพื่อประกอบการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพ

(1.1) ดิจิทัลเพิ่ม Productivity แต่ต้องทำมากกว่าแค่ซื้อเทคโนโลยี

งานวิจัยและประสบการณ์จากภาคเอกชนสรุปตรงกันว่าเทคโนโลยีอย่างเดียวไม่สามารถสร้างผลลัพธ์ได้ การเพิ่มผลิตภาพจะเกิดขึ้นได้เมื่อมีองค์ประกอบ 3 ส่วนทำงานร่วมกันอย่างสอดคล้อง (Complementarity) คือ เทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) ทักษะและสมรรถนะบุคลากร การจัดองค์กรและการมอบอำนาจการตัดสินใจ โดยองค์กรที่มีข้อมูลและมีการมอบอำนาจให้ผู้ปฏิบัติงานตัดสินใจได้จากข้อมูลจริง จะทำงานคล่องตัว และเกิดผลลัพธ์ทางผลิตภาพสูงกว่าอย่างชัดเจน

(1.2) การใช้ AI ที่ได้ผลต้อง “เริ่มเล็ก เห็นผลจริง แล้วค่อยขยาย”

แนวทางการนำปัญญาประดิษฐ์ (AI) ไปใช้จริงในองค์กร โดยเป็นผลศึกษาของ Davenport and Ronanki, 2018 ซึ่งมีการสรุปกรอบแนวคิดว่า “การใช้ AI อย่างได้ผล” ต้องเน้น “การใช้งานจริงเชิงปฏิบัติ มากกว่าการทำโครงการใหญ่เชิงทดลอง (Moonshot Projects) ที่ยากต่อการนำไปใช้จริง” และ AI ที่ประสบความสำเร็จในองค์กรจะต้องมุ่งเน้น “การยกระดับกระบวนการทำงานและการตัดสินใจ โดยควรเริ่มจากโครงการขนาดเล็กที่เห็นผลได้ชัดเจนก่อน แล้วค่อยขยายผลในระยะต่อมา” โดยการดำเนินการมี 4 ขั้นตอน ดังนี้ 1) เข้าใจเทคโนโลยีที่เลือกใช้ (RPA, ML, DL) 2) คัดเลือกงาน/โครงการ (Use Cases) ที่เป็นไปได้และมีมูลค่าสูง 3) ทดลองเป็นโครงการนำร่อง (Pilot) เพื่อเรียนรู้และปรับปรุงก่อนขยายผล 4) ขยายผลในระดับองค์กร

(1.3) ปัจจัยสู่ความสำเร็จของ Digital Transformation

ปัจจัยสำคัญที่จะทำให้การดำเนินการเปลี่ยนผ่านสู่องค์กรดิจิทัลประสบความสำเร็จ ประกอบด้วย

- 1) การบูรณาการเทคโนโลยีกับการปรับโครงสร้างงาน : ออกแบบขั้นตอนการทำงาน (Workflow) ใหม่ ลดขั้นตอนซ้ำซ้อน
- 2) มาตรฐานกลางและการทำงานร่วมกัน : เทคโนโลยีจะมีผลลัพธ์สูงสุดเมื่อมีการกำหนดมาตรฐานกลางและสร้างกลไกความร่วมมือระหว่างหน่วยงาน (ใช้ระบบร่วม แบ่งปันข้อมูล ลดไซโล)
- 3) การบริหารจัดการที่ดี : การติดตามผลการดำเนินงานและการบริหารบุคลากร ซึ่งเป็นปัจจัยชี้ขาดความสำเร็จ ไม่ใช่เทคโนโลยีอย่างเดียว
- 4) การดำเนินงานอย่างเป็นลำดับขั้น : การปรับเป็นระบบดิจิทัล ควรมีการทำงานร่วมกันของเจ้าของกระบวนการ (Service Owner) และทีมเทคนิค (IT Team) และเริ่มจากโครงการที่ให้ผลตอบแทนสูงก่อนเป็นลำดับแรก แล้วจึงจะขยายผลในระยะต่อไป
- 5) การพัฒนาทักษะบุคลากรและการบริหารจัดการข้อมูล : การยกระดับทักษะบุคลากรด้านดิจิทัลจะต้องดำเนินการไปพร้อมกับการเปลี่ยนผ่านสู่องค์กรดิจิทัล รวมถึงควรมีระบบการกำกับดูแลข้อมูล (Data Governance) และการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน เพื่อให้การดำเนินการมีความยั่งยืน
- 6) การวางแผนระยะยาว : การลงทุนด้านดิจิทัลส่วนใหญ่จะเกิดผลลัพธ์ภายในช่วงระยะเวลา 5-7 ปี ดังนั้น การวางแผนในระยะสั้นอาจจะไม่สะท้อนผลลัพธ์ที่แท้จริง

(1.4) กรณีศึกษา: การจัดตั้ง Digital Agency ของญี่ปุ่น

ในช่วงการแพร่ระบาดของโควิด-19 ทำให้เห็นชัดเจนว่าระบบราชการญี่ปุ่นยังล่าช้าและไร้ประสิทธิภาพ เช่น ขั้นตอนที่ซับซ้อน การตอบสนองของท้องถิ่นที่ไม่ทันสมัย และการให้บริการสาธารณะที่ปรับตัวช้า จึงจำเป็นต้องปฏิรูประบบราชการและบริการภาครัฐสู่ดิจิทัลอย่างจริงจัง.

รัฐบาลญี่ปุ่น จึงได้จัดตั้งหน่วยงานด้านดิจิทัล (Digital Agency) ขึ้น เพื่อเป็นศูนย์กลางในการบูรณาการนโยบายดิจิทัล และขับเคลื่อนการปฏิรูปเชิงโครงสร้างในระดับประเทศ โดยมีเป้าหมายหลัก คือ

- 1) รื้อกำแพงระหว่างหน่วยงาน (Break Silos) เพื่อบูรณาการข้อมูล และระบบงานร่วมกันและขับเคลื่อนการปฏิรูปกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องให้เกิดความยืดหยุ่นและทันสมัย
- 2) ยกระดับการให้บริการของภาครัฐ ให้มีความสะดวก รวดเร็ว โปร่งใส เป็นธรรม และตอบสนองความต้องการของประชาชน
- 3) ดำเนินการตามหลักการ “ไม่ทิ้งใครไว้ข้างหลัง” (No one left behind) โดยยึดประชาชนเป็นศูนย์กลางในการออกแบบและพัฒนาระบบบริการดิจิทัล

Digital Agency ทำหน้าที่เป็นหน่วยงานกลางในการขับเคลื่อนการปฏิรูปสู่สังคมดิจิทัล เชื่อมโยงนโยบายและโครงการของแต่ละกระทรวง รวมถึงการปรับโครงสร้างของภาครัฐ/เอกชน โดยมุ่งเน้นการออกแบบระบบบริการแบบครบวงจร (End-to-End Services) เพื่อให้การบริการประชาชนมีประสิทธิภาพ โปร่งใส และตอบโจทย์ความต้องการอย่างแท้จริง

โดยหน่วยงานด้านดิจิทัล ได้มีการดำเนินการในด้านการสร้างมาตรฐานกลางและบูรณาการร่วมกัน เช่น ระบบคลาวด์ภาครัฐ (Government Cloud) บริการโครงสร้างพื้นฐานของภาครัฐ (Government Solution Services: GSS) ระบบยืนยันตัวตนและการระบุตัวตน (ID/Authentication) ระบบทะเบียนกลาง (Base Registries) พร้อมทั้งทบทวนกฎระเบียบที่เป็นอุปสรรคต่อการทำงานดิจิทัล เช่น ขั้นตอนที่ยังใช้กระดาษ หรือยื่นเอกสารด้วยตนเอง โดยได้จัดตั้งคณะกรรมการที่ปรึกษาพิเศษด้านการบริหารดิจิทัล (Digital Extraordinary Administrative Advisory Committee) เพื่อขับเคลื่อนการปฏิรูปเชิงโครงสร้างและกฎระเบียบ/ข้อกำหนดที่เป็นอุปสรรคต่อการทำงานดิจิทัล

(2) Case Studies – RegTech in Practice : Lessons from Implementation and Innovation (Dr. Hau Chen Mike Lee)

(2.1) บทบาทสำคัญของ Regulatory Technology (RegTech)

Regulatory Technology (RegTech) คือ การใช้เทคโนโลยีช่วยให้การกำกับดูแลและการปฏิบัติตามกฎหมายมีประสิทธิภาพ ถูกต้อง และโปร่งใสมากขึ้น โดยเฉพาะในภาคการเงิน ประกันภัย และภาครัฐ ซึ่งต้องรับมือกับกฎระเบียบที่ซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

ประโยชน์หลักของ RegTech ต่อหน่วยงานกำกับและองค์กร

- การอนุมัติมีประสิทธิภาพมากขึ้น ลดความผิดพลาด เพิ่มความโปร่งใส และตรวจสอบย้อนหลังได้ทุกขั้นตอน
- การตรวจจับปัญหาได้ล่วงหน้า วิเคราะห์และคาดการณ์ความเสี่ยงตรวจจับการไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบได้ล่วงหน้า
- การปฏิบัติตามกฎระเบียบมีค่าใช้จ่ายลดลง และเพิ่มความยืดหยุ่นในการปรับตัวตามกฎระเบียบที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

(2.2) เทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ (AI) กำลังเปลี่ยนแปลงรูปแบบการทำงานด้าน RegTech

เทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ (AI) ไม่ได้เป็นเพียง “เครื่องมือช่วยทำงาน” แต่กำลังกลายเป็น โครงสร้างพื้นฐานสำคัญของการกำกับดูแลยุคใหม่ ทั้งในด้านการอ่านกฎหมาย วิเคราะห์ความเสี่ยง และตรวจสอบข้อมูลแบบเรียลไทม์ ทำให้ระบบกำกับดูแลและการปฏิบัติตามกฎหมายมีความแม่นยำ รวดเร็ว โปร่งใส และตรวจสอบได้มากขึ้น ส่งผลให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น และเปลี่ยนงานตรวจสอบที่ “ทำย้อนหลัง” เป็น “ตรวจจับล่วงหน้าอัตโนมัติ”

เทคโนโลยี AI	คุณสมบัติเด่น	ประโยชน์ต่อ RegTech
LLM (Large Language Model)	สามารถเข้าใจและสรุปเอกสารจำนวนมาก ทำให้การบริหารจัดการข้อมูลด้านกฎหมายมีประสิทธิภาพมากขึ้น	ตอบคำถามกฎหมายแบบ Real Time/ จัดกลุ่มกฎหมายเพื่อให้เข้าใจและปฏิบัติตามได้อย่างถูกต้อง เช่น ระบบ Regology Reggi ซึ่งได้รับการฝึกกฎหมายมากกว่า 16 ล้านฉบับ ที่มุ่งเน้นด้านการกำกับดูแลและการปฏิบัติตามกฎหมาย
RAG (Retrieval-Augmented Generation)	อ้างอิงข้อมูลจริงจากฐานข้อมูล ซึ่งช่วยยกระดับความถูกต้อง ความน่าเชื่อถือ และความสามารถในการตรวจสอบย้อนกลับของข้อมูล และเพิ่มประสิทธิภาพในการตรวจสอบความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็วและแม่นยำ	ให้คำตอบแม่นยำและตรวจสอบแหล่งอ้างอิงได้ เช่น K2View Compliance Platform โดยมาจากการรวบรวม สัมภาษณ์และสรุปข้อมูลจากเจ้าหน้าที่กำกับดูแล ซึ่งเพิ่มประสิทธิภาพในการตรวจสอบและปฏิบัติตามข้อบังคับได้แบบ Real Time
Agentic AI	ทำงานอัตโนมัติแบบหลายขั้นตอน เช่น การประมวลผลเอกสาร การตรวจสอบ การปฏิบัติตามกฎหมาย และการบริหารความเสี่ยงเชิงรุก ซึ่งช่วยลดภาระงานและข้อผิดพลาดจากมนุษย์ได้อย่างมาก	ตรวจสอบความเสี่ยงและตรวจสอบการปฏิบัติตามกฎหมายแบบ Real Time

(2.3) กรณีศึกษา: ใต้หวัน — นโยบายปัญญาประดิษฐ์ของสาธารณรัฐจีน (ใต้หวัน)

สาธารณรัฐจีน (ใต้หวัน) ประกาศวิสัยทัศน์เป็น “ศูนย์กลาง AI ของโลก” ภายในปี 2583 พร้อมลงทุนระบบนิเวศ AI ครบวงจร ทั้งด้านโครงสร้างพื้นฐาน การวิจัย และการสร้างบุคลากร เช่น การพัฒนาซอฟต์แวร์ด้าน AI (AI Software Development) การส่งเสริมการใช้ AI ในภาคอุตสาหกรรม (All industries AI Adoption) การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านการประมวลผล (Computing Power Infrastructure) การพัฒนารัฐบาลอัจฉริยะและการบริหารจัดการข้อมูล (Smart Government and Data Governance) การพัฒนาบุคลากรด้าน AI (Talent Cultivation) เป็นต้น

ยุทธศาสตร์หลัก ประกอบด้วย 5 ด้านหลัก

- การขยายขีดความสามารถด้านการประมวลผล AI ด้วยการจัดตั้ง Graphics Processing Unit (GPU) Clusters ให้บริการฟรี
- การพัฒนาแพลตฟอร์มข้อมูลขนาดใหญ่ (Open Big Data Platforms) เพื่อส่งเสริมการวิจัยและนวัตกรรม
- การพัฒนาบุคลากรและดึงดูดบุคลากรด้าน AI
- การส่งเสริมการประยุกต์ใช้ AI ในภาคอุตสาหกรรมจริง
- การระดมทุนจากภาครัฐและเอกชน เพื่อสนับสนุนสตาร์ทอัพ และธุรกิจขนาดกลางที่อยู่ในช่วงขยายกิจการ

ด้านกฎระเบียบและธรรมาภิบาล เป็นการดำเนินงานร่วมกันของกระทรวงดิจิทัล (Ministry of Digital Affairs: MODA), สภาพัฒนาแห่งชาติ (National Development Council: NDC) และสภาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ (National Science and Technology Council: NSTC) ในการศึกษาและกำหนดแนวทางในการจัดทำกฎหมายและระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนา AI เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล ได้แก่

- Basic Act for Development of AI (ร่างกฎหมาย AI ฉบับแผนแม่บท) เพื่อกำหนดหลักการพื้นฐานในการพัฒนา AI -ของประเทศ รวมถึงแนวทางการส่งเสริม สนับสนุนและพัฒนาเทคโนโลยี AI ในระยะยาว
- Guidelines for the Use of AI in the Financial Industry (2024) เป็นกรอบอ้างอิงสำคัญสำหรับสถาบันการเงินในการนำเทคโนโลยี AI มาใช้ในการดำเนินงาน การบริการลูกค้า การกำกับดูแลภายในองค์กร โดยมุ่งเน้นความรับผิดชอบ โปร่งใส และตรวจสอบได้

เกณฑ์ประเมินการใช้ AI ในภาครัฐ

ได้หวั่นกำหนดกรอบมาตรฐานเพื่อให้การใช้ AI ภาครัฐมีความรับผิดชอบ โปร่งใส และปลอดภัย โดยประเมินจาก 7 ด้าน ได้แก่

- **ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Alignment)** ต้องสอดคล้องกับพันธกิจของหน่วยงาน เป้าหมายนโยบาย และผลลัพธ์ที่ต้องการต่อสาธารณะ
- **ประสิทธิภาพและความแม่นยำ (Performance and Accuracy)** กำหนดตัวชี้วัดในการประเมินคุณภาพของระบบ เช่น ความแม่นยำ (Accuracy), ความเที่ยงตรง (Precision), และอัตราการตอบสนอง (Recall)
- **ความเป็นธรรมและจริยธรรม (Fairness and Ethics)** ตรวจสอบอคติ ความเท่าเทียม และการปฏิบัติตามหลักจริยธรรมในการใช้งาน AI ภาครัฐ
- **ความโปร่งใสและความรับผิดชอบ (Transparency and Accountability)** ต้องสามารถอธิบายกระบวนการตัดสินใจของระบบได้ (Explainability) ตรวจสอบย้อนหลังได้ (Auditability) และมีกระบวนการรับฟังข้อเสนอแนะหรือการอุทธรณ์จากประชาชนอย่างชัดเจน
- **ความมั่นคงและการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล (Security and Data Privacy)** ต้องมีมาตรการคุ้มครองข้อมูลสาธารณะที่มีความอ่อนไหวอย่างรัดกุม และเป็นไปตามกฎหมายและข้อกำหนดด้านความเป็นส่วนตัวที่เกี่ยวข้องทั้งหมด
- **ประสิทธิผลและความคุ้มค่า (Efficiency and Value)** ประเมินผลลัพธ์เชิงประสิทธิภาพ และความคุ้มค่าของการใช้ระบบ AI ต่อภารกิจของภาครัฐและประชาชน
- **การทบทวนและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Continuous Review and Improvement)** ดำเนินการติดตาม ประเมินผล และปรับปรุงระบบ AI อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สอดคล้องกับเทคโนโลยี มาตรฐาน และความต้องการของสังคมที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

(3) AI Governance, Digital Assets, and Public-sector Regulatory Readiness (Professor VU Minh Khuong, National University of Singapore)

(3.1) AI เป็นตัวเร่งการเปลี่ยนผ่านสู่เศรษฐกิจดิจิทัลและเพิ่มศักยภาพการแข่งขันประเทศ

การเปลี่ยนผ่านสู่ยุคดิจิทัลและการปฏิวัติของเทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ (Digital Transformation and the AI Revolution) เป็นเทรนด์สำคัญที่กำหนดทิศทางการพัฒนาของโลกในศตวรรษที่ 21 รวมถึงเทคโนโลยี AI มีการพัฒนาอย่างรวดเร็วตลอดเวลา มีประสิทธิภาพการทำงานที่เพิ่มขึ้น และมีต้นทุนที่ลดลงอย่างต่อเนื่อง ซึ่ง AI ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทุกภาคส่วน ผ่าน 3 มิติสำคัญ

- 1) ด้านประสิทธิภาพและประสิทธิผล จากการที่ระบบต่าง ๆ ทำงานได้เร็วขึ้น ถูกต้องขึ้น ใช้ทรัพยากรน้อยลง และบรรลุเป้าหมายได้ดีกว่าเดิม
- 2) ด้านการเติบโตอย่างยั่งยืน โดยการใช้เทคโนโลยีช่วยสร้างความเจริญทางเศรษฐกิจ และสนับสนุนเศรษฐกิจสีเขียวและคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น
- 3) ด้านการพัฒนาจากความรู้สู่ปัญญา จากการสะสมข้อมูลและความรู้ไปสู่การใช้ข้อมูลสร้างการตัดสินใจที่มีคุณค่าต่อการพัฒนา

ยุคแห่งปัญญาประดิษฐ์ (The AI Era) เป็นยุคที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงสำคัญ คือ

1)การพลิกโฉม (Disruption) : โมเดลธุรกิจและสังคมแบบเดิมจะค่อยๆ หายไป และ AI จะเข้ามาแทนที่กระบวนการทำงานหรือโมเดลธุรกิจเดิม ๆ ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในหลายภาคส่วน

2)การค้นพบและสร้างนวัตกรรมใหม่ (Discovery) : AI ช่วยเร่งการวิจัย การคิดค้น และการแก้ปัญหาที่ซับซ้อน เช่น การค้นหายารักษาโรคใหม่ การออกแบบวัสดุ หรือการวิเคราะห์ข้อมูลระดับโลกในเวลาอันสั้น

3)การเริ่มต้นใหม่ (Dawn) : ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม รวมถึงคนทั่วไปสามารถสร้างสิ่งที่ยิ่งใหญ่ได้ ด้วยการใช้ประโยชน์จาก AI

AI จึงกลายเป็นแรงขับเคลื่อนในการวางกลยุทธ์และตัดสินใจจากข้อมูล การเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน การสร้างนวัตกรรมและบริการใหม่ และการเปิดตลาดใหม่และเพิ่มความสามารถแข่งขันขององค์กร

(3.2) การใช้ AI ต้องมีธรรมาภิบาลที่ดี (AI Governance)

การประยุกต์ใช้ AI ในการทำงานด้านต่าง ๆ จำเป็นต้องมีธรรมาภิบาลที่ดี (Digital Tech Governance) เพื่อป้องกันผลกระทบเชิงลบที่จะเกิดขึ้นในวงกว้าง โดยมีปัจจัยสำคัญ 5 ประการ คือ 1) ความเร็วและการแพร่หลายของ AI 2) ความเสี่ยงด้านความเชื่อถือนและความปลอดภัย เช่น deepfake และการใช้ข้อมูลผิดวัตถุประสงค์ 3) ความเร็วของนวัตกรรม 4) ความต้องการมาตรฐานร่วมเพื่อทำงานข้ามหน่วยงานและข้ามประเทศ 5) เป็นช่วงเวลาสำคัญในการจัดทำนโยบาย (now-or-never policy window) ที่จะกำหนดทิศทางดิจิทัลของประเทศ เนื่องจากทั่วโลกกำลังอยู่ระหว่างการจัดทำนโยบาย ซึ่งการตัดสินใจในการดำเนินการในช่วงนี้จะเป็นการกำหนดความสามารถทางด้านดิจิทัลไปอีกหลายปี

ธรรมาภิบาลในยุค AI เป็นการเปลี่ยนจากการกำกับดูแลแบบยึดกฎเกณฑ์ (Rule-Based) สู่การขับเคลื่อนด้วยวิสัยทัศน์ นวัตกรรม การขับเคลื่อนด้วยข้อมูล และการสร้างคุณค่าทางสังคม (Vision Driven)

ประเด็น	ระบบบริหารแบบยึดกฎระเบียบ (Administrative management)	ระบบบริหารที่ขับเคลื่อนด้วยวิสัยทัศน์ (Vision-Driven Governance)
1. เป้าหมาย	เน้นการปฏิบัติตามกฎ	เน้นการสร้างผลลัพธ์และคุณค่าทางสังคม
2. เกณฑ์ความสำเร็จ	ประเมินจากประสิทธิภาพ ขั้นตอนที่ถูกต้อง ลดข้อผิดพลาด	ประเมินจากคุณค่าที่สร้างต่อสังคม ความสามารถในการปรับตัว ความเชื่อมั่น และ ความสามารถในการแข่งขันระดับโลก
3. แนวทางการดำเนินงาน	ทำงานแบบแยกส่วน และยึดตามหน้าที่ลำดับขั้นอย่าง เข้มงวด	ทำงานบูรณาการ ใช้ข้อมูลและใช้ AI เป็น เครื่องมือสำคัญในการวิเคราะห์ข้อมูล การ คาดการณ์
4. ศักยภาพ	ทักษะตามระบบราชการ การบังคับใช้ กฎระเบียบ และการติดตามประเมินผล	การวางแผนเชิงกลยุทธ์ด้วยสถานการณ์จำลอง และใช้ AI ประเมินผลลัพธ์เชิงนโยบายก่อน ดำเนินการจริง รวมถึงวิเคราะห์ข้อมูลจากระบบ ได้แบบ Real-Time
5. แนวคิดและวัฒนธรรม	เน้นควบคุมและลดความเสี่ยง	เน้นนวัตกรรม ความสามารถแข่งขัน และ การเติบโต
6. เป้าหมายเชิงนโยบาย	เน้นการควบคุมสถานการณ์เฉพาะหน้า เพื่อให้เกิดความเป็นระเบียบหรือ เสถียรภาพในช่วงสั้น ๆ	เน้นการสร้างสังคมและเศรษฐกิจที่มั่นคงใน ระยะยาวอย่างยั่งยืน เท่าเทียม และมีความ ยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลงของโลก
7. บทบาทองค์กร	ผู้บังคับใช้กฎระเบียบ	ผู้นำเชิงวิสัยทัศน์และผู้ประสานงานทุกภาค ส่วนให้ทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อบรรลุเป้าหมาย

(3.3) ลำดับความสำคัญของนโยบาย AI สำหรับภาครัฐ

- 1) การผลักดันให้ภาคส่วนต่าง ๆ ใช้ AI เพื่อยกระดับประสิทธิภาพและนวัตกรรม
- 2) การพัฒนาบุคลากร ระบบและโครงสร้างพื้นฐานที่รองรับการใช้ AI อย่างมีประสิทธิภาพ
- 3) การจัดการข้อมูลอย่างปลอดภัย โปร่งใส และสร้างความเชื่อถือระหว่างภาครัฐ เอกชน และประชาชน
- 4) การลงทุนในศูนย์ข้อมูลและพลังงานคาร์บอนต่ำ เพื่อรองรับการประมวลผลของ AI ที่ต้องใช้พลังงานสูง โดยยังคงคำนึงถึงสิ่งแวดล้อมและการลดการปล่อยคาร์บอน
- 5) การพัฒนาและกำกับดูแล AI อย่างมีความรับผิดชอบ มุ่งเน้นให้ AI ถูกใช้อย่างมีจริยธรรม โปร่งใส และไม่ก่อให้เกิดผลกระทบเชิงลบต่อสังคม
- 6) การใช้ AI เพื่อความยั่งยืนและการมีส่วนร่วมของทุกคน เพื่อแก้ปัญหาสิ่งแวดล้อม ส่งเสริมความเท่าเทียม และลดช่องว่างทางดิจิทัล
- 7) การประสานงานและปรับยุทธศาสตร์ให้สอดคล้องกัน เพื่อให้ทุกหน่วยงาน ทั้งภาครัฐ เอกชน และภาคประชาชน เดินไปในทิศทางเดียวกันในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ AI ของประเทศ

(3.4) ข้อเสนอแนะของ OECD ในการดำเนินนโยบายด้าน AI

- 1) ลงทุนในการวิจัยและพัฒนาด้านปัญญาประดิษฐ์ (AI) เน้นการสนับสนุนงานวิจัยพื้นฐานและการประยุกต์ใช้ AI เพื่อสร้างนวัตกรรม เทคโนโลยี และความสามารถการแข่งขันในระยะยาว
- 2) ส่งเสริมระบบนิเวศของ AI ที่เปิดกว้างและครอบคลุมทุกภาคส่วน โดยการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการพัฒนา AI ซึ่งเปิดโอกาสให้ภาครัฐ เอกชน สถาบันการศึกษา และภาคประชาชนมีส่วนร่วมอย่างเท่าเทียม
- 3) กำหนดกรอบนโยบายและการกำกับดูแล AI ให้ทำงานร่วมกันได้ เน้นการสร้างมาตรฐานกฎหมาย และนโยบายที่สอดคล้องกัน เพื่อให้ระบบ AI ทำงานร่วมกันได้ทั้งในระดับประเทศและนานาชาติ
- 4) พัฒนาศักยภาพบุคลากรและเตรียมพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงของตลาดแรงงาน โดยการเสริมทักษะ (reskilling / upskilling) ให้กับบุคลากร/แรงงาน เพื่อให้สามารถทำงานร่วมกับเทคโนโลยี AI ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

(3.5) อาเซียนกำหนดหลักธรรมาภิบาล AI

หลักการ 7 ประการของอาเซียนว่าด้วยการกำกับดูแล AI

- 1) **ความโปร่งใสและอธิบายได้ (Transparency & Explainability)** เปิดเผยเมื่อมีการใช้ AI และสามารถอธิบายเหตุผลของผลลัพธ์ได้ โดยคำนึงถึงความปลอดภัยและข้อจำกัดทางกฎหมาย
- 2) **มนุษย์เป็นศูนย์กลาง (Human-centricity)** เน้นความปลอดภัยและศักดิ์ศรีของผู้ใช้ ไม่ใช่ AI ในลักษณะเอาเปรียบ และออกแบบระบบให้เป็นธรรมต่อทุกกลุ่ม
- 3) **ความเป็นธรรมและเท่าเทียม (Fairness & Equity)** ลดอคติของระบบ ใช้ข้อมูลที่หลากหลาย และป้องกันไม่ให้ AI สร้างความเหลื่อมล้ำ
- 4) **ความเป็นส่วนตัวและการกำกับดูแลข้อมูล (Privacy & Data Governance)** คุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล โปร่งใสในการเก็บและใช้ข้อมูล และออกแบบระบบให้ปกป้องความเป็นส่วนตัวตั้งแต่ต้น
- 5) **ความปลอดภัยและความมั่นคง (Security & Safety)** พัฒนาระบบที่ปลอดภัย มีมาตรการด้าน cybersecurity และทดสอบก่อนนำไปใช้จริง พร้อมแผนตอบสนองเหตุการณ์
- 6) **ความรับผิดชอบและความซื่อสัตย์ (Accountability & Integrity)** มีผู้รับผิดชอบชัดเจนในทุกขั้นตอน ตรวจสอบย้อนกลับได้ และดำเนินงานอย่างโปร่งใสและมีจริยธรรม
- 7) **ความแข็งแกร่งและเชื่อถือได้ (Robustness & Reliability)** ระบบต้องเสถียร ปลอดภัยแม้ในสถานการณ์ไม่แน่นอน มีการทดสอบและติดตามผลอย่างต่อเนื่อง

(4) BSP Regulatory Sandbox Framework (Mhel T. Plabasan, Senior Director, Technology Risk and Innovation Supervision Department, Bangko Sentral ng Pilipinas)

ธนาคารกลางฟิลิปปินส์ (Bangko Sentral ng Pilipinas: BSP) ใช้แนวทางกำกับดูแลที่ยึดหลัก **ความเป็นกลางทางเทคโนโลยี (Technology Agnostic)** เพื่อให้กฎเกณฑ์สามารถใช้ได้กับเทคโนโลยีหลากหลายรูปแบบ โดยไม่เจาะจงเทคโนโลยีใดเป็นพิเศษ แนวทางนี้เน้นการกำกับดูแลที่ยืดหยุ่น สนับสนุนนวัตกรรม และปรับตัวได้ตามความเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีและเศรษฐกิจ ไม่เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนา

(4.1) การสนับสนุนและส่งเสริมนวัตกรรมภายใต้กรอบพื้นที่ทดลอง (Sandbox)

ธนาคารกลางฟิลิปปินส์ ส่งเสริมนวัตกรรมบริการการเงินผ่าน “Regulatory Sandbox” เปิดโอกาสให้สถาบันการเงิน ผู้ให้บริการเทคโนโลยี และสตาร์ทอัพ ทดลองใช้เทคโนโลยีใหม่ในสภาพแวดล้อมที่ยืดหยุ่น ปลอดภัย และอยู่ภายใต้การกำกับดูแลใกล้ชิด

พื้นที่ทดลองนวัตกรรม (Sandbox) แบ่งเป็น 2 ประเภท:

1. Innovation Sandbox – ทดสอบแนวคิด ผลิตภัณฑ์ หรือกระบวนการภายในองค์กรในสภาพแวดล้อมที่จำกัดและควบคุมความเสี่ยง
2. Regulatory Sandbox – ทดลองนโยบายหรือกฎเกณฑ์ใหม่ในตลาดจริง โดยผ่อนปรนข้อกำหนดบางส่วน เพื่อนำผลลัพธ์ไปใช้ปรับปรุงหรือออกกฎระเบียบใหม่

(4.2) รูปแบบพื้นที่ทดลองของธนาคารกลางฟิลิปปินส์

ธนาคารกลางฟิลิปปินส์ แบ่งพื้นที่ทดลองออกเป็น 3 ประเภท:

1. **Standard Sandbox** – พื้นที่ทดลองมาตรฐานสำหรับนวัตกรรมทางการเงิน เปิดรับทั้งสถาบันการเงิน ผู้ให้บริการภายนอก หน่วยงานที่จดทะเบียนกับ BSP และผู้เล่นรายใหม่
2. **Sandbox Lite** – รูปแบบย่อ ใช้ขั้นตอนและระยะเวลาทดสอบสั้นกว่า เหมาะสำหรับการทดสอบนวัตกรรมภายในของสถาบันการเงินที่ได้รับอนุญาตจากธนาคารกลางฟิลิปปินส์ (เฉพาะ BSFIs)
3. **Thematic Cohort Sandbox** – พื้นที่ทดลองตามหัวข้อเฉพาะ เช่น AI การชำระเงินดิจิทัล หรือความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ เพื่อทดสอบโครงการในประเด็นสำคัญโดยเฉพาะ

ตัวอย่างนวัตกรรมที่เข้าร่วมกับธนาคารกลางฟิลิปปินส์ (Regulatory Sandbox) เช่น

- **Gold Trading** : ระบบแพลตฟอร์มซื้อ-ขายทองคำทางดิจิทัล
- **Loan Management** : ระบบบริหารจัดการสินเชื่อ การวิเคราะห์ความเสี่ยง และการชำระคืนเงินกู้
- **Payment Solutions** : เทคโนโลยีหรือระบบชำระเงิน เช่น e-Wallet และ QR Payment
- **VASP / Stablecoins** : การให้บริการสินทรัพย์ดิจิทัลและเหรียญเสถียรค่า ภายใต้การกำกับดูแล
- **Staking** : การฝากสินทรัพย์ดิจิทัลหรือวางหลักประกันเพื่อรับผลตอบแทนในระบบบล็อกเชน
- **Electronic Money (E-Money)** : กระเป๋าเงินอิเล็กทรอนิกส์ (จัดเก็บ/ชำระเงินผ่านอุปกรณ์ดิจิทัล)

(4.3) ความท้าทายและบทเรียนจากการดำเนินงาน

ความท้าทายหลัก : เทคโนโลยีใหม่มีความซับซ้อนและก่อให้เกิดความเสี่ยงรูปแบบใหม่ ขาดทรัพยากรและผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน และความเชื่อมโยงของหลายภาคส่วนทำให้การบริหารจัดการซับซ้อนขึ้น

บทเรียนจากการดำเนินงาน

- หน่วยงานกำกับดูแลได้เรียนรู้แนวทางใหม่ในการกำกับดูแลเทคโนโลยี (Regulatory Learning)
- การดำเนินงานยังอยู่ในระยะเริ่มต้น จึงยังไม่สามารถสรุปผลลัพธ์ได้อย่างชัดเจน
- การประสานความร่วมมือกับหน่วยงานกำกับดูแลอื่นเป็นสิ่งสำคัญ เพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์และแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practices)

(5) Reframing Regulatory Sandboxes for Adaptive Governance and Productivity Enhancement (Dr.HaeOk Choi, Reserch Fellow, Directorate for System Innovation Science and Technology Policy Institute)

(5.1) การปรับกรอบแนวคิดของ Regulatory Sandboxes: จากสนามทดสอบเทคโนโลยีสู่เครื่องมือเชิงนโยบายสาธารณะ

Regulatory Sandbox ไม่ได้เป็นเพียงพื้นที่ทดลองเทคโนโลยีอีกต่อไป แต่กำลังถูก “ปรับกรอบเชิงกลยุทธ์ (Reframed)” ให้เป็นเครื่องมือกำกับดูแลเชิงนโยบาย (Policy Lab) ที่ช่วยให้ภาครัฐทดลอง เรียนรู้ และปรับปรุงกฎระเบียบให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีและเศรษฐกิจดิจิทัล

ประเทศต่าง ๆ เช่น เกาหลีใต้ ญี่ปุ่น จีน สหราชอาณาจักร และสิงคโปร์ ใช้ Sandbox เพื่อเร่งการนำเทคโนโลยีเข้าสู่ตลาด ทดลองกฎระเบียบใหม่ภายใต้ความเสี่ยงที่ควบคุมได้ เชื่อมผลลัพธ์จากการทดลองสู่นโยบายและการปรับปรุงกฎหมายจริง

บทเรียนสำคัญจากหลายประเทศชี้ว่า Sandbox จะมีประสิทธิภาพสูงสุดเมื่อมีโครงสร้างการประสานงานที่เป็นระบบชัดเจน มีระบบข้อมูลกลางและวงจรป้อนกลับ เพื่อให้ผลลัพธ์ทดลองไปสู่การปรับปรุงแก้ไขกฎหมายและสนับสนุนบทบาทการกำกับร่วมระหว่างรัฐและภาคเอกชน (Co-regulation)

(5.2) ข้อเสนอเชิงนโยบายหลักประกอบด้วย

- การมีมาตรฐานในการดำเนินงาน (Operational Standardization) : สร้างระบบยื่นคำขอแบบศูนย์กลางเดียว (One-stop portal) และฐานข้อมูลร่วม
- การมีกลไกเชื่อมโยงจากการทดลองสู่การออกกฎหมาย (Experiment-to-Law Protocol): เชื่อมโยงผลการทดลองเข้าสู่กระบวนการปรับปรุงหรือออกกฎหมายจริง
- การมีส่วนร่วมในระดับพื้นที่ (Localized & Participatory): เปิดให้ท้องถิ่นและภาคประชาชนร่วมออกแบบการทดลอง

(6) Panel and Open Forum 1: Digital Transformation and Public-sector Readiness: Leadership, Capability, and Governance Gaps (Dr.Keita Oikawa, Dr. Minh Khuong Vu, Gilbert T. Trinchera)

(6.1) ความพร้อมขององค์กร

การเสวนาครั้งนี้สะท้อนว่า “ความพร้อมขององค์กร” (Institutional Readiness) เป็นปัจจัยพื้นฐานที่กำหนดความสำเร็จของการเปลี่ยนผ่านสู่รัฐบาลดิจิทัล ผู้ร่วมเสวนาเห็นพ้องว่าการเปลี่ยนผ่านดิจิทัลไม่ใช่เพียงการนำเทคโนโลยีมาใช้ แต่เป็นการปรับโครงสร้าง กระบวนการทำงาน และวัฒนธรรมองค์กรของภาครัฐทั้งระบบ เพื่อให้บริการประชาชนมีประสิทธิภาพ โปร่งใส และเท่าเทียม โดยความพร้อมของหน่วยงานภาครัฐต้องครอบคลุมประเด็นสำคัญดังนี้

1) Data Transformation

พัฒนาระบบข้อมูลให้เชื่อมโยงและนำไปใช้เชิงนโยบายได้จริง ผ่านการจัดทำ Data Governance และมาตรฐานข้อมูลกลาง เพื่อให้ข้อมูลจากหลายหน่วยงานแลกเปลี่ยนกันอย่างปลอดภัยและมีคุณภาพ เสริมระบบวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อการตัดสินใจเชิงหลักฐาน พร้อมยกระดับข้อมูลภาครัฐจากฐานข้อมูลเพื่อการรายงานไปสู่ “สินทรัพย์ดิจิทัลสาธารณะ” (Public Digital Asset) ที่ทุกภาคส่วนสามารถนำไปต่อยอดได้

2) Digital Capital / Infrastructure

ลงทุนในโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัล เช่น คลาวด์กลางภาครัฐ ศูนย์ข้อมูล ระบบความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ และระบบชำระเงินดิจิทัล ควบคู่กับการพัฒนาศักยภาพบุคลากร ทั้งทักษะด้านเทคนิค ทักษะนโยบาย และการสร้างวัฒนธรรมองค์กรแบบดิจิทัล (Digital Mindset) ให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง

3) Organizational & Leadership Readiness

ปรับบทบาทและโครงสร้างองค์กรให้สามารถขับเคลื่อนดิจิทัลได้อย่างเป็นระบบ เช่น การจัดตั้ง Digital Transformation Office (DTO) เพื่อเป็นแกนกลางกำกับทิศทางและบูรณาการงาน กำหนดบทบาทผู้นำดิจิทัลให้มีอำนาจตัดสินใจเชิงยุทธศาสตร์ รวมถึงปรับกระบวนการทำงานให้ยืดหยุ่น พร้อมสร้างระบบการเรียนรู้ที่ต่อเนื่อง ไม่ใช่เพียงโครงการระยะสั้น

4) Service Lifecycle Readiness

เสริมความสามารถของหน่วยงานในการออกแบบและปรับปรุงบริการโดยยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง นำหลัก Design Thinking และ Human-Centered Design (HCD) มาใช้ เชื่อมโยงข้อมูลและระบบให้บริการได้ครบวงจรในช่องทางเดียว มีระบบประเมินผลและรับฟังความคิดเห็นจากผู้ใช้งานเพื่อนำมาปรับปรุงบริการ อีกทั้งประยุกต์ใช้เทคโนโลยีอัจฉริยะ เช่น AI และ Chatbot เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ลดระยะเวลา และเพิ่มความโปร่งใส

(6.2) องค์ประกอบสำคัญของหน่วยงานภาครัฐในการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล

1) ยุทธศาสตร์ (Strategy)

ผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์ระยะยาว เข้าใจและสนับสนุนการเปลี่ยนผ่านดิจิทัล พร้อมกำหนดนโยบายและภารกิจให้สอดคล้องกับทิศทางดิจิทัลของประเทศ เช่น การเพิ่มประสิทธิภาพ ความคล่องตัว และการให้บริการอย่างเท่าเทียม การขับเคลื่อนจึงไม่ใช่แค่การอนุมัติโครงการ แต่เป็นการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบ

2) ชีตความสามารถ (Capability)

ต้องมีกฎหมายและกรอบกำกับดูแลที่เอื้อต่อการใช้เทคโนโลยี เช่น กฎหมายข้อมูลส่วนบุคคล มาตรฐาน API กลไก AI Governance และ Sandbox สำหรับนวัตกรรม รวมถึงระบบปฏิบัติการดิจิทัลของภาครัฐ เช่น e-Procurement คลาวด์กลาง การแลกเปลี่ยนข้อมูล Digital ID และระบบชำระหนี้ภาครัฐ พร้อมพัฒนาทักษะแบบดิจิทัลของบุคลากรทุกระดับ ให้สามารถออกแบบและปรับปรุงบริการได้ด้วยตนเอง

3) ความเชื่อมั่น (Trust)

สร้างความไว้วางใจของประชาชนผ่านความโปร่งใส ความปลอดภัยข้อมูล และผลลัพธ์ที่ตรวจสอบได้ โดยมีกลไกคุ้มครองข้อมูล ระบบเปิดเผยข้อมูล และความเป็นธรรม เมื่อเกิดความเชื่อมั่นต่อรัฐ จะเอื้อต่อความร่วมมือจากประชาชน และหน่วยงานอื่น ทำให้การเปลี่ยนผ่านดิจิทัลเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

(6.3) แนวทางการนำไปปฏิบัติ

- เริ่มจากโครงการนำร่องขนาดเล็กเพื่อให้เห็นผลลัพธ์เร็วและสร้างความเชื่อมั่น
- สร้างความร่วมมือกับภาคการศึกษาและเอกชน เพื่อดึงศักยภาพของนักพัฒนาและเยาวชน
- จัดทำ Data Governance Framework และประเมินผลกระทบความเป็นส่วนตัว (Privacy Impact Assessment) สำหรับโครงการที่ใช้ AI

- ใช้ API Gateway เพื่อเปิดบริการข้อมูลภาครัฐอย่างปลอดภัย เชื่อมโยงระบบเก่าและใหม่ ลดความซ้ำซ้อน และเพิ่มความคล่องตัวในการใช้ข้อมูล

- กำหนดตัวชี้วัดระดับความพร้อมและผลลัพธ์ของการเปลี่ยนผ่านดิจิทัล โดยประเมินตาม 4 มิติ ได้แก่ ประสิทธิภาพ ความคล่องตัว ความยืดหยุ่นต่อความเสี่ยง และความสามารถในการเชื่อมโยงข้อมูลและบริการ

ดังนั้น การเปลี่ยนผ่านสู่รัฐบาลดิจิทัลจะสำเร็จได้ ต้องอาศัยความพร้อมทั้งด้านโครงสร้าง ชีตความสามารถ และความเชื่อมั่นของประชาชน รวมถึงภาครัฐต้องปรับตัวอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างรัฐบาลที่มีประสิทธิภาพ คล่องตัว ยืดหยุ่น และเชื่อมโยงกันได้ในทุกมิติ

(7) Unlocking Public Value through Open Data and Digital Public Infrastructure (Gilbert T. Trinchera, Partner, Technology Consulting, Advisory Services, KPMG R.G. Manabat and Co., Philippines)

รัฐบาลยุคดิจิทัลกำลังเปลี่ยนบทบาทจาก “ผู้ใช้ข้อมูลเพื่อการบริหาร (Administrative users of data)” ไปสู่ “ผู้ดูแลสินทรัพย์ดิจิทัลสาธารณะ (Steward of Public Digital Assets)” โดยข้อมูลเปิดและโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัลสาธารณะเป็นหัวใจสำคัญในการยกระดับธรรมาภิบาล ประสิทธิภาพการให้บริการรัฐ และการสร้างคุณค่าทางเศรษฐกิจ

(7.1) ข้อมูลเปิดคือสินทรัพย์สาธารณะ (Open Data as Public Asset) การเปิดเผยข้อมูลเชิงรุกช่วยเพิ่มความโปร่งใส (Transparency & Accountability) การมีส่วนร่วมของประชาชน (Citizen Empowerment) และสร้างนวัตกรรมทางธุรกิจ (Business Innovation) ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ ๆ ที่ตอบสนองต่อความต้องการของตลาด รวมถึงการนำสู่การกำหนดนโยบายบนฐานข้อมูลเชิงประจักษ์ (Evidence-based Policymaking)

(7.2) การสร้างระบบนิเวศข้อมูล (Data Ecosystem) การพัฒนาแพลตฟอร์ม Open Data-as-a-Service เพื่อทำหน้าที่เป็นศูนย์กลางเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างรัฐบาล นักลงทุน นักพัฒนา สถาบันการศึกษา และภาคประชาชน ซึ่งจะช่วยเร่งการพัฒนานวัตกรรม เพิ่มการลงทุน และเสริมการตรวจสอบของประชาชน

กรณีศึกษาข้อมูลเปิดของประเทศต่าง ๆ

- **ฟิลิปปินส์** ใช้ QR Code และระบบเว็บให้ประชาชนตรวจสอบเอกสารรัฐบาลแบบเรียลไทม์ เพิ่มความโปร่งใส และป้องกันการปลอมแปลง

- **เกาหลีใต้** พัฒนา AI Hub ให้ภาคเอกชนเข้าถึงชุดข้อมูลสำหรับฝึก AI สนับสนุนนวัตกรรมด้าน ปัญญาประดิษฐ์

- **ปากีสถาน** ตั้ง National Open Data Portal เป็นศูนย์รวมข้อมูลภาครัฐหลายด้าน ให้ประชาชนเข้าถึง ข้อมูลได้สะดวก

- **มองโกเลีย** จัดทำ Unified Open Data Portal เป็นคลังข้อมูลกลางจากทุกหน่วยงานรัฐ เพื่อการใช้ ข้อมูลที่โปร่งใสและมีประสิทธิภาพ

(7.3) โครงสร้างพื้นฐานดิจิทัลสาธารณะ (Digital Public Infrastructure : DPI)

โครงสร้างพื้นฐานดิจิทัลสาธารณะ (DPI) คือระบบพื้นฐานที่เชื่อมโยงบริการภาครัฐ เอกชน และ ประชาชน เปรียบเสมือน “ถนนและสะพานของเศรษฐกิจดิจิทัล” หากไม่มี DPI การเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัลจะกระจัดกระจายและไม่มี ประสิทธิภาพ

โครงสร้างชั้นของโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัล (Layers of DPI)

1. **Physical Infrastructure** : ระบบพื้นฐาน เช่น ไฟฟ้า เครือข่ายโทรคมนาคม และอินเทอร์เน็ต ทำหน้าที่เป็นพลังงานและเครือข่ายหลักของบริการดิจิทัล

2. **Digital Public Infrastructure (DPI)** : ชั้นกลางทำหน้าที่เป็นฐานข้อมูลและระบบกลางสำหรับการ ให้บริการดิจิทัลภาครัฐและภาคเอกชน ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ (1) National ID ระบบยืนยันตัวตนดิจิทัลเพื่อเข้าถึง บริการภาครัฐและเอกชนอย่างปลอดภัย (2) Data จัดเก็บ แลกเปลี่ยน และใช้ข้อมูลอย่างปลอดภัย มีมาตรฐาน และเป็นไปตาม หลักธรรมาภิบาล (3) Finance ระบบชำระเงินและโอนเงินดิจิทัลที่โปร่งใส ตรวจสอบได้ และเชื่อถือได้

3. **Application Layer** : ชั้นบริการที่นำข้อมูลและ DPI ไปพัฒนาบริการต่าง ๆ เช่น บริการด้าน สุขภาพ เกษตร หรือการศึกษา

กรณีศึกษา: ระบบยืนยันตัวตนดิจิทัล (Digital Identity Systems)

ระบบยืนยันตัวตนดิจิทัล เป็นองค์ประกอบสำคัญของ DPI เชื่อมประชาชนกับบริการรัฐและเอกชน อย่างปลอดภัย เท่าเทียม และเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารภาครัฐ

- **อินเดีย – Aadhaar**: ระบบยืนยันตัวตนที่ใหญ่ที่สุดในโลก ใช้สำหรับรับสวัสดิการรัฐ ทำ e-KYC และ เชื่อมบริการดิจิทัลต่าง ๆ ช่วยให้ประชาชนเข้าถึงบริการได้สะดวกและปลอดภัย

- **สิงคโปร์ – SingPass**: ระบบลงชื่อเข้าใช้งานครั้งเดียว (Single Sign-On) ใช้บัญชีเดียวเข้าถึงบริการ ภาครัฐและเอกชนกว่า 400 บริการ สนับสนุนรัฐบาลดิจิทัลแบบบูรณาการ

- **ฟิลิปปินส์ – National Digital ID**: ใช้ยืนยันตัวตนเพื่อเข้าถึงสวัสดิการและบริการสาธารณะอย่าง ครอบคลุม โปร่งใส และตรงกลุ่มเป้าหมาย โดยเฉพาะประชาชนรายได้น้อย

กรณีศึกษา: ระบบการชำระเงินดิจิทัล (Payment Systems)

ระบบชำระเงินดิจิทัลที่เชื่อมโยงและต้นทุนต่ำช่วยให้ประชาชนเข้าถึงบริการทางการเงินได้เท่าเทียม และสนับสนุนเศรษฐกิจดิจิทัลอย่างยั่งยืน.

- **ไทย – PromptPay**: ใช้เบอร์โทรหรือเลขบัตรประชาชนเชื่อมโยงบัญชีธนาคาร โอนเงินแบบเรียลไทม์ สะดวกและปลอดภัย ช่วยขับเคลื่อนสังคมไร้เงินสด

- **อินโดนีเซีย – Unified QR**: รวมมาตรฐาน QR Payment ให้ใช้คิวอาร์เดียวชำระได้ทุกผู้ให้บริการ ลดความซ้ำซ้อน เพิ่มความสะดวก

- **อินเดีย – Unified Payments Interface (UPI)** : แพลตฟอร์มกลางเชื่อมทุกบริการการชำระเงิน ใช้ธุรกรรมระดับประเทศ รองรับการเติบโตของร้านค้ารายย่อยและ SME

กรณีศึกษา: แพลตฟอร์มแลกเปลี่ยนข้อมูล (Data Exchange Platforms)

แพลตฟอร์มแลกเปลี่ยนข้อมูลช่วยให้การใช้ข้อมูลระหว่างหน่วยงานเป็นระบบ โปร่งใส ปลอดภัย และ เป็นฐานสำคัญของเศรษฐกิจดิจิทัลและธรรมาภิบาลข้อมูล

- **มาเลเซีย-สิงคโปร์ -myEG-SGTraDex** : แลกเปลี่ยนข้อมูลการค้าขายแดนแบบดิจิทัล ลดเอกสาร กระดาษ เพิ่มความโปร่งใสและประสิทธิภาพโลจิสติกส์

- **ญี่ปุ่น -Ouranos Ecosystem** : สร้างโครงสร้างพื้นฐานข้อมูลที่เชื่อมโยงได้ระหว่างภาคอุตสาหกรรมและภาครัฐ เพื่อใช้ข้อมูลร่วมกันอย่างปลอดภัยและสนับสนุนการตัดสินใจเชิงนโยบาย

- **เวียดนาม -National Data Alliance – NDA** : ใช้บล็อกเชนสำหรับข้อมูลยืนยันตัวตนและตรวจสอบย้อนกลับ รองรับการทำกับดักข้อมูลในภาคสำคัญ เช่น การเงิน การศึกษา และสาธารณสุข

โครงสร้างพื้นฐานสาธารณะดิจิทัล (Digital Public Infrastructure: DPI) จึงเป็นองค์ประกอบสำคัญในการพัฒนาประเทศในยุคดิจิทัล (Digital Nation-Building) ที่จะช่วยยกระดับศักยภาพของรัฐ เศรษฐกิจ และสังคมโดยรวม ตลอดจนยกระดับการให้บริการสาธารณะให้มีครอบคลุมประชาชนทุกกลุ่มได้อย่างเท่าเทียม โปร่งใส มีประสิทธิภาพ และตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนอย่างแท้จริง

(8) Parallel Session A : AI and Regulatory Sandboxes for Smarter Compliance

(8.1) Case Study A1 : AI Policy Challenges for AI Regulatory Sandboxes (Dr. HaeOk Choi)

AI Regulatory Sandbox เป็นกลไกสำคัญที่ช่วยให้ภาครัฐและภาคธุรกิจสามารถทดลอง พัฒนา และนำ AI มาใช้ได้อย่างปลอดภัยและมีความรับผิดชอบ ภายใต้บริบทที่เทคโนโลยี AI เติบโตเร็วจนกฎระเบียบตามไม่ทัน และมีความเสี่ยงซับซ้อนเพิ่มขึ้น ทั้งในด้านการเป็นส่วนตัว ความลำเอียง ความโปร่งใส คำอธิบายได้ และผลกระทบต่อสิทธิประชาชน โดย Sandbox ทำหน้าที่รักษาสสมดุลระหว่างการคุ้มครองประชาชนและการส่งเสริมนวัตกรรม

(8.1.1) บทบาทหลักของ AI Regulatory Sandbox

1. พื้นที่ทดลองปลอดภัย : เปิดโอกาสให้นวัตกรรม AI ถูกทดสอบภายใต้เงื่อนไขควบคุมลดความเสี่ยงก่อนการใช้งานจริงในวงกว้าง
2. การเรียนรู้ด้านนโยบายแบบทันเวลา (Real-time Policy Learning) : ทำให้หน่วยงานกำกับสามารถเข้าใจเทคโนโลยี รูปแบบความเสี่ยง และผลกระทบเชิงปฏิบัติได้เร็วกว่ากระบวนการกำกับแบบเดิม
3. การสร้างมาตรฐานและแนวปฏิบัติ : ข้อมูลจาก Sandbox ใช้เป็นฐานพัฒนารอบกฎหมายมาตรฐาน AI และเกณฑ์ความเสี่ยงที่มีความสมบูรณ์มากขึ้น
4. การส่งเสริมความร่วมมือภาครัฐ-เอกชน : ช่วยเปิดช่องทางสื่อสารระหว่างผู้พัฒนาเทคโนโลยี ผู้กำกับดูแล และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องอื่น ๆ อย่างต่อเนื่อง
5. การลดต้นทุนการทดลองนวัตกรรม : เอื้อต่อสตาร์ทอัพและองค์กรที่ต้องการทดสอบ AI ใหม่โดยไม่ต้องเผชิญอุปสรรคทางกฎหมายที่ซับซ้อนตั้งแต่ต้น

(8.1.2) การสร้าง AI Regulatory Sandbox ที่มีประสิทธิภาพควรพิจารณา 2 ด้านหลัก ได้แก่

1. องค์ประกอบเฉพาะด้าน AI
 - 1.1 ข้อมูล (Data) :
 - ปัญหากฎหมายคุ้มครองข้อมูลที่ขัดแย้งกัน
 - การขาดความโปร่งใสในการแบ่งปันข้อมูล
 - 1.2 มาตรฐาน (Standardization) : ขาดระบบมาตรฐานเพื่อรับรองความน่าเชื่อถือ ความปลอดภัย ความยุติธรรม และความมั่นคงของ AI
 - 1.3 ความร่วมมือระดับโลก (Global cooperation) : หากไม่มีการประสานงานกัน จะมีความเสี่ยงให้เกิด “การแข่งขันผ่นปรนกฎระเบียบ” (race to the bottom)
2. การดำเนินงานร่วมกัน
 - ต้องอาศัยความร่วมมือหลายหน่วยงาน (multi-agency cooperation)
 - พัฒนาศักยภาพของผู้กำกับดูแลให้เข้าใจเทคโนโลยี AI
 - จัดตั้งระบบประเมินผลและการสะท้อนผลลัพธ์เชิงนโยบาย

(8.1.3) ข้อเสนอแนะสำหรับภูมิภาคเอเชีย

ประเทศในภูมิภาคเอเชียควรใช้ AI Sandbox เป็นเครื่องมือสำคัญเพื่อสร้างความร่วมมือระดับภูมิภาคด้าน AI Governance และพัฒนาธรรมาภิบาลเชิงรุก (Proactive & Adaptive Governance) ที่ไม่เพียงรับมือความเสี่ยงแต่ยังเร่งการเรียนรู้และก้าวทันเทคโนโลยีที่พัฒนาอย่างรวดเร็ว

(8.2) Case Study A2 : Learning by Doing The BSP's AI and Regulatory Experience (Melchor T. Plabasan)

ธนาคารกลางฟิลิปปินส์ (BSP) ใช้แนวคิด Learning by Doing ผ่านการทดลองจริงในสภาพแวดล้อมควบคุม (Real-World Pilots) เพื่อลดความเสี่ยงเชิงนโยบายและได้บทเรียนเร็วกว่าแนวทางศึกษาเชิงทฤษฎี โครงการแรก คือ การพัฒนา “ผู้ช่วยอัจฉริยะ (AI Assistant)” ที่รวบรวมและจัดหมวดหมู่ความรู้เกี่ยวกับกฎเกณฑ์ด้านการบริหารความเสี่ยงเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT Risk Management) เพื่อช่วยเจ้าหน้าที่ค้นหาและสรุปข้อกำหนดได้ถูกต้อง รวดเร็ว และโปร่งใส

(8.2.1) โครงการนำร่อง: GabAI

“GabAI” เป็นผู้ช่วยอัจฉริยะที่ค้นข้อมูลจากเอกสารของ BSP เช่น หนังสือเวียน กฎเกณฑ์ และคำสั่งต่าง ๆ ผ่านการถามด้วยภาษาธรรมชาติ พร้อมอ้างอิงแหล่งข้อมูลจริง สามารถสรุปเอกสารและช่วยร่างสุนทรพจน์หรือบทสรุปได้แบบเรียลไทม์ แก้ปัญหาการค้นหาเอกสารที่ล่าช้า การตีความไม่ตรงกัน และการแบ่งปันความรู้ที่กระจุกกระจายภายใน BSP

ตัวชี้วัดผลสัมฤทธิ์ คือ เวลาค้นหาข้อมูล/ตีความข้อกำหนดลดลง เวลาจัดทำเอกสารสรุปลดลง ความครบถ้วนของการอ้างอิงเพิ่มขึ้น อัตราการพบทวนคำตอบลดลง ผู้ใช้พึงพอใจเพิ่มขึ้น และมีนโยบายที่ตัดสินใจบนหลักฐานเพิ่มขึ้น

ผลสำรวจการใช้ AI ในสถาบันการเงินของฟิลิปปินส์

- ร้อยละ 94 ของสถาบันที่ตอบแบบสอบถาม มีการใช้หรือมีแผนใช้ AI
- ร้อยละ 56 มีการนำ AI/ML ใช้งานจริง
- ร้อยละ 60 มีการกำหนด AI ใน roadmap ขององค์กร

ตัวอย่างการใช้งาน เช่น การยืนยันตัวตน การป้องกันการฉ้อโกง การปรับบริการเฉพาะบุคคล การประเมินความเสี่ยงสินเชื่อ และ Generative AI assistants

(8.2.2) บทเรียนจากการใช้ AI ในภาคการเงิน

- AI กลายเป็นเทคโนโลยีหลักของการแข่งขัน สถาบันกำกับต้องเพิ่มความเร็วในการเรียนรู้ (Regulatory Learning Speed) ผ่าน RegTech และ AI Sandbox
- มากกว่าร้อยละ 50 ของสถาบันการเงินมีการใช้โมเดล AI จากผู้ให้บริการภายนอก ทำให้ต้องมีแนวทางบริหารความเสี่ยงผู้ให้บริการ (AI Outsourcing Guidelines) และมีทะเบียนผู้ให้บริการ AI (AI Vendor Register)
- โมเดล AI ที่ใช้งานจริงต้องผ่านการทดสอบก่อนใช้งาน และต้องมีการติดตามหลังใช้งานเพื่อให้มั่นใจว่าประสิทธิภาพยังคงเสถียรและเป็นธรรม

(8.2.3) คำแนะนำเชิงปฏิบัติสำหรับหน่วยงานภาครัฐ

1) เริ่มเล็ก-เสี่ยงต่ำ: เริ่มจากโครงการขนาดเล็ก ใช้ข้อมูลภายในหน่วยงาน เช่น ระเบียบ คำสั่ง หนังสือเวียน โดยใช้ RAG Assistant (Retrieval-Augmented Generation) แบบเดียวกับ GabAI เพื่อช่วยเจ้าหน้าที่ค้นหาข้อมูล สรุปและอ้างอิงข้อมูลจากเอกสารภายใน ควบคุมขอบเขตการใช้งานและผู้เข้าถึง เพื่อให้ทดสอบได้โดยไม่กระทบต่อข้อมูลสำคัญหรือระบบหลัก

2) องค์กรประกอบโครงสร้างทีมงาน

- Model Owner ควบคุมการออกแบบและอัปเดตโมเดล เช่น ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศ
- Data Owner ดูแลคุณภาพและสิทธิ์การเข้าถึงข้อมูล เช่น กองนโยบาย/กองกฎหมาย
- Policy Owner กำหนดหลักเกณฑ์การใช้ AI เช่น กลุ่มพัฒนาระบบราชการ / กองยุทธศาสตร์
- Security Officer ตรวจสอบความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ เช่น กองความปลอดภัยสารสนเทศ
- Legal Officer ตรวจสอบสอดคล้องกับกฎหมาย/PDPA เช่น กองกฎหมายหรือฝ่ายนิติการ

3) แนวทาง กฎเกณฑ์ และขั้นตอนปฏิบัติด้านการกำกับดูแล ประกอบด้วย 3 ส่วนหลัก

- การทดสอบก่อนใช้งาน : ตรวจสอบประสิทธิภาพ ความถูกต้อง ความเป็นธรรม และความปลอดภัย

- การกำกับผู้ให้บริการภายนอก : กำหนดขอบเขตข้อมูลที่ส่งให้ผู้รับจ้าง ระบุเงื่อนไขการเข้าถึง การเก็บรักษา และการทำลายข้อมูล และจัดทำสัญญา Data Processing Agreement (DPA)

- การมีหลักฐานตรวจสอบย้อนหลัง : เก็บบันทึกคำถาม-คำตอบ, เวอร์ชันโมเดล, และแหล่งข้อมูลอ้างอิง ทำให้ตรวจสอบย้อนหลังได้หากเกิดข้อร้องเรียนหรือข้อผิดพลาด

(9) Panel and Open Forum 2: Scaling RegTech: Policy, Innovation, and Institutional Pathways

(9.1) อุปสรรคการขับเคลื่อน RegTech (Dr. HaeOk Choi)

● เทคโนโลยีเพียงอย่างเดียวไม่เพียงพอหากไม่มีการบริหารภาครัฐ

การนำเทคโนโลยีมาใช้ในภาครัฐจำเป็นต้องมีกรอบกฎหมาย นโยบาย มาตรฐานความปลอดภัย และกลไกกำกับดูแล เพื่อให้เทคโนโลยีสามารถทำงานได้ในระบบราชการโดยไม่เกิดความขัดแย้งกับกฎระเบียบเดิม มิฉะนั้นเทคโนโลยีจะทำได้เพียงเป็นโครงการทดลอง (Pilot Project) ที่ไม่สามารถขยายผลได้จริง

● ภาครัฐให้ความสำคัญกับการปฏิบัติตามกฎระเบียบมากกว่าการทดลองนวัตกรรม

ระบบราชการมีการออกแบบให้ลดความเสี่ยงและหลีกเลี่ยงความผิดพลาด ทำให้เจ้าหน้าที่ส่วนใหญ่ไม่กล้าทดลองสิ่งใหม่ เพราะเกรงจะละเมิดกฎหรือสร้างความเสียหาย ส่งผลให้วัฒนธรรมขององค์กรเป็นแบบเน้นความมั่นคงมากกว่าความคิดสร้างสรรค์ ซึ่งขัดต่อหลักการพัฒนานวัตกรรมโดยสิ้นเชิง

● วัฒนธรรมอนุรักษ์นิยมทำให้การตั้งหน่วยนวัตกรรมและความร่วมมือข้ามหน่วยงานเป็นไปได้ยาก

หน่วยนวัตกรรม (Innovation Unit) ต้องการพื้นที่เสรีในการคิด ทดลอง และทำงานข้ามสายงาน แต่ในโครงสร้างราชการแบบดั้งเดิมซึ่งเน้นลำดับชั้น (Hierarchy) และกฎเกณฑ์ตายตัว การประสานงานเชิงนวัตกรรมมักติดขัด ทำให้ขาดการร่วมมือกัน

● กรอบกฎหมายและนโยบายเคลื่อนไหวช้ากว่าเทคโนโลยี

เทคโนโลยีมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว แต่กฎหมายกลับใช้เวลาหลายปีในการปรับแก้ไข กฎหมายใหม่ ความล่าช้านี้ทำให้ศักยภาพของเทคโนโลยีไม่สามารถถูกนำมาใช้สร้างประโยชน์ได้อย่างเต็มที่ เช่น กรณี AI, Blockchain หรือ Open Data ที่กฎหมายยังไม่รองรับการใช้จริง

● การบริหารแบบแยกส่วนและการแข่งขันระหว่างกระทรวง (Fragmented Governance)

ภาครัฐหลายประเทศประสบปัญหาต่างคนต่างทำ ซึ่งในแต่ละหน่วยงานต้องการงบประมาณของตนเอง จึงไม่ยอมแบ่งปันข้อมูลหรือร่วมมืออย่างแท้จริง ผลลัพธ์ คือระบบกำกับดูแลที่ขาดเอกภาพและเกิดช่องว่างระหว่างหน่วยงาน ซึ่งเป็นอุปสรรคต่อการใช้ RegTech อย่างมีประสิทธิภาพ

(9.2) มุมมองเชิงปฏิบัติของการยอมรับเทคโนโลยีในภาครัฐ (Melchor T. Plabasan)

● อุปสรรคสำคัญที่สุด : ความเชื่อมั่นและทัศนคติ (Trust and Mindset)

เจ้าหน้าที่ของรัฐจำนวนมากไม่กล้าเสี่ยงทดลองนวัตกรรมใหม่ หากยังไม่มีหลักฐานชัดเจนว่าระบบนั้นปลอดภัยและเป็นไปตามกฎระเบียบ จึงเป็นอุปสรรคเชิงวัฒนธรรมที่สำคัญต่อการนำเทคโนโลยีใหม่เข้ามาใช้ในภาครัฐ เพราะแม้จะมีเครื่องมือ RegTech ที่ทันสมัยเพียงใด หากเจ้าหน้าที่รัฐยังมีทัศนคติไม่คอยชอบความเสี่ยงเกินไป ก็จะไม่สามารถผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้อย่างแท้จริง ดังนั้น ภาครัฐควรสร้าง “วัฒนธรรมความไว้วางใจ (Culture of Trust)” โดยเน้นการสื่อสารภายในองค์กร ส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการทดลองและยอมรับความล้มเหลวบางส่วนเพื่อแลกกับการเรียนรู้

● การสร้างพื้นที่ทดลองอย่างมีความรับผิดชอบ (Responsible Experimentation)

การสร้าง Regulatory Sandbox จะช่วยให้ภาครัฐและภาคธุรกิจทดลองเทคโนโลยีภายใต้กรอบที่ควบคุมได้ และเกิดการเรียนรู้ร่วมกันโดยไม่ต้องแก้กฎหมายใหญ่ตั้งแต่แรก

● อุปสรรคด้านโครงสร้างพื้นฐานและต้นทุน (Infrastructure and Cost)

หน่วยงานภาครัฐจำนวนมากยังคงใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศแบบเดิมที่มีมานาน หรือเรียกว่า Legacy Systems ซึ่งไม่ได้ถูกออกแบบมาให้รองรับการบูรณาการหรือเชื่อมโยงข้อมูลกับเทคโนโลยีสมัยใหม่ และต้องใช้งบประมาณสูง ดังนั้น การดำเนินการจึงควรลงทุนพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัลร่วมกัน (Shared Infrastructure) มากกว่าการพัฒนาแยกส่วนของแต่ละหน่วยงาน เพื่อให้สามารถใช้ทรัพยากรร่วมกันและลดค่าใช้จ่ายในระยะยาว รวมถึงมีการกำหนดมาตรฐานข้อมูล (Data Interoperability) เพื่อให้เกิดการเชื่อมโยงและใช้ประโยชน์ร่วมกันได้อย่างแท้จริง

● ความท้าทายในการขยายผล (Scaling Up Challenge)

โครงการนำร่อง (Pilot Project) หลายโครงการจะประสบผลสำเร็จ แต่การขยายผล (Scaling Up) ไปสู่ระดับระบบราชการทั้งหมดกลับเป็นเรื่องที่มีความซับซ้อนและท้าทายอย่างยิ่ง เพราะจำเป็นต้องเปลี่ยนผ่านทั้งเชิงโครงสร้างองค์กร วัฒนธรรม และการขาดแคลนทักษะ ซึ่งปัจจัยสำคัญที่สุดที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว คือ การสนับสนุนจากผู้นำนองค์กร และการพัฒนาศักยภาพบุคลากรต่อเนื่อง รวมถึงการมีกลไกติดตามประเมินผลการใช้เทคโนโลยี

● แนวทางเชิงระบบเพื่อขับเคลื่อนการนำ RegTech ไปใช้ในภาครัฐ

แนวทางการดำเนินงานเชิงระบบจะครอบคลุมทั้งมิติของ “คน” “องค์กร” และ “เทคโนโลยี” ซึ่งมีแนวทางหลัก 3 ประการ ดังนี้

- การสื่อสารอย่างเปิดกว้าง (Continuous Open Dialogue) ภาครัฐควรเปิดพื้นที่ให้มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น เพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกันเกี่ยวกับเป้าหมายการใช้เทคโนโลยี ปัญหาและอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นในกระบวนการดำเนินงาน

- การพัฒนาศักยภาพบุคลากร (Continuous Capacity Building) จำเป็นต้องได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องทั้งด้านความรู้ทางเทคโนโลยี ความเข้าใจในกฎระเบียบ และทักษะเชิงนวัตกรรม โดยมุ่งเน้นการเรียนรู้แบบลงมือปฏิบัติ (Practical Learning) และการพัฒนาความเข้าใจเชิงนโยบาย (Policy Awareness) ควบคู่กัน เพื่อให้บุคลากรสามารถแปลเทคโนโลยีให้สอดคล้องกับบริบทของงานราชการ

- แนวทางเทคโนโลยีแบบไม่ยึดติด (Technology-Agnostic Approach) ภาครัฐควรหลีกเลี่ยงการยึดติดกับเทคโนโลยีหรือผู้ให้บริการรายใดรายหนึ่ง แต่ควรเลือกใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมที่สุดกับบริบทขององค์กรและเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์

(9.3) มิติทางการเมือง วัฒนธรรม และเทคนิคในการขยายผล RegTech (Dr. Hau Chen Mike Lee)

อุปสรรคที่ส่งผลต่อการนำเทคโนโลยีกำกับดูแล (RegTech) ไปใช้ในภาครัฐ สามารถจัดลำดับความสำคัญได้ 3 ประการ ดังนี้

1) อุปสรรคทางการเมือง (Political Barriers) ผู้บริหารเป็นแรงขับเคลื่อนสำคัญของนวัตกรรมภาครัฐ หากผู้บริหารไม่สนับสนุนอย่างชัดเจน การขยายผลเทคโนโลยีจะไม่เกิดขึ้น ดังนั้น จึงจำเป็นต้องสร้าง “ความเชื่อมั่นเชิงนโยบาย” ผ่านผลลัพธ์จริงจากโครงการต้นแบบ

2) อุปสรรคทางวัฒนธรรมองค์กร (Cultural Barriers) แนวทางควรเริ่มต้นจากงานที่จับต้องได้และเหมาะสมกับบริบทของหน่วยงานรัฐ โดยเริ่มจากปัญหาที่องค์กรถูกวิพากษ์วิจารณ์มากที่สุด (Start with the most criticized pain point) เมื่อเห็นผลลัพธ์จริง จะสร้างแรงส่งเชิงบวกและเปิดใจต่อการใช้นวัตกรรมอื่น ๆ

3) อุปสรรคทางเทคนิค (Technical Barriers) ภาครัฐยังมีวัฒนธรรมการทำงานแบบอนุรักษ์นิยม ทำให้บุคลากรไม่กล้าทดลองสิ่งใหม่ ขณะเดียวกันความไม่พร้อมของระบบดิจิทัล การขาดข้อมูลกลาง และข้อจำกัดงบประมาณก็เป็นอุปสรรคสำคัญ หากมีการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง จะช่วยคลี่คลายทั้งปัญหาวัฒนธรรมและเทคนิคได้อย่างมีนัยสำคัญ

(10) Integration and Final Reflections from Speakers

สาระสำคัญเกี่ยวกับทิศทางการกำกับดูแลและการยกระดับศักยภาพภาครัฐในยุคดิจิทัล

(10.1) กำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายระยะยาวของประเทศ การดำเนินนโยบายต้องเริ่มจาก

- การกำหนดจุดยืนและบทบาทของตนเองในระบบเศรษฐกิจดิจิทัล (Positioning) เพื่อสร้างคุณค่าทางเศรษฐกิจ

- การดำเนินการต้องนำไปสู่การเพิ่มผลิตภาพสังคม องค์กร และประชาชน (Productivity)

- การสร้างความร่วมมือแบบบูรณาการ โดยการสร้างระบบแพลตฟอร์มร่วมกัน (Platform) เพื่อให้ทุกภาคส่วนทำงานร่วมกันได้ ซึ่งจะทำให้เกิดการแบ่งปันข้อมูลระหว่างหน่วยงาน การสร้างนวัตกรรมร่วมกันและการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและบริการต่าง ๆ ให้เชื่อมโยงกันทั้งหมด

(10.2) ก้าวจากการทดลองเทคโนโลยีสู่นวัตกรรมการกำกับดูแล (Governance Innovation)

RegTech และ Regulatory Sandbox ไม่ได้ถูกใช้เพียงทดสอบเทคโนโลยี แต่กำลังเป็นนวัตกรรมด้านธรรมาภิบาล และกลไกในการเรียนรู้เชิงสถาบันของรัฐ (Institutional Learning)

(10.3) สร้างองค์กรที่พร้อมต่อ RegTech และการเปลี่ยนแปลงดิจิทัล

การเตรียมความพร้อมขององค์กรให้สามารถนำเทคโนโลยีมาช่วยในการกำกับดูแล (RegTech) ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โปร่งใส และยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล ควรมีคุณลักษณะหลัก 2 ประการ

- Digital-First ให้ความสำคัญกับเทคโนโลยีดิจิทัลเป็นพื้นฐานของทุกกระบวนการทำงาน ปรับระบบงานให้รองรับข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ การเชื่อมโยงข้อมูลและการวิเคราะห์แบบเรียลไทม์

- Agile ปรับตัวได้รวดเร็วต่อเทคโนโลยีและกฎระเบียบใหม่ เป็นองค์กรที่สามารถตัดสินใจได้อย่างคล่องตัว

โดยการดำเนินการเพื่อบรรลุเป้าหมายดังกล่าว ต้องมีการพัฒนาใน 3 ด้านหลัก

Processes :ปรับปรุงขั้นตอนงานให้ทันสมัยและมีประสิทธิภาพก่อนนำระบบอัตโนมัติมาใช้

People : พัฒนาทักษะ ความคิด และภาวะผู้นำ โดยเฉพาะผู้นำที่ต้องกล้าตัดสินใจด้านนวัตกรรม

Partnerships : สร้างความร่วมมือกับหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภาครัฐ เอกชน และองค์กรระหว่าง

ประเทศ เพื่อขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง

(10.4) ปรับตัวให้ทันความรู้ที่ล้าสมัยอย่างรวดเร็วในยุค AI

ความรู้มีอายุสั้นลงอย่างมาก จึงต้องใช้แนวคิดเรียนรู้ – เลิกเรียนรู้ – เรียนรู้ใหม่ (Learn-Unlearn-Relearn) อยู่เสมอ และมอง AI เป็น “ผู้ช่วย” ในการจัดการข้อมูลและสร้างนวัตกรรมร่วมกับคนรุ่นใหม่

ดังนั้น RegTech และ AI Governance เป็นเครื่องมือสำคัญในการยกระดับธรรมาภิบาลและประสิทธิภาพการกำกับดูแลของภาครัฐ ไม่ใช่แค่เพิ่มประสิทธิภาพระบบ แต่เป็นก้าวสำคัญสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล (Digital Government) ที่โปร่งใส ยืดหยุ่น และรับผิดชอบ

ส่วนที่ 2 ประโยชน์ที่ได้รับและการขยายผลจากการเข้าร่วมโครงการ

โปรดระบุประโยชน์ที่ได้รับจากการเข้าร่วมโครงการ โดยแบ่งเป็น

- ประโยชน์ต่อตนเอง หน่วยงานต้นสังกัด และสายงานหรือวิชาชีพในหัวข้อนั้นๆ

ประโยชน์ต่อตนเอง

1. เห็นถึงความจำเป็นเร่งด่วนที่จะต้องมีการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล (Digital Transformation) เนื่องจากเป็นปัจจัยสำคัญในการยกระดับผลิตภาพของทั้งภาครัฐและภาคเอกชน โดยเฉพาะในยุคปัจจุบันที่มี AI เป็นตัวเร่งการเปลี่ยนผ่านสู่เศรษฐกิจดิจิทัลและเพิ่มศักยภาพการแข่งขันประเทศ โดยการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัลจะทำให้เกิดผลิตภาพ ไม่ใช่แค่การลงทุนด้านเทคโนโลยี แต่จะต้องมีองค์ประกอบทั้ง 3 ส่วนในการทำงานร่วมกันอย่างสอดคล้อง (Complementarity) คือ เทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) ทักษะและสมรรถนะบุคลากร (Skilled Labor) การปรับวิธีการทำงานและโครงสร้างองค์กรทั้งระบบ (Organization Innovation) เพื่อสร้างการทำงานที่รวดเร็ว ลดความซ้ำซ้อน รวมถึงมีการใช้ข้อมูลเพื่อประกอบการตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. เข้าใจแนวทางการใช้เทคโนโลยีที่ควรนำมาใช้ในการกำกับดูแลและการปฏิบัติตามกฎหมาย (Regulatory Technology : RegTech) เพื่อให้การกำกับดูแลเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ถูกต้อง และโปร่งใสมากขึ้น โดยเฉพาะในภาคการเงิน ประกันภัย และภาครัฐ ซึ่งต้องรับมือกับกฎระเบียบที่ซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา โดยในยุคปัจจุบันเทคโนโลยี AI เป็นเครื่องมือสำคัญ เช่น LLM (Large Language Model) RAG (Retrieval-Augmented Generation) Agentic AI ที่จะมาเปลี่ยนแปลงรูปแบบการทำงานด้าน RegTech ทั้งในด้านการอ่านกฎหมาย วิเคราะห์ความเสี่ยง และตรวจสอบข้อมูลแบบเรียลไทม์ ทำให้ระบบกำกับดูแลและการปฏิบัติตามกฎหมายมีความแม่นยำ รวดเร็ว โปร่งใส และตรวจสอบได้มากขึ้น ส่งผลให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น และเปลี่ยนงานตรวจสอบที่ “ทำย้อนหลัง” เป็น “ตรวจจับล่วงหน้าอัตโนมัติ

3. เข้าใจถึงอุปสรรคสำคัญในการนำเทคโนโลยีกำกับดูแล (RegTech) มาใช้ในภาครัฐ ทั้งโครงสร้างกฎหมาย (กฎระเบียบเคลื่อนช้ากว่าเทคโนโลยี ทำให้เทคโนโลยีไม่สามารถถูกนำมาใช้สร้างประโยชน์ได้เต็มที่) วัฒนธรรมองค์กร (เจ้าหน้าที่ภาครัฐไม่กล้าทดลองหรือเสนอแนวทางใหม่) โครงสร้างพื้นฐาน (ระบบดิจิทัลเดิม (Legacy systems) ไม่สามารถรองรับการเชื่อมต่อกับเทคโนโลยีใหม่และข้อมูลไม่เชื่อมโยงกัน) และความพร้อมของบุคลากร (เจ้าหน้าที่ส่วนใหญ่ยังขาดความรู้ด้านเทคโนโลยี การวิเคราะห์ข้อมูล และหลักการกำกับดูแลแบบดิจิทัล)

4. เข้าใจบทบาทของภาครัฐในยุคดิจิทัลว่าเปลี่ยนบทบาทจาก “ผู้ใช้ข้อมูลเพื่อการบริหาร (Administrative users of data)” เป็น “ผู้ดูแลสินทรัพย์ดิจิทัลสาธารณะ (Steward of Public Digital Assets)” เนื่องจากข้อมูลเปิดและโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัลสาธารณะเป็นหัวใจสำคัญในการยกระดับธรรมาภิบาล ประสิทธิภาพการให้บริการรัฐ และการสร้างคุณค่าทางเศรษฐกิจ โดยควรมีการพัฒนาการพัฒนาแพลตฟอร์ม Open Data-as-a-Service เพื่อทำหน้าที่เป็นศูนย์กลางเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างรัฐบาล นักลงทุน นักพัฒนา สถาบันการศึกษา และภาคประชาชน ซึ่งจะช่วยเร่งการพัฒนานวัตกรรม เพิ่มการลงทุน และเสริมการตรวจสอบของประชาชน นอกจากนี้ภาครัฐควรพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัลสาธารณะ (DPI) ซึ่งเป็นระบบพื้นฐานที่เชื่อมโยงบริการภาครัฐ เอกชน และประชาชน ประกอบด้วย 1) Physical Infrastructure (เช่น ไฟฟ้า เครือข่ายโทรคมนาคม และอินเทอร์เน็ต) 2) Digital Public Infrastructure (มี 3 องค์ประกอบ (1) National ID ระบบยืนยันตัวตนดิจิทัลเพื่อเข้าถึงบริการ (2) Data จัดเก็บ แลกเปลี่ยนและใช้ข้อมูลตามหลักธรรมาภิบาล (3) Finance ระบบชำระเงินและโอนเงินดิจิทัล) 3) Application Layer (ชั้นที่นำข้อมูลและ DPI ไปพัฒนาต่อยอดในงานบริการ)

5. เรียนรู้ข้อเสนอแนะ/แนวทางการดำเนินงานของภาครัฐในการขับเคลื่อน AI อย่างเป็นระบบครบวงจร คือ 1) ส่งเสริมการใช้ AI ในทุกภาคส่วนเพื่อเพิ่มผลิตภาพและนวัตกรรม (ภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคสังคม) 2) สร้างคน (พัฒนาทักษะด้านการใช้งาน AI/สร้างนักพัฒนาและกำกับ AI) 3) สร้างโครงสร้างพื้นฐาน (เช่น ลงทุนในระบบประมวลผล/ส่งเสริมโครงสร้างพื้นฐานพลังงานคาร์บอนต่ำ) 4) บริหารข้อมูล (เช่น พัฒนา Data Governance, มาตรฐานข้อมูล และระบบแบ่งปันข้อมูล/ข้อมูลเปิด) 5) กำกับดูแล (เช่น พัฒนากฎหมาย มาตรฐาน และแนวปฏิบัติด้าน AI) 6) วิจัยและพัฒนาด้าน AI (งานวิจัยพื้นฐานและการประยุกต์ใช้ AI เพื่อสร้างนวัตกรรม เทคโนโลยี และความสามารถการแข่งขันในระยะยาว) 7) บูรณาการทั้งระบบ (เช่น สร้างระบบนิเวศ AI ที่ทุกภาคส่วนเข้าถึงและร่วมพัฒนาได้) เพื่อให้ AI นำไปสู่เศรษฐกิจและสังคมที่มีประสิทธิภาพ โปร่งใส และยั่งยืน

ประโยชน์ต่อหน่วยงานต้นสังกัด

จากการเข้าร่วมโครงการด้าน Digital Transformation และ RegTech พบว่า องค์กรภาครัฐควรเร่งปรับตัวสู่การทำงานแบบดิจิทัลอย่างเป็นระบบ โดยมุ่งเน้นทั้งด้านโครงสร้าง กระบวนการ และบุคลากร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ และคุณภาพบริการสาธารณะ ข้อเสนอแนะสำคัญ ได้แก่

1. **ยกระดับระบบข้อมูลและสร้างมาตรฐานกลาง (Data Governance)** ควรจัดทำมาตรฐานข้อมูลร่วมกันระหว่างหน่วยงาน และพัฒนากลไกแลกเปลี่ยนข้อมูลอย่างปลอดภัย ซึ่งจะช่วยลดงานซ้ำซ้อนและเพิ่มคุณภาพการตัดสินใจเชิงนโยบายของกระทรวงและหน่วยงานในสังกัด

2. **เริ่มต้นใช้งาน AI และ RegTech ในงานที่ให้ผลลัพธ์เร็วและเสี่ยงต่ำ** เริ่มจากระบบช่วยค้นหาข้อมูล สรุประเบียบ หรือเป็นผู้ช่วยอัจฉริยะ (RAG/LLM Assistant) เพื่อทดแทนงานเอกสารที่ใช้เวลา ซึ่งจะเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานทันทีและสร้างความเชื่อมั่นให้บุคลากร ก่อนขยายไปสู่ระบบงานที่มีความซับซ้อนมากขึ้น

3. **ปรับโครงสร้างและวัฒนธรรมการทำงานให้คล่องตัวขึ้น** ส่งเสริมการทำงานแบบข้ามสายงาน (Cross-functional) และการทดลองในขนาดเล็ก (Pilot) เพื่อลดอุปสรรคจากโครงสร้างราชการแบบเดิม รวมถึงสร้าง “วัฒนธรรมความไว้วางใจ” ที่เปิดโอกาสให้เจ้าหน้าที่ทดลองนวัตกรรมโดยไม่กลัวความผิดพลาด

4. **พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัลร่วมกัน (Shared Digital Infrastructure)** เช่น Government Cloud, API Gateway และระบบยืนยันตัวตนดิจิทัล เพื่อรองรับการให้บริการแบบครบวงจรและเพิ่มความคล่องตัวของภาครัฐ

5. **ยกระดับคุณภาพบริการภาครัฐผ่านการออกแบบบริการและการทดลองนวัตกรรม** ควรส่งเสริมการพัฒนาบริการภาครัฐให้สอดคล้องกับความต้องการของประชาชน โดยดำเนินการออกแบบกระบวนการและบริการอย่างเป็นระบบบนฐานประสบการณ์ของผู้ใช้ พร้อมทั้งจัดให้มีพื้นที่ทดลองนวัตกรรมหรือเทคโนโลยีใหม่ในสภาพแวดล้อมที่ควบคุมได้ก่อนนำไปใช้จริง ทั้งนี้ เพื่อให้หน่วยงานสามารถประเมินผลกระทบและความเสี่ยงได้อย่างรอบคอบ อันจะนำไปสู่การพัฒนาบริการภาครัฐที่มีประสิทธิภาพ โปร่งใส และเชื่อถือได้ยิ่งขึ้น

6. **เสริมทักษะบุคลากรอย่างต่อเนื่อง** โดยเน้นทักษะข้อมูล การใช้เทคโนโลยีดิจิทัล และความเข้าใจด้านนโยบายดิจิทัล รวมถึงส่งเสริม Mindset แบบดิจิทัล เพื่อให้การเปลี่ยนผ่านเกิดขึ้นอย่างยั่งยืน

โดยรวม การดำเนินการตามข้อเสนอแนะข้างต้นจะช่วยให้องค์กรภาครัฐก้าวสู่การเป็น “องค์กรดิจิทัล” อย่างแท้จริง เพิ่มผลิตภาพ โปร่งใส และยืดหยุ่น พร้อมรองรับความท้าทายด้านเทคโนโลยีในอนาคต

- กิจกรรมการขยายผลที่ได้ดำเนินการภายในระยะเวลา 60 วันนับจากวันสุดท้ายของโครงการ
 - ถ่ายทอดประสบการณ์ และองค์ความรู้ที่ได้รับจากการเข้าร่วมโครงการแก่บุคลากรภายในกอง เพื่อให้ตระหนักถึงความจำเป็นที่จะต้องมีการเปลี่ยนผ่านองค์กรสู่ดิจิทัล (Digital Transformation) และแนวทางการดำเนินงานในการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัลให้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล รวมถึงการนำ AI มาใช้ในการดำเนินงานในการกิจงานของภาครัฐ พร้อมข้อเสนอแนะถึงนโยบายที่สำคัญในการขับเคลื่อน AI ในวันที่ 21 พฤศจิกายน 2568



- กิจกรรมการขยายผลที่จะดำเนินการภายใน 6 เดือนหลังเข้าร่วมโครงการ
 - นำองค์ความรู้ไปใช้ในการกำกับดูแลและพัฒนากระบวนการกำกับดูแลโรงงานอุตสาหกรรม รวมทั้งระบบการให้บริการคำขอรับใบอนุญาตประกอบกิจการโรงงาน
 - จัดทำแผนการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ (AI) เพื่อยกระดับประสิทธิภาพการทำงาน และกำหนดกรอบทิศทางการดำเนินงานร่วมกันอย่างชัดเจน
 - จัดทำแผนพัฒนาศักยภาพบุคลากรด้านดิจิทัล เพื่อให้บุคลากรมีความพร้อมและสามารถร่วมขับเคลื่อนองค์กรสู่การเป็นองค์กรดิจิทัลได้อย่างมีประสิทธิภาพ