

## 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 14 สิงหาคม 2562<sup>1</sup> มีดังนี้

เลขที่	ชื่อผู้ถือหุ้น	จำนวนหุ้นที่ถือ	ร้อยละ <sup>2</sup>
1.	บริษัท ชันไรส์ อีคิวตี จำกัด <sup>3</sup>	106,612,288	35.78
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>	5,262,123	1.77
5.	กองทุนรวม วายุภักษ์หนึ่ง โดย บลจ. เอ็มเอฟซี จำกัด (มหาชน)	2,920,399	0.98
6.	กองทุนรวม วายุภักษ์หนึ่ง โดย บลจ. กรุงเทพ จำกัด (มหาชน)	2,920,399	0.98
7.	นางศศิธร รัตนรักษ์	2,734,639	0.92
8.	SOUTH EAST ASIA UK (TYPE C) NOMINEES LIMITED	2,623,224	0.88
9.	NORTRUST NOMINEES LTD-CL AC	2,558,845	0.86
10.	RBC INVESTOP SERVICES TRUST	2,449,269	0.82
11.	BBHISL NOMINEES LIMITED	1,991,373	0.67
12.	THE BANK OF NEW YORK MELLON	1,834,297	0.62
13.	กองทุนเปิด อเบอร์ดีน สแตนดาร์ด หุ้นระยะยาว	1,745,295	0.59
14.	STATE STREET EUROPE LIMITED	1,570,930	0.53
15.	กองทุนเปิด อเบอร์ดีน สแตนดาร์ด โกรท	1,530,231	0.51
16.	กองทุนเปิด บัวหลวงหุ้นระยะยาว	1,502,700	0.50
17.	น.ส.สุทธิดา รัตนรักษ์	1,500,000	0.50

## (2) สัดส่วนการถือหุ้น

เลขที่	ชื่อผู้ถือหุ้น	จำนวนหุ้นที่ถือ	ร้อยละ <sup>2</sup>
1.	กลุ่มรัตนรักษ์	138,089,419	46.34
2.	กลุ่มจารีติน	76,107,368	25.54
3.	ผู้ถือหุ้นอื่น	83,803,213	28.12
	รวม	298,000,000	100.00

หมายเหตุ

- บริษัทกำหนดรายชื่อผู้ถือหุ้นที่มีสิทธิได้รับเงินปันผลระหว่างกาลใน วันที่ 14 สิงหาคม 2562 และรวบรวมรายชื่อโดยวิธีปิดสมุดทะเบียนพักการโอนหุ้น ในวันที่ 15 สิงหาคม 2562 และในระหว่างปีผู้ถือหุ้นสามารถดูข้อมูลที่เป็นปัจจุบันได้จาก [www.siamcitycement.com](http://www.siamcitycement.com) หัวข้อข้อมูลนักลงทุน
- การคำนวณสัดส่วนของการถือหุ้นโดยผู้ถือหุ้นรายใหญ่ดังกล่าวคำนวณจากจำนวนหุ้นที่ออกและเรียกชำระแล้วจำนวน 298,000,000 หุ้นมูลค่าที่ตราไว้ต่อหุ้น 10 บาท โดยมีข้อจำกัดการถือหุ้นของบุคคลต่างด้าว (Foreign Limit) ร้อยละ 49 ซึ่ง ณ วันที่ 14 สิงหาคม 2562 มีสัดส่วนการถือหุ้นของบุคคลต่างด้าวคิดเป็นร้อยละ 31.49
- ผู้ถือหุ้นรายใหญ่ที่โดยพฤตินัยมีอิทธิพลต่อการกำหนดนโยบาย การจัดการหรือการดำเนินงานของบริษัทอย่างมีนัยสำคัญ
- บริษัท ไทยเอ็นวีดีอาร์ จำกัด เป็นผู้ถือหุ้นทางทะเบียนและตามกฎหมาย ซึ่งถือใบแสดงสิทธิในผลประโยชน์ที่เกิดจากหลักทรัพย์อ้างอิง (Non-Voting Depository Receipt – NDVR) จึงไม่มีสิทธิออกเสียงในฐานะผู้ถือหุ้น ทั้งนี้เว้นแต่เป็นกรณีที่เกี่ยวข้องกับการเพิกถอนหลักทรัพย์ออกจากการเป็นหลักทรัพย์จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ ข้อมูลนักลงทุนใน บริษัท ไทยเอ็นวีดีอาร์ จำกัด สามารถดูได้ที่เว็บไซต์ [www.set.or.th](http://www.set.or.th)

## 7.3 การออกหลักทรัพย์ของบริษัท

## ● หลักทรัพย์ประเภทนี้:

	ชุดที่ 2	ชุดที่ 3	ชุดที่ 4	ชุดที่ 5
ประเภทหุ้นกู้	หุ้นกู้ไม่ด้อยสิทธิและไม่มีหลักประกัน	หุ้นกู้ไม่ด้อยสิทธิและไม่มีหลักประกัน	หุ้นกู้ไม่ด้อยสิทธิและไม่มีหลักประกัน	หุ้นกู้ไม่ด้อยสิทธิและไม่มีหลักประกัน
อายุของหุ้นกู้	7 ปี	8 ปี	10 ปี	3 ปี
มูลค่ารวมของหุ้นกู้ที่เสนอขาย	2 พันล้านบาท	2 พันล้านบาท	2 พันล้านบาท	1 พันล้านบาท
จำนวนหุ้นกู้ที่เสนอขาย	2 ล้านหน่วย	2 ล้านหน่วย	2 ล้านหน่วย	1 ล้านหน่วย
มูลค่าที่ตราไว้ต่อหน่วย	1,000 บาท	1,000 บาท	1,000 บาท	1,000 บาท
ราคาเสนอขายต่อหน่วย	1,000 บาท	1,000 บาท	1,000 บาท	1,000 บาท
วันที่ออกหุ้นกู้	14 มิถุนายน 2556	29 เมษายน 2559	29 เมษายน 2559	9 พฤษภาคม 2560
วันครบกำหนดไถ่ถอน	14 มิถุนายน 2563	29 เมษายน 2567	29 เมษายน 2569	9 พฤษภาคม 2563
อัตราดอกเบี้ย	ร้อยละ 4.30 ต่อปี	ร้อยละ 2.46 ต่อปี	ร้อยละ 2.70 ต่อปี	ร้อยละ 2.49 ต่อปี
การจัดอันดับความน่าเชื่อถือ	A	A	A	A

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

● **หลักทรัพย์ประเภททุน:**

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

● **หลักทรัพย์อนุพันธ์:**

-ไม่มี-

#### 7.4 นโยบายการจ่ายเงินปันผลของบริษัท

“บริษัทจะจ่ายเงินปันผลอย่างน้อยในอัตราร้อยละ 60 ของกำไรสุทธิของงบการเงินรวม แต่ในกรณีที่มีสถานะทางการเงินไม่ดี คณะกรรมการบริษัทอาจเสนอจ่ายเงินปันผลในอัตราที่ต่ำกว่า ตามที่เห็นสมควรกับสถานการณ์เช่นนั้นได้”

##### คำอธิบาย:

นโยบายการจ่ายเงินปันผลนี้ ได้ผ่านการอนุมัติโดยที่ประชุมสามัญประจำปีผู้ถือหุ้น ครั้งที่ 17 เมื่อ 9 เมษายน 2553 ซึ่งเป็นนโยบายที่กำหนดไว้เป็นหลักการเบื้องต้น อย่างไรก็ตามในการเสนอจำนวนเงินปันผลเพื่อให้ผู้ถือหุ้นอนุมัติ บริษัทต้องดำเนินการให้เป็นไปตามกฎหมาย ซึ่งกฎหมายได้กำหนดว่าการจ่ายเงินปันผลต้องจ่ายจากกำไรสุทธิของบริษัทตามงบการเงินเฉพาะกิจการของบริษัท ดังนั้น หากกำไรสุทธิของบริษัทไม่เพียงพอต่อการจ่ายเงินปันผล การเสนอจ่ายเงินปันผลก็ต้องพิจารณาให้สอดคล้องกับสถานการณ์นั้นด้วย

ระหว่างปี 2560 – 2562 บริษัทมีการจ่ายเงินปันผลดังต่อไปนี้

##### ปี 2562 บริษัทจ่ายเงินปันผล หุ้นละ 8 บาท

- คณะกรรมการบริษัทอนุมัติการจ่ายเงินปันผลระหว่างกาล เมื่อวันที่ 31 กรกฎาคม 2562 จำนวน 4 บาทต่อหุ้น
- คณะกรรมการบริษัทเสนอให้ผู้ถือหุ้นพิจารณาอนุมัติการจ่ายเงินปันผลสำหรับครึ่งหลังของปี 2562 ในวันที่ 26 มีนาคม 2563 จำนวน 4 บาทต่อหุ้น
- บริษัทจ่ายเงินปันผลรวม 2,384 ล้านบาท อยู่ที่ระดับร้อยละ 75.5

##### ปี 2561 บริษัทจ่ายเงินปันผล หุ้นละ 8 บาท

- คณะกรรมการบริษัทอนุมัติการจ่ายเงินปันผลระหว่างกาล เมื่อวันที่ 24 กรกฎาคม 2561 จำนวน 4 บาทต่อหุ้น
- ผู้ถือหุ้นอนุมัติการจ่ายเงินปันผลสำหรับครึ่งหลังของปี 2561 ในวันที่ 26 มีนาคม 2562 จำนวน 4 บาทต่อหุ้น
- บริษัทจ่ายเงินปันผลรวม 2,384 ล้านบาท อยู่ที่ระดับร้อยละ 78.9

##### ปี 2560 บริษัทจ่ายเงินปันผล หุ้นละ 10 บาท

- คณะกรรมการบริษัทอนุมัติการจ่ายเงินปันผลระหว่างกาล เมื่อวันที่ 2 สิงหาคม 2560 จำนวน 6 บาทต่อหุ้น
- ผู้ถือหุ้นอนุมัติการจ่ายเงินปันผลสำหรับครึ่งหลังของปี 2560 ในวันที่ 30 มีนาคม 2561 จำนวน 4 บาทต่อหุ้น
- บริษัทจ่ายเงินปันผลรวม 2,980 ล้านบาท อยู่ที่ระดับร้อยละ 151.7

##### นโยบายการจ่ายเงินปันผลของบริษัทย่อย

การจ่ายเงินปันผลของบริษัทย่อยต้องได้รับการอนุมัติจากที่ประชุมผู้ถือหุ้นของบริษัทย่อย ซึ่งจะพิจารณาจากงบการเงินเฉพาะของบริษัทนั้น และต้องดำเนินการให้เป็นไปตามกฎหมายและกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง และบริษัทย่อยอาจจ่ายเงินปันผลระหว่างกาลให้ผู้ถือหุ้นเป็นครั้งคราวเมื่อคณะกรรมการบริษัทเห็นว่ามีความสมควรพอที่จะทำเช่นนั้น

การจ่ายเงินปันผลทุกครั้ง บริษัทต้องจัดสรรเงินทุนสำรองไว้ตามกฎหมายอย่างน้อยหนึ่งในสี่สิบของเงินกำไรสุทธิ ซึ่งบริษัททำมาหาได้จากกิจการของบริษัท จนกว่าทุนสำรองนั้นจะมีจำนวนถึงหนึ่งในสี่สิบของจำนวนทุนของบริษัท หรือมากกว่านั้น

## 8. โครงสร้างการจัดการ

### 8.1 คณะกรรมการบริษัท

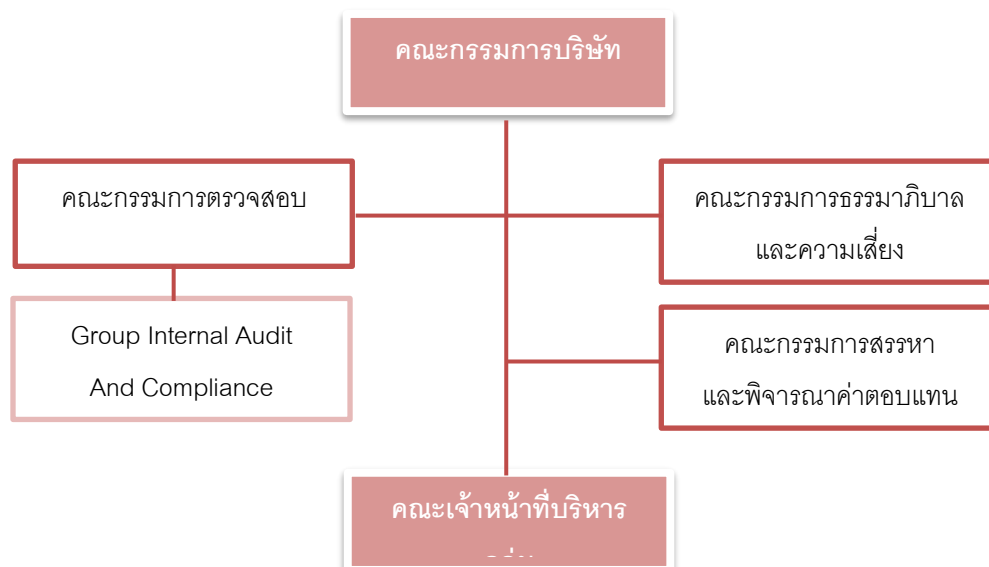
#### โครงสร้างของคณะกรรมการบริษัท

โครงสร้างการจัดการของบริษัท ปูนซีเมนต์นครหลวง จำกัด (มหาชน) ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562 ประกอบด้วย คณะกรรมการบริษัท และคณะอนุกรรมการ 3 คณะ ซึ่งได้รับการแต่งตั้งโดยคณะกรรมการ ได้แก่ คณะกรรมการตรวจสอบ คณะกรรมการธรรมาภิบาลและความเสี่ยง และคณะกรรมการสรรหาและพิจารณาคำตอบแทน

ข้อบังคับของบริษัท ข้อ 11 กำหนดว่า คณะกรรมการบริษัทจะต้องประกอบด้วยกรรมการไม่น้อยกว่า 5 คน และไม่เกิน 13 คน ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562 คณะกรรมการบริษัทประกอบด้วยกรรมการจำนวน 12 คน ดังนี้

- กรรมการที่ไม่เป็นผู้บริหาร 10 คน
  - กรรมการ 4 คน เป็นกรรมการอิสระ (คิดเป็นร้อยละ 33 ของคณะกรรมการบริษัท)
  - กรรมการอิสระ 3 คน เป็นสมาชิกของคณะกรรมการตรวจสอบ
  - กรรมการ 4 คน เป็นสมาชิกของคณะกรรมการธรรมาภิบาลและความเสี่ยง และ
  - กรรมการ 5 คน เป็นสมาชิกของคณะกรรมการสรรหาและพิจารณาคำตอบแทน
- กรรมการที่เป็นผู้บริหาร 2 คน ได้แก่ ประธานเจ้าหน้าที่บริหารกลุ่ม และประธานเจ้าหน้าที่บริหาร-บริษัท ปูนซีเมนต์นครหลวง จำกัด (มหาชน)
- รายชื่อกรรมการผู้มีอำนาจลงนามแทนบริษัท ได้แก่ นายพอล ไสนซ์ ฮูเกนโทเบลอร์ นายวันชัย โตสมบุญ นายเอเดน จอห์น ไลงัม และนายศิวะ มหาสันทนะ สองในสี่คนลงลายชื่อร่วมกันและประทับตราสำคัญของบริษัท เพื่อทำการผูกพันบริษัท

#### โครงสร้างการจัดการ



**คณะกรรมการบริษัท**

กรรมการที่ไม่เป็นผู้บริหาร

- |                                     |               |
|-------------------------------------|---------------|
| 1. นายพอล ไฮน์ช ฮูเกนโทเบลอร์       | ประธานกรรมการ |
| 2. นายวันชัย โตสมบุญ                | กรรมการ       |
| 3. นางสาวนพพร ตีรวัฒนกุล            | กรรมการ       |
| 4. นายพงศ์พนิต เดชะคุปต์            | กรรมการ       |
| 5. นายเบนจามิน เฮอร์เรนเดน เบิร์กส  | กรรมการ       |
| 6. นายสตีเฟน แพทริก กอร์            | กรรมการ       |
| 7. ดร. (กิตติมศักดิ์) ฮาราลด์ ลิงค์ | กรรมการอิสระ  |
| 8. ดร. สุณีย์ ศรีไชยชนะสุข          | กรรมการอิสระ  |
| 9. นายประดาป พิบูลสงคราม            | กรรมการอิสระ  |
| 10. นายชรินทร์ สัจจญาณ              | กรรมการอิสระ  |

กรรมการที่เป็นผู้บริหาร

- |                          |   |
|--------------------------|---|
| 11. นายเอเดน จอห์น ไลงัม | กรรมการ และประธานเจ้าหน้าที่บริหารกลุ่ม                                   |
| 12. นายศิวัช มหาสันทนะ   | กรรมการ และประธานเจ้าหน้าที่บริหาร-บริษัท ปูนซีเมนต์นครหลวง จำกัด (มหาชน) |

(เลขานุการบริษัท ได้แก่ นางภัสฎา หมั่นทอง)

**คณะอนุกรรมการ****คณะกรรมการตรวจสอบ**

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

(เลขานุการคณะกรรมการตรวจสอบ ได้แก่ นางชฎาภรณ์ จูติสวัสดิ์ Head of Internal Audit)

**คณะกรรมการธรรมาภิบาลและความเสี่ยง**

- |                          |         |
|--------------------------|---------|
| 1. นายพงศ์พนิต เดชะคุปต์ | ประธาน  |
| 2. นายสตีเฟน แพทริก กอร์ | กรรมการ |
| 3. นางสาวนพพร ตีรวัฒนกุล | กรรมการ |
| 4. นายวันชัย โตสมบุญ     | กรรมการ |

(เลขานุการคณะกรรมการธรรมาภิบาลและความเสี่ยง ได้แก่ นายประเสริฐ กสิกิจสกุลผล Operational Compliance & Group OH&S Senior Department Manager)

### คณะกรรมการสรรหาและพิจารณาคำตอบแทน

- |                                     |         |
|-------------------------------------|---------|
| 1. นายพอล ไฮน์ช์ ฮูเกนโทเบลอร์      | ประธาน  |
| 2. ดร. (กิตติมศักดิ์) ฮาราลด์ ลิงค์ | กรรมการ |
| 3. นางสาวนพพร ตีรวัฒนกุล            | กรรมการ |
| 4. นายวันชัย โตสมบุญ                | กรรมการ |
| 5. นายเบนจามิน เฮอร์เรนเดน เบิร์กส  | กรรมการ |

(เลขานุการคณะกรรมการสรรหาและพิจารณาคำตอบแทน ได้แก่ นางสาวอนุดตรา พานโพธิ์ทอง ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร กลุ่มงานบริหารทรัพยากรบุคคล)

จำนวนครั้งของการประชุมและจำนวนครั้งที่กรรมการแต่ละรายเข้าประชุมในปี 2562 มีดังนี้

รายชื่อคณะกรรมการ	จำนวนครั้งที่มาประชุม / จำนวนครั้งที่มีการประชุม			
	กรรมการบริษัท	กรรมการตรวจสอบ	กรรมการธรรมาภิบาลและความเสี่ยง	กรรมการสรรหาและพิจารณา คำตอบแทน
<b>กรรมการที่ไม่เป็นผู้บริหาร</b>				
นายพอล ไฮน์ช์ ฮูเกนโทเบลอร์	7/7	-	-	8/8
นายวันชัย โตสมบุญ	7/7	-	4/4	8/8
นางสาวนพพร ตีรวัฒนกุล	7/7	-	4/4	6/8
นายพงศ์พันธ์ เดชะคุปต์	7/7	-	4/4	-
นายเบนจามิน เฮอร์เรนเดน เบิร์กส <sup>1/1</sup>	2/2	-	-	2/8
นายสตีเฟน แพทริก กอร์ <sup>2/2</sup>	5/5	-	3/4	-
ดร. (กิตติมศักดิ์) ฮาราลด์ ลิงค์	3/7	-	-	3/8
ดร. สุนัย ศรีไชยชนะสุข	7/7	11/11	-	-
นายประดาป พิบูลสงคราม	7/7	11/11	-	-
นายชรินทร์ สัจจญาณ	7/7	11/11	-	-
<b>กรรมการที่เป็นผู้บริหาร</b>				
นายเอเดน จอห์น ไลงัม <sup>3/3</sup>	6/6	-	-	-
นายศิวะ มหาสันทนะ	7/7	-	-	-

\* ดำรงตำแหน่งไม่เต็มปี

### หมายเหตุ

- นายเบนจามิน เฮอร์เรนเดน เบิร์กส ได้รับการแต่งตั้งเป็นกรรมการและสมาชิกคณะกรรมการสรรหาและพิจารณาคำตอบแทน แทน นายเดวิด อเล็กซานเดอร์ นีวิกิงก์ มีผลเมื่อวันที่ 1 ตุลาคม 2562
- นายสตีเฟน แพทริก กอร์ ได้รับการแต่งตั้งเป็นกรรมการและสมาชิกคณะกรรมการธรรมาภิบาลและความเสี่ยง แทน นายเต็ง เว อ้น เอเดรียน มีผลเมื่อวันที่ 1 เมษายน 2562
- นายเอเดน จอห์น ไลงัม ได้รับการแต่งตั้งเป็นกรรมการใหม่ มีผลเมื่อวันที่ 26 มีนาคม 2562

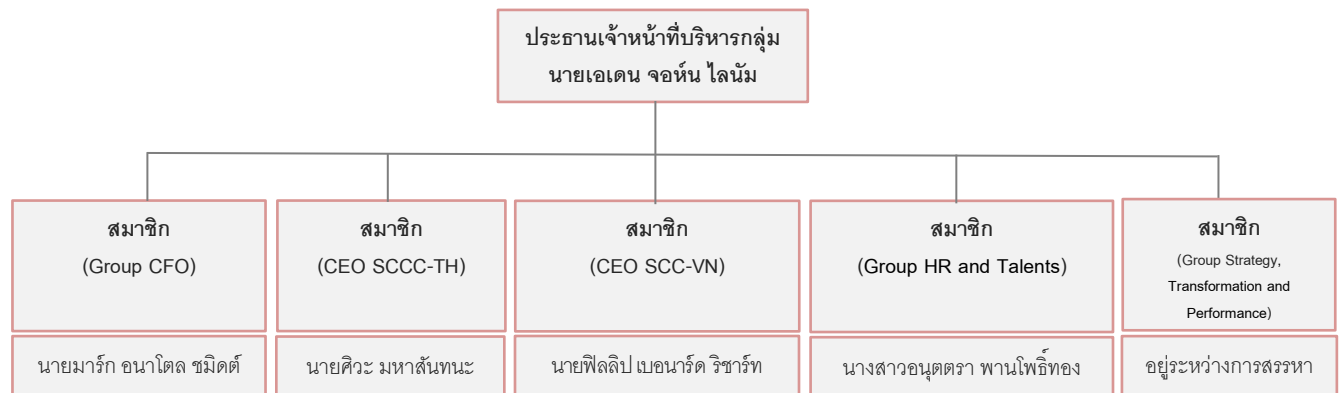
## 8.2 ผู้บริหาร

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562 บริษัท มีผู้บริหารจำนวน 5 คน ซึ่งเป็นสมาชิกคณะเจ้าหน้าที่บริหารกลุ่ม ดังรายนามต่อไปนี้

### รายชื่อคณะเจ้าหน้าที่บริหารกลุ่ม

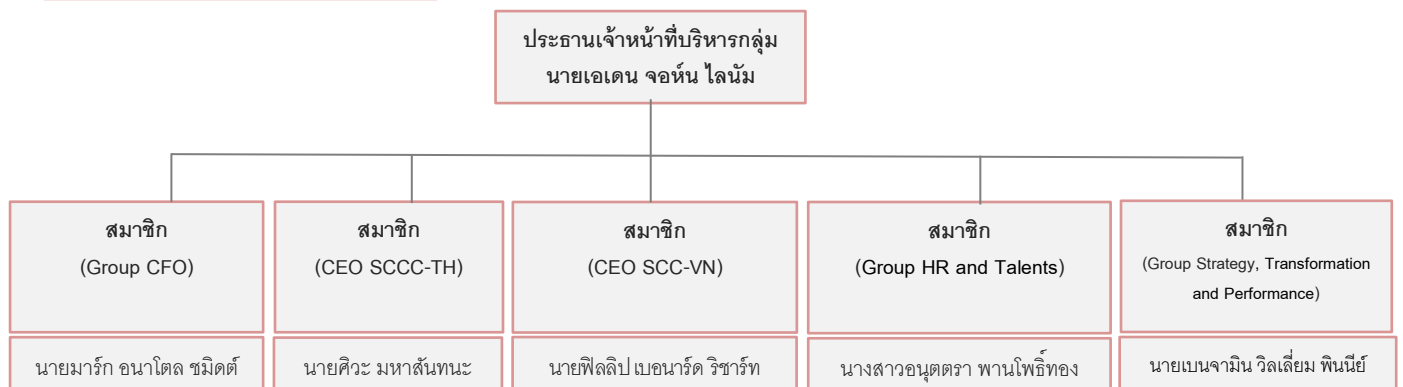
- นายเอเดน จอห์น ไลน์ัม ประธานเจ้าหน้าที่บริหารกลุ่ม (Group CEO)  
สมาชิก ประกอบด้วย
- นายมาร์ก อนาโตล ชมิตต์ ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร - กลุ่มงานการเงิน (Group CFO)
- นายศิวะ มหาสันทนะ ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร - บริษัท ปูนซีเมนต์นครหลวง จำกัด (มหาชน) (CEO-SCCCTH)
- นายฟิลลิป เบอนาร์ต ริชาร์ท ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร - บริษัท สยาม ซีดี ซีเมนต์ (เวียดนาม) จำกัด (CEO-SCCVN)
- นางสาวอนุตตรา พานโพธิ์ทอง ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร - กลุ่มงานบริหารทรัพยากรบุคคล (Group HR and Talents)

#### โครงสร้างคณะเจ้าหน้าที่บริหารกลุ่ม



ณ วันที่ 1 เดือนกุมภาพันธ์ 2563 บริษัทได้แต่งตั้งนาย เบนจามิน วิลเลียม ฟินนีย์ เป็นสมาชิกคณะเจ้าหน้าที่บริหารกลุ่ม ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร - กลุ่มงาน Strategy Transformation and Performance โครงสร้างการบริหารกลุ่มจึงได้ปรับเป็นดังนี้

#### โครงสร้างคณะเจ้าหน้าที่บริหารกลุ่ม





### 8.3 เลขานุการบริษัทและผู้ควบคุมดูแลการทำบัญชี

ที่ประชุมคณะกรรมการบริษัทได้แต่งตั้งนางภัสรา หมีทอง ให้ทำหน้าที่เป็นเลขานุการบริษัท โดยปฏิบัติหน้าที่ตามที่ได้กำหนดไว้ตามพระราชบัญญัติหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (ฉบับที่ 4) พ.ศ. 2551 ด้วยความรับผิดชอบ ความระมัดระวัง และความซื่อสัตย์สุจริต รวมทั้งต้องปฏิบัติให้เป็นไปตามกฎหมาย วัตถุประสงค์ ข้อบังคับบริษัท มติคณะกรรมการ ตลอดจนมติที่ประชุมผู้ถือหุ้น

นอกจากนี้ เลขานุการบริษัทมีหน้าที่ให้คำแนะนำด้านกฎหมายและกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง และข้อพึงปฏิบัติด้านการกำกับดูแลในการดำเนินกิจกรรมของคณะกรรมการให้เป็นไปตามกฎหมาย การดำเนินการจัดประชุมคณะกรรมการบริษัท และการประชุมผู้ถือหุ้น ติดต่อประสานงานกับหน่วยงานภายในบริษัท ให้ปฏิบัติตามมติคณะกรรมการบริษัทและมติที่ประชุมผู้ถือหุ้น ติดต่อประสานงานกับหน่วยงานที่กำกับดูแล เช่น สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย และดูแลการเปิดเผยข้อมูลและรายงานสารสนเทศต่อหน่วยงานที่กำกับดูแลและสาธารณชนให้ถูกต้องครบถ้วนตามกฎหมาย จัดให้มีการปฐมมนิเทศ ให้คำแนะนำแก่กรรมการที่ได้รับการแต่งตั้งใหม่ และปฏิบัติหน้าที่อื่น ๆ ตามที่ได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการ

ข้อมูลเกี่ยวกับเลขานุการบริษัท

ชื่อ-สกุล:	นางภัสรา หมีทอง	อายุ:	53 ปี
ตำแหน่ง:	เลขานุการบริษัท	แต่งตั้ง:	24 กรกฎาคม 2561
สัดส่วนการถือหุ้นร้อยละ:	0.000013		
ความสัมพันธ์ทางครอบครัวระหว่างกรรมการและผู้บริหาร:	ไม่มี		

คุณวุฒิทางการศึกษา: นิติศาสตรมหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
 นิติศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยมิชิแกน สหรัฐอเมริกา  
 นิติศาสตรบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (เกียรตินิยมอันดับสอง)

ประสบการณ์ทำงาน:

#### บริษัทจดทะเบียน

2561 - ปัจจุบัน	เลขานุการบริษัท	บริษัท ปูนซีเมนต์นครหลวง จำกัด (มหาชน) (ธุรกิจผลิตปูนซีเมนต์)
2559 - 2560	ผู้อำนวยการอาวุโส สำนักบริหารงาน กรรมการและผู้ถือหุ้น	ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) (ธุรกิจธนาคาร)

#### บริษัทอื่น ๆ

2560 - ปัจจุบัน	ที่ปรึกษากฎหมาย	บริษัท เอเบิลพรินซ์ตัน จำกัด (ธุรกิจให้คำปรึกษากฎหมาย)
-----------------	-----------------	---

2560 - ปัจจุบัน	ที่ปรึกษากฎหมาย	บริษัท คัมปะนี เซเครทเทรี จำกัด (ธุรกิจให้คำปรึกษาด้านงานเลขานุการบริษัท)
2555 - 2559	ผู้อำนวยการฝ่ายบรรษัทภิบาล	บริษัท บิ๊กชีซูเปอร์เซ็นเตอร์ จำกัด (มหาชน) (ธุรกิจการค้าปลีก-ให้เช่าพื้นที่)

## ประวัติการอบรม:

โดยสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD)

- หลักสูตร Director Accreditation Program Big C ปี 2558
- หลักสูตร Anti-Corruption : The Practical Guide ปี 2555

โดยคณะนิติศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

- หลักสูตรกฎหมายและการปฏิบัติหน้าที่สำหรับเลขานุการบริษัท

โดย Holcim

- หลักสูตรการบริหารจัดการ ปี 2550 สำหรับผู้บริหาร บมจ.ปูนซีเมนต์นครหลวง ณ เมืองซูริค สวิตเซอร์แลนด์

โดยสถาบันอื่น ๆ

- SEC Capital Market Symposium 2019
- โครงการเสริมสร้างตลาดทุนธรรมาภิบาลเฉลิมพระเกียรติเนื่องในโอกาสมหามงคลพระราชานิเชก

บริษัท ได้แต่งตั้งนายเกษม มาไกรเลิศ ซึ่งมีคุณสมบัติครบถ้วนตามข้อกำหนดของสำนักงาน ก.ล.ต. ให้ทำหน้าที่ผู้ควบคุมดูแลบัญชี โดยปฏิบัติหน้าที่จัดทำบัญชีแสดงผลการดำเนินงานและฐานะการเงิน จัดทำงบการเงินและจัดให้มีการตรวจสอบงบการเงินโดยผู้ตรวจบัญชีที่ได้รับอนุญาต จัดส่งรายงานทางบัญชีให้กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และปฏิบัติหน้าที่อื่น ๆ ตามที่ได้รับมอบหมายจากผู้รับผิดชอบสูงสุดฝ่ายการเงินและบัญชี

## ข้อมูลเกี่ยวกับผู้ควบคุมดูแลบัญชี

ชื่อ-สกุล:	นายเกษม มาไกรเลิศ	อายุ:	46 ปี
ตำแหน่ง:	Head of Group Accounting, IR and Shared Services	แต่งตั้ง:	1 กรกฎาคม 2561

สัดส่วนการถือหุ้นร้อยละ: 0.000382

ความสัมพันธ์ทางครอบครัวระหว่างกรรมการและผู้บริหาร: ไม่มี

คุณวุฒิทางการศึกษา: วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการเงิน (หลักสูตรนานาชาติ) จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
บริหารธุรกิจบัณฑิต สาขาการบัญชี มหาวิทยาลัยอีสต์สมิธ

ประสบการณ์ทำงาน:

บริษัทจดทะเบียน

2561 - ปัจจุบัน	Head of Accounting, IR and Shared Services	บริษัท ปูนซีเมนต์นครหลวง จำกัด (มหาชน) (ธุรกิจผลิตปูนซีเมนต์)
2556 - 2556	Corporate Finance Department Manager	บริษัท ปูนซีเมนต์นครหลวง จำกัด (มหาชน) (ธุรกิจผลิตปูนซีเมนต์)
2554 - 2555	Business Analysis and Process Improvement Department	บริษัท ปูนซีเมนต์นครหลวง จำกัด (มหาชน) (ธุรกิจผลิตปูนซีเมนต์)

บริษัทอื่น ๆ

2556 - 2560	ประธานเจ้าหน้าที่ฝ่ายการเงิน	บริษัท อิตัลไทยวิศวกรรม จำกัด (ธุรกิจวิศวกรรมก่อสร้าง แบบ ERC หรือ Turnkey ในทุกสาขา)
2556 - 2560	กรรมการผู้จัดการ	บริษัท อิตัลไทยวิศวกรรม สาธารณรัฐแห่งสหภาพเมียนมา จำกัด (ธุรกิจวิศวกรรมก่อสร้าง แบบ ERC หรือ Turnkey ในทุกสาขา)
2553 - 2554	ผู้จัดการฝ่ายเงินทุนเพื่อการพาณิชย์	บริษัท ดิอาจีโอ โมเอ็ท เฮนเนสซี่ (ประเทศไทย) จำกัด (ธุรกิจเครื่องดื่มแอลกอฮอล์)

ประวัติการอบรม:

โดยสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD):

Directors Certification Program รุ่นที่ 228 (DCP) ปี 2559

#### 8.4 คำตอบแทนกรรมการและผู้บริหาร

หลักเกณฑ์ในการกำหนดคำตอบแทนของคณะกรรมการบริษัทและคณะอนุกรรมการนั้น คณะกรรมการสรรหาและพิจารณาคำตอบแทนจะพิจารณาถึงความเหมาะสม และสอดคล้องกับหน้าที่และความรับผิดชอบของคณะกรรมการบริษัทและคณะอนุกรรมการ รวมถึงปัจจัยอื่น ๆ เช่น ธุรกิจและผลการประกอบกิจการของบริษัท บรรทัดฐานของตลาดและอุตสาหกรรมเดียวกัน สถานะเศรษฐกิจ เป็นต้น โดยมีความเหมาะสมและเพียงพอที่จะจูงใจให้กรรมการนำพาทิศทางการดำเนินงานตามเป้าหมายทั้งระยะสั้นและระยะยาว ซึ่งมีการเปรียบเทียบจากมาตรฐานในอุตสาหกรรมแล้ว จากนั้นจึงนำเสนอต่อคณะกรรมการบริษัทและที่ประชุมผู้ถือหุ้นเพื่อพิจารณาและอนุมัติ

การจ่ายคำตอบแทนกรรมการบริษัทกระทำโดยโปร่งใส ตามหลักการที่ได้รับอนุมัติจากที่ประชุมผู้ถือหุ้น โดยผู้ถือหุ้นได้อนุมัติหลักการใหม่สำหรับการจ่ายคำตอบแทนกรรมการบริษัท ในการประชุมสามัญประจำปีผู้ถือหุ้น ครั้งที่ 26 วันที่ 26 มีนาคม 2562 ดังนี้

“ค่าตอบแทนกรรมการประกอบด้วยค่าตอบแทนรายเดือน และโบนัส การจ่ายค่าตอบแทนกรรมการให้ปฏิบัติตามหลักการต่อไปนี นับจากวันที่ได้รับอนุมัติจากที่ประชุมผู้ถือหุ้นเป็นต้นไป จนกว่าที่ประชุมผู้ถือหุ้นจะมีมติเป็นอย่างอื่น

ค่าตอบแทนกรรมการรายเดือน: คณะกรรมการบริษัท จะได้รับค่าตอบแทนรายเดือน ภายในกรอบวงเงินเพื่อการนี้ไม่เกิน 30 ล้านบาทต่อปี โดยคณะกรรมการจะเป็นผู้พิจารณาการจัดสรร

โบนัสกรรมการ: คณะกรรมการบริษัทจะได้รับโบนัสประจำปีในจำนวนไม่เกินปีละ 7 ล้านบาท โดยคณะกรรมการพิจารณาการจัดสรรระหว่างกันเอง

เจ้าหน้าที่หรือพนักงานของบริษัท ซึ่งได้รับเงินค่าตอบแทนหรือผลประโยชน์อื่นใดในฐานะที่เป็นเจ้าหน้าที่หรือพนักงานของบริษัท หากได้รับเลือกตั้งเป็นกรรมการสามารถรับค่าตอบแทนกรรมการรายเดือนหรือโบนัสกรรมการได้ด้วย”

โดยค่าตอบแทนกรรมการรายเดือนข้างต้น มีรายละเอียด ดังนี้

1. ค่าตอบแทนกรรมการ กรรมการได้รับค่าตอบแทนรายเดือน เดือนละ 100,000 บาท โดยประธานกรรมการได้รับค่าตอบแทนเดือนละ 200,000 บาท
2. ค่าตอบแทนคณะอนุกรรมการ กรรมการที่ได้รับมอบหมายให้เป็นกรรมการในคณะอนุกรรมการ ได้รับค่าตอบแทนเพิ่มเติมตามความรับผิดชอบที่เพิ่มขึ้น ดังนี้
  - (1) คณะกรรมการตรวจสอบ ประธานกรรมการตรวจสอบ ได้รับค่าตอบแทนรายเดือน เดือนละ 150,000 บาท และกรรมการตรวจสอบ ได้รับค่าตอบแทนรายเดือน เดือนละ 100,000 บาท
  - (2) คณะกรรมการธรรมาภิบาลและความเสี่ยง ประธานกรรมการธรรมาภิบาลและความเสี่ยง ได้รับค่าตอบแทนรายเดือน เดือนละ 80,000 บาท และกรรมการธรรมาภิบาลและความเสี่ยง ได้รับค่าตอบแทนรายเดือน เดือนละ 60,000 บาท
  - (3) คณะกรรมการสรรหาและพิจารณาค่าตอบแทน ประธานกรรมการสรรหาและค่าตอบแทน ได้รับค่าตอบแทนรายเดือน เดือนละ 80,000 บาท และกรรมการสรรหาและค่าตอบแทน ได้รับค่าตอบแทนรายเดือน เดือนละ 60,000 บาท

คำตอบแทนที่เป็นตัวเงินสำหรับสมาชิกของคณะกรรมการบริษัท ในปี 2562  
(ไม่มีคำตอบแทนจากการเป็นกรรมการของบริษัทย่อย และไม่มีสิทธิประโยชน์อื่น)

รายชื่อกรรมการ		ค่าตอบแทนแทนที่จ่ายปี 2562				โบนัส จ่ายในปี 2562	รวมเงิน ค่าตอบแทน ทั้งหมด ที่จ่ายในปี 2562 (บาท)
		คณะกรรมการ บริษัท	คณะกรรมการ ตรวจสอบ	คณะกรรมการ ธรรมาภิบาล และความเสี่ยง	คณะกรรมการ สรรหาและ ค่าตอบแทน		
กรรมการที่ไม่เป็นผู้บริหาร							
1	นายพอล ไฮน์ส ฮูเกนโทเบลอร์	2,400,000	-	-	960,000	420,000	3,780,000
2	นายชัชชน รัตนรักษ์ <sup>1/1</sup>	300,000	-	-	-	150,000	450,000
3	นายวันชัย โตสมบูรณ์	1,200,000	-	720,000	720,000	330,000	2,970,000
4	นางสาวนพพร ตีรวัฒนกุล	1,200,000	-	720,000	720,000	330,000	2,970,000
5	นายพงศ์พิณิต เดชะคุปต์	1,200,000	-	960,000	-	270,000	2,430,000
6	นายเดวิด อเล็กซานเดอร์ นิวบิกกิง <sup>1/2</sup>	900,000	-	-	540,000	240,000	1,680,000
7	นายเบนจามิน เฮอร์เรนเดน เบิร์กส <sup>1/3</sup>	300,000	-	-	180,000	-	480,000
8	นายเต็ง เว อัน เอเดรียน <sup>1/4</sup>	300,000	-	180,000	-	209,750	689,750
9	นายสตีเฟน แพทริก กอร์ <sup>1/5</sup>	900,000	-	540,000	-	-	1,440,000
กรรมการอิสระ							
10	ดร. (กิตติมศักดิ์) ฮาราลด์ ลิงค์	1,200,000	-	-	720,000	240,000	2,160,000
11	ดร. สุนัย ศรีไชยชนะสุข	1,200,000	1,800,000	-	-	375,000	3,375,000
12	นายประดาป พิบูลสงคราม	1,200,000	1,200,000	-	-	300,000	2,700,000
13	นายชรินทร์ สัจจญาณ	1,200,000	1,200,000	-	-	330,500	2,730,500
กรรมการที่เป็นผู้บริหาร							
14	นายเอเดน จอห์น ไลงัม <sup>1/6</sup>	900,000	-	-	-	-	900,000
15	นายคิวงะ มหาสันทนะ	1,200,000	-	-	-	150,000	1,350,000
รวม						3,345,250	30,105,250

\* ดำรงตำแหน่งไม่เต็มปี

**หมายเหตุ**

- นายชัชชน รัตนรักษ์ ครบวาระในการประชุมผู้ถือหุ้น ครั้งที่ 26 เมื่อวันที่ 26 มีนาคม 2562 และไม่ประสงค์ต่อวาระการเป็นกรรมการ
- นายเดวิด อเล็กซานเดอร์ นิวบิกกิง ลาออกจากการเป็นกรรมการบริษัท มีผลเมื่อสิ้นสุดวันที่ 30 กันยายน 2562
- นายเบนจามิน เฮอร์เรนเดน เบิร์กส ได้รับการแต่งตั้งเป็นกรรมการและสมาชิกคณะกรรมการสรรหาและพิจารณาคำตอบแทน แทน นายเดวิด อเล็กซานเดอร์ นิวบิกกิง มีผลเมื่อวันที่ 1 ตุลาคม 2562
- นายเต็ง เว อัน เอเดรียน ลาออกจากการเป็นกรรมการบริษัท มีผลเมื่อสิ้นสุดวันที่ 31 มีนาคม 2562
- นายสตีเฟน แพทริก กอร์ ได้รับการแต่งตั้งเป็นกรรมการและสมาชิกคณะกรรมการธรรมาภิบาลและความเสี่ยง แทน นายเต็ง เว อัน เอเดรียน มีผลเมื่อวันที่ 1 เมษายน 2562
- นายเอเดน จอห์น ไลงัม ได้รับการแต่งตั้งเป็นกรรมการใหม่ มีผลเมื่อวันที่ 1 มีนาคม 2562

ค่าตอบแทนกรรมการดำรงจ่าย ซึ่งจะจ่ายในปี 2563 ได้แก่ โบนัสประจำปี 2562 จำนวน 3,345,000 บาท ซึ่งคณะกรรมการพิจารณาจัดสรรระหว่างกันเอง ภายใต้หลักเกณฑ์ที่ได้รับอนุมัติจากที่ประชุมผู้ถือหุ้น

#### ค่าตอบแทนผู้บริหาร

ค่าตอบแทนรวมรวมโบนัสดำรงจ่าย จำนวน 112,134,527.93 บาท

ค่าตอบแทนอื่น ได้แก่ เงินสมทบเข้ากองทุนสำรองเลี้ยงชีพ จำนวน 2,611,501.00 บาท เงินสมทบสำหรับโครงการร่วมลงทุนระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง (EJIP) ให้กับคณะผู้บริหาร มีจำนวน 181,374.48 บาท และได้จัดหารถยนต์ให้แก่ผู้บริหารใช้ในการปฏิบัติหน้าที่

#### 8.5 บุคลากร

ณ สิ้นปี 2562 บริษัท (รวมทั้งบริษัทย่อยในประเทศไทยและในต่างประเทศ) มีพนักงานประจำทั้งหมดจำนวน 5,711 คน บริษัท ได้จ่ายค่าตอบแทนให้แก่พนักงานจำนวนทั้งสิ้น 5,297,451,632 บาท ซึ่งผลตอบแทน ได้แก่ เงินเดือน ค่าแรงและผลประโยชน์อื่นของพนักงาน

จำนวนพนักงานของบริษัท ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562

กลุ่มบริษัท	จำนวนพนักงาน
ธุรกิจปูนซีเมนต์	3,903
ธุรกิจอื่น	1,808
<b>รวม</b>	<b>5,711</b>

#### นโยบายในการพัฒนาบุคลากร

บุคลากรของบริษัท ปูนซีเมนต์นครหลวง จำกัด (มหาชน) ทุกคน ถือเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่า และเป็นรากฐานที่สำคัญที่สุดของความยั่งยืนและการดำเนินธุรกิจ บริษัท เชื่อมั่นว่าความสำเร็จและการเจริญเติบโตขององค์กรขึ้นอยู่กับพนักงานที่มีค่านิยมและสมรรถนะที่สอดคล้องกับทิศทาง เป้าหมายการดำเนินธุรกิจของบริษัท ในระดับภูมิภาค และการตอบสนองต่อการเติบโตตามสายอาชีพของพนักงาน ดังนั้นบริษัท จึงมุ่งเน้นการพัฒนาและปรับปรุงระบบการบริหารและพัฒนาบุคลากรให้มีภาวะผู้นำ ความรู้ความสามารถ ตลอดจนทักษะการปฏิบัติงาน การคิดริเริ่มและการจัดการที่ทันสมัยตามมาตรฐานระดับสากลที่สอดคล้องกับงานในปัจจุบันและอนาคต รวมถึงเตรียมพร้อมสำหรับการเติบโตของพนักงานเพื่อนำพาองค์กรสู่การเป็นผู้นำด้านธุรกิจวัสดุก่อสร้างทั้งภายในประเทศและภาคพื้นเอเชียในอนาคต

นอกจากนี้กลุ่มบริษัทปูนซีเมนต์นครหลวง ยังส่งเสริมการทำงานเป็นทีมและมุ่งเน้นให้พนักงานเป็นคนดี มีคุณธรรมจริยธรรม อยู่ร่วมในชุมชนด้วยความช่วยเหลือเกื้อกูล ใส่ใจในความปลอดภัยและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นกับสิ่งแวดล้อม และสังคมโดยรวม ทั้งยังสนับสนุนให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ และเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรสู่การแข่งขัน สร้างสิ่งที่ดีที่สุดและอนาคตที่ยั่งยืนให้กับพนักงานทุกคน องค์กร และสังคม

## แนวทางและรูปแบบการพัฒนาบุคลากร

ศูนย์การเรียนรู้อินทรี (INSEE Academy) ภายใต้สายงานการบริหารบุคลากรและประสิทธิภาพองค์กร (People and Organizational Performance) เป็นศูนย์กลางในการพัฒนาแผนกลยุทธ์ด้านการพัฒนาบุคลากรของกลุ่มบริษัทปูนซีเมนต์นครหลวงซึ่งครอบคลุมแผนระยะสั้นและระยะยาวในการพัฒนาบุคลากรของธุรกิจปูนซีเมนต์ และบริษัทในกลุ่ม ได้แก่ ธุรกิจคอนกรีตผสมเสร็จและอะกรีกิตเพื่อการค้า การก่อสร้าง ธุรกิจผลิตภัณฑ์วัสดุก่อสร้างเพื่องานสถาปัตยกรรม (คอนกรีต) ธุรกิจคอนกรีตมวลเบาอินทรี (ซูเปอร์บล็อก) ธุรกิจการจัดการพัฒนาเชื้อเพลิงและวัตถุดิบทดแทน ธุรกิจด้านบริหารจัดการของเสียอุตสาหกรรม (อินทรีอีโคไซเคิล) และธุรกิจระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (อินทรีดิจิทัล) โดยมุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากรผ่านหลักสูตรที่หลากหลายและสร้างโครงสร้างพื้นฐานด้านการเรียนรู้เพื่อสนับสนุนการฝึกฝนพัฒนาศักยภาพของบุคลากรอย่างยั่งยืน

ด้วยความเชื่อมั่นในการพัฒนาบุคลากรเพื่อมุ่งเน้นให้เกิดจิตสำนึก ความรู้ ความเข้าใจอย่างแท้จริงในองค์ความรู้ หลักการ ขั้นตอนและแนวทางปฏิบัติ เพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงาน การบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพตามหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละตำแหน่งงาน ให้เกิดผลงานที่บรรลุเป้าหมายเกินความคาดหวังอย่างแท้จริง บริษัทจึงให้ความสำคัญในการพัฒนาระบบและกิจกรรมการเรียนรู้ที่ทันสมัย 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) ซึ่งบริษัทส่งเสริมให้พนักงานได้มีโอกาสเข้าถึงการเรียนรู้ได้ทุกที่ ทุกเวลา ที่ต้องการให้มากที่สุดผ่านระบบบริหารจัดการการเรียนรู้ที่เรียกว่า Learning Management System ซึ่งพนักงานสามารถเข้าระบบเพื่อค้นหาและเลือกหลักสูตรที่ต้องการฝึกอบรมผ่านคอมพิวเตอร์หรือสมาร์ทโฟน ซึ่งมีการเรียนการสอนหลากหลายรูปแบบ อาทิ การเรียนรู้ในรูปแบบห้องเรียน การฝึกปฏิบัติ บทเรียนออนไลน์ (E-learning) นอกจากนี้บริษัท จัดให้มีระบบการบริหารจัดการความรู้ (Knowledge Management) ขององค์กร รวมถึงการแลกเปลี่ยน แบ่งปันและจัดเก็บความรู้ที่สำคัญ (Critical Knowledge) ภายในองค์กรเพื่อนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ซึ่งเป็นรากฐานของการนำไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ที่เสริมสร้างความยั่งยืนให้กับองค์กร

ทั้งนี้ ได้มีการกำหนดแผนพัฒนาบุคลากรในทุกระดับตั้งแต่พนักงานระดับปฏิบัติการ พนักงานบังคับบัญชาระดับต้น ระดับกลาง และระดับสูง โดยดำเนินการจัดกิจกรรมฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน ครอบคลุมตั้งแต่โปรแกรมการพัฒนาพนักงานใหม่ (Induction & On-boarding Program) โปรแกรมพัฒนาผู้บริหารตามระดับการบังคับบัญชา (Management & Leadership Development Program) โปรแกรมการพัฒนาสมรรถนะด้านภาวะผู้นำ (Leadership Competencies Development Program) สำหรับพนักงานทุกระดับ โปรแกรมการพัฒนาผลการปฏิบัติงานด้วยการสอนงานหรือการโค้ช (Coaching & Performance Improvement Program) โปรแกรมการพัฒนาความรู้และทักษะด้านเทคนิคและวิชาชีพตามสายงานหลัก (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 ประสบการณ์ด้านการจัดการธุรกิจให้สามารถปฏิบัติการได้ในหน้าที่ที่รับผิดชอบในปัจจุบัน และในตำแหน่งงานที่สูงขึ้นตามแผนการเติบโตในสายอาชีพ (Career Development) หรือแผนการสืบทอดตำแหน่งงาน (Succession Plan) ทั้งนี้บริษัท ได้กำหนดนโยบายพัฒนาระบบและแนวทางการประเมินกลุ่มพนักงานผู้มีความสามารถและศักยภาพที่จะเติบโตขึ้นสู่ตำแหน่งผู้บริหารระดับสูง ในตำแหน่งสำคัญของสายงานต่าง ๆ ในองค์กร เพื่อวางแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan: IDP) ให้มีความพร้อมในการขึ้นสู่ตำแหน่งตามช่วงเวลาและความจำเป็นทางธุรกิจ ได้แก่ การขยายการเติบโตของธุรกิจ หรือการเกษียณอายุของผู้บริหารระดับสูง เป็นต้น โดยศูนย์การเรียนรู้อินทรีร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในสายงานการบริหารบุคลากรและประสิทธิภาพองค์กร และผู้บริหารจากสายงานต่าง ๆ จัดโครงการพัฒนาผู้บริหารระดับสูง ระดับกลาง และระดับเริ่มต้น (Leadership Development Program: LDP) โดยส่งเสริมการพัฒนาด้านภาวะผู้นำ และการจัดการให้กับบุคลากรกลุ่มเป้าหมาย โดยการพัฒนาโครงการร่วมกับสถาบันการศึกษาชั้นนำ ทั้งภายในและต่างประเทศ รวมถึงการพัฒนาในรูปแบบอื่น ๆ ได้แก่ โครงการโค้ชผู้บริหาร (Executive Coaching) โครงการพัฒนาผลการปฏิบัติงานด้วยการสอนงานหรือการโค้ช (Operational Performance Improvement: OPI Coach) โครงการแลกเปลี่ยนพนักงานในต่างประเทศ (Group Employee Mobility: GEM) การมอบหมายให้เป็นผู้บริหารโครงการสำคัญขององค์กร (Corporate Project Assignment) การสนับสนุนให้ศึกษาดูงานในหน่วยงานหรือองค์กรชั้นนำที่มีแนวทางการบริหารจัดการที่ยอดเยี่ยมในหลากหลายธุรกิจ รวมทั้งการบริหารธุรกิจปูนซีเมนต์ทั้งภายในและต่างประเทศ

ทั้งนี้ บริษัท เชื่อว่าการพัฒนาบุคลากรถือเป็นความจำเป็นในทุกระดับ ไม่เพียงแต่ระดับผู้บริหารเท่านั้น บริษัท ยังให้ความสำคัญในการพัฒนางานระดับปฏิบัติการ ที่ถือเป็นกำลังหลักซึ่งเป็นส่วนสำคัญในการปฏิบัติการด้านสายการผลิต สายการขาย และการจัดการด้านขนส่ง รวมถึงพนักงานในสายงานสนับสนุนการดำเนินธุรกิจด้านต่าง ๆ ทั้งนี้ยังช่วยสนับสนุนการพัฒนาหลักสูตรของศูนย์การเรียนรู้ระดับสายงาน (Functional Academy) เพื่อพัฒนาทักษะเฉพาะสายงานให้แก่พนักงานผ่านรูปแบบการอบรมพัฒนาและสิ่งแวดล้อมด้านการเรียนรู้ที่หลากหลาย รวมถึงการกำหนดหลักสูตรฝึกอบรมมาตรฐานและหลักสูตรฝึกอบรมด้านเทคนิคและวิชาชีพเฉพาะทั้งภายในองค์กร และส่งไปเข้ารับการฝึกอบรมจากสถาบันทางวิชาชีพเฉพาะจากภายนอกเพื่อให้มั่นใจได้ว่าพนักงานทุกคนมีความรู้และทักษะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานตามหน้าที่รับผิดชอบได้อย่างถูกต้องปลอดภัย มีประสิทธิภาพ ตามกระบวนการและมาตรฐานที่กำหนด เพื่อให้ทุกผลิตภัณฑ์และการบริการส่งมอบถึงมือลูกค้า คู่ค้าทางธุรกิจ บุคคล และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องอย่างรวดเร็ว มีคุณภาพและสร้างความพึงพอใจสูงสุด

บริษัท ยังสนับสนุนการเรียนรู้-การแบ่งปันประสบการณ์ และการปฏิบัติร่วมกันกับปราชญ์ชุมชน ผู้นำในสาขาต่าง ๆ ภายนอกองค์กร ทั้งในประเทศและต่างประเทศรวมถึงสื่อต่าง ๆ ในหัวข้อที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจ การบริหารงาน การบริหารบุคลากร และการเป็นผู้นำ ที่มีประสิทธิภาพ รวมถึงการดำเนินชีวิตที่มีคุณธรรมจริยธรรม เป็นแบบอย่างที่ดี ตั้งอยู่บนความ



เชื้อและค่านิยมที่ถูกต้อง นำไปสู่ความสำเร็จความเจริญก้าวหน้าขององค์กร สังคม ประเทศชาติโดยรวม ซึ่งกิจกรรมการเรียนรู้ดังกล่าวถือเป็นส่วนหนึ่งที่บริษัท พยายามส่งเสริมให้กลุ่มบริษัทปูนซีเมนต์นครหลวงเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่เชื่อมโยงความรู้และประสบการณ์ในองค์กรรวม เพื่อเพิ่มพูนประสบการณ์ขยายกรอบความคิดและมุมมองที่กว้างขวางในการบริหารงานและบุคลากร ทั้งยังเป็นการส่งเสริมสัมพันธ์ภาพและการประสานความร่วมมือที่ดีซึ่งกันและกันระหว่างกลุ่มบริษัทปูนซีเมนต์นครหลวงกับชุมชนและสังคม

นอกจากนี้ บริษัทยังมุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากรให้ตระหนักถึงความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม โดยจัดให้มีการอบรมหลายหลักสูตร เช่น การอบรมหลักสูตร ISO Awareness Course, การสัมมนาเชิงปฏิบัติการเรื่อง Sustainability Reporting Workshop: GRI Standards, การอบรมสำหรับ Environment Plant Manager Course (legal), การอบรมหลักสูตรประกาศนียบัตรบรรณารักษ์สิ่งแวดล้อม สำหรับผู้บริหารระดับสูง รุ่นที่ 7, การอบรมต้นแบบธุรกิจยุคใหม่ใส่ใจสิ่งแวดล้อมและความยั่งยืน และการอบรม OH&S 041 วิธีการใช้เครื่องมือการตรวจวัดสุขภาพจิตเวชศาสตร์อุตสาหกรรม เป็นต้น

#### สรุปข้อมูลการพัฒนาพนักงาน

ในปี 2562 ที่ผ่านมาศูนย์การเรียนรู้อินทรี ได้จัดการฝึกอบรมและพัฒนาในรูปแบบต่าง ๆ ให้กับพนักงาน ดังนี้

1. กลุ่มหลักสูตรพัฒนาผู้นำ (Leadership Development Program) และ หลักสูตรพัฒนาเพื่อเตรียมความพร้อมสู่ผู้บริหารระดับสูง (Transitional Development Program) จำนวน 22,019.64 ชั่วโมง
2. กลุ่มหลักสูตรพัฒนาด้านเทคนิคและสายวิชาชีพ (Technical/Functional Development Program) จำนวน 38,884.46 ชั่วโมง
3. กลุ่มหลักสูตรพัฒนาพนักงานใหม่ (Induction & On-boarding Program) จำนวน 3,477.10 ชั่วโมง
4. กลุ่มหลักสูตรด้านความปลอดภัยและการพัฒนาเพื่อความยั่งยืน (OH&S and Sustainable Development Program) จำนวน 20,330 ชั่วโมง
5. กลุ่มหลักสูตรด้านภาษาอังกฤษ (English Proficiency Development Program) จำนวน 1,647.15 ชั่วโมง
6. โดยเป็นหลักสูตรที่เรียนรู้ผ่านระบบ Digital Learning จำนวน 3,290.2 ชั่วโมง

หน่วย: ชั่วโมงต่อคนต่อปี

จำนวนชั่วโมงอบรมในห้องเรียนต่อคนต่อปี (ไม่รวมชั่วโมงการเรียนรู้ผ่านการโค้ช การสอนงาน และฝึกปฏิบัติหน้างาน)	ปี 2560	ปี 2561	ปี 2562
พนักงานและผู้บริหาร	32.08	26.84	25.51

หมายเหตุ: โดยในปี 2561 ศูนย์การเรียนรู้อินทรีได้วางแผนการพัฒนาที่เน้นการนำไปใช้ ผ่านการโค้ช การสอนงานและฝึกปฏิบัติหน้างานมากกว่าการเรียนรู้ในห้องเรียน จึงไม่สามารถบันทึกเป็นจำนวนชั่วโมงได้ ส่งผลให้จำนวนชั่วโมงอบรมที่บันทึกได้ต่อคนต่อปีน้อยลง

หน่วย: บาท

ค่าใช้จ่ายอบรมและพัฒนา	ปี 2560	ปี 2561	ปี 2562
พนักงานและผู้บริหาร เฉลี่ยต่อคนต่อปี	6,558.92	8,891.35	6,548.82
รวมค่าใช้จ่ายต่อปี*	23,474,385.06	32,195,601.69	23,883,543.38

หมายเหตุ: หลายปีที่ผ่านมา ศูนย์การเรียนรู้อินทรีมุ่งเน้นสร้างความสามารถของ “People Developer” เช่น การสอนงานของหัวหน้างาน ศูนย์การเรียนรู้ระดับสายงาน ผู้ฝึกสอนภายใน ผู้เชี่ยวชาญ และผู้จัดการความรู้ด้านต่าง ๆ ของบริษัท จึงทำให้บริษัทสามารถลดการพึ่งพาผู้เชี่ยวชาญจากภายนอกบริษัท ส่งผลดีต่อการลดค่าใช้จ่ายในการอบรมและพัฒนาพนักงานได้อย่างชัดเจน

\*ไม่รวมค่าที่พัก ค่าเดินทาง และค่าใช้จ่ายอื่น ๆ

\*ไม่รวม พีที 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) (“บริษัท”) ตระหนักถึงความสำคัญของการปฏิบัติตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีในการสร้างคุณค่าให้กิจการอย่างยั่งยืน จึงได้ส่งเสริมการกำกับดูแลกิจการให้เกิดขึ้นในทุกระดับขององค์กรมาโดยตลอด ตั้งแต่ระดับคณะกรรมการบริษัท คณะผู้บริหาร จนถึงระดับปฏิบัติงาน และเพื่อดำรงความเป็นบรรษัทภิบาลอย่างยั่งยืน และยกระดับการกำกับดูแลกิจการของบริษัท ให้มีมาตรฐานที่สูงขึ้น คณะกรรมการบริษัทมุ่งที่จะกำกับดูแลกิจการเพื่อให้นำไปสู่ผล (governance outcome) เพื่อให้บริษัท สามารถแข่งขันได้และมีผลประโยชน์ที่ดีโดยคำนึงถึงผลกระทบระยะยาว (Competitiveness and performance with long-term perspective) โดยจะต้องประกอบธุรกิจอย่างมีจริยธรรม เคารพสิทธิและมีความรับผิดชอบต่อผู้ถือหุ้นและผู้มีส่วนได้เสีย (Ethical and responsible business) เป็นประโยชน์ต่อสังคม และพัฒนาหรือลดผลกระทบด้านลบต่อสิ่งแวดล้อม (Good corporate citizenship) และที่สำคัญต้องทำให้บริษัท สามารถปรับตัวได้ภายใต้ปัจจัยการเปลี่ยนแปลง (Corporate resilience)

นอกจากนี้ คณะกรรมการบริษัทมีบทบาทสำคัญในการสร้างและขับเคลื่อนวัฒนธรรมองค์กรที่ยึดมั่นในจริยธรรม และได้ประพฤติตนเป็นแบบอย่างในฐานะผู้นำในการกำกับดูแลกิจการมาโดยตลอด

คณะกรรมการบริษัทได้จัดทำนโยบายการกำกับดูแลกิจการในปี 2558 โดยแสดงถึงหลักการและแนวทางในการกำกับดูแลกิจการและแนวทางการดำเนินงานเป็นลายลักษณ์อักษร โดยคณะกรรมการบริษัทเป็นผู้นำ เป็นผู้ริเริ่มและมีส่วนร่วมในการกำหนดกรอบในการจัดทำนโยบาย และมอบหมายให้คณะกรรมการธรรมาภิบาลและความเสี่ยง (ชื่อเดิมคือ คณะกรรมการธรรมาภิบาล ความเสี่ยงและกำกับดูแลกิจการ) เป็นผู้พิจารณาทบทวนในรายละเอียดก่อนนำเสนอให้คณะกรรมการบริษัทอนุมัตินโยบายดังกล่าวบริษัท เชื่อมั่นว่านโยบายการกำกับดูแลกิจการเป็นเครื่องมือที่แสดงให้เห็นถึงการมีระบบบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ โปร่งใส ตรวจสอบได้ ซึ่งจะสร้างความเชื่อมั่นต่อผู้ถือหุ้น นักลงทุน และผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย และจะนำบริษัท ไปสู่ความมั่นคงเจริญก้าวหน้าและส่งเสริมการเติบโตอย่างยั่งยืนของบริษัท ซึ่งคณะกรรมการบริษัทตระหนักเป็นอย่างดีและยึดมั่นมาโดยตลอดว่าในการกำหนดความสำเร็จของการดำเนินกิจการนั้น ต้องคำนึงถึงจริยธรรม ผลกระทบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมเป็นสำคัญนอกเหนือจากผลประโยชน์ทางการเงิน

นโยบายการกำกับดูแลกิจการฉบับนี้ใช้บังคับกับคณะกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานทุกคนของบริษัท และบริษัทย่อยทุกแห่งด้วยอันเป็นสิ่งที่แสดงถึงหลักการและแนวทางในการดำเนินงานเป็นลายลักษณ์อักษร ที่ทุกคนในองค์กรยึดถือปฏิบัติ

นอกจากนโยบายการกำกับดูแลกิจการแล้ว คณะกรรมการบริษัทได้อนุมัติการทบทวนจรรยาบรรณทางธุรกิจ (Code of Business Conduct) เพื่อให้มั่นใจว่ากรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานของกลุ่มบริษัทปูนซีเมนต์นครหลวงทั้งหมดปฏิบัติหน้าที่การงานด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต เพื่อเสริมสร้างและรักษาชื่อเสียง ภาพลักษณ์ ความเชื่อมั่นขององค์กรในสายตาของบุคคลภายนอก รวมถึงผู้ถือหุ้น นักลงทุนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องและเพื่อให้สอดคล้องและเป็นไปตามนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่บริษัท ได้กำหนดไว้

นอกเหนือไปจากนโยบายการกำกับดูแลกิจการและจรรยาบรรณทางธุรกิจดังที่ได้กล่าวมาแล้วนั้น คณะกรรมการบริษัทยังได้จัดทำมีนโยบายที่เกี่ยวข้องกับจรรยาบรรณทางธุรกิจ และระเบียบปฏิบัติในแต่ละเรื่อง เพื่อเป็นการกำหนดชี้ชัดถึงแนวปฏิบัติที่ชัดเจน อันจะพัฒนานำไปสู่การสร้างวัฒนธรรมองค์กรในเรื่องต่าง ๆ ที่สนับสนุนการกำกับดูแลกิจการที่ดี

โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ในเรื่องนโยบายการรับเรื่องร้องเรียนและแจ้งเบาะแส โดยกำหนดมาตรการและขั้นตอนในการแจ้งเบาะแสดังกล่าว คณะกรรมการตรวจสอบ และคณะกรรมการบริษัทในประเด็นเกี่ยวกับการทำผิดกฎหมายหรือผิดจรรยาบรรณ การรายงานทางการเงินที่ไม่ถูกต้อง หรือการขาดการควบคุมภายในองค์กร และปกป้องสิทธิของบุคคลที่เป็นผู้แจ้งเบาะแส โดยการนี้ บริษัท ได้จัดให้มีช่องทางการร้องเรียน และ/หรือ การแจ้งเบาะแส ซึ่งดูแลโดยบุคคลภายนอกซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญ ด้วยความเชื่อที่ว่า ช่องทางนี้จะเป็นหลักประกันพื้นฐานให้แก่พนักงานหรือผู้ร้องเรียนในเรื่องการรักษาความลับและความเป็นส่วนตัว

ส่วนนโยบายอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับจรรยาบรรณทางธุรกิจที่ประกาศและบังคับใช้ สามารถดูรายละเอียดเพิ่มเติมได้ในเว็บไซต์ของบริษัท เช่น นโยบายการพัฒนาอย่างยั่งยืน นโยบายสิ่งแวดล้อม นโยบายด้านความรับผิดชอบต่อสังคม รายละเอียดสามารถดูเพิ่มเติมได้ในเว็บไซต์ของบริษัท ภายใต้หมวดการพัฒนาอย่างยั่งยืน นโยบายต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชัน นโยบายการใช้ข้อมูลภายใน และการซื้อขายหลักทรัพย์ รายละเอียดสามารถดูเพิ่มเติมได้ในเว็บไซต์ของบริษัท ภายใต้หมวด นักลงทุนสัมพันธ์ > การกำกับดูแลกิจการ (<https://www.siamcitycement.com/th/investor/governance>)

คณะกรรมการบริษัทได้กำกับดูแลให้มีการสื่อสารอย่างสม่ำเสมอ และหลายช่องทางเพื่อให้กรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานทุกคนเข้าใจ มีกลไกเพียงพอที่เอื้อให้มีการปฏิบัติตามนโยบายต่าง ๆ ข้างต้น อาทิ เช่น ทางระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ภายในองค์กร (INSEE Portal) ระบบโทรศัพท์ภายในองค์กร การพบปะระหว่างผู้บริหารและพนักงานประจำไตรมาส (Town Hall) เป็นต้น

และเพื่อความทันสมัยและการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง คณะกรรมการบริษัทได้มีการกำหนดและกำกับดูแลให้มีการพิจารณาติดตามผลการปฏิบัติ และทบทวนนโยบายและการปฏิบัติตามนโยบายการกำกับดูแลกิจการและจรรยาบรรณทางธุรกิจ รวมถึงการดำเนินการที่เกี่ยวกับอยู่เสมอเป็นประจำปีละครั้ง พร้อมทั้งทำการสื่อสาร อบรมและจัดกิจกรรมส่งเสริมต่าง ๆ รวมทั้งดำเนินการติดตามประเมินผลเป็นประจำทุกปี ในการนี้ ได้มีการพัฒนาระบบ E-Learning Program เพื่อเสริมสร้างการเรียนรู้ในเรื่องนโยบายต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้มั่นใจได้ว่าทุกคนในองค์กรปฏิบัติตามนโยบายการกำกับดูแลกิจการและจรรยาบรรณทางธุรกิจ และนโยบายอื่น ๆ อย่างถูกต้องและเคร่งครัด

ผลจากการปฏิบัติตามนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีอย่างเคร่งครัดและสม่ำเสมอ ส่งผลให้ในปี 2562 บริษัท ได้รับรางวัลต่าง ๆ ตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี ดังนี้

- ผลประเมินการกำกับดูแลกิจการของบริษัทจดทะเบียนไทย (Corporate Governance Report of Thai Listed Companies - CGR) ประจำปี 2562 ในระดับดีเลิศ (Excellent) จากการสำรวจโดยสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD)
- ประกาศนียบัตรรับรองฐานะสมาชิกแนวร่วมปฏิบัติของภาคเอกชนไทยในการต่อต้านทุจริต จากโครงการแนวร่วมปฏิบัติของภาคเอกชนไทยในการต่อต้านการทุจริต (CAC) เป็นระยะเวลา 3 ปี ตั้งแต่วันที่ 18 สิงหาคม 2560 ถึงวันที่ 18 สิงหาคม 2563

## 9.2 คณะอนุกรรมการ

คณะกรรมการบริษัทได้กำหนดและทบทวนโครงสร้างคณะกรรมการและการจัดการ ให้มีการตรวจสอบและถ่วงดุลกัน อย่างเพียงพอและเหมาะสมอยู่เสมอ เพื่อเสริมสร้างคณะกรรมการที่มีประสิทธิภาพ คณะกรรมการบริษัทได้พิจารณาแต่งตั้ง

คณะกรรมการเพื่อพิจารณาประเด็นสำคัญเฉพาะเรื่องอย่างละเอียดรอบคอบ เพื่อกลับกรองข้อมูลและเสนอแนวทาง ก่อนเสนอให้คณะกรรมการบริษัทเห็นชอบต่อไป

โครงสร้างคณะกรรมการบริษัทปัจจุบันประกอบด้วยคณะกรรมการบริษัท คณะกรรมการตรวจสอบ คณะกรรมการธรรมาภิบาล และความเสี่ยง และคณะกรรมการสรรหาและพิจารณาค่าตอบแทน

รายชื่อคณะกรรมการบริษัท และคณะกรรมการแต่ละชุด และรายชื่อผู้บริหาร ปรากฏในหัวข้อโครงสร้างการจัดการ รายละเอียดของขอบเขตอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการบริษัท และคณะกรรมการแต่ละชุด รวมทั้งการประชุมซึ่งปรับใช้หลักปฏิบัติที่ 3 ตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับบริษัทจดทะเบียนปี 2560 ปรากฏในหัวข้อ 9.7

### 9.3 การสรรหาและแต่งตั้งกรรมการและผู้บริหารระดับสูง

การสรรหากรรมการอิสระ กรรมการและผู้บริหารระดับสูง คณะกรรมการบริษัทดูแลให้การสรรหาและคัดเลือก มีกระบวนการที่โปร่งใสและชัดเจน

สำหรับหลักเกณฑ์การสรรหากรรมการอิสระ การสรรหากรรมการและผู้บริหารระดับสูง ซึ่งปรับใช้หลักปฏิบัติที่ 3 และ 4 ตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับบริษัทจดทะเบียนปี 2560 ปรากฏในหัวข้อ 9.7

### 9.4 การกำกับดูแลการดำเนินงานของบริษัทย่อยและบริษัทร่วม

คณะกรรมการบริษัทมีกลไกในการกำกับดูแลที่ทำให้สามารถควบคุมดูแลการจัดการและรับผิดชอบการดำเนินงานของบริษัทย่อยและบริษัทร่วม เพื่อดูแลรักษาผลประโยชน์ทั้งในเงินลงทุน และดูแลกิจการของบริษัทย่อยในประเทศไทยโดยที่บริษัทย่อยทั้งหมดมีบริษัทเป็นผู้อยู่หุ้นทั้งหมดแต่เพียงผู้เดียว จึงไม่มีข้อตกลงระหว่างบริษัท กับผู้ถือหุ้นอื่น (shareholders' agreement) สำหรับบริษัทร่วม (บริษัท ลานนา รีซอร์สเซส จำกัด (มหาชน)) เป็นการลงทุนในระยะเวลายาวนาน จึงไม่มีข้อตกลงระหว่างบริษัทกับผู้ถือหุ้น แต่มีการเสนอตัวแทนไปเป็นกรรมการบริษัทเพื่อร่วมพิจารณาในเรื่องสำคัญ ส่วนบริษัทร่วมทุนในประเทศกัมพูชา (บริษัท ซิป มง อินทรีซีเมนต์ คอร์ปอเรชั่น) ซึ่งบริษัท ถือหุ้นข้างน้อย มีการทำข้อตกลงระหว่างบริษัท กับผู้ถือหุ้นอื่น โดยให้สิทธิในการคัดค้านหากบริษัทไม่เห็นด้วยกับการดำเนินงานเรื่องสำคัญ เพื่อดูแลผลประโยชน์ในเงินลงทุนของบริษัท อย่างมีความรอบคอบ ทั้งนี้ คณะกรรมการบริษัทมีการนำเสนอประเด็นที่เกี่ยวข้องของบริษัทย่อยและบริษัทร่วม มาพิจารณา เพื่อให้เกิดการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยงของกลุ่มบริษัท อย่างมีประสิทธิภาพ

รายละเอียดการกำกับดูแลนโยบายและการดำเนินงานของบริษัทย่อยและกิจการอื่นที่บริษัท ไปลงทุน ซึ่งปรับใช้หลักปฏิบัติ 3.6 ตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับบริษัทจดทะเบียนปี 2560 ปรากฏในหัวข้อ 9.7

### 9.5 การดูแลเรื่องการใช้ข้อมูลภายใน

คณะกรรมการบริษัทได้กำหนดนโยบายการใช้ข้อมูลภายในและซื้อขายหลักทรัพย์ (Insider Trading Policy) เป็นลายลักษณ์อักษรเพื่อป้องกันกรณีการใช้ข้อมูลภายในเพื่อหาผลประโยชน์ให้แก่ตนเองหรือผู้อื่นในทางมิชอบ (Abusive self-dealing) ซึ่งเป็นการเอาเปรียบผู้ถือหุ้นอื่น เช่น การซื้อขายหลักทรัพย์โดยใช้ข้อมูลภายใน (Insider Trading) โดยกำหนดช่วงเวลาห้ามซื้อขายหลักทรัพย์ (Blackout Period) ไม่น้อยกว่า 30 วันก่อนมีการเปิดเผยรายงานด้านการเงิน และไม่น้อยกว่า 24 ชั่วโมง หลังจากเปิดเผยข้อมูลรายงานด้านการเงินดังกล่าว

รายละเอียดนโยบายและวิธีการดูแลกรรมการและผู้บริหารในการนำข้อมูลภายในของบริษัท ไปใช้เพื่อประโยชน์ส่วนตน ซึ่งปรับใช้หลักปฏิบัติที่ 6 และ แนวปฏิบัติ 6.3.1 ตามนำหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับบริษัทจดทะเบียนปี 2560 ปรากฏในหัวข้อ 9.7

#### 9.6 ค่าตอบแทนของผู้สอบบัญชี

ในปี 2562 บริษัท สำนักงาน อีวาย จำกัด ซึ่งได้รับความเห็นชอบจากสำนักงาน ก.ล.ต. ได้รับเงินค่าตอบแทนจากการสอบบัญชี (audit fee) จากบริษัท และบริษัทย่อยเป็นเงินจำนวน 13,366,167 บาท และได้รับเงินค่าบริการอื่น (non-audit fee) จำนวน 2,559,848 บาท

#### 9.7 ระดับความเข้าใจและการนำหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับบริษัทจดทะเบียนปี 2560 (CG Code สำนักงาน ก.ล.ต.) ไปปรับใช้

คณะกรรมการบริษัทนำหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับบริษัทจดทะเบียนปี 2560 ซึ่งประกาศโดยสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์มาใช้ โดยในรายงานนี้ มีการเสนอข้อมูลตามหัวข้อของแบบแสดงรายงานข้อมูลประจำปี (56-1)

ในปี 2562 บริษัทได้ทำการวิเคราะห์ความสอดคล้องกับการปฏิบัติตามหลักและแนวปฏิบัติ ตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับบริษัทจดทะเบียนปี 2560 ของสำนักงาน ก.ล.ต. และได้นำเสนอผลวิเคราะห์ดังกล่าวแก่คณะกรรมการธรรมาภิบาลและความเสี่ยงเพื่อทบทวนพร้อมทั้งข้อเสนอแนะต่อคณะกรรมการบริษัท ซึ่งคณะกรรมการบริษัทได้บันทึกเหตุผล และมาตรการทดแทนหรือแผนดำเนินงานของบริษัท เพื่อให้แน่ใจว่ากรณีที่มีความไม่สอดคล้อง จะไม่มีผลกระทบต่อ การกำกับดูแลกิจการที่ดีขององค์กรโดยรวม อาทิ กรณีกรรมการอิสระดำรงตำแหน่งนานกว่า 9 ปีติดต่อกัน ทั้งนี้คณะกรรมการสรรหาและพิจารณาค่าตอบแทนได้พิจารณากลับกรองและประเมินการทำงานของกรรมการอิสระ เพื่อให้แน่ใจว่ากรรมการอิสระที่ดำรงตำแหน่งเป็นเวลานาน มีการปฏิบัติหน้าที่อย่างเป็นอิสระต่อฝ่ายบริหารและผู้ถือหุ้นรายใหญ่อย่างแท้จริง อีกทั้งมีคุณสมบัติและความเชี่ยวชาญที่เป็นประโยชน์ต่อธุรกิจของบริษัทสาระสำคัญการดำเนินการตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีของบริษัท ในปี 2562 ตามแนวทางของหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี 2560 สรุปได้ ดังนี้

#### **หลักปฏิบัติ 1** ตระหนักถึงบทบาทและความรับผิดชอบของคณะกรรมการในฐานะผู้นำองค์กรที่สร้างคุณค่าให้แก่กิจการอย่างยั่งยืน

คณะกรรมการบริษัทในฐานะเป็นหัวใจสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กร เข้าใจบทบาทและตระหนักถึงความรับผิดชอบในฐานะผู้นำที่ต้องกำกับดูแลให้องค์กรมีการบริหารจัดการที่ดี โดยเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายหลักของกิจการ อนุมัติวิสัยทัศน์และภารกิจ คำนึงมององค์กร ทิศทาง นโยบาย และกลยุทธ์ รวมทั้งการจัดสรรทรัพยากรสำคัญในการดำเนินธุรกิจของบริษัท และมีส่วนร่วมในการพิจารณาทบทวนวิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์เป็นประจำทุกรอบปีบัญชี เพื่อให้ผู้บริหารและพนักงานมีจุดมุ่งหมายไปในทิศทางเดียวกัน และกำหนดให้มีการพิจารณาแผนธุรกิจและงบประมาณประจำปีเพื่อให้การดำเนินธุรกิจของบริษัท สำเร็จลุล่วงตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ รวมทั้งกำหนดให้มีการติดตามให้ฝ่ายจัดการปฏิบัติตามแผนงานให้เป็นไปตามทิศทางและกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจของบริษัท อย่างใกล้ชิดด้วย โดยจะต้องมีการประเมินผลและรายงานผลการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอ

คณะกรรมการบริษัทตระหนักว่าการประกอบธุรกิจให้ประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืนนั้น นอกเหนือจากการดูแลบริหารงานให้มีผลประกอบการที่ดีแล้ว จะต้องให้ความสำคัญต่อการกำกับดูแลกิจการเพื่อประโยชน์สูงสุดของบริษัท ดำเนินงานด้วยความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติหน้าที่ต่อผู้ถือหุ้น และเป็นอิสระจากฝ่ายจัดการ

นอกจากคณะกรรมการบริษัทได้จัดทำนโยบายการกำกับดูแลกิจการ และจัดให้มีจรรยาบรรณทางธุรกิจและนโยบายต่างๆ โดยได้กำหนดให้กรรมการ ผู้บริหารและพนักงานของบริษัท ปฏิบัติตาม และได้เปิดเผยไว้ในรายงานประจำปีฉบับนี้และเว็บไซต์ของบริษัทแล้ว คณะกรรมการบริษัทยังได้กำกับดูแลให้บริษัท มีระบบงานและกลไกที่เพียงพอที่ให้ความเชื่อมั่นได้ว่ากิจกรรมต่าง ๆ ของบริษัท ได้ดำเนินไปในลักษณะที่ถูกต้องตามกฎหมาย กฎเกณฑ์ ข้อบังคับ มติที่ประชุมผู้ถือหุ้น นโยบายการกำกับดูแลกิจการและจรรยาบรรณทางธุรกิจ นโยบายอื่น ๆ และแนวทางที่บริษัท ได้กำหนดไว้

คณะกรรมการบริษัทได้กำกับดูแลให้คณะกรรมการและคณะผู้บริหารปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบต่อบรรดะวัง (duty of care) และซื่อสัตย์สุจริตต่อองค์กร (duty of loyalty) และดูแลให้แน่ใจได้ว่าการดำเนินงานเป็นไปตามกฎหมาย กฎเกณฑ์ และข้อบังคับต่าง ๆ มติที่ประชุมผู้ถือหุ้น ตลอดจนนโยบาย หรือแนวทางที่ได้กำหนดไว้ รวมทั้งมีกระบวนการอนุมัติการดำเนินงานที่สำคัญ (เช่น การลงทุน การทำธุรกรรมที่มีผลกระทบต่อกิจการอย่างมีนัยสำคัญ การทำรายการกับบุคคลที่เกี่ยวข้องกัน การได้มา/จำหน่ายไปซึ่งทรัพย์สิน การจ่ายเงินปันผล เป็นต้น) เป็นไปตามที่กฎหมายกำหนด

คณะกรรมการบริษัทกำกับดูแลให้มีการปฏิบัติตามข้อกำหนดเกี่ยวกับขั้นตอนการดำเนินการและการเปิดเผยข้อมูลของรายการที่อาจมีความขัดแย้งทางผลประโยชน์ ทั้งนี้ ตามหลักเกณฑ์ของ ก.ล.ต. และ ตลท. รวมทั้งหน่วยงานกำกับดูแลที่เกี่ยวข้อง โดยคณะกรรมการบริษัทได้กำหนดนโยบายความขัดแย้งทางผลประโยชน์ (Conflicts of Interest Policy) กำหนดมาตรฐานและแนวปฏิบัติ ตลอดจนขั้นตอนการอนุมัติรายการที่อาจมีความขัดแย้งทางผลประโยชน์ ซึ่งเป็นรายการที่บริษัทกระทำเป็นปกติในการประกอบธุรกิจ อนึ่ง การเข้าทำรายการที่อาจมีความขัดแย้งทางผลประโยชน์ที่มีขนาดใหญ่หรือมีนัยสำคัญต่อการดำเนินธุรกิจของบริษัท คณะผู้บริหารจะต้องขออนุมัติการเข้าทำรายการดังกล่าวต่อคณะกรรมการบริษัท ทั้งนี้ บริษัทจะเสนอให้คณะกรรมการบริษัทพิจารณาอนุมัติขอบเขตของธุรกรรมกับบุคคลที่มีส่วนได้เสียและรายงานการเข้าทำธุรกรรมกับบุคคลที่มีส่วนได้เสียให้คณะกรรมการบริษัททราบเป็นประจำทุกปี

คณะกรรมการบริษัทได้ให้ความใส่ใจเป็นพิเศษในการบริหารอย่างมีความรับผิดชอบต่อผู้ถือหุ้น กล่าวคือ คณะกรรมการได้มีการอนุมัติ คู่มืออำนาจดำเนินการ (Manual of Authority) เป็นข้อปฏิบัติเพิ่มเติมเพื่อให้การตัดสินใจของบริษัท มีการพิจารณา ทบทวนและอนุมัติตามระดับความสำคัญ ทั้งกรณีที่ต้องพิจารณาและอนุมัติโดยฝ่ายปฏิบัติการ คณะเจ้าหน้าที่บริหารกลุ่ม หรือคณะกรรมการบริษัท

คณะกรรมการบริษัทเข้าใจขอบเขตหน้าที่และความรับผิดชอบต่อคณะกรรมการเป็นอย่างดี มีการแบ่งแยกบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบต่อระหว่างคณะกรรมการบริษัทและคณะผู้บริหาร แบ่งแยกบทบาทหน้าที่ระหว่างประธานกรรมการและประธานเจ้าหน้าที่บริหารกลุ่มที่ชัดเจน โดยแยกบุคคลที่ดำรงตำแหน่งประธานกรรมการออกจากบุคคลที่ดำรงตำแหน่งประธานเจ้าหน้าที่บริหารกลุ่ม เพื่อเป็นการถ่วงดุลอำนาจและเป็นการบริหารอย่างโปร่งใส อีกทั้งคณะกรรมการบริษัทยังได้กำหนดขอบเขตการมอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบต่อประธานเจ้าหน้าที่บริหารกลุ่มและคณะผู้บริหารอย่างชัดเจน ตลอดจนได้ติดตามดูแลให้ประธานเจ้าหน้าที่บริหารกลุ่มและคณะผู้บริหารปฏิบัติหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมายอย่างใกล้ชิด โดยขอบเขตหน้าที่ของคณะกรรมการบริษัท ประธานเจ้าหน้าที่บริหารกลุ่มและคณะผู้บริหาร จะครอบคลุมทั้งเรื่องที่คณะกรรมการบริษัทควรดูแลให้มีการดำเนินการ เรื่องที่คณะกรรมการบริษัทดำเนินการร่วมกับคณะผู้บริหาร



และเรื่องที่คณะกรรมการบริษัทได้มอบหมายให้คณะผู้บริหารได้ดำเนินการ

คณะกรรมการบริษัททำหน้าที่พิจารณาและให้ความเห็นชอบในเรื่องที่สำคัญเกี่ยวกับการดำเนินงานของบริษัท เช่น วิสัยทัศน์ ภารกิจ กลยุทธ์ เป้าหมาย แผนงาน งบประมาณ และการบริหารความเสี่ยง ส่วนคณะผู้บริหาร มีหน้าที่นำ วิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมาย และกลยุทธ์ ตลอดจนระบบการควบคุมดูแลและการกำกับดูแลที่ดีซึ่งคณะกรรมการพิจารณา และให้ความเห็นชอบไปสู่การปฏิบัติและบรรลุผลอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ภายใต้ระบบควบคุมภายใน นโยบายจริยธรรมทางธุรกิจ และการกำกับดูแลกิจการที่ดีของบริษัท

## **หลักปฏิบัติ 2 กำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายหลักของกิจการที่เป็นไปเพื่อความยั่งยืน**

ในการดำเนินงานเพื่อความยั่งยืนของบริษัท นั้น คณะกรรมการบริษัทได้กำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายหลักของกิจการ (objectives) ที่สอดคล้องกับการสร้างคุณค่าให้ทั้งกิจการ ลูกค้า ผู้มีส่วนได้เสีย และสังคมโดยรวม

คณะกรรมการบริษัทรับผิดชอบดูแลให้กิจการมีวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายหลักที่ชัดเจน 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

การกำหนดวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายหลักดังกล่าวคณะกรรมการบริษัทคำนึงถึงสภาพแวดล้อมและการเปลี่ยนแปลงปัจจัยต่าง ๆ และการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาใช้อย่างเหมาะสม ความต้องการของลูกค้าและผู้มีส่วนได้เสีย ตลอดจนความพร้อม ความชำนาญ และความสามารถในการแข่งขันของกิจการ และต้องเป็นสิ่งที่สะท้อนคุณลักษณะของการกำกับกิจการที่ดี ความรับผิดชอบต่อผลการกระทำ (accountability) ยึดมั่นในความซื่อสัตย์สุจริต (integrity) ความโปร่งใส (transparency) ความเอาใจใส่ต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (due consideration of social and environmental responsibilities) ซึ่งคณะกรรมการกำกับดูแลส่งเสริมการสื่อสาร และเสริมสร้างให้วัตถุประสงค์และเป้าหมายหลักขององค์กรสะท้อนอยู่ในการตัดสินใจและการดำเนินงานของบุคลากรในทุกระดับ จนกลายเป็นวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งคณะกรรมการบริษัทได้กำหนดเป้าหมายทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงินอย่างเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจและศักยภาพของกิจการ ซึ่งได้ตระหนักถึงความเสี่ยงของการตั้งเป้าหมายที่อาจนำไปสู่การประพฤติที่ผิดกฎหมาย หรือขาดจริยธรรม (unethical conduct)

คณะกรรมการบริษัทได้กำกับดูแลให้การจัดทำกลยุทธ์และแผนงานประจำปี สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และเป้าหมายหลักของกิจการ 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) ซึ่งคณะกรรมการบริษัทส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมและนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาใช้ในการสร้างความสามารถในการแข่งขันและตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้เสียอย่างต่อเนื่อง โดยยังคงอยู่บนพื้นฐานของความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม อีกทั้งได้กำกับการดูแลให้มีการถ่ายทอดวัตถุประสงค์และเป้าหมายผ่านกลยุทธ์และแผนงานให้ทั่วทั้งองค์กร รวมทั้งดูแลให้มีการจัดสรรทรัพยากรและการควบคุมการดำเนินงานที่เหมาะสมและติดตามการดำเนินการตามกลยุทธ์และแผนงานประจำปี

### **หลักปฏิบัติ 3 เสริมสร้างคณะกรรมการบริษัทที่มีประสิทธิภาพ**

คณะกรรมการบริษัทเป็นผู้รับผิดชอบในการกำหนดและทบทวนโครงสร้างคณะกรรมการ ทั้งในเรื่องขนาดและองค์ประกอบ สัดส่วนกรรมการที่เป็นอิสระ ที่เหมาะสมและจำเป็นต่อการนำพาองค์กรสู่วัตถุประสงค์และเป้าหมายหลักที่กำหนดไว้

#### **หลักปฏิบัติ 3.1 โครงสร้างคณะกรรมการบริษัท**

คณะกรรมการบริษัทมอบหมายให้คณะกรรมการสรรหาและพิจารณาคำตอบแทน พิจารณาและนำเสนอเพื่อพิจารณาในการกำหนดและทบทวนโครงสร้างคณะกรรมการบริษัท ทั้งในเรื่องขนาดและองค์ประกอบ สัดส่วนกรรมการที่เป็นอิสระที่เหมาะสม

คณะกรรมการสรรหาและพิจารณาคำตอบแทนจะดูแลให้คณะกรรมการบริษัทประกอบด้วยกรรมการที่มีคุณสมบัติครบถ้วนตามกฎหมายและกฎเกณฑ์ที่เกี่ยวข้อง มีคุณสมบัติหลากหลายทั้งในด้านทักษะ ประสบการณ์ ความสามารถและคุณลักษณะเฉพาะด้าน ตลอดจนเพศและอายุ ที่จำเป็นต่อการบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายหลักของบริษัท และสามารถเข้าใจและตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้เสียได้ รวมทั้งต้องมีกรรมการที่ไม่ได้เป็นผู้บริหารอย่างน้อย 1 คนที่มีประสบการณ์ในธุรกิจหรืออุตสาหกรรมหลักของบริษัท ดำเนินกิจการอยู่ ซึ่งได้พิจารณาตามตารางองค์ประกอบความรู้ ความชำนาญของกรรมการ (skills matrix) เพื่อให้มั่นใจว่าจะได้คณะกรรมการโดยรวมที่มีคุณสมบัติเหมาะสม และสอดคล้องกับกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจของบริษัท

คณะกรรมการบริษัทมีสัดส่วนระหว่างกรรมการที่เป็นผู้บริหารและกรรมการที่ไม่เป็นผู้บริหารที่สะท้อนอำนาจที่ถ่วงดุลกันอย่างเหมาะสม โครงสร้างคณะกรรมการบริษัทในปัจจุบันมีกรรมการที่ไม่เป็นผู้บริหารในสัดส่วนที่เกินกว่ากึ่งหนึ่งของจำนวนคณะกรรมการทั้งหมด ปัจจุบันมีกรรมการที่ไม่ได้เป็นผู้บริหาร 10 คน จากกรรมการบริษัททั้งหมด 12 คน ซึ่งเป็นขนาดคณะกรรมการที่เหมาะสมตามหลักการกำกับกิจการที่ดี (ต้องมีจำนวนไม่น้อยกว่า 5 คน และไม่ควรมากกว่า 12 คน) และเหมาะสมกับขนาด ประเภท และความซับซ้อนของธุรกิจของบริษัท และมีกรรมการที่เป็นผู้หญิงจำนวน 2 คน ซึ่งหนึ่งในนั้นเป็นกรรมการอิสระด้วย จะเห็นได้ว่ากรรมการส่วนใหญ่ของบริษัท เป็นกรรมการที่ไม่เป็นผู้บริหารจึงสามารถให้ความเห็นเกี่ยวกับการทำงานของฝ่ายจัดการอย่างอิสระ

คณะกรรมการบริษัทดูแลให้บริษัท มีกรรมการอิสระซึ่งสามารถให้ความเห็นเกี่ยวกับการทำงานของฝ่ายจัดการได้อย่างอิสระ อย่างน้อยในจำนวนหนึ่งในสามของจำนวนกรรมการทั้งหมด แต่ไม่น้อยกว่าสามคน และมีคณะกรรมการตรวจสอบ

ซึ่งประกอบด้วยคณะกรรมการอิสระจำนวนสามคน ปฏิบัติหน้าที่ภายใต้กฎบัตรคณะกรรมการตรวจสอบ และข้อบังคับ  
ตลท. กรรมการที่ไม่ได้เป็นกรรมการอิสระมีจำนวนสองในสามของจำนวนกรรมการทั้งหมด ซึ่งเป็นไปตามสัดส่วนอย่าง  
ยุติธรรมของเงินลงทุนของผู้ถือหุ้นแต่ละกลุ่ม

คณะกรรมการบริษัทได้ดูแลให้มีการเปิดเผยนโยบายในการกำหนดองค์ประกอบของคณะกรรมการที่มีความหลากหลาย  
และข้อมูลกรรมการ อาทิ อายุ เพศ ประวัติการศึกษา ประสบการณ์ สัดส่วนการถือหุ้น จำนวนปีที่ดำรงตำแหน่งกรรมการ  
และการดำรงตำแหน่งกรรมการในบริษัทจดทะเบียนอื่น ในรายงานประจำปีและบนเว็บไซต์ของบริษัท

### **หลักปฏิบัติ 3.2 ประธานกรรมการ และองค์ประกอบการทำงานของคณะกรรมการ**

คณะกรรมการบริษัทประกอบด้วยกรรมการอิสระจำนวน 1 ใน 3 ของคณะกรรมการทั้งหมด และโดยการนำของประธาน  
กรรมการ ได้ทำหน้าที่กำกับดูแลบริษัท อย่างเป็นธรรม โปร่งใส โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ของบริษัทเป็นสำคัญ และไม่เอื้อ  
ต่อผลประโยชน์ของบุคคลใดบุคคลหนึ่ง

#### **การแบ่งแยกบุคคลที่ดำรงตำแหน่งประธานกรรมการออกจากบุคคลที่ดำรงตำแหน่งประธานเจ้าหน้าที่บริหาร กลุ่ม**

บริษัท ได้มีการแบ่งแยกหน้าที่ระหว่างประธานกรรมการและประธานเจ้าหน้าที่บริหารกลุ่ม เพื่อเป็นการถ่วงดุลอำนาจและ  
เป็นการบริหารอย่างโปร่งใส และเพื่อให้เป็นไปตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีนั้น หน้าที่หลักของประธานกรรมการและ  
ประธานเจ้าหน้าที่บริหารกลุ่ม จำแนกได้ ดังนี้

#### **บทบาทหน้าที่ของประธานกรรมการ**

ประธานกรรมการ มีหน้าที่ตามกฎหมายที่เกี่ยวข้องและเป็นผู้นำของคณะกรรมการบริษัทและทำให้เกิดความเข้าใจที่  
สอดคล้องกันระหว่างคณะกรรมการบริษัทและคณะกรรมการ ในเรื่องยุทธศาสตร์ของกลุ่มบริษัท ทำหน้าที่เป็นตัวแทน  
ของคณะกรรมการบริษัทในการกำกับดูแล และให้คำแนะนำในการพัฒนายุทธศาสตร์ของกลุ่มบริษัทและการจัดโครงสร้าง  
การบริหารต่อประธานเจ้าหน้าที่บริหารกลุ่ม ผู้ซึ่งมีความรับผิดชอบต่อคณะเจ้าหน้าที่บริหารกลุ่ม และต่อประธาน  
เจ้าหน้าที่บริหารของแต่ละบริษัทในกลุ่ม

ประธานกรรมการมีอำนาจหน้าที่ตามกฎหมายกำหนดไว้ นอกจากนี้ยังได้ปฏิบัติหน้าที่เพิ่มเติมตามที่ได้รับมอบหมาย  
จากคณะกรรมการบริษัทในเรื่องต่อไปนี้ได้

- 1) เชิญประชุมและกำหนดระเบียบวาระการประชุมของคณะกรรมการบริษัท
- 2) ทำหน้าที่เป็นประธานในการประชุมผู้ถือหุ้น
- 3) สามารถเข้าร่วมประชุมกับคณะกรรมการหรือร่วมการประชุมคณะกรรมการของบริษัทย่อยได้
- 4) ดูแลให้มีการสื่อสารกับผู้ถือหุ้นอย่างมีประสิทธิภาพ โดยให้ประธานเจ้าหน้าที่บริหารกลุ่มเป็นตัวแทนหลัก  
ของบริษัทในการสื่อสารกับสื่อสาธารณะ
- 5) เป็นผู้รับระเบียบวาระการประชุม พร้อมทั้งเอกสารประกอบการประชุมและรายงานการประชุมของคณะ  
เจ้าหน้าที่บริหารกลุ่ม โดยอาจตรวจสอบหรือร้องขอรายงานที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจของบริษัทและของกลุ่มบริษัท
- 6) สนับสนุนให้มีการประชุมกับกรรมการที่ไม่เป็นผู้บริหาร (โดยกรรมการที่เป็นผู้บริหารและฝ่ายจัดการไม่ได้  
เข้าร่วมประชุมด้วย) อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง

หนึ่ง ประสิทธิภาพการของบริษัท มิได้เป็นกรรมการอิสระ แต่ได้ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความอิสระจากฝ่ายจัดการและผู้ถือหุ้นใหญ่และสามารถใช้ดุลพินิจในการตัดสินใจอย่างมีอิสระ โดยยึดประโยชน์สูงสุดของบริษัท ตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีมาโดยตลอด จึงเป็นผู้ที่คณะกรรมการบริษัทเชื่อมั่นว่ามีความเหมาะสมที่จะดำรงตำแหน่งประธานกรรมการอย่างยิ่ง

### **บทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการบริษัท และคณะอนุกรรมการ**

เพื่อให้เรื่องสำคัญได้รับการพิจารณาในรายละเอียดอย่างรอบคอบ ในการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการบริษัท คณะกรรมการบริษัทจึงได้จัดให้มีคณะอนุกรรมการ เพื่อกลั่นกรองงานต่าง ๆ ซึ่งเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่ดีต่อการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการบริษัท โดยมีกฎบัตรของคณะอนุกรรมการแต่ละชุด 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 อีกทั้งต้องมีความหลากหลายทางด้านทักษะวิชาชีพ ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน และมีประสบการณ์ที่เป็นประโยชน์ มีความรู้ความเข้าใจในลักษณะการประกอบธุรกิจของบริษัท นอกจากนี้ยังพิจารณาคุณสมบัติอื่น ๆ เพื่อให้มีความหลากหลายของกรรมการทั้งคณะ ทั้งพื้นฐานการศึกษา อายุ เพศ และความหลากหลายทางด้านทักษะวิชาชีพ ความรู้ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน อาทิ ด้านอุตสาหกรรมปูนซีเมนต์ กฎหมาย และบัญชีและการเงิน เป็นต้น และการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการบริษัท โดยต้องมีกรรมการที่ไม่เป็นผู้บริหารอย่างน้อย 1 คน ที่มีประสบการณ์การทำงานที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจของบริษัท (ปัจจุบันมีกรรมการที่ไม่เป็นผู้บริหารซึ่งมีประสบการณ์การทำงานที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมปูนซีเมนต์ จำนวน 3 คนใน 12 คน)

#### **วาระการดำรงตำแหน่ง**

บริษัท กำหนดให้วาระการดำรงตำแหน่งของกรรมการเป็นไปตามข้อบังคับของบริษัท ซึ่งสอดคล้องกับบทบัญญัติของพระราชบัญญัติบริษัทมหาชน จำกัด พ.ศ. 2535 โดยกรรมการจำนวนหนึ่งในสามจะต้องออกจากตำแหน่งตามวาระในการประชุมสามัญประจำปีทุกปี

### **บทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบของคณะกรรมการบริษัท**

หน้าที่โดยทั่วไปของคณะกรรมการ ได้แก่ การปฏิบัติหน้าที่ตามกฎหมายและข้อบังคับของบริษัท โดยมีความรับผิดชอบโดยตรงต่อการกำหนดทิศทางของธุรกิจและการสอดส่องดูแล การควบคุมดูแลบุคคลซึ่งได้รับการมอบหมายให้เป็นผู้บริหารจัดการกลุ่มบริษัท คณะกรรมการจะพิจารณาวาระต่างๆ ซึ่งกฎหมายและข้อบังคับของบริษัท หรือระเบียบปฏิบัติที่มีอยู่ในขณะนั้นไม่ได้กำหนดให้ต้องขออนุมัติจากที่ประชุมผู้ถือหุ้นหรือจากหน่วยงานอื่น คณะกรรมการจะต้องปฏิบัติตามกฎหมาย ข้อบังคับและตั้งมั่นอยู่กับหลักการด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี โดยหน้าที่ต่อไปนี้ เป็นหน้าที่เฉพาะของคณะกรรมการบริษัท

- 1) รับผิดชอบต่อการกำหนดทิศทางด้านธุรกิจของกลุ่มบริษัท รวมถึงการออกนโยบายและประกาศที่จำเป็นสำหรับกลุ่มบริษัท
- 2) อนุมัติแนวคิดหรือยุทธศาสตร์องค์กรของบริษัทและกลุ่มบริษัท
- 3) กำหนดโครงสร้างการบริหารจัดการของบริษัทและกลุ่มบริษัท โดยเฉพาะการกำหนดหรือแก้ไขระเบียบปฏิบัติงานหรือรวมทั้งกฎบัตรที่เกี่ยวข้อง
- 4) กำหนดวิธีดำเนินการทางบัญชีของบริษัทและกลุ่มบริษัท รวมทั้งหลักการเกี่ยวกับการควบคุมหรือวางแผนทางการเงินที่จะบังคับใช้สำหรับกลุ่มบริษัท
- 5) อนุมัติแผนทางธุรกิจและงบประมาณของบริษัทและกลุ่มบริษัท
- 6) แต่งตั้งประธานกรรมการ รองประธานกรรมการ รวมทั้งแต่งตั้งกรรมการที่ว่างลงระหว่างวาระ
- 7) แต่งตั้งประธานเจ้าหน้าที่บริหารกลุ่ม ตามข้อเสนอแนะของคณะกรรมการสรรหาและพิจารณาคำตอบแทน
- 8) แต่งตั้งสมาชิกของคณะเจ้าหน้าที่บริหารกลุ่ม ตามที่ประธานเจ้าหน้าที่บริหารกลุ่มเป็นผู้นำเสนอชื่อและคณะกรรมการสรรหาและพิจารณาคำตอบแทนพิจารณาและมีข้อเสนอให้แต่งตั้งตามข้อเสนอดังกล่าว
- 9) กำหนดอำนาจการลงนามผูกพันบริษัท
- 10) ทบทวนผลการดำเนินงานของบุคคลที่ได้รับมอบหมายให้ดูแลการบริหารงานกลุ่มบริษัท ภายใต้การปฏิบัติตามกฎหมาย หรือข้อบังคับของบริษัทที่เกี่ยวข้อง หรือตามที่ระบุในระเบียบปฏิบัติขององค์กรและกฎบัตรที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งข้อกำหนดหรือมติของคณะกรรมการบริษัท
- 11) ทบทวนและนำเสนอรายงานประจำปี งบการเงินประจำปี และงบการเงินรวมของบริษัท รวมทั้งรายงานของผู้สอบบัญชี ให้ที่ประชุมสามัญประจำปีผู้ถือหุ้นเป็นผู้พิจารณาอนุมัติ
- 12) กำกับการจัดเตรียมการประชุมสามัญประจำปีผู้ถือหุ้น และดำเนินการตามมติของที่ประชุมผู้ถือหุ้น
- 13) ตรวจสอบให้ผู้สอบบัญชีของบริษัทมีคุณสมบัติตามเงื่อนไขของกฎหมายที่เกี่ยวข้อง
- 14) ปฏิบัติหน้าที่ ซึ่งกฎหมายให้เป็นหน้าที่ของคณะกรรมการกรณีการเพิ่มทุนของบริษัท
- 15) อนุมัติข้อเสนอชื่อเพื่อแต่งตั้งกรรมการผู้บริหาร หรือกรรมการผู้มีอำนาจลงนาม ภายใต้กฎหมายที่เกี่ยวข้อง และกำหนดให้อำนาจหรือมอบหมายหน้าที่เฉพาะด้านต่อกรรมการผู้บริหารหรือกรรมการผู้มีอำนาจลงนาม
- 16) อนุมัติองค์ประกอบของคณะกรรมการ ภายใต้กฎหมายที่เกี่ยวข้อง และเสนอชื่อบุคคลเข้าเป็นกรรมการในบริษัทร่วม ตามที่ประธานเจ้าหน้าที่บริหารกลุ่มเป็นผู้นำเสนอชื่อและคณะกรรมการสรรหาและพิจารณาคำตอบแทนพิจารณาและมีข้อเสนอให้แต่งตั้งตามข้อเสนอดังกล่าว
- 17) แต่งตั้งประธานเจ้าหน้าที่บริหารของแต่ละบริษัทในกลุ่ม (นอกเหนือจากประธานเจ้าหน้าที่บริหารกลุ่ม) ภายใต้กฎหมายที่เกี่ยวข้อง และตามที่ประธานเจ้าหน้าที่บริหารกลุ่มเป็นผู้นำเสนอชื่อและคณะกรรมการสรรหาและพิจารณาคำตอบแทน พิจารณาและมีข้อเสนอให้แต่งตั้งตามข้อเสนอดังกล่าว
- 18) อนุมัติกรอบการจ่ายค่าตอบแทนของบริษัทและกลุ่มบริษัท

- 19) พิจารณาข้อเสนอเรื่องค่าตอบแทนคณะกรรมการและคณะอนุกรรมการ ตามที่คณะกรรมการสรรหาและพิจารณาค่าตอบแทนเป็นผู้พิจารณาและแนะนำให้คณะกรรมการเสนอต่อที่ประชุมสามัญประจำปีผู้ถือหุ้นเป็นผู้พิจารณาอนุมัติ

### **คณะอนุกรรมการ**

#### **1. คณะกรรมการตรวจสอบ**

โครงสร้างคณะกรรมการตรวจสอบประกอบด้วยกรรมการอิสระจำนวนสามคน โดยได้รับการแต่งตั้งและคัดเลือกจากกรรมการอิสระที่ไม่ได้เป็นผู้บริหารด้วยความเห็นชอบของคณะกรรมการบริษัท

สำหรับรายงานคณะกรรมการตรวจสอบและเลขานุการคณะกรรมการตรวจสอบ แสดงอยู่ภายใต้หัวข้อ “โครงสร้างการบริหารจัดการ”

#### **คุณสมบัติกรรมการตรวจสอบ**

บริษัท กำหนดให้คณะกรรมการตรวจสอบ ทุกคนเป็น “กรรมการอิสระ” โดยมีคุณสมบัติตามข้อกำหนดของ ตลท. และ กสท. อีกทั้งบริษัท กำหนดเพิ่มเติมให้ สมาชิกคณะกรรมการตรวจสอบไม่ควรเป็นสมาชิกในคณะกรรมการตรวจสอบของบริษัทมหาชนอื่นมากกว่าสองบริษัท เว้นแต่คณะกรรมการบริษัทจะเห็นว่าการเป็นสมาชิกในคณะกรรมการตรวจสอบของหลายบริษัทในเวลาเดียวกันนั้นไม่ทำให้ความสามารถของกรรมการคนนั้นด้อยลงในอันที่จะปฏิบัติหน้าที่ที่สมาชิกคณะกรรมการตรวจสอบได้อย่างมีประสิทธิภาพ และบริษัท เปิดเผยความเห็นของคณะกรรมการตรวจสอบในรายงานประจำปีและแบบแสดงรายการข้อมูลประจำปีด้วย

สมาชิกของคณะกรรมการตรวจสอบนั้นต้องเป็นผู้ซึ่งมีความรู้ทางการเงิน ตามความเห็นของคณะกรรมการของบริษัท หมายถึงว่า อย่างน้อยต้องเคยปฏิบัติงานด้านการเงินและการบัญชีขั้นพื้นฐานพอสมควร และสมาชิกของคณะกรรมการตรวจสอบอย่างน้อยหนึ่งคนต้องเป็นผู้ซึ่งมีความชำนาญอย่างเพียงพอในด้านการบัญชีหรือการบริหารจัดการทางการเงิน ตามความเห็นของคณะกรรมการของบริษัท

ปัจจุบัน สมาชิกคณะกรรมการตรวจสอบทั้งสามท่าน เป็นผู้มีความรู้และประสบการณ์ในการสอบทานงบการเงินของบริษัทและมีความเข้าใจในธุรกิจของบริษัท เป็นอย่างดี ทั้งนี้ คณะกรรมการตรวจสอบมีกรรมการอย่างน้อย 1 ท่านที่จบการศึกษาด้านบัญชี ได้แก่ประธานกรรมการตรวจสอบ

#### **วาระการดำรงตำแหน่ง**

คณะกรรมการตรวจสอบ รวมทั้งประธานมีวาระในการดำรงตำแหน่ง 3 (สาม) ปี และไม่เกินวาระการเป็นกรรมการบริษัท

#### **บทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการตรวจสอบ**

- 1) สอบทานกระบวนการของการรายงานทางการเงินของทั้งบริษัท และกลุ่มบริษัท เพื่อให้แน่ใจว่ารายงานเหล่านั้นมีความถูกต้องและเพียงพอ และทำหน้าที่ประสานงานกับผู้สอบบัญชีภายนอก และคณะผู้บริหารกลุ่ม (Group Executive Committee) ผู้รับผิดชอบในการจัดทำรายงานทางการเงินรายไตรมาสและ

- ประจำปี คณะกรรมการตรวจสอบอาจแนะนำให้มีการสอบทานหรือตรวจสอบในเรื่องที่เกิดเป็นประเด็นหรือเป็นปัญหาโดยผู้สอบบัญชีเพิ่มเติมในระหว่างที่ผู้สอบบัญชีปฏิบัติงานตรวจสอบบริษัทและกลุ่มบริษัท
- 2) สอบทานระบบควบคุมภายในและระบบตรวจสอบภายใน รวมถึงกระบวนการทางธุรกิจ และโครงสร้างของเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อให้แน่ใจว่าสิ่งที่กล่าวมานั้นมีความเหมาะสมและประสิทธิภาพ
  - 3) ให้ความเห็นชอบในเรื่ององค์กรและคุณสมบัติของบุคคลากรในสังกัดฝ่ายตรวจสอบภายในของบริษัท และกำหนดระดับของความเป็นอิสระของฝ่ายตรวจสอบภายในจากฝ่ายบริหารตลอดจนอนุมัติการแต่งตั้งโยกย้าย และการเลิกจ้างบุคคลากรในสังกัดหรือที่สังกัดหน่วยงานอื่นที่มีหน้าที่รับผิดชอบในงานตรวจสอบภายใน
  - 4) สอบทานการปฏิบัติตามพระราชบัญญัติหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ รวมถึงกฎเกณฑ์ ประกาศและข้อบังคับของ ตลท. ก.ล.ต. และกฎหมายอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องอันว่าด้วยเรื่องของการปฏิบัติตามกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกับกลุ่มบริษัท
  - 5) พิจารณา คัดเลือกและเสนอชื่อบุคคลผู้ที่มีความเหมาะสมที่จะได้รับแต่งตั้ง เป็นผู้สอบบัญชีของบริษัท รวมทั้งเสนอให้เปลี่ยนแปลงผู้สอบบัญชีของบริษัท และให้คำแนะนำคำตอบแทนแก่ผู้สอบบัญชีก่อนหน้า เพื่อเป็นหลักประกันความเป็นอิสระของผู้สอบบัญชี คณะกรรมการตรวจสอบพึงคำนึงถึงปัจจัยต่างๆ ดังต่อไปนี้ด้วย คือการให้บริการอื่นของผู้สอบบัญชีที่นอกเหนือไปจากตรวจสอบ ซึ่งมีลักษณะที่อาจก่อให้เกิดการขัดแย้งทางผลประโยชน์อันกระทบต่อความเป็นอิสระ ประสิทธิภาพ และการปฏิบัติงานเยี่ยงผู้ประกอบวิชาชีพของผู้สอบบัญชี เพื่อความเป็นอิสระในการปรึกษาหารือในเรื่องที่สำคัญให้คณะกรรมการตรวจสอบประชุมเป็นการส่วนตัวที่มีแต่สมาชิกคณะกรรมการตรวจสอบกับผู้สอบบัญชีโดยไม่มีผู้แทนของฝ่ายบริหารอยู่ในที่ประชุมด้วยอย่างน้อยปีละ 1 (หนึ่ง) ครั้ง
  - 6) พิจารณารายการระหว่างกันอันอาจนำไปสู่ความขัดแย้งทางผลประโยชน์ ซึ่งการนี้ให้รวมถึงความถูกต้องและความครบถ้วนของการเปิดเผยข้อมูลเกี่ยวกับรายการเกี่ยวโยงนั้นๆ ของบริษัท ด้วย ทั้งนี้ เพื่อให้แน่ใจว่ารายการเกี่ยวโยงกันเหล่านั้นเป็นไปตามกฎหมายและระเบียบข้อบังคับของ ตลท. และมีความเหมาะสมและเป็นประโยชน์สูงสุดต่อบริษัท
  - 7) จัดทำรายงานกิจกรรมของคณะกรรมการตรวจสอบ เพื่อเผยแพร่ในรายงานประจำปีของบริษัท รายงานนี้ให้ประธานคณะกรรมการตรวจสอบเป็นผู้ลงชื่อและรายงานดังกล่าวอย่างน้อยต้องมีข้อมูลดังต่อไปนี้
    - ความเห็นในด้านความถูกต้อง ครบถ้วน และความเชื่อถือได้ของข้อมูลในรายงานและในการเปิดเผยข้อมูลทางการเงินของบริษัท
    - ความเห็นในด้านความเพียงพอของระบบควบคุมภายในของบริษัท
    - ความเห็นในด้านความเหมาะสมของการแต่งตั้งผู้สอบบัญชีของบริษัท
    - ความเห็นในด้านการปฏิบัติตามพระราชบัญญัติหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ และกฎ ประกาศ และ ข้อบังคับที่ออกตามพระราชบัญญัตินี้ดังกล่าว รวมทั้งกฎและข้อบังคับของ ตลท. และกฎหมายอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจของกลุ่มบริษัท
    - ความเห็นในด้านการทำรายการที่อาจมีความขัดแย้งทางผลประโยชน์

- จำนวนครั้งของการประชุมคณะกรรมการตรวจสอบ และจำนวนครั้งของการเข้าประชุมของสมาชิกคณะกรรมการตรวจสอบแต่ละคน
  - ความเห็นหรือข้อสังเกตโดยรวมที่คณะกรรมการตรวจสอบได้รับจากการปฏิบัติหน้าที่ตามกฎหมายประกอบคณะกรรมการตรวจสอบนี้
- 8) ดำเนินการให้มีการประเมินการปฏิบัติงานของคณะกรรมการตรวจสอบโดยรวมและประเมินผลการปฏิบัติของตนเองเป็นประจำทุกปี
- 9) สอบทานความถูกต้องของเอกสารอ้างอิงและแบบประเมินตนเองเกี่ยวกับมาตรฐานการต่อต้านการคอร์รัปชันของกิจการตามโครงการแนวร่วมปฏิบัติของภาคเอกชนไทยในการต่อต้านทุจริต
- 10) ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่ได้รับมอบหมายจากที่ประชุมคณะกรรมการบริษัทด้วยเห็นชอบจากคณะกรรมการตรวจสอบ

### การประชุมคณะกรรมการตรวจสอบ

- 1) คณะกรรมการตรวจสอบต้องประชุมอย่างน้อยหนึ่งครั้งในทุกรอบระยะเวลา 3 (สาม) เดือน นอกจากการประชุมตามปกติที่กล่าวมานี้แล้ว สมาชิกคณะกรรมการตรวจสอบคนหนึ่งคนใดจะเรียกประชุมคณะกรรมการตรวจสอบเป็นการประชุมครั้งพิเศษก็ได้ตามความจำเป็นแห่งสถานการณ์ ส่วนวิธีการเรียกประชุมและระเบียบวิธีในการประชุมให้เป็นไปตามที่สมาชิกคณะกรรมการตรวจสอบตกลงกัน
- 2) องค์ประชุมต้องประกอบด้วยสมาชิกคณะกรรมการตรวจสอบจำนวนเกินกึ่งหนึ่งของจำนวนสมาชิกคณะกรรมการตรวจสอบทั้งหมด
- 3) ให้ประธานเจ้าหน้าที่บริหารกลุ่มของบริษัท เป็นผู้ได้รับเชิญเข้าประชุมคณะกรรมการตรวจสอบเป็นการถาวร แต่ประธานเจ้าหน้าที่บริหารกลุ่มต้องออกจากที่ประชุมในระหว่างที่มีการพูดในเรื่องที่ประธานเจ้าหน้าที่บริหารกลุ่มมีส่วนได้เสียอยู่ด้วย หรือเมื่อคณะกรรมการตรวจสอบประสงค์จะประชุมโดยไม่มีบุคคลอื่นนอกจากสมาชิกคณะกรรมการตรวจสอบเท่านั้นที่ร่วมอยู่ในที่ประชุม
- 4) ให้เลขานุการคณะกรรมการตรวจสอบมีหน้าที่จดบันทึกรายงานการประชุมคณะกรรมการตรวจสอบภายใต้การกำกับของคณะกรรมการตรวจสอบ

## 2. คณะกรรมการธรรมาภิบาลและความเสี่ยง

โครงสร้างคณะกรรมการธรรมาภิบาลและความเสี่ยง ประกอบด้วยกรรมการบริษัท อย่างน้อยสาม (3) คน ตามที่คณะกรรมการบริษัทแต่งตั้ง

สำหรับรายนามคณะกรรมการธรรมาภิบาลและความเสี่ยง และเลขานุการคณะกรรมการธรรมาภิบาลและความเสี่ยง แสดงอยู่ภายใต้หัวข้อ “โครงสร้างการบริหารจัดการ”

### คุณสมบัติกรรมการธรรมาภิบาลและความเสี่ยง

สมาชิกของคณะกรรมการธรรมาภิบาลและความเสี่ยง ต้องมีความรู้ความเข้าใจในธุรกิจและการดำเนินงานของกลุ่มบริษัท รวมถึงเข้าใจหลักการและการดำเนินงานตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี ตลอดจนการบริหารและจัดการความเสี่ยง

ปัจจุบันสมาชิกคณะกรรมการธรรมาภิบาลและความเสี่ยง ของบริษัท ทุกคนเป็นผู้ที่มีความรู้และประสบการณ์และมีความ



เข้าใจในธุรกิจของบริษัท อีกทั้งมีประสบการณ์ในการเป็นกรรมการในบริษัทชั้นนำที่มีการกำกับดูแลกิจการที่ดี

### วาระการดำรงตำแหน่ง

คณะกรรมการธรรมาภิบาลและความเสี่ยง มีวาระในการดำรงตำแหน่งเท่ากับวาระการดำรงตำแหน่งในคณะกรรมการบริษัท

### บทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการธรรมาภิบาลและความเสี่ยง

บทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการธรรมาภิบาลและความเสี่ยง ได้กำหนดไว้ในกฎบัตรคณะกรรมการธรรมาภิบาลและความเสี่ยง ดังนี้

- 1) กำหนดและเสนอขอขอบเขตการกำกับดูแลกิจการของกลุ่มบริษัท ให้คณะกรรมการบริษัทอนุมัติ และมอบหมายให้คณะเจ้าหน้าที่บริหารกลุ่มดำเนินงานและติดตามการปฏิบัติงาน
- 2) สอบทานการบริหารและการจัดการความเสี่ยงที่สำคัญของกลุ่มบริษัท ที่ดำเนินการโดยคณะเจ้าหน้าที่บริหารกลุ่ม
- 3) ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่ได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการของบริษัท

### การประชุมคณะกรรมการธรรมาภิบาลและความเสี่ยง

- 1) คณะกรรมการธรรมาภิบาลและความเสี่ยง จะจัดให้มีการประชุมอย่างน้อย 4 (สี่) ครั้งต่อปี สมาชิกของคณะกรรมการธรรมาภิบาลและความเสี่ยง อาจเรียกประชุมพิเศษตามที่ต้องการ วิธีการเรียกประชุมและขั้นตอนการดำเนินการประชุม ต้องได้รับการยอมรับจากสมาชิกของคณะกรรมการธรรมาภิบาลและความเสี่ยง
- 2) องค์ประชุมต้องประกอบด้วยสมาชิกจำนวนเกินกึ่งหนึ่งของจำนวนสมาชิกทั้งหมด
- 3) ประธานเจ้าหน้าที่บริหารกลุ่ม หรือตัวแทนที่ได้รับมอบหมาย และหัวหน้าหน่วยงานตรวจสอบภายในและควบคุม กำกับดูแลของกลุ่ม อาจได้รับเชิญเข้าประชุมคณะกรรมการธรรมาภิบาลและความเสี่ยง เพื่อรายงานการติดตามในเรื่องของความเสี่ยงหลัก ๆ และแผนบริหารและจัดการความเสี่ยงของกลุ่มบริษัท ตามกำหนดการที่กำหนดไว้ในนโยบายการบริหารความเสี่ยง ทั้งนี้ ประธานเจ้าหน้าที่บริหารกลุ่ม และหัวหน้าหน่วยงานตรวจสอบภายในและควบคุม กำกับดูแลของกลุ่ม ต้องออกจากที่ประชุมในระหว่างที่มีการหารือในเรื่องที่ประธานเจ้าหน้าที่บริหารกลุ่ม และหัวหน้าหน่วยงานตรวจสอบภายในและควบคุม กำกับดูแลของกลุ่ม มีส่วนได้เสียอยู่ด้วย หรือเมื่อคณะกรรมการธรรมาภิบาลและความเสี่ยง ประสงค์จะประชุมโดยไม่มีบุคคลอื่นนอกจากสมาชิกเท่านั้น
- 4) ให้เลขานุการของคณะกรรมการธรรมาภิบาลและความเสี่ยง เก็บรักษารายงานการประชุม ตามที่คณะกรรมการธรรมาภิบาลและความเสี่ยงกำหนด

### 3. คณะกรรมการสรรหาและพิจารณาค่าตอบแทน

โครงสร้างคณะกรรมการสรรหาและพิจารณาค่าตอบแทนประกอบด้วยกรรมการบริษัท จำนวนไม่น้อยกว่าสามคน โดยอย่างน้อยหนึ่งคนนั้นต้องเป็นกรรมการอิสระ

สำหรับรายนามคณะกรรมการสรรหาและพิจารณาค่าตอบแทนและเลขานุการคณะกรรมการสรรหาและพิจารณา



คำตอบแทนแสดงอยู่ภายใต้หัวข้อ “โครงสร้างการบริหารจัดการ”

### คุณสมบัติกรรมการสรรหาและพิจารณาคำตอบแทน

สมาชิกของคณะกรรมการสรรหาและพิจารณาคำตอบแทน ต้องเป็นผู้ซึ่งมีความรู้และประสบการณ์การทำงานที่เกี่ยวข้อง และมีความเข้าใจในธุรกิจ และการดำเนินธุรกิจของกลุ่มบริษัท อย่างถ่องแท้

### วาระการดำรงตำแหน่ง

คณะกรรมการสรรหาและพิจารณาคำตอบแทน มีวาระในการดำรงตำแหน่งเท่ากับวาระการดำรงตำแหน่งในคณะกรรมการบริษัท

### บทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการสรรหาและพิจารณาคำตอบแทน

บทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการสรรหาและพิจารณาคำตอบแทนตามที่กำหนดไว้ในกฎบัตรคณะกรรมการสรรหาและพิจารณาคำตอบแทน มีดังต่อไปนี้

#### 1) ด้านการสรรหา องค์ประกอบและโครงสร้าง

- (1) ทบทวนองค์ประกอบของคณะกรรมการของบริษัท รวมทั้งโครงสร้างของคณะกรรมการของบริษัทย่อย และบริษัทร่วม ทั้งหมดภายในกลุ่มบริษัท และโครงสร้างของคณะกรรมการของบริษัท การทบทวนดังกล่าวให้กระทำทุกปี และเสนอผลการทบทวนดังกล่าวต่อคณะกรรมการของบริษัทเพื่อพิจารณา
- (2) พิจารณา ประเมิน และเสนอแนะบุคคลซึ่งมีคุณสมบัติเหมาะสมแก่การได้รับการเสนอเข้ารับเลือกตั้งและ/หรือ เข้ารับการแต่งตั้งให้กลับเข้าดำรงตำแหน่งต่อไป เพื่อให้คณะกรรมการของบริษัทพิจารณาอนุมัติ หรือพิจารณาและนำเสนอให้ที่ประชุมสามัญประจำปีผู้ถือหุ้นเป็นผู้พิจารณาอนุมัติ (แล้วแต่กรณี) ในกรณีที่เป็นการแต่งตั้งบุคคลเข้าดำรงตำแหน่งกรรมการที่ว่างลงโดยคณะกรรมการของบริษัท เนื่องจากมีกรรมการพ้นจากตำแหน่งก่อนครบวาระให้เสนอชื่อดังกล่าวล่วงหน้าไม่น้อยกว่า 30 วันก่อนการประชุมคณะกรรมการครั้งถัดไป
- (3) กำหนด ประเมิน และเสนอแนะบุคคล ผู้ที่มีศักยภาพอันเหมาะสมแก่ตำแหน่งที่สำคัญๆ ภายในกลุ่มบริษัท เช่น
  - ประธานเจ้าหน้าที่บริหารกลุ่ม
  - สมาชิกของคณะเจ้าหน้าที่บริหารกลุ่ม
  - ประธานเจ้าหน้าที่บริหารของแต่ละบริษัทในกลุ่ม
  - กรรมการของบริษัทย่อย
  - ผู้แทนของบริษัทในการเป็นกรรมการของบริษัทร่วม
- (4) พิจารณาทบทวนข้อเสนอของประธานเจ้าหน้าที่บริหารกลุ่ม ในเรื่องบุคคลที่มีศักยภาพเหมาะสมที่จะได้รับการแต่งตั้งเป็นสมาชิกในคณะเจ้าหน้าที่บริหารกลุ่ม หรือเป็นประธานเจ้าหน้าที่บริหารของบริษัทย่อย และทำการประเมินอย่างเป็นอิสระในตัวบุคคลผู้ได้รับการเสนอชื่อดังกล่าวมานี้ ในด้านความเชี่ยวชาญ (expertise), ทักษะ(skill), ประสบการณ์ (experience), ผลการปฏิบัติงาน (performance) รวมทั้งคุณสมบัติส่วนตัวและคุณสมบัติด้านวิชาชีพ ให้คณะกรรมการสรรหาและพิจารณาคำตอบแทนทำการเสนอแนะผู้ได้รับการเสนอชื่อที่เห็นว่าจะมีความเหมาะสมต่อคณะกรรมการของบริษัทเพื่อ

## พิจารณาอนุมัติ

(5) ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่ได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการบริษัท

**2) ด้านการพัฒนาผู้บริหารและการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง**

- (1) สอดส่องดูแลบุคคลต่าง ๆ ที่มีศักยภาพ และกระบวนการของการพัฒนา และแผนการพัฒนาศักยภาพ สำหรับผู้ที่ดำรงตำแหน่งผู้บริหารระดับสูง และสำหรับเตรียมความพร้อมให้แก่ผู้ที่มีโอกาสที่จะได้รับการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งไปเป็นผู้บริหารระดับสูงภายในกลุ่มบริษัท
- (2) ทบทวนแผนงานการสร้างผู้สืบทอดการดำรงตำแหน่งสำหรับสมาชิกในคณะกรรมการบริษัท และ คณะอนุกรรมการ ซึ่งการทบทวนดังกล่าวให้กระทำเป็นรายปี
- (3) ทบทวนแผนการสร้างผู้สืบทอดการดำรงตำแหน่งสำหรับสมาชิกในคณะกรรมการของบริษัทย่อย และ สำหรับผู้ที่เป็นผู้แทนของบริษัทที่เข้าไปเป็นกรรมการในบริษัทร่วม ซึ่งการทบทวนดังกล่าวให้กระทำ เป็นรายปี
- (4) ทบทวนแผนการสร้างผู้สืบทอดการดำรงตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงภายในกลุ่มบริษัท ซึ่งการทบทวน ดังกล่าวให้กระทำเป็นรายครึ่งปี และให้กระทำร่วมกับประธานเจ้าหน้าที่บริหารกลุ่ม
- (5) ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่ได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการบริษัท

**3) ด้านการกำหนดค่าตอบแทน**

- (1) จัดให้มีการทำนโยบายและแผนเกี่ยวกับค่าตอบแทนของทั้งกลุ่มบริษัท เพื่อให้กลุ่มบริษัท และบริษัท ต่าง ๆ ภายในกลุ่มบริษัท ใช้ในการรับบุคลากร รักษาบุคลากรให้ทำงานอยู่ภายในกลุ่มบริษัท และสร้าง เสริมให้พนักงานมีความมุ่งมั่นและค่านิยมหลักที่เป็นอย่างเดียวกันกับของกลุ่มบริษัท และใน ขณะเดียวกันสร้างความเชื่อมโยงเพื่อให้ค่าตอบแทนมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน
- (2) พิจารณาก่อนการลงและเสนอค่าตอบแทนที่จ่ายให้แก่กรรมการของบริษัท และสมาชิกใน คณะอนุกรรมการแต่ละคน รวมทั้งประธานคณะกรรมการของบริษัท และนำเสนอค่าตอบแทนดังกล่าว เพื่อขออนุมัติจากคณะกรรมการของบริษัท หรือที่ประชุมผู้ถือหุ้น แล้วแต่กรณี
- (3) อนุมัติผลการปฏิบัติงานและค่าตอบแทนของประธานเจ้าหน้าที่บริหารกลุ่ม คณะเจ้าหน้าที่บริหารกลุ่ม และประธานเจ้าหน้าที่บริหารของแต่ละบริษัทในกลุ่ม รวมทั้งโบนัสและการปรับอัตราเงินเดือนประจำปี สำหรับบริษัทและบริษัทย่อยในประเทศไทย
- (4) ทบทวนงบประมาณค่าตอบแทนและการปรับอัตราเงินเดือนประจำปี รวมถึงการจ่ายโบนัสประจำปี ของบริษัทย่อยในต่างประเทศตามที่เลขาธิการคณะกรรมการสรรหาและพิจารณาค่าตอบแทนนำเสนอ
- (5) ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่ได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการของบริษัท

**การประชุมคณะกรรมการสรรหาและพิจารณาค่าตอบแทน**

- 1) คณะกรรมการสรรหา และพิจารณาค่าตอบแทน ต้องประชุมอย่างน้อยหนึ่งครั้งในทุกรอบระยะเวลา 3 (สาม) เดือน สมาชิกคณะกรรมการสรรหา และพิจารณาค่าตอบแทน ท่านใดท่านหนึ่งจะเรียกประชุมคณะกรรมการ สรรหา และพิจารณาค่าตอบแทน เป็นการประชุมครั้งพิเศษก็ได้ตามความจำเป็นแห่งสถานการณ์ ส่วน วิธีการเรียกประชุมและระเบียบวิธีในการประชุม ให้เป็นไปตามที่สมาชิกคณะกรรมการสรรหา และพิจารณา ค่าตอบแทนตกลงกัน

- 2) องค์ประชุมต้องประกอบด้วยสมาชิกคณะกรรมการสรรหา และพิจารณาคำตอบแทน จำนวนเกินกึ่งหนึ่งของจำนวนสมาชิกคณะกรรมการสรรหา และพิจารณาคำตอบแทนทั้งหมด
- 3) ประธานเจ้าหน้าที่บริหารกลุ่มได้รับเชิญเข้าประชุมคณะกรรมการสรรหา และพิจารณาคำตอบแทนเป็นประจำ แต่ประธานเจ้าหน้าที่บริหารกลุ่มต้องออกจากที่ประชุมในระหว่างที่มีการพูดในเรื่องที่ประธานเจ้าหน้าที่บริหารกลุ่มมีส่วนได้เสียอยู่ด้วย หรือเมื่อคณะกรรมการสรรหาและพิจารณาคำตอบแทน ประสงค์จะประชุมโดยไม่มีบุคคลอื่นนอกจากสมาชิกคณะกรรมการสรรหาและพิจารณาคำตอบแทน เท่านั้นที่ร่วมอยู่ในที่ประชุม
- 4) ให้เลขานุการคณะกรรมการสรรหาและพิจารณาคำตอบแทน มีหน้าที่จดบันทึกรายงานการประชุม คณะกรรมการสรรหาและพิจารณาคำตอบแทน ภายใต้การกำกับของคณะกรรมการสรรหาและพิจารณาคำตอบแทน

### **คณะเจ้าหน้าที่บริหารกลุ่ม**

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562 บริษัทมีคณะเจ้าหน้าที่บริหารกลุ่ม 5 คน ประกอบด้วยประธานเจ้าหน้าที่บริหารกลุ่ม (Group CEO), ประธานเจ้าหน้าที่บริหารกลุ่มงานการเงิน (Group CFO), ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร บริษัท ปูนซีเมนต์นครหลวง จำกัด (มหาชน) (CEO SCCCTH), ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร บริษัท สยาม ซีดี ซีเมนต์ (เวียดนาม) จำกัด (CEO SCCVN) และประธานเจ้าหน้าที่บริหารกลุ่มทรัพยากรบุคคล (Group HR and Talents)

รายนามคณะผู้บริหาร ปี 2562 แสดงอยู่ในหัวข้อ “โครงสร้างการบริหารจัดการ”

### **คุณสมบัติ**

เป็นผู้มีความรู้ความสามารถ มีประสบการณ์ ทั้งในด้านธุรกิจ การบริหารจัดการ มีความเป็นผู้นำที่มีทักษะในการวางแผนกลยุทธ์ มีความรับผิดชอบสูง และมีความสามารถในการบริหารจัดการให้บรรลุตามเป้าหมาย วิสัยทัศน์ และพันธกิจของบริษัท

### **บทบาทหน้าที่ประธานเจ้าหน้าที่บริหารกลุ่ม**

ประธานเจ้าหน้าที่บริหารกลุ่ม ทำหน้าที่เป็นประธานของคณะเจ้าหน้าที่บริหารกลุ่ม โดยได้รับการแต่งตั้งจากคณะกรรมการบริษัท ผ่านการสรรหาและพิจารณาโดยคณะกรรมการสรรหาและพิจารณาคำตอบแทน

ประธานเจ้าหน้าที่บริหารกลุ่มมีความรับผิดชอบโดยรวม ต่อการบริหารจัดการและผลประกอบการของกลุ่มบริษัท ได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการบริษัทให้ปฏิบัติหน้าที่ดังต่อไปนี้

- 1) ประสานงานและสอดส่องดูแลกิจกรรมของคณะเจ้าหน้าที่บริหารกลุ่ม ในเรื่องเกี่ยวกับการจัดการ การบริหารและการสอดส่องดูแลการดำเนินธุรกิจของกลุ่มบริษัท และสามารถดำเนินการตามเป้าหมายทางธุรกิจและบรรลุงบประมาณประจำปีได้
- 2) ออกคำสั่งเรื่องสายการบังคับบัญชาสำหรับสมาชิกของคณะเจ้าหน้าที่บริหารกลุ่มทุกคน รวมถึงสำหรับผู้บริหารสูงสุดของแต่ละบริษัทในกลุ่ม
- 3) ริเริ่ม พัฒนาและบริหารจัดการขั้นตอนการวางแผนกลยุทธ์และแผนการเงินของกลุ่มบริษัท ตามที่คณะกรรมการบริษัทได้อนุมัติแล้ว

- 4) ตรวจสอบติดตามและควบคุมการดำเนินการตามแผนทางธุรกิจและงบประมาณของกลุ่มบริษัทที่ได้รับอนุมัติจากคณะกรรมการบริษัท โดยการตัดสินใจทางธุรกิจทั้งปวง ต้องสอดคล้องกับตารางอำนาจอนุมัติ
- 5) จัดประชุมและเป็นประธานการประชุมคณะเจ้าหน้าที่บริหารกลุ่ม
- 6) ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร เป็นตัวแทนหลักของบริษัท ในการสื่อสารกับสื่อสาธารณะ
- 7) สอดส่องดูแลการทำงาน และทบทวนผลการปฏิบัติงานที่ของผู้บริหารสูงสุดของแต่ละบริษัท เพื่อเสนอให้คณะกรรมการสรรหาและพิจารณาคำตอบแทนเป็นผู้พิจารณา
- 8) เสนอชื่อบุคคลเพื่อการแต่งตั้งใหม่หรือแต่งตั้งแทน ในตำแหน่งสมาชิกคณะเจ้าหน้าที่บริหารกลุ่ม (ยกเว้นตำแหน่งประธานเจ้าหน้าที่บริหารกลุ่ม) ตำแหน่งผู้บริหารสูงสุดของแต่ละบริษัท หรือเจ้าหน้าที่บริหารการเงินของแต่ละบริษัทในกลุ่ม เพื่อเสนอให้คณะกรรมการสรรหาและพิจารณาคำตอบแทนเป็นผู้พิจารณา
- 9) เสนอชื่อผู้ดำรงตำแหน่งกรรมการ สำหรับคณะกรรมการของบริษัทย่อย และบริษัทร่วมเพื่อเสนอให้คณะกรรมการสรรหาและพิจารณาคำตอบแทนเป็นผู้พิจารณา
- 10) นำเสนอแผนการสืบทอดตำแหน่งสมาชิกเจ้าหน้าที่บริหารกลุ่ม (ที่ไม่ใช่ประธานเจ้าหน้าที่บริหารกลุ่ม) และผู้บริหารสูงสุดของแต่ละบริษัท เพื่อเสนอให้คณะกรรมการสรรหาและพิจารณาคำตอบแทนเป็นผู้พิจารณาเป็นประจำทุกปี
- 11) อนุมัติการแต่งตั้งผู้ดำรงตำแหน่งคณะเจ้าหน้าที่บริหารของกลุ่มบริษัท (ยกเว้นตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารการเงินของบริษัทย่อย) ตามที่ผู้บริหารสูงสุดของแต่ละบริษัทเป็นผู้เสนอชื่อเพื่อพิจารณา
- 12) การปฏิบัติตามมติของคณะกรรมการและของที่ประชุมผู้ถือหุ้น โดยประธานเจ้าหน้าที่บริหารกลุ่มอาจมอบหมายให้สมาชิกของคณะเจ้าหน้าที่บริหารกลุ่มเป็นผู้ดำเนินการ (ในกรณีดังกล่าวประธานเจ้าหน้าที่บริหารกลุ่ม มีหน้าที่ตรวจสอบดูแลการปฏิบัติตามมติดังกล่าว)
- 13) เสนอเรื่องต่างๆ ตามที่ระเบียบปฏิบัติขององค์กร กำหนดให้เสนอต่อคณะกรรมการเพื่อพิจารณาและอนุมัติ
- 14) ดำเนินการให้มีการส่งต่อหรือสื่อสารข้อมูลระหว่างคณะเจ้าหน้าที่บริหารกลุ่มและคณะกรรมการภายในระยะเวลาที่เหมาะสม

### การประชุมของคณะเจ้าหน้าที่บริหารกลุ่ม

- 1) ประธานคณะเจ้าหน้าที่บริหารกลุ่ม สามารถเรียกประชุมได้บ่อยครั้ง ตามที่เหมาะสมกับการดำเนินธุรกิจของกลุ่มบริษัท โดยมีการประชุมอย่างน้อยเดือนละ 1 ครั้ง
- 2) สมาชิกคณะเจ้าหน้าที่บริหารกลุ่ม อาจแจ้งเป็นลายลักษณ์อักษรและระบุเหตุผล เพื่อขอให้ประธานเจ้าหน้าที่บริหารกลุ่มเรียกประชุมเพิ่มเติมได้
- 3) ประธานเจ้าหน้าที่บริหารกลุ่มจะต้องจัดตารางการประชุมคณะเจ้าหน้าที่บริหารกลุ่มล่วงหน้าตลอดทั้งปี โดยสมาชิกคณะเจ้าหน้าที่บริหารกลุ่มทุกคนมีหน้าที่เข้าร่วมประชุมดังกล่าว
- 4) คณะเจ้าหน้าที่บริหารกลุ่มมีหน้าที่เสนอวาระการประชุมต่อประธานเจ้าหน้าที่บริหารกลุ่มล่วงหน้า เพื่อให้การเรียกประชุมของประธานเจ้าหน้าที่บริหารกลุ่มสามารถกำหนดวาระการประชุมได้พร้อมกัน
- 5) ประธานเจ้าหน้าที่บริหารกลุ่มอาจตัดวาระการประชุมใดๆ ออกไป หากมีการเสนอข้อมูลการประชุมไม่ครบถ้วนหรือล่าช้า อย่างไรก็ตามประธานเจ้าหน้าที่บริหารกลุ่มอาจเลือกเลื่อนการพิจารณาวาระไปพิจารณาในการประชุมครั้งถัดไป

- 6) การประชุมสามารถทำได้ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ได้ตามความจำเป็น และหากสมาชิกทุกคนของคณะเจ้าหน้าที่บริหารกลุ่มเห็นชอบเป็นเอกฉันท์
- 7) ประธานเจ้าหน้าที่บริหารกลุ่ม ทำหน้าที่ประธานในที่ประชุม และกรณีไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ ให้มอบหมายสมาชิกของคณะเจ้าหน้าที่บริหารกลุ่มคนใดคนหนึ่งทำหน้าที่เป็นประธานที่ประชุม และสามารถเชิญบุคคลอื่นที่ไม่ใช่สมาชิกคณะเจ้าหน้าที่บริหารกลุ่มให้เข้าร่วมประชุมในฐานะที่ปรึกษาได้
- 8) นอกเหนือจากการประชุมปกติแล้ว ประธานเจ้าหน้าที่บริหารกลุ่มอาจเรียกประชุมเพิ่มเติมเพื่อการปรึกษาหารือในเรื่องสำคัญ

### หลักปฏิบัติ 3.3 การสรรหากรรมการ

ในการสรรหากรรมการอิสระ กรรมการและผู้บริหารระดับสูง คณะกรรมการบริษัทดูแลให้การสรรหาและคัดเลือกมีกระบวนการที่โปร่งใสและชัดเจน จึงได้แต่งตั้งและมอบหมายให้คณะกรรมการสรรหาและพิจารณาคำตอบแทนเป็นผู้อำนวยการ ซึ่งคณะกรรมการสรรหาและพิจารณาคำตอบแทนจะพิจารณาลักษณะที่ในการคัดเลือก กลั่นกรอง และคัดสรรบุคคลที่มีคุณสมบัติครบถ้วนเหมาะสม มีความรู้ความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานของบริษัท มีความเข้าใจธุรกิจเป็นอย่างดี และสามารถบริหารงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ เป้าหมาย ลักษณะการประกอบธุรกิจและแผนในอนาคตที่คณะกรรมการกำหนดไว้ได้ เพื่อให้ได้กรรมการ กรรมการอิสระและผู้บริหารระดับสูงที่มีคุณสมบัติสอดคล้องกับองค์ประกอบที่กำหนดไว้ และนำเสนอความเห็นต่อคณะกรรมการบริษัทเพื่อพิจารณา ก่อนคณะกรรมการบริษัทจะนำเสนอที่ประชุมผู้ถือหุ้นสำหรับกรณีการแต่งตั้งกรรมการ ซึ่งผู้ถือหุ้นจะต้องได้รับข้อมูลอย่างเพียงพอเกี่ยวกับบุคคลที่ได้รับการเสนอชื่อเพื่อประกอบการตัดสินใจ สำหรับตำแหน่งกรรมการและผู้บริหารระดับสูง บริษัทมีการสรรหาโดยบริษัทที่ปรึกษาด้านการสรรหา ซึ่งพิจารณาคุณสมบัติของบุคคลทั้งในและต่างประเทศ โดยผ่านกระบวนการสัมภาษณ์และคัดเลือก ซึ่งคณะกรรมการสรรหาและพิจารณาคำตอบแทนเป็นผู้กลั่นกรองเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่ากรรมการมีความรู้ ความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานของบริษัท

คณะกรรมการบริษัทได้ดูแลให้กระบวนการสรรหาผู้ดำรงตำแหน่งกรรมการบริษัทเพื่อให้ที่ประชุมผู้ถือหุ้นเป็นผู้แต่งตั้งมีความโปร่งใสและชัดเจน ปราศจากอิทธิพลของผู้ถือหุ้นที่มีอำนาจควบคุมหรือฝ่ายจัดการ และสร้างความมั่นใจให้กับบุคคลภายนอก และให้โอกาสผู้ถือหุ้นในการเสนอชื่อกรรมการเพื่อพิจารณาเป็นประจำทุกปี

กรรมการแต่ละรายต้องได้รับความเห็นชอบจากผู้ถือหุ้นเกินกึ่งหนึ่ง และในทุกปีคณะกรรมการบริษัทได้เปิดโอกาสให้กรรมการและผู้ถือหุ้นมีส่วนร่วมในการเสนอชื่อกรรมการที่มีคุณสมบัติครบถ้วนเหมาะสมให้ได้รับการแต่งตั้งจากผู้ถือหุ้น ทั้งนี้ กรรมการทุกคนที่ได้รับการเสนอชื่อเพื่อให้ผู้ถือหุ้นลงคะแนนเสียงนั้น ต้องมีคุณสมบัติตามข้อบังคับบริษัท ข้อกำหนดของกฎหมายที่เกี่ยวข้อง กฎระเบียบของ ตลาด ก.ล.ต. และคณะกรรมการกำกับตลาดทุน

การแต่งตั้งกรรมการทดแทนกรรมการที่ออกจากตำแหน่งเมื่อครบวาระในการประชุมสามัญประจำปี ที่ประชุมผู้ถือหุ้นเลือกตั้งกรรมการตามหลักเกณฑ์และวิธีการดังต่อไปนี้

1. ผู้ถือหุ้นคนหนึ่งมีคะแนนเสียงเท่ากับหนึ่งหุ้นต่อหนึ่งเสียง
2. ไม่ใช้วิธีการลงคะแนนเสียงแบบสะสม ผู้ถือหุ้นจะใช้คะแนนเสียงที่ตนมีอยู่เลือกตั้งบุคคลคนเดียวเป็นกรรมการในแต่ละครั้งที่ใช้คะแนนเสียงเท่านั้น

3. หากมีการเสนอชื่อเพื่อรับเลือกตั้งมากกว่าจำนวนกรรมการที่ว่างลง บุคคลซึ่งได้รับคะแนนเสียงสูงสุดตามลำดับลงมาเป็นผู้ได้รับเลือกตั้งเป็นกรรมการเท่าจำนวนกรรมการที่จะพึงมี หรือจะพึงเลือกตั้งในครั้งนั้น ในกรณีที่บุคคลซึ่งได้รับเลือกตั้งในลำดับถัดลงมา มีคะแนนเสียงเท่ากันเกินจำนวนกรรมการที่จะพึงมีหรือจะพึงเลือกตั้งในครั้งนั้น ให้ผู้เป็นประธานคณะกรรมการเป็นผู้ออกเสียงชี้ขาด

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

ในกรณีที่ตำแหน่งกรรมการว่างลงจนเหลือน้อยกว่าจำนวนที่จะเป็นองค์ประชุมได้ กรรมการที่เหลืออยู่จะทำการในนามของคณะกรรมการได้เฉพาะการจัดให้มีการประชุมผู้ถือหุ้นเพื่อเลือกตั้งกรรมการแทนตำแหน่งที่ว่างทั้งหมดเท่านั้น

กรรมการซึ่งได้รับเลือกตั้งให้ดำรงตำแหน่งแทนตามที่กล่าวข้างต้นให้อยู่ในตำแหน่งได้เพียงเท่าวาระที่ยังเหลืออยู่ของกรรมการที่ตนแทนเท่านั้น

### การสรรหากรรมการอิสระ

กระบวนการสรรหากรรมการอิสระดำเนินการโดยคณะกรรมการสรรหาและพิจารณาคำตอบแทน ซึ่งได้คัดสรรบุคคลที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศ โดยพิจารณารายชื่อจากบริษัทที่ปรึกษาด้านการสรรหาบุคคลากร และจากผู้ที่ถูกเสนอชื่อโดยผู้ถือหุ้น (ถ้ามี)

### นิยามกรรมการอิสระ

กรรมการอิสระมีความเป็นอิสระจากฝ่ายบริหารและผู้ถือหุ้นรายใหญ่ของบริษัท คณะกรรมการบริษัทตามคำแนะนำของคณะกรรมการสรรหาและพิจารณาคำตอบแทนได้พิจารณาบทวนปรับนิยามกรรมการอิสระให้มีคุณสมบัติที่เข้มงวดกว่าที่กฎหมายกำหนด ซึ่งข้อกำหนดของสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (ก.ล.ต.) คณะกรรมการกำกับตลาดทุน และตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (ตลท.) ได้กำหนดไว้ว่ากรรมการอิสระต้องถือหุ้นไม่เกินร้อยละหนึ่ง (ร้อยละ 1) ของจำนวนหุ้นที่มีออกเสียงทั้งหมดของบริษัท หรือบริษัทใหญ่ บริษัทย่อย บริษัทร่วม ผู้ถือหุ้นรายใหญ่ หรือผู้มีอำนาจควบคุมของบริษัท ทั้งนี้ ให้นับรวมการถือหุ้นของผู้ที่เกี่ยวข้อง ของกรรมการอิสระรายนั้น ๆ ด้วย คณะกรรมการบริษัทเห็นสมควรเปลี่ยนสัดส่วนการถือหุ้นจากร้อยละหนึ่ง (ร้อยละ 1) เป็นร้อยละศูนย์จุดห้า (ร้อยละ 0.5)

“กรรมการอิสระ” ของบริษัทต้องคุณสมบัติ ดังนี้

1. ถือหุ้นไม่เกินร้อยละศูนย์จุดห้าของจำนวนหุ้นที่มีสิทธิออกเสียงทั้งหมดของบริษัท หรือบริษัทใหญ่ บริษัทย่อย บริษัทร่วม ผู้ถือหุ้นรายใหญ่ หรือผู้มีอำนาจควบคุมของบริษัท ทั้งนี้ ให้นับรวมการถือหุ้นของผู้ที่เกี่ยวข้องของกรรมการอิสระรายนั้น ๆ ด้วย
2. ไม่เป็นหรือเคยเป็นฝ่ายบริหาร ผู้ถือหุ้นรายใหญ่ กรรมการที่มีส่วนร่วมในการบริหารงาน ลูกจ้าง พนักงาน ที่ปรึกษาที่ได้เงินเดือนประจำ หรือผู้มีอำนาจควบคุมของบริษัท หรือบริษัทใหญ่ บริษัทย่อย บริษัทร่วม บริษัทย่อยลำดับเดียวกันโดยมี บริษัทใหญ่ร่วมกัน ผู้ถือหุ้นรายใหญ่ หรือผู้มีอำนาจควบคุม เว้นแต่จะได้พ้นจากการมีลักษณะดังกล่าวมาแล้ว ไม่น้อยกว่าสองปีก่อนวันที่ยื่นคำขออนุญาตต่อสำนักงาน ทั้งนี้ลักษณะต้องห้ามดังกล่าวไม่รวมถึง กรณีที่กรรมการอิสระเคยเป็นข้าราชการ หรือที่ปรึกษาของส่วนราชการซึ่งเป็นผู้

ถือหุ้นรายใหญ่ หรือผู้มีอำนาจควบคุมของบริษัท

3. ไม่เป็นบุคคลที่มีความสัมพันธ์ทางสายโลหิต หรือโดยการจดทะเบียนตามกฎหมาย ในลักษณะที่เป็นบิดา มารดา คู่สมรส พี่น้อง และบุตร รวมทั้งคู่สมรสของบุตรของผู้บริหาร ผู้ถือหุ้นรายใหญ่ ผู้มีอำนาจควบคุม หรือบุคคลที่จะได้รับการเสนอให้เป็นผู้บริหารหรือผู้มีอำนาจควบคุมของบริษัท หรือบริษัทย่อย
4. ไม่มีหรือเคยมีความสัมพันธ์ทางธุรกิจกับบริษัท บริษัทใหญ่ บริษัทย่อย บริษัทร่วม ผู้ถือหุ้นรายใหญ่ หรือผู้มีอำนาจควบคุมของบริษัท ในลักษณะที่อาจเป็นการขัดขวางการใช้วิจรรย์ญาณอย่างอิสระของตน รวมทั้งไม่เป็นหรือเคยเป็นฝ่ายบริหาร ผู้ถือหุ้นรายใหญ่ ผู้ถือหุ้นที่มีนัย หรือผู้มีอำนาจควบคุมของผู้ที่มีความสัมพันธ์ทางธุรกิจกับบริษัท บริษัทใหญ่ บริษัทย่อย บริษัทร่วม ผู้ถือหุ้นรายใหญ่ หรือผู้มีอำนาจควบคุมของบริษัท เว้นแต่จะได้พ้นจากการมีลักษณะดังกล่าวมาแล้วไม่น้อยกว่าสองปีก่อนวันที่ยื่นคำขออนุญาตต่อ ก.ล.ต. ความสัมพันธ์ทางธุรกิจตามวรรคหนึ่ง รวมถึงการทำรายการทางการเงินที่กระทำเป็นการปกติเพื่อประกอบกิจการ การเช่าหรือให้เช่าอสังหาริมทรัพย์ รายการเกี่ยวกับสินทรัพย์หรือบริการหรือการให้หรือรับความช่วยเหลือทางการเงิน ด้วยการรับหรือให้กู้ยืม ค่าประกัน การให้สินทรัพย์เป็นหลักประกันหนี้สิน รวมถึงเหตุการณ์อื่นทำนองเดียวกัน ซึ่งเป็นผลให้บริษัท หรือคู่สัญญาที่มีภาระหนี้ที่ต้องชำระต่ออีกฝ่ายหนึ่ง ตั้งแต่ร้อยละสามของสินทรัพย์ที่มีตัวตนสุทธิของบริษัท หรือตั้งแต่ยี่สิบล้านบาทขึ้นไป แล้วแต่จำนวนใดจะต่ำกว่า ทั้งนี้การคำนวณภาระหนี้ดังกล่าวให้เป็นไปตามวิธีการคำนวณมูลค่าของรายการที่เกี่ยวข้องกันตามประกาศคณะกรรมการกำกับตลาดทุน และหลักเกณฑ์ในการทำรายการที่เกี่ยวข้องกันโดยอนุโลม แต่ในการพิจารณาภาระหนี้ดังกล่าวให้นับรวมภาระหนี้ที่เกิดขึ้นในระหว่างหนึ่งปีก่อนวันที่มีความสัมพันธ์ทางธุรกิจกับบุคคลเดียวกัน
5. ไม่เป็นหรือเคยเป็นผู้สอบบัญชีของบริษัท บริษัทใหญ่ บริษัทย่อย บริษัทร่วม ผู้ถือหุ้นรายใหญ่ หรือผู้มีอำนาจควบคุม และไม่เป็นผู้ถือหุ้นที่มีนัย ผู้มีอำนาจควบคุม หรือหุ้นส่วนของสำนักงานสอบบัญชี ซึ่งมีผู้สอบบัญชีของบริษัท บริษัทใหญ่ บริษัทย่อย บริษัทร่วม ผู้ถือหุ้นรายใหญ่ หรือผู้มีอำนาจควบคุมของบริษัท สังกัดอยู่ เว้นแต่จะได้พ้นจากการมีลักษณะดังกล่าวมาแล้วไม่น้อยกว่าสองปีก่อนวันที่ยื่นคำขออนุญาตต่อสำนักงาน
6. ไม่เป็นหรือเคยเป็นผู้ให้บริการทางวิชาชีพใด ๆ ซึ่งรวมถึงการให้บริการเป็นที่ปรึกษากฎหมายหรือที่ปรึกษาทางการเงิน ซึ่งได้รับค่าบริการเกินกว่าสองล้านบาทต่อปีจากบริษัท บริษัทใหญ่ บริษัทย่อย บริษัทร่วม ผู้ถือหุ้นรายใหญ่ หรือผู้มีอำนาจควบคุมของบริษัท และไม่เป็นผู้ถือหุ้นที่มีนัย ผู้มีอำนาจควบคุม หรือหุ้นส่วนของผู้ให้บริการทางวิชาชีพนั้นด้วย เว้นแต่จะได้พ้นจากการมีลักษณะดังกล่าวมาแล้วไม่น้อยกว่าสองปีก่อนวันที่ยื่นคำขออนุญาตต่อ ก.ล.ต.
7. ไม่เป็นกรรมการที่ได้รับการแต่งตั้งขึ้นเพื่อเป็นตัวแทนของกรรมการบริษัท ผู้ถือหุ้นรายใหญ่ หรือผู้ถือหุ้นซึ่งเป็นผู้ที่เกี่ยวข้องกับผู้ถือหุ้นรายใหญ่ของบริษัท
8. ไม่ประกอบกิจการที่มีสภาพอย่างเดียวกันและเป็นการแข่งขันกับกิจการของบริษัท หรือบริษัทย่อย หรือไม่เป็นหุ้นส่วนที่มีนัยในห้างหุ้นส่วน หรือเป็นกรรมการที่มีส่วนร่วมบริหารงาน ลูกจ้าง พนักงาน ที่ปรึกษาที่รับ



เงินเดือนประจำหรือถือหุ้นเกินร้อยละหนึ่งของจำนวนหุ้นที่มีสิทธิออกเสียงทั้งหมดของบริษัทอื่น ซึ่งประกอบกิจการที่มีสภาพอย่างเดียวกันและเป็นการแข่งขันกับกิจการของบริษัท หรือบริษัทย่อย

9. ไม่มีลักษณะอื่นใดที่ทำให้ไม่สามารถให้ความเห็นอย่างเป็นอิสระเกี่ยวกับการดำเนินงานของบริษัท

### **หลักปฏิบัติ 3.4 คำตอบแทนกรรมการ**

การกำหนดคำตอบแทนกรรมการ คณะกรรมการบริษัทมอบหมายให้คณะกรรมการสรรหาและพิจารณาคำตอบแทนดำเนินการตามกระบวนการที่โปร่งใสและนำเสนอต่อที่ประชุมผู้ถือหุ้นเพื่ออนุมัติเป็นประจำทุกปี โดยต้องนำเสนอนโยบายวิธีการ หลักเกณฑ์ในการให้คำตอบแทนสำหรับกรรมการแต่ละตำแหน่ง และต้องมียกย่องประกอบคำตอบแทนที่เหมาะสมและเพียงพอที่จะจูงใจให้คณะกรรมการนำพาคำตอบแทนให้ดำเนินงานตามเป้าหมายทั้งระยะสั้นและระยะยาว อีกทั้งต้องหลีกเลี่ยงการจ่ายคำตอบแทนที่เกินควร

คำตอบแทนกรรมการของบริษัท มียกย่องประกอบคำตอบแทนที่เหมาะสม สอดคล้องกับกลยุทธ์และเป้าหมายระยะยาวของบริษัท โดยมีการเปรียบเทียบจากมาตรฐานในอุตสาหกรรม ประสิทธิภาพ ภาระหน้าที่ ขอบเขตของบทบาทและความรับผิดชอบ ประโยชน์และคุณค่าที่ได้รับจากกรรมการแต่ละคน รวมถึงการเป็นสมาชิกและการมีบทบาทหน้าที่เพิ่มขึ้นในคณะกรรมการด้วย

ผู้ถือหุ้นเป็นผู้อนุมัติโครงสร้างและอัตราคำตอบแทนกรรมการทั้งในรูปแบบที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน โดยการกำหนดคำตอบแทนกรรมการในปัจจุบันเป็นไปตามมติที่ประชุมสามัญประจำปีผู้ถือหุ้น ครั้งที่ 26 เมื่อวันที่ 26 มีนาคม 2562 ที่ได้อนุมัติการกำหนดคำตอบแทนกรรมการและหลักเกณฑ์การจ่ายคำตอบแทนคณะกรรมการ ตามที่คณะกรรมการบริษัทตามคำแนะนำของคณะกรรมการสรรหาและพิจารณาคำตอบแทนได้นำเสนอ ซึ่งคณะกรรมการบริษัทได้เปิดเผยนโยบายและหลักเกณฑ์การกำหนดคำตอบแทนกรรมการ รูปแบบและจำนวนคำตอบแทนที่สะท้อนถึงภาระหน้าที่และความรับผิดชอบของแต่ละคน รวมทั้งคำตอบแทนที่กรรมการแต่ละท่านได้รับจากการเป็นกรรมการของบริษัทด้วย (ถ้ามี) ซึ่งปัจจุบันไม่มีการจ่ายคำตอบแทนให้ผู้แทนของบริษัท ในการเข้าไปเป็นกรรมการในบริษัทร่วม

คำตอบแทนของผู้บริหารระดับสูงเป็นไปตามหลักเกณฑ์ที่ได้รับอนุมัติจากคณะกรรมการบริษัท ซึ่งเป็นผลตอบแทนที่จูงใจและเหมาะสมกับผลประโยชน์ที่ผู้ถือหุ้นจะได้รับ

คณะกรรมการสรรหาและพิจารณาคำตอบแทนได้ดูแลให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของประธานเจ้าหน้าที่บริหารกลุ่มตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่ได้รับอนุมัติจากคณะกรรมการบริษัท ซึ่งประเมินจากผลประกอบการของบริษัท ผลงานเกี่ยวกับการปฏิบัติตามวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ในระยะยาว และการพัฒนาผู้บริหาร ซึ่งมีการเสนอผล การประเมินให้คณะกรรมการบริษัทให้ความเห็นชอบเป็นประจำทุกปี และประธานคณะกรรมการสรรหาและพิจารณาคำตอบแทนจะเป็นผู้สื่อสารผลการพิจารณาให้ประธานเจ้าหน้าที่บริหารกลุ่มได้รับทราบ

สำหรับโครงสร้าง คุณสมบัติ บทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการสรรหาและพิจารณาคำตอบแทนในส่วนที่เกี่ยวข้องกับคำตอบแทนกรรมการ ปรับใช้ตามหลักปฏิบัติ 3.2

### **หลักปฏิบัติ 3.5 การประชุมคณะกรรมการบริษัท**

บริษัทกำหนดให้มีการประชุมคณะกรรมการอย่างสม่ำเสมอ โดยกำหนดให้มีการประชุมคณะกรรมการอย่างน้อย 3 ครั้งต่อ



เดือน ซึ่งบริษัทมีการกำหนดวันประชุมล่วงหน้าเป็นรายปีก่อนเริ่มปีใหม่ และแจ้งให้กรรมการแต่ละคนทราบกำหนดการดังกล่าวพร้อมทั้งวาระที่สำคัญตามรอบระยะเวลาของการประชุมแต่ละครั้ง เพื่อให้กรรมการสามารถจัดเวลาและเข้าร่วมประชุมได้ ในการประชุมคณะกรรมการบริษัทแต่ละครั้งประธานกรรมการและประธานเจ้าหน้าที่บริหารกลุ่มร่วมกันพิจารณากำหนดเรื่องที่จะเข้าวาระการประชุมคณะกรรมการบริษัท โดยต้องพิจารณาให้แน่ใจว่าได้รวมเรื่องสำคัญไว้แล้ว โดยเปิดโอกาสให้กรรมการแต่ละคนมีอิสระที่จะเสนอเรื่องที่เป็นประโยชน์ต่อบริษัท เข้าสู่วาระการประชุม โดยบริษัทจะจัดส่งหนังสือเชิญประชุมและเอกสารประกอบการประชุมให้แก่กรรมการล่วงหน้าไม่น้อยกว่า 7 วันเพื่อให้กรรมการได้มีเวลาศึกษาข้อมูลอย่างเพียงพอก่อนเข้าร่วมการประชุม

จำนวนครั้งของการประชุมคณะกรรมการบริษัทได้กำหนดไว้เหมาะสมกับภาระหน้าที่และความรับผิดชอบของคณะกรรมการบริษัทและลักษณะการดำเนินงานและแผนการพัฒนาตามที่คณะกรรมการบริษัทมอบหมายให้คณะผู้บริหารดำเนินการ ให้คณะกรรมการบริษัททราบเป็นประจำทุกเดือนเพื่อให้คณะกรรมการบริษัทสามารถกำกับควบคุมและดูแลการปฏิบัติงานของฝ่ายจัดการได้อย่างต่อเนื่องและทันการณ์

กรรมการทั้งคณะเข้าร่วมการประชุมคณะกรรมการเฉลี่ยรวมกันไม่น้อยกว่าร้อยละ 94 ของการประชุมคณะกรรมการทั้งหมดที่จัดในปี 2562 โดยรายละเอียดการเข้าร่วมประชุมของกรรมการเป็นรายบุคคลแสดงอยู่ในหัวข้อโครงสร้างการ จัดการ

ประธานกรรมการได้จัดสรรเวลาไว้อย่างเพียงพอที่ฝ่ายจัดการจะนำเสนอเรื่องและอภิปรายปัญหาสำคัญกันอย่างรอบคอบ โดยทั่วกัน ประธานกรรมการส่งเสริมให้มีการใช้ดุลยพินิจที่รอบคอบ กรรมการทุกคนได้ให้ความสนใจกับประเด็นทุกเรื่องที่น่าสู่ที่ประชุม รวมทั้งประเด็นการกำกับดูแลกิจการ ทั้งนี้ กรรมการที่มีส่วนได้เสียไม่ว่าโดยทางตรงหรือทางอ้อมไม่มีสิทธิออกเสียงลงคะแนนและจะต้องออกจากการประชุมในระหว่างการพิจารณาวาระนั้น ๆ

คณะกรรมการบริษัทสนับสนุนให้ประธานเจ้าหน้าที่บริหารกลุ่ม เชิญฝ่ายจัดการหรือผู้บริหารระดับสูงเข้าร่วมประชุม คณะกรรมการบริษัทเพื่อให้ข้อมูลและรายละเอียดเพิ่มเติมในฐานะที่เกี่ยวข้องกับวาระการประชุมโดยตรงและเพื่อมีโอกาสรู้จักผู้บริหารระดับสูงสำหรับให้ประกอบการพิจารณาแผนการสืบทอดตำแหน่ง

บริษัทได้จัดให้กรรมการได้รับข้อมูลและเข้าอบรมในหลักสูตรที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติหน้าที่กรรมการและการดำเนินธุรกิจของบริษัท เพื่อสนับสนุนให้กรรมการเข้าใจบทบาทหน้าที่และเพิ่มพูนความรู้ในการปฏิบัติงานดังนั้นสามารถมั่นใจได้ว่า กรรมการทุกคนมีความเข้าใจเป็นอย่างดีถึงหน้าที่ความรับผิดชอบของกรรมการและลักษณะการดำเนินธุรกิจของบริษัท และทุกคนได้ใช้เวลาและความพยายามในการปฏิบัติหน้าที่ เพื่อเสริมสร้างให้บริษัท มีคณะกรรมการบริษัทที่เข้มแข็ง ทุกคนได้แสดงความคิดเห็นของตนอย่างเป็นอิสระ มีการปรับปรุงตนเองให้ทันสมัยอยู่ตลอดเวลา และมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต ะมัดระวัง และรอบคอบ โดยคำนึงถึงประโยชน์สูงสุดของบริษัท และเป็นธรรมต่อผู้ถือหุ้นทุกคน

คณะกรรมการบริษัทได้กำหนดนโยบายในการจำกัดจำนวนบริษัทจดทะเบียนที่กรรมการแต่ละคนจะดำรงตำแหน่งได้ไม่เกิน 5 แห่ง ไว้ในนโยบายการกำกับดูแลกิจการของบริษัท เพื่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติหน้าที่ของกรรมการ ซึ่งในปัจจุบันไม่มีกรรมการคนใดดำรงตำแหน่งกรรมการในบริษัทจดทะเบียนเกิน 5 แห่ง สำหรับการดำรงตำแหน่งอื่นของผู้บริหารระดับสูง บริษัท ไม่มีนโยบายที่อนุญาตให้ดำรงตำแหน่งเป็นกรรมการในบริษัทอื่นมากกว่า 2 บริษัท ทั้งนี้ ไม่นับรวมบริษัทย่อย บริษัทในเครือ และบริษัทร่วมทุนของบริษัท ซึ่งบริษัทมีความจำเป็นต้องเข้าไปกำกับดูแลการบริหารจัดการเพื่อรักษา

ผลประโยชน์ของบริษัท และการดำรงตำแหน่งกรรมการในบริษัทอื่นต้องได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการบริษัทก่อน โดยคณะกรรมการบริษัทได้จัดให้มีระบบการรายงานการดำรงตำแหน่งอื่นของกรรมการและเปิดเผยในรายงานประจำปี

คณะกรรมการบริษัทถือนโยบายให้กรรมการที่ไม่เป็นผู้บริหารมีโอกาสที่จะประชุมระหว่างกันเองตามความจำเป็นเพื่ออภิปรายปัญหาต่าง ๆ เกี่ยวกับการจัดการที่อยู่ในความสนใจโดยไม่มีฝ่ายจัดการร่วมด้วย และแจ้งให้ประธานเจ้าหน้าที่บริหารกลุ่ม ทราบถึงผลการประชุมนั้นด้วย เมื่อครบรอบปีการดำเนินงาน 2562 หลังจากการรวบรวมข้อมูลการประเมินตนเองของคณะกรรมการและคณะอนุกรรมการทั้งรายคณะและรายบุคคล ประธานกรรมการได้จัดให้มีการประชุม คณะกรรมการบริษัทโดยไม่มีกรรมการที่เป็นผู้บริหาร 1 ครั้ง เพื่อมีการหารือและนำข้อเสนอแนะมาจัดทำแผนพัฒนาและติดตามผล

### **หลักปฏิบัติ 3.6 การกำกับดูแลนโยบายและการดำเนินงานของบริษัทย่อยและกิจการอื่นที่บริษัท ไปลงทุน**

การกำกับดูแลกิจการในบริษัทย่อยและบริษัทร่วมในเบื้องต้นนั้น คณะกรรมการสรรหาและพิจารณาคำตอบแทน จะทำการสรรหาและกลั่นกรองบุคคลที่เหมาะสม โดยนำเสนอในที่ประชุมของคณะกรรมการบริษัท เพื่อทำการพิจารณาอนุมัติ และเสนอต่อบริษัทย่อยและกิจการอื่นที่บริษัท ไปลงทุน โดยการแต่งตั้งกรรมการ การแต่งตั้งผู้บริหารสำคัญที่จะเข้ารับผิดชอบบริหารงานและกิจการในบริษัทย่อย มีจำนวนและตำแหน่งที่สอดคล้องกับสัดส่วนการถือหุ้นของบริษัท ในบริษัทย่อยและบริษัทร่วม

โดยการนี้ กรรมการ และ/หรือ ผู้บริหาร ที่ได้รับการแต่งตั้งจากคณะกรรมการบริษัทตามที่กล่าวมาข้างต้น จะมีความหน้าที่ในการบริหารจัดการงานและกิจการของบริษัทย่อย และ/หรือ บริษัทร่วม ให้สอดคล้องและเป็นไปตาม แผนนโยบายและทิศทางที่บริษัท ซึ่งคณะกรรมการบริษัทจะกำหนดนโยบายให้กรรมการและ/หรือผู้บริหารทำหน้าที่อย่างดีที่สุดเพื่อประโยชน์ของบริษัทย่อย และให้สอดคล้องกับนโยบายของบริษัท ในฐานะบริษัทแม่ โดยกำหนดขอบเขตหน้าที่และความรับผิดชอบของกรรมการและผู้บริหารที่ได้รับแต่งตั้งอย่างชัดเจน ซึ่งจะมีการทบทวนเป็นครั้งคราวตามความเหมาะสม และมีการติดตามดูแลให้กรรมการและผู้บริหารบริษัทย่อยปฏิบัติให้เป็นไปตามหน้าที่และความรับผิดชอบตามกฎหมายด้วย

สำหรับการตัดสินใจในการดำเนินกิจการที่สำคัญในกลุ่มบริษัท บริษัทกำหนดขั้นตอนและผู้มีอำนาจอนุมัติตามความสำคัญและมูลค่าของโครงการ หรือกิจการ และมีการเสนอให้คณะกรรมการชุดย่อยพิจารณากลั่นกรองในกิจการที่สำคัญ เพื่อให้การทำงานของฝ่ายจัดการมีความคล่องตัวและโปร่งใส อีกทั้งง่ายแก่การสื่อสาร โดยคณะกรรมการบริษัทเป็นผู้อนุมัติเอกสารที่กำหนดขั้นตอนและผู้มีอำนาจดังกล่าว

ส่วนในการดำเนินกิจการโดยทั่วไป บริษัทจะกำหนดแนวนโยบายด้วยการสื่อสารผ่านการพิจารณากำหนดงบประมาณประจำปี รวมถึงการทบทวน และการรายงานผลการดำเนินงานเป็นรายไตรมาส ผ่านการประชุมคณะกรรมการบริษัทย่อย ซึ่งมีตัวแทนที่ได้รับการแต่งตั้งเป็นกรรมการและผู้บริหารของบริษัทย่อยเข้าร่วมประชุม นอกจากนี้ ที่ประชุมคณะกรรมการบริษัทได้กำหนดให้มีวาระประจำในการพิจารณารับทราบผลการดำเนินงานของบริษัทย่อยด้วย จึงมั่นใจได้ว่าบริษัท มีกลไกการกำกับดูแลและระบบควบคุมภายในบริษัทย่อยที่เหมาะสมรัดกุมเพียงพอ ที่มีผลให้การทำการค้าระหว่างบริษัทย่อยกับบุคคลที่เกี่ยวข้อง การได้มาหรือจำหน่ายไปซึ่งทรัพย์สิน หรือการทำการค้าสำคัญอื่นใดของบริษัทย่อยได้รับมติจากที่ประชุมคณะกรรมการบริษัทหรือที่ประชุมผู้ถือหุ้นของบริษัท

นอกจากนี้ บริษัท ได้มีการกำหนดรูปแบบของรายงานต่างๆ ของบริษัทย่อยให้เป็นรูปแบบและโครงสร้างในลักษณะเหมือน

หรือใกล้เคียงกัน เพื่อความสะดวกในการกำกับดูแลกิจการ ตลอดจนกำหนดวางแผนผังองค์กรให้เจ้าหน้าที่หรือผู้จัดการในแผนกและฝ่ายต่างๆ ในบริษัทย่อยจะต้องแจ้งรายงาน ตลอดจนปรึกษาหารือ และแก้ไขปัญหาดังกล่าว ร่วมกับผู้บริหารและผู้จัดการของบริษัท ที่ดูแลและรับผิดชอบในสายงานหรือสายธุรกิจที่เกี่ยวข้อง ฉะนั้น มาตรการ และ/หรือ ระบบในการควบคุมกิจการภายในบริษัทย่อย จึงมีลักษณะสอดคล้องหรือเป็นแบบเดียวกับระบบของบริษัท โดยกำหนดกลไกการกำกับดูแลกิจการให้ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ของบริษัทย่อย จะต้องทำงานทั้งเชิงรุกและรับร่วมกันกับผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ของบริษัท ซึ่งได้มีการติดตามดูแลให้บริษัทย่อยมีการเปิดเผยข้อมูลเกี่ยวกับฐานะการเงินและผลการดำเนินงาน การทำรายการระหว่างกัน การได้มาหรือจำหน่ายไปซึ่งทรัพย์สินที่มีนัยสำคัญ การเพิ่มทุน การลดทุน การทำรายการสำคัญต่างๆ ให้ครบถ้วนถูกต้อง

### **หลักปฏิบัติ 3.7 การประเมินผลการปฏิบัติงานหน้าที่ของคณะกรรมการ**

คณะกรรมการบริษัทและคณะอนุกรรมการมีการประเมินผลการปฏิบัติงานตนเองเป็นประจำอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง เพื่อร่วมกันพิจารณาผลงาน ปัญหาและแนวทางปรับปรุงแก้ไข ซึ่งการประเมินผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการนั้นมีการประเมินแบบคณะและแบบรายบุคคล โดยได้กำหนดบรรทัดฐานที่จะใช้เปรียบเทียบกับผลปฏิบัติงานอย่างมีหลักเกณฑ์และนำประเด็นในการประเมินผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการมาหารือเพื่อการปรับปรุงประสิทธิภาพของคณะกรรมการ โดยมีกระบวนการในการประเมินผลการปฏิบัติงานสรุปได้ ดังนี้

เลขานุการบริษัทจัดทำและทบทวนแบบประเมินผลการปฏิบัติงานให้มีความถูกต้องครบถ้วนและเป็นไปตามหลักเกณฑ์ที่หน่วยงานกำกับดูแลกำหนด และนำเสนอต่อคณะกรรมการธรรมาภิบาลและความเสี่ยง เพื่อให้ความเห็นชอบก่อนนำเสนอต่อคณะกรรมการบริษัทเพื่อดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงาน จากนั้น เลขานุการบริษัทสรุปผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการ รวมถึงข้อดีและข้อที่ควรปรับปรุง และนำเสนอต่อคณะกรรมการบริษัทเพื่อพิจารณาและดำเนินการปรับปรุงการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

หลักเกณฑ์การประเมินผลคิดเป็นร้อยละจากคะแนนเต็มในแต่ละข้อ (ระดับการประเมิน 0 = ควรปรับปรุง ไปจนถึง 4 = ดีเยี่ยม) ผลการประเมินประจำปี 2562 ผลการประเมินของ คณะกรรมการบริษัทและคณะอนุกรรมการในการปฏิบัติหน้าที่ตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีและหลักในการปฏิบัติ “จรรยาบรรณทางธุรกิจ” ของบริษัท มีค่าเฉลี่ยในระดับดีเยี่ยม

การประเมินผลงานกรรมการเป็นรายบุคคลนั้น ใช้กระบวนการในการประเมินผลการปฏิบัติงานและหลักเกณฑ์การประเมินผลงานเช่นเดียวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการบริษัททั้งคณะ ดังที่ได้กล่าวไว้แล้วข้างต้น ซึ่งผลประเมินพบว่า กรรมการของบริษัท มีคุณสมบัติและได้ปฏิบัติภาระหน้าที่และความรับผิดชอบอย่างดีเยี่ยมและเหมาะสมตามแนวทางการปฏิบัติที่ดีของกรรมการ ทั้งนี้ บริษัท ได้นำผลการประเมินดังกล่าวไปปรับใช้เพื่อการพัฒนาการปฏิบัติหน้าที่และพิจารณาองค์ประกอบคณะกรรมการอย่างเหมาะสม

### **หลักปฏิบัติ 3.8 การอบรมและพัฒนากรรมการ**

คณะกรรมการบริษัทได้อนุมัตินโยบายส่งเสริมและอำนวยความสะดวกให้มีการฝึกอบรมการให้ความรู้แก่ผู้เกี่ยวข้องในระบบการกำกับดูแลกิจการของบริษัทอย่างต่อเนื่อง เช่น กรรมการ กรรมการตรวจสอบ กรรมการธรรมาภิบาลและความเสี่ยง กรรมการสรรหาและพิจารณาค่าตอบแทน ผู้บริหารและฝ่ายจัดการ เลขานุการบริษัท และบุคลากรในงานที่เกี่ยวข้องกับการกำกับดูแลกิจการอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้มีการปรับปรุงและพัฒนาการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง ทั้งการเข้ารับการอบรม

หลักสูตรต่าง ๆ ที่จัดโดยสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD) สถาบันในต่างประเทศ การอบรมหลักสูตรอื่นๆ ของหน่วยงานอื่น และการอบรมภายในบริษัท

ทั้งนี้คณะกรรมการและผู้บริหารระดับสูงของบริษัท มากกว่าร้อยละ 80 ได้เข้าร่วมในหลักสูตรที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติหน้าที่กรรมการ / ผู้บริหารระดับสูง ดังนี้

ลำดับ	รายชื่อกรรมการ	รวมการเข้าอบรมจนถึงสิ้นปี 2562
1	นายพอล ไฮน์ส ซูเกนโทเบลอร์	- Leading from the Chair (INSEAD) 2015 (หลักสูตรประธานกรรมการ)
2	นายวันชัย โตสมบูรณ์	- DAP 7/04, DCP 7/01, AACP 19/15, CGI 10/15
3	นางสาวนพพร ตีรวัฒนกุล	- DAP 5/03, RCC 8/09, DCP 135/10, ACP 31/10, FGP 2/11, ACEP 7/13, RCL 1/15, IOD National Director Conference 2018
4	นายพงศ์สินธุ์ เดชะคุปต์	- DAP 71/08, DCP 126/09, ACP 30/10, FGP 1/10, MFM 2/10, MFR 10/2010, MIA 7/10, MIR 9/10, SFE 7/10, M&A 1/11, RCC 14/12, RNG 2/12, CDC 7/13, HRP 4/13, ACEP 7/2013, RMP 1/13, Inaugural CG Conference 2018 by SEC
5	ดร. (กิตติศักดิ์) ฮาวัลด์ ลิงค์	- Institute of Business and Industrial Development (IBID1), DAP 134/17
6	ดร.สุณีย์ ศรีไชยชนะสุข	- DAP 28/04, ACP 5/05, DCP 53/05, MIA 2/08, MIR 3/08, QFR 5/07, RCP 18/08, SBM 1/17, ELP 16/19
7	นายประดาป พิบูลสงคราม	- DCP 149/11, ACP 37/11, FSD 14/11, MFM 8/12, MFR 14/12, MIA 13/12, MIR 12/12, SFE 17/13, ACEP 8/13, HMS 4/14, BMT 2/17, SBM 5/18
8	นายชินทร์ ศักดิ์ญาณ	- DCP 196/14, BMD 2/16, FBG 5/16
9	นายเอเดน จอห์น ไลงัม	- DAP 166/2019
10	นายศิวัช มหาสันทนะ	- CGE SCCC/15, DCP 206/15, RCP 43/18
ลำดับ	รายชื่อผู้บริหารระดับสูง	รวมการเข้าอบรมจนถึงสิ้นปี 2562
1	นายเอเดน จอห์น ไลงัม	- DAP 166/2019
2	นายศิวัช มหาสันทนะ	- CGE SCCC/15, DCP 206/15, RCP 43/18
3	นายมาร์ก อนาโตล ชมิตต์	- DAP 166/2019
4	นางสาวอนุดตรา พานโพธิ์ทอง	- DCP 265/2018, SBM 6/2019

ในการแต่งตั้งกรรมการใหม่ บริษัทจะจัดให้มีการส่งมอบเอกสารและข้อมูลสำคัญที่เป็นประโยชน์ ต่อการปฏิบัติหน้าที่ของกรรมการใหม่ อาทิ คู่มือกรรมการ ระเบียบปฏิบัติงานองค์กร จรรยาบรรณทางธุรกิจ รวมถึงการจัดให้มีการปฐมฤกษ์กรรมการเข้าใหม่โดยการแนะนำลักษณะธุรกิจ นโยบายและแนวทางในการดำเนินธุรกิจของบริษัท ให้แก่กรรมการใหม่เพื่อให้มีความคุ้นเคยกับธุรกิจและการกำกับดูแลกิจการของบริษัท ซึ่งเชื่อมั่นได้ว่ากรรมการใหม่ได้รับการแนะนำและมีข้อมูลที่เป็น

ประโยชน์ต่อการปฏิบัติหน้าที่ รวมถึงวัตถุประสงค์ เป้าหมายหลัก วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมองค์กร ตลอดจนลักษณะธุรกิจและแนวทางการดำเนินธุรกิจของกิจการ

คณะกรรมการบริษัทได้กำหนดให้ประธานเจ้าหน้าที่บริหารกลุ่มรายงานให้ทราบเป็นประจำทุกปี ถึงแผนพัฒนาและการสืบทอดงาน ซึ่งจะมีการร่วมจัดทำกับคณะกรรมการสรรหาและพิจารณาคำตอบแทนเป็นประจำทุกปี เพื่อให้มีการเตรียมพร้อมและเป็นแผนที่ต่อเนื่องในการสืบทอดตำแหน่งที่สำคัญในระดับฝ่ายจัดการ รวมทั้งตำแหน่งที่สำคัญต่างๆ สำหรับทุกบริษัทในกลุ่ม ประธานเจ้าหน้าที่บริหารกลุ่มและผู้บริหารระดับสูง

### **หลักปฏิบัติ 3.9 การดำเนินงานของคณะกรรมการและเลขานุการบริษัท**

ดังที่กล่าวไว้ข้างต้น คณะกรรมการบริษัทได้จัดให้มีการกำหนดประชุมและวาระการประชุมเป็นการล่วงหน้า เพื่อให้กรรมการสามารถจัดเวลาและเข้าร่วมประชุมได้

จำนวนครั้งของการประชุมคณะกรรมการแม้ตามข้อบังคับของบริษัท จะกำหนดไว้ให้มีการประชุมเป็นรายไตรมาส แต่ในปี 2562 คณะกรรมการบริษัทได้พิจารณาจัดให้มีการประชุมคณะกรรมการ 7 ครั้ง เพื่อให้เหมาะสมกับภาระหน้าที่และลักษณะการดำเนินธุรกิจของบริษัท อีกทั้งยังได้กำหนดให้ฝ่ายจัดการรายงานผลการดำเนินงานให้คณะกรรมการทราบทุกเดือน เพื่อให้คณะกรรมการบริษัทสามารถกำกับควบคุมและดูแลการปฏิบัติงานของฝ่ายจัดการได้อย่างต่อเนื่องและทันการณ์

คณะกรรมการบริษัทได้ดูแลให้มีการเฝ้าติดตามกรรมการแต่ละคน คณะอนุกรรมการแต่ละชุด รวมทั้งคณะเจ้าหน้าที่บริหารกลุ่มและฝ่ายจัดการสามารถเสนอเรื่องที่เป็นประโยชน์ต่อบริษัท ต่อที่ประชุมคณะกรรมการบริษัทได้อย่างอิสระ และในการประชุมคณะกรรมการบริษัทมีการสนับสนุนให้ประธานเจ้าหน้าที่บริหารกลุ่มเชิญผู้บริหารระดับสูงเข้าร่วมประชุมเพื่อให้รายละเอียดเพิ่มเติมในวาระการประชุมที่เกี่ยวข้อง เพื่อเปิดโอกาสให้คณะกรรมการได้รู้จักผู้บริหารระดับสูงสำหรับใช้ประกอบการพิจารณาแผนการสืบทอดตำแหน่ง

คณะกรรมการบริษัทสามารถเข้าถึงสารสนเทศที่จำเป็นเพิ่มเติมได้จากประธานเจ้าหน้าที่บริหารกลุ่ม เลขานุการบริษัท หรือผู้บริหารอื่นที่ได้รับมอบหมาย ภายในขอบเขตนโยบายที่กำหนด และในกรณีที่จำเป็น คณะกรรมการบริษัทอาจจัดให้มีการเห็นอิสระจากที่ปรึกษาหรือผู้ประกอบวิชาชีพภายนอกได้

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

คณะกรรมการบริษัทได้กำหนดคุณสมบัติและประสบการณ์ของเลขานุการบริษัทที่เหมาะสมที่จะปฏิบัติหน้าที่ในการให้คำแนะนำเกี่ยวกับด้านกฎหมายและกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ที่คณะกรรมการบริษัทจะต้องทราบ ดูแลการจัดการเอกสารการประชุมคณะกรรมการบริษัท เอกสารสำคัญต่าง ๆ และกิจกรรมของคณะกรรมการบริษัท รวมทั้งประสานงานให้มีการปฏิบัติตามมติคณะกรรมการ นอกจากนี้ คณะกรรมการได้เปิดเผยคุณสมบัติ และประสบการณ์ของเลขานุการบริษัทในรายงานประจำปี

## **หลักปฏิบัติ 4**    **สรรหาและพัฒนาผู้บริหารระดับสูงและการบริหารบุคลากร**

### **หลักปฏิบัติ 4.1**    **การสรรหาและพัฒนาประธานเจ้าหน้าที่บริหารกลุ่มและผู้บริหารระดับสูง**

คณะกรรมการบริษัทได้มอบหมายให้คณะกรรมการสรรหาและพิจารณาคำตอบแทนดำเนินการสรรหาและพัฒนากรรมการผู้บริหารระดับสูงและบุคลากรของบริษัท ให้มีความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ และคุณลักษณะที่จำเป็นต่อการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมาย

#### **การสรรหาประธานเจ้าหน้าที่บริหารกลุ่มและผู้บริหารระดับสูง**

คณะกรรมการสรรหาและพิจารณาคำตอบแทนได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการบริษัทให้เป็นผู้พิจารณาหลักเกณฑ์และวิธีการสรรหาบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมในการดำรงตำแหน่งประธานเจ้าหน้าที่บริหารกลุ่มซึ่งเป็นผู้บริหารสูงสุดของบริษัท

คณะกรรมการสรรหาและพิจารณาคำตอบแทนพิจารณาคุณสมบัติของรายชื่อผู้ถูกเสนอชื่อ เพื่อหาบุคคลที่มีคุณสมบัติและประสบการณ์ที่เหมาะสมเพื่อเสนอให้คณะกรรมการบริษัทเป็นผู้อนุมัติ

สำหรับผู้บริหารระดับสูงของบริษัทย่อย คณะกรรมการสรรหาและกำหนดคำตอบแทนมีอำนาจทบทวนและอนุมัติรายชื่อบุคคลซึ่งประธานเจ้าหน้าที่บริหารกลุ่มเป็นผู้นำเสนอ และรายงานให้คณะกรรมการบริษัททราบตาม

นอกจากนี้ คณะกรรมการได้กำหนดให้ ตำแหน่งประธานเจ้าหน้าที่บริหาร กลุ่มงานการเงิน นอกจากมีประสบการณ์ ความเชี่ยวชาญที่เหมาะสมแล้ว ต้องผ่านการอบรม ตามประกาศ ตลท. เรื่องคุณสมบัติผู้รับผิดชอบสูงสุดในสายงานบัญชีและการเงิน (CFO) ด้วย ซึ่ง CFO ของบริษัทได้ผ่านการอบรม CFO's Orientation Course แล้ว

เพื่อให้การดำเนินธุรกิจเป็นไปอย่างต่อเนื่องคณะกรรมการบริษัทได้กำกับดูแลให้มีแผนสืบทอดตำแหน่ง (succession plan) เพื่อเป็นการเตรียมสืบทอดตำแหน่งประธานเจ้าหน้าที่บริหารกลุ่ม และผู้บริหารระดับสูง และให้ประธานเจ้าหน้าที่บริหารกลุ่มรายงานผลการดำเนินงานตามแผนสืบทอดตำแหน่งต่อคณะกรรมการบริษัทเพื่อทราบปีละ 2 ครั้ง

#### **การพัฒนาผู้บริหารระดับสูงและการบริหารบุคลากร**

คณะกรรมการบริษัทสนับสนุนและส่งเสริมให้มีการอบรมและพัฒนาแก่กรรมการ ผู้บริหารและบุคลากรภายในที่เกี่ยวข้องกับการกำกับดูแลกิจการ รวมทั้งการอบรมและพัฒนาด้านต่างๆ ที่เพิ่มพูนความรู้ ประสบการณ์ที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน

รายละเอียดการพัฒนาผู้บริหาร ปรากฏในหัวข้อ 8.5 แนวทางและรูปแบบการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

### **หลักปฏิบัติ 4.2**    **โครงสร้างคำตอบแทนและการประเมินผลที่เหมาะสม**

คณะกรรมการบริษัทตามคำแนะนำของคณะกรรมการสรรหาและพิจารณาคำตอบแทนได้กำหนดโครงสร้างคำตอบแทนที่เป็นเครื่องจูงใจให้ผู้บริหารระดับสูง และบุคลากรอื่น ๆ ทุกระดับปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ และเป้าหมายหลักขององค์กรและสอดคล้องกับผลประโยชน์ของกิจการในระยะยาว

คณะกรรมการบริษัทตามคำแนะนำของคณะกรรมการสรรหาและพิจารณาคำตอบแทนได้อนุมัติคำตอบแทนที่เป็นเงินเดือน ผลการดำเนินงานระยะสั้น ได้แก่ โบนัส และผลการดำเนินงานระยะยาว ได้แก่ โครงการให้สิทธิผู้บริหารในการซื้อหลักทรัพย์ของบริษัท เพื่อก่อให้เกิดความผูกพันต่อองค์กร (EJIP) ซึ่งมีระยะเวลา 7 ปี ตั้งแต่ปี 2559-2565 โดยมีการจัดสัดส่วนอย่างเหมาะสม ทั้งนี้ ในการกำหนดนโยบายเกี่ยวกับคำตอบแทนได้คำนึงถึง ระดับคำตอบแทนที่สูงกว่าหรือเท่ากับ

ระดับอุตสาหกรรม และผลการดำเนินงานของบริษัท โดยคณะกรรมการบริษัทดูแลให้มีการกำหนดและสื่อสารนโยบายเกี่ยวกับเกณฑ์การประเมินผลงานสำหรับทั้งองค์กรอย่างชัดเจน

คณะกรรมการที่ไม่เป็นผู้บริหารมีบทบาทเกี่ยวกับคำตอบแทนและการประเมินผลงานประธานเจ้าหน้าที่บริหารกลุ่ม โดยมีส่วนร่วมในการให้ความเห็นชอบหลักเกณฑ์การประเมินผลงานประธานเจ้าหน้าที่บริหารกลุ่ม ที่คณะกรรมการสรรหาและพิจารณาคำตอบแทนนำเสนอ ซึ่งเป็นเกณฑ์การประเมินผลงานที่มุ่งใจให้ประธานเจ้าหน้าที่บริหารกลุ่ม บริหารกิจการของบริษัทให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ เป้าหมายหลัก กลยุทธ์ และสอดคล้องกับผลประโยชน์ของกิจการในระยะยาว ซึ่งได้สื่อสารให้ประธานเจ้าหน้าที่บริหารกลุ่ม ทราบเกณฑ์การประเมินเป็นการล่วงหน้า

การประเมินประธานเจ้าหน้าที่บริหารกลุ่ม นั้นทำเป็นประจำทุกปีโดยคณะกรรมการสรรหาและพิจารณาคำตอบแทนได้รับมอบหมายให้เป็นผู้ประเมิน และนำเสนอผลการประเมินและการจ่ายคำตอบแทนของประธานเจ้าหน้าที่บริหารกลุ่ม ต่อคณะกรรมการบริษัท ซึ่งเป็นกรรมการที่ไม่ใช่ผู้บริหารได้ร่วมพิจารณาด้วยเสมอ

การอนุมัติคำตอบแทนประจำปีของประธานเจ้าหน้าที่บริหารกลุ่ม ได้พิจารณาผลประเมินการปฏิบัติหน้าที่ และปัจจัยอื่น ๆ ประกอบด้วย

คณะกรรมการบริษัทได้พิจารณาเห็นชอบหลักเกณฑ์และปัจจัยในการประเมินผลงาน ตลอดจนอนุมัติโครงสร้างคำตอบแทนของผู้บริหารระดับสูง และติดตามให้ประธานเจ้าหน้าที่บริหารกลุ่ม ประเมินผู้บริหารระดับสูงให้สอดคล้องกับหลักการประเมินดังกล่าว

สำหรับการประเมินประธานเจ้าหน้าที่บริหารกลุ่มของบริษัทและคณะเจ้าหน้าที่บริหารกลุ่ม รวมทั้งฝ่ายจัดการของบริษัท นั้น พิจารณาจากผลการดำเนินงานของบริษัท โดยวัดผลประกอบการของบริษัท จากงานที่สำคัญ ความสามารถ การพัฒนาตนเอง การปฏิบัติตามนโยบายการกำกับดูแลกิจการและจรรยาบรรณทางธุรกิจของบริษัท รวมทั้งการนำผลสำรวจความคิดเห็นจากพนักงานมาใช้ประกอบการพิจารณาด้วย

#### **การตรวจสอบและประเมินผลการทำงานของประธานเจ้าหน้าที่บริหารกลุ่ม โดยคณะกรรมการบริษัท**

คณะกรรมการบริษัทและคณะกรรมการสรรหาและพิจารณาคำตอบแทนร่วมพิจารณาประเมินผลการปฏิบัติงานของประธานเจ้าหน้าที่บริหารกลุ่ม โดยคณะกรรมการสรรหาและพิจารณาคำตอบแทนจะนำเสนอผลการประเมินการปฏิบัติงานของประธานเจ้าหน้าที่บริหารกลุ่ม ต่อคณะกรรมการบริษัท โดยพิจารณาจากผลการปฏิบัติงานในปีปัจจุบันประกอบไปด้วยปัจจัยต่างๆ ดังต่อไปนี้

1. ผลประกอบการของธุรกิจ
2. ผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคล ตามหลักเกณฑ์ และเป้าหมายที่ได้ทำการตกลงไว้ล่วงหน้า เช่น
  - 2.1 งานที่สำคัญ (KPIs)
  - 2.2 ภาระหน้าที่หลัก (Critical Task)
  - 2.3 ความสามารถในการพัฒนาตนเอง (Leadership Competency)

นอกจากนั้น ยังได้นำการปฏิบัติตามนโยบายการกำกับดูแลกิจการและจรรยาบรรณทางธุรกิจของบริษัท มาใช้ประกอบการพิจารณาในคณะกรรมการสรรหาและพิจารณาคำตอบแทนด้วย



## **หลักปฏิบัติ 5 ส่งเสริมนวัตกรรมและการประกอบธุรกิจอย่างมีความรับผิดชอบ**

### **หลักปฏิบัติ 5.1 การสร้างนวัตกรรม**

#### **การส่งเสริมนวัตกรรมที่ปูนซีเมนต์นครหลวง**

บริษัทตระหนักดีถึงการให้ความสำคัญกับนวัตกรรม อันเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงของโลกและของเทคโนโลยี ซึ่งทำให้เกิดความคาดหวังของลูกค้า คู่ค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสำคัญ ที่ต้องการเห็นการเปลี่ยนแปลงในลักษณะที่เป็นไปเพื่อประโยชน์ หรือสร้างคุณค่าร่วมกันทั้งแก่กิจการ ลูกค้า คู่ค้า ตลอดจนสังคม และสิ่งแวดล้อม โดยการเปลี่ยนแปลงนั้นอยู่บนพื้นฐานของหลักจริยธรรมที่ดีในการดำเนินธุรกิจ

โดยการสนับสนุนของคณะกรรมการบริษัทและคณะเจ้าหน้าที่บริหารกลุ่ม บริษัทได้ให้ความสำคัญกับกิจกรรมการสนับสนุน ส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรมในองค์กรอย่างยั่งยืนที่สำคัญ ดังต่อไปนี้

#### **ด้านการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของพนักงาน การสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้านนวัตกรรม และการส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรมใหม่ หรือธุรกิจใหม่**

จากการส่งเสริมให้บริษัทเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม กลุ่มบริษัทปูนซีเมนต์นครหลวงได้เล็งเห็นถึงความสำคัญของนวัตกรรม อันเป็นผลมาจากการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีและสภาพแวดล้อมทางการตลาดที่เปลี่ยนแปลงไป โดยบริษัทได้มีการส่งเสริมและสนับสนุนให้พนักงานมีส่วนร่วมในการสร้างนวัตกรรมอันเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร โดยมีการจัดเสวนาและประชุมเชิงปฏิบัติการอย่างสม่ำเสมอตลอดทั้งปี การนำเสนอผลงานด้านนวัตกรรมในการปรับปรุงและเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจ (นวัตกรรมหลัก) รวมถึงการสนับสนุนการพัฒนาความคิดริเริ่มของกลุ่มพนักงานนักคิดรุ่นใหม่เพื่อค้นหารูปแบบธุรกิจใหม่ในการสร้างรายได้และเป็นกลไกที่จะช่วยตอบสนองความต้องการของตลาดในโลกยุคใหม่ ที่เปลี่ยนแปลงไป (นวัตกรรมใหม่) โดยในปี 2562 บริษัท ได้ก่อตั้งกลุ่มพัฒนาธุรกิจใหม่ เพื่อช่วยผลักดันให้เกิดมูลค่าเพิ่มให้แก่ธุรกิจของกลุ่มบริษัท

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

บริษัทตระหนักดีถึงการสร้าง สนับสนุนนวัตกรรมให้เกิดขึ้นในองค์กรอย่างยั่งยืน โดยในการนี้ ประธานเจ้าหน้าที่บริหารกลุ่ม ได้เข้ามาเป็นผู้รับผิดชอบโดยตรงกับการกำหนดนโยบาย การบริหารและการดำเนินงานของกิจกรรมส่งเสริม นวัตกรรมต่างๆ รวมถึงการให้การสนับสนุน อำนาจความสะดวกต่อพนักงานในการริเริ่ม และดำเนินโครงการนวัตกรรมต่างๆ ให้เป็นไปอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ ตลอดจนการให้การสนับสนุนงบประมาณเพื่อการศึกษาหรือวิจัยเพื่อให้ได้ข้อมูลเพิ่มเติมต่อการพัฒนาโครงการสร้างสรรค์ ให้สามารถเกิดขึ้นได้จริงในรูปแบบธุรกิจใหม่ (Business Model)

บริษัท ถือว่านวัตกรรมเป็นเรื่องสำคัญ ที่จะช่วยสร้างคุณค่าร่วมให้มากขึ้นเพื่อประโยชน์แก่ธุรกิจ ลูกค้า คู่ค้า และผู้มีส่วนได้เสียสำคัญที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนสังคมและสิ่งแวดล้อม โดยบริษัทจะมุ่งเน้นการสร้างวัฒนธรรมองค์กรและสนับสนุน กิจกรรมต่างๆ ตลอดจนการทำงานร่วมกับหน่วยงานภายนอกที่เกี่ยวข้อง เพื่อส่งเสริมให้ได้มาซึ่งนวัตกรรมใหม่ๆ อย่างต่อเนื่องต่อไปในอนาคต

### **หลักปฏิบัติ 5.2 การประกอบธุรกิจอย่างมีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม**

บริษัทคำนึงถึงและให้ความสำคัญต่อการสร้างสรรค์คุณค่าให้กับผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย (Create Value for all Stakeholders)



อย่างต่อเนื่อง บริษัทมีแนวทางการปฏิบัติว่า ผู้มีส่วนได้เสียต้องได้รับการดูแลจากบริษัทตามสิทธิที่มีตามกฎหมายที่เกี่ยวข้อง หรือตามข้อตกลงที่มีกับบริษัทและต้องมีกระบวนการส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือและความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ระหว่างบริษัทกับผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่ายอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา ไม่ว่าจะเป็นพนักงาน ชุมชนโดยรอบสถานประกอบการ สังคม ผู้ถือหุ้น หรือนักลงทุน ลูกค้า คู่ค้า เจ้าหนี้ ภาครัฐ รวมถึงคู่แข่ง และผู้สอบบัญชีอิสระ และที่สำคัญต้องไม่มีการกระทำใด ๆ ที่เป็น การละเมิดสิทธิของผู้มีส่วนได้เสีย และกำหนดมาตรการขจัดการละเมิดสิทธิผู้มีส่วนได้เสียได้รับความเสียหายจากการละเมิดสิทธิ

คณะกรรมการบริษัทได้ดูแลให้มีกลไกที่ทำให้มั่นใจว่า บริษัทประกอบธุรกิจอย่างมีจริยธรรม มีความรับผิดชอบต่อสังคมและ สิ่งแวดล้อม ไม่ละเมิดสิทธิของผู้มีส่วนได้เสีย โดยมีแนวปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้เสียครอบคลุมเรื่องดังต่อไปนี้

### 1) ความรับผิดชอบต่อพนักงานและลูกจ้าง

พนักงานเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าและเป็นรากฐานของความสำเร็จ คณะกรรมการบริษัทได้ดูแลให้บริษัท มีนโยบายและแนว ปฏิบัติในการปฏิบัติต่อพนักงานทุกระดับอย่างยุติธรรมและเท่าเทียม โดยต้องปฏิบัติให้เป็นไปตามกฎหมายและมาตรฐานที่ เกี่ยวข้อง รวมทั้งจริยธรรมทางธุรกิจของบริษัท และปฏิบัติต่อพนักงานและลูกจ้างอย่างเป็นธรรมและเคารพสิทธิมนุษยชน อัน ได้แก่การกำหนดค่าตอบแทนและค่าผลประโยชน์อื่น ๆ ที่เป็นธรรม การกำหนดนโยบายที่เกี่ยวข้องกับการไม่ใช้แรงงานผิด กฎหมาย แรงงานเด็ก และแรงงานสตรีมีครรภ์ การจัดสวัสดิการที่ไม่น้อยกว่าที่กฎหมายกำหนดหรือมากกว่าตามความ เหมาะสม การดูแลสุขภาพอนามัยและความปลอดภัยในการทำงาน การอบรมให้ความรู้ พัฒนาศักยภาพและส่งเสริม ความก้าวหน้า รวมถึงเปิดโอกาสให้พนักงานมีโอกาสพัฒนาทักษะการทำงานในด้านอื่น ๆ

คณะกรรมการบริษัทได้ดูแลให้มีนโยบายและแนวปฏิบัติที่ชัดเจนและเป็นรูปธรรมเกี่ยวกับการดูแลเรื่องค่าตอบแทนและ สวัสดิการของพนักงาน ตลอดจนนโยบายด้านการดูแลสุขภาพอนามัยและความปลอดภัยในการทำงานโดยเปิดเผยถึงการ ปฏิบัติไว้ให้เป็นที่ทราบเสมอ อันได้แก่ นโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคล

### นโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคล

บุคลากรของบริษัท ปูนซีเมนต์นครหลวง จำกัด (มหาชน) ทุกคน ถือเป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งในการที่จะ ขับเคลื่อนและผลักดันให้บริษัท ไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ บุคลากรทุกคนถือเป็นหนึ่งในปัจจัยแห่งความสำเร็จขององค์กร ใน การที่จะเสริมสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันให้กับบริษัท พร้อมทั้งการปฏิบัติงานต้องเป็นไปตามค่านิยม และวัฒนธรรม ขององค์กร โดยมีได้มุ่งหวังในเรื่องของผลสำเร็จในการทำงานเท่านั้นแต่ต้องถึงพร้อมด้วยจริยธรรมและการปฏิบัติงานโดยเน้น การทำงานเป็นทีม, ทำสิ่งถูกต้อง, กล้าคิด กล้าทำ และห่วงใย ใส่ใจขนาดตามค่านิยมขององค์กร

ทั้งนี้ บริษัทได้กำหนดการบริหารค่าตอบแทนบนหลักการและพื้นฐานของความเป็นธรรมและความเสมอภาค โดยปัจจัยที่ใช้ใน การบริหารการพิจารณาค่าตอบแทนของพนักงานประกอบไปด้วย ภาระหน้าที่และความรับผิดชอบของแต่ละตำแหน่งงาน, อัตราการจ่ายของตลาดแรงงาน และความสามารถในการจ่ายของบริษัท โดยอาศัยเทคนิคการวิเคราะห์งาน การประเมินค่า งาน, การสำรวจตลาดแรงงานและโครงสร้างค่าตอบแทนเป็นเครื่องมือในการช่วยพิจารณา รวมทั้งการพิจารณาผลการ ปฏิบัติงานของพนักงานประจำปีถือเป็นอีกหนึ่งปัจจัยที่ใช้ในการพิจารณาค่าตอบแทนให้สอดคล้องกับผลการปฏิบัติงานเพื่อ สนับสนุนและเป็นขวัญและกำลังใจให้กับพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานสูงกว่ามาตรฐานที่บริษัทกำหนดไว้ ทั้งนี้บริษัท จะ พิจารณาจ่ายโบนัสให้กับพนักงานทุกคนขึ้นอยู่กับผลประกอบการของบริษัทในแต่ละปีเพื่อตอบแทนความทุ่มเทในการ ปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ตลอดปีที่ผ่านมา

นอกเหนือจากเงินเดือนและโบนัสแล้ว บริษัทได้จัดให้มีสวัสดิการอื่นๆ แก่พนักงานทุกคนเพื่อบรรเทาภาระค่าใช้จ่ายในการ

ดำรงชีพ และคงมาตรฐานการครองชีพให้เหมาะสมกับสถานะเศรษฐกิจได้ เช่น เงินสทบกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ, ค่าครองชีพ, ารรับส่งพนักงาน, เงินกู้ฉุกเฉิน, ประกันชีวิต, ประกันสุขภาพ, เงินช่วยเหลือค่าเล่าเรียนบุตร เป็นต้น ทั้งนี้บริษัทได้มีการทบทวนและเปลี่ยนแปลงสวัสดิการของบริษัทอยู่เป็นระยะเพื่อให้สอดคล้องกับสภาพเศรษฐกิจ สังคม และการดำเนินชีวิตให้สอดคล้องกับยุคสมัยมากขึ้น เช่น เปิดทางเลือกให้พนักงานสามารถเลือกประกันสุขภาพประเภทความคุ้มครองกรณีผู้ป่วยนอกแบบกำหนดจำนวนต่อครั้งต่อปี หรือแบบคุ้มครองต่อปีไม่กำหนดจำนวนครั้ง เป็นต้น

บริษัทได้จัดให้มีการจัดอบรมพนักงานให้มีความรู้ความเข้าใจในการบริหารจัดการเงิน และกองทุนสำรองเลี้ยงชีพอยู่เสมอ รวมทั้งได้จัดให้มีโครงการร่วมทุนระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง (Employee Joint Investment Program: EJIP) อีกด้วย

## 2) ความรับผิดชอบต่อลูกค้า

บริษัทให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการด้านความปลอดภัยให้แก่ลูกค้า โดยคณะกรรมการบริษัทได้ดูแลให้มีการปฏิบัติให้เป็นไปตามกฎหมายและมาตรฐานที่เกี่ยวข้อง และคำนึงถึงสุขภาพ ความปลอดภัย ความเป็นธรรม การเก็บรักษาข้อมูลลูกค้า การบริการหลังการขายตลอดช่วงอายุสินค้าและบริการ การติดตามวัดผลความพึงพอใจของลูกค้าเพื่อการพัฒนาปรับปรุงสินค้าและบริการ รวมทั้งการโฆษณาประชาสัมพันธ์และการส่งเสริมการขาย (sales conduct) ต้องกระทำอย่างมีความรับผิดชอบ ไม่ทำให้เกิดความเข้าใจผิด หรือใช้ประโยชน์จากความเข้าใจผิดของลูกค้า ซึ่งมีบริบทสอดคล้องตามวิสัยทัศน์ด้านอาชีวอนามัยและความปลอดภัย โดยพันธกิจหลักของบริษัท มุ่งมั่นให้พนักงาน ผู้รับเหมา และลูกค้าทุกคนต้องมีความรู้ความเข้าใจ และปฏิบัติตามกฎระเบียบขั้นตอนการทำงาน เพื่อความปลอดภัยของทั้งตนเองและผู้อื่น ทุกกิจกรรมต้องได้รับการดำเนินการภายใต้ระบบการจัดการอาชีวอนามัยและความปลอดภัยอย่างมีประสิทธิภาพ ปัจจัยเชิงบูรณาการเพื่อความสำเร็จอย่างยั่งยืนตามแนวนามธรรมของบริษัท คือ การสร้างวัฒนธรรมความปลอดภัย การสร้างทัศนคติที่ดีด้านความปลอดภัย และให้ฝังแน่นในกลุ่มคนขององค์กร และต้องถ่ายทอดไปสู่กลุ่มลูกค้าเพื่อให้พวกเขามีส่วนร่วมในการปฏิบัติตามกระบวนการต่างๆ ด้านอาชีวอนามัยและความปลอดภัย และควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

บริษัทจึงมุ่งเน้นในเรื่องการสื่อสาร แบ่งปันข้อมูล ข่าวสาร ถ่ายทอดความรู้ เช่น เกี่ยวกับกฎระเบียบและขั้นตอนการทำงาน การประเมินความเสี่ยงของสภาพการณ์ที่เป็นอันตรายในสถานประกอบการ การซ่อมบำรุงโซโลอย่างไรให้เกิดความปลอดภัยให้แก่ลูกค้าอย่างเป็นประจำสม่ำเสมอ ทั้งยังรณรงค์ในเรื่องการขับขี่ยานพาหนะอย่างปลอดภัยสำหรับกลุ่มลูกค้าที่เป็นแฟนไชส์ปิลสองครั้ง เพื่อให้เกิดการส่งมอบสินค้าและบริการที่มีความปลอดภัยในระดับมาตรฐานสากล อีกทั้งบริษัทยังมีข้อกำหนดให้ผู้ขนส่งต้องจัดเตรียมอุปกรณ์ป้องกันอันตรายส่วนบุคคล สัญลัษณ์เครื่องหมายด้านความปลอดภัยต่าง ๆ เพื่อให้เกิดการบริหารจัดการด้านความปลอดภัยอย่างมีประสิทธิภาพในพื้นที่ของลูกค้าแฟนไชส์

## 3) ความรับผิดชอบต่อคู่ค้า

คณะกรรมการบริษัทได้ดูแลให้มีกระบวนการจัดซื้อจัดจ้างและเงื่อนไขสัญญาหรือข้อตกลงที่เป็นธรรม การช่วยให้ความรู้ พัฒนาศักยภาพและยกระดับความสามารถในการผลิตและให้บริการ ให้ได้มาตรฐาน ชี้แจงและดูแลให้คู่ค้าเคารพสิทธิมนุษยชนและปฏิบัติต่อแรงงานตนเองอย่างเป็นธรรม รับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม รวมถึงติดตามตรวจสอบและประเมินผลคู่ค้า เพื่อพัฒนาการประกอบธุรกิจระหว่างกันอย่างยั่งยืน

และเพื่อเป็นการคัดสรรพันธมิตรทางธุรกิจที่มีวิสัยทัศน์ และแนวทางการดำเนินธุรกิจในทิศทางเดียวกับบริษัท จึงมีการกำหนดหลักเกณฑ์ และแนวทางการคัดเลือกคู่ค้าอันเป็นหนึ่งในผู้มีส่วนได้เสีย จากคุณสมบัติเบื้องต้นของคู่ค้า ดังนี้

- (1) ความเชี่ยวชาญและประสบการณ์
- (2) ความสมเหตุสมผลด้านราคาและคุณภาพ
- (3) นโยบายด้านการให้บริการ
- (4) การจัดการด้านความปลอดภัยในการทำงาน
- (5) การปฏิบัติให้สอดคล้องตามกฎหมายที่เกี่ยวข้อง การบังคับใช้แรงงาน
- (6) การต่อต้านการทุจริตติดสินบน
- (7) การจัดหาที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม
- (8) การต่อต้านการละเมิดสิทธิมนุษยชน เป็นต้น

นอกจากนี้ บริษัทได้กำหนดวิธีการจัดการด้านการจัดซื้อจัดหาเชิงกลยุทธ์ และแนวทางการสร้างความสัมพันธ์กับคู่ค้า การคัดสรรคู่ค้าต้องเป็นไปอย่างมีศักยภาพ เพื่อแสดงให้เห็นถึงการบริหารอย่างมีความรับผิดชอบในระบบห่วงโซ่อุปทาน หากคู่ค้ารายใดไม่ผ่านคุณสมบัติที่กำหนดไว้ บริษัทจะวางแผนปฏิบัติให้แก่คู่ค้าเพื่อแก้ไขข้อจำกัดดังกล่าวให้ลุล่วงและติดตามผลประเมินความคืบหน้า พร้อมทั้งให้ความช่วยเหลือต่อคู่ค้าเพื่อนำไปสู่การพัฒนาความสามารถและปรับปรุงผลการดำเนินงานให้ดียิ่งขึ้นไป เพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืนของบริษัท ที่ขยายไปยังคู่ค้า

บริษัทได้จัดทำจรรยาบรรณของคู่ค้า (SCCC Supplier Code of Conduct) เมื่อปี 2555 เพื่อกำหนดเงื่อนไขการร่วมกันทางธุรกิจ โดยคู่ค้าจะต้องลงนามตอบรับคำมั่นยืนยันการปฏิบัติตามจรรยาบรรณดังกล่าวเพื่อเป็นพันธสัญญาระหว่างกันก่อนเริ่มทำธุรกิจกับบริษัท

บริษัทให้ความสำคัญกับคู่ค้า อันเป็นผู้มีส่วนได้เสียสำคัญในการดำเนินธุรกิจซึ่งกันและกัน โดยในปี 2558 คณะกรรมการบริหารมีมติเห็นชอบให้มีการทบทวนนโยบายการจัดซื้อจัดหา เพื่อเป็นกรอบการปฏิบัติงานจัดซื้อจัดหาสินค้าหรือบริการที่สร้างความคุ้มค่าสูงสุด ทั้งนี้เพื่อให้มั่นใจว่ากระบวนการจัดซื้อจัดหาเป็นไปอย่างมีระบบ เป็นธรรม โปร่งใสในทุกขั้นตอน ทั้งการประกวดราคา การประเมินและคัดเลือกคู่ค้า และสนับสนุนให้คู่ค้าดำเนินการธุรกิจอย่างมีจรรยาบรรณ มีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

#### 4) ความรับผิดชอบต่อชุมชน

คณะกรรมการบริษัทได้ดูแลให้มีการนำความรู้และประสบการณ์ทางธุรกิจมาพัฒนาโครงการที่สามารถสร้างเสริมประโยชน์ต่อชุมชนได้อย่างเป็นรูปธรรม มีการติดตามและวัดผลความคืบหน้าและความสำเร็จในระยะยาว

บริษัทมุ่งมั่นสร้างคุณค่าร่วม (Create Shared Value) และความผูกพันที่ดีต่อชุมชนรอบโรงงาน ในเขตอำเภอแก่งคอยและอำเภอมวกเหล็ก จังหวัดสระบุรี โดยบริษัท ได้จัดกิจกรรม เข้าไปมีส่วนร่วมและให้การสนับสนุนการพัฒนาชุมชนอย่างยั่งยืนในทุกชุมชนรอบโรงงานรวมทั้งสาธารณชนโดยรวมใน 3 ด้าน ได้แก่ การส่งเสริมการศึกษา การสนับสนุนการพัฒนาอย่างยั่งยืนของชุมชน และการสนับสนุนการพัฒนาสาธารณูปโภคขั้นพื้นฐานอย่างต่อเนื่อง โดยได้กำหนดเป็นนโยบายและเปิดเผยถึงการปฏิบัติไว้ให้เป็นทราบอย่างสม่ำเสมอ

#### 5) ความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม

คณะกรรมการบริษัทได้ดูแลให้มีการป้องกัน ลด จัดการและดูแลให้มั่นใจว่าบริษัทจะไม่สร้างหรือก่อให้เกิดผลกระทบในทางลบต่อสิ่งแวดล้อม ซึ่งครอบคลุมการใช้วัตถุดิบ การใช้พลังงาน (สำหรับการผลิต ขนส่งหรือในสำนักงาน) การใช้น้ำ การใช้ทรัพยากรหมุนเวียน การดูแลและฟื้นฟู ความหลากหลายทางชีวภาพที่ได้รับผลกระทบจากการประกอบธุรกิจ การปลดปล่อย

และจัดการของเสียที่เกิดจากการประกอบธุรกิจ การปล่อยก๊าซเรือนกระจก เป็นต้น

บริษัทนำระบบบริหารงานด้านคุณภาพ ความปลอดภัยและอาชีวอนามัย และสิ่งแวดล้อม มาใช้ในการปฏิบัติงานควบคู่ไปกับดำเนินธุรกิจผลิตปูนซีเมนต์ของบริษัท โดยนำระบบการจัดการสิ่งแวดล้อม (ISO: 14001) มาใช้เพื่อให้เกิดการพัฒนาสิ่งแวดล้อมควบคู่กับพัฒนาธุรกิจ อีกทั้งยังช่วยให้บริษัทลดค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องกับวัตถุดิบและพลังงาน การบำบัดมลพิษ เสริมสร้างภาพลักษณ์ให้กับองค์กร

#### 6) การแข่งขันทางการค้าอย่างเป็นธรรม

คณะกรรมการบริษัทได้ดูแลให้มี การประกอบธุรกิจอย่างเปิดเผยโปร่งใสและไม่สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างไม่เป็นธรรม บริษัทมีเจตนารมณ์ที่จะดำรงการค้าขายและส่งเสริมให้มีการแข่งขันอย่างเสรีและเป็นธรรม โดยบริษัทจะไม่กระทำการใด ๆ ที่เป็นการฝ่าฝืนหรือขัดต่อกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการแข่งขันทางการค้า หรือที่อาจทำให้เกิดความเสียหายต่อชื่อเสียงของคู่แข่ง ซึ่งแนวปฏิบัติดังกล่าวเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติตามจรรยาบรรณทางธุรกิจของบริษัท

#### 7) การต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชัน

คณะกรรมการบริษัทได้ดูแลให้มั่นใจได้ว่าการประกอบธุรกิจของบริษัทได้ปฏิบัติตามกฎหมายและมาตรฐานที่เกี่ยวข้อง และสนับสนุนให้บริษัทอื่น ๆ และคู่ค้ามีและประกาศนโยบายการต่อต้านการทุจริตและ คอร์รัปชัน รวมทั้งมีนโยบายไม่รับของขวัญ ซึ่งได้กำหนดนโยบายให้พนักงานและผู้บริหารของบริษัท ปฏิเสธการรับของขวัญของที่ระลึกหรือผลประโยชน์อื่น ๆ ในทุกกรณี รวมทั้งได้จัดให้มีการฝึกอบรมแก่พนักงานเพื่อให้ความรู้เกี่ยวกับนโยบายและแนวปฏิบัติในการต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชันของบริษัทอย่างสม่ำเสมอ

บริษัท ได้การรับรองเป็นสมาชิกแนวร่วมปฏิบัติของภาคเอกชนไทยในการต่อต้านการทุจริตในปี 2560 และจะมีการยื่นขอต่อการรับรองในปี 2563

#### หลักปฏิบัติ 5.3 การจัดสรรและการจัดการทรัพยากร

คณะกรรมการบริษัทส่งเสริมให้มีการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งทรัพยากรทางการเงิน ทรัพยากรที่ใช้ในกระบวนการผลิต ทรัพยากรทางปัญญา ทรัพยากรบุคคล ทรัพยากรธรรมชาติ รวมถึงด้านสังคมและความสัมพันธ์ต่าง ๆ โดยกำหนดเป็นนโยบายและเปิดเผยถึงการปฏิบัติไว้ให้เป็นที่ทราบ

คณะกรรมการบริษัทได้ส่งเสริมการใช้ทรัพยากรเชิงอนุรักษ์อย่างมีประสิทธิภาพ ดูแลรักษาแหล่งทรัพยากรที่ไม่อาจทดแทนได้ และนำวัสดุทุติยภูมิ (secondary materials) กลับมาใช้ใหม่

คณะกรรมการบริษัทได้ดูแลให้มั่นใจได้ว่าการประกอบธุรกิจของบริษัทดำเนินไปอย่างมีความรับผิดชอบ ยึดมั่นในกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการดำเนินธุรกิจ โดยได้คำนึงถึงความจำเป็นและผลกระทบการนำทรัพยากรต่าง ๆ มาใช้ และผลกระทบต่อกันและกันในการใช้ทรัพยากรแต่ละประเภท รวมถึงผลกระทบและการพัฒนาทรัพยากรตลอดสาย value chain มาโดยตลอด โดยตระหนักว่า รูปแบบธุรกิจ (business model) ที่ต่างกัน ทำให้เกิดผลกระทบต่อทรัพยากรที่ต่างกันด้วย ดังนั้น ในการตัดสินใจเลือกรูปแบบธุรกิจ บริษัทต้องคำนึงถึงผลกระทบและความคุ้มค่าที่จะเกิดขึ้นต่อทรัพยากรบนพื้นฐานของการมีจริยธรรม มีความรับผิดชอบต่อและสร้างคุณค่าให้แก่กิจการอย่างยั่งยืน

คณะกรรมการได้ดูแลให้มั่นใจว่า ในการบรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายหลักของกิจการ ฝ่ายจัดการได้มีการทบทวน พัฒนา

ดูแลการใช้ทรัพยากรให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยภายในและภายนอกอยู่เสมอ

คณะกรรมการบริษัทส่งเสริมให้มีการให้ความรู้และฝึกอบรมพนักงานในเรื่องสิ่งแวดล้อม โดยกำหนดเป็นนโยบายและเปิดเผยถึงการปฏิบัติไว้ให้เป็นที่ทราบ

#### **หลักปฏิบัติ 5.4 การบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศระดับองค์กร**

คณะกรรมการบริษัทได้จัดให้มีกรอบการกำกับดูแลและการบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศระดับองค์กร ที่สอดคล้องกับความต้องการของกิจการ โดยกำกับดูแลให้บริษัท ดำเนินการตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ และมาตรฐานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการใช้เทคโนโลยี โดยมอบหมายให้บริษัท อินทรี ดิจิตอล จำกัด ซึ่งเป็นบริษัทย่อยที่ประกอบธุรกิจ ผู้ให้บริการด้านเทคนิคการจัดการและพัฒนาระบบข้อมูลแก่บริษัทในกลุ่มบริษัทปูนซีเมนต์นครหลวง เป็นผู้ดูแลและการบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศของบริษัทในกลุ่ม

ทั้งนี้ คณะกรรมการบริษัทได้จัดให้มีนโยบายในเรื่องการจัดสรรและการบริหารทรัพยากรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ได้แก่ นโยบายการใช้งานทรัพย์สินด้านเทคโนโลยีอย่างเหมาะสม ซึ่งครอบคลุมถึงการจัดสรรทรัพยากรให้เพียงพอต่อการดำเนินธุรกิจ และการกำหนดแนวทางเพื่อรองรับในกรณีที่ไม่สามารถจัดสรรทรัพยากรได้เพียงพอตามที่กำหนดไว้ โดยได้มีการกำหนดหลัก เกณฑ์และปัจจัย ในการกำหนดลำดับความสำคัญของแผนงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ 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) การบริหารจัดการทรัพย์สินสารสนเทศ (asset management) เป็นต้น

คณะกรรมการบริษัทได้จัดให้มีนโยบายและมาตรการรักษาความมั่นคงปลอดภัยของระบบสารสนเทศ ซึ่งบริษัท อินทรี ดิจิตอล ได้ดำเนินการอย่างยอดเยี่ยมจนได้รับประกาศนียบัตร ISO/IEC 27001:2013 ประสิทธิภาพการจัดการบริหารข้อมูลความปลอดภัยยอดเยี่ยม 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) และความ

พร้อมใช้ของข้อมูล (availability) รวมทั้งการจัดการข้อมูลที่อาจมีผลกระทบต่อราคาหลักทรัพย์ (market sensitive information) นอกจากนี้ คณะกรรมการบริษัทได้ดูแลให้กรรมการ ผู้บริหารระดับสูง และพนักงาน ตลอดจนบุคคลภายนอกที่เกี่ยวข้อง อาทิ ที่ปรึกษาทางกฎหมาย ที่ปรึกษาทางการเงิน ปฏิบัติตามระบบการรักษาความปลอดภัยของข้อมูลด้วย

คณะกรรมการบริษัทได้กำกับดูแลให้มั่นใจว่า บริษัทมีระบบการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในที่จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ การประกอบธุรกิจของบริษัท มีการปฏิบัติเป็นไปตามกฎหมายและมาตรฐานที่เกี่ยวข้องทั้งภายในประเทศและในระดับสากล จึงได้กำหนดให้มีระบบควบคุมภายในที่เหมาะสมและเพียงพอ เพื่อให้การดำเนินงานของบริษัทเป็นไปตามวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และสอดคล้องกับกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับและข้อกำหนดที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจและการดำเนินงาน ลดความเสี่ยงจากการดำเนินงานและสร้างความมั่นใจว่ามีมาตรการป้องกันการทุจริตอย่างสมเหตุสมผล

คณะกรรมการบริษัทได้มอบหมายให้คณะกรรมการตรวจสอบและคณะกรรมการธรรมาภิบาลและความเสี่ยง กลั่นกรองในการพิจารณาเพื่ออนุมัติความเสี่ยงที่ยอมรับได้ การระบุความเสี่ยง (ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (strategic risk) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (operational risk) ความเสี่ยงด้านการเงิน (financial risk) และความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับ (compliance risk) ที่ได้พิจารณาปัจจัยทั้งภายนอกและภายในองค์กรที่อาจส่งผลให้บริษัท ไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ การอนุมัตินโยบายการบริหารความเสี่ยงที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ เป้าหมายหลัก กลยุทธ์ และความเสี่ยงที่ยอมรับได้ของกิจการ สำหรับเป็นกรอบการปฏิบัติงานในกระบวนการบริหารความเสี่ยงของทุกคนในองค์กรให้เป็นทิศทางเดียวกัน ซึ่งได้มีการประเมินผลกระทบและโอกาสที่เกิดขึ้นของความเสี่ยงที่ได้ระบุไว้เพื่อจัดลำดับความเสี่ยง และมีวิธีจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม

คณะกรรมการบริษัทให้ความสำคัญในการติดตามและประเมินผลประสิทธิภาพของการบริหารความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ และให้ความสำคัญกับสัญญาเตือนภัยล่วงหน้าและดูแลให้มีการทบทวนนโยบายการบริหารความเสี่ยงเป็นประจำอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง

## **หลักปฏิบัติ 6.2 การจัดตั้งคณะกรรมการตรวจสอบ**

คณะกรรมการบริษัทได้จัดตั้งคณะกรรมการตรวจสอบที่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพและอิสระ สมาชิกคณะกรรมการตรวจสอบทุกคนเป็นกรรมการอิสระ มีคุณสมบัติครบถ้วนตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดโดยตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์

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

คณะกรรมการบริษัทได้จัดให้มีกลไกหรือเครื่องมือที่จะทำให้คณะกรรมการตรวจสอบสามารถเข้าถึงข้อมูลที่เป็นต่อการปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย เช่น เชื้ออำนาจให้คณะกรรมการตรวจสอบสามารถเรียกผู้ที่เกี่ยวข้องมาให้ข้อมูล การได้หารือร่วมกับผู้สอบบัญชี การแสวงหาความเห็นที่เป็นอิสระจากที่ปรึกษาทางวิชาชีพอื่นใดมาประกอบการพิจารณาของคณะกรรมการตรวจสอบได้ อีกทั้งได้จัดให้มีบุคคลหรือหน่วยงานตรวจสอบภายในที่มีความเป็นอิสระในการปฏิบัติหน้าที่



เป็นผู้รับผิดชอบในการพัฒนาและสอบทานประสิทธิภาพระบบการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน พร้อมทั้งรายงานให้คณะกรรมการตรวจสอบพิจารณาและให้ความเห็นถึงความเพียงพอของระบบการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในและเปิดเผยรายงานการสอบทานไว้ในรายงานประจำปี

ทั้งนี้ รายละเอียดเรื่องของการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยง ปรากฏในหัวข้อการควบคุมภายในและการบริหารจัดการความเสี่ยง

### **หลักปฏิบัติ 6.3 การจัดการความขัดแย้งของผลประโยชน์**

คณะกรรมการบริษัทได้ติดตามดูแลและจัดการความขัดแย้งของผลประโยชน์ที่อาจเกิดขึ้นได้ระหว่างบริษัทกับฝ่ายจัดการ คณะกรรมการ หรือผู้ถือหุ้น รวมไปถึงการป้องกันการใช้ประโยชน์อันมิควรในทรัพย์สิน ข้อมูลและโอกาสของบริษัท และการทำธุรกรรมกับผู้ที่มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบริษัท 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) คณะกรรมการบริษัท ได้กำหนดเป็นนโยบายการกำหนดวันห้ามซื้อขายหุ้นบริษัท (Blackout Period Policy) ซึ่งต่อมาได้มีการปรับปรุงเป็น นโยบายการใช้ข้อมูลภายในและการซื้อขายหลักทรัพย์ (Insider Trading Policy) ห้ามกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงาน ตลอดจนบุคคลที่ส่วนรู้ข้อมูลภายในทำการซื้อหรือขายหุ้นของบริษัท ในช่วง 30 วัน ก่อนวันเผยแพร่ข้อมูลลงการเงิน และข้อมูลสำคัญทางการเงิน และไม่น้อยกว่า 24 ชั่วโมง หลังจากเปิดเผยข้อมูลรายงานด้านการเงินดังกล่าว ทั้งนี้เพื่อให้มั่นใจได้ว่าการแสวงหาประโยชน์จากข้อมูลที่ยังมิได้มีการเปิดเผยต่อสาธารณชนอันจะนำไปสู่การเอาเปรียบบุคคลภายนอก และกรรมการและผู้บริหารต้องแสดงรายงานและจัดส่งรายงานการเปลี่ยนแปลงการถือครองหลักทรัพย์ฯ ตามข้อกำหนดของสำนักงาน ก.ล.ต. ตามมาตรา 59 แห่งพระราชบัญญัติหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ พ.ศ. 2535 ภายใน 3 วันนับจากวันที่มีการเปลี่ยนแปลง และแจ้งให้เลขานุการบริษัททราบเพื่อจัดทำสรุปจำนวนหลักทรัพย์ของกรรมการและผู้บริหารเป็นรายบุคคลให้แก่คณะกรรมการบริษัททราบในการประชุม คณะกรรมการบริษัททุกครั้ง และเปิดเผยข้อมูลการถือครองหลักทรัพย์ดังกล่าวในรายงานประจำปี โดยได้แจ้งบทลงโทษหากมีการฝ่าฝืนหรือไม่ปฏิบัติตามนโยบายและข้อกำหนดดังกล่าวด้วย

นโยบายข้างต้นยังเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติตามจรรยาบรรณทางธุรกิจของบริษัทในเรื่องการใช้ทรัพย์สิน และข้อมูลของบริษัทอีกด้วย

จรรยาบรรณทางธุรกิจของบริษัทกำหนดเรื่องการใช้ข้อมูลภายในว่า “การนำเอาข้อมูลภายในจากเอกสารข้อมูลที่ไม่เปิดเผยต่อสาธารณะ มาใช้ประกอบต่อการตัดสินใจของนักลงทุนในการซื้อ ขาย หรือถือครองหลักทรัพย์บริษัท เป็นเรื่อง

ผิศจริยธรรมและผิดกฎหมาย และส่งผลให้มีการดำเนินการทางวินัยและทางอาญา”

หากมีข้อสงสัยเกี่ยวกับการใช้ข้อมูลภายใน ให้ปรึกษาฝ่ายกฎหมายและกิจการบริษัท บริษัทจะมีการทบทวนรายชื่อบุคคลภายในให้เหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบัน กำหนดแนวทางการรักษาข้อมูลภายใน และทำการแจ้งแนวทางและนโยบายข้างต้นให้ทุกคนในองค์กรถือปฏิบัติ และติดตามผลการปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอ

คณะกรรมการบริษัทดูแลให้มีการทบทวนรายชื่อผู้ใช้ข้อมูลภายในซึ่งเป็นบุคคลที่รับรู้และถือครองข้อมูลสำคัญและที่ยังไม่เปิดเผยต่อสาธารณะให้เหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบัน และทำการแจ้งแนวทางและนโยบายข้างต้นให้ทุกคนในองค์กรไม่ว่าจะเป็นกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานทุกคนถือปฏิบัติและได้ตระหนักถึงบทลงโทษกรณีฝ่าฝืนหรือไม่ปฏิบัติตามนโยบายและข้อกำหนดดังกล่าวด้วย โดยติดตามผลการปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอ



สรุปรายงานข้อมูลการถือครองหลักทรัพย์โดยกรรมการและผู้บริหาร ปี 2561 และ ปี 2562 มีดังนี้

การถือหุ้น บริษัท ปูนซีเมนต์นครหลวง จำกัด (มหาชน) โดยกรรมการและผู้บริหาร

รายชื่อคณะกรรมการ/ผู้บริหาร	31 ธันวาคม 2562			31 ธันวาคม 2561			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 ไสวน์ ซูเกนโทเบลอร์	-	-	-	-	-	-	-
2. นายวันชัย โตสมบุญ	98,456	-	0.0330	89,723	-	0.0301	8,733
3. นางสาวนพพร ตีรวัฒนกุล	-	-	-	-	-	-	-
4. นายพงศ์พิณิต เตชะคุปต์	-	-	-	-	-	-	-
5. นายเบนจามิน เฮอร์เรนเดน เบิร์กส	-	-	-	-	-	-	-
6. นายสตีเฟน แพทริก กอร์	-	-	-	-	-	-	-
7. ดร. (กิตติมศักดิ์) ฮาوارد ลิงค์	45,598	-	0.0153	38,483	-	0.0129	7,115
8. ดร.สุณีย์ ศรีไชยชนะสุข	-	-	-	-	-	-	-
9. นายประดาป พิบูลสงคราม	-	-	-	-	-	-	-
10. นายชรินทร์ สัจจญาณ	-	-	-	-	-	-	-
กรรมการที่เป็นผู้บริหาร							
11. นายเอเดน จอห์น ไลงัม	-	-	-	-	-	-	-
12. นายศิวัช มหาสันทนะ	216,926	-	0.0728	211,992	-	0.0711	4,934
ผู้บริหาร							
13. นายมาร์ก อนาโตล ชมิดต์	-	-	-	-	-	-	-
14. นายฟิลลิป ริชาร์ท	-	-	-	-	-	-	-
15. นางสาวอนุดตรา พานโพธิ์ทอง	-	-	-	-	-	-	-

หมายเหตุ สัดส่วนการถือหุ้นของปี 2561 และ ปี 2562 คำนวณจากทุนจดทะเบียน 2,980 ล้านบาท ซึ่งเรียกชำระแล้ว 2,980 ล้านบาท

### การทำรายการที่อาจมีความขัดแย้งทางผลประโยชน์

นอกจากการควบคุมดูแลเรื่องการใช้ข้อมูลภายในแล้ว การดูแลเรื่องการทำรายการที่อาจมีความขัดแย้งทางผลประโยชน์กับบริษัท เป็นสิ่งสำคัญยิ่ง คณะกรรมการบริษัทจึงได้ดูแลให้มีการจัดการและติดตามรายการที่อาจมีความขัดแย้งของผลประโยชน์ รวมทั้งดูแลให้มีแนวทางและวิธีปฏิบัติเพื่อให้การทำรายการดังกล่าวเป็นไปตามขั้นตอนการดำเนินการและการเปิดเผยข้อมูล ตามที่กฎหมายกำหนดและเป็นไปเพื่อผลประโยชน์ของบริษัท และผู้ถือหุ้นโดยรวมเป็นสำคัญ โดยที่ผู้มีส่วนได้เสียต้องไม่มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

จรรยาบรรณทางธุรกิจของบริษัท ได้กำหนดเรื่องความขัดแย้งทางผลประโยชน์ว่า “ความขัดแย้งทางผลประโยชน์เป็นสถานการณ์ที่ผลประโยชน์ส่วนตัว จากการกระทำของเรา ทั้งด้านการเงินหรือรูปแบบอื่น แต่ผลประโยชน์ดังกล่าวส่งผล

กระทบหรือขัดแย้งกับผลประโยชน์สูงสุดของบริษัท พนักงานควรหลีกเลี่ยงการกระทำใดๆ ที่พนักงานคิดว่าอาจเป็นการขัดผลประโยชน์ หรือก่อให้เกิดความขัดแย้งทางผลประโยชน์ และพนักงานควรรายงานให้หัวหน้างานทราบเพื่อแก้ไขสถานการณ์อย่างเหมาะสมและโปร่งใส”

ทั้งนี้ บริษัท กำหนดแนวทางปฏิบัติให้บุคลากรที่เป็นผู้เกี่ยวข้องกับการอนุมัติหรือตัดสินใจสิ่งซึ่งจ้างมีหน้าที่เปิดเผยข้อมูลที่ตนหรือญาติของตนเข้าทำธุรกรรมกับบริษัท และ/หรือบริษัทอยู่ในรอบระยะ 12 เดือนที่ผ่านมา การเปิดเผยข้อมูลนี้ต้องทำปีละ 1 ครั้ง การเปิดเผยข้อมูลดังกล่าวนี้สามารถกระทำโดยผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ การเปิดเผยข้อมูลเกี่ยวกับผลประโยชน์ทับซ้อนนั้น ได้มีการปฏิบัติอย่างต่อเนื่องมาเป็นระยะเวลาหนึ่งแล้ว และบริษัท พบว่าพนักงานมีความตระหนักมากขึ้นในความสำคัญในเรื่องความโปร่งใส และการไม่ยุ่งเกี่ยวกับกิจกรรมที่ขัดต่อผลประโยชน์ของบริษัท

### การรายงานการมีส่วนได้เสีย

คณะกรรมการบริษัทได้กำหนดแนวปฏิบัติให้กรรมการต้องรายงานการมีส่วนได้เสียอย่างน้อยก่อนการพิจารณาการประชุมคณะกรรมการ และบันทึกไว้ในรายงานการประชุมคณะกรรมการบริษัทด้วยทุกครั้ง และคณะกรรมการบริษัทยังได้ดูแลให้กรรมการที่มีส่วนได้เสียอย่างมีนัยสำคัญในลักษณะที่อาจทำให้กรรมการรายดังกล่าวไม่สามารถให้ความเห็นได้อย่างอิสระ และงดเว้นจากการมีส่วนร่วมในการประชุมพิจารณาในวาระนั้น นอกจากนี้กรรมการและผู้บริหารจะต้องรายงานการมีส่วนได้เสียของตนเองและผู้เกี่ยวข้องเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงและส่งรายงานให้เลขานุการบริษัทจัดทำรายงานสรุปให้คณะกรรมการทราบในที่ประชุมคณะกรรมการบริษัททุกครั้งด้วย

### หลักปฏิบัติ 6.4 นโยบายและแนวปฏิบัติด้านการต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชัน

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

คณะกรรมการบริษัทได้มีมติอนุมัตินโยบายการต่อต้านทุจริตและคอร์รัปชัน และได้กำหนดระเบียบปฏิบัติไว้ในนโยบายดังนี้

#### 1) ผู้นำองค์กรปฏิบัติให้เป็นแบบอย่าง ในเรื่องต่อไปนี้

- (1) คณะกรรมการ ผู้บริหารและพนักงานมีหน้าที่ปฏิบัติตามกฎหมายและข้อบังคับท้องถิ่นว่าด้วยการต่อต้านการคอร์รัปชัน และจะต้องไม่เกี่ยวข้องกับการคอร์รัปชันในทุกรูปแบบ แม้ว่าจะเป็นประโยชน์ต่อธุรกิจ ครอบครัว เพื่อน หรือผู้อื่น และต้องยึดมั่นในจริยธรรมอย่างเคร่งครัด
- (2) บริษัทมีนโยบายเป็นกลางทางการเมือง โดยจะไม่ให้การช่วยเหลือในการสนับสนุนพรรคการเมือง กลุ่มการเมือง รวมถึงบุคคลในทางการเมืองไม่ว่าทางตรงหรือทางอ้อม และห้ามมิให้บุคคลหนึ่งบุคคลใดสนับสนุนและบริจาครวมถึงการทำธุรกรรมที่ส่งผลให้เกิดการสนับสนุนทางการเมือง ซึ่งผู้มีอำนาจอนุมัติธุรกรรมตามระเบียบข้อบังคับของบริษัทจะไม่สามารถอนุมัติธุรกรรมใด ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการสนับสนุนทางการเมืองในทุกรูปแบบ

- (3) กระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล ต้องสะท้อนถึงความมุ่งมั่นต่อนโยบายต่อต้านการคอร์รัปชัน
- (4) การจัดซื้อจัดจ้าง ต้องปฏิบัติตามนโยบายและระเบียบปฏิบัติในการจัดซื้อจัดจ้างอย่างเคร่งครัด เพื่อความโปร่งใสและสามารถตรวจสอบได้ทุกขั้นตอน

## 2. สินบน ค่าอำนวยความสะดวก เงินที่จ่ายคืนอย่างลับ ๆ และเงินบริจาค

- (1) ห้ามเสนอ สัญญาว่าจะให้สินบน หรือตกลงที่จะรับสินบน
- (2) ห้ามทำหรือจัดการ การจ่ายค่าอำนวยความสะดวกหรือ “จ่ายเงินคืนอย่างลับ ๆ หรือไม่ถูกกฎหมาย” หากพนักงานได้รับการร้องขอให้กระทำการดังกล่าว หรือมีข้อสงสัยเกี่ยวกับการชำระเงิน พนักงานควรแจ้งให้ผู้จัดการสายงาน เจ้าหน้าที่กำกับดูแลและปฏิบัติตาม หรือที่ปรึกษากฎหมายทราบ
- (3) ห้ามเสนอหรือบริจาคในนามของกลุ่มบริษัท โดยไม่ได้รับการอนุมัติจากผู้มีอำนาจตามที่ได้กำหนดไว้ใน Manual of Authority การบริจาคที่ถูกต้องตามกฎหมายและจริยธรรมสามารถทำได้ แต่ต้องเป็นไปตามแผนงานชุมชนสัมพันธ์ และ/หรือ โครงการความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (CSR) ของกลุ่มบริษัท นอกจากนี้ องค์การเหล่านั้นจะต้องเป็นนิติบุคคลที่ได้รับอนุญาตและถูกต้องตามกฎหมาย เพื่อให้มั่นใจว่าการบริจาคจะไม่ถูกนำไปใช้ในการติดสินบน

## 3 การตรวจสอบ

- (1) จัดให้มีกลไกที่โปร่งใสสำหรับการรายงานทางการเงินที่เหมาะสม
- (2) จัดให้มีระบบการควบคุมภายในและการประเมินความเสี่ยงที่เหมาะสมอย่างสม่ำเสมอ เพื่อป้องกันสถานการณ์การคอร์รัปชัน รวมถึงทบทวนและประเมินความเสี่ยงด้านการคอร์รัปชันในการปฏิบัติงานอย่างน้อยปีละครั้ง

## 4 การฝึกอบรม และการสื่อสาร

- (1) จัดให้มีช่องทางการสื่อสารและฝึกอบรมอย่างต่อเนื่องให้บุคลากรของบริษัท เพื่อให้เกิดความรู้และความเข้าใจอย่างแท้จริงเกี่ยวกับมาตรการต่อต้านการคอร์รัปชัน รวมถึงให้สามารถแจ้งเบาะแส ข้อเสนอแนะและข้อร้องเรียนที่เกี่ยวกับการคอร์รัปชันได้อย่างทั่วถึง โดยมีมาตรการคุ้มครองผู้แจ้งและรายงานเบาะแสดอย่างชัดเจน
- (2) จะต้องมีการเปิดเผยข้อมูลต่อสาธารณชนเกี่ยวกับนโยบาย และมาตรการ การต่อต้านการคอร์รัปชัน และสื่อสารไปยังพนักงาน คู่ค้า ลูกค้า และสาธารณะชนผ่านทางช่องทางการสื่อสารทั้งภายในและภายนอกบริษัท

## 5 การปกป้องคุ้มครอง

- (1) พนักงานที่ปฏิเสธการรับหรือการให้สินบน หรือพนักงานที่รายงานการกระทำไม่สุจริตของบุคคลอื่น อาจกังวลเกี่ยวกับผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น บริษัทมีความมุ่งมั่นในการส่งเสริมการเปิดเผยและสนับสนุนให้ทุกท่านทำการแจ้งพฤติกรรมอันมิชอบ หากว่าการรายงานนั้นกระทำโดยสุจริต ถึงแม้ท้ายที่สุดแล้วจะปรากฏว่าเป็นการสำคัญผิดก็ตาม
- (2) บริษัทมุ่งมั่นที่จะสร้างความมั่นใจว่าจะไม่มีใครได้รับผลร้ายใด ๆ จากการปฏิเสธการมีส่วนร่วมในการติดสินบนหรือคอร์รัปชัน หรือเนื่องมาจากการรายงานโดยสุจริต อันเกิดจากการสงสัยว่ามีการติดสินบน

จริงหรือมีความเป็นไปได้ว่ามีการติดสินบนหรือมีการคอร์รัปชันในเรื่องอื่น ๆ เกิดขึ้นหรืออาจจะเกิดขึ้นในอนาคต ผลร้ายดังกล่าว รวมถึง การเลิกจ้าง การลงโทษทางวินัย การคุกคาม หรือการปฏิบัติอื่นใดที่เป็นภัยอันเป็นผลมาจากการรายงานการกระทำโดยมิชอบ

- (3) หากท่านเชื่อว่าท่านได้รับผลร้ายใด ๆ ให้แจ้งผู้จัดการในสายงานของท่าน และเจ้าหน้าที่กำกับดูแล หรือที่ปรึกษากฎหมายโดยทันที โดยจะมีการสอบสวนเรื่องดังกล่าว และหาทางแก้ไขเยียวยา

นอกเหนือจากการตรวจสอบ การฝึกอบรมและการสื่อสารตามที่ได้ระบุไว้ข้างต้นแล้ว การติดตามผลการปฏิบัติการป้องกันการมีส่วนเกี่ยวข้องกับการคอร์รัปชันรวมถึงการกำหนดให้กรรมการและพนักงานทุกคน มีหน้าที่รับผิดชอบและปฏิบัติตามนโยบายนี้อย่างเคร่งครัด โดยมีแนวปฏิบัติเรื่องของการบันทึกข้อมูลทางการเงิน รวมถึงจัดให้มีบททวนเอกสารหลักฐานการแสดงผลทางธุรกิจในการจ่ายเงินให้แก่บุคคลภายนอกอย่างเคร่งครัด และกำหนดให้หน่วยงานตรวจสอบภายในทำหน้าที่ตรวจสอบระบบการควบคุมภายในอย่างสม่ำเสมอ ตรวจสอบการแสดงผลข้อมูลที่ไม่สอดคล้องต่อความเป็นจริง และพฤติกรรมที่อาจนำไปสู่การทุจริตเป็นประจำทุกปี

รายละเอียดสามารถดูเพิ่มเติมได้ในเว็บไซต์ของบริษัท ภายใต้หมวด นักลงทุนสัมพันธ์ > การกำกับดูแลกิจการ (<https://www.siamcitycement.com/th/investor/governance>)

#### **หลักปฏิบัติ 6.5 กลไกในการรับเรื่องร้องเรียนและการดำเนินการกรณีมีการชี้เบาะแส**

คณะกรรมการบริษัทได้กำกับดูแลให้มีกลไกและกระบวนการจัดการ โดยมีการบันทึก ติดตามความคืบหน้า แก้ไขปัญหา และรายงานข้อร้องเรียนของผู้มีส่วนได้เสีย และดูแลให้มีการจัดช่องทางเพื่อการรับข้อร้องเรียนที่มีความสะดวกและมีมากกว่าหนึ่งช่องทาง รวมทั้งเปิดเผยช่องทางการรับเรื่องร้องเรียนไว้ใน website และรายงานประจำปี

คณะกรรมการบริษัทได้ดูแลให้มีนโยบายและแนวทางที่ชัดเจนในกรณีที่มีการชี้เบาะแส โดยได้กำหนดให้มีช่องทางในการแจ้งเบาะแส รวมทั้งมีกระบวนการตรวจสอบข้อมูล การดำเนินการ และรายงานต่อคณะกรรมการ รวมทั้งดูแลได้ให้มีมาตรการคุ้มครองที่เหมาะสมแก่ผู้แจ้งเบาะแสที่แจ้งเบาะแสด้วยเจตนาสุจริต

คณะกรรมการบริษัทได้สนับสนุนให้มีนโยบายรับเรื่องร้องเรียนและแจ้งเบาะแส (Whistle Blowing Policy) โดยให้ผู้มีส่วนได้เสียสามารถรายงานและแจ้งเบาะแสการกระทำความผิด การฝ่าฝืนกฎหมายและข้อบังคับเกี่ยวกับการดำเนินธุรกิจ การปฏิบัติงาน การทำธุรกรรม หรือกิจกรรมต่าง ๆ ในกลุ่มบริษัทปูนซีเมนต์นครหลวง ผ่านทางช่องทางที่เรียกว่า INSEE Speak Up ซึ่งดูแลโดยบุคคลภายนอกที่เป็นมืออาชีพ โดยข้อมูลที่ได้รับแจ้งมาจะได้รับการตรวจสอบตามกระบวนการสืบหาข้อเท็จจริง และกระบวนการสอบสวนตามนโยบายการรับเรื่องร้องเรียนและแจ้งเบาะแส ผลของการตรวจสอบหรือการสอบสวนได้มีการรายงานต่อคณะกรรมการตรวจสอบ และคณะกรรมการบริษัทตามลำดับ ตัวอย่างการกระทำความผิดดังกล่าว ได้แก่ การทุจริต การทุจริตเกี่ยวกับงบการเงิน การติดสินบนและคอร์รัปชัน การลักทรัพย์ การประพฤติมิชอบ การใช้ทรัพย์สินและข้อมูลบริษัท ในทางที่ผิด การฝ่าฝืนนโยบายการให้หรือรับของกำนัล การเลี้ยวรับรอง และสินน้ำใจ เป็นต้น ทั้งนี้ ผู้รายงานและแจ้งเบาะแสจะได้รับการคุ้มครองจากการตอบโต้ โดยเฉพาะในกรณีที่การร้องเรียนนั้นมาจากเหตุสงสัย และได้มีการรายงานด้วยเจตนาสุจริต และได้รับการพิสูจน์ภายหลังพบว่าไม่มีมูลเหตุตามข้อร้องเรียน โดยผู้รายงานและแจ้งเบาะแส สามารถร้องขอความคุ้มครองเป็นกรณีพิเศษได้ หากพบว่าการคุกคามในรูปแบบต่าง ๆ อันเนื่องมาจากการเปิดเผยข้อมูล

ช่องทางการรายงานของ INSEE Speak Up มี 4 ช่องทาง ครอบคลุม 5 ประเทศ ดังนี้

- |                         |                                   |                              |
|-------------------------|-----------------------------------|------------------------------|
| 1. สายด่วน:             | ประเทศไทย 001 800 441 0657        | รหัสการเข้าถึง:72235         |
|                         | ประเทศเวียดนาม 120 324 19         | รหัสการเข้าถึง:72235         |
|                         | ประเทศบังกลาเทศ 000 800 091 031   | รหัสการเข้าถึง:72235         |
|                         | ประเทศศรีลังกา 011 242 2173       | รหัสการเข้าถึง:72235         |
|                         | ประเทศอินโดนีเซีย 001 803 441 476 | รหัสการเข้าถึง:72235         |
| 2. Email:               | inseespeakup@expolink.co.uk       |                              |
| 3. เว็บไซต์:            | wrs.expolink.co.uk/inseespeakup   |                              |
| 4. แอปพลิเคชันบนมือถือ: | "SpeakingUp"                      | รหัสการเข้าถึง: InseeSpeakup |

กระบวนการดังกล่าวจึงเป็นช่องทางที่ทำให้ผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่มสามารถรายงานหรือร้องเรียนในเรื่องที่อาจทำให้เกิดความเสียหายต่อบริษัท หรือที่ถูกละเมิดสิทธิ ต่อคณะกรรมการบริษัท ซึ่งมีผู้รับเรื่องร้องเรียน มีกระบวนการสอบสวน มีการรายงานต่อคณะกรรมการบริษัท มีกระบวนการจัดการเรื่องร้องเรียน มีนโยบายหรือแนวทางในการปกป้องพนักงานหรือผู้รายงานหรือแจ้งเบาะแสอย่างชัดเจน มีการพัฒนาขั้นตอนการสืบหาข้อเท็จจริงในแต่ละเบาะแสที่ได้รับแจ้ง และจัดให้มี INSEE Speak Up Ambassador เพื่อเป็นตัวแทนของบริษัทในการรับเรื่องร้องเรียนและแจ้งเบาะแสต่างๆ นอกจากนี้ ผู้มีส่วนได้เสียสามารถแจ้งข้อร้องเรียนต่อคณะกรรมการบริษัทได้ที่

Email: companysecretary@siamcitycement.com

บริษัท มีความมุ่งมั่นที่จะดำรงไว้ซึ่งมาตรฐานระดับสูงในเรื่องของการกำกับดูแลกิจการที่ดีดังคำมั่นว่าบริษัท จะเป็นองค์กรที่มีความซื่อสัตย์ สุจริต มีจริยธรรม และความโปร่งใส เช่นนี้ การแจ้งเหตุการณ์ที่ไม่เหมาะสม หรือฝ่าฝืนจรรยาบรรณทางธุรกิจนั้น สามารถช่วยให้บริษัท มั่นใจว่าบุคลากรของบริษัท ได้รับการคุ้มครองจากสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เหมาะสม

## **หลักปฏิบัติ 7 รักษาความน่าเชื่อถือทางการเงินและการเปิดเผยข้อมูล**

### **หลักปฏิบัติ 7.1 การจัดทำรายงานทางการเงินและการเปิดเผยข้อมูลสำคัญ**

คณะกรรมการบริษัทมีความรับผิดชอบในการดูแลให้ระบบการจัดทำรายงานทางการเงินและการเปิดเผยข้อมูลสำคัญต่าง ๆ ถูกต้อง เพียงพอ ทันเวลา เป็นไปตามกฎเกณฑ์ มาตรฐาน และแนวปฏิบัติที่เกี่ยวข้อง

บริษัทเปิดเผยข้อมูลสำคัญที่เกี่ยวข้องอย่างโปร่งใส ครบถ้วนและทันเวลา ทั้งในส่วนข้อมูลทางการเงินและที่ไม่ใช่ข้อมูลทางการเงิน เช่น ผลงานของบริษัทในรอบปีที่ผ่านมาของคณะกรรมการบริษัทและคณะอนุกรรมการ นโยบายการกำกับดูแลกิจการ นโยบายด้านความรับผิดชอบต่อสังคม และนโยบายสิ่งแวดล้อมและสังคม และการปฏิบัติตามนโยบายต่าง ๆ ผ่านช่องทางที่เข้าถึงข้อมูลได้ง่าย มีความเท่าเทียมกันและน่าเชื่อถือ ตามมาตรฐานและกฎข้อบังคับที่กำหนดโดย ก.ล.ต. และ ตลท. โดยคณะกรรมการบริษัทได้ดูแลให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำและเปิดเผยข้อมูล มีความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ที่เหมาะสมกับหน้าที่ความรับผิดชอบ และมีจำนวนเพียงพอ โดยบุคลากรดังกล่าวหมายรวมถึงผู้บริหารสูงสายงานบัญชีและการเงิน ผู้จัดทำบัญชี ผู้ตรวจสอบภายใน เลขานุการบริษัท และนักลงทุนสัมพันธ์

คณะกรรมการบริษัทกำหนดให้มีกระบวนการจัดทำรายงานทางการเงินที่มีคุณภาพ และมั่นใจได้ว่าข้อมูลที่แสดงใน

รายงานทางการเงินมีความถูกต้อง เป็นไปตามมาตรฐานการบัญชีที่รับรองโดยทั่วไป และผ่านการตรวจสอบจากผู้สอบบัญชีอิสระ และต้องมีการรายงานความรับผิดชอบของกรรมการต่อรายงานทางการเงินของผู้สอบบัญชีอิสระที่ได้รับความเห็นชอบจากสำนักงาน ก.ล.ต. ในรายงานประจำปี โดยในการให้ความเห็นชอบการเปิดเผยข้อมูลทางการเงินนั้น คณะกรรมการบริษัทได้พิจารณาปัจจัย เรื่องผลการประเมินความเพียงพอของระบบควบคุมภายใน ความเห็นของผู้สอบบัญชีในรายงานทางการเงิน และข้อสังเกตของผู้สอบบัญชีเกี่ยวกับระบบควบคุมภายใน รวมทั้งข้อสังเกตของผู้สอบบัญชีผ่านการสื่อสารในช่องทางอื่น ๆ ความเห็นของคณะกรรมการตรวจสอบ และความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์เป้าหมายหลัก กลยุทธ์และนโยบายของบริษัทแล้ว

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

### **หลักปฏิบัติ 7.2 สภาพคล่องทางการเงินและความสามารถในการชำระหนี้**

คณะกรรมการบริษัทได้ดูแลให้ฝ่ายจัดการมีการติดตามและประเมินฐานะทางการเงินของกิจการและมีการรายงานต่อคณะกรรมการอย่างสม่ำเสมอ โดยร่วมกับฝ่ายจัดการเพื่อหาทางแก้ไขโดยเร็วหากเริ่มมีสัญญาณบ่งชี้ถึงปัญหาสภาพคล่องทางการเงินและความสามารถในการชำระหนี้

### **หลักปฏิบัติ 7.3 การแก้ไขปัญหาทางการเงิน**

ในการอนุมัติการทำรายการใด ๆ หรือการเสนอความเห็นให้ที่ประชุมผู้ถือหุ้นอนุมัติคณะกรรมการต้องมั่นใจได้ว่าการทำรายการดังกล่าวจะไม่กระทบต่อความต่อเนื่องในการดำเนินกิจการสภาพคล่องทางการเงินหรือความสามารถในการชำระหนี้

คณะกรรมการบริษัทได้ดูแลให้มั่นใจได้ว่ากิจการมีแผนในการแก้ไขปัญหาหรือมีกลไกอื่นที่จะสามารถแก้ไขปัญหาทางการเงินได้ 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 “ผู้แถลงข่าว” ของบริษัท โดยต้องเป็นผู้ที่มีความเหมาะสมกับการปฏิบัติหน้าที่ เข้าใจธุรกิจของบริษัท รวมทั้งวัตถุประสงค์ เป้าหมายหลัก ค่านิยมและสามารถสื่อสารกับตลาดทุนได้เป็นอย่างดี ผู้ที่ได้รับการแต่งตั้งให้ทำหน้าที่นี้ต้องทำหน้าที่ด้วยความระมัดระวัง จึงได้กำหนดให้ ประธานเจ้าหน้าที่บริหารเป็นผู้รับผิดชอบในการให้ข้อมูลต่อบุคคลภายนอก

คณะกรรมการบริษัทได้กำหนดแนวปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับการเปิดเผยข้อมูลสู่สาธารณะ (Disclosure Policy) และแนวปฏิบัติการสื่อสาร (Communication Policy) ลงในนโยบายการกำกับดูแลกิจการของบริษัท และจัดให้มีผู้รับผิดชอบงานเกี่ยวกับ “นักลงทุนสัมพันธ์” (Investor Relations หรือ IR) เพื่อสื่อสารกับบุคคลภายนอก เช่น ผู้ลงทุน นักลงทุนสถาบัน นักลงทุนทั่วไป นักวิเคราะห์ และภาครัฐที่เกี่ยวข้องอย่างเท่าเทียมและเป็นธรรม โดยเปิดโอกาสให้สามารถเข้าพบผู้บริหารของบริษัทได้ตามความเหมาะสม เป็นข้อมูลที่เปิดเผยต่อสาธารณะแล้ว โดยข้อมูลที่เปิดเผยถูกต้อง ไม่ทำให้สำคัญผิด และเพียงพอต่อการตัดสินใจของนักลงทุน และต้องมั่นใจได้ว่าการสื่อสารและการเปิดเผยข้อมูลต่อบุคคลภายนอกเป็นไปอย่างเหมาะสม เท่าเทียมกัน ทันเวลา ใช้ช่องทางที่เหมาะสม ปกป้องข้อมูลลับและข้อมูลที่มีต่อผลต่อราคาหลักทรัพย์ รวมทั้งมีการสื่อสารให้เข้าใจตรงกันทั้งองค์กรในการปฏิบัติตามนโยบายดังกล่าว

ในการปฏิบัติต่อผู้ถือหุ้นและนักลงทุน บริษัทให้ความสำคัญต่อการปฏิบัติต่อผู้ถือหุ้นทุกรายอย่างเท่าเทียมและโปร่งใส ผู้ถือหุ้นจะได้รับข้อมูลข่าวสารสำคัญครบถ้วนและเป็นปัจจุบัน และได้รับความสะดวกในการศึกษาสารสนเทศของบริษัท และที่สำคัญในการประชุมผู้ถือหุ้นจะต้องไม่มีการเพิ่มวาระการประชุม หรือเปลี่ยนแปลงข้อมูลสำคัญใด ๆ โดยไม่แจ้งให้ผู้ถือหุ้นทราบล่วงหน้า

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

### **หลักปฏิบัติ 7.5 ผู้รับผิดชอบงานนักลงทุนสัมพันธ์**

ผู้รับผิดชอบงานนักลงทุนสัมพันธ์ของบริษัทคือ นายเกษม มาไกรเลิศ ในปี 2562 บริษัทได้มีการพบปะนักวิเคราะห์ประมาณ 50 คน อีกทั้งได้มีการทำจดหมายข่าวรายไตรมาส เพื่อเผยแพร่ข้อมูลผ่านทางเว็บไซต์ของบริษัท อย่างสม่ำเสมอ และในกรณีที่นักลงทุนต้องการติดต่อสอบถามข้อมูลเกี่ยวกับบริษัท สามารถติดต่อได้ที่ช่องทางต่อไปนี้



ที่อยู่ ฝ่ายการเงินและการควบคุม

บริษัท ปูนซีเมนต์นครหลวง จำกัด (มหาชน)

199 อาคารคอลลัมน์ทาวเวอร์ ชั้น 11

ถนนรัชดาภิเษก แขวงคลองเตย

เขตคลองเตย กรุงเทพมหานคร 10110

โทรศัพท์ +66 2 797 7165

อีเมล kasem.makrailert@siamcitycement.com

คณะกรรมการบริษัทดูแลให้ฝ่ายจัดการกำหนดทิศทางและสนับสนุนงานด้านนักลงทุนสัมพันธ์ เช่น การจัดให้มีหลักปฏิบัติในการให้ข้อมูล นโยบายหรือหลักปฏิบัติการจัดการข้อมูลที่มีผลต่อราคาหลักทรัพย์ รวมทั้งกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบของนักลงทุนสัมพันธ์ให้ชัดเจน เพื่อให้การสื่อสารและการเปิดเผยข้อมูลเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ สม่าเสมอ เช่น การพบปะนักวิเคราะห์เกี่ยวกับผลประกอบการของบริษัท การทำจดหมายข่าวเพื่อนำเสนอฐานะการเงินของบริษัท เป็นต้น

#### **หลักปฏิบัติ 7.6 การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการเผยแพร่ข้อมูล**

นอกจากการเผยแพร่ข้อมูลตามเกณฑ์ที่กำหนดและผ่านช่องทางของ ตลท. แบบแสดงรายการข้อมูลประจำปี (แบบ 56-1) และรายงานประจำปีแล้ว คณะกรรมการบริษัทกำหนดให้มีการเปิดเผยข้อมูลทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษ ผ่านเว็บไซต์ของบริษัท ที่ [www.siamcitycement.com](http://www.siamcitycement.com) ซึ่งมีการปรับปรุงข้อมูลให้เป็นปัจจุบันอยู่เสมอและครบถ้วนตามหลักการทำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับบริษัทจดทะเบียน

#### **หลักปฏิบัติ 8 สนับสนุนการมีส่วนร่วมและการสื่อสารกับผู้ถือหุ้น**

##### **หลักปฏิบัติ 8.1 การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในเรื่องสำคัญของบริษัท**

บริษัท มุ่งมั่นที่จะปกป้องสิทธิและผลประโยชน์ของผู้ถือหุ้น คณะกรรมการบริษัทตระหนักและให้ความสำคัญถึงสิทธิของผู้ถือหุ้น (รวมถึงผู้ถือหุ้นประเภทสถาบัน) อย่างเท่าเทียมกัน โดยบริษัท ต้องไม่กระทำการอันเป็นการละเมิดหรือรบกวนสิทธิของผู้ถือหุ้น บริษัท มีนโยบายในการส่งเสริมและอำนวยความสะดวกให้ผู้ถือหุ้นใช้สิทธิพื้นฐานตามกฎหมายและส่งเสริม สนับสนุน อำนวยความสะดวกในการใช้สิทธิของผู้ถือหุ้น อันได้แก่ การเข้าร่วมประชุมและออกเสียงลงคะแนนในที่ประชุม ผู้ถือหุ้นทั้งนี้ ไม่ว่าด้วยตนเองหรือโดยการมอบฉันทะ การเลือกตั้งหรือถอดถอนกรรมการ การกำหนดค่าตอบแทนกรรมการ ทุกรูปแบบ และการแต่งตั้งผู้สอบบัญชี และเรื่องที่มีผลกระทบต่อบริษัท เช่น การจัดสรรเงินปันผล การกำหนดหรือแก้ไขข้อบังคับและหนังสือบริคณห์สนธิ การลดทุนหรือเพิ่มทุน และการอนุมัติรายการพิเศษ เป็นต้น

คณะกรรมการบริษัทดูแลให้มั่นใจว่า ผู้ถือหุ้นมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในเรื่องสำคัญของบริษัท ประเด็นที่กำหนดในกฎหมายและประเด็นที่อาจมีผลกระทบต่อทิศทางการดำเนินงานของกิจการ ได้ถูกบรรจุเป็นวาระการประชุมและผ่านการพิจารณาและ/หรือการอนุมัติของผู้ถือหุ้น

คณะกรรมการบริษัทดูแลสนับสนุนการมีส่วนร่วมของผู้ถือหุ้น โดยได้กำหนดให้มีหลักเกณฑ์การให้ผู้ถือหุ้นส่วนน้อยสามารถเสนอเพิ่มวาระการประชุมล่วงหน้าก่อนวันประชุมผู้ถือหุ้น โดยคณะกรรมการบริษัทจะพิจารณาบรรจุเรื่องที่ผู้ถือหุ้นเสนอเป็นวาระการประชุม ซึ่งหากกรณีคณะกรรมการบริษัทปฏิเสธเรื่องที่ผู้ถือหุ้นเสนอบรรจุเป็นวาระต้องแจ้งเหตุผลให้ที่ประชุมผู้ถือหุ้น



หุ้นทราบ อีกทั้งได้กำหนดให้มีกระบวนการในการที่จะทำให้ผู้ถือหุ้นส่วนน้อยสามารถมีส่วนร่วมในการสรรหา และแต่งตั้งกรรมการ ซึ่งได้กำหนดคุณสมบัติของผู้ถือหุ้นที่มีสิทธิเสนอชื่อบุคคลเพื่อดำรงตำแหน่งกรรมการเป็นผู้ถือหุ้นคนหนึ่งหรือหลายคนที่ถือหุ้นและมีสิทธิออกเสียงนับรวมกันได้ไม่น้อยกว่า 14,900,000 หุ้น (คิดเป็นร้อยละ 5 ของจำนวนหุ้นที่มีสิทธิออกเสียงทั้งหมดของบริษัท) ซึ่งเป็นจำนวนหุ้นที่ต่ำมาก อันเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการที่ทำให้มั่นใจได้ว่าผู้ถือหุ้นส่วนน้อยสามารถเลือกตั้งกรรมการที่เป็นอิสระเพื่อดูแลผลประโยชน์แทนตนได้ โดยคณะกรรมการบริษัทได้ดูแลให้มีการเปิดเผยหลักเกณฑ์ดังกล่าวให้ผู้ถือหุ้นทราบล่วงหน้า 3-4 เดือนก่อนวันประชุมสามัญประจำปีผู้ถือหุ้น รวมทั้งได้เปิดโอกาสให้ผู้ถือหุ้นส่งคำถามล่วงหน้าก่อนวันประชุม โดยกำหนดหลักเกณฑ์การส่งคำถามล่วงหน้า และเผยแพร่หลักเกณฑ์ดังกล่าวไว้บนเว็บไซต์ของบริษัท ด้วย

สำหรับการประชุมสามัญผู้ถือหุ้นปี 2563 คณะกรรมการบริษัทได้เปิดโอกาสให้ผู้ถือหุ้นเสนอเพิ่มวาระการประชุม ชื่อบุคคลเพื่อดำรงตำแหน่งกรรมการ และส่งคำถามล่วงหน้าก่อนวันประชุมสามัญผู้ถือหุ้น ในระหว่างวันที่ 1 ตุลาคม 2562 – 15 มกราคม 2563 โดยกำหนดหลักเกณฑ์การส่งคำถามล่วงหน้าที่ชัดเจน และเผยแพร่หลักเกณฑ์ดังกล่าวบนเว็บไซต์ของบริษัท <https://www.siamcitycement.com/th/investor/annual> ทั้งนี้ ไม่มีผู้ถือหุ้นส่งคำถามที่เกี่ยวข้องกับวาระการประชุมแต่อย่างใด

คณะกรรมการบริษัทได้ดูแลให้หนังสือนัดประชุมผู้ถือหุ้นมีข้อมูลที่ถูกต้อง ครบถ้วน และเพียงพอต่อการใช้สิทธิของผู้ถือหุ้นได้มีการกำหนดวาระการประชุมไว้เป็นเรื่อง ๆ อย่างชัดเจน มีการส่งหนังสือนัดประชุมผู้ถือหุ้นพร้อมเอกสารที่เกี่ยวข้อง ดูแลให้บริษัท แจ้งกำหนดการประชุมพร้อมระเบียบวาระและความเห็นของคณะกรรมการต่อ ตลท. และเผยแพร่บนเว็บไซต์ของบริษัท ก่อนวันประชุมนานเพียงพอ ซึ่งหนังสือนัดประชุมผู้ถือหุ้นและเอกสารที่เกี่ยวข้องได้จัดทำเป็นภาษาอังกฤษทั้งฉบับ และเผยแพร่พร้อมกับฉบับภาษาไทย

## **หลักปฏิบัติ 8.2 การดำเนินการในวันประชุมผู้ถือหุ้น**

คณะกรรมการบริษัทดูแลให้บริษัท มีการให้ข้อมูล วัน เวลา สถานที่ และวาระการประชุม โดยมีคำชี้แจงและเหตุผลประกอบในแต่ละวาระระบุในหนังสือเชิญประชุมผู้ถือหุ้นและ/หรือในเอกสารประกอบวาระการประชุม โดยไม่กระทำการใด ๆ ที่เป็นการจำกัดโอกาสของผู้ถือหุ้นในการศึกษาสารสนเทศของบริษัท โดยคณะกรรมการบริษัทได้ดูแลหนังสือนัดประชุมผู้ถือหุ้นต้องประกอบด้วย

- 1) วัน เวลา และสถานที่จัดประชุมผู้ถือหุ้น
- 2) วาระการประชุม โดยระบุว่า เป็นวาระเพื่อทราบหรือเพื่ออนุมัติ รวมทั้งแบ่งเป็นเรื่อง ๆ อย่างชัดเจน เช่น ในวาระที่เกี่ยวกับกรรมการ ได้แยกเรื่องการเลือกตั้งกรรมการและการอนุมัติค่าตอบแทนกรรมการเป็นแต่ละวาระ
- 3) วัตถุประสงค์และเหตุผล และความเห็นของคณะกรรมการในแต่ละวาระการประชุมที่เสนอ ซึ่งรวมถึง
  - (1) วาระอนุมัติจ่ายปันผล - นโยบายการจ่ายเงินปันผล อัตราเงินปันผลที่เสนอจ่ายพร้อมทั้งเหตุผลและข้อมูลประกอบ ในกรณีที่เสนอให้งดจ่ายปันผล ควรให้เหตุผลและข้อมูลประกอบเช่นกัน
  - (2) วาระแต่งตั้งกรรมการ - ระบุ ชื่อ อายุ ประวัติการศึกษาและการทำงาน จำนวนบริษัทจดทะเบียนและบริษัท ที่ไปดำรงตำแหน่งกรรมการ หลักเกณฑ์และวิธีการสรรหาประเภทของกรรมการที่เสนอและในกรณีที่ เป็นการเสนอชื่อกรรมการเดิมกลับเข้ามาดำรงตำแหน่งอีกครั้ง ให้ระบุข้อมูลการเข้าร่วมประชุมปีที่ผ่านมา และวันที่ได้รับการแต่งตั้งเป็นกรรมการของบริษัท

- (3) วาระอนุมัติค่าตอบแทนกรรมการ – นโยบายและหลักเกณฑ์ในการกำหนดค่าตอบแทนของกรรมการแต่ละตำแหน่งและค่าตอบแทนกรรมการทุกรูปแบบทั้งที่เป็นตัวเงินและสิทธิประโยชน์อื่นๆ
- (4) วาระแต่งตั้งผู้สอบบัญชี - ชื่อผู้สอบบัญชี บริษัทที่สังกัด ประสบการณ์ทำงาน ความเป็นอิสระของผู้สอบบัญชี ค่าสอบบัญชีและค่าบริการอื่น
- 4) หนังสือมอบฉันทะตามแบบที่กระทรวงพาณิชย์กำหนด
- 5) ข้อมูลประกอบการประชุมอื่น ๆ เช่น ขั้นตอนการออกเสียงลงคะแนน การนับและแจ้งผลคะแนนเสียง สิทธิของหุ้นแต่ละประเภทในการลงคะแนนเสียง ข้อมูลของกรรมการอิสระที่บริษัทเสนอเป็นผู้รับมอบฉันทะจากผู้ถือหุ้น เอกสารที่ผู้ถือหุ้นต้องแสดงก่อนเข้าประชุมเอกสารประกอบการมอบฉันทะและแผนที่ของสถานที่จัดประชุม เป็นต้น

คณะกรรมการบริษัทได้ดูแลให้การดำเนินการในวันประชุมผู้ถือหุ้นเป็นไปด้วยความเรียบร้อย โปร่งใส มีประสิทธิภาพ และเพื่อให้ผู้ถือหุ้นสามารถใช้สิทธิของตน

การกำหนดวัน เวลา และสถานที่ประชุม ได้คำนึงถึงความสะดวกในการเข้าร่วมประชุมของผู้ถือหุ้น เป็นช่วงเวลาการประชุมที่เหมาะสมและเพียงพอต่อการอภิปราย และสถานที่จัดประชุมที่สะดวกต่อการเดินทาง มีระบบขนส่งมวลชนเข้าถึง และเพียงพอเพื่อให้ผู้ถือหุ้นสามารถเดินทางเข้าร่วมการประชุมได้อย่างสะดวก

คณะกรรมการบริษัทได้ดูแลไม่ให้เกิดการกระทำใด ๆ ที่เป็นการจำกัดโอกาสการเข้าประชุม หรือสร้างภาระให้ผู้ถือหุ้นจนเกินควร และได้ดูแลให้จัดส่งหนังสือมอบฉันทะไปพร้อมหนังสือเชิญประชุม อีกทั้งเผยแพร่หนังสือเชิญประชุมและหนังสือมอบฉันทะบนเว็บไซต์ของบริษัท ([www.siamcitycement.com](http://www.siamcitycement.com)) เพื่อให้ผู้ถือหุ้นมีทางเลือกและได้รับการอำนวยความสะดวกจากบริษัท ในกรณีที่ผู้ถือหุ้นไม่สามารถเข้าร่วมประชุมได้ด้วยตนเอง โดยไม่ได้กำหนดให้ผู้ถือหุ้นหรือผู้รับมอบฉันทะต้องนำเอกสารหรือหลักฐานแสดงตนเกินกว่าที่กำหนดไว้ในแนวทางปฏิบัติของหน่วยงานกำกับดูแลที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งได้จัดเตรียมการแสดมปีให้แก่ผู้ถือหุ้นในการมอบฉันทะด้วย

คณะกรรมการบริษัทเปิดโอกาสให้ผู้ถือหุ้นที่ไม่สามารถเข้าร่วมประชุมด้วยตนเองได้ สามารถมอบฉันทะให้แก่กรรมการอิสระของบริษัท หรือบุคคลอื่นเข้าร่วมประชุมและออกเสียงลงคะแนนแทนตนได้ โดยสนับสนุนให้ผู้ถือหุ้นใช้หนังสือมอบฉันทะแบบข และเสนอชื่อกรรมการอิสระมากกว่า 1 คน เพื่อเป็นทางเลือกในการมอบฉันทะของผู้ถือหุ้น

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

คณะกรรมการบริษัทได้ส่งเสริมการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการประชุมผู้ถือหุ้น โดยบริษัท ได้นำระบบคอมพิวเตอร์และระบบ Barcode มาใช้ทั้งการลงทะเบียนผู้ถือหุ้น การนับคะแนนและแสดงผล เพื่อให้การดำเนินการประชุมสามารถกระทำได้อย่างรวดเร็ว ถูกต้อง แม่นยำ และเพื่ออำนวยความสะดวกให้ผู้ถือหุ้นได้ใช้สิทธิในการเข้าร่วมประชุมและออกเสียงอย่างเต็มที่

ประธานกรรมการเป็นประธานที่ประชุมผู้ถือหุ้น มีหน้าที่ดูแลให้การประชุมให้เป็นไปตามกฎหมาย กฎเกณฑ์ที่เกี่ยวข้อง และข้อบังคับของบริษัท จัดสรรเวลาสำหรับแต่ละวาระการประชุมที่กำหนดไว้ในหนังสือนัดประชุมอย่างเหมาะสม และเปิดโอกาสให้ผู้ถือหุ้นแสดงความเห็นและตั้งคำถามต่อที่ประชุมในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับบริษัทได้

เพื่อให้ผู้ถือหุ้นสามารถร่วมตัดสินใจในเรื่องสำคัญได้ กรรมการในฐานะผู้เข้าร่วมประชุมและในฐานะผู้ถือหุ้นจะไม่สนับสนุนการเพิ่มวาระการประชุมที่ไม่ได้แจ้งเป็นการล่วงหน้าโดยไม่จำเป็น โดยเฉพาะวาระสำคัญที่ผู้ถือหุ้นต้องใช้เวลาในการศึกษาข้อมูลก่อนตัดสินใจ

คณะกรรมการบริษัทกำหนดให้กรรมการทุกคน รวมทั้งคณะผู้บริหารและกรรมการบริษัทย่อยที่เกี่ยวข้องเข้าร่วมประชุมผู้ถือหุ้นทุกครั้ง เพื่อให้ผู้ถือหุ้นสามารถซักถามในเรื่องที่เกี่ยวข้องได้

บริษัท ดำเนินการประชุมอย่างโปร่งใสและมีกลไกที่สามารถตรวจสอบได้ ก่อนเริ่มการประชุม ประธานมอบหมายให้เลขานุการบริษัท แจ้งจำนวนและสัดส่วนผู้ถือหุ้นที่เข้าร่วมที่เข้าร่วมประชุมด้วยตนเองและของผู้ถือหุ้นที่มอบฉันทะหลักเกณฑ์และวิธีการประชุม การลงคะแนนเสียงและการนับคะแนนเสียง ให้ที่ประชุมทราบ รวมทั้งการจัดสรรเวลาอย่างเหมาะสมเพื่อเปิดโอกาสให้ผู้ถือหุ้นซักถามและแสดงความคิดเห็น และในรายงานการประชุมผู้ถือหุ้นได้มีการบันทึกคำถามคำตอบและผลคะแนนในแต่ละวาระว่ามีผู้ถือหุ้นเห็นด้วย 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 โดยได้ดูแลให้บริษัท ได้แจ้งมติที่ประชุมผู้ถือหุ้น โดยระบุผลการออกเสียงลงคะแนนในแต่ละวาระ แยกประเภทคะแนนเสียงเป็น “เห็นด้วย” “ไม่เห็นด้วย” และ “งดออกเสียง” โดยจัดส่งในรูปแบบจดหมายข่าวไปยังตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยและเผยแพร่บนเว็บไซต์ของบริษัท ภายในวันเดียวกัน ภายหลังจากการประชุมผู้ถือหุ้นเสร็จสิ้น

รายงานการประชุมผู้ถือหุ้นมีการบันทึกการชี้แจงขั้นตอนการลงคะแนน และวิธีการแสดงผลคะแนนให้ที่ประชุมทราบก่อนดำเนินการประชุม รวมทั้งการเปิดโอกาสให้ผู้ถือหุ้นตั้งประเด็น หรือซักถาม มีการบันทึกคำถามคำตอบ และผลการลงคะแนนในแต่ละวาระว่ามีผู้ถือหุ้น เห็นด้วย คัดค้าน และงดออกเสียงอย่างไร รวมทั้งมีการบันทึกรายชื่อกรรมการผู้เข้าร่วมประชุมและกรรมการที่ลาประชุมด้วย

คณะกรรมการบริษัทได้ดูแลให้การจัดส่งสำเนารายงานการประชุมผู้ถือหุ้นให้ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยภายใน 14 วันนับจากวันประชุมผู้ถือหุ้น โดยดูแลให้รายงานการประชุมผู้ถือหุ้นบันทึกข้อมูลอย่างน้อยดังต่อไปนี้

- รายชื่อกรรมการและผู้บริหารที่เข้าประชุม และสัดส่วนกรรมการที่เข้าร่วมการประชุม ไม่เข้าร่วมการประชุม

- วิธีการลงคะแนนและนับคะแนน มติที่ประชุม และผลการลงคะแนน (เห็นชอบ ไม่เห็นชอบ งดออกเสียง) ของแต่ละวาระ
- ประเด็นคำถามและคำตอบในที่ประชุมที่สำคัญ

## 9.8 การปฏิบัติตามหลักกำกับดูแลกิจการที่ดีในเรื่องอื่น ๆ

การปฏิบัติตามหลักกำกับดูแลกิจการที่ดีในเรื่องอื่น ๆ ในเรื่องการปกป้องสิทธิของผู้ถือหุ้น การปฏิบัติต่อผู้ถือหุ้นทุกกลุ่มอย่างเท่าเทียมกัน บทบาทของผู้มีส่วนได้เสีย การเปิดเผยข้อมูลและความโปร่งใส และความรับผิดชอบต่อของคณะกรรมการ มี ดังนี้

1. โครงสร้างการถือหุ้นของบริษัทกลุ่มบริษัท ไม่มีการถือหุ้นไขว้หรือการถือหุ้นแบบปิรามิดในบริษัทกลุ่มบริษัท และไม่มีโครงสร้างแบบกลุ่มธุรกิจที่มีการทำรายการระหว่างกันในลักษณะที่อาจมีความขัดแย้งของผลประโยชน์
2. บริษัทมีหุ้น free float เกินกว่าร้อยละ 15 ของหุ้นที่ออกแล้วทั้งหมด
3. บริษัทเปิดเผยการถือหุ้นของกรรมการและผู้บริหารทั้งทางตรงและทางอ้อมไว้ในรายงานประจำปีทุกปี และคณะกรรมการของบริษัท ไม่มีการถือหุ้นรวมกันเกินร้อยละ 25 ของหุ้นที่ออกแล้วทั้งหมด
4. คณะกรรมการบริษัทได้ดูแลให้บริษัทเปิดเผยโครงสร้างผู้ถือหุ้นอย่างโปร่งใสโดยแจกแจงกลุ่มผู้ถือหุ้นรายใหญ่และสัดส่วนของผู้ถือหุ้นส่วนน้อยของบริษัท ได้อย่างชัดเจน อีกทั้งมีการเปิดเผยการถือหุ้นของกรรมการและผู้บริหารทั้งทางตรงและทางอ้อมไว้ในรายงานประจำปีทุกปี
5. ในกรณีที่มีการซื้อคืนหุ้นของบริษัท บริษัท จะไม่ละเลยต่อการปฏิบัติต่อผู้ถือหุ้นอย่างเท่าเทียมกัน
6. บริษัท ไม่มีการกีดกันหรือสร้างอุปสรรคในการเปิดโอกาสให้ผู้ถือหุ้นสามารถติดต่อสื่อสารระหว่างกัน
7. บริษัท ไม่ละเลยต่อการเปิดเผยถึงข้อตกลงระหว่างผู้ถือหุ้น (Shareholders agreement) ที่มีผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญต่อบริษัทหรือผู้ถือหุ้นรายอื่น (ถ้ามี)
8. ปัจจุบัน บริษัทมีหุ้นประเภทเดียว คือหุ้นสามัญ ในการประชุมผู้ถือหุ้น ผู้ถือหุ้นคนหนึ่งมีคะแนนเสียงเท่ากับหนึ่งหุ้นต่อหนึ่งเสียง
9. ในปีที่ผ่านมา บริษัทไม่มีรายการที่เป็นการให้ความช่วยเหลือทางการเงินแก่บริษัทที่ไม่ใช่บริษัทย่อย
10. กรรมการและผู้บริหารของบริษัท ไม่มีประวัติการถูกลงโทษตามกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับหลักทรัพย์
11. ในปีที่ผ่านมา บริษัทไม่มีกรณีฝ่าฝืนหรือไม่ปฏิบัติตามหลักเกณฑ์การทำรายการระหว่างกัน หรือหลักเกณฑ์การซื้อขายสินทรัพย์
12. บริษัทได้จัดทำรายงานความรับผิดชอบต่อสังคมเป็นส่วนหนึ่งของรายงานประจำปี โดยมีการเปิดเผย GRI Index
13. แนวทางการปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้เสียด้านต่าง ๆ เช่น
  - 1) คณะกรรมการบริษัทตระหนักถึงความสำคัญในเรื่องสุขภาพอนามัยและความปลอดภัยในการทำงาน จึงดูแลให้มีการกำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับความปลอดภัย และสุขภาพอนามัยในสถานที่ทำงาน และเปิดเผยสถิติการเกิดอุบัติเหตุหรืออัตราการหยุดงานหรืออัตราการเจ็บป่วยจากการทำงานอย่างสม่ำเสมอ ในปี 2562 การเกิดอุบัติเหตุถึงขั้นหยุดงานของพนักงานและคู่ธุรกิจ จำนวน 0.29 ราย

ต่อหนึ่งล้านชั่วโมงการทำงาน และอุบัติเหตุถึงขั้นเสียชีวิตของคู่ธุรกิจ จำนวน 2 ราย

- 2) การกำหนดวิธีการและแนวปฏิบัติในการไม่ละเมิดต่อเจ้าหนี้คณะกรรมการบริษัทให้ความสำคัญต่อการระ  
ความรับผิดชอบที่มีต่อเจ้าหนี้ทุกกลุ่ม บริษัท ยึดมั่นในการดำเนินธุรกิจเพื่อสร้างความเชื่อถือ และเป็น  
ธรรมให้แก่เจ้าหนี้โดยมีนโยบายและแนวทางปฏิบัติต่อเจ้าหนี้ ดังนี้
  - (1) ปฏิบัติตามพันธสัญญา และเงื่อนไขการชำระหนี้ต่าง ๆ ที่ตกลงไว้อย่างเคร่งครัด และครบถ้วน ทั้งใน  
แง่การชำระคืนเงินกู้ และดอกเบี้ยตามกำหนดเวลา ดูแลหลักทรัพย์ค้ำประกัน รวมถึงภาระผูกพันและ  
หนี้สินที่อาจเกิดขึ้น
  - (2) บริหารจัดการเงินทุนให้มีโครงสร้างที่เหมาะสม เพื่อให้เจ้าหนี้มั่นใจในฐานะการเงิน และ  
ความสามารถในการชำระหนี้ที่ดีของบริษัท
  - (3) หากเกิดกรณีที่ไม่สามารถปฏิบัติตามเงื่อนไขข้อหนึ่งข้อใดได้ หรือตามที่ตกลงไว้ บริษัท จะแจ้งให้  
เจ้าหนี้ทราบล่วงหน้าโดยไม่ปกปิดข้อเท็จจริง เพื่อร่วมกันพิจารณาหาแนวทางแก้ไขปัญหา
- 3) การเคารพสิทธิในทรัพย์สินทางปัญญา

บริษัทให้ความสำคัญต่อการเคารพสิทธิในทรัพย์สินทางปัญญาของบุคคลอื่น โดยมีนโยบายให้กรรมการ  
ผู้บริหาร พนักงานและบุคคลอื่นใดที่กระทำการในนามของบริษัท เคารพและปกป้อง และหลีกเลี่ยงการ  
ล่วงละเมิดสิทธิในทรัพย์สินทางปัญญาของบุคคลอื่น ขณะเดียวกัน กรรมการ ผู้บริหาร พนักงาน และ  
บุคคลอื่นใดที่กระทำการในนามของบริษัท จะต้องปกป้องและตรวจสอบดูแลทรัพย์สินทางปัญญาของ  
บริษัท เพื่อประโยชน์ของบริษัท ทั้งนี้ ตามที่กำหนดไว้ในหลักในการปฏิบัติ “จรรยาบรรณทางธุรกิจ” ของ  
องค์กร รวมถึงกำหนดไว้ในนโยบายที่เกี่ยวข้อง เช่น นโยบายการใช้งานทรัพย์สินด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ  
อย่างเหมาะสม นโยบายการจำแนกชั้นความลับและจัดการข้อมูล เป็นต้น

14. ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานของบริษัทที่ไม่ใช่การเงินเพื่อให้ลูกค้าเกิดความมั่นใจและได้รับความพึงพอใจสูงสุด  
ในบริการ บริษัท จัดให้มีศูนย์บริการอินเทอร์เน็ตที่ให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับสินค้าและบริการ รวมถึงการให้คำปรึกษา  
เกี่ยวกับวิธีการแก้ปัญหา การบริการหลังการขาย รวมถึงรับข้อร้องเรียนต่าง ๆ เมื่อเกิดปัญหา และจัดให้มี  
กระบวนการบริหารจัดการเพื่อสร้างสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า คือจัดให้มีการสำรวจวัดผลของคุณภาพบริการต่อ  
ความผูกพันระยะยาวของลูกค้า (Net Promoter Score หรือ NPS) เพื่อนำมาปรับปรุงการทำงานและการ  
ให้บริการเพื่อยกระดับความพึงพอใจของลูกค้าให้สูงขึ้น และความรู้สึกโดยรวมว่าจะสนับสนุนบริษัท ต่อไป  
หรือไม่ ในระดับใด ลูกค้าของบริษัท จึงมั่นใจได้ว่า การบริการหลังการขาย การดูแลใกล้ชิดต่อคุณภาพสินค้า  
ทำให้สินค้าของบริษัท เข้าไปอยู่ในใจของลูกค้า จนเกิดความภักดีต่อตราสินค้าของบริษัท จากระดับการเป็น  
ผู้สนับสนุนองค์กร (Net Promoter Score หรือ NPS) ของปี 2562 ซึ่งรักษาระดับที่ดีไว้อย่างต่อเนื่อง

โปรดดูรายละเอียดเพิ่มเติมเกี่ยวกับตัวชี้วัดด้านการพัฒนาอย่างยั่งยืนในเว็บไซต์ของบริษัท

## 10. การพัฒนาอย่างยั่งยืน และความรับผิดชอบต่อสังคม

ตลอดระยะเวลา 50 ปีของการดำเนินธุรกิจของ บริษัท ปูนซีเมนต์นครหลวง จำกัด (มหาชน) ได้ที่ยึดมั่นการดำเนินกิจการอยู่บนพื้นฐานหลักธรรมาภิบาลที่ดีในการดำเนินธุรกิจ และด้วยความรับผิดชอบต่อสังคม สิ่งแวดล้อมตามแนวทางการพัฒนาอย่างยั่งยืน เพื่อเสริมสร้างคุณค่าร่วม ตอบสนองความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสียสำคัญทุกฝ่าย ซึ่งบริษัทเชื่อว่าจะเป็นรากฐานของการเจริญก้าวหน้าและเติบโตของธุรกิจอย่างยั่งยืน

บริษัทฯ ได้มีการกำหนดนโยบายด้านความรับผิดชอบต่อสังคม ไว้เป็นแนวทางหลักในการดำเนินงาน ทั้งหมด 7 ประการสำคัญ ดังนี้

1. **การประกอบกิจการตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี** เพื่อให้เกิดความโปร่งใส เคารพในสิทธิมนุษยชนและปฏิบัติอย่างเท่าเทียมเป็นธรรมกับผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย อาทิ พนักงาน ผู้ถือหุ้น ลูกค้า คู่ค้า และชุมชน
2. **การดูแลพนักงานและเคารพสิทธิมนุษยชนอย่างเท่าเทียมกัน** ตามหลักสากลว่าด้วยสิทธิมนุษยชน และกฎหมายแรงงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง
3. **การดูแลและใส่ใจในลูกค้า (Customer) และผู้จัดหาสินค้า (Supplier)** โดยรับฟังความคิดเห็น เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า และสร้างความสัมพันธ์ ความผูกพันกับผู้จัดหาสินค้าอย่างยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างมูลค่าร่วมกัน
4. **ความใส่ใจในสิ่งแวดล้อมและการพัฒนาอย่างยั่งยืน** ส่งเสริมและให้ความสำคัญกับการปกป้องสิ่งแวดล้อม และลดผลกระทบกับสิ่งแวดล้อม และชุมชน โดยยึดมาตรฐานสูงสุดในการบริหารจัดการด้านสิ่งแวดล้อม
5. **การใส่ใจในชุมชนและการพัฒนาสังคม** โดยการสนับสนุนการพัฒนาชุมชนอย่างยั่งยืน ในทุกชุมชนในพื้นที่ประกอบการ และสาธารณชนโดยรวม
6. **การกำกับดูแลและรายงาน** ให้มีการติดตามดูแลและรายงานกิจกรรมต่าง ๆ ที่สำคัญต่อการดำเนินงาน รวมถึงทางด้านสังคม ให้สาธารณชนรับทราบทางช่องทางต่าง ๆ เพื่อรับฟังข้อคิดเห็นของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง และนำข้อเสนอแนะเหล่านั้นมาพิจารณา เพื่อปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
7. **การต่อต้านทุจริต และคอร์รัปชัน** โดยจะดำเนินธุรกิจด้วยความโปร่งใส และมีจรรยาบรรณ รวมถึงการปฏิบัติตามข้อกำหนด ระเบียบปฏิบัติต่าง ๆ อย่างเคร่งครัด

### **การให้ความสำคัญและการส่งเสริมความผูกพันกับผู้มีส่วนได้เสีย**

บริษัทฯ เชื่อว่า การได้รับการสนับสนุนที่ดีจากผู้มีส่วนได้เสียสำคัญถือเป็นรากฐานสำคัญของการดำเนินธุรกิจ โดยบริษัทกำหนดให้มีช่องทางการสื่อสารระหว่างกันอย่างเปิดกว้างและสม่ำเสมอ เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูล ความคิดเห็น และความผูกพันที่ดีต่อกันอันจะเป็นประโยชน์อย่างมาก ดังต่อไปนี้

- รากฐานสำคัญให้ธุรกิจของเราดำเนินงานได้อย่างเข้มแข็ง
- ทำให้ธุรกิจสามารถกำหนดนโยบาย แผนงานต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

- ความเห็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ช่วยส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรมใหม่ ๆ ในการทำงาน หรือในการแก้ไขปัญหา
- ช่วยส่งเสริมภาพลักษณ์ที่ดีของธุรกิจ และสนับสนุนการดำเนินงานของบริษัท

บริษัทได้มีการกำหนด และวิเคราะห์ความต้องการของผู้มีส่วนได้เสีย รวมถึงการสื่อสารสร้างความผูกพันกับผู้มีส่วนได้เสีย สำคัญไว้เป็นแนวทาง และมีการนำข้อมูล ความเห็นของผู้มีส่วนได้เสียเหล่านั้น มาใช้ประโยชน์ในการวางแผนกลยุทธ์ และ กิจกรรมทางธุรกิจให้มีความเหมาะสมมากขึ้นอย่างสม่ำเสมอ

โดยสรุปบริษัทมีเป้าหมายและแนวทางการสร้างความผูกพันกับกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียสำคัญ ดังนี้

ผู้มีส่วนได้เสีย	แนวทางการสร้างความผูกพันที่สำคัญ
 <b>ลูกค้า</b> ตอบสนองทุกความต้องการ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งขอ ความสำเร็จลูกค้า	<ul style="list-style-type: none"> <li>การสำรวจความคิดเห็นลูกค้าอย่างสม่ำเสมอ</li> <li>การจัดกิจกรรมกลุ่มย่อย และการเยี่ยมชมลูกค้าอย่างสม่ำเสมอ</li> <li>การพัฒนาช่องทางการสื่อสาร การทำธุรกิจด้วยระบบออนไลน์ เพื่อความสะดวก รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพมากขึ้น</li> <li>การพัฒนาผลิตภัณฑ์</li> </ul>
 <b>พนักงาน</b> ดูแลพนักงานให้มีความพึงพอใจและ ความปลอดภัยในการทำงาน รวมถึง ความเป็นอยู่ที่ดี ตลอดจนโอกาสในการ พัฒนาความก้าวหน้าในการทำงาน	<ul style="list-style-type: none"> <li>การพัฒนาให้พนักงานมีภาวะผู้นำ ใส่ใจดูแลพนักงาน</li> <li>การส่งเสริมการมีส่วนร่วม และการสื่อสารแบบสองทางในองค์กร</li> <li>พัฒนาสภาพแวดล้อม และวัฒนธรรมความปลอดภัยในการทำงาน</li> <li>สำรวจความคิดเห็นพนักงานเป็นประจำ</li> </ul>
 <b>ชุมชน</b> ดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อชุมชน กับ CSR-In Process คือ การป้องกันหรือ ลดผลกระทบ จากการดำเนินงานที่มีต่อ ชุมชนรวมถึงการทำการสนับสนุน การพัฒนาที่ยั่งยืนต่าง ๆ ของชุมชน หรือ ที่เรียกว่า CSR-After Process อย่างต่อเนื่อง	<ul style="list-style-type: none"> <li>การสำรวจความคิดเห็นชุมชนอย่างเป็นทางการเป็นประจำ</li> <li>การพัฒนาช่องทางสื่อสาร ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ</li> <li>การเปิดให้ผู้นำชุมชน และประชาชนเข้าเยี่ยมชมโรงงาน</li> <li>ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของชุมชนในการพัฒนาและบริหารโครงการสำคัญต่างๆ</li> <li>การจัดตั้งกองทุนพัฒนาชุมชนและสิ่งแวดล้อม ตลอดจนคณะกรรมการ ที่ปรึกษา (Advisory Panel) ด้านการสร้างสัมพันธภาพกับชุมชน</li> </ul>
 <b>ผู้จัดหาสินค้าและบริการ</b> ร่วมมือสร้างความร่วมมือ และให้การสนับสนุน ที่ดีต่อกัน เพื่อสร้างโอกาสทางธุรกิจ และ ความเจริญก้าวหน้าต่อไปด้วยกัน	<ul style="list-style-type: none"> <li>การประกาศนโยบายและจรรยาบรรณของผู้จัดหาสินค้าและบริการ (Supplier Code of Conduct)</li> <li>การประกาศนโยบายการจัดหายั่งยืน และการนำไปปฏิบัติ (Sustainable Procurement &amp; Guidelines)</li> <li>การจัดประชุมเพื่อการสื่อสารที่ดี และการฝึกอบรมพัฒนาด้านต่างๆ</li> </ul>
 <b>ผู้ถือหุ้น</b> ดำเนินธุรกิจด้วยหลักธรรมาภิบาลพร้อมไปกับการ สร้างความเจริญก้าวหน้าอย่างยั่งยืน ให้กับองค์กร	<ul style="list-style-type: none"> <li>การประชุมผู้ถือหุ้นประจำปี</li> <li>การสื่อสาร และการจัดกิจกรรมดูงาน รวมถึงการมีส่วนร่วมในกิจกรรม CSR หรือด้านอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมต่างๆ อย่างสม่ำเสมอ</li> </ul>
 <b>ภาคราชการ และองค์กรภายนอก</b> การปฏิบัติตามกฎหมาย และการให้ความ ร่วมมือกับทางราชการ ตลอดจนมอบหา โอกาสในการมีส่วนร่วมให้การสนับสนุน กิจกรรม หรือโครงการต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์ ต่อสังคมและประเทศชาติ	<ul style="list-style-type: none"> <li>ศึกษากฎหมาย และการดำเนินงานทุกด้านให้สอดคล้องกับข้อกำหนดของ กฎหมาย</li> <li>การเข้าร่วมประชุม สัมมนา แลกเปลี่ยนข้อคิดเห็นกับทางราชการพร้อมกับการให้ การสนับสนุนในการจัดนิทรรศการ หรือสัมมนาต่างๆ</li> <li>การมีส่วนร่วมสนับสนุน หรือดำเนินโครงการเพื่อสังคม ประเทศชาติของ ทางราชการ หรือองค์กรภายนอกต่างๆ เช่น มูลนิธิชัยพัฒนา</li> </ul>
 <b>สื่อมวลชน</b> เพื่อให้สื่อมวลชนต่าง ๆ มีความเข้าใจที่ถูกต้อง การดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ รวมถึงนโยบาย และโครงการสำคัญต่าง ๆ ทำให้สามารถ สื่อบริการได้ถูกต้อง และเหมาะสมต่อไปยัง ผู้มีส่วนได้เสียและสังคมโดยทั่วไป	<ul style="list-style-type: none"> <li>การสนับสนุนข้อมูลข่าวสาร ผลการดำเนินงาน และความก้าวหน้าในโครงการ สำคัญต่างๆ ให้กับสื่อมวลชนอย่างสม่ำเสมอ</li> <li>การเปิดโอกาสให้สื่อมวลชนเข้าพบผู้บริหาร เยี่ยมชมโรงงาน รวมถึงการทำ กิจกรรมเพื่อสังคม และสิ่งแวดล้อมร่วมกันอยู่เสมอ</li> </ul>



### หุ้นยั่งยืน Thailand Sustainability Investment (THSI) ประจำปี 2562

จากแนวทางการดำเนินธุรกิจที่อยู่บนพื้นฐานของหลักการพัฒนายั่งยืนของบริษัท โดยคำนึงถึงสิ่งแวดล้อม สังคม และหลักธรรมาภิบาลที่ดีตลอดระยะเวลาที่ผ่านมาทำให้บริษัท ปูนซีเมนต์นครหลวง จำกัด (มหาชน) ได้รับการคัดเลือกจากตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ให้เป็นบริษัทที่อยู่ในรายชื่อหุ้นยั่งยืน หรือ Thailand Sustainability Investment (THSI) ประจำปี 2562 ในกลุ่มบริษัทจดทะเบียนที่มีมูลค่าหลักทรัพย์ระหว่าง 30,000-100,000 ล้านบาท โดยตลาดหลักทรัพย์ฯ ได้ทำการประเมินและวัดผลจากการดำเนินงานด้านความยั่งยืนที่ครอบคลุมทั้งมิติด้านสิ่งแวดล้อม มิติด้านสังคม และมิติเศรษฐกิจ รวมถึงบรรษัทภิบาล (Environment, Social Governance : ESG) ตั้งแต่การกำหนดนโยบาย การตั้งเป้าหมาย และการนำนโยบายไปปฏิบัติ เพื่อมุ่งสร้างระบบนิเวศของการลงทุนอย่างยั่งยืน

### การดำเนินธุรกิจด้วยหลักธรรมาภิบาลที่ดี

บริษัท ปูนซีเมนต์นครหลวง จำกัด (มหาชน) ยึดหลักธรรมาภิบาลที่ดีในการดำเนินธุรกิจ โดยให้ความสำคัญกับความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ตลอดจนพยายามอย่างเต็มที่ในการตอบสนองต่อความต้องการของผู้มีส่วนได้เสีย ในช่วงปีที่ผ่านมา บริษัทฯ ได้มีการพัฒนาการบริหารจัดการและส่งเสริมธรรมาภิบาลที่สำคัญ ดังนี้

### ผลการประเมินมาตรฐานการกำกับดูแลกิจการ ระดับ “ดีเลิศ” เป็นปีที่ 4 ติดต่อกัน

ในปี 2562 บริษัทได้รับผลการประเมินมาตรฐานการกำกับดูแลกิจการ ระดับ ‘ดีเลิศ’ ติดต่อกันเป็นปีที่ 4 จากสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD)

### การเป็นสมาชิกแนวร่วมปฏิบัติในการต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชัน (CAC - Collective Action Coalition against corruption)

บริษัทได้รับการรับรองให้เป็นสมาชิก “แนวร่วมปฏิบัติในการต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชัน” เป็นระยะเวลา 3 ปี ตั้งแต่วันที่ 18 สิงหาคม 2560 ถึงวันที่ 18 สิงหาคม 2563 โดยในปี 2562 บริษัทยังคงให้ความสำคัญในการสื่อสารและจัดอบรมเกี่ยวกับนโยบายการต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชัน โดยมุ่งเน้นให้พนักงานทุกคนปฏิบัติหน้าที่และดำเนินธุรกิจกับผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่มอย่างโปร่งใสและเป็นไปตามกฎหมาย

### คู่มือจรรยาบรรณทางธุรกิจ (Code of Business Conduct) - มาตรฐานสำคัญในการดำเนินธุรกิจตามกฎหมาย

ในปี 2562 บริษัทได้บังคับใช้คู่มือจรรยาบรรณทางธุรกิจอย่างต่อเนื่องกับบริษัทในกลุ่มบริษัททั้งในประเทศไทยและในภูมิภาค เช่น ศรีลังกา เวียดนาม บังกลาเทศ และอินโดนีเซีย นอกจากนี้ บริษัทยังได้จัดอบรมคู่มือจรรยาบรรณทางธุรกิจให้กับพนักงานที่เข้าใหม่ในทุกระดับ เพื่อให้พนักงานเข้าใจถึงแนวปฏิบัติในการทำธุรกิจกับผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่ม และเพื่อให้มั่นใจว่าพนักงานของบริษัทจะปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริตและสอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาล

และเพื่อเป็นการสนับสนุนความมุ่งมั่นในการให้บริการแก่ลูกค้าและการทำงานร่วมกับพันธมิตรของบริษัทด้วยความโปร่งใส ซื่อสัตย์สุจริต บริษัทได้มีการกำหนดนโยบาย “No-Gift Policy” โดยขอความร่วมมือจากพนักงานและผู้บริหารของบริษัท



ปฏิเสธการรับของขวัญ ของที่ระลึก หรือผลประโยชน์อื่นใด และในกรณีที่ได้มีการรับของมา พนักงานจะต้องรายงานการรับของในช่องทาง “E-Gift Disclosure” เพื่อแสดงความโปร่งใสของพนักงานเอง

### ช่องทางร้องเรียนและแจ้งเบาะแสในระดับภูมิภาค (INSEE Speak Up)

ในปี 2562 บริษัทยังคงดำเนินการให้บริการช่องทางร้องเรียนและแจ้งเบาะแส ที่เรียกว่า "INSEE Speak Up" ครอบคลุมในทุกประเทศที่บริษัทมีการดำเนินการอยู่ ช่องทาง INSEE Speak Up ให้บริการโดยบุคคลภายนอกที่เป็นอิสระ และมีการจัดตั้งคณะกรรมการกลั่นกรองข้อร้องเรียน เพื่อตรวจสอบ วิเคราะห์ และสอบสวนเรื่องที่มีการร้องเรียนเข้ามาเพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงาน การกำกับดูแล และวัฒนธรรมของบริษัท INSEE Speak Up ยังคงให้ความสำคัญกับคุณค่าขององค์กรในการ “ทำสิ่งถูกต้อง” และสร้างวัฒนธรรมการรายงานเมื่อเห็นการกระทำที่ผิดกฎหมายหรือพฤติกรรมที่ยอมรับไม่ได้ตามที่กำหนดไว้ในจรรยาบรรณทางธุรกิจ

### การควบคุมกำกับดูแล

ในปี 2562 บริษัทได้มีการกำหนดบทบาทและความรับผิดชอบของการควบคุมกำกับดูแล ในการปฏิบัติตามกฎระเบียบในประเทศไทย และบริษัทย่อยในต่างประเทศ นอกเหนือไปจากการจัดระบบการควบคุมกำกับดูแลแล้ว บริษัทได้ทำรายงานติดตามผลการปฏิบัติตามกฎหมายด้านต่าง ๆ รวมทั้งรายงานข้อมูลจากการเปิดเผยความขัดแย้งทางผลประโยชน์ประจำปีของผู้บริหารและพนักงาน และรายงานการเข้าทำรายการระหว่างกันให้กับคณะกรรมการตรวจสอบทราบประจำปีไตรมาส

นอกจากนี้ บริษัทได้มีการจัดหลักสูตรฝึกอบรมด้านการควบคุมกำกับดูแลอย่างต่อเนื่อง เพื่อพัฒนาความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงานของพนักงานให้เป็นไปตามแนวทาง นโยบาย และสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพโดยหลีกเลี่ยงความเสี่ยงที่จะมีการฝ่าฝืนกฎหมาย นอกจากนี้บริษัทยังพัฒนาการสื่อสารและสื่อการเรียนรู้ให้เข้าถึงง่ายเพื่ออำนวยความสะดวกแก่พนักงาน โดยเน้นการสื่อสารผ่านช่องทางอิเล็กทรอนิกส์มากขึ้น

### โครงการสนับสนุนพัฒนาการของสังคม และชุมชนที่สำคัญในปี 2562

บริษัท ปูนซีเมนต์นครหลวง จำกัด (มหาชน) มีความตระหนักและใส่ใจในความรับผิดชอบต่อชุมชน สังคม และสิ่งแวดล้อมโดยดำเนินการอยู่บนพื้นฐานของหลักธรรมาภิบาล (Corporate Governance) เพื่อมุ่งที่จะสร้างคุณค่าร่วม (Create Shared Value) และความผูกพันที่ดีกับผู้มีส่วนได้เสียสำคัญทุกฝ่ายอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน โดยให้ความสำคัญกับการพัฒนาสังคมทั้งในระดับประเทศและระดับชุมชนโดยรอบหน่วยผลิตในพื้นที่ต่าง ๆ และในทุกประเทศที่บริษัทได้เข้าไปดำเนินการ ทั้งที่เป็นกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมในกระบวนการดำเนินธุรกิจ (CSR-In Process) รวมถึงกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมที่ไม่เกี่ยวข้องกับกระบวนการดำเนินธุรกิจ (CSR-After Process) โดยอาศัยความรู้ความชำนาญ และทรัพยากรของบริษัทเป็นเครื่องมือสำคัญในการสนับสนุนให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืน

รางวัลด้านความรับผิดชอบต่อสังคม CSR-DIW Continuous Award 2019 จัดโดยกรมโรงงานอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม มอบให้โรงงานในกลุ่มบริษัทปูนซีเมนต์นครหลวงที่จังหวัดสระบุรี ทั้งโรงงานผลิตปูนซีเมนต์ทุกโรงงาน

โรงงานผลิตอินทรีมอร์ตาร์ และโรงงานอินทรี อีโคไซเคิล บริษัท สยามซีดีฟาวเวอร์ จำกัด (โรงไฟฟ้าจากถ่านหิน) ถือเป็นเครื่องยืนยันในความสำเร็จด้านความรับผิดชอบต่อสังคมที่สำคัญของบริษัทในกลุ่มบริษัทปูนซีเมนต์นครหลวง

## โครงการความรับผิดชอบต่อสังคมที่สำคัญ

### โครงการสนับสนุนพัฒนาการของสังคมในระดับประเทศ (CSR at Large)

- **โครงการโรงเรียนสีเขียว (INSEE Green School)**

บริษัทได้ร่วมมือกับกองบัญชาการตำรวจตระเวนชายแดนในการสร้างสถานศึกษาให้กับเด็ก เยาวชนในพื้นที่ห่างไกล ความเจริญและมีความขาดแคลน โดยได้ดำเนินการอย่างต่อเนื่องมาเป็นปีที่ 10 ซึ่งในปี 2562 บริษัทได้ก่อสร้างสถานศึกษาแห่งใหม่ที่บ้านห้วยปุม อำเภอเชียงคำ จังหวัดพะเยา โดยมุ่งหวังให้เป็นสถานศึกษาที่มีคุณภาพแก่เด็กในชุมชน และเป็นศูนย์การเรียนรู้ของชุมชนในการดูแลรักษาทรัพยากรธรรมชาติ สิ่งแวดล้อม โดยโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน อินทรีอาสาที่บ้านปุมนี้ ถือเป็นอาคารเรียนแห่งที่ 31 ตลอดระยะเวลาที่ผ่านมาของโครงการฯ มีเด็กที่อาศัยอยู่ในพื้นที่ห่างไกลความเจริญมากกว่า 52,000 คน ที่ได้รับประโยชน์จากโครงการนี้ และเป็นศูนย์กลางของการเรียนรู้ผ่านการมีส่วนร่วมจากหลากหลายภาคส่วน เช่น จากหน่วยงานภาครัฐและเอกชน รวมไปถึงพนักงานของบริษัทในการไปออกค่าย “อินทรีอาสา” เพื่อช่วยสร้างโรงเรียน

- **สวนมิ่งมงคล เจริญพระชนมพรรษา 84 พรรษา (INSEE Green Park)**

เพื่อเป็นการเฉลิมพระเกียรติพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ 9 เนื่องในวโรกาสเฉลิมพระชนมพรรษาครบ 7 รอบ 84 พรรษา ในวันที่ 5 ธันวาคม 2554 และเพื่อสะท้อนถึงค่านิยมองค์กรของกลุ่มบริษัท ที่ใส่ใจชุมชน สังคม และสิ่งแวดล้อม บริษัทจึงได้จัดสร้างสวนมิ่งมงคลฯ ขึ้นบนพื้นที่ติดกับถนนมิตรภาพ อำเภอแก่งคอย จังหวัดสระบุรี ให้เป็นสวนสาธารณะเพื่อประชาชนได้ใช้ออกกำลังกายและทำกิจกรรมสันทนาการต่าง ๆ เป็นจุดพักผ่อนให้กับประชาชนที่เดินทาง ช่วยสร้างคุณค่าให้กับประชาชนในท้องถิ่นในการนำสินค้า OTOP มาจำหน่ายเพื่อเพิ่มรายได้ ตลอดจนเป็นสวนสาธารณะต้นแบบด้านความเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม เป็นห้องเรียนสีเขียวขนาดใหญ่ที่ให้ความรู้ และส่งเสริมจิตสำนึกรักษ์สิ่งแวดล้อมให้กับประชาชน และเยาวชนทั่วไป โดยสวนมิ่งมงคลฯ ถือเป็นสวนสาธารณะต้นแบบที่ได้รับรางวัล Thailand Energy Awards จากกระทรวงพลังงาน และ ASEAN Energy Awards ในปี 2558 ระดับดีเด่นด้านอนุรักษ์พลังงาน ประเภทอาคารสร้างสรรค์ เพื่อการอนุรักษ์พลังงานอาคารออกแบบ สำหรับภูมิอากาศร้อนชื้น (Tropical Building)

- **โครงการ “อินทรีปะการัง สร้างสรรค์อย่างยั่งยืน”**

บริษัทได้ร่วมกับกรมทรัพยากรทางทะเลและชายฝั่ง กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ตั้งแต่ปี 2559 ในการดำเนินโครงการ “อินทรีปะการัง สร้างสรรค์อย่างยั่งยืน” ซึ่งเป็นโครงการเพื่อฟื้นฟูทรัพยากรสัตว์น้ำตามแนวชายฝั่งทะเล ให้มีความอุดมสมบูรณ์ขึ้นอย่างเป็นรูปธรรม โดยนำคอนกรีตผสมเสร็จที่เหลือจากการนำไปส่งให้ลูกค้ามาเทใส่แบบหล่อที่เตรียมไว้เพื่อทำเป็นบ้านปะการังเทียมตามแนวคิด CSR ที่เรียกว่า การสร้างคุณค่าร่วม (Creating Shared Value) เพื่อให้ได้ประโยชน์ทั้งด้านลดการกำจัดของเสียและเพื่ออนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

คืนความสมบูรณ์ให้ท้องทะเลไทย โดยในปี 2562 ทางบริษัทได้ทำการผลิตปะการังเทียมจากเศษคอนกรีต เหลือคืบจากลูกค้า จำนวน 105 แท่ง และมีแผนงานที่จะส่งมอบให้กรมทรัพยากรทางทะเลและชายฝั่งได้นำไปวางใต้ท้องทะเลบริเวณเกาะล้าน จังหวัดชลบุรี ในช่วงต้นปี 2563 เพื่อเป็นแหล่งที่อยู่อาศัยของปลาและสัตว์ทะเลต่อไป

- **โครงการ “อินทรีผู้เชี่ยวชาญ แบ่งปันความรู้” (INSEE Share) ประกอบไปด้วย 2 กิจกรรมหลัก ๆ คือ**

- **“อินทรีห่วงใย...ปลอดภัยไปด้วยกัน”**

บริษัทได้มอบหมายให้เจ้าหน้าที่ความปลอดภัยของบริษัทเป็นวิทยากรไปดำเนินการอบรม ให้ความรู้และสร้างตระหนักรู้เกี่ยวกับความปลอดภัยในการทำงานและชีวิตประจำวัน ให้กับนักศึกษาของวิทยาลัยเทคนิคในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ ที่จะต้องฝึกงานในภาคอุตสาหกรรม และภาคธุรกิจ เช่น การสวมใส่อุปกรณ์ป้องกันอันตรายส่วนบุคคล (PPE) ให้ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการกู้ชีพด้วยวิธีปั๊มหัวใจ (CPR) การใช้ถังดับเพลิง การหนีไฟ และการขับที่ปลอดภัย รวมถึงการจัดอบรมให้กับช่างฝีมือแรงงาน ณ สถาบันพัฒนาฝีมือแรงงาน ของกรมพัฒนาฝีมือแรงงาน กระทรวงแรงงาน รวมจำนวน 10 แห่ง โดยปี 2562 นี้ เป็นปีที่ 3 ของโครงการมีผู้ผ่านการอบรมไปแล้วกว่า 2,000 คน

- **“อินทรีก่อสร้าง 4.0”**

โครงการฝึกทักษะฝีมือด้านงานก่อสร้าง การใช้วัสดุก่อสร้างต่าง ๆ เช่น ปูนซีเมนต์อิฐมวลเบาอบไอน้ำ และวัสดุทดแทนไม้คอนวูด โดยได้รับความรู้ทั้งภาคทฤษฎี และปฏิบัติหลักสูตรวิชาชีพ 18 ชั่วโมง เพื่อเสริมสร้างทักษะฝีมือสามารถ นำไปต่อยอดและสร้างโอกาสในการทำอาชีพเสริม เพิ่มรายได้ให้ผู้มีรายได้น้อยเป็นการสนองตอบต่อนโยบายภาครัฐในการพัฒนาทักษะฝีมือแรงงานด้านวิชาชีพก่อสร้างเพื่อยกระดับฝีมือแรงงานรองรับไทยแลนด์ 4.0 โดยมีครูวิทยาลัยเทคนิค ช่างโยธาในสังกัด อบต. และช่างก่อสร้างทั่วไปที่ผ่านการอบรมในปีที่แล้วกว่า 500 คน

- **โครงการสนับสนุนการแข่งขันทักษะวิชาชีพสาขาช่างก่อสร้างทักษะงานปูน และงานคอนกรีต**

บริษัทให้การสนับสนุนสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ อย่างต่อเนื่องมากกว่า 20 ปี ในการจัดการแข่งขันทักษะวิชาชีพ ระดับอาชีวศึกษา สาขาช่างก่อสร้าง ทักษะงานปูนและงานคอนกรีต ทั้งในระดับภูมิภาคและระดับประเทศ เพื่อสนับสนุนการพัฒนาทักษะสร้างประสบการณ์การทำงานจริงให้กับนักศึกษาวิทยาลัยเทคนิค สาขาช่างก่อสร้างทั่วประเทศ ให้มีฝีมือที่ได้มาตรฐาน โดยปี 2562 นี้ บริษัทสนับสนุนการดำเนินงานแข่งขันรวมทั้งผลิตภัณฑ์ปูนซีเมนต์ เงินรางวัล และของรางวัล รวมมูลค่ากว่า 800,000 บาท รวมทั้งจัดฝึกอบรมให้นักศึกษาได้เรียนรู้การใช้งานไฮดรอลิกซีเมนต์ หรือปูนอินทรีเพอร์พลัส ซึ่งเป็นผลิตภัณฑ์ใหม่ก่อนเข้าสู่สนามการแข่งขันอีกด้วย

- **โครงการฉลาดคิดพิชิตขยะ...Think Waste Wise**

เป็นโครงการที่บริษัท อินทรี อิโคไซเคิล จำกัด และบริษัท ปูนซีเมนต์นครหลวง จำกัด (มหาชน) ร่วมกับ กรมส่งเสริมคุณภาพสิ่งแวดล้อม กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม เพื่อเผยแพร่ความรู้และส่งเสริมด้านการจัดการขยะที่ถูกต้องตามหลักวิชาการ มีการนำขยะกลับไปใช้ประโยชน์สูงสุดและลดปริมาณขยะให้น้อยลงให้กับเยาวชน โดยในปี 2562 ได้เริ่มดำเนินโครงการกับ 3 โรงเรียน ได้แก่ โรงเรียนชุมชนนิคมทับกวางสงเคราะห์ 1 โรงเรียนนิคมทับกวางสงเคราะห์ 2 อำเภอแก่งคอย จังหวัดสระบุรี และโรงเรียนบ้านเขาตะแบก อำเภอศรีราชา จังหวัดชลบุรี กิจกรรม

หลักของโครงการครอบคลุม การให้ความรู้ด้านการบริหารจัดการขยะ สื่อการเรียนรู้ รวมทั้งสนับสนุนอุปกรณ์ต่าง ๆ เช่น ถังขยะสี การจัดตั้งธนาคารขยะ เป็นต้น ตลอดจนการนำตัวแทนครูและนักเรียน ไปศึกษาดูงานโรงเรียนปลอดขยะที่ประสบความสำเร็จ

- **โครงการหมู่บ้านสีเขียว (INSEE Green Village)**

เป็นโครงการด้านความรับผิดชอบต่อสังคมที่กำกับชุมชนที่ตั้งอยู่รอบโรงงานผลิตปูนซีเมนต์ของบริษัทที่จังหวัดสระบุรี ซึ่งดำเนินการมาตั้งแต่ปี 2554 โดยได้มีการขยายผลโครงการภายใต้บริบทและความต้องการของหมู่บ้านที่แตกต่างกันออกไป กิจกรรมประกอบด้วย การอบรมให้ความรู้ “สีเขียว” การปลูกต้นไม้เพิ่มพื้นที่สีเขียว การจัดการระบบน้ำดื่ม น้ำใช้ การคัดแยกขยะและจัดตั้งธนาคารขยะของหมู่บ้าน

ในปี 2562 ได้ขยายกิจกรรมเพิ่มเติมคือการจัดการขยะพลาสติกเพื่อเป็นส่วนหนึ่งในการรณรงค์การลดขยะตั้งแต่ต้นทางและเน้นการจัดการขยะแบบครบวงจร กิจกรรมนี้มีผู้เข้าร่วมทั้งสิ้น 35 ครัวเรือน และจะขยายผลอย่างต่อเนื่องในปีต่อ ๆ ไป อีกหนึ่งกิจกรรมคือ “เรือนเพาะชำกล้าไม้เพื่อการฟื้นฟูเหมืองแร่ ปูนอินทรี” ซึ่งดำเนินการเป็นปีที่ 2 โดยต้นกล้าที่ผลิตได้จะถูกส่งมอบสู่โครงการฟื้นฟูเหมืองแร่ของปูนอินทรีหลังสิ้นสุดการทำเหมือง ถือเป็นการสร้างรายได้ให้แก่ชุมชนได้อีกทางหนึ่ง กิจกรรม “บ้านน่าอยู่ คู่ผักปลอดสาร” ได้ดำเนินการที่หมู่ 5 ตำบลทับกวาง เป็นการส่งเสริมการออกแบบพื้นที่ใช้สอยที่มีจำกัดเพื่อจัดทำแปลงปลูกผักสวนครัว พร้อมนำวัสดุเหลือใช้มาดัดแปลงตกแต่งแปลงปลูก ซึ่งดำเนินการที่เป็นปีที่ 2 หมู่ที่ 2 และขยายผลไปยังหมู่ที่ 8 ตำบลทับกวาง กวาง โดยร่วมมือกับบริษัท สยามซีดีฟาวเวอร์ จำกัด ให้ความรู้แนะแนวความคิดเรื่องการลดใช้พลังงานไฟฟ้าในครัวเรือนจากการปรับพฤติกรรมในชีวิตประจำวัน โดยจัดการประกวดการลดใช้ไฟฟ้า

- **โครงการอินทรีอาสาพัฒนาโรงเรียนและศาสนสถาน**

เป็นโครงการที่ถูกออกแบบเพื่อส่งเสริมการมีส่วนร่วมของพนักงานปูนอินทรี โดยอาศัยความรู้ ความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง เช่น ด้านงานช่าง งานไฟฟ้า งานออกแบบโครงสร้าง งานสี งานปรับปรุงภูมิทัศน์ เป็นต้น เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของโรงเรียน ชุมชน หรือศาสนสถานต่าง ๆ รอบพื้นที่โรงงาน ในปี 2562 นี้ ปูนอินทรีได้ดำเนินโครงการอินทรีอาสาปรับปรุงโรงเรียน จำนวน 3 แห่ง และวัดอีก 2 แห่ง

### โครงการความรับผิดชอบต่อสังคมและชุมชนของกลุ่มบริษัทปูนซีเมนต์นครหลวงในภูมิภาค

- **โครงการ“เด็กคนหนึ่ง หนึ่งต้นไม้” โดยอินทรีซีเมนต์ ลังกา**

การเดินทางสีเขียว เพื่อมุ่งสู่การสร้างผู้นำในอนาคตที่รักษาสีสิ่งแวดล้อม

อินทรีซีเมนต์ ลังกาได้ขยายโครงการที่เป็นเอกลักษณ์ “เด็กคนหนึ่งหนึ่งต้นไม้” ให้มากยิ่งขึ้นไปอีกในปีนี้ โดยการร่วมกับแผนการ โคลัมโบ (Colombo Plan) อินทรีซีเมนต์ ลังกาจะร่วมเฉลิมฉลองการเกิดของเด็ก ๆ ทุกคนด้วยการมอบของขวัญซึ่งเป็นการตั้งชื่อต้นไม้ต่าง ๆ เป็นชื่อของเด็ก ๆ โครงการนี้มุ่งหวังที่จะสร้างแรงบันดาลใจ และจุดประกายให้กับเยาวชนที่มีอายุระหว่าง 5-15 ปี

โครงการของอินทรีซีเมนต์ ลังกาในแผนงานโคลัมโบปีนี ถูกขยายออกไปเพื่อให้เข้าถึงเยาวชนมากยิ่งขึ้นในพื้นที่เขต พุทธาราม (Puttalam) และอนูราธปุระ (Anuradhapura) โดยร่วมมือกับมูลนิธิธารานา (Tarana Foundation) และ กองทุนเด็ก ศรีลังกา (Child Fund Sri Lanka) ในการสร้างคุณค่าร่วมกันเพื่อให้เกิดประโยชน์กับนักเรียนในพื้นที่ อินทรีซีเมนต์ ลังกายังได้ดำเนินการร่วมกับเขตการศึกษาพุทธาราม นักบวชและครูในชุมชนเพื่อดำเนินการใน โครงการนี้ บริษัทยังได้ให้นักศึกษาจากมหาวิทยาลัยต่าง ๆ เข้ามามีส่วนร่วมกับบริษัทในโครงการ โดยคาดหวังว่า นักศึกษาเหล่านี้จะปฏิบัติตามในลักษณะเดียวกันเพื่อเป็นผู้นำในอนาคต

โครงการนี้เป็นตัวอย่างที่ดีเยี่ยมในการร่วมมือกันของภาครัฐและภาคเอกชน (Public Private Partnership - PPP) อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อสิ่งแวดล้อมและคนรุ่นหลังอย่างเป็นรูปธรรม ในปีนี้บริษัทได้เข้าถึงเด็ก นักเรียนประมาณ 4,660 จาก 11 โรงเรียนในเขตพุทธาราม และ 1,156 คน จาก 16 โรงเรียนในเขตอนูราธปุระ ซึ่งในปี 2561 บริษัทได้ทำกิจกรรมร่วมกับเยาวชนกว่า 706 คน ที่มาจากโรงเรียนประถมศึกษา 10 แห่ง ในเขตอนูราธปุระ

จุดเด่นของโครงการ คือ บริษัทได้จัดตั้งระบบติดตามและข้อมูลทางภูมิศาสตร์ (Geographic Information System- GIS) ซึ่งเป็นระบบติดตามที่ได้รับการสนับสนุนจากมูลนิธิเด็กศรีลังกาและ 'วอยซ์' (Voice) พันธมิตรจากชุมชนท้องถิ่น ในการติดตามการเจริญเติบโตของสวนผลไม้ด้วยระบบดิจิทัลผ่านแอปพลิเคชัน กูเกิล แมพส์ (Google map) โดย มีการสนับสนุนและประสานงานภายในอย่างใกล้ชิดจากเด็กนักเรียน ผู้ปกครอง และคุณครู ด้านสิ่งแวดล้อมของ โรงเรียนต่าง ๆ ที่เข้าร่วมโครงการตามลำดับด้วยโครงการ "เด็กหนึ่งคน หนึ่งต้นไม้" นี้ อินทรีซีเมนต์ ลังกา ได้วางแผน ที่จะนำเสนอไปยังโรงเรียนต่าง ๆ ทั่วทั้งศรีลังกา ในปีต่อ ๆ ไป เนื่องด้วยการเป็นองค์กรที่มีความรับผิดชอบต่อสังคม บริษัทมีความเชื่อมั่นในการสร้างสิ่งแวดล้อมที่ดี อย่างยั่งยืนในอนาคตให้กับคนรุ่นหลังต่อไป

- **โครงการสร้างชุมชนสุขภาพดีของอินทรีซีเมนต์ ลังกา**

บริษัทมีความมุ่งมั่นที่จะสนับสนุนชุมชนต่าง ๆ ที่ด้อยโอกาสในเขตพุทธาราม (Puttalam) และ Aruwakkalu โดยมี เป้าหมายที่จะปรับปรุงคุณภาพ ยกระดับสาธารณสุขและความเป็นอยู่ของชาวบ้านหลายร้อยคนที่อยู่ในพื้นที่เหล่านี้ โดยส่วนหนึ่งของความพยายามนี้ บริษัทจัดให้มีศูนย์การแพทย์สองแห่งสำหรับให้คำปรึกษาด้านการแพทย์ และจ่าย ยาให้กับชาวบ้านโดยไม่คิดค่าใช้จ่าย โดยมีการให้บริการด้านการแพทย์สองครั้งต่อสัปดาห์แก่ชุมชนในเขต Eluwankulam พุทธาราม และชุมชนด้อยโอกาสอื่น ๆ อีกสองถึงสามแห่งในบริเวณโดยรอบ นอกจากนี้บริษัทได้จัดให้ มีหน่วยแพทย์ออกตรวจเยี่ยมปีละครั้งในเขตพุทธาราม Aruwakkalu และกอลล์เพื่อให้บริการการตรวจรักษาและให้ คำปรึกษาด้านการแพทย์โดยไม่คิดค่าใช้จ่ายแก่ชุมชนโดยรอบของบริษัทด้วย และจากการขอความช่วยเหลือของ แพทย์ประจำอินทรีซีเมนต์ ลังกา Dr. S. Dematapitiya ได้มี แพทย์เฉพาะทางอีกหลายท่านเสนอตัวเข้าร่วมเพื่อให้ การสนับสนุนโครงการนี้ที่จัดเป็นประจำทุกปีของอินทรีซีเมนต์ ลังกา อีกด้วย

ผลงานที่เกิดขึ้น : ชาวบ้านกว่าร้อยคนได้รับบริการทางการแพทย์โดยไม่เสียค่าใช้จ่ายใด ๆ ทุกสัปดาห์ภายใต้โครงการ นี้

- **กิจกรรมเพื่อสังคมของ ชิป มง อินทรีซีเมนต์ คอร์ปอเรชั่น กัมพูชา**

บริษัท ชิป มง อินทรีซีเมนต์ คอร์ปอเรชั่น เริ่มทำกิจกรรมเพื่อสังคมในช่วงต้นปี 2560 เพียงไม่กี่เดือนหลังจากเริ่มการก่อสร้างโรงงาน และเป็นเวลาหนึ่งปีก่อนที่จะมีการเปิดโรงงานอย่างเป็นทางการในเดือนกุมภาพันธ์ปี 2561 กิจกรรมเพื่อสังคมที่บริษัทนำมาดำเนินการจะอยู่บนรากฐานของความต้องการด้านต่าง ๆ ของชุมชน ผ่านการประเมินความต้องการทั้งภายนอกและภายในชุมชน บริษัทได้ดำเนินการในลักษณะนี้เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่ากิจกรรมเพื่อสังคมของบริษัท จะสามารถตอบสนองความต้องการของชุมชนต่าง ๆ ได้อย่างแท้จริง

บริษัทมีความมุ่งมั่นที่จะให้การบริหารจัดการและการใช้ทรัพยากรธรรมชาติของกัมพูชาเป็นไปอย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพตลอดจนมีการใช้ทรัพยากรบุคคลที่มีความเชี่ยวชาญ ซึ่งมีย่อยมากมายในองค์กรเพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายนี้ นอกจากนี้บริษัทยังคงมุ่งมั่นที่จะหาแนวทางต่าง ๆ ที่มีนวัตกรรมในการช่วยลดผลกระทบจากการปลดปล่อยก๊าซคาร์บอนไดออกไซด์ด้วยโครงการอนุรักษ์น้ำ (net water positive) และทำให้ได้ผลิตภัณฑ์และบริการที่มีคุณภาพเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนโดยไม่ให้คนรุ่นหลังได้รับผลกระทบโครงการและกิจกรรมเพื่อสังคมหลักของบริษัทจะเกี่ยวกับเรื่องการศึกษาการใช้ถนนอย่างปลอดภัย สิ่งแวดล้อม สาธารณสุข และการพัฒนาด้านสาธารณสุขภาคต่าง ๆ ของชุมชน ซึ่งเป็นแนวทางเดียวกันกับเป้าหมายด้านการพัฒนาอย่างยั่งยืนขององค์การสหประชาชาติ

สุดท้ายนี้ ชิป มง อินทรีซีเมนต์ คอร์ปอเรชั่น มีความมุ่งมั่นอย่างมากที่จะพัฒนาธุรกิจและดำเนินงานของบริษัท ด้วยการสร้างความสมดุลระหว่างปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ที่ต้องพึ่งพาซึ่งกันและกันในมิติของพัฒนาอย่างยั่งยืน และด้วยสิ่งเหล่านี้ จึงทำให้บริษัทได้รับรางวัลชนะเลิศในการประกวดด้านกิจกรรมเพื่อสังคมของ Eurocham ในเดือนมิถุนายน 2562

## **แผนงานด้านการพัฒนาอย่างยั่งยืน (SD Roadmap)**

บริษัทได้มีการกำหนดแผนงานการพัฒนาอย่างยั่งยืน โดยกำหนดเป้าหมายระยะยาว และแผนงานสำคัญด้านการพัฒนาอย่างยั่งยืนทั้งหมด 6 หัวข้อ ตั้งแต่ปี 2552 เพื่อตอบสนองความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสียและเพื่อเสริมสร้างคุณค่าร่วมเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมให้กับผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่ายมากขึ้นอย่างเป็นรูปธรรม

ในช่วงที่ผ่านมา แผนงานโดยรวมมีความก้าวหน้าไปในทิศทางที่น่าพอใจ สามารถบรรลุเป้าหมายที่กำหนดได้ในบางหัวข้อ และในบางหัวข้อที่มีผลงานต่ำกว่าแผนงานที่กำหนดอันเนื่องจากปัจจัยภายนอกที่มีความท้าทายมากขึ้น และยากต่อการควบคุม อย่างไรก็ตามบริษัทยังคงมีความใส่ใจ และมุ่งมั่นที่จะดำเนินการอย่างต่อเนื่องต่อไป เพื่อให้แผนงานการพัฒนาอย่างยั่งยืนของเรามีความก้าวหน้าอย่างต่อเนื่องต่อไปในอนาคต

- **การลดปริมาณก๊าซคาร์บอนไดออกไซด์สู่อากาศ**

ในปี 2562 ที่ผ่านมา บริษัทมีอัตราการปลดปล่อยคาร์บอนไดออกไซด์ เท่ากับ 693 กิโลกรัมต่อตันซีเมนต์ ซึ่งดีขึ้นกว่าปี 2561 เล็กน้อย โดยปัจจัยขับเคลื่อนสำคัญยังคงมาจากการมุ่งเน้นการใช้เชื้อเพลิงทดแทนทดแทน (Alternative Fuels) ให้มากขึ้น จากโครงการรื้อร่อนขยะพลาสติกจากหลุมฝังกลบขยะชุมชน (RDF Project) มาใช้เป็นเชื้อเพลิง

ทดแทน ซึ่งมีความก้าวหน้าเป็นอย่างดี และปัจจัยขับเคลื่อนที่สำคัญอีกประการหนึ่งมาจากนวัตกรรมการผลิต ปูนซีเมนต์ที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมที่เรียกว่า ปูนซีเมนต์ไฮดรอลิก (Hydraulic Cement) ซึ่งมีอัตราส่วนผสมของปูนเม็ด (percent Clinker Factor) ที่ลดลง ทำให้มีความเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมมากขึ้นและมีคุณสมบัติการใช้งานที่ดีขึ้น ซึ่งได้รับการตอบรับจากลูกค้าทุกภาคส่วนเป็นอย่างดีในช่วงที่ผ่านมา

โดยสรุปรวม ผลงานการลดการปลดปล่อยก๊าซคาร์บอนไดออกไซด์สู่อากาศ ตั้งแต่ปีฐาน 2550 ที่ผ่านมา บริษัทสามารถลดได้แล้ว 57 กิโลกรัมต่อตันซีเมนต์ หรือลดลงแล้วร้อยละ 7.5 ซึ่งถึงแม้ว่ายังห่างจากเป้าหมายที่ต้องการให้ลดลงร้อยละ 20 ภายในปี 2563 ก็ตาม บริษัทยังคงมุ่งมั่น ใส่ใจที่จะดำเนินงานเรื่องนี้อย่างเต็มที่ต่อไป ด้วยการคิดริเริ่มโครงการต่าง ๆ ตลอดจนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้แนวทางการดำเนินการเรื่องนี้กับองค์กรที่เกี่ยวข้องในระดับสากล

- **การส่งเสริมจิตสำนึกรักษ์สิ่งแวดล้อมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย**

แนวคิด “โลกน่าอยู่ คู่หัวใจสีเขียว” (Green Heart) ได้ถูกกำหนดขึ้น เพื่อรณรงค์กิจกรรมเสริมสร้างจิตสำนึกรักษ์สิ่งแวดล้อมให้กับพนักงาน ลูกค้า คู่ค้า ตลอดจนชุมชน มาตั้งแต่ปี 2552 ซึ่งมีการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง ทำให้บริษัทได้รับการยอมรับว่าเป็นผู้ผลิตปูนซีเมนต์รายแรกของประเทศไทยที่ได้รับการรับรองมาตรฐานอุตสาหกรรมสีเขียว ระดับ 5 “เครือข่ายสีเขียว” (Green Industry Level 5 - Green Network) สำหรับทุกโรงงานผลิตตั้งแต่ปี 2557 และมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องทำให้ได้รับการต่ออายุมาตรฐานอุตสาหกรรมระดับที่ 5 ในปี 2561 ซึ่งทำให้บริษัทได้มีโอกาสแบ่งปันความรู้ ประสบการณ์ให้กับหน่วยงานต่าง ๆ จำนวนมาก ทั้งภาครัฐ ภาคเอกชนที่มาเยี่ยมชม ดูงาน ตลอดช่วงเวลาที่ผ่านมาจนถึงปัจจุบัน

ในปี 2562 ที่ผ่านมา บริษัทได้เข้าร่วมเป็นสมาชิกเครือข่ายอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมที่สำคัญ ชื่อว่า B-DNA (Bio-Diversity Network Alliance) ซึ่งได้รับการสนับสนุนการจัดตั้งโดย IUCN (International Union for Conservation of Nature) และหน่วยงานสำคัญภาครัฐที่ดูแลงานด้านสิ่งแวดล้อม ตลอดจนบริษัทเอกชนชั้นนำต่าง ๆ เพื่อจะเสริมสร้างความร่วมมือกันทุกฝ่ายให้มีความเข้มแข็ง เพื่อส่งเสริมการอนุรักษ์ธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมของประเทศไทย ตลอดจนสนับสนุนเป้าหมาย SDGs ขององค์การสหประชาชาติ

- **การมีส่วนร่วมและการพัฒนาชุมชน**

บริษัทกำหนดให้ทุกหน่วยผลิตของทุกบริษัท ในกลุ่มบริษัทปูนซีเมนต์นครหลวงประเทศไทย ต้องมีการจัดทำแผนงานการสร้าง ความผูกพันกับชุมชน เป็นประจำปีทุกปี โดยครอบคลุมทั้ง CSR-In Process กับ CSR-After Process รวมถึงให้มีการสื่อสารที่ดีกับชุมชน การเปิดกว้างส่งเสริมให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการกำหนดโครงการ และการดำเนินกิจกรรมเพื่อการพัฒนาชุมชนต่าง ๆ

โดยในปี 2562 ที่ผ่านมา บริษัทได้จัดให้มีการประชุมเชิงปฏิบัติการให้กับกลุ่มพนักงานเจ้าหน้าที่รับผิดชอบงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและชุมชนสัมพันธ์ทั้งหมด เพื่อเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจและแลกเปลี่ยนประสบการณ์ ตลอดจนเยี่ยมชมดูงานชุมชนตัวอย่างที่มีความเข้มแข็งและประสบความสำเร็จด้านการพัฒนาชุมชนอย่างยั่งยืน



นอกจากนั้น โรงงานผลิตปูนซีเมนต์ของบริษัทที่จังหวัดสระบุรี ยังได้รับรางวัล CSR-DIW Continuous Awards ประจำปี 2562 จากกรมโรงงาน กระทรวงอุตสาหกรรม ซึ่งถือเป็นตัวชี้วัดความสำเร็จสำคัญอย่างหนึ่งของงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและการสร้างความผูกพันกับชุมชนของบริษัท

- **การลดของเสียจากการผลิตที่ไปฝังกลบให้เป็นศูนย์**

บริษัทตระหนักถึงความสำคัญของปัญหาขยะและของเสีย ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อคุณภาพสิ่งแวดล้อม และสุขอนามัยของผู้คน

โดยได้มีการกำหนดนโยบายการลดของเสียจากการผลิตที่ไปฝังกลบให้เป็นศูนย์ และมีการขับเคลื่อนด้วยแนวคิด 3Rs ได้แก่ Reduce Reuse Recycle โดยโรงงานผลิตปูนซีเมนต์ โรงงานคอนกรีต โรงเตรียมเชื้อเพลิงทดแทนของบริษัทสามารถบรรลุเป้าหมายนี้แล้วตั้งแต่ ปี 2554 ซึ่งปัจจุบันความท้าทายของบริษัทอยู่ที่ธุรกิจคอนกรีตผสมเสร็จ ซึ่งเศษของเสียที่เกิดขึ้นส่วนใหญ่มาจากคอนกรีตที่ถูกค้างทิ้งเกินกว่าความต้องการแล้วเหลือคืนกลับมาให้บริษัทต้องบริหารจัดการ โดยนอกเหนือจากการจัดการตามแนวคิด 3Rs และการขอความร่วมมือจากลูกค้าแล้วนั้น บริษัทได้ติดตั้งเครื่องรีไซเคิลคอนกรีตให้กับหน่วยผลิตที่มีปริมาณการผลิตสูงในเขตกรุงเทพและภาคตะวันออก รวมทั้งหมด 14 หน่วยผลิต ซึ่งสามารถช่วยลดปริมาณของเสียที่จะนำไปฝังกลบได้มาก และยังเป็นการใช้ทรัพยากรธรรมชาติอย่างรู้คุณค่ามากขึ้น เช่น การนำวัสดุหินและทรายกลับมาใช้ใหม่ได้อีกด้วย

โดยภาพรวมผลงานการจัดการของเสียของอินทรีคอนกรีต ตั้งแต่ปีเริ่มต้น 2552 ถึงปี 2562 ที่ผ่านมานั้น บริษัทสามารถลดปริมาณของเสียคอนกรีตได้แล้ว ร้อยละ 62.2 หรือลดลงจากร้อยละ 2.89 ของปีฐาน 2552 เหลือเพียงร้อยละ 1.09 ในปี 2562 ที่ผ่านมา

- **การพัฒนาสินค้าและบริการที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม**

กลุ่มบริษัทปูนซีเมนต์นครหลวง มีความมุ่งมั่นในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ และบริการที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมอย่างต่อเนื่อง เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าและสังคม ภายใต้ระบบการรับรองฉลากหัวใจสีเขียว (Green Heart Label) ตามมาตรฐานการจัดการสิ่งแวดล้อม ISO14021

โดยในช่วงที่ผ่านมา บริษัทได้มีการพัฒนาและแนะนำปูนซีเมนต์ไฮดรอลิกออกสู่ตลาด ซึ่งปูนซีเมนต์ไฮดรอลิกนี้ มีอัตราส่วนของปูนเม็ดน้อยกว่าปูนซีเมนต์ปอร์ตแลนด์ ช่วยลดการใช้ทรัพยากรธรรมชาติ ลดการใช้พลังงานในกระบวนการผลิต ส่งผลให้ช่วยลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกได้อีกด้วย โดยบริษัทได้รับการตอบรับเป็นอย่างดีจากลูกค้าทุกภาคส่วนทั้งภาคเอกชนและภาครัฐราชการ และมีสัดส่วนยอดขายที่สูงขึ้นอย่างมากในช่วงปี 2562 ที่ผ่านมา บริษัทได้ผลักดันการขายปูนซีเมนต์ชนิดสูง ภายใต้แบรนด์ อินทรี เพชรพลัส ซึ่งเป็นปูนซีเมนต์ไฮดรอลิก ทั่วประเทศและทดแทนการจัดจำหน่ายปูนซีเมนต์ปอร์ตแลนด์ เพื่อเป็นการเน้นย้ำถึงความมุ่งมั่นในการพัฒนาตลาดปูนซีเมนต์ที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม



นอกจากปูนซีเมนต์ชนิดบรรจุถุงแล้ว บริษัทยังได้พัฒนาและจำหน่ายผลิตภัณฑ์ปูนอินทรีเพชร Quick Cast ซึ่งเป็นปูนซีเมนต์ไฮดรอลิกแบบผงเพื่อจำหน่ายให้กับลูกค้าที่ผลิตชิ้นส่วนคอนกรีตสำเร็จรูป โดยมีจุดเด่นเรื่องการช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและคุณภาพของชิ้นงานได้ดียิ่งขึ้น ซึ่งได้รับผลตอบรับจากตลาดเป็นอย่างดี

โดยในปี 2562 ที่ผ่านมานั้น บริษัทมียอดขายรวมทั้งหมดจากผลิตภัณฑ์หัวใจสีเขียวคิดเป็นสัดส่วนประมาณร้อยละ 48 จากรายได้รวมของกลุ่มบริษัทในประเทศไทย ซึ่งทำให้บริษัทสามารถบรรลุเป้าหมายสัดส่วนยอดขายของผลิตภัณฑ์และบริการที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมภายใต้ฉลากหัวใจสีเขียว (Green Heart Label) ที่ร้อยละ 40 ก่อนถึงเป้าหมายที่กำหนด 2563

- **การจัดการและการอนุรักษ์น้ำ**

ทรัพยากรน้ำ ถือเป็นทรัพยากรที่บริษัทตระหนักถึงความสำคัญของการอนุรักษ์และการใช้อย่างรู้คุณค่า โดยปีที่ผ่านมาบริษัทสามารถลดอัตราการใช้น้ำต่อการผลิตได้แล้วถึงร้อยละ 20 คือ จาก 276 ลิตรต่อตันซีเมนต์ปีฐาน 2555 ลดลงเหลือน้อยกว่า 220 ลิตรต่อตันซีเมนต์ได้แล้วในปี 2561 ที่ผ่านมา ซึ่งบริษัทจะพยายามรักษาอัตราการใช้น้ำในระดับนี้ไว้ต่อไปในอนาคต

โดยบริษัทได้กำหนดเป้าหมายใหม่ของการอนุรักษ์น้ำ เป็นการมุ่งเน้นการใช้น้ำผิวดิน (Surface Water) มากขึ้น โดยมีเป้าหมายให้ได้มากกว่าร้อยละ 50 ของปริมาณการใช้น้ำทั้งหมด ภายในปี 2566 เมื่อเทียบกับอัตราการใช้น้ำผิวดินของปีฐาน 2561 ร้อยละ 25

ซึ่งในปี 2562 ที่ผ่านมา บริษัทมีอัตราการใช้น้ำผิวดินเพิ่มขึ้นเป็นร้อยละ 29 หรือมีการนำน้ำผิวดินมาใช้ได้เพิ่มมากขึ้น 323,607 ลูกบาศก์เมตร

จากการที่บริษัทได้มีการขยายกิจการจากประเทศไทยไปสู่ระดับภูมิภาคในช่วงที่ผ่านมานั้น ทำให้บริษัทกำลังศึกษาประเด็นสำคัญด้านความยั่งยืนที่บริษัทควรมุ่งเน้น พร้อมกับกำหนดเป้าหมายในระยะยาว สำหรับทั้งกลุ่มบริษัทปูนซีเมนต์นครหลวงขึ้นใหม่ ซึ่งคาดว่าจะได้รับการพิจารณาและประกาศใช้อย่างเป็นทางการภายในปี 2563 นี้ เพื่อเพิ่มพูนคุณค่าให้กับสังคมและสิ่งแวดล้อมตลอดจนตอบสนองความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสียสำคัญให้ดียิ่งขึ้นต่อไป

### **การพัฒนามาตรฐานการจัดการด้านความยั่งยืนสู่ระดับสากล**

บริษัทมีความตั้งใจที่จะพัฒนาอย่างต่อเนื่องในการบริหารจัดการด้านความยั่งยืนให้มีมาตรฐานเป็นที่ยอมรับในระดับสากล จากการที่บริษัทได้เข้าเป็นสมาชิกของ WBCSD-CSI (World Business Council for Sustainable Development-Cement Sustainability Initiative) ตั้งแต่เดือนตุลาคม 2558 นั้น ได้ช่วยทำให้บริษัทได้เรียนรู้และปรับปรุงการดำเนินงานด้านความยั่งยืนต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับมาตรฐาน CSI ซึ่งเป็นที่ยอมรับในระดับสากล เช่น การลดผลกระทบด้านการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ การจัดการเชื้อเพลิงและวัตถุดิบ การจัดการด้านอาชีวอนามัยและความปลอดภัยในการทำงาน การจัดการน้ำ การส่งเสริมความหลากหลายทางชีวภาพ และด้านการรายงาน การเปิดเผยข้อมูลผลงานด้านความยั่งยืนที่สำคัญ เป็นต้น รวมถึงการได้รับการตรวจสอบและประเมินจากผู้เชี่ยวชาญของ CSI ในปี 2561 ที่ผ่านมา ซึ่งผลการดำเนินงานด้านความยั่งยืนของ

บริษัท โดยส่วนใหญ่อยู่ในเกณฑ์เฉลี่ยและสูงกว่าเมื่อเทียบกับบริษัทสมาชิก CSI อื่น ๆ

ทั้งนี้ CSI ได้มีการเปิดตัวลงในสิ้นปี 2561 ที่ผ่านมา ด้วยความเห็นชอบของสมาชิก ซึ่งเป็นบริษัทผู้ผลิตปูนซีเมนต์และคอนกรีตชั้นนำของโลก โดยได้มีการก่อตั้งองค์การความร่วมมือในระดับสากลของอุตสาหกรรมปูนซีเมนต์และคอนกรีตขึ้นใหม่ ชื่อว่า “Global Cement and Concrete Association” หรือ มีชื่อย่อว่า GCCA โดยมุ่งหวังที่จะเป็นตัวแทนของอุตสาหกรรมนี้เพื่อสื่อสารในระดับโลก และทำให้เห็นว่าธุรกิจปูนซีเมนต์ และคอนกรีต เป็นธุรกิจที่ดำเนินงานด้วยความรับผิดชอบต่อสังคม พร้อมไปกับการส่งเสริมพัฒนามาตรฐานการดำเนินงานด้านการพัฒนาอย่างยั่งยืน โดยเฉพาะเรื่องการมุ่งเน้นการลดการปลดปล่อยก๊าซเรือนกระจก ตลอดจนการส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมเพื่อสร้างคุณค่าให้กับสังคมและผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย ซึ่งบริษัทได้สมัครเข้าเป็นสมาชิกของ GCCA ตั้งแต่วันที่ 2561 และได้เข้าร่วมการประชุม และการดำเนินงานต่าง ๆ เพื่อให้ได้ตามมาตรฐานที่ GCCA กำหนดซึ่งเป็นที่ยอมรับในระดับสากล

สำหรับรายละเอียดของข้อมูล ตัวชี้วัดสำคัญด้านการพัฒนาอย่างยั่งยืน (SD Data) ในด้านเศรษฐกิจ (Economic Performance Index) สังคม (Social Performance Index) และด้านสิ่งแวดล้อม (Environmental Performance Index) ต่าง ๆ ท่านสามารถศึกษารายละเอียดเพิ่มเติมได้จากเว็บไซต์ของบริษัท [www.siamcitycement.com](http://www.siamcitycement.com)

## 11. การควบคุมภายในและการบริหารจัดการความเสี่ยง

บริษัท ปูนซีเมนต์นครหลวง จำกัด (มหาชน) กำหนดให้มีระบบควบคุมภายในที่เหมาะสมและเพียงพอเพื่อให้การดำเนินงานของบริษัทฯ เป็นไปตามวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และสอดคล้องกับกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ และข้อกำหนดที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจของบริษัทฯ โดยที่บริษัทฯ ได้จัดตั้งหน่วยงาน Group Internal Audit and Compliance ที่น่าเชื่อถือขึ้นเพื่อครอบคลุมการปฏิบัติงานของกลุ่มบริษัทในประเทศไทยรวมถึงบริษัทย่อยในต่างประเทศ รับผิดชอบกิจกรรมการควบคุมภายในและการตรวจสอบภายใน ระบบการบริหารความเสี่ยงและการดำเนินงานด้านธรรมาภิบาลของกลุ่มบริษัท โดยนำเทคโนโลยีและแนวปฏิบัติที่ดีที่สุดในโลกมาใช้ หน่วยงานนี้มีวัตถุประสงค์หลักในการพัฒนาและเพิ่มมูลค่าขององค์กรภายใต้การให้คำแนะนำเชิงลึกและอยู่บนพื้นฐานการควบคุมความเสี่ยงที่ดี ระบบการควบคุมภายในได้ถูกออกแบบเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าการดำเนินงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลอย่างต่อเนื่อง รวมถึงลดความเสี่ยงจากการดำเนินงานและสร้างความมั่นใจว่ามีมาตรการป้องกันการทุจริตอย่างสมเหตุสมผล

ยิ่งไปกว่านั้น คณะกรรมการบริษัทได้มอบหมายให้หน่วยงาน Strategic Planning and Transformation เป็นผู้ดูแลการประเมินความเสี่ยงเชิงธุรกิจและติดตามผลตามแผนการพัฒนาเพื่อลดความเสี่ยง ซึ่งหน่วยงานนี้มีการทำกิจกรรมอย่างต่อเนื่องเพื่อปรับปรุงและพัฒนาผลการดำเนินงานทางธุรกิจขององค์กรและลดความเสี่ยงเชิงกลยุทธ์และการดำเนินงาน

คณะกรรมการบริษัทได้มอบหมายให้คณะกรรมการตรวจสอบเป็นผู้ประเมินระบบการควบคุมภายใน ซึ่งคณะกรรมการตรวจสอบได้รับรองระบบการควบคุมภายในของบริษัทฯ ในด้านต่างๆ 5 องค์ประกอบ อ้างอิงตามมาตรฐานสากลของ COSO (The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) และแนวทางปฏิบัติงานที่กำหนดโดยสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (“ก.ล.ต.”) ดังนี้ คือ

1. **การควบคุมภายในองค์กร:** บริษัทแสดงถึงความมุ่งมั่นที่จะส่งเสริมการควบคุมภายในองค์กรตามกรอบโครงสร้างการควบคุมภายใน โดยการทบทวนภาพรวมนโยบาย (policy landscape) ปรับปรุงวิธีการทำงานให้ทันสมัย และสื่อสารไปยังพนักงานของบริษัทฯ ในปี 2562 บริษัทฯ ได้แก้ไขและปรับปรุงเอกสารหลักด้านธรรมาภิบาล เช่น ระเบียบปฏิบัติขององค์กร Manual of Authorities และกฎบัตรคณะกรรมการชุดย่อยต่างๆ เพื่อความโปร่งใสและพัฒนากำกับดูแลองค์กรให้ดียิ่งขึ้น

- 1) **ทบทวนและปรับปรุงนโยบาย ขั้นตอนและวิธีการปฏิบัติงานต่างๆ** อย่างต่อเนื่องเพื่อให้สอดคล้องกับการดำเนินงานที่เป็นปัจจุบัน รวมทั้งสอดคล้องกับกฎหมาย ข้อบังคับและข้อกำหนดต่างๆ โดยนโยบายที่เกี่ยวข้องกับธรรมาภิบาลและการกำกับดูแลองค์กรจะผ่านการพิจารณาและอนุมัติโดยคณะกรรมการบริษัท ส่วนนโยบายที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานจะผ่านการพิจารณาและอนุมัติโดยฝ่ายจัดการ และสื่อสารให้พนักงานรับทราบและเข้าใจอย่างทั่วถึงและผ่านช่องทางการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ
- 2) **สร้างจิตสำนึกของพนักงานให้ตระหนักถึงความสำคัญของการควบคุมภายในที่ดี** โดยเริ่มจากการสร้างความเข้าใจในความหมายของความเสี่ยงในการดำเนินการ วิธีการประเมินความเสี่ยงและวิธีการจัดการความเสี่ยง ซึ่งผู้ปฏิบัติงานจะสามารถออกแบบการควบคุมภายในเพื่อจัดการกับความเสี่ยงที่เกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- 3) **นโยบายการรับเรื่องร้องเรียนและแจ้งเบาะแส** บริษัทฯ จัดให้มีช่องทางการรับเรื่องร้องเรียนและแจ้งเบาะแส โดยได้จัดทำนโยบาย และจัดให้มีช่องทางการรายงานชื่อว่า INSEE Speak Up โดยช่องทางนี้มีการบริหาร

จัดการอย่างมืออาชีพจากหน่วยงานอิสระภายนอกเพื่อแสดงถึงความโปร่งใสและยุติธรรม ช่องทางนี้จัดตั้งขึ้นเพื่อให้พนักงานในกลุ่มบริษัทและคู่ค้า สามารถแจ้งรายงานและแจ้งเบาะแสที่เกี่ยวกับการกระทำผิดที่สงสัยว่าเกิดขึ้นทั้งในด้านการฝ่าฝืนกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ และข้อกำหนดที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจและการดำเนินงาน เช่น การทุจริตเกี่ยวกับการคอร์รัปชัน การใช้ข้อมูลและทรัพย์สินของบริษัทฯ ในทางที่ผิด เป็นต้น ทั้งนี้เรื่องที่ร้องเรียนเข้ามาทางช่องทางนี้จะได้รับการตรวจสอบหาข้อเท็จจริงและนำมาสู่การสอบสวนตามกระบวนการ และรายงานต่อคณะกรรมการตรวจสอบเป็นระยะ

2. **การควบคุมการปฏิบัติงาน** กิจกรรมที่เกี่ยวกับการควบคุมการดำเนินงานแบ่งเป็นสองระดับ คือ ระดับกลุ่มบริษัท และระดับบริษัทย่อย โดยในระดับกลุ่มบริษัท คณะเจ้าหน้าที่บริหารกลุ่มจะทำการทบทวนผลการปฏิบัติงานและผลการดำเนินงานด้านการเงินร่วมกับประธานเจ้าหน้าที่บริหารของบริษัทย่อยแต่ละรายเป็นรายเดือน ส่วนในระดับบริษัทย่อยจะมีการกระทำในลักษณะเดียวกัน โดยประธานเจ้าหน้าที่บริหารของแต่ละบริษัทย่อยทำการทบทวนผลการปฏิบัติงานและผลการดำเนินงานด้านการเงินร่วมกับฝ่ายจัดการของบริษัทย่อย แล้วนำเสนอให้คณะเจ้าหน้าที่บริหารกลุ่มทราบ การประเมินผลการดำเนินงานด้านการเงินทำโดยเปรียบเทียบกับงบประมาณที่คณะกรรมการบริษัทอนุมัติไว้ รวมทั้งเปรียบเทียบกับผลการดำเนินงานของปีที่ผ่านมา

สายงานด้านการเงินและการควบคุมมีส่วนร่วมในการตรวจสอบการใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องกับโครงการและการลงทุนอย่างใกล้ชิด เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามงบประมาณที่ได้รับอนุมัติและรายงานต่อคณะกรรมการบริษัทอย่างสม่ำเสมอ

บริษัทฯ มีการควบคุมให้การดำเนินงานทางธุรกิจเป็นไปตามนโยบาย ระเบียบปฏิบัติและการอนุมัติสอดคล้องกับ Manual of Authorities และฝ่ายจัดการจะต้องรายงานให้คณะกรรมการบริษัททราบ หากมีการดำเนินงานที่ไม่สอดคล้องกับหลักการข้างต้น

นอกจากนี้ บริษัทฯ ได้นำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (SAP) มาใช้ในการดำเนินงานเพื่อให้มีการควบคุมภายในที่ดีขึ้น และระบบดังกล่าวจะเตือนให้ผู้บริหารและพนักงานที่เกี่ยวข้องรับรู้ถึงการทำธุรกรรมที่ไม่เหมาะสมได้อย่างรวดเร็ว และจัดการกับปัญหาเหล่านั้นได้ทันเวลา รวมถึงการรายงานผลดังกล่าวให้ผู้บริหารระดับสูงรับทราบเพื่อวางแผนป้องกันต่อไป

บริษัทฯ มีการทบทวนการเข้าถึงระบบสารสนเทศหลักของบริษัทอย่างเคร่งครัดและสม่ำเสมอตลอดปี เพื่อให้แน่ใจว่าการอนุมัติธุรกรรมบนระบบมีการกำหนดแบ่งแยกตามหน้าที่ (Segregation of Duties) ของพนักงานอย่างเหมาะสม และจำกัดการอนุมัติธุรกรรมที่อยู่ในการเฝ้าระวังอย่างมีประสิทธิภาพ

3. **การประเมินความเสี่ยง** บริษัทฯ ให้ความสำคัญต่อการประเมินความเสี่ยงหลัก ได้แก่ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ การดำเนินงาน การเงิน และข้อกฎหมาย ซึ่งความเสี่ยงที่ได้รับการประเมินจะถูกนำไปแสดงผลให้ผู้บริหารได้เห็นถึงความสำคัญ ความรุนแรง และผลกระทบกับบริษัทฯ

โดยในการประเมินความเสี่ยงนั้น หน่วยงาน Strategic Planning and Transformation จะเป็นผู้จัดการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อประเมินความเสี่ยงประจำปีของบริษัทฯ ร่วมกับกลุ่มผู้บริหารระดับสูง กลุ่มธุรกิจและหน่วยงานภายในขององค์กรเพื่อบ่งชี้ความเสี่ยง โดยการแลกเปลี่ยนข้อมูลความคิดเห็น พิจารณาระดับความรุนแรงและผลกระทบของความเสี่ยงที่เกิดขึ้น รวมถึงหาข้อสรุปทางกลยุทธ์และวิธีดำเนินการเพื่อจัดการกับความเสี่ยงนั้นๆ ร่วมกัน โดยแผนก

บริหารความเสี่ยงฯ จะรวบรวมข้อมูลเหล่านั้นเพื่อทำรายงานการประเมินความเสี่ยงของแต่ละกลุ่มธุรกิจและหน่วยงานภายใน พร้อมทั้งติดตามผลการทำงาน ความคืบหน้าของโครงการต่างๆ ซึ่งริเริ่มขึ้นมาเพื่อแก้ไขปัญหาและจัดการความเสี่ยงให้ได้ตามกรอบเวลาที่ตกลงกันไว้อย่างใกล้ชิด ตลอดจนรายงานผลให้ทาง คณะเจ้าหน้าที่บริหารกลุ่มทราบอย่างสม่ำเสมอ

คณะกรรมการธรรมาภิบาลและความเสี่ยง ทำหน้าที่สอดส่องดูแลความเสี่ยงหลักขององค์กรอย่างใกล้ชิด ทั้งในเรื่องกระบวนการจัดการความเสี่ยง มาตรการการบรรเทาความเสี่ยงและแผนงานการประเมินความเสี่ยง เพื่อให้การดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงบรรลุตามแผนงานการบริหารความเสี่ยงที่ตั้งไว้

4. **ระบบสารสนเทศและการสื่อสารข้อมูล** บริษัทฯ ได้ลงทุนในระบบประมวลข้อมูลและรายงานใหม่ล่าสุดทั้งระบบ เพื่อรองรับการเก็บรักษาข้อมูลที่ต้องครบถ้วน การประมวลข้อมูลและการรายงานผลข้อมูลที่เป็นปัจจุบันได้ตลอดเวลา สามารถเข้าถึงข้อมูลได้ทุกที่ทุกเวลา ภายใต้ระบบรักษาความปลอดภัยที่เหมาะสม เพื่อการวางแผนงานและตัดสินใจในทางธุรกิจได้อย่างฉับไว อันจะนำมาซึ่งความได้เปรียบทางธุรกิจ นอกจากนี้ ระบบดังกล่าวยังสามารถเปลี่ยนกระบวนการทำงานเป็นระบบอัตโนมัติ เพื่อลดความผิดพลาดที่เกิดจากบุคคลและเพิ่มความถูกต้องของข้อมูล และสนับสนุนการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพและรวดเร็วยิ่งขึ้น

คณะกรรมการเห็นว่า ระบบการควบคุมภายในของบริษัทฯ เพียงพอและเหมาะสม โดยบริษัทฯ ได้จัดให้มีบุคลากรอย่างเพียงพอที่จะดำเนินการตามระบบได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ครอบคลุมทั้งมีระบบควบคุมภายใน เรื่องการติดตามควบคุมดูแลการดำเนินงานของบริษัทฯ และบริษัทช่วยให้สามารถป้องกันทรัพย์สินของบริษัทฯ และบริษัท ย่อยจากการที่กรรมการหรือผู้บริหารนำไปใช้โดยมิชอบหรือโดยไม่มีความจำเป็น รวมถึงการทำธุรกรรมกับบุคคลที่อาจมีความขัดแย้งและบุคคลที่เกี่ยวข้องกันอย่างเพียงพอ ซึ่งไม่ปรากฏว่ามีข้อบกพร่องเกี่ยวกับระบบควบคุมภายในแต่อย่างใด อีกทั้ง มีการบริหารจัดการความเสี่ยงที่พร้อมรองรับได้ทุกสถานการณ์

#### **การแต่งตั้งหัวหน้างานตรวจสอบภายในและงานกำกับดูแลการปฏิบัติงานของบริษัท**

คณะกรรมการบริษัทแต่งตั้งนายรานัน ซาชาเดอวา ตามข้อเสนอของคณะกรรมการตรวจสอบให้ดำรงตำแหน่ง Head of Group Internal Audit and Compliance ของบริษัทฯ โดยนายรานัน ซาชาเดอวา จบการศึกษาระดับปริญญาโทด้านบริหารธุรกิจการเงินระหว่างประเทศและองค์กรและเป็นผู้ตรวจสอบภายในรับอนุญาตจากสมาคมผู้ตรวจสอบภายในสากล รัฐฟลอริดา สหรัฐอเมริกา อีกทั้งยังเป็นผู้ที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานด้านการตรวจสอบภายในจากหลายหน่วยงานชั้นนำ และมีความเข้าใจในการดำเนินงานของบริษัทฯ จึงเห็นว่ามีคุณสมบัติที่เหมาะสมที่จะปฏิบัติหน้าที่ดังกล่าวได้อย่างเหมาะสมเพียงพอ นอกเหนือจากการพิจารณาและอนุมัติแล้ว การแต่งตั้ง ถอดถอน หรือโยกย้ายผู้ดำรงตำแหน่งดังกล่าวจะต้องผ่านการอนุมัติหรือได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการตรวจสอบ

หน้าที่ความรับผิดชอบหัวหน้างานตรวจสอบภายในและงานกำกับดูแลการปฏิบัติงานของบริษัท มีดังนี้

- เสนอแผนการตรวจสอบภายในประจำปีของกลุ่มบริษัทต่อคณะกรรมการตรวจสอบเพื่อพิจารณาและอนุมัติ
- เป็นผู้นำและดูแลกิจกรรมของฝ่ายตรวจสอบภายใน เพื่อให้สอดคล้องกับแผนการตรวจสอบภายในประจำปีของกลุ่มบริษัท รวมถึงงานตรวจสอบภายในเพิ่มเติมอื่นๆ ตามที่ได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการตรวจสอบ

- รายงานให้คณะเจ้าหน้าที่บริหารกลุ่มและคณะกรรมการตรวจสอบทราบเป็นประจำทุกเดือนเกี่ยวกับผลการตรวจสอบและกิจกรรมการตรวจสอบภายในของฝ่ายตรวจสอบภายใน
- ดำเนินงานให้มั่นใจว่าบริษัทฯ แต่งตั้งผู้สอบบัญชีอิสระที่มีความรู้ ประสบการณ์และความเชี่ยวชาญที่เพียงพอ และสามารถปฏิบัติงานได้ตามที่กำหนดในกฎบัตรฝ่ายตรวจสอบภายใน
- รวบรวมและรายงานให้คณะเจ้าหน้าที่บริหารกลุ่มและคณะกรรมการตรวจสอบทราบเป็นประจำทุกไตรมาสเกี่ยวกับผลการดำเนินงานตามข้อกำหนดของกฎหมายของกลุ่มบริษัทและความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง

## 12. รายการระหว่างกัน

รายการระหว่างกัน (มีความหมายเช่นเดียวกันกับคำว่า “รายการที่เกี่ยวข้องกัน”) หมายถึงการทำรายการระหว่างบริษัทหรือบริษัทย่อย กับบุคคลที่เกี่ยวข้องกันของบริษัท คณะกรรมการบริษัทตระหนักว่า ขั้นตอนการอนุมัติการทำรายการระหว่างกันที่มีประสิทธิภาพ และเพื่อประโยชน์สูงสุดของบริษัท เป็นการประกอบธุรกิจอย่างมีความรับผิดชอบต่อผู้ถือหุ้นทุกรายอย่างเท่าเทียมกัน

### **หลักเกณฑ์การพิจารณารายการระหว่างกันและแนวโน้มการทำรายการระหว่างกันในอนาคต**

บริษัทได้กำหนดขั้นตอนการอนุมัติการทำรายการที่เกี่ยวข้องกันอย่างสอดคล้องกับกฎหมายและหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี สรุปดังนี้

1. คณะกรรมการบริษัทอนุมัติหลักการทั่วไป ตามมาตรา 89/12 พ.ร.บ. หลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ เพื่อให้อำนาจฝ่ายจัดการในการอนุมัติการเข้าทำรายการระหว่างกันประเภทธุรกิจปกติหรือสนับสนุนธุรกิจปกติของกลุ่มบริษัท โดยหลักการดังกล่าวสอดคล้องกับหลักเกณฑ์ในการทำรายการที่เกี่ยวข้องกัน ตามประกาศคณะกรรมการกำกับตลาดทุน โดยสรุปคืออนุมัติพิจารณาบนผลประโยชน์ของบริษัทเป็นสำคัญ เสมือนการทำรายการกับบุคคลภายนอก
2. คณะกรรมการบริษัทกำหนดนโยบายการทำรายการระหว่างกัน สำหรับกลุ่มบริษัท โดยวิธีปฏิบัติสอดคล้องกับประกาศของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเรื่องหลักเกณฑ์ในการทำรายการระหว่างกันและการเปิดเผยข้อมูล
3. ฝ่ายจัดการกำหนดระบบการติดตามและตรวจสอบที่ทำให้มั่นใจว่า การทำรายการระหว่างกันเป็นไปตามนโยบาย และจัดทำรายงานสรุปเสนอต่อคณะกรรมการตรวจสอบและคณะกรรมการบริษัทรายไตรมาส
4. คณะกรรมการตรวจสอบพิจารณาเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่า รายการดังกล่าวคำนึงถึงผลประโยชน์ของบริษัท เสมือนการทำรายการกับบุคคลภายนอก และพิจารณาแนวโน้มการทำรายการในอนาคตให้มีความเหมาะสมกับธุรกิจของบริษัท

คณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณารายการระหว่างกันของบริษัทและบริษัทย่อยครบถ้วนตามที่ฝ่ายจัดการนำเสนอแล้ว และมีความเห็นว่ารายการระหว่างกันที่เกิดขึ้นสำหรับงวดบัญชีสิ้นสุด ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562 เป็นไปตามกฎหมายและระเบียบข้อบังคับของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย และมีความสมเหตุสมผลและเพื่อประโยชน์สูงสุดของบริษัท ดังปรากฏตามตารางสรุปต่อไปนี้

บริษัทที่เกี่ยวข้อง/ ความสัมพันธ์กับบริษัท	ประเภท/ ลักษณะรายการ	มูลค่ารายการระหว่างกัน (ล้านบาท)			เหตุผลและความจำเป็นของการทำรายการ
		2562	2561	2560	
1. บริษัท ตูริงกา ริซอร์สเซส พีทีอี จำกัด (ตูริงกา)/ บริษัทย่อยทางอ้อมของผู้ถือหุ้นใหญ่ (บริษัท จาร์ดีน ไชเค็ด แอนด์ เคริเอจ จำกัด)	รายการธุรกิจปกติ/ บริษัทฯ และบริษัทย่อยซื้อที่ดินเพื่อนำมาใช้ในการผลิตปูนซีเมนต์	512.2	256.2	-	ด้านเงินเป็นเชื้อเพลิงหลักในการผลิตปูนซีเมนต์ ซึ่งใช้ในปริมาณมากจึงต้องจัดซื้อจากหลายบริษัทเพื่อลดความเสี่ยงจากการขาดเชื้อเพลิง บริษัทย่อยซึ่งทำธุรกิจนำเข้าและส่งออกเป็นผู้จัดซื้อจากหลายบริษัทมาให้อำนาจให้บริษัทในกลุ่ม และ/หรือ ขายให้แก่ผู้ซื้ออื่น
2. ธนาคาร กรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) (กรุงศรี)/ บริษัทย่อยทางตรงของผู้ถือหุ้นใหญ่ (บริษัท กรุงเทพโทรทัศน์และวิทยุ จำกัด) และมีการรวมการ ร่วมกันคือ นางสาวนพพร ศิริวัฒนกุล	รายการสนับสนุนธุรกิจปกติ/ ดอกเบี้ยจ่ายโดยบริษัทย่อยจากการกู้ยืมเงินระยะสั้น	7.6	9.6	82.8	ธนาคารกรุงศรีประกอบธุรกิจให้กู้ยืม/รับฝากเงิน บริษัทย่อยพิจารณาคัดเลือกโดยเทียบเคียงกับธนาคารพาณิชย์อื่น
	รายการสนับสนุนธุรกิจปกติ/ ดอกเบี้ยรับโดยบริษัทฯ และบริษัทย่อยจากการฝากเงินระยะสั้น	2.3	6.1	5.1	
3. บริษัท รักษาความปลอดภัย เซอร์ชาร์ โปร แอนด์ เซอร์วิส จำกัด (เซอร์ชาร์ โปร)/ บริษัทย่อยทางอ้อมของผู้ถือหุ้นใหญ่ (บริษัท กรุงเทพโทรทัศน์และวิทยุ จำกัด)	รายการสนับสนุนธุรกิจปกติ/ บริษัทฯ และบริษัทย่อยใช้บริการในกิจกรรมบางประเภทที่ไม่ได้ดำเนินการ โดยพนักงานประจำ	210.8	160.8	185.8	เซอร์ชาร์ โปรประกอบธุรกิจให้บริการ อาทิ การขนส่งพนักงาน การจัดเก็บตัวอย่าง คอนกรีต และกิจกรรมการผลิตและการบำรุงรักษา บริษัทฯ และบริษัทย่อยคัดเลือกโดยการประมูลร่วมกับผู้ให้บริการรายอื่น
4. บริษัท ลานนาเรียอร์สเซส จำกัด (มหาชน) (ลานนา)/ บริษัทฯ เป็นผู้ถือหุ้นโดยตรงในสัดส่วนร้อยละ 44.99 และมีการรวมการบริษัทร่วมกันคือ นายพอล โนบ์ ฐานันโทเบลอร์ นายวันชัย โดสมบุญ นายศิวัะ มหาสันหนะ	รายการธุรกิจปกติ/ บริษัทฯ และบริษัทย่อยซื้อที่ดินเพื่อนำมาใช้ในการผลิตปูนซีเมนต์และ เพื่อการค้า	777.4	931.0	1,505.7	ด้านเงินเป็นเชื้อเพลิงหลักในการผลิตปูนซีเมนต์ ซึ่งใช้ในปริมาณมาก จึงต้องจัดซื้อจากหลายบริษัทเพื่อลดความเสี่ยงจากการขาดเชื้อเพลิงและเป็นสินค้าสำหรับบริษัทย่อยซึ่งทำธุรกิจนำเข้าและส่งออกผลิตภัณฑ์ที่เกี่ยวข้องกับปูนซีเมนต์
5. บริษัท ชิปปิง อินทรีซีเมนต์ คอร์ปอเรชั่น (ซีเอ็มไอซี)/ บริษัทฯ เป็นผู้ถือหุ้นโดยตรงในสัดส่วนร้อยละ 40 และมีการรวมการบริษัทร่วมกันคือ นายวันชัย โดสมบุญ นายเอเดน จอห์น โจนัม	รายการธุรกิจปกติ/ บริษัทฯ และบริษัทย่อยจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ที่เกี่ยวข้องกับปูนซีเมนต์	1,534.1	1,103.7	387.8	ซีเอ็มไอซีมีกำลังการผลิตไม่เพียงพอกับความต้องการในประเทศกับพม่า บริษัทฯ และบริษัทย่อยเป็นส่วนหนึ่งของผู้จำหน่ายสินค้าให้กับซีเอ็มไอซี
	รายการสนับสนุนธุรกิจปกติ/ บริษัทย่อยให้บริการด้านการบริหารข้อมูลเกี่ยวกับธุรกิจ	26.7	37.0	67.7	ซีเอ็มไอซีมีความจำเป็นในการใช้บริการด้านการบริหารข้อมูลธุรกิจปูนซีเมนต์จากกลุ่มบริษัท
	รายการธุรกิจปกติ/ บริษัทฯ ให้บริการเกี่ยวกับกิจกรรมทางการตลาดในประเทศกับพม่า	0.3	51.8	-	ซีเอ็มไอซีมีพนักงานซึ่งปฏิบัติงานด้านกิจกรรมทางการตลาด เช่น การวิจัยและกลยุทธ์การขายสินค้าปูนซีเมนต์
	รายการธุรกิจปกติ/ บริษัทจัดซื้อปูนซีเมนต์และอิฐทนไฟ	2.3	-	-	บริษัทจัดซื้อสินค้าปูนซีเมนต์และอิฐทนไฟจากสถานการณ์สินค้าคงเหลือไม่เพียงพอกับการใช้งาน
6. บริษัท สยาม ซีเมนต์ (เวียดนาม) จำกัด (เอสซีซีวีเอ็น)/ บริษัทฯ เป็นผู้ถือหุ้นโดยตรงในสัดส่วนร้อยละ 65 และมีการรวมการบริษัทร่วมกันคือ นายเอเดน จอห์น โจนัม นายศิวัะ มหาสันหนะ และมีผู้บริหารซึ่งเป็นตัวแทนของบริษัทฯ คือ นายมาร์ก อมาโดล ซมิดต์ (กรรมการ) และ นายฟิลลิป เบอรัลด์ ริชาร์พ (CEO)	รายการธุรกิจปกติ/ บริษัทฯ และบริษัทย่อยจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ที่เกี่ยวข้องกับปูนซีเมนต์	1,017.0	1,060.5	1,547.7	เอสซีซีวีเอ็นซื้อผลิตภัณฑ์จากบริษัทฯ/บริษัทย่อย รวมทั้งจากผู้จำหน่ายรายอื่น
	รายการสนับสนุนธุรกิจปกติ/ บริษัทย่อยให้บริการด้านการบริหารข้อมูลเกี่ยวกับธุรกิจ	106.5	107.3	86.0	เอสซีซีวีเอ็นมีความจำเป็นในการใช้บริการด้านการบริหารข้อมูลธุรกิจปูนซีเมนต์จากกลุ่มบริษัท
7. บริษัท สยาม ซีเมนต์ เฌนแจ็ก จำกัด (เอสซีซีเอ็นที)/ บริษัทฯ เป็นผู้ถือหุ้นทางอ้อม	รายการธุรกิจปกติ/ บริษัทย่อยจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ที่เกี่ยวข้องกับปูนซีเมนต์	218.6	261.1	164.3	เอสซีซีเอ็นทีซื้อผลิตภัณฑ์จากบริษัทย่อย รวมทั้งจากผู้จำหน่ายรายอื่น
8. บริษัท มหาเวลิ มารีเน ซีเมนต์ (เอ็มเอ็มซี)/ บริษัทฯ เป็นผู้ถือหุ้นทางอ้อม	รายการธุรกิจปกติ/ บริษัทย่อยจัดจำหน่ายปูนซีเมนต์	137.5	513.0	297.3	เอ็มเอ็มซีซื้อผลิตภัณฑ์จากบริษัทย่อย รวมทั้งจากผู้จำหน่ายรายอื่น