

การบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ

การดำเนินธุรกิจของธนาคารต้องเผชิญกับความเสี่ยงที่สำคัญในหลายๆ ด้านแม้ว่าจะจัดระบบควบคุมที่มีประสิทธิภาพ ก็ยังมีความเสี่ยงจากเหตุการณ์และปัจจัยภายนอกที่ไม่สามารถป้องกันได้ เช่น อุบัติภัย ภัยธรรมชาติ การก่อวินาศกรรม เหตุภัยคุกคามทางด้านไซเบอร์ การก่อความไม่สงบ และการเกิดโรคระบาด ร้ายแรง ที่อาจทำให้การดำเนินงานของธนาคารหยุดชะงัก และอาจก่อให้เกิดผลกระทบต่อระบบธนาคารในภาพรวม จึงจำเป็นที่จะต้องมีการบริหารจัดการความเสี่ยงด้านปฏิบัติการที่จะช่วยบรรเทาความรุนแรง เมื่อเกิดเหตุการณ์ดังกล่าวขึ้น นั่นก็คือการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (BCM) และแผนรองรับการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง (BCP) รวมทั้งแผนกู้คืนระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT DRP) และ แผนตอบสนองภัยคุกคามทางไซเบอร์ (CIRP) โดยการมีแผนรองรับการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่องนั้น จะสามารถช่วยในการป้องกัน แก่ไข และฟื้นฟูเหตุการณ์ความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต

วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้มั่นใจว่าระบบการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจของธนาคารมีประสิทธิภาพ และเหมาะสมกับสถานการณ์ ในกรณีมีเหตุการณ์ที่ทำให้การปฏิบัติงานตามปกติของธนาคารต้องหยุดชะงักธุรกรรมที่สำคัญ (Critical Business Function) จะต้องสามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่อง หรือกลับมาดำเนินการได้ในเวลาที่เหมาะสม
2. เพื่อให้ธนาคารได้เตรียมความพร้อมล่วงหน้าในการรับมือกับเหตุการณ์ความเสียหายต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้น และไม่สามารถคาดการณ์ได้
3. เพื่อใช้เป็นแนวทางในการจัดทำแผนรองรับการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง (BCP) ที่เหมาะสมกับประเภทความซับซ้อนของธุรกิจของธนาคาร
4. เพื่อช่วยให้ธนาคารสามารถเรียกคืนธุรกรรมงานที่สำคัญต่าง ๆ ให้กลับมาดำเนินการต่อไปได้ตามระยะเวลาที่กำหนดภายหลังเกิดเหตุการณ์ที่ทำให้การปฏิบัติงานตามปกติต้องหยุดชะงักหรือเกิดเหตุการณ์ ความเสียหายขึ้นมา
5. เพื่อควบคุมและบรรเทาความเสียหาย รวมไปถึงลดผลกระทบต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นแก่ธนาคารให้เหลือน้อยที่สุด เช่น ผลกระทบทางการเงิน กฎหมาย ชื่อเสียง และการสูญเสียส่วนแบ่งทางการตลาด เป็นต้น
6. เพื่อให้ผู้ถือหุ้น ลูกค้า พนักงาน และผู้ที่เกี่ยวข้องอื่นๆ เกิดความเชื่อมั่นในความมีเสถียรภาพของธนาคารในกรณีที่ต้องเผชิญกับเหตุการณ์ร้ายแรงที่ทำให้การปฏิบัติงานตามปกติต้องหยุดชะงัก

บทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบในการกำกับดูแลแผนรองรับการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง (BCP)

1. คณะกรรมการธนาคาร ทำหน้าที่อนุมัตินโยบายการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (BCM) และมอบอำนาจให้คณะกรรมการบริหารจัดการภาวะวิกฤติ (CMC) ดำเนินการบริหารจัดการภาวะวิกฤติ และอนุมัติงบประมาณสำหรับนำไปใช้ในการแก้ไขปัญหาภาวะวิกฤติตามวงเงินที่ได้รับการอนุมัติภายใต้กรอบงบประมาณประจำปี
2. คณะอนุกรรมการกำกับความเสี่ยง ทำหน้าที่อนุมัติแผนรองรับการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง (BCP) การประเมินผลกระทบทางธุรกิจ (BIA) และกลยุทธ์เพื่อให้ธุรกรรมงานที่สำคัญของธนาคารสามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่อง รวมถึงติดตามดูแลอย่างสม่ำเสมอว่าการดำเนินการตามแผนรองรับการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง (BCP) บรรลุวัตถุประสงค์

3. คณะอนุกรรมการบริหารจัดการภาวะวิกฤติ ทำหน้าที่ตัดสินใจ ประกาศภาวะวิกฤติ และประกาศใช้แผนรองรับการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง (BCP) รวมถึงเป็นศูนย์กลางในการตัดสินใจเรื่องต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องจนกว่าภาวะวิกฤติจะผ่านพ้นไป รวมถึง ติดตามดูแลการดำเนินการตามแผนรองรับการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง (BCP) อย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ และนำเสนอรายงานผลการดำเนินงานให้กับคณะอนุกรรมการกำกับความเสี่ยง ได้รับทราบอย่างสม่ำเสมอจนกว่า สถานการณ์จะกลับเข้าสู่ภาวะปกติ

4. คณะทำงานประเมินสถานการณ์และความเสียหาย ทำหน้าที่ประเมินความรุนแรงของสถานการณ์ ความเสียหาย และรายงานต่อคณะอนุกรรมการบริหารจัดการภาวะวิกฤติ

5. ผู้จัดการและผู้บริหาร ทำหน้าที่ดำเนินการเพื่อให้งานที่อยู่ในความรับผิดชอบสามารถให้บริการได้อย่างต่อเนื่องระหว่างเกิดภาวะวิกฤติหรือเมื่อมีเหตุการณ์ที่ทำให้การดำเนินงานของธนาคารต้องหยุดชะงัก รวมถึงส่งเสริมผลักดัน และปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กรให้พนักงานตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ รวมถึงเข้าใจในบทบาทหน้าที่เมื่อเกิดเหตุการณ์การหยุดชะงักทางธุรกิจขึ้น ตลอดจนปลูกฝังเรื่องการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจให้เข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการปฏิบัติงานจนกลายเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมขององค์กร

6. หน่วยงาน ทำหน้าที่ รับผิดชอบในการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามนโยบายการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ และแผนรองรับการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง

กระบวนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ

องค์ประกอบของกระบวนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ มีดังนี้

1. การวิเคราะห์และประเมินผลกระทบของการหยุดชะงักการดำเนินงานที่สำคัญ (Analysis of Major Operational Disruption) มีการวิเคราะห์และประเมินผลกระทบของการหยุดชะงักการดำเนินงานที่สำคัญ เพื่อระบุเหตุการณ์ ความเสี่ยงและประเมินผลกระทบของการหยุดชะงักการดำเนินงานที่สำคัญ (MOD) ตลอดจนสามารถกำหนดลำดับ ความสำคัญของการดำเนินงาน และทรัพยากรที่จำเป็นต้องใช้ในการเรียกคืนการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีแนวทางดำเนินการอย่างเหมาะสมเพียงพอ

2. การกำหนดเป้าหมายสำหรับการเรียกคืนการดำเนินงาน (Design of Recovery Objectives) มีการกำหนดระยะเวลาหยุดดำเนินงานที่ยอมรับได้ รวมถึงนำผลวิเคราะห์และประเมินผลกระทบ ต่อการหยุดชะงักการดำเนินงานที่สำคัญในข้อ 1 มาประกอบการพิจารณาการกำหนดกลยุทธ์การเรียกคืนการดำเนินงานที่เหมาะสม

3. การดำเนินการตามแผนรองรับการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง มีการจัดทำแผนรองรับการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง (BCP) ที่เป็นลายลักษณ์อักษร โดยมีลักษณะคาดการณ์ไปข้างหน้า (Forward Looking) ที่คำนึงถึงความเสี่ยงในอนาคตที่อาจทำให้การดำเนินการหยุดชะงัก และมีความยืดหยุ่นในการตอบสนองต่อเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้น อีกทั้งต้องได้รับการปรับปรุงให้เป็นปัจจุบัน

4. การติดตามและประเมินผล มีการกำหนดแผนงานในการทดสอบแผนรองรับการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่องอย่างชัดเจน สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน นโยบาย และกลยุทธ์ของธนาคาร และจัดให้มีการทดสอบแผนรองรับการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่องสำหรับธุรกรรมงานที่สำคัญอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง หรือเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงปัจจัยที่มีผลต่อความเสี่ยง ในการเกิดการหยุดชะงักของการดำเนินงานที่มีนัยสำคัญในการดำเนินธุรกิจเกิดขึ้น

การทดสอบและฝึกซ้อมแผนรองรับการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง

ธนาคารมีแผนงานในการทดสอบแผนรองรับการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง (BCP) อย่างชัดเจน สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน นโยบาย และกลยุทธ์ของธนาคาร และจัดให้มีการทดสอบแผนรองรับการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง (BCP) สำหรับธุรกรรมงานที่สำคัญอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง หรือเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงปัจจัยที่มีผลต่อความเสี่ยงในการหยุดชะงักของการดำเนินงานที่สำคัญในการดำเนินธุรกิจเกิดขึ้น เพื่อให้มั่นใจว่าแผนรองรับการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง (BCP) มีประสิทธิภาพและสามารถนำไปใช้ปฏิบัติงานได้จริง

การทบทวนและเปลี่ยนแปลงนโยบาย

ธนาคารรวบรวมข้อมูล ปัญหา อุปสรรค ข้อเสนอแนะ ที่ได้จากการทดสอบและฝึกซ้อมและทดสอบแผนรองรับการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง มาพิจารณาทบทวนนโยบายและแผนรองรับการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่องของธนาคารเป็นประจำทุกปี