



# PTG ENERGY GROUP

## เอกสารสนับสนุน

### เรื่อง

## นโยบายการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ

#### ประวัติการแก้ไข

|                      |                        |   |
|----------------------|------------------------|---|
| 07                   | 01/01/65               | ทบทวนบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการที่เกี่ยวข้อง |
| 06                   | 01/01/64               | ทบทวน ประจำปี 2563                          |
| 05                   | 01/01/63               | ทบทวน ประจำปี 2562                          |
| 04                   | 01/01/62               | ทบทวน ประจำปี 2561                          |
| 03                   | 01/01/61               | ทบทวน ประจำปี 2560                          |
| 02                   | 23/12/59               | ทบทวน ประจำปี 2559                          |
| 01                   | 22/12/58               | ทบทวน ประจำปี 2558                          |
| 00                   | 13/08/58               | จัดทำครั้งแรก                               |
| <b>แก้ไขครั้งที่</b> | <b>วันที่บังคับใช้</b> | <b>รายละเอียดการแก้ไข</b>                   |



# นโยบายการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ

## 1. วัตถุประสงค์และขอบเขตของการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ

### 1.1 นิยามการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ

การบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ คือ แนวทางในการกำหนดนโยบาย มาตรฐาน และกระบวนการทำงานขององค์กร เพื่อให้มั่นใจว่าในกรณีที่มีเหตุการณ์ที่ทำให้การปฏิบัติการหยุดชะงัก องค์กรยังสามารถดำเนินการให้บริการอย่างต่อเนื่องในเวลาที่เหมาะสม

### 1.2 วัตถุประสงค์ของการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ

บริษัท พีทีจี เอ็นเนอยี จำกัด (มหาชน) ต่อไปนี้เรียกว่า "บริษัท" มุ่งมั่นที่จะพัฒนาระบบการบริหารความต่อเนื่องที่มีประสิทธิภาพ โดยมีเป้าหมายเพื่อลดผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากเหตุการณ์ภัยพิบัติที่อาจส่งผลกระทบต่อ การหยุดชะงักของกระบวนการ ผลิตภัณฑ์ และการให้บริการของบริษัทหนึ่ง แผนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ ไม่เพียงแต่ระบุวิธีการกู้คืนระบบสารสนเทศเท่านั้น แต่ยังคงมุ่งเน้นให้หน่วยงานสามารถกู้คืนธุรกรรมที่สำคัญ (Critical Business Functions) เพื่อปฏิบัติงานตามภาระผูกพันของบริษัท ได้อย่างรวดเร็ว ทั้งนี้ วัตถุประสงค์ของการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจสามารถสรุปได้ ดังนี้

(1) ลดระยะเวลาในการหยุดชะงักในการให้บริการ

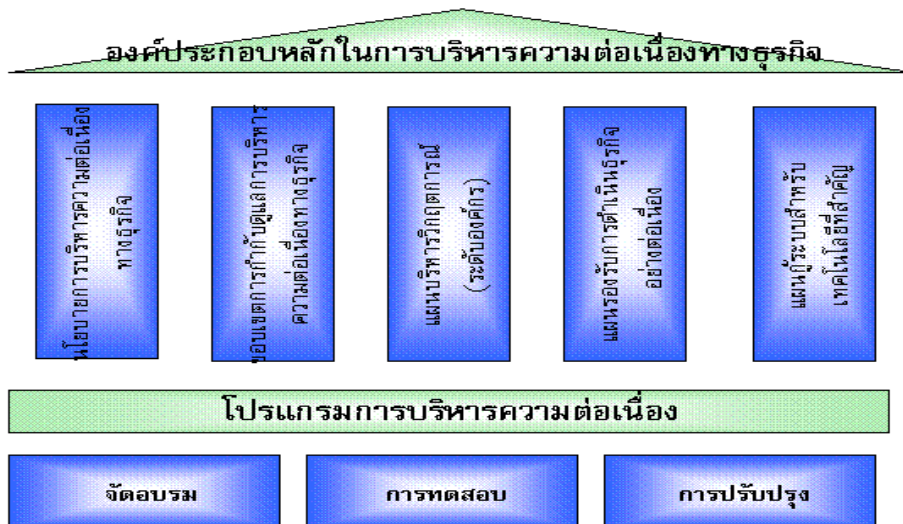
(2) บริษัทสามารถกลับมาดำเนินธุรกรรมได้อย่างปกติภายในระยะเวลาที่เหมาะสมภายหลังจากเหตุการณ์หยุดชะงักในการปฏิบัติการ

(3) จำกัดความเสียหายต่อผลการดำเนินงานของบริษัท ที่อาจได้รับจากเหตุการณ์ภัยพิบัติที่ส่งผลกระทบต่อบริษัท ต้องหยุดดำเนินงาน

(4) ป้องกันการเสียชื่อเสียง และภาพพจน์ของบริษัท

### 1.3 ขอบเขตของการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ

ระบบการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจที่มีประสิทธิภาพ ประกอบไปด้วยองค์ประกอบหลักที่สำคัญ ดังนี้



รูปที่ 1 :

องค์ประกอบหลักในการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ

เพื่อให้การบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจประกอบไปด้วยองค์ประกอบหลักข้างต้น บริษัทต้องดำเนินการให้มีกระบวนการในการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจดังนี้

1.3.1 การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) ประกอบด้วย การวิเคราะห์ และประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยง และจุดอ่อนที่สำคัญ โดยคำนึงถึงผลกระทบ และความน่าจะเป็นของเหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้น



# นโยบายการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ

1.3.2 การวิเคราะห์ผลกระทบทางธุรกิจ (Business Impact Assessment) ประกอบด้วย การวิเคราะห์ และประเมินผลกระทบจากการหยุดชะงักทางธุรกิจที่อาจเกิดขึ้นกับผลิตภัณฑ์ต่างๆ ของบริษัท

1.3.3 การกำหนดกลยุทธ์ในการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management Strategy Development) ประกอบด้วย การกำหนดทางเลือกของกลยุทธ์การกู้คืนการดำเนินงานที่เหมาะสม เพื่อช่วยลดความเสี่ยง และกอบกู้สถานการณ์จากเหตุการณ์ภัยพิบัติ

1.3.4 การจัดทำแผนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management Plan Development) เพื่อให้ได้แผนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจที่ครอบคลุมธุรกิจงานที่สำคัญ โดย การกำหนดขั้นตอนรายละเอียดการดำเนินการที่จำเป็น เพื่อช่วยให้ธุรกิจงานที่สำคัญสามารถดำเนินได้อย่างต่อเนื่อง หรือกลับมาดำเนินการได้ในเวลาที่เหมาะสม

1.3.5 การฝึกอบรมเกี่ยวกับแผนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management Plan Training) เพื่อเผยแพร่ความรู้ให้แก่เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องทราบถึงบทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบ รวมทั้งฝึกฝนให้สามารถปฏิบัติตามขั้นตอนของแผนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจได้

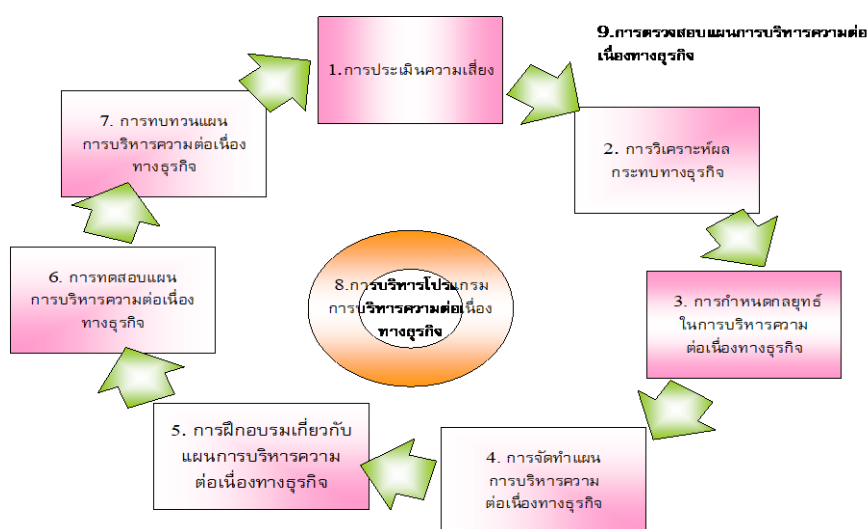
1.3.6 การทดสอบแผนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management Plan Testing) เพื่อให้บริษัท มั่นใจว่าแผนการบริหารความต่อเนื่องสามารถนำมาปฏิบัติใช้ได้จริง และตรงตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้

1.3.7 การทบทวนแผนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management Plan Maintenance) เพื่อให้บริษัท มีการทบทวนแผนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจภายใต้การเปลี่ยนแปลงที่มีนัยสำคัญขององค์กร เพื่อให้มั่นใจว่าแผนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจสามารถนำไปใช้ปฏิบัติได้จริง และทันสมัยอยู่เสมอ

1.3.8 การบริหารโปรแกรมการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management Program Management) เป็นการบริหารจัดการ รวมถึงการติดตามผลการปฏิบัติงานกระบวนการต่างๆ ของแผนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจที่กล่าวถึงข้างต้น ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลอย่างต่อเนื่อง

1.3.9 การตรวจสอบแผนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management Plan Audit) เป็นการสอบทานอย่างอิสระ เพื่อให้บริษัท เชื่อมั่นว่า กระบวนการกำกับดูแลการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจของบริษัท ได้มีการดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลอย่างเพียงพอในการป้องกันความเสียหาย ที่อาจเกิดขึ้นจากการหยุดชะงักของการดำเนินการทางธุรกิจ

ภาพต่อไปนี้แสดงกระบวนการการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ





# นโยบายการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ

## 2. กระบวนการการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ

### 2.1 การประเมินความเสี่ยง

2.1.1 การประเมินความเสี่ยงเป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญ และมีผลต่อความสำเร็จของการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ การประเมิน หรือการจำลองความเสี่ยง (Threat Scenario) ที่ไม่เหมาะสม อาจทำให้แผนการบริหารความต่อเนื่องขาดความสมบูรณ์ได้

2.1.2 บริษัท ควรจำลองความเสี่ยงที่มีแนวโน้มความเป็นไปได้สูงที่จะทำให้เกิดการหยุดชะงักในกระบวนการทางธุรกิจ และส่งผลกระทบต่อความคาดหวังของลูกค้า (ทั้งลูกค้าภายในบริษัท และลูกค้าภายนอกบริษัท)

2.1.3 ความเสี่ยง หรือเหตุการณ์ร้ายแรง (Threat) สามารถเกิดขึ้นได้หลายรูปแบบ ซึ่งรวมถึงเหตุการณ์ที่เกิดจากการก่อการร้าย ภัยพิบัติทางธรรมชาติ และปัญหาทางด้านเทคนิคคอมพิวเตอร์ ซึ่งบริษัท ควรวิเคราะห์ความเสี่ยง โดยมุ่งเน้นการพิจารณาที่ผลกระทบที่เกิดขึ้นต่อผลิตภัณฑ์ และบริการของบริษัท และความน่าจะเป็นของการเกิดขึ้นของเหตุการณ์ความเสี่ยงนั้น

2.1.4 การประเมินความเสี่ยงควรรวมถึงสถานที่ และสาธารณูปโภค โดยอาจพิจารณาเหตุการณ์จำลองที่รุนแรงที่สุด อาทิเช่น เหตุการณ์ดีท็อกซ์ หรือการสูญเสียพนักงาน

### 2.2 การวิเคราะห์ผลกระทบทางธุรกิจ

2.2.1 บริษัทดำเนินการประเมินผลกระทบทางธุรกิจ (Business Impact Analysis) ต่อผลิตภัณฑ์และบริการของบริษัท เพื่อระบุธุรกรรมงานที่สำคัญ ความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานภายใน และภายนอก กิจกรรมหรือกระบวนการอย่างใดอย่างหนึ่งที่สามารถก่อให้เกิดการหยุดชะงักการดำเนินการ (Single Point of Failure) ระยะเวลาหยุดดำเนินงานที่ยอมรับได้ (Maximum allowable downtime : MAO) และลำดับความสำคัญ และระยะเวลา (Priority and Timeframes) ที่ใช้ในการฟื้นฟูธุรกรรมงานที่สำคัญ รวมถึงทรัพยากรต่างๆ และโครงสร้างพื้นฐาน (Infrastructure) ที่จำเป็นต่อการให้บริการได้ตามปกติของบริษัท ทั้งนี้ "ธุรกรรมงานที่สำคัญ" (Mission Critical Activities) หมายถึง ธุรกรรมงานที่สำคัญที่ต้องดำเนินการภายใต้ระยะเวลาที่จำกัด (Time-Critical Activities) โดยหากมีการหยุดชะงัก จะส่งผลให้เกิดความเสียหาย และผลกระทบต่อบริษัท อย่างรุนแรงสูงสุดในช่วงระหว่างวันที่เกิดเหตุการณ์ภัยพิบัติ และวันต่อมา

2.2.2 การวิเคราะห์ผลกระทบทางธุรกิจ ควรพิจารณาองค์ประกอบให้ครอบคลุมทั้ง 2 มิติ ต่อไปนี้

(1) ผลิตภัณฑ์และบริการของบริษัท

(2) หน่วยงานที่เกี่ยวข้องของบริษัท (รวมถึงหน่วยงานที่สนับสนุนงานทางธุรกิจ)

2.2.3 หน่วยธุรกิจซึ่งเป็นเจ้าของผลิตภัณฑ์ของบริษัท ต้องดำเนินการระบุธุรกรรมงานที่สำคัญ ความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานภายใน และภายนอก รวมถึงจุดอ่อนต่างๆ ในห่วงโซ่ผลิตภัณฑ์ (Product Value Chain) และทำการตกลงร่วมกันกับหน่วยงานที่สนับสนุนงานทางธุรกิจที่เกี่ยวข้องในเรื่องต่างๆ ซึ่งได้แก่ ระดับความเสี่ยง ผลกระทบ และระยะเวลาหยุดดำเนินงานนานที่สุดที่ยอมรับได้ หากบริษัท จำเป็นต้องหยุดดำเนินการ (Maximum Allowable Outage : MAO) ระยะเวลาในการเรียกคืนการดำเนินงาน (Recovery Time Objectives : RTO) และข้อมูลที่ธุรกิจยอมให้สูญเสียได้ (Recovery Point Objectives : RPO)

2.2.4 บริษัท ดำเนินการวิเคราะห์ผลกระทบทางธุรกิจสำหรับผลิตภัณฑ์ที่เกิดขึ้นใหม่ โดยให้ถือเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการของการขออนุมัติผลิตภัณฑ์ใหม่ (New Product Approval Process)

2.2.5 ปัจจัยที่ต้องพิจารณาในการกำหนด MAO, RTO และ RPO ได้แก่

(1) ผลกระทบของการหยุดชะงัก-ด้านการเงิน ลูกค้า ชื่อเสียง และด้านกฎหมาย และกฎข้อบังคับของหน่วยงานกำกับดูแล

(2) ศักยภาพของโครงสร้างพื้นฐาน และระบบของบริษัท ณ ปัจจุบัน

(3) ความเป็นไปได้ด้านเทคนิคของกลยุทธ์การกู้คืนการดำเนินงานที่เหมาะสม

(4) ต้นทุนของกลยุทธ์ที่จะใช้ในการกู้คืนการดำเนินงานที่เหมาะสม



# นโยบายการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ

2.2.6 การประเมินผลกระทบทางธุรกิจต้องพิจารณาผลกระทบของการหยุดชะงักต่อผลิตภัณฑ์ของบริษัท ภายใต้มิติต่างๆ ดังนี้

| ด้านการเงิน<br>(Financial Impact)  | ด้านลูกค้า<br>(Customer Impact)   | ด้านชื่อเสียง<br>(Reputation Impact)   | ด้านกฎหมาย/ข้อกำหนด<br>ของหน่วยกำกับดูแล<br>(Legal/Regulatory<br>Impact)  |
|--|---|--|---|
| ความเสียหายที่เกิดขึ้น<br>ส่งผลกระทบต่องบกำไร<br>ขาดทุน หรืองบดุลของ<br>บริษัท | ผลกระทบที่ส่งผลต่อการ<br>ให้บริการแก่ลูกค้า หรือ<br>การทำธุรกรรมของบริษัท | ผลกระทบที่ส่งผลต่อ<br>ชื่อเสียงของบริษัท ทั้ง<br>ใน ประเทศ และ<br>ต่างประเทศ ทั้งนี้ รวมถึง<br>ทัศนคติของหน่วยงานที่<br>กำกับดูแลธุรกิจ หรือ<br>กิจกรรมของบริษัท | บริษัทไม่สามารถปฏิบัติตาม<br>กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ<br>หรือกฎเกณฑ์ของหน่วยงาน<br>ที่กำกับดูแลนโยบาย และ<br>ระเบียบวิธีปฏิบัติ |

2.2.7 การจัดลำดับผลกระทบสามารถจำแนกได้เป็น 5 ระดับ ซึ่งได้แก่

- ระดับ 5 = ผลกระทบอย่างร้ายแรงที่สุด (Catastrophic)
- ระดับ 4 = ผลกระทบอย่างร้ายแรง (Major)
- ระดับ 3 = ผลกระทบที่มีสาระสำคัญอย่างยิ่ง (Significant)
- ระดับ 2 = ผลกระทบที่มีสาระสำคัญ (Important)
- ระดับ 1 = ผลกระทบที่มีสาระสำคัญในระดับต่ำ (Low)

2.2.8 รายละเอียดของกฎเกณฑ์ในการจัดลำดับการวิเคราะห์ผลกระทบทางธุรกิจ โดยกำหนดให้ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง หรือผู้บริหารระดับสูงที่ได้รับมอบหมาย สามารถเปลี่ยนแปลงกฎเกณฑ์ดังกล่าวได้ตามความเหมาะสม

## 2.3 การกำหนดกลยุทธ์ด้านการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ

2.3.1 การพัฒนากลยุทธ์ด้านการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ มีวัตถุประสงค์เพื่อกำหนดทางเลือกของกลยุทธ์การกู้คืนการดำเนินงานที่เหมาะสม เพื่อช่วยลดความเสี่ยง และกอบกู้สถานการณ์จากเหตุการณ์ภัยพิบัติ

2.3.2 หน่วยธุรกิจ และหน่วยงานที่สนับสนุนงานทางธุรกิจ รับผิดชอบต่อการระบุทางเลือกของกลยุทธ์การกู้คืนการดำเนินงานที่เหมาะสมจากเหตุการณ์ภัยพิบัติ สำหรับผลิตภัณฑ์ซึ่งอยู่ในความรับผิดชอบของหน่วยธุรกิจ

2.3.3 หน่วยธุรกิจดำเนินการหาข้อสรุปของทางเลือกกลยุทธ์การกู้คืนสำหรับผลิตภัณฑ์ซึ่งอยู่ในความรับผิดชอบของหน่วยธุรกิจนั้นๆ ซึ่งรวมถึงการพิจารณาเพื่อทำความเข้าใจผลของทางเลือกกลยุทธ์ที่จะนำมาประยุกต์ใช้ โดยหน่วยงานที่สนับสนุนงานทางธุรกิจที่เกี่ยวข้อง ทั้งนี้ ให้รวมถึงการระบุส่วนที่ไม่สอดคล้องกับ MAO, RTO และ RPO ที่ให้เห็นชอบร่วมกัน

2.3.4 ปัจจัยที่ใช้พิจารณาในการกำหนดทางเลือกกลยุทธ์การบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ ประกอบด้วย

(1) การหยุดชะงักที่ส่งผลกระทบในวงกว้าง (Wide Area Disruption)

(1.1) แผนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ ต้องครอบคลุมถึงการหยุดชะงักที่ส่งผลกระทบในวงกว้าง รวมทั้งพิจารณาความเสี่ยงอันเกิดจากลักษณะงานที่มีความเกี่ยวข้องกัน (Inter-dependency) ระหว่างธุรกรรมงานที่สำคัญ (Critical Business Functions) และผู้ให้บริการ (Service Provider) ซึ่งอยู่ภายในอาณาเขต (Zone) เดียวกัน

(1.2) ภายใต้นโยบายฉบับนี้ การหยุดชะงักที่ส่งผลกระทบในวงกว้าง (Wide Area Disruption) หมายถึง เหตุการณ์การหยุดชะงักที่เกิดขึ้น และส่งผลกระทบภายในรัศมี 30 กิโลเมตร จากสถานที่ปฏิบัติการของบริษัท หรือของผู้ให้บริการภายนอก



# นโยบายการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ

(1.3) สถานที่ปฏิบัติการหลัก (Primary Site) และสถานที่ปฏิบัติงานสำรอง (Alternate Site) ไม่ควรใช้ระบบสาธารณูปโภคเดียวกัน เช่น ระบบไฟฟ้า ระบบสื่อสาร ระบบประปา เป็นต้น

(2) ความเสี่ยงจากการรวมสถานที่ปฏิบัติงาน (Concentration Risk)

(2.1) บริษัทต้องพิจารณากำหนดกลยุทธ์การบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ เพื่อลดความเสี่ยงจากการรวมสถานที่ปฏิบัติงานของธุรกิจที่สำคัญ (Critical Business Functions) โดยพิจารณาแนวปฏิบัติดังต่อไปนี้

(2.1.1) การจัดตั้งสถานที่ปฏิบัติการสำรองแยกจากสถานที่ปฏิบัติงานหลัก (Primary-Alternate Site Separation) บริษัทอาจพิจารณากำหนดสถานที่ตั้งสถานที่ปฏิบัติการหลัก และสถานที่ปฏิบัติการสำรองของธุรกิจที่สำคัญให้อยู่ภายในอาณาเขตเดียวกันเพื่อรองรับเหตุการณ์ฉุกเฉิน ทั้งนี้ สถานที่ปฏิบัติการสำรองควรมีระยะห่างจากสถานที่ปฏิบัติการหลักเพียงพอ เพื่อช่วยลดความเสี่ยงจากเหตุการณ์หยุดชะงัก ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อพื้นที่ในวงกว้าง

(2.1.2) การแบ่งแยกสถานที่ปฏิบัติงานของธุรกิจที่สำคัญ และหน่วยงานที่ปฏิบัติงานเกี่ยวข้องออกจากกัน (Critical Business Function Separation and Intra-function separation) การแยกสถานที่ตั้งของสถานที่ปฏิบัติงานของธุรกิจที่สำคัญให้อยู่ต่างอาณาเขตกัน จะช่วยลดความเสี่ยงที่อาจก่อให้เกิดความสูญเสียจากการที่หน่วยงานที่สำคัญต่างๆ ไม่สามารถปฏิบัติงานได้ในเวลาเดียวกัน อันเนื่องมาจากเหตุการณ์ที่ส่งผลให้เกิดการหยุดชะงักทางการปฏิบัติงานภายในอาณาเขตเดียวกัน (A Single Zone Disruption) นอกจากนี้ การเพิ่มความหลากหลายของธุรกิจที่สำคัญในแต่ละสถานที่ปฏิบัติงาน จะช่วยให้พนักงานในหน่วยงานซึ่งอยู่ในต่างพื้นที่สามารถที่จะปฏิบัติงานแทนกันได้ ซึ่งจะช่วยลดปัญหาการพึ่งพาพนักงานเพียงกลุ่มเดียว

(3) ความเสี่ยงจากการใช้บริการจากหน่วยงานภายนอก (Outsourcing Risk)

(3.1) บริษัทควรกำหนดให้การบริหารความต่อเนื่องของธุรกิจ เป็นส่วนหนึ่งของการประเมินความเสี่ยงในการเจรจาเพื่อทำสัญญาใช้บริการจากหน่วยงานภายนอกที่สำคัญ โดยพิจารณาปัจจัยดังกล่าว เพื่อประกอบการตัดสินใจเลือกใช้บริการจากบุคคลภายนอก

(3.2) บริษัทเป็นผู้รับผิดชอบในการดำเนินการตามขั้นตอนต่างๆ ที่สมควร เพื่อให้มั่นใจได้ว่าผู้ให้บริการหลักที่สำคัญสามารถให้บริการแก่บริษัทได้ แม้ในเวลาที่เกิดเหตุการณ์ที่ก่อให้เกิดการหยุดชะงัก

(3.3) บริษัทจะดำเนินการอย่างรอบคอบในการว่าจ้างผู้ให้บริการภายนอก เพื่อให้มั่นใจว่าบริษัทไม่ได้รับความเสี่ยงอันเนื่องจากการหยุดชะงักของธุรกิจ ซึ่งอาจมีผลกระทบต่อภารกิจต่อเนื่องของบริษัท

(3.4) บริษัทดำเนินการอย่างเหมาะสม เพื่อให้มั่นใจว่าผู้ให้บริการภายนอกดำเนินการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจมากกว่า หรือเทียบเท่าระดับที่บริษัทยอมรับได้ รวมถึงการดำเนินการทดสอบแผนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจอย่างสม่ำเสมอ

(3.5) บริษัทควรมีการป้องกันความเสี่ยงอันเกิดจากผู้ให้บริการแก่ธุรกิจที่สำคัญของบริษัทยกเลิกการให้บริการ หรือเลิกกิจการอย่างกะทันหัน

## 2.4 การจัดทำแผนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ

2.4.1 การจัดทำแผนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ มีวัตถุประสงค์เพื่อแสดงรายละเอียดการดำเนินงานที่จำเป็น เพื่อเป็นแนวทางให้พนักงานในหน่วยธุรกิจ และหน่วยปฏิบัติการสามารถดำเนินการต่างๆ ที่จำเป็นเพื่อช่วยให้ธุรกิจที่สำคัญสามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่อง หรือกลับมาดำเนินการได้ในเวลาที่เหมาะสม

2.4.2 แผนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ คือ แผนงานที่เป็นลายลักษณ์อักษรที่กำหนดขั้นตอน และกระบวนการทำงาน การเรียกคืนการดำเนินงานของธุรกิจที่สำคัญของผลิตภัณฑ์ และบริการของบริษัทให้กลับสู่ภาวะปกติ โดยปกติแผนงานจะครอบคลุมถึงบุคลากร ทรัพยากร และกระบวนการที่จำเป็นต่อการกู้คืนธุรกิจที่สำคัญ (Mission Critical Activities) เพื่อที่บริษัทจะสามารถปฏิบัติงานตามภาระผูกพันที่เกี่ยวข้องกับบริการ และผลิตภัณฑ์ได้อย่างต่อเนื่อง

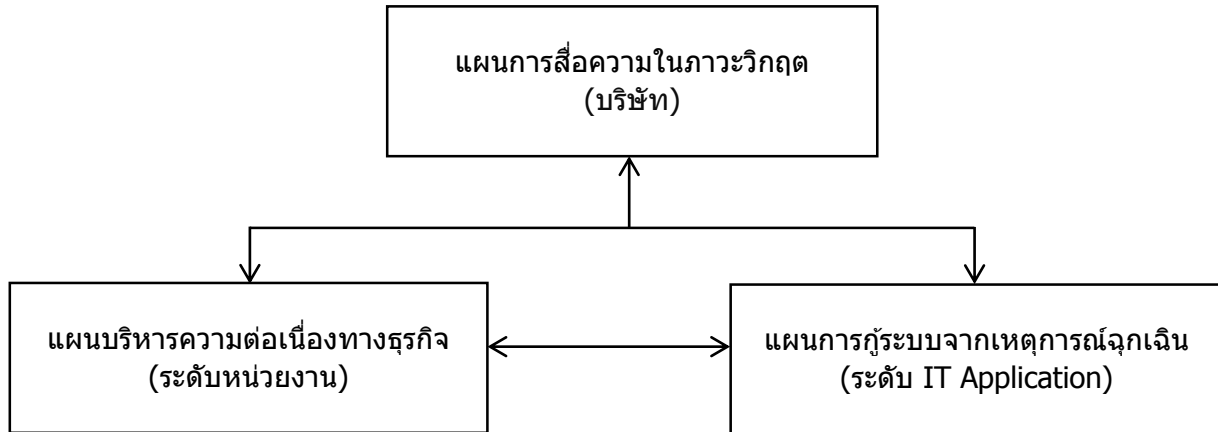


# นโยบายการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ

2.4.3 แผนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ ประกอบด้วย 3 แผนงาน ดังนี้

- (1) แผนการสื่อสารความในภาวะวิกฤติ (Crisis Communication Plan)
- (2) แผนรองรับการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง (Business continuity Plan)
- (3) แผนการกู้ระบบจากเหตุการณ์ฉุกเฉิน (Disaster Recovery Plan)

เนื้อหา และรายละเอียดของแต่ละแผนงานจะขึ้นอยู่กับลักษณะ ขนาด ความซับซ้อนของหน่วยงานต่างๆ ภายในบริษัท ข้อมูลความเสี่ยง ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Appetite) และสภาพแวดล้อมของบริษัทโดยความเกี่ยวข้องของทั้ง 3 แผนงาน สามารถแสดงได้ดังรูปภาพดังต่อไปนี้

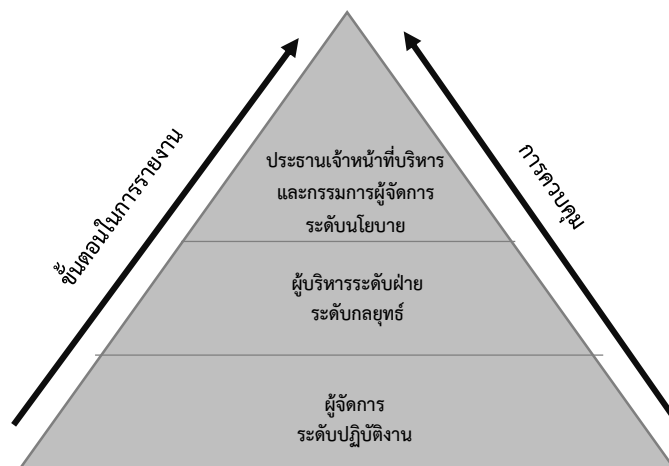


2.4.4 แผนการสื่อสารความในภาวะวิกฤติ (Crisis Communication Plan)

แผนการสื่อสารความในภาวะวิกฤติ เป็นแผนการที่กำหนดวิธีการรับมือ และจัดการกับปัญหาที่เกิดขึ้นในภาวะเหตุการณ์ภัยพิบัติที่ส่งผลกระทบต่อบริษัท รวมถึงการกำหนด กระบวนการในการติดต่อสื่อสารเพื่อการตัดสินใจจากข้อมูลพื้นฐานที่เพียงพอ ภายใต้เงื่อนไขของสถานการณ์ฉุกเฉิน ซึ่งโดยทั่วไป คณะผู้บริหารวิกฤติการณ์ (Crisis Management Team) จะเป็นผู้ทำการตัดสินใจหากเกิดเหตุการณ์ภัยพิบัติขึ้น

โครงสร้างของการติดต่อสื่อสารในภาวะฉุกเฉิน ควรที่จะสะท้อนถึงโครงสร้างขององค์กรในปัจจุบัน ซึ่งรวมไปถึงขั้นตอนในการรายงาน (Escalation Process) ซึ่งจะทำให้เกิดความเหมาะสมในการกำกับดูแลกิจการ การควบคุม และการตอบสนองต่อเหตุการณ์ในหลายๆ ด้าน

ภาพต่อไปนี้จะแสดงโครงสร้างการติดต่อสื่อสารในภาวะฉุกเฉิน



รูปที่ 3 : โครงสร้างการติดต่อสื่อสารในภาวะฉุกเฉินของบริษัท



# นโยบายการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ

## 2.4.5 แผนรองรับการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง (Business Continuity Plan)

แผนรองรับการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง คือ เครื่องมือที่ช่วยลดความเสี่ยงที่บริษัทนำมาปฏิบัติใช้เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่ากระบวนการในธุรกิจที่สำคัญของบริษัทจะถูกกู้คืนสู่สภาวะปกติภายในระยะเวลาที่เหมาะสม ในช่วงเหตุการณ์ภัยพิบัติ และทำให้บริษัทสามารถให้บริการ และผลิตภัณฑ์ หรือภาระผูกพันต่างๆ ได้อย่างต่อเนื่อง แผนรองรับการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่องจะระบุเหตุการณ์ที่ทำให้เกิดการหยุดชะงักของกระบวนการทำงาน และระบบงาน รวมทั้งกำหนดแนวทาง และกระบวนการที่จำเป็นต่อการกู้คืนการปฏิบัติงานสู่สภาวะปกติ (ตัวอย่างของเหตุการณ์ภัยพิบัติที่ทำให้เกิดการหยุดชะงัก ได้แก่ เหตุการณ์ไฟไหม้ ระเบิด การก่อการร้าย ระบบเครือข่ายล่ม และอื่นๆ)

แผนรองรับการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง สามารถครอบคลุมได้ในหลายเหตุการณ์ ซึ่งสามารถจำแนกประเภทได้ดังต่อไปนี้

เหตุการณ์ที่ 1 : สถานที่ปฏิบัติงานไม่สามารถใช้งานได้ (Virtual Destruction)

เหตุการณ์ที่ 2 : ระบบและเครือข่ายเทคโนโลยีไม่สามารถใช้งานได้

(Virtual Shutdown)

เหตุการณ์ที่ 3 : พนักงานมีจำนวนไม่เพียงพอ (Virtual Strike)

เหตุการณ์ที่ 4 : ผู้ให้บริการทั้งภายใน และภายนอกไม่สามารถให้บริการได้

(Virtual Isolation)

2.4.6 แผนการกู้ระบบจากเหตุการณ์ฉุกเฉิน (Disaster Recovery Plan) แผนการกู้ระบบจากเหตุการณ์ฉุกเฉิน ครอบคลุมถึง ข้อมูล อุปกรณ์คอมพิวเตอร์ และโปรแกรม (Hardware and Software) ที่มีความจำเป็นต่อการดำเนินงาน และการกอบกู้ธุรกิจที่สำคัญของบริษัทในสถานการณ์ฉุกเฉิน

2.4.7 หน่วยธุรกิจ และหน่วยงานที่สนับสนุนงานทางธุรกิจ รวมทั้งหน่วยงานที่เกี่ยวข้องต่างๆ เป็นผู้รับผิดชอบในการจัดทำแผนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ เพื่อฟื้นฟูธุรกิจที่สำคัญ อันเกิดจากเหตุการณ์ภัยพิบัติต่างๆ ในส่วนที่แต่ละหน่วยงานต้องรับผิดชอบ

2.4.8 การจัดทำแผนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ จะจัดทำอยู่ในรูปแบบที่เป็นมาตรฐานเดียวกันทั้งบริษัทเพื่อสะดวกในการใช้งาน และง่ายต่อการทำความเข้าใจ รูปแบบมาตรฐานของแผนความต่อเนื่องทางธุรกิจของบริษัท

## 2.5 การฝึกอบรมการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ

2.5.1 บริษัทควรจัดให้มีการฝึกอบรมเกี่ยวกับการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจให้กับบุคลากรของบริษัทเพื่อให้ทุกคนรับทราบถึงบทบาท และหน้าที่ในส่วนที่เกี่ยวข้องในโปรแกรมการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ ตลอดจนการฟื้นฟูจากเหตุการณ์ภัยพิบัติ

2.5.2 การฝึกอบรมเกี่ยวกับการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ แบ่งออกเป็น 2 ระดับ ได้แก่

(1) การฝึกอบรมเพื่อให้ความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักการ และการประยุกต์ใช้การบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจให้แก่เจ้าหน้าที่ของบริษัทที่เกี่ยวข้องเพื่อให้เข้าใจบทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบในการจัดทำ ทดสอบ และปรับปรุงแก้ไขแผนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจให้มีความทันสมัย และเหมาะสมกับวัตถุประสงค์ และเป้าหมายของบริษัทซึ่งหน้าที่ในการฝึกอบรมดังกล่าวเป็นความรับผิดชอบของหน่วยงานที่ดูแลการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ

2.5.3 การฝึกอบรมเกี่ยวกับเนื้อหาสาระของแผนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจให้กับบุคลากรของแต่ละหน่วยงาน เพื่อให้มีความเข้าใจว่าสถานการณ์ใดที่จะต้องนำส่วนใดของแผนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (ทั้งหมด หรือบางส่วน) มาใช้ในการปฏิบัติงาน หรือแนวทางในการดำเนินการหากบุคลากรที่รับผิดชอบดังกล่าวไม่สามารถปฏิบัติงานได้ในกรณีที่เกิดเหตุภัยพิบัติ การฝึกอบรมดังกล่าวถือเป็นความรับผิดชอบของหน่วยงาน บริษัทดำเนินการจัดการฝึกอบรมให้กับพนักงานอย่างสม่ำเสมอ รวมทั้งแจ้งให้พนักงานทราบเมื่อมีการเปลี่ยนแปลง แก้ไขแผนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ





# นโยบายการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ

## 2.6 การทดสอบแผนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ

2.6.1 ทุกๆ หน่วยงานในบริษัทควรทำการทดสอบแผนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ อย่างน้อยปีละหนึ่งครั้ง เว้นแต่จะระบุไว้เป็นอย่างอื่นในแผนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ ทั้งนี้ วิธีการทดสอบ อาจจะเป็นแบบ Paper-Based Table Top Exercise หรือเป็นการทดสอบแบบจำลองเหตุการณ์เสมือนจริง (Simulation)

2.6.2 การทดสอบแผนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ ที่ครอบคลุมทั้งบริษัท (Company-wide BCM Testing Exercise) อาจมีการจำลองสถานการณ์ที่เป็นเหตุภัยพิบัติ ซึ่งก่อให้เกิดผลกระทบต่อ การปฏิบัติงานในหลายๆ ส่วนบริษัทพร้อมกัน

2.6.3 โดยปกติ การทดสอบแผนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ ที่ครอบคลุมทั้งบริษัทจะใช้ วิธีการทดสอบแบบ Paper-Based Table Top Exercise เว้นแต่จะเห็นสมควรดำเนินการทดสอบเป็นอย่างอื่น

## 2.7 การทบทวนแผนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ

2.7.1 หน่วยงานทางธุรกิจ และหน่วยงานที่สนับสนุนงานทางธุรกิจเป็นผู้รับผิดชอบในการ ปรับปรุงแผนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ ให้เป็นปัจจุบันอยู่เสมอ โดยควรปรับปรุงเมื่อเกิดกรณีดังต่อไปนี้

- (1) การแนะนำผลิตภัณฑ์ใหม่ (Introduction of New Products)
- (2) การเปลี่ยนแปลงบุคลากร (Change of Personnel)
- (3) การใช้ระบบงาน หรือเทคโนโลยีใหม่ (Implementation of New Systems and Technologies)
- (4) การเปลี่ยนแปลงสถานที่ตั้ง (Change in location)
- (5) การเปลี่ยนแปลง หรือการแต่งตั้งผู้ให้บริการภายนอกรายใหม่ (Change/Appointment of New External Service Providers)

(6) การเปลี่ยนแปลงขั้นตอน/กระบวนการปฏิบัติงาน (Changes in Processes)

(7) การควบ หรือรวมกิจการ (Merger and Acquisition)

2.7.2 เนื่องจากกระบวนการปฏิบัติงานของบริษัทส่วนใหญ่จะดำเนินการโดยใช้ระบบเทคโนโลยี สารสนเทศเป็นหลัก ดังนั้น เรื่องที่บริษัทควรให้ความสนใจเป็นพิเศษ ได้แก่

(1) กระบวนการพัฒนาระบบ และการบริหารโครงการ (System Development Lifecycle & Project Management) ในการพัฒนา หรือจัดหาระบบงานใหม่ อย่างน้อยควรระบุถึงประเด็นดังต่อไปนี้

(1.1) ความต้องการของหน่วยธุรกิจเกี่ยวกับการกอบกู้ และฟื้นฟูเหตุการณ์ภัย พิบัติเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้ตามปกติ

(1.2) ข้อมูลสำรอง และสถานที่ในการจัดเก็บข้อมูล

(1.3) อุปกรณ์คอมพิวเตอร์ และโปรแกรมต่างๆ ที่จำเป็นในที่ตั้งสำรอง

(1.4) การปรับปรุง และดูแลรักษาการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ และ เอกสารต่างๆ (BCM and Documentation Maintenance)

(1.5) การทดสอบแผนการกู้ระบบจากเหตุการณ์ฉุกเฉิน (Disaster Recovery Testing)

(1.6) บุคลากร และสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ (Staffing and Facilities)

(2) การควบคุมการเปลี่ยนแปลง (Change Control)

การบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ ควรคำนึงถึงกระบวนการควบคุม การเปลี่ยนแปลง (Change Control Process) ตลอดจนถึงขั้นตอนของการติดตั้งระบบเพื่อการใช้งาน (Implementation Phase) กรณีที่มีการเปลี่ยนแปลงระบบงาน (Application) ระบบปฏิบัติการ (Operating system) หรือส่วนประกอบ ที่ช่วยในการปฏิบัติงานสำหรับระบบงานที่ใช้งานอยู่จริง (Utility that Resides in the Production Environment) บริษัทควรมีแนวปฏิบัติเพื่อให้มั่นใจว่าชุดสำรองของระบบดังกล่าว (Back-up Copies) ได้รับการปรับปรุงให้ สอดคล้องกับระบบงานใหม่ นอกจากนี้ ในกรณีที่มีการติดตั้งระบบงานใหม่ หรือนำระบบงานที่เปลี่ยนแปลงแก้ไข ออกใช้ ซึ่งส่งผลให้ต้องมีการเปลี่ยนแปลงอุปกรณ์ (New Hardware) การปรับเปลี่ยนความสามารถในการ ปฏิบัติงาน (Capacity Requirement) หรือการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี (Technology Changes) บริษัทควร ดำเนินการติดตามดูแลให้มีการปรับปรุงแก้ไขแผนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ รวมทั้งศูนย์สำรอง หรือ สถานที่ปฏิบัติการฉุกเฉิน (Recovery Site) เพื่อให้สามารถรองรับระบบปฏิบัติงานที่นำมาใช้งานจริงในสภาวะ แวดล้อมใหม่ (New Production Environment)



# นโยบายการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ

## 2.8 การบริหารโปรแกรมการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ

2.8.1 ผู้ที่มีหน้าที่รับผิดชอบในการดำเนินการตามแนวทางการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจของบริษัทยังต้องประกอบด้วย

- (1) หน่วยงานที่ดูแลการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (BCM Function)
- (2) ผู้ประสานงานด้านการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจของหน่วยงาน (Department BCM Coordinators)

2.8.2 หน่วยงานที่ดูแลการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (BCM Function) จะปฏิบัติงานร่วมกับผู้ประสานงานด้านการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจของหน่วยงาน (Business and Shared Services Department BCM Coordinator) ในเรื่องต่างๆ ดังต่อไปนี้

(1) ติดตามเพื่อให้มั่นใจว่าผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งหลายที่อยู่ในหน่วยธุรกิจ และหน่วยงานที่สนับสนุนงานทางธุรกิจ ตลอดจนหน่วยงาน และหน่วยงานภายใต้การกำกับดูแลของกลุ่มนั้นๆ ดำเนินการในการเตรียมการวางแผน และดำเนินการกิจกรรมที่จำเป็นต่อการปฏิบัติใช้แผนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ

(2) จัดให้มีการอบรม และการถ่ายทอดองค์ความรู้ให้แก่ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องเพื่อให้สามารถดำเนินกิจกรรมเกี่ยวกับการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ

(3) รายงานผลความคืบหน้าตลอดจนประเด็นที่พบจากกิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ เพื่อให้คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงรับทราบ

(4) ประเมินความเสี่ยงอันอาจเกิดจากการหยุดชะงักของธุรกิจ รวมทั้งการประเมินการควบคุมความเสี่ยงดังกล่าวทุกปี พร้อมทั้งรายงานผลให้คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงรับทราบ

## 2.9 การตรวจสอบแผนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ

ฝ่ายตรวจสอบภายใน มีหน้าที่ตรวจสอบการดำเนินการที่เกี่ยวกับการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ พร้อมทั้งรายงานให้คณะกรรมการตรวจสอบ (Audit Committee) ของบริษัทรับทราบเป็นประจำทุกปี โดยจะเน้นเรื่องต่างๆ ดังนี้

2.9.1 ผลการประเมินสถานะ ณ ปัจจุบันของแผนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ และศักยภาพในการดำเนินการของแต่ละฝ่าย

2.9.2 หลักฐานแสดงว่าหน่วยงานได้ดำเนินการในการพัฒนาแผนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ ทดสอบ และการบำรุงรักษากิจกรรม/ธุรกรรมอย่างเพียงพอ เพื่อยืนยันว่าเนื้อหาของแผนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ นั้นเหมาะสมกับวัตถุประสงค์ที่ตั้งเป้าหมายไว้

2.9.3 หลักฐานที่แสดงว่าได้มีการจัดการฝึกอบรม และให้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจอย่างเพียงพอ เพื่อให้มั่นใจว่าพนักงานได้รับทราบบทบาทของแต่ละคน รวมทั้งการฝึกฝนอย่างเพียงพอในการปฏิบัติงานที่เกี่ยวกับการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ

2.9.4 แผนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจทั้งหมด ควรได้รับการตรวจสอบอย่างสม่ำเสมอ

## 3. บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ

บริษัทมีนโยบายที่ต้องมีโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสมเพื่อต่อการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ มีการกำหนดหน้าที่ชัดเจนของแต่ละหน่วยงาน รวมทั้งมีการแบ่งแยกหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างชัดเจน สอดคล้องกับหลักการควบคุมภายในที่ดี โครงสร้างองค์กรสำหรับการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ กำหนดให้คณะกรรมการบริษัทใช้หน้าที่ตามที่ระบุไว้ในข้อบังคับคณะกรรมการบริษัทและให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องมีหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมายตามข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง โดยหน่วยงานหลักมีหน้าที่สำคัญในส่วนที่เกี่ยวกับการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจดังต่อไปนี้



# นโยบายการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ

## 3.1 คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง

3.1.1 คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง พิจารณา กำหนดหลักการ และแนวทางของการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ รวมทั้งนโยบาย มาตรฐาน และกระบวนการสำหรับการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจของบริษัท เพื่อให้บริษัทสามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างต่อเนื่อง

3.1.2 ทบทวน และปรับปรุงระบบการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจของบริษัทให้มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลอย่างต่อเนื่อง ให้สอดคล้องกับนโยบายและแนวทางที่กำหนดไว้อย่างสม่ำเสมอ

3.1.3 กำกับดูแล และสนับสนุนให้มีการดำเนินงานด้านการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ รับรายงานความคืบหน้าตลอดจนประเด็นที่พบจากกิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจจาก คณะทำงานบริหารความเสี่ยง

## 3.2 คณะทำงานบริหารความเสี่ยง

3.2.1 คณะทำงานบริหารความเสี่ยง พิจารณากำหนดกรอบแนวทางของการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ รวมทั้งนโยบาย มาตรฐาน และกระบวนการสำหรับการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจของบริษัท เพื่อให้บริษัทสามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างต่อเนื่อง ก่อนนำเสนอต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเพื่อพิจารณาเห็นชอบ และอนุมัติ

3.2.2 ในช่วงระหว่างการประกาศภาวะฉุกเฉิน คณะทำงานบริหารความเสี่ยง หรือผู้บริหารระดับสูงที่ได้รับมอบหมาย จะทำหน้าที่เป็นคณะผู้บริหารวิกฤตการณ์ (Crisis Management Team) ซึ่งทำหน้าที่ในการตัดสินใจในสถานการณ์ฉุกเฉิน

3.2.3 คณะทำงานบริหารความเสี่ยง พิจารณาให้ความเห็นชอบผลการประเมินผลกระทบทางธุรกิจ (BIA) และทางเลือกกลยุทธ์การบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Strategic Options) เพื่อลดความเสี่ยงที่สำคัญที่ก่อให้เกิดการหยุดชะงักจากการดำเนินงาน

## 3.3 หน่วยธุรกิจ (Business Unit)

3.3.1 หน่วยงานต่างๆ ในหน่วยธุรกิจ เป็นเจ้าของความเสี่ยงที่ก่อให้เกิดการหยุดชะงักจากการดำเนินงานที่สำคัญของธุรกิจทั้งในหน่วยงาน และหน่วยงานของตนเอง ตลอดจนการดำเนินงานที่สำคัญของหน่วยงานที่สนับสนุนงานทางธุรกิจ โดยรับผิดชอบ และมีหน้าที่ในการติดตาม และดูแลให้มั่นใจว่าการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจมีประสิทธิภาพ และเป็นปัจจุบัน ตลอดจนมีความเหมาะสม และสอดคล้องกับเป้าหมายของธุรกิจ

3.3.2 หน่วยงานต่างๆ ในหน่วยธุรกิจ มีหน้าที่ในการผลักดันให้บริษัทสามารถนำกลยุทธ์การบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ แผนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจและแนวทางการแก้ปัญหาที่เกี่ยวข้องต่อการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ ไปใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ

3.3.3 ผู้บริหารระดับฝ่าย (Head of Department) เป็นผู้รับผิดชอบสูงสุดต่อการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจที่เกี่ยวข้องต่อธุรกรรมงานที่สำคัญ หรือการให้บริการ/ผลิตภัณฑ์แก่ลูกค้า และพิจารณาแต่งตั้งผู้ประสานการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจของหน่วยงาน ตลอดจนดำเนินการนำแผนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจมาปฏิบัติใช้ในช่วงภาวะวิกฤตได้อย่างเหมาะสม เพื่อให้สามารถกลับมาดำเนินการได้ในเวลาที่เหมาะสมในช่วงภาวะวิกฤต

3.3.4 ผู้ประสานงานการบริหารความต่อเนื่องของหน่วยงานธุรกิจ (Business Department BCM Coordinator) รับผิดชอบต่อการประสานงานกิจกรรมเกี่ยวกับการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ ในหน่วยงาน รวมทั้งการให้การฝึกอบรมเกี่ยวกับแผนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจให้กับผู้ที่เกี่ยวข้องอย่างเพียงพอ และในช่วงภาวะวิกฤตทำหน้าที่เป็นผู้ประสานงานกับผู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อสนับสนุนการกู้คืนธุรกรรมงานที่สำคัญของหน่วยงาน พร้อมทั้งรายงานข้อมูลข่าวสารต่างๆ ให้แก่ผู้บริหารระดับฝ่าย

## 3.4 หน่วยงานสนับสนุนงานทางธุรกิจ (Support Unit)

3.4.1 หน่วยงานต่างๆ ในหน่วยงานสนับสนุนงานทางธุรกิจ เป็นเจ้าของความเสี่ยงที่ก่อให้เกิดการหยุดชะงักจากการดำเนินงานที่สำคัญที่อยู่ภายใต้ความรับผิดชอบของหน่วยงาน และหน่วยงาน



# นโยบายการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ

ตนเอง โดยรับผิดชอบ และมีหน้าที่ในการติดตาม และดูแลให้มั่นใจว่าการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจมีประสิทธิผล และเป็นปัจจุบัน ตลอดจนมีความเหมาะสม และสอดคล้องกับเป้าหมายของธุรกิจ

3.4.2 หน่วยงานต่างๆ ในหน่วยงานสนับสนุนงานทางธุรกิจ มีหน้าที่ในการผลักดันให้บริษัทสามารถนำกลยุทธ์การบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ แผนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ และแนวทางการแก้ปัญหาที่เกี่ยวข้องต่อการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ ไปใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ

3.4.3 ผู้บริหารระดับฝ่ายที่สนับสนุนงานทางธุรกิจ (Head of Shared Service Department) เป็นผู้รับผิดชอบสูงสุดต่อการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจที่เกี่ยวข้องต่อธุรกรรมงานที่สำคัญ หรือการให้บริการ/ผลิตภัณฑ์แก่ลูกค้า และพิจารณาแต่งตั้งผู้ประสานงานการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจของหน่วยงาน ตลอดจนดำเนินการนำแผนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจมาปฏิบัติในช่วงภาวะวิกฤติอย่างเหมาะสม เพื่อให้สามารถกลับมาดำเนินการได้ในเวลาที่เหมาะสมในช่วงภาวะวิกฤติ

3.4.4 ผู้ประสานงานการบริหารความต่อเนื่องของหน่วยงานที่สนับสนุนทางธุรกิจ (Shared Service Department BCM Coordinator) รับผิดชอบต่อการประสานงานกิจกรรมเกี่ยวกับการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจในหน่วยงาน รวมทั้งการให้การฝึกอบรมเกี่ยวกับแผนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจให้กับผู้ที่เกี่ยวข้องอย่างเพียงพอ และในช่วงภาวะวิกฤติ ทำหน้าที่เป็นผู้ประสานงานกับผู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อสนับสนุนการกู้คืนธุรกรรมงานที่สำคัญของหน่วยงาน พร้อมทั้งรายงานข้อมูล ข่าวสารต่างๆ ให้แก่ผู้บริหารหน่วยงาน

## 3.5 ฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ

3.5.1 รับผิดชอบต่อกิจกรรม และกระบวนการด้าน IT ทั้งภายใน และภายนอกที่เกี่ยวข้อง เพื่อสนับสนุนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ รวมถึงการติดต่อประสานงานกับหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง โดยให้สอดคล้องกับนโยบาย และกลยุทธ์การบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ และนโยบายอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้มั่นใจว่าธุรกรรมงานที่สำคัญของบริการ และผลิตภัณฑ์จะสามารถดำเนินได้อย่างต่อเนื่อง หรือกลับมาดำเนินการได้ในเวลาที่เหมาะสม และสอดคล้องตามข้อกำหนดของ สำนักงานคณะกรรมการกำกับตลาดหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง

3.5.2 ดำเนินการออกแบบ และพัฒนาแผนการกู้ระบบจากเหตุการณ์ฉุกเฉิน (Disaster Recovery Plan) ให้ครอบคลุมธุรกรรมงานที่สำคัญของบริษัทรวมทั้งติดตาม และดูแลเพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นว่าแผนการกู้ระบบจากเหตุการณ์ฉุกเฉิน มีความสอดคล้อง เหมาะสมกับกลยุทธ์ และแผนรองรับการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง ตลอดจนโครงสร้างพื้นฐาน และระบบต่างๆ ของบริษัทภายใต้การบริหารทรัพยากรอย่างเหมาะสม

3.5.3 ดำเนินการทดสอบแผนการกู้ระบบจากเหตุการณ์ฉุกเฉิน (Disaster Recovery Plan) โดยกำหนดให้ขอบเขตของการทดสอบครอบคลุมธุรกรรมงานที่สำคัญของบริษัทและให้สอดคล้องต่อกลยุทธ์ และแผนรองรับการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้ ให้รวมถึงการติดตาม และดูแลเพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นว่าผลของการทดสอบแผนการกู้ระบบจากเหตุการณ์ฉุกเฉินครบถ้วน สมบูรณ์ และสามารถนำไปปฏิบัติใช้ได้จริง

3.5.4 รับผิดชอบร่วมกับผู้ให้บริการทางด้านเทคโนโลยีภายนอกที่สำคัญ เพื่อให้บริการที่ได้รับสอดคล้องกับแผนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ

3.5.5 รับผิดชอบต่อการจัดเตรียมระบบพื้นฐานทางด้านเทคโนโลยีสำหรับสถานที่ตั้งสำรอง

## 3.6 ส่วนบริหารความเสี่ยง

3.6.1 จัดทำ และนำเสนอ นโยบาย ระบบ ขอบเขตความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) ขอบเขตความเสี่ยงที่กำหนด (Risk Limit) กระบวนการในการบริหารความเสี่ยงประเภทต่างๆ ที่สำคัญ และให้มีการนำไปปฏิบัติภายในกลุ่มธุรกิจ

3.6.2 ติดตาม ควบคุม และรวบรวมฐานะความเสี่ยงในภาพรวมของกลุ่มธุรกิจให้อยู่ภายใต้ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้

3.6.3 ติดตาม ควบคุม และประเมินระดับความมีประสิทธิภาพของการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจในภาพรวม และเชื่อมโยงสู่การควบคุมฐานะความเสี่ยงด้านปฏิบัติการของกลุ่มธุรกิจให้อยู่ภายใต้ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้



# นโยบายการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ

## 3.7 ส่วนโฆษณาและประชาสัมพันธ์

รับผิดชอบต่อกิจกรรมและกระบวนการติดต่อสื่อสาร และการประชาสัมพันธ์การบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจแก่ผู้เกี่ยวข้องทั้งภายใน และภายนอก ได้แก่ พนักงาน ลูกค้า ประชาชน นักลงทุน และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ทั้งในภาวะปกติ และเมื่อเกิดเหตุการณ์หยุดชะงัก เพื่อให้สามารถให้ข้อมูลได้อย่างถูกต้อง และทันท่วงที ป้องกันมิให้เกิดความตื่นตระหนกต่อสาธารณชน และเพื่อสร้างความเชื่อมั่นว่าบริษัท ยังคงสามารถให้บริการได้อย่างต่อเนื่อง ตลอดจนการรักษาภาพลักษณ์ และชื่อเสียงของบริษัท

## 3.8 แผนกธุรการ

รับผิดชอบต่อกิจกรรม และกระบวนการด้านการสนับสนุนสิ่งอำนวยความสะดวก การดูแลสาธารณูปโภค อุปกรณ์ และสถานที่ รวมทั้งติดต่อประสานงานด้านดังกล่าวกับหน่วยงานทั้งภายใน และภายนอกที่เกี่ยวข้องเพื่อสนับสนุนต่อการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ เพื่อให้มั่นใจว่าธุรกรรมงานที่สำคัญของบริษัทจะสามารถดำเนินได้อย่างต่อเนื่อง หรือกลับมาดำเนินการได้ในเวลาที่เหมาะสม

## 3.9 หน่วยงานบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ

3.9.1 รับผิดชอบต่อการนำเสนอนโยบาย มาตรฐาน แนวทาง และแนวปฏิบัติที่ดีเพื่อให้คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงพิจารณา

3.9.2 ทำหน้าที่บริหารโปรแกรมการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (BCM Program Management) โดยติดตามดูแลความคืบหน้าในการพัฒนาแผนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ ตลอดจนการนำมาประยุกต์ใช้ การทดสอบ และการทบทวนแผน รวมถึงการติดตามให้มีการประสานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อการจัดทำแผนฯ

3.9.3 ถ่ายทอดความรู้ตลอดจนฝึกอบรมให้กับหน่วยงานต่างๆ เพื่อให้เข้าใจบทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยงอันเกิดจากการที่ธุรกิจหยุดชะงัก รวมทั้งการเสริมสร้างศักยภาพในหน่วยงานที่สำคัญเพื่อสามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่อง

3.9.4 ดำเนินการเพื่อประเมิน และแจกแจงความเสี่ยงอันเกิดจากการหยุดชะงักทางธุรกิจเป็นประจำ ทุกปี เพื่อให้ทราบถึงความเสี่ยงที่ยังไม่สามารถกำจัด หรือควบคุมได้ที่ยังเหลืออยู่ (Residual Business Interruption Risk) ของบริษัท

3.9.5 ติดตามดูแลศักยภาพ และความพร้อมของบริษัท ณ ปัจจุบันเพื่อรองรับการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ รวมทั้งการวิเคราะห์หาความแตกต่างระหว่างศักยภาพ และความพร้อมของบริษัทที่มีอยู่ โดยเปรียบเทียบกับสิ่งที่เป็นแนวปฏิบัติที่ดี (Industry Best Practices)

3.9.6 รายงานผลการทดสอบให้กับคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและผู้บริหารระดับสูงทราบอย่างสม่ำเสมอ

3.9.7 หากมีการปฏิบัติที่ไม่สอดคล้อง หรือเป็นไปตามแนวทาง หรือมาตรฐานที่กำหนดในนโยบาย ต้องแจ้งให้คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง และผู้บริหารระดับสูงทราบ

## 3.10 ฝ่ายตรวจสอบภายใน

ฝ่ายตรวจสอบภายในดูแลให้เกิดความเชื่อมั่นในความเพียงพอของการควบคุมภายในของทุกหน่วยงานต่างๆ เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบาย กระบวนการ และระเบียบปฏิบัติในการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ พร้อมทั้งรายงานให้คณะกรรมการตรวจสอบ (Audit Committee) ของบริษัททราบเป็นประจำทุกปี โดยจะเน้นเรื่องต่างๆ ดังนี้

3.10.1 ตรวจสอบการดำเนินการพัฒนากระบวนการการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจของหน่วยงานต่างๆ ในบริษัทให้เกิดความเพียงพอ และสอดคล้องตามนโยบายการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจของบริษัทข้อกำหนดของ สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง

3.10.2 ตรวจสอบผลที่ได้จากการดำเนินการพัฒนากระบวนการการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจของหน่วยงานต่างๆ ในบริษัทให้เกิดความเชื่อมั่นว่า บริษัทสามารถนำมาปฏิบัติใช้งานได้จริง ในเหตุการณ์หยุดชะงัก