

13. การควบคุมภายในและการบริหารจัดการความเสี่ยง**13.1 ความเห็นของคณะกรรมการต่อการควบคุมภายใน**

ในการประชุมคณะกรรมการของบริษัทฯ ครั้งที่ 1/2557 เมื่อวันที่ 13 กุมภาพันธ์ 2557 ซึ่งมีกรรมการตรวจสอบจำนวน 4 ท่านเข้าร่วมประชุมด้วย คณะกรรมการได้ประเมินระบบการควบคุมภายใน โดยการซักถามข้อมูลจากฝ่ายบริหาร เจ้าหน้าที่ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องถึงระบบการควบคุมภายในของบริษัทฯ ในด้านต่างๆ และมีความเห็นดังนี้

1. ความเพียงพอของระบบควบคุมเกี่ยวกับองค์กรและสภาพแวดล้อม

- บริษัทฯ มีการกำหนดจริยธรรมทางธุรกิจ (Business Ethics) ที่ชัดเจน เพื่อเป็นคู่มือในการปฏิบัติของกรรมการผู้บริหาร และพนักงาน โดยมีการเผยแพร่ผ่านทางเว็บไซต์ของบริษัทฯ
- บริษัทฯ มีการแต่งตั้งกรรมการอิสระซึ่งมีคุณสมบัติตามประกาศของ ก.ล.ต. เป็นกรรมการตรวจสอบ โดยปฏิบัติหน้าที่ตามกฎหมายบัตรคณะกรรมการตรวจสอบ
- บริษัทฯ มีการจัดทำโครงสร้างสายงานอย่างเหมาะสม โดยแบ่งแยกหน้าที่ความรับผิดชอบของฝ่ายบริหารไว้อย่างชัดเจน และคำนึงถึงประโยชน์สูงสุดของบริษัท
- บริษัทฯ มีการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ด้วยการจัดฝึกอบรมอย่างสม่ำเสมอในทุกระดับ รวมทั้งสนับสนุนการศึกษาแก่พนักงาน และมีการจัดเตรียมผู้บริหารหรือพนักงานให้มีความพร้อมทั้งตำแหน่งที่สูงขึ้นหรือเพิ่มขีดความสามารถในการทำงาน
- บริษัทฯ มีการกำหนดนโยบาย ระเบียบวิธีปฏิบัติงาน และอำนาจดำเนินการเป็นลายลักษณ์อักษรและใช้ปฏิบัติอยู่ในบริษัท

2. การกำหนดวัตถุประสงค์มีความชัดเจนและสอดคล้องกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์

- บริษัทฯ มีการกำหนดวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย ที่สอดคล้องกับเป้าหมายหลักหรือพันธกิจในภาพรวม
- บริษัทฯ มีการเผยแพร่และชี้แจงวัตถุประสงค์ขององค์กรให้กับฝ่ายบริหาร โดยการจัดประชุม Management Meeting ปีละ 2 ครั้ง
- บริษัทฯ มีการกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ โดยได้จัดทำเป็นแผนงานประจำปี (Strategic Implementation Plan – SIP)

3. ความครบถ้วนของการบ่งชี้เหตุการณ์

- บริษัทฯ มีการวิเคราะห์กระบวนการ ขั้นตอน เพื่อระบุปัจจัยเสี่ยงของกระบวนการที่อาจส่งผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมาย โดยพิจารณาความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายนอก ปัจจัยภายใน ทั้งด้านกลยุทธ์ การดำเนินงาน การเงิน และการปฏิบัติตามกฎหมาย/ กฎระเบียบ รวมถึงการวิเคราะห์โอกาสในการเกิดทุจริต

- บริษัทฯ มีการระบุความเสี่ยงเรียงลำดับความเสี่ยงสูงไปจนถึงความเสี่ยงต่ำ โดยใช้วิธีการเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพในการวิเคราะห์ความเสี่ยง
4. *ความมีประสิทธิภาพในการประเมินความเสี่ยง*
- บริษัทฯ มีคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงกำหนดกลยุทธ์ในการการบริหารความเสี่ยง รวมถึงกำกับดูแลและประเมินความเสี่ยงในการดำเนินธุรกิจของทุกหน่วยงาน และติดตามความคืบหน้าในการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยมีการประชุมอย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง
 - บริษัทฯ มีการระบุความเสี่ยงที่อาจจะมีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ เป้าหมาย หรือมีโอกาสเกิดทุจริต โดยพิจารณาความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยทางด้าน Business Risk, Financial Risk, Operational Risk และ IT Risk
 - บริษัทฯ จัดให้มีการฝึกอบรม เพื่อให้ความรู้กับผู้บริหารระดับต้นขึ้นไปได้เข้าใจ
 - มีฝ่ายตรวจสอบภายในตรวจสอบติดตาม และรายงานผลเป็นระยะๆ
5. *ความมีประสิทธิภาพในการตอบสนองความเสี่ยง*
- บริษัทฯ มีการบริหารความเสี่ยง โดยเลือกจัดการกับความเสี่ยงระดับสูงเป็นอันดับแรก และมีการพิจารณาทางเลือกที่จะบริหารความเสี่ยงนั้นอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด
 - บริษัทฯ มีการประเมินความเสี่ยงและรายงานผลความคืบหน้าอย่างสม่ำเสมอ
6. *ความเพียงพอของการควบคุมการปฏิบัติงานของฝ่ายบริหาร*
- บริษัทฯ มีแผนบริหารความเสี่ยง ซึ่งกำกับดูแลโดยคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง
 - บริษัทฯ มีการกำหนดนโยบาย ระเบียบ ขั้นตอนและวิธีการปฏิบัติงาน ซึ่งได้มีการประกาศใช้อย่างเหมาะสม
 - บริษัทฯ มีการจัดทำอำนาจอนุมัติ (Delegation of Authority) โดยระบุอำนาจหน้าที่ และวงเงินอนุมัติการเบิกจ่ายของฝ่ายบริหารในแต่ละระดับไว้อย่างชัดเจน
 - บริษัทฯ มีการแบ่งแยกหน้าที่การอนุมัติรายการ, การบันทึกบัญชี และการจัดเก็บทรัพย์สิน ออกจากกันอย่างชัดเจน
 - บริษัทฯ มีหน่วยงานทางการเงินและหน่วยงานกฎหมาย ในการติดตามดูแลการปฏิบัติตามเงื่อนไขของกฎกรรมกับบุคคลภายนอก และยังมีผู้ตรวจสอบทั้งภายในและภายนอก ตรวจสอบความถูกต้องด้วย
 - บริษัทฯ มีการจัดทำ Investment Evaluation และ Budget Planning และมีหน่วยงานที่จะดำเนินการติดตามควบคุมให้การลงทุนอยู่ในงบประมาณที่ตั้งไว้
 - บริษัทฯ มีคณะกรรมการตรวจสอบ และฝ่ายตรวจสอบภายใน ทำหน้าที่ตรวจสอบการปฏิบัติงานของบริษัทให้เป็นไปตามกฎระเบียบและกฎหมายที่กำหนด

- บริษัทฯ มีการบริหารจัดการ และจัดเก็บข้อมูลต่าง ๆ ในระบบ SAP และระบบ Business Intelligence (BI) สำหรับนำข้อมูลที่มีอยู่มาจัดทำรายงานในรูปแบบต่าง ๆ ที่เหมาะสมกับมุมมองในการวิเคราะห์
- บริษัทฯ มีการกำหนดวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย ที่สอดคล้องกับเป้าหมายหลักหรือพันธกิจในภาพรวม และชี้แจงวัตถุประสงค์ขององค์กรให้กับฝ่ายบริหาร โดยการจัดประชุม Management Meeting ปีละ 2 ครั้ง นอกจากนี้ยังกำหนดให้จัดทำแผนงานประจำปี Strategic Implementation Plan (SIP) ซึ่งหน่วยงานต่างๆ จะทำแผนงานฯ ให้สอดคล้องกับเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร

7. ความเหมาะสมของการจัดการระบบสารสนเทศและการสื่อสารข้อมูล

- บริษัทฯ มี Intelligent Data Center เป็นศูนย์รวบรวมข้อมูลที่ช่วยผู้บริหารในการติดตาม และวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อช่วยในการตัดสินใจ โดยบริษัทได้รับมาตรฐาน ISO 27001
- บริษัทฯ มี Back up Site ในการจัดเก็บข้อมูลสำรองของระบบสารสนเทศ
- บริษัทฯ มีการกำหนดและจัดเตรียมข้อมูลที่จำเป็นในการดำเนินงาน เพื่อให้คณะกรรมการมีข้อมูลที่สำคัญอย่างเพียงพอในการตัดสินใจ
- บริษัทฯ มีการบริหารจัดการ และจัดเก็บข้อมูลต่าง ๆ ในระบบ SAP และระบบ Business Intelligence (BI) สำหรับนำข้อมูลที่มีอยู่มาจัดทำรายงานในรูปแบบต่าง ๆ ที่เหมาะสมกับมุมมองในการวิเคราะห์
- บริษัทฯ มีการส่งหนังสือเชิญประชุมพร้อมเอกสารบางวาระสำหรับการประชุมให้แก่คณะกรรมการบริษัทล่วงหน้าอย่างน้อย 7 วัน
- บริษัทฯ มีการจัดเก็บข้อมูลเป็น 2 รูปแบบ คือ สำเนาเอกสาร และอิเล็กทรอนิกส์
- บริษัทฯ มีนโยบายบัญชีตามหลักมาตรฐานการบัญชีที่รับรองทั่วไป และมีผู้สอบบัญชีภายนอกเข้าสอบทานงบการเงินทุกไตรมาส และรับรองงบการเงินของบริษัททุกปี
- บริษัทฯ มีการเปิดเผยข้อมูลเกี่ยวกับการควบคุมภายใน ไว้ในแบบแสดงข้อมูลประจำปี ซึ่งข้อมูลดังกล่าวผ่านการสอบทานจากคณะกรรมการตรวจสอบภายใน
- บริษัทฯ มีช่องทางให้บุคคลภายใน และภายนอกแจ้งเรื่องร้องเรียน หรือข้อเสนอแนะอันเป็นประโยชน์ต่อองค์กร โดยส่งถึงเลขานุการคณะกรรมการตรวจสอบทางไปรษณีย์ หรือ e-mail
- บริษัทฯ มีเว็บไซต์เผยแพร่วิธีการแจ้งเบาะแส และปกป้องผู้แจ้งเบาะแส โดยกำหนดให้แจ้งเบาะแสพร้อมหลักฐานส่งถึงประธานกรรมการตรวจสอบ

8. ความสม่ำเสมอของระบบการติดตามและปรับปรุงแผนการดำเนินงานธุรกิจ

- บริษัทฯ มีการจัดทำผลการดำเนินงาน เปรียบเทียบกับแผนงานประจำปี (SIP) ว่าเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่ โดยนำเข้าที่ประชุมคณะกรรมการบริหารเป็นประจำทุกเดือน

- บริษัทฯ มีการปรับปรุง/แก้ไข สาเหตุหรือปัจจัยความเสี่ยงที่เกิดขึ้นให้สอดคล้อง กับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น โดยการกำกับดูแลของคณะกรรมการบริหาร
- หน่วยงานตรวจสอบภายใน กำหนดแผนการตรวจสอบของบริษัท เป็นประจำทุกปี รวมทั้งจัดทำ Audit Programs ให้สอดคล้องกับลักษณะการดำเนินธุรกิจ
- หน่วยงานตรวจสอบภายใน รายงานโดยตรงต่อคณะกรรมการตรวจสอบเป็นประจำ อย่างน้อยไตรมาสละครั้ง
- หน่วยงานตรวจสอบภายใน ได้จัดทำรายงานสรุปผลการตรวจสอบให้กับฝ่ายจัดการและฝ่ายบริหาร
- หน่วยงานตรวจสอบภายใน ได้ติดตามและประเมินผลเรื่องดังกล่าว พร้อมรายงานต่อฝ่ายบริหาร และคณะกรรมการตรวจสอบเป็นการ

13.2 ผลสรุปรายงานการตรวจสอบภายในของบริษัทฯ

ที่ประชุมคณะกรรมการบริษัทฯ ครั้งที่ 3/2556 เมื่อวันที่ 9 พฤษภาคม 2556 มีมติอนุมัติโครงสร้างองค์กร โดยจัดให้มีหน่วยงานตรวจสอบภายในเป็นของตนเอง ทั้งนี้หน่วยงานตรวจสอบภายในจะขึ้นตรงต่อคณะกรรมการตรวจสอบ

วัตถุประสงค์โดยรวมของการตรวจสอบภายใน คือ การทำหน้าที่ตรวจสอบและประเมินผลการดำเนินงานกิจกรรมต่างๆ ภายในองค์กร โดยการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการวิเคราะห์ ประเมินความเสี่ยง การควบคุมภายใน ให้คำปรึกษา ให้ข้อมูลและข้อเสนอแนะ เพื่อสนับสนุนผู้ปฏิบัติงานทุกระดับของบริษัทฯ ให้สามารถปฏิบัติหน้าที่และดำเนินงานเป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้องอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ผลการดำเนินงานตรวจสอบภายในจะอยู่ในรูปของรายงานผลที่มีประโยชน์ต่อการตัดสินใจของผู้บริหาร รวมถึงการสนับสนุนให้มีการควบคุมภายในที่มีประสิทธิภาพภายใต้ค่าใช้จ่ายที่เหมาะสม เพื่อให้มั่นใจว่าการปฏิบัติงานของแต่ละหน่วยงาน เป็นไปตามนโยบาย แผน และวิธีปฏิบัติงานตามที่บริษัทฯ กำหนดไว้

- ข้อมูลทางด้านการบัญชี การเงิน และการดำเนินงาน มีความถูกต้อง เชื่อถือได้ และมีความสมบูรณ์ของสารสนเทศ
- วิธีการป้องกันดูแลทรัพย์สิน มีความเหมาะสมเพียงพอ และสามารถพิสูจน์ความมีอยู่จริงของทรัพย์สินเหล่านั้นได้
- การใช้ทรัพยากรว่า เป็นไปโดยความประหยัดและมีประสิทธิภาพ
- การปฏิบัติงานในความรับผิดชอบของพนักงานในระดับต่างๆ ว่าได้ผลตามวัตถุประสงค์และเป้าหมาย รวมถึงความคืบหน้าตามแผนงานที่กำหนดไว้
- ประเมินผลความเหมาะสมและความเพียงพอของระบบการควบคุมภายในขององค์กร

เนื่องจากลักษณะการประกอบธุรกิจของบริษัทฯ จะต้องใช้บุคลากรในการให้บริการและอุปกรณ์คอมพิวเตอร์ และโทรศัพท์จำนวนมาก การตรวจสอบภายในจึงให้ความสำคัญกับการบันทึกเวลาการทำงานของพนักงานและความมีอยู่จริงของพนักงาน นอกจากนี้ยังเน้นการตรวจสอบเกี่ยวกับความครบถ้วนของทรัพย์สินและอุปกรณ์ต่างๆ ที่ใช้ในการประกอบธุรกิจ

โดยในปี 2556 ที่ผ่านมา บริษัทฯ มีประเด็นที่พบจากการตรวจสอบและแนวทางแก้ไข/ป้องกันดังนี้

1. ด้านทรัพยากรบุคคลและธุรการ

- การจัดหาอัตรากำลังสำหรับ Customer Service Staff (CSS) ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย
แนวทางแก้ไข/ป้องกัน: ได้มอบหมายให้ส่วนงานสรรหาและว่าจ้างดำเนินการเก็บสถิติ และวัดผลอย่างใกล้ชิด เพื่อสามารถนำไปวางแผน และปรับปรุง กลยุทธ์ในการเพิ่มประสิทธิภาพการจัดหาอัตรากำลังคนให้ได้ตามเป้าหมาย
- ไม่พบ Action Plan สำหรับแนวทางปรับปรุง/แก้ไข สาเหตุการลาออกที่ชัดเจน
แนวทางแก้ไข/ป้องกัน: - ได้มอบหมาย HR ทำ Action Plan สำหรับแนวทางในการจัดการเรื่องดังกล่าว
- ไม่พบหลักฐานการคืนทรัพย์สิน และตัดสิทธิ์ของพนักงานลาออกว่าครบถ้วนหรือไม่
แนวทางแก้ไข/ป้องกัน: ได้แจ้งหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อให้ดำเนินการเกี่ยวกับการคืนทรัพย์สิน รวมถึงมีแบบฟอร์มการแจ้งคืนทรัพย์สินเมื่อพนักงานลาออก แต่พบว่าพนักงานบางคนไม่ได้กรอกข้อมูล หรือกรอกไม่ครบถ้วน

2. การบริหารจัดการด้านการขาย

- สัญญาครบกำหนดแต่ยังไม่ได้คืนหนังสือค้ำประกัน
แนวทางแก้ไข/ป้องกัน: นำเรื่องการติดตามหนังสือค้ำประกันไว้ใน Monthly - Sale Report เพื่อให้มีการติดตามอย่างสม่ำเสมอ
- ความครบถ้วนของการจัดทำรายงานให้กับลูกค้าตามสัญญา
พบว่าการจัดทำรายงานการปฏิบัติงานให้กับลูกค้าบางฉบับ เป็นการจัดทำแบบ Manual ซึ่งอาจเกิดข้อผิดพลาดได้ และทำให้ลูกค้าได้ข้อมูลไม่ถูกต้อง
แนวทางแก้ไข/ป้องกัน: ให้มีการตรวจทานอย่างละเอียด ก่อนทำการจัดส่ง ให้กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทุกครั้ง และจะกำหนด KPI ให้กับหัวหน้างาน ในเรื่องของความถูกต้องในการจัดทำรายงาน
- การคำนวณการจ่าย Incentive (Pay Per Performance Project) ต้องรวบรวมข้อมูลโดยใช้ Manual ซึ่งต้องใช้เวลามากในการจัดทำ และตรวจสอบรายงาน นอกจากนี้อาจเกิดข้อผิดพลาดในการจ่ายผลตอบแทนดังกล่าว
แนวทางแก้ไข/ป้องกัน: อยู่ระหว่างทดสอบระบบ Genesys ซึ่งสามารถนำมาใช้ในการดึงข้อมูล Incentive ได้
- การเปรียบเทียบการลงทุน และผลตอบแทน ที่เกิดขึ้นจริง จากการทำโครงการ Pay Per Performance พบว่าผลตอบแทนในเรื่อง Head Count และประสิทธิภาพในการทำงาน (Productivity) ยังไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่ได้วางไว้
แนวทางแก้ไข/ป้องกัน: จากการวิเคราะห์ ROI พบว่ามีความคุ้มค่า เนื่องจากสามารถลดค่าใช้จ่ายด้านการดำเนินงาน ได้มากกว่าจำนวนเงินที่จ่าย Incentive

13.3 ความเห็นของผู้สอบบัญชี

บริษัท สำนักงาน เอ็นส์ท แอนด์ ยัง จำกัด ซึ่งเป็นผู้สอบบัญชีของบริษัทฯ สำหรับปีสิ้นสุด 31 ธันวาคม 2555 ได้เสนอรายงานข้อสังเกตจากการตรวจสอบบัญชี (Audit Management Letter) ของบริษัทฯ รายละเอียด ดังนี้

ข้อสังเกต	ข้อเสนอแนะ	ความเห็นผู้บริหาร	สรุปผลการติดตามและปรับปรุงโดยผู้บริหารของบริษัทฯ
1. ควรให้พนักงานลงนามรับทราบเกี่ยวกับการทำรายการที่อาจมีความขัดแย้งทางผลประโยชน์ ระดับความเสี่ยง: ปานกลาง บริษัทฯ ยังไม่ได้จัดให้พนักงานลงนามประจำปี รับทราบถึงการห้ามทำรายการที่อาจมีความขัดแย้งทางผลประโยชน์กับบริษัทฯ ตามที่ได้วางนโยบายไว้ ทั้งนี้ในปี 2556 บริษัทฯ ไม่มีรายการที่เกี่ยวกับความขัดแย้งทางผลประโยชน์	บริษัทฯ ควรจัดให้มีการบังคับใช้นโยบายโดยให้พนักงานรับทราบการทำรายการที่อาจมีความขัดแย้งทางผลประโยชน์อย่างเป็นทางการ โดยเฉพาะผู้บริหาร	รับทราบและจะจัดให้มีการปฏิบัติตามนโยบาย	พนักงานที่ยังไม่ได้ลงนามรับทราบส่วนใหญ่เป็นพนักงานรุ่นเก่า บริษัทฯ อยู่ระหว่างดำเนินการติดตามให้พนักงานลงนามรับทราบเกี่ยวกับการทำรายการที่อาจมีความขัดแย้งทางผลประโยชน์
2. ควรมีการแจ้งจำนวนพนักงานและเงินเดือนในรายงานการกระทบยอดการจ่ายเงินเดือน (Payroll Reconciliation) ระดับความเสี่ยง: ต่ำ ปัจจุบันบริษัทฯ กระทบยอดการจ่ายเงินเดือนจากทะเบียนการจ่ายเงินเดือนสมุดบัญชีแยกประเภท และภ.ง.ด.1 อย่างไรก็ตามบริษัทฯ ควรมีการกระทบยอดการเปลี่ยนแปลงจำนวนพนักงานและเงินเดือนเปรียบเทียบกับเดือนก่อน รายงานดังกล่าวจะช่วยอธิบายผู้บริหารถึงการเปลี่ยนแปลงของเงินเดือนแต่ละเดือน เพื่อเป็นข้อมูลในการตรวจสอบและอนุมัติ	การทำรายงานกระทบยอดการจ่ายเงินเดือน (Payroll reconciliation) เป็นวิธีการตรวจสอบที่ดี ที่ทำให้มั่นใจได้ว่ามีการจ่ายเงินเดือนถูกต้องตามจำนวนพนักงานที่ลาออกและเข้าทำงานใหม่	รับทราบและจะปฏิบัติตาม	

ทั้งนี้ สำหรับปีสิ้นสุด 31 ธันวาคม 2556 ผู้สอบบัญชีของบริษัทฯ ไม่ได้มีการออกรายงานข้อสังเกตจากการตรวจสอบบัญชีแก่บริษัทฯ