

หลักการ  
กำกับดูแลกิจการที่ดี  
สำหรับบริษัทจดทะเบียน ปี 2560

Corporate Governance Code  
for listed companies 2017





# สารบัญ

หน้า

## บทนำ

1. วัตถุประสงค์ของหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีฉบับนี้ (Corporate Governance Code: CG Code)	3
2. การกำกับดูแลกิจการที่ดี คืออะไร	4
3. CG Code นี้ มีสาระสำคัญอย่างไร	5
3.1 หลักปฏิบัติ 8 ข้อหลัก	5
3.2 การปฏิบัติตาม CG Code	6
3.3 การอธิบาย เมื่อไม่ได้นำหลักปฏิบัติไปใช้	7
4. CG Code นี้ ต่างจากหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี สำหรับบริษัทจดทะเบียน ปี 2555 อย่างไร	7
5. การปรับตัวและการเตรียมความพร้อมของบริษัทจดทะเบียน	9
6. ผู้มีส่วนร่วมในการยกร่าง CG Code	9

## ส่วนที่ 1 หลักปฏิบัติและหลักปฏิบัติย่อย

### หลักปฏิบัติ 1

ตระหนักถึงบทบาทและความรับผิดชอบของคณะกรรมการ  
ในฐานะผู้นำองค์กรที่สร้างคุณค่าให้แก่กิจการอย่างยั่งยืน

12

### หลักปฏิบัติ 2

กำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายหลักของกิจการที่เป็นไปเพื่อความยั่งยืน

14

### หลักปฏิบัติ 3

เสริมสร้างคณะกรรมการที่มีประสิทธิภาพ

15

### หลักปฏิบัติ 4

สรรหาและพัฒนาผู้บริหารระดับสูงและการบริหารบุคลากร

17



หน้า

**หลักปฏิบัติ 5**

ส่งเสริมนวัตกรรมและการประกอบธุรกิจอย่างมีความรับผิดชอบต่อ

18

**หลักปฏิบัติ 6**

ดูแลให้มีระบบการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในที่เหมาะสม

19

**หลักปฏิบัติ 7**

รักษาความน่าเชื่อถือทางการเงินและการเปิดเผยข้อมูล

20

**หลักปฏิบัติ 8**

สนับสนุนการมีส่วนร่วมและการสื่อสารกับผู้ถือหุ้น

21

**ส่วนที่ 2 แนวปฏิบัติและคำอธิบาย**

23

**เอกสารอ้างอิง**

62

**ตัวอย่างคู่มือและแนวทางปฏิบัติเพิ่มเติม**

63

**คณะทำงานเพื่อการพัฒนาความยั่งยืนของบริษัทจดทะเบียน**

64

# บทนำ

## 1. วัตถุประสงค์ของหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีฉบับนี้

ที่ผ่านมา เรามักคุ้นเคยกับหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี ในด้านโครงสร้างความสัมพันธ์และแนวปฏิบัติเพื่อสร้างความโปร่งใส ความรับผิดชอบต่อหน้าที่ (accountability) ของคณะกรรมการ เพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้ลงทุน ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญยิ่งสำหรับบริษัทจดทะเบียนที่มีประชาชนเป็นผู้ถือหุ้น

อย่างไรก็ดี การสร้างความเชื่อมั่นเพียงประการเดียว ยังไม่เพียงพอสำหรับการเป็นบริษัทจดทะเบียนที่ดี เนื่องจากทั้งภาคธุรกิจและผู้ลงทุนต่างต้องการผลประกอบการที่ดีของกิจการ กิจการสามารถปรับตัวให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพธุรกิจได้ และมีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้คนรอบข้าง เพื่อให้บริษัทสามารถเติบโตอยู่รอดได้ในระยะยาวด้วย ดังนั้น คณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์จึงได้ออกหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี หรือ Corporate Governance Code (CG Code) ฉบับนี้ เพื่อเป็นหลักปฏิบัติให้คณะกรรมการบริษัท ซึ่งเป็นผู้นำหรือผู้รับผิดชอบสูงสุดขององค์กร นำไปปรับใช้ในการกำกับดูแลให้กิจการมีผลประกอบการที่ดีในระยะยาว น่าเชื่อถือสำหรับผู้ถือหุ้นและผู้คนรอบข้างเพื่อประโยชน์ในการสร้างคุณค่าให้กิจการอย่างยั่งยืน ตรงตามความมุ่งหวังของทั้งภาคธุรกิจ ผู้ลงทุน ตลอดจนตลาดทุนและสังคมโดยรวม

## 2. การกำกับดูแลกิจการที่ดี คืออะไร

“การกำกับดูแลกิจการ” หมายถึง ความสัมพันธ์ในเชิงการกำกับดูแล รวมทั้งกลไกมาตรการที่ใช้กำกับการตัดสินใจของคนในองค์กรให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ ซึ่งรวมถึง (1) การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายหลัก (objectives)<sup>1</sup> (2) การกำหนดกลยุทธ์ นโยบาย และพิจารณาอนุมัติแผนงานและงบประมาณ และ (3) การติดตาม ประเมิน และดูแลการรายงานผลการดำเนินงาน<sup>2</sup>

“การกำกับดูแลกิจการที่ดี” ตามหลักปฏิบัตินี้ หมายถึง การกำกับดูแลกิจการที่เป็นไปเพื่อการสร้างคุณค่าให้กิจการอย่างยั่งยืน นอกเหนือจากการสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ผู้ลงทุน ซึ่งคณะกรรมการควรกำกับดูแลกิจการให้นำไปสู่ผล (governance outcome) อย่างน้อย ดังต่อไปนี้

1. สามารถแข่งขันได้และมีผลประกอบการที่ดีโดยคำนึงถึงผลกระทบในระยะยาว  
(Competitiveness and performance with long-term perspective)
2. ประอบธุรกิจอย่างมีจริยธรรม เคารพสิทธิและมีความรับผิดชอบต่อผู้ถือหุ้นและผู้มีส่วนได้เสีย  
(Ethical and responsible business)
3. เป็นประโยชน์ต่อสังคม และพัฒนาหรือลดผลกระทบด้านลบต่อสิ่งแวดล้อม  
(Good corporate citizenship)
4. สามารถปรับตัวได้ภายใต้ปัจจัยการเปลี่ยนแปลง  
(Corporate resilience)

---

<sup>1</sup> วัตถุประสงค์และเป้าหมายหลัก (objectives) ครอบคลุมถึง เป้าหมายและแนวคิดหลักขององค์กร (central idea) และเป้าหมายในระยะสั้น แนวคิดหลักขององค์กรสามารถสะท้อนในรูปแบบของวิสัยทัศน์ หลักการ และรูปแบบธุรกิจที่สร้างคุณค่าให้แก่กิจการ

<sup>2</sup> ขอบเขตดังกล่าวเป็นไปตามนิยาม “Corporate Governance” ของ G20/OECD คือ “corporate governance involves a set of relationships between a company’s management, its board, its shareholders and other stakeholders. Corporate governance also provides the structure through which the objectives of the company are set, and the means of attaining those objectives and monitoring performance are determined”. (จาก G20/OECD Principles of Corporate Governance, 2015 หน้า 9)

### 3. CG Code นี้ มีสาระสำคัญอย่างไร

CG Code ประกอบด้วย 2 ส่วน ได้แก่

ส่วนที่ 1 คือ หลักปฏิบัติและหลักปฏิบัติย่อย

ส่วนที่ 2 คือ แนวปฏิบัติและคำอธิบาย



#### 3.1 CG Code นี้ ได้วางหลักปฏิบัติที่คณะกรรมการ 8 ข้อหลัก ดังนี้



- หลักปฏิบัติ 1** ตระหนักถึงบทบาทและความรับผิดชอบของคณะกรรมการในฐานะผู้นำองค์กรที่สร้างคุณค่าให้แก่กิจการอย่างยั่งยืน  
(Establish Clear Leadership Role and Responsibilities of the Board)
- หลักปฏิบัติ 2** กำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายหลักของกิจการที่เป็นไปเพื่อความยั่งยืน  
(Define Objectives that Promote Sustainable Value Creation)
- หลักปฏิบัติ 3** เสริมสร้างคณะกรรมการที่มีประสิทธิภาพ  
(Strengthen Board Effectiveness)
- หลักปฏิบัติ 4** สรรหาและพัฒนาผู้บริหารระดับสูงและการบริหารบุคลากร  
(Ensure Effective CEO and People Management)
- หลักปฏิบัติ 5** ส่งเสริมนวัตกรรมและการประกอบธุรกิจอย่างมีความรับผิดชอบ  
(Nurture Innovation and Responsible Business)
- หลักปฏิบัติ 6** ดูแลให้มีระบบการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในที่เหมาะสม  
(Strengthen Effective Risk Management and Internal Control)
- หลักปฏิบัติ 7** รักษาความน่าเชื่อถือทางการเงินและการเปิดเผยข้อมูล  
(Ensure Disclosure and Financial Integrity)
- หลักปฏิบัติ 8** สนับสนุนการมีส่วนร่วมและการสื่อสารกับผู้ถือหุ้น  
(Ensure Engagement and Communication with Shareholders)

### 3.2 การปฏิบัติตาม CG Code

การปฏิบัติตาม CG Code นี้ เป็นไปตามหลัก “Apply or Explain” คือ ให้คณะกรรมการนำหลักปฏิบัติในส่วนที่ 1 ไปปรับใช้ (apply) ตามที่เหมาะสมกับบริบทธุรกิจของบริษัท โดยส่วนที่ 2 เป็นแนวปฏิบัติและคำอธิบายในการปฏิบัติให้เป็นไปตามหลักปฏิบัติในส่วนที่ 1 ทั้งนี้ คณะกรรมการอาจใช้วิธีปฏิบัติอื่นที่ทำให้บรรลุเจตนารมณ์ตามหลักปฏิบัติได้ หากเห็นว่าวิธีปฏิบัติอื่นนั้นเหมาะสมกว่า โดยควรบันทึกเหตุผลและการปฏิบัติอื่นนั้นไว้ด้วย

การปฏิบัติตามหลัก “Apply or Explain” นี้ ต่างจากหลัก “Comply or Explain” คือ เพื่อให้คณะกรรมการใช้ดุลยพินิจพิจารณาการนำหลักปฏิบัติไปปรับใช้ (apply) ให้เกิดการปฏิบัติอย่างเหมาะสมเป็นประโยชน์ต่อการสร้างคุณค่าให้แก่กิจการอย่างยั่งยืน มิใช่การปฏิบัติเพื่อให้เป็นไปตาม (comply) ข้อกำหนดของหน่วยงานกำกับดูแล

คณะกรรมการควรพิจารณาทบทวนความเหมาะสมของการนำ CG Code ไปปรับใช้อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง และบันทึกการพิจารณาไว้เป็นส่วนหนึ่งของมติคณะกรรมการ รวมทั้งเปิดเผยข้อมูลใน



รายงานประจำปี และแบบแสดงรายการข้อมูลประจำปี (แบบ 56-1) โดยมีข้อความยืนยันว่า คณะกรรมการได้พิจารณาและทบทวนการนำหลักปฏิบัติตาม CG Code ไปปรับใช้ตามบริบททางธุรกิจของบริษัทแล้ว สำหรับรายงานที่ต้องจัดส่งในปี 2561 เป็นต้นไป

ทั้งนี้ การปฏิบัติตาม CG Code อาจเป็นส่วนช่วยให้คณะกรรมการสามารถนำไปใช้อธิบายเกี่ยวกับความเหมาะสมในการปฏิบัติหน้าที่ได้ หากมีกรณีที่เกิดข้อสงสัยเกี่ยวกับการทำหน้าที่ของคณะกรรมการในภายหลัง

### 3.3 การอธิบาย เมื่อไม่ได้นำหลักปฏิบัติไปปรับใช้

ในกรณีที่คณะกรรมการพิจารณาด้วยความรับผิดชอบ ระมัดระวังแล้ว เห็นว่า การปฏิบัติตาม CG Code ข้อใดยังไม่เหมาะสมกับบริบทของบริษัทหรือยังไม่สามารถดำเนินการ ให้ดำเนินการ ดังนี้

1. บันทึกในรายงานการทบทวนการปฏิบัติตาม CG Code เป็นส่วนหนึ่งของมติคณะกรรมการ โดยระบุเหตุผลของการตัดสินใจดังกล่าว รวมทั้งมาตรการทดแทน (ถ้ามี) ไว้ด้วย

2. เปิดเผยในรายงานประจำปี และแบบ 56-1: ให้เปิดเผย

- เหมือนปัจจุบัน คือ เปิดเผยการไม่ปฏิบัติตาม CG Code พร้อมทั้งอธิบายเหตุผลหรือมาตรการทดแทน เฉพาะในประเด็นที่ปัจจุบันได้กำหนดให้บริษัทจดทะเบียนต้องเปิดเผยอยู่แล้ว เช่น การแต่งตั้งคณะกรรมการชุดย่อย การสรรหาและแต่งตั้งกรรมการ การกำกับดูแลการดำเนินงานของบริษัทย่อยและบริษัทร่วม การดูแลเรื่องการใช้ข้อมูลภายใน คำตอบแทนผู้สอบบัญชี เป็นต้น

- ในข้อความที่ยืนยันว่าคณะกรรมการได้ทบทวนการนำหลักปฏิบัติตาม CG Code ไปปรับใช้ตามบริบททางธุรกิจของบริษัทแล้วนั้น ให้ระบุเพิ่มเติมโดยมีนัยว่า ในหลักปฏิบัติที่ยังไม่สามารถหรือยังมิได้นำไปปรับใช้ ได้มีการบันทึกเหตุผลไว้เป็นส่วนหนึ่งของมติคณะกรรมการแล้ว โดยจะไม่เปิดเผยรายละเอียดเนื้อหานั้นก็ได้

## 4. CG Code นี้ ต่างจากหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับบริษัทจดทะเบียน ปี 2555 อย่างไร

เนื้อหาส่วนใหญ่ของ CG Code นี้ นำมาจากหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับบริษัทจดทะเบียน ปี 2555 เพียงแต่ปรับลำดับ วิธีการนำเสนอให้เป็นไปตามบริบทการทำหน้าที่ของคณะกรรมการในแต่ละกระบวนการประกอบธุรกิจ รวมทั้งได้เพิ่มประเด็นใหม่ ๆ เพื่อให้ครอบคลุมถึงแนวคิดหรือปัจจัยที่เปลี่ยนแปลงไป ดังนี้

1. เพิ่มความชัดเจนของบทบาทความเป็นผู้นำของคณะกรรมการ และการแบ่งบทบาทระหว่างคณะกรรมการและฝ่ายจัดการ โดยแบ่งเป็น 3 กลุ่ม คือ

- 1) เรื่องที่คณะกรรมการควรดูแลให้มีการดำเนินการ
- 2) เรื่องที่คณะกรรมการพิจารณาร่วมกับฝ่ายจัดการ โดยติดตามให้มั่นใจว่า ฝ่ายจัดการได้ไปดำเนินการตามที่ได้พิจารณาร่วมกันไว้
- 3) เรื่องที่คณะกรรมการไม่ควรดำเนินการ

2. เพิ่มความชัดเจนของบทบาทคณะกรรมการในการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายหลักของกิจการ และบูรณาการหลักความรับผิดชอบต่อในการประกอบธุรกิจเข้าไปในชั้นวัตถุประสงค์และเป้าหมายหลักดังกล่าว เพื่อให้การสร้างคุณค่ากิจการอย่างยั่งยืนแทรกเป็นเนื้อเดียวกันกับการประกอบธุรกิจ โดยคณะกรรมการควรดูแลให้กำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมายทางธุรกิจนั้น ผ่านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การวิเคราะห์ความเปลี่ยนแปลงของปัจจัยต่าง ๆ ที่อาจมีผลกระทบต่อธุรกิจ และผู้มีส่วนได้เสีย การทำความเข้าใจและการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสีย ตลอดจนมีการปลูกฝังค่านิยมขององค์กรที่สะท้อนการกำกับดูแลกิจการที่ดีให้เกิดการปฏิบัติจนเป็นวัฒนธรรมองค์กร

3. ขยายความหน้าที่ของคณะกรรมการในการกำกับดูแลกลยุทธ์ นโยบาย แผนงาน และงบประมาณของกิจการ โดยสนับสนุนการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาใช้เพื่อเพิ่มคุณค่าให้แก่กิจการ รวมทั้งการกำกับดูแลด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

4. เพิ่มคำอธิบายหน้าที่ของคณะกรรมการในการกำกับดูแลให้กิจการมีนโยบายการเปิดเผยข้อมูลการจัดการข้อมูลลับเพื่อไม่ให้เกิดข้อมูลรั่วไหล การรักษาความลับของข้อมูลลับและข้อมูลที่มีผลกระทบต่อราคาหลักทรัพย์ (market sensitive information)

5. เพิ่มหน้าที่ของคณะกรรมการในการดูแลความเพียงพอของสภาพคล่องทางการเงินและความสามารถในการชำระหนี้ และกลไกที่จะสามารถกอบกู้ฐานะการดำเนินงานได้ ในกรณีกิจการประสบปัญหาทางการเงิน ตลอดจนการดูแลให้พนักงานมีความรู้ความเข้าใจในการบริหารจัดการเงิน และกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ

6. เพิ่มความชัดเจนว่า คณะกรรมการควรทำความเข้าใจเรื่องโครงสร้างความสัมพันธ์ของผู้ถือหุ้นที่อาจมีผลกระทบต่ออำนาจการควบคุมหรือการบริหารจัดการกิจการ

7. เพิ่มความชัดเจนของบทบาทหน้าที่ของประธานกรรมการ และในกรณีที่ประธานกรรมการและกรรมการผู้จัดการใหญ่ไม่ได้มีการแยกออกจากกันอย่างชัดเจน คณะกรรมการอาจแต่งตั้งกรรมการอิสระคนหนึ่งร่วมพิจารณากำหนดวาระการประชุมคณะกรรมการ เพื่อเป็นอีกหนึ่งทางเลือกในการสร้างความถ่วงดุลระหว่างคณะกรรมการและฝ่ายจัดการ

## 5. การปรับตัวและการเตรียมความพร้อมของบริษัทจดทะเบียน

ความมุ่งหวังของการออก CG Code นี้คือ เพื่อให้เกิดการนำไปปฏิบัติให้เกิดผล เป็นความยั่งยืนของบริษัทควบคู่ไปกับสังคมโดยรวม ซึ่งปัจจัยส่วนหนึ่งที่จะเอื้อให้เกิดการนำไปปฏิบัติให้บรรลุผล คือ

1. ผู้ถือหุ้นใหญ่ กรรมการ ตลอดจนฝ่ายจัดการ เข้าใจ เห็นประโยชน์ และตระหนักถึงบทบาทและความรับผิดชอบของคณะกรรมการในฐานะผู้นำที่ทำให้เกิดการกำกับดูแลกิจการที่ดี ซึ่งรวมถึงความเข้าใจของคณะกรรมการในบริบทธุรกิจ ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสีย โอกาสและความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อ การดำเนินกิจการ

2. ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างคณะกรรมการและฝ่ายจัดการซึ่งสามารถนำไปสู่การทำงานร่วมกันในลักษณะ collaborative leadership

3. มีบุคลากรสำคัญที่มีความรู้ สามารถสนับสนุนการทำหน้าที่ของคณะกรรมการได้อย่างเหมาะสม เช่น เจ้าหน้าที่บริหารทางการเงิน เลขานุการบริษัท ผู้ตรวจสอบภายใน เป็นต้น

คณะกรรมการควรได้รับการพัฒนาทักษะที่เหมาะสม ผ่านกระบวนการต่าง ๆ อย่างสม่ำเสมอ เช่น การอบรม และการประเมิน เป็นต้น เพื่อให้มั่นใจว่า คณะกรรมการมีความรู้และความเข้าใจเป็นอย่างดีในการปฏิบัติหน้าที่การกำกับดูแลกิจการที่ดี

## 6. ผู้มีส่วนร่วมในการร่าง CG Code

สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ขอขอบคุณคณะทำงานเพื่อการพัฒนาความยั่งยืนของบริษัทจดทะเบียน ผู้บริหารระดับสูงและผู้เชี่ยวชาญด้านบรรษัทภิบาล ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ตลอดจนผู้แทนจากบริษัทจดทะเบียน สำหรับข้อเสนอแนะและความคิดเห็นสำหรับการจัดทำ CG Code เพื่อให้มั่นใจได้ว่า CG Code ฉบับนี้สอดคล้องกับกระบวนการทำงานของภาคธุรกิจและสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง

สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ขอขอบคุณบริษัท ไพร์ซวอเตอร์เฮาส์ คูเปอร์ส เอพีเอส จำกัด และ Ms. Karin Zia-Zarifi ที่ปรึกษา สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ ในการจัดทำร่าง CG Code ฉบับภาษาอังกฤษ มา ณ ที่นี้





ส่วนที่ 1

หลักปฏิบัติ

และหลักปฏิบัติย่อย

# หลักปฏิบัติ 1

ตระหนักถึงบทบาทและความรับผิดชอบของคณะกรรมการ

ในฐานะผู้นำองค์กรที่สร้างคุณค่าให้แก่กิจการอย่างยั่งยืน

**Establish Clear Leadership Role and Responsibilities of the Board**

## หลักปฏิบัติ 1.1

คณะกรรมการควรเข้าใจบทบาทและตระหนักถึงความรับผิดชอบในฐานะผู้นำที่ต้องกำกับดูแลให้องค์กรมีการบริหารจัดการที่ดี ซึ่งครอบคลุมถึง

- (1) การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมาย
- (2) การกำหนดกลยุทธ์ นโยบายการดำเนินงาน ตลอดจนการจัดสรรทรัพยากรสำคัญเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมาย
- (3) การติดตาม ประเมินผล และดูแลการรายงานผลการดำเนินงาน

## หลักปฏิบัติ 1.2

ในการสร้างคุณค่าให้แก่กิจการอย่างยั่งยืน คณะกรรมการควรกำกับดูแลกิจการให้นำไปสู่ผล (governance outcome) อย่างน้อย ดังต่อไปนี้

- (1) สามารถแข่งขันได้ และมีผลประกอบการที่ดีโดยคำนึงถึงผลกระทบในระยะยาว  
(competitiveness and performance with long-term perspective)
- (2) ประกอบธุรกิจอย่างมีจริยธรรม เคารพสิทธิและมีความรับผิดชอบต่อผู้ถือหุ้น และผู้มีส่วนได้เสีย  
(ethical and responsible business)
- (3) เป็นประโยชน์ต่อสังคม และพัฒนาหรือลดผลกระทบด้านลบต่อสิ่งแวดล้อม  
(good corporate citizenship)
- (4) สามารถปรับตัวได้ภายใต้ปัจจัยการเปลี่ยนแปลง  
(corporate resilience)

### หลักปฏิบัติ 1.3

คณะกรรมการมีหน้าที่ดูแลให้กรรมการทุกคนและผู้บริหารปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบ ระวัง (duty of care) และซื่อสัตย์สุจริตต่อองค์กร (duty of loyalty) และดูแลให้การดำเนินงานเป็นไปตามกฎหมาย ข้อบังคับ และมติที่ประชุมผู้ถือหุ้น

### หลักปฏิบัติ 1.4

คณะกรรมการควรเข้าใจขอบเขตหน้าที่และความรับผิดชอบของคณะกรรมการ และกำหนดขอบเขตการมอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบให้กรรมการผู้จัดการใหญ่และฝ่ายจัดการอย่างชัดเจน ตลอดจนติดตามดูแลให้กรรมการผู้จัดการใหญ่และฝ่ายจัดการปฏิบัติหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมาย

## หลักปฏิบัติ 2

### กำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายหลักของกิจการที่เป็นไปเพื่อความยั่งยืน Define Objectives that Promote Sustainable Value Creation

#### หลักปฏิบัติ 2.1

คณะกรรมการควรกำหนดหรือดูแลให้วัตถุประสงค์และเป้าหมายหลักของกิจการ (objectives) เป็นไปเพื่อความยั่งยืน โดยเป็นวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่สอดคล้องกับการสร้างคุณค่าให้ทั้งกิจการ ลูกค้า ผู้มีส่วนได้เสีย และสังคมโดยรวม

#### หลักปฏิบัติ 2.2

คณะกรรมการควรกำกับดูแลให้มั่นใจว่า วัตถุประสงค์และเป้าหมาย ตลอดจนกลยุทธ์ในระยะเวลายานกลาง และ/หรือประจำปีของกิจการสอดคล้องกับการบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายหลักของกิจการ โดยมีการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาใช้ที่เหมาะสม ปลอดภัย



## หลักปฏิบัติ 3

### เสริมสร้างคณะกรรมการที่มีประสิทธิภาพ

#### Strengthen Board Effectiveness

##### หลักปฏิบัติ 3.1

คณะกรรมการควรรับผิดชอบในการกำหนดและทบทวนโครงสร้างคณะกรรมการ ทั้งในเรื่องขนาด องค์ประกอบ สัดส่วนกรรมการที่เป็นอิสระ ที่เหมาะสมและจำเป็นต่อการนำพาองค์กรสู่วัตถุประสงค์และ เป้าหมายหลักที่กำหนดไว้

##### หลักปฏิบัติ 3.2

คณะกรรมการควรเลือกบุคคลที่เหมาะสมเป็นประธานกรรมการ และดูแลให้มั่นใจว่า องค์ประกอบ และการดำเนินงานของคณะกรรมการเอื้อต่อการใช้ดุลพินิจในการตัดสินใจอย่างมีอิสระ

##### หลักปฏิบัติ 3.3

คณะกรรมการควรกำกับดูแลให้การสรรหาและคัดเลือกกรรมการมีกระบวนการที่โปร่งใสและชัดเจน เพื่อให้ได้คณะกรรมการที่มีคุณสมบัติสอดคล้องกับองค์ประกอบที่กำหนดไว้

##### หลักปฏิบัติ 3.4

ในการเสนอค่าตอบแทนคณะกรรมการให้ผู้ถือหุ้นอนุมัติ คณะกรรมการควรพิจารณาให้โครงสร้าง และอัตราค่าตอบแทนมีความเหมาะสมกับความรับผิดชอบและจูงใจให้คณะกรรมการนำพาองค์กรให้ ดำเนินงานตามเป้าหมายทั้งระยะสั้นและระยะยาว

##### หลักปฏิบัติ 3.5

คณะกรรมการควรกำกับดูแลให้กรรมการทุกคนมีความรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่และจัดสรรเวลา อย่างเพียงพอ

### หลักปฏิบัติ 3.6

คณะกรรมการควรกำกับดูแลให้มีกรอบและกลไกในการกำกับดูแลนโยบายและการดำเนินงานของบริษัทย่อยและกิจการอื่นที่บริษัทไปลงทุนอย่างมีนัยสำคัญ ในระดับที่เหมาะสมกับกิจการแต่ละแห่ง รวมทั้งบริษัทย่อยและกิจการอื่นที่บริษัทไปลงทุนมีความเข้าใจถูกต้องตรงกันด้วย

### หลักปฏิบัติ 3.7

คณะกรรมการควรจัดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติหน้าที่ประจำปีของคณะกรรมการ คณะกรรมการชุดย่อย และกรรมการรายบุคคล โดยผลประเมินควรถูกนำไปใช้สำหรับการพัฒนาการปฏิบัติหน้าที่ต่อไปด้วย

### หลักปฏิบัติ 3.8

คณะกรรมการควรกำกับดูแลให้คณะกรรมการและกรรมการแต่ละคนมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ ลักษณะการประกอบธุรกิจ และกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการประกอบธุรกิจ ตลอดจนสนับสนุนให้กรรมการทุกคนได้รับการเสริมสร้างทักษะและความรู้สำหรับการปฏิบัติหน้าที่กรรมการอย่างสม่ำเสมอ

### หลักปฏิบัติ 3.9

คณะกรรมการควรดูแลให้มั่นใจว่าการดำเนินงานของคณะกรรมการเป็นไปด้วยความเรียบร้อย สามารถเข้าถึงข้อมูลที่จำเป็น และมีเลขานุการบริษัทที่มีความรู้และประสบการณ์ที่จำเป็นและเหมาะสมต่อการสนับสนุนการดำเนินงานของคณะกรรมการ

## หลักปฏิบัติ 4

### สรรหาและพัฒนาผู้บริหารระดับสูงและการบริหารบุคลากร Ensure Effective CEO and People Management

#### หลักปฏิบัติ 4.1

คณะกรรมการควรดำเนินการให้มั่นใจว่ามีการสรรหาและพัฒนากรรมการผู้จัดการใหญ่และผู้บริหารระดับสูงให้มีความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ และคุณลักษณะที่จำเป็นต่อการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมาย

#### หลักปฏิบัติ 4.2

คณะกรรมการควรกำกับดูแลให้มีการกำหนดโครงสร้างค่าตอบแทนและการประเมินผลที่เหมาะสม

#### หลักปฏิบัติ 4.3

คณะกรรมการควรเข้าใจโครงสร้างและความสัมพันธ์ของผู้ถือหุ้นที่อาจมีผลกระทบต่อการบริหารและการดำเนินงานของกิจการ

#### หลักปฏิบัติ 4.4

คณะกรรมการควรติดตามดูแลการบริหารและพัฒนาบุคลากรให้มีจำนวน ความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ และแรงจูงใจที่เหมาะสม

## หลักปฏิบัติ 5

### ส่งเสริมนวัตกรรมและการประกอบธุรกิจอย่างมีความรับผิดชอบต่อ

### Nurture Innovation and Responsible Business

#### หลักปฏิบัติ 5.1

คณะกรรมการควรให้ความสำคัญและสนับสนุนการสร้างนวัตกรรมที่ก่อให้เกิดมูลค่าแก่ธุรกิจควบคู่ไปกับการสร้างคุณประโยชน์ต่อลูกค้าหรือผู้ที่เกี่ยวข้อง และมีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

#### หลักปฏิบัติ 5.2

คณะกรรมการควรติดตามดูแลให้ฝ่ายจัดการประกอบธุรกิจอย่างมีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม และสะท้อนอยู่ในแผนดำเนินการ (operational plan) เพื่อให้มั่นใจได้ว่า ทุกฝ่ายขององค์กรได้ดำเนินการสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ เป้าหมายหลัก และแผนกลยุทธ์ (strategies) ของกิจการ

#### หลักปฏิบัติ 5.3

คณะกรรมการควรดูแลให้ฝ่ายจัดการจัดสรรและจัดการทรัพยากรให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ โดยคำนึงถึงผลกระทบและการพัฒนาทรัพยากรตลอดสาย value chain เพื่อให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายหลักได้อย่างยั่งยืน

#### หลักปฏิบัติ 5.4

คณะกรรมการควรจัดให้มีกรอบการกำกับดูแลและการบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศระดับองค์กร ที่สอดคล้องกับความต้องการของกิจการ รวมทั้งดูแลให้มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการเพิ่มโอกาสทางธุรกิจและพัฒนากิจการดำเนินงาน การบริหารความเสี่ยง เพื่อให้กิจการสามารถบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายหลักของกิจการ

## หลักปฏิบัติ 6

### ดูแลให้มีระบบการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในที่เหมาะสม

#### Strengthen Effective Risk Management and Internal Control

##### หลักปฏิบัติ 6.1

คณะกรรมการควรกำกับดูแลให้มั่นใจว่า บริษัทมีระบบการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในที่จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ และมีการปฏิบัติให้เป็นไปตามกฎหมายและมาตรฐานที่เกี่ยวข้อง

##### หลักปฏิบัติ 6.2

คณะกรรมการต้องจัดตั้งคณะกรรมการตรวจสอบที่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพและอิสระ

##### หลักปฏิบัติ 6.3

คณะกรรมการควรติดตามดูแลและจัดการความขัดแย้งของผลประโยชน์ที่อาจเกิดขึ้นได้ระหว่างบริษัทกับฝ่ายจัดการ คณะกรรมการ หรือผู้ถือหุ้น รวมไปถึงการป้องกันการใช้อำนาจอันมิควรในทรัพย์สิน ข้อมูล และโอกาสของบริษัท และการทำธุรกรรมกับผู้ที่มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบริษัทในลักษณะที่ไม่สมควร

##### หลักปฏิบัติ 6.4

คณะกรรมการควรกำกับดูแลให้มีการจัดทำนโยบายและแนวปฏิบัติด้านการต่อต้านคอร์รัปชันที่ชัดเจนและสื่อสารในทุกระดับขององค์กรและต่อคนนอกเพื่อให้เกิดการนำไปปฏิบัติได้จริง

##### หลักปฏิบัติ 6.5

คณะกรรมการควรดูแลให้กิจการมีกลไกในการรับเรื่องร้องเรียนและการดำเนินการกรณีที่มีการชี้เบาะแส

## หลักปฏิบัติ 7

### รักษาความน่าเชื่อถือทางการเงินและการเปิดเผยข้อมูล Ensure Disclosure and Financial Integrity

#### หลักปฏิบัติ 7.1

คณะกรรมการมีความรับผิดชอบในการดูแลให้ระบบการจัดทำรายงานทางการเงินและการเปิดเผยข้อมูลสำคัญต่าง ๆ ถูกต้อง เพียงพอ ทันเวลา เป็นไปตามกฎเกณฑ์ มาตรฐาน และแนวปฏิบัติที่เกี่ยวข้อง

#### หลักปฏิบัติ 7.2

คณะกรรมการควรติดตามดูแลความเพียงพอของสภาพคล่องทางการเงินและความสามารถในการชำระหนี้

#### หลักปฏิบัติ 7.3

ในภาวะที่กิจการประสบปัญหาทางการเงินหรือมีแนวโน้มจะประสบปัญหา คณะกรรมการควรมั่นใจได้ว่า กิจการมีแผนในการแก้ไขปัญหา หรือมีกลไกอื่นที่จะสามารถแก้ไขปัญหาทางการเงินได้ ทั้งนี้ ภายใต้การคำนึงถึงสิทธิของผู้มีส่วนได้เสีย

#### หลักปฏิบัติ 7.4

คณะกรรมการควรพิจารณาจัดทำรายงานความยั่งยืนตามความเหมาะสม

#### หลักปฏิบัติ 7.5

คณะกรรมการควรกำกับดูแลให้ฝ่ายจัดการจัดให้มีหน่วยงานหรือผู้รับผิดชอบงานนักลงทุนสัมพันธ์ ที่ทำหน้าที่ในการสื่อสารกับผู้ถือหุ้น และผู้มีส่วนได้เสียอื่น เช่น นักลงทุน นักวิเคราะห์ ให้เป็นไปอย่างเหมาะสม เท่าเทียมกัน และทันเวลา

#### หลักปฏิบัติ 7.6

คณะกรรมการควรส่งเสริมให้มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการเผยแพร่ข้อมูล

## หลักปฏิบัติ 8

### สนับสนุนการมีส่วนร่วมและการสื่อสารกับผู้ถือหุ้น

#### Ensure Engagement and Communication with Shareholders

##### หลักปฏิบัติ 8.1

คณะกรรมการควรดูแลให้มั่นใจว่า ผู้ถือหุ้นมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในเรื่องสำคัญของบริษัท

##### หลักปฏิบัติ 8.2

คณะกรรมการควรดูแลให้การดำเนินการในวันประชุมผู้ถือหุ้นเป็นไปด้วยความเรียบร้อย โปร่งใส มีประสิทธิภาพ และเอื้อให้ผู้ถือหุ้นสามารถใช้สิทธิของตน

##### หลักปฏิบัติ 8.3

คณะกรรมการควรดูแลให้การเปิดเผยมติที่ประชุมและการจัดทำรายงานการประชุมผู้ถือหุ้นเป็นไปอย่างถูกต้องและครบถ้วน







## ส่วนที่ 2

# แนวปฏิบัติ และคำอธิบาย

# หลักปฏิบัติ 1

## ตระหนักถึงบทบาทและความรับผิดชอบของคณะกรรมการ

### ในฐานะผู้นำองค์กรที่สร้างคุณค่าให้แก่กิจการอย่างยั่งยืน

## Establish Clear Leadership Role and Responsibilities of the Board

### หลักปฏิบัติ 1.1

คณะกรรมการควรเข้าใจบทบาทและตระหนักถึงความรับผิดชอบในฐานะผู้นำที่ต้องกำกับดูแลให้องค์กรมีการบริหารจัดการที่ดี ซึ่งครอบคลุมถึง

- (1) การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมาย
- (2) การกำหนดกลยุทธ์ นโยบายการดำเนินงาน ตลอดจนการจัดสรรทรัพยากรสำคัญเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมาย
- (3) การติดตาม ประเมินผล และดูแลการรายงานผลการดำเนินงาน

### หลักปฏิบัติ 1.2

ในการสร้างคุณค่าให้แก่กิจการอย่างยั่งยืน คณะกรรมการควรกำกับดูแลกิจการให้นำไปสู่ผล (governance outcome) อย่างน้อยดังต่อไปนี้

- (1) สามารถแข่งขันได้และมีผลประกอบการที่ดีโดยคำนึงถึงผลกระทบในระยะยาว (competitiveness and performance with long-term perspective)
- (2) ประกอบธุรกิจอย่างมีจริยธรรม เคารพสิทธิและมีความรับผิดชอบต่อผู้ถือหุ้น และผู้มีส่วนได้เสีย (ethical and responsible business)
- (3) เป็นประโยชน์ต่อสังคม และพัฒนาหรือลดผลกระทบด้านลบต่อสิ่งแวดล้อม (good corporate citizenship)
- (4) สามารถปรับตัวได้ภายใต้ปัจจัยการเปลี่ยนแปลง (corporate resilience)

### แนวปฏิบัติ

1.2.1 ในการกำหนดความสำเร็จของการดำเนินกิจการ คณะกรรมการควรคำนึงถึงจริยธรรม ผลกระทบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมเป็นสำคัญ นอกเหนือจากผลประกอบการทางการเงิน

1.2.2 คณะกรรมการมีบทบาทสำคัญในการสร้างและขับเคลื่อนวัฒนธรรมองค์กรที่ยึดมั่นในจริยธรรม โดยคณะกรรมการควรประพฤติตนเป็นแบบอย่างในฐานะผู้นำในการกำกับดูแลกิจการ

1.2.3 คณะกรรมการควรจัดให้มีนโยบายสำหรับกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงาน ที่แสดงถึงหลักการและแนวทางในการดำเนินงานเป็นลายลักษณ์อักษร อาทิ นโยบายบรรษัทภิบาล และจรรยาบรรณธุรกิจ เป็นต้น

1.2.4 คณะกรรมการควรกำกับดูแลให้มีการสื่อสารเพื่อให้กรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานทุกคนเข้าใจ มีกลไกเพียงพอที่เอื้อให้มีการปฏิบัติตามนโยบายข้างต้น ติดตามผลการปฏิบัติ และทบทวนนโยบายและการปฏิบัติเป็นประจำ

### หลักปฏิบัติ 1.3

คณะกรรมการมีหน้าที่ดูแลให้กรรมการทุกคนและผู้บริหารปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบ ระมัดระวัง (duty of care) และซื่อสัตย์สุจริตต่อองค์กร (duty of loyalty) และดูแลให้การดำเนินงานเป็นไปตามกฎหมาย ข้อบังคับ และมติที่ประชุมผู้ถือหุ้น

#### แนวปฏิบัติ

1.3.1 ในการพิจารณาว่า กรรมการและผู้บริหารได้ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบ ระมัดระวัง และซื่อสัตย์สุจริตต่อองค์กรแล้วหรือไม่นั้น อย่างน้อยต้องพิจารณาตามกฎหมาย กฎเกณฑ์ และข้อบังคับต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น

## พระราชบัญญัติหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ พ.ศ. 2535 ฉบับประมวล

**มาตรา 89/7** ในการดำเนินกิจการของบริษัท กรรมการและผู้บริหารต้องปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบ ความระมัดระวัง และความซื่อสัตย์สุจริต รวมทั้งต้องปฏิบัติให้เป็นไปตามกฎหมาย วัตถุประสงค์ ข้อบังคับของบริษัท และมติคณะกรรมการ ตลอดจนมติที่ประชุมผู้ถือหุ้น

**มาตรา 89/8** ในการปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบและความระมัดระวัง กรรมการและผู้บริหารต้องกระทำเยี่ยงวิญญูชนผู้ประกอบการซึ่งจะพึงกระทำภายใต้สถานการณ์อย่างเดียวกัน

การใดที่กรรมการ หรือผู้บริหาร พิสูจน์ได้ว่า ณ เวลาที่พิจารณาเรื่องดังกล่าว การตัดสินใจของตนมีลักษณะครบถ้วนดังต่อไปนี้ ให้ถือว่ากรรมการหรือ ผู้บริหารผู้นั้น ได้ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบและความระมัดระวังตามวรรคหนึ่งแล้ว

- (1) การตัดสินใจได้กระทำไปด้วยความเชื่อโดยสุจริต และสมเหตุสมผลว่าเป็นไปเพื่อประโยชน์สูงสุดของบริษัท เป็นสำคัญ
- (2) การตัดสินใจได้กระทำบนพื้นฐานข้อมูลที่เชื่อโดยสุจริตว่าเพียงพอ และ
- (3) การตัดสินใจได้กระทำไปโดยตนไม่มีส่วนได้เสีย ไม่ว่าจะโดยตรง หรือโดยอ้อมในเรื่องที่ตัดสินใจนั้น

**มาตรา 89/9** ในการพิจารณาว่ากรรมการ หรือผู้บริหารแต่ละคนได้ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบและความระมัดระวังหรือไม่ ให้คำนึงถึงปัจจัยดังต่อไปนี้ด้วย

- (1) ตำแหน่งในบริษัทที่บุคคลดังกล่าวดำรงอยู่ ณ เวลานั้น
- (2) ขอบเขตความรับผิดชอบของตำแหน่งในบริษัทของบุคคลดังกล่าว ตามที่กำหนดโดยกฎหมาย หรือตามที่ได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการ และ
- (3) คุณสมบัติ ความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ รวมทั้งวัตถุประสงค์ของการแต่งตั้ง

**มาตรา 89/10** ในการปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต กรรมการและผู้บริหารต้อง

- (1) กระทำการโดยสุจริต เพื่อประโยชน์สูงสุดของบริษัทเป็นสำคัญ
- (2) กระทำการที่มีจุดมุ่งหมายโดยชอบและเหมาะสม และ
- (3) ไม่กระทำการใดอันเป็นการขัดหรือแย้งกับประโยชน์ของบริษัท อย่างมีนัยสำคัญ

1.3.2 คณะกรรมการต้องดูแลให้บริษัทมีระบบหรือกลไกอย่างเพียงพอที่จะมั่นใจได้ว่าการดำเนินงานของบริษัทเป็นไปตามกฎหมาย ข้อบังคับ มติที่ประชุมผู้ถือหุ้น ตลอดจนนโยบาย หรือแนวทางที่ได้กำหนดไว้ รวมทั้งมีกระบวนการอนุมัติการดำเนินงานที่สำคัญ (เช่น การลงทุน การทำธุรกรรมที่มีผลกระทบต่อกิจการ อย่างมีนัยสำคัญ การทำรายการกับบุคคลที่เกี่ยวข้องกัน การได้มา/จำหน่ายไปซึ่งทรัพย์สิน การจ่ายเงินปันผล เป็นต้น) เป็นไปตามที่กฎหมายกำหนด

## หลักปฏิบัติ 1.4

คณะกรรมการควรเข้าใจขอบเขตหน้าที่และความรับผิดชอบของคณะกรรมการ และกำหนดขอบเขตการมอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบให้กรรมการผู้จัดการใหญ่และฝ่ายจัดการอย่างชัดเจน ตลอดจนติดตามดูแลให้กรรมการผู้จัดการใหญ่และฝ่ายจัดการปฏิบัติตามหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมาย

### แนวปฏิบัติ

1.4.1 คณะกรรมการควรจัดทำกฎบัตรหรือนโยบายการกำกับดูแลกิจการของคณะกรรมการ (board charter) ที่ระบุหน้าที่และความรับผิดชอบของคณะกรรมการเพื่อใช้อ้างอิงในการปฏิบัติหน้าที่ของกรรมการทุกคน และควรมีการทบทวนกฎบัตรดังกล่าวเป็นประจำอย่างน้อยปีละครั้ง รวมทั้งควรทบทวนการแบ่งบทบาทหน้าที่คณะกรรมการ กรรมการผู้จัดการใหญ่และฝ่ายจัดการ อย่างสม่ำเสมอเพื่อให้สอดคล้องกับทิศทางขององค์กร

1.4.2 คณะกรรมการควรเข้าใจขอบเขตหน้าที่ของตน และมอบหมายอำนาจการจัดการกิจการให้แก่ฝ่ายจัดการ ซึ่งควรบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร อย่างไรก็ตาม การมอบหมายดังกล่าวมิได้เป็นการปลดเปลื้องหน้าที่ความรับผิดชอบของคณะกรรมการ คณะกรรมการยังควรติดตามดูแลฝ่ายจัดการให้ปฏิบัติตามหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมาย ทั้งนี้ ขอบเขตหน้าที่ของคณะกรรมการ กรรมการผู้จัดการใหญ่และฝ่ายจัดการ อาจพิจารณาแบ่งออกเป็น ดังนี้

### เรื่องที่ควรดูแลให้มีการดำเนินการ

ก. การกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมายหลักในการประกอบธุรกิจ
ข. การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ยึดมั่นในจริยธรรม รวมทั้งประพฤติตนเป็นต้นแบบ
ค. การดูแลโครงสร้าง และการปฏิบัติของคณะกรรมการ ให้เหมาะสมต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายหลักในการประกอบธุรกิจ อย่างมีประสิทธิภาพ
ง. การสรรหา พัฒนา กำหนดค่าตอบแทนและประเมินผลงานของกรรมการผู้จัดการใหญ่
จ. การกำหนดโครงสร้างค่าตอบแทนที่เป็นเครื่องจูงใจให้บุคลากรปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ เป้าหมายหลักขององค์กร

### เรื่องที่ดำเนินการร่วมกับฝ่ายจัดการ

ก. การกำหนดและทบทวนกลยุทธ์ เป้าหมาย แผนงานประจำปี
ข. การดูแลความเหมาะสมเพียงพอของระบบบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน
ค. การกำหนดอำนาจดำเนินการที่เหมาะสมกับความรับผิดชอบของฝ่ายจัดการ
ง. การกำหนดกรอบการจัดสรรทรัพยากร การพัฒนาและงบประมาณ เช่น นโยบายและแผนการบริหารจัดการบุคคล และนโยบายด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ
จ. การติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน
ฉ. การดูแลให้การเปิดเผยข้อมูลทางการเงินและไม่ใช้การเงินมีความน่าเชื่อถือ

### เรื่องที่คณะกรรมการไม่ควรดำเนินการ

ก. การจัดการ (execution) ให้เป็นไปตามกลยุทธ์ นโยบาย แผนงานที่คณะกรรมการอนุมัติแล้ว (คณะกรรมการควรปล่อยให้ฝ่ายจัดการรับผิดชอบการตัดสินใจดำเนินงาน การจัดซื้อจัดจ้าง การรับบุคลากรเข้าทำงาน ฯลฯ ตามกรอบนโยบายที่กำหนดไว้และติดตามดูแลผล โดยไม่แทรกแซงการตัดสินใจ เว้นแต่มีเหตุจำเป็น)
ข. เรื่องที่ข้อกำหนดห้ามไว้ เช่น การอนุมัติรายการที่กรรมการมีส่วนได้เสีย เป็นต้น

### คำอธิบาย

- (1) เรื่องที่ควรดูแลให้มีการดำเนินการ หมายถึง เรื่องที่คณะกรรมการเป็นผู้รับผิดชอบหลักให้มีการดำเนินการอย่างเหมาะสม ซึ่งคณะกรรมการต้องมีความเข้าใจและการพิจารณาเป็นอย่างดี ทั้งนี้ ในการพิจารณาดำเนินการ คณะกรรมการอาจมอบหมายให้ฝ่ายจัดการเป็นผู้เสนอเรื่องเพื่อพิจารณาได้
- (2) เรื่องที่ดำเนินการร่วมกับฝ่ายจัดการ หมายถึง เรื่องที่คณะกรรมการ กรรมการผู้จัดการใหญ่ และฝ่ายจัดการควรพิจารณาร่วมกัน โดยฝ่ายจัดการเสนอให้คณะกรรมการเห็นชอบ ซึ่งคณะกรรมการควรกำกับดูแลให้นโยบายภาพรวมสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ และเป้าหมายหลักในการประกอบธุรกิจ รวมทั้งมอบหมายให้ฝ่ายจัดการไปดำเนินการโดยคณะกรรมการติดตามและให้ฝ่ายจัดการรายงานให้คณะกรรมการทราบเป็นระยะ ๆ ตามที่เหมาะสม
- (3) เรื่องที่คณะกรรมการไม่ควรดำเนินการ หมายถึง เรื่องที่คณะกรรมการควรกำกับดูแลระดับนโยบาย โดยมอบหมายให้กรรมการผู้จัดการใหญ่และฝ่ายจัดการเป็นผู้รับผิดชอบหลักในการดำเนินการ

## หลักปฏิบัติ 2

### กำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายหลักของกิจการที่เป็นไปเพื่อความยั่งยืน Define Objectives that Promote Sustainable Value Creation

#### หลักปฏิบัติ 2.1

คณะกรรมการควรกำหนดหรือดูแลให้วัตถุประสงค์และเป้าหมายหลักของกิจการ (objectives) เป็นไปเพื่อความยั่งยืน โดยเป็นวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่สอดคล้องกับการสร้างคุณค่าให้ทั้งกิจการ ลูกค้า ผู้มีส่วนได้เสีย และสังคมโดยรวม

#### แนวปฏิบัติ

2.1.1 คณะกรรมการควรรับผิดชอบดูแลให้กิจการมีวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายหลัก (objectives) ที่ชัดเจน เหมาะสม สามารถใช้เป็นแนวคิดหลักในการกำหนดรูปแบบธุรกิจ (business model) และสื่อสารให้ทุกคนในองค์กรขับเคลื่อนไปในทิศทางเดียวกัน โดยอาจจัดทำเป็นวิสัยทัศน์ และค่านิยมร่วมขององค์กร (vision and values) หรือวัตถุประสงค์และหลักการ (principles and purposes) หรืออื่น ๆ ในทำนองเดียวกัน

2.1.2 ในการบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายหลัก คณะกรรมการควรกำหนดรูปแบบธุรกิจ (business model) ที่สามารถสร้างคุณค่าให้ทั้งแก่กิจการ ผู้มีส่วนได้เสีย และสังคมโดยรวมควบคู่กันไป โดยพิจารณาถึง

- (1) สภาพแวดล้อมและการเปลี่ยนแปลงปัจจัยต่าง ๆ รวมทั้งการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาใช้อย่างเหมาะสม
- (2) ความต้องการของลูกค้าและผู้มีส่วนได้เสีย
- (3) ความพร้อม ความชำนาญ ความสามารถในการแข่งขันของกิจการ



## คำอธิบาย

ตัวอย่างคำถามที่คณะกรรมการอาจพิจารณา เพื่อประโยชน์ในการกำหนดวัตถุประสงค์เป้าหมายหลัก ตลอดจนรูปแบบธุรกิจ (business model) ขององค์กร เช่น

- (1) กิจกรรมจัดตั้งขึ้นมาเพื่ออะไร
- (2) กิจกรรมต้องการตอบสนองลูกค้าหลักกลุ่มใด
- (3) กิจกรรมจะสามารถทำกำไร หรือแข่งขัน ด้วยการสร้างคุณค่าให้กิจการและลูกค้าในเรื่องใด (value proposition)
- (4) กิจกรรมจะสามารถดำรงอยู่ในระยะยาว ภายใต้ปัจจัยทั้งโอกาสและความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อ กิจการ และผู้มีส่วนได้เสียได้อย่างไร

2.1.3 ค่านิยมขององค์กรควรมีส่วนหนึ่งที่สะท้อนคุณลักษณะของการกำกับดูแลกิจการที่ดี เช่น ความรับผิดชอบในผลการกระทำ (accountability) ความเที่ยงธรรม (integrity) ความโปร่งใส (transparency) ความเอาใจใส่ (due consideration of social and environmental responsibilities) เป็นต้น

2.1.4 คณะกรรมการควรส่งเสริมการสื่อสาร และเสริมสร้างให้วัตถุประสงค์และเป้าหมายหลักของ องค์กรสะท้อนอยู่ในการตัดสินใจและการดำเนินงานของบุคลากรในทุกระดับ จนกลายเป็นวัฒนธรรมองค์กร

## หลักปฏิบัติ 2.2

คณะกรรมการควรกำกับดูแลให้มั่นใจว่า วัตถุประสงค์และเป้าหมาย ตลอดจนกลยุทธ์ในระยะเว ล่าปานกลางและ/หรือประจำปีของกิจการสอดคล้องกับการบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายหลักของกิจการ โดยมีการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาใช้ที่เหมาะสม ปลอดภัย

### แนวปฏิบัติ

2.2.1 คณะกรรมการควรกำกับดูแลให้การจัดทำกลยุทธ์และแผนงานประจำปีสอดคล้องกับ วัตถุประสงค์และเป้าหมายหลักของกิจการ โดยคำนึงถึงปัจจัยแวดล้อมของกิจการ ณ ขณะนั้น ตลอดจน โอกาสและความเสี่ยงที่ยอมรับได้และควรสนับสนุนให้มีการจัดทำหรือทบทวนวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และ กลยุทธ์สำหรับระยะปานกลาง 3-5 ปีด้วย เพื่อให้มั่นใจว่ากลยุทธ์และแผนงานประจำปีได้คำนึงถึงผลกระทบ ในระยะเวลายาวขึ้น และยังคงจะคาดการณ์ได้ตามสมควร

2.2.2 ในการกำหนดกลยุทธ์และแผนงานประจำปี คณะกรรมการควรดูแลให้มีการวิเคราะห์ สภาพแวดล้อม ปัจจัยและความเสี่ยงต่าง ๆ ที่อาจมีผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้เสียที่เกี่ยวข้องตลอดสาย

value chain รวมทั้งปัจจัยต่างๆ ที่อาจมีผลต่อการบรรลุเป้าหมายหลักของกิจการ โดยควรมีกลไกที่ทำให้เข้าใจความต้องการของผู้มีส่วนได้เสียอย่างแท้จริง

- (1) ระเบียบวิธีการ กระบวนการ ช่องทางการมีส่วนร่วมหรือช่องทางการสื่อสารระหว่างผู้มีส่วนได้เสียกับกิจการไว้ชัดเจน เพื่อให้กิจการสามารถเข้าถึงและได้รับข้อมูลประเด็นหรือความต้องการของผู้มีส่วนได้เสียแต่ละกลุ่มได้อย่างถูกต้องใกล้เคียงมากที่สุด
- (2) ระบุผู้มีส่วนได้เสียที่เกี่ยวข้องของกิจการ ทั้งภายในและภายนอก ทั้งที่เป็นตัวบุคคล กลุ่มบุคคล หน่วยงานองค์กร เช่น พนักงาน ผู้ลงทุน ลูกค้า คู่ค้า ชุมชน สังคม สิ่งแวดล้อม หน่วยงานราชการ หน่วยงานกำกับดูแล เป็นต้น
- (3) ระบุประเด็นและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสีย เพื่อนำไปวิเคราะห์และจัดระดับประเด็นดังกล่าวตามความสำคัญและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นต่อทั้งกิจการและผู้มีส่วนได้เสีย ทั้งนี้ เพื่อเลือกเรื่องสำคัญที่จะเป็นการสร้างคุณค่าร่วมกับผู้มีส่วนได้เสียมาดำเนินการให้เกิดผล

2.2.3 ในการกำหนดกลยุทธ์ คณะกรรมการควรกำกับดูแลให้มีการส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมและนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาใช้ในการสร้างความสามารถในการแข่งขันและตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้เสีย โดยยังคงอยู่บนพื้นฐานของความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

2.2.4 เป้าหมายที่กำหนดควรเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจและศักยภาพของกิจการ โดยคณะกรรมการควรกำหนดเป้าหมายทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงิน นอกจากนี้ ควรตระหนักถึงความเสี่ยงของการตั้งเป้าหมายที่อาจนำไปสู่การประพฤติที่ผิดกฎหมาย หรือขาดจริยธรรม (unethical conduct)

2.2.5 คณะกรรมการควรกำกับดูแลให้มีการถ่ายทอดวัตถุประสงค์และเป้าหมายผ่านกลยุทธ์และแผนงานให้ทั่วทั้งองค์กร

2.2.6 คณะกรรมการควรกำกับดูแลให้มีการจัดสรรทรัพยากรและการควบคุมการดำเนินงานที่เหมาะสมและติดตามการดำเนินการตามกลยุทธ์และแผนงานประจำปี โดยอาจจัดให้มีผู้ทำหน้าที่รับผิดชอบต่อดูแลและติดตามผลการดำเนินงาน

# หลักปฏิบัติ 3

## เสริมสร้างคณะกรรมการที่มีประสิทธิภาพ

### Strengthen Board Effectiveness

#### หลักปฏิบัติ 3.1

คณะกรรมการควรรับผิดชอบในการกำหนดและทบทวนโครงสร้างคณะกรรมการ ทั้งในเรื่องขนาด องค์ประกอบ สัดส่วนกรรมการที่เป็นอิสระ ที่เหมาะสมและจำเป็นต่อการนำพาองค์กรสู่วัตถุประสงค์และ เป้าหมายหลักที่กำหนดไว้

#### แนวปฏิบัติ

3.1.1 คณะกรรมการควรดูแลให้คณะกรรมการประกอบด้วยกรรมการที่มีคุณสมบัติหลากหลาย ทั้งในด้านทักษะ ประสบการณ์ ความสามารถและคุณลักษณะเฉพาะด้าน ตลอดจนเพศและอายุ ที่จำเป็นต่อการบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายหลักขององค์กร โดยจัดทำตารางองค์ประกอบความรู้ความชำนาญของกรรมการ (skills matrix) เพื่อให้มั่นใจว่า จะได้คณะกรรมการโดยรวมที่มีคุณสมบัติเหมาะสม สามารถ เข้าใจและตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้เสียได้ รวมทั้งต้องมีกรรมการที่ไม่ได้เป็นผู้บริหารอย่างน้อย 1 คนที่มีประสบการณ์ในธุรกิจหรืออุตสาหกรรมหลักที่บริษัทดำเนินกิจการอยู่

3.1.2 คณะกรรมการควรพิจารณาจำนวนกรรมการที่เหมาะสม สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพโดยต้องมีจำนวนกรรมการไม่น้อยกว่า 5 คน และไม่ควรมากกว่า 12 คน ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับขนาด ประเภท และความซับซ้อนของธุรกิจ

3.1.3 คณะกรรมการควรมีสัดส่วนระหว่างกรรมการที่เป็นผู้บริหารและกรรมการที่ไม่เป็นผู้บริหาร ที่สะท้อนอำนาจที่ถ่วงดุลกันอย่างเหมาะสม โดย

- ก. ส่วนใหญ่ควรเป็นกรรมการที่ไม่เป็นผู้บริหารที่สามารถให้ความเห็นเกี่ยวกับการทำงานของฝ่ายจัดการได้อย่างอิสระ
- ข. มีจำนวนและคุณสมบัติของกรรมการอิสระตามหลักเกณฑ์ของสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ และตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย รวมทั้งดูแลให้กรรมการอิสระสามารถทำงานร่วมกับคณะกรรมการทั้งหมดได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระ

3.1.4 คณะกรรมการควรเปิดเผยนโยบายในการกำหนดองค์ประกอบของคณะกรรมการที่มีความหลากหลาย และข้อมูลกรรมการ อาทิ อายุ เพศ ประวัติการศึกษา ประสบการณ์ สัดส่วนการถือหุ้น จำนวนปีที่ดำรงตำแหน่งกรรมการ และการดำรงตำแหน่งกรรมการในบริษัทจดทะเบียนอื่น ในรายงานประจำปี และบน website ของบริษัท

## หลักปฏิบัติ 3.2

คณะกรรมการควรเลือกบุคคลที่เหมาะสมเป็นประธานกรรมการ และดูแลให้มั่นใจว่า องค์ประกอบ และการดำเนินงานของคณะกรรมการเอื้อต่อการใช้ดุลพินิจในการตัดสินใจอย่างมีอิสระ

### แนวปฏิบัติ

3.2.1 ประธานกรรมการควรเป็นกรรมการอิสระ

3.2.2 ประธานกรรมการและกรรมการผู้จัดการใหญ่มีหน้าที่ความรับผิดชอบต่างกัน คณะกรรมการควรกำหนดอำนาจหน้าที่ของประธานกรรมการและกรรมการผู้จัดการใหญ่ให้ชัดเจน และเพื่อไม่ให้คนใดคนหนึ่งมีอำนาจโดยไม่จำกัด ควรแยกบุคคลที่ดำรงตำแหน่งประธานกรรมการออกจากบุคคลที่ดำรงตำแหน่งกรรมการผู้จัดการใหญ่

3.2.3 ประธานกรรมการมีบทบาทเป็นผู้นำของคณะกรรมการ โดยหน้าที่ของประธานกรรมการอย่างน้อยควรครอบคลุม ในเรื่องดังต่อไปนี้

- (1) การกำกับ ติดตาม และดูแลให้มั่นใจได้ว่า การปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายหลักขององค์กร
- (2) การดูแลให้มั่นใจว่า กรรมการทุกคนมีส่วนร่วมในการส่งเสริมให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรที่มีจริยธรรม และการกำกับดูแลกิจการที่ดี
- (3) การกำหนดวาระการประชุมคณะกรรมการโดยหารือร่วมกับกรรมการผู้จัดการใหญ่ และมีมาตรการที่ดูแลให้เรื่องสำคัญได้ถูกบรรจุเป็นวาระการประชุม
- (4) การจัดสรรเวลาไว้เพียงพอที่ฝ่ายจัดการจะเสนอเรื่องและมากพอที่กรรมการจะอภิปรายประเด็นสำคัญกันอย่างรอบคอบโดยทั่วกัน การส่งเสริมให้กรรมการมีการใช้ดุลยพินิจที่รอบคอบ ให้ความเห็นได้อย่างอิสระ
- (5) การเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างกรรมการที่เป็นผู้บริหารและกรรมการที่ไม่เป็นผู้บริหาร และระหว่างคณะกรรมการและฝ่ายจัดการ

3.2.4 ในกรณีที่ประธานกรรมการและกรรมการผู้จัดการใหญ่ไม่ได้แยกจากกันอย่างชัดเจน เช่น ประธานกรรมการและกรรมการผู้จัดการใหญ่เป็นบุคคลเดียวกัน ประธานกรรมการไม่เป็นกรรมการอิสระ ประธานกรรมการและกรรมการผู้จัดการใหญ่เป็นบุคคลในครอบครัวเดียวกัน หรือประธานกรรมการเป็นสมาชิกในคณะกรรมการบริหาร หรือคณะทำงาน หรือได้รับมอบหมายให้มีหน้าที่ความรับผิดชอบด้านการบริหาร คณะกรรมการควรส่งเสริมให้เกิดการถ่วงดุลอำนาจระหว่างคณะกรรมการและฝ่ายจัดการ โดยพิจารณา

- (1) องค์ประกอบคณะกรรมการประกอบด้วยกรรมการอิสระมากกว่ากึ่งหนึ่ง หรือ
- (2) แต่งตั้งกรรมการอิสระคนหนึ่งร่วมพิจารณากำหนดวาระการประชุมคณะกรรมการ

3.2.5 คณะกรรมการควรกำหนดนโยบายให้กรรมการอิสระมีการดำรงตำแหน่งต่อเนื่องไม่เกิน 9 ปี นับจากวันที่ได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งกรรมการอิสระครั้งแรก ในกรณีที่คณะกรรมการอิสระนั้นให้ดำรงตำแหน่งต่อไป คณะกรรมการควรพิจารณาอย่างสมเหตุสมผลถึงความจำเป็นดังกล่าว

3.2.6 เพื่อให้เรื่องสำคัญได้รับการพิจารณาในรายละเอียดอย่างรอบคอบ คณะกรรมการควรพิจารณาแต่งตั้งคณะกรรมการชุดย่อย เพื่อพิจารณาประเด็นเฉพาะเรื่อง กู้เงินกองทุน และเสนอแนวทางพิจารณา ก่อนเสนอให้คณะกรรมการเห็นชอบต่อไป

3.2.7 คณะกรรมการควรดูแลให้มีการเปิดเผยบทบาทและหน้าที่ของคณะกรรมการ และคณะกรรมการชุดย่อย จำนวนครั้งของการประชุมและจำนวนครั้งที่กรรมการแต่ละท่านเข้าร่วมประชุม ในปีที่ผ่านมาและรายงานผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการชุดย่อยทุกชุด

### หลักปฏิบัติ 3.3

คณะกรรมการควรกำกับดูแลให้การสรรหาและคัดเลือกกรรมการมีกระบวนการที่โปร่งใสและชัดเจน เพื่อให้ได้คณะกรรมการที่มีคุณสมบัติสอดคล้องกับองค์ประกอบที่กำหนดไว้

#### แนวปฏิบัติ

3.3.1 คณะกรรมการควรจัดตั้งคณะกรรมการสรรหา ซึ่งสมาชิกส่วนใหญ่และประธานควรเป็น กรรมการอิสระ

3.3.2 คณะกรรมการสรรหาควรจัดให้มีการประชุม เพื่อพิจารณาหลักเกณฑ์และวิธีการสรรหาบุคคล เพื่อให้ได้กรรมการที่มีคุณสมบัติที่จะทำให้คณะกรรมการมีองค์ประกอบความรู้ความชำนาญที่เหมาะสม รวมทั้งมีการพิจารณาประวัติของบุคคลดังกล่าว และเสนอความเห็นต่อคณะกรรมการ ก่อนจะนำเสนอ ที่ประชุมผู้ถือหุ้นให้เป็นผู้แต่งตั้งกรรมการ นอกจากนี้ ผู้ถือหุ้นควรได้รับข้อมูลอย่างเพียงพอเกี่ยวกับบุคคล ที่ได้รับการเสนอชื่อเพื่อประกอบการตัดสินใจ

3.3.3 คณะกรรมการสรรหาควรทบทวนหลักเกณฑ์และวิธีการสรรหากรรมการ เพื่อเสนอแนะต่อ คณะกรรมการก่อนที่จะมีการสรรหากรรมการที่ครบวาระ และในกรณีที่คณะกรรมการสรรหาเสนอชื่อกรรมการ รายเดิม ควรคำนึงถึงผลการปฏิบัติหน้าที่ของกรรมการรายดังกล่าวประกอบด้วย

3.3.4 ในกรณีที่คณะกรรมการได้แต่งตั้งบุคคลใดให้เป็นที่ปรึกษาของคณะกรรมการสรรหา ควรมีการเปิดเผยข้อมูลของที่ปรึกษานั้นไว้ในรายงานประจำปี รวมทั้งความเป็นอิสระ หรือไม่มีความขัดแย้งทาง ผลประโยชน์

## หลักปฏิบัติ 3.4

ในการเสนอคำตอบแทนคณะกรรมการให้ผู้ถือหุ้นอนุมัติ คณะกรรมการควรพิจารณาให้โครงสร้างและอัตราค่าตอบแทนมีความเหมาะสมกับความรับผิดชอบและจูงใจให้คณะกรรมการนำพองค์กรให้ดำเนินงานตามเป้าหมายทั้งระยะสั้นและระยะยาว

### แนวปฏิบัติ

3.4.1 คณะกรรมการควรจัดตั้งคณะกรรมการพิจารณาค่าตอบแทน ซึ่งสมาชิกส่วนใหญ่และประธานควรเป็นกรรมการอิสระ เพื่อทำหน้าที่พิจารณานโยบายและหลักเกณฑ์ในการกำหนดค่าตอบแทน

3.4.2 ค่าตอบแทนของกรรมการควรสอดคล้องกับกลยุทธ์และเป้าหมายระยะยาวของบริษัท ประสิทธิภาพ ภาระหน้าที่ ขอบเขตของบทบาทและความรับผิดชอบ (accountability and responsibility) รวมถึงประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากกรรมการแต่ละคน กรรมการที่ได้รับมอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบเพิ่มขึ้น เช่น เป็นสมาชิกของคณะกรรมการชด้อยควรได้รับค่าตอบแทนเพิ่มเติมที่เหมาะสมด้วย ทั้งนี้ อยู่ในลักษณะที่เปรียบเทียบได้กับระดับที่ปฏิบัติอยู่ในอุตสาหกรรม

3.4.3 ผู้ถือหุ้นต้องเป็นผู้อนุมัติโครงสร้างและอัตราค่าตอบแทนกรรมการ ทั้งรูปแบบที่เป็นตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงิน โดยคณะกรรมการควรพิจารณาค่าตอบแทนแต่ละรูปแบบให้มีความเหมาะสม ทั้งค่าตอบแทนในอัตราคงที่ (เช่น ค่าตอบแทนประจำ เบี้ยประชุม) และค่าตอบแทนตามผลดำเนินงานของบริษัท (เช่น โบนัส บำเหน็จ) โดยควรเชื่อมโยงกับมูลค่าที่บริษัทสร้างให้กับผู้ถือหุ้น แต่ไม่ควรอยู่ในระดับที่สูงเกินไปจนทำให้เกิดการมุ่งเน้นแต่ผลประโยชน์ระยะสั้น

3.4.4 คณะกรรมการควรเปิดเผยนโยบายและหลักเกณฑ์การกำหนดค่าตอบแทนกรรมการที่สะท้อนถึงภาระหน้าที่และความรับผิดชอบของแต่ละคน รวมทั้งรูปแบบและจำนวนของค่าตอบแทนด้วย ทั้งนี้ จำนวนเงินค่าตอบแทนที่เปิดเผย ควรรวมถึงค่าตอบแทนที่กรรมการแต่ละท่านได้รับจากการเป็นกรรมการของบริษัทชด้อยด้วย

3.4.5 ในกรณีที่คณะกรรมการได้แต่งตั้งบุคคลใดให้เป็นที่ปรึกษาของคณะกรรมการพิจารณาค่าตอบแทน ควรมีการเปิดเผยข้อมูลของที่ปรึกษานั้นไว้ในรายงานประจำปี รวมทั้งความเป็นอิสระ หรือไม่มี ความขัดแย้งทางผลประโยชน์

## หลักปฏิบัติ 3.5

คณะกรรมการควรกำกับดูแลให้กรรมการทุกคนมีความรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่และจัดสรรเวลาอย่างเพียงพอ

## แนวปฏิบัติ

3.5.1 คณะกรรมการควรดูแลให้มั่นใจว่า มีกลไกสนับสนุนให้กรรมการเข้าใจบทบาทหน้าที่ของตน

3.5.2 คณะกรรมการควรกำหนดหลักเกณฑ์ในการดำรงตำแหน่งในบริษัทอื่นของกรรมการ โดยพิจารณาถึงประสิทธิภาพการทำงานของกรรมการที่ดำรงตำแหน่งหลายบริษัท และเพื่อให้มั่นใจว่า กรรมการสามารถทุ่มเทเวลาในการปฏิบัติหน้าที่ในบริษัทได้อย่างเพียงพอ ควรกำหนดจำนวนบริษัท จดทะเบียนที่กรรมการแต่ละคนจะไปดำรงตำแหน่งให้เหมาะสมกับลักษณะหรือสภาพธุรกิจของบริษัท แต่รวมแล้วไม่ควรเกิน 5 บริษัทจดทะเบียน ทั้งนี้ เนื่องจากประสิทธิภาพของการปฏิบัติหน้าที่ในฐานะ กรรมการบริษัทอาจลดลง หากจำนวนบริษัทที่กรรมการไปดำรงตำแหน่งมีมากเกินไป และควรให้มีการเปิดเผยหลักเกณฑ์ดังกล่าว

3.5.3 คณะกรรมการควรจัดให้มีระบบการรายงานการดำรงตำแหน่งอื่นของกรรมการ และเปิดเผย ให้เป็นที่รับทราบ

3.5.4 ในกรณีที่กรรมการดำรงตำแหน่งกรรมการหรือผู้บริหาร หรือมีส่วนได้เสียไม่ว่าโดยตรง หรือโดยอ้อมในกิจการอื่นที่มีความขัดแย้ง หรือสามารถใช้โอกาสหรือข้อมูลของบริษัทเพื่อประโยชน์ของตน คณะกรรมการต้องดูแลให้มั่นใจว่า บริษัทมีมาตรการป้องกันอย่างเพียงพอและมีการแจ้งให้ผู้ถือหุ้นรับทราบ ตามเหมาะสม

3.5.5 กรรมการแต่ละคนควรเข้าร่วมประชุมไม่น้อยกว่าร้อยละ 75 ของจำนวนการประชุม คณะกรรมการบริษัททั้งหมดที่ได้จัดให้มีขึ้นในรอบปี

## หลักปฏิบัติ 3.6

คณะกรรมการควรกำกับดูแลให้มีการอบและกลไกในการกำกับดูแลนโยบายและการดำเนินงานของ บริษัทย่อยและกิจการอื่นที่บริษัทไปลงทุนอย่างมีนัยสำคัญ ในระดับที่เหมาะสมกับกิจการแต่ละแห่ง รวมทั้ง บริษัทย่อยและกิจการอื่นที่บริษัทไปลงทุนมีความเข้าใจถูกต้องตรงกันด้วย

## แนวปฏิบัติ

3.6.1 คณะกรรมการควรพิจารณากำหนดนโยบายการกำกับดูแลบริษัทย่อย ซึ่งรวมถึง

- (1) ระดับการแต่งตั้งบุคคลไปเป็นกรรมการ ผู้บริหาร หรือผู้มีอำนาจควบคุมในบริษัทย่อย โดยให้กำหนดเป็นลายลักษณ์อักษร ซึ่งโดยทั่วไปควรให้คณะกรรมการเป็นผู้แต่งตั้ง เว้นแต่บริษัทดังกล่าวเป็นบริษัทขนาดเล็กที่เป็น operating arms ของกิจการ คณะกรรมการอาจมอบหมายให้กรรมการผู้จัดการใหญ่เป็นผู้แต่งตั้งก็ได้

- (2) กำหนดขอบเขตหน้าที่และความรับผิดชอบของบุคคลที่เป็นตัวแทนของบริษัทตามข้อ (1) และให้ตัวแทนของบริษัทดูแลให้การปฏิบัติเป็นไปตามนโยบายของบริษัทย่อย และในกรณีที่บริษัทย่อยมีผู้ร่วมลงทุนอื่น คณะกรรมการควรกำหนดนโยบายให้ตัวแทนทำหน้าที่อย่างดีที่สุดเพื่อผลประโยชน์ของบริษัทย่อย และให้สอดคล้องกับนโยบายของบริษัทแม่
- (3) ระบบการควบคุมภายในของบริษัทย่อยที่เหมาะสมและรัดกุมเพียงพอและการทำรายการต่าง ๆ เป็นไปอย่างถูกต้องตามกฎหมาย และหลักเกณฑ์ที่เกี่ยวข้อง
- (4) การเปิดเผยข้อมูลฐานะการเงินและผลการดำเนินงานการทำรายการกับบุคคลที่เกี่ยวข้องกัน การได้มาหรือจำหน่ายไปซึ่งทรัพย์สิน การทำรายการอื่นที่สำคัญ การเพิ่มทุน การลดทุน การเลิกบริษัทย่อย เป็นต้น

3.6.2 หากเป็นการเข้าร่วมลงทุนในกิจการอื่นอย่างมีนัยสำคัญ เช่น มีสัดส่วนการถือหุ้นที่มีสิทธิออกเสียงตั้งแต่ร้อยละ 20 แต่ไม่เกินร้อยละ 50 และจำนวนเงินลงทุนหรืออาจต้องลงทุนเพิ่มเติมมีนัยสำคัญต่อบริษัท ในกรณีที่จำเป็น คณะกรรมการควรดูแลให้มีการจัดทำ shareholders' agreement หรือข้อตกลงอื่นเพื่อให้เกิดความชัดเจนเกี่ยวกับอำนาจในการบริหารจัดการและการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในเรื่องสำคัญ การติดตามผลการดำเนินงาน เพื่อสามารถใช้เป็นข้อมูลในการจัดทำงบการเงินของบริษัทได้ตามมาตรฐานและกำหนดเวลา

### หลักปฏิบัติ 3.7

คณะกรรมการควรจัดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติหน้าที่ประจำปีของคณะกรรมการ คณะกรรมการชุดย่อย และกรรมการรายบุคคล โดยผลประเมินควรถูกนำไปใช้สำหรับการพัฒนาการปฏิบัติหน้าที่ต่อไปด้วย

#### แนวปฏิบัติ

3.7.1 คณะกรรมการและคณะกรรมการชุดย่อยควรประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง เพื่อให้คณะกรรมการร่วมกันพิจารณาผลงานและปัญหา เพื่อการปรับปรุงแก้ไขต่อไป โดยควรกำหนดบรรทัดฐานที่จะใช้เปรียบเทียบกับผลการปฏิบัติงานอย่างมีหลักเกณฑ์

3.7.2 ในการประเมินผลการปฏิบัติงานควรประเมินทั้งแบบคณะและรายบุคคล โดยอย่างน้อยต้องเป็นวิธีประเมินด้วยตนเอง (self-evaluation) หรือคณะกรรมการอาจพิจารณาใช้วิธีประเมินแบบไขว้ (cross evaluation) ร่วมด้วยก็ได้ รวมทั้งเปิดเผยหลักเกณฑ์ ขั้นตอนและผลการประเมินในภาพรวมไว้ในรายงานประจำปี

3.7.3 คณะกรรมการอาจพิจารณาจัดให้มีที่ปรึกษาภายนอกมาช่วยในการกำหนดแนวทาง และเสนอแนะประเด็นในการประเมินผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการอย่างน้อยทุก ๆ 3 ปี และเปิดเผยการดำเนินการดังกล่าวไว้ในรายงานประจำปี



3.7.4 ผลการประเมินของคณะกรรมการควรถูกนำไปใช้ประกอบพิจารณาความเหมาะสมขององค์ประกอบคณะกรรมการ

### หลักปฏิบัติ 3.8

คณะกรรมการควรกำกับดูแลให้คณะกรรมการและกรรมการแต่ละคนมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ลักษณะการประกอบธุรกิจ และกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการประกอบธุรกิจ ตลอดจนสนับสนุนให้กรรมการทุกคนได้รับการเสริมสร้างทักษะและความรู้สำหรับการปฏิบัติหน้าที่กรรมการอย่างสม่ำเสมอ

#### แนวปฏิบัติ

3.8.1 คณะกรรมการควรดูแลให้มั่นใจว่า บุคคลที่ได้รับแต่งตั้งเป็นกรรมการใหม่ จะได้รับการแนะนำและมีข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติหน้าที่ ซึ่งรวมถึงความเข้าใจในวัตถุประสงค์ เป้าหมายหลัก วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมองค์กร ตลอดจนลักษณะธุรกิจและแนวทางการดำเนินธุรกิจของกิจการ

3.8.2 คณะกรรมการควรดูแลให้กรรมการได้รับการอบรมและพัฒนาความรู้ที่จำเป็นอย่างต่อเนื่อง

3.8.3 คณะกรรมการควรมีความเข้าใจเกี่ยวกับกฎหมาย กฎเกณฑ์ มาตรฐาน ความเสี่ยง และสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับการประกอบธุรกิจ รวมทั้งได้รับทราบข้อมูลที่เป็นปัจจุบันอย่างสม่ำเสมอ

3.8.4 คณะกรรมการควรเปิดเผยข้อมูลการฝึกอบรมและพัฒนาความรู้อย่างต่อเนื่องของคณะกรรมการในรายงานประจำปี

### หลักปฏิบัติ 3.9

คณะกรรมการควรดูแลให้มั่นใจว่าการดำเนินงานของคณะกรรมการเป็นไปด้วยความเรียบร้อย สามารถเข้าถึงข้อมูลที่จำเป็น และมีเลขานุการบริษัทที่มีความรู้และประสบการณ์ที่จำเป็นและเหมาะสมต่อการสนับสนุนการดำเนินงานของคณะกรรมการ

#### แนวปฏิบัติ

3.9.1 คณะกรรมการควรจัดให้มีกำหนดการประชุมและวาระการประชุมคณะกรรมการเป็นการล่วงหน้า เพื่อให้กรรมการสามารถจัดเวลาและเข้าร่วมประชุมได้

3.9.2 จำนวนครั้งของการประชุมคณะกรรมการควรพิจารณาให้เหมาะสมกับภาระหน้าที่และความรับผิดชอบของคณะกรรมการและลักษณะการดำเนินธุรกิจของบริษัท แต่ไม่ควรน้อยกว่า 6 ครั้งต่อปี ในกรณีที่คณะกรรมการไม่ได้มีการประชุมทุกเดือน คณะกรรมการควรกำหนดให้ฝ่ายจัดการรายงานผลการดำเนินงานให้คณะกรรมการทราบในเดือนที่ไม่ได้มีการประชุม เพื่อให้คณะกรรมการสามารถกำกับควบคุม และดูแลการปฏิบัติงานของฝ่ายจัดการได้อย่างต่อเนื่องและทันการณ์

3.9.3 คณะกรรมการควรดูแลให้มีกลไกให้กรรมการแต่ละคน รวมทั้งฝ่ายจัดการมีอิสระที่จะเสนอเรื่องที่เป็นประโยชน์ต่อบริษัทเข้าสู่วาระการประชุม

3.9.4 เอกสารประกอบการประชุมควรส่งให้แก่กรรมการเป็นการล่วงหน้าอย่างน้อย 5 วันทำการก่อนวันประชุม

3.9.5 คณะกรรมการควรสนับสนุนให้กรรมการผู้จัดการใหญ่เชิญผู้บริหารระดับสูงเข้าร่วมประชุม คณะกรรมการเพื่อให้สารสนเทศรายละเอียดเพิ่มเติมในฐานะที่เกี่ยวข้องกับปัญหาโดยตรง และเพื่อให้มีโอกาสรู้จักผู้บริหารระดับสูงสำหรับใช้ประกอบการพิจารณาแผนการสืบทอดตำแหน่ง

3.9.6 คณะกรรมการควรเข้าถึงสารสนเทศที่จำเป็นเพิ่มเติมได้จากกรรมการผู้จัดการใหญ่ เลขานุการบริษัท หรือผู้บริหารอื่นที่ได้รับมอบหมาย ภายในขอบเขตนโยบายที่กำหนด และในกรณีที่เป็น คณะกรรมการ อาจจัดให้มีการเห็นอิสระจากที่ปรึกษาหรือผู้ประกอบวิชาชีพภายนอก โดยถือเป็นค่าใช้จ่ายของบริษัท

3.9.7 คณะกรรมการควรถือเป็นนโยบายให้กรรมการที่ไม่เป็นผู้บริหารมีโอกาสที่จะประชุมระหว่างกันเองตามความจำเป็นเพื่ออภิปรายปัญหาต่าง ๆ เกี่ยวกับการจัดการที่อยู่ในความสนใจ โดยไม่มีฝ่ายจัดการร่วมด้วย และควรแจ้งให้กรรมการผู้จัดการใหญ่ทราบถึงผลการประชุมด้วย

3.9.8 คณะกรรมการควรกำหนดคุณสมบัติและประสบการณ์ของเลขานุการบริษัทที่เหมาะสมที่จะปฏิบัติหน้าที่ในการให้คำแนะนำเกี่ยวกับด้านกฎหมายและกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ที่คณะกรรมการจะต้องทราบดูแลการจัดการเอกสารการประชุมคณะกรรมการ เอกสารสำคัญต่าง ๆ และกิจกรรมของคณะกรรมการ รวมทั้งประสานงานให้มีการปฏิบัติตามมติคณะกรรมการ นอกจากนี้ คณะกรรมการควรเปิดเผยคุณสมบัติและประสบการณ์ของเลขานุการบริษัทในรายงานประจำปี และบน website ของบริษัท

3.9.9 เลขานุการบริษัทควรได้รับการฝึกอบรมและพัฒนาความรู้อย่างต่อเนื่องที่จะเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติหน้าที่และในกรณีที่มีหลักสูตรรับรอง (certified programme) เลขานุการบริษัทควรเข้ารับการอบรมหลักสูตรดังกล่าวด้วย

## หลักปฏิบัติ 4

### สรรหาและพัฒนาผู้บริหารระดับสูงและการบริหารบุคลากร Ensure Effective CEO and People Management

#### หลักปฏิบัติ 4.1

คณะกรรมการควรดำเนินการให้มั่นใจว่ามีการสรรหาและพัฒนากรรมการผู้จัดการใหญ่และผู้บริหารระดับสูงให้มีความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ และคุณลักษณะที่จำเป็นต่อการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมาย

#### แนวปฏิบัติ

4.1.1 คณะกรรมการควรพิจารณาหรือมอบหมายให้คณะกรรมการสรรหาพิจารณาหลักเกณฑ์และวิธีการสรรหาบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเพื่อดำรงตำแหน่งกรรมการผู้จัดการใหญ่

4.1.2 คณะกรรมการควรติดตามดูแลให้กรรมการผู้จัดการใหญ่ดูแลให้มีผู้บริหารระดับสูงที่เหมาะสม โดยอย่างน้อยคณะกรรมการหรือคณะกรรมการสรรหาควรร่วมกับกรรมการผู้จัดการใหญ่พิจารณาหลักเกณฑ์และวิธีการในการสรรหาและแต่งตั้งบุคคล เห็นชอบบุคคลที่กรรมการผู้จัดการใหญ่เสนอให้เป็นผู้บริหารระดับสูง

4.1.3 เพื่อให้การดำเนินธุรกิจเป็นไปอย่างต่อเนื่อง คณะกรรมการควรกำกับดูแลให้มีแผนสืบทอดตำแหน่ง (succession plan) เพื่อเป็นการเตรียมสืบทอดตำแหน่งกรรมการผู้จัดการใหญ่ และผู้บริหารระดับสูง และให้กรรมการผู้จัดการใหญ่รายงานผลการดำเนินงานตามแผนสืบทอดตำแหน่งต่อคณะกรรมการเพื่อทราบเป็นระยะด้วยอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง

4.1.4 คณะกรรมการควรส่งเสริมและสนับสนุนให้กรรมการผู้จัดการใหญ่และผู้บริหารระดับสูงได้รับการอบรมและพัฒนา เพื่อเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน

4.1.5 คณะกรรมการควรกำหนดนโยบายและวิธีปฏิบัติในการไปดำรงตำแหน่งกรรมการที่บริษัทอื่นของกรรมการผู้จัดการใหญ่และผู้บริหารระดับสูงอย่างชัดเจน ทั้งประเภทของตำแหน่งกรรมการและจำนวนบริษัทที่สามารถไปดำรงตำแหน่งได้

## หลักปฏิบัติ 4.2

คณะกรรมการควรกำกับดูแลให้มีการกำหนดโครงสร้างค่าตอบแทนและการประเมินผลที่เหมาะสม

### แนวปฏิบัติ

4.2.1 คณะกรรมการควรกำหนดโครงสร้างค่าตอบแทนที่เป็นเครื่องจูงใจให้กรรมการผู้จัดการใหญ่ ผู้บริหารระดับสูง และบุคลากรอื่น ๆ ทุกระดับปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และเป้าหมายหลักขององค์กรและสอดคล้องกับผลประโยชน์ของกิจการในระยะยาวซึ่งรวมถึง

- (1) การพิจารณาความเหมาะสมของสัดส่วนค่าตอบแทนที่เป็นเงินเดือน ผลการดำเนินงานระยะสั้น เช่น โบนัส และผลการดำเนินงานระยะยาว เช่น Employee Stock Ownership Plan
- (2) การกำหนดนโยบายเกี่ยวกับการจ่ายค่าตอบแทน ควรคำนึงถึงปัจจัย เช่น ระดับค่าตอบแทนสูงกว่าหรือเท่ากับระดับอุตสาหกรรมโดยประมาณ ผลการดำเนินงานของกิจการ
- (3) การกำหนดนโยบายเกี่ยวกับเกณฑ์การประเมินผล และการสื่อสารให้เป็นที่รับทราบ

4.2.2 คณะกรรมการที่ไม่รวมกรรมการที่เป็นผู้บริหารควรมีบทบาทเกี่ยวกับค่าตอบแทนและการประเมินผลงานกรรมการผู้จัดการใหญ่ อย่างน้อยในเรื่องดังต่อไปนี้

- (1) เห็นชอบหลักเกณฑ์การประเมินผลงานกรรมการผู้จัดการใหญ่ โดยเกณฑ์การประเมินผลงานควรจูงใจให้กรรมการผู้จัดการใหญ่บริหารกิจการให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ เป้าหมายหลัก กลยุทธ์ และสอดคล้องกับผลประโยชน์ของกิจการในระยะยาว โดยสื่อสารให้กรรมการผู้จัดการใหญ่ทราบเกณฑ์การประเมินเป็นการล่วงหน้า
- (2) ประเมินผลงานกรรมการผู้จัดการใหญ่เป็นประจำทุกปีหรืออาจมอบหมายให้คณะกรรมการพิจารณาค่าตอบแทนเป็นผู้ประเมิน และประธานกรรมการหรือกรรมการอาวุโสควรเป็นผู้สื่อสารผลการพิจารณา รวมทั้งประเด็นเพื่อการพัฒนาให้กรรมการผู้จัดการใหญ่ทราบ
- (3) อนุมัติค่าตอบแทนประจำปีของกรรมการผู้จัดการใหญ่ และควรพิจารณาผลประเมินการปฏิบัติหน้าที่ของกรรมการผู้จัดการใหญ่ และปัจจัยอื่น ๆ ประกอบด้วย

4.2.3 คณะกรรมการควรเห็นชอบหลักเกณฑ์และปัจจัยในการประเมินผลงาน ตลอดจนอนุมัติโครงสร้างค่าตอบแทนของผู้บริหารระดับสูง และติดตามให้กรรมการผู้จัดการใหญ่ประเมินผู้บริหารระดับสูงให้สอดคล้องกับหลักการประเมินดังกล่าว

4.2.4 คณะกรรมการควรกำกับดูแลให้มีการกำหนดหลักเกณฑ์และปัจจัยในการประเมินผลงานสำหรับทั้งองค์กร

## หลักปฏิบัติ 4.3

คณะกรรมการควรเข้าใจโครงสร้างและความสัมพันธ์ของผู้ถือหุ้นที่อาจมีผลกระทบต่อการบริหารและการดำเนินงานของกิจการ

### แนวปฏิบัติ

4.3.1 คณะกรรมการควรเข้าใจโครงสร้างและความสัมพันธ์ของผู้ถือหุ้น ซึ่งอาจอยู่ในรูปแบบของข้อตกลงภายในกิจการครอบครัวไม่ว่าจะเป็นลายลักษณ์อักษรหรือไม่ ข้อตกลงผู้ถือหุ้น หรือนโยบายของกลุ่มบริษัทแม่ ซึ่งมีผลต่ออำนาจในการควบคุมการบริหารจัดการกิจการ

4.3.2 คณะกรรมการควรดูแลไม่ให้ข้อตกลงตามข้อ 4.3.1 เป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการ เช่น การมีบุคคลที่เหมาะสมมาสืบทอดตำแหน่ง

4.3.3 คณะกรรมการควรดูแลให้มีการเปิดเผยข้อมูลตามข้อตกลงต่าง ๆ ที่มีผลกระทบต่อควบคุมกิจการ

## หลักปฏิบัติ 4.4

คณะกรรมการควรติดตามดูแลการบริหารและพัฒนาบุคลากรให้มีจำนวน ความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ และแรงจูงใจที่เหมาะสม

### แนวปฏิบัติ

4.4.1 คณะกรรมการควรดูแลให้มีการบริหารทรัพยากรบุคคลที่สอดคล้องกับทิศทางและกลยุทธ์ขององค์กร พนักงานในทุกระดับมีความรู้ ความสามารถแรงจูงใจที่เหมาะสม และได้รับการปฏิบัติอย่างเป็นธรรม เพื่อรักษาบุคลากรที่มีความสามารถขององค์กรไว้

4.4.2 คณะกรรมการควรดูแลให้มีการจัดตั้งกองทุนสำรองเลี้ยงชีพหรือกลไกอื่นเพื่อดูแลให้พนักงานมีการออมอย่างเพียงพอสำหรับรองรับการเกษียณ รวมทั้งสนับสนุนให้พนักงานมีความรู้ความเข้าใจในการบริหารจัดการเงิน การเลือกนโยบายการลงทุนที่สอดคล้องกับช่วงอายุ ระดับความเสี่ยง หรือดูแลให้มึนโยบายการลงทุนแบบ life path

## หลักปฏิบัติ 5

### ส่งเสริมนวัตกรรมและการประกอบธุรกิจอย่างมีความรับผิดชอบต่อ

### Nurture Innovation and Responsible Business

#### หลักปฏิบัติ 5.1

คณะกรรมการควรให้ความสำคัญและสนับสนุนการสร้างนวัตกรรมที่ก่อให้เกิดมูลค่าแก่ธุรกิจควบคู่ไปกับการสร้างคุณประโยชน์ต่อลูกค้าหรือผู้ที่เกี่ยวข้อง และมีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

#### แนวปฏิบัติ

5.1.1 คณะกรรมการควรให้ความสำคัญกับการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรม และดูแลให้ฝ่ายจัดการนำไปเป็นส่วนหนึ่งในการทบทวนกลยุทธ์ การวางแผนพัฒนาปรับปรุงการดำเนินงาน และการติดตามผลการดำเนินงาน

5.1.2 คณะกรรมการควรส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมเพื่อเพิ่มคุณค่าให้กิจการตามสภาพปัจจัยแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ซึ่งอาจครอบคลุมการกำหนดรูปแบบธุรกิจ (business model) วิธีคิด มุมมองในการออกแบบและพัฒนาสินค้าและบริการ การวิจัย การปรับปรุงกระบวนการผลิตและกระบวนการทำงาน รวมทั้งการร่วมมือกับคู่ค้า

#### คำอธิบาย

นวัตกรรมควรมีลักษณะเป็นไปเพื่อการสร้างประโยชน์ร่วมกันทั้งแก่กิจการ ลูกค้า คู่ค้า สังคม และสิ่งแวดล้อม และเป็นนวัตกรรมที่ไม่สนับสนุนให้เกิดพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสม กิจกรรมที่ผิดกฎหมายหรือขาดจริยธรรม

## หลักปฏิบัติ 5.2

คณะกรรมการควรติดตามดูแลให้ฝ่ายจัดการประกอบธุรกิจอย่างมีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม และสะท้อนอยู่ในแผนดำเนินการ (operational plan) เพื่อให้มั่นใจได้ว่า ทุกฝ่ายขององค์กรได้ดำเนินการสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ เป้าหมายหลัก และแผนกลยุทธ์ (strategies) ของกิจการ

### แนวปฏิบัติ

5.2.1 คณะกรรมการควรดูแลให้มีกลไกที่ทำให้มั่นใจว่า กิจการประกอบธุรกิจอย่างมีจริยธรรม มีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ไม่ละเมิดสิทธิของผู้มีส่วนได้เสีย เพื่อเป็นแนวทางให้ทุกส่วนในองค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ เป้าหมายหลัก ที่เป็นไปด้วยความยั่งยืน โดยอาจจัดทำนโยบายหรือแนวปฏิบัติ ซึ่งอย่างน้อยควรครอบคลุมเรื่องดังต่อไปนี้

- (1) ความรับผิดชอบต่อพนักงานและลูกจ้าง โดยปฏิบัติให้เป็นไปตามกฎหมายและมาตรฐานที่เกี่ยวข้องและปฏิบัติต่อพนักงานและลูกจ้างอย่างเป็นธรรมและเคารพสิทธิมนุษยชน ได้แก่ การกำหนดค่าตอบแทนและค่าผลประโยชน์อื่น ๆ ที่เป็นธรรม การจัดสวัสดิการที่ไม่น้อยกว่าที่กฎหมายกำหนดหรือมากกว่าตามความเหมาะสม การดูแลสุขภาพอนามัยและความปลอดภัยในการทำงาน การอบรมให้ความรู้พัฒนาศักยภาพและส่งเสริมความก้าวหน้า รวมถึงเปิดโอกาสให้พนักงานมีโอกาสพัฒนาทักษะการทำงานในด้านอื่น ๆ
- (2) ความรับผิดชอบต่อลูกค้า โดยปฏิบัติให้เป็นไปตามกฎหมายและมาตรฐานที่เกี่ยวข้อง และคำนึงถึงสุขภาพ ความปลอดภัย ความเป็นธรรม การเก็บรักษาข้อมูลลูกค้า การบริการหลังการขาย ตลอดช่วงอายุสินค้าและบริการ การติดตามวัดผลความพึงพอใจของลูกค้าเพื่อการพัฒนาปรับปรุงสินค้าและบริการ รวมทั้งการโฆษณาประชาสัมพันธ์และการส่งเสริมการขาย (sales conduct) ต้องกระทำอย่างมีความรับผิดชอบต่อสังคม ไม่ทำให้เกิดความเข้าใจผิด หรือใช้ประโยชน์จากความเข้าใจผิดของลูกค้า
- (3) ความรับผิดชอบต่อคู่ค้า โดยมีกระบวนการจัดซื้อจัดจ้างและเงื่อนไขสัญญาหรือข้อตกลงที่เป็นธรรม การช่วยให้ความรู้พัฒนาศักยภาพและยกระดับความสามารถในการผลิตและให้บริการให้ได้มาตรฐาน ชี้แจงและดูแลให้คู่ค้าเคารพสิทธิมนุษยชนและปฏิบัติต่อแรงงานตนเองอย่างเป็นธรรม รับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม รวมถึงติดตามตรวจสอบและประเมินผลคู่ค้า เพื่อพัฒนาการประกอบธุรกิจระหว่างกันอย่างยั่งยืน
- (4) ความรับผิดชอบต่อชุมชน โดยนำความรู้และประสบการณ์ทางธุรกิจมาพัฒนาโครงการที่สามารถสร้างเสริมประโยชน์ต่อชุมชนได้อย่างเป็นรูปธรรม มีการติดตามและวัดผลความคืบหน้าและความสำเร็จในระยะยาว
- (5) ความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม โดยป้องกัน ลด จัดการและดูแลให้มั่นใจว่าบริษัทจะไม่สร้างหรือก่อให้เกิดผลกระทบในทางลบต่อสิ่งแวดล้อม ซึ่งครอบคลุมการใช้วัตถุดิบ การใช้พลังงาน (สำหรับ

การผลิต ขนส่งหรือในสำนักงาน) การใช้น้ำ การใช้ทรัพยากรหมุนเวียน การดูแลและฟื้นฟู ความหลากหลายทางชีวภาพที่ได้รับผลกระทบจากการประกอบธุรกิจ การปลดปล่อยและจัดการ ของเสียที่เกิดจากการประกอบธุรกิจ การปล่อยก๊าซเรือนกระจก เป็นต้น

- (6) การแข่งขันอย่างเป็นธรรม โดยการประกอบธุรกิจอย่างเปิดเผยโปร่งใสและไม่สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างไม่เป็นธรรม
- (7) การต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชัน โดยปฏิบัติให้เป็นไปตามกฎหมายและมาตรฐานที่เกี่ยวข้อง และกำหนดให้บริษัทมีและประกาศนโยบายการต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชันต่อสาธารณะ โดยอาจเข้าร่วมเป็นภาคีเครือข่ายในการต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชัน รวมถึงสนับสนุนให้บริษัทอื่น ๆ และคู่ค้ามีและประกาศนโยบายการต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชัน รวมทั้งเข้าร่วมเป็นภาคีเครือข่ายด้วย

### หลักปฏิบัติ 5.3

คณะกรรมการควรติดตามดูแลให้ฝ่ายจัดการจัดสรรและจัดการทรัพยากรให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล โดยคำนึงถึงผลกระทบและการพัฒนาทรัพยากรตลอดสาย value chain เพื่อให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายหลักได้อย่างยั่งยืน

#### แนวปฏิบัติ

5.3.1 คณะกรรมการควรตระหนักถึงความจำเป็นของทรัพยากรที่ต้องใช้ รวมทั้งตระหนักว่าการใช้ทรัพยากรแต่ละประเภทมีผลกระทบต่อกันและกัน

5.3.2 คณะกรรมการควรตระหนักว่า รูปแบบธุรกิจ (business model) ที่ต่างกัน ทำให้เกิดผลกระทบต่อทรัพยากรที่ต่างกันด้วย ดังนั้น ในการตัดสินใจเลือกรูปแบบธุรกิจ จึงควรคำนึงถึงผลกระทบและความคุ้มค่าที่จะเกิดขึ้นต่อทรัพยากร โดยยังคงอยู่บนพื้นฐานของการมีจริยธรรม มีความรับผิดชอบ และสร้างคุณค่าให้แก่กิจการอย่างยั่งยืน

5.3.3 คณะกรรมการควรดูแลให้มั่นใจว่า ในการบรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายหลักของกิจการ ฝ่ายจัดการมีการทบทวน พัฒนาดูแลการใช้ทรัพยากรให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยภายในและภายนอกอยู่เสมอ



### คำอธิบาย

ทรัพยากรที่กิจการควรคำนึงถึงควรมีอย่างน้อย 6 ประเภท ได้แก่ การเงิน (financial capital) การผลิต (manufactured capital) ภูมิปัญญา (intellectual capital) ด้านบุคลากร (human capital) สังคมและความสัมพันธ์ (social and relationship capital) และธรรมชาติ (natural capital)

## หลักปฏิบัติ 5.4

คณะกรรมการควรจัดให้มีกรอบการกำกับดูแลและการบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศระดับองค์กร ที่สอดคล้องกับความต้องการของกิจการ รวมทั้งดูแลให้มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการเพิ่มโอกาสทางธุรกิจและพัฒนากิจการดำเนินงาน การบริหารความเสี่ยง เพื่อให้กิจการสามารถบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายหลักของกิจการ

### แนวปฏิบัติ

5.4.1 คณะกรรมการควรจัดให้มีนโยบายในเรื่องการจัดสรรและการบริหารทรัพยากรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งครอบคลุมถึงการจัดสรรทรัพยากรให้เพียงพอต่อการดำเนินธุรกิจ และการกำหนดแนวทางเพื่อรองรับในกรณีที่ไม่สามารถจัดสรรทรัพยากรได้เพียงพอตามที่กำหนดไว้

5.4.2 คณะกรรมการควรดูแลให้การบริหารความเสี่ยงขององค์กรครอบคลุมถึงการบริหารและจัดการความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศด้วย

5.4.3 คณะกรรมการควรจัดให้มีนโยบายและมาตรการรักษาความมั่นคงปลอดภัยของระบบสารสนเทศ

## คำอธิบาย

ตัวอย่างประเด็นในกรอบการกำกับดูแลและการบริหารจัดการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศระดับองค์กร

- (1) กิจการได้ทำตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ และมาตรฐานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ
- (2) กิจการมีระบบการรักษาความปลอดภัยของข้อมูล ในการรักษาความลับ (confidentiality) การรักษาความน่าเชื่อถือ (integrity) และความพร้อมใช้ของข้อมูล (availability) รวมทั้งป้องกันมิให้มีการนำข้อมูลไปใช้ในทางมิชอบ หรือมีการแก้ไขเปลี่ยนแปลงข้อมูลโดยไม่ได้รับอนุญาต
- (3) กิจการได้พิจารณาความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และมีมาตรการในการบริหารจัดการความเสี่ยงดังกล่าว ในด้านต่าง ๆ เช่น การบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (business continuity management) การบริหารจัดการเหตุการณ์ที่ส่งผลกระทบต่อความมั่นคงปลอดภัยของระบบสารสนเทศ (incident management) การบริหารจัดการทรัพย์สินสารสนเทศ (asset management) เป็นต้น
- (4) กิจการได้พิจารณาการจัดสรรและบริหารทรัพยากรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ มีการกำหนดหลักเกณฑ์และปัจจัยในการกำหนดลำดับความสำคัญของแผนงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เช่น ความเหมาะสมสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ ผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจ ความเร่งด่วนในการใช้งาน งบประมาณและทรัพยากรบุคคลด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และความสอดคล้องกับรูปแบบธุรกิจ (business model) เป็นต้น

## หลักปฏิบัติ 6

### ดูแลให้มีระบบการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในที่เหมาะสม

### Strengthen Effective Risk Management and Internal Control

#### หลักปฏิบัติ 6.1

คณะกรรมการควรกำกับดูแลให้มั่นใจว่า บริษัทมีระบบการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในที่จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ และมีการปฏิบัติให้เป็นไปตามกฎหมายและมาตรฐานที่เกี่ยวข้อง

#### แนวปฏิบัติ

6.1.1 คณะกรรมการควรเข้าใจความเสี่ยงที่สำคัญของกิจการ และอนุมัติความเสี่ยงที่ยอมรับได้

6.1.2 คณะกรรมการควรพิจารณาและอนุมัตินโยบายการบริหารความเสี่ยงที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ เป้าหมายหลัก กลยุทธ์ และความเสี่ยงที่ยอมรับได้ของกิจการ สำหรับเป็นกรอบการปฏิบัติงานในกระบวนการบริหารความเสี่ยงของทุกคนในองค์กรให้เป็นทิศทางเดียวกัน ทั้งนี้ คณะกรรมการควรให้ความสำคัญกับสัญญาณเตือนภัยล่วงหน้าและดูแลให้มีการทบทวนนโยบายการบริหารความเสี่ยงเป็นประจำ เช่น ปีละ 1 ครั้ง

6.1.3 คณะกรรมการควรดูแลให้บริษัทมีการระบุความเสี่ยง โดยพิจารณาปัจจัยทั้งภายนอกและภายในองค์กรที่อาจส่งผลให้บริษัทไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

6.1.4 คณะกรรมการควรดูแลให้มั่นใจว่า บริษัทได้มีการประเมินผลกระทบและโอกาสที่เกิดขึ้นของความเสี่ยงที่ได้ระบุไว้เพื่อจัดลำดับความเสี่ยง และมีวิธีจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม

6.1.5 คณะกรรมการสามารถมอบหมายให้คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงหรือคณะกรรมการตรวจสอบกลับกรองข้อ 6.1.1–6.1.4 ก่อนเสนอให้คณะกรรมการพิจารณา ตามที่เหมาะสมกับธุรกิจ

6.1.6 คณะกรรมการควรติดตามและประเมินผลประสิทธิผลของการบริหารความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ

6.1.7 คณะกรรมการมีหน้าที่ดูแลให้กิจการประกอบธุรกิจให้เป็นไปตามกฎหมาย และมาตรฐานที่เกี่ยวข้อง ทั้งของในประเทศและในระดับสากล

6.1.8 ในกรณีที่บริษัทมีบริษัทย่อยหรือกิจการอื่นที่บริษัทไปลงทุนอย่างมีนัยสำคัญ (เช่น มีสัดส่วนการถือหุ้นที่มีสิทธิออกเสียงตั้งแต่ร้อยละ 20 แต่ไม่เกินร้อยละ 50) คณะกรรมการควรนำผลประเมินระบบควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยงมาเป็นส่วนหนึ่งในการพิจารณาตามข้อ 6.1.1–6.1.7 ด้วย

### คำอธิบาย

1. ความเสี่ยงหลักที่คณะกรรมการควรให้ความสำคัญตามข้อ 6.1.3 อาจแบ่งออกเป็น ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (strategic risk) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (operational risk) ความเสี่ยงด้านการเงิน (financial risk) และความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับ (compliance risk) เป็นต้น
2. การจัดการความเสี่ยงที่กิจการอาจเลือกใช้ตามข้อ 6.1.4 เช่น การยอมรับความเสี่ยง (take) การลดหรือการควบคุมความเสี่ยง (treat) การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (terminate) และการถ่ายโอนความเสี่ยง (transfer)

## หลักปฏิบัติ 6.2

คณะกรรมการต้องจัดตั้งคณะกรรมการตรวจสอบที่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพและอิสระ

### แนวปฏิบัติ

6.2.1 คณะกรรมการต้องจัดให้มีคณะกรรมการตรวจสอบประกอบด้วยกรรมการอย่างน้อย 3 คน ซึ่งทุกคนต้องเป็นกรรมการอิสระ และมีคุณสมบัติและหน้าที่ตามหลักเกณฑ์ของสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ และตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

6.2.2 คณะกรรมการควรกำหนดหน้าที่ของคณะกรรมการตรวจสอบไว้เป็นลายลักษณ์อักษร โดยควรมีหน้าที่อย่างน้อยดังต่อไปนี้

- (1) สอบทานให้กิจการมีการรายงานทางการเงินอย่างถูกต้องและครบถ้วน (accuracy and completeness)
- (2) สอบทานให้กิจการมีระบบการควบคุมภายในและระบบการตรวจสอบภายในที่เหมาะสมและมีประสิทธิผล
- (3) สอบทานให้กิจการปฏิบัติตามกฎหมายและมาตรฐานที่เกี่ยวข้อง
- (4) พิจารณาความเป็นอิสระของหน่วยงานตรวจสอบภายใน ตลอดจนให้ความเห็นชอบในการพิจารณาแต่งตั้งโยกย้าย เลิกจ้างหัวหน้าหน่วยงานตรวจสอบภายใน หรือหน่วยงานอื่นใดที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการตรวจสอบภายใน

- (5) พิจารณา คัดเลือก เสนอบุคคลซึ่งมีความเป็นอิสระเพื่อทำหน้าที่เป็นผู้สอบบัญชี และพิจารณาเสนอค่าตอบแทนของบุคคลดังกล่าว รวมทั้งประชุมกับผู้สอบบัญชีโดยไม่มีฝ่ายจัดการเข้าร่วมประชุมด้วยอย่างน้อยปีละครั้ง
- (6) พิจารณารายการที่เกี่ยวข้องกันหรือรายการที่อาจมีความขัดแย้งทางผลประโยชน์ เพื่อให้มั่นใจได้ว่าเป็นไปตามกฎหมายที่เกี่ยวข้อง รายการดังกล่าวมีความสมเหตุสมผลและเป็นประโยชน์สูงสุดต่อกิจการ
- (7) สอบทานความถูกต้องของเอกสารอ้างอิงและแบบประเมินตนเองเกี่ยวกับมาตรการต่อต้านการคอร์รัปชันของกิจการตามโครงการแนวร่วมปฏิบัติของภาคเอกชนไทยในการต่อต้านทุจริต

6.2.3 คณะกรรมการตรวจสอบดูแลให้บริษัทจัดให้มีกลไกหรือเครื่องมือที่จะทำให้คณะกรรมการตรวจสอบสามารถเข้าถึงข้อมูลที่จำเป็นต่อการปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย เช่น เชื้ออำนาจยให้คณะกรรมการตรวจสอบสามารถเรียกผู้ที่เกี่ยวข้องมาให้ข้อมูล การได้หารือกับผู้สอบบัญชี หรือแสวงหาความเห็นที่เป็นอิสระจากที่ปรึกษาทางวิชาชีพอื่นใดมาประกอบการพิจารณาของคณะกรรมการตรวจสอบได้

6.2.4 คณะกรรมการตรวจสอบให้มีบุคคลหรือหน่วยงานตรวจสอบภายในที่มีความเป็นอิสระในการปฏิบัติหน้าที่เป็นผู้รับผิดชอบในการพัฒนาและสอบทานประสิทธิภาพระบบการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน พร้อมทั้งรายงานให้คณะกรรมการตรวจสอบและเปิดเผยรายงานการสอบทานไว้ในรายงานประจำปี

6.2.5 คณะกรรมการตรวจสอบต้องให้ความเห็นถึงความเพียงพอของระบบการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน และเปิดเผยไว้ในรายงานประจำปี

### หลักปฏิบัติ 6.3

คณะกรรมการควรติดตามดูแลและจัดการความขัดแย้งของผลประโยชน์ที่อาจเกิดขึ้นได้ระหว่างบริษัทกับฝ่ายจัดการ คณะกรรมการ หรือผู้ถือหุ้น รวมไปถึงการป้องกันการใช้ประโยชน์อันมิควรในทรัพย์สิน ข้อมูล และโอกาสของบริษัท และการทำธุรกรรมกับผู้ที่มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบริษัทในลักษณะที่ไม่สมควร

#### แนวปฏิบัติ

6.3.1 คณะกรรมการควรกำกับดูแลให้มีระบบการรักษาความปลอดภัยของข้อมูล ซึ่งรวมถึงการกำหนดนโยบายและวิธีปฏิบัติในการรักษาความลับ (confidentiality) การรักษาความน่าเชื่อถือ (integrity) และความพร้อมใช้ของข้อมูล (availability) รวมทั้งการจัดการข้อมูลที่มีผลกระทบต่อราคาหลักทรัพย์ (market sensitive information) นอกจากนี้ คณะกรรมการควรดูแลให้กรรมการ ผู้บริหารระดับสูง และพนักงาน ตลอดจนบุคคลภายนอกที่เกี่ยวข้อง อาทิ ที่ปรึกษาทางกฎหมาย ที่ปรึกษาทางการเงิน ปฏิบัติตามระบบการรักษาความปลอดภัยของข้อมูลด้วย

6.3.2 คณะกรรมการควรดูแลให้มีการจัดการและติดตามรายการที่อาจมีความขัดแย้งของผลประโยชน์ รวมทั้งดูแลให้มีแนวทางและวิธีปฏิบัติเพื่อให้การทำรายการดังกล่าวเป็นไปตามขั้นตอนการดำเนินการและการเปิดเผยข้อมูล ตามที่กฎหมายกำหนดและเป็นไปเพื่อผลประโยชน์ของบริษัทและผู้ถือหุ้นโดยรวมเป็นสำคัญ โดยที่ผู้มีส่วนได้เสียไม่ควรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

6.3.3 คณะกรรมการควรมีข้อกำหนดให้กรรมการรายงานการมีส่วนได้เสียอย่างน้อยก่อนการพิจารณาการประชุมคณะกรรมการ และบันทึกไว้ในรายงานการประชุมคณะกรรมการ คณะกรรมการควรดูแลให้กรรมการที่มีส่วนได้เสียอย่างมีนัยสำคัญในลักษณะที่อาจทำให้กรรมการรายดังกล่าวไม่สามารถให้ความเห็นได้อย่างอิสระ งดเว้นจากการมีส่วนร่วมในการประชุมพิจารณาในวาระนั้น

## หลักปฏิบัติ 6.4

คณะกรรมการควรกำกับดูแลให้มีการจัดทำนโยบายและแนวปฏิบัติด้านการต่อต้านคอร์รัปชันที่ชัดเจน และสื่อสารในทุกระดับขององค์กรและต่อคนนอกเพื่อให้เกิดการนำไปปฏิบัติได้จริง

### แนวปฏิบัติ

6.4.1 คณะกรรมการควรจัดให้มีโครงการ หรือแนวทางในการต่อต้านการทุจริต การคอร์รัปชัน รวมถึงการสนับสนุนกิจกรรมที่ส่งเสริมและปลูกฝังให้พนักงานทุกคนปฏิบัติตามกฎหมาย และระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง

## หลักปฏิบัติ 6.5

คณะกรรมการควรกำกับดูแลให้กิจการมีกลไกในการรับเรื่องร้องเรียนและการดำเนินการกรณีที่มีการชี้เบาะแส

### แนวปฏิบัติ

6.5.1 คณะกรรมการควรกำกับดูแลให้มีกลไกและกระบวนการจัดการ (บันทึก ติดตามความคืบหน้า แก้ไขปัญหา รายงาน) ร้องเรียนของผู้มีส่วนได้เสีย และดูแลให้มีการจัดช่องทางเพื่อการรับร้องเรียนที่มีความสะดวกและมีมากกว่าหนึ่งช่องทาง รวมทั้งเปิดเผยช่องทางการรับเรื่องร้องเรียนไว้ใน website หรือรายงานประจำปี

6.5.2 คณะกรรมการดูแลให้มีนโยบายและแนวทางที่ชัดเจนในกรณีที่มีการชี้เบาะแส โดยควรกำหนดให้มีช่องทางในการแจ้งเบาะแสผ่านทาง website ของกิจการหรือผ่านกรรมการอิสระ/ กรรมการตรวจสอบของกิจการที่ได้รับมอบหมาย รวมทั้งมีกระบวนการตรวจสอบข้อมูล การดำเนินการ และรายงานต่อคณะกรรมการ

6.5.3 คณะกรรมการควรดูแลให้มีมาตรการคุ้มครองที่เหมาะสมแก่ผู้แจ้งเบาะแสที่แจ้งเบาะแสด้วยเจตนาสุจริต

# หลักปฏิบัติ 7

## รักษาความน่าเชื่อถือทางการเงินและการเปิดเผยข้อมูล

### Ensure Disclosure and Financial Integrity

#### หลักปฏิบัติ 7.1

คณะกรรมการมีความรับผิดชอบในการดูแลให้ระบบการจัดทำรายงานทางการเงินและการเปิดเผยข้อมูลสำคัญต่าง ๆ ถูกต้อง เพียงพอ ทันเวลา เป็นไปตามกฎเกณฑ์ มาตรฐาน และแนวปฏิบัติที่เกี่ยวข้อง

#### แนวปฏิบัติ

7.1.1 คณะกรรมการควรดูแลให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำและเปิดเผยข้อมูล มีความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ที่เหมาะสมกับหน้าที่ความรับผิดชอบ และมีจำนวนเพียงพอ โดยบุคลากรดังกล่าวหมายรวมถึงผู้บริหารสูงสุดสายงานบัญชีและการเงิน ผู้จัดทำบัญชี ผู้ตรวจสอบภายใน เลขานุการบริษัท และนักลงทุนสัมพันธ์

7.1.2 ในการให้ความเห็นชอบการเปิดเผยข้อมูล คณะกรรมการควรคำนึงถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้อง โดยในกรณีที่เป็นรายงานทางการเงิน ควรพิจารณาปัจจัยอย่างน้อยดังต่อไปนี้ด้วย

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

7.1.3 คณะกรรมการควรดูแลให้การเปิดเผยข้อมูล ซึ่งรวมถึงงบการเงิน รายงานประจำปี แบบ 56-1 สามารถสะท้อนฐานะการเงินและผลการดำเนินงานอย่างเพียงพอ รวมทั้งควรสนับสนุนให้บริษัทจัดทำคำอธิบายและการวิเคราะห์ของฝ่ายจัดการ (management discussion and analysis หรือ MD&A) เพื่อประกอบการเปิดเผยงบการเงินทุกไตรมาส ทั้งนี้ เพื่อให้ให้นักลงทุนได้รับทราบข้อมูลและเข้าใจการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับฐานะการเงินและผลการดำเนินงานของบริษัทในแต่ละไตรมาสได้ดียิ่งขึ้น นอกจากนี้ข้อมูลตัวเลขในงบการเงินเพียงอย่างเดียว

7.1.4 ในกรณีที่การเปิดเผยข้อมูลรายการใดเกี่ยวข้องกับกรรมการรายใดรายหนึ่งเป็นการเฉพาะ กรรมการรายนั้นควรดูแลให้การเปิดเผยในส่วนของตนมีความครบถ้วน ถูกต้องด้วย เช่น ข้อมูลผู้ถือหุ้นของกลุ่มตน การเปิดเผยในส่วนที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับ shareholders' agreement ของกลุ่มตน

## หลักปฏิบัติ 7.2

คณะกรรมการควรติดตามดูแลความเพียงพอของสภาพคล่องทางการเงินและความสามารถในการชำระหนี้

### แนวปฏิบัติ

7.2.1 คณะกรรมการควรดูแลให้ฝ่ายจัดการมีการติดตามและประเมินฐานะทางการเงินของกิจการ และมีการรายงานต่อคณะกรรมการอย่างสม่ำเสมอ โดยคณะกรรมการและฝ่ายจัดการควรร่วมกันหาทางแก้ไขโดยเร็วหากเริ่มมีสัญญาณบ่งชี้ถึงปัญหาสภาพคล่องทางการเงินและความสามารถในการชำระหนี้

7.2.2 ในการอนุมัติการทำรายการใด ๆ หรือการเสนอความเห็นให้ที่ประชุมผู้ถือหุ้นอนุมัติ คณะกรรมการควรมั่นใจได้ว่า การทำรายการดังกล่าวจะไม่กระทบต่อความต่อเนื่องในการดำเนินกิจการ สภาพคล่องทางการเงิน หรือความสามารถในการชำระหนี้

## หลักปฏิบัติ 7.3

ในภาวะที่กิจการประสบปัญหาทางการเงินหรือมีแนวโน้มจะประสบปัญหา คณะกรรมการควรมั่นใจได้ว่า กิจการมีแผนในการแก้ไขปัญหา หรือมีกลไกอื่นที่จะสามารถแก้ไขปัญหาทางการเงินได้ ทั้งนี้ ภายใต้การคำนึงถึงสิทธิของผู้มีส่วนได้เสีย

### แนวปฏิบัติ

7.3.1 ในกรณีที่กิจการมีแนวโน้มที่จะไม่สามารถชำระหนี้หรือมีปัญหาทางการเงิน คณะกรรมการควรติดตามอย่างใกล้ชิด และดูแลให้กิจการประกอบธุรกิจด้วยความระมัดระวัง และปฏิบัติตามข้อกำหนดเกี่ยวกับการเปิดเผยข้อมูล

7.3.2 คณะกรรมการควรดูแลให้กิจการกำหนดแผนการแก้ไขปัญหาทางการเงิน โดยคำนึงถึงความเป็นธรรมต่อผู้มีส่วนได้เสีย ซึ่งรวมถึงเจ้าหนี้ ตลอดจนติดตามการแก้ไขปัญหา โดยให้ฝ่ายจัดการรายงานสถานะอย่างสม่ำเสมอ

7.3.3 คณะกรรมการควรมั่นใจได้ว่า การพิจารณาตัดสินใจใด ๆ ในการแก้ไขปัญหาทางการเงินของบริษัท ไม่ว่าจะด้วยวิธีการใดจะต้องเป็นไปอย่างสมเหตุสมผล



## คำอธิบาย

ตัวอย่างสัญญาณบ่งชี้

- (1) ภาวะขาดทุนต่อเนื่อง
- (2) กระแสเงินสดต่ำ
- (3) ข้อมูลทางการเงินไม่ครบถ้วน
- (4) ขาดระบบบัญชีที่เหมาะสม
- (5) ขาดการประเมินกระแสเงินสดและงบประมาณ
- (6) ไม่มีแผนธุรกิจ
- (7) ส่วนหนี้สินที่เพิ่มขึ้นเกินกว่าส่วนสินทรัพย์
- (8) มีปัญหาในการระบายสินค้าคงคลังและการเก็บหนี้

## หลักปฏิบัติ 7.4

คณะกรรมการควรพิจารณาจัดทำรายงานความยั่งยืนตามความเหมาะสม

### แนวปฏิบัติ

7.4.1 คณะกรรมการควรพิจารณาความเหมาะสมในการเปิดเผยข้อมูลการปฏิบัติตามกฎหมาย การปฏิบัติตามจรรยาบรรณ นโยบายการต่อต้านคอร์รัปชัน การปฏิบัติต่อพนักงานและผู้มีส่วนได้เสีย ซึ่งรวมถึง การปฏิบัติอย่างเป็นธรรม และการเคารพสิทธิมนุษยชน รวมทั้งความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม โดยคำนึงถึงกรอบการรายงานที่ได้รับการยอมรับในประเทศหรือในระดับสากล ทั้งนี้ อาจเปิดเผยข้อมูลดังกล่าวไว้ในรายงานประจำปี หรืออาจจัดทำเป็นเล่มแยกต่างหากตามความเหมาะสมของกิจการ

7.4.2 คณะกรรมการควรดูแลให้ข้อมูลที่เปิดเผยเป็นเรื่องที่สำคัญและสะท้อนการปฏิบัติที่จะนำไปสู่การสร้างคุณค่าแก่กิจการอย่างยั่งยืน

## หลักปฏิบัติ 7.5

คณะกรรมการควรกำกับดูแลให้ฝ่ายจัดการจัดให้มีหน่วยงานหรือผู้รับผิดชอบงานนักลงทุนสัมพันธ์ ที่ทำหน้าที่ในการสื่อสารกับผู้ถือหุ้น และผู้มีส่วนได้เสียอื่น เช่น นักลงทุน นักวิเคราะห์ ให้เป็นไปอย่างเหมาะสม เท่าเทียมกัน และทันเวลา

## แนวปฏิบัติ

7.5.1 คณะกรรมการควรจัดให้มีนโยบายการสื่อสาร (communication policy) และนโยบายการเปิดเผยข้อมูล (disclosure policy) เพื่อให้มั่นใจได้ว่า การสื่อสารและการเปิดเผยข้อมูลต่อบุคคลภายนอก เป็นไปอย่างเหมาะสม เท่าเทียมกัน ทันเวลา ใช้ช่องทางที่เหมาะสม ปกป้องข้อมูลลับและข้อมูลที่มีต่อผลต่อราคาหลักทรัพย์ รวมทั้งมีการสื่อสารให้เข้าใจตรงกันทั้งองค์กรในการปฏิบัติตามนโยบายดังกล่าว

7.5.2 คณะกรรมการควรจัดให้มีการกำหนดผู้ที่รับผิดชอบการให้ข้อมูลกับบุคคลภายนอก โดยควรเป็นผู้ที่มีความเหมาะสมกับการปฏิบัติหน้าที่ เข้าใจธุรกิจของบริษัท รวมทั้งวัตถุประสงค์ เป้าหมายหลัก ค่านิยม และสามารถสื่อสารกับตลาดทุนได้เป็นอย่างดี เช่น กรรมการผู้จัดการใหญ่ ประธานเจ้าหน้าที่ฝ่ายการเงิน และผู้จัดการฝ่ายนักลงทุนสัมพันธ์ เป็นต้น

7.5.3 คณะกรรมการควรดูแลให้ฝ่ายจัดการกำหนดทิศทางและสนับสนุนงานด้านนักลงทุนสัมพันธ์ เช่น การจัดให้มีหลักปฏิบัติในการให้ข้อมูล นโยบายการจัดการข้อมูลที่มีผลต่อราคาหลักทรัพย์ รวมทั้งกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบของนักลงทุนสัมพันธ์ให้ชัดเจน เพื่อให้การสื่อสารและการเปิดเผยข้อมูลเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

## หลักปฏิบัติ 7.6

คณะกรรมการควรส่งเสริมให้มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการเผยแพร่ข้อมูล

## แนวปฏิบัติ

7.6.1 นอกจากการเผยแพร่ข้อมูลตามเกณฑ์ที่กำหนดและผ่านช่องทางของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยแล้ว คณะกรรมการควรพิจารณาให้มีการเปิดเผยข้อมูลทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษผ่านช่องทางอื่นด้วย เช่น website ของบริษัท โดยควรกระทำอย่างสม่ำเสมอ พร้อมทั้งนำเสนอข้อมูลที่เป็นปัจจุบัน

## คำอธิบาย

ตัวอย่างข้อมูลขั้นต่ำที่กิจการควรเปิดเผยบน website

- (1) วิสัยทัศน์และค่านิยมของบริษัท
- (2) ลักษณะการประกอบธุรกิจของบริษัท
- (3) รายชื่อคณะกรรมการและผู้บริหาร
- (4) งบการเงินและรายงานเกี่ยวกับฐานะการเงินและผลการดำเนินงานทั้งฉบับปัจจุบันและของปีก่อนหน้า
- (5) แบบ 56-1 และรายงานประจำปี ที่สามารถให้ดาวน์โหลดได้
- (6) ข้อมูลหรือเอกสารอื่นใดที่บริษัทนำเสนอต่อนักวิเคราะห์ ผู้จัดการกองทุน หรือ สื่อต่างๆ
- (7) โครงสร้างการถือหุ้นทั้งทางตรงและทางอ้อม
- (8) โครงสร้างกลุ่มบริษัท รวมถึงบริษัทย่อย บริษัทร่วม บริษัทร่วมค้า และ special purpose enterprises/vehicles (SPEs/SPVs)
- (9) กลุ่มผู้ถือหุ้นรายใหญ่ทั้งทางตรงและทางอ้อมที่ถือหุ้นตั้งแต่ร้อยละ 5 ของจำนวนหุ้นที่จำหน่ายได้แล้วทั้งหมดและมีสิทธิออกเสียง
- (10) การถือหุ้นทั้งทางตรงและทางอ้อมของกรรมการ ผู้ถือหุ้นรายใหญ่ ผู้บริหารระดับสูง
- (11) หนังสือเชิญประชุมสามัญและวิสามัญผู้ถือหุ้น
- (12) ข้อบังคับบริษัท หนังสือบริคณห์สนธิ
- (13) นโยบายการกำกับดูแลกิจการของบริษัท นโยบายการต่อต้านคอร์รัปชัน นโยบายการกำกับดูแลและจัดการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ นโยบายด้านบริหารความเสี่ยง รวมถึงวิธีการจัดการความเสี่ยงด้านต่างๆ
- (14) กฎบัตร หรือหน้าที่ความรับผิดชอบ คุณสมบัติ วาระการดำรงตำแหน่งของคณะกรรมการ รวมถึงเรื่องที่ต้องได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการ กฎบัตร หรือหน้าที่ความรับผิดชอบ คุณสมบัติ วาระการดำรงตำแหน่งของคณะกรรมการตรวจสอบ คณะกรรมการสรรหา คณะกรรมการกำหนดค่าตอบแทน และคณะกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดี
- (15) จรรยาบรรณสำหรับพนักงานและกรรมการของบริษัท รวมถึงจรรยาบรรณของนักลงทุนสัมพันธ์
- (16) ข้อมูลติดต่อหน่วยงานหรือโรงเรียน หรือบุคคลที่รับผิดชอบต่องานนักลงทุนสัมพันธ์ เลขานุการบริษัท เช่น ชื่อบุคคลที่สามารถให้ข้อมูลได้ หมายเลขโทรศัพท์ อีเมล

## หลักปฏิบัติ 8

### สนับสนุนการมีส่วนร่วมและการสื่อสารกับผู้ถือหุ้น

#### Ensure Engagement and Communication with Shareholders

##### หลักปฏิบัติ 8.1

คณะกรรมการควรดูแลให้มั่นใจว่า ผู้ถือหุ้นมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในเรื่องสำคัญของบริษัท

##### แนวปฏิบัติ

8.1.1 คณะกรรมการควรดูแลให้เรื่องสำคัญ ทั้งประเด็นที่กำหนดในกฎหมายและประเด็นที่อาจมีผลกระทบต่อทิศทางการดำเนินงานของกิจการ ได้ผ่านการพิจารณาและ/หรือการอนุมัติของผู้ถือหุ้น โดยเรื่องสำคัญดังกล่าวควรถูกบรรจุเป็นวาระการประชุมผู้ถือหุ้น

8.1.2 คณะกรรมการควรสนับสนุนการมีส่วนร่วมของผู้ถือหุ้น เช่น

- (1) การกำหนดหลักเกณฑ์การให้ผู้ถือหุ้นส่วนน้อยสามารถเสนอเพิ่มวาระการประชุมล่วงหน้า ก่อนวันประชุมผู้ถือหุ้น โดยคณะกรรมการควรพิจารณาบรรจุเรื่อง que ผู้ถือหุ้นเสนอเป็นวาระการประชุม ซึ่งหากกรณีคณะกรรมการปฏิเสธเรื่อง que ผู้ถือหุ้นเสนอบรรจุเป็นวาระ คณะกรรมการต้องแจ้งเหตุผลให้ที่ประชุมผู้ถือหุ้นทราบ
- (2) หลักเกณฑ์การให้ผู้ถือหุ้นส่วนน้อยเสนอชื่อบุคคลเพื่อเข้าดำรงตำแหน่งกรรมการ ทั้งนี้ คณะกรรมการควรดูแลให้มีการเปิดเผยหลักเกณฑ์ดังกล่าวให้ผู้ถือหุ้นทราบล่วงหน้า

8.1.3 คณะกรรมการควรดูแลให้หนังสือนัดประชุมผู้ถือหุ้นมีข้อมูลที่ถูกต้อง ครบถ้วน และเพียงพอต่อการใช้สิทธิของผู้ถือหุ้น

8.1.4 คณะกรรมการควรดูแลให้มีการส่งหนังสือนัดประชุมผู้ถือหุ้นพร้อมเอกสารที่เกี่ยวข้อง และเผยแพร่บน website ของบริษัทอย่างน้อย 28 วันก่อนวันประชุม

8.1.5 คณะกรรมการควรเปิดโอกาสให้ผู้ถือหุ้นส่งคำถามล่วงหน้าก่อนวันประชุม โดยกำหนดหลักเกณฑ์การส่งคำถามล่วงหน้า และเผยแพร่หลักเกณฑ์ดังกล่าวไว้บน website ของบริษัทด้วย

8.1.6 หนังสือนัดประชุมผู้ถือหุ้นและเอกสารที่เกี่ยวข้องควรจัดทำเป็นภาษาอังกฤษทั้งฉบับ และเผยแพร่พร้อมกับฉบับภาษาไทย

## คำอธิบาย

หนังสือนัดประชุมผู้ถือหุ้นควรประกอบด้วย

(1) วัน เวลา และสถานที่จัดประชุมผู้ถือหุ้น

(2) วาระการประชุม โดยระบุว่า เป็นวาระเพื่อทราบหรือเพื่ออนุมัติ รวมทั้งแบ่งเป็นเรื่อง ๆ อย่างชัดเจน เช่น ในวาระที่เกี่ยวกับกรรมการ ได้แยกเรื่องการเลือกตั้งกรรมการและการอนุมัติค่าตอบแทนกรรมการเป็นแต่ละวาระ

(3) วัตถุประสงค์และเหตุผล และความเห็นของคณะกรรมการในแต่ละวาระการประชุมที่เสนอ ซึ่งรวมถึง

ก. วาระอนุมัติจ่ายปันผล - นโยบายการจ่ายเงินปันผล อัตราเงินปันผลที่เสนอจ่ายพร้อมทั้งเหตุผลและข้อมูลประกอบ ในกรณีที่เสนอให้งดจ่ายปันผล ควรให้เหตุผลและข้อมูลประกอบเช่นกัน

ข. วาระแต่งตั้งกรรมการ - ระบุชื่อ อายุ ประวัติการศึกษาและการทำงาน จำนวนบริษัทจดทะเบียนและบริษัททั่วไปที่ดำรงตำแหน่งกรรมการ หลักเกณฑ์และวิธีการสรรหา ประเภทของกรรมการที่เสนอ และในกรณีที่เป็นการเสนอชื่อกรรมการเดิมกลับเข้ามาดำรงตำแหน่งอีกครั้ง ให้ระบุข้อมูลการเข้าร่วมประชุมปีที่ผ่านมา และวันที่ได้รับการแต่งตั้งเป็นกรรมการของบริษัท

ค. วาระอนุมัติค่าตอบแทนกรรมการ - นโยบายและหลักเกณฑ์ในการกำหนดค่าตอบแทนของกรรมการแต่ละตำแหน่ง และค่าตอบแทนกรรมการทุกรูปแบบทั้งที่เป็นตัวเงินและสิทธิประโยชน์อื่น ๆ

ง. วาระแต่งตั้งผู้สอบบัญชี - ชื่อผู้สอบบัญชี บริษัทที่สังกัด ประสบการณ์ทำงาน ความเป็นอิสระของผู้สอบบัญชี ค่าสอบบัญชีและค่าบริการอื่น

(4) หนังสือมอบฉันทะตามแบบที่กระทรวงพาณิชย์กำหนด

(5) ข้อมูลประกอบการประชุมอื่น ๆ เช่น ขั้นตอนการออกเสียงลงคะแนน การนับและแจ้งผลคะแนนเสียง สิทธิของหุ้นแต่ละประเภทในการลงคะแนนเสียง ข้อมูลของกรรมการอิสระที่บริษัทเสนอเป็นผู้รับมอบฉันทะจากผู้ถือหุ้น เอกสารที่ผู้ถือหุ้นต้องแสดงก่อนเข้าประชุม เอกสารประกอบการมอบฉันทะ และแผนที่ของสถานที่จัดประชุม เป็นต้น

## หลักปฏิบัติ 8.2

คณะกรรมการควรดูแลให้การดำเนินการในวันประชุมผู้ถือหุ้นเป็นไปด้วยความเรียบร้อย โปร่งใส มีประสิทธิภาพ และเอื้อให้ผู้ถือหุ้นสามารถใช้สิทธิของตน

### แนวปฏิบัติ

8.2.1 คณะกรรมการควรกำหนดวัน เวลา และสถานที่ประชุม โดยคำนึงถึงความสะดวกในการเข้าร่วมประชุมของผู้ถือหุ้น เช่น ช่วงเวลาการประชุมที่เหมาะสมและเพียงพอต่อการอภิปราย สถานที่จัดประชุมที่สะดวกต่อการเดินทาง เป็นต้น

8.2.2 คณะกรรมการควรดูแลไม่ให้เกิดการกระทำใด ๆ ที่เป็นการจำกัดโอกาสการเข้าประชุมหรือสร้างภาระให้ผู้ถือหุ้นจนเกินควร เช่น ไม่ควรกำหนดให้ผู้ถือหุ้นหรือผู้รับมอบฉันทะต้องนำเอกสารหรือหลักฐานแสดงตนเกินกว่าที่กำหนดไว้ในแนวทางปฏิบัติของหน่วยงานกำกับดูแลที่เกี่ยวข้อง

8.2.3 คณะกรรมการควรส่งเสริมการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการประชุมผู้ถือหุ้น ทั้งการลงทะเบียนผู้ถือหุ้น การนับคะแนนและแสดงผล เพื่อให้การดำเนินการประชุมสามารถกระทำได้อย่างรวดเร็ว ถูกต้อง แม่นยำ

8.2.4 ประธานกรรมการเป็นประธานที่ประชุมผู้ถือหุ้น มีหน้าที่ดูแลให้การประชุมให้เป็นไปตามกฎหมาย กฎเกณฑ์ที่เกี่ยวข้อง และข้อบังคับของบริษัท จัดสรรเวลาสำหรับแต่ละวาระการประชุมที่กำหนดไว้ในหนังสือนัดประชุมอย่างเหมาะสม และเปิดโอกาสให้ผู้ถือหุ้นแสดงความเห็นและตั้งคำถามต่อที่ประชุมในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับบริษัทได้

8.2.5 เพื่อให้ผู้ถือหุ้นสามารถร่วมตัดสินใจในเรื่องสำคัญได้ กรรมการในฐานะผู้เข้าร่วมประชุมและในฐานะผู้ถือหุ้นไม่ควรสนับสนุนการเพิ่มวาระการประชุมที่ไม่ได้แจ้งเป็นการล่วงหน้าโดยไม่จำเป็น โดยเฉพาะวาระสำคัญที่ผู้ถือหุ้นต้องใช้เวลาในการศึกษาข้อมูลก่อนตัดสินใจ

8.2.6 กรรมการทุกคนและผู้บริหารที่เกี่ยวข้องควรเข้าร่วมการประชุม เพื่อให้ผู้ถือหุ้นสามารถซักถามในประเด็นต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องได้

8.2.7 ก่อนเริ่มการประชุม ผู้ถือหุ้นควรได้รับทราบจำนวนและสัดส่วนของผู้ถือหุ้นที่เข้าร่วมประชุมด้วยตนเองและของผู้ถือหุ้นที่มอบฉันทะ วิธีการประชุม การลงคะแนนเสียงและการนับคะแนนเสียง

8.2.8 ในกรณีที่วาระใดมีหลายรายการ ประธานที่ประชุมควรจัดให้มีการลงมติแยกในแต่ละรายการ เช่น ผู้ถือหุ้นใช้สิทธิในการแต่งตั้งกรรมการเป็นรายบุคคลในวาระการแต่งตั้งกรรมการ

8.2.9 คณะกรรมการควรสนับสนุนให้มีการใช้บัตรลงคะแนนเสียงในวาระที่สำคัญ และส่งเสริมให้มีบุคคลที่เป็นอิสระเป็นผู้ตรวจนับหรือตรวจสอบคะแนนเสียงในการประชุม และเปิดเผยผลการลงคะแนนที่เห็นด้วย ไม่เห็นด้วย และงดออกเสียง ในแต่ละวาระให้ที่ประชุมทราบพร้อมทั้งบันทึกไว้ในรายงานการประชุม

## หลักปฏิบัติ 8.3

คณะกรรมการควบคุมดูแลให้การเปิดเผยมติที่ประชุมและการจัดทำรายงานการประชุมผู้ถือหุ้นเป็นไปอย่างถูกต้องและครบถ้วน

### แนวปฏิบัติ

8.3.1 คณะกรรมการควบคุมดูแลให้บริษัทเปิดเผยมติที่ประชุมผู้ถือหุ้นพร้อมผลการลงคะแนนเสียงภายในวันทำการถัดไป ผ่านระบบข่าวของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย และบน website ของบริษัท

8.3.2 คณะกรรมการควบคุมดูแลให้การจัดส่งสำเนารายงานการประชุมผู้ถือหุ้นให้ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยภายใน 14 วันนับจากวันประชุมผู้ถือหุ้น

8.3.3 คณะกรรมการควบคุมดูแลให้มีรายงานการประชุมผู้ถือหุ้นได้บันทึกข้อมูลอย่างน้อยดังต่อไปนี้

- (1) รายชื่อกรรมการและผู้บริหารที่เข้าประชุม และสัดส่วนกรรมการที่เข้าร่วมการประชุม ไม่เข้าร่วมการประชุม
- (2) วิธีการลงคะแนนและนับคะแนน มติที่ประชุม และผลการลงคะแนน (เห็นชอบ ไม่เห็นชอบ งดออกเสียง) ของแต่ละวาระ
- (3) ประเด็นคำถามและคำตอบในที่ประชุม รวมทั้งชื่อ-นามสกุลของผู้ถามและผู้ตอบ

## เอกสารอ้างอิง

1. แนวทางความรับผิดชอบต่อสังคมของกิจการ ปี 2555 ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย
2. พระราชบัญญัติหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ พ.ศ. 2535 ฉบับประมวล สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์
3. หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับบริษัทจดทะเบียน ปี 2555 ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย
4. ASX Corporate Governance Council, 2014. *Corporate Governance Principles and Recommendations*.
5. Charan, R., Carey, D. and Useem, M., 2014. *Boards that Lead. When to Take Charge, When to Partner, and When to Stay out of the Way*.
6. Financial Reporting Council, 2014. *The UK Corporate Governance Code*.
7. Financial Reporting Council, 2016. *The UK Corporate Governance Code*.
8. G20 / Organisation for Economic Co-operation and Development, 2015. *Principles of Corporate Governance*.
9. Institute of Directors Southern Africa, 2009. *King Code of Governance for South Africa*.
10. International Federation of Accountants, 2011. *Competent and Versatile. How Professional Accountants in Business Drive Sustainable Organisational Success*.
11. International Federation of Accountants, 2012. *Integrating Governance for Sustainable Success*.
12. International Integrated Reporting Council, 2013. *Capitals. Background Paper for <IR>*.
13. Securities Commission Malaysia, 2012. *Malaysian Code on Corporate Governance*.



## ตัวอย่างคู่มือและแนวทางปฏิบัติเพิ่มเติม

1. คู่มือกรรมการบริษัทจดทะเบียน ปี 2547 สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์
2. คู่มือคณะกรรมการตรวจสอบ ปี 2553 สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์
3. คู่มือก้าวแรกสู่งานนักลงทุนสัมพันธ์ (Investor Relations Handbook) ปี 2555 ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย
4. ตัวอย่างแบบประเมินผลงานของ CEO ปี 2554 ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย
5. ตัวอย่างแบบประเมินตนเองของคณะกรรมการ ปี 2558 ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย
6. แนวทางการปฐมนิเทศกรรมการเข้าใหม่ (Board Orientation Guideline) ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย
7. แนวทางการจัดทำนโยบายและวิธีปฏิบัติการแจ้งเบาะแส (Whistle Blowing) ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย
8. แนวปฏิบัติที่ดีในการสรรหาและแต่งตั้งกรรมการ ปี 2550 สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย
9. แนวปฏิบัติที่ดีในการกำหนดค่าตอบแทนกรรมการ ปี 2550 สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย
10. แนวปฏิบัติในการจัดทำจรรยาบรรณ (Codes of Conduct) สำหรับบริษัทจดทะเบียน ปี 2549 ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย
11. แนวปฏิบัติเพิ่มเติมเรื่องคณะกรรมการพิจารณาค่าตอบแทน ปี 2551 ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย
12. แนวปฏิบัติเรื่องคณะกรรมการสรรหา ปี 2557 ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

## คณะกรรมการเพื่อการพัฒนาความยั่งยืนของบริษัทจดทะเบียน

1. นายชนินทร์ ว่องกุศลกิจ ประธานกรรมการ บริษัท บ้านปู จำกัด (มหาชน) (ประธานคณะกรรมการ)
2. ผู้แทนจากสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์  
นายรพี สุจริตกุล เลขาธิการ  
นางวรัชญา ศรีมาจันทร์ ผู้ช่วยเลขาธิการอาวุโส
3. ผู้แทนจากตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย  
นายกฤษฎา เสกตระกูล รองผู้จัดการ  
นางสินีนภา แจ่มศรี ผู้อำนวยการ ฝ่ายพัฒนาบรรษัทภิบาล  
นางรัตนวัลลี อนันตานานนท์ ผู้อำนวยการ ฝ่ายพัฒนาธุรกิจเพื่อความยั่งยืน
4. ผู้แทนจากสมาคมบริษัทจดทะเบียนไทย  
นางภัทรพร มลิณทิสุต ประธานเจ้าหน้าที่กำกับดูแลกิจการ ธนาคารเกียรตินาคิน จำกัด (มหาชน)  
นายอนุวัฒน์ จงยินดี Internal Audit Director บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน)  
นายวิชัย ไหมทอง ผู้จัดการ หน่วยงานการพัฒนาเพื่อความยั่งยืน บริษัท ไทยออยล์ จำกัด (มหาชน)  
นางสาวเพ็ญศรี สุธีรศานต์ ผู้อำนวยการ สมาคมบริษัทจดทะเบียนไทย
5. ผู้แทนจากสมาคมบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ เอ็ม เอ ไอ  
นายอุปกกรม ทวีโภค กรรมการบริหารและเลขานุการ บริษัท ถิรไทย จำกัด (มหาชน)  
นายพงศธร ธาราไชย รองประธานกรรมการบริหาร บริษัท โปรเจค แพลนนิ่ง เซอร์วิส จำกัด (มหาชน)
6. ผู้แทนจากสถาบันกรรมการบริษัทไทย  
นางสาวอาดา อิงคะวณิช รองกรรมการผู้อำนวยการ  
นางวีรวรรณ มั่นนาภินันท์ รองผู้ช่วยกรรมการผู้อำนวยการ-วิจัยและนโยบาย
7. ผู้แทนจากสมาคมการจัดการธุรกิจแห่งประเทศไทย  
นางพรกนก วิภูษณวรรณ ผู้อำนวยการ ศูนย์เพื่อการพัฒนาความสามารถในการแข่งขัน
8. ผู้แทนจากสภาวิชาชีพบัญชี ในพระบรมราชูปถัมภ์  
นายประสัณฑ์ เชื้อพานิช นายกสภาวิชาชีพบัญชี  
นางวารุณี ปรีदानนท์ ประธานคณะกรรมการวิชาชีพบัญชีด้านการวางระบบบัญชี  
นางมณีรัตน์ ศรีเสาวชาติ ผู้อำนวยการสภาวิชาชีพบัญชี
9. ผู้แทนจากสมาคมส่งเสริมผู้ลงทุนไทย  
นางวชิรา ณ ระนอง นายกสมาคมส่งเสริมผู้ลงทุนไทย  
นางสาวสิริพร สงบธรรม เลขาธิการสมาคมส่งเสริมผู้ลงทุนไทย
10. ฝ่ายส่งเสริมบรรษัทภิบาล สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (ฝ่ายเลขานุการคณะกรรมการ)  
นางโสมสุดา ตันจันทร์พงศ์ ผู้อำนวยการ  
นางมาดาสิริ สุนทรโยธิน ผู้ช่วยผู้อำนวยการอาวุโส  
นางสาวศาสนีย์ ไล่หิวสุทธิ เจ้าหน้าที่บริหารอาวุโส



# **Corporate Governance Code for listed companies 2017**



# CONTENTS

	Page
<b>INTRODUCTION</b>	
1. Objective of the Corporate Governance Code	69
2. Corporate Governance	70
3. The Corporate Governance Code	71
3.1 The Corporate Governance Code Principles	71
3.2 Implementation of the Corporate Governance Code	72
3.3 Explaining the Unapplied Principles and Sub-Principles	72
4. The Corporate Governance Code Compared to the Stock Exchange of Thailand Principles of Good Corporate Governance for Listed Companies 2012	73
5. Moving Forward	74
6. Acknowledgement	74
<b>Part 1 Principles and Sub-Principles</b>	
<b>Principle 1</b>	
Establish Clear Leadership Role and Responsibilities of the Board	76
<b>Principle 2</b>	
Define Objectives that Promote Sustainable Value Creation	77
<b>Principle 3</b>	
Strengthen Board Effectiveness	78
<b>Principle 4</b>	
Ensure Effective CEO and People Management	80



	Page
<b>Principle 5</b>	
Nurture Innovation and Responsible Business	81
<b>Principle 6</b>	
Strengthen Effective Risk Management and Internal Control	82
<b>Principle 7</b>	
Ensure Disclosure and Financial Integrity	83
<b>Principle 8</b>	
Ensure Engagement and Communication with Shareholders	84
<b>Part 2 Guidelines and Explanations</b>	85
<b>References</b>	125
<b>Examples of Additional Guidelines and Practices</b>	126
<b>Task Force for Sustainability in Listed Companies</b>	127



# Introduction

## 1. Objective of the Corporate Governance Code

Over the past years, “corporate governance” has referred to a relationship structure and practice to foster transparency and accountability of the board of directors to build investor confidence. Such confidence is essential to raising capital and being a public listed company.

Confidence is indeed important; it is however by itself not sufficient to make a company thrive for its shareholders. Shareholders and the business sector alike expect a company to have good performance and returns, a balanced relationship with stakeholders, and business agility and resilience in facing new challenges so that the company can compete and achieve long-term sustainability.

This Corporate Governance Code (the “CG Code”) is therefore developed as practice principles for the board of directors, as the leader and governing body of a listed company, to fulfil all of those expectations. The Principles of this CG Code integrate the essence of principles and best practices of the G20/OECD Principles of Corporate Governance, the Stock Exchange of Thailand Principles of Good Corporate Governance, principles of social and environment responsibilities for business, as well as the business leadership concept, and delineated as the board’s roles and responsibilities for the company’s long-term sustainable value creation. In this regard, the value created should not only be good for the company but also for its shareholders, stakeholders,

the capital market and the society at large. If practiced in substance, the objective of long-term sustainable value creation should be reflected in the company's business model, and ingrained in its corporate culture to ensure company-wide practices.

## 2. Corporate Governance

In the CG Code, “corporate governance” involves relationship and other arrangements to ensure that intended outcomes of the company are defined and achieved. For corporate governance purposes, the board's roles and responsibilities include (1) defining objectives,<sup>1</sup> (2) determining means to attain the objectives, and (3) monitoring, evaluating, and reporting on performance.<sup>2</sup>

“Good corporate governance” involves not only building investor confidence and trust but also ensuring business integrity and creating long-term business value. In conducting its leadership roles and responsibilities, the board should strive for the following governance outcomes:

1. competitiveness and performance with long-term perspective;
2. ethical and responsible business;
3. good corporate citizenship; and
4. corporate resilience.

---

<sup>1</sup> The term ‘objectives’ includes long-term central ideas of the company as well as shorter term business objectives. The central ideas refer to the fundamental purpose, principles, vision, values and business model of the company.

<sup>2</sup> This definition is in line with the G20/OECD's definition of “Corporate Governance”: “corporate governance involves a set of relationships between a company's management, its board, its shareholders and other stakeholders. Corporate governance also provides the structure through which the objectives of the company are set, and the means of attaining those objectives and monitoring performance are determined”. (G20/OECD Principles of Corporate Governance, 2015, p.9)



### 3. The Corporate Governance Code

The CG Code has two main parts:

Part 1: Principles and Sub-Principles

Part 2: Guidelines and Explanations



#### 3.1 The CG Code Principles



- Principle 1 : Establish clear leadership role and responsibilities of the board
- Principle 2 : Define objectives that promote sustainable value creation
- Principle 3 : Strengthen board effectiveness
- Principle 4 : Ensure effective CEO and people management
- Principle 5 : Nurture innovation and responsible business
- Principle 6 : Strengthen effective risk management and internal control
- Principle 7 : Ensure disclosure and financial integrity
- Principle 8 : Ensure engagement and communication with shareholders

### 3.2 Implementation of the Corporate Governance Code

Implementation of the CG Code is on an 'apply or explain' basis; the board is encouraged to apply each Principle and Sub-Principle by means that are suitable for the company's business. If any of the Principles or Sub-Principles cannot be applied or are not applicable, the board shall provide an explanation as appropriate. The Guidelines and Explanations in part 2 are for further clarification and contain recommended practices in relation to each Principle and Sub-Principle.

In contrast to a 'comply or explain' requirement, the 'apply or explain' basis intends to encourage the board to comprehensively apply the CG Code to the company's business in the interest of long-term sustainable value creation.

A company's board should conduct and record an annual internal review of the implementation of the CG Code. Effective from 2018, the company is required to disclose in the annual report and Form 56-1 an acknowledgement of the board that it has considered and reviewed the CG Code by means that are suitable to the company's business. CG Code implementation could be an indicator of proper performance of board duties and responsibilities.

### 3.3 Explaining the Unapplied Principles and Sub-Principles

In order to apply the CG Code's Principles and Sub-Principles, the board should consider their suitability to the company's business, resulting in the board's 'conscientious' decision about their application. This should be:

1. **recorded as a board resolution**, reflecting that the board has, on an informed basis, annually reviewed the application of the CG Code's Principles and Sub-Principles, including reasons for not following any particular Principle or Sub-Principle, and alternative practices (if any) that can fulfil the intended outcomes of the Principles and Sub-Principles.

2. **disclosed in the company's annual report and the SEC Form 56-1.**

- The SEC Form 56-1 disclosure remains unchanged. To the extent that disclosure is required pursuant to SEC Form 56-1, a company is expected to succinctly explain the reasons for not following a particular CG Code Principle or Sub-Principle. Matters that must be disclosed relating to the CG Code include corporate governance policy, board committees, nomination and appointment of directors and key executives, governance of subsidiaries and associated companies, control over use of insider information, auditor's fees, and compliance with CG and Corporate Social Responsibility standards.

- The disclosure must include an acknowledgement of the board that it has properly considered and reviewed the application of the CG Code Principles and Sub-Principles. The company is not obliged to disclose the full content of the board resolution.

#### **4. The Corporate Governance Code Compared to the Stock Exchange of Thailand Principles of Good Corporate Governance for Listed Companies 2012**

This CG Code is based on the Stock Exchange of Thailand Principles of Good Corporate Governance for Listed Companies 2012 but reflects current international standards and trends by focusing on the roles and responsibilities of the board for each aspect of governance, as follows:

1. The board's leadership role is highlighted, and the roles and responsibilities of the board and management are clearly defined.

2. The board is responsible for defining objectives, while taking into account the company's ecosystem, stakeholder engagement, and environmental and social responsibilities.

3. The board is responsible for oversight of the company's strategies, policies, business plans and budgets, including IT governance and encouraging innovation and use of technology to support sustainable value creation.

4. The board is responsible for oversight of the company's communication and disclosure policy to protect the company's sensitive and confidential information.

5. The board is responsible for monitoring financial liquidity and debt servicing ability, establishing a mechanism to support operations under tight financial constraints, and ensuring financial literacy education for employees, and establishing provident funds.

6. The board should demonstrate a thorough understanding of the company's shareholder structure and its impact on the control and management of the company.

7. The role of the chairman of the board should be clearly defined. If the persons acting as the chairman and the chief executive officer are the same or connected, the board may appoint a designated independent director to participate in setting the agenda of board meetings.

## **5. Moving Forward**

1. The board should demonstrate a thorough understanding of its responsibilities and leadership role in driving good corporate governance. This includes providing effective oversight of the business, stakeholders engagement, and the company's opportunities and risks.

2. The board should nurture a constructive relationship with management to enable collaborative leadership.

3. The board should ensure that any person involved in supporting board performance (including chief financial officer, company secretary, and internal auditor) has relevant knowledge, experience, and skills.

Moreover, the board should promote continuous education and development of directors through training and performance evaluation, to ensure that the directors have sufficient and suitable knowledge and understanding of all information relevant to their responsibilities and oversight duties.

## **6. Acknowledgement**

The Securities and Exchange Commission would like to express sincere appreciation to the Task Force for Sustainability in Listed Companies, the Corporate Governance experts of the Stock Exchange of Thailand, and representatives from listed companies, for their valuable contributions to the practical relevance of this CG Code.

The Securities and Exchange Commission would also like to thank PricewaterhouseCoopers ABAS Ltd. and Ms. Karin Zia-Zarifi, Consultant of the Securities and Exchange Commission for their assistance with the translation.



**Part 1**

# **Principles and Sub-Principles**

# Principle 1:

## Establish Clear Leadership Role and Responsibilities of the Board

### Principle 1.1

The board should demonstrate a thorough understanding of its leadership role, assume its responsibilities in overseeing the company, and strengthen good governance, including:

- (1) defining objectives;
- (2) determining means to attain the objectives; and
- (3) monitoring, evaluating, and reporting on performance.

### Principle 1.2

To achieve sustainable value creation, the board should exercise its leadership role and pursue the following governance outcomes:

- (1) competitiveness and performance with long-term perspective;
- (2) ethical and responsible business;
- (3) good corporate citizenship; and
- (4) corporate resilience.

### Principle 1.3

The board should ensure that all directors and executives perform their responsibilities in compliance with their fiduciary duties, and that the company operates in accordance with applicable law and standards.<sup>3</sup>

### Principle 1.4

The board should demonstrate a thorough understanding of the division of board and management responsibilities. The board should clearly define the roles and responsibilities of management and monitor management's proper performance of its duties.

---

<sup>3</sup> In this document, law refers to acts, rules, regulations, and orders, whilst standards include codes, guidelines, operation, business, industry and conduct standards (whether domestic, international, or foreign), other requirements, the company's regulations, memorandum and articles of association, and policies, as appropriate.

## Principle 2:

### Define Objectives that Promote Sustainable Value Creation

#### Principle 2.1

The board should define objectives that promote sustainable value creation and governance outcomes as a framework for the operation of the company.

#### Principle 2.2

The board should ensure that the company's annual and medium-term objectives, goals, strategies, and plans are consistent with the long-term objectives, while utilising innovation and technology effectively.

## **Principle 3:**

### **Strengthen Board Effectiveness**

#### **Principle 3.1**

The board should be responsible for determining and reviewing the board structure, in terms of size, composition, and the proportion of independent directors so as to ensure its leadership role in achieving the company's objectives.

#### **Principle 3.2**

The board should select an appropriate person as the chairman and ensure that the board composition serves the best interest of the company, enabling the board to make its decisions as a result of exercising independent judgement on corporate affairs.

#### **Principle 3.3**

The board should ensure that the policy and procedures for the selection and nomination of directors are clear and transparent resulting in the desired composition of the board.

#### **Principle 3.4**

When proposing director remuneration to the shareholders' meeting for approval, the board should consider whether the remuneration structure is appropriate for the directors' respective roles and responsibilities, linked to their individual and company performance, and provide incentives for the board to lead the company in meeting its objectives, both in the short and long term.

#### **Principle 3.5**

The board should ensure that all directors are properly accountable for their duties, responsibilities and (in-) actions, and allocate sufficient time to discharge their duties and responsibilities effectively.



### Principle 3.6

The board should ensure that the company's governance framework and policies extend to and are accepted by subsidiaries and other businesses in which it has a significant investment as appropriate.

### Principle 3.7

The board should conduct a formal annual performance evaluation of the board, its committees, and each individual director. The evaluation results should be used to strengthen the effectiveness of the board.

### Principle 3.8

The board should ensure that the board and each individual director understand their roles and responsibilities, the nature of the business, the company's operations, relevant law and standards, and other applicable obligations. The board should support all directors in updating and refreshing their skills and knowledge necessary to carry out their roles on the board and board committees.

### Principle 3.9

The board should ensure that it can perform its duties effectively and have access to accurate, relevant and timely information. The board should appoint a company secretary with necessary qualifications, knowledge, skills and experience to support the board in performing its duties.

## Principle 4:

### Ensure Effective CEO and People Management

#### Principle 4.1

The board should ensure that a proper mechanism is in place for the nomination and development of the chief executive officer and key executives to ensure that they possess the knowledge, skills, experience, and characteristics necessary for the company to achieve its objectives.

#### Principle 4.2

The board should ensure that an appropriate compensation structure and performance evaluation are in place.

#### Principle 4.3

The board should consider its responsibilities in the context of the company's shareholder structure and relationships, which may impact the management and operation of the company.

#### Principle 4.4

The board should ensure the company has effective human resources management and development programmes to ensure that the company has adequate staffing and appropriately knowledgeable, skilled, and experienced employees and staff.

## Principle 5: Nurture Innovation and Responsible Business

### Principle 5.1

The board should prioritise and promote innovation that creates value for the company and its shareholders together with benefits for its customers, other stakeholders, society, and the environment, in support of sustainable growth of the company.

### Principle 5.2

The board should encourage management to adopt responsible operations, and incorporate them into the company's operations plan. This is to ensure that every department and function in the company adopts the company's objectives, goals, and strategies, applying high ethical, environmental and social standards, and contributes to the sustainable growth of the company.

### Principle 5.3

The board should ensure that management allocates and manages resources efficiently and effectively throughout all aspects of the value chain to enable the company to meet its objectives.

### Principle 5.4

The board should establish a framework for governance of enterprise IT that is aligned with the company's business needs and priorities, stimulates business opportunities and performance, strengthens risk management, and supports the company's objectives.

## Principle 6:

### Strengthen Effective Risk Management and Internal Control

#### Principle 6.1

The board should ensure that the company has effective and appropriate risk management and internal control systems that are aligned with the company's objectives, goals and strategies, and comply with applicable law and standards.

#### Principle 6.2

The board shall establish an audit committee that can act effectively and independently.

#### Principle 6.3

The board should manage and monitor conflicts of interest that might occur between the company, management, directors, and shareholders. The board should also prevent the inappropriate use of corporate assets, information, and opportunities, including preventing inappropriate transactions with related parties.

#### Principle 6.4

The board should establish a clear anti-corruption policy and practices (including communication and staff training), and strive to extend its anti-corruption efforts to stakeholders.

#### Principle 6.5

The board should establish a mechanism for handling complaints and whistleblowing.

# Principle 7:

## Ensure Disclosure and Financial Integrity

### Principle 7.1

The board must ensure the integrity of the company's financial reporting system and that timely and accurate disclosure of all material information regarding the company is made consistent with applicable requirements.

### Principle 7.2

The board should monitor the company's financial liquidity and solvency.

### Principle 7.3

The board should ensure that risks to the financial position of the company or financial difficulties are promptly identified, managed and mitigated, and that the company's governance framework provides for the consideration of stakeholder rights.

### Principle 7.4

The board should ensure sustainability reporting, as appropriate.

### Principle 7.5

The board should ensure the establishment of a dedicated Investor Relations function responsible for regular, effective and fair communication with shareholders and other stakeholders (such as analysts and potential investors).

### Principle 7.6

The board should ensure the effective use by the company of information technology in disseminating information.

## Principle 8:

### Ensure Engagement and Communication with Shareholders

#### Principle 8.1

The board should ensure that shareholders have the opportunity to participate effectively in decision-making involving significant corporate matters.

#### Principle 8.2

The board should ensure that the shareholders' meetings are held as scheduled, and conducted properly, with transparency and efficiency, and ensure inclusive and equitable treatment of all shareholders and their ability to exercise their rights.

#### Principle 8.3

The board should ensure accurate, timely and complete disclosure of shareholder resolutions and preparation of the minutes of the shareholders' meetings.



**Part2**

# **Guidelines and Explanations**

# Principle 1:

## Establish Clear Leadership Role and Responsibilities of the Board

### Principle 1.1

The board should demonstrate a thorough understanding of its leadership role, assume its responsibilities in overseeing the company, and strengthen good governance, including:

- (1) defining objectives;
- (2) determining means to attain the objectives; and
- (3) monitoring, evaluating, and reporting on performance.

### Principle 1.2

To achieve sustainable value creation, the board should exercise its leadership role and pursue the following governance outcomes:

- (1) competitiveness and performance with long-term perspective;
- (2) ethical and responsible business;
- (3) good corporate citizenship; and
- (4) corporate resilience.

### Guidelines

1.2.1 In evaluating the performance of the company, the board should not just consider the company's financial results but also take into account non-financial performance such as its ethical performance and impact on stakeholders, society and the environment.

1.2.2 The board should assume a leadership role in creating and driving a culture of compliance and ethical conduct throughout the company, and lead by example.

1.2.3 The board should ensure the creation of written policies and guidelines, such as a corporate governance policy, codes of ethics, and business conduct, applicable to all directors, executives, employees and staff of the company.

1.2.4 The board should ensure effective implementation including regular communication of the company's policies and guidelines to all directors, executives, employees and staff. The board should ensure adequate mechanisms are in place for monitoring, reviewing and reporting compliance with the company's policies and guidelines.



## Principle 1.3

The board should ensure that all directors and executives perform their responsibilities in compliance with their fiduciary duties, and that the company operates in accordance with applicable law and standards.

### Guidelines

1.3.1 In assessing whether directors and executives have performed their fiduciary duties with the required responsibility, due care and loyalty, reference should be made to the applicable law and standards, including those contained in the Securities and Exchange Act of Thailand 1992. For example:

## **Securities & Exchange Act B.E. 2535 (1992)**

**SECTION 89/7.** *In conducting the business of the company, a director and an executive shall perform his duty with responsibility, due care and loyalty, and shall comply with all laws, the objectives, the articles of association of the company, the resolutions of the board of directors and the resolutions of the shareholders' meeting.*

**SECTION 89/8.** *In performing duty with responsibility and due care, a director and an executive shall act in the similar manner as an ordinary person undertaking the like business under the similar circumstance.*

*Any matter proven by the director or executive that, at the time of considering such matter, his decision has met the following requirements shall be deemed that the said director or executive has performed his duty with responsibility and due care under the first paragraph:*

- (1) decision has been made with honest belief and reasonable ground that it is for the best interest of the company;*
- (2) decision has been made in reliance of information honestly believed to be sufficient; and*
- (3) decision has been made without his interest, whether directly or indirectly, in such matter.*

**SECTION 89/9.** *In considering whether each director or executive has performed his duty with responsibility and due care, the following factors shall be taken into account:*

- (1) position in the company held by such person at that time;*
- (2) scope of responsibility in the position of such person in accordance with the laws or as assigned by the board of directors and;*
- (3) qualification, knowledge, capability, and experience including purposes of appointment.*

**SECTION 89/10.** *In performing duty with loyalty, a director and an executive shall:*

- (1) act in good faith for the best interest of the company;*
- (2) act with proper purpose and;*
- (3) not act in significant conflicts with the interest of the company.*

1.3.2 The board is responsible for the implementation of adequate systems and controls to ensure that the company complies with applicable law and standards for specified matters, including material investment, related party transaction, acquisition/disposal of assets, and dividend payment decisions.

## Principle 1.4

The board should demonstrate a thorough understanding of the division of board and management responsibilities. The board should clearly define the roles and responsibilities of management and monitor management's proper performance of its duties.

### Guidelines

1.4.1 The board should adopt a written policy (such as a charter) that clearly sets out the roles and responsibilities of the board and management. The board should regularly review the policy.

1.4.2 The board is responsible and accountable for the overall affairs of the company but may delegate day-to-day management duties. The board must provide written directions to management that clearly set out management's responsibilities.

## Recommended division of board and management's responsibilities:

### Matters for which the board has primary responsibility:

- a) Defining objectives and business model.
- b) Developing culture of compliance and ethical conduct, and lead by example.
- c) Strengthening an effective board structure and practices conducive for achieving the company's objectives.
- d) Ensuring suitable CEO selection, remuneration, development, and performance evaluation.
- e) Ensuring appropriate compensation architecture that supports achievement of the company's objectives.

### Matters involving shared responsibility of the board and management:

- a) Formulating and reviewing policies and strategies, plans and targets.
- b) Ensuring robust system for risk management and internal control.
- c) Clearly defining management's responsibilities.
- d) Overseeing appropriate policies and plans for resource allocation, including HR, IT, and budgeting.
- e) Monitoring and evaluating financial and non-financial corporate performance.
- f) Ensuring integrity of financial and non-financial information disclosures.

### Matters that the board should delegate or not get involved with:

- a) Engaging in activities which under normal circumstances are not expected roles of the board, including day-to-day management and decisions (such as procurement and staffing), ongoing monitoring that conduct and operations are in compliance with the company's policies, strategies, plans, and applicable law and standards.
- b) Not getting involved in or influencing matters in which a director may have vested interests.

### ***Explanation***

- (1) Matters for which the board has primary responsibility are matters that the board should fully consider. Some matters may be decided following recommendation by management as appropriate.*
- (2) Matters involving shared responsibility of the board and management are matters requiring joint consideration between the board and management. The board must closely monitor these matters and seek regular reports from management.*
- (3) Matters that the board should delegate to management are matters in which the board should refrain from active involvement in normal circumstances.*

## Principle 2:

### Define Objectives that Promote Sustainable Value Creation

#### Principle 2.1

The board should define objectives that promote sustainable value creation and governance outcomes as a framework for the operation of the company.

#### Guidelines

2.1.1 The board should ensure that the company has clearly defined objectives that support the company's business model. The board should ensure company-wide communication of the objectives, for instance, in the form of the company's vision and values, or principles and purposes.

2.1.2 When developing the business model for sustainable value creation, the board should take into consideration the following factors:

- (1) the company's ecosystem, including changes to business conditions and opportunities, and the company's effective use of innovation and technology;
- (2) customers and other stakeholders; and
- (3) available resources and competitiveness of the company.

#### *Explanation:*

*Here are sample questions for defining the company's objectives and business model.*

- (1) What are the purposes of the company?*
- (2) Who does the company provide products or services for?*
- (3) What is the company's value proposition?*
- (4) How can the company achieve sustainability considering opportunities and risks?*

2.1.3 The company's values should reflect characteristics of good corporate governance, such as accountability, integrity, transparency, and due consideration of social and environmental responsibilities.

2.1.4 The board should promote a good corporate governance culture and strive to have the company's objectives embedded in company-wide decision-making and conduct through effective communication and leading by example.

## Principle 2.2

The board should ensure that the company's annual and medium-term objectives, goals, strategies, and plans are consistent with the long-term objectives, while utilising innovation and technology effectively.

### Guidelines

2.2.1 The board should ensure that the company's annual and medium-term (for example, 3 - 5 years) objectives, goals, strategies, and plans correlate and align with the company's long-term objectives, while considering the business environment, opportunities, and the company's risk appetite. The board should ensure that the company's medium-term objectives, goals, strategies, and plans are annually reviewed and updated as appropriate.

2.2.2 The board should ensure that the company's strategies and plans take into account all relevant factors influencing the value chain, including the company's ecosystem, risks, resources, competitiveness, and stakeholders. The board should ensure that a mechanism for stakeholder engagement is in place that:

- (1) Clearly defines stakeholder engagement policies, procedures, and practices that enable the company to identify and assess the interests of each stakeholder group.
- (2) Clearly identifies stakeholder groups (internal and external, short term and long term) including individuals, groups, and entities, such as employees and staff, investors, customers, business partners, communities, society, environment, government agencies and regulators.
- (3) Identifies, prioritises and addresses stakeholder concerns and expectations, considering their level of importance and (potential) impact on the company.

2.2.3 When developing strategies and plans, the board should promote innovation and the use of technology to enhance competitiveness, respond to stakeholder concerns and expectations, and meet social and environmental responsibilities.

2.2.4 In considering the approval of the company's targets (financial and non-financial), the board should ensure that they are suitable to the company's business profile, and they do not cause the company to engage in illegal or unethical conduct.

2.2.5 The board should ensure effective communication of the company's objectives, goals, strategies, plans, and targets throughout the company.

2.2.6 The board should ensure proper resource allocation and effective systems and controls, and monitor the implementation of the company's strategies and plans.



## Principle 3: Strengthen Board Effectiveness

### Principle 3.1

The board should be responsible for determining and reviewing the board structure, in terms of size, composition, and the proportion of independent directors so as to ensure its leadership role in achieving the company's objectives.

#### Guidelines

3.1.1 The board should establish a skills matrix to ensure that the board consists of directors with appropriate and the necessary qualifications, knowledge, skills, experience, character traits, with an appropriate gender and age balance and diversity to achieve the objectives of the company and stakeholder interests. At least one of the non-executive directors should be experienced and competent in the company's main industry.

3.1.2 The board should determine the proper number of directors to function effectively. It must comprise at least 5 directors and should not be more than 12 directors, depending on the company's size, type, and complexity of the business.

3.1.3 The proportion between executive directors and non-executive directors should support proper checks and balances to prevent unfettered power of decision and authority by any one individual, whereby:

- a) the majority of the board should be non-executive directors, who exercise objective and independent judgement;
- b) the number and qualifications of the independent non-executive directors should reflect applicable legal requirements.

The board should ensure that the independent directors and the entire board can fulfil its role and responsibilities efficiently and in the best interest of the company while exercising objective and independent judgement.

3.1.4 The board should explicitly disclose in the company's annual report and on the website its diversity policies and details relating to directors, including directors' age, gender, qualifications, experience, shareholding percentage, years of service as director, and director position in other listed companies.

## Principle 3.2

The board should select an appropriate person as the chairman and ensure that the board composition serves the best interest of the company, enabling the board to make its decisions as a result of exercising independent judgement on corporate affairs.

### Guidelines

3.2.1 The chairman of the board should be an independent director.

3.2.2 The chairman's roles and responsibilities are different from those of the chief executive officer. The board should clearly define the roles and responsibilities of both positions. To ensure effective checks and balances of power, the two positions should be held by different individuals.

3.2.3 The chairman is responsible for leading the board. The chairman's duties should at least cover the following matters:

- (1) Oversee, monitor, and ensure that the board efficiently carries out its duties to achieve the company's objectives.
- (2) Ensure that all directors contribute to the company's ethical culture and good corporate governance.
- (3) Set the board meeting agenda by discussing with the chief executive officer which important matters should be included.
- (4) Allocate sufficient time for management to propose topics and for directors to debate important matters thoroughly. Encourage directors to exercise independent judgement in the best interest of the company.
- (5) Promote a culture of openness and debate through ensuring constructive relations between executive and non-executive directors, and between the board and management.

3.2.4 If the roles and responsibilities of the chairman and the chief executive officer are not clearly separated, for instance, when the chairman and the chief executive officer are the same person, the chairman is not an independent director, the chairman and the chief executive officer are family members, or the chairman is a member of the management team or has been assigned a management role, the board should ensure the balance of power and authority of the board and between the board and management by:

- (1) having the board comprise a majority of independent directors, or
- (2) appointing a designated independent director to participate in setting the board meeting agenda.

3.2.5 The board should establish the policy that the tenure of an independent director should not exceed a cumulative term of nine years from the first day of service. Upon completing nine years, an independent director may continue to serve on the board, subject to the board's rigorous review of his/her continued independence.

3.2.6 The board should appoint relevant committees to review specific matters, to screen information, and to recommend action for board approval; however, the board remains accountable for all decisions and actions.

3.2.7 The board should disclose the roles and responsibilities of the board and the committees, the number of meetings and the number of directors participating in meetings in the previous year, board and committee performance.

### Principle 3.3

The board should ensure that the policy and procedures for the selection and nomination of directors are clear and transparent resulting in the desired composition of the board.

#### Guidelines

3.3.1 The board should establish a nomination committee. The majority of its members and the chairman should be independent directors.

3.3.2 The nomination committee should set the nomination criteria and process consistent with the skills matrix approved by the board and ensure that the candidate's profile meets the requirements set out in the skills matrix and nomination criteria. Upon proposal to and approval by the board of a candidate, the candidate is presented to the shareholders' meeting for election and appointment as a director. Shareholders should receive adequate prior notice and sufficient information about candidates up for election at the shareholders' meeting.

3.3.3 The nomination committee should present a description of the nomination criteria and process, and role and responsibilities of a particular appointment to the board before nominating new directors. If the nomination committee nominates current directors, their performance should be considered.

3.3.4 If the board appoints any person as a consultant to the nomination committee, relevant information about that consultant should be disclosed in the annual report, including information about independence and conflicts of interest.

## Principle 3.4

When proposing director remuneration to the shareholders' meeting for approval, the board should consider whether the remuneration structure is appropriate for the directors' respective roles and responsibilities, linked to their individual and company performance, and provide incentives for the board to lead the company in meeting its objectives, both in the short and long term.

### Guidelines

3.4.1 The board should establish a remuneration committee with the majority of its members and the chairman being independent directors. The remuneration committee is responsible for setting the remuneration policy.

3.4.2 The remuneration of the board should be consistent with the company's strategies and long-term objectives, and reflect the experience, obligations, scope of work, accountability and responsibilities, and contribution of each director. Directors who have additional roles and responsibilities, such as a member of a committee, should be entitled to additional remuneration, comparable to industry practice.

3.4.3 Shareholders must approve the board remuneration structure, including level and pay components (both cash-based and non-cash compensation). The board should consider the appropriateness of each pay component, both in terms of fixed rates (such as retainer fee and attendance fee) and remuneration paid according to the company's performance (such as bonus and rewards). The remuneration should reflect the values that the company creates for shareholders taking a long-term perspective on company performance, and the pay level should not be too high so as to avoid the board excessively focusing on the company's short-term results.

3.4.4 The board should disclose the directors' remuneration policy that reflects the duties and responsibilities of each individual, including the pay components and level received by each director. The remuneration disclosed for each director should also include remuneration for what each individual receives from holding directorship at the company's subsidiaries.

3.4.5 If the board appoints any person to consult with the remuneration committee, that consultant's information should be disclosed in the annual report, including information regarding independence and any conflicts of interest.

## Principle 3.5

The board should ensure that all directors are properly accountable for their duties, responsibilities and (in-) actions, and allocate sufficient time to discharge their duties and responsibilities effectively.

### Guidelines

3.5.1 The board should ensure that there is a mechanism to support directors in understanding their roles and responsibilities, and the time commitment expected from them.

3.5.2 The board should set and publicly disclose criteria limiting the number of director positions directors can hold simultaneously in other companies, and should consider the effectiveness of directors who hold multiple board seats. The number of companies of which a person can simultaneously be a director should be appropriate to the nature and types of businesses involved but should not exceed five listed companies.

3.5.3 The board should ensure reporting and public disclosure of directors assuming or holding positions at other companies.

3.5.4 The board should ensure that the company's policies prohibit and prevent a director from creating a conflict of interest with the company, including by using the company's assets, information or opportunities for his or her own benefit, as a result of having or taking a director or management position, or having or creating vested interests, both directly and indirectly, in other companies. Information about a director's other directorships and positions should be reported to shareholders, as appropriate.

3.5.5 Each director should attend not less than 75 percent of all board meetings in any whole financial reporting year.

## Principle 3.6

The board should ensure that the company's governance framework and policies extend to and are accepted by subsidiaries and other businesses in which it has a significant investment as appropriate.

## Guidelines

3.6.1 The board should ensure that the company's governance framework and policies extend to its subsidiaries, including written policies relating to:

- (1) The authority to appoint subsidiary directors, executives, or others with controlling power. Generally, the board should have the authority to appoint those persons, except that for smaller operating subsidiaries, the board may delegate this authority to the chief executive officer.
- (2) The duties and responsibilities of subsidiary directors, executives and others with controlling power. They are to oversee the subsidiaries' operations to ensure compliance with applicable law and standards, and the subsidiaries' policies. If the company's subsidiary has investors other than the company, the board should require the company's appointed representative to perform his/her role in the subsidiary's best interest and consistent with the governance framework and policies of the company.
- (3) The subsidiary's internal control systems are effective and that all transactions comply with relevant law and standards.
- (4) The integrity and timely disclosure of the material information of the subsidiary, including its financial information, related party transactions, acquisition and disposition of assets and other important transactions, capital increases or decreases, and termination of a subsidiary.

3.6.2 For businesses that the company has or plans to hold a significant investment in (such as between 20 percent and 50 percent of shares with voting rights), other than subsidiaries, the board should ensure that shareholder agreements or other agreements are in place to enable the company's performance monitoring and participation in the businesses' management, including for approval of significant transactions and decisions. This is to ensure that the company has sufficient, accurate, and timely information for the preparation of its financial statements that conform with relevant standards.

## Principle 3.7

The board should conduct a formal annual performance evaluation of the board, its committees, and each individual director. The evaluation results should be used to strengthen the effectiveness of the board.

## Guidelines

3.7.1 The board's, committee's and individual directors' performance evaluation should be conducted at least once a year to facilitate consideration and improvement of the board's performance and effectiveness and resolution of any problems. Assessment criteria and process for the board's, committees' and directors' performance should be systematically set in advance.

3.7.2 The annual assessment of the performance of the board and committees as a whole and on an individual director level should be based on self-evaluation, or alternatively, on cross-evaluation together with self-evaluation. The criteria, process, and results of the evaluation should be disclosed in the annual report.

3.7.3 The company should appoint an external consultant to assist in setting guidelines and providing recommendations for a board assessment at least once every three years. This information should be disclosed in the annual report.

3.7.4 The evaluation results should be used for ensuring that the directors collectively possess the right combination of knowledge, skills, and experience.

## Principle 3.8

The board should ensure that the board and each individual director understand their roles and responsibilities, the nature of the business, the company's operations, relevant law and standards, and other applicable obligations. The board should support all directors in updating and refreshing their skills and knowledge necessary to carry out their roles on the board and board committees.

## Guidelines

3.8.1 The board should ensure that newly appointed directors receive a formal and proper induction and all information relevant to their responsibilities and performing their duties, including details about the company's objectives, the nature of the business, and the company's operations.

3.8.2 The board should ensure that directors regularly receive sufficient and continuous training and knowledge development.

3.8.3 The board should have knowledge and understanding of relevant law and standards, and other applicable obligations, risk factors, and the company's business environment. The board should receive accurate, timely and clear information, including timely and regular updates.

3.8.4 The board should disclose in the annual report training and knowledge development of the board.

## Principle 3.9

The board should ensure that it can perform its duties effectively and have access to accurate, relevant and timely information. The board should appoint a company secretary with necessary qualifications, knowledge, skills, and experience to support the board in performing its duties.

### Guidelines

3.9.1 The board's meeting schedule and agenda should be set in advance and each director should receive sufficient notice to ensure attendance.

3.9.2 The number of board meetings should be appropriate to the obligations and responsibilities of the board and nature of the business, but the board should meet at least six times per financial year. If the board meetings are not held monthly, the board should receive a report on the company's performance for the months in which the board does not hold a meeting, so that it can monitor management and company performance continuously and promptly.

3.9.3 The board should have a mechanism that allows each board member and management to propose the inclusion of relevant items on the meeting agenda.

3.9.4 Meeting documents should be sent to each director at least five business days before the meeting.

3.9.5 The board should encourage the chief executive officer to invite key executives to attend board meetings to present details on the agenda items related to matters that they are directly responsible for, and to allow the board to gain familiarity with key executives and assist succession planning.

3.9.6 The board should have access to accurate, relevant, timely and clear information required for their respective roles from the chief executive officer, company secretary, or designated executive. If necessary to discharge their responsibilities, the board may seek independent professional advice at the company's expense.

3.9.7 Non-executive directors should be able to meet, as necessary, among themselves without the management team to debate their concerns and report the outcome of their meeting to the company's chief executive officer.



3.9.8 The board should appoint a company secretary with the necessary qualifications, knowledge, skills, and experience for performing his/her duties, including providing advice on corporate governance, legal, regulatory and administrative requirements, preparing board meetings and other important documents, supporting board meetings, and coordinating the implementation of board resolutions. The board should disclose the qualifications and experience of the company secretary in its annual report and on the company's website.

3.9.9 The company secretary should receive ongoing training and education relevant to performing his/her duties. The company secretary is also encouraged to enrol on a company secretary certified programme.

## Principle 4:

### Ensure Effective CEO and People Management

#### Principle 4.1

The board should ensure that a proper mechanism is in place for the nomination and development of the chief executive officer and key executives to ensure that they possess the knowledge, skills, experience, and characteristics necessary for the company to achieve its objectives.

#### Guidelines

4.1.1 The board should establish, or assign the nomination committee to establish, the criteria and procedures for nomination and appointment of the chief executive officer.

4.1.2 The board should ensure that the chief executive officer appoints knowledgeable, skilled, and experienced key executives. The board or the nomination committee together with the chief executive officer should establish the criteria and procedures for nomination and appointment of key executives.

4.1.3 To ensure business continuity, the board should ensure that development and succession plans for the chief executive officer and key executives are in place. The board should annually request reporting on the implementation of the development and succession plans from the chief executive officer.

4.1.4 The board should promote continuous development and education of the chief executive officer and key executives that is relevant to their roles.

4.1.5 The board should establish set clear policies and guidelines for the chief executive officer and key executives serving or wishing to serve as a director in other companies. The policies should set out permissible appointments and the permissible number of companies in which they are allowed to simultaneously serve as a director.

#### Principle 4.2

The board should ensure that an appropriate compensation structure and performance evaluation are in place.

## Guidelines

4.2.1 The board should ensure that the compensation structure rewards individual performance, incentivises the chief executive officer, key executives, employees and staff at all levels to act in support of the company's objectives and values, and fosters long-term commitment by aligning incentives with future company performance through:

- (1) appropriate combination of salary and other short-term compensation (such as bonus), and long-term compensation (such as employee stock ownership plan participation)
- (2) ensure that the individual total compensation takes into account industry standards and company performance, and
- (3) predetermined and communicated performance evaluation criteria.

4.2.2 Non-executive directors are responsible for determining the total compensation of, and performance evaluation criteria for the chief executive officer. The non-executive directors should:

- (1) ensure that the chief executive officer's performance evaluation is based on pre-determined criteria that have been communicated to the chief executive officer in advance. The performance evaluation criteria should incentivise the chief executive officer to perform his/her duties in support of the company's objectives, values, and long-term sustainable value creation,
- (2) perform, or delegate to the remuneration committee, the annual performance evaluation of the chief executive officer. The chairman or a designated senior director should communicate the results (including development areas) of the performance evaluation to the chief executive officer.
- (3) approve total annual compensation of the chief executive officer, taking into consideration the performance of the chief executive officer and other relevant factors.

4.2.3 The board should approve the performance evaluation criteria and overall compensation structure of key executives. In addition, the board should ensure that the chief executive officer evaluates the performance of key executives based on clear and predetermined performance evaluation criteria.

4.2.4 The board should ensure that clear and predetermined performance evaluation criteria are in place for all employees and staff throughout the company.

### Principle 4.3

The board should consider its responsibilities in the context of the company's shareholder structure and relationships, which may impact the management and operation of the company.

#### Guidelines

4.3.1 The board should understand the company's shareholder structure and relationships, and consider their impact on the control over the company, including written and non-written family agreements, shareholder agreements, or group company policies.

4.3.2 The board should ensure that the company's shareholder structure and relationships do not affect the board's exercise of its duties and responsibilities, including in relation to succession planning, in the best interest of the company.

4.3.3 The board should oversee that information is properly disclosed when there are any conditions that have an impact on the control over the company.

### Principle 4.4

The board should ensure the company has effective human resources management and development programmes to ensure that the company has adequate staffing and appropriately knowledgeable, skilled, and experienced employees and staff.

#### Guidelines

4.4.1 The board should ensure that the company is properly staffed, and that human resources management aligns with the company's objectives and furthers sustainable value creation. All employees and staff must receive fair treatment.

4.4.2 The board should ensure that the company establishes a provident fund or other retirement plan, and require management to implement a training and development programme for employees and staff that promotes financial literacy, including on retirement savings, and educates employees and staff on life path investments that are suitable for their age and risk appetite.

## Principle 5: Nurture Innovation and Responsible Business

### Principle 5.1

The board should prioritise and promote innovation that creates value for the company and its shareholders together with benefits for its customers, other stakeholders, society, and the environment, in support of sustainable growth of the company.

#### Guidelines

5.1.1 The board should prioritise and promote a corporate culture that embraces innovation and ensure management's inclusion of innovation in corporate strategy, operational development planning, and operation monitoring.

5.1.2 The board should nurture innovation that enhances long-term value creation for the business in a changing environment. Such innovation may include designing innovative business models, products and services, promoting research, improving production and operation processes, and collaborating with partners.

#### *Explanation*

*Innovation should create benefits for the company, customers, business partners, the community, society and the environment. In addition, innovation should not facilitate or result in unethical, non-compliant or illegal conduct by individuals or the company.*

## Principle 5.2

The board should encourage management to adopt responsible operations, and incorporate them into the company's operations plan. This is to ensure that every department and function in the company adopts the company's objectives, goals, and strategies, applying high ethical, environmental and social standards, and contributes to the sustainable growth of the company.

### Guidelines

5.2.1 The board should encourage management to ensure that the company's operations reflect the company-wide implementation of high ethical, environmental and social standards and ensure that appropriate company-wide policies and procedures are implemented to further the company's objectives, goals and strategies in support of sustainable value creation. Policies and procedures for running the business fairly and respecting and adhering to stakeholders' rights should at least cover:

- (1) Responsibilities to employees, staff, and workers at least by adhering to applicable law and standards and providing fair treatment and respect for human rights, including a fair level of remuneration and other benefits, a level of welfare that is not less than the legal limit (but can be over the legal limit where appropriate), health care, non-discrimination and safety in the workplace, access to relevant training, potential skills development and advancement.
- (2) Responsibilities to customers at least by adhering to applicable law and standards, considering impact on health, safety of products and services, customer information security, sales conduct, after-sales service throughout the lifespan of products and services, and following up on customer satisfaction measurements to improve the quality of products and services. In addition, advertising and public relations should promote responsible consumption and must be done responsibly, avoiding taking advantage of or misleading customers, or causing misunderstanding about the products and services offered by the company.
- (3) Responsibilities to business partners by engaging in and expecting fair procurement and contracting, including fair contract or agreement conditions, providing access to training, developing potential and enhancing production and service standards in line with applicable law and standards, and expecting and

supervising business partners to respect human rights, social and environmental responsibilities, and treat their employees, staff, and workers fairly including ensuring that business partners have implemented sustainable and values-based business policies and procedures.

- (4) Responsibilities to the community by applying business knowledge and experience to develop and follow up on the success of projects that can concretely add value to the community while respecting community interests.
- (5) Responsibilities to the environment by preventing, reducing and managing negative impact on the environment from all aspects of the company's operations, including in the context of raw material use, energy use, water use, renewable resources use, rehabilitating the diversity of biology, waste management, and greenhouse gas emissions.
- (6) Fair competition by promoting ethical business conduct and not using anti-competitive practices to gain or protect a market position.
- (7) Anti-fraud and corruption by ensuring that the company complies with applicable anti-fraud and corruption law and standards, and implements, announces and reports on anti-fraud and corruption policies and practices to the public, including on its participation in private sector anti-corruption initiatives and certification programmes. The board should encourage the company to collaborate with other companies and business partners to establish and implement anti-fraud and corruption measures.

### Principle 5.3

The board should ensure that management allocates and manages resources efficiently and effectively throughout all aspects of the value chain to enable the company to meet its objectives.

#### Guidelines

5.3.1 The board should have a thorough understanding of the company's resource needs to support its business model, and how available resources correlate.

5.3.2 The board should have a thorough understanding of how the business model affects resources optimisation in support of ethical, responsible, and overall sustainable value creation.

5.3.3 The board should ensure that management continuously reviews, adapts, and develops the company's use and optimisation of resources, considering internal and external factors to meet the company's objectives.

#### ***Explanation***

*The types of resources that the company should consider include financial capital, manufactured capital, intellectual capital, human capital, social and relationship capital, and natural capital.*

### **Principle 5.4**

The board should establish a framework for governance of enterprise IT that is aligned with the company's business needs and priorities, stimulates business opportunities and performance, strengthens risk management, and supports the company's objectives.

#### **Guidelines**

5.4.1 The board should ensure that the company has an IT resource allocation policy that ensures adequate and optimal investment in and allocation of IT resources.

5.4.2 The board should ensure that the company's risk management includes IT risk management.

5.4.3 The board should ensure that IT security policies and procedures are in place.



### ***Explanation***

*A company's governance of enterprise IT should cover:*

- (1) Compliance with relevant law and standards.*
- (2) An information security system to safeguard against unauthorised access to information, measures to maintain the integrity of relevant data and ensure availability of critical data.*
- (3) Consideration of IT risks and risk mitigation policies, plans, and measures. For example, business continuity management, IT security, incident management, and IT asset management.*
- (4) Proper allocation and management of IT resources, including criteria to identify IT priorities, that takes into consideration the company's business model.*

## Principle 6:

### Strengthen Effective Risk Management and Internal Control

#### Principle 6.1

The Board should ensure that the company has effective and appropriate risk management and internal control systems that are aligned with the company's objectives, goals and strategies and comply with applicable law and standards.

#### Guidelines

6.1.1 The board should be aware of and understand the nature and scope of the company's principal and substantial risks and should approve the risk appetite of the company.

6.1.2 The board should ensure the establishment and implementation of risk management policies that are consistent with the company's goals, objectives, strategies and risk appetite. The risk management policies should support identification and prioritisation of early warning signals of material risks. The risk management policies should be reviewed regularly, such as annually.

6.1.3 The board should ensure that the company's principal and substantial risks are identified through consideration of internal and external factors.

6.1.4 The board should ensure that the impact and likelihood of identified risks are assessed and prioritised, and that suitable risk mitigation strategies and plans are in place.

6.1.5 Considering the size and nature of the company, the board may establish a risk management committee or assign responsibility to the audit committee to assist the board in its oversight functions related to guidelines nos. 6.1.1 – 6.1.4.

6.1.6 The board should regularly monitor the effectiveness of the company's risk management.

6.1.7 The board has to ensure and monitor that the company complies with relevant and applicable law and standards, whether domestic, international or foreign.

6.1.8 In assessing the effectiveness of the company's internal controls and risk management, the board should consider the results of internal controls and risk management at its subsidiaries and businesses in which it has a significant investment (between 20 percent to 50 percent of shares with voting rights).

### *Explanation*

1. For guideline no. 6.1.3, relevant principal and substantial risk categories include strategic, operational, financial, compliance, reputational, environmental, social and ethical risks.
2. For guideline no. 6.1.4, risk response examples are tolerate, treat, terminate, and transfer.

## Principle 6.2

The board shall establish an audit committee that can act effectively and independently.

### Guidelines

6.2.1 The board shall establish an audit committee that comprises at least three directors, all of whom must be independent directors, with required qualifications, and comply with applicable legal requirements, including those promulgated by the Securities and Exchange Commission and Stock Exchange of Thailand.

6.2.2 The board should clearly set out in writing the audit committee's duties and responsibilities, and include at least the following:

- (1) Review the company's financial reports for accuracy and completeness.
- (2) Review the company's internal control and internal audit systems to ensure that they are suitable and effective.
- (3) Review the company's operations to ensure compliance with all relevant and applicable law and standards.
- (4) Review internal auditor's independence, and approve the appointment and termination of the head of the internal audit function. Outsourcing of the internal audit function has to be reviewed for independence and approved by the audit committee.

- (5) Review, select, and recommend to the board for nomination and shareholder approval an independent party to be the company's external auditor, consider and recommend the auditor's remuneration, and hold a meeting with the external auditor without the presence of management at least once a year.
- (6) Review related party transactions and other transactions that may create conflicts of interest, to ensure that they comply with applicable law, are reasonable, and carried out in the best interest of the company.
- (7) Review the company's compliance with private sector's anti-corruption and certification programmes, including the Collective Action Coalition Against Corruption's Self-Evaluation Tool.

6.2.3 The board should ensure that procedures are established that allow the audit committee to fulfil its duties and responsibilities, including by having access to management, employees and staff, professional advisers (such as external auditor), and information relevant and necessary to perform their duties.

6.2.4 The board should ensure the designation of an internal auditor or establish an independent internal audit function that is responsible for reviewing and improving the effectiveness of the risk management and internal control systems, and reporting review results to the audit committee. The result of the internal audit review must be disclosed in the company's annual report.

6.2.5 The audit committee should express its opinion on the adequacy of the company's internal control and risk management systems, and disclose its opinion in the company's annual report.

### Principle 6.3

The board should manage and monitor conflicts of interest that might occur between the company, management, directors, and shareholders. The board should also prevent the inappropriate use of corporate assets, information, and opportunities, including preventing inappropriate transactions with related parties.

## Guidelines

6.3.1 The board should establish an information security system, including appropriate policies and procedures, to protect confidentiality, integrity, and availability of business information, including market-sensitive information. The board should monitor the implementation of the information security policies and procedures and the adherence to confidentiality requirements by insiders, including directors, executives, employees and staff, and professional advisers, such as legal or financial advisers.

6.3.2 The board should ensure management and monitoring of conflict of interest situations and transactions. The board should adopt an ethics and conflicts of interest policy consistent with applicable law and standards (including fiduciary duties), and establish clear guidelines and procedures for disclosure and decision-making in conflict of interest situations. For example, any party who has a vested interest in a particular transaction, should disclose that interest, and not be involved in the decision-making.

6.3.3 The board should set requirements for all directors to report conflicts of interest in relation to any meeting agenda item at least before consideration of the matter at the meeting and record the reported conflict of interest in the meeting minutes. The board should also ensure that all directors that have a conflict of interest in relation to an agenda item abstain from being present for discussion of or voting on that agenda item.

## Principle 6.4

The board should establish a clear anti-corruption policy and practices (including communication and staff training), and strive to extend its anti-corruption efforts to stakeholders.

## Guidelines

6.4.1 The board should ensure company-wide awareness and implementation of the company's anti-corruption policy and practices, and compliance with applicable law and standards.

## Principle 6.5

The board should establish a mechanism for handling complaints and whistleblowing.

## Guidelines

6.5.1 The board should oversee that an effective mechanism is in place to record, track, resolve, and report complaints and feedback. The board should ensure the availability of convenient complaint channels (more than one), and that stakeholders are made aware through the company's website or annual report of all channels available for complaints.

6.5.2 The board should ensure that the company has a clear whistleblowing policy, including designated whistleblowing channels for reporting of suspected wrongdoing, such as through the company's website, e-mail, designated independent directors or the audit committee. The board should ensure proper and effective handling of whistleblowing complaints, including the investigation, any remedial action, and reporting to the board.

6.5.3 The board should ensure that whistleblowers are protected from retaliation as a result of their good faith whistleblowing activities.

# Principle 7:

## Ensure Disclosure and Financial Integrity

### Principle 7.1

The board must ensure the integrity of the company's financial reporting system and that timely and accurate disclosure of all material information regarding the company is made consistent with applicable requirements.

#### Guidelines

7.1.1 The board should ensure that any person (including chief financial officer, accountant, internal auditor, company secretary, Investors Relation officer) involved in the preparation and disclosure of any information of the company has relevant knowledge, skills and experience, and that sufficient resources, including staffing, are allocated.

7.1.2 When approving information disclosures, the board should consider all relevant factors, including for periodic financial disclosures:

- (1) The evaluation results of the adequacy of the internal control system.
- (2) The external auditor's opinions on financial reporting, observations on the internal control system, and any other observations through other channels.
- (3) The audit committee's opinions.
- (4) Consistency with objectives, strategies and policies.

7.1.3 The board should ensure that information disclosures (including financial statements, annual reports, and Form 56-1) reflect the company's financial status and performance accurately and fairly. The board should promote the inclusion of the Management Discussion and Analysis (MD&A) in quarterly financial reports in order to provide to investors more complete and accurate information about the company's true financial status, performance and circumstances.

7.1.4 For disclosures related to any individual director, that director should ensure the accuracy and completeness of the information disclosed by the company, including of shareholders' information and any shareholders' agreement.

## Principle 7.2

The board should monitor the company's financial liquidity and solvency.

### Guidelines

7.2.1 The board should ensure that management regularly monitors, evaluates and reports on the company's financial status. The board and management should ensure that any threats to the company's financial liquidity and solvency are promptly addressed and remedied.

7.2.2 The board should ensure that it does not consciously approve any transactions or propose any transactions for shareholder approval which could negatively affect business continuity, financial liquidity, and solvency.

## Principle 7.3

The board should ensure that risks to the financial position of the company or financial difficulties are promptly identified, managed and mitigated, and that the company's governance framework provides for the consideration of stakeholder rights.

### Guidelines

7.3.1 In the event of financial risk or difficulties, the board should enhance monitoring of the affairs of the company, and duly consider the company's financial position and disclosure obligations.

7.3.2 The board should ensure that the company has sound financial mitigation plans that consider stakeholder rights including creditor rights. The board should monitor management's handling of financial risk or difficulties and seek regular reports.

7.3.3 The board should ensure that any actions to improve the company's financial position are reasonable and made for a proper purpose.



### **Explanation**

*The following are examples of indicators of financial risk or difficulties to the company's sustainability:*

- (1) ongoing losses*
- (2) poor cash flow*
- (3) incomplete financial records*
- (4) lack of a proper or incomplete accounting system*
- (5) lack of cash flow forecasts and other budgets*
- (6) lack of a business plan*
- (7) increasing debt (liabilities greater than assets), and*
- (8) problems selling stock or collecting debts*

## **Principle 7.4**

The board should ensure sustainability reporting, as appropriate.

### **Guidelines**

7.4.1 The board should consider and report data on the company's compliance and ethical performance (including anti-corruption performance), its treatment of employees and other stakeholders (including fair treatment and respect for human rights), and social and environmental responsibilities, using a report framework that is proportionate to the company's size and complexity and meets domestic and international standards. The company can disclose this information in the annual report and in separate reports, as appropriate.

7.4.2 The board should ensure that the company's sustainability reporting reflects material corporate practices that support sustainable value creation.

## **Principle 7.5**

The board should ensure the establishment of a dedicated Investor Relations function responsible for regular, effective and fair communication with shareholders and other stakeholders (such as analysts and potential investors).

## Guidelines

7.5.1 The board should establish a communication and disclosure policy to assist the company in meeting its disclosure obligations and to ensure that all information relevant and material to the company's shareholders, the market and third parties is disclosed in an appropriate, equal, and timely manner, using appropriate channels, while protecting the company's sensitive and confidential information. The board should ensure company-wide communication and implementation of the company's communication and disclosure policy.

7.5.2 The board should ensure the creation of an Investor Relations function responsible for regular, effective and fair communication with shareholders and external parties. The company's designated Investor Relations contact should be suitable for the role and have a thorough understanding of the nature of the company's business, and its objectives and values. Examples of suitable Investor Relations contacts are the chief executive officer, the chief financial officer, and the Investor Relations manager.

7.5.3 The board should ensure that management sets clear directions for and supports the Investor Relations function (such as through a code of conduct), and clearly defines the roles and responsibilities of the Investor Relations function, so as to ensure effective communication between the company, the financial community and other stakeholders.

## Principle 7.6

The board should ensure the effective use by the company of information technology in disseminating information.

## Guidelines

7.6.1 In addition to the company's mandatory periodic and non-periodic disclosure of information pursuant to applicable requirements, the board should consider regularly disclosing relevant information in both Thai and in English through other channels, such as the company's website.

## **Explanation**

*Information to be disclosed on the company's website includes:*

- (1) the company's objectives and values*
- (2) nature of the company's business and the company's operations*
- (3) list of the company's board of directors and of executives*
- (4) financial statements and reports about the financial status and the company's financial and non-financial performance for current and previous year*
- (5) downloadable version of annual reports and SEC Form 56-1*
- (6) information and documents that the company discloses to the investment community and other external parties*
- (7) shareholding structure, both direct and indirect*
- (8) the company's group structure, including subsidiaries, affiliates, joint ventures, and special purpose enterprises/vehicles (SPEs/SPVs)*
- (9) direct and indirect major shareholders, holding at least 5 percent of paid-in capital with voting rights*
- (10) direct and indirect shareholdings in the company held by directors, major shareholders, and key executives of the company*
- (11) invitation letters to the shareholders' ordinary and extraordinary meetings*
- (12) the company's regulations, and memorandum and articles of association*
- (13) the company's corporate governance policy and related policies including IT governance policy, anti-corruption policy and practices, and risk management policy*
- (14) a charter or statement of duties and responsibilities, directors' qualifications, board composition, terms, and authority of the board and board committees, including audit committee, nomination committee, remuneration committee, and corporate governance committee*
- (15) the company's code of ethics and conduct applicable to all directors, executives, employees and staff, as well as the company's Investor Relation's code of conduct, and*
- (16) contact information (name of department or relevant person, phone number, and e-mail) for complaints, investor relations and the company secretary.*

## Principle 8:

### Ensure Engagement and Communication with Shareholders

#### Principle 8.1

The board should ensure that shareholders have the opportunity to participate effectively in decision-making involving significant corporate matters.

#### Guidelines

8.1.1 The board should ensure that significant corporate decisions are considered and/or approved by the shareholders pursuant to applicable legal requirements. Matters that require shareholder approval should be included in the agenda for the shareholders' meeting and shareholders should be provided sufficient notice thereof.

8.1.2 The board should support participation of all shareholders through reasonable measures, including:

- (1) Establishing criteria that allow minority shareholders to propose agenda items for shareholders' meetings. The board should consider shareholders' proposals to be included in the agenda, and if the board rejects a proposal, the reasons should be given at the meeting.
- (2) Establishing criteria for minority shareholders to nominate persons to serve as directors of the company.

The board should ensure that measures and criteria are established and promptly disclosed to ensure shareholder engagement and participation.

8.1.3 The board should ensure that the notice of the shareholders' meeting (including the Annual General Meeting (AGM)) is accurate, complete, and sufficiently in advance for the shareholders to exercise their rights.

8.1.4 The board should ensure that the company arranges for the notice of the shareholders' meeting and related papers to be sent to shareholders and posted on the company's website at least 28 days before the meeting.

8.1.5 Shareholders should be allowed to submit questions prior to the meeting. The board should therefore ensure that there are clear criteria and a process for shareholders to submit questions. The criteria should be posted on the company's website.

8.1.6 The notice of the shareholders' meeting and related papers should be fully translated into English and published at the same time as the Thai version.

### **Explanation**

*The notice of the shareholders' meeting should comply with applicable legal requirements and include the following:*

- (1) Date, time, and place of the meeting.*
- (2) Meeting agenda and matters to be proposed for information, consideration or approval.  
The agenda should clearly specify each individual matter or item of information to be considered or approved, such as the separate listing of election of directors, and approval of directors' remuneration instead of a general reference to matters related to directors.*
- (3) Sufficient information, objectives and reasons, and board of directors' opinions, concerning each agenda item, including as follows:
  - a. Approval or rejection of dividend payment: dividend payment policy, proposed dividend payment rate, including reasons and supporting information, or reasons and supporting information for rejecting a dividend payment.*
  - b. Appointment of directors: name, age, gender, education, experience, the number of listed companies and other companies where they each hold directorial positions, the criteria and procedures for selection, and types of proposed directors. Where proposed directors are those who are re-entering the same position, information must be identified about participation in meetings in previous years and the date of original appointment as a director.*
  - c. Approval of directors' remuneration: the policy and criteria for determining role-specific director remuneration and all monetary and non-monetary components of a director's remuneration.*
  - d. Appointment of external auditors: auditor's name and the name of the auditor's audit firm, auditor's experience, independence, and audit and non-audit fees.**
- (4) Proxy form and supporting documentation using the form specified by the Ministry of Commerce.*
- (5) Other supporting information, including on voting procedures (such as voting count and verification of voting results criteria, voting rights of each class of shares), details concerning independent directors proposed by the company to act as proxies for shareholders, and map of meeting venue.*

## Principle 8.2

The board should ensure that the shareholders' meetings are held as scheduled and conducted properly, with transparency and efficiency, and ensure inclusive and equitable treatment of all shareholders and their ability to exercise their rights.

### Guidelines

8.2.1 The board should set the date, time, and place of the meeting by considering the interests of shareholders, such as allocating sufficient time for debate, and choosing a convenient location.

8.2.2 The board should ensure that the company does not through its meeting attendance requirements or prerequisites prevent attendance by or places an undue burden on shareholders, including as a result of identification requirements that exceed applicable legal and regulatory requirements.

8.2.3 In the interest of transparency and accountability, the board should promote the use of information technology to facilitate the shareholders' meetings, including for registration and vote counting.

8.2.4 The chairman of the board is the chairman of the shareholders' meeting with responsibility for compliance with applicable legal requirements and the company's articles of association, allocating sufficient time for consideration and debate of agenda items, and providing opportunity to all shareholders who wish to share their opinions or ask questions related to the company.

8.2.5 To ensure the right of shareholders to participate in the company's decision-making process in relation to significant corporate matters by participating and voting at shareholder's meetings on the basis of sufficient notice and information, directors who are shareholder should not be allowed to add items to the meeting agenda that have not been duly notified in advance.

8.2.6 All directors and relevant executives should attend the meeting to answer questions from shareholders on company-related matters.

8.2.7 The attending shareholders should be informed of the number and the proportion of shareholders and shares represented at the meeting in person and through proxies, the meeting method, and the voting and vote counting methods before the start of the meeting.

8.2.8 There should not be any bundling of several items into the same resolution. For example, the appointment of each director should be voted on and recorded as separate resolution.

8.2.9 The board should promote the use of ballots for voting on resolutions proposed at the shareholders' meeting and designate an independent party to count or to audit the voting results for each resolution in the meeting, and to disclose such voting results at the meeting by identifying the number of "for", "against" and "abstain" votes. The voting results for each proposed resolution should be included in the minutes of the meeting.

### Principle 8.3

The board should ensure accurate, timely and complete disclosure of shareholder resolutions and preparation of the minutes of the shareholders' meetings.

#### Guidelines

8.3.1 The board should ensure that the company discloses the results of voting on proposed resolutions at the shareholders' meeting through the designated Stock Exchange of Thailand channels and through the company's website by the next business day.

8.3.2 The board should ensure that minutes of the shareholders' meeting is submitted to the Stock Exchange of Thailand within 14 days from the shareholders' meeting date.

8.3.3 The board should ensure that the company promptly prepares the minutes of the shareholders' meeting, including the following information:

- (1) attendance of directors, executives, and the proportion of attending directors;
- (2) voting and vote counting methods, meeting resolutions, and voting results ("for", "against", and "abstain") for each proposed resolution; and
- (3) questions asked and answers provided during the meeting, including the identity of the persons asking and answering the questions.



## REFERENCES

1. ASX Corporate Governance Council, 2014. *Corporate Governance Principles and Recommendations*.
2. Charan, R., Carey, D. and Useem, M., 2014. *Boards that Lead. When to Take Charge, When to Partner, and When to Stay out of the Way*.
3. Financial Reporting Council, 2014. *The UK Corporate Governance Code*.
4. Financial Reporting Council, 2016. *The UK Corporate Governance Code*.
5. G20/ Organisation for Economic Co-operation and Development, 2015. *Principles of Corporate Governance*.
6. Institute of Directors Southern Africa, 2009. *King Code of Governance for South Africa*.
7. International Federation of Accountants, 2011. *Competent and Versatile. How Professional Accountants in Business Drive Sustainable Organisational Success*.
8. International Federation of Accountants, 2012. *Integrating Governance for Sustainable Success*.
9. International Integrated Reporting Council, 2013. *Capitals. Background Paper for <IR>*.
10. Securities Commission Malaysia, 2012. *Malaysian Code on Corporate Governance*.
11. The Securities and Exchange Commission, *Securities and Exchange Act B.E.2535 (1992) as amended*.
12. The Stock Exchange of Thailand, 2012. *The Guidelines for Corporate Social Responsibility*.
13. The Stock Exchange of Thailand, 2012. *The Principles of Good Corporate Governance for Listed Companies*.





## EXAMPLES OF ADDITIONAL GUIDELINES AND PRACTICES

1. Thai Institute of Directors Association, 2007. *Director Compensation Best Practices*.
2. Thai Institute of Directors Association, 2007. *Director Nomination Best Practices*.
3. The Securities and Exchange Commission, 2004. *Director's Handbook*.
4. The Securities and Exchange Commission, 2010. *Audit Committee Handbook*.
5. The Stock Exchange of Thailand, 2006. *Codes of Conduct Guidelines for Listed Companies*.
6. The Stock Exchange of Thailand, 2008. *Remuneration Committee Guidelines*.
7. The Stock Exchange of Thailand, 2011. *CEO Performance Evaluation Form*.
8. The Stock Exchange of Thailand, 2012. *Investor Relations Handbook*.
9. The Stock Exchange of Thailand, 2014. *Nomination Committee Guidelines*.
10. The Stock Exchange of Thailand, 2015. *Board Self-Assessment Form*.
11. The Stock Exchange of Thailand. *Board Orientation Guidelines*.
12. The Stock Exchange of Thailand. *Whistle Blowing Guidelines*.

# TASK FORCE FOR SUSTAINABILITY IN LISTED COMPANIES

1. Mr. Chanin Vongkusolkrit                      Chairman, Banpu Public Company Limited      (Task Force Chairperson)
2. The Securities and Exchange Commission  
    Mr. Rapee Sucharitakul                      Secretary-General  
    Ms. Waratchya Srimachand                  Senior Assistant Secretary-General
3. The Stock Exchange of Thailand  
    Dr. Krisada Sektrakul                        Senior Executive Vice President  
    Ms. Sineenart Chamsri                        Vice President-Head of Corporate Governance Development Department  
    Ms. Ratvalee Anantanant                    Vice President-Head of Sustainable Development Department
4. Thai Listed Companies Association  
    Ms. Patraporn Milindasuta                  Chief Governance Officer, Kiatnakin Bank Public Company Limited  
    Mr. Anuwat Jongyindee                      Internal Audit Director, The Siam Cement Public Company Limited  
    Mr. Wichai Maithong                         Manager-Sustainability Development, Thai Oil Public Company Limited  
    Ms. Pensri Suteerasarn                      President, Thai Listed Companies Association
5. mai Listed Company Association  
    Mr. Upakrom Thaweephoke                  Executive Director and Company Director, Tirathai Public Company Limited  
    Dr. Phongthon Tharachai                    Vice Chairman, Project Planning Service Public Company Limited
6. Thai Institute of Directors Association  
    Ms. Ada Ingawanij                            Vice President  
    Ms. Wirawan Munnapiun                    Assistant Vice President-Research and Policy
7. Thailand Management Association  
    Ms. Pornkanok Wipusanawan                Director, TMA Center for Competitiveness
8. Federation of Accounting Professions Under The Royal Patronage of His Majesty The King  
    Mr. Prasan Chuaphanich                    President  
    Ms. Varunee Pridanonda                    Chair of Accounting Profession in Accounting System Committee  
    Ms. Maneerat Srisaovajati                  Executive Director
9. Thai Investors Association  
    Ms. Vachira Na Ranong                      President  
    Ms. Siriporn Sangobtam                      Secretary-General
10. Corporate Governance Department, the Securities and Exchange Commission (Task Force Secretariat)  
    Ms. Somsuda Tanchanpongs                Director  
    Ms. Madasiree Sunthornyotin                Senior Assistant Director  
    Ms. Sasanee Lovisuth                        Senior Officer

ด้วยความตั้งใจที่จะให้รายงานเล่มนี้เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ก.ล.ต. จึงเลือกใช้กระบวนการผลิตที่ไม่ผ่านการอบสารเคมี  
ไม่ใช่เทคนิคการพิมพ์พิเศษ และจัดพิมพ์ด้วยหมึกถั่วเหลืองบนกระดาษที่ผลิตจาก Eco-Fiber 100%

---

This report is printed with soybean ink on 100% eco-fiber paper through a non-chemical process.



สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์

333/3 ถนนวิภาวดีรังสิต แขวงจอมพล เขตจตุจักร กรุงเทพมหานคร 10900

โทรศัพท์ 1207 หรือ 0 2033 9999 โทรสาร 0 2033 9660 e-mail : info@sec.or.th