

## ส่วนที่ 2

### การจัดการและการกำกับดูแลกิจการ

#### 7. ข้อมูลหลักทรัพย์และผู้ถือหุ้น

##### 7.1 จำนวนทุนจดทะเบียนและทุนชำระแล้ว

- (1) บริษัทมีทุนจดทะเบียน 2,980,000,000 บาท เรียกชำระแล้ว 2,980,000,000 บาท  
เป็นหุ้นสามัญ 298,000,000 หุ้น มูลค่าหุ้นละ 10 บาท จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย
- (2) หุ้นประเภทอื่นที่มีสิทธิหรือเงื่อนไขแตกต่างจากหุ้นสามัญ  
-ไม่มี-

##### 7.2 ผู้ถือหุ้น

- (1) รายชื่อผู้ถือหุ้นใหญ่ ณ วันที่ 22 สิงหาคม 2560<sup>1</sup> มีดังนี้

เลขที่	ชื่อผู้ถือหุ้น	จำนวนหุ้นที่ถือ	ร้อยละ <sup>2</sup>
1.	บริษัท ชันไรส์ อีคิวตี จำกัด <sup>3</sup>	105,587,726	35.43
2.	JARDINE CYCLE & CARRIAGE LIMITED <sup>3</sup>	76,107,368	25.54
3.	บริษัท กรุงเทพโทรทัศน์และวิทยุ จำกัด <sup>3</sup>	28,091,034	9.43
4.	บริษัท ไทยเอ็นวีดีอาร์ จำกัด <sup>4</sup>	7,877,717	2.64
5.	BNP PARIBAS SECURITIES SERVICES LUXEMBOURG	4,690,600	2.04
6.	NORTRUST NOMINEES LTD-CL AC	4,414,712	1.48
7.	กองทุนรวม วายุภักษ์หนึ่ง โดย บลจ. เอ็มเอฟซี จำกัด (มหาชน)	3,010,399	1.01
8.	กองทุนรวม วายุภักษ์หนึ่ง โดย บลจ. กรุงไทย จำกัด (มหาชน)	3,010,399	1.01
9.	นางศศิธร รัตนรักษ์	2,734,639	0.92
10.	CHASE NOMINEES LIMITED	2,665,013	0.89
11.	STATE STREET BANK EUROPE LIMITED	2,554,756	0.86
12.	HSBC (SINGAPORE) NOMINEES PTE LTD	1,907,864	0.64
13.	น.ส. พิลานุช รัตนรักษ์	1,865,404	0.63
14.	THE BANK OF NEW YORK MELLON	1,834,497	0.62
15.	กองทุนเปิด บัวหลวงหุ้นระยะยาว	1,672,200	0.56
16.	กองทุนเปิด อเบอร์ดีนหุ้นระยะยาว	1,562,695	0.52
17.	น.ส. สุธิดา รัตนรักษ์	1,500,000	0.50

## (2) สัดส่วนการถือหุ้น

เลขที่	ชื่อผู้ถือหุ้น	จำนวนหุ้นที่ถือ	ร้อยละ <sup>2</sup>
1.	กลุ่มรัตนรักษ์	143,997,887	48.32
2.	กลุ่มจารีติน	76,107,368	25.54
3.	ผู้ถือหุ้นอื่น	77,894,745	26.14
	รวม	298,000,000	100.00

## หมายเหตุ

- บริษัทกำหนดรายชื่อผู้ถือหุ้นที่มีสิทธิได้รับเงินปันผลระหว่างกาลในวันที่ 21 สิงหาคม 2560 และรวบรวมรายชื่อโดยวิธีปิดสมุดทะเบียนพักการโอนหุ้น ในวันที่ 22 สิงหาคม 2560 และในระหว่างปีผู้ถือหุ้นสามารถดูข้อมูลที่เป็นปัจจุบันได้จาก [www.siamcitycement.com](http://www.siamcitycement.com) หัวข้อข้อมูลนักลงทุน
- การคำนวณสัดส่วนของการถือหุ้นโดยผู้ถือหุ้นรายใหญ่ดังกล่าวคำนวณจากจำนวนหุ้นที่ออกและเรียกชำระแล้วจำนวน 298,000,000 หุ้นมูลค่าที่ตราไว้ต่อหุ้น 10 บาท โดยมีข้อจำกัดการถือหุ้นของบุคคลต่างด้าว (Foreign Limit) ร้อยละ 49 ซึ่ง ณ วันที่ 22 สิงหาคม 2560 มีสัดส่วนการถือหุ้นของบุคคลต่างด้าวกคิดเป็นร้อยละ 34.89
- ผู้ถือหุ้นรายใหญ่ที่โดยพฤตินัยมีอิทธิพลต่อการกำหนดนโยบาย การจัดการหรือการดำเนินงานของบริษัทอย่างมีนัยสำคัญ
- บริษัท ไทยเอ็นวีดีอาร์ จำกัด เป็นผู้ถือหุ้นทางทะเบียนและตามกฎหมาย ซึ่งถือใบแสดงสิทธิในผลประโยชน์ที่เกิดจากหลักทรัพย์อ้างอิง (Non-Voting Depository Receipt – NDVR) จึงไม่มีสิทธิออกเสียงในฐานะผู้ถือหุ้น ทั้งนี้เว้นแต่เป็นกรณีที่เรียกประชุมเพื่อพิจารณาการเพิกถอนหลักทรัพย์ออกจากการเป็นหลักทรัพย์จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ ข้อมูลนักลงทุนใน บริษัท ไทยเอ็นวีดีอาร์ จำกัด สามารถดูได้ที่เว็บไซต์ [www.set.or.th](http://www.set.or.th)

### 7.3 การออกหลักทรัพย์ของบริษัท

- หลักทรัพย์ประเภทนี้:

	ชุดที่ 1	ชุดที่ 2	ชุดที่ 3	ชุดที่ 4
ประเภทหุ้นกู้	หุ้นกู้ไม่มีหลักประกัน ชนิดระบุชื่อผู้ถือและ ไม่ด้อยสิทธิและไม่มี ส่วนลด	หุ้นกู้ไม่มีหลักประกัน ชนิดระบุชื่อผู้ถือและ ไม่ด้อยสิทธิและไม่มี ส่วนลด	หุ้นกู้ไม่มีหลักประกัน ชนิดระบุชื่อผู้ถือและ ไม่ด้อยสิทธิและไม่มี ส่วนลด	หุ้นกู้ไม่มีหลักประกัน ชนิดระบุชื่อผู้ถือและ ไม่ด้อยสิทธิและไม่มี ส่วนลด
อายุของหุ้นกู้	4 ปี	7 ปี	8 ปี	10 ปี
มูลค่ารวมของหุ้นกู้ที่เสนอขาย	4 พันล้านบาท	2 พันล้านบาท	2 พันล้านบาท	2 พันล้านบาท
จำนวนหุ้นกู้ที่เสนอขาย	4 ล้านหน่วย	2 ล้านหน่วย	2 ล้านหน่วย	2 ล้านหน่วย
มูลค่าที่ตราไว้ต่อหน่วย	1,000 บาท	1,000 บาท	1,000 บาท	1,000 บาท
ราคาที่เสนอขายต่อหน่วย	1,000 บาท	1,000 บาท	1,000 บาท	1,000 บาท
วันที่ออกหุ้นกู้	14 มิถุนายน 2556	14 มิถุนายน 2556	29 เมษายน 2559	29 เมษายน 2559
วันครบกำหนดไถ่ถอน	14 มิถุนายน 2560	14 มิถุนายน 2563	29 เมษายน 2567	29 เมษายน 2569
อัตราดอกเบี้ย	ร้อยละ 3.79 ต่อปี	ร้อยละ 4.30 ต่อปี	ร้อยละ 2.46 ต่อปี	ร้อยละ 2.70 ต่อปี
การจัดอันดับความน่าเชื่อถือ	A	A	A	A

	ชุดที่ 5	ชุดที่ 6	ชุดที่ 7	ชุดที่ 8
ประเภทหุ้นกู้	หุ้นกู้ไม่มีหลักประกัน ชนิดระบุชื่อผู้ถือและ ไม่ด้อยสิทธิและไม่มี ส่วนลด	หุ้นกู้ไม่มีหลักประกัน ชนิดระบุชื่อผู้ถือและ ไม่ด้อยสิทธิและไม่มี ส่วนลด	หุ้นกู้ไม่มีหลักประกัน ชนิดระบุชื่อผู้ถือและ ไม่ด้อยสิทธิและไม่มี ส่วนลด	หุ้นกู้ไม่มีหลักประกัน ชนิดระบุชื่อผู้ถือและ ไม่ด้อยสิทธิและไม่มี ส่วนลด
อายุของหุ้นกู้	3 ปี	7 ปี	10 ปี	12 ปี
มูลค่ารวมของหุ้นกู้ที่เสนอขาย	1 พันล้านบาท	2.5 พันล้านบาท	5 พันล้านบาท	4.5 พันล้านบาท
จำนวนหุ้นกู้ที่เสนอขาย	1 ล้านหน่วย	2.5 ล้านหน่วย	5 ล้านหน่วย	4.5 ล้านหน่วย
มูลค่าที่ตราไว้ต่อหน่วย	1,000 บาท	1,000 บาท	1,000 บาท	1,000 บาท
ราคาที่เสนอขายต่อหน่วย	1,000 บาท	1,000 บาท	1,000 บาท	1,000 บาท
วันที่ออกหุ้นกู้	9 พฤษภาคม 2560	9 พฤษภาคม 2560	9 พฤษภาคม 2560	9 พฤษภาคม 2560
วันครบกำหนดไถ่ถอน	9 พฤษภาคม 2563	9 พฤษภาคม 2567	9 พฤษภาคม 2570	9 พฤษภาคม 2572
อัตราดอกเบี้ย	ร้อยละ 2.49 ต่อปี	ร้อยละ 3.65 ต่อปี	ร้อยละ 4.08 ต่อปี	ร้อยละ 4.26 ต่อปี
การจัดอันดับความน่าเชื่อถือ	A	A	A	A

- หลักทรัพย์ประเภททุน:

หุ้นจดทะเบียน	หุ้นสามัญ 298 ล้านหุ้น มูลค่าที่ตราไว้หุ้นละ 10 บาท
หุ้นที่ออกจำหน่ายแล้ว	หุ้นสามัญ 298 ล้านหุ้น
หุ้นที่ออกจำหน่ายแล้วและถืออยู่โดยผู้ถือหุ้น	หุ้นสามัญ 298 ล้านหุ้น

- หลักทรัพย์อนุพันธ์:

ไม่มี

#### 7.4 นโยบายการจ่ายเงินปันผลของบริษัท

"บริษัทฯ จะจ่ายเงินปันผลอย่างน้อยในอัตราร้อยละ 60 ของกำไรสุทธิของงบการเงินรวม แต่ในกรณีที่ไม่มีสถานะทางการเงินไม่ดี คณะกรรมการบริษัทอาจเสนอจ่ายเงินปันผลในอัตราที่ต่ำกว่า ตามที่เห็นสมควรกับสถานการณ์เช่นนั้นได้"

##### คำอธิบาย:

นโยบายการจ่ายเงินปันผลนี้ได้ผ่านการอนุมัติโดยที่ประชุมสามัญประจำปีผู้ถือหุ้น ครั้งที่ 17 เมื่อ 9 เมษายน 2553 ซึ่งเป็นนโยบายที่กำหนดไว้เป็นหลักการเบื้องต้น อย่างไรก็ตามในการเสนอจำนวนเงินปันผลเพื่อให้ผู้ถือหุ้นอนุมัติ บริษัทต้องดำเนินการให้เป็นไปตามกฎหมาย ซึ่งกฎหมายได้กำหนดว่าการจ่ายเงินปันผลต้องจ่ายจากกำไรสุทธิของบริษัทตามงบการเงินเฉพาะกิจการของบริษัท ดังนั้น หากกำไรสุทธิของบริษัทมีน้อยหรือไม่มีกำไร การเสนอจ่ายเงินปันผลก็ต้องพิจารณาให้สอดคล้องกับสถานการณ์นั้นด้วย

ระหว่างปี 2558 – 2560 บริษัทมีการจ่ายเงินปันผลดังต่อไปนี้

##### ปี 2560 บริษัทจ่ายเงินปันผล หุ้นละ 10 บาท

- คณะกรรมการบริษัทอนุมัติการจ่ายเงินปันผลระหว่างกาล เมื่อวันที่ 2 สิงหาคม 2560 จำนวน 6.00 บาทต่อหุ้น
- คณะกรรมการบริษัทเสนอให้ผู้ถือหุ้นพิจารณาอนุมัติการจ่ายเงินปันผลสำหรับครึ่งหลังของปี 2560 ในวันที่ 30 มีนาคม 2561 จำนวน 4.00 บาทต่อหุ้น
- บริษัทฯ จ่ายเงินปันผลรวม 2,980 ล้านบาท อยู่ที่ระดับร้อยละ 151.7

##### ปี 2559 บริษัทจ่ายเงินปันผล หุ้นละ 15 บาท

- คณะกรรมการบริษัทอนุมัติการจ่ายเงินปันผลระหว่างกาล เมื่อวันที่ 22 กรกฎาคม 2559 จำนวน 8.00 บาทต่อหุ้น
- คณะกรรมการบริษัทเสนอให้ผู้ถือหุ้นพิจารณาอนุมัติการจ่ายเงินปันผลสำหรับครึ่งหลังของปี 2559 ในวันที่ 31 มีนาคม 2560 จำนวน 7.00 บาทต่อหุ้น
- บริษัทฯ จ่ายเงินปันผลรวม 3,450 ล้านบาท อยู่ที่ระดับร้อยละ 91.9

##### ปี 2558 บริษัทจ่ายเงินปันผล หุ้นละ 15 บาท

- คณะกรรมการบริษัทอนุมัติการจ่ายเงินปันผลระหว่างกาล เมื่อวันที่ 28 กรกฎาคม 2558 จำนวน 8.00 บาทต่อหุ้น
- ผู้ถือหุ้นอนุมัติการจ่ายเงินปันผลสำหรับครึ่งหลังของปี 2558 ในวันที่ 7 เมษายน 2559 จำนวน 7.00 บาทต่อหุ้น
- บริษัทฯ จ่ายเงินปันผลรวม 3,450 ล้านบาท อยู่ที่ระดับร้อยละ 78.0

##### นโยบายการจ่ายเงินปันผลของบริษัทย่อย

การจ่ายเงินปันผลของบริษัทย่อยต้องได้รับการอนุมัติจากที่ประชุมผู้ถือหุ้นของบริษัทย่อย ซึ่งจะพิจารณาจากงบการเงินเฉพาะของบริษัทนั้น และต้องดำเนินการให้เป็นไปตามกฎหมายและกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง และบริษัทย่อยอาจจ่ายเงินปันผลระหว่างกาลให้ผู้ถือหุ้นเป็นครั้งคราวเมื่อคณะกรรมการบริษัทเห็นว่ากำไรสมควรพอที่จะทำเช่นนั้น

การจ่ายเงินปันผลทุกครั้ง บริษัทฯ ต้องจัดสรรเงินทุนสำรองไว้ตามกฎหมายอย่างน้อยหนึ่งในสิบของเงินกำไรสุทธิซึ่งบริษัททำมาหาได้จากกิจการของบริษัท จนกว่าทุนสำรองนั้นจะมีจำนวนถึงหนึ่งในสิบของจำนวนทุนของบริษัทฯ หรือมากกว่านั้น

## 8. โครงสร้างการจัดการ

### 8.1 คณะกรรมการบริษัท

#### โครงสร้างของคณะกรรมการบริษัท

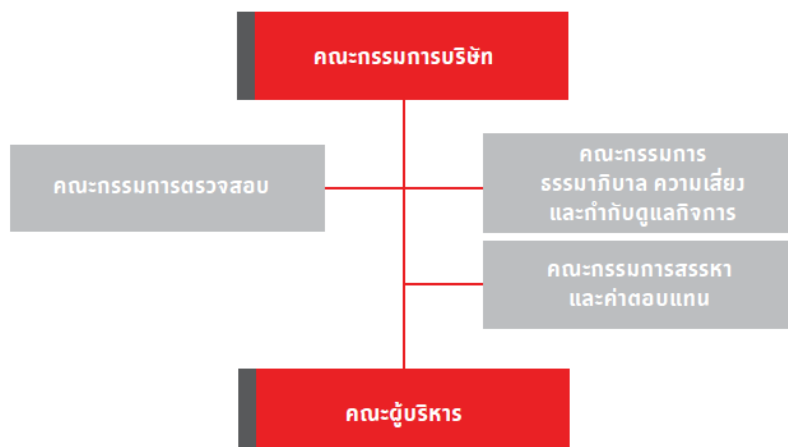
โครงสร้างการจัดการของ บริษัท ปูนซีเมนต์นครหลวง จำกัด (มหาชน) ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2560 ประกอบด้วย คณะกรรมการบริษัท และคณะกรรมการชุดย่อย 3 คณะ ซึ่งได้รับการแต่งตั้งโดยคณะกรรมการ ได้แก่ คณะกรรมการตรวจสอบ คณะกรรมการธรรมาภิบาล ความเสี่ยง และกำกับดูแลกิจการ และคณะกรรมการสรรหาและค่าตอบแทน

ข้อบังคับของบริษัท ข้อ 11 กำหนดว่า คณะกรรมการบริษัทจะต้องประกอบด้วยกรรมการไม่น้อยกว่า 5 คน และไม่เกิน 13 คน

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2560 คณะกรรมการบริษัทประกอบด้วยกรรมการจำนวน 12 คน ดังนี้

- กรรมการที่ไม่เป็นผู้บริหาร 11 คน
  - กรรมการ 4 คน เป็นกรรมการอิสระ (คิดเป็นร้อยละ 33 ของคณะกรรมการบริษัท);
  - กรรมการอิสระ 3 คน เป็นสมาชิกของคณะกรรมการตรวจสอบ;
  - กรรมการ 4 คน เป็นสมาชิกของคณะกรรมการธรรมาภิบาล ความเสี่ยง และกำกับดูแลกิจการ; และ
  - กรรมการ 5 คน เป็นสมาชิกของคณะกรรมการสรรหาและค่าตอบแทน
- กรรมการที่เป็นผู้บริหาร 1 คน ได้แก่ ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร
- รายชื่อกรรมการผู้มีอำนาจลงนามแทนบริษัท ได้แก่ นายพอล ไสวชิ สุเกนโทเบลอร์ นายชัชชน รัตนรักษ์ นายวันชัย ไตสมบุญ และนายศิวะ มหาสันทนะ สองในสี่คนลงลายชื่อร่วมกันและประทับตราสำคัญของบริษัท เพื่อทำการผูกพันบริษัท

#### โครงสร้างการจัดการ



#### คณะกรรมการบริษัท

กรรมการที่ไม่เป็นผู้บริหาร

- |                                     |               |
|-------------------------------------|---------------|
| 1. นายพอล ไสนซ์ ฮูเกนโทเบลอร์       | ประธานกรรมการ |
| 2. นายชัชชน รัตนรักษ์               | กรรมการ       |
| 3. นายวันชัย ไตสมบุญ                | กรรมการ       |
| 4. นางสาวนพพร ตีรวัฒนกุล            | กรรมการ       |
| 5. นายพงศ์พินิต เดชะคุปต์           | กรรมการ       |
| 6. นายเดวิด อเล็กซานเดอร์ นิวบิกกิง | กรรมการ       |
| 7. นายเต็ง เว อัน เอเดรียน          | กรรมการ       |
| 8. ดร. (กิตติมศักดิ์) ฮาราลด์ ลิงค์ | กรรมการอิสระ  |
| 9. ดร. สุนีย์ ศรีไชยชนะสุข          | กรรมการอิสระ  |
| 10. นายประดาป พิบูลสงคราม           | กรรมการอิสระ  |
| 11. นายชรินทร์ สัจจญาณ              | กรรมการอิสระ  |

กรรมการที่เป็นผู้บริหาร

- |                       |                                   |
|-----------------------|-----------------------------------|
| 12. นายศิวะ มหาสันทนะ | กรรมการและประธานเจ้าหน้าที่บริหาร |
|-----------------------|-----------------------------------|

(เลขานุการบริษัท ได้แก่ นายวุฒิพงษ์ ทรงวิเศษญ์ Head of Legal)

#### คณะกรรมการชุดย่อย

##### คณะกรรมการตรวจสอบ

- |                            |                      |
|----------------------------|----------------------|
| 1. ดร. สุนีย์ ศรีไชยชนะสุข | ประธานกรรมการตรวจสอบ |
| 2. นายประดาป พิบูลสงคราม   | กรรมการตรวจสอบ       |
| 3. นายชรินทร์ สัจจญาณ      | กรรมการตรวจสอบ       |

(เลขานุการคณะกรรมการตรวจสอบ ได้แก่ นางชฎาภรณ์ ฐิติสวัสดิ์ Head of Internal Audit)

##### คณะกรรมการธรรมาภิบาล ความเสี่ยงและกำกับดูแลกิจการ

- |                           |         |
|---------------------------|---------|
| 1. นายพงศ์พินิต เดชะคุปต์ | ประธาน  |
| 2. นายชรินทร์ สัจจญาณ     | กรรมการ |
| 3. นางสาวนพพร ตีรวัฒนกุล  | กรรมการ |
| 4. นายวันชัย ไตสมบุญ      | กรรมการ |

(เลขานุการคณะกรรมการธรรมาภิบาล ความเสี่ยงและกำกับดูแลกิจการ ได้แก่ นายประเสริฐ กสิกิจสกุลผล Head of Compliance & Group OH&S)

##### คณะกรรมการสรรหาและค่าตอบแทน

- |                                     |         |
|-------------------------------------|---------|
| 1. นายพอล ไสนซ์ ฮูเกนโทเบลอร์       | ประธาน  |
| 2. ดร. (กิตติมศักดิ์) ฮาราลด์ ลิงค์ | กรรมการ |
| 3. นางสาวนพพร ตีรวัฒนกุล            | กรรมการ |
| 4. นายวันชัย ไตสมบุญ                | กรรมการ |
| 5. นายเดวิด อเล็กซานเดอร์ นิวบิกกิง | กรรมการ |

(เลขานุการคณะกรรมการสรรหาและค่าตอบแทน ได้แก่ นางสาวอนุดตรา พานโพธิ์ทอง รองประธานอาวุโส สายงานการบริหารบุคคลและประสิทธิภาพองค์กร)

จำนวนครั้งของการประชุมและจำนวนครั้งที่กรรมการแต่ละรายเข้าประชุมในปี 2560 มีดังนี้

รายชื่อคณะกรรมการ	จำนวนครั้งที่มาประชุม / จำนวนครั้งที่มีการประชุม				หมายเหตุ
	กรรมการบริษัท	กรรมการตรวจสอบ	กรรมการธรรมาภิบาล ความเสี่ยงและกำกับดูแลกิจการ	กรรมการสรรหาและค่าตอบแทน	
กรรมการที่ไม่เป็นผู้บริหาร					
นายวีระพันธุ์ ทิปสุวรรณ <sup>1</sup>	2/2	-	-	-	
นายพอล ไฮน์ส ฮูเจนโทเบลอร์	7/8	-	2/2	5/5	-
นายชัชชน รัตนรักษ์	7/8	-	-	-	-
นายวันชัย โตสมบูรณ์	8/8	-	5/5	5/5	-
นางสาวนพพร ตีรวัฒนกุล	8/8	-	5/5	5/5	-
นายพงศ์พินิต เดชะคุปต์	8/8	-	5/5	-	-
นายเดวิด อเล็กซานเดอร์ นิวบิกกิง	5/8	-	-	4/5	-
นายเต็ง เว อัน เอเดรียน <sup>2</sup>	4/5	-			-
ดร. (กิตติมศักดิ์) ฮาราลด์ ลิงค์	5/8	-	-	4/5	-
ดร. สุณีย์ ศรีไชยธนะสุข	8/8	15/15	-	-	-
นายประดาป พิบูลสงคราม	7/8	15/15	-	-	-
นายชรินทร์ สัจญาณ	8/8	15/15	3/3	-	-
กรรมการที่เป็นผู้บริหาร					
นายศิวัช มหาสันทนะ	8/8	-	-	-	-

\*ดำรงตำแหน่งไม่เต็มปี

หมายเหตุ

1. นายวีระพันธุ์ ทิปสุวรรณ ครบวาระในการประชุมสามัญผู้ถือหุ้น ครั้งที่ 24 เมื่อวันที่ 31 มีนาคม 2560 และไม่ประสงค์ต่อวาระการเป็นกรรมการ
2. นายเต็ง เว อัน เอเดรียน ได้รับการแต่งตั้งเป็นกรรมการแทนนายวีระพันธุ์ ทิปสุวรรณ ในที่ประชุมสามัญประจำปีผู้ถือหุ้นครั้งที่ 24 เมื่อวันที่ 31 มีนาคม 2560



## 8.2 ผู้บริหาร

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2560 บริษัทมีผู้บริหารจำนวน 6 คน ดังรายนามคณะผู้บริหารต่อไปนี้

### รายชื่อคณะผู้บริหาร

- |                              |  |
|------------------------------|--|
| 1. นายศิวะ มหาสันทนะ         | กรรมการ และประธานเจ้าหน้าที่บริหาร   |
| 2. นายจันทนา ลียานาเก        | รองประธานอาวุโส สายงานการเงินและการควบคุม  |
| 3. นายมนตรี นิธิกุล          | รองประธานอาวุโส สายงานการตลาดและการขาย   |
| 4. นายอมรศักดิ์ ไตรส         | รองประธานอาวุโส สายงานกิจการสระบุรี<br>(แต่งตั้งเมื่อวันที่ 1 กรกฎาคม 2560)                          |
| 6. นายพอล โจเซฟ เฮย์ส        | รองประธานอาวุโส สายงานการจัดส่งสินค้า  |
| 5. นางสาวอนุดตรา พานโพธิ์ทอง | รองประธานอาวุโส สายงานการบริหารบุคลากรและประสิทธิภาพองค์กร<br>(แต่งตั้งเมื่อวันที่ 1 พฤศจิกายน 2560) |

### โครงสร้างผู้บริหาร



จำนวนครั้งของการประชุมและจำนวนครั้งที่ผู้บริหารแต่ละรายเข้าประชุมในปี 2560 มีดังนี้

รายชื่อคณะผู้บริหาร	ตำแหน่ง	จำนวนครั้งที่มาประชุม / จำนวนครั้งที่มีการประชุมคณะผู้บริหาร
นายศิวะ มหาสันทนะ	กรรมการและประธานเจ้าหน้าที่บริหาร	21/22
นายจันทนา ลียานาเก	รองประธานอาวุโส สายงานการเงินและการควบคุม	21/22
นายมนตรี นิธิกุล	รองประธานอาวุโส สายงานการตลาดและการขาย	21/22
นายอมรศักดิ์ ไตรส	รองประธานอาวุโส สายงานกิจการสระบุรี	22/22
นายพอล โจเซฟ เฮย์ส	รองประธานอาวุโส สายงานการจัดส่งสินค้า	21/22
นางสาวอนุดตรา พานโพธิ์ทอง	รองประธานอาวุโส สายงานการบริหารบุคลากรและประสิทธิภาพองค์กร	3/3

(เลขานุการคณะผู้บริหารได้แก่ นายสรุฒิ พันธุ์สุวรรณาคี, BRM, Strategic Planning Manager)

### 8.3 เลขานุการบริษัท

ที่ประชุมคณะกรรมการบริษัทได้แต่งตั้งนายวุฒิพงษ์ ทวงวิศิษฐ์ Head of Legal สายงานกฎหมายและกิจการบริษัท ให้ทำหน้าที่เป็นเลขานุการบริษัท โดยปฏิบัติหน้าที่ตามที่ได้กำหนดไว้ตามพระราชบัญญัติหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (ฉบับที่ 4) พ.ศ. 2551 ด้วยความรับผิดชอบ ความระมัดระวัง และความซื่อสัตย์สุจริต รวมทั้งต้องปฏิบัติให้เป็นไปตามกฎหมาย วัตถุประสงค์ ข้อบังคับบริษัท มติคณะกรรมการ ตลอดจนมติที่ประชุมผู้ถือหุ้น

นอกจากนี้ เลขานุการบริษัทมีหน้าที่ให้คำแนะนำด้านกฎหมายและกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง และข้อพึงปฏิบัติด้านการกำกับดูแลในการดำเนินกิจกรรมของคณะกรรมการให้เป็นไปตามกฎหมาย การดำเนินการจัดประชุมคณะกรรมการบริษัทและการประชุมผู้ถือหุ้น ติดต่อประสานงานกับหน่วยงานภายในบริษัทให้ปฏิบัติตามมติคณะกรรมการบริษัทและมติที่ประชุมผู้ถือหุ้น ติดต่อประสานงานกับหน่วยงานที่กำกับดูแล เช่น สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย และดูแลการเปิดเผยข้อมูลและรายงานสารสนเทศต่อหน่วยงานที่กำกับดูแลและสาธารณชนให้ถูกต้องครบถ้วนตามกฎหมาย จัดให้มีการปฐมนิเทศ ให้คำแนะนำแก่กรรมการที่ได้รับการแต่งตั้งใหม่ และปฏิบัติหน้าที่อื่น ๆ ตามที่ได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการ

ข้อมูลเกี่ยวกับเลขานุการบริษัทและประวัติการอบรมที่เกี่ยวข้องปรากฏตาม เอกสารแนบ 1

### 8.4 ค่าตอบแทนกรรมการและผู้บริหาร

ในการกำหนดค่าตอบแทนของคณะกรรมการบริษัทและคณะกรรมการชุดย่อยนั้น คณะกรรมการสรรหาและค่าตอบแทนจะพิจารณาถึงความเหมาะสมและสอดคล้องกับหน้าที่และความรับผิดชอบของคณะกรรมการบริษัทและคณะกรรมการชุดย่อย รวมถึงปัจจัยอื่น ๆ เช่น ธุรกิจและผลการประกอบการของบริษัท บรรทัดฐานของตลาดและอุตสาหกรรมเดียวกัน สภาวะเศรษฐกิจ เป็นต้น และนำเสนอต่อคณะกรรมการบริษัทและที่ประชุมผู้ถือหุ้นเพื่อพิจารณาและอนุมัติ

การจ่ายค่าตอบแทนกรรมการบริษัทกระทำโดยโปร่งใส ตามหลักการที่ได้รับอนุมัติจากที่ประชุมผู้ถือหุ้น โดยผู้ถือหุ้นได้อนุมัติหลักการใหม่สำหรับการจ่ายค่าตอบแทนกรรมการบริษัท ในการประชุมสามัญประจำปีผู้ถือหุ้น ครั้งที่ 22 วันที่ 7 เมษายน 2558 ดังนี้ “ค่าตอบแทนกรรมการประกอบด้วยค่าตอบแทนรายเดือน และโบนัส การจ่ายค่าตอบแทนกรรมการให้ปฏิบัติตามหลักการต่อไปนี้ นับจากวันที่ได้รับอนุมัติจากที่ประชุมผู้ถือหุ้นเป็นต้นไป จนกว่าที่ประชุมผู้ถือหุ้นจะมีมติเป็นอย่างอื่น

ค่าตอบแทนกรรมการรายเดือน คณะกรรมการบริษัท จะได้รับค่าตอบแทนรายเดือน ภายในกรอบวงเงินเพื่อการนี้ไม่เกิน 30 ล้านบาทต่อปี โดยประธานและรองประธานคณะกรรมการร่วมกันพิจารณาการจัดสรร

โบนัสกรรมการ คณะกรรมการบริษัทจะได้รับโบนัสประจำปีในจำนวนไม่เกินปีละ 7 ล้านบาท โดยประธานและรองประธานคณะกรรมการร่วมกันพิจารณาการจัดสรร

เจ้าหน้าที่หรือพนักงานของบริษัท ซึ่งได้รับเงินค่าตอบแทนหรือผลประโยชน์อื่นใดในฐานะที่เป็นเจ้าหน้าที่หรือพนักงานของบริษัท หากได้รับเลือกตั้งเป็นกรรมการก็สามารถรับค่าตอบแทนกรรมการรายเดือนหรือโบนัสกรรมการได้ด้วย”

โดยค่าตอบแทนกรรมการรายเดือนข้างต้น มีรายละเอียด ดังนี้

1. ค่าตอบแทนกรรมการ กรรมการ ได้รับค่าตอบแทนรายเดือน เดือนละ 100,000 บาท โดยประธานกรรมการและรองประธานกรรมการ ได้รับค่าตอบแทนเดือนละ 200,000 บาท และ 150,000 บาท ตามลำดับ
2. ค่าตอบแทนคณะกรรมการชุดย่อย กรรมการที่ได้รับมอบหมายให้เป็นกรรมการในคณะกรรมการชุดย่อย ได้รับค่าตอบแทนเพิ่มตามความรับผิดชอบที่เพิ่มขึ้น ดังนี้
  - (1) คณะกรรมการตรวจสอบ ประธานกรรมการตรวจสอบ ได้รับค่าตอบแทนรายเดือน เดือนละ 100,000 บาท และกรรมการตรวจสอบ ได้รับค่าตอบแทนรายเดือน เดือนละ 70,000 บาท
  - (2) คณะกรรมการธรรมาภิบาล ความเสี่ยง และกำกับดูแลกิจการ ประธานกรรมการธรรมาภิบาล ความเสี่ยง และกำกับดูแลกิจการ ได้รับค่าตอบแทนรายเดือน เดือนละ 80,000 บาท และกรรมการธรรมาภิบาล ความเสี่ยง และกำกับดูแลกิจการ ได้รับค่าตอบแทนรายเดือน เดือนละ 60,000 บาท
  - (3) คณะกรรมการสรรหาและค่าตอบแทน ประธานกรรมการสรรหาและค่าตอบแทน ได้รับค่าตอบแทนรายเดือน เดือนละ 80,000 บาท และกรรมการสรรหาและค่าตอบแทน ได้รับค่าตอบแทนรายเดือน เดือนละ 60,000 บาท

### คำตอบแทนที่เป็นตัวเงินสำหรับสมาชิกของคณะกรรมการบริษัท ในปี 2560

รายชื่อกรรมการ		ค่าตอบแทนรายเดือนที่จ่ายในปี 2560				โบนัสประจำปี 2559 จ่ายในปี 2560	รวมเงินค่าตอบแทนทั้งหมด ที่จ่ายในปี 2560 (บาท)
		คณะกรรมการบริษัท	คณะกรรมการตรวจสอบ	คณะกรรมการธรรมาภิบาล ความเสี่ยง และกำกับดูแล	คณะกรรมการสรรหาและ ค่าตอบแทน		
กรรมการที่ไม่เป็นผู้บริหาร							
1	*นายวีระพันธุ์ ทีปสุวรรณ <sup>1</sup>	600,000	-	-	-	610,500	1,210,500
2	นายพอล ไอนซ์ ฮูเกนโทเบลอร์ <sup>2</sup>	2,251,667	-	260,000	960,000	500,500	3,972,167
3	นายชัชชน รัตนรักษ์	1,200,000	-	-	-	407,000	1,607,000
4	นายวันชัย โตสมบุญ	1,200,000	-	720,000	720,000	407,000	3,047,000
5	นางสาวนพพร ตีรวัฒนกุล	1,200,000	-	720,000	720,000	407,000	3,047,000
6	นายพงศ์พิณิต เดชะคุปต์	1,200,000	-	960,000	-	423,500	2,583,500
7	นายเดวิด อเล็กซานเดอร์ นิวบิกกิง	1,200,000	-	-	720,000	407,000	2,327,000
8	*นายเต็ง เว อันเอเดรียน <sup>3</sup>	903,333	-	-	-	-	903,333
กรรมการอิสระ							
9	ดร. (กิตติมศักดิ์) ฮาราลด์ ลิงค์	1,200,000	-	-	720,000	407,000	2,327,000
10	ดร. สุนัย ศรีไชยชนะสุข	1,200,000	1,200,000	-	-	407,000	2,807,000
11	นายประดาป พิบูลสงคราม	1,200,000	840,000	-	-	418,000	2,458,000
12	นายชรินทร์ สัจจญาณ <sup>4</sup>	1,200,000	840,000	462,000	-	305,000	2,807,000
กรรมการที่เป็นผู้บริหาร							
13	นายคิวงะ มหาสันทนะ	1,200,000	-	-	-	305,000	1,505,000
รวม						5,004,500	30,601,500

\*ดำรงตำแหน่งไม่เต็มปี

หมายเหตุ

- นายวีระพันธุ์ ทีปสุวรรณ ครบวาระในการประชุมสามัญผู้ถือหุ้น ครั้งที่ 24 เมื่อวันที่ 31 มีนาคม 2560 และไม่ประสงค์ต่อวาระการเป็นกรรมการ
- นายพอล ไอนซ์ ฮูเกนโทเบลอร์ ได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งประธานกรรมการ เมื่อวันที่ 31 มีนาคม 2560
- นายเต็ง เว อัน เอเดรียน ได้รับการแต่งตั้งเป็นกรรมการแทนนายวีระพันธุ์ ทีปสุวรรณ ในที่ประชุมสามัญประจำปีผู้ถือหุ้นครั้งที่ 24 เมื่อวันที่ 31 มีนาคม 2560
- นายชรินทร์ สัจจญาณ ได้รับการแต่งตั้งเป็นกรรมการธรรมาภิบาล ความเสี่ยงและกำกับดูแล แทนนายพอล ไอนซ์ ฮูเกนโทเบลอร์ ที่ลาออก เมื่อวันที่ 11 พฤษภาคม 2560

คำตอบแทนที่เป็นตัวเงินสำหรับคณะผู้บริหาร รวม 7 คน รวมเป็นเงินทั้งสิ้น 138 ล้านบาท ซึ่งรวมเงินเดือนและเงินรางวัลประจำปี 2560 แล้ว

**คำตอบแทนอื่น**

คำตอบแทนอื่นของกรรมการ: ไม่มี

คำตอบแทนอื่นของผู้บริหาร: ได้แก่

- เงินสมทบเข้ากองทุนสำรองเลี้ยงชีพ มีจำนวนทั้งสิ้น 4.3 ล้านบาท
- เงินสมทบสำหรับโครงการร่วมลงทุนระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง (EJIP) ให้กับคณะผู้บริหาร มีจำนวน 5.8 ล้านบาท และได้จัดการยดนต์ให้คณะผู้บริหารใช้ในการปฏิบัติหน้าที่

หมายเหตุ : นายทศพร จันทร์ รองประธานอาวุโส สายงานการบริหารบุคลากรและประสิทธิภาพองค์กร ลาออกมีผลวันที่ 16 พฤษภาคม 2560  
นางสาวอนุดรพา พานโพธิ์ทอง เข้าดำรงตำแหน่งแทนนายทศพร จันทร์ โดยมีผลตั้งแต่วันที่ 1 พฤศจิกายน 2560

## 8.5 บุคลากร

ณ สิ้นปี 2560 บริษัท (รวมทั้งบริษัทย่อยในประเทศไทยและในต่างประเทศ) มีพนักงานประจำทั้งหมดจำนวน 5,902 คน บริษัทฯ ได้จ่ายคำตอบแทนให้แก่พนักงานจำนวนทั้งสิ้น 4,957 ล้านบาท ซึ่งผลตอบแทน ได้แก่ เงินเดือน ค่าแรงและผลประโยชน์อื่นของพนักงาน

จำนวนพนักงานของบริษัท ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2560

กลุ่มบริษัท	ณ สิ้นปี 2558 จำนวนพนักงาน (คน)	ณ สิ้นปี 2559 จำนวนพนักงาน (คน)	ณ สิ้นปี 2560 จำนวนพนักงาน (คน)
สายงานด้านการผลิต	2,575	3,202	3,553
สายงานด้านการจัดส่ง	433	492	664
สายงานด้านการตลาด และงานขาย	456	640	815
สายงานด้านการเงินและการควบคุมธุรกิจ	166	258	227
สายงานอื่น ๆ	360	467	643
<b>รวม</b>	<b>3,990</b>	<b>5,059</b>	<b>5,902</b>

จำนวนและค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับพนักงาน ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2560

กลุ่มบริษัท	งบการเงินรวม		
	2558	2559	2560
จำนวนพนักงาน ณ วันสิ้นปี (คน)	3,990	5,059	5,902
เงินเดือน, ค่าแรงและผลประโยชน์อื่นของพนักงาน (บาท)	3,545,950,247.96	4,053,673,347.22	5,107,774,127

## นโยบายในการพัฒนาบุคลากร

บุคลากรของบริษัท ปูนซีเมนต์นครหลวง จำกัด (มหาชน) ทุกคน ถือเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าและเป็นรากฐานที่สำคัญที่สุดของความยั่งยืนและการดำเนินธุรกิจ บริษัทฯ เชื่อมั่นว่าความสำเร็จและการเจริญเติบโตขององค์กรขึ้นอยู่กับพนักงานที่มีค่านิยมและสมรรถนะที่สอดคล้องกับทิศทาง เป้าหมายการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ ในระดับภูมิภาค และการตอบสนองต่อการเติบโตตามสายอาชีพของพนักงาน ดังนั้นบริษัทฯ จึงมุ่งเน้นการพัฒนาและปรับปรุงระบบการบริหารและพัฒนาบุคลากรให้มีภาวะผู้นำ ความรู้ความสามารถ ตลอดจนทักษะการปฏิบัติงาน การคิดริเริ่มและการจัดการที่ทันสมัยตามมาตรฐานระดับสากลที่สอดคล้องกับงานในปัจจุบันและอนาคต รวมถึงเตรียมพร้อมสำหรับการเติบโตของพนักงานเพื่อนำพองค์กรสู่การเป็นผู้นำด้านธุรกิจวัสดุก่อสร้างทั้งภายในประเทศและภาคพื้นเอเชียในอนาคต

นอกจากนี้กลุ่มบริษัทปูนซีเมนต์นครหลวง ยังส่งเสริมการทำงานเป็นทีมและมุ่งเน้นให้พนักงานเป็นคนดี มีคุณธรรมจริยธรรม อยู่ร่วมในชุมชนด้วยความช่วยเหลือเกื้อกูล ใส่ใจในความปลอดภัยและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นกับสิ่งแวดล้อม และสังคมโดยรวม ทั้งยังสนับสนุนให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ และเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรสู่การแข่งขัน สร้างสิ่งที่ดีที่สุดในและอนาคตที่ยั่งยืนให้กับพนักงานทุกคน องค์กร และสังคม

## แนวทางและรูปแบบการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

ศูนย์การเรียนรู้อินทร์ (INSEE Academy) ภายใต้สายงานการบริหารบุคลากรและประสิทธิภาพองค์กร (People and Organizational Performance) เป็นศูนย์กลางในการพัฒนาแผนกลยุทธ์ด้านการพัฒนาบุคลากรของกลุ่มบริษัทปูนซีเมนต์นครหลวงซึ่งครอบคลุมแผนระยะสั้นและระยะยาวในการพัฒนาบุคลากรของธุรกิจปูนซีเมนต์และบริษัทในกลุ่ม ได้แก่ ธุรกิจคอนกรีตผสมเสร็จและอะกรีเกตเพื่อการก่อสร้าง ธุรกิจผลิตภัณฑ์วัสดุตกแต่งเพื่องานสถาปัตยกรรม คอนวูด ธุรกิจคอนกรีตมวลเบาอินทร์ ชูเปเปอร์บล็อก ธุรกิจการจัดการพัฒนาเชื้อเพลิงและวัตถุดิบทดแทน อินทรีไอโคโซเคิล ธุรกิจด้านการบริหารจัดการของเสียอุตสาหกรรม และธุรกิจระบบเทคโนโลยีสารสนเทศอินทรีดิจิทัล โดยมุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากรผ่านหลักสูตรที่หลากหลายและสร้างโครงสร้างพื้นฐานด้านการเรียนรู้เพื่อสนับสนุนการฝึกฝนพัฒนาศักยภาพของบุคลากรอย่างยั่งยืน

ด้วยความเชื่อมั่นในการพัฒนาบุคลากรเพื่อมุ่งเน้นให้เกิดจิตสำนึก ความรู้ ความเข้าใจอย่างแท้จริงในองค์ความรู้หลักการ ขั้นตอนและแนวทางปฏิบัติ เพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงาน การบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพตามหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละตำแหน่งงาน ให้เกิดผลงานที่บรรลุเป้าหมายเกินความคาดหวังอย่างแท้จริง บริษัทฯ จึงให้ความสำคัญในการพัฒนาระบบและกิจกรรมการเรียนรู้ที่ทันสมัย สอดคล้องกับทิศทางของธุรกิจและเหมาะกับกลุ่มพนักงาน และหลักการเรียนรู้ตามรูปแบบ 70-20-10 ที่มุ่งเน้นการพัฒนาการเรียนรู้ผ่านประสบการณ์จริงและการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ที่มีคุณค่าต่อการปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร (experienced learning / on the job practice -70) การสอนงาน (on the job coaching -20) การเรียนรู้ในห้องเรียนและการเรียนรู้ด้วยตนเอง (classroom and self-learning -10) ซึ่งบริษัทฯ ส่งเสริมให้พนักงานได้มีโอกาสเข้าถึงการเรียนรู้ได้ทันที ทุกเวลา ที่ต้องการให้มากที่สุดผ่านระบบบริหารจัดการการเรียนรู้ที่เรียกว่า Learning Management System ซึ่งพนักงาน

สามารถเข้าระบบเพื่อค้นหาและเลือกหลักสูตรที่ต้องการฝึกอบรมผ่านคอมพิวเตอร์หรือสมาร์ทโฟน ซึ่งมีการเรียนการสอนหลากหลายรูปแบบ อาทิ การเรียนรู้ในรูปแบบห้องเรียน การฝึกปฏิบัติ บทเรียนออนไลน์ (E-learning) การสอนงาน (on-the-job training) รวมทั้งหลักสูตรออนไลน์แบบเปิด หรือ Massive Open Online Course: MOOC นอกจากนี้บริษัทฯ จัดให้มีระบบการบริหารจัดการความรู้ (Knowledge Management) ขององค์กร รวมถึงการแลกเปลี่ยน แบ่งปันและจัดเก็บความรู้ที่สำคัญ (Critical Knowledge) ภายในองค์กรเพื่อนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ซึ่งเป็นรากฐานของการนำไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ที่เสริมสร้างความยั่งยืนให้กับองค์กร

ทั้งนี้ ได้มีการกำหนดแผนพัฒนาบุคลากรในทุกระดับตั้งแต่พนักงานระดับปฏิบัติการ พนักงานบังคับบัญชาระดับต้นระดับกลาง และระดับสูง โดยดำเนินการจัดกิจกรรมฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน ครอบคลุมตั้งแต่โปรแกรมการพัฒนาพนักงานใหม่ (Induction & On-boarding Program) โปรแกรมพัฒนาผู้บริหารตามระดับการบังคับบัญชา (Management & Leadership Development Program) โปรแกรมการพัฒนาสมรรถนะด้านภาวะผู้นำ (Leadership Competencies Development Program) สำหรับพนักงานทุกระดับ โปรแกรมการพัฒนาผลการปฏิบัติงานด้วยการสอนงานหรือการโค้ช (Coaching & Performance Improvement Program) โปรแกรมพัฒนาความรู้และทักษะด้านเทคนิคและวิชาชีพตามสายงานหลัก (Technical & Functional Skills Development Program) โปรแกรมการฝึกอบรมด้านความปลอดภัยและการพัฒนาเพื่อความยั่งยืน (OH&S and Sustainable Development Program) โปรแกรมการฝึกอบรมด้านภาษาอังกฤษ (English Proficiency Development Program) รวมถึงโปรแกรมการพัฒนาจิตสำนึกด้านคุณธรรม จรรยาบรรณทางธุรกิจ (Code of Business Conduct & Compliance Program)

บริษัท ปูนซีเมนต์นครหลวง จำกัด (มหาชน) และบริษัทในกลุ่มบริษัทปูนซีเมนต์นครหลวง ให้ความสำคัญอย่างยิ่งในการพัฒนาผู้บริหารเพื่อเตรียมความพร้อมให้กับพนักงานในด้านภาวะผู้นำ ความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ด้านการจัดการธุรกิจให้สามารถปฏิบัติภารกิจในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายในปัจจุบัน และในตำแหน่งงานที่สูงขึ้นตามแผนการเติบโตในสายอาชีพ (Career Development) หรือแผนการสืบทอดตำแหน่งงาน (Succession Plan) ทั้งนี้บริษัทฯ ได้กำหนดนโยบายพัฒนาระบบ และแนวทางการประเมินกลุ่มพนักงานผู้มีความสามารถและศักยภาพที่จะเติบโตขึ้นสู่ตำแหน่งผู้บริหารระดับสูง ในตำแหน่งสำคัญของสายงานต่าง ๆ ในองค์กร เพื่อวางแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan: IDP) ให้มีความพร้อมในการขึ้นสู่ตำแหน่งตามช่วงเวลาและความจำเป็นทางธุรกิจ ได้แก่ การขยายการเติบโตของธุรกิจ หรือการเกษียณอายุของผู้บริหารระดับสูง เป็นต้น โดยศูนย์การเรียนรู้อินทรีร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในสายงานการบริหารบุคคลและประสิทธิภาพองค์กร และผู้บริหารจากสายงานต่าง ๆ จัดโครงการพัฒนาผู้บริหารระดับสูง ได้แก่ Senior Management Development Program และ Challenging Convention in Action โครงการพัฒนาผู้บริหารระดับกลาง ได้แก่ Advanced Business Leadership Program โครงการพัฒนาผู้บริหารระดับต้นและกลาง (Leadership Development Program: LDP) โดยส่งเสริมการพัฒนาด้านภาวะผู้นำ และการจัดการให้กับบุคลากรกลุ่มเป้าหมาย โดยการพัฒนาโครงการร่วมกับสถาบันการศึกษาชั้นนำ ทั้งภายในและต่างประเทศ อาทิ Duke Corporate Education, IMD, Sasin, และการพัฒนาในรูปแบบอื่น ๆ ได้แก่ โครงการโค้ชผู้บริหาร (Executive Coaching) โครงการพัฒนาผลการปฏิบัติงานด้วยการสอนงานหรือการโค้ช (Operational Performance Improvement: OPI Coach) โครงการแลกเปลี่ยนพนักงานในต่างประเทศ (Employee Exchange Program: EEP) ศูนย์การประเมินเพื่อการพัฒนา (Assessment Center for Development) การมอบหมายให้เป็นผู้บริหารโครงการ

สำคัญขององค์กร (Corporate Project Assignment) การสนับสนุนให้ศึกษาดูงานในหน่วยงานหรือองค์กรชั้นนำรวมถึง stat-ups ที่มีแนวการบริหารจัดการที่ยอดเยี่ยมในหลากหลายธุรกิจรวมทั้งการบริหารธุรกิจปตท. จำกัด (มหาชน) ทั้งภายในและต่างประเทศ

ทั้งนี้ บริษัทฯ เชื่อว่าการพัฒนาเป็นความจำเป็นในทุกระดับ ไม่เพียงแต่ระดับผู้บริหารเท่านั้น บริษัทฯ ยังให้ความสำคัญในการพัฒนาพนักงานระดับปฏิบัติการ ที่ถือเป็นกำลังหลักซึ่งเป็นส่วนสำคัญในการปฏิบัติการกิจด้านสายการผลิต สายการขาย และการจัดการด้านขนส่ง รวมถึงพนักงานในสายงานสนับสนุนการดำเนินธุรกิจด้านต่าง ๆ โดยศูนย์การเรียนรู้ปตท. ได้ร่วมกับผู้บริหารในสายงานเพื่อจัดตั้งศูนย์การเรียนรู้ระดับสายงาน (Functional Academy) เพื่อพัฒนาทักษะเฉพาะสายงานให้แก่พนักงานผ่านรูปแบบการอบรมพัฒนาและสิ่งแวดล้อมด้านการเรียนรู้ที่หลากหลาย รวมถึงการกำหนดหลักสูตรฝึกอบรมมาตรฐานและหลักสูตรฝึกอบรมด้านเทคนิคและวิชาชีพเฉพาะทั้งภายในองค์กร และส่งไปเข้ารับการฝึกอบรมจากสถาบันทางวิชาชีพเฉพาะจากภายนอก เพื่อให้มั่นใจได้ว่าพนักงานทุกคนมีความรู้และทักษะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานตามหน้าที่รับผิดชอบได้อย่างถูกต้องปลอดภัย มีประสิทธิภาพ ตามกระบวนการและมาตรฐานที่กำหนด เพื่อให้ทุกผลิตภัณฑ์และบริการส่งมอบถึงมือลูกค้า คู่ค้าทางธุรกิจ บุคคล และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องอย่างรวดเร็ว มีคุณภาพและสร้างความพึงพอใจสูงสุด

นอกจากนี้ บริษัทฯ ยังสนับสนุนการเรียนรู้และการแบ่งปันประสบการณ์ และการปฏิบัติร่วมกันกับปราชญ์ชุมชน ผู้นำในสาขาต่าง ๆ ภายนอกองค์กร ทั้งในประเทศและต่างประเทศรวมถึงสื่อต่าง ๆ ในหัวข้อที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจ การบริหารงาน การบริหารบุคลากร และการเป็นผู้นำ ที่มีประสิทธิภาพ รวมถึงการดำเนินชีวิตที่มีคุณธรรมจริยธรรม เป็นแบบอย่างที่ดี ตั้งอยู่บนความเชื่อและค่านิยมที่ถูกต้อง นำไปสู่ความสำเร็จความเจริญก้าวหน้าขององค์กร สังคม ประเทศชาติโดยรวม ซึ่งกิจกรรมการเรียนรู้ดังกล่าวถือเป็นส่วนหนึ่งที่บริษัทฯ พยายามส่งเสริมให้กลุ่มบริษัทปตท. จำกัด (มหาชน) เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่เชื่อมโยงความรู้และประสบการณ์ในองค์กรรวม เพื่อเพิ่มพูนประสบการณ์ขยายกรอบความคิดและมุมมองที่กว้างขวางในการบริหารงานและบุคลากร ทั้งยังเป็นการส่งเสริมสัมพันธภาพและการประสานร่วมมือที่ดีซึ่งกันและกันระหว่างกลุ่มบริษัทปตท. จำกัด (มหาชน) กับชุมชนและสังคม

### สรุปข้อมูลการพัฒนาพนักงาน

ในปี 2560 ที่ผ่านมาศูนย์พัฒนาการเรียนรู้ปตท. ได้จัดการฝึกอบรมและพัฒนาในรูปแบบต่าง ๆ ให้กับพนักงาน ดังนี้

- 1) กลุ่มหลักสูตรพัฒนาผู้นำ (Leadership Development Program) และ หลักสูตรพัฒนาเพื่อเตรียมความพร้อมสู่ผู้บริหารระดับสูง (Transitional Development Program) จำนวน 16,461.75 ชั่วโมง
- 2) กลุ่มหลักสูตรพัฒนาด้านเทคนิคและสายวิชาชีพ (Technical/Functional Development Program) จำนวน 68,154 ชั่วโมง
- 3) กลุ่มหลักสูตรพัฒนานักงานใหม่ (Induction & On-boarding Program) จำนวน 10,389.47 ชั่วโมง
- 4) กลุ่มหลักสูตรด้านความปลอดภัยและการพัฒนาเพื่อความยั่งยืน (OH&S and Sustainable Development Program) จำนวน 25,397.60 ชั่วโมง
- 5) กลุ่มหลักสูตรด้านภาษาอังกฤษ (English Proficiency Development Program) จำนวน 1,785.90 ชั่วโมง
- 6) โดยเป็นหลักสูตรที่เรียนรู้ผ่านระบบ Digital Learning จำนวน 672.28 ชั่วโมง



หน่วย: ชั่วโมงต่อคนต่อปี

จำนวนชั่วโมงอบรมในห้องเรียนต่อคนต่อปี (ไม่รวมชั่วโมงการเรียนรู้ผ่านการโค้ช การสอนงาน และฝึกปฏิบัติหน้างาน)	ปี 2558	ปี 2559	ปี 2560
พนักงานและผู้บริหาร	49.02	49.51	32.08

หมายเหตุ: โดยในปี 2560 ศูนย์การเรียนรู้อินทรีได้วางแผนการพัฒนาที่เน้นการนำไปใช้ ผ่านการโค้ช การสอนงานและฝึกปฏิบัติหน้างาน มากกว่าการเรียนรู้ในห้องเรียน จึงไม่สามารถบันทึกเป็นจำนวนชั่วโมงได้ ส่งผลให้จำนวนชั่วโมงอบรมที่บันทึกได้ต่อคนต่อปีน้อยลง

หน่วย: บาท

ค่าใช้จ่ายอบรมและพัฒนา	ปี 2558	ปี 2559	ปี 2560
พนักงานและผู้บริหาร เฉลี่ยต่อคนต่อปี	23,165.09	20,350.61	6,558.92
รวมค่าใช้จ่ายต่อปี*	88,560,129.80	80,303,499.16	23,474,385.06

หมายเหตุ: หลายปีที่ผ่านมา ศูนย์การเรียนรู้อินทรีมุ่งเน้นสร้างความสามารถของ “People Developer” เช่น การสอนงานของหัวหน้างาน ศูนย์การเรียนรู้ระดับสายงาน ผู้ฝึกสอนภายใน ผู้เชี่ยวชาญ และผู้จัดการความรู้ด้านต่าง ๆ ของบริษัทฯ จึงทำให้บริษัทสามารถลดการพึ่งพาผู้เชี่ยวชาญจากภายนอกบริษัทน้อยลง ส่งผลต่อค่าใช้จ่ายอบรมและพัฒนาพนักงานได้อย่างชัดเจน

\*ไม่รวมค่าที่พัก ค่าเดินทาง และค่าใช้จ่ายอื่น ๆ

\*ไม่รวม ฟิท คอนวูด อินโดนีเซีย, บริษัท ปูนซีเมนต์ ตราลูกโลก จำกัด, บริษัท สยาม ซีดี ซีเมนต์ (บังกลาเทศ) จำกัด, บริษัท สยาม ซีดี ซีเมนต์ (ลังกา) จำกัด และบริษัท สยาม ซีดี ซีเมนต์ (เวียดนาม) จำกัด

## 9. การกำกับดูแลกิจการ

### 9.1 นโยบายการกำกับดูแลกิจการ

บริษัท ปูนซีเมนต์นครหลวง จำกัด (มหาชน) (“บริษัทฯ”) ตระหนักถึงความสำคัญของการปฏิบัติตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีในการสร้างคุณค่าให้กิจการอย่างยั่งยืน จึงได้ส่งเสริมการกำกับดูแลกิจการให้เกิดขึ้นในทุกระดับขององค์กรมาโดยตลอด ตั้งแต่ระดับคณะกรรมการบริษัท คณะผู้บริหาร จนถึงระดับปฏิบัติงาน และเพื่อดำรงความเป็นบรรษัทภิบาลอย่างยั่งยืน และยกระดับการกำกับดูแลกิจการของบริษัทฯ ให้มีมาตรฐานที่สูงขึ้น คณะกรรมการบริษัทมุ่งที่จะกำกับดูแลกิจการเพื่อให้นำไปสู่ผล (governance outcome) เพื่อให้บริษัทฯ สามารถแข่งขันได้และมีผลประโยชน์ที่ดีโดยคำนึงถึงผลกระทบระยะยาว (Competitiveness and performance with long-term perspective) โดยจะต้องประกอบธุรกิจอย่างมีจริยธรรม เคารพสิทธิและมีความรับผิดชอบต่อผู้ถือหุ้นและผู้มีส่วนได้เสีย (Ethical and responsible business) เป็นประโยชน์ต่อสังคม และพัฒนาหรือลดผลกระทบด้านลบต่อสิ่งแวดล้อม (Good corporate citizenship) และที่สำคัญต้องทำให้บริษัทฯ สามารถปรับตัวได้ภายใต้ปัจจัยการเปลี่ยนแปลง (Corporate resilience)

นอกจากนี้ คณะกรรมการบริษัทมีบทบาทสำคัญในการสร้างและขับเคลื่อนวัฒนธรรมองค์กรที่ยึดมั่นในจริยธรรม และได้ประพฤติตนเป็นแบบอย่างในฐานะผู้นำในการกำกับดูแลกิจการมาโดยตลอด

คณะกรรมการบริษัทได้จัดทำนโยบายการกำกับดูแลกิจการซึ่งแสดงถึงหลักการและแนวทางในการกำกับดูแลกิจการและแนวทางการดำเนินงานเป็นลายลักษณ์อักษร โดยคณะกรรมการบริษัทเป็นผู้นำ เป็นผู้ริเริ่มและมีส่วนร่วมในการกำหนดกรอบในการจัดทำนโยบาย และมอบหมายให้คณะกรรมการธรรมาภิบาล ความเสี่ยง และกำกับดูแลกิจการ เป็นผู้พิจารณาทบทวนในรายละเอียดก่อนนำเสนอให้คณะกรรมการบริษัทอนุมัตินโยบายดังกล่าว

นโยบายการกำกับดูแลกิจการของบริษัทฯ ยึดตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับบริษัทจดทะเบียนปี 2555 ของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (“ตลท.”) หลักเกณฑ์ตามโครงการสำรวจการกำกับดูแลกิจการของบริษัทจดทะเบียน (Corporate Governance Report of Thai Listed Companies - CGR) ของสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD) รวมถึงหลักเกณฑ์ในระดับสากล เช่น หลักการกำกับดูแลกิจการของ The Organization for Economic Co-Operation and Development (“OECD”) ข้อเสนอแนะของธนาคารโลกจากการเข้าร่วมโครงการ Corporate Governance – Reports on the Observance of Standards and Codes (“CG-ROSC”) และหลักเกณฑ์ ASEAN Corporate Governance Scorecard (“ASEAN CG Scorecard”) รวมทั้งหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับบริษัทจดทะเบียน ปี 2560

บริษัทฯ เชื่อมั่นว่านโยบายการกำกับดูแลกิจการเป็นเครื่องมือที่แสดงให้เห็นถึงการมีระบบบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ โปร่งใส ตรวจสอบได้ ซึ่งจะสร้างความเชื่อมั่นต่อผู้ถือหุ้น นักลงทุน และผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย และจะนำบริษัทฯ ไปสู่ความมั่นคงเจริญก้าวหน้าและส่งเสริมการเติบโตอย่างยั่งยืนของบริษัทฯ ซึ่งคณะกรรมการบริษัทตระหนักเป็นอย่างดีและยึดมั่นมาโดยตลอดว่าในการกำหนดความสำเร็จของการดำเนินกิจการนั้น ต้องคำนึงถึงจริยธรรม ผลกระทบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมเป็นสำคัญนอกเหนือจากผลประโยชน์ทางการเงิน

นโยบายการกำกับดูแลกิจการฉบับนี้ใช้บังคับกับคณะกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานทุกคนของบริษัทฯ และบริษัทย่อยทุกแห่งด้วยอันเป็นสิ่งที่แสดงถึงหลักการและแนวทางในการดำเนินงานเป็นลายลักษณ์อักษร ที่ทุกคนในองค์กรยึดถือปฏิบัติ

นอกจากนโยบายการกำกับดูแลกิจการแล้ว ในปี 2558 คณะกรรมการบริษัทได้อนุมัติจรรยาบรรณทางธุรกิจ (Code of Business Conduct) ฉบับปรับปรุง ตามความเห็นชอบและนำเสนอโดยคณะกรรมการธรรมาภิบาล ความเสี่ยง และกำกับการดูแลกิจการ ซึ่งปรับปรุงเนื้อหาจากนโยบายจริยธรรมทางธุรกิจฉบับเดิมที่มีการประกาศใช้มานานตั้งแต่ปี 2550 ให้มีความทันสมัยและเหมาะสมกับสถานการณ์ สอดคล้องกับมาตรฐานสากล เพื่อให้มั่นใจว่าพนักงานของกลุ่มบริษัทปูนซีเมนต์นครหลวงทั้งหมดปฏิบัติหน้าที่การทำงานด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต เพื่อเสริมสร้างและรักษาชื่อเสียง ภาพลักษณ์ ความเชื่อมั่นขององค์กรในสายตาของบุคคลภายนอก รวมตลอดถึงผู้ถือหุ้น นักลงทุนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องและเพื่อให้สอดคล้องและเป็นไปตามนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่บริษัทฯ ได้กำหนดไว้

นอกเหนือไปจากนโยบายการกำกับดูแลกิจการและจรรยาบรรณทางธุรกิจดังที่ได้กล่าวมาแล้วนั้น คณะกรรมการบริษัทยังได้จัดให้มีนโยบายที่เกี่ยวข้องกับจรรยาบรรณทางธุรกิจ และระเบียบปฏิบัติในแต่ละเรื่อง เพื่อเป็นการกำหนดชี้ชัดถึงแนวปฏิบัติที่ชัดเจน อันจะพัฒนานำไปสู่การสร้างวัฒนธรรมองค์กรในเรื่องต่าง ๆ ที่สนับสนุนการกำกับดูแลกิจการที่ดี โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ในเรื่องนโยบายการรับเรื่องร้องเรียนและแจ้งเบาะแส โดยกำหนดมาตรการและขั้นตอนในการแจ้งเบาะแสดังต่อคณะกรรมการบริษัทในประเด็นเกี่ยวกับการทำผิดกฎหมายหรือผิดจรรยาบรรณ การรายงานทางการเงินที่ไม่ถูกต้อง หรือการขาดการควบคุมภายในองค์กร และปกป้องสิทธิของบุคคลที่เป็นผู้แจ้งเบาะแส โดยการนี้ บริษัทฯ ได้เพิ่มช่องทางการร้องเรียน และ/หรือ การแจ้งเบาะแส ซึ่งดูแลโดยบุคคลภายนอกซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญ ด้วยความเชื่อที่ว่าช่องทางนี้จะเป็นหลักประกันพื้นฐานให้แก่พนักงานหรือผู้ร้องเรียนในเรื่องการรักษาความลับและความเป็นส่วนตัว

ส่วนนโยบายอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับจรรยาบรรณทางธุรกิจที่ประกาศและใช้บังคับ อาทิ เช่น นโยบายต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชัน นโยบายการพัฒนาย่างยั่งยืน นโยบายสิ่งแวดล้อม นโยบายด้านความรับผิดชอบต่อสังคม และนโยบายการใช้ข้อมูลภายใน และการซื้อขายหลักทรัพย์ เป็นต้น

คณะกรรมการบริษัทได้กำกับการดูแลให้มีการสื่อสารเพื่อให้กรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานทุกคนเข้าใจ มีกลไกเพียงพอที่เอื้อให้มีการปฏิบัติตามนโยบายต่าง ๆ ข้างต้น

และเพื่อความทันสมัยและการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง คณะกรรมการบริษัทได้มีการกำหนดและกำกับการดูแลให้มีการพิจารณาติดตามผลการปฏิบัติ และทบทวนนโยบายและการปฏิบัติตามนโยบายการกำกับดูแลกิจการและจรรยาบรรณทางธุรกิจ รวมตลอดถึงนโยบายที่เกี่ยวข้องอยู่เสมอเป็นประจำอย่างน้อยปีละครั้ง พร้อมทั้งจะต้องทำการสื่อสาร อบรมและจัดกิจกรรมส่งเสริมต่าง ๆ รวมทั้งดำเนินการติดตามประเมินผลเป็นประจำทุกปี ในการนี้ ได้มีการพัฒนาระบบ E-Learning Program เพื่อเสริมสร้างการเรียนรู้ในเรื่องนโยบายต่าง ๆ อย่างต่อเนื่องด้วย เพื่อให้มั่นใจได้ว่าทุกคนในองค์กรปฏิบัติตามนโยบายการกำกับดูแลกิจการและจรรยาบรรณทางธุรกิจ และนโยบายอื่น ๆ อย่างถูกต้องและเคร่งครัด

คณะกรรมการบริษัทได้กำกับดูแลให้มีการเผยแพร่นโยบายการกำกับดูแลกิจการและจรรยาบรรณธุรกิจ รวมถึงนโยบายที่เกี่ยวข้อง ผ่านระบบสื่อสารภายในของบริษัทฯ เพื่อความสะดวกของกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานของบริษัทในการเข้าถึงและใช้ในการอ้างอิง ทั้งยังได้เผยแพร่ทางเว็บไซต์ของบริษัทฯ ภายใต้หัวข้อ การกำกับดูแลกิจการที่ดี เพื่อให้ผู้ถือหุ้น นักลงทุน และผู้สนใจเข้าดูได้อย่างสะดวกด้วย ซึ่งเป็นที่มั่นใจได้ว่าทุกคนเข้าใจและมีกลไกเพียงพอที่เอื้อให้มีการปฏิบัติตามนโยบายดังกล่าว

ผลจากการปฏิบัติตามนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีอย่างเคร่งครัดและสม่ำเสมอ ส่งผลให้ในปี 2560 บริษัทฯ ได้รับรางวัลต่าง ๆ ตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี ดังนี้

- ผลประเมินการกำกับดูแลกิจการของบริษัทจดทะเบียนไทย (Corporate Governance Report of Thai Listed Companies - CGR) ประจำปี 2560 ในระดับดีเลิศ (Excellent) จากการสำรวจโดยสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD)
- คะแนนประเมิน 100 คะแนน จากผลประเมินคุณภาพการจัดประชุมสามัญผู้ถือหุ้นประจำปี 2560 (AGM Checklist) โดยสมาคมส่งเสริมผู้ลงทุนไทย
- ประกาศนียบัตรรับรองฐานะสมาชิกแนวร่วมปฏิบัติของภาคเอกชนไทยในการต่อต้านทุจริต จากโครงการแนวร่วมปฏิบัติของภาคเอกชนไทยในการต่อต้านการทุจริต (CAC) เมื่อวันที่ 18 สิงหาคม 2560

## 9.2 คณะกรรมการชุดย่อย

คณะกรรมการบริษัทได้กำหนดและทบทวนโครงสร้างคณะกรรมการและการจัดการ ให้มีการตรวจสอบและถ่วงดุลกัน อย่างเพียงพอและเหมาะสมอยู่เสมอ เพื่อเสริมสร้างคณะกรรมการที่มีประสิทธิภาพ คณะกรรมการบริษัทได้พิจารณาแต่งตั้ง คณะกรรมการชุดย่อยเพื่อพิจารณาประเด็นสำคัญเฉพาะเรื่องอย่างละเอียดรอบคอบ เพื่อกำหนดข้อมูลและเสนอ แนวทางก่อนเสนอให้คณะกรรมการบริษัทเห็นชอบต่อไป

โครงสร้างคณะกรรมการบริษัทปัจจุบันประกอบด้วยคณะกรรมการบริษัท คณะกรรมการตรวจสอบ คณะกรรมการธรรมาภิบาล ความเสี่ยง และกำกับดูแลกิจการ คณะกรรมการสรรหาและค่าตอบแทน และคณะผู้บริหาร

(รายชื่อคณะกรรมการบริษัท และคณะกรรมการชุดย่อยแต่ละชุด และรายชื่อผู้บริหารปรากฏในหัวข้อโครงสร้างการจัดการ)

(รายละเอียดของขอบเขตอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการบริษัท และคณะกรรมการชุดย่อยแต่ละชุด รวมทั้งการประชุม ปรากฏในหัวข้อ 9.7 ระดับความเข้าใจและการนำหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับบริษัทจดทะเบียนปี 2560 ไปปรับใช้หลักปฏิบัติ 3 แนวปฏิบัติ 3.2.6 และ 3.2.7)

### 9.3 การสรรหาและแต่งตั้งกรรมการและผู้บริหารระดับสูงสุด

การสรรหากรรมการอิสระ กรรมการและผู้บริหารระดับสูง คณะกรรมการบริษัทดูแลให้การสรรหาและคัดเลือกมีกระบวนการที่โปร่งใสและชัดเจน

สำหรับหลักเกณฑ์การสรรหากรรมการอิสระ การสรรหากรรมการและผู้บริหารระดับสูงสุดโปรดดูรายละเอียดที่ปรากฏในหัวข้อ 9.7 ระดับความเข้าใจและการนำหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับบริษัทจดทะเบียนปี 2560 ไปปรับใช้หลักปฏิบัติ 4

### 9.4 การกำกับดูแลการดำเนินงานของบริษัทย่อยและบริษัทร่วม

คณะกรรมการบริษัทมีกลไกในการกำกับดูแลที่ทำให้สามารถควบคุมดูแลการจัดการและรับผิดชอบการดำเนินงานของบริษัทย่อยและบริษัทร่วม เพื่อดูแลรักษาผลประโยชน์ทั้งในเงินลงทุน และกิจการของบริษัทฯ ซึ่งบริษัทย่อยในประเทศไทยทั้งหมดบริษัทฯ เป็นผู้ถือหุ้นทั้งหมดแต่เพียงผู้เดียว จึงไม่มีข้อตกลงระหว่างบริษัทฯ กับผู้ถือหุ้นอื่น (shareholders' agreement) ในการบริหารจัดการบริษัทย่อย และสำหรับบริษัทร่วม (บริษัท ลานนา รีซอร์สเซส จำกัด (มหาชน)) ทั้งนี้โดยคำนึงถึงผลประโยชน์สูงสุดของทั้งกลุ่มบริษัทเป็นสำคัญ

(รายละเอียดการกำกับดูแลนโยบายและการดำเนินงานของบริษัทย่อยและกิจการอื่นที่บริษัทไปลงทุนปรากฏในหัวข้อ 9.7 ระดับความเข้าใจและการนำหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับบริษัทจดทะเบียนปี 2560 ไปปรับใช้ หลักปฏิบัติ 3.6)

### 9.5 การดูแลเรื่องการใช้ข้อมูลภายใน

คณะกรรมการบริษัทได้กำหนดนโยบายการใช้ข้อมูลภายในและซื้อขายหลักทรัพย์ (Insider Trading Policy) เป็นลายลักษณ์อักษรเพื่อป้องกันกรณีการใช้ข้อมูลภายในเพื่อหาผลประโยชน์ให้แก่ตนเองหรือผู้อื่นในทางมิชอบ (Abusive self-dealing) ซึ่งเป็นการเอาเปรียบผู้ถือหุ้นอื่น เช่น การซื้อขายหลักทรัพย์โดยใช้ข้อมูลภายใน (Insider Trading) โดยกำหนดช่วงเวลาห้ามซื้อขายหลักทรัพย์ (Blackout Period) ไม่น้อยกว่า 30 วันก่อนมีการเปิดเผยรายงานทางการเงิน

รายละเอียดนโยบายและวิธีการดูแลกรรมการและผู้บริหารในการนำข้อมูลภายในของบริษัทฯ ไปใช้เพื่อประโยชน์ส่วนตนปรากฏในหัวข้อ 9.7 ระดับความเข้าใจและการนำหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับบริษัทจดทะเบียนปี 2560 ไปปรับใช้หลักปฏิบัติ 6 แนวปฏิบัติ 6.3.1

### 9.6 ค่าตอบแทนของผู้สอบบัญชี

ในปี 2560 บริษัท สำนักงาน อีวาย จำกัด ได้รับเงินค่าตอบแทนจากการสอบบัญชี (audit fee) จากบริษัทฯ และบริษัทย่อยเป็นเงินจำนวน 12,750,788 บาท และได้รับเงินค่าบริการอื่น (non-audit fee) จำนวน 2,425,450 บาท

## 9.7 ระดับความเข้าใจและการนำหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับบริษัทจดทะเบียน ปี 2560 ไปปรับใช้

ในปี 2560 สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (“ก.ล.ต.”) ได้ประกาศใช้หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับบริษัทจดทะเบียนปี 2560 (“CG Code”) เพื่อทดแทนหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับบริษัทจดทะเบียนปี 2555 เพื่อเป็นหลักปฏิบัติให้คณะกรรมการบริษัท ซึ่งเป็นผู้นำหรือผู้รับผิดชอบสูงสุดขององค์กร นำไปปรับใช้ในการกำกับดูแลให้กิจการมีผลประกอบการที่ดีในระยะยาว นำเชื่อถือสำหรับผู้ถือหุ้นและผู้คนรอบข้างเพื่อประโยชน์ในการสร้างคุณค่าให้กิจการอย่างยั่งยืน ตรงตามความมุ่งหวังของทั้งภาคธุรกิจ ผู้ลงทุน ตลอดจนตลาดทุนและสังคมโดยรวม เนื้อหาส่วนใหญ่ยังคงนำมาจากหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับบริษัทจดทะเบียนปี 2555 เพียงแต่ปรับลำดับและเพิ่มประเด็นใหม่ ๆ เพื่อให้ครอบคลุมแนวคิดหรือปัจจัยที่เปลี่ยนแปลงไป จึงทำให้หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีเพิ่มเติมจากเดิม 5 หมวดหลัก เป็น 8 ข้อหลัก

สาระสำคัญการดำเนินการตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีของบริษัทฯ ในปี 2560 ตามแนวทางของ CG Code สรุปได้ดังนี้

### หลักปฏิบัติ 1 ตระหนักถึงบทบาทและความรับผิดชอบต่อคณะกรรมการในฐานะผู้นำองค์กรที่สร้างคุณค่าให้แก่กิจการอย่างยั่งยืน

คณะกรรมการบริษัทในฐานะเป็นหัวใจสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กร เข้าใจบทบาทและตระหนักถึงความรับผิดชอบต่อในฐานะผู้นำที่ต้องกำกับดูแลให้องค์กรมีการบริหารจัดการที่ดี โดยเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายหลักของกิจการ อนุมัติวิสัยทัศน์และภารกิจ คำนึงมององค์กร ทิศทาง นโยบาย และกลยุทธ์ รวมทั้งการจัดสรรทรัพยากรสำคัญในการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ และมีส่วนร่วมในการพิจารณาทบทวนวิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์เป็นประจำทุกปี เพื่อให้ผู้บริหารและพนักงานมีจุดมุ่งหมายไปในทิศทางเดียวกัน และกำหนดให้มีการพิจารณาแผนธุรกิจและงบประมาณประจำปี เพื่อให้การดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ สำเร็จลุล่วงตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ รวมทั้งกำหนดให้มีการติดตามให้ฝ่ายจัดการปฏิบัติตามแผนงานให้เป็นไปตามทิศทางและกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ อย่างใกล้ชิดด้วย โดยจะต้องมีการประเมินผลและรายงานผลการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอ

คณะกรรมการบริษัทตระหนักว่าการประกอบธุรกิจให้ประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืนนั้น นอกเหนือจากการดูแลบริหารงานให้มีผลประกอบการที่ดีแล้ว จะต้องให้ความสำคัญต่อการกำกับดูแลกิจการเพื่อประโยชน์สูงสุดของบริษัทฯ ดำเนินงานด้วยความรับผิดชอบต่อปฏิบัติหน้าที่ต่อผู้ถือหุ้น และเป็นอิสระจากฝ่ายจัดการ

นอกจากคณะกรรมการบริษัทได้จัดทำนโยบายการกำกับดูแลกิจการ และจัดให้มีจรรยาบรรณทางธุรกิจและนโยบายต่างๆ โดยได้กำหนดให้กรรมการ ผู้บริหารและพนักงานของบริษัทฯ ปฏิบัติตาม และได้เปิดเผยไว้ในรายงานประจำปีฉบับนี้และเว็บไซต์ของบริษัทฯ แล้ว คณะกรรมการบริษัทยังได้กำกับดูแลให้บริษัทฯ มีระบบงานและกลไกที่เพียงพอที่ให้ความเชื่อมั่นได้ว่ากิจกรรมต่าง ๆ ของบริษัทฯ ได้ดำเนินไปในลักษณะที่ถูกต้องตามกฎหมาย กฎเกณฑ์ ข้อบังคับ มติที่ประชุมผู้ถือหุ้น นโยบายการกำกับดูแลกิจการและจรรยาบรรณทางธุรกิจ นโยบายอื่น ๆ และแนวทางที่บริษัทฯ ได้กำหนดไว้

คณะกรรมการบริษัทได้กำกับดูแลให้คณะกรรมการและผู้บริหารปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบระมัดระวัง (duty of care) และซื่อสัตย์สุจริตต่อองค์กร (duty of loyalty) และดูแลให้แน่ใจได้ว่าการดำเนินงานเป็นไปตามกฎหมาย กฎเกณฑ์ และข้อบังคับต่าง ๆ มติที่ประชุมผู้ถือหุ้น ตลอดจนนโยบาย หรือแนวทางที่ได้กำหนดไว้ รวมทั้งมีกระบวนการอนุมัติ การดำเนินงานที่สำคัญ (เช่น การลงทุน การทำธุรกรรมที่มีผลกระทบต่อกิจการอย่างมีนัยสำคัญ การทำรายการกับบุคคล ที่เกี่ยวข้องกัน การได้มา/จำหน่ายไปซึ่งทรัพย์สิน การจ่ายเงินปันผล เป็นต้น) เป็นไปตามที่กฎหมายกำหนด

คณะกรรมการบริษัทกำกับดูแลให้มีการปฏิบัติตามข้อกำหนดเกี่ยวกับขั้นตอนการดำเนินการและการเปิดเผยข้อมูลของ รายการที่อาจมีความขัดแย้งทางผลประโยชน์ ทั้งนี้ ตามหลักเกณฑ์ของ ก.ล.ต. ตลท. และหน่วยงานกำกับดูแลที่เกี่ยวข้อง โดยคณะกรรมการบริษัทได้กำหนดนโยบายความขัดแย้งทางผลประโยชน์ (Conflicts of Interest Policy) กำหนดมาตรฐาน และแนวปฏิบัติ ตลอดจนขั้นตอนการอนุมัติรายการที่อาจมีความขัดแย้งทางผลประโยชน์ ซึ่งเป็นรายการที่บริษัทฯ กระทำ เป็นปกติในการประกอบธุรกิจ อนึ่ง การเข้าทำรายการที่อาจมีความขัดแย้งทางผลประโยชน์ที่มีขนาดใหญ่หรือมีนัยสำคัญ ต่อการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ ฝ่ายบริหารจะต้องขออนุมัติการเข้าทำรายการดังกล่าวต่อคณะกรรมการบริษัท ทั้งนี้ บริษัทฯ จะเสนอให้คณะกรรมการบริษัทพิจารณาอนุมัติขอขอบเขตของธุรกรรมกับบุคคลที่มีส่วนได้เสียและรายงานการเข้าทำธุรกรรม กับบุคคลที่มีส่วนได้เสียให้คณะกรรมการบริษัททราบเป็นประจำทุกปี

คณะกรรมการบริษัทได้ให้ความใส่ใจเป็นพิเศษในการบริหารอย่างมีความรับผิดชอบ กล่าวคือ มีการตั้งข้อปฏิบัติเพิ่มเติม เพื่อให้การตัดสินใจของบริษัทถูกทบทวนและพิจารณาอนุมัติโดยผู้บริหารและคณะกรรมการมากกว่ากรณีที่ระบุใน ข้อบังคับ อาทิ เช่น แม้ข้อบังคับระบุให้การลงทุนตั้งแต่ 100 ล้านบาทขึ้นไปต้องได้รับมติจากคณะกรรมการบริษัท แต่คู่มือ การอนุมัติและความรับผิดชอบต่อคณะกรรมการกำหนดให้ในการอนุมัติการลงทุนที่มีมูลค่าสูงเกิน 10 ล้านบาท ต้องได้รับอนุมัติจากคณะกรรมการบริษัท เป็นต้น

คณะกรรมการบริษัทเข้าใจขอบเขตหน้าที่และความรับผิดชอบของคณะกรรมการเป็นอย่างดี มีการแบ่งแยกบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบระหว่างคณะกรรมการบริษัทและฝ่ายจัดการ แบ่งแยกบทบาทหน้าที่ระหว่างประธานกรรมการและ ประธานเจ้าหน้าที่บริหารที่ชัดเจน โดยแยกบุคคลที่ดำรงตำแหน่งประธานกรรมการออกจากบุคคลที่ดำรงตำแหน่งประธาน เจ้าหน้าที่บริหาร เพื่อเป็นการถ่วงดุลอำนาจและเป็นการบริหารอย่างโปร่งใส อีกทั้งคณะกรรมการบริษัทยังได้กำหนด ขอบเขตการมอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบให้ประธานเจ้าหน้าที่บริหารและฝ่ายจัดการอย่างชัดเจน ตลอดจนได้ ติดตามดูแลให้ประธานเจ้าหน้าที่บริหารและฝ่ายจัดการปฏิบัติหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมายอย่างใกล้ชิด โดยขอบเขต หน้าที่ของคณะกรรมการบริษัท ประธานเจ้าหน้าที่บริหารและฝ่ายจัดการ จะครอบคลุมทั้งเรื่องที่คณะกรรมการบริษัท ควรดูแลให้มีการดำเนินการ เรื่องที่คณะกรรมการบริษัทดำเนินการร่วมกับฝ่ายจัดการและเรื่องที่คณะกรรมการบริษัทได้ มอบหมายให้ฝ่ายจัดการได้ดำเนินการ

ในการบริหารจัดการบริษัทฯ คณะกรรมการบริษัททำหน้าที่พิจารณาและให้ความเห็นชอบในเรื่องที่สำคัญเกี่ยวกับการ ดำเนินงานของบริษัทฯ และได้กำหนดนโยบายและระเบียบปฏิบัติ ความรับผิดชอบและอำนาจดำเนินการของ คณะกรรมการ ประธานคณะกรรมการและรองประธานคณะกรรมการ ตลอดจนคณะผู้บริหาร รวมทั้งแยกบทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบต่อคณะกรรมการบริษัทและคณะผู้บริหารออกซึ่งกันเป็นฝ่ายจัดการออกจากกันอย่างชัดเจน



คณะกรรมการบริษัททำหน้าที่พิจารณาและให้ความเห็นชอบในเรื่องที่สำคัญเกี่ยวกับการดำเนินงานของบริษัทฯ เช่น วิสัยทัศน์ ภารกิจ กลยุทธ์ เป้าหมาย แผนงาน งบประมาณ และการบริหารความเสี่ยง ส่วนคณะผู้บริหารหรือฝ่ายจัดการ มีหน้าที่นำวิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมาย และกลยุทธ์ ตลอดจนระบบการควบคุมดูแลและการกำกับดูแลที่ดี ซึ่งคณะกรรมการพิจารณาและให้ความเห็นชอบไปสู่การปฏิบัติและบรรลุผลอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ภายใต้ระบบควบคุมภายใน นโยบายจริยธรรมทางธุรกิจ และการกำกับดูแลกิจการที่ดีของบริษัท

## หลักปฏิบัติ 2 กำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายหลักของกิจการที่เป็นไปเพื่อความยั่งยืน

ในการดำเนินงานเพื่อความยั่งยืนของบริษัทนั้น คณะกรรมการบริษัทได้กำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายหลักของกิจการ (objectives) ที่สอดคล้องกับการสร้างคุณค่าให้ทั้งกิจการ ลูกค้า ผู้มีส่วนได้เสีย และสังคมโดยรวม

คณะกรรมการบริษัทรับผิดชอบดูแลให้กิจการมีวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายหลัก (objectives) ที่ชัดเจน เหมาะสม สำหรับใช้เป็นแนวคิดหลักในการกำหนดรูปแบบธุรกิจ (business model) และสื่อสารให้ทุกคนในองค์กรขับเคลื่อนไปในทิศทางเดียวกัน โดยได้จัดทำเป็นวิสัยทัศน์ และค่านิยมร่วมขององค์กร (vision and values) ดังนี้

### วิสัยทัศน์

เราจะสืบสานความไว้วางใจและความผูกพันที่ดี เพื่อสร้างความเชื่อมั่นต่อกันให้กับลูกค้า พนักงาน และชุมชน เราต้องการสร้างสิ่งที่ดีที่สุด และอนาคตที่ยั่งยืนให้กับทุกคน

### ค่านิยมองค์กร

ทำงานเป็นทีม ทำสิ่งถูกต้อง กล้าคิด กล้าทำ ห่วงใย ใส่ใจอนาคต

การกำหนดวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายหลัก (objectives) ดังกล่าวคณะกรรมการบริษัทคำนึงถึงสภาพแวดล้อมและการเปลี่ยนแปลงปัจจัยต่าง ๆ และการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาใช้อย่างเหมาะสม ความต้องการของลูกค้าและผู้มีส่วนได้เสีย ตลอดจนความพร้อม ความชำนาญ และความสามารถในการแข่งขันของกิจการ และต้องเป็นสิ่งที่สะท้อนคุณลักษณะของการกำกับกิจการที่ดี ความรับผิดชอบในผลการกระทำ (accountability) ความเที่ยงธรรม (integrity) ความโปร่งใส (transparency) ความเอาใจใส่ (due consideration of social and environmental responsibilities) ซึ่งคณะกรรมการกำกับดูแลส่งเสริมการสื่อสาร และเสริมสร้างให้วัตถุประสงค์และเป้าหมายหลักขององค์กรสะท้อนอยู่ในการตัดสินใจและการดำเนินงานของบุคลากร ในทุกระดับ จนกลายเป็นวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งคณะกรรมการบริษัทได้กำหนดเป้าหมายทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงินอย่างเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจและศักยภาพของกิจการ ซึ่งได้ตระหนักถึงความเสี่ยงของการตั้งเป้าหมายที่อาจนำไปสู่การประพฤติที่ผิดกฎหมาย หรือขาดจริยธรรม (unethical conduct)

คณะกรรมการบริษัทได้กำกับดูแลให้การจัดทำกลยุทธ์และแผนงานประจำปีสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และเป้าหมายหลักของกิจการ โดยต้องคำนึงถึงปัจจัยแวดล้อมของกิจการ ณ ขณะนั้น ตลอดจนโอกาสและความเสี่ยงที่ยอมรับได้ อีกทั้งได้สนับสนุนให้มีการจัดทำ ทบทวนวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และกลยุทธ์สำหรับระยะปานกลาง 3-5 ปี ด้วย เพื่อให้มั่นใจว่ากลยุทธ์และแผนงานประจำปีได้คำนึงถึงผลกระทบในระยะยาวขึ้น และยังคงจะคาดการณ์ได้ตามสมควร



ในการกำหนดกลยุทธ์และแผนงานประจำปีนั้น คณะกรรมการบริษัทได้ดูแลให้มีการวิเคราะห์ สภาพแวดล้อม ปัจจัยและความเสี่ยงต่าง ๆ ที่อาจมีผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้เสียที่เกี่ยวข้องตลอดสาย value chain รวมทั้งปัจจัยต่างๆ ที่อาจมีผลต่อการบรรลุเป้าหมายหลักของกิจการ (รายละเอียดโปรดดูในข้อ 10. ความรับผิดชอบต่อสังคม) ซึ่งคณะกรรมการบริษัทส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมและนวัตกรรมการและเทคโนโลยีมาใช้ในการสร้างความสามารถในการแข่งขันและตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้เสียอย่างต่อเนื่อง โดยยังคงอยู่บนพื้นฐานของความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม อีกทั้งได้กำกับการดูแลให้มีการถ่ายทอดวัตถุประสงค์และเป้าหมายผ่านกลยุทธ์และแผนงานให้ทั่วทั้งองค์กร รวมทั้งดูแลให้มีการจัดสรรทรัพยากรและการควบคุมการดำเนินงานที่เหมาะสมและติดตามการดำเนินการตามกลยุทธ์และแผนงานประจำปี

### หลักปฏิบัติ 3 เสริมสร้างคณะกรรมการที่มีประสิทธิภาพ

คณะกรรมการบริษัทเป็นผู้รับผิดชอบในการกำหนดและทบทวนโครงสร้างคณะกรรมการ ทั้งในเรื่องขนาดและองค์ประกอบ สัดส่วนกรรมการที่เป็นอิสระ ที่เหมาะสมและจำเป็นต่อการนำพาองค์กรสู่วัตถุประสงค์และเป้าหมายหลักที่กำหนดไว้

#### หลักปฏิบัติ 3.1 โครงสร้างคณะกรรมการ

คณะกรรมการบริษัทมอบหมายให้คณะกรรมการสรรหาและค่าตอบแทนพิจารณาและนำเสนอเพื่อพิจารณาในการกำหนดและทบทวนโครงสร้างคณะกรรมการบริษัท ทั้งในเรื่องขนาดและองค์ประกอบ สัดส่วนกรรมการที่เป็นอิสระที่เหมาะสม

คณะกรรมการสรรหาและค่าตอบแทนจะดูแลให้คณะกรรมการบริษัทประกอบด้วยกรรมการที่มีคุณสมบัติครบถ้วนตามกฎหมายและกฎเกณฑ์ที่เกี่ยวข้อง มีคุณสมบัติหลากหลายทั้งในด้านทักษะ ประสบการณ์ ความสามารถและคุณลักษณะ เฉพาะด้าน ตลอดจนเพศและอายุ ที่จำเป็นต่อการบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายหลักของบริษัท และสามารถเข้าใจและตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้เสียได้ รวมทั้งต้องมีกรรมการที่ไม่ได้เป็นผู้บริหารอย่างน้อย 1 คนที่มีประสบการณ์ในธุรกิจหรืออุตสาหกรรมหลักที่บริษัทดำเนินกิจการอยู่ ซึ่งได้พิจารณาตามตารางองค์ประกอบความรู้ความชำนาญของกรรมการ (skills matrix) เพื่อให้มั่นใจว่าจะได้คณะกรรมการโดยรวมที่มีคุณสมบัติเหมาะสม

คณะกรรมการบริษัทมีสัดส่วนระหว่างกรรมการที่เป็นผู้บริหารและกรรมการที่ไม่เป็นผู้บริหารที่สะท้อนอำนาจที่ถ่วงดุลกันอย่างเหมาะสม โครงสร้างคณะกรรมการบริษัทในปัจจุบันมีกรรมการที่ไม่เป็นผู้บริหารในสัดส่วนที่เกินกว่ากึ่งหนึ่งของจำนวนคณะกรรมการทั้งหมด ปัจจุบันมีกรรมการที่ไม่ได้เป็นผู้บริหาร 11 คน จากกรรมการบริษัททั้งหมด 12 คน ซึ่งเป็นขนาดคณะกรรมการที่เหมาะสมตามหลักการกำกับกิจการที่ดี (ต้องมีจำนวนไม่น้อยกว่า 5 คน และไม่ควรมากกว่า 12 คน) และเหมาะสมกับขนาด ประเภท และความซับซ้อนของธุรกิจของบริษัท และมีกรรมการที่เป็นผู้หญิงจำนวน 2 คน ซึ่งหนึ่งในนั้นเป็นกรรมการอิสระด้วย จะเห็นได้ว่ากรรมการส่วนใหญ่ของบริษัทเป็นกรรมการที่ไม่เป็นผู้บริหารจึงสามารถให้ความเห็นเกี่ยวกับการทำงานของฝ่ายจัดการอย่างอิสระ

คณะกรรมการบริษัทดูแลให้บริษัทมีกรรมการอิสระซึ่งสามารถให้ความเห็นเกี่ยวกับการทำงานของฝ่ายจัดการได้อย่างอิสระ อย่างน้อยในจำนวนหนึ่งในสามของจำนวนกรรมการทั้งหมด แต่ไม่น้อยกว่าสามคน และมีคณะกรรมการตรวจสอบ

ซึ่งประกอบด้วยคณะกรรมการอิสระจำนวนสามคน ปฏิบัติหน้าที่ภายใต้กฎบัตรคณะกรรมการตรวจสอบ และข้อบังคับ  
ตลท. กรรมการที่ไม่ได้เป็นกรรมการอิสระมีจำนวนสองในสามของจำนวนกรรมการทั้งหมด ซึ่งเป็นไปตามสัดส่วนอย่าง  
ยุติธรรมของเงินลงทุนของผู้ถือหุ้นแต่ละกลุ่ม

คณะกรรมการบริษัทได้ดูแลให้มีการเปิดเผยนโยบายในการกำหนดองค์ประกอบของคณะกรรมการที่มีความหลากหลาย  
และข้อมูลกรรมการ อาทิ อายุ เพศ ประวัติการศึกษา ประสบการณ์ สัดส่วนการถือหุ้น จำนวนปีที่ดำรงตำแหน่งกรรมการ  
และการดำรงตำแหน่งกรรมการในบริษัทจดทะเบียนอื่น ในรายงานประจำปีและบนเว็บไซต์ของบริษัทฯ

### หลักปฏิบัติ 3.2 ประธานกรรมการ และองค์ประกอบการทำงานของคณะกรรมการ

คณะกรรมการบริษัทประกอบด้วยกรรมการอิสระจำนวน 1 ใน 3 ของคณะกรรมการทั้งหมด และโดยการนำของประธาน  
กรรมการ ได้ทำหน้าที่กำกับดูแลบริษัทอย่างเป็นธรรม โปร่งใส โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ของบริษัทเป็นสำคัญ และไม่เอื้อ  
ต่อผลประโยชน์ของบุคคลใดบุคคลหนึ่ง ประธานกรรมการและประธานเจ้าหน้าที่บริหารไม่เป็นบุคคลเดียวกันและมีการ  
แบ่งแยกหน้าที่อย่างชัดเจน ทั้งนี้ บริษัทฯ ได้เปิดเผยการแบ่งแยกตำแหน่งหน้าที่ของประธานกรรมการและประธาน  
เจ้าหน้าที่บริหาร ไว้ในเรื่องการกำกับดูแลกิจการ

#### การแบ่งแยกบุคคลที่ดำรงตำแหน่งประธานกรรมการออกจากบุคคลที่ดำรงตำแหน่งประธานเจ้าหน้าที่บริหาร

ดังที่ได้กล่าวไว้ข้างต้นว่า บริษัทฯ ได้มีการแบ่งแยกหน้าที่ระหว่างประธานกรรมการและประธานเจ้าหน้าที่บริหาร เพื่อเป็น  
การถ่วงดุลอำนาจและเป็นการบริหารอย่างโปร่งใสเพื่อให้เป็นไปตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีนั้น หน้าที่หลักของ  
ประธานกรรมการและประธานเจ้าหน้าที่บริหาร จำแนกได้ ดังนี้

#### บทบาทหน้าที่ของประธานกรรมการ

ประธานกรรมการ มีหน้าที่ตามกฎหมายที่เกี่ยวข้องและเป็นผู้นำของคณะกรรมการบริษัทในการดำเนินการ ต่อไปนี้

- กำกับดูแลและติดตามให้มั่นใจได้ว่า การปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ บรรลุตาม  
วัตถุประสงค์และเป้าหมายหลักของบริษัท
- ดูแลให้มั่นใจว่ากรรมการทุกคนมีส่วนร่วมในการส่งเสริมให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรที่มีจริยธรรม และการกำกับดูแล  
กิจการที่ดี
- ดูแลให้มีมาตรการที่ดูแลให้เรื่องสำคัญได้ถูกบรรจุเป็นวาระการประชุม และในการกำหนดระเบียบวาระการ  
ประชุมของคณะกรรมการบริษัทประธานกรรมการได้หารือร่วมกับประธานเจ้าหน้าที่บริหาร
- ต้องจัดสรรเวลาไว้อย่างเพียงพอที่ฝ่ายจัดการจะเสนอเรื่องและมากพอที่กรรมการจะอภิปรายประเด็นสำคัญกัน  
อย่างรอบคอบโดยทั่วกัน โดยส่งเสริมให้กรรมการมีการใช้ดุลยพินิจที่รอบคอบ ดูแลให้การดำเนินการประชุมได้  
เปิดโอกาสให้มีการหารือและแสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระ
- เสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างกรรมการที่เป็นผู้บริหารและกรรมการที่ไม่เป็นผู้บริหาร

- ดำรงตำแหน่งคราวละ 3 ปีได้รับการเลือกตั้งจากคณะกรรมการบริษัท มีหน้าที่ในการดำเนินกิจการของคณะกรรมการบริษัท

อนึ่ง ประธานกรรมการของบริษัทฯ มิได้เป็นกรรมการอิสระ แต่ได้ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความอิสระจากฝ่ายจัดการและผู้ถือหุ้นใหญ่และสามารถใช้ดุลพินิจในการตัดสินใจอย่างมีอิสระ โดยยึดประโยชน์สูงสุดของบริษัทฯ ตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีมาโดยตลอด จึงเป็นผู้ที่คณะกรรมการบริษัทเชื่อมั่นว่ามีความเหมาะสมที่จะดำรงตำแหน่งประธานกรรมการอย่างยิ่ง

#### **บทบาทหน้าที่ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร**

- ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร ทำหน้าที่เป็นประธานของคณะผู้บริหารโดยได้รับการแต่งตั้งจากคณะกรรมการบริษัท
- ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร รับผิดชอบในการบริหารงานของบริษัทฯ และรายงานต่อคณะกรรมการบริษัท

#### **บทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการบริษัท และคณะกรรมการชุดย่อย**

เพื่อให้เรื่องสำคัญได้รับการพิจารณาในรายละเอียดอย่างรอบคอบ ในการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการบริษัท คณะกรรมการบริษัทจึงได้จัดให้มีคณะกรรมการชุดย่อย เพื่อกลับกรองงานต่าง ๆ ซึ่งเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่ดีต่อการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการบริษัท โดยมีกฎบัตรของคณะกรรมการชุดย่อยแต่ละชุด กำหนดบทบาท หน้าที่ รับผิดชอบ กระบวนการทำงาน การประชุมและการรายงานต่อคณะกรรมการบริษัทไว้อย่างชัดเจน

#### **คณะกรรมการบริษัท**

##### **คุณสมบัติ**

คณะกรรมการบริษัทต้องประกอบด้วยกรรมการที่มีคุณสมบัติครบถ้วนและไม่มีลักษณะต้องห้ามตามพระราชบัญญัติบริษัทมหาชน จำกัด พ.ศ. 2535 (รวมทั้งที่ได้มีการแก้ไขเพิ่มเติม) และพระราชบัญญัติหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ พ.ศ. 2535 (รวมทั้งที่ได้มีการแก้ไขเพิ่มเติม) ตลอดจนหลักเกณฑ์ประกาศที่เกี่ยวข้องกำหนดโดย ตลท. และ ก.ล.ต. และหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง อีกทั้งต้องมีความหลากหลายทางด้านทักษะวิชาชีพความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน เพศ มีประสบการณ์ที่เป็นประโยชน์ มีความรู้ความเข้าใจในลักษณะการประกอบธุรกิจของบริษัทฯ นอกจากนี้ยังพิจารณาคุณสมบัติอื่น ๆ เพื่อให้มีความหลากหลายของกรรมการทั้งคณะ ทั้งพื้นฐานการศึกษา อายุ เพศ และความหลากหลายทางด้านทักษะวิชาชีพ ความรู้ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน อาทิ ด้านอุตสาหกรรมปูนซีเมนต์ กฎหมาย และบัญชีและการเงิน เป็นต้น และการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการบริษัท โดยต้องมีกรรมการที่ไม่เป็นผู้บริหารอย่างน้อย 1 คน ที่มีประสบการณ์การทำงานที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจของบริษัทฯ

#### **วาระการดำรงตำแหน่ง**

บริษัทฯ กำหนดให้วาระการดำรงตำแหน่งของกรรมการเป็นไปตามข้อบังคับของบริษัทฯ ซึ่งสอดคล้องกับบทบัญญัติของพระราชบัญญัติบริษัทมหาชน จำกัด พ.ศ. 2535 โดยกรรมการจำนวนหนึ่งในสามจะต้องออกจากตำแหน่งตามวาระในการประชุมสามัญประจำปีทุกปี

คณะกรรมการบริษัทต้องให้ความสำคัญเอาใจใส่ในการปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบ ต้องดูแลการบริหารกิจการให้เป็นไปเพื่อประโยชน์ที่ดีที่สุดของผู้ถือหุ้น (Fiduciary Duty) โดยมีหน้าที่สำคัญ 4 ประการ ได้แก่

- 1) การปฏิบัติหน้าที่ด้วยความระมัดระวัง (Duty of Care)
- 2) การปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริตเพื่อรักษาผลประโยชน์ของบริษัทฯ และผู้ถือหุ้น (Duty of Loyalty)
- 3) การปฏิบัติหน้าที่ตามกฎหมาย วัตถุประสงค์ ข้อบังคับ และมติที่ประชุมผู้ถือหุ้น (Duty of Obedience)
- 4) การเปิดเผยข้อมูลต่อผู้ถือหุ้นอย่างถูกต้อง ครบถ้วนและโปร่งใส (Duty of Disclosure)

#### **บทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบของคณะกรรมการบริษัท ตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี ได้แก่**

- 1) การพิจารณาให้ความเห็นชอบในเรื่องที่สำคัญเกี่ยวกับการดำเนินงานของบริษัท อันได้แก่ การกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ กลยุทธ์ เป้าหมาย แผนงาน งบประมาณ และการบริหารความเสี่ยง
- 2) การติดตามและดูแลให้คณะผู้บริหารหรือฝ่ายจัดการดำเนินงานตามนโยบายและแผนงานที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
- 3) การควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยง รวมทั้งกลไกในการรับเรื่องร้องเรียนและการดำเนินการกรณีมีการชี้เบาะแส
- 4) การดูแลให้การดำเนินธุรกิจมีความต่อเนื่องในระยะยาว รวมทั้งแผนการพัฒนางาน ความต่อเนื่องของผู้บริหาร (Succession Plan)
- 5) การจัดให้มีนโยบายการกำกับดูแลกิจการของบริษัทฯ เป็นลายลักษณ์อักษร และให้ความเห็นชอบนโยบายดังกล่าว โดยทบทวนนโยบายและการปฏิบัติตามนโยบายเป็นประจำอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง
- 6) การส่งเสริมให้จัดทำจรรยาบรรณทางธุรกิจที่เป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อให้กรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานทุกคน เข้าใจถึงมาตรฐานด้านจริยธรรมที่บริษัทฯ ใช้ในการดำเนินธุรกิจ โดยติดตามให้มีการปฏิบัติตามจรรยาบรรณทางธุรกิจดังกล่าวอย่างจริงจัง
- 7) การพิจารณาเรื่องความขัดแย้งของผลประโยชน์อย่างรอบคอบ การพิจารณาการทำรายการที่อาจมีความขัดแย้งของผลประโยชน์ต้องมีแนวทางที่ชัดเจนและเป็นไปเพื่อผลประโยชน์ของบริษัทฯ และผู้ถือหุ้นโดยรวมเป็นสำคัญ โดยที่ผู้มีส่วนได้เสียต้องไม่มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และคณะกรรมการบริษัทต้องกำกับดูแลให้มีการปฏิบัติตามข้อกำหนดเกี่ยวกับขั้นตอนการดำเนินการและการเปิดเผยข้อมูลของรายการที่อาจมีความขัดแย้งของผลประโยชน์ให้ถูกต้อง ครบถ้วน
- 8) การกำหนดนโยบายด้านการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Policy) ให้ครอบคลุมทั้งองค์กร โดยให้ฝ่ายจัดการเป็นผู้ปฏิบัติตามนโยบายและรายงานให้คณะกรรมการบริษัททราบเป็นประจำ และมีการทบทวนระบบหรือ

ประเมินประสิทธิผลของการจัดการความเสี่ยงอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง และให้เปิดเผยไว้ในรายงานประจำปี และในทุก  
ระยะเวลาที่พบว่าระดับความเสี่ยงมีการเปลี่ยนแปลง ซึ่งรวมถึงการให้ความสำคัญกับสัญญาณเตือนภัยล่วงหน้าและ  
รายการผิดปกติทั้งหลาย

- 9) การให้ความเห็นถึงความเพียงพอของระบบการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยงไว้ในรายงานประจำปี
- 10) การจัดให้มีแนวทางการดำเนินการที่ชัดเจนกับผู้ประสงค์จะแจ้งเบาะแส หรือผู้มีส่วนได้เสียผ่านทางหรือรายงานตรง  
ต่อบริษัทฯ
- 11) การมีกลไกกำกับดูแลบริษัทย่อย เพื่อดูแลรักษาผลประโยชน์ในเงินลงทุนของบริษัทฯ โดยคณะกรรมการ บริษัทมี  
หน้าที่ในการพิจารณาความเหมาะสมของบุคคลที่จะส่งไปเป็นกรรมการในบริษัทย่อย เพื่อควบคุมการบริหารให้  
เป็นไปตามนโยบายบริษัท และการทำรายการต่าง ๆ ให้ถูกต้องตามกฎหมายและกฎเกณฑ์ที่เกี่ยวข้อง

#### คณะกรรมการชุดย่อย

##### (1) คณะกรรมการตรวจสอบ

โครงสร้างคณะกรรมการตรวจสอบประกอบด้วยกรรมการอิสระจำนวนสามคน โดยได้รับการแต่งตั้งและคัดเลือกจาก  
กรรมการอิสระที่ไม่ได้เป็นผู้บริหารด้วยความเห็นชอบของคณะกรรมการบริษัท

#### คุณสมบัติกรรมการตรวจสอบ

##### ก. องค์ประกอบและคุณสมบัติ

ให้คณะกรรมการตรวจสอบประกอบด้วยสมาชิกซึ่งเป็นกรรมการของบริษัทฯ จำนวนไม่น้อยกว่า 3 (สาม) คน ซึ่งกำหนด  
โดยคณะกรรมการบริษัทฯ โดยที่ผู้เป็นสมาชิกคณะกรรมการตรวจสอบ แต่ละคนนั้นต้องเป็น “กรรมการอิสระ” ทั้งนี้เป็นไป  
ตามที่กำหนดไว้ในข้อบังคับของ ตลท. สมาชิกคณะกรรมการตรวจสอบไม่ควรเป็นสมาชิกในคณะกรรมการตรวจสอบของ  
บริษัทมหาชนอื่นมากกว่าสองบริษัท เว้นแต่คณะกรรมการของบริษัทฯ จะเห็นว่าการเป็นสมาชิกในคณะกรรมการ  
ตรวจสอบของหลายบริษัทในเวลาเดียวกันนั้นไม่ทำให้ความสามารถของกรรมการคนนั้นด้อยลงในอันที่จะปฏิบัติหน้าที่  
สมาชิกคณะกรรมการตรวจสอบได้อย่างมีประสิทธิภาพ และความเห็นของคณะกรรมการเช่นนั้นได้รับการเปิดเผยไว้ใน  
การเปิดเผยข้อมูลของบริษัทฯ ด้วย

สมาชิกของคณะกรรมการตรวจสอบนั้นต้องเป็นผู้ซึ่งมีความรู้ทางการเงิน ตามความเห็นของคณะกรรมการของบริษัทฯ  
หมายความว่า อย่างน้อยต้องเคยปฏิบัติงานด้านการเงินและการบัญชีขั้นพื้นฐานพอสมควร และสมาชิกของคณะกรรมการ  
ตรวจสอบอย่างน้อยหนึ่งคนต้องเป็นผู้ซึ่งมีความชำนาญอย่างเพียงพอในด้านการบัญชีหรือการบริหารจัดการทางการเงิน  
ตามความเห็นของคณะกรรมการของบริษัทฯ

## ข. กระบวนการในการสรรหา และการแต่งตั้ง

ให้กรรมการของบริษัทฯ เป็นผู้เสนอแนะบุคคลเข้ารับการแต่งตั้งเป็นสมาชิกในคณะกรรมการตรวจสอบ โดยยื่นชื่อของบุคคลที่ตนเสนอแนะนั้นต่อประธานคณะกรรมการของบริษัทฯ และเสนอต่อคณะกรรมการของบริษัทฯ เพื่อพิจารณาและแต่งตั้งต่อไป สำหรับประธานของคณะกรรมการตรวจสอบนั้นให้คณะกรรมการของบริษัทฯ เป็นผู้เสนอและแต่งตั้ง

### ค. เลขานุการ

ให้คณะกรรมการของบริษัทฯ แต่งตั้งบุคคลซึ่งมิได้เป็นสมาชิกคณะกรรมการตรวจสอบเป็นเลขานุการคณะกรรมการตรวจสอบจำนวนหนึ่งคน

ปัจจุบัน สมาชิกคณะกรรมการตรวจสอบทั้งสามท่าน เป็นผู้มีความรู้และประสบการณ์ในการสอบทานงบการเงินของบริษัทฯ และมีความเข้าใจในธุรกิจของบริษัทฯ เป็นอย่างดี อีกทั้งมีประสบการณ์ในการเป็นกรรมการบริษัทที่มีชื่อเสียงหลายแห่งในประเทศไทย ทั้งนี้ คณะกรรมการตรวจสอบมีกรรมการอย่างน้อย 1 ท่านที่จบการศึกษาด้านบัญชี ได้แก่ ดร. สุนีย์ ศรีไชยชนะสุข ประธานกรรมการตรวจสอบ

สำหรับรายงานคณะกรรมการตรวจสอบและเลขานุการคณะกรรมการตรวจสอบ แสดงอยู่ภายใต้หัวข้อ “โครงสร้างการบริหารจัดการ”

## วาระการดำรงตำแหน่ง

### ก. วาระการดำรงตำแหน่ง

ให้วาระในการดำรงตำแหน่งของสมาชิกคณะกรรมการตรวจสอบ รวมทั้งประธานมีระยะเวลา 3 (สาม) ปี

### ข. การเลือกตั้งให้กลับเข้าดำรงตำแหน่งอีก

สมาชิกคณะกรรมการตรวจสอบที่ได้ดำรงตำแหน่งครบวาระแล้ว ชอบที่จะได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งต่อไปได้อีกไม่ว่าสมาชิกผู้นั้นจะได้ดำรงตำแหน่งมาก่อนหน้านั้นแล้วกี่ครั้งก็ตาม

### ค. การลาออกก่อนครบวาระ

หากสมาชิกคณะกรรมการตรวจสอบคนใดประสงค์ที่จะออกจากตำแหน่งก่อนที่วาระการดำรงตำแหน่งของตนจะสิ้นสุดลง ให้บอกกล่าวแสดงความประสงค์ที่จะลาออกเป็นการล่วงหน้าไม่น้อยกว่า 1 (หนึ่ง) เดือน การบอกกล่าวนั้นให้ทำเป็นหนังสือแสดงเหตุผลของการลาออก และยื่นต่อประธานคณะกรรมการของบริษัทฯ พร้อมทั้งส่งสำเนาหนังสือบอกกล่าวให้แก่ ตลท. และสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (“ก.ล.ต.”) โดยไม่ชักช้า

## บทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการตรวจสอบ

บทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการตรวจสอบตามกฎหมายว่าด้วยคณะกรรมการตรวจสอบ (Charter of Audit Committee) เป็นดังนี้

1. สอบทานกระบวนการของการรายงานทางการเงินของทั้งบริษัทฯ และกลุ่มบริษัท เพื่อให้แน่ใจว่ารายงานเหล่านั้นมี

ความถูกต้องและเพียงพอ และทำหน้าที่ประสานงานกับผู้สอบบัญชีภายนอก และคณะผู้บริหาร (Executive Committee) ผู้รับผิดชอบในการจัดทำรายงานทางการเงินรายไตรมาสและประจำปี คณะกรรมการตรวจสอบอาจแนะนำให้มีการสอบทานหรือตรวจสอบในเรื่องที่เกิดเป็นประเด็นหรือเป็นปัญหาโดยผู้สอบบัญชีเพิ่มเติมในระหว่างที่ผู้สอบบัญชีปฏิบัติงานตรวจสอบบริษัทฯ และกลุ่มบริษัทฯ

2. สอบทานระบบควบคุมภายในและระบบตรวจสอบภายใน รวมถึงกระบวนการทางธุรกิจ และโครงสร้างของเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อให้แน่ใจว่าสิ่งที่กล่าวมานั้นมีความเหมาะสมและประสิทธิภาพ
3. ให้ความเห็นชอบในเรื่ององค์กรและคุณสมบัติของบุคคลากรในสังกัดฝ่ายตรวจสอบภายในของบริษัทฯ และกำหนดระดับของความเป็นอิสระของฝ่ายตรวจสอบภายในจากฝ่ายบริหารตลอดจนอนุมัติการแต่งตั้ง โยกย้าย และการเลิกจ้างบุคคลากรในสังกัดหรือที่สังกัดหน่วยงานอื่นที่มีหน้าที่รับผิดชอบในงานตรวจสอบภายใน
4. สอบทานการปฏิบัติตามพระราชบัญญัติหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ รวมถึงกฎเกณฑ์ ประกาศและข้อบังคับของ ตลท. ก.ล.ต. และกฎหมายอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องอันว่าด้วยเรื่องของการปฏิบัติตามกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกับกลุ่มบริษัทฯ
5. พิจารณา คัดเลือก ปรับเปลี่ยนและเสนอชื่อบุคคลผู้ที่มีความเหมาะสมที่จะได้รับแต่งตั้งเป็นผู้สอบบัญชีของบริษัทฯ รวมทั้งให้คำแนะนำค่าตอบแทนแก่ผู้สอบบัญชีนั้น เพื่อเป็นหลักประกันความเป็นอิสระของผู้สอบบัญชี คณะกรรมการตรวจสอบพึงคำนึงถึงปัจจัยต่างๆ ดังต่อไปนี้ด้วย คือการให้บริการอื่นของผู้สอบบัญชีที่นอกเหนือไปจากตรวจสอบ ซึ่งมีลักษณะที่อาจก่อให้เกิดการขัดแย้งทางผลประโยชน์อันกระทบต่อความเป็นอิสระ ประสิทธิภาพ และการปฏิบัติงานเยี่ยงผู้ประกอบวิชาชีพของผู้สอบบัญชี เพื่อความเป็นอิสระในการปรึกษาหารือในเรื่องที่สำคัญให้คณะกรรมการตรวจสอบประชุมเป็นการส่วนตัวที่มีแต่สมาชิกคณะกรรมการตรวจสอบกับผู้สอบบัญชีโดยไม่มีผู้แทนของฝ่ายบริหารอยู่ในที่ประชุมด้วยอย่างน้อยปีละ 1 (หนึ่ง) ครั้ง
6. พิจารณารายการที่เกี่ยวข้องกันอันอาจนำไปสู่ความขัดแย้งทางผลประโยชน์ ซึ่งการนี้ให้รวมถึงความถูกต้องและความครบถ้วนของการเปิดเผยข้อมูลเกี่ยวกับรายการเกี่ยวเนื่องนั้นๆ ของบริษัทฯ ด้วย ทั้งนี้ เพื่อให้แน่ใจว่ารายการเกี่ยวเนื่องเหล่านั้นเป็นไปตามกฎหมายและระเบียบข้อบังคับของ ตลท. และมีความเหมาะสมและเป็นประโยชน์สูงสุดต่อบริษัทฯ
7. จัดทำรายงานกิจกรรมของคณะกรรมการตรวจสอบ เพื่อเผยแพร่ในรายงานประจำปีของบริษัทฯ รายงานนี้ให้ประธานคณะกรรมการตรวจสอบเป็นผู้ลงชื่อและรายงานดังกล่าวอย่างน้อยต้องมีข้อมูลดังต่อไปนี้
  - ความเห็นในด้านความถูกต้อง ครบถ้วน และความเชื่อถือได้ของข้อมูลในรายงานและในการเปิดเผยข้อมูลทางการเงินของบริษัทฯ
  - ความเห็นในด้านความเพียงพอของระบบควบคุมภายในของบริษัทฯ
  - ความเห็นในด้านความเหมาะสมของการแต่งตั้งผู้สอบบัญชีของบริษัทฯ
  - ความเห็นในด้านการปฏิบัติตามพระราชบัญญัติหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ และกฎ ประกาศ และข้อบังคับที่ออกตามพระราชบัญญัตินี้ดังกล่าว รวมทั้งกฎและข้อบังคับของ ตลท. และกฎหมายอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจของกลุ่มบริษัทฯ
  - ความเห็นในด้านการทำรายการที่อาจมีความขัดแย้งทางผลประโยชน์

- จำนวนครั้งของการประชุมคณะกรรมการตรวจสอบ และจำนวนครั้งของการเข้าประชุมของสมาชิกคณะกรรมการตรวจสอบแต่ละคน
- ความเห็นหรือข้อสังเกตโดยรวมที่คณะกรรมการตรวจสอบได้รับจากการปฏิบัติหน้าที่ตามกฎบัตรคณะกรรมการตรวจสอบนี้
- รายการอื่นที่เห็นว่าผู้ถือหุ้นและผู้ลงทุนทั่วไปควรทราบ ภายใต้ขอบเขตหน้าที่ และความรับผิดชอบที่ได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการบริษัท

8. ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่ได้รับมอบหมายจากที่ประชุมคณะกรรมการบริษัทด้วยเห็นชอบจากคณะกรรมการตรวจสอบ

### การประชุมคณะกรรมการตรวจสอบ

กรรมการตรวจสอบมีกำหนดการประชุมทุกไตรมาส อย่างไรก็ตาม การปฏิบัติที่ผ่านมาจนถึงปัจจุบัน คณะกรรมการตรวจสอบได้จัดการประชุมรายเดือนด้วย โดยมีการกำหนดวันประชุมรายเดือนและรายไตรมาสไว้ล่วงหน้าตลอดปี ซึ่งการประชุมรายไตรมาสจะมีขึ้นก่อนการประชุมคณะกรรมการบริษัท เพื่อให้มั่นใจได้ว่าการรายงานทางการเงิน และงบการเงินของบริษัทฯ มีความถูกต้องและเพียงพอรวมถึงการพิจารณาเรื่องที่อยู่ในอำนาจดำเนินการของผู้ตรวจสอบภายในของบริษัทฯ และผู้ตรวจสอบจากภายนอก เพื่อประเมินประสิทธิภาพของระบบการควบคุมและการตรวจสอบภายในของบริษัทฯ โดยปกติคณะกรรมการตรวจสอบจะรายงานผลการตรวจสอบและให้คำแนะนำต่อคณะกรรมการบริษัท ตามประเด็นที่พบเห็นและเป็นสาระสำคัญ ในบางกรณีประธานคณะกรรมการตรวจสอบอาจเรียกให้มีการประชุมใดเป็นวาระพิเศษได้ หรือร้องขอให้ผู้บริหารบริษัทร่วมพิจารณาประเด็นทางการเงินหรือเรื่องใดเรื่องหนึ่งเป็นพิเศษด้วย

ในการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการตรวจสอบหากพบหรือมีข้อสงสัยว่ามีการกระทำดังต่อไปนี้ ซึ่งอาจมีผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญต่อฐานะทางการเงินและผลการดำเนินงานของบริษัทฯ ให้คณะกรรมการตรวจสอบรายงานต่อคณะกรรมการบริษัท เพื่อดำเนินการปรับปรุงแก้ไขภายในเวลาที่คณะกรรมการตรวจสอบเห็นสมควร

- รายการที่เกิดความขัดแย้งทางผลประโยชน์
- การทุจริต หรือมีสิ่งผิดปกติหรือมีความบกพร่องที่สำคัญในระบบควบคุมภายใน
- การฝ่าฝืนกฎหมายว่าด้วยหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ ข้อกำหนดของตลาดหลักทรัพย์ หรือกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจของบริษัท

หากคณะกรรมการของบริษัทหรือผู้บริหารไม่ดำเนินการให้มีการปรับปรุงแก้ไขภายในเวลาตามย่อนำก่อน กรรมการตรวจสอบคนใดคนหนึ่งอาจรายงานว่ามีรายการหรือการกระทำตามที่กล่าวในย่อนำก่อนต่อ ก.ล.ต. หรือ ตลท.

### (2) คณะกรรมการธรรมาภิบาล ความเสี่ยง และกำกับดูแลกิจการ

โครงสร้างคณะกรรมการธรรมาภิบาล ความเสี่ยง และกำกับดูแลกิจการ (“คณะกรรมการธรรมาภิบาลฯ”) ต้องประกอบด้วยกรรมการบริษัทฯ จำนวนไม่น้อยกว่า 3 (สาม) คน



ปัจจุบันคณะกรรมการธรรมาภิบาลฯ ประกอบด้วยกรรมการที่ไม่ได้เป็นผู้บริหาร 3 (สาม) คน และกรรมการอิสระ (1) หนึ่งคน อันได้แก่ นายชินทร์ สัจจญาณ

### วาระการดำรงตำแหน่ง

#### ก. วาระการดำรงตำแหน่ง

วาระในการดำรงตำแหน่งของสมาชิกคณะกรรมการธรรมาภิบาลฯ รวมทั้งประธาน มีวาระการดำรงตำแหน่งเท่ากับวาระการดำรงตำแหน่งในคณะกรรมการบริษัทฯ ในกรณีที่ตำแหน่งกรรมการธรรมาภิบาลฯ ว่างลงเพราะเหตุอื่นใด นอกเหนือจากการครบวาระการดำรงตำแหน่งให้คณะกรรมการบริษัทฯ แต่งตั้งบุคคลที่มีคุณสมบัติครบถ้วนเป็นกรรมการแทน โดยบุคคลนั้น จะมีวาระการดำรงตำแหน่งเท่ากับวาระการดำรงตำแหน่งกรรมการบริษัทฯ เมื่อครบวาระการดำรงตำแหน่งอาจได้รับแต่งตั้งให้กลับเข้าดำรงตำแหน่งได้อีก

#### ข. การเลือกตั้งให้กลับเข้าดำรงตำแหน่งอีก

เมื่อครบวาระการดำรงตำแหน่ง สมาชิกของคณะกรรมการธรรมาภิบาลฯ มีสิทธิ์ได้รับการแต่งตั้งใหม่ ไม่ว่าสมาชิกผู้นั้นจะได้ดำรงตำแหน่งมาก่อนหน้านั้นแล้วกี่ครั้งก็ตาม

#### ค. การลาออกก่อนครบวาระ

หากสมาชิกท่านใดของคณะกรรมการธรรมาภิบาลฯ มีความประสงค์ที่จะออกจากตำแหน่งก่อนครบวาระการดำรงตำแหน่ง ให้แจ้งความประสงค์ในการลาออกอย่างน้อยหนึ่งเดือนเป็นลายลักษณ์อักษร และให้ระบุเหตุผลในการลาออก และต้องยื่นต่อประธานคณะกรรมการบริษัทฯ

### คุณสมบัติกรรมการธรรมาภิบาล ความเสี่ยง และกำกับดูแลกิจการ

สมาชิกของคณะกรรมการธรรมาภิบาลฯ ต้องเป็นผู้ที่มีความเข้าใจในธุรกิจ และการดำเนินงานของกลุ่มบริษัทฯ มีความเข้าใจหลักการและการปฏิบัติตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี และการปฏิบัติตามกฎระเบียบ ตลอดจนการบริหารความเสี่ยงและลดความเสี่ยง

ปัจจุบันสมาชิกคณะกรรมการธรรมาภิบาลฯ ทุกคนเป็นผู้ที่มีความรู้และประสบการณ์และมีความเข้าใจในธุรกิจของบริษัทฯ อีกทั้งมีประสบการณ์ในการเป็นกรรมการในบริษัทชั้นนำที่มีการกำกับดูแลกิจการที่ดี

สำหรับรายนามคณะกรรมการธรรมาภิบาลฯ และเลขานุการคณะกรรมการธรรมาภิบาลฯ แสดงอยู่ภายใต้หัวข้อ “โครงสร้างการบริหารจัดการ”

### บทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการธรรมาภิบาล ความเสี่ยง และกำกับดูแลกิจการ

บทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการธรรมาภิบาลฯ ได้กำหนดไว้ในกฎบัตรคณะกรรมการธรรมาภิบาลฯ (Charter of Governance Risk and Compliance Committee) ดังนี้

1. กำหนดและเสนอขอบเขตการกำกับดูแลกิจการของกลุ่มบริษัท ให้คณะกรรมการบริษัท อนุมัติและมอบหมายให้ฝ่ายบริหารดำเนินงานและติดตามการปฏิบัติงาน
2. สอบทานกระบวนการบริหารความเสี่ยงและมาตรการบรรเทาผลกระทบที่ผู้บริหารนำไปใช้ และสอบทานแผนงานการประเมินความเสี่ยงในการดำเนินธุรกิจและความเสี่ยงด้านการกำกับดูแลกิจการของกลุ่มบริษัท
3. กำกับดูแลการปฏิบัติตามกฎระเบียบนโยบายของกลุ่มบริษัท จรรยาบรรณทางธุรกิจ กฎหมายและระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจและการดำเนินงานของกลุ่มบริษัท
4. สอดส่องดูแลการสืบสวนสอบสวน หรือร้องขอให้มีการสืบสวน เกี่ยวกับการปฏิบัติที่ไม่เป็นไปตามการกำกับดูแล หรือนโยบายที่เกี่ยวข้องของกลุ่มบริษัท และการปฏิบัติที่ไม่เป็นไปตามกฎหมายที่บังคับใช้ในการดำเนินธุรกิจของกลุ่มบริษัท
5. ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่ได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการของบริษัท

### การประชุมคณะกรรมการธรรมาภิบาล ความเสี่ยง และกำกับดูแลกิจการ

เพื่อให้เป็นไปตามข้อกำหนดในกฎบัตร คณะกรรมการธรรมาภิบาลฯ ต้องประชุมอย่างน้อย 1 ครั้งในทุกรอบระยะเวลาสามเดือน หรือปีหนึ่งต้องประชุม 4 ครั้ง สำหรับในปี 2560 ที่ผ่านมา คณะกรรมการธรรมาภิบาลฯ ได้จัดประชุมขึ้นรวมทั้งสิ้น 5 ครั้ง เพื่อตรวจสอบความคืบหน้าในการดำเนินงานของบริษัทฯ ในด้านจรรยาบรรณทางธุรกิจและนโยบายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องตามที่ได้รับอนุมัติจากคณะกรรมการบริษัท

คณะกรรมการธรรมาภิบาลฯ ได้มุ่งเน้นและกำกับดูแลให้บริษัทฯ มีการปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐานเกี่ยวกับการกำกับดูแลกิจการอย่างจริงจัง โดยผลักดันให้เกิดการปรับปรุงตั้งแต่ระดับนโยบาย การปฏิบัติ การสื่อสาร การอบรมให้ความรู้ แนวทางการส่งเสริมให้เกิดการปฏิบัติและการติดตามการปฏิบัติ ตลอดจนการประเมินความเสี่ยงทางธุรกิจและความเสี่ยงด้านการกำกับดูแลกิจการอย่างต่อเนื่อง

คณะกรรมการธรรมาภิบาลฯ ยังได้มีการพิจารณาข้อร้องเรียนที่ผ่านเข้ามาทางช่องทางร้องเรียน INSEE Speak Up Line ที่ให้พนักงาน และคู่ค้าได้ร้องเรียน ซึ่งกระบวนการตรวจสอบและสอบสวนที่ดำเนินการอย่างเป็นระบบนี้ มีส่วนช่วยในการสนับสนุนและบริหารจัดการความพยายามในการสร้างวัฒนธรรมของบริษัทฯ และการทำงานร่วมกันให้เป็นไปอย่างเปิดเผยและโปร่งใส โดยข้อร้องเรียนส่วนใหญ่ที่ได้รับจะเป็นเรื่องเกี่ยวกับการบริหารจัดการ และทรัพยากรมนุษย์ และจะมีเพียงส่วนน้อยเท่านั้นที่เกี่ยวข้องกับการทุจริต ซึ่งทุกข้อร้องเรียนที่ได้รับการตรวจสอบว่า มีมูลความจริงได้รับการดำเนินการลงโทษทางวินัยอย่างเหมาะสม

ส่วนการรายงานความขัดแย้งทางผลประโยชน์สำหรับพนักงานทั่วไป บริษัทฯ กำหนดให้พนักงานรายงานเป็นประจำทุกปีอย่างน้อย 1 ครั้ง และสามารถรายงานได้ทุกเมื่อ หากปรากฏมีผลประโยชน์ขัดกันหรือทับซ้อนเกิดขึ้น

ส่วนการบริหารความเสี่ยงนั้น คณะกรรมการธรรมาภิบาลฯ ได้มอบหมายให้ฝ่ายจัดการดำเนินการประเมินความเสี่ยงทั้งของกิจการ การดำเนินงาน และธุรกิจของบริษัทฯ โดยจะต้องนำเสนอรายงานให้ คณะกรรมการธรรมาภิบาลฯ ทราบในทุกช่วงเวลา 6 เดือน

### (3) คณะกรรมการสรรหาและค่าตอบแทน

โครงสร้าง คุณสมบัติ และบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการสรรหาและค่าตอบแทน ในการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน กรรมการ มีดังนี้

โครงสร้างคณะกรรมการสรรหาและค่าตอบแทนประกอบด้วยกรรมการบริษัทฯ จำนวนไม่น้อยกว่า 3 (สาม) คน โดยอย่างน้อยหนึ่งคนนั้นต้องเป็นกรรมการอิสระ

ปัจจุบันคณะกรรมการสรรหาและค่าตอบแทน ประกอบด้วยกรรมการที่ไม่ได้เป็นผู้บริหาร 5 (ห้า) คนและกรรมการอิสระ 1 (หนึ่ง) คน อันได้แก่ ดร. (กิตติศักดิ์) ฮาราลด์ ลิงค์

#### คุณสมบัติกรรมการสรรหาและค่าตอบแทน

สมาชิกคณะกรรมการสรรหาและค่าตอบแทนทุกคนเป็นผู้ที่มีความรู้และประสบการณ์และมีความเข้าใจในธุรกิจของบริษัทฯ เป็นอย่างดี ทั้งยังมีประสบการณ์ในการเป็นกรรมการบริษัทชั้นนำที่มีการกำกับดูแลกิจการที่ดี

สำหรับรายนามคณะกรรมการสรรหาและค่าตอบแทนและเลขานุการคณะกรรมการสรรหาและค่าตอบแทนแสดงอยู่ภายใต้หัวข้อ “โครงสร้างการบริหารจัดการ”

#### วาระการดำรงตำแหน่ง

วาระในการดำรงตำแหน่งของประธานและสมาชิกคณะกรรมการสรรหาและค่าตอบแทนมีระยะเวลาสองปี

#### บทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการสรรหาและค่าตอบแทน

บทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการสรรหาและค่าตอบแทนตามที่กำหนดไว้ในกฎบัตรคณะกรรมการสรรหาและค่าตอบแทน (Charter of Nomination and Compensation Committee) มีดังต่อไปนี้

#### ก. การเสนอชื่อ องค์ประกอบและโครงสร้าง

- 1) ทบทวนองค์ประกอบและโครงสร้างคณะกรรมการ บริษัทย่อยทุกบริษัท และ/หรือ คณะกรรมการและคณะกรรมการชุดย่อยของบริษัทรวมที่เกี่ยวข้องกับกลุ่มบริษัทเพื่อนำเสนอต่อคณะกรรมการบริษัทเพื่อพิจารณาอย่างน้อย 90 วันก่อนการประชุมสามัญประจำปีเป็นประจำทุกปี
- 2) พิจารณา ประเมิน และเสนอแนะเกี่ยวกับการคัดเลือกผู้ที่จะมาเป็นคณะกรรมการ ทั้งนี้ เพื่อเสนอชื่อและ/หรือแต่งตั้งใหม่ตามที่ได้รับเรื่องจากผู้ถือหุ้น คณะกรรมการ และ/หรือผู้บริหาร เพื่อให้คณะกรรมการทบทวนและให้ข้อเสนอแนะอย่างน้อย 90 วันก่อนจะเสนอให้ผู้ถือหุ้นตัดสินใจขั้นสุดท้ายในการประชุมสามัญประจำปี หรืออย่างน้อย 30 วันก่อนการประชุมคณะกรรมการที่จะมีขึ้น เพื่อทดแทนตำแหน่งกรรมการที่ว่างลงในระหว่างกาล ตามการตัดสินใจของคณะกรรมการบริษัท
- 3) ระบุ ประเมิน และเสนอผู้ที่จะมาดำรงตำแหน่งสำคัญของกลุ่มบริษัท เช่น
  - ประธานเจ้าหน้าที่ผู้บริหารของบริษัท

- คณะผู้บริหารของบริษัทฯ
  - ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร/กรรมการผู้จัดการของบริษัทในเครือ
  - กรรมการของบริษัทในเครือ
  - ตัวแทนบริษัทฯ ในคณะกรรมการของบริษัทร่วม
- 4) ทบทวนข้อเสนอของประธานเจ้าหน้าที่บริหาร ที่เสนอบุคคลซึ่งจะดำรงตำแหน่งเป็นคณะผู้บริหารของบริษัทฯ และประธานเจ้าหน้าที่บริหารของบริษัทในเครือ และประเมินผู้สมัครเหล่านี้ในด้านความชำนาญ ทักษะ ประสบการณ์ การปฏิบัติงาน ตลอดจนคุณสมบัติด้านวิชาชีพและเกียรติประวัติส่วนบุคคล โดยจะเสนอบุคคลที่เหมาะสมให้คณะกรรมการบริษัทอนุมัติ
- 5) ปฏิบัติหน้าที่อื่น ๆ ตามที่ได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการบริษัท

#### ข. การพัฒนาผู้บริหารและการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง

- 1) จัดเตรียมบัญชีรายชื่อผู้ที่มีศักยภาพ ตลอดจนกระบวนการพัฒนา และแผนพัฒนาของแต่ละบุคคล สำหรับผู้บริหารระดับสูง (TML) และผู้ที่จะมาดำรงตำแหน่งดังกล่าวของกลุ่ม
- 2) พิจารณาแผนสืบทอดตำแหน่งสำหรับคณะกรรมการและสมาชิกในคณะกรรมการ
- 3) พิจารณาทบทวนแผนสืบทอดตำแหน่งสำหรับสมาชิกคณะกรรมการของบริษัทในเครือ และตัวแทนของบริษัทในคณะกรรมการของบริษัทร่วม
- 4) พิจารณาแผนสืบทอดตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงทุกตำแหน่งของกลุ่มบริษัทร่วมกับประธานเจ้าหน้าที่บริหาร
- 5) เข้าร่วมพบปะและแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์กับพนักงานที่มีศักยภาพซึ่งได้รับการกำหนดให้เป็นผู้สืบทอดตำแหน่งอย่างสม่ำเสมอ
- 6) ปฏิบัติหน้าที่อื่น ๆ ตามที่ได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการบริษัท

#### ค. ค่าตอบแทน

- 1) ดำเนินการให้นโยบายและแผนการจ่ายค่าตอบแทนของทั้งกลุ่มมีความเหมาะสม เป็นธรรม และแข่งขันได้บนพื้นฐานของผลการปฏิบัติงาน และค่านิยมของบริษัท
- 2) พิจารณาและเสนอแนะค่าตอบแทนของกรรมการแต่ละคน คณะกรรมการชุดย่อยของคณะกรรมการบริษัท และประธานคณะกรรมการชุดย่อย ต่อคณะกรรมการบริษัท
- 3) พิจารณาผลการปฏิบัติงานและเสนอแนะค่าตอบแทนของประธานเจ้าหน้าที่บริหารให้คณะกรรมการบริษัทอนุมัติ
- 4) พิจารณาผลการปฏิบัติงานและอนุมัติค่าตอบแทนของคณะกรรมการบริหารและประธานเจ้าหน้าที่ของบริษัทย่อยเป็นรายปีตามที่ประธานเจ้าหน้าที่บริหารนำเสนอ
- 5) พิจารณาการปรับค่าตอบแทนและเงินเดือน ตลอดจนขั้นตอนการจ่ายโบนัสประจำปีของบริษัทและบริษัทในเครือตามที่ประธานเจ้าหน้าที่บริหารเสนอให้คณะกรรมการพิจารณาอนุมัติ
- 6) ปฏิบัติหน้าที่อื่น ๆ ตามที่ได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการ

## การประชุมคณะกรรมการสรรหาและค่าตอบแทน

คณะกรรมการสรรหาและค่าตอบแทนต้องจัดให้มีการประชุมเพื่อพิจารณาหลักเกณฑ์และวิธีการสรรหาบุคคลเพื่อให้ได้กรรมการ กรรมการอิสระ และผู้บริหารระดับสูงที่มีคุณสมบัติที่เหมาะสม ซึ่งต้องคำนึงถึงผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาของบุคคลดังกล่าวประกอบด้วย และคณะกรรมการสรรหาและค่าตอบแทนจะต้องทำการทบทวนหลักเกณฑ์และวิธีการสรรหาอยู่เสมอเพื่อให้มีความเหมาะสมกับกิจการของบริษัทอยู่เสมอ

คณะกรรมการสรรหาและค่าตอบแทนต้องประชุมอย่างน้อยหนึ่งครั้งในทุกรอบระยะเวลาสามเดือน โดยในปี 2560 ได้จัดการประชุมเป็นจำนวนทั้งสิ้น 5 ครั้ง โดยคณะกรรมการสรรหาและค่าตอบแทนได้พิจารณารับรองการเสนอชื่อผู้บริหารและกรรมการของกลุ่มบริษัท ปูนซีเมนต์นครหลวง จำกัด (มหาชน) การปรับปรุงการจ่ายค่าตอบแทนพนักงานบริษัท รวมทั้งการทำแผนสืบทอดตำแหน่ง เป็นต้น

## คณะผู้บริหาร

ปัจจุบันคณะผู้บริหารประกอบด้วยผู้บริหาร 6 คน ซึ่งเป็นผู้บริหารสูงสุดของสายงานการตลาดและการขาย สายงานการเงินและการควบคุมธุรกิจ สายงานการบริหารบุคลากรและประสิทธิภาพองค์กร สายงานกิจการสระบุรี และสายงานการจัดส่งสินค้า และมีหนึ่งในนั้นเป็นกรรมการ คือ ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร เป็นประธานคณะผู้บริหาร

## คุณสมบัติ

เป็นผู้มีความรู้ความสามารถ มีประสบการณ์ ทั้งในด้านธุรกิจ การบริหารจัดการ มีความเป็นผู้นำที่ดีมีทักษะในการวางแผนกลยุทธ์ มีความรับผิดชอบสูง และมีความสามารถในการบริหารจัดการให้บรรลุตามเป้าหมาย วิสัยทัศน์ และพันธกิจของบริษัทฯ

## บทบาทหน้าที่ของคณะผู้บริหาร

คณะผู้บริหารจะต้องรายงานผลการดำเนินงาน ชี้แจงและให้คำแนะนำต่อคณะกรรมการบริษัท ตามประเด็นที่พบเห็นและเป็นสาระสำคัญ รวมทั้งการพัฒนาตลาด เป้าหมาย และกลยุทธ์ และต้องรายงานให้คณะกรรมการบริษัท ทราบทันทีที่มีกรณีผิดปกติไปจากการประกอบธุรกิจโดยปกติของบริษัทฯ

คณะผู้บริหาร ถือเป็นกลุ่มสำคัญที่ขับเคลื่อนบริษัทฯ ให้มีทั้งผลประกอบการที่ดี มีความเป็นบรรษัทภิบาลและเป็นบริษัทฯ ที่ดึงดูดบุคลากรที่มีศักยภาพให้เข้ามาร่วมงาน คณะผู้บริหารจึงได้มอบหมายให้ผู้จัดการฝ่ายต่าง ๆ ได้มีส่วนร่วมแรงร่วมใจในการขับเคลื่อนองค์กรไปในทิศทางที่นำไปสู่การบรรลุซึ่งพันธกิจและเป้าหมายของบริษัทฯ

คณะผู้บริหารมีหน้าที่ ดังต่อไปนี้

1. จัดระเบียบ ดำเนินการ และกำกับดูแลการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ และกลุ่มบริษัทฯ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามแผนธุรกิจและงบประมาณรายปี
2. จัดเตรียมการดำเนินธุรกิจเสนอแก่คณะกรรมการบริษัท และนำมติคณะกรรมการบริษัท มาใช้ดำเนินการใช้บังคับ

นโยบายต่าง ๆ ของบริษัทฯ และพัฒนานโยบายเหล่านั้นต่อไป

3. จัดทำงบประมาณของบริษัทฯ และสิ่งที่จะทำให้เกิดงบประมาณของกลุ่มบริษัทฯ
4. รับผิดชอบต่อการดำเนินการตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ของกลุ่มบริษัทฯ ในมุมมองที่สร้างการเพิ่มมูลค่าความยั่งยืนของบริษัทฯ และกลุ่มบริษัทฯ
5. ทำให้เป็นที่มั่นใจได้ว่าการสื่อสารระหว่างบริษัทฯ และฝ่ายจัดการของกลุ่มบริษัทฯ เป็นไปในทางเดียวกัน
6. ทบทวนผลงานของบุคคลที่ได้รับมอบหมายจากฝ่ายจัดการของกลุ่มบริษัทฯ
7. นำเครื่องมือการวัดความถูกต้องที่จำเป็นมาใช้และแจ้งคณะกรรมการบริษัทฯ ในเวลาที่เหมาะสมในกรณีที่มีผลในเชิงลบเกิดขึ้นจากงบประมาณของบริษัทฯ หรือกลุ่มบริษัทฯ

### การประชุม

คณะผู้บริหารมีการประชุมเดือนละ 2 ครั้งและอาจเพิ่มเติมตามความจำเป็นของธุรกิจ ประเด็นที่นำเข้าสู่การประชุมพิจารณาของคณะผู้บริหารจะเป็นประเด็นด้านความปลอดภัยและอาชีวอนามัย การผลิต การบริหารจัดการทางธุรกิจ ทางการเงินและบัญชี การบริหารความเสี่ยง ธุรกรรมทางการเงินที่สำคัญ แผนงานของบริษัทฯ งบประมาณของบริษัทฯ และพิจารณาเบื้องต้นเพื่อเสนอให้คณะกรรมการบริษัทพิจารณารับทราบและ/หรืออนุมัติต่อไป

### จำนวนครั้งของการประชุมและจำนวนครั้งที่กรรมการ/ผู้บริหารแต่ละท่านเข้าร่วมประชุมในปี 2560

รายนามคณะกรรมการบริษัท และจำนวนครั้งที่เข้าร่วมประชุม ปี 2560 รวมทั้งรายนามคณะผู้บริหาร และจำนวนครั้งที่เข้าร่วมประชุม ปี 2560 แสดงอยู่ในหัวข้อ “โครงสร้างการบริหารจัดการ”

### หลักปฏิบัติ 3.3 การสรรหากรรมการ

ในการสรรหากรรมการอิสระ กรรมการและผู้บริหารระดับสูง คณะกรรมการบริษัทดูแลให้การสรรหาและคัดเลือกมีกระบวนการที่โปร่งใสและชัดเจน จึงได้แต่งตั้งและมอบหมายให้คณะกรรมการสรรหาและค่าตอบแทนเป็นผู้ดำเนินการ ซึ่งคณะกรรมการสรรหาและค่าตอบแทนจะกลั่นกรองและคัดสรรบุคคลที่มีคุณสมบัติครบถ้วนเหมาะสม มีความรู้ความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานของบริษัทฯ มีความเข้าใจธุรกิจเป็นอย่างดี และสามารถบริหารงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ เป้าหมาย ลักษณะการประกอบธุรกิจและแผนในอนาคตที่คณะกรรมการกำหนดไว้ได้ เพื่อให้ได้กรรมการ กรรมการอิสระและผู้บริหารระดับสูงที่มีคุณสมบัติสอดคล้องกับองค์ประกอบที่กำหนดไว้ และนำเสนอความเห็นต่อคณะกรรมการบริษัทเพื่อพิจารณา ก่อนคณะกรรมการบริษัทจะนำเสนอที่ประชุมผู้ถือหุ้นสำหรับกรณีการแต่งตั้งกรรมการ ซึ่งผู้ถือหุ้นจะต้องได้รับข้อมูลอย่างเพียงพอเกี่ยวกับบุคคลที่ได้รับการเสนอชื่อเพื่อประกอบการตัดสินใจ

คณะกรรมการบริษัทได้ดูแลให้กระบวนการสรรหาผู้ดำรงตำแหน่งกรรมการบริษัทเพื่อให้ที่ประชุมผู้ถือหุ้นเป็นผู้แต่งตั้งมีความโปร่งใสและชัดเจน ปราศจากอิทธิพลของผู้ถือหุ้นที่มีอำนาจควบคุมหรือฝ่ายจัดการ และสร้างความมั่นใจให้กับบุคคลภายนอก

กรรมการแต่ละรายต้องได้รับความเห็นชอบจากผู้ถือหุ้นเกินกึ่งหนึ่ง และในทุกปีคณะกรรมการบริษัทได้เปิดโอกาสให้กรรมการและผู้ถือหุ้นมีส่วนร่วมในการเสนอชื่อกรรมการที่มีคุณสมบัติครบถ้วนเหมาะสมให้ได้รับการแต่งตั้งจากผู้ถือหุ้น

ทั้งนี้ กรรมการทุกคนที่ได้รับการเสนอชื่อเพื่อให้ผู้ถือหุ้นลงคะแนนเสียงนั้น ต้องมีคุณสมบัติตามข้อบังคับบริษัท ข้อกำหนดของกฎหมายที่เกี่ยวข้อง กฎระเบียบของ ตลท. ก.ล.ต. และคณะกรรมการกำกับตลาดทุน

การแต่งตั้งกรรมการทดแทนกรรมการที่ออกจากตำแหน่งเมื่อครบวาระในการประชุมสามัญประจำปี ที่ประชุมผู้ถือหุ้นเลือกตั้งกรรมการตามหลักเกณฑ์และวิธีการดังต่อไปนี้

1. ผู้ถือหุ้นคนหนึ่งมีคะแนนเสียงเท่ากับหนึ่งหุ้นต่อหนึ่งเสียง
2. ไม่ใช่วิธีการลงคะแนนเสียงแบบสะสม ผู้ถือหุ้นจะใช้คะแนนเสียงที่ตนมีอยู่เลือกตั้งบุคคลคนเดียวเป็นกรรมการในแต่ละครั้งที่ใช้คะแนนเสียงเท่านั้น
3. หากมีการเสนอชื่อเพื่อรับเลือกตั้งมากกว่าจำนวนกรรมการที่ว่างลง บุคคลซึ่งได้รับคะแนนเสียงสูงสุดตามลำดับลงมาเป็นผู้ได้รับเลือกตั้งเป็นกรรมการเท่าจำนวนกรรมการที่จะพึงมี หรือจะพึงเลือกตั้งในครั้งนั้น ในกรณีที่บุคคลซึ่งได้รับเลือกตั้งในลำดับถัดลงมา มีคะแนนเสียงเท่ากันเกินจำนวนกรรมการที่จะพึงมีหรือจะพึงเลือกตั้งในครั้งนั้น ให้ผู้เป็นประธานคณะกรรมการเป็นผู้ออกเสียงชี้ขาด

ถ้าตำแหน่งกรรมการว่างลง เพราะเหตุอื่นนอกจากถึงคราวออกตามวาระ ให้คณะกรรมการเลือกผู้ซึ่งมีคุณสมบัติ และไม่มีลักษณะต้องห้ามตามกฎหมายเข้าเป็นกรรมการแทนในการประชุมกรรมการคราวถัดไป ด้วยคะแนนเสียงไม่น้อยกว่า 3 ใน 4 ของจำนวนกรรมการที่ยังเหลืออยู่ เว้นแต่วาระของกรรมการที่ว่างลงจะเหลือน้อยกว่า 2 เดือน

ในกรณีที่ตำแหน่งกรรมการว่างลงจนเหลือน้อยกว่าจำนวนที่จะเป็นองค์ประชุมได้ กรรมการที่เหลืออยู่จะทำการในนามของคณะกรรมการได้เฉพาะการจัดให้มีการประชุมผู้ถือหุ้นเพื่อเลือกตั้งกรรมการแทนตำแหน่งที่ว่างทั้งหมดเท่านั้น

กรรมการซึ่งได้รับเลือกตั้งให้ดำรงตำแหน่งแทนตามที่กล่าวข้างต้นให้อยู่ในตำแหน่งได้เพียงเท่าวาระที่ยังเหลืออยู่ของกรรมการที่ตนแทนเท่านั้น

### การสรรหากรรมการอิสระ

กระบวนการสรรหากรรมการอิสระดำเนินการโดยคณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน ซึ่งได้คัดสรรบุคคลที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ที่เกี่ยวข้อง

### นิยามกรรมการอิสระ

คณะกรรมการบริษัทตามคำแนะนำของคณะกรรมการสรรหาและค่าตอบแทนได้พิจารณาบทวนปรับนิยามกรรมการอิสระให้มีคุณสมบัติที่เข้มกว่าที่กฎหมายกำหนด ซึ่งข้อกำหนดของสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (ก.ล.ต.) คณะกรรมการกำกับตลาดทุน และตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (ตลท.) ได้กำหนดไว้ว่ากรรมการอิสระต้องถือหุ้นไม่เกินร้อยละหนึ่ง (ร้อยละ 1) ของจำนวนหุ้นที่มีออกเสียงทั้งหมดของบริษัท หรือบริษัทใหญ่ บริษัทย่อย

บริษัทร่วม ผู้ถือหุ้นรายใหญ่ หรือผู้มีอำนาจควบคุมของบริษัทฯ ทั้งนี้ ให้นับรวมการถือหุ้นของผู้ที่เกี่ยวข้อง ของกรรมการอิสระรายนั้น ๆ ด้วย คณะกรรมการบริษัทเห็นสมควรเปลี่ยนสัดส่วนการถือหุ้นจากร้อยละหนึ่ง (ร้อยละ 1) เป็นร้อยละศูนย์จุดห้า (ร้อยละ 0.5)

**“กรรมการอิสระ”** ของบริษัทฯ ต้องคุณสมบัติ ดังนี้

1. ถือหุ้นไม่เกินร้อยละศูนย์จุดห้าของจำนวนหุ้นที่มีสิทธิออกเสียงทั้งหมดของบริษัทฯ หรือบริษัทใหญ่ บริษัทย่อย บริษัทร่วม ผู้ถือหุ้นรายใหญ่ หรือผู้มีอำนาจควบคุมของบริษัทฯ ทั้งนี้ ให้นับรวมการถือหุ้นของผู้ที่เกี่ยวข้อง ของกรรมการอิสระรายนั้น ๆ ด้วย
2. ไม่เป็นหรือเคยเป็นกรรมการที่มีส่วนร่วมในการบริหารงาน ลูกจ้าง พนักงาน ที่ปรึกษาที่ได้เงินเดือนประจำ หรือผู้มีอำนาจควบคุมของบริษัทฯ หรือบริษัทใหญ่ บริษัทย่อย บริษัทร่วม บริษัทย่อยลำดับเดียวกันโดยมี บริษัทใหญ่ร่วมกัน ผู้ถือหุ้นรายใหญ่ หรือผู้มีอำนาจควบคุม เว้นแต่จะได้พ้นจากการมีลักษณะดังกล่าวมาแล้วไม่น้อยกว่าสองปีก่อนวันที่ยื่นคำขออนุญาตต่อสำนักงาน ทั้งนี้ลักษณะต้องห้ามดังกล่าวไม่รวมถึง กรณีที่กรรมการอิสระเคยเป็นข้าราชการ หรือที่ปรึกษาของส่วนราชการซึ่งเป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ หรือผู้มีอำนาจควบคุมของบริษัทฯ
3. ไม่เป็นบุคคลที่มีความสัมพันธ์ทางสายโลหิต หรือโดยการจดทะเบียนตามกฎหมาย ในลักษณะที่เป็นบิดา มารดา คู่สมรส พี่น้อง และบุตร รวมทั้งคู่สมรสของบุตรของผู้บริหาร ผู้ถือหุ้นรายใหญ่ ผู้มีอำนาจควบคุม หรือบุคคลที่จะได้รับการเสนอให้เป็นผู้บริหารหรือผู้มีอำนาจควบคุมของบริษัทฯ หรือบริษัทย่อย
4. ไม่มีหรือเคยมีความสัมพันธ์ทางธุรกิจกับบริษัทฯ บริษัทใหญ่ บริษัทย่อย บริษัทร่วม ผู้ถือหุ้นรายใหญ่ หรือ ผู้มีอำนาจควบคุมของบริษัทฯ ในลักษณะที่อาจเป็นการขัดขวางการใช้วิจารณญาณอย่างอิสระของตน รวมทั้งไม่เป็นหรือเคยเป็นผู้ถือหุ้นที่มีนัย หรือผู้มีอำนาจควบคุมของผู้ที่มีความสัมพันธ์ทางธุรกิจกับบริษัทฯ บริษัทใหญ่ บริษัทย่อย บริษัทร่วม ผู้ถือหุ้นรายใหญ่ หรือผู้มีอำนาจควบคุมของบริษัทฯ เว้นแต่จะได้พ้นจากการมีลักษณะดังกล่าวมาแล้วไม่น้อยกว่าสองปีก่อนวันที่ยื่นคำขออนุญาตต่อ ก.ล.ต. ความสัมพันธ์ทางธุรกิจตามวรรคหนึ่ง รวมถึงการทำรายการทางการเงินที่กระทำ เป็นปกติเพื่อประกอบกิจการ การเช่าหรือให้เช่าอสังหาริมทรัพย์ รายการเกี่ยวกับสินทรัพย์หรือบริการหรือการให้หรือรับความช่วยเหลือทางการเงิน ด้วยการรับหรือให้กู้ยืม ค้ำประกัน การให้สินทรัพย์เป็นหลักประกันหนี้สิน รวมถึง พฤติการณ์อื่นที่ตนเอง เดียวกัน ซึ่งเป็นผลให้บริษัทฯ หรือคู่สัญญามีภาระหนี้ที่ต้องชำระต่ออีกฝ่ายหนึ่ง ตั้งแต่ร้อยละสามของสินทรัพย์ที่มีตัวตนสุทธิของบริษัทฯ หรือตั้งแต่ยี่สิบล้านบาทขึ้นไป แล้วแต่จำนวนใดจะต่ำกว่า ทั้งนี้ การคำนวณภาระหนี้ดังกล่าวให้เป็นไปตามวิธีการคำนวณมูลค่าของรายการที่เกี่ยวข้องกันตามประกาศคณะกรรมการกำกับตลาดทุน และหลักเกณฑ์ในการทำรายการเกี่ยวโยงกันโดยอนุโลม แต่ในการพิจารณาภาระหนี้ดังกล่าวให้นับรวมภาระหนี้ที่เกิดขึ้นในระหว่างหนึ่งปีก่อนวันที่มีความสัมพันธ์ทางธุรกิจกับบุคคลเดียวกัน
5. ไม่เป็นหรือเคยเป็นผู้สอบบัญชีของบริษัทฯ บริษัทใหญ่ บริษัทย่อย บริษัทร่วม ผู้ถือหุ้นรายใหญ่ หรือผู้มีอำนาจควบคุม หรือและไม่ใช่ผู้ถือหุ้นที่มีนัย ผู้มีอำนาจควบคุม หรือหุ้นส่วนของสำนักงานสอบบัญชี ซึ่งมีผู้สอบบัญชีของบริษัทฯ บริษัทใหญ่ บริษัทย่อย บริษัทร่วม ผู้ถือหุ้นรายใหญ่ หรือผู้มีอำนาจควบคุมของบริษัทฯ สังกัดอยู่ เว้นแต่จะได้พ้นจาก



การมีลักษณะดังกล่าวมาแล้วไม่น้อยกว่าสองปีก่อนวันที่ยื่นคำขออนุญาตต่อสำนักงาน

6. ไม่เป็นหรือเคยเป็นผู้ให้บริการทางวิชาชีพใด ๆ ซึ่งรวมถึงการให้บริการเป็นที่ปรึกษากฎหมายหรือที่ปรึกษาทางการเงิน ซึ่งได้รับค่าบริการเกินกว่าสองล้านบาทต่อปีจากบริษัทฯ บริษัทใหญ่ บริษัทย่อย บริษัทรวม ผู้ถือหุ้นรายใหญ่ หรือผู้มีอำนาจควบคุมของบริษัทฯ และไม่เป็นผู้ถือหุ้นที่มีนัย ผู้มีอำนาจควบคุม หรือหุ้นส่วนของผู้ให้บริการทางวิชาชีพ นั้นด้วย เว้นแต่จะได้พ้นจากการมีลักษณะดังกล่าวมาแล้วไม่น้อยกว่าสองปีก่อนวันที่ยื่นคำขออนุญาตต่อ ก.ล.ต.
7. ไม่เป็นกรรมการที่ได้รับการแต่งตั้งขึ้นเพื่อเป็นตัวแทนของกรรมการบริษัท ผู้ถือหุ้นรายใหญ่ หรือผู้ถือหุ้นซึ่งเป็น ผู้ที่เกี่ยวข้องกับผู้ถือหุ้นรายใหญ่ของบริษัทฯ
8. ไม่ประกอบกิจการที่มีสภาพอย่างเดียวกันและเป็นการแข่งขันกับกิจการของบริษัทฯ หรือบริษัทย่อย หรือไม่เป็นหุ้นส่วน ที่มีนัยในห้างหุ้นส่วน หรือเป็นกรรมการที่มีส่วนร่วมบริหารงาน ลูกจ้าง พนักงาน ที่ปรึกษาที่รับเงินเดือนประจำ หรือถือหุ้นเกินร้อยละหนึ่งของจำนวนหุ้นที่มีสิทธิออกเสียงทั้งหมดของบริษัทอื่น ซึ่งประกอบกิจการที่มีสภาพอย่าง เดียวกันและเป็นการแข่งขันกับกิจการของบริษัทฯ หรือบริษัทย่อย
9. ไม่มีลักษณะอื่นใดที่ทำให้ไม่สามารถให้ความเห็นอย่างเป็นอิสระเกี่ยวกับการดำเนินงานของบริษัทฯ

### หลักปฏิบัติ 3.4 คำตอบแทนกรรมการ

การกำหนดคำตอบแทนกรรมการ คณะกรรมการบริษัทมอบหมายให้คณะกรรมการสรรหาและคำตอบแทนดำเนินการตาม กระบวนการที่โปร่งใสและนำเสนอต่อที่ประชุมผู้ถือหุ้นเพื่ออนุมัติเป็นประจำทุกปี โดยต้องนำเสนอนโยบาย วิธีการ หลักเกณฑ์ในการให้คำตอบแทนสำหรับกรรมการแต่ละตำแหน่ง และต้องมีองค์ประกอบคำตอบแทนที่เหมาะสมและ เพียงพอที่จะจูงใจให้คณะกรรมการนำพาดำเนินการให้ดำเนินงานตามเป้าหมายทั้งระยะสั้นและระยะยาว อีกทั้ง ต้องหลีกเลี่ยงการจ่ายคำตอบแทนที่เกินควร

คำตอบแทนกรรมการของบริษัทฯ มีองค์ประกอบคำตอบแทนที่เหมาะสม สอดคล้องกับกลยุทธ์และเป้าหมายระยะยาว ของบริษัทฯ โดยมีการเปรียบเทียบจากมาตรฐานในอุตสาหกรรม ประสิทธิภาพ ภาระหน้าที่ ขอบเขตของบทบาทและความ รับผิดชอบ ประโยชน์และคุณค่าที่ได้รับจากกรรมการแต่ละคน รวมถึงการเป็นสมาชิกและการมีบทบาทหน้าที่เพิ่มขึ้นใน คณะกรรมการชุดย่อยด้วย

ผู้ถือหุ้นต้องเป็นผู้อนุมัติโครงสร้างและอัตราคำตอบแทนกรรมการทั้งในรูปแบบที่เป็นตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงิน โดยการ กำหนดคำตอบแทนกรรมการในปัจจุบันเป็นไปตามมติที่ประชุมสามัญประจำปีผู้ถือหุ้น ครั้งที่ 24 เมื่อวันที่ 31 มีนาคม 2560 ที่ได้อนุมัติการกำหนดคำตอบแทนกรรมการและหลักเกณฑ์การจ่ายคำตอบแทนคณะกรรมการ ตามที่ คณะกรรมการบริษัทตามคำแนะนำของคณะกรรมการสรรหาและคำตอบแทนได้นำเสนอ ซึ่งคณะกรรมการบริษัทได้ เปิดเผยนโยบายและหลักเกณฑ์การกำหนดคำตอบแทนกรรมการ รูปแบบและจำนวนคำตอบแทนที่สะท้อนถึงภาระหน้าที่ และความรับผิดชอบของแต่ละคน รวมทั้งคำตอบแทนที่กรรมการแต่ละท่านได้รับจากการเป็นกรรมการของบริษัทย่อยด้วย (ถ้ามี) ซึ่งปัจจุบันไม่มีการจ่ายคำตอบแทนให้กรรมการของบริษัทฯ ที่เป็นกรรมการของบริษัทย่อย

คำตอบแทนของประธานเจ้าหน้าที่บริหารและผู้บริหารระดับสูงเป็นไปตามหลักเกณฑ์ที่ได้รับอนุมัติจากคณะกรรมการบริษัทภายใต้กรอบที่ได้รับอนุมัติจากผู้ถือหุ้น ซึ่งเป็นผลตอบแทนที่พอใจและเหมาะสมกับผลประโยชน์ที่ผู้ถือหุ้นจะได้รับ

คณะกรรมการสรรหาและคำตอบแทนได้ดูแลให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของประธานเจ้าหน้าที่บริหารตามบรรทัดฐานและหลักเกณฑ์ที่ได้ทำความตกลงไว้กับประธานเจ้าหน้าที่บริหาร ซึ่งประเมินจากผลประกอบการของบริษัทฯ ผลงานเกี่ยวกับการปฏิบัติตามวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ในระยะยาว และการพัฒนาผู้บริหาร ซึ่งมีการเสนอผล การประเมินให้คณะกรรมการบริษัทให้ความเห็นชอบเป็นประจำทุกปี และประธานคณะกรรมการสรรหาและคำตอบแทนจะเป็นผู้สื่อสารผลการพิจารณาให้ประธานเจ้าหน้าที่บริหารได้รับทราบ

สำหรับโครงสร้าง คุณสมบัติ บทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการสรรหาและคำตอบแทนในส่วนที่เกี่ยวข้องกับคำตอบแทนกรรมการโปรดดูรายละเอียดที่ปรากฏในหัวข้อ 9.7 หลักปฏิบัติ 3.2 และรายละเอียดคำตอบแทนกรรมการและผู้บริหารปรากฏในหัวข้อ 8.4

### หลักปฏิบัติ 3.5 การประชุมคณะกรรมการบริษัท

บริษัทฯ มีการกำหนดวันประชุมล่วงหน้าเป็นรายปี และแจ้งให้กรรมการแต่ละคนทราบกำหนดการดังกล่าวเพื่อให้กรรมการสามารถจัดเวลาและเข้าร่วมประชุมได้ ในการประชุมคณะกรรมการบริษัทแต่ละครั้งประธานกรรมการและประธานเจ้าหน้าที่บริหารร่วมกันพิจารณากำหนดเรื่องที่จะเข้าวาระการประชุมคณะกรรมการบริษัท โดยต้องพิจารณาให้แน่ใจว่าได้รวมเรื่องสำคัญไว้แล้ว โดยเปิดโอกาสให้กรรมการแต่ละคนมีอิสระที่จะเสนอเรื่องที่เป็นประโยชน์ต่อบริษัทฯ เข้าสู่วาระการประชุม โดยบริษัทจะจัดส่งหนังสือเชิญประชุมและเอกสารประกอบการประชุมให้แก่กรรมการล่วงหน้าไม่น้อยกว่า 7 วันเพื่อให้กรรมการได้มีเวลาศึกษาข้อมูลอย่างเพียงพอก่อนเข้าร่วมการประชุม

จำนวนครั้งของการประชุมคณะกรรมการบริษัทได้กำหนดไว้เหมาะสมกับภาระหน้าที่และความรับผิดชอบของคณะกรรมการบริษัทและลักษณะการดำเนินธุรกิจของบริษัท ซึ่งในปี 2560 มีการประชุมคณะกรรมการบริษัทจำนวน 8 ครั้ง และมีการส่งรายงานผลการดำเนินงานให้คณะกรรมการบริษัททราบเป็นประจำทุกเดือนเพื่อให้คณะกรรมการบริษัทสามารถกำกับควบคุมและดูแลการปฏิบัติงานของฝ่ายจัดการได้อย่างต่อเนื่องและทันการณ์

กรรมการส่วนใหญ่ได้เข้าร่วมประชุมคณะกรรมการบริษัทไม่น้อยกว่าร้อยละ 75 ของจำนวนการประชุมคณะกรรมการบริษัททั้งหมดที่ได้จัดให้มีขึ้นในรอบปี โดยรายละเอียดการเข้าร่วมประชุมของกรรมการเป็นรายบุคคลแสดงอยู่ในหัวข้อโครงสร้างการจัดการ

ประธานกรรมการได้จัดสรรเวลาไว้อย่างเพียงพอที่ฝ่ายจัดการจะนำเสนอเรื่องและอภิปรายปัญหาสำคัญกันอย่างรอบคอบ โดยทั่วกัน ประธานกรรมการส่งเสริมให้มีการใช้ดุลยพินิจที่รอบคอบ กรรมการทุกคนได้ให้ความสนใจกับประเด็นทุกเรื่องที่น่าสู่ที่ประชุม รวมทั้งประเด็นการกำกับดูแลกิจการ ทั้งนี้ กรรมการที่มีส่วนได้เสียไม่ว่าโดยทางตรงหรือทางอ้อมไม่มีสิทธิออกเสียงลงคะแนนและจะต้องออกจากการประชุมในระหว่างการประชุมวาระนั้น ๆ

คณะกรรมการบริษัทสนับสนุนให้ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร เภียฝ่ายจัดการหรือผู้บริหารระดับสูงเข้าร่วมประชุม

คณะกรรมการบริษัทเพื่อให้สารสนเทศ รายละเอียดเพิ่มเติมในฐานะที่เกี่ยวข้องกับวาระการประชุมโดยตรงและเพื่อมีโอกาสรู้จักผู้บริหารระดับสูงสำหรับใช้ประกอบการพิจารณาแผนการสืบทอดตำแหน่ง

กรรมการทุกคนมีความเข้าใจเป็นอย่างดีถึงหน้าที่ความรับผิดชอบของกรรมการและลักษณะการดำเนินธุรกิจของบริษัท และทุกคนได้ใช้เวลาและความพยายามในการปฏิบัติหน้าที่ เพื่อเสริมสร้างให้บริษัท มีคณะกรรมการบริษัทที่เข้มแข็ง ทุกคนได้แสดงความคิดเห็นของตนอย่างเป็นอิสระ มีการปรับปรุงตนเองให้ทันสมัยอยู่ตลอดเวลา และมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต ะมัดระวัง และรอบคอบ โดยคำนึงถึงประโยชน์สูงสุดของบริษัท และเป็นธรรมต่อผู้ถือหุ้นทุกคน

คณะกรรมการบริษัทได้กำหนดแนวปฏิบัติในการจำกัดจำนวนบริษัทจดทะเบียนที่กรรมการแต่ละคนจะดำรงตำแหน่งได้ไม่เกิน 5 แห่ง เพื่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติหน้าที่ของกรรมการ ซึ่งในปัจจุบันไม่มีกรรมการคนใดดำรงตำแหน่งกรรมการในบริษัทจดทะเบียนเกิน 5 แห่ง สำหรับการดำรงตำแหน่งอื่นของประธานเจ้าหน้าที่บริหาร และผู้บริหารระดับสูง บริษัทไม่มีนโยบายที่อนุญาตให้ดำรงตำแหน่งเป็นกรรมการในบริษัทอื่นมากกว่า 2 บริษัท ทั้งนี้ ไม่นับรวมบริษัทย่อย บริษัทในเครือ และบริษัทร่วมทุนของบริษัท ซึ่งบริษัท มีความจำเป็นต้องเข้าไปกำกับดูแลการบริหารจัดการเพื่อรักษาผลประโยชน์ของบริษัท และการดำรงตำแหน่งกรรมการในบริษัทอื่นต้องได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการบริษัท ก่อน โดยคณะกรรมการบริษัทได้จัดให้มีระบบการรายงานการดำรงตำแหน่งอื่นของกรรมการและเปิดเผยในรายงานประจำปี

คณะกรรมการบริษัทมีนโยบายให้กรรมการที่ไม่เป็นผู้บริหารมีโอกาที่จะประชุมระหว่างกันเองตามความจำเป็นเพื่ออภิปรายปัญหาต่าง ๆ เกี่ยวกับการจัดการที่อยู่ในความสนใจโดยไม่มีฝ่ายจัดการร่วมด้วย และแจ้งให้ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร ทราบถึงผลการประชุมด้วย ในปี 2560 มีการประชุมคณะกรรมการบริษัทโดยไม่มีกรรมการที่เป็นผู้บริหาร 1 ครั้ง

### หลักปฏิบัติ 3.6 การกำกับดูแลนโยบายและการดำเนินงานของบริษัทย่อยและกิจการอื่นที่บริษัทไปลงทุน

การกำกับดูแลกิจการในบริษัทย่อยและบริษัทร่วมในเบื้องต้นนั้น คณะกรรมการสรรหาและค่าตอบแทน จะทำการสรรหาบุคคลที่เหมาะสม นำเสนอในที่ประชุมของคณะกรรมการบริษัท เพื่อทำการพิจารณาอนุมัติการแต่งตั้งกรรมการ ตามจำนวนและตำแหน่งที่สอดคล้องกับสัดส่วนการถือหุ้นของบริษัทฯ ในบริษัทย่อยและบริษัทร่วม รวมไปถึงการแต่งตั้งผู้บริหารสำคัญที่จะเข้ารับผิดชอบบริหารงานและกิจการในบริษัทย่อย และผู้มีอำนาจควบคุมในบริษัทย่อยด้วย

โดยการนี้ กรรมการ และ/หรือ ผู้บริหาร ที่ได้รับการแต่งตั้งจากคณะกรรมการบริษัทตามที่กล่าวมาข้างต้น จะมีภาระหน้าที่ในการบริหารจัดการงานและกิจการของบริษัทย่อย และ/หรือ บริษัทร่วม ให้สอดคล้องและเป็นไปตาม นโยบายและทิศทางที่บริษัทฯ ซึ่งคณะกรรมการบริษัทจะกำหนดนโยบายให้กรรมการและ/หรือผู้บริหารทำหน้าที่อย่างดีที่สุดเพื่อประโยชน์ของบริษัทย่อย และให้สอดคล้องกับนโยบายของบริษัทฯ ในฐานะบริษัทแม่ โดยกำหนดขอบเขตหน้าที่และความรับผิดชอบของกรรมการและผู้บริหารที่ได้รับแต่งตั้งอย่างชัดเจน ซึ่งจะมีการทบทวนเป็นครั้งคราวตามความเหมาะสม และมีการติดตามดูแลให้กรรมการและผู้บริหารบริษัทย่อยปฏิบัติให้เป็นไปตามหน้าที่และความรับผิดชอบตามกฎหมายด้วย

สำหรับการตัดสินใจในการดำเนินกิจการที่สำคัญในบริษัทย่อนั้น บริษัทจะกำหนดกรอบมูลค่าของโครงการ หรือกิจการในข้อบังคับของบริษัทย่อนี้ให้คณะกรรมการของบริษัทย่อนี้ จะต้องนำเสนอเพื่อขอให้คณะกรรมการบริษัท พิจารณานุมัติก่อนเสมอ ทั้งนี้ รวมถึงกิจกรรมที่สำคัญ อาทิ เช่น การเพิ่ม-ลดทุน และการเลิกกิจการของบริษัทย่อนี้ก็ต้องได้รับการพิจารณาอนุมัติโดยคณะกรรมการบริษัทก่อนเสมอ

ส่วนในการดำเนินกิจการโดยทั่วไป บริษัทฯ จะกำหนดแนวนโยบายด้วยการสื่อสารผ่านการพิจารณากำหนดงบประมาณประจำปี รวมถึงการทบทวน และการรายงานผลการดำเนินกิจการเป็นรายไตรมาส ผ่านการประชุมคณะกรรมการบริษัท ซึ่งมีตัวแทนที่ได้รับการแต่งตั้งเป็นกรรมการและผู้บริหารของบริษัทย่อนี้เข้าร่วมประชุม นอกจากนี้ ที่ประชุมคณะกรรมการบริษัทได้กำหนดให้มีวาระประจำในการพิจารณารับทราบรายงานการประชุมของคณะกรรมการบริษัทย่อนี้ และบริษัทร่วมต่าง ๆ ด้วย จึงมั่นใจได้ว่าบริษัทมีกลไกการกำกับดูแลและระบบควบคุมภายในบริษัทย่อนี้ที่เหมาะสมรัดกุมเพียงพอ ที่มีผลให้การทำการระหว่างบริษัทย่อนี้กับบุคคลที่เกี่ยวข้อง การได้มาหรือจำหน่ายไปซึ่งทรัพย์สิน หรือการทำการรายการสำคัญอื่นใดของบริษัทย่อนี้ได้รับมติจากที่ประชุมคณะกรรมการบริษัทหรือที่ประชุมผู้ถือหุ้นของบริษัท

นอกจากนี้ บริษัทฯ ได้มีการกำหนดรูปแบบของรายงานต่างๆ ของบริษัทย่อนี้ให้เป็นรูปแบบและโครงสร้างในลักษณะเหมือนหรือใกล้เคียงกัน เพื่อความสะดวกในการกำกับดูแลกิจการ ตลอดจนกำหนดวางแบบผังองค์กรให้เจ้าหน้าที่หรือผู้จัดการในแผนกและฝ่ายต่างๆ ในบริษัทย่อนี้จะต้องแจ้งรายงาน ตลอดจนปรึกษาหารือ และแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ร่วมกับผู้บริหารและผู้จัดการของบริษัทที่ดูแลและรับผิดชอบในสายงานหรือสายธุรกิจที่เกี่ยวข้อง ฉะนั้น มาตรการ และ/หรือระบบในการควบคุมกิจการภายในบริษัทย่อนี้ จึงมีลักษณะสอดคล้องหรือเป็นแบบเดียวกับระบบของบริษัทฯ โดยกำหนดกลไกการกำกับดูแลกิจการให้ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ของบริษัทย่อนี้ จะต้องทำงานทั้งเชิงรุกและรับร่วมกันกับผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ของบริษัทฯ ซึ่งได้มีการติดตามดูแลให้บริษัทย่อนี้มีการเปิดเผยข้อมูลเกี่ยวกับฐานะการเงินและผลการดำเนินงาน การทำการระหว่างกัน การได้มาหรือจำหน่ายไปซึ่งทรัพย์สินที่มีนัยสำคัญ การเพิ่มทุน การลดทุน การทำการรายการสำคัญต่างๆ ให้ครบถ้วนถูกต้อง

### หลักปฏิบัติ 3.7 การประเมินผลการปฏิบัติงานที่ของคณะกรรมการ

คณะกรรมการบริษัทและคณะกรรมการชุดย่อย จัดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานตนเองเป็นประจำอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง เพื่อร่วมกันพิจารณาผลงาน ปัญหาและแนวทางปรับปรุงแก้ไข ซึ่งการประเมินผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการนั้น มีการประเมินทั้งแบบคณะและแบบรายบุคคล โดยได้กำหนดบรรทัดฐานที่จะใช้เปรียบเทียบกับผลปฏิบัติงานอย่างมีหลักเกณฑ์ โดยมีที่ปรึกษาภายนอกช่วยกำหนดหลักเกณฑ์ แนวทาง ขั้นตอน และเสนอแนะประเด็นในการประเมินผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการด้วยอย่างน้อยทุก ๆ 3 ปี โดยมีกระบวนการในการประเมินผลการปฏิบัติงานสรุปได้ดังนี้

เลขานุการบริษัทจัดทำและทบทวนแบบประเมินผลการปฏิบัติงานให้มีความถูกต้องครบถ้วนและเป็นไปตามหลักเกณฑ์ที่หน่วยงานกำกับดูแลกำหนด และนำเสนอต่อคณะกรรมการธรรมาภิบาล ความเสี่ยง และกำกับดูแลกิจการ เพื่อให้ความเห็นชอบก่อนนำเสนอต่อคณะกรรมการบริษัทเพื่อดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงาน จากนั้น เลขานุการบริษัทสรุปผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการ รวมถึงข้อดีและข้อที่ควรปรับปรุง และนำเสนอต่อคณะกรรมการบริษัทเพื่อพิจารณาและ

ดำเนินการปรับปรุงการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

การประเมินผลได้แบ่งการประเมินเป็น 3 หัวข้อหลัก ได้แก่ (1) โครงสร้างและคุณสมบัติของคณะกรรมการ (2) การประชุมคณะกรรมการ และ (3) บทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบของคณะกรรมการ โดยหลักเกณฑ์การประเมินผลคิดเป็นร้อยละจากคะแนนเต็มในแต่ละข้อ โดยคะแนนมากกว่าร้อยละ 85 = ดีเยี่ยม คะแนนมากกว่าร้อยละ 75 = ดีมาก คะแนนมากกว่าร้อยละ 65 = ดี คะแนนมากกว่าร้อยละ 50 = พอใช้ และต่ำกว่าร้อยละ 50 = ควรปรับปรุง ทั้งนี้ ผลการประเมินสรุปได้ว่า คณะกรรมการบริษัทและคณะกรรมการชุดย่อยปฏิบัติตามหน้าที่ตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีและหลักในการปฏิบัติ “จรรยาบรรณทางธุรกิจ” ของบริษัทฯ โดยมีผลการปฏิบัติงานส่วนใหญ่อยู่ในระดับดีเยี่ยม

การประเมินผลงานคณะกรรมการชุดย่อยและการประเมินผลงานของกรรมการเป็นรายบุคคลนั้น ใช้กระบวนการและหลักเกณฑ์การประเมินผลงาน รวมถึงแบบการประเมินซึ่งแบ่งเป็น 3 หัวข้อหลัก เช่นเดียวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการบริษัททั้งคณะ ดังที่ได้กล่าวไว้แล้วข้างต้น ซึ่งผลประเมินพบว่า กรรมการของบริษัทมีคุณสมบัติและได้ปฏิบัติภาระหน้าที่และความรับผิดชอบอย่างดีเยี่ยมและเหมาะสมตามแนวทางการปฏิบัติที่ดีของกรรมการ

### หลักปฏิบัติ 3.8 การอบรมและพัฒนากรรมการ

คณะกรรมการบริษัทส่งเสริมและอำนวยความสะดวกให้มีการฝึกอบรมการให้ความรู้แก่ผู้เกี่ยวข้องในระบบการกำกับดูแลกิจการของบริษัทฯ เช่น กรรมการ กรรมการตรวจสอบ กรรมการธรรมาภิบาล ความเสี่ยง และกำกับดูแลกิจการ กรรมการสรรหาและค่าตอบแทน ผู้บริหารและฝ่ายจัดการ เลขานุการบริษัท และบุคลากรในงานที่เกี่ยวข้องกับการกำกับดูแลกิจการอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้มีการปรับปรุงและพัฒนาการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง ทั้งการเข้ารับการอบรมหลักสูตรต่าง ๆ ที่จัดโดยสถาบันส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD) การอบรมหลักสูตรอื่น ๆ ของหน่วยงานอื่น และการอบรมภายในบริษัทฯ

ในปี 2560 กรรมการอิสระสองท่านที่เข้ารับการอบรมหลักสูตรที่จัดโดย IOD ได้แก่ นายประดาป พิบูลสงคราม อบรมหลักสูตร Board Matters and Trends (BMT) 2/2017 และ ดร. (กิตติศักดิ์) ฮาราลด์ ลิงค์ อบรมหลักสูตร Directors Certification Program (DAP) 134/2017

ส่วนผู้บริหารที่เข้ารับการอบรมหลักสูตรที่จัดโดย IOD ได้แก่ นายมนตรี นิธิกุล รองประธานอาวุโสสายงานการตลาดและการขาย เข้าร่วมการอบรมหลักสูตร Directors Certification Program (DCP) 240/2017 และนายพอล โจเซฟ เฮย์ส รองประธานอาวุโสสายงานการจัดส่งสินค้า เข้าร่วมการอบรมหลักสูตร Directors Certification Program (DCP) 241/2017

ในการแต่งตั้งกรรมการใหม่ บริษัทฯ จะจัดให้มีการส่งมอบเอกสารและข้อมูลสำคัญที่เป็นประโยชน์ ต่อการปฏิบัติหน้าที่ของกรรมการใหม่ อาทิ คู่มือกรรมการ ระเบียบปฏิบัติองค์กร จรรยาบรรณทางธุรกิจ รวมถึงการจัดให้มีการปฐมเทศกรรมการเข้าใหม่โดยการแนะนำลักษณะธุรกิจ นโยบายและแนวทางในการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ ให้แก่กรรมการใหม่ เพื่อให้มีความคุ้นเคยกับธุรกิจและการกำกับดูแลกิจการของบริษัทฯ ซึ่งเชื่อมั่นได้ว่ากรรมการใหม่ได้รับการแนะนำและมีข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติหน้าที่ รวมถึงวัตถุประสงค์ เป้าหมายหลัก วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมองค์กร ตลอดจนลักษณะธุรกิจและแนวทางการดำเนินธุรกิจของกิจการ

คณะกรรมการบริษัทได้กำหนดให้ประธานเจ้าหน้าที่บริหารรายงานให้ทราบเป็นประจำถึงแผนพัฒนาและการสืบทอดงาน ซึ่งจะมีการร่วมจัดทำกับคณะกรรมการสรรหาและค่าตอบแทนเป็นประจำทุกปี เพื่อให้มีการเตรียมพร้อมและเป็นแผนที่ต่อเนื่องในการสืบทอดตำแหน่งประธานเจ้าหน้าที่บริหารและผู้บริหารระดับสูงทุกตำแหน่ง

คณะกรรมการบริษัทได้จัดให้มีโครงการสำหรับพัฒนาผู้บริหาร และประธานเจ้าหน้าที่บริหารได้รายงานต่อคณะกรรมการบริษัทถึงผลการดำเนินโครงการเป็นประจำควบคู่กับการพิจารณาแผนสืบทอดงาน

### หลักปฏิบัติ 3.9 การดำเนินงานของคณะกรรมการและเลขานุการบริษัท

ดังที่กล่าวไว้ข้างต้น คณะกรรมการบริษัทได้จัดให้มีการกำหนดประชุมและวาระการประชุมเป็นการล่วงหน้าเพื่อให้กรรมการสามารถจัดเวลาและเข้าร่วมประชุมได้

จำนวนครั้งของการประชุมคณะกรรมการแม้ตามข้อบังคับของบริษัทจะกำหนดไว้ให้มีการประชุมเป็นรายไตรมาส แต่ในปี 2560 คณะกรรมการบริษัทได้พิจารณาจัดให้มีการประชุมคณะกรรมการ 8 ครั้ง เพื่อให้เหมาะสมกับภาระหน้าที่และลักษณะการดำเนินธุรกิจของบริษัท อีกทั้งยังได้กำหนดให้ฝ่ายจัดการรายงานผลการดำเนินงานให้คณะกรรมการทราบทุกเดือน เพื่อให้คณะกรรมการบริษัทสามารถกำกับควบคุมและดูแลการปฏิบัติงานของฝ่ายจัดการได้อย่างต่อเนื่องและทันการณ์

คณะกรรมการบริษัทได้ดูแลให้มีกลไกให้กรรมการแต่ละคน คณะกรรมการชุดย่อยแต่ละชุด รวมทั้งคณะผู้บริหารและฝ่ายจัดการสามารถเสนอเรื่องที่เป็นประโยชน์ต่อบริษัทต่อที่ประชุมคณะกรรมการบริษัทได้อย่างอิสระ และในการการประชุม คณะกรรมการบริษัทมีการสนับสนุนให้ประธานเจ้าหน้าที่บริหารเชิญผู้บริหารระดับสูงเข้าร่วมประชุมเพื่อให้รายละเอียดเพิ่มเติมในวาระการประชุมที่เกี่ยวข้อง เพื่อเปิดโอกาสให้คณะกรรมการได้รู้จักผู้บริหารระดับสูงสำหรับใช้ประกอบการพิจารณาแผนการสืบทอดตำแหน่ง

คณะกรรมการบริษัทสามารถเข้าถึงสารสนเทศที่จำเป็นเพิ่มเติมได้จากประธานเจ้าหน้าที่บริหาร เลขานุการบริษัท หรือผู้บริหารอื่นที่ได้รับมอบหมาย ภายในขอบเขตนโยบายที่กำหนด และในกรณีที่จำเป็น คณะกรรมการบริษัทอาจจัดให้มีการเห็นอิสระจากที่ปรึกษาหรือผู้ประกอบวิชาชีพภายนอกได้

คณะกรรมการบริษัทได้แต่งตั้งเลขานุการบริษัทเพื่อทำหน้าที่ให้คำแนะนำด้านกฎหมายและกฎเกณฑ์ต่าง ๆ และดูแลกิจกรรมของคณะกรรมการบริษัทและประสานงานให้มีการปฏิบัติตามมติคณะกรรมการบริษัท ซึ่งคณะกรรมการบริษัทสนับสนุนให้เลขานุการบริษัทได้รับการฝึกอบรมและพัฒนาความรู้อย่างต่อเนื่องด้านกฎหมาย การบัญชี และการปฏิบัติหน้าที่เลขานุการบริษัทอย่างสม่ำเสมอ รวมถึงหลักสูตรรับรอง (certified programme) ต่าง ๆ ที่เลขานุการบริษัทควรเข้ารับการอบรมด้วย

คณะกรรมการบริษัทได้กำหนดคุณสมบัติและประสบการณ์ของเลขานุการบริษัทที่เหมาะสมที่จะปฏิบัติหน้าที่ในการให้คำแนะนำเกี่ยวกับด้านกฎหมายและกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ที่คณะกรรมการบริษัทจะต้องทราบ ดูแลการจัดการเอกสารการประชุมคณะกรรมการบริษัท เอกสารสำคัญต่าง ๆ และกิจกรรมของคณะกรรมการบริษัท รวมทั้งประสานงานให้มีการ

ปฏิบัติตามมติคณะกรรมการ นอกจากนี้ คณะกรรมการควรเปิดเผยคุณสมบัติ และประสบการณ์ของเลขานุการบริษัทใน รายงานประจำปี และบน website ของบริษัท

(ชื่อเลขานุการบริษัทปรากฏในหัวข้อ 8.3 และข้อมูลประวัติปรากฏในเอกสารแนบ 1 ของแบบแสดงรายการข้อมูล 56-1)

#### **หลักปฏิบัติ 4   สรรหาและพัฒนาผู้บริหารระดับสูงและการบริหารบุคลากร**

##### **หลักปฏิบัติ 4.1   การสรรหาและพัฒนาประธานเจ้าหน้าที่บริหารและผู้บริหารระดับสูง**

คณะกรรมการบริษัทได้มอบหมายให้คณะกรรมการสรรหาและค่าตอบแทนดำเนินการสรรหาและพัฒนากรรมการผู้บริหารระดับสูงและบุคลากรของบริษัทให้มีความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ และคุณลักษณะที่จำเป็นต่อการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมาย

##### การสรรหาเจ้าหน้าที่บริหารและผู้บริหารระดับสูง

คณะกรรมการสรรหาและค่าตอบแทนได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการบริษัทให้เป็นผู้พิจารณาหลักเกณฑ์และวิธีการสรรหาบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมในการดำรงตำแหน่งประธานเจ้าหน้าที่บริหารซึ่งเป็นผู้บริหารระดับสูงสุดของบริษัท

คณะกรรมการสรรหาและค่าตอบแทนได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการบริษัทให้เป็นผู้พิจารณาความเหมาะสมตามข้อเสนอของกรรมการผู้จัดการ/ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร ที่เสนอชื่อบุคคลที่จะมาดำรงตำแหน่งผู้บริหารระดับสูง

ในการที่ได้มาซึ่งบุคคลที่จะมาเป็นคณะผู้บริหารอย่างครบถ้วนสมบูรณ์นั้น คณะกรรมการสรรหาและค่าตอบแทนจะต้องทบทวนและเสนอรายชื่อบุคคลที่จะมาเป็นคณะผู้บริหารตามคุณสมบัติและประสบการณ์ที่เหมาะสม เพื่อให้คณะกรรมการบริษัททบทวนและอนุมัติ

สำหรับบุคคลที่จะมาเป็นผู้บริหารระดับสูง รวมถึงรองประธานและประธานเจ้าหน้าที่บริหารของบริษัทย่อย คณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทนมีอำนาจที่จะอนุมัติข้อเสนอรายชื่อบุคคลของกรรมการผู้จัดการ/ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร และรายงานให้คณะกรรมการบริษัททราบตามที่กำหนด

เพื่อให้การดำเนินธุรกิจเป็นไปอย่างต่อเนื่องคณะกรรมการบริษัทได้กำกับดูแลให้มีแผนสืบทอดตำแหน่ง (succession plan) เพื่อเป็นการเตรียมสืบทอดตำแหน่งประธานเจ้าหน้าที่บริหาร และผู้บริหารระดับสูง และให้ประธานเจ้าหน้าที่บริหารรายงานผลการดำเนินงานตามแผนสืบทอดตำแหน่งต่อคณะกรรมการบริษัทเพื่อทราบเป็นระยะด้วยอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง

##### การพัฒนาผู้บริหารระดับสูงและการบริหารบุคลากร

คณะกรรมการบริษัทสนับสนุนและส่งเสริมให้มีการอบรมและพัฒนากรรมการ ผู้บริหารและบุคลากรภายในที่เกี่ยวข้องกับการกำกับดูแลกิจการ รวมทั้งการอบรมและพัฒนาในด้านต่างๆ ที่เพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน

รายละเอียดการพัฒนาผู้บริหาร ปรากฏในหัวข้อ 8.5 แนวทางและรูปแบบการพัฒนาทรัพยากรบุคคล



## หลักปฏิบัติ 4.2 โครงสร้างค่าตอบแทนและการประเมินผลที่เหมาะสม

คณะกรรมการบริษัทตามคำแนะนำของคณะกรรมการสรรหาและค่าตอบแทนได้กำหนดโครงสร้างค่าตอบแทนที่เป็นเครื่องจูงใจให้ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร ผู้บริหารระดับสูง และบุคลากรอื่น ๆ ทุกระดับปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ และเป้าหมายหลักขององค์กรและสอดคล้องกับผลประโยชน์ของกิจการในระยะยาว

คณะกรรมการบริษัทตามคำแนะนำของคณะกรรมการสรรหาและค่าตอบแทนได้อนุมัติค่าตอบแทนที่เป็นเงินเดือน ผลการดำเนินงานระยะสั้น ได้แก่ โบนัส และผลการดำเนินงานระยะยาว ได้แก่ โครงการร่วมลงทุนระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง (EJIP) ซึ่งเป็นสัดส่วนที่มีความเหมาะสม ซึ่งในการกำหนดนโยบายเกี่ยวกับค่าตอบแทนนั้น ได้คำนึงถึง ระดับค่าตอบแทนที่สูงกว่าหรือเท่ากับระดับอุตสาหกรรม และผลการดำเนินงานของบริษัท โดยคณะกรรมการบริษัทดูแลให้มีการกำหนดและสื่อสารนโยบายเกี่ยวกับเกณฑ์การประเมินผลงานสำหรับทั้งองค์กรอย่างชัดเจน

คณะกรรมการที่ไม่เป็นผู้บริหารมีบทบาทเกี่ยวกับค่าตอบแทนและการประเมินผลงานประธานเจ้าหน้าที่บริหาร โดยมีส่วนร่วมในการให้ความเห็นชอบหลักเกณฑ์การประเมินผลงานประธานเจ้าหน้าที่บริหารที่คณะกรรมการสรรหาและค่าตอบแทนนำเสนอ ซึ่งเป็นเกณฑ์การประเมินผลงานที่จูงใจให้ประธานเจ้าหน้าที่บริหารให้บริหารกิจการของบริษัทฯ ให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์เป้าหมายหลัก กลยุทธ์ และสอดคล้องกับผลประโยชน์ของกิจการในระยะยาว ซึ่งได้สื่อสารให้ประธานเจ้าหน้าที่บริหารทราบเกณฑ์การประเมินเป็นการล่วงหน้า

การประเมินประธานเจ้าหน้าที่บริหารนั้นทำเป็นประจำทุกปีโดยคณะกรรมการสรรหาและค่าตอบแทนได้รับมอบหมายให้เป็นผู้ประเมิน และนำเสนอผลการประเมินและการจ่ายค่าตอบแทนของประธานเจ้าหน้าที่บริหารต่อคณะกรรมการบริษัท ซึ่งกรรมการที่ไม่ใช่ผู้บริหารได้ร่วมพิจารณาด้วยเสมอ

ประธานกรรมการซึ่งเป็นประธานคณะกรรมการสรรหาและค่าตอบแทนจะเป็นผู้สื่อสารผลการพิจารณาและประเด็นเพื่อการพัฒนาให้ประธานเจ้าหน้าที่บริหารทราบ

การอนุมัติค่าตอบแทนประจำปีของประธานเจ้าหน้าที่บริหาร และควรพิจารณาผลประโยชน์การปฏิบัติหน้าที่ของประธานเจ้าหน้าที่บริหาร และปัจจัยอื่น ๆ ประกอบด้วย

คณะกรรมการบริษัทได้พิจารณาเห็นชอบหลักเกณฑ์และปัจจัยในการประเมินผลงาน ตลอดจนอนุมัติโครงสร้างค่าตอบแทนของผู้บริหารระดับสูง และติดตามให้ประธานเจ้าหน้าที่บริหารประเมินผู้บริหารระดับสูงให้สอดคล้องกับหลักการประเมินดังกล่าว

สำหรับการประเมินประธานเจ้าหน้าที่บริหารของบริษัทฯ และคณะผู้บริหารระดับสูง รวมทั้งฝ่ายจัดการของบริษัทฯ นั้นพิจารณาจากผลการดำเนินงานของบริษัทฯ โดยได้กำหนดเป็นร้อยละของ EBITDA และวัดจากงานที่สำคัญ ความสามารถในการพัฒนาตนเอง การปฏิบัติตามนโยบายการกำกับดูแลกิจการและจรรยาบรรณทางธุรกิจของบริษัทฯ รวมทั้งการนำผลสำรวจความคิดเห็นจากพนักงานมาใช้ประกอบการพิจารณาด้วย



การตรวจสอบและประเมินผลการทำงานของประธานเจ้าหน้าที่บริหาร โดยคณะกรรมการบริษัท

คณะกรรมการบริษัทและคณะกรรมการสรรหาและค่าตอบแทนร่วมพิจารณาประเมินผลการปฏิบัติงานของประธานเจ้าหน้าที่บริหาร โดยคณะกรรมการสรรหาและพิจารณาค่าตอบแทนจะนำเสนอผลการประเมินการปฏิบัติงานของประธานเจ้าหน้าที่บริหาร ต่อคณะกรรมการบริษัท โดยพิจารณาจากผลการปฏิบัติงานในปัจจุบัน ประกอบไปด้วยปัจจัยต่างๆ ดังต่อไปนี้

1. ผลประกอบการของธุรกิจ โดยพิจารณาจากร้อยละของ EBITDA และ FoCF เทียบกับเป้าหมายที่บริษัทฯ กำหนดค่าร้อยละของ EBITDA และ FoCF ในปีนั้น ๆ เพื่อเป็นเกณฑ์ในการประเมินเปรียบเทียบ
2. ผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคล โดยพิจารณาจาก 3 ปัจจัยตามหลักเกณฑ์ และเป้าหมายที่ได้ทำการตกลงไว้กับประธานเจ้าหน้าที่บริหาร ดังนี้
  - 2.1 งานที่สำคัญ (KPIs)
  - 2.2 ภาระหน้าที่หลัก (Critical Task)
  - 2.3 ความสามารถในการพัฒนาตนเอง (Leadership Competency)

นอกจากนี้ ยังได้นำการปฏิบัติตามนโยบายการกำกับดูแลกิจการและจรรยาบรรณทางธุรกิจของบริษัทฯ มาใช้ประกอบการพิจารณาในคณะกรรมการสรรหาและค่าตอบแทนด้วย

**หลักปฏิบัติ 5 ส่งเสริมวัฒนธรรมและการประกอบธุรกิจอย่างมีความรับผิดชอบ****หลักปฏิบัติ 5.1 การสร้างนวัตกรรม****การส่งเสริมวัฒนธรรมที่ปูนซีเมนต์นครหลวง**

บริษัทฯ ตระหนักดีถึงการให้ความสำคัญกับนวัตกรรม อันเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงของโลก และของเทคโนโลยี ซึ่งทำให้เกิดความคาดหวังของลูกค้า คู่ค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสำคัญ ที่ต้องการเห็นการเปลี่ยนแปลงในลักษณะที่เป็นไปเพื่อประโยชน์ หรือสร้างคุณค่าร่วมกันทั้งแก่กิจการ ลูกค้า คู่ค้า ตลอดจนสังคม และสิ่งแวดล้อม โดยการเปลี่ยนแปลงนั้นอยู่บนพื้นฐานของหลักจริยธรรมที่ดีในการดำเนินธุรกิจ

โดยการสนับสนุนของคณะกรรมการบริษัทฯ และคณะผู้บริหาร บริษัทฯ ได้ให้ความสำคัญกับกิจกรรมการสนับสนุนส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรมในองค์กรอย่างยั่งยืนที่สำคัญ ดังต่อไปนี้

**ด้านการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของพนักงาน และการสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้านนวัตกรรม**

บริษัทฯ ตระหนักดีถึงการสร้างวัฒนธรรมองค์กรในเรื่องนี้ ด้วยการมุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของพนักงาน ซึ่งบริษัทฯ ได้จัดให้มีโครงการ INSEE Innovation Awards 2560 ขึ้น ซึ่งพัฒนาปรับปรุงมาจาก INSEE Excellence Awards ที่ได้มีการริเริ่มและดำเนินการต่อเนื่องทุกปี มาตั้งแต่ปี พ.ศ.2552 โดยในปีนี้ได้มีพนักงาน 960 คน จากทุกหน่วยงาน เข้ามีส่วนร่วม

เสนอโครงการนวัตกรรมหลัก ซึ่งเป็นโครงการที่คิดริเริ่มและเริ่มดำเนินการแล้วมากถึง 144 โครงการ เพื่อการปรับปรุงงาน และเพื่อสร้างคุณค่าร่วมให้กับทุกฝ่ายมากขึ้น โดยให้พนักงานได้มีโอกาสนำเสนอผลงานต่อคณะผู้บริหาร เพื่อให้ได้รับการ ยกย่องชื่นชม การสนับสนุน ตลอดจนคำแนะนำในการพัฒนาโครงการนวัตกรรมต่างๆ ให้ดียิ่งขึ้นต่อไป

นอกจากนั้น บริษัทฯ ยังได้จัดการเสวนาด้านนวัตกรรม ที่เรียกว่า Innovation Talk โดยเชิญวิทยากรทั้งจากภายใน หรือ ภายนอก มาให้ความรู้ สร้างแรงบันดาลใจ และที่สำคัญคือ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างพนักงานด้วยกันในหัวข้อที่ เกี่ยวข้องกับนวัตกรรม ทั้งเป็นเรื่องนวัตกรรมจากภายนอกองค์กร หรือภายในองค์กรก็ตาม ซึ่งได้ดำเนินการไปทั้งหมด 12 ครั้งด้วยกัน

**ด้านการส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรมใหม่ หรือธุรกิจใหม่ (new business model)** เพื่อสร้างคุณค่าเพิ่มให้กับกิจการ ลูกค้าและผู้มีส่วนได้เสียสำคัญ โดยบริษัทฯ ได้จัดให้มีสัมมนาเชิงปฏิบัติการสำหรับผู้บริหาร เรียกว่า “Challenging Convention Workshop” เพื่อให้ความรู้ ความเข้าใจบทบาทของผู้บริหารกับการ สนับสนุนนวัตกรรมในองค์กร รวมถึงการ ระดมสมองค้นหาโครงการนวัตกรรมใหม่ที่สร้างสรรค์รูปแบบธุรกิจใหม่ หรือกระบวนการดำเนินธุรกิจใหม่อีกด้วย นอกจากนี้ บริษัทฯ ยังประสงค์เปิดโอกาสให้พนักงานโดยทั่วไป และทีมงานจากทุกหน่วยงาน ได้คิดริเริ่ม นำเสนอโครงการ นวัตกรรมใหม่ (Radical or Disruptive Innovation) ซึ่งมีพนักงานนำเสนอความคิดในรูปแบบธุรกิจใหม่นี้ ทั้งหมด 9 โครงการสร้างสรรค์ และบริษัทฯ ได้ให้การสนับสนุนโดยจัดให้มี สัมมนาเชิงปฏิบัติการเพื่อพัฒนาแนวคิดนวัตกรรมใหม่ เหล่านั้น จากแนวความคิด ไปสู่โครงการที่มีข้อมูลในรูปแบบธุรกิจใหม่ (Business Model Workshop)

#### **ด้านการอำนวยความสะดวกและการสนับสนุนการเป็นองค์กรนวัตกรรมอย่างยั่งยืน (Innovation Infrastructure)**

บริษัทฯ ตระหนักดีถึงการสร้าง สนับสนุนนวัตกรรมให้เกิดขึ้นในองค์กรอย่างยั่งยืน โดยในการนี้ ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร ได้เข้ามาเป็นผู้รับผิดชอบโดยตรงกับการกำหนดนโยบาย การบริหารและการดำเนินงานของกิจกรรมส่งเสริมนวัตกรรม ต่างๆ รวมถึงการให้การสนับสนุน อำนาจความสะดวกต่อพนักงานในการริเริ่ม และดำเนินโครงการนวัตกรรมต่างๆ ให้ เป็นไปอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ ตลอดจนการให้การสนับสนุนงบประมาณเพื่อการศึกษาหรือวิจัยเพื่อให้ได้ข้อมูล เพิ่มเติมต่อการพัฒนาโครงการสร้างสรรค์ ให้สามารถเกิดขึ้นได้จริงในรูปแบบธุรกิจใหม่ (Business Model)

บริษัทฯ ถือว่านวัตกรรมเป็นเรื่องสำคัญที่จะช่วยสร้างคุณค่าร่วมให้มากขึ้นเพื่อประโยชน์แก่ธุรกิจ ลูกค้า คู่ค้า และผู้มีส่วนได้เสียสำคัญที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนสังคมและสิ่งแวดล้อม โดยบริษัทฯ จะมุ่งเน้นการสร้างวัฒนธรรมองค์กรและ สนับสนุนกิจกรรมต่างๆ ตลอดจนการทำงานร่วมกับหน่วยงานภายนอกที่เกี่ยวข้อง เพื่อส่งเสริมให้ได้มาซึ่งนวัตกรรมใหม่ๆ อย่างต่อเนื่องต่อไปในอนาคต

#### **หลักปฏิบัติ 5.2 การประกอบธุรกิจอย่างมีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม**

บริษัทฯ คำนึงถึงและให้ความสำคัญต่อการสร้างสรรค์คุณค่าให้กับผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย (Create Value for all Stakeholders) อย่างต่อเนื่อง ผู้มีส่วนได้เสียต้องได้รับการดูแลจากบริษัทฯ ตามสิทธิที่มีตามกฎหมายที่เกี่ยวข้อง หรือตามข้อตกลงที่มีกับ

บริษัทฯ และต้องมีกระบวนการส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือและความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ระหว่างบริษัทฯ กับผู้มีส่วนได้เสีย ทุกฝ่ายอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา ไม่ว่าจะเป็นพนักงาน ชุมชนโดยรอบสถานประกอบการ ผู้ถือหุ้น หรือนักลงทุน ลูกค้า คู่ค้า เจ้าหนี้ สังคม ภาครัฐ รวมถึงคู่แข่ง และผู้สอบบัญชีอิสระ และที่สำคัญต้องไม่มีการกระทำใด ๆ ที่เป็นการละเมิดสิทธิของผู้มีส่วนได้เสีย และกำหนดมาตรการชดเชยกรณีผู้มีส่วนได้เสียได้รับความเสียหายจากการละเมิดสิทธิ

คณะกรรมการบริษัทได้ดูแลให้มีกลไกที่ทำให้มั่นใจว่า บริษัทฯ ประกอบธุรกิจอย่างมีจริยธรรม มีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ไม่ละเมิดสิทธิของผู้มีส่วนได้เสีย โดยมีแนวปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้เสียครอบคลุมเรื่องดังต่อไปนี้

#### (1) ความรับผิดชอบต่อพนักงานและลูกจ้าง

พนักงานเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าและเป็นรากฐานของความสำเร็จ คณะกรรมการบริษัทได้ดูแลให้บริษัทฯ มีนโยบายและแนวปฏิบัติในการปฏิบัติต่อพนักงานทุกระดับอย่างยุติธรรมและเท่าเทียม โดยต้องปฏิบัติให้เป็นไปตามกฎหมายและมาตรฐานที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งจริยธรรมทางธุรกิจของบริษัทฯ และปฏิบัติต่อพนักงานและลูกจ้างอย่างเป็นธรรมและเคารพสิทธิมนุษยชน อันได้แก่การกำหนดค่าตอบแทนและค่าผลประโยชน์อื่น ๆ ที่เป็นธรรม การจัดสวัสดิการที่ไม่น้อยกว่าที่กฎหมายกำหนดหรือมากกว่าตามความเหมาะสม การดูแลสุขภาพอนามัยและความปลอดภัย ในการทำงาน การอบรมให้ความรู้ พัฒนาศักยภาพ และส่งเสริมความก้าวหน้า รวมถึงเปิดโอกาสให้พนักงานมีโอกาสพัฒนาทักษะการทำงานในด้านอื่น ๆ

ซึ่งคณะกรรมการบริษัทได้ดูแลให้มีนโยบายและหรือแนวปฏิบัติที่ชัดเจนและเป็นรูปธรรมเกี่ยวกับการดูแลเรื่องค่าตอบแทน และสวัสดิการของพนักงานและเปิดเผยถึงการปฏิบัติไว้ให้เป็นที่ยอมรับเสมอ อันได้แก่ นโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคล

#### นโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคล

บุคลากรของบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ทุกคน ถือเป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งในการที่จะขับเคลื่อนและผลักดันให้บริษัทฯ ไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ บุคลากรทุกคนถือเป็นหนึ่งในปัจจัยแห่งความสำเร็จขององค์กร ในการที่จะเสริมสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันให้กับบริษัทฯ พร้อมทั้งการปฏิบัติงานต้องเป็นไปตามค่านิยม และวัฒนธรรมขององค์กร โดยมีได้มุ่งหวังในเรื่องของผลสำเร็จในการทำงานเท่านั้นแต่ต้องถึงพร้อมด้วยจริยธรรมและการปฏิบัติงานโดยเน้นการทำงานเป็นทีม, ทำสิ่งถูกต้อง, กล้าคิด กล้าทำ และห่วงใย ใส่ใจอนาคตตามค่านิยมขององค์กร

ทั้งนี้บริษัทฯ ได้กำหนดการบริหารค่าตอบแทนบนหลักการและพื้นฐานของความยุติธรรมและความเสมอภาค โดยปัจจัยที่ใช้ในการบริหารการพิจารณาค่าตอบแทนของพนักงานประกอบไปด้วย ภาระหน้าที่และความรับผิดชอบของแต่ละตำแหน่งงาน, อัตราการจ่ายของตลาดแรงงาน และความสามารถในการจ่ายของบริษัทฯ โดยอาศัยเทคนิคการวิเคราะห์งาน การประเมินค่า งาน, การสำรวจตลาดแรงงานและโครงสร้างค่าตอบแทนเป็นเครื่องมือในการช่วยพิจารณา รวมทั้งการพิจารณาผลการปฏิบัติงานของพนักงานประจำปีถือเป็นอีกหนึ่งปัจจัยที่ใช้ในการพิจารณาค่าตอบแทนให้สอดคล้องกับผลการปฏิบัติงานเพื่อสนับสนุนและเป็นขวัญและกำลังใจให้กับพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานสูงกว่ามาตรฐานที่บริษัทกำหนดไว้ ทั้งนี้บริษัทฯ จะพิจารณาจ่ายโบนัสให้กับพนักงานทุกคนขึ้นอยู่กับผลประกอบการของบริษัทฯ ในแต่ละปีเพื่อตอบแทนความทุ่มเทในการ

ปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ตลอดปีที่ผ่านมา

นอกเหนือจากเงินเดือนและโบนัสแล้ว บริษัทฯ ได้จัดให้มีสวัสดิการอื่นๆ แก่พนักงานทุกคนเพื่อบรรเทาภาระค่าใช้จ่ายในการดำรงชีพ และคงมาตรฐานการครองชีพให้เหมาะสมกับสถานะเศรษฐกิจได้ เช่น เงินสหทบกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ, ค่าครองชีพ, รถรับส่งพนักงาน, เงินกู้ฉุกเฉิน, ประกันชีวิต, ประกันสุขภาพ, เงินช่วยเหลือค่าเล่าเรียนบุตร เป็นต้น ทั้งนี้บริษัทฯ ได้มีการทบทวนและเปลี่ยนแปลงสวัสดิการของบริษัทอยู่เป็นระยะเพื่อให้สอดคล้องกับสภาพเศรษฐกิจ สังคม และการดำเนินชีวิตให้สอดคล้องกับยุคสมัยมากขึ้น เช่น เปิดทางเลือกให้พนักงานสามารถเลือกประกันสุขภาพประเภทความคุ้มครองกรณีผู้ป่วยนอกแบบกำหนดจำนวนต่อครั้งต่อปี หรือแบบคุ้มครองต่อปีไม่กำหนดจำนวนครั้ง เป็นต้น

บริษัทฯ ได้จัดให้มีการจัดอบรมพนักงานให้มีความรู้ความเข้าใจในการบริหารจัดการเงิน และกองทุนสำรองเลี้ยงชีพอยู่เสมอ รวมทั้งได้จัดให้มีโครงการร่วมทุนระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง (Employee Joint Investment Program: EJIP) อีกด้วย

## (2) ความรับผิดชอบต่อลูกค้า

บริษัทฯ ให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการด้านความปลอดภัยให้แก่ลูกค้า โดยคณะกรรมการบริษัทได้ดูแลให้มีการปฏิบัติให้เป็นไปตามกฎหมายและมาตรฐานที่เกี่ยวข้อง และคำนึงถึงสุขภาพ ความปลอดภัย ความเป็นธรรม การเก็บรักษาข้อมูลลูกค้า การบริการหลังการขายตลอดช่วงอายุสินค้าและบริการ การติดตามวัดผลความพึงพอใจของลูกค้าเพื่อการพัฒนาปรับปรุงสินค้าและบริการ รวมทั้งการโฆษณาประชาสัมพันธ์และการส่งเสริมการขาย (sales conduct) ต้องกระทำอย่างมีความรับผิดชอบ ไม่ทำให้เกิดความเข้าใจผิด หรือใช้ประโยชน์จากความเข้าใจผิดของลูกค้า ซึ่งมีบริบทสอดคล้องตามวิสัยทัศน์ด้านอาชีพอนามัยและความปลอดภัย โดยพันธกิจหลักของบริษัทฯ มุ่งมั่นให้พนักงาน ผู้รับเหมา และลูกค้าทุกคนต้องมีความรู้ความเข้าใจ และปฏิบัติตามกฎระเบียบขั้นตอนการทำงาน เพื่อความปลอดภัยของทั้งตนเองและผู้อื่น ทุกกิจกรรมต้องได้รับการดำเนินการภายใต้ระบบการจัดการอาชีพอนามัยและความปลอดภัยอย่างมีประสิทธิภาพ บัณฑิตเจเนอรัลการเพื่อความสำเร็จอย่างยั่งยืนตามแนวเจตนารมณ์ของบริษัทฯ คือ การสร้างวัฒนธรรมความปลอดภัย การสร้างทัศนคติที่ดีด้านความปลอดภัย และให้ฝังแน่นในกลุ่มคนขององค์กร และต้องถ่ายทอดไปสู่กลุ่มลูกค้าเพื่อให้พวกเขามีส่วนร่วมในการปฏิบัติตามกระบวนการต่าง ๆ ด้านอาชีพอนามัยและความปลอดภัย และควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

บริษัทฯ จึงมุ่งเน้นในเรื่องการสื่อสาร แบ่งปันข้อมูล ข่าวสาร ถ่ายทอดความรู้ เช่น เกี่ยวกับกฎระเบียบและขั้นตอนการทำงาน การประเมินความเสี่ยงของสภาพการณ์ที่เป็นอันตรายในสถานประกอบการ การซ่อมบำรุงโซโลอย่างไรให้เกิดความปลอดภัยให้แก่ลูกค้าอย่างเป็นประจำสม่ำเสมอ ทั้งยังรณรงค์ในเรื่องการขับขี่ยานพาหนะอย่างปลอดภัยสำหรับกลุ่มลูกค้าที่เป็นแฟนไชล์ดสองครั้ง เพื่อให้เกิดการส่งมอบสินค้าและบริการที่มีความปลอดภัยในระดับมาตรฐานสากล อีกทั้งบริษัทฯ ยังจัดหาอุปกรณ์ป้องกันภัยส่วนบุคคลให้แก่ผู้ขนส่ง สัญลักษณ์เครื่องหมายด้านความปลอดภัยต่าง ๆ เพื่อให้เกิดการบริหารจัดการด้านความปลอดภัยอย่างมีประสิทธิภาพในพื้นที่ของลูกค้าแฟนไชล์ด

### (3) ความรับผิดชอบต่อคู่ค้า

คณะกรรมการบริษัทได้ดูแลให้มีกระบวนการจัดซื้อจัดจ้างและเงื่อนไขสัญญาหรือข้อตกลงที่เป็นธรรม การช่วยให้ความรู้ พัฒนาศักยภาพและยกระดับความสามารถในการผลิตและให้บริการ ให้ได้มาตรฐาน ชี้แจงและดูแลให้คู่ค้าเคารพสิทธิ มนุษยชนและปฏิบัติต่อแรงงานตนเองอย่างเป็นธรรม รับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม รวมถึงติดตามตรวจสอบและ ประเมินผลคู่ค้า เพื่อพัฒนาการประกอบธุรกิจระหว่างกันอย่างยั่งยืน

และเพื่อเป็นการคัดสรรพันธมิตรทางธุรกิจที่มีวิสัยทัศน์ และแนวทางการดำเนินธุรกิจในทิศทางเดียวกับบริษัทฯ จึงมีการ กำหนดหลักเกณฑ์ และแนวทางการคัดเลือกคู่ค้าอันเป็นหนึ่งในผู้มีส่วนได้เสีย จากคุณสมบัติเบื้องต้นของคู่ค้าดังนี้

1. ความเชี่ยวชาญและประสบการณ์
2. ความสมเหตุสมผลด้านราคาและคุณภาพ
3. นโยบายด้านการให้บริการ
4. การจัดการด้านความปลอดภัยในการทำงาน
5. การปฏิบัติให้สอดคล้องตามกฎหมายที่เกี่ยวข้อง การบังคับใช้แรงงาน
6. การต่อต้านการทุจริตตติสินบน
7. การจัดหาที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม
8. การต่อต้านการละเมิดสิทธิมนุษยชน เป็นต้น

นอกจากนี้ บริษัทฯ ได้กำหนดวิธีการจัดการด้านการจัดซื้อจัดหาเชิงกลยุทธ์ และแนวทางการสร้างความสัมพันธ์กับคู่ค้า การ คัดสรรคู่ค้าต้องเป็นไปอย่างมีศักยภาพ เพื่อแสดงให้เห็นถึงการบริหารอย่างมีความรับผิดชอบต่อระบบห่วงโซ่อุปทาน หากคู่ ค้ารายใดไม่ผ่านคุณสมบัติที่กำหนดไว้ บริษัทฯ จะวางแผนปฏิบัติให้แก่คู่ค้าเพื่อแก้ไขข้อจำกัดดังกล่าวให้ถูกล่วงและติดตาม ผลประเมินความคืบหน้า พร้อมทั้งให้ความช่วยเหลือต่อคู่ค้าเพื่อนำไปสู่การพัฒนาความสามารถและปรับปรุงผลการดำเนินงาน ให้ดียิ่งขึ้นไป เพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืนของบริษัทฯ ที่ขยายไปยังคู่ค้า

บริษัทฯ ได้จัดทำจรรยาบรรณของคู่ค้า (SCCC Supplier Code of Conduct) เมื่อปี 2555 เพื่อกำหนดเงื่อนไขการร่วมกันทาง ธุรกิจ โดยคู่ค้าจะต้องลงนามตอบรับคำมั่นยืนยันการปฏิบัติตามจรรยาบรรณดังกล่าวเพื่อเป็นพันธะสัญญาระหว่างกันก่อน เริ่มทำธุรกิจกับบริษัทฯ

บริษัทฯ ให้ความสำคัญกับคู่ค้า อันเป็นผู้มีส่วนได้เสียสำคัญในการดำเนินธุรกิจซึ่งกันและกัน โดยในปี 2558 คณะกรรมการบริหาร มีมติเห็นชอบให้มีการทบทวนนโยบายการจัดซื้อจัดหา เพื่อเป็นกรอบการปฏิบัติงานจัดซื้อจัดหาสินค้าหรือบริการที่สร้างความคุ้ม ค่าสูงสุด ทั้งนี้เพื่อให้มั่นใจว่ากระบวนการจัดซื้อจัดหาเป็นไปอย่างมีระบบ เป็นธรรม โปร่งใสในทุกขั้นตอน ทั้งการประกวดราคา การประเมินและคัดเลือกคู่ค้า และสนับสนุนให้คู่ค้าดำเนินการธุรกิจอย่างมีจรรยาบรรณ มีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

#### (4) ความรับผิดชอบต่อชุมชน

คณะกรรมการบริษัทได้ดูแลให้มีการนำความรู้และประสบการณ์ทางธุรกิจมาพัฒนาโครงการที่สามารถสร้างเสริมประโยชน์ต่อชุมชนได้อย่างเป็นรูปธรรม มีการติดตามและวัดผลความคืบหน้าและความสำเร็จในระยะยาว

บริษัทฯ มุ่งมั่นสร้างคุณค่าร่วม (Create Shared Value) และความผูกพันที่ดีต่อชุมชนรอบโรงงาน ในเขตอำเภอแก่งคอยและอำเภอมวกเหล็ก จังหวัดสระบุรี โดยบริษัทฯ ได้จัดกิจกรรม เข้าไปมีส่วนร่วมและให้การสนับสนุนการพัฒนาชุมชนอย่างยั่งยืนในทุกชุมชนรอบโรงงานรวมทั้งสาธารณชนโดยรวมใน 3 ด้าน ได้แก่ การส่งเสริมการศึกษา การสนับสนุนการพัฒนาอย่างยั่งยืนของชุมชน และการสนับสนุนการพัฒนาสาธารณูปโภคขั้นพื้นฐานอย่างต่อเนื่อง โดยได้กำหนดเป็นนโยบายและเปิดเผยถึงการปฏิบัติไว้ให้เป็นทราบอย่างสม่ำเสมอ

#### (5) ความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม

คณะกรรมการบริษัทได้ดูแลให้มีการป้องกัน ลด จัดการและดูแลให้มั่นใจว่าบริษัทจะไม่สร้างหรือก่อให้เกิดผลกระทบในทางลบต่อสิ่งแวดล้อม ซึ่งครอบคลุมการใช้วัตถุดิบ การใช้พลังงาน (สำหรับการผลิต ขนส่งหรือในสำนักงาน) การใช้น้ำ การใช้ทรัพยากรหมุนเวียน การดูแลและฟื้นฟู ความหลากหลายทางชีวภาพที่ได้รับผลกระทบจากการประกอบธุรกิจ การปลดปล่อยและจัดการของเสียที่เกิดจากการประกอบธุรกิจ การปล่อยก๊าซเรือนกระจก เป็นต้น

บริษัทฯ นำระบบบริหารงานด้านคุณภาพ ความปลอดภัยและอาชีวอนามัย และสิ่งแวดล้อม มาใช้ในการปฏิบัติงานควบคู่ไปกับดำเนินธุรกิจผลิตปูนซีเมนต์ของบริษัทฯ โดยนำระบบการจัดการสิ่งแวดล้อม (ISO: 14001) มาใช้เพื่อให้เกิดการพัฒนาสิ่งแวดล้อมควบคู่กับพัฒนาธุรกิจ อีกทั้งยังช่วยให้อุตสาหกรรมลดค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องกับวัตถุดิบและพลังงาน การบำบัดมลพิษ เสริมสร้างภาพลักษณ์ให้กับองค์กร

#### (6) การแข่งขันทางการค้าอย่างเป็นธรรม

คณะกรรมการบริษัทได้ดูแลให้มีการประกอบธุรกิจอย่างเปิดเผยโปร่งใสและไม่สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างไม่เป็นธรรมบริษัทฯ มีเจตนารมณ์ที่จะดำรงการค้าขายและส่งเสริมให้มีการแข่งขันอย่างเสรีและเป็นธรรม โดยบริษัทฯ จะไม่กระทำการใด ๆ ที่เป็นการฝ่าฝืนหรือขัดต่อกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการแข่งขันทางการค้า หรือที่อาจทำให้เกิดความเสียหายต่อชื่อเสียงของคู่แข่ง ทั้งนี้ บริษัทฯ ได้กำหนดนโยบายดังกล่าวไว้ในจรรยาบรรณทางธุรกิจขององค์กร รวมถึงนโยบายที่เกี่ยวข้อง เช่น นโยบายการจัดซื้อจัดจ้าง นโยบายการแข่งขันทางการค้าอย่างเป็นธรรม เป็นต้น

#### (7) การต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชัน

คณะกรรมการบริษัทได้ดูแลให้มั่นใจได้ว่าการประกอบธุรกิจของบริษัทได้ปฏิบัติตามกฎหมายและมาตรฐานที่เกี่ยวข้อง และกำหนดให้บริษัทประกาศนโยบายการต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชันต่อสาธารณะโดยเข้าร่วมเป็นภาคีเครือข่ายในการต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชัน รวมถึงสนับสนุนให้บริษัทอื่น ๆ และคู่ค้ามีและประกาศนโยบายการต่อต้านการทุจริตและ

คอร์รัปชัน รวมทั้งเข้าร่วมเป็นภาคีเครือข่ายด้วย

บริษัทฯ ได้ประกาศใช้นโยบายต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชันตั้งแต่ปี 2555 และปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กรดังอุดมการณ์ที่ไม่อนุญาตให้มีการให้สินบนหรือคอร์รัปชันอย่างเด็ดขาดมาโดยตลอด โดยในปี 2558 ได้ร่วมลงนามในคำประกาศเจตนารมณ์แนวร่วมปฏิบัติ (Collection Action Coalition) ของภาคเอกชนไทยในการต่อต้านการทุจริต ซึ่งบริษัทฯ ได้ปรับปรุงและเตรียมความพร้อมของระบบระเบียบการปฏิบัติภายในให้ชัดเจนและบังคับได้จริง และมีประสิทธิภาพ จนได้รับการรับรองเป็นสมาชิกแนวร่วมปฏิบัติของภาคเอกชนไทยในการต่อต้านการทุจริตในปี 2560

ทั้งนี้ บริษัทฯ ได้จัดให้มีการฝึกอบรมแก่พนักงานเพื่อให้ความรู้เกี่ยวกับนโยบายและแนวปฏิบัติในการต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชันของบริษัทอย่างสม่ำเสมอ

### หลักปฏิบัติ 5.3 การจัดสรรและการจัดการทรัพยากร

คณะกรรมการบริษัทส่งเสริมให้มีการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งทรัพยากรทางการเงิน ทรัพยากรที่ใช้ในกระบวนการผลิต ทรัพยากรทางปัญญา ทรัพยากรบุคคล ทรัพยากรธรรมชาติ รวมถึงด้านสังคมและความสัมพันธ์ต่าง ๆ โดยกำหนดเป็นนโยบายและเปิดเผยถึงการปฏิบัติไว้ให้เป็นที่ทราบ

คณะกรรมการบริษัทได้ส่งเสริมการใช้ทรัพยากรเชิงอนุรักษ์อย่างมีประสิทธิภาพ ดูแลรักษาแหล่งทรัพยากรที่ไม่อาจทดแทนได้ และนำวัสดุทุติยภูมิ (secondary materials) กลับมาใช้ใหม่

คณะกรรมการบริษัทได้ดูแลให้มั่นใจได้ว่าการประกอบธุรกิจของบริษัทฯ ดำเนินไปอย่างมีความรับผิดชอบ ยึดมั่นในกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการดำเนินธุรกิจ โดยได้คำนึงถึงความจำเป็นและผลกระทบการนำทรัพยากรต่าง ๆ มาใช้ และผลกระทบต่อกันและกันในการใช้ทรัพยากรแต่ละประเภท รวมถึงผลกระทบและการพัฒนาทรัพยากรตลอดสาย value chain มาโดยตลอด โดยตระหนักว่า รูปแบบธุรกิจ (business model) ที่ต่างกัน ทำให้เกิดผลกระทบต่อทรัพยากรที่ต่างกันด้วย ดังนั้น ในการตัดสินใจเลือกรูปแบบธุรกิจ บริษัทฯ ต้องคำนึงถึงผลกระทบและความคุ้มค่าที่จะเกิดขึ้นต่อทรัพยากรบนพื้นฐานของการมีจริยธรรม มีความรับผิดชอบและสร้างคุณค่าให้แก่กิจการอย่างยั่งยืน

คณะกรรมการได้ดูแลให้มั่นใจว่า ในการบรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายหลักของกิจการ ฝ่ายจัดการได้มีการทบทวน พัฒนาดูแลการใช้ทรัพยากรให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยภายในและภายนอกอยู่เสมอ

คณะกรรมการบริษัทส่งเสริมให้มีการให้ความรู้และฝึกอบรมพนักงานในเรื่องสิ่งแวดล้อม โดยกำหนดเป็นนโยบายและเปิดเผยถึงการปฏิบัติไว้ให้เป็นที่ทราบ

### หลักปฏิบัติ 5.4 การบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศระดับองค์กร

คณะกรรมการบริษัทได้จัดให้มีการทบทวนการกำกับดูแลและการบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศระดับองค์กร ที่สอดคล้องกับความต้องการของกิจการ โดยกำกับดูแลให้บริษัทฯ ดำเนินการตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ และมาตรฐานต่าง ๆ ที่



เกี่ยวข้องกับการใช้เทคโนโลยี โดยมอบหมายให้บริษัท อินทรี ดิจิตอล จำกัด ซึ่งเป็นบริษัทย่อยที่ประกอบธุรกิจ ผู้ให้บริการด้านเทคนิค การจัดการและพัฒนาระบบข้อมูลแก่บริษัทในกลุ่มบริษัทปูนซีเมนต์นครหลวง เป็นผู้ดูแลและการบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศของบริษัทในกลุ่ม

ทั้งนี้ คณะกรรมการบริษัทได้จัดให้มีนโยบายในเรื่องการจตุสรและการบริหารทรัพยากรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ได้แก่ นโยบายการใช้งานทรัพยากรสินด้านเทคโนโลยีอย่างเหมาะสม ซึ่งครอบคลุมถึงการจตุสรทรัพยากรให้เพียงพอต่อการดำเนินธุรกิจ และการกำหนดแนวทางเพื่อรองรับในกรณีที่ไม่สามารถจตุสรทรัพยากรได้เพียงพอตามที่กำหนดไว้ โดยได้มีการกำหนดหลัก เกณฑ์และปัจจัยในการกำหนดลำดับความสำคัญของแผนงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เช่น ความเหมาะสมสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ ผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจ ความเร่งด่วน ในการใช้งาน งบประมาณและทรัพยากรบุคคลด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และความสอดคล้องกับรูปแบบธุรกิจ (business model) ในการนี้ บริษัท อินทรี ดิจิตอล จำกัด ได้ให้บริการครอบคลุมตั้งแต่การวางแผนกลยุทธ์ทางด้านเทคโนโลยีด้านสารสนเทศและดิจิทัลเพื่อให้สอดคล้องและส่งเสริมกลยุทธ์ทางธุรกิจของกลุ่มบริษัทปูนซีเมนต์นครหลวงจนไปถึงการดูแลและพัฒนาระบบที่มีอยู่ให้สามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดและตอบสนองความต้องการของผู้ใช้งานทั้งภายในและภายนอกองค์กรตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

ในการบริหารความเสี่ยงขององค์กร คณะกรรมการบริษัทได้ดูแลให้การบริหารความเสี่ยงขององค์กรครอบคลุมถึงการบริหารและจัดการความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศด้วย เช่น การบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (business continuity management) การบริหารจัดการเหตุการณ์ที่ส่งผลกระทบต่อความมั่นคงปลอดภัยของระบบสารสนเทศ (incident management) การบริหารจัดการทรัพยากรสารสนเทศ (asset management) เป็นต้น

คณะกรรมการบริษัทได้จัดให้มีนโยบายและมาตรการรักษาความมั่นคงปลอดภัยของระบบสารสนเทศ ซึ่งบริษัท อินทรี ดิจิตอล จำกัด ได้ดำเนินการอย่างยอดเยี่ยมจนได้รับประกาศนียบัตร ISO/IEC 270001:2013 ประเภทรางวัลการบริหารข้อมูลความปลอดภัยยอดเยี่ยม จาก Bureau Veritas Certification (Thailand) Ltd.

ซึ่งครอบคลุมระบบการรักษาความปลอดภัยของข้อมูล ในการรักษาความลับ (confidentiality) การรักษาความน่าเชื่อถือ (integrity) และความพร้อมใช้ของข้อมูล (availability) รวมทั้งป้องกัน มิให้มีการนำข้อมูลไปใช้ในทางมิชอบ หรือมีการแก้ไขเปลี่ยนแปลงข้อมูลโดยไม่ได้รับอนุญาต

## หลักปฏิบัติ 6 ดูแลให้มีระบบบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในที่เหมาะสม

### หลักปฏิบัติ 6.1 ระบบบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

คณะกรรมการบริษัทได้กำกับดูแลให้มีระบบการรักษาความปลอดภัยของข้อมูล ซึ่งรวมถึงการกำหนดนโยบายและวิธีปฏิบัติในการรักษาความลับ (confidentiality) เพื่อไม่ให้เกิดข้อมูลรั่วไหล การรักษาความน่าเชื่อถือ (integrity) และความพร้อมใช้ของข้อมูล (availability) รวมทั้งการจัดการข้อมูลที่มีผลกระทบต่อราคาหลักทรัพย์ (market sensitive information) นอกจากนี้ คณะกรรมการบริษัทได้ดูแลให้กรรมการ ผู้บริหารระดับสูง และพนักงาน ตลอดจนบุคคลภายนอกที่เกี่ยวข้อง อาทิ ที่ปรึกษาทางกฎหมาย ที่ปรึกษาทางการเงิน ปฏิบัติตามระบบการรักษาความปลอดภัยของข้อมูลด้วย



คณะกรรมการบริษัทได้กำกับดูแลให้มั่นใจว่า บริษัทฯ มีระบบการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในที่จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ การประกอบธุรกิจของบริษัทฯ มีการปฏิบัติเป็นไปตามกฎหมายและมาตรฐานที่เกี่ยวข้องทั้งภายในประเทศและในระดับสากล จึงได้กำหนดให้มีระบบควบคุมภายในที่เหมาะสมและเพียงพอ เพื่อให้การดำเนินงานของบริษัทฯ เป็นไปตามวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และสอดคล้องกับกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับและข้อกำหนดที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจและการดำเนินงาน ลดความเสี่ยงจากการดำเนินงานและสร้างความมั่นใจว่ามีมาตรการป้องกันการทุจริตอย่างสมเหตุสมผล

คณะกรรมการบริษัทได้มอบหมายให้คณะกรรมการตรวจสอบและคณะกรรมการธรรมาภิบาล ความเสี่ยงและกำกับดูแลกิจการ กลั่นกรองในการพิจารณาเพื่ออนุมัติความเสี่ยงที่ยอมรับได้ การระบุความเสี่ยง (ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (strategic risk) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (operational risk) ความเสี่ยงด้านการเงิน (financial risk) และความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับ (compliance risk) ที่ได้พิจารณาปัจจัยทั้งภายนอกและภายในองค์กรที่อาจส่งผลให้บริษัทไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ การอนุมัตินโยบายการบริหารความเสี่ยงที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ เป้าหมายหลัก กลยุทธ์ และความเสี่ยงที่ยอมรับได้ของกิจการ สำหรับเป็นกรอบการปฏิบัติงานในกระบวนการบริหารความเสี่ยงของทุกคนในองค์กรให้เป็นทิศทางเดียวกัน ซึ่งได้มีการประเมินผลกระทบและโอกาสที่เกิดขึ้นของความเสี่ยงที่ได้รับอนุญาตเพื่อจัดลำดับความเสี่ยง และมีวิธีการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม

คณะกรรมการบริษัทให้ความสำคัญในการติดตามและประเมินผลประสิทธิภาพของการบริหารความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ และให้ความสำคัญกับสัญญาเตือนภัยล่วงหน้าและดูแลให้มีการทบทวนนโยบายการบริหารความเสี่ยงเป็นประจำอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง

## หลักปฏิบัติ 6.2 การจัดตั้งคณะกรรมการตรวจสอบ

คณะกรรมการบริษัทได้จัดตั้งคณะกรรมการตรวจสอบที่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพและอิสระ สมาชิกคณะกรรมการตรวจสอบทุกคนเป็นกรรมการอิสระ มีคุณสมบัติครบถ้วนตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดโดยตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์

คณะกรรมการบริษัทได้กำหนดบทบาทหน้าที่คณะกรรมการตรวจสอบไว้ในกฎบัตรคณะกรรมการตรวจสอบ (Charter of Audit Committee) (รายละเอียดปรากฏตามหลักปฏิบัติ 3 เสริมสร้างคณะกรรมการที่มีประสิทธิภาพ บทบาทหน้าที่ของบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการบริษัทและคณะกรรมการชุดย่อย) ซึ่งครอบคลุมหน้าที่ตามที่ระบุในหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี สำหรับบริษัทจดทะเบียน ปี 2560 แล้ว

คณะกรรมการบริษัทได้จัดให้มีกลไกหรือเครื่องมือที่จะทำให้คณะกรรมการตรวจสอบสามารถเข้าถึงข้อมูลที่เป็นต่อการปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย เช่น เชื้ออำนาจให้คณะกรรมการตรวจสอบสามารถเรียกผู้ที่เกี่ยวข้องมาให้ข้อมูล การได้หารือร่วมกับผู้สอบบัญชี การแสวงหาความเห็นที่เป็นอิสระจากที่ปรึกษาทางวิชาชีพอื่นใดมาประกอบการพิจารณาของคณะกรรมการตรวจสอบได้ อีกทั้งได้จัดให้มีบุคคลหรือหน่วยงานตรวจสอบภายในที่มีความเป็นอิสระในการปฏิบัติหน้าที่เป็นผู้รับผิดชอบในการพัฒนาและสอบทานประสิทธิภาพระบบการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน พร้อมทั้ง

รายงานให้คณะกรรมการตรวจสอบพิจารณาและให้ความเห็นถึงความเพียงพอของระบบการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในและเปิดเผยรายงานการสอบทานไว้ในรายงานประจำปี

ทั้งนี้ รายละเอียดเรื่องการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยง ปรากฏในหัวข้อ 11. การควบคุมภายในและการบริหารจัดการความเสี่ยง

### หลักปฏิบัติ 6.3 การจัดการความขัดแย้งของผลประโยชน์

คณะกรรมการบริษัทได้ติดตามดูแลและจัดการความขัดแย้งของผลประโยชน์ที่อาจเกิดขึ้นได้ระหว่างบริษัทกับฝ่ายจัดการ คณะกรรมการ หรือผู้ถือหุ้น รวมไปถึงการป้องกันการใช้ประโยชน์อันมิควรในทรัพย์สิน ข้อมูลและโอกาสของบริษัทฯ และการทำธุรกรรมกับผู้ที่มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบริษัทฯ ในลักษณะที่ไม่สมควร

#### การรักษาความปลอดภัยของข้อมูลและการดูแลการใช้ข้อมูลภายใน

คณะกรรมการบริษัทได้กำกับดูแลให้มีระบบการรักษาความปลอดภัยของข้อมูล ซึ่งรวมถึงการกำหนดนโยบายและวิธีปฏิบัติในการรักษาความลับ (confidentiality) การรักษาความน่าเชื่อถือ (integrity) และความพร้อมใช้ของข้อมูล (availability) รวมทั้งการจัดการข้อมูลที่มีผลกระทบต่อราคาหลักทรัพย์ (market sensitive information) นอกจากนี้ คณะกรรมการบริษัทได้ดูแลให้กรรมการ ผู้บริหารระดับสูง และพนักงาน ตลอดจนที่ปรึกษาภายนอกที่เกี่ยวข้องปฏิบัติตามระบบการรักษาความปลอดภัยของข้อมูลด้วย

เพื่อปฏิบัติตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี ในเรื่องมาตรการป้องกัน กรณีที่กรรมการ ผู้บริหาร และพนักงาน ใช้ข้อมูลภายในเพื่อหาผลประโยชน์ให้แก่ตนเองหรือผู้อื่นในทางมิชอบ (Abusive self-dealing) คณะกรรมการบริษัทได้กำหนดเป็นนโยบายการกำหนดวันห้ามซื้อขายหุ้นบริษัท (Blackout Period Policy) ซึ่งต่อมาได้มีการปรับปรุงเป็นนโยบายการใช้ข้อมูลภายในและการซื้อขายหลักทรัพย์ (Insider Trading Policy) ห้ามกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงาน ตลอดจนบุคคลที่มีส่วนรู้ข้อมูลภายในทำการซื้อหรือขายหุ้นของบริษัทฯ ในช่วง 30 วัน ก่อนวันเผยแพร่ข้อมูลงบการเงินและข้อมูลสำคัญทางการเงิน ทั้งนี้เพื่อให้มั่นใจได้ว่าการแสวงหาประโยชน์จากข้อมูลที่ยังมิได้มีการเปิดเผยต่อสาธารณชนอันจะนำไปสู่การเอาเปรียบบุคคลภายนอก และกรรมการและผู้บริหารต้องแสดงรายงานและจัดส่งรายงาน การถือครองหลักทรัพย์ตามข้อกำหนดของสำนักงาน ก.ล.ต. ตามมาตรา 59 แห่งพระราชบัญญัติหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ พ.ศ. 2535 ภายใน 3 วันนับจากวันที่มีการเปลี่ยนแปลง และแจ้งให้เลขานุการบริษัททราบเพื่อจัดทำสรุปจำนวนหลักทรัพย์ของกรรมการและผู้บริหารเป็นรายบุคคลให้แก่คณะกรรมการบริษัททราบในการประชุม คณะกรรมการบริษัททุกครั้ง และเปิดเผยข้อมูลการถือครองหลักทรัพย์ดังกล่าวในรายงานประจำปี โดยได้แจ้งบทลงโทษหากมีการฝ่าฝืนหรือไม่ปฏิบัติตามนโยบายและข้อกำหนดดังกล่าวด้วย

นโยบายข้างต้นยังเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติตามจรรยาบรรณทางธุรกิจของบริษัทฯ ในเรื่องการใช้ทรัพย์สิน และข้อมูลของบริษัทฯ อีกด้วย

จรรยาบรรณทางธุรกิจของบริษัทฯ กำหนดเรื่องการใช้ข้อมูลภายในว่า “การนำเอาข้อมูลภายในจากเอกสารข้อมูลที่ไม่เปิดเผยต่อสาธารณะ มาใช้ประกอบต่อการตัดสินใจของนักลงทุนในการซื้อ ขาย หรือถือครองหลักทรัพย์บริษัทฯ เป็นเรื่อง ที่ผิดจริยธรรมและผิดกฎหมาย และส่งผลให้มีการดำเนินการทางวินัยและทางอาญา”

หากมีข้อสงสัยเกี่ยวกับการใช้ข้อมูลภายใน ให้ปรึกษา “ฝ่ายกฎหมายและกิจการบริษัท” บริษัทฯ จะมีการทบทวนรายชื่อ บุคคลภายในให้เหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบัน กำหนดแนวทางการรักษาข้อมูลภายใน และทำการแจ้งแนวทางและ นโยบายข้างต้นให้ทุกคนในองค์กรถือปฏิบัติ และติดตามผลการปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอ

คณะกรรมการบริษัทดูแลให้มีการทบทวนรายชื่อผู้ใช้ข้อมูลภายในซึ่งเป็นบุคคลที่รับรู้และถือครองข้อมูลสำคัญและที่ยังไม่เปิดเผยต่อสาธารณะให้เหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบัน และทำการแจ้งแนวทางและนโยบายข้างต้นให้ทุกคนในองค์กร ไม่ว่าจะเป็นกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานทุกคนถือปฏิบัติและได้ตระหนักถึงบทลงโทษกรณีฝ่าฝืนหรือไม่ปฏิบัติตาม นโยบายและข้อกำหนดดังกล่าวด้วย โดยติดตามผลการปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอ

สรุปรายงานข้อมูลการถือครองหลักทรัพย์โดยกรรมการและผู้บริหาร ปี 2559 และ ปี 2560 มีดังนี้

การถือหุ้นบริษัท ปูนซีเมนต์นครหลวง จำกัด (มหาชน) โดยกรรมการและผู้บริหาร

รายชื่อคณะกรรมการ/ผู้บริหาร	31 ธันวาคม 2560			31 ธันวาคม 2559			รวม จำนวนหุ้น เพิ่ม/(ลด) ระหว่างปี (หุ้น)
	จำนวนหุ้น (หุ้น)		สัดส่วน การถือหุ้น ร้อยละ	จำนวนหุ้น (หุ้น)		สัดส่วน การถือหุ้น ร้อยละ	
	กรรมการ/ ผู้บริหาร	คู่สมรส และ บุตรที่ยัง ไม่บรรลุนิติภาวะ		กรรมการ/ ผู้บริหาร	คู่สมรส และ บุตรที่ยัง ไม่บรรลุนิติภาวะ		
กรรมการที่ไม่เป็นผู้บริหาร							
1. นายพอล ไอนซ์ ซูเกนโทเบลอร์	-	-	-	-	-	-	-
2. นายชัชชน รัตนรักษ์	-	-	-	-	-	-	-
3. นายวันชัย โตสมบัติ	81,887	-	0.0275	57,522	-	0.0250	24,365
4. นางสาวนพพร ตีรวัฒนกุล	-	-	-	-	-	-	-
5. นายพงศ์พิณิต เดชะคุปต์	-	-	-	-	-	-	-
6. นายเดวิด อเล็กซานเดอร์ นิววิกกิง	-	-	-	-	-	-	-
7. ดร. (กิตติศักดิ์) ฮาราลด์ ลิงค์	31,221	-	0.0105	18,550	-	0.0081	12,671
8. นายเต็ง เว อัน เอเดรียน	-	-	-	-	-	-	-
9. ดร.สุณีย์ ศรีไชยชนะสุข	-	-	-	-	-	-	-
10. นายประดาป พิบูลสงคราม	-	-	-	-	-	-	-
11. นายชินทร์ สัจญาณ	-	-	-	-	-	-	-
กรรมการที่เป็นผู้บริหาร							
12. นายศิวะ มหาสันทนะ	207,504	-	0.0696	152,478	-	0.0066	55,026
ผู้บริหาร							
14. นายมนตรี นิธิกุล	11,407	-	0.0038	7,031	-	0.0030	4,376
15. นายจันดานา ลียานาเก	15,704	-	0.0053	22,946	-	0.0099	(7,242)
16. นางสาวนุตตรา พานโพธิทอง	-	-	-	-	-	-	-
17. นายพอล โจเซฟ เฮย์ส	-	-	-	-	-	-	-
18. นายอมรศักดิ์ ไตรส	16,692	-	0.0056	9,872	-	0.0043	6,820

หมายเหตุ สัดส่วนการถือหุ้นของปี 2559 คำนวณจากทุนจดทะเบียน 2,800 ล้านบาท ซึ่งเรียกชำระแล้ว 2,300 ล้านบาท และสัดส่วนการถือหุ้นของปี 2560 คำนวณจากทุนจดทะเบียน 2,980 ล้านบาท ซึ่งเรียกชำระแล้ว 2,980 ล้านบาท (เพิ่มทุนจดทะเบียนตามมติที่ประชุมสามัญผู้ถือหุ้นครั้งที่ 24 เมื่อวันที่ 31 มีนาคม 2560)

## การทำรายการที่อาจมีความขัดแย้งทางผลประโยชน์

นอกจากการควบคุมดูแลเรื่องการใช้ข้อมูลภายในแล้ว การดูแลเรื่องการทำรายการที่อาจมีความขัดแย้งทางผลประโยชน์กับบริษัทฯ เป็นสิ่งสำคัญยิ่ง คณะกรรมการบริษัทจึงได้ดูแลให้มีการจัดการและติดตามรายการที่อาจมีความขัดแย้งของผลประโยชน์ รวมทั้งดูแลให้มีแนวทางและวิธีปฏิบัติเพื่อให้การทำรายการดังกล่าวเป็นไปตามขั้นตอนการดำเนินการและการเปิดเผยข้อมูล ตามที่กฎหมายกำหนดและเป็นไปเพื่อผลประโยชน์ของบริษัทและผู้ถือหุ้นโดยรวมเป็นสำคัญ โดยที่ผู้มีส่วนได้เสียต้องไม่มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

จรรยาบรรณทางธุรกิจของบริษัทฯ ได้กำหนดเรื่องความขัดแย้งทางผลประโยชน์ว่า “ความขัดแย้งทางผลประโยชน์เป็นสถานการณ์ที่ผลประโยชน์ส่วนตัว จากการกระทำของเรา ทั้งด้านการเงินหรือรูปแบบอื่น แต่ผลประโยชน์ดังกล่าวส่งผลกระทบหรือขัดแย้งกับผลประโยชน์สูงสุดของบริษัทฯ พนักงานควรหลีกเลี่ยงการกระทำใดๆ ที่พนักงานคิดว่าอาจเป็นการขัดผลประโยชน์ หรือก่อให้เกิดความขัดแย้งทางผลประโยชน์ และพนักงานควรรายงานให้หัวหน้างานทราบเพื่อแก้ไขสถานการณ์อย่างเหมาะสมและโปร่งใส”

ทั้งนี้ บริษัทฯ กำหนดแนวทางปฏิบัติให้บุคลากรที่เป็นผู้เกี่ยวข้องกับการอนุมัติหรือตัดสินใจส่งข้อสั่งจ้างมีหน้าที่เปิดเผยข้อมูลที่ตนหรือญาติของตนเข้าทำธุรกรรมกับบริษัทฯ และ/หรือบริษัทย่อยในรอบระยะ 12 เดือนที่ผ่านมา การเปิดเผยข้อมูลนี้ต้องทำปีละ 1 ครั้ง การเปิดเผยข้อมูลดังกล่าวนี้สามารถกระทำโดยผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ การเปิดเผยข้อมูลเกี่ยวกับผลประโยชน์ทับซ้อนนั้น ได้มีการปฏิบัติอย่างต่อเนื่องมาเป็นระยะเวลาหนึ่งแล้ว และบริษัทฯ พบว่าพนักงานมีความตระหนักมากขึ้นในความสำคัญในเรื่องความโปร่งใส และการไม่ยุ่งเกี่ยวกับกิจกรรมที่ขัดต่อผลประโยชน์ของบริษัทฯ

## การรายงานการมีส่วนได้เสีย

คณะกรรมการบริษัทได้กำหนดแนวปฏิบัติให้กรรมการต้องรายงานการมีส่วนได้เสียอย่างน้อยก่อนการพิจารณาการประชุมคณะกรรมการ และบันทึกไว้ในรายงานการประชุมคณะกรรมการบริษัทด้วยทุกครั้ง และคณะกรรมการบริษัทยังได้ดูแลให้กรรมการที่มีส่วนได้เสียอย่างมีนัยสำคัญในลักษณะที่อาจทำให้กรรมการรายดังกล่าวไม่สามารถให้ความเห็นได้อย่างอิสระ และงดเว้นจากการมีส่วนร่วมในการประชุมพิจารณาในวาระนั้น นอกจากนี้กรรมการและผู้บริหารจะต้องรายงานการมีส่วนได้เสียของตนเองและผู้เกี่ยวข้องเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงและส่งรายงานให้เลขาธิการบริษัทจัดทำรายงานสรุปให้คณะกรรมการทราบในที่ประชุมคณะกรรมการบริษัททุกครั้งด้วย

## หลักปฏิบัติ 6.4 นโยบายและแนวปฏิบัติด้านการต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชัน

บริษัทฯ ได้ประกาศใช้นโยบายต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชันตั้งแต่ปี 2555 และปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กรดังอุดมการณ์ที่ไม่อนุญาตให้มีการให้สินบนหรือคอร์รัปชันอย่างเด็ดขาดมาโดยตลอด และในปี 2558 ได้ร่วมลงนามในคำประกาศเจตนารมณ์แนวร่วมปฏิบัติ (Collection Action Coalition) ของภาคเอกชนไทยในการต่อต้านการทุจริต และได้รับประกาศนียบัตรรับรองฐานะสมาชิกแนวร่วมปฏิบัติของภาคเอกชนไทยในการต่อต้านทุจริต จากโครงการแนวร่วมปฏิบัติของภาคเอกชนไทยในการต่อต้านการทุจริต (CAC) เมื่อวันที่ 18 สิงหาคม 2560

ก่อนได้รับการรับรองฐานะสมาชิกแนวร่วมปฏิบัติของภาคเอกชนไทยในการต่อต้านทุจริต บริษัทฯ ได้ปรับปรุงและเตรียมความพร้อมของระบบระเบียบการปฏิบัติภายในให้ชัดเจนและบังคับได้จริงและมีประสิทธิภาพ ซึ่งคณะกรรมการบริษัทได้มีมติอนุมัตินโยบายการต่อต้านทุจริตและคอร์รัปชันภายใต้กรอบของจรรยาบรรณทางธุรกิจฉบับปรับปรุงที่ผ่านการพิจารณากลั่นกรองและนำเสนอโดยคณะกรรมการธรรมาภิบาล ความเสี่ยง และกำกับดูแลกิจการแล้ว และเพื่อให้นโยบายนี้มีผลบังคับใช้อย่างมีประสิทธิภาพ จึงได้กำหนดแนวทางในการติดตามผลการปฏิบัติการป้องกันการมีส่วนเกี่ยวข้องกับการคอร์รัปชัน ดังนี้

- 1) กำหนดให้กรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานทุกคน รวมถึงบุคคลใด ๆ ที่เป็นตัวแทน มีหน้าที่รับผิดชอบและปฏิบัติตามนโยบายนี้อย่างเคร่งครัด
- 2) กำหนดแนวปฏิบัติในเรื่องของการบันทึกข้อมูลทางการเงิน และมาตรการควบคุมภายใน โดยให้หน่วยงานบันทึกบัญชีทำหน้าที่ควบคุมดูแล ทวนสอบเอกสารหลักฐานแสดงเหตุผลทางธุรกิจในการจ่ายเงินให้แก่บุคคลภายนอกอย่างเคร่งครัด เช่น ห้ามมิให้มีการบันทึกการรายการลับนอกบัญชี การปกปิดรายการจ่ายที่มีขอบ
- 3) กำหนดให้หน่วยงานตรวจสอบภายในทำหน้าที่ในการตรวจสอบระบบการควบคุมภายในอย่างสม่ำเสมอ และทำหน้าที่ประเมินความเสี่ยงเรื่องการทุจริต ตรวจสอบการแสดงข้อมูลที่ไม่สอดคล้องต่อความเป็นจริง และพฤติกรรมที่อาจนำไปสู่การทุจริตเป็นประจำทุกปี ร่วมกับฝ่ายบริหารความเสี่ยง และทุกหน่วยงานภายในบริษัทฯ เพื่อนำเสนอรายงานการประเมินผลต่อผู้บริหาร คณะกรรมการตรวจสอบ คณะกรรมการธรรมาภิบาล ความเสี่ยง และกำกับดูแลกิจการ และคณะกรรมการบริษัทตามลำดับ เพื่อกำหนดแนวทางการจัดการควบคุมต่อไป
- 4) หากกระบวนงานเสาะหาข้อเท็จจริงพบว่า ข้อมูลตรวจสอบ หรือข้อร้องเรียนมีมูลเหตุอันเชื่อว่า มีการทุจริตและคอร์รัปชัน รวมถึงฝ่าฝืน การกระทำผิดกฎหมายหรือจรรยาบรรณทางธุรกิจของบริษัทฯ คณะทำงานกลั่นกรองจะเสนอแนวทางปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องภายในระยะเวลาที่คณะกรรมการธรรมาภิบาล ความเสี่ยง และกำกับดูแลกิจการเห็นสมควรเพื่อให้เกิดการตรวจสอบข้อเท็จจริง ผู้ร้องเรียนหรือแจ้งเบาะแสดจะสามารถมั่นใจได้ว่าการรายงานหรือแจ้งเบาะแสดตามช่องทางดังกล่าวปลอดภัยและเป็นความลับ ความเป็นอิสระ และโปร่งใส คณะทำงานกลั่นกรองเป็นผู้ได้รับการแต่งตั้งจากคณะกรรมการธรรมาภิบาล ความเสี่ยง และกำกับดูแลกิจการ เพื่อทำหน้าที่ในการกลั่นกรอง และจัดตั้งทีมงานเสาะหาข้อเท็จจริง รวมทั้งสรุปรายละเอียดของเหตุดังกล่าวเพื่อรายงานต่อคณะกรรมการธรรมาภิบาล ความเสี่ยง และกำกับดูแลกิจการ และคณะกรรมการตรวจสอบเพื่อพิจารณาข้อเสนอแนะ และดำเนินการแก้ไขเยียวยาหรือดำเนินการทางกฎหมายสำหรับการกระทำผิดดังกล่าวต่อไป
- 5) บริษัทฯ จัดให้มีการสื่อสารแนวทางต่อต้านการให้สินบนและคอร์รัปชันเป็นประจำสม่ำเสมอทั้งผ่านการฝึกอบรมและแบบผ่านสื่อออนไลน์ อีกทั้งการฝึกอบรมในเรื่องนโยบายต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชันนี้ยังถูก

บรรจุกให้เป็นส่วนหนึ่งในการปฏิรูประบบนิเทศน์พนักงานใหม่ และรวมถึงสื่อสารกับบรรดาผู้ขายสินค้า หรือผู้ให้บริการ ผู้รับเหมา คู่ค้า นับตั้งแต่เริ่มก่อความสัมพันธ์ทางธุรกิจ จากนโยบายและแนวปฏิบัติดังกล่าว ซึ่งทำให้บริษัทฯ มั่นใจ ได้ว่า บริษัทฯ กำหนดนโยบายเกี่ยวกับการต่อต้านการทุจริตและห้ามจ่ายสินบนเพื่อผลประโยชน์ทางธุรกิจ ที่มีกระบวนการประเมินความเสี่ยงจากการทุจริตคอร์รัปชัน มีแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการกำกับดูแลและควบคุมดูแล เพื่อป้องกันและติดตามความเสี่ยงจากการ ทุจริตคอร์รัปชัน มีการประเมินผลการปฏิบัติตามนโยบายการต่อต้าน ทุจริตคอร์รัปชันที่ชัดเจน และมีการจัดให้มีการฝึกอบรมแก่พนักงานเพื่อให้ความรู้เกี่ยวกับนโยบายและแนวปฏิบัติ การต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชันของบริษัทฯ อย่างสม่ำเสมอ อีกทั้งการจัดให้คณะกรรมการตรวจสอบและผู้สอบ บัญชีภายนอก สอบทานความครบถ้วนเพียงพอของกระบวนการด้วย

(รายละเอียดของนโยบายการต่อต้านทุจริตและคอร์รัปชันสามารถดูได้จากเว็บไซต์ของบริษัทฯ <http://www.siamcitycement.com>)

#### หลักปฏิบัติ 6.4 กลไกในการรับเรื่องร้องเรียนและการดำเนินการกรณีมีการชี้เบาะแส

คณะกรรมการบริษัทได้กำกับดูแลให้มีกลไกและกระบวนการจัดการ โดยมีการบันทึก ติดตามความคืบหน้า แก้ไขปัญหา และรายงานข้อร้องเรียนของผู้มีส่วนได้เสีย และดูแลให้มีการจัดช่องทางเพื่อการรับข้อร้องเรียนที่มีความสะดวกและมี มากกว่าหนึ่งช่องทาง รวมทั้งเปิดเผยช่องทางการรับเรื่องร้องเรียนไว้ในเว็บไซต์และรายงานประจำปี

คณะกรรมการบริษัทได้ดูแลให้มีนโยบายและแนวทางที่ชัดเจนในกรณีที่มีการชี้เบาะแส โดยได้กำหนดให้มีช่องทางในการ แจ้งเบาะแส รวมทั้งมีกระบวนการตรวจสอบข้อมูล การดำเนินการ และรายงานต่อคณะกรรมการ รวมทั้งดูแลได้ให้มี มาตรการคุ้มครองที่เหมาะสมแก่ผู้แจ้งเบาะแสที่แจ้งเบาะแสดด้วยเจตนาสุจริต

คณะกรรมการบริษัทได้กำหนดนโยบายการรับเรื่องร้องเรียนและแจ้งเบาะแส (Whistle Blowing Policy) เพื่อให้ผู้มีส่วนได้ เสียสามารถรายงานและแจ้งเบาะแสการกระทำความผิด หรือการฝ่าฝืนกฎหมายและข้อบังคับเกี่ยวกับการดำเนินธุรกิจ อาทิเช่น การทุจริตทางการเงิน การติดสินบน และคอร์รัปชัน การลักทรัพย์ การทุจริตประพฤติมิชอบ การบันทึกผิดทาง บัญชี การใช้ทรัพย์สินและข้อมูลบริษัทในทางที่ผิด การฝ่าฝืนนโยบายเกี่ยวกับการให้หรือรับของกำนัล การเลี้ยงรับรอง เพื่อให้มีการตรวจสอบข้อมูลร้องเรียนตามกระบวนการหาข้อเท็จจริง และรายงานต่อคณะกรรมการบริษัท และ คณะกรรมการ ทรัพยากริบาล ความเสี่ยง และกำกับดูแลกิจการ อีกทั้งยังได้กำหนดกลไกสำหรับคุ้มครองผู้รายงานและแจ้ง เบาะแสรวมถึงผู้ถูกร้องเรียนด้วย

ช่องทางการรายงานของ INSEE Speak Up Line มี 4 ช่องทาง ดังนี้

1. สายด่วน 02 034 0299
2. Email : [report@inseespeakupline.com](mailto:report@inseespeakupline.com)
3. เว็บไซต์ : [www.inseespeakupline.com](http://www.inseespeakupline.com) และ
4. ทางไปรษณีย์ตู้ ป.ณ. 17 ไปรษณีย์สาร กรุงเทพมหานคร 10341

กระบวนการดังกล่าวจึงเป็นช่องทางและขั้นตอนที่ทำให้ผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่มสามารถรายงานหรือร้องเรียนในเรื่องที่อาจทำให้เกิดความเสียหายต่อบริษัท หรือที่ถูกละเมิดสิทธิ ต่อคณะกรรมการบริษัท ซึ่งมีผู้รับเรื่องร้องเรียน มีกระบวนการสอบสวน มีการรายงานต่อคณะกรรมการบริษัท มีกระบวนการจัดการเรื่องร้องเรียน มีนโยบายหรือแนวทางในการปกป้องพนักงานหรือผู้รายงานหรือแจ้งเบาะแสอย่างชัดเจน มีการพัฒนาขั้นตอนการสืบหาข้อเท็จจริงในแต่ละเบาะแสที่ได้รับแจ้ง และจัดให้มี INSEE Speak Up Line Ambassador เพื่อเป็นตัวแทนของบริษัทในการรับเรื่องร้องเรียนและแจ้งเบาะแสต่างๆ

บริษัทฯ มีความมุ่งมั่นที่จะดำรงไว้ซึ่งมาตรฐานระดับสูงในเรื่องของการกำกับดูแลกิจการที่ดีดังคำมั่นว่าบริษัทฯ จะเป็นองค์กรที่มีความซื่อสัตย์ สุจริต มีจริยธรรม และความโปร่งใส เช่นนี้ การแจ้งเหตุการณ์ที่ไม่เหมาะสม หรือฝ่าฝืนจรรยาบรรณทางธุรกิจนั้น สามารถช่วยให้บริษัทฯ มั่นใจว่าบุคลากรของบริษัท ได้รับการคุ้มครองจากสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เหมาะสม

## **หลักปฏิบัติ 7 รักษาความน่าเชื่อถือทางการเงินและการเปิดเผยข้อมูล**

### **หลักปฏิบัติ 7.1 การจัดทำรายงานทางการเงินและการเปิดเผยข้อมูลสำคัญ**

คณะกรรมการบริษัทมีความรับผิดชอบในการดูแลให้ระบบการจัดทำรายงานทางการเงินและการเปิดเผยข้อมูลสำคัญต่าง ๆ ถูกต้อง เพียงพอ ทันเวลา เป็นไปตามกฎเกณฑ์ มาตรฐาน และแนวปฏิบัติที่เกี่ยวข้อง

บริษัทฯ เปิดเผยข้อมูลสำคัญที่เกี่ยวข้องอย่างโปร่งใส ครบถ้วนและทันเวลา ทั้งในส่วนข้อมูลทางการเงินและที่ไม่ใช่ข้อมูลทางการเงิน เช่น ผลงานของบริษัทฯ ในรอบปีที่ผ่านมาของคณะกรรมการบริษัทและคณะกรรมการชุดย่อย นโยบายการกำกับดูแลกิจการ นโยบายด้านความรับผิดชอบต่อสังคม และนโยบายสิ่งแวดล้อมและสังคม และการปฏิบัติตามนโยบายต่าง ๆ ผ่านช่องทางที่เข้าถึงข้อมูลได้ง่าย มีความเท่าเทียมกันและน่าเชื่อถือ ตามมาตรฐานและกฎข้อบังคับที่กำหนดโดย ก.ล.ต. และ ตลท. โดยคณะกรรมการบริษัทได้ดูแลให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำและเปิดเผยข้อมูลมีความรู้ ทักษะและประสบการณ์ที่เหมาะสมกับหน้าที่ความรับผิดชอบ และมีจำนวนเพียงพอ โดยบุคลากรดังกล่าวหมายรวมถึงผู้บริหารสูงสุดสายงานบัญชีและการเงิน ผู้จัดทำบัญชี ผู้ตรวจสอบภายใน เลขานุการบริษัท และนักลงทุนสัมพันธ์

คณะกรรมการบริษัทกำหนดให้มีกระบวนการจัดทำรายงานทางการเงินที่มีคุณภาพ และมั่นใจได้ว่าข้อมูลที่แสดงในรายงานทางการเงินมีความถูกต้อง เป็นไปตามมาตรฐานการบัญชีที่รับรองโดยทั่วไป และผ่านการตรวจสอบจากผู้สอบบัญชีอิสระ และต้องมีการรายงานความรับผิดชอบต่อกรรมการต่อรายงานทางการเงินควบคู่รายงานของผู้สอบบัญชีอิสระในรายงานประจำปี โดยในการให้ความเห็นชอบการเปิดเผยข้อมูลทางการเงินนั้น คณะกรรมการบริษัทได้พิจารณาปัจจัย เรื่องผลการประเมินความเพียงพอของระบบควบคุมภายใน ความเห็นของผู้สอบบัญชีในรายงานทางการเงิน และข้อสังเกตของผู้สอบบัญชีเกี่ยวกับระบบควบคุมภายใน รวมทั้งข้อสังเกตของผู้สอบบัญชีผ่านการสื่อสารในช่องทางอื่น ๆ ความเห็นของคณะกรรมการตรวจสอบ และความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ เป้าหมายหลัก กลยุทธ์และนโยบายของบริษัทฯ แล้ว



คณะกรรมการบริษัทได้ดูแลให้การเปิดเผยข้อมูล ซึ่งรวมถึงงบการเงินรายงานประจำปี แบบ 56-1 สะท้อนฐานะการเงินและผลการดำเนินงานอย่างเพียงพอ รวมทั้งสนับสนุนให้บริษัทฯ จัดทำคำอธิบายและการวิเคราะห์ของฝ่ายจัดการ (management discussion and analysis หรือ MD&A) เพื่อประกอบการเปิดเผยงบการเงินทุกไตรมาส ทั้งนี้ เพื่อให้นักลงทุนได้รับทราบข้อมูลและเข้าใจการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับฐานะการเงินและผลการดำเนินงานของบริษัทในแต่ละไตรมาสได้ดียิ่งขึ้น นอกจากนี้ข้อมูลตัวเลขในงบการเงินเพียงอย่างเดียว และในกรณีที่การเปิดเผยข้อมูลรายการใดเกี่ยวข้องกับกรรมการรายใดรายหนึ่งเป็นการเฉพาะกรรมการรายนั้นต้องดูแลให้การเปิดเผยในส่วนของตนมีความครบถ้วนถูกต้อง

## หลักปฏิบัติ 7.2 สภาพคล่องทางการเงินและความสามารถในการชำระหนี้

คณะกรรมการบริษัทได้ดูแลให้ฝ่ายจัดการมีการติดตามและประเมินฐานะทางการเงินของกิจการและมีการรายงานต่อคณะกรรมการอย่างสม่ำเสมอ โดยร่วมกับฝ่ายจัดการตรวจหาทางแก้ไขโดยเร็วหากเริ่มมีสัญญาณบ่งชี้ถึงปัญหาสภาพคล่องทางการเงินและความสามารถในการชำระหนี้

## หลักปฏิบัติ 7.3 การแก้ไขปัญหาทางการเงิน

ในการอนุมัติการทำรายการใดๆ หรือการเสนอความเห็นให้ที่ประชุมผู้ถือหุ้นอนุมัติคณะกรรมการต้องมั่นใจได้ว่าการทำรายการดังกล่าวจะไม่กระทบต่อความต่อเนื่องในการดำเนินกิจการสภาพคล่องทางการเงินหรือความสามารถในการชำระหนี้

คณะกรรมการบริษัทต้องดูแลให้มั่นใจได้ว่ากิจการมีแผนในการแก้ไขปัญหาหรือมีกลไกอื่นที่จะสามารถแก้ไขปัญหาทางการเงินได้ และติดตามอย่างใกล้ชิด และดูแลให้กิจการประกอบธุรกิจด้วยความระมัดระวัง และปฏิบัติตามข้อกำหนดเกี่ยวกับการเปิดเผยข้อมูล โดยคำนึงถึงความเป็นธรรมต่อผู้มีส่วนได้เสีย ซึ่งรวมถึงเจ้าหนี้ ตลอดจนติดตามการแก้ไขปัญหา โดยให้ฝ่ายจัดการรายงาน สถานะอย่างสม่ำเสมอ และคณะกรรมการบริษัทจะต้องมั่นใจได้ว่า การพิจารณาตัดสินใจใดๆ ในการแก้ไขปัญหาทางการเงินของบริษัท ไม่ว่าจะด้วยวิธีการใดจะต้องเป็นไปอย่างสมเหตุสมผล

## หลักปฏิบัติ 7.4 การจัดทำรายงานความยั่งยืน

คณะกรรมการบริษัทได้พิจารณาความเหมาะสมในการเปิดเผยข้อมูลการปฏิบัติตามกฎหมาย การปฏิบัติตามจรรยาบรรณ นโยบายการต่อต้านคอร์รัปชัน การปฏิบัติต่อพนักงานและผู้มีส่วนได้เสีย ซึ่งรวมถึงการปฏิบัติอย่างเป็นธรรม และการเคารพสิทธิมนุษยชน รวมทั้งความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม โดยคำนึงถึงกรอบการรายงานที่ได้รับการยอมรับในประเทศหรือในระดับสากล ซึ่งได้กำหนดไว้เป็นนโยบายและเปิดเผยข้อมูลดังกล่าวไว้ในรายงานประจำปี

คณะกรรมการบริษัทได้ดูแลให้ข้อมูลที่เปิดเผยเป็นเรื่องที่สำคัญและสะท้อนการปฏิบัติที่จะนำไปสู่การสร้างคุณค่าแก่กิจการอย่างยั่งยืนอยู่เสมอ

คณะกรรมการบริษัทได้กำกับดูแลให้ฝ่ายจัดการจัดให้มีหน่วยงานหรือผู้รับผิดชอบงานนักลงทุนสัมพันธ์ที่ทำหน้าที่ในการสื่อสารกับผู้ถือหุ้น และผู้มีส่วนได้เสียอื่น เช่น นักลงทุน นักวิเคราะห์ ให้เป็นไปอย่างเหมาะสม เท่าเทียมกัน และทันเวลา

คณะกรรมการบริษัทให้ความสำคัญต่อการทำหน้าที่ “โฆษก” ของบริษัทฯ โดยต้องเป็นผู้ที่มีความเหมาะสมกับการปฏิบัติหน้าที่ เข้าใจธุรกิจของบริษัท รวมทั้งวัตถุประสงค์ เป้าหมายหลัก ค่านิยมและสามารถสื่อสารกับตลาดทุนได้เป็นอย่างดี ผู้ที่ได้รับการแต่งตั้งให้ทำหน้าที่นี้ต้องทำหน้าที่ด้วยความระมัดระวัง จึงได้กำหนดให้ ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร และรองประธานเจ้าหน้าที่บริหาร การเงินและการควบคุม เป็นผู้รับผิดชอบในการให้ข้อมูลต่อบุคคลภายนอก

คณะกรรมการบริษัทได้จัดให้มีนโยบายหรือแนวปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับการเผยแพร่ข้อมูลสู่สาธารณะ (Disclosure Policy) และนโยบายหรือแนวปฏิบัติการสื่อสาร (Communication Policy) และจัดให้มีผู้รับผิดชอบงานเกี่ยวกับ “นักลงทุนสัมพันธ์” (Investor Relations หรือ IR) เพื่อสื่อสารกับบุคคลภายนอก เช่น ผู้ลงทุน นักลงทุนสถาบัน นักลงทุนทั่วไป นักวิเคราะห์ และภาครัฐที่เกี่ยวข้องอย่างเท่าเทียมและเป็นธรรม โดยเปิดโอกาสให้สามารถเข้าพบผู้บริหารของบริษัทฯ ได้ตามความเหมาะสม เป็นข้อมูลที่ได้เปิดเผยต่อสาธารณะแล้ว โดยข้อมูลที่เปิดเผยต้องถูกต้อง ไม่ทำให้สำคัญผิด และเพียงพอต่อการตัดสินใจของนักลงทุน และต้องมั่นใจได้ว่าการสื่อสารและการเปิดเผยข้อมูลต่อบุคคลภายนอกเป็นไปอย่างเหมาะสม เท่าเทียมกัน ทันเวลา ใช้ช่องทางที่เหมาะสม ปกป้องข้อมูลลับและข้อมูลที่มีต่อผลต่อราคาหลักทรัพย์ รวมทั้งมีการสื่อสารให้เข้าใจตรงกันทั้งองค์กรในการปฏิบัติตามนโยบายดังกล่าว

ในการปฏิบัติต่อผู้ถือหุ้นและนักลงทุน บริษัทฯ ให้ความสำคัญต่อการปฏิบัติต่อผู้ถือหุ้นทุกรายอย่างเท่าเทียมและโปร่งใส ผู้ถือหุ้นจะได้รับข้อมูลข่าวสารสำคัญครบถ้วนและเป็นปัจจุบัน และได้รับความสะดวกในการศึกษาสารสนเทศของบริษัทฯ และที่สำคัญในการประชุมผู้ถือหุ้นจะต้องไม่มีการเพิ่มวาระการประชุม หรือเปลี่ยนแปลงข้อมูลสำคัญใด ๆ โดยไม่แจ้งให้ผู้ถือหุ้นทราบล่วงหน้า

ในการสร้างสัมพันธ์กับนักลงทุนและผู้มีส่วนได้เสีย บริษัทฯ มอบหมายให้ผู้รับผิดชอบงานเกี่ยวกับนักลงทุนสัมพันธ์ ผู้รับผิดชอบงานเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคม และผู้รับผิดชอบเกี่ยวกับการพัฒนาอย่างยั่งยืนดูแลจัดกิจกรรมอย่างเหมาะสมอยู่เสมอ เช่น การเยี่ยมชมกิจการ และการทำกิจกรรมเพื่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (รายละเอียดสามารถดูได้จากหัวข้อ “ความรับผิดชอบต่อสังคม” ของรายงานประจำปี)

## หลักปฏิบัติ 7.5 ผู้รับผิดชอบงานนักลงทุนสัมพันธ์

ในปี 2560 ได้มีการพบปะนักลงทุนรายย่อย นักลงทุนสถาบัน และนักวิเคราะห์หลักทรัพย์ การให้ข้อมูลทางโทรศัพท์และมีการตอบข้อซักถาม และการเผยแพร่ข้อมูลผ่านทางเว็บไซต์ของบริษัทฯ อย่างสม่ำเสมอ และในกรณีที่นักลงทุนต้องการติดต่อสอบถามข้อมูลเกี่ยวกับบริษัทฯ สามารถติดต่อได้ที่ช่องทางต่อไปนี้

ที่อยู่ ฝ่ายการเงินและการควบคุม  
บริษัท ปูนซีเมนต์นครหลวง จำกัด (มหาชน)  
199 อาคารคอสโม่ทาวเวอร์ ชั้น 7-12  
ถนนรัชดาภิเษก แขวงคลองเตย  
เขตคลองเตย กรุงเทพมหานคร 10110  
โทรศัพท์ +66 2 797 7141  
อีเมล SCCC\_TH\_IR@siamcitycement.com

คณะกรรมการบริษัทดูแลให้ฝ่ายจัดการกำหนดทิศทางและสนับสนุนงานด้านนักลงทุนสัมพันธ์ เช่น การจัดให้มีหลักปฏิบัติในการให้ข้อมูล นโยบายหรือหลักปฏิบัติการจัดการข้อมูลที่มีผลต่อราคาหลักทรัพย์ รวมทั้งกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบของนักลงทุนสัมพันธ์ให้ชัดเจน เพื่อให้การสื่อสารและการเปิดเผยข้อมูลเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ สม่่าเสมอ

## หลักปฏิบัติ 7.6 การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการเผยแพร่ข้อมูล

นอกจากการเผยแพร่ข้อมูลตามเกณฑ์ที่กำหนดและผ่านช่องทางของ ตลท. แบบแสดงรายการข้อมูลประจำปี (แบบ56-1) และรายงานประจำปีแล้ว คณะกรรมการบริษัทกำหนดให้มีการเปิดเผยข้อมูลทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษ ผ่านเว็บไซต์ของบริษัทฯ ที่ [www.siamcitycement.com](http://www.siamcitycement.com) ซึ่งมีการปรับปรุงข้อมูลให้เป็นปัจจุบันอยู่เสมอและครบถ้วนตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับบริษัทจดทะเบียน

## หลักปฏิบัติ 8 สนับสนุนการมีส่วนร่วมและการสื่อสารกับผู้ถือหุ้น

### หลักปฏิบัติ 8.1 การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในเรื่องสำคัญของบริษัท

บริษัทฯ มุ่งมั่นที่จะปกป้องสิทธิและผลประโยชน์ของผู้ถือหุ้น คณะกรรมการบริษัทตระหนักและให้ความสำคัญถึงสิทธิของผู้ถือหุ้น (รวมถึงผู้ถือหุ้นประเภทสถาบัน) อย่างเท่าเทียมกัน โดยบริษัทฯ ต้องไม่กระทำการอันเป็นการละเมิดหรือลดทอนสิทธิของผู้ถือหุ้น บริษัทฯ มีนโยบายในการส่งเสริมและอำนวยความสะดวกให้ผู้ถือหุ้นใช้สิทธิพื้นฐานตามกฎหมายและส่งเสริมสนับสนุน อำนวยความสะดวกในการใช้สิทธิของผู้ถือหุ้น อันได้แก่ การเข้าร่วมประชุมและออกเสียงลงคะแนนในที่ประชุมผู้ถือหุ้น ทั้งนี้ ไม่ว่าด้วยตนเองหรือโดยการมอบฉันทะ การเลือกตั้งหรือถอดถอนกรรมการ การกำหนดค่าตอบแทนกรรมการทุกรูปแบบ และการแต่งตั้งผู้สอบบัญชี และเรื่องที่มีผลกระทบต่อบริษัทฯ เช่น การจัดสรรเงินปันผล การกำหนดหรือแก้ไขข้อบังคับและหนังสือบริคณห์สนธิ การลดทุนหรือเพิ่มทุน และการอนุมัติรายการพิเศษ เป็นต้น

คณะกรรมการบริษัทดูแลให้มั่นใจว่า ผู้ถือหุ้นมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในเรื่องสำคัญของบริษัท ประเด็นที่กำหนดในกฎหมายและประเด็นที่อาจมีผลกระทบต่อทิศทางการดำเนินงานของกิจการ ได้ถูกบรรจุเป็นวาระการประชุมและผ่านการพิจารณาและ/หรือการอนุมัติของผู้ถือหุ้น

คณะกรรมการบริษัทดูแลสนับสนุนการมีส่วนร่วมของผู้ถือหุ้น โดยได้กำหนดให้มี หลักเกณฑ์การให้ผู้ถือหุ้นส่วนน้อยสามารถเสนอเพิ่มวาระการประชุมล่วงหน้าก่อนวันประชุมผู้ถือหุ้น โดยคณะกรรมการบริษัทจะพิจารณาบรรจุเรื่องที่ผู้ถือหุ้นเสนอเป็นวาระการประชุม ซึ่งหากกรณีคณะกรรมการบริษัทปฏิเสธเรื่องที่ผู้ถือหุ้นเสนอบรรจุเป็นวาระต้องแจ้งเหตุผลให้ที่ประชุมผู้ถือหุ้นทราบ อีกทั้งได้กำหนดให้มีกระบวนการในการที่จะทำให้ผู้ถือหุ้นส่วนน้อยสามารถมีส่วนร่วมในการสรรหา และแต่งตั้งกรรมการ ซึ่งได้กำหนดคุณสมบัติของผู้ถือหุ้นที่มีสิทธิเสนอชื่อบุคคลเพื่อดำรงตำแหน่งกรรมการเป็นผู้ถือหุ้นคนหนึ่งหรือหลายคนซึ่งถือหุ้นและมีสิทธิออกเสียงนับรวมกันได้ไม่น้อยกว่า 100,000 หุ้น (คิดเป็นร้อยละ 0.034 ของจำนวนหุ้นที่มีสิทธิออกเสียงทั้งหมดของบริษัทฯ) ซึ่งเป็นจำนวนหุ้นที่ต่ำมาก อันเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการที่ทำให้มั่นใจว่าผู้ถือหุ้นส่วนน้อยสามารถเลือกตั้งกรรมการที่เป็นอิสระเพื่อดูแลผลประโยชน์แทนตนได้ โดยคณะกรรมการบริษัทได้ดูแลให้มีการเปิดเผยหลักเกณฑ์

ดังกล่าวให้ผู้ถือหุ้นทราบล่วงหน้า 3-4 เดือนก่อนวันประชุมสามัญประจำปีผู้ถือหุ้น รวมทั้งได้เปิดโอกาสให้ผู้ถือหุ้นส่งคำถามล่วงหน้าก่อนวันประชุม โดยกำหนดหลักเกณฑ์การส่งคำถามล่วงหน้า และเผยแพร่หลักเกณฑ์ดังกล่าวไว้บนเว็บไซต์ของบริษัทฯ ด้วย

สำหรับการประชุมสามัญผู้ถือหุ้นปี 2561 คณะกรรมการบริษัทได้เปิดโอกาสให้ผู้ถือหุ้นส่งคำถามล่วงหน้าก่อนวันประชุมสามัญผู้ถือหุ้น ในระหว่างวันที่ 15 กันยายน 2560 – 31 ธันวาคม 2560 โดยกำหนดหลักเกณฑ์การส่งคำถามล่วงหน้าชัดเจน และเผยแพร่หลักเกณฑ์ดังกล่าวบนเว็บไซต์ของบริษัทฯ [www.siamcitycement.com](http://www.siamcitycement.com) ทั้งนี้ ไม่มีผู้ถือหุ้นส่งคำถามที่เกี่ยวข้องกับวาระการประชุมแต่อย่างใด

คณะกรรมการบริษัทได้ดูแลให้หนังสือนัดประชุมผู้ถือหุ้นมีข้อมูลที่ถูกต้อง ครบถ้วน และเพียงพอต่อการใช้สิทธิของผู้ถือหุ้น ได้มีการกำหนดวาระการประชุมไว้เป็นเรื่อง ๆ อย่างชัดเจน มีการส่งหนังสือนัดประชุมผู้ถือหุ้นพร้อมเอกสารที่เกี่ยวข้อง ดูแลให้บริษัทฯ แจ้งกำหนดการประชุมพร้อมระเบียบวาระและความเห็นของคณะกรรมการต่อ ตลท. และเผยแพร่บนเว็บไซต์ของบริษัทฯ อย่างน้อย 30 วันก่อนวันประชุม ซึ่งหนังสือนัดประชุมผู้ถือหุ้นและเอกสารที่เกี่ยวข้องได้จัดทำเป็นภาษาอังกฤษทั้งฉบับ และเผยแพร่พร้อมกับฉบับภาษาไทย

## หลักปฏิบัติ 8.2 การดำเนินการในวันประชุมผู้ถือหุ้น

คณะกรรมการบริษัทดูแลให้บริษัทฯ มีการให้ข้อมูล วัน เวลา สถานที่ และวาระการประชุม โดยมีคำชี้แจงและเหตุผลประกอบในแต่ละวาระระบุในหนังสือเชิญประชุมผู้ถือหุ้นและ/หรือในเอกสารประกอบวาระการประชุม โดยไม่กระทำการใด ๆ ที่เป็นการจำกัดโอกาสของผู้ถือหุ้นในการศึกษาสารสนเทศของบริษัทฯ โดยคณะกรรมการบริษัทได้ดูแลหนังสือนัดประชุมผู้ถือหุ้นต้องประกอบด้วย

- (1) วัน เวลา และสถานที่จัดประชุมผู้ถือหุ้น
- (2) วาระการประชุม โดยระบุว่า เป็นวาระเพื่อทราบหรือเพื่ออนุมัติ รวมทั้งแบ่งเป็นเรื่อง ๆ อย่างชัดเจน เช่น ในวาระที่เกี่ยวข้องกับกรรมการ ได้แยกเรื่องการเลือกตั้งกรรมการและการอนุมัติค่าตอบแทนกรรมการเป็นแต่ละวาระ
- (3) วัตถุประสงค์และเหตุผล และความเห็นของคณะกรรมการในแต่ละวาระการประชุมที่เสนอ ซึ่งรวมถึง
  - ก. วาระอนุมัติจ่ายปันผล - นโยบายการจ่ายเงินปันผล อัตราเงินปันผลที่เสนอจ่ายพร้อมทั้งเหตุผลและข้อมูลประกอบ ในกรณีที่เสนอให้งดจ่ายปันผล ควรให้เหตุผลและข้อมูลประกอบเช่นกัน
  - ข. วาระแต่งตั้งกรรมการ - ระบุ ชื่อ อายุ ประวัติการศึกษาและการทำงาน จำนวนบริษัทจดทะเบียนและบริษัททั่วไปที่ดำรงตำแหน่งกรรมการ หลักเกณฑ์และวิธีการสรรหาประเภทของกรรมการที่เสนอและในกรณีที่เป็นการเสนอชื่อกรรมการเดิมกลับเข้ามาดำรงตำแหน่งอีกครั้ง ให้ระบุข้อมูลการเข้าร่วมประชุมปีที่ผ่านมา และวันที่ได้รับการแต่งตั้งเป็นกรรมการของบริษัท
  - ค. วาระอนุมัติค่าตอบแทนกรรมการ - นโยบายและหลักเกณฑ์ในการกำหนดค่าตอบแทนของกรรมการแต่ละตำแหน่งและค่าตอบแทนกรรมการทุกรูปแบบทั้งที่เป็นตัวเงินและสิทธิประโยชน์อื่น ๆ
  - ง. วาระแต่งตั้งผู้สอบบัญชี - ชื่อผู้สอบบัญชี บริษัทที่สังกัด ประสบการณ์ทำงาน ความเป็นอิสระของผู้สอบบัญชี ค่าสอบบัญชีและค่าบริการอื่น

- (4) หนังสือมอบฉันทะตามแบบที่กระทรวงพาณิชย์กำหนด
- (5) ข้อมูลประกอบการประชุมอื่น ๆ เช่น ขั้นตอนการออกเสียงลงคะแนน การนับและแจ้งผลคะแนนเสียง สิทธิของหุ้นแต่ละประเภทในการลงคะแนนเสียง ข้อมูลของกรรมการอิสระที่บริษัทฯ เสนอเป็นผู้รับมอบฉันทะจากผู้ถือหุ้น เอกสารที่ผู้ถือหุ้นต้องแสดงก่อนเข้าประชุมเอกสารประกอบการมอบฉันทะและแผนที่ของสถานที่จัดประชุม เป็นต้น

คณะกรรมการบริษัทได้ดูแลให้การดำเนินการในวันประชุมผู้ถือหุ้นเป็นไปด้วยความเรียบร้อย โปร่งใส มีประสิทธิภาพ และเชื่อให้ผู้ถือหุ้นสามารถใช้สิทธิของตน

การกำหนดวัน เวลา และสถานที่ประชุม ได้คำนึงถึงความสะดวกในการเข้าร่วมประชุมของผู้ถือหุ้น เป็นช่วงเวลาการประชุมที่เหมาะสมและเพียงพอต่อการอภิปราย และสถานที่จัดประชุมที่สะดวกต่อการเดินทาง มีระบบขนส่งมวลชนเข้าถึงและเพียงพอให้ผู้ถือหุ้นสามารถเดินทางเข้าร่วมการประชุมได้อย่างสะดวก

คณะกรรมการบริษัทได้ดูแลไม่ให้เกิดการกระทำใด ๆ ที่เป็นภาระจำกัดโอกาสการเข้าประชุม หรือสร้างภาระให้ผู้ถือหุ้นจนเกินควร และได้ดูแลให้จัดส่งหนังสือมอบฉันทะไปพร้อมหนังสือเชิญประชุม อีกทั้งเผยแพร่หนังสือเชิญประชุมและหนังสือมอบฉันทะบนเว็บไซต์ของบริษัท ([www.siamcitycement.com](http://www.siamcitycement.com)) เพื่อให้ผู้ถือหุ้นมีทางเลือกและได้รับการอำนวยความสะดวกจากบริษัทฯ ในกรณีที่ไม่สามารถเข้าประชุมได้ด้วยตนเอง โดยไม่ได้กำหนดให้ผู้ถือหุ้นหรือผู้รับมอบฉันทะต้องนำเอกสารหรือหลักฐานแสดงตนเกินกว่าที่กำหนดไว้ในแนวทางปฏิบัติของหน่วยงานกำกับดูแลที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งได้จัดเตรียมอาคารแอสเอ็มบีให้แก่ผู้ถือหุ้นในการมอบฉันทะด้วย

คณะกรรมการบริษัทเปิดโอกาสให้ผู้ถือหุ้นที่ไม่สามารถเข้าร่วมประชุมด้วยตนเองได้ สามารถมอบฉันทะให้แก่กรรมการอิสระของบริษัทฯ หรือบุคคลอื่นเข้าร่วมประชุมและออกเสียงลงคะแนนแทนตนได้ โดยสนับสนุนให้ผู้ถือหุ้นใช้หนังสือมอบฉันทะแบบ ข และเสนอชื่อกรรมการอิสระมากกว่า 1 คน เพื่อเป็นทางเลือกในการมอบฉันทะของผู้ถือหุ้น

นอกจากนี้ คณะกรรมการบริษัทมีนโยบายในการสนับสนุนและส่งเสริมให้ผู้ถือหุ้นทุกกลุ่ม รวมถึงผู้ถือหุ้นประเภทสถาบัน เข้าร่วมประชุม จึงได้จัดให้มีการติดต่อประสานงานระหว่างบริษัทฯ กับผู้ถือหุ้นประเภทสถาบันและ/หรือคัสโตเดียน (custodian) ที่เป็นผู้รับฝากและดูแลหุ้นให้นักลงทุนต่างประเทศในการตรวจสอบรายชื่อ จำนวนหุ้น และเอกสารประกอบการมอบฉันทะก่อนการประชุม เพื่อลดระยะเวลาในการตรวจสอบเอกสารในวันประชุม

คณะกรรมการบริษัทได้ส่งเสริมการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการประชุมผู้ถือหุ้น โดยบริษัทฯ ได้นำระบบคอมพิวเตอร์และระบบบาร์โค้ด (Barcode) มาใช้ทั้งการลงทะเบียนผู้ถือหุ้น การนับคะแนนและแสดงผล เพื่อให้การดำเนินการประชุมสามารถกระทำได้อย่างรวดเร็ว ถูกต้อง แม่นยำ และเพื่ออำนวยความสะดวกให้ผู้ถือหุ้นได้ใช้สิทธิในการเข้าร่วมประชุมและออกเสียงอย่างเต็มที่

ประธานกรรมการเป็นประธานที่ประชุมผู้ถือหุ้น มีหน้าที่ดูแลให้การประชุมให้เป็นไปตามกฎหมาย กฎเกณฑ์ที่เกี่ยวข้อง และข้อบังคับของบริษัท จัดสรรเวลาสำหรับแต่ละวาระการประชุมที่กำหนดไว้ในหนังสือนัดประชุมอย่างเหมาะสม และเปิดโอกาสให้ผู้ถือหุ้นแสดงความเห็นและตั้งคำถามต่อที่ประชุมในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับบริษัทฯ ได้

เพื่อให้ผู้ถือหุ้นสามารถร่วมตัดสินใจในเรื่องสำคัญได้ กรรมการในฐานะผู้เข้าร่วมประชุมและในฐานะผู้ถือหุ้นจะไม่สนับสนุนการเพิ่มวาระการประชุมที่ไม่ได้แจ้งเป็นการล่วงหน้าโดยไม่จำเป็น โดยเฉพาะวาระสำคัญที่ผู้ถือหุ้นต้องใช้เวลาในการศึกษาข้อมูลก่อนตัดสินใจ

คณะกรรมการบริษัทกำหนดให้กรรมการทุกคน รวมทั้งคณะผู้บริหารและกรรมการบริษัทย่อยที่เกี่ยวข้องเข้าร่วมประชุมผู้ถือหุ้นทุกครั้ง เพื่อให้ผู้ถือหุ้นสามารถซักถามในเรื่องที่เกี่ยวข้องได้

บริษัทฯ ดำเนินการประชุมอย่างโปร่งใสและมีกลไกที่สามารถตรวจสอบได้ ก่อนเริ่มการประชุม ประธานมอบหมายให้เลขานุการบริษัท แจ้งจำนวนและสัดส่วนผู้ถือหุ้นที่เข้าร่วมที่เข้าร่วมประชุมด้วยตนเองและของผู้ถือหุ้นที่มอบฉันทะหลักเกณฑ์และวิธีการประชุม การลงคะแนนเสียงและการนับคะแนนเสียง ให้ที่ประชุมทราบ รวมทั้งการจัดสรรเวลาอย่างเหมาะสมเพื่อเปิดโอกาสให้ผู้ถือหุ้นซักถามและแสดงความคิดเห็น และในรายงานการประชุมผู้ถือหุ้นได้มีการบันทึกคำถามคำตอบและผลคะแนนในแต่ละวาระว่าผู้ถือหุ้นเห็นด้วย คัดค้าน และงดออกเสียงเป็นอย่างไร รวมถึงมีการบันทึกรายชื่อกรรมการผู้เข้าร่วมประชุมและกรรมการที่ลาประชุมด้วย

ก่อนการลงคะแนนเสียงในแต่ละวาระ ประธานเปิดให้ผู้ถือหุ้นแสดงความคิดเห็น ให้คำแนะนำ หรือซักถาม ประธานคณะกรรมการและสมาชิกคณะผู้บริหารที่เกี่ยวข้องเป็นผู้ตอบคำถาม พิจารณาความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากผู้ถือหุ้นเพื่อดำเนินการต่อไปตามเหมาะสม

ในกรณีที่วาระใดมีหลายรายการ ประธานที่ประชุมได้จัดให้มีการลงมติแยกในแต่ละรายการ เช่น ผู้ถือหุ้นใช้สิทธิในการแต่งตั้งกรรมการเป็นรายบุคคลในวาระการแต่งตั้งกรรมการ การลงคะแนนเสียงดำเนินการตามกฎหมายอย่างเคร่งครัด ผู้ถือหุ้นมีอิสระในการอนุมัติ ปฏิเสธ หรืองดเว้นการออกเสียงในแต่ละเรื่องของวาระ ในกรณีปกติถือตามคะแนนเสียงข้างมากของผู้ถือหุ้นที่เข้าร่วมประชุมและออกเสียง หนึ่งหุ้นนับเป็นหนึ่งเสียง ในกรณีที่นับคะแนนได้เท่ากัน ประธานที่ประชุมมีสิทธิออกเสียงชี้ขาด คณะกรรมการบริษัทสนับสนุนให้มีการใช้บัตรลงคะแนนเสียงในวาระที่สำคัญ และส่งเสริมให้มีบุคคลที่เป็นอิสระเป็นผู้ตรวจนับหรือตรวจสอบคะแนนเสียงในการประชุม และเปิดเผยผลการลงคะแนนที่เห็นด้วย ไม่เห็นด้วย และงดออกเสียง ในแต่ละวาระให้ที่ประชุมทราบพร้อมทั้งบันทึกไว้ในรายงาน

คณะกรรมการบริษัทได้ดูแลให้การเปิดเผยมติที่ประชุมและการจัดทำรายงานการประชุมผู้ถือหุ้นเป็นไปอย่างถูกต้องและครบถ้วน โดยได้ดูแลให้บริษัทฯ ได้แจ้งมติที่ประชุมผู้ถือหุ้น โดยระบุผลการออกเสียงลงคะแนนในแต่ละวาระ แยกประเภทคะแนนเสียงเป็น “เห็นด้วย” “ไม่เห็นด้วย” และ “งดออกเสียง” โดยจัดส่งในรูปแบบจดหมายข่าวไปยังตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยและเผยแพร่บนเว็บไซต์ของบริษัทฯ ภายในวันเดียวกัน ภายหลังจากการประชุมผู้ถือหุ้นเสร็จสิ้น

รายงานการประชุมผู้ถือหุ้นมีการบันทึกการชี้แจงขั้นตอนการลงคะแนนและวิธีการแสดงผลคะแนนให้ที่ประชุมทราบก่อนดำเนินการประชุม รวมทั้งการเปิดโอกาสให้ผู้ถือหุ้นตั้งประเด็น หรือซักถาม มีการบันทึกคำถามคำตอบ และผลการลงคะแนนในแต่ละวาระว่าผู้ถือหุ้น เห็นด้วย คัดค้าน และงดออกเสียงอย่างไร รวมทั้งมีการบันทึกรายชื่อกรรมการผู้เข้าร่วมประชุมและกรรมการที่ลาประชุมด้วย

คณะกรรมการบริษัทได้ดูแลให้การจัดส่งสำเนารายงานการประชุมผู้ถือหุ้นให้ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยภายใน 14 วัน นับจากวันประชุมผู้ถือหุ้น โดยดูแลให้รายงานการประชุมผู้ถือหุ้นบันทึกข้อมูลอย่างน้อยดังต่อไปนี้

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

## 9.8 การปฏิบัติตามหลักกำกับดูแลกิจการที่ดีในเรื่องอื่น ๆ

การปฏิบัติตามหลักกำกับดูแลกิจการที่ดีในเรื่องอื่น ๆ ในเรื่องการปกป้องสิทธิของผู้ถือหุ้น การปฏิบัติต่อผู้ถือหุ้นทุกกลุ่ม อย่างเท่าเทียมกัน บทบาทของผู้มีส่วนได้เสีย การเปิดเผยข้อมูลและความโปร่งใส และความรับผิดชอบต่อคณะกรรมการ มี ดังนี้

1. โครงสร้างการถือหุ้นของกลุ่มบริษัท ไม่มีการถือหุ้นไขว้หรือการถือหุ้นแบบปริมิตในกลุ่มบริษัท และไม่มีโครงสร้างแบบกลุ่มธุรกิจที่มีการทำรายการระหว่างกันในลักษณะที่อาจมีความขัดแย้งของผลประโยชน์
2. บริษัทมีหุ้น free float เกินกว่าร้อยละ 15 ของหุ้นที่ออกแล้วทั้งหมด
3. บริษัทฯ เปิดเผยการถือหุ้นของกรรมการและผู้บริหารทั้งทางตรงและทางอ้อมไว้ในรายงานประจำปีทุกปี และคณะกรรมการของบริษัทไม่มีการถือหุ้นรวมกันเกินร้อยละ 25 ของหุ้นที่ออกแล้วทั้งหมด
4. คณะกรรมการบริษัทได้ดูแลให้บริษัทฯ เปิดเผยโครงสร้างผู้ถือหุ้นอย่างโปร่งใสโดยแจกแจงผู้ถือหุ้นรายใหญ่และสัดส่วนของผู้ถือหุ้นส่วนน้อยที่ทำให้ทราบถึงผู้ถือหุ้นที่แท้จริง (Beneficial Owner) ของบริษัทฯ ได้อย่างชัดเจน อีกทั้งมีการเปิดเผยการถือหุ้นของกรรมการและผู้บริหารทั้งทางตรงและทางอ้อมไว้ในรายงานประจำปีทุกปี
5. ในกรณีที่มีการซื้อคืนหุ้นของบริษัทฯ บริษัทฯ จะไม่ละเลยต่อการปฏิบัติต่อผู้ถือหุ้นอย่างเท่าเทียมกัน
6. บริษัทฯ ไม่มีการกีดกันหรือสร้างอุปสรรคในการเปิดโอกาสให้ผู้ถือหุ้นสามารถติดต่อสื่อสารระหว่างกัน
7. บริษัทฯ ไม่ละเลยต่อการเปิดเผยถึงข้อตกลงระหว่างผู้ถือหุ้น (Shareholders agreement) ที่มีผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญต่อบริษัทหรือผู้ถือหุ้นรายอื่น
8. ปัจจุบันบริษัทฯ มีหุ้นประเภทเดียว คือหุ้นสามัญ ในการประชุมผู้ถือหุ้น ผู้ถือหุ้นคนหนึ่งมีคะแนนเสียงเท่ากับหนึ่งหุ้นต่อหนึ่งเสียง
9. ในปีที่ผ่านมาบริษัทฯ ไม่มีรายการที่เป็นการให้ความช่วยเหลือทางการเงินแก่บริษัทที่ไม่ใช่บริษัทย่อย
10. ในปีที่ผ่านมา ไม่เคยเกิดกรณีที่กรรมการหรือผู้บริหารของบริษัทมีการซื้อขายหลักทรัพย์โดยใช้ข้อมูลภายใน
11. ในปีที่ผ่านมา บริษัทฯ ไม่มีกรณีฝ่าฝืนหรือไม่ปฏิบัติตามหลักเกณฑ์การทำรายการระหว่างกัน หรือหลักเกณฑ์การซื้อขายสินทรัพย์
12. บริษัทฯ ได้จัดทำรายงานความรับผิดชอบต่อสังคมเป็นส่วนหนึ่งของรายงานประจำปี โดยมีการเปิดเผย GRI Index
13. แนวทางการปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้เสียด้านต่าง ๆ เช่น



(1) คณะกรรมการบริษัทได้ดูแลให้มีการกำหนดนโยบายและ

แนวปฏิบัติเกี่ยวกับความปลอดภัย และสุขภาพอนามัยในสถานที่ทำงาน และเปิดเผยสถิติการเกิดอุบัติเหตุหรือ  
อัตราการหยุดงานหรืออัตราการเจ็บป่วยจากการทำงานอย่างสม่ำเสมอ

(2) การกำหนดวิธีการและแนวปฏิบัติในการไม่ละเมิดต่อเจ้าหน้าที่

คณะกรรมการบริษัทให้ความสำคัญต่อภาระความรับผิดชอบที่มีต่อเจ้าหน้าที่ทุกกลุ่ม บริษัทฯ ยึดมั่นในการดำเนิน  
ธุรกิจเพื่อสร้างความเชื่อถือ และเป็นธรรมให้แก่เจ้าหน้าที่ โดยมีนโยบายและแนวทางปฏิบัติต่อเจ้าหน้าที่ ดังนี้

1. ปฏิบัติตามพันธะสัญญา และเงื่อนไขการชำระหนี้ต่าง ๆ ที่ตกลงไว้อย่างเคร่งครัด และครบถ้วน ทั้งในแง่การ  
ชำระคืนเงินกู้ และดอกเบี้ยตามกำหนดเวลา ดูแลหลักทรัพย์ค้ำประกัน รวมถึงภาระผูกพันและหนี้สินที่อาจ  
เกิดขึ้น
2. บริหารจัดการเงินทุนให้มีโครงสร้างที่เหมาะสม เพื่อให้เจ้าหน้าที่มั่นใจในฐานะการเงิน และความสามารถในการ  
ชำระหนี้ที่ดีของบริษัทฯ
3. หากเกิดกรณีที่ไม่สามารถปฏิบัติตามเงื่อนไขข้อหนึ่งข้อใดได้ หรือตามที่ตกลงไว้ บริษัทฯ จะแจ้งให้เจ้าหน้าที่  
ทราบล่วงหน้าโดยไม่ปกปิดข้อเท็จจริง เพื่อร่วมกันพิจารณาหาแนวทางแก้ไขปัญหา

(3) การเคารพสิทธิในทรัพย์สินทางปัญญา

บริษัทฯ ให้ความสำคัญต่อการเคารพสิทธิในทรัพย์สินทางปัญญาของบุคคลอื่น โดยมีนโยบายให้กรรมการ  
ผู้บริหาร พนักงานและบุคคลอื่นใดที่กระทำการในนามของบริษัทฯ เคารพและปกป้อง และหลีกเลี่ยงการล่วง  
ละเมิดสิทธิในทรัพย์สินทางปัญญาของบุคคลอื่น ขณะเดียวกัน กรรมการ ผู้บริหาร พนักงาน และบุคคลอื่นใดที่  
กระทำการในนามของบริษัทฯ จะต้องปกป้องและตรวจสอบดูแลทรัพย์สินทางปัญญาของบริษัทฯ เพื่อประโยชน์ของ  
บริษัทฯ ทั้งนี้ ตามที่กำหนดไว้ในหลักในการปฏิบัติ “จรรยาบรรณทางธุรกิจ” ขององค์กร รวมถึงกำหนดไว้ในนโยบาย  
ที่เกี่ยวข้อง เช่น นโยบายการใช้งานทรัพย์สินด้านเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างเหมาะสม นโยบายการจำแนกชั้น  
ความลับและจัดการข้อมูล เป็นต้น

14. ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานของบริษัทที่ไม่ใช่การเงิน

เพื่อให้ลูกค้าเกิดความมั่นใจและได้รับความพึงพอใจสูงสุดในบริการ บริษัทฯ จัดให้มีศูนย์บริการอินเทอร์เน็ตที่ให้ข้อเสนอแนะ  
เกี่ยวกับสินค้าและบริการ รวมถึงการให้คำปรึกษาเกี่ยวกับวิธีการแก้ปัญหา การบริการหลังการขาย รวมถึงรับข้อ  
ร้องเรียนต่าง ๆ เมื่อเกิดปัญหา และจัดให้มีกระบวนการบริหารจัดการเพื่อสร้างสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า คือจัดให้มีการ  
สำรวจวัดผลของคุณภาพบริการต่อความผูกพันระยะยาวของลูกค้า (Net Promoter Score, NPS) เพื่อนำมาปรับปรุงการ



ทำงานและการให้บริการเพื่อยกระดับความพึงพอใจของลูกค้าให้สูงขึ้นและความรู้สึกโดยรวมว่าจะสนับสนุนบริษัทฯ ต่อไปหรือไม่ ในระดับใด ลูกค้าของบริษัทฯ จึงมั่นใจได้ว่า การบริการหลังการขาย การดูแลใกล้ชิดต่อคุณภาพสินค้า ทำให้สินค้าของบริษัทฯ เข้าไปอยู่ในใจของลูกค้า จนเกิดความภักดีต่อตราสินค้าของบริษัทฯ จากระดับการเป็นผู้สนับสนุนองค์กร (Net Promoter Score, NPS) ของปี 2560 ซึ่งรักษาระดับที่ดีไว้อย่างต่อเนื่อง

## 10. ความรับผิดชอบต่อสังคม

บริษัท ปูนซีเมนต์นครหลวง จำกัด (มหาชน) ยึดมั่นในแนวทางการดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืน โดยอยู่บนพื้นฐานหลักการธรรมาภิบาลที่ดี ด้วยการมีนโยบายและกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ตลอดจนการดำเนินการด้วยความรับผิดชอบต่อตอบสนองต่อความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสียสำคัญทุกฝ่าย

โดยบริษัทฯ ได้มีการกำหนดนโยบายด้านความรับผิดชอบต่อสังคมไว้เป็นแนวทางหลักในการดำเนินงาน ทั้งหมด 7 ประการสำคัญ ดังนี้

1. ยึดมั่นในหลักการประกอบกิจการที่ดี
2. การเคารพในสิทธิมนุษยชน การจ้างงานและการดูแลพนักงานอย่างเป็นธรรม
3. การใส่ใจ และการสร้างความผูกพันกับลูกค้าและผู้จัดหาสินค้า
4. การใส่ใจในสิ่งแวดล้อม และการพัฒนาอย่างยั่งยืน
5. การใส่ใจในชุมชน และการสนับสนุนพัฒนาการของสังคม
6. การกำกับดูแลกิจการที่ดี และการรายงานผล
7. การต่อต้านทุจริต และคอร์รัปชัน

### การให้ความสำคัญและการส่งเสริมความผูกพันกับผู้มีส่วนได้เสีย

บริษัทฯ เชื่อว่า การได้รับการสนับสนุนที่ดีจากผู้มีส่วนได้เสียสำคัญถือเป็นรากฐานสำคัญของการดำเนินธุรกิจ โดยบริษัทฯ กำหนดให้มีช่องทางการสื่อสารระหว่างกันอย่างเปิดกว้างและสม่ำเสมอ เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูล ความคิดเห็น และความผูกพันที่ดีต่อกัน อันจะเป็นประโยชน์อย่างมาก ดังต่อไปนี้

- เป็นรากฐานสำคัญให้ธุรกิจของเราดำเนินงานได้อย่างเข้มแข็ง
- ทำให้ธุรกิจสามารถกำหนดนโยบาย แผนงานต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น
- ความเห็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ช่วยส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรมใหม่ๆ ในการทำงาน หรือในการแก้ไขปัญหา
- ช่วยส่งเสริมภาพลักษณ์ที่ดีของธุรกิจ และสนับสนุนการดำเนินงานของบริษัทฯ

บริษัทฯ ได้มีการกำหนดและวิเคราะห์ความต้องการของผู้มีส่วนได้เสีย รวมถึงการสื่อสารสร้างความผูกพันกับผู้มีส่วนได้เสียสำคัญไว้เป็นแนวทาง และมีการนำข้อมูล ความเห็นของผู้มีส่วนได้เสียเหล่านั้น มาใช้ประโยชน์ในการวางแผนกลยุทธ์ และกิจกรรมทางธุรกิจให้มีความเหมาะสมมากขึ้นอย่างสม่ำเสมอ โดยสรุปดังนี้

ผู้มีส่วนได้เสีย สำคัญ	เป้าหมายของบริษัทฯ	ช่องทางการสื่อสารหรือแนวทางการสร้างความผูกพันที่สำคัญ
ลูกค้า	ตอบสนองทุกความต้องการเพื่อเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จลูกค้า	<ul style="list-style-type: none"> <li>การสำรวจความคิดเห็นลูกค้าอย่างสม่ำเสมอ</li> <li>การจัดกิจกรรมประชุมกลุ่มย่อยและการเยี่ยมเยียนลูกค้าอย่างสม่ำเสมอ</li> <li>การพัฒนาช่องทางการสื่อสาร การทำธุรกิจด้วยระบบออนไลน์เพื่อความสะดวก รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพมากขึ้น</li> <li>การพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการใหม่เพื่อสร้างคุณค่าให้กับลูกค้าและสังคมอยู่เสมอ</li> </ul>
พนักงาน	ดูแลพนักงานให้มีสภาพแวดล้อมและความปลอดภัยที่ดีในการทำงาน รวมถึงความเป็นอยู่ที่ดี ตลอดจนโอกาสในการพัฒนาความก้าวหน้าในการทำงาน	<ul style="list-style-type: none"> <li>การพัฒนาให้ผู้บังคับบัญชามีภาวะผู้นำ ใส่ใจดูแลพนักงาน</li> <li>การส่งเสริมการมีส่วนร่วม และการสื่อสารแบบสองทางในองค์กร</li> <li>พัฒนาสภาพแวดล้อม และวัฒนธรรมความปลอดภัยในการทำงาน</li> <li>สำรวจความคิดเห็นพนักงานเป็นประจำ</li> </ul>
ชุมชน	ดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อชุมชนทั้ง CSR-In Process คือ การป้องกันหรือลดผลกระทบจากการดำเนินงานที่มีต่อชุมชน รวมถึงการทำโครงการสนับสนุนการพัฒนาอย่างยั่งยืนต่าง ๆ ของชุมชน หรือที่เรียกว่า CSR-After Process อย่างต่อเนื่อง	<ul style="list-style-type: none"> <li>การสำรวจความคิดเห็นชุมชนอย่างเป็นทางการเป็นประจำ</li> <li>การพัฒนาช่องทางการสื่อสาร ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ</li> <li>การเปิดให้ผู้นำชุมชนและประชาชนเข้าเยี่ยมชมโรงงาน</li> <li>ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของชุมชนในการพัฒนาโครงการต่าง ๆ และการบริหารจัดการสำคัญตามแนวทาง Social Engagement Scorecard</li> <li>การจัดตั้งกองทุนพัฒนาชุมชนและสิ่งแวดล้อม ตลอดจนคณะกรรมการที่ปรึกษา (Advisory Panel) ด้านการสร้างสัมพันธ์ภาพกับชุมชน</li> </ul>
ผู้จัดหาสินค้าและบริการ	ส่งเสริมความร่วมมือและให้การสนับสนุนที่ดีต่อกัน เพื่อสร้างโอกาสทางธุรกิจ และความเจริญก้าวหน้าเติบโตไปด้วยกัน	<ul style="list-style-type: none"> <li>การประกาศนโยบายและจรรยาบรรณของผู้จัดหาสินค้าและบริการ (Supplier Code of Conduct)</li> <li>การประกาศนโยบายการจัดหาอย่างยั่งยืน และการนำไปปฏิบัติ (Sustainable Procurement &amp; Guidelines)</li> <li>การจัดประชุมเพื่อการสื่อสารที่ดี และการฝึกอบรมพัฒนาในด้านต่าง ๆ</li> <li>การสนับสนุนการจัดตั้งชมรมอินทรีโลจิสติกส์หัวใจสีเขียว</li> </ul>
ผู้ถือหุ้น	ดำเนินธุรกิจด้วยหลักธรรมาภิบาลพร้อมไปกับการเจริญก้าวหน้าอย่างยั่งยืนให้กับองค์กร	<ul style="list-style-type: none"> <li>การประชุมผู้ถือหุ้นประจำปี</li> <li>การสื่อสารและการจัดกิจกรรมต่าง ๆ รวมถึงการมีส่วนร่วมในกิจกรรม CSR หรือด้านอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมต่าง ๆ อย่างสม่ำเสมอ</li> </ul>
ภาคราชการและองค์กรภายนอก	การปฏิบัติตามกฎหมาย และการให้ความร่วมมือกับทางราชการ ตลอดจนมองหาโอกาสในการมีส่วนร่วมให้การสนับสนุนกิจกรรม หรือโครงการต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อสังคมและประเทศชาติ	<ul style="list-style-type: none"> <li>ศึกษากฎหมายและการดำเนินงานทุกด้านให้สอดคล้องกับข้อกำหนดของกฎหมาย</li> <li>การเข้าร่วมประชุม สัมมนา แลกเปลี่ยนข้อคิดเห็นกับทางราชการพร้อมกับการให้การสนับสนุนในการจัดนิทรรศการหรือสัมมนาต่าง ๆ</li> <li>การมีส่วนร่วมสนับสนุนหรือดำเนินโครงการเพื่อสังคม ประเทศชาติของทางราชการ หรือองค์กรภายนอกต่าง ๆ เช่น มูลนิธิชัยพัฒนา</li> </ul>
สื่อมวลชน	เพื่อให้สื่อมวลชนต่าง ๆ มีความเข้าใจที่ดีต่อการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ รวมถึงนโยบายและโครงการสำคัญต่าง ๆ ทำให้สามารถสื่อสารได้ถูกต้องและเหมาะสมต่อไปยังมีส่วนได้เสียและสังคมโดยทั่วไป	<ul style="list-style-type: none"> <li>การสนับสนุนข้อมูลข่าวสาร ผลการดำเนินงาน และความก้าวหน้าในโครงการสำคัญต่าง ๆ ให้กับสื่อมวลชนอย่างสม่ำเสมอ</li> <li>การเปิดโอกาสให้สื่อมวลชนเข้าพบผู้บริหาร เยี่ยมชมโรงงาน รวมถึงการทำกิจกรรมเพื่อสังคม และสิ่งแวดล้อมร่วมกันอยู่เสมอ</li> </ul>

## การดำเนินธุรกิจด้วยหลักธรรมาภิบาลที่ดี

บริษัท ปูนซีเมนต์นครหลวง จำกัด (มหาชน) ยึดมั่นปฏิบัติตามหลักธรรมาภิบาลที่ดี ในการดำเนินธุรกิจอย่างเคร่งครัด โดยได้แสดงออกถึงความรับผิดชอบต่อสังคม และสิ่งแวดล้อม ตลอดจนการมุ่งตอบสนองต่อความต้องการของผู้มีส่วนได้เสียสำคัญ โดยบริษัทฯ มีพัฒนาการที่สำคัญด้านการส่งเสริมธรรมาภิบาล ในช่วงปีที่ผ่านมา ดังนี้

ผลการประเมินมาตรฐานการกำกับดูแลกิจการ ระดับ “ดีเลิศ”

ในปี 2560 บริษัทฯ ได้รับผลการประเมินมาตรฐานการกำกับดูแลกิจการ ระดับดีเลิศ ซึ่งเป็นปีที่ 2 ติดต่อกัน จากสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD)

การเป็นสมาชิกแนวร่วมปฏิบัติในการต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชัน

นโยบายด้านการต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชัน ถือเป็นเรื่องที่บริษัทฯ มุ่งมั่นเพื่อจะดำเนินธุรกิจด้วยความรับผิดชอบต่อสังคม และการกำกับดูแลที่ดี โดยบริษัทฯ ได้รับประกาศนียบัตรรับรองการเป็นสมาชิกแนวร่วมปฏิบัติของภาคเอกชนไทยในการต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชัน หรือ CAC ( Collective Action Coalition Against Corruption ) จากคณะกรรมการแนวร่วมปฏิบัติของภาคเอกชนไทยในการต่อต้านการทุจริต โดยมีผลตั้งแต่วันที่ 18 สิงหาคม 2560 เป็นระยะเวลาสามปี

คู่มือจรรยาบรรณทางธุรกิจสู่ระดับภูมิภาค (Code of business conduct)

ในปี 2560 บริษัทฯ ได้ขยายการบังคับใช้แนวทางปฏิบัติในการดำเนินธุรกิจอย่างมีจรรยาบรรณสู่ระดับภูมิภาคจากประเทศไทย ไปสู่บริษัทย่อยในต่างประเทศ 4 แห่งได้แก่ ศรีลังกา เวียดนาม บังกลาเทศ และอินโดนีเซีย โดยคู่มือจรรยาบรรณทางธุรกิจ จะให้แนวทางพื้นฐานในการดำเนินธุรกิจอย่างมีจรรยาบรรณต่อผู้มีส่วนได้เสีย สำหรับพนักงานทุกระดับชั้นในการทำงาน และทำให้มั่นใจว่าพนักงานของเราจะปฏิบัติหน้าที่อย่างซื่อสัตย์และสอดคล้องกับแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดี

ช่องทางร้องเรียนและแจ้งเบาะแสสู่ระดับภูมิภาค (INSEE Speak Up Line)

บริษัทฯ ได้ขยายการให้บริการการรับเรื่องร้องเรียนและแจ้งเบาะแส ที่เรียกว่า INSEE Speak Up Line ให้ครอบคลุมทุกประเทศที่กลุ่มบริษัทปูนซีเมนต์นครหลวงดำเนินกิจการอยู่ โดยช่องทางการรายงานนี้ มีการบริหารจัดการโดยหน่วยงานภายนอกที่เป็นมืออาชีพและเป็นอิสระ ทั้งนี้ INSEE Speak Up Line ยังช่วยเน้นย้ำถึงคุณค่าของ “การทำความถูกต้อง” และสร้างวัฒนธรรมในการรายงาน เมื่อพบพฤติกรรมที่ผิดกฎหมายและการกระทำที่ไม่เป็นที่ยอมรับตามที่ระบุไว้ในจรรยาบรรณทางธุรกิจ

การอบรมความรู้เรื่องหลักการควบคุม และกำกับดูแล (Compliance training)

จัดให้มีการอบรมหลักสูตรด้านการกำกับดูแลการปฏิบัติงาน (Compliance Training Program) สำหรับผู้บริหารรวมถึงหัวหน้างานที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานที่มีความเสี่ยงต่อการละเมิดกฎหมายกว่า 229 ท่าน ของกลุ่มบริษัทปูนซีเมนต์นครหลวงในประเทศไทยในหลายหลักสูตร เช่น การเป็นผู้นำด้านการควบคุมกำกับดูแล แนวทางการป้องกันการทุจริต

ภายในองค์กร เพื่อสร้างความตระหนักให้หัวหน้างานรวมถึงการเป็นแบบอย่าง ที่ดีในการประพฤติตนตามหลักจริยธรรม และธรรมาภิบาลที่ดี

#### การบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management)

บริษัทฯ ได้ดำเนินโครงการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ เพื่อทบทวน พัฒนาการจัดการงานด้านนี้ให้เป็นมาตรฐานสากล และเตรียมความพร้อมพนักงานทุกฝ่าย ให้พร้อมรับมือกับสถานการณ์ฉุกเฉินต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อที่จะคงความต่อเนื่องในการนำเสนอสินค้าและบริการให้กับลูกค้า ในขณะที่ยังคงรักษาไว้ซึ่งสิ่งที่ต้องคุ้มครอง สวัสดิภาพ และความปลอดภัยของพนักงาน รวมถึงความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้เสียสำคัญขององค์กร

#### **โครงการด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและส่งเสริมความผูกพันกับชุมชนที่สำคัญ**

บริษัทฯ มีการดำเนินกิจกรรม หรือโครงการด้านความรับผิดชอบต่อสังคมเพื่อสนับสนุนพัฒนาการของสังคมและชุมชน หลายโครงการสำคัญ ภายใต้แนวคิด “เพื่อโลกน่าอยู่ คู่หัวใจสีเขียว” (Green Heart) โดยโครงการส่วนใหญ่มีลักษณะเป็นโครงการระยะยาวต่อเนื่อง และให้การสนับสนุนทั้งในระดับประเทศ และระดับชุมชนที่หน่วยผลิตของบริษัทฯ ตั้งอยู่

#### โครงการด้านความรับผิดชอบต่อสังคมในระดับประเทศ (CSR at Large)

- **โครงการโรงเรียนสีเขียว (Green School)**

ดำเนินการอย่างต่อเนื่องมาเป็นปีที่ 8 ซึ่งพัฒนาสู่แนวคิด “โรงเรียนสีเขียวแบบบูรณาการ” ที่มุ่งเน้นการส่งเสริมด้าน การศึกษาควบคู่ไปกับการพัฒนาชุมชนและสิ่งแวดล้อม โดยเมื่อวันที่ 3 สิงหาคม 2560 บริษัทฯ ได้รับพระมหากรุณาธิคุณจากสมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี ทรงเสด็จฯ มาเปิดศูนย์การเรียนรู้ต้นแบบโรงเรียนสีเขียว ซึ่งช่วยส่งเสริมโอกาสทางการศึกษาให้กับเด็กด้อยโอกาสกว่า 300 ครอบครัวของชนเผ่าอาข่าที่อาศัยอยู่ในพื้นที่ห่างไกลความเจริญ โดยตลอดระยะเวลาที่บริษัทฯ ดำเนินโครงการนี้ ได้มีเด็กและเยาวชนกว่า 50,000 คนที่ได้รับประโยชน์จากโครงการโรงเรียนสีเขียวของบริษัทฯ

- **โครงการชุมชนต้นแบบเพื่อโลกสีเขียวหรือ (Green Community)**

บริษัทฯ ดำเนินโครงการโดยร่วมกับมูลนิธิชัยพัฒนา เพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิต สร้างชุมชนที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม พึ่งพาตนเองได้ตามแนวปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง เป็นศูนย์เรียนรู้ของชุมชนอื่นต่อไป โดยมีชุมชนเป้าหมายคือ บ้านดอยลาน อำเภอเมือง จังหวัดเชียงราย กิจกรรมต่าง ๆ เกิดจากความต้องการของคนในชุมชนแบ่งออกเป็น 3 ด้าน คือ ด้านการเกษตรและเลี้ยงสัตว์ ด้านการฝึกอาชีพ และด้านสิ่งแวดล้อม โดยมีการสร้างศูนย์เรียนรู้ชุมชน “อินทรีพัฒนา” เพื่อให้ความรู้เกี่ยวกับการจัด การขยะ การสร้างฝาย การใช้พลังงานแสงอาทิตย์ และการฝึกอาชีพการทำ บล็อกประสานและถังน้ำดินซีเมนต์ เป็นต้น

- โครงการ “อินทรีห่วงใย...ปลอดภัยไปด้วยกัน” (INSEE Safer Together)

การอบรมเชิงปฏิบัติการเพื่อให้ความรู้และสร้างความตระหนักรู้ด้านความปลอดภัยในการทำงานเพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับการทำงานให้กับช่างฝีมือแรงงาน ณ สถาบันพัฒนาฝีมือแรงงาน และนักศึกษาของวิทยาลัยเทคนิคในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการในจังหวัดต่าง ๆ จำนวน 10 แห่ง ซึ่งรวมได้มีการฝึกอบรมไปแล้วกว่า 1,600 คน ในปี 2560

- โครงการสนับสนุนการจัดการแข่งขันทักษะวิชาชีพสาขาช่างก่อสร้าง สาขางานปูนและงานคอนกรีตในระดับภูมิภาค และระดับประเทศ

เป็นโครงการที่ปูนอินทรี ให้การสนับสนุนต่อสำนักงานคณะกรรมการอาชีวศึกษาอย่างต่อเนื่องมากกว่า 20 ปี เพื่อส่งเสริมและพัฒนาทักษะฝีมือ ตลอดจนสร้างประสบการณ์ให้กับนักศึกษาอาชีวศึกษาวิชาชีพช่างก่อสร้าง ในด้านทักษะงานปูน และทักษะงานคอนกรีต ก่อนที่จะจบการศึกษาและออกไปสู่การทำงานจริง โดยบริษัทฯ ได้สนับสนุนค่าใช้จ่ายรวมทั้งอุปกรณ์ และของรางวัลต่าง ๆ รวมมูลค่าประมาณ 800,000 บาท เพื่อใช้ในการจัดการแข่งขันประจำปีการศึกษา 2560 ทั้งในระดับภูมิภาคและระดับประเทศ

### โครงการความรับผิดชอบต่อสังคมในระดับท้องถิ่น หรือชุมชนโดยรอบหน่วยผลิต (Community Relations)

บริษัท ปูนซีเมนต์นครหลวง จำกัด (มหาชน) ตระหนักดีถึงการให้ความสำคัญกับการสร้างความผูกพันที่ดีกับชุมชนโดยรอบที่หน่วยผลิตของบริษัทฯ ตั้งอยู่ โดยมุ่งเน้นการดำเนินโครงการด้านความรับผิดชอบต่อสังคมอย่างต่อเนื่องเพื่อสนับสนุนพัฒนาการของชุมชนให้เติบโตอย่างยั่งยืนและเป็นที่น่ายินดีว่า โรงงานของบริษัทฯ ทั้งสามโรงงานที่จังหวัดสระบุรี ได้รับรางวัล CSR-DIW Continuous Award 2017 จากกรมโรงงานอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม นอกจากนั้น โรงงานอินทรีมอรั้ โรงงานอินทรี อีโคไซเคิล ทั้งสองแห่ง คือทั้งที่จังหวัดสระบุรีและจังหวัดชลบุรี ยังได้รับรางวัล CSR-DIW Award 2017 นับเป็นความสำเร็จด้านความรับผิดชอบต่อสังคมที่สำคัญของกลุ่มบริษัทปูนซีเมนต์นครหลวง

โดยในปี 2560 บริษัทฯ มีโครงการหลักที่ดำเนินการกับชุมชนโดยรอบโรงงานในเขตอำเภอแก่งคอย และอำเภอมวกเหล็ก จังหวัดสระบุรี ภายใต้หลักการมีส่วนร่วม ที่สำคัญมีดังต่อไปนี้

- **สวนมิ่งมงคลเฉลิมพระชนมพรรษา 84 พรรษา (INSEE Green Park)** บริษัทฯ ได้จัดสร้างสวนมิ่งมงคลฯ ขึ้นบนพื้นที่ดินของบริษัทฯ ติดกับถนนมิตรภาพ อำเภอแก่งคอย จังหวัดสระบุรี เพื่อเป็นการเฉลิมพระเกียรติพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว เนื่องในวโรกาสเฉลิมพระชนมพรรษาครบ 7 รอบ 84 พรรษา ในวันที่ 5 ธันวาคม 2554 และเพื่อสะท้อนถึงปรัชญาสำคัญในการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ ที่ใส่ใจถึงเรื่องชุมชน สังคม และสิ่งแวดล้อม ปัจจุบันสวนมิ่งมงคลฯ ได้ช่วยสร้างคุณค่าให้กับประชาชนในท้องถิ่นในการนำสินค้า OTOP มาจำหน่ายเพื่อเพิ่มรายได้เป็นสวนสาธารณะให้ประชาชนได้ออกกำลังกายและทำกิจกรรมสันทนาการต่าง ๆ เป็นจุดพักผ่อนให้กับประชาชนที่เดินทาง ตลอดจนเป็นสวนสาธารณะต้นแบบด้านความเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ถือเป็นห้องเรียนสีเขียวที่ช่วยให้ความรู้และส่งเสริมจิตสำนึกรักสิ่งแวดล้อมให้กับประชาชนและเยาวชนทั่วไป

- **โครงการหมู่บ้านสีเขียว ตำบลทับทกวาง (INSEE Green Village)** เป็นการดำเนินงานต่อยอดโครงการที่ได้ดำเนินการมาตั้งแต่ปี 2554 จากความต้องการของประชาชนและผู้นำที่ต้องการพัฒนาเพื่อไปสู่การพึ่งพาตนเอง โดยได้มีการขยายผลโครงการภายใต้บริบทและความต้องการของหมู่บ้านที่แตกต่างกันออกไป กิจกรรมประกอบด้วย การอบรมให้ความรู้ “สีเขียว” การปลูกต้นไม้เพิ่มพื้นที่สีเขียว การจัดการระบบน้ำดื่ม น้ำใช้ การคัดแยกขยะและจัดตั้งธนาคารขยะของหมู่บ้าน เป็นต้น นอกจากนี้ยังสนับสนุนให้เยาวชนเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานกิจกรรมต่าง ๆ ของหมู่บ้านมากขึ้น
- **โครงการอินทรีค่ายเยาวชนทับทกวาง** โครงการพัฒนาเยาวชนเริ่มต้นในปลายปี 2556 โดยปุนศรีเมธวินครหลวงเปิดโครงการค่ายเยาวชนเพื่อให้ความรู้แก่เยาวชนทับทกวางและสร้างจิตสำนึกการมีส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชนและทำกิจกรรมสีเขียว ค่ายเยาวชนเป็นโครงการที่แสดงให้เห็นถึงการเริ่มสิ่งใหม่ๆ ของปุนศรีเมธวินครหลวงในการรณรงค์ปลูกฝังให้เยาวชนท้องถิ่นร่วมกันพัฒนา และเป็นคนดีต่อสังคม โดยเยาวชนที่สนใจเข้าร่วมโครงการมีอายุระหว่าง 13-20 ปี การดำเนินกิจกรรมดังกล่าว ยังเป็นไปอย่างต่อเนื่องภายใต้การสนับสนุนของผู้นำท้องถิ่น
- **กองทุนพัฒนาชุมชนและสิ่งแวดล้อมในพื้นที่ตำบลทับทกวาง บมจ. ปุนศรีเมธวินครหลวง (กพปน)** เป็นกองทุนที่จัดตั้งขึ้นและดำเนินงานในรูปของคณะกรรมการร่วม โดยมีกรรมการภาคประชาชนที่มาจากการเลือกตั้งเพื่อเข้ามาบริหารจัดการเงินกองทุนพัฒนาชุมชนในเขตตำบลทับทกวาง ที่บริษัทฯ จัดสนับสนุนให้รายปี กรรมการกองทุนที่ได้รับการเลือกตั้งมาจากแต่ละหมู่บ้าน จะทำหน้าที่ในการประสานงาน จัดทำประชาคมในแต่ละหมู่บ้านเพื่อจัดทำโครงการพัฒนาชุมชน โดยมีคณะกรรมการจากภาครัฐและจาก บมจ. ปุนศรีเมธวินครหลวง เข้าร่วมด้วย
- **โครงการสนับสนุนด้านการพัฒนาสาธารณูปโภคพื้นฐาน เช่น การปรับปรุงอาคารเรียน ภูมิทัศน์ของโรงเรียน ระบบน้ำดื่ม น้ำใช้ในชุมชน เป็นต้น** ซึ่งโครงการเหล่านี้ จะเน้นการมีส่วนร่วมในการดำเนินงานระหว่างภาคประชาชน กับพนักงานในโรงงาน ภายใต้ชื่อ “โครงการอินทรีอาสา” ซึ่งจะมีการวางแผนและการทำงานร่วมกันทั้งประชาชน ผู้นำชุมชน และพนักงานของปุนอินทรี

บริษัทฯ ให้ความสำคัญกับดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมอย่างต่อเนื่อง รวมถึงการปลูกฝังแนวความคิดด้านความรับผิดชอบต่อสังคม และการประสานความร่วมมือระหว่างผู้บริหาร พนักงาน ประชาชน ผู้นำชุมชน ตลอดจนหน่วยงานราชการหรือองค์กรอิสระต่าง ๆ เพื่อร่วมมือกันสร้างประโยชน์ต่อการพัฒนาชุมชนหรือสังคมอย่างยั่งยืนต่อไป ซึ่งเป็นไปตามพันธสัญญาข้อหนึ่งของบริษัทฯ คือ “ห่วงใย....ใส่ใจอนาคต”



## แผนงานการพัฒนาอย่างยั่งยืน (SD Roadmap)

บริษัทฯ ได้ศึกษาประเด็นสำคัญด้านความยั่งยืนของธุรกิจ และพิจารณาถึงความคาดหวังสำคัญต่าง ๆ ของผู้มีส่วนได้เสียที่มีต่อธุรกิจของเรา และนำข้อมูลมากำหนดหัวข้อด้านความยั่งยืนที่เราจะมุ่งเน้นได้ทั้งหมด 6 หัวข้อ และกำหนดเป้าหมายระยะยาวที่ท้าทายไว้ในช่วงปี 2552 ถึงปี 2563

โดยแผนงานการพัฒนาอย่างยั่งยืน ใน 6 หัวข้อที่กำหนดขึ้นนั้น บริษัทฯ มีความตั้งใจที่จะสร้างคุณค่ากับชุมชน สังคม และสิ่งแวดล้อมให้มีความเป็นรูปธรรมมากขึ้น และถือเป็นการแสดงออกสำคัญด้านความรับผิดชอบต่อสังคมตั้งแต่นับกระบวนการดำเนินธุรกิจของบริษัท ที่เรียกว่า CSR-In Process

โดยภาพรวมการดำเนินงานตามแผนการพัฒนาอย่างยั่งยืนที่ผ่านมา มีความก้าวหน้าไปในทิศทางที่เป็นบวก แต่พบว่าบางหัวข้อมีความท้าทายเพิ่มมากขึ้น โดยเฉพาะจากปัจจัยภายนอกที่ยากต่อการควบคุมทำให้บริษัทฯ มีความท้าทายอย่างมากในการที่จะทำให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดในบางหัวข้อ อย่างไรก็ตามบริษัทฯ เชื่อมั่นว่าการพัฒนาอย่างยั่งยืนเป็นการเดินทางที่ไม่สิ้นสุด ต้องมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องต่อไป



-  การลดปริมาณก๊าซคาร์บอนไดออกไซด์สู่อากาศ
-  การส่งเสริมจิตสำนึกซึ่งแวดล้อมให้กับผู้มีส่วนได้เสีย
-  การมีส่วนร่วม และพัฒนาชุมชน
-  การลดความเสี่ยงจากการผลิตที่ไปขังกลบให้เป็นศูนย์
-  การพัฒนาสินค้าและบริการที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม
-  การจัดการและการอนุรักษ์ทรัพยากรน้ำ

## สรุปความก้าวหน้าของแผนงานการพัฒนาอย่างยั่งยืน 6 หัวข้อสำคัญ ปี 2560

### การลดปริมาณก๊าซคาร์บอนไดออกไซด์สู่อากาศ

ปี 2560 ที่ผ่านมา ผลงานการลดปริมาณก๊าซคาร์บอนไดออกไซด์สู่อากาศ ยังไม่สามารถลดได้ตามที่คาดหวัง โดยมีอัตราการปล่อยก๊าซคาร์บอนไดออกไซด์เท่ากับ 722 กิโลกรัมต่อตันซีเมนต์ ซึ่งเป็นแนวโน้มที่สูงขึ้นอย่างต่อเนื่องตั้งแต่ปี 2557 ที่ผ่านมา โดยมีสาเหตุสำคัญจากการเติบโตอย่างต่อเนื่องของตลาดปูนซีเมนต์ที่เรียกว่า OPC Cement ซึ่งมีอัตราส่วนผสมของปูนเม็ด (% Clinker Factor) ที่ค่อนข้างสูง อย่างไรก็ตาม บริษัทฯ ได้พยายามที่จะเพิ่มอัตราการใช้เชื้อเพลิงทดแทน (Alternative fuels) ให้มากขึ้น เพื่อช่วยลดการปลดปล่อยก๊าซคาร์บอนไดออกไซด์สู่อากาศให้น้อยลงได้อีกทางหนึ่ง

โดยสรุปรวม ผลงานการลดการปล่อยก๊าซคาร์บอนไดออกไซด์สู่อากาศ ตั้งแต่ปีฐาน 2550 ที่ผ่านมา บริษัทฯ สามารถลดได้แล้ว 28 กิโลกรัมต่อตันซีเมนต์ หรือลดลงแล้วร้อยละ 3.7 ซึ่งยังห่างจากเป้าหมายที่ต้องการให้ลดลงร้อยละ 20 ภายใน



ปี 2563 อย่างไรก็ตาม บริษัทฯ ยังคงมุ่งมั่นและใส่ใจในเรื่องนี้ต่อไป ด้วยการศึกษาวิจัยการผลิตปูนซีเมนต์ที่มีอัตราการปล่อยคาร์บอนไดออกไซด์ต่ำ และพยายามติดตามเทคโนโลยีใหม่ ๆ ในเรื่องนี้กับเครือข่ายในระดับสากล



### การส่งเสริมจิตสำนึกรักษ์สิ่งแวดล้อมกับผู้มีส่วนได้เสีย

ภายใต้แนวคิด “โลกน่าอยู่คู่หัวใจสีเขียว” หรือ Green Heart บริษัทฯ ได้ริเริ่มและสนับสนุนกิจกรรมเสริมสร้างจิตสำนึกรักษ์สิ่งแวดล้อมให้กับผู้มีส่วนได้เสียสำคัญต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นพนักงาน ชุมชน ลูกค้า และคู่ค้า มาตั้งแต่ปี 2552 ภายใต้กิจกรรมสีเขียวต่าง ๆ เช่น โรงงานสีเขียว หมู่บ้านสีเขียว ธนาคารเพื่อโลกน่าอยู่คู่หัวใจสีเขียว ผลิตภัณฑ์หัวใจสีเขียว ชมรมพนักงานหัวใจสีเขียว ชมรมผู้ขนส่งหัวใจสีเขียว เป็นต้น จนทำให้บริษัทฯ เป็นผู้ผลิตปูนซีเมนต์รายแรกของประเทศไทย ที่ได้รับการรับรองมาตรฐานอุตสาหกรรมสีเขียวระดับ 5 “เครือข่ายสีเขียว” (Green Industry Level 5 – Green Network) สำหรับทุกโรงงานผลิตในปี 2557 และได้รับการตรวจประเมินเพื่อต่ออายุมาตรฐานอุตสาหกรรมระดับ 5 อีกครั้งในปลายปี 2560 ที่ผ่าน มา ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความตั้งใจและการดำเนินการส่งเสริมเรื่องนี้อย่างต่อเนื่อง



### การมีส่วนร่วมและการพัฒนาชุมชน

ทุกหน่วยผลิตของบริษัทฯ มีการจัดทำแผนการสร้างความผูกพันกับชุมชนเป็นประจำทุกปี โดยการดำเนินกิจกรรม หรือโครงการต่าง ๆ อยู่บนหลักพื้นฐานของการมีส่วนร่วมของชุมชน นอกจากนั้นบริษัทฯ ยังจัดให้มีการสำรวจความคิดเห็นของชุมชน เพื่อรับฟังข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะต่าง ๆ และนำข้อมูลเหล่านั้นมาพิจารณากำหนดแผนงานการสร้างความผูกพันกับชุมชน และโครงการความรับผิดชอบต่อสังคมต่าง ๆ ให้มีประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับความต้องการของชุมชนมากยิ่งขึ้นอย่างต่อเนื่อง

ในปี 2560 บริษัทฯ ร่วมกับมูลนิธิชัยพัฒนา ได้ทำการส่งมอบโครงการ “ชุมชนต้นแบบเพื่อโลกสีเขียว” (Green Community) ให้กับชุมชนบ้านดอยลาน อำเภอเมือง จังหวัดเชียงราย ซึ่งโครงการนี้ได้เริ่มดำเนินการมาตั้งแต่ปี 2557 เพื่อสร้างชุมชนที่เข้มแข็งพึ่งพาตนเองได้ เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมตามแนวปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง พร้อมเป็นชุมชนต้นแบบถ่ายทอดให้กับชุมชนอื่น ๆ ต่อไป



### การลดของเสียจากการผลิตที่ไปฝังกลบให้เป็นศูนย์

โรงงานผลิตปูนซีเมนต์ โรงงานคอนกรีต โรงเตรียมเชื้อเพลิงทดแทน และหน่วยผลิตของอินทรีอะกรีกเท สามารถบรรลุเป้าหมายนี้แล้ว ตั้งแต่ปี 2554 โดยปัจจุบันเรามีความท้าทายอยู่ที่ ธุรกิจคอนกรีตผสมเสร็จเนื่องจากเศษวัสดุคอนกรีตนั้นเกิดจากการที่ลูกค้ามีการสั่งซื้อคอนกรีตในปริมาณที่มากกว่าความต้องการใช้ ทำให้มีคอนกรีตเหลือคือนกลับมาให้บริษัทต้องบริหารจัดการด้วยแนวคิด 3Rs โดยกลยุทธ์สำคัญในปี 2560 ถึงปี 2561 คือ การติดตั้งเครื่องรีไซเคิลคอนกรีตที่เหลือคือนจากลูกค้า ซึ่งปัจจุบันได้ดำเนินการติดตั้งไปแล้ว 12 หน่วยผลิต ซึ่งพบว่าเครื่องรีไซเคิลนี้ นอกจากจะช่วยลดปริมาณของเสียที่นำไปฝังกลบได้แล้ว ยังสามารถนำหินทรายกลับมาใช้เป็นวัตถุดิบได้ใหม่ เป็นการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพอีกด้วย

สำหรับผลงานโดยภาพรวมของอินทรีคอนกรีตตั้งแต่ปี 2552 ถึงปี 2560 นั้น สามารถลดปริมาณเศษคอนกรีตได้แล้ว ร้อยละ 40.1 หรือลดลงจากร้อยละ 2.89 ของปริมาณการผลิตในปีฐาน 2552 เหลือเพียงร้อยละ 1.73 ในปี 2560 ที่ผ่านมา



### การพัฒนาสินค้าและบริการที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

บริษัทฯ ตระหนักดีถึงความต้องการของลูกค้าและการเติบโตของตลาดการก่อสร้างอย่างยั่งยืน และมีความมุ่งมั่นที่จะค้นคว้า วิจัยเพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ ที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ออกให้บริการกับลูกค้าอย่างต่อเนื่อง ภายใต้ระบบการรับรอง ฉลากหัวใจสีเขียว (Green Heart Label) ตามมาตรฐานการจัดการสิ่งแวดล้อม ISO 14021

ผลิตภัณฑ์ใหม่ที่บริษัทฯ ออกวางจำหน่าย นอกเหนือจาก ปูนอินทรีมอร์ตาร์ ชนิดต่าง ๆ คือ ปูนซีเมนต์ไฮดรอลิก ซึ่งมีอัตราส่วนของปูนเม็ดน้อยกว่าปูนซีเมนต์ปอร์ตแลนด์ ช่วยลดการใช้ทรัพยากรรวมถึงลดการใช้พลังงานในการผลิต ส่งผลให้ช่วยลดการปลดปล่อยก๊าซคาร์บอนไดออกไซด์ได้อีกด้วย โดยบริษัทฯ ยังได้มีการสื่อสาร แนะนำปูนซีเมนต์ไฮดรอลิกไปยังลูกค้า ผู้รับเหมา ภาครัฐฯ และผู้ที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ รวมถึงสถาบันการศึกษา เพื่อส่งเสริมการใช้ปูนซีเมนต์ไฮดรอลิกให้มากยิ่งขึ้นในอนาคต

โดยในปี 2560 ที่ผ่านมา บริษัทฯ มียอดขายรวมของผลิตภัณฑ์ที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม เท่ากับร้อยละ 32 ของรายได้รวมทั้งหมด ซึ่งสูงกว่าในปี 2560 เล็กน้อย แต่ยังห่างจากเป้าหมายร้อยละ 40 อยู่พอสมควร ซึ่งบริษัทฯ จะมุ่งมั่นพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม และส่งเสริมให้ลูกค้าให้ความสำคัญกับเรื่องนี้มากขึ้นต่อไปในอนาคต



### การจัดการและการอนุรักษ์น้ำ

น้ำถือเป็นทรัพยากรธรรมชาติ ที่นับวันจะมีความสำคัญมากขึ้น บริษัทฯ ตระหนักดีถึงการจัดการและการอนุรักษ์น้ำอย่างรู้คุณค่า โดยได้มีการกำหนดเป้าหมายในการลดอัตราการใช้น้ำต่อการผลิตปูนซีเมนต์ให้ลดลงร้อยละ 20 ภายในปี 2560 จากปีฐาน 2555 หรือให้ลดลงจาก 276 ลิตรต่อตันการผลิต เป็น 220 ลิตร ต่อตันการผลิต โดยใช้หลักการ 3Rs

ด้วยความตั้งใจ และความร่วมมือที่ดีของทุกหน่วยงานภายในบริษัทฯ ส่งผลให้อัตราการใช้น้ำได้ลดลงอย่างต่อเนื่อง โดยในปี 2560 ที่ผ่านมา ตัวเลขผลงานอัตราการใช้น้ำต่อการผลิตปูนซีเมนต์เท่ากับ 209 ลิตรต่อตันการผลิต ซึ่งต่ำกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้ และถือว่าบริษัทฯ ได้ประสบความสำเร็จโดยบรรลุเป้าหมาย 5 ปี ของการอนุรักษ์น้ำอย่างน่าพอใจ

บริษัทฯ ยังคงมุ่งมั่นที่จะพัฒนาระบบการจัดการและการอนุรักษ์น้ำอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ได้มาตรฐานเป็นที่ยอมรับในระดับสากล รวมถึงการส่งเสริมการใช้น้ำจากผิวดินมากขึ้น เพื่อประโยชน์กับทุกฝ่ายต่อไป

หมายเหตุ : สามารถดูรายละเอียดผลงาน ตัวชี้วัดสำคัญด้านการพัฒนาอย่างยั่งยืนปี 2560

(SD Data - Economic , Environment , Social) ได้จาก [www.siamcitycement.com](http://www.siamcitycement.com)

## การพัฒนามาตรฐานการจัดการด้านความยั่งยืนสู่สากล

เพื่อเป็นการยกระดับมาตรฐานการจัดการงานด้านสิ่งแวดล้อม และด้านสังคม ให้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องเป็นที่ยอมรับในระดับสากล ในเดือนตุลาคม 2558 บริษัทฯ ได้สมัครและได้รับการยอมรับเข้าเป็นสมาชิกของ CSI หรือ Cement Sustainability Initiative ซึ่งเป็นองค์กรที่รวมตัวกันด้วยความสมัครใจของบริษัทผู้ผลิตปูนซีเมนต์ชั้นนำของโลก โดยบริหารงานภายใต้องค์กรที่เรียกว่า WBCSD หรือ World Business Council for Sustainable Development ซึ่งมีเป้าหมายในการดำเนินงานเพื่อส่งเสริมการเติบโตของธุรกิจ พร้อมไปกับมีมาตรฐานการจัดการด้านสิ่งแวดล้อมและสังคมที่ดี

ตลอดระยะเวลาสองปีที่ผ่านมา บริษัทฯ ได้มีการริเริ่มและพัฒนากิจการดำเนินงานให้สอดคล้องกับมาตรฐานสากล หรือ CSI ในด้านต่าง ๆ ได้แก่ การลดผลกระทบการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ การจัดการเชื้อเพลิงและวัตถุดิบ ด้านอาชีวอนามัยและความปลอดภัยในการทำงาน ด้านการจัดการคุณภาพอากาศ ด้านการส่งเสริมความหลากหลายทางชีวภาพ ด้านการจัดการน้ำ และด้านการรายงานตัวชี้วัดสำคัญด้านการพัฒนาอย่างยั่งยืน เป็นต้น

ตัวอย่างกิจกรรมที่ดำเนินการเพื่อให้สอดคล้องกับมาตรฐาน CSI ในช่วงปี 2559-2560 ที่ผ่านมา

- การเข้าเป็นสมาชิก Getting Number Right (GNR) เพื่อการรายงานด้านสิ่งแวดล้อมที่เป็นมาตรฐานสากล
- การเพิ่มการรายงานในหัวข้ออัตราการใช้เชื้อเพลิงชีวมวล (Bio Mas)
- การมุ่งเน้นการรณรงค์ความปลอดภัยในการทำงานของผู้รับเหมาและความปลอดภัยในงานขนส่ง
- การคัดเลือกที่ปรึกษาจากภายนอก (3 third party) เพื่อการตรวจสอบข้อมูลสำคัญต่างๆ ด้านสิ่งแวดล้อม
- การประยุกต์ใช้คู่มือแนวทางการจัดการด้านความหลากหลายทางชีวภาพของ CSI
- การพัฒนาระบบการบริหารจัดการและการรายงานเรื่องน้ำ ให้ได้ตามมาตรฐานของ CSI
- การสื่อสารตัวชี้วัดด้านการพัฒนาอย่างยั่งยืนที่สำคัญของ CSI อย่างเปิดเผย

นอกจากนั้น บริษัทฯ ยังได้มีการส่งพนักงานเข้าร่วมการประชุม สัมมนา ที่ CSI จัดขึ้น เพื่อเรียนรู้และแลกเปลี่ยนความเห็นกับผู้เชี่ยวชาญ และสมาชิกของ CSI อย่างสม่ำเสมอ เพื่อเป็นการพัฒนาบุคลากรของบริษัทฯ ให้มีความรู้ในระดับสากล

\* สำหรับรายละเอียดของนโยบายด้านการพัฒนาอย่างยั่งยืนและความรับผิดชอบต่อสังคม ตลอดจนข้อมูลผลงานด้านการพัฒนาอย่างยั่งยืน (SD Data) ในด้านเศรษฐกิจ (Economic Performance Index) ด้านสังคม (Social Performance Index) และด้านสิ่งแวดล้อม (Environmental Performance Index) ต่าง ๆ ท่านสามารถศึกษารายละเอียดเพิ่มเติมได้จากเว็บไซต์ของบริษัทฯ [www.siamcitycement.com](http://www.siamcitycement.com)

## 11. การควบคุมภายในและการบริหารจัดการความเสี่ยง

บริษัท ปูนซีเมนต์นครหลวง จำกัด (มหาชน) ให้ความสำคัญเรื่องการควบคุมภายในเป็นอย่างมาก กำหนดให้มีระบบควบคุมภายในที่เหมาะสมและเพียงพอ เพื่อให้การดำเนินงานของบริษัทฯ เป็นไปตามวัตถุประสงค์ เป้าหมายและสอดคล้องกับกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับและข้อกำหนดที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจและการดำเนินงาน ระบบการควบคุมภายในได้ถูกออกแบบเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าการดำเนินงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ลดความเสี่ยงจากการดำเนินงานและสร้างความมั่นใจว่ามีมาตรการป้องกันการทุจริตอย่างสมเหตุสมผล โดยคณะกรรมการบริษัทได้มอบหมายให้ฝ่าย Process & Operational Risk Management เป็นผู้ดูแลระบบการควบคุมภายในให้มีประสิทธิภาพสูงสุดอยู่เสมอและให้ฝ่าย BRM & Strategic Planning and Business Development เป็นผู้ดูแลการประเมินความเสี่ยงเชิงธุรกิจและติดตามผลตามแผนการพัฒนาเพื่อลดความเสี่ยงเชิงกลยุทธ์ ซึ่งมีผลให้มีการปรับปรุงและพัฒนาธุรกิจขององค์กรอย่างต่อเนื่อง

คณะกรรมการบริษัทได้ประเมินระบบการควบคุมภายในโดยผ่านคณะกรรมการตรวจสอบ รายงานคณะกรรมการตรวจสอบได้รับรองระบบการควบคุมภายในของบริษัทฯ ในด้านต่าง ๆ 5 องค์ประกอบ อ้างอิงตามมาตรฐานสากลของ COSO (The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) และแนวทางปฏิบัติงานที่กำหนดโดยสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (“ก.ล.ต.”) ดังนี้ คือ

- 1. การควบคุมภายในองค์กร** บริษัทฯ ได้แสดงถึงการมุ่งมั่น (commitment) ส่งเสริมและให้ความสำคัญเรื่องการควบคุมภายในองค์กรตามกรอบโครงสร้างการควบคุมภายใน โดยกำหนดให้มีนโยบาย ขั้นตอนการปฏิบัติงาน วิธีการปฏิบัติงานที่เป็นปัจจุบัน และสื่อสารให้พนักงานทราบทั้งองค์กร อีกทั้งกำหนดให้มีการทบทวนอย่างสม่ำเสมอ
  - **จัดทำและทบทวนนโยบาย ขั้นตอนการปฏิบัติงาน วิธีการปฏิบัติงานต่าง ๆ** ที่เป็นปัจจุบันสอดคล้องกับแผนการดำเนินงานของบริษัทฯ และกฎหมาย ข้อบังคับและข้อกำหนดต่าง ๆ และกำหนดให้มีการทบทวนอย่างสม่ำเสมอเพื่อใช้เป็นแนวทางและกำกับการปฏิบัติงานของพนักงาน ทั้งนี้ นโยบาย ขั้นตอนการปฏิบัติงาน วิธีการปฏิบัติงานทุกฉบับได้รับการอนุมัติตามลำดับขั้นที่เหมาะสม และมีการสื่อสารให้พนักงานรับทราบและเข้าใจผ่านระบบที่เหมาะสม
  - **สร้างจิตสำนึกของพนักงานให้ตระหนักถึงความสำคัญของการควบคุมภายใน** โดยเริ่มจากการสร้างความเข้าใจในความหมายของความเสี่ยงในการดำเนินการ วิธีการประเมินความเสี่ยงและวิธีการจัดการความเสี่ยง ซึ่งผู้ปฏิบัติงานสามารถออกแบบการควบคุมภายในเพื่อจัดการกับความเสี่ยงที่เกิดขึ้นได้ ในระหว่างปี ทีม Process & Operational Risk Management เป็นผู้ดำเนินการอบรมเรื่องการบริหารความเสี่ยง ซึ่งครอบคลุมเนื้อหาในเรื่องของการระบุและวัดความเสี่ยง การจัดการความเสี่ยง และการตอบสนองกับความเสี่ยง โดยการวางระบบการควบคุมภายในเป็นหนึ่งในหลักการตอบสนองและจัดการความเสี่ยง
- 2. การประเมินความเสี่ยง** บริษัทฯ ให้ความสำคัญต่อการประเมินความเสี่ยงโดยมีการกำหนดกระบวนการเพื่อระดมความคิดและแลกเปลี่ยนในระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อประเมินความเสี่ยงที่มาจากทั้งภายในและภายนอกองค์กร ทั้งในแง่กิจการ ธุรกิจ หรือการดำเนินกิจการต่าง ๆ และในหลายโอกาส บริษัทฯ ได้เชิญหน่วยงานอื่นที่เป็นกลางเข้า

ร่วมให้ความเห็นและมีส่วนร่วมในการประเมินความเสี่ยงเพื่อให้ได้ผลการประเมินความเสี่ยงที่น่าเชื่อถือและครอบคลุมทุกกิจกรรมของบริษัทฯ

ในการสอบทานบริหารความเสี่ยง คณะกรรมการธรรมาภิบาล ความเสี่ยง และกำกับดูแลกิจการได้พิจารณาสอดคล้องดูแลอย่างใกล้ชิด ทั้งในเรื่องกระบวนการจัดการความเสี่ยง มาตรการการบรรเทาความเสี่ยงและแผนงานการประเมินความเสี่ยง ซึ่งในการบริหารความเสี่ยงคณะกรรมการบริษัทได้มอบหมายให้ฝ่ายบริหารความเสี่ยงทางธุรกิจและวางแผนกลยุทธ์ (BRM, Strategic Planning and Development) รับผิดชอบให้การดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงบรรลุตามแผนงานการบริหารความเสี่ยง และกลยุทธ์ของบริษัท

โดยในการประเมินความเสี่ยงนั้น ทีมงาน BRM, Strategic Planning and Development จะเป็นผู้จัดการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อประเมินความเสี่ยงประจำปีของบริษัทร่วมกับกลุ่มผู้บริหารระดับสูง กลุ่มธุรกิจและหน่วยงานภายในขององค์กรเพื่อบ่งชี้ความเสี่ยง โดยการแลกเปลี่ยนข้อมูลความคิดเห็น พิจารณาระดับความรุนแรงและผลกระทบของความเสี่ยงที่เกิดขึ้น รวมถึงหาข้อสรุปทางกลยุทธ์และวิธีดำเนินการเพื่อจัดการกับความเสี่ยงนั้น ๆ ร่วมกัน โดยแผนกบริหารความเสี่ยงฯ จะรวบรวมข้อมูลเหล่านั้นเพื่อทำรายงานการประเมินความเสี่ยงของแต่ละกลุ่มธุรกิจและหน่วยงานภายใน พร้อมทั้งติดตามผลการทำงาน ความคืบหน้าของโครงการต่าง ๆ ซึ่งริเริ่มขึ้นมาเพื่อแก้ไขปัญหาและจัดการความเสี่ยงให้ได้ตามกรอบเวลาที่ตกลงกันไว้อย่างใกล้ชิด ตลอดจนรายงานผลให้ทางกลุ่มผู้บริหารระดับสูงทราบอย่างสม่ำเสมอ

สำหรับการประเมินความเสี่ยงในด้านปฏิบัติการ ทีมงาน Process & Operational Risk Management ได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการตรวจสอบภายใน ให้มีการประเมินความเสี่ยงและทบทวนการควบคุมภายในที่ได้ออกแบบเพื่อจัดการความเสี่ยง โดยทำงานร่วมกับกลุ่มธุรกิจและหน่วยงานภายในขององค์กรเพื่อให้การควบคุมภายในที่ได้ออกแบบไว้เป็นปัจจุบันอย่างเหมาะสมกับความเสี่ยงที่มีอยู่ในกระบวนการและสามารถปฏิบัติได้จริง

นอกจากนี้ในปี 2560 ทีมงาน Process & Operational Risk Management ได้มีการพัฒนาในเรื่องการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management, BCM) ของบริษัทฯ ให้เป็นสากลมากขึ้นโดยได้นำกรอบการทำงานมาตรฐานสากลทางด้านการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจมาปฏิบัติใช้ ซึ่งทำให้บริษัทมีกลยุทธ์ นโยบาย และวิธีปฏิบัติ ที่เป็นระบบและมีความชัดเจนมากขึ้น โดยจะนำมาซึ่งความเชื่อมั่นของคู่ค้าว่าบริษัทจะสามารถดำเนินงานต่อไปได้อย่างมีประสิทธิภาพในช่วงภาวะวิกฤต

3. **การควบคุมการปฏิบัติงาน** บริษัทฯ ให้ความสำคัญถึงการควบคุมการปฏิบัติของแต่ละกิจกรรมของบริษัทฯ เพื่อให้ผลประกอบการบริษัทบรรลุตามเป้าวัตถุประสงค์ที่วางไว้ โดยผู้บริหารระดับสูงได้มอบหมายให้หน่วยงานต่าง ๆ จัดทำสรุปรายงานผลการดำเนินงานในภาพรวมในรูปแบบของ Dashboard เป็นประจำทุกเดือน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องผลประกอบการทางการเงิน จะมีการรายงานและประชุมหารือในการประชุมของฝ่ายบริหารเป็นประจำทุก 2 สัปดาห์ ส่วนเรื่องผลการปฏิบัติงานในโรงงานหรือฝ่ายผลิต จะมีการรายงานและประชุมหารือในกลุ่มย่อยเป็นประจำและทบทวนในกลุ่มใหญ่ทุกหน่วยงานในโรงงานเป็นประจำทุกเดือน

นอกจากนั้น บริษัทฯ ได้ให้ความสำคัญต่อการแบ่งแยกหน้าที่ในการทำงานที่เหมาะสมเพื่อให้เกิดการถ่วงดุลและสอบทานระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ในองค์กร โดยมีการตรวจทานประจำปีของสิทธิในการทำธุรกรรมบนระบบหลักตามตำแหน่งหน้าที่ของพนักงาน รวมถึงมีการกำหนดขอบเขตและอำนาจหน้าที่ในการดำเนินการที่ชัดเจน เช่น มีการกำหนดวงเงินการอนุมัติรายการจัดซื้อจัดจ้างของบริษัทฯ มีการจัดตั้งคณะกรรมการที่ประกอบด้วยเจ้าหน้าที่จากหลายหน่วยงานเพื่อร่วมพิจารณาในการจัดซื้อจัดจ้างของบริษัทฯ ที่มีมูลค่าสูง ก่อนการลงนามในสัญญาที่สร้างข้อผูกพันกับบริษัทฯ ซึ่งสัญญาดังกล่าวได้ผ่านการพิจารณาจากฝ่ายกฎหมายของบริษัทฯ แล้ว

บริษัทฯ ได้เริ่มนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการติดตามผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องในระบบการควบคุมภายในเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของผลการปฏิบัติงานด้านการควบคุมภายในที่ได้วางไว้ ซึ่งระบบดังกล่าวจะช่วยให้ผู้บริหารและพนักงานที่เกี่ยวข้องสามารถรับรู้ถึงการทำธุรกรรมที่ไม่เหมาะสมได้อย่างรวดเร็วและจัดการกับปัญหาเหล่านั้นได้ทันต่อเวลาและรวมถึงการรายงานผลดังกล่าวให้ผู้บริหารระดับสูงรับทราบเพื่อวางแผนทางป้องกันต่อไป โดยในช่วงเริ่มต้น บริษัทฯ ได้เริ่มใช้กับกระบวนการงานที่สำคัญ เช่น กระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง โดยในปี 2559 บริษัทฯ ได้ลงทุนระบบเพื่อการตรวจสอบการทำธุรกรรมในระบบการทำธุรกรรมหลักทางด้าน การจัดซื้อและการจ่ายเงินซึ่งตัวระบบจะมีการตรวจสอบอย่างต่อเนื่องกับธุรกรรมที่น่าจะมีความผิดปกติจากข้อกำหนดที่วางไว้และรายงานผู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อดำเนินการตรวจสอบและแก้ไขให้เหมาะสม ระบบดังกล่าวได้มีการขยายต่อไปให้บริษัทย่อยในประเทศศรีลังกาในปี 2560 ด้วย

4. **ระบบการติดตาม** บริษัทฯ ให้ความสำคัญต่อการติดตามผลการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอ เช่นการเปรียบเทียบผลการดำเนินงานกับประมาณการที่ได้กำหนดไว้ และนำผลที่ได้มาวิเคราะห์หาสาเหตุเพื่อกำหนดแนวทางแก้ไขและปรับปรุงการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ดังตัวอย่างเช่น ในเรื่องของการลงทุนในโครงการต่าง ๆ จะมีหน่วยงาน Controller ควบคุมดูแลอย่างใกล้ชิดตั้งแต่การสอบทานประมาณการโครงการที่ลงทุน การสอบทานเนื้อหาในสัญญาว่าจ้างโดยเฉพาะข้อตกลงทางการค้าของโครงการที่ลงทุน การเบิกใช้จ่ายและติดตามค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้น การปิดโครงการ และการประเมินผลตอบแทนที่ได้จากการลงทุนเพื่อให้การลงทุนโครงการที่มีประสิทธิผล
5. **ระบบสารสนเทศและการสื่อสารข้อมูล** ตั้งแต่ปี 2558 เป็นต้นมา บริษัทฯ ได้ลงทุนในระบบประมวลข้อมูลและรายงานใหม่ล่าสุดทั้งระบบ เพื่อรองรับการเก็บรักษาข้อมูลที่ต้องครบถ้วน การประมวลข้อมูลและการรายงานผลข้อมูลที่เป็นปัจจุบันได้ตลอดเวลา สามารถเข้าถึงข้อมูลได้ทุกที่ทุกเวลา ภายใต้ระบบรักษาความปลอดภัยที่เหมาะสมเพื่อการวางแผนงานและตัดสินใจในทางธุรกิจได้อย่างฉับไว อันจะนำมาซึ่งความได้เปรียบทางธุรกิจ นอกจากนี้ ระบบดังกล่าวยังสามารถรองรับการดำเนินธุรกิจดิจิทัล ตลอดจนการพัฒนาต่อยอดและต่อเนื่องต่อไปในอนาคตด้วย

นอกจากนี้ บริษัทฯ ยังได้มีการกำหนดนโยบายการรับเรื่องร้องเรียนและแจ้งเบาะแส และจัดให้มีช่องทางการรายงานที่มีชื่อว่า INSEE Speak Up Line ซึ่งมีการบริหารจัดการโดยหน่วยงานภายนอกที่เป็นมืออาชีพ และเป็นอิสระ เพื่อให้พนักงาน และคู่ค้าสามารถรายงานและแจ้งเบาะแสการกระทำความผิด ฝ่าฝืนกฎหมายและข้อบังคับเกี่ยวกับการดำเนินธุรกิจ รวมถึงละเมิดจรรยาบรรณทางธุรกิจ อาทิเช่น การทุจริตเกี่ยวกับการคอร์รัปชั่น การใช้ข้อมูลและใช้ทรัพย์สินบริษัทในทางที่ผิด การฝ่าฝืนนโยบายการให้หรือรับของกำนัลการเลี้ยงรับรองและสินน้ำใจ การประพฤติมิชอบหรือทุจริตเกี่ยวกับงบการเงิน ทั้งนี้เรื่องที่ร้องเรียนเข้ามาทางช่องทางนี้ได้รับการตรวจสอบหาข้อเท็จจริงและนำ

มาถึงการสอบสวนตามกระบวนการ และรายงานต่อคณะกรรมการธรรมาภิบาล ความเสี่ยง และกำกับดูแลกิจการ เป็นลำดับถัดไป

คณะกรรมการเห็นว่า ระบบการควบคุมภายในของบริษัทฯ มีความเพียงพอและเหมาะสม โดยบริษัทฯ ได้จัดให้มีบุคลากร อย่างเพียงพอที่จะดำเนินการตามระบบได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ครอบคลุมทั้งมีระบบควบคุม ภายในในเรื่องการติดตามควบคุมดูแลการดำเนินงานของบริษัทฯ ย่อยให้สามารถป้องกันทรัพย์สินของบริษัทฯ และบริษัทฯ ย่อยจากการที่กรรมการหรือผู้บริหารนำไปใช้โดยมิชอบหรือโดยไม่มีความจำเป็น รวมถึงการทำธุรกรรมกับบุคคลที่อาจมีความ ขัดแย้งและบุคคลที่เกี่ยวข้องกันอย่างเพียงพอ ซึ่งไม่ปรากฏว่ามีข้อบกพร่องเกี่ยวกับระบบควบคุมภายในแต่อย่างใด อีกทั้ง มีการบริหารจัดการความเสี่ยงที่พร้อมรองรับได้ทุกสถานการณ์

#### การแต่งตั้งหัวหน้างานตรวจสอบภายในและงานกำกับดูแลการปฏิบัติงานของบริษัทฯ

คณะกรรมการบริษัทฯ โดยความเห็นชอบของคณะกรรมการตรวจสอบแต่งตั้งนายรานันต์ ซาชาเดอวา ให้ดำรงตำแหน่ง Head Group Internal Audit and Compliance ของบริษัทฯ โดยนายรานันต์ ซาชาเดอวา จบการศึกษาระดับปริญญาโท ด้านบริหารธุรกิจการเงินระหว่างประเทศและองค์กรและเป็นผู้ตรวจสอบภายในรับอนุญาต สมาคมผู้ตรวจสอบภายในสากล รัฐพลอริดำ สหรัฐอเมริกา อีกทั้งยังเป็นผู้ที่มีประสบการณ์ในปฏิบัติงานด้านการตรวจสอบภายในจากหลาย หน่วยงานชั้นนำ และมีความเข้าใจในการดำเนินงานของบริษัทฯ จึงเห็นว่ามีคุณสมบัติที่เหมาะสมที่จะปฏิบัติหน้าที่ดังกล่าวได้ อย่างเหมาะสมเพียงพอ ส่วนการพิจารณาและอนุมัติ แต่งตั้ง ถอดถอน โยกย้ายผู้ดำรงตำแหน่งหัวหน้าหน่วยงาน ตรวจสอบภายในของบริษัทฯ จะต้องผ่านการอนุมัติหรือได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการตรวจสอบ

หน้าที่ความรับผิดชอบหัวหน้างานตรวจสอบภายในและงานกำกับดูแลการปฏิบัติงานของบริษัทฯ ได้แก่

- นำเสนอแผนการตรวจสอบภายในประจำปีที่จะจัดทำขึ้นโดยหัวหน้าฝ่ายตรวจสอบภายในต่อคณะกรรมการตรวจสอบ เพื่อสอบถามและเสนอให้คณะกรรมการบริษัทอนุมัติ
- ประสานงานกับผู้บริหารระดับสูงของบริษัทฯ และบริษัทฯ ย่อยตามความเหมาะสม เพื่อวัตถุประสงค์ในการตรวจสอบที่มีประสิทธิภาพ
- ติดตามการดำเนินการของฝ่ายตรวจสอบภายในในการปฏิบัติตามแผนการตรวจสอบประจำปีที่ได้รับอนุมัติ รวมทั้ง งานที่ได้รับมอบหมายเป็นพิเศษหรือโครงการที่ได้รับการร้องขอโดยฝ่ายจัดการและคณะกรรมการตรวจสอบ
- รับรายงานการตรวจสอบภายในของแต่ละโครงการที่จัดทำขึ้นโดยฝ่ายตรวจสอบภายในของบริษัทฯ ซึ่งฝ่ายตรวจสอบ ภายในได้จัดทำรายงานข้อสังเกตและข้อเสนอแนะเพื่อแก้ไขข้อบกพร่องในการดำเนินงานเพื่อเสนอแก่คณะผู้บริหารและ คณะกรรมการตรวจสอบทราบ และรับทราบรายงานสรุปกิจกรรมการตรวจสอบของฝ่ายตรวจสอบภายในที่จัดทำเพื่อ เสนอต่อคณะผู้บริหารและคณะกรรมการตรวจสอบทราบเป็นระยะ
- รักษาไว้ซึ่งผู้ตรวจสอบมืออาชีพที่มีความรู้ทักษะและประสบการณ์ที่เพียงพอ และได้รับการรับรองว่ามีความรอบรู้ เพื่อให้บรรลุตามข้อกำหนดของกฎบัตรการตรวจสอบภายใน



สำหรับตำแหน่งหัวหน้างานกำกับดูแลการปฏิบัติงานของบริษัทฯ นั้น นายรานัน ซาชาเดอวาทำหน้าที่กำกับดูแลการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ ให้เป็นไปตามกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ นโยบาย และข้อกำหนดของหน่วยงานและองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ รวมทั้งจริยธรรมทางธุรกิจ และระเบียบปฏิบัติต่าง ๆ ของบริษัทฯ

รายละเอียดประวัติหัวหน้าตรวจสอบภายในและงานกำกับดูแลการปฏิบัติงานของบริษัทฯ ปรากฏอยู่ในเอกสารแนบ 3



## 12. รายการระหว่างกัน

บุคคลหรือกิจการที่เกี่ยวข้องกันกับบริษัทฯ หมายถึง บุคคลหรือกิจการที่มีอำนาจควบคุมบริษัทฯ หรือถูกบริษัทฯ ควบคุมไม่ว่าจะเป็นโดยทางตรงหรือทางอ้อม หรืออยู่ภายใต้การควบคุมเดียวกันกับบริษัทฯ นอกจากนี้บุคคลหรือกิจการที่เกี่ยวข้องกันยังหมายรวมถึงบริษัทและบุคคลที่มีสิทธิออกเสียงโดยทางตรงหรือทางอ้อม ซึ่งทำให้มีอิทธิพลอย่างเป็นสาระสำคัญกับบริษัทฯ ผู้บริหารสำคัญ กรรมการหรือพนักงานของบริษัทฯ ที่มีอำนาจในการวางแผนและควบคุมการดำเนินงานของบริษัทฯ

ในระหว่างปี บริษัทฯ และบริษัทย่อยมีรายการธุรกิจที่สำคัญกับบุคคลหรือกิจการที่เกี่ยวข้องกัน รายการธุรกิจดังกล่าวเป็นไปตามเงื่อนไขทางการค้าและเกณฑ์ที่ตกลงกันระหว่างบริษัทฯ และบุคคลหรือกิจการที่เกี่ยวข้องกันเหล่านั้น ซึ่งเป็นไปตามปกติธุรกิจ โดยสามารถสรุปรายการที่สำคัญได้ดังนี้

ชื่อบริษัท	รายการระหว่างกัน	มูลค่ารายการระหว่างกันกับกลุ่มธุรกิจ (ล้านบาท)												นโยบายการกำหนดราคา	ความจำเป็นและเหตุผล
		บริษัทฯ	นครหลวงคอนกรีต	คอนวูด	สยามซีเมนต์ พาวเวอร์	อินทรี อีโคไซเคิล	อินทรี ซูเปอร์บล็อก	อินทรี ดิจิตอล	ปูนซีเมนต์ตราลูกโลก	สยามซีเมนต์ซีเมนต์ (บึงกลาศ)	สยามซีเมนต์ซีเมนต์ (ลังกา)	สยามซีเมนต์ซีเมนต์ (เวียดนาม)	สยามซีเมนต์ซีเมนต์ (เทรตัง)		
1. รายการกับบริษัทร่วมโดยบริษัทถือหุ้นใน บมจ.ลานานีร์ซอร์สเซส 44.99 % และมีกรรมการร่วมกัน คือ นายพอล โชนซ์ ซูเกนโทเบลอร์ และนายวันชัย โตสมบุญ															
บริษัท ลานานีร์ซอร์สเซส จำกัด (มหาชน)	ซื้อสินค้า	1,506	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	ใช้ราคาตลาดสำหรับกลุ่มอุตสาหกรรมเดียวกัน	เป็นการดำเนินธุรกิจตามปกติและตามเงื่อนไขการค้าโดยทั่วไปโดยผู้จำหน่ายมีความเป็นอิสระต่อกัน เพื่อเป็นไปตามการดำเนินธุรกิจปกติทั่วไป
	เงินปันผลรับ	163	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	ตามอัตราที่ประกาศจ่าย	
2. รายการกับบริษัทร่วมโดยบริษัทถือหุ้นทางตรงในบริษัท ไทย อะโกร เอ็นเนอร์ยี่ จำกัด (มหาชน) 4.72 % และทางอ้อมผ่านบมจ.ลานานีร์ซอร์สเซส 22.95%															
บริษัท ไทย อะโกร เอ็นเนอร์ยี่ จำกัด (มหาชน)	เงินปันผลรับ	7	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	ตามอัตราที่ประกาศจ่าย	เพื่อเป็นไปตามการดำเนินธุรกิจปกติทั่วไป

ชื่อบริษัท	รายการระหว่างกัน	มูลค่ารายการระหว่างกันกับกลุ่มธุรกิจ (ล้านบาท)												นโยบายการกำหนดราคา	ความจำเป็นและเหตุผล
		บริษัทฯ	นครหลวงคอนกรีต	คอนวูด	สยามซีเมนต์ พาวเวอร์	อินทรี ไฮโค ไชเคิล	อินทรี ชูเปอร์บล็อก	อินทรี ดิจิตอล	ปูนซีเมนต์ตราลูกโลก	สยามซีเมนต์ (บึงกลาเทศ)	สยามซีเมนต์ (ลังกา)	สยามซีเมนต์ (เวียดนาม)	สยามซีเมนต์ (เทรตติง)		
3. รายการกับบริษัทร่วมค้าโดยบริษัทลงทุนในหุ้นของบริษัท ชิป มง อินทรีซีเมนต์ คอร์ปอเรชั่น 40 %															
บริษัท ชิป มง อินทรีซีเมนต์ คอร์ปอเรชั่น	รายได้อื่น	37	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	ข้อตกลงทางการค้าในลักษณะเดียวกับที่วิญญูชนทั่วไปจะพึงกระทำกับผู้สัญญาทั่วไปในกรณีลักษณะเดียวกัน	เป็นการดำเนินงานตามปกติธุรกิจที่มีราคาและผลตอบแทนที่เป็นทางการค้าปกติ
	ค่าขายสินค้าและบริการ	388	-	-	-	-	-	68	-	-	-	-	-	ใช้ราคาตลาดสำหรับกลุ่มอุตสาหกรรมเดียวกัน	เป็นการดำเนินงานตามปกติธุรกิจที่มีราคาและผลตอบแทนที่เป็นทางการค้าปกติ
4. บริษัทที่เกี่ยวข้องกันโดยมีผู้ถือหุ้นร่วมกัน คือ กลุ่มรัตนรักษ์															
ธนาคาร กรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน)	ดอกเบี้ยรับ	3	2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	อัตราดอกเบี้ยในตลาด	เพื่อเป็นไปตามการดำเนินธุรกิจปกติทั่วไป
	ดอกเบี้ยจ่าย	4	56	23	-	-	-	-	-	-	-	-	-		
บริษัท เซซอร์ โปรเฟสชั่นแนล คอนซัลติง แอนด์ เซอร์วิส จำกัด	ค่าบริการ	110	33	6	3	28	4	2	-	-	-	-	-	ข้อตกลงทางการค้าในลักษณะเดียวกับที่วิญญูชนทั่วไปจะพึงกระทำกับผู้สัญญาทั่วไปในกรณีลักษณะเดียวกัน	เป็นการดำเนินงานตามปกติธุรกิจที่มีราคาและผลตอบแทนที่เป็นทางการค้าปกติ
5. บริษัทที่เกี่ยวข้องกันโดยมีผู้ถือหุ้นร่วมกัน คือ กลุ่มจารัดิน															
บริษัท พีที พลัส มีนเนอรัล	ซื้อสินค้า	369	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	ใช้ราคาตลาดสำหรับกลุ่มอุตสาหกรรมเดียวกัน	เป็นการดำเนินธุรกิจตามปกติและตามเงื่อนไขการค้าโดยทั่วไปโดยผู้มีส่วนได้เสียและผู้เกี่ยวข้องแต่ละฝ่ายมีความเป็นอิสระต่อกัน

### หลักเกณฑ์เพื่อการพิจารณารายการระหว่างกัน

เมื่อมีความจำเป็นต้องมีรายการระหว่างกัน บริษัทฯ ได้พิจารณาอนุมัติบนเงื่อนไขความจำเป็น และการมีเงื่อนไขทางธุรกิจที่อยู่ในระดับเดียวกัน ตัวอย่างเช่น การขายหรือซื้อสินค้าหรือบริการจะพิจารณาจากราคาตลาด ถ้าไรส่วนต่างจะกำหนดโดยรวมค่าใช้จ่ายด้านการบริการแล้ว ทั้งนี้เพื่อให้มั่นใจว่าเป็นการทำเพื่อประโยชน์ของบริษัทฯ อย่างเต็มที่และชอบธรรม

### กลไกและวิธีการอนุมัติที่สมเหตุสมผล

บริษัทฯ ปฏิบัติตามกฎหมายเกณฑ์ของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยเรื่องการเปิดเผยข้อมูลสำหรับบริษัทในตลาดหลักทรัพย์ และคณะกรรมการตรวจสอบได้มีการตรวจทานธุรกรรมที่เป็นรายการระหว่างกันของบริษัทฯ แล้ว