

แนวทางปฏิบัติ
เรื่อง การบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ
(Business Continuity Management)

วัตถุประสงค์

สำนักงานจัดทำแนวปฏิบัตินี้ขึ้นเพื่อเป็นแนวทางปฏิบัติ โดยครอบคลุมประเด็นสำคัญในการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (BCM) ซึ่งผู้ประกอบการแต่ละแห่งควรนำไปปรับใช้และกำหนดรายละเอียดวิธีปฏิบัติอย่างชัดเจนให้เหมาะสมกับขนาดและความซับซ้อนในการดำเนินธุรกิจของบริษัท นอกจากนี้ผู้ประกอบการควรศึกษามาตรฐานและแนวปฏิบัติที่เกี่ยวกับการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจจากหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง เช่น Business continuity institute (BCI)¹, International organization of securities commissions (IOSCO)² เป็นต้น

¹BCI Good practice guidelines <http://www.thebci.org/>

² High-level principles for business continuity <http://www.iosco.org/>

แนวทางปฏิบัติ

1. หน้าที่และความรับผิดชอบของคณะกรรมการบริษัท (Board of directors and senior management responsibility)

คณะกรรมการบริษัทต้องเป็นผู้รับผิดชอบในการกำหนดกลยุทธ์และนโยบายการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business continuity management: BCM) ของบริษัท ตลอดจนจัดสรรทรัพยากรและงบประมาณแก่หน่วยงานที่เกี่ยวข้องอย่างเพียงพอ นอกจากนี้ ต้องจัดให้มีการติดตามการปฏิบัติให้เป็นไปตามนโยบายและแผนรองรับการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง (Business continuity plan : BCP) ทั้งนี้ คณะกรรมการบริษัทอาจแต่งตั้งคณะทำงานเป็นผู้รับผิดชอบงานด้านปฏิบัติการได้ แต่จะต้องติดตามดูแลการดำเนินการดังกล่าว

2. ผลกระทบจากเหตุการณ์ที่อาจทำให้งานสำคัญหยุดชะงัก (Major operational disruptions)

บริษัทต้องจัดให้มีการประเมินความเสี่ยงและโอกาสที่งานสำคัญจะหยุดชะงักจากเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น รวมทั้งวิเคราะห์ผลกระทบทางธุรกิจและประเมินความเสียหายจากการหยุดชะงักของการดำเนินงานที่สำคัญ (Major operational disruptions) เพื่อให้บริษัทสามารถกำหนดลำดับความสำคัญของงาน และจัดสรรทรัพยากรในการบริหารการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่องได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยอย่างน้อยบริษัทควรทำการประเมินความเสี่ยงและวิเคราะห์ผลกระทบทางธุรกิจดังกล่าวปีละครั้งหรือเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงอย่างมีนัยสำคัญที่ส่งผลต่อความเสี่ยงและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นนั้น โดยควรปฏิบัติตามวิธีการดังนี้

2.1 การระบุงานสำคัญ (Critical business function) บริษัทควรคัดเลือกงานสำคัญที่พิจารณาว่าหากเกิดเหตุการณ์ฉุกเฉินแล้วงานดังกล่าวหยุดชะงัก จะส่งผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญต่อลูกค้า การดำเนินธุรกิจ สถานะทางการเงิน หรือชื่อเสียงของบริษัท เช่น การส่งคำสั่งซื้อขายหลักทรัพย์ การชำระราคาและส่งมอบหลักทรัพย์และทรัพย์สิน การขายและรับซื้อคืนหน่วยลงทุน การคำนวณมูลค่าทรัพย์สินสุทธิ (NAV) เป็นต้น

2.2 การประเมินความเสี่ยง (Risk assessment) บริษัทต้องทำการประเมินความเสี่ยงและโอกาสที่อาจทำให้งานสำคัญหยุดชะงัก โดยควรประเมินเหตุการณ์ฉุกเฉินที่ทำให้เกิดการหยุดชะงักและก่อให้เกิดความเสียหายและส่งผลกระทบทางธุรกิจทั้งในระยะสั้น ระยะปานกลาง และระยะยาว เช่น อาคารและสถานที่ทำการหรือสาขาได้รับความเสียหาย ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศใช้งานไม่ได้ พนักงานไม่สามารถเข้าถึงหรือใช้งานอาคารได้ พนักงานไม่สามารถมาปฏิบัติงานทั้งกรณีชั่วคราวหรือถาวร เป็นต้น

2.3 การวิเคราะห์ผลกระทบทางธุรกิจ (Business impact analysis) บริษัทต้องวิเคราะห์ผลกระทบทางธุรกิจและประเมินความเสี่ยงจากการหยุดชะงักของงานสำคัญ เพื่อให้บริษัทสามารถกำหนดลำดับความสำคัญของงาน และจัดสรรทรัพยากรในการบริหารการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่องได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยพิจารณาถึงผลกระทบทั้งในรูปของตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงินที่มีต่อลูกค้า พนักงาน บริษัทในเครือ อุปกรณ์ ทรัพย์สินและที่ทำการของบริษัท สถานะการเงิน ความเชื่อมั่นของลูกค้าและชื่อเสียงของบริษัท รวมถึงการปฏิบัติตามกฎระเบียบของทางการ เป็นต้น

3. บริษัทควรกำหนดเป้าหมายในการกู้คืนการดำเนินงานให้กลับคืนสู่สภาพการดำเนินงานปกติ (Recovery objective)

3.1 บริษัทควรกำหนดระยะเวลาในการกลับคืนสู่สภาพการดำเนินงานปกติของแต่ละงานสำคัญ (Recovery time objectives) พร้อมทั้งจัดลำดับการกู้คืนการดำเนินงานของงานที่สำคัญทุกงานให้เหมาะสมกับผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น

3.2 บริษัทควรพิจารณากำหนดประเภทของข้อมูล และชุดข้อมูลล่าสุดที่จะกู้คืนได้ (Recovery point objective) เพื่อให้บริษัทสามารถดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่อง และไม่ส่งผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญต่อลูกค้า การดำเนินธุรกิจ และการปฏิบัติตามกฎระเบียบ หากเกิดเหตุฉุกเฉิน เช่น ข้อมูลทรัพย์สินของลูกค้าและกองทุน รายการซื้อขายหลักทรัพย์หรือหน่วยลงทุน ข้อมูลมูลค่าทรัพย์สินสุทธิ (NAV) เป็นต้น ทั้งนี้ ข้อมูลล่าสุดที่จะกู้คืนได้ อาจเป็นการกู้คืนข้อมูล ณ สิ้นวันก่อนหรือ 1 ชั่วโมงก่อนเกิดเหตุการณ์ฉุกเฉินแล้วแต่กรณี นอกจากนี้ ควรมีวิธีการในการจัดหาหรือจัดทำข้อมูลทดแทนข้อมูลสำคัญที่สูญหาย

3.3 หากบริษัทมีการใช้บริการจากผู้ให้บริการ (service provider) บริษัทควรร่วมกับผู้ให้บริการในการกำหนดระยะเวลาการกลับคืนสู่สภาพการดำเนินงานปกติและชุดข้อมูลที่จะกู้คืนล่าสุด เพื่อให้ได้เป้าหมายที่เหมาะสมและสามารถปฏิบัติได้จริง

ทั้งนี้ การกำหนดระยะเวลาการกลับคืนสู่สภาพการดำเนินงานปกติและชุดข้อมูลที่จะกู้คืนล่าสุด เป็นปัจจัยสำคัญในการกำหนดทรัพยากรที่ต้องการใช้จึงควรได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการบริษัทหรือคณะทำงานที่ได้รับมอบหมาย

4. บริษัทต้องจัดให้มีแผนรองรับการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง (Business continuity planning)

เพื่อให้งานสำคัญสามารถดำเนินต่อไปได้อย่างต่อเนื่อง บริษัทต้องจัดให้มี BCP ที่กำหนดไว้เป็นลายลักษณ์อักษรและได้รับอนุมัติจากคณะกรรมการบริษัทหรือคณะทำงานที่ได้รับมอบหมาย โดยควรจัดเก็บ BCP ดังกล่าวไว้ทั้งในและนอกสถานที่ทำการ

BCP จะต้องครอบคลุมทุกงานสำคัญของบริษัท ตลอดจนระบบงานที่สำคัญที่บริษัท ใช้บริการจากผู้ให้บริการ (service provider) นอกจากนี้ บริษัทควรกำหนดรายละเอียดวิธีปฏิบัติ ไว้ใน BCP ให้เหมาะสมกับขนาดและความซับซ้อนของธุรกิจและครอบคลุมการหยุดชะงักที่อาจ เกิดขึ้นทุกสถานการณ์ รวมทั้งกรณีเกิดเหตุฉุกเฉินเป็นเวลานานหรือส่งผลเสียหายครอบคลุมพื้นที่ ในวงกว้าง เช่น การเกิดโรคระบาด การไฟฟ้าหรือการสื่อสารขัดข้องในหลายพื้นที่ เป็นต้น โดยให้ ทุกหน่วยงานมีส่วนร่วมในการจัดทำ BCP เพื่อรองรับงานสำคัญของตนเอง ทั้งนี้ BCP ต้องมี รายละเอียดอย่างน้อย ดังนี้

4.1 ขั้นตอนการปฏิบัติงานและผู้รับผิดชอบ เพื่อให้บริษัทสามารถกลับมาดำเนินงานสำคัญ ได้ตามระยะเวลาที่กำหนดหลังจากเกิดการหยุดชะงักการดำเนินงาน บริษัทต้องกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติงานแต่ละรายอย่างชัดเจน และจัดให้มีการสื่อสารและซักซ้อมความเข้าใจ ถึงหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติ ตลอดจนกำหนดรายละเอียดวิธีปฏิบัติงานที่สามารถเข้าใจและปฏิบัติตามได้ว่า ต้องปฏิบัติงานอะไร อย่างไร เมื่อไร และที่ไหน

4.2 วิธีการและช่องทางติดต่อสื่อสารกับผู้เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกบริษัท บริษัทต้อง กำหนดวิธีการและช่องทางติดต่อสื่อสาร รายชื่อผู้เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกบริษัท ผู้รับผิดชอบ การติดต่อสื่อสาร รวมทั้งรายละเอียดข้อมูลที่จะเปิดเผยแก่ผู้เกี่ยวข้องอย่างชัดเจน บริษัทควรจัดทำ ผังการติดต่อพนักงาน (Call tree³) และจัดทำรายชื่อลูกค้า ผู้ให้บริการหลักและผู้เกี่ยวข้องอื่นๆ รวมถึงข้อมูลที่สามารถใช้ในการติดต่อ เช่น หมายเลขโทรศัพท์สำนักงาน หมายเลขโทรศัพท์บ้าน หมายเลขโทรศัพท์เคลื่อนที่ หรือ E-mail เป็นต้น โดยบริษัทต้องปรับปรุงรายชื่อและข้อมูลที่ใช้ ในการติดต่อให้เป็นปัจจุบันอยู่เสมอ นอกจากนี้บริษัทควรกำหนดช่องทางการสื่อสารเพิ่มเติม เช่น เว็บไซต์บริษัท SMS Call center หรือการเผยแพร่ผ่านสื่อต่างๆ เป็นต้น

4.3 ทรัพยากรที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน บริษัทควรจัดเตรียมหรือจัดหาทรัพยากร ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน เช่น การจัดหาหรือกำหนดบุคลากรที่จะปฏิบัติงานแทนทั้งระดับพนักงาน และผู้บริหาร แหล่งเงินทุน อุปกรณ์สำนักงาน ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นต้น

4.4 การจัดตั้งศูนย์ปฏิบัติงานสำรอง (Alternate site) เพื่อป้องกันผลกระทบจากเหตุฉุกเฉิน ที่เกิดขึ้นเป็นบริเวณกว้าง บริษัทอาจจัดให้มีศูนย์ปฏิบัติงานสำรองเพื่อรองรับการดำเนินการอย่าง ต่อเนื่อง โดยศูนย์ปฏิบัติงานดังกล่าวไม่ควรใช้สาธารณูปโภคแหล่งเดียวกันกับสถานที่ทำการหลัก รวมทั้งควรจัดให้สามารถรองรับปริมาณงานสำคัญหรือการเกิดเหตุฉุกเฉินเป็นระยะเวลาานได้ นอกจากนี้ ศูนย์ปฏิบัติงานสำรองควรมีความพร้อมที่จะปฏิบัติงานทันทีที่เกิดเหตุฉุกเฉินหรือภายใน

³ รายชื่อของผู้ที่ต้องติดต่อ ซึ่งประกอบด้วยรายชื่อพนักงาน หมายเลขโทรศัพท์ และผังการติดต่อ โดยพนักงานแต่ละคนต้องติดต่อพนักงานตามที่ผังกำหนดไปเป็นทอดๆ

ระยะเวลาที่กำหนดไว้ (Recovery Time Objectives) กรณีที่บริษัทไม่มีการจัดให้มีศูนย์ปฏิบัติการสำรอง บริษัทควรมีแนวทางการปฏิบัติงานอื่นที่สามารถรองรับการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องได้

5. การติดต่อสื่อสารกับผู้เกี่ยวข้อง (Communication)

5.1 เพื่อป้องกันและลดความตระหนกของผู้เกี่ยวข้องและสาธารณชน รวมทั้งสามารถแจ้งเหตุแก่หน่วยงานกำกับดูแลได้ทันท่วงที ผู้ประกอบธุรกิจต้องวางแผนการติดต่อสื่อสารกับผู้เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกบริษัทให้สอดคล้องกับผลกระทบที่เกิด หากผลกระทบที่กล่าวส่งผลอย่างมีนัยสำคัญต่อลูกค้าหรือผู้เกี่ยวข้อง เช่น การปิดหรือเลื่อนการเปิดทำการของสำนักงานแห่งใดแห่งหนึ่ง การขัดข้องของระบบซื้อขายหลักทรัพย์หรือระบบปฏิบัติการหลักทรัพย์ การขัดข้องของการรับซื้อและขายคืนหน่วยลงทุน การคำนวณมูลค่าทรัพย์สินสุทธิ (NAV) เป็นต้น บริษัทต้องแจ้งหรือประชาสัมพันธ์ให้ลูกค้าหรือผู้เกี่ยวข้องทราบถึงเหตุฉุกเฉิน ผลกระทบที่เกิดขึ้น ช่องทางที่ลูกค้าหรือผู้เกี่ยวข้องจะสามารถติดต่อขอใช้บริการหรือสื่อสารกับบริษัทได้ตลอดระยะเวลาที่เกิดเหตุฉุกเฉิน และมาตรการดำเนินการของบริษัทให้ทั่วถึงกันโดยเร็ว รวมทั้งต้องสื่อสารเป็นระยะให้เห็นถึงความคืบหน้าของการดำเนินการหากเกิดเหตุฉุกเฉินเป็นเวลานาน

5.2 กรณีที่มีการหยุดการให้บริการของงานสำคัญหรือเกิดเหตุฉุกเฉินซึ่งส่งผลกระทบต่อลูกค้าของบริษัทอย่างมีนัยสำคัญ บริษัทต้องแจ้งต่อสำนักงาน โดยเร็วและไม่เกินวันทำการถัดไป พร้อมทั้งรายงานรายละเอียดของเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น ขั้นตอนการดำเนินการและระยะเวลาที่ใช้หรือคาดว่าจะใช้ในการแก้ไขปัญหา โดยให้บริษัทแจ้งต่อเจ้าหน้าที่ผู้ดูแลรับผิดชอบบริษัท และเมื่องานสำคัญที่กล่าวสามารถกลับมาดำเนินการได้ตามปกติ ให้บริษัทแจ้งสำนักงานรับทราบด้วย

6. บริษัทต้องทดสอบและประเมิน BCP (Training, Exercising and Auditing)

6.1 บริษัทควรจัดให้มีการอบรมและประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับ BCP แก่ผู้เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกอย่างสม่ำเสมอ พร้อมทั้งต้องทดสอบ BCP ให้สอดคล้องกับสถานการณ์จริงในปัจจุบัน โดยเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบทุกระดับต้องมีส่วนร่วมในการทดสอบ และจัดให้มีการทดสอบ BCP ของงานที่สำคัญอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง หรือเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงอย่างมีนัยสำคัญ⁴ โดยบริษัทควรกำหนดขอบเขตการทดสอบให้เพียงพอ เพื่อให้มั่นใจว่าบริษัทสามารถดำเนินงานตาม BCP ได้อย่างถูกต้อง และได้ผลตามที่คาดหวังไว้

6.2 ในการทดสอบและประเมิน BCP บริษัทควรกำหนดสถานการณ์จำลองซึ่งอาจแตกต่างกันในการทดสอบแต่ละครั้ง เช่น สถานการณ์การเกิดน้ำท่วม แผ่นดินไหว การลอบวางระเบิด

⁴ การเปลี่ยนแปลงอย่างมีนัยสำคัญ เช่น การได้รับใบอนุญาตการประกอบธุรกิจเพิ่ม การควบรวมกิจการ การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีที่ใช้ เป็นต้น

การเดินขบวนประท้วง ไข้หวัดนกระบาด เป็นต้น เพื่อทดสอบความสามารถของ BCP ในการรองรับการดำเนินการอย่างต่อเนื่องในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ โดยบริษัทอาจพิจารณาจากสถานการณ์ในปัจจุบัน ผลการทดสอบที่ผ่านมา หรือผลกระทบที่อาจเกิด เป็นต้น โดยการทดสอบและการประเมินต้องครอบคลุมอย่างน้อยในเรื่องดังต่อไปนี้

6.2.1 ขั้นตอนการติดต่อสื่อสารกับผู้เกี่ยวข้อง ความถูกต้องและทันสมัยของรายชื่อและข้อมูลที่ใช้ในการติดต่อ

6.2.2 ขั้นตอนการอพยพพนักงานหรือการเคลื่อนย้ายพนักงานไปยังสถานที่ที่กำหนดไว้

6.2.3 ขั้นตอนการปฏิบัติงานตามปกติตั้งแต่เริ่มต้นจนจบกระบวนการของงานสำคัญ เช่น การส่งคำสั่งซื้อขายหลักทรัพย์ การชำระราคาและส่งมอบหลักทรัพย์และทรัพย์สิน การบันทึกบัญชีทรัพย์สินของลูกค้าและกองทุน การรับซื้อและขายคืนหน่วยลงทุน การคำนวณมูลค่าทรัพย์สินสุทธิ (NAV) การจัดการลงทุน เป็นต้น

6.2.4 ความพร้อมของระบบคอมพิวเตอร์ เครือข่าย อุปกรณ์ต่างๆ และการสำรองและกู้คืนข้อมูลสำคัญ โดยสามารถกู้คืนข้อมูลล่าสุดตามที่กำหนดไว้จากอุปกรณ์หรือสถานที่จัดเก็บได้

6.2.5 ความพร้อมของศูนย์ปฏิบัติงานสำรอง (ถ้ามี) ศูนย์ปฏิบัติงานสำรองสามารถรองรับการเข้าไปปฏิบัติงานได้ทันทีหรือภายในระยะเวลาที่กำหนด

นอกจากนี้ บริษัทควรทดสอบ BCP ร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เช่น ตลาดหลักทรัพย์ สถาบันการเงิน ผู้ให้บริการหลัก ตัวแทนรับซื้อขายคืนหน่วยลงทุน เป็นต้น

6.3 เพื่อให้ผู้เกี่ยวข้องสามารถปฏิบัติตาม BCP ได้จริงและครบถ้วนเมื่อเกิดเหตุฉุกเฉิน บริษัทต้องจัดให้มีผู้ประเมินที่สามารถให้ความเห็นได้อย่างอิสระเป็นผู้ประเมินประสิทธิภาพของแผนการตรวจสอบ และผลการทดสอบ BCP ว่าการทดสอบดังกล่าวบรรลุเป้าหมายตามที่บริษัทกำหนดทั้งในด้านระยะเวลาที่ใช้และข้อมูลที่สามารถกู้คืนได้ รวมทั้งผู้เกี่ยวข้องปฏิบัติตามแผนได้อย่างครบถ้วนถูกต้อง และรายงานผลการประเมินต่อคณะกรรมการบริษัทหรือคณะทำงานที่ได้รับมอบหมายตามเวลาที่เหมาะสมด้วย โดยผู้ประเมินอาจเป็นบุคคลภายในหรือภายนอกบริษัท

6.4 เพื่อปรับปรุง BCP ให้เหมาะสมและสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน บริษัทต้องทบทวน BCP ทั้งในระดับหน่วยงานและองค์กรตามผลการประเมิน และเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงอย่างมีนัยสำคัญ เช่น การได้รับใบอนุญาตการประกอบธุรกิจเพิ่ม การควบรวมกิจการ การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีที่ใช้ เป็นต้น

6.5 บริษัทต้องจัดเก็บเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการทดสอบ ให้ครบถ้วนและเป็นปัจจุบัน ดังนี้

- (1) แผนที่ใช้ในการทดสอบ
- (2) สรุปผลการทดสอบ
- (3) สรุปการทบทวนแผน

6.6 บริษัทควรติดตามและประเมินผล BCP ของผู้ให้บริการหลัก โดยบริษัทอาจเข้าร่วมทดสอบ ร่วมสังเกตการณ์ หรือให้ผู้บริการหลักแจ้งผลการทดสอบ BCP มายังบริษัทก็ได้