

# การควบคุมภายในและการบริหารจัดการความเสี่ยง

บริษัท ปูนซีเมนต์นครหลวง จำกัด (มหาชน) กำหนดให้มีระบบควบคุมภายในที่เหมาะสมและเพียงพอเพื่อให้การดำเนินงานของบริษัทฯ เป็นไปตามวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และสอดคล้องกับกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ และข้อกำหนดที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจของบริษัทฯ โดยที่บริษัทฯ ได้จัดตั้งหน่วยงาน Group Internal Audit and Compliance ที่นำสมัยขึ้น เพื่อครอบคลุมการปฏิบัติงานของกลุ่มบริษัทฯ ในประเทศไทยรวมถึงบริษัทย่อยในต่างประเทศ รับผิดชอบกิจกรรมการควบคุมภายในและการตรวจสอบภายใน ระบบการบริหารความเสี่ยงและการดำเนินงานด้านธรรมาภิบาลของกลุ่มบริษัทฯ โดยนำเทคโนโลยีและแนวปฏิบัติที่ดีที่สุดในโลกมาใช้ หน่วยงานนี้มีวัตถุประสงค์หลักในการพัฒนาและเพิ่มมูลค่าขององค์กรภายใต้การให้คำแนะนำเชิงลึกและอยู่บนพื้นฐานการควบคุมความเสี่ยงที่ดี ระบบการควบคุมภายในได้ถูกออกแบบเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าการดำเนินงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลอย่างต่อเนื่อง รวมถึงลดความเสี่ยงจากการดำเนินงานและสร้างความมั่นใจว่ามีมาตรการป้องกันการทุจริตอย่างสมเหตุสมผล

ยิ่งไปกว่านั้น คณะกรรมการบริษัทได้มอบหมายให้หน่วยงาน Strategic Planning and Transformation เป็นผู้ดูแลการประเมินความเสี่ยงเชิงธุรกิจและติดตามผลตามแผนการพัฒนาเพื่อลดความเสี่ยง ซึ่งหน่วยงานนี้มีการทำกิจกรรมอย่างต่อเนื่องเพื่อปรับปรุงและพัฒนาผลการดำเนินงานทางธุรกิจขององค์กร และลดความเสี่ยงเชิงกลยุทธ์และการดำเนินงาน

คณะกรรมการบริษัทได้มอบหมายให้คณะกรรมการตรวจสอบเป็นผู้ประเมินระบบการควบคุมภายใน ซึ่งคณะกรรมการตรวจสอบได้รับรองระบบการควบคุมภายในของบริษัทฯ ในด้านต่างๆ หัวข้อประกอบ อ้างอิงตามมาตรฐานสากลของ COSO (The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) และแนวทางปฏิบัติงานที่กำหนดโดยสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (“ก.ล.ต.”) ดังนี้ คือ

**1. การควบคุมภายในองค์กร:** บริษัทฯ แสดงถึงความมุ่งมั่นที่จะส่งเสริมการควบคุมภายในองค์กรตามกรอบโครงสร้างการควบคุมภายใน โดยการทบทวนภาพรวมนโยบาย (policy landscape) ปรับปรุงวิธีการทำงานให้ทันสมัย และสื่อสารไปยังพนักงานของบริษัทฯ ในปี 2562 บริษัทฯ ได้แก้ไขและปรับปรุงเอกสารหลักด้านธรรมาภิบาล เช่น ระเบียบปฏิบัติขององค์กร Manual of Authorities และกฎบัตรคณะกรรมการชุดย่อยต่างๆ เพื่อความโปร่งใสและพัฒนาการกำกับดูแลองค์กรให้ดียิ่งขึ้น

**1.1) ทบทวนและปรับปรุงนโยบาย ขั้นตอนและวิธีการปฏิบัติงาน** ต่างๆอย่างต่อเนื่องเพื่อให้สอดคล้องกับการดำเนินงานที่เป็นปัจจุบัน รวมทั้งสอดคล้องกับกฎหมาย ข้อบังคับ และข้อกำหนดต่าง ๆ โดยนโยบายที่เกี่ยวข้องกับธรรมาภิบาลและการกำกับดูแลองค์กรจะผ่านการพิจารณาและอนุมัติโดยคณะกรรมการบริษัท ส่วนนโยบายที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานจะผ่านการพิจารณาและอนุมัติโดยฝ่ายจัดการ และสื่อสารให้พนักงานรับทราบและเข้าใจอย่างทั่วถึงและผ่านช่องทางการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ

**1.2) สร้างจิตสำนึกของพนักงานให้ตระหนักถึงความสำคัญของการควบคุมภายในที่ดี** โดยเริ่มจากการสร้างความเข้าใจในความหมายของความเสี่ยงในการดำเนินการ วิธีการประเมินความเสี่ยงและวิธีการจัดการความเสี่ยง ซึ่งผู้ปฏิบัติงานจะสามารถออกแบบการควบคุมภายในเพื่อจัดการกับความเสี่ยงที่เกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ

**1.3) นโยบายการรับเรื่องร้องเรียนและแจ้งเบาะแส** บริษัทฯ จัดให้มีช่องทางการรับเรื่องร้องเรียนและแจ้งเบาะแส โดยได้จัดทำนโยบาย และจัดให้มีช่องทางการรายงานชื่อว่า INSEE Speak Up โดยช่องทางนี้มีการบริหารจัดการอย่างมืออาชีพจากหน่วยงานอิสระภายนอกเพื่อแสดงถึงความโปร่งใสและยุติธรรม ช่องทางนี้จัดตั้งขึ้นเพื่อให้พนักงานในกลุ่มบริษัทฯ และ คู่ค้าสามารถแจ้งรายงานและแจ้งเบาะแสที่เกี่ยวกับการกระทำผิดที่สงสัยว่าเกิดขึ้นทั้งในด้านการฝ่าฝืนกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ และข้อกำหนดที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจและการดำเนินงาน เช่น การทุจริตเกี่ยวกับการคอร์รัปชัน การใช้ข้อมูลและ

ทรัพย์สินของบริษัทฯ ในทางที่ผิด เป็นต้น ทั้งนี้เรื่องที่ยังเรียนเข้ามาทางช่องทางนี้จะได้รับการตรวจสอบหาข้อเท็จจริงและนำมาสู่การสอบสวนตามกระบวนการและรายงานต่อคณะกรรมการตรวจสอบเป็นระยะ

**2. การควบคุมการปฏิบัติงาน** กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการควบคุมการดำเนินงานแบ่งเป็นสองระดับ คือ ระดับกลุ่มบริษัท และระดับบริษัทย่อย โดยในระดับกลุ่มบริษัท คณะเจ้าหน้าที่บริหารกลุ่มจะทำการทบทวนผลการปฏิบัติงานและผลการดำเนินงานด้านการเงินร่วมกับประธานเจ้าหน้าที่บริหารของบริษัทย่อยแต่ละรายเป็นรายเดือน ส่วนในระดับบริษัทย่อยจะมีการกระทำในลักษณะเดียวกัน โดยประธานเจ้าหน้าที่บริหารของแต่ละบริษัทย่อยทำการทบทวนผลการปฏิบัติงานและผลการดำเนินงานด้านการเงินร่วมกับฝ่ายจัดการของบริษัทย่อย แล้วนำเสนอให้คณะเจ้าหน้าที่บริหารกลุ่มทราบ การประเมินผลการดำเนินงานด้านการเงินทำโดยเปรียบเทียบกับงบประมาณที่คณะกรรมการบริษัทอนุมัติไว้ รวมทั้งเปรียบเทียบกับผลการดำเนินงานของปีที่ผ่านมา

สายงานด้านการเงินและการควบคุมมีส่วนร่วมในการตรวจสอบการใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องกับโครงการและการลงทุนอย่างใกล้ชิด เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามงบประมาณที่ได้รับอนุมัติ และรายงานต่อคณะกรรมการบริษัทอย่างสม่ำเสมอ

บริษัทฯ มีการควบคุมให้การดำเนินงานทางธุรกิจเป็นไปตามนโยบาย ระเบียบปฏิบัติและการอนุมัติสอดคล้องกับ Manual of Authorities และฝ่ายจัดการจะต้องรายงานให้คณะกรรมการบริษัททราบ หากมีการดำเนินงานที่ไม่สอดคล้องกับหลักการข้างต้น

นอกจากนี้ บริษัทฯ ได้นำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (SAP) มาใช้ในการดำเนินงานเพื่อให้มีการควบคุมภายในที่ดีขึ้น และระบบดังกล่าวจะเตือนให้ผู้บริหารและพนักงานที่เกี่ยวข้องรับรู้ถึงการทุจริตที่ไม่เหมาะสมได้อย่างรวดเร็วและจัดการกับปัญหาเหล่านั้นได้ทันเวลา รวมถึงการรายงานผลดังกล่าวให้ผู้บริหารระดับสูงรับทราบเพื่อวางแผนป้องกันต่อไป

บริษัทฯ มีการทบทวนการเข้าถึงระบบสารสนเทศหลักของบริษัทฯ อย่างเคร่งครัดและสม่ำเสมอตลอดปี เพื่อให้แน่ใจว่าการอนุมัติธุรกรรมบนระบบมีการกำหนดแบ่งแยกตามหน้าที่ (Segregation of Duties) ของพนักงานอย่างเหมาะสม และจำกัดการอนุมัติธุรกรรมที่อยู่ในการเฝ้าระวังอย่างมีประสิทธิภาพ

**3. การประเมินความเสี่ยง** บริษัทฯ ให้ความสำคัญต่อการประเมินความเสี่ยงหลัก ได้แก่ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ การดำเนินงาน การเงิน และข้อกฎหมาย ซึ่งความเสี่ยงที่ได้รับการประเมินจะถูกนำไปแสดงผลให้ผู้บริหารได้เห็นถึงความสำคัญ ความรุนแรง และผลกระทบต่อบริษัทฯ โดยในการประเมินความเสี่ยงนั้น หน่วยงาน Strategic Planning and Transformation จะเป็นผู้จัดการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อประเมินความเสี่ยงประจำปีของบริษัทฯ ร่วมกับกลุ่มผู้บริหารระดับสูง กลุ่มธุรกิจและหน่วยงานภายในขององค์กรเพื่อป้องกันความเสี่ยง โดยการแลกเปลี่ยนข้อมูลความคิดเห็น พิจารณาระดับความรุนแรงและผลกระทบของความเสี่ยงที่เกิดขึ้น รวมถึงหาข้อสรุปทางกลยุทธ์และวิธีดำเนินการเพื่อจัดการกับความเสี่ยงนั้นๆ ร่วมกัน โดยแผนกบริหารความเสี่ยงฯ จะรวบรวมข้อมูลเหล่านั้นเพื่อทำรายงานการประเมินความเสี่ยงของแต่ละกลุ่มธุรกิจและหน่วยงานภายใน พร้อมทั้งติดตามผลการดำเนินงาน ความคืบหน้าของโครงการต่างๆ ซึ่งริเริ่มขึ้นมาเพื่อแก้ไขปัญหาและจัดการความเสี่ยงให้ได้ตามกรอบเวลาที่ตกลงกันไว้อย่างใกล้ชิด ตลอดจนรายงานผลให้ทางคณะเจ้าหน้าที่บริหารกลุ่มทราบอย่างสม่ำเสมอ

คณะกรรมการธรรมาภิบาลและความเสี่ยง ทำหน้าที่สอดส่องดูแลความเสี่ยงหลักขององค์กรอย่างใกล้ชิด ทั้งในเรื่องกระบวนการจัดการความเสี่ยง มาตรการการบรรเทาความเสี่ยง และแผนงานการประเมินความเสี่ยง เพื่อให้การดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงบรรลุตามแผนงานการบริหารความเสี่ยงที่ตั้งไว้

**4. ระบบสารสนเทศและการสื่อสารข้อมูล** บริษัทฯ ได้ลงทุนในระบบประมวลข้อมูลและรายงานใหม่ล่าสุดทั้งระบบ เพื่อรองรับการเก็บรักษาข้อมูลที่ถูกต้องครบถ้วน การประมวลข้อมูลและการรายงานผลข้อมูลที่เป็นปัจจุบันได้ตลอดเวลา สามารถเข้าถึงข้อมูลได้ทุกที่ทุกเวลา ภายใต้ระบบรักษาความปลอดภัยที่เหมาะสม เพื่อการวางแผนงานและตัดสินใจในทางธุรกิจได้อย่างฉับไว อันจะนำมาซึ่งความได้เปรียบทางธุรกิจ นอกจากนี้ ระบบดังกล่าวยังสามารถเปลี่ยนกระบวนการทำงานเป็นระบบอัตโนมัติ เพื่อลดความผิดพลาดที่เกิดจากบุคคลและเพิ่มความถูกต้องของข้อมูลและสนับสนุนการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพและรวดเร็วยิ่งขึ้น

คณะกรรมการเห็นว่า ระบบการควบคุมภายในของบริษัทฯ เพียงพอและเหมาะสม โดยบริษัทฯ ได้จัดให้มีบุคลากรอย่างเพียงพอที่จะดำเนินการตามระบบได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีการบริหารจัดการความเสี่ยงที่โดยรวมทั้งมีระบบควบคุมภายในเรื่องการติดตามควบคุมดูแลการดำเนินงานของบริษัทฯ และบริษัทฯ ย่อยให้สามารถป้องกันทรัพย์สินของบริษัทฯ และบริษัทฯ ย่อยจากการที่กรรมการหรือผู้บริหารนำไปใช้โดยมิชอบหรือโดยไม่มีอำนาจ รวมถึงการทำธุรกรรมกับบุคคลที่อาจมีความขัดแย้งและบุคคลที่เกี่ยวข้องกันอย่างเพียงพอ ซึ่งไม่ปรากฏว่ามีข้อบกพร่องเกี่ยวกับระบบควบคุมภายในแต่อย่างใด อีกทั้งมีการบริหารจัดการความเสี่ยงที่พร้อมรองรับได้ทุกสถานการณ์

### **การแต่งตั้งหัวหน้างานตรวจสอบภายในและงานกำกับดูแลการปฏิบัติงานของบริษัทฯ**

คณะกรรมการบริษัทแต่งตั้งนายรานจัน ซาชาเดอวา ตามข้อเสนอของของคณะกรรมการตรวจสอบให้ดำรงตำแหน่ง Head of Group Internal Audit and Compliance ของบริษัทฯ โดยนายรานจัน ซาชาเดอวา จบการศึกษาระดับปริญญาโทด้านบริหารธุรกิจการเงินระหว่างประเทศและองค์กรและเป็นผู้ตรวจสอบภายในรับอนุญาตจากสมาคมผู้ตรวจสอบภายในสากล รัฐฟลอริดา สหรัฐอเมริกา อีกทั้งยังเป็นผู้ที่มีประสบการณ์ในปฏิบัติงานด้านการตรวจสอบภายในจากหลายหน่วยงานชั้นนำและมีความเข้าใจในการดำเนินงานของบริษัทฯ จึงเห็นว่ามี ความเหมาะสมที่จะปฏิบัติหน้าที่ดังกล่าวได้อย่างเหมาะสมเพียงพอ นอกเหนือจากการพิจารณาและอนุมัติแล้ว การแต่งตั้ง ถอดถอนหรือโยกย้ายผู้ดำรงตำแหน่งดังกล่าวจะต้องผ่านการอนุมัติหรือได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการตรวจสอบ

หน้าที่ความรับผิดชอบหัวหน้างานตรวจสอบภายในและงานกำกับดูแลการปฏิบัติงานของบริษัทฯ มีดังนี้

- เสนอแผนการตรวจสอบภายในประจำปีของกลุ่มบริษัทฯ ต่อคณะกรรมการตรวจสอบเพื่อพิจารณาและอนุมัติ
- เป็นผู้นำและดูแลกิจกรรมของฝ่ายตรวจสอบภายใน เพื่อให้สอดคล้องกับแผนการตรวจสอบภายในประจำปีของกลุ่มบริษัทฯ รวมถึงงานตรวจสอบภายในเพิ่มเติมอื่นๆ ตามที่ได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการตรวจสอบ
- รายงานให้คณะเจ้าหน้าที่บริหารกลุ่มและคณะกรรมการตรวจสอบทราบเป็นประจำทุกเดือนเกี่ยวกับผลการตรวจสอบและกิจกรรมการตรวจสอบภายในของฝ่ายตรวจสอบภายใน
- ดำเนินงานให้มั่นใจว่าบริษัทฯ แต่งตั้งผู้สอบบัญชีอิสระที่มีความรู้ ประสบการณ์และความเชี่ยวชาญที่เพียงพอ และสามารถปฏิบัติงานได้ตามที่กำหนดในกฎบัตรฝ่ายตรวจสอบภายใน
- รวบรวมและรายงานให้คณะเจ้าหน้าที่บริหารกลุ่มและคณะกรรมการตรวจสอบทราบเป็นประจำทุกไตรมาสเกี่ยวกับผลการดำเนินงานตามข้อกำหนดของกฎหมายของกลุ่มบริษัทฯ และความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง