

# การบริหารความเสี่ยงและ การบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ



## การบริหารความเสี่ยง

กลุ่มทิสโก้ให้ความสำคัญอย่างยิ่งกับการบริหารความเสี่ยงองค์กรภายใต้หลักความระมัดระวัง โดยดำเนินการตามกรอบการกำกับดูแลความเสี่ยงที่ดี (Risk Governance Framework) คำนึงถึงความสมดุลระหว่างการขยายธุรกิจ สร้างผลตอบแทนที่เหมาะสมกับความเสี่ยงในภาวะความหลากหลายทางธุรกิจและการเงิน มีการพัฒนาเครื่องมือที่เป็นมาตรฐานในการบริหารความเสี่ยงด้วยการใช้แบบจำลองภายใน ซึ่งเป็นไปตามหลักปฏิบัติทางธุรกิจและกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง อีกทั้งยังจัดวางโครงสร้างและนโยบายการบริหารความเสี่ยงอย่างเหมาะสมและชัดเจน พร้อมทั้งเสริมสร้างวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงแก่กรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานในระดับต่าง ๆ เพื่อให้ตระหนักและเข้าใจในบทบาทหน้าที่ พร้อมรองรับกับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ



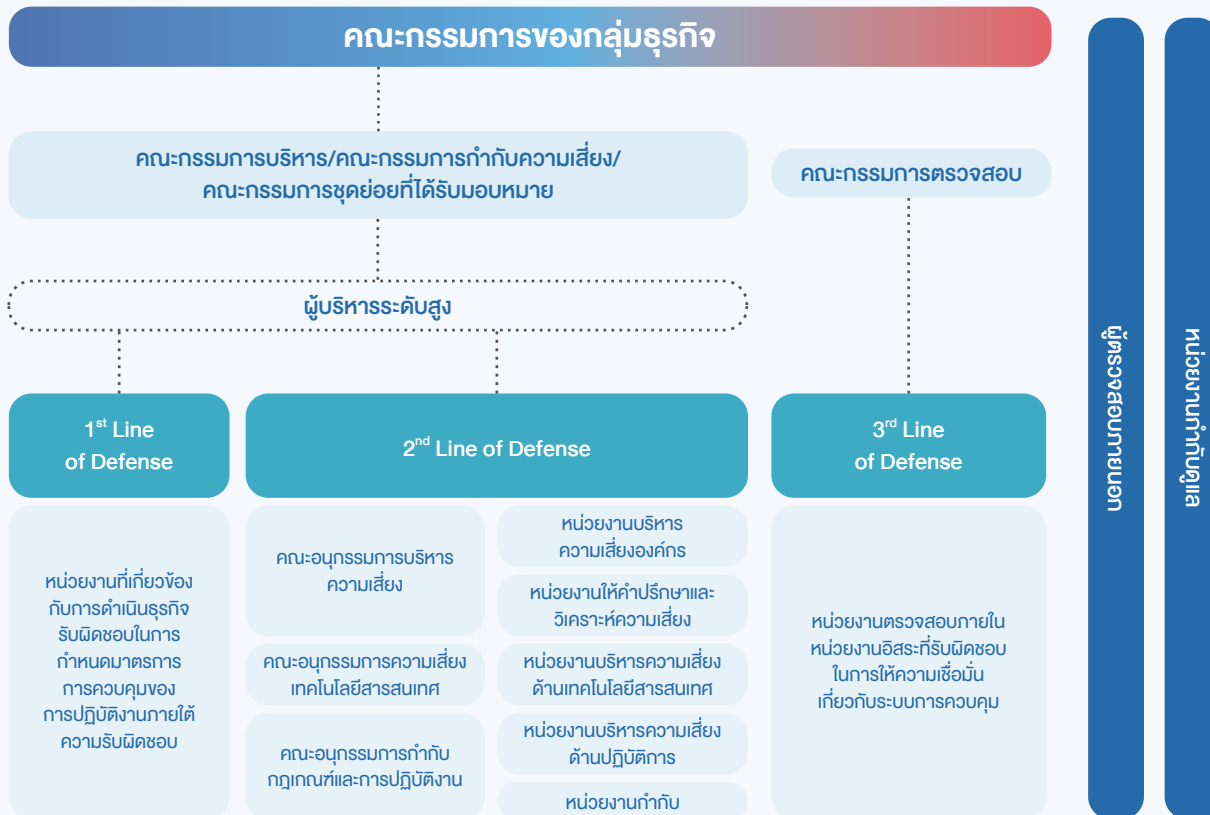
การประเมินความเสี่ยงกำหนดให้คำนึงถึงมิติด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาล (ESG Risks) และความเสี่ยงที่เกิดขึ้นใหม่ (Emerging Risk) โดยในปีที่ผ่านมา กลุ่มทิสโก้ปรับปรุงระบบการประเมินและบริหารความเสี่ยงการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ โดยอ้างอิงคำแนะนำการเปิดเผยข้อมูลทางการเงินที่เกี่ยวข้องกับสภาพภูมิอากาศ (Task Force on Climate-Related Financial Disclosures: TCFD) เพื่อป้องกัน บรรเทา และปรับตัวต่อผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น ดังรายละเอียดในหัวข้อสิ่งแวดล้อม ในด้านเศรษฐกิจและการดำเนินธุรกิจ แม้ว่าภาวะวิกฤตจากผลกระทบของการแพร่ระบาดของโควิด-19 จะเริ่มคลี่คลายและมีแนวโน้มที่เศรษฐกิจเริ่มปรับตัวดีขึ้น กลุ่มทิสโก้ยังคงให้ความสำคัญและเฝ้าติดตามสถานการณ์การแพร่ระบาดอย่างต่อเนื่อง เพื่อประเมินความเสี่ยงและวิเคราะห์ผลกระทบหากเกิดสถานการณ์การแพร่ระบาดครั้งใหม่ ทั้งนี้ กลุ่มทิสโก้ได้จัดเตรียมแผนรองรับความเสี่ยงในด้านต่าง ๆ ซึ่งครอบคลุมถึงความเสี่ยงที่เกิดขึ้นใหม่ อันอาจส่งผลกระทบต่อทางตรงต่อกลุ่มทิสโก้ โดยกำหนดให้มีแผนความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Plan) เพื่อให้กลุ่มทิสโก้สามารถดำเนินกิจการได้อย่างต่อเนื่อง รวมทั้งได้จัดให้มีแผนฉุกเฉินสภาพคล่อง (Liquidity Contingency Plan) ในกรณีเกิดความจำเป็นในการรองรับความเสี่ยงที่อาจกระทบต่อสภาพคล่องของกลุ่ม และกำหนดแผนล่วงหน้ารองรับการเสริมสร้างความมั่นคงและแก้ไขปัญหา (Recovery Plan) เพื่อรองรับวิกฤตสภาพคล่อง รวมถึงการฟื้นฟูฐานะทางการเงินกรณีประสบปัญหาที่อาจส่งผลกระทบต่อฐานะเงินกองทุนอย่างรุนแรง

## โครงสร้างการกำกับดูแลและบริหารความเสี่ยง

กลุ่มทิสโก้กำหนดโครงสร้างการกำกับดูแลและบริหารความเสี่ยง รวมถึงบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของคณะกรรมการและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องตามแนวทางป้องกันสามด้าน (Three Lines of Defenses) โดยคณะกรรมการบริษัท ทิสโก้ไฟแนนเชียลกรุ๊ป จำกัด (มหาชน) รวมถึงคณะกรรมการธนาคารทิสโก้ จำกัด (มหาชน) ทำหน้าที่ดูแลความเสี่ยงและระบบควบคุมภาพรวมภายในของกลุ่มทิสโก้ มีการแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารทำหน้าที่กำกับดูแลทั้งความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ความเสี่ยงโดยรวมขององค์กร และความเสี่ยงระดับรายการของแต่ละประเภทความเสี่ยง โดยมีผู้บริหารระดับสูงและคณะอนุกรรมการที่ปรึกษาสำหรับธุรกิจต่าง ๆ ทำหน้าที่ดูแลการบริหารความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ของทั้งองค์กรและของแต่ละสายงาน

ในส่วนของการกำกับดูแลความเสี่ยง คณะกรรมการกำกับความเสี่ยง (Risk Oversight Committee) อันประกอบไปด้วยผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้ความชำนาญในด้านความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจสถาบันการเงิน ทำหน้าที่ให้คำแนะนำเกี่ยวกับกรอบการกำกับดูแลความเสี่ยงของสถาบันการเงิน และดูแลให้ผู้บริหารปฏิบัติตามนโยบายและกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงซึ่งจะมีคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงด้านต่าง ๆ ทำหน้าที่ควบคุมดูแลการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามนโยบาย สอดคล้องกับกลยุทธ์ การดำเนินธุรกิจ รวมถึงการบริหารความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง สำหรับการกำกับดูแลความเสี่ยงในระดับรายการนั้น มีการมอบหมายให้คณะอนุกรรมการและผู้รับมอบอำนาจเฉพาะกิจเป็นผู้ดูแล เช่น คณะอนุกรรมการพิจารณาสินเชื่อ คณะอนุกรรมการพิจารณาสินเชื่อที่มีปัญหา และคณะอนุกรรมการกำกับกฎเกณฑ์และการปฏิบัติงาน เป็นต้น ทั้งนี้ระบบบริหารความเสี่ยงทั้งหมดได้รับการสอบทานโดยคณะกรรมการตรวจสอบผ่านการปฏิบัติงานของหน่วยงานตรวจสอบภายใน และรายงานตรงต่อคณะกรรมการของบริษัทเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของการบริหารความเสี่ยงโดยรวม

### โครงสร้างการกำกับดูแลและบริหารความเสี่ยง



## กระบวนการบริหารความเสี่ยง

กลุ่มกิสโก้มีการกำหนดแนวทางและกระบวนการบริหารความเสี่ยง ซึ่งประกอบด้วย

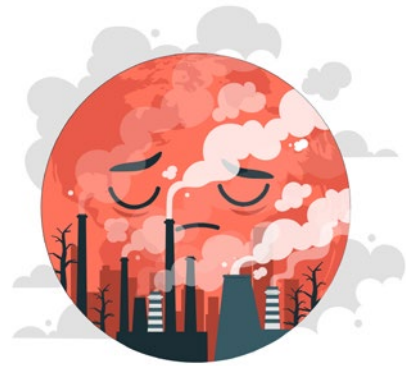


## กรอบการจัดการความเสี่ยงทางสิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาล (ESG Risk Management Framework)

การระบุความเสี่ยงและการประเมินความสำคัญ	การผสานเข้ากับกรอบและกระบวนการตามประเภทความเสี่ยง	การลดความเสี่ยง	การวิเคราะห์สถานการณ์และการทดสอบภาวะวิกฤต	เป้าหมายและการบูรณาการในการบริหารความเสี่ยง
<ul style="list-style-type: none"> <li>ระบุความเสี่ยงและประเมินความมีนัยสำคัญ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>การผสานเข้ากับกรอบการจัดการความเสี่ยงและกระบวนการที่องค์กรที่อยู่ :               <ul style="list-style-type: none"> <li>ความเสี่ยงทางเครดิต</li> <li>ความเสี่ยงทางตลาด</li> <li>ความเสี่ยงทางสภาพคล่อง</li> <li>ความเสี่ยงที่ไม่ใช่ด้านการเงิน</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>กระบวนการลดผลกระทบของความเสี่ยงที่เป็นไปได้ โดยใช้กลยุทธ์ :               <ul style="list-style-type: none"> <li>การยอมรับ</li> <li>การหลีกเลี่ยง</li> <li>การถ่ายโอน</li> <li>การลด</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>แผนการรวมความเสี่ยงทางสิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาล ในรอบการทดสอบภาวะวิกฤต</li> <li>การทดสอบภาวะวิกฤต (ความเสี่ยงทางเครดิตตลาดและสภาพคล่อง)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>การประเมินความเสี่ยงผ่านทางเป้าหมายต่าง ๆ และการผนวกรวมในแนวทางของการบริหารความเสี่ยงขององค์กร</li> </ul>

กลุ่มกิสโก้อยู่ระหว่างการพัฒนากรอบการจัดการความเสี่ยงทางสิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาล โดยมีเป้าหมายที่จะพัฒนากระบวนการสำหรับการบริหารและจัดการความเสี่ยง ESG อย่างเป็นระบบ ซึ่งเบื้องต้นได้กำหนดกรอบการจัดการความเสี่ยง ESG โดยครอบคลุมกระบวนการต่าง ๆ แบ่งออกเป็น 5 ขั้นตอน ประกอบด้วย 1) การระบุความเสี่ยงและการประเมินความสำคัญ 2) การผสานเข้ากับกรอบและกระบวนการตามประเภทความเสี่ยง 3) การลดความเสี่ยง 4) การวิเคราะห์สถานการณ์และการทดสอบภาวะวิกฤต 5) เป้าหมายและการบูรณาการในการบริหารความเสี่ยง

การระบุความเสี่ยงและประเมินความมีนัยสำคัญ มุ่งเน้นการพิจารณาเลือกความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญ ต่อองค์กรเพื่อใช้ในการจัดลำดับ และจัดสรรทรัพยากรในการจัดการเพื่อให้เกิดประสิทธิผลสูงสุด โดยรวมของกลุ่มทิสโก้ ประสานความเสี่ยงข้างต้นเข้ากับกรอบและกระบวนการตามประเภท ความเสี่ยงที่กลุ่มทิสโก้มีการจำแนกเป็นประเภทไว้อยู่เดิมเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการจัดการ พิจารณากระบวนการลดผลกระทบของความเสี่ยงที่เป็นไปได้โดยคำนึงถึงผลกระทบและความ น่าจะเป็น รวมถึงทำการวิเคราะห์ผลกระทบอันอาจเกิดขึ้นจากฉากทัศน์ต่าง ๆ และความเสียหาย ภายใต้อาณัติวิฤตอันจะส่งผลต่อความเสี่ยงที่สำคัญด้านต่าง ๆ เพื่อควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ภายใต้ ระดับที่กำหนดตามแนวทางของการบริหารความเสี่ยงขององค์กร






## การบริหารความเสี่ยงอุบัติใหม่ (Emerging Risk)

กลุ่มทิสโก้ตระหนักและเตรียมการเพื่อรับมือกับความเสี่ยงอุบัติใหม่ (Emerging Risk) รวมถึงแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญของโลก (Mega Trend) โดยติดตามสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงและทวีความผันผวนมากขึ้นอย่างต่อเนื่อง และวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงต่าง ๆ ที่อาจสร้างความเสียหาย หรือส่งผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจ และนำมาพิจารณาในการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อเตรียมความพร้อมในการรับมือหรือลดโอกาส หรือผลกระทบจากความเสี่ยงดังกล่าวทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

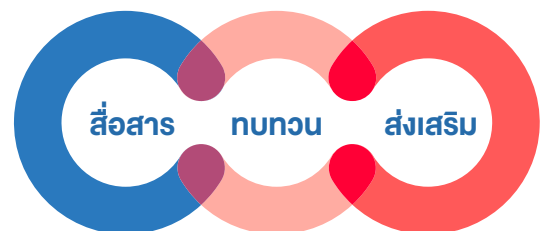
โดยในปี 2566 กลุ่มทิสโก้ได้ระบุความเสี่ยงอุบัติใหม่ และแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยง ดังนี้

ความเสี่ยงอุบัติใหม่	คำอธิบายความเสี่ยง	ผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นกับกลุ่มทิสโก้	แผนบรรเทาผลกระทบ
 <p><b>โรคอุบัติใหม่ หรืออุบัติซ้ำ (Emerging Diseases)</b></p>	<p>โรคอุบัติใหม่ คือ ความเสี่ยงจากโรคติดต่อที่พบการเกิดขึ้นใหม่ หรือเกิดขึ้นซ้ำและมีอัตราการแพร่ระบาดที่เพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ รวมถึงโรคติดต่อที่เกิดจากการดื้อยาหรือมีแนวโน้มพบมากขึ้นในอนาคตอันใกล้ ตัวอย่าง เช่น ไข้หวัดนก โรคโคโรนาไวรัส และการแพร่ระบาดของโควิด-19 เป็นต้น</p>	<p>สถานการณ์ความเสี่ยงจากการแพร่ระบาดของโควิด-19 จะส่งผลกระทบต่อระบบเศรษฐกิจและสังคมรวมถึงการดำเนินงานของกลุ่มทิสโก้</p> <p>โดยในปี 2566 แม้ว่าสถานการณ์การแพร่ระบาดของโควิด-19 ได้ผ่านพ้นไปแล้ว เศรษฐกิจเริ่มส่งสัญญาณฟื้นตัวจากการกลับมาดำเนินชีวิตตามปกติ ภายใต้การประกาศให้โควิด-19 กลายเป็นโรคประจำถิ่น ส่งผลให้ธุรกิจด้านการท่องเที่ยวและธุรกิจที่เกี่ยวข้อง เริ่มกลับมาดำเนินธุรกิจได้อีกครั้ง อย่างไรก็ตามยังคงปรากฏการแพร่ระบาดของโควิด-19 จากการกลายพันธุ์ของเชื้ออยู่อย่างต่อเนื่องเป็นระยะ</p>	<p>กลุ่มทิสโก้ยังคงให้ความสำคัญและเฝ้าติดตามสถานการณ์การแพร่ระบาดอย่างต่อเนื่อง เพื่อประเมินความเสี่ยงและวิเคราะห์ผลกระทบ โดยยังคงมาตรการป้องกันและกบฏวนแผนการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง ภายใต้ภาวะฉุกเฉิน หากเกิดสถานการณ์การแพร่ระบาดครั้งใหม่</p>
 <p><b>ภูมิทัศน์ของระบบการเงินในอนาคต (Financial Landscape Risk)</b></p>	<p>การปฏิรูปหรือเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลและโมเดลธุรกิจแบบใหม่ เป็นผลจากการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีในปัจจุบันซึ่งเกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว เพื่อรองรับพฤติกรรมของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไป รวมถึงการใช้ชีวิตในวิถีใหม่จากภาวะการแพร่ระบาดของโควิด-19 ที่ปรับเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินชีวิตและมีผลต่อพฤติกรรมการใช้บริการด้านดิจิทัลและช่องทางอิเล็กทรอนิกส์เพิ่มมากขึ้น อันก่อให้เกิดการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลทางการเงินสู่การทำธุรกรรมทางการเงินที่ไม่มีตัวกลางซึ่งส่งผลต่อบทบาททางธุรกิจของสถาบันการเงิน</p>	<p>การพัฒนาเทคโนโลยีที่เชื่อมโยงทุกภาคในระบบเศรษฐกิจและการเงิน สร้างโอกาสและความเสี่ยงต่อกลุ่มทิสโก้ในการพัฒนาเทคโนโลยีให้เท่ากัน เพื่อให้สามารถแข่งขันในตลาดที่มีแนวโน้มการเพิ่มขึ้นของผู้ให้บริการที่ไม่ใช่ธนาคารเข้ามาแข่งขันมากขึ้น ซึ่งอาจมีกรอบการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ที่แตกต่างกันตามขอบเขตและลักษณะธุรกิจที่แตกต่างกัน</p>	<p>กลุ่มทิสโก้ได้ศึกษาและเตรียมความพร้อมรองรับการเปลี่ยนแปลงโดยการพัฒนาและออกแบบผลิตภัณฑ์ทางการเงิน รวมถึงช่องทางให้บริการด้านดิจิทัล ด้วยเทคโนโลยีที่ทันสมัย เช่น Cloud Computing เป็นต้น</p> <p>กลุ่มทิสโก้ให้ความสำคัญในการทำการศึกษาลู่เลือกในการใช้ประโยชน์จากการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลทางการเงินและการประเมินความเสี่ยง เพื่อพัฒนารูปแบบการให้บริการภายใต้สภาวะการแข่งขันที่เปลี่ยนแปลงไป</p>

ความเสี่ยง อุบัติใหม่	คำอธิบายความเสี่ยง	ผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นกับกลุ่มกิสโก้	แผนบรรเทาผลกระทบ
 <p><b>ภัยคุกคามทางไซเบอร์ (Cyber Risk)</b></p>	<p>ในยุคสมัยที่วิถีชีวิตของคนในสังคมปัจจุบันที่พึ่งพาระบบงานดิจิทัลมากขึ้น ภัยคุกคามทางไซเบอร์จึงเป็นประเด็นสำคัญ และมีแนวโน้มเพิ่มมากขึ้น โดยมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการโจมตีอย่างต่อเนื่องมีความรวดเร็วและซับซ้อนยิ่งขึ้น ไม่ว่าจะเป็นการหลอกลวงข้อมูลจากลูกค้า (Phishing), การหลอกลวงเชิงจิตวิทยาให้หลงเชื่อ (Social Engineering), โปรแกรมไม่ประสงค์ดี (Malicious program) หรือการโจมตีเรียกค่าไถ่ (Ransomware)</p>	<p>ภัยคุกคามทางไซเบอร์ส่งผลกระทบต่อลูกค้าและธนาคาร ซึ่งอาจสร้างความเสียหายต่อธนาคารได้ในหลายระดับ เช่น การหยุดชะงักของบริการธนาคาร ความสูญเสียทั้งด้านการเงิน ข้อมูลของลูกค้ารั่วไหล และสูญเสียความเชื่อมั่นจากลูกค้าที่มีต่อธนาคาร รวมถึงภาพลักษณ์ของธนาคารด้วย นอกจากนี้กรณีข้อมูลลูกค้ารั่วไหล หรือละเมิดข้อมูลลูกค้าอาจส่งผลให้ธนาคารอาจได้รับบทลงโทษ ตามพระราชบัญญัติคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล</p>	<p>กลุ่มกิสโก้ได้กำหนดมาตรการบริหารความเสี่ยงและการรับมือภัยคุกคามไซเบอร์ ติดตามและทำความเข้าใจการโจมตีทางไซเบอร์รูปแบบใหม่อย่างต่อเนื่อง รวมถึงสร้างวัฒนธรรมองค์กรเพื่อให้ตระหนักรู้เท่าทันภัยไซเบอร์อย่างต่อเนื่องในทุกระดับ ตั้งแต่คณะกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงาน เพื่อควบคุมความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นให้อยู่ในระดับที่กลุ่มกิสโก้ยอมรับได้ (Risk Appetite) นอกจากนี้ ทางกลุ่มกิสโก้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อยกระดับการรักษาความปลอดภัยให้เป็นไปตามมาตรฐานสากลอยู่เสมอ เช่น มาตรฐานการจัดการความมั่นคงปลอดภัยของสารสนเทศ ISO 27001</p>
 <p><b>เทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence)</b></p>	<p>ปัญญาประดิษฐ์ (AI) เป็นสาขาของวิทยาการคอมพิวเตอร์ที่เน้นการสร้างเครื่องจักรที่มีความฉลาดเท่าเทียมมนุษย์ เครื่องจักรเหล่านี้สามารถสอนตนเอง จัดระเบียบ และตีความข้อมูลได้เอง ปัญญาประดิษฐ์จึงได้รับการให้ความสำคัญมากขึ้นในการดำเนินธุรกิจ แต่ก็นำมาซึ่งความเสี่ยงอุบัติใหม่ด้วยเช่นเดียวกัน เนื่องจากปัญญาประดิษฐ์สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้หลากหลาย เช่น การสร้างโมเดลธุรกิจและการดำเนินงานใหม่ รวมทั้งยังทำให้พฤติกรรมและความคาดหวังของผู้บริโภคเปลี่ยนไป</p>	<p>การกำเนิดขึ้นของปัญญาประดิษฐ์กำลังสร้างความสับสนให้กับอุตสาหกรรมการเงิน และเพิ่มความท้าทายต่อรูปแบบการดำเนินงานของสถาบันการเงินในแบบดั้งเดิมโดยปัญญาประดิษฐ์เข้ามาเปิดโลกและมุมมองใหม่ ๆ ในการดำเนินธุรกิจรวมถึงการสร้างนวัตกรรมใหม่และรูปแบบการดำเนินงานใหม่ ปัญญาประดิษฐ์กลายเป็นส่วนสำคัญของเทคโนโลยีในอุตสาหกรรมทางการเงิน บริการทางการเงิน และธุรกิจประกัน โดยกำลังเข้ามาเปลี่ยนวิธีนำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการในยุคถัดไป</p>	<p>กลุ่มกิสโก้ยังคงเรียนรู้และปรับตัวให้ทันกับผลกระทบที่จะเกิดขึ้นจากการเข้ามามีบทบาทในอุตสาหกรรมการเงินของปัญญาประดิษฐ์ และยังคงเตรียมพร้อมในการจัดการกับผลกระทบทางจริยธรรมและกฎหมายของปัญญาประดิษฐ์ ซึ่งรวมถึงคำถามเกี่ยวกับผลกระทบที่จะต่อนโยบายความเป็นส่วนตัว ความมโนคติที่จะมีต่อเทคโนโลยี และความรับผิดชอบที่จำเป็น ต้องมีจากการใช้งานเทคโนโลยี</p>
 <p><b>การเปลี่ยนแปลงประชากรศาสตร์ (Demographic Changes)</b></p>	<p>ความเสี่ยงด้านประชากรศาสตร์ หมายถึงผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นตามการเปลี่ยนแปลงในโครงสร้างประชากรของสังคม ตัวอย่างหนึ่งเกี่ยวกับความเสี่ยงนี้คือการเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ การเพิ่มขึ้นของกลุ่มผู้สูงอายุในสังคมอาจสร้างผลกระทบต่อระบบสาธารณสุข บริการด้านการเกษียณ รวมถึงสามารถส่งผลกระทบต่อการค้าเงินธุรกิจซึ่งมีความจำเป็นต้องปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงเพื่อหลีกเลี่ยงการสูญเสียโอกาสในการตอบสนองต่อความต้องการของกลุ่มลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไป</p>	<p>เมื่อสัดส่วนประชากรสูงวัยเพิ่มสูงขึ้น ผลที่ตามมา คือ การเปลี่ยนแปลงในด้านความต้องการของตลาด ซึ่งจะมีความสนใจเพิ่มมากขึ้นในผลิตภัณฑ์และบริการที่เกี่ยวข้องกับด้านสุขภาพ การวางแผนการเกษียณ และการให้บริการสำหรับผู้สูงอายุ ซึ่งจะส่งผลต่อการปรับกลยุทธ์ รวมถึงการสร้างนวัตกรรมเพื่อตอบสนองต่อความต้องการที่เปลี่ยนแปลงของกลุ่มลูกค้า</p>	<p>กลุ่มกิสโก้ดำเนินการศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลลูกค้าเพื่อเข้าใจความต้องการ เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงานสำหรับรับมือต่อการเปลี่ยนแปลงโดยคำนึงถึงการพัฒนานวัตกรรมและบริการที่ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงไปของกลุ่มลูกค้า</p>

## การเสริมสร้างวัฒนธรรมการกำกับดูแลและบริหารความเสี่ยงในองค์กร

วัฒนธรรมการกำกับดูแลและบริหารความเสี่ยงเป็นปัจจัยสำคัญต่อประสิทธิภาพของระบบบริหารความเสี่ยง คณะกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานจำเป็นต้องตระหนัก เข้าใจ และดำเนินงานตามบทบาทหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย กลุ่มกิสโก้จึงสร้างวัฒนธรรมที่ให้คุณค่าแก่แนวคิดดังกล่าว ตลอดจนค่านิยมเรื่องความซื่อสัตย์สุจริต และอาศัยกลไกการกำกับดูแลและบริหารความเสี่ยง เพื่อทบทวนหลักการกำกับดูแลกิจการ การบริหารความเสี่ยง และระบบควบคุมภายในให้เป็นไปตามสถานการณ์ปัจจุบัน มีการนำไปปฏิบัติอย่างถูกต้องเหมาะสม โดยผ่านระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล





การสร้างจิตสำนึกในการปฏิบัติตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีให้กับพนักงานทั้งองค์กร เริ่มตั้งแต่การสื่อสารให้พนักงานรับทราบค่านิยมและกฎระเบียบในระดับองค์กร ตั้งแต่เริ่มงานกับกลุ่มทิสโก้ จากนั้นเมื่อเข้าทำงานในตำแหน่งงานจะมีการอบรมถ่ายทอดความรู้เกี่ยวกับแนวปฏิบัติและกระบวนการทำงานในสายธุรกิจที่เกี่ยวข้อง โดยหัวหน้างานทำหน้าที่ดูแลอย่างใกล้ชิด และในแต่ละปีจะมีการพัฒนาและปรับปรุงหลักสูตรออนไลน์ผ่านระบบอินทราเน็ตของบริษัท ซึ่งมีแบบทดสอบความเข้าใจหลังบทเรียน โดยถือเป็นส่วนหนึ่งของตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานของพนักงานทุกคน (Compulsory KPI) นอกจากนี้ ยังมีโครงการปลูกฝังค่านิยมในรูปแบบต่าง ๆ ทั้งในลักษณะ Value Camp ระดับสายธุรกิจเพื่อสร้างความใกล้ชิดในหน่วยงาน และลักษณะออนไลน์ซึ่งให้ผู้บริหารระดับสูงได้ถ่ายทอดส่งต่อแนวความคิดและหลักการงานที่ดีให้พนักงานรุ่นหลังอย่างต่อเนื่องเป็นประจำ

ในด้านกรกำกับดูแลและบริหารความเสี่ยง กลุ่มทิสโก้กำหนดโครงสร้าง Three Lines of Defenses อย่างไรก็ตามทั้งสามส่วนงานยังคงทำงานกันอย่างใกล้ชิด มีการหรือประสานความร่วมมือกันอยู่เสมอ เพื่อร่วมผลักดันให้เกิดการกำกับดูแลและบริหารความเสี่ยงที่ดี โดยทุกหน่วยงานรับผิดชอบในการบริหารจัดการความเสี่ยงภายในหน่วยงานตนเองและต้องดำเนินธุรกิจภายใต้เพดานความเสี่ยงสูงสุดที่ถูกกำหนด หน่วยงานบริหารความเสี่ยงทำหน้าที่กำกับ

ดูแลการบริหารจัดการความเสี่ยงในแต่ละด้าน และรายงานภาพรวมการจัดการความเสี่ยงให้คณะกรรมการหรือคณะอนุกรรมการที่เกี่ยวข้องรับทราบ ข้อบกพร่องและความเสี่ยงในการปฏิบัติงานตามหลักการควบคุมและกำกับดูแลกิจการ รวมถึงข่าวสารความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการกำกับดูแลกิจการที่ดีจะถูกรวบรวมโดยสายงานกำกับและตรวจสอบ และต่อยอดพัฒนาเป็นองค์ความรู้ในระดับองค์กร ทำให้เกิดการพัฒนาการปฏิบัติงานและสร้างความรู้ความเข้าใจแก่พนักงานในสายงานธุรกิจได้อย่างเฉพาะเจาะจง รวมถึงมีการกำหนดการทบทวนปรับปรุงนโยบายและแนวปฏิบัติต่าง ๆ ให้เหมาะสมกับการดำเนินธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงและสอดคล้องกับแนวปฏิบัติที่ดีที่กำหนดโดยหน่วยงานที่กำกับดูแลอย่างสม่ำเสมอ

นอกจากนี้ กลุ่มทิสโก้ให้ความสำคัญกับการส่งเสริมพฤติกรรมที่ดีและลดโทษพนักงานที่ชัดเจน เพื่อสะท้อนให้พนักงานทุกคนตระหนักในคุณค่าของกรยึดมั่นและปฏิบัติตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี โดยกำหนดเป็นส่วนหนึ่งของหลักเกณฑ์พิจารณาผลการปฏิบัติงานและปรับตำแหน่งเปิดช่องทางชื่นชมพนักงานดีเด่นให้รับทราบในระดับองค์กรในขณะเดียวกัน กลุ่มทิสโก้ก็มีช่องทางรับเรื่องร้องเรียนและการประพฤติมิชอบซึ่งสามารถเข้าถึงได้เป็นการทั่วไป โดยข้อร้องเรียนจะได้รับการตรวจสอบอย่างเป็นระบบ หากพบว่าเป็นการละเมิดหลักการกำกับดูแลกิจการ กรณีดังกล่าวจะเข้าสู่กระบวนการทางวินัย

**การสื่อสาร**

กลุ่มทิสโก้กำหนดช่องทางสื่อสารเกี่ยวกับแนวทางการบริหารความเสี่ยงหลายช่องทาง เช่น อินทราเน็ตขององค์กร ป้ายประกาศ เพื่อเผยแพร่นโยบายและหลักเกณฑ์การบริหารความเสี่ยง พร้อมทั้งมีช่องทางการสื่อสารระหว่างผู้บริหาร พนักงาน และหน่วยงานบริหารความเสี่ยงในรูปแบบของการจัดประชุมหรืออื่น ๆ แล้วแต่กรณี เพื่อให้รับทราบถึงสถานการณ์และแนวทางการดำเนินการบริหารความเสี่ยงของสถานการณ์ต่าง ๆ รวมถึงสถานการณ์ฉุกเฉิน



## การจัดอบรมให้ความรู้



**คณะกรรมการ** ได้รับการอบรมหลักสูตรภายนอกและการจัดสัมมนา โดยเน้นในเรื่องความมั่นคงปลอดภัยด้านไซเบอร์ การพัฒนาความยั่งยืนองค์กร และ Security Awareness เป็นต้น



**ผู้บริหารระดับสูง** ได้รับความรู้ในเรื่องกฎเกณฑ์ใหม่หรือที่มีการเปลี่ยนแปลง และแนวทางการบริหารความเสี่ยงที่พัฒนาปรับปรุงใหม่ ผ่านการเข้าร่วมประชุมในคณะกรรมการชุดย่อย เช่น คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยง คณะอนุกรรมการกำกับกฎเกณฑ์และการปฏิบัติงาน และคณะอนุกรรมการเทคโนโลยีสารสนเทศ (Technology & Infrastructure Committee) เป็นต้น



**พนักงาน** ได้รับการอบรมหลักสูตรต่าง ๆ ผ่านระบบการจัดการเรียนรู้ (Learning Management System: LMS) และการจัดสัมมนา เช่น กฎระเบียบและกฎหมายที่เกี่ยวข้อง การต่อต้านทุจริตคอร์รัปชัน โดยในปี 2566 พนักงานได้รับการอบรมคิดเป็นร้อยละ 100 ของพนักงานทั้งหมด

## แนวทางการออกผลิตภัณฑ์ใหม่หรือกระบวนการปฏิบัติงานใหม่

นโยบายการบริหารความเสี่ยงของกลุ่มกิสโก้กำหนดให้ หน่วยธุรกิจที่ต้องการการออกผลิตภัณฑ์ใหม่หรือกระบวนการปฏิบัติงานใหม่ ต้องดำเนินการให้เป็นไปตามแนวทางการบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสม และนำเสนอข้อมูลผลิตภัณฑ์ใหม่และ/หรือกระบวนการปฏิบัติงานใหม่ ประกอบกับการวิเคราะห์และแนวทางจัดการความเสี่ยงด้านต่าง ๆ ซึ่งรวมถึงผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม สังคมและธรรมาภิบาล เพื่อขอความเห็นชอบจากผู้บริหารในสายงาน และ Chief Financial Officer หรือ Chief Governance Officer จากนั้นจึงนำเสนอต่อคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและ/หรือคณะอนุกรรมการกำกับกฎเกณฑ์และการปฏิบัติงานเพื่อพิจารณาอนุมัติ ทั้งนี้ในกรณีที่ธุรกิจหรือผลิตภัณฑ์ใหม่ รวมถึงกระบวนการปฏิบัติงานใหม่นั้นมีประเด็นทางด้านเครดิต สายงานธุรกิจที่เกี่ยวข้องต้องดำเนินการขออนุมัติตามแนวทางการอนุมัติสินเชื่อที่กำหนด

### กระบวนการเสนอธุรกิจ ผลิตภัณฑ์ หรือกระบวนการปฏิบัติงานใหม่

1

นำเสนอธุรกิจ ผลิตภัณฑ์ หรือกระบวนการปฏิบัติงานใหม่ ประกอบกับวิเคราะห์ด้านกลยุทธ์ และความเสี่ยงโดยคำนึงถึง สิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาล

2

การเห็นชอบ โดยผู้บริหารสายธุรกิจ

3

การเห็นชอบ โดย Chief Financial Officer หรือ Chief Governance Officer

4

การอนุมัติ โดยคณะกรรมการที่เกี่ยวข้อง

5

หน่วยธุรกิจสื่อสาร ผู้เกี่ยวข้องและดำเนินการ



## การบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ

ด้วยระบบการเงินมีความสำคัญต่อการขับเคลื่อนเศรษฐกิจและดำเนินชีวิตประจำวัน กลุ่มทีเอสโก้ในฐานะผู้ให้บริการทางการเงินจึงให้ความสำคัญต่อความสามารถในการให้บริการลูกค้าอย่างต่อเนื่อง ตลอดจนการสื่อสารกับลูกค้าและผู้เกี่ยวข้องเมื่อเกิดสถานการณ์ไม่ปกติ เพื่อลดความตระหนกและสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับแนวทางการแก้ไขสถานการณ์ โดยกำหนดเป็นหนึ่งในระบบการบริหารความเสี่ยงที่สำคัญขององค์กร ใช้วิธีการบริหารแบบรวมศูนย์ มี Crisis Management Team ซึ่งประกอบด้วย กลุ่มผู้บริหารระดับสูง ทำหน้าที่พิจารณาและอนุมัติการดำเนินการตามแผนงานในช่วงสถานการณ์ฉุกเฉิน ภายใต้การนำเสนอและประเมินสถานการณ์ โดย Business Continuity Management Team ซึ่งประกอบด้วย ทีมงานที่รับผิดชอบการบริหารจัดการด้านต่าง ๆ เช่น ทีมตอบสนองเหตุการณ์ฉุกเฉิน ทีมประเมินความเสียหาย ทีมเรียกคืนการดำเนินธุรกิจ ทีมจัดการการถูกโจมตีทางไซเบอร์ ตลอดจนทีมสื่อสารทั้งภายในและภายนอกองค์กร ซึ่งรวมถึงหน่วยงานทางการ ลูกค้า ชุมชน ตลอดจนสื่อสาธารณะ เพื่อให้การจัดการสถานการณ์เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

กลุ่มทีเอสโก้กำหนดการทบทวนนโยบายและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจอย่างสม่ำเสมอ โดยให้ประเมินความเสี่ยงสถานการณ์ไม่ปกติในรูปแบบต่าง ๆ เช่น ภัยพิบัติทางธรรมชาติ ระบบสารสนเทศไม่สามารถใช้งานได้ โรคระบาด การถูกโจมตีทางไซเบอร์ เป็นต้น และพิจารณาผลกระทบทั้งด้านการดำเนินธุรกิจ ความปลอดภัยของพนักงาน ลูกค้า และผู้เกี่ยวข้อง ตลอดจนความเสียหายต่อทรัพย์สินจากการประเมินความเสี่ยงนำไปสู่การกำหนดแผนฉุกเฉินรองรับด้านต่าง ๆ ซึ่งกำหนดวัตถุประสงค์ในการให้บริการความปลอดภัย การลดความสูญเสีย ตลอดจนการให้ความช่วยเหลือผู้เกี่ยวข้องตามแต่ละสถานการณ์

หากเหตุการณ์ไม่ปกติส่งผลกระทบต่อพื้นที่ปฏิบัติการ กลุ่มทีเอสโก้กำหนดให้เรียกใช้ศูนย์ปฏิบัติการสำรอง พร้อมด้วยระบบสารสนเทศและสิ่งอำนวยความสะดวก รวมถึงระบบรองรับการปฏิบัติการจากภายนอก (Work From Home) โดยมีการทดสอบเป็นประจำทุกปี สำหรับกรณีผู้ให้บริการภายนอกไม่สามารถให้บริการได้ กลุ่มทีเอสโก้กำหนดให้ผู้ให้บริการภายนอกของบริการที่มีนัยสำคัญต้องมีแผนฉุกเฉินรองรับการให้บริการแก่กลุ่มทีเอสโก้ หากไม่สามารถดำเนินการได้ กลุ่มทีเอสโก้จะพิจารณาเลือกผู้ให้บริการรายอื่นดำเนินการแทน เพื่อให้มั่นใจว่าลูกค้าจะยังคงได้รับบริการอย่างต่อเนื่องจากกลุ่มทีเอสโก้

ในด้านความปลอดภัยของบุคคลและทรัพย์สิน กลุ่มทีเอสโก้กำหนดสอบทานความพร้อมเชิงป้องกันสำหรับอุปกรณ์และระบบที่สำคัญ (Preventive Maintenance) ประกอบกับแผนตอบสนองเหตุการณ์ฉุกเฉิน เช่น ไฟไหม้ ไฟฟ้าดับ น้ำท่วม

โรคระบาด รวมถึงกำหนดให้มีแผนอพยพซึ่งมีการซักซ้อมเป็นประจำ และยังจัดทำประกันภัยที่ครอบคลุมความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากภัยพิบัติทางธรรมชาติเพื่อรองรับผลกระทบหรือความเสียหายต่อองค์กร โดยมีมูลค่าทุนประกันรวมประมาณ 450 ล้านบาท นอกจากนี้ จากภัยทางไซเบอร์ที่ผู้ไม่หวังดีโจมตีช่องทางการให้บริการทางอิเล็กทรอนิกส์ซึ่งมีปริมาณเพิ่มขึ้น กลุ่มทีเอสโก้จึงกำหนดแผนรองรับการถูกโจมตีทางไซเบอร์ในรูปแบบต่าง ๆ ซึ่งมีการซักซ้อมเป็นประจำทั้งการซักซ้อมภายในและร่วมกับหน่วยงานภายนอก เพื่อยกระดับความปลอดภัยภาคอุตสาหกรรมการเงิน

ในปี 2566 กลุ่มทีเอสโก้พบเหตุการณ์ไม่ปกติระดับไม่รุนแรง เช่น ระบบงานหยุดชะงักบางส่วน โดยสามารถดำเนินการตามแผนฉุกเฉิน ทำให้ไม่เกิดผลกระทบด้านความต่อเนื่องทางธุรกิจอย่างมีนัยสำคัญ

