



# นโยบายการกำกับดูแลกิจการ (Corporate Governance Policy)

---

บริษัท กลุ่มสมอทอง จำกัด (มหาชน)

บันทึกการแก้ไขนโยบายการกำกับดูแลกิจการ (Corporate Governance Policy)

ลำดับ	วันที่ได้รับอนุมัติ	วันที่บังคับใช้	สาเหตุการแก้ไข
1	17/12/2562 (ประชุมคณะกรรมการ บริษัทครั้งที่ 11/2562)	11/05/2563	นโยบายการกำกับดูแลกิจการ (Corporate Governance Policy) ฉบับแรก
2	14/11/2565 (ประชุมคณะกรรมการ บริษัทครั้งที่ 12/2565)	15/12/2565	<b>นโยบายการกำกับดูแลกิจการ ฉบับแก้ไขครั้งที่ 1</b> แก้ไขนโยบายทั้งฉบับ เพื่อให้สอดคล้องกับหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี สำหรับบริษัทจดทะเบียนปี 2560 ของสำนักงานคณะกรรมการกำกับ หลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์
3	07/02/2566 (ประชุมคณะกรรมการ บริษัทครั้งที่ 2/2566)	15/02/2566	<b>นโยบายการกำกับดูแลกิจการ ฉบับแก้ไขครั้งที่ 2</b> แก้ไขหัวข้อ 3.9.4 เป็น 3.9.4 หนังสือนัดประชุมและเอกสาร ประกอบการประชุมจะส่งให้กรรมการล่วงหน้าอย่างน้อย 5 วันก่อน วันประชุม เว้นแต่ในกรณีมีความจำเป็นเร่งด่วนเพื่อรักษาสิทธิหรือ ประโยชน์ของบริษัท จะแจ้งนัดประชุมโดยวิธีอื่นและกำหนดวิธีการ ประชุมให้เร็วกว่านั้นได้
4	23/02/2567 (ประชุมคณะกรรมการ บริษัทครั้งที่ 4/2567)	01/03/2567	<b>นโยบายการกำกับดูแลกิจการ ฉบับแก้ไขครั้งที่ 3</b> 1) แก้ไขหัวข้อ 3.6.1 (1) เป็น “(1) ระดับการแต่งตั้งบุคคลไปเป็น กรรมการ ผู้บริหาร หรือผู้มีอำนาจควบคุมในบริษัทย่อย โดยให้ กำหนดเป็นลายลักษณ์อักษร โดยคณะกรรมการมอบหมายให้ คณะกรรมการบริหารเป็นผู้แต่งตั้ง” 2) แก้ไขหัวข้อ 6.1.8 เป็น “6.18 ในกรณีที่บริษัทมีบริษัทย่อย คณะกรรมการจะนำผลประเมินระบบควบคุมภายในและการ บริหารความเสี่ยงมาเป็นส่วนหนึ่งของการพิจารณาตามข้อ 6.1.1 – 6.1.7 ด้วย” 3) เพิ่มเติมหัวข้อ 6.1.9 ในกรณีที่บริษัทมีกิจการอื่นที่บริษัทไปลงทุน อย่างมีนัยสำคัญ (มีสัดส่วนการถือหุ้นที่มีสิทธิออกเสียงตั้งแต่ร้อยละ 20 แต่ไม่เกินร้อยละ 50) คณะกรรมการควรนำผลประเมิน ระบบควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยงมาเป็นส่วนหนึ่งของ การพิจารณาตามข้อ 6.1.1 – 6.1.7 ด้วย

ลำดับ	วันที่ได้รับอนุมัติ	วันที่บังคับใช้	สาเหตุการแก้ไข
5	27/02/2568 (ประชุมคณะกรรมการ บริษัทครั้งที่ 2/2568)	05/03/2568	นโยบายการกำกับดูแลกิจการ ฉบับทบทวนประจำปี 2568 (แก้ไขครั้งที่ 4)  แก้ไขข้อ 3. ขอบเขตและการทบทวน
6	27/03/2568 (ประชุมคณะกรรมการ บริษัทครั้งที่ 1/2568) (หลังแปรสภาพ)	01/04/2568	นโยบายการกำกับดูแลกิจการ ฉบับที่ 2568/1 (แก้ไขครั้งที่ 5)  บริษัทแปรสภาพเป็นบริษัทมหาชนจำกัด
7	26/02/2569 (ประชุมคณะกรรมการ บริษัทครั้งที่ 2/2569)	01/03/2569	นโยบายการกำกับดูแลกิจการ ฉบับทบทวนประจำปี 2569  ไม่มีการแก้ไขนโยบายการกำกับดูแลกิจการ

## นโยบายการกำกับดูแลกิจการ (Corporate Governance Policy)

### บริษัท กลุ่มสมอทอง จำกัด (มหาชน)

#### 1. บทนำ

บริษัท กลุ่มสมอทอง จำกัด (มหาชน) (“บริษัท”) และบริษัทย่อย ให้ความสำคัญต่อการปฏิบัติตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี ประกอบธุรกิจอย่างมีจรรยาบรรณ เคารพสิทธิและมีความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้เสีย เพื่อให้บริษัทและบริษัทย่อยมีศักยภาพในการแข่งขันในระยะยาว และเติบโตอย่างยั่งยืน

#### 2. วัตถุประสงค์

คณะกรรมการบริษัทได้กำหนดนโยบายการกำกับดูแลกิจการ (“นโยบาย”) โดยยึดหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี สำหรับบริษัทจดทะเบียนปี 2560 ของสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ เพื่อเป็นแนวทางในการบริหารองค์กร โดยเฉพาะคณะกรรมการ ซึ่งเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนและกำกับดูแลกิจการให้มีผลประกอบการที่ต่ออย่างยั่งยืน รวมทั้งการสร้างค่านาเชื่อถือต่อผู้มีส่วนได้เสีย ทำให้เชื่อมั่นว่าการดำเนินการใด ๆ ของบริษัทและบริษัทย่อย เป็นไปด้วยความยุติธรรม และคำนึงถึงประโยชน์สูงสุดของผู้มีส่วนได้เสีย

#### 3. ขอบเขตและการทบทวน

นโยบายฉบับนี้มีผลบังคับใช้กับบริษัทและบริษัทย่อย โดยสื่อสารให้ผู้ที่เกี่ยวข้องรับทราบและถือปฏิบัติตามนโยบายอย่างเคร่งครัด ทั้งนี้ บริษัทจะเสนอต่อคณะกรรมการบริษัท เพื่อพิจารณาทบทวนนโยบายฉบับนี้ตามความเหมาะสม อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง

#### นโยบายการกำกับดูแลกิจการ

คณะกรรมการบริษัทส่งเสริมให้องค์กรมีการกำกับดูแลกิจการที่ดี เพื่อให้บริษัทและบริษัทย่อยสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มได้อย่างยั่งยืน โดยคณะกรรมการบริษัทได้วางโครงสร้างและระบบการกำกับดูแลกิจการอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งการกำกับดูแลติดตาม และประเมินผล เพื่อให้องค์กรปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกัน ตามหลักพื้นฐานการกำกับดูแลกิจการที่ดี 5 ประการ ได้แก่

- 1) ความซื่อสัตย์ (Integrity) คือ การบริหารจัดการด้วยความซื่อสัตย์สุจริตนาเชื่อถือ และยึดมั่นในความถูกต้อง
- 2) ความยุติธรรม (Fairness) คือ การปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้เสียขององค์กรอย่างเป็นธรรม
- 3) ความโปร่งใส (Transparency) คือ การดำเนินงานที่มีการเปิดเผยข้อมูลอย่างโปร่งใสแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องและสามารถตรวจสอบได้
- 4) ความรับผิดชอบ (Responsibility) คือ การปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ที่อยู่ในความรับผิดชอบของตนด้วยสติปัญญาและความสามารถอย่างเต็มกำลัง มุ่งมั่นให้งานสำเร็จและพัฒนางานให้ดีขึ้น
- 5) ภาระรับผิดชอบ (Accountability) คือ ความรับผิดชอบและรับชอบในผลของการกระทำที่เกิดขึ้น อันเนื่องจากการกระทำ การสั่งการ การมอบหมาย และการตัดสินใจตามบทบาทหน้าที่ของตนเอง โดยสามารถชี้แจงและอธิบายการตัดสินใจนั้นได้

หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีของบริษัทและบริษัทย่อย ครอบคลุมหลักปฏิบัติทั้ง 8 หมวด ดังนี้

- 1) ตระหนักถึงบทบาทและความรับผิดชอบของคณะกรรมการในฐานะผู้นำองค์กรที่สร้างคุณค่าให้แก่กิจการอย่างยั่งยืน
- 2) กำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายหลักของกิจการที่เป็นไปเพื่อความยั่งยืน

- 3) เสริมสร้างคณะกรรมการที่มีประสิทธิภาพ
- 4) สรรหาและพัฒนาผู้บริหารระดับสูงและการบริหารบุคลากร
- 5) ส่งเสริมนวัตกรรมและการประกอบธุรกิจอย่างมีความรับผิดชอบ
- 6) ดูแลให้มีระบบการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในที่เหมาะสม
- 7) รักษาความน่าเชื่อถือทางการเงินและการเปิดเผยข้อมูล
- 8) สนับสนุนการมีส่วนร่วมและการสื่อสารกับผู้ถือหุ้น

## หลักปฏิบัติที่ 1 ตระหนักถึงบทบาทและความรับผิดชอบต่อคณะกรรมการในฐานะผู้นำองค์กรที่สร้างคุณค่าให้แก่บริษัทอย่างยั่งยืน

1.1. คณะกรรมการทำความเข้าใจบทบาทและตระหนักถึงความรับผิดชอบต่อในฐานะผู้นำที่ต้องกำกับดูแลให้องค์กรมีการบริหารจัดการที่ดี ซึ่งครอบคลุมถึง

- (1) การกำหนดวัตถุประสงค์ และเป้าหมาย
- (2) การกำหนดกลยุทธ์ นโยบายการดำเนินงาน ตลอดจนการจัดสรรทรัพยากร เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมาย
- (3) การติดตาม การประเมินผล และดูแลการรายงานผลการดำเนินงาน

1.2. ในการสร้างคุณค่าให้แก่กิจการอย่างยั่งยืน คณะกรรมการจะกำกับดูแลกิจการให้นำไปสู่ผลที่ได้จากการกำกับกิจการที่ดี (Governance Outcome) อย่างน้อย ดังต่อไปนี้

- (1) สามารถแข่งขันได้ และมีผลประกอบการที่ดี โดยคำนึงถึงผลกระทบในระยะยาว
- (2) ประกอบธุรกิจอย่างมีจริยธรรม เคารพสิทธิและมีความรับผิดชอบต่อผู้ถือหุ้น และผู้มีส่วนได้เสีย
- (3) เป็นประโยชน์ต่อสังคม และพัฒนาหรือลดผลกระทบด้านลบต่อสิ่งแวดล้อม
- (4) สามารถปรับตัวได้ภายใต้ปัจจัยการเปลี่ยนแปลง

คณะกรรมการยึดมั่นหลักการปฏิบัติในการสร้างคุณค่าให้แก่กิจการอย่างยั่งยืน โดยอนุมัตินโยบายเพื่อเป็นแนวทางในการบริหารงาน และไปสู่การนำไปปฏิบัติของกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานทุกคนโดยมีหลักปฏิบัติ ดังนี้

- 1.2.1 คณะกรรมการประพฤติตนเป็นแบบอย่างในฐานะผู้นำองค์กร โดยยึดมั่นในหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี เพื่อขับเคลื่อนองค์กรสู่ความยั่งยืนในระยะยาว
- 1.2.2 คณะกรรมการคำนึงถึงการดำเนินธุรกิจอย่างมีจริยธรรม รวมถึงผลกระทบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมเป็นสำคัญ นอกเหนือจากผลประกอบการทางการเงิน
- 1.2.3 คณะกรรมการจัดให้มีนโยบายที่สนับสนุนให้บริษัทเติบโตอย่างยั่งยืน เพื่อให้กรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติ เช่น นโยบายการกำกับดูแลกิจการ จรรยาบรรณทางธุรกิจ นโยบายบริหารความเสี่ยง นโยบายต่อต้านคอร์รัปชัน และนโยบายการรับเรื่องร้องเรียน เป็นต้น
- 1.2.4 คณะกรรมการกำกับดูแลให้มีการสื่อสารเพื่อให้กรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานทุกคนเข้าใจ มีกลไกเพียงพอที่เอื้อให้มีการปฏิบัติตามนโยบายข้างต้น ติดตามผลการปฏิบัติ และทบทวนนโยบายและการปฏิบัติเป็นประจำ

1.3. คณะกรรมการมีหน้าที่ดูแลให้กรรมการและผู้บริหารทุกคนต้องปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบระมัดระวัง (Duty of care) ซื่อสัตย์สุจริตต่อองค์กร (Duty of Loyalty) และดูแลให้การดำเนินงานเป็นไปตามกฎหมาย ข้อบังคับ และมติที่ประชุมผู้ถือหุ้น รวมถึงการปฏิบัติตามนโยบายและอำนาจอนุมัติของบริษัทและบริษัทย่อย ในกระบวนการอนุมัติการดำเนินงานที่สำคัญ

เช่น การลงทุน การทำธุรกิจที่มีผลกระทบต่อบริษัทอย่างมีนัยสำคัญ การทำรายการกับบุคคลที่เกี่ยวข้องกัน การได้มา/จำหน่ายไป ซึ่งสินทรัพย์ และการจ่ายปันผล เป็นต้น

1.4. คณะกรรมการทำความเข้าใจขอบเขตหน้าที่และความรับผิดชอบของคณะกรรมการ และกำหนดขอบเขตการมอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบให้ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร และฝ่ายจัดการอย่างชัดเจน ตลอดจนติดตามดูแลให้ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร ปฏิบัติตามหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมาย

- 1.4.1. คณะกรรมการจัดทำกฎบัตรของคณะกรรมการ (Board charter) และคณะกรรมการชด้อย่อยที่ระบุหน้าที่และความรับผิดชอบของคณะกรรมการ และทบทวนกฎบัตรเป็นประจำอย่างน้อยปีละหนึ่งครั้ง รวมทั้งทบทวนการแบ่งบทบาทหน้าที่ที่คณะกรรมการแต่ละชุด ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร และฝ่ายจัดการ อย่างสม่ำเสมอเพื่อให้สอดคล้องกับทิศทางองค์กร
- 1.4.2. คณะกรรมการต้องทำความเข้าใจ ขอบเขตหน้าที่ของตนเอง และมอบหมายอำนาจการจัดการกิจการให้แก่ฝ่ายจัดการ ผ่านการจัดทำอำนาจอนุมัติ และกฎบัตร ไว้เป็นลายลักษณ์อักษร อย่างไรก็ตาม การมอบหมายดังกล่าวมิได้ปลดปล่อยหน้าที่ความรับผิดชอบของคณะกรรมการ โดยคณะกรรมการจะต้องติดตามดูแลฝ่ายจัดการให้ปฏิบัติหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมาย ทั้งนี้ ขอบเขต หน้าที่ของคณะกรรมการ ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร และฝ่ายจัดการ แบ่งความรับผิดชอบตามเรื่องที่ต้องพิจารณา ดังนี้

#### **เรื่องที่คณะกรรมการจะดูแลให้มีการดำเนินการอย่างเหมาะสม**

- (1) การกำหนดวัตถุประสงค์ และเป้าหมายในการประกอบธุรกิจ
- (2) การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ยึดมั่นในจริยธรรม รวมทั้งประพฤติตนเป็นต้นแบบ
- (3) การดูแลโครงสร้าง และการปฏิบัติของคณะกรรมการให้เหมาะสมต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายขององค์กรในการประกอบธุรกิจอย่างมีประสิทธิภาพ
- (4) การสรรหา พัฒนา กำหนดค่าตอบแทนและประเมินผลงานของประธานเจ้าหน้าที่บริหาร
- (5) การกำหนดโครงสร้างค่าตอบแทนที่เป็นแรงจูงใจให้บุคลากรปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ และเป้าหมายของบริษัท

#### **เรื่องที่คณะกรรมการดำเนินการร่วมกับฝ่ายจัดการให้มีการดำเนินการอย่างเหมาะสม**

- (1) การกำหนดและทบทวนกลยุทธ์ เป้าหมาย และแผนงานประจำปี
- (2) การดูแลความเหมาะสมเพียงพอของระบบบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน
- (3) การกำหนดอำนาจอนุมัติที่เหมาะสมกับความรับผิดชอบของฝ่ายจัดการ
- (4) การกำหนดกรอบการจัดสรรทรัพยากร การพัฒนาและงบประมาณ เช่น นโยบายและแผนการบริหารจัดการบุคคล และนโยบายด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ
- (5) การติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน
- (6) การดูแลให้การเปิดเผยข้อมูลทางการเงินและไม่ใช้การเงินมีความน่าเชื่อถือ

#### **เรื่องที่คณะกรรมการไม่ควรดำเนินการ**

- (1) การจัดการให้เป็นไปตามกลยุทธ์ นโยบาย แผนงานที่คณะกรรมการอนุมัติแล้ว ซึ่งเป็นหน้าที่และความรับผิดชอบของประธานเจ้าหน้าที่บริหาร และฝ่ายจัดการในการตัดสินใจดำเนินการตามนโยบายที่กำหนดไว้ เช่น การจัดซื้อจัดจ้าง การรับบุคลากรเข้าทำงาน เป็นต้น ทั้งนี้ คณะกรรมการควรติดตาม และดูแลผล โดยไม่แทรกแซงการตัดสินใจ เว้นแต่มีเหตุจำเป็น

(2) เรื่องที่มีข้อกำหนดห้ามไว้ เช่น การอนุมัติรายการที่กรรมการมีส่วนได้เสีย เป็นต้น

## หลักปฏิบัติที่ 2 กำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายหลักของกิจการที่เป็นไปเพื่อความยั่งยืน

2.1 คณะกรรมการจะกำหนดหรือดูแลให้วัตถุประสงค์ และเป้าหมายของบริษัทเป็นไปเพื่อความยั่งยืน โดยเป็นวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่สอดคล้องกับการสร้างคุณค่าให้ทั้งกิจการ และผู้มีส่วนได้เสีย

2.1.1 คณะกรรมการจะรับผิดชอบดูแลให้กิจการมีวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่ชัดเจน เหมาะสม สามารถใช้เป็นแนวคิดหลักในการกำหนดรูปแบบธุรกิจ และสื่อสารให้ทุกคนในองค์กรขับเคลื่อนไปในทิศทางเดียวกัน โดยจัดทำเป็นวิสัยทัศน์ และค่านิยมขององค์กร โดยพิจารณาจาก

- (1) วัตถุประสงค์ในการจัดตั้งบริษัท
- (2) การตอบสนองลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย
- (3) ความสามารถในการทำกำไร หรือแข่งขันด้วยการสร้างคุณค่าให้แก่บริษัทและลูกค้า
- (4) ความสามารถในการดำรงอยู่ของบริษัทในระยะยาว ภายใต้ปัจจัยทั้งโอกาสและความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อบริษัทและผู้มีส่วนได้เสีย

2.1.2 ในการบรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายของบริษัท คณะกรรมการจะกำหนดรูปแบบธุรกิจที่สามารถสร้างคุณค่าให้แก่กิจการ ผู้มีส่วนได้เสีย และสังคมโดยรวมควบคู่กันไป โดยพิจารณาจาก

- (1) สภาพแวดล้อมและการเปลี่ยนแปลงปัจจัยต่าง ๆ รวมทั้งการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาใช้อย่างเหมาะสม
- (2) ความต้องการของผู้มีส่วนได้เสีย
- (3) ความพร้อม ความชำนาญ และความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจ

2.1.3 ค่านิยมองค์กรมีส่วนที่สะท้อนคุณลักษณะของการกำกับดูแลกิจการที่ดี เช่น ความรับผิดชอบในการกระทำ (Accountability) ความเที่ยงธรรม (Integrity) ความโปร่งใส (Transparency) และความเอาใจใส่ (Due Consideration of social and environmental responsibilities) เป็นต้น

2.1.4 คณะกรรมการจะส่งเสริมการสื่อสาร และเสริมสร้างให้วัตถุประสงค์และเป้าหมายของบริษัทสะท้อนอยู่ใน การตัดสินใจและการดำเนินงานของบุคลากรในทุกระดับ จนกลายเป็นวัฒนธรรมองค์กร

2.2 คณะกรรมการจะกำกับดูแลให้มั่นใจว่าวัตถุประสงค์ เป้าหมาย ตลอดจนกลยุทธ์ในแผนประจำปี และแผนระยะปานกลาง สอดคล้องกับการบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของบริษัท โดยมีการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาใช้อย่างเหมาะสม และปลอดภัย

2.2.1 คณะกรรมการจะกำกับดูแลให้การจัดทำกลยุทธ์และแผนงานประจำปี ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ และเป้าหมายของบริษัท โดยคำนึงถึงปัจจัยแวดล้อมของบริษัท ตลอดจนโอกาสและความเสี่ยงที่ยอมรับได้ สนับสนุนให้มีการจัดทำหรือทบทวนวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และกลยุทธ์สำหรับระยะเวลาปานกลาง 3 – 5 ปี เพื่อให้มั่นใจว่ากลยุทธ์และแผนงานประจำปี ได้คำนึงถึงผลกระทบในระยะเวลายาวขึ้น และสามารถคาดการณ์ได้ตามสมควร

2.2.2 ในการกำหนดกลยุทธ์และแผนงานประจำปี คณะกรรมการจะดูแลให้มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ปัจจัยและความเสี่ยงต่าง ๆ ที่อาจมีผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้เสียที่เกี่ยวข้องตลอดสาย (Value Chain) รวมทั้งปัจจัยต่าง ๆ ที่อาจมีผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของบริษัท โดยควรมีกลไกที่ทำให้เข้าใจความต้องการของผู้มีส่วนได้เสียอย่างแท้จริง โดยมีหลักการ ดังนี้

- (1) ระเบียบวิธีการ กระบวนการ ช่องทางการมีส่วนร่วมหรือช่องทางการสื่อสารระหว่างผู้มีส่วนได้เสียกับบริษัท ให้อย่างชัดเจน เพื่อให้กิจการสามารถเข้าถึงและได้รับข้อมูลประเด็น หรือความต้องการของผู้มีส่วนได้เสียแต่ละกลุ่มได้อย่างถูกต้องและใกล้เคียงมากที่สุด
  - (2) ระบุผู้มีส่วนได้เสียที่เกี่ยวข้องของบริษัท ทั้งภายในและภายนอก ทั้งที่เป็นบุคคล กลุ่มบุคคล หน่วยงาน องค์กร เช่น พนักงาน ผู้ถือหุ้น ลูกค้า คู่ค้า ชุมชน สังคม สิ่งแวดล้อม หน่วยงานราชการ หน่วยงานกำกับดูแล เป็นต้น
  - (3) ระบุประเด็นและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสีย เพื่อนำไปวิเคราะห์และจัดระดับประเด็นดังกล่าวตามความสำคัญ และผลกระทบที่จะเกิดขึ้นต่อทั้งบริษัทและผู้มีส่วนได้เสีย ทั้งนี้ เพื่อเลือกเรื่องสำคัญที่จะเป็นการสร้างความคุ้มค่าร่วมกับผู้มีส่วนได้เสียมาดำเนินการให้เกิดผล
- 2.2.3 การกำหนดกลยุทธ์ คณะกรรมการจะกำกับดูแลให้มีการส่งเสริมการสร้างนวัตกรรม และนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาใช้ในการสร้างความสามารถในการแข่งขัน ตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้เสีย โดยยังคงอยู่บนพื้นฐานของความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม
- 2.2.4 เป้าหมายที่กำหนดควรเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจและศักยภาพของบริษัท โดยคณะกรรมการจะกำหนดเป้าหมายทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน นอกจากนี้จะตระหนักถึงความเสี่ยงของการตั้งเป้าหมายที่อาจนำไปสู่การประพฤติที่ผิดกฎหมายหรือขาดจริยธรรม (Unethical conduct)
- 2.2.5 คณะกรรมการกำกับดูแลให้มีการถ่ายทอดวัตถุประสงค์และเป้าหมายผ่านกลยุทธ์และแผนงานให้ทั่วทั้งองค์กร
- 2.2.6 คณะกรรมการกำกับดูแลให้มีการจัดสรรทรัพยากรและการควบคุมการดำเนินงานที่เหมาะสม และติดตามการดำเนินการตามกลยุทธ์และแผนงานประจำปี

### หลักปฏิบัติที่ 3 เสริมสร้างคณะกรรมการที่มีประสิทธิภาพ

- 3.1 คณะกรรมการจะรับผิดชอบในการกำหนดและทบทวนโครงสร้างคณะกรรมการ ทั้งในเรื่องขนาด องค์ประกอบ สัดส่วนกรรมการที่เป็นอิสระที่เหมาะสมและจำเป็นต่อการนำพาองค์กรสู่วัตถุประสงค์และเป้าหมายของบริษัทที่กำหนดไว้
- 3.1.1 คณะกรรมการจะดูแลให้คณะกรรมการประกอบด้วยกรรมการที่มีคุณสมบัติหลากหลาย ทั้งในด้านทักษะ ประสบการณ์ ความสามารถและคุณลักษณะเฉพาะด้าน ตลอดจนเพศและอายุ ที่จำเป็นต่อการบรรลุซึ่งวัตถุประสงค์และเป้าหมายของบริษัท โดยจัดทำตารางองค์ประกอบความรู้ความชำนาญของกรรมการ (Skill Matrix) เพื่อให้มั่นใจว่าจะได้คณะกรรมการโดยรวมที่มีคุณสมบัติเหมาะสม สามารถเข้าใจและตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้เสีย รวมทั้งต้องมีกรรมการที่ไม่ได้เป็นผู้บริหารอย่างน้อย 1 คนที่มีประสบการณ์ในธุรกิจ หรืออุตสาหกรรมหลักที่บริษัทดำเนินกิจการอยู่
  - 3.1.2 คณะกรรมการจะพิจารณาจำนวนกรรมการที่เหมาะสม สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพโดยต้องมีจำนวนกรรมการไม่น้อยกว่า 5 คน และไม่ควรมากเกิน 12 คน ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับขนาด ประเภท และความซับซ้อนของธุรกิจ
  - 3.1.3 คณะกรรมการจะมีสัดส่วนระหว่างกรรมการที่เป็นผู้บริหาร และกรรมการที่ไม่ได้เป็นผู้บริหาร ที่สะท้อนอำนาจถ่วงดุลกันอย่างเหมาะสม ดังนี้
    - (1) กรรมการส่วนใหญ่ต้องเป็นกรรมการที่ไม่ได้เป็นผู้บริหารที่สามารถให้ความเห็นเกี่ยวกับการทำงานของฝ่ายจัดการได้อย่างอิสระ
    - (2) กรรมการต้องมีจำนวนและคุณสมบัติของกรรมการอิสระตามหลักเกณฑ์ของสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ และตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย รวมทั้งดูแลให้

กรรมการอิสระสามารถทำงานร่วมกับคณะกรรมการทั้งหมดได้อย่างมีประสิทธิภาพและแสดงความเห็นได้อย่างอิสระ

3.1.4 คณะกรรมการจะเปิดเผยนโยบายในการกำหนดองค์ประกอบของคณะกรรมการที่มีความหลากหลาย และข้อมูลกรรมการ ได้แก่ อายุ เพศ ประวัติการศึกษา ประสบการณ์ สัดส่วนการถือหุ้น จำนวนปีที่ดำรงตำแหน่งกรรมการ และการดำรงตำแหน่งกรรมการในบริษัทจดทะเบียนอื่น ในแบบแสดงรายการข้อมูลประจำปี/รายงานประจำปี และบนเว็บไซต์ของบริษัท

3.2 คณะกรรมการจะเลือกบุคคลที่เหมาะสมเป็นประธานกรรมการ และดูแลให้มั่นใจว่าองค์ประกอบ และการดำเนินงานของคณะกรรมการเอื้อต่อการใช้ดุลยพินิจในการตัดสินใจอย่างมีอิสระ

3.2.1 ประธานกรรมการควรเป็นกรรมการอิสระ หากประธานกรรมการไม่ได้เป็นกรรมการอิสระ คณะกรรมการควรส่งเสริมให้เกิดการถ่วงดุลอำนาจระหว่างคณะกรรมการและฝ่ายจัดการ โดยองค์ประกอบคณะกรรมการจะต้องประกอบด้วยกรรมการอิสระมากกว่ากึ่งหนึ่ง หรือแต่งตั้งกรรมการอิสระคนหนึ่งร่วมพิจารณากำหนดวาระการประชุมคณะกรรมการ

3.2.2 ประธานกรรมการและประธานเจ้าหน้าที่บริหาร มีหน้าที่รับผิดชอบต่างกัน คณะกรรมการควรกำหนดอำนาจหน้าที่ของประธานกรรมการ และประธานเจ้าหน้าที่บริหารให้ชัดเจน เพื่อไม่ให้คนใดคนหนึ่งมีอำนาจโดยไม่จำกัด รวมถึงแยกบุคคลที่ดำรงตำแหน่งประธานกรรมการออกจากบุคคลที่ดำรงตำแหน่งประธานเจ้าหน้าที่บริหาร

3.2.3 ประธานกรรมการมีบทบาทเป็นผู้นำของคณะกรรมการ โดยหน้าที่ของประธานกรรมการจะครอบคลุม ในเรื่องดังต่อไปนี้

- (1) กำกับ ติดตาม และดูแลให้มั่นใจว่าการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายของบริษัท
- (2) ดูแลให้มั่นใจว่ากรรมการทุกคนมีส่วนร่วมในการส่งเสริมให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรที่มีจริยธรรม และการกำกับกิจการที่ดี
- (3) กำหนดวาระการประชุมคณะกรรมการโดยหารือร่วมกับประธานเจ้าหน้าที่บริหาร และมีมาตรการที่ดูแลให้เรื่องสำคัญได้ถูกบรรจุไว้เป็นวาระการประชุม
- (4) จัดสรรเวลาไว้อย่างเพียงพอที่ฝ่ายจัดการจะเสนอเรื่อง และมากพอที่กรรมการจะอภิปรายประเด็นสำคัญกันอย่างรอบคอบโดยทั่วกัน ส่งเสริมให้กรรมการมีการใช้ดุลยพินิจที่รอบคอบ ให้ความเห็นอย่างอิสระ
- (5) เสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างกรรมการที่เป็นผู้บริหารกับกรรมการที่ไม่ใช่ผู้บริหาร และระหว่างคณะกรรมการกับฝ่ายจัดการ

3.2.4 ในกรณีที่ประธานกรรมการและประธานเจ้าหน้าที่บริหารไม่ได้แยกกันอย่างชัดเจน เช่น ประธานกรรมการและประธานเจ้าหน้าที่บริหารเป็นบุคคลเดียวกัน ประธานกรรมการไม่เป็นกรรมการอิสระ ประธานกรรมการและประธานเจ้าหน้าที่บริหารเป็นบุคคลในครอบครัวเดียวกัน หรือประธานกรรมการเป็นสมาชิกในคณะกรรมการบริหาร คณะทำงาน หรือได้รับมอบหมายให้มีหน้าที่รับผิดชอบด้านการบริหาร เป็นต้น คณะกรรมการจะส่งเสริมให้เกิดการถ่วงดุลอำนาจระหว่างคณะกรรมการและฝ่ายจัดการ ดังนี้

- (1) องค์ประกอบคณะกรรมการประกอบด้วยกรรมการอิสระมากกว่ากึ่งหนึ่ง หรือ
- (2) แต่งตั้งกรรมการอิสระคนหนึ่งร่วมพิจารณากำหนดวาระการประชุมคณะกรรมการ

3.2.5 คณะกรรมการกำหนดนโยบายให้กรรมการอิสระมีการดำรงตำแหน่งต่อเนื่องไม่เกิน 9 ปี นับจากวันที่ได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งกรรมการอิสระครั้งแรก ในกรณีที่แต่งตั้งกรรมการอิสระนั้นให้ดำรงตำแหน่งต่อไป คณะกรรมการจะพิจารณาอย่างสมเหตุสมผลถึงความจำเป็นดังกล่าว

- 3.2.6 เพื่อให้เรื่องสำคัญได้รับการพิจารณาในรายละเอียดอย่างรอบคอบ คณะกรรมการจะพิจารณาแต่งตั้ง คณะกรรมการชุดย่อย เพื่อพิจารณาประเด็นเฉพาะเรื่อง กลั่นกรองข้อมูล และเสนอแนวทางพิจารณา ก่อน เสนอให้คณะกรรมการพิจารณาอนุมัติหรือเห็นชอบต่อไป
- 3.2.7 คณะกรรมการจะดูแลให้มีการเปิดเผยบทบาทและหน้าที่ของคณะกรรมการและคณะกรรมการชุดย่อย จำนวน ครั้งของการประชุม จำนวนครั้งที่กรรมการแต่ละท่านเข้าร่วมประชุมในปีที่ผ่านมา และรายงานผลการ ปฏิบัติงานของคณะกรรมการชุดย่อยทุกชุด
- 3.3 คณะกรรมการจะกำกับดูแลให้การสรรหาและคัดเลือกกรรมการมีกระบวนการที่โปร่งใสและชัดเจน เพื่อให้ได้ คณะกรรมการที่มีคุณสมบัติสอดคล้องกับองค์ประกอบที่กำหนดไว้
- 3.3.1 คณะกรรมการจัดตั้งคณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน ซึ่งสมาชิกส่วนใหญ่และประธาน ต้องเป็นกรรมการอิสระ
- 3.3.2 คณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทนจะจัดให้มีการประชุม เพื่อพิจารณาหลักเกณฑ์และวิธีการ สรรหาบุคคลให้ได้กรรมการที่มีคุณสมบัติที่ทำให้คณะกรรมการมีองค์ประกอบ ความรู้ ความชำนาญที่ เหมาะสม รวมทั้งมีการพิจารณาประวัติบุคคลดังกล่าว และเสนอความเห็นต่อคณะกรรมการบริษัท ก่อนจะ นำเสนอที่ประชุมผู้ถือหุ้นให้เป็นผู้แต่งตั้งกรรมการ นอกจากนี้ ผู้ถือหุ้นจะได้รับข้อมูลอย่างเพียงพอเกี่ยวกับ บุคคลที่ได้รับการเสนอชื่อ เพื่อประกอบการตัดสินใจ
- 3.3.3 คณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน จะทบทวนหลักเกณฑ์และวิธีการสรรหากรรมการ เพื่อ เสนอแนะต่อคณะกรรมการก่อนที่จะมีการสรรหากรรมการที่ครบวาระ และในกรณีที่คณะกรรมการสรรหา และกำหนดค่าตอบแทน เสนอชื่อกรรมการรายเดิม ต้องคำนึงถึงผลการปฏิบัติหน้าที่ของกรรมการราย ดังกล่าว
- 3.3.4 ในกรณีที่คณะกรรมการแต่งตั้งบุคคลใดเป็นที่ปรึกษาคณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน จะมีการเปิดเผยข้อมูลของที่ปรึกษารายนั้นไว้ในแบบแสดงรายการข้อมูลประจำปี/รายงานประจำปี รวมทั้ง ความเป็นอิสระ หรือไม่มีความขัดแย้งทางผลประโยชน์
- 3.4 ในการเสนอค่าตอบแทนคณะกรรมการให้ผู้ถือหุ้นอนุมัติ คณะกรรมการจะพิจารณาให้โครงสร้างและอัตรา ค่าตอบแทนมีความเหมาะสมกับความรับผิดชอบ และมุ่งใจให้คณะกรรมการนำพาองค์กรให้ดำเนินงานตามเป้าหมายทั้งระยะสั้น ปานกลาง และระยะยาว
- 3.4.1 คณะกรรมการจัดตั้งคณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน ซึ่งสมาชิกส่วนใหญ่และประธาน เป็นกรรมการอิสระ เพื่อทำหน้าที่พิจารณานโยบายและหลักเกณฑ์ในการกำหนดค่าตอบแทน
- 3.4.2 ค่าตอบแทนของกรรมการจะสอดคล้องกับกลยุทธ์ และแผนระยะยาวของบริษัท ประสิทธิภาพ ภาระหน้าที่ ขอบเขตของบทบาทและความรับผิดชอบ (Accountability and responsibility) รวมถึงประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากกรรมการแต่ละคน กรรมการที่ได้รับมอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบที่เพิ่มขึ้น เช่น เป็นสมาชิกของคณะกรรมการชุดย่อยจะได้รับค่าตอบแทนเพิ่มเติมที่เหมาะสมด้วย ทั้งนี้ อยู่ในลักษณะที่ เปรียบเทียบได้กับระดับที่ปฏิบัติอยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกัน
- 3.4.3 ผู้ถือหุ้นต้องเป็นผู้อนุมัติโครงสร้างและค่าตอบแทนกรรมการ ทั้งรูปแบบที่เป็นตัวเงิน และไม่ใช้ตัวเงิน ซึ่ง คณะกรรมการจะพิจารณาค่าตอบแทนแต่ละรูปแบบให้มีความเหมาะสม อาจอยู่ในรูปแบบของ ค่าตอบแทนในอัตราคงที่ เช่น ค่าตอบแทนประจำ เบี้ยประชุม เป็นต้น และ/หรือค่าตอบแทนตามผลการ ดำเนินงานของบริษัท เช่น โบนัส บำเหน็จ เป็นต้น ซึ่งจะต้องเชื่อมโยงกับมูลค่าที่บริษัทสร้างให้กับผู้ถือหุ้น แต่จะต้องไม่อยู่ในระดับที่สูง จนทำให้เกิดการมุ่งเน้นแต่ผลประโยชน์ระยะสั้น
- 3.4.4 คณะกรรมการจะเปิดเผยนโยบายและหลักเกณฑ์การกำหนดค่าตอบแทนกรรมการที่สะท้อนถึงภาระหน้าที่

และความรับผิดชอบของแต่ละคน รวมทั้งรูปแบบและจำนวนของค่าตอบแทนด้วย ทั้งนี้ จำนวนเงินค่าตอบแทนที่เปิดเผย จะรวมถึงค่าตอบแทนที่กรรมการแต่ละท่านได้รับจากการเป็นกรรมการของบริษัทย่อยด้วย

3.5 คณะกรรมการจะกำกับดูแลให้กรรมการทุกคนมีความรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่และจัดสรรเวลาให้เพียงพอ

3.5.1 คณะกรรมการจะดูแลให้มั่นใจว่ามีกลไกสนับสนุนให้กรรมการเข้าใจบทบาทและหน้าที่ของตน

3.5.2 คณะกรรมการจะกำหนดหลักเกณฑ์ในการดำรงตำแหน่งในบริษัทอื่นของกรรมการ โดยพิจารณาถึงประสิทธิภาพการทำงานของคณะกรรมการที่ดำรงตำแหน่งหลายบริษัท และเพื่อให้มั่นใจว่าการกรรมการสามารถทุ่มเทเวลาในการปฏิบัติหน้าที่ในบริษัทได้อย่างเพียงพอ โดยกำหนดจำนวนบริษัทจดทะเบียนที่กรรมการแต่ละคนจะไปดำรงตำแหน่งให้เหมาะสมกับลักษณะหรือสภาพธุรกิจของบริษัท แต่รวมแล้วไม่เกิน 5 บริษัทจดทะเบียน ทั้งนี้ เนื่องจากประสิทธิภาพของการปฏิบัติหน้าที่ในฐานะกรรมการอาจลดลงหากจำนวนบริษัทที่กรรมการไปดำรงตำแหน่งมีมากเกินไป นอกจากนี้ บริษัทได้จัดให้มีการเปิดเผยหลักเกณฑ์ดังกล่าว

3.5.3 คณะกรรมการจะจัดให้มีระบบการรายงานการดำรงตำแหน่งอื่นของกรรมการ และเปิดเผยให้เป็นที่รับทราบ

3.5.4 ในกรณีที่กรรมการดำรงตำแหน่งกรรมการหรือผู้บริหาร หรือมีส่วนได้เสียไม่ว่าโดยตรงหรือโดยอ้อมในกิจการอื่นที่มีความขัดแย้ง หรือสามารถใช้โอกาสหรือข้อมูลของบริษัทเพื่อประโยชน์ของตน คณะกรรมการต้องดูแลให้มั่นใจว่าบริษัทมีมาตรการป้องกันอย่างเพียงพอ และมีการแจ้งให้ผู้ถือหุ้นรับทราบ

3.5.5 กรรมการแต่ละคนจะต้องเข้าร่วมประชุมไม่น้อยกว่าร้อยละ 75 ของจำนวนการประชุมคณะกรรมการบริษัททั้งหมดที่ได้จัดให้มีขึ้นในรอบปี เว้นแต่มีเหตุจำเป็น

3.6 คณะกรรมการจะกำกับดูแลให้มีการรอบและกลไกในการกำกับดูแลนโยบาย และการดำเนินงานของบริษัทย่อยและกิจการอื่นที่บริษัทไปลงทุนอย่างมีนัยสำคัญในระดับที่เหมาะสมกับกิจการแต่ละแห่ง รวมทั้งบริษัทย่อยและกิจการอื่นที่บริษัทไปลงทุนมีความเข้าใจอย่างถูกต้องตรงกันด้วย

3.6.1 คณะกรรมการจะพิจารณากำหนดนโยบายการกำกับดูแลบริษัทย่อย ซึ่งรวมถึง

- (1) ระดับการแต่งตั้งบุคคลไปเป็นกรรมการ ผู้บริหาร หรือผู้มีอำนาจควบคุมในบริษัทย่อย โดยให้กำหนดเป็นลายลักษณ์อักษร โดยคณะกรรมการมอบหมายให้คณะกรรมการบริหารเป็นผู้แต่งตั้ง
- (2) กำหนดขอบเขตหน้าที่และความรับผิดชอบของบุคคลที่เป็นตัวแทนของบริษัทตามข้อ (1) และให้ตัวแทนของบริษัทดูแลให้การปฏิบัติเป็นไปตามนโยบายของบริษัทย่อย และในกรณีที่บริษัทย่อยมีร่วมลงทุนอื่น คณะกรรมการจะกำหนดนโยบายให้ตัวแทนทำหน้าที่อย่างดีที่สุดเพื่อผลประโยชน์ของบริษัทย่อย และให้สอดคล้องกับนโยบายของบริษัทแม่
- (3) จัดให้มีระบบการควบคุมภายในของบริษัทย่อยที่เหมาะสมและรัดกุมเพียงพอและการทำรายการต่าง ๆ เป็นไปอย่างถูกต้องตามกฎหมาย และหลักเกณฑ์ที่เกี่ยวข้อง
- (4) จัดให้มีการเปิดเผยข้อมูลฐานะทางการเงินและผลการดำเนินงาน การทำรายการกับบุคคลที่เกี่ยวข้องกัน การได้มาหรือจำหน่ายไปซึ่งสินทรัพย์ การทำรายการอื่นที่สำคัญ การเพิ่มทุน การลดทุน การเลิกบริษัทย่อย เป็นต้น

3.6.2 หากเป็นการเข้าร่วมลงทุนในกิจการอื่นอย่างมีนัยสำคัญ เช่น มีสัดส่วนการถือหุ้นที่มีสิทธิออกเสียงตั้งแต่ร้อยละ 20 แต่ไม่เกินร้อยละ 50 และจำนวนเงินลงทุนหรืออาจต้องลงทุนเพิ่มเติม อย่างมีนัยสำคัญต่อบริษัท ในกรณีที่จำเป็นคณะกรรมการจะดูแลให้มีการจัดทำ Shareholder's agreement หรือข้อตกลง

อื่น เพื่อให้เกิดความชัดเจนเกี่ยวกับอำนาจในการบริหารจัดการ และการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในเรื่องสำคัญ การติดตามผลการดำเนินงาน เพื่อสามารถใช้เป็นข้อมูลในการจัดทางการเงินของบริษัทได้ตามมาตรฐานและกำหนดเวลา

3.7 คณะกรรมการจะจัดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติหน้าที่เป็นประจำปีของคณะกรรมการ คณะกรรมการชุดย่อย และกรรมการรายบุคคล โดยผลประเมินจะถูกนำไปใช้สำหรับการพัฒนาปฏิบัติหน้าที่ต่อไปด้วย

- 3.7.1 คณะกรรมการและคณะกรรมการชุดย่อยจะประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง เพื่อให้คณะกรรมการร่วมกันพิจารณาผลงานและปัญหา เพื่อการปรับปรุงแก้ไขต่อไป โดยกำหนดบรรทัดฐานที่จะใช้เปรียบเทียบกับผลการปฏิบัติงานอย่างมีหลักเกณฑ์
- 3.7.2 ในการประเมินผลการปฏิบัติงานคณะกรรมการจะประเมินทั้งแบบคณะและรายบุคคล โดยวิธีประเมินด้วยตนเอง (Self-evaluation) และ/หรือประเมินแบบไขว้ (Cross evaluation) ร่วมกัน รวมทั้งเปิดเผยหลักเกณฑ์ ขั้นตอน และผลการประเมินในภาพรวมไว้ในแบบแสดงรายการข้อมูลประจำปี/รายงานประจำปี
- 3.7.3 คณะกรรมการอาจพิจารณาจัดให้มีที่ปรึกษาภายนอกมาช่วยในการกำหนดแนวทาง และเสนอแนะประเด็นในการประเมินผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการอย่างน้อยทุก ๆ 3 ปี และเปิดเผยการดำเนินการดังกล่าวไว้ในแบบแสดงรายการข้อมูลประจำปี/รายงานประจำปี
- 3.7.4 ผลการประเมินของคณะกรรมการจะถูกนำไปใช้ประกอบการพิจารณาความเหมาะสมขององค์ประกอบคณะกรรมการ

3.8 คณะกรรมการจะกำกับดูแลให้คณะกรรมการและกรรมการแต่ละคนมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ ลักษณะการประกอบธุรกิจ และกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการประกอบธุรกิจ ตลอดจนสนับสนุนให้กรรมการทุกคนได้รับการเสริมสร้างทักษะ และความรู้สำหรับการปฏิบัติหน้าที่กรรมการอย่างสม่ำเสมอ

- 3.8.1 คณะกรรมการดูแลให้มั่นใจว่าบุคคลที่ได้รับแต่งตั้งเป็นกรรมการใหม่จะได้รับการแนะนำ และมีข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติหน้าที่ ซึ่งรวมถึงความเข้าใจในวัตถุประสงค์ เป้าหมาย ค่านิยมองค์กร ตลอดจนลักษณะธุรกิจ รวมทั้งได้รับทราบข้อมูลที่เป็นปัจจุบันอย่างสม่ำเสมอ
- 3.8.2 คณะกรรมการจะดูแลให้กรรมการได้รับการอบรม และพัฒนาความรู้จำเป็นอย่างต่อเนื่อง
- 3.8.3 คณะกรรมการมีความเข้าใจเกี่ยวกับกฎหมาย กฎเกณฑ์ มาตรฐาน ความเสี่ยง และสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับการประกอบธุรกิจ รวมทั้งได้รับทราบข้อมูลที่เป็นปัจจุบันอย่างสม่ำเสมอ
- 3.8.4 คณะกรรมการจะเปิดเผยข้อมูลการฝึกอบรมและพัฒนาความรู้อย่างต่อเนื่องของกรรมการในรูปแบบแสดงรายการข้อมูลประจำปี/รายงานประจำปี

3.9 คณะกรรมการจะดูแลให้มั่นใจว่าการดำเนินงานของคณะกรรมการเป็นไปด้วยความเรียบร้อย สามารถเข้าถึงข้อมูลที่เป็น และมีเลขานุการบริษัทที่มีความรู้และประสบการณ์ที่จำเป็น เหมาะสมต่อการสนับสนุนการดำเนินงานของคณะกรรมการ

- 3.9.1 คณะกรรมการจะจัดให้มีการกำหนดการประชุม และวาระการประชุมคณะกรรมการเป็นการล่วงหน้า เพื่อให้กรรมการสามารถจัดการเวลาและเข้าร่วมประชุมได้
- 3.9.2 จำนวนครั้งของการประชุมคณะกรรมการจะพิจารณาอย่างเหมาะสมกับภาระหน้าที่ ความรับผิดชอบของคณะกรรมการบริษัท รวมถึงลักษณะการประกอบธุรกิจของบริษัท โดยจัดประชุมไม่น้อยกว่า 6 ครั้งต่อปี ในกรณีที่คณะกรรมการบริษัทไม่ได้มีการประชุมทุกเดือน คณะกรรมการจะกำหนดให้ฝ่ายจัดการรายงานผลการดำเนินงานให้คณะกรรมการทราบในเดือนที่ไม่ได้มีการประชุม เพื่อให้คณะกรรมการสามารถกำกับควบคุมและดูแลการปฏิบัติงานของฝ่ายจัดการได้อย่างต่อเนื่องและทันการณ์
- 3.9.3 คณะกรรมการจะดูแลให้มีโอกาสให้กรรมการแต่ละคน รวมทั้งฝ่ายจัดการมีอิสระที่จะเสนอเรื่องเป็น

- ประโยชน์ต่อบริษัทเข้าสู่วาระการประชุม
- 3.9.4 หนังสือนัดประชุมและเอกสารประกอบการประชุมจะส่งให้กรรมการล่วงหน้าอย่างน้อย 5 วันก่อนวันประชุม เว้นแต่ในกรณีมีความจำเป็นเร่งด่วนเพื่อรักษาสิทธิหรือประโยชน์ของบริษัท จะแจ้งนัดประชุมโดยวิธีอื่นและกำหนดวิธีการประชุมให้เร็วกว่านั้นได้
  - 3.9.5 คณะกรรมการจะสนับสนุนให้ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร เชิญผู้บริหารระดับสูงเข้าร่วมประชุม คณะกรรมการ เพื่อให้สารสนเทศ รายละเอียดเพิ่มเติมในฐานะผู้ที่เกี่ยวข้องกับวาระการประชุมโดยตรง และเพื่อให้มีโอกาสรู้จักผู้บริหารระดับสูง สำหรับใช้ประกอบการพิจารณาแผนการสืบทอดตำแหน่งในอนาคต
  - 3.9.6 คณะกรรมการสามารถเข้าถึงสารสนเทศที่จำเป็นเพิ่มเติมได้จากประธานเจ้าหน้าที่บริหาร เลขานุการบริษัท หรือผู้บริหารอื่นที่ได้รับมอบหมาย ภายใต้ขอบเขตนโยบายที่กำหนด และในกรณีจำเป็นคณะกรรมการจะจัดให้มีการเห็นอิสระจากที่ปรึกษาหรือผู้ประกอบวิชาชีพภายนอก โดยถือเป็นค่าใช้จ่ายของบริษัท
  - 3.9.7 คณะกรรมการมีนโยบายให้กรรมการที่ไม่เป็นผู้บริหารประชุมระหว่างกันเองตามความจำเป็นเพื่ออภิปรายปัญหาต่าง ๆ เกี่ยวกับการจัดการที่อยู่ในความสนใจ โดยไม่มีฝ่ายจัดการร่วมด้วย และแจ้งให้ประธานเจ้าหน้าที่บริหารทราบถึงผลการประชุม
  - 3.9.8 คณะกรรมการจะกำหนดคุณสมบัติและประสบการณ์ของเลขานุการบริษัทที่เหมาะสม ที่จะปฏิบัติหน้าที่ในการให้คำแนะนำเกี่ยวกับด้านกฎหมายและกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ที่คณะกรรมการต้องทราบ ดูแลการจัดการเอกสารประกอบการประชุมคณะกรรมการ เอกสารสำคัญต่าง ๆ และกิจกรรมของคณะกรรมการ รวมทั้งประสานงานให้มีการปฏิบัติตามมติคณะกรรมการ นอกจากนี้คณะกรรมการจะเปิดเผยคุณสมบัติและประสบการณ์ของเลขานุการบริษัทในแบบแสดงรายการข้อมูลประจำปี/รายงานประจำปี และบนเว็บไซต์ของบริษัท
  - 3.9.9 เลขานุการบริษัทจะได้รับการฝึกอบรมและพัฒนาความรู้อย่างต่อเนื่องที่จะเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติหน้าที่ และในกรณีที่มีหลักสูตรรับรอง (Certified program) เลขานุการบริษัทจะได้รับการอบรมหลักสูตรดังกล่าว

#### หลักปฏิบัติที่ 4 สรรหาและพัฒนาผู้บริหารระดับสูงและการบริหารบุคลากร

- 4.1 คณะกรรมการจะดำเนินการให้มั่นใจว่ามีการสรรหาและพัฒนาประธานเจ้าหน้าที่บริหาร และผู้บริหารระดับสูงให้มีความรู้ทักษะ ประสบการณ์ และคุณลักษณะที่จำเป็นต่อการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมาย
  - 4.1.1 คณะกรรมการมอบหมายให้คณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน พิจารณาหลักเกณฑ์และวิธีสรรหาบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสม เพื่อดำรงตำแหน่งประธานเจ้าหน้าที่บริหาร และเสนอคณะกรรมการบริษัทพิจารณาอนุมัติต่อไป
  - 4.1.2 คณะกรรมการจะติดตาม ดูแลให้คณะกรรมการบริหารและประธานเจ้าหน้าที่บริหาร สรรหาและเสนอแต่งตั้งผู้บริหารระดับสูงที่เหมาะสม โดยมอบหมายให้คณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน พิจารณาหลักเกณฑ์และวิธีการในการสรรหาบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสม และพิจารณาเห็นชอบบุคคลที่คณะกรรมการบริหารและประธานเจ้าหน้าที่บริหารเสนอให้เป็นผู้บริหารระดับสูง และเสนอให้คณะกรรมการบริษัทพิจารณาอนุมัติต่อไป
  - 4.1.3 เพื่อให้การดำเนินธุรกิจเป็นไปอย่างต่อเนื่อง คณะกรรมการจะกำกับดูแลให้มีแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession plan) เพื่อเป็นการเตรียมสืบทอดตำแหน่งประธานเจ้าหน้าที่บริหาร และผู้บริหารระดับสูง

และให้ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร รายงานผลการดำเนินงานตามแผนสืบทอดตำแหน่งต่อคณะกรรมการ ทราบเป็นระยะ อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง

4.1.4 คณะกรรมการจะส่งเสริมและสนับสนุนให้ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร และผู้บริหารระดับสูงได้รับการอบรม และพัฒนา เพื่อเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน

4.1.5 คณะกรรมการจะกำหนดนโยบายและวิธีการปฏิบัติในการดำรงตำแหน่งกรรมการที่บริษัทอื่นของประธาน เจ้าหน้าที่บริหาร และผู้บริหารระดับสูงอย่างชัดเจน ทั้งประเภทของตำแหน่งกรรมการและจำนวนที่ สามารถดำรงตำแหน่งได้

4.2 คณะกรรมการจะกำกับดูแลให้มีการกำหนดโครงสร้างค่าตอบแทนและประเมินผลที่เหมาะสม

4.2.1 คณะกรรมการจะกำหนดโครงสร้างค่าตอบแทนที่เป็นเครื่องจูงใจให้ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร ผู้บริหาร ระดับสูง และบุคลากรอื่น ๆ ทุกระดับปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และเป้าหมายของบริษัท รวมถึงสอดคล้องกับผลประโยชน์ของกิจการในระยะยาว ทั้งนี้ รวมถึง

- (1) พิจารณาความเหมาะสมของสัดส่วนค่าตอบแทนที่เป็นเงินเดือน ผลการดำเนินงานระยะสั้น เช่น โบนัส และผลการดำเนินงานระยะยาว เช่น Employee Stock Ownership Plan (ESOP)
- (2) กำหนดนโยบายเกี่ยวกับการจ่ายค่าตอบแทน โดยคำนึงถึงปัจจัย เช่น ระดับค่าตอบแทนสูงกว่า หรือ เท่ากับระดับอุตสาหกรรมโดยประมาณ และผลการดำเนินงานของกิจการ เป็นต้น
- (3) กำหนดนโยบายเกี่ยวกับเกณฑ์การประเมินผล และการสื่อสารให้เป็นที่รับทราบ

4.2.2 คณะกรรมการที่ไม่รวมกรรมการที่เป็นผู้บริหารมีบทบาทเกี่ยวกับค่าตอบแทน และการประเมินผลงาน ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร ในเรื่องดังต่อไปนี้

- (1) เห็นชอบหลักเกณฑ์การประเมินผลงานประธานเจ้าหน้าที่บริหาร โดยเกณฑ์การประเมินผลงานจูงใจ ให้ประธานเจ้าหน้าที่บริหารให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ เป้าหมาย กลยุทธ์ และสอดคล้องกับ ผลประโยชน์ของบริษัทในระยะยาว โดยสื่อสารให้ประธานเจ้าหน้าที่บริหารทราบเกณฑ์การประเมิน ล่วงหน้า
- (2) มอบหมายให้คณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทนเป็นผู้ประเมินผลงานประธานเจ้าหน้าที่ บริหารเป็นประจำทุกปี และประธานกรรมการหรือกรรมการอาวุโสเป็นผู้สื่อสารผลการพิจารณา รวมทั้งประเด็นเพื่อการพัฒนาให้ประธานเจ้าหน้าที่บริหารรับทราบ
- (3) อนุมัติค่าตอบแทนประจำปีของประธานเจ้าหน้าที่บริหาร และพิจารณาผลการประเมินการปฏิบัติ หน้าที่ของประธานเจ้าหน้าที่บริหาร และปัจจัยอื่น ๆ ประกอบ

4.2.3 คณะกรรมการจะอนุมัติหลักเกณฑ์และปัจจัยในการประเมินผลงาน ตลอดจนโครงสร้างค่าตอบแทนของ ผู้บริหารระดับสูง และติดตามให้ประธานเจ้าหน้าที่บริหารประเมินผู้บริหารระดับสูงให้สอดคล้องกับ หลักการประเมินดังกล่าว

4.2.4 คณะกรรมการจะกำกับดูแลให้มีการกำหนดหลักเกณฑ์และปัจจัยในการประเมินผลงานสำหรับทั่วทั้ง องค์กร

4.3 คณะกรรมการมีความเข้าใจโครงสร้างและความสัมพันธ์ของผู้ถือหุ้นที่อาจมีผลกระทบต่อการบริหารและการ ดำเนินงานของบริษัท

4.3.1 คณะกรรมการมีความเข้าใจโครงสร้างและความสัมพันธ์ของผู้ถือหุ้น ซึ่งอาจอยู่ในรูปแบบข้อตกลงภายใน กิจการครอบครัวไม่ว่าจะเป็นลายลักษณ์อักษรหรือไม่ ข้อตกลงของผู้ถือหุ้น หรือนโยบายของบริษัทแม่ ซึ่ง มีผลต่ออำนาจในการควบคุมการบริหารจัดการบริษัท

- 4.3.2 คณะกรรมการจะดูแลไม่ให้ข้อตกลงตาม 4.3.1 เป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการ เช่น การมีบุคคลที่เหมาะสมมาสืบทอดตำแหน่ง
- 4.3.3 คณะกรรมการจะดูแลให้มีการเปิดเผยข้อมูลตามข้อตกลงต่าง ๆ ที่มีผลกระทบต่อควบคุมบริษัท
- 4.4 คณะกรรมการจะติดตามการดูแลการบริหารและพัฒนาบุคลากรให้มีจำนวน ความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ และแรงจูงใจที่เหมาะสม
  - 4.4.1 คณะกรรมการจะดูแลให้มีการบริหารทรัพยากรบุคคลที่สอดคล้องกับทิศทางและกลยุทธ์ของบริษัท พนักงานในทุกระดับมีความรู้ ความสามารถแรงจูงใจที่เหมาะสม และได้รับการปฏิบัติอย่างเป็นธรรม เพื่อรักษาบุคลากรที่มีความสามารถขององค์กรไว้
  - 4.4.2 คณะกรรมการจะดูแลให้มีการจัดตั้งกองทุนสำรองเลี้ยงชีพหรือกลไกอื่น เพื่อดูแลให้พนักงานมีการออมอย่างเพียงพอสำหรับรับรองการเกษียณ รวมทั้งสนับสนุนให้พนักงานมีความรู้ ความเข้าใจในการบริหารจัดการการเงิน การเลือกนโยบายการลงทุนที่สอดคล้องกับช่วงอายุ ระดับความเสี่ยง หรือดูแลให้มีนโยบายการลงทุนแบบ Life path

#### หลักปฏิบัติที่ 5 ส่งเสริมวัฒนธรรมและการประกอบธุรกิจอย่างมีความรับผิดชอบ

5.1 คณะกรรมการจะให้ความสำคัญและสนับสนุนการสร้างวัฒนธรรมที่ก่อให้เกิดมูลค่าแก่ธุรกิจควบคู่ไปกับการสร้างคุณประโยชน์ต่อลูกค้าหรือผู้ที่เกี่ยวข้อง และมีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

- 5.1.1 คณะกรรมการจะให้ความสำคัญกับการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรม และดูแลให้ฝ่ายจัดการนำไปเป็นส่วนหนึ่งในการทบทวนกลยุทธ์ การวางแผนพัฒนาปรับปรุงการดำเนินงาน และติดตามผลการดำเนินงาน
- 5.1.2 คณะกรรมการจะส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมเพื่อเพิ่มคุณค่าให้กิจการตามสภาพปัจจัยแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ โดยครอบคลุมการกำหนดรูปแบบธุรกิจ (Business Model) วิถีคิด นวัตกรรมการผลิต รวมถึงการต่อยอดผลิตภัณฑ์ของกลุ่มบริษัท ปรับปรุงกระบวนการทำงานร่วมมือกับคู่ค้า

5.2 คณะกรรมการจะติดตามดูแลให้ฝ่ายจัดการประกอบธุรกิจอย่างมีความรับผิดชอบต่อสังคม สิ่งแวดล้อม และสะท้อนอยู่ในแผนการดำเนินการ (Operational plan) เพื่อให้มั่นใจได้ว่า ทุกฝ่ายขององค์กรได้ดำเนินการสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ เป้าหมายหลัก และแผนกลยุทธ์ (Strategies) ของกิจการ

คณะกรรมการจะดูแลให้มีกลไกที่มั่นใจได้ว่า กิจการประกอบธุรกิจอย่างมีจริยธรรม มีความรับผิดชอบต่อสังคม และสิ่งแวดล้อม ไม่ละเมิดสิทธิของผู้อื่นได้เสีย เพื่อเป็นแนวทางให้ทุกส่วนในองค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ เป้าหมายหลักที่เป็นไปด้วยความยั่งยืน โดยจัดทำแนวปฏิบัติ ซึ่งครอบคลุมเรื่องดังต่อไปนี้

- (1) **ความรับผิดชอบต่อพนักงานและลูกจ้าง** โดยปฏิบัติให้เป็นไปตามกฎหมายและมาตรฐานที่เกี่ยวข้อง และปฏิบัติต่อพนักงานและลูกจ้างอย่างเป็นธรรม เคารพต่อสิทธิมนุษยชน ได้แก่ การกำหนดค่าตอบแทนและค่าผลประโยชน์อื่น ๆ ที่เป็นธรรม การจัดสวัสดิการที่ไม่น้อยกว่ากฎหมายกำหนดหรือมากกว่าตามความเหมาะสม การดูแลสุขภาพอนามัยและความปลอดภัยให้การทำงาน การอบรมให้ความรู้ พัฒนาศักยภาพและส่งเสริมความก้าวหน้า รวมถึงเปิดโอกาสให้พนักงานมีโอกาสพัฒนาทักษะการทำงานในด้านอื่น ๆ
- (2) **ความรับผิดชอบต่อลูกค้า** ปฏิบัติให้เป็นไปตามกฎหมายและมาตรฐานที่เกี่ยวข้อง โดยคำนึงถึงสุขภาพ ความปลอดภัย ความเป็นธรรม การเก็บรักษาข้อมูลลูกค้า การติดตามวัดผลความพึงพอใจของลูกค้าเพื่อการพัฒนาปรับปรุงองค์กร รวมทั้งการโฆษณา ประชาสัมพันธ์ และการส่งเสริมการขายจะต้องกระทำอย่างมีความรับผิดชอบ ไม่ทำให้เกิดความเข้าใจผิดหรือใช้ประโยชน์จากความเข้าใจผิดของลูกค้า

- (3) **ความรับผิดชอบต่อลูกค้า** มีกระบวนการจัดซื้อจัดจ้างและเงื่อนไขสัญญา หรือข้อตกลงที่เป็นธรรม การช่วยให้ความรู้ พัฒนาศักยภาพ ยกกระตือรือร้นการผลิตและการบริหารให้ได้มาตรฐาน ชี้แจงและดูแลให้ลูกค้าเคารพสิทธิมนุษยชน ปฏิบัติต่อแรงงานอย่างเป็นธรรม รับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม รวมถึงติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลลูกค้า เพื่อพัฒนาการประกอบธุรกิจระหว่างกันอย่างยั่งยืน
- (4) **ความรับผิดชอบต่อชุมชน** นำความรู้และประสบการณ์ทางธุรกิจมาพัฒนาโครงการที่สามารถส่งเสริมประโยชน์ต่อชุมชนได้อย่างเป็นรูปธรรม ติดตามและวัดผลความคืบหน้าความสำเร็จในระยะยาว
- (5) **ความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม** ป้องกัน ลด จัดการ และดูแลให้มั่นใจว่าบริษัทจะไม่สร้างหรือก่อให้เกิดผลกระทบในทางลบต่อสิ่งแวดล้อม ซึ่งครอบคลุมถึงการใช้วัตถุดิบ การใช้พลังงาน การใช้น้ำ การใช้ทรัพยากรหมุนเวียน การดูแลและฟื้นฟูความหลากหลายทางชีวภาพที่ได้รับผลกระทบจากการประกอบธุรกิจ การปลดปล่อยและจัดการของเสียที่เกิดจากการประกอบธุรกิจ การปลดปล่อยก๊าซเรือนกระจก เป็นต้น
- (6) **การแข่งขันอย่างเป็นธรรม** ประกอบธุรกิจอย่างโปร่งใสและไม่สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างไม่เป็นธรรม
- (7) **การต่อต้านการทุจริต** ปฏิบัติตามกฎหมายและมาตรฐานที่เกี่ยวข้อง กำหนดให้บริษัทมีและประกาศนโยบายการต่อต้านการทุจริต (การยกยอก คอร์รัปชัน หรือตกแต่งงบการเงิน) โดยอาจเข้าร่วมเป็นภาคีเครือข่ายในการต่อต้านคอร์รัปชัน รวมถึงสนับสนุนให้บริษัทอื่น ๆ และคู่ค้าประกาศนโยบายต่อต้านคอร์รัปชัน รวมทั้งเข้าร่วมเป็นภาคีเครือข่าย

5.3 คณะกรรมการจะติดตามดูแลให้ฝ่ายจัดการจัดสรรและจัดการทรัพยากรให้เป็นอย่างดีและมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยคำนึงถึงผลกระทบและการพัฒนาทรัพยากรตลอดสายห่วงโซ่คุณค่า (Value chain) เพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายหลักได้อย่างยั่งยืน โดยทรัพยากรที่กิจการคำนึงถึงอย่างน้อย 6 ประเภท ได้แก่ การเงิน การผลิต ภูมิปัญญา บุคลากร สังคมและความสัมพันธ์ รวมถึงสิ่งแวดล้อมและธรรมชาติ

- 5.3.1 คณะกรรมการตระหนักถึงความจำเป็นของทรัพยากรที่ต้องใช้ รวมทั้งตระหนักว่าการใช้ทรัพยากรแต่ละประเภทมีผลกระทบต่อกัน
- 5.3.2 คณะกรรมการตระหนักว่ารูปแบบธุรกิจ (Business Model) ที่ต่างกัน ทำให้เกิดผลกระทบต่อทรัพยากรที่แตกต่างกันด้วย ดังนั้น ในการตัดสินใจเลือกรูปแบบธุรกิจ จึงต้องคำนึงถึงผลกระทบและความคุ้มค่าที่จะเกิดขึ้นต่อทรัพยากร โดยยังคงอยู่บนพื้นฐานของการมีจริยธรรม มีความรับผิดชอบต่อสังคม และสร้างคุณค่าให้แก่กิจการอย่างยั่งยืน
- 5.3.3 คณะกรรมการจะดูแลให้มั่นใจว่าในการบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายหลักของกิจการ ฝ่ายจัดการมีการทบทวน พัฒนา ดูแล การใช้ทรัพยากรให้เป็นอย่างดีและมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยภายในและภายนอกอยู่เสมอ

5.4 คณะกรรมการจัดให้มีการรอบการกำกับดูแลและการบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศระดับองค์กรที่สอดคล้องกับความต้องการของกิจการ รวมทั้งดูแลให้มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการเพิ่มโอกาสทางธุรกิจและพัฒนาการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้กิจการสามารถบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของบริษัท โดยมีกรอบการกำกับดูแลและการบริหารจัดการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ดังนี้

- (1) การปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ และมาตรฐานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ
- (2) ระบบการรักษาความปลอดภัยของข้อมูลในการรักษาความลับ (Confidentiality) การรักษาความน่าเชื่อถือ (Integrity) และความพร้อมใช้ข้อมูล (Availability) รวมทั้งป้องกันมิให้มีการนำข้อมูลไปใช้ในทางมิชอบ หรือมีการแก้ไขเปลี่ยนแปลงข้อมูลโดยไม่ได้รับอนุญาต

- (3) การพิจารณาความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และมีมาตรการในการบริหารจัดการความเสี่ยงดังกล่าวในด้านต่าง ๆ เช่น การบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management) การบริหารจัดการเหตุการณ์ที่ส่งผลกระทบต่อความมั่นคงปลอดภัยของระบบสารสนเทศ (Incident Management) การบริหารจัดการทรัพย์สินสารสนเทศ (Asset Management) เป็นต้น
  - (4) การพิจารณาการจัดสรรและบริหารทรัพยากรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ กำหนดหลักเกณฑ์และปัจจัยในการกำหนดลำดับความสำคัญของแผนงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เช่น ความเหมาะสมสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ ผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจ ความเร่งด่วนในการใช้งาน งบประมาณและทรัพยากรบุคคลด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และความสอดคล้องกับรูปแบบธุรกิจ (Business Model) เป็นต้น
- 5.4.1 คณะกรรมการจะจัดให้มีนโยบายในเรื่องการจัดสรรและบริหารทรัพยากรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งครอบคลุมถึงการจัดสรรทรัพยากรให้เพียงพอต่อการดำเนินธุรกิจ และการกำหนดแนวทางเพื่อรองรับในกรณีที่ไม่สามารถจัดสรรทรัพยากรได้เพียงพอตามที่กำหนดไว้
  - 5.4.2 คณะกรรมการมอบหมายให้คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงดูแลให้การบริหารความเสี่ยงของบริษัทครอบคลุมถึงการบริหารและการจัดการความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ
  - 5.4.3 คณะกรรมการจะจัดให้มีนโยบายและมาตรการรักษาความมั่นคงปลอดภัยของระบบสารสนเทศ

#### หลักปฏิบัติที่ 6 ดูแลให้มีระบบการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในที่เหมาะสม

6.1 คณะกรรมการจะกำกับดูแลให้มั่นใจว่า บริษัทมีระบบบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในที่จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ และมีการปฏิบัติให้เป็นไปตามกฎหมายและมาตรฐานที่เกี่ยวข้อง

- 6.1.1 คณะกรรมการเข้าใจความเสี่ยงที่สำคัญของกิจการ และอนุมัติความเสี่ยงที่ยอมรับได้
- 6.1.2 คณะกรรมการจะพิจารณาและอนุมัตินโยบายการบริหารความเสี่ยงที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ เป้าหมายหลัก กลยุทธ์ และความเสี่ยงที่ยอมรับได้ของกิจการ สำหรับเป็นกรอบการปฏิบัติงานในกระบวนการบริหารความเสี่ยงของทุกคนในองค์กรให้เป็นในทิศทางเดียวกัน ทั้งนี้ คณะกรรมการจะให้ความสำคัญกับสัญญาณเตือนภัยล่วงหน้า และดูแลให้มีการทบทวนนโยบายการบริหารความเสี่ยงอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง
- 6.1.3 คณะกรรมการจะดูแลให้บริษัทมีการระบุความเสี่ยง โดยพิจารณาปัจจัยทั้งภายในและภายนอกองค์กรที่อาจส่งผลให้บริษัทไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ สามารถแบ่งเป็นทั้งหมด 4 ด้าน ดังนี้
  - (1) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic risk)
  - (2) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operational risk)
  - (3) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial risk)
  - (4) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับ (Compliance risk)
- 6.1.4 คณะกรรมการจะดูแลให้มั่นใจว่าบริษัทมีการประเมินผลกระทบและโอกาสที่เกิดขึ้นของความเสี่ยงที่ระบุไว้เพื่อจัดลำดับความเสี่ยง และมีวิธีจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม เช่น การยอมรับความเสี่ยง (Take) การลดหรือควบคุมความเสี่ยง (Treat) การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Terminate) และการถ่ายโอนความเสี่ยง (Transfer)
- 6.1.5 คณะกรรมการสามารถมอบหมายให้คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงกลั่นกรองข้อ 6.1.1 – 6.1.4 ก่อนเสนอให้คณะกรรมการพิจารณาตามที่เหมาะสมของธุรกิจ
- 6.1.6 คณะกรรมการจะติดตามและประเมินประสิทธิภาพของการบริหารความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ

- 6.1.7 คณะกรรมการมีหน้าที่ดูแลให้กิจการประกอบธุรกิจให้เป็นไปตามกฎหมาย และมาตรฐานที่เกี่ยวข้องทั้งของในประเทศ และระดับสากล
- 6.1.8 ในกรณีที่บริษัทมีบริษัทย่อย คณะกรรมการจะนำผลประเมินระบบควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยงมาเป็นส่วนหนึ่งของการพิจารณาตามข้อ 6.1.1 – 6.1.7 ด้วย
- 6.1.9 ในกรณีที่บริษัทมีกิจการอื่นที่บริษัทไปลงทุนอย่างมีนัยสำคัญ (มีสัดส่วนการถือหุ้นที่มีสิทธิออกเสียงตั้งแต่ร้อยละ 20 แต่ไม่เกินร้อยละ 50) คณะกรรมการควรนำผลประเมินระบบควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยงมาเป็นส่วนหนึ่งของการพิจารณาตามข้อ 6.1.1 – 6.1.7 ด้วย
- 6.2 คณะกรรมการต้องจัดตั้งคณะกรรมการตรวจสอบที่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีความเป็นอิสระ
- 6.2.1 คณะกรรมการต้องจัดให้มีกรรมการตรวจสอบประกอบด้วยกรรมการอย่างน้อย 3 คน ซึ่งทุกคนต้องเป็นกรรมการอิสระ และมีคุณสมบัติและหน้าที่ตามหลักเกณฑ์ของสำนักงานกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์
- 6.2.2 คณะกรรมการได้กำหนดหน้าที่ของคณะกรรมการตรวจสอบไว้เป็นลายลักษณ์อักษร โดยมีหน้าที่ดังนี้
- (1) สอบทานให้บริษัทมีการรายงานทางการเงินอย่างถูกต้องและครบถ้วน
  - (2) สอบทานให้บริษัทมีระบบควบคุมภายในและระบบการตรวจสอบภายในที่เหมาะสมและมีประสิทธิผล และพิจารณาความเป็นอิสระของหน่วยงานตรวจสอบภายใน ตลอดจนให้ความเห็นชอบการพิจารณาแต่งตั้ง โยกย้าย เลิกจ้างหัวหน้าหน่วยงานตรวจสอบภายใน เลขานุการคณะกรรมการตรวจสอบ หรือหน่วยงานอื่นใดที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการตรวจสอบภายใน
  - (3) สอบทานให้บริษัทปฏิบัติตามกฎหมายและมาตรฐานที่เกี่ยวข้อง
  - (4) พิจารณา คัดเลือก เสนอแต่งตั้งบุคคล ซึ่งมีความเป็นอิสระ เพื่อทำหน้าที่เป็นผู้สอบบัญชีและเสนอคำตอบแทน รวมทั้งเข้าร่วมประชุมกับผู้สอบบัญชี โดยไม่มีฝ่ายจัดการเข้าร่วมประชุมด้วยอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง
  - (5) พิจารณารายการที่เกี่ยวข้องกัน หรือรายการที่อาจมีความขัดแย้งทางผลประโยชน์ให้เป็นไปตามกฎหมายและข้อกำหนดของตลาดหลักทรัพย์ ทั้งนี้ เพื่อให้มั่นใจว่ารายการดังกล่าวสมเหตุสมผลและเป็นประโยชน์สูงสุดต่อบริษัท
  - (6) จัดทำรายงานของคณะกรรมการตรวจสอบ โดยเปิดเผยไว้ในรายงานประจำปีของบริษัท ซึ่งรายงานดังกล่าวลงนามโดยประธานกรรมการตรวจสอบ รายการดังกล่าวต้องประกอบด้วยข้อมูล ดังต่อไปนี้
    - (6.1) ความเห็นเกี่ยวกับความถูกต้อง ครบถ้วน และความน่าเชื่อถือของรายงานทางการเงิน
    - (6.2) ความเห็นเกี่ยวกับความเพียงพอของระบบควบคุมภายในของบริษัท
    - (6.3) ความเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติตามกฎหมายว่าด้วยหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ และกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจของบริษัท
    - (6.4) ความเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมของผู้สอบบัญชี
    - (6.5) ความเห็นเกี่ยวกับรายการที่อาจมีความขัดแย้งทางผลประโยชน์
    - (6.6) จำนวนการประชุมคณะกรรมการตรวจสอบ และการเข้าร่วมประชุมของกรรมการตรวจสอบแต่ละท่าน
    - (6.7) ความเห็นหรือข้อสังเกตโดยรวมที่คณะกรรมการตรวจสอบได้รับจากการปฏิบัติหน้าที่ตามกฎหมาย
    - (6.8) ความเห็นเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเอง และรายคณะ

(6.9) รายการอื่นใดที่เห็นว่าผู้ถือหุ้นและผู้ลงทุนทั่วไปควรทราบ ภายใต้ขอบเขตหน้าที่และความรับผิดชอบที่ได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการบริษัท

- (7) อนุมัติแผนการตรวจสอบภายใน และรายงานตรวจสอบภายในให้คณะกรรมการบริษัทรับทราบทุกไตรมาส
- (8) สอบทานกฎบัตรการตรวจสอบภายใน กฎบัตรคณะกรรมการตรวจสอบ เพื่อนำเสนอให้คณะกรรมการบริษัทอนุมัติอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง
- (9) สอบทานและให้ความเห็นแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชัน ในเรื่องความเหมาะสม และสอดคล้องกับนโยบายเกี่ยวกับการทุจริตคอร์รัปชันของบริษัทอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง
- (10) สอบทานการปฏิบัติและการเปลี่ยนแปลงนโยบาย รวมถึงแนวปฏิบัติต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับจรรยาบรรณทางธุรกิจ นโยบายการกำกับดูแลกิจการ และความรับผิดชอบต่อสังคม ชุมชน และสิ่งแวดล้อม อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง
- (11) ปฏิบัติการอื่นใดตามที่คณะกรรมการของบริษัทมอบหมายด้วยความเห็นชอบจากคณะกรรมการตรวจสอบ

6.2.3 คณะกรรมการจะดูแลให้บริษัทมีกลไก หรือเครื่องมือที่จะทำให้คณะกรรมการตรวจสอบสามารถเข้าถึงข้อมูลที่จำเป็นต่อการปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย เช่น เอื้ออำนวยให้กรรมการตรวจสอบสามารถเรียกผู้ที่เกี่ยวข้องมาให้ข้อมูล การได้หารือร่วมกับผู้สอบบัญชี หรือแสวงหาความเห็นที่เป็นอิสระจากที่ปรึกษาทางวิชาชีพอื่นใดมาประกอบการพิจารณาของคณะกรรมการตรวจสอบได้

6.2.4 คณะกรรมการจะจัดให้มีบุคคลหรือหน่วยงานตรวจสอบภายในที่มีความเห็นอิสระในการปฏิบัติหน้าที่เป็นผู้รับผิดชอบในการพัฒนาและสอบทานประสิทธิภาพระบบการบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน พร้อมทั้งรายงานให้คณะกรรมการตรวจสอบ และเปิดเผยรายงานการสอบทานไว้ในรายงานประจำปี

6.2.5 คณะกรรมการตรวจสอบต้องให้ความเห็นถึงความเพียงพอของระบบการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน และเปิดเผยไว้ในแบบแสดงรายการข้อมูลประจำปี/รายงานประจำปี

6.3 คณะกรรมการควรติดตามดูแลและจัดการความขัดแย้งของผลประโยชน์ที่อาจเกิดขึ้นได้ระหว่างบริษัทกับฝ่ายจัดการ คณะกรรมการ หรือผู้ถือหุ้น รวมไปถึงการป้องกันการใช้ประโยชน์อันมิควรในทรัพย์สิน ข้อมูลและโอกาสของบริษัท และการทำธุรกรรมกับผู้ที่มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบริษัทในลักษณะที่ไม่สมควร

6.3.1 คณะกรรมการจะกำกับดูแลให้มีระบบการรักษาความปลอดภัยของข้อมูล ซึ่งรวมถึงการกำหนดนโยบายและวิธีปฏิบัติในการรักษาความลับ (Confidentiality) การรักษาความน่าเชื่อถือ (Integrity) และความพร้อมใช้ของข้อมูล (Availability) รวมทั้งการจัดการข้อมูลที่มีผลกระทบต่อราคาหลักทรัพย์ (Market sensitive information) นอกจากนี้คณะกรรมการจะดูแลให้กรรมการ ผู้บริหารระดับสูง และพนักงานตลอดจนบุคคลภายนอกที่เกี่ยวข้อง อาทิ ที่ปรึกษากฎหมาย ที่ปรึกษาทางการเงิน ปฏิบัติตามระบบการรักษาความปลอดภัยของข้อมูลด้วย

6.3.2 คณะกรรมการจะดูแลให้มีการจัดการ และติดตามรายการที่อาจมีความขัดแย้งทางผลประโยชน์ รวมทั้งดูแลให้มีแนวทางและวิธีปฏิบัติเพื่อให้การทำรายการดังกล่าวเป็นไปตามขั้นตอน การดำเนินการและการเปิดเผยข้อมูล ตามที่กฎหมายกำหนดและเป็นไปเพื่อผลประโยชน์ของบริษัทและผู้ถือหุ้นโดยรวมเป็นสำคัญ โดยที่ผู้มีส่วนได้เสียจะไม่มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

6.3.3 คณะกรรมการมีข้อกำหนดให้กรรมการรายงานการมีส่วนได้เสียอย่างน้อยก่อนการพิจารณาการประชุมคณะกรรมการ และบันทึกไว้ในรายงานการประชุมคณะกรรมการ นอกจากนี้คณะกรรมการจะดูแล

ให้กรรมการที่มีส่วนได้เสียอย่างมีนัยสำคัญในลักษณะที่อาจทำให้กรรมการรายดังกล่าวไม่สามารถให้ความเห็นได้อย่างอิสระ งดเว้นจากการมีส่วนร่วมในการประชุมพิจารณาในวาระนั้น

6.4 คณะกรรมการจะกำกับดูแลให้มีการจัดทำนโยบายและแนวปฏิบัติด้านการต่อต้านการคอร์รัปชันที่ชัดเจน และสื่อสารในทุกระดับองค์กร และต่อบุคคลภายนอก เพื่อให้เกิดการนำไปปฏิบัติได้จริง โดยคณะกรรมการจะจัดให้มีโครงการหรือแนวทางในการต่อต้านการคอร์รัปชัน รวมถึงการสนับสนุนกิจกรรมที่ส่งเสริม และปลูกฝังให้พนักงานทุกคนปฏิบัติตามกฎหมาย และระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง

6.5 คณะกรรมการจะกำกับดูแลให้กิจการมีกลไกในการรับเรื่องร้องเรียน และการดำเนินการกรณีที่มีการชี้เบาะแส

6.5.1 คณะกรรมการจะกำกับดูแลให้มีกลไก และกระบวนการจัดการ (บันทึก ติดตามความคืบหน้า แก้ไขปัญหา รายงาน) ร้องเรียนของผู้มีส่วนได้เสีย และดูแลให้มีการจัดช่องทางเพื่อรับการร้องเรียนที่มีความสะดวก โดยมีมากกว่าหนึ่งช่องทาง รวมทั้งเปิดเผยช่องทางการรับเรื่องร้องเรียนไว้ในเว็บไซต์ หรือแบบแสดงรายการข้อมูลประจำปี/รายงานประจำปี

6.5.2 คณะกรรมการดูแลให้มั่นนโยบายและแนวทางที่ชัดเจนกรณีที่มีการชี้เบาะแส โดยจะกำหนดให้มีช่องทางการแจ้งเบาะแสด้านเว็บไซต์ของกิจการ หรือผ่านกรรมการอิสระ/ กรรมการตรวจสอบของกิจการที่ได้รับมอบหมาย รวมทั้งมีกระบวนการตรวจสอบข้อมูล การดำเนินการ และรายงานต่อคณะกรรมการ

6.5.3 คณะกรรมการจะดูแลให้มีมาตรการคุ้มครองที่เหมาะสมแก่ผู้แจ้งเบาะแสดด้วยเจตนาสุจริต

## หลักปฏิบัติที่ 7 รักษาความน่าเชื่อถือทางการเงินและการเปิดเผยข้อมูล

7.1 คณะกรรมการมีความรับผิดชอบในการดูแลให้ระบบการจัดทำรายงานทางการเงิน และการเปิดเผยข้อมูลสำคัญ ถูกต้อง เพียงพอ ทันเวลา เป็นไปตามกฎเกณฑ์ มาตรฐาน และแนวปฏิบัติที่เกี่ยวข้อง

7.1.1 คณะกรรมการดูแลให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำและเปิดเผยข้อมูลมีความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ที่เหมาะสมกับหน้าที่ ความรับผิดชอบ และมีจำนวนเพียงพอ โดยบุคลากรดังกล่าวรวมถึงผู้บริหารสูงสุดสายงานบัญชีและการเงิน ผู้จัดทำบัญชี ผู้ตรวจสอบภายใน เลขานุการบริษัท และนักลงทุนสัมพันธ์

7.1.2 ในการให้ความเห็นชอบการเปิดเผยข้อมูล คณะกรรมการจะคำนึงถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้อง โดยในกรณีที่เป็นรายงานทางการเงินจะพิจารณาปัจจัยอย่างน้อย ดังต่อไปนี้

- (1) ผลการประเมินความเพียงพอของระบบควบคุมภายใน
- (2) ความเห็นของผู้สอบบัญชีในรายงานทางการเงิน และข้อสังเกตของผู้สอบบัญชีเกี่ยวกับระบบควบคุมภายใน รวมทั้งข้อสังเกตของผู้สอบบัญชีเกี่ยวกับระบบควบคุมภายใน รวมทั้งข้อสังเกตของผู้สอบบัญชีผ่านการสื่อสารในช่องทางอื่น ๆ (ถ้ามี)
- (3) ความเห็นของคณะกรรมการตรวจสอบ
- (4) ความสอดคล้องของวัตถุประสงค์ เป้าหมายหลัก กลยุทธ์และนโยบายของบริษัท

7.1.3 คณะกรรมการจะดูแลให้การเปิดเผยข้อมูล ซึ่งรวมถึงงบการเงิน แบบแสดงรายการข้อมูลประจำปี/รายงานประจำปี สามารถสะท้อนฐานะทางการเงินและผลการดำเนินงานอย่างเพียงพอ รวมทั้งจะสนับสนุนให้บริษัทจัดทำคำอธิบายและการวิเคราะห์ของฝ่ายจัดการ (Management discussion and analysis หรือ MD&A) เพื่อประกอบการเปิดเผยงบการเงินทุกไตรมาส ทั้งนี้ เพื่อให้ให้นักลงทุนได้รับทราบข้อมูลและเข้าใจ การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับฐานะทางการเงินและผลการดำเนินงานแต่ละไตรมาสได้ดียิ่งขึ้น นอกจากนี้ ข้อมูลตัวเลขในงบการเงินเพียงอย่างเดียว

- 7.1.4 ในกรณีที่เปิดเผยข้อมูลรายการใดเกี่ยวข้องกับกรรมการรายใดรายหนึ่งเป็นการเฉพาะ กรรมการรายนั้นจะดูแลให้การเปิดเผยในส่วนของตนมีความครบถ้วน ถูกต้อง เช่น ข้อมูลผู้ถือหุ้นกลุ่มของตน การเปิดเผยในส่วนที่เกี่ยวข้องกับ Shareholder's agreement ของกลุ่มตน
- 7.2 คณะกรรมการจะติดตามดูแลความเพียงพอของสภาพคล่องทางการเงิน และความสามารถในการชำระหนี้
- 7.2.1 คณะกรรมการจะดูแลให้ฝ่ายจัดการมีการติดตามและประเมินฐานะทางการเงิน และรายงานต่อคณะกรรมการอย่างสม่ำเสมอ โดยคณะกรรมการและฝ่ายจัดการจะร่วมกันหาทางแก้ไขโดยเร็ว หากเริ่มมีสัญญาณบ่งชี้ถึงปัญหาสภาพคล่องทางการเงินและความสามารถในการชำระหนี้ โดยตัวอย่างสัญญาณบ่งชี้ถึงปัญหาสภาพคล่องทางการเงินและความสามารถในการชำระหนี้ มีรายละเอียดดังนี้
- (1) ภาวะขาดทุนต่อเนื่อง
  - (2) กระแสเงินสดต่ำ
  - (3) ข้อมูลทางการเงินไม่ครบถ้วน
  - (4) ขาดระบบบัญชีที่เหมาะสม
  - (5) ขาดการประเมินกระแสเงินสดและงบประมาณ
  - (6) ไม่มีแผนธุรกิจ
  - (7) ส่วนหนี้สินที่เพิ่มขึ้นเกินกว่าส่วนของสินทรัพย์
  - (8) มีปัญหาในการระบายสินค้าคงคลัง และการเก็บหนี้
- 7.2.2 ในการอนุมัติรายการใด ๆ หรือการเสนอความเห็นให้ที่ประชุมผู้ถือหุ้นอนุมัติ คณะกรรมการจะต้องมั่นใจได้ว่า การทำรายการดังกล่าวจะไม่กระทบต่อความต่อเนื่องในการดำเนินกิจการ สภาพคล่องทางการเงิน หรือความสามารถในการชำระหนี้
- 7.3 ในกรณีที่กิจการประสบปัญหาทางการเงิน หรือมีแนวโน้มจะประสบปัญหา คณะกรรมการจะต้องมั่นใจได้ว่ากิจการมีแผนในการแก้ไขปัญหา หรือกลไกอื่นที่จะสามารถแก้ไขปัญหาทางการเงินได้ ทั้งนี้ ภายใต้การคำนึงถึงสิทธิของผู้มีส่วนได้เสีย
- 7.3.1 ในกรณีที่กิจการมีแนวโน้มจะไม่สามารถชำระหนี้หรือมีปัญหาทางการเงิน คณะกรรมการจะติดตามอย่างใกล้ชิด และดูแลให้กิจการประกอบธุรกิจด้วยความระมัดระวัง และปฏิบัติตามข้อกำหนดเกี่ยวกับการเปิดเผยข้อมูล
- 7.3.2 คณะกรรมการจะดูแลให้กิจการกำหนดแผนการแก้ไขปัญหาทางการเงิน โดยคำนึงถึงความเป็นธรรมต่อผู้มีส่วนได้เสีย ซึ่งรวมถึงเจ้าหนี้ ตลอดจนติดตามการแก้ไขปัญหาโดยให้ฝ่ายจัดการรายงานสถานะอย่างสม่ำเสมอ
- 7.3.3 คณะกรรมการจะต้องมั่นใจได้ว่าการพิจารณาตัดสินใจใด ๆ ในการแก้ไขปัญหาทางการเงินของบริษัท ไม่ว่าจะด้วยวิธีการใดจะต้องเป็นไปอย่างสมเหตุสมผล
- 7.4 คณะกรรมการจะพิจารณาจัดทำรายงานความยั่งยืนตามความเหมาะสม
- 7.4.1 คณะกรรมการจะพิจารณาความเหมาะสมในการเปิดเผยข้อมูลการปฏิบัติตามกฎหมาย การปฏิบัติตามจรรยาบรรณทางธุรกิจ นโยบายการต่อต้านคอร์รัปชัน การปฏิบัติต่อพนักงานและผู้มีส่วนได้เสีย การปฏิบัติอย่างเป็นธรรม และการเคารพสิทธิมนุษยชน รวมทั้งความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม โดยคำนึงถึงกรอบรายงานที่ได้รับการยอมรับในประเทศหรือในระดับสากล โดยเปิดเผยข้อมูลดังกล่าวไว้ในการเงินแบบแสดงรายการข้อมูลประจำปี/รายงานประจำปี
- 7.4.2 คณะกรรมการจะดูแลให้ข้อมูลที่เปิดเผยเป็นเรื่องสำคัญ และสะท้อนการปฏิบัติที่จะนำไปสู่การสร้างคุณค่าแก่กิจการอย่างยั่งยืน

7.5 คณะกรรมการจะกำกับให้ฝ่ายจัดการจัดให้มีหน่วยงานหรือผู้รับผิดชอบงานนักลงทุนสัมพันธ์ที่ทำหน้าที่สื่อสารกับผู้มีส่วนได้เสีย เช่น ผู้ถือหุ้น นักลงทุน และนักวิเคราะห์ เป็นต้น ให้เป็นไปอย่างเหมาะสม เท่าเทียมกัน และทันเวลา

7.5.1 คณะกรรมการจะจัดให้มีนโยบายการสื่อสาร (Communication policy) และนโยบายการเปิดเผยข้อมูล (Discloser policy) เพื่อให้มั่นใจว่าการสื่อสารและการเปิดเผยข้อมูลต่อบุคคลภายนอกเป็นไปอย่างเหมาะสม เท่าเทียมกัน ทันเวลา ใช้ช่องทางที่เหมาะสม ปกป้องข้อมูลลับและข้อมูลที่มีผลต่อราคาหลักทรัพย์ รวมทั้งมีการสื่อสารให้เข้าใจตรงกันทั้งองค์กรในการปฏิบัติตามนโยบายดังกล่าว

7.5.2 คณะกรรมการจะจัดให้มีการกำหนดผู้รับผิดชอบการให้ข้อมูลกับบุคคลภายนอก โดยเป็นผู้ที่มีความเหมาะสมกับการปฏิบัติหน้าที่ เข้าใจธุรกิจของบริษัท รวมทั้งวัตถุประสงค์ เป้าหมายหลัก ค่านิยม และสามารถสื่อสารกับตลาดทุนได้เป็นอย่างดี เช่น ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร กรรมการผู้จัดการ และผู้ที่ได้รับมอบหมายให้ดูแลงานด้านนักลงทุนสัมพันธ์ เป็นต้น

7.5.3 คณะกรรมการจะดูแลให้ฝ่ายจัดการกำหนดทิศทางและสนับสนุนงานด้านนักลงทุนสัมพันธ์ เช่น การจัดให้มีหลักปฏิบัติในการใช้ข้อมูล นโยบายการจัดการข้อมูลที่มีผลต่อราคาหลักทรัพย์ รวมทั้งกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบของนักลงทุนสัมพันธ์ให้ชัดเจน เพื่อให้การสื่อสารและการเปิดเผยข้อมูลเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

7.6 คณะกรรมการจะส่งเสริมให้มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการเผยแพร่ข้อมูล

นอกจากการเผยแพร่ข้อมูลตามเกณฑ์ที่กำหนดและผ่านช่องทางของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยแล้ว คณะกรรมการจะพิจารณาให้มีการเปิดเผยข้อมูลทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษผ่านช่องทางอื่นด้วย เช่น เว็บไซต์ของบริษัท โดยจะกระทำอย่างสม่ำเสมอ พร้อมทั้งนำเสนอข้อมูลที่เป็นปัจจุบัน โดยกำหนดข้อมูลขั้นต่ำที่กิจการจะเปิดเผยบนเว็บไซต์ ดังนี้

- (1) วิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัฒนธรรมองค์กร
- (2) ลักษณะการประกอบธุรกิจ
- (3) รายชื่อคณะกรรมการและผู้บริหาร
- (4) งบการเงินและรายงานเกี่ยวกับฐานะทางการเงิน และผลการดำเนินงานทั้งฉบับปัจจุบันและของปีก่อนหน้า
- (5) แบบแสดงรายการข้อมูลประจำปี/รายงานประจำปี (56-1 One report) ที่สามารถดาวน์โหลดได้
- (6) ข้อมูลหรือเอกสารอื่นใดที่บริษัทนำเสนอต่อนักวิเคราะห์ ผู้จัดการกองทุน หรือสื่อต่าง ๆ
- (7) โครงสร้างการถือหุ้นทั้งทางตรงและทางอ้อม
- (8) โครงสร้างกลุ่มบริษัท รวมถึงบริษัทย่อย บริษัทร่วม บริษัทร่วมค้าและนิติบุคคลเฉพาะกิจ (Special Purpose Enterprise / Vehicles (SPEs/ SPVs)
- (9) กลุ่มผู้ถือหุ้นรายใหญ่ทั้งทางตรงและทางอ้อมที่ถือหุ้นตั้งแต่ร้อยละ 5 ของจำนวนหุ้นที่จำหน่ายได้แล้วทั้งหมดและมีสิทธิออกเสียง
- (10) การถือหุ้นทั้งทางตรงและทางอ้อมของกรรมการ ผู้ถือหุ้นรายใหญ่ และผู้บริหารระดับสูง
- (11) หนังสือเชิญประชุมสามัญและวิสามัญผู้ถือหุ้น
- (12) ข้อบังคับบริษัท หนังสือบริคณห์สนธิ
- (13) นโยบายการกำกับดูแลกิจการ นโยบายการต่อต้านคอร์รัปชัน นโยบายการรับเรื่องร้องเรียน นโยบายการกำกับดูแลและจัดการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ นโยบายบริหารความเสี่ยง นโยบายการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล และนโยบายอื่น ๆ ที่สะท้อนการกำกับดูแลกิจการที่ดี
- (14) กฎบัตร หรือหน้าที่ความรับผิดชอบ คุณสมบัติ วาระการดำรงตำแหน่งของคณะกรรมการ รวมถึงเรื่องที่ต้องได้รับความเห็นจากคณะกรรมการ รวมทั้งกฎบัตร หรือหน้าที่ความรับผิดชอบ คุณสมบัติ วาระการ

ดำรงตำแหน่งของคณะกรรมการตรวจสอบ คณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง และคณะกรรมการบริหาร

(15) จรรยาบรรณสำหรับกรรมการ ผู้บริหารและพนักงาน

(16) ข้อมูลติดต่อหน่วยงานร้องเรียน หรือบุคคลที่รับผิดชอบงานนักกลุ่สนสัมพันธ์ เลขานุการบริษัท เช่น ชื่อ บุคคลที่สามารถให้ข้อมูลได้ หมายเลขโทรศัพท์ อีเมล เป็นต้น

## หลักปฏิบัติที่ 8 สนับสนุนการมีส่วนร่วมและการสื่อสารกับผู้ถือหุ้น

8.1 คณะกรรมการจะดูแลให้มั่นใจว่า ผู้ถือหุ้นมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในเรื่องสำคัญของบริษัท

8.1.1 คณะกรรมการจะดูแลให้เรื่องสำคัญ ทั้งประเด็นที่กำหนดในกฎหมายและประเด็นที่อาจมีผลกระทบต่อทิศทางการดำเนินงานของกิจการ ได้ผ่านการพิจารณา และ/หรือการอนุมัติของผู้ถือหุ้น โดยเรื่องราวสำคัญดังกล่าวจะถูกบรรจุเป็นวาระการประชุมผู้ถือหุ้น โดยหนังสือนัดประชุมผู้ถือหุ้น จะประกอบด้วย

(1) วัน เวลา และสถานที่จัดประชุมผู้ถือหุ้น

(2) วาระการประชุม โดยระบุว่าเป็นวาระเพื่อทราบหรือเพื่ออนุมัติ รวมทั้งแบ่งเป็นเรื่อง ๆ อย่างชัดเจน เช่น วาระที่เกี่ยวกับกรรมการ ได้แยกเรื่องการเลือกตั้งกรรมการและการอนุมัติค่าตอบแทนกรรมการ เป็นแต่ละวาระ

(3) วัตถุประสงค์ เหตุผลและความเห็นของคณะกรรมการในแต่ละวาระการประชุมที่เสนอ ซึ่งรวมถึง

(3.1) วาระอนุมัติจ่ายปันผล นโยบายการจ่ายปันผล อัตราเงินปันผลที่เสนอจ่าย พร้อมทั้งเหตุผลและข้อมูลประกอบ ในกรณีที่เสนอให้งดจ่ายปันผลจะต้องให้เหตุผลและข้อมูลประกอบ

(3.2) วาระแต่งตั้งกรรมการ ระบุชื่อ อายุ ประวัติการศึกษาและการทำงาน จำนวนบริษัทจดทะเบียนและบริษัททั่วไปที่ดำรงตำแหน่งกรรมการ หลักเกณฑ์และวิธีสรรหา ประเภทของกรรมการที่เสนอ และในกรณีที่เป็นการเสนอชื่อกรรมการเดิมกลับเข้ามาดำรงตำแหน่งอีกครั้ง ให้ระบุข้อมูลการเข้าร่วมประชุมที่ผ่านมา และวันที่ได้รับการแต่งตั้งเป็นกรรมการของบริษัท

(3.3) วาระอนุมัติค่าตอบแทนกรรมการ นโยบายและหลักเกณฑ์ในการกำหนดค่าตอบแทนของกรรมการแต่ละตำแหน่ง และค่าตอบแทนกรรมการทุกรูปแบบทั้งที่เป็นตัวเงินและสิทธิประโยชน์อื่น ๆ

(3.4) วาระแต่งตั้งผู้สอบบัญชี ชื่อผู้สอบบัญชี บริษัทที่สังกัด ประสบการณ์ทำงาน ความเป็นอิสระของผู้สอบบัญชี ค่าสอบบัญชีและค่าบริการอื่น

(4) หนังสือมอบฉันทะตามแบบที่กระทรวงพาณิชย์กำหนด

(5) ข้อมูลประกอบการประชุมอื่น ๆ เช่น ขั้นตอนการออกเสียงลงคะแนน การนับและแจ้งผลคะแนนเสียงสิทธิของหุ้นแต่ละประเภทในการลงคะแนนเสียง ข้อมูลของกรรมการอิสระที่บริษัทเสนอเป็นผู้รับมอบฉันทะจากผู้ถือหุ้น เอกสารที่ผู้ถือหุ้นต้องแสดงก่อนการเข้าประชุม เอกสารประกอบการมอบฉันทะ และแผนที่ของสถานที่จัดประชุม เป็นต้น

8.1.2 คณะกรรมการจะสนับสนุนการมีส่วนร่วมของผู้ถือหุ้น ได้แก่

(1) การกำหนดหลักเกณฑ์การให้ผู้ถือหุ้นส่วนน้อยสามารถเสนอเพิ่มวาระการประชุมล่วงหน้าก่อนวันประชุมผู้ถือหุ้น โดยคณะกรรมการจะพิจารณาบรรจุเรื่องให้ผู้ถือหุ้นเสนอเป็นวาระการประชุม ซึ่งหากกรณีคณะกรรมการปฏิเสธเรื่องให้ผู้ถือหุ้นเสนอบรรจุเป็นวาระ คณะกรรมการต้องแจ้งเหตุผลให้ที่ประชุมผู้ถือหุ้นรับทราบ

- (2) หลักเกณฑ์การให้ผู้ถือหุ้นส่วนน้อยเสนอชื่อบุคคลเพื่อดำรงตำแหน่งกรรมการ ทั้งนี้คณะกรรมการจะต้องดูแลให้มีการเปิดเผยหลักเกณฑ์ดังกล่าวให้ผู้ถือหุ้นทราบล่วงหน้า
- 8.1.3 คณะกรรมการจะดูแลให้หนังสือนัดประชุมผู้ถือหุ้นมีข้อมูลที่ถูกต้อง ครบถ้วน และเพียงพอต่อการใช้สิทธิของผู้ถือหุ้น
- 8.1.4 คณะกรรมการจะเปิดโอกาสให้มีการส่งหนังสือนัดประชุมผู้ถือหุ้นพร้อมเอกสารที่เกี่ยวข้อง และเผยแพร่บนเว็บไซต์ ของบริษัทอย่างน้อย 28 วันก่อนวันประชุม
- 8.1.5 คณะกรรมการเปิดโอกาสให้ผู้ถือหุ้นส่งคำถามล่วงหน้าก่อนวันประชุม โดยกำหนดหลักเกณฑ์การส่งคำถามล่วงหน้า และเผยแพร่หลักเกณฑ์ดังกล่าวไว้บนเว็บไซต์ของบริษัทด้วย
- 8.1.6 หนังสือนัดประชุมผู้ถือหุ้นและเอกสารที่เกี่ยวข้องจะจัดทำเป็นภาษาอังกฤษทั้งฉบับ และเผยแพร่พร้อมกันฉบับภาษาไทย
- 8.2 คณะกรรมการจะดูแลให้การดำเนินการในวันประชุมผู้ถือหุ้นเป็นไปด้วยความเรียบร้อย โปร่งใส มีประสิทธิภาพ และเอื้อให้ผู้ถือหุ้นสามารถใช้สิทธิของตน
- 8.2.1 คณะกรรมการจะกำหนดวัน เวลา และสถานที่ประชุม โดยคำนึงถึงความสะดวกในการเข้าร่วมประชุมของผู้ถือหุ้น เช่น ช่วงเวลาการประชุมที่เหมาะสมเพียงพอต่อการอภิปราย สถานที่จัดประชุมที่สะดวกต่อการเดินทาง เป็นต้น
- 8.2.2 คณะกรรมการจะดูแลไม่ให้มีการกระทำใด ๆ ที่เป็นการจำกัดโอกาสการเข้าประชุมหรือสร้างภาระให้ผู้ถือหุ้นจนเกินควร เช่น ไม่ควรกำหนดให้ผู้ถือหุ้น หรือผู้มอบฉันทะต้องนำเอกสารหรือหลักฐานแสดงตนเกินกว่าที่กำหนดไว้ในแนวทางปฏิบัติของหน่วยกำกับดูแลที่เกี่ยวข้อง
- 8.2.3 คณะกรรมการจะส่งเสริมการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการประชุมผู้ถือหุ้น ทั้งการลงทะเบียนผู้ถือหุ้น การนับคะแนนและการแสดงผล เพื่อให้การดำเนินการประชุมสามารถกระทำได้อย่างรวดเร็ว ถูกต้อง และแม่นยำ
- 8.2.4 ประธานกรรมการเป็นประธานในที่ประชุมผู้ถือหุ้น มีหน้าที่ดูแลให้การประชุมเป็นไปตามกฎหมาย กฎเกณฑ์ที่เกี่ยวข้อง และข้อบังคับของบริษัท จัดสรรเวลาสำหรับแต่ละวาระการประชุมที่กำหนดไว้ในหนังสือนัดประชุมอย่างเหมาะสม และเปิดโอกาสให้ผู้ถือหุ้นแสดงความคิดเห็นและตั้งคำถามต่อที่ประชุมในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับบริษัทได้
- 8.2.5 เพื่อให้ผู้ถือหุ้นสามารถร่วมตัดสินใจในเรื่องสำคัญได้ กรรมการในฐานะผู้เข้าร่วมประชุมในฐานะผู้ถือหุ้นจะไม่สนับสนุนการเพิ่มวาระการประชุมที่ไม่ได้แจ้งล่วงหน้าโดยไม่จำเป็น โดยเฉพาะวาระสำคัญที่ผู้ถือหุ้นต้องใช้เวลาในการศึกษาข้อมูลก่อนตัดสินใจ
- 8.2.6 กรรมการและผู้บริหารที่เกี่ยวข้องจะเข้าร่วมประชุมทุกคน เพื่อให้ผู้ถือหุ้นสามารถซักถามในประเด็นต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องได้
- 8.2.7 ก่อนเริ่มประชุม ผู้ถือหุ้นจะได้รับทราบจำนวนและสัดส่วนของผู้ถือหุ้นที่เข้าร่วมประชุมด้วยตนเองและของผู้ถือหุ้นที่มอบฉันทะ วิธีการประชุม การลงคะแนนเสียงและการนับคะแนนเสียง
- 8.2.8 ในกรณีที่วาระใดมีหลายรายการ ประธานที่ประชุมจะจัดให้มีการลงมติแยกในแต่ละรายการ เช่น ผู้ถือหุ้นใช้สิทธิในการแต่งตั้งกรรมการเป็นรายบุคคลในวาระการแต่งตั้งกรรมการ
- 8.2.9 คณะกรรมการจะสนับสนุนให้มีการใช้บัตรลงคะแนนเสียงในวาระที่สำคัญ และส่งเสริมให้มีบุคคลที่เป็นอิสระเป็นผู้ตรวจนับหรือตรวจสอบคะแนนเสียงในการประชุม และเปิดเผยการลงคะแนนที่เห็นด้วย ไม่เห็นด้วยและงดออกเสียง ในแต่ละวาระให้ที่ประชุมทราบพร้อมทั้งบันทึกไว้ในรายงานการประชุม
- 8.3 คณะกรรมการจะดูแลให้การเปิดเผยมติที่ประชุมและการจัดทำรายงานประชุมผู้ถือหุ้นเป็นไปอย่างถูกต้องและครบถ้วน

- 8.3.1 คณะกรรมการจะดูแลให้บริษัทเปิดเผยมติที่ประชุมผู้ถือหุ้นพร้อมผลการลงคะแนนเสียงภายในวันทำการถัดไป ผ่านระบบข่าวของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย และบนเว็บไซต์ของบริษัท
- 8.3.2 คณะกรรมการจะดูแลให้การจัดส่งสำเนารายงานการประชุมผู้ถือหุ้นให้ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ภายใน 14 วันนับจากวันประชุมผู้ถือหุ้น
- 8.3.3 คณะกรรมการจะดูแลให้มีรายงานการประชุมผู้ถือหุ้นได้บันทึกข้อมูลอย่างน้อย ดังต่อไปนี้
  - (1) รายชื่อกรรมการ และผู้บริหารที่เข้าร่วมประชุม และสัดส่วนกรรมการที่เข้าร่วมประชุม ไม่เข้าร่วมประชุม
  - (2) วิธีการลงคะแนนและนับคะแนน มติที่ประชุม และผลการลงคะแนน (เห็นชอบ ไม่เห็นชอบ หรืองดออกเสียง)
  - (3) ประเด็นคำถาม และคำตอบในที่ประชุม รวมทั้ง ชื่อ - นามสกุล ของผู้ถามและผู้ตอบ

นโยบายการกำกับดูแลกิจการ ฉบับทบทวนประจำปี 2569 ได้รับอนุมัติจากที่ประชุมคณะกรรมการบริษัท ครั้งที่ 2/2569 เมื่อวันที่ 26 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2569 และมีผลบังคับใช้กับบริษัท กลุ่มสมอทอง จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย ตั้งแต่วันที่ 01 มีนาคม พ.ศ. 2569 เป็นต้นไป จนกว่าจะมีการเปลี่ยนแปลงหรือยกเลิก

นายสุรชัย จิตรัตน์เสนีย์

ประธานกรรมการ

บริษัท กลุ่มสมอทอง จำกัด (มหาชน)