

### 3.13 การควบคุมภายในและการบริหารจัดการความเสี่ยง

#### 3.13.1 ความเห็นของคณะกรรมการบริษัท

##### พุกงา โฮลดิ้ง หรือ PSH

บริษัทฯ ให้ความสำคัญต่อระบบการควบคุมภายในและการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยกำหนดให้คณะกรรมการตรวจสอบมีหน้าที่สอบทานผลการประเมินความเพียงพอของระบบการควบคุมภายใน เพื่อมุ่งเน้นให้ระบบการควบคุมภายในมีความเพียงพอและเหมาะสมกับการดำเนินธุรกิจ โดยที่ประชุมคณะกรรมการตรวจสอบของบริษัทฯ ครั้งที่ 1/2559 วันที่ 9 พฤษภาคม 2559 และที่ประชุมคณะกรรมการของบริษัทฯ ครั้งที่ 2/2559 วันที่ 11 พฤษภาคม 2559 ได้มีมติพิจารณาอนุมัตินโยบายและแนวทางการปฏิบัติในกระบวนการต่าง ๆ ซึ่งรวมถึงระบบการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยงต่าง ๆ ของบริษัทฯ โดยนโยบายและแนวทางการปฏิบัติดังกล่าว นั้น เป็นไปในทิศทางเดียวกับนโยบายและแนวทางที่ PS ได้ใช้ปฏิบัติมาโดยตลอด เพื่อให้บริษัทฯ และ PS มีระบบควบคุมภายในที่เป็นมาตรฐานเดียวกันและมีความเพียงพอเหมาะสม

ทั้งนี้ บริษัทฯ ได้จัดทำการประเมินความเพียงพอของระบบควบคุมภายในตามแบบประเมินของสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (ก.ล.ต.) ซึ่งมี 5 องค์ประกอบ ตามมาตรฐานสากลของ COSO (The Committee of Sponsoring Organizations of the Tread way Commission) คือ การควบคุมภายในองค์กร การประเมินความเสี่ยง การควบคุมการปฏิบัติงาน ระบบสารสนเทศและการสื่อสารข้อมูล และระบบการติดตาม โดยให้ผู้บริหารทำการประเมินความเพียงพอของระบบควบคุมภายในของบริษัทฯ จากนั้นนำเสนอต่อคณะกรรมการตรวจสอบเพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบ ก่อนเข้ารายงานคณะกรรมการบริษัทในการประชุมคณะกรรมการบริษัท ครั้งที่ 2/2559 เมื่อวันที่ 11 พฤษภาคม 2559 โดยมีกรรมการอิสระ 7 คน ซึ่งเป็นกรรมการตรวจสอบ 4 คน เข้าร่วมประชุมด้วย ซึ่งคณะกรรมการบริษัท ได้พิจารณาแบบประเมินความเพียงพอของระบบควบคุมภายในของ PS ควบคู่กับแบบประเมินความเพียงพอของระบบควบคุมภายในของบริษัทฯ แล้ว มีความเห็นว่าระบบการควบคุมภายในของ PS และบริษัทย่อมมีความเหมาะสมเพียงพอ ดังนั้น การที่บริษัทฯ ใช้แนวทางระบบการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยงในทิศทางเดียวกับ PS จึงทำเชื่อมั่นได้ว่า บริษัทฯ มีระบบการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยงที่มีความเหมาะสมเพียงพอเช่นกัน

นอกจากนี้ บริษัทฯ ได้กำหนดกลไกกำกับดูแลกิจการของบริษัทฯ ย่อยและ/หรือบริษัทร่วมที่อาจมีในอนาคต โดยจะพิจารณาส่งบุคคลไปเป็นกรรมการในบริษัทย่อยและ/หรือบริษัทร่วมนั้นอย่างน้อยตามสัดส่วนการถือหุ้นของบริษัทฯ และมีการกำหนดขอบเขตหน้าที่และความรับผิดชอบของกรรมการและผู้บริหารที่ได้รับแต่งตั้งดังกล่าวไว้อย่างชัดเจน อย่างไรก็ตาม การดำเนินการตามนโยบายดังกล่าวสำหรับบริษัทย่อย และ/หรือบริษัทร่วมที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตนั้นขึ้นอยู่กับสัดส่วนการถือหุ้นของบริษัทฯ และความเห็นชอบของผู้ร่วมทุนในอนาคตด้วย (สามารถพิจารณารายละเอียดได้ในส่วนที่ 1 หัวข้อ หัวข้อ 3.11.3 การกำกับดูแลการดำเนินงานของบริษัทฯ ย่อยและร่วม)

## พุกผา เรียลเอสเตท หรือ PS

PS และบริษัทย่อยของ PS ให้ความสำคัญต่อระบบการควบคุมภายในและการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยกำหนดให้คณะกรรมการตรวจสอบมีหน้าที่สอบทานผลการประเมินความเพียงพอของระบบการควบคุมภายใน เพื่อมุ่งเน้นให้ระบบการควบคุมภายในมีความเพียงพอและเหมาะสมกับการดำเนินธุรกิจ โดยนำกรอบแนวทางปฏิบัติด้านการควบคุมภายใน 5 องค์ประกอบตามมาตรฐานสากลของ COSO (The Committee of Sponsoring Organizations of the Tread way Commission) มาใช้ปรับปรุงพัฒนาควบคู่กับกรอบแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยง (Enterprise Risk Management : ERM) เพื่อเป็นเครื่องมือของฝ่ายจัดการในการพัฒนาให้ระบบการควบคุมภายในและการบริหารจัดการความเสี่ยงมีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น นอกจากนี้ PS ยังกำหนดให้มีกระบวนการสอบทานโดยฝ่ายตรวจสอบภายใน เพื่อประเมินและปรับปรุงประสิทธิภาพของระบบควบคุม การบริหารความเสี่ยง และการกำกับดูแลอย่างเป็นระบบ โดยคณะกรรมการตรวจสอบจะให้ความเห็นชอบในการพิจารณาแต่งตั้ง โยกย้าย เลิกจ้างผู้ดำรงตำแหน่งหัวหน้างานตรวจสอบภายใน และการประเมินผลการปฏิบัติงานของฝ่ายตรวจสอบภายใน

PS และบริษัทย่อยของ PS ได้กำหนดให้มีกระบวนการสอบทานโดยฝ่ายตรวจสอบภายใน เพื่อประเมินและปรับปรุงประสิทธิภาพของระบบควบคุม การบริหารความเสี่ยง และการกำกับดูแลอย่างเป็นระบบ ผ่านแผนการตรวจสอบประจำปีที่ได้รับการอนุมัติจากคณะกรรมการตรวจสอบ ซึ่งฝ่ายตรวจสอบภายในได้นำเสนอผลการตรวจสอบให้คณะกรรมการตรวจสอบรับทราบอย่างสม่ำเสมอเป็นประจำทุกเดือน โดยคณะกรรมการตรวจสอบจะมีข้อคิดเห็น/ข้อเสนอแนะให้ PS และบริษัทย่อยของ PS นำไปปรับปรุงแก้ไขกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

สำหรับบริษัทย่อยและบริษัทร่วมของ PS ในต่างประเทศ PS ได้ว่าจ้างที่ปรึกษาภายนอก เป็นผู้ปฏิบัติงานตรวจสอบภายใน ซึ่งคณะกรรมการตรวจสอบก็ได้รับทราบการนำเสนอผลการตรวจสอบภายในจากที่ปรึกษาภายนอกเป็นประจำทุกปีเช่นกัน ทั้งนี้ ที่ปรึกษาภายนอกที่ PS ได้ว่าจ้างมาทำหน้าที่ตรวจสอบในปี 2557 และ 2558 คือ Ernst & Young India

นอกจากนี้ PS ได้ว่าจ้างบริษัทที่ปรึกษาภายนอก ให้ตรวจสอบระบบการควบคุมของระบบงานที่สำคัญของ PS และบริษัทย่อยของ PS เพิ่มเติมจากการปฏิบัติงานของผู้ตรวจสอบภายในของ PS ได้แก่ ระบบงานสรรหาที่ดิน จัดซื้อจัดจ้าง และงบประมาณโครงการ โดยผลการตรวจสอบพบว่า PS และบริษัทย่อยของ PS มีระบบการควบคุมภายในและการดูแลเกี่ยวกับความเสี่ยงที่เหมาะสมเพียงพอ โดยไม่พบจุดอ่อนหรือข้อบกพร่องในระบบการควบคุมภายในที่เป็นสาระสำคัญ ทั้งนี้ ที่ปรึกษาภายนอกที่ PS ได้ว่าจ้างมาทำหน้าที่ตรวจสอบคือ บริษัท เคพีเอ็มจี ภูมิภาค ที่ปรึกษารัฐกิจ จำกัด สำหรับปี 2558 และ บริษัทไฟร์วอลล์เซอร์วิสเซส คูเปอร์ส เอบีเอส จำกัด สำหรับปี 2557

PS ใช้แบบประเมินความเพียงพอของระบบควบคุมภายในของสำนักงาน.ล.ต. ซึ่งมี 5 องค์ประกอบ คือ การควบคุมภายในองค์กร การประเมินความเสี่ยง การควบคุมการปฏิบัติงาน ระบบสารสนเทศและการสื่อสารข้อมูล และระบบการติดตาม โดยให้ผู้บริหารทำการประเมินความเพียงพอของระบบควบคุมภายในของ PS และบริษัทย่อยของ PS

จากนั้นนำเสนอต่อคณะกรรมการตรวจสอบเพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบ ก่อนเข้ารายงานคณะกรรมการบริษัทในการประชุมคณะกรรมการบริษัท ครั้งที่ 1/2559 เมื่อวันที่ 22 มกราคม 2559 โดยมีกรรมการอิสระ 5 คน ซึ่งเป็นกรรมการตรวจสอบ 3 คน เข้าร่วมประชุมด้วย

คณะกรรมการบริษัทของ PS ได้พิจารณาแบบประเมินความเสี่ยงของระบบควบคุมภายในแล้ว มีความเห็นว่าระบบการควบคุมภายในของ PS และบริษัทย่อยของ PS มีความเหมาะสมเพียงพอ ซึ่งจากผลการตรวจสอบที่ผ่านมาไม่พบข้อบกพร่องที่มีสาระสำคัญเกี่ยวกับระบบควบคุมภายใน ทั้งนี้ การควบคุมภายในของ PS และบริษัทย่อยของ PS ในด้านต่าง ๆ ทั้ง 5 องค์ประกอบพอสรุปสาระสำคัญ ได้ดังนี้

#### การควบคุมภายในองค์กร (Control Environment)

PS ได้จัดสภาพแวดล้อมและโครงสร้างองค์กรที่เอื้ออำนวยให้ระบบการควบคุมภายในดำเนินไปตามที่ PS มุ่งหวังรวมถึงการกำหนดเป้าหมายการดำเนินธุรกิจที่ชัดเจน และชี้วัดผลได้ โดยผ่านการพิจารณาจากคณะกรรมการบริษัท เพื่อเป็นแนวทางการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยในปี 2558 PS ได้มีการทบทวน และปรับปรุงคู่มือจรรยาบรรณของ PS ขึ้นใหม่ เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีได้อย่างครบถ้วน พร้อมทั้งกำหนดให้มีวัน CG Day ขึ้น เพื่อให้กรรมการ ผู้บริหารระดับสูง และพนักงาน ได้ร่วมลงนามให้สัตยาบันในคู่มือจรรยาบรรณ เพื่อเป็นการแสดงให้เห็นถึงการมีหลักธรรมาภิบาลที่ดี มีความโปร่งใส ในการดำเนินธุรกิจของ PS และบริษัทย่อยของ PS ที่คำนึงถึงผู้ถือหุ้น ลูกค้า พนักงาน และผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย นอกจากนี้ PS ยังได้เชิญผู้รับเหมา ผู้ผลิต ผู้จัดจำหน่ายและคู่ค้าร่วมธุรกิจ ร่วมประชุมทำความเข้าใจ และลงนามในคำรับรองการต่อต้านคอร์รัปชัน ภายในองค์กรร่วมกันกับผู้บริหารระดับสูงของ PS ด้วย

#### การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

PS มีคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร ทำหน้าที่ให้ข้อเสนอแนะต่อฝ่ายบริหารในการกำหนดกรอบและแนวทางให้มีการจัดการและดูแลเกี่ยวกับความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ คณะกรรมการบริษัท และผู้บริหารได้ให้ความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยง โดยกำหนดให้มีการจัดทำนโยบายการบริหารความเสี่ยง ประเมินปัจจัยความเสี่ยง ทั้ง 4 ด้านคือ ด้านกลยุทธ์ ด้านการปฏิบัติงาน ด้านการเงิน ด้านการปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งการประเมินความเสี่ยงต่อการทุจริต เพื่อจัดให้มีระบบการป้องกันที่เหมาะสมและเพียงพอ เพื่อลดผลกระทบที่อาจมีต่อการดำเนินธุรกิจของ PS และบริษัทย่อยของ PS ที่ประชุมคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร ได้เชิญตัวแทนจากสายการปฏิบัติงานแต่ละสายงาน มานำเสนอการดำเนินการตามแนวทางการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร ได้รับฟังถึงปัญหา หรือข้อขัดข้องในการปฏิบัติ ตลอดจนให้ข้อสังเกต หรือข้อเสนอแนะเพิ่มเติม ซึ่งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรจะมีการรายงานต่อคณะกรรมการบริษัท ให้รับทราบถึงการดำเนินงานของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรเป็นรายไตรมาส

นอกจากนี้ PS ยังได้จัดตั้งโครงการ Business Continuity Management (BCM) ขึ้นเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาและกำกับดูแลระบบบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ ให้ PS สามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างต่อเนื่องและลดผลกระทบต่อบริษัทในด้านต่าง ๆ เมื่อเกิดเหตุขัดข้อง โดยจัดหาที่ปรึกษาที่มีประสบการณ์และความเชี่ยวชาญเข้ามาดำเนินโครงการ

### การควบคุมการปฏิบัติงาน (Control Activities)

PS และบริษัทย่อยของ PS มีกิจกรรมการควบคุม โดยนำระบบการบริหารงานและประเมินผลทั้งองค์กร (Balanced Scorecard) และดัชนีวัดความสำเร็จ (Key Performance Indicators : KPIs) เป็นเครื่องมือในการวางแผนและควบคุม ต่อเนื่องมาโดยตลอด มีการแบ่งแยกหน้าที่ความรับผิดชอบ เพื่อตรวจสอบซึ่งกันและกัน PS และบริษัทย่อยของ PS มีคู่มือการปฏิบัติงาน ซึ่งใช้เป็นกรอบในการกำหนดแนวทางการปฏิบัติงานให้เป็นไปอย่างมีระบบและมีประสิทธิภาพ ป้องกัน และลดความเสี่ยงต่อความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นจากกิจกรรมการดำเนินงานของหน่วยงานต่าง ๆ นอกจากนี้ PS และบริษัทย่อยของ PS ยังมีระเบียบการกระจายอำนาจของบริษัทฯ เพื่อใช้ในการกำหนดขอบเขต อำนาจหน้าที่ และวงเงินอนุมัติในแต่ละระดับไว้อย่างชัดเจน ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความคล่องตัวและมีการควบคุมที่เหมาะสมเพียงพอ ในปี 2558 PS ได้ปรับปรุงนโยบายการรับข้อร้องเรียน (Whistle Blower Policy) รวมทั้งได้พัฒนาปรับปรุงระบบการรับข้อร้องเรียนอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้พนักงาน และผู้มีส่วนได้เสียภายนอกสามารถแจ้งข้อร้องเรียนผ่านระบบได้ โดยมั่นใจว่าข้อมูลการร้องเรียนจะได้รับการดูแลรักษาเป็นความลับ ไม่รั่วไหลไปสู่บุคคลที่ไม่เกี่ยวข้อง นอกจากนี้เพื่อให้มีการปฏิบัติอย่างถูกต้อง และสอดคล้องกับกฎระเบียบบริษัทฯ มีการกำหนดวิธีการเพื่อให้แน่ใจว่า PS และบริษัทย่อยของ PS ได้ปฏิบัติตามกฎหมายและข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง มีมาตรการที่รัดกุม เหมาะสม ในกรณีที่ PS และบริษัทย่อยของ PS มีการทำธุรกรรมกับผู้ถือหุ้นรายใหญ่ กรรมการ ฯลฯ เพื่อป้องกันการถ่ายเทผลประโยชน์ เช่น ต้องผ่านขั้นตอนการอนุมัติโดยผู้ไม่มีส่วนได้เสียในธุรกรรมนั้น รวมทั้งมีการเปิดเผยข้อมูลการทำธุรกรรมดังกล่าว ตามระเบียบของสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และระเบียบของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย และ คณะกรรมการกำกับตลาดทุน และเปิดเผยข้อมูลเกี่ยวกับบุคคลหรือกิจการที่เกี่ยวข้องกันตามมาตรฐานการบัญชี

### ระบบสารสนเทศและการสื่อสารข้อมูล (Information & Communication)

PS และบริษัทย่อยของ PS มีการพัฒนาระบบสารสนเทศและระบบข้อมูลอย่างต่อเนื่อง โดยจัดให้มีระบบข้อมูลและช่องทางการสื่อสารทั้งภายในและภายนอกองค์กร อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล คือครบถ้วน ถูกต้อง และทันเวลา เพียงพอที่จะใช้ในการตัดสินใจ ไม่ว่าจะเป็นข้อมูลทางการเงินหรือข้อมูลอื่น ระบบด้านการสื่อสารภายในนั้น PS ได้ให้ข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นต่อการดำเนินงานที่เพียงพอ และทันต่อเหตุการณ์ โดยพนักงานทุกคนได้รับข้อมูลข่าวสารผ่านระบบ Intranet ของ PS ระบบการสื่อสารกับบุคคลหรือองค์กรภายนอกนั้น PS มีระบบการติดต่อสื่อสารที่มีการให้ข้อมูลข่าวสาร ผ่านทางเว็บไซต์ของบริษัทฯ ([www.pruksa.com](http://www.pruksa.com)) รวมทั้งจัดส่งรายงานการดำเนินงานให้สถาบันต่าง ๆ ตามระเบียบของสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ และระเบียบของตลาดหลักทรัพย์ฯ และ คณะกรรมการกำกับตลาดทุน ตามกำหนดเวลาอย่างมีประสิทธิภาพ

PS และบริษัทย่อยของ PS มีระบบควบคุมการรับส่ง หรือนำข้อมูลเข้าสู่ระบบ มีการแบ่งแยกงานและกำหนดผู้มีหน้าที่รับผิดชอบ และอำนาจของบุคลากรและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับสารสนเทศการสื่อสารอย่างชัดเจน นอกจากนี้ PS และบริษัทย่อยของ PS ได้กำหนดสิทธิในการเข้าถึงข้อมูล ได้เฉพาะผู้มีหน้าที่ความรับผิดชอบเท่านั้น

### ระบบการติดตาม (Monitoring Activities)

PS และบริษัทย่อยของ PS มีระบบการติดตามผลการดำเนินงาน โดยผู้บริหารในแต่ละสายงานได้เปรียบเทียบผลการดำเนินงานกับเป้าหมายที่กำหนดอย่างสม่ำเสมอ เพื่อปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ที่เหมาะสมได้อย่างทันท่วงที ผ่านคณะกรรมการ ซึ่งมีการประชุมเป็นประจำทุกสัปดาห์ ทั้งนี้คณะกรรมการบริษัทได้รับทราบ เปรียบเทียบผลการดำเนินงานว่า เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่ ในการประชุมคณะกรรมการบริษัท เป็นประจำทุกเดือน

#### 3.13.2 ความเห็นของคณะกรรมการบริษัท

บริษัท เคพีเอ็มจี ภูมิภาค ไทย สอบบัญชี จำกัด ซึ่งเป็นผู้สอบบัญชีของ PS ได้ตรวจสอบงบการเงินสำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2559 ของ PS โดยไม่พบรายการปรับปรุงที่มีสาระสำคัญที่ต้องแก้ไขหรือปรับปรุงให้เป็นไปตามมาตรฐานการบัญชีที่รับรองทั่วไป และไม่ได้มีการออกจดหมายชี้แจงข้อบกพร่องของระบบควบคุมภายในบริษัทแต่อย่างใด

#### 3.13.3 หัวหน้างานตรวจสอบภายใน

ในการประชุมคณะกรรมการตรวจสอบครั้งที่ 1/2559 เมื่อวันที่ 9 พฤษภาคม 2559 ได้แต่งตั้งนายเปรมศักดิ์ วัลลิกุล ตำแหน่งผู้อำนวยการอาวุโส ฝ่ายตรวจสอบภายใน ให้ดำรงตำแหน่งหัวหน้างานตรวจสอบภายในของบริษัทฯ โดยนายเปรมศักดิ์ ยังดำรงตำแหน่งหัวหน้างานตรวจสอบภายในของ PS และได้ทำหน้าที่ตรวจสอบภายในให้ PS มาเป็นเวลามากกว่า 5 ปี

ทั้งนี้ กฎบัตรคณะกรรมการตรวจสอบได้กำหนดให้คณะกรรมการตรวจสอบมีหน้าที่พิจารณาความเป็นอิสระของหน่วยงานตรวจสอบภายใน และให้ความเห็นชอบในการพิจารณาแต่งตั้งโยกย้าย เลิกจ้างหัวหน้าหน่วยงานตรวจสอบภายใน หรือหน่วยงานอื่นใดที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการตรวจสอบภายใน รวมถึงพิจารณาเห็นชอบงบประมาณประจำปี อัตราค่าจ้างคน และทรัพยากรที่จำเป็นในการปฏิบัติงานของฝ่ายตรวจสอบภายใน และอนุมัติแผนการตรวจสอบประจำปี รวมถึงการพิจารณาอนุมัติทบทวนปรับเปลี่ยนแผนงานตรวจสอบภายในส่วนที่มีนัยสำคัญ

(ประวัติของหัวหน้างานตรวจสอบภายในตามเอกสารแนบ 3)