

## การควบคุมภายใน

HARN ตระหนักถึงความสำคัญของระบบการควบคุมภายในตามกรอบมาตรฐานสากลของ The Committee of Sponsoring Organizations of Treadway Commission (COSO) เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ทั้งการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สร้างความเชื่อถือให้กับรายงานทางการเงินและรายงานอื่น รวมทั้งเพื่อให้มั่นใจว่ามีการปฏิบัติตามกฎหมาย กฎระเบียบต่างๆ และข้อกำหนดที่สอดคล้องกับแนวทางของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (ตลท.) และ สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (ก.ล.ต.) อย่างครบถ้วน คณะกรรมการบริษัท จึงได้มอบหมายให้คณะกรรมการตรวจสอบสอบทานผลการประเมินการควบคุมภายใน โดยมีผู้ตรวจสอบภายใน ทำหน้าที่ติดตามและทบทวนความเสี่ยงเพียงพอของระบบการควบคุมภายในเป็นประจำทุกไตรมาส ซึ่งเป็นผู้ให้บริการภายนอก (Outsource) โดยมีประธานเจ้าหน้าที่การเงิน ซึ่งเป็นเลขาธิการคณะกรรมการตรวจสอบ ทำหน้าที่ประสานงานภายในบริษัท

ทั้งนี้ ในปี 2565 คณะกรรมการบริษัท ได้พิจารณาผลการประเมินความเสี่ยงเพียงพอของระบบการควบคุมภายใน ตามแบบประเมินของสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (ก.ล.ต.) และการบริหารความเสี่ยงตามแผนการดำเนินงานเป็นประจำทุกไตรมาส ซึ่งผู้ตรวจสอบภายในเป็นผู้จัดทำ และคณะกรรมการตรวจสอบเป็นผู้สอบทานแล้ว เห็นว่า HARN มีระบบการควบคุมภายในที่เพียงพอและเหมาะสมต่อการดำเนินธุรกิจให้บรรลุเป้าหมาย โดยมีการพัฒนาการดำเนินงานระบบงานต่างๆ เพื่อส่งเสริมระบบการควบคุมภายในภายใต้องค์ประกอบของ COSO ทั้ง 5 ด้าน สรุปได้ดังนี้

### 1) สภาพแวดล้อมของการควบคุม

HARN มีสภาพแวดล้อมของการควบคุมภายในที่ดี มีความเหมาะสมเพียงพอต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินธุรกิจ ภายใต้หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีและจรรยาบรรณธุรกิจ โดยผู้บริหารได้ส่งเสริมสนับสนุนวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นความซื่อสัตย์และจริยธรรม เป็นตัวอย่างที่ดีและมีการบริหารจัดการด้านต่างๆ ดังนี้

- กำหนดนโยบายและหลักการกำกับดูแลกิจการ จรรยาบรรณธุรกิจ และนโยบายการต่อต้านทุจริตคอร์รัปชัน เป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อเป็น กรอบในการปฏิบัติงานด้านต่างๆ ให้คณะกรรมการบริษัท ผู้บริหาร และพนักงานยึดถือเป็นแนวทางปฏิบัติส่งผลให้ HARN ได้รับการประเมินด้านการกำกับดูแลกิจการของบริษัทจดทะเบียนไทย (CGR) จากสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD) ในระดับดีเลิศ (5 ดาว) ซึ่งเป็นระดับสูงสุดติดต่อกันเป็นปีที่ 4
- จัดให้กรรมการ และผู้บริหาร 4 อันดับแรก มีการรายงานความขัดแย้งทางผลประโยชน์ภายในเดือนกุมภาพันธ์เป็นประจำทุกปี และเน้นย้ำจรรยาบรรณว่าด้วยการให้หรือรับของขวัญ หรือทรัพย์สิน หรือประโยชน์อื่นใด เพื่อให้ผู้บริหารและพนักงานประพฤติปฏิบัติตนให้สอดคล้องกับหลักการและแนวปฏิบัติที่กำหนดไว้ ทั้งยังมีการเตรียมความพร้อมสำหรับการปฏิบัติตามพระราชบัญญัติคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล ซึ่งมีผลบังคับใช้ในวันที่ 1 มิถุนายน 2565
- สร้างความตระหนักรู้และความเข้าใจด้านจรรยาบรรณธุรกิจแก่ผู้บริหารและพนักงานผ่านหลักสูตรอบรมภายใน การประชุมพิเศษพนักงาน การส่งอีเมล ประชาสัมพันธ์การกำกับดูแลกิจการที่ดี นอกจากนี้ ยังได้เผยแพร่ข้อมูลเกี่ยวกับกำกับดูแลกิจการที่ดีและจรรยาบรรณธุรกิจบนเว็บไซต์ของ HARN เพื่อส่งเสริมให้ผู้ที่เกี่ยวข้องไม่ว่าจะเป็นลูกค้า ผู้ร่วมทุน และตัวแทนบริษัท ได้รับทราบและดำเนินธุรกิจอย่างมีจริยธรรม โดยในปี 2565 ได้ให้ความรู้และทดสอบผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ HARN Academy แก่กรรมการบริษัท ผู้บริหาร และพนักงาน เพื่อรับทราบและตระหนักถึงบทบาทความรับผิดชอบอย่างมีจรรยาบรรณและจริยธรรม
- คณะกรรมการบริษัท มีความเป็นอิสระจากฝ่ายบริหาร โดยมีบทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบในการทบทวนและอนุมัติกลยุทธ์และนโยบายที่สำคัญ รวมถึงวัตถุประสงค์เป้าหมายทางการเงิน ความเสี่ยง แผนงาน และงบประมาณ นอกจากนี้ ยังกำกับดูแลการดำเนินงานให้เป็นไปตามกฎหมาย และควบคุมดูแลให้ผู้บริหารดำเนินงานตามนโยบาย และแผนกลยุทธ์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
- การกำหนดแผนพัฒนาบุคลากร เพื่อส่งเสริมให้พนักงานมีความรู้ความสามารถอย่างเป็นระบบ โดยครอบคลุมมิติการสรรหา การพัฒนา และการรักษาบุคลากรอย่างเหมาะสม มีการกำหนดแผนสืบทอดตำแหน่งงานที่สำคัญ พร้อมทั้งมีกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงานที่เป็นธรรม สะท้อนถึงความสามารถในการปฏิบัติงานตามดัชนีวัดผลการดำเนินงาน (Key Performance Indicator : KPI) รวมถึงมีการกำหนดกลยุทธ์ระยะยาวในการสรรหาพนักงาน เพื่อรองรับความต้องการทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงไป

## 2) การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

HARN ให้ความสำคัญและจัดให้มีการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร เพื่อสร้างความเชื่อมั่นในการนำองค์กรไปสู่เป้าหมายทั้งระยะสั้นและระยะยาว จึงจัดให้มีคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง แต่งตั้งโดยคณะกรรมการบริษัท ประกอบด้วย กรรมการอิสระ และผู้บริหารระดับสูงทำหน้าที่กำกับดูแลการบริหารจัดการความเสี่ยง ทั้งในระดับองค์กร ระดับสายงาน และระดับปฏิบัติงาน ครอบคลุมถึงบริษัทย่อย ให้มีการบริหารจัดการอย่างเหมาะสม มีประสิทธิภาพ บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ รายงานผลต่อคณะกรรมการบริษัทเป็นรายไตรมาส

ทั้งนี้ HARN ได้จัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงที่ครอบคลุมการประเมิน วิเคราะห์ และทบทวนความเสี่ยงให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์และแผนธุรกิจตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร โดยพิจารณาทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจ ในปัจจุบันและในอนาคต รวมถึงปัจจัยความเสี่ยงที่เกิดขึ้นใหม่ และโอกาสที่จะเกิดการทุจริตและคอร์รัปชัน พร้อมทั้งกำหนดกรอบความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Control Level) และดัชนีวัดประสิทธิผลการบริหารความเสี่ยง (Key Risk Indicator : KRI) เพื่อช่วยในการติดตามและรายงานผลการดำเนินงาน ของหน่วยงานและองค์กรให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด

นอกจากนั้น ในปี 2565 HARN มีการประเมินความเสี่ยงและผลกระทบจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโควิด 19 เพื่อให้สามารถบริหารจัดการสถานการณ์ได้ทันทั่วทั้ง รวมถึงมีการประเมินความเสี่ยงและจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงต่อเนื่องทางธุรกิจด้านความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์ (Cyber Security) ในแต่ละปีผู้รับผิดชอบกระบวนการปฏิบัติงานจะต้องประเมินการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยแวดล้อมที่อาจส่งผลกระทบต่อการควบคุมภายใน เพื่อนำมากำหนดแผนพัฒนา ปรับปรุง เพิ่มเติมการควบคุมให้สอดคล้องและเป็นปัจจุบัน

## 3) มาตรการควบคุม (Control Activities)

HARN ได้กำหนดกิจกรรมควบคุมที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อช่วยลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยมีมาตรการควบคุมที่สำคัญ ดังนี้

1. นโยบายการควบคุมภายในระเบียบปฏิบัติงาน คู่มือ และขั้นตอนในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน รวมถึงตารางอำนาจอนุมัติการบริหารงาน เพื่อกำหนดขอบเขตวงเงินและลำดับขั้นผู้มีอำนาจอนุมัติ ซึ่งครอบคลุมเรื่องงบประมาณ การบริหารงานบุคคล การจัดซื้อ การจัดหาสินค้า การทำสัญญา การบัญชีและการเงิน ตลอดจนการตัดจำหน่ายทรัพย์สิน
2. มาตรการควบคุมภายใน โดยคำนึงถึงหลักการควบคุมที่ดี เช่น การแบ่งแยกหน้าที่ การอนุมัติ การสอบทาน การจัดเก็บเอกสาร เป็นต้น เพื่อให้มั่นใจว่า การดำเนินงานจะมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล รายงานมีความเชื่อถือได้ และมีการปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง สำหรับปี 2565 HARN มีการติดตามการปฏิบัติตามแผนการควบคุมตามกรอบเวลาที่กำหนดไว้ เพื่อติดตามความเพียงพอและเหมาะสมของการควบคุมภายใน
3. มาตรการควบคุมภายในการติดตามการทำธุรกรรมของคณะกรรมการบริษัท และผู้บริหารอย่างสม่ำเสมอ โดยกำหนดแนวปฏิบัติให้คณะกรรมการบริษัท และผู้บริหารแจ้งความประสงค์ซื้อขายหลักทรัพย์ของ HARN ทั้งในส่วนของตนเองและผู้เกี่ยวข้องต่อเลขานุการบริษัทล่วงหน้าอย่างน้อย 1 วันทำการ และรายงานการเปลี่ยนแปลงการถือครองหลักทรัพย์ต่อ ก.ล.ต. ภายใน 3 วันทำการ
4. มาตรการป้องกันและรับมือกับสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 จัดทำมาตรฐานการปฏิบัติงาน เพื่อให้ครอบคลุมความเสี่ยงและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น พร้อมทั้งกำหนดมาตรการควบคุมค่าใช้จ่าย เพื่อช่วยลดผลกระทบของความผันผวนของสภาวะเศรษฐกิจและสถานการณ์โควิด 19
5. การพัฒนาควบคุมทางด้านเทคโนโลยี โดยกำหนดนโยบายการใช้งานเทคโนโลยีสารสนเทศแต่ละประเภทอย่างชัดเจน ได้แก่ นโยบายและแผนการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งมีแนวทางการรักษาความปลอดภัยทางไซเบอร์ (Cybersecurity Framework) โดยมีฝ่าย ICT ทำหน้าที่กำหนดทิศทาง นโยบาย ขับเคลื่อนการบริหารงานด้านดิจิทัลให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนปรับปรุง Data Center เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานให้มีความต่อเนื่องและรองรับการเติบโตในอนาคต นอกจากนี้ ได้จัดให้มีการซ้อมแผนความต่อเนื่องทางธุรกิจประจำปีเรื่องความปลอดภัยของข้อมูลและระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อรับมือกับภัยคุกคามทางไซเบอร์ และเหตุฉุกเฉิน
6. เพื่อให้การบริหารงานของ HARN เป็นไปในทิศทางเดียวกัน โดยร่วมกันพิจารณาและตัดสินใจเรื่องสำคัญต่างๆ รวมทั้งมีการติดตามดูแลการดำเนินงานของบริษัทย่อยหรือบริษัทร่วมอย่างสม่ำเสมอ โดยได้แต่งตั้งผู้แทนเข้าไปดำรงตำแหน่งกรรมการในบริษัทย่อยหรือบริษัทร่วม ทำให้ HARN มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย รับทราบข้อมูลและติดตามผลการดำเนินงานตามดัชนีวัดผลการดำเนินงานที่สำคัญอย่างสม่ำเสมอ

#### 4) ระบบสารสนเทศและการสื่อสารข้อมูล (Information & Communication)

HARN ให้ความสำคัญกับระบบข้อมูลสารสนเทศและการสื่อสารข้อมูลที่สนับสนุนการปฏิบัติงาน การดำเนินการการบริหารจัดการ และการรายงานทางการเงินอย่างเป็นระบบ เพื่อช่วยในการตัดสินใจของคณะกรรมการบริษัทและผู้บริหาร และเพื่อสนับสนุนให้การควบคุมภายในสามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยได้กำหนดนโยบายและแผนการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารไว้อย่างเหมาะสม

โดยในปี 2565 HARN มีการกำหนดช่องทางที่ใช้ในการสื่อสารในเชิงปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้พนักงานได้รับทราบข่าวสารอย่างรวดเร็ว ครบถ้วนและถูกต้อง โดยกำหนดให้มีผู้รับผิดชอบช่องทางสื่อสารภายในองค์กรแต่ละช่องทางอย่างชัดเจน ทั้งการสื่อสารผ่านระบบอินทราเน็ต (Intranet), จุดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (E-mail), LINE Official, จอทีวี (Digital Signage) ตลอดจนมีการสื่อสารข้อมูลที่สำคัญเพื่อประกอบการพิจารณาของคณะกรรมการบริษัทอย่างเหมาะสม โดยมีการจัดส่งเอกสารประกอบการประชุมให้คณะกรรมการบริษัทล่วงหน้าอย่างน้อย 5 วันทำการก่อนการประชุม

สำหรับการสื่อสารภายนอกองค์กร มีการสื่อสารด้วยข้อมูลที่ถูกต้อง เพียงพอ และเป็นปัจจุบันผ่านช่องทาง เว็บไซต์ และ Facebook ของ HARN รวมถึงได้ปรับเปลี่ยนรูปแบบของการแสดงผลการดำเนินงานของ HARN เป็นรูปแบบออนไลน์ เพื่อให้กลุ่มผู้มีส่วนได้เสียภายนอกสามารถเข้าถึงข้อมูลสำคัญต่างๆ เพื่อนำไปประกอบการตัดสินใจในการลงทุนได้สะดวกและรวดเร็วยิ่งขึ้น นอกจากนี้ HARN ได้กำหนดมาตรการการร้องเรียนและการแจ้งเบาะแสอย่างเป็นลายลักษณ์อักษร ซึ่งครอบคลุมตั้งแต่การรับเรื่องร้องเรียน การตรวจสอบข้อเท็จจริง และการสรุปผล ตลอดจนมีการระบุช่องทาง การร้องเรียนที่ชัดเจน รวมถึงการคุ้มครองผู้แจ้งเรื่องและบุคคลที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้พนักงานและบุคคลภายนอก รายงานหรือให้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการกระทำผิดกฎหมายหรือระเบียบปฏิบัติต่างๆ การทุจริต หรือการกระทำใดๆ ที่แสวงหาประโยชน์ที่มิควรได้โดยชอบด้วยกฎหมาย

#### 5) ระบบการติดตาม (Monitoring Activities)

HARN กำหนดให้ผู้บริหารทุกระดับมีหน้าที่และความรับผิดชอบในการดูแลและตรวจสอบระบบการทำงานภายในหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพและถูกต้องตามนโยบาย ข้อกำหนดและระเบียบการปฏิบัติงาน โดยมีระบบการควบคุมภายในที่รัดกุม รวมถึงให้ความสำคัญในการบริหารจัดการด้านความมั่นคง ความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสิ่งแวดล้อม ซึ่งครอบคลุมถึงการจัดการพลังงานและความรับผิดชอบต่อสังคม เพื่อทบทวนการดำเนินการให้เป็นไปตามข้อกำหนด ซึ่งจะช่วยป้องกันและลดความเสี่ยงด้านความปลอดภัยและอาชีวอนามัยของพนักงาน

HARN ได้ติดตามผลการควบคุมภายในเป็นประจำทุกปี ทั้งในระดับองค์กร และระดับปฏิบัติการ ซึ่งผู้บริหารได้ทำการประเมินผ่านแบบประเมินความเพียงพอของระบบการควบคุมภายในของ ก.ล.ต. โดยหากมีการเปลี่ยนแปลงแนวทางการปฏิบัติงานหรือกระบวนการทำงานระหว่างปี ฝ่ายจัดการจะทบทวนและปรับปรุงขั้นตอนการปฏิบัติงานและมาตรการควบคุมให้เป็นปัจจุบัน นอกจากนี้ ยังมีการควบคุมภายในเพื่อตรวจสอบการไม่ปฏิบัติตามเงื่อนไขที่กำหนดเป็นประจำทุกเดือน และรายงานให้เจ้าของกระบวนการและที่ประชุมผู้บริหารรับทราบอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้ทุกฝ่ายตระหนักถึงความสำคัญของการปฏิบัติตามกระบวนการทำงานและการควบคุมภายใน ขณะที่ผู้ตรวจสอบภายในมีการวางแผนตรวจสอบประจำปี โดยพิจารณาความเสี่ยงที่สำคัญ การเปลี่ยนแปลงหรือการเพิ่มขึ้นของกระบวนการและระบบงาน คำร้องขอจากผู้บริหารและคณะกรรมการตรวจสอบ เพื่อสอบทานความเพียงพอและความเหมาะสมของระบบการควบคุมภายในแต่ละกิจกรรม