



## แผนการเพิ่มมูลค่าบริษัท (JUMP+ Plan)

---



### บริษัท เฮงลิสซิ่ง แอนด์ แคปปิตอล จำกัด (มหาชน) (HENG)

ปี พ.ศ. 2569 - 2571

รายงานฉบับนี้ได้ความเห็นชอบของคณะกรรมการบริษัท เมื่อวันที่ 10/02/2569  
และเผยแพร่เมื่อวันที่ 12/02/2569

## ข้อสงวนสิทธิ์

เอกสารฉบับนี้จัดทำขึ้นโดย บริษัท เฮงลิซซิ่ง แอนด์ แคปปิตอล จำกัด (มหาชน) ("HENG") โดยใช้ข้อมูล สมมติฐาน และการประมาณการของบริษัทฯ ณ วันที่จัดทำเอกสาร ทั้งนี้ แผนงาน โครงการ ข้อเสนอ ความคิดเห็น การคาดการณ์ การประมาณการ หรือข้อความใด ๆ ที่ปรากฏในเอกสารฉบับนี้ ได้จัดทำขึ้นเพื่อเปิดเผยข้อมูลให้แก่ผู้ที่สนใจเท่านั้น

บริษัทฯ ขอสงวนสิทธิ์ในการเปลี่ยนแปลง แก้ไขหรือปรับปรุง แผนงานโครงการรวมถึงเป้าหมายของแผนงานหรือโครงการที่ปรากฏในเอกสารฉบับนี้ ตามที่บริษัทฯ เห็นสมควร และมีได้ให้คำยืนยันหรือรับรองถึงความถูกต้อง ความสมบูรณ์หรือความเที่ยงตรงของข้อมูลที่ปรากฏในเอกสารฉบับนี้และไม่รับประกันว่าแผนงาน หรือโครงการตามที่ปรากฏในเอกสารฉบับนี้จะสามารถบรรลุผลสำเร็จได้ตามเป้าหมายหรือกรอบเวลาที่คาดการณ์ไว้ สำหรับ ข้อเสนอ ความคิดเห็น การคาดการณ์ การประมาณการต่าง ๆ รวมถึงข้อความในลักษณะที่เป็นการคาดการณ์เหตุการณ์ในอนาคต (Forward-Looking Statement) ที่ปรากฏในเอกสารฉบับนี้ เป็นเพียงมุมมองของบริษัทฯ ณ วันที่จัดทำเอกสารเท่านั้น ซึ่งมีความเสี่ยง และความไม่แน่นอน โดยอาจเปลี่ยนแปลงได้ในอนาคตตามสภาพเศรษฐกิจ การแข่งขัน ปัจจัยทางธุรกิจ หรือปัจจัยอื่นใดที่เปลี่ยนแปลงไป โดยบริษัทฯ ไม่มีภาระผูกพันที่จะต้อง แจ้งปรับปรุงข้อมูลหรือข้อความดังกล่าวให้ทราบ เว้นแต่คณะกรรมการบริษัทฯ จะมีการอนุมัติปรับเปลี่ยนแผนงาน หรือเป้าหมาย หรือข้อมูล อื่นใด ที่จะทำให้บริษัทฯ มีหน้าที่ต้องเปิดเผยการปรับเปลี่ยนดังกล่าวผ่านระบบของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ("ตลท.")

เอกสารฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อเปิดเผยข้อมูลให้แก่นักลงทุนและผู้ที่เกี่ยวข้องทั่วไปเท่านั้น โดยไม่มีเจตนาในการชี้ชวน แนะนำ จูงใจ หรือให้ความเห็นเกี่ยวกับการลงทุนในหลักทรัพย์ที่ออกโดยบริษัทฯ และไม่อาจตีความได้ว่าเป็นการให้คำแนะนำในการลงทุน การเสนอซื้อ หรือการเสนอขาย หรือการชี้ชวนให้เสนอซื้อหรือเสนอขายหลักทรัพย์ หรือการจูงใจให้ทำธุรกรรมใดๆ ที่เกี่ยวข้องกับหลักทรัพย์ที่ออกโดยบริษัทฯ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในประเทศหรือเขตปกครองพิเศษใดๆ ที่การกระทำดังกล่าวอาจขัดต่อกฎหมายของประเทศหรือเขตปกครองพิเศษนั้น รวมทั้งข้อมูลส่วนหนึ่งส่วนใดในเอกสารฉบับนี้ไม่ควรถูกใช้เป็นปัจจัยหลักในการตัดสินใจเข้าทำสัญญา ข้อตกลงหรือลงทุนใดๆ ทั้งสิ้น ทั้งนี้บริษัทฯ กรรมการ ผู้บริหาร และพนักงาน ของบริษัทฯ ไม่รับผิดชอบต่อความสูญเสียหรือความเสียหายใดๆ ทั้งสิ้น ไม่ว่าจะเกิดความเสียหายทางตรงความเสียหายทางอ้อม ความเสียหายจากการผิดสัญญา หรือความเสียหายอันสืบเนื่อง (รวมถึงแต่ไม่จำกัดเพียงการสูญเสียผลกำไร) จากการนำข้อมูลในเอกสารฉบับนี้ไปใช้ หรือจากการเชื่อถือ ในข้อมูลดังกล่าว หรือจากผลการดำเนินงานจริงที่อาจออกมาไม่เป็นไปตามที่บริษัทฯ คาดการณ์หรือประมาณการไว้

ผู้ลงทุนควรใช้ดุลยพินิจและวิจารณญาณอย่างรอบคอบในการตัดสินใจลงทุน โดยควรศึกษาข้อมูลของบริษัทฯ ที่ได้เปิดเผยต่อสาธารณะอย่างสม่ำเสมอ อาทิ สารสนเทศตามเหตุการณ์ รายงานประจำปี (แบบ 56-1 One Report) งบการเงิน เป็นต้น เพื่อประกอบการพิจารณาตัดสินใจลงทุนด้วยความรอบคอบและระมัดระวัง

อนึ่ง ตลท. เป็นเพียงผู้ริเริ่มและสนับสนุนโครงการ JUMP+ ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมการสร้างเติบโตให้กับบริษัทจดทะเบียนที่เข้าร่วมโครงการดังกล่าวเท่านั้น โดย ตลท. มิได้มีส่วนร่วมหรือเกี่ยวข้องในการจัดทำ อีกทั้งมิได้รับรองความครบถ้วนถูกต้อง ความเป็นไปได้ความสมเหตุสมผลของเป้าหมาย การคาดการณ์ การประมาณการต่างๆ รวมถึงผลลัพธ์ที่คาดหวัง ตามที่ปรากฏในเอกสารฉบับนี้แต่อย่างใด ดังนั้น การตัดสินใจใช้ข้อมูลดังกล่าวจึงเป็นดุลยพินิจและวิจารณญาณของผู้ลงทุนและผู้ที่เกี่ยวข้อง ทั้งนี้ ตลท. กรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานของ ตลท. ไม่รับผิดชอบต่อ ความสูญเสียหรือความเสียหายใดๆ ทั้งสิ้น ไม่ว่าจะเกิดความเสียหายทางตรง ความเสียหายทางอ้อม ความเสียหายจากการผิดสัญญาหรือความเสียหาย อันเป็นผลสืบเนื่อง (รวมถึงแต่ไม่จำกัดเพียงการสูญเสียผลกำไร) จากการนำข้อมูลในเอกสารนี้ไปใช้ หรือจากการเชื่อถือในข้อมูลดังกล่าว หรือจากการ ที่ผลการดำเนินงานจริงไม่เป็นไปตามที่บริษัทฯ คาดการณ์หรือประมาณการไว้

# สารบัญ

	หน้า
ภาพรวมบริษัท	1
<b>ส่วนที่ 1 แผนธุรกิจ</b>	2
เป้าหมาย ๓ ปี 2571	3
แผนกลยุทธ์ 2569: ปลดปล่อยสินเชื่อก่อนหน้า ยกระดับการจัดเก็บสู่ความเป็นเลิศ	3
<b>ส่วนที่ 2 แผนด้านธรรมาภิบาล</b>	7
แผนยกระดับการต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชัน	8
แผนยกระดับการแจ้งเบาะแสการกระทำผิด	10
แผนยกระดับการป้องกันการรั่วข้อมูลภายใน	13



บริษัท เฮงลิสซิ่ง แอนด์ แคปปิตอล จำกัด (มหาชน)

sSET

ธุรกิจการเงิน / เงินทุนและหลักทรัพย์

CG Report :



SET ESG Ratings: AAA

ระบบต่อต้านคอร์รัปชันที่ผ่านการรับรอง (CAC): มี

ภาพรวมธุรกิจ

ให้บริการสินเชื่อเช่าซื้อ สินเชื่อส่วนบุคคลภายใต้การกำกับที่มีทะเบียนรถเป็นประกัน สินเชื่อที่มีบ้านและที่ดินเป็นหลักประกัน สินเชื่อส่วนบุคคลภายใต้การกำกับที่มีสินเชื่อที่มีทะเบียนรถเป็นประกัน สินเชื่อรายย่อยเพื่อการประกอบอาชีพภายใต้การกำกับ และนายหน้าประกันวินาศภัยและประกันชีวิต

ข้อมูลงบการเงิน

ปี	2568	2567	2566	2565
----	------	------	------	------

งบกำไรขาดทุน (ลบ.)

รายได้	2,152.60	2,860.72	2,877.73	2,124.36
ค่าใช้จ่าย	1,775.16	2,237.52	1,911.29	1,330.50
Net Profit	33.98	72.98	422.01	461.12

งบแสดงฐานะทางการเงิน (ลบ.)

สินทรัพย์	9,176.68	13,087.97	15,673.20	12,263.65
หนี้สิน	4,100.17	7,847.53	10,257.11	7,019.30
ส่วนผู้ถือหุ้น	5,076.52	5,240.44	5,416.09	5,244.34

งบกระแสเงินสด (ลบ.)

กิจกรรมดำเนินงาน	4,226.40	2,814.27	-2,000.47	-2,021.46
กิจกรรมลงทุน	14.80	-19.72	-60.12	-46.57
กิจกรรมจัดหาเงิน	-4,220.60	-3,190.78	2,380.44	1,717.22

อัตราส่วนการเงิน

กำไรต่อหุ้น (บาท)	0.01	0.02	0.11	0.12
อัตรากำไรขั้นต้น (%)	N/A	N/A	N/A	N/A
อัตรากำไรสุทธิ (%)	1.58	2.55	14.66	21.71
D/E Ratio (เท่า)	0.81	1.50	1.89	1.34
ROE (%)	0.66	1.37	7.92	9.17
ROA (%)	3.39	4.33	6.92	7.23

แผนการเพิ่มมูลค่าบริษัท

แผนธุรกิจ

เป้าหมาย ณ ปี 2571

Net Profit	240.00 ล้านบาท
------------	----------------

แผนกลยุทธ์	Growth	Profitability & Efficiency	Stability
------------	--------	----------------------------	-----------

- 1. แผนกลยุทธ์ 2569: ปลดปล่อยสินเชื่อแมนยำ ยก ระดับการจัดเก็บสู่ความเป็นเลิศ

แผนด้านธรรมาภิบาล

- 1. แผนยกระดับการต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชัน
- 2. แผนยกระดับการแจ้งเบาะแสการกระทำผิด
- 3. แผนยกระดับการป้องกันการรั่วข้อมูลภายใน

หมายเหตุ : เอกสารฉบับนี้จัดทำขึ้นโดยบริษัทจดทะเบียน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเผยแพร่ข้อมูลของบริษัทจดทะเบียนแก่ผู้ลงทุนเพื่อประกอบการตัดสินใจลงทุนเท่านั้น บริษัท จดทะเบียนไม่ได้ให้คำแนะนำเกี่ยวกับการลงทุนใดๆ ในหลักทรัพย์ของบริษัทจดทะเบียน โดยก่อนการตัดสินใจลงทุนผู้ลงทุนควรศึกษาข้อมูลเพิ่มเติมและควรขอรับคำปรึกษาจากผู้ประกอบวิชาชีพที่เกี่ยวข้อง ทั้งนี้ บริษัทจดทะเบียนไม่ต้องรับผิดชอบต่อความเสียหายหรือสูญเสียจากการนำข้อมูลที่ปรากฏนี้ไปใช้ในทุกระณและบริษัทจดทะเบียน สงวนสิทธิ์ในการแก้ไขข้อมูลที่ปรากฏในเอกสารฉบับนี้โดยไม่ต้องแจ้งให้ทราบล่วงหน้า รวมทั้งห้ามไม่ให้ผู้ใด นำเอกสารหรือข้อมูลที่ปรากฏในเอกสารฉบับนี้ไปทำซ้ำ ดัดแปลง หรือเผยแพร่ เว้นแต่จะได้รับอนุญาตจากบริษัทจดทะเบียนก่อน หากผู้ลงทุนมีข้อสงสัยเพิ่มเติมเกี่ยวกับข้อมูลของบริษัท สามารถศึกษาข้อมูลเพิ่มเติมได้จากรายงานหรือ สารสนเทศที่บริษัทได้เผยแพร่ผ่านช่องทางของสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์และ/หรือตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

# ส่วนที่ 1

## แผนธุรกิจ

## แผนธุรกิจ

## เป้าหมาย ณ ปี 2571

หัวข้อ	YE/2565	YE/2566	YE/2567	เป้าหมายปี 2571
Net Profit (ล้านบาท)	461.12	422.01	72.98	240.00

ภายในปี 2571 บริษัท เฮงลิซซิ่ง แอนด์ แคปปิตอล จำกัด (มหาชน) มุ่งเน้นการสร้าง "ความยั่งยืนทางการเงิน" ผ่านการปรับสมดุลพอร์ตสินเชื่อ จากการขยายตัวเชิงปริมาณสู่การเพิ่มประสิทธิภาพเชิงคุณภาพ ควบคู่ไปกับการบริหารจัดการค่าใช้จ่ายและการจัดเก็บหนี้ที่รัดกุม โดยมีเป้าหมายเพื่อการฟื้นฟูความสามารถในการทำกำไรให้กลับมาอยู่ในระดับที่แข็งแกร่งและสม่ำเสมอ

## แนวทางการขับเคลื่อนเพื่อบรรลุเป้าหมาย

การยกระดับคุณภาพสินทรัพย์ (Asset Quality Improvement): โดยพิจารณาสินเชื่อโดยใช้หลัก Responsible Lending เพื่อให้มั่นใจว่าลูกค้ามีความสามารถในการชำระหนี้ได้อย่างแท้จริง เน้นกลุ่มผลิตภัณฑ์สินเชื่อที่มีวัตถุประสงค์ชัดเจนและตรวจสอบรายได้ได้แน่นอน

การยกระดับประสิทธิภาพการจัดเก็บหนี้ (Collection Effectiveness): บริษัทมุ่งยกระดับประสิทธิภาพการจัดเก็บหนี้ผ่านการปรับปรุงกระบวนการทำงานอย่างเป็นระบบ มีการกำหนดกลยุทธ์และวิธีการติดตามให้เหมาะสมกับแต่ละช่วงอายุหนี้ มีการนำข้อมูลพฤติกรรมชำระหนี้มาวิเคราะห์เพื่อดำเนินการติดตามก่อนค้างชำระ (Early Follow-up / Early Warning) มีการพัฒนาระบบเพื่อเพิ่มความสะดวกรวดเร็วในการปฏิบัติงานและการบริหารงานจัดเก็บ โดยการดำเนินการเหล่านี้จะอยู่ภายใต้หลัก Market Conduct เพื่อให้การจัดเก็บหนี้เป็นไปอย่างเหมาะสม เป็นธรรม และสามารถรักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้าได้ในระยะยาว

การยึดหลักธรรมาภิบาลและความยั่งยืน (Governance & ESG): การดำเนินธุรกิจจะยังคงยึดหลักความโปร่งใสและรับผิดชอบต่อสังคม เพื่อรักษามาตรฐาน SET ESG Ratings ระดับ AAA ซึ่งเป็นรากฐานสำคัญในการสร้างความเชื่อมั่นให้นักลงทุน

## แผนการเติบโต/เพิ่มมูลค่าทางธุรกิจ

## แผนกลยุทธ์ 2569: ปลดปล่อยสินเชื่อแม่นยำ ยกระดับการจัดเก็บสู่ความเป็นเลิศ

## 1. กลยุทธ์การปล่อยสินเชื่อที่มีคุณภาพ (Quality Lending Strategy)

เพื่อลดความเสี่ยงจากการเกิดหนี้เสีย (NPL) ตั้งแต่ต้นทาง บริษัทมุ่งปรับปรุงกระบวนการพิจารณาสินเชื่อให้มีความรอบคอบและเหมาะสมกับความสามารถในการชำระหนี้ของลูกค้า โดยมีแนวทางสำคัญดังนี้:

การคัดเลือกกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย: มุ่งเน้นกลุ่มลูกค้าที่มีอาชีพและแหล่งที่มาของรายได้ชัดเจนและสามารถตรวจสอบได้ เช่น กลุ่มเกษตรกรที่มีสมุดทะเบียนเกษตรกร และกลุ่มลูกค้าจากคู่ค้าเด่นเทรดและร้านค้าเกษตร ซึ่งมีข้อมูลพื้นฐานด้านรายได้ และประวัติการใช้จ่ายที่สามารถใช้ประกอบการพิจารณาสินเชื่อได้อย่างเหมาะสม

การประเมินความสามารถในการชำระหนี้รอบด้าน: ใช้ข้อมูลจากระบบงานภายในร่วมกับการประเมินหน้างาน (Site Visit) และข้อมูลเชิงประสบการณ์ของเจ้าหน้าที่สินเชื่อ เพื่อพิจารณาความสามารถในการชำระหนี้ของลูกค้าอย่างรอบคอบ ภายใต้นโยบายการบริหารความเสี่ยงของบริษัท การควบคุมวงเงินและเงื่อนไขสินเชื่ออย่างเหมาะสม: ควบคุมวงเงินสินเชื่อรายบุคคลไม่เกินความจำเป็นและความสามารถในการชำระหนี้ของลูกค้า และกำหนดอัตราดอกเบี้ยแบบ Effective Rate ตามเกณฑ์ธนาคารแห่งประเทศไทย เพื่อให้ลูกค้ามีความสามารถในการชำระคืนตลอดอายุสัญญา การปล่อยสินเชื่ออย่างรับผิดชอบ (Responsible Lending): ปฏิบัติตามหลักการให้สินเชื่ออย่างรับผิดชอบ โดยไม่ส่งเสริมให้ลูกค้าก่อหนี้เกินความสามารถ และมุ่งเน้นผลิตภัณฑ์ที่สนับสนุนการประกอบอาชีพและการสร้างรายได้ที่ยั่งยืน

## 2. กลยุทธ์การจัดเก็บหนี้และการจัดการคุณภาพสินทรัพย์ (Collection &amp; Asset Quality)

ในปี 2569 บริษัทมุ่งยกระดับการจัดเก็บหนี้ให้มีความเป็นระบบและมีความต่อเนื่องมากขึ้น โดยเน้นการปรับปรุงกระบวนการทำงาน และการใช้ข้อมูลจากระบบงานที่มีอยู่เพื่อสนับสนุนการติดตามหนี้ได้อย่างเหมาะสม:

Cash Flow Matching: ปรับรูปแบบการผ่อนชำระให้สอดคล้องกับรอบรายได้จริงของลูกค้า เช่น สินเชื่อเกษตรกรที่กำหนดรอบชำระตามฤดูกาลเก็บเกี่ยว เพื่อลดโอกาสการผิดนัดชำระ

การติดตามลูกหนี้ในระยะเริ่มต้นอย่างใกล้ชิด (Early Follow-up / Early Warning): เพิ่มความใส่ใจในการติดตามลูกหนี้ที่เริ่มมีพฤติกรรมชำระล่าช้า โดยใช้ข้อมูลประวัติการชำระจากระบบงานภายใน เพื่อให้ทีมจัดเก็บสามารถเข้าไปติดตาม ให้คำแนะนำ และช่วยเหลือลูกค้าได้ตั้งแต่ระยะต้น ก่อนพัฒนาเป็นหนี้ค้างชำระระยะยาว

การพัฒนาศักยภาพทีมจัดเก็บหนี้: เสริมทักษะทีมงานจัดเก็บหนี้ให้เน้นการเจรจาอย่างเหมาะสม เป็นธรรม และสอดคล้องกับนโยบาย Market Conduct เพื่อรักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้าในระยะยาวควบคู่กับการเพิ่มประสิทธิภาพการจัดเก็บหนี้

การใช้ระบบ IT เพื่อสนับสนุนงานจัดเก็บหนี้: ใช้ระบบแจ้งเตือน SMS เพื่อย้ำเตือนวันชำระ และพัฒนาการสรุปข้อมูลและรายงานจากระบบ IT ที่มีอยู่ เพื่อช่วยให้การติดตามงานและการรายงานผลมีความสะดวกและเป็นระบบมากขึ้น

**3. การพัฒนาผลิตภัณฑ์และนวัตกรรม (Product Innovation)**

มุ่งเน้นผลิตภัณฑ์ที่มีความเสี่ยงต่ำและมีวัตถุประสงค์ชัดเจน:

Purpose-Driven Loan: สินเชื่อตามวัตถุประสงค์การใช้งาน: เช่น สินเชื่อคลายร้อน หรือ สินเชื่อเพื่อปัจจัยการผลิตทางการเกษตร ซึ่งเป็นสินเชื่อที่มีวัตถุประสงค์ชัดเจน ช่วยให้สามารถพิจารณาความเหมาะสมของการใช้เงินทุนได้ง่ายกว่าสินเชื่อเงินสดทั่วไป

Partnership Expansion : ขยายความร่วมมือกับ Partner ใหม่ ๆ เพื่อเข้าถึงกลุ่มลูกค้าที่มีคุณภาพและช่วยลดต้นทุนในการหาลูกค้า (Acquisition Cost)

**แผนงานดังกล่าวจะส่งเสริมและพัฒนาองค์กรในมิติ**

- การเติบโต
- ความสามารถในการทำกำไรและประสิทธิภาพการดำเนินงาน
- ความมั่นคงทางการเงิน

**เป้าหมาย**

**เป้าหมายทางการเงินระดับองค์กร**

หัวข้อ	ข้อมูลล่าสุด		เป้าหมาย		
	YE/2567	YE/2568	2569	2570	2571
Net Loans and Accured Int. (ล้านบาท)	12,314.46	8,609.91	6900	5700	5800

**แผนงานที่สำคัญ**

แผนงานที่สำคัญ	ปี	ผลลัพธ์ที่คาดหวัง
1. กลยุทธ์การปล่อยสินเชื่อที่มีคุณภาพ	2569	• 1,800 ล้านบาท
	2570	• 2,200 ล้านบาท
	2571	• 3,700 ล้านบาท
2. กลยุทธ์การจัดเก็บหนี้และการจัดการคุณภาพสินทรัพย์	2569	• NPL 7.5%
	2570	• NPL 6.5%
	2571	• NPL 4.5%

## การบริหารความเสี่ยง

### ความเสี่ยงที่ 1

ความเสี่ยงด้านเครดิต (Credit Risk)

#### ลักษณะความเสี่ยง

- บริษัทมีรายได้หลักจากการให้สินเชื่อแก่ลูกค้ารายย่อยจำนวนมาก
- ลูกค้าอาจมีความสามารถในการชำระหนี้ลดลงจากภาวะเศรษฐกิจและปัจจัยภายนอก
- การผิดนัดชำระหนี้ของลูกค้าอาจส่งผลให้เกิดหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL)
- บริษัทต้องใช้ดุลยพินิจในการประเมินคุณภาพลูกหนี้และการตั้งค่าเผื่อผลขาดทุนด้านเครดิต

#### ผลกระทบความเสี่ยง

- รายได้ดกเบี้ยรับลดลง
- ต้องตั้งค่าเผื่อผลขาดทุนด้านเครดิตเพิ่มขึ้น
- กระทบต่อผลการดำเนินงานและฐานะการเงินของบริษัท

#### มาตรการจัดการความเสี่ยง

- กำหนดนโยบายการพิจารณาสินเชื่ออย่างรัดกุม
- ประเมินความสามารถในการชำระหนี้ของลูกค้าอย่างเหมาะสม
- ติดตามคุณภาพลูกหนี้และสถานะการชำระหนี้อย่างต่อเนื่อง
- ทบทวนและปรับปรุงกระบวนการบริหารความเสี่ยงด้านเครดิตอย่างสม่ำเสมอ

### ความเสี่ยงที่ 2

ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง (Liquidity Risk)

#### ลักษณะความเสี่ยง

- ธุรกิจของบริษัทต้องใช้เงินทุนหมุนเวียนจำนวนมาก
- บริษัทพึ่งพาแหล่งเงินทุนจากสถาบันการเงิน
- ความไม่แน่นอนในการเข้าถึงแหล่งเงินทุนอาจส่งผลกระทบต่อการทำงาน

#### ผลกระทบความเสี่ยง

- บริษัทอาจไม่สามารถจัดหาเงินทุนได้เพียงพอสำหรับการดำเนินธุรกิจ
- กระทบต่อความสามารถในการขยายธุรกิจ
- อาจเกิดความเสี่ยงด้านการชำระหนี้ตามกำหนด

#### มาตรการจัดการความเสี่ยง

- บริหารกระแสเงินสดอย่างรอบคอบ
- รักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับสถาบันการเงิน
- ติดตามสถานะสภาพคล่องและภาระหนี้อย่างใกล้ชิด
- วางแผนบริหารเงินทุนให้สอดคล้องกับโครงสร้างธุรกิจ

### ความเสี่ยงที่ 3

ความเสี่ยงด้านอัตราดอกเบี้ย (Interest Rate Risk)

#### ลักษณะความเสี่ยง

- ความผันผวนของอัตราดอกเบี้ยในตลาดการเงิน
- ต้นทุนทางการเงินของบริษัทอาจเปลี่ยนแปลงตามอัตราดอกเบี้ย

- ส่วนต่างรายได้ดอกเบี้ยอาจได้รับผลกระทบ

#### ผลกระทบความเสี่ยง

- ต้นทุนดอกเบี้ยเพิ่มขึ้น
- อัตรากำไรลดลง
- ผลการดำเนินงานผันผวน

#### มาตรการจัดการความเสี่ยง

- บริหารโครงสร้างหนี้ให้เหมาะสม
- ติดตามแนวโน้มอัตราดอกเบี้ยอย่างสม่ำเสมอ
- พิจารณาแหล่งเงินทุนและเงื่อนไขทางการเงินที่เหมาะสม

#### ความเสี่ยงที่ 4

ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk)

#### ลักษณะความเสี่ยง

- ความผิดพลาดจากกระบวนการทำงาน บุคลากร หรือระบบ
- ความเสี่ยงจากการควบคุมภายในที่ไม่เพียงพอ
- ความเสี่ยงจากการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ

#### ผลกระทบความเสี่ยง

- เกิดความเสียหายทางการเงิน
- กระทบต่อประสิทธิภาพการดำเนินงาน
- ส่งผลต่อชื่อเสียงของบริษัท

#### มาตรการจัดการความเสี่ยง

- จัดให้มีระบบควบคุมภายในที่เหมาะสม
- กำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบอย่างชัดเจน
- พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและมาตรการความปลอดภัย
- ติดตามและประเมินความเสี่ยงด้านการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง

## ส่วนที่ 2

### แผนด้านธรรมาภิบาล

## ส่วนที่ 2 แผนด้านธรรมาภิบาล

### การกำกับดูแลด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและความโปร่งใส

#### แผนยกระดับการต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชัน

##### 1. การสร้างวัฒนธรรมองค์กรปลอดคอร์รัปชัน (Tone from the Top)

- ผู้นำเป็นต้นแบบ: ผู้บริหารระดับสูงต้องปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างในความมุ่งมั่นดำเนินธุรกิจอย่างโปร่งใส เพื่อปลูกฝังจิตสำนึกให้แก่บุคลากรภายในองค์กร
- การแสดงเจตนาพร้อมต่อสาธารณะ: ดำเนินการเข้าสู่กระบวนการรับรองเป็นสมาชิกแนวร่วมต่อต้านคอร์รัปชันของภาคเอกชนไทย (CAC) อย่างต่อเนื่อง เพื่อยืนยันว่าจะไม่เข้าไปมีส่วนร่วมในการคอร์รัปชันทั้งทางตรงและทางอ้อม

##### 2. การบังคับใช้นโยบายและแนวปฏิบัติที่รัดกุม

- นโยบายการให้รับของขวัญ: กำหนดมูลค่าของขวัญตามประเพณีนิยมต้องไม่เกิน 3,000 บาท และต้องไม่ส่งผลให้เกิดความได้เปรียบหรือผลประโยชน์ตอบแทนในทางที่ไม่เหมาะสม
- ความเป็นกลางทางการเมือง: บริษัทต้องวางตัวเป็นกลาง ไม่สนับสนุนทางการเงินหรือสิ่งของให้แก่พรรคการเมืองหรือนักการเมืองเพื่อแลกกับสิทธิพิเศษใดๆ
- ห้ามจ่ายค่าอำนวยความสะดวก: ห้ามจ่ายเงินหรือผลประโยชน์ใดๆ ให้แก่พนักงานรัฐเพื่อจูงใจให้กระทำการหรือประวิงเวลาในการปฏิบัติงาน

##### 3. การพัฒนาบุคลากรและการสร้างความตระหนักรู้

- หลักสูตรฝึกอบรมบังคับ: กำหนดให้พนักงานทุกระดับเข้าอบรมหลักสูตร "การขับเคลื่อนองค์กรเพื่อมุ่งสู่องค์กรปลอดคอร์รัปชัน (Anti-Corruption)" และหลักสูตร "ความซื่อสัตย์และความโปร่งใสเพื่อประสิทธิภาพและความยั่งยืน (Honesty & Transparency)" เป็นประจำทุกปี
- การปฐมนิเทศพนักงานใหม่: พนักงานทุกคนต้องลงนามรับทราบเนื้อหาแนวนโยบายต่อต้านการทุจริตและจรรยาบรรณธุรกิจตั้งแต่เริ่มเข้าทำงาน

##### 4. ระบบการแจ้งเบาะแสและการคุ้มครองผู้ให้ข้อมูล

- ช่องทางรับเรื่องที่หลากหลาย: จัดให้มีช่องทางแจ้งเบาะแสด้านสายด่วน 1361, เว็บไซต์บริษัท, หรืออีเมล whistleblower@hengleasing.co.th
- มาตรการคุ้มครอง: ผู้แจ้งเบาะแสดูแลโดยเจตนาสุจริตจะได้รับความคุ้มครองจากการถูกเลิกจ้าง การโยกย้ายที่ไม่เป็นธรรม หรือการข่มขู่รบกวนการปฏิบัติงาน
- การเก็บรักษาความลับ: ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้แจ้งเบาะแสรายละเอียดข้อร้องเรียนจะถูกเก็บรักษาเป็นความลับสูงสุด

##### 5. การตรวจสอบและการบริหารความเสี่ยงเชิงรุก

- การประเมินความเสี่ยงสม่ำเสมอ: ฝ่ายบริหารความเสี่ยงต้องทดสอบและประเมินความเสี่ยงจากการทุจริตอย่างต่อเนื่อง เพื่อปรับปรุงมาตรการให้เท่าทันต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง
- ความเป็นอิสระของหน่วยงานตรวจสอบ: ฝ่ายตรวจสอบภายในมีหน้าที่ตรวจสอบการปฏิบัติงานตามแผนงานประจำปี และรายงานผลที่มีนัยสำคัญต่อคณะกรรมการตรวจสอบโดยตรง
- การลงโทษอย่างเด็ดขาด: หากพบการฝ่าฝืนนโยบาย จะมีการลงโทษทางวินัยตั้งแต่การตักเตือนไปจนถึงการเลิกจ้าง และดำเนินคดีตามกฎหมายหากมีความผิดชัดเจน

#### เป้าหมาย

หัวข้อ	สถานะปัจจุบัน	เป้าหมาย		
		2569	2570	2571
มีนโยบายและแนวปฏิบัติการต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชัน	เสร็จสิ้น	-	-	-
<ul style="list-style-type: none"> <li>• การจัดทำนโยบายด้านการต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชัน ครอบคลุมการดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจขององค์กร และได้รับการอนุมัติโดยคณะกรรมการบริษัท ตลอดจนมีแนวปฏิบัติที่ชัดเจน</li> </ul>	เสร็จสิ้น	-	-	-

หัวข้อ	สถานะปัจจุบัน	เป้าหมาย		
		2569	2570	2571
<ul style="list-style-type: none"> <li>การติดตามและประเมินผลการปฏิบัติตามนโยบายและแนวปฏิบัติด้านการต่อต้านทุจริตและคอร์รัปชันและ มีการรายงานผลการตรวจสอบโดยผู้ตรวจสอบภายในแก่คณะกรรมการบริษัทอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง ในกรณีที่พบการทำผิด มีการระบุแนวทางแก้ไข และมาตรการป้องกันการเกิดซ้ำอย่างชัดเจน</li> <li>การทบทวนนโยบายและแนวปฏิบัติด้านการต่อต้านทุจริตและคอร์รัปชันต่อคณะกรรมการบริษัทอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง</li> </ul>	เสร็จสิ้น	-	-	-
ได้รับการรับรอง CAC จากสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (Thai IOD)	ได้รับการรับรอง	-	-	-
กำหนดให้คู่ค้าสำคัญที่ทำธุรกิจกับบริษัทโดยตรง (Critical Tier 1) มีนโยบายด้านการต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชัน รวมถึงจัดอบรมคู่ค้าในทุกไตรมาส	-	จัดอบรมทุกไตรมาส	จัดอบรมทุกไตรมาส	จัดอบรมทุกไตรมาส

**แผนงานที่สำคัญ**

แผนงานที่สำคัญ	ปี	ผลลัพธ์ที่คาดหวัง
การสร้างวัฒนธรรมองค์กรปลอดคอร์รัปชัน	2569	• ทุจริตคอร์รัปชัน เป็น 0
	2570	• ทุจริตคอร์รัปชัน เป็น 0
	2571	• ทุจริตคอร์รัปชัน เป็น 0

**การบริหารความเสี่ยง**

**ความเสี่ยงที่ 1**

แผนยกระดับการต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชัน

**ลักษณะความเสี่ยง**

ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการนำแผนยกระดับการต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชันไปปฏิบัติ มีดังนี้

- ความเสี่ยงจากการปฏิบัติเพียงในนาม (Paper-based Compliance): มาตรการถูกกำหนดไว้อย่างดีในนโยบาย แต่อาจขาดการนำไปบังคับใช้จริงในทางปฏิบัติ ทำให้ไม่สามารถป้องกันการทุจริตที่เกิดขึ้นได้จริง
- ความกลัวการถูกกลั่นแกล้ง (Fear of Retaliation): หากพนักงานไม่เชื่อมั่นในมาตรการคุ้มครองความลับหรือมาตรการเยียวยา จะทำให้ไม่มีใครกล้าใช้ช่องทางแจ้งเบาะแสเมื่อพบเห็นการกระทำผิด
- ความไม่สม่ำเสมอของตัวอย่างจากผู้นำ (Tone from the Top Gaps): หากผู้บริหารหรือหัวหน้างานไม่ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีที่เคร่งครัด พนักงานจะเกิดทัศนคติว่านโยบายนั้นไม่มีการปฏิบัติเป็นรูปธรรมและลดความสำคัญในการปฏิบัติตาม
- ความซับซ้อนของรูปแบบการทุจริต (Complexity of Corruption): การทุจริตอาจเปลี่ยนรูปแบบไปสู่ความสัมพันธ์เชิงเครือข่ายหรือผลประโยชน์ทับซ้อนที่ซับซ้อนขึ้น ซึ่งระบบการตรวจสอบปกติอาจตรวจพบได้ยาก
- ช่องว่างในการเข้าถึงระดับพื้นที่ (Monitoring Gaps): สำหรับองค์กรที่มีสาขาจำนวนมาก การกำกับดูแลให้ครอบคลุมและทั่วถึงอาจมีข้อจำกัดทำให้เกิดความเสี่ยงในการทุจริตระดับท้องถิ่นที่ส่วนกลางตรวจสอบไม่ถึง

**ผลกระทบความเสี่ยง**

ผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นหากความเสี่ยงด้านการทุจริตและคอร์รัปชันไม่ได้รับการจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ มีดังนี้

1. การถูกปรับลดอันดับความยั่งยืน (ESG Impact) หากเกิดการทุจริตที่เป็นระบบหรือตรวจพบภายหลัง อาจส่งผลให้คะแนน SET ESG Ratings ระดับ AAA ถูกปรับลดลง ซึ่งจะกระทบต่อความเชื่อมั่นของนักลงทุนสถาบันและกองทุนที่เน้นความยั่งยืน ซึ่งเป็นกลุ่มผู้ถือหุ้นหลักของบริษัท
2. บทลงโทษทางกฎหมายและการดำเนินคดี (Legal & Regulatory Penalties) การปล่อยให้เกิดการทุจริตอาจนำไปสู่การตรวจสอบจากสำนักงาน ก.ล.ต. หรือ ปปง. ซึ่งมีบทลงโทษทั้งทางแพ่งและอาญา รวมถึงอาจทำให้บริษัทขาดคุณสมบัติในการเข้าร่วมโครงการสนับสนุนต่างๆ
3. ความเสียหายทางการเงินและคุณภาพสินทรัพย์ (Financial Loss) การทุจริตในกระบวนการปล่อยสินเชื่อหรือการจัดเก็บหนี้ (เช่น การรับสินบนเพื่ออนุมัติสินเชื่อด้วยคุณภาพ) จะทำให้ตัวเลขนี้อัตราเสีย (NPL) พุ่งสูงขึ้นโดยตรง ส่งผลกระทบต่อกำไรสุทธิและกระแสเงินสดของบริษัทอย่างมีนัยสำคัญ
4. เกิดปัญหาวัฒนธรรมองค์กร (Culture Erosion) หากพนักงานเห็นว่าผู้กระทำผิดไม่ถูกลงโทษ หรือผู้แจ้งเบาะแสไม่ได้รับการคุ้มครอง พนักงานที่ซื่อสัตย์จะขาดขวัญและกำลังใจ นำไปสู่การลาออกของบุคลากรที่มีคุณภาพ และทำให้การสร้างองค์กรที่โปร่งใสทำได้ยากขึ้นในระยะยาว
5. วิถีธุรกิจจากลูกค้าและพันธมิตร (Loss of Stakeholder Trust) ในธุรกิจสินเชื่อ ความเชื่อถือ (Trust) คือหัวใจสำคัญ หากมีข่าวการทุจริตจะทำให้พันธมิตรทางธุรกิจ (เช่น แพลตฟอร์มต่างๆ หรือคู่ค้าเกษตร) ลังเลที่จะร่วมงานด้วย และลูกค้าอาจขาดความเชื่อมั่นในการทำธุรกรรมกับบริษัท

### มาตรการจัดการความเสี่ยง

#### 1. มาตรการด้าน "ผู้นำและวัฒนธรรมองค์กร" (Addressing Tone from the Top)

Integrity Dashboard & Executive KPIs: กำหนดให้ความโปร่งใสเป็นส่วนหนึ่งของดัชนีชี้วัดผลงาน (KPIs) ของผู้บริหารระดับสูงและหัวหน้าสาขา โดยต้องมีการรายงานผลการปฏิบัติตามนโยบายต่อต้านคอร์รัปชันอย่างเป็นรูปธรรมทุกไตรมาส

Public Pledge & Certification: ผลักดันให้บริษัทได้รับการรับรองจาก CAC (แนวร่วมต่อต้านคอร์รัปชันของภาคเอกชนไทย) อย่างต่อเนื่อง และประกาศเจตนารมณ์ "No Gift Policy" ในทุกเทศกาล โดยเน้นย้ำเกณฑ์การรับของขวัญตามประเพณีที่ต้องไม่เกิน 3,000 บาท ตามที่นโยบายกำหนด

#### 2. มาตรการด้าน "การคุ้มครองและสร้างความเชื่อมั่น" (Addressing Fear of Retaliation)

Independent Reporting Platform: พัฒนาหรือใช้ระบบรับแจ้งเบาะแสจากหน่วยงานภายนอก (Third-party platform) เพื่อรับรองความเป็นนิรนาม (Anonymity) และสร้างความมั่นใจว่าข้อมูลจะไม่ถูกเข้าถึงโดยผู้ที่ถูกกล่าวหาภายในองค์กร

Anti-Retaliation Guarantee: ออกประกาศคำมั่นสัญญาจากคณะกรรมการบริษัทว่าจะคุ้มครองผู้แจ้งเบาะแสจากการถูกกลั่นแกล้งหรือโยกย้ายที่ไม่เป็นธรรม โดยมีบทลงโทษทางวินัยขั้นสูงสุดสำหรับผู้ที่พยายามสืบทอดหรือคุกคามผู้แจ้งเบาะแส

#### 3. มาตรการด้าน "เทคโนโลยีและการตรวจสอบเชิงลึก" (Addressing Complexity & Monitoring Gaps)

Forensic Data Analytics: นำระบบ AI หรือ Data Analytics มาตรวจสอบพฤติกรรมกรรมการปล่อยสินเชื่อและการจัดเก็บหนี้ที่ผิดปกติ (Red Flags) เช่น การอนุมัติสินเชื่อให้กลุ่มบุคคลเดิมซ้ำๆ หรือความสัมพันธ์ที่ผิดปกติระหว่างพนักงานกับคู่ค้าในพื้นที่

Surprise Compliance Audits: จัดให้มีทีมตรวจสอบเคลื่อนที่เร็ว (Mobile Audit Team) เพื่อสุ่มตรวจสอบสาขาโดยไม่แจ้งล่วงหน้า โดยเน้นตรวจสอบความถูกต้องของเอกสารและการเรียกรับผลประโยชน์ที่อาจซ่อนเร้นอยู่ในกระบวนการหน้างาน

#### 4. มาตรการด้าน "การบริหารจัดการระดับพื้นที่" (Addressing Operational Gaps)

Regional Compliance Champions: แต่งตั้ง "ตัวแทนความโปร่งใส" ในแต่ละภูมิภาคเพื่อคอยสอดส่อง ดูแล และให้คำปรึกษาแก่พนักงานสาขา ช่วยลดช่องว่างระหว่างส่วนกลางกับสาขาที่อยู่ห่างไกล

Conflict of Interest Cross-Check: บูรณาการฐานข้อมูลส่วนได้เสียเข้ากับระบบงาน หากมีการทำรายการที่อาจมีความขัดแย้งทางผลประโยชน์ ระบบจะระงับการทำรายการและแจ้งเตือนมายังส่วนกลางเพื่อตรวจสอบทันที

#### 5. มาตรการด้าน "ความโปร่งใสและการเปิดเผย" (Addressing Paper-based Compliance)

Transparency Report: จัดทำรายงานสรุปสถิติการร้องเรียนและการจัดการ (โดยไม่ระบุชื่อ) เผยแพร่ภายในองค์กรและใน One Report เพื่อแสดงให้เห็นว่านโยบายถูกนำไปบังคับใช้จริงและมีการลงโทษผู้กระทำผิดอย่างเด็ดขาด

Standardized Procurement: ปรับปรุงระบบการจัดซื้อจัดจ้างให้เป็นระบบอิเล็กทรอนิกส์ทั้งหมด (E-Procurement) เพื่อลดการใช้ดุลยพินิจส่วนตัว และเพิ่มความโปร่งใสในกระบวนการคัดเลือกคู่ค้า

### แผนยกระดับการแจ้งเบาะแสดการกระทำผิด

การเข้าถึงที่ง่ายและหลากหลาย (Enhanced Accessibility)

- รักษาและปรับปรุงช่องทางเดิม: ช่องช่องทางกล่องรับความคิดเห็น, ไปรษณีย์, อีเมล (whistleblower@hengleasing.co.th), สายด่วน 1361 และเว็บไซต์บริษัท
- ระบบรายงานนิรนาม (Anonymous Reporting): พัฒนาระบบบนเว็บไซต์ที่อนุญาตให้ผู้แจ้งเลือกไม่เปิดเผยตัวตนได้ หากเห็นว่าการเปิดเผยจะทำให้เกิดความไม่ปลอดภัย
- การระบุรายละเอียด: กำหนดให้ผู้แจ้งระบุพยานหลักฐานและข้อมูลที่เพียงพอต่อการตรวจสอบเพื่อให้กระบวนการทำงานมีประสิทธิภาพสูงสุด

มาตรการคุ้มครองขั้นสูงสุด (Robust Protection & Confidentiality)

- การรักษาความลับ: ข้อมูลการแจ้งเบาะแสและข้อมูลส่วนบุคคลของผู้แจ้งจะถูกเก็บรักษาเป็นความลับสูงสุดและเข้าถึงได้เฉพาะผู้ที่เกี่ยวข้องเท่านั้น
- ความคุ้มครองทางวินัย: รับประกันว่าจะไม่มีการเปลี่ยนแปลงตำแหน่งงาน สถานที่ทำงาน ชมเชย เลิกจ้าง หรือปฏิบัติอย่างไม่เป็นธรรมต่อผู้แจ้งเบาะแสโดยเจตนาสุจริต
- การชดเชยเยียวยา: ผู้แจ้งเบาะแสหรือผู้ที่เกี่ยวข้องมีสิทธิได้รับความคุ้มครองและการชดเชยเยียวยาตามกระบวนการที่เหมาะสมและเป็นธรรมหากได้รับความเสียหาย

กระบวนการจัดการที่รวดเร็ว (Efficient & Transparent Process)

- ตอบสนองไว: ผู้รับเรื่องต้องส่งเรื่องต่อภายใน 3 วันทำการนับจากวันที่ได้รับแจ้ง
- การตรวจสอบที่อิสระ: คณะกรรมการตรวจสอบจะพิจารณาแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนหากพบว่าเรื่องมีมูลความจริง
- กรอบเวลาที่ชัดเจน: คณะกรรมการสอบสวนต้องดำเนินการตรวจสอบและเสนอแนวทางแก้ไขต่อคณะกรรมการตรวจสอบภายใน 30 วันทำการ
- รายงานผล: เมื่อพิจารณาเสร็จสิ้น ต้องแจ้งผลการพิจารณาให้ผู้แจ้งเบาะแสราบและจัดเก็บข้อมูลเป็นความลับ

การสร้างวัฒนธรรม "กล้าแจ้งเพื่อองค์กร" (Whistleblowing Culture)

- การสื่อสารทั่วทั้งองค์กร: เผยแพร่นโยบายผ่านแบบ 56-1 One Report และเว็บไซต์บริษัทอย่างต่อเนื่อง
- การฝึกอบรม: บรรจุหัวข้อการแจ้งเบาะแสไว้ในหลักสูตรปฐมนิเทศพนักงานใหม่และหลักสูตรจรรยาบรรณทางธุรกิจประจำปี
- บทลงโทษที่เด็ดขาด: กำหนดโทษทางวินัยตั้งแต่ตักเตือนจนถึงเลิกจ้างสำหรับผู้ที่ทำให้กระทำความผิด และรวมถึงผู้ที่เจตนาแจ้งเบาะแสเท็จเพื่อสร้างความเสียหาย

เป้าหมาย

หัวข้อ	สถานะปัจจุบัน	เป้าหมาย		
		2569	2570	2571
มีนโยบายและแนวปฏิบัติการแจ้งเบาะแสการกระทำผิด	เสร็จสิ้น	-	-	-
<ul style="list-style-type: none"> <li>• มีการจัดทำนโยบายและแนวปฏิบัติแจ้งเบาะแสที่ชัดเจนและเป็นลายลักษณ์อักษรและได้รับการอนุมัติโดยคณะกรรมการบริษัท</li> </ul>	เสร็จสิ้น	-	-	-
<ul style="list-style-type: none"> <li>• แต่งตั้งบุคคลผู้รับเรื่องการแจ้งเบาะแสที่มีความเป็นกลาง</li> </ul>	เสร็จสิ้น	-	-	-
<ul style="list-style-type: none"> <li>• เรื่องร้องเรียนทุกรายการได้รับการสืบสวน และรายงานผลต่อคณะกรรมการบริษัทภายในระยะเวลาที่กำหนด ในกรณีที่พบการกระทำผิด มีการระบุแนวทางแก้ไข และมาตรการป้องกันการเกิดซ้ำอย่างชัดเจน</li> </ul>	เสร็จสิ้น	-	-	-
<ul style="list-style-type: none"> <li>• การทบทวนนโยบายและแนวปฏิบัติการแจ้งเบาะแสต่อคณะกรรมการบริษัทอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง</li> </ul>	เสร็จสิ้น	-	-	-
ลดระยะเวลาการจัดการข้อร้องเรียนให้รวดเร็วขึ้น	-	ภายใน 15 วัน	ภายใน 15 วัน	ภายใน 15 วัน

แผนงานที่สำคัญ

แผนงานที่สำคัญ	ปี	ผลลัพธ์ที่คาดหวัง
แผนยกระดับการแจ้งเบาะแสการกระทำผิด	2569	• การจัดการรวดเร็วขึ้น

## การบริหารความเสี่ยง

### ความเสี่ยงที่ 1

ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการนำแผนยกระดับการแจ้งเบาะแสการกระทำผิด

#### ลักษณะความเสี่ยง

ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการนำแผนยกระดับการแจ้งเบาะแสการกระทำผิด (Whistleblowing) ไปปฏิบัติในองค์กร มีดังนี้:

ความเสี่ยงด้านความเชื่อมั่นและการรักษาความลับ (Confidentiality Risk): หากเกิดการรั่วไหลของข้อมูลส่วนบุคคลของผู้แจ้งเบาะแส ไม่ว่าจะโดยเจตนาหรือความผิดพลาดของระบบ จะส่งผลให้พนักงานและผู้มีส่วนได้เสียขาดความเชื่อมั่นอย่างรุนแรง และทำให้ช่องทางนี้ไม่ถูกใช้งานอีกในอนาคต

ความเสี่ยงจากการถูกคุกคามหรือกลั่นแกล้ง (Retaliation Risk): แม้จะมีนโยบายคุ้มครอง แต่ในทางปฏิบัติผู้แจ้งอาจถูกกลั่นแกล้งในรูปแบบที่ตรวจสอบได้ยาก เช่น การกีดกันทางสังคมในที่ทำงาน การประเมินผลงานที่ไม่เป็นธรรม หรือการกดดันจากหัวหน้างาน ซึ่งส่งผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจของพนักงาน

ความเสี่ยงจากการแจ้งเบาะแสเท็จหรือการกลั่นแกล้งกัน (Malicious Reporting): อาจมีการใช้ช่องทางนี้เป็นเครื่องมือในการโจมตีหรือกลั่นแกล้งเพื่อนร่วมงาน หรือผู้บังคับบัญชาด้วยข้อมูลที่เป็นเท็จ เพื่อสร้างความเสียหายแก่ชื่อเสียงของผู้อื่นหรือเพื่อประโยชน์ส่วนตัว

ความเสี่ยงด้านประสิทธิภาพการสอบสวน (Investigation Capacity Risk): หากกระบวนการสอบสวนล่าช้า ขาดความเป็นอิสระ หรือผู้สอบสวนขาดทักษะในการสืบหาข้อเท็จจริง จะทำให้การแจ้งเบาะแสมุ่งไปสู่อุปสรรคที่แท้จริง และอาจทำให้ผู้กระทำผิดหวาดตัวทัน

ความเสี่ยงจากการเพิกเฉยหรือไม่มีมาตรการตอบสนอง (Inaction Risk): หากผู้แจ้งเบาะแสมองไม่เห็นความเปลี่ยนแปลงหรือไม่มีการลงโทษผู้กระทำผิดอย่างเป็นรูปธรรม จะเกิดทัศนคติเชิงลบจากการที่ไม่มีการจัดการกับคนผิด ซึ่งจะทำลายวัฒนธรรมความโปร่งใสขององค์กรในระยะยาว

ความเสี่ยงด้านข้อจำกัดของข้อมูล (Information Gap): ในกรณีที่เป็นการแจ้งเบาะแสบแบบไม่เปิดเผยตัวตน (Anonymous) หากผู้แจ้งให้ข้อมูลไม่เพียงพอและคณะทำงานไม่สามารถติดต่อกลับเพื่อขอข้อมูลเพิ่มเติมได้ อาจทำให้การสืบสวนต้องยุติลงโดยไม่สามารถหาข้อสรุปได้

#### ผลกระทบความเสี่ยง

หากความเสี่ยงของระบบการแจ้งเบาะแสมิได้รับการจัดการอย่างเหมาะสม จะส่งผลกระทบต่อบริษัทในด้านต่างๆ ดังนี้

##### 1. ผลกระทบด้านความเชื่อมั่นและอันดับความยั่งยืน (ESG & Reputation)

สูญเสียคะแนน ESG: หากเกิดข่าวฉาวเกี่ยวกับการรั่วไหลของข้อมูลผู้แจ้งเบาะแสม จะส่งผลโดยตรงต่อคะแนน SET ESG Ratings ระดับ AAA ซึ่งเป็นจุดแข็งสำคัญของบริษัทในการดึงดูดนักลงทุน

วิกฤตความศรัทธา: ผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่มจะขาดความเชื่อมั่นในธรรมาภิบาลของบริษัท ทำให้ภาพลักษณ์ "ความโปร่งใส" ขององค์กรเสียหายอย่างหนัก

##### 2. ผลกระทบทางการเงินและคุณภาพพอร์ตสินเชื่อ (Financial & Asset Quality)

หนี้เสียเพิ่มขึ้น (NPLs): หากระบบแจ้งเบาะแสมั่วผลในการหยุดยั้งการทุจริตในกระบวนการปล่อยสินเชื่อ จะส่งผลให้เกิดหนี้สูญเพิ่มขึ้น

ต้นทุนการดำเนินงานสูงขึ้น: การสอบสวนที่ไม่มีประสิทธิภาพหรือการแจ้งเบาะแสเท็จเพื่อกลั่นแกล้งกัน ทำให้บริษัทต้องสูญเสียทรัพยากรและเวลาในการบริหารจัดการโดยเปล่าประโยชน์

##### 3. ผลกระทบทางกฎหมายและกฎระเบียบ (Legal & Regulatory)

การถูกลงโทษจากหน่วยงานกำกับดูแล: การไม่สามารถรักษาความลับหรือคุ้มครองสิทธิผู้แจ้งเบาะแสมอาจทำให้บริษัทมีความผิดตามกฎหมายคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล (PDPA) หรือระเบียบของสำนักงาน ก.ล.ต.

ความเสี่ยงจากการถูกฟ้องร้อง: ผู้ที่ได้รับการปฏิบัติอย่างไม่เป็นธรรมหรือถูกคุกคามจากการแจ้งเบาะแสมอาจดำเนินการฟ้องร้องเรียกค่าเสียหายจากบริษัทได้

##### 4. ผลกระทบด้านวัฒนธรรมองค์กรและทรัพยากรบุคคล (Internal Culture & Talent)

พนักงานที่มีความซื่อสัตย์จะขาดขวัญและกำลังใจในการทำงานเมื่อเห็นว่าการกระทำผิดไม่ถูกลงโทษ หรือผู้ทำดีไม่ได้รับการคุ้มครอง นำไปสู่การลาออกของบุคลากรที่มีคุณภาพและหากมีการใช้ช่องทางแจ้งเบาะแสมเพื่อการกลั่นแกล้งกัน จะสร้างความหวาดระแวงและทำลายความสามัคคีภายในทีมงาน

#### มาตรการจัดการความเสี่ยง

**1. มาตรการด้านเทคโนโลยีและความปลอดภัยของข้อมูล (Addressing Confidentiality Risk)**

ระบบรับแจ้งเหตุแบบเข้ารหัส: ใช้ระบบสารสนเทศที่มีการเข้ารหัสข้อมูลขั้นสูง (Data Encryption) เพื่อป้องกันการเข้าถึงข้อมูลจากบุคคลภายนอก  
การจำกัดสิทธิ์การเข้าถึง: กำหนดสิทธิ์ให้เฉพาะผู้รับผิดชอบโดยตรงเท่านั้นที่สามารถเข้าถึงรายละเอียดของเรื่องร้องเรียนได้ เพื่อรักษาความเป็นส่วนตัวของผู้แจ้ง

ช่องทางสื่อสารแบบนิรนาม: พัฒนาช่องทางที่ผู้แจ้งสามารถสื่อสารโต้ตอบกับคณะทำงานได้โดยไม่ต้องเปิดเผยตัวตน (Two-way Anonymous Communication) เพื่อช่วยแก้ปัญหาเรื่องข้อมูลไม่เพียงพอ

**2. มาตรการคุ้มครองผู้แจ้งเบาะแส (Addressing Retaliation Risk)**

นโยบายคุ้มครองที่เป็นรูปธรรม: กำหนดข้อบังคับห้ามมิให้มีการเปลี่ยนแปลงตำแหน่งงาน สถานที่ทำงาน ชมชู้ หรือเลิกจ้างผู้แจ้งเบาะแสโดยเจตนาสุจริตอย่างเด็ดขาด

การเฝ้าติดตามหลังการแจ้งเหตุ: จัดให้มีระบบการติดตามสถานะการทำงานและประวัติการประเมินผลงานของผู้แจ้งเบาะแสเป็นระยะ เพื่อให้มั่นใจว่าไม่ได้รับการปฏิบัติที่ไม่เป็นธรรม

บทลงโทษผู้ที่กลั่นแกล้ง: กำหนดโทษทางวินัยขั้นสูงสุดสำหรับผู้ที่พยายามสืบทอดตัวตนหรือทำการคุกคามผู้แจ้งเบาะแส

**3. มาตรการด้านกระบวนการสอบสวน (Addressing Investigation & Malicious Reporting Risk)**

คณะกรรมการสอบสวนที่เป็นอิสระ: แต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนที่มีความเป็นกลางและไม่มีส่วนได้เสียกับเรื่องที่ได้รับแจ้ง เพื่อให้การพิจารณาเป็นไปอย่างยุติธรรม

การกำหนดกรอบเวลาที่ชัดเจน: บังคับใช้ระยะเวลาดำเนินการสอบสวนและสรุปผลให้เสร็จสิ้นภายใน 30 วันทำการ เพื่อป้องกันความล่าช้าและการแทรกแซง

มาตรการคัดกรองข้อมูลเท็จ: กำหนดบทลงโทษทางวินัยสำหรับผู้ที่ยังใจแจ้งข้อมูลอันเป็นเท็จเพื่อกลั่นแกล้งผู้อื่น เพื่อรักษาความน่าเชื่อถือของระบบ

**4. มาตรการสร้างความเชื่อมั่นและความโปร่งใส (Addressing Inaction & ESG Impact)**

การรายงานผลลัพธ์เชิงสถิติ: สรุปจำนวนเรื่องร้องเรียนและการจัดการต่อคณะกรรมการบริษัทและเผยแพร่ผ่านแบบ 56-1 One Report เพื่อแสดงความโปร่งใส

การสื่อสารตอกย้ำนโยบาย: จัดทำสื่อประชาสัมพันธ์และหลักสูตรอบรมประจำปีเพื่อให้พนักงานทุกระดับเข้าใจถึงสิทธิและความคุ้มครองที่บริษัทจัดเตรียมไว้ให้

การเชื่อมโยงกับมาตรฐาน ESG: รักษามาตรฐานการแจ้งเบาะแสให้สอดคล้องกับเกณฑ์ของ SET ESG Ratings เพื่อรักษาอันดับระดับ AAA และสร้างความมั่นใจให้แก่นักลงทุน

**แผนยกระดับการป้องกันการรั่วข้อมูลภายใน****1. การสร้างความตระหนักรู้และวัฒนธรรมองค์กร (Awareness & Training)**

การป้องกันที่ดีที่สุดเริ่มต้นจากการสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องให้กับบุคลากรทุกระดับ:

การอบรมเชิงลึก (Deep-dive Training): จัดการอบรมให้ความรู้แก่กรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานในสายงานบัญชีและการเงินเกี่ยวกับหน้าที่การรายงานการถือครองหลักทรัพย์ตามมาตรา 59 และบทกำหนดโทษตามพระราชบัญญัติหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์

การปฐมนิเทศและคำรับรอง: กำหนดให้กรรมการและผู้บริหารใหม่ต้องรับทราบหน้าที่การรายงาน และลงนามรับทราบข้อบังคับการทำงานเกี่ยวกับการใช้ข้อมูลภายในตั้งแต่วันแรกที่เข้าดำรงตำแหน่ง

การสื่อสารย้ำเตือน: แจ้งประกาศเวียนภายในเกี่ยวกับช่วงเวลาห้ามซื้อขายหลักทรัพย์ (Blackout Period) ให้พนักงานทราบล่วงหน้าอย่างสม่ำเสมอ

**2. การควบคุมการเข้าถึงข้อมูล (Information Access Control)**

จำกัดวงข้อมูลเพื่อให้ "รู้เฉพาะผู้ที่จำเป็น" (Need-to-Know Basis):

กำแพงข้อมูล (Chinese Walls): จำกัดการเข้าถึงข้อมูลที่ยังไม่ได้เปิดเผยต่อสาธารณชน โดยจัดระบบความปลอดภัยเพื่อไม่ให้ข้อมูลสาระสำคัญรั่วไหลไปยังบุคคลที่ไม่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกองค์กร

ระบบความปลอดภัยทางกายภาพและดิจิทัล: ใช้การเข้ารหัสข้อมูลและการจำกัดสิทธิ์การเข้าใช้งานเฉพาะรายบุคคลในระบบฐานข้อมูลสำคัญ เพื่อให้สามารถระบุและติดตามการใช้งานข้อมูลย้อนหลังได้

**3. มาตรการควบคุมการซื้อขายหลักทรัพย์ (Trading & Blackout Monitoring)**

เพิ่มความเข้มข้นในการกำกับดูแลช่วงเวลาที่มีความเสี่ยงสูง:

การบังคับใช้ช่วงเวลาห้ามซื้อขาย (Blackout Period): ห้ามกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานที่รู้ข้อมูลภายในซื้อหรือขายหลักทรัพย์ในช่วง 1 เดือนก่อนการเปิดเผยงบการเงิน และควรรออย่างน้อย 24-48 ชั่วโมง หลังข้อมูลเปิดเผยต่อสาธารณะแล้ว

ระบบแจ้งความประสงค์ล่วงหน้า (Pre-trade Notification): กำหนดให้กรรมการและผู้บริหารต้องแจ้งความประสงค์ที่จะซื้อหรือขายหลักทรัพย์ต่อเลขานุการบริษัทล่วงหน้าอย่างน้อย 1 วันทำการ ก่อนทำรายการจริง

การรายงานผลอย่างรวดเร็ว: กำหนดให้มีการรายงานการเปลี่ยนแปลงการถือหลักทรัพย์ต่อเลขานุการบริษัทภายใน 3 วันทำการ และรายงานต่อที่ประชุมคณะกรรมการบริษัทเพื่อรับทราบทุกไตรมาส

#### 4. การตรวจสอบและการลงโทษ (Enforcement & Accountability)

สร้างระบบตรวจสอบที่เข้มงวดเพื่อป้องกันการฝ่าฝืน:

การตรวจสอบโดยอิสระ: ให้ฝ่ายกำกับดูแลกิจการ (Compliance) ร่วมกับเลขานุการบริษัท ตรวจสอบรายการซื้อขายหลักทรัพย์ของบุคคลที่เข้าข่ายรู้ข้อมูลภายในเป็นระยะ เพื่อให้มั่นใจว่าไม่ได้กระทำความผิดในช่วง Blackout Period

บทลงโทษที่ชัดเจน: กำหนดบทลงโทษทางวินัยตั้งแต่วันที่ตรวจพบ ตั้งแต่การตักเตือนไปจนถึงการเลิกจ้างโดยไม่จ่ายค่าชดเชย หากพบว่ามีการใช้ข้อมูลภายในเพื่อประโยชน์ส่วนตนหรือผู้อื่น

การเปิดเผยข้อมูลอย่างโปร่งใส: สรุปลำดับครั้งของการถือครองและการเปลี่ยนแปลงหลักทรัพย์ของกรรมการและผู้บริหารไว้ในแบบ 56-1 One Report เพื่อแสดงความโปร่งใสต่อสาธารณชน

### เป้าหมาย

หัวข้อ	สถานะปัจจุบัน	เป้าหมาย		
		2569	2570	2571
มีนโยบายและแนวปฏิบัติป้องกันการใช้ข้อมูลภายใน	เสร็จสิ้น	-	-	-
<ul style="list-style-type: none"> <li>จัดทำนโยบายและแนวปฏิบัติป้องกันการใช้ข้อมูลภายในที่เป็นลายลักษณ์อักษรชัดเจนและได้รับการอนุมัติโดยคณะกรรมการบริษัท</li> </ul>	เสร็จสิ้น	-	-	-
<ul style="list-style-type: none"> <li>มีกระบวนการติดตามและตรวจสอบการปฏิบัติตามนโยบายป้องกันการใช้ข้อมูลภายในอย่างเป็นระบบอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง</li> </ul>	เสร็จสิ้น	-	-	-
<ul style="list-style-type: none"> <li>การรายงานผลการปฏิบัติตามนโยบายป้องกันการใช้ข้อมูลภายในต่อคณะกรรมการบริษัทอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง ในกรณีที่พบการกระทำผิด มีการระบุแนวทางแก้ไข และมาตรการป้องกันการเกิดซ้ำอย่างชัดเจน</li> </ul>	เสร็จสิ้น	-	-	-
ประกาศรายชื่อบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับข้อมูล inside information ในการทำธุรกรรมใดๆ ที่มีผลต่อราคาหลักทรัพย์และต่อการตัดสินใจของผู้ลงทุนเป็นรายครั้งภายในบริษัท	-	4 ครั้งต่อปี	4 ครั้งต่อปี	4 ครั้งต่อปี

### แผนงานที่สำคัญ

แผนงานที่สำคัญ	ปี	ผลลัพธ์ที่คาดหวัง
แผนยกระดับการป้องกันการใช้ข้อมูลภายใน	2569	• ไม่มีการใช้ข้อมูลภายใน เพื่อประโยชน์ส่วนตัว
	2570	• ไม่มีการใช้ข้อมูลภายใน เพื่อประโยชน์ส่วนตัว
	2571	• ไม่มีการใช้ข้อมูลภายใน เพื่อประโยชน์ส่วนตัว

## การบริหารความเสี่ยง

### ความเสี่ยงที่ 1

แผนยกระดับการป้องกันการใช้ข้อมูลภายใน

#### ลักษณะความเสี่ยง

ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการนำแผนยกระดับการป้องกันความขัดแย้งทางผลประโยชน์ไปใช้ มีดังนี้:

ช่องว่างในการบังคับใช้ระดับสาขา (Operational Gap): เนื่องจากบริษัทมีโครงสร้างสาขาจำนวนมาก การสื่อสารและติดตามให้พนักงานทุกคนเข้าใจ และปฏิบัติตามมาตรฐานเดียวกันอย่างเคร่งครัดอาจทำได้ยาก

วัฒนธรรมการปกปิดความสัมพันธ์ (Culture of Silence): พนักงานหรือผู้บริหารอาจมีความกังวลเรื่องความสัมพันธ์ส่วนตัวหรือความเกรงใจ ทำให้ไม่กล้าเปิดเผยรายชื่อบุคคลที่เกี่ยวข้องกันอย่างครบถ้วน

ความซับซ้อนในการนิยามบุคคลที่เกี่ยวข้องกัน (Identification Complexity): ข้อกำหนดทางกฎหมายมีความซับซ้อน หากระบบฐานข้อมูลไม่ได้รับการอัปเดตแบบเรียลไทม์ อาจเกิดความผิดพลาดในการคัดกรองรายการที่เข้าข่ายความขัดแย้งทางผลประโยชน์

ภาระด้านงานเอกสาร (Administrative Burden): ขั้นตอนการรายงานที่เพิ่มขึ้นอาจถูกมองว่าเป็นภาระ ส่งผลให้เกิดความล่าช้าในการดำเนินธุรกิจ หรือทำให้การกรอกข้อมูลขาดความละเอียดและไม่สะท้อนความเป็นจริง

ข้อจำกัดของระบบตรวจสอบอัตโนมัติ (System Limitation): หากระบบไอทีไม่รองรับการตรวจสอบไขว้ข้อมูล (Cross-check) อย่างมีประสิทธิภาพ แผนการตรวจสอบเชิงรุกอาจทำได้เพียงในนามแต่ขาดการลงลึกในเชิงปฏิบัติหน้าที่จริง

#### ผลกระทบความเสี่ยง

ผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นหากความเสี่ยงเหล่านั้นกลายเป็นปัญหาจริง สามารถแบ่งออกเป็น 5 ด้านหลัก ดังนี้:

1. การสูญเสียความน่าเชื่อถือและอันดับความยั่งยืน (Reputation & ESG Impact) หากเกิดกรณีความขัดแย้งทางผลประโยชน์ที่ตรวจสอบไม่ได้ จะส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์การเป็น "หุ้นยั่งยืน" และอาจทำให้คะแนน SET ESG Ratings ระดับ AAA ถูกปรับลดลง ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่นักลงทุนสถาบันและกองทุนต่างใช้พิจารณาเข้าลงทุน การเสียตำแหน่งนี้จะทำให้ความน่าเชื่อถือที่สร้างมาได้รับความเสียหายอย่างหนัก
2. บทลงโทษทางกฎหมายและกฎระเบียบ (Regulatory Sanctions) การทำรายการที่เกี่ยวข้องกันโดยไม่โปร่งใส หรือไม่ปฏิบัติตามเกณฑ์การเปิดเผยข้อมูลของสำนักงาน ก.ล.ต. และตลาดหลักทรัพย์ฯ อาจนำไปสู่การถูกสั่งปรับ การถูกดำเนินคดีจากหน่วยงานกำกับดูแล หรือในกรณีร้ายแรงอาจส่งผลกระทบต่อคุณสมบัติของกรรมการและผู้บริหาร ซึ่งจะกระทบต่อสถานะของบริษัทในโครงการ JUMP+ ที่มุ่งเน้นการยกระดับธรรมาภิบาล
3. ความเสียหายทางการเงินและผลประโยชน์ของผู้ถือหุ้น (Financial & Shareholder Loss) หากการตัดสินใจทางธุรกิจถูกบิดเบือนเพื่อเอื้อประโยชน์ให้พวกพ้อง (เช่น การจัดซื้อจัดจ้างที่ราคาสูงเกินจริง หรือการให้สินเชื่อแก่บุคคลที่เกี่ยวข้องโดยไม่มีคุณภาพ) จะทำให้บริษัทมีต้นทุนที่สูงขึ้นหรือมีหนี้เสียเพิ่มขึ้น ส่งผลกระทบต่อกำไรสุทธิ และเป็นการเอาเปรียบผู้ถือหุ้นรายย่อยที่คาดหวังผลตอบแทนที่ยุติธรรม
4. ประสิทธิภาพการดำเนินงานลดลง (Operational Efficiency & Agility) ผลกระทบจาก "ภาระด้านเอกสาร" และ "ขั้นตอนที่ซับซ้อน" อาจทำให้กระบวนการตัดสินใจทางธุรกิจล่าช้าลง หากพนักงานรู้สึกว่าการตรวจสอบเป็นเพียงการสร้างภาระงานแต่ไม่สามารถป้องกันปัญหาได้จริง จะเกิดภาวะ "Tick-the-box" คือทำไปตามหน้าที่แต่ขาดความระมัดระวังในเชิงคุณภาพ ซึ่งขัดกับแผนที่ต้องการเน้นคุณภาพสินเชื่อและการจัดเก็บหนี้ที่มีประสิทธิภาพ
5. วัฒนธรรมองค์กรเสื่อมถอย (Internal Culture Erosion) หากพนักงานระดับปฏิบัติการเห็นว่าการใช้ความสัมพันธ์ส่วนตัวสามารถอยู่เหนือระบบได้ จะเกิดการเลียนแบบพฤติกรรมหรือทำให้พนักงานที่ตั้งใจทำงานขาดขวัญและกำลังใจ นำไปสู่การสูญเสียบุคลากรที่มีความสามารถ (Brain Drain) และทำให้การปลูกฝังวัฒนธรรมต่อต้านคอร์รัปชันทำได้ยากขึ้นในอนาคต

#### มาตรการจัดการความเสี่ยง

เพื่อให้แผนยกระดับการป้องกันความขัดแย้งทางผลประโยชน์สามารถนำไปปฏิบัติได้จริงและลดความเสี่ยงที่กล่าวมาข้างต้น มาตรการการจัดการควรแบ่งออกเป็น 4 ด้านหลัก ดังนี้:

1. การใช้เทคโนโลยีและระบบอัตโนมัติ (Digitalization & Automation) เพื่อลดภาระงานและเพิ่มความแม่นยำในการคัดกรอง:

ระบบคัดกรองอัตโนมัติ (Automated Red-flag System): บูรณาการฐานข้อมูลบุคคลที่เกี่ยวข้องกัน (Related Person Database) เข้ากับระบบการอนุมัติสินเชื่อและระบบจัดซื้อจัดจ้าง (ERP) หากมีการทำรายการกับบุคคลหรือนิติบุคคลที่มีส่วนได้เสีย ระบบจะทำการแจ้งเตือนและระงับรายการเพื่อการตรวจสอบจากส่วนกลางทันที

แพลตฟอร์มการรายงานแบบ User-friendly: พัฒนา UI/UX ของระบบรายงานส่วนได้เสียให้ใช้งานง่าย มีคำอธิบายคำนิยามที่ชัดเจนในแต่ละขั้นตอน และรองรับการทำรายการผ่านมือถือ เพื่อลดความรู้สึกว่าเป็นภาระงานเอกสาร

2. การบริหารจัดการเชิงรุกระดับพื้นที่ (Localized Governance) เพื่อปิดช่องว่างในการบังคับใช้ระดับสาขา:

Compliance Ambassadors ประจำภูมิภาค: แต่งตั้งพนักงานระดับบริหารในแต่ละพื้นที่ให้เป็นตัวแทนด้านการกำกับดูแล เพื่อทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษา และตรวจสอบเบื้องต้นให้กับสาขา ช่วยลดความสับสนเรื่องคำนิยามและความซับซ้อนของเกณฑ์กฎหมาย

การอบรมแบบ Case-based Learning: แทนการอบรมทฤษฎี ให้ใช้สถานการณ์จำลอง (Simulation) ที่เกิดขึ้นจริงในระดับสาขา (เช่น ความสัมพันธ์กับตัวแทนในพื้นที่ หรือพนักงานที่เป็นญาติกับลูกค้า) เพื่อให้พนักงานเห็นภาพและรู้วิธีจัดการที่ถูกต้อง

3. การสร้างวัฒนธรรมความโปร่งใส (Culture of Integrity) เพื่อทลายกำแพงการปกปิดข้อมูลและความเกรงใจ:

มาตรการจูงใจสำหรับการเปิดเผย (Safe Disclosure Incentives): ประกาศชื่นชมพนักงานหรือหน่วยงานที่มีการรายงานส่วนได้เสียอย่างโปร่งใสและสม่ำเสมอ เพื่อสร้างทัศนคติว่า "การเปิดเผยคือการปกป้องบริษัทและตนเอง" ไม่ใช่เรื่องผิด

นโยบายไม่ลงโทษผู้แจ้ง (Non-Retaliation Policy): สื่อสารอย่างหนักแน่นว่าการแจ้งเบาะแสหรือการเปิดเผยความสัมพันธ์จะไม่มีผลกระทบต่อความก้าวหน้าในอาชีพ พร้อมมีกระบวนการรักษาความลับขั้นสูงสุด

4. การตรวจสอบและการบังคับใช้ที่เป็นอิสระ (Independent Oversight) เพื่อความโปร่งใสในขั้นตอนสุดท้าย:

การตรวจสอบข้อมูลเชิงลึก (Data Mining Audit): ฝ่ายตรวจสอบภายในควรรนำเทคโนโลยี Data Analytics มาใช้สุ่มตรวจความสัมพันธ์ที่อาจซ่อนอยู่ระหว่างพนักงานและคู่สัญญา (เช่น การใช้ที่อยู่เดียวกัน หรือเลขบัญชีที่เกี่ยวข้องกัน) ซึ่งการแจ้งด้วยวาจาอาจตกหล่นไป

รายงานตรงต่อคณะกรรมการตรวจสอบ (Direct Reporting): สรุปรายการที่มีความเสี่ยงหรือกรณีที่พบการปกปิดข้อมูล เพื่อรายงานต่อคณะกรรมการตรวจสอบ (Audit Committee) และพิจารณาบทลงโทษที่ชัดเจนตามที่กำหนดไว้ในจรรยาบรรณธุรกิจ