

11. การควบคุมภายในและการบริหารจัดการความเสี่ยง

1. การควบคุมภายใน

1.1 การประเมินความเพียงพอของระบบการควบคุมภายในโดยคณะกรรมการบริษัท

ในการประชุมคณะกรรมการบริษัท ครั้งที่ 1/2562 เมื่อวันที่ 27 กุมภาพันธ์ 2562 โดยมีคณะกรรมการตรวจสอบเข้าร่วมประชุมด้วย คณะกรรมการได้ประเมินระบบควบคุมภายใน โดยการซักถามข้อมูลจากฝ่ายบริหารเกี่ยวกับความเพียงพอของระบบการควบคุมภายในของบริษัท ทั้ง 5 ส่วน คือ

- 1) องค์กรและสภาพแวดล้อม
- 2) การบริหารความเสี่ยง
- 3) การควบคุมการปฏิบัติงานของฝ่ายบริหาร
- 4) ระบบสารสนเทศและการสื่อสารข้อมูล
- 5) ระบบการติดตาม

ภายหลังจากการประเมินแล้ว คณะกรรมการมีความเห็นว่า บริษัทมีระบบควบคุมภายในในเรื่องการทำธุรกรรมกับผู้ถือหุ้นรายใหญ่ กรรมการ ผู้บริหาร หรือผู้ที่เกี่ยวข้องกับบุคคลดังกล่าวอย่างเพียงพอแล้ว และมีระบบควบคุมภายในในด้านต่าง ๆ ทั้ง 5 ส่วน ที่มีความเหมาะสมและเพียงพอในการที่จะป้องกันทรัพย์สินอันเกิดจากการที่ผู้บริหารนำไปใช้โดยมิชอบหรือโดยไม่มีอำนาจ รวมถึงมีระบบการตรวจสอบภายในที่มีความอิสระในการติดตามและประเมินผลการควบคุมภายใน นอกจากนี้ บริษัทยังมีระบบการจัดเก็บเอกสารสำคัญที่ทำให้กรรมการ ผู้สอบบัญชี และผู้มีอำนาจตามกฎหมายสามารถตรวจสอบได้ภายในระยะเวลาอันควร

1.2 การดำเนินการเกี่ยวกับระบบควบคุมภายในของบริษัท

บริษัทและบริษัทย่อยให้ความสำคัญกับระบบการควบคุมภายในที่ดีและเพียงพอ เนื่องจากจะช่วยให้การดำเนินงานของบริษัทเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ โดยบริษัทและบริษัทย่อยได้มีการจัดทำนโยบายระเบียบ และคู่มือการปฏิบัติงานที่ครอบคลุมทุกกระบวนการทำงานสำคัญ รวมทั้งมีการแบ่งแยกอำนาจหน้าที่การดำเนินงานตามหลักการการตรวจสอบและถ่วงดุล (check and balance)

ในปี 2561 สำนักตรวจสอบภายในได้ดำเนินการตรวจสอบ การตรวจติดตาม ระบบควบคุมภายในของบริษัทและบริษัทย่อย การตรวจสอบนโยบายและกระบวนการต่าง ๆ ที่สำคัญ เพื่อมาตรการต่อต้านการคอร์รัปชันในองค์กร การตรวจสอบและรายงานผลการปฏิบัติงาน ข้อสังเกต ความเห็น และข้อเสนอแนะที่ตรวจพบ โดยรายงานตรงต่อคณะกรรมการตรวจสอบ และสำเนารายงานต่อผู้บริหาร ซึ่งที่ผ่านมา ผู้บริหารได้ให้ความสำคัญ และบริษัทได้ดำเนินการแก้ไขปรับปรุงระบบการปฏิบัติงานในฝ่ายต่าง ๆ ตามข้อเสนอแนะของผู้ตรวจสอบภายในมาโดยตลอด

1.3 ข้อสังเกตของผู้ตรวจสอบภายใน

ในปี 2561 สำนักตรวจสอบภายในได้ทำการตรวจสอบความเพียงพอและควมมีประสิทธิภาพของการควบคุมภายใน และนำเสนอต่อคณะกรรมการตรวจสอบ โดยพิจารณาเข้าตรวจตามลำดับผลกระทบที่มีต่อการดำเนินงาน ทั้งนี้ ในช่วงเวลาดังกล่าว ผู้ตรวจสอบภายในได้เข้าทำการตรวจสอบระบบการควบคุมภายในของกระบวนการหลัก ดังนี้

- 1) กระบวนการผลิตบริษัท บุรีรัมย์พลังงาน จำกัด, บริษัท บุรีรัมย์เพาเวอร์ จำกัด และบริษัทบุรีรัมย์เพาเวอร์พลัส จำกัด
- 2) กระบวนการผลิตบริษัท โรงงานน้ำตาลบุรีรัมย์ จำกัด
- 3) การตรวจติดตามผลการตรวจสอบกระบวนการผลิตบริษัท โรงงานน้ำตาลบุรีรัมย์ จำกัด
- 4) การตรวจติดตามผลการตรวจสอบกระบวนการผลิตบริษัท ปุ๋ยตราบุญแจ จำกัด
- 5) การตรวจติดตามผลการตรวจสอบกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลและเงินเดือน
- 6) การตรวจติดตามผลการตรวจสอบกระบวนการผลิตบริษัท บุรีรัมย์พลังงาน จำกัด และบริษัท บุรีรัมย์เพาเวอร์ จำกัด
- 7) การตรวจติดตามผลการตรวจสอบกระบวนการจัดซื้อและการจ่ายชำระเงิน
- 8) การตรวจติดตามผลการตรวจสอบกระบวนการปิดบัญชีและการจัดทำรายงานทางการเงิน
- 9) การตรวจติดตามผลการตรวจสอบกระบวนการด้านสินเชื่อ (เงินกู้ยืม) และกระบวนการด้านส่งเสริมชาวไร่
- 10) การตรวจติดตามผลการตรวจสอบมาตรการต่อต้านการคอร์รัปชันของการควบคุมภายใน

โดยการสังเกตการณ์ สัมภาษณ์ เปรียบเทียบข้อมูลและสอบทานขั้นตอนการปฏิบัติงาน และตรวจสอบข้อมูลต่าง ๆ เกี่ยวกับเรื่องที่ทำกรตรวจสอบ หลังจากนั้น ได้มีการสรุปประเด็นที่พบจากการตรวจสอบ และหารือร่วมกันกับเจ้าหน้าที่ของบริษัท เพื่อพิจารณาปัญหาและวิธีการปรับปรุงแก้ไข จนได้ข้อสรุปซึ่งเห็นชอบร่วมกัน ทั้งนี้ ข้อสังเกตของผู้ตรวจสอบภายใน การดำเนินการของบริษัทและสรุปผลการติดตาม เป็นดังนี้

ข้อสังเกต/ข้อเสนอแนะ	ผลการตรวจสอบ/ตรวจติดตาม
1. ภาพรวมของการกำหนดและติดตั้งระบบการควบคุมภายในระดับองค์กร	1. บริษัทมีการสื่อสารนโยบายต่าง ๆ ในกระบวนการธุรกิจที่สำคัญ ได้แก่ นโยบายการต่อต้านทุจริตคอร์รัปชัน นโยบายการรับและให้ของขวัญ นโยบายการแจ้งเรื่องร้องเรียน หรือเบาะแส เป็นต้น

ข้อสังเกต/ข้อเสนอแนะ	ผลการตรวจสอบ/ตรวจติดตาม
	2. บริษัทเริ่มใช้ระบบงาน SAP เมื่อ กรกฎาคม 2561 เพื่อรองรับการปฏิบัติงานให้กับหน่วยงานในองค์กร การจัดทำรายงานทางการเงิน และการตรวจสอบข้อมูลให้เป็นอย่างดีมีประสิทธิภาพ
2. การติดตามการพัฒนาและปรับปรุงระบบการควบคุมภายในแต่ละกระบวนการทางธุรกิจ	สำหรับประเด็น ข้อตรวจพบในกระบวนการทางธุรกิจ ทั้ง 10 กระบวนการ โดยบริษัทได้มีการปรับปรุง แก้ไข และมีการนำไปปฏิบัติ (บางส่วน) แล้ว ทั้งนี้ สรุปผลการติดตามได้ดังนี้
2.1 กระบวนการผลิตบริษัท บุรีรัมย์พลังงาน จำกัด, บริษัท บุรีรัมย์เพาเวอร์ จำกัด และบริษัท บุรีรัมย์เพาเวอร์พลัส จำกัด	1. การควบคุมของเสีย (Scrap/Waste) โดยควรจัดให้มีพื้นที่จัดเก็บให้เพียงพอ/แนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับการควบคุม/การจัดการของเสีย 2. การบำรุงรักษาเครื่องจักร และซ่อมแซมเครื่องจักร ควรมีการทบทวนรายการเครื่องจักร ความครบถ้วน/ความเหมาะสมในการบำรุงรักษา
2.2 กระบวนการผลิตบริษัท โรงงานน้ำตาลบุรีรัมย์ จำกัด	1. การวางแผนการผลิต และการรายงานผลมีการบันทึกและได้รับอนุมัติจากผู้มีอำนาจอย่างเป็นทางการเป็นลายลักษณ์อักษร และเหมาะสม 2. ควรมีการวางแผนการบริหารจัดการเชื้อเพลิงให้เพียงพอและเหมาะสม 3. การควบคุมของเสีย (Scrap/Waste) โดยควรจัดให้มีพื้นที่จัดเก็บให้เพียงพอ/แนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับการควบคุม/การจัดการของเสีย 4. บริษัทจัดให้มีการสอบเทียบเครื่องมือวัดและจัดเก็บใบรับรองผลการสอบเทียบ รวมทั้งมีการพิจารณาระยะเวลาในการสอบเทียบเครื่องมือต่าง ๆ 5. ควรจัดให้มีการทบทวน การบำรุงรักษาอุปกรณ์เครื่องมือ เครื่องจักร ให้ครบถ้วนและเหมาะสม
2.3 การตรวจติดตามผลการตรวจสอบกระบวนการผลิตบริษัท โรงงานน้ำตาลบุรีรัมย์ จำกัด	1. บริษัทดำเนินการปรับปรุงประวัติเครื่องจักร ถูกต้องตามบัญชีรายชื่อเครื่องจักร และบันทึกรายการซ่อมบำรุงอย่างเป็นทางการเป็นลายลักษณ์อักษร

ข้อสังเกต/ข้อเสนอแนะ	ผลการตรวจสอบ/ตรวจติดตาม
	2. บริษัทอยู่ระหว่างจัดตั้งคณะทำงานจัดการทรัพย์สิน
2.4 การตรวจติดตามผลการตรวจสอบกระบวนการผลิตบริษัท ปุ๋ยตราบุญแจ จำกัด	1. บริษัทกำหนดให้มีการบันทึกอุณหภูมิเตาอบปุ๋ยอย่างสม่ำเสมอ 2. บริษัทจัดทำระเบียบปฏิบัติการควบคุมคุณภาพอย่างเป็นทางการสม่ำเสมอ โดยนำไปทดสอบกับหน่วยงานภายนอก เดือนละ 1 ครั้ง เพื่อให้มั่นใจในคุณภาพ 3. บริษัทจัดทำแผนผังโกดังแทนการติดป้ายบ่งชี้เนื่องจากจำนวนวัตถุดิบวางในโกดังมีปริมาณมากไม่สะดวกต่อการเคลื่อนย้าย
2.5 การตรวจติดตามผลการตรวจสอบกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลและเงินเดือน	1. บริษัทมีการปรับปรุง Lay-out ที่ตั้งถังดับเพลิงและให้มีการตรวจสอบเครื่องดับเพลิงเป็นประจำทุกเดือน 2. บริษัทมีการรณรงค์ให้ผู้ปฏิบัติงานเห็นความสำคัญในการสวมใส่อุปกรณ์ป้องกันอันตรายส่วนบุคคล โดยจัดทำกิจกรรม Safety Take จัดทำแผน Morning Take และมีการประชุมรายงานผลเป็นประจำ 3. บริษัทมีการจัดทำคู่มือพนักงาน ระบุระเบียบข้อบังคับในการทำงาน และสวัสดิการพนักงาน รวมถึงมีการสื่อสารให้พนักงานทราบ
2.6 การตรวจติดตามผลการตรวจสอบกระบวนการผลิตบริษัท บุรีรัมย์พลังงาน จำกัด และบริษัท บุรีรัมย์เพาเวอร์ จำกัด	1. บริษัทควรจัดให้มีการบำรุงรักษา อุปกรณ์เครื่องมือ เครื่องจักรให้ครบถ้วน เหมาะสม 2. หลักเกณฑ์ที่ใช้อ้างอิง การประเมินผลการปฏิบัติงานส่วนงานซ่อมบำรุง 3. บริษัทจัดทำนโยบายสิ่งแวดล้อมเป็นแนวทางปฏิบัติการจัดการ/ควบคุมของเสีย
2.7 การตรวจติดตามผลการตรวจสอบกระบวนการจัดซื้อและการจ่ายชำระเงิน	บริษัทกำหนดให้มีการประเมินคุณภาพผู้ขายเป็นประจำสม่ำเสมอ

ข้อสังเกต/ข้อเสนอแนะ	ผลการตรวจสอบ/ตรวจติดตาม
2.8 การตรวจติดตามผลการตรวจสอบกระบวนการปิดบัญชีและการจัดทำรายงานทางการเงิน	บริษัทจัดทำระบบเก็บข้อมูลลูกหนี้รายตัวใหม่ โดยยกเลิกการเก็บข้อมูลแบบ manual เป็นเก็บข้อมูลในระบบ SAP รองรับการบันทึกข้อมูลการ์ดลูกหนี้รายตัว
2.9 การตรวจติดตามผลการตรวจสอบกระบวนการด้านสินเชื่อ (เงินเที่ยว) และกระบวนการด้านส่งเสริมชาวไร่	1. บริษัทได้กำหนดระเบียบวิธีปฏิบัติพิจารณาสินเชื่อแก่บุคคล โดยจัดทำเป็นขั้นตอนการปฏิบัติงานด้านสินเชื่อที่เป็นลายลักษณ์อักษร 2. บริษัทได้ดำเนินการจัดทำระบบการค้ำข้อมูลสัญญาการค้ำประกันให้ชาวไร่สามารถค้ำประกันผู้กู้ได้ไม่เกิน 4 ราย ในฤดูกาลจ่ายเงินส่งเสริมในปีนั้น ๆ
2.10 การตรวจติดตามผลการตรวจสอบมาตรการต่อต้านการคอร์รัปชันของการควบคุมภายใน	การตรวจสอบและตรวจติดตามกระบวนการต่าง ๆ ที่สำคัญได้แก่ ภาระงานขายและการตลาด ภาระงานการจัดซื้อและการทำสัญญา ภาระงานการบริหารบุคลากร ภาระงานประเมินความเสี่ยงเกี่ยวกับมาตรการต่อต้านคอร์รัปชัน

2. การบริหารจัดการความเสี่ยง

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของบริษัทเป็นผู้กำหนดนโยบายและกระบวนการบริหารความเสี่ยงให้สำนักบริหารความเสี่ยงนำไปปฏิบัติ สำนักบริหารความเสี่ยงเป็นผู้รับผิดชอบในการกำหนดและออกแบบระบบงาน รวมทั้งระบุปัจจัยความเสี่ยง ซึ่งการวางแผนการดำเนินธุรกิจหรือปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงปัจจัยเสี่ยง จะช่วยให้สำนักบริหารความเสี่ยงสามารถออกแบบระบบที่มีจุดควบคุม เพื่อควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ ซึ่งสอดคล้องกับการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO (The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) ที่กำหนดไว้

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงได้ตระหนักถึงการบริหารความเสี่ยงจึงได้แต่งตั้งให้สำนักบริหารความเสี่ยง เพื่อเป็นหน่วยงานที่ทำหน้าที่บริหารจัดการความเสี่ยงตามกรอบการกำกับดูแลการบริหารความเสี่ยงที่เรียกว่า Three Line of Defence หรือหลักปราการ 3 ด้าน พร้อมสร้างการตระหนักรู้ให้พนักงานทุกคนทั่วทั้งองค์กรได้ตระหนักถึงความสำคัญในการบริหารความเสี่ยง โดยจัดให้มีการอบรม in-house training ขึ้น

ซึ่งในปี 2561 กลุ่มบริษัทน้ำตาลบุรีรัมย์ได้มุ่งเน้นถึงการจัดการด้านชีวอนามัยและความปลอดภัยของพนักงานเป็นสำคัญ

นอกจากนี้ ยังมีการจัดอบรมให้ความรู้แก่พนักงานอย่างสม่ำเสมอสำหรับพื้นฐานการบริหารความเสี่ยงองค์กร เพื่อให้ระดับปฏิบัติการเข้าใจถึงกระบวนการบริหารความเสี่ยง โดยเฉพาะอย่างยิ่งการตอบสนองความเสี่ยงด้วยวิธีการของ 4T's Strategic และกิจกรรมการควบคุม (Control Activities) ทั้ง 4 กิจกรรมในการควบคุม

1. Preventive Control (การควบคุมแบบป้องกัน) 2. Detective Control (การควบคุมแบบค้นพบ) 3. Corrective Control (การควบคุมแบบแก้ไข) และ 4. Directive Control (การควบคุมแบบส่งเสริม) เพื่อให้ระดับปฏิบัติการได้มีความรู้ความเข้าใจที่จะทำให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กรที่ได้วางไว้ และเป็นไปในทิศทางเดียวกัน