

หลักการ กำกับดูแลกิจการที่ดี

สำหรับบริษัทจดทะเบียน ปี 2555

The Principles of
Good Corporate Governance
for Listed Companies 2012





**หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี
สำหรับบริษัทจดทะเบียน ปี 2555**

บทนำ



การกำกับดูแลกิจการที่ดีมีความสำคัญต่อบริษัทจดทะเบียน เพราะแสดงให้เห็นถึงการมีระบบบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ โปร่งใส ตรวจสอบได้ ซึ่งช่วยสร้างความเชื่อมั่นและความมั่นใจต่อผู้ถือหุ้น นักลงทุน ผู้มีส่วนได้เสีย ผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย และนำไปสู่ความมั่นคงเจริญก้าวหน้า จึงกล่าวได้ว่า การกำกับดูแลกิจการที่ดีเป็นเครื่องมือเพื่อเพิ่มมูลค่า และส่งเสริมการเติบโตอย่างยั่งยืนของบริษัท

นับแต่ปี 2545 ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยได้รณรงค์และส่งเสริมให้บริษัทจดทะเบียนตระหนักถึงความสำคัญ และประโยชน์ของการกำกับดูแลกิจการที่ดี โดยเสนอหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี 15 ข้อ ให้แก่บริษัทจดทะเบียน เพื่อเป็นแนวทางปฏิบัติในขั้นเริ่มแรก ซึ่งต่อมา ในปี 2549 ได้มีการปรับปรุงหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับบริษัทจดทะเบียน โดยเทียบเคียงกับหลักการกำกับดูแลกิจการของ The Organization for Economic Co-Operation and Development (OECD Principles of Corporate Governance ปี 2004) และข้อเสนอแนะของธนาคารโลกจากการเข้าร่วมโครงการ Corporate Governance - Reports on the Observance of Standards and Codes (CG-ROSC)

ตลาดหลักทรัพย์ฯ ได้ดำเนินการอย่างต่อเนื่องในการส่งเสริมให้บริษัทจดทะเบียนมีระบบการกำกับดูแลกิจการที่ดี โดยมุ่งหวังให้คณะกรรมการ และฝ่ายจัดการของบริษัทจดทะเบียนทุกบริษัทพัฒนาระดับการกำกับดูแลกิจการให้สามารถเทียบเคียงได้กับมาตรฐานสากล เพื่อประโยชน์ต่อบริษัท และเพื่อประโยชน์โดยรวมต่อความสามารถในการแข่งขันและการเติบโตของตลาดทุนไทย ดังนั้น ในปี 2555 ตลาดหลักทรัพย์ฯ จึงได้ทำการปรับปรุงหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับบริษัทจดทะเบียนอีกครั้ง โดยเป็นการ

ปรับปรุงแก้ไขเพิ่มเติมในส่วนของแนวปฏิบัติที่ดีของทั้ง 5 หมวด ให้สอดคล้องกับหลักเกณฑ์ ASEAN Corporate Governance Scorecard (ASEAN CG Scorecard) ซึ่งเป็นเครื่องมือหนึ่งที่ใช้วัดระดับ “การกำกับดูแลกิจการของบริษัทจดทะเบียน” สำหรับประเทศในกลุ่ม ASEAN อันจะทำให้ “หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับบริษัทจดทะเบียน ปี 2555” มีความทันสมัย และสอดคล้องต่อภาวะการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในสังคมตลาดทุน และเป็นการยกระดับมาตรฐานและการปฏิบัติด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีของบริษัทจดทะเบียนไทยให้มีมาตรฐานการกำกับดูแลกิจการที่สูงขึ้น นอกจากนี้ ยังเป็นการเตรียมความพร้อมให้แก่บริษัทจดทะเบียนไทยเข้าสู่การแข่งขันในระดับภูมิภาค ASEAN อีกด้วย

ในการปรับปรุงหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับบริษัทจดทะเบียน ปี 2555 นี้ ตลาดหลักทรัพย์ฯ ได้รับความร่วมมือเป็นอย่างดีจากบริษัทจดทะเบียนในการตอบแบบสอบถามถึงระดับความพร้อมในการปฏิบัติตามหลักการที่ปรับปรุงใหม่ รวมทั้งได้รับความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่งจาก คณะอนุกรรมการศูนย์พัฒนาการกำกับดูแลกิจการบริษัทจดทะเบียน สำนักงานคณะกรรมการ ก.ล.ต. และสมาคมบริษัทจดทะเบียนไทย โดยตลาดหลักทรัพย์ฯ ได้นำข้อสังเกตดังกล่าวมาพิจารณาและปรับปรุงให้หลักการฉบับนี้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมของบริษัทจดทะเบียนไทย

ตลาดหลักทรัพย์ฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าบริษัทจดทะเบียนจะได้นำหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีฉบับนี้ไปปฏิบัติเพื่อประโยชน์ของบริษัทตลาดทุนไทย และระบบเศรษฐกิจโดยรวมต่อไป

ฝ่ายพัฒนาธรรมาภิบาลเพื่อตลาดทุน
ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย
หมายเลขโทรศัพท์ 0-2229-2000
E-Mail Address : cgcenter@set.or.th

คณะอนุกรรมการ

ศูนย์พัฒนาการกำกับดูแลกิจการบริษัทจดทะเบียน



▶ ▶ ▶
ศาสตราจารย์ ศิริชัย รัตศรี
ประธานอนุกรรมการ



◀ ◀ ◀
คุณปกรณ์ มาลากุล ณ อยุธยา
อนุกรรมการ



▶ ▶ ▶
คุณยุทธ วรรณิธา
อนุกรรมการ



◀ ◀ ◀
ศาสตราจารย์ ดร.วราภรณ์ ไตรณะเกษม
อนุกรรมการ



▶ ▶ ▶
คุณกัทริศยา เบลูจพลชัย
อนุกรรมการ

หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับ บริษัทจดทะเบียน ปี 2555



การกำกับดูแลกิจการ (Corporate Governance) หรือ บรรษัทภิบาล ตามความหมายของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย คือ ระบบที่จัดให้มี โครงสร้างและกระบวนการของความสัมพันธ์ระหว่างคณะกรรมการ ฝ่ายจัดการ และผู้ถือหุ้น เพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขัน นำไปสู่ ความเจริญเติบโตและเพิ่มมูลค่าให้กับผู้ถือหุ้นในระยะยาว โดยคำนึงถึง ผู้มีส่วนได้เสียอื่น

หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับบริษัทจดทะเบียน ปี 2555 ประกอบด้วยหลักการและแนวปฏิบัติที่ดีเกี่ยวกับการกำกับดูแลกิจการ แต่ไม่รวมถึงเรื่องที่ถูกกฎหมายกำหนดให้ปฏิบัติไว้ชัดเจนแล้ว ซึ่งเนื้อหา แบ่งเป็น 5 หมวด ได้แก่

1. สิทธิของผู้ถือหุ้น
2. การปฏิบัติต่อผู้ถือหุ้นอย่างเท่าเทียมกัน
3. บทบาทของผู้มีส่วนได้เสีย
4. การเปิดเผยข้อมูลและความโปร่งใส
5. ความรับผิดชอบของคณะกรรมการ

เนื้อหาในแต่ละหมวดแบ่งเป็น 2 ส่วน

1. ส่วนของหลักการ เป็นเรื่องสำคัญเกี่ยวกับการกำกับดูแลกิจการ ที่บริษัทจดทะเบียนควรปฏิบัติ
2. ส่วนของแนวปฏิบัติที่ดี เป็นการให้รายละเอียดหรือวิธีการ ดำเนินการเพิ่มเติมเพื่อให้บริษัทจดทะเบียนสามารถปฏิบัติตาม หลักการในส่วนแรกได้

การปฏิบัติตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี สำหรับบริษัทจดทะเบียน ปี 2555



1. บริษัทจดทะเบียนควรนำหลักการไปปฏิบัติให้มากที่สุดหรือ ชี้แจงเหตุผล (Comply or Explain)

หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีฉบับนี้เป็นข้อเสนอที่ตลาดหลักทรัพย์
เห็นว่าจะทำให้บริษัทจดทะเบียนสามารถยกระดับการกำกับดูแลกิจการ
ให้ทัดเทียมกับสากลได้ คณะกรรมการและฝ่ายจัดการของบริษัทจดทะเบียน
ควรนำหลักการฉบับนี้ไปปฏิบัติให้ได้มากที่สุด โดยอาจปรับใช้ให้เหมาะสม
กับสภาพการณ์ของแต่ละบริษัท หรือชี้แจงข้อขัดข้องที่ทำให้ไม่สามารถ
ปฏิบัติตามหลักการดังกล่าวได้ พร้อมเหตุผลหรือมาตรการทดแทนที่บริษัท
นำมาใช้

2. การเปิดเผยข้อมูลการปฏิบัติ

การเปิดเผยข้อมูลผลของการนำหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีไป
ปฏิบัติต่อผู้ถือหุ้น นักลงทุน ผู้มีส่วนได้เสีย และผู้เกี่ยวข้อง เป็นหน้าที่ที่สำคัญ
ของบริษัทจดทะเบียน โดยให้เปิดเผยข้อมูลดังกล่าวในรูปแบบแสดงรายการ
ข้อมูลประจำปี (แบบ 56-1) และรายงานประจำปีของบริษัท เริ่มตั้งแต่การ
นำส่งข้อมูลประจำปี 2556 ซึ่งมีกำหนดส่งในเดือนมีนาคมและเมษายน
2557 ตามลำดับ เป็นต้นไป

นอกจากนั้น บริษัทจดทะเบียนควรพิจารณาการเปิดเผยข้อมูล
เกี่ยวกับการกำกับดูแลกิจการของบริษัทผ่านช่องทางอื่นตามที่เหมาะสม
เพื่อให้ผู้ถือหุ้น นักลงทุน ผู้มีส่วนได้เสีย และผู้เกี่ยวข้องสามารถ
เข้าถึงได้สะดวก เช่น website ของบริษัท เป็นต้น

นิยามของคำที่สำคัญ



คำที่ใช้	ความหมาย	ศัพท์ภาษาอังกฤษ
กรรมการผู้จัดการ	ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร กรรมการผู้จัดการ กรรมการผู้อำนวยการ หรือผู้ที่มีบทบาทหน้าที่เทียบเท่า	Chief Executive Officer (CEO) Managing Director (MD) President
กรรมการอิสระ	กรรมการบริษัทจดทะเบียนที่มีความเป็นอิสระ จากผู้ถือหุ้นใหญ่หรือกลุ่มของผู้ถือหุ้นใหญ่ และผู้บริหารของบริษัทนั้นและต้องมีคุณสมบัติ ครบถ้วนตามหลักเกณฑ์ที่คณะกรรมการกำกับ ตลาดทุนกำหนด	Independent Director (ID)
กรรมการที่ไม่เป็น ผู้บริหาร	กรรมการบริษัทที่ไม่เป็นผู้บริหาร และไม่มี ส่วนเกี่ยวข้องในการบริหารงานประจำของ บริษัทนั้น	Non-Executive Director (NED)
คณะกรรมการชุดย่อย	คณะกรรมการกลุ่มย่อยที่คณะกรรมการตั้งขึ้น เพื่อให้ความช่วยเหลือและกลั่นกรองงานในด้าน ใดด้านหนึ่ง	Committee
คณะกรรมการ ตรวจสอบ	คณะกรรมการชุดย่อยที่จัดตั้งขึ้นเพื่อทำหน้าที่ กำกับดูแลให้มีการจัดทำรายงานทางการเงิน และการเปิดเผยข้อมูลที่ต้องครบถ้วนเป็นไป ตามมาตรฐานการรายงาน มีระบบการควบคุม ภายใน และการตรวจสอบภายในที่มีมาตรฐาน รัดกุมเพียงพอ ทั้งนี้ องค์ประกอบ คุณสมบัติ และหน้าที่ของคณะกรรมการตรวจสอบเป็นไป ตามที่คณะกรรมการกำกับตลาดทุน และ ตลาดหลักทรัพย์ฯ ประกาศกำหนด	Audit Committee
คณะกรรมการพิจารณา ค่าตอบแทน	คณะกรรมการชุดย่อยที่คณะกรรมการตั้งขึ้น เพื่อทำหน้าที่พิจารณาค่าตอบแทนของกรรมการ และผู้บริหารระดับสูง	Remuneration Committee /Compensation Committee
คณะกรรมการสรรหา	คณะกรรมการชุดย่อยที่คณะกรรมการตั้งขึ้น เพื่อทำหน้าที่สรรหากรรมการและผู้บริหาร ระดับสูง	Nomination Committee



ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย



หมวดที่ 1

RIGHTS OF
SHAREHOLDERS



สิทธิของผู้ถือหุ้น

หลักการ



ผู้ถือหุ้นมีสิทธิในความเป็นเจ้าของโดยควบคุมบริษัทผ่านการแต่งตั้งคณะกรรมการให้ทำหน้าที่แทนตนและมีสิทธิในการตัดสินใจเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญของบริษัท บริษัทจึงควรส่งเสริมให้ผู้ถือหุ้นได้ใช้สิทธิของตน





สิทธิขั้นพื้นฐานของผู้ถือหุ้น ได้แก่ การซื้อขายหรือโอนหุ้น การมีส่วนแบ่งในกำไรของกิจการ การได้รับข่าวสาร ข้อมูลของกิจการอย่างเพียงพอ การเข้าร่วมประชุมเพื่อใช้สิทธิออกเสียงในที่ประชุมผู้ถือหุ้นเพื่อแต่งตั้งหรือถอดถอนกรรมการ แต่งตั้งผู้สอบบัญชี และเรื่องที่มีผลกระทบต่อบริษัท เช่น การจัดสรรเงินปันผล การกำหนดหรือการแก้ไขข้อบังคับและหนังสือบริคณห์สนธิ การลดทุนหรือเพิ่มทุน และการอนุมัติรายการพิเศษ เป็นต้น

ผู้ถือหุ้นควรได้รับทราบกฎเกณฑ์และวิธีการในการเข้าร่วมประชุม และข้อมูลที่เพียงพอต่อการพิจารณาในแต่ละวาระก่อนการประชุมตามเวลาอันควร มีโอกาสซักถามกรรมการทั้งในที่ประชุมและส่งคำถามล่วงหน้า มีโอกาสเสนอวาระการประชุม และมีสิทธิมอบฉันทะให้ผู้อื่นเข้าร่วมประชุม

คณะกรรมการบริษัทต้องตระหนักและให้ความสำคัญถึงสิทธิของผู้ถือหุ้น ไม่กระทำการใดๆ อันเป็นการละเมิดหรือรอนสิทธิของผู้ถือหุ้น

แนวปฏิบัติที่ดี



1. การประชุมผู้ถือหุ้น

- 1.1. คณะกรรมการควรเปิดเผยนโยบายในการสนับสนุน หรือส่งเสริมผู้ถือหุ้นทุกกลุ่ม รวมถึงผู้ถือหุ้นประเภทสถาบัน ให้เข้าร่วมประชุมผู้ถือหุ้น
- 1.2. คณะกรรมการควรดูแลให้บริษัทมีการให้ข้อมูล วัน เวลา สถานที่ และวาระการประชุม โดยมีคำชี้แจงและเหตุผลประกอบในแต่ละวาระหรือประกอบมติที่ขอตามที่ระบุไว้ในหนังสือเชิญประชุมสามัญและวิสามัญผู้ถือหุ้น หรือในเอกสารแนบวาระการประชุม ควรละเว้นการกระทำใดๆ ที่เป็นการจำกัดโอกาสของผู้ถือหุ้นในการศึกษาสารสนเทศของบริษัท
- 1.3. คณะกรรมการควรอำนวยความสะดวกให้ผู้ถือหุ้นได้ใช้สิทธิในการเข้าร่วมประชุมและออกเสียงอย่างเต็มที่ และควรละเว้นการกระทำใดๆ ที่เป็นการจำกัดโอกาสการเข้าประชุมของผู้ถือหุ้น เช่น การเข้าประชุมเพื่อออกเสียงลงมติไม่ควรมีวิธีการที่ยุ่งยากหรือมีค่าใช้จ่ายมากเกินไป สถานที่จัดประชุมผู้ถือหุ้นสะดวกต่อการเดินทาง เป็นต้น
- 1.4. คณะกรรมการบริษัทควรเปิดโอกาสให้ผู้ถือหุ้นส่งคำถามล่วงหน้าก่อนวันประชุม โดยกำหนดหลักเกณฑ์การส่งคำถามล่วงหน้าให้ชัดเจน และแจ้งให้ผู้ถือหุ้นทราบพร้อมกับการนำส่งหนังสือเชิญประชุมผู้ถือหุ้น นอกจากนี้บริษัทควรเผยแพร่หลักเกณฑ์การส่งคำถามล่วงหน้าดังกล่าวไว้บน website ของบริษัทด้วย

- 1.5 คณะกรรมการควรสนับสนุนให้ผู้ถือหุ้นใช้หนังสือมอบฉันทะรูปแบบที่ผู้ถือหุ้นสามารถกำหนดทิศทาง การลงคะแนนเสียงได้ และควรเสนอชื่อกรรมการอิสระอย่างน้อย 1 คน เป็นทางเลือกในการมอบฉันทะของผู้ถือหุ้น

2. การดำเนินการในวันประชุมผู้ถือหุ้น

- 2.1 คณะกรรมการควรส่งเสริมให้บริษัทนำเทคโนโลยีมาใช้ในการประชุมผู้ถือหุ้น ทั้งการลงทะเบียนผู้ถือหุ้น การนับคะแนนและแสดงผล เพื่อให้การดำเนินการประชุมสามารถกระทำได้รวดเร็ว ถูกต้อง แม่นยำ
- 2.2 กรรมการทุกคนควรเข้าร่วมประชุมผู้ถือหุ้น โดยผู้ถือหุ้นสามารถซักถามประธานคณะกรรมการชุดย่อยต่างๆ ในเรื่องที่เกี่ยวข้องได้
- 2.3 ในการประชุมผู้ถือหุ้นควรจัดให้มีการลงมติเป็นแต่ละรายการในวาระที่วาระนั้นมีหลายรายการ เช่น วาระการแต่งตั้งกรรมการ
- 2.4 คณะกรรมการควรส่งเสริมให้บริษัทจัดให้มีบุคคลที่เป็นอิสระเป็นผู้ตรวจนับหรือตรวจสอบคะแนนเสียงในการประชุมสามัญและวิสามัญผู้ถือหุ้น และเปิดเผยให้ที่ประชุมทราบพร้อมบันทึกไว้ในรายงานการประชุม
- 2.5 คณะกรรมการควรสนับสนุนให้มีการใช้บัตรลงคะแนนเสียงในวาระที่สำคัญ เช่น การทำรายการเกี่ยวโยง การทำรายการได้มาหรือจำหน่ายไปซึ่งสินทรัพย์ เป็นต้น เพื่อความโปร่งใสและตรวจสอบได้ ในกรณีมีข้อโต้แย้งในภายหลัง

- 2.6 ประธานในที่ประชุมควรจัดสรรเวลาให้เหมาะสมและส่งเสริมให้ผู้ถือหุ้นมีโอกาสในการแสดงความเห็นและตั้งคำถามต่อที่ประชุมในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับบริษัทได้

3. การจัดทำรายงานการประชุม และการเปิดเผยมติการประชุมผู้ถือหุ้น

- 3.1 รายงานการประชุมผู้ถือหุ้นควรบันทึกการชี้แจงขั้นตอนการลงคะแนน และวิธีการแสดงผลคะแนนให้ที่ประชุมทราบก่อนดำเนินการประชุม รวมทั้งการเปิดโอกาสให้ผู้ถือหุ้นตั้งประเด็น หรือซักถาม นอกจากนี้ ควรบันทึกคำถามคำตอบ และผลการลงคะแนนในแต่ละวาระว่ามีผู้ถือหุ้นเห็นด้วย คัดค้าน และงดออกเสียงเป็นอย่างไร รวมถึงควรบันทึกรายชื่อกรรมการผู้เข้าร่วมประชุมและกรรมการที่ลาประชุมด้วย
- 3.2 บริษัทควรเปิดเผยให้สาธารณชนทราบถึงผลการลงคะแนนของแต่ละวาระในการประชุมสามัญและวิสามัญผู้ถือหุ้นในวันทำการถัดไปบน website ของบริษัท

2



หมวดที่ 2



EQUITABLE TREATMENT

การปฏิบัติต่อผู้ถือหุ้นอย่างเท่าเทียมกับ

หลักการ



ผู้ถือหุ้นทุกราย ทั้งผู้ถือหุ้นที่เป็นผู้บริหาร และผู้ถือหุ้นที่ไม่เป็นผู้บริหาร รวมทั้งผู้ถือหุ้นต่างชาติ ควรได้รับการปฏิบัติที่เท่าเทียมกัน และเป็นธรรม ผู้ถือหุ้นส่วนน้อยที่ถูกละเมิดสิทธิควรมีโอกาสได้รับการชดเชย

Equitable Treatment
of Shareholders



การสร้าง ความมั่นใจให้กับผู้ถือหุ้นว่า คณะกรรมการและฝ่ายจัดการ จะดูแลให้การใช้เงินของผู้ถือหุ้นเป็นไปอย่างเหมาะสม เป็นปัจจัยสำคัญ ต่อความมั่นใจในการลงทุนกับบริษัท คณะกรรมการจึงควรกำกับดูแล ให้ผู้ถือหุ้นได้รับการปฏิบัติ และปกป้องสิทธิขั้นพื้นฐานอย่างเท่าเทียมกัน ตามที่ได้กล่าวไว้แล้ว ในหลักการหมวดที่ 1 สิทธิของผู้ถือหุ้น

คณะกรรมการควรจัดกระบวนการประชุมผู้ถือหุ้นในลักษณะที่ สนับสนุนให้มีการปฏิบัติต่อผู้ถือหุ้นทุกรายอย่างเท่าเทียมกัน คณะกรรมการ ควรกำหนดเป็นนโยบายในการเปิดโอกาสให้ผู้ถือหุ้นส่วนน้อยสามารถเสนอ ชื่อบุคคลเพื่อเข้าดำรงตำแหน่งกรรมการล่วงหน้าในเวลาอันสมควร เปิดโอกาส ให้ผู้ถือหุ้นที่ไม่สามารถเข้าประชุมด้วยตนเอง สามารถใช้สิทธิออกเสียง โดยมอบฉันทะให้ผู้อื่นมาประชุมและออกเสียงลงมติแทน และเปิดโอกาสให้ ผู้ถือหุ้นส่วนน้อยสามารถเสนอเพิ่มวาระการประชุมล่วงหน้าก่อนวัน ประชุมผู้ถือหุ้น

คณะกรรมการควรมีมาตรการป้องกันกรณีที่กรรมการและผู้บริหาร ใช้ข้อมูลภายในเพื่อหาผลประโยชน์ให้แก่ตนเองหรือผู้อื่นในทางมิชอบ (Abusive self-dealing) ซึ่งเป็นการเอาเปรียบผู้ถือหุ้นอื่น เช่น การซื้อขาย หลักทรัพย์โดยใช้ข้อมูลภายใน (Insider trading) การนำข้อมูลภายในไป เปิดเผยกับบุคคลที่เกี่ยวข้องกับกรรมการและผู้บริหารถือเป็นการเอาเปรียบ หรืออาจก่อให้เกิดความเสียหายต่อผู้ถือหุ้นโดยรวม เป็นต้น

คณะกรรมการควรกำหนดให้กรรมการบริษัทและผู้บริหารเปิดเผย ข้อมูลเกี่ยวกับส่วนได้เสียของตนและผู้เกี่ยวข้อง เพื่อให้คณะกรรมการ สามารถพิจารณาธุรกรรมของบริษัทที่อาจมีความขัดแย้งของผลประโยชน์ และสามารถตัดสินใจเพื่อประโยชน์ของบริษัทโดยรวม ทั้งนี้ กรรมการและ ผู้บริหารที่มีส่วนได้เสียกับธุรกรรมที่ทำกับบริษัทไม่ควรมีส่วนร่วมในการ ตัดสินใจทำธุรกรรมดังกล่าว

แนวปฏิบัติที่ดี



1. การให้ข้อมูลก่อนการประชุมผู้ถือหุ้น

- 1.1 คณะกรรมการควรดูแลให้บริษัทแจ้งกำหนดการประชุม พร้อมระเบียบวาระ และความเห็นของคณะกรรมการ ต่อตลาดหลักทรัพย์ฯ และเผยแพร่ผ่านทาง website ของ บริษัทอย่างน้อย 28 วันก่อนวันนัดประชุมผู้ถือหุ้น
- 1.2 คณะกรรมการควรดูแลให้บริษัทแจ้งให้ผู้ถือหุ้นทราบ กฎเกณฑ์ต่างๆ ที่ใช้ในการประชุม ขั้นตอนการออกเสียง ลงมติ รวมทั้งสิทธิการออกเสียงลงคะแนนตามแต่ละ ประเภทของหุ้น
- 1.3 หนังสือเชิญประชุมผู้ถือหุ้นดังกล่าวข้างต้น ควรจัดทำ เป็นภาษาอังกฤษทั้งฉบับ และเผยแพร่พร้อมกับหนังสือ เชิญประชุมผู้ถือหุ้นที่เป็นฉบับภาษาไทย

2. การคุ้มครองสิทธิของผู้ถือหุ้นส่วนน้อย

- 2.1 คณะกรรมการควรกำหนดหลักเกณฑ์การให้ผู้ถือหุ้น ส่วนน้อยเสนอเพิ่มวาระการประชุมล่วงหน้าก่อนวัน ประชุมผู้ถือหุ้นให้ชัดเจนเป็นการล่วงหน้า เพื่อแสดงถึง ความเป็นธรรมและความโปร่งใสในการพิจารณาว่าจะ เพิ่มวาระที่ผู้ถือหุ้นส่วนน้อยเสนอหรือไม่
- 2.2 คณะกรรมการควรกำหนดวิธีการให้ผู้ถือหุ้นส่วนน้อย เสนอชื่อบุคคลเพื่อเข้าดำรงตำแหน่งกรรมการ เช่น ให้ เสนอชื่อผ่านคณะกรรมการสรรหาล่วงหน้า 3-4 เดือน

ก่อนวันประชุมผู้ถือหุ้น พร้อมข้อมูลประกอบการพิจารณา ด้านคุณสมบัติและการให้ความยินยอมของผู้ได้รับการเสนอชื่อ

- 2.3 ผู้ถือหุ้นที่เป็นผู้บริหารไม่ควรเพิ่มวาระการประชุมที่ไม่ได้แจ้งเป็นการล่วงหน้าโดยไม่จำเป็น โดยเฉพาะวาระสำคัญที่ผู้ถือหุ้นต้องใช้เวลาในการศึกษาข้อมูลก่อนตัดสินใจ
- 2.4 คณะกรรมการควรเปิดโอกาสให้ผู้ถือหุ้นได้ใช้สิทธิในการแต่งตั้งกรรมการเป็นรายคน

3. การป้องกันการใช้ข้อมูลภายใน

คณะกรรมการควรกำหนดแนวทางในการเก็บรักษาและป้องกันการใช้อข้อมูลภายในเป็นลายลักษณ์อักษร และแจ้งแนวทางดังกล่าวให้ทุกคนในองค์กรถือปฏิบัติ และควรกำหนดให้กรรมการทุกคนและผู้บริหารที่มีหน้าที่รายงานการถือครองหลักทรัพย์ตามกฎหมายจัดส่งรายงานดังกล่าวให้แก่คณะกรรมการเป็นประจำ รวมทั้งให้มีการเปิดเผยในรายงานประจำปี

4. การมีส่วนได้เสียของกรรมการ

- 4.1 คณะกรรมการควรมีข้อกำหนดให้กรรมการรายงานการมีส่วนได้เสียอย่างน้อยก่อนการพิจารณาวาระนั้น และบันทึกไว้ในรายงานการประชุมคณะกรรมการ
- 4.2 คณะกรรมการควรดูแลให้กรรมการที่มีส่วนได้เสียอย่างน้อยสำคัญในลักษณะที่อาจทำให้กรรมการรายดังกล่าวไม่สามารถให้ความเห็นได้อย่างอิสระ ควรงดเว้นจากการมีส่วนร่วมในการประชุมพิจารณาในวาระนั้น

3

▶ ▶ ▶ หมวดที่ 3



บทบาทของผู้มีส่วนได้เสีย

หลักการ



ผู้มีส่วนได้เสียควรได้รับการดูแลจากบริษัทตามสิทธิที่มีตามกฎหมายที่เกี่ยวข้อง คณะกรรมการควรพิจารณาให้มีกระบวนการส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือระหว่างบริษัทกับผู้มีส่วนได้เสียในการสร้างความมั่งคั่ง ความมั่นคงทางการเงินและความยั่งยืนของกิจการ



STAKE HOLDER
STAKE HOLDER
STAKE HOLDER

ในระบบการกำกับดูแลกิจการมีผู้มีส่วนได้เสียที่สำคัญ ได้แก่ ลูกค้า พนักงาน คู่ค้า ผู้ถือหุ้น หรือนักลงทุน เจ้าหนี้ และชุมชนที่บริษัทตั้งอยู่ สังคม หรือภาครัฐ รวมถึง คู่แข่ง และผู้สอบบัญชีอิสระ เป็นต้น

คณะกรรมการควรกำหนดนโยบายให้มีการปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้เสีย แต่ละกลุ่มโดยคำนึงถึงสิทธิของผู้มีส่วนได้เสียดังกล่าวตามกฎหมายหรือตามข้อตกลงที่มีกับบริษัท ไม่ควรกระทำการใดๆ ที่เป็นการละเมิดสิทธิของผู้มีส่วนได้เสียเหล่านั้น และควรกำหนดมาตรการชดเชยกรณีผู้มีส่วนได้เสีย ได้รับความเสียหายจากการละเมิดสิทธิ

คณะกรรมการควรพัฒนาโอกาสการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสีย ในการสร้างเสริมผลการดำเนินงานของบริษัท เพื่อสร้างความมั่นคงอย่างยั่งยืนให้กับกิจการ และควรเปิดเผยข้อมูลสำคัญที่เกี่ยวข้องให้ผู้มีส่วนได้เสีย เหล่านั้นได้รับทราบอย่างเพียงพอ เพื่อให้สามารถทำหน้าที่ในการมีส่วนร่วม ดังกล่าวได้อย่างมีประสิทธิภาพ

คณะกรรมการควรมีมาตรการในการแจ้งเบาะแสต่อคณะกรรมการ ในประเด็นเกี่ยวกับการทำผิดกฎหมาย ความถูกต้องของรายงานทางการเงิน ระบบควบคุมภายในที่บกพร่อง หรือการผิดจรรยาบรรณ และควรมีกลไก คัดกรองสิทธิของผู้แจ้งเบาะแสดังกล่าวด้วย

คณะกรรมการควรกำหนดนโยบายความรับผิดชอบต่อสังคม โดยเฉพาะเรื่องที่มีผลกระทบต่อการประกอบธุรกิจโดยตรงให้ครบถ้วน เพื่อให้ผู้เกี่ยวข้องมั่นใจว่า การประกอบธุรกิจของบริษัทได้คำนึงถึงปัจจัย ด้านสิ่งแวดล้อมและสังคมเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน

แนวปฏิบัติที่ดี



1. การกำหนดนโยบายการปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้เสีย

1.1 คณะกรรมการควรกำหนดนโยบายการปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้เสียแต่ละกลุ่มให้ชัดเจน อย่างน้อยในเรื่องต่อไปนี้

- (1) การกำหนดขอบเขตในการดูแลลูกค้าอย่างเป็นระบบ ในด้านสุขภาพ ความปลอดภัย และการชดเชยจากการใช้สินค้าหรือบริการในช่วงอายุของสินค้าหรือบริการนั้น
- (2) การอธิบายขั้นตอนและวิธีปฏิบัติในการคัดเลือกคู่ค้าหรือผู้รับเหมา
- (3) การอธิบายการดำเนินการอย่างเป็นระบบของบริษัทที่ทำให้มั่นใจได้ว่าห่วงโซ่อุปทาน (Value Chain) ของบริษัทเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม และส่งเสริมการพัฒนาที่ยั่งยืนอย่างสม่ำเสมอ
- (4) การสร้างปฏิสัมพันธ์อันดีกับชุมชนที่สถานประกอบการของบริษัทตั้งอยู่
- (5) การจัดให้มีโครงการ หรือแนวทางในการต่อต้านการทุจริต การคอร์รัปชัน รวมถึงการสนับสนุนกิจกรรมที่ส่งเสริมและปลูกฝังให้พนักงานทุกคนปฏิบัติตามกฎหมาย และระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง
- (6) การกำหนดวิธีการและแนวปฏิบัติในการไม่ละเมิดสิทธิของเจ้าหน้าที่
- (7) การปฏิบัติกับพนักงานและลูกจ้างอย่างเป็นธรรม รวมทั้งมีการพัฒนาความรู้และศักยภาพของพนักงาน

- 1.2 คณะกรรมการควรจัดให้มีกระบวนการและช่องทางในการรับและจัดการกับข้อร้องเรียนของผู้มีส่วนได้เสีย โดยควรเปิดเผยกระบวนการและช่องทางใน website หรือรายงานประจำปีของบริษัท

2. การเปิดเผยการปฏิบัติตามนโยบาย และการจัดทำรายงานความรับผิดชอบต่อสังคม

- 2.1 บริษัทควรเปิดเผยกิจกรรมต่างๆ ที่แสดงให้เห็นถึงการดำเนินการตามนโยบายดังกล่าวข้างต้น และบริษัทควรเปิดเผยกลไกในการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของพนักงานในการปฏิบัติตามนโยบายดังกล่าวข้างต้นด้วย
- 2.2 คณะกรรมการควรดูแลให้บริษัทจัดทำรายงานแห่งความยั่งยืนด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของกิจการไว้ในรายงานประจำปีหรือจัดทำเป็นฉบับต่างหากแยกจากรายงานประจำปี

4



หมวดที่ 4



การเปิดเผยข้อมูลและความโปร่งใส

หลักการ



คณะกรรมการควบคุมดูแลให้บริษัทเปิดเผยข้อมูลสำคัญที่เกี่ยวข้องกับบริษัท ทั้งข้อมูลทางการเงินและข้อมูลที่ใช้ข้อมูลทางการเงินอย่างถูกต้อง ครบถ้วน ทันเวลา โปร่งใส ผ่านช่องทางที่เข้าถึงข้อมูลได้ง่าย มีความเท่าเทียมกันและน่าเชื่อถือ



ข้อมูลสำคัญของบริษัทรวมถึงรายงานทางการเงินและข้อมูลที่มีใช้ ข้อมูลทางการเงินต่างๆ ตามข้อกำหนดของสำนักงาน ก.ล.ต. และตลาดหลักทรัพย์ และข้อมูลอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น การทำหน้าที่ในรอบปีที่ผ่านมา ของคณะกรรมการและคณะกรรมการชุดย่อย นโยบายการกำกับดูแลกิจการ นโยบายเกี่ยวกับการดูแลสิ่งแวดล้อมและสังคม และการปฏิบัติตามนโยบายต่างๆ ดังกล่าว เป็นต้น

คุณภาพของรายงานทางการเงินเป็นเรื่องที่ผู้ถือหุ้นและบุคคลภายนอกให้ความสำคัญ คณะกรรมการจึงเชื่อมั่นใจว่า ข้อมูลที่แสดงในรายงานทางการเงินมีความถูกต้อง เป็นไปตามมาตรฐานการบัญชีที่รับรองโดยทั่วไป และผ่านการตรวจสอบจากผู้สอบบัญชีที่เป็นอิสระ

ประธานกรรมการและกรรมการผู้จัดการเป็นผู้ที่อยู่ในฐานะที่เหมาะสมที่สุดในการทำหน้าที่ “โฆษก” ของบริษัท อย่างไรก็ตาม คณะกรรมการอาจแต่งตั้งให้กรรมการท่านอื่นหรือผู้บริหารทำหน้าที่ดังกล่าวแทน โดยผู้ที่ได้รับแต่งตั้งควรทำหน้าที่ด้วยความระมัดระวัง รวมทั้งควรมีการกำหนดนโยบายการเผยแพร่ข้อมูลสู่สาธารณะ (Disclosure Policy) ให้ชัดเจน นอกจากนี้ คณะกรรมการควรจัดให้มีหน่วยงานหรือรับผิดชอบงานเกี่ยวกับ “นักลงทุนสัมพันธ์” (Investor Relations หรือ IR) เพื่อสื่อสารกับบุคคลภายนอก เช่น ผู้ลงทุน นักลงทุนสถาบัน นักลงทุนทั่วไป นักวิเคราะห์ และภาครัฐที่เกี่ยวข้องอย่างเท่าเทียมและเป็นธรรม โดยเปิดโอกาสให้สามารถเข้าพบผู้บริหารของบริษัทได้ตามความเหมาะสมภายใต้หลักเกณฑ์ที่ว่า ข้อมูลที่ให้เป็นข้อมูลที่ได้เปิดเผยต่อสาธารณะแล้ว

แนวปฏิบัติที่ดี



1. การเปิดเผยข้อมูล

- 1.1 คณะกรรมการควรมีกลไกที่จะดูแลให้มั่นใจได้ว่าข้อมูล
ที่เปิดเผยต่อนักลงทุนถูกต้อง ไม่ทำให้สำคัญผิด และ
เพียงพอต่อการตัดสินใจของนักลงทุน
- 1.2 คณะกรรมการควรรายงานนโยบายการกำกับดูแลกิจการ
จรรยาบรรณธุรกิจ นโยบายด้านการบริหารความเสี่ยง
และนโยบายเกี่ยวกับการดูแลสิ่งแวดล้อมและสังคม ที่ได้
ให้ความเห็นชอบไว้โดยสรุป และผลการปฏิบัติตาม
นโยบายดังกล่าว รวมทั้งกรณีที่ไม่สามารถปฏิบัติตาม
นโยบายดังกล่าวได้พร้อมด้วยเหตุผล โดยรายงานผ่าน
ช่องทางต่างๆ เช่น รายงานประจำปี และ website ของ
บริษัท เป็นต้น
- 1.3 คณะกรรมการควรจัดให้มีรายงานความรับผิดชอบของ
คณะกรรมการต่อรายงานทางการเงินแสดงควบคู่กับ
รายงานของผู้สอบบัญชีในรายงานประจำปี
- 1.4 คณะกรรมการควรสนับสนุนให้บริษัทจัดทำคำอธิบาย
และการวิเคราะห์ของฝ่ายจัดการ (Management
Discussion and Analysis หรือ MD&A) เพื่อประกอบ
การเปิดเผยงบการเงินทุกไตรมาส ทั้งนี้ เพื่อให้ให้นักลงทุน
ได้รับทราบข้อมูลและเข้าใจการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับ
ฐานะการเงินและผลการดำเนินงานของบริษัทในแต่ละ
ไตรมาสได้ดียิ่งขึ้น นอกเหนือจากข้อมูลตัวเลขใน
งบการเงินเพียงอย่างเดียว

- 1.5 คณะกรรมการควรดูแลให้มีการเปิดเผยค่าสอบบัญชีและค่าบริการอื่นที่ผู้สอบบัญชีให้บริการไว้ด้วย
- 1.6 คณะกรรมการควรดูแลให้มีการเปิดเผยบทบาทและหน้าที่ของคณะกรรมการและคณะกรรมการชุดย่อย จำนวนครั้งของการประชุมและจำนวนครั้งที่กรรมการแต่ละท่านเข้าร่วมประชุมในปีที่ผ่านมาและความคิดเห็นจากการทำหน้าที่ รวมถึงการฝึกอบรมและพัฒนาความรู้ด้านวิชาชีพอย่างต่อเนื่องของคณะกรรมการในรายงานประจำปี
- 1.7 คณะกรรมการควรเปิดเผยนโยบายการจ่ายค่าตอบแทนแก่กรรมการและผู้บริหารระดับสูงที่สะท้อนถึงภาระหน้าที่และความรับผิดชอบของแต่ละคน รวมทั้งรูปแบบหรือลักษณะของค่าตอบแทนด้วย ทั้งนี้ จำนวนเงินค่าตอบแทนที่เปิดเผย ควรรวมถึงค่าตอบแทนที่กรรมการแต่ละท่านได้รับจากการเป็นกรรมการของบริษัทย่อยด้วย

2. ข้อมูลขั้นต่ำที่ควรเปิดเผยบน website ของบริษัท

- 2.1 นอกจากการเผยแพร่ข้อมูลตามเกณฑ์ที่กำหนดและผ่านช่องทางของตลาดหลักทรัพย์ฯ แบบแสดงรายการข้อมูลประจำปี (แบบ 56-1) และรายงานประจำปีแล้ว คณะกรรมการควรพิจารณาให้มีการเปิดเผยข้อมูลทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษผ่านช่องทางอื่นด้วย เช่น website ของบริษัท โดยควรกระทำอย่างสม่ำเสมอ พร้อมทั้งนำเสนอข้อมูลที่เป็นปัจจุบัน หนึ่ง ข้อมูลบน website ของบริษัท อย่างน้อยควรประกอบด้วยข้อมูลต่อไปนี้และปรับปรุงข้อมูลให้เป็นปัจจุบัน

- (1) วิสัยทัศน์และพันธกิจของบริษัท
- (2) ลักษณะการประกอบธุรกิจของบริษัท
- (3) รายชื่อคณะกรรมการและผู้บริหาร
- (4) งบการเงินและรายงานเกี่ยวกับฐานะการเงินและผลการดำเนินงาน
ทั้งฉบับปัจจุบันและของปีก่อนหน้า
- (5) แบบ 56-1 และรายงานประจำปี ที่สามารถให้ดาวน์โหลดได้
- (6) ข้อมูลหรือเอกสารอื่นใดที่บริษัทนำเสนอต่อนักวิเคราะห์ ผู้จัดการ
กองทุน หรือสื่อต่างๆ
- (7) โครงสร้างการถือหุ้นทั้งทางตรงและทางอ้อม
- (8) โครงสร้างกลุ่มบริษัท รวมถึงบริษัทย่อย บริษัทร่วม บริษัทร่วมค้า
และ Special purpose enterprises/ vehicles (SPEs/SPVs)
- (9) กลุ่มผู้ถือหุ้นรายใหญ่ทั้งทางตรงและทางอ้อมที่ถือหุ้นตั้งแต่
ร้อยละ 5 ของจำนวนหุ้นที่จำหน่ายได้แล้วทั้งหมดและมีสิทธิ
ออกเสียง
- (10) การถือหุ้นทั้งทางตรงและทางอ้อมของกรรมการ ผู้ถือหุ้นรายใหญ่
ผู้บริหารระดับสูง
- (11) หนังสือเชิญประชุมสามัญและวิสามัญผู้ถือหุ้น
- (12) ข้อบังคับบริษัท หนังสือบริคณห์สนธิ และข้อตกลงของกลุ่ม
ผู้ถือหุ้น (ถ้ามี)
- (13) นโยบายด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีของบริษัท
- (14) นโยบายด้านบริหารความเสี่ยง รวมถึงวิธีการจัดการความเสี่ยง
ด้านต่างๆ
- (15) กฎบัตร หรือหน้าที่ความรับผิดชอบ คุณสมบัติ วาระการดำรง
ตำแหน่งของคณะกรรมการ รวมถึงเรื่องที่ต้องได้รับความ
เห็นชอบจากคณะกรรมการ
- (16) กฎบัตร หรือหน้าที่ความรับผิดชอบ คุณสมบัติ วาระการดำรง
ตำแหน่งของคณะกรรมการตรวจสอบ คณะกรรมการสรรหา

คณะกรรมการกำหนดค่าตอบแทน และคณะกรรมการกำกับ
ดูแลกิจการที่ดี

- (17) จรรยาบรรณสำหรับพนักงานและกรรมการของบริษัท รวมถึง
จรรยาบรรณของนักลงทุนสัมพันธ์
- (18) ข้อมูลติดต่อหน่วยงาน หรือบุคคลที่รับผิดชอบงานนักลงทุน
สัมพันธ์ เช่น ชื่อบุคคลที่สามารถให้ข้อมูลได้ หมายเลขโทรศัพท์

5



หมวดที่ 5

RESPONSIBILITIES



ความรับผิดชอบต่อคณะกรรมการ

หลักการ



คณะกรรมการมีบทบาทสำคัญในการกำกับดูแลกิจการเพื่อประโยชน์สูงสุดของบริษัท คณะกรรมการมีความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติหน้าที่ต่อผู้ถือหุ้นและเป็นอิสระจากฝ่ายจัดการ

คณะกรรมการควรมีภาวะผู้นำ วิสัยทัศน์ และ ความเป็นอิสระในการตัดสินใจเพื่อประโยชน์สูงสุดของบริษัทและผู้ถือหุ้นโดยรวม คณะกรรมการควรจัดให้มีระบบ แบ่งแยกบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบระหว่าง คณะ กรรมการและฝ่ายจัดการที่ชัดเจน และดูแลให้บริษัทมี ระบบงานที่ให้ความเชื่อมั่นได้ว่ากิจกรรมต่างๆ ของบริษัท ได้ดำเนินไปในลักษณะที่ถูกต้องตามกฎหมายและมีจริยธรรม

คณะกรรมการควรประกอบด้วยกรรมการที่มี คุณสมบัติหลากหลาย ทั้งในด้านทักษะ ประสบการณ์ ความสามารถเฉพาะด้านที่เป็นประโยชน์กับบริษัท รวมทั้ง การอุทิศเวลาและความพยายามในการปฏิบัติหน้าที่ เพื่อ เสริมสร้างให้บริษัทมีคณะกรรมการที่เข้มแข็ง

กระบวนการสรรหาผู้ดำรงตำแหน่งกรรมการ บริษัทเพื่อให้ที่ประชุมผู้ถือหุ้นเป็นผู้แต่งตั้งควรมีความ โปร่งใส ปราศจากอิทธิพลของผู้ถือหุ้นที่มีอำนาจควบคุม หรือฝ่ายจัดการ และสร้างความมั่นใจให้กับบุคคลภายนอก

เพื่อให้การปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล คณะกรรมการควรจัดให้มีคณะกรรมการชุดย่อยต่างๆ เพื่อช่วยศึกษาและกลั่นกรองงานตามความจำเป็น โดยเฉพาะในกรณีที่ต้องอาศัยความเป็นกลางในการวินิจฉัย และควรกำหนดนโยบาย บทบาท หน้าที่ รับผิดชอบ ภาระงานการทำงาน เช่น การดำเนินการประชุมและการรายงานต่อคณะกรรมการไว้อย่างชัดเจน

กรรมการทุกคนควรเข้าใจเป็นอย่างดีถึงหน้าที่ความรับผิดชอบของกรรมการและลักษณะการดำเนินธุรกิจของบริษัท พร้อมทั้งจะแสดงความคิดเห็นของตนอย่างเป็นอิสระและปรับปรุงตัวเองให้ทันสมัยอยู่ตลอดเวลา กรรมการควรปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต รับผิดชอบ และรอบคอบ โดยคำนึงถึงประโยชน์สูงสุดของบริษัทและเป็นธรรมต่อผู้ถือหุ้นทุกคน โดยได้รับข้อมูลที่ถูกต้องและครบถ้วน นอกจากนี้ กรรมการทุกคนควรอุทิศเวลาให้เพียงพอเพื่อปฏิบัติหน้าที่ตามความรับผิดชอบได้อย่างเต็มที่ และเป็นหน้าที่ของกรรมการที่ต้องเข้าประชุมคณะกรรมการทุกครั้ง ยกเว้นกรณีที่มีเหตุผลพิเศษจริงๆ

การกำหนดค่าตอบแทนกรรมการเป็นเรื่องเกี่ยวกับผลประโยชน์ของกรรมการโดยตรง กรรมการจึงไม่ควรอนุมัติค่าตอบแทนของตนเอง คณะกรรมการควรจัดให้มีกระบวนการกำหนดค่าตอบแทนที่โปร่งใสและขอความเห็นชอบจากผู้ถือหุ้น ระดับและองค์ประกอบของค่าตอบแทน กรรมการควรเหมาะสมและเพียงพอที่จะจูงใจและรักษากรรมการที่มีคุณภาพตามที่ต้องการ แต่ควรหลีกเลี่ยงการจ่ายที่เกินสมควร

แนวปฏิบัติที่ดี



1. โครงสร้างคณะกรรมการ

- 1.1 คณะกรรมการควรกำหนดโครงสร้างของคณะกรรมการให้ประกอบด้วยกรรมการที่มีคุณสมบัติหลากหลาย ทั้งในด้านทักษะ ประสบการณ์ ความสามารถเฉพาะด้านที่เป็นประโยชน์กับบริษัท เพศ และต้องมีกรรมการที่ไม่ได้เป็นกรรมการบริหารอย่างน้อย 1 คนที่มีประสบการณ์ในธุรกิจหรืออุตสาหกรรมหลักที่บริษัทดำเนินกิจการอยู่ และคณะกรรมการควรจัดให้มีการเปิดเผยนโยบายในการกำหนดองค์ประกอบของคณะกรรมการที่มีความหลากหลาย รวมถึงจำนวนปีการดำรงตำแหน่งกรรมการในบริษัทของกรรมการแต่ละคนในรายงานประจำปี และบน website ของบริษัท
- 1.2 คณะกรรมการควรมีขนาดที่เหมาะสม และประกอบด้วยบุคคล ที่มีความรู้ ประสบการณ์ และความสามารถที่เพียงพอที่จะปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยต้องมีจำนวนไม่น้อยกว่า 5 คน และไม่ควรเกิน 12 คน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับขนาด ประเภท และความซับซ้อนของธุรกิจ
- 1.3 คณะกรรมการควรมีกรรมการอิสระที่สามารถให้ความเห็นเกี่ยวกับการทำงานของฝ่ายจัดการได้อย่างอิสระในจำนวนที่สำนักงาน ก.ล.ต. ประกาศกำหนด และกรรมการที่ไม่ได้เป็นกรรมการอิสระ ควรเป็นไปตามสัดส่วนอย่างยุติธรรมของเงินลงทุนของผู้ถือหุ้นแต่ละกลุ่ม

ในกรณีต่อไปนี้ คณะกรรมการควรประกอบด้วยกรรมการอิสระมากกว่ากึ่งหนึ่งของจำนวนกรรมการทั้งหมด

- (1) ประธานคณะกรรมการและกรรมการผู้จัดการเป็นบุคคลเดียวกัน
- (2) ประธานคณะกรรมการไม่เป็นกรรมการอิสระ
- (3) ประธานคณะกรรมการและกรรมการผู้จัดการเป็นบุคคลในครอบครัวเดียวกัน
- (4) ประธานคณะกรรมการเป็นสมาชิกในคณะกรรมการบริหาร หรือคณะทำงาน หรือมี หรือได้รับมอบหมายให้มีหน้าที่ความรับผิดชอบด้านการบริหาร

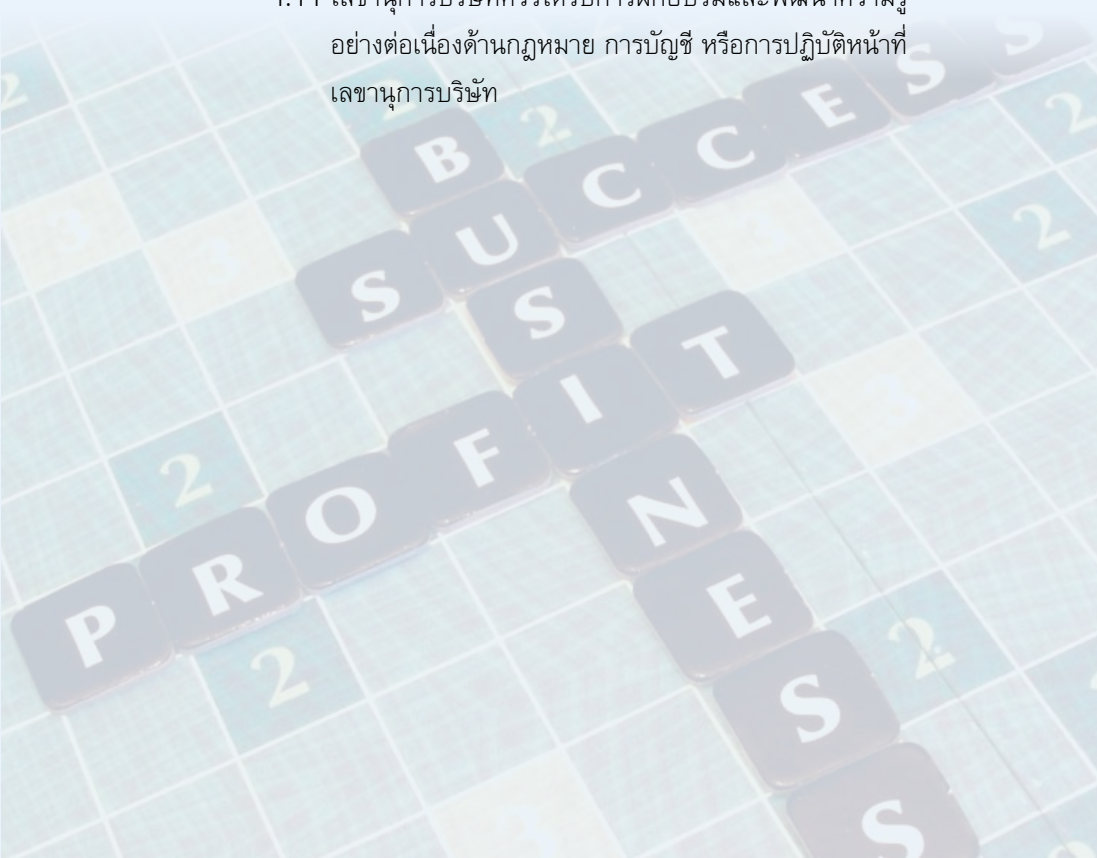
1.4 คณะกรรมการควรกำหนดวาระการดำรงตำแหน่งของกรรมการไว้อย่างชัดเจน โดยระบุไว้ในนโยบายการกำกับดูแลกิจการ

1.5 คณะกรรมการควรพิจารณาคุณสมบัติของบุคคลที่จะเป็น “กรรมการอิสระ” เพื่อให้กรรมการอิสระของบริษัทมีความเป็นอิสระอย่างแท้จริง เหมาะสมกับลักษณะเฉพาะของบริษัท โดยความเป็นอิสระอย่างน้อยต้องเป็นไปตามหลักเกณฑ์ที่สำนักงาน ก.ล.ต. และตลาดหลักทรัพย์ กำหนด นอกจากนี้ คณะกรรมการควรกำหนดให้กรรมการอิสระมีวาระการดำรงตำแหน่งต่อเนื่องไม่เกิน 9 ปี นับจากวันที่ได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งกรรมการอิสระครั้งแรก ในกรณีที่แต่งตั้งกรรมการอิสระนั้นให้ดำรงตำแหน่งต่อไป คณะกรรมการควรพิจารณาอย่างสมเหตุสมผลถึงความจำเป็นดังกล่าว

- 1.6 ประธานกรรมการและกรรมการผู้จัดการมีหน้าที่ความรับผิดชอบต่างกัน คณะกรรมการควรกำหนดอำนาจหน้าที่ของประธานกรรมการและกรรมการผู้จัดการให้ชัดเจน และเพื่อไม่ให้คนใดคนหนึ่งมีอำนาจโดยไม่จำกัด ควรแยกบุคคลที่ดำรงตำแหน่งประธานกรรมการออกจากบุคคลที่ดำรงตำแหน่งกรรมการผู้จัดการ
- 1.7 คณะกรรมการควรเลือกให้กรรมการอิสระดำรงตำแหน่งประธานกรรมการ
- 1.8 คณะกรรมการควรกำหนดหลักเกณฑ์ในการให้กรรมการดำรงตำแหน่งในบริษัทอื่น โดยพิจารณาถึงประสิทธิภาพการทำงาน ของกรรมการที่ดำรงตำแหน่งหลายบริษัทอย่างรอบคอบ และเพื่อให้มั่นใจว่ากรรมการสามารถทุ่มเทเวลาในการปฏิบัติหน้าที่ในบริษัทได้อย่างเพียงพอ โดยควรกำหนดจำนวนบริษัทที่กรรมการแต่ละคนจะไปดำรงตำแหน่งให้เหมาะสมกับลักษณะหรือสภาพธุรกิจของบริษัท ซึ่งไม่ควรเกิน 5 บริษัท จดทะเบียน ทั้งนี้ เนื่องจากประสิทธิภาพของการปฏิบัติหน้าที่ในฐานะกรรมการบริษัทอาจลดลง หากจำนวนบริษัทที่กรรมการไปดำรงตำแหน่งมีมากเกินไปและควรให้มีการเปิดเผยหลักเกณฑ์ดังกล่าวให้สาธารณชนทราบด้วย
- 1.9 คณะกรรมการควรกำหนดนโยบายและวิธีปฏิบัติในการไปดำรงตำแหน่งกรรมการที่บริษัทอื่นของกรรมการผู้จัดการและผู้บริหารระดับสูงของบริษัทอย่างชัดเจน ทั้งประเภทของตำแหน่ง กรรมการและจำนวนบริษัทที่สามารถไปดำรงตำแหน่งได้ ทั้งนี้ ต้องผ่านความเห็นชอบจากคณะกรรมการก่อน

1.10 บริษัทควรมีเลขานุการบริษัทซึ่งทำหน้าที่ให้คำแนะนำด้านกฎหมายและกฎเกณฑ์ต่างๆ ที่คณะกรรมการจะต้องทราบ และปฏิบัติหน้าที่ในการดูแลกิจกรรมของคณะกรรมการ รวมทั้งประสานงานให้มีการปฏิบัติตามมติคณะกรรมการ ดังนั้น คณะกรรมการควรจัดให้มีการกำหนดคุณสมบัติและประสบการณ์ของเลขานุการบริษัทที่เหมาะสม ที่จะปฏิบัติหน้าที่ในฐานะเลขานุการบริษัท นอกจากนี้ ควรเปิดเผยคุณสมบัติและประสบการณ์ของเลขานุการบริษัทในรายงานประจำปี และบน website ของบริษัท

1.11 เลขานุการบริษัทควรได้รับการฝึกอบรมและพัฒนาความรู้อย่างต่อเนื่องด้านกฎหมาย การบัญชี หรือการปฏิบัติหน้าที่เลขานุการบริษัท



2. คณะกรรมการชุดย่อย

2.1 นอกจากคณะกรรมการตรวจสอบที่ต้องจัดให้มีตามข้อกำหนดของตลาดหลักทรัพย์ฯ แล้ว คณะกรรมการควรพิจารณาจัดให้มีคณะกรรมการชุดย่อยอื่นเพื่อการกำกับดูแลกิจการที่ดี ดังนี้

(1) คณะกรรมการพิจารณาค่าตอบแทน

คณะกรรมการพิจารณาค่าตอบแทนควรประกอบด้วยสมาชิกส่วนใหญ่ควรเป็นกรรมการอิสระ และประธานควรเป็นกรรมการอิสระ โดยคณะกรรมการพิจารณาค่าตอบแทนทำหน้าที่พิจารณาหลักเกณฑ์ในการจ่ายและรูปแบบค่าตอบแทนของกรรมการและผู้บริหารระดับสูงเพื่อเสนอความเห็นต่อคณะกรรมการ โดยคณะกรรมการเป็นผู้อนุมัติค่าตอบแทนของผู้บริหารระดับสูง ส่วนค่าตอบแทนของกรรมการ คณะกรรมการจะต้องนำเสนอที่ประชุมผู้ถือหุ้นให้เป็นผู้อนุมัติ

(2) คณะกรรมการสรรหา

คณะกรรมการสรรหาควรเป็นกรรมการอิสระทั้งคณะกรรมการสรรหาทำหน้าที่พิจารณาหลักเกณฑ์และกระบวนการในการสรรหาบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเพื่อดำรงตำแหน่งกรรมการและผู้บริหารระดับสูง รวมทั้งคัดเลือกบุคคลตามกระบวนการสรรหาที่ได้กำหนดไว้ และเสนอความเห็นต่อคณะกรรมการ ซึ่งจะนำเสนอที่ประชุมผู้ถือหุ้นให้เป็นผู้แต่งตั้งกรรมการ ทั้งนี้ ควรเปิดเผยหลักเกณฑ์และขั้นตอนในการสรรหากรรมการและผู้บริหารระดับสูงให้ทราบ

- 2.2 ในกรณีที่คณะกรรมการได้แต่งตั้งบุคคลใดให้เป็นที่ปรึกษาของคณะกรรมการสรรหา หรือคณะกรรมการพิจารณา ค่าตอบแทน ควรมีการเปิดเผยข้อมูลของที่ปรึกษานั้นไว้ในรายงานประจำปี รวมทั้งความเป็นอิสระ หรือไม่มีความขัดแย้งทางผลประโยชน์
- 2.3 ประธานคณะกรรมการไม่ควรเป็นประธานหรือสมาชิกในคณะกรรมการชุดย่อย เพื่อให้การทำหน้าที่ของคณะกรรมการชุดย่อยมีความเป็นอิสระอย่างแท้จริง
- 2.4 เพื่อให้การปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการสรรหา และคณะกรรมการพิจารณาค่าตอบแทนเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และบรรลุวัตถุประสงค์ต่อหน้าที่และความรับผิดชอบที่ได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการ คณะกรรมการสรรหา และคณะกรรมการพิจารณาค่าตอบแทน ควรมีการประชุมอย่างน้อย 2 ครั้งต่อปี เพื่อพิจารณา หรือ และดำเนินการใดๆ ให้สำเร็จลุล่วงตามหน้าที่ความรับผิดชอบของตน

3. บทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบของคณะกรรมการ

3.1 เรื่องที่ควรกำหนดให้เป็นหน้าที่ ความรับผิดชอบของคณะกรรมการให้ครอบคลุมในเรื่องดังต่อไปนี้

- (1) การพิจารณาและให้ความเห็นชอบในเรื่องที่สำคัญเกี่ยวกับการดำเนินงานของบริษัท เช่น วิสัยทัศน์ และภารกิจกลยุทธ์ เป้าหมายทางการเงิน ความเสี่ยง แผนงาน และงบประมาณ เป็นต้น
- (2) การติดตามและดูแลให้ฝ่ายจัดการดำเนินงานตามนโยบายและแผนที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
- (3) การควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยง รวมทั้งกลไกในการรับเรื่องร้องเรียนและการดำเนินการกรณีมีการชี้เบาะแส
- (4) การดูแลให้การดำเนินธุรกิจต่อเนื่องในระยะยาว รวมทั้งแผนการพัฒนาพนักงาน ความต่อเนื่องของผู้บริหาร (Succession Plan)

3.2 คณะกรรมการควรจัดให้มีนโยบายการกำกับดูแลกิจการของบริษัทเป็นลายลักษณ์อักษร และให้ความเห็นชอบนโยบายดังกล่าว คณะกรรมการควรทบทวนนโยบายและการปฏิบัติตามนโยบายดังกล่าวเป็นประจำอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง

3.3 คณะกรรมการควรส่งเสริมให้จัดทำจรรยาบรรณธุรกิจที่เป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อให้กรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานทุกคนเข้าใจถึงมาตรฐานด้านจริยธรรมที่บริษัทใช้ในการดำเนินธุรกิจ คณะกรรมการควรติดตามให้มีการปฏิบัติตามจรรยาบรรณดังกล่าวอย่างจริงจัง

- 3.4 คณะกรรมการควรพิจารณาเรื่องความขัดแย้งของผลประโยชน์อย่างรอบคอบ การพิจารณาการทำรายการที่อาจมีความขัดแย้งของผลประโยชน์ควรมีแนวทางที่ชัดเจนและเป็นไปเพื่อผลประโยชน์ของบริษัทและผู้ถือหุ้นโดยรวมเป็นสำคัญ โดยที่ผู้มีส่วนได้เสียไม่ควรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และคณะกรรมการควรกำกับดูแลให้มีการปฏิบัติตามข้อกำหนดเกี่ยวกับขั้นตอนการดำเนินการและการเปิดเผยข้อมูลของรายการที่อาจมีความขัดแย้งของผลประโยชน์ให้ถูกต้องครบถ้วน
- 3.5 คณะกรรมการควรจัดให้มีระบบการควบคุมด้านการดำเนินงานด้านรายงานทางการเงิน และด้านการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ และนโยบาย คณะกรรมการควรจัดให้มีบุคคลหรือหน่วยงานที่มีความเป็นอิสระในการปฏิบัติหน้าที่ เป็นผู้รับผิดชอบในการตรวจสอบระบบการควบคุมดังกล่าว และควรทบทวนระบบที่สำคัญอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง และให้เปิดเผยไว้ในรายงานประจำปี
- 3.6 คณะกรรมการควรกำหนดนโยบายด้านการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Policy) ให้ครอบคลุมทั้งองค์กร โดยให้ฝ่ายจัดการเป็นผู้ปฏิบัติตามนโยบายและรายงานให้คณะกรรมการทราบเป็นประจำ และควรมีการทบทวนระบบหรือประเมินประสิทธิผลของการจัดการความเสี่ยงอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง และให้เปิดเผยไว้ในรายงานประจำปี และในทุกๆ ระยะเวลาที่พบว่า ระดับความเสี่ยงมีการเปลี่ยนแปลง ซึ่งรวมถึงการให้ความสำคัญกับสัญญาณเตือนภัยล่วงหน้าและรายการผิดปกติทั้งหลาย

- 3.7 คณะกรรมการ หรือคณะกรรมการตรวจสอบควรให้ความเห็นถึงความเพียงพอของระบบการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยงไว้ในรายงานประจำปี
- 3.8 คณะกรรมการควรจัดให้มีแนวทางดำเนินการที่ชัดเจนกับผู้ประสงค์จะแจ้งเบาะแส หรือผู้มีส่วนได้เสียผ่านทาง website หรือรายงานตรงต่อบริษัท โดยช่องทางในการแจ้งเบาะแสมอาจกำหนดให้ผ่านกรรมการอิสระหรือกรรมการตรวจสอบของบริษัท เพื่อสั่งการให้มีการตรวจสอบข้อมูลตามกระบวนการที่บริษัทกำหนดไว้และรายงานต่อคณะกรรมการ
- 3.9 คณะกรรมการควรมีกลไกกำกับดูแลบริษัทย่อย เพื่อดูแลรักษาผลประโยชน์ในเงินลงทุนของบริษัท โดยคณะกรรมการควรมีหน้าที่ในการพิจารณาความเหมาะสมของบุคคลที่จะส่งไปเป็นกรรมการในบริษัทย่อย เพื่อควบคุมการบริหารให้เป็นไปตามนโยบายของบริษัท และการทำรายการต่างๆ ให้ถูกต้องตามกฎหมาย และหลักเกณฑ์ของกฎหมายหลักทรัพย์ และตลาดหลักทรัพย์ และประกาศของตลาดหลักทรัพย์

4. การประชุมคณะกรรมการ

- 4.1 บริษัทควรจัดให้มีกำหนดการประชุมและวาระการประชุมคณะกรรมการเป็นการล่วงหน้า และแจ้งให้กรรมการแต่ละคนทราบกำหนดการดังกล่าว เพื่อให้กรรมการสามารถจัดเวลาและเข้าร่วมประชุมได้
- 4.2 จำนวนครั้งของการประชุมคณะกรรมการควรพิจารณาให้เหมาะสมกับภาระหน้าที่และความรับผิดชอบของคณะกรรมการ และลักษณะการดำเนินธุรกิจของบริษัท แต่ไม่ควรน้อยกว่า 6 ครั้งต่อปี ในกรณีที่บริษัทไม่ได้มีการประชุมทุกเดือน บริษัทควรส่งรายงานผลการดำเนินงานให้คณะกรรมการทราบในเดือนที่ไม่ได้มีการประชุม เพื่อให้คณะกรรมการสามารถกำกับควบคุมและดูแลการปฏิบัติงานของฝ่ายจัดการได้อย่างต่อเนื่องและทันการณ์
- 4.3 ประธานกรรมการและกรรมการผู้จัดการควรร่วมกันพิจารณาการเลือกเรื่องเข้าวาระการประชุมคณะกรรมการ โดยดูให้แน่ใจว่าเรื่องที่สำคัญได้นำเข้าร่วมไว้แล้วโดยเปิดโอกาสให้กรรมการแต่ละคนมีอิสระที่จะเสนอเรื่องที่เป็นประโยชน์ต่อบริษัทเข้าสู่วาระการประชุม
- 4.4 เอกสารประกอบการประชุมควรส่งให้แก่กรรมการเป็นการล่วงหน้าอย่างน้อย 5 วันทำการก่อนวันประชุม
- 4.5 กรรมการทุกคนควรเข้าร่วมประชุมไม่น้อยกว่าร้อยละ 75 ของจำนวนการประชุมคณะกรรมการบริษัททั้งหมดที่ได้จัดให้มีขึ้นในรอบปี

- 4.6 ประธานคณะกรรมการควรจัดสรรเวลาไว้อย่างเพียงพอที่ฝ่ายจัดการจะเสนอเรื่องและมากพอที่กรรมการจะอภิปรายปัญหาสำคัญกันอย่างรอบคอบโดยทั่วกัน ประธานกรรมการควรส่งเสริมให้มีการใช้ดุลยพินิจที่รอบคอบ กรรมการทุกคนควรให้ความสนใจกับประเด็นทุกเรื่องที่น่าสับสนที่ประชุม รวมทั้งประเด็นการกำกับดูแลกิจการ
- 4.7 คณะกรรมการควรสนับสนุนให้กรรมการผู้จัดการเชิญผู้บริหารระดับสูงเข้าร่วมประชุมคณะกรรมการเพื่อให้สารสนเทศรายละเอียดเพิ่มเติมในฐานะที่เกี่ยวข้องกับปัญหาโดยตรง และมีโอกาสรู้จักผู้บริหารระดับสูงสำหรับใช้ประกอบการพิจารณาแผนการสืบพอดงาน
- 4.8 คณะกรรมการควรเข้าถึงสารสนเทศที่จำเป็นเพิ่มเติมได้จากกรรมการผู้จัดการ เลขานุการบริษัท หรือผู้บริหารอื่นที่ได้รับความมอบหมาย ภายในขอบเขตนโยบายที่กำหนด และในกรณีที่เป็นจำเป็น คณะกรรมการอาจจัดให้มีความเห็นอิสระจากที่ปรึกษาหรือผู้ประกอบวิชาชีพภายนอก โดยถือเป็นค่าใช้จ่ายของบริษัท
- 4.9 คณะกรรมการควรถือเป็นนโยบายให้กรรมการที่ไม่เป็นผู้บริหารมีโอกาที่จะประชุมระหว่างกันเองตามความจำเป็นเพื่ออภิปรายปัญหาต่างๆ เกี่ยวกับการจัดการที่อยู่ในความสนใจ โดยไม่มีฝ่ายจัดการร่วมด้วย และควรแจ้งให้กรรมการผู้จัดการทราบถึงผลการประชุมด้วย

5. การประเมินตนเองของคณะกรรมการ

- 5.1 คณะกรรมการและคณะกรรมการชุดย่อยควรประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยตนเองอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง เพื่อให้คณะกรรมการร่วมกันพิจารณาผลงานและปัญหา เพื่อการปรับปรุงแก้ไขต่อไป โดยควรกำหนดบรรทัดฐานที่จะใช้เปรียบเทียบกับผลปฏิบัติงานอย่างมีหลักเกณฑ์
- 5.2 การประเมินผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการควรประเมินทั้งคณะและรายบุคคล รวมทั้งเปิดเผยหลักเกณฑ์ ขั้นตอน และผลการประเมินในภาพรวมไว้ในรายงานประจำปี
- 5.3 บริษัทควรจัดให้มีที่ปรึกษาภายนอกมาช่วยในการกำหนดแนวทาง และเสนอแนะประเด็นในการประเมินผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการอย่างน้อยทุกๆ 3 ปี และเปิดเผยการดำเนินการดังกล่าวไว้ในรายงานประจำปี



6. คำตอบแทน

- 6.1 คำตอบแทนของกรรมการควรจัดให้อยู่ในลักษณะที่เปรียบเทียบได้กับระดับที่ปฏิบัติอยู่ในอุตสาหกรรม ภาระหน้าที่ขอบเขตของบทบาทและความรับผิดชอบ (Accountability and Responsibility) รวมถึงประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากกรรมการแต่ละคน กรรมการที่ได้รับมอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบเพิ่มขึ้น เช่น เป็นสมาชิกของคณะกรรมการชุดย่อยควรได้รับคำตอบแทนเพิ่มเติมที่เหมาะสมด้วย
- 6.2 คำตอบแทนของกรรมการผู้จัดการและผู้บริหารระดับสูงควรเป็นไปตามหลักการและนโยบายที่คณะกรรมการกำหนดภายในกรอบที่ได้รับอนุมัติจากที่ประชุมผู้ถือหุ้น และเพื่อประโยชน์สูงสุดของบริษัท โดยระดับคำตอบแทนที่เป็นเงินเดือน โบนัส และผลตอบแทนจูงใจควรสอดคล้องกับผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารแต่ละคน และต้องคำนึงถึงผลประโยชน์ที่ผู้ถือหุ้นได้รับ
- 6.3 กรรมการที่ไม่เป็นผู้บริหารทั้งหมดหรือคณะกรรมการพิจารณา คำตอบแทนควรเป็นผู้ประเมินผลกรรมการผู้จัดการเป็นประจำทุกปีเพื่อนำไปใช้ในการพิจารณากำหนดคำตอบแทนของกรรมการผู้จัดการ โดยใช้บรรทัดฐานที่ได้ตกลงกันล่วงหน้ากับกรรมการผู้จัดการตามเกณฑ์ที่เป็นรูปธรรม ซึ่งรวมถึงผลปฏิบัติงานทางการเงิน ผลงานเกี่ยวกับการปฏิบัติตามวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ในระยะยาว การพัฒนาผู้บริหาร ฯลฯ ผลประเมินข้างต้นควรเสนอให้คณะกรรมการพิจารณาให้ความเห็นชอบ และประธานกรรมการหรือกรรมการอาวุโสควรเป็นผู้สื่อสารผลการพิจารณาให้กรรมการผู้จัดการทราบ

7. การพัฒนากรรมการและผู้บริหาร

- 7.1 คณะกรรมการควรส่งเสริมและอำนวยความสะดวกให้มีการฝึกอบรมและการให้ความรู้แก่ผู้เกี่ยวข้องในระบบการกำกับดูแลกิจการของบริษัท เช่น กรรมการ กรรมการตรวจสอบผู้บริหาร เลขานุการบริษัท เป็นต้น เพื่อให้มีการปรับปรุงการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง การฝึกอบรมและให้ความรู้อาจกระทำเป็นการภายในบริษัทหรือใช้บริการของสถาบันภายนอก
- 7.2 ทุกครั้งที่มีการแต่งตั้งกรรมการใหม่ ฝ่ายจัดการควรจัดให้มีเอกสารและข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติหน้าที่ของกรรมการใหม่ รวมถึงการจัดแนะนำลักษณะธุรกิจ และแนวทางการดำเนินธุรกิจของบริษัทให้แก่กรรมการใหม่
- 7.3 คณะกรรมการควรกำหนดให้กรรมการผู้จัดการรายงานเพื่อทราบเป็นประจำถึงแผนการพัฒนาและสืบทอดงาน ซึ่งกรรมการผู้จัดการและผู้บริหารระดับสูงควรมีการเตรียมให้พร้อมเป็นแผนที่ต่อเนื่องถึงผู้สืบทอดงานในกรณีที่ตนไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้
- 7.4 คณะกรรมการควรจัดให้มีโครงการสำหรับพัฒนาผู้บริหาร โดยให้กรรมการผู้จัดการรายงานเป็นประจำทุกปีถึงสิ่งที่ได้ทำไปในระหว่างปี และควรพิจารณาควบคู่กันไปเมื่อพิจารณาแผนสืบทอดงาน



**The Principles of
Good Corporate Governance
for Listed Companies
2012**

Introduction



Good corporate governance (CG) is an essential characteristic of listed companies. Having good CG means that the company has efficient, transparent, and auditable management systems that create trust and confidence amongst its shareholders, investors, other stakeholders and all relevant parties. A company with a management system that creates trust and confidence among all stakeholders has excellent opportunities for sustainable growth, so we can say that good CG adds to a firm's value and sustains its growth.

In 2002, The Stock Exchange of Thailand (SET) supported listed firms have to good CG by proposing the 15 Principles of Good Corporate Governance as preliminary guidelines for them to implement. In 2006, the Principles were revised to be comprehensive and comparable to the Principles of Corporate Governance of the Organization for Economic Co-operation and Development (OECD). The current version also includes recommendations made by the World Bank in its Report on the Observance of Standards and Codes related to Thai CG (CG-ROSC).

SET has continuously supported listed firms to establish their CG systems, and expects all listed companies' boards and management teams to develop their systems to be comparable with international standards, benefitting the companies themselves, the Thai capital market and the sustainable development of the Thai economy. Therefore, in 2012, 2006 Principles were revised

to be compatible with ASEAN CG Scorecard criteria, which is used to assess and rank listed companies' CG practices in ASEAN, thus making them again up-to-date, bringing the Principles to a higher level, and helping make Thai listed firms ready for competition in ASEAN.

SET has received a considerable amount of valuable input from listed companies, both through their-self assessments and their comments during public hearings. The Securities and Exchange Commission, Corporate Governance Center Committee and the Association of Listed Companies also have provided their valued feedback. SET thanks all parties concerned for their insightful contributions, which were taken into consideration when finalizing this version of the CG Principles to be compatible with the Thai business environment.

Good Governance Development & Alliance Department
The Stock Exchange of Thailand
Tel. 02-229-2000
E-Mail Address : cgcenter@set.or.th

Corporate Governance Center Committee



▶ ▶ ▶
Professor Hiran Radeesri
Chairman



◀ ◀ ◀
Mr. Pakorn Malakul Na Ayudhya
Member



▶ ▶ ▶
Mr. Yuth Vorachattarn
Member



◀ ◀ ◀
Professor Dr. Warapatr Todhanakasem
Member



▶ ▶ ▶
Mrs. Patareeya Benjapolchai
Member

The Principles of Good Corporate Governance for Listed Companies



SET defines CG as a set of structures and processes of the relationships between a company's board of directors, its management and its shareholders to boost the company's competitiveness, growth and long-term shareholder value, taking into account the interests of other company stakeholders.

The Principles of Good Corporate Governance for Listed Companies, revised in 2012, are divided into two parts, the principles themselves and the recommended best practices. Nonetheless, this document does not include the issues concerning CG that have already been specified in laws and regulations. The principles and the recommended best practices are presented in 5 categories, namely:

1. Rights of shareholders
2. Equitable treatment of shareholders
3. Role of stakeholders
4. Disclosure and transparency
5. Responsibilities of the Board

The principles cover all important issues concerning good CG, whilst the content in the recommended best practices offers supplementary descriptions or means to enable companies to implement the principles.

Listed companies and the Principles of Good Corporate Governance



1. Comply or explain

SET recommends that the boards of directors and management teams of listed companies comply with the principles to improve their systems of corporate governance to be internationally comparable. The principles can be adapted by each company to best fit the individual firm's functional needs. If they choose not to comply with any principles, they should explain thoroughly the reasons for not doing so.

2. Disclose implementation

Shareholders, investors, other stakeholders and other parties expect that listed companies will disclose their implementation of the principles, whether they are strictly complied with or whether adaptations have been made. If they choose not to comply or adapt, they are expected to thoroughly explain their reasons for not doing so. Firms have been requested to start disclosing their implementation of the principles in their 2013 annual statements (Form 56-1) and annual reports. The first reports are due in March and April 2014, respectively.

In addition, firms should disclose their implementation of the CG principles via other channels that are the most convenient for their shareholders, investors, other stakeholders and other relevant parties, e.g., the company's website.

Some definitions used in the Principles of Good Corporate Governance for Listed Companies



Word	Definition
Managing director (MD)	Includes the position of chief executive officer (CEO), Managing director (MD), president, or the head of the company's management team.
Independent director (ID)	A director who is independent from the major shareholders or the group of major shareholders and has the full qualifications prescribed by the Capital Market Supervisory Commission.
Non-executive director (NED)	A director who has no position in the company's management team, and is not a part of the temporary management of such a company.
Committee	A group of directors appointed by the board of directors to do specific tasks on behalf of the board. They help the board in studying and screening selected important or sensitive issues related to CG, such as remuneration of directors.
Audit Committee	A body appointed by the board of directors and charged with oversight of financial reporting, disclosure, internal control and internal audit to make sure that the firm's financial records and reporting fully meet Thai Generally Acceptable Accounting Principles. Composition of the committee and qualifications and responsibilities of committee members shall be prescribed by the Capital Market Supervisory Board and SET.
Remuneration Committee/ Compensation Committee	Committees appointed by the board of directors to consider in what form and how much directors and top executives should be compensated.
Nomination Committee	Committees appointed by the board of directors to consider in what qualifications directors and top executives should be elected.



The Stock Exchange of Thailand



Section 1

RIGHTS OF
SHAREHOLDERS




Rights of shareholders

Principles



Shareholders own the company, controlling it by appointing the board of directors to act as their representatives. Shareholders are eligible to make decisions on any significant corporate changes. Therefore, the company should encourage shareholders to exercise their rights.





Basic shareholder rights include the right to 1) buy, sell, or transfer shares 2) share in the profit of the company 3) obtain relevant and adequate information on the company in a timely manner and on a regular basis 4) participate and vote in shareholder meetings to elect or remove members of the board, appoint the external auditor, and make decisions on any transactions that affects the company, such as dividend payment, amendments to the company's articles of association or bylaws, capital increases or decreases, or the approval of extraordinary transactions.

Shareholders should be fully informed of the criteria and procedures governing shareholder meetings. Sufficient information regarding the issues to be decided in each agenda item should be provided in advance of the meeting. Shareholders should be able to query directors both in the meeting and by sending their questions in advance. They should also be allowed to propose agenda items and vote by proxy.

The board of directors must recognize shareholders rights and avoid any action that violates those rights.

Recommended best practices



1. Shareholders' meeting

- 1.1. The board of directors should publicly disclose policies to encourage all shareholders, including institutional ones, to attend the company's shareholders meeting.
- 1.2. The board has the duty to make sure that the company provides shareholders, in advance of meetings, with the date, time, venue, and all agenda items with the rationale or explanation for each agenda item or resolution in the notice of the annual general meeting or extraordinary general meeting or circulars and/or the accompanying statement.
- 1.3 The board should facilitate shareholder participation and voting in meetings. Any action that could hinder shareholders from conveniently exercising their right to attend meetings should be prohibited. For example, procedures to attend and vote should not be complicated or costly for shareholders, and the meeting location to be easy to reach.
- 1.4 The board should allow shareholders to send their questions to the company prior to the

meeting date. Investors should be clearly informed in advance of the determined criteria for accepting advance questions and the process for submitting them, including on the firm's website.

- 1.5 The board should encourage the use of proxy forms on which shareholders are able to specify their votes. The board should allow shareholders to appoint an independent director as their proxy

2. Procedures on the shareholders' meeting date

- 2.1 The board of directors should encourage the company to use secure, fast, precise, and accurate technology in the shareholders meeting, including in recording attendee registration, printing ballots and processing voting results.
- 2.2 All directors should attend shareholders meetings. Shareholders should be able to ask questions directly to the chairpersons of the committee responsible for any specific issue.
- 2.3 In the meetings, there should be no bundling of several items into the same vote; for example, election of directors.
- 2.4 The board should encourage the company to appoint an independent party of scrutineers/inspectors to count and/or validate votes at the

annual general meeting or extraordinary general meeting. This scrutineers shall be disclosed at the meeting and recorded in the minute.

- 2.5 For the sake of transparency and future reference, the board should encourage the use of voting cards for important agenda items such as related party transactions or acquisitions or disposal of significant assets.
- 2.6 The chairman of the meeting should allocate adequate time for discussion and encourage shareholders to express their opinions and ask questions related to the company's operations.

3. Writing and releasing of the minutes of shareholders' meetings

- 3.1 The minutes of shareholders meetings should include a description of the voting and vote tabulation procedures used, declaring both before the meeting proceeds, including an opportunity for shareholders to ask questions or raise issues, questions and answers, resolutions, voting results of each agenda item containing approving, dissenting, and abstaining votes, and list the board members who attended or missed the meetings.
- 3.2 The company should make publicly available on its website by the next working day the result of voting during the annual general meeting or extraordinary general meetings for all resolutions.



2



Section 2

EQUITABLE TREATMENT



Equitable treatment of shareholders

Principles



All shareholders, including those with management positions, non-executive shareholders and foreign shareholders should be treated fairly and equally. Minority shareholders whose rights have been violated should be redressed.

Equitable Treatment
of Shareholders



It is important that shareholders be able to trust that the company's board of directors and management will use their money to maximize the long-term benefits of all shareholders appropriately. The board should ensure that all shareholder rights are protected and that they all get fair treatment.

The board should ensure that all processes and procedures for shareholders meetings allow equitable treatment of all shareholders. The board should have a policy to allow minority shareholders to nominate candidates for directorships. Shareholders who cannot vote in person should be allowed to vote by proxy. Shareholders should be allowed to propose to add any advance agenda item prior to the shareholders meeting date.

The board should set procedures to prevent the use of inside information for abusive self-dealing, such as insider trading or related party transactions.

All directors and executives should be requested to disclose to the board whether they and their related parties have any interest in any transaction or matter directly affecting the company. Directors and executives who have such interests should not participate in the decision-making process on such issues.

Recommended best practices



1. Release of information before the shareholders' meeting

- 1.1 The board of directors should ensure that the company releases its annual general meeting notice, with detailed agenda and explanatory circulars, at least 28 (twenty eight) days before the date of the meeting
- 1.2 The board should ensure that the company informs shareholders of meeting procedures and voting criteria, including the voting rights attached to each class of shares.
- 1.3 The company's notice of shareholders meeting should be fully translated into English and published at the same time as the local language version.

2. Protection of minor shareholders

- 2.1 The board, in advance of the meeting date, should have pre-determined criteria on allowing minority shareholders to propose any agenda item and on screening those proposed by them.
- 2.2 The board should establish procedures for the nomination of candidates by minority shareholders. One alternative is to nominate via the company's

nomination committee three to four months prior to the meeting date. Supporting information, candidates' qualifications and their consent, should be provided by the minority shareholders nominating the candidates.

- 2.3 If a shareholder in a management position wishes to add any agenda item, he/she should notify other shareholders in advance, especially if it is an issue that will require shareholders to spend a good deal of time to study before deciding.
- 2.4 The process used in election of directors should allow shareholders to vote on individual nominees.

3. Protection against abuse of inside information

There should be written procedures concerning the use and protection of inside information. The board should establish these procedures and communicate them to everyone in the company. Every director and executive should regularly submit to the board a report on their ownership of the company's shares and this information should be disclosed in the firm's annual report.

4. Conflicts of interest by directors

- 4.1 The board should require that directors inform the board of their conflicts of interest regarding each agenda item before consideration by the board; such conflicts should be minuted.
- 4.2 The board should require board members to abstain from participating in the board discussion on a particular agenda item in which a given director has a conflict of interest.



The Stock Exchange of Thailand

3



Section 3



Role of stakeholders

Principles



Stakeholders of a company should be treated fairly in accordance with their legal rights. The board of directors should provide mechanisms to promote cooperation between the company and its stakeholders in order to create wealth, financial stability and sustainability of the firm.



STAKE HOLDER
STAKE HOLDER
STAKE HOLDER

Stakeholders in CG include, but are not limited to, customers, employees, suppliers, shareholders, investors, creditors, the community the company operates in, society as a whole, the government, competitors, and external auditors.

The board should set clear policies on fair treatment for each and every stakeholder. The rights of stakeholders that are established by law or through mutual agreements are to be respected. Any actions that can be considered in violation of stakeholders' legal rights should be prohibited. Any violation should be effectively redressed

The board should provide a mechanism so that stakeholders can be involved in improving the company's performance, helping to ensure the firm's sustainability. In order for stakeholders to participate effectively, all relevant information should be disclosed to them.

There should be an effective way for stakeholders to communicate to the board any concerns about illegal or unethical practices, incorrect financial reporting, insufficient internal control, etc. The rights of any person who communicates such concerns should be protected.

The board should set clear policies on environmental and social issues to ensure that the company contributes to the sustainable development of its business. The board should consider all aspects of how its operations directly or indirectly affect the environment or society.

Recommended best practices



1. Setting policies affecting stakeholders

1.1 The board of directors should identify each group of stakeholders and their legal rights, at least but on not limited to, the following issues:

- (1) Stipulation of the existence and scope of the company's systematic efforts to address customer health, safety (including security), and indemnification across the life cycle of a product or service;
- (2) Explanation of practices on supplier/contractor selection;
- (3) Explanation of the company's systematic efforts to assure that its value chain is environmentally friendly or is consistent with promoting sustainable development;
- (4) Elaboration of the company's systematic, consistent efforts to interact with the communities in which they operate;
- (5) Explanation of the company's anti-corruption programs and procedures, including activities encouraging its employees to comply with anti-corruption laws and regulations;
- (6) Setting out policy on non-infringement of creditors' rights;

(7) Fair treatment on the company's employees and workers, including improving expertise.

1.2 The board should have clear procedures on whistle-blowing for related parties or stakeholders and publish them on its website or annual report.

2. Disclosure of policies

2.1 The company should disclose the activities that it has undertaken to implement the above policies. The company should disclose performance-enhancing mechanisms for employee participation in implementing the above policies.

2.2 The board should encourage the company to make a separate sustainability report on corporate social responsibility (CSR) or make it by adding into the firm's annual report.



4

▶ ▶ ▶ Section 4



Disclosure and transparency

Principles



The board of directors should ensure that all important information relevant to the company, both financial and non-financial, is disclosed correctly, accurately, on a timely basis and transparently through easy-to-access channels that are fair and trustworthy.



Important company information includes financial reports and non-financial information specified in the regulations of the Securities and Exchange Commission (SEC) and the Stock Exchange of Thailand (SET) as well as any other relevant information, such as the summary of the tasks of the board and its committees during the year, corporate governance policy, environmental and social policies and the company's compliance with the above-mentioned policies.

The quality of a company's financial reports is vital for shareholders and outsiders to make investment decisions. The board should be confident that all information presented in the financial reports is correct, and has been audited by an independent external auditor.

The chairman of the board and the managing director (MD or CEO) are in the best position to be spokesperson for the company. Nonetheless, the board may appoint another director or executive to act as spokesperson. That person should perform the duty with due care. In addition, the board should designate a person or department to perform the "Investor Relations or IR" function to communicate with outsiders such as shareholders, institutional investors, individual investors, analysts, or related government agencies.

Recommended best practices



1. Disclosure of information
 - 1.1 The board should have a mechanism that ensures the accuracy, clarity, and sufficiency of information disclosed to investors for their decision-making.
 - 1.2 The board should provide a summary of the firm's CG policy, code of ethics or conduct, risk management policy, and corporate social responsibility policy as approved by the board, together with steps taken to implement such policies and identification of and reasons for each case of non-compliance through various channels, e.g., the company's annual reports and web site.
 - 1.3 The board should present its responsibilities concerning the company's financial reports alongside the auditor's report in the company's annual report.
 - 1.4 The board should encourage the company to make a Management Discussion and Analysis (MD&A) for each quarterly financial statement, to help investors better understand changes in the company's financial status and performance each quarter, not just be presented with the figures by themselves.
 - 1.5 The board should ensure that audit and non-audit fees are disclosed.

- 1.6 The board should ensure that its roles and responsibilities, together with those of its committees, the number of meetings held, attendance record of each director, and the results of tasks assigned, including ongoing professional education or training of its directors, are disclosed in the annual report.
- 1.7 The board, in addition to disclosure of its remuneration according to regulations, should also disclose remuneration policies for directors and executives that correspond to the contributions and responsibilities of each person. Also, the board should disclose the forms and the amounts of payment to each person. If any director of the company is also a director of its subsidiaries, the amount paid by each subsidiary to each director should be disclosed as well.

2. Minimum information disclosed on the company's website

- 2.1 In addition to disclosing information as specified in regulations through the SET, annual statements (Form 56-1), and annual reports, the board should disclose information, both in Thai and English, via other channels, such as the company's website. All disclosed information should be up-to-date. The minimum information should be as follows:

- (1) Vision and mission of the company;
- (2) Business operations;
- (3) List of members of the board and management team;
- (4) Financial statements or reports (current and at least one prior year);
- (5) Downloadable annual statements (Form 56-1), and annual reports;
- (6) Materials provided in briefings to analysts and the media;
- (7) Direct and indirect shareholding structure;
- (8) Group corporate structure, detailing the subsidiaries, associates, joint ventures and special purpose enterprises/ vehicles (SPEs)/ (SPVs);
- (9) Direct and indirect shareholding of beneficial owners holding 5% or more of paid-up shares with voting rights;
- (10) Direct and indirect (deemed) shareholdings of major and/or substantial shareholders, directors, and senior management;
- (11) Notice of annual general meeting and extraordinary general meetings;
- (12) Company's articles of association, memorandum, and shareholders agreement (if any);
- (13) Company's corporate governance policy;
- (14) Company's risk management policy and its implementation;
- (15) Board charter, including the types of decisions requiring board approval;

- (16) Code of ethics or conduct for directors, employees, and investor relation officers;
- (17) Contact details (e.g., telephone, fax, and email) of the unit or officer responsible for investor relations.



5



Section 5

RESPONSIBILITIES



Responsibilities of the Board

Principles



The board of directors plays an important role in corporate governance for the best interests of the company. The board is accountable to shareholders and independent of management.

The board should have leadership, vision, and independence in making decisions for the best interests of the company and all shareholders. The board should clearly separate its roles and responsibilities from those of management and monitor the company's operations to ensure all activities are conducted in accordance with the law and ethical standards.

The structure of the board should consist of directors with various qualifications, which are skills, experience, and expertise that are useful to the company. Directors should commit to their responsibilities and put all their efforts to creating a strong board.

The director's nomination process should be transparent, without any influence of controlling shareholders or management, and be credible to outsiders.

For efficiency and effectiveness, the board should set up committees to study and screen special tasks on behalf of the board, especially issues that need unbiased opinions. Committees should have a clear scope of their work, roles and responsibilities as well as working procedures, such as meetings and reporting to the board.

All directors should understand their roles and responsibilities and the nature of the company's business. They should be ready to express their ideas independently and always update themselves. Directors should perform their duties in good faith, with due diligence and care, in the best interests of the company and all shareholders. Directors should receive correct, timely, adequate and complete information. They should commit themselves to their responsibilities and attend all board meetings, except for reasons acceptable.

The board should not approve its own remuneration. The process of setting their remuneration should be transparent, and shareholders should approve directors' remuneration. The level and composition of remuneration should be appropriate and high enough to keep qualified directors but not overpaid.

Recommended best practices



1. Board structure

- 1.1 The board should be comprised of directors who as a group provide an appropriate balance and diversity of skills, experience, gender and at least one non-executive director having prior working experience in the major industry the company is operating in. The board should ensure that the board's diversity policy and the number of years each director has been with the company are disclosed in the annual report and the company's website.

- 1.2 The board should be appropriately sized and composed of those who have the necessary skills, experience and agility sufficient for performing their duties efficiently. The board, with approval from a shareholders' meeting, should set an appropriate number of its members and composed of at least 5 and no more than 12 directors.

- 1.3 The board should have independent directors who comment on the performance of the management independently. The number of independent directors should meet or exceed SEC requirements. The remaining directors should be representatives of each

group of shareholders; the number of directors should be proportionate to the ownership of each group. The independent directors should make up more than 50% of the Board where:

- (a) the chairman of the board (the “Chairman”) and the chief executive officer (or equivalent) (the “CEO”) is the same person;
- (b) the chairman and the CEO are immediate family members;
- (c) the chairman is part of the management team; or
- (d) the chairman is not an independent director.

1.4 Terms of service of directors should be clearly stated in the company’s CG policies.

1.5 The company’s definition of “independent director” should be carefully considered by the board as to whether or not the minimum qualification specified by the SEC and the SET is appropriate for the company. In addition, the board of directors should clearly state a policy that independent directors who have served on the board beyond nine years from the date of their first appointment should be subject to particularly rigorous review of their continued independence.

- 1.6 The roles and responsibilities of the chairman of the board are different from those of the managing director, and the board should separate the roles and responsibilities of both positions. In order to achieve a balance of power, the two positions should be held by different individuals.
- 1.7 The chairman of the board should be an independent director.
- 1.8 To ensure that directors have sufficient time to perform their duties, the board should consider the extent to which having multiple board memberships lessens the effectiveness of directors. Thus the board should set a limit of five board seats in listed companies, which an individual director can hold simultaneously. Also, the company should disclose information about board memberships of individual directors to the public.
- 1.9 The board should clearly state the policies and procedures regarding board positions in other firms held by the company's managing director and/or top executives, both in terms of director type (i.e., executive, outside, or independent) and the number of board positions that can be held. For example, the board may state that any board position held in other firms by the company's managing director must be approved by the board.

1.10 The company secretary should serve the board by providing legal advice, taking care of the board's activities, and monitoring compliance with board resolutions. Therefore, the board should ensure that qualifications, roles and functions of the company secretary are matters for the board as a whole to decide upon, and such qualifications, roles and functions should be disclosed in the annual report and the company's website.

1.11 The company secretary should be educated or trained in legal, accountancy, or company secretarial practices.



2. Committees

2.1 SET listing rules require that listed firms have the audit committees. There are two other recommended committees, namely the remuneration and nomination committees

(1) Remuneration committee

The majority of remuneration committee members should be independent directors, including its chairman. This committee is responsible for setting the criteria and the form of payment to directors and top executives and presenting the results to the board. While the board approves executives' remuneration, the shareholders must approve those of directors.

(2) Nomination committee

The nomination committee should be comprised entirely of independent directors. It is responsible for setting the criteria and process of nominating board members and top executives, selecting qualified candidates according to the pre-determined criteria and process, and presenting the results to the board. Then, the board will present the results to the shareholders' meeting for election. Therefore, the criteria used in selecting and the process followed in appointing new directors and senior management should be disclosed.

- 2.2 If the board appoints advisers or consultants to the remuneration and / or nomination committee(s), the identification of those appointed should be disclosed in the annual report, whether they are deemed to be independent or have declared any conflicts of interest.
- 2.3 The chairman of the board should not be either a chairman or a member of any committee, to ensure independence of the committees.
- 2.4 The remuneration and nomination committees should meet at least twice during the year for consideration of any matters to achieve their responsibilities assigned by the board.

3. Roles and responsibilities of the board

3.1 The board's duties and responsibilities should include the following matters :

- (a) Review and approve key business matters, such as the vision and mission of the company, strategy, financial targets, risks, major plans of action and budget;
- (b) Monitor and follow-up the compliance of management on approved policies and plans;
- (c) Internal control and risk management, including the process on receiving any complaints;
- d) Governing long-term business operations, including employee development and succession.

3.2 The board should set and approve a written corporate governance policy for the company and review the policy and compliance to the policy regularly, at least annually.

3.3 The board should ensure that a written code of business conduct be in place so that all directors, executives and employees understand business ethical standards of the company. Compliance to the code should be closely monitored by the board.

- 3.4 The board should consider any conflict of interests thoroughly. There should be clear guidelines on the approval of transactions with conflict of interests so that the transactions are conducted for the best interests of the company and all shareholders. Person who have vested interests in a given transaction should not participate in decision-making process. The board should also monitor compliance with regulations regarding criteria, procedures and disclosure of transactions with conflict of interests.
- 3.5 The board should ensure that an internal control system is in place, including financial, compliance, and policy controls, and review the material system at least annually as well as disclose the review results in the annual report. The board should assign a person or a department to independently audit and report on the system.
- 3.6 The board should establish a risk management policy to cover all activities of the company, assign management to implement the policy and request a report from management regularly. The board should review the risk management system or assess the effectiveness of risk management at least annually with the disclosure of risks in the annual report,

and whenever there is a change in risk level. The board should also focus on early warning signs and unusual transactions.

3.7 The annual report should contain a statement from the board of directors or audit committee on the adequacy of the company's internal controls and risk management systems.

3.8 The board should have clear procedures on whistleblowing for related parties or stakeholders and publish them on its website or annual report. One channel is via independent directors or the audit committee, who should arrange an investigation and report findings to the board.

3.9 The board should have clear procedures on governing its subsidiaries in order to protect investor benefits including assigning directors of its subsidiaries to control management under the policies of the parent company, including transactions related to securities and exchange laws or SET regulations.

4. Board meetings

- 4.1 The board should set its meeting schedule and agenda in advance and notify each director of the schedule so that each member of the board can manage time to attend meetings.
- 4.2 The number of board meetings should be appropriate to the obligations and responsibilities of the board and nature of the company, but should meet at least six times per year. If the meetings are not monthly, the board should receive, for the month of not meeting, a monthly report on the company's performance so that it can monitor management performance continuously and promptly.
- 4.3 The chairman of the board and managing director should set the board meeting agenda together and ensure that all important issues are included. Each member of the board should be free to propose an issue for a meeting agenda.
- 4.4 Meeting documents should be sent to each director at least five business days in advance of the meeting.
- 4.5 The chairman should encourage all directors to attend at least 75% of all the board meetings held during the year.

- 4.6 The chairman should appropriately allocate the meeting time for complete management presentation and comprehensive discussion by directors. The chairman should encourage careful consideration in the meeting. Every director should pay attention to each issue presented in the meeting, including those concerning governance of the company.
- 4.7 Top executives of the company, other than the managing director, should attend board meetings to present details on the issues that they are directly responsible for, and give the board a chance to know more about top executives and aid directors in preparing succession plans.
- 4.8 The board should have access to additional information, under prearranged conditions, via the managing director, company secretary or executive designated as a contact person. If necessary, the board may provide the opinions for an independent advisor or a professional consultant, at the company's expense.
- 4.9 Non-executive directors should be able to meet, as necessary, among themselves without the management team in order for them to debate their concerns. The non-executive directors should notify the managing director as to meeting outcomes.

5. Board self-assessment

5.1 Board self-assessment should be conducted regularly, at least once a year, to allow all members of the board to consider the board's performance and solve any problems they may have. A benchmark of the board's performance should be systematically set in advance. Its committees should do self-assessments also.

5.2 Members of the board should assess the performance of the board as a whole and on an individual basis. The company should disclose the process followed, the criteria used in conducting the board assessment, and the summarized results thereof in the annual report.

5.3 The board should appoint an external consultant to facilitate a board assessment at least once every three years, and assessment results should be disclosed in the annual report.



6. Remuneration

- 6.1 Board remuneration should be comparable to the industry level in which the company operates, and reflect the experience, obligations, scope of work, accountability and responsibilities and contributions of each director. Members who are assigned to more tasks, such as committees, should be paid more.

- 6.2 Remuneration of the managing director and top executives should be in accordance with the board policy and within the limit approved by shareholders. For the best interests of the company, executives' salaries, bonuses, and other long-term compensation should correspond to the performance of each given executive. Type and level of compensation should be related to shareholders' benefit and the sustainability of the company.

- 6.3 All non-executive directors or the remuneration committee should appraise the performance of the managing director annually to set his/her compensation. The basis of the appraisal should be agreed upon by the managing director ahead of the evaluation. The criteria should be objective, including financial performance, long-term strategic performance, career development plan. The appraisal results should be presented to the board for approval, and the chairman of the board or a senior director should communicate the evaluation results to the managing director.

7. Board and management training

- 7.1 The board should encourage and facilitate training for all internal parties related to corporate governance such as directors, members of the audit committee, executives, company secretary, etc. Training will enable them to continuously improve their performance, and can be either internal or external training.

- 7.2 New directors should be provided with all documents and information useful to perform their duties, including an introduction to the nature of the business and the operations of the company.

- 7.3 The board should request the managing director to present them with the firm's succession plan on a regular basis. The managing director and top executives should assign successors in case they cannot perform their duties.

- 7.4 The board should establish a development program for executives. The managing director should report to the board annually about the program. The board should take into account executive development when considering the firm's succession plan.



The Stock Exchange of Thailand

The Stock Exchange of Thailand Building

62 Ratchadaphisek Road, Klongtoey, Bangkok 10110, Thailand

Tel : (66) 2229-2000 www.set.or.th