

## การกำกับดูแลกิจการที่ดี

### ความรับผิดชอบของคณะกรรมการ

#### โครงสร้างคณะกรรมการบริษัท

ข้อบังคับของบริษัทฯ กำหนดให้คณะกรรมการของบริษัทฯ ประกอบด้วย กรรมการจำนวนไม่น้อยกว่า 9 ท่าน โดยได้รับการพิจารณาเลือกตั้งจากที่ประชุมใหญ่ผู้ถือหุ้น และกรรมการไม่น้อยกว่ากึ่งหนึ่งของคณะกรรมการทั้งหมดต้องมีถิ่นที่อยู่ในประเทศไทย

คณะกรรมการบริษัท ประกอบด้วย กรรมการอิสระ 4 ท่าน จากจำนวนกรรมการทั้งหมด 11 ท่าน ซึ่งมากกว่า 1 ใน 3 ของกรรมการทั้งคณะ โดยมีรายชื่อและข้อมูลกรรมการอิสระปรากฏอยู่ในหัวข้อรายละเอียดเกี่ยวกับกรรมการและผู้บริหารของบริษัทฯ ซึ่งกรรมการอิสระทุกท่านมีคุณสมบัติความเป็นอิสระครบถ้วนตามที่บริษัทฯ กำหนด สามารถปฏิบัติหน้าที่กรรมการอิสระได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

การแต่งตั้งกรรมการและการคัดเลือกกรรมการอิสระ รวมถึงการกำหนดองค์ประกอบของคณะกรรมการบริษัทที่มีความหลากหลาย และข้อมูลกรรมการ อาทิ อายุ เพศ ประวัติการศึกษา ประสบการณ์ สัดส่วนการถือหุ้น จำนวนปีที่ยังดำรงตำแหน่งกรรมการ และการดำรงตำแหน่งกรรมการในบริษัทจดทะเบียนอื่น ปรากฏรายละเอียดอยู่ในหมวดโครงสร้างการจัดการ

สัดส่วนระหว่างกรรมการที่เป็นผู้บริหารและกรรมการที่ไม่เป็นผู้บริหารที่สะท้อนการถ่วงดุลอำนาจกันอย่างเหมาะสม โดยคณะกรรมการบริษัท มีจำนวน 11 ท่าน ประกอบด้วย กรรมการที่ไม่เป็นผู้บริหาร จำนวน 6 ท่าน (ในจำนวนนี้เป็นกรรมการที่เป็นอิสระ จำนวน 4 ท่าน ซึ่งมากกว่า 1 ใน 3 ของกรรมการทั้งคณะ เป็นไปตามข้อกำหนดของสำนักงาน ก.ล.ต.) และกรรมการที่เป็นผู้บริหาร จำนวน 5 ท่าน

อนึ่ง กรรมการที่ไม่เป็นผู้บริหาร สามารถแสดงความเห็นเกี่ยวกับการทำงานของฝ่ายจัดการได้อย่างอิสระ

#### คณะกรรมการชุดย่อย

เพื่อให้การกำกับดูแลบริษัทฯ เป็นไปอย่างทั่วถึงและสอดคล้องตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี คณะกรรมการบริษัทได้แต่งตั้งคณะกรรมการชุดย่อย ซึ่งมีบทบาทหน้าที่สนับสนุนการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการบริษัท เพื่อพิจารณาประเด็นเฉพาะเรื่อง ช่วยพิจารณากลับกรองการดำเนินงานที่สำคัญเฉพาะเรื่องตามที่ได้รับมอบหมาย และเสนอความเห็นแก่คณะกรรมการบริษัท ตลอดจนมีอำนาจพิจารณาตัดสินใจเรื่องสำคัญในบางเรื่องตามที่คณะกรรมการบริษัทได้ให้อำนาจไว้ ทั้งนี้ รายละเอียดเกี่ยวกับขอบเขตอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการชุดย่อยแต่ละชุด ปรากฏอยู่ในหัวข้อ “โครงสร้างการจัดการ”

สรุปการดำรงตำแหน่งของกรรมการในคณะกรรมการชุดต่าง ๆ (ข้อมูลสิ้นสุด ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562)

รายชื่อกรรมการ	คณะกรรมการ บริษัท	คณะกรรมการ ตรวจสอบ	คณะกรรมการ ความ รับผิดชอบต่อ สังคม และ สิ่งแวดล้อม	คณะกรรมการ สรรหาและ พิจารณา ค่าตอบแทน	คณะกรรมการ บริหาร ความเสี่ยง	คณะกรรมการ กำกับดูแล กิจการ	คณะกรรมการ ลงทุน	คณะกรรมการ บริหาร
1 นายอภิชาติ จูตระกูล <sup>(1)</sup>	C	-	-	-	-	-	C	C
2 นายเจษฎาวัฒน์ เปรียบจริยวัฒน์	M	C	-	C	C	-	-	-
3 นายเศรษฐา ทวีสิน	M	-	C	-	-	-	M	M
4 นายวันจักร์ บุณยศิริ	M	-	-	-	M	-	M	M
5 นายธงชัย จิรสงกรณ์	M	-	-	-	-	-	-	-
6 นายพรกัต อมตวิวัฒน์	M	-	M	M	-	M	-	-
7 นายศุภนิจ จัยวัฒน์	M	M	-	-	M	-	-	-
8 นายกิตติชัย รักตะกนิษฐ	M	M	-	M	M	C	-	-
9 นายวิษญา จาติกวณิช	M	-	-	-	-	M	-	-
10 นายอุทัย อุทัยแสงสุข	M	-	-	-	M	M	M	M
11 นายศุภกรณ์ เวชชาชีวะ	M	-	M	-	-	-	-	-

หมายเหตุ : C หมายถึง ประธาน  
M หมายถึง กรรมการ

(1) นายอภิชาติ จูตระกูล ได้รับแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งประธานกรรมการบริษัทแทน นายไควกัย โปษยานนท์ ซึ่งพ้นจากตำแหน่งกรรมการตามวาระ ตามมติที่ประชุมสามัญผู้ถือหุ้น ประจำปี 2562 เมื่อวันที่ 29 เมษายน 2562

## สรุปการเข้าร่วมประชุมในปี 2562 ของคณะกรรมการบริษัท

ในรอบปี 2562 มีรายละเอียดการเข้าร่วมประชุมคณะกรรมการบริษัทและคณะกรรมการชุดย่อย ดังนี้

รายชื่อกรรมการ	การเข้าร่วมประชุมคณะกรรมการในปี 2562						
	คณะกรรมการบริษัท	คณะกรรมการตรวจสอบ	คณะกรรมการรับฟังข้อคิดเห็นและสิ่งแวงล้อม	คณะกรรมการสรรหาและพิจารณาคำตอบแทน	คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง	คณะกรรมการกำกับดูแลกิจการ	คณะกรรมการลงทุน
1 นายโกวิทชัย โปษยานนท์ <sup>(1)</sup>	5/5	-	-	-	-	-	-
2 นายอภิชาติ จูตระกูล	15/15	-	-	-	-	-	5/5
3 นายเจษฎาวัฒน์ เพรียงจรรย์วัฒน์	15/15	4/4	-	3/3	2/2	-	-
4 นายเศรษฐา ทวีสิน	13/15	-	3/4	-	-	-	4/5
5 นายวันจักร์ บุรณศิริ	14/15	-	-	-	2/2	-	5/5
6 นายธงชัย จิรอลงกรณ์	13/15	-	-	-	-	-	-
7 นายพรทิต อมตวิวัฒน์	14/15	-	4/4	3/3	-	2/2	-
8 นายศุภนิจ จัยวัฒน์	14/15	4/4	-	-	2/2	-	-
9 นายกิตติชัย รัตตะกนิษฐ	14/15	4/4	-	3/3	2/2	2/2	-
10 นายวิษญา จาติกวณิช	14/15	-	-	-	-	2/2	-
11 นายอุทัย อุทัยแสงสุข	13/15	-	-	-	2/2	2/2	5/5
12 นายศุภกรณ์ เวชชาชีวะ	13/15	-	4/4	-	-	-	5/5

หมายเหตุ : (1) นายโกวิทชัย โปษยานนท์ พ้นจากตำแหน่งกรรมการตามวาระ ตามมติที่ประชุมสามัญผู้ถือหุ้น ประจำปี 2562 เมื่อวันที่ 29 เมษายน 2562

นอกจากนี้ เพื่อให้เป็นไปตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี คณะกรรมการบริษัทยังได้กำหนดให้มีการจัดประชุมระหว่างกรรมการที่ไม่เป็นผู้บริหาร เพื่อร่วมให้เสนอข้อคิดเห็นและแนวทางในการบริหารจัดการ รวมทั้ง การดำเนินธุรกิจของบริษัท โดยในปี 2562 มีการประชุมระหว่างกรรมการที่ไม่เป็นผู้บริหาร 1 ครั้ง เมื่อวันที่ 12 ธันวาคม 2562 โดยมีการสรุปประเด็นการพิจารณาและข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ให้คณะกรรมการบริษัทและฝ่ายจัดการรับทราบเพื่อนำไปพัฒนาการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องต่อไป

### บทบาทของประธานกรรมการและกรรมการผู้จัดการใหญ่

ประธานกรรมการและกรรมการผู้จัดการใหญ่ของบริษัทฯ ไม่เป็นบุคคลคนเดียวกัน เพื่อให้มีการแบ่งแยกบทบาทอย่างชัดเจนและมีการถ่วงดุลอำนาจในการดำเนินงาน อนึ่ง แม้ว่าประธานกรรมการจะเป็นตัวแทนจากผู้ถือหุ้นที่มีใช้กรรมการอิสระ แต่อย่างไรก็ตาม จากการพิจารณาของคณะกรรมการสรรหาและพิจารณาคำตอบแทนโดยผ่านความเห็นชอบของคณะกรรมการบริษัทมีความเห็นว่า โครงสร้างดังกล่าวมีความเหมาะสมกับลักษณะการประกอบธุรกิจของบริษัทฯ และเป็นจุดแข็งที่จะช่วยส่งเสริมให้การดำเนิน

ธุรกิจของบริษัทฯ ประสบความสำเร็จและมีการเติบโตอย่างต่อเนื่องได้ เนื่องจากประธานกรรมการเป็นผู้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับธุรกิจของบริษัทฯ มายาวนาน มีประสบการณ์ และความเชี่ยวชาญในธุรกิจพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ สามารถอุทิศเวลาให้แก่บริษัทฯ ได้อย่างเต็มที่ พร้อมทั้งได้ปฏิบัติหน้าที่โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่ายมาโดยตลอด

ประธานกรรมการเป็นผู้นำของคณะกรรมการบริษัท มีหน้าที่และความรับผิดชอบในฐานะกรรมการตามที่กฎหมายกำหนด ซึ่งรวมถึงข้อบังคับของบริษัทฯ และกฎเกณฑ์อื่น ๆ ที่ใช้บังคับ โดยยึดมั่นในจรรยาบรรณและนโยบายการกำกับดูแลกิจการเพื่อเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่กรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานของบริษัทฯ

ทั้งนี้ ประธานกรรมการทำหน้าที่ (1) กำกับ ติดตาม และดูแลให้มั่นใจได้ว่า การปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการบริษัทโดยรวม คณะกรรมการชุดย่อยต่าง ๆ และกรรมการแต่ละคน เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ บรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายหลักขององค์กร (2) กำหนดวาระการประชุมคณะกรรมการบริษัทโดยหารือร่วมกับฝ่ายจัดการพร้อมทั้งทำหน้าที่เป็นประธานในที่ประชุมคณะกรรมการบริษัทและที่ประชุมผู้ถือหุ้น ควบคุมดูแลการประชุมดังกล่าวให้ดำเนินไปอย่างเรียบร้อย เปิดโอกาสให้กรรมการและผู้ถือหุ้นได้แสดงความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะอย่างเต็มที่ในเชิงสร้างสรรค์ภายใต้กฎเกณฑ์ที่เกี่ยวข้องและเป็นอิสระ (3) ดูแลให้มั่นใจว่า กรรมการทุกคนมีส่วนร่วมในการส่งเสริมให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรที่มีจริยธรรมและการกำกับดูแลกิจการที่ดี และประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี (4) สามารถอุทิศและจัดสรรเวลาให้ได้อย่างเพียงพอ อันเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินกิจการของบริษัทฯ (5) ส่งเสริมและสนับสนุนให้กรรมการให้ความเห็นได้อย่างอิสระ และ (6) เสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างกรรมการที่เป็นผู้บริหารและกรรมการที่ไม่เป็นผู้บริหาร และระหว่างคณะกรรมการและฝ่ายจัดการ

กรรมการผู้จัดการใหญ่มีหน้าที่และความรับผิดชอบในการบริหารและจัดการบริษัทฯ ให้มีการดำเนินธุรกิจตามแผนกลยุทธ์ วิสัยทัศน์ และพันธกิจที่กำหนดไว้ โดยมีขอบเขตอำนาจหน้าที่ภายใต้กฎหมาย วัตถุประสงค์ และข้อบังคับของบริษัทฯ ตลอดจนมติที่ประชุมคณะกรรมการและมติที่ประชุมผู้ถือหุ้น

### **หน้าที่และความรับผิดชอบของคณะกรรมการ**

คณะกรรมการบริษัทมีภารกิจและความรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นไปตามข้อกำหนดของกฎหมาย วัตถุประสงค์ ข้อบังคับ กฎเกณฑ์ที่ใช้บังคับ ตลอดจนมติของที่ประชุมผู้ถือหุ้น รวมถึงการพิจารณาและให้ความเห็นชอบ ในการกำหนดนโยบายและทิศทางการบริหารจัดการ เป้าหมายทางการเงิน และงบประมาณ เป็นต้น พร้อมทั้งติดตามดูแลการดำเนินงานให้เป็นไปตามนโยบายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อประโยชน์สูงสุดของผู้ถือหุ้นภายใต้มาตรฐานจริยธรรมด้วยความสุจริตและความระมัดระวัง

นอกจากอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการที่บริษัทฯ ได้เปิดเผยไว้ในส่วนของโครงสร้างการจัดการแล้ว คณะกรรมการบริษัทยังมีบทบาทสำคัญในเรื่องต่าง ๆ ดังนี้

## จริยธรรมธุรกิจ

คณะกรรมการบริษัท มีนโยบายอย่างชัดเจนในการดำเนินธุรกิจอย่างมีจริยธรรม ซื่อสัตย์ สุจริต โดยคณะกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานทุกคนจะต้องปฏิบัติตามหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต ทั้งนี้ มีการจัดทำ “คู่มือการกำกับดูแลกิจการและจรรยาบรรณธุรกิจ” (ฉบับทบทวนและปรับปรุงล่าสุดเมื่อวันที่ 11 มกราคม 2562) ขึ้น เพื่อวางมาตรฐานด้านจริยธรรมในการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ และส่งเสริมแนวปฏิบัติที่ดีในองค์กร รวมไปถึงกระบวนการดำเนินธุรกิจ ด้วยเล็งเห็นว่า หากทุกส่วนงานได้สะท้อนคุณค่าทางจริยธรรมผ่านการดำเนินงานและความมุ่งมั่นแล้ว ย่อมนับเป็นส่วนสำคัญในการเสริมสร้างความเชื่อมั่นให้แก่บริษัทฯ โดยได้กำหนดความคาดหวังที่องค์กรมีต่อพนักงานทุกคน รวมถึงการที่พนักงานทุกคนได้เข้าใจถึงหลักการ แนวปฏิบัติ และเจตนารมณ์ของบริษัทฯ ที่ถ่ายทอดไว้ในคู่มือดังกล่าว โดยบริษัทฯ ถือเป็นสิ่งสำคัญยิ่งที่พนักงานทุกคนจะต้องปฏิบัติตามหลักการต่าง ๆ อย่างเคร่งครัด ตลอดจนมุ่งหวังที่จะเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ดีตามหลักการทำกับดูแลกิจการที่ดีของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย และเน้นย้ำให้เห็นถึงเหตุผลว่าทำไมผู้มีส่วนได้เสียจึงได้เชื่อและไว้วางใจในบริษัทฯ ของเรา และในขณะเดียวกัน ผู้มีส่วนได้เสียยังสามารถกำหนดความคาดหวังในการดำเนินธุรกิจกับบริษัทฯ ได้จากหลักการและแนวปฏิบัติที่กำหนดไว้ในคู่มือฉบับดังกล่าวด้วย

ทั้งนี้ เพื่อเป็นการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ยึดมั่นในจริยธรรม ดำเนินธุรกิจด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต บริษัทฯ จึงกำหนดให้ “Integrity - ซื่อตรง ซื่อสัตย์ ต่อตนเองและองค์กร” เป็นหนึ่งในวัฒนธรรมองค์กรที่สำคัญ โดยมีคณะกรรมการบริษัทเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติตามหลักการทำกับดูแลกิจการและการปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต โปร่งใส เพื่อประโยชน์สูงสุดของบริษัทฯ และผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย รวมทั้งกำกับดูแลให้กลุ่มแสนสิริดำเนินธุรกิจให้สอดคล้องกับกฎ ระเบียบ กฎเกณฑ์ และข้อบังคับต่าง ๆ ของภาครัฐ รวมทั้งปฏิบัติตามหน้าที่กรรมการตามที่องค์กรกำหนด และให้สื่อสารนโยบายดังกล่าวให้แก่ฝ่ายจัดการและพนักงานในทุกระดับอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้ผู้ที่เกี่ยวข้องยึดถือเป็นแนวทางในการปฏิบัติหน้าที่ตามภารกิจของบริษัทฯ ด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต และเที่ยงธรรม ทั้งการปฏิบัติต่อบริษัทฯ และผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่ม สาธารณชน และสังคม โดยมีการติดตามการปฏิบัติตามแนวทางดังกล่าวกับผู้ที่เกี่ยวข้องอย่างสม่ำเสมอ นอกจากนี้ ในการปฏิบัติงานจะต้องมีความรับผิดชอบ รับผิดชอบ และรอบคอบ (Duty of Care) รวมถึงตัดสินใจและทำรายการโดยไม่มี ความขัดแย้งทางผลประโยชน์ (Conflict of Interest) และดำเนินการให้เป็นไปตามกฎหมาย ข้อบังคับ และมติที่ประชุมผู้ถือหุ้นด้วย โดยมีแนวทางปฏิบัติ ดังนี้

คณะกรรมการบริษัทได้กำกับดูแลให้กรรมการทุกคน และการดำเนินงานของทุกหน่วยงานเป็นไปตามกฎหมาย วัตถุประสงค์ ข้อบังคับของบริษัทฯ มติที่ประชุมผู้ถือหุ้น มติที่ประชุมคณะกรรมการบริษัท ระเบียบ กฎเกณฑ์ ข้อบังคับ ขั้นตอนการอนุมัติ ระเบียบ และนโยบายของบริษัทฯ รวมถึงคู่มือกำกับดูแลกิจการและจรรยาบรรณธุรกิจ และกำหนดให้มีระบบการรายงานเป็นลำดับขั้นต่อผู้บริหารที่เกี่ยวข้อง พร้อมทั้งติดตามดูแลการดำเนินงานให้เป็นไปตามนโยบายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อประโยชน์สูงสุดของผู้ถือหุ้นภายใต้มาตรฐานจริยธรรมด้วยความสุจริตและความรับผิดชอบต่อสังคม

การเข้าทำนิติกรรมสัญญาใด ๆ จะต้องผ่านการอนุมัติตามขอบเขตอำนาจหน้าที่ตามที่กฎหมายและข้อบังคับของบริษัทฯ กำหนด รวมถึงระเบียบอำนาจอนุมัติการดำเนินการของบริษัทฯ ด้วย

อนึ่ง การทำรายการกับบุคคลที่เกี่ยวข้องกัน ซึ่งอาจเกิดความขัดแย้งทางผลประโยชน์ บริษัทฯ กำหนดให้ คณะกรรมการตรวจสอบพิจารณาให้ความเห็นก่อนขออนุมัติจากคณะกรรมการบริษัทและผู้ถือหุ้น (กรณี เป็นไปตามเกณฑ์ที่ตลาดหลักทรัพย์ฯ กำหนด) ทุกครั้ง และมีการเปิดเผยสารสนเทศที่สำคัญอย่างครบถ้วน และเป็นไปตามกฎระเบียบ ข้อบังคับที่กำหนด โดยคณะกรรมการบริษัทมีหน้าที่ดูแลให้บริษัทฯ ปฏิบัติตาม หลักเกณฑ์ วิธีการ และการเปิดเผยข้อมูลรายการที่เกี่ยวข้องกัน ตามที่กฎหมายหรือหน่วยงานกำกับดูแล กำหนดไว้อย่างเคร่งครัด

### ความขัดแย้งทางผลประโยชน์

เพื่อป้องกันความขัดแย้งทางผลประโยชน์ คณะกรรมการบริษัทได้ดูแลอย่างรอบคอบเมื่อเกิดรายการที่ อาจมีความขัดแย้งทางผลประโยชน์ โดยกำหนดนโยบายและขั้นตอนการอนุมัติรายการที่เกี่ยวข้องกันไว้เป็น ลายลักษณ์อักษรในข้อบังคับของบริษัทฯ และบริษัทย่อย โดยกำหนดไว้ในกรณีที่บริษัทฯ หรือบริษัทย่อยตกลง เข้าทำรายการที่เกี่ยวข้องกัน หรือรายการได้มาหรือจำหน่ายไปซึ่งสินทรัพย์ของบริษัทฯ หรือบริษัทย่อย ตามความหมายและหลักเกณฑ์ที่กำหนดตามประกาศตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยที่ใช้บังคับกับการทำ รายการที่เกี่ยวข้องกันของบริษัทจดทะเบียน หรือการได้มาหรือจำหน่ายไปซึ่งสินทรัพย์ของบริษัทจดทะเบียน แล้วแต่กรณี ให้บริษัทฯ ปฏิบัติตามหลักเกณฑ์และวิธีการตามที่ประกาศดังกล่าวกำหนดในเรื่องนั้น ๆ ด้วย

คณะกรรมการบริษัทได้ทราบถึงรายการที่มีความขัดแย้งทางผลประโยชน์และรายการที่เกี่ยวข้องกัน และได้ พิจารณาความเหมาะสมอย่างรอบคอบทุกครั้ง รวมทั้งมีการปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ของตลาดหลักทรัพย์ แห่งประเทศไทย โดยในส่วนของราคาและเงื่อนไขเสมือนทำรายการกับบุคคลภายนอก (Arm's Length Basis) และได้เปิดเผยรายละเอียด มูลค่ารายการ คู่สัญญา เหตุผล/ความจำเป็น ไว้ในรายงานประจำปีและ แบบ 56-1 แล้ว นอกจากนี้ กรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานใดที่มีส่วนได้เสียจะไม่ได้รับอนุญาตให้เข้าร่วมใน กระบวนการตัดสินใจหรือออกเสียงลงคะแนนในเรื่องที่อาจมีการขัดกันระหว่างผลประโยชน์ของบริษัทฯ และบุคคลเหล่านั้น

### ระบบการควบคุมและการตรวจสอบภายใน

บริษัทฯ ให้ความสำคัญต่อระบบการควบคุมภายในที่เหมาะสมกับกิจการที่บริษัทฯ ดำเนินอยู่ในปัจจุบัน ทั้งใน ระดับบริหารและระดับปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ จึงได้มีการปรับโครงสร้างองค์กรให้สอดคล้องกับ เป้าหมาย ธุรกิจ หน้าที่ และความรับผิดชอบของแต่ละสายงาน พร้อมทั้งได้กำหนดภาระหน้าที่ อำนาจการ ดำเนินการของผู้ปฏิบัติงานและผู้บริหารไว้เป็นลายลักษณ์อักษรอย่างชัดเจน มีการควบคุมดูแลการใช้ ทรัพย์สินของบริษัทฯ ให้เกิดประโยชน์ และมีการแบ่งแยกหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน ผู้ติดตามควบคุมและประเมินผล ออกจากกัน เพื่อให้เกิดการถ่วงดุลและตรวจสอบระหว่างกันอย่างเหมาะสม นอกจากนี้ ยังมีการควบคุม ภายในที่เกี่ยวกับระบบการเงิน โดยบริษัทฯ ได้จัดให้มีระบบรายงานทางการเงินเสนอผู้บริหารสายงานที่ รับผิดชอบ

บริษัทฯ ได้จัดให้มีการตรวจสอบเพื่อให้มั่นใจว่า การปฏิบัติงานหลักและกิจกรรมทางการเงินที่สำคัญของ บริษัทฯ ได้ดำเนินการตามแนวทางที่กำหนดและมีประสิทธิภาพ รวมถึงตรวจสอบการปฏิบัติตามกฎหมาย และข้อกำหนดที่เกี่ยวข้องกับบริษัทฯ (Compliance Control) และเพื่อให้หน่วยงานตรวจสอบภายในมี

ความเป็นอิสระ สามารถทำหน้าที่ตรวจสอบและถ่วงดุลได้อย่างเต็มที่ คณะกรรมการจึงกำหนดให้มีการรายงานการดำเนินการโดยตรงต่อคณะกรรมการตรวจสอบและได้รับการประเมินผลงานจากคณะกรรมการตรวจสอบด้วย

### การบริหารความเสี่ยง

คณะกรรมการบริษัทได้ให้ความสำคัญเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงเป็นอย่างมาก บริษัทฯ ได้มีการกำหนดและประเมินความเสี่ยงของกิจการ มีการกำหนดมาตรการป้องกันและจัดการความเสี่ยง ซึ่งรวมถึงความเสี่ยงที่มีผลต่อการดำเนินงานของบริษัทฯ โดยมอบให้ฝ่ายจัดการดำเนินการเพื่อประเมินความเสี่ยงและผลกระทบจากเหตุการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ทั้งในแง่ของเศรษฐกิจ การเงิน สังคม และกฎหมาย รวมถึงการแข่งขันในอุตสาหกรรม และกำหนดมาตรการเพื่อจัดการแก้ไขตามความเหมาะสมอย่างสม่ำเสมอ

อนึ่ง บริษัทฯ ได้มีการแต่งตั้งคณะกรรมการตรวจสอบ ซึ่งดำรงตำแหน่งเป็นกรรมการอิสระทุกท่าน เพื่อสอบทานความถูกต้อง การเปิดเผยข้อมูลอย่างเพียงพอ และความน่าเชื่อถือของงบการเงิน ซึ่งมีรายละเอียดขอบเขตหน้าที่และความรับผิดชอบของคณะกรรมการตรวจสอบ ตามที่ระบุไว้ในหัวข้อ “โครงสร้างการจัดการ”

บริษัทฯ มีคณะกรรมการสรรหาและพิจารณาค่าตอบแทนในการกำหนดวิธีการและหลักเกณฑ์ในการสรรหากรรมการบริษัท รวมถึงกำหนดการจ่ายค่าตอบแทนหรือประโยชน์อื่นใดที่เป็นธรรมและสมเหตุสมผล และนำเสนอที่ประชุม ผู้ถือหุ้นเพื่อพิจารณาอนุมัติ

กลยุทธ์และนโยบายที่สำคัญของบริษัทฯ ได้รับการสื่อสารไปยังคณะกรรมการบริษัท ผู้บริหาร และพนักงานทุกคน ผ่านเครื่องมือหรือช่องทางในการสื่อสารที่หลากหลายและเหมาะสมกับเนื้อหา เช่น ระดับผู้บริหารจะสื่อสารผ่านการประชุม Corporate Planning เป็นประจำทุก 6 เดือน เป็นต้น สำหรับในระดับพนักงานทั้งในส่วนของสำนักงานใหญ่ สำนักงานสาขา และพนักงานประจำโครงการจะสื่อสารผ่านสายการบังคับบัญชาตามลำดับ รวมถึงการกำหนดเนื้อหาไว้ในหลักสูตรปฐมนิเทศ การจัดอบรมสัมมนา การสื่อสารภายในองค์กร (ระบบอินทราเน็ตของบริษัทฯ) การเรียนในระบบ E-learning การใช้อีเมล การจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมและสอดคล้องกับนโยบายของบริษัทฯ เป็นต้น โดยคณะกรรมการบริษัทได้ติดตามผลการปฏิบัติและความคืบหน้า ตลอดจนรับทราบรายงานผลการดำเนินงาน และให้ข้อเสนอแนะหรือคำแนะนำแก่ฝ่ายจัดการเป็นประจำทุกไตรมาส

### การดูแลให้กรรมการทุกคนมีความรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่และจัดสรรเวลาอย่างเพียงพอ

ในเดือนธันวาคมของทุกปี กรรมการจะได้รับทราบกำหนดการประชุมคณะกรรมการบริษัทสำหรับการประชุมในรอบปีถัดไปเป็นการล่วงหน้า ทั้งนี้ เพื่อให้คณะกรรมการปฏิบัติหน้าที่ในการประชุมได้อย่างมีประสิทธิภาพและจัดสรรเวลาได้อย่างเพียงพอ โดยในการประชุมคณะกรรมการบริษัทแต่ละวาระมีระยะเวลาพิจารณาที่เพียงพอเหมาะสม ซึ่งกรรมการจะได้รับเอกสารประกอบการประชุมล่วงหน้าอย่างน้อย 5 วัน เพื่อให้มีเวลาศึกษาข้อมูล

อนึ่ง ในปี 2562 คณะกรรมการได้จัดประชุมคณะกรรมการบริษัทขึ้น จำนวน 15 ครั้ง รายละเอียดปรากฏตามหัวข้อโครงสร้างการจัดการ : ตารางสรุปการเข้าร่วมประชุมในปี 2562 ของคณะกรรมการบริษัท

## **การแต่งตั้งกรรมการและผู้บริหาร**

การสรรหาและการแต่งตั้งกรรมการ มีรายละเอียดดังนี้

คณะกรรมการบริษัทแต่งตั้งคณะกรรมการสรรหาและพิจารณาคำตอบแทน ประกอบด้วย กรรมการที่เป็นอิสระและมีได้เป็นผู้บริหาร (Non-executive Directors) จำนวน 3 ท่าน ทำหน้าที่กำหนดโครงสร้างและองค์ประกอบของคณะกรรมการบริษัท ในเรื่องของคุณสมบัติของกรรมการแต่ละคน

ในการสรรหา คัดเลือก และเสนอบุคคลที่สมควรให้ดำรงตำแหน่งกรรมการบริษัทที่ครบวาระ และ/หรือ มีตำแหน่งว่างลง และ/หรือ แต่งตั้งเพิ่ม คณะกรรมการสรรหาและพิจารณาคำตอบแทนจะพิจารณาสรรหาบุคคลโดยคำนึงถึงความรู้ ความสามารถ ความเชี่ยวชาญ และประสบการณ์ มีประวัติการทำงานที่ดี ทัศนคติกว้างไกล รวมทั้งมีคุณธรรมจริยธรรม สามารถอุทิศเวลาให้บริษัทฯ ได้อย่างเพียงพอและเอาใจใส่ ในการปฏิบัติหน้าที่ตามความรับผิดชอบ อันเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินกิจการของบริษัทฯ นอกจากนี้ ยังคำนึงถึงความหลากหลายในโครงสร้างของคณะกรรมการ (Board Diversity) และจัดทำแบบแสดงองค์ประกอบและคุณสมบัติโดยรวม (Skill Matrix) เพื่อกำหนดคุณสมบัติของกรรมการที่ต้องการสรรหา โดยพิจารณาจากทักษะจำเป็นที่ยังขาด รวมถึงคุณสมบัติที่เหมาะสมและสอดคล้องกับองค์ประกอบและโครงสร้างของกรรมการตามแผนกลยุทธ์ทางธุรกิจของบริษัทฯ โดยไม่ได้จำกัดเพศ อายุ เชื้อชาติ สัญชาติ ศาสนา หรือความแตกต่างอื่นใด

คณะกรรมการบริษัทมีคุณสมบัติที่เหมาะสมและสอดคล้องกับกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ ตลอดจนมีความหลากหลายทางความรู้ ความสามารถ ทักษะ ประสบการณ์ และความเชี่ยวชาญ อันเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานของบริษัทฯ ดังนี้



รายชื่อกรรมการ	ความรู้/ทักษะ/ความชำนาญ/ประสบการณ์															
	ธุรกิจของห้างบริษัท/ ความรู้เกี่ยวกับธุรกิจของบริษัท	บัญชี การเงิน และการธนาคาร	เศรษฐศาสตร์	บริหารธุรกิจและการจัดการ	กลยุทธ์การตลาดและการแข่งขัน	ธุรกิจระหว่างประเทศ	การค้า/การลงทุน	การบริหารความเสี่ยง	วิศวกรรมศาสตร์	กฎหมาย/นิติศาสตร์	ด้านที่ดิน	การบริหารทรัพยากรมนุษย์	ทรัพยากรสิ่งแวดล้อม/ การพัฒนาอย่างยั่งยืน	การกำกับดูแลกิจการที่ดี	เทคโนโลยีสารสนเทศ	รัฐศาสตร์/สังคมศาสตร์
1. นายอภิชาติ จูตระกูล	•	•	•	•	•	•	•				•				•	
2. นายเจษฎาวัฒน์ เจริญจรรย์วัฒน์	•	•		•	•			•	•					•		
3. นายเศรษฐา ทวีสิน	•	•		•	•	•	•				•					
4. นายวันจักร์ บุรณศิริ	•	•	•	•	•		•	•	•		•	•		•		
5. นายธงชัย จีรอสถกรณ์	•			•	•		•									
6. นายพรทิด อมตวิวัฒน์	•	•	•	•	•	•	•		•	•	•	•	•	•		•
7. นายศุภนิจ จัยวัฒน์	•		•	•	•		•	•	•					•		
8. นายกิตติชัย รักตะกนิษฐ์	•	•		•	•	•	•					•	•	•		
9. นายวิษญา จาติกวณิช	•			•	•		•							•		
10. นายอุทัย อุทัยแสงสุข	•			•	•	•	•		•		•					
11. นายศุภกรรณ์ เวชชาชีวะ	•		•	•	•	•	•							•		•

หลังจากนั้น จะจัดให้มีการประชุม เพื่อพิจารณาคัดเลือกให้ได้กรรมการที่มีคุณสมบัติที่กำหนดไว้ รวมถึง กลั่นกรองและตรวจสอบรายชื่อผู้ที่จะเสนอชื่อเป็นกรรมการกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง (ถ้ามี) ว่าไม่ได้เป็นผู้ที่ ถูกขึ้นบัญชีดำหรือถอดถอนจากบัญชีรายชื่อที่หน่วยงานเหล่านี้จัดทำขึ้น และเสนอความเห็นต่อ คณะกรรมการบริษัทก่อนที่จะนำเสนอต่อที่ประชุมผู้ถือหุ้นเป็นผู้พิจารณาอนุมัติการเลือกตั้งกรรมการตาม หลักเกณฑ์ต่อไป

ในการนี้ คณะกรรมการบริษัทจะดูแลให้หนังสือเชิญประชุมผู้ถือหุ้น มีข้อมูลอย่างเพียงพอเกี่ยวกับบุคคลที่ ได้รับการเสนอชื่อเพื่อประกอบการตัดสินใจ อันได้แก่ ชื่อ-ชื่อสกุล ประวัติ ประเภทกรรมการที่จะเสนอ แต่งตั้ง จำนวนวาระ/จำนวนปีที่กรรมการรายเดิมนั้นเคยดำรงตำแหน่ง การถือหุ้นในบริษัท จำนวนครั้งใน การเข้าร่วมประชุมคณะกรรมการบริษัท/คณะกรรมการชุดย่อยในรอบปีที่ผ่านมา การดำรงตำแหน่งใน กิจกรรมอื่นที่เป็นบริษัทจดทะเบียน รวมถึงกิจกรรมอื่นที่ไม่ใช่บริษัทจดทะเบียนด้วย กรรมการที่จะเสนอแต่งตั้ง นั้นมีการดำรงตำแหน่งเป็นกรรมการ/ผู้บริหารในกิจการอื่นที่มีสภาพเป็นการแข่งขันทางธุรกิจกับบริษัทฯ หรือไม่ เป็นต้น

คณะกรรมการสรรหาและพิจารณาค่าตอบแทนกำหนดให้มีการทบทวนกฎบัตรของคณะกรรมการสรรหา และพิจารณาค่าตอบแทนเป็นประจำทุกปี ซึ่งรวมถึงการทบทวนหลักเกณฑ์และวิธีการสรรหากรรมการด้วย

โดยหากเป็นการเสนอแต่งตั้งกรรมการรายเดิมให้ดำรงตำแหน่งกรรมการอีกวาระหนึ่ง ก็จะพิจารณาโดยคำนึงถึงผลการปฏิบัติหน้าที่ของกรรมการรายดังกล่าว ประกอบกับผลคะแนนประเมินกรรมการด้วย

อนึ่ง การเลือกตั้งกรรมการของบริษัทฯ จะต้องได้รับอนุมัติจากที่ประชุมใหญ่ของผู้ถือหุ้น เว้นแต่กรณีตำแหน่งกรรมการว่างลงเพราะเหตุอื่นนอกจากการออกตามวาระ ให้คณะกรรมการบริษัทเป็นผู้เลือกบุคคลเข้าดำรงตำแหน่งกรรมการแทนในการประชุมคราวถัดไป โดยบุคคลที่เข้าเป็นกรรมการให้อยู่ในตำแหน่งได้เพียงเท่าวาระที่เหลืออยู่ของกรรมการที่ตนแทน เว้นแต่วาระการดำรงตำแหน่งของกรรมการดังกล่าวจะเหลือน้อยกว่าสองเดือน

คณะกรรมการสรรหาและพิจารณาคำตอบแทนทำหน้าที่หลักในด้านการสรรหากรรมการ และ/หรือ ผู้บริหารระดับสูง เช่น กำหนดนโยบาย หลักเกณฑ์ วิธีการในการสรรหา คัดเลือก และเสนอบุคคลที่สมควรให้ดำรงตำแหน่งกรรมการ และ/หรือ ผู้บริหารระดับสูง เป็นต้น โดยจะเสนอแนะความเห็นต่อคณะกรรมการบริษัท และขอความเห็นชอบ ทั้งนี้ ในการเสนอบุคคลที่สมควรให้ดำรงตำแหน่งกรรมการนั้น จะได้เสนอต่อที่ประชุมผู้ถือหุ้นเป็นผู้พิจารณาอนุมัติการเลือกตั้งกรรมการตามหลักเกณฑ์ต่อไป

#### วิธีการเลือกตั้งกรรมการผ่านที่ประชุมผู้ถือหุ้น

ในการแต่งตั้งคณะกรรมการ ข้อบังคับของบริษัทฯ ได้กำหนดไว้แตกต่างจากที่ระบุไว้ในมาตรา 70 วรรค 1 แห่งพระราชบัญญัติบริษัทมหาชนจำกัด พ.ศ. 2535 โดยกำหนดหลักเกณฑ์ในการเลือกตั้งคณะกรรมการของบริษัทฯ ว่า จะต้องได้รับความเห็นชอบโดยเสียงข้างมากของที่ประชุมผู้ถือหุ้นในการประชุมนั้น โดยให้ผู้ถือหุ้นมีคะแนนเสียงหนึ่งหุ้นเท่ากับหนึ่งเสียง โดยจะเลือกตั้งเป็นรายบุคคลหรือหลายคนรวมเป็นคณะก็ได้ตามที่ที่ประชุมผู้ถือหุ้นเห็นสมควร แต่ผู้ถือหุ้นแต่ละรายจะแบ่งคะแนนเสียงให้แก่คนใดหรือคณะใดมากน้อยเพียงใดไม่ได้ โดยที่ในการประชุมสามัญผู้ถือหุ้นประจำปี

ทุกครั้ง ให้กรรมการออกจากตำแหน่งหนึ่งในสามเป็นอัตรา โดยกรรมการที่พ้นจากตำแหน่งตามวาระอาจได้รับเลือกกลับเข้าดำรงตำแหน่งกรรมการของบริษัทฯ ใหม่ได้

#### การคัดเลือกกรรมการอิสระ

บริษัทฯ ได้กำหนดคุณสมบัติของกรรมการอิสระไว้สอดคล้องกับหลักเกณฑ์ของสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ และข้อกำหนดของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ดังนี้

1. ถือหุ้นไม่เกินร้อยละหนึ่งของจำนวนหุ้นที่มีสิทธิออกเสียงทั้งหมดของบริษัทฯ บริษัทใหญ่ บริษัทย่อย บริษัทร่วม ผู้ถือหุ้นรายใหญ่ หรือผู้มีอำนาจควบคุมของบริษัท ทั้งนี้ ให้นับรวมการถือหุ้นของผู้ที่เกี่ยวข้องของกรรมการอิสระรายนั้น ๆ ด้วย
2. ไม่เป็นหรือเคยเป็นกรรมการที่มีส่วนร่วมบริหารงาน ลูกจ้าง พนักงาน ที่ปรึกษาที่ได้เงินเดือนประจำ หรือผู้มีอำนาจควบคุมของบริษัทฯ บริษัทใหญ่ บริษัทย่อย บริษัทร่วม บริษัทย่อยลำดับเดียวกัน ผู้ถือหุ้นรายใหญ่ หรือของผู้มีอำนาจควบคุมของบริษัทฯ
3. ไม่เป็นบุคคลที่มีความสัมพันธ์ทางสายโลหิตหรือโดยการจดทะเบียนตามกฎหมาย ในลักษณะที่เป็นบิดามารดา คู่สมรส พี่น้อง และบุตร รวมทั้งคู่สมรสของบุตรของผู้บริหาร ผู้ถือหุ้นรายใหญ่ ผู้มีอำนาจควบคุม หรือบุคคลที่จะได้รับการเสนอให้เป็นผู้บริหารหรือผู้มีอำนาจควบคุมของบริษัทฯ หรือบริษัทย่อย

4. ไม่มีหรือเคยมีความสัมพันธ์ทางธุรกิจกับบริษัทฯ บริษัทใหญ่ บริษัทย่อย บริษัทร่วม ผู้ถือหุ้นรายใหญ่ หรือผู้มีอำนาจควบคุมของบริษัทฯ ในลักษณะที่อาจเป็นการขัดขวางการใช้วิจารณญาณอย่างอิสระของตน รวมทั้งไม่เป็นหรือเคยเป็นผู้ถือหุ้นที่มีนัยสำคัญ หรือผู้มีอำนาจควบคุมของผู้ที่มีความสัมพันธ์ทางธุรกิจกับบริษัทฯ บริษัทใหญ่ บริษัทย่อย บริษัทร่วม ผู้ถือหุ้นรายใหญ่ หรือผู้มีอำนาจควบคุมของบริษัทฯ
5. ไม่เป็นหรือเคยเป็นผู้สอบบัญชีของบริษัทฯ บริษัทใหญ่ บริษัทย่อย บริษัทร่วม ผู้ถือหุ้นรายใหญ่ หรือผู้มีอำนาจควบคุมของบริษัทฯ และไม่เป็นผู้ถือหุ้นที่มีนัยสำคัญ ผู้มีอำนาจควบคุมหรือหุ้นส่วนของสำนักงานสอบบัญชี ซึ่งมีผู้สอบบัญชีของบริษัทฯ บริษัทใหญ่ บริษัทย่อยบริษัทร่วม ผู้ถือหุ้นรายใหญ่ หรือผู้มีอำนาจควบคุมของบริษัทฯ สังกัดอยู่
6. ไม่เป็นหรือเคยเป็นผู้ให้บริการทางวิชาชีพใด ๆ ซึ่งรวมถึงการให้บริการเป็นที่ปรึกษากฎหมาย หรือที่ปรึกษาทางการเงิน ซึ่งได้รับค่าบริการเกินกว่าสองล้านบาทต่อปีจากบริษัทฯ บริษัทใหญ่ บริษัทย่อย บริษัทร่วม ผู้ถือหุ้นรายใหญ่ หรือผู้มีอำนาจควบคุมของบริษัทฯ และไม่เป็นผู้ถือหุ้นที่มีนัยสำคัญ ผู้มีอำนาจควบคุม หรือหุ้นส่วนของผู้ให้บริการทางวิชาชีพนั้นด้วย
7. ไม่เป็นกรรมการที่ได้รับการแต่งตั้งขึ้นเพื่อเป็นตัวแทนของกรรมการของบริษัทฯ ผู้ถือหุ้นรายใหญ่ หรือผู้ถือหุ้นซึ่งเป็นผู้ที่เกี่ยวข้องกับผู้ถือหุ้นรายใหญ่
8. ไม่ประกอบกิจการที่มีสภาพอย่างเดียวกันและเป็นการแข่งขันที่มีนัยกับกิจการของบริษัทฯ หรือบริษัทย่อย หรือไม่เป็นหุ้นส่วนที่มีนัยในห้างหุ้นส่วน หรือเป็นกรรมการที่มีส่วนร่วมบริหารงาน ลูกจ้าง พนักงาน ที่ปรึกษาที่รับเงินเดือนประจำ หรือถือหุ้นเกินร้อยละหนึ่งของจำนวนหุ้นที่มีสิทธิออกเสียงทั้งหมดของบริษัทอื่น ซึ่งประกอบกิจการที่มีสภาพอย่างเดียวกันและเป็นการแข่งขันที่มีนัยกับกิจการของบริษัทฯ หรือบริษัทย่อย
9. ไม่มีลักษณะอื่นใดที่ทำให้ไม่สามารถให้ความเห็นอย่างเป็นอิสระเกี่ยวกับการดำเนินงานของบริษัทฯ

ภายหลังได้รับการแต่งตั้งให้เป็นกรรมการอิสระที่มีลักษณะเป็นไปตามข้อ (1) ถึง (9) แล้ว กรรมการอิสระอาจได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการ ให้ตัดสินใจในการดำเนินกิจการของบริษัทฯ บริษัทใหญ่ บริษัทย่อย บริษัทร่วม บริษัทย่อยลำดับเดียวกัน ผู้ถือหุ้นรายใหญ่ หรือผู้มีอำนาจควบคุมของบริษัทฯ โดยมีการตัดสินใจในรูปแบบขององค์คณะ (Collective Decision) ได้

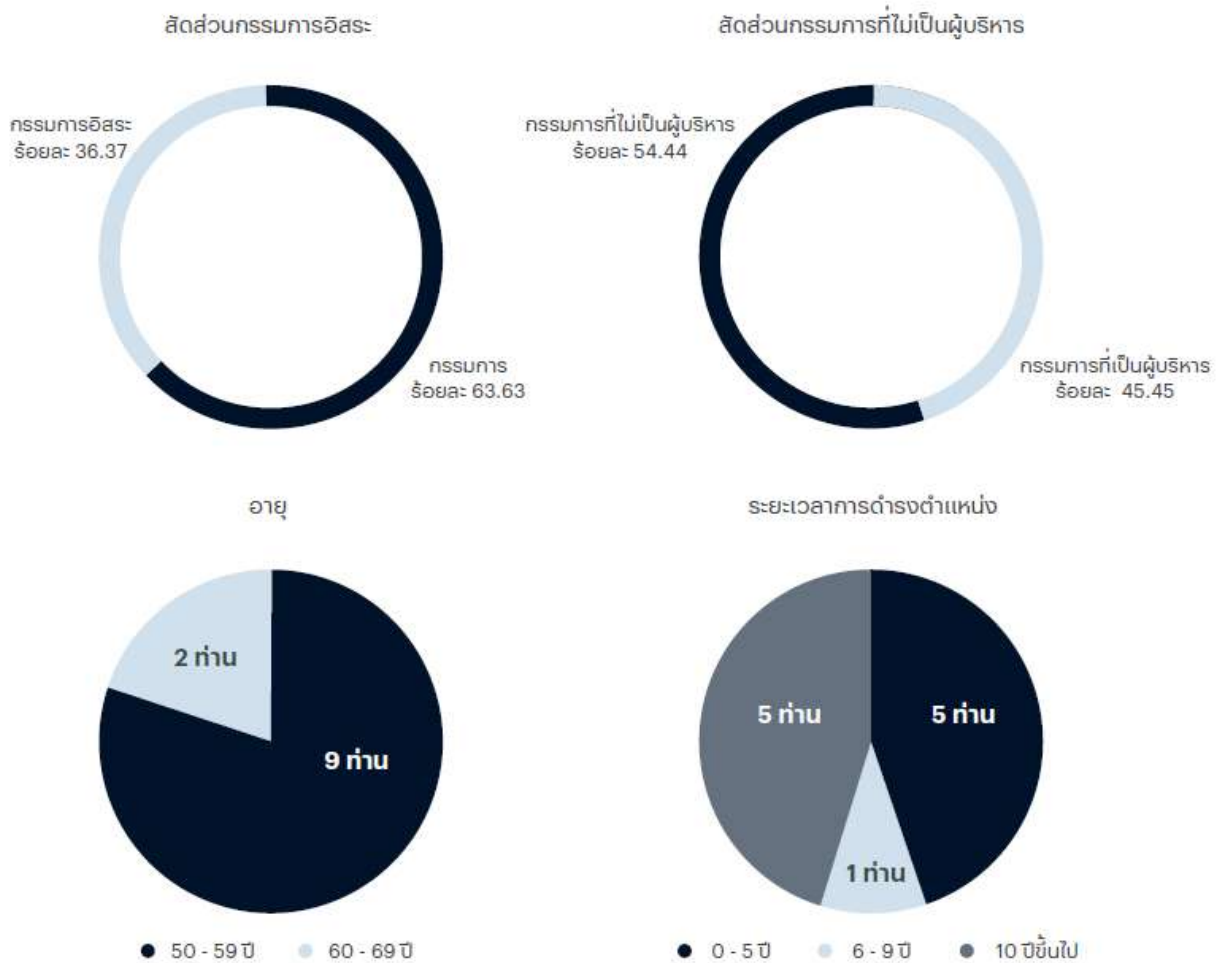
ทั้งนี้ นิยามกรรมการอิสระของบริษัทฯ เป็นไปตามข้อกำหนดขั้นต่ำของสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ และข้อกำหนดของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

#### การปฐมนิเทศกรรมการใหม่

บริษัทฯ ให้ความสำคัญในการจัดปฐมนิเทศให้กับกรรมการใหม่ทุกครั้ง เพื่อให้ทราบถึงบทบาท และความรับผิดชอบ รวมถึงเพื่อให้กรรมการใหม่ได้รับทราบเป้าหมาย วัตถุประสงค์ แผนกลยุทธ์ ลักษณะ แนวทางการดำเนินธุรกิจ และการส่งเสริมความเข้าใจในธุรกิจและการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ของบริษัทฯ ตลอดจนกฎหมายและกฎเกณฑ์ที่เกี่ยวข้อง คู่มีอกำกับดูแลกิจการและจรรยาบรรณธุรกิจ และข้อมูลอื่นที่จำเป็นและเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติหน้าที่ของกรรมการอย่างมีประสิทธิภาพ โดยนำเสนอคู่มือกรรมการ เอกสารและ

ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติหน้าที่ของกรรมการใหม่ เช่น ข้อบังคับของบริษัทฯ โครงสร้างเงินทุน โครงสร้างผู้ถือหุ้น รายงานประจำปี แบบ 56-1 ผลการดำเนินงาน กฎหมาย ข้อพึงปฏิบัติที่ดี กฎเกณฑ์ต่างๆ รวมทั้งข้อมูลอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ โดยมีเลขานุการบริษัทเป็นผู้ประสานงาน ซึ่ง ในปี 2562 ไม่มีการแต่งตั้งกรรมการใหม่แต่อย่างใด

สรุปภาพรวมองค์ประกอบคณะกรรมการบริษัทฯ ข้อมูล ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562



กระบวนการและหลักเกณฑ์ในการประเมินผลงานของคณะกรรมการ

บริษัทฯ ได้มอบหมายให้คณะกรรมการสรรหาและพิจารณาค่าตอบแทน ทำหน้าที่กำหนดหลักเกณฑ์และประเมินผลงานของคณะกรรมการทั้งคณะในแต่ละปี ทั้งนี้ การประเมินผลงานของคณะกรรมการในแต่ละปีมีวัตถุประสงค์เพื่อมุ่งพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานของคณะกรรมการ และหาแนวทางในการปรับปรุงหลักเกณฑ์การประเมินสำหรับปีถัดไป

คณะกรรมการบริษัทได้ทำแบบประเมินผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการบริษัทโดยใช้แนวทางของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย โดยจัดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการปีละ 1 ครั้ง ในการประเมินผลการปฏิบัติงานดังกล่าวเป็นวิธีประเมินด้วยตนเอง (Self-evaluation) ซึ่งเลขานุการบริษัทจะเป็นผู้จัดส่งแบบประเมินและรวบรวมรายงานสรุปผลต่อที่ประชุมคณะกรรมการบริษัทเพื่อร่วมกันพิจารณาผลงานและปัญหาเพื่อการปรับปรุงแก้ไขต่อไป โดยมีเกณฑ์การประเมินผล คิดเป็นร้อยละจากคะแนนเต็ม คือ คะแนนมากกว่าร้อยละ 85 = ดีเยี่ยม คะแนนมากกว่าร้อยละ 75 = ดีมาก คะแนนมากกว่าร้อยละ 65 = ดี คะแนนมากกว่าร้อยละ 50 = พอใช้ และคะแนนต่ำกว่า/เท่ากับร้อยละ 50 = ควรปรับปรุง

อนึ่ง คณะกรรมการบริษัทได้ทำแบบประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี 2562 ซึ่งสรุปผลการประเมิน ดังนี้

## 1. คณะกรรมการบริษัท

### 1.1 การประเมินผลงานประจำปีของคณะกรรมการบริษัท (รายบุคคล)

มีหัวข้อที่ใช้ในการประเมิน ได้แก่ โครงสร้างและคุณสมบัติของคณะกรรมการ การประชุมของคณะกรรมการ บทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบของคณะกรรมการ มีคะแนนเฉลี่ยร้อยละ 96.3 อยู่ในเกณฑ์ดีเยี่ยม

### 1.2 การประเมินผลงานประจำปีของคณะกรรมการบริษัท (ทั้งคณะ)

มีหัวข้อที่ใช้ในการประเมิน ได้แก่ โครงสร้างและคุณสมบัติของคณะกรรมการ การประชุมคณะกรรมการ บทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบของคณะกรรมการ เรื่องอื่น ๆ เช่น ความสัมพันธ์ระหว่างคณะกรรมการและฝ่ายจัดการ การพัฒนาตนเองของกรรมการ และการพัฒนาผู้บริหาร มีคะแนนเฉลี่ยร้อยละ 97.5 อยู่ในเกณฑ์ดีเยี่ยม

## 2. คณะกรรมการชุดย่อย

มีหัวข้อที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีของคณะกรรมการชุดย่อยทุกคณะ ได้แก่ โครงสร้างและคุณสมบัติของคณะกรรมการ การประชุมคณะกรรมการ บทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบของคณะกรรมการ ซึ่งสรุปผลการประเมิน ดังนี้

2.1 คณะกรรมการตรวจสอบ (ทั้งคณะ) มีคะแนนเฉลี่ยร้อยละ 100 อยู่ในเกณฑ์ดีเยี่ยม

2.2 คณะกรรมการสรรหาและพิจารณาค่าตอบแทน (ทั้งคณะ) มีคะแนนเฉลี่ยร้อยละ 99.3 อยู่ในเกณฑ์ดีเยี่ยม

2.3 คณะกรรมการกำกับดูแลกิจการ (ทั้งคณะ) มีคะแนนเฉลี่ยร้อยละ 97.6 อยู่ในเกณฑ์ดีเยี่ยม

2.4 คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง (ทั้งคณะ) มีคะแนนเฉลี่ยร้อยละ 99.4 อยู่ในเกณฑ์ดีเยี่ยม

2.5 คณะกรรมการความรับผิดชอบต่อสังคม ชุมชน และสิ่งแวดล้อม (CSR) (ทั้งคณะ) มีคะแนนเฉลี่ยร้อยละ 100 อยู่ในเกณฑ์ดีเยี่ยม

2.6 คณะกรรมการลงทุน (ทั้งคณะ) มีคะแนนเฉลี่ยร้อยละ 92.8 อยู่ในเกณฑ์ดีเยี่ยม

ทั้งนี้ คณะกรรมการสรรหาและพิจารณาคำตอบแทนจะได้นำผลประเมินการปฏิบัติงานของ คณะกรรมการบริษัทดังกล่าวไปใช้เป็นส่วนหนึ่งของการพิจารณาคำหนดคำตอบแทนกรรมการ ประจำปี นอกเหนือจากผลการดำเนินงานของบริษัทและเกณฑ์พิจารณาอื่น ๆ ด้วย

#### เลขานุการบริษัท

คณะกรรมการบริษัทเป็นผู้พิจารณาแต่งตั้งผู้มีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์เป็นเลขานุการบริษัท เพื่อช่วยสนับสนุนและดูแลกิจกรรมต่าง ๆ ของคณะกรรมการบริษัทให้ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพและ ประสิทธิผล อีกทั้งปฏิบัติหน้าที่ในการให้คำแนะนำเกี่ยวกับกฎหมายและกฎเกณฑ์ต่าง ๆ อันเกี่ยวข้องกับ ธุรกิจที่คณะกรรมการบริษัทจะต้องทราบ ซึ่งคณะกรรมการบริษัทได้มีมติแต่งตั้ง นายพนพร บุญถนอม ให้ ดำรงตำแหน่งเลขานุการบริษัท ตั้งแต่วันที่ 13 สิงหาคม 2551 รายละเอียดประวัติและข้อมูลปรากฏอยู่ใน หมวดโครงสร้างการจัดการ โดยมีหน้าที่ความรับผิดชอบด้านเลขานุการบริษัท ดังนี้

- 1) ให้คำแนะนำด้านการดำเนินงานของบริษัทฯ และคณะกรรมการบริษัทให้เป็นไปตามกฎหมาย วัตถุประสงค์ หนังสือบริคณห์สนธิ ข้อบังคับของบริษัทฯ พระราชบัญญัติหลักทรัพย์และตลาด หลักทรัพย์ พระราชบัญญัติบริษัทมหาชนจำกัด และกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ที่คณะกรรมการต้องรับทราบ และปฏิบัติ รวมทั้งมติที่ประชุมผู้ถือหุ้น
- 2) จัดการประชุมคณะกรรมการบริษัท คณะกรรมการชุดย่อย และการประชุมผู้ถือหุ้นให้เป็นไปตาม ระเบียบ ข้อบังคับ และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง
- 3) จัดทำสรุปเรื่องที่อยู่ภายใต้อำนาจการตัดสินใจของคณะกรรมการ
- 4) ประสานงานกับหน่วยงานภายในบริษัทฯ และเป็นศูนย์กลางการติดต่อสื่อสารข้อมูลข่าวสารระหว่าง กรรมการ ผู้บริหาร และผู้ถือหุ้น
- 5) ดูแลการเปิดเผยข้อมูลและรายงานสารสนเทศตามข้อกำหนดของหน่วยงานกำกับดูแลที่เกี่ยวข้อง
- 6) จัดทำและเก็บรักษาเอกสารเกี่ยวกับทะเบียนกรรมการ หนังสือนัดประชุมคณะกรรมการบริษัทและ รายงานการประชุมคณะกรรมการบริษัท หนังสือนัดประชุมผู้ถือหุ้น และรายงานการประชุมผู้ถือหุ้น
- 7) เก็บรักษารายงานการมีส่วนได้เสียของกรรมการและผู้บริหาร
- 8) ดำเนินการอื่น ๆ ตามที่คณะกรรมการบริษัทมอบหมาย

#### คำตอบแทนของกรรมการและผู้บริหาร

บริษัทฯ ได้กำหนดนโยบายคำตอบแทนกรรมการไว้อย่างชัดเจนและโปร่งใส โดยคำตอบแทนอยู่ในระดับ เดียวกับภาคอุตสาหกรรมเดียวกัน และสูงเพียงพอที่จะดูแลและรักษากรรมการที่มีคุณสมบัติที่ต้องการและ ได้ขออนุมัติจากที่ประชุมผู้ถือหุ้นแล้ว

คณะกรรมการบริษัทได้แต่งตั้งคณะกรรมการสรรหาและพิจารณาคำตอบแทนขึ้น ประกอบด้วยกรรมการที่เป็นอิสระและมีได้เป็นผู้บริหาร (Non-executive Directors) จำนวน 3 ท่าน ทำหน้าที่กำหนดนโยบาย หลักเกณฑ์ และวิธีการในการสรรหาและกำหนดคำตอบแทนของกรรมการและผู้บริหารระดับสูง เพื่อให้ผู้ถือหุ้นและผู้มีส่วนได้เสียมั่นใจได้ถึงตัวบุคคลที่จะเข้ามาดำรงตำแหน่งว่ามีคุณสมบัติและศักยภาพเหมาะสมตรงกับความต้องการของบริษัทฯ ตามหลักของบรรษัทภิบาลที่ดี รวมไปถึงรูปแบบและหลักเกณฑ์การจ่าย

คำตอบแทนที่มีความเหมาะสม เพื่อดูแลผลประโยชน์ของบริษัทฯ อีกทั้งเป็นการตอบแทนและเพื่อจูงใจบุคคลที่ช่วยให้งานของบริษัทฯ ประสบผลสำเร็จ

ในส่วนของการกำหนดคำตอบแทนกรรมการ สำหรับกรรมการและกรรมการชุดย่อย ทั้งรูปแบบที่เป็นตัวเงินและมีใช้ตัวเงินนั้น คณะกรรมการบริษัทจะพิจารณาตามข้อเสนอแนะของคณะกรรมการสรรหาและพิจารณาคำตอบแทน โดยเทียบเคียงกับอัตราค่าตอบแทนกรรมการในกลุ่มธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ที่อยู่ในระดับเดียวกัน รวมถึงความเหมาะสมกับขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบของกรรมการและกรรมการชุดย่อย ซึ่งประกอบด้วย เบี้ยประชุมและเงินเดือน นอกจากนี้ มีคำตอบแทนพิเศษสำหรับกรรมการที่มีได้เป็นผู้บริหาร ซึ่งคณะกรรมการบริษัทโดยการเสนอแนะของฝ่ายจัดการ จะมีการนำเสนอต่อที่ประชุมผู้ถือหุ้นเพื่อพิจารณาอนุมัติการกำหนดคำตอบแทนกรรมการสำหรับกรรมการและกรรมการชุดย่อย ดังกล่าวด้วย ทั้งนี้ รายละเอียดคำตอบแทนของกรรมการแต่ละคนและผู้บริหาร ได้เปิดเผยไว้ในหัวข้อ “โครงสร้างการจัดการ” หัวข้อย่อย “คำตอบแทนกรรมการเป็นรายบุคคลที่ได้รับในฐานะกรรมการบริษัท ในปี 2562”

## การพัฒนากรรมการและผู้บริหาร

### การพัฒนากรรมการ

บริษัทฯ คำนึงถึงความสำคัญของกรรมการซึ่งเป็นกลไกที่สำคัญในการกำหนดแนวนโยบายและแผนงานในการที่จะทำให้บริษัทฯ บรรลุเป้าหมายในทางธุรกิจ และดูแลผลประโยชน์ของผู้ถือหุ้นทั้งหลายซึ่งได้ไว้วางใจแต่งตั้งกรรมการเพื่อกำหนดหน้าที่ในการกำหนดนโยบาย และกำกับดูแลการทำงานของฝ่ายบริหาร บริษัทฯ จึงมีเป้าหมายในการพัฒนากรรมการทุกท่านให้มีความรอบรู้ในเรื่องที่จำเป็นและเกี่ยวข้องกับการทำงานอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ โดยการสนับสนุนและส่งเสริมทั้งในด้านของการจัดสรรเวลาและค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องให้กรรมการ กรรมการตรวจสอบ ผู้บริหาร รวมทั้ง ผู้ปฏิบัติงานด้านเลขานุการบริษัทได้เข้าร่วมการอบรม สัมมนา กับหน่วยงานต่าง ๆ เช่น ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย และสมาคมบริษัทจดทะเบียนไทย เป็นต้น เพื่อให้ผู้เข้าอบรม สัมมนา ดังกล่าวได้มีความรู้ ความเข้าใจ และได้รับทราบกฎหมาย หลักเกณฑ์ ความรับผิดชอบ รวมทั้งข้อมูลในด้านต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติหน้าที่ อันจะนำไปสู่การปรับปรุงการปฏิบัติงานต่อไปในอนาคต

นอกจากนี้ หากมีการแต่งตั้งกรรมการใหม่ เลขานุการคณะกรรมการในฐานะผู้รับผิดชอบงานด้านเลขานุการบริษัทจะจัดเตรียมเอกสารและข้อมูลต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์เพื่อส่งเสริมให้กรรมการได้ทราบถึงบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบในฐานะกรรมการของบริษัทฯ เช่น คู่มือกรรมการบริษัทจดทะเบียน ซึ่งจัดทำโดยสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ และหลักเกณฑ์ในเรื่องภาระหน้าที่และความรับผิดชอบในการรายงานการถือหลักทรัพย์ในบริษัท ตามมาตรา 59 และบทกำหนดโทษตามมาตรา 275 แห่ง

พระราชบัญญัติหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์พ.ศ. 2535 เป็นต้น อันเป็นข้อมูล รายละเอียดของภาระหน้าที่ และความรับผิดชอบตามกฎหมายที่กรรมการต้องยึดถือและ ปฏิบัติ รวมทั้งในส่วนที่เป็นข้อพึงปฏิบัติที่ดี (Best Practice) ที่จะใช้เป็นแนวทางในการ ทำงานให้เป็นไปตามมาตรฐานเป็นที่ยอมรับในระดับสากล

#### การพัฒนาผู้บริหารและแผนการสืบทอดงาน

บริษัทฯ มีความมุ่งมั่นในการพัฒนาผู้บริหารทั้งในระดับกลางไปจนถึงระดับสูงเพื่อการสืบทอดงานอย่างต่อเนื่อง โดยในการวางแผนและการทำงานในส่วนต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นในแง่ของการพัฒนาผลิตภัณฑ์ การตลาดและการขาย การเงิน ตลอดจนงานในส่วนสนับสนุน ทั้งหลาย จะกำหนดให้มีกลุ่มคณะทำงานที่ประกอบด้วยผู้บริหารระดับสูง และผู้บริหารในแต่ละสายงานมาประชุมร่วมกันเพื่อกำหนดแผนการทำงานและการประสานงาน ซึ่งอาจมีหลายคณะตามความเหมาะสม เช่น คณะทำงานในการพิจารณาโครงการใหม่ โดยจะทำหน้าที่ในการพิจารณาตัดสินใจในการลงทุนซื้อที่ดินหรือลงทุนอื่น ๆ หรือคณะทำงานที่พิจารณาเกี่ยวกับการเงินของบริษัทฯ หรือคณะทำงานในการพัฒนาผลิตภัณฑ์และการตลาด เป็นต้น โดยในคณะทำงานเหล่านี้จะประกอบด้วยประธานอำนวยการ กรรมการผู้จัดการใหญ่ ประธานผู้บริหารสายงานการเงินและสนับสนุนธุรกิจ ประธานผู้บริหารฝ่ายปฏิบัติการ เป็นแกนหลัก และมีบรรดาผู้บริหารอื่น ๆ ในระดับต่าง ๆ ของสายงานที่เกี่ยวข้องและสัมพันธ์กันเข้าร่วมในการทำงานในกลุ่มคณะทำงานแต่ละคณะ ซึ่งบริษัทฯ เชื่อมั่นว่า ด้วยแนวทางในการทำงานดังกล่าวนี้จะเป็นวิธีหนึ่งที่จะช่วยพัฒนาศักยภาพในการทำงานของผู้บริหารอย่างมาก เนื่องจากได้มีส่วนร่วมและได้เป็นส่วนหนึ่งในการกำหนดแผนและการปฏิบัติงาน และได้เห็นและสัมผัสการทำงานของผู้บริหารในสายงานอื่น ๆ ด้วย นอกจากนี้ ยังได้มีโอกาสดูแลและได้รับการถ่ายทอดประสบการณ์ในการทำงานจากผู้บริหารระดับสูงในการปฏิบัติงานจริงด้วย จะเห็นว่า วิธีการทำงานดังกล่าวนอกจากจะเป็นการพัฒนาผู้บริหารที่ดีแล้ว ยังจะทำให้งานมีความต่อเนื่อง สามารถสืบทอดงาน และถ่ายโอนความรับผิดชอบระหว่างผู้บริหารทั้งในระดับเดียวกันในต่างสายงาน และจากผู้บริหารระดับสูงได้โดยคล่องตัว เนื่องจากไม่ยึดติดกับตัวบุคคล เป็นการทำงานในลักษณะของทีม การที่ได้ร่วมอยู่ในกลุ่มคณะทำงานแต่ละคณะที่ทำงานสอดคล้องกัน ทำให้มีการสืบทอดงานอย่างค่อยเป็นค่อยไปในลักษณะของการทำงานร่วมกันซึ่งจะได้ศึกษาและถ่ายทอดงาน รวมทั้งความรับผิดชอบที่สำคัญไปพร้อมกัน

#### *แผนสืบทอดตำแหน่งผู้บริหารระดับสูง*

คณะกรรมการบริษัทมอบหมายให้คณะกรรมการสรรหาและพิจารณาค่าตอบแทน รับผิดชอบในการศึกษาและกำหนดกรอบดำเนินการที่นำไปสู่การปฏิบัติ พร้อมทั้งจัดให้มีการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่งและแผนพัฒนาสำหรับกรรมการและผู้บริหารระดับสูง ทั้งนี้



เพื่อให้การบริหารงานของบริษัทฯ ดำเนินไปได้อย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับกลยุทธ์ของ บริษัทฯ และเตรียมความพร้อมให้แก่ผู้สืบทอดตำแหน่ง โดยมีแนวทางดังนี้

หากตำแหน่งประธานอำนวยการหรือกรรมการผู้จัดการใหญ่ ว่างลงหรือผู้อยู่ในตำแหน่งไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งได้ บริษัทฯ จะจัดให้มีผู้บริหารในระดับใกล้เคียงหรือระดับรองเป็นผู้รักษาการในตำแหน่งจนกว่าจะมีการสรรหาบุคคลที่มีคุณสมบัติตามหลักเกณฑ์ที่ บริษัทฯ กำหนด โดยพิจารณาจากทักษะ ความรู้ ความสามารถ ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน รวมถึงวิสัยทัศน์และประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องสอดคล้องกับธุรกิจของบริษัทฯ เป็นสำคัญ

ทั้งนี้ บริษัทฯ มีการวางแผนการสืบทอดตำแหน่งของผู้บริหาร โดยมีกระบวนการตาม โครงการ Successor Development Programme ดังนี้

- 1) วิเคราะห์สถานการณ์ด้านการประกอบธุรกิจของบริษัทฯ ทั้งในด้านกลยุทธ์ นโยบาย และแผนการลงทุน รวมถึงแผนงานการขยายตัวทางธุรกิจ
- 2) กำหนดตำแหน่งงานหลักในการสืบทอดตำแหน่ง โดยพิจารณาใน 3 ด้าน ได้แก่ (1) Core Business (2) Critical Task และ (3) Specialised Leadership
- 3) กำหนดคุณสมบัติที่จำเป็นต่อตำแหน่ง (Successor Profile) เช่น ความรู้ ความสามารถ และทักษะจำเป็นที่ต้องมีในตำแหน่ง กำหนดความสามารถ (Competency) ที่สำคัญต่อการทำงาน คุณลักษณะของผู้ดำรงตำแหน่ง การศึกษา Culture Competency รวมถึงประวัติการทำงาน ตลอดจนบทบาทหน้าที่ที่รับผิดชอบในตำแหน่งปัจจุบันและในอนาคต
- 4) คัดเลือกผู้สืบทอดตำแหน่ง (Successor Candidate)
- 5) ประเมินความพร้อมของผู้สืบทอดตำแหน่ง
- 6) พัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง โดยจัดทำแผนพัฒนาเป็นรายบุคคล (Individual Development Plan)

สำหรับผู้บริหารระดับกลางนั้น บริษัทฯ มีการพัฒนาและจัดทำแผนการสืบทอดงานอย่างต่อเนื่องเช่นกัน โดยผู้บริหารระดับสูงในแต่ละสายงานจะต้องพิจารณาและสนับสนุนให้ผู้บริหารในระดับกลางและพนักงานในสายงานได้มีการพัฒนาศักยภาพเพิ่มขึ้นเพื่อให้สามารถรับผิดชอบงานด้านการบริหารและทำงานแทนตนได้ โดยที่ผู้บริหารระดับกลางที่มีศักยภาพในทุกสายงานจะได้รับการเสนอชื่อเพื่อคัดเลือกเข้าร่วมโครงการ SLP (Sansiri Leadership Programme) ซึ่งเป็นโครงการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการเพื่อสนับสนุน เสริมสร้างศักยภาพด้านการบริหารงาน เพื่อเตรียมความพร้อมในการเป็นผู้บริหาร โดยพนักงานจะได้เรียนรู้ถึงกระบวนการและกลยุทธ์ในการบริหารแนวใหม่ รวมถึงการที่จะเป็นผู้นำที่ดีและมีประสิทธิภาพในอนาคต นอกจากนี้ ยังเป็นการสร้างเครือข่าย (Network) ในการประสานงานและให้ความร่วมมือช่วยเหลือในการทำงานในระหว่างสายงานต่าง ๆ ได้ ด้วย เนื่องจากพนักงานที่เข้าร่วมโครงการต้องเข้าเรียนและทำกิจกรรมร่วมกัน ในส่วน ของพนักงานในระดับต่ำลงมา บริษัทฯ จะมีโครงการค้นหาพนักงานที่มีศักยภาพสูง โดยจะ

เป็นการคุยกันในระหว่างผู้บริหารระดับสูงในสายงานต่าง ๆ ที่ทำงานเกี่ยวข้องกัน ทำการคัดเลือกพนักงานที่มีทักษะการทำงานและทัศนคติที่ดีเข้ามาร่วมฝึกอบรมในลักษณะ On the Job Training เพื่อให้สามารถเติบโตขึ้นเป็นผู้บริหารระดับต้นและระดับกลางตามลำดับ

นอกจากนี้ บริษัทฯ ยังให้การสนับสนุนโครงการสัมมนา/ดูงานทั้งภายในและภายนอกประเทศ เพื่อเพิ่มพูนทักษะ ความรู้ และเปิดโลกทัศน์ใหม่ ๆ ให้กับพนักงานในการนำไปใช้ในการปฏิบัติงานจริง ซึ่งผู้บริหารระดับกลางทุกคนจะได้มีโอกาสเข้าเรียนในโครงการอบรมสัมมนาที่สำคัญ เพื่อพัฒนาศักยภาพในการเป็นผู้นำและการบริหารงาน

### **การกำกับดูแลการดำเนินงานของบริษัทย่อย**

คณะกรรมการบริษัท ได้แต่งตั้งประธานอำนวยการ กรรมการผู้จัดการใหญ่ ประธานผู้บริหารสายงานการเงินและสนับสนุนธุรกิจ ประธานผู้บริหารฝ่ายปฏิบัติการ และ/หรือ ผู้บริหารระดับสูงของบริษัทฯ เข้าดำรงตำแหน่งกรรมการบริษัทย่อยที่บริษัทฯ ถือหุ้นร้อยละ 100 ซึ่งบุคคลที่ได้รับแต่งตั้งให้เป็นกรรมการในบริษัทย่อย มีหน้าที่ดำเนินการเพื่อประโยชน์ที่ดีที่สุดของบริษัทที่ตนดำรงตำแหน่งกรรมการ และกำกับดูแลให้มีการจัดเก็บข้อมูลและการบันทึกบัญชีของบริษัทย่อย เพื่อให้บริษัทฯ สามารถตรวจสอบและรวบรวมมาจัดทำงบการเงินรวมได้ทันตามกำหนด รวมทั้งกำกับดูแลให้นโยบายที่สำคัญของบริษัทย่อยมีการดำเนินการที่เป็นไปในทิศทางเดียวกันกับบริษัทฯ

### **การดูแลเรื่องการใช้ข้อมูลภายใน**

บริษัทฯ ได้กำหนดให้กรรมการและผู้บริหารที่มีหน้าที่รายงานการถือหลักทรัพย์ตามนิยามของสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ ได้ลงนามรับทราบถึงภาระหน้าที่ในการรายงานการเปลี่ยนแปลงการถือหลักทรัพย์ของบริษัทฯ ภายใน 3 วันทำการ นับจากวันที่มีการเปลี่ยนแปลง โดยให้ลงนามตั้งแต่เมื่อแรกเข้ารับตำแหน่ง รวมทั้งส่งสำเนารายงานการเปลี่ยนแปลงการถือหลักทรัพย์ต่อบริษัทฯ ในทุกครั้งที่มีการเปลี่ยนแปลง ซึ่งเป็นมาตรการหนึ่งที่ทำให้บริษัทฯ สามารถตรวจสอบว่ามีการซื้อขายหุ้นโดยการใช้ข้อมูลภายในของบุคคลดังกล่าว

นอกจากนี้ บริษัทฯ ยังได้กำหนดนโยบายเกี่ยวกับการเปิดเผยข้อมูลที่เป็นสาระสำคัญของบริษัทฯ ไว้ โดยบริษัทฯ ได้แจ้งให้คณะกรรมการและผู้บริหาร หรือหน่วยงานที่ได้รับทราบข้อมูลภายในที่เป็นสาระสำคัญ ที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงราคาหลักทรัพย์ จะต้องระงับการซื้อขายหลักทรัพย์ของบริษัทฯ ในช่วง 1 เดือนก่อนที่งบการเงินหรือข้อมูลภายในนั้น

จะเปิดเผยต่อสาธารณชน พร้อมทั้งกำชับให้มีการเปิดเผยเฉพาะผู้ที่เกี่ยวข้องและจำเป็นต้องใช้ข้อมูลดังกล่าวเท่านั้น โดยจะมีการเปิดเผยข้อมูลดังกล่าวให้แก่ผู้บริหารอื่นพร้อม ๆ กับการเปิดเผยข้อมูลดังกล่าวต่อสาธารณชน ด้วยวิธีการดังกล่าว บริษัทฯ เชื่อว่า หากเกิดการนำข้อมูลภายในไปใช้เพื่อเป็นประโยชน์ส่วนตัว จะสามารถกำหนดขอบเขตในการสอบสวนและนำตัวผู้กระทำความผิดมาลงโทษได้อย่างมีประสิทธิภาพ

## การดูแลให้มีระบบการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในที่เหมาะสม

บริษัทฯ มุ่งมั่นที่จะพัฒนาและปรับปรุงระบบการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรอย่างต่อเนื่องตามหลักการและมาตรฐานสากล (COSO-ERM) ภายใต้แนวคิดที่ว่า การบริหารความเสี่ยงไม่ใช่กิจกรรมที่ถูกแยกออกจากกิจกรรมหรือกระบวนการหลักขององค์กร แต่ถือเป็นส่วนหนึ่งในการกำกับดูแลกิจการ การวางแผน และการกำหนดกลยุทธ์ทั้งในระดับฝ่ายงานและระดับองค์กร ภายใต้การกำกับดูแลของคณะกรรมการบริษัท ที่มอบหมายแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงชุดย่อยให้มีหน้าที่ดูแลบริหารงานด้านความเสี่ยงเชิงนโยบาย และการกำกับจนเกิดความมั่นใจได้ว่าบริษัทฯ และบริษัทย่อยมีวิธีการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม ดำเนินการขับเคลื่อนและสนับสนุนกระบวนการบริหารความเสี่ยงโดยทีมส่วนงานบริหารความเสี่ยงและผู้ดูแลความเสี่ยงจากแต่ละส่วนงานธุรกิจ ด้วยการพิจารณาปัจจัยภายนอกและภายในองค์กรทั้งทางด้านกลยุทธ์ ด้านการปฏิบัติงาน ด้านการเงิน และด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับ ประกอบกับหลักเกณฑ์การประเมินเหตุการณ์ความเสี่ยงในมุมมองของโอกาสและผลกระทบจากเหตุการณ์ความเสี่ยง เพื่อจัดลำดับความสำคัญของการกำหนดมาตรการควบคุม และ/หรือ ลดระดับความเสี่ยงจนอยู่ในระดับที่บริษัทฯ ยอมรับได้ ตลอดจนการจัดทำทะเบียนความเสี่ยงในระดับฝ่ายงานและระดับองค์กร ที่จะถูกรวบรวมและสรุปผลการดำเนินการ รายงานต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงชุดย่อยในทุกไตรมาส และรายงานต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงอย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง

คณะกรรมการบริษัทพิจารณาแต่งตั้งคณะกรรมการตรวจสอบ ประกอบด้วย กรรมการอิสระจำนวน 3 ท่าน ซึ่งเป็นผู้ทรงคุณวุฒิในหลายด้าน มีความรู้และประสบการณ์เพียงพอที่จะทำหน้าที่สอบทานความน่าเชื่อถือของงบการเงิน และกรรมการตรวจสอบทุกท่านไม่ได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการบริษัทให้พิจารณาตัดสินใจในการดำเนินกิจการใดๆ ของบริษัทฯ ซึ่งสอดคล้องตามข้อกำหนดของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย โดยในแต่ละรอบปีคณะกรรมการตรวจสอบได้จัดให้มีการประชุมทั้งสิ้นอย่างน้อย 4 ครั้ง เพื่อพิจารณาสอบทานงบการเงินรายไตรมาสและประจำปีของบริษัทฯ และบริษัทย่อย เพื่อนำเสนอให้คณะกรรมการบริษัทพิจารณาอนุมัติ รวมถึงสอบทานระบบการควบคุมภายในอย่างสม่ำเสมอ พร้อมทั้งให้ข้อเสนอแนะด้านการควบคุมภายใน เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ติดตาม และสอบทานการเปิดเผยข้อมูลรายการระหว่างกันของบริษัทฯ กับบริษัทย่อย และบริษัทร่วม ที่อาจมีความขัดแย้งทางผลประโยชน์ พร้อมทั้งสนับสนุนให้บริษัทฯ เข้าร่วมเป็นสมาชิกแนวร่วมปฏิบัติของภาคเอกชนไทยในการต่อต้านการทุจริต สอบทานการปฏิบัติตามกฎหมายว่าด้วยหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ ข้อกำหนดของตลาดหลักทรัพย์ และกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจของบริษัทฯ อย่างสม่ำเสมอ ทบทวนกฎบัตรคณะกรรมการตรวจสอบ ในส่วนที่เกี่ยวกับขอบเขตหน้าที่และความรับผิดชอบของคณะกรรมการตรวจสอบ พิจารณาคัดเลือก เสนอแต่งตั้งผู้สอบบัญชี รวมทั้งกำหนดค่าตอบแทนของผู้สอบบัญชี โดยมีมติเสนอต่อคณะกรรมการบริษัท ทั้งนี้ คณะกรรมการตรวจสอบได้ให้ความเห็นถึงความเพียงพอของระบบการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในซึ่งเปิดเผยไว้ในรายงานประจำปี

บริษัทฯ มีการกำหนดนโยบายควบคุมการเข้าถึงระบบสารสนเทศโดยเฉพาะข้อมูลที่มีผลต่อราคาหลักทรัพย์ และข้อมูลเชิงการแข่งขันเพื่อความได้เปรียบในการดำเนินธุรกิจให้มีความมั่นคงปลอดภัย โดยควบคุมการเข้าถึงให้ทำได้เฉพาะผู้ที่ได้รับอนุญาตเท่านั้น และมีการทบทวนสิทธิในการเข้าถึงข้อมูลอย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง

เพื่อเป็นการป้องกันและติดตามการใช้ประโยชน์อันมิควรในทรัพย์สิน ข้อมูล และโอกาสของบริษัทฯ คณะกรรมการได้ดูแลอย่างรอบคอบเมื่อเกิดรายการที่อาจมีความขัดแย้งทางผลประโยชน์ โดยกำหนดนโยบายและขั้นตอนการอนุมัติรายการที่เกี่ยวข้องโยงกันไว้เป็นลายลักษณ์อักษรในข้อบังคับของบริษัทฯ และบริษัทย่อย โดยกำหนดไว้ในกรณีของบริษัทฯ หรือบริษัทย่อยตกลงเข้าทำรายการที่เกี่ยวข้องโยงกัน หรือรายการได้มาหรือจำหน่ายไปซึ่งสินทรัพย์ของบริษัทฯ หรือบริษัทย่อย ตามความหมายและหลักเกณฑ์ที่กำหนดตามประกาศตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยที่ใช้บังคับกับการทำรายการที่เกี่ยวข้องโยงกันของบริษัทจดทะเบียน โดยในส่วนของราคาและเงื่อนไขเสมือนทำรายการกับบุคคลภายนอก (Arm's Length Basis) และได้เปิดเผยรายละเอียด มูลค่ารายการ คู่สัญญาเหตุผล/ความจำเป็น ไว้ในรายงานประจำปีและแบบ 56-1 ทั้งนี้ กรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานใดที่มีส่วนได้เสีย จะไม่ได้รับอนุญาตให้เข้าร่วมในกระบวนการตัดสินใจหรือออกเสียงลงคะแนนในเรื่องที่อาจมีการขัดกันระหว่างผลประโยชน์ของบริษัทฯ และบุคคลเหล่านั้น นอกจากนี้ ในการดำเนินการดังกล่าวจะไม่มีลักษณะเป็นการมอบอำนาจที่ทำให้ผู้รับมอบอำนาจสามารถอนุมัติรายการที่ตนหรือบุคคลที่อาจมีความขัดแย้ง มีส่วนได้เสีย หรืออาจมีความขัดแย้งทางผลประโยชน์ในลักษณะอื่นใดกับบริษัทฯ หรือบริษัทย่อย