

การสร้างคุณค่าให้แก่กิจการ อย่างยั่งยืน <mark>& CG Code 2560</mark>

วรัชญา ศรีมาจันทร์

ผช. เลขาธิการอาวุโส สำนักงาน กลต.

31 กรกฎาคม 2560











เรามีหลัก CG /ESG ที่ดีอยู่แล้ว ทำไมต้องออกใหม่



What are the most important risks that your company is facing?







What factors drive valuation of your company today?

Can it drive your long-term performance and valuation? Market Value:



Some Prediction

40% of Fortune 500 Companies gone by 2020 25th Anniversary 1992-2017

COMPONENTS of S&P 500 MARKET VALUE



SOURCE: OCEAN TOMO, LLC

Sources of Intangible Value

- Strategy long term value creation
- Reputation perceptions of stakeholders
- Supply chain legitimacy of operations
- Human rights child labour
- Stakeholder relationships civil society
- Positive and negative impacts on triple context
- The quality of governance of the organization
- How does the company make its money?







Paradigm Shift

Max shareholders' wealth

 Short-term financial focus, corporate success = share price

Corporate governance with shareholders focus is not enough.



✓ Long term sustainable value creation







Governance Outcome



CG Principle 2012 CG Code 2017 Creating Building sustainable Confidence value 1. Respect SH Rights 1. Performance w/ LT perspective 2. Equitable treatment 2. Responsible business 3. Role of stakeholders 3. Good corporate citizen 4. Disclosure 4. Corporate resilience 5. Board responsibilities

แนวคิดในการออก CG Code



หลัก CG / OECD Principles ความรับผิดชอบต่อสังคม 1. สิทธิของผู้ถือหุ้น 1. เคารพสิทธิมนุษยชน 2. ปฏิบัติต่อผู้ถือหุ้นอย่างเท่าเทียม 2. รักษาสิ่งแวดล้อม 3. เคารพสิทธิ stakeholders 4. โปร่งใส เปิดเผย 3. Anti-corruption 5. คกก. รับผิดชอบ 4. พัฒนาการ CG/ ESG ในต่างประเทศ การรายงานความยั่งยืนของ GRI ซึ่งเน้นการ engage stakeholders การเลือกเรื่องสำคัญมากำหนดเป็น กลยุทธ์ มีการดำเนินการ และรายงานผล แนวคิด CG ที่เน้นบทบาทบอร์ดในฐานะผู้นำ CG Code ของ ตปท.: UK, South Africa, Malaysia แนวคิด GRC, IT gov., Innovation gov.







Apply or Explain

โดย

นำไปปรับใช้ตาม ความเหมาะสมกับธุรกิจ ทบทวนทุกปี หากยังไม่ได้ปรับใช้ อธิบาย & บันทึกมติ

เนื้อหาส่วนที่นำมาจาก CG Principles ได้แก่ หลักปฏิบัติ 3 6 7 และ 8

อยู่ในเกณฑ์ CGR บจ. ปฏิบัติอยู่แล้ว
เปิดเผยข้อมูล และประเมินตามเดิม

เนื้อหาที่เพิ่มเข้าไป ใหม่ ได้แก่ หลัก ปฏิบัติ 1 2 4 และ 5

เป็นหลักปฏิบัติให้นำไปปรับใช้
เน้นการตัดสินใจ ประเมินความ เหมาะสมด้วยตนเอง

Summary CG Principle 2012 vs. CG Code 2017



WHY

WHAT



CG: CG principles focusing on board's structure & functioning

CSR: Responsible on ESG issues

Anti-corruption: CAC certified

Application: Comply or explain

Reports: Annual report, voluntary SD reports

Assessments: CGR, THSI, CAC and other awards, disclosed in company profile, analyst reports



CG Code

- focusing on board's roles
- integrating CG & ESG into business for sustainable value creation

Application: Apply or explain

Reports: same or Integrated Report

Assessments: same + board's self evaluation for appropriate application

HOW

Strengthen Drive from Investors





II Strengthen LT Value to Clients through Engagement with Investees



Active monitoring



- Escalating engagement
- Voting
- Collective action
- Investment policy
- Handling conflict of interest
- Reporting compliance

CG Code in More Details







 1.1 คกก. เข้าใจบทบาทผู้นำที่รับผิดชอบต่อการกำกับดูแลกิจการ ซึ่งรวมถึง (1) การกำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์ (2) การกำหนดกลยุทธ์ มาตรการดำเนินการ และ (3) การติดตามดูแล เปิดเผยข้อมูล

- 1.2 การบริหารกิจการควรเป็นไปเพื่อการสร้างคุณค่าให้กิจการอย่างยั่งยืน
 (1) มีผลประกอบการ/สร้างคุณค่ากิจการที่ดีในระยะยาว
 - (2) มีจริยธรรม และมีความรับผิดชอบต่อผู้ถือหุ้น & ผู้มีส่วนได้เสีย
 - (3) เป็นประโยชน์ /ลดการสร้างผลกระทบทางลบต่อสังคม สิ่งแวดล้อม
 - (4) สามารถปรับตัวได้ ภายใต้ความเปลี่ยนแปลงต่างๆ
- 1.3 คณะกรรมการต้องดูแลให้มั่นใจว่า กรรมการและผู้บริหารปฏิบัติหน้าที่ ด้วยความระมัดระวัง (Duty of care) ซื่อสัตย์สุจริต (Duty of Loyalty)

1.4 กำหนดขอบเขตการมอบหมายหน้าที่อย่างชัดเจน



เรื่องที่ควรดูแลให้มีการ ดำเนินการ	เรื่องที่ดำเนินการร่วมกับ ฝ่ายจัดการ	เรื่องที่ควรให้ฝ่าย จัดการเป็นผู้ดำเนินงาน
1.กำหนดเป้าหมายและ แนวคิดหลักขององค์กร (Build central ideas)	 กลยุทธ์ & แผน การบริหารความเสี่ยง 	1. การบริหารงานตาม นโยบายที่ คกก. กำหนด
2. โครงสร้าง และการทำ หน้าที่ของ คกก./กก.	3. วงเงิน & ขอบเขตการมอบ อำนาจให้ฝ่ายจัดการ	2. การจัดซื้อจัดจ้าง
 การสรรหา พัฒนา ค่าตอบแทน ประเมินผล 	4. แผนการจัดสรรทรัพยากรและ งบประมาณ	3. การรับบุคลากรเข้า ทำงาน
CEO	5. นโยบายการบริหารบุคคล	
 4. โครงสร้างค่าตอบแทนที่ เหมาะสม 	6. การติดตามและประเมินผล	
 การสร้างค่านิยม จริยธรรม ขององค์กร และบุคลากร 	7. การเปิดเผยข้อมูล	



กำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมาย ที่เป็นไปเพื่อการสร้างคุณค่าอย่างยั่งยืน





Priorities For 2017

1 Strengthen our focus to drive long-term profitable growth			
Engineering excellence	Operational excellence	Capturing aftermarket value	
Investing in and developing the excellence of our engineering to produce high-performance power systems.	Transforming our manufacturing and supply chain to embed a lean approach across our facilities and processes.	Leveraging our installed base, product knowledge and capabilities to provide outstanding services to customers.	
2 Sustain the strong start to our transformation programme.			
3 Continue to rebuild trust and confidence in our long-term growth prospects.			
4 Develop our long-term vision and strategy.			
Underpinned by a commitment to developing our people and our culture in a safe and ethical environment.			

Business Model

How we create value

Inputs

- People and expertise
- R&D capability
- Supply chain collaboration
- Advanced manufacturing
- Customer relationships
- Financial investment



Value creation

Customers: Differentiated products aligned to their operating requirements

Corporate: Strong market position World-class development and production facilities

Shareholders: Long-term cash flow generation

Manufacturing capability We manufacture a combination of economies of scale, developing a lean management of our supply chain.



 $\widehat{\mathbf{A}}$











Secure and maximise aftermarket opportunity Our equipment is in

service for decades. Our deep design knowledge and in-service experience ensures that we are best placed to optimise product performance and availability.

leading-edge technology and deploying it across our businesses allows us to compete on a global basis and creates high barriers to entry.

Invest in R&D

and skilled people

Developing and protecting



Develop technology that anticipates customer needs Our deep understanding of customer needs drives the development of new technologies and products.



Disciplined capital allocation We allocate our capital

to achieve a balance of financial strength and liquidity to deliver commercial advantage and sustainable long-term shareholder returns.

Investment in future programme development We make significant investment in development programmes which we believe will deliver cost-efficient and competitive next-generation products and services.

Design, make and service

world-class products

We win and retain customers by developing and delivering products and services that provide more capability and offer better through-life value than

those of our competitors.

Engineering excellence

Operational excellence

→ Strong supply chain partnerships

→ Transforming to world-class production

Capturing aftermarket value

 \rightarrow Long-term relationships with civil and

 \rightarrow Decades of in-service experience → Flexible range of service offerings → Growing installed base and global aftermarket footprint

 \rightarrow Sustained cost reduction

→ Cost-focused lean enterprise

→ High performance culture

defence customers

capability

→ Industry-leading R&D → Proven product reliability → Exceptional long-life products → Differentiated products and services

1

Source: Rolls-Royce (2016) **Annual Report.**

22

Management of principal risks

Our risk framework ensures that risks are identified, managed and communicated throughout the Group.





Risk or uncertainty and potential impact	How we manage it	Key controls	Change in risk level	Strategic priorities
Disruptive technologies and business models Disruptive technologies, new entrants with alternative business models or disruptions to key markets or customers could reduce our ability to win sustainable future business, achieve operating results and realise future growth opportunities.	 Horizon and emerging technology scanning, and understanding our competitors, including patent searches. Investing in innovation and new technologies (see page 9). Focusing on enhancing our skills and capabilities to maintain our technology leadership (see page 41). Forming strategic partnerships and conducting joint research programmes. Establishing our digital business. This principal risk is subject to review by the Science & Technology Committee. 	 Strategic planning process Investment review committee Digital board Research & technology board 	N	1 2 3
Product failure Product not meeting safety expectations, or causing significant impact to customers or the environment through failure in quality control.	 Ensuring a culture that puts safety first. Applying our engineering design and validation process from initial design, through production and into service. Reviewing the scope and effectiveness of the Group's product safety policies to ensure that they operate to the highest industry standards. Operating a safety management system (SMS), governed by the product safety review board, and subject to continual improvement based on experience and industry best practice. Product safety training is an integral part of our SMS (see pages 104 and 107). Improving our supply chain quality. 	 Product safety review board Quality compliance audit Engineering technical audit Crisis management team 	()	1 2 3
Business continuity Breakdown of external supply chain or internal facilities that could be caused by destruction of key facilities, natural disaster, regional conflict, financial insolvency of a critical supplier or scarcity of materials which would reduce the ability to meet customer	 Continuing our investment in adequate capacity and modern equipment and facilities (see page 21). Identifying and assessing points of weakness in our internal and external supply chain, our IT systems and the skills of our people. Selecting stronger suppliers, developing dual sources or dual capability (see page 45). Developing and testing site-level incident management and business recovery plans. Providing improved response to supply chain disruption through 	 Crisis management team Major incidents board Quality board and process councils Operations and IT executive teams Supplier audit 	()	2

Source: Rolls-Royce (2016) Annual Report.

เสริมสร้างคณะกรรมการที่เอื้อต่อ การบรรลุผล (Strengthen Board Effectiveness)



- "คณะกรรมการ" ที่เอื้อต่อการบรรลุเป้าหมาย
 - โครงสร้าง/ คุณสมบัติ /การสรรหา
 - การพัฒนา การจัดการ

3

- การประเมินผลรายคณะ/รายคน
- บทบาทหน้าที่ของประธานกรรมการ
 - ดูแลให้คณะกรรมการปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
 - กรรมการช่วยส่งเสริมให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรที่ดี มีจริยธรรม
 - กำหนดวาระการประชุมร่วมกับ CEO ดูแลให้เรื่องสำคัญได้นำเข้าเป็นวาระ
 - จัดสรรเวลาประชุมเพียงพอให้กรรมการอภิปราย และพิจารณาได้รอบคอบ
 - เสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างคณะกรรมการและฝ่ายจัดการ
- ความอิสระของประธานจากฝ่ายจัดการ
 - แยกประธาน CEO
 - ถ้าไม่แยกขัดเจน ควรตั้งกรรมการอิสระคนหนึ่งร่วมกำหนดวาระ การประชุม หรือมีกรรมการอิสระเกินครึ่ง

Issues Discussed:

Board Diversity Women on board Board development Result after evaluation



สรรหาและพัฒนาผู้บริหารระดับสูง และดูแลโครงสร้างการบริหารบุคลากร

- ดูแลให้ CEO ทำหน้าที่เหมาะสม มี succession plan
- ดูแลโครงสร้างค่าตอบแทน (compensation architecture)
- ทำความเข้าใจโครงสร้างความสัมพันธ์ของผู้ถือหุ้นที่อาจมี ผลกระทบต่ออำนาจการควบคุมหรือการบริหารจัดการ
- ติดตามดูแลให้มีการบริหารทรัพยากรบุคคลให้มีความรู้ ความสามารถที่เหมาะสม และควรดูแลให้พนักงานมีความรู้ ความเข้าใจในการบริหารจัดการเงินด้วย



Issues Discussed:

- Succession plan in family business
- Remuneration structure
- Culture & Talent management

โครงสร้างค่าตอบแทน



<u>แนวคิด</u>

Value creation is achieved when individuals with decision rights have the right incentives to make value oriented decision



BOARDS THAT LEAD: WHEN TO TAKE CHARGE, WHEN TO PARTNER, AND WHEN TO STAY OUT OF THE WAY

	Summary of p	licy design changes and link to policy themes		
	Fixed pay	Annual bonus Long-term ince	ntive plan	
	Base Salary	80% Group + 20% individual performance 60%	20% 20%	
	Benefits	25% 75% non-financial financial	EPS TSR	
	Pension	Customer Profit Employee Cash Shareholding rec	luirement	
		40% of award deferred intoThree-year performanceshares for two yearsby two-year hold		
		Malus and clawback		
	* Weightings and non-	nancial measures are as applied in 2017.		
	Element	Commentary	Policy theme	
	Fixed pay	No changes are proposed to the fixed pay element of the remuneration policy approved by shareholders at the 2014 AGM. The new remuneration policy to be approved at the 2017 AGM will continue to apply until the 2020 AGM.		
	Annual bonusPerformance measures remain appropriate following the introduction of customer and employee metrics in 2016. Bonuses are determined primarily by Group financial performance but the Committee may apply non-financial metrics that support the underlying strategic priorities for the forthcoming year.			
	From 2017, Executive Director bonuses will be awarded using a simple additive approach:80% of the award will be based on Group performance.		Simplification	
		 20% of the award will be based on individual performance. 		
		40% of any bonus will be deferred into shares for two years.	Stewardship	
	Long-term incentive plan			
		The structure will be amended so elements are measured independently, rather than using an EPS hurdle and a TSR multiplier.	Simplification	
		The introduction of a two-year shareholding period following the three-year performance period. This includes a requirement to continue to hold shares after participants have left the Group.	Stewardship	
Nursey Bolls-Boyes (2016)		20% of the maximum award will vest for threshold performance (a reduction from 30% in the current remuneration policy).		
ource: Rolls-Royce (2016) Inual Report.		The new remuneration policy includes an overall maximum of up to 300% of salary for the Chief Executive and 250% for other Executive Directors. The intention is that this flexibility will only be used in recruitment (to secure talent across a global and diverse talent pool).	Talent	
		The intended operational maximum for the three-year period of this policy is 250% of salary for the Chief Executive and 225% of salary for other Executive Directors.		

Summary of policy design changes and link to policy themes

DIRECTORS' REPORT



- Innovation ที่สร้างคุณค่าร่วม
- ดูแลให้ฝ่ายจัดการ cascade กลยุทธ์ เป็นแผนดำเนินการ ที่สอดคล้องกับเป้าหมายทางธุรกิจ และรับผิดชอบ เป็นธรรม ต่อผู้เกี่ยวข้อง
- การดูแลให้ฝ่ายจัดการจัดสรร จัดการ ทรัพยากรให้สอดคล้อง สัมพันธ์กัน ไปในทิศทางที่จะทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายได้ โดยดูแบบ end-to-end คำนึงถึงปัจจัยทุกด้าน (6 capital)
- IT Governance

5

- การนำมาใช้อย่างเหมาะสม
- Cyber security

Issues Discussed:

- Culture for innovation
- Cyber security





- การบริหารความเสี่ยง และระบบควบคุมภายใน ที่จะทำให้บรรลุ วัตถุประสงค์ และเป็นไปตามกฎหมาย
- มี AC ดูแลความเพียงพอของระบบ

Issues Discussed:

Risk management – power of 4

- การจัดการความขัดแย้งทางผลประโยชน์ เช่น การดูแลข้อมูลลับ เพื่อไม่ให้เกิดข้อมูลรั่วไหล และมีระบบในการรักษาความลับ
- การต่อต้านคอร์รัปชัน

6

การชี้เบาะแส / การจัดการข้อร้องเรียน

รักษาความน่าเชื่อถือ ทางการเงินและการเปิดเผยข้อมูล

- ดูแลให้รายงานทางการเงินและการเปิดเผยข้อมูลถูกต้อง เพียงพอ
 - มีบุคลากรที่มีคุณภาพเหมาะสม
 - พิจารณาปัจจัย ข้อมูลต่างๆ ก่อนเห็นชอบ
- ดูแลความเพียงพอของสภาพคล่องทางการเงินและความสามารถ ในการชำระหนี้
- กรณีกิจการประสบปัญหาทางการเงิน ดูแล แก้ไขโดยคำนึงถึง ความเป็นธรรมต่อเจ้าหนี้และผู้ถือหุ้น
- พิจารณาจัดทำรายงานความยั่งยืนตามความเหมาะสม

Issues Discussed: Increasing use of integrated report





8

- ดูแลให้ผู้ถือหุ้นมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในเรื่องสำคัญ
- ดูแลให้วันประชุมผู้ถือหุ้น เป็นไปด้วยความเรียบร้อย มีประสิทธิภาพ และเอื้อให้ผู้ถือหุ้นสามารถใช้สิทธิของตน
- ดูแลให้การเปิดเผยมติที่ประชุม และการจัดทำรายงาน การประชุมผู้ถือหุ้น เป็นไปอย่างถูกต้อง ครบถ้วน

Issues Discussed: Use of proxy service

Singapore Business Excellence Model

Based on Malcolm Baldrige Award Model





The Baldrige Values include: Visionary Leadership **Customer-Driven Excellence** Organizational and Personal Learning Valuing Employees and Partners Agility Focus on the Future Managing for Innovation Management by Fact Social Responsibility Focus on Results and Creating Value Systems Perspective

เป้าหมายในการสร้าง self-discipline





Key Message:

CG Code is for business sustainable value creation

ระดับการพัฒนาที่มุ่งหวัง:

I. ปฏิบัติตามเกณฑ์ และมาตรฐานขั้นต่ำ	II. รับผิดชอบต่อสังคม สิ่งแวดล้อม แต่อาจจะ ไม่เชื่อมโยงกับธุรกิจ	III. Integrate เข้าไปในกระบวนการ ทางธุรกิจ เพื่อสร้าง คุณค่าให้กิจการ	
170 บจ. CG ดี, สนใจ ESG	123 บจ. (บาง บ. อาจกลุ่ม III) DJSI, THSI, ESG 100 รางวัลความยั่งยืน	ั้งเป้าปี 63 ให้มี 100 บจ. SD อยู่ในวิสัยทัศน์องค์กร	



การเปิดเผยข้อมูลตามแบบ 56-1: ข้อ 9 การกำกับดูแลกิจการ



ปัจจุบัน	ใหม่
 ให้อธิบายการดำเนินการหรือการปฏิบัติเกี่ยวกับการกำกับดูแล กิจการที่ดี โดยอ้างอิงกับหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี ปี 2555 ออกโดยตลาดหลักทรัพย์ฯ 	1. แก้ไขการอ้างอิงไปที่ CG Code ที่ออกโดยสำนักงาน
 ให้อธิบายการดำเนินการ /การปฏิบัติในเรื่องดังต่อไปนี้ และให้ระบุเรื่อ กำกับดูแลกิจการที่ดี พร้อมทั้งแสดงเหตุผลประกอบด้วย (1) นโยบายการกำกับดูแลกิจการ (2) คณะกรรมการชุดย่อย (3) การสรรหาและแต่งตั้งกรรมการ และผู้บริหารระดับสูงสุด (4) การกำกับดูแลการดำเนินงานของบริษัทย่อยและบริษัทร่วม (5) การดูแลเรื่องการใช้ข้อมูลภายใน (6) ค่าตอบแทนของผู้สอบบัญชี 	งที่ไม่สามารถปฏิบัติตามหลักการ

การเปิดเผยข้อมูลตามแบบ 56-1: ข้อ 9 การกำกับดูแลกิจการ



ปัจจุบัน

9.7 ให้อธิบายเพิ่มเติมการ ปฏิบัติตามหลักการกำกับดูแล กิจการที่ดี ในเรื่องอื่น ๆ นอกเหนือจากข้อข้างต้น และ ระบุเรื่องที่ไม่ปฏิบัติ พร้อม แสดงเหตุผลประกอบ ทั้งนี้ สามารถอ้างอิงไปยังคำอธิบาย ที่เกี่ยวข้องในหัวข้ออื่น หรือ รายงานอื่นที่เปิดเผยทาง website บริษัทก็ได้ 9.7 ให้อธิบายว่า คณะกรรมการเข้าใจบทบาทหน้าที่ ประโยชน์ และหลัก ปฏิบัติของ CG Code ในการสร้างคุณค่าให้แก่กิจการอย่างยั่งยืน มากน้อย เพียงใด และได้ประเมินการนำไปปรับใช้ อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง แล้วหรือไม่ ด้วยวิธีการใด (ดูระดับความเข้าใจ และการประเมินจากตารางแนบ)

ใหม่

<u>คำอธิบาย</u>

- บริษัทอาจเปิดเผยการปฏิบัติตตาม CG Code ในเรื่องอื่นไว้ด้วยก็ได้ เช่น เรื่องที่มีการประเมินตาม CGR หรือ ASEAN CG Scorecard โดย อาจเปิดเผยไว้ในข้อ 9.7 นี้ด้วย หรือจะเปิดเผยแยกตามเนื้อหาที่มีการ อธิบายไว้แล้วก็ได้ เช่น ข้อ 8 โครงสร้างการจัดการ ข้อ 11 การ ควบคุมภายในฯ เป็นต้น
- หากบริษัทยังไม่ได้นำหลักปฏิบัติตาม CG Code ในเรื่องใดไปปรับใช้ ตามระดับที่เหมาะสมกับธุรกิจ ให้คณะกรรมการบันทึกคำอธิบายและ เหตุผลไว้ในการประเมิน เป็นส่วนหนึ่งของรายงานการประชุม คณะกรรมการครั้งนั้นด้วย โดยจะไม่เปิดเผยรายละเอียดเนื้อหาของ มติคณะกรรมการนั้นไว้ในแบบ 56-1 ก็ได้



ขั้นดัน

คณะกรรมการรับทราบหลัก ปฏิบัติตาม CG Code และ ตระหนักถึงบทบาทหน้าที่ใน ฐานะผู้นำ (governing body) ในการสร้างคุณค่าให้แก่กิจการ ้อย่างยั่งยืน และได้ประเมินการ ปฏิบัติตาม CG Code ใน ภาพรวมแล้ว โดยพิจารณาจาก ผลประเมินที่ได้มอบหมายให้.... (เช่น คณะกรรมการชุดย่อย เลขานุการบริษัท ฝ่ายจัดการ) เป็นผู้ประเมินและอธิบาย เบื้องต้น

ขั้นพัฒนา

คณะกรรมการตระหนักถึง บทบาทหน้าที่ในฐานะผู้นำ (governing body) ขององค์กร และมีกรรมการ ... คนที่ได้ศึกษา หรือได้รับฟังคำบรรยายหลัก ปฏิบัติตาม CG Code จนเข้าใจ ประโยชน์และหลักปฏิบัติในการ นำไปใช้สร้างคุณค่าให้แก่กิจการ ้อย่างยั่งยืนเป็นอย่างดีแล้ว รวมทั้งได้ประเมินการปฏิบัติตาม หลักปฏิบัติใน CG Code แต่ละ ข้อ เพื่อให้มั่นใจว่า มีกระบวนการ ที่ได้ปรับใช้ หรือมีแผนพัฒนาให้ เหมาะสมกับธุรกิจแล้ว

ขั้นพัฒนาต่อเนื่อง

คณะกรรมการตระหนักถึง บทบาทหน้าที่ในฐานะผู้นำ (governing body) ขององค์กร และ ้มีกรรมการเกินกว่ากึ่งหนึ่งที่ได้ศึกษา หรือได้รับฟังคำบรรยายหลักปฏิบัติ ตาม CG Code จนเข้าใจประโยชน์ และหลักปฏิบัติในการนำไปใช้สร้าง **คุณค่าให้แก่กิจการอย่างยั่งยืนเป็น** ้อย่างดีแล้ว รวมทั้งได้ประเมิน<u>ผล</u> การปฏิบัติตามหลักปฏิบัติใน CG Code แต่ละข้อ เพื่อให้มั่นใจว่า <u>ผล</u> <u>การปฏิบัติ</u> (outcome) มีความ เหมาะสม หรือมีแผนพัฒนาให้ เหมาะสมกับธุรกิจอย่างต่อเนื่องแล้ว





Q & A