แนวปฏิบัติธนาคารแห่งประเทศไทย
เรื่อง การจัดทำแผนรองรับการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง
สำหรับกรณีการระบาดของโรคติดต่อร้ายแรง

3 สิงหาคม 2551

จัดทำโดย

สำนักนโยบายความเสี่ยง

ฝ่ายนโยบายความเสี่ยง

สายนโยบายสถาบันการเงิน

ธนาคารแห่งประเทศไทย

โทรศัพท์ 0-2283-6827, 0-2356-7686

โทรสาร 0-2283-5938

E-mail: BanchaM@bot.or.th, ChonnanS@bot.or.th

ฝนสว10-คส56005-25510803

คส 560	วันที่ 3 ส.ค. 2551

แนวปฏิบัติธนาคารแห่งประเทศไทย
เรื่อง การจัดทำแผนรองรับการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง
สำหรับกรณีการระบาดของโรคติดต่อร้ายแรง

---

1. เหตุผลในการออกแนวปฏิบัติ

ตามที่ธนาคารแห่งประเทศไทย (ธปท.) ได้ออกแนวปฏิบัติในการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management: BCM) และการจัดทำแผนรองรับการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง (Business Continuity Plan: BCP) ของสถาบันการเงิน เพื่อให้คณะกรรมการและผู้บริหารระดับสูงของสถาบันการเงินใช้เป็นแนวทางในการกำหนดนโยบายการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ ซึ่งรวมถึงการกำหนดนโยบาย มาตรฐาน และกระบวนการทำงานของทั้งองค์กร เพื่อให้มั่นใจว่าในกรณีที่มีเหตุการณ์ที่ทำให้การปฏิบัติงานตามปกติต้องหยุดชะงัก ธุรกรรมงานที่สำคัญ (Critical Business Functions) จะสามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่องหรือกลับมาดำเนินการในเวลาที่เหมาะสม โดย ธปท. กำหนดให้สถาบันการเงินจัดทำนโยบายการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจและแผนรองรับการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่องเป็นลายลักษณ์อักษรภายในสิ้นเดือนมกราคม 2551 นั้น

เนื่องด้วย ธปท. ตระหนักว่าโรคไข้หวัดนกและโรคติดต่อร้ายแรงอื่น ๆ อาจเพิ่มความรุนแรงและเกิดการระบาดสู่คนเป็นวงกว้างได้ จึงออกแนวปฏิบัติเรื่องการจัดทำแผนรองรับการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่องสำหรับกรณีการระบาดของโรคติดต่อร้ายแรง อันถือเป็นส่วนหนึ่งของแนวปฏิบัติในการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management: BCM) และการจัดทำแผนรองรับการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง (Business Continuity Plan: BCP) ของสถาบันการเงินข้างต้น เพื่อให้คณะกรรมการและผู้บริหารระดับสูงใช้เป็นแนวทางในการจัดเตรียมแผนรองรับการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่องสำหรับกรณีดังกล่าว และ ธปท. คาดหวังว่าสถาบันการเงินจะจัดเตรียมแผนฯ ดังกล่าวได้แล้วเสร็จภายในสิ้นเดือนมีนาคม 2552

ในการออกแนวปฏิบัติฉบับนี้สาระสำคัญไม่มีการเปลี่ยนแปลงจากเดิม

2. ขอบเขตการบังคับใช้

แนวปฏิบัติฉบับนี้ใช้บังคับกับธนาคารพาณิชย์ตามกฎหมายว่าด้วยธุรกิจสถาบันการเงินทุกแห่ง

3. หนังสือเวียนที่ยกเลิก

หนังสือเวียนที่ ธปท.ฝนส.(21)ว.678/2551 ลงวันที่ 11 เมษายน 2551
เรื่อง นำส่งแนวปฏิบัติ เรื่อง การจัดทำแผนรองรับการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่องสำหรับกรณีการระบาดของโรคติดต่อร้ายแรง

4. เนื้อหา

สถาบันการเงินควรนำแนวปฏิบัติที่ดีฉบับนี้ มาปรับใช้ให้เหมาะสมกับประเภทและความซับซ้อนทางธุรกิจของตนเอง รวมถึงสอดคล้องและเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management: BCM) และการจัดทำแผนรองรับการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง (Business Continuity Plan: BCP) ที่สถาบันการเงินได้จัดทำไว้แล้ว

4.1 บทบาทและความรับผิดชอบของคณะกรรมการและผู้บริหารระดับสูงของสถาบันการเงิน (Board and Senior Management Responsibility)

คณะกรรมการและผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้รับผิดชอบในการกำหนดกลยุทธ์และนโยบายการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจของสถาบันการเงิน (Business Continuity Management) พร้อมทั้งจัดสรรทรัพยากรเพื่อรองรับการดำเนินงานอย่างเพียงพอ และพิจารณาความเสี่ยงในด้านการบริหารและการควบคุมให้มีการปฏิบัติตามแผนรองรับการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่องดังกล่าว โดยถือเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารความเสี่ยงโดยรวมด้วย

สำหรับกรณีการระบาดของโรคติดต่อร้ายแรง คณะกรรมการและผู้บริหารระดับสูงของสถาบันการเงินควร:

(1) ตระหนักและให้ความสำคัญกับปัญหาเรื่องการระบาดของโรคติดต่อร้ายแรง

(2) กำหนดความเสี่ยงจากการระบาดของโรคติดต่อร้ายแรง เป็นส่วนหนึ่งในการกำหนดกลยุทธ์และแผนการดำเนินธุรกิจของสถาบันการเงินและการบริหารความเสี่ยงโดยรวม

(3) กำหนดกลยุทธ์และนโยบายในการจัดทำแผนรองรับการระบาดของโรคติดต่อร้ายแรง โดยคำนึงถึงความสอดคล้องกับนโยบายการจัดทำแผนรองรับการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่องและนโยบายการบริหารความเสี่ยงโดยรวมของสถาบันการเงิน

4.2 การวิเคราะห์และประเมินผลกระทบต่อการหยุดชะงักการดำเนินงานที่สำคัญ (Major Operational Disruptions)

สถาบันการเงินควรวิเคราะห์และประเมินผลกระทบทางธุรกิจต่อการหยุดชะงักของธุรกรรมงานที่สำคัญ เพื่อให้สามารถกำหนดลำดับความสำคัญของการดำเนินงานและทรัพยากรที่จะใช้ในการเรียกคืนการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สำหรับกรณีการระบาดของโรคติดต่อร้ายแรง สถาบันการเงินควร:

(1) ประเมินความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น (Risk Assessment) คือ ศึกษาแนวทางที่องค์การอนามัยโลก (WHO) หรือกระทรวงสาธารณสุขประกาศ เพื่อนำมาประเมินความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในแต่ละระดับความรุนแรงของสถานการณ์การระบาด

(2) วิเคราะห์ผลกระทบทางธุรกิจ โดยประเมินผลกระทบทางการเงินและเตรียมการรองรับปัญหาที่อาจเกิดขึ้นให้สอดคล้องกับความรุนแรงของแต่ละสถานการณ์ เช่น การผิดนัดชำระหนี้ การขาดสภาพคล่อง ความต้องการสินเชื่อที่เพิ่มขึ้น เป็นต้น โดยเฉพาะในภาคธุรกิจที่อาจประสบปัญหามากกว่าภาคธุรกิจอื่น ๆ เช่น ภาคเกษตรกรรม ภาคการท่องเที่ยวและภาคการให้บริการ เป็นต้น

(3) ระบุพร้อมจัดลำดับความสำคัญของธุรกรรมที่สำคัญที่ยังคงต้องให้บริการเมื่อเกิดการระบาดของโรคติดต่อร้ายแรง เพื่อให้สถาบันการเงินเปิดให้บริการเท่าที่จำเป็น โดยธุรกรรมงานที่สำคัญดังกล่าวควรมีความสอดคล้องกับธุรกรรมงานที่สำคัญที่สถาบันการเงินได้ระบุไว้ในแผนรองรับการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่องในภาพรวม

4.3 การกำหนดเป้าหมายสำหรับการเรียกคืนการดำเนินงาน (Recovery Objectives)

สถาบันการเงินควรกำหนดระยะเวลาหยุดดำเนินงานที่ยอมรับได้และกลยุทธ์การเรียกคืนการดำเนินงานให้กลับสู่ภาวะปกติสำหรับแต่ละธุรกรรมงานที่เหมาะสม

สำหรับกรณีการระบาดของโรคติดต่อร้ายแรง สถาบันการเงินควรกำหนดกลยุทธ์การเรียกคืนการดำเนินงานที่เหมาะสม โดยคำนึงถึงแนวทางการป้องกันการระบาด การลดขั้นตอนการทำงานที่ไม่จำเป็น การปรับลดจำนวนพนักงานที่ปฏิบัติหน้าที่ ณ สำนักงาน หรือศูนย์ปฏิบัติงานสำรอง การอนุญาตให้พนักงานทำงานจากบ้าน เป็นต้น

4.4 การจัดทำแผนรองรับการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง (Business Continuity Planning)

สถาบันการเงินควรจัดให้มีการจัดทำแผนรองรับการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง (Business Continuity Plan) ที่เป็นลายลักษณ์อักษรให้ครอบคลุมทุกธุรกรรมงานที่สำคัญในองค์กร รวมถึงผู้ให้บริการหลักที่เกี่ยวข้องด้วย

สำหรับกรณีการระบาดของโรคติดต่อร้ายแรง สถาบันการเงินควร:

(1) ศึกษาแนวทางของกระทรวงสาธารณสุข เช่น แนวทางการเตรียมความพร้อมรองรับการระบาดใหญ่ของโรคไข้หวัดใหญ่สำหรับภาคธุรกิจ หรือแนวทางที่เกี่ยวกับโรคติดต่อร้ายแรงอื่น ๆ ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต เพื่อใช้ประกอบการจัดทำแผนฯ

(2) แผนรองรับการระบาดของโรคติดต่อร้ายแรง ควรสอดคล้องกับแผนรองรับการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่องในภาพรวมที่สถาบันการเงินใช้อยู่ในปัจจุบัน และควรมีแผนการดำเนินงานที่สอดคล้องกับระดับความรุนแรงของโรค

ในการจัดทำแผนรองรับการระบาดของโรคติดต่อร้ายแรง ควรคำนึงถึงประเด็นอย่างน้อย ดังนี้

(1) ธุรกรรมงานที่สำคัญที่ต้องเปิดบริการ: สถาบันการเงินควรกำหนดธุรกรรมงานที่สำคัญที่ยังคงต้องให้บริการเมื่อเกิดการระบาดขึ้น เช่น ธุรกรรมที่เกี่ยวข้องกับระบบการชำระเงินหรือตลาดการเงิน เป็นต้น

(2) สวัสดิภาพและสุขอนามัยของพนักงาน: สถาบันการเงินควรจัดให้มีนโยบายด้านสุขอนามัยของพนักงาน เช่น การเตรียมการในเรื่องการดูแลรักษาความสะอาดของสถานที่ทำงาน เช่น ระบบระบายอากาศ การกำจัดน้ำเสีย การพ่นยาฆ่าเชื้อโรค การเตรียมอุปกรณ์ป้องกันเชื้อโรคและทำความสะอาดสำหรับพนักงาน การจัดให้พนักงานฉีดวัคซีนป้องกันโรค การกำหนดมาตรการสำหรับเดินทางไปยังพื้นที่เสี่ยงภัย การกำหนดมาตรฐานการรักษาความปลอดภัยแก่พนักงานที่ต้องติดต่อกับบุคคลภายนอก เป็นต้น

(3) การเตรียมทางเลือกในการทำงานสำหรับพนักงาน: สถาบันการเงินควรพิจารณาทางเลือกในการทำงานสำหรับพนักงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งสำหรับพนักงานหลักของสถาบันการเงิน เช่น การอนุญาตให้พนักงานทำงานจากที่บ้านหรือศูนย์ปฏิบัติงานสำรอง การอำนวยความสะดวกในการเดินทางมาทำงานให้แก่พนักงาน เป็นต้น

(4) การเตรียมทางเลือกสำหรับกระบวนการทำงาน: สถาบันการเงินควรเตรียมมาตรการรองรับการเปลี่ยนลักษณะการใช้บริการของลูกค้า เช่น การใช้บริการทาง Internet มากขึ้น เป็นต้น

(5) การควบคุมและปฏิบัติตามกฎเกณฑ์: สถาบันการเงินควรคำนึงถึงกระบวนการทำงานและการควบคุมการปฏิบัติงานของธุรกรรมงานที่สำคัญที่อาจเปลี่ยนแปลงไปเมื่อเกิดการระบาด เช่น การอนุญาตให้พนักงานทำงานจากที่บ้านหรือศูนย์ปฏิบัติงานสำรอง อาจทำให้การควบคุมภายในหรือการควบคุมการปฏิบัติงานมีข้อจำกัดบางประการได้ หรือการไม่สามารถปฏิบัติตามเกณฑ์ของทางการ เช่น การดำรงสินทรัพย์สภาพคล่อง การดำรงเงินกองทุน ฯลฯ

(6) ความพร้อมของเทคโนโลยี: ในกรณีการอนุญาตให้พนักงานทำงานจากที่บ้านหรือศูนย์ปฏิบัติงานสำรอง สถาบันการเงินควรประสานงานกับผู้ให้บริการโทรคมนาคมเพื่อสามารถให้บริการในช่วงเกิดการระบาดได้อย่างมีประสิทธิภาพ

(7) การเรียงลำดับความสำคัญของทรัพยากร: สถาบันการเงินควรจัดลำดับความสำคัญของบุคลากร สิ่งอำนวยความสะดวก และระบบงานต่าง ๆ ไว้ล่วงหน้า เพื่อให้มั่นใจได้ว่าเมื่อเกิดการระบาดขึ้น สถาบันการเงินจะสามารถจัดสรรทรัพยากรดังกล่าวไปยังธุรกรรมงานที่สำคัญได้อย่างเหมาะสม

(8) การเตรียมแผนบุคลากรทดแทน: เนื่องจากพนักงานอาจมีการลางานจำนวนมากในช่วงที่มีการระบาดของโรค ดังนั้น สถาบันการเงินควรจัดฝึกอบรมพนักงานให้สามารถทำงานได้หลากหลายหน้าที่ และจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานที่ครบถ้วนเพื่อให้พนักงานสามารถทำงานแทนกันได้ โดยเฉพาะในส่วนที่เป็นธุรกรรมงานที่สำคัญ

4.5 การติดต่อสื่อสารและการฝึกอบรม (Communications and Training)

สถาบันการเงินควรวางแผนการติดต่อสื่อสารกับผู้เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกสถาบันการเงิน รวมทั้งฝึกอบรมและประชาสัมพันธ์แก่พนักงานและผู้เกี่ยวข้องอย่างสม่ำเสมอ

สำหรับกรณีการระบาดของโรคติดต่อร้ายแรง สถาบันการเงินควรกำหนดขั้นตอนและลำดับขั้นในการติดต่อสื่อสารที่ชัดเจน และให้ข้อมูลแก่พนักงานและลูกค้าในช่องทางที่สะดวกรวดเร็ว เพื่อลดความตื่นตระหนกของพนักงานและลูกค้า เช่น การจัดเตรียมคำถามคำตอบเพื่อเผยแพร่ทาง Website ฯลฯ

4.6 การทดสอบและทบทวนแผนรองรับการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง (Testing and Reviewing)

สถาบันการเงินควรจัดให้มีการทดสอบและทบทวนแผนรองรับการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่องสำหรับธุรกรรมงานที่สำคัญอย่างน้อยปีละครั้ง หรือเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงปัจจัยที่มีผลต่อความเสี่ยงในการเกิดการหยุดชะงักของการดำเนินงานที่มีนัยสำคัญ

สำหรับกรณีการระบาดของโรคติดต่อร้ายแรง สถาบันการเงินควรจัดให้มีการทดสอบแผนฯ เพื่อประเมินประสิทธิภาพของแผนฯ ดังกล่าว อย่างไรก็ดี เนื่องจากการทดสอบแผนฯ มีค่าใช้จ่ายสูง สถาบันการเงินจึงอาจเลือกวิธีการทดสอบที่ไม่ยุ่งยากจนเกินไป เช่น การทำความเข้าใจและศึกษาการปฏิบัติงาน (Orientation/Walk – through) หรือการซักซ้อมและจำลองเหตุการณ์ (Tabletop/Mini – drill) เป็นต้น

4.7 การประสานงานและแนวทางการให้ความช่วยเหลือของธนาคารแห่งประเทศไทย

สถาบันการเงินควรติดตามสถานการณ์การระบาดของโรคติดต่อร้ายแรงจากกระทรวงสาธารณสุขอย่างสม่ำเสมอ โดยเมื่อได้รับการแจ้งเตือนการระบาด สถาบันการเงินควรปฏิบัติดังนี้:

(1) แจ้งรายชื่อและหมายเลขโทรศัพท์ของผู้ติดต่อประสานงานกับธนาคารแห่งประเทศไทย

(2) แจ้งข้อมูลที่มีนัยสำคัญให้ ธปท. ทราบ เช่น ผลกระทบต่อธุรกรรมงานที่สำคัญ พื้นที่ปิดให้บริการ จำนวนพนักงานที่ป่วย/ขาดงาน เป็นต้น โดยการปิดพื้นที่ให้บริการเมื่อเกิดเหตุการณ์ระบาดขึ้นให้ดำเนินการตามดุลยพินิจของแต่ละสถาบันการเงิน แล้วจึงแจ้งธนาคารแห่งประเทศไทยเพื่อทราบ

(3) หารือกับ ธปท. ล่วงหน้า หากคาดว่าจะไม่สามารถปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ที่ใช้อยู่ได้ เช่น การดำรงสินทรัพย์สภาพคล่อง การดำรงเงินกองทุน เป็นต้น

ทั้งนี้ เมื่อเกิดการระบาดของโรคติดต่อร้ายแรงขึ้น ธนาคารแห่งประเทศไทยจะดำเนินการให้ความช่วยเหลือแก่สถาบันการเงินสำหรับกรณีจำเป็นในด้านต่าง ๆ เช่น ปัญหาด้านสภาพคล่อง การชำระเงิน การจัดการธนบัตร การเป็นศูนย์กลางในการประสานงานและติดต่อสื่อสาร ฯลฯ โดยสถาบันการเงินสามารถติดต่อเจ้าหน้าที่สัมพันธ์สถาบันการเงิน

(Central Point of Contact: CPC) ที่ดูแลรับผิดชอบของแต่ละสถาบันการเงิน เพื่อขอความช่วยเหลือในด้านต่าง ๆ ได้ ซึ่ง ธนาคารแห่งประเทศไทยจะแจ้งรายละเอียดของการให้ความช่วยเหลือให้สถาบันการเงินทราบทันทีเมื่อเกิดการระบาดขึ้น

4.8 เอกสารอ้างอิง

สถาบันการเงินควรทำการศึกษาความรู้และแนวทางที่เกี่ยวข้องกับเรื่องการระบาดของโรคติดต่อร้ายแรงที่ออกโดยหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศ โดยอ้างอิงจาก Website ที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

(1) กรมควบคุมโรค กระทรวงสาธารณสุข

http://www-ddc.moph.go.th/Bird_Flu_main.html

(2) สำนักโรคติดต่อทั่วไป กระทรวงสาธารณสุข

http://thaigcd.ddc.moph.go.th/AI_business_preparedness.html

http://thaigcd.ddc.moph.go.th/AI_NationalPlan_main.html

(3) World Health Organisation (WHO)

http://www.who.int/csr/resources/publications/influenza/GIP_2005_5Eweb.pdf

5. วันเริ่มต้นบังคับใช้

แนวปฏิบัตินี้ให้ใช้บังคับตั้งแต่วันที่ 4 สิงหาคม 2551 เป็นต้นไป