

## ส่วนที่ 2 การจัดการและการกำกับดูแลกิจการ

### 7. ข้อมูลหลักทรัพย์และผู้ถือหุ้น

#### ตราสารทุน

#### หลักทรัพย์ของบริษัท

ทุนจดทะเบียนของธนาคาร ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562 จำนวน 70,000 ล้านบาท ประกอบด้วย

หุ้นสามัญ จำนวน 3,417,264,904 หุ้น มูลค่าหุ้นที่ตราไว้หุ้นละ 10 บาท

หุ้นบุริมสิทธิ จำนวน 3,582,735,096 หุ้น มูลค่าหุ้นที่ตราไว้หุ้นละ 10 บาท

ทุนที่เรียกชำระแล้วของธนาคาร ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562 จำนวน 33,992 ล้านบาท ประกอบด้วย

หุ้นสามัญ จำนวน 3,395,581,459 หุ้น มูลค่าหุ้นที่ตราไว้หุ้นละ 10 บาท สิทธิออกเสียง 1 หุ้น: 1 เสียง

หุ้นบุริมสิทธิ จำนวน 3,610,739 หุ้น มูลค่าหุ้นที่ตราไว้หุ้นละ 10 บาท สิทธิออกเสียง 1 หุ้น: 1 เสียง

#### รายละเอียดเกี่ยวกับหลักทรัพย์ของธนาคาร

หลักทรัพย์ของธนาคารที่จดทะเบียนซื้อขายในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยในปัจจุบันมีดังนี้

1. หุ้นสามัญ
2. หุ้นบุริมสิทธิ

#### 1. หุ้นสามัญ

จำนวน 3,395,581,459 หุ้น ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562

ผู้ออก ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)

นายทะเบียนหลักทรัพย์ บริษัท ศูนย์รับฝากหลักทรัพย์ (ประเทศไทย) จำกัด

การซื้อขาย มีการซื้อขายทั้งบนกระดานหลัก และกระดานต่างประเทศ โดย

-การซื้อขายบนกระดานหลักใช้อักษรย่อ SCB

-การซื้อขายบนกระดานต่างประเทศใช้อักษรย่อ SCB-F

#### 2. หุ้นบุริมสิทธิ

จำนวน 3,610,739 หุ้น ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562

ผู้ออก ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)

นายทะเบียนหลักทรัพย์ บริษัท ศูนย์รับฝากหลักทรัพย์ (ประเทศไทย) จำกัด

การซื้อขาย	มีการซื้อขายทั้งบนกระดานหลัก และกระดานต่างประเทศ โดย <ul style="list-style-type: none"> <li>-การซื้อขายบนกระดานหลักใช้อักษรย่อ SCB-P</li> <li>-การซื้อขายบนกระดานต่างประเทศใช้อักษรย่อ SCB-Q</li> </ul>
ลักษณะสำคัญของหุ้น บุริมสิทธิ	เนื่องจากบุริมสิทธิของหุ้นบุริมสิทธิมีกำหนดระยะเวลา 10 ปี นับแต่วันที่ กระทรวงการคลังชำระเงินค่าหุ้นบุริมสิทธิให้แก่ธนาคารในครั้งแรก และได้ ครบกำหนดระยะเวลาดังกล่าวแล้ว เมื่อวันที่ 10 พฤษภาคม 2552 ดังนั้น ผู้ถือ หุ้นบุริมสิทธิจึงมีสิทธิเป็นอย่างเดียวกับผู้ถือหุ้นสามัญ โดยที่ผู้ถือหุ้นสามารถ ใช้สิทธิแปลงหุ้นบุริมสิทธิเป็นหุ้นสามัญได้ตามกำหนดเวลาการใช้สิทธิ และวิธีการใช้สิทธิตามที่ธนาคารกำหนด
อัตราการใช้สิทธิ	หุ้นบุริมสิทธิ 1 หุ้น มีสิทธิแปลงเป็นหุ้นสามัญได้ 1 หุ้น
ราคาใช้สิทธิ	ไม่มี
กำหนดเวลาการใช้สิทธิ	ทุก ๆ 3 เดือน คือ วันที่ 31 มีนาคม 30 มิถุนายน 30 กันยายน 31 ธันวาคม ของ ทุกปี โดย <ul style="list-style-type: none"> <li>- การใช้สิทธิวันที่ 31 มีนาคม ให้แสดงความจำนงวันที่ 16 - 30 มีนาคม</li> <li>- การใช้สิทธิวันที่ 30 มิถุนายน ให้แสดงความจำนงวันที่ 15 - 29 มิถุนายน</li> <li>- การใช้สิทธิวันที่ 30 กันยายน ให้แสดงความจำนงวันที่ 15 - 29 กันยายน</li> <li>- การใช้สิทธิวันที่ 31 ธันวาคม ให้แสดงความจำนงวันที่ 16 - 30 ธันวาคม</li> </ul> ถ้าวินิจฉัยสิทธิตรงกับวันหยุดทำการของธนาคาร ให้เลื่อนวันใช้สิทธิไปเป็นวัน ทำการก่อนวันหยุดนั้น
วิธีการใช้สิทธิ	<ol style="list-style-type: none"> <li>(1) ผู้ถือหุ้นบุริมสิทธิสามารถขอรับใบคำขอแปลงหุ้นบุริมสิทธิเป็นหุ้น สามัญได้ที่ บริษัท ศูนย์รับฝากหลักทรัพย์ (ประเทศไทย) จำกัด หรือ บริษัทหลักทรัพย์ที่เป็นนายหน้าซื้อขายหลักทรัพย์ (BROKER)</li> <li>(2) ผู้ถือหุ้นบุริมสิทธิสามารถยื่นคำขอแปลงหุ้นบุริมสิทธิเป็นหุ้นสามัญต่อ บริษัท ศูนย์รับฝากหลักทรัพย์ (ประเทศไทย) จำกัด หรือ บริษัทหลักทรัพย์ ที่เป็นนายหน้าซื้อขายหลักทรัพย์ (BROKER) ภายในเวลาทำการ</li> <li>(3) ผู้ถือหุ้นบุริมสิทธิที่ประสงค์จะแปลงหุ้นบุริมสิทธิเป็นหุ้นสามัญ ต้อง ยื่นเอกสารหลักฐาน ดังต่อไปนี้</li> </ol>

1. ใบคำขอแปลงหุ้นบุริมสิทธิเป็นหุ้นสามัญตามแบบที่ธนาคารกำหนด
2. ใบหุ้นบุริมสิทธิหรือใบแทนใบหุ้นบุริมสิทธิ (ตามแบบที่ตลาดหลักทรัพย์ฯ กำหนด)
3. กรณีบุคคลธรรมดา ต้องแนบสำเนาบัตรประจำตัวประชาชน สำเนาหนังสือสำคัญประจำตัวคนต่างด้าว หรือหนังสือเดินทาง ที่ยังไม่หมดอายุและลงลายมือชื่อรับรองสำเนาถูกต้องโดยเจ้าของบัตร กรณีนิติบุคคล ต้องแนบสำเนาหนังสือรับรองการเป็นนิติบุคคลที่ออกโดยกระทรวงพาณิชย์ไม่เกิน 1 ปีนับแต่วันยื่นเอกสาร พร้อมกับสำเนาบัตรประจำตัวประชาชนของกรรมการผู้มีอำนาจลงนามแทนนิติบุคคลที่ลงลายมือชื่อรับรองสำเนาถูกต้องโดยเจ้าของบัตร

สถานที่ใช้สิทธิ

- (1) บริษัท ศูนย์รับฝากหลักทรัพย์ (ประเทศไทย) จำกัด หรือ
- (2) บริษัทหลักทรัพย์ที่เป็นนายหน้าซื้อขายหลักทรัพย์ (BROKER)

#### พันธะผูกพันของธนาคารในการออกหุ้นในอนาคต

ธนาคาร ไม่มีพันธะผูกพันเกี่ยวกับการออกหุ้นในอนาคต

#### การถือหุ้นโดย บริษัท ไทยเอ็นวีดีอาร์ จำกัด (NVDR)

ณ วันที่ 30 ธันวาคม 2562 ธนาคารมีทุนจดทะเบียนเรียกชำระแล้ว จำนวน 3,399,192,198 หุ้น และมีการถือหุ้นธนาคารผ่านบริษัท ไทยเอ็นวีดีอาร์ จำกัด รวมจำนวนทั้งสิ้น 324,202,665 หุ้น คิดเป็นร้อยละ 9.54 ของหุ้นทั้งหมด โดยถือเฉพาะหุ้นสามัญ จำนวน 324,202,665 หุ้น คิดเป็นร้อยละ 9.55 ของจำนวนหุ้นสามัญ และไม่ได้ถือหุ้นบุริมสิทธิ ทั้งนี้ NVDR ได้ออกประกาศแจ้งว่า NVDR จะไม่เข้าประชุมและไม่ใช้สิทธิออกเสียงในฐานะผู้ถือหุ้นของบริษัทจดทะเบียน เว้นแต่เป็นการเข้าประชุมและออกเสียงเพื่อพิจารณาเกี่ยวกับการเพิกถอนหลักทรัพย์ออกจากความเป็นหลักทรัพย์จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย อนึ่ง ผู้ลงทุนสามารถตรวจสอบจำนวนหุ้นของธนาคารที่เป็น NVDR ได้จากตลาดหลักทรัพย์ฯ ผ่าน Web Site: [www.set.or.th/nvdr](http://www.set.or.th/nvdr)

หมายเหตุ NVDR คือใบแสดงสิทธิในผลประโยชน์ที่เกิดจากหลักทรัพย์อ้างอิงไทย (Non-voting Depositary Receipt หรือ NVDR) และเป็นตราสารที่ออกโดยบริษัท ไทยเอ็นวีดีอาร์ จำกัด ซึ่งเป็นนิติบุคคลที่ถือครองหุ้นแทนผู้ลงทุนต่างประเทศ ซึ่งเป็นช่องทางที่ทำให้ผู้ลงทุนต่างประเทศสามารถลงทุนได้โดยไม่ติดข้อจำกัดจากการควบคุมสัดส่วนการถือครองหลักทรัพย์ของคนต่างด้าวตามกฎหมายไทย (Foreign Limit)

#### นโยบายการออกหุ้นเพิ่มทุนให้กับผู้ถือหุ้นเดิม

ปัจจุบันธนาคารยังไม่มีแผนที่จะออกหุ้นเพิ่มทุนให้กับผู้ถือหุ้นเดิม

## ผู้ถือหุ้น

## โครงสร้างผู้ถือหุ้นรายใหญ่ (ตามทะเบียนผู้ถือหุ้น ณ วันที่ 4 มีนาคม 2563)

ลำดับที่	ชื่อ-สกุล	หุ้นสามัญ	หุ้นบุริมสิทธิ	ยอดรวม	คิดเป็นร้อยละ <sup>2</sup>
1	พระบาทสมเด็จพระวชิรเกล้าเจ้าอยู่หัว <sup>1</sup>	799,792,359	-	799,792,359	23.53
2	กองทุนรวมวายุภักษ์หนึ่ง	785,298,200	-	785,298,200	23.10
3	ไทยเอ็นวีดีอาร์ จำกัด	315,876,271	-	315,876,271	9.29
4	SOUTH EAST ASIA UK (TYPE C) NOMINEES LIMITED	92,153,555	-	92,153,555	2.71
5	สำนักงานประกันสังคม	83,636,700	-	83,636,700	2.46
6	STATE STREET EUROPE LIMITED	78,777,613	-	78,777,613	2.32
7	THE BANK OF NEW YORK MELLON	53,172,462	-	53,172,462	1.56
8	NORTRUST NOMINEES LTD-CL AC	44,389,796	-	44,389,796	1.31
9	GIC PRIVATE LIMITED	38,003,100	-	38,003,100	1.12
10	NORTRUST NOMINEES LIMITED-NT0 SEC LENDING THAILAND CL AC	27,057,573	-	27,057,573	0.80
11	ผู้ถือหุ้นอื่น ๆ	1,077,432,563	3,602,006	1,081,034,569	31.48
	<b>ยอดรวมทุนชำระแล้ว</b>	<b>3,395,590,192</b>	<b>3,602,006</b>	<b>3,399,192,198</b>	<b>100.00</b>
	ผู้ถือหุ้นสัญชาติไทย (หุ้น)	2,785,472,960	3,421,249	2,788,894,209	82.05
	ผู้ถือหุ้นสัญชาติต่างดาว (หุ้น)	610,117,232	180,757	610,297,989	17.95

หมายเหตุ <sup>1</sup> รวมจำนวนหุ้นที่เกี่ยวข้องของ (บริษัททุนตลาดหลักทรัพย์ จำกัด)<sup>2</sup> คำนวณจากจำนวนหุ้นที่ออกและชำระแล้ว (หุ้นสามัญและหุ้นบุริมสิทธิ)

## นโยบายการจ่ายเงินปันผล

## นโยบายการจ่ายเงินปันผลของธนาคาร

ในการประชุมคณะกรรมการธนาคาร เมื่อวันที่ 17 มกราคม 2563 ที่ประชุมได้มีมติให้เปลี่ยนแปลงนโยบายการจ่ายเงินปันผลของธนาคารดังนี้

“ธนาคารมีนโยบายจ่ายเงินปันผลในอัตราไม่ต่ำกว่าร้อยละ 30 ของกำไรสุทธิตามงบการเงินรวม และเงินปันผลจะจ่ายในปีใดก็ตามที่ธนาคารมีกำไรหลังจากการกันสำรองตามกฎหมายและการกันสำรองอื่นที่จำเป็นได้ครบถ้วนแล้ว รวมทั้งไม่มีผลขาดทุนสะสมและสามารถดำรงเงินกองทุนได้อย่างเพียงพอตามกฎหมาย”

ในปี 2562 ธนาคารได้จ่ายเงินปันผลสำหรับผลประกอบการของธนาคารปี 2561 ให้กับผู้ถือหุ้นสามัญและผู้ถือหุ้นบุริมสิทธิจำนวน 5.50 บาทต่อหุ้น เป็นจำนวนเงินรวม 18,696 ล้านบาท หรือร้อยละ 46.7 ของกำไรสุทธิตามงบการเงินรวมประจำปี 2561 ทั้งนี้ ธนาคารจะเสนอให้ผู้ถือหุ้นอนุมัติการจ่ายเงินปันผลสำหรับผลประกอบการของธนาคารปี 2562 ในการประชุมสามัญผู้ถือหุ้นที่จะจัดขึ้นในเดือนเมษายน 2563

นโยบายการจ่ายเงินปันผลของบริษัทย่อย

กรณีที่ธนาคารมีอำนาจควบคุมบริษัทย่อยนั้น ๆ อย่างเต็มที่และมีได้เป็นบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ให้กำหนดนโยบายการจ่ายเงินปันผลให้มากที่สุดจากกำไรสุทธิหลังจัดสรรเป็นทุนสำรองตามกฎหมายหรือตามความจำเป็นในการดำเนินธุรกิจ

กรณีบริษัทย่อยเป็นบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยหรือบริษัทที่ธนาคารมิได้มีอำนาจควบคุมอย่างเต็มที่ การกำหนดนโยบายจ่ายเงินปันผลขึ้นกับนโยบายของบริษัทย่อยที่ประกาศไว้ และต้องสอดคล้องกับกฎหมาย กฎและระเบียบที่เกี่ยวข้อง

ตารางหนี้

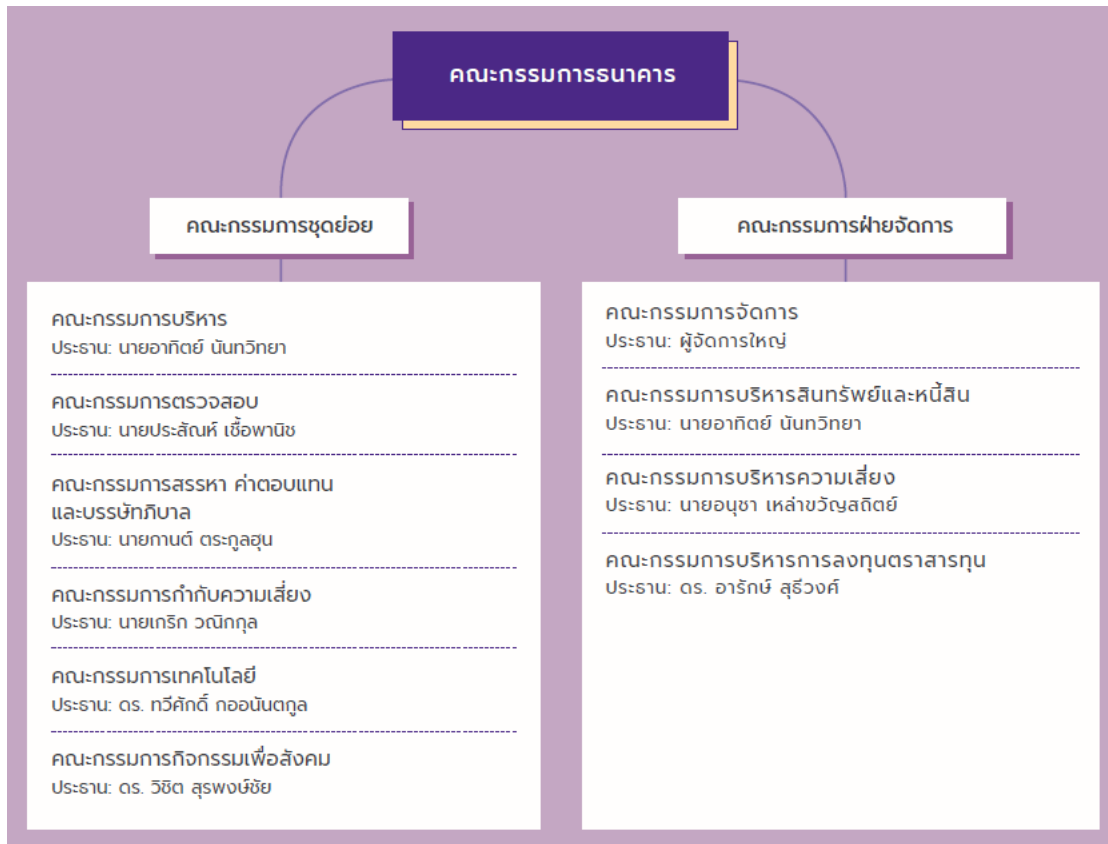
ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562 ตารางหนี้ที่ออกโดยธนาคารมีดังนี้

	จำนวน	อัตราดอกเบี้ย	ครบกำหนด
หุ้นกู้สกุลเงินดอลลาร์สหรัฐ	400 ล้านเหรียญสหรัฐ	3.20%	กรกฎาคม 2565
หุ้นกู้สกุลเงินดอลลาร์สหรัฐ	500 ล้านเหรียญสหรัฐ	2.75%	พฤษภาคม 2566
หุ้นกู้สกุลเงินดอลลาร์สหรัฐ	500 ล้านเหรียญสหรัฐ	3.90%	กุมภาพันธ์ 2567
หุ้นกู้สกุลเงินดอลลาร์สหรัฐ	500 ล้านเหรียญสหรัฐ	4.40%	กุมภาพันธ์ 2572

## 8. โครงสร้างการจัดการ

### การกำกับดูแล

ณ วันที่ 1 มกราคม 2563



สำหรับรายละเอียดคณะกรรมการบริษัท ผู้บริหาร เลขานุการบริษัท และคำตอบแทนกรรมการและผู้บริหารจะแสดงอยู่ในหัวข้อที่ 9 การกำกับดูแลกิจการ สำหรับรายละเอียดบุคลากรจะแสดงอยู่ในรายงานความยั่งยืน

## 9. การกำกับดูแลกิจการ

### รายงานการปฏิบัติตามหลักการกำกับดูแลกิจการ ประจำปี 2562

คณะกรรมการธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) (“ธนาคาร”) ตระหนักถึงความสำคัญของการกำกับดูแลกิจการที่ดี โดยมุ่งให้ธนาคารมีระบบและกระบวนการในการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ โปร่งใส เป็นธรรมกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง สามารถสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ผู้มีส่วนได้เสียทั้งผู้ถือหุ้น ลูกค้า พนักงาน คู่ค้า ลูกหนี้ สังคม ตลอดจนหน่วยงานกำกับดูแล และเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันให้แก่ธนาคาร ภายใต้กรอบจริยธรรมและความรับผิดชอบต่อสังคม เพื่อให้ธนาคารและสังคมเติบโตไปด้วยกันอย่างยั่งยืน คณะกรรมการธนาคารเชื่อว่าการกำกับดูแลกิจการที่ดีจะสามารถยกระดับคุณภาพการดำเนินการให้การกำกับดูแลกิจการของธนาคารเป็นไปตามหลักการการกำกับดูแลกิจการที่ดีที่เป็นที่ยอมรับโดยทั่วไปทั้งในระดับประเทศและระดับสากลอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้ ในปี 2562 ธนาคารได้รับรางวัลการปฏิบัติตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีและความยั่งยืนของกิจการที่สำคัญต่างๆ ดังนี้

- ได้รับการคัดเลือกเป็นสมาชิกดัชนีความยั่งยืน (Dow Jones Sustainability Indices: DJSI) ประจำปี 2562 ในกลุ่มดัชนีโลก (World Index) และกลุ่มดัชนีตลาดเกิดใหม่ (Emerging Markets Index) โดยคะแนนของธนาคารอยู่อันดับที่ 8 หมวดธุรกิจธนาคาร
- ผลประเมินการกำกับดูแลกิจการในระดับ “ดีเลิศ” ในโครงการสำรวจการกำกับดูแลกิจการบริษัทจดทะเบียนไทยประจำปี 2562 ต่อเนื่องเป็นเวลา 15 ปี ตั้งแต่ปี 2548 จากสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD)
- ได้รับคะแนนประเมินในระดับดีเยี่ยม (98-100 คะแนน) อย่างต่อเนื่องตั้งแต่ปี 2552 ในโครงการประเมินคุณภาพการจัดประชุมสามัญผู้ถือหุ้น จากสมาคมส่งเสริมผู้ลงทุนไทย

นอกจากนี้ คณะกรรมการธนาคารได้ถือปฏิบัติตามประกาศธรรมาภิบาลสถาบันการเงินที่ออกโดยธนาคารแห่งประเทศไทย และหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับบริษัทจดทะเบียนปี 2560 หรือ CG Code ที่ออกโดยสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์มาปรับใช้ตามบริบททางธุรกิจของธนาคาร และมีการทบทวนนโยบายการกำกับดูแลกิจการของธนาคารให้สอดคล้องกับหลักเกณฑ์ดังกล่าวอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง

### นโยบายการกำกับดูแลกิจการ

คณะกรรมการธนาคารได้มอบหมายให้คณะกรรมการสรรหา คัดตอบแทน และบรรษัทภิบาล จัดทำนโยบายการกำกับดูแลกิจการของธนาคารและดำเนินการติดตามเพื่อให้มีการปฏิบัติตามนโยบายการกำกับดูแลกิจการ รวมทั้งทบทวนและปรับปรุงนโยบายดังกล่าวให้มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับแนวทางของ

หน่วยงานทางการที่กำกับดูแลธนาคารในฐานะธนาคารพาณิชย์และบริษัทจดทะเบียน โดยมีเป้าหมายที่จะมุ่งไปสู่มาตรฐานการกำกับดูแลกิจการในระดับสากล ซึ่งนโยบายการกำกับดูแลกิจการของธนาคารได้กำหนดหลักการต่าง ๆ ที่สำคัญไว้ดังนี้

- 1) วิสัยทัศน์ ค่านิยมหลัก และจรรยาบรรณของทั้งธนาคาร กรรมการธนาคาร ผู้บริหาร และพนักงาน เป็นดังนี้
  - วิสัยทัศน์: เป็น “ธนาคารที่น่าชื่นชมที่สุด” หรือ “The Most Admired Bank” โดยเป้าหมายสำหรับผู้มีส่วนได้เสียแต่ละกลุ่ม ดังนี้
    - ลูกค้า (Customers) ธนาคารเป็นผู้ให้บริการทางการเงินที่ลูกค้าเลือก (Most PREFERRED Partner)
    - พนักงาน (Employees) ธนาคารเป็นองค์กรที่ห่วงใยพนักงาน (Most CARING Employer)
    - ผู้ถือหุ้น (Shareholders) ธนาคารเป็นองค์กรที่ให้ผลตอบแทนจากการลงทุนอย่างยั่งยืน (Most SUSTAINABLE RETURN Company)
    - สังคมและสิ่งแวดล้อม (Society and Environment) ธนาคารเป็นองค์กรที่รับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมมากที่สุด (Most RESPONSIBLE Corporate Citizen)
    - หน่วยงานดูแล (Regulators) ธนาคารเป็นองค์กรที่ดำเนินธุรกิจอย่างรัดกุม (Most PRUDENT Bank)
  - ค่านิยมหลัก: ค่านิยมหลักของธนาคาร (CRIS) ประกอบด้วย การยึดลูกค้าเป็นศูนย์กลาง (C: Customer Centricity) การบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างเหมาะสม (R: Risk Culture) การส่งเสริมการสร้างนวัตกรรม (I: Innovation) และ ความรวดเร็วในการปรับตัวและเรียนรู้ (S: Speed)

นอกจากนี้ คณะกรรมการธนาคารมีการทบทวนจรรยาบรรณธุรกิจของธนาคาร และจรรยาบรรณของกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงาน รวมถึงจรรยาบรรณคู่ธุรกิจ SCB อย่างสม่ำเสมอ
- 2) โครงสร้างการกำกับดูแลกิจการของธนาคาร มีการกำหนดอำนาจ บทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบของคณะกรรมการธนาคาร การประชุมคณะกรรมการธนาคาร โครงสร้างของคณะกรรมการธนาคาร วาระการดำรงตำแหน่งกรรมการธนาคาร การสรรหาและเลือกตั้งกรรมการ การปฏิบัติต่อกรรมการใหม่ การพัฒนาความรู้ของกรรมการ การดำรงตำแหน่งในบริษัท/นิติบุคคลอื่นของกรรมการและผู้บริหารระดับสูง องค์กรประกอบ บทบาทและหน้าที่ของคณะกรรมการชุดย่อย การแยกตำแหน่งระหว่างนายกกรรมการ ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร คำตอบแทนของกรรมการและผู้มีอำนาจในการจัดการ การประเมินผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการและผู้มีอำนาจในการจัดการ แผนพัฒนาเพื่อทดแทนตำแหน่งงาน (Succession Planning) ที่มีความสำคัญ และบทบาทหน้าที่ของเลขานุการบริษัทไว้อย่างชัดเจน



- 3) สิทธิและการปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่ม การปฏิบัติต่อผู้ถือหุ้นอย่างเท่าเทียมกันในด้านสิทธิขั้นพื้นฐาน และด้านสิทธิที่เกี่ยวข้องกับการประชุมผู้ถือหุ้น การรับเงินปันผล และการเปิดเผยข้อมูลและความโปร่งใส
- 4) การควบคุมภายใน โดยธนาคารได้มีมาตรการด้านการควบคุมภายใน อาทิ การป้องกันการรั่วไหลของข้อมูลภายในของกรรมการและพนักงาน รายการที่เกี่ยวข้องกัน การป้องกันความขัดแย้งทางผลประโยชน์ และการรายงานการมีส่วนได้เสียของกรรมการและผู้มีอำนาจในการจัดการ รวมถึงนโยบายต่อต้านคอร์รัปชันและสินบน

ทั้งนี้ ธนาคารได้เปิดเผยนโยบายการกำกับดูแลกิจการ ให้สาธารณชนรับทราบผ่านเว็บไซต์ของธนาคาร [www.scb.co.th](http://www.scb.co.th) ภายใต้หัวข้อ “เกี่ยวกับ SCB” “การกำกับดูแลกิจการ” “นโยบายการกำกับดูแลกิจการ” รวมถึงธนาคารได้เผยแพร่ข้อมูลดังกล่าวให้กรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานทราบและถือปฏิบัติโดยมุ่งหวังให้ผู้ที่เกี่ยวข้องของธนาคารมีความเข้าใจ ตระหนักรู้ ยึดมั่น และยอมรับในคุณค่า ตลอดจนปฏิบัติตามนโยบายการกำกับดูแลกิจการเป็นปกติวิสัยจนเกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กร

## การกำกับดูแลกิจการปี 2562

ในปี 2562 ธนาคารได้มีการปฏิบัติตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี สามารถสรุปได้ในแต่ละหัวข้อดังนี้

### 1. สิทธิของผู้ถือหุ้น

ธนาคารได้ปฏิบัติตามนโยบายการกำกับดูแลกิจการของธนาคารที่มุ่งเน้นให้ผู้ถือหุ้นได้รับสิทธิอย่างเหมาะสมและสามารถใช้สิทธิดังกล่าวได้อย่างเท่าเทียมกัน เช่น การซื้อขายหรือโอนหุ้น การรับเงินปันผล การได้รับข้อมูลข่าวสารของธนาคารอย่างรวดเร็ว ครบถ้วน และเพียงพอ ผ่านช่องทางที่เข้าถึงได้ง่าย (เว็บไซต์ธนาคาร เว็บไซต์ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย และเว็บไซต์บริษัท ศูนย์รับฝากหลักทรัพย์ (ประเทศไทย) จำกัด) นอกจากนี้ ผู้ถือหุ้นยังได้รับสิทธิในการเข้าร่วมประชุมผู้ถือหุ้นเพื่อร่วมตัดสินใจในเรื่องสำคัญของธนาคาร เช่น การจ่ายเงินปันผล การแต่งตั้งหรือถอดถอนกรรมการ การกำหนดค่าตอบแทนกรรมการ การแต่งตั้งผู้สอบบัญชีและกำหนดจำนวนเงินค่าสอบบัญชี การแก้ไขข้อบังคับธนาคารและหนังสือบริคณห์สนธิ และการอนุมัติรายการพิเศษ (อาทิ การเพิ่มทุนหรือลดทุน การได้มาหรือจำหน่ายไปซึ่งสินทรัพย์ที่สำคัญ การทำรายการที่เกี่ยวข้องกัน เป็นต้น) โดยผู้ถือหุ้นสามารถใช้สิทธิออกเสียงลงคะแนนในแต่ละเรื่องตามรายละเอียดที่ระบุไว้ในหนังสือบอกกล่าวเรียกประชุมผู้ถือหุ้น ขณะเดียวกันธนาคารมีความมุ่งมั่นที่จะส่งเสริมให้ผู้ถือหุ้นทุกคนได้ใช้สิทธิของตนภายใต้ข้อกำหนดอย่างเต็มที่ โดยจะไม่ดำเนินการใด ๆ อันเป็นการละเมิดหรือลดทอนสิทธิของผู้ถือหุ้น ทั้งนี้ หลักการที่ธนาคารใช้ปฏิบัติเกี่ยวกับสิทธิของผู้ถือหุ้น

มีรายละเอียดตามที่ปรากฏบนเว็บไซต์ [www.scb.co.th](http://www.scb.co.th) ภายใต้หัวข้อ “เกี่ยวกับ SCB” “การกำกับดูแลกิจการ” “นโยบายการกำกับดูแลกิจการ” “สิทธิและการปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้เสีย”

### 1.1 การประชุมผู้ถือหุ้น

ในปี 2562 ธนาคารได้จัดการประชุมสามัญผู้ถือหุ้น ครั้งที่ 196 (“AGM”) ในวันที่ 4 เมษายน 2562 และในระหว่างปีธนาคารมีการเรียกประชุมวิสามัญผู้ถือหุ้นครั้งที่ 1/2562 (“EGM”) ในวันที่ 6 สิงหาคม 2562 โดยธนาคารได้ดำเนินการเพื่อให้ผู้ถือหุ้นได้รับสิทธิเกี่ยวกับการประชุมผู้ถือหุ้นตามกฎหมายและหลักเกณฑ์การกำกับดูแลกิจการที่ดี ดังนี้

1) ธนาคารมีนโยบายให้ผู้ถือหุ้นได้รับข้อมูลที่ชัดเจน ถูกต้อง ครบถ้วน และมีระยะเวลาเพียงพอในการพิจารณาแต่ละเรื่องตามระเบียบวาระการประชุม รวมถึงสามารถเข้าถึงรายละเอียดของหนังสือบอกกล่าวเรียกประชุมผู้ถือหุ้นและเอกสารประกอบวาระการประชุมได้โดยง่าย โดยธนาคารได้เผยแพร่หนังสือบอกกล่าวเรียกประชุมผู้ถือหุ้น เอกสารประกอบการประชุม และหนังสือมอบฉันทะทั้งฉบับภาษาไทยและภาษาอังกฤษผ่านเว็บไซต์ของธนาคารสำหรับ AGM และ EGM ปี 2562 ในวันที่ 4 มีนาคม 2562 (ล่วงหน้าก่อนวันประชุมเป็นระยะเวลา 30 วัน) และวันที่ 9 กรกฎาคม 2562 ตามลำดับ (ล่วงหน้าก่อนวันประชุมเป็นระยะเวลา 28 วัน) โดยธนาคารได้มอบหมายให้บริษัท ศูนย์รับฝากหลักทรัพย์ (ประเทศไทย) จำกัด (TSD) ซึ่งเป็นนายทะเบียนหลักทรัพย์ของธนาคารเป็นผู้จัดข้อมูลสำหรับการประชุมผู้ถือหุ้น โดยสำหรับ AGM ประกอบด้วยส่งหนังสือบอกกล่าวเรียกประชุม AGM พร้อมเอกสารประกอบทั้งฉบับภาษาไทยและภาษาอังกฤษ พร้อมทั้งรายงานประจำปี 2561 (ในรูปแบบ CD ROM) โดยจัดส่งให้กับผู้ถือหุ้นทางไปรษณีย์ในวันที่ 4 มีนาคม 2562 (ล่วงหน้าเป็นระยะเวลา 21 วันก่อนวันประชุม) และจัดส่งหนังสือบอกกล่าวเรียกประชุม EGM พร้อมเอกสารประกอบทั้งฉบับภาษาไทยและอังกฤษในวันที่ 26 กรกฎาคม 2562 (ล่วงหน้าเป็นระยะเวลา 11 วันก่อนวันประชุม) โดยหนังสือบอกกล่าวเรียกประชุมผู้ถือหุ้น ประกอบด้วย วัน เวลา สถานที่ประชุม (พร้อมแผนที่และวิธีการเดินทาง) รายละเอียดวาระการประชุมพร้อมด้วยข้อเท็จจริง วัตถุประสงค์และเหตุผล ความเห็นของคณะกรรมการธนาคารในแต่ละวาระ เอกสารประกอบวาระการประชุม ตลอดจนรายละเอียดขั้นตอนการประชุม การออกเสียงลงคะแนน การมอบฉันทะของผู้ถือหุ้น รวมถึงได้ลงประกาศทางหนังสือพิมพ์รายวันฉบับภาษาไทย เป็นระยะเวลาดำเนินการ 3 วัน และได้ดำเนินการอื่นใดตามที่กฎหมายกำหนด นอกจากนี้ ธนาคารยังเปิดโอกาสให้กับผู้ถือหุ้นที่มีความประสงค์จะรับรายงานประจำปี 2562 ที่เป็นรูปเล่มก่อนการประชุม โดยติดต่อขอรับที่เลขานุการบริษัท

2) ธนาคารให้สิทธิกับผู้ถือหุ้นได้รับรู้และเข้าถึงข้อมูลข่าวสารอย่างเปิดเผย ด้วยการเปิดโอกาสให้ผู้ถือหุ้นสามารถส่งคำถามหรือข้อสงสัยได้ล่วงหน้าก่อนการประชุมผู้ถือหุ้นประจำปีผ่านช่องทางต่าง ๆ ภายใต้หลักเกณฑ์ที่กำหนดตามที่แจ้งไว้บนเว็บไซต์ของธนาคาร ได้แก่ จดหมายถึงเลขานุการบริษัท หรืออีเมลไปยัง [company\\_secretary@scb.co.th](mailto:company_secretary@scb.co.th) ทั้งนี้ คณะกรรมการสรรหา คำตอบแทน และบรรษัทภิบาล จะเป็นผู้คัดกรองเพื่อนำเสนอคณะกรรมการธนาคารพิจารณาต่อไป

3) ธนาคารมีนโยบายส่งเสริมและอำนวยความสะดวกให้แก่ผู้ถือหุ้นทุกราย (ทั้งผู้ถือหุ้นที่เป็นบุคคลธรรมดา นิติบุคคล และนักลงทุนสถาบัน) เข้าร่วมประชุมผู้ถือหุ้น เพื่อให้ผู้ถือหุ้นสามารถใช้สิทธิในที่ประชุมผู้ถือหุ้นได้อย่างเท่าเทียมกัน โดยธนาคารมีการส่งหนังสือมอบฉันทะแบบ ข. เพื่อให้ผู้ถือหุ้นที่ไม่สะดวกเข้าร่วมประชุมใช้ในการมอบฉันทะให้ผู้อื่นเข้าร่วมประชุมแทน นอกจากนี้ ธนาคารยังได้ติดต่อนักลงทุนสถาบัน เช่น บริษัทจัดการกองทุน และ Custodian เพื่อเชิญให้ส่งตัวแทนเข้าร่วมประชุม รวมทั้งได้อำนวยความสะดวกในการตรวจสอบเอกสารการเข้าร่วมประชุมเป็นการล่วงหน้า

4) ธนาคารอำนวยความสะดวกแก่ผู้ถือหุ้นและผู้รับมอบฉันทะที่เข้าร่วมประชุมทุกรายอย่างเท่าเทียมกัน โดยกำหนดการประชุมในวันและเวลาทำการ และกำหนดสถานที่จัดประชุมที่สำนักงานใหญ่ของธนาคารเพื่อความสะดวกในการเดินทาง อีกทั้งธนาคารเปิดให้ผู้ถือหุ้นสามารถลงทะเบียนเพื่อเข้าร่วมประชุมได้ล่วงหน้าก่อนเวลาประชุมเป็นเวลา 2 ชั่วโมง พร้อมทั้งจัดให้มีเจ้าหน้าที่ตรวจสอบเอกสารการเข้าร่วมประชุมและมีการจัดเตรียมอาหารแถมสำหรับบิณฑบาตมอบฉันทะไว้บริการให้แก่ผู้รับมอบฉันทะที่มาลงทะเบียนเข้าร่วมประชุมและจัดจุดลงทะเบียนแยกตามประเภทของผู้ที่มาร่วมประชุม โดยแบ่งเป็นผู้ถือหุ้นที่มาประชุมด้วยตนเอง ผู้ถือหุ้นบุคคลธรรมดา ผู้ถือหุ้นนิติบุคคล และผู้ถือหุ้นที่เป็นบริษัทจัดการกองทุน หรือ Custodian โดยมีการลงทะเบียนด้วยระบบบาร์โค้ด เพื่อความสะดวกรวดเร็ว พร้อมทั้งจัดทำและส่งมอบบัตรลงคะแนนเสียงในแต่ละวาระการประชุมที่มีบาร์โค้ดเดียวกันกับบาร์โค้ดของผู้ถือหุ้นที่ใช้ในการลงทะเบียนเข้าร่วมประชุมให้แก่ผู้ถือหุ้นเพื่อใช้สิทธิออกเสียงลงคะแนนในห้องประชุม นอกจากนี้ ผู้ถือหุ้นสามารถลงทะเบียนเข้าร่วมประชุมได้ตลอดเวลาการประชุม เพื่อให้ผู้ถือหุ้นสามารถใช้สิทธิออกเสียงในวาระที่ยังไม่มีการลงมติได้

5) ก่อนเริ่มเข้าสู่การประชุมตามระเบียบวาระการประชุมผู้ถือหุ้น ประธานที่ประชุมได้มอบหมายให้เลขานุการบริษัทเป็นผู้ชี้แจงรายละเอียดต่าง ๆ ให้ที่ประชุมทราบถึงวิธีปฏิบัติในการออกเสียงลงคะแนนและการนับคะแนนเสียงในแต่ละวาระ โดยผู้ถือหุ้นที่ถือหุ้นสามัญและหุ้นบุริมสิทธิ รวมถึงผู้รับมอบฉันทะที่เข้าร่วมประชุมมีสิทธิออกเสียง 1 หุ้นต่อ 1 เสียง และเพื่อให้กระบวนการนับคะแนนเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและรวดเร็ว ธนาคารจึงเก็บบัตรลงคะแนนเสียงเฉพาะบัตรของผู้ถือหุ้นที่ลงคะแนนเสียงไม่เห็นด้วยและงดออกเสียงเท่านั้น โดยการลงคะแนนเสียงและการนับคะแนนเสียงในแต่ละวาระได้กระทำอย่างเปิดเผยโดยใช้ระบบบาร์โค้ดเพื่อประมวลผลและรายงานคะแนนเสียง และธนาคารได้จัดให้มีตัวแทนของสำนักงานกฎหมายอิสระ ได้แก่ บริษัท เบเกอร์ แอนด์ แม็คเค็นซี จำกัด เป็นผู้ตรวจสอบความถูกต้องของการมอบฉันทะ การนับองค์ประชุม รวมถึงการนับคะแนนและการรายงานคะแนนเสียงในการประชุม ส่งผลให้ธนาคารสามารถรายงานผลคะแนนเสียงให้ที่ประชุมรับทราบเป็นรายวาระได้อย่างรวดเร็ว ถูกต้อง และโปร่งใส และมีการเก็บบัตรลงคะแนนไว้เป็นหลักฐานเพื่อตรวจสอบในกรณีมีข้อโต้แย้งในภายหลัง

6) ระหว่างการประชุมผู้ถือหุ้น นายกรรมการ (ประธานกรรมการ) ทำหน้าที่เป็นประธานที่ประชุมผู้ถือหุ้น โดยใน AGM ประจำปี 2562 มีกรรมการธนาคารเข้าร่วมประชุมครบ 16 คน สำหรับ EGM มีกรรมการธนาคารเข้าร่วมประชุม 13 คน (จากกรรมการทั้งหมด 15 คน) ซึ่งในการประชุมผู้ถือหุ้นทั้ง 2 ครั้ง

ในปี 2562 นายกรรมการและประธานของคณะกรรมการชุดย่อยทุกชุด และคณะผู้บริหารระดับสูงของธนาคาร เข้าร่วมประชุมเพื่อร่วมกันให้ข้อมูลเพิ่มเติมและตอบข้อซักถามแก่ผู้ถือหุ้นในประเด็นที่เกี่ยวข้อง นอกจากนี้ ใน AGM ปี 2562 ผู้สอบบัญชีได้เข้าร่วมประชุมเพื่อให้ข้อมูลเกี่ยวกับงบการเงินของธนาคารด้วย

7) ในการประชุมผู้ถือหุ้น ธนาคารมีการนำเสนอข้อมูลผ่านระบบสื่อหลายประเภทร่วมกัน ซึ่งมีทั้งข้อความ ภาพ และเสียง ทั้งนี้ ประชานที่ประชุมได้เปิดโอกาสให้ผู้ถือหุ้นสอบถาม แสดงความคิดเห็น รวมถึงเสนอแนะเรื่องต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสมและเท่าเทียมกัน และได้มีการตอบคำถาม รวมทั้งให้ข้อมูลต่าง ๆ ตามที่ผู้ถือหุ้นสอบถามอย่างครบถ้วน โดยกรรมการและผู้บริหารได้ร่วมกันชี้แจงและตอบคำถามของผู้ถือหุ้นในประเด็นที่เกี่ยวข้อง โดยมีเลขานุการบริษัททำหน้าที่จัดบันทึกรายงานการประชุมและผลการออกเสียงลงคะแนนในแต่ละวาระ นอกจากนี้ การดำเนินการประชุมเป็นไปตามระเบียบวาระที่ได้ส่งให้แก่ผู้ถือหุ้นล่วงหน้า โดยไม่มีการสลับ เพิ่มหรือแก้ไขวาระการประชุม และ ไม่มีการเปลี่ยนแปลงข้อมูลการประชุม รวมถึงไม่มีการเสนอให้ที่ประชุมพิจารณาเรื่องอื่นที่นอกเหนือไปจากที่กำหนดไว้ในหนังสือบอกกล่าวเรียกประชุมผู้ถือหุ้น

8) ภายหลังการประชุมผู้ถือหุ้น ธนาคารได้แจ้งมติที่ประชุมผู้ถือหุ้นให้สาธารณชนทราบถึงผลการลงคะแนนในแต่ละวาระ (ทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษ) ผ่านระบบ SET Portal ของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยและเผยแพร่บนเว็บไซต์ของธนาคารภายในวันประชุม นอกจากนี้ ธนาคารได้จัดส่งรายงานการประชุมให้แก่ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย พร้อมทั้งเผยแพร่รายงานการประชุมทั้งฉบับภาษาไทยและภาษาอังกฤษไว้ในเว็บไซต์ของธนาคาร โดยใน AGM และ EGM ปี 2562 ธนาคารได้เผยแพร่ข้อมูลดังกล่าวในวันที่ 18 เมษายน 2562 และ 20 สิงหาคม 2562 ตามลำดับ (ภายใน 14 วันนับจากวันประชุม) ทั้งนี้ เพื่อให้ผู้ถือหุ้นได้รับทราบข้อมูลอย่างรวดเร็วและทั่วถึง และได้จัดส่งรายงานการประชุมให้กระทรวงพาณิชย์ภายในระยะเวลาที่กฎหมายกำหนด โดยรายงานการประชุมดังกล่าวได้บันทึกการซื้อกรรมการและผู้บริหารที่เข้าร่วมประชุม ขั้นตอนและวิธีการออกเสียงลงคะแนน สารสำคัญของคำถามที่ผู้ถือหุ้นได้ซักถามในที่ประชุม และคำชี้แจงของคณะกรรมการธนาคารและผู้บริหาร รวมทั้งมติที่ประชุมพร้อมคะแนนเสียงของผู้ถือหุ้นที่ออกเสียงเห็นด้วย ไม่เห็นด้วย จดออกเสียง และผู้ไม่มีสิทธิออกเสียงในแต่ละวาระที่ต้องมีการลงมติ

## 1.2 การจ่ายเงินปันผล

ธนาคารมีนโยบายจ่ายเงินปันผลในอัตราไม่ต่ำกว่าร้อยละ 30 ของกำไรสุทธิประจำปีตามงบการเงินรวม\* โดยธนาคารจะพิจารณาถึงผลตอบแทนแก่ผู้ถือหุ้นในระยะยาว ทั้งนี้ จะมีการพิจารณาจ่ายเงินปันผลในปีใดก็ตามที่ธนาคารมีกำไรหลังจากการกันสำรองตามกฎหมายและการกันสำรองอื่นที่จำเป็นครบถ้วนแล้ว รวมทั้งธนาคารต้องไม่มีผลขาดทุนสะสมและสามารถดำรงเงินกองทุนได้เพียงพอตามที่

\* หมายเหตุ ในการประชุมคณะกรรมการ เมื่อวันที่ 17 มกราคม 2563 คณะกรรมการได้มีมติเปลี่ยนแปลงนโยบายการจ่ายเงินปันผลเป็น “ธนาคารมีนโยบายจ่ายเงินปันผลในอัตราไม่ต่ำกว่าร้อยละ 30 ของกำไรสุทธิตามงบการเงินรวม”

กฎหมายกำหนดและเพียงพอสำหรับความจำเป็นทางธุรกิจในอนาคต นอกจากนี้ ธนาคารได้กำหนดจ่ายเงินปันผลระหว่างกาลและเงินปันผลประจำปีภายใน 30 วัน นับจากวันที่คณะกรรมการธนาคารหรือที่ประชุมผู้ถือหุ้นมีมติอนุมัติการจ่ายเงินปันผล (แล้วแต่กรณี) โดยในการเสนออนุมัติจ่ายเงินปันผล ธนาคารได้เปิดเผยนโยบายการจ่ายเงินปันผล อัตราและจำนวนเงินที่เสนอจ่าย พร้อมเหตุผลและข้อมูลประกอบเพื่อให้ผู้ถือหุ้นได้พิจารณาอย่างเหมาะสม

ในการประชุมสามัญผู้ถือหุ้นประจำปี 2562 ที่ประชุมผู้ถือหุ้นมีมติอนุมัติการจ่ายเงินปันผลจากผลการดำเนินงานปี 2561 ให้กับผู้ถือหุ้นบุริมสิทธิและผู้ถือหุ้นสามัญของธนาคารในอัตราหุ้นละ 5.50 บาท เป็นจำนวนเงินรวมทั้งสิ้น 18,696 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 46.7 ของกำไรสุทธิปี 2561 ตามงบการเงินรวม ซึ่งเป็นไปตามนโยบายการจ่ายเงินปันผลของธนาคาร โดยรายละเอียดการจ่ายเงินปันผลสรุปได้ดังนี้

1) ธนาคารได้จ่ายเงินปันผลระหว่างกาลให้แก่ผู้ถือหุ้นบุริมสิทธิและผู้ถือหุ้นสามัญในอัตราหุ้นละ 1.50 บาท เมื่อวันที่ 20 กันยายน 2561 (30 วันนับจากวันที่คณะกรรมการธนาคารมีมติอนุมัติการจ่ายเงินปันผลระหว่างกาล) และ

2) ธนาคารได้จ่ายเงินปันผลส่วนที่เหลือจากการจ่ายเงินปันผลระหว่างกาลให้แก่ผู้ถือหุ้นบุริมสิทธิและผู้ถือหุ้นสามัญในอัตราหุ้นละ 4.00 บาท โดยธนาคารได้จ่ายเงินปันผลส่วนที่เหลือดังกล่าวให้แก่ผู้ถือหุ้นบุริมสิทธิและผู้ถือหุ้นสามัญของธนาคารเมื่อวันที่ 3 พฤษภาคม 2562 (29 วันนับจากวันที่ที่ประชุมผู้ถือหุ้นมีมติอนุมัติการจ่ายเงินปันผล)

### 1.3 การเลือกตั้งกรรมการเป็นรายบุคคล

สำหรับการเลือกตั้งกรรมการ ธนาคารได้เปิดเผยประวัติย่อของกรรมการแต่ละคนให้ผู้ถือหุ้นได้รับทราบไว้ในหนังสือบอกกล่าวเรียกประชุมผู้ถือหุ้น เช่น อายุ ประวัติการศึกษา ประวัติการทำงาน การดำรงตำแหน่งในกิจการอื่นที่เป็นบริษัทจดทะเบียนและบริษัททั่วไป วันเดือนปีที่ได้รับแต่งตั้งเป็นกรรมการธนาคาร ข้อมูลการเข้าร่วมประชุมคณะกรรมการและคณะกรรมการชุดย่อยในปีที่ผ่านมา ประเภทของกรรมการที่เสนอแต่งตั้ง เพื่อให้ผู้ถือหุ้นมีข้อมูลที่เป็นประโยชน์ในการพิจารณาเลือกตั้งบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมที่จะเป็นกรรมการของธนาคาร ทั้งนี้ในกรณีที่เป็นการเสนอแต่งตั้งกรรมการอิสระ ธนาคารได้เปิดเผยนิยามกรรมการอิสระตามที่ธนาคารกำหนดไว้ พร้อมระบุข้อมูลอื่นเพิ่มเติม เช่น การมีความสัมพันธ์หรือการมีส่วนได้เสียกับธนาคาร บริษัทใหญ่ บริษัทย่อย บริษัทร่วม ผู้มีอำนาจควบคุมของธนาคาร หรือนิติบุคคลที่อาจมีความขัดแย้ง ทั้งในปัจจุบันและในช่วงระยะเวลา 2 ปีก่อนหน้าที่จะได้รับการแต่งตั้งให้เป็นกรรมการอิสระของธนาคาร

ใน AGM ทุกปี จะมีกรรมการของธนาคารที่ครบกำหนดออกจากตำแหน่งตามวาระจำนวน 1 ใน 3 ของจำนวนกรรมการทั้งหมด ซึ่งเป็นไปตามข้อบังคับของธนาคาร โดยใน AGM ปี 2562 มีกรรมการที่ครบกำหนดออกจากตำแหน่งตามวาระจำนวน 6 คน ซึ่งธนาคารได้เสนอให้ผู้ถือหุ้นพิจารณาลงคะแนนเสียงเลือกตั้งกรรมการเป็นรายบุคคล เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้ถือหุ้นมีสิทธิเลือกกรรมการที่ต้องการได้

โดยอิสระไม่จำเป็นต้องเลือกทั้งคณะ และในการประมวลผลการลงคะแนนเสียง ธนาคารได้จัดเก็บเฉพาะบัตรลงคะแนนเสียงสำหรับผู้ถือหุ้นที่ไม่เห็นด้วยและงดออกเสียง เพื่อตรวจนับคะแนนเช่นเดียวกันกับวาระอื่น รวมทั้งได้เปิดเผยมติในรายงานการประชุมโดยแสดงผลการออกเสียงลงคะแนนของที่ประชุมผู้ถือหุ้นในการเลือกตั้งกรรมการแยกเป็นรายบุคคลอย่างชัดเจน

#### 1.4 การกำหนดค่าตอบแทนกรรมการ

ตามข้อบังคับของธนาคารซึ่งได้รับการอนุมัติจากที่ประชุมผู้ถือหุ้น กรรมการธนาคารมีสิทธิได้รับค่าตอบแทนในรูปของเงินรางวัล เบี้ยประชุม บำเหน็จ โบนัส หรือผลประโยชน์ตอบแทนในลักษณะอื่นตามข้อบังคับหรือตามมติที่ประชุมผู้ถือหุ้น ซึ่งอาจกำหนดเป็นจำนวนแน่นอนหรือวางเป็นหลักเกณฑ์ ซึ่งจะกำหนดไว้เป็นคราว ๆ ไป หรือจะให้ผลตลอดไปจนกว่าจะมีการเปลี่ยนแปลงก็ได้ นอกจากนี้กรรมการยังมีสิทธิได้รับเบี้ยเลี้ยงและสวัสดิการต่าง ๆ ตามระเบียบของธนาคารด้วย ทั้งนี้ คณะกรรมการธนาคารได้มอบหมายให้คณะกรรมการสรรหา ค่าตอบแทน และบรรษัทภิบาล เป็นผู้พิจารณา ค่าตอบแทนกรรมการ ค่าตอบแทนกรรมการชุดย่อย และเงินรางวัลกรรมการ และให้คำแนะนำต่อ คณะกรรมการธนาคารก่อนเสนอที่ประชุมผู้ถือหุ้นพิจารณาอนุมัติในการประชุมสามัญผู้ถือหุ้นทุกปี โดย คณะกรรมการธนาคารได้กำหนดนโยบายค่าตอบแทนกรรมการธนาคารให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม และสอดคล้องกับภาระหน้าที่และความรับผิดชอบของกรรมการและกรรมการชุดย่อยที่ได้รับมอบหมาย โดยมี หลักเกณฑ์ที่เทียบเคียงได้กับบริษัทจดทะเบียนขนาดใหญ่และธนาคารพาณิชย์ขนาดใหญ่อื่น ๆ รวมทั้งยังได้คำนึงถึงแนวโน้มภาวะธุรกิจเป็นปัจจัยประกอบเพิ่มเติมด้วย

#### 1.5 การสื่อสารระหว่างกันของผู้ถือหุ้นของธนาคาร

ธนาคารไม่มีการกระทำได้ที่เป็นการปิดกั้นการสื่อสารระหว่างกันของผู้ถือหุ้น โดยผู้ถือหุ้นสามารถสื่อสารและเข้าถึงข้อมูลระหว่างกันได้อย่างอิสระ ทั้งนี้ ผู้ถือหุ้นสามารถขอคัดสำเนาบัญชีรายชื่อผู้ถือหุ้นของธนาคารได้ที่กรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์

### 2. การปฏิบัติต่อผู้ถือหุ้นอย่างเท่าเทียมกัน

ธนาคารมีนโยบายในการสนับสนุนให้ผู้ถือหุ้นทุกรายทั้งผู้ถือหุ้นรายใหญ่ ผู้ถือหุ้นรายย่อย ผู้ถือหุ้นสถาบัน รวมถึงผู้ถือหุ้นต่างชาติ ได้รับสิทธิและการปฏิบัติอย่างเท่าเทียมกันและเป็นธรรม ภายใต้ข้อกำหนดของกฎหมาย ซึ่งเป็นหนึ่งในนโยบายการกำกับดูแลกิจการของธนาคาร ทั้งนี้ หลักการที่ธนาคารใช้ในการปฏิบัติเกี่ยวกับการปฏิบัติต่อผู้ถือหุ้นอย่างเท่าเทียมกันมีรายละเอียดตามที่ปรากฏในเว็บไซต์ [www.scb.co.th](http://www.scb.co.th) ภายใต้หัวข้อ “เกี่ยวกับ SCB” “การกำกับดูแลกิจการ” “นโยบายการกำกับดูแลกิจการ” “สิทธิและการปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้เสีย”

## 2.1 การให้สิทธิผู้ถือหุ้นเสนอวาระ รายชื่อบุคคลเพื่อรับการเลือกตั้งเป็นกรรมการและคำถามเป็นการล่วงหน้า

ธนาคารได้เปิดโอกาสให้ผู้ถือหุ้นทุกรายมีสิทธิในการเสนอเรื่องเพื่อพิจารณาบรรจุเป็นวาระ และเสนอชื่อบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเพื่อเข้ารับการพิจารณาเลือกตั้งเป็นกรรมการธนาคารในการประชุมสามัญผู้ถือหุ้นประจำปี โดยได้กำหนดหลักเกณฑ์ไว้อย่างชัดเจนและเผยแพร่ผ่านเว็บไซต์ของธนาคาร ซึ่งผู้ถือหุ้นสามารถเสนอวาระ รายชื่อบุคคลเพื่อรับการเลือกตั้งเป็นกรรมการและคำถามเป็นการล่วงหน้าผ่านช่องทางต่าง ๆ ได้แก่ จดหมายถึงเลขานุการบริษัท หรืออีเมลไปยัง [company\\_secretary@scb.co.th](mailto:company_secretary@scb.co.th) ทั้งนี้ คณะกรรมการสรรหา คำตอบแทน และบริษัทปาลจะเป็นผู้พิจารณากลับกรองข้อเสนอของผู้ถือหุ้น เพื่อนำเสนอคณะกรรมการธนาคารพิจารณาต่อไป และจะมีการแจ้งผลการพิจารณากลับไปยังผู้ถือหุ้นที่เสนอเรื่องดังกล่าวเพื่อรับทราบ โดยในกรณีที่คณะกรรมการธนาคารเห็นชอบกับเรื่องที่ผู้ถือหุ้นเสนอจะมีการบรรจุไว้ในวาระการประชุมสามัญผู้ถือหุ้น

สำหรับการประชุมสามัญผู้ถือหุ้นประจำปี 2562 ธนาคารเปิดโอกาสให้ผู้ถือหุ้นเสนอวาระ รายชื่อบุคคลเพื่อรับการเลือกตั้งเป็นกรรมการ และคำถามเป็นระยะเวลา 3 เดือนก่อนสิ้นงวดบัญชีของธนาคาร คือระหว่างวันที่ 1 กันยายน ถึงวันที่ 30 พฤศจิกายน 2561 ซึ่งไม่มีผู้ถือหุ้นเสนอวาระ ชื่อบุคคล หรือคำถามใดมายังธนาคาร

## 2.2 การมอบฉันทะในการเข้าประชุมผู้ถือหุ้น

ในการประชุมผู้ถือหุ้นทุกครั้ง ธนาคารได้จัดทำหนังสือมอบฉันทะเพื่อเตรียมไว้ให้กับผู้ถือหุ้นเลือกใช้งานจำนวน 3 แบบ ซึ่งเป็นแบบที่กำหนดโดยกรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ ได้แก่ หนังสือมอบฉันทะ แบบ ก. แบบ ข. และแบบ ค. โดยเงื่อนไขและเอกสารที่ธนาคารกำหนดสำหรับการมอบฉันทะมีความชัดเจนและมีได้ก่อให้เกิดความยุ่งยากแก่ผู้ถือหุ้นในการมอบฉันทะให้ผู้อื่นเข้าร่วมประชุมแทนแต่อย่างใด

สำหรับการประชุมผู้ถือหุ้น (AGM และ EGM) ปี 2562 ธนาคารได้จัดส่งหนังสือมอบฉันทะแบบ ข. ที่มีการกำหนดรายการต่าง ๆ ที่จะมอบฉันทะอย่างละเอียดชัดเจนแนบไปพร้อมกับหนังสือบอกกล่าวเรียกประชุมผู้ถือหุ้น และได้มีการเสนอทางเลือกให้แก่ ผู้ถือหุ้นในการแต่งตั้งผู้รับมอบฉันทะเพื่อเข้าร่วมประชุมผู้ถือหุ้นแทน ธนาคารได้เสนอรายชื่อกรรมการอิสระของธนาคาร จำนวน 2 คน ซึ่งเป็นบุคคลที่ไม่มีความขัดแย้งทางผลประโยชน์เกี่ยวกับวาระการประชุมผู้ถือหุ้น ให้เป็นผู้รับมอบฉันทะจากผู้ถือหุ้น ซึ่งธนาคารได้ให้ข้อมูลที่สำคัญของกรรมการอิสระดังกล่าวอย่างครบถ้วน ทั้งนี้ ผู้ถือหุ้นสามารถที่จะพิจารณาเลือกมอบฉันทะให้แก่กรรมการอิสระของธนาคารคนใดคนหนึ่งตามรายชื่อที่เสนอหรือบุคคลอื่นตามที่ผู้ถือหุ้นจะเห็นสมควร นอกจากนี้ผู้ถือหุ้นที่ประสงค์จะใช้หนังสือมอบฉันทะแบบ ก. หรือ แบบ ค. สามารถดาวน์โหลดแบบฟอร์มหนังสือมอบฉันทะดังกล่าวได้จากเว็บไซต์ของธนาคาร

## 2.3 การใช้บัตรลงคะแนนเสียงในการประชุมผู้ถือหุ้น

ในการประชุมผู้ถือหุ้น (AGM และ EGM) ปี 2562 ธนาคารได้ใช้บัตรลงคะแนนเสียงในการประชุมผู้ถือหุ้นทุกวาระและเก็บบัตรลงคะแนนเสียงสำหรับผู้ถือหุ้นที่ไม่เห็นด้วยและงดออกเสียง โดยได้จัดเก็บบัตรลงคะแนนดังกล่าวไว้เพื่อให้สามารถตรวจสอบในภายหลังได้

ทั้งนี้ ธนาคารมีการใช้ระบบบาร์โค้ดและเครื่อง PDA เป็นเครื่องมือช่วยในการนับคะแนนและรวบรวมคะแนนเสียงเพื่อให้กระบวนการนับคะแนนเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ถูกต้อง รวดเร็ว และตรวจสอบได้ โดยเลขานุการบริษัทได้ชี้แจงวิธีการใช้บัตรลงคะแนนเสียงและหลักเกณฑ์การนับคะแนนก่อนเริ่มเข้าสู่การพิจารณาตามระเบียบวาระการประชุม อีกทั้ง ภายหลังเสร็จสิ้นการประชุมแล้ว ธนาคารได้ขอให้ผู้ถือหุ้นนำส่งบัตรลงคะแนนที่เหลือทั้งหมดคืนให้กับเจ้าหน้าที่ของธนาคารเพื่อเก็บรวบรวมไว้เป็นหลักฐาน

## 2.4 รายงานการมีส่วนได้เสียของกรรมการและผู้มีอำนาจในการจัดการ

ธนาคารกำหนดให้กรรมการและผู้มีอำนาจในการจัดการ (ตามที่ได้นิยามไว้ในพระราชบัญญัติธุรกิจสถาบันการเงิน พ.ศ. 2551) จัดทำรายงานการมีส่วนได้เสียของตนเองและบุคคลที่มีความเกี่ยวข้องส่งให้เลขานุการบริษัททุกสิ้นไตรมาส รวมทั้งเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงข้อมูลทุกครั้ง ซึ่งเลขานุการบริษัทมีหน้าที่จัดเก็บรายงานดังกล่าวและจัดส่งสำเนารายงานการมีส่วนได้เสียดังกล่าวไปยังนายกกรรมการและประธานกรรมการตรวจสอบ เพื่อให้เป็นไปตามพระราชบัญญัติหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ พ.ศ. 2535 นอกจากนี้ธนาคารได้นำข้อมูลดังกล่าวไปใช้ในการควบคุมดูแลการทำธุรกรรมระหว่างธนาคารกับกรรมการ ผู้มีอำนาจในการจัดการ และ/หรือ ผู้เกี่ยวข้องของบุคคลดังกล่าวเพื่อให้เป็นไปตามกฎหมายที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ

## 3. บทบาทของผู้มีส่วนได้เสีย

### 3.1 การปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้เสีย

ในฐานะธนาคารไทยแห่งแรกที่มีประวัติยาวนานและเป็นสถาบันการเงินขนาดใหญ่ ธนาคารจึงตระหนักเป็นอย่างยิ่งถึงการมีแนวปฏิบัติที่แสดงถึงความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้เสียกลุ่มต่าง ๆ ซึ่งรายละเอียดปรากฏอยู่ในรายงานความยั่งยืนประจำปี 2562 โดยสาระสำคัญของแนวปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้เสียของธนาคารสามารถสรุปได้ดังนี้

**ลูกค้า** ธนาคารมุ่งให้บริการลูกค้าทุกกลุ่มด้วยการนำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการทางการเงินที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้าแต่ละกลุ่มได้อย่างครบถ้วนผ่านช่องทางดิจิทัล ช่องทางอิเล็กทรอนิกส์ เครือข่ายสาขาของธนาคาร และช่องทางการให้บริการโดยตรงอื่น ๆ ได้แก่ ศูนย์ธุรกิจเอสเอ็มอี (SCB



Business Center) และศูนย์บริหารความมั่งคั่ง (SCB Investment Center) โดยมีจุดมุ่งหมายหลักคือการทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษาทางการเงิน เพื่อนำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการทางการเงินที่ตรงตามความต้องการของลูกค้าอย่างแท้จริง ภายใต้การดำเนินงานที่เป็นระบบ และคำนึงถึงการให้บริการลูกค้าอย่างเป็นธรรม (Market Conduct) ควบคู่กับการรักษาความลับและความปลอดภัยของข้อมูลลูกค้าอย่างเคร่งครัด ทั้งนี้ธนาคารได้ปลูกจิตสำนึกในเรื่องดังกล่าวให้แก่พนักงานทุกระดับโดยการกำหนดไว้ในจรรยาบรรณพนักงาน รวมทั้งจัดให้มีการฝึกอบรมและสื่อสารให้พนักงานรับรู้และตระหนักถึงความสำคัญของการรักษาความลับและความปลอดภัยของข้อมูลลูกค้า ตลอดจนปฏิบัติตามนโยบายและแนวปฏิบัติดังกล่าวอย่างเคร่งครัด

นอกจากนี้ ในปี 2562 ธนาคารยังคงให้ความสำคัญกับการสร้างวัฒนธรรมด้านการให้บริการลูกค้าอย่างเป็นธรรม โดยมุ่งเน้นให้พนักงานปฏิบัติตามแนวปฏิบัติอย่างเคร่งครัด อีกทั้งได้สื่อสารและให้ความรู้แก่พนักงานในเรื่องดังกล่าวอย่างทั่วถึง รวมทั้งจัดให้มีการตรวจสอบกระบวนการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องด้วย ทั้งนี้ ธนาคารมีการสำรวจความคิดเห็นของลูกค้าอย่างสม่ำเสมอ โดยธนาคารได้รับผลคะแนนระดับความพึงพอใจของลูกค้าเป็นลำดับต้น ๆ มาอย่างสม่ำเสมอ

**พนักงาน** ธนาคารตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรทุกระดับอย่างต่อเนื่อง โดยบุคลากรคือทรัพยากรที่มีคุณค่าและสำคัญที่สุดต่อองค์กร ด้วยเหตุนี้ ธนาคารจึงมุ่งสรรหา พัฒนา รวมทั้งดูแลและรักษาพนักงานที่มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน เนื่องจากบุคลากรดังกล่าวมีบทบาทสำคัญอย่างมากต่อความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจตามกลยุทธ์ของธนาคารทั้งในระยะสั้นและระยะยาว เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้

ธนาคารได้กำหนดแนวทางการพัฒนาศักยภาพของพนักงาน โดยมีการจัดหลักสูตรการฝึกอบรมที่หลากหลายเพื่อพัฒนาทักษะและความสามารถของพนักงาน สร้างเสริมให้พนักงานมีโอกาสร่วมกันในการทำงานและมีความพร้อมที่จะรับมือกับความท้าทายต่าง ๆ มีความเชี่ยวชาญในงานของตนเอง และมีทัศนคติเชิงบวกต่อการเปลี่ยนแปลง อาทิ หลักสูตร Design Thinking for Innovation, Digital Transformation, Mindset Change Management เป็นต้น

ในด้านค่าตอบแทน ธนาคารมีการกำหนดนโยบายค่าตอบแทนของพนักงานที่สอดคล้องกับผลการดำเนินงานของธนาคารทั้งในระยะสั้นและระยะยาว โดยเน้นการดูแลผลประโยชน์ของพนักงานให้ได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสมและอยู่ในระดับที่สามารถแข่งขันได้ในอุตสาหกรรม

ธนาคารได้ประยุกต์ใช้หลักการของ Balance Scorecard เพื่อเป็นกรอบในการกำหนดเป้าหมายและการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยพิจารณามุมมอง 3 ด้าน คือ ด้านกลยุทธ์ ด้านสุขภาพองค์กร และด้านผลการดำเนินงานทางธุรกิจ ซึ่งผู้บริหารระดับสูงของธนาคารมีหน้าที่ร่วมกันรับผิดชอบเป้าหมายของธนาคาร (Bank KPIs) รวมถึงต้องบรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน (Business Unit KPIs) ที่อยู่ภายใต้ความรับผิดชอบและเชื่อมโยงมาเป็นตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจนและเหมาะสมสำหรับพนักงาน (Individual KPIs) ตลอดจนมีการนำการประเมิน 360 องศาเป็นเครื่องมือประกอบการ

พิจารณาเพื่อพัฒนาศักยภาพในการทำงานของผู้บริหารระดับสูง พร้อมกันนี้ผู้บริหารและพนักงานต้องร่วมกันจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล เพื่อส่งเสริมให้เกิดความสำเร็จในงานที่มอบหมาย และธนาคารได้มีนโยบายการกำหนดค่าตอบแทนให้แก่พนักงานตามผลการปฏิบัติงานจริง โดยตั้งอยู่บนพื้นฐานของความถูกต้องและเป็นธรรม

นอกจากนี้ ธนาคารได้ใช้หลักเกณฑ์การพิจารณาค่างานมาบริหารจัดการ อีกทั้งยังมีการสำรวจค่าตอบแทนเทียบกับสถาบันการเงินชั้นนำและอุตสาหกรรมอื่น ๆ เพื่อนำมาเป็นแนวทางในการบริหารจัดการค่าจ้าง ค่าตอบแทนของพนักงาน อีกทั้งธนาคารได้จัดให้มีสวัสดิการและผลประโยชน์ต่าง ๆ เพื่อส่งเสริมคุณภาพชีวิตที่ดีและสร้างแรงจูงใจในการทำงานโดยมีการปรับปรุงให้เหมาะสมอย่างต่อเนื่อง ได้แก่ ค่ารักษาพยาบาล การให้ทุนการศึกษา การให้เงินช่วยเหลือฉุกเฉิน กองทุนบำเหน็จบำนาญ สินเชื่อต่าง ๆ อาทิ ที่อยู่อาศัย รถยนต์ เงินตอบแทนการเกษียณอายุ สหกรณ์ออมทรัพย์ เป็นต้น

ธนาคารเคารพในหลักสิทธิมนุษยชนและการปฏิบัติต่อพนักงานอย่างเป็นธรรม เท่าเทียมกันโดยไม่เลือกปฏิบัติ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องเพศ อายุ ศาสนา หรือภาวะทุพพลภาพ ตลอดจนให้สิทธิพนักงานในการเข้าร่วมเป็นสมาชิกสหภาพแรงงาน พร้อมกับธนาคารได้เปิดโอกาสให้ตัวแทนของสหภาพแรงงานร่วมประชุมกับทรัพยากรบุคคลเพื่อสร้างเสริมแรงงานสัมพันธ์ที่ดีและทำงานร่วมกันเพื่อประโยชน์สูงสุดขององค์กร ดังที่กำหนดไว้ในนโยบายสิทธิมนุษยชน และส่งเสริมให้พนักงานเสนอแนะความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์กร ทั้งในส่วนของการปรับปรุงนโยบาย หรือพัฒนาระบบการและขั้นตอนการปฏิบัติงาน ตลอดจนการเสนอผลิตภัณฑ์และบริการต่าง ๆ ของธนาคาร อีกทั้งธนาคารยังตระหนักถึงการเคารพและไม่ละเมิดทรัพย์สินทางปัญญา โดยนโยบายและแนวปฏิบัติดังกล่าวในจรรยาบรรณพนักงานได้กำหนดว่า พนักงานทุกคนมีหน้าที่ปกป้องดูแลรักษาทรัพย์สินทางปัญญาของธนาคารให้พ้นจากการนำไปใช้หรือเผยแพร่โดยไม่ได้รับอนุญาต รวมถึงการไม่ล่วงละเมิดทรัพย์สินทางปัญญาหรือลิขสิทธิ์ของบุคคลอื่นด้วย นอกจากนี้ ธนาคารได้จัดให้มีการสำรวจความคิดเห็นของพนักงานโดยผู้เชี่ยวชาญภายนอกเพื่อประเมินสุขภาพขององค์กร ว่าธนาคารมีความแข็งแกร่งในการดำเนินงานในปัจจุบันและพร้อมที่จะเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ในอนาคตในระดับใด ซึ่งผลการสำรวจสุขภาพขององค์กร ประจำปี 2562 พบว่าพนักงานเห็นว่าธนาคารดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและยังคงให้คะแนนเฉลี่ยสุขภาพขององค์กรโดยรวมอยู่ในระดับที่สูงถึงร้อยละ 83 ทั้งนี้ ธนาคารมองว่าองค์กรต้องมีการวัดผลและบริหารจัดการสุขภาพองค์กรด้วยการวัดผลที่คล้ายคลึงกับการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ และ เชื่อว่าการดูแลพนักงานให้มีความสุข มีคุณภาพชีวิตที่ดี และสร้างสมดุลในการชีวิตการทำงานจะเป็นรากฐานที่ช่วยเกื้อหนุนให้องค์กรเติบโตอย่างมั่นคงและยั่งยืน

**ผู้ถือหุ้น** กิจการของธนาคารตั้งอยู่บนรากฐานของเงินทุนที่แข็งแกร่งจากผู้ถือหุ้น ด้วยเหตุนี้ธนาคารจึงตระหนักและให้ความสำคัญต่อการเปิดเผยข้อมูลอย่างโปร่งใสตามหลักมาตรฐานที่ดีและเป็นที่ยอมรับ ส่งเสริมการปฏิบัติต่อผู้ถือหุ้นอย่างเท่าเทียมกัน และสร้างผลตอบแทนผู้ถือหุ้นให้อยู่ในระดับที่

เหมาะสมในระยะยาว ทั้งนี้ ข้อมูลกลยุทธ์และการดำเนินงานของธนาคาร ตลอดจนการบริหารความเสี่ยงมีรายละเอียดตามที่แสดงในรายงานประจำปี

**สังคมและสิ่งแวดล้อม** ธนาคารมุ่งมั่นในการดำเนินธุรกิจอย่างมีคุณธรรมตามหลักบรรษัทภิบาล ควบคู่ไปกับการยึดมั่นในการทำหน้าที่เป็นพลเมืองที่ดีของสังคมอย่างต่อเนื่อง โดยมุ่งเน้นการพัฒนาเยาวชน และส่งเสริมการเรียนรู้ การส่งเสริมคุณภาพชีวิตที่ดีของคนในสังคม และการดูแลสิ่งแวดล้อม เพื่อให้สังคมไทยเติบโตอย่างยั่งยืน ทั้งนี้ ธนาคารได้สนับสนุนและดำเนินกิจกรรมที่ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อชุมชน และสังคมส่วนรวมอย่างต่อเนื่องและจริงจัง โดยเฉพาะอย่างยิ่งกลุ่มเยาวชนในชุมชนท้องถิ่น ซึ่งถือเป็นรากฐานและกำลังสำคัญในการผลักดันให้เกิดความเจริญเติบโตอย่างยั่งยืนของประเทศ จึงมุ่งดำเนินกิจกรรมเพื่อสร้างการมีส่วนร่วมของชุมชน และสนับสนุนการพัฒนาสังคมไทยอย่างยั่งยืนบนพื้นฐานของหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ตลอดจนสร้างวัฒนธรรม และส่งเสริมให้พนักงานมีจิตอาสา โดยจัดให้มีโครงการด้านกิจกรรมเพื่อสังคมที่หลากหลายเพื่อเปิดโอกาสให้พนักงานได้เข้าร่วมกิจกรรมอย่างสม่ำเสมอ ขณะเดียวกันธนาคารยังมุ่งส่งเสริมให้ผู้ประกอบการและประชาชนทุกกลุ่มสามารถเข้าถึงผลิตภัณฑ์และบริการทางการเงินได้อย่างทั่วถึง โดยมุ่งเน้นการนำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการอย่างมีความรับผิดชอบต่อคู่ไปกับการเสริมสร้างความรู้ทางการเงินที่ถูกต้อง ทั้งนี้ ธนาคารได้ให้ความสำคัญกับกลุ่มเยาวชน นักศึกษา และนักศึกษาจบใหม่ กลุ่มเกษตรกรและชุมชนที่อยู่ห่างไกลและขาดความรู้ในการบริหารจัดการเงินอย่างถูกต้อง

นอกจากนี้ ด้วยบทบาทที่สถาบันการเงินเป็นกลไกสำคัญต่อระบบเศรษฐกิจในการเคลื่อนย้ายทุนไปยังธุรกิจและโครงการพัฒนาขนาดใหญ่ต่างๆ เพื่อก่อให้เกิดการขยายตัวทางเศรษฐกิจ การให้สินเชื่อหรือผลิตภัณฑ์และบริการทางการเงินอื่นๆ โดยพิจารณาแต่ความเสี่ยงด้านผลตอบแทนทางการเงินเพียงอย่างเดียว โดยไม่คำนึงถึงความเสี่ยงด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม หรือขาดการวางแผนและการจัดการที่เหมาะสม อาจก่อให้เกิดผลกระทบต่อเศรษฐกิจประเทศโดยรวม ธนาคารตระหนักถึงผลกระทบดังกล่าวที่อาจเกิดขึ้นจึงผนวกการพิจารณาประเด็นความเสี่ยงด้านสังคมและสิ่งแวดล้อมเข้าไปเป็นส่วนหนึ่งของนโยบายและกระบวนการพิจารณาให้สินเชื่อลูกค้าธุรกิจขนาดใหญ่ ภายใต้กรอบการให้สินเชื่ออย่างมีความรับผิดชอบต่อธนาคารไทยพาณิชย์ กล่าวคือ ธนาคารได้จัดทำรายการสินเชื่อต้องห้าม ตลอดจนกำหนดให้มีกระบวนการจัดระดับความเสี่ยงที่คัดกรองรูปแบบโครงการตามประเภทความเสี่ยงด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม อีกทั้งมีแนวปฏิบัติในการพิจารณาให้สินเชื่อสำหรับอุตสาหกรรมเฉพาะที่ระบุให้ผู้ขอรับสินเชื่อในกลุ่มอุตสาหกรรมดังกล่าวจะต้องปฏิบัติตามข้อกำหนดเพิ่มเติม เพื่อให้ได้รับการสนับสนุนทางการเงินจากธนาคาร ขณะเดียวกัน สำหรับการดำเนินงานภายในองค์กร ธนาคารยึดมั่นในการดำเนินธุรกิจภายใต้มาตรฐานสิ่งแวดล้อมที่ดี โดยปฏิบัติตามกฎหมายและข้อบังคับเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อม ดูแลด้านความปลอดภัยและสิ่งแวดล้อมในสถานปฏิบัติงาน สนับสนุนโครงการที่เกี่ยวข้องกับการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมผ่านกิจกรรมและโครงการต่าง ๆ ที่เป็นการให้ความรู้แก่พนักงาน ลูกค้าทางธุรกิจ ลูกค้าและภาคส่วนอื่น ๆ ในกิจกรรมอาสาสมัคร รวมถึงการสร้างความรู้ตระหนักรู้และปลูกฝังจิตสำนึกของพนักงานในการ

ดูแลเอาใจใส่และอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม โดยการลดการใช้ขวดพลาสติกอันเป็นปัญหาสิ่งแวดล้อมของประเทศ ซึ่งธนาคารจะขยายผลไปยังเครือข่ายต่าง ๆ เพื่อสร้างผลกระทบที่ดีในวงกว้าง

**หน่วยงานกำกับดูแล** ธนาคารดำเนินธุรกิจโดยยึดมั่นในหลักบรรษัทภิบาล มีการกำกับดูแลกิจการที่ดีและโปร่งใส ดำเนินงานสอดคล้องกับแนวทางการกำกับดูแลสถาบันการเงิน ทั้งในด้านแนวปฏิบัติการให้บริการลูกค้าอย่างเป็นธรรม (Market Conduct) และนโยบายของภาครัฐที่มุ่งส่งเสริมให้เกิดสังคมไร้เงินสด นอกจากนี้ ธนาคารยังให้ความสำคัญกับการดำเนินธุรกิจอย่างมั่นคงในระยะยาว มีการพัฒนาขีดความสามารถโดยรวมขององค์กรให้มีความรู้ความเข้าใจความเสี่ยง และพร้อมรับมือกับความไม่แน่นอนและการเปลี่ยนแปลง เพื่อสร้างการเติบโตและผลตอบแทนที่ยั่งยืน

**ลูกค้า** ธนาคารมีการดำเนินการตามเงื่อนไขที่ให้ไว้ต่อกู้ค้าด้วยความซื่อสัตย์สุจริต มีขั้นตอนการจัดซื้อที่โปร่งใสและปราศจากการทุจริต เป็นไปตามระเบียบการจัดซื้อจัดจ้างของธนาคาร ซึ่งมีกระบวนการการประเมินและการคัดเลือกผู้ขายสินค้าหรือให้บริการต้องมีความโปร่งใสบนพื้นฐานการแข่งขันที่เป็นธรรมและเปิดเผย โดยลูกค้าทุกรายจะได้รับการปฏิบัติที่เท่าเทียมกัน ธนาคารได้ประกาศใช้ “จรรยาบรรณคู่ธุรกิจ (SCB Supplier Code of Conduct)” ที่กำหนดให้ลูกค้าทุกรายลงนามรับทราบนโยบายและแนวปฏิบัติที่คาดหวังก่อนเริ่มงานกับธนาคาร และนำแนวทางดังกล่าวไปปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด ทั้งนี้ การประเมินและคัดเลือกผู้ขายสินค้าหรือให้บริการ นอกจากปัจจัยในเรื่องคุณภาพ ราคา การบริการ ความน่าเชื่อถือ ธนาคารยังให้ความสำคัญกับการดำเนินธุรกิจที่ถูกต้องตามกฎหมายและมาตรฐานจริยธรรมของคู่ค้าด้วย โดยธนาคารจะไม่เลือกหรือยอมรับ และเข้าไปเกี่ยวข้องกับคู่ค้ารายใดที่พบว่ามีความประพฤติหรือเกี่ยวข้องกับการคอร์รัปชัน อีกทั้งยังมีการประเมินคัดเลือกคู่ค้าที่มีแนวการบริหารจัดการด้านสิ่งแวดล้อมและสังคมที่ดี พัฒนากระบวนการจัดซื้อจัดจ้างสีเขียว ผ่านการสนับสนุนการจัดหาผลิตภัณฑ์ที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม พร้อมทั้งสนับสนุนให้ผู้ผลิตมีการปรับปรุงคุณภาพสินค้าและบริการโดยคำนึงถึงผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม รวมถึงสนับสนุนให้ลูกค้าทุกรายดำเนินธุรกิจอย่างมีจริยธรรม เคารพสิทธิเสรีภาพ ดูแลด้านแรงงานและสิทธิมนุษยชน ด้านอาชีวอนามัย ความปลอดภัยและสิ่งแวดล้อม ทั้งนี้ ธนาคารได้ดำเนินการสื่อสารแนวปฏิบัติดังกล่าวแก่คู่ค้าผ่านกิจกรรม Vendor Communication Day ซึ่งจัดขึ้นเป็นประจำทุกปี

**คู่แข่งทางการค้า** ธนาคารปฏิบัติต่อกู้แข่งทางการค้าบนพื้นฐานของหลักจริยธรรมและความโปร่งใส รวมถึงการดำเนินการตามเงื่อนไขที่ได้ให้ไว้ต่อกู้แข่งทางการค้าด้วยความซื่อสัตย์ ความรับผิดชอบ ให้ความเคารพต่อผลประโยชน์ต่อกู้แข่ง และไม่ปฏิบัติตนในลักษณะขัดขวางการแข่งขันราคาอย่างเป็นธรรม รวมถึงเคารพสิทธิในทรัพย์สินทางปัญญาของผู้อื่น และระมัดระวังไม่ให้เกิดละเมิดสิทธิดังกล่าวเพื่อที่ทุกฝ่ายได้รับการปฏิบัติที่เป็นธรรมในการดำเนินธุรกิจ

**เจ้าหน้าที่** ธนาคารปฏิบัติตามเงื่อนไขและข้อตกลงที่ให้ไว้กับเจ้าหน้าที่อย่างเคร่งครัด ไม่ว่าจะเป็นเรื่องเงื่อนไขค่าประกันและการบริหารเงินทุน รวมถึงการบริหารสภาพคล่องเพื่อให้ธนาคารมีความมั่นคงแข็งแรง และมีความพร้อมที่จะชำระหนี้ให้แก่เจ้าหน้าที่ หากมีกรณีที่ไม่สามารถปฏิบัติตามเงื่อนไขข้อ

หนึ่งได้ ธนาคารมีนโยบายในการแจ้งให้เจ้าหน้าที่ทราบโดยเร็วเพื่อร่วมกันพิจารณาหาแนวทางแก้ไขโดยใช้หลักความสมดุลสมผลและความรับผิดชอบต่อเจ้าหน้าที่ โดยธนาคารมุ่งมั่นในการชำระคืนหนี้และชำระเงินใด ๆ ให้แก่เจ้าหน้าที่ภายในระยะเวลาที่กำหนด รวมถึงการรักษาสัมพันธภาพที่ดีกับเจ้าหน้าที่

นอกจากนี้ ธนาคารได้ระบุประเด็นความยั่งยืนที่ครอบคลุมถึงผลกระทบต่อเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ในมุมมองของผู้มีส่วนได้เสียทั้งภายในและภายนอกองค์กร โดยจัดทำรายงานความยั่งยืนตามแนวทางระดับสากล GRI Sustainability Reporting Standards (GRI Standards) แบบทางเลือกหลัก (Core) และแนวทางการเปิดเผยข้อมูลเพิ่มเติมของกลุ่มธุรกิจการเงิน (Financial Services Sector Supplement) มาเป็นกรอบในการจัดทำ โดยมีผลการประเมินประเด็นความยั่งยืนที่สำคัญทั้งสิ้น 14 ประเด็น ดังนี้ 1) การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล 2) การสร้างประสบการณ์ที่ดีแก่ลูกค้า 3) การเปลี่ยนผ่านสู่ 4) การดึงดูดและรักษานักบุคลากรที่มีศักยภาพ 5) วัฒนธรรมและค่านิยมองค์กร 6) การให้สินเชื่ออย่างรับผิดชอบต่อ 7) การเงินเพื่อสังคมและสิ่งแวดล้อม 8) การการบริหารจัดการทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ 9) ความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ 10) การส่งเสริมความรู้ทางการเงิน 11) การส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพชุมชน 12) การกำกับดูแลกิจการและการบริหารจัดการความเสี่ยง 13) การกำกับดูแลข้อมูลและความปลอดภัยทางไซเบอร์ และ 14) การสนับสนุนนโยบายสาธารณะ ทั้งนี้ รายละเอียดของการบริหารจัดการประเด็นความยั่งยืนที่สำคัญสามารถศึกษารายละเอียดได้ในรายงานความยั่งยืนประจำปี 2562

### 3.2 การต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชัน

ธนาคารได้ให้ความสำคัญกับการต่อต้านคอร์รัปชัน โดยธนาคารเข้าร่วมเป็นสมาชิก “แนวร่วมปฏิบัติของภาคเอกชนไทยในการต่อต้านการทุจริต” เพื่อแสดงเจตนารมณ์และความมุ่งมั่นในการต่อต้านการคอร์รัปชันทุกรูปแบบ และส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรในการไม่ยอมรับการทุจริตคอร์รัปชันทุกรูปแบบ (Zero Tolerance of Corruption and Bribery) ซึ่งการเข้าร่วมเป็นสมาชิกแนวร่วมปฏิบัติของภาคเอกชนไทยในการต่อต้านการทุจริตนี้จะต้องได้ใบรับรองการเข้าร่วมเป็นสมาชิกและมีการต่ออายุใบรับรองทุก 3 ปี โดยการต่ออายุในแต่ละครั้งต้องมีการจัดทำแบบประเมินตนเองในเรื่องมาตรฐานการต่อต้านคอร์รัปชันซึ่งถือเป็นมาตรฐานที่เข้มงวด ทั้งนี้ ธนาคารจะต่ออายุการเป็นสมาชิกของแนวร่วมปฏิบัติของภาคเอกชนไทยในการต่อต้านการทุจริต อีกครั้งในปี 2563

ธนาคารมีการดำเนินงานด้านการต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชัน ดังนี้

1. ประกาศใช้นโยบายต่อต้านคอร์รัปชันและสืบทอดสำหรับกลุ่มธุรกิจทางการเงินของธนาคารเพื่อเป็นแนวทางในการต่อต้านคอร์รัปชัน และสื่อสารให้กรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานทุกระดับทราบและตระหนักรู้ในหน้าที่ความรับผิดชอบและนำแนวทางไปใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

2. กำหนดให้พนักงานทุกคนต้องเข้ารับการอบรมหลักสูตรต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น การอบรมผ่านระบบ E-Learning เรื่องการป้องกันการฟอกเงินและการต่อต้านการสนับสนุนทางการเงินแก่การก่อการร้าย และการต่อต้านคอร์รัปชันและสินบน เป็นต้น ซึ่งเป็นหลักสูตรที่พนักงานทุกคนจะต้องเข้าเรียนและผ่านบททดสอบ ทั้งนี้ ธนาคารกำหนดให้พนักงานต้องทบทวนความรู้ในหัวข้อเหล่านี้อย่างสม่ำเสมอโดยมีกำหนดระยะเวลาที่แน่นอน
3. ในปี 2562 ธนาคารยังคงมีและถือปฏิบัติตามนโยบายการรับหรือการให้ของขวัญ (No Gift Policy) อย่างเคร่งครัด เพื่อเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่โปร่งใสและมีจรรยาบรรณ และป้องกันการทุจริตคอร์รัปชัน โดยได้ขอความร่วมมือของการรับหรือการให้ของขวัญในทุกเทศกาล
4. ธนาคารได้สื่อสารกับหน่วยงานภายนอกและผู้มีส่วนได้เสียให้ทราบถึงนโยบายต่อต้านคอร์รัปชันและสินบนของธนาคารผ่านช่องทางต่าง ๆ เช่น ทางเว็บไซต์ ใบแจ้งยอดรายการบัตรเครดิต เป็นต้น รวมทั้งได้ส่งเสริมหลักการนี้ไปยังคู่ธุรกิจ ซึ่งเป็นผู้มีส่วนสำคัญในการดำเนินธุรกิจของธนาคาร ให้ร่วมนำหลักการและแนวคิดดังกล่าวไปปฏิบัติเพื่อการขยายผลออกสู่สังคม โดยธนาคารได้จัดทำ "จรรยาบรรณคู่ธุรกิจ SCB (SCB Supplier Code of Conduct)" ขึ้นเพื่อให้คู่ค้าของธนาคารนำไปใช้เป็นแนวปฏิบัติต่อไป
5. ธนาคารได้เปิดช่องทางรับเรื่องร้องเรียนและรายงานการกระทำที่ไม่ถูกต้องหรือมีความเสี่ยงด้านคอร์รัปชันและสินบน เช่น Whistleblower เป็นต้น พร้อมทั้งได้กำหนดแนวทางในการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติตามนโยบายต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชันด้วยการจัดให้มีการประเมินความเสี่ยงด้านคอร์รัปชันและสินบนโดยให้ถือเป็นส่วนหนึ่งของมาตรการที่ต้องมีการติดตามดูแลเป็นระยะ ๆ และกำหนดให้คณะกรรมการตรวจสอบทำหน้าที่ติดตามดูแลเพื่อให้มีระบบการควบคุมภายในที่ป้องกันความเสี่ยงด้านการคอร์รัปชันและสินบนอย่างเพียงพอและรายงานผลการปฏิบัติต่อคณะกรรมการธนาคาร

### 3.3 ช่องทางการติดต่อของผู้มีส่วนได้เสีย

ธนาคารได้เปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้เสียแต่ละกลุ่มสามารถติดต่อกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องของธนาคารได้โดยตรงผ่านช่องทางต่าง ๆ ดังนี้

- **ลูกค้าหรือบุคคลทั่วไป** สามารถติดต่อผ่านพนักงานสาขาหรือเจ้าหน้าที่/ผู้จัดการธุรกิจสัมพันธ์ที่ดูแล รวมทั้งการติดต่อผ่านศูนย์บริการลูกค้า ทางโทรศัพท์หมายเลข 0-2777-7777 หรือสามารถทำเป็นหนังสือถึงผู้บริหารระดับสูง ทั้งนี้ ธนาคารมีการบันทึก การติดตามงาน และการตอบกลับภายใน

ระยะเวลาที่กำหนด นอกจากนี้ธนาคารยังได้แต่งตั้งคณะกรรมการจัดการเรื่องร้องเรียน ซึ่งมีบทบาทสำคัญในการกำหนดมาตรการแก้ไขและกำกับดูแลให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องดำเนินการแก้ไขเรื่องร้องเรียนของลูกค้าให้แล้วเสร็จตามกรอบเวลาที่กำหนดอย่างเหมาะสม โดยธนาคารมีการสื่อสารกรอบเวลาในการดำเนินงานบริการ (Service Level Agreement หรือ SLA) ให้ลูกค้ารับทราบผ่านหน้าเว็บไซต์ของธนาคาร

- พนักงาน ธนาคารได้เปิดช่องทางในการติดต่อรับเรื่องร้องเรียน และการรายงานการกระทำที่ไม่ถูกต้องจากพนักงานในหลายช่องทาง โดยพนักงานสามารถเสนอความคิดเห็น รายงาน หรือร้องเรียนเรื่องที่ไม่เห็นว่าเป็นธรรม เหตุการณ์ทุจริต หรือต้องสงสัยว่าทุจริต หรือการปฏิบัติที่ไม่ถูกต้อง ผ่านผู้บังคับบัญชาของตนได้โดยตรง นอกจากนี้ยังสามารถดำเนินการผ่านช่องทางอื่น ๆ ดังต่อไปนี้

- Whistleblower Policy จัดเป็นนโยบายสำหรับการรับเรื่องร้องเรียน รับแจ้งข้อมูล หรือเบาะแสเกี่ยวกับการทุจริต หรือไม่ปฏิบัติตามข้อบังคับ กฎระเบียบ และจรรยาบรรณของธนาคาร การกระทำที่อาจสร้างความเสียหายให้กับลูกค้าและกลุ่มธนาคารไทยพาณิชย์ รวมทั้งกรณีที่พนักงานผู้ร้องเรียนอาจไม่ได้รับความเป็นธรรมในการปฏิบัติงาน เพื่อแสดงให้เห็นถึงความโปร่งใสและการปฏิบัติตามหลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานของธนาคาร โดยพนักงานสามารถรายงานเรื่องดังกล่าวได้หลายช่องทาง ได้แก่ ทางจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (whistleblower@scb.co.th) ทางจดหมายส่งไปที่ ตู้ ปณ. 177 ปณศ. จตุจักร 10900 หรือติดต่อทางโทรศัพท์สายตรง (หมายเลข 0-2544-2000) โดยจะมีการรายงานสรุปผลการดำเนินการในเรื่องนี้ให้คณะกรรมการตรวจสอบรับทราบทุกไตรมาส

ทั้งนี้ ธนาคารมีมาตรการคุ้มครองพนักงานซึ่งเป็นผู้ร้องเรียนหรือผู้แจ้งเบาะแส โดยธนาคารจะรักษาความลับของพนักงานผู้ร้องเรียนหรือผู้แจ้งเบาะแสดังกล่าวอย่างเคร่งครัด เพื่อป้องกันการได้รับผลกระทบจากการร้องเรียน โดยธนาคารจะมีการแต่งตั้งคณะทำงานอิสระเพื่อทำหน้าที่สืบสวนเรื่องร้องเรียนหรือพฤติกรรมที่น่าสงสัย ซึ่งหากพบว่ามีความผิดจริง จะส่งเรื่องดังกล่าวเข้าสู่กระบวนการบริหารจัดการเรื่องร้องเรียน โดยมีขั้นตอนในการดำเนินการดังนี้

- พนักงานเสนอความคิดเห็น รายงาน ร้องเรียน หรือชี้ช่องทางการทุจริตผ่านช่องทางต่าง ๆ ที่ธนาคารกำหนด โดยพนักงานสามารถแสดงความประสงค์ไม่แสดงตนได้ และเรื่องที่เสนอจะถูกเก็บเป็นความลับ
- คณะทำงานรับข้อร้องเรียนและตรวจสอบข้อเท็จจริงในเบื้องต้น จากนั้นจึงแจ้งความลับคืนให้กับพนักงาน ผู้แจ้งรับทราบในกรณีที่สามารถระบุผู้ให้ข้อมูลได้

- ขณะทำงานรับข้อร้องเรียนส่งต่อเรื่องที่พบว่ามีมูลความผิดจริงให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อดำเนินการสอบสวนตามระเบียบธนาคาร หรือส่งเรื่องให้หน่วยงานการป้องกันอาชญากรรมทางการเงินและความปลอดภัยดำเนินการต่อไป
- HR Call Center โทรศัพท์หมายเลข 0-2544-4444 ซึ่งเป็นช่องทางสำหรับพนักงานในการสอบถามเกี่ยวกับการว่าจ้างหรือผลประโยชน์ รวมถึงเสนอความคิดเห็นในเรื่องต่าง ๆ เป็นการทั่วไป

นอกจากนี้ ธนาคารยังมีช่องทางสื่อสารอื่น ๆ สำหรับเปิดรับแจ้งข้อร้องเรียน คำแนะนำ ข้อเสนอแนะ และความคิดเห็นจากผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่ม ซึ่งเป็นช่องทางกลางที่สามารถติดต่อถึงคณะกรรมการธนาคารและฝ่ายบริหาร ได้แก่

เลขานุการบริษัท

ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)

งานผู้ถือหุ้นและบรรษัทภิบาล

เลขที่ 9 ถนนรัชดาภิเษก

แขวงจตุจักร เขตจตุจักร กรุงเทพมหานคร 10900

โทรศัพท์ : 0-2544-4210 โทรสาร : 0-2937-7931

จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ : [company\\_secretary@scb.co.th](mailto:company_secretary@scb.co.th)

ในการปฏิบัติต่อข้อร้องเรียนของลูกค้า พนักงาน และผู้มีส่วนได้เสียอื่น ๆ ที่กล่าวข้างต้น ธนาคารได้มีการจัดทำนโยบายและวิธีปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจน ทั้งนี้ ข้อมูลที่ร้องเรียนจะถูกเก็บรักษาไว้เป็นความลับ โดยจะมีการตรวจสอบและหาแนวทางแก้ไข ซึ่งจะได้นำไปรายงานต่อคณะกรรมการตรวจสอบและคณะกรรมการธนาคารต่อไป

#### 4. การเปิดเผยข้อมูลและความโปร่งใส

##### 4.1 นโยบายและการปฏิบัติเกี่ยวกับการเปิดเผยข้อมูล

ธนาคารได้กำหนดนโยบายและแนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับการเปิดเผยข้อมูลต่อนักลงทุนของธนาคารไว้ในนโยบายการกำกับดูแลกิจการของธนาคาร โดยกำหนดหลักการสำคัญในการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารในเรื่องต่าง ๆ ดังนี้

- 1) ข้อมูลข่าวสารที่เปิดเผยจะต้องมีความถูกต้อง เพียงพอ ชัดเจน และทันเวลา



- 2) การปฏิบัติตามกฎข้อบังคับที่เกี่ยวกับการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารจะต้องกระทำอย่างถูกต้องและครบถ้วน
- 3) ผู้มีส่วนได้เสีย ซึ่งรวมถึงผู้ถือหุ้น นักลงทุน นักวิเคราะห์หลักทรัพย์ และผู้ที่มีความสนใจอื่น ๆ มีสิทธิที่เท่าเทียมกันในการรับทราบข้อมูลข่าวสารที่เผยแพร่ของธนาคาร
- 4) ข้อมูลข่าวสารใดที่จะมีผลกระทบต่อราคาซื้อขายหลักทรัพย์ของธนาคาร หรือถือได้ว่ามีความสำคัญต่อผู้ลงทุนในการตัดสินใจลงทุน หรือจะมีผลกระทบต่อสิทธิของผู้ถือหุ้น ธนาคารจะดำเนินการเปิดเผยต่อสาธารณะโดยทันทีผ่านทางตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

ธนาคารได้กำหนดบุคคลที่จะเป็นผู้เปิดเผยข้อมูลของธนาคารต่อหน่วยงานทางการ ผู้ถือหุ้น และสาธารณชน รวมถึงได้มีการกำหนดช่วงเวลาของการเปิดเผยข้อมูลต่าง ๆ อาทิ การเปิดเผยงบการเงินประจำปีที่ตรวจสอบโดยผู้สอบบัญชี จะดำเนินการภายใน 60 วัน นับจากวันสิ้นรอบปีบัญชีของธนาคาร การเปิดเผยงบการเงินแต่ละไตรมาสที่ได้รับการสอบทานโดยผู้สอบบัญชีแล้ว จะดำเนินการภายใน 45 วัน นับจากวันสิ้นรอบไตรมาส โดยธนาคารได้มีการจัดทำคำอธิบายและการวิเคราะห์ของฝ่ายจัดการ (Management Discussion and Analysis: MD&A) ประกอบด้วยเพื่อให้ให้นักลงทุนได้รับทราบข้อมูลที่ชัดเจนและสามารถเข้าใจผลประกอบการได้ดียิ่งขึ้น

นอกเหนือจากการเปิดเผยข้อมูลทางการเงินต่อหน่วยงานทางการ ผู้ถือหุ้น และสาธารณชน ดังที่กล่าวข้างต้นแล้ว ธนาคารยังได้จัดกิจกรรมแถลงข่าวต่อสื่อมวลชน (Press Conference) และเชิญสื่อมวลชนเข้าร่วมกิจกรรมของธนาคารเพื่อนำเสนอเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่สำคัญของธนาคารอย่างสม่ำเสมอ รวมถึงได้เผยแพร่ข่าวประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อมวลชนด้วย

นอกจากนี้นโยบายการกำกับดูแลกิจการของธนาคารกำหนดให้มีการเปิดเผยข้อมูลการถือครองหลักทรัพย์ธนาคารของกรรมการและผู้บริหาร ซึ่งข้อมูลสรุปการเปลี่ยนแปลงในการถือครองหลักทรัพย์ของธนาคารโดยกรรมการและผู้บริหารในปี 2562 นั้น ได้เปิดเผยไว้ในหัวข้อ “รายงานการถือครองหุ้นสามัญของกรรมการและผู้บริหาร” ของรายงานประจำปี

#### 4.2 นักลงทุนสัมพันธ์

นักลงทุนสัมพันธ์เป็นหน่วยงานที่ธนาคารจัดตั้งขึ้นเพื่อทำหน้าที่ในการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารของธนาคารต่อนักลงทุนให้มีความถูกต้อง เพียงพอ ชัดเจน และทันเวลา รวมทั้งสอดคล้องกับหลักการเปิดเผยข้อมูลของธนาคารและเป็นไปตามกฎหมายที่เกี่ยวข้อง นอกเหนือจากการจัดกิจกรรมตามแผนงานที่ได้กำหนดไว้ เช่น การพบนักลงทุนและนักวิเคราะห์ การเข้าร่วมประชุมกับนักลงทุน การจัดงาน Roadshow ต่าง ๆ เป็นต้น นักลงทุนสัมพันธ์ยังทำหน้าที่เป็นศูนย์กลางในการติดต่อกับผู้ถือหุ้น นักวิเคราะห์ บริษัทจัดการกองทุน ผู้ถือหุ้นกู้ และสถาบันจัดอันดับความน่าเชื่อถือ โดยประธานเจ้าหน้าที่บริหาร ผู้จัดการ

ใหญ่ Chief Financial Officer และผู้บริหารระดับสูงของธนาคาร ได้ให้ความสำคัญในการเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ที่จัดโดยหน่วยงานนักลงทุนสัมพันธ์อย่างสม่ำเสมอ

สำหรับปี 2562 หน่วยงานนักลงทุนสัมพันธ์ มีการดำเนินกิจกรรมเพื่อเปิดเผยข้อมูลของธนาคารให้แก่นักลงทุน ซึ่งสรุปได้ดังนี้

รูปแบบของกิจกรรม	จำนวนครั้ง
การเข้าพบโดยนักลงทุนและนักวิเคราะห์ หรือการประชุมผ่านโทรศัพท์ (Conference Call)	82
การประชุมนักวิเคราะห์หลักทรัพย์	4
การเข้าร่วมประชุมนักลงทุน (Investor Conference)	12
การเดินทางพบนักลงทุนต่างประเทศ (Global Roadshow)	2

ทั้งนี้ จรรยาบรรณของนักลงทุนสัมพันธ์ได้แสดงไว้ในเว็บไซต์ [www.scb.co.th](http://www.scb.co.th) ภายใต้หัวข้อ “เกี่ยวกับ SCB” “นักลงทุนสัมพันธ์” “จรรยาบรรณของนักลงทุนสัมพันธ์” และผู้ที่สนใจสามารถติดต่อนักลงทุนสัมพันธ์ได้ที่

นักลงทุนสัมพันธ์

ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)

ชั้น 19 โซนบี เลขที่ 9 ถนนรัชดาภิเษก แขวงจตุจักร เขตจตุจักร กรุงเทพมหานคร 10900

โทรศัพท์ : 0-2544-4358

จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ : [investor.relations@scb.co.th](mailto:investor.relations@scb.co.th)

เว็บไซต์ : [www.scb.co.th](http://www.scb.co.th)

#### 4.3 ผู้สอบบัญชี

ธนาคารโดยคณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณาคุณสมบัติของผู้สอบบัญชีโดยคำนึงถึงความเป็นอิสระ ความเหมาะสม การปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบ รวมถึงการไม่มีความสัมพันธ์หรือส่วนได้เสียหรือมีการทำรายการที่อาจก่อให้เกิดความขัดแย้งทางผลประโยชน์กับธนาคาร บริษัทย่อย ผู้บริหาร ผู้ถือหุ้นรายใหญ่ หรือผู้ที่เกี่ยวข้องกับบุคคลดังกล่าว และเป็นผู้สอบบัญชีที่ได้รับการเห็นชอบจากธนาคารแห่งประเทศไทยและสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ นอกจากนี้ คณะกรรมการตรวจสอบยังได้พิจารณากำหนดจำนวนเงินค่าสอบบัญชีในแต่ละปีให้มีความเหมาะสมกับขอบเขตของการสอบบัญชี โดยคณะกรรมการตรวจสอบจะนำเสนอคณะกรรมการธนาคารพิจารณาผู้สอบ

บัญชีที่มีคุณสมบัติเหมาะสม พร้อมทั้งจำนวนเงินค่าสอบบัญชี ก่อนนำเสนอต่อที่ประชุมผู้ถือหุ้นเพื่อพิจารณาแต่งตั้งผู้สอบบัญชีและกำหนดค่าสอบบัญชีในการประชุมสามัญผู้ถือหุ้นประจำปี

ในปี 2562 ธนาคารและบริษัทย่อยของธนาคารมีค่าใช้จ่ายจากการสอบบัญชีจำนวน 31.4 ล้านบาท นอกจากนี้ธนาคารและบริษัทย่อยของธนาคารมีค่าตอบแทนของงานบริการอื่นนอกเหนือจากการสอบบัญชี ดังนี้

- การตรวจสอบตามข้อกำหนดของทางการ ได้แก่ การตรวจสอบรายงานพิเศษและการตรวจสอบรายงานทางการเงิน
- การตรวจสอบศูนย์แลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ
- การตรวจสอบการประเมินมูลค่าของสินทรัพย์ถาวร
- บริการด้านการตรวจสอบการกำหนดราคาโอนระหว่างบริษัทหรือห้างหุ้นส่วนนิติบุคคลที่มีความสัมพันธ์กัน (Transfer Pricing)
- บริการด้านภาษี

ทั้งนี้ ค่าบริการอื่นมีจำนวน 20.3 ล้านบาท มีการชำระไปในรอบปีบัญชี 2562 เป็นจำนวน 11.9 ล้านบาท ส่วนที่เหลือจำนวน 8.4 ล้านบาท จะดำเนินการชำระในปี 2563

#### 4.4 การปฏิบัติตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี

ธนาคารมุ่งดำเนินการให้การกำกับดูแลกิจการของธนาคารเป็นไปตามมาตรฐานที่ดีทั้งในระดับประเทศและระดับสากล อย่างไรก็ตาม เมื่อเปรียบเทียบกับหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับบริษัทจดทะเบียนปี 2560 (CG code) ซึ่งออกโดยสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ และหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีของสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD) แล้ว ยังมีหลักเกณฑ์บางประการที่ธนาคารยังไม่สามารถปฏิบัติตามได้หรือยังปฏิบัติได้ไม่ครบถ้วน โดยมีรายละเอียดและคำชี้แจงดังนี้

- 1) คณะกรรมการควรมีขนาดที่เหมาะสม โดยต้องมีจำนวนไม่น้อยกว่า 5 คน และไม่ควรมากเกิน 12 คน

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562 ธนาคารมีกรรมการจำนวน 17 คน โดยธนาคารเห็นว่า เป็นจำนวนที่เหมาะสมกับธุรกิจและขนาดของธนาคารที่ขยายตัว มีความซับซ้อนเพิ่มมากขึ้น และด้วยการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีที่เป็นไปอย่างรวดเร็วทำให้ธนาคารมีความจำเป็นต้องมีกรรมการที่มีประสบการณ์ ความรู้ ความเชี่ยวชาญที่หลากหลายเพื่อที่จะสนับสนุนให้คณะกรรมการธนาคารสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

- 2) โครงสร้างผู้ถือหุ้นที่เปิดเผยควรแสดงให้เห็นถึงผู้ถือหุ้นที่แท้จริงของธนาคารได้อย่างชัดเจน

รายชื่อผู้ถือหุ้นของธนาคารที่ใช้คำว่า Nominees เป็น Custodian ของนักลงทุนต่างประเทศ ซึ่งโดยทั่วไปนักลงทุนต่างประเทศจะตั้งตัวแทนทำหน้าที่เป็นผู้รับฝากและดูแลหุ้นให้แก่ตน ซึ่งเป็นการดำเนินการที่เป็นปกติ จึงเป็นเรื่องที่อยู่นอกเหนือการควบคุมของธนาคาร

- 3) ควรกำหนดนโยบายให้กรรมการและผู้บริหารระดับสูงแจ้งต่อคณะกรรมการหรือบุคคลที่ได้รับมอบหมายเกี่ยวกับการถือหุ้นของธนาคารที่ตนถืออยู่อย่างน้อย 1 วันล่วงหน้าก่อนทำการซื้อขาย

ธนาคารยังไม่มีนโยบายในเรื่องดังกล่าว อย่างไรก็ตาม ธนาคารได้มีการกำหนดระเบียบต่าง ๆ เพื่อเป็นการป้องกันการใช้ข้อมูลภายในที่ชัดเจนอยู่แล้ว ซึ่งประกอบด้วย จรรยาบรรณของกรรมการและพนักงาน ระเบียบการควบคุมการซื้อขายหลักทรัพย์ของกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงาน ระเบียบเรื่องการป้องกันการใช้ข้อมูลภายใน และหลักเกณฑ์การเปิดเผยการถือครองหลักทรัพย์ธนาคารของกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงาน รวมถึงการกำหนดระยะเวลาห้ามการซื้อขายหลักทรัพย์ธนาคาร (Non-trading Period) ของกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงาน

## 5. ความรับผิดชอบของคณะกรรมการ

### 5.1 โครงสร้างคณะกรรมการธนาคาร

ณ สิ้นปี 2562 ธนาคารมีกรรมการจำนวน 17 คน ทั้งนี้ ธนาคารได้จัดโครงสร้างคณะกรรมการธนาคารให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์ของหน่วยงานกำกับดูแล ตลอดจนมีองค์ประกอบที่หลากหลาย ทั้งในด้านทักษะวิชาชีพ ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน อายุ เพศ และคุณสมบัติสำคัญอื่น ๆ ที่จำเป็นและสอดคล้องกับนโยบายการดำเนินธุรกิจของธนาคาร ทั้งนี้ คณะกรรมการธนาคารมีนโยบายในการรักษาความสมดุลขององค์ประกอบที่มีความหลากหลายดังกล่าว

คณะกรรมการธนาคาร 17 คนดังกล่าว ประกอบด้วยกรรมการที่เป็นเพศหญิงจำนวน 2 คน และเพศชายจำนวน 15 คน ซึ่งเป็นผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้หลากหลายทั้งด้านการธนาคาร การบัญชีและการเงิน การจัดการองค์กร การวางแผนกลยุทธ์ การบริหารความเสี่ยง การพัฒนาสังคม การกำกับดูแลกิจการที่ดี กฎหมาย วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีรวมถึงประสบการณ์ด้านอื่น ๆ ที่ล้วนเป็นประโยชน์และจำเป็นต่อการดำเนินธุรกิจของธนาคาร โดยองค์ประกอบของคณะกรรมการธนาคาร สามารถสรุปได้ดังนี้

- กรรมการอิสระ\* จำนวน 10 คน (คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 58.82) ได้แก่ นายประสิทธิ์ เชื้อพานิช นายกานต์ ตระกูลสุน นายเกริก วณิกกุล ดร.ทวีศักดิ์ กอนันต์กุล นายเอกมล กิริวัฒน์ นายวีระวงศ์ จิตต์มิตรภาพ ดร.พสุ เดชะรินทร์ ดร.ไพรินทร์ ชูโชติถาวร ดร.ลักขณา ลีละยุทธโยธิน และนายเชาวลิต เอกบุตร
- กรรมการที่เป็นผู้บริหาร จำนวน 1 คน (คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 5.88) ได้แก่ นายอาทิตย์ นันทวิทยา
- กรรมการที่ไม่เป็นผู้บริหาร จำนวน 6 คน (คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 35.29) ได้แก่ ดร. วิจิต สุรพงษ์ชัย พล.อ.อ. สติชัยพงษ์ สุขวิมล พ.ต.อ. ธรรมนิต วิณิช์ถนอม นายจักรกฤฏ์ พาราพันธกุล นายประภาศ คงเอียด และนางสาวจิพร จารุกรสกุล

รายนามกรรมการธนาคารและจำนวนปีที่ยังดำรงตำแหน่งมีรายละเอียดตามตารางที่ 1

ตารางที่ 1 กรรมการธนาคาร (ข้อมูล ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562)

ชื่อ	ตำแหน่ง	วันที่ได้รับการแต่งตั้ง เป็นกรรมการ	จำนวนปีที่ดำรง ตำแหน่งกรรมการ
1. ดร. วิจิต สุรพงษ์ชัย	นายกกรรมการ และประธานกรรมการ กิจกรรมเพื่อสังคม	10 ธันวาคม 2542	20 ปี 1 เดือน
2. นายประสิทธิ์ เชื้อพานิช	กรรมการอิสระ และประธานกรรมการ ตรวจสอบ	4 เมษายน 2556	6 ปี 9 เดือน
3. นายกานต์ ตระกูลสุน	กรรมการอิสระ ประธานกรรมการสรรหา ค่าตอบแทน และบรรษัทภิบาล และ กรรมการบริหาร	5 เมษายน 2559	3 ปี 9 เดือน
4. นายเกริก วณิกกุล	กรรมการอิสระ และประธานกรรมการกำกับ ความเสี่ยง	1 พฤศจิกายน 2558	4 ปี 2 เดือน
5. ดร. ทวีศักดิ์ กอนันต์กุล	กรรมการอิสระ และประธานกรรมการ เทคโนโลยี	5 เมษายน 2559	3 ปี 9 เดือน
6. พล.อ.อ. สติชัยพงษ์ สุขวิมล	กรรมการ และกรรมการสรรหา ค่าตอบแทน และบรรษัทภิบาล	13 มิถุนายน 2561	1 ปี 7 เดือน

\* “กรรมการอิสระ” หมายถึง กรรมการอิสระของธนาคารที่มีคุณสมบัติเป็นไปตามประกาศของธนาคารแห่งประเทศไทยที่ สนส. 10/2561 เรื่อง ธรรมเนียมของสถาบันการเงิน และประกาศคณะกรรมการกำกับตลาดทุน ที่ ทจ.39/2559 เรื่องการขออนุญาตและการอนุญาตให้เสนอขายหุ้นที่ ออกใหม่ และ/หรือประกาศฉบับแก้ไขเพิ่มเติม (หากมี) และกรรมการอิสระจะต้องถือหุ้นไม่เกินร้อยละ 0.5 ของจำนวนหุ้นที่มีสิทธิออกเสียง ทั้งหมดของธนาคาร บริษัทใหญ่ บริษัทย่อย บริษัทร่วม ผู้ถือหุ้นรายใหญ่ หรือผู้มีอำนาจควบคุมของธนาคาร โดยให้นับรวมการถือหุ้นของผู้ที่ เกี่ยวข้องของกรรมการอิสระรายนั้น ๆ ด้วย ซึ่งข้อห้ามกรรมการอิสระไม่ให้ถือหุ้นเกินกว่าร้อยละ 0.5 นี้ ถือเป็นเกณฑ์ที่สูงกว่าข้อห้ามตาม ประกาศคณะกรรมการกำกับตลาดทุน ซึ่งกำหนดไว้ว่ากรรมการอิสระต้องถือหุ้นไม่เกินร้อยละ 1 ของจำนวนหุ้นที่มีสิทธิออกเสียงทั้งหมดของ บริษัทที่ตนเป็นกรรมการ

ชื่อ	ตำแหน่ง	วันที่ได้รับการแต่งตั้ง เป็นกรรมการ	จำนวนปีที่ดำรง ตำแหน่งกรรมการ
7. พ.ต.อ. ธรรมนิต วนิชรัตน์	กรรมการ และกรรมการกิจกรรมเพื่อสังคม	13 มิถุนายน 2561	1 ปี 7 เดือน
8. นายประภาส คงเอียด	กรรมการ และกรรมการกิจกรรมเพื่อสังคม	4 กรกฎาคม 2561	1 ปี 6 เดือน
9. นายเอกกมล คีรีวัฒน์	กรรมการอิสระ และกรรมการตรวจสอบ	5 เมษายน 2554	8 ปี 9 เดือน
10. ดร. พสุ เดชะรินทร์	กรรมการอิสระ กรรมการตรวจสอบ และ กรรมการกำกับความเสี่ยง	19 ตุลาคม 2561	1 ปี 2 เดือน
11. นายวีระวงศ์ จิตต์มิตรภาพ	กรรมการอิสระ และกรรมการสรรหา คำตอบแทน และบรรษัทภิบาล	22 กันยายน 2557	5 ปี 3 เดือน
12. นายจักรกฤตย์ พาราพันธกุล	กรรมการ กรรมการบริหาร และกรรมการ สรรหา คำตอบแทน และบรรษัทภิบาล	25 พฤศจิกายน 2558	4 ปี 1 เดือน
13. ดร. ลักขณา ลีละยุทโยธิน	กรรมการอิสระ และกรรมการบริหาร	5 เมษายน 2562	9 เดือน
14. นายเชาวลิต เอกบุตร	กรรมการอิสระ และกรรมการกำกับความเสี่ยง	5 เมษายน 2562	9 เดือน
15. ดร. ไพรินทร์ ชูโชติถาวร	กรรมการอิสระ กรรมการบริหาร และ กรรมการเทคโนโลยี	19 กันยายน 2562	3 เดือน
16. นางสาวจิพร จารุกรสกุล	กรรมการ	21 พฤศจิกายน 2562	1 เดือน
17. นายอาทิตย์ นันทวิทยา	กรรมการ ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร ประธาน กรรมการบริหาร กรรมการกำกับความเสี่ยง และกรรมการเทคโนโลยี	2 เมษายน 2558	4 ปี 9 เดือน

## 5.2 วาระการดำรงตำแหน่งกรรมการธนาคาร

กรรมการจำนวนหนึ่งในสามของคณะกรรมการธนาคารจะต้องออกจากตำแหน่งในทุกครั้งของการประชุมสามัญผู้ถือหุ้นประจำปี โดยกรรมการซึ่งอยู่ในตำแหน่งนานที่สุดจะเป็นผู้ออกจากตำแหน่ง ในกรณีที่กรรมการที่จะพ้นจากตำแหน่งดังกล่าวไม่อาจแบ่งได้พอดีหนึ่งในสาม ให้ใช้จำนวนที่ใกล้ที่สุดกับหนึ่งในสาม อย่างไรก็ตาม กรรมการซึ่งออกจากตำแหน่งอาจได้รับการเลือกตั้งให้ดำรงตำแหน่งใหม่ได้อีก

นอกจากนี้ เพื่อความโปร่งใสและเป็นไปตามหลักบรรษัทภิบาลและประกาศธรรมาภิบาลของสถาบันการเงิน ธนาคารได้กำหนดให้กรรมการอิสระดำรงตำแหน่งต่อเนื่องได้ไม่เกิน 9 ปี เว้นแต่จะมีเหตุผลสมควรให้ดำรงตำแหน่งต่อเนื่องได้อีกไม่เกิน 1 วาระ ซึ่งในการประชุมสามัญผู้ถือหุ้นประจำปี 2563 มีกรรมการอิสระที่มีวาระการดำรงตำแหน่งครบ 9 ปี ได้แก่ นายเอกกมล คีรีวัฒน์

สำหรับวาระการดำรงตำแหน่งของกรรมการในคณะกรรมการชุดย่อย ซึ่งปัจจุบันมี 6 คณะ ได้แก่ คณะกรรมการบริหาร คณะกรรมการตรวจสอบ คณะกรรมการสรรหา คำตอบแทน และบรรษัทภิบาล คณะกรรมการกำกับความเสี่ยง คณะกรรมการเทคโนโลยี และคณะกรรมการกิจกรรมเพื่อสังคม กำหนดให้มีวาระการดำรงตำแหน่งเท่ากับระยะเวลาการดำรงตำแหน่งกรรมการธนาคาร

### 5.3 การแบ่งแยกบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบ

ธนาคารได้มีการแบ่งแยกตำแหน่งและอำนาจหน้าที่ของนายกรรมการ ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร และผู้จัดการใหญ่ไว้อย่างชัดเจน โดยนายกรรมการและประธานเจ้าหน้าที่บริหารไม่ได้เป็นคนเดียวกัน เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติหน้าที่ การกำกับดูแล และความโปร่งใสของการดำเนินงานภายใน โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

**นายกรรมการ** – นโยบายการกำกับดูแลกิจการของธนาคารกำหนดให้นายกรรมการของธนาคารต้องเป็นกรรมการอิสระหรือกรรมการที่ไม่เป็นผู้บริหาร โดยนายกรรมการไม่มีส่วนร่วมในการบริหารงานประจำของธนาคาร ซึ่งเป็นไปตามหลักการแบ่งแยกหน้าที่ระหว่างการกำหนดนโยบาย การกำกับดูแลกิจการ และการบริหารงาน นายกรรมการมีบทบาทและหน้าที่สำคัญในการกำกับดูแลการทำหน้าที่ของกรรมการธนาคารให้เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล ดูแลให้การประชุมคณะกรรมการธนาคารเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีวาระการประชุมที่สำคัญและจำเป็นต่อการดำเนินธุรกิจของธนาคาร โดยเฉพาะเรื่องยุทธศาสตร์องค์กร จัดสรรเวลาให้ฝ่ายบริหารมีการนำเสนอข้อมูลที่ชัดเจนและทันการณ์ เปิดโอกาสให้กรรมการที่เข้าร่วมประชุมได้แสดงความคิดเห็นและสอบถามได้อย่างทั่วถึง ตลอดจนดูแลให้มติที่ประชุมมีความชัดเจน พร้อมให้มีการบันทึกรายงานการประชุมอย่างถูกต้อง ครบถ้วน รวมถึงทำหน้าที่เป็นประธานในที่ประชุมผู้ถือหุ้น นอกจากนี้นายกรรมการยังมีหน้าที่สำคัญในการดูแลให้การกำกับดูแลกิจการของธนาคารเป็นไปตามนโยบายที่กำหนดไว้

**ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร** – ประธานเจ้าหน้าที่บริหารเป็นผู้บริหารสูงสุดขององค์กร มีบทบาทหน้าที่หลักในการกำกับดูแลการขับเคลื่อนการดำเนินงานของธนาคารให้เป็นไปตามนโยบาย กลยุทธ์ และเป้าหมายที่กำหนดโดยคณะกรรมการธนาคาร เสนอแนะทางเลือกและกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับสภาพการประกอบธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้องค์กรเติบโตอย่างยั่งยืน รวมถึงพิจารณาถ่วงดุลและมีอำนาจอนุมัติเรื่องต่าง ๆ ตาม ระเบียบที่ธนาคารกำหนดไว้และตามที่ได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการธนาคาร และ/หรือคณะกรรมการชุดย่อย นอกจากนี้ ประธานเจ้าหน้าที่บริหารเป็นผู้รับผิดชอบหลักในเรื่องการสร้างวัฒนธรรมองค์กร

**ผู้จัดการใหญ่** – ผู้จัดการใหญ่เป็นผู้บริหารระดับสูงที่รายงานตรงต่อประธานเจ้าหน้าที่บริหาร ปัจจุบัน ธนาคารมีผู้จัดการใหญ่จำนวน 3 คน ทุกคนจะมีความรับผิดชอบร่วมกันเป็นคณะผู้จัดการใหญ่ในการบริหารงานและขับเคลื่อนองค์กรให้มีการดำเนินการตามนโยบายและยุทธศาสตร์ที่กำหนด และมีบทบาทหน้าที่ในการวางแผนนโยบาย ยุทธศาสตร์ และตัดสินใจในเรื่องสำคัญของธนาคารที่มีความเชื่อมโยงและที่ต้องใช้ความร่วมมือจากหลายๆ หน่วยงานในธนาคาร

#### 5.4 การดำรงตำแหน่งกรรมการในบริษัทอื่น

ธนาคารมีการกำหนดนโยบายเรื่องการดำรงตำแหน่งในบริษัทอื่นของกรรมการธนาคาร รวมถึงผู้บริหารระดับสูงไว้อย่างชัดเจน โดยกำหนดให้กรรมการธนาคารดำรงตำแหน่งกรรมการในบริษัทจดทะเบียนทั้งในประเทศและต่างประเทศรวมกันได้ไม่เกิน 5 บริษัท (ธนาคารไทยพาณิชย์ และบริษัทจดทะเบียนอื่นอีกไม่เกิน 4 บริษัท) ซึ่งสอดคล้องกับหลักเกณฑ์ตามประกาศเรื่องธรรมาภิบาลของสถาบันการเงินที่กำหนดโดยธนาคารแห่งประเทศไทย หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับบริษัทจดทะเบียน (CG Code) ปี 2560 และหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีของสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย และยังกำหนดให้กรรมการ ผู้จัดการ ผู้มีอำนาจในการจัดการ และที่ปรึกษาของธนาคารสามารถเป็นประธานกรรมการ กรรมการที่เป็นผู้บริหารหรือกรรมการผู้มีอำนาจลงนามอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่างในบริษัทอื่นได้ไม่เกิน 3 กลุ่มธุรกิจ ซึ่งสอดคล้องกับหลักเกณฑ์ตามประกาศเรื่องธรรมาภิบาลของสถาบันการเงินที่กำหนดโดยธนาคารแห่งประเทศไทย

นอกเหนือจากนโยบายดังกล่าวข้างต้น ธนาคารยังได้กำหนดแนวทางปฏิบัติภายในสำหรับการดำรงตำแหน่งในบริษัทอื่น โดยให้กรรมการธนาคารแจ้งการรับตำแหน่งอื่นใดในบริษัทและองค์กรต่าง ๆ มายังคณะกรรมการสรรหา คำตอบแทน และบรรษัทภิบาล ซึ่งจะเป็นผู้พิจารณาความเหมาะสมและความสอดคล้องกับกฎเกณฑ์ทางการ โดยเลขานุการบริษัทจะทำหน้าที่แจ้งการเปลี่ยนแปลงการดำรงตำแหน่งของกรรมการแต่ละคนเพื่อให้คณะกรรมการธนาคารทราบ ทั้งนี้ ข้อมูลการดำรงตำแหน่งในบริษัทอื่นของกรรมการธนาคารที่ได้แสดงให้เห็นผู้ถือหุ้นทราบในรายงานประจำปี แสดงให้เห็นว่าไม่มีกรรมการคนใดที่ดำรงตำแหน่งในบริษัทจดทะเบียนรวมกันเกิน 5 บริษัท (ธนาคารไทยพาณิชย์ และบริษัทจดทะเบียนอื่นอีกไม่เกิน 4 บริษัท) และไม่มีกรรมการ รวมทั้งผู้บริหารระดับสูงของธนาคาร (ตั้งแต่ระดับผู้ช่วยผู้จัดการใหญ่ขึ้นไป) ดำรงตำแหน่งประธานกรรมการ กรรมการที่เป็นผู้บริหาร หรือกรรมการผู้มีอำนาจลงนามอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่างในบริษัทอื่นเกิน 3 กลุ่มธุรกิจ

#### 5.5 บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของคณะกรรมการธนาคาร

คณะกรรมการธนาคารมุ่งที่จะปฏิบัติหน้าที่โดยใช้มาตรฐานจริยธรรมที่สูงที่สุดและเป็นไปตามบทบัญญัติของกฎหมาย โดยคณะกรรมการธนาคารมีภารกิจและความรับผิดชอบตามที่กำหนดไว้ในกฎหมาย วัตถุประสงค์ ข้อบังคับของธนาคาร มติคณะกรรมการ และมติที่ประชุมผู้ถือหุ้น นอกจากนี้ คณะกรรมการธนาคารยังมีหน้าที่และความรับผิดชอบ รวมทั้งอำนาจอนุมัติตามที่กำหนดไว้ในกฎบัตรคณะกรรมการธนาคาร เช่น การกำหนดนโยบาย กลยุทธ์ และเป้าหมายทางการเงินสำหรับธนาคาร โดยในรอบปีบัญชีที่ผ่านมาคณะกรรมการธนาคารได้มีการพิจารณาทบทวนวิสัยทัศน์และพันธกิจทุกปี นอกจากนี้ คณะกรรมการได้อนุมัติแผนกลยุทธ์ของธนาคารซึ่งได้กำหนดให้มีการพิจารณาเป็นประจำทุกปี นอกเหนือจากนั้น คณะกรรมการธนาคารยังมีความรับผิดชอบในการพิจารณาอนุมัตินโยบายและทิศทางการดำเนินงานที่



ฝ่ายบริหารเสนอ กำกับควบคุมดูแลให้ฝ่ายบริหารดำเนินการให้เป็นไปตามนโยบายกลยุทธ์และเป้าหมายทางการเงิน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเพิ่มมูลค่าทางเศรษฐกิจในระยะยาวให้แก่ผู้ถือหุ้นด้วยการคำนึงถึงผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง การพิจารณาทบทวนแผนการสืบทอดตำแหน่งของประธานเจ้าหน้าที่บริหาร ผู้จัดการใหญ่ และผู้มีอำนาจในการจัดการ การวางโครงสร้างและกำหนดกระบวนการเพื่อให้มีระบบการบริหารความเสี่ยง การกำกับและตรวจสอบ และการควบคุมภายในที่เหมาะสม ซึ่งรวมถึงการพิจารณา ทบทวนโครงสร้างและกระบวนการดังกล่าวอย่างสม่ำเสมอ สำหรับรายละเอียดเกี่ยวกับหน้าที่และความรับผิดชอบ รวมทั้งอำนาจอนุมัติของคณะกรรมการธนาคาร ได้แสดงไว้ในเว็บไซต์ [www.scb.co.th](http://www.scb.co.th) ภายใต้หัวข้อกฎบัตรคณะกรรมการธนาคาร

นอกเหนือจากการปฏิบัติตามกฎหมายและกฎเกณฑ์ที่เกี่ยวข้องดังกล่าวข้างต้นแล้ว คณะกรรมการธนาคาร รวมถึงผู้บริหาร และพนักงานยังมุ่งที่จะปฏิบัติตามจรรยาบรรณของกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงาน ซึ่งกำหนดมาตรฐานด้านจริยธรรมภายใต้หลักการในด้านต่าง ๆ ได้แก่ 1) ธรรมาภิบาลและการกำกับดูแลกิจการที่ดี 2) การรักษาผลประโยชน์ รวมถึงภาพลักษณ์ เกียรติภูมิ ชื่อเสียงและคุณธรรมอันดีงาม 3) ความขัดแย้งทางผลประโยชน์ 4) ความเชื่อถือได้ของข้อมูล 5) การรักษาความลับของข้อมูล 6) การไขข้อมูลภายในเพื่อการซื้อขายหลักทรัพย์ 7) การป้องกันและปราบปรามการฟอกเงินและการต่อต้านการสนับสนุนทางการเงินแก่การก่อการร้าย และการแพร่ขยายของอาวุธที่มีอานุภาพทำลายล้างสูง 8) การต่อต้านการคอร์รัปชัน 9) การพนัน การดื่มแอลกอฮอล์ และสิ่งเสพติด 10) การให้และการรับของขวัญ ของกำนัล และการเลี้ยงรับรอง 11) ทรัพย์สินขององค์กร 12) การทำงานอื่นหรือกิจกรรมภายนอก 13) การคุกคาม และ 14) Whistleblower โดยคณะกรรมการธนาคารเป็นผู้อนุมัติจรรยาบรรณธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) และกลุ่มธุรกิจของธนาคาร ซึ่งกำหนดให้กรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานทุกคนต้องปฏิบัติตาม นอกจากนี้คณะกรรมการยังอนุมัติจรรยาบรรณธุรกิจ สำหรับกรรมการใหม่ธนาคารได้จัดให้มีการปฐมนิเทศกรรมการใหม่ ซึ่งได้บรรจุจรรยาบรรณดังกล่าวไว้ในคู่มือกรรมการใหม่ เพื่อให้ถือปฏิบัติ นอกจากนี้ ธนาคารยังกำหนดให้ผู้บริหารและพนักงานใหม่ของธนาคารลงนามรับรองว่าจะปฏิบัติตามจรรยาบรรณดังกล่าว ทั้งนี้ รายละเอียดจรรยาบรรณธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) และกลุ่มธุรกิจของธนาคาร และจรรยาบรรณคู่ธุรกิจ ปรากฏในเว็บไซต์ [www.scb.co.th](http://www.scb.co.th) ภายใต้หัวข้อจรรยาบรรณ

## 5.6 คณะกรรมการชุดย่อยและคณะกรรมการฝ่ายจัดการ

### 5.6.1 คณะกรรมการชุดย่อย

คณะกรรมการธนาคารได้จัดให้มีคณะกรรมการชุดย่อยเพื่อช่วยกลั่นกรองและกำกับดูแลงานเฉพาะด้านต่าง ๆ ทั้งสิ้น 6 คณะ ประกอบด้วย คณะกรรมการบริหาร คณะกรรมการตรวจสอบ คณะกรรมการสรรหา ค่าตอบแทน และบรรษัทภิบาล คณะกรรมการกำกับความเสี่ยง คณะกรรมการเทคโนโลยี และคณะกรรมการกิจกรรมเพื่อสังคม

คณะกรรมการชุดย่อยจะมีการประชุมตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดในกฎบัตรคณะกรรมการชุดย่อยแต่ละคณะและในนโยบายการกำกับดูแลกิจการ โดยมีการกำหนดวันประชุมของแต่ละคณะไว้ล่วงหน้าตลอดทั้งปี ทั้งนี้ หน้าที่ความรับผิดชอบของคณะกรรมการชุดย่อยแต่ละคณะปรากฏอยู่ในกฎบัตรของคณะกรรมการชุดย่อยแต่ละคณะ ตามที่แสดงไว้ในเว็บไซต์ [www.scb.co.th](http://www.scb.co.th) ภายใต้หัวข้อกฎบัตรสรุปได้ดังนี้

- **คณะกรรมการบริหาร**

คณะกรรมการบริหารมีหน้าที่และบทบาทที่สำคัญในการดูแลให้การดำเนินการของธนาคารเป็นไปตามกลยุทธ์ นโยบาย รวมถึงระเบียบของธนาคาร ตลอดจนดำเนินการต่าง ๆ ตามที่คณะกรรมการธนาคารมอบหมาย โดยมีความรับผิดชอบหลักในการพิจารณาก่อนการดำเนินงานทุกประเภทที่เสนอคณะกรรมการธนาคารพิจารณา ยกเว้นงานที่อยู่ภายใต้หน้าที่ความรับผิดชอบ และ/หรือ เป็นอำนาจของคณะกรรมการชุดย่อยอื่นของธนาคารที่จะเป็นผู้พิจารณาก่อนการนำเสนอคณะกรรมการธนาคารโดยตรง รวมถึงพิจารณาอนุมัติสินเชื่อ การลงทุนและเรื่องต่าง ๆ ตามขอบเขตอำนาจที่กำหนดไว้โดยคณะกรรมการธนาคารและในกฎบัตรคณะกรรมการบริหาร

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562 คณะกรรมการบริหารประกอบด้วยกรรมการธนาคารจำนวน 5 คน ได้แก่ นายอาทิตย์ นันทวิทยา (กรรมการ ประธานกรรมการบริหาร) นายกานต์ ตระกูลฮุน (กรรมการอิสระ) นายจักรกฤตย์ พาราพันธกุล (กรรมการ) ดร. ไพรินทร์ ชูโชติฉาวร (กรรมการอิสระ) และ ดร. ลักขณา ลีละยุทธโยธิน (กรรมการอิสระ) ทั้งนี้ กรรมการบริหารแต่ละคนจะมีวาระการดำรงตำแหน่งเท่ากับระยะเวลาการดำรงตำแหน่งกรรมการธนาคาร สำหรับการดำเนินงานในปี 2562 ของคณะกรรมการบริหารปรากฏตามรายงานของคณะกรรมการบริหารที่แสดงไว้ในรายงานประจำปี

- **คณะกรรมการตรวจสอบ**

คณะกรรมการตรวจสอบมีหน้าที่และรับผิดชอบในด้านต่าง ๆ ได้แก่ รายงานทางการเงิน การควบคุมภายใน การตรวจสอบภายใน การกำกับดูแลการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ การปฏิบัติตามหลักจริยธรรม จรรยาบรรณ และการบริหารความเสี่ยง อาทิ การสอบทานให้ธนาคารมีการรายงานทางการเงินอย่างถูกต้องและเพียงพอ การสอบทานว่าฝ่ายบริหารได้กำหนดให้มีระบบการควบคุมภายในและการตรวจสอบภายในที่เหมาะสมและมีประสิทธิผล การสอบทานประสิทธิภาพของระบบในการติดตามให้ธนาคารปฏิบัติตามข้อกำหนดของทางการและกฎหมายที่เกี่ยวข้อง การสอบทานประสิทธิภาพของระบบการบริหารความเสี่ยงของธนาคารและกลุ่มธุรกิจทางการเงินของธนาคาร รวมถึงเรื่องอื่น ๆ ตามที่กำหนดไว้ในกฎบัตรคณะกรรมการตรวจสอบ นอกจากนี้ คณะกรรมการตรวจสอบยังมีหน้าที่สำคัญในการเสนอแต่งตั้งและเลิกจ้างผู้สอบบัญชีภายนอก พร้อมทั้งเสนอคำตอบแทนของผู้สอบบัญชีแก่คณะกรรมการธนาคารเพื่อขออนุมัติจากที่ประชุมสามัญผู้ถือหุ้นเป็นประจำทุกปี รวมถึงประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้สอบบัญชีภายนอก ทั้งนี้ คณะกรรมการตรวจสอบของธนาคารยังทำหน้าที่เป็นคณะกรรมการตรวจสอบของกลุ่มธุรกิจทางการเงินธนาคารไทยพาณิชย์ด้วย

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562 คณะกรรมการตรวจสอบประกอบด้วยกรรมการอิสระจำนวน 3 คน ซึ่งมีวาระการดำรงตำแหน่งเท่ากับระยะเวลาการดำรงตำแหน่งกรรมการธนาคาร ประกอบด้วย นายประสิทธิ์ เชื้อพานิช (ประธานกรรมการตรวจสอบซึ่งเป็นกรรมการอิสระ) นายเอกกมล คีรีวัฒน์ (กรรมการอิสระ) และ ดร. พสุ เดชะรินทร์ (กรรมการอิสระ) โดยกรรมการตรวจสอบทุกคน มีความรู้และประสบการณ์ในการสอบทานงบการเงินและมีกรรมการตรวจสอบ 1 คนที่จบการศึกษาด้านบัญชีการเงิน สำหรับการดำเนินงานในปี 2562 ของคณะกรรมการตรวจสอบปรากฏตามรายงานของคณะกรรมการตรวจสอบที่แสดงไว้ในรายงานประจำปี

- คณะกรรมการสรรหา คำตอบแทน และบริษัทภิบาล

คณะกรรมการสรรหา คำตอบแทน และบริษัทภิบาล มีหน้าที่รับผิดชอบหลักใน 3 เรื่อง ได้แก่ 1) สรรหาผู้มีคุณสมบัติเหมาะสมเพื่อดำรงตำแหน่งกรรมการธนาคารและเสนอแนะคำตอบแทนที่เหมาะสมของคณะกรรมการธนาคารและคณะกรรมการชุดย่อยต่อคณะกรรมการธนาคาร เพื่อให้ความเห็นชอบก่อนเสนอต่อที่ประชุมผู้ถือหุ้นเพื่อพิจารณาอนุมัติ 2) สรรหาผู้บริหารระดับสูงและดูแลให้ผู้บริหารระดับสูงได้รับผลตอบแทนที่เหมาะสมกับหน้าที่และความรับผิดชอบ และ 3) กำหนดนโยบายและกำกับดูแลงานด้านการกำกับดูแลกิจการของธนาคารเพื่อให้เป็นไปตามหลักกับบริษัทภิบาลของหน่วยงานที่มีอำนาจกำกับดูแลตามกฎหมายและแนวปฏิบัติที่ดีอื่น ๆ โดยมีรายละเอียดตามที่กำหนดไว้ในกฎบัตรคณะกรรมการสรรหา คำตอบแทน และบริษัทภิบาล

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562 คณะกรรมการสรรหา คำตอบแทน และบริษัทภิบาล ประกอบด้วยกรรมการธนาคาร 4 คน ได้แก่ นายกานต์ ตระกูลฮุน (ประธานกรรมการสรรหา คำตอบแทน และบริษัทภิบาลซึ่งเป็นกรรมการอิสระ) พล.อ.อ.สถิตย์พงษ์ สุขวิมล (กรรมการ) นายวีระวงศ์ จิตต์มิตรภาพ (กรรมการอิสระ) และนายจักรกฤตย์ พาราพันธกุล (กรรมการ) ทั้งนี้ กรรมการสรรหา คำตอบแทน และบริษัทภิบาลแต่ละคนมีวาระการดำรงตำแหน่งเท่ากับระยะเวลาการดำรงตำแหน่งกรรมการธนาคาร สำหรับการดำเนินงานในปี 2562 ของคณะกรรมการสรรหา คำตอบแทน และบริษัทภิบาล ปรากฏตามรายงานของคณะกรรมการสรรหา คำตอบแทน และบริษัทภิบาล ที่แสดงไว้ในรายงานประจำปี

- คณะกรรมการกำกับความเสี่ยง

คณะกรรมการกำกับความเสี่ยงมีหน้าที่และความรับผิดชอบในการให้คำแนะนำคณะกรรมการธนาคารเกี่ยวกับการกำกับการกำกับดูแลความเสี่ยงของธนาคารและบริษัทในกลุ่มธุรกิจทางการเงินธนาคารไทยพาณิชย์ ทบทวนและสอบทานความเสี่ยงพอและประสิทธิผลของนโยบายและกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงโดยรวม รวมถึงระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ เพื่อประเมินว่านโยบายและกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงของธนาคารและกลุ่มธุรกิจทางการเงิน ครอบคลุมความเสี่ยงทุกประเภทรวมถึงความเสี่ยงที่เกิดขึ้นใหม่ และมีการดำเนินการตามนโยบายและกลยุทธ์ดังกล่าวอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตลอดจนรายงานต่อคณะกรรมการธนาคารถึงฐานะความเสี่ยง ประสิทธิภาพการบริหารความเสี่ยง และ

คณะกรรมการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรที่คำนึงถึงความเสี่ยง ตลอดจนปัจจัยและปัญหาที่มีนัยสำคัญ และสิ่งที่ต้องปรับปรุงแก้ไขเพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายและ กลยุทธ์ในการบริหารความเสี่ยง ตลอดจนให้คำแนะนำคณะกรรมการธนาคารในการปลูกฝัง Risk Culture ทั่วทั้งองค์กร และกำกับให้มีการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กร ตลอดจนดูแลให้ผู้บริหารระดับสูงรวมถึงหัวหน้าหน่วยงานบริหารความเสี่ยงปฏิบัติตามนโยบายและกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงรวมถึงระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ รวมทั้งมีความเห็นหรือมีส่วนร่วมในการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสูงสุดด้านการบริหารความเสี่ยง หรือ Chief Risk Officer

ธนาคารกำหนดให้องค์ประกอบของคณะกรรมการกำกับความเสี่ยงมีความเป็นอิสระ โดยประกอบด้วยกรรมการอิสระและกรรมการที่ไม่ใช่ผู้บริหารอย่างน้อยหนึ่ง ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562 คณะกรรมการกำกับความเสี่ยงมีจำนวน 6 คน ประกอบด้วยกรรมการอิสระ 3 คน และกรรมการที่เป็นผู้บริหาร 1 คน และผู้บริหาร 2 คน ได้แก่ นายเกริก วณิกกุล (ประธานกรรมการกำกับความเสี่ยง ซึ่งเป็นกรรมการอิสระ) นายเชาวลิต เอกบุตร (กรรมการอิสระ) นายพสุ เดชะรินทร์ (กรรมการอิสระ) นายอาทิตย์ นันทวิทยา (กรรมการ ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร และประธานกรรมการบริหาร) นางอภิพันธ์ เจริญอนุสรณ์ (ผู้จัดการใหญ่) และนายสาริษฐ์ รัตนภรณ์ (ผู้จัดการใหญ่) ทั้งนี้ กรรมการกำกับความเสี่ยงแต่ละคนมีวาระการดำรงตำแหน่งเท่ากับระยะเวลาการดำรงตำแหน่งกรรมการธนาคาร และ/หรือ ผู้บริหารของธนาคาร สำหรับการดำเนินงานในปี 2562 ของคณะกรรมการกำกับความเสี่ยงปรากฏตามรายงานของคณะกรรมการกำกับความเสี่ยงที่แสดงไว้ในรายงานประจำปี

#### • คณะกรรมการเทคโนโลยี

คณะกรรมการเทคโนโลยีมีหน้าที่และความรับผิดชอบในการกำกับดูแลด้านกลยุทธ์ และทิศทางของเทคโนโลยี เพื่อให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ของธนาคาร ทั้งนี้ เพื่อให้มีการพัฒนาศักยภาพความสามารถด้านเทคโนโลยีรวมถึงด้านข้อมูลและความเสี่ยงด้านเทคโนโลยี คณะกรรมการเทคโนโลยีจัดให้มีความร่วมมือกับคณะกรรมการอื่น ๆ ตามความจำเป็น เช่น ร่วมกับคณะกรรมการกำกับความเสี่ยงและคณะกรรมการตรวจสอบสำหรับความเสี่ยงด้านเทคโนโลยี

ธนาคารกำหนดให้คณะกรรมการเทคโนโลยี ประกอบด้วยกรรมการซึ่งเป็นกรรมการธนาคาร และ/หรือผู้บริหารของธนาคารจำนวนไม่น้อยกว่า 4 คน โดยกรรมการส่วนใหญ่ต้องมีความรู้ ความชำนาญ และความเข้าใจเกี่ยวกับด้านเทคโนโลยีโดยรวมเป็นหลัก และควรมีความรู้ความชำนาญด้านธุรกิจและด้านความเสี่ยง ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562 คณะกรรมการเทคโนโลยีมีจำนวน 4 คน ประกอบด้วยกรรมการอิสระ 2 คน กรรมการที่เป็นผู้บริหาร 1 คน และผู้บริหาร 1 คน ได้แก่ ดร.ทวีศักดิ์ กอนันต์กุล (ประธานกรรมการเทคโนโลยี ซึ่งเป็นกรรมการอิสระ) ดร. ไพรินทร์ ชูโชติदार (กรรมการอิสระ) นายอาทิตย์ นันทวิทยา (กรรมการ ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร และประธานกรรมการบริหาร) และ ดร. อารักษ์ สุธีวงศ์ (ผู้จัดการใหญ่) ทั้งนี้ กรรมการเทคโนโลยีแต่ละคนมีวาระการดำรงตำแหน่งเท่ากับ

ระยะเวลาการดำรงตำแหน่งกรรมการธนาคาร และ/หรือผู้บริหารของธนาคาร สำหรับการดำเนินงานในปี 2562 ของคณะกรรมการเทคโนโลยี ปรากฏตามรายงานของคณะกรรมการเทคโนโลยีที่แสดงไว้ในรายงานประจำปี

- **คณะกรรมการกิจกรรมเพื่อสังคม**

คณะกรรมการกิจกรรมเพื่อสังคมมีหน้าที่และความรับผิดชอบในการกำหนดทิศทาง กำกับดูแล และวางกรอบการดำเนินงานด้านกิจกรรมเพื่อสังคมที่เป็นประโยชน์ต่อประเทศชาติในด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม โดยมุ่งเน้นการวางรากฐาน สานต่อ ก่อเครือข่าย และขยายผลใน 3 แนวทางหลัก ได้แก่ 1) การพัฒนาเยาวชนและส่งเสริมการเรียนรู้ 2) การพัฒนาคุณภาพชีวิตและสิ่งแวดล้อม และ 3) การอนุรักษ์วัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อม ทั้งนี้ ธนาคารได้ผลักดันการสร้างวัฒนธรรมและปลูกฝังพนักงานให้มีจิตอาสา มีจิตสำนึกสาธารณะ มีความรับผิดชอบต่อสังคม โดยเปิดโอกาสให้พนักงานมีประสบการณ์ตรงจากการเข้าร่วมกิจกรรมเพื่อสังคมด้านต่าง ๆ ของธนาคาร

ธนาคารกำหนดให้คณะกรรมการกิจกรรมเพื่อสังคม ประกอบด้วยกรรมการธนาคารจำนวนไม่น้อยกว่า 3 คน และมีวาระการดำรงตำแหน่งเท่ากับระยะเวลาการดำรงตำแหน่งกรรมการธนาคาร ทั้งนี้ ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562 คณะกรรมการกิจกรรมเพื่อสังคมมีจำนวน 4 คน ประกอบด้วยกรรมการธนาคาร 3 คน และผู้บริหาร 1 คน ได้แก่ ดร.วิจิต สุรพงษ์ชัย (นายกกรรมการ และประธานกรรมการกิจกรรมเพื่อสังคม) พ.ต.อ. ธรรมนิต วิเศษถนอม (กรรมการ) นายประภาศ คงเอียด (กรรมการ) และนางอภิพันธ์ เจริญอนุสรณ์ (ผู้จัดการใหญ่) สำหรับการดำเนินงานในปี 2562 ของคณะกรรมการกิจกรรมเพื่อสังคมปรากฏตามรายงานของคณะกรรมการกิจกรรมเพื่อสังคมที่แสดงไว้ในรายงานประจำปี

#### 5.6.2 **คณะกรรมการชุดย่อยด้านการจัดการ**

คณะกรรมการชุดย่อยด้านการจัดการของธนาคาร (คณะกรรมการฝ่ายจัดการ) ที่สำคัญมี 4 ชุด ประกอบด้วย คณะกรรมการจัดการ คณะกรรมการบริหารสินทรัพย์และหนี้สิน คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง และคณะกรรมการบริหารการลงทุนตราสารทุน ทั้งนี้ บทบาทและภาระหน้าที่ของคณะกรรมการชุดย่อยด้านการจัดการแต่ละชุดสรุปได้ดังนี้

- **คณะกรรมการจัดการ**

คณะกรรมการจัดการ ประกอบด้วยคณะกรรมการใหญ่คณะกรรมการจัดการมีหน้าที่และความรับผิดชอบในการจัดทำแผนกลยุทธ์ แผนธุรกิจและแผนงานประจำปี รวมถึงเป้าหมายการดำเนินงาน เพื่อเสนอคณะกรรมการธนาคาร ตลอดจนร่วมกันผลักดันการดำเนินงานของธนาคารให้เป็นไปตามกลยุทธ์ แผนงานและเป้าหมายที่กำหนด ซึ่งรวมถึงการกำหนดแนวทาง ติดตามการดำเนินงานและตัดสินใจในโครงการสำคัญของธนาคาร ตลอดจนเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่สำคัญ รวมถึงดูแลการ

สื่อสารทั้งภายในและภายนอกองค์กรให้มีความสอดคล้องกับกลยุทธ์ของธนาคาร โดยในปี 2562 คณะกรรมการจัดการมีการประชุมรวมทั้งสิ้น 43 ครั้ง

- คณะกรรมการบริหารสินทรัพย์และหนี้สิน

คณะกรรมการบริหารสินทรัพย์และหนี้สิน เป็นส่วนหนึ่งของระบบกำกับดูแลความเสี่ยงของธนาคารด้านสภาพคล่อง (Liquidity Risk) ด้านอัตราดอกเบี้ย (Interest Rate Risk) และด้านอัตราแลกเปลี่ยน (Exchange Rate Risk) โดยมีหน้าที่และความรับผิดชอบในการกำหนดนโยบายและให้ความเห็นชอบกลยุทธ์บริหารความเสี่ยงของธนาคารทั้งในด้านการจัดหาแหล่งเงินทุนและสภาพคล่อง ด้านอัตราดอกเบี้ย และด้านอัตราแลกเปลี่ยน รวมถึงดูแลความเพียงพอของการดำรงเงินกองทุนที่ต้องมีเพื่อสนับสนุนการดำเนินธุรกิจของธนาคาร รวมถึงการมีเงินกองทุนชั้นที่ 2 ในระดับที่เหมาะสม ตลอดจนดูแลการบริหารสินทรัพย์และหนี้สินของธนาคารให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อให้ธนาคารสามารถรองรับผลกระทบจากสภาพเศรษฐกิจที่อาจเปลี่ยนแปลงและสถานการณ์ที่ไม่คาดคิดได้อย่างเหมาะสม โดยในปี 2562 คณะกรรมการบริหารสินทรัพย์และหนี้สินมีการประชุมรวมทั้งสิ้น 12 ครั้ง

- คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง มีหน้าที่และความรับผิดชอบหลักในการวางกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงให้สอดคล้องกับกรอบการกำกับดูแลความเสี่ยงของกลุ่มธุรกิจทางการเงินธนาคารไทยพาณิชย์ กลั่นกรองนโยบายและแนวทางการบริหารความเสี่ยงของกลุ่มธุรกิจการเงินฯ ซึ่งครอบคลุมความเสี่ยงประเภทต่างๆ ที่สำคัญ รวมถึงควบคุมดูแลให้บริษัทในกลุ่มธุรกิจทางการเงินมีการบริหารความเสี่ยงตามนโยบายและกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงของกลุ่ม ตลอดจนมีผลการวัดระดับความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ รวมถึงการแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงแบบจำลอง (Model Risk Management Committee: MRMC) เพื่อพิจารณาอนุมัติแบบจำลองความเสี่ยงต่าง ๆ ซึ่งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงจะรายงานถึงฐานะความเสี่ยง ประสิทธิภาพการบริหารความเสี่ยง และสถานะการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรที่คำนึงถึงความเสี่ยง ตลอดจนปัจจัยและปัญหาที่มีนัยสำคัญ และสิ่งที่ต้องปรับปรุงแก้ไขเพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายและกลยุทธ์ในการบริหารความเสี่ยงของกลุ่มธุรกิจทางการเงินต่อคณะกรรมการกำกับความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ ทั้งนี้ ในปี 2562 คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงมีการประชุมรวมทั้งสิ้น 13 ครั้ง

- คณะกรรมการบริหารการลงทุนตราสารทุน

คณะกรรมการบริหารการลงทุนตราสารทุน มีหน้าที่และความรับผิดชอบในการพิจารณา ทบทวน ให้ความเห็น และอนุมัติการลงทุนในหลักทรัพย์ตราสารทุน รวมถึงนโยบายการลงทุนในหลักทรัพย์ตราสารทุน สถานะความเสี่ยง กระบวนการ และบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการลงทุน โดยในปี 2562 คณะกรรมการบริหารการลงทุนตราสารทุนมีการประชุมรวมทั้งสิ้น 14 ครั้ง

## 5.7 การประชุมคณะกรรมการธนาคาร

ธนาคารได้จัดให้มีการประชุมคณะกรรมการธนาคารตามหลักเกณฑ์และวิธีปฏิบัติต่าง ๆ ที่กำหนดในกฎบัตรคณะกรรมการธนาคาร รวมถึงนโยบายการกำกับดูแลกิจการ โดยมีการกำหนดวันประชุมเดือนละ 1 ครั้ง ล่วงหน้าตลอดทั้งปี (ยกเว้นเดือนธันวาคม) สำหรับวาระการประชุมคณะกรรมการธนาคารจะกำหนดโดยนายกกรรมการ โดยที่กรรมการธนาคารและประธานเจ้าหน้าที่บริหารสามารถร่วมเสนอวาระการประชุมผ่านการประสานงานกับเลขานุการบริษัทได้ นอกจากนี้คณะกรรมการธนาคารยังกำหนดเป็นนโยบายให้มีการประชุมกรรมการอิสระและกรรมการที่ไม่เป็นผู้บริหารอย่างสม่ำเสมอทุก 6 เดือน ทั้งนี้ ในการประชุมคณะกรรมการธนาคารแต่ละครั้ง ธนาคารจะส่งหนังสือนัดประชุม ระเบียบวาระการประชุม และเอกสารประกอบการประชุมให้แก่กรรมการธนาคารล่วงหน้าไม่น้อยกว่า 5 วัน ทำการก่อนการประชุม เว้นแต่ในกรณีมีเหตุผลความจำเป็นรีบด่วนเพื่อรักษาสิทธิหรือประโยชน์ของธนาคาร เพื่อให้กรรมการได้มีเวลาศึกษาข้อมูลอย่างเพียงพอ เว้นแต่ในกรณีมีเหตุผลความจำเป็นรีบด่วน นอกจากนี้หากกรรมการต้องการรับทราบข้อมูลอื่น ๆ เพิ่มเติม สามารถขอข้อมูลได้โดยการติดต่อผ่านเลขานุการบริษัท

ในการประชุมคณะกรรมการธนาคารทุกครั้ง ผู้จัดการใหญ่ทุกคนจะเข้าร่วมประชุมและเป็นผู้นำเสนอวาระที่เกี่ยวข้องกับตนเองเพื่อให้ข้อมูลแก่กรรมการโดยละเอียด นอกจากนี้คณะกรรมการยังได้กำหนดไว้ในกฎบัตรคณะกรรมการธนาคารว่า ในขณะที่คณะกรรมการจะลงมติในที่ประชุม กรรมการควรจะมีกรรมการไม่น้อยกว่า 2 ใน 3 ของจำนวนกรรมการทั้งหมดอยู่ในที่ประชุม

สำหรับปี 2562 มีการประชุมคณะกรรมการธนาคารรวมทั้งสิ้นจำนวน 16 ครั้ง เป็นการประชุมที่กำหนดไว้ล่วงหน้าทั้งปี 12 ครั้ง และเรียกประชุมพิเศษ 4 ครั้ง โดยกรรมการธนาคารทั้งหมดเข้าร่วมประชุมร้อยละ 91 และกรรมการธนาคารส่วนใหญ่เข้าประชุมมากกว่าร้อยละ 75 ซึ่งเป็นไปตามกฎบัตรคณะกรรมการที่กำหนดให้กรรมการธนาคารต้องเข้าร่วมประชุมคณะกรรมการไม่น้อยกว่าร้อยละ 75 ของจำนวนครั้งของการประชุมคณะกรรมการธนาคาร เว้นแต่มีเหตุผลและความจำเป็นอันสมควร นอกจากนี้ธนาคารจัดให้มีการประชุมระหว่างกรรมการอิสระและกรรมการที่ไม่เป็นผู้บริหารจำนวน 2 ครั้ง (โดยมีประธานกรรมการตรวจสอบทำหน้าที่เป็นประธานการประชุม) เพื่อเปิดโอกาสให้กรรมการที่ไม่เป็นผู้บริหารได้แสดงความคิดเห็นหรืออภิปรายประเด็นต่าง ๆ ที่อยู่ในความสนใจ ทั้งนี้ รายละเอียดการเข้าประชุมของกรรมการแต่ละคนในคณะกรรมการแต่ละคณะในปี 2562 แสดงไว้ในตารางที่ 2

## ตารางที่ 2 การเข้าประชุมของกรรมการรายบุคคลในปี 2562

หน่วย : ครั้ง

รายชื่อ	คณะกรรมการธนาคาร	คณะกรรมการธนาคาร (เพิ่มเติม)*	คณะกรรมการบริหาร	คณะกรรมการตรวจสอบ	คณะกรรมการสรรหา คำตอบแทน และบรรษัทภิบาล	คณะกรรมการ กำกับความ เสี่ยง	คณะกรรมการ เทคโนโลยี	คณะกรรมการ กิจกรรม เพื่อสังคม	การประชุม ผู้ถือหุ้น
1. ดร. วิจิต สุรพงษ์ชัย	12/12	4/4	8/8					9/9	2/2
2. นายประสิทธิ์ เชื้อพานิช	12/12	3/4		13/13					2/2
3. นายกานต์ ตระกูลสุน	12/12	4/4	30/31		13/13				2/2
4. นายเกริก วณิกกุล	11/12	4/4				15/15			2/2
5. ดร. ทวีศักดิ์ กอนันตกุล	12/12	3/4					10/10		2/2
6. พล.อ.อ. สติศย์พงษ์ สุขวิมล	11/12	0/4			10/13				1/2
7. พ.ต.อ. ธรรมนธิ วนิชย์ถนอม	12/12	0/4						7/9	1/2
8. นายประกาศ คงเอียด	12/12	3/4						6/9	2/2
9. นายเอกกมล ศิริวัฒน์	11/12	3/4		13/13					2/2
10. ดร. พสุ เฉษะรินทร์	11/12	2/4		12/13		4/5	2/2		2/2
11. นายวีระวงศ์ จิตต์มิตรภาพ	12/12	3/4			13/13				2/2
12. นายจักรกฤษณ์ พาราพันธกุล	12/12	3/4	27/28		12/13	6/6			2/2
13. ดร. ลักขณา ลีละยุทธโยธิน	8/8	1/2	22/23						1/1
14. นายเชาวลิต เอกบุตร	8/8	2/2				9/9			1/1
15. นายไพรินทร์ ชูโชติถาวร	3/3		7/7				2/2		0/0
16. นางสาวจิรพร จารุกรสกุล	1/1								0/0
17. นายอาทิตย์ นันทวิทยา	12/12	4/4	30/31			11/15		1/1	2/2
18. นายอานันท์ ปันยารชุน	3/3	2/2							1/1
19. นางกรรณิกา ชลิตอาภรณ์	3/3	2/2				5/6		3/3	1/1
20. นายบุญทักษ์ หวังเจริญ	5/7	4/4	2/2			8/10	3/6		1/1
21. นายอรพงษ์ เทียนเงิน	0/1								

หมายเหตุ \* เป็นการเรียกประชุมเพิ่มเติมจากการประชุมที่กำหนดไว้ล่วงหน้าทั้งปี

\*\* การเปลี่ยนแปลงกรรมการและกรรมการชุดย่อย มีรายละเอียดปรากฏตามภาคผนวกต่อท้ายรายงานการกำกับดูแลกิจการ

## 5.8 การประเมินผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการธนาคารและผู้บริหารระดับสูง

## 5.8.1 การประเมินผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการธนาคารและคณะกรรมการชุดย่อย

การประเมินผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการธนาคารจะจัดให้มีขึ้นทุกปี โดยการประเมินแบ่งออกเป็น 4 ส่วน ได้แก่ 1) การประเมินผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการธนาคารทั้งคณะ 2) การประเมินผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการชุดย่อย 3) การประเมินผลการปฏิบัติงานของกรรมการรายบุคคล และ 4) การประเมินผลการปฏิบัติงานของนายกกรรมการ โดยเลขานุการบริษัทจะจัดส่งแบบ



ประเมินให้กรรมการทุกคนทำการประเมินทุกสิ้นปี และรวบรวมสรุปผลการประเมินเสนอต่อที่ประชุมคณะกรรมการสรรหา คัดตอบแทน และบริษัทภิบาล ก่อนรายงานผลการประเมินและข้อเสนอแนะต่าง ๆ ที่ได้รับจากการประเมินผลให้คณะกรรมการธนาคารรับทราบและหารือเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพของการทำงาน of คณะกรรมการธนาคาร นอกจากนี้ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการประเมินผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับบริษัทจดทะเบียนของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ตั้งแต่ปี 2555 ธนาคารได้จัดให้มีที่ปรึกษาภายนอกที่มีความเชี่ยวชาญและมีประสบการณ์ในงานด้านการกำกับดูแลกิจการ ทำหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการเป็นประจำทุก ๆ 3 ปี สำหรับปี 2562 การประเมินผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการธนาคาร แบ่งออกเป็น 4 ส่วน คือ 1) การประเมินผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการธนาคารทั้งคณะ 2) การประเมินผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการชุดย่อย 3) การประเมินผลการปฏิบัติงานของกรรมการรายบุคคล และ 4) การประเมินผลการปฏิบัติงานของ นายกรรมการ โดยประเมินคณะกรรมการธนาคารทั้งคณะ และประเมินกรรมการเป็นรายบุคคล ด้วยวิธีการประเมินตนเอง (Self Evaluation) และประเมินแบบไขว้ (Cross Evaluation) โดยมีรายละเอียดดังนี้

1) การประเมินคณะกรรมการธนาคาร: หัวข้อของการประเมินประกอบด้วย โครงสร้างของคณะกรรมการ การบริหารจัดการข้อมูล กระบวนการทำงานของคณะกรรมการธนาคาร การปฏิบัติในฐานะตัวแทนผู้ถือหุ้นและความรับผิดชอบต่อสังคม สิ่งแวดล้อมและบริษัทภิบาล การบริหารผลการดำเนินงานของธนาคาร กลยุทธ์ของคณะกรรมการธนาคารและการจัดลำดับความสำคัญผลการปฏิบัติงานของฝ่ายจัดการและแผนสืบทอดงาน การบริหารและพัฒนากรรมการธนาคาร และการบริหารความเสี่ยง

2) การประเมินคณะกรรมการชุดย่อย: หัวข้อหลักของการประเมินประกอบด้วย การปฏิบัติหน้าที่ตามที่ระบุไว้ในกฎบัตรของคณะกรรมการชุดย่อย กฎเกณฑ์และหลักการกำกับดูแลที่เกี่ยวข้อง การส่งเสริมให้เกิดการสื่อสาร การมีส่วนร่วม และการตัดสินใจอย่างรอบคอบในการประชุมคณะกรรมการชุดย่อย จำนวนครั้งและระยะเวลาในการประชุมคณะกรรมการชุดย่อย การเข้าถึงข้อมูลเกี่ยวกับประเด็นที่อภิปรายในการประชุม และการกำหนดตารางประชุมล่วงหน้าพร้อมวาระประจำที่นำเสนอ ทั้งนี้ เพื่อสะท้อนภาพการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการชุดย่อยแต่ละคณะได้อย่างชัดเจนยิ่งขึ้น กรรมการทุกท่านสามารถประเมินผลการปฏิบัติงานของกรรมการชุดย่อยทุกคณะ

3) การประเมินนายกรรมการ: การประเมินการปฏิบัติหน้าที่ของนายกรรมการจะครอบคลุมมิติต่าง ๆ ได้แก่ การจัดการและการดูแลให้การประชุมคณะกรรมการธนาคารและการประชุมผู้ถือหุ้นดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ อาทิ การกำหนดวาระการประชุม การส่งเสริมให้กรรมการทุกท่านมีส่วนร่วมและแสดงความคิดเห็น การสรุปผลการประชุมได้อย่างมีประสิทธิภาพ การดูแลให้มีการบันทึกเนื้อหาในรายงานการประชุมที่เพียงพอและมีการนำเสนอรายงานการประชุมภายในเวลาที่เหมาะสม และความสามารถเหมาะสมกับการเป็นผู้นำ เป็นต้น รวมถึงการปฏิบัติงานร่วมกับกรรมการ ได้แก่ การส่งเสริมให้มีการสื่อสารระหว่างกรรมการที่เป็นผู้บริหารและกรรมการที่ไม่เป็นผู้บริหาร การติดตามข้อมูลเกี่ยวกับการประเมินผล

คณะกรรมการธนาคารแต่ละท่านเพื่อประโยชน์ในการพัฒนาการปฏิบัติหน้าที่ของกรรมการ และการดูแลการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการให้มีประสิทธิภาพ

4) การประเมินผลการปฏิบัติงานของกรรมการรายบุคคล หัวข้อหลักของการประเมินประกอบด้วย การมีส่วนร่วม ความรู้และความสามารถ การทำงานเป็นทีม ความสุจริต และการสนับสนุนที่เป็นประโยชน์ต่อการทำหน้าที่ของคณะกรรมการธนาคาร

จากการประเมินผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการธนาคาร ประจำปี 2562 พบว่าทั้ง 4 ส่วนมีคะแนนโดยเฉลี่ยอยู่ในระดับดีมาก กล่าวคือผลการปฏิบัติหน้าที่โดยเฉลี่ยของคณะกรรมการธนาคาร คณะกรรมการชุดย่อย กรรมการเป็นรายบุคคล และนายกกรรมการดีเกินความคาดหมาย ทั้งนี้กรรมการยังได้ให้ข้อเสนอแนะในการพัฒนาด้านต่าง ๆ เพื่อให้คณะกรรมการธนาคารสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น ภายใต้ภาวะธุรกิจในปัจจุบันที่มีความซับซ้อนและการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ซึ่งคณะกรรมการธนาคารจะนำผลที่ได้รับจากการประเมินไปพัฒนาการดำเนินงานของคณะกรรมการต่อไป

#### 5.8.2 การประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับสูงของธนาคาร

การประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับสูงของธนาคารในตำแหน่งประธานเจ้าหน้าที่บริหาร อยู่ภายใต้ความรับผิดชอบของคณะกรรมการสรรหา คำตอบแทน และบรรษัทภิบาล ที่จะพิจารณาและนำเสนอต่อคณะกรรมการธนาคารเพื่อพิจารณาอนุมัติ ส่วนการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้จัดการใหญ่และผู้บริหารระดับสูงในระดับผู้ช่วยผู้จัดการใหญ่ขึ้นไป จะพิจารณาตามหลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานที่กำหนดไว้ โดยประธานเจ้าหน้าที่บริหารจะพิจารณาประเมินผลการปฏิบัติงาน ก่อนนำเสนอคณะกรรมการสรรหา คำตอบแทน และบรรษัทภิบาล เพื่อให้ความเห็นชอบและนำเสนอคณะกรรมการธนาคารเพื่ออนุมัติ ซึ่งการประเมินผลดังกล่าวจัดให้มีขึ้นเป็นประจำทุกปี

#### 5.9 การสรรหากรรมการและผู้บริหารระดับสูง

คณะกรรมการสรรหา คำตอบแทน และบรรษัทภิบาล มีหน้าที่ในการสรรหาผู้ที่มีคุณสมบัติเหมาะสมและสอดคล้องกับกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจของธนาคาร เพื่อดำรงตำแหน่งกรรมการและกรรมการชุดย่อยต่าง ๆ โดยพิจารณาจากความรู้ ความสามารถ ความเชี่ยวชาญ และประสบการณ์การทำงานในอดีตที่สามารถตอบสนองความต้องการของตำแหน่งที่ว่างลงได้ โดยมีการใช้ Board Skill Matrix เป็นเครื่องมือในการประเมินคุณสมบัติของกรรมการทั้งหมดเพื่อประกอบการพิจารณา รวมถึงความเป็นอิสระของกรรมการในกรณีที่มีการสรรหากรรมการอิสระ โดยธนาคารจะตรวจสอบคุณสมบัติของบุคคลที่ได้รับการเสนอชื่อดังกล่าวว่าไม่ขัดกับกฎหมายที่เกี่ยวข้อง และต้องสอดคล้องกับนโยบายของธนาคารในการจำกัดการดำรงตำแหน่งกรรมการในบริษัทอื่น โดยคณะกรรมการสรรหา คำตอบแทน และบรรษัทภิบาลจะพิจารณารายชื่อบุคคลผู้ที่มีความเหมาะสมจากฐานข้อมูลกรรมการ (Director Pool) ของสมาคมส่งเสริม

สถาบันกรรมการบริษัทไทย จากการเสนอชื่อโดยกรรมการแต่ละคน จากกรรมการที่ตอบรับการต่อวาระการดำรงตำแหน่งกรรมการธนาคาร และจากการเสนอชื่อโดยผู้ถือหุ้นที่ได้ผ่านการกลั่นกรองว่ามีคุณสมบัติเป็นไปตามที่กำหนดโดยกฎหมายและหลักเกณฑ์ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง (หากมี) เพื่อนำเสนอต่อคณะกรรมการธนาคาร ซึ่งภายหลังที่คณะกรรมการธนาคารได้ให้ความเห็นชอบรายชื่อกรรมการที่เสนอดังกล่าวแล้ว ธนาคารจะดำเนินการหารือและขอความเห็นชอบจากธนาคารแห่งประเทศไทย ก่อนเสนอต่อที่ประชุมผู้ถือหุ้น (แล้วแต่กรณี) เพื่อพิจารณาแต่งตั้งต่อไป

สำหรับแนวทางในการสรรหาและคัดเลือกกรรมการให้สอดคล้องกับกลยุทธ์และการดำเนินธุรกิจของธนาคารนั้น คณะกรรมการสรรหา คำตอบแทน และบรรษัทภิบาลได้มีการกำหนดคุณลักษณะเฉพาะบุคคลที่ต้องการในกรรมการแต่ละคนและความรู้ความชำนาญที่ต้องการให้มีในคณะกรรมการธนาคารโดยแบ่งเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ (1) ความรู้ ความชำนาญหรือประสบการณ์ในการบริหารจัดการเชิงมหภาค (2) ความรู้ ความชำนาญ หรือประสบการณ์เฉพาะด้านในการบริหารจัดการสถาบันการเงิน และ (3) ความรู้ ความชำนาญ หรือประสบการณ์ด้านอื่น ๆ ที่จะประโยชน์ต่อการทำหน้าที่ของคณะกรรมการ นอกจากนี้คณะกรรมการสรรหา คำตอบแทน และบรรษัทภิบาล ยังได้มีการทบทวน Board Skill Matrix ให้มีความเหมาะสมและเป็นปัจจุบันอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้การพิจารณาสรรหาบุคคลที่ควรจะได้รับการเสนอให้เป็นกรรมการใหม่เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

นอกจากการสรรหากรรมการธนาคาร คณะกรรมการสรรหา คำตอบแทน และบรรษัทภิบาลยังมีหน้าที่ในการทบทวนและกลั่นกรองการแต่งตั้งผู้บริหารระดับสูงของธนาคาร อันได้แก่ผู้บริหารตั้งแต่ระดับผู้ช่วยผู้จัดการใหญ่ขึ้นไป เพื่อนำเสนอให้คณะกรรมการธนาคารพิจารณาอนุมัติ ก่อนนำเสนอต่อธนาคารแห่งประเทศไทยเพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบในการแต่งตั้งเป็นผู้บริหารระดับสูงของธนาคาร อีกทั้งยังมีหน้าที่กำกับดูแลการกำหนดนโยบาย หลักเกณฑ์ และวิธีการในการสรรหาและกำหนดคำตอบแทนกรรมการและผู้มีอำนาจในการจัดการบริษัทในกลุ่มธุรกิจทางการเงินของธนาคารด้วย

ทั้งนี้ ในการสรรหา คัดเลือก และแต่งตั้งกรรมการและผู้บริหาร รวมถึงการกำกับดูแลการกำหนดนโยบาย หลักเกณฑ์ และวิธีการในการสรรหากรรมการและผู้มีอำนาจในการจัดการบริษัทในกลุ่มธุรกิจทางการเงินของธนาคารดังกล่าวข้างต้น คณะกรรมการธนาคาร คณะกรรมการสรรหา คำตอบแทน และบรรษัทภิบาล และผู้บริหารของธนาคารที่เกี่ยวข้องได้ดำเนินการโดยปราศจากการเลือกปฏิบัติในเรื่องความแตกต่างด้านเชื้อชาติ ศาสนา เพศ สถานภาพการสมรส หรือความบกพร่องในสมรรถภาพทางร่างกาย

## 5.10 แผนสืบทอดตำแหน่งผู้บริหารระดับสูง

คณะกรรมการธนาคารมอบหมายให้คณะกรรมการการสรรหา คำตอบแทน และบรรษัทภิบาลเป็นผู้รับผิดชอบเรื่องความต่อเนื่องในการบริหารที่เหมาะสม รวมถึงการพิจารณาแผนพัฒนาเพื่อทดแทนตำแหน่งงาน (Succession Plan) โดยเฉพาะในตำแหน่งประธานเจ้าหน้าที่บริหาร ผู้จัดการใหญ่ และผู้บริหาร

ตั้งแต่ระดับผู้ช่วยผู้จัดการใหญ่ขึ้นไป เพื่อให้มั่นใจว่าธนาคารมีการวางแผน สรรหา คัดเลือก และเตรียมความพร้อมของบุคลากรเพื่อทดแทนในตำแหน่งงานหลักที่มีความสำคัญต่อการดำเนินธุรกิจของธนาคารเมื่อผู้ดำรงตำแหน่งนั้น ๆ ได้รับการแต่งตั้ง โยกย้าย เกษียณอายุ ลาออก หรือเหตุประการอื่น จนส่งผลให้ตำแหน่งนั้น ๆ วางลง

ทั้งนี้ ธนาคารยังได้มีกระบวนการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง โดยแบ่งประเภทของตำแหน่งงานที่มีความสำคัญออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ 1) ตำแหน่งงานสำคัญที่มีผลกระทบอย่างสูงหากขาดผู้สืบทอดตำแหน่ง (Critical Position) และ 2) ตำแหน่งงานสำคัญในเชิงกลยุทธ์ (Strategic Position) โดยทุกตำแหน่งดังกล่าว ได้มีกระบวนการวางแผนสืบทอดตำแหน่งอย่างเป็นระบบและมีขั้นตอนที่ชัดเจน

## 5.11 ค่าตอบแทนของกรรมการและผู้บริหาร

### 5.11.1 ค่าตอบแทนของกรรมการ

คณะกรรมการธนาคารมีนโยบายให้ค่าตอบแทนของกรรมการอยู่ในระดับที่เหมาะสมและสอดคล้องกับภาระหน้าที่ของกรรมการที่ต้องปฏิบัติเพื่อให้เป็นไปตามความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสียกลุ่มต่าง ๆ และเป็นไปตามกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง ซึ่งทำให้ธนาคารต้องสรรหากรรมการที่มีประสิทธิภาพและมีคุณสมบัติเหมาะสม รวมทั้งกำหนดค่าตอบแทนที่สะท้อนถึงภาระหน้าที่ความรับผิดชอบและความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องของกรรมการแต่ละคน โดยคณะกรรมการสรรหา ค่าตอบแทน และบรรษัทภิบาล ทำหน้าที่เสนอแนะค่าตอบแทนของกรรมการและกรรมการชุดย่อยที่เหมาะสมต่อคณะกรรมการธนาคารเพื่อเสนอให้ที่ประชุมผู้ถือหุ้นพิจารณาอนุมัติเป็นประจำทุกปี

สำหรับปี 2562 ที่ประชุมสามัญผู้ถือหุ้นได้มีมติเห็นชอบให้นายกกรรมการ ได้รับค่าตอบแทนจำนวน 1.8 ล้านบาทต่อปี และกรรมการได้รับค่าตอบแทนจำนวน 1.2 ล้านบาทต่อคนต่อปี ซึ่งเป็นอัตราที่ใหม่ตั้งแต่ปี 2543 โดยในปี 2562 ค่าตอบแทนรายปีในตำแหน่งกรรมการธนาคารรวมทั้งสิ้น 26 คน (รวมกรรมการที่ออกระหว่างปีจำนวน 9 คน) มีจำนวนทั้งสิ้น 39.91 ล้านบาท

นอกจากนี้ที่ประชุมผู้ถือหุ้นครั้งดังกล่าวยังได้อนุมัติการจัดสรรเงินรางวัลกรรมการในอัตราไม่เกินร้อยละ 0.5 ของเงินปันผล โดยให้คณะกรรมการธนาคารพิจารณากำหนดจำนวนเงินรางวัลกรรมการที่เหมาะสมภายใต้อัตราที่กำหนด และให้กรรมการพิจารณาจัดสรรตามที่เห็นควร ซึ่งผู้ถือหุ้นได้อนุมัติการจ่ายเงินปันผลสำหรับผลการดำเนินงานปี 2561 ในอัตรา 5.50 บาทต่อหุ้น คิดเป็นจำนวนเงินปันผลรวม 18,696 ล้านบาท โดยเงินรางวัลกรรมการสำหรับผลการดำเนินงานปี 2561 มีจำนวนรวมทั้งสิ้น 53.98 ล้านบาท หรือร้อยละ 0.29 ของเงินปันผล

สำหรับค่าตอบแทนกรรมการชุดย่อยในปี 2562 ซึ่งเป็นไปตามมติที่ประชุมสามัญผู้ถือหุ้นประจำปี 2562 มีรายละเอียดดังนี้

คณะกรรมการ	ค่าตอบแทนรายเดือน (บาท)	เบี้ยประชุม (บาท/ครั้ง)
<b>คณะกรรมการบริหาร</b>		
▪ ประธาน	-	-
▪ กรรมการ	300,000	-
<b>คณะกรรมการตรวจสอบ</b>		
▪ ประธาน	75,000	15,000
▪ กรรมการ	50,000	10,000
<b>คณะกรรมการสรรหา คัดเลือก และบรรษัทภิบาล</b>		
▪ ประธาน	45,000	15,000
▪ กรรมการ	30,000	10,000
<b>คณะกรรมการกำกับความเสี่ยง</b>		
▪ ประธาน	45,000	15,000
▪ กรรมการ	30,000	10,000
<b>คณะกรรมการเทคโนโลยี</b>		
▪ ประธาน	45,000	15,000
▪ กรรมการ	30,000	10,000
<b>คณะกรรมการกิจกรรมเพื่อสังคม</b>		
▪ ประธาน	45,000	15,000
▪ กรรมการ	30,000	10,000

หมายเหตุ: กรรมการที่เป็นผู้บริหาร และผู้บริหารระดับสูงของธนาคาร ไม่ได้รับค่าตอบแทนสำหรับการดำรงตำแหน่งกรรมการในคณะกรรมการชุดย่อย

ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินที่จ่ายให้กับกรรมการแต่ละคน ปรากฏตามที่แสดงในตารางที่ 3

ตารางที่ 3 ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินของกรรมการรายบุคคลสำหรับปี 2562\*

(หน่วย: ล้านบาท)

รายชื่อ	คณะกรรมการ ธนาคาร	คณะกรรมการ บริหาร	คณะกรรมการ ตรวจสอบ	คณะกรรมการ สรรหา คัดเลือก และบรรษัทภิบาล	คณะกรรมการ กำกับ ความเสี่ยง	คณะกรรมการ เทคโนโลยี	คณะกรรมการ กิจกรรม เพื่อสังคม	เงินรางวัล กรรมการ สำหรับผลการ ดำเนินงานปี 2561
1. ดร.วิจิต สุรพงษ์ชัย	1.64						0.49	3.27
2. นายประสิทธิ์ เชื้อพานิช	1.20		1.09					3.27
3. นายกานต์ ตระกูลสุน	1.20	3.60		0.74				3.27
4. นายเกริก วัฒนกุล	1.20				0.77			3.27
5. นายทวิศักดิ์ กอนันต์กุล	1.20					0.69		3.27
6. พล.อ.อ. สติชัยพงษ์ สุขวิมล	1.20			0.46				1.81

รายชื่อ	คณะกรรมการ ธนาคาร	คณะกรรมการ บริหาร	คณะกรรมการ ตรวจสอบ	คณะกรรมการ สรรหา คำตอบแทน และบรรษัทภิบาล	คณะกรรมการ กำกับ ความเสี่ยง	คณะกรรมการ เทคโนโลยี	คณะกรรมการ กิจกรรม เพื่อสังคม	เงินรางวัล กรรมการ สำหรับผลการ ดำเนินงานปี 2561
7. พ.ต.อ. ธรรมนิต วิชัยธนาภ	1.20						0.43	1.81
8. นายประภาส คงเอียด	1.20						0.42	1.63
9. นายเอกกมล ศิริวัฒน์	1.20		0.73					3.27
10. นายพสุ เศรษฐรินทร์	1.20		0.72		0.20	0.09		0.66
11. นายวีระวงศ์ จิตต์มิตรภาพ**	1.20			0.49				3.27
12. นายจักรกฤษณ์ พาราพันธกุล	1.20	3.44		0.48	0.15			3.27
13. นางสาวลักขณา ลีละยุทธโยธิน	0.89	2.66						
14. นายเชาวลิต เอกบุตร	0.89				0.36			
15. นายไพรินทร์ ชูโชติถาวร	0.34	1.02				0.12		
16. นางสาวจิรพร จารุกรสกุล	0.13							
17. นายอาทิตย์ นันทวิทยา	1.20							3.27
18. นายอานันท์ ปันยารชุน	0.47							4.91
19. ดร.จิรายุ อิศรางกูร ณ อยุธยา								0.85
20. คุณหญิงชญา วัฒนศิริธรรม								2.61
21. หม่อมราชวงศ์คึกคัก ดิศกุล								0.27
22. ดร.กุลภัทร สิริธม								1.07
23. นายเอกนิติ นิติทัณฑ์ประภาศ								1.35
24. นางกรรณิกา ชลิตอาภรณ์	0.31				0.14		0.19	3.27
25. นายบุญทักษ์ หวังเจริญ	0.63	0.13			0.27	0.22		1.88
26. นายอรพงศ์ เทียนเงิน	0.11							2.43
รวม	19.81	10.85	2.54	2.17	1.89	1.12	1.53	53.98

หมายเหตุ: \* การเปลี่ยนแปลงกรรมการและกรรมการชุดย่อย มีรายละเอียดปรากฏตามภาคผนวกคต่อท้ายรายงานการกำกับดูแลกิจการ

\*\* นายวีระวงศ์ จิตต์มิตรภาพ ได้รับคำตอบแทนจากการดำรงตำแหน่งกรรมการอิสระในบริษัทย่อยของธนาคารระหว่างวันที่ 1 มกราคม 2562 ถึง 26 กันยายน 2562 จำนวน 0.65 ล้านบาท

### 5.11.2 คำตอบแทนของผู้บริหาร

คณะกรรมการสรรหา คำตอบแทน และบรรษัทภิบาล รับผิดชอบในการนำเสนอ คำตอบแทนของผู้บริหาร ซึ่งรวมถึง ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร ผู้จัดการใหญ่ และผู้บริหารระดับผู้ช่วย ผู้จัดการใหญ่ขึ้นไป เพื่อให้คณะกรรมการธนาคารพิจารณาให้ความเห็นชอบและกำหนดคำตอบแทนที่เหมาะสมตามนโยบายของธนาคาร ซึ่งจะเชื่อมโยงกับผลการดำเนินงานของธนาคารทั้งในระยะสั้นและระยะยาว และสอดคล้องกับผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารแต่ละคน โดยมีการเปรียบเทียบกับตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน ทั้งที่เป็นตัวชี้วัดด้านการเงิน ตัวชี้วัดด้านลูกค้า ตัวชี้วัดเกี่ยวกับการปรับปรุงและพัฒนา

กระบวนการทำงาน รวมทั้งตัวชี้วัดด้านการพัฒนาบุคลากร เพื่อความสำเร็จอย่างยั่งยืนของธนาคาร ภายใต้หลักเกณฑ์ที่โปร่งใส และตามขอบเขตความรับผิดชอบของตำแหน่งงาน ตลอดจนความสามารถในการแข่งขันของธนาคารเมื่อเปรียบเทียบกับสถาบันการเงินและบริษัทชั้นนำอื่น ๆ ในประเทศไทย

ทั้งนี้ “ผู้บริหาร” ตามนิยามของสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ ได้แก่ ผู้จัดการ หรือผู้ดำรงตำแหน่งระดับบริหารที่รายแรกนับต่อจากผู้จัดการลงมา ผู้ซึ่งดำรงตำแหน่งเทียบเท่ากับผู้ดำรงตำแหน่งระดับบริหารรายที่สี่ทุกราย โดยไม่รวมถึงผู้ดำรงตำแหน่งระดับบริหารในสาขานโยบายหรือการเงินที่เป็นระดับผู้จัดการฝ่ายขึ้นไปหรือเทียบเท่า โดยในปี 2562 ธนาคารมีผู้บริหารตามนิยามดังกล่าวจำนวน 6 คน (รวมจำนวนผู้บริหารที่ลาออกและเปลี่ยนแปลงตำแหน่งระหว่างปีจำนวน 1 คน) ซึ่งได้รับค่าตอบแทนในรูปของ เงินเดือน โบนัส และเงินช่วยเหลือ รวมเป็นเงินทั้งสิ้น 163.85 ล้านบาท และ “ผู้บริหาร” ตามนิยามของธนาคารแห่งประเทศไทย ได้แก่ ผู้บริหารระดับผู้จัดการใหญ่ขึ้นไป โดยในปี 2562 มีผู้บริหารตามนิยามดังกล่าวจำนวน 95 คน (รวมจำนวนผู้บริหารที่ลาออกระหว่างปี จำนวน 6 คน) ซึ่งได้รับค่าตอบแทนในรูปของเงินเดือน โบนัส และเงินช่วยเหลือ รวมเป็นเงินทั้งสิ้น 1,318.96 ล้านบาท

#### 5.11.3 ผลประโยชน์อื่น ๆ ของกรรมการและผู้บริหาร

กรรมการและผู้บริหารของธนาคารได้รับผลประโยชน์และสวัสดิการอื่น ๆ ตามระเบียบของธนาคาร โดยกรรมการมีสิทธิได้รับการรักษาพยาบาลและการตรวจสอบสุขภาพเช่นเดียวกับที่ผู้บริหารของธนาคารในระดับผู้ช่วยผู้จัดการใหญ่ขึ้นไปมีสิทธิได้รับ และธนาคารได้จัดให้มีรถประจำตำแหน่งสำหรับนายกกรรมการ ทั้งนี้ ในปี 2562 มีกรรมการที่ไม่ใช่ผู้บริหารได้รับผลประโยชน์ในรูปสวัสดิการ (การรักษาพยาบาล การตรวจสอบสุขภาพ และการประกันชีวิต) คิดเป็นจำนวนเงินรวม 0.46 ล้านบาท สำหรับผู้บริหารของธนาคารได้รับผลประโยชน์และสวัสดิการต่าง ๆ เช่นเดียวกับพนักงาน อาทิ สิทธิประโยชน์เกี่ยวกับการรักษาพยาบาล การตรวจสอบสุขภาพ ประกันชีวิตและอุบัติเหตุ สวัสดิการเงินกู้ เงินสมทบกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ เป็นต้น ทั้งนี้ ในปี 2562 เงินสมทบกองทุนสำรองเลี้ยงชีพของธนาคารสำหรับผู้บริหารตามนิยามของสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์จำนวน 6 คน (รวมจำนวนผู้บริหารที่ลาออกและเปลี่ยนแปลงตำแหน่งระหว่างปีจำนวน 1 คน) คิดเป็นจำนวนเงินรวม 4.13 ล้านบาท และสำหรับผู้บริหารตามนิยามของธนาคารแห่งประเทศไทย ได้แก่ ผู้บริหารระดับผู้ช่วยผู้จัดการใหญ่ขึ้นไปจำนวน 95 คน (รวมจำนวนผู้บริหารที่ลาออกระหว่างปี จำนวน 6 คน) คิดเป็นจำนวนเงินรวม 47.83 ล้านบาท

### 5.12 การปฐมนิเทศกรรมการใหม่

ธนาคารได้จัดให้มีการปฐมนิเทศสำหรับกรรมการที่ได้รับแต่งตั้งใหม่ ในรูปแบบของการบรรยายเพื่อให้ข้อมูลสรุปเกี่ยวกับธุรกิจของธนาคาร รวมถึงวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ เป้าหมายการดำเนินธุรกิจ การดำเนินการที่สำคัญ และกฎเกณฑ์ทางการที่เกี่ยวข้อง พร้อมทั้งจัดให้มีเอกสารสำหรับกรรมการที่ได้รับการแต่งตั้งใหม่เพื่อเป็นข้อมูลประกอบการทำหน้าที่กรรมการ ได้แก่ คู่มือกรรมการธนาคารไทยพาณิชย์ หนังสือ

บริษัท สันติและข้อบังคับของธนาคาร รายงานประจำปีของธนาคาร และจรรยาบรรณธนาคาร และจรรยาบรรณของกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงาน ซึ่งเอกสารเหล่านี้ประกอบด้วยข้อมูลที่สำคัญและจำเป็นต่อการปฏิบัติหน้าที่ของกรรมการ อาทิ บทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบของคณะกรรมการ นโยบายการกำกับดูแลกิจการของธนาคาร อำนาจอนุมัติ ขอบห้ามการกระทำของกรรมการธนาคารตามกฎหมายที่เกี่ยวข้อง บทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการชุดย่อยต่าง ๆ และนโยบายต่อต้านคอร์รัปชันและสินบน เป็นต้น

### 5.13 การพัฒนากรรมการ ผู้บริหาร และพนักงาน

#### 5.13.1 การพัฒนากรรมการ

ธนาคารได้ให้ความสำคัญในเรื่องการพัฒนากรรมการอย่างสม่ำเสมอ โดยมีนโยบายในการส่งเสริมให้กรรมการธนาคารพัฒนาความรู้อย่างต่อเนื่องและเข้ารับการพัฒนา ฝึกอบรมหรือเข้าร่วมกิจกรรมสัมมนาเพื่อเป็นการเพิ่มพูนความรู้ด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับบทบาทหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายทั้งในฐานะกรรมการและกรรมการชุดย่อยต่าง ๆ เป็นประจำ ทั้งที่จัดโดยตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย รวมทั้งหน่วยงานและองค์กรอื่น ๆ นอกจากนี้ ธนาคารยังเปิดโอกาสให้กรรมการเข้ารับการอบรมและสัมมนาในต่างประเทศ ตลอดจนการเข้าร่วมกิจกรรมที่ช่วยส่งเสริมการตระหนักในเรื่องการกำกับดูแลกิจการที่ดี โดยธนาคารมีการแจ้งหลักสูตรการอบรมหรือกิจกรรมสัมมนาต่าง ๆ ให้กรรมการทราบอย่างสม่ำเสมอ

นอกจากนี้ คณะกรรมการธนาคารยังกำหนดให้ธนาคารจัดหลักสูตรพัฒนาและฝึกอบรมที่เหมาะสมให้กับกรรมการอย่างสม่ำเสมอเพื่อให้มั่นใจว่ากรรมการมีทักษะและความรู้ที่เป็นปัจจุบันและเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานในคณะกรรมการธนาคารและคณะกรรมการชุดย่อย รวมถึงการจัดให้มีการบรรยายหรือเสวนาเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ที่เป็นประโยชน์ต่อกรรมการธนาคารอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง ทั้งนี้ ข้อมูลการเข้ารับการพัฒนาและฝึกอบรมของกรรมการแต่ละคนในปี 2562 ได้แสดงไว้ในตารางที่ 4

ตารางที่ 4 ข้อมูลการเข้ารับการอบรมและพัฒนาความรู้ของกรรมการในปี 2562

รายชื่อกรรมการ	หัวข้อ/เรื่อง	จัดโดย
1. ดร. วิจิต สุรพงษ์ชัย	Exclusive workshop for SCB Boardroom: Vision-Driven Purpose	ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) และสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD)
2. นายประสิทธิ์ เชื้อพานิช	Australian Governance Summit 2019	สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD)
	Cyber Resilience สำหรับกรรมการสถาบันการเงิน	ธนาคารแห่งประเทศไทย
	National Director Conference 2019	สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD)
	Bangkok Sustainable Banking Forum 2019	ธนาคารแห่งประเทศไทย



รายชื่อกรรมการ	หัวข้อ/เรื่อง	จัดโดย
3. นายกานต์ ตระกูลสุน	Exponential Manufacturing Thailand 2019	Singularity University สหรัฐอเมริกา
	Cyber Resilience สำหรับกรรมการสถาบันการเงิน	ธนาคารแห่งประเทศไทย
	Exclusive workshop for SCB Boardroom: Vision-Driven Purpose	ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) และสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD)
	Bangkok Sustainable Banking Forum 2019	ธนาคารแห่งประเทศไทย
4. นายเกริก วนิกกุล	Cyber Resilience สำหรับกรรมการสถาบันการเงิน	ธนาคารแห่งประเทศไทย
	Exclusive workshop for SCB Boardroom: Vision-Driven Purpose	ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) และสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD)
	การแก้ไขวิกฤติสถาบันการเงิน	ธนาคารแห่งประเทศไทย
	Bangkok Sustainable Banking Forum 2019	ธนาคารแห่งประเทศไทย
5. ดร. ทวีศักดิ์ กอนันต์กุล	Cyber Resilience สำหรับกรรมการสถาบันการเงิน	ธนาคารแห่งประเทศไทย
	Collaboration for the Future of Finance	ธนาคารแห่งประเทศไทย
	National Director Conference 2019	สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD)
	Bangkok Sustainable Banking Forum 2019	ธนาคารแห่งประเทศไทย
6. ดร. พสุ เฉชะรินทร์	Cyber Resilience สำหรับกรรมการสถาบันการเงิน	ธนาคารแห่งประเทศไทย
	Exclusive workshop for SCB Boardroom: Vision-Driven Purpose	ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) และสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD)
7. นายวิระวงศ์ จิตต์มิตรภาพ	Exclusive workshop for SCB Boardroom: Vision-Driven Purpose	ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) และสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD)
8. นายจักรกฤษณ์ พาราพันธกุล	Exponential Manufacturing Thailand 2019	Singularity University สหรัฐอเมริกา
	Cyber Resilience สำหรับกรรมการสถาบันการเงิน	ธนาคารแห่งประเทศไทย
	ความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลงในยุค Disruptive ผ่านมุมมองของสถาบันการเงิน	นสพ.ข่าวหุ้น
9. นายประกาศ คงเอียด	Cyber Resilience สำหรับกรรมการสถาบันการเงิน	ธนาคารแห่งประเทศไทย
	Bangkok Sustainable Banking Forum 2019	ธนาคารแห่งประเทศไทย
	ความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลงในยุค Disruptive ผ่านมุมมองของสถาบันการเงิน	นสพ.ข่าวหุ้น
10. ดร. ลักขณา ลีละยุทธ โยธิน	Cyber Resilience สำหรับกรรมการสถาบันการเงิน	ธนาคารแห่งประเทศไทย
	National Director Conference 2019	สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD)
	Exclusive workshop for SCB Boardroom: Vision-Driven Purpose	ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) และสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD)

รายชื่อกรรมการ	หัวข้อ/เรื่อง	จัดโดย
11. นายเชาวลิต เอกบุตร	Cyber Resilience สำหรับกรรมการสถาบันการเงิน	ธนาคารแห่งประเทศไทย
	Collaboration for the Future of Finance	ธนาคารแห่งประเทศไทย
	National Director Conference 2019	สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD)
	Exclusive workshop for SCB Boardroom: Vision-Driven Purpose	ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) และสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD)
	Bangkok Sustainable Banking Forum 2019	ธนาคารแห่งประเทศไทย
12. นายอาทิตย์ นันทวิทยา	Exclusive workshop for SCB Boardroom: Vision-Driven Purpose	ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) และสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD)
	Bangkok Sustainable Banking Forum 2019	ธนาคารแห่งประเทศไทย

### 5.13.2 การพัฒนาผู้บริหารและพนักงาน

ปี 2562 เป็นปีที่ธนาคารไทยพาณิชย์ให้ความสำคัญกับการพัฒนาผู้บริหารและพนักงานทุกคนให้พร้อมและสามารถปรับตัวกับการเปลี่ยนแปลงในยุค Digital Disruption โดยมุ่งเน้นการพัฒนาทักษะการทำงานในรูปแบบใหม่ และการนำเอาข้อมูลและเทคโนโลยีดิจิทัลใหม่ ๆ (Emerging Technology) มาใช้ให้เกิดประโยชน์กับลูกค้าและธนาคารอย่างสูงสุด

ธนาคารได้ขยายผลด้านการพัฒนาทักษะการทำงานให้กับพนักงานทุกระดับ ในทุกสายงาน เพื่อพัฒนาทักษะ และปรับปรุงองค์ประกอบสำคัญต่างๆ อันได้แก่ ด้านกระบวนการทำงาน เครื่องมือ และสถานที่ทำงาน ซึ่งจะส่งผลให้พนักงานแต่ละสายงานสามารถนำเอาทักษะใหม่ๆ มาปรับใช้ในการทำงานได้อย่างแท้จริง และยั่งยืน รวมถึงมีการขยายผลด้วยการสร้างโครงการโค้ชผู้บริหารระดับสูง เพื่อให้โค้ชผู้บริหารสามารถถ่ายทอดองค์ความรู้ด้วยตัวเอง อีกทั้งยังมีโครงการโค้ชด้านสายอาชีพ (Career Coach) ที่เปิดโอกาสให้พนักงานทุกคนสามารถนัดหมาย และเข้าพูดคุยกับผู้บริหารได้ตลอดทั้งปี นอกจากนี้ธนาคารได้ให้ความสำคัญเป็นอย่างมากในการเตรียมความพร้อมเพื่อการพัฒนาองค์กรและผู้นำสู่ยุคดิจิทัล โดยทาง SCB Academy ร่วมกับ IMD (International Institute for Management Development) ได้ขยายผลโปรแกรมพัฒนาทักษะผู้นำยุคดิจิทัล ที่เป็นการพัฒนาที่รองรับพนักงานในทุกระดับ ด้วยรูปแบบตั้งแต่การเรียนรู้ด้วยตนเอง แบบออนไลน์ ไปจนถึงการลงมือปฏิบัติจริง และจากผลลัพธ์ที่เป็นการสร้างรากฐานสำคัญในการพัฒนาองค์กรเข้าสู่ยุคดิจิทัล และครอบคลุมถึงพนักงานเป้าหมายกว่า 3,000 คน ทำให้ EFMD (สถาบันมาตรฐานการศึกษาชั้นนำของโลก) ได้มอบรางวัล EIP (Excellence in Practice) GOLD ประจำปี 2019 ให้กับทาง SCB Academy และ IMD รายละเอียดสามารถเข้าไปอ่านเพิ่มเติมได้ที่ <https://efmdglobal.org/EIP2019>

นอกเหนือจากข้างต้น ธนาคารยังมีโครงการการเรียนรู้โดยใช้แพลตฟอร์มการเรียนรู้ทักษะดิจิทัล [www.phonlamuangdee.com](http://www.phonlamuangdee.com) และ Line@ ซึ่งได้รับการตอบรับที่ดีมีผู้เข้าร่วมเรียนรู้มากกว่า 13,000 คนและมีการเข้าเรียนอย่างต่อเนื่อง และมีการเปิดให้พนักงานทั่วทั้งธนาคารเข้าร่วมสอบ

เพื่อวัดระดับทักษะด้านดิจิทัลพื้นฐาน และรับประกาศนียบัตรรับรองจากสถาบันวัดระดับทักษะดิจิทัลชั้นนำของโลก นอกจากนี้ ธนาคารได้มีการเปิดให้พนักงานเข้าร่วมเรียนรู้ผ่านแพลตฟอร์มที่มีเนื้อหา ความรู้มากกว่า 10,000 หลักสูตรจากทั่วโลก และมาถึงปัจจุบันมีพนักงานที่มีการเรียนรู้ด้วยตนเอง อย่างน้อย 4 ชั่วโมงต่อเดือนมากกว่า 3,000 คนแล้ว ในส่วนของทักษะด้านข้อมูล (Data Analytics) ธนาคารได้มีการพัฒนาทักษะให้กับทีมงานที่ต้องใช้ข้อมูลเพื่อช่วยในการตัดสินใจต่างๆ ในรูปแบบที่เน้นการนำไปปฏิบัติ และใช้ได้จริง มีการเชิญทีมงานผู้เชี่ยวชาญด้านข้อมูล (Data Scientist) มาช่วยฝึกฝน อีกทั้งมีการฝึกปฏิบัติผ่านรูปแบบที่หลากหลายเช่น Data Hackathon ซึ่งช่วยให้การเรียนรู้เป็นไปอย่างรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ

ทั้งนี้ รายละเอียดเกี่ยวกับการพัฒนาผู้บริหารและพนักงานในปี 2562 ได้แสดงไว้ในรายงานความยั่งยืนประจำปี 2562

#### 5.14 การควบคุมภายในและการบริหารจัดการความเสี่ยง

ธนาคารจัดให้มีการกำกับดูแลระบบการควบคุมภายในและการบริหารจัดการความเสี่ยงและมีการประเมินความเพียงพอของระบบดังกล่าวเป็นประจำทุกปี ซึ่งรวมถึงการทำธุรกรรมที่เกี่ยวข้องกับรายการที่เกี่ยวข้องกันและการป้องกันความขัดแย้งทางผลประโยชน์ โดยกำหนดกรอบการพิจารณาตามแนวทางปฏิบัติด้านการควบคุมภายในของ COSO: The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission ซึ่งกำหนดองค์ประกอบหลักที่จำเป็นในการควบคุมภายในไว้ 5 ด้าน ได้แก่ (1) การควบคุมภายในองค์กร (Control Environment) (2) การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) (3) การควบคุมการปฏิบัติงาน (Control Activities) (4) ระบบสารสนเทศและการสื่อสารข้อมูล (Information & Communication) และ (5) ระบบการติดตาม (Monitoring Activities) โดยมีรายละเอียดตามหัวข้อ “การควบคุมภายในและการบริหารจัดการความเสี่ยง” ที่แสดงในรายงานประจำปี

#### 5.15 การกำกับดูแลการดำเนินงานของบริษัทในกลุ่มธุรกิจทางการเงิน

ธนาคารในฐานะบริษัทแม่ของกลุ่มธุรกิจทางการเงินตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารจัดการบริษัทในกลุ่มธุรกิจทางการเงินธนาคารไทยพาณิชย์ให้ดำเนินธุรกิจไปในทิศทางที่สอดคล้องกับนโยบายและการดำเนินงานของธนาคาร ทั้งนี้ เพื่อให้การประกอบธุรกิจและการดำเนินงานของกลุ่มธุรกิจทางการเงินเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

คณะกรรมการธนาคารได้มอบหมายให้คณะกรรมการสรรหา คัดสรร และบรรษัทภิบาลของธนาคารทำหน้าที่ในการกำกับดูแลการกำหนดนโยบายการสรรหาและกำหนดนโยบายค่าตอบแทนของผู้มีอำนาจในการจัดการของบริษัทในกลุ่มธุรกิจทางการเงินของธนาคาร โดยให้คำแนะนำคณะกรรมการธนาคารในการแต่งตั้งกรรมการตัวแทนและผู้บริหารสูงสุดของบริษัทในกลุ่มธุรกิจทางการเงิน เพื่อให้การกำหนดนโยบายและแนวทางการบริหารจัดการบริษัทในกลุ่มธุรกิจทางการเงินสอดคล้องกับนโยบายหลัก

ของธนาคาร รวมถึงปกป้องสิทธิและรักษาผลประโยชน์ของธนาคาร และผู้ถือหุ้นของธนาคาร ทั้งนี้ ธนาคารได้จัดทำคู่มือกรรมการตัวแทนเพื่อกำหนดบทบาทและกรอบแนวทางในการปฏิบัติหน้าที่ให้กับกรรมการตัวแทนของธนาคารด้วย

นอกจากนี้ คณะกรรมการธนาคารได้มอบหมายให้คณะกรรมการตรวจสอบทำหน้าที่กำกับดูแลและติดตามให้บริษัทในกลุ่มธุรกิจทางการเงินของธนาคารปฏิบัติตามนโยบายของธนาคาร รวมถึงสอบทานให้รายงานทางการเงินของบริษัทในกลุ่มธุรกิจทางการเงินมีความถูกต้อง และเพื่อสร้างกระบวนการทำงานที่โปร่งใสและเพื่อป้องกันความขัดแย้งทางผลประโยชน์ ธนาคารในฐานะบริษัทแม่ได้จัดทำนโยบายและระเบียบการทำธุรกรรมภายในกลุ่มธุรกิจทางการเงิน ซึ่งมีการกำหนดหลักเกณฑ์ที่สอดคล้องกับกฎเกณฑ์ของทางการและกฎหมายที่เกี่ยวข้องเพื่อเป็นมาตรฐานในการปฏิบัติงาน

สำหรับกรอบการกำกับดูแลความเสี่ยง คณะกรรมการธนาคารได้มอบหมายให้คณะกรรมการกำกับความเสี่ยงควบคุม ติดตาม และดูแลให้บริษัทในกลุ่มธุรกิจทางการเงินดำเนินงานตามนโยบายการบริหารความเสี่ยงของกลุ่มธุรกิจทางการเงิน และนโยบายการทำธุรกรรมภายในกลุ่มธุรกิจทางการเงินตามข้อกำหนดของธนาคารและหน่วยงานทางภาษีที่เกี่ยวข้อง ซึ่งนโยบายดังกล่าวคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ซึ่งเป็นคณะกรรมการในระดับฝ่ายบริหาร (Management Level) จะเป็นผู้กลั่นกรอง เพื่อนำเสนอให้คณะกรรมการกำกับความเสี่ยงให้ความเห็นชอบก่อนจะเสนอให้คณะกรรมการธนาคารพิจารณาอนุมัติ โดยนโยบายดังกล่าวจะต้องมีการทบทวนอย่างน้อยปีละครั้งหรือเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงที่มีนัยสำคัญ เพื่อให้สามารถครอบคลุมความเสี่ยงที่เกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ

#### 5.15 หน่วยงานสนับสนุนการทำหน้าที่ของคณะกรรมการธนาคาร

ธนาคารให้การสนับสนุนและให้ความสำคัญแก่หน่วยงานและบุคลากรที่ทำหน้าที่ดูแลให้ธนาคารสามารถปฏิบัติตามกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ ได้อย่างถูกต้องครบถ้วน เพื่อสนับสนุนงานของคณะกรรมการธนาคารในด้านที่เกี่ยวข้องกับกฎระเบียบและการกำกับดูแลกิจการที่ดี โดยมีหน่วยงานและบุคลากรที่เกี่ยวข้องดังนี้

##### 5.16.1 ตรวจสอบ

เป็นหน่วยงานที่มีความเป็นอิสระและเป็นกลาง ได้รับการจัดตั้งขึ้นเพื่อพัฒนาและยกระดับการควบคุมภายใน ซึ่งรวมถึงนโยบาย และการปฏิบัติงานของบริษัทในกลุ่มธุรกิจทางการเงินของธนาคาร เพื่อให้มั่นใจว่าการดำเนินธุรกิจและการปฏิบัติงานของธนาคารและบริษัทในกลุ่มธุรกิจทางการเงินเป็นไปตามกฎระเบียบ อีกทั้งยังมีหน้าที่และความรับผิดชอบในการตรวจสอบตามปกติ ช่วยระบุถึงเรื่องที่จะต้องได้รับการพิจารณา ให้คำแนะนำและข้อเสนอแนะในการพัฒนาระบบการควบคุมภายในและระบบการบริหารความเสี่ยง รวมถึงแนวทางดำเนินการตามการกำกับดูแลกิจการที่ดี โดยมีนายเกรียง วงศ์หนองเตย รองผู้จัดการใหญ่ ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร กลุ่มงานตรวจสอบภายใน ทำหน้าที่รับผิดชอบในการกำกับดูแล

การดำเนินงานของตรวจสอบให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กล่าวข้างต้น โดยจะรายงานตรงต่อคณะกรรมการตรวจสอบตามหน้าที่ที่รับผิดชอบอย่างเป็นอิสระ และคณะกรรมการตรวจสอบมีหน้าที่พิจารณาและให้ความเห็นชอบในการแต่งตั้ง ถอดถอน โยกย้าย หรือเลิกจ้าง และพิจารณาความดีความชอบของประธานเจ้าหน้าที่บริหาร กลุ่มงานตรวจสอบภายใน

#### 5.16.2 กำกับและควบคุม

เป็นหน่วยงานที่ทำหน้าที่เป็นศูนย์กลางในการให้คำแนะนำและให้ความเห็นในเรื่องกฎเกณฑ์และข้อกำหนดของทางการ รวมถึงนโยบาย กฎระเบียบ ขั้นตอนการปฏิบัติงาน และการควบคุมภายในของธนาคาร ตลอดจนเป็นศูนย์กลางของธนาคารในการติดต่อประสานงานกับหน่วยงานทางการที่มีอำนาจกำกับดูแล นอกจากนี้ยังมีหน้าที่ในการกำหนดแนวนโยบายและระเบียบปฏิบัติงานภายในเพื่อให้ผู้บริหารและพนักงานนำไปปฏิบัติให้สอดคล้องกับกฎหมายหรือกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนมีหน้าที่ในการตรวจสอบคุณสมบัติของผู้ที่ได้รับเสนอชื่อเข้าดำรงตำแหน่งกรรมการหรือผู้บริหารของธนาคาร และบริษัทในเครือเพื่อให้มั่นใจว่าผู้ที่มีคุณสมบัติเหมาะสมตามกฎหมายและกฎเกณฑ์ของหน่วยงานที่มีอำนาจกำกับดูแล โดยมีนายพดล มังกรชัย ผู้ช่วยผู้จัดการใหญ่ เป็นผู้บริหารสายงานกำกับและควบคุมรับผิดชอบในการกำกับและดูแล โดยรายงานการปฏิบัติหน้าที่ในงานประจำไปที่รองผู้จัดการใหญ่อาวุโส ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร กลุ่มงานกฎหมายและควบคุม และมีความอิสระในการรายงานประเด็นที่มีสาระสำคัญเกี่ยวกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ทางการ โดยตรงต่อผู้จัดการใหญ่และคณะกรรมการตรวจสอบ

#### 5.16.3 เลขานุการบริษัท

คณะกรรมการธนาคารได้จัดให้มีเลขานุการบริษัทเพื่อทำหน้าที่ตามบทบัญญัติของกฎหมายและตามที่คณะกรรมการธนาคารมอบหมาย โดยในปัจจุบัน นางศิริบรรจง อุทโยภาส ผู้ช่วยผู้จัดการใหญ่ ผู้บริหารสายงาน Corporate Office ดำรงตำแหน่งเลขานุการบริษัท มีหน้าที่หลักในการสนับสนุนงานของคณะกรรมการธนาคารในทุกด้านที่เกี่ยวข้อง รวมถึงเรื่องและการกำกับดูแลกิจการที่ดี ทั้งนี้ เลขานุการบริษัทมีบทบาทหน้าที่ตามที่ระบุไว้ในนโยบายการกำกับดูแลกิจการ โดยบทบาทหน้าที่ของเลขานุการบริษัทได้แสดงไว้ในเว็บไซต์ [www.scb.co.th](http://www.scb.co.th) ภายใต้หัวข้อ บทบาทหน้าที่เลขานุการบริษัท

สำหรับข้อมูลประวัติการศึกษา ประสบการณ์ทำงาน และประวัติการเข้ารับการฝึกอบรมที่เกี่ยวข้องของผู้ทำหน้าที่สนับสนุนการทำหน้าที่ของคณะกรรมการธนาคารดังที่กล่าวมาข้างต้น ได้แสดงไว้ในรายงานประจำปีภายใต้หัวข้อ “รายละเอียดและประวัติโดยย่อของกรรมการและผู้บริหารของธนาคาร”

**ภาคผนวกต่อท้ายรายงานการกำกับดูแลกิจการ****การเปลี่ยนแปลงการดำรงตำแหน่งกรรมการในคณะกรรมการธนาคาร และคณะกรรมการชุดย่อย ในรอบปี 2562**

1. ดร. วิจิต สุรพงษ์ชัย ได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งนายกกรรมการและประธานกรรมการกิจกรรมเพื่อสังคม เมื่อวันที่ 5 เมษายน 2562 และพ้นจากตำแหน่งประธานกรรมการบริหาร เมื่อวันที่ 5 เมษายน 2562
2. ดร. พสุ เดชะรินทร์ ได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งกรรมการกำกับความเสี่ยง เมื่อวันที่ 18 กรกฎาคม 2562 และได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งกรรมการเทคโนโลยีเมื่อวันที่ 26 กันยายน 2562 และพ้นจากตำแหน่งกรรมการเทคโนโลยีเมื่อ 1 ธันวาคม 2562
3. ดร. ไพรินทร์ ชูโชติถาวร ได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งกรรมการธนาคาร กรรมการบริหาร และกรรมการเทคโนโลยี เมื่อวันที่ 19 กันยายน 2562
4. นายจักรกฤษณ์ พาราพันธกุล ได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งกรรมการบริหาร เมื่อวันที่ 18 มกราคม 2562
5. ดร. ลักขณา ลีละยุทโยธิน ได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งกรรมการธนาคาร และกรรมการบริหาร เมื่อวันที่ 5 เมษายน 2562
6. นายเชาวลิต เอกบุตร ได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งกรรมการธนาคาร และกรรมการกำกับความเสี่ยง เมื่อวันที่ 5 เมษายน 2562
7. นางสาวจิพร จารุกรสกุล ได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งกรรมการธนาคาร เมื่อวันที่ 21 พฤศจิกายน 2562
8. นายอาทิตย์ นันทวิทยา พ้นจากตำแหน่งกรรมการกิจกรรมเพื่อสังคมและกรรมการเทคโนโลยีเมื่อวันที่ 5 กุมภาพันธ์ 2562 เนื่องจากการจัดโครงสร้างการบริหารงานของธนาคาร ได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งประธานกรรมการบริหาร เมื่อวันที่ 5 เมษายน 2562 และได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งกรรมการเทคโนโลยีเมื่อวันที่ 1 ธันวาคม 2562
9. นายอนันต์ ปันยารชุน พ้นจากการดำรงตำแหน่งนายกกรรมการ เมื่อวันที่ 4 เมษายน 2562
10. นางกรรณิกา ชลิตอาภรณ์ พ้นจากการดำรงตำแหน่งกรรมการธนาคาร ประธานกรรมการกิจกรรมเพื่อสังคม และกรรมการกำกับความเสี่ยง เมื่อวันที่ 4 เมษายน 2562
11. นายบุญฤทธิ์ หวังเจริญ พ้นจากตำแหน่งกรรมการบริหาร เมื่อวันที่ 14 มกราคม 2562 และพ้นจากตำแหน่งกรรมการธนาคาร กรรมการกำกับความเสี่ยง และกรรมการเทคโนโลยี เมื่อวันที่ 10 กรกฎาคม 2562
12. นายอรพงศ์ เทียนเงิน ลาออกจากตำแหน่งกรรมการธนาคาร เนื่องจากการจัดโครงสร้างการบริหารงานของธนาคาร เมื่อวันที่ 5 กุมภาพันธ์ 2562

## รายนามผู้บริหาร (ตามนิยาม ก.ล.ต.)

(ข้อมูล ณ วันที่ 5 กุมภาพันธ์ 2563)

1. นายอาทิตย์ นันทวิทยา ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร และประธานกรรมการบริหาร
2. นาย ศาริชต์ รัตนภรณ์ ผู้จัดการใหญ่
3. ดร. อารักษ์ สุธีวงศ์ ผู้จัดการใหญ่
4. นาง อภิพันธ์ เจริญอนุสรณ์ ผู้จัดการใหญ่
5. ดร. เย็น ลอทเนอร์ รองผู้จัดการใหญ่อาวุโส ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร กลุ่มงานการเงิน
6. นายอนุชา เหล่าขวัญสถิตย์ รองผู้จัดการใหญ่อาวุโส ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร กลุ่มงานบริหารความเสี่ยง
7. นางวัลลยา แก้วรุ่งเรือง รองผู้จัดการใหญ่อาวุโส ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร กลุ่มงานกฎหมายและควบคุม
8. นายธนา เขียวอจรรย์ยะ รองผู้จัดการใหญ่อาวุโส ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร กลุ่มงานการตลาด  
และวิชาการ รองผู้จัดการใหญ่อาวุโส ผู้บริหารสูงสุด กลุ่มงานสื่อสารองค์กร  
และกิจกรรมเพื่อสังคม
9. นาย ณรงค์ ศรีจักรนถร์ รองผู้จัดการใหญ่อาวุโส ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร กลุ่มธุรกิจ Wealth
10. นาง พิกุล ศรีมหันต์ รองผู้จัดการใหญ่อาวุโส ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร กลุ่มธุรกิจ SME
11. นาย วศิน ไสยวรรณ รองผู้จัดการใหญ่อาวุโส ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร กลุ่มธุรกิจ Wholesale
12. นายเสถียร เลี้ยววาริณ รองผู้จัดการใหญ่อาวุโส ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร กลุ่มงานกลยุทธ์องค์กร
13. นางสาวอรรตน์ ชูติมิตร รองผู้จัดการใหญ่อาวุโส ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร กลุ่มธุรกิจ Retail and  
Business Banking
14. ม.ล. จีระเดช จักรพันธุ์ รองผู้จัดการใหญ่อาวุโส ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร กลุ่มงาน Credit
15. นางพัทธภรณ์ สีโรดม รองผู้จัดการใหญ่อาวุโส ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร กลุ่มงานทรัพยากรบุคคล
16. นายศรัยรัตน์ สุวรรณประทีป รองผู้จัดการใหญ่อาวุโส ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร กลุ่มงาน Technology

## 10. ความรับผิดชอบต่อสังคม

### รายงานความยั่งยืนของธนาคารไทยพาณิชย์

ธนาคารผนวกแนวคิดด้านความยั่งยืนเข้าเป็นส่วนหนึ่งของกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจ โดยมุ่งเน้นคุณภาพในการบริหารจัดการครอบคลุมทั้ง 3 มิติ ประกอบด้วย การเจริญเติบโตขององค์กร ความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม และการพัฒนาสังคม ซึ่งยุทธศาสตร์การบริหารความยั่งยืนของธนาคารมิได้เพียงพิจารณาบริบทความยั่งยืนขององค์กร หากยังบูรณาการประเด็นความยั่งยืนที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมการเงิน ธนาคารและแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของโลกในอนาคต

เส้นทางธนาคารที่ยั่งยืนของธนาคารไทยพาณิชย์ขับเคลื่อนด้วยความมุ่งมั่นที่จะเสริมสร้างความมั่นคงทางเศรษฐกิจและสังคม ควบคู่ไปกับการดำรงไว้ซึ่งคุณภาพสิ่งแวดล้อม ผ่านการให้บริการทางการเงินที่สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าและบริบทการเปลี่ยนแปลง การส่งเสริมการเข้าถึงบริการทางการเงิน และความรู้ในการบริหารจัดการเงิน ตลอดจนการสร้างสรรค์คุณค่าร่วมและรักษาความไว้วางใจของผู้มีส่วนได้เสียทุกภาคส่วน เพื่อมุ่งสู่วิสัยทัศน์การเป็น “ธนาคารที่น่าชื่นชมที่สุด” โดยธนาคารได้สื่อสารผลการดำเนินงานและผลกระทบจากการบริหารความยั่งยืนผ่านรายงานความยั่งยืนเป็นประจำทุกปีนับตั้งแต่ปี 2556

สำหรับรายงานความยั่งยืน ประจำปี 2562 ธนาคารยังคงจัดทำตามแนวทางการรายงานในระดับสากล GRI Sustainability Reporting Standards (GRI Standards) แบบทางเลือกหลัก (Core) และแนวทางการเปิดเผยข้อมูลเพิ่มเติมของกลุ่มธุรกิจการเงิน (Financial Services Sector Supplement) ซึ่งกำหนดเนื้อหาบนพื้นฐานยุทธศาสตร์ความยั่งยืนของธนาคารและประเด็นความยั่งยืนที่มีนัยสำคัญทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมตามมุมมองผู้มีส่วนได้เสียทั้งภายในและภายนอกองค์กร นอกจากนี้ ธนาคารได้เปิดเผยการดำเนินงานของธนาคารที่สนับสนุนเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนของสหประชาชาติ (Sustainable Development Goals: SDGs) ไว้ในรายงานด้วย ทั้งนี้ ธนาคารได้มอบหมายให้บริษัท ดีล้อยท์ ทูช โรมัทสึ ไชยศ สอบบัญชี จำกัด ซึ่งเป็นหน่วยงานรับรองอิสระที่น่าเชื่อถือ เป็นผู้ให้ความเชื่อมั่นอย่างจำกัดต่อเรื่องที่ทำให้ความเชื่อมั่นสำหรับข้อมูลที่เผยแพร่ในรายงานความยั่งยืน ซึ่งผลการดำเนินงาน ปี 2562 สรุปโดยสังเขป ดังนี้



## ผลการดำเนินงานด้านความยั่งยืน ปี 2562

มุ่งสู่การเป็น... องค์กรที่ให้ผลตอบแทน จากการลงทุนอย่างยั่งยืน	ผู้ถือหุ้น	<ul style="list-style-type: none"> <li>รายได้จากการดำเนินงานสุทธิ 166.1 พันล้านบาท</li> <li>กำไรสุทธิ 40,436 ล้านบาท</li> <li>อัตราผลตอบแทนผู้ถือหุ้นร้อยละ 10.4</li> <li>อัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์ร้อยละ 1.3</li> </ul>
มุ่งสู่การเป็น... ผู้ให้บริการทางการเงินที่ ลูกค้าเลือก	ลูกค้า	<ul style="list-style-type: none"> <li>จำนวนผู้ใช้บริการ SCB EASY เพิ่มขึ้นเป็น 10.5 ล้านราย</li> <li>จำนวนลูกค้าบุคคล 16.4 ล้านราย</li> </ul>
มุ่งสู่การเป็น... องค์กรที่ห่วงใยพนักงาน	พนักงาน	<ul style="list-style-type: none"> <li>ผลการประเมินสุขภาพองค์กร (Organizational Health Index: OHI) เท่ากับร้อยละ 83</li> <li>จำนวนฝึกอบรมพนักงานเฉลี่ยเท่ากับ 68 ชั่วโมง/พนักงาน เทียบกับเป้าหมาย 40 ชั่วโมง/พนักงาน</li> <li>ผลตอบแทนจากการลงทุนในพนักงานเท่ากับ 3.87</li> </ul>
มุ่งสู่การเป็น... องค์กรที่รับผิดชอบต่อ สังคมและสิ่งแวดล้อม	สังคมและ สิ่งแวดล้อม	<ul style="list-style-type: none"> <li>การใช้พลังงานทั้งหมด 45,025 เมกะวัตต์-ชั่วโมง ลดลงร้อยละ 10 เทียบกับปี 2561</li> <li>ปริมาณการปล่อยก๊าซเรือนกระจก Scope 1 และ Scope 2 คิดเป็น 12 และ 17,767 ล้านตันคาร์บอนไดออกไซด์เทียบเท่า ลดลงร้อยละ 43 และ ร้อยละ 13 เทียบกับปี 2561 ปริมาณน้ำประปาที่ซื้อมาใช้ทั้งหมดเท่ากับ 0.35 ล้านลูกบาศก์เมตร ลดลงร้อยละ 17 เทียบกับปี 2561</li> <li>จำนวนชั่วโมงจิตอาสาของพนักงานเท่ากับ 37,229 ชั่วโมง</li> </ul>
มุ่งสู่การเป็น... องค์กรที่ดำเนินธุรกิจ อย่างรัดกุม	หน่วยงาน กำกับดูแล	<ul style="list-style-type: none"> <li>รักษาระดับ “ดีเลิศ 5 ดาว” จากการประเมินการกำกับดูแลกิจการบริษัทจดทะเบียนไทย โดยสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการไทย</li> </ul>

ทั้งนี้ รายละเอียดทั้งหมดเกี่ยวกับการดำเนินด้านความยั่งยืนของธนาคาร สามารถศึกษาเพิ่มเติมได้ที่ รายงานความยั่งยืนประจำปี 2562

**รายงานคณะกรรมการกิจการเพื่อสังคม**

ธนาคารไทยพาณิชย์มุ่งมั่นให้บริการทางการเงินครบวงจร เน้นสร้างสรรค์ความเป็นเลิศด้านการพัฒนา ปรับปรุงคุณภาพของผลิตภัณฑ์ และบริการทางการเงิน เพื่อตอบโจทย์ความต้องการของลูกค้า ภายใต้อุดมการณ์ เชื่อว่าธุรกิจที่จะเติบโตได้อย่างยั่งยืนนั้น มิใช่ธุรกิจที่มุ่งเน้นเพียงผลประโยชน์แต่เพียงอย่างเดียว หาก เป็นธุรกิจที่ต้องคำนึงถึงการสร้างประโยชน์ ให้แก่สังคมโดยรวม อันจะนำมาซึ่งความชื่นชม ตลอดจนการ สนับสนุนให้ธนาคารเติบโตต่อไปอย่างมั่นคง สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของธนาคารในการก้าวสู่การเป็น “ธนาคารที่นำชื่นชมที่สุด” หรือ **The Most Admired Bank** ดังนั้นเพื่อตอบรับยุทธศาสตร์หลัก ที่ต้องการเป็น ธนาคารที่ขับเคลื่อนด้วยการให้บริการทางการเงินที่ยอดเยี่ยม และมีความรับผิดชอบต่อสังคม ธนาคารจึงได้ กำหนดเป้าหมายสำหรับการดำเนินกิจกรรมเพื่อสังคมไว้ 3 ประการ คือ

1. การพัฒนาเยาวชน และส่งเสริมการเรียนรู้
2. การพัฒนาคุณภาพชีวิตและชุมชน
3. การอนุรักษ์วัฒนธรรม และสิ่งแวดล้อม

อีกทั้งยังทำงานร่วมกับมูลนิธิสยามกัมมาจลในการริเริ่ม บริหารจัดการ สนับสนุนโครงการที่เป็น ประโยชน์ต่อสังคม เพื่อให้โครงการหรือกิจกรรมดำเนินไปได้อย่างต่อเนื่อง สามารถขยายผลได้ในระยะยาว ทั้งนี้เพื่อให้ธนาคารสามารถเติบโตได้อย่างยั่งยืน

ในปี 2562 ธนาคารไทยพาณิชย์ ได้รับการคัดเลือกเข้าเป็นสมาชิกดัชนีความยั่งยืนดาวโจนส์ (Dow Jones Sustainability Indices) ทั้งในระดับโลก (World Index) และในกลุ่มตลาดเกิดใหม่ (Emerging Markets) เป็นปีที่ 2 ติดต่อกัน ซึ่งเป็นการตอกย้ำความสำเร็จในการสร้างรากฐานด้านการพัฒนาอย่างยั่งยืน และได้รับ การจัดอันดับให้เป็น 1 ใน 10 ธนาคารที่มีการดำเนินงานที่สอดคล้องกับแนวปฏิบัติด้านความยั่งยืนระดับโลก สูงสุด (Top 10 Sustainability Leaders) ในหมวดธุรกิจธนาคาร จากกลุ่มธนาคารทั่วโลกที่เข้ารับการประเมิน จำนวนทั้งสิ้น 175 แห่ง ซึ่งนับเป็นความสำเร็จที่เกิดจากทุกภาคส่วนของธนาคาร ที่มีเป้าหมายชัดเจนร่วมกัน ในการขับเคลื่อนสู่การเป็นองค์กรแห่งความยั่งยืน และปรับปรุงแนวทางการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง ภายใต้อุดมการณ์ ที่ให้ความสำคัญต่อความรับผิดชอบต่อด้านสิ่งแวดล้อม และสังคมควบคู่ไปกับการเจริญเติบโตทางธุรกิจ

ในปี 2562 ธนาคารยังคงยึดหลักการสร้างรากฐานที่เอื้อต่อการส่งเสริมคุณภาพชีวิตที่ดีของคนใน สังคม โดยธนาคารดำเนินงานกิจกรรมเพื่อสังคมโดยตรง และร่วมกับมูลนิธิสยามกัมมาจลดำเนินการขับเคลื่อน งานพัฒนาเยาวชน ส่งเสริมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง สร้างเครือข่าย เตรียมความพร้อมให้กับเยาวชนสำหรับ ความรู้ และทักษะที่สำคัญของการเป็นพลเมืองในศตวรรษที่ 21 กับภาคีเครือข่ายที่ได้มีการกำหนดรูปแบบ การทำงานที่ชัดเจน รวมทั้งธนาคารยังทำงานร่วมกับพันธมิตรทั้งภาครัฐ และภาคเอกชนในการสนับสนุนให้

คนในชุมชนสามารถพึ่งพาตัวเอง ได้โตได้อย่างยั่งยืน และส่งเสริมให้พนักงานของธนาคารมีส่วนร่วมในกิจกรรมจิตอาสา เพื่อสร้างประโยชน์แก่สังคม

### คณะกรรมการกิจกรรมเพื่อสังคม

คณะกรรมการกิจกรรมเพื่อสังคมมีหน้าที่และความรับผิดชอบในการกำหนดทิศทาง กำกับดูแล และวางกรอบการดำเนินงานด้านกิจกรรมเพื่อสังคมที่เป็นประโยชน์ต่อประเทศชาติในด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม โดยมุ่งเน้นการวางรากฐาน สานต่อ ก่อเครือข่าย และขยายผลใน 3 แนวทางหลัก ได้แก่ 1) การพัฒนาเยาวชน และส่งเสริมการเรียนรู้ 2) การพัฒนาคุณภาพชีวิตและชุมชน และ 3) การอนุรักษ์วัฒนธรรม และสิ่งแวดล้อม ทั้งนี้ ธนาคารได้ผลักดันการสร้างวัฒนธรรมและปลูกฝังพนักงานให้มีจิตอาสา มีจิตสำนึกสาธารณะ มีความรับผิดชอบต่อสังคม โดยเปิดโอกาสให้พนักงานมีประสบการณ์ตรงจากการเข้าร่วมกิจกรรมเพื่อสังคมด้านต่าง ๆ ของธนาคาร

กรรมการกิจกรรมเพื่อสังคมได้รับการแต่งตั้งโดยคณะกรรมการธนาคาร ประกอบด้วยกรรมการธนาคารจำนวนไม่น้อยกว่า 3 คน และมีวาระการดำรงตำแหน่งเท่ากับระยะเวลาการดำรงตำแหน่งกรรมการธนาคาร ทั้งนี้ ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562 คณะกรรมการกิจกรรมเพื่อสังคมมีจำนวน 4 คน ประกอบด้วยกรรมการที่ไม่เป็นผู้บริหาร 3 คน และผู้บริหาร 1 คน ได้แก่ ดร.วิจิต สุรพงษ์ชัย (ประธานกรรมการกิจกรรมเพื่อสังคม) พ.ต.อ. ธรรมนิติ วิษย์ถนอม (กรรมการ) นายประกาศ คงเอียด (กรรมการ) และ นางอภิพันธ์ เจริญอนุสรณ์ (ผู้จัดการใหญ่) สำหรับการดำเนินงานในปี 2562 ของคณะกรรมการกิจกรรมเพื่อสังคมปรากฏตามรายงานของคณะกรรมการกิจกรรมเพื่อสังคมที่แสดงไว้ในรายงานประจำปี

### การดำเนินงานด้านกิจกรรมเพื่อสังคม

#### 1. การพัฒนาเยาวชน และการศึกษา

เป้าหมายหลักของการดำเนินงานด้านกิจกรรมเพื่อสังคมของธนาคารไทยพาณิชย์ คือการให้ความสำคัญกับการพัฒนาเยาวชน ด้วยตระหนักดีว่าเยาวชนเป็นทรัพยากรที่มีค่า และเป็นรากฐานสำคัญของการพัฒนาประเทศ ธนาคารมุ่งเน้นการส่งเสริม และพัฒนาเยาวชนให้มีความพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 โดยให้ความสำคัญกับคุณลักษณะสำคัญ 3 ประการ คือ การคิดแบบมีวิจารณญาณ และสร้างสรรค์ (Critical Thinking) มีทักษะการสื่อสาร (Communication) และสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่น (Collaboration) เตรียมความพร้อมเพื่อให้มีความสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างสร้างสรรค์ มีความรู้คู่กับการมีคุณธรรม สามารถช่วยพัฒนาสังคม ชุมชน และประเทศชาติให้เจริญรุ่งเรืองในระยะยาว

## 1.1 โครงการพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา (CONNEXT ED) ระยะที่ 2 (ปี 2561–2565) บนพื้นที่นวัตกรรม

ธนาคารไทยพาณิชย์ตระหนักถึงความสำคัญของการศึกษา ซึ่งเป็นรากฐานสู่การพัฒนาสังคมที่ยั่งยืน ในปี 2559 ธนาคารได้เข้าร่วมเป็น 1 ใน 12 องค์กรภาคเอกชนภายใต้โครงการสานพลังประชารัฐภาคการศึกษา เพื่อร่วมสร้างการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษากับรัฐบาล และภาคประชาสังคม โดยมีเป้าหมายจะขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงตามกรอบยุทธศาสตร์ที่มุ่งยกระดับการศึกษาไทย ลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษาพื้นฐาน และพัฒนาผู้นำ โดยปัจจุบันอยู่ในระยะที่ 2 ของโครงการ จำนวน 65 โรงเรียน ธนาคารได้นำบทเรียนความสำเร็จของการทำงานในช่วงแรกของการทำงานร่วมกับผู้เชี่ยวชาญทางการศึกษา และโรงเรียนที่ธนาคารดูแลในโครงการ CONNEXT ED ระยะที่ 1 ไปขยายผลในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา 3 จังหวัด ได้แก่ ราชบุรี สตูล และศรีสะเกษ ผ่านกลไกการพัฒนาหลักสูตร และการพัฒนาครู โดยทำงานร่วมกับเขตพื้นที่ ศึกษาพิเศษ และชุมชนในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา 3 จังหวัด โดยกำหนดเป้าหมายการทำงานชัดเจน ที่จะส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูเปลี่ยนการสอนแบบเดิมที่มีลักษณะการสอนแบบบรรยาย (Passive Learning) มาเป็นกระบวนการเรียนรู้ที่ผู้เรียนได้ลงมือกระทำ (Active Learning) โดยผู้เรียนสามารถค้นคว้าหาความรู้ สามารถใช้ และรู้เท่าทันเทคโนโลยี รวมถึงการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต และมีพฤติกรรมที่พึงประสงค์

การพัฒนาโรงเรียนในโครงการทั้ง 65 โรงเรียนให้ปรับการเรียนการสอนภายใต้พื้นที่นวัตกรรมการศึกษา 7 รูปแบบ (Module) ได้แก่

1. เชิงระบบ (Whole School): ต้นแบบจากโรงเรียนลำปลายมาศพัฒนา จ.บุรีรัมย์
2. Brain-based Learning: โดยอาจารย์พรพิไล เลิศวิชา เมธีวิจัยอาวุโส
3. Montessori: สมาคมมอนเตสซอรีสากล (AMI) โดย อาจารย์กรรณิการ์ บัด
4. Lesson Study & Open Approach: โดยดร. ไมตรี อินทร์ประสิทธิ์
5. เพาะพันธุ์ปัญญา (Research based learning): โดยรศ.ดร.สุธีระ ประเสริฐสรรพ
6. การจัดการศึกษาแบบองค์รวม (Holistic Education): ต้นแบบจากโรงเรียนรุ่งอรุณและสถาบันอาศรมศิลป์
7. โครงการฐานวิจัย (Research based learning on community project): ต้นแบบจากโรงเรียนอนุบาลสตูล จ.สตูล

โครงการนี้ขับเคลื่อนโดยพนักงานธนาคาร ที่มีจิตสาธารณะ และมีคุณสมบัติเป็นผู้นำรุ่นใหม่ (School Partner) จำนวน 38 คน ทำงานร่วมกับผู้อำนวยการโรงเรียน และคณะครูจำนวน 65 โรงเรียน เพื่อเรียนรู้ และทำความเข้าใจปัญหาทางการศึกษาแบบเจาะลึก จัดทำแผนพัฒนาเชิงปฏิบัติที่สามารถลงมือทำได้จริง โดยมีผู้บริหารของธนาคาร และผู้ทรงคุณวุฒิด้านการศึกษาให้คำปรึกษาด้านยุทธศาสตร์ แนวทางการดำเนินงาน และติดตามผลการดำเนินงานให้สอดคล้อง เป็นไปตามแผนที่วางไว้

การดำเนินงานที่เกิดขึ้นในปีการศึกษา 2561-2562 นั้น ธนาคารเล็งเห็นประโยชน์จากการทำงานร่วมกับผู้อำนวยการโรงเรียน และคณะครู ทำให้เห็นโอกาสที่จะขยายผลให้เกิดการรับรู้ในวงกว้าง และได้ร่วมพัฒนารูปแบบการเรียนรู้ออนไลน์ เพื่อสนับสนุนการสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ออนไลน์ในกลุ่มครูที่เข้าร่วมโครงการ และครูในโรงเรียนเครือข่าย นอกจากนี้ยังติดตาม และสนับสนุนแผนการพัฒนาโรงเรียนที่เอื้อต่อการสนับสนุนงานด้านวิชาการ เช่น พื้นที่การเรียนรู้ (Learning Space) การส่งเสริมการผลิต และใช้สื่ออิเล็กทรอนิกส์เพื่อพัฒนาการเรียนการสอนอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งยังได้สนับสนุนโรงเรียนที่มีศักยภาพให้พัฒนาเป็นโรงเรียนต้นแบบในเขตพื้นที่ที่สังกัด เพื่อขยายผลในอัตรา 1:4

จากผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นในโครงการ CONNEXT ED ระยะที่ 1 ธนาคารเห็นโอกาสที่จะเผยแพร่การเรียนรู้ และความเข้าใจในวัตกรรมการศึกษาให้เกิดผลในวงกว้าง จึงนำรูปแบบการสอนที่สัมฤทธิ์ผลเข้าสู่ระบบการเรียนรู้ได้ด้วยตัวเองผ่านระบบออนไลน์ เพื่อให้คุณครูทั่วประเทศสามารถเข้าถึงการเรียนรู้วิธีการสอนรูปแบบใหม่ คือกระบวนการเรียนรู้ที่ผู้เรียนได้ลงมือปฏิบัติ (Active Learning) มีพื้นที่การเรียนรู้นอกห้องเรียน และครูออกแบบและจัดกระบวนการเรียนการสอนโดยให้นักเรียนเป็นศูนย์กลาง ทำให้นักเรียนสามารถสืบค้นหาข้อมูล คิดวิเคราะห์ แก้ไขสถานการณ์ได้ด้วยตนเอง ในระยะเริ่มต้นของการเรียนรู้ผ่านระบบออนไลน์จะเริ่มจากนวัตกรรมเชิงระบบของโรงเรียนลำปลายมาศพัฒนา

## 1.2 สถาบันวิทยสิริเมธี (Vidyasirimedhi Institute of Science and Technology: VISTEC)

ธนาคารไทยพาณิชย์ร่วมส่งเสริม และสนับสนุนการพัฒนาประเทศในทุกระดับ ตั้งแต่การเสริมสร้างความมั่นคงจากรากฐานไปจนถึงการต่อยอดการพัฒนาในระดับก้าวหน้า ธนาคารได้ร่วมสนับสนุนการจัดตั้งสำนักวิชาวิทยาการเทคโนโลยีสารสนเทศ (School of Information Science and Technology) ซึ่งเป็น 1 ใน 5 สำนักวิชาของสถาบันวิทยสิริเมธี (Vidyasirimedhi Institute of Science and Technology) หรือ VISTEC ที่ก่อตั้งโดยกลุ่มปตท. มีจุดเริ่มต้นจากแนวคิดที่เห็นว่า ประเทศไทยควรมีสถาบันอุดมศึกษาที่มุ่งเน้นด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีที่มีคุณภาพเทียบเท่าสถาบันอุดมศึกษาชั้นนำของโลก เพื่อสร้างองค์ความรู้ที่เป็นเลิศ สร้างนักวิจัยแนวหน้าที่จะช่วยสร้างสรรค์พัฒนา ขับเคลื่อนประเทศไทยให้พร้อมแข่งขันในเวทีโลก และเพื่อเป็นการสร้างโอกาสทางการศึกษาให้กับเยาวชนระดับหัวกะทิ พร้อมทั้งสร้างความเชื่อมโยงระหว่างสถาบันการศึกษากับภาคเศรษฐกิจ เพื่อเป็นการแบ่งเบาภาระของรัฐบาล ธนาคารจึงได้ร่วมให้การสนับสนุน และลงนามบันทึกข้อตกลงความร่วมมือกับมูลนิธิพลังสร้างสรรค์นวัตกรรม ในโครงการจัดตั้งสำนักวิชาวิทยาการเทคโนโลยีสารสนเทศ (School of Information Science and Technology) สถาบันวิทยสิริเมธี ภายใต้งบประมาณจำนวน 450 ล้านบาท เพื่อสร้างบุคลากรด้านวิทยาการเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีคุณภาพ รวมถึงสร้างแนวคิด องค์ความรู้ และนวัตกรรมต่าง ๆ นำไปสู่การขับเคลื่อนเศรษฐกิจของชาติ และพัฒนาประเทศไปสู่ความก้าวหน้าอย่างยั่งยืนต่อไป

ในปี 2562 ธนาคารได้สนับสนุนให้ VISTEC ร่วมกับคณะแพทยศาสตร์ ศิริราชพยาบาล ศึกษาข้อมูลผู้ป่วยโรคอัลไซเมอร์ เพื่อใช้ปัญญาประดิษฐ์สร้างอุปกรณ์ช่วยเพิ่มการวินิจฉัยได้แม่นยำขึ้น สามารถตรวจจับความผิดปกติของผู้ป่วยได้เร็วขึ้น ซึ่งจะช่วยลดค่าใช้จ่ายในการดูแลรักษา อีกทั้งยังทำให้ผู้ป่วยทั่วไปสามารถเข้าถึงการรักษาได้ทั่วถึงขึ้น และขณะนี้อยู่ในขั้นตอนการเก็บข้อมูลของผู้ที่เข้ารับการรักษา

นอกจากนี้ธนาคารยังได้ร่วมกับสำนักงานส่งเสริมเศรษฐกิจดิจิทัล (Digital Economy Promotion Agency หรือ DEPA) ในการสร้างฐานข้อมูลที่ทำให้คอมพิวเตอร์เข้าใจภาษาไทย (Thai Natural Language Processing หรือ Thai NLP) เพื่อวัตถุประสงค์ด้านการสื่อสาร และวิเคราะห์ข้อมูลภาษาไทยโดยใช้เทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ ปัจจุบันอยู่ระหว่างการสร้างชุดข้อมูลเพื่อการแปล และการรับรู้อารมณ์ของการใช้ภาษาด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ (Machine Translation and Speech Emotional Recognition) อีกด้วย

### 1.3 โครงการ U.REKA สนับสนุนความร่วมมือการพัฒนาด้านเทคโนโลยีขั้นสูง ระหว่าง Digital Ventures และมหาวิทยาลัย

โครงการ U.REKA เกิดขึ้นจากความร่วมมือระหว่างสถาบันอุดมศึกษา และภาคอุตสาหกรรม ในการสนับสนุนผู้ที่มีความเชี่ยวชาญในเทคโนโลยีเชิงลึก (Deep Technology) และต้องการคิดค้นนวัตกรรมใหม่ ๆ โดยธนาคารไทยพาณิชย์เป็นผู้สนับสนุนทางการเงิน เพื่อมุ่งหวังที่จะจุดประกายให้เยาวชนในระดับอุดมศึกษาเกิดการเรียนรู้ และพัฒนาทางด้านเทคโนโลยีเชิงลึก (Deep Technology) โครงการ U.REKA มีเป้าหมายหลัก คือ การเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาระบบนิเวศทางนวัตกรรมให้เกิดขึ้นในประเทศไทยได้อย่างจริงจัง และยั่งยืน โดยมีจุดประสงค์ในการสร้างองค์ความรู้ทางเทคโนโลยีเชิงลึกที่มีความใหม่ (Novelty) มีความสำคัญ (Significance) มีศักยภาพในการนำมาตีพิมพ์เป็นบทความวิจัย บทความทางวิชาการ และ/หรือจดสิทธิบัตร เพื่อแสดงถึงประโยชน์ในเชิงทฤษฎี (Theoretical Contributions) และประโยชน์ในเชิงปฏิบัติการ (Managerial Contributions) สามารถพัฒนาให้กลายเป็นผลิตภัณฑ์ หรือบริการเพื่อนำออกสู่ตลาด รวมถึงผลักดันให้ผู้เข้าร่วมโครงการพัฒนาตนเองเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneurship) และสามารถสร้างกิจการ startup ได้

โดยในปี 2562 ธนาคารได้สนับสนุนทุนวิจัยโครงการของมหาวิทยาลัยต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

มหาวิทยาลัย	ข้อมูลโครงการ	ทุนวิจัยปี 2562 (บาท)
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง	เครื่องตรวจสอบคุณภาพข้าวโดยปัญญาประดิษฐ์	1,678,000
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์	การพัฒนาระบบปฏิสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์กับระบบคอมพิวเตอร์ 3 มิติ	2,019,000
มหาวิทยาลัยมหิดล	หุ่นยนต์โต้ตอบอัตโนมัติเพื่อช่วยเหลือเรื่องอารมณ์สำหรับภาวะซึมเศร้า	2,518,000

มหาวิทยาลัย	ข้อมูลโครงการ	ทุนวิจัยปี 2562 (บาท)
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี	โครงการริเริ่ม และส่งเสริมเทคโนโลยีการคำนวณเชิงควอนตัมในประเทศไทย	814,000
มหาวิทยาลัยขอนแก่น	โครงการการซ่อนข้อมูลลงบนวิดีโอ และการเรียกข้อมูลคืนผ่านการบันทึกวิดีโอเข้าด้วยกล้องโทรศัพท์มือถือ	1,291,000

#### 1.4 โครงการพัฒนาเยาวชนทางด้านวิทยาศาสตร์ และเทคโนโลยี

ธนาคารไทยพาณิชย์ร่วมส่งเสริมเยาวชนที่มีอัจฉริยภาพทางด้านวิทยาศาสตร์ และเทคโนโลยี โดยร่วมมือกับสำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์ และเทคโนโลยีแห่งชาติ (สวทช.) โดยการสนับสนุน 3 โครงการที่เกี่ยวข้องดังต่อไปนี้

- โครงการพัฒนาอัจฉริยภาพทางวิทยาศาสตร์ และเทคโนโลยีผ่านโครงการ **Junior Science Talent Program – JSTP**: ธนาคารเพิ่มโอกาสให้เยาวชนที่มีศักยภาพเข้ากระบวนการบ่มเพาะ (Enrichment Program) เป็นจำนวนมากกว่า 200 คนใน 5 ปี โดยมีระยะเวลาการสนับสนุนโครงการนี้ 10 ปี และให้ทุนการศึกษาปริญญาตรีเยาวชนที่มีอัจฉริยภาพ (Scholarship Program) 5 ทุนใหม่ต่อปี เป็นเวลา 5 ปี
- การสนับสนุนให้เยาวชนไปแสดงศักยภาพในเวทีระดับโลกผ่านโครงการ **Young Scientist Competition (YSC)**: ธนาคารมีนโยบายสนับสนุนให้เยาวชนที่ได้รับรางวัลจากการประกวดโครงการทางวิทยาศาสตร์ในระดับมัธยมปลายได้ไปแสดงศักยภาพ และเก็บเกี่ยวประสบการณ์ในเวทีโลก รวมถึงเปิดโอกาสให้เยาวชนได้สร้างเครือข่ายนักวิทยาศาสตร์เยาวชน และโอกาสทางการศึกษาต่อในมหาวิทยาลัยชื่อดังระดับโลก ธนาคารจึงสนับสนุนเงินงบประมาณให้กับเยาวชนจำนวน 7 ทีม ทีมละ 21 คน เป็นระยะเวลา 5 ปี นับตั้งแต่ปี 2562 เป็นต้นไป

#### 1.5 โครงการกล้าใหม่...ใฝ่รู้

ธนาคารมีความภาคภูมิใจในการมีส่วนร่วมสนับสนุน และเสริมสร้างการพัฒนาเด็ก และเยาวชนไทยอย่างต่อเนื่องมาเป็นระยะเวลา 14 ปี ผ่านโครงการ “กล้าใหม่...ใฝ่รู้” โดยธนาคารได้จัดกิจกรรมที่เน้นการส่งเสริมให้เยาวชนทุกระดับชั้นได้แสดงความรู้ ความสามารถ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และการทำงานเป็นทีมผ่านกิจกรรมการแข่งขัน รวมถึงในระดับมัธยมศึกษา ถึงอุดมศึกษาเยาวชนได้ริเริ่มโครงการเพื่อประโยชน์ของคนในชุมชน และสังคมส่วนรวม นับตั้งแต่จัดตั้งโครงการ มีเยาวชนทุกระดับชั้นตั้งแต่ประถมศึกษา ถึงอุดมศึกษาจากทั่วประเทศกว่า 61,850 คน จาก 3,200 สถาบันการศึกษา ได้เข้าร่วมกิจกรรมในโครงการนี้

ในปี 2562 ธนาคารได้มุ่งเน้นการพัฒนาทักษะสำคัญในศตวรรษที่ 21 ให้กับเยาวชน ใน 3 ด้าน ประกอบด้วย การคิดแบบวิจารณ์ (Critical Thinking) การสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจกับกลุ่มเป้าหมาย (Communication) และการทำงานเป็นทีม (Collaboration) เพื่อเป็นการเตรียมเยาวชนไทยเข้าสู่ยุคนวัตกรรม (Innovation Era) โดยได้จัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาทักษะดังกล่าว ร่วมกับคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ให้กับเยาวชนในระดับประถมศึกษานำมาใช้ในกิจกรรมการแข่งขันต่อไป สำหรับระดับมัธยมศึกษาธนาคารได้ร่วมมือกับสถาบันวิทยสิริเมธี (VISTEC) จัดกิจกรรมก่อนการแข่งขันเสริมสร้างทักษะทั้งสามด้านนี้ ผ่านการนำเสนอโครงงานแก้ปัญหาชุมชนด้วยเทคโนโลยี 3T (Internet of Things, Healthcare, and Circular Economy) และจัดทำรายงานผลการสังเกตการณ์ พัฒนาการของเยาวชน เพื่อนำมาพัฒนากิจกรรมของนักเรียนให้ดีขึ้น

### 1.6 โครงการต่อก้าวให้เติบโตใหญ่

โครงการต่อก้าวให้เติบโตใหญ่ เป็นโครงการต่อยอดการพัฒนาเยาวชนด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี สนับสนุนโดยธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) และมูลนิธิสยามกัมมาจล ดำเนินงานโดยศูนย์เทคโนโลยีอิเล็กทรอนิกส์ และคอมพิวเตอร์แห่งชาติ (National Electronics and Computer Technology Center หรือ NECTEC)

โครงการนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อสนับสนุนให้เกิดกลไกบ่มเพาะ (Incubator) ที่ทำบทบาทพัฒนาเยาวชนนักวิทยาศาสตร์ และเทคโนโลยีรุ่นใหม่ให้มีทักษะการพัฒนานวัตกรรมที่นำไปสู่การใช้งานจริง และเป็นประโยชน์ต่อสังคม กลุ่มเป้าหมายคือ เยาวชนระดับมัธยมศึกษา และอุดมศึกษา ที่เข้าร่วมการประกวดผลงานในงานมหกรรมไอทีทั่วประเทศ โครงการดำเนินงานมาแล้ว 7 ปี ตั้งแต่ พ.ศ. 2555–2562

ผลการดำเนินงานโครงการประจำปี 2562 ได้แก่

- 1) เกิดกลไกบ่มเพาะ (Incubator) เยาวชนด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ธนาคารไทยพาณิชย์ ร่วมกับมูลนิธิสยามกัมมาจล ศูนย์เทคโนโลยีอิเล็กทรอนิกส์ และคอมพิวเตอร์แห่งชาติ (NECTEC) ได้คัดสรรผู้เชี่ยวชาญจากหลากหลายสาขามาให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนางาน ออกแบบผลิตภัณฑ์ที่สอดคล้อง และตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค โดยให้ความรู้ด้านเทคโนโลยี และการทำธุรกิจ จากหน่วยงานรัฐ มหาวิทยาลัย และบริษัทเอกชนจำนวน 29 คน ทำหน้าที่เป็นโค้ช (coach) ติดตาม และให้คำแนะนำเยาวชนในการพัฒนาผลงานด้านวิทยาศาสตร์ และเทคโนโลยีให้ไปสู่ผู้ใช้งานได้จริง เพื่อปูพื้นฐานไปสู่การเป็นนักประดิษฐ์ และผู้ประกอบการต่อไปในอนาคต
- 2) สนับสนุนการต่อยอดผลงานนวัตกรรม จำนวน 14 ผลงาน แบ่งผลงานได้ 5 ประเภท ได้แก่ ผลงานด้านสนับสนุนการเกษตร 3 ผลงาน ผลงานด้านสนับสนุนธุรกิจและการประกอบอาชีพ 3 ผลงาน ผลงานด้านการศึกษา และการเรียนรู้ 4 ผลงาน ผลงานด้านอำนวยความสะดวก 1 ผลงาน



และผลงานด้านความบันเทิง 3 ผลงาน ได้ผลงานเป็นต้นแบบพร้อมขยายผลการใช้งานจำนวน 12 ผลงาน

- 3) พัฒนาเยาวชนรวมจำนวน 65 คน ให้เป็นนวัตกรรมที่มีทักษะการวิเคราะห์ผู้ใช้งาน (user experience) มีทักษะ 3Cs (Critical thinking, Collaboration, Communication) ทักษะการบริหารจัดการ และ ความรับผิดชอบ
- 4) เกิดเครือข่ายเยาวชนไอที จำนวน 56 คน รวมตัวเป็นอาสาสมัครทำหน้าที่สนับสนุนเป็นที่ปรึกษาให้ ปรึกษาให้กับเยาวชนรุ่นน้อง

### 1.7 โครงการพัฒนาองค์กรระดับจังหวัดเพื่อพัฒนาเยาวชน

โครงการพัฒนาองค์กรระดับจังหวัดเพื่อพัฒนาเยาวชน เป็นโครงการที่เปิดโอกาสให้เยาวชนพัฒนาตนเองให้มีสมรรถนะที่สำคัญในศตวรรษที่ 21 ผ่านการมีประสบการณ์นอกห้องเรียน การลงมือทำ และแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในชุมชน โดยมูลนิธิสยามกัมมาจลได้สนับสนุนให้องค์กรพัฒนาเอกชน (NGO) ในจังหวัดเป็นผู้จัดการเรียนรู้ ซึ่งปัจจุบันมูลนิธิสยามกัมมาจลได้ดำเนินการโครงการดังกล่าวใน 9 จังหวัด โดยมุ่งเน้นให้เกิดการเรียนรู้ทั้ง 3 ด้าน ได้แก่

- 1) พัฒนาทักษะที่สำคัญในศตวรรษที่ 21 ให้กับเยาวชน คือ การคิดแบบมีวิจารณญาณ (Critical Thinking) การสื่อสาร (Communication) และการทำงานร่วมกับผู้อื่น (Collaboration)
- 2) ให้เยาวชนทราบเกี่ยวกับจุดเด่นของชุมชนที่เป็นต้นทุนในการพัฒนา ต่อยอดด้านเศรษฐกิจและสังคม ตลอดจนสถานการณ์ปัญหาของจังหวัดตนเอง
- 3) ให้เยาวชนมีการเชื่อมโยงตนเองเข้ากับชุมชน (Engagement) มีความรับผิดชอบ และมีจิตอาสาด้วยความสมัครใจ

ทั้งนี้ หลังจากการดำเนินโครงการได้มีการประเมินผลในด้านต่าง ๆ ดังนี้

1. **ด้านการพัฒนาเยาวชน:** เยาวชนที่เข้าร่วมโครงการดังกล่าวจำนวน 1,681 คน) มีพัฒนาการที่ดีขึ้นหลังจากที่ได้เข้าร่วมโครงการ ทั้งทักษะที่สำคัญในศตวรรษที่ 21 (การคิดแบบมีวิจารณญาณ การสื่อสาร และการทำงานร่วมกับผู้อื่น) รวมถึงทักษะอื่น ๆ อาทิ ทักษะการบริหารจัดการ โครงการ การจัดการกับอารมณ์ ความรับผิดชอบ และทักษะการแก้ไขปัญหา อย่างไรก็ตาม ยังต้องมีการปรับปรุงแนวทางในการพัฒนาด้านทักษะการคิดวิเคราะห์ให้ดียิ่งขึ้น ทั้งนี้ ผู้ปกครองและผู้ที่เกี่ยวข้องได้ประเมินความเปลี่ยนแปลงของเยาวชนที่ได้ร่วมโครงการดังกล่าว และเห็นว่าเยาวชนมีพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดี อาทิ การเลิกยาเสพติด การลดปริมาณการใช้โทรศัพท์มือถือ การมีภาวะผู้นำ กล้าคิดกล้าทำ มีน้ำใจ และมีความรับผิดชอบมากยิ่งขึ้น สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดีขึ้น และมีพฤติกรรมที่ก้าวร้าวลดลงอย่างชัดเจน

2. **ด้านความสำเร็จของโครงการที่ดำเนินการโดยเยาวชน:** เยาวชนได้ดำเนินโครงการเพื่อพัฒนาชุมชนทั้งหมดจำนวน 306 โครงการ ซึ่งเป็นโครงการที่มีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ของชุมชน อาทิ ทรัพยากร และสิ่งแวดล้อม วัฒนธรรมภูมิปัญญา การศึกษา อาชีพ สุขภาพ และการพัฒนาชุมชน ซึ่งพบว่าโครงการดังกล่าวยังดำเนินการอย่างต่อเนื่องจนถึงปัจจุบัน
3. **ด้านองค์ความรู้ และการสื่อสาร:** มูลนิธิสยามกัมมาจลได้นำองค์ความรู้จากโครงการดังกล่าวมาขยายผลโดยสื่อสารผ่านเว็บไซต์ และสื่อสังคมออนไลน์ (Social Media) เพื่อสื่อสารวิธีการพัฒนาเยาวชนให้เกิดทักษะในศตวรรษที่ 21 โดยนำสาระสำคัญ และความรู้จากประสบการณ์การทำโครงการของเยาวชน และที่ปรึกษา (Mentor) และมีเครือข่ายผู้ที่เกี่ยวข้องกับงานพัฒนาเยาวชน ติดตามข้อมูลไปขยายผลต่อ เช่น เครือข่ายผู้มีชื่อเสียงในแวดวงการศึกษา นักวิชาการ ศิลปิน นักการเมือง สถานศึกษา และผู้ประกอบการ เป็นต้น

### 1.8 โครงการพัฒนาเยาวชนในชุมชนท้องถิ่น

มูลนิธิสยามกัมมาจล และธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ภายใต้การดำเนินโครงการพัฒนาเยาวชนในชุมชนท้องถิ่น (4 ภาค) ระยะที่ 3 ร่วมกับสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมวิทยาศาสตร์ วิจัย และนวัตกรรม (สกสว.) สนับสนุนการดำเนินงานวิจัย 5 องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (อปท.) ในจังหวัดสุรินทร์ ได้แก่ เทศบาลตำบลเมืองแก เทศบาลตำบลกันตวจระมวล องค์การบริหารส่วนตำบลสลักได องค์การบริหารส่วนตำบลหนองอีโย และองค์การบริหารส่วนตำบลหนองสนธิ เพื่อศึกษารูปแบบ ระบบและกลไกเพื่อการพัฒนาเด็กและเยาวชนระดับตำบล จำนวน 5 โครงการ มีพื้นที่เป้าหมายที่วิจัยจำนวน 68 คน สนับสนุน และส่งเสริมการเรียนรู้ของเยาวชนจำนวน 300 คน ด้วยโครงงานชุมชน จำนวน 22 โครงงาน เพื่อสร้างองค์ความรู้ หรือตัวอย่างความสำเร็จที่เป็นรูปธรรม ในการสร้างการมีส่วนร่วมเพื่อขับเคลื่อนกลไกด้านการพัฒนาเด็ก และเยาวชนอย่างต่อเนื่อง ซึ่งก่อให้เกิดผลกระทบเชิงนโยบายสู่การจัดการศึกษาเชิงพื้นที่ เพื่อความเสมอภาคทางการศึกษาที่เน้นกลุ่มเป้าหมายหลัก คือ เด็ก และเยาวชนนอกระบบการศึกษา ที่มีอายุระหว่าง 2-21 ปี ในจังหวัดสุรินทร์ โดยขยายผลพื้นที่เป้าหมายใหม่ จำนวน 25 องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดสุรินทร์ ร่วมกับสำนักงานกองทุนเพื่อความเสมอภาคทางการศึกษา (กสศ.) สมัชชาการศึกษาจังหวัดสุรินทร์ คณะกรรมการจัดการศึกษาเชิงพื้นที่จังหวัดสุรินทร์ และองค์การบริหารส่วนจังหวัดสุรินทร์ เพื่อเพิ่มสมรรถนะให้กับบุคลากรท้องถิ่น จำนวน 81 คน ให้มีบทบาทเป็น “พี่เลี้ยง” และทำหน้าที่โค้ชให้กับเยาวชนผ่านโครงงานชุมชน อย่างน้อยตำบลละ 1 โครงงาน และเพื่อต่อยอด และพัฒนากลไกการพัฒนาเด็ก และเยาวชน ทั้งในระดับตำบล อำเภอ และจังหวัด ที่เน้นการใช้ทุนทางสังคม และสร้างการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง การใช้ประโยชน์จากข้อมูลความรู้เพื่อการวางแผนแก้ปัญหา ลดความเหลื่อมล้ำ ความยากจน เยียวยา และช่วยเหลือดูแลให้เด็ก และเยาวชนนอกระบบการศึกษาได้มีโอกาสดำเนินชีวิต มองเห็นโอกาสที่ท้าทาย กล้าคิด กล้าตัดสินใจ กล้าลงมือปฏิบัติ เพื่อที่จะสร้างการเรียนรู้ด้วยตนเอง มีทักษะชีวิต และ

ทักษะอาชีพที่จะทำให้สามารถดำรงตนอยู่ได้อย่างมีความสุข และเกิดการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของตนเองไปสู่ทิศทางที่ดี

ผลจากการสำรวจข้อมูลในพื้นที่เป้าหมาย 25 องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น (อปท.) พบว่า ปี 2562 มีเด็กและเยาวชนที่ออกจากโรงเรียนกลางคันจำนวน 400 คน มีความต้องการศึกษาต่อ จำนวน 99 คน และต้องการพัฒนาอาชีพ จำนวน 301 คน ซึ่งอยู่ในระหว่างรอการจัดค่ายพัฒนาเด็ก และเยาวชนนอกระบบด้วยโครงการชุมชนปี 2563 โดยใช้งบประมาณของกองทุนเพื่อความเสมอภาคทางการศึกษา (กสศ.) และองค์การบริหารส่วนจังหวัดสุรินทร์

## 2. การพัฒนาคุณภาพชีวิต และสิ่งแวดล้อม

ธนาคารไทยพาณิชย์เชื่อว่าการเสริมสร้างคุณภาพชีวิต และรักษาสິงแวดล้อม จะเป็นหลักประกันความมั่นคง ก้าวหน้าของสังคม ธนาคารจึงให้ความสำคัญต่อการพัฒนาคุณภาพชีวิตของคนในชุมชน และการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมอย่างต่อเนื่อง ไม่ว่าจะเป็นการสนับสนุนหน่วยงานภายนอกในการจัดกิจกรรมรณรงค์ปลูกจิตสำนึก เผยแพร่ความรู้ หรือสนับสนุนให้พนักงานริเริ่ม และเข้าร่วมโครงการจิตอาสาต่าง ๆ ในส่วนของธนาคารมีนโยบายที่จะใช้ทรัพยากรธรรมชาติให้เกิดประโยชน์สูงสุด และเกิดผลเสียหายน้อยที่สุด โดยเฉพาะการรณรงค์ให้พนักงานร่วมมือกันประหยัดพลังงาน รวมถึงการจัดทำโครงการต่าง ๆ เพื่อช่วยลดปริมาณพลาสติก และรักษาสິงแวดล้อม เป็นต้น

### 2.1 โครงการรักษ์ต้องเล็ก

ธนาคารไทยพาณิชย์เล็งเห็นถึงความสำคัญของการดูแลสิ่งแวดล้อม โดยการจัดกิจกรรมรณรงค์สร้างจิตสำนึกให้พนักงานในเรื่องง่าย ๆ ที่ใกล้ตัว ด้วยการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม ลด ละ เลิก การใช้ขวดน้ำพลาสติก และหันมาใช้แก้วน้ำส่วนตัวแทน ซึ่งภายในระยะเวลา 2 ปีที่ดำเนินโครงการมา สามารถลดปริมาณขวดพลาสติกในสำนักงานที่เคยมีมากถึง 18,000 ขวดต่อเดือน เหลือเพียง 2,400 ขวดต่อเดือน หรือลดลงถึง 86% ซึ่งความสำเร็จนี้สามารถใช้เป็นต้นแบบสำหรับการนำไปถ่ายทอดยังเครือข่ายสาขา และเครือข่ายทางธุรกิจของธนาคารในการนำไปปฏิบัติต่อไป ปัจจุบันโครงการได้ขยายขอบเขตเพิ่มเติมให้ครอบคลุมถึงการลดการใช้ถุงพลาสติก เพราะเราเชื่อว่าการเปลี่ยนพฤติกรรม ปฏิเสธการใช้ขวดน้ำ และถุงพลาสติกเป็นการแก้ไขปัญหาสิ่งแวดล้อมที่ยั่งยืน

### 2.2 โครงการบริจาคโลหิตร่วมกับสภาอากาศไทย

ธนาคารไทยพาณิชย์ร่วมเป็นกำลังสำคัญของสภาอากาศไทยในการจัดกิจกรรมบริจาคโลหิตอย่างต่อเนื่องเป็นปีที่ 23 สามารถส่งมอบให้ศูนย์บริการโลหิตแห่งชาติ สภาอากาศไทยมากกว่า 500 ล้านซีซี หรือคิดเป็น 3.8 ล้านชีวิตที่ได้รับความช่วยเหลือ ด้วยการชักจูงทุนในการอาศัยเครือข่าย สร้างสัมพันธภาพที่ดีกับ

ภาครัฐ และเอกชน ธนาคารจึงประสบความสำเร็จในการเป็นสถาบันการเงินที่สามารถจัดหาโลหิตและส่งมอบปริมาณโลหิตให้กับสภาภคชาตไทยเพื่อนำไปช่วยชีวิตผู้ป่วยได้มากที่สุดตลอดมา โดยในปี 2562 ธนาคารได้ส่งมอบยอดบริจาคโลหิตเป็นจำนวน 63.8 ล้านซีซี ช่วยชีวิตผู้ป่วยได้ 478,500 คน และมีผู้บริจาคที่เป็นบุคคลทั่วไปเข้าร่วมบริจาคโลหิตจำนวน 159,500 คน ซึ่งมาจากการจัด และสนับสนุนกิจกรรม ออกหน่วยรับบริจาคโลหิตสนับสนุนกิจกรรมร่วมกับภาคบริการโลหิตแห่งชาติ สนับสนุนหน่วยรถเคลื่อนที่ที่ธนาคารจัดสร้างให้จำนวน 10 คัน สนับสนุนกิจกรรมวันผู้บริจาคโลหิตโลก และกิจกรรมพิเศษ 16 จังหวัด และประชาสัมพันธ์ สร้าง และขยายเครือข่าย สร้างการรับรู้ สร้างแรงบันดาลใจให้พนักงาน และประชาชนในการร่วมกันบริจาคโลหิต

### 2.3 โครงการช่วยเหลือผู้ประสบภัย และโครงการร้อยใจ รวมไทย สู้ภัยอีสาน

ทุกครั้งที่เกิดภัยพิบัติร้ายแรงในประเทศ ธนาคารไทยพาณิชย์ได้ระดมสรรพกำลัง และมีส่วนร่วมในการให้ความช่วยเหลือพี่น้องชาวไทยผู้ประสบเคราะห์กรรมอย่างทันท่วงที ด้วยสำนึกแห่งการเป็นองค์กรธุรกิจขนาดใหญ่ที่มีความรับผิดชอบต่อสังคม และส่งมอบความช่วยเหลือฟื้นฟู เพื่อให้ผู้ประสบภัยกลับมาใช้ชีวิตได้ตามปกติ เช่น ในปลายเดือนสิงหาคม 2562 ที่ผ่านมา จากอิทธิพลพายุโซนร้อน “โพดุล” และ พายุโซนร้อน “คาจิกิ” ประกอบกับมรสุมตะวันตกเฉียงใต้พัดปกคลุมทะเลอันดามัน ภาคใต้ และอ่าวไทยมีกำลังแรง ทำให้เกิดน้ำท่วมฉับพลัน น้ำป่าไหลหลาก ดินถล่ม และวาตภัย ในพื้นที่ 32 จังหวัด สร้างความเดือดร้อนเสียหายให้กับประชาชนเป็นอย่างมาก ธนาคารไทยพาณิชย์ และมูลนิธิสยามกัมมาจลได้ดำเนินการให้ความช่วยเหลือดังต่อไปนี้

1. **มอบถุงยังชีพ** เพื่อบรรเทาความเดือดร้อน และเสริมสร้างขวัญกำลังใจให้กับผู้ที่ประสบภัยจากเหตุการณ์ดังกล่าว ธนาคารได้ร่วมกับภาคีเครือข่ายในส่วนกลาง และในพื้นที่ประสบภัย ดำเนินการให้ความช่วยเหลืออย่างเร่งด่วน ด้วยการจัดเตรียมถุงยังชีพกว่า 3,000 ชุด โดยส่งมอบผ่านผู้ว่าราชการจังหวัดขอนแก่น จำนวน 500 ถุง สมาชิกมูลนิธิสภานำช่วยเหลือผู้ประสบภัยจังหวัดร้อยเอ็ด 300 ถุง ทีมกู้ชีพเสถภูมินำช่วยเหลือผู้ประสบภัยจังหวัดร้อยเอ็ด 100 ชุด อีกทั้งคณะผู้บริหารพนักงานจิตอาสาพระราชทาน ๕๐๔ วปร. ของธนาคารไทยพาณิชย์ ได้ร่วมแรงร่วมใจจัดกิจกรรมบรรจุถุงยังชีพอีกจำนวน 2,000 ถุง เพื่อส่งมอบให้กับกองทัพอากาศ จำนวน 1,000 ถุง นำไปช่วยเหลือผู้ประสบภัยในจังหวัดพิษณุโลก และอุบลราชธานี และส่งมอบให้แก่กระทรวงอุตสาหกรรม อีก 500 ถุง รวมถึงหน่วยงานอื่น ๆ อีก 500 ถุง นอกจากนี้พนักงานจิตอาสาพระราชทาน ๕๐๔ วปร. ของธนาคารไทยพาณิชย์ ยังได้ร่วมกับมูลนิธิอาสาเพื่อนพึ่ง (ภาฯ) ยามยาก สภากาชาดไทย จัดเตรียมถุงยังชีพจำนวน 11,500 ถุง ณ โรงเก็บเครื่องบิน กองพันทหารราบที่ 11 รักษาพระองค์ บางเขน กรุงเทพฯ เพื่อนำไปช่วยเหลือประชาชนที่ประสบภัยในภาคอีสานอีกด้วย

2. ร่วมกับเครือข่ายพันธมิตร ได้แก่ King Power WHA Dohome จัดโครงการ “ร้อยใจ รวมไทยสู่ใจอีสาน” เพื่อช่วยเหลือบรรเทาทุกข์ผู้ประสบภัย ดังนี้

- 1) **ซ่อมแซมบ้านเรือนที่ได้รับความเสียหาย** ให้แก่กลุ่มที่ต้องการความช่วยเหลือพิเศษ อาทิ คนชรา คนพิการ และผู้ด้อยโอกาส จำนวน 138 หลัง โดยดำเนินการร่วมกับสำนักงานพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์จังหวัดอุบลราชธานี และจังหวัดยโสธร
- 2) **มอบชุดหนังสือความรู้ในห้องสมุด** ให้แก่โรงเรียนที่ได้รับผลกระทบ หนังสือเสียหายจากน้ำท่วม จำนวน 312 โรงเรียน โดยมีผู้อำนวยการ และตัวแทนจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา จังหวัดอุบลราชธานี และจังหวัดร้อยเอ็ดรับมอบ
- 3) **มอบเมล็ดพันธุ์ข้าว** กข 61 จากศูนย์เมล็ดพันธุ์ข้าวจำนวน 1,760 กระสอบ ให้แก่เกษตรกรบ้านโพธิ์ตาก และบ้านกุดเรือ อำเภอสว่างภูมิ จังหวัดร้อยเอ็ด จำนวน 370 ราย ใช้สำหรับปลูกเป็นข้าวนาปรัง เพื่อการบริโภค และใช้เป็นเมล็ดพันธุ์สำหรับปลูกในรอบต่อไป โดยชุมชนได้มีการจัดตั้งธนาคารเมล็ดพันธุ์ขึ้นในแต่ละหมู่บ้าน เพื่อต่อยอดให้เกษตรกรในชุมชนมีเมล็ดพันธุ์สำรองไว้ใช้ในอนาคตต่อไป

### 3. การสร้างวัฒนธรรมจิตอาสา

ธนาคารไทยพาณิชย์มุ่งสนับสนุน ดำเนินกิจกรรมที่ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อชุมชน สังคมส่วนรวม อย่างจริงจังและต่อเนื่อง รวมถึงส่งเสริมให้พนักงานมีจิตสำนึกเรื่องการช่วยเหลือเกื้อกูล และความรับผิดชอบต่อสังคม ด้วยการเปิดโอกาสให้พนักงานได้มีประสบการณ์ตรงจากการเข้าร่วม และริเริ่มกิจกรรมเพื่อสังคมต่าง ๆ ของธนาคาร ซึ่งในปี 2562 มีกิจกรรมทั้งสิ้น 45 โครงการ ครอบคลุมพื้นที่ 25 จังหวัด และมีพนักงานจิตอาสาเข้าร่วมถึง 7,310 คน

#### 3.1 โครงการจิตอาสาพระราชทาน ๙๐๔ วปร.

ด้วยสำนึกในพระมหากรุณาธิคุณที่พระบาทสมเด็จพระวชิรเกล้าเจ้าอยู่หัว ที่ได้พระราชทานโครงการจิตอาสาพระราชทานตามแนวพระราชดำริ “เราทำดี ด้วยหัวใจ” ด้วยทรงมุ่งหวังให้พสกนิกรทุกหมู่เหล่ามีความสมัครสมานสามัคคี ร่วมมือ ร่วมใจประกอบกิจกรรมสาธารณะเพื่อประโยชน์สุขของชุมชนส่วนรวมโดยไม่หวังสิ่งตอบแทน เพื่อเป็นการสานต่อพระราชดำริโครงการจิตอาสา “เราทำความดี ด้วยหัวใจ” ในปี 2562 ที่ผ่านมามีผู้บริหาร และพนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ที่เป็นจิตอาสาพระราชทาน จำนวน 2,425 คน โดยได้เข้าร่วมกิจกรรมจิตอาสาทั้ง 3 ประเภท ไม่ว่าจะเป็นจิตอาสาพัฒนา จิตอาสาภัยพิบัติ และจิตอาสาเฉพาะกิจ ตามพระราชโอรบายในการที่พระบาทสมเด็จพระวชิรเกล้าเจ้าอยู่หัวทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ ให้จัดตั้งโครงการนี้ขึ้น

ในปี 2562 ธนาคารเข้าร่วมในโครงการจิตอาสาพระราชทาน จำนวน 15 ครั้ง โดยร่วมกับหน่วยงานภาครัฐ ได้แก่ สำนักงานเขต กองทัพอากาศ กองทัพเรือ และกองทัพบก พนักงานธนาคารได้เข้าร่วมปฏิบัติภารกิจเป็นจิตอาสาพัฒนา และบำเพ็ญประโยชน์ ช่วยกำจัดวัชพืช เก็บขยะบริเวณโดยรอบพื้นที่สาธารณะ ให้แก่ประชาชน และชุมชนริมคลองเปรมประชากร เขตดอนเมือง คลองลาดยาว เขตจตุจักร และได้ร่วมกันปลูกต้นไม้เพื่อปรับภูมิทัศน์ให้สวยงามในพื้นที่รวม 4 จังหวัด ได้แก่ กรุงเทพมหานคร นนทบุรี ปทุมธานี และสระบุรี รวมถึงการร่วมปฏิบัติการกิจเร่งด่วน เช่น การบรรจุถุงยังชีพเพื่อช่วยเหลือผู้ประสบภัยของมูลนิธิเพื่อนพึ่ง (ภา) ยามยาก อีกด้วย

### 3.2 โครงการ SCB ชวนกันทำดี

โครงการ SCB ชวนกันทำดี เป็นโครงการหลักด้านการปลูกกระแส ค่านิยม และวัฒนธรรมแห่งการช่วยเหลือ แบ่งปัน ความเสียสละ ความรับผิดชอบต่อสังคม รวมทั้งการมีจิตอาสาให้หยั่งรากฝังลึกเข้าไปในจิตใจของพนักงานในการสืบสานเจตนารมณ์อันมุ่งมั่นของธนาคารในการสร้างประโยชน์ตอบแทนสังคม และชุมชน ด้วยการให้พนักงานอุทิศเวลาส่วนตัว ทำงานจิตอาสาบนพื้นฐานของความต้องการของชุมชน โดยในปี 2562 มีพนักงานเข้าร่วมโครงการกว่า 7,310 คน ซึ่งกระจายอยู่ทุกภูมิภาคร่วมทำกิจกรรมเพื่อสังคมผ่านโครงการรวมทั้งสิ้น 45 โครงการ จากพนักงานจำนวน 15 เขตพื้นที่ และหน่วยงานสำนักงานใหญ่ อาทิ โครงการ “SCB พี่ชายน้องออกมาก่อนไซ้” ที่ส่งเสริมความรู้ด้านการเงิน และการออมให้กับเยาวชน โครงการปรับภูมิทัศน์ ห้องเรียน ห้องสมุด และสนามเด็กเล่นให้มีความปลอดภัย โครงการ “SCB ปลูกต้นไม้ถวายความจงรัก” โครงการรักษาดูแล รณรงค์ให้พนักงานลดการสร้างขยะพลาสติกเพื่อรักษาสิ่งแวดล้อม โครงการอนุรักษ์ทะเล (Beach Cleaning) กิจกรรมพนักงานสาขาที่อยู่ในพื้นที่ทั่วประเทศที่ติดชายทะเลร่วมกันทำความสะอาดชายหาด และรณรงค์รักษาความสะอาด เพื่อสร้างจิตสำนึกในการรักษาสิ่งแวดล้อม ช่วยปรับทัศนียภาพให้ชายหาดมีความสวยงามอย่างต่อเนื่อง และกิจกรรมจิตอาสาบริการสังคม และชุมชน ได้แก่ งานทำความสะอาดสถานที่สาธารณะ ศาสนสถาน และงานพระราชทานเพลิงศพผู้สูงอายุที่สร้างกายเพื่อการศึกษา เป็นต้น

## 11. การควบคุมภายในและการบริหารจัดการความเสี่ยง

ภายใต้บริบทของโลกที่มีความไม่แน่นอนและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทั้งในด้านเศรษฐกิจ พฤติกรรมของลูกค้า และด้านเทคโนโลยี โดยธนาคารมุ่งมั่นที่จะเป็นธนาคารที่ลูกค้าชื่นชมมากที่สุดตาม วิสัยทัศน์ที่ได้กำหนดไว้ ดังนั้น ธนาคารต้องมีระบบการกำกับดูแล การบริหารความเสี่ยง การกำกับดูแลการ ปฏิบัติงาน และการควบคุมภายในที่มีประสิทธิภาพประสิทธิผล สอดคล้องตามมาตรฐานสากลทั้งการ ปฏิบัติงานและระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งธนาคารมีคณะกรรมการตรวจสอบทำหน้าที่รับผิดชอบ เกี่ยวกับการควบคุมดูแลการดำเนินงานของธนาคารและกลุ่มธุรกิจทางการเงินของธนาคารให้เป็นไปตาม นโยบายและการควบคุมภายในที่ดี โดยหน่วยงานตรวจสอบภายในทำหน้าที่ตรวจสอบการควบคุมภายใน อย่างสม่ำเสมอ ซึ่งผลการตรวจสอบจะถูกรายงานแก่คณะกรรมการตรวจสอบของธนาคาร

คณะกรรมการธนาคาร คณะกรรมการตรวจสอบ และฝ่ายจัดการได้กำหนดให้การควบคุมภายใน ของธนาคารเป็นไปตามกรอบการควบคุมภายในของ COSO 2013 (The Committee of Sponsoring Organization of Treadway Commission) โดยมีหน่วยงานตรวจสอบภายในทำหน้าที่ประเมินความเพียงพอ ของระบบการควบคุมภายในของธนาคารตามแบบประเมินของสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์ และตลาดหลักทรัพย์ (ก.ล.ต.) จากนั้นนำเสนอต่อคณะกรรมการตรวจสอบเพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบ ก่อนอนุมัติโดยคณะกรรมการธนาคาร

ทั้งนี้ การปฏิบัติด้านการควบคุมภายในของ COSO กำหนดองค์ประกอบหลักที่จำเป็นในการควบคุม ภายในไว้ 5 ด้าน ได้แก่ (1) การควบคุมภายในองค์กร (Control Environment) (2) การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) (3) การควบคุมการปฏิบัติงาน (Control Activities) (4) ระบบสารสนเทศและการสื่อสาร ข้อมูล (Information & Communication) และ (5) ระบบการติดตาม (Monitoring Activities) โดยธนาคารมี กิจกรรมดำเนินงานภายใต้แต่ละองค์ประกอบ ดังนี้

### (1) การควบคุมภายในองค์กร

ธนาคารมีความมุ่งมั่นให้หน่วยงานภายในธนาคารและกลุ่มธุรกิจทางการเงินของธนาคารมี วัฒนธรรมและสภาพแวดล้อมของการควบคุมภายในที่ดีและมีประสิทธิผล โดยพนักงานทุกระดับต้องยึดมั่น ในสิ่งที่ถูกต้องชอบธรรมและโปร่งใส ธนาคารตระหนักเป็นอย่างดีว่าระบบการควบคุมภายในที่ดีเป็นสิ่ง สำคัญที่จะทำให้ธนาคารสามารถดำเนินธุรกิจได้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้อย่างยั่งยืน ทั้งในด้านความมี ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินงาน ความเชื่อถือได้ของรายงานทางการเงิน และการปฏิบัติงาน ให้เป็นไปตามกฎหมาย ข้อกำหนด กฎระเบียบและข้อบังคับต่าง ๆ

ธนาคารกำหนดให้ผู้บริหารและพนักงานทุกระดับมีบทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบต่อการ ควบคุมภายใน โดยมีการจัดทำนโยบายและระเบียบวิธีปฏิบัติงานไว้เป็นลายลักษณ์อักษร และจัดให้มี

โครงสร้างการควบคุมภายในที่ดี ประกอบด้วยกำหนดยุทธศาสตร์องค์กรที่มีสายการบังคับบัญชา ขอบเขตอำนาจ หน้าที่ในการปฏิบัติงานของผู้บริหารและปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจน ภายใต้การกำกับดูแลของคณะกรรมการธนาคาร ซึ่งมีความเป็นอิสระจากฝ่ายบริหารและทำหน้าที่กำกับดูแล (Oversight) การพัฒนาและการควบคุมภายในอย่างมีประสิทธิภาพ

ในปี 2562 ธนาคารมีการปรับโครงสร้างองค์กร โดยแต่งตั้งผู้จัดการใหญ่ 4 ท่าน โดยมีภารกิจในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ทั้งระยะสั้นและระยะยาว การเปลี่ยนแปลงรูปแบบการทำงานทุกภาคส่วน รวมถึงการขับเคลื่อนวัฒนธรรมองค์กรรูปแบบใหม่ และผลักดันภารกิจ Transformation ในด้านต่าง ๆ เพื่อสร้างคุณค่าอย่างยั่งยืนให้แก่ผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย อีกทั้ง ธนาคารได้พิจารณาปรับปรุงโครงสร้างและการดำเนินงานของหน่วยงานตรวจสอบ โดยแยกหน่วยงานสอบทานสินเชื่อกออกจากหน่วยงานตรวจสอบ เพื่อความเป็นอิสระและส่งเสริมหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี โดยหน่วยงานสอบทานสินเชื่อได้รายงานผลการสอบทานสินเชื่อตรงต่อคณะกรรมการตรวจสอบ

ฝ่ายจัดการในฐานะผู้กำกับดูแลต่อจากคณะกรรมการธนาคารได้ส่งเสริมให้มีการพัฒนาเครื่องมือต่าง ๆ เพื่อสร้างระบบงานเชิงป้องกันในการดำเนินธุรกิจ ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของความเสี่ยง ดังนี้

#### 1.1) การสร้างวัฒนธรรมการตระหนักรู้ถึงความเสี่ยง (Risk Awareness Culture)

- มีการกำหนดหลักสูตรพื้นฐานภาคบังคับ (Mandatory courses) ให้พนักงานทุกระดับเรียนในรูปแบบ E-learning เป็นประจำทุกปี เพื่อให้พนักงานมีความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนเอง เข้าใจในผลิตภัณฑ์และกระบวนการทำงานที่ต้องปฏิบัติ เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสียหายแก่ธนาคาร ลูกค้าและผู้ที่เกี่ยวข้อง รวมถึงมีการสื่อสารจากผู้บริหารระดับสูงผ่านทางวิดิทัศน์ เพื่อธำรงรักษาวัฒนธรรมการตระหนักรู้ถึงความเสี่ยง (Risk Awareness Culture)
- มีการกำหนดนโยบายเป็นลายลักษณ์อักษรเพื่อส่งเสริมและผลักดันแนวทาง “ความรับผิดชอบการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมที่ดีตามแนวทางป้องกัน 3 ระดับ (Three Lines of Defense)” ซึ่งเป็นแนวทางที่ได้รับการยอมรับในระดับสากลและเป็นสิ่งที่หน่วยงานทางการมุ่งเน้นมาโดยตลอด โดยธนาคารส่งเสริมและผลักดันให้ผู้ปฏิบัติงานและหัวหน้างานในแต่ละหน่วยงาน (First Line) หน่วยงานสนับสนุน (Second Line) และหน่วยงานตรวจสอบ (Third Line) ประยุกต์ใช้แนวทางดังกล่าวในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องตั้งแต่การประเมินความเสี่ยง กำหนดการควบคุม ติดตามและประเมินผล ซึ่งผู้ทำหน้าที่เป็น First Line ถือว่าเป็นผู้ที่มีความสำคัญที่สุดที่ทำให้แนวทางดังกล่าวประสบความสำเร็จและมีประสิทธิภาพ ธนาคารเสริมสร้างความตระหนักรู้ในหลากหลายรูปแบบ เช่น สื่อสารกับพนักงาน จัดประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) เพื่อนำแนวทางไปใช้ในการปฏิบัติจริง (Execution)



- มีการสื่อสารอย่างต่อเนื่องในหัวข้อ “กรณีศึกษาเรื่องการไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบนโยบายบริษัท และจรรยาบรรณ” เพื่อให้พนักงานเกิดความตระหนักในการปฏิบัติงานและป้องกันการเกิดเหตุการณ์ซ้ำ เช่น การผลักดันอย่างเป็นรูปธรรมให้มีการดำเนินงานที่สอดคล้องกับแนวทางการกำกับดูแลสถาบันการเงินในเรื่องการให้บริการลูกค้าอย่างเป็นธรรม (Market Conduct) ซึ่งธนาคารได้กำหนดนโยบายการให้บริการลูกค้าอย่างเป็นธรรม และมีมาตรการในการผลักดันการปฏิบัติงานอย่างเคร่งครัด ครอบคลุมตั้งแต่กระบวนการก่อนการขาย ระหว่างการขาย และบริการหลังการขายผลิตภัณฑ์ โดยกรรมการและผู้บริหารระดับสูงของธนาคารได้ร่วมกันผลักดันและกำหนดผู้รับผิดชอบสำหรับการดูแลการปฏิบัติงาน รวมทั้งมีบทลงโทษเมื่อพนักงานปฏิบัติไม่เหมาะสม ทั้งนี้เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพการดำเนินงานสูงสุด ธนาคารได้มีการประเมินคุณภาพบริการแบบลูกค้าจำลอง (Mystery Shopping) จากหน่วยงานภายนอก เพื่อให้มั่นใจว่าลูกค้าจะได้รับการบริการอย่างมีคุณภาพและเป็นธรรม นอกจากนี้ ธนาคารยังมีการทบทวนนโยบายการจ่ายค่าตอบแทน (KPI & Incentive) ที่ผลักดันให้พนักงานทุกระดับปฏิบัติตามข้อกำหนดอย่างเคร่งครัด มีวิธีการสนับสนุนหรือจูงใจ การกำหนดตัวชี้วัดหรือประเมินผลงาน และวิธีการจ่ายค่าตอบแทนให้แก่พนักงาน โดยมีการทบทวนความเหมาะสมของนโยบายอย่างสม่ำเสมอ เพื่อเป็นแนวทางในการประพฤติปฏิบัติอย่างมีคุณธรรม ซื่อสัตย์สุจริต รับผิดชอบต่อทุกการกระทำตามนโยบายธนาคาร

และธนาคารยังคงนำนโยบายรับของขวัญ (No Gift Policy) มาใช้อย่างต่อเนื่อง เพื่อเป็นแนวปฏิบัติให้พนักงานและผู้บริหารทุกระดับในธนาคารและกลุ่มธุรกิจทางการเงินของธนาคารมีแนวทางที่เหมาะสมในการรับ-ให้ของขวัญ ของกำนัล การเลี้ยงรับรอง การเข้าร่วมประชุม สัมมนา จัดงาน หรือผลประโยชน์อื่น ๆ โดยกำชับให้ทุกคนยึดถือและปฏิบัติตามนโยบายอย่างเคร่งครัด

### 1.2) ระบบการรับข้อร้องเรียน

ธนาคารมีช่องทางการรับเรื่องร้องเรียนหรือข้อมูลเกี่ยวกับการทุจริตต่าง ๆ ที่เป็นอิสระ (Whistle Blower) หลากหลายช่องทางสำหรับพนักงานและผู้มีส่วนได้เสียภายนอก เพื่อแจ้งเบาะแสการปฏิบัติที่ไม่เป็นไปตามหลักบรรษัทภิบาล คู่มือจรรยาบรรณ การกำกับดูแล ระเบียบ ข้อบังคับ กฎหมายและนโยบายต่อต้านคอร์รัปชัน รวมถึงการกระทำทุจริต โดยสามารถร้องเรียนผ่านทางโทรศัพท์ (Whistleblower hotline) ทางจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (whistleblower @scb.co.th) ทางหนังสือส่งถึงประธานเจ้าหน้าที่บริหารและประธานกรรมการบริหาร หรือผู้บริหารสูงสุดของตรวจสอบ หรือผู้บริหารสูงสุดของทรัพยากรบุคคล โดยธนาคารมีการกำหนดขั้นตอนการดำเนินงานเมื่อได้รับข้อร้องเรียนไว้อย่างชัดเจน ตั้งแต่การรวบรวมข้อเท็จจริงโดยทำเป็นความลับ การตั้งคณะทำงานตรวจสอบข้อเท็จจริง การตั้งคณะกรรมการสอบสวน การพิจารณาอนุมัติการลงโทษ รวมไปถึงการรายงานผลข้อร้องเรียน ซึ่งจะมีการรายงานผลและการดำเนินการที่เกี่ยวข้องให้คณะกรรมการตรวจสอบทราบทุกไตรมาส อีกทั้งยังสามารถส่งข้อเสนอแนะเพื่อการเปลี่ยนแปลง

ที่ดีขึ้นมายังประธานเจ้าหน้าที่บริหารและประธานกรรมการบริหาร (ceo@scb.co.th) ซึ่งระบบดังกล่าวช่วยส่งเสริมการดำเนินธุรกิจอย่างมีคุณธรรม เพื่อให้การปฏิบัติงานของพนักงานและผู้บริหารมีประสิทธิภาพ มีความโปร่งใส ยึดมั่นในสิ่งที่ถูกต้องและชอบธรรม ยุติธรรม รับผิดชอบ สามารถตรวจสอบได้และได้รับความเชื่อมั่นจากผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย

ในส่วนของการร้องเรียนจากภายนอก ธนาคารได้รวบรวมและวิเคราะห์เรื่องร้องเรียนจากทุกช่องทาง โดยนำข้อมูลจากข้อร้องเรียนดังกล่าวมาวิเคราะห์ในเชิงลึกถึงสาเหตุที่แท้จริงเพื่อหาแนวทางแก้ไขปรับปรุง

## (2) การประเมินความเสี่ยง

ธนาคารได้ตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงภายใต้การเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจทั้งจากปัจจัยภายในและภายนอก โดยถือว่าการบริหารความเสี่ยงเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของทุกกระบวนการในการดำเนินธุรกิจของธนาคารและกลุ่มธุรกิจทางการเงินของธนาคาร และต้องมีความเชื่อมโยงกันทุกระดับ คณะกรรมการธนาคารจึงได้กำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยงของกลุ่มธุรกิจทางการเงินที่พนักงานทุกคนต้องปฏิบัติตาม และมีการประเมินความเสี่ยงในทุกระดับ สำหรับความเสี่ยงในระดับองค์กรจะมีการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบผ่านคณะกรรมการชุดย่อยต่าง ๆ ของธนาคาร และความเสี่ยงในการปฏิบัติงานจะอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของผู้บริหารที่รับผิดชอบการปฏิบัติงานนั้น ๆ ทั้งนี้มีคณะกรรมการชุดย่อยที่สำคัญซึ่งมีบทบาทหน้าที่หลักที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง ได้แก่ คณะกรรมการบริหาร (Executive Committee) คณะกรรมการกำกับความเสี่ยง (Risk Oversight Committee) คณะกรรมการเทคโนโลยี (Technology Committee) และคณะกรรมการตรวจสอบ (Audit Committee)

นอกเหนือจากคณะกรรมการชุดย่อยดังกล่าวไปแล้วในข้างต้น ธนาคารยังได้จัดตั้งคณะกรรมการฝ่ายจัดการต่าง ๆ เพื่อทำหน้าที่บริหารความเสี่ยง ได้แก่ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Committee) คณะกรรมการบริหารสินทรัพย์และหนี้สิน (The Assets and Liabilities Management Committee) คณะกรรมการบริหารการลงทุนตราสารทุน (The Equity Investment Management Committee) เป็นต้น

ในปี 2562 ธนาคารได้เข้าเป็นสมาชิกของ “Operational Risk Data Exchange Association (ORX)” เพื่อวัตถุประสงค์ในรับข้อมูลด้านบริหารความเสี่ยงด้านการดำเนินงานจากภายนอก เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการวิเคราะห์เหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต (Scenario Analysis) ผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจและการควบคุมภายใน เพื่อหาความเสี่ยงเรื่องใหม่ ๆ ที่อาจเกิดขึ้นได้ (Emerging Risk) เพื่อธนาคารจะสามารถป้องกันการเกิดความเสี่ยงจากความเสี่ยงนั้นได้ทันเวลา นอกจากนี้ ธนาคารมีการจัดทำ Model Rule Base ต่าง ๆ ขึ้นมาเพื่อใช้ในการค้นหา (Detective Action) เหตุการณ์ที่ต้องสงสัยเพื่อป้องกันอีกทางหนึ่ง

ในการพิจารณาเรื่องการบริหารความเสี่ยง ธนาคารนำปัจจัยในการเกิดโอกาสที่จะเกิดทุจริต หรือความผิดพลาดจากการดำเนินงาน อีกทั้งพิจารณาถึงผลกระทบโดยตรงและโดยอ้อมที่มีหรืออาจมีผลต่อ

ธนาคาร โดยถือว่าการบริหารความเสี่ยงเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของทุกกระบวนการในการดำเนินธุรกิจของธนาคารและต้องมีความเชื่อมโยงกันทุกระดับ รวมถึงการรายงานต่อฝ่ายบริหารและคณะกรรมการที่เกี่ยวข้อง โดยคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงจะรายงานผลการประชุมคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงต่อคณะกรรมการบริหาร คณะกรรมการกำกับความเสี่ยง คณะกรรมการตรวจสอบ และคณะกรรมการธนาคารเป็นประจำทุกเดือน ทั้งนี้เพื่อให้มั่นใจว่าการปฏิบัติของธนาคารสอดคล้องกับข้อกำหนดของทางการที่เกี่ยวข้อง และสามารถรองรับความเสี่ยงที่ไม่สามารถคาดการณ์ได้ในด้านต่าง ๆ ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

นโยบายการบริหารความเสี่ยงของกลุ่มฯ กำหนดให้ผู้บริหารทำการบริหารและติดตามความเสี่ยงที่สำคัญ เพื่อให้มั่นใจว่าความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ รวมถึงการรายงานความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญต่อผู้บริหารระดับสูง/คณะกรรมการที่เกี่ยวข้อง ธนาคารได้นำกรอบการกำกับดูแล “แนวป้องกัน 3 ชั้น” (Three Lines of Defense) มาใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพและตรวจสอบความถูกต้องในแต่ละกระบวนการ ซึ่งเป็นความร่วมมือจากทุกหน่วยงานภายในธนาคาร ตั้งแต่ระดับคณะกรรมการธนาคารจนถึงระดับปฏิบัติงาน อีกทั้งยังใช้เครื่องมือการประเมินตนเองเพื่อควบคุมความเสี่ยง (Risk Control Self-assessment: RCSA) สำหรับการประเมินความเสี่ยงเบื้องต้นกับทุกหน่วยงานของธนาคาร และรวมถึงการอธิบายถึงความสำคัญในการประเมินและทดสอบเครื่องมือควบคุมความเสี่ยงให้มีประสิทธิภาพอยู่เสมอ เพื่อช่วยลดความเสี่ยงให้กับธนาคารมากที่สุด

ธนาคารมีการพิจารณาปัจจัยภายนอกต่าง ๆ ที่อาจส่งผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจ อันเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมในการดำเนินธุรกิจ เพื่อใช้ประกอบการกำหนดกลยุทธ์ในภาพใหญ่ของธนาคาร หน่วยงานบริหารความเสี่ยงจะมีการกำหนดแผนเพื่อสนับสนุนเป้าหมายหลักของธนาคาร โดยคำนึงถึงการบริหารความเสี่ยงเป็นหลัก ธนาคารได้พัฒนากระบวนการประเมินความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญ (Risk Materiality Assessment) ที่ครอบคลุมทุกความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญ ได้แก่ Strategic Risk, Credit Risk & Concentration Risk, Market Risk, IRRBB, Liquidity Risk, Operational Risk, Reputational Risk, People Risk, และ Technology Risk ซึ่งกระบวนการนี้มีการทบทวนทุกปีเพื่อให้มั่นใจว่ากระบวนการดังกล่าวถูกนำมาใช้อย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง มีการบริหาร ควบคุม และติดตามดูแลความเสี่ยงอย่างเหมาะสม

นอกจากนี้ในปี 2562 ธนาคารมีการพิจารณาความเสี่ยงด้านแบบจำลอง (Model Risk) และจัดตั้งหน่วยงานที่ดูแลเกี่ยวกับความเสี่ยงด้านแบบจำลองโดยตรง ซึ่งมีหน้าที่ดูแลความถูกต้องและเหมาะสมของแบบจำลอง (Model Validation)

### (3) การควบคุมการปฏิบัติงาน

ธนาคารมีการจัดทำนโยบายด้านการควบคุมการปฏิบัติงาน ระเบียบวิธีปฏิบัติและคู่มือการปฏิบัติงานเป็นลายลักษณ์อักษรและมีการทบทวนให้เป็นปัจจุบันอย่างสม่ำเสมอ หรือเมื่อมีเหตุการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างมีนัยสำคัญ ซึ่งรวมถึงการควบคุมทั่วไปสำหรับระบบข้อมูล ครอบคลุมการดำเนินงานของศูนย์ข้อมูล

รวมถึงเครือข่ายข้อมูล การพัฒนาและการทดสอบระบบ การบำรุงรักษาระบบเทคโนโลยี การจัดซื้อและการจัดการด้านความปลอดภัยทั้งทางกายภาพและทางด้านเทคโนโลยี

นอกจากนี้ ธนาคารมีการกำหนดขอบเขตอำนาจหน้าที่ และอำนาจอนุมัติของผู้บริหารแต่ละระดับไว้ในระเบียบปฏิบัติงาน เช่น ระเบียบอำนาจอนุมัติสินเชื่อ ระเบียบการจัดซื้อจัดจ้าง ระเบียบค่าใช้จ่ายในการบริหารและลงทุน และการลงทุนของธนาคาร โดยมุ่งเน้นให้มีการแบ่งแยกหน้าที่ในกระบวนการปฏิบัติงานต่าง ๆ อย่างชัดเจนซึ่งถือเป็นการควบคุมที่สำคัญ เพื่อให้มีการควบคุมอย่างเพียงพอและเหมาะสมสำหรับการปฏิบัติงานในทุกระดับขององค์กร และสามารถถ่วงดุลและสอบทานระหว่างกันได้ โดยเฉพาะกิจกรรมที่อาจมีส่วนได้เสียหรือมีความขัดแย้งทางผลประโยชน์

ธนาคารให้ความสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาระบบความปลอดภัยสารสนเทศ ซึ่งรวมถึงการเคารพและรักษาสิทธิของข้อมูล ความเป็นส่วนตัวของลูกค้า โดยธนาคารได้กำหนดนโยบายความปลอดภัยสารสนเทศของธนาคารและกลุ่มธุรกิจทางการเงิน ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) เพื่อให้พนักงานธนาคารและพนักงานบริษัทในกลุ่มธุรกิจทางการเงิน ที่รวมถึงพนักงานทดลองงานและพนักงานตามสัญญาจ้างชั่วคราว อีกทั้งลูกค้าและที่ปรึกษาทุกคน ได้รับทราบและปฏิบัติตาม ภายใต้แนวปฏิบัติด้านความปลอดภัยเทคโนโลยีสารสนเทศบนพื้นฐานของหลักการ Confidentiality-Integrity-Availability (CIA) ทั้งนี้ นโยบายดังกล่าวได้กำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบที่ชัดเจนสำหรับการพัฒนา การนำไปใช้ และการติดตามการปฏิบัติตามนโยบายความปลอดภัยสารสนเทศ โดยมีคณะกรรมการเทคโนโลยีทำหน้าที่กลั่นกรอง และสนับสนุนให้มีการดำเนินงานเป็นไปตามนโยบาย พร้อมทั้งทบทวนและประเมินระดับความเหมาะสมของระบบความปลอดภัยสารสนเทศให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของธนาคาร และมีหน่วยงานตรวจสอบภายในทำหน้าที่ตรวจสอบ และให้คำแนะนำในการปรับปรุงความปลอดภัยให้มีประสิทธิภาพอีกด้วย

ในด้านการดูแลรักษาข้อมูลของลูกค้า ธนาคารให้ความสำคัญอย่างยิ่งต่อการดูแลและจัดการข้อมูลลูกค้าให้มีความปลอดภัยสูงสุด และมีแนวทางการดำเนินงานที่สอดคล้องกับข้อกำหนดของธนาคารแห่งประเทศไทย กฎหมายว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการฟอกเงิน และกฎหมายอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง รวมถึงแนวปฏิบัติด้านการให้บริการลูกค้าอย่างเป็นธรรมของธนาคาร โดยธนาคารได้จัดทำและทบทวนนโยบายการให้บริการลูกค้าอย่างเป็นธรรม (Market Conduct) และนโยบายความเป็นส่วนตัวและความปลอดภัยของข้อมูล (Data Privacy and Protection Policy) ของธนาคารและกลุ่มธุรกิจทางการเงินธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) และระเบียบการรักษาความลับและการเปิดเผยข้อมูลลูกค้า ซึ่งกำหนดหลักเกณฑ์การดูแลรักษาความปลอดภัยของข้อมูลลูกค้า ระบุระดับความสำคัญของข้อมูลธนาคาร กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการดูแลข้อมูลลูกค้า ตลอดจนระบุอำนาจอนุมัติที่เกี่ยวข้องในการนำข้อมูลลูกค้าไปใช้ ปรับใช้เทคโนโลยีเสริมต่าง ๆ เพื่อรักษาความปลอดภัยของข้อมูลลูกค้าเพื่อรับรองว่าการทำงานด้านดังกล่าวมีความรัดกุมและมีประสิทธิภาพ

ธนาคารมุ่งพัฒนาศักยภาพของบุคลากรทุกระดับ โดยนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาเพิ่มประสิทธิภาพการพัฒนาพนักงาน สร้างการเรียนรู้ภายใต้แผนการพัฒนาคอร์ปที่ครอบคลุม สนับสนุนการหมุนเวียนงานภายในองค์กรเพื่อเสริมสร้างความรู้และทักษะใหม่ ๆ ตลอดจนเสริมสร้างความร่วมมือกับสถาบันการศึกษาเพื่อสรรหาบุคลากรในการเข้าร่วมงานกับธนาคาร อีกทั้งเปิดโอกาสให้พนักงานได้ฝึกฝนทักษะและประยุกต์ใช้ความรู้ความสามารถของตนในการสร้างสรรค์ประโยชน์แก่สังคมผ่านการร่วมโครงการกิจกรรมเพื่อสังคมของธนาคาร

ด้วยการดำเนินธุรกิจของธนาคารเกี่ยวข้องกับความร่วมมือกับคู่ธุรกิจจำนวนมาก ครอบคลุมงานจัดซื้อทั่วไป งานจัดซื้อเทคโนโลยีสารสนเทศ และงานด้านบริหารอาคาร เพื่อเอื้อให้การดำเนินงานของธนาคารเป็นไปอย่างถูกต้องและเป็นธรรม ธนาคารจึงให้ความสำคัญต่อการกำหนดแนวทางการปฏิบัติของคู่ธุรกิจ โดยธนาคารได้ประกาศใช้จรรยาบรรณคู่ธุรกิจ (SCB Supplier Code of Conduct) เพื่อเป็นแนวปฏิบัติและสนับสนุนให้คู่ธุรกิจดำเนินธุรกิจอย่างมีจริยธรรม เคารพสิทธิเสรีภาพ ดูแลด้านแรงงานและสิทธิมนุษยชน ด้านอาชีวอนามัย ความปลอดภัย และสิ่งแวดล้อม

ทั้งนี้ธนาคารได้ดำเนินการสื่อสารแนวปฏิบัติดังกล่าวให้คู่ธุรกิจรับทราบผ่านกิจกรรม Vendor Communication Day ซึ่งจัดขึ้นเป็นประจำทุกปี และกำหนดให้คู่ธุรกิจทุกรายจะต้องลงนามรับทราบตลอดจนนำแนวทางดังกล่าวไปปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด โดยธนาคารจะดำเนินการติดตามและประเมินความสอดคล้องของการปฏิบัติงานของคู่ธุรกิจตามจรรยาบรรณ และธนาคารจะสงวนสิทธิ์ในการดำเนินการใด ๆ กับคู่ธุรกิจโดยพิจารณาจากผลกระทบและความเสียหายที่อาจเกิดขึ้น

#### (4) ระบบสารสนเทศและการสื่อสารข้อมูล

ธนาคารมีการสร้างนวัตกรรมรวมทั้งมีการพัฒนาระบบสารสนเทศอย่างต่อเนื่อง โดยมีการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมทางการเงิน อาทิ ปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence: AI) บล็อกเชน (Blockchain) นวัตกรรมไบโอเมตริกซ์ (Biometric) ตลอดจนสร้างระบบนิเวศทางการเงิน (Financial Ecosystem) เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจของธนาคารและกลุ่มธุรกิจทางการเงินของธนาคารทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารให้มีประสิทธิภาพทันกับความท้าทายใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้นทั่วโลก ทั้งจากเทคโนโลยีทางการเงิน สภาพแวดล้อมการดำเนินธุรกิจที่เปลี่ยนไป รวมถึงพฤติกรรมของผู้บริโภคที่ตอบรับกระแสดิจิทัลอย่างรวดเร็ว เพื่อให้คณะกรรมการธนาคาร ผู้บริหารธนาคาร รวมถึงผู้มีส่วนได้เสียภายนอก เช่น ผู้ถือหุ้น นักลงทุน ตลอดจนหน่วยงานที่มีหน้าที่ในการกำกับดูแลธนาคาร ได้รับทราบข้อมูลสำคัญอย่างถูกต้องครบถ้วน เชื่อถือได้ ภายในเวลาที่เหมาะสม อีกทั้งธนาคารยังให้ความสำคัญกับความปลอดภัยทางเทคโนโลยีสารสนเทศในการทำธุรกรรมต่าง ๆ และเก็บรักษาข้อมูลความลับของลูกค้า เพื่อให้มั่นใจว่าธนาคารมีมาตรการรักษาความปลอดภัยที่ดีและเหมาะสม

#### 4.1) ระบบสารสนเทศ

คณะกรรมการธนาคารได้อนุมัติและผลักดันการดำเนินงานตาม Digitization Roadmap สร้างนวัตกรรมที่เพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน ลดต้นทุนและค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานในการแข่งขันทางธุรกิจทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารให้มีประสิทธิภาพ เพื่อให้สามารถเป็น Digital Banking ได้อย่างสมบูรณ์แบบ ซึ่งจะเป็ช่องทางหลักที่สำคัญในการสนับสนุนและสร้างมูลค่าเพิ่มทางธุรกิจให้กับธนาคารและกลุ่มธุรกิจทางการเงินของธนาคารต่อไป เช่น ร่วมกับ SCB Abacus ในการนำเทคโนโลยีระบบบริหารจัดการข้อมูลที่มีปริมาณมาก (Big Data) มาช่วยรวบรวมและวิเคราะห์ทำความเข้าใจ (Smart Analytic) เพื่อนำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการให้เกิดประโยชน์ในการดำเนินธุรกิจมากที่สุด การพัฒนาระบบงานด้านทรัพยากรบุคคลให้มีการเชื่อมโยงข้อมูลทั้งหมดรวมถึงการพัฒนานวัตกรรม อีกทั้งมีการพัฒนาระบบงานภายในองค์กรให้เป็นแบบดิจิทัลเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ประหยัดเวลา และลดงานด้านเอกสาร เป็นต้น

นอกจากนี้ ธนาคารยังเดินหน้าพัฒนาการให้บริการผ่านแอปพลิเคชัน SCB EASY อย่างต่อเนื่อง เพื่อก้าวสู่การเป็น Digital Banking อย่างเต็มรูปแบบ โดยในปี 2562 ธนาคารได้พัฒนาและปรับปรุงระบบอย่างต่อเนื่องเพื่อให้มีเสถียรภาพสูงสุด ปลอดภัย รวดเร็ว และสามารถตอบโจทย์ความต้องการ และตอบรับไลฟ์สไตล์ของผู้ใช้งานในยุคปัจจุบัน ซึ่งธนาคารได้เพิ่มฟีเจอร์ใหม่ อาทิ การให้สินเชื่อผ่านช่องทางดิจิทัล ซึ่งจะใช้ปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence: AI) เข้ามาช่วย และธุรกิจบริหารความมั่งคั่ง (Wealth Management) ที่นำระบบ Machine learning มาใช้ เป็นต้น

#### 4.2) การสื่อสาร

ธนาคารจัดให้มีช่องทางในการสื่อสารภายในธนาคารและกลุ่มธุรกิจทางการเงินของธนาคาร เพื่อเป็นช่องทางในการเผยแพร่นโยบาย ระเบียบ วิธีปฏิบัติ และคู่มือปฏิบัติงาน ตลอดจนข้อมูลสำคัญต่าง ๆ ให้ผู้บริหารและพนักงานสามารถรับทราบและนำไปใช้ปฏิบัติได้อย่างถูกต้องและทันเหตุการณ์ นอกจากนี้ธนาคารจัดให้มีช่องทางการสื่อสารพิเศษเพื่อให้บุคคลต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกธนาคารสามารถแจ้งข้อมูลใด ๆ ได้อย่างปลอดภัย

#### (5) ระบบติดตาม

ธนาคารจัดให้มีการติดตามและประเมินผลการควบคุมภายใน เพื่อให้มั่นใจได้ว่าระบบการควบคุมภายในยังคงมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สามารถติดตามและประเมินผลได้อย่างครบถ้วนและเหมาะสมตามที่ได้ออกแบบไว้ และสามารถจัดการกับความเสี่ยงที่เปลี่ยนแปลงไปในแต่ละช่วงเวลาได้

### 5.1) หน่วยงานกำกับและควบคุม

หน่วยงานกำกับและควบคุม มีหน้าที่สอบทานและติดตามการปฏิบัติงานของหน่วยงานภายในธนาคารและกลุ่มธุรกิจทางการเงินของธนาคาร เพื่อให้มั่นใจว่ามีการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับทางการที่สำคัญ

### 5.2) หน่วยงานสอบทานสินเชื่อ

ธนาคารกำหนดให้มีหน่วยงานสอบทานสินเชื่อ ซึ่งเป็นอิสระจากกระบวนการอนุมัติสินเชื่อ ทำหน้าที่สอบทานกระบวนการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับสินเชื่อ ตลอดจนกระบวนการติดตามการดำเนินการกับลูกหนี้ที่มีปัญหาในการชำระหนี้ ความถูกต้องของการจัดชั้นลูกหนี้และการกันเงินสำรอง การไม่ปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ทางการ

### 5.3) หน่วยงานตรวจสอบ

หน่วยงานตรวจสอบทำหน้าที่อย่างเป็นทางการเป็นอิสระในการให้ความเชื่อมั่น (Assurance) และให้คำปรึกษา (Consulting) เพื่อให้กระบวนการทำงานภายในองค์กรมีการกำกับดูแล การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในที่ดี รวมทั้งพิจารณาหาสาเหตุที่แท้จริงของปัญหาที่เกิดขึ้นจากข้อสังเกตและความเสี่ยงต่าง ๆ ที่พบจากการตรวจสอบ

โดยทั้ง 3 หน่วยงานจะมีการรายงานตรงต่อคณะกรรมการตรวจสอบเพื่อพิจารณาเป็นประจำทุกเดือน รวมถึงมีการติดตามผลเพื่อให้แน่ใจว่าปัญหาต่าง ๆ ได้รับการแก้ไข

คณะกรรมการตรวจสอบและคณะกรรมการธนาคารได้พิจารณาผลการประเมินความเพียงพอของระบบการควบคุมภายใน รวมทั้งการหารือกับฝ่ายบริหารของธนาคารเกี่ยวกับการดำเนินการตามข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาการควบคุมภายใน และมีความเห็นว่าธนาคารมีระบบการควบคุมภายใน และการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างเหมาะสมเพียงพอต่อการดำเนินธุรกิจของธนาคาร ซึ่งสอดคล้องกับความเห็นของผู้สอบบัญชีของธนาคาร

## รายงานคณะกรรมการตรวจสอบ

คณะกรรมการตรวจสอบธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ประกอบด้วยกรรมการอิสระจำนวน 3 ท่าน ดังนี้

นายประสิทธิ์ เชื้อพานิช	ประธานกรรมการตรวจสอบ
นายเอกกมล คีรีวัฒน์	กรรมการตรวจสอบ
รศ.ดร.พสุ เดชะรินทร์	กรรมการตรวจสอบ

โดยมีนายเกรียง วงศ์หนองเตย รองผู้จัดการใหญ่ ผู้บริหารสูงสุดตรวจสอบทำหน้าที่เป็นเลขานุการ  
คณะกรรมการตรวจสอบ

คณะกรรมการตรวจสอบปฏิบัติหน้าที่ตามขอบเขต ความรับผิดชอบที่ระบุไว้ในกฎบัตรของ  
คณะกรรมการตรวจสอบซึ่งอนุมัติโดยคณะกรรมการธนาคาร ซึ่งสอดคล้องตามแนวปฏิบัติที่ดีของ  
คณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ โดยสอบทานและผลักดันให้ธนาคารและบริษัทย่อย  
ปฏิบัติตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี มีการกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ มีระบบการบริหารความเสี่ยง  
และการควบคุมภายในที่เพียงพอ มีการตรวจสอบภายในที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยให้ความสำคัญ  
กับการกำหนดโครงสร้างและกระบวนการทำงานที่เป็นระบบ และยกระดับคุณภาพการตรวจสอบภายในของ  
ธนาคาร เพื่อพัฒนาหน่วยงานตรวจสอบภายในให้มุ่งสู่การเป็น Trusted Advisor เพื่อพัฒนาและสร้าง  
มูลค่าเพิ่มในระยะยาวอย่างยั่งยืน สรุปสาระสำคัญได้ดังนี้

- การร่วมสร้างวัฒนธรรมองค์กรในเรื่องการกำกับดูแลบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน และ  
การกำกับควบคุมให้เป็นไปตามกฎเกณฑ์ และผลักดันให้เกิดการบริหารจัดการตามแนวคิด Three  
Lines of Defense โดยสนับสนุนให้นำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด  
ต่อองค์กร โดยเชื่อมโยงการทำงานของทั้งหน่วยงานผู้ปฏิบัติงาน (1<sup>st</sup> Line of Defense) หน่วยงานที่มี  
หน้าที่ในการกำกับดูแล (2<sup>nd</sup> Line of Defense) และหน่วยงานตรวจสอบ (3<sup>rd</sup> Line of Defense) เพื่อ  
เพิ่มประสิทธิภาพประสิทธิผลในการดำเนินงานและการกำกับดูแล รวมถึงป้องกันไม่ให้เกิดการ  
ดำเนินงานที่ไม่เป็นไปตามกฎหมายหรือระเบียบของธนาคารและป้องกันโอกาสในการเกิดทุจริต
- การยกระดับการตรวจสอบภายในโดยมุ่งเน้นความเป็นมืออาชีพของผู้ตรวจสอบภายใน เพื่อเพิ่มประ  
สิทธิภาพประสิทธิผลของการปฏิบัติงานตรวจสอบภายในให้ก้าวทันต่อธุรกิจและกระแสของโลกที่  
มีการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล โดยกำหนดนโยบายด้านการตรวจสอบภายในให้มีการพัฒนา  
บุคลากรอย่างต่อเนื่อง ในการที่จะทำให้ผู้ตรวจสอบภายในมีความรู้ความสามารถ และทักษะสำคัญที่  
จำเป็นที่ต้องใช้ในการดำเนินการตรวจสอบได้อย่างมืออาชีพและมีประสิทธิภาพ เพื่อรองรับธุรกิจที่  
มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว รวมถึงส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการนำเครื่องมือและระบบ



เทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ประโยชน์ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการตรวจสอบให้ครอบคลุมกับปริมาณข้อมูลที่มีจำนวนมากขึ้น

ทั้งนี้ในระหว่างปี 2562 มีการจัดประชุมคณะกรรมการตรวจสอบรวมทั้งสิ้น 13 ครั้ง เป็นการประชุมร่วมกับฝ่ายจัดการและผู้บริหารระดับสูงจากกลุ่มงานที่เกี่ยวข้อง นอกเหนือจากการประชุมในวาระปกติกับหน่วยงานตรวจสอบและหน่วยงานกำกับและควบคุม ตลอดจนการประชุมร่วมกับผู้สอบบัญชีและผู้บริหาร หรือประชุมกับเฉพาะผู้สอบบัญชีโดยไม่มีผู้บริหารเข้าร่วม โดยจะมีการรายงานผลการประชุมและให้ข้อเสนอแนะต่อคณะกรรมการธนาคารทุกครั้งเพื่อรับทราบหรือขอแนวทางแก้ไขในบางประเด็น สรุปสาระสำคัญในการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการตรวจสอบได้ดังนี้

- **การสอบทานรายงานทางการเงิน**

คณะกรรมการตรวจสอบได้สอบทานงบการเงินของธนาคารและบริษัทย่อยประจำไตรมาส ประจำปี และประจำปี รวมทั้งงบการเงินรวม รายการระหว่างกัน รายการที่อาจมีความขัดแย้งทางผลประโยชน์ของกลุ่มธุรกิจทางการเงิน ซึ่งได้จัดทำขึ้นตามมาตรฐานการรายงานทางการเงินของไทย (Thai Financial Reporting Standards - TFRS) ข้อกำหนดของธนาคารแห่งประเทศไทยและสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ โดยคณะกรรมการตรวจสอบประชุมร่วมกับผู้สอบบัญชีและผู้บริหารที่รับผิดชอบหน่วยงานการเงินอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งในการประชุมได้มีการสอบทานประเด็นที่เป็นสาระสำคัญ เช่น ความถูกต้องครบถ้วนของงบการเงิน การปรับปรุงรายการบัญชีที่สำคัญ การประมาณการทางบัญชี ความเหมาะสมของนโยบายการบัญชี และขอบเขตการตรวจสอบ ซึ่งรวมถึงเรื่องสำคัญในการตรวจสอบ (Key Audit Matters) ที่เกี่ยวข้องกับธนาคารและกลุ่มธุรกิจทางการเงินของธนาคาร การเปิดเผยข้อมูลอย่างถูกต้องครบถ้วนเพียงพอและความมีอิสระของผู้สอบบัญชี โดยคณะกรรมการตรวจสอบได้รับคำชี้แจงจากผู้สอบบัญชี และผู้บริหารที่รับผิดชอบหน่วยงานการเงิน เพื่อให้มั่นใจว่างบการเงินของธนาคารสะท้อนธุรกรรมทางการเงินและเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่มีนัยสำคัญต่องบการเงินของธนาคารและกลุ่มธุรกิจทางการเงินของธนาคาร และเป็นไปตามข้อกำหนดของกฎหมายและมาตรฐานการรายงานทางการเงินของไทย มีความเชื่อถือได้ และทันเวลา รวมทั้งมีการเปิดเผยข้อมูลอย่างเพียงพอ เป็นประโยชน์กับผู้ใช้งบการเงิน โดยในปี 2562 คณะกรรมการตรวจสอบได้สอบทานนโยบายการบัญชีใหม่ที่สำคัญของปี 2562 และผลกระทบจากการนำมาตรฐานการรายงานทางการเงินฉบับ TFRS 9 มาใช้ครั้งแรกในปี 2563

นอกจากนี้ คณะกรรมการตรวจสอบยังได้ประชุมร่วมกับผู้สอบบัญชีเป็นการเฉพาะ 1 ครั้ง โดยไม่มีฝ่ายจัดการเพื่อปรึกษาหารือเกี่ยวกับความเป็นอิสระในการปฏิบัติหน้าที่ การได้รับข้อมูล การตรวจสอบ โดยเฉพาะเรื่องที่มีสาระสำคัญในการจัดทำงบการเงิน และประเด็นเรื่องการควบคุมและบริหารความเสี่ยงจากการสร้างนวัตกรรมและแพลตฟอร์มใหม่ ๆ ของธนาคาร รวมถึงพฤติกรรมอันควรสงสัยเกี่ยวกับการทุจริต หรือฝ่าฝืนกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติหน้าที่ของกรรมการและ

ผู้บริหารตามมาตรา 89/25 ของ พ.ร.บ. หลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ พ.ศ. 2559 โดยในปี 2562 ผู้สอบบัญชีไม่มีข้อสังเกตที่เป็นสาระสำคัญและไม่พบพฤติกรรมอันควรสงสัยดังกล่าว

- **การสอบทานการบริหารความเสี่ยง**

คณะกรรมการตรวจสอบได้สอบทานประสิทธิภาพและความเหมาะสมของกระบวนการบริหารความเสี่ยง รวมถึงนโยบายบริหารความเสี่ยงของธนาคารและกลุ่มธุรกิจทางการเงิน รวมทั้งประชุมร่วมกับผู้บริหารที่รับผิดชอบด้านบริหารความเสี่ยงของธนาคารเป็นประจำทุกเดือน เพื่อรับทราบแผนงานและแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของธนาคารและกลุ่มธุรกิจทางการเงิน และติดตามประเด็นที่อาจมีความเสี่ยงและให้ข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้น โดยเน้นย้ำการบริหารจัดการและการเตรียมความพร้อมของบุคลากรเพื่อรองรับธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว รวมถึงการบริหารจัดการความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์ (Cybersecurity) และการใช้ประโยชน์จาก Big Data การมีกระบวนการดูแลติดตามการลงทุนในโครงการ Transformation ต่าง ๆ ให้รอบคอบรัดกุม และการบริหารจัดการสำหรับประเด็นที่สาธารณชนให้ความสนใจ ซึ่งคณะกรรมการตรวจสอบได้สนับสนุนให้ฝ่ายจัดการจัดทำข้อมูลอย่างเป็นระบบเพื่อให้เกิดความพร้อมในการรองรับกับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้

จากการที่ธนาคารได้จัดตั้งคณะกรรมการกำกับความเสี่ยง: Risk Oversight Committee (ROC) เมื่อปีที่ผ่านมา คณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณาถึงความเห็นและข้อเสนอแนะของ ROC ในเรื่องสำคัญต่าง ๆ ทั้งนี้ เพื่อให้มั่นใจว่าธนาคารมีการบริหารความเสี่ยงที่สอดคล้องกับระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้

คณะกรรมการตรวจสอบและฝ่ายบริหารหรือเกี่ยวกับปัจจัยเสี่ยงทั้งภายในและภายนอกและประเด็นความเสี่ยงที่สำคัญ โดยเฉพาะประเด็นความเสี่ยงด้านเครดิต ความเพียงพอของการกันเงินสำรองกระบวนการพิจารณาการให้สินเชื่อในโครงการ/กิจการขนาดใหญ่ของธนาคาร เพื่อให้มั่นใจว่าธนาคารและกลุ่มธุรกิจทางการเงินมีแนวทางและมาตรการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพเพียงพอในการจัดการความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินงานทั้งในปัจจุบันและแผนการในอนาคต รวมถึงความเพียงพอของกระบวนการและระบบบริหารความเสี่ยงภายใต้การกำกับดูแลของหน่วยงานบริหารความเสี่ยง คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง และคณะกรรมการกำกับความเสี่ยง เพื่อให้เกิดความพร้อมรองรับกรณีสถานการณ์ไม่เป็นไปตามที่คาดการณ์ไว้

- **การสอบทานระบบการควบคุมภายในและการตรวจสอบ**

การสอบทานประสิทธิผลของระบบการควบคุมภายใน

คณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณาติดตามการประเมินความเพียงพอของระบบการควบคุมภายในโดยพิจารณาตามกรอบ COSO ซึ่งครอบคลุมรายละเอียดทั้ง 5 ด้าน ได้แก่ (1) การควบคุมภายใน

องค์กร (Control Environment) (2) การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) (3) การควบคุมการปฏิบัติงาน (Control Activities) (4) ระบบสารสนเทศและการสื่อสารข้อมูล (Information & Communication) และ (5) ระบบการติดตาม (Monitoring Activities) โดยสาระสำคัญของการพิจารณาตามรายละเอียดด้านต่าง ๆ ได้สรุปไว้ในหัวข้อที่เกี่ยวข้องในรายงานนี้

คณะกรรมการตรวจสอบได้ให้ความสำคัญกับการปฏิบัติตามกฎหมาย รวมถึงกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง และการบริหารจัดการตามแนวคิด Three Lines of Defense โดยได้พิจารณารายงานตรวจสอบที่หน่วยงานตรวจสอบได้รายงานเป็นรายเดือนและสอบทานผลการประเมินความเสี่ยงพหุของระบบการควบคุมภายในโดยฝ่ายบริหาร ผู้สอบบัญชี ธนาคารแห่งประเทศไทย และหน่วยงานทางอื่น ๆ ที่กำกับดูแลธนาคารและบริษัทย่อย โดยคณะกรรมการตรวจสอบมีการติดตามให้มั่นใจว่าฝ่ายบริหารได้ปฏิบัติตามแนวทางแก้ไขครบถ้วน และได้แก้ไขที่ต้นเหตุเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดเหตุการณ์ซ้ำขึ้นอีก โดยเฉพาะประเด็นที่มีความเสี่ยงสูง หรือกรณีทุจริตหรือการปฏิบัติงานผิดพลาดที่ร้ายแรง นอกจากนั้น คณะกรรมการตรวจสอบได้ประชุมร่วมกันกับคณะกรรมการตรวจสอบของบริษัทย่อยที่สำคัญ เพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและให้มั่นใจว่าความเสี่ยงที่สำคัญได้รับการตรวจสอบและกำกับดูแล

เนื่องจากระบบสารสนเทศในยุค Digitization นั้นสำคัญมากสำหรับธนาคาร คณะกรรมการตรวจสอบจึงให้ความสำคัญเป็นอย่างมาก โดยได้มีการประชุมร่วมกับผู้บริหารที่รับผิดชอบหน่วยงานด้าน IT เพื่อรับทราบและติดตามสอบถามประเด็นเกี่ยวกับระบบการดำเนินงานด้าน IT เป็นประจำ เพื่อให้มั่นใจว่าธนาคารมีความพร้อมทั้งในด้าน hardware, software การพัฒนาและสรรหาบุคลากรเพื่อรองรับยุค Digitization และในปี 2562 ธนาคารร่วมกับที่ปรึกษาภายนอก ได้จัดทำโครงการกรอบการบริหารจัดการความเสี่ยงด้านเทคโนโลยี (Technology Risk Management Framework) แล้วเสร็จซึ่งทำให้ธนาคารมีแนวทางการทำงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่เป็นมาตรฐาน

คณะกรรมการตรวจสอบรับทราบสรุปข้อร้องเรียนเป็นรายไตรมาส ซึ่งส่วนใหญ่ได้รับผ่านช่องทางการรับเรื่องร้องเรียนหรือข้อมูลเกี่ยวกับการทุจริตต่าง ๆ ที่เป็นอิสระ (Whistle Blower) เพื่อประเมินว่าข้อร้องเรียนดังกล่าวเป็นพฤติกรรมที่อาจสื่อถึงการทุจริต ประพฤติมิชอบ หรือการคอร์รัปชันหรือไม่ นอกจากนั้นยังมีการประชุมร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการข้อร้องเรียนเพื่อให้มั่นใจว่ามีกระบวนการจัดการข้อร้องเรียนอย่างเหมาะสมและโปร่งใส เหมาะกับพฤติกรรมลูกค้า และการให้บริการที่เปลี่ยนแปลงไป

#### การกำกับดูแลงานตรวจสอบภายใน

ในปี 2562 คณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณาความเป็นอิสระในการปฏิบัติงานตรวจสอบภายใน อนุมัติการทบทวนกฎบัตรการตรวจสอบภายใน รวมทั้งได้สอบทานแผนกลยุทธ์การตรวจสอบ

ประจำปี และอนุมัติแผนการตรวจสอบประจำปี คณะกรรมการตรวจสอบได้ติดตามการปฏิบัติงานตามแผนและผลการตรวจสอบของหน่วยงานตรวจสอบเป็นรายเดือน ตลอดจนให้ข้อเสนอแนะและติดตามการดำเนินการแก้ไขในประเด็นที่มีนัยสำคัญ เพื่อก่อให้เกิดการกำกับดูแลกิจการที่ดีและเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานตรวจสอบ

นอกจากนั้น คณะกรรมการตรวจสอบยังได้ให้ข้อเสนอแนะในการพัฒนาและฝึกอบรมรวมทั้งการสรรหาบุคลากรในหน่วยงานตรวจสอบ เพื่อยกระดับการตรวจสอบภายในทั้งในด้านบุคลากรและกระบวนการ รวมถึงเครื่องมือและเทคโนโลยีที่ใช้ในการปฏิบัติงาน มุ่งเน้นความเป็นมืออาชีพของผู้ตรวจสอบภายใน โดยเพิ่มประสิทธิภาพประสิทธิผลของการปฏิบัติงานตรวจสอบภายในให้ก้าวทันต่อธุรกิจและกระแสของโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล การให้ความสำคัญกับความเสี่ยง ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่ออย่างมีนัยสำคัญต่อองค์กร โดยเฉพาะความเสี่ยงใหม่ที่จะเกิดขึ้น (Emerging Risk) เช่น ความเสี่ยงด้านไซเบอร์ (Cyber risk) และประเด็นความเสี่ยงซึ่งอยู่ในความสนใจของสาธารณะ เป็นต้น อีกทั้งยังส่งเสริมและสนับสนุนการปฏิบัติงาน โดยให้มีการนำเครื่องมือและระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้อย่างมีประสิทธิภาพในการตรวจสอบภายใน และใช้เทคนิคการตรวจสอบแบบวิเคราะห์ข้อมูล (Data Analytic) รวมถึงการพัฒนาผู้ตรวจสอบภายในให้มีความรู้ความสามารถรองรับกับการใช้งานระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเหล่านั้นได้

จากการพิจารณาการดำเนินการต่าง ๆ ข้างต้น คณะกรรมการตรวจสอบสามารถสรุปได้ว่าสภาพแวดล้อมการควบคุมภายในโดยรวมมีความเหมาะสมและเพียงพอต่อการดำเนินธุรกิจของธนาคารและบริษัทย่อย ซึ่งสอดคล้องกับความเห็นของผู้สอบบัญชีของธนาคาร คณะกรรมการตรวจสอบมีความเห็นว่าร่องผู้จัดการใหญ่ ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร กลุ่มงานตรวจสอบภายใน ทำหน้าที่รับผิดชอบในการกำกับดูแลการปฏิบัติงานของหน่วยงานตรวจสอบได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิผล การพิจารณาความดีความชอบประจำปีของร่องผู้จัดการใหญ่ ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร กลุ่มงานตรวจสอบภายใน เป็นไปตามการประเมินผลการปฏิบัติงาน (รายละเอียดประวัติและข้อมูลต่าง ๆ ของร่องผู้จัดการใหญ่ ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร กลุ่มงานตรวจสอบภายใน แสดงไว้ในเอกสารแนบ 3)

- **การสอบทานการปฏิบัติตามกฎหมาย**

คณะกรรมการตรวจสอบสอบทานผลการปฏิบัติตามกฎหมายและกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ของธนาคารและบริษัทย่อย รวมทั้งกฎระเบียบและข้อบังคับของหน่วยงานราชการ เช่น ธนาคารแห่งประเทศไทย สำนักงานป้องกันและปราบปรามการฟอกเงิน และสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ โดยเฉพาะการปฏิบัติตามนโยบายต่อต้านคอร์รัปชันและสินบน (Anti-Corruption and Bribery Policy) และการป้องกันปราบปรามการฟอกเงินและการต่อต้านการสนับสนุนทางการเงินแก่การก่อการร้าย (Anti-Money Laundering/Combating the Financing of Terrorism: AML/CFT)

ผ่านการประชุมร่วมกับผู้บริหารที่รับผิดชอบหน่วยงานกำกับและควบคุมเป็นประจำทุกเดือน โดยรับทราบและสอบถามประเด็นต่าง ๆ เพื่อให้มั่นใจถึงควมมีประสิทธิภาพในการติดตามและควบคุมของหน่วยงานต่าง ๆ ในประเด็นที่สำคัญของธนาคารและบริษัทย่อย รวมถึงการปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามกฎเกณฑ์ที่เกี่ยวข้อง นอกจากนี้ คณะกรรมการตรวจสอบยังได้มีการประชุมร่วมกับฝ่ายบริหารของบริษัทย่อย เพื่อรับทราบแนวทางการปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานและการป้องกันไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดที่อาจส่งผลกระทบต่อธนาคารในภาพรวม

ในปี 2562 คณะกรรมการตรวจสอบได้ร่วมผลักดันให้ธนาคารมีการกำกับดูแลกิจการที่ดีและโปร่งใส ดำเนินงานสอดคล้องกับแนวทางการกำกับดูแลสถาบันการเงิน โดยเน้นด้านการกำกับดูแลการให้บริการลูกค้าอย่างเป็นธรรม (Market Conduct) เพื่อให้มั่นใจว่าลูกค้าจะได้รับการบริการอย่างมีคุณภาพและเป็นธรรม โดยคณะกรรมการตรวจสอบได้ประชุมร่วมกับฝ่ายจัดการเป็นประจำเพื่อให้มั่นใจว่าธนาคารมีนโยบายการให้บริการลูกค้าอย่างเป็นธรรม และมีมาตรการในการผลักดันการปฏิบัติงานอย่างเคร่งครัด ครอบคลุมตั้งแต่กระบวนการก่อนการขาย ระหว่างการขาย และบริการหลังการขายผลิตภัณฑ์ กำหนดผู้รับผิดชอบสำหรับการดูแลการปฏิบัติงาน รวมทั้งมีบทลงโทษเมื่อพนักงานปฏิบัติไม่เหมาะสม

คณะกรรมการตรวจสอบได้รายงานให้คณะกรรมการธนาคารทราบถึงประเด็นและการเปลี่ยนแปลงของกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ที่สำคัญที่อาจมีผลกระทบต่อการทำงานของธนาคาร รวมทั้งให้ความเห็นชอบรายงานการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ประจำปี (Annual Compliance Report) ก่อนนำเสนอธนาคารแห่งประเทศไทยและสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์

- **การสอบทานรายการที่เกี่ยวข้องกันหรือรายการที่อาจมีความขัดแย้งทางผลประโยชน์**

คณะกรรมการตรวจสอบได้สอบทาน กำกับดูแลและให้ความเห็นเกี่ยวกับรายการที่เกี่ยวข้องกันที่มีสาระสำคัญ โดยเฉพาะอย่างยิ่งรายการที่อาจมีความขัดแย้งทางผลประโยชน์ตามกฎหมายเกณฑ์ทางการก่อนนำเสนอคณะกรรมการธนาคารและ/หรือ ผู้ถือหุ้นตามที่กำหนด ทั้งนี้เพื่อให้มั่นใจว่าธุรกรรมนั้นมีความโปร่งใส สมเหตุสมผล และปกป้องผลประโยชน์ของธนาคารและผู้ถือหุ้น โดยในปี 2562 ธนาคารไม่มีการทำรายการที่เกี่ยวข้องกันที่มีขนาดรายการอันมีนัยสำคัญที่ต้องเปิดเผยข้อมูลตามเกณฑ์ของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย สำหรับข้อมูลเกี่ยวกับการทำธุรกรรมที่เกี่ยวข้องกันอื่น ๆ ได้เปิดเผยไว้ในหมายเหตุประกอบงบการเงิน

- **การพิจารณาแต่งตั้งผู้สอบบัญชีและค่าสอบบัญชีประจำปี**

คณะกรรมการตรวจสอบเป็นผู้พิจารณาเสนอแต่งตั้งผู้สอบบัญชีและค่าสอบบัญชีเป็นประจำทุกปี โดยคณะกรรมการธนาคารพิจารณาเห็นชอบกับความเห็นของคณะกรรมการตรวจสอบและนำเสนอในที่ประชุมสามัญผู้ถือหุ้นปี 2562 โดยผู้ถือหุ้นมีมติแต่งตั้ง บริษัท เคพีเอ็มจี ภูมิไชย สอบบัญชี

จำกัด เป็นผู้สอบบัญชีของธนาคารและบริษัทย่อย ยกเว้นในบางประเทศที่ธนาคารมีสำนักงานผู้แทนอยู่แต่มีความจำเป็นต้องแต่งตั้งผู้สอบบัญชีบริษัทอื่นตามกฎหมายของประเทศนั้น ๆ การเสนอแต่งตั้งผู้สอบบัญชื่อนั้นได้พิจารณาทั้งจากคุณสมบัติของผู้สอบบัญชี ความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ในการตรวจสอบธุรกิจในกลุ่มธนาคาร แนวการตรวจสอบ ความเป็นอิสระของผู้สอบบัญชีตามจรรยาบรรณของผู้ประกอบวิชาชีพบัญชีที่กำหนดโดยสภาวิชาชีพบัญชีและตามข้อกำหนดของสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์และคุณภาพงานสอบบัญชีในรอบปีบัญชีที่ผ่านมา รวมถึงค่าสอบบัญชีที่เหมาะสม

- อื่น ๆ

ในปี 2562 คณะกรรมการตรวจสอบได้จัดทำแบบประเมินตนเองเพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพในการทำงานของคณะกรรมการตรวจสอบให้ดียิ่งขึ้น

คณะกรรมการตรวจสอบได้ปฏิบัติหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการธนาคาร และเป็นไปตามความรับผิดชอบที่ได้ระบุไว้ในกฎบัตรของคณะกรรมการตรวจสอบ โดยคณะกรรมการตรวจสอบได้ใช้ความรู้ความสามารถ และยึดมั่นบนหลักการของความถูกต้องและชอบธรรม ระมัดระวัง รอบคอบ โปร่งใส ความเป็นอิสระอย่างเพียงพอ ตลอดจนได้ให้ความเห็นและข้อเสนอแนะต่าง ๆ อย่างสร้างสรรค์ เพื่อประโยชน์ต่อผู้มีส่วนได้เสียอย่างเท่าเทียมกัน และถือประโยชน์สูงสุดของธนาคารและผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholders) เป็นสำคัญ

คณะกรรมการตรวจสอบเห็นว่ารายงานทางการเงินของธนาคารและบริษัทย่อยได้จัดทำโดยถูกต้องและครบถ้วน มีการเปิดเผยข้อมูลอย่างเพียงพอตามมาตรฐานการรายงานทางการเงิน ผู้สอบบัญชีที่ทำหน้าที่ตรวจสอบรายงานทางการเงินของธนาคารมีความเป็นอิสระและปฏิบัติหน้าที่เยี่ยงผู้ประกอบวิชาชีพ ธนาคารให้ความสำคัญกับระบบการควบคุมภายในรวมถึงนโยบาย ระเบียบปฏิบัติและกระบวนการบริหารความเสี่ยงที่เพียงพอและเหมาะสมกับการดำเนินธุรกิจ อีกทั้งธนาคารยังมีการกำกับดูแลกิจการที่ดี มีการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างเพียงพอ มีระบบการควบคุมภายในและการตรวจสอบภายในที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ และมีการติดตามการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ เพื่อเตรียมความพร้อมที่จะเผชิญกับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต

## 12. รายการระหว่างกัน

ธนาคารให้ความสำคัญอย่างยิ่งในการป้องกันไม่ให้เกิดการใช้ข้อมูลภายในของธนาคารเพื่อหาผลประโยชน์ในทางมิชอบโดยกรรมการและพนักงาน โดยได้กำหนดนโยบาย ระเบียบปฏิบัติและขั้นตอนการอนุมัติการทำรายการระหว่างกัน แนวทางในการเข้าทำรายการที่เกี่ยวข้องกันและการเปิดเผยข้อมูล เพื่อป้องกันมิให้เกิดความขัดแย้งทางผลประโยชน์หรือมีการจัดการด้วยความโปร่งใสและยุติธรรมหากเกิดความขัดแย้งทางผลประโยชน์ขึ้น

ธนาคารกำหนดระเบียบปฏิบัติ และขั้นตอนการอนุมัติในการดำเนินการรายการที่เกี่ยวข้องกันและรายการที่อาจมีความขัดแย้งทางผลประโยชน์ ดังนี้

- ปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ประกาศคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ และประกาศคณะกรรมการกำกับตลาดทุนที่เกี่ยวข้องกับรายการที่เกี่ยวข้องกัน และรายการที่อาจก่อให้เกิดความขัดแย้งทางผลประโยชน์อย่างเคร่งครัด โดยเฉพาะอย่างยิ่งกรรมการหรือผู้บริหารที่มีความเกี่ยวข้องกับรายการที่อาจก่อให้เกิดความขัดแย้งทางผลประโยชน์ต้องไม่มีส่วนร่วมในการตัดสินใจพิจารณารายการดังกล่าว พร้อมกันนี้ เลขานุการบริษัทจะเป็นผู้บันทึกความเกี่ยวข้องของกรรมการหรือผู้บริหารในประเด็นที่พิจารณาเป็นลายลักษณ์อักษรไว้ในรายงานการประชุม
- กำหนดนโยบายการกำหนดราคา และเงื่อนไขต่าง ๆ ของการทำรายการระหว่างธนาคารกับบุคคลที่เกี่ยวข้องกัน โดยราคาและเงื่อนไขต่าง ๆ จะต้องเป็นแนวทางเดียวกันกับการทำรายการกับบุคคลภายนอกที่ไม่เกี่ยวข้องกัน
- คณะกรรมการธนาคาร (โดยไม่รวมกรรมการที่มีผลประโยชน์เกี่ยวข้อง) เป็นผู้มีอำนาจอนุมัติสินเชื่อ ลงทุน ก่อภาระผูกพัน หรือทำธุรกรรมที่มีลักษณะคล้ายการให้สินเชื่อแก่ผู้ถือหุ้นรายใหญ่ หรือแก่กิจการที่มีผลประโยชน์เกี่ยวข้อง (ตามที่ได้นิยามไว้ในพระราชบัญญัติ ธุรกิจสถาบันการเงิน พ.ศ. 2551)
- นอกจากนั้น ธนาคารมีการกำหนดนโยบายการทำธุรกรรมภายในกลุ่มธุรกิจทางการเงินของธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) เพื่อกำกับดูแลการดำเนินการของบริษัทในกลุ่มให้เป็นไปตามกฎเกณฑ์ที่เกี่ยวข้อง และป้องกันมิให้เกิดความขัดแย้งทางผลประโยชน์อื่นใดในการทำธุรกรรมระหว่างกันภายในกลุ่มธนาคาร ซึ่งสอดคล้องตามแนวนโยบายร่วม (Joint Policy Statement) ระหว่างธนาคารแห่งประเทศไทย และสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ เรื่องการกำกับกลุ่มธุรกิจทางการเงินที่มีการประกอบธุรกิจจัดการกองทุน ในปี 2562 การทำรายการของธนาคารและบริษัทในกลุ่มธุรกิจทางการเงินเป็นไปตามแนวนโยบายร่วมดังกล่าว

## การเปิดเผยนโยบายการทำธุรกรรมภายในกลุ่มธุรกิจทางการเงินและนโยบายการบริหารความเสี่ยงของกลุ่มธุรกิจทางการเงิน

### การกำกับดูแลความเสี่ยงการทำธุรกรรมภายในกลุ่ม

เพื่อให้เกิดความโปร่งใสในการทำธุรกรรมระหว่างกันของบริษัทภายในกลุ่มธุรกิจทางการเงินของธนาคาร และไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้งทางผลประโยชน์สำหรับกิจการที่ธนาคารถือหุ้นร่วมกับผู้ถือหุ้นรายอื่น ๆ ธนาคารได้จัดทำนโยบายการทำธุรกรรมภายในกลุ่มธุรกิจทางการเงิน ซึ่งได้รับอนุมัติจากคณะกรรมการธนาคาร และทบทวนเป็นประจำทุกปี โดยนโยบายดังกล่าวครอบคลุมการบริหารความเสี่ยงสำหรับการทำธุรกรรมที่เกิดขึ้นภายในกลุ่ม ซึ่งมีการควบคุมการทำธุรกรรมประเภทต่าง ๆ ที่สำคัญ แบ่งเป็นธุรกรรม 2 ประเภท คือ ธุรกรรมประเภทสินเชื่อ ลงทุน ก่อภาระผูกพัน รวมถึงธุรกรรมที่มีลักษณะคล้ายการให้สินเชื่อ (Credit Transactions) และธุรกรรมใด ๆ ที่ไม่ใช่สินเชื่อ ลงทุน ก่อภาระผูกพัน (Non - Credit Transactions) โดยธนาคารกำหนดแนวทางการทำธุรกรรมดังกล่าวให้สอดคล้องตามหลักเกณฑ์ ข้อกำหนดของหน่วยงานผู้กำกับดูแล ทั้งธนาคารแห่งประเทศไทย ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย และสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ รวมถึงเป็นไปตามกฎหมายหรือหลักเกณฑ์ต่าง ๆ ของประเทศที่ธนาคารมีสาขาหรือสำนักงานผู้แทนอยู่

ทั้งนี้ สาระสำคัญของนโยบายได้กำหนดให้การทำธุรกรรมใด ๆ ระหว่างกันภายในกลุ่ม ต้องไม่มีเงื่อนไขหรือข้อกำหนดใด ๆ ที่เป็นนัยสำคัญที่ต่างจากการค้าปกติทั่วไปที่มีความเสี่ยงระดับเดียวกัน หรือในกรณีที่ไม่มีธุรกรรมที่คล้ายคลึงให้ใช้หลักเกณฑ์ตามที่ตลาดปฏิบัติ (Market practice) และต้องมีการจัดทำสัญญาที่มีผลบังคับตามกฎหมาย หรือมีการจัดเก็บเอกสารหลักฐานตามธรรมเนียมปฏิบัติ และการกำหนดอำนาจอนุมัติให้สอดคล้องกับระดับความเสี่ยงและมีสาระสำคัญในแต่ละธุรกรรม

### นโยบายหรือแนวโน้มนการทำรายการระหว่างกันในอนาคต

ธนาคารให้ความสำคัญภายใต้กรอบการกำกับดูแลกิจการที่ดี โดยมีนโยบายในการทำรายการระหว่างกันให้เป็นไปและสอดคล้องกับข้อกำหนดของกฎหมายและประกาศของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ ในเรื่องรายการที่เกี่ยวข้องกัน รวมทั้งการได้มาหรือจำหน่ายไปซึ่งสินทรัพย์ของบริษัทจดทะเบียน และเป็นไปตามกฎเกณฑ์ของธนาคารแห่งประเทศไทยด้วย

การทำรายการระหว่างกันของธนาคารอาจเกิดขึ้นโดยถือเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินธุรกิจทั่ว ๆ ไป ซึ่งธนาคารมีการกำหนดมาตรการและขั้นตอนการอนุมัติภายในที่ชัดเจน และเหมาะสม



## การเปิดเผยข้อมูล

ธนาคารได้ดำเนินนโยบายเกี่ยวกับการเปิดเผยข้อมูลครอบคลุมถึงข้อมูลที่มีความอ่อนไหวต่อตลาด โดยมุ่งเน้นให้การเปิดเผยข้อมูลที่มีนัยสำคัญเป็นไปอย่างทันการณ์ โปร่งใส และเพียงพอ รวมทั้งห้ามนำข้อมูลภายในไปใช้ในทางมิชอบทั้งทางตรงและทางอ้อม

ธนาคารจะเปิดเผยข้อมูลการทำรายการระหว่างกัน รายการที่เกี่ยวข้องกันตามหลักเกณฑ์ของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ไว้ในรายงานประจำปีของธนาคารในส่วนของหมายเหตุประกอบงบการเงินตามหลักเกณฑ์ เงื่อนไข และวิธีการเกี่ยวกับการรายงานการเปิดเผยข้อมูล รวมทั้งมีการรายงานข้อมูลการทำรายการที่เกี่ยวข้องกันเป็นรายไตรมาสต่อคณะกรรมการตรวจสอบเพื่อทราบ

ในปี 2562 ธนาคารไม่มีการทำรายการที่เกี่ยวข้องกันที่มีขนาดรายการอันมีนัยสำคัญที่ต้องเปิดเผยข้อมูลตามเกณฑ์ของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย สำหรับข้อมูลเกี่ยวกับการทำธุรกรรมที่เกี่ยวข้องกันอื่น ๆ ได้เปิดเผยไว้ในหมายเหตุประกอบงบการเงิน