

## ส่วนที่ 2

## การจัดการและการกำกับดูแลกิจการ

## 7. ข้อมูลหลักทรัพย์และผู้ถือหุ้น

## 7.1. จำนวนทุนจดทะเบียนและทุนชำระแล้ว

## ■ ทุนจดทะเบียน

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563 ธนาคารมีทุนจดทะเบียน และทุนชำระแล้ว จำนวน 72,005,040,437.50 บาท ประกอบด้วย

หุ้นสามัญ	จำนวน	13,976,061,250 หุ้น	มูลค่าหุ้นละ 5.15 บาท
หุ้นบุริมสิทธิ	จำนวน	5,500,000 หุ้น	มูลค่าหุ้นละ 5.15 บาท
รวมจำนวน		13,981,561,250 หุ้น	

## รายละเอียดหลักทรัพย์ของธนาคาร

## ■ หุ้นสามัญ

หุ้นสามัญ เป็นหลักทรัพย์จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย มีการซื้อขายทั้งบนกระดานในประเทศและกระดานต่างประเทศ โดยการซื้อขายบนกระดานในประเทศใช้อักษรเครื่องหมาย KTB และการซื้อขายบนกระดานต่างประเทศใช้อักษรเครื่องหมาย KTB-F

## ■ หุ้นบุริมสิทธิ

หุ้นบุริมสิทธิ เป็นหลักทรัพย์จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย มีการซื้อขายทั้งบนกระดานในประเทศและกระดานต่างประเทศ โดยการซื้อขายบนกระดานในประเทศใช้อักษรเครื่องหมาย KTB-P และการซื้อขายบนกระดานต่างประเทศใช้อักษรเครื่องหมาย KTB-Q

หุ้นบุริมสิทธิ เป็นหุ้นที่มีการลงทุนเต็มมูลค่าที่ตราไว้ โดยผู้ถือหุ้นมีสิทธิพิเศษ ซึ่งนอกจากมีสิทธิออกเสียงในการประชุมผู้ถือหุ้น และมีสิทธิได้รับเงินปันผลเช่นเดียวกันกับหุ้นสามัญแล้ว ยังมีสิทธิได้รับเงินปันผลพิเศษในอัตราคงที่ร้อยละสามต่อปี ก่อนหุ้นสามัญ

## ■ เงื่อนไขการลงทุนในหลักทรัพย์ของธนาคาร

1) ผู้ถือหุ้นของธนาคารต้องเป็นบุคคลผู้มีสัญชาติไทยไม่ต่ำกว่าร้อยละ 75 ของจำนวนหุ้นที่มีสิทธิออกเสียงและจำหน่ายได้แล้วทั้งหมด

ในกรณีที่ธนาคารแห่งประเทศไทยเห็นสมควร ธนาคารแห่งประเทศไทยอาจอนุญาตให้บุคคลที่ไม่มีสัญชาติไทยถือหุ้นได้ถึงร้อยละ 49 ของจำนวนหุ้นที่มีสิทธิออกเสียงและจำหน่ายได้แล้วทั้งหมด

## ส่วนที่ 2 การจัดการและการกำกับดูแลกิจการ

2) ห้ามบุคคลใด (รวมผู้ที่เกี่ยวข้อง) ถือหุ้นหรือมีไว้ซึ่งหุ้นของสถาบันการเงินแห่งใดแห่งหนึ่งไม่ว่าโดยทางตรงหรือทางอ้อมเกินร้อยละ 10 ของจำนวนหุ้นที่จำหน่ายได้แล้วทั้งหมด เว้นแต่ได้รับอนุญาตจากธนาคารแห่งประเทศไทย หรือเป็นไปตามหลักเกณฑ์ที่ธนาคารแห่งประเทศไทยประกาศกำหนด

## 7.2. ผู้ถือหุ้น

## ■ โครงสร้างผู้ถือหุ้น

โครงสร้างผู้ถือหุ้น : รายชื่อผู้ถือหุ้น ณ วันที่ 24 มิถุนายน 2563 (วันปิดสมุดทะเบียนพักการโอนหุ้น) มีรายละเอียด ดังนี้

รายชื่อ	จำนวนหุ้น			
	สามัญ	บุริมสิทธิ	รวม	ร้อยละ
1. กองทุนเพื่อการฟื้นฟูและพัฒนาระบบสถาบันการเงิน	7,696,248,833	0	7,696,248,833	55.05
2. บริษัท ไทยเอ็นวีดีอาร์ จำกัด	834,921,543	2,060	834,923,603	5.97
3. STATE STREET EUROPE LIMITED	362,902,099	0	362,902,099	2.60
4. สหกรณ์ออมทรัพย์การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย จำกัด	326,090,300	0	326,090,300	2.33
5. กองทุนรวม วายุภักษ์หนึ่ง โดย บลจ.เอ็มเอฟซี จำกัด (มหาชน)	305,775,658	2,726,095	308,501,753	2.21
6. กองทุนรวม วายุภักษ์หนึ่ง โดย บลจ.กรุงไทย จำกัด (มหาชน)	305,775,657	2,726,095	308,501,752	2.21
7. SOUTH EAST ASIA UK (TYPE C) NOMINEES LIMITED	203,102,782	0	203,102,782	1.45
8. ชุมชมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด	197,862,800	0	197,862,800	1.42
9. ธนาคารอมลีน	113,264,822	0	113,264,822	0.81
10. THE BANK OF NEW YORK MELLON	99,837,181	0	99,837,181	0.71
11. ผู้ถือหุ้นอื่น	3,530,279,575	45,750	3,530,325,325	25.24
<b>รวม</b>	<b>13,976,061,250</b>	<b>5,500,000</b>	<b>13,981,561,250</b>	<b>100.00</b>

หมายเหตุ : ข้อมูลจาก บริษัท ศูนย์รับฝากหลักทรัพย์ (ประเทศไทย) จำกัด นายทะเบียนหุ้นของธนาคาร

โดยมีสัดส่วนการถือหุ้นของผู้ถือหุ้นสัญชาติไทยและสัญชาติต่างด้าว ดังนี้

ผู้ถือหุ้น	นิติบุคคล		บุคคลธรรมดา		รวม		
	จำนวนราย	จำนวนหุ้น	จำนวนราย	จำนวนหุ้น	จำนวนราย	จำนวนหุ้น	ร้อยละ
สัญชาติไทย	531	10,887,632,008	77,616	1,611,420,739	78,147	12,499,052,747	89.40
สัญชาติต่างด้าว	233	1,470,648,655	118	11,859,848	351	1,482,508,503	10.60
<b>รวม</b>	<b>764</b>	<b>12,358,280,663</b>	<b>77,734</b>	<b>1,623,280,587</b>	<b>78,498</b>	<b>13,981,561,250</b>	<b>100.00</b>

หมายเหตุ : ข้อมูลจาก บริษัท ศูนย์รับฝากหลักทรัพย์ (ประเทศไทย) จำกัด นายทะเบียนหุ้นของธนาคาร

## ส่วนที่ 2 การจัดการและการกำกับดูแลกิจการ

โครงสร้างผู้ถือหุ้น : รายชื่อผู้ถือหุ้น ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563 (วันปิดสมุดทะเบียนพักการโอนหุ้น) มีรายละเอียด ดังนี้

รายชื่อ	จำนวนหุ้น			
	สามัญ	บุริมสิทธิ	รวม	ร้อยละ
1. กองทุนเพื่อการฟื้นฟูและพัฒนาระบบสถาบันการเงิน	7,696,248,833	0	7,696,248,833	55.05
2. บริษัท ไทยเอ็นวีดีอาร์ จำกัด	590,672,059	2,060	590,674,119	4.22
3. สหกรณ์ออมทรัพย์การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย จำกัด	390,453,400	0	390,453,400	2.79
4. STATE STREET EUROPE LIMITED	366,852,651	0	366,852,651	2.62
5. กองทุนรวม วายุภักษ์หนึ่ง โดย บลจ.เอ็มเอฟซี จำกัด (มหาชน)	304,775,658	2,726,095	307,501,753	2.20
6. กองทุนรวม วายุภักษ์หนึ่ง โดย บลจ.กรุงไทย จำกัด (มหาชน)	304,775,657	2,726,095	307,501,752	2.20
7. SOUTH EAST ASIA UK (TYPE C) NOMINEES LIMITED	209,502,240	0	209,502,240	1.50
8. ชุมชนสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด	197,862,800	0	197,862,800	1.42
9. ธนาคารออมสิน	114,529,722	0	114,529,722	0.82
10. THE BANK OF NEW YORK MELLON	105,063,016	0	105,063,016	0.75
11. ผู้ถือหุ้นอื่น	3,695,325,214	45,750	3,695,370,964	26.43
<b>รวม</b>	<b>13,976,061,250</b>	<b>5,500,000</b>	<b>13,981,561,250</b>	<b>100.00</b>

หมายเหตุ : ข้อมูลจาก บริษัท ศูนย์รับฝากหลักทรัพย์ (ประเทศไทย) จำกัด นายทะเบียนหุ้นของธนาคาร

#### การถือหุ้นของธนาคารโดยผู้ถือหุ้นรายย่อย (Free Float)

ธนาคารรวบรวมรายชื่อผู้ถือหุ้น ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563 พบว่าการถือหุ้นของธนาคารโดยผู้ถือหุ้นรายย่อย (Free Float) มีสัดส่วนเท่ากับร้อยละ 44.95 ของทุนที่ชำระ

#### กองทุนเพื่อการฟื้นฟูและพัฒนาระบบสถาบันการเงิน

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563 ธนาคารมีกองทุนเพื่อการฟื้นฟูและพัฒนาระบบสถาบันการเงินเป็นผู้ถือหุ้นใหญ่ จำนวน 7,696,248,833 หุ้น หรือเท่ากับร้อยละ 55.05 ของหุ้นสามัญและหุ้นบุริมสิทธิจดทะเบียนที่ชำระแล้ว (หรือคิดเป็นร้อยละ 55.07 ของหุ้นสามัญจดทะเบียนที่ชำระแล้ว) กองทุนเพื่อการฟื้นฟูและพัฒนาระบบสถาบันการเงิน มีฐานะทั้งเป็นส่วนหนึ่งและเป็นนิติบุคคลแยกต่างหากจากธนาคารแห่งประเทศไทยที่ตั้งขึ้นมาตั้งแต่ปี 2528 สำหรับใช้เป็นช่องทางในการให้ความช่วยเหลือทางการเงินแก่สถาบันการเงินที่ประสบปัญหา เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสียหายที่รุนแรงหรือลุกลามจนส่งผลกระทบต่อเสถียรภาพของระบบสถาบันการเงินโดยรวม กองทุนเพื่อการฟื้นฟูและพัฒนาระบบสถาบันการเงิน มีบทบาทสำคัญอย่างมากในการให้ความช่วยเหลือทางการเงินแก่สถาบันการเงินที่ประสบปัญหาในช่วงวิกฤติการเงินปี 2540 นอกเหนือไปจากภาระหน้าที่ในการเข้าไปค้ำประกันการชำระคืนเงินฝากและเงินกู้ให้แก่ผู้ฝากเงินและเจ้าน้ำของสถาบันการเงินเพื่อเสริมสร้างความมั่นใจและรักษาความมั่นคงของระบบสถาบันการเงินของประเทศด้วย

## ส่วนที่ 2 การจัดการและการกำกับดูแลกิจการ

โดยมีสัดส่วนการถือหุ้นของผู้ถือหุ้นสัญชาติไทยและสัญชาติต่างด้าว ดังนี้

ผู้ถือหุ้น	นิติบุคคล		บุคคลธรรมดา		รวม		
	จำนวนราย	จำนวนหุ้น	จำนวนราย	จำนวนหุ้น	จำนวนราย	จำนวนหุ้น	ร้อยละ
สัญชาติไทย	626	10,689,251,265	77,130	1,741,182,617	77,756	12,430,433,882	88.91
สัญชาติต่างด้าว	223	1,512,416,320	119	38,711,048	342	1,551,127,368	11.09
<b>รวม</b>	<b>849</b>	<b>12,201,667,585</b>	<b>77,249</b>	<b>1,779,893,665</b>	<b>78,098</b>	<b>13,981,561,250</b>	<b>100.00</b>

หมายเหตุ : ข้อมูลจาก บริษัท ศูนย์รับฝากหลักทรัพย์ (ประเทศไทย) จำกัด นายทะเบียนหุ้นของธนาคาร

ผู้ถือหุ้นสามารถตรวจสอบรายละเอียดนายทะเบียนหลักทรัพย์สำหรับหุ้นสามัญและหุ้นบุริมสิทธิของธนาคารได้ที่ ส่วนที่ 1 ข้อที่ 6 ข้อมูลทั่วไปและข้อมูลสำคัญอื่น

### 7.3. การออกหลักทรัพย์อื่น

#### ■ หลักทรัพย์อื่นๆ

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563 ธนาคารมี NVDR (Non-Voting Depository Receipt) จำนวน 590,674,119 หน่วย โดยผู้ถือหลักทรัพย์ NVDR นี้ จะได้รับสิทธิประโยชน์ทางการเงิน เช่น เงินปันผล และสิทธิในการซื้อขายหุ้นเพิ่มทุน เช่นเดียวกับการลงทุนในหุ้นของธนาคาร แต่จะไม่มีสิทธิออกเสียงในการประชุมผู้ถือหุ้น เว้นแต่เป็นการออกเสียงเพื่อพิจารณามติเกี่ยวกับการเพิกถอนหลักทรัพย์อ้างอิงจากการเป็นหลักทรัพย์จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย อย่างไรก็ตาม จำนวน NVDR นี้ คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 4.22 ของหุ้นสามัญที่ออกและชำระแล้วทั้งหมดของธนาคาร และคิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 9.41 ของหุ้นสามัญที่ถือโดยผู้ถือหุ้นรายย่อย โดยผู้ถือหุ้นรายย่อยและผู้ลงทุนสามารถตรวจสอบจำนวนหุ้นที่เป็น NVDR ได้จากเว็บไซต์ของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ที่ [www.set.or.th](http://www.set.or.th)

#### ■ พันธะผูกพันเกี่ยวกับการออกหุ้นในอนาคต

ธนาคารไม่มีพันธะผูกพันเกี่ยวกับการออกหุ้นในอนาคต

■ **ตราสารหนี้หรือหลักทรัพย์แปลงสภาพของธนาคาร**

วันที่ออกตราสาร	ชนิด/ชื่อของตราสารหนี้	อันดับความ น่าเชื่อถือ	จำนวนที่ เหลืออยู่	อายุ (ปี)	วันครบ กำหนดไถ่ ถอน	ประเภทการ เสนอขาย
23 พฤศจิกายน 2560	ตราสารด้อยสิทธิเพื่อ นับเป็นเงินกองทุนประเภท ที่ 2 ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ครั้งที่ 1/2560 ครบกำหนดไถ่ถอนปี พ.ศ. 2570 ซึ่งผู้ออกตราสาร เงินกองทุนมีสิทธิไถ่ถอน ก่อนกำหนดและมี ข้อกำหนดให้สามารถตัด เป็นหนี้สูญ (ทั้งจำนวนหรือ บางส่วน) หากทางการ ตัดสินใจเข้าช่วยเหลือทาง การเงิน	AA- (tha) (ฟิทช์ เรตติ้งส์ (ประเทศไทย))	20,000 ล้านบาท	10 (Call option ปีที่ 5)	23 พฤศจิกายน 2570	เสนอขายใน ประเทศให้แก่ ผู้ลงทุน สถาบัน และ/ หรือ ผู้ลงทุน รายใหญ่
1 มิถุนายน 2561	หุ้นกู้สกุลเงินเหรียญสหรัฐ ของ ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ครั้งที่ 1/2561 ครบกำหนดไถ่ ถอนปี พ.ศ. 2566	AA+(tha) (ฟิทช์ เรตติ้งส์ (ประเทศไทย))	USD 230 ล้าน	5	1 มิถุนายน 2566	เสนอขายใน ประเทศให้แก่ ผู้ลงทุน สถาบัน และ/ หรือ ผู้ลงทุน รายใหญ่
12 กรกฎาคม 2562	ตราสารด้อยสิทธิเพื่อ นับเป็นเงินกองทุนประเภท ที่ 2 ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ครั้งที่ 1/2562 ครบกำหนดไถ่ถอนปี พ.ศ. 2572 ซึ่งผู้ออกตราสาร เงินกองทุนมีสิทธิไถ่ถอน ก่อนกำหนดและมี ข้อกำหนดให้สามารถตัด เป็นหนี้สูญ (ทั้งจำนวนหรือ บางส่วน) หากทางการ ตัดสินใจเข้าช่วยเหลือทาง การเงิน	AA- (tha) (ฟิทช์ เรตติ้งส์ (ประเทศไทย))	24,000 ล้านบาท	10 (Call option ปีที่ 5)	12 กรกฎาคม 2572	เสนอขายใน ประเทศให้แก่ ผู้ลงทุน สถาบัน และ/ หรือ ผู้ลงทุน รายใหญ่

## 7.4. นโยบายการจ่ายเงินปันผล

## ■ นโยบายการจ่ายเงินปันผลของธนาคาร

ธนาคารมีนโยบายการจ่ายเงินปันผลประมาณอัตราร้อยละ 40 ของกำไรสุทธิของธนาคาร แต่ทั้งนี้การจ่ายเงินปันผลในแต่ละปีจะขึ้นอยู่กับผลกำไรที่เกิดขึ้นจริงจากการดำเนินธุรกิจปกติของแต่ละปีนั้นๆ และจะต้องคำนึงถึงผลการดำเนินงานในอนาคตของธนาคาร ตลอดจนภาวะเศรษฐกิจ และปัจจัยแวดล้อมทางการเงิน การเพิ่มขึ้นของสินเชื่อและการกักเงินสำรองของธนาคาร มติที่ประชุมของคณะกรรมการ และ/หรือ ผู้ถือหุ้นของธนาคาร จำนวนกำไรสะสม และความจำเป็นในการกักเงินสำรองตามกฎหมายและสำรองอื่นๆ ตามที่จำเป็น หรือตามที่ธนาคารเห็นสมควร รวมทั้งการที่ธนาคารต้องปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ กฎเกณฑ์ที่ออกโดยหน่วยงานกำกับผู้มีอำนาจ

งบการเงินเฉพาะธนาคาร	ผลประกอบการปี 2562 *	ผลประกอบการปี 2561	ผลประกอบการปี 2560
อัตรากำไรสุทธิต่อหุ้น (บาท)	1.88	1.80	1.52
เงินปันผลต่อหุ้นสำหรับผู้ถือหุ้นสามัญ (บาท)	0.7530	0.7180	0.6100
เงินปันผลต่อหุ้นสำหรับผู้ถือหุ้นบุริมสิทธิ (บาท)	0.9075	0.8725	0.7645
อัตราการจ่ายเงินปันผลต่อกำไรสุทธิ (ร้อยละ)	40.00	40.00	40.02
วันที่จ่ายเงินปันผล	23 เมษายน 2563	10 พฤษภาคม 2562	18 พฤษภาคม 2561

หมายเหตุ \* ธนาคารจ่ายเงินปันผลระหว่างกาลสำหรับผลประกอบการปี 2562 ตามงบการเงินสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2562 ที่ได้รับการตรวจสอบจากผู้สอบบัญชีของธนาคารให้แก่ผู้ถือหุ้นบุริมสิทธิ และผู้ถือหุ้นสามัญ เมื่อวันที่ 23 เมษายน 2563 เพื่อลดผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นกับผู้ถือหุ้นจากการเลื่อนการประชุมสามัญฯ เนื่องจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ทั้งนี้ ที่ประชุมสามัญผู้ถือหุ้นประจำปี ครั้งที่ 27 เมื่อวันที่ 10 กรกฎาคม 2563 ได้รับทราบการจ่ายเงินปันผลระหว่างกาลแทนการจ่ายเงินปันผลประจำปี 2562 ดังกล่าว

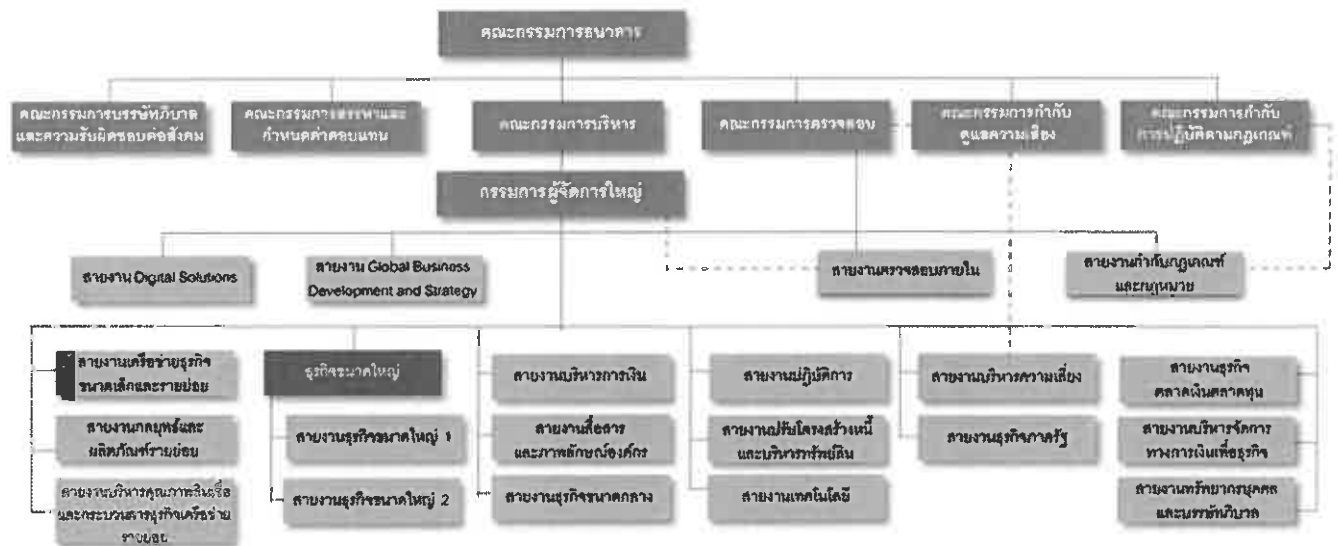
## ■ นโยบายการจ่ายเงินปันผลของบริษัทย่อย

บริษัทย่อยของธนาคารจะพิจารณาจ่ายเงินปันผลโดยขึ้นอยู่กับผลประกอบการ หรือผลการดำเนินงานตามแผนธุรกิจ กำไรสะสม การกักเงินสำรองตามกฎหมาย และสำรองอื่นๆ ตามที่จำเป็นหรือตามที่เห็นสมควรในการดำเนินธุรกิจ

## 8. โครงสร้างการจัดการ

### 8.1. คณะกรรมการบริษัท

#### ■ โครงสร้างองค์กร ณ 31 ธันวาคม 2563



## ส่วนที่ 2 การจัดการและการกำกับดูแลกิจการ

## ■ คณะกรรมการธนาคาร

■ รายชื่อคณะกรรมการธนาคาร ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563 ประกอบด้วย

1) นายกฤษฎา	จีนะวิจารณ์ะ	ประธานกรรมการ
2) นายไกรฤทธิ	อุซูกานนท์ชัย	รองประธานกรรมการ ประธานกรรมการบริหาร และประธานกรรมการกำกับดูแลความเสี่ยง
3) นายวิชัย	อัศรัสมิ	กรรมการ กรรมการอิสระ ประธานกรรมการตรวจสอบ และกรรมการบรรษัทภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคม
4) นายธันวา	เลาหศิริวงศ์	กรรมการ กรรมการอิสระ ประธานกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน กรรมการกำกับ การปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ และกรรมการกำกับดูแลความเสี่ยง
5) ศ.(พิเศษ) ดร.กิตติพงษ์	กิตยารักษ์	กรรมการ กรรมการอิสระ ประธานกรรมการบรรษัทภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคม และกรรมการกำกับ การปฏิบัติตามกฎเกณฑ์
6) นายธีระพงษ์	วงศ์ศิวิลาส	กรรมการ กรรมการอิสระ ประธานกรรมการกำกับ การปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ และกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน
7) พลเอก เทียนชัย	รับพร	กรรมการ ประธานกรรมการอิสระ กรรมการตรวจสอบ และกรรมการกำกับ การปฏิบัติตามกฎเกณฑ์
8) นายปณณิศร์	ศกุนตนาถ	กรรมการ กรรมการบริหาร และกรรมการกำกับดูแลความเสี่ยง
9) นางแพตริเซีย	มงคลวนิช	กรรมการ กรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน และกรรมการบรรษัทภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคม
10) นางนิธิตา	เทพนังกูร	กรรมการ กรรมการอิสระ กรรมการตรวจสอบ และกรรมการบรรษัทภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคม
11) นายลวณ	แสงสนิท	กรรมการ กรรมการบริหาร และกรรมการกำกับดูแลความเสี่ยง
12) นายผยง	ศรีวณิช	กรรมการผู้จัดการใหญ่ กรรมการบริหาร และกรรมการกำกับดูแลความเสี่ยง
นางสาวสินีนาง	ดำริห์อนันต์	ผู้ช่วยเลขานุการ



## ส่วนที่ 2 การจัดการและการกำกับดูแลกิจการ

■ รายละเอียดการเปลี่ยนแปลงกรรมการธนาคาร และเลขานุการคณะกรรมการธนาคาร

1) นายประสงค์ พูนธเนศ	พูนธเนศ	- ดำรงตำแหน่งกรรมการธนาคาร วันที่ 17 มกราคม 2563 แทน นายดิศทัต ใตระกิตยที่ลาออกจากตำแหน่งกรรมการธนาคาร ตั้งแต่วันที่ 15 กรกฎาคม 2562
		- ดำรงตำแหน่งประธานกรรมการ วันที่ 17 มกราคม 2563
		- ลาออกจากกรรมการเป็นประธานกรรมการธนาคารและกรรมการธนาคาร ตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม 2563
2) นายกฤษฎา จินะวิจารณ์	จินะวิจารณ์	- ดำรงตำแหน่งกรรมการธนาคาร วันที่ 7 กุมภาพันธ์ 2563 แทน นายเอกนิติ นิติทัณฑ์ประภาศ ที่ลาออกจากตำแหน่งประธานกรรมการธนาคาร และกรรมการธนาคาร ตั้งแต่วันที่ 13 มกราคม 2563
		- ดำรงตำแหน่งประธานกรรมการธนาคาร วันที่ 28 ตุลาคม 2563
3) นายธีระพงษ์ วงศ์ศิริวิลาส	วงศ์ศิริวิลาส	- ดำรงตำแหน่งกรรมการธนาคาร วันที่ 21 ธันวาคม 2563 แทน นายณนทกร กาญจนะจิตรา ซึ่งลาออกจากตำแหน่งกรรมการธนาคาร ตั้งแต่วันที่ 20 กันยายน 2563
4) นายลวรณ แสงสนิท	แสงสนิท	- ดำรงตำแหน่งกรรมการธนาคาร วันที่ 21 ธันวาคม 2563 แทน นายประสงค์ พูนธเนศ ที่ลาออกจากตำแหน่งกรรมการธนาคาร ตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม 2563
นายนิรุฒ มณีพันธ์	มณีพันธ์	- ลาออกจากตำแหน่งเลขานุการคณะกรรมการธนาคาร วันที่ 22 เมษายน 2563

■ ขอบเขตอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการธนาคาร

คณะกรรมการธนาคารมีอำนาจเต็มในการบริหารงาน เพื่อประกอบธุรกิจธนาคารพาณิชย์ให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ ข้อบังคับของธนาคาร และมติของที่ประชุมผู้ถือหุ้น ทั้งนี้ อยู่ภายใต้เงื่อนไขและข้อกำหนดของกฎหมายที่เกี่ยวข้อง โดยมีอำนาจและหน้าที่ในการกำกับดูแลกิจการ ดังนี้

## ส่วนที่ 2 การจัดการและการกำกับดูแลกิจการ

■ **อำนาจของคณะกรรมการธนาคาร**

1) กิจการทั้งหลายของธนาคารย่อมอยู่ในอำนาจของคณะกรรมการธนาคารที่จะกระทำได้ โดยกรรมการผู้จัดการใหญ่ โดยลำพัง หรือกรรมการอื่นร่วมกันตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปซึ่งคณะกรรมการธนาคารได้มอบหมายไว้ มีอำนาจลงลายมือชื่อและประทับตราสำคัญของธนาคารกระทำการใดๆ แทนธนาคารได้ ทั้งนี้ คณะกรรมการธนาคารมีอำนาจพิจารณากำหนดและแก้ไขเปลี่ยนแปลงชื่อกรรมการซึ่งมีอำนาจลงลายมือชื่อผูกพันธนาคารกระทำการใดๆ แทนธนาคารได้

2) คณะกรรมการธนาคารมีอำนาจแต่งตั้งผู้จัดการใหญ่และพนักงานต่างๆ ของธนาคาร ตลอดจนแต่งตั้งตัวแทนของธนาคาร โดยให้ผู้ใดมีอำนาจและหน้าที่เพียงใดสุดแต่คณะกรรมการธนาคารจะเห็นสมควร รวมทั้งสามารถกำหนดอัตราและค่าใช้จ่าย และบำเหน็จรางวัลแก่บุคคลเหล่านี้ และถอดถอนจากตำแหน่งได้

3) คณะกรรมการธนาคารจะมอบอำนาจให้ผู้จัดการใหญ่เป็นผู้แต่งตั้งและถอดถอนพนักงานต่างๆ ของธนาคารก็ได้ ทั้งนี้ ถ้าผู้ได้รับการแต่งตั้งเป็นผู้จัดการใหญ่ เป็นผู้ดำรงตำแหน่งกรรมการของธนาคารด้วย ก็ให้เรียกว่า กรรมการผู้จัดการใหญ่

4) คณะกรรมการธนาคารมีอำนาจที่จะเชิญบุคคลหนึ่งบุคคลใดเป็นที่ปรึกษาแก่คณะกรรมการธนาคาร เพื่อช่วยเหลือให้ความคิดเห็นในกิจการของธนาคาร ตามที่คณะกรรมการธนาคารจะเห็นสมควร กับทั้งกำหนดค่าจ้างและบำเหน็จรางวัลได้

5) คณะกรรมการธนาคารอาจจ่ายเงินปันผลระหว่างกาลให้แก่ผู้ถือหุ้นได้เป็นครั้งคราว ในเมื่อพิจารณาแล้วมีความเห็นว่าธนาคารมีกำไรสมควรพอที่จะทำเช่นนั้น และรายงานให้ที่ประชุม ผู้ถือหุ้นทราบในการประชุมคราวต่อไป

■ **ขอบเขตอำนาจของคณะกรรมการธนาคาร**

แม้ว่ากิจการทั้งหลายของธนาคารย่อมอยู่ในอำนาจของคณะกรรมการธนาคารที่จะกระทำได้ แต่มีกิจการบางประการที่พระราชบัญญัติบริษัทมหาชนและข้อบังคับของธนาคาร รวมถึงกฎหมายและหลักเกณฑ์ของหน่วยงานกำกับที่เกี่ยวข้อง กำหนดให้เป็นอำนาจของที่ประชุมผู้ถือหุ้น

- 1) การอนุมัติงบดุลและบัญชีกำไรขาดทุน
- 2) การอนุมัติจัดสรรกำไร
- 3) การเลือกตั้งกรรมการธนาคารใหม่แทนผู้ต้องออกตามวาระ หรือเลือกตั้งกรรมการธนาคารเพิ่มในกรณีที่มีการเพิ่มจำนวน
- 4) การเลือกตั้งผู้สอบบัญชี และกำหนดจำนวนเงินค่าสอบบัญชี
- 5) การเพิ่มทุน ลดทุน การโอนสำรองเพื่อชดเชยผลขาดทุนสะสม การจ่ายเงินปันผล การเสนอขายหรือจัดสรรหุ้น และการออกหุ้นกู้
- 6) การขายหรือโอนกิจการของธนาคารทั้งหมดหรือบางส่วนที่สำคัญ การซื้อหรือรับโอนกิจการอื่น การทำ แก๊ซ หรือเลิกสัญญาเกี่ยวกับการให้เช่ากิจการของธนาคารทั้งหมดหรือบางส่วนที่สำคัญ

■ **หน้าที่ความรับผิดชอบของคณะกรรมการธนาคาร**

- 1) ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบ ความระมัดระวัง ความซื่อสัตย์สุจริต และเป็นไปตามกฎหมาย รวมทั้งกำกับดูแลการดำเนินกิจการทั้งหลายของธนาคารให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ ข้อบังคับของธนาคาร มติคณะกรรมการธนาคาร ตลอดจนมติที่ประชุมผู้ถือหุ้น เพื่อสร้างคุณค่าให้แก่ธนาคารอย่างยั่งยืน
- 2) กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์และเป้าหมายในการดำเนินธุรกิจ โดยมีการทบทวนและอนุมัติเป็นประจำทุกปี
- 3) กำกับดูแลให้ธนาคารมีการบริหารจัดการที่ดี ซึ่งครอบคลุมถึงการกำหนดนโยบายการดำเนินงาน นโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยงที่มีการทบทวนและประเมินระบบการจัดการความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ กำหนดหรืออนุมัติกรอบการกำกับดูแลความเสี่ยงที่ดี (Risk Governance Framework) เพื่อรองรับการดำเนินธุรกิจตามทิศทางและเป้าหมายที่กำหนด รวมทั้งดูแลให้มีการปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กรที่คำนึงถึงความเสี่ยง (Risk Culture)
- 4) ดูแลให้มีการควบคุมภายใน (Internal Control) ที่มีประสิทธิภาพ ครอบคลุมกิจกรรมต่างๆ ในการดำเนินงาน และสามารถสะท้อนข้อผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นได้อย่างทันทั่วทั้งที่มีโครงสร้างองค์กรที่เอื้อให้การทำงานที่ควบคุม กำกับ และตรวจสอบ (Three Lines of Defense) มีความเป็นอิสระและมีประสิทธิผล
- 5) การพิจารณาแผนงานหลัก งบประมาณ ตลอดจนการจัดสรรทรัพยากรสำคัญเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมาย มีการติดตามดูแลให้มีการนำกลยุทธ์ของธนาคารไปปฏิบัติ รวมถึงการประเมินผลและดูแลการรายงานผลการดำเนินงาน
- 6) ตระหนักถึงบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของคณะกรรมการธนาคาร เคารพสิทธิและปฏิบัติต่อผู้ถือหุ้นและผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่ายอย่างเป็นธรรมและโปร่งใส มีการทบทวนการแบ่งบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการธนาคาร ผู้จัดการใหญ่และฝ่ายจัดการ เพื่อให้สอดคล้องกับทิศทางขององค์กร กำกับดูแลให้มีนโยบายและกระบวนการแจ้งเบาะแสภายในองค์กร (Whistleblowing Policy and Procedure) ที่มีประสิทธิภาพ
- 7) ดูแลให้มีการบริหารจัดการด้านการให้บริการแก่ลูกค้าอย่างเป็นธรรม (Market Conduct) ตั้งแต่ต้นจนจบ (End-to-End Process) จัดให้มีช่องทางในการรับและบริหารจัดการข้อร้องเรียนต่างๆ ของผู้แจ้งหรือผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่ายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล รวมทั้งการให้นโยบายเพื่อการพัฒนาและปรับปรุงการดำเนินธุรกิจของธนาคารโดยคำนึงถึงความปลอดภัยและสุขอนามัย ความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ตลอดจนการพัฒนาบุคลากรของธนาคาร
- 8) กำกับดูแลให้มีแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan) และแผนพัฒนาผู้บริหารระดับสูง ให้มีความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ และคุณลักษณะที่จำเป็นต่อการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมาย รวมทั้งกำกับดูแลให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้จัดการใหญ่และผู้บริหารระดับสูงที่มีประสิทธิผลเป็นประจำทุกปี มีโครงสร้างค่าตอบแทนที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กรที่คำนึงถึงความเสี่ยง มีระบบการกำหนดค่าตอบแทนแก่ผู้บริหารระดับสูงที่รอบคอบ โปร่งใส สอดคล้องกับหน้าที่ความรับผิดชอบและผลการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับผลประกอบการของธนาคารทั้งในระยะสั้นและระยะยาว
- 9) คณะกรรมการธนาคารต้องจัดให้มีการประชุมผู้ถือหุ้นเป็นการประชุมสามัญประจำปีภายใน 4 เดือน นับแต่วันสิ้นสุดของรอบปีบัญชีของธนาคาร ส่วนการประชุมผู้ถือหุ้นคราวอื่นๆ นอกจากที่กล่าว เรียกว่า การประชุมวิสามัญ ซึ่งกรรมการ

## ส่วนที่ 2 การจัดการและการกำกับดูแลกิจการ

ธนาคารจะเรียกประชุมวิสามัญเมื่อไรก็ได้ สุดแต่จะเห็นสมควร หรือคณะกรรมการธนาคารจัดให้มีการประชุมวิสามัญภายในหนึ่งเดือนนับแต่วันที่ได้รับหนังสือร้องขอจากผู้ถือหุ้น

10) เข้าร่วมประชุมคณะกรรมการธนาคารอย่างน้อยที่สุดร้อยละ 75 ของจำนวนครั้งของการประชุมที่จัดขึ้นในแต่ละปี และการประชุมผู้ถือหุ้น เว้นแต่ในกรณีที่มีเหตุจำเป็น รวมทั้งมีส่วนร่วมในการซักถามและแสดงความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ในการประชุมอย่างเต็มความสามารถ ทั้งนี้ กรรมการคนใดมีส่วนได้เสียในการประชุมเรื่องใด ห้ามมิให้ออกเสียงลงคะแนนในเรื่องนั้น ในกรณีนี้ประธานอาจเชิญให้ออกนอกที่ประชุมเป็นการชั่วคราวได้

11) คณะกรรมการธนาคารอาจจัดตั้งคณะกรรมการชุดย่อยเพื่อช่วยปฏิบัติงานตามความรับผิดชอบของคณะกรรมการธนาคารและการกำกับดูแลกิจการที่ดี โดยมอบหมายให้กรรมการธนาคารคนใดคนหนึ่งหรือหลายคนเข้าเป็นกรรมการในคณะกรรมการชุดย่อย รวมทั้งพิจารณาอนุมัติกฎบัตรของคณะกรรมการชุดย่อยซึ่งกำหนดสาระสำคัญขององค์ประกอบ หน้าที่ ความรับผิดชอบ และเรื่องอื่นใดที่เกี่ยวข้องกับคณะกรรมการชุดย่อยตามที่คณะกรรมการธนาคารเห็นว่าเหมาะสม

12) คณะกรรมการธนาคารต้องจัดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงาน ทั้งแบบประเมินตนเอง แบบประเมินกรรมการท่านอื่น และแบบประเมินทั้งคณะ ปีละ 2 ครั้ง และนำผลการประเมินดังกล่าวมาปรับปรุงและพัฒนาการทำงาน รวมถึงใช้ประกอบการพิจารณาความเหมาะสมขององค์ประกอบของคณะกรรมการธนาคาร ทั้งนี้ คณะกรรมการธนาคารอาจพิจารณาจัดให้มีที่ปรึกษาภายนอกมาช่วยในการกำหนดแนวทางและเสนอแนะประเด็นในการประเมินผลการปฏิบัติงานของกรรมการก็ได้ตามหลักเกณฑ์ และช่วงเวลาที่เหมาะสม เช่น ทุกๆ 3 ปี เป็นต้น โดยต้องเปิดเผยการดำเนินการเกี่ยวกับการประเมินผลไว้ในรายงานประจำปี

13) ปฏิบัติตามข้อพึงปฏิบัติที่ดีสำหรับกรรมการบริษัทจดทะเบียน (Code of Best Practice of Directors of Listed Companies) และหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับบริษัทจดทะเบียน (Corporate Governance Code: CG Code)

### ■ บทบาทหน้าที่ของประธานกรรมการธนาคาร

ประธานกรรมการธนาคารในฐานะผู้นำองค์กรได้ทำหน้าที่ดูแลผลประโยชน์ของธนาคาร ผู้ถือหุ้น รวมถึงผู้มีส่วนได้เสียอื่นๆ เพื่อให้บรรลุผลประโยชน์สูงสุดในระยะยาว โดยเป็นผู้นำในการผนึกศักยภาพ ความคิด ความสร้างสรรค์ รวมทั้งความสามารถของกรรมการธนาคารและฝ่ายจัดการของธนาคารเข้าด้วยกัน ที่ส่งผลให้แผนกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจของธนาคารทั้งระยะสั้นและระยะยาวประสบความสำเร็จ มีการติดตามการดำเนินงานของฝ่ายจัดการอย่างใกล้ชิดและต่อเนื่อง โดยให้มีการรายงานฐานะการเงินและข้อมูลสำคัญต่อคณะกรรมการธนาคารเป็นประจำทุกเดือน เป็นกำลังสำคัญผลักดันนโยบายด้านบรรษัทภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมของธนาคาร สร้างจริยธรรมให้กับบุคลากรทุกระดับ โดยมีบทบาทหน้าที่สรุปได้ดังนี้

#### การบริหาร

1) ดูแลภาพรวมในด้านกลยุทธ์และแนวนโยบายของธนาคารให้เกิดความยุติธรรม รวมถึงการดูแลลูกค้าของธนาคารด้วยความเท่าเทียมกัน

2) ให้ความสำคัญต่อการปฏิบัติงานเพื่อให้เป็นไปโดยถูกต้อง ตามกฎหมายทั้งในด้านการกำกับของทางราชการและของธนาคาร ตลอดจนมติที่ประชุมผู้ถือหุ้น

ส่วนที่ 2 การจัดการและการกำกับดูแลกิจการ

3) กำกับ ติดตาม ดูแลให้มั่นใจได้ว่า การปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการธนาคารเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายหลักของธนาคาร

4) ดูแลให้มั่นใจว่า กรรมการธนาคารทุกคนมีส่วนร่วมในการส่งเสริมให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรที่มีจริยธรรม และการกำกับดูแลกิจการที่ดี

การประชุมคณะกรรมการธนาคาร

1) ทำหน้าที่ประธานในที่ประชุมและเข้าร่วมการประชุมทุกครั้ง เว้นแต่มีเหตุจำเป็น เพื่อให้การดำเนินการประชุมคณะกรรมการธนาคารมีประสิทธิภาพ

2) กำหนดวาระการประชุมคณะกรรมการธนาคารโดยหรือร่วมกับกรรมการผู้จัดการใหญ่ และมีมาตรการที่ดูแลให้เรื่องสำคัญได้ถูกบรรจุเป็นวาระการประชุม

3) กระตุ้นให้กรรมการธนาคารทุกท่านแสดงความคิดเห็น โดยมีการมอบหมายอำนาจหน้าที่ด้านการบริหารจัดการองค์กรให้แก่ฝ่ายจัดการด้วยความเหมาะสม ดูแลให้กรรมการธนาคารทุกท่านได้รับข้อมูลของธนาคารที่ถูกต้อง ตรงเวลา และชัดเจน เพื่อใช้ในการตัดสินใจซึ่งจะนำไปสู่ความสำเร็จของธนาคารอย่างมีประสิทธิภาพ มีการบริหารจัดการด้านเวลาที่เพียงพอที่ฝ่ายจัดการจะเสนอเรื่องและเพียงพอสำหรับคณะกรรมการธนาคารในการอภิปรายประเด็นที่สำคัญและปรึกษาหารือกัน ส่งเสริมให้กรรมการธนาคารมีการใช้ดุลยพินิจอย่างรอบคอบและแสดงความคิดเห็นได้อย่างเป็นอิสระในประเด็นที่เกี่ยวข้องได้โดยทั่วกันในวาระประชุมที่สำคัญ ทั้งนี้ เป็นผู้นำแนวนโยบายเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างกรรมการบริหารและกรรมการที่ไม่ใช่ผู้บริหาร และระหว่างคณะกรรมการและฝ่ายจัดการ โดยได้มีการปรึกษาหารือกันเป็นประจำ

การพัฒนาและประเมินประสิทธิภาพในการทำงาน

1) ดูแลให้มีการจัดการปฐมนิเทศและการเข้าเยี่ยมชมการปฏิบัติงาน ให้กับกรรมการธนาคารใหม่ทุกท่าน ซึ่งจะช่วยให้กรรมการธนาคารใหม่เข้าใจและสามารถปรับตัวเข้ากับองค์กรได้รวดเร็ว

2) สนับสนุนส่งเสริมให้กรรมการธนาคารทุกท่านเข้าร่วมอบรมพัฒนาทักษะความรู้ในด้านต่างๆ ที่เป็นประโยชน์แก่การปฏิบัติหน้าที่กรรมการธนาคารที่จัดโดยสถาบันที่มีชื่อเสียงและเป็นที่ยอมรับ เช่น สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย และตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย เป็นต้น

3) สนับสนุนส่งเสริมให้กรรมการธนาคารทุกท่านทำงานร่วมกันอย่างเป็นทีม อันจะก่อให้เกิดความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงาน ดูแลให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการธนาคาร ทั้งแบบประเมินตนเอง แบบประเมินไขว้ และแบบประเมินทั้งคณะ นำผลการประเมินดังกล่าวมาปรับปรุงและพัฒนาการทำงานของคณะกรรมการธนาคาร

4) กำหนดให้มีระบบการติดตามดูแลและประเมินผลการดำเนินงานของธนาคารเพื่อให้เป็นไปตามนโยบาย เป็นประจำอย่างต่อเนื่อง

## ส่วนที่ 2 การจัดการและการกำกับดูแลกิจการ

ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ถือหุ้น

ดูแลให้มีการสื่อสารระหว่างผู้ถือหุ้นของธนาคารด้วยความมีประสิทธิภาพ และเปิดโอกาสให้ผู้ถือหุ้นสามารถติดต่อสื่อสารกับคณะกรรมการเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกัน

การประชุมผู้ถือหุ้น

ทำหน้าที่เป็นประธานในที่ประชุมผู้ถือหุ้นทุกครั้ง และมีการมอบหมายให้มีผู้ดูแลการประชุมผู้ถือหุ้นให้เป็นไปตามกฎหมายและข้อบังคับต่างๆ อย่างถูกต้อง พร้อมทั้งดูแลให้กรรมการธนาคารทุกท่านเข้าร่วมการประชุมผู้ถือหุ้นอย่างพร้อมเพรียงกัน โดยเปิดโอกาสให้ผู้ถือหุ้นได้ใช้สิทธิในการประชุมผู้ถือหุ้นอย่างเต็มที่ ในการเข้าร่วมประชุมและออกเสียงลงคะแนนในที่ประชุมผู้ถือหุ้น การซักถามหรือขอคำชี้แจงเพิ่มเติม การรับทราบรายงานประจำปี การอนุมัติงบดุลและบัญชีกำไรขาดทุน การอนุมัติจัดสรรกำไรและเงินปันผล การแต่งตั้งกรรมการธนาคาร และกำหนดค่าตอบแทนกรรมการ การเลือกตั้งผู้สอบบัญชี และกำหนดจำนวนเงินค่าสอบบัญชี การอนุมัติเรื่องการแก้ไขหนังสือบริคณห์สนธิของธนาคาร เป็นต้น

บทบาทในด้านอื่นๆ

ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต ดูแลโครงสร้างของคณะกรรมการธนาคารให้มีความเหมาะสม ดูแลให้มีการนำนโยบายและการตัดสินใจของคณะกรรมการธนาคารไปปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ สนับสนุนการดำเนินกิจกรรมด้านบรรษัทภิบาล และความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมให้เกิดขึ้นในทุกระดับ ตั้งแต่กรรมการธนาคาร ผู้บริหารระดับสูง รวมถึงพนักงาน

■ **วาระการดำรงตำแหน่งกรรมการธนาคาร**

เป็นไปตามข้อบังคับของธนาคาร โดยในการประชุมสามัญผู้ถือหุ้นประจำปีทุกครั้ง ให้กรรมการออกจากตำแหน่งจำนวน 1 ใน 3 ของทั้งหมด ทั้งนี้ ระยะเวลาการดำรงตำแหน่งกรรมการธนาคารที่เหมาะสมไม่ควรเกิน 3 วาระติดต่อกัน เว้นแต่กรรมการธนาคารคนใดมีความเหมาะสมที่จะดำรงตำแหน่งนานกว่านั้น คณะกรรมการธนาคารจะพิจารณาประสิทธิภาพของการปฏิบัติหน้าที่ของกรรมการธนาคารรายดังกล่าวและชี้แจงเหตุผลพร้อมผลการปฏิบัติหน้าที่ต่อผู้ถือหุ้น

■ **กรรมการผู้มีอำนาจลงนามแทนธนาคาร**

ในระหว่างปี 2563 ธนาคารได้มีการเปลี่ยนแปลงกรรมการผู้มีอำนาจลงลายมือชื่อแทนธนาคาร โดยตั้งแต่วันที่ 28 ตุลาคม 2563 จนถึงปัจจุบันกรรมการผู้มีอำนาจลงลายมือชื่อแทนธนาคารเป็นดังนี้ “นายผยง ศรีวณิช กรรมการผู้จัดการใหญ่โดยลำพัง ลงลายมือชื่อและประทับตราสำคัญของบริษัท”

## ส่วนที่ 2 การจัดการและการกำกับดูแลกิจการ

## ■ คณะกรรมการชุดย่อย

## ■ คณะกรรมการบริหาร

- รายชื่อคณะกรรมการบริหาร ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563 ประกอบด้วย

1) นายไกรฤทธิ	อุชुकานนท์ชัย	ประธานกรรมการ
2) นายปฐมนิษฐ์	ศกุนตนาถ	กรรมการ
3) นายลวณ	แสงสนิท	กรรมการ
4) นายผยง	ศรีวณิช	กรรมการ
นางสาวสินีนาง	ดำริห์อนันต์	ผู้ช่วยเลขานุการ

- รายละเอียดการเปลี่ยนแปลงกรรมการบริหาร และเลขานุการคณะกรรมการบริหาร

1) นางแพตริเซีย	มงคลวนิช	พ้นจากตำแหน่งกรรมการบริหาร ตั้งแต่วันที่ 26 กุมภาพันธ์ 2563
2) นายกฤษฎา	จีนะวิจารณ์	ดำรงตำแหน่งกรรมการบริหาร ตั้งแต่วันที่ 26 กุมภาพันธ์ 2563 พ้นจากตำแหน่งกรรมการบริหาร ตั้งแต่วันที่ 31 ตุลาคม 2563
3) นายลวณ	แสงสนิท	ดำรงตำแหน่งกรรมการบริหาร ตั้งแต่วันที่ 23 ธันวาคม 2563
4) นายนิรุฒ	มณีพันธ์	ลาออกจากการดำรงตำแหน่งเลขานุการคณะกรรมการบริหาร ตั้งแต่วันที่ 22 เมษายน 2563

## ■ หน้าที่ความรับผิดชอบของคณะกรรมการบริหาร

คณะกรรมการธนาคารได้มอบอำนาจให้คณะกรรมการบริหาร เป็นผู้พิจารณาในเรื่องดังต่อไปนี้

- 1) การพิจารณากลับกองหรืออนุมัติสินเชื่อ ปรับปรุงหนี้ และตัดหนี้สูญ ตามอำนาจที่กำหนด
- 2) การพิจารณากลับกองหรืออนุมัติการลงทุน หรือขายหลักทรัพย์ที่ธนาคารลงทุน การซื้อขายหรือ ให้เช่าทรัพย์สินของธนาคาร ตามอำนาจที่กำหนด
- 3) การพิจารณากลับกองหรืออนุมัติการว่าจ้างที่ปรึกษา การจัดซื้อจัดจ้างตามระเบียบการพัสดุ
- 4) การพิจารณากลับกองแผนธุรกิจ งานนโยบายและงบประมาณประจำปี
- 5) การติดตามงานที่มีความสำคัญที่คณะกรรมการธนาคารมอบหมาย
- 6) การพิจารณาอนุมัติหรือรับทราบกิจการอื่น ๆ ที่เกี่ยวกับการบริหารงานที่คณะกรรมการบริหารเห็นว่าจำเป็นหรือสมควร เป็นการเร่งด่วนเพื่อแก้ปัญหา ซึ่งหากไม่ดำเนินการแล้วจะเกิดความเสียหายแก่ธนาคาร และรายงานให้คณะกรรมการธนาคารทราบโดยเร็ว
- 7) ดำเนินการอื่นใดตามที่คณะกรรมการธนาคารมอบหมาย

## ส่วนที่ 2 การจัดการและการกำกับดูแลกิจการ

■ **วาระการดำรงตำแหน่งกรรมการบริหาร**

มีวาระเท่ากับการดำรงตำแหน่งกรรมการธนาคาร

■ **คณะกรรมการตรวจสอบ**

■ **รายชื่อคณะกรรมการตรวจสอบ ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563 ประกอบด้วย**

1) นายวิชัย	อัครัสกร	ประธานกรรมการ
2) พลเอก เทียนชัย	รับพร	กรรมการ
3) นางนิธิมา	เทพวณิชกุล	กรรมการ
นายปานะพันธ์	หาญกิจจะกุล	เลขานุการ

คณะกรรมการตรวจสอบ มีการปรับปรุงขอบเขต อำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการตรวจสอบ ตามกฎบัตรคณะกรรมการตรวจสอบ ประจำปี 2563 / 2564 (ปรับปรุงพฤศจิกายน 2563) ซึ่งมีผลบังคับใช้ ตั้งแต่วันที่ 10 ธันวาคม 2563 โดยมีรายละเอียดดังนี้

■ **ขอบเขตอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการตรวจสอบ**

1) รายงานทางการเงินและการเปิดเผยข้อมูล

1.1) สอบทานให้มีการรายงานทางการเงินอย่างถูกต้อง ครบถ้วน เพียงพอ เชื่อถือได้ เป็นไปตามหลักการบัญชีที่รับรองทั่วไป

1.2) สอบทานกับผู้สอบบัญชีถึงประเด็นสำคัญ ๆ อันอาจกระทบต่อความเชื่อถือได้ของรายงานทางการเงิน เช่น

1.2.1) ความยุ่งยากหรือข้อขัดแย้งที่มีนัยสำคัญ ที่ผู้สอบบัญชีประสบในระหว่างปฏิบัติงาน

1.2.2) ประเด็นข้อเท็จจริงและความเห็นที่แตกต่างกันระหว่างผู้สอบบัญชีกับฝ่ายจัดการ

1.2.3) ระดับประสิทธิผลของระบบการควบคุมภายใน

1.2.4) ข้อบกพร่องหรือความสูญเสียที่ปรากฏขึ้นในงวดบัญชีนี้ และที่อาจเกิดขึ้นในงวดบัญชีต่อไป

1.2.5) ร่างงบการเงินประจำปีและหมายเหตุประกอบงบการเงิน

1.2.6) รายงานของผู้สอบบัญชี

1.3) พิจารณารายการที่เกี่ยวข้อง หรือรายการที่อาจขัดแย้งทางผลประโยชน์ เพื่อให้มั่นใจได้ว่าเป็นไปตามกฎหมายที่เกี่ยวข้อง มีความสมเหตุสมผลและเป็นประโยชน์สูงสุดต่อธนาคาร

1.4) สอบทานหลักฐานหากมีข้อสงสัยเกี่ยวกับการดำเนินการที่อาจมีผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของธนาคารอย่างมีนัยสำคัญ หรือขัดแย้งทางผลประโยชน์ที่อาจมีผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของธนาคาร

1.5) สอบทานถึงข้อมูลที่น่าส่งหน่วยงานกำกับดูแลให้มีความสอดคล้องกับข้อมูลในรายงานทางการเงิน



ส่วนที่ 2 การจัดการและการกำกับดูแลกิจการ

2) ผู้สอบบัญชี

2.1) ประกันความเป็นอิสระแก่ผู้สอบบัญชี

2.2) สอบทานขอบเขตการปฏิบัติงานของผู้สอบบัญชีและผู้ตรวจสอบภายใน เพื่อป้องกันความซ้ำซ้อนของการปฏิบัติงานที่อาจจะมี ความคาบเกี่ยวกันในงานตรวจสอบทางการเงินโดยคำนึงถึงประสิทธิภาพการใช้ทรัพยากรในกระบวนการตรวจสอบ

2.3) พิจารณา คัดเลือก แต่งตั้งและเลิกจ้าง รวมถึงอัตราผลตอบแทนการปฏิบัติงานของผู้สอบบัญชี เสนอคณะกรรมการธนาคาร เพื่อเสนอต่อที่ประชุมใหญ่ผู้ถือหุ้น รวมทั้งประชุมร่วมกับผู้สอบบัญชีโดยไม่มีฝ่ายจัดการอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง

2.4) สอบทานรายงานผลการตรวจสอบของผู้สอบบัญชี และอาจเสนอแนะให้สอบทานหรือตรวจสอบรายการใดที่เห็นว่าจำเป็นและเป็นเรื่องสำคัญ พร้อมทั้งนำข้อเสนอนี้ที่สำคัญเสนอคณะกรรมการธนาคาร

3) สอบทานการดำเนินงานของธนาคารที่มีความเสี่ยงสำคัญกระทบต่อวัตถุประสงค์ รวมถึงการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญในด้านการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน การมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และลูกค้า การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล การบริหารทุนมนุษย์ และการจัดการความรู้และนวัตกรรม

4) การบริหารความเสี่ยง

4.1) สอบทานถึงระดับความเสี่ยงที่สำคัญและสอบทานถึงวิธีการประเมินความเสี่ยงของผู้ตรวจสอบภายในกับของผู้สอบบัญชีว่ามีวิธีการที่เพียงพอและมีมาตรฐานที่เชื่อถือได้

4.2) สอบทานว่าคณะกรรมการและผู้บริหารระดับสูงของธนาคารตระหนักถึงความเสี่ยงที่สำคัญและที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) ความเสี่ยงด้านสินเชื่อ (Credit Risk) ความเสี่ยงด้านตลาด (Market Risk) ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง (Liquidity Risk) และความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ (Operational Risk)

5) การควบคุมภายใน

5.1) สอบทานให้มีระบบการควบคุมภายในที่มีประสิทธิผลตามมาตรฐานของ COSO (The Committee of Sponsoring Organizations of Treadway Commission) และ/หรือที่เหมาะสม โดยให้ผู้ตรวจสอบภายในต้องมีการประเมินระบบควบคุมภายในทั้งระบบอย่างน้อยปีละครั้ง

5.2) สอบทานความเหมาะสมและประสิทธิผลของการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในระบบสารสนเทศของธนาคาร รวมถึงการรักษาความปลอดภัยและแผนรองรับในกรณีฉุกเฉิน

6) การปฏิบัติตามกฎหมาย ข้อบังคับ และระเบียบปฏิบัติงาน

6.1) สอบทานการปฏิบัติตามกฎหมาย ข้อบังคับ ข้อกำหนดจากทางราชการ และหน่วยงานกำกับดูแล เพื่อป้องกันความเสียหายทั้งที่เป็นเบี้ยปรับ การดักเตือน ตลอดจนชื่อเสียงของธนาคารและของผู้บริหารธนาคาร

6.2) การกำกับดูแลกลุ่มธุรกิจทางการเงิน

ส่วนที่ 2 การจัดการและการกำกับดูแลกิจการ

6.2.1) กำกับดูแล และติดตามการปฏิบัติตามแนวนโยบายของกลุ่มธุรกิจทางการเงิน

6.2.2) สอบทานรายงานทางการเงินของกลุ่มธุรกิจทางการเงินให้ถูกต้องและเพียงพอ

6.3) สอบทานความถูกต้องของเอกสารอ้างอิงและแบบประเมินตนเองเกี่ยวกับมาตรการต่อต้านการคอร์รัปชันของธนาคาร ตามโครงการแนวร่วมปฏิบัติของภาคเอกชนไทยในการต่อต้านทุจริต

7) ผู้ตรวจสอบภายใน

7.1) ประกันความเป็นอิสระแก่ผู้ตรวจสอบภายใน

7.2) บังคับบัญชาสายตรงกับสายงานตรวจสอบภายใน แต่งานด้านการจัดการของสายงานตรวจสอบภายใน ให้ขึ้นตรงต่อกรรมการผู้จัดการใหญ่

7.3) กำกับดูแลสายงานตรวจสอบภายใน ให้มีจริยธรรม และบรรษัทภิบาล พร้อมทั้งให้มีมาตรฐานการตรวจสอบอันเป็นที่ยอมรับ รวมถึงสอบทานและทบทวนจรรยาบรรณพนักงานตรวจสอบ ก่อนนำเสนอคณะกรรมการธนาคารพิจารณาอนุมัติ

7.4) สอบทานและทบทวนกฎบัตรของสายงานตรวจสอบภายใน และคู่มือการปฏิบัติงานของสายงานตรวจสอบภายในอย่างสม่ำเสมอ

7.5) พิจารณาและอนุมัติแผนยุทธศาสตร์ของการตรวจสอบภายใน โครงสร้างองค์กร อัตราพนักงาน แผนการตรวจสอบภายในประจำปี ตลอดจนงบประมาณที่ใช้ในกระบวนการตรวจสอบภายใน เพื่อมุ่งไปสู่ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกิจกรรมต่างๆ และจัดลำดับความสำคัญโดยคำนึงถึงระดับความเสี่ยง

7.6) สอบทานรายงานการตรวจสอบภายใน และประชุมกับผู้บริหารสายงาน สายงานตรวจสอบภายใน โดยไม่มีฝ่ายบริหารและฝ่ายจัดการ เพื่อสอบทานถึงการแทรกแซงจากฝ่ายบริหารและฝ่ายจัดการอันอาจจะกระทบถึงความเป็นอิสระและใจที่เป็นอิสระของผู้ตรวจสอบภายใน

7.7) กำกับดูแล เรื่องร้องเรียน และการแจ้งเบาะแสการกระทำผิดที่ส่งมายังสายงานตรวจสอบภายใน เพื่อให้มั่นใจว่ามีการดำเนินการตรวจสอบอย่างเหมาะสม

7.8) สอบทานกับผู้บริหารสายงาน สายงานตรวจสอบภายใน ถึงสมรรถนะในการใช้ทรัพย์สินของธนาคาร ให้เป็นไปตามนโยบายหรือคู่มือปฏิบัติงาน

7.9) สอบทานและพิจารณาร่วมกับฝ่ายจัดการในเรื่องข้อบกพร่องสำคัญที่ตรวจพบและการสนองตอบจากฝ่ายจัดการ

7.10) ให้ความเห็นต่อคณะกรรมการธนาคารในการอนุมัติแต่งตั้ง โยกย้าย ถอดถอน กำหนดค่าตอบแทน และพิจารณาความดีความชอบของผู้บริหารสายงาน สายงานตรวจสอบภายใน พิจารณาและให้ความเห็นเกี่ยวกับการแต่งตั้ง โยกย้าย ถอดถอน การพิจารณาความดีความชอบและค่าตอบแทนของ ผู้ตรวจสอบภายใน สายงานตรวจสอบภายใน

7.11) ประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารสายงาน สายงานตรวจสอบภายใน

ส่วนที่ 2 การจัดการและการกำกับดูแลกิจการ

7.12) จัดให้มีการสอบทานประสิทธิผลของระบบการตรวจสอบภายใน โดยผู้ประเมินอิสระจากภายนอกองค์กร (Independent Quality Assessment Review) อย่างน้อยในทุก 5 ปี

8) การประเมินการทำงาน จัดให้มีการประเมินตนเอง และคณะกรรมการธนาคารเป็นผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีของคณะกรรมการตรวจสอบ

9) การจัดทำ/สอบทาน กฎบัตรคณะกรรมการตรวจสอบ และคู่มือการปฏิบัติงานคณะกรรมการตรวจสอบ

9.1) จัดทำกฎบัตรคณะกรรมการตรวจสอบ และสอบทานความเหมาะสมของกฎบัตรดังกล่าวอย่างน้อยปีละหนึ่งครั้ง โดยได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการธนาคาร

9.2) จัดทำคู่มือการปฏิบัติงานคณะกรรมการตรวจสอบ และสอบทานอย่างน้อยปีละครั้ง โดยได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการธนาคาร

10) ความรับผิดชอบอื่นๆ

10.1) มีอำนาจในการตรวจสอบหรือสอบสวนผู้ที่เกี่ยวข้องภายใต้ขอบเขตอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการตรวจสอบ และมีอำนาจในการว่าจ้างหรือนำเอาผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านมาช่วยงานตรวจสอบหรือสอบสวนได้

10.2) ปฏิบัติงานอื่นตามที่คณะกรรมการธนาคารมอบหมาย ซึ่งอยู่ภายใต้ความรับผิดชอบของคณะกรรมการตรวจสอบ

■ วาระการดำรงตำแหน่ง

1) คณะกรรมการตรวจสอบมีวาระอยู่ในตำแหน่งคราวละ 3 ปี โดย 1 ปี ในที่นี้หมายถึง ช่วงเวลาระหว่างการประชุมสามัญผู้ถือหุ้นของปีที่ได้รับการแต่งตั้ง และการประชุมสามัญผู้ถือหุ้นในปีถัดไป กรรมการตรวจสอบซึ่งพ้นจากตำแหน่งตามวาระอาจได้รับการแต่งตั้งใหม่ แต่ไม่เกิน 2 วาระติดต่อกัน เว้นแต่กรรมการคนใด มีความเหมาะสมที่จะดำรงตำแหน่งนานกว่านั้น คณะกรรมการธนาคารจะพิจารณาความเป็นอิสระและประสิทธิภาพของการปฏิบัติหน้าที่ของกรรมการรายดังกล่าว ให้กลับมาดำรงตำแหน่งมากกว่า 2 วาระติดต่อกันได้ และการต่อวาระทุกครั้งต้องไม่ใช่การต่อวาระโดยอัตโนมัติ

2) กรรมการตรวจสอบพ้นจากตำแหน่งเมื่อ

2.1) ครบกำหนดตามวาระ

2.2) พ้นจากการเป็นกรรมการของธนาคาร

2.3) ลาออก

2.4) ตาย

2.5) ขาดคุณสมบัติการเป็นกรรมการตรวจสอบตามข้อบังคับนี้ หรือตามหลักเกณฑ์ของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

2.6) คณะกรรมการธนาคารมีมติให้พ้นจากตำแหน่ง

2.7) ต้องโทษจำคุกตามคำพิพากษาถึงที่สุด หรือคำสั่งที่ชอด้วยกฎหมายให้จำคุก เว้นแต่ในความผิดที่กระทำด้วยประมาทหรือความผิดลหุโทษ

## ส่วนที่ 2 การจัดการและการกำกับดูแลกิจการ

2.8) เป็นคนไร้ความสามารถหรือเสมือนไร้ความสามารถ

2.9) เป็นบุคคลล้มละลาย

3) การลาออกของกรรมการตรวจสอบให้ยื่นใบลาต่อประธานกรรมการธนาคารล่วงหน้าไม่น้อยกว่า 30 วัน เว้นแต่มีเหตุจำเป็นอันมิอาจก้ำกั้วได้ โดยคณะกรรมการธนาคารเป็นผู้อนุมัติ

4) เมื่อมีกรรมการตรวจสอบพ้นจากตำแหน่งก่อนครบวาระ ให้คณะกรรมการธนาคารแต่งตั้งกรรมการที่มีคุณสมบัติครบถ้วนเป็นกรรมการตรวจสอบแทน โดยอยู่ในตำแหน่งเพียงเท่าวาระของกรรมการตรวจสอบซึ่งตนแทน

■ กรรมการตรวจสอบที่มีความรู้และประสบการณ์ในการสอบทานงบการเงิน

พลเอก เทียนชัย	รับพร	กรรมการ
----------------	-------	---------

นางนิธิมา	เทพวณิชกุล	กรรมการ
-----------	------------	---------

ทั้งนี้ คณะกรรมการตรวจสอบได้จัดทำรายงานคณะกรรมการตรวจสอบ (ตามรายละเอียดเอกสารแนบ 5)

■ คณะกรรมการบรรษัทภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคม

■ รายชื่อคณะกรรมการบรรษัทภิบาลฯ ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563 ประกอบด้วย

1) ศ. (พิเศษ) ดร. กิตติพงษ์	กิตยารักษ์	ประธานกรรมการ
2) นายวิชัย	อัศวศิริ	กรรมการ
3) นางแพตริเซีย	มงคลวนิช	กรรมการ
4) นางนิธิมา	เทพวณิชกุล	กรรมการ
นายฤกษ์	จุมภิต	เลขานุการ

■ รายละเอียดการเปลี่ยนแปลงกรรมการบรรษัทภิบาลฯ

1) นายณนทิกกร กาญจนะจิตรา ลาออกจากตำแหน่งกรรมการบรรษัทภิบาลฯ ตั้งแต่วันที่ 20 กันยายน 2563

■ ขอบเขตอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการบรรษัทภิบาลฯ

1) เสนอแนวนโยบายเกี่ยวกับหลักบรรษัทภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคมของธนาคารและบริษัทในเครือต่อคณะกรรมการธนาคาร

2) กำกับดูแลการปฏิบัติงานของธนาคารให้เป็นไปตามหลักบรรษัทภิบาลของสถาบันกำกับ เช่น ธนาคารแห่งประเทศไทย ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ เป็นต้น ด้วยความรับผิดชอบต่อสังคม

3) พิจารณาทบทวนเกี่ยวกับนโยบายด้านบรรษัทภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคมของธนาคารอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้สอดคล้องกับแนวทางปฏิบัติของสากล และข้อเสนอแนะของสถาบันหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

## ส่วนที่ 2 การจัดการและการกำกับดูแลกิจการ

- 4) พิจารณาเสนอข้อพึงปฏิบัติที่ดี สำหรับคณะกรรมการธนาคาร หรือเสนอการกำหนดข้อบังคับคณะกรรมการธนาคาร และคณะกรรมการธนาคารแต่งตั้งทุกชุด
- 5) เสนอแนะข้อกำหนดเกี่ยวกับจรรยาบรรณในการดำเนินธุรกิจของธนาคาร และข้อพึงปฏิบัติของผู้บริหาร และพนักงานของธนาคาร
- 6) ส่งเสริมการเผยแพร่วัฒนธรรมในการกำกับดูแลกิจการที่ดี และการมีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรมเพื่อสังคมเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืนให้เป็นที่ยอมรับในระดับ และมีส่วนในทางปฏิบัติ
- 7) พิจารณาแต่งตั้งคณะกรรมการชุดย่อยเพื่อทำหน้าที่สนับสนุนงานบริษัทภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคม ได้ตามความเหมาะสม
- 8) การอื่นใดที่คณะกรรมการธนาคารมอบหมาย

### ■ คณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน

- รายชื่อคณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563 ประกอบด้วย

1) นายธันวา	เลาหศิริวงศ์	ประธานกรรมการ
2) นางแพตริเซีย	มงคลวนิช	กรรมการ
3) นายธีระพงษ์	วงศ์ศิวัธ	กรรมการ
นายศุภวัฒน์	วัฒนธนปติ	เลขานุการ
นายบุญเชิด	พิกุลแย้ม	ผู้ช่วยเลขานุการ
นายธนกร	กาญจนนิต	ผู้ช่วยเลขานุการ

- รายละเอียดการเปลี่ยนแปลงกรรมการ เลขานุการ และผู้ช่วยเลขานุการคณะกรรมการ

1) นางแพตริเซีย	มงคลวนิช	รับตำแหน่งกรรมการสรรหา มีผลตั้งแต่วันที่ 26 กุมภาพันธ์ 2563
2) นายธนกร	กาญจนนิต	ลาออกจากตำแหน่งประธานกรรมการสรรหา มีผลตั้งแต่วันที่ 20 กันยายน 2563
3) นายธันวา	เลาหศิริวงศ์	รับตำแหน่งประธานกรรมการสรรหา มีผลตั้งแต่วันที่ 23 ธันวาคม 2563
4) นายธีระพงษ์	วงศ์ศิวัธ	รับตำแหน่งกรรมการสรรหา มีผลตั้งแต่วันที่ 23 ธันวาคม 2563
5) นายธนกร	กาญจนนิต	รับตำแหน่งผู้ช่วยเลขานุการ มีผลตั้งแต่วันที่ 4 ตุลาคม 2563

- ขอบเขตอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน

คณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน มีขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบ ตามที่ได้รับมอบหมายจาก คณะกรรมการธนาคารให้ดำเนินการในเรื่องต่างๆ ตามที่ระบุไว้ในกฎบัตรของคณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน และได้รายงานผลการประชุมให้คณะกรรมการธนาคารทราบทุกครั้ง ซึ่งสรุปสาระสำคัญได้ดังนี้

ส่วนที่ 2 การจัดการและการกำกับดูแลกิจการ

1) กำหนดนโยบาย หลักเกณฑ์ และวิธีการ ในการสรรหาและการกำหนดค่าตอบแทน รวมผลประโยชน์อื่นของกรรมการ ธนาคาร ผู้บริหารระดับสูงและผู้มีอำนาจในการจัดการของธนาคาร

2) พิจารณาเสนอแนะนโยบายในภาพรวมเกี่ยวกับการกำหนดค่าตอบแทนและผลประโยชน์อื่นของธนาคาร

3) คัดเลือกและเสนอชื่อบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมตามระเบียบ ข้อบังคับของธนาคาร และกฎหมายที่เกี่ยวข้องกำหนด เพื่อเสนอต่อคณะกรรมการธนาคาร พิจารณาแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งต่างๆ ดังต่อไปนี้

3.1) กรรมการ

3.2) กรรมการในคณะกรรมการชุดย่อยต่างๆ ที่ได้รับมอบอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบโดยตรงจาก คณะกรรมการธนาคาร

3.3) ผู้บริหารระดับสูงและผู้มีอำนาจในการจัดการ

4) ดูแลให้คณะกรรมการธนาคาร มีขนาดและองค์ประกอบที่เหมาะสมกับองค์กร รวมถึงมีการปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับ สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป โดยคณะกรรมการจะต้องประกอบด้วยบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ในด้าน ต่างๆ

5) เสนอคณะกรรมการธนาคาร เพื่อพิจารณาแต่งตั้งกรรมการธนาคารแทนกรรมการที่พ้นจากตำแหน่งตามข้อบังคับ

6) ดูแลให้กรรมการ ผู้บริหารระดับสูงและผู้มีอำนาจในการจัดการของธนาคารได้รับผลตอบแทนที่เหมาะสมกับหน้าที่และ ความรับผิดชอบที่มีต่อธนาคาร โดยกรรมการที่ได้รับมอบหมายให้มีหน้าที่และความรับผิดชอบเพิ่มขึ้นควรได้รับค่าตอบแทนที่ เหมาะสมกับหน้าที่และความรับผิดชอบที่ได้รับมอบหมายนั้น

7) กำหนดแนวทางและประเมินผลงานของกรรมการ ผู้บริหารระดับสูงและผู้มีอำนาจในการจัดการของธนาคาร เพื่อ พิจารณาปรับผลตอบแทนประจำปี โดยจะต้องคำนึงถึงหน้าที่ความรับผิดชอบ และความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง รวมถึงให้ความสำคัญกับ การเพิ่มมูลค่าของส่วนของผู้ถือหุ้นในระยะยาวประกอบการพิจารณาประเมินผลด้วย

8) เปิดเผยนโยบายและรายละเอียดของกระบวนการสรรหานโยบายเกี่ยวกับการกำหนดค่าตอบแทนและเปิดเผย ค่าตอบแทนในรูปแบบต่างๆ รวมทั้งจัดทำรายงานการกำหนดค่าตอบแทน โดยอย่างน้อยต้องมีรายละเอียดเกี่ยวกับเป้าหมาย การ ดำเนินงาน และความเห็นของคณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน ไว้ในรายงานประจำปีของธนาคารด้วย

9) ดำเนินการอื่น ตามที่คณะกรรมการธนาคารมอบหมาย

■ คณะกรรมการกำกับดูแลความเสี่ยง

■ รายชื่อคณะกรรมการกำกับดูแลความเสี่ยง ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563 ประกอบด้วย

1)	นายไกรฤทธิ	อุซูกานนท์ชัย	ประธานกรรมการ
2)	นายปณณิษฐ์	ศกุนตนาค	กรรมการ
3)	นายธันวา	เลาหศิริวงศ์	กรรมการ
4)	นายลวณ	แสงสนิท	กรรมการ
5)	นายผยง	ศรีวณิช	กรรมการ
	นายพูลพัฒน์	ศรีเปล่ง	เลขานุการ

## ส่วนที่ 2 การจัดการและการกำกับดูแลกิจการ

■ รายละเอียดการเปลี่ยนแปลงกรรมการกำกับดูแลความเสี่ยง

- 1) นายสุวรม แสงสนิท แต่งตั้งเป็นกรรมการกำกับดูแลความเสี่ยง ตั้งแต่วันที่ 23 ธันวาคม 2563

■ ขอบเขตอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการกำกับดูแลความเสี่ยง

คณะกรรมการกำกับดูแลความเสี่ยงมีหน้าที่ให้คำแนะนำคณะกรรมการธนาคารเกี่ยวกับการกำกับดูแลความเสี่ยงของธนาคารและกลุ่มธุรกิจทางการเงิน ดูแลให้ผู้บริหารระดับสูง และหัวหน้าหน่วยงานบริหารความเสี่ยงปฏิบัติตามนโยบายและกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยง รวมถึงระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ตลอดจนมีหน้าที่ให้ความเห็นหรือมีส่วนร่วมในการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของหัวหน้าหน่วยงานบริหารความเสี่ยง ดูแลให้การบริหารเงินกองทุน สภาพคล่อง เทคโนโลยีสารสนเทศ และความเสี่ยงต่าง ๆ ของธนาคารและกลุ่มธุรกิจทางการเงินมีความสอดคล้องกับระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ที่ได้รับอนุมัติ ทบทวน สอบทานความเพียงพอและประสิทธิผลของนโยบาย และกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงโดยรวม รวมถึงระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้อย่างน้อยปีละครั้ง หรือเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงที่มีนัยสำคัญ โดยคณะกรรมการกำกับดูแลความเสี่ยงพึงประเมินว่านโยบายและกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงของธนาคารและกลุ่มธุรกิจทางการเงินครอบคลุมความเสี่ยงทุกประเภท รวมถึงความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นใหม่ และมีการดำเนินการตามนโยบายและกลยุทธ์ดังกล่าวอย่างมีประสิทธิภาพ รายงานต่อคณะกรรมการธนาคารในเรื่องประสิทธิภาพการบริหารความเสี่ยงและสถานะการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรที่คำนึงถึงความเสี่ยง ตลอดจนปัจจัยและปัญหาที่มีนัยสำคัญ และสิ่งที่ต้องปรับปรุงแก้ไข เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายและกลยุทธ์ในการบริหารความเสี่ยงของธนาคารและกลุ่มธุรกิจทางการเงิน และรายงานต่อคณะกรรมการธนาคารถึงผลการดำเนินการด้านการบริหารความเสี่ยงในภาวะพิเศษหรือภาวะฉุกเฉิน เมื่อมีการประกาศใช้แผน เช่น Business Continuity Plan (BCP) รวมทั้ง กรณีที่มีเหตุการณ์ที่มีผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญต่อผลการดำเนินงานและฐานะเงินกองทุนของธนาคาร เป็นต้น รวมถึงนำเสนอรายงานผลการดำเนินงานของคณะกรรมการกำกับดูแลความเสี่ยงต่อคณะกรรมการตรวจสอบและคณะกรรมการธนาคารเพื่อทราบ / พิจารณาทุกไตรมาส โดยจัดให้มีการประชุมคณะกรรมการกำกับดูแลความเสี่ยงเป็นประจำอย่างน้อยเดือนละ 1 ครั้งหรือตามความเหมาะสม และปฏิบัติหน้าที่อื่นใดตามที่ได้รับมอบหมาย

■ คณะกรรมการกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์

■ รายชื่อคณะกรรมการกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563 ประกอบด้วย

- |                  |              |               |
|------------------|--------------|---------------|
| 1) นายธีระพงษ์   | วงศ์วิลาส    | ประธานกรรมการ |
| 2) นายธันวา      | เลาหศิริวงศ์ | กรรมการ       |
| 3) นายกิตติพงษ์  | กิตยารักษ์   | กรรมการ       |
| 4) พลเอกเทียนชัย | รับพร        | กรรมการ       |
| นายพงษ์สิทธิ์    | ชัยฉัตรพรสุข | เลขานุการ     |

ส่วนที่ 2 การจัดการและการกำกับดูแลกิจการ

- รายละเอียดการเปลี่ยนแปลงคณะกรรมการกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ และเลขานุการคณะกรรมการ
  - 1) นายธีระพงษ์ วงศ์วิลาส ดำรงตำแหน่งประธานคณะกรรมการกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ ตั้งแต่วันที่ 23 ธันวาคม 2563
  - 2) นายพงษ์สิทธิ์ ชัยฉัตรพรสุข ดำรงตำแหน่งเลขานุการ ตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม 2563 แทนนายนิรุฒ มณีพันธ์ ซึ่งลาออกจากธนาคาร ตั้งแต่วันที่ 22 เมษายน 2563
  - 3) นางวิภาวดี เลิศศรีสุริยะ ลาออกจากกรดำรงตำแหน่งผู้ช่วยเลขานุการ ตั้งแต่วันที่ 16 ธันวาคม 2563 (ปัจจุบันยังไม่มีผู้ดำรงตำแหน่งผู้ช่วยเลขานุการ)
- ขอบเขตอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์
 

คณะกรรมการกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ มีหน้าที่และความรับผิดชอบตามที่ได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการธนาคารให้ดำเนินการในเรื่องต่างๆ ดังนี้

  - 1) ดูแลให้ธนาคารมีการบริหารความเสี่ยงอันเกิดจากการปฏิบัติที่ไม่เป็นไปตามกฎหมายและกฎเกณฑ์ โดยผ่านหน่วยงานกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์
  - 2) ทบทวนกฎบัตรของคณะกรรมการกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์และกฎบัตรของหน่วยงานการกำกับปฏิบัติตามกฎเกณฑ์อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง หรือเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงอย่างมีนัยสำคัญ เพื่อนำเสนอคณะกรรมการธนาคารอนุมัติ
  - 3) ประเมินการปฏิบัติงานประจำปีของหน่วยงานกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ เพื่อมิให้เกิดความขัดแย้งทางผลประโยชน์และมีความเป็นอิสระ รวมถึงทบทวนนโยบายและประเมินประสิทธิภาพของการบริหาร ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์อย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้มั่นใจว่างานด้านกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ของธนาคารมีความเหมาะสม
  - 4) ให้ความเห็นชอบต่อรายงานการกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ประจำปี (Annual Compliance Report)
  - 5) สอบทานรายงานการสอบทานหรือติดตามการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ และอาจมีการเสนอแนะให้สอบทานหรือติดตามธุรกรรมใดที่เห็นว่าอาจมีการไม่ปฏิบัติตามกฎเกณฑ์และเห็นว่าเป็นเรื่องที่สำคัญที่มีความเสี่ยงต่อธนาคาร
  - 6) รายงานต่อคณะกรรมการธนาคาร เพื่อรับทราบผลการสอบทานหรือติดตามการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ ตลอดจนการดำเนินการปรับปรุงแก้ไขในกรณีที่มีการปฏิบัติที่ไม่เป็นไปตามกฎเกณฑ์



## ส่วนที่ 2 การจัดการและการกำกับดูแลกิจการ

## ■ คณะกรรมการอิสระ

- รายชื่อคณะกรรมการอิสระ ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563 ประกอบด้วย

1) พลเอก เทียนชัย	รับพร	ประธานกรรมการอิสระ
2) ศ.(พิเศษ) ดร.กิตติพงษ์	กิตยารักษ์	กรรมการอิสระ
3) นายธันวา	เลาหศิริวงศ์	กรรมการอิสระ
4) นายวิชัย	อัศรัศกร	กรรมการอิสระ
5) นางนิธิมา	เทพวงษ์กูร	กรรมการอิสระ
6) นายธีระพงษ์	วงศ์วิระวิลาส	กรรมการอิสระ
นางสาวสินีนาง	ดำริห์อนันต์	ผู้ช่วยเลขานุการ

- รายละเอียดการเปลี่ยนแปลงกรรมการอิสระ และเลขานุการคณะกรรมการอิสระ

1) นายธีระพงษ์	วงศ์วิระวิลาส	ดำรงตำแหน่งกรรมการอิสระ ตั้งแต่วันที่ 21 ธันวาคม 2563
2) นายนิรุฒ	มณีพันธ์	ลาออกจากการดำรงตำแหน่งเลขานุการคณะกรรมการอิสระ ตั้งแต่วันที่ 22 เมษายน 2563
3) นางวิภาวดี	เลิศศรีสุริยะ	ลาออกจากการดำรงตำแหน่งผู้ช่วยเลขานุการคณะกรรมการอิสระ ตั้งแต่วันที่ 15 ตุลาคม 2563

## ■ หน้าที่ความรับผิดชอบของคณะกรรมการอิสระ

- เสนอแนะวาระการประชุมต่อประธานกรรมการธนาคาร กรณีที่เห็นว่ามีความสำคัญหรือประเด็นปัญหาที่คณะกรรมการธนาคารควรพิจารณา และยังไม่ได้มีการบรรจุไว้ในวาระการประชุม
- เสนอความคิดเห็นแก่ประธานกรรมการธนาคารเกี่ยวกับบทบาทและการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการธนาคาร
- สนับสนุนคณะกรรมการธนาคารเพื่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี
- กรณีที่มีการพิจารณาวาระสำคัญๆ ในการประชุมคณะกรรมการธนาคาร เช่น รายการที่เกี่ยวข้องกัน หรือการซื้อขายทรัพย์สินที่มีนัยสำคัญ กรรมการอิสระมากกว่ากึ่งหนึ่งของจำนวนกรรมการอิสระทั้งหมดควรเข้าร่วมพิจารณาวาระสำคัญดังกล่าว
- กรณีที่มีการพิจารณาวาระในการประชุมคณะกรรมการธนาคาร และกรรมการอิสระอาจมีความเห็นแย้งหรือมีข้อสังเกตอื่นใดก็ตาม ความเห็นหรือข้อสังเกตดังกล่าวควรได้รับการบันทึกไว้ในรายงานการประชุมคณะกรรมการธนาคารด้วยทุกครั้ง
- ติดตามดูแลการปฏิบัติหน้าที่ของกรรมการอิสระที่ได้รับมอบหมายให้ดำรงตำแหน่งในคณะกรรมการชุดย่อยต่างๆ โดยเฉพาะเรื่องการทำกำกับการปฏิบัติงาน ระบบบัญชีระหว่างประเทศและการบริหารความเสี่ยง
- ดำเนินการอื่นใดที่คณะกรรมการธนาคารมอบหมาย

### ■ วาระการดำรงตำแหน่ง

มีวาระเท่ากับการดำรงตำแหน่งกรรมการธนาคาร และดำรงตำแหน่งได้ไม่เกิน 9 ปีติดต่อกัน

เมื่อครบ 9 ปีแล้ว หากคณะกรรมการธนาคาร/ที่ประชุมผู้ถือหุ้น จะแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งกรรมการอิสระของธนาคารอีกครั้ง จะต้องพ้นจากการเป็นกรรมการ ผู้จัดการ ผู้มีอำนาจในการจัดการ ที่ปรึกษา หรือพนักงาน ของธนาคารและบริษัทในกลุ่มธุรกิจทางการเงินของธนาคาร เป็นระยะเวลาไม่น้อยกว่า 2 ปีก่อนวันที่ยื่นขอความเห็นชอบการดำรงตำแหน่งกรรมการต่อธนาคารแห่งประเทศไทย

### ■ รายชื่อเลขานุการธนาคาร

คณะกรรมการธนาคารได้มีการแต่งตั้งเลขานุการบริษัทตั้งแต่ปี 2551 มาเป็นลำดับ จนถึงปัจจุบัน ได้แต่งตั้งนายผยง ศรีวณิช กรรมการผู้จัดการใหญ่ ทำหน้าที่เป็น เลขานุการบริษัท มีผลตั้งแต่วันที่ 8 กรกฎาคม 2563 เป็นต้นไป เพื่อให้เป็นไปตามพระราชบัญญัติหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ พ.ศ.2535 และที่แก้ไขเพิ่มเติม และนโยบายการกำกับดูแลกิจการของธนาคาร โดยคุณสมบัติและหน้าที่ของเลขานุการบริษัท ปรากฏในเอกสารแนบ 1

### ■ การประชุมคณะกรรมการ

ธนาคารได้กำหนดการประชุมคณะกรรมการธนาคารไว้เป็นการล่วงหน้าตลอดทั้งปี โดยในปี 2563 ได้กำหนดการประชุมในวันพุธที่สองและสี่ของเดือน และอาจมีการประชุมวาระพิเศษตามความเหมาะสม โดยเลขานุการคณะกรรมการธนาคารจะจัดส่งหนังสือเชิญประชุม พร้อมวาระการประชุมและเอกสารประกอบไปยังคณะกรรมการธนาคารล่วงหน้าก่อนวันประชุมไม่น้อยกว่า 7 วัน โดยเลขานุการเป็นผู้จัดบันทึกการประชุมเป็นลายลักษณ์อักษร รวมทั้งจัดเก็บรายงานการประชุมที่ผ่านการรับรองจากคณะกรรมการธนาคารเพื่อพร้อมให้ตรวจสอบได้ ทั้งนี้ ธนาคารได้จำแนกวาระการประชุมออกเป็นหมวดหมู่ที่ชัดเจน เช่น เรื่องที่ประธานแจ้งที่ประชุม เรื่องรับรองรายงานการประชุมครั้งที่ผ่านมา เรื่องสืบเนื่อง เรื่องนโยบาย เรื่องสินเชื่อ เรื่องปรับปรุงหนี้ เรื่องการลงทุน เรื่องซื้อขายหลักทรัพย์และจัดซื้อจัดจ้าง เรื่องทรัพยากรบุคคล เรื่องเพื่อทราบ และเรื่องอื่นๆ เพื่อให้การดำเนินการประชุมมีประสิทธิภาพ

ในปี 2563 มีการประชุมคณะกรรมการธนาคาร 26 ครั้ง คณะกรรมการบริหาร 46 ครั้ง คณะกรรมการตรวจสอบ 22 ครั้ง คณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน 20 ครั้ง คณะกรรมการบรรษัทภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคม 13 ครั้ง คณะกรรมการกำกับดูแลความเสี่ยง 12 ครั้ง คณะกรรมการกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ 12 ครั้ง คณะกรรมการอิสระ 4 ครั้ง และคณะกรรมการกิจการสัมพันธ์ 12 ครั้ง โดยมีรายละเอียดการเข้าร่วมประชุมของกรรมการแต่ละท่าน ดังนี้

ส่วนที่ 2 การจัดการและการกำกับดูแลกิจการ

รายนามคณะกรรมการ	คณะกรรมการ การธนาคาร	คณะกรรมการ บริหาร	คณะกรรมการ ตรวจสอบ	คณะกรรมการ สรรหา	คณะกรรมการ บรรษัทภิบาล	คณะกรรมการ กำกับดูแลความ เสี่ยง	คณะกรรมการ กำกับ	คณะกรรมการ อิสระ	คณะกรรมการ กิจการ สัมพันธ์
1) นายภูษฎา จินะวิจารณ์	23/24	30/33	-	-	-	-	-	-	-
2) นายไกรฤทธิ์ อุกกานนท์ชัย	25/26	44/46	-	-	-	12/12	-	-	-
3) นายวิชัย อัศวิสกร <sup>(ก)</sup>	25/26	-	22/22	-	12/13	-	-	4/4	1/1
4) นายธรรมา เลหาศิริวงศ์ <sup>(ก)</sup>	26/26	-	-	20/20	-	12/12	12/12	4/4	-
5) ศ.(พิเศษ) ดร.กิตติพงษ์ กิตยารักษ์	26/26	-	-	-	13/13	-	12/12	4/4	-
6) นายธีระพงษ์ วงศ์ศิริวิลาส	1/1	-	-	-	-	-	1/1	1/1	-
7) พลเอก เทียนชัย ธีรพร	26/26	-	22/22	-	-	-	12/12	4/4	-
8) นายปณณิศร์ ศกุนตนาค	24/26	46/46	-	-	-	12/12	-	-	-
9) นางแพตริเซีย มงคลวนิช <sup>(ก)</sup>	25/26	5/6	-	16/16	12/13	-	-	-	-
10) นางนิธินา เทพวงษ์	26/26	-	22/22	-	12/13	-	-	3/4	-
11) นายสรวณ แสงสนิท <sup>(ก)</sup>	1/1	-	-	-	-	0/1	-	-	-
12) นายผยง ศรีวนิช	26/26	43/46	-	-	-	11/12	-	-	-
<b>กรรมการที่ออกหวังกปี</b>									
1) นายเอกนิติ นิติทัณฑ์ประภาศ <sup>(ก)</sup>	0/0	-	-	-	-	-	-	-	-
2) นายประสงค์ พูนธเนศ <sup>(ก)</sup>	16/18	-	-	-	-	-	-	-	-
3) นายณนทกร กาญจนะจิตรา <sup>(ก)</sup>	17/17	-	-	14/14	9/9	-	-	-	9/9

หมายเหตุ ตัวเลขในตาราง หมายถึง จำนวนครั้งที่มาประชุม / จำนวนครั้งที่มีการประชุมระหว่างกรรมการอยู่ในตำแหน่ง

- (1) ดำรงตำแหน่งกรรมการธนาคาร วันที่ 7 กุมภาพันธ์ 2563 ดำรงตำแหน่งกรรมการบริหาร วันที่ 26 กุมภาพันธ์ 2563 ดำรงตำแหน่งประธานกรรมการธนาคาร วันที่ 28 ตุลาคม 2563 และลาออกจากตำแหน่งกรรมการบริหาร วันที่ 31 ตุลาคม 2563
- (2) ดำรงตำแหน่งประธานคณะกรรมการกิจการสัมพันธ์ วันที่ 23 ธันวาคม 2563
- (3) เปลี่ยนแปลงการดำรงตำแหน่งจากประธานกรรมการกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ เป็นกรรมการกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ และจากกรรมการสรรหา เป็นประธานกรรมการสรรหา วันที่ 23 ธันวาคม 2563
- (4) ดำรงตำแหน่งกรรมการธนาคาร และกรรมการอิสระ วันที่ 21 ธันวาคม 2563 และดำรงตำแหน่งประธานกรรมการกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ และกรรมการสรรหา วันที่ 23 ธันวาคม 2563
- (5) ออกจากตำแหน่งกรรมการบริหาร และดำรงตำแหน่งกรรมการสรรหา วันที่ 26 กุมภาพันธ์ 2563
- (6) ดำรงตำแหน่งกรรมการธนาคาร วันที่ 21 ธันวาคม 2563 และดำรงตำแหน่งกรรมการบริหาร และกรรมการกำกับการดูแลความเสี่ยง วันที่ 23 ธันวาคม 2563
- (7) ลาออกจากตำแหน่งประธานกรรมการธนาคาร และกรรมการธนาคาร วันที่ 13 มกราคม 2563
- (8) ลาออกจากตำแหน่งประธานกรรมการธนาคาร และกรรมการธนาคาร วันที่ 1 ตุลาคม 2563
- (9) ลาออกจากตำแหน่งกรรมการธนาคาร ประธานกรรมการสรรหา กรรมการบรรษัทภิบาล และประธานคณะกรรมการกิจการสัมพันธ์ วันที่ 20 กันยายน 2563

นอกจากนี้ คณะกรรมการธนาคารมีนโยบายดูแลการบริหารจัดการตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี โดยมีนโยบายให้มีการประชุมคณะกรรมการธนาคารโดยไม่มีฝ่ายจัดการร่วมด้วย อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง เพื่อให้คณะกรรมการธนาคารได้ร่วมกันพิจารณาและแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของคณะกรรมการธนาคาร โดยในปี 2563 มีการประชุมคณะกรรมการธนาคารโดยไม่มีฝ่ายจัดการ จำนวน 3 ครั้ง

## ส่วนที่ 2 การจัดการและการกำกับดูแลกิจการ

## ■ คำตอบแทนกรรมการ

## นโยบายการกำหนดคำตอบแทนกรรมการ

ธนาคารได้กำหนดนโยบายคำตอบแทนกรรมการที่เป็นธรรมและสมเหตุสมผล มีคณะกรรมการสรรหาและกำหนดคำตอบแทนทำหน้าที่ทบทวน โดยพิจารณาถึงความเหมาะสมและสอดคล้องกับภาระความรับผิดชอบของกรรมการ ผลประกอบการของธนาคาร ภาวะเศรษฐกิจโดยรวม เทียบเคียงได้กับบริษัทในกลุ่มธุรกิจระดับเดียวกัน และต้องเป็นไปตามมติที่ประชุมผู้ถือหุ้นกำหนด โดยมีกระบวนการในการกำหนดคำตอบแทนดังนี้

- คณะกรรมการสรรหาและกำหนดคำตอบแทน พิจารณาทบทวนความเหมาะสมตามนโยบายการกำหนดคำตอบแทนกรรมการและกรรมการชุดย่อยของธนาคาร เพื่อนำเสนอคณะกรรมการธนาคาร
- คณะกรรมการธนาคาร นำเสนอคำตอบแทนกรรมการทุกรูปแบบให้ผู้ถือหุ้นพิจารณาอนุมัติเป็นประจำทุกปี โดยมีข้อมูลประกอบการพิจารณาได้แก่ นโยบายการกำหนดคำตอบแทนกรรมการ หลักเกณฑ์การกำหนดคำตอบแทนสำหรับกรรมการแต่ละตำแหน่ง จำนวนเงินคำตอบแทน

- เปิดเผยคำตอบแทนกรรมการทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงินในรายงานประจำปี

โดยที่ประชุมสามัญผู้ถือหุ้นประจำปี ครั้งที่ 27 (ปี 2563) ได้อนุมัติคำตอบแทนกรรมการ แบ่งออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

- 1) คำตอบแทนรายเดือน (ตามระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่ง)
- 2) ค่าเบี้ยประชุม โดยจ่ายให้กรรมการที่เข้าประชุมตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด
  - 2.1) ค่าเบี้ยประชุมกรรมการธนาคาร (เฉพาะกรรมการที่เข้าประชุม เดือนละ 1 ครั้ง)
  - 2.3) ค่าเบี้ยประชุมกรรมการชุดย่อย คณะกรรมการกิจการสัมพันธ์ หรือคณะทำงานอื่น (เฉพาะกรรมการที่เข้าประชุม รวมแล้วไม่เกิน 2 คณะ คณะละไม่เกิน 1 ครั้ง/เดือน)
- 3) เงินบำเหน็จกรรมการ โดยมีหลักเกณฑ์การจ่ายเงินบำเหน็จกรรมการ ดังนี้
  - 3.1) ธนาคารจะต้องมีผลกำไรจากผลประกอบการ และ
  - 3.2) ธนาคารจะต้องมีการจ่ายเงินปันผลให้กับผู้ถือหุ้น

## ส่วนที่ 2 การจัดการและการกำกับดูแลกิจการ

รายละเอียดคำตอบแทนกรรมการ บมจ.ธนาคารกรุงไทย	อัตราต่อคน
1. ค่าตอบแทนรายเดือน (ตามระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่ง)	
1.1 ประธานกรรมการธนาคาร	160,000.- บาท / เดือน
1.2 กรรมการธนาคาร	80,000.- บาท / เดือน
2. ค่าเบี้ยประชุม	
2.1 ค่าเบี้ยประชุมกรรมการธนาคาร (เฉพาะกรรมการที่เข้าประชุมเดือนละ 1 ครั้ง ทั้งนี้ในกรณีที่มิได้ประชุม อาจพิจารณาจ่ายเบี้ยประชุมได้เกินกว่า 1 ครั้งต่อเดือน แต่ ต้องไม่เกิน 15 ครั้งต่อปี)	
- ประธานกรรมการธนาคาร	75,000.- บาท / ครั้ง
- กรรมการธนาคาร	60,000.- บาท / ครั้ง
2.2 ค่าเบี้ยประชุมกรรมการชุดย่อยต่างๆ คณะกรรมการกิจการสัมพันธ์ คณะอนุกรรมการ หรือคณะทำงานอื่น (เฉพาะกรรมการที่เข้าประชุม รวมแล้วไม่เกิน 2 คณะ คณะละไม่เกิน 1 ครั้ง / เดือน)	
- ประธานกรรมการ	37,500.- บาท / ครั้ง
- กรรมการ	30,000.- บาท / ครั้ง

ที่ผ่านมาจนถึงปัจจุบัน ธนาคารไม่มีการให้ค่าตอบแทนอื่นแก่กรรมการ นอกเหนือจากที่ได้รับอนุมัติจากที่ประชุมผู้ถือหุ้น โดยธนาคารจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน ประกอบด้วย ค่าตอบแทนรายเดือน และค่าเบี้ยประชุมให้คณะกรรมการ สำหรับปี 2563 ครบถ้วนรวมทั้งสิ้นเป็นเงิน 26,928,038.74 บาท จำแนกเป็น

1. ค่าตอบแทนคณะกรรมการธนาคาร รวม 17,895,861.30 บาท

2. ค่าตอบแทนคณะกรรมการบริหาร รวม 1,613,709.68 บาท คณะกรรมการตรวจสอบ รวม 1,313,709.68 บาท คณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน รวม 1,111,209.68 บาท คณะกรรมการบรรษัทภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคม รวม 1,733,709.68 บาท คณะกรรมการกำกับดูแลความเสี่ยง รวม 1,343,709.68 บาท คณะกรรมการกำกับปฏิบัติตามกฎหมาย รวม 1,253,709.68 บาท คณะกรรมการกิจการสัมพันธ์ รวม 338,709.68 บาท คณะกรรมการอิสระ รวม 293,709.68 บาท และคณะอนุกรรมการพิจารณาผลตอบแทนกรรมการผู้จัดการใหญ่ บมจ.ธนาคารกรุงไทย รวม 30,000.00 บาท

โดยมีรายละเอียด ดังนี้

## ส่วนที่ 2 การจัดกระบวนการและภารกิจที่ดำเนินการ

รายละเอียดคณะกรรมการ									
คำตอบแทนที่ใช้เป็นตัวแทน (บาท)									
คณะกรรมการ	คณะกรรมการ	คณะกรรมการ	คณะกรรมการ	คณะกรรมการ	คณะกรรมการ	คณะกรรมการ	คณะกรรมการ	คณะกรรมการ	คณะกรรมการ
ธนาบัตร	บริหาร	ตรวจสอบ	สรรหาฯ	กรรมการ	กรรมการ	กรรมการ	กรรมการ	กรรมการ	กรรมการ
1) นายเกษรา	1,537,938.59	240,000.00							
2) นายไกรฤทธิ์	1,625,806.45	593,709.68							
3) นายวิชัย	1,437,096.77	593,709.68							
4) นายธัญญา	1,437,096.77								
5) ศ.(พิเศษ) ดร.กิตติพงษ์	1,437,096.77								
6) นายธีระพงษ์	88,387.10								
7) พลเอก เทียนชัย	1,437,096.77	360,000.00							
8) นายบุญนิษฐ์	1,437,096.77	360,000.00							
9) นางแพทริเชีย	1,437,096.77	60,000.00							
10) นางนิธินา	1,437,096.77	360,000.00							
11) นายลวณ	88,387.10								
12) นายผอง	1,437,096.77	360,000.00							
กรรมการที่ออกระหว่างปี									
1) นายเอกนิติ	77,419.35								
2) นายประสงค์	1,993,387.11								
3) นายณัทกร	987,763.44								
รวมคำตอบแทนคณะกรรมการธนาบัตร	17,895,861.30								
รวมคำตอบแทนคณะกรรมการชุดย่อย	1,613,709.68	1,313,709.68	1,111,209.68	1,733,709.68	1,343,709.68	293,709.68	338,709.68	30,000.00	26,928,038.74

ทั้งนี้ หลักเกณฑ์การจ่ายค่าเบี้ยประกันชีวิตและกรมการชดเชยออร์แกนแล้วไม่เกิน 2 คณะ คณะละไม่เกิน 1 ครั้งต่อเดือน ดังนั้น หากกรมการชดเชยออร์แกน 2 คณะ จะได้รับค่าเบี้ยประกันรวม 2 คณะ เท่านั้น

หมายเหตุ  
(1) ดำรงตำแหน่งกรรมการธนาคาร วันที่ 7 กุมภาพันธ์ 2563 ดำรงตำแหน่งกรรมการบริหาร วันที่ 26 กุมภาพันธ์ 2563 ดำรงตำแหน่งประธานกรรมการธนาคาร วันที่ 28 ตุลาคม 2563 และลาออกจากตำแหน่งกรรมการบริหาร วันที่ 31 ตุลาคม 2563

(2) ดำเนินการแบ่งประเภทกรรมการผู้แทนพื้นที่ 23 ธันวาคม 2563

(3) เปลี่ยนแปลงการดำรงตำแหน่งจากประเภทการปฏิบัติงานเดิมเป็นประเภทการปฏิบัติงานใหม่ตามกฎเกณฑ์ และจากกรรมการสหวิทยา เป็นประธานกรรมการสหวิทยา วุฒิสภา

(4) ดำเนินการตามโครงการและแผนงานวิชาการ ประจำปี 21 ซึ่งภาค 2563 และดำเนินการกำกับกิจกรรมการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ และกรมการสหกรณ์ วันที่ 23 ธันวาคม 2563

(5) ข้อจากตำแหน่งกรรมการบริหาร และดำรงตำแหน่งกรรมการบริหารฯ วันที่ 26 กุมภาพันธ์ 2553

(6) ดำเนินการบูรณาการวันที่ 21 ธันวาคม 2563 ดำเนินการบูรณาการวันที่ 23 ธันวาคม 2563

(7) สวัสดิการจากภาษีเงินได้: ระบบการประกันชีวิต และกรมการประกันชีวิต วันที่ 13 มกราคม 2563

(8) จิตตอกกณการคือการตั้งสมาธิให้ใจสงบนิ่งอยู่ ณ จุดใดจุดหนึ่ง โดยไม่ปล่อยให้ใจฟุ้งซ่านไปคิดเรื่องอื่น ๆ หรือไปจดจ่ออยู่กับสิ่งใดสิ่งหนึ่งมากเกินไปจนเสียสมาธิไป

(v) 8. 1994. 1995. 1996. 1997. 1998. 1999. 2000. 2001. 2002. 2003. 2004. 2005. 2006. 2007. 2008. 2009. 2010. 2011. 2012. 2013. 2014. 2015. 2016. 2017. 2018. 2019. 2020. 2021. 2022. 2023. 2024. 2025. 2026. 2027. 2028. 2029. 2030. 2031. 2032. 2033. 2034. 2035. 2036. 2037. 2038. 2039. 2040. 2041. 2042. 2043. 2044. 2045. 2046. 2047. 2048. 2049. 2050. 2051. 2052. 2053. 2054. 2055. 2056. 2057. 2058. 2059. 2060. 2061. 2062. 2063. 2064. 2065. 2066. 2067. 2068. 2069. 2070. 2071. 2072. 2073. 2074. 2075. 2076. 2077. 2078. 2079. 2080. 2081. 2082. 2083. 2084. 2085. 2086. 2087. 2088. 2089. 2090. 2091. 2092. 2093. 2094. 2095. 2096. 2097. 2098. 2099. 2100. 2101. 2102. 2103. 2104. 2105. 2106. 2107. 2108. 2109. 2110. 2111. 2112. 2113. 2114. 2115. 2116. 2117. 2118. 2119. 2120. 2121. 2122. 2123. 2124. 2125. 2126. 2127. 2128. 2129. 2130. 2131. 2132. 2133. 2134. 2135. 2136. 2137. 2138. 2139. 2140. 2141. 2142. 2143. 2144. 2145. 2146. 2147. 2148. 2149. 2150. 2151. 2152. 2153. 2154. 2155. 2156. 2157. 2158. 2159. 2160. 2161. 2162. 2163. 2164. 2165. 2166. 2167. 2168. 2169. 2170. 2171. 2172. 2173. 2174. 2175. 2176. 2177. 2178. 2179. 2180. 2181. 2182. 2183. 2184. 2185. 2186. 2187. 2188. 2189. 2190. 2191. 2192. 2193. 2194. 2195. 2196. 2197. 2198. 2199. 2200. 2201. 2202. 2203. 2204. 2205. 2206. 2207. 2208. 2209. 2210. 2211. 2212. 2213. 2214. 2215. 2216. 2217. 2218. 2219. 2220. 2221. 2222. 2223. 2224. 2225. 2226. 2227. 2228. 2229. 2230. 2231. 2232. 2233. 2234. 2235. 2236. 2237. 2238. 2239. 2240. 2241. 2242. 2243. 2244. 2245. 2246. 2247. 2248. 2249. 2250. 2251. 2252. 2253. 2254. 2255. 2256. 2257. 2258. 2259. 2260. 2261. 2262. 2263. 2264. 2265. 2266. 2267. 2268. 2269. 2270. 2271. 2272. 2273. 2274. 2275. 2276. 2277. 2278. 2279. 2280. 2281. 2282. 2283. 2284. 2285. 2286. 2287. 2288. 2289. 2290. 2291. 2292. 2293. 2294. 2295. 2296. 2297. 2298. 2299. 2300. 2301. 2302. 2303. 2304. 2305. 2306. 2307. 2308. 2309. 2310. 2311. 2312. 2313. 2314. 2315. 2316. 2317. 2318. 2319. 2320. 2321. 2322. 2323. 2324. 2325. 2326. 2327. 2328. 2329. 2330. 2331. 2332. 2333. 2334. 2335. 2336. 2337. 2338. 2339. 2340. 2341. 2342. 2343. 2344. 2345. 2346. 2347. 2348. 2349. 2350. 2351. 2352. 2353. 2354. 2355. 2356. 2357. 2358. 2359. 2360. 2361. 2362. 2363. 2364. 2365. 2366. 2367. 2368. 2369. 2370. 2371. 2372. 2373. 2374. 2375. 2376. 2377. 2378. 2379. 2380. 2381. 2382. 2383. 2384. 2385. 2386. 2387. 2388. 2389. 2390. 2391. 2392. 2393. 2394. 2395. 2396. 2397. 2398. 2399. 2400. 2401. 2402. 2403. 2404. 2405. 2406. 2407. 2408. 2409. 2410. 2411. 2412. 2413. 2414. 2415. 2416. 2417. 2418. 2419. 2420. 2421. 2422. 2423. 2424. 2425. 2426. 2427. 2428. 2429. 2430. 2431. 2432. 2433. 2434. 2435. 2436. 2437. 2438. 2439. 2440. 2441. 2442. 2443. 2444. 2445. 2446. 2447. 2448. 2449. 2450. 2451. 2452. 2453. 2454. 2455. 2456. 2457. 2458. 2459. 2460. 2461. 2462. 2463. 2464. 2465. 2466. 2467. 2468. 2469. 2470. 2471. 2472. 2473. 2474. 2475. 2476. 2477. 2478. 2479. 2480. 2481. 2482. 2483. 2484. 2485. 2486. 2487. 2488. 2489. 2490. 2491. 2492. 2493. 2494. 2495. 2496. 2497. 2498. 2499. 2500. 2501. 2502. 2503. 2504. 2505. 2506. 2507. 2508. 2509. 2510. 2511. 2512. 2513. 2514. 2515. 2516. 2517. 2518. 2519. 2520. 2521. 2522. 2523. 2524. 2525. 2526. 2527. 2528. 2529. 2530. 2531. 2532. 2533. 2534. 2535. 2536. 2537. 2538. 2539. 2540. 2541. 2542. 2543. 2544. 2545. 2546. 2547. 2548. 2549. 2550. 2551. 2552. 2553. 2554. 2555. 2556. 2557. 2558. 2559. 2560. 2561. 2562. 2563. 2564. 2565. 2566. 2567. 2568. 2569. 2570. 2571. 2572. 2573. 2574. 2575. 2576. 2577. 2578. 2579. 2580. 2581. 2582. 2583. 2584. 2585. 2586. 2587. 2588. 2589. 2590. 2591. 2592. 2593. 2594. 2595. 2596. 2597. 2598. 2599. 2600. 2601. 2602. 2603. 2604. 2605. 2606. 2607. 2608. 2609. 2610. 2611. 2612. 2613. 2614. 2615. 2616. 2617. 2618. 2619. 2620. 2621. 2622. 2623. 2624. 2625. 2626. 2627. 2628. 2629. 2630. 2631. 2632. 2633. 2634. 2635. 2636. 2637. 2638. 2639. 2640. 2641. 2642. 2643. 2644. 2645. 2646. 2647. 2648. 2649. 2650. 2651. 2652. 2653. 2654. 2655. 2656. 2657. 2658. 2659. 2660. 2661. 2662. 2663. 2664. 2665. 2666. 2667. 2668. 2669. 2670. 2671. 2672. 2673. 2674. 26

[illegible]

## ส่วนที่ 2 การจัดการและการกำกับดูแลกิจการ

คำตอบแทนกรรมการธนาคารจากการดำรงตำแหน่งกรรมการในบริษัทย่อยปี 2563

มีกรรมการธนาคารจำนวน 1 คน ได้แก่ นายไกรฤทธิ อุษากานนท์ชัย ดำรงตำแหน่งประธานกรรมการ บจ.อินฟินิธัส บาย กรุงไทย โดยไม่ได้รับคำตอบแทน

เงินบำเหน็จคณะกรรมการธนาคาร ประจำปี 2562

คณะกรรมการธนาคารได้พิจารณาจัดสรรเงินบำเหน็จกรรมการประจำปี 2562 จำนวน 41,270,000.00 บาท ดังนี้

			หน่วย : บาท
รายชื่อคณะกรรมการธนาคาร / อดีตกรรมการธนาคาร*			เงินบำเหน็จ
1)	นายไกรฤทธิ	อุษากานนท์ชัย	4,057,658.51
2)	นายวิชัย	อัศรัสมิ	3,550,451.19
3)	นายธันวา	เลาหศิริวงศ์	3,198,880.10
4)	ศ.(พิเศษ) ดร.กิตติพงษ์	กิตยารักษ์	3,410,100.68
5)	พลเอก เทียนชัย	รับพร	3,410,100.68
6)	นายปณณิสร	ศกุนตนาค	3,550,451.19
7)	นางแพตริเซีย	มงคลวนิช	3,550,451.19
8)	นางนิธิตา	เทพนังกูร	2,201,140.78
9)	นายผยง	ศรีวณิช	3,550,451.19
10)	นายเอกนิติ	นิติทัศน์ประกาศ *	4,564,865.82
11)	นายนนทิก	กาญจนะจิตรา *	3,550,451.19
12)	นายดิศทัต	โหดระกิตย *	1,896,816.39
13)	นายสมชัย	บุญนำศิริ *	778,181.09
รวมทั้งสิ้น			41,270,000.00

## 8.2. ผู้บริหารธนาคาร

### ■ กรรมการผู้จัดการใหญ่

กรรมการผู้จัดการใหญ่ มีอำนาจหน้าที่กำกับดูแล บริหารจัดการ และดำเนินงานของธนาคารให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ นโยบาย ข้อบังคับ และเป้าหมายตามที่คณะกรรมการธนาคารกำหนดไว้ ตลอดจนบริหารงานตามแผนงานหรืองบประมาณที่ได้รับอนุมัติจากคณะกรรมการธนาคาร และรักษาผลประโยชน์ของธนาคารและผู้ถือหุ้น โดยมีหน้าที่รับผิดชอบหลัก ดังนี้

- 1) กำกับดูแลการดำเนินงานของธนาคารให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ นโยบาย ข้อบังคับ และเป้าหมายตามที่คณะกรรมการธนาคารมอบหมาย
- 2) บริหารงานตามแผนงานหรืองบประมาณที่ได้รับอนุมัติจากคณะกรรมการธนาคาร และรักษาผลประโยชน์ของธนาคารและผู้ถือหุ้น
- 3) บังคับบัญชาพนักงานและลูกจ้างธนาคาร ให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์และอำนาจหน้าที่ของธนาคาร
- 4) ติดต่อสร้างความสัมพันธ์ และประสานความร่วมมือระหว่างธนาคารกับหน่วยงานและองค์กรต่างๆ ทั้งในประเทศและต่างประเทศ
- 5) เป็นผู้แทนหรือผู้มีอำนาจกระทำการแทนธนาคารในการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงานภายนอก หน่วยงานกำกับ หรือกระทำนิติกรรมใดๆ ที่มีผลผูกพันตามกฎหมาย ตามที่คณะกรรมการธนาคารมอบหมายภายใต้กรอบวัตถุประสงค์และข้อบังคับของธนาคาร
- 6) ร่วมประชุมและเป็นคณะกรรมการตามที่ได้รับแต่งตั้งจากธนาคาร
- 7) พิจารณาเรื่องอื่นใดที่ได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการธนาคารและคณะกรรมการชุดย่อย

### การประเมินผลการปฏิบัติงานของกรรมการผู้จัดการใหญ่

ในปี 2563 ธนาคารใช้แนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงานของกรรมการผู้จัดการใหญ่ โดยกำหนดให้มีการนำผลประเมินมาเชื่อมโยงระบบแรงจูงใจ ปีละ 1 ครั้ง และระหว่างปีมีการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อให้ Feedback ตามกระบวนการ ดังนี้

- 1) คณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน ทบทวนและกำหนดหลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัด และพิจารณาปรับค่าตอบแทนประจำปี นำเสนอคณะกรรมการธนาคาร เพื่อพิจารณานุมัติ
- 2) คณะกรรมการบริหาร พิจารณาตัวชี้วัดและประเมินผลการปฏิบัติงาน (Key Performance Indicator : KPI) ที่มีความสอดคล้องและเหมาะสมกับสภาพการณ์และเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ของธนาคารในปัจจุบันเพื่อให้สามารถวัดผลและสะท้อนผลการปฏิบัติงานได้อย่างชัดเจนและครบถ้วนทุกมิติ
- 3) สายงานทรัพยากรบุคคลและบรรษัทภิบาลร่วมกับสายงานบริหารการเงิน นำเสนอผลการปฏิบัติงานของกรรมการผู้จัดการใหญ่ พร้อมนำเสนอผลการประเมินที่เชื่อมโยงกับระบบแรงจูงใจ ต่อคณะกรรมการธนาคาร
- 4) คณะกรรมการธนาคารแจ้งผลการประเมินต่อกรรมการผู้จัดการใหญ่



## ส่วนที่ 2 การจัดการและการกำกับดูแลกิจการ

## ■ ผู้บริหารระดับสูง

รายชื่อและตำแหน่งของผู้บริหารระดับสูง ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563 (ตามโครงสร้างองค์กรที่ปรากฏในส่วนที่ 2 ข้อ 8.1 คณะกรรมการบริษัท)

ชื่อ	นามสกุล	ตำแหน่ง	สายงาน
1 นายผยอง	ศรีวณิช	กรรมการผู้จัดการใหญ่	
2 นายพูลพัฒน์	ศรีเป่ง	รองกรรมการผู้จัดการใหญ่ ผู้บริหารสายงาน	สายงานบริหารความเสี่ยง
3 นางประวาลี	รัตนประสาทพร	รองกรรมการผู้จัดการใหญ่ ผู้บริหารสายงาน	สายงาน Digital Solutions
4 นายวีระพงศ์	ศุภเศรษฐ์ศักดิ์	รองกรรมการผู้จัดการใหญ่ ผู้บริหารสายงาน	สายงานธุรกิจขนาดกลาง
5 นายสุรธันว์	คงทน	รองกรรมการผู้จัดการใหญ่ ผู้บริหารสายงาน	สายงานธุรกิจขนาดใหญ่ 2
6 นายวรินทร์	บุญญานุสาสน์	รองกรรมการผู้จัดการใหญ่ ผู้บริหารสายงาน	สายงานธุรกิจตลาดเงินตลาดทุน
7 นายเอกชัย	เตชะวิริยะกุล	รองกรรมการผู้จัดการใหญ่ ผู้บริหารสายงาน	สายงานธุรกิจขนาดใหญ่ 1
8 นางสาวศรีธญา	เวชากุล	รองกรรมการผู้จัดการใหญ่ ผู้บริหารสายงาน	สายงานบริหารการเงิน
9 นายสันติ	ปรีวิสุทธิ	รองกรรมการผู้จัดการใหญ่ ผู้บริหารสายงาน	สายงานปฏิบัติการ
10 นายศุภวัฒน์	วัฒน์ธนปติ	รองกรรมการผู้จัดการใหญ่ ผู้บริหารสายงาน	สายงานทรัพยากรบุคคลและบรรษัทภิบาล
11 นายธวัชชัย	ชีวานนท์	รองกรรมการผู้จัดการใหญ่ ผู้บริหารสายงาน	สายงานบริหารจัดการทางการเงินเพื่อธุรกิจ
12 นายพงษ์สิทธิ์	ชัยฉัตรพรสุข	รองกรรมการผู้จัดการใหญ่ ผู้บริหารสายงาน	สายงานกำกับกฎเกณฑ์และกฎหมาย
13 นพ. พลวรรณ	วิฑูรกลชิต	รองกรรมการผู้จัดการใหญ่ ผู้บริหารสายงาน	สายงานเทคโนโลยี
14 นายกิตติพัฒน์	เพียรธรรม	ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่อาวุโส ผู้บริหารสายงาน	สายงานธุรกิจภาครัฐ
15 นายพิชิต	จงสถะดีหวัง	ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่อาวุโส ผู้บริหารสายงาน	สายงานกลยุทธ์และผลิตภัณฑ์รายย่อย
16 นายชาญชัย	สินสุภรัตน์	ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่อาวุโส ผู้บริหารสายงาน	สายงานบริหารคุณภาพสินเชื่อและกระบวนการธุรกิจเครือข่ายรายย่อย
17 นายปานะพันธ์	หาญกิจจะกุล	ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่อาวุโส ผู้บริหารสายงาน	สายงานตรวจสอบภายใน
18 นายเฉลิม	ประดิษฐอาทิตย์	ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่อาวุโส ผู้บริหารสายงาน	สายงานเครือข่ายธุรกิจขนาดเล็กและรายย่อย
19 นางสาววรรณ	อนันตานนท์	ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่อาวุโส ผู้บริหารสายงาน	สายงานปรับโครงสร้างหนี้และบริหารทรัพย์สิน
20 นายกฤษณ์	ฉมาภิสิทธิ์	ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่อาวุโส ผู้บริหารสายงาน	สายงานสื่อสารและภาพลักษณ์องค์กร
21 นายปฏิเวช	สันตะวานนท์	ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่อาวุโส	สังกัดธนาคารกรุงไทย

## ส่วนที่ 2 การจัดการและการกำกับดูแลกิจการ

## ผู้บริหารระดับสูงที่เกษียณอายุในวันที่ 30 กันยายน 2563

- |                |              |   |
|----------------|--------------|---|
| 1 นางสาวศรัณย์ | ธันตถานนท์   | ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่อาวุโส ผู้บริหารสายงาน สายงานปรับโครงสร้างหนี้และบริหารทรัพย์สิน |
| 2 นายเทิดชัย   | วิรุฬห์พานิช | ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่อาวุโส ผู้บริหารสายงาน สายงานเครือข่ายธุรกิจขนาดเล็กและรายย่อย   |
| 3 นายโกศล      | แซมซิ่น      | ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่อาวุโส สังกัดธนาคารกรุงไทย                                       |

## รายละเอียดการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารระดับสูง ในปี 2563

- |                 |               |   |
|-----------------|---------------|---|
| 1 นายพูลพัฒน์   | ศรีเป่ง       | พ้นรักษาการ ผู้บริหารสายงาน สายงานปฏิบัติการ ตั้งแต่วันที่ 2 มีนาคม 2563  |
| 2 นายสันติ      | ปรีวิสุทธิ    | เลื่อนตำแหน่ง และหมุนเวียนงาน จาก ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่อาวุโส ผู้บริหารสายงาน สายงานตรวจสอบภายใน เป็น รองกรรมการผู้จัดการใหญ่ ผู้บริหารสายงาน สายงานปฏิบัติการ ตั้งแต่วันที่ 2 มีนาคม 2563 และรักษาการผู้บริหารสายงาน สายงานกำกับกฎเกณฑ์และกฎหมาย แทนนายนิรุฒ มณีพันธ์ ที่ลาออก ตั้งแต่วันที่ 22 เมษายน – 30 กันยายน 2563 |
| 3 นายศุภวัฒน์   | วัฒนธณัติ     | เลื่อนตำแหน่งจาก ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่อาวุโส ผู้บริหารสายงาน เป็น รองกรรมการผู้จัดการใหญ่ ผู้บริหารสายงาน สายงานทรัพยากรบุคคลและบรรษัทภิบาล ตั้งแต่วันที่ 2 มีนาคม 2563   |
| 4 นายรัชชัย     | ชีวานนท์      | เลื่อนตำแหน่งจาก ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่อาวุโส ผู้บริหารสายงาน เป็น รองกรรมการผู้จัดการใหญ่ ผู้บริหารสายงาน สายงานบริหารจัดการทางการเงินเพื่อธุรกิจ ตั้งแต่วันที่ 2 มีนาคม 2563   |
| 5 นายปานะพันธ์  | หาญกิจจะกุล   | รับตำแหน่ง ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่อาวุโส ผู้บริหารสายงาน สายงานตรวจสอบภายใน ตั้งแต่วันที่ 2 มีนาคม 2563 แทนนายสันติ ปรีวิสุทธิ ที่หมุนเวียนไปดำรงตำแหน่ง ผู้บริหารสายงาน สายงานปฏิบัติการ   |
| 6 นายนิรุฒ      | มณีพันธ์      | รองกรรมการผู้จัดการใหญ่ ผู้บริหารสายงาน สายงานกำกับกฎเกณฑ์และกฎหมาย ลาออกจากธนาคาร ตั้งแต่วันที่ 22 เมษายน 2563   |
| 7 นายพงษ์สิทธิ์ | ชัยฉัตรพรสุข  | รับตำแหน่ง รองกรรมการผู้จัดการใหญ่ ผู้บริหารสายงาน สายงานกำกับกฎเกณฑ์และกฎหมาย ตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม 2563 แทน นายนิรุฒ มณีพันธ์ ที่ลาออก   |
| 8 นายเฉลิม      | ประดิษฐ์อาชีพ | รับตำแหน่ง ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่อาวุโส ผู้บริหารสายงาน สายงานเครือข่ายธุรกิจขนาดเล็กและรายย่อย ตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม 2563 แทน นายเทิดชัย วิรุฬห์พานิช ที่เกษียณอายุงาน   |
| 9 นางสาววรรณ    | อนันตทานนท์   | รับตำแหน่ง ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่อาวุโส ผู้บริหารสายงาน สายงานปรับโครงสร้างหนี้และบริหารทรัพย์สิน ตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม 2563 แทน นางสาวศรัณย์ ธันตถานนท์ ที่เกษียณอายุงาน   |
| 10 นายกฤษณ์     | ฉมาภิสิทธิ์   | รับตำแหน่ง ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่อาวุโส ผู้บริหารสายงาน สายงานสื่อสารและภาพลักษณ์องค์กร ตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม 2563 แทนตำแหน่งว่าง   |
| 11 นพ. พลวรรธน  | วิฑูรกลชิต    | รับตำแหน่ง รองกรรมการผู้จัดการใหญ่ ผู้บริหารสายงาน สายงานเทคโนโลยี ตั้งแต่วันที่ 5 ตุลาคม 2563 แทน นายบุญเลิศ ลินสมบัติ รองกรรมการผู้จัดการใหญ่ ผู้บริหารสายงาน สายงานเทคโนโลยี หมุนเวียนงานไปดำรงตำแหน่ง ที่ปรึกษารองกรรมการผู้จัดการใหญ่ และลาออกจากธนาคาร  |

## ส่วนที่ 2 การจัดการและการกำกับดูแลกิจการ

## คำตอบแทนผู้บริหารระดับสูง

คณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน เป็นผู้พิจารณาและนำเสนอคำตอบแทนของผู้บริหารระดับสูงรวมถึงกรรมการผู้จัดการใหญ่ ที่เหมาะสมต่อคณะกรรมการธนาคาร เพื่อพิจารณาอนุมัติคำตอบแทนตามนโยบาย Performance Driven Organization (PDO) คือ องค์การที่ขับเคลื่อนด้วยผลการปฏิบัติงานเป็นสำคัญ และตั้งอยู่บนพื้นฐานของความถูกต้องและเป็นธรรม โดยคำตอบแทนของผู้บริหาร รวมถึงกรรมการผู้จัดการใหญ่ จะเชื่อมโยงกับผลการดำเนินงานของธนาคารทั้งระยะสั้นและระยะยาว และสอดคล้องกับผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารแต่ละคน โดยเน้นการดูแลผลประโยชน์ของผู้บริหารให้ได้รับคำตอบแทนที่เหมาะสม และอยู่ในระดับที่สามารถแข่งขันได้ในอุตสาหกรรม สะท้อนการเป็นธนาคารแห่งความยั่งยืน ผ่านการเปรียบเทียบกับตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน ที่กำหนดใน Balanced Scorecard รวมถึงผลการดำเนินงานของธนาคารเมื่อเทียบกับผลการดำเนินงานของบริษัทที่อยู่ในระดับเดียวกันในทุกมิติ เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จที่ยั่งยืนในระยะยาว ภายใต้หลักเกณฑ์ที่โปร่งใส และตามขอบเขตความรับผิดชอบของตำแหน่งงาน ซึ่งสะท้อนความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนความสามารถในการแข่งขันของธนาคารเมื่อเปรียบเทียบกับสถาบันการเงินชั้นนำในประเทศไทย โดยคำตอบแทนของผู้บริหาร ประกอบด้วย คำตอบแทนที่เป็นตัวเงิน และคำตอบแทนอื่นๆ ได้แก่ เงินสมทบกองทุนสำรองเลี้ยงชีพในส่วนของธนาคาร รวมถึงผลประโยชน์และสวัสดิการอื่นๆ ตามระเบียบของธนาคาร เช่นเดียวกันกับพนักงาน เพื่อส่งเสริมคุณภาพชีวิตที่ดีและสร้างแรงจูงใจในการทำงาน โดยมีการปรับปรุงให้เหมาะสมอย่างต่อเนื่อง

ในปี 2563 ธนาคารจ่ายคำตอบแทนให้แก่ผู้บริหารระดับสูงของธนาคาร ดังนี้

- ผู้บริหารระดับสูงตามนิยามของ ก.ล.ต. ประกอบด้วย กรรมการผู้จัดการใหญ่ รองกรรมการผู้จัดการใหญ่อาวุโส รองกรรมการผู้จัดการใหญ่ และผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่อาวุโส รวม 27 คน เป็นจำนวนเงินรวม 331,335,128 บาท แบ่งเป็นผู้บริหารระดับสูงที่ธนาคารจ่ายเงินสมทบกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ จำนวน 23 คน เป็นจำนวนเงินรวม 280,320,402 บาท และผู้บริหารระดับสูงที่ธนาคารไม่ได้จ่ายเงินสมทบกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ จำนวน 4 คน เป็นจำนวนเงินรวม 51,014,726 บาท (ทั้งนี้ คำตอบแทนดังกล่าวได้รวมถึงเงินตอบแทนพิเศษประจำปี 2562 สำหรับผู้บริหารระดับสูงที่เกษียณในปี 2562 จำนวน 2 ท่าน ซึ่งได้รับในปี 2563 ด้วยเช่นกัน)

- สำหรับผู้บริหารกลุ่ม รวม 90 คน (ผู้มีอำนาจจัดการตามนิยามของ ธปท.) เป็นจำนวนเงินรวม 507,813,061 บาท แบ่งเป็นผู้บริหารกลุ่มที่ธนาคารจ่ายเงินเดือน เงินประจำหน่วยงาน เงินตอบแทนพิเศษ เงินช่วยเหลือบุตร เงินช่วยเหลือการศึกษาบุตร เงินช่วยเหลือค่าเช่าบ้าน และเงินสมทบกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ จำนวน 79 คน เป็นจำนวนเงินรวม 488,500,612 บาท และผู้บริหารกลุ่มที่ธนาคารจ่ายเงินเดือน เงินประจำหน่วยงาน เงินตอบแทนพิเศษ เงินช่วยเหลือบุตร เงินช่วยเหลือการศึกษาบุตร เงินช่วยเหลือค่าเช่าบ้าน แต่ไม่มีเงินสมทบกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ จำนวน 11 คน เป็นจำนวนเงินรวม 19,312,449 บาท (ทั้งนี้ คำตอบแทนดังกล่าวได้รวมถึงเงินตอบแทนพิเศษประจำปี 2562 สำหรับผู้บริหารกลุ่มที่เกษียณในปี 2562 จำนวน 9 ท่าน ซึ่งได้รับในปี 2563 ด้วยเช่นกัน)

## ส่วนที่ 2 การจัดการและการกำกับดูแลกิจการ

## 8.3. บุคลากร

## ■ จำนวนพนักงาน

ธนาคารมีจำนวนพนักงานและพนักงานตามสัญญา และลูกจ้าง ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563 ดังนี้

หน่วย : คน

สายงาน	จำนวนพนักงาน และพนักงานตามสัญญา		ลูกจ้าง	รวม
	สำนักงานใหญ่	ไม่ใช่สำนักงานใหญ่		
<b>สายงานหลัก</b>				
ธุรกิจขนาดใหญ่	345	14	-	359
- ผู้บริหาร,พนักงาน และหน่วยงานขึ้นตรงธุรกิจขนาดใหญ่	19	-	-	19
- สายงานธุรกิจขนาดใหญ่ 1	184	-	-	184
- สายงานธุรกิจขนาดใหญ่ 2	142	14	-	156
สายงานเครือข่ายธุรกิจขนาดเล็กและรายย่อย	2,856	9,074	71	12,001
สายงานธุรกิจขนาดกลาง	1,124	-	2	1,126
สายงานธุรกิจตลาดเงินตลาดทุน	112	-	-	112
สายงานธุรกิจภาครัฐ	221	-	-	221
สายงานปรับโครงสร้างหนี้และบริหารทรัพย์สิน	186	-	-	186
<b>รวม</b>	<b>4,844</b>	<b>9,088</b>	<b>73</b>	<b>14,005</b>
<b>สายงานที่ไม่ใช่สายงานหลัก</b>				
สายงาน Digital Solutions	193	-	-	193
สายงาน Global Business Development and Strategy	74	-	-	74
สายงานเทคโนโลยี	974	-	-	974
สายงานกลยุทธ์และผลิตภัณฑ์รายย่อย	464	-	22	486
สายงานกำกับกฎเกณฑ์และกฎหมาย	210	-	-	210
สายงานตรวจสอบภายใน	300	-	-	300
สายงานทรัพยากรบุคคลและบรรษัทภิบาล	316	-	1	317
สายงานบริหารการเงิน	361	-	-	361
สายงานบริหารความเสี่ยง	314	-	2	316
สายงานบริหารคุณภาพสินเชื่อและกระบวนการธุรกิจเครือข่ายรายย่อย	1,824	-	50	1,874
สายงานบริหารจัดการทางการเงินเพื่อธุรกิจ	262	-	-	262
สายงานปฏิบัติการ	677	-	4	681
สายงานสื่อสารและภาพลักษณ์องค์กร	146	-	-	146
หน่วยงานที่ขึ้นตรงต่อกรรมการผู้จัดการใหญ่	63	-	-	63
<b>รวม</b>	<b>6,178</b>	<b>-</b>	<b>79</b>	<b>6,257</b>
<b>รวมทั้งสิ้น</b>	<b>11,022</b>	<b>9,088</b>	<b>152</b>	<b>20,262</b>

## ส่วนที่ 2 การจัดการและการกำกับดูแลกิจการ

## ■ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารและผู้แทนฝ่ายลูกจ้าง

ธนาคารได้จัดการประชุมร่วมกันระหว่างผู้บริหารและผู้แทนฝ่ายลูกจ้าง เพื่อร่วมพิจารณาให้ความเห็นเกี่ยวกับการปรับปรุงประสิทธิภาพในการดำเนินงานของธนาคารตลอดจนส่งเสริมและพัฒนาการแรงงานสัมพันธ์ โดยมีให้เกิดข้อพิพาทแรงงานเกิดขึ้น ประกอบกับธนาคารได้มีการจัดตั้งคณะทำงานพัฒนาคุณภาพชีวิตของพนักงาน ที่กำหนดให้มีการประชุมอย่างต่อเนื่องเป็นระยะมาโดยตลอด เพื่อปรึกษาหารือข้อเสนอดังกล่าวให้มีความเหมาะสมและเกิดประโยชน์สูงสุดแก่ธนาคารและพนักงานควบคู่กันไป นอกจากนี้ยังดำเนินการสำรวจความพึงพอใจเกี่ยวกับสวัสดิการของพนักงาน เพื่อรับทราบ ระดับความพึงพอใจในปัจจุบันต่าง ๆ เพื่อหาแนวทางแก้ไขและปรับปรุงเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นของพนักงาน นำไปสู่สัมพันธภาพที่ดีและทำให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรร่วมกัน

การประชุมร่วมกันระหว่างผู้บริหารและตัวแทนฝ่ายลูกจ้างมุ่งเน้นที่ผลประโยชน์ของธนาคารเป็นสำคัญ ซึ่งตัวแทน ทั้ง 2 ฝ่ายได้ร่วมกันหารือ ดำเนินการแก้ไขและมีข้อสรุป พร้อมทั้งมีมาตรการแก้ไขแล้วเสร็จในทุกเรื่อง ตามกรอบของกฎหมายที่ใช้บังคับกับธนาคาร ยึดมั่นในสิ่งที่ถูกต้องและเป็นธรรม ไม่เลือกปฏิบัติทั้งทางด้านเชื้อชาติ การนับถือศาสนา เพศ และพวกพ้อง ส่งผลให้ธนาคารไม่มีความขัดแย้งระหว่างผู้บริหารและผู้แทนฝ่ายลูกจ้าง ไม่ก่อให้เกิดผลกระทบต่อการดำเนินงานทางธุรกิจของธนาคาร

## ■ ค่าตอบแทนพนักงาน

ในปี 2563 ธนาคารจ่ายค่าตอบแทนให้แก่พนักงาน (รวมถึงผู้บริหารระดับสูง) จำแนกเป็นเงินเดือน ค่าจ้าง โบนัส เงินสมทบกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ ค่ารักษาพยาบาล เงินสมทบประกันสังคม ค่าฝึกอบรม เงินสงเคราะห์ และผลประโยชน์อื่นๆ รวม 22,993 ล้านบาท

## ■ นโยบายการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานในปีที่ผ่านมา

ท่ามกลางความท้าทายทางเทคโนโลยีและการแข่งขันที่รุนแรงจากคู่แข่ง (Bank และ Non-Bank) ทั้งในและต่างประเทศ รวมถึงผลกระทบจากการ Disruption ในธุรกิจ ธนาคารจึงมุ่งพัฒนาตามความสามารถของพนักงาน (Core Competency, Technical Competency) และความสามารถของผู้บริหาร (Management Competency) โดยมีการวิเคราะห์และระบุส่วนที่ต้องพัฒนา (Development Areas) เพื่อนำมาใช้ในการวางแผนการพัฒนาบุคลากรเพื่อปิด Competency Gap ทั้งนี้เพื่อให้ธนาคารบรรลุเป้าหมายการเป็น Digital Banking ที่มีการดำเนินงานสอดคล้องเป็นไปตามกฎเกณฑ์และกฎระเบียบของหน่วยงานกำกับ ฝ่ายสถาบันพัฒนาศักยภาพบุคลากรในฐานะหน่วยงานหลักในการพัฒนาบุคลากรและผู้นำ ได้พิจารณาปัจจัยต่าง ๆ โดยเริ่มจากรวบรวมข้อมูลความต้องการพัฒนาผู้บริหารและพนักงานในระดับองค์กร ข้อมูลแผนยุทธศาสตร์ธนาคาร นโยบายของผู้บริหาร นโยบายของสายงาน รวมถึงความต้องการระดับบุคลากรเพื่อนำมาใช้วิเคราะห์ร่วมกับปัจจัยอื่นๆ อาทิ กรอบสมรรถนะ, ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กรแผนปฏิบัติการขององค์กรทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ฯลฯ เพื่อนำมากำหนดแผนการพัฒนาบุคลากรของธนาคารอย่างครอบคลุมครบทุกมิติอันจำเป็นต่อการดำเนินธุรกิจของธนาคาร ซึ่งเป็นการเสริมสร้างทักษะการทำงานให้กับพนักงาน เพื่อให้รองรับกับการดำเนินธุรกิจท่ามกลางการแข่งขันอย่างรุนแรง และการให้ความรู้ใหม่กับพนักงานที่มีการเปลี่ยนตำแหน่งงาน (Upskill – Reskill) เพื่อให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลอย่างยั่งยืน โดยในปี 2563 ธนาคารยังมุ่งเน้นการพัฒนาใน 4 ด้าน ดังนี้

## ส่วนที่ 2 การจัดการและการกำกับดูแลกิจการ

ด้านการ Strengthen Foundation

จากวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่มุ่งไปสู่การยกระดับธนาคารเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้คู่คุณธรรม พร้อมสนับสนุนธนาคารสู่การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ไม่ทนต่อการทุจริต (Zero Tolerance) ธนาคารจึงได้ดำเนินการสร้างพฤติกรรมที่พึงประสงค์ตามคุณธรรมอัตลักษณ์ 5 ส. ที่กำหนดไว้ พร้อมทั้งพัฒนาความรู้ความเข้าใจแก่พนักงาน ด้านคุณธรรมจริยธรรมในการปฏิบัติงาน ผ่านการจัดทำหลักสูตรการเรียนการสอน อาทิ หลักสูตร “Lesson Learn for กรุงไทยคุณธรรม” ซึ่งเป็นหลักสูตรการเรียนรู้ผ่านช่องทางออนไลน์ แก่พนักงานธนาคารทุกระดับ, หลักสูตร “Market Conduct” ที่มุ่งเน้นให้ความรู้พนักงานในเรื่องการให้บริการแก่ลูกค้าอย่างเป็นธรรมตามสิทธิขั้นพื้นฐานของลูกค้า และผู้มาใช้บริการทางการเงิน และหลักสูตร “Design Thinking กระบวนการคิดเพื่อ Productivity – Efficiency” โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อให้พนักงานระดมความคิดเพื่อค้นหาปัญหาที่แท้จริง เพื่อปิด Gap ข้อตรวจพบที่สำคัญ ปรับปรุงกระบวนการคิดให้เกิด Productivity – Efficiency เป็นการป้องกันการทุจริตและความเสียหายแก่ธนาคาร ยกระดับการสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้มีบรรทัดฐานที่ดี ปราศจากการทุจริตคอร์รัปชัน (Zero Tolerance) และสร้าง Public Trust ให้แก่ธนาคาร

นอกเหนือจากความรู้ความเข้าใจด้านคุณธรรมและจริยธรรม ธนาคารได้ให้ความสำคัญในการพัฒนาความรู้ และทักษะพื้นฐานที่จำเป็นต่อการทำงาน เพื่อรองรับความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น อาทิ ความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับมาตรฐานการรายงานทางการเงิน (Thai Financial Reporting Standards: TFRS) ฉบับที่ 9 ซึ่งมีผลบังคับใช้ในประเทศไทย ตั้งแต่วันที่ 1 มกราคม 2563 ที่ผ่าน มา และส่งผลกระทบต่อการทำงานของธนาคาร ผ่านการจัดอบรมหลักสูตร “ความรู้เบื้องต้นมาตรฐานการรายงานทางการเงิน (TFRS 9)” และ หลักสูตร “TFRS 9 เครื่องมือทางการเงิน – การบัญชีป้องกันความเสี่ยง” โดยมุ่งเน้นให้ทราบถึงหลักการ และแนวทางการกำกับดูแล ตลอดจนการวิเคราะห์ธุรกิจการเงิน การธนาคาร ผ่านงบการเงิน การบัญชีป้องกันความเสี่ยง และการระบายนัดทางบัญชีเพื่อการตรวจสอบความถูกต้อง สำหรับพระราชบัญญัติคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ. 2563 (Personal Data Protection Act, B.E. 2562 (2019) ซึ่งมีผลใช้บังคับอย่างเต็มรูปแบบในวันที่ 27 พฤษภาคม 2563 ที่ผ่าน มา ธนาคารได้มีการจัดอบรมหลักสูตร “พ.ร.บ. คุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ. 2562 : PDPA” ซึ่งเป็นการเรียนรู้ผ่านช่องทางออนไลน์ให้กับพนักงานทุกระดับทั่วทั้งองค์กร อีกทั้งยังดำเนินการให้ความรู้ผู้บริหารด้านบทบาทในการรักษาวินัยพนักงาน ผ่านการจัดอบรมหลักสูตร “วินัย ลดเสี่ยง เลี่ยงกระทำผิด” เพื่อเสริมสร้างความแข็งแกร่งของ Three Lines of Defence

ด้าน Leadership

ธนาคารมุ่งมั่นพัฒนาทักษะของผู้บริหารในด้านการสร้าง Inspiration และส่งเสริมให้เกิด Coaching Culture ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการยกระดับความผูกพัน (Engagement) และผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (Performance) ผ่านการจัดหลักสูตรภายใน และภายนอกองค์กร ให้กับผู้บริหารของธนาคาร อาทิ หลักสูตร “Storytelling” หลักสูตร “Essential Coaching Tools for Leader” และ หลักสูตร “Effective Coaching for Leader”

นอกจากนี้ เนื่องด้วยสถานการณ์การแพร่ระบาดของ COVID-19 ธนาคารมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงานของพนักงาน ทั่วทั้งธนาคารให้เป็นการทำงานแบบยืดหยุ่น (Flexi – Working) โดยพนักงานบางส่วนทำงานจากที่บ้าน (Work from Home) ผู้บริหาร จึงต้องมีการปรับเปลี่ยนวิธีการบริหารจัดการ และติดตามผลการปฏิบัติงานของทีม เพื่อให้ยังคงสามารถบริหารสร้าง Engagement ให้กับทีมงาน รวมถึงผลักดันให้ทีมงานสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพแม้ไม่ได้ปฏิบัติงานในสถานที่เดียวกัน ธนาคารจึงได้

## ส่วนที่ 2 การจัดการและการกำกับดูแลกิจการ

จัดทำคู่มือบริหารผลการปฏิบัติงานภายใต้การทำงานแบบ Flexible Working รวมถึงจัดหลักสูตร “Effective Team Management for Flexi - Working Environment” สำหรับผู้บริหารและพนักงาน

### ด้านการ Upskill - Reskill

เพื่อพัฒนาความรู้ และทักษะของพนักงาน ให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ยังผลไปสู่การสร้างผลการดำเนินงานที่ดีขึ้นขององค์กร ตามบริบทของธนาคารที่มุ่งก้าวไปสู่การเป็น Digital Banking ธนาคารจึงได้กำหนดทักษะที่จำเป็นต่อการพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องตามนโยบายของธนาคาร ซึ่งแบ่งออกเป็น 5 ด้าน ดังนี้

- Future Banking เพื่อเตรียมความพร้อมพนักงานให้เข้าใจและใช้ประโยชน์จากข้อมูลและเทคโนโลยีใหม่ๆ เพื่อรองรับการเป็น Digital Banking อาทิ หลักสูตร National Digital ID และยังได้มีการจัดทำสื่อเผยแพร่ความรู้เกี่ยวกับ Digital ให้กับพนักงานทั่วทั้งธนาคาร อาทิ ความรู้เกี่ยวกับ Blockchain, AI, Digital Supply Chain Financing และ Human-centered Design เป็นต้น

สำหรับการเพิ่มพูนความรู้และอัปเดต Digital Trend ให้กับพนักงานกลุ่มศักยภาพและ Speed Boat ธนาคารได้จัดให้มีหลักสูตร Digital Short Course ซึ่งเป็นหลักสูตรที่มีระยะเวลาการอบรมสั้น สามารถนำมาใช้ในการทำงานได้ทันที ทั้งในรูปแบบ Classroom และ E - learning อาทิ หลักสูตร “Digital Enablement Program”, “Artificial Intelligence: Strategies for Leading Business Transformation” รวมถึงมีการนำ E - learning Platform SkillLane (TUXSA) ซึ่งเป็นหลักสูตรออนไลน์ ที่ได้มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ร่วมพัฒนาเนื้อหาหลักสูตร โดยมีเนื้อหาครอบคลุมทั้งในเรื่อง Data analytics, Digital Business Transformation, Digital Technology Management การวางกลยุทธ์ การบริหารจัดการ ทักษะเฉพาะทางในการดำเนินการทางธุรกิจ และการสร้างภาวะผู้นำ และ Platform Your Next U ซึ่งเสริมสร้างทักษะด้านต่างๆ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ให้กับพนักงาน ให้พร้อมรับความเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล

- Retail เพื่อเสริมสร้างความรู้ด้านผลิตภัณฑ์ การตลาด และการขาย ที่สอดคล้องกับการเป็น Digital Banking อาทิ หลักสูตรการขายกองทุนรวมอย่างมืออาชีพ : Superstar Module, KTB Financial Planner, Customer Relationship Management for HUB, ICR5Plus PRO และ หลักสูตร Digital Marketing

- Credit & Core Business เพื่อเตรียมความพร้อมพนักงานในการบริหารประสบการณ์ลูกค้าเพื่อให้ได้รับการที่เหนือความคาดหมายและสร้างความผูกพันให้มีประสิทธิภาพในยุคดิจิทัล อาทิ หลักสูตร “Pre & Post Sale Knowledge (Credit Analysis)” หลักสูตร “Financial Accounting for Lenders (FAL)” หลักสูตร “Unreliable Financial Statement Issues in Thailand & Financial Data Validation” หลักสูตร “Risk based Lending Workshop” และ หลักสูตร “RM X2G2X Foundation Program”

- Cyber Security & Privacy เพื่อรองรับการเป็น Digital Banking อัตราการเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องของจำนวนธุรกรรมทางการเงินผ่านระบบดิจิทัลและปริมาณของข้อมูล ธนาคารจึงได้จัดหลักสูตรด้าน Cyber Security และ Data Privacy ให้กับพนักงานที่เกี่ยวข้อง อาทิ หลักสูตร “ความรู้เรื่องระบบบริหารจัดการความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศ (ISMS) ตาม ISO / IEC 27001:2013” หลักสูตร “Information Security Awareness” หลักสูตร “CompTIA Security+ Online” หลักสูตร “กฎหมายคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล สำหรับบริหารทรัพยากรบุคคล (PDPA for HR)” และ หลักสูตร “กฎหมายคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล สำหรับงานตรวจสอบภายใน (PDPA for Internal Audit)”

## ส่วนที่ 2 การจัดการและการกำกับดูแลกิจการ

- Data - Driven Organization พัฒนานุคลากรจากหลากหลายสายงานไปสู่การเป็น Data Scientist ที่มีทักษะทางเทคโนโลยีสารสนเทศ และการวิเคราะห์ข้อมูล (Data Analytics) ซึ่งสอดคล้องกับนโยบายในการใช้ Data - Driven เพื่อขับเคลื่อนองค์กร โดยมีวัตถุประสงค์ในการพัฒนาพนักงานให้สามารถนำข้อมูลธนาคารที่มีอยู่ไปต่อยอดเพื่อสร้างประโยชน์ในการจัดทำกลยุทธ์และประกอบการตัดสินใจในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจของธนาคาร

**ด้าน Digital Banking**

ธนาคารมุ่งสร้างทักษะที่จำเป็นต่อการเป็น Digital Banking โดยพัฒนาทั้งในด้าน Digital Mindset & Digital Literacy Skill และ Digital Skill ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน รวมไปถึงความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ๆ ให้กับองค์กรได้ เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าหลากหลายกลุ่มในยุคดิจิทัลได้มากขึ้น ซึ่งรวมถึงกลุ่ม 5 Ecosystem ด้วย และเพื่อให้สามารถดำเนินธุรกิจได้ตามกระแสการเปลี่ยนแปลง ธนาคารได้ให้ความรู้พนักงานในเรื่อง Agile Way of Working ควบคู่ไปกับเรื่อง Design Thinking เพื่อให้สามารถนำไปปรับใช้ได้จริงในการปฏิบัติงาน โดยธนาคารได้จัดโครงการ Krungthai Hackathon เปิดโอกาสให้พนักงานที่สนใจสมัครเข้าร่วมโครงการแบบ Open Application และระหว่างการทำโครงการจะมีการให้คำปรึกษาโดย Mentor ระดับประเทศ โดย Prototype ที่ได้รับการคัดเลือกจะได้รับการพิจารณาเพื่อพัฒนาให้เป็นผลิตภัณฑ์หรือบริการของธนาคารต่อไป โครงการดังกล่าวจะช่วยกระตุ้นและเป็นแรงบันดาลใจให้เกิดการสร้าง Innovation ในองค์กร

ในส่วนของความรู้ด้าน Digital ธนาคารได้จัดหลักสูตรและจัดทำสื่อเผยแพร่ความรู้ให้กับพนักงานทุกระดับ ทั้งในหน่วยงาน Carrier และ Speed Boat เสริมสร้างความรู้พื้นฐานเพื่อให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของธนาคารที่มุ่งสู่ Digital Banking ได้ (สร้าง Basic Foundation) อาทิ หลักสูตร National Digital ID การเผยแพร่ความรู้พื้นฐานด้าน Digital ผ่านโครงการ Digital Sharing รวมถึงสร้างความตระหนักรู้ทางด้าน Cyber Security ให้กับพนักงานซึ่งจะช่วยให้การปฏิบัติงาน / การใช้เทคโนโลยีมีความปลอดภัย รวมถึงป้องกันความเสี่ยง (Risk) ที่อาจเกิดขึ้นจากการเก็บ รวบรวม ใช้ และเผยแพร่ข้อมูล อาทิ หลักสูตรขั้นตอนการรับมือภัยคุกคามไซเบอร์ที่มาในรูปแบบอีเมลหลอกลวง (Phishing Mail), Ransomware : มั่วแระเรียกค่าไถ่ 2020 หลักสูตรพ.ร.บ.คุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ. 2562 : PDPA (Update) ผ่าน Google Form นอกจากนี้ ยังมีหลักสูตรเพื่อพัฒนาพนักงานในหน่วยงาน Carrier เพื่อให้สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มทางธุรกิจ หรือมองหาโอกาสใหม่ๆ ทางธุรกิจ อาทิ หลักสูตรเตรียมความพร้อม ตำแหน่ง CRM (ต่อยอด Value Chain) อีกทั้งยังมีการจัดกิจกรรมและหลักสูตรที่ส่งเสริมการทำงานร่วมกัน (Synergy) ระหว่าง Carrier และ Speed Boat อาทิ หลักสูตร RM X2G2X Foundation Program

นโยบายการพัฒนาทรัพยากรบุคคล เพื่อรองรับ Digital Banking ในอนาคตของธนาคาร มุ่งเน้นให้พนักงานมีการพัฒนาตนเอง (Self - Learning) โดยให้ความรู้ผ่านช่องทาง Knowledge Management (KM) และ E - Learning เพื่อส่งเสริมให้เกิดวัฒนธรรมการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self - learning) และการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong Learning) ซึ่งจะช่วยให้พนักงานสามารถเรียนรู้ได้ทุกที่ ทุกเวลา และประกอบกับสถานการณ์การแพร่ระบาดของ COVID-19 ที่เกิดขึ้น จึงส่งผลเร่งให้แนวทางการอบรมพนักงานมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการอบรมจากเดิมที่เน้นการอบรมในรูปแบบ Classroom ได้ปรับเปลี่ยนรูปแบบเป็นหลักสูตรที่เน้นการอบรมผ่าน E - Learning หรือระบบ Online ต่างๆ เพิ่มมากขึ้น เพื่อเป็นการเพิ่มทักษะการเรียนรู้ของพนักงานในด้าน Digital ตามนโยบายหลักของธนาคาร และเพื่อเป็นมาตรการในการป้องกันการแพร่ระบาดของ COVID-19 ตามหลัก Social Distancing โดยมีการวางแผนเป้าหมายการอบรมเพื่อพัฒนาพนักงานเป็นหลักสูตร E - Learning หรือระบบ Online ในสัดส่วน 50% ของหลักสูตรที่จัดอบรมทั้งหมดในปี 2563



## ส่วนที่ 2 การจัดการและการกำกับดูแลกิจการ

นอกจากนี้ธนาคารยังคำนึงถึงสังคมและสิ่งแวดล้อม มีการกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจในการร่วมพัฒนาเศรษฐกิจ สังคมและสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน มีการดำเนินโครงการต่างๆ เกี่ยวกับสังคมและสิ่งแวดล้อมอย่างต่อเนื่อง ซึ่งให้ผู้บริหารและพนักงานมีส่วนร่วมในการดำเนินโครงการ โดยในปี 2562 ธนาคารเริ่มโครงการโดยมีการให้ความรู้ด้านสิ่งแวดล้อมผ่าน หลักสูตรต่างๆ เช่น หลักสูตรกรุงไทยรักษ์สิ่งแวดล้อม ที่เปิดโอกาสให้ผู้เข้าอบรมได้เข้ารับฟังการบรรยายด้านสิ่งแวดล้อม เพื่อ ชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของสิ่งแวดล้อมแบบต่างๆ อาทิ ป่าชายเลน ปะการัง พร้อมลงมือปฏิบัติปลูกป่าชายเลนและปลูก ปะการัง ณ ป่าชายเลนอำเภอดงตาล อำเภอสทิงหมี่ มีผู้เข้าร่วมโครงการทั้งสิ้น 2,256 คน และในปี 2563 เนื่องจากเกิดสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัส COVID-19 ธนาคารได้จัดอบรมหลักสูตร "DIY หน้ากากผ้าฝ้าย มัสลิน" ขึ้น เพื่อให้พนักงานมีความรู้และลงมือปฏิบัติการเย็บหน้ากากชนิดผ้าได้สำเร็จ โดยพนักงานจะได้รับหน้ากากที่ตัด เย็บด้วยผ้าฝ้ายมาจากการลงมือปฏิบัติของพนักงานไปใช้จริง และส่งมอบหน้ากากผ้าแก่พื้นที่ชุมชน ถือเป็นทางเลือกสำคัญที่ ใช้ป้องกันความเสี่ยงให้แก่พนักงานธนาคารและชุมชนได้ เพื่อลดปัญหาการขาดแคลนหน้ากากอนามัย และยังช่วยลดการใช้ ทรัพยากรธรรมชาติ ลดขยะ ในประเด็นของการใช้หน้ากากอนามัยแบบกระดาษที่ต้องใช้แล้วทิ้ง โดยมีการจัดอบรมจำนวน ทั้งสิ้น 5 รุ่น ซึ่งมีผู้เข้าอบรมรวมทั้งสิ้น 90 คน พร้อมจัดทำสื่อการเรียนรู้เพื่อเผยแพร่วิธีปฏิบัติแก่พนักงานธนาคาร

นอกจากนี้เพื่อความปลอดภัยในสุขภาพของพนักงานและอาชีวอนามัยส่วนรวม สำหรับการให้ความรู้ด้านอาชีว อนามัยและสภาพแวดล้อมในการทำงาน ธนาคารมีการจัดอบรมผ่านหลักสูตร "คณะกรรมการความปลอดภัยอาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน", หลักสูตร "เจ้าหน้าที่ความปลอดภัยในการทำงานระดับหัวหน้างานและระดับบริหาร" และหลักสูตร "การดับเพลิงขั้นต้น" จำนวนทั้งสิ้น 7 รุ่น ซึ่งมีผู้เข้าอบรมรวมทั้งสิ้น 231 คน ธนาคารยังมีนโยบายพัฒนา พนักงานให้เป็น Content Creator เพื่อให้สามารถสร้างสรรค์และพัฒนาสื่อการเรียนรู้เพื่อนำไปใช้เป็นหลักสูตร E-learning ของธนาคารและเผยแพร่ให้พนักงานเรียนรู้ได้ อาทิ หลักสูตร G Suite เข้าใจง่าย ภายใน 3 นาที, หลักสูตร Micro Learning ทิศทางเศรษฐกิจ ทิศทางธนาคาร และการทำงานในยุค New Normal เป็นต้น โดยในปี 2563 ธนาคารมีการจัดฝึกอบรมทั้ง ภายในและภายนอกธนาคาร ทั้งในและต่างประเทศ ผ่านช่องทางการเรียนรู้ในหลายรูปแบบ รวมทั้งสิ้น 777 หลักสูตร 1,179 รุ่น ผ่านการอบรมทั้งสิ้น 21,152 คน ระยะเวลาการอบรมคิดเป็น 109.81 ชั่วโมง/คน/ปี

## 9. การกำกับดูแลกิจการ

### 9.1. นโยบายการกำกับดูแลกิจการ

#### 9.1.1. การกำกับดูแลกิจการ

ธนาคารกรุงไทย มีความมุ่งมั่น และตระหนักถึงการดำเนินธุรกิจด้วยความโปร่งใส สุจริตและเป็นธรรม ตามแนวทางของการกำกับดูแลกิจการที่ดี เพื่อให้เป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพ มีความเป็นเลิศในการดำเนินธุรกิจ บนพื้นฐานของความรับผิดชอบต่ออย่างมีจรรยาบรรณ คำนึงถึงผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่ม สร้างความเชื่อมั่นและประโยชน์แก่ผู้ถือหุ้น ซึ่งถือเป็นส่วนที่สำคัญในการเจริญเติบโตและก้าวหน้าอย่างยั่งยืนของธนาคาร

คณะกรรมการธนาคาร ให้ความสำคัญของการกำกับดูแลกิจการที่ดีตลอดระยะเวลาหลายปีที่ผ่านมา ธนาคารได้ดำเนินงานภายใต้หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีอย่างจริงจัง โดยมีการส่งเสริมให้กรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานทุกระดับ ยึดมั่น และปฏิบัติตามนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี รวมทั้งมีส่วนร่วมในกิจกรรมที่นำไปสู่การเป็นองค์กรที่มีวัฒนธรรมบรรษัทภิบาล ยกระดับการกำกับดูแลกิจการของธนาคารให้เป็นไปตามมาตรฐานสากล

คณะกรรมการธนาคารได้มอบหมายให้คณะกรรมการบรรษัทภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคม กำหนดแผนปฏิบัติการและมาตรการการติดตามเพื่อให้มีการปฏิบัติตามนโยบายการกำกับดูแลกิจการ มีการประเมินผลการปฏิบัติตามนโยบายและปรับปรุงนโยบายดังกล่าวให้มีความเหมาะสมอย่างสม่ำเสมอ รวมทั้งติดตามและปรับปรุงแนวทางปฏิบัติให้สอดคล้องตามแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีทั้งในและต่างประเทศเพื่อบูชาสู่มาตรฐานสากล

ธนาคารได้จัดทำนโยบายและแนวทางปฏิบัติที่เป็นลายลักษณ์อักษรซึ่งสอดคล้องกับแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย รวม 7 ประการ ดังนี้

- |  |   |
|--|---|
| 1) Creation of Long Term Value:        | สร้างมูลค่าเพิ่มอย่างยั่งยืน                |
| 2) Accountability:                     | แสดงความรับผิดชอบต่อหน้าที่                 |
| 3) Responsibility:                     | รู้สำนึกในหน้าที่                           |
| 4) Promotion of Best Practices:        | ส่งเสริมการปฏิบัติที่เป็นเลิศ               |
| 5) Equitable Treatment:                | ปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้เสียอย่างเท่าเทียมกัน |
| 6) Transparency:                       | แสดงความโปร่งใสในการดำเนินงาน               |
| 7) Social and Environmental Awareness: | สำนึกต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม                 |

หลักบรรษัทภิบาล 7 ประการของธนาคาร เป็นนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีที่ได้สื่อสารไปยังพนักงานทุกระดับผ่านสื่อต่างๆ ของธนาคาร และยังได้ผสมผสานกำหนดเป็นภารกิจที่ทุกหน่วยงานจะต้องมีการดำเนินงานตามหลักบรรษัทภิบาลของธนาคาร ซึ่งจะทำให้มั่นใจได้ว่าธนาคารได้ดำเนินการตามแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดี กรรมการธนาคารทุกคนก็ได้ตระหนักในหน้าที่ความรับผิดชอบต่อในการดำเนินงานเพื่อประโยชน์สูงสุดของบริษัท รวมถึงการดำเนินกิจกรรมด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและ

## ส่วนที่ 2 การจัดการและการกำกับดูแลกิจการ

สิ่งแวดล้อมอย่างต่อเนื่อง เกิดผลเป็นรูปธรรมและเป็นประโยชน์ต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมอย่างแท้จริง ธนาคารได้พัฒนาโครงการด้านสังคมและสิ่งแวดล้อมให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยการเชื่อมโยงกิจกรรมในโครงการต่างๆ และดำเนินการอย่างต่อเนื่องภายใต้แนวคิดการสร้างทุนทางปัญญา และที่สำคัญ ธนาคารยังเชิญชวนให้สังคม ชุมชน และผู้มีส่วนได้เสียอื่นๆ เข้าร่วมกิจกรรมของธนาคารด้วย เพื่อให้เกิดกระแสและเป็นพลังผลักดันให้สังคมมีการตื่นตัวที่จะใส่ใจซึ่งกันและกัน และพร้อมจะแบ่งปันให้กับผู้ด้อยโอกาสตลอดจนให้ความสำคัญกับการแก้ไขปัญหาสิ่งแวดล้อมที่ทวีความรุนแรงมากขึ้น

ในปี 2563 ธนาคารดำเนินกิจกรรมเพื่อส่งเสริมการกำกับดูแลกิจการที่ดีอย่างต่อเนื่อง อาทิ

1. การทบทวนแผนยุทธศาสตร์ด้านบรรษัทภิบาล บมจ.ธนาคารกรุงไทย ปี 2560 – 2564 เพื่อยกระดับการดำเนินงานของธนาคาร สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติระยะที่ 3 (พ.ศ. 2560 – 2564) และยุทธศาสตร์ธนาคารที่มุ่งสู่การเป็นธนาคารต้นแบบด้านคุณธรรมจริยธรรม และการสร้างวัฒนธรรมที่ไม่ทนต่อการทุจริตในองค์กร (Zero Tolerance) ซึ่งยุทธศาสตร์ด้านบรรษัทภิบาล บมจ.ธนาคารกรุงไทย ปี 2560 – 2564 ประกอบด้วย 5 ยุทธศาสตร์หลัก ได้แก่

- ยุทธศาสตร์ที่ 1 สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ไม่ทนต่อการทุจริต
- ยุทธศาสตร์ที่ 2 ยกกระดับเจตจำนงด้านคุณธรรมในการต่อต้านทุจริต
- ยุทธศาสตร์ที่ 3 พัฒนาระบบป้องกันการทุจริตเชิงรุก
- ยุทธศาสตร์ที่ 4 ยกกระดับมาตรฐานกระบวนการปราบปรามการทุจริต
- ยุทธศาสตร์ที่ 5 ยกกระดับผลคะแนนการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (Integrity and Transparency Assessment : ITA) ของธนาคาร

2. การนำหลักบรรษัทภิบาลสู่การปฏิบัติงาน (KTB CG in Process) โดยมีการปรับปรุงแนวทางการดำเนินการด้านบรรษัทภิบาล ปี 2563 ให้สอดคล้องกับการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (Integrity and Transparency Assessment : ITA)

3. การดำเนินโครงการกรุงไทยคุณธรรม ซึ่งเริ่มดำเนินการมาตั้งแต่ปี 2560 โดยในปี 2563 ธนาคารยังคงผลักดันโครงการกรุงไทยคุณธรรมอย่างต่อเนื่อง ซึ่งให้ความสำคัญในการดำเนินธุรกิจมุ่งสู่ความโปร่งใสและความยั่งยืน (Sustainable Krungthai) โดยยึดมั่นในหลัก ESG คือ Environmental (สิ่งแวดล้อม) Social (สังคม) และ Governance (บรรษัทภิบาล) เพื่อขับเคลื่อนธนาคารให้เป็นสถาบันการเงินที่อยู่เคียงข้างคนไทย ที่พร้อมให้บริการทางการเงินกับประชาชนในทุกระดับอย่างทั่วถึงและเท่าเทียม ลดความเหลื่อมล้ำในสังคม และส่งเสริมเศรษฐกิจให้เติบโตอย่างแข็งแกร่ง รวมทั้งเป็นเสาหลักของเศรษฐกิจชาติ รวมถึงสถานการณ์การแพร่ระบาดของ COVID-19 ที่ธนาคารเข้าไปมีส่วนร่วมตามมาตรการต่างๆ ภาครัฐ โดยดำเนินการผ่านกลยุทธ์ 3 ป. ได้แก่ ปลุกจิตสำนึก ป้องกัน ปรับเปลี่ยน มุ่งผลลัพธ์ด้าน 1) Financial Growth 2) Stakeholders Confidence 3) Transparent Process 4) Employees Satisfaction รวมทั้งปลุกจิตสำนึกพนักงานในการปฏิบัติงานอย่างมีคุณภาพควบคู่กับคุณธรรม โดยมีจุดมุ่งหมายที่จะฝังเข้าเป็น DNA ของพนักงานให้เกิดเป็นวัฒนธรรมที่ไม่ทนต่อการทุจริต (Zero Tolerance)

## ส่วนที่ 2 การจัดการและการกำกับดูแลกิจการ

4. การประกาศเจตนารมณ์ “เจตจำนงสุจริตในการบริหารงานอย่างมีคุณธรรมเพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรที่ไม่ทนต่อการทุจริต” รวมทั้งมีการถ่ายทอดนโยบายจากประธานกรรมการธนาคาร กรรมการผู้จัดการใหญ่ และประธานกรรมการบริหารวิสาหกิจและความรับผิดชอบต่อสังคมในรูปแบบต่างๆ
5. การจัดกิจกรรมสัมมนาในวันยุทธศาสตร์ธนาคารปี 2563 เพื่อส่งเสริมการสร้างและพัฒนามาตรฐานด้านคุณธรรม จริยธรรม และเพื่อยกระดับการสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้มีบริษัทที่ดี ปราศจากการทุจริตคอร์รัปชัน (Zero Tolerance) โดยมีการมอบนโยบายดังกล่าวสู่ผู้บริหารระดับสูงของธนาคาร และบริษัทในกลุ่มธุรกิจทางการเงินของธนาคาร เพื่อนำไปปฏิบัติต่อไป โดยประธานกรรมการกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ ประธานกรรมการบริหารวิสาหกิจและความรับผิดชอบต่อสังคม และกรรมการผู้จัดการใหญ่ ซึ่งคณะกรรมการธนาคาร ผู้บริหารระดับสูงของธนาคาร ผู้บริหารระดับสูงของบริษัทในกลุ่มธุรกิจของธนาคารและหน่วยงานภาคีเครือข่ายของธนาคาร ต่างให้ความสำคัญในการเข้าร่วมงานนี้
6. การกำหนดคุณธรรมอัตลักษณ์ “สร้างสรรค์ สำเร็จ สัตย์ซื่อ สามัคคี สังคม” และกำหนดพฤติกรรมที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร และพนักงานให้สอดคล้องตามคุณธรรมอัตลักษณ์และรณรงค์ให้ผู้บริหารและพนักงานทุกคนร่วมกันประกาศเจตนารมณ์ และยึดมั่นที่จะประพฤติปฏิบัติอย่างมีคุณธรรม จริยธรรม ประพฤติปฏิบัติตามกฎระเบียบ กฎหมาย กฎเกณฑ์ทางการนำทักษะความรู้ ความคิดสร้างสรรค์ การแชร์ประสบการณ์ความรู้ และเทคโนโลยี มาปรับปรุงพัฒนางาน ตลอดจนผลิตภัณฑ์หรือบริการของธนาคาร และสร้างการมีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนการดำเนินงานในทุกมิติ และจัดทำแผนงานความยั่งยืนเพื่อปิด Gap Painpoint ของหน่วยงาน ให้เกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กร
7. การขับเคลื่อนกิจกรรม / โครงการ ภายใต้โครงการกรุงไทยคุณธรรม (ต่อเนื่อง) ประกอบด้วย 1) QA (1 หน่วยงาน 1 แผนความยั่งยืน) ภายใต้กรอบ Zero Tolerance / Market Conduct / Risk Management / Traditional and Digital Service + X2G2X 2) KRUNGTHAI COMPLIANCE CHAMPION 3) กรุงไทยรักชุมชน
8. ธนาคารยกระดับการต่อยอดและพัฒนาแผนงานเพื่อให้เกิดความคิด ค้นหาไอเดีย สร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ผ่านโครงการ Krungthai Hackathon เพื่อให้พนักงานทุกคนได้ร่วมเป็นส่วนหนึ่งในการร่วมซ่อม สร้าง พัฒนา คิดค้น และเสริมสร้างองค์กรแห่งนวัตกรรมและคุณธรรมที่ยั่งยืน
9. ธนาคารได้ยกระดับแผนงานความยั่งยืนโดยดำเนิน โครงการยกระดับกระบวนการสินเชื่อ เพื่อเพิ่ม Productivity & Efficiency ผ่านกระบวนการ Design Thinking เพื่อสนับสนุนการปรับ Mindset ของพนักงานในการแก้ไขปัญหาต่างๆ รวมถึงการสร้าง Collaboration ระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
10. ธนาคารต่อยอดกระบวนการ Knowledge Management โดยถ่ายทอดองค์ความรู้และประสบการณ์ที่เกิดขึ้นจากการดำเนินโครงการกรุงไทยคุณธรรม รวมทั้งการสร้าง KM Agent และ KM Guru ของธนาคาร เพื่อสร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)
11. ธนาคารยกระดับกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยได้จัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ธนาคาร การขับเคลื่อนกรุงไทยคุณธรรม รวมทั้งการสร้างวัฒนธรรมองค์กรตามคุณธรรมอัตลักษณ์ “สร้างสรรค์ สำเร็จ สัตย์ซื่อ สามัคคี สังคม”

## ส่วนที่ 2 การจัดการและการกำกับดูแลกิจการ

12. ธนาคารดำเนินโครงการ App One Krungthai เพื่อส่งเสริมการสร้างวัฒนธรรมองค์กร Culture Innovation / การจัดการความรู้ และคุณธรรมอัตลักษณ์ “สร้างสรรค์ สำเร็จ สัตย์ซื่อ สามัคคี สังคม” ให้พนักงานสามารถเข้าถึงได้ทุกที่ ทุกเวลา ผ่านโทรศัพท์มือถือ
13. การจัดทำ E - Learning หลักสูตร "Lesson Learn for กรุงไทยคุณธรรม" เพื่อสร้างเสริมความรู้ ความเข้าใจ และตระหนักถึงความสำคัญของจรรยาบรรณในการปฏิบัติงานแก่ผู้บริหารและพนักงาน จากเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นจริงตามกรณีศึกษา และตัวอย่างต่างๆ ที่มีความสำคัญและเป็นประโยชน์ต่อการการปฏิบัติงาน
14. ธนาคารได้ร่วมกับสหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจธนาคารกรุงไทย บรรยายในหลักสูตร “บทบาทของผู้บริหารในการรักษาวินัยพนักงาน” และหลักสูตร “รู้วินัย ลดเสี่ยง เลี่ยงกระทำผิด” ให้กับผู้บริหารและพนักงานทั่วทั้งองค์กร
15. การประเมินผลการปฏิบัติงานตามหลักบรรษัทภิบาลของบริษัทในเครือที่ธนาคารถือหุ้น 100%
16. การเผยแพร่บทความ ข่าวสารด้านบรรษัทภิบาลผ่านทาง website ของธนาคาร และผ่านทาง Intranet รวมถึงส่งตรงผ่าน E - mail ของพนักงาน
17. การเข้าร่วมกับหน่วยงานภายนอกในการส่งเสริมและพัฒนาแนวทางการประพฤติปฏิบัติตามหลักบรรษัทภิบาลตาม Best Practice และการช่วยเหลือระหว่างกันในกลุ่มเครือข่ายรัฐวิสาหกิจและหน่วยงานภายนอก
18. การพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการทำงาน เพื่อให้สอดคล้องกับมาตรฐานการต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชันระดับสากล ซึ่งได้รับการรับรองต่ออายุสมาชิกแนวร่วมปฏิบัติของภาคเอกชนไทยในการต่อต้านการทุจริต (CAC) จากโครงการการสร้างแนวร่วมปฏิบัติของภาคเอกชนไทยในการต่อต้านการทุจริต (Thailand's Private Sector Collective Action Coalition Against Corruption)

#### ■ รายงานคณะกรรมการบรรษัทภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคมประจำปี

ธนาคารกรุงไทย ตระหนักถึงความสำคัญของการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Corporate Governance: CG) และความรับผิดชอบต่อสังคมด้วยการสร้างคุณค่าร่วมต่อสังคม (Creating Shared Value: CSV) เพื่อนำไปสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน (Sustainability Development) ของทุกภาคส่วนอย่างครอบคลุม ตามหลักการ ESG ได้แก่ สิ่งแวดล้อม (Environmental) สังคม (Social) และธรรมาภิบาล (Governance) ตามวิสัยทัศน์ กรุงไทย เคียงข้างไทย สู่ความยั่งยืน โดยคณะกรรมการธนาคารได้จัดตั้งคณะกรรมการบรรษัทภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคม เพื่อกำหนดแนวทางและติดตามผลการดำเนินงาน โดยคณะกรรมการบรรษัทภิบาลฯ ประกอบด้วย กรรมการธนาคารจำนวน 4 คน และในปี 2563 มีการประชุมทั้งสิ้น 12 ครั้ง

ในปี 2563 คณะกรรมการบรรษัทภิบาลฯ ได้กำหนดยุทธศาสตร์บรรษัทภิบาล บมจ.ธนาคารกรุงไทย ปี 2560-2564 ภายใต้โครงการกรุงไทยคุณธรรม โดยใช้ยุทธศาสตร์ 3 ป. คือ ปูปลูกจิตสำนึก ป้องกัน และ ปรับเปลี่ยน เพื่อสร้างองค์กรคุณธรรมต้นแบบ โดยได้ระบุพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ เพื่อนำไปสู่การสร้างคุณธรรมอัตลักษณ์ขององค์กร ที่มีทั้งหมด 5 ลักษณะ ได้แก่ “สร้างสรรค์” “สำเร็จ” “สัตย์ซื่อ” “สามัคคี” “สังคม” ซึ่งเป็น Core Value ของธนาคาร เพื่อเป็นหลักการดำเนินงานของธนาคารต่อไป

ส่วนที่ 2 การจัดการและการกำกับดูแลกิจการ

ซึ่งผลจากการดำเนินการปี 2563 ส่งผลให้ธนาคารได้รับรางวัลเกี่ยวกับด้านบรรษัทภิบาลความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมดังนี้

- รางวัลรัฐวิสาหกิจดีเด่น ประจำปี 2563 ประเภทรางวัลคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจดีเด่น รางวัลการบริหารจัดการองค์กรดีเด่น และ รางวัลความสามารถในการจัดการวิกฤตโควิด-19 ดีเด่น จากสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) กระทรวงการคลัง
- รางวัล Bank of the Year 2020 in Thailand จากนิตยสาร The Banker
- รางวัลเกียรติยศ “นักการเงินแห่งปี ประจำปี 2563” ของวารสารการเงินธนาคาร
- ได้รับผลการประเมินการกำกับดูแลกิจการบริษัทจดทะเบียนไทย ประจำปี 2563 ระดับดีเลิศ
- จากสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD)
- รางวัล The Asian Banker Leadership Achievement Award for The Best Managed Bank during COVID-19 in Thailand และ The Asian Banker Leadership Achievement Award for The Best CEO Response to COVID-19 in Thailand จาก The Asian Banker
- รางวัล Thailand Digital Excellence Awards 2020 สาขา Thai Digital Champion for Tech Innovation & AI จากสมาคมการจัดการธุรกิจแห่งประเทศไทย (TMA)
- รางวัล Thailand Sustainability Investment 2020 จากตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย
- รางวัลเกียรติคุณ Sustainability Disclosure Award 2563 จากสถาบันไทยพัฒน์

จากรางวัล และผลการประเมินที่ธนาคารได้รับล้วนสะท้อนให้เห็นถึงประสิทธิภาพของการดำเนินงานที่ดี ซึ่งธนาคารพร้อมที่จะยึดถือปฏิบัติอย่างต่อเนื่องต่อไป

-----  
(ศ.(พิเศษ) ดร.กิตติพงษ์ กิตยารักษ์)

ประธานกรรมการบรรษัทภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคม

### 9.1.2. นโยบายการกำกับดูแลกิจการ

คณะกรรมการธนาคารมีนโยบายให้ธนาคารดำเนินธุรกิจเป็นไปตามกฎหมายและหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี โดยคำนึงถึงความโปร่งใส เป็นธรรม และรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่ม ยึดมั่นในจรรยาบรรณและจริยธรรมตามหลักธรรมาภิบาลที่ดีเพื่อเป็นรากฐานสำคัญในการดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืนและมั่นคง คณะกรรมการธนาคารอนุมัติให้มีการจัดทำ นโยบายการกำกับดูแลกิจการเป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อเป็นหลักให้กรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานทุกระดับ ยึดถือและ ปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร และให้เผยแพร่ นโยบายการกำกับดูแลกิจการทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษซึ่งผู้สนใจสามารถดาวน์โหลดได้จากเว็บไซต์ของธนาคาร

นโยบายการกำกับดูแลกิจการของธนาคารกรุงไทย จัดทำขึ้นและประกาศใช้ครั้งแรกตั้งแต่ พ.ศ. 2545 และได้มีการปรับปรุงเพื่อยกระดับมาตรฐานการกำกับดูแลกิจการของธนาคารอย่างต่อเนื่องมาโดยตลอด โดยยึดแนวทางการกำกับดูแลกิจการตามหลักการที่ได้รับการยอมรับในระดับสากลทั้งในและต่างประเทศ อาทิ หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีขององค์การเพื่อความร่วมมือ

## ส่วนที่ 2 การจัดการและการกำกับดูแลกิจการ

ทางเศรษฐกิจและการพัฒนา (Organisation for Economic and Co-operation Development - OECD) หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับบริษัทจดทะเบียน ที่แนะนำโดยตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (The Principles of Good Corporate Governance for Listed Companies) คณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (Corporate Governance Code : CG Code) และสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย เป็นต้น บนหลัก Apply or Explain ปรับใช้ตามที่เหมาะสมกับการบริหารจัดการ กฎหมายและกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจของธนาคาร

คณะกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานทุกระดับของธนาคารได้รับทราบและยึดถือนโยบายการกำกับดูแลกิจการเป็นหลักในการปฏิบัติงาน อันนำไปสู่การเป็นองค์กรที่มีวัฒนธรรมบรรษัทภิบาล สร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้ถือหุ้นและผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่ายเพื่อประโยชน์ในการสร้างคุณค่าและการเติบโตอย่างยั่งยืนของธนาคาร

## 9.2. คณะกรรมการชุดย่อย

### 9.2.1. โครงสร้างคณะกรรมการชุดย่อย

วันที่ 31 ธันวาคม 2563 โครงสร้างคณะกรรมการของธนาคาร ประกอบด้วยคณะกรรมการชุดย่อย จำนวน 7 คณะ ดังนี้

1. คณะกรรมการบริหาร
2. คณะกรรมการกำกับดูแลความเสี่ยง
3. คณะกรรมการตรวจสอบ
4. คณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน
5. คณะกรรมการบรรษัทภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคม
6. คณะกรรมการกำกับการปฏิบัติตามกฎหมาย
7. คณะกรรมการอิสระ

โดยมีรายชื่อกรรมการ หน้าที่และความรับผิดชอบ ของคณะกรรมการแต่ละคณะ รวมถึงรายชื่อกรรมการตรวจสอบ ที่มีความรู้และประสบการณ์ในการสอบทานงบการเงิน ตามรายละเอียดที่เปิดเผยไว้ในส่วนที่ 2 การจัดการและการกำกับดูแลกิจการ หัวข้อ 8 โครงสร้างการจัดการ ข้อ 8.1 คณะกรรมการบริษัท หัวข้อ คณะกรรมการชุดย่อย

### 9.2.2. คณะกรรมการชุดย่อยของฝ่ายจัดการ

#### ■ คณะกรรมการจัดการ

คณะกรรมการการจัดการมีอำนาจหน้าที่ในการกำหนดนโยบายและแผนยุทธศาสตร์ของธนาคาร และกำกับดูแลการปฏิบัติตามนโยบายที่คณะกรรมการธนาคาร คณะกรรมการบริหาร และ / หรือ กรรมการผู้จัดการใหญ่กำหนด และติดตามผลการอนุมัติออกผลิตภัณฑ์ของคณะกรรมการผลิตภัณฑ์ (Product Committee) รวมทั้งติดตามและทบทวนการดำเนินงานให้เป็นไปตามแผนยุทธศาสตร์ ตลอดจนมีอำนาจอนุมัติในเรื่องต่าง ๆ ตามที่กำหนดไว้ในระเบียบ / คำสั่งของธนาคาร โดยกำหนดให้มีการประชุมเดือนละ 2 ครั้ง หรือตามความเหมาะสม

#### ■ คณะกรรมการบริหารสินทรัพย์และหนี้สิน (ALCO)

คณะกรรมการบริหารสินทรัพย์และหนี้สินมีอำนาจหน้าที่ในการกำหนดกลยุทธ์การบริหารโครงสร้างสินทรัพย์หนี้สิน และเงินกองทุนของธนาคารให้เหมาะสมกับปัจจัยแวดล้อมภายนอกต่างๆ ที่มีผลกระทบต่อสภาพคล่องและการทำกำไรของธนาคาร โดยรวมถึงการนำเครื่องมือในการวิเคราะห์ต่างๆ มาใช้เพื่อกำหนดอัตราดอกเบี้ย ผลตอบแทนด้านสินเชื่อและเงินฝาก รวมทั้งกลยุทธ์ในด้านเงินลงทุนให้เหมาะสมกับการบริหารจัดการสภาพคล่องของธนาคาร

คณะกรรมการบริหารสินทรัพย์และหนี้สินประกอบไปด้วยกรรมการผู้จัดการใหญ่ และผู้บริหารสายงานต่างๆ ได้แก่ สายงานธุรกิจภาครัฐ, สายงานบริหารจัดการทางการเงินเพื่อธุรกิจ, สายงานบริหารความเสี่ยง, สายงานธุรกิจขนาดใหญ่ 2, สายงานกลยุทธ์และผลิตภัณฑ์รายย่อย, สายงานธุรกิจขนาดกลาง, สายงานธุรกิจตลาดเงินตลาดทุน และสายงานบริหารการเงิน โดยจัดให้มีการประชุมอย่างน้อยเดือนละ 1 ครั้ง เพื่อพิจารณาข้อมูลผลกระทบต่อสินทรัพย์และหนี้สินจากการเปลี่ยนแปลงของตลาด และพิจารณาแหล่งเงินทุนของธนาคารภายใต้ภาวะสภาพคล่องทั้งในปัจจุบันและอนาคต รวมทั้งบริหารจัดการความเสี่ยงด้านอัตรา



ส่วนที่ 2 การจัดการและการกำกับดูแลกิจการ

ดอกเบี้ย โดยผู้บริหารฝ่ายบริหารสินทรัพย์และหนี้สินมีหน้าที่ในการรวบรวมและนำเสนอข้อมูลเพื่อประกอบการตัดสินใจของคณะกรรมการบริหารสินทรัพย์และหนี้สิน

#### ■ คณะกรรมการสินเชื่อบริหารระดับ 7

คณะกรรมการสินเชื่อบริหารระดับ 7 มีอำนาจอนุมัติสินเชื่อและปรับปรุงโครงสร้างหนี้ตามที่กำหนดไว้ในคำสั่งธนาคาร เรื่องอำนาจในการอนุมัติสินเชื่อและปรับปรุงโครงสร้างหนี้ อำนาจอนุมัติรับโอนหลักทรัพย์ประกันชำระหนี้ ตามที่ธนาคารกำหนด โดยจัดให้มีการประชุมอย่างน้อยสัปดาห์ละ 1 ครั้ง

#### ■ คณะกรรมการกลั่นกรองสินเชื่อ

คณะกรรมการกลั่นกรองสินเชื่อมีหน้าที่พิจารณาการดำเนินงานที่อยู่ในอำนาจของคณะกรรมการบริหารและคณะกรรมการธนาคาร ได้แก่ กลั่นกรองการอนุมัติสินเชื่อและปรับปรุงโครงสร้างหนี้ตามที่ธนาคารกำหนด การซื้อขายหลักทรัพย์สินเชื่อ และการเข้ารับประกันการจำนำ และ/หรือการลงทุนในตราสารหนี้ ยกเว้นตราสารหนี้ที่ออกโดยรัฐบาล ธนาคารแห่งประเทศไทย หรือหน่วยงานของรัฐที่กระทรวงการคลังกำกับดูแล รวมทั้งพิจารณาอนุมัติวงเงินสินเชื่อและปรับปรุงโครงสร้างหนี้และธุรกรรมสินเชื่อตามที่ธนาคารกำหนด และปฏิบัติหน้าที่อื่นใดตามที่ได้รับมอบหมายจากกรรมการผู้จัดการใหญ่ คณะกรรมการบริหารและคณะกรรมการธนาคาร โดยจัดให้มีการประชุมอย่างน้อยสัปดาห์ละ 1 ครั้ง

#### ■ คณะกรรมการนโยบายเทคโนโลยีสารสนเทศ

คณะกรรมการนโยบายเทคโนโลยีสารสนเทศ มีอำนาจหน้าที่ในการกำกับควบคุมดูแลการปฏิบัติงานของธนาคารให้เป็นไปตามกฎหมาย กฎระเบียบต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับทางธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์ และข้อมูลสารสนเทศ พิจารณากลั่นกรองแผนงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศของธนาคาร และแผนปฏิบัติงานของโครงการต่างๆ ให้ครอบคลุมถึงความถูกต้องต่อเนื่องในการให้บริการแก่ลูกค้า ประชาชน ตลอดจนช่องทางการทำธุรกรรมผ่านระบบสารสนเทศ และแนวทางป้องกันภัยคุกคามที่อาจเกิดขึ้นจากการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศที่อาจส่งผลกระทบต่อการทำงานของธนาคาร

#### ■ คณะกรรมการบริหารจัดการบริษัทในเครือ

คณะกรรมการบริหารจัดการบริษัทในเครือมีอำนาจหน้าที่ในการพิจารณาแนวทางการดำเนินงานของบริษัทในเครือให้มีทิศทางไปในแนวทางเดียวกันกับวัตถุประสงค์และยุทธศาสตร์ของธนาคารรวมทั้งพิจารณากำหนดหลักเกณฑ์และแนวทางกำกับดูแลที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้เป็นไปตามระเบียบกำกับดูแลบริษัทที่ธนาคารลงทุน โดยได้กำหนดจำนวนการประชุมเบื้องต้นไว้ไตรมาสละ 1 ครั้ง

### 9.3. การสรรหาและแต่งตั้งกรรมการและผู้บริหารระดับสูงสุด

#### 9.3.1. การสรรหากรรมการ

##### (1) กรรมการ

#### ■ กระบวนการสรรหาและแต่งตั้งกรรมการ

1. คณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน ทำหน้าที่พิจารณาคัดเลือกและเสนอชื่อบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสม จากแหล่งต่างๆ รวมถึงฐานข้อมูลกรรมการ (Director Pool) และไม่มีลักษณะต้องห้ามตามที่กฎหมายและหลักเกณฑ์ที่เกี่ยวข้องกำหนด ข้อบังคับของธนาคาร และกฎบัตรคณะกรรมการธนาคาร โดยคำนึงถึงสัดส่วนและความเหมาะสมในด้านต่างๆ และ

## ส่วนที่ 2 การจัดการและการกำกับดูแลกิจการ

นโยบายความหลากหลายขององค์ประกอบของคณะกรรมการธนาคาร ทั้งในด้านเพศ ความรู้ (Knowledge) ความเป็นอิสระ ทักษะและความเชี่ยวชาญ (Skill Matrix) ประสบการณ์ (Experience) ที่สอดคล้องกับภารกิจและยุทธศาสตร์ธนาคารทั้งในปัจจุบันและอนาคต รวมถึงการพัฒนาอย่างยั่งยืนของธนาคาร ซึ่งสอดคล้องตามข้อกำหนดกฎหมาย ข้อบังคับของธนาคารและหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี

กรณีการสรรหานักคิดดำรงตำแหน่งกรรมการแทนกรรมการที่ครบวาระ คณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทนจะพิจารณานักคิดที่ได้รับการเสนอชื่อ (ถ้ามี) จากการเปิดโอกาสให้ผู้ถือหุ้นส่วนน้อยได้เสนอชื่อนักคิดเพื่อเข้ารับการพิจารณาคัดเลือกให้ดำรงตำแหน่งกรรมการเป็นการล่วงหน้าสำหรับการประชุมสามัญผู้ถือหุ้นประจำปี หรือพิจารณาผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาประกอบกับการพิจารณากลับเข้าดำรงตำแหน่งกรรมการต่ออีกวาระหนึ่ง

## นโยบายการสรรหากรรมการ

การสรรหากรรมการต้องคำนึงถึงคุณสมบัติของคณะกรรมการธนาคาร ซึ่งประกอบด้วย

- บุคคลผู้มีความรู้ความสามารถเป็นกรรมการดังที่กำหนดไว้ตามพระราชบัญญัติบริษัทมหาชนจำกัด พระราชบัญญัติธุรกิจสถาบันการเงิน พระราชบัญญัติหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยการควบคุมดูแลธุรกิจบริการการชำระเงินทางอิเล็กทรอนิกส์ ตลอดจนกฎหมายและหลักเกณฑ์ของหน่วยงานกำกับที่เกี่ยวข้องกับการประกอบธุรกิจของธนาคาร และข้อบังคับของธนาคาร รวมถึงไม่มีลักษณะขาดความน่าไว้วางใจตามประกาศคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์

- บุคคลผู้มีความรู้ความเชี่ยวชาญตาม Skill Matrix ที่ธนาคารกำหนดไว้ซึ่งสอดคล้องกับภารกิจและยุทธศาสตร์ธนาคาร ซึ่งทำให้คณะกรรมการประกอบด้วยบุคคลที่มีความรู้ความสามารถทั้งในด้านทักษะ ประสบการณ์ ความสามารถเฉพาะที่เป็นประโยชน์ ซึ่งประกอบด้วยผู้มีความรู้หรือประสบการณ์ทำงานที่เกี่ยวข้องกับด้านธุรกิจธนาคารพาณิชย์อย่างน้อย 1 คน ด้านบัญชีและการเงินอย่างน้อย 1 คน และด้านเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างน้อย 1 คน

- บุคคลที่สามารถปฏิบัติหน้าที่และแสดงความคิดเห็นได้โดยอิสระ อุทิศเวลาในการปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างเพียงพอ
- การดำรงตำแหน่งในบริษัทอื่น
  - ดำรงตำแหน่งประธานกรรมการ กรรมการที่เป็นผู้บริหาร อย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่างในบริษัทอื่นอีกไม่เกิน 3 กลุ่มธุรกิจ
  - ดำรงตำแหน่งกรรมการในบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ทั้งในประเทศและต่างประเทศได้ไม่เกิน 5 บริษัท (นับรวม บมจ. ธนาคารกรุงไทย แต่ไม่นับรวมบริษัทที่ได้มาจากการปรับโครงสร้างหนี้)

2. คณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน นำเสนอชื่อนักคิดและความเห็นต่อคณะกรรมการธนาคาร

3. คณะกรรมการธนาคารเห็นชอบให้นำเสนอรายชื่อ เพื่อขอความเห็นชอบการแต่งตั้งกรรมการต่อหน่วยงานกำกับที่เกี่ยวข้อง

4. คณะกรรมการธนาคารดำเนินการตามแต่ละกรณี ดังนี้

4.1 กรณีการแต่งตั้งกรรมการแทนผู้ออกจากตำแหน่งตามวาระ

คณะกรรมการธนาคารนำเสนอต่อที่ประชุมผู้ถือหุ้น ทั้งนี้ กรรมการซึ่งพ้นจากตำแหน่งตามวาระ อาจได้รับเลือกเข้ารับตำแหน่งอีกครั้งได้ โดยมีหลักเกณฑ์และวิธีการพิจารณาเลือกตั้งกรรมการ ดังต่อไปนี้

## ส่วนที่ 2 การจัดการและการกำกับดูแลกิจการ

- ผู้ถือหุ้นแต่ละคนมีคะแนนเสียงเท่ากับ 1 หุ้น ต่อ 1 เสียง

- ในการลงคะแนนเสียงเลือกตั้งกรรมการ ให้ลงคะแนนเสียงเลือกตั้งกรรมการเป็นรายบุคคล โดยผู้ถือหุ้นแต่ละคนจะใช้คะแนนเสียงที่มีอยู่ทั้งหมดเลือกตั้งบุคคลเดียว หรือหลายคนเป็นกรรมการก็ได้ แต่จะแบ่งคะแนนเสียงให้แก่ผู้ใดมากน้อยเพียงใดไม่ได้

- บุคคลซึ่งได้รับคะแนนเสียงสูงสุดตามลำดับลงมาเป็นผู้ได้รับเลือกตั้งเป็นกรรมการเท่าจำนวนกรรมการที่จะพึงมีหรือจะพึงเลือกตั้งในครั้งนั้น ในกรณีที่บุคคลซึ่งได้รับเลือกตั้งในลำดับถัดลงมา มีคะแนนเสียงเท่ากันเกินจำนวนกรรมการที่จะพึงมีหรือจะพึงเลือกตั้งในครั้งนั้น ให้ประธานในที่ประชุมเป็นผู้ออกเสียงชี้ขาด ทั้งนี้ ในการเสนอชื่อบุคคล เพื่อแต่งตั้งเป็นกรรมการธนาคาร จะต้องได้รับความเห็นชอบจากธนาคารแห่งประเทศไทยก่อนการนำเสนอต่อที่ประชุมผู้ถือหุ้น

#### 4.2 กรณีการแต่งตั้งกรรมการแทนตำแหน่งที่ว่างในกรณีอื่นที่มีใช้กรณีตามข้อ 4.1

คณะกรรมการธนาคารโดยคะแนนเสียงไม่น้อยกว่า 3 ใน 4 ของจำนวนกรรมการที่เหลืออยู่ แต่งตั้งบุคคลดำรงตำแหน่งกรรมการและให้อยู่ในตำแหน่งได้เพียงเท่าวาระที่ยังเหลืออยู่ของกรรมการที่ตนแทน

5. หน่วยงานภายในธนาคารดำเนินการจดทะเบียนเปลี่ยนแปลงกรรมการต่อกระทรวงพาณิชย์ รวมถึงรายงานต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้องภายในเวลาที่กำหนด

โดยที่ผ่านมา ธนาคารได้มีการดำเนินการถูกต้องครบถ้วนตามกระบวนการสรรหาและแต่งตั้งกรรมการ

#### (2) กรรมการอิสระ

คณะกรรมการธนาคารได้พิจารณาแต่งตั้งกรรมการอิสระด้วยความรอบคอบ โปร่งใส โดยที่ผ่านมา ธนาคารได้มีการดำเนินการถูกต้องครบถ้วนตามกระบวนการสรรหาและแต่งตั้งกรรมการอิสระ ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563 ธนาคารมีกรรมการอิสระจำนวน 6 คน จากจำนวนกรรมการธนาคารทั้งหมด 12 คน เท่ากับสัดส่วนร้อยละ 50 ของจำนวนกรรมการทั้งหมด โดยกรรมการอิสระทุกท่านเป็นผู้มีคุณวุฒิ ความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ อันเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินธุรกิจของธนาคาร และเป็นผู้ที่ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบ มีความระมัดระวัง ซื่อสัตย์สุจริต เป็นไปตามกฎหมาย วัตถุประสงค์ ข้อบังคับของธนาคาร และมีมติที่ประชุมผู้ถือหุ้น ตลอดจนทำหน้าที่ด้วยความเป็นอิสระที่สมบูรณ์ มีความเป็นอิสระจากฝ่ายบริหารและผู้ถือหุ้นรายใหญ่ของธนาคาร ช่วยดูแลการดำเนินธุรกิจของธนาคารให้มีการผสมประโยชน์ของผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่ายได้อย่างเหมาะสม และไม่มีกรรมการอิสระของธนาคารดำรงตำแหน่งกรรมการและกรรมการอิสระในบริษัทใหญ่ บริษัทย่อย และบริษัทย่อยลำดับเดียวกัน

#### ■ กระบวนการสรรหาและแต่งตั้งกรรมการอิสระ

มีกระบวนการสรรหาและแต่งตั้งเช่นเดียวกับกรรมการ โดยบุคคลที่จะดำรงตำแหน่งกรรมการอิสระ นอกจากจะต้องมีคุณสมบัติกรรมการแล้ว จะต้องมีความสมบัติครบถ้วนตามนิยามกรรมการอิสระของธนาคารด้วย ดังนี้

#### นิยามกรรมการอิสระ

กรรมการอิสระจะต้องไม่มีธุรกิจหรือการทำงานที่เกี่ยวข้องกับธนาคารพาณิชย์ อันอาจมีผลกระทบต่อการตัดสินใจอิสระของตน และต้องมีคุณสมบัติเพิ่มเติมซึ่งเข้มกว่าหลักเกณฑ์ของคณะกรรมการกำกับตลาดทุนในเรื่องการถือหุ้น (ก) และความสัมพันธ์ทางการมีส่วนร่วมในการบริหารงาน (ข)

## ส่วนที่ 2 การจัดการและการกำกับดูแลกิจการ

(ก) ถือหุ้นไม่เกินร้อยละ 0.5 ของจำนวนหุ้นที่มีสิทธิออกเสียงทั้งหมดของธนาคาร บริษัทใหญ่ บริษัทย่อย บริษัทร่วม ผู้ถือหุ้นรายใหญ่ หรือผู้มีอำนาจควบคุมของธนาคาร ทั้งนี้ ให้นับรวมการถือหุ้นของผู้ที่เกี่ยวข้องของกรรมการ อีกระดานนี้ด้วย

(ข) ไม่เป็นหรือเคยเป็นกรรมการที่ไม่ใช่กรรมการอิสระ ลูกจ้าง พนักงาน ที่ปรึกษาที่ได้เงินเดือนประจำ หรือผู้มีอำนาจควบคุมของธนาคาร บริษัทใหญ่ บริษัทย่อย บริษัทร่วม บริษัทย่อยลำดับเดียวกัน ผู้ถือหุ้นรายใหญ่ หรือของผู้มีอำนาจควบคุมของธนาคาร เว้นแต่จะได้พ้นจากการมีลักษณะดังกล่าวมาแล้วไม่น้อยกว่าสองปี ทั้งนี้ ลักษณะต้องห้าม ดังกล่าว ไม่รวมถึงกรณีที่กรรมการอิสระเคยเป็นข้าราชการ หรือที่ปรึกษาของส่วนราชการ ซึ่งเป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ หรือ ผู้มีอำนาจควบคุมของธนาคาร

(ค) ไม่เป็นบุคคลที่มีความสัมพันธ์ทางสายโลหิต หรือโดยการจดทะเบียนตามกฎหมายในลักษณะที่เป็นบิดา มารดา คู่สมรส พี่น้อง และบุตร รวมทั้งคู่สมรสของบุตรของกรรมการรายอื่น ผู้บริหาร ผู้ถือหุ้นรายใหญ่ ผู้มีอำนาจควบคุม หรือบุคคลที่จะได้รับการเสนอให้เป็นกรรมการ ผู้บริหาร หรือผู้มีอำนาจควบคุมของธนาคาร หรือบริษัทย่อย

(ง) ไม่มีหรือเคยมีความสัมพันธ์ทางธุรกิจกับธนาคาร บริษัทใหญ่ บริษัทย่อย บริษัทร่วม ผู้ถือหุ้นรายใหญ่ หรือผู้มีอำนาจควบคุมของธนาคาร ในลักษณะที่อาจเป็นการขัดขวางการใช้วิจารณญาณอย่างอิสระของตน รวมทั้งไม่เป็นหรือ เคยเป็นผู้ถือหุ้นที่มีนัย หรือผู้มีอำนาจควบคุมของผู้ที่มีความสัมพันธ์ทางธุรกิจกับธนาคาร บริษัทใหญ่ บริษัทย่อย บริษัทร่วม ผู้ถือหุ้นรายใหญ่ หรือผู้มีอำนาจควบคุมของธนาคาร เว้นแต่จะได้พ้นจากการมีลักษณะดังกล่าวมาแล้วไม่น้อยกว่าสองปี

ความสัมพันธ์ทางธุรกิจตามวรรคหนึ่ง รวมถึงการทำรายการทางการค้าที่กระทำเป็นปกติเพื่อ ประกอบกิจการ การเช่า หรือให้เช่าอสังหาริมทรัพย์ รายการเกี่ยวกับสินทรัพย์หรือบริการ หรือการให้หรือรับความช่วยเหลือทางการเงินด้วย การรับหรือให้กู้ยืม ค้ำประกัน การให้สินทรัพย์เป็นหลักประกัน หนี้สิน รวมถึงพฤติการณ์อื่นทำนองเดียวกัน ซึ่งเป็นผลให้ธนาคารหรือคู่สัญญา มีภาระหนี้ที่ต้องชำระต่ออีกฝ่ายหนึ่งตั้งแต่ร้อยละสามของสินทรัพย์ที่มีตัวตนสุทธิของธนาคาร หรือตั้งแต่ยี่สิบล้านบาทขึ้นไป แล้วแต่จำนวนใดจะต่ำกว่า ทั้งนี้ การคำนวณภาระหนี้ดังกล่าวให้เป็นไปตามวิธีการคำนวณมูลค่าของรายการที่เกี่ยวข้องกันตามประกาศคณะกรรมการกำกับตลาดทุนว่าด้วยหลักเกณฑ์ในการทำรายการที่เกี่ยวข้องกันโดยอนุโลม แต่ในการพิจารณาภาระหนี้ดังกล่าวให้นับรวมภาระหนี้ที่เกิดขึ้นในระหว่างหนึ่งปีก่อนวันที่มีความสัมพันธ์ทางธุรกิจกับบุคคลเดียวกัน

(จ) ไม่เป็นหรือเคยเป็นผู้สอบบัญชีของธนาคาร บริษัทใหญ่ บริษัทย่อย บริษัทร่วม ผู้ถือหุ้นรายใหญ่ หรือผู้มีอำนาจควบคุมของธนาคาร และไม่เป็นผู้ถือหุ้นที่มีนัย ผู้มีอำนาจควบคุม หรือหุ้นส่วนของสำนักงานสอบบัญชี ซึ่งมีผู้สอบบัญชีของธนาคาร บริษัทใหญ่ บริษัทย่อย บริษัทร่วม ผู้ถือหุ้นรายใหญ่ หรือผู้มีอำนาจควบคุมของธนาคารสังกัดอยู่ เว้นแต่จะได้พ้นจากการมีลักษณะดังกล่าวมาแล้วไม่น้อยกว่าสองปี

(ฉ) ไม่เป็นหรือเคยเป็นผู้ให้บริการทางวิชาชีพใดๆ ซึ่งรวมถึงการให้บริการเป็นที่ปรึกษากฎหมาย หรือ ที่ปรึกษาทางการเงิน ซึ่งได้รับค่าบริการเกินกว่าสองล้านบาทต่อปี จากธนาคาร บริษัทใหญ่ บริษัทย่อย บริษัทร่วม ผู้ถือหุ้น รายใหญ่ หรือผู้มีอำนาจควบคุมของธนาคาร และไม่เป็นผู้ถือหุ้นที่มีนัย ผู้มีอำนาจควบคุม หรือหุ้นส่วนของผู้ให้บริการทาง วิชาชีพนั้นด้วย เว้นแต่จะได้พ้นจากการมีลักษณะดังกล่าวมาแล้วไม่น้อยกว่าสองปี

(ช) ไม่เป็นกรรมการที่ได้รับการแต่งตั้งขึ้นเพื่อเป็นตัวแทนของกรรมการของธนาคาร ผู้ถือหุ้นรายใหญ่ หรือ ผู้ถือหุ้นซึ่งเป็นผู้ที่เกี่ยวข้องกับผู้ถือหุ้นรายใหญ่

## ส่วนที่ 2 การจัดการและการกำกับดูแลกิจการ

(ซ) ไม่ประกอบกิจการที่มีสภาพอย่างเดียวกัน และเป็นการแข่งขันที่มีนัยกับกิจการของธนาคารหรือ บริษัทย่อย หรือไม่เป็นหุ้นส่วนที่มีนัยในห้างหุ้นส่วน หรือเป็นกรรมการที่มีส่วนร่วมบริหารงาน ลูกจ้าง พนักงาน ที่ปรึกษาที่ได้รับเงินเดือนประจำ หรือถือหุ้นเกินร้อยละหนึ่งของจำนวนหุ้นที่มีสิทธิออกเสียงทั้งหมดของบริษัทอื่น ซึ่งประกอบกิจการที่มีสภาพอย่างเดียวกัน และเป็นการแข่งขันที่มีนัยกับกิจการของธนาคารหรือบริษัทย่อย

(ฅ) ไม่มีลักษณะอื่นใดที่ทำให้ไม่สามารถให้ความเห็นอย่างเป็นอิสระเกี่ยวกับการดำเนินงานของธนาคาร

(ญ) ต้องเป็นผู้ที่ผ่านกระบวนการสรรหาของคณะกรรมการธนาคาร หรือคณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน

ทั้งนี้ ภายหลังได้รับการแต่งตั้งให้เป็นกรรมการอิสระ ที่มีลักษณะเป็นไปตามวรรคหนึ่ง (ก) ถึง (ญ) แล้ว กรรมการอิสระ อาจได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการ ให้ตัดสินใจในการดำเนินกิจการของธนาคาร บริษัทใหญ่ บริษัทย่อย บริษัทร่วม บริษัทย่อย ลำดับเดียวกัน ผู้ถือหุ้นรายใหญ่ หรือผู้มีอำนาจควบคุมของธนาคาร โดยมีการตัดสินใจในรูปแบบขององค์คณะ (Collective Decision) ได้

นอกจากนี้ กรณีที่คณะกรรมการกำกับตลาดทุน/คณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ได้มีประกาศปรับปรุง / ผ่อนปรนหลักเกณฑ์คุณสมบัติกรรมการอิสระ ก็ให้ถือปฏิบัติตามได้ภายหลังต่อไป

ในกรณีที่บุคคลที่จะเสนอแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งกรรมการอิสระของธนาคาร เป็นบุคคลที่มีหรือเคยมี ความสัมพันธ์ทางธุรกิจหรือการให้บริการทางวิชาชีพเกินมูลค่าที่กำหนดไว้ในนิยามกรรมการอิสระ ธนาคารจะจัดให้มี ความเห็นคณะกรรมการธนาคาร ซึ่งได้มีการพิจารณาตามหลักในมาตรา 89 / 7 แห่งพระราชบัญญัติหลักทรัพย์และตลาด หลักทรัพย์ พ.ศ. 2535 และที่แก้ไขเพิ่มเติมแล้วว่า การแต่งตั้งบุคคลดังกล่าว ไม่มีผลกระทบต่อการปฏิบัติหน้าที่และการให้ความเห็นที่เป็นอิสระ และจัดให้มีการเปิดเผยข้อมูลต่อไปในหนังสือเชิญประชุมผู้ถือหุ้นในวาระพิจารณาแต่งตั้งกรรมการอิสระ

- ลักษณะความสัมพันธ์ทางธุรกิจหรือการให้บริการทางวิชาชีพที่ทำให้บุคคลดังกล่าวมีคุณสมบัติยังไม่เป็นไปตามที่กำหนด

- เหตุผลและความจำเป็นที่ยังคงหรือแต่งตั้งให้บุคคลดังกล่าวเป็นกรรมการอิสระ

- ความเห็นของคณะกรรมการธนาคาร ในการเสนอให้มีการแต่งตั้งบุคคลดังกล่าวเป็นกรรมการอิสระ

#### ■ ความสัมพันธ์ทางธุรกิจของกรรมการอิสระ

หลักเกณฑ์ตามประกาศคณะกรรมการกำกับตลาดทุนที่ ทจ.39/2559 เรื่อง การขออนุญาตและการอนุญาตให้เสนอขายหุ้นที่ออกใหม่ ธนาคารขอเปิดเผยข้อมูลกรณีกรรมการอิสระมีความสัมพันธ์ทางธุรกิจมูลค่าตั้งแต่ร้อยละสามของสินทรัพย์ที่มีตัวตนสุทธิของธนาคารหรือตั้งแต่ยี่สิบล้านบาทขึ้นไป แล้วแต่จำนวนใดจะต่ำกว่า ซึ่งธนาคารได้ใช้เกณฑ์มูลค่าตั้งแต่ยี่สิบล้านบาทขึ้นไป ดังนี้

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563 มีกรรมการอิสระของธนาคารจำนวน 4 คน ได้แก่

1. นายวิชัย อัศวิสกร ดำรงตำแหน่งกรรมการอิสระและกรรมการตรวจสอบ บมจ. เอเชียนซี คอร์ปอเรชั่น กรรมการ บจ. พาเนล พลัส และกรรมการ บจ. พาเนล พลัส เอ็มดีเอฟ

## ส่วนที่ 2 การจัดการและการกำกับดูแลกิจการ

2. ศ.(พิเศษ) ดร.กิตติพงษ์ กิตยารักษ์ ดำรงตำแหน่งกรรมการอิสระและประธานกรรมการตรวจสอบ บมจ. ปตท. และกรรมการอิสระ บมจ. ดุสิตธานี

3. นายธันวา เลหาศิริวงศ์ ดำรงตำแหน่งกรรมการอิสระและประธานกรรมการตรวจสอบ บมจ. ทีพีไอ

4. นายธีระพงษ์ วงศ์วิลาส ดำรงตำแหน่งกรรมการอิสระและกรรมการตรวจสอบ บมจ. บางจาก คอร์ปอเรชั่น

โดยนิติบุคคลทั้ง 7 แห่งดังกล่าว มีความสัมพันธ์ทางธุรกิจกับธนาคารโดยธนาคารให้วงเงินสินเชื่อและภาวะผูกพันมูลค่าเกินกว่ายี่สิบล้านบาทซึ่งเป็นการทำธุรกรรมที่เป็นธุรกิจปกติในการประกอบกิจการของธนาคาร และมีเงื่อนไขทางการค้าทั่วไป อีกทั้งไม่มีลักษณะที่อาจเป็นการขัดขวางการใช้วิจารณญาณและไม่มีผลกระทบต่อการปฏิบัติหน้าที่และการให้ความเห็นที่เป็นอิสระตลอดจนเป็นไปตามหลักเกณฑ์ที่เกี่ยวข้อง

### 9.3.2. การสรรหาผู้บริหารของธนาคาร ในตำแหน่งกรรมการผู้จัดการใหญ่

ธนาคารมีกระบวนการในการสรรหาและคัดเลือกอย่างโปร่งใส ปราศจากการเลือกปฏิบัติ โดยจะประกาศรับสมัคร เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้ที่มีความรู้ความสามารถ มีประสบการณ์ในการบริหารองค์กรขนาดใหญ่ และมีวิสัยทัศน์ สมัครเข้ารับการคัดเลือกเป็นกรรมการผู้จัดการใหญ่ โดยธนาคารจะแต่งตั้งคณะกรรมการ ขึ้นเป็นการเฉพาะ เพื่อทำหน้าที่สรรหาคัดเลือกบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ และประสบการณ์ที่เหมาะสม รวมถึงดำเนินการกำหนดผลตอบแทน เพื่อเสนอชื่อต่อคณะกรรมการธนาคารพิจารณา และแต่งตั้งตามขั้นตอนต่อไป

### 9.3.3. การสรรหาผู้บริหารของธนาคารในตำแหน่งผู้บริหารสายงาน

คณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน มีหน้าที่สรรหา คัดเลือก หรือกลั่นกรองบุคคลที่ได้รับการเสนอชื่อ เพื่อพิจารณาแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงและผู้มีอำนาจในการจัดการ ตามกระบวนการสรรหาและคัดเลือก ที่โปร่งใส ปราศจากการเลือกปฏิบัติ โดยร่วมกับกรรมการผู้จัดการใหญ่ สายงานทรัพยากรบุคคลและบรรษัทภิบาล และสายงานที่เกี่ยวข้อง พิจารณาสรรหาบุคคลภายในธนาคารที่มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์เกี่ยวกับงานในความรับผิดชอบของสายงานนั้นๆ จาก Successor Pool โดยเน้นการให้ผู้บริหารได้มีโอกาสหมุนเวียนงานไปปฏิบัติงานในด้านอื่น เพื่อเรียนรู้งานใหม่ๆ และเสริมสร้างขีดความสามารถ รวมถึงเป็นการพัฒนาตัวเองอย่างต่อเนื่อง อันเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินกิจการของธนาคาร และการบริหารจัดการให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ แต่หากพิจารณาแล้วเห็นว่าไม่สามารถสรรหาบุคคลภายในที่มีความเหมาะสมขึ้นมาทดแทนได้ทันที จึงจะพิจารณารับบุคคลภายนอกที่มีความรู้ ความสามารถ ทักษะ และประสบการณ์ ภาวะผู้นำ ตลอดจนวิสัยทัศน์ และทัศนคติที่ดีต่อองค์กรเข้ามาปฏิบัติงานกับธนาคาร และเสนอคณะกรรมการธนาคาร เพื่อพิจารณา ให้ความเห็นชอบก่อนนำเสนอขอความเห็นชอบต่อธนาคารแห่งประเทศไทย ต่อไป

### ■ รายงานของคณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน

คณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทนของธนาคาร ประกอบด้วย กรรมการธนาคาร จำนวน 3 คน เป็นกรรมการอิสระจำนวน 2 คน และเป็นกรรมการที่ไม่ใช่ผู้บริหาร จำนวน 1 คน โดยมีนายธนา เลหาศิริวงศ์ เป็นประธานกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน นางแพตริเซีย มงคลวนิช และนายธีระพงษ์ วงศ์ศิระวิลาส เป็นกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานของคณะกรรมการธนาคาร

ในปี 2563 คณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน มีการประชุมทั้งสิ้น 20 ครั้ง เพื่อปฏิบัติหน้าที่ตาม กฎบัตรของคณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน ด้วยความระมัดระวัง รอบคอบ โปร่งใส คำนึงถึงประโยชน์สูงสุดของธนาคารและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นสำคัญ รวมทั้งพิจารณากลั่นกรองและให้ข้อคิดเห็นในประเด็นสำคัญต่างๆ ก่อนนำเสนอต่อคณะกรรมการธนาคาร ซึ่งมีการดำเนินงานที่สำคัญ ดังนี้

1. ทบทวนและกำหนดนโยบายหลักเกณฑ์การสรรหากรรมการธนาคาร ผู้บริหารระดับสูงและผู้มีอำนาจในการจัดการของธนาคาร เพื่อใช้เป็นข้อมูลและแนวทางอ้างอิง ในการสรรหาบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสม ตรงกับวิสัยทัศน์และวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ของธนาคาร

2. พิจารณาคัดเลือกและเสนอชื่อบุคคลเพื่อดำรงตำแหน่งกรรมการ โดยใช้ข้อมูลที่มีความหลากหลาย เพื่อประกอบการพิจารณาคัดเลือกบุคคลจากหลายสาขาอาชีพที่มีคุณสมบัติเหมาะสมตามกฎหมาย กฎเกณฑ์ที่เกี่ยวข้อง ข้อบังคับของธนาคาร หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีของธนาคาร ตลอดจนวิเคราะห์ทักษะและความรู้ที่จำเป็นจาก Skill Matrix ของธนาคาร และพิจารณาจากฐานข้อมูลกรรมการ (Director's Pool) ของสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD) รวมถึงตรวจสอบประวัติและผลการดำเนินงานตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน เพื่อไม่ให้เกิดความขัดแย้งทางผลประโยชน์ (Conflict of Interest) พร้อมคำนึงถึงขนาดและองค์ประกอบที่เหมาะสมกับองค์กร พร้อมทั้งปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ก่อนที่จะขอความเห็นชอบต่อหน่วยงานกำกับที่เกี่ยวข้อง เพื่อเสนอต่อคณะกรรมการธนาคารและ/หรือผู้ถือหุ้นเพื่อพิจารณานุมัติ

3. พิจารณาคัดเลือกและเสนอชื่อบุคคลเพื่อแต่งตั้งและหมุนเวียน (Rotation) ผู้บริหารระดับสูง และผู้มีอำนาจในการจัดการของธนาคาร โดยคำนึงถึงคุณสมบัติ และความเหมาะสมทั้งในด้านความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ในการเป็นผู้นำ และมีความชำนาญในตำแหน่งที่ได้รับ สามารถตัดสินใจเพื่อธุรกิจของธนาคารได้อย่างมีเหตุมีผล ตลอดจนมีวิสัยทัศน์และทัศนคติที่ดีต่อธนาคาร โดยจะเน้นการผลักดันให้ผู้บริหารมีการหมุนเวียนเติบโตข้ามสายงาน ซึ่งเป็นหนึ่งในนโยบายเสริมสร้างขีดความสามารถและการพัฒนาตัวเอง คือการให้ผู้บริหารได้มีโอกาสไปปฏิบัติงานในด้านอื่น เพื่อเรียนรู้งานใหม่ๆ ซึ่งทำให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่องอันเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินกิจการของธนาคาร และการบริหารจัดการให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ก่อนที่จะเสนอต่อคณะกรรมการธนาคารและ/หรือขอความเห็นชอบต่อหน่วยงานกำกับที่เกี่ยวข้อง

4. พิจารณาและให้ความเห็นชอบแผนการสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan) และกระบวนการบริหารจัดการของผู้บริหารในระดับผู้บริหารสายงาน (N-1) และผู้บริหารกลุ่ม (N-2) ของธนาคาร รวมถึงทบทวนแผนการสืบทอดตำแหน่ง เพื่อสร้างความต่อเนื่องในการบริหารจัดการอันเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินธุรกิจ และการบริหารจัดการของธนาคาร ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

## ส่วนที่ 2 การจัดการและการกำกับดูแลกิจการ

5. พิจารณาและกำหนดแนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงานของกรรมการธนาคาร คณะกรรมการชุดย่อย กรรมการผู้จัดการใหญ่ และผู้มีอำนาจในการจัดการของธนาคาร เพื่อให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์การกำกับดูแลกิจการที่ดี และสามารถสะท้อนผลการปฏิบัติงานที่ได้อย่างชัดเจน

6. กำหนดหลักเกณฑ์และพิจารณาคำตอบแทนของกรรมการธนาคาร และคณะกรรมการชุดย่อย โดยให้สอดคล้องตามระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง ก่อนเสนอต่อคณะกรรมการธนาคารและผู้ถือหุ้น ในการประชุมสามัญผู้ถือหุ้นประจำปี เพื่อพิจารณาอนุมัติ โดยคำนึงถึงความเหมาะสม สอดคล้องกับภาระหน้าที่ ความรับผิดชอบที่ได้รับมอบหมาย ผลประกอบการของธนาคาร ภาวะเศรษฐกิจโดยรวม ตลอดจนหลักเกณฑ์ ข้อกำหนดของหน่วยงานกำกับ และเป็นไปตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี รวมถึงพิจารณาหลักเกณฑ์และคำตอบแทนของบริษัทย่อย ให้สอดคล้องกับนโยบายคำตอบแทนกรรมการของธนาคาร และเหมาะสมสอดคล้องกับภาระหน้าที่ ความรับผิดชอบที่ได้รับมอบหมาย

7. กำหนดหลักเกณฑ์ และพิจารณาคำตอบแทนของผู้บริหารระดับสูง และผู้มีอำนาจในการจัดการของธนาคาร ก่อนเสนอต่อคณะกรรมการธนาคารเพื่อพิจารณาอนุมัติ โดยพิจารณาถึงความเหมาะสมกับภาระหน้าที่ ความรับผิดชอบที่มีต่อธนาคาร ผลการปฏิบัติงาน ผลประกอบการของธนาคาร และการจ่ายผลตอบแทนของธนาคารคู่เทียบ รวมถึงเป็นไปตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี

8. กำหนดหลักเกณฑ์ และพิจารณาคำตอบแทนของกรรมการบริษัทย่อย ก่อนเสนอต่อคณะกรรมการธนาคารเพื่อพิจารณาอนุมัติ โดยคำนึงถึงลักษณะประเภทธุรกิจ และผลการดำเนินงานของบริษัท เพื่อให้เป็นไปในแนวทางเดียวกับธนาคาร

9. พิจารณาและให้ข้อเสนอแนะเพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการทางด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของธนาคาร ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น อันเป็นประโยชน์ต่อธุรกิจธนาคาร ได้แก่

- 1) โครงสร้างคำตอบแทนของธนาคาร
- 2) แนวทางและกลยุทธ์ด้านการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลของธนาคาร ภายใต้ความท้าทายต่างๆ
- 3) แนวทางการบริหารจัดการพนักงานที่มีศักยภาพสูงและที่มีผลงานต่ำกว่ามาตรฐานของธนาคาร
- 4) แนวทางการโอนย้ายผู้บริหารและพนักงาน (กรณี Secondment)

นอกจากนี้ ได้เปิดเผยนโยบาย และรายละเอียดของกระบวนการสรรหา นโยบายเกี่ยวกับการกำหนดคำตอบแทนและเปิดเผยคำตอบแทนในรูปแบบต่างๆ รวมทั้งจัดทำรายงานการกำหนดคำตอบแทน ไว้ในรายงานประจำปีของธนาคารด้วย

-----  
(นายธันวา เลหาศิริวงศ์)

ประธานกรรมการสรรหาและกำหนดคำตอบแทน



## ส่วนที่ 2 การจัดการและการกำกับดูแลกิจการ

## 9.4. การกำกับดูแลการดำเนินงานของบริษัทย่อยและบริษัทร่วม

## 9.4.1. นโยบายการกำกับดูแลการดำเนินงานของบริษัทย่อยและบริษัทร่วม

ธนาคารมีนโยบายมอบหมายให้ผู้บริหารของธนาคารเข้าเป็นกรรมการในบริษัทย่อย เพื่อประโยชน์ในการควบคุมดูแลการดำเนินงาน และประสานประโยชน์ร่วมกับธนาคารและบริษัทอื่นๆ โดยกำหนดให้บริษัทย่อยจัดทำแผนธุรกิจและงบประมาณประจำปีนำเสนอต่อธนาคารเพื่อขอความเห็นชอบ รวมถึงมีการกำหนดตัวชี้วัดผลงานของบริษัทย่อยเพื่อให้นโยบายการดำเนินงานของ บริษัทที่มีความสอดคล้องกับนโยบายของธนาคาร และให้มีการรายงานผลการดำเนินงานต่อธนาคารเป็นประจำสม่ำเสมอ สำหรับกรณีที่บริษัทในกลุ่มธุรกิจทางการเงินมีเหตุการณ์เปลี่ยนแปลงภายในอย่างมีนัยสำคัญ จะต้องได้รับความเห็นชอบจากธนาคารก่อนดำเนินการ

## 9.4.2. การดำเนินการกำกับดูแลการดำเนินงานของบริษัทย่อยและบริษัทร่วม

ธนาคารกำหนดให้คณะกรรมการธนาคารพิจารณาอนุมัติแต่งตั้งผู้บริหารของธนาคารเข้าเป็นกรรมการในบริษัทย่อย และคณะกรรมการบริหารพิจารณาอนุมัติแต่งตั้งผู้บริหารของธนาคารเข้าเป็นกรรมการในบริษัทร่วม โดยธนาคารได้กำหนดระเบียบปฏิบัติสำหรับการใช้สิทธิออกเสียงในการประชุมผู้ถือหุ้นบริษัทย่อยและบริษัทร่วมจะต้องได้รับอนุมัติจากคณะกรรมการบริหาร

นอกจากนั้น ธนาคารจะควบคุมดูแลการใช้ไปของเงินทุนและการดำเนินงานของบริษัทในกลุ่มธุรกิจทางการเงิน โดยจัดทำรายงานผลการดำเนินงานและรายงานผลการบริหารความเสี่ยงของบริษัท เสนอต่อคณะกรรมการบริหารจัดการบริษัทในเครือพิจารณาก่อนการลงและให้ความเห็นก่อนนำเสนอต่อคณะกรรมการกำกับดูแลความเสี่ยง หรือคณะกรรมการบริหาร หรือคณะกรรมการชุดอื่นใดตามที่ได้รับนโยบาย

นอกจากนี้ธนาคารยังได้กำหนดให้บริษัทในกลุ่มธุรกิจทางการเงินนำส่งข้อมูลทางการเงินและรายการระหว่างกันรายไตรมาสมายังธนาคารเพื่อจัดทำงบการเงินรวมรวมถึงกำหนดให้รายงานข้อมูลการทำธุรกรรมภายในกลุ่มมายังธนาคารเป็นประจำทุกเดือน เพื่อให้ธนาคารสามารถตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลได้อย่างสม่ำเสมอ

ธนาคารได้กำหนดให้กรรมการผู้แทนในบริษัทในกลุ่มธุรกิจทางการเงินต้องเสนอขอความเห็นชอบสำหรับกรณีที่มีเหตุการณ์เปลี่ยนแปลงภายในบริษัทที่เป็นนัยสำคัญ เช่น การเพิ่มทุน การลดทุน การลงทุนขนาดใหญ่ ซึ่งเกินกว่ากึ่งหนึ่งของสินทรัพย์รวมปัจจุบัน โดยบริษัทย่อยกำหนดให้ขอความเห็นชอบจากคณะกรรมการบริหาร และบริษัทร่วมขอความเห็นชอบจากกรรมการผู้จัดการใหญ่ก่อนดำเนินการ

ธนาคารมีข้อตกลงกับผู้ถือหุ้นอื่นในการบริหารจัดการบริษัทร่วมในลักษณะ Joint Venture โดยมีจำนวนกรรมการตามสัดส่วนการถือหุ้น และมีกรรมการอิสระตามที่หน่วยงานกำกับบริษัทนั้นๆ กำหนดไว้

## ส่วนที่ 2 การจัดการและการกำกับดูแลกิจการ

## 9.5. การดูแลเรื่องการใช้ข้อมูลภายใน

ธนาคารได้กำหนดมาตรการดูแลเรื่องการใช้ข้อมูลภายใน ไว้ในนโยบายการกำกับดูแลกิจการ ดังนี้

1. ห้ามพนักงานทำการซื้อ ขาย โอน หรือรับโอนหลักทรัพย์ ในประการที่น่าจะเป็นการเอาเปรียบต่อบุคคลภายนอก โดยอาศัยข้อมูลภายในอันเป็นสาระสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงราคาของหลักทรัพย์ที่ยังมิได้เปิดเผยต่อสาธารณชนหรือตลาดหลักทรัพย์ฯ และตนได้ล่วงรู้มาในตำแหน่งหรือฐานะที่สามารถล่วงรู้ข้อเท็จจริงหรือการเป็นพนักงานของธนาคารและไม่ว่าการกระทำดังกล่าวจะกระทำเพื่อประโยชน์ต่อตนเองหรือผู้อื่น หรือนำข้อมูลภายในนั้นออกเปิดเผยเพื่อให้ผู้อื่นกระทำการกล่าวโดยตนได้รับประโยชน์

2. กรรมการธนาคาร กรรมการผู้จัดการใหญ่ ผู้บริหารสายงาน และผู้ดำรงตำแหน่งระดับผู้บริหารฝ่ายหรือ เทียบเท่า ขึ้นไปในสายงานบัญชีหรือการเงิน มีหน้าที่รายงานการเปลี่ยนแปลงการถือหลักทรัพย์ที่ออกโดยธนาคาร ทั้งของตนของคู่สมรสและของบุตรที่ยังไม่บรรลุนิติภาวะ ต่อสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ ตามหลักเกณฑ์ที่สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์กำหนด นอกจากนี้กรรมการธนาคาร กรรมการผู้จัดการใหญ่ และผู้บริหารสายงาน มีหน้าที่รายงานการถือหลักทรัพย์ที่ออกโดยธนาคารทั้งของตน ของคู่สมรสและของบุตรที่ยังไม่บรรลุนิติภาวะเป็นประจำทุกเดือนต่อคณะกรรมการธนาคาร รวมถึงการรายงานการมีส่วนได้เสียให้เลขาธิการบริษัททราบ เพื่อจะได้รายงานให้ประธานกรรมการ และประธานกรรมการตรวจสอบตามหลักเกณฑ์ของสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ พร้อมทั้งจัดส่งสำเนารายงานดังกล่าวให้ฝ่ายกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ เพื่อรวบรวมและใช้เป็นข้อมูลประกอบการดำเนินการตามข้อกำหนดเกี่ยวกับการทำรายการที่เกี่ยวข้องกันต่อไป

3. การกำกับดูแลการซื้อขายหลักทรัพย์และป้องกันการใช้ข้อมูลภายใน โดยกำหนดช่วงระยะเวลาที่จำกัดการซื้อขายหลักทรัพย์ที่ออกโดยธนาคาร และมีการแจ้งระเบียบข้อบังคับในการป้องกันการใช้ข้อมูลภายในให้กรรมการ พนักงาน และผู้เกี่ยวข้องได้ทราบอย่างสม่ำเสมอ ผ่านช่องทางต่างๆ ของธนาคาร

นอกจากนี้ เพื่อความโปร่งใสและตรวจสอบได้ คณะกรรมการธนาคารได้กำหนดแนวทางให้กรรมการและผู้บริหารระดับสูงเปิดเผยข้อมูลส่วนได้เสียของตน และผู้ที่เกี่ยวข้องต่อคณะกรรมการฯ ซึ่งสอดคล้องกับข้อกำหนดของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เช่น ธนาคารแห่งประเทศไทย สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย เป็นต้น และเกี่ยวกับการซื้อขายหุ้นของบมจ.ธนาคารกรุงไทย ให้กรรมการแจ้งต่อเลขาธิการคณะกรรมการธนาคาร และผู้บริหารระดับสูงแจ้งต่อฝ่ายกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ธุรกิจ อย่างน้อย 1 วันล่วงหน้าก่อนทำการซื้อขาย

ส่วนที่ 2 การจัดการและการกำกับดูแลกิจการ

9.6. ค่าตอบแทนของผู้สอบบัญชี

■ ค่าตอบแทนจากการสอบบัญชี (audit fee)

รอบปีบัญชี 2563 ธนาคารและบริษัทย่อยจ่ายค่าตอบแทนการสอบบัญชีให้แก่ผู้สอบบัญชีของธนาคารในจำนวนเงินรวม 37,050,000 บาท

■ ค่าบริการอื่น

ในรอบปีบัญชี 2563 ธนาคารและบริษัทย่อยจ่ายค่าตอบแทนของงานบริการอื่น ซึ่งได้แก่ งานจ้างที่ปรึกษาภาษีอากร Tax call) งานจ้างที่ปรึกษาด้านมาตรฐานการรายงานทางการเงิน (TFRS) โครงการ Transform IT Governance การว่าจ้างบริการฝึกอบรม งานจ้างที่ปรึกษาโครงการ Financial Control Framework เป็นส่วนที่จ่ายไปในระหว่างปีบัญชี เท่ากับ 13,566,000 บาท และส่วนที่จะต้องจ่ายในอนาคต เท่ากับ 2,990,000 บาท

## ส่วนที่ 2 การจัดการและการกำกับดูแลกิจการ

## 9.7. การนำหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับบริษัทจดทะเบียนปี 2560 ไปปรับใช้

คณะกรรมการธนาคาร ในการประชุมครั้งที่ 27 / 2560 (974) เมื่อวันที่ 27 ธันวาคม 2560 ได้มีการพิจารณาหลัก ปฏิบัติ CG Code ด้วยความรับผิดชอบ ระมัดระวังแล้ว มีความเห็นว่า CG Code เป็นหลักปฏิบัติที่มีประโยชน์สำหรับ คณะกรรมการในฐานะ ผู้นำหรือผู้รับผิดชอบต่อสูงสุดขององค์กรนำไปปรับใช้ให้เหมาะสมกับบริบททางธุรกิจของธนาคารเพื่อ สร้างคุณค่าให้แก่กิจการอย่าง ยั่งยืน รวมทั้งได้มีการทบทวนการดำเนินการของธนาคารตามหลักปฏิบัติตาม CG Code ในแต่ละหลักปฏิบัติเพื่อให้มั่นใจว่าผลการ ปฏิบัติ (outcome) มีความเหมาะสม นอกจากนี้ คณะกรรมการธนาคารเห็นสมควรให้มีการพิจารณาและทบทวนการนำหลักปฏิบัติ ตาม CG Code ไปปรับใช้ตามบริบททางธุรกิจของธนาคาร อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง เพื่อให้มีการพัฒนาการดำเนินการด้านต่างๆ เป็นไป ตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีอย่างเหมาะสมและต่อเนื่อง และให้บันทึกการพิจารณาไว้เป็นส่วนหนึ่งของมติคณะกรรมการด้วย โดยที่ผ่านมามีการทบทวนมาตลอดทุกปี สำหรับในปี 2563 ที่ประชุมคณะกรรมการธนาคาร ครั้งที่ 14 / 2563 (1039) เมื่อวันที่ 22 กรกฎาคม 2563 ได้มีการพิจารณาทบทวนการนำหลักปฏิบัติตาม CG Code ปรับใช้ตามบริบททาง ธุรกิจของธนาคาร ที่ได้ผ่านการพิจารณาจากคณะกรรมการบริษัทและมีความรับผิดชอบต่อสังคม ด้วยความรับผิดชอบ ระมัดระวังแล้ว ที่ประชุมเห็นชอบให้คงนโยบายการดำเนินการตามหลักปฏิบัติ CG Code ที่มีความเหมาะสม และแนวปฏิบัติของ ธนาคารที่สอดคล้องกับบริบททางธุรกิจของธนาคารที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน จำนวน 3 แนวปฏิบัติ ดังนี้

แนวปฏิบัติ CG Code	แนวปฏิบัติของธนาคารที่สอดคล้องกับบริบททางธุรกิจของธนาคาร
<ul style="list-style-type: none"> <li>ประธานกรรมการควรเป็นกรรมการอิสระ</li> <li>ในกรณีที่ประธานกรรมการไม่เป็น กรรมการอิสระ ควรพิจารณากำหนด               <ol style="list-style-type: none"> <li>องค์ประกอบคณะกรรมการ ประกอบด้วยกรรมการอิสระมากกว่ากึ่งหนึ่ง หรือ</li> <li>แต่งตั้งกรรมการอิสระคนหนึ่งร่วม พิจารณากำหนดวาระการประชุม คณะกรรมการ</li> </ol> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>กฎบัตรคณะกรรมการธนาคารได้กำหนดองค์ประกอบของ คณะกรรมการไว้ว่า ประธานกรรมการควรเป็นกรรมการอิสระ ในกรณีที่ ประธานกรรมการธนาคารไม่ใช่กรรมการอิสระ คณะกรรมการธนาคารควร ส่งเสริมให้เกิดการถ่วงดุลอำนาจระหว่างคณะกรรมการธนาคารและฝ่าย จัดการ โดยพิจารณา               <ol style="list-style-type: none"> <li>องค์ประกอบของคณะกรรมการธนาคาร ประกอบด้วย กรรมการอิสระ มากกว่ากึ่งหนึ่งของจำนวนกรรมการธนาคารทั้งหมด หรือ</li> <li>แต่งตั้งกรรมการอิสระคนหนึ่งร่วมพิจารณากำหนดวาระการประชุม คณะกรรมการธนาคาร</li> </ol> <p>ปัจจุบัน โครงสร้างคณะกรรมการธนาคาร ประกอบด้วย กรรมการอิสระ จำนวน 6 คน จากกรรมการทั้งสิ้นจำนวน 12 คน หรือเท่ากับร้อยละ 50 ของจำนวนกรรมการทั้งคณะ</p> <p>อย่างไรก็ตาม กฎบัตรคณะกรรมการอิสระได้กำหนดหน้าที่และความ รับผิดชอบของคณะกรรมการอิสระไว้ประการหนึ่งว่า เสนอแนะวาระการประชุมต่อ ประธานกรรมการธนาคาร กรณีที่เห็นว่ามีเรื่องสำคัญหรือประเด็นปัญหาที่ คณะกรรมการธนาคารควรพิจารณาและยังไม่ได้มีการบรรจุไว้ในวาระการประชุม</p> </li> <li>การที่ประธานกรรมการธนาคารไม่ใช่กรรมการอิสระ มิได้กระทบต่อ การใช้ดุลพินิจในการตัดสินใจอย่างมีอิสระ เนื่องจากประธานกรรมการ ธนาคารเป็นบุคคลภายนอกที่มีคุณวุฒิ ความรู้ ความสามารถ และผ่านการ</li> </ul>

## ส่วนที่ 2 การจัดการและการกำกับดูแลกิจการ

แนวปฏิบัติ CG Code	แนวปฏิบัติของธนาคารที่สอดคล้องกับบริบททางธุรกิจของธนาคาร
	<p>สรรหาโดยคณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน ซึ่งได้มีการกำหนด Skill Matrix ที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ธนาคาร รวมถึง ธนาคารมีแนวทางการถ่วงดุลอำนาจ ดังนี้</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ธนาคารมีระบบการควบคุมภายในที่เพียงพอ มีกลไกในการดำเนินงานที่มีการถ่วงดุลอำนาจ และโปร่งใส</li> <li>- ประธานกรรมการธนาคารไม่ใช่กรรมการผู้มีอำนาจลงนาม และไม่ใช่กรรมการที่เป็นผู้บริหาร รวมถึงไม่ได้ดำรงตำแหน่งประธานและกรรมการในคณะกรรมการชุดย่อยอื่นๆ ของธนาคาร</li> <li>- โครงสร้างของคณะกรรมการธนาคารและการจัดการมีการตรวจสอบและถ่วงดุล (check and balance) กันอย่างเพียงพอ ประธานกรรมการธนาคารไม่ใช่บุคคลเดียวกันกับกรรมการผู้จัดการใหญ่ มีการกำหนดบทบาทหน้าที่แยกกันอย่างชัดเจน โดยประธานกรรมการธนาคารมีบทบาทหน้าที่ในการกำกับดูแล ติดตาม การปฏิบัติหน้าที่ของทั้งคณะกรรมการธนาคารและฝ่ายจัดการให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายหลักขององค์กร ส่วนกรรมการผู้จัดการใหญ่เป็นผู้บริหารระดับสูงสุดของฝ่ายจัดการ มีหน้าที่ในการบริหารจัดการธนาคาร ให้เป็นไปตามทิศทางและนโยบายที่คณะกรรมการธนาคารได้กำหนดไว้</li> <li>• คณะกรรมการธนาคารได้ยกระดับการทำงานของกรรมการอิสระ โดยให้มีการดำเนินงานในรูปแบบขององค์คณะในลักษณะเช่นเดียวกันกับคณะกรรมการชุดย่อยอื่นๆ ของธนาคาร จัดให้มีกฎบัตรคณะกรรมการอิสระที่ได้กำหนดคุณสมบัติ วาระการดำรงตำแหน่ง รวมถึงหน้าที่และความรับผิดชอบและมีการแต่งตั้งกรรมการอิสระ 1 คน เป็นประธานกรรมการอิสระ</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• คณะกรรมการธนาคารอาจพิจารณาจัดให้มีที่ปรึกษาภายนอกมาช่วยในการกำหนดแนวทาง และ เสนอแนะประเด็นในการประเมินผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการอย่างน้อยทุกๆ 3 ปี และเปิดเผยการดำเนินการดังกล่าวไว้ในรายงานประจำปี</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• กฎบัตรคณะกรรมการธนาคารได้กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของคณะกรรมการธนาคารไว้ประการหนึ่งว่า ต้องจัดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงาน ทั้งแบบประเมินตนเอง แบบประเมินไขว้ และแบบประเมินทั้งคณะปีละ 2 ครั้ง และนำผลการประเมิน ดังกล่าวมาปรับปรุงและพัฒนาการทำงาน รวมถึงใช้ประกอบการพิจารณาความเหมาะสมขององค์ประกอบของคณะกรรมการธนาคาร ทั้งนี้ คณะกรรมการธนาคารอาจพิจารณาจัดให้มีที่ปรึกษาภายนอกมาช่วยในการกำหนดแนวทาง และเสนอแนะประเด็นในการประเมินผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการก็ได้ ตามหลักเกณฑ์และช่วงเวลาที่เหมาะสม โดยต้องเปิดเผยการดำเนินการดังกล่าวไว้ในรายงานประจำปี</li> </ul> <p>ปัจจุบันธนาคารยังไม่ได้มีการตั้งที่ปรึกษาภายนอกมาช่วยในการ</p>

## ส่วนที่ 2 การจัดการและการกำกับดูแลกิจการ

แนวปฏิบัติ CG Code	แนวปฏิบัติของธนาคารที่สอดคล้องกับบริบททางธุรกิจของธนาคาร
	<p>กำหนดแนวทางและเสนอแนะประเด็นในการประเมินผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการธนาคาร เนื่องจากธนาคารมีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการธนาคารที่มีความเหมาะสมอยู่แล้ว โดยมี</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- การกำหนดหลักเกณฑ์การประเมินเทียบเคียงกับหลักการ/ข้อเสนอแนะของหน่วยงานกำกับ เช่น ธนาคารแห่งประเทศไทย คณะกรรมการกำกับตลาดทุน และตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย และองค์กรที่ดูแลด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี เช่น สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD)</li> <li>- ทบทวนแบบประเมินเป็นระยะๆ ตามความเหมาะสม โดยผ่านความเห็นชอบจากคณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน</li> <li>- เปิดเผยมการดำเนินการเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการธนาคารไว้ในรายงานประจำปีเป็นประจำทุกปี</li> </ul>

## 9.8. การปฏิบัติตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีในเรื่องอื่น ๆ

## 9.8.1. รายงานการปฏิบัติตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี

คณะกรรมการธนาคารมีนโยบายให้ธนาคารมีการดำเนินงานที่ถูกต้องภายใต้กฎหมายและจริยธรรมอันดี มีระบบบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ โปร่งใส ตรวจสอบได้ ซึ่งช่วยสร้างความเชื่อมั่นและความมั่นใจต่อผู้ถือหุ้น นักลงทุน ตลอดจน ผู้มีส่วนได้เสียและผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย เพื่อนำธนาคารไปสู่ความมั่นคง เพิ่มมูลค่า และเจริญเติบโตอย่างยั่งยืน

ในการดำเนินการด้านการกำกับดูแลกิจการของธนาคาร ได้มีการปฏิบัติตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับบริษัทจดทะเบียน ปี 2555 ที่แนะนำโดยตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย รวมถึงหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับบริษัทจดทะเบียน ปี 2560 (CG Code) ที่แนะนำโดยคณะกรรมการกำกับตลาดทุน ตลอดจนหลักเกณฑ์การสำรวจโครงการสำรวจการกำกับดูแลกิจการบริษัทจดทะเบียนไทยที่จัดทำโดยสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD) ซึ่งในปี 2563 ธนาคารได้รับผลการประเมินตามโครงการดังกล่าวในภาพรวมอยู่ในเกณฑ์ “ดีเลิศ” โดยมีการดำเนินการด้านการกำกับดูแลกิจการในปี 2563 สรุปได้ดังนี้

## 1. สิทธิของผู้ถือหุ้น (Rights of Shareholders)

## 1.1 นโยบายดูแลสิทธิของผู้ถือหุ้น

ธนาคารมีนโยบายดูแลสิทธิของผู้ถือหุ้น ส่งเสริมและอำนวยความสะดวกผู้ถือหุ้นทุกกลุ่ม ทั้งผู้ถือหุ้นรายย่อย นักลงทุนสถาบัน รวมถึงผู้ลงทุนต่างชาติ ให้ได้ใช้สิทธิของตนในการเข้าร่วมประชุมผู้ถือหุ้น ไม่กระทำการใดๆ อันเป็นการละเมิดหรือวิตรอนสิทธิของผู้ถือหุ้น ไม่ว่าจะเป็นสิทธิพื้นฐานตามกฎหมาย เช่น สิทธิในการซื้อ ขาย โอนหลักทรัพย์ที่ตนถืออยู่ สิทธิในการรับส่วนแบ่งในกำไรตามนโยบายการจ่ายเงินปันผลของธนาคารตามที่ผู้ถือหุ้นได้อนุมัติไว้ สิทธิในการเข้าร่วมประชุมผู้ถือหุ้น สิทธิในการเสนอวาระการประชุมผู้ถือหุ้น สิทธิในการออกเสียงลงคะแนนแต่งตั้งและกำหนดค่าตอบแทนผู้สอบบัญชี สิทธิในการร่วมตัดสินใจในเรื่องสำคัญของธนาคารผ่านการพิจารณาในวาระการประชุมผู้ถือหุ้น เช่น การอนุมัติธุรกรรมที่สำคัญและมีผลต่อทิศทางในการดำเนินธุรกิจของธนาคาร การแก้ไขหนังสือบริคณห์สนธิรวมทั้งข้อบังคับของธนาคาร เป็นต้น นอกจากนี้ ธนาคารยังดำเนินการตามแนว

## ส่วนที่ 2 การจัดการและการกำกับดูแลกิจการ

ปฏิบัติที่ดีในการดูแลสิทธิของผู้ถือหุ้นมากกว่าสิทธิพื้นฐานตามกฎหมายในด้านอื่นๆ รวมถึงไม่กระทำการใดๆ ที่อาจเป็นการจำกัดโอกาสของผู้ถือหุ้นในการศึกษาสารสนเทศของธนาคาร ผู้ถือหุ้นมีสิทธิในการรับทราบข้อมูลข่าวสารต่างๆ ของธนาคารทั้งทางด้านการเงินและไม่ใช้การเงิน เช่น ผลการดำเนินงาน นโยบายการบริหารงาน บทวิเคราะห์ผลการดำเนินงาน ผลการจัดอันดับความน่าเชื่อถือจากสถาบันต่างๆ ข้อมูลงานวิจัยและกิจกรรมเพื่อสังคม รวมถึงข้อมูลที่สำคัญที่ธนาคารเผยแพร่ผ่านทางเว็บไซต์ของธนาคาร ซึ่งสามารถเข้าถึงได้ง่ายและสะดวก

## 1.2 หลักปฏิบัติเกี่ยวกับการดูแลสิทธิของผู้ถือหุ้น

## 1.2.1 การประชุมผู้ถือหุ้น

คณะกรรมการธนาคารจัดให้มีการประชุมผู้ถือหุ้น เป็นการประชุมสามัญประจำปีภายใน 4 เดือน นับแต่วันสิ้นสุดของรอบปีบัญชีของธนาคาร ส่วนการประชุมผู้ถือหุ้นคราวอื่นๆ เรียกว่าการประชุมวิสามัญ ซึ่งจะเรียกประชุม วิสามัญเมื่อไรก็ได้ สุดแต่จะเห็นสมควร หรือภายใน 1 เดือนนับแต่วันที่ได้รับหนังสือร้องขอจากผู้ถือหุ้นตามหลักเกณฑ์ที่กฎหมายกำหนด โดยให้จัดการประชุมผู้ถือหุ้นในวัน เวลา และสถานที่ ซึ่งคำนึงถึงความสะดวกของผู้ถือหุ้นที่จะเข้าร่วมประชุมเป็นสำคัญ คณะกรรมการธนาคารสนับสนุนให้ผู้ถือหุ้นที่ไม่สามารถเข้าร่วมประชุมได้ใช้หนังสือมอบฉันทะให้ผู้ถือหุ้นสามารถกำหนดทิศทางการลงคะแนนเสียงได้ พร้อมทั้งเสนอชื่อกรรมการอิสระอย่างน้อย 1 คนเป็นทางเลือกในการมอบฉันทะของผู้ถือหุ้น โดยให้มีการบริหารจัดการประชุมให้เป็นไปตามกฎหมายและหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี รวมถึงการจัดทำรายงานการประชุมต้องมีการบันทึกข้อมูลที่เป็นสาระสำคัญอย่างถูกต้องครบถ้วน รวมถึงให้มีการเปิดเผยรายชื่อกรรมการที่เข้าร่วมประชุมและไม่ได้เข้าร่วมประชุมพร้อมทั้งร้อยละของทั้ง 2 กรณีด้วย

ในปี 2563 คณะกรรมการธนาคารได้มีการเรียกประชุมผู้ถือหุ้นจำนวน 1 ครั้ง เป็นการประชุมสามัญประจำปี และไม่ได้มีการเรียกประชุมวิสามัญ โดยคณะกรรมการธนาคารได้กำหนดวันประชุมสามัญผู้ถือหุ้นประจำปี ครั้งที่ 27 (ปี 2563) ในวันที่ 9 เมษายน 2563 ต่อมาเนื่องจากมีสถานการณ์การแพร่ระบาดของ COVID-19 คณะกรรมการธนาคารจึงมีมติให้เลื่อนการจัดประชุมสามัญผู้ถือหุ้นออกไปก่อน โดยธนาคารได้แจ้งสารสนเทศให้ผู้ถือหุ้นและนักลงทุนได้ทราบผ่านระบบสื่ออิเล็กทรอนิกส์บนเว็บไซต์ของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยและเว็บไซต์ของธนาคารเมื่อวันที่ 26 มีนาคม 2563 ทั้งนี้ เมื่อสถานการณ์อยู่ในระดับที่ควบคุมได้อย่างต่อเนื่องและภาครัฐได้มีมาตรการผ่อนคลายการบังคับใช้ประกาศสถานการณ์ฉุกเฉิน คณะกรรมการธนาคารจึงได้กำหนดวันประชุมสามัญผู้ถือหุ้นประจำปี ครั้งที่ 27 (ปี 2563) ในวันที่ 10 กรกฎาคม 2563 เวลา 13.00 น. ณ ห้องเอทรีนิ คริสตัลฮอลล์ ชั้น 3 โรงแรม ดิ แอทธินี โฮเทล แบงค็อก, อะ ลักซ์ซูรี คอลเล็คชั่น โฮเทล เลขที่ 61 ถนนวิทยุ แขวงลุมพินี เขตปทุมวัน กรุงเทพมหานคร พร้อมทั้งจัดทำแผนที่และข้อมูลการเดินทางเป็นเอกสารแนบส่วนหนึ่งในหนังสือเชิญประชุม และนำส่งให้แก่ผู้ถือหุ้นทุกรายที่มีสิทธิเข้าร่วมประชุม

ทั้งนี้ เนื่องจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของ COVID-19 ธนาคารได้ตระหนักถึงความปลอดภัยและสุขภาพของผู้ถือหุ้น รวมถึงการรับผิดชอบต่อส่วนรวม จึงได้กำหนดมาตรการและแนวปฏิบัติในการประชุมสามัญผู้ถือหุ้นประจำปี ครั้งที่ 27 (ปี 2563) ซึ่งได้นำส่งพร้อมหนังสือเชิญประชุม โดยได้ขอความร่วมมือให้ผู้ถือหุ้นและผู้รับมอบฉันทะปฏิบัติและรับทราบเรื่องต่างๆ อาทิ การพิจารณาขอรับมอบฉันทะให้แก่กรรมการอิสระ แทนการเข้าร่วมประชุมด้วยตนเอง เพื่อลดปัจจัยความเสี่ยงของการแพร่ระบาดของเชื้อจากการรวมกันของคนหมู่มาก การผ่านจุดคัดกรองและตรวจวัดอุณหภูมิร่างกายก่อนเข้าสู่บริเวณสถานที่ประชุม การจัดทำแบบคัด

## ส่วนที่ 2 การจัดการและการกำกับดูแลกิจการ

กรอบตนเองสำหรับผู้เข้าร่วมประชุมตามมาตรการป้องกันการแพร่ระบาดของเชื้อฯ การลงทะเบียนเข้า-ออก บนแพลตฟอร์มไทยชนะ เป็นต้น

### 1.2.2 การแจ้งเชิญประชุม และเอกสารการประชุม

ที่ประชุมคณะกรรมการธนาคาร ครั้งที่ 11 / 2563 (1036) วันที่ 10 มิถุนายน 2563 ได้มีมติกำหนดวันประชุมสามัญผู้ถือหุ้นประจำปี ครั้งที่ 27 (ปี 2563) โดยภายในวันเดียวกันนี้ธนาคารได้ทำการเผยแพร่มติที่ประชุมคณะกรรมการธนาคารดังกล่าวพร้อมกันทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษ ซึ่งมีรายละเอียดเกี่ยวกับวันประชุมผู้ถือหุ้น ระเบียบวาระการประชุมผู้ถือหุ้นและความเห็นคณะกรรมการในแต่ละวาระ วันกำหนดรายชื่อผู้ถือหุ้นที่มีสิทธิเข้าร่วมประชุม (Record Date) ให้ผู้ถือหุ้นและผู้ลงทุนทราบผ่านทางระบบข่าวอิเล็กทรอนิกส์บนเว็บไซต์ของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย และ เว็บไซต์ของธนาคาร เป็นการล่วงหน้า 30 วันก่อนวันประชุมผู้ถือหุ้น

ธนาคารจัดทำหนังสือเชิญประชุมและเอกสารประกอบการประชุมรวมถึงรายงานประจำปีทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษ โดยมีข้อมูลกำหนดวัน เวลา และสถานที่จัดประชุม วาระการประชุมที่ระบุว่าเป็นวาระเพื่อทราบหรือเพื่ออนุมัติ รวมทั้งแบ่งเป็นเรื่องๆ อย่างชัดเจน เช่น ในวาระที่เกี่ยวกับกรรมการ ได้แยกเรื่องการเลือกตั้งกรรมการ และการอนุมัติค่าตอบแทนกรรมการเป็นแต่ละวาระ เป็นต้น ในแต่ละวาระการประชุมมีการระบุถึงวัตถุประสงค์และเหตุผล ความเห็นคณะกรรมการ ตลอดจนรายละเอียดข้อมูลที่เกี่ยวข้องอย่างเพียงพอ อาทิ วาระอนุมัติการจ่ายเงินปันผล มีข้อมูลประกอบ เช่น นโยบายการจ่ายเงินปันผล อัตราเงินปันผลที่เสนอพร้อมทั้งเหตุผลและข้อมูลประกอบ เป็นต้น วาระเลือกตั้งกรรมการ มีข้อมูลประกอบ เช่น ชื่อ-นามสกุล อายุ ประวัติการศึกษา และการทำงาน จำนวนบริษัทจดทะเบียน/ไม่ใช่บริษัทจดทะเบียนและองค์กรอื่นๆ ที่ดำรงตำแหน่งกรรมการ หลักเกณฑ์และวิธีการสรรหา ประเภทของกรรมการที่เสนอ และในกรณีที่มีการเสนอชื่อกรรมการเดิมกลับเข้ามาดำรงตำแหน่งอีกครั้ง ได้จัดให้มีข้อมูลการเข้าร่วมประชุมในปีที่ผ่านมา และวันที่ได้รับการแต่งตั้งเป็นกรรมการ เป็นต้น วาระค่าตอบแทนกรรมการ มีข้อมูลประกอบ เช่น นโยบายและหลักเกณฑ์ในการกำหนดค่าตอบแทนของกรรมการแต่ละตำแหน่ง โดยได้เสนอค่าตอบแทนกรรมการทุกรูปแบบให้ที่ประชุมผู้ถือหุ้นพิจารณา เป็นต้น วาระแต่งตั้งผู้สอบบัญชีและกำหนดค่าสอบบัญชี มีข้อมูลประกอบ เช่น ชื่อและรายละเอียดของผู้สอบบัญชี ข้อมูลที่แสดงถึงความเป็นอิสระของผู้สอบบัญชี จำนวนค่าสอบบัญชีที่เสนอ เป็นต้น

นอกจากนี้ ธนาคารได้แจ้งไว้ในหนังสือเชิญประชุมให้ผู้ถือหุ้นที่มีข้อสงสัยหรือประสงค์จะทราบข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับระเบียบวาระการประชุม สามารถส่งคำถามเป็นการล่วงหน้ามายังธนาคารได้ที่ E-mail Address : share.holder@ktb.co.th หรือติดต่อสำนักกรรมการธนาคาร ชั้น 13 อาคารนานาเหนือ โทร. 0-2208-4132, 0-2208-4136, 0-2208-4144, 0-2208-4146

ธนาคารได้เผยแพร่ข้อมูลหนังสือเชิญประชุมผู้ถือหุ้นและเอกสารประกอบการประชุมพร้อมกันทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษ ซึ่งสามารถดาวน์โหลดได้บนเว็บไซต์ของธนาคารตั้งแต่วันที่ 19 มิถุนายน 2563 ซึ่งเป็นเวลา ล่วงหน้า 21 วันก่อนวันประชุมผู้ถือหุ้น เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้ถือหุ้นได้มีเวลาศึกษาข้อมูลเป็นการล่วงหน้าอย่างเพียงพอ ก่อนได้รับข้อมูลในรูปแบบเอกสารจากธนาคาร สำหรับการนำส่งหนังสือเชิญประชุมให้แก่ผู้ถือหุ้น ธนาคารได้มอบหมายให้บริษัท ศูนย์รับฝากหลักทรัพย์ (ประเทศไทย) จำกัด นายทะเบียนหุ้นของธนาคารเป็นผู้ดำเนินการ ซึ่งได้นำส่งหนังสือเชิญประชุม ให้แก่ผู้ถือหุ้นที่มีสิทธิเข้าร่วมประชุมทุกรายพร้อมกันโดยแยกฉบับภาษาไทยให้แก่ผู้ถือหุ้นสัญชาติไทย และฉบับ ภาษาอังกฤษให้แก่ผู้ถือหุ้นต่างดาว โดยนำส่งทางไปรษณีย์ในวันที่ 2 กรกฎาคม 2563 ซึ่งเป็นเวลาล่วงหน้า 8 วันก่อนวันประชุมผู้ถือหุ้น นอกจากนี้ ธนาคารได้ลงประกาศหนังสือพิมพ์รายวัน



## ส่วนที่ 2 การจัดการและการกำกับดูแลกิจการ

จำนวน 1 ฉบับ ติดต่อกันอย่างต่อเนื่องเป็นเวลา 3 วัน คือ ตั้งแต่วันที่ 30 มิถุนายน ถึง 2 กรกฎาคม 2563 ซึ่งเป็นการล่วงหน้า 10 วัน ก่อนวันประชุมผู้ถือหุ้น

### 1.2.3 การดำเนินการประชุมผู้ถือหุ้น

ธนาคารมีนโยบายให้ประธานกรรมการ กรรมการผู้จัดการใหญ่ และประธานคณะกรรมการชุดย่อยทุกคนเข้าร่วมการประชุมผู้ถือหุ้นทุกครั้ง เว้นแต่จะติดภารกิจที่สำคัญและจำเป็นที่ทำให้ไม่สามารถเข้าร่วมประชุมผู้ถือหุ้นได้ เพื่อชี้แจงผลการดำเนินงานและนโยบายบริหารงาน และตอบข้อซักถามให้ผู้ถือหุ้นได้รับทราบ รวมถึงจัดให้มีผู้ตรวจสอบการนับคะแนนเสียงที่เป็นอิสระ ทั้งนี้ ในการประชุมสามัญผู้ถือหุ้นประจำปี ครั้งที่ 27 (ปี 2563) กรรมการธนาคารได้เข้าร่วมประชุมผู้ถือหุ้นจำนวน 12 คน คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 100 ของจำนวนกรรมการทั้งหมด นอกจากนี้ ผู้บริหารสายงานบริหารการเงิน ในฐานะ Chief Financial Officer (CFO) ได้เข้าร่วมประชุมด้วย โดยธนาคารได้มอบหมายให้ บริษัท กรุงไทยกฎหมาย จำกัด ทำหน้าที่ดูแลการประชุม (Inspector) ดูแลการนับคะแนนเสียงให้การประชุมเป็นไปอย่างโปร่งใส ถูกต้อง ตามกฎหมาย ข้อบังคับของธนาคาร และหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี และได้เชิญผู้ถือหุ้นรายย่อย 1 คน เพื่อเป็นผู้แทนของที่ประชุมในการร่วมเป็นสักขีพยานการนับคะแนนเสียง นอกจากนี้ ผู้สอบบัญชีของธนาคารประจำปี 2562 ได้แก่ สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน ได้เข้าร่วมประชุมเพื่อชี้แจงตอบคำถามที่เกี่ยวกับงบการเงินต่อที่ประชุม รวมถึงผู้สอบบัญชีจากบริษัท สำนักงานอัยวาท จำกัด ซึ่งเสนอเป็นผู้สอบบัญชีประจำปี 2563 และผู้แทนสมาชิกอาสาพิทักษ์สิทธิผู้ถือหุ้น สมาคมส่งเสริมผู้ลงทุนไทย ได้เข้าร่วมประชุมด้วย โดยประธานกรรมการธนาคารซึ่งทำหน้าที่ประธานในที่ประชุมได้แจ้งรายชื่อกรรมการ ประธานคณะกรรมการชุดย่อย ผู้บริหาร และผู้ที่เข้าร่วมประชุมดังกล่าว ให้ผู้ถือหุ้นได้ทราบก่อนการเข้าสู่วาระการประชุม

ธนาคารจัดให้มีการใช้บัตรลงคะแนนเสียงในทุกวาระเพื่อพิจารณา โดยได้นำระบบคอมพิวเตอร์ และ QR Code มาใช้ในการรับลงทะเบียน และการนับคะแนนเสียง และมีการแสดงผลในทุกวาระ ซึ่งช่วยให้การดำเนินการประชุมเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและรวดเร็ว ทั้งนี้ ประธานในที่ประชุมได้มอบหมายให้เลขานุการในที่ประชุมแจ้งให้ผู้ถือหุ้นทราบถึงข้อบังคับในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการประชุมและสิทธิของผู้ถือหุ้น กฎเกณฑ์และกติกาที่ใช้ในการประชุม การสอบถามหรือแสดงความคิดเห็น การออกเสียงลงคะแนนและการนับคะแนนเสียง โดยในการประชุมได้ดำเนินการประชุมตามลำดับวาระการประชุมที่กำหนด ไม่มีการเพิ่มวาระอื่นๆ ที่ไม่ได้ระบุไว้ในหนังสือเชิญประชุม นอกจากนี้ในทุกวาระการประชุม ประธานในที่ประชุมได้เปิดโอกาสและให้เวลาแก่ผู้ถือหุ้นทุกคนมีสิทธิอย่างเท่าเทียมกันในการตรวจสอบการดำเนินงานของธนาคาร สอบถาม แสดงความคิดเห็น ตลอดจนข้อเสนอแนะ ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับวาระหรือเกี่ยวกับธนาคารได้โดยอิสระในเวลาที่เพียงพอและเป็นไปตามวิธีการที่เหมาะสมกับสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ที่ขอให้ใช้เวลาในการประชุมให้เป็นไปอย่างกระชับและมีประสิทธิภาพตามที่ได้แจ้งต่อที่ประชุมก่อนเริ่มเข้าสู่วาระการประชุม โดยธนาคารตอบคำถามผู้ถือหุ้นภายหลังจากการพิจารณาระเบียบวาระการประชุมที่กำหนดไว้และคำถามที่เกี่ยวข้องก่อน สำหรับคำถามอื่น ธนาคารจะนำคำตอบเผยแพร่บนเว็บไซต์ของธนาคาร โดยธนาคารได้บันทึกประเด็นต่างๆ เหล่านั้นที่สำคัญ รวมถึงคำชี้แจงของธนาคารไว้ในรายงานการประชุมผู้ถือหุ้น

ธนาคารได้เสนอคำตอบแทนกรรมการทุกรูปแบบต่อที่ประชุมผู้ถือหุ้นพิจารณาอนุมัติเป็นประจำทุกปีโดยไม่มีการให้คำตอบแทนอื่นแก่กรรมการนอกเหนือจากที่ได้รับอนุมัติจากที่ประชุมผู้ถือหุ้น ทั้งนี้ ธนาคารได้ระบุไว้ในหนังสือเชิญประชุมให้ผู้ถือหุ้นได้ทราบถึงนโยบายและหลักเกณฑ์คำตอบแทนกรรมการและคำตอบแทนกรรมการชุดย่อยต่างๆ โดยได้มีการเปรียบเทียบหลักเกณฑ์และอัตราค่าตอบแทน รวมถึงการคำนึงถึงความเหมาะสมของภาระหน้าที่ ความรับผิดชอบ ในการให้นโยบาย

## ส่วนที่ 2 การจัดการและการกำกับดูแลกิจการ

แก้ปัญหา และตัดสินใจในการดำเนินธุรกิจของธนาคาร เพื่อให้บรรลุเป้าหมายและทิศทางธุรกิจของธนาคาร ซึ่งได้เทียบเคียงกับบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยและธนาคารพาณิชย์ที่อยู่ในระดับเดียวกัน โดยผ่านการพิจารณาของคณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทนแล้ว โดยได้เสนอจำนวนเงินค่าตอบแทน รวมถึงข้อมูลค่าตอบแทน ในปีที่ผ่านมา ซึ่งที่ประชุมสามัญผู้ถือหุ้นประจำปี ครั้งที่ 27 (ปี 2563) ได้มีมติอนุมัติค่าตอบแทนกรรมการประจำปี 2563 ได้แก่ ค่าตอบแทนรายเดือนและค่าเบี้ยประชุมของประธานกรรมการธนาคารและกรรมการธนาคาร และค่าเบี้ยประชุมของประธานกรรมการและกรรมการชุดย่อย รวมถึงเงินบำเหน็จกรรมการประจำปี 2562 ตามที่เสนอ โดยได้เปิดเผยรายละเอียดค่าตอบแทนกรรมการไว้ในส่วนที่ 2 การจัดการและการกำกับดูแลกิจการ หัวข้อ 8 โครงสร้างการจัดการ ข้อ 8.1 คณะกรรมการบริษัท หัวข้อ ค่าตอบแทนกรรมการ

ในวาระเลือกตั้งกรรมการซึ่งมีการพิจารณาเลือกตั้งกรรมการแทนกรรมการที่ครบวาระจำนวนหลายคน ธนาคารได้เสนอรายชื่อบุคคลที่ละคนให้ที่ประชุมผู้ถือหุ้นพิจารณาและลงคะแนนเสียงเลือกตั้งกรรมการเป็นรายบุคคล ซึ่งมีกระบวนการสรรหาและนโยบายการสรรหากรรมการ ตามที่ได้เปิดเผยไว้ในส่วนที่ 2 การจัดการและการกำกับดูแลกิจการ หัวข้อ 9 การกำกับดูแลกิจการ ข้อ 9.3 การสรรหาและแต่งตั้งกรรมการและผู้บริหารระดับสูงสุด ทั้งนี้ ในการประชุมสามัญผู้ถือหุ้นประจำปี ครั้งที่ 27 (ปี 2563) มีกรรมการที่ออกจากตำแหน่งตามวาระจำนวน 4 คน โดยกรรมการทุกคนที่ได้รับการเสนอชื่อให้ดำรงตำแหน่งกรรมการต่ออีกวาระหนึ่งได้ออกจากห้องประชุมเป็นการชั่วคราวจนกว่าที่ประชุมผู้ถือหุ้นได้พิจารณาและลงมติเรียบร้อยแล้ว จึงกลับเข้าห้องประชุม

### 1.2.4 การเปิดเผยมติและรายงานการประชุมผู้ถือหุ้น

ภายหลังการประชุมสามัญผู้ถือหุ้นประจำปี ครั้งที่ 27 (ปี 2563) เสร็จสิ้น ธนาคารได้เผยแพร่มติที่ประชุมผู้ถือหุ้นพร้อมผลการลงคะแนนเสียงเห็นด้วย ไม่เห็นด้วย และงดออกเสียง ในแต่ละวาระ ทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษ ให้ผู้ถือหุ้นและผู้ลงทุนทราบผ่านทางระบบข่าวอิเล็กทรอนิกส์บนเว็บไซต์ของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย และเว็บไซต์ของธนาคาร ก่อนเวลา 9.00 น. ของวันทำการถัดไป

ในการจัดทำรายงานการประชุมสามัญผู้ถือหุ้นประจำปี ครั้งที่ 27 (ปี 2563) ได้มีการบันทึกรายละเอียดในเรื่องต่างๆ ดังต่อไปนี้ไว้ด้วย

- รายชื่อและตำแหน่งของกรรมการซึ่งได้เข้าร่วมประชุมครบทั้ง 12 คน คิดเป็นร้อยละ 100 ของจำนวนกรรมการทั้งหมด ผู้ช่วยเลขานุการคณะกรรมการธนาคารซึ่งทำหน้าที่เลขานุการของที่ประชุม ผู้บริหารระดับสูงของธนาคารรวมถึงผู้บริหารสายงานบริหารการเงิน ผู้สอบบัญชี ผู้แทนสมาชิกอาสาพิทักษ์สิทธิผู้ถือหุ้น สมาคมส่งเสริมผู้ลงทุนไทย ผู้แทนของบริษัท กรุงไทย กฎหมาย จำกัด ซึ่งทำหน้าที่ดูแลการประชุม (Inspector) และผู้ถือหุ้นรายย่อย ที่เสนอชื่อเพื่อเป็นผู้แทนของที่ประชุมในการร่วมเป็นสักขีพยานการนับคะแนนเสียง
- วิธีการออกเสียงลงคะแนน การนับคะแนนเสียงและมติของที่ประชุม วิธีการและขั้นตอนการสอบถามหรือแสดงความคิดเห็น ซึ่งเลขานุการของที่ประชุมได้ชี้แจงให้ผู้ถือหุ้นทราบก่อนเริ่มเข้าสู่วาระการประชุม
- สรุปสาระสำคัญของข้อซักถาม ความคิดเห็น และข้อเสนอแนะ ของผู้ถือหุ้น รวมทั้งคำชี้แจงของกรรมการและผู้บริหารของธนาคารที่ได้ตอบในแต่ละวาระ
- มติของที่ประชุมผู้ถือหุ้น พร้อมรายละเอียดจำนวนและสัดส่วนของคะแนนเสียงของผู้ถือหุ้นในแต่ละวาระ ที่ระบุอย่างชัดเจนว่า เห็นด้วย ไม่เห็นด้วย งดออกเสียง และบัตรเสีย

## ส่วนที่ 2 การจัดการและการกำกับดูแลกิจการ

ธนาคารได้เผยแพร่รายงานการประชุมผู้ถือหุ้น บนเว็บไซต์ของธนาคารภายในกำหนด 14 วันนับจากวันประชุมผู้ถือหุ้น คือ วันที่ 24 กรกฎาคม 2563 ซึ่งสามารถดาวน์โหลดได้ทั้งฉบับภาษาไทยและภาษาอังกฤษ โดยธนาคารได้แจ้งสารสนเทศผ่านทางระบบข่าวอิเล็กทรอนิกส์บนเว็บไซต์ของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย และเว็บไซต์ของธนาคารเพื่อแจ้งให้ผู้ถือหุ้นทราบว่าการเผยแพร่รายงานการประชุมผู้ถือหุ้นและเปิดโอกาสให้ผู้ถือหุ้นที่มีข้อสงสัยหรือมีความเห็นเกี่ยวกับรายงานการประชุมดังกล่าวสามารถสอบถามหรือแสดงความคิดเห็นมายังธนาคารได้ภายใน 1 เดือน นับตั้งแต่วันที่ประชุมลงมติ

## 2. การปฏิบัติต่อผู้ถือหุ้นอย่างเท่าเทียมกัน (Equitable Treatment of Shareholders)

### 2.1 นโยบายการปฏิบัติต่อผู้ถือหุ้นอย่างเท่าเทียมกันและเป็นธรรม

ธนาคารมีนโยบายในการปฏิบัติต่อผู้ถือหุ้นแต่ละรายอย่างเท่าเทียมกันและเป็นธรรม ไม่เลือกปฏิบัติ ส่งเสริมผู้ถือหุ้นทุกกลุ่ม ทั้งผู้ถือหุ้นรายย่อย นักลงทุนสถาบัน รวมถึงผู้ลงทุนต่างชาติ เข้าร่วมประชุมผู้ถือหุ้น ได้ใช้สิทธิของตนในฐานะผู้ถือหุ้น โดยได้รับการดูแลผลประโยชน์อย่างเป็นธรรม พร้อมทั้งอำนวยความสะดวกโดยเลือกสถานที่จัดการประชุมที่ง่ายต่อการเดินทาง และเพียงพอกับจำนวนผู้ถือหุ้นที่มาเข้าร่วมประชุม รวมทั้งจัดให้มีเจ้าหน้าที่ต้อนรับดูแลอำนวยความสะดวกอย่างเพียงพอตลอดการประชุม เตรียมการรักษาความปลอดภัยและแผนรองรับเหตุฉุกเฉินให้กับผู้เข้าร่วมประชุม รวมทั้งมีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารจัดการประชุม

### 2.2 หลักปฏิบัติต่อผู้ถือหุ้นอย่างเท่าเทียมกันและเป็นธรรม

หุ้นของธนาคารประกอบด้วยหุ้น 2 ประเภท คือ หุ้นสามัญ และหุ้นบุริมสิทธิ ซึ่งมีคะแนนเสียงเท่ากันคือ 1 หุ้น เป็น 1 เสียง และถือเสียงข้างมากเป็นมติ ยกเว้นกรณีที่เป็นไปตามที่ระบุไว้ในข้อบังคับของธนาคารหรือตามที่กฎหมายกำหนดไว้เป็นอย่างอื่น ธนาคารกำหนดกระบวนการประชุมผู้ถือหุ้นในลักษณะที่สนับสนุนการปฏิบัติต่อผู้ถือหุ้นทุกรายอย่างเท่าเทียมกันและเป็นธรรม อาทิ

#### 2.2.1 การให้ข้อมูลก่อนการประชุมผู้ถือหุ้น

มีรายละเอียดการดำเนินการด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีที่เกี่ยวกับการประชุมผู้ถือหุ้น การแจ้งเชิญประชุมและเอกสารการประชุม การดำเนินการประชุม รวมถึงการเปิดเผยมติและรายงานการประชุมผู้ถือหุ้น ตามที่ได้เปิดเผยไว้ใน ข้อ 1. สิทธิของผู้ถือหุ้น (Rights of Shareholders) สรุปได้ดังนี้

- ธนาคารได้เผยแพร่มติที่ประชุมคณะกรรมการธนาคารทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษ ซึ่งมี รายละเอียดเกี่ยวกับกำหนดวันประชุมผู้ถือหุ้น ระเบียบวาระการประชุมผู้ถือหุ้น และความเห็นคณะกรรมการในแต่ละวาระ เพื่อให้ผู้ถือหุ้นและผู้ลงทุนทราบผ่านทางระบบข่าวอิเล็กทรอนิกส์บนเว็บไซต์ของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย และเว็บไซต์ของธนาคาร เป็นการล่วงหน้า 30 วันก่อนวันประชุมผู้ถือหุ้น

- หนังสือเชิญประชุมผู้ถือหุ้น ได้มีการให้ข้อมูลเกี่ยวกับหลักเกณฑ์ และวิธีการต่างๆ ที่ใช้ในการประชุม ขั้นตอนการออกเสียงลงคะแนนซึ่งไม่ยุ่งยากซับซ้อน รวมถึงสิทธิการออกเสียงลงคะแนนของหุ้นสามัญและหุ้นบุริมสิทธิซึ่งมีคะแนนเสียงเท่ากันคือ 1 หุ้นเป็น 1 เสียง และถือเสียงข้างมากเป็นมติ ยกเว้นกรณีที่เป็นไปตามที่ระบุไว้ในข้อบังคับของธนาคารหรือตามที่กฎหมายกำหนดไว้เป็นประการอื่น นอกจากนี้ ในการดำเนินการประชุม เลขานุการของที่ประชุมได้แจ้งต่อที่ประชุมให้ผู้ถือหุ้นทราบถึงเรื่องดังกล่าวก่อนเข้าสู่วาระการประชุม

## ส่วนที่ 2 การจัดการและการกำกับดูแลกิจการ

- ธนาคารจัดทำหนังสือเชิญประชุมผู้ถือหุ้นทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษ และเผยแพร่พร้อมกันบนเว็บไซต์ของธนาคารเป็นการล่วงหน้า 21 วันก่อนวันประชุมผู้ถือหุ้น โดยได้นำส่งหนังสือเชิญประชุมให้แก่ผู้ถือหุ้นที่มีสิทธิเข้าร่วมประชุมทุกรายพร้อมกัน แยกฉบับภาษาไทยให้แก่ผู้ถือหุ้นสัญชาติไทย และฉบับภาษาอังกฤษให้แก่ผู้ถือหุ้นสัญชาติต่างดาว ทางไปรษณีย์เป็นเวลาล่วงหน้า 8 วันก่อนวันประชุมผู้ถือหุ้น

## 2.2.2 การคุ้มครองสิทธิของผู้ถือหุ้นส่วนน้อย

เพื่อให้ผู้ถือหุ้นได้มีส่วนร่วมในการกำกับดูแลธนาคาร และการคัดสรรบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมและปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อประโยชน์สูงสุดของผู้ถือหุ้นและผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย ธนาคารได้เปิดโอกาสให้ผู้ถือหุ้นส่วนน้อยเสนอข้อบุคคลพร้อมข้อมูลด้านคุณสมบัติและการให้ความยินยอมของผู้ได้รับการเสนอชื่อ เพื่อเข้ารับการคัดสรรผ่านคณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทนและคณะกรรมการธนาคารพิจารณาเสนอต่อที่ประชุมผู้ถือหุ้นพิจารณาเลือกตั้งเป็นกรรมการ และการเสนอเรื่องที่เห็นว่าสมควรบรรจุเป็นวาระในการประชุมผู้ถือหุ้น โดยดำเนินการตามหลักเกณฑ์ที่ธนาคารกำหนดผ่านทางเว็บไซต์ของธนาคารก่อนการประชุมผู้ถือหุ้นเป็นการล่วงหน้า 3 เดือนสุดท้ายก่อนวันสิ้นสุดรอบปีบัญชีวันที่ 31 ธันวาคมของทุกปี โดยการประชุมสามัญผู้ถือหุ้นประจำปี ครั้งที่ 27 (ปี 2563) ได้กำหนดช่วงระยะเวลาตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม ถึง 31 ธันวาคม 2562 และการประชุมสามัญผู้ถือหุ้นประจำปี ครั้งที่ 28 (ปี 2564) ได้กำหนดช่วงระยะเวลา ตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม ถึง 31 ธันวาคม 2563 โดยธนาคารได้แจ้งการให้สิทธิผู้ถือหุ้นได้ทราบผ่านทางระบบข่าวอิเล็กทรอนิกส์ บนเว็บไซต์ของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย และเว็บไซต์ของธนาคาร ในวันที่ 24 กันยายน 2562 และ วันที่ 25 กันยายน 2563 ตามลำดับ ซึ่งไม่มีผู้ถือหุ้นเสนอข้อบุคคลเพื่อเข้ารับการพิจารณาคัดสรรเป็นกรรมการและไม่มีการเสนอเรื่องเพื่อบรรจุเข้าเป็นวาระการประชุมผู้ถือหุ้น

ธนาคารเปิดโอกาสให้ผู้ถือหุ้นสามารถใช้หนังสือมอบฉันทะให้บุคคลอื่นเข้าประชุมและออกเสียงลงคะแนนแทนได้ โดยธนาคารได้นำส่งเอกสารดังต่อไปนี้ไปพร้อมกับหนังสือเชิญประชุมให้กับผู้ถือหุ้นด้วย ได้แก่ แบบหนังสือมอบฉันทะตามที่กระทรวงพาณิชย์กำหนด ครบทั้ง 3 แบบ คือ แบบ ก - แบบทั่วไปซึ่งเป็นแบบที่ง่ายไม่ซับซ้อน แบบ ข - แบบที่กำหนดรายการต่างๆ ที่จะมอบฉันทะที่จะเลือกตั้งเจตนาตายตัว ซึ่งธนาคารแนะนำให้ผู้ถือหุ้นใช้ และ แบบ ค - แบบที่ใช้เฉพาะกรณีผู้ถือหุ้นเป็นผู้ลงทุนต่างประเทศและแต่งตั้งให้คัสโตเดียนในประเทศไทยเป็นผู้รับฝากและดูแลหุ้น พร้อมทั้งได้เสนอชื่อและข้อมูลของกรรมการอิสระจำนวน 2 ท่านไว้เป็นทางเลือกในการมอบฉันทะ หลักฐานที่ต้องใช้ในการแสดงสิทธิเข้าร่วมประชุม ซึ่งรวมถึงเอกสารหรือหลักฐานคำแนะนำขั้นตอนในการมอบฉันทะด้วย โดยไม่มีการกำหนดเงื่อนไขใดซึ่งทำให้ยากต่อการมอบฉันทะของผู้ถือหุ้น

ธนาคารดูแลสิทธิของผู้ถือหุ้น โดยไม่ให้มีการเพิ่มวาระการประชุมที่ไม่ได้แจ้งเป็นการล่วงหน้า โดยไม่จำเป็น โดยเฉพาะวาระสำคัญที่ผู้ถือหุ้นต้องใช้เวลาในการศึกษาข้อมูลก่อนตัดสินใจ เว้นแต่จะได้มีการดำเนินการถูกต้องตามกระบวนการขั้นตอนตามที่กฎหมายกำหนด โดยที่ผ่านมารวมถึงการประชุมสามัญผู้ถือหุ้นประจำปี ครั้งที่ 27 (ปี 2563) ที่ประชุมผู้ถือหุ้นได้พิจารณาเรื่องต่างๆ ตามลำดับระเบียบวาระที่ได้กำหนดไว้ในหนังสือเชิญประชุมผู้ถือหุ้น ซึ่งธนาคารได้นำส่งให้แก่ผู้ถือหุ้นเป็นการล่วงหน้าโดยไม่มีการเปลี่ยนแปลงลำดับวาระการประชุม และไม่มีเพิ่มวาระอื่นๆ ที่ไม่ได้ระบุไว้ในหนังสือนัดประชุม นอกจากนี้ ในวาระการพิจารณาเลือกตั้งกรรมการ ธนาคารได้เสนอชื่อกรรมการให้ผู้ถือหุ้นใช้สิทธิลงคะแนนเสียงเลือกตั้งกรรมการเป็นรายคน

## 2.2.3 การป้องกันการรั่วไหลข้อมูลภายใน

- ธนาคารมีนโยบายห้ามกรรมการ ผู้บริหาร พนักงาน และบุคคลที่เกี่ยวข้อง นำข้อมูลภายในของธนาคารไปใช้เพื่อประโยชน์ส่วนตนหรือเผยแพร่ให้บุคคลอื่นทราบ รวมทั้งกำหนดให้มีการเก็บรักษาป้องกันการรั่วไหลข้อมูลภายในเป็นลายลักษณ์

## ส่วนที่ 2 การจัดการและการกำกับดูแลกิจการ

อักษร พร้อมทั้งแจ้งแนวทางดังกล่าวให้ทุกคนในองค์กรถือปฏิบัติ โดยมีสาระสำคัญคือ ห้ามพนักงานทำการซื้อขาย โอน หรือรับโอน หลักทรัพย์ ในประการที่น่าจะเป็นการเอาเปรียบต่อบุคคลภายนอก โดยอาศัยข้อมูลภายในอันเป็นสาระสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงราคาของหลักทรัพย์ที่ยังมิได้เปิดเผยต่อสาธารณชนหรือตลาดหลักทรัพย์ฯ และตนได้ลงรู้ว่าในตำแหน่งหรือฐานะที่สามารถล่วงรู้ข้อเท็จจริงหรือการเป็นพนักงานของธนาคาร และไม่ว่าการกระทำดังกล่าวจะกระทำเพื่อประโยชน์ต่อตนเองหรือผู้อื่น หรือนำข้อมูลภายในนั้นออกเปิดเผยเพื่อให้ผู้อื่นกระทำดังกล่าว โดยตนได้รับประโยชน์

- กรรมการธนาคาร กรรมการผู้จัดการใหญ่ ผู้บริหารสายงาน และผู้ดำรงตำแหน่งระดับผู้บริหารฝ่ายหรือเทียบเท่าขึ้นไปในฝ่ายการบัญชีหรือการเงิน มีหน้าที่รายงานการเปลี่ยนแปลงการถือหลักทรัพย์ที่ออกโดยธนาคาร ทั้งของตน คู่สมรส และบุตรที่ยังไม่บรรลุนิติภาวะ ต่อสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (ก.ล.ต.) ตามหลักเกณฑ์และระยะเวลาที่ ก.ล.ต. กำหนด

- ธนาคารมีการรายงานการถือหุ้นธนาคารของกรรมการธนาคาร กรรมการผู้จัดการใหญ่ และผู้บริหารสายงาน รวมถึงคู่สมรส และบุตรที่ยังไม่บรรลุนิติภาวะ ต่อคณะกรรมการธนาคารเป็นประจำทุกเดือน และเปิดเผยการถือและการเปลี่ยนแปลงการถือหุ้นธนาคารในรอบปีที่ผ่านมารายงานประจำปีของธนาคาร

- กำกับดูแลการซื้อขายหลักทรัพย์และป้องกันการใช้ข้อมูลภายใน โดยกำหนดช่วงระยะเวลาที่จำกัดการซื้อขายหลักทรัพย์ที่ออกโดยธนาคาร และมีการแจ้งระเบียบข้อบังคับในการป้องกันการใช้ข้อมูลภายในให้กรรมการ และพนักงาน ได้ทราบผ่านช่องทางสื่อสารต่างๆ ของธนาคาร

- คณะกรรมการธนาคารมีนโยบายให้กรรมการธนาคารแจ้งต่อเลขานุการคณะกรรมการธนาคาร และ ผู้บริหารระดับสูงแจ้งต่อฝ่ายกำกับปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ธุรกิจ 2 เกี่ยวกับการซื้อขายหุ้นธนาคาร อย่างน้อย 1 วันล่วงหน้า ก่อนทำการซื้อขาย

## 2.2.4 การมีส่วนได้เสียของกรรมการ

คณะกรรมการธนาคารในการประชุมครั้งที่ 13 / 2552 (751) เมื่อวันที่ 18 มิถุนายน 2552 ได้มีการพิจารณาให้มีการดำเนินการตามมาตรา 89 / 14 มาตรา 89 / 15 และมาตรา 89 / 16 แห่งพระราชบัญญัติหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ พ.ศ. 2535 โดยกำหนดให้กรรมการและผู้บริหารของธนาคารต้องรายงานให้ธนาคารทราบถึงการมีส่วนได้เสียของตนรวมถึงผู้ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งเป็นส่วนได้เสียที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการกิจการของธนาคารและบริษัทย่อยตามแบบฟอร์มที่ธนาคารกำหนด โดยเลขานุการบริษัทมีหน้าที่เก็บรักษารายงานการมีส่วนได้เสียดังกล่าว และจัดส่งสำเนารายงานการมีส่วนได้เสียนั้นให้ประธานกรรมการธนาคาร และประธานกรรมการตรวจสอบทราบภายใน 7 วันทำการนับแต่วันที่ธนาคารได้รับรายงาน ทั้งนี้ ในปี 2563 และที่ผ่านมาโดยตลอด กรรมการและผู้บริหารของธนาคารได้มีการรายงานตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่คณะกรรมการธนาคารกำหนด นอกจากนี้ ข้อบังคับของธนาคาร ข้อ 34. ได้กำหนดให้กรรมการคนใดมีส่วนได้เสียในการประชุมเรื่องใด ห้ามมิให้ออกเสียงลงคะแนนในเรื่องนั้น โดยประธานอาจเชิญให้ออกนอกที่ประชุมเป็นการชั่วคราวก็ได้

## ส่วนที่ 2 การจัดการและการกำกับดูแลกิจการ

## 3. การคำนึงถึงบทบาทของผู้มีส่วนได้เสีย

## 3.1 การปฏิบัติต่อกลุ่มได้กลุ่มเสียต่างๆ

ธนาคารได้ตระหนักถึงสิทธิและบทบาทของผู้มีส่วนได้เสียกลุ่มต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกธนาคาร โดยได้กำหนดไว้เป็นส่วนหนึ่งใน จรรยาบรรณธุรกิจ พร้อมทั้งเผยแพร่ผ่านสื่อต่างๆ เช่น Website ธนาคาร เพื่อให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกกลุ่มได้รับรู้ ซึ่งธนาคารยึดถือเป็นหลักปฏิบัติอย่างเคร่งครัด ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ในการดำเนินธุรกิจอย่างมั่นคงและยั่งยืนของธนาคาร สรุปได้ดังนี้

3.1.1 การปฏิบัติต่อผู้ถือหุ้น: ธนาคารมุ่งมั่นดำเนินธุรกิจให้มีผลประโยชน์ที่ดี สามารถสร้างผลกำไรให้เติบโตขึ้นอย่างต่อเนื่องและมั่นคง โดยดำเนินธุรกิจด้วยความรอบคอบ โปร่งใส ปฏิบัติตามกฎหมาย กฎเกณฑ์ หรือข้อกำหนดที่เกี่ยวข้องอย่างครบถ้วน และยึดมั่นในหลักจรรยาบรรณทางธุรกิจเพื่อสร้างความเชื่อมั่นและความไว้วางใจของผู้ถือหุ้น อีกทั้งยังมุ่งมั่นพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพในการแข่งขันเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่ผู้ถือหุ้นในระยะยาว นอกจากนี้ธนาคารยังคำนึงและให้ความสำคัญกับสิทธิขั้นพื้นฐานของผู้ถือหุ้น โดยจัดให้มีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้องแก่ผู้ถือหุ้นอย่างสม่ำเสมอ มีการจ่ายเงินปันผลที่เหมาะสมและเป็นธรรม และเปิดโอกาสให้ผู้ถือหุ้นได้แสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการดำเนินงานของธนาคาร

3.1.2 การปฏิบัติต่อลูกค้า: ธนาคารดำเนินการภายใต้กฎหมายและมาตรฐานที่เกี่ยวข้อง มุ่งมั่นให้บริการแก่ลูกค้าด้วยความเต็มใจ เสมอภาค เป็นธรรม รวมถึงคำนึงถึงสุขภาพ และความปลอดภัยของลูกค้า เพื่อตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า ให้ลูกค้าได้รับประโยชน์และความพึงพอใจสูงสุด โดยการนำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการทางการเงินที่มีคุณภาพและมีความหลากหลาย โดยมีการพัฒนากระบวนการทำงานและนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้อย่างเหมาะสม รวมถึงพัฒนาช่องทางการให้บริการผ่านเทคโนโลยีต่างๆ เพื่ออำนวยความสะดวกและลดต้นทุนของลูกค้าในการเข้าถึงบริการของธนาคาร ในด้านความปลอดภัยของข้อมูล ธนาคารมีมาตรการในการดูแลรักษาความลับของลูกค้าที่รัดกุม รวมทั้งจัดให้มีช่องทางเพื่อรับเรื่องร้องเรียนของลูกค้า และดำเนินการแก้ไขปัญหาด้วยความใส่ใจ ตลอดจนการติดตามวัดผลความพึงพอใจของลูกค้าเพื่อการพัฒนาปรับปรุงผลิตภัณฑ์และบริการ ในด้านการโฆษณาประชาสัมพันธ์และการส่งเสริมการขาย (sales conduct) ธนาคารได้กระทำอย่างมีความรับผิดชอบ ไม่ทำให้เกิดความเข้าใจผิด หรือใช้ประโยชน์จากความเข้าใจผิดของลูกค้า

3.1.3 การปฏิบัติต่อเจ้าหน้าที่: มีนโยบายในการปฏิบัติต่อเจ้าหน้าที่ทุกกลุ่ม ได้แก่ ผู้ฝากเงิน ผู้ถือหุ้นกู้ และเจ้าหน้าที่อื่นๆ อย่างเสมอภาคและเป็นธรรม ตั้งอยู่บนพื้นฐานของการได้รับผลตอบแทนที่เป็นธรรมต่อทั้งสองฝ่ายตามสัญญาหรือเงื่อนไขต่างๆ ที่ตกลงกันไว้อย่างเคร่งครัด กรณีที่ไม่สามารถปฏิบัติตามเงื่อนไขข้อใดข้อหนึ่ง ต้องรีบแจ้งให้เจ้าหน้าที่ทราบล่วงหน้า เพื่อร่วมกันพิจารณาหาแนวทางการแก้ไขในการเจรจาต่อรองทางธุรกิจ พึงละเว้นการเรียก รับ หรือจ้าง ผลประโยชน์ใดๆ ที่ไม่สุจริตในการค้า รวมถึงรายงานข้อมูลทางการเงินที่ถูกต้อง ครบถ้วน และตรงเวลาให้กับเจ้าหน้าที่อย่างสม่ำเสมอ

3.1.4 การปฏิบัติต่อคู่ค้า: ธนาคารมีหลักในการดำเนินธุรกิจกับคู่ค้าทุกรายอย่างเสมอภาค มีกระบวนการจัดซื้อจัดจ้างและเงื่อนไขสัญญาหรือข้อตกลงที่เป็นธรรม เพื่อให้เกิดความโปร่งใส โดยยึดผลประโยชน์สูงสุดของธนาคารเป็นสำคัญ ไม่เอื้อประโยชน์ให้แก่ตนเองหรือพวกพ้อง มีการให้ข้อมูลที่ถูกต้องครบถ้วนและอยู่บนพื้นฐานของความจริงแก่คู่ค้า หลีกเลี่ยงการรับของกำนัล สินน้ำใจ การเลี้ยงรับรอง หรือบริการที่จัดขึ้นให้เป็นการส่วนตัวหรือหมู่คณะอย่างเฉพาะเจาะจง เพื่อหลีกเลี่ยงข้อครหาต่างๆ และป้องกันมิให้เกิดความไม่เอื้อยที่อาจจะช่วยเหลือตอบแทนฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งเป็นพิเศษ โดย

## ส่วนที่ 2 การจัดการและการกำกับดูแลกิจการ

ยึดถือการปฏิบัติตามระเบียบการจัดซื้อจัดจ้างอย่างเคร่งครัด นอกจากนี้ เพื่อการพัฒนาการประกอบธุรกิจกับคู่ค้าอย่างยั่งยืน ในบางกรณีที่สามารช่วยให้ความรู้ พัฒนาศักยภาพ และยกระดับความสามารถในการผลิตและให้บริการที่ได้มาตรฐาน ชี้แจงและดูแลให้คู่ค้าเคารพสิทธิมนุษยชนและปฏิบัติต่อแรงงานตนเองอย่างเป็นธรรม รับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม รวมถึงติดตามตรวจสอบและประเมินผลคู่ค้า

ทั้งนี้ ธนาคารมีการกำหนดนโยบายการจัดหาพัสดุของธนาคาร ดังนี้

ก. การดำเนินงานด้านการพัสดุของธนาคารต้องเป็นไปอย่างรวดเร็ว ถูกต้อง ประหยัด โปร่งใส และคุ้มค่าสามารถ ตรวจสอบติดตามประเมินผลได้ทุกขั้นตอน

ข. การจัดหาพัสดุต้องดำเนินการให้เกิดผลดีต่อธนาคารมากที่สุด และได้รับพัสดุดังตรงตามความต้องการของ หน่วยงานผู้ใช้ ทั้งในด้านคุณภาพ ราคา จำนวนตรงตามเวลาที่ต้องการใช้งาน และการให้บริการ

ค. การจัดหาพัสดุต้องกระทำอย่างเปิดเผยและเที่ยงธรรม ทั้งนี้ ให้คำนึงถึงคุณภาพ คุ้มค่า ประโยชน์ต่อ ธนาคาร ผลกระทบต่อภาระของประชาชนและสังคม โดยไม่ถือราคาต่ำสุดเป็นเกณฑ์อย่างเดียวก แต่คำนึงถึงการให้บริการ อย่างคุ้มค่าในระยะยาว และมีการนำปัจจัยต่างๆ มาประเมินกับผลลัพธ์ที่จะได้จากการจัดหาพัสดุ แล้วเลือกวิธีที่เป็นประโยชน์ที่สุด ต่อธนาคาร

ง. การจัดหาพัสดุต้องเปิดโอกาสให้มีการแข่งขันอย่างเป็นธรรม และสมเหตุสมผล โดยคำนึงถึงคุณสมบัติและความสามารถ ของผู้เสนอราคาทุกรายด้วยความเสมอภาค ทั้งในด้านการให้ข่าวสารและการพิจารณาที่ไม่ก่อให้เกิดการได้เปรียบ เสียเปรียบระหว่างบุคคลหรือนิติบุคคลเหล่านั้น

## เกณฑ์การคัดเลือกคู่ค้า

1. ต้องเป็นผู้มีอาชีพจัดหาและจัดจ้างตามที่ธนาคารกำหนด และ / หรือ เป็นผู้ได้รับแต่งตั้งให้เป็นตัวแทนจาก เจ้าของลิขสิทธิ์

2. ต้องไม่เป็นผู้ถูกระบุชื่อไว้ในบัญชีรายชื่อทั้งงานของทางราชการ และได้แจ้งเวียนชื่อแล้ว

3. ต้องไม่เป็นผู้ได้รับเอกสิทธิ์หรือความคุ้มกัน ซึ่งอาจปฏิเสธไม่ยอมขึ้นศาลไทย เว้นแต่รัฐบาลของผู้เสนอราคาได้ มีคำสั่งสละสิทธิความคุ้มกันเช่นนั้น

4. ต้องเป็นผู้มีอำนาจในการทำนิติกรรมในนามบริษัท ห้างหุ้นส่วน หรือนิติบุคคล แต่ในกรณีที่ไม่สามารถยื่นซอง เสนอราคาด้วยตนเองได้ ก็สามารถมอบอำนาจให้กรรมการอื่น หรือหุ้นส่วน หรือพนักงานคนหนึ่งคนใดเป็นผู้ดำเนินการแทนได้ ทั้งนี้ จะต้องมิหนังสือมอบอำนาจที่ลงนามโดยกรรมการหรือเป็นหุ้นส่วนผู้มีอำนาจกระทำการในนามของนิติบุคคลนั้น พร้อมทั้ง ประทับตราสำคัญของบริษัท / ห้าง มามอบต่อธนาคาร เพื่อเป็นหลักฐานด้วย

5. ต้องไม่อยู่ในฐานะเป็นผู้ไม่แสดงบัญชีรายรับรายจ่าย หรือ แสดงบัญชีรายรับรายจ่ายไม่ถูกต้องครบถ้วนใน สาระสำคัญ ในขณะที่เข้าร่วมการจัดหาพัสดุ และในขณะที่ลงนามสัญญา

6. ไม่เป็นผู้มีผลประโยชน์ร่วมกันกับผู้ประสงค์จะเสนอราคารายอื่น และหรือต้องไม่เป็นผู้มีผลประโยชน์ร่วมกัน ระหว่างคณะกรรมการในการจัดซื้อจัดจ้างครั้งนั้น และไม่เป็นผู้กระทำการอันเป็นการขัดขวางการแข่งขันราคาอย่างเป็นธรรม

ส่วนที่ 2 การจัดการและการกำกับดูแลกิจการ

7. ไม่เป็นบุคคลล้มละลาย หรืออยู่ระหว่างถูกฟ้องล้มละลาย หรืออยู่ระหว่างขอฟื้นฟูกิจการ หรืออยู่ระหว่างกระบวนการปรับโครงสร้างหนี้ โดยผู้ประสงค์จะเสนอราคาเป็นผู้จัดทำหนังสือรับรองยืนยันนิติบุคคล/บุคคล

แนวทางปฏิบัติงานร่วมกันกับธนาคาร

1. ความซื่อสัตย์สุจริต

- 1.1 ต้องดำเนินธุรกิจบนพื้นฐานของความซื่อสัตย์ สุจริต มีจริยธรรมไม่ขัดต่อกฎหมาย และศีลธรรมอันดี
- 1.2 ไม่เอาเปรียบลูกค้า เช่น ปลอมปนสินค้า หรือส่งสินค้าที่มาตรฐานต่ำกว่าที่ได้ตกลงกันไว้ เป็นต้น
- 1.3 ไม่เสนอหรือให้สิ่งตอบแทนใดๆ ทั้งในรูปแบบตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงิน เพื่อให้เกิดการอำนวยความสะดวก

ในเรื่องต่างๆ หรือเพื่อโน้มน้าวการตัดสินใจหรือไม่ตัดสินใจกระทำการใดๆ

2. การเก็บรักษาความลับ

- 2.1 มีนโยบาย และการสื่อสารความให้พนักงานในบริษัทรักษาข้อมูลความลับของธนาคาร
- 2.2 ต้องป้องกันการรั่วไหลของข้อมูลที่เป็นความลับและไม่นำข้อมูลของธนาคารไปใช้เพื่อวัตถุประสงค์ที่ผิดกฎหมาย และหรือเพื่อประโยชน์ส่วนบุคคล และหรือเพื่อประโยชน์ทางการค้า มีระบบการจัดเก็บรักษาเอกสารและข้อมูลของธนาคาร
- 2.3 ต้องมีแผนรองรับการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง (Business continuity plan) เพื่อรองรับกรณีงานที่ให้บริการมีปัญหาหยุดชะงักลง เพื่อสามารถให้บริการได้อย่างต่อเนื่อง

3. การเคารพกฎหมายและการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์

3.1 ต้องปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ของทางราชการที่เกี่ยวข้อง เคารพวัฒนธรรม ขนบธรรมเนียมประเพณีในทุกพื้นที่ที่เข้าไปดำเนินธุรกิจ

3.2 ต้องจ่ายค่าจ้างและสิทธิประโยชน์ที่ลูกจ้างพึงได้ตามกฎหมายให้กับแรงงานอย่างถูกต้องและเป็นธรรม

4. การมีส่วนได้ส่วนเสียและผลประโยชน์ทับซ้อน

4.1 ต้องแจ้งให้ธนาคารทราบเป็นลายลักษณ์อักษร หากพบว่ามีกระทำการใดๆ ที่เป็นประโยชน์ทับซ้อนระหว่างผู้ส่งมอบ คู่ค้า คู่ความร่วมมือ และบุคลากรของธนาคาร

4.2 ต้องดำเนินธุรกิจด้วยความโปร่งใสสามารถตรวจสอบได้ในทุกขั้นตอน ก่อให้เกิดการแข่งขันทางธุรกิจอย่างเสรีและเป็นธรรม ป้องกันการผูกขาด ป้องกันการทุจริต คอร์รัปชัน และการบิดเบือนกลไกการแข่งขัน

5. ความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสิ่งแวดล้อม

5.1 ต้องจัดสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ปลอดภัยและถูกสุขลักษณะตามกฎหมาย หรือระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้องให้กับลูกจ้าง และดำเนินการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

5.2 สร้างความปลอดภัยและสุขอนามัยของพนักงานและชุมชน ตลอดจนรักษาสภาพแวดล้อมในทุกพื้นที่ที่ดำเนินธุรกิจ

3.1.5 การปฏิบัติต่อพันธมิตรธุรกิจของธนาคาร: มุ่งมั่นที่จะปฏิบัติตามข้อตกลงที่ได้ทำไว้กับพันธมิตรธุรกิจของธนาคาร มีการประสานประโยชน์ด้านองค์ความรู้เพื่อพัฒนาศักยภาพและยกระดับความสามารถในการให้บริการที่ได้มาตรฐาน และให้ความช่วยเหลือธุรกิจธนาคารในลักษณะเอื้อประโยชน์ซึ่งกันและกัน เพื่อผลทางธุรกิจโดยรวม



## ส่วนที่ 2 การจัดการและการกำกับดูแลกิจการ

3.1.6 การปฏิบัติต่อคู่แข่ง: ธนาคารมีนโยบายการประกอบธุรกิจด้วยการแข่งขันที่เป็นธรรม เปิดเผยโปร่งใส ไม่สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างไม่เป็นธรรม ไม่มีนโยบายแข่งขันด้วยการใส่ร้ายป้ายสี กด้นแข้ง หรือบิดเบือนข้อเท็จจริงของคู่แข่ง แต่ขณะเดียวกันก็หลีกเลี่ยงการตกลงหรือการพูดคุยถึงกับพนักงานของหน่วยงานหรือสถาบันการเงินอื่นๆ เกี่ยวกับตำแหน่งที่ตั้งภูมิประเทศ การตลาด การจัดสรรลูกค้า อัตราดอกเบี้ย ค่าธรรมเนียมต่างๆ รวมถึงผลิตภัณฑ์ บริการ หรือแผนธุรกิจ ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อการแข่งขันทางธุรกิจของธนาคาร

3.1.7 การปฏิบัติต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม: ธนาคารให้ความสำคัญและมุ่งปลูกฝังจิตสำนึกในเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมให้เกิดขึ้นในหมู่ผู้บริหารและพนักงานทุกระดับผ่านนโยบายและโครงการด้าน CSR ต่างๆ ที่ธนาคารจัดขึ้น ด้วยความมุ่งมั่นในการเป็นองค์กรที่ดีของสังคม มีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพชีวิตที่ดีให้แก่ชุมชนและสังคมโดยรวมในด้านสิ่งแวดล้อม แม้ธุรกิจของธนาคารจะเกี่ยวข้องกับเศรษฐกิจและการเงินเป็นหลัก ซึ่งไม่ได้สร้างผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมและทรัพยากรธรรมชาติโดยตรง แต่ธนาคารก็ได้ตระหนักถึงความสำคัญของการรักษาสภาพแวดล้อมโดยได้กำหนดไว้ในจรรยาบรรณธุรกิจธนาคาร และตั้งเป้าหมายในการป้องกันและควบคุมไม่ให้เกิดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมอันเนื่องมาจากการดำเนินธุรกิจของธนาคาร

3.1.8 การปฏิบัติต่อคณะกรรมการและผู้บริหาร: คณะกรรมการและผู้บริหารของธนาคารได้รับรู้ถึงสิทธิของตนเองเป็นอย่างดี และพร้อมเป็นแบบอย่างในการใช้สิทธิและปฏิบัติหน้าที่ของตนตามกรอบที่ธนาคารกำหนดไว้ ขณะเดียวกันยังตระหนักถึงการดูแลสิทธิของผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่มของธนาคารอย่างเท่าเทียมและเป็นธรรม

3.1.9 การปฏิบัติต่อพนักงาน: ให้ความสำคัญกับการบริหารและพัฒนาบุคลากร โดยจัดให้มีระบบการบริหารงานบุคคลที่เปิดโอกาสให้พนักงานทุกระดับเติบโตในสายอาชีพอย่างเท่าเทียมกัน มีการปฏิบัติที่เป็นไปตามกฎหมายและมาตรฐานที่เกี่ยวข้องอย่างเป็นธรรมและเคารพสิทธิมนุษยชน ควบคู่ไปกับการดูแลในเรื่องเงินเดือน ค่าตอบแทน และผลประโยชน์อื่นๆ รวมถึงสวัสดิการพนักงาน ให้อยู่ในระดับที่สามารถเทียบเคียงกับบริษัทชั้นนำทั่วไป ค่าตอบแทนที่สอดคล้องกับผลการดำเนินงานของธนาคารทั้งในระยะสั้นและระยะยาวโดยการวัดผลการปฏิบัติงานตามบาลานซ์สกอร์การ์ด (Balanced Scorecard) สำหรับการจ่ายผลตอบแทนให้กับพนักงาน ธนาคารได้ดำเนินงานตามนโยบาย PDO (Performance Driven Organization) คือ “องค์กรที่ขับเคลื่อนด้วยผลการปฏิบัติงานเป็นสำคัญ” โดยพนักงานจะได้รับผลตอบแทนสอดคล้องตาม Performance ของตนเอง นอกจากนั้นธนาคารดูแลให้พนักงานได้รับเงินเดือน และสิทธิประโยชน์ที่เหมาะสมตามตำแหน่งหน้าที่ ความรับผิดชอบ ให้อยู่ในอัตราที่เทียบเท่ากับธนาคารพาณิชย์ชั้นนำหรือสถาบันการเงินอื่น และจัดให้มีสวัสดิการที่หลากหลายสามารถตอบสนองความต้องการของพนักงานได้อย่างเหมาะสม ธนาคารมีการปรับปรุงวิธีการเรียนรู้ โครงการฝึกอบรมหลักสูตรต่างๆ และกระบวนการพัฒนาบุคลากร เพื่อเพิ่มศักยภาพของพนักงานให้พร้อมรับการแข่งขันทางธุรกิจอยู่ตลอดเวลา พร้อมทั้งให้ความสำคัญในความปลอดภัยของพนักงาน โดยการจัดบรรยากาศและสภาพแวดล้อมให้ปลอดภัยและเอื้อต่อการทำงาน มีการกำหนดมาตรการความปลอดภัยที่ต้องดำเนินการให้เป็นไปตามกฎหมายและที่ธนาคารกำหนดขึ้น รวมทั้งกำหนดให้แต่ละหน่วยงานจัดทำคู่มือแผนฉุกเฉินเพื่อใช้เป็นแนวทางปฏิบัติ ในการรักษาความปลอดภัยแก่ตนเองและทรัพย์สินของธนาคาร ทั้งในสถานการณ์ปกติ หรือเมื่อเกิดวิกฤต เป็นต้น นอกจากนี้ยังส่งเสริม สนับสนุนให้พนักงานปฏิบัติต่อกันด้วยการให้เกียรติซึ่งกันและกันตามแนวทางที่กำหนดไว้ในคู่มือจรรยาบรรณพนักงาน สำหรับสวัสดิการพนักงาน ธนาคารมีนโยบายส่งเสริมให้พนักงานมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น โดยการจัดสวัสดิการประเภทต่างๆ เช่น จัดให้มีสถานพยาบาลธนาคารเพื่อให้บริการตรวจรักษาพยาบาลแก่พนักงาน ครอบครัว และผู้เกษียณอายุ

## ส่วนที่ 2 การจัดการและการกำกับดูแลกิจการ

ให้เงินช่วยเหลือการศึกษานูตริ เงินช่วยเหลือค่ารักษาพยาบาล โครงการฝึกอบรมพัฒนาจิตด้วยการวิปัสสนากรรมฐาน และให้เงินกู้สวัสดิการ เป็นต้น

3.1.10 การปฏิบัติต่อภาครัฐ: การดำเนินธุรกิจของธนาคาร นอกจากการมุ่งสร้างผลกำไรให้แก่ผู้ถือหุ้น สร้างความมั่นคงให้แก่ลูกค้าและสนับสนุนให้สังคมโดยรวมมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นแล้ว ธนาคารยังให้ความสำคัญกับการปฏิบัติตามกฎหมาย ประกาศ ข้อกำหนด และกฎระเบียบต่างๆ จากหน่วยงานกำกับอย่างเคร่งครัด รวมถึงให้ความร่วมมือและประสานงานกับหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องเป็นอย่างดี เพราะธนาคารเชื่อมั่นว่า การดำเนินธุรกิจอย่างถูกต้องควบคู่กับการมีจริยธรรมที่ดีนั้น เป็นรากฐานสำคัญที่ทำให้ธนาคารเติบโตอย่างมั่นคงและยั่งยืนต่อไป

3.1.11 การเคารพสิทธิมนุษยชน: ธนาคารดำเนินธุรกิจโดยยึดถือกฎหมายทั้งภายในประเทศ และกฎหมายระหว่างประเทศ รวมถึงหลักสิทธิมนุษยชนสากล Universal Declaration of Human Rights หรือ UDHR โดยธนาคารสนับสนุนหลักการพื้นฐาน ของสิทธิมนุษยชนในทุกๆ สายธุรกิจและในทุกๆ พื้นที่ที่ธนาคารดำเนินกิจการ ธนาคารเคารพในการปกป้องรักษา รวมถึงไม่เข้าไปมีส่วนเกี่ยวข้องกับการละเมิดสิทธิมนุษยชนตามหลักการที่กำหนดไว้ในปฏิญญาสากลว่าด้วยสิทธิมนุษยชนของสหประชาชาติ

3.1.12 การเคารพสิทธิด้านทรัพย์สินทางปัญญา: ธนาคารจะไม่ละเมิดต่อทรัพย์สินทางปัญญาทั้งหลาย ไม่ว่าจะเป็น เครื่องหมายการค้า สิทธิบัตร ความลับทางการค้า และผลงานอันมีลิขสิทธิ์อื่นๆ โดยในการใช้ เผยแพร่ หรือ ดัดแปลงทรัพย์สินทางปัญญาใดๆ จะต้องได้รับอนุญาตจากผู้เป็นเจ้าของทรัพย์สินทางปัญญานั้นก่อน ขณะเดียวกัน พนักงานทุกคนจะต้องปกป้องทรัพย์สินทางปัญญาของธนาคาร ได้แก่ สิทธิบัตร เครื่องหมายการค้า ลิขสิทธิ์ ความลับทางการค้า และข้อมูลอื่นๆ ที่เป็นของธนาคารด้วย

3.1.13 การต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชัน: ธนาคารมีนโยบายการดำเนินธุรกิจภายใต้กฎหมาย จริยธรรม ตลอดจนมาตรฐานที่เกี่ยวข้อง ต่อต้านการทุจริตทุกรูปแบบ ยึดหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีที่ได้รับการยอมรับในระดับสากล และมีประกาศนโยบายต่อต้านการรับ-ให้สินบนและคอร์รัปชัน (Anti bribery and Corruption Policy) ต่อสาธารณะ รวมถึงมีช่องทางในการรับแจ้งเบาะแสการกระทำความผิด (Whistle Blowing) ที่เปิดโอกาสให้ทุกคนแจ้งเบาะแสการกระทำความผิด รวมทั้งป้องกันการใช้ข้อมูลภายใน และความขัดแย้งทางผลประโยชน์ ตลอดจนเข้าร่วมเป็นภาคีเครือข่ายในการต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชัน รวมถึงสนับสนุนให้บริษัทอื่นๆ และคู่ค้ามีและประกาศนโยบายการต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชัน อีกทั้งเข้าร่วมเป็นภาคีเครือข่ายด้วย และได้รับรองการต่ออายุสมาชิกแนวร่วมปฏิบัติของภาคเอกชนไทยในการต่อต้านการทุจริต (CAC)

3.1.14 การจัดซื้อจัดจ้างกับภาครัฐ: ธนาคารจะแข่งขันทางการค้าหรือทางธุรกิจอย่างซื่อสัตย์ สุจริต ด้วยวิธีการที่โปร่งใส โดยการดำเนินงานใดๆ ของธนาคารที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการจัดซื้อจัดจ้างจะต้องเป็นไปอย่างถูกต้องตามกระบวนการที่กฎหมายและกฎระเบียบว่าด้วยการจัดซื้อจัดจ้างกำหนดไว้ รวมทั้ง ธนาคารจะไม่แทรกแซง หรือใช้ความสัมพันธ์ส่วนบุคคลเพื่อกระทำการใดๆ ที่ไม่เหมาะสมต่อเจ้าหน้าที่ของรัฐ เพื่อให้ได้มาซึ่งสัญญาหรือข้อตกลงใดๆ จากหน่วยงานภาครัฐและรัฐวิสาหกิจทั้งภายในประเทศ และต่างประเทศ รวมทั้ง จะต้องถือปฏิบัติให้เป็นไปตามนโยบายต่อต้านการรับ-ให้สินบนและคอร์รัปชัน

## ส่วนที่ 2 การจัดการและการกำกับดูแลกิจการ

## 3.2 การเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้เสียมีส่วนร่วม

ธนาคารดำเนินธุรกิจโดยยึดหลักบรรษัทภิบาล มุ่งเน้นการบริหารจัดการด้วยความซื่อสัตย์ โปร่งใสเป็นธรรมต่อผู้มีส่วนได้เสียและคำนึงถึงผลประโยชน์ต่อผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกกลุ่ม ทั้งพนักงาน ลูกค้า สังคมผู้ถือหุ้น คู่ค้า และหน่วยงานกำกับ อีกทั้งธนาคารได้ประกาศใช้นโยบายต่อต้านการรับ-ให้สินบนและคอร์รัปชัน ซึ่งเป็นส่วนสำคัญที่ช่วยสร้างความมุ่งมั่นพัฒนาในกระบวนการดำเนินธุรกิจอย่างเป็นมาตรฐาน สร้างการเติบโต เสริมความมั่นคงให้กับผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่ม ตามวิสัยทัศน์ของธนาคาร Growing Together โดยธนาคารมีการกำหนดนโยบายการปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้เสียไว้เป็นส่วนหนึ่งในนโยบายการกำกับดูแลกิจการและจรรยาบรรณธุรกิจของธนาคาร ซึ่งที่ผ่านมาธนาคารได้ให้ความสำคัญต่อผู้มีส่วนได้เสียในทุกกลุ่มอย่างเป็นธรรม โดยใช้เกณฑ์ของผลกระทบ (Impact) ที่มีต่อผู้มีส่วนได้เสีย รวมถึงการคำนึงเรื่องสิทธิในการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสียผ่านช่องทางต่างๆ ที่หลากหลาย อาทิ ในปี 2563 ธนาคารได้ดำเนินการปรับปรุงนโยบายคอร์รัปชันให้เทียบเท่ามาตรฐานสากลภายใต้หลักการในการต่อต้านการทุจริตทุกรูปแบบ การรับหรือให้ สินบน และการคอร์รัปชันถือเป็นเรื่องผิดกฎหมาย โดยธนาคารไม่สามารถยอมรับให้เกิดขึ้นได้ (Zero tolerance) นอกจากนี้ได้มีการดำเนินการสำรวจความคิดเห็นของพนักงาน เพื่อนำผลที่ได้มาปรับปรุงสภาพการบริหารจัดการให้สอดคล้องกับความต้องการและความคาดหวังของพนักงาน โดยมีการสำรวจความมุ่งมั่นจากการปฏิบัติงาน ปีละ 2 ครั้ง อีกทั้ง ธนาคารได้เปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้เสียภายนอก เข้าร่วมกิจกรรมตามวาระต่างๆ ที่ธนาคารจัดขึ้น เช่น ผู้ถือหุ้นมีสิทธิในการแสดงความเห็นอย่างเป็นทางการในการประชุมผู้ถือหุ้น หรือเสนอแนะ เสนอชื่อผู้ที่เหมาะสมมาเป็นกรรมการของธนาคาร และมีกระบวนการให้ผู้มีส่วนได้เสียติดต่อกับคณะกรรมการและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องของธนาคารได้โดยตรงในการเสนอแนะให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ในการดำเนินธุรกิจของธนาคาร หรือข้อร้องเรียนในกรณีที่เป็นการกระทำที่ไม่ถูกต้อง

## 3.3 การแจ้งเบาะแสหรือข้อร้องเรียน

คณะกรรมการมีเป้าหมายในการดำเนินธุรกิจให้ผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่ายมีความพึงพอใจ ผู้มีส่วนได้เสียสามารถติดต่อกับคณะกรรมการและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องของธนาคารได้โดยตรง อาทิ ลูกค้าและประชาชนทั่วไปสามารถแจ้งเบาะแสหรือแสดงความเห็นต่อธนาคารได้ โดยผ่านช่องทางต่างๆ ซึ่งเป็นศูนย์กลางรับข้อร้องเรียนจากผู้มีส่วนได้เสียที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

■ ช่องทางในการแจ้งเบาะแสดการกระทำผิด

ธนาคารได้กำหนดนโยบายการแจ้งเบาะแสดการกระทำผิด (Whistle Blowing Policy) และได้เปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้เสียสามารถแจ้งเบาะแสดการกระทำผิดได้หลายช่องทาง ซึ่งหากผู้ใดพบเห็นการกระทำความผิดของกรรมการ ผู้บริหาร พนักงาน ลูกจ้างของธนาคาร หรือพนักงานบริษัทในเครือ ไม่ว่าจะเป็นการกระทำทุจริต ผิดกฎหมาย ผิดระเบียบธนาคาร หรือกฎเกณฑ์ของหน่วยงานกำกับต่าง ๆ สามารถแจ้งเบาะแสดผ่านช่องทางตามที่กำหนดไว้ ทั้งนี้ รายชื่อของผู้แจ้งเบาะแสดจะถูกเก็บไว้เป็นความลับ และได้รับการคุ้มครองทั้งระหว่างการดำเนินการสอบสวนและหลังเสร็จสิ้นกระบวนการ โดยมีช่องทางการแจ้งเบาะแสดการกระทำผิด ดังนี้

- ประธานกรรมการธนาคาร - E-Mail : [whistletruth@krungthai.com](mailto:whistletruth@krungthai.com)
- Whistle Blowing Team - E-Mail : [whistle@krungthai.com](mailto:whistle@krungthai.com)
- จดหมาย : Whistle Blowing Team สำนักกรรมการผู้จัดการใหญ่  
เลขที่ 35 ถนนสุขุมวิท แขวงคลองเตยเหนือ เขตวัฒนา กรุงเทพมหานคร 10110
- โทรศัพท์ : 02-208-4120
- โทรสาร : 02-256-8778

## ส่วนที่ 2 การจัดการและการกำกับดูแลกิจการ

■ ช่องทางในการแจ้งข้อร้องเรียน

- Krungthai contact center 02-111-1111 ตลอด 24 ชั่วโมง
- เว็บไซต์ของธนาคาร
- E-mail: [compliant.center@krungthai.com](mailto:compliant.center@krungthai.com)
- <http://www.contactcenter.ktb.co.th> หรือ E-mail: [call.callcenter@krungthai.com](mailto:call.callcenter@krungthai.com)
- โทรสาร: 02-256-8170
- ทางจดหมาย บมจ.ธนาคารกรุงไทย 35 อาคารนานาเหนือ ชั้น 13 สำนักกรรมการธนาคาร ถนน สุขุมวิท แขวงคลองเตยเหนือ เขตวัฒนา กรุงเทพฯ 10110 หรือ ตู้ ปณ.44 ศฝ.หัวลำโพง กทม. 10331
- แบบสอบถามการสำรวจความพึงพอใจของลูกค้า โดยทีม Business Risk and Macro Research จะรวบรวมส่งให้ผู้บริหารและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องดำเนินการแก้ไขและปรับปรุงต่อไป
- สำหรับพนักงาน สามารถแจ้งเบาะแสหรือเสนอแนะข้อคิดเห็นต่อคณะกรรมการและผู้บริหารโดยตรง ทางอีเมลล์ของคณะกรรมการและผู้บริหาร ซึ่งจะมี E-Mail Address ในระบบ Intranet ของธนาคาร และมีช่องทางร้องเรียนอื่นอีก ดังนี้
  - E-mail : [hr.care@krungthai.com](mailto:hr.care@krungthai.com) ซึ่งดูแลโดยผู้บริหารสายงานทรัพยากรบุคคลและบรรษัทภิบาล ผู้บริหาร กลุ่มสวัสดิการและพนักงานสัมพันธ์ และผู้บริหารฝ่ายบริหารงานวินัยและพนักงานสัมพันธ์
  - Hotline ทางโทรศัพท์หมายเลข 02-208-8887/ E-mail : [Hr\\_hotline@krungthai.com](mailto:Hr_hotline@krungthai.com)

- ช่องทางสำหรับผู้ถือหุ้นที่ประสงค์จะเสนอแนะประเด็นที่มีประโยชน์ต่อธนาคาร หรือเรื่องที่เกี่ยวข้องกับสิทธิของผู้ถือหุ้น ผ่านคณะกรรมการอิสระ ทาง E-mail: [share.holder@krungthai.com](mailto:share.holder@krungthai.com)

#### 4. การเปิดเผยข้อมูลและความโปร่งใส

##### 4.1 นโยบายการเปิดเผยข้อมูลและความโปร่งใส

คณะกรรมการธนาคารมีนโยบายและสนับสนุนให้ธนาคารดูแลให้มีการเปิดเผยข้อมูลและความโปร่งใสในการดำเนินงาน มีการปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้เสียอย่างเป็นธรรม ยึดมั่นในการดำเนินธุรกิจอย่างมีความรับผิดชอบต่อสังคม ส่งเสริมให้ผู้บริหารและพนักงานทุกคนประพฤติปฏิบัติตนเป็นพลเมืองที่ดี ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์ โปร่งใสและใส่ใจคุณธรรม จนเกิดเป็นวัฒนธรรมบรรษัทภิบาลขึ้นในองค์กร ให้เป็นที่ยอมรับของหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชน มีการเปิดเผยข้อมูลของธนาคารสอดคล้องกับกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ และมาตรฐานที่สำคัญต่างๆ พร้อมทั้งจัดทำคู่มือการเปิดเผยข้อมูลและความโปร่งใส เพื่อเป็นแนวทางปฏิบัติและถือใช้เป็นมาตรฐานเดียวกันสำหรับพนักงานทุกระดับ ทุกส่วนงาน ทั้งในส่วนกลาง และส่วนภูมิภาค และเผยแพร่บนเว็บไซต์ของธนาคาร

## ส่วนที่ 2 การจัดการและการกำกับดูแลกิจการ

## 4.2 หลักปฏิบัติในการเปิดเผยข้อมูลและความโปร่งใส

## 4.2.1 การเปิดเผยข้อมูลตามพระราชบัญญัติข้อมูลข่าวสารของราชการ พ.ศ. 2540

ธนาคารมีการดำเนินการเกี่ยวกับการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารของธนาคารสู่สาธารณะชนให้เป็นไปตามพระราชบัญญัติข้อมูลข่าวสารของราชการ พ.ศ. 2540 เพื่อประโยชน์ของประชาชนในการเข้าถึงข้อมูลข่าวสารของธนาคาร โดยสาระสำคัญของการดำเนินการดังนี้

## 4.2.1.1 การเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารในระบบสารสนเทศ

ธนาคารจัดให้มี website ย่อย คือ e-Procurement (ประกาศจัดซื้อจัดจ้าง) ที่เชื่อมโยงโดยตรง (Quick Link) กับเว็บไซต์ของธนาคาร เพื่ออำนวยความสะดวกให้แก่ประชาชนทั่วไปในการเข้าสู่ข้อมูลข่าวสารการจัดซื้อจัดจ้างของธนาคาร ภายในเว็บไซต์นี้ให้มีข้อมูลสรุปผลการพิจารณาการจัดซื้อจัดจ้างที่ธนาคารจัดซื้อกับบุคคลและหน่วยงานภายนอกที่เป็นปัจจุบันไว้ มีการเผยแพร่ประกาศเกี่ยวกับการจัดซื้อจัดจ้างของธนาคาร ซึ่งประกอบด้วยประกาศการจัดซื้อจัดจ้างด้วยวิธีสอบราคาและประกวดราคา ประกาศยกเลิกการสอบราคาและประกวดราคา ประกาศผลรายชื่อผู้ชนะการสอบราคา ประกวดราคาและการประมูล นอกจากการสืบค้นข้อมูลการจัดซื้อจัดจ้างของธนาคารตามที่ได้เผยแพร่ไว้แล้ว ในกรณีผู้สนใจที่จะเสนองานในการจัดซื้อจัดจ้างของธนาคาร สามารถเข้าสู่ระบบดังกล่าวได้ด้วยตนเอง เพียงแต่แจ้งข้อมูลส่วนบุคคลและปฏิบัติตามเงื่อนไขและข้อตกลงตามที่ธนาคารกำหนด

## 4.2.1.2 การเปิดเผยข้อมูลของธนาคารและข้อมูลของลูกค้าแก่หน่วยงานและบุคคล ภายนอกที่ร้องขอ

หน่วยงานที่มีอำนาจตามกฎหมาย หน่วยงานภาครัฐและเอกชน สามารถร้องขอตรวจสอบข้อมูลจากธนาคารได้ ภายใต้ข้อบังคับของกฎหมายและหลักการพิจารณาของธนาคาร ดังนี้

## ก) หน่วยงานที่มีอำนาจตามกฎหมาย

ในการขอตรวจสอบข้อมูลหรือเรียกเอกสารหลักฐาน หรือขอให้พนักงานธนาคารไปให้ปากคำในฐานะพยานบุคคล สามารถขอข้อมูลและเอกสารหลักฐานเกี่ยวกับคำขอเปิดบัญชี รายการทางบัญชีของบัญชีเงินฝาก ขอตรวจสอบข้อมูลการฝาก-ถอนเงิน ขอทราบยอดเงินคงเหลือในบัญชีเงินฝาก เป็นต้น

## ข) หน่วยงานและบุคคลที่ไม่มีอำนาจตามกฎหมาย

ในการขอตรวจสอบข้อมูล จะมีทั้งหน่วยงานราชการและหน่วยงานเอกชน รวมถึงบุคคลทั่วไป ส่วนใหญ่เป็นการร้องขอตรวจสอบข้อมูลส่วนบุคคล ซึ่งธนาคารไม่สามารถเปิดเผยได้ เนื่องจากตามพระราชบัญญัติข้อมูลข่าวสารของราชการ พ.ศ. 2540 กำหนดไว้ว่า หน่วยงานของรัฐจะเปิดเผยข้อมูลข่าวสารส่วนบุคคลที่อยู่ในความควบคุมดูแลของตนต่อหน่วยงานของรัฐแห่งอื่น หรือผู้อื่น โดยปราศจากความยินยอมเป็นหนังสือจากเจ้าของข้อมูลที่ได้รับล่วงหน้าหรือในขณะนั้นไม่ได้

## 4.2.2 การเปิดเผยข้อมูลตามหลักการของการเป็นบริษัทจดทะเบียนและตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี

ธนาคารมีการเปิดเผยข้อมูลสำคัญที่เกี่ยวข้องกับกิจการ ทั้งข้อมูลทางการเงินและข้อมูลที่ไม่ใช่การเงิน อย่างเพียงพอถูกต้อง ครบถ้วน โปร่งใส ทั้งถึง เชื้อถือได้ และทันเวลา ตามข้อกำหนดของสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (ก.ล.ต.) และตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย อาทิ การเปิดเผยข้อมูลผ่านแบบแสดง รายการข้อมูลประจำปี (แบบ 56-1) และรายงานประจำปี (แบบ 56-2) เป็นต้น ทั้งนี้ ข้อมูลส่วนใหญ่ได้เผยแพร่ผ่านทางเว็บไซต์ของธนาคารทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษด้วย ซึ่งช่วยให้ผู้ถือหุ้น ลูกค้า และผู้ที่เกี่ยวข้องสามารถเข้าถึงข้อมูลได้ง่าย มีความเท่าเทียมกัน และเชื่อถือได้ โดยมีการดำเนินการต่างๆ อย่างน้อยดังต่อไปนี้

## ส่วนที่ 2 การจัดการและการกำกับดูแลกิจการ

## 4.2.2.1 การเปิดเผยข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการเงิน

คณะกรรมการธนาคารให้ความสำคัญกับคุณภาพของรายงานทางการเงิน โดยคณะกรรมการธนาคารเป็นผู้รับผิดชอบต่อการเงินที่ปรากฏในรายงานประจำปี มีการกำกับดูแลให้การจัดทำงบการเงินดังกล่าวเป็นไปตามมาตรฐานการรายงานทางการเงิน และหลักการบัญชีที่รับรองทั่วไป โดยยึดหลักความระมัดระวัง ถูกต้อง ครบถ้วน เป็นจริง และสมเหตุสมผล เพื่อให้สามารถสะท้อนผลการดำเนินงานของธนาคารอย่างแท้จริง จัดให้มีการรายงานผลการดำเนินงาน และเปิดเผยข้อมูลที่สำคัญอย่างโปร่งใสและเพียงพอต่อหน่วยงานกำกับดูแลและตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด เพื่อประโยชน์ของผู้ถือหุ้นและผู้ลงทุนทั่วไป ทั้งนี้ คณะกรรมการธนาคาร ได้แต่งตั้งคณะกรรมการตรวจสอบ ที่ประกอบด้วยกรรมการอิสระ เพื่อทำหน้าที่กำกับดูแลสอบทานความน่าเชื่อถือและความถูกต้องของรายงานทางการเงิน รวมทั้งความเหมาะสมเพียงพอของระบบควบคุมภายใน และการตรวจสอบภายใน ที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล จึงมั่นใจได้ว่างบการเงินของธนาคารดังกล่าวมีความน่าเชื่อถือตามมาตรฐานการรายงานทางการเงินที่รับรองทั่วไป ถูกต้องตามกฎหมาย และกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง

## การเปิดเผยข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการเงิน

- การนำส่งงบการเงินและรายงานทางการเงินภายในเวลาตามหลักเกณฑ์ของหน่วยงานกำกับ ได้แก่ สำนักงาน ก.ล.ต. และตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย รวมถึงตามที่กฎหมายที่เกี่ยวข้องกำหนด
- การจัดทำคำอธิบายและการวิเคราะห์ของฝ่ายจัดการ เพื่อสรุปอธิบายในเชิงวิเคราะห์ และใช้เป็น ข้อมูลประกอบการเปิดเผยงบการเงินเป็นรายไตรมาส
- การจัดทำงบการเงินถูกต้องตามมาตรฐานการบัญชีที่รับรองทั่วไป การเลือกใช้นโยบายบัญชีที่เหมาะสม
- การเปิดเผยค่าตอบแทนของผู้สอบบัญชี ทั้งค่าตอบแทนจากการสอบบัญชี (Audit Fee) และ ค่าบริการอื่น ในรายงานประจำปีเป็นประจำทุกปี
- คณะกรรมการธนาคารจัดให้มีรายงานความรับผิดชอบของคณะกรรมการต่อรายงานทางการเงิน โดยธนาคารเปิดเผยรายงานดังกล่าวแสดงไว้ควบคู่กับรายงานของผู้สอบบัญชีในรายงานประจำปี

## 4.2.2.2 การเปิดเผยข้อมูลที่ไม่เกี่ยวข้องกับการเงิน

- การเปิดเผยการดำเนินงานของคณะกรรมการธนาคาร เช่น การให้ความเห็นชอบและสนับสนุนให้ ธนาคารจัดทำนโยบายด้านบรรษัทภิบาลเป็นลายลักษณ์อักษร อาทิ นโยบายการกำกับดูแลกิจการ นโยบายด้านความรับผิดชอบต่อสังคม และสิ่งแวดล้อม และนโยบายการต่อต้านการให้สินบนและคอร์รัปชัน เป็นต้น
- การจัดทำรายงานการปฏิบัติตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี และรายงานความยั่งยืน เป็นประจำปี โดยได้เผยแพร่บนโยบายและรายงานการปฏิบัติตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีไว้บนเว็บไซต์ของธนาคาร
- การเปิดเผยรายชื่อ ประวัติ บทบาท หน้าที่ และวาระการดำรงตำแหน่งของคณะกรรมการและ คณะกรรมการชุดย่อย จำนวนครั้งของการประชุมและจำนวนครั้งที่กรรมการแต่ละท่านเข้าร่วมประชุมในปีที่ผ่านมา ประวัติการฝึกอบรมของกรรมการ ในรายงานประจำปีเป็นประจำทุกปี และบนเว็บไซต์ของธนาคาร
- การเปิดเผยโครงสร้างผู้ถือหุ้นธนาคาร ข้อมูลการถือหุ้นธนาคารของกรรมการและผู้บริหารทั้ง ทางตรงและทางอ้อม

## ส่วนที่ 2 การจัดการและการกำกับดูแลกิจการ

## 4.2.2.3 การเปิดเผยข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการเงินและไม่เกี่ยวกับการเงิน

- การเปิดเผยนโยบายและจำนวนคำตอบแทนของกรรมการและผู้บริหารระดับสูงที่สะท้อน ภาระหน้าที่และความรับผิดชอบ โดยธนาคารได้กำหนดนโยบายคำตอบแทนกรรมการที่เป็นธรรมและสมเหตุสมผล มี คณะกรรมการสรรหาและกำหนดคำตอบแทนทำหน้าที่ทบทวนโดยพิจารณาถึงความเหมาะสมและสอดคล้องกับภาระความรับผิดชอบของกรรมการ สถานะทางการเงินของธนาคาร เทียบเคียงได้กับบริษัทในกลุ่มธุรกิจระดับเดียวกัน และต้องเป็นไปตามมติของที่ประชุมผู้ถือหุ้น

## 4.2.3 งานผู้ลงทุนสัมพันธ์

ธนาคารจัดให้ทีม Finance Strategy ทำหน้าที่รับผิดชอบในการให้บริการและเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารความเคลื่อนไหวของธนาคาร ที่เป็นประโยชน์แก่ผู้ที่เกี่ยวข้องทุกกลุ่ม ทั้งผู้ลงทุนรายย่อย ผู้ลงทุนสถาบัน ผู้ลงทุนทั่วไป นักวิเคราะห์หลักทรัพย์ ผู้จัดการกองทุนทั้งในและต่างประเทศ ตลอดจนหน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้องอย่างเท่าเทียม เป็นธรรม และทั่วถึง ผ่านกิจกรรมสื่อสารที่หลากหลาย ซึ่งในปี 2563 ธนาคารโดยผู้บริหารระดับสูงและเจ้าหน้าที่นักลงทุนสัมพันธ์ ได้พบและให้ข้อมูลต่อนักวิเคราะห์และผู้ลงทุนในโอกาสต่างๆ ดังนี้

รูปแบบการเข้าพบ	จำนวนครั้ง
การสัมภาษณ์ตัวต่อตัว (One-on-One Meeting & Conference Call)	46
การประชุมนักวิเคราะห์และนักลงทุนกลุ่ม (Analyst Meeting & Fund Meeting)	4
<b>รวม</b>	<b>50</b>

## ข้อมูลการติดต่อกับทีม Finance Strategy

โทรศัพท์: 0-2208-3668-9

โทรสาร: 0-2256-8800

E-mail: ir@krungthai.com

ที่อยู่: บมจ. ธนาคารกรุงไทย อาคารนานาเหนือ ชั้น 6

เลขที่ 35 ถ.สุขุมวิท แขวงคลองเตยเหนือ เขตวัฒนา กรุงเทพฯ 10110

เว็บไซต์ของธนาคาร: เมนู “นักลงทุนสัมพันธ์”

## 4.2.4 การสื่อสารเพื่อภาพลักษณ์ของธนาคาร

ธนาคารได้มอบหมายให้ทีม Marketing Strategy รับผิดชอบเผยแพร่ข่าวสารของธนาคารผ่านสื่อมวลชนในโอกาสต่างๆ ในปี 2563 ดังนี้

รูปแบบการเผยแพร่	จำนวนครั้ง
ข่าวเผยแพร่ (Press Release)	145
การแถลงข่าว (Press Conference)	13
การสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูง (Press Interview)	9
<b>รวม</b>	<b>167</b>

### 5. ความรับผิดชอบของคณะกรรมการ (Responsibilities of the Board)

ในปี 2563 คณะกรรมการธนาคารได้มีการพิจารณาบทวนการนำหลักปฏิบัติตาม CG Code ปรับใช้ตามบริบททางธุรกิจของธนาคาร ที่ได้ผ่านการพิจารณาจากคณะกรรมการบรรษัทภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคม ด้วยความรับผิดชอบต่อระดับระวางแล้ว คณะกรรมการธนาคารเห็นชอบให้คงนโยบายในการดำเนินการตามแนวปฏิบัติตาม CG Code ที่มีความเหมาะสมมาปรับใช้ตามบริบททางธุรกิจของธนาคารเพื่อสร้างคุณค่าให้แก่กิจการอย่างยั่งยืน โดยได้บทวนการดำเนินการของธนาคารตามหลักปฏิบัติตาม CG Code ในแต่ละหลักปฏิบัติเพื่อให้มั่นใจว่าผลการปฏิบัติ (outcome) มีความเหมาะสม สรุปได้ดังนี้

#### หลักปฏิบัติ 1 ตระหนักถึงบทบาทและความรับผิดชอบของคณะกรรมการในฐานะผู้นำองค์กรที่สร้างคุณค่าให้แก่กิจการอย่างยั่งยืน (Establish Clear Leadership Role and Responsibilities of the Board)

1.1 คณะกรรมการธนาคารกำกับดูแลให้ธนาคารมีการบริหารจัดการที่ดี เป็นสถาบันการเงินเพื่อการพัฒนาในการสร้างโอกาสให้ประชาชนเข้าถึงแหล่งเงินทุนอย่างทั่วถึง ควบคู่กับการให้ความรู้ทางการเงิน เพื่อสนับสนุนความเข้มแข็งของเศรษฐกิจฐานราก พัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศและลดความเหลื่อมล้ำในสังคม ภายใต้การบริหารจัดการองค์กรที่มั่นคง โปร่งใส และยั่งยืน โดยการนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการและให้บริการทางการเงิน มีการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายหลักในการสร้างคุณค่าให้แก่กิจการอย่างยั่งยืน มุ่งเสริมสร้างความมั่นคงทางการเงินและมีผลตอบแทนต่อผู้ถือหุ้นในระดับที่เหมาะสม สนับสนุนการดำเนินงานภาครัฐ มีการบริหารจัดการผลิตภัณฑ์และให้บริการในระดับชั้นนำ โดยได้อนุมัติทิศทางและเป้าหมายการดำเนินการดังนี้

##### วิสัยทัศน์ (Vision)

Growing Together for Sustainability กรุงไทย เคียงข้างไทย สู่อความยั่งยืน: มุ่งมั่นดูแลและพัฒนาศักยภาพของบุคลากรเพื่อสนับสนุนการเติบโตและความมั่งคั่งแก่ลูกค้า สร้างคุณภาพที่ดีขึ้นแก่สังคมและสิ่งแวดล้อม และสร้างผลตอบแทนที่ดีอย่างยั่งยืนแก่ผู้ถือหุ้น

##### พันธกิจ (Mission)

- (1) ดูแลและพัฒนาศักยภาพของบุคลากรและระบบงาน
- (2) ให้บริการและคำแนะนำที่มีคุณค่าแก่ลูกค้าอย่างต่อเนื่อง
- (3) ร่วมพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน
- (4) สร้างผลตอบแทนที่ดีอย่างยั่งยืนให้แก่ผู้ถือหุ้น

1.2 ในการกำกับดูแลการบริหารจัดการองค์กร คณะกรรมการได้กำหนดยุทธศาสตร์ในการดำเนินธุรกิจทั้งระยะสั้นและระยะยาว ที่สอดคล้องกับพันธกิจ และติดตามดูแลให้มีการนำแผนยุทธศาสตร์ธนาคารไปปฏิบัติอย่างต่อเนื่องและเป็นรูปธรรม สามารถสนับสนุนทรัพยากรที่จำเป็นเพื่อให้สำเร็จตามแผนยุทธศาสตร์ที่วางไว้ มีการดำเนินธุรกิจให้เป็นไปอย่างโปร่งใส ดูแลการสื่อสารและการเปิดเผยข้อมูลของธนาคารให้เป็นไปอย่างเหมาะสม และปฏิบัติหน้าที่ด้วยจิตสำนึกที่จะดูแลรักษาผลประโยชน์ของผู้ถือหุ้นด้วยความซื่อสัตย์และระมัดระวังและให้มีการรายงานให้คณะกรรมการธนาคารทราบตามช่วงระยะเวลาที่เหมาะสม เพื่อการติดตามประเมินผล โดยมีการทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมหลัก รวมถึงยุทธศาสตร์ธนาคาร เป็นประจำทุกปี ตลอดจนมีนโยบายให้ถ่ายทอดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และทิศทางการดำเนินงานของธนาคาร ให้ได้รับรู้และความเข้าใจที่ถูกต้อง ตรงกัน และนำไปสู่การปฏิบัติที่สอดคล้องในทิศทางเดียวกันทั่วทั้งองค์กร



## ส่วนที่ 2 การจัดการและการกำกับดูแลกิจการ

1.3 คณะกรรมการมีหน้าที่ดูแลให้กรรมการทุกคนและผู้บริหารปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบ ความเป็นอิสระ ความซื่อสัตย์สุจริต และเป็นไปตามกฎหมาย รวมทั้งกำกับดูแลการดำเนินงานทั้งหลายของธนาคารให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ข้อบังคับของธนาคาร มติคณะกรรมการธนาคาร ตลอดจนมติที่ประชุมผู้ถือหุ้น ภายใต้เงื่อนไขและข้อกำหนดของกฎหมายที่เกี่ยวข้องและหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี เพื่อสร้างคุณค่าให้แก่ธนาคารอย่างยั่งยืน คณะกรรมการธนาคารได้อนุมัติกฎบัตรคณะกรรมการธนาคารที่ระบุนโยบายและหน้าที่ความรับผิดชอบของคณะกรรมการธนาคาร ตลอดจนบทบาทหน้าที่ของประธานกรรมการธนาคาร เพื่อใช้อำนาจในการปฏิบัติหน้าที่ของกรรมการธนาคารทุกคน โดยมีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 21 พฤศจิกายน 2561 เป็นต้นไป และให้มีการทบทวนกฎบัตรคณะกรรมการธนาคารเพื่อให้มีความเหมาะสมและทันสมัยอยู่เสมอ โดยธนาคารได้เผยแพร่กฎบัตรคณะกรรมการธนาคาร ตลอดจนกฎบัตรของคณะกรรมการชุดย่อย ซึ่งผู้สนใจสามารถดาวน์โหลดได้จากเว็บไซต์ของธนาคาร

1.4 คณะกรรมการธนาคารมีความมุ่งมั่นและตระหนักถึงการดำเนินธุรกิจด้วยความโปร่งใส ซื่อสัตย์และเป็นธรรม ตามแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดี เพื่อให้เป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพ ความเป็นเลิศในการดำเนินธุรกิจบนพื้นฐานของความรับผิดชอบต่อผู้มีจรรยาบรรณ คำนึงถึงผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่ม สร้างความเชื่อมั่นและประโยชน์แก่ผู้ถือหุ้น ซึ่งเป็นส่วนที่สำคัญในการเจริญเติบโตและก้าวหน้าอย่างยั่งยืนของธนาคาร คณะกรรมการธนาคารได้อนุมัติให้จัดทำนโยบายการกำกับดูแลกิจการเป็นลายลักษณ์อักษร และประกาศให้ถือปฏิบัติทั่วทั้งองค์กรเป็นครั้งแรกในปี 2545 และมีการทบทวนเพื่อปรับปรุงนโยบายดังกล่าวเป็นระยะๆ อย่างต่อเนื่องเพื่อให้มีความเหมาะสมและทันสมัย โดยธนาคารได้เผยแพร่นโยบายการกำกับดูแลกิจการ ทั้งฉบับภาษาไทยและภาษาอังกฤษ ซึ่งผู้สนใจสามารถดาวน์โหลดได้จากเว็บไซต์ของธนาคาร

1.5 คณะกรรมการธนาคารได้อนุมัติและประกาศใช้คู่มือจรรยาบรรณธุรกิจ (Code of Conduct) มาตั้งแต่ปี 2541 และได้มีการปรับปรุงเป็นระยะๆ เพื่อให้มีความเหมาะสมและสอดคล้องสถานการณ์ต่างๆ ที่เปลี่ยนแปลงและมีความทันสมัยและเป็นมาตรฐานสากลมากยิ่งขึ้น รวมทั้งสอดคล้องกับแนวทางของ Industry Code of Conduct ของสมาคมธนาคารไทย มีวัตถุประสงค์เพื่อใช้เป็นแนวทางให้กรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานทุกคนของธนาคารประพฤติตนให้อยู่ในกฎระเบียบ ดำเนินธุรกิจอย่างมีจริยธรรมและสอดคล้องกับกฎหมาย และไม่ใช้เพียงการปฏิบัติให้สอดคล้องกับจรรยาบรรณนี้เท่านั้น แต่ยังรวมถึงการมีความเข้าใจและเจตนาในการปฏิบัติตามกฎหมายด้วย โดยกำหนดให้เป็นหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาทุกคน ทุกระดับ ในการติดตามดูแลให้มีการปฏิบัติตามจรรยาบรรณ โดยให้ถือเป็นส่วนหนึ่งของวินัยพนักงาน

จรรยาบรรณธุรกิจฉบับปัจจุบัน ได้ผ่านการพิจารณาทบทวนและเห็นชอบจากคณะกรรมการธนาคาร โดยแบ่งออกเป็น 9 หมวดครอบคลุม 3 หลักการใหญ่ที่ธนาคารยึดมั่นในการดำเนินธุรกิจเสมอมา ได้แก่ ความซื่อสัตย์ส่วนตน (Integrity) ความยุติธรรมในการดำเนินธุรกิจ (Fairness) และการรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้เสีย (Responsible to Stakeholders) ดังนี้

## (1) จรรยาบรรณด้านการประกอบธุรกิจ

ประกอบด้วยหลักการแนวปฏิบัติเกี่ยวกับ การซื่อสัตย์ส่วนตน การปฏิบัติที่สอดคล้องกับกฎหมาย หลักการดำเนินธุรกิจอย่างมีจริยธรรม การต่อต้านการฟอกเงิน การต่อต้านการให้หรือรับสินบนและการทุจริต การบริหารจัดการบุคคล การตอบแทนและความรับผิดชอบต่อสังคม การดูแลสิ่งแวดล้อม การเคารพสิทธิมนุษยชน การเคารพสิทธิด้านทรัพย์สินทางปัญญา และการจัดซื้อจัดจ้างกับภาครัฐ

## (2) บทบาทของกรรมการและผู้บริหาร

## ส่วนที่ 2 การจัดการและการกำกับดูแลกิจการ

ประกอบด้วยหลักการแนวปฏิบัติเกี่ยวกับ บทบาทด้านการบริหาร บทบาทด้านการกำกับดูแล และการทำธุรกรรมกับธนาคาร

## (3) มาตรฐานการให้บริการ

ประกอบด้วยหลักการแนวปฏิบัติเกี่ยวกับ มาตรฐานข้อกำหนดและเงื่อนไขการให้บริการ ข้อกำหนดมาตรฐานเกี่ยวกับการให้บริการ และมาตรฐานการทวงถามหนี้

## (4) บุคลากรและสถานประกอบการ

ประกอบด้วยหลักการแนวปฏิบัติเกี่ยวกับ ความหลากหลายในการจ้างงาน ความเสมอภาคในการทำงาน ความมีเกียรติในการปฏิบัติงาน สถานที่ทำงานที่ปลอดภัย และการปฏิบัติอย่างเป็นธรรม

## (5) ความรับผิดชอบต่อลูกค้า

ประกอบด้วยหลักการแนวปฏิบัติเกี่ยวกับ การดูแลผลประโยชน์สูงสุดให้แก่ลูกค้า การดำเนินการต่อข้อร้องเรียนของลูกค้า และการโฆษณาและกิจกรรมการทางการตลาด

## (6) ความขัดแย้งทางผลประโยชน์

ประกอบด้วยหลักการแนวปฏิบัติเกี่ยวกับ การใช้ข้อมูลภายในและการปิดกั้นข้อมูล กิจกรรมการลงทุนส่วนบุคคล หลักเลียงความขัดแย้ง และการรับและมอบประโยชน์อันเป็นสิ่งที่พึงพอใจ

## (7) การจัดการข้อมูล

ประกอบด้วยหลักการแนวปฏิบัติเกี่ยวกับ การจัดการข้อมูลที่เป็นความลับ และการสื่อสารอย่างมีความรับผิดชอบต่อ

## (8) การกำกับดูแลโดยรวม

ประกอบด้วยหลักการแนวปฏิบัติเกี่ยวกับ วัฒนธรรมการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ และระบบแจ้งเบาะแสภายใน

## (9) การผูกขาดทางการค้าและการระงับข้อพิพาท

ประกอบด้วยหลักการแนวปฏิบัติเกี่ยวกับ การผูกขาดทางการค้า การระงับข้อพิพาทภายใน และการระงับข้อพิพาทภายนอก

## หลักปฏิบัติ 2 กำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายหลักของกิจการที่เป็นไปเพื่อความยั่งยืน (Define Objectives that Promote Sustainable Value Creation)

2.1 คณะกรรมการธนาคารมีการพิจารณาบทวนและอนุมัติวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ธนาคาร เป็นประจำทุกปี เพื่อให้มีความเหมาะสมกับสถานการณ์และสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ โดยในการบทวน ได้ดำเนินการกระบวนการอย่างเป็นระบบ มีการพิจารณาด้วยความระมัดระวังรอบคอบรอบด้านทั้งปัจจัยภายในและภายนอกในทุกมิติ ทั้งในเชิงเศรษฐกิจ การเมือง สภาพแวดล้อม รวมถึงนวัตกรรมและเทคโนโลยี ในปัจจุบันและแนวโน้มในอนาคต ความพร้อม ความชำนาญ และความสามารถในการแข่งขันของธนาคาร ข้อมูลจากแหล่งต่างๆ รวมทั้งจากผู้ที่เกี่ยวข้องในทุกภาคส่วนของธนาคาร ผลสำรวจความต้องการและความคาดหวังจากผู้มีส่วนได้เสียที่สำคัญ รวมถึงผลสำรวจทัศนคติของพนักงาน ลูกค้า ประชาชน เป็นต้น และกำหนดกรอบนโยบาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ แผนยุทธศาสตร์และแผนธุรกิจของธนาคาร รวมถึงติดตามดูแลให้มีการนำไปปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร โดยธนาคารจัดให้มีการประชุมระดมความคิดระหว่าง

## ส่วนที่ 2 การจัดการและการกำกับดูแลกิจการ

คณะกรรมการธนาคาร ฝ่ายจัดการของธนาคาร และผู้บริหารของบริษัทในเครือ เพื่อกำหนดทิศทางยุทธศาสตร์และโครงการสำคัญที่จะขับเคลื่อนกลุ่มธุรกิจให้บรรลุเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ ซึ่งฝ่ายจัดการนำความคิดเห็นที่ได้จากการประชุมไปประกอบการจัดทำแผนธุรกิจของธนาคารและนำเสนอต่อที่ประชุมคณะกรรมการธนาคารเพื่อพิจารณาอนุมัติ และดำเนินการสื่อสารแผนยุทธศาสตร์และแผนธุรกิจของธนาคารรวมทั้งเป้าหมายที่สำคัญให้พนักงานในองค์กรได้ทราบโดยทั่วกัน อาทิ ผ่านการจัดสัมมนาระหว่างคณะกรรมการและผู้บริหารของธนาคาร (Business Strategy Seminar) เป็นประจำทุกปี เพื่อให้ผู้บริหารตั้งแต่ผู้จัดการสาขา สำนักงาน และระดับฝ่ายขึ้นไป ได้รับทราบนโยบายและทิศทางในการบริหารงาน เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานเชิงรุก

2.2 คณะกรรมการธนาคารมีนโยบายให้มีกระบวนการ ช่องทางการมีส่วนร่วม หรือช่องทางการสื่อสาร ระหว่างผู้มีส่วนได้เสียกับธนาคารที่ชัดเจน มีการกำหนดกลุ่มของผู้มีส่วนได้เสียที่เกี่ยวข้องกับธนาคารทั้งภายในและภายนอก ตลอดจนมีการกำหนดแนวปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย โดยธนาคารได้กำหนดเรื่องต่างๆ นี้ไว้ในนโยบายการกำกับดูแลกิจการของธนาคาร และได้เปิดเผยการปฏิบัติไว้ในหัวข้อ 9.8 การปฏิบัติตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีในเรื่องอื่นๆ ข้อ 3. การคำนึงถึงบทบาทของผู้มีส่วนได้เสีย อาทิ หลักการปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้เสีย การเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้เสียมีส่วนร่วม การแจ้งเบาะแสหรือข้อร้องเรียนซึ่งมีการระบุช่องทางการดำเนินการไว้อย่างชัดเจน เป็นต้น

2.3 คณะกรรมการธนาคารมีนโยบายให้ธนาคารมีการปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้เสียด้วยความเคารพในสิทธิที่มีตามกฎหมายที่เกี่ยวข้อง ไม่กระทำการใดๆ ที่เป็นการละเมิดสิทธิของผู้มีส่วนได้เสีย และจัดให้มีกระบวนการส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือระหว่างธนาคารกับผู้มีส่วนได้เสียในการประสานประโยชน์อย่างเป็นธรรมและร่วมเสริมสร้างความมั่งคั่งและยั่งยืนให้กับกิจการ ดังต่อไปนี้

## 2.3.1 การเคารพสิทธิมนุษยชน

ธนาคารมีนโยบายในการดำเนินธุรกิจโดยยึดถือกฎหมายทั้งภายในประเทศและกฎหมายสากล รวมถึงหลักสิทธิมนุษยชนสากล Universal Declaration of Human Rights หรือ UDHR โดยธนาคารสนับสนุนหลักการพื้นฐานของสิทธิมนุษยชนในทุกๆ สายธุรกิจ และในทุกๆ พื้นที่ที่ธนาคารดำเนินกิจการ ธนาคารเคารพในการปกป้องรักษา รวมถึงไม่เข้าไปมีส่วนเกี่ยวข้องกับการละเมิดสิทธิมนุษยชน มีการกำหนดเรื่องสิทธิมนุษยชนอยู่ในระเบียบปฏิบัติงานในเรื่องของการว่าจ้างพนักงานและแต่งตั้งดำรงตำแหน่งตลอดจนดูแลพนักงานสอดคล้องกับหลักแรงงานสากล International Labour Organization's Declaration on Fundamental Principles and Rights of Work

## 2.3.2 การเคารพสิทธิด้านทรัพย์สินทางปัญญา

ธนาคารมีนโยบายในการดำเนินธุรกิจโดยไม่ละเมิดต่อทรัพย์สินทางปัญญาทั้งหลายไม่ว่าจะเป็น เครื่องหมายการค้า สิทธิบัตร ความลับทางการค้า และผลงานอันมีลิขสิทธิ์อื่นๆ โดยในการใช้ เผยแพร่ หรือดัดแปลง ทรัพย์สินทางปัญญาใดๆ จะต้องได้รับอนุญาตจากผู้เป็นเจ้าของทรัพย์สินทางปัญญานั้นก่อน ขณะเดียวกันพนักงานทุกคน จะต้องปกป้องทรัพย์สินทางปัญญาของธนาคาร ได้แก่ สิทธิบัตร เครื่องหมายการค้า ลิขสิทธิ์ ความลับทางการค้า และข้อมูลอื่นๆ ที่เป็นของธนาคารด้วย

## 2.3.3 ด้านสิ่งแวดล้อม

ธนาคารนำหลักมาตรฐานสากล ISO 26000 มาเป็นหลักปฏิบัติในด้านสิ่งแวดล้อม อาทิ การดำเนินธุรกิจที่ใส่ใจสิ่งแวดล้อม เช่น การให้สินเชื่อ Green Loan การรณรงค์ให้แต่ละหน่วยงานกำจัดเอกสารปลอดภัยในโครงการ Shred 2 Share เพื่อลด

## ส่วนที่ 2 การจัดการและการกำกับดูแลกิจการ

การทำลายต้นไม้ การรณรงค์เรื่องการประชุมสีเขียว Green Meeting เพื่อลดการใช้กระดาษ การดำเนินโครงการ “Internal Digitization-Paperless Branch” เพื่อลดการใช้กระดาษของสาขา 50% ภายในระยะเวลา 5 ปี และโครงการ “กรุงไทยรักสิ่งแวดล้อม” เป็นต้น

### 2.3.4 การต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชัน

ธนาคารได้ลงนามบันทึกข้อตกลงความร่วมมือ เรื่อง การขับเคลื่อนธนาคารคุณธรรมต้นแบบ ร่วมกับศูนย์คุณธรรม (องค์การมหาชน) เพื่อขับเคลื่อนธนาคารสู่องค์กรต้นแบบด้านคุณธรรมภายใต้โครงการ “กรุงเทพคุณธรรม” พร้อมทั้งได้กำหนดนโยบาย Zero Tolerance เพื่อให้เกิดการปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร โดยมีการดำเนินธุรกิจภายใต้กฎหมาย จริยธรรม ตลอดจนมาตรฐานที่เกี่ยวข้อง ต่อต้านการทุจริตทุกรูปแบบ และยึดหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีที่ได้รับการยอมรับในระดับสากล ทั้งนี้ ธนาคารกำหนดให้มี “นโยบายต่อต้านการรับ - ให้สินบนและคอร์รัปชัน” และประกาศนโยบายดังกล่าวต่อสาธารณะควบคู่ไปกับการจัดทำคู่มือป้องกันการรับหรือให้สินบนและต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชัน และคู่มือป้องกันความขัดแย้งทางผลประโยชน์ เพื่อให้พนักงานและผู้บริหารของธนาคารใช้เป็นหลักในการปฏิบัติ ธนาคารสนับสนุนให้เข้าร่วมเป็นภาคีเครือข่ายในการต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชัน รวมถึงสนับสนุนให้บริษัทอื่นๆ และคู่ค้ามีและได้ประกาศนโยบายการต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชัน และเข้าร่วมเป็นภาคีเครือข่าย โดยได้รับใบประกาศรับรองการเป็นสมาชิกแนวร่วมปฏิบัติของภาคเอกชนไทยในการต่อต้านการทุจริตจากโครงการแนวร่วมปฏิบัติของภาคเอกชนไทยในการต่อต้านการทุจริต (CAC) ซึ่งธนาคารได้เข้าร่วมประกาศเจตนารมณ์กับโครงการ CAC และได้ผ่านกระบวนการประเมินตนเองว่ามีการกำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติเพื่อป้องกันการทุจริตครบถ้วนตามเกณฑ์ที่คณะกรรมการ CAC กำหนด โดยได้ผ่านการรับรองจากคณะกรรมการ CAC และเป็นสมาชิก CAC ตั้งแต่วันที่กันยายน 2554 และได้รับการรับรองรอบที่สอง เมื่อเดือนพฤศจิกายน 2562 นอกจากนี้ ธนาคารได้กำหนดนโยบายการป้องกันการฟอกเงินและการสนับสนุนทางการเงินแก่การก่อการร้ายและการแพร่ขยายอาวุธที่มีอานุภาพทำลายล้างสูง ตามแนวทางมาตรฐานสากล เช่น Vienna Convention (1988) Financial Action Task Force (FATF) เป็นต้น

ธนาคารประกาศใช้นโยบาย Whistle Blowing โดยการจัดให้มีช่องทางรับแจ้งเบาะแสการกระทำความผิด ที่เปิดโอกาสให้ทุกคนแจ้งเบาะแสการกระทำความผิด หากผู้ใดพบเห็นการกระทำความผิดของกรรมการ ผู้บริหาร พนักงาน ลูกจ้างของธนาคาร หรือพนักงานบริษัทในเครือ ไม่ว่าจะเป็นการกระทำทุจริต ผิดกฎหมาย ผิดระเบียบธนาคาร หรือกฎเกณฑ์ของหน่วยงานกำกับต่างๆ สามารถแจ้งเบาะแสผ่านช่องทางตามที่กำหนดไว้ โดยรายชื่อของผู้แจ้งเบาะแสจะถูกเก็บไว้เป็นความลับและได้รับการคุ้มครองทั้งระหว่างการดำเนินการสอบสวนและหลังเสร็จสิ้นกระบวนการ

## หลักปฏิบัติ 3 เสริมสร้างคณะกรรมการที่มีประสิทธิผล (Strengthen Board Effectiveness)

3.1 โครงสร้างคณะกรรมการธนาคาร ประกอบด้วยบุคคลซึ่งผ่านกระบวนการสรรหาโดยคณะกรรมการสรรหา และกำหนดค่าตอบแทนตามขั้นตอนของกฎหมายและหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี ซึ่งมีการพิจารณาสรรหากรรมการจากแหล่งต่างๆ รวมถึงฐานข้อมูลกรรมการ (Director Pool) เพื่อให้ได้บุคคลที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญตาม Skill Matrix ที่กำหนดไว้ซึ่งสอดคล้องกับภารกิจและยุทธศาสตร์ธนาคารทั้งในปัจจุบันและอนาคต รวมถึงการพัฒนาอย่างยั่งยืนของธนาคาร โดยมีรายละเอียดกระบวนการสรรหาและแต่งตั้งกรรมการ ตามที่ได้เปิดเผยไว้ใน หัวข้อ 9.3 การสรรหาและแต่งตั้งกรรมการและผู้บริหารระดับสูงสุด ดังนั้น คณะกรรมการธนาคารจึงประกอบด้วยคณะบุคคลที่มีคุณสมบัติหลากหลาย ทั้งในด้านทักษะ

## ส่วนที่ 2 การจัดการและการกำกับดูแลกิจการ

ประสบการณ์ ความสามารถเฉพาะด้านที่เป็นประโยชน์กับธนาคาร ซึ่งประกอบด้วยผู้มีความรู้หรือประสบการณ์ทำงานที่เกี่ยวข้องกับด้านธุรกิจธนาคารพาณิชย์อย่างน้อย 1 คน ด้านบัญชีและการเงินอย่างน้อย 1 คน และด้านเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างน้อย 1 คน ทั้งนี้ โดยไม่กีดกันหรือใช้ความแตกต่างส่วนบุคคล อาทิ ศาสนา วัฒนธรรม เชื้อชาติ เพศ เป็นต้น เป็นข้อจำกัดในการดำรงตำแหน่งกรรมการธนาคาร โดยคณะกรรมการธนาคารชุดปัจจุบันมีสภาพสตรี 2 คนดำรงตำแหน่งกรรมการ (กรรมการอิสระ 1 คน และกรรมการธนาคาร 1 คน) กรรมการธนาคารทุกท่านอุทิศเวลาและปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบ ซึ่งทำให้ธนาคารมีคณะกรรมการธนาคารที่เข้มแข็ง สำหรับวาระการดำรงตำแหน่งของกรรมการได้ถูกกำหนดไว้อย่างชัดเจนในนโยบายการกำกับดูแลกิจการ และตามข้อบังคับข้อที่ 22 ที่กำหนดให้ในการประชุมสามัญผู้ถือหุ้นประจำปีทุกครั้ง ให้กรรมการออกจากตำแหน่งจำนวน 1 ใน 3 ของทั้งหมด ซึ่งนับตามข้อบังคับของธนาคารนี้ กรรมการธนาคารจึงมีวาระอยู่ในตำแหน่งได้คราวละ 3 ปี นอกจากนี้ ธนาคารได้กำหนดวาระการดำรงตำแหน่งที่เหมาะสมของกรรมการ โดยไม่ควรดำรงตำแหน่งเกิน 3 วาระติดต่อกัน เว้นแต่กรรมการคนใดมีความเหมาะสมที่จะดำรงตำแหน่งนานกว่านั้น คณะกรรมการจะพิจารณาประสิทธิภาพของการปฏิบัติหน้าที่ของกรรมการรายดังกล่าว และชี้แจงเหตุผลพร้อมผลการปฏิบัติหน้าที่ต่อผู้ถือหุ้น ทั้งนี้ ปัจจุบันไม่มีกรรมการคนใดดำรงตำแหน่งเกิน 3 วาระติดต่อกัน

3.2 โครงสร้างคณะกรรมการของธนาคารมีทั้งสิ้นจำนวน 12 อัตรา เป็นไปตามมติที่ประชุมสามัญผู้ถือหุ้นประจำปี ครั้งที่ 14 เมื่อวันที่ 27 เมษายน 2550 ซึ่งเหมาะสมกับขนาดองค์กรและสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนมีการถ่วงดุลอำนาจกันอย่างเหมาะสม ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563 ธนาคารมีกรรมการจำนวน 12 คน โดยประกอบด้วยกรรมการที่เป็นผู้บริหารจำนวน 1 คน และกรรมการที่ไม่เป็นผู้บริหารจำนวน 11 คน ซึ่งเป็นกรรมการอิสระจำนวน 6 คน หรือมีอัตราเท่ากับร้อยละ 50 ของกรรมการทั้งหมด ซึ่งมากกว่าข้อกำหนดของคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (ก.ล.ต.) ที่ให้มีกรรมการอิสระอย่างน้อย 1 ใน 3 ของกรรมการทั้งหมด แต่ต้องไม่น้อยกว่า 3 คน กรรมการอิสระทุกคนมีคุณสมบัติครบถ้วนตามนิยามกรรมการอิสระของธนาคารซึ่งได้เปิดเผยไว้ในหัวข้อ 9.3 การสรรหาและแต่งตั้งกรรมการและผู้บริหารระดับสูงสุด ข้อ 9.3.1 การสรรหากรรมการ (2) กรรมการอิสระ และเป็นแนวทางเดียวกับหลักเกณฑ์ตามประกาศของคณะกรรมการกำกับตลาดทุน ซึ่งมีความเป็นอิสระจากฝ่ายบริหารและผู้ถือหุ้นรายใหญ่ โดยกรรมการอิสระมีวาระเท่ากับการดำรงตำแหน่งกรรมการธนาคารและดำรงตำแหน่งได้ไม่เกิน 9 ปีติดต่อกัน

3.3 คณะกรรมการธนาคารให้ความสำคัญเป็นอย่างยิ่งกับบทบาทหน้าที่ของกรรมการอิสระ เนื่องจากเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้โครงสร้างของคณะกรรมการและการจัดการมีการตรวจสอบและถ่วงดุล (check and balance) กันอย่างเพียงพอ โดยกรรมการอิสระแต่ละท่านสามารถแสดงความคิดเห็นที่เป็นอิสระ ให้ความเห็นแย้งหรือมีข้อสังเกตอื่นใดในการประชุมคณะกรรมการธนาคารโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อดูแลสิทธิและป้องกันประโยชน์ของผู้ถือหุ้นรายย่อยและผู้มีส่วนได้เสียอื่นๆ อันเป็นการส่งเสริมการดำเนินการด้านการกำกับดูแลกิจการของธนาคาร โดยกรรมการอิสระมีบทบาทหน้าที่ของตนเองในฐานะกรรมการอิสระ คณะกรรมการธนาคารจึงได้ยกระดับการทำงานของกรรมการอิสระโดยให้มีการดำเนินงานในรูปแบบขององค์คณะในลักษณะเช่นเดียวกันกับคณะกรรมการชุดย่อยอื่นๆ ของธนาคาร จัดให้มีกฎบัตรคณะกรรมการอิสระที่ได้กำหนดคุณสมบัติ วาระการดำรงตำแหน่ง รวมถึงหน้าที่และความรับผิดชอบ ทั้งนี้ ธนาคารได้เปิดเผยรายละเอียดเกี่ยวกับคณะกรรมการอิสระไว้ในหัวข้อ 8 โครงสร้างการจัดการ ข้อ 8.1 คณะกรรมการบริษัทและคณะกรรมการชุดย่อย และหัวข้อ 9 การกำกับดูแลกิจการ ข้อ 9.3 การสรรหาและแต่งตั้งกรรมการและผู้บริหารสูงสุด ข้อ 9.3.1 การสรรหากรรมการ (2) กรรมการอิสระ

## ส่วนที่ 2 การจัดการและการกำกับดูแลกิจการ

3.4 ข้อบังคับของธนาคาร ข้อ 19. กำหนดให้คณะกรรมการเลือกกรรมการคนหนึ่งขึ้นเป็นประธานกรรมการ โดยตามกฎบัตรคณะกรรมการธนาคาร ประธานกรรมการธนาคารในฐานะผู้นำองค์กรได้ทำหน้าที่ดูแลผลประโยชน์ของธนาคารผู้ถือหุ้น รวมถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นๆ เพื่อให้บรรลุผลประโยชน์สูงสุดในระยะยาว โดยเป็นผู้นำในการฝึกศักยภาพความคิด ความสร้างสรรค์ รวมทั้งความสามารถของกรรมการธนาคารและฝ่ายจัดการของธนาคารเข้าด้วยกัน ที่ส่งผลให้แผนกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจของธนาคารทั้งระยะสั้นและระยะยาวประสบความสำเร็จ มีการติดตามการดำเนินกิจการของฝ่ายจัดการอย่างใกล้ชิดและต่อเนื่อง โดยให้มีการรายงานฐานะการเงินและข้อมูลสำคัญต่อคณะกรรมการธนาคารเป็นประจำทุกเดือน เป็นกำลังสำคัญผลักดันนโยบายด้านบรรษัทภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมของธนาคาร สร้างจริยธรรมให้กับบุคลากรทุกระดับ โดยได้กำหนดบทบาทหน้าที่ของประธานกรรมการธนาคาร แบ่งออกเป็น 6 ด้าน ได้แก่ การบริหาร การประชุมคณะกรรมการธนาคาร การพัฒนาและประเมินประสิทธิภาพในการทำงานของคณะกรรมการธนาคาร ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ถือหุ้น การประชุมผู้ถือหุ้น และบทบาทในด้านอื่นๆ โดยมีรายละเอียดตามที่เปิดเผยไว้ในส่วนที่ 2 การจัดการและการกำกับดูแล หัวข้อ 8 โครงสร้างการจัดการ ข้อ 8.1 คณะกรรมการบริษัท หัวข้อ คณะกรรมการธนาคาร

3.5 คณะกรรมการธนาคารมีความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติหน้าที่ต่อผู้ถือหุ้นและเป็นอิสระอย่างแท้จริงจากฝ่ายจัดการเพื่อประโยชน์สูงสุดของธนาคารและผู้ถือหุ้นโดยรวม โดยมีการจัดแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบระหว่างคณะกรรมการและฝ่ายจัดการที่ชัดเจน โดยคณะกรรมการธนาคารเป็นผู้กำหนดนโยบายให้การบริหารงานระบบงานรวมถึงกิจกรรมต่างๆ ของธนาคารดำเนินไปในลักษณะที่ถูกต้องตามกฎหมาย และมีจริยธรรม และเพื่อไม่ให้คนใดคนหนึ่งมีอำนาจโดยไม่จำกัด จึงได้มีการแยกบุคคลที่ดำรงตำแหน่งประธานกรรมการธนาคารออกจากบุคคลที่ดำรงตำแหน่งกรรมการผู้จัดการใหญ่ และมีการกำหนดบทบาทหน้าที่ของประธานกรรมการธนาคารและกรรมการผู้จัดการใหญ่แยกจากกันอย่างชัดเจน โดยมีรายละเอียดตามที่เปิดเผยไว้ในส่วนที่ 2 การจัดการและการกำกับดูแล หัวข้อ 8 โครงสร้างการจัดการ ข้อ 8.1 คณะกรรมการบริษัท หัวข้อ คณะกรรมการธนาคาร และข้อ 8.2 ผู้บริหารธนาคาร หัวข้อ กรรมการผู้จัดการใหญ่

3.6 คณะกรรมการธนาคารได้จัดให้มีคณะกรรมการชุดย่อยต่างๆ จำนวน 7 คณะ ได้แก่ คณะกรรมการบริหาร คณะกรรมการกำกับดูแลความเสี่ยง คณะกรรมการตรวจสอบ คณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน คณะกรรมการบรรษัทภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคม คณะกรรมการกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ และคณะกรรมการอิสระ เพื่อช่วยศึกษาและกลั่นกรองงานตามความจำเป็น โดยเฉพาะในกรณีที่ต้องอาศัยความเป็นกลางในการวินิจฉัย ซึ่งช่วยให้การปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น โดยวาระการดำรงตำแหน่งเป็นไปตามกฎบัตรของคณะกรรมการชุดย่อยแต่ละคณะ โดยธนาคารได้เปิดเผยรายละเอียดบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการธนาคารและคณะกรรมการชุดย่อย จำนวนครั้งของการประชุมและการเข้าร่วมประชุมของกรรมการแต่ละคน รวมถึงรายงานผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการชุดย่อยทุกคน ไว้ในแบบแสดงรายการข้อมูลประจำปี และรายงานประจำปี ทั้งนี้ กฎบัตรคณะกรรมการธนาคาร ได้กำหนดให้กรรมการธนาคารเข้าร่วมประชุมคณะกรรมการธนาคารอย่างน้อยที่สุดร้อยละ 75 ของจำนวนครั้งของการประชุมที่จัดขึ้นในแต่ละปี และการประชุมผู้ถือหุ้น เว้นแต่ในกรณีที่มีเหตุจำเป็น โดยในปี 2563 ไม่มีกรรมการคนใดปฏิบัติผิดไปจากหลักเกณฑ์ที่กำหนดดังกล่าว

3.7 ธนาคารกำหนดแนวปฏิบัติในการดำรงตำแหน่งกรรมการในบริษัทอื่นสอดคล้องกับหลักเกณฑ์ของประกาศธนาคารแห่งประเทศไทย และหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี อาทิ การกำหนดให้กรรมการดำรงตำแหน่งประธานกรรมการ กรรมการที่เป็นผู้บริหาร หรือกรรมการผู้มีอำนาจลงนามในบริษัทอื่นได้ไม่เกิน 3 กลุ่มธุรกิจ ดำรงตำแหน่งกรรมการของบริษัท

## ส่วนที่ 2 การจัดการและการกำกับดูแลกิจการ

จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ทั้งในประเทศและต่างประเทศได้ไม่เกิน 5 บริษัทจดทะเบียน และได้มีการเปิดเผยข้อมูลการดำรงตำแหน่งในบริษัทอื่นของกรรมการแต่ละคนไว้ในเอกสารแนบ 1 และเอกสารแนบ 2

3.8 คณะกรรมการธนาคารกำกับดูแลให้มีกรอบและกลไกในการกำกับดูแลนโยบายและการดำเนินงานของบริษัทย่อยและบริษัทร่วมในระดับที่เหมาะสมกับการลงทุนในกิจการแต่ละแห่ง โดยได้เปิดเผยเกี่ยวกับเรื่องดังกล่าว ไว้ในหัวข้อ 9 การกำกับดูแลกิจการ ข้อ 9.4 การกำกับดูแลการดำเนินงานของบริษัทย่อยและบริษัทร่วม

3.9 กฎบัตรคณะกรรมการธนาคารได้กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของคณะกรรมการธนาคารไว้ประการหนึ่งว่า ต้องจัดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการธนาคาร ทั้งแบบประเมินตนเอง แบบประเมินไขว้ และแบบประเมินทั้งคณะ ปีละ 2 ครั้ง และนำผลการประเมินดังกล่าวมาปรับปรุงและพัฒนาการทำงานรวมถึงใช้ประกอบการพิจารณาความเหมาะสมขององค์ประกอบของคณะกรรมการธนาคาร ทั้งนี้ คณะกรรมการธนาคารอาจพิจารณาจัดให้มีที่ปรึกษาภายนอกมาช่วยในการกำหนดแนวทางและเสนอแนะประเด็นในการประเมินผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการก็ได้ โดยต้องเปิดเผยการดำเนินการดังกล่าวไว้ในรายงานประจำปี ซึ่งปัจจุบันธนาคารยังไม่มีการจัดตั้งที่ปรึกษาภายนอกมาช่วยในการกำหนดแนวทางและเสนอแนะประเด็นในการประเมินผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการ เนื่องจากธนาคารมีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการธนาคารที่มีความเหมาะสมอยู่แล้ว โดยมี

- การจัดทำแบบประเมินผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการธนาคาร ที่มีการกำหนดหลักเกณฑ์การประเมินเทียบเคียงกับหลักการ / ข้อเสนอแนะของหน่วยงานกำกับ ได้แก่ ธนาคารแห่งประเทศไทย สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย และองค์กรที่ดูแลด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี ได้แก่ สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD)
- มีการทบทวนแบบประเมินเป็นระยะตามความเหมาะสม โดยผ่านความเห็นชอบจากคณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน
- เปิดเผยการดำเนินการเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการธนาคารไว้ในรายงานประจำปีเป็นประจำทุกปี

### การประเมินผลของคณะกรรมการธนาคาร

ธนาคารจัดให้มีการประเมินผลตนเองของคณะกรรมการธนาคาร เพื่อเป็นการประเมินประสิทธิภาพในการดำเนินงานของคณะกรรมการธนาคารตามแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดี ปีละ 2 ครั้ง คือ ช่วงเดือนมกราคม - มิถุนายน และช่วงเดือนกรกฎาคม - ธันวาคม ของแต่ละปี

#### กระบวนการในการประเมินผล

- 1) คณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน ทบทวนแบบประเมินผล ให้มีความถูกต้อง ครบถ้วน และครอบคลุมประเด็นตามหลักเกณฑ์ที่หน่วยงานกำกับกำหนด และเป็นไปตามหลักเกณฑ์การกำกับดูแลกิจการที่ดี
- 2) เลขานุการคณะกรรมการธนาคารจัดส่งแบบประเมินผลให้คณะกรรมการธนาคารดำเนินการประเมิน
- 3) เลขานุการคณะกรรมการธนาคารรวบรวมแบบประเมินผล สรุปผลการประเมินการปฏิบัติงานของคณะกรรมการธนาคาร และรายงานผลการประเมินต่อคณะกรรมการธนาคาร

## ส่วนที่ 2 การจัดการและการกำกับดูแลกิจการ

4) คณะกรรมการธนาคารนำผลการประเมินมาวิเคราะห์และกำหนดแนวทางพัฒนาปรับปรุงการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

5) ธนาคารเปิดเผยเกี่ยวกับการประเมินผลของคณะกรรมการธนาคารในรายงานประจำปี

วัตถุประสงค์การประเมินตนเองของคณะกรรมการธนาคาร จะมุ่งเน้นให้การประเมินผลสามารถสะท้อนถึงประสิทธิภาพในการดำเนินงาน และประกอบการพิจารณาความเหมาะสมขององค์ประกอบของคณะกรรมการธนาคาร โดยนำผลการประเมินและ Skill Matrix ของคณะกรรมการธนาคาร จัดทำแผนเพิ่มประสิทธิภาพการกำกับดูแลกิจการของคณะกรรมการธนาคารทั้งระยะสั้นและระยะยาว

การประเมินผล แบ่งเป็น 3 รูปแบบ ได้แก่ การประเมินผลตนเองของคณะกรรมการธนาคารทั้งคณะ การประเมินผลของคณะกรรมการธนาคารรายบุคคล (การประเมินตนเอง) และการประเมินผลของคณะกรรมการธนาคารรายบุคคล (การประเมินกรรมการท่านอื่น) ซึ่งมีหัวข้อการประเมิน ดังนี้

ก. การประเมินผลตนเองของคณะกรรมการธนาคารทั้งคณะ

มีหัวข้อการประเมินรวม 6 ด้าน ได้แก่

- (1) โครงสร้างและ คุณสมบัติของกรรมการ
- (2) บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของคณะกรรมการ
- (3) แนวปฏิบัติของคณะกรรมการ
- (4) การสื่อสารของคณะกรรมการ
- (5) ความสัมพันธ์ของคณะกรรมการกับฝ่ายบริหาร
- (6) การเตรียมและดำเนินการประชุม

การประเมินผลตนเองของคณะกรรมการธนาคารทั้งคณะ ปี 2563 สำหรับช่วงเดือนมกราคมถึงธันวาคม 2563 สรุปผลการประเมินในภาพรวมทั้ง 6 ด้าน มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับดีเยี่ยม สรุปผลการประเมินในภาพรวมได้ว่า มีจำนวนกรรมการธนาคารที่เหมาะสมกับขนาดของกิจการ และมีกรรมการอิสระที่เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานที่หน่วยงานกำกับกำหนด รวมทั้งยังมีการแต่งตั้งคณะกรรมการชุดย่อยตามแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดี เพื่อช่วยศึกษาและกรองงานเฉพาะเรื่อง ซึ่งมากเพียงพอที่จะดูแลในเรื่องสำคัญให้สามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างรอบคอบ

ข. การประเมินผลของคณะกรรมการธนาคารรายบุคคล (การประเมินตนเอง)

มีหัวข้อการประเมินรวม 6 ด้าน ได้แก่

- (1) ความโดดเด่นในความรู้ความสามารถ
- (2) ความเป็นอิสระ
- (3) ความพร้อมในการปฏิบัติภารกิจ
- (4) ความเอาใจใส่ต่อหน้าที่และความรับผิดชอบ
- (5) การปฏิบัติหน้าที่ในคณะกรรมการ
- (6) การมีวิสัยทัศน์ในการสร้างมูลค่าเพิ่มแก่กิจการในระยะยาว



**ส่วนที่ 2 การจัดการและการกำกับดูแลกิจการ**

การประเมินผลของคณะกรรมการธนาคารรายบุคคล (การประเมินตนเอง) ปี 2563 สำหรับช่วงเดือนมกราคมถึงธันวาคม 2563 สรุปผลการประเมินในภาพรวมทั้ง 6 ด้าน มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับดีเยี่ยม สรุปผลการประเมินในภาพรวมได้ว่า กรรมการธนาคารปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบ มีความระมัดระวังและซื่อสัตย์สุจริต เป็นไปตามกฎหมาย วัตถุประสงค์ และข้อบังคับของธนาคาร ตลอดจนมติที่ประชุมผู้ถือหุ้น พร้อมให้ความเห็นและข้อเสนอแนะตามหลักการปฏิบัติที่ดี (Best Practices) เป็นประโยชน์ต่อธนาคาร และเข้าร่วมประชุมคณะกรรมการธนาคารและคณะกรรมการชุดย่อยอย่างสม่ำเสมอ

**ค. การประเมินผลของคณะกรรมการธนาคารรายบุคคล (ประเมินกรรมการท่านอื่น)**

มีหัวข้อการประเมิน รวม 6 ด้าน ได้แก่

- (1) ความโดดเด่นในความรู้ความสามารถ
- (2) ความเป็นอิสระ
- (3) ความพร้อมในการปฏิบัติภารกิจ
- (4) ความเอาใจใส่ต่อหน้าที่และความรับผิดชอบ
- (5) การปฏิบัติหน้าที่ในคณะกรรมการ
- (6) การมีวิสัยทัศน์ในการสร้างมูลค่าเพิ่มแก่กิจการในระยะยาว

การประเมินผลของคณะกรรมการธนาคารรายบุคคล (ประเมินกรรมการท่านอื่น) ปี 2563 สำหรับช่วงเดือนมกราคมถึงธันวาคม 2563 สรุปผลการประเมินในภาพรวมทั้ง 6 ด้าน มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับดีเยี่ยม สรุปผลการประเมินในภาพรวมได้ว่า กรรมการธนาคารปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบ มีความระมัดระวังและซื่อสัตย์สุจริต เป็นไปตามกฎหมาย วัตถุประสงค์ และข้อบังคับของธนาคาร ตลอดจนมติที่ประชุมผู้ถือหุ้น รวมถึงมีความเป็นอิสระสูงในความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้เสียของธนาคาร ไม่มีการปฏิบัติที่ทำให้เกิดความขัดแย้งทางผลประโยชน์กับธนาคาร และไม่นำข้อมูลภายในไปเผยแพร่หรือใช้เพื่อประโยชน์ส่วนตนหรือผู้อื่น

นอกจากนี้ ตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี คณะกรรมการธนาคารกำหนดให้คณะกรรมการชุดย่อยทุกคณะ ต้องทำการประเมินตนเองอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง และรายงานผลการประเมินให้คณะกรรมการธนาคารทราบด้วย

**การประเมินผลของคณะกรรมการชุดย่อย**

ธนาคารจัดให้มีการประเมินผลของคณะกรรมการชุดย่อยต่างๆ ได้แก่ คณะกรรมการบริหาร คณะกรรมการกำกับดูแลความเสี่ยง คณะกรรมการตรวจสอบ คณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน คณะกรรมการบรรษัทภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคม คณะกรรมการกำกับกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ และคณะกรรมการอิสระ ปีละ 1 ครั้ง เพื่อเป็นการประเมินประสิทธิภาพในการดำเนินงานของคณะกรรมการชุดย่อยทุกคณะ

**กระบวนการในการประเมินผล**

- 1) คณะกรรมการชุดย่อยจัดทำและทบทวนปรับปรุงแบบประเมินผลตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี และแนวทางการดำเนินการของคณะกรรมการชุดย่อย
- 2) เลขานุการคณะกรรมการชุดย่อยจัดส่งแบบประเมินผลให้คณะกรรมการชุดย่อยดำเนินการประเมิน
- 3) เลขานุการคณะกรรมการชุดย่อยรวบรวมแบบประเมินผล สรุปผลการประเมินการปฏิบัติงานของ คณะกรรมการชุดย่อย และรายงานผลการประเมินต่อคณะกรรมการชุดย่อย

## ส่วนที่ 2 การจัดการและการกำกับดูแลกิจการ

4) คณะกรรมการชุดย่อยนำผลประเมินมาวิเคราะห์และกำหนดแนวทางพัฒนาปรับปรุงการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และนำส่งผลการประเมินให้เลขานุการคณะกรรมการธนาคาร

5) เลขานุการคณะกรรมการธนาคารรายงานผลการประเมินของคณะกรรมการชุดย่อยต่อ คณะกรรมการธนาคารเพื่อรับทราบ ซึ่งคณะกรรมการธนาคารใช้ผลการประเมินเป็นกรอบในการพิจารณาทบทวนการปฏิบัติหน้าที่ ปัญหา อุปสรรคต่างๆ และวิเคราะห์การปฏิบัติหน้าที่ของกรรมการธนาคารเพื่อพัฒนาการดำเนินงาน รวมถึงความเหมาะสมขององค์ประกอบของคณะกรรมการชุดย่อย

ทั้งนี้ ผลการประเมินของคณะกรรมการชุดย่อย ปี 2563 ทุกคณะ อยู่ในระดับดีเยี่ยม

3.10 คณะกรรมการธนาคารกำกับดูแลให้กรรมการแต่ละคนมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ ลักษณะการประกอบธุรกิจ และกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการประกอบธุรกิจของธนาคาร โดยทุกครั้งที่มีการแต่งตั้งกรรมการใหม่ จะจัดการปฐมนิเทศ เพื่อนำเสนอให้กรรมการใหม่ได้รับทราบข้อมูลสำคัญของธนาคาร อาทิ แผนธุรกิจของธนาคาร ผลิตภัณฑ์และบริการ โครงสร้างทุนและผู้ถือหุ้น โครงสร้างองค์กร ตลอดจนประเด็นกฎหมายสำคัญที่ควรทราบสำหรับการปฏิบัติหน้าที่ของกรรมการธนาคารและในฐานะของกรรมการบริษัทจดทะเบียน

การปฐมนิเทศกรรมการธนาคารใหม่

กรรมการผู้จัดการใหญ่ และเลขานุการคณะกรรมการธนาคาร นำเสนอข้อมูลที่สำคัญและคู่มือกรรมการธนาคาร ดังนี้

- 1) ยุทธศาสตร์และการดำเนินธุรกิจของธนาคาร
  - KTB's Strategy
  - Credit Principles
- 2) ข้อมูลที่สำคัญสำหรับกรรมการธนาคาร
  - โครงสร้างองค์กร
  - โครงสร้างและขอบเขตอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการธนาคารและคณะกรรมการชุดย่อย
  - กำหนดวันประชุมคณะกรรมการธนาคาร และคณะกรรมการธนาคารโดยไม่มีฝ่ายจัดการ และวาระประจำมาตรฐานเสนอต่อคณะกรรมการธนาคาร
  - แนวปฏิบัติในการประชุมของกรรมการธนาคาร
  - การแจ้งข้อมูลของกรรมการธนาคารและผู้ที่เกี่ยวข้อง
  - การถือหรือการซื้อขายหลักทรัพย์ที่มีผลกระทบต่อคุณสมบัติกรรมการธนาคาร
  - แนวทางปฏิบัติของกรรมการที่มีผลกระทบต่อคุณสมบัติกรรมการธนาคาร (Yes & No)
  - กระบวนการตรวจสอบเอกสารเพื่อบรรจุเข้าวาระการประชุมคณะกรรมการบริหาร/ธนาคาร
  - โครงสร้างทุน ผู้ถือหุ้น และนโยบายการจ่ายเงินปันผล
  - เอกสารสำคัญของธนาคาร เช่น หนังสือรับรองกระทรวงพาณิชย์ หนังสือบริคณห์สนธิ ข้อบังคับของธนาคาร เป็นต้น

## ส่วนที่ 2 การจัดการและการกำกับดูแลกิจการ

3.11 คณะกรรมการธนาคารนำผลการวิเคราะห์ผลการประเมินคณะกรรมการ รวมถึงแนวทางตามยุทธศาสตร์ธนาคาร เพื่อกำหนดแนวทางในการเสริมสร้างทักษะความเชี่ยวชาญ (Skill Matrix) ความรู้ และการพัฒนากรรมการเพื่อเสริมสร้าง คณะกรรมการที่มีประสิทธิภาพ โดยเลขานุการคณะกรรมการธนาคารประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ทั้งภาครัฐและภาคเอกชน ทั้งในประเทศและต่างประเทศ และจัดหลักสูตรตลอดจนกิจกรรมต่างๆ ให้คณะกรรมการได้มีการศึกษาดูงาน แลกเปลี่ยนองค์ความรู้ และประสบการณ์ด้านยุทธศาสตร์ธนาคาร และด้านเทคโนโลยีที่สำคัญเพื่อนำเอาองค์ความรู้และเทคโนโลยีทางการเงินและการค้า ใหม่ ๆ ที่มีความโดดเด่น มาปรับใช้ในการดำเนินธุรกิจของธนาคาร เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในเชิงรุก สามารถแข่งขันกับคู่แข่งใน อนาคตได้

### แผนเพิ่มประสิทธิภาพการกำกับดูแลกิจการของคณะกรรมการ

คณะกรรมการธนาคารมีนโยบายให้นำข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะของคณะกรรมการธนาคาร รวมถึงทักษะความ เชี่ยวชาญ (Skill Matrix) ของกรรมการธนาคารทั้งโดยทางคุณวุฒิการศึกษาและประสบการณ์การทำงาน ที่สอดคล้องกับ ยุทธศาสตร์ธนาคาร จัดทำแผนเพิ่มประสิทธิภาพการกำกับดูแลกิจการของคณะกรรมการธนาคาร ซึ่งประกอบด้วยแผนการ ดำเนินงาน 4 ประเภท ดังนี้

- (1) การอบรม
- (2) การสัมมนา
- (3) การศึกษาดูงาน
- (4) การประชุมสัจจร และการเยี่ยมชมการปฏิบัติงาน รวมถึงกิจการ/ธุรกิจของลูกค้าธนาคาร

### ผลการดำเนินงานตามแผนเพิ่มประสิทธิภาพการกำกับดูแลกิจการของคณะกรรมการ ประจำปี 2563

- (1) การอบรม
 

กรรมการธนาคารเข้าอบรมจำนวน 4 คน รวม 5 หลักสูตร

  1. หลักสูตรผู้บริหารระดับสูงสถาบันวิทยาการตลาดทุน (วตท.) โดยสถาบันวิทยาการตลาดทุน กรรมการธนาคารเข้าอบรมจำนวน 1 คน ได้แก่ นายธันวา เลหาศิริวงศ์
  2. หลักสูตร Role of the Chairman Program (RCP) โดยสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD) กรรมการธนาคารเข้าอบรมจำนวน 1 คน ได้แก่ นายปณณิศร์ ศกุนตนาค
  3. หลักสูตร IT Governance and Cyber Resilience Program (ITG) โดยสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัท ไทย (IOD) กรรมการธนาคารเข้าอบรมจำนวน 1 คน ได้แก่ นางแพตริเซีย มงคลวนิช
  4. หลักสูตร Financial Statements for Directors (FSD) โดยสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD) กรรมการธนาคารเข้าอบรมจำนวน 1 คน ได้แก่ นางแพตริเซีย มงคลวนิช
  5. โครงการฝึกอบรมและพัฒนาผู้บริหารระดับสูง โดยสำนักงานตำรวจแห่งชาติ กรรมการธนาคารเข้าอบรมจำนวน 1 คน ได้แก่ นายผยง ศรีวณิช

ส่วนที่ 2 การจัดการและการกำกับดูแลกิจการ

(2) การสัมมนา

งานสัมมนาเชิงปฏิบัติการด้าน Cyber Resilience โดยธนาคารแห่งประเทศไทย ร่วมกับสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (ก.ล.ต.) และสำนักงานคณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัย (คปภ.)

กรรมการธนาคารเข้าสัมมนาจำนวน 4 คน ได้แก่

- นายธันวา เลหาศิริวงศ์
- นายปณณิศร์ ศกุนตนาค
- ศ.(พิเศษ) ดร.กิตติพงษ์ กิตยารักษ์
- นางแพตริเซีย มงคลวนิช

(3) การศึกษาดูงาน (มีข้อจำกัดเกี่ยวกับการเดินทางในช่วงสถานการณ์แพร่ระบาดของ COVID-19)

การเดินทางเพื่อไปศึกษาดูงานจำนวน 1 ครั้ง ที่ Microsoft Singapore Pte. Ltd. เกี่ยวกับ Digital & Culture Transformation ณ สาธารณรัฐสิงคโปร์ ในเดือนกุมภาพันธ์ 2563

- นายไกรฤทธิ์ อุชุกานนท์ชัย
- นายผยง ศรีวณิช

(4) การประชุมสัจจร และการเยี่ยมชมการปฏิบัติงาน รวมถึงกิจการ/ธุรกิจของลูกค้าธนาคาร

การเยี่ยมชมกิจการของลูกค้า และเยี่ยมชมสาขาในพื้นที่จังหวัดภูเก็ต พังงา และเชียงใหม่ ในเดือนสิงหาคม และเดือนตุลาคม 2563

- นายไกรฤทธิ์ อุชุกานนท์ชัย

การประชุมคณะกรรมการบริหารทั่วไปและความรับผิดชอบต่อสังคม (สัจจร) ครั้งที่ 1/2563 วันที่ 21 กันยายน 2563 โดยได้มีการติดตามความคืบหน้าโครงการกรุงไทยรักชุมชน โครงการกรุงไทยคุณธรรม และเยี่ยมสำนักงานเขตบุรีรัมย์ ซึ่งมีการเข้าร่วมการประชุมสัจจร ดังนี้

- |                                     |                         |
|-------------------------------------|-------------------------|
| - ศ.(พิเศษ) ดร.กิตติพงษ์ กิตยารักษ์ | - นางแพตริเซีย มงคลวนิช |
| - นายธันวา เลหาศิริวงศ์             | - นางนิธิตา เทพวงษ์กูร  |
| - นายวิชัย อัศวิศกร                 |                         |

## ส่วนที่ 2 การจัดการและการกำกับดูแลกิจการ

## สรุปรายละเอียดการอบรมของกรรมการธนาคารทุกท่าน ดังนี้

รายชื่อคณะกรรมการธนาคาร		ชื่อหลักสูตร และรุ่นที่อบรม
1. นายเกษฎา จินะวิจารณ์	เงินวิจารณ์	1. หลักสูตรป้องกันราชอาณาจักร (วปอ.) รุ่นที่ 54 วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร 2. หลักสูตร Director Certification Program (DCP) รุ่นที่ 186/2014 สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD) 3. หลักสูตรโครงการพัฒนานักบริหารระดับสูง ปี 2553 สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน 4. หลักสูตร Financial Instrument and Market, Harvard Business School
2. นายไกรฤทธิ์ ชูพานนท์ชัย	ชูพานนท์ชัย	1. หลักสูตร Role of Chairman Program (RCP) รุ่นที่ 16/2007 สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย 2. หลักสูตร Director Certification Program (DCP) รุ่นที่ 59/2005 สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย 3. หลักสูตรผู้บริหารระดับสูงด้านวิทยาการพลังงาน สถาบันวิทยาการพลังงาน
3. นายวิชัย ชัครสิกร	ชัครสิกร	1. หลักสูตรการป้องกันราชอาณาจักรภาครัฐร่วมเอกชน (ปรอ.) รุ่นที่ 22 วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร 2. หลักสูตร Director Certification Program (DCP) รุ่นที่ 215/2016 สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย 3. หลักสูตรผู้บริหารระดับสูงด้านวิทยาการพลังงาน (วพน.) รุ่นที่ 7/2559 สถาบันวิทยาการพลังงาน 4. หลักสูตรผู้บริหารระดับสูงด้านการค้าและการพาณิชย์ (TEPCoT) รุ่นที่ 8/2558 มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย 5. หลักสูตรผู้บริหารระดับสูงอาเซียน ปี 2556 สถาบันบัณฑิตบริหารธุรกิจศศินทร์ แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (Sasin) 6. หลักสูตรผู้บริหารระดับสูง สถาบันวิทยาการตลาดทุน (วตท.) รุ่นที่ 12/2554 ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย 7. หลักสูตร Cybersecurity, Cyber Resilience & Privacy Risk in the Era of Digital Transformation ปี 2561, ACIS Professional Center
4. นายธันวาคม เลหาศิริวงศ์	เลหาศิริวงศ์	1. หลักสูตรการป้องกันราชอาณาจักร (วปอ.) รุ่นที่ 60 วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร 2. หลักสูตร Role of the Chairman Program (RCP) รุ่นที่ 45/2019 สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย 3. หลักสูตร Boardroom Success through Financing and Investment (BFI) รุ่นที่ 2/2017 สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย 4. หลักสูตร Driving Company Success with IT Governance (ITG) รุ่นที่ 2/2016 สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย 5. หลักสูตร Advanced Audit Committee Program (AACP) รุ่นที่ 20/2015 สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย 6. หลักสูตร Ethical Leadership Program (ELP) รุ่นที่ 1/2015 สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย 7. หลักสูตร Successful Formulation & Execution of Strategy (SFE) รุ่นที่ 22/2014 สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย 8. หลักสูตร Finance for Non-Finance Directors (FND) รุ่นที่ 10/2004 สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย 9. หลักสูตร Director Certification Program (DCP) รุ่นที่ 43/2004 สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย 10. IBM/Harvard Management Development Program ปี 2001 11. IBM/INSEAD Management Development Program ปี 1998 12. หลักสูตร ประกาศนียบัตรธรรมภิบาลสิ่งแวดล้อมสำหรับผู้บริหารระดับสูง (ปรส.) รุ่นที่ 4/2559 กรมส่งเสริมคุณภาพสิ่งแวดล้อม กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม 13. หลักสูตร Cybersecurity, Cyber Resilience & Privacy Risk in the Era of Digital Transformation ปี 2561, ACIS Professional Center 14. หลักสูตรการกำกับดูแลกิจการสำหรับกรรมการและผู้บริหารระดับสูงของวิสาหกิจและองค์กรมหาชน (PDI) รุ่นที่ 20/2562 สถาบันพระปกเกล้า 15. หลักสูตรผู้บริหารระดับสูงด้านวิทยาการพลังงาน (วพน.) รุ่นที่ 13/2562 สถาบันวิทยาการพลังงาน 16. หลักสูตร Executive Program on Rule of Law and Development (RoLD) รุ่นที่ 3/2562 สถาบันเพื่อการพัฒนาประเทศไทย 17. หลักสูตรผู้บริหารระดับสูง สถาบันวิทยาการตลาดทุน (วตท.) รุ่นที่ 30/2563 ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย 18. หลักสูตร Cyber Resilience ปี 2563 ธนาคารแห่งประเทศไทย
5. ศ.(พิเศษ) ดร.กิตติพงษ์ กิตยารักษ์	กิตยารักษ์	1. หลักสูตรการป้องกันราชอาณาจักร (วปอ.) รุ่นที่ 49 วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร 2. หลักสูตร Director Accreditation Program (DAP) รุ่นที่ 112/2014 สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย 3. หลักสูตร Advanced Audit Committee Program (AACP) รุ่นที่ 18/2015 สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย 4. หลักสูตรนิทรรศการเพื่อประชาธิปไตย (นอปป.) รุ่นที่ 1/2556 สำนักงานศาลรัฐธรรมนูญ 5. หลักสูตรผู้บริหารระดับสูงด้านวิทยาการพลังงาน (วพน.) รุ่นที่ 1/2555 สถาบันวิทยาการพลังงาน 6. หลักสูตรผู้บริหารระดับสูง สถาบันวิทยาการตลาดทุน (วตท.) รุ่นที่ 8/2552 ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย 7. หลักสูตรผู้บริหารกระบวนการยุติธรรมระดับสูง (บ.ย.ส.) รุ่นที่ 10/2549 สถาบันพัฒนาข้าราชการฝ่ายตุลาการศาลยุติธรรม 8. หลักสูตรการเมืองการปกครองระบอบประชาธิปไตยสำหรับผู้บริหารระดับสูง (ปปร.) รุ่นที่ 5 สถาบันพระปกเกล้า 9. หลักสูตร Cybersecurity, Cyber Resilience & Privacy Risk in the Era of Digital Transformation ปี 2561, ACIS Professional Center 10. หลักสูตร Cyber Resilience ปี 2563 ธนาคารแห่งประเทศไทย
6. นายธีระพงษ์ วงศ์วิลาส	วงศ์วิลาส	1. หลักสูตร Director Certification Program (DCP) รุ่นที่ 246/2017 สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย 2. หลักสูตรวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร รุ่นที่ 57 วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร 3. นักบริหารระดับสูง (ส.น.บ.) รุ่นที่ 8 สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน 4. การบริหารงานภาครัฐและกฎหมายมหาชน (ปรม.) รุ่นที่ 12 สถาบันพระปกเกล้า

## ส่วนที่ 2 การจัดการและการกำกับดูแลกิจการ

รายชื่อคณะกรรมการธนาคาร	ชื่อหลักสูตร และรุ่นที่อบรม
7. พลเอก เทียนชัย รัชพร	1. หลักสูตร Director Certification Program (DCP) รุ่นที่ 240/2017 สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย 2. หลักสูตร Advanced Audit Committee Program (AACP) รุ่นที่ 22/2016 สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย 3. หลักสูตร Ethical Leadership Program (ELP) รุ่นที่ 3/2016 สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย 4. หลักสูตร Driving Company Success with IT Governance (ITG) รุ่นที่ 2/2016 สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย 5. หลักสูตร Corporate Governance for Capital Market Intermediaries (CGI) รุ่นที่ 15/2016 สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย 6. หลักสูตร Successful Formulation & Execution of Strategy (SFE) รุ่นที่ 28/2016 สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย 7. หลักสูตร Financial Statements for Director (FSD) รุ่นที่ 28/2015 สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย 8. หลักสูตร Director Accreditation Program (DAP) รุ่นที่ 121/2015 สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย 9. หลักสูตรความมั่นคงศึกษา รุ่นที่ 47 วิทยาลัยการทัพบก 10. หลักสูตร Resource Management Introductory Course, United States Army Finance School Fort Benjamin Harrison, Indiana สหรัฐอเมริกา 11. หลักสูตร Planning, Programing Budgeting, Execution System Course, United States Army Finance School Fort Benjamin Harrison, Indiana สหรัฐอเมริกา 12. หลักสูตร Cybersecurity, Cyber Resilience & Privacy Risk in the Era of Digital Transformation ปี 2561, ACIS Professional Center
8. นายปณณิศร์ ตฤณนาค	1. หลักสูตร Role of the Chairman Program (RCP) รุ่นที่ 46/2020 สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย 2. หลักสูตร IT Governance and Cyber Resilience Program (ITG) รุ่นที่ 10/2019 สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย 3. หลักสูตร Ethical Leadership Program (ELP) รุ่นที่ 7/2017 สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย 4. หลักสูตร Risk Management Program for Corporate Leaders (RCL) รุ่นที่ 8/2017 สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย 5. หลักสูตร Successful Formulation & Execution of Strategy (SFE) รุ่นที่ 27/2016 สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย 6. หลักสูตร Director Certification Program (DCP) รุ่นที่ 113/2009 สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย 7. หลักสูตรการกำกับดูแลกิจการสำหรับกรรมการและผู้บริหารระดับสูงของรัฐบาลกิจและองค์การมหาชน สถาบันพัฒนากรรมการและผู้บริหารระดับสูงภาครัฐ รุ่นที่ 4 8. หลักสูตร In house Training Programs ธนาคารซีทีแบงก์ 9. หลักสูตร Asian Banking and Sovereign Conference 2006 by Moody 10. หลักสูตร Regional Workshop "Risk Modelling for Sovereign Debt Portfolio" by World Bank 11. หลักสูตร Cybersecurity, Cyber Resilience & Privacy Risk in the Era of Digital Transformation ปี 2561, ACIS Professional Center 12. หลักสูตร Cyber Resilience ปี 2562 ธนาคารแห่งประเทศไทย 13. หลักสูตร Cyber Resilience ปี 2563 ธนาคารแห่งประเทศไทย
9. นางแพตริเซีย มงคลวนิช	1. หลักสูตร Financial Statements for Directors (FSD) รุ่นที่ 43/2020 สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย 2. หลักสูตร IT Governance and Cyber Resilience Program (ITG) รุ่นที่ 13/2020 สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย 3. หลักสูตร Director Accreditation Program (DAP) รุ่นที่ 159/2019 สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย 4. หลักสูตร Director Certification Program (DCP) รุ่นที่ 274/2019 สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย 5. หลักสูตร Future Economy and Internet Governance – Executive Program สถาบันเศรษฐกิจอนาคตและธรรมาภิบาลอินเตอร์เน็ต 6. หลักสูตรผู้บริหารระดับสูง สถาบันวิทยาการฉลาดทุน 7. หลักสูตร Exponential Manufacturing Thailand 2019 สมาคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย 8. หลักสูตร Cyber Resilience ปี 2562 ธนาคารแห่งประเทศไทย 9. หลักสูตร Cyber Resilience ปี 2563 ธนาคารแห่งประเทศไทย

ส่วนที่ 2 การจัดการและการกำกับดูแลกิจการ

รายชื่อคณะกรรมการธนาคาร	ชื่อหลักสูตร และรุ่นที่อบรม
10. นางนิธิตา เทพานันท์	1. หลักสูตร Advanced Audit Committee Program (AACP) รุ่นที่ 34/2019 สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย 2. หลักสูตร Ethical Leadership Program (ELP) รุ่นที่ 3/2016 สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย 3. หลักสูตร Anti Corruption: The Practical Guide (ACPG) รุ่นที่ 18/2015 สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย 4. หลักสูตร Risk Management Committee Program (RMP) รุ่นที่ 3/2014 สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย 5. หลักสูตร Director Certification Program (DCP) รุ่นที่ 126/2009 สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย 6. หลักสูตรผู้บริหารระดับสูง (วทท.) รุ่นที่ 24/2560 สถาบันวิทยาการตลาดทุน 7. หลักสูตร NIDA - Wharton Executive Leadership Program, The Wharton School, University of Pennsylvania ประเทศสหรัฐอเมริกา 8. หลักสูตร PTT Executive Leadership Program, General Electric Crotonville, New York สหรัฐอเมริกา 9. หลักสูตร Cyber Resilience ปี 2562 ธนาคารแห่งประเทศไทย
11. นายลวณ แสงสนิท	1. หลักสูตรวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร รุ่นที่ 58 วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร 2. หลักสูตร Director Certification Program (DCP) รุ่นที่ 205/2015 สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย 3. หลักสูตรผู้บริหารระดับสูงด้านวิทยาการพลังงาน รุ่นที่ 12/2561 สถาบันวิทยาการพลังงาน 4. หลักสูตรผู้บริหารระดับสูงวิทยาการตลาดทุน รุ่นที่ 25/2560 สถาบันวิทยาการตลาดทุน 5. โครงการพัฒนานักบริหารระดับสูง : ผู้บริหารส่วนราชการ (นบส.2) รุ่นที่ 7 สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน
12. นายผยง ศรีวณิช	1. หลักสูตร Director Certification Program (DCP) รุ่นที่ 223/2016 สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย 2. หลักสูตร Cybersecurity, Cyber Resilience & Privacy Risk in the Era of Digital Transformation ปี 2561, ACIS Professional Center 3. โครงการฝึกอบรมและพัฒนาผู้บริหารระดับสูง สำนักงานตำรวจแห่งชาติ 4. TIJ Executive Program on the Rule of Law and Development : RoLD 2019 สถาบันเพื่อการยุติธรรมแห่งประเทศไทย (TIJ)

นอกจากนี้ ที่ประชุมคณะกรรมการธนาคาร ครั้งที่ 24/2563 (1049) เมื่อวันที่ 25 พฤศจิกายน 2563 พิจารณาให้ความเห็นชอบแผนเพิ่มประสิทธิภาพการกำกับดูแลกิจการของคณะกรรมการประจำปี 2564 และระยะยาว ปี 2565 - 2566 ตามที่เสนอ โดยมีสาระสำคัญสรุปได้ดังนี้

แผนเพิ่มประสิทธิภาพการกำกับดูแลกิจการของคณะกรรมการประจำปี 2564 และระยะยาว ปี 2565 - 2566

ดำเนินการตามแนวทางแผนเพิ่มประสิทธิภาพการกำกับดูแลกิจการของคณะกรรมการประจำปี 2563 โดยนำผลการวิเคราะห์ผลการประเมินการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการธนาคาร ที่คณะกรรมการธนาคารได้มีการพิจารณาร่วมกัน ทักษะความเชี่ยวชาญ (Skill Matrix) ของกรรมการธนาคาร เพื่อกำหนดแนวทางในการเสริมสร้างทักษะ ความรู้ และการพัฒนากรรมการ เพื่อให้มี Skill Matrix สอดคล้องกับภารกิจและยุทธศาสตร์ธนาคาร และเสริมสร้างคณะกรรมการที่มีประสิทธิภาพ ประกอบด้วยแผนการดำเนินงาน 4 ประเภท ดังนี้

ประเภท	รายการ
1. การอบรม	<ul style="list-style-type: none"> <li>• หลักสูตรผู้บริหารระดับสูงสถาบันวิทยาการตลาดทุน (วทท.) โดยสถาบันวิทยาการตลาดทุน</li> <li>• หลักสูตรผู้บริหารระดับสูงด้านวิทยาการพลังงาน (วพน.) โดยสถาบันวิทยาการพลังงาน</li> <li>• หลักสูตรฝึกอบรมที่จัดโดยสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD)</li> <li>• (มีการปรับปรุงพัฒนาเนื้อหาของหลักสูตรให้มีความทันสมัย เหมาะสม และรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต) เช่น                         <ul style="list-style-type: none"> <li>- หลักสูตร Director Accreditation Program (DAP)</li> <li>- หลักสูตร Director Certification Program (DCP)</li> <li>- หลักสูตร Financial Statements for Directors (FSD)</li> </ul> </li> </ul>

## ส่วนที่ 2 การจัดการและการกำกับดูแลกิจการ

ประเภท	รายการ
1. การอบรม (ต่อ)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- หลักสูตร Role of the Chairman Program (RCP)</li> <li>- หลักสูตร Board Nomination and Compensation Program (BNCP)</li> <li>- หลักสูตร Risk Management Program for Corporate Leaders (RCL)</li> <li>- หลักสูตร Advanced Audit Committee Program (AACP)</li> <li>- หลักสูตร Board Matters and Trends (BMT)</li> <li>- หลักสูตร Successful Formulation &amp; Execution of Strategy (SFE)</li> <li>- หลักสูตร Ethical Leadership Program (ELP)</li> <li>- หลักสูตร IT Governance and Cyber Resilience Program (ITG)</li> </ul>
2. การสัมมนา	<ul style="list-style-type: none"> <li>• งานสัมมนาเชิงปฏิบัติการด้าน Cyber Resilience จัดโดย ธนาคารแห่งประเทศไทย</li> </ul>
3. การศึกษาดูงาน	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ศึกษาดูงานเพื่อเตรียมความพร้อมก้าวไปสู่การเป็นผู้นำด้าน Digital Platform ในการขับเคลื่อนธุรกิจเทคโนโลยี การประกอบธุรกิจรูปแบบพิเศษในอนาคต เช่น Virtual Banking, Digital Lending และ Data Services ต่าง ๆ เป็นต้น รวมถึงเป้าหมายที่จะเป็น One of Major Cloud Provider ในประเทศไทย</li> </ul>
4. การประชุมสังกฐนและการเยี่ยมชมการปฏิบัติงาน รวมถึงกิจการ/ธุรกิจของลูกค้าธนาคาร	<ul style="list-style-type: none"> <li>• กิจกรรมคณะกรรมการ (สังกฐน) เพื่อให้กรรมการธนาคารได้ใช้โอกาสในการตรวจเยี่ยมสาขา และประชุมร่วมกับผู้บริหารในกลุ่มพื้นที่ เพื่อรับทราบผลการดำเนินงาน ปัญหา และอุปสรรคในการปฏิบัติงาน รวมถึงเยี่ยมชมกิจการ/ธุรกิจของลูกค้าธนาคาร <ul style="list-style-type: none"> <li>- พื้นที่กรุงเทพฯ และปริมณฑล</li> <li>- พื้นที่ภาคกลาง</li> <li>- พื้นที่ภาคเหนือ</li> <li>- พื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ</li> <li>- พื้นที่ภาคตะวันออก</li> <li>- พื้นที่ภาคใต้</li> </ul> </li> </ul>

3.12 เพื่อให้การดำเนินงานของคณะกรรมการธนาคารเป็นไปด้วยความเรียบร้อย สามารถเข้าถึงข้อมูลที่จำเป็น คณะกรรมการธนาคารได้แต่งตั้ง นายผยง ศรีวณิช กรรมการผู้จัดการใหญ่ ให้ดำรงตำแหน่งเลขานุการบริษัท โดยมีรายละเอียดตามที่เปิดเผยไว้ในหัวข้อ 8 โครงสร้างการจัดการ ข้อ 8.1 คณะกรรมการบริษัท เรื่อง เลขานุการบริษัท โดยมีหน้าที่รับผิดชอบตามรายละเอียดเอกสารแนบ 1

3.13 ข้อบังคับของธนาคาร ข้อ 31 กำหนดให้คณะกรรมการธนาคารต้องประชุมอย่างน้อยเดือนละ 1 ครั้ง คณะกรรมการธนาคารมีนโยบายให้มีการพิจารณากำหนดการประชุมเป็นการล่วงหน้าไว้ตลอดทั้งปี โดยในปี 2563 และปี 2564 คณะกรรมการธนาคารได้มีนโยบายกำหนดวันประชุมทุกวันพุธสัปดาห์ที่ 2 และ 4 ของทุกเดือน นอกจากนี้ ได้ มอบหมายให้เลขานุการคณะกรรมการธนาคารจัดให้มีการกำหนดการและวาระมาตรฐานสำหรับการประชุมคณะกรรมการตลอดทั้งปีไว้เป็นการล่วงหน้าทุกปี โดยมีการเผยแพร่กำหนดการประชุมล่วงหน้าผ่านทาง Intranet ของธนาคาร และแจ้งให้ กรรมการแต่ละคนทราบ



## ส่วนที่ 2 การจัดการและการกำกับดูแลกิจการ

กำหนดการประชุมดังกล่าว เพื่อให้กรรมการสามารถจัดเวลาและเข้าร่วมประชุมได้ นอกจากนี้ ข้อบังคับของธนาคาร ข้อ 32/1. กำหนดให้การประชุมคณะกรรมการธนาคาร มีการประชุมผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ได้ โดย จะต้องเป็นไปตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด ซึ่งเป็นการเพิ่มช่องทางการประชุมคณะกรรมการธนาคาร โดยกฎบัตรคณะกรรมการธนาคารกำหนดให้กรรมการธนาคารเข้าร่วมประชุมคณะกรรมการธนาคารอย่างน้อยที่สุดร้อยละ 75 ของจำนวนครั้งของการประชุมที่จัดขึ้นในแต่ละปี และการประชุมผู้ถือหุ้น เว้นแต่ในกรณีที่มีเหตุจำเป็น ในกรณีที่กรรมการคนใดมีส่วนได้เสียในการประชุมเรื่องใด ห้ามมิให้ออกเสียงลงคะแนนในเรื่องนั้น ในกรณีนี้ประธานอาจเชิญให้ออกนอกที่ประชุมเป็นการชั่วคราวได้ ในปี 2563 มีการประชุมคณะกรรมการธนาคาร 26 ครั้ง โดยมีกรรมการธนาคารเข้าประชุมเกินกว่าร้อยละ 81 ทุกครั้ง ทั้งนี้ กรรมการธนาคารแต่ละท่านเข้าร่วมประชุมเฉลี่ยร้อยละ 88 สำหรับรายละเอียดจำนวนครั้งของการประชุมและการเข้าร่วมประชุมของกรรมการแต่ละคน ธนาคารได้เปิดเผยไว้ในส่วนที่ 2 การจัดการและการกำกับดูแล หัวข้อ 8 โครงสร้างการจัดการ ข้อ 8.1 คณะกรรมการบริษัท เรื่อง การประชุมคณะกรรมการ ทั้งนี้ คณะกรรมการชุดย่อยที่เกี่ยวข้องในวาระใด จะทำหน้าที่พิจารณาก่อนการลงข้อมูล ให้ความเห็นและเสนอแนะก่อนนำเสนอ ประธานกรรมการเป็นผู้อนุมัติการบรรจุวาระการประชุม เพื่อให้เกิดความรอบคอบและการบริหารความเสี่ยงในทุกด้านที่อาจมีขึ้น โดยธนาคารได้จำแนกวาระการประชุมออกเป็นหมวดหมู่ที่ชัดเจน เช่น เรื่องที่ประธานแจ้งที่ประชุม เรื่องรับรองรายงานการประชุมครั้งที่ผ่านมา เรื่องสืบเนื่อง เรื่องนโยบาย เรื่องสินเชื่อ เรื่องปรับปรุงหนี้ เรื่องการลงทุน เรื่องซื้อ/ขายทรัพย์สินและจัดซื้อจัดจ้าง เรื่องทรัพยากรบุคคล เรื่องเพื่อทราบ และเรื่องอื่นๆ เพื่อให้การดำเนินการประชุมมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ คณะกรรมการธนาคารมีนโยบายให้กรรมการผู้จัดการใหญ่เชิญผู้บริหารระดับสูงเข้าร่วมประชุมเพื่อให้สารสนเทศเพิ่มเติมในฐานะผู้ที่เกี่ยวข้องกับปัญหาโดยตรง สำหรับการส่งหนังสือเชิญประชุมไปยังกรรมการ ตามข้อบังคับของธนาคาร ข้อ 30. กำหนดระยะเวลาให้ไม่น้อยกว่า 7 วันก่อนวันประชุม เว้นแต่กรณีจำเป็นรีบด่วนเพื่อรักษาสิทธิหรือประโยชน์ของธนาคาร จะแจ้งการนัดประชุมโดยวิธีอื่นและกำหนดวันประชุมให้เร็วกว่านั้นก็ได้ ที่ผ่านมา ธนาคารนำส่งหนังสือเชิญประชุมไปยังกรรมการได้ตามเวลาที่กำหนดทุกครั้ง ทั้งนี้ เลขาธิการเป็นผู้จัดบันทึกการประชุมเป็นลายลักษณ์อักษร รวมทั้งจัดเก็บรายงานการประชุมที่ผ่านการรับรองจากคณะกรรมการธนาคารเพื่อพร้อมให้ตรวจสอบได้

3.14 คณะกรรมการธนาคารมีนโยบายดูแลการบริหารจัดการตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี โดยมีนโยบายให้มีการประชุมคณะกรรมการธนาคารโดยไม่มีฝ่ายจัดการร่วมด้วย อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง นอกจากนี้ คณะกรรมการสนับสนุนส่งเสริมให้กรรมการอิสระมีโอกาสที่จะประชุมระหว่างกันตามความจำเป็นในรูปแบบของคณะ เพื่ออภิปรายปัญหาต่างๆ เกี่ยวกับการจัดการที่อยู่ในความสนใจ และให้แจ้งกรรมการผู้จัดการใหญ่ทราบถึงผลการประชุมด้วย โดยกฎบัตรคณะกรรมการอิสระ กำหนดให้มีการประชุมอย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง ทั้งนี้ ในปี 2563 มีการประชุมคณะกรรมการโดยไม่มีฝ่ายจัดการ จำนวน 3 ครั้ง และการประชุมคณะกรรมการอิสระ จำนวน 4 ครั้ง

3.15 ธนาคารเสนอคำตอบแทนกรรมการทุกรูปแบบให้ที่ประชุมผู้ถือหุ้นพิจารณาอนุมัติเป็นประจำทุกปี โดยไม่มีการให้คำตอบแทนอื่นแก่กรรมการนอกเหนือจากที่ได้รับอนุมัติจากที่ประชุมผู้ถือหุ้น ซึ่งคณะกรรมการสรรหาและกำหนดคำตอบแทนทำหน้าที่ทบทวนคำตอบแทนกรรมการ โดยพิจารณาถึงความเหมาะสมและสอดคล้องกับการะความรับผิดชอบของกรรมการ สถานะทางการเงินของธนาคาร และเทียบเคียงกับบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยและธนาคารพาณิชย์ที่อยู่ในระดับเดียวกัน โดยได้เปิดเผยรายละเอียดไว้ในส่วนที่ 2 การจัดการและการกำกับดูแล หัวข้อ 8 โครงสร้างการจัดการ ข้อ 8.1 คณะกรรมการบริษัท เรื่อง คำตอบแทนกรรมการ

## ส่วนที่ 2 การจัดการและการกำกับดูแลกิจการ

### หลักปฏิบัติ 4 สรรหาและพัฒนาผู้บริหารระดับสูงและการบริหารบุคลากร (Ensure Effective CEO and People Management)

#### 4.1 การกำหนดนโยบายและการกำกับดูแลฝ่ายจัดการ

คณะกรรมการธนาคารปฏิบัติหน้าที่ด้วยจิตสำนึกที่จะดูแลรักษาผลประโยชน์ของผู้ถือหุ้นด้วยความซื่อสัตย์ และระมัดระวัง โดยเฉพาะในการให้ความเห็นชอบวิสัยทัศน์ ภารกิจ กลยุทธ์ และการอนุมัติในประเด็นสำคัญเกี่ยวกับทิศทางและนโยบายการดำเนินงานของธนาคาร รวมถึงแผนธุรกิจและงบประมาณประจำปี โดยให้หลักความมีเหตุมีผล และมีการวิเคราะห์ภาวะแวดล้อมทางธุรกิจ สิ่งแวดล้อมและสังคมอย่างรอบคอบ ซึ่งเมื่อสิ้นสุดไตรมาสที่ 2 ของแต่ละปี คณะกรรมการจะจัดให้มีการประชุมเพื่อทบทวนนโยบายและเป้าหมายของธนาคาร และในไตรมาสสุดท้ายจะจัดทำแผนธุรกิจธนาคารของปีถัดไป เพื่อส่งต่อไปฝ่ายจัดการนำไปประดมสมองร่วมกับผู้บริหารทุกหน่วยงานและทุกสาขาทั่วประเทศ ในการกำหนดกลยุทธ์การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพเพื่อมุ่งสู่เป้าหมายเดียวกันต่อไป

ในการกำกับดูแลกิจการที่ดี คณะกรรมการและผู้บริหารที่เกี่ยวข้องต้องมีการบริหารจัดการเชิงบูรณาการ (GRC: Governance Risk & Compliance) ประกอบด้วย การบริหารความเสี่ยงการปฏิบัติตามกฎระเบียบ และการปฏิบัติตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี โดยต้องมีการวางกระบวนการบริหารและปฏิบัติงานที่เชื่อมโยงกันและมีผู้รับผิดชอบในแต่ละขั้นตอนที่ชัดเจนตั้งแต่ระดับการวางแผนยุทธศาสตร์/แผนกลยุทธ์/แผนธุรกิจของธนาคาร การกำหนดนโยบายการออกผลิตภัณฑ์ การพัฒนาเครื่องมือ กระบวนการและระเบียบปฏิบัติงานต่างๆ รองรับการบริหารปฏิบัติตามแผนและนโยบายของธนาคาร รวมถึงการติดตามรายงานผล นอกจากนี้ คณะกรรมการยังได้ควบคุมและตรวจสอบการบริหารงานของฝ่ายจัดการให้เป็นไปอย่างโปร่งใส และเป็นไปตามจรรยาบรรณธุรกิจ รวมทั้งกำกับดูแลการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยงให้เป็นไปอย่างเหมาะสมด้วย

4.2 คณะกรรมการธนาคาร มอบหมายให้คณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทนมีการกำหนดความรู้ ทักษะ ความเชี่ยวชาญ (Skill Matrix) ประสบการณ์ และคุณลักษณะบุคคลที่จะดำรงตำแหน่งกรรมการผู้จัดการใหญ่และผู้บริหารระดับสูง ที่จำเป็นต่อการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมาย โดยธนาคารได้เปิดเผยรายละเอียดเกี่ยวกับการสรรหาไว้ในหัวข้อ 9 การกำกับดูแลกิจการ ข้อ 9.3 การสรรหาและแต่งตั้งกรรมการและผู้บริหารระดับสูงสุด

4.3 กฎบัตรคณะกรรมการธนาคาร ได้กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของคณะกรรมการธนาคารไว้ประการหนึ่งว่า กำกับดูแลให้มีแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan) และแผนพัฒนาผู้บริหารระดับสูง ให้มีความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ และคุณลักษณะที่จำเป็นต่อการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมาย รวมทั้งกำกับดูแลให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้จัดการใหญ่และผู้บริหารระดับสูงที่มีประสิทธิภาพเป็นประจำทุกปี มีโครงสร้างค่าตอบแทนที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กรที่คำนึงถึงความเสี่ยง มีระบบการกำหนดค่าตอบแทนแก่ผู้บริหารระดับสูงที่รอบคอบ โปร่งใส สอดคล้องกับหน้าที่ความรับผิดชอบและผลการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับผลประโยชน์ของธนาคารทั้งในระยะสั้นและระยะยาว โดยธนาคารได้เปิดเผยรายละเอียดเกี่ยวกับการสรรหาไว้ในข้อ 9.3 การสรรหาและแต่งตั้งกรรมการและผู้บริหารระดับสูงสุด

#### การจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan)

คณะกรรมการธนาคารมอบหมายให้คณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน พิจารณากลั่นกรองแผนพัฒนาและแผนสืบทอดตำแหน่ง ให้มีความต่อเนื่อง และสอดคล้องกับยุทธศาสตร์การทำธุรกิจของธนาคาร เพื่อให้มั่นใจว่าธนาคารมีการวางแผน สรรหา คัดเลือก และเตรียมความพร้อมของผู้บริหารแต่ละระดับซึ่งเป็นตำแหน่งงานที่สำคัญ

## ส่วนที่ 2 การจัดการและการกำกับดูแลกิจการ

(Critical Position) มีการเตรียมความพร้อม รวมถึงการฝึกอบรมพัฒนาศักยภาพที่เหมาะสมของผู้ที่จะมาดำรงตำแหน่งผู้บริหาร หรือผู้จัดการ เพื่อใช้ในการกำหนดเส้นทางความก้าวหน้า (Career Path Roadmap) และเพื่อให้ Succession Pool สามารถสืบทอดตำแหน่งได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีแผนงานและหลักเกณฑ์ในการคัดเลือก Successor อย่างชัดเจน ครอบคลุมผู้บริหารระดับต่างๆ

1. ระดับกรรมการผู้จัดการใหญ่ ธนาคารมีกระบวนการในการสรรหาและคัดเลือกอย่างโปร่งใส โดยจะประกาศรับสมัครจากผู้บริหารภายใน และเปิดโอกาสให้บุคคลภายนอกที่มีความรู้ ความสามารถ มีประสบการณ์ในการบริหารองค์กรขนาดใหญ่ และมีวิสัยทัศน์ สนใจสมัครเข้ารับการคัดเลือกเป็นกรรมการ ผู้จัดการใหญ่ และมีกระบวนการคัดเลือกบุคคลที่เหมาะสม โดยคณะกรรมการที่แต่งตั้งขึ้นเป็นการเฉพาะ

2. ระดับสายงาน และกลุ่มงาน ธนาคารมีการพิจารณาสรรหา คัดเลือกผู้ที่มีความเหมาะสม โดยกรรมการผู้จัดการใหญ่ สายงานทรัพยากรบุคคลและบรรษัทภิบาล และผู้บริหารสายงานที่เกี่ยวข้อง จากกลุ่ม Successor Pool กลุ่ม Talent Pool โดยเน้นการให้ผู้บริหารได้มีโอกาส หมุนเวียนงานไปปฏิบัติงานในด้านอื่น ตามหลักการ Mobility และ Diversity เพื่อเรียนรู้งานใหม่ๆ และเสริมสร้างขีดความสามารถ รวมถึงเป็นการพัฒนาตัวเองอย่างต่อเนื่อง อันเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินกิจการของธนาคาร และการบริหารจัดการให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ โดยนำเสนอผู้ที่จะมาทดแทนตามความเหมาะสมต่อคณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน และคณะกรรมการธนาคาร เพื่อพิจารณาอนุมัติ

3. ระดับฝ่ายงาน ธนาคารเตรียมความพร้อมของบุคลากร โดยการจัดทำแผนทดแทนตำแหน่ง (Succession Plan) โดยแต่ละหน่วยงานจะนำเสนอข้อมูลของผู้ที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเป็น Successor ต่อผู้บริหารกลุ่มงาน และผู้บริหารสายงาน เพื่อพิจารณาคัดเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสม รวมไปถึงได้มีการวางแผนพัฒนารายบุคคลที่ชัดเจน หลังจากนั้น Successor จะเข้าสู่กระบวนการสรรหาคัดเลือกตามหลักเกณฑ์ที่ธนาคารกำหนด เพื่อทดแทนตำแหน่งงานที่ว่าง

4. ระดับสำนักงานเขต และสำนักงานธุรกิจ ธนาคารเตรียมความพร้อมของผู้จัดการสำนักงานเขต และผู้จัดการสำนักงานธุรกิจ โดยดำเนินการในลักษณะ Successor Pool ซึ่งคณะกรรมการพนักงานของสายงานจะร่วมกันพิจารณาหลักเกณฑ์การคัดเลือกพนักงาน มีกระบวนการสอบข้อเขียน การสอบสัมภาษณ์ประเมินเพื่อคัดสรร ประเมินความเหมาะสมและความพร้อมในการดำรงตำแหน่งจากผู้บังคับบัญชา 2 ระดับ และจะพิจารณาคัดเลือกในจำนวนที่เหมาะสม ตาม Succession plan และแผนการขยายธุรกิจของธนาคารในอนาคต โดยจะพิจารณาบทบาทของการดำเนินการจัดทำ Successor Pool ทุกปี ตามความเหมาะสม

5. ระดับสาขา ธนาคารเตรียมความพร้อมของบุคลากรระดับผู้จัดการสาขา โดยดำเนินการในลักษณะ Successor Pool เช่นกัน ซึ่งคณะกรรมการพนักงานของสายงานเครือข่ายฯ จะร่วมกันพิจารณาหลักเกณฑ์การคัดเลือกพนักงาน มีกระบวนการสอบข้อเขียน การสอบสัมภาษณ์ประเมินเพื่อคัดสรร ประเมินความเหมาะสมความพร้อมในการดำรงตำแหน่งจากผู้บังคับบัญชา 2 ระดับ และจะพิจารณาคัดเลือกในจำนวนที่เหมาะสม ตาม Succession plan และแผนการขยายธุรกิจในอนาคต โดยจะพิจารณาบทบาทของการดำเนินการจัดทำ Successor Pool ทุกปี ตามความเหมาะสม

นอกจากนี้ ธนาคารได้คัดสรรและสร้างกลุ่มพนักงานที่มีศักยภาพ คือ กลุ่มนักเรียนทุนของธนาคารและพนักงานกลุ่ม KTB High Potential Employee เพื่อพัฒนาผู้บริหารรุ่นใหม่ รวมทั้งป้องกันไม่ให้เกิดความขาดแคลนบุคลากรที่มีศักยภาพสูงที่จะมาดำรงตำแหน่งผู้บริหารองค์กรในอนาคตต่อไป

**ส่วนที่ 2 การจัดการและการกำกับดูแลกิจการ**

4.4 คณะกรรมการธนาคารมีนโยบายส่งเสริมสนับสนุนให้กรรมการผู้จัดการใหญ่และผู้บริหารระดับสูง รวมถึงพนักงานได้รับการฝึกอบรมและพัฒนา เพื่อเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน มีการกำหนดให้ฝ่ายสถาบันพัฒนาศักยภาพบุคลากรเป็นหน่วยงานหลักที่ดูแลรับผิดชอบด้านการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรและผู้นำ ทำการรวบรวมข้อมูลความต้องการพัฒนาผู้บริหารและพนักงานในระดับองค์กร ข้อมูลแผนยุทธศาสตร์ธนาคาร นโยบายของผู้บริหาร เพื่อนำมากำหนดแผนการพัฒนาบุคลากรของธนาคารอย่างครอบคลุมครบทุกมิติอันจำเป็นต่อการดำเนินธุรกิจของธนาคาร ซึ่งเป็นการเสริมสร้างทักษะการทำงาน การให้ความรู้ใหม่กับพนักงาน ทั้ง Upskill และ Reskill เพื่อให้ผู้บริหารระดับสูงและพนักงานสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลอย่างยั่งยืน

**4.5 การดำรงตำแหน่งกรรมการของบริษัทอื่น**
**1) กรณีกรรมการผู้จัดการใหญ่**

สามารถดำรงตำแหน่งกรรมการของบริษัทอื่นได้โดยไม่ต้องไม่ทำให้เสียการงานของธนาคาร รวมถึงต้องไม่นำเอาธนาคารหรือตำแหน่งของตนในธนาคารไปเกี่ยวข้องกับกิจการนั้น ทั้งนี้ มีข้อจำกัดการเป็นกรรมการในบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ทั้งในประเทศและต่างประเทศได้ไม่เกิน 5 บริษัท (นับรวมธนาคารแต่ไม่นับรวมบริษัทที่ได้มาจากการปรับโครงสร้างหนี้) โดยให้สำนักกรรมการผู้จัดการใหญ่ขออนุมัติต่อคณะกรรมการธนาคาร และเปิดเผยข้อมูลการดำรงตำแหน่งกรรมการของบริษัทอื่นในแบบแสดงรายการข้อมูลประจำปี (แบบ 56-1) และรายงานประจำปี (แบบ 56-2)

**2) กรณีพนักงานตำแหน่งอื่นๆ**

ให้ปฏิบัติตามระเบียบการพนักงานของธนาคาร

4.6 ธนาคารได้เปิดเผยเกี่ยวกับคำตอบแทนผู้บริหารระดับสูงไว้ในหัวข้อ 8 โครงสร้างการจัดการ ข้อ 8.2 ผู้บริหารธนาคาร เรื่อง คำตอบแทนผู้บริหารระดับสูง ธนาคารมีการบริหารคำตอบแทนที่สอดคล้องกับผลการดำเนินงานของธนาคารทั้งในระยะสั้นและระยะยาว และมีการวัดผลการปฏิบัติงานตามบาลานซ์สกอร์การ์ด (Balanced Scorecard) โดยปัจจุบันธนาคารมีระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในลักษณะ Performance Driven Organization (PDO) มีการพัฒนาระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานผ่านการวางแผน ติดตาม ประเมินผล ให้ตอบสนองกับแนวทางการดำเนินธุรกิจของธนาคาร และเชื่อมโยงไปสู่การจ่ายผลตอบแทนทั้งระยะสั้นและระยะยาวที่สอดคล้องกับลักษณะงานและความสามารถของฝ่ายจัดการ รวมถึงพนักงานทั้งองค์กร ทั้งนี้ ธนาคารมีการกำหนดกระบวนการ วิธีการ และขั้นตอนการประเมินผลงานของกรรมการผู้จัดการใหญ่ไว้อย่างชัดเจน โดยมีรายละเอียดตามที่เปิดเผยไว้ในข้อ 8 โครงสร้างการจัดการ ข้อ 8.2 ผู้บริหารธนาคาร เรื่อง การประเมินผลการปฏิบัติงานของกรรมการผู้จัดการใหญ่

4.7 คณะกรรมการธนาคารสนับสนุนให้มีการบริหารทรัพยากรบุคคลที่สอดคล้องกับทิศทางและกลยุทธ์ธนาคาร พนักงานทุกระดับมีความรู้ความสามารถ รวมถึงแรงจูงใจที่เหมาะสม ได้รับการปฏิบัติอย่างเป็นธรรม รวมถึงธนาคารมีการจัดตั้งกองทุนสำรองเลี้ยงชีพเพื่อดูแลให้พนักงานมีการออมอย่างเพียงพอสำหรับรองรับการเกษียณ

## หลักปฏิบัติ 5 ส่งเสริมนวัตกรรมและการประกอบธุรกิจอย่างมีความรับผิดชอบ (Nurture Innovation and Responsible Business)

5.1 คณะกรรมการธนาคารมีนโยบายให้ภารกิจที่สำคัญของธนาคารในการร่วมขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศควบคู่กับการสร้างการเติบโตของธุรกิจเพื่อก้าวสู่ Digital Banking เต็มรูปแบบ ที่สามารถตอบโจทย์ทุกไลฟ์สไตล์ของลูกค้าในยุค Technology Disruption บนพื้นฐานของการดำเนินธุรกิจอย่างรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาล (ESG) ให้ความสำคัญกับการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรม และดูแลให้ฝ่ายจัดการนำไปเป็นส่วนหนึ่งในการทบทวนยุทธศาสตร์ธนาคาร การวางแผนพัฒนาปรับปรุงการดำเนินงาน ส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมเพื่อเพิ่มคุณค่าให้กิจการตามสภาพปัจจัยแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ โดยมีรายละเอียดดังได้กล่าวไว้ในส่วนที่ 1 นโยบายและภาพรวมการประกอบธุรกิจ หัวข้อ 1.1.2 ภาพรวมการดำเนินงานของธนาคารและความคืบหน้าของแผนงานในปี 2563 รวมถึงการร่วมมือกับคู่ค้า รวมทั้งการออกแบบและพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการของธนาคาร

5.2 คณะกรรมการธนาคารสนับสนุนส่งเสริมให้ธนาคารมีแนวทางดำเนินการด้านการให้สินเชื่ออย่างมีความรับผิดชอบ (Responsible Lending) ซึ่งเป็นแนวคิดการดำเนินธุรกิจธนาคารเพื่อความยั่งยืน (Sustainable Banking) ให้เกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรมและสามารถวัดผลสำเร็จได้ โดยสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นการเติบโตในระยะยาวมากกว่าการได้รับผลตอบแทนในระยะสั้น มีการคำนึงถึงความเสี่ยงในด้านต่างๆ ได้แก่ ด้านสิ่งแวดล้อม ด้านสังคม และด้านธรรมาภิบาล สิ่งที่ธนาคารจะพิจารณาดำเนินการในการบริหารความเสี่ยงด้าน ESG ในเบื้องต้นสำหรับการให้สินเชื่อ เช่น ธนาคารจะกำหนด Responsible Lending Strategy กำหนดแนวทางการบริหารจัดการพอร์ตสินเชื่อที่มีความเสี่ยงด้าน ESG โดยยึดหลักการที่จะต้องวิเคราะห์ผลกระทบทั้งด้านบวกและด้านลบ หรือผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้เสียที่จะเกิดขึ้นจากการให้สินเชื่อของธนาคารหรือจากลูกค้าของธนาคาร และจะพิจารณาให้ครอบคลุมประเด็นด้าน ESG นอกเหนือจากที่กฎหมายกำหนด เนื่องจากผลกระทบในบางเรื่องยังไม่มีกฎหมายกำหนดไว้ เพื่อให้ธนาคารสามารถสนับสนุนการดำเนินการด้าน ESG อย่างเป็นรูปธรรม

5.3 คณะกรรมการธนาคารให้ความสำคัญกับการกำกับดูแลการบริหารจัดการองค์กรให้ต้องมีการผสมผสานประโยชน์ระหว่างผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่ายอย่างสมดุลเหมาะสม และได้กำหนดเป็นข้อปฏิบัติอยู่ในนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่คณะกรรมการธนาคารได้อนุมัติไว้ นอกจากนี้ เพื่อให้การปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้เสียกลุ่มต่างๆ ของธนาคารเป็นไปในแนวทางเดียวกัน พร้อมทั้งให้พนักงานและบุคคลทั่วไปได้รับทราบถึงช่องทางการแสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมต่อการดำเนินงานของธนาคาร ธนาคารจึงได้จัดทำคู่มือบทบาทและการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสีย และประกาศใช้ทั่วทั้งองค์กรมาตั้งแต่ปี 2561 ทั้งนี้ ธนาคารได้เปิดเผยถึงการปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่ายไว้ในหัวข้อ 9 การกำกับดูแลกิจการ 9.8 การปฏิบัติตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีในเรื่องอื่นๆ ข้อ 3 การคำนึงถึงบทบาทของผู้มีส่วนได้เสีย

5.4 คณะกรรมการธนาคารอนุมัตินโยบายด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม เพื่อเป็นการประกาศเจตนารมณ์ที่จะดำเนินธุรกิจอย่างมีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ภายใต้วิสัยทัศน์ Growing Together for Sustainability ที่มุ่งมั่นดูแลและพัฒนาศักยภาพของบุคลากร เพื่อสนับสนุนการเติบโตและความมั่นคงแก่ลูกค้า สร้างคุณภาพที่ดีขึ้นแก่สังคมและสิ่งแวดล้อม และสร้างผลตอบแทนที่ดีอย่างยั่งยืนแก่ผู้ถือหุ้น ธนาคารได้ทำหน้าที่เป็นสถาบันการเงินที่อยู่เคียงข้างคนไทยด้วยการให้บริการทางการเงินกับประชาชนในทุกระดับ ให้ความช่วยเหลือลูกค้าและคนไทยในทุกวิกฤติ

## ส่วนที่ 2 การจัดการและการกำกับดูแลกิจการ

ส่งเสริมเศรษฐกิจไทยให้เติบโตอย่างแข็งแกร่ง สนับสนุนโครงการภาครัฐ ที่ผ่านมาเช่น โครงการกองทุนเงินกู้ยืมเพื่อการศึกษา (กยศ.) โครงการบัตรสวัสดิการแห่งรัฐ การติดตั้งเครื่อง EDC ให้กับร้านค้าธงฟ้าประชารัฐ โครงการชิมช้อปใช้ เป็นต้น โครงการในปี 2563 เช่น โครงการคนละครึ่ง โครงการเราเที่ยวด้วยกัน เป็นต้น โดยมีรายละเอียดในส่วนที่ 1 การประกอบธุรกิจ หัวข้อ 2 ลักษณะการประกอบธุรกิจ

### หลักปฏิบัติ 6 ดูแลให้มีระบบการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในที่เหมาะสม (Strengthen Effective Risk Management and Internal Control)

6.1 คณะกรรมการธนาคารตระหนักดีว่าธนาคารเป็นสถาบันการเงินชั้นนำขนาดใหญ่ของประเทศ ซึ่งให้ความสำคัญต่อการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมความเสี่ยงอย่างเป็นระบบอย่างมีประสิทธิภาพ โดยได้กำหนดโครงสร้างการบริหารความเสี่ยง นโยบาย รวมถึงแนวทางและคู่มือในการบริหารความเสี่ยงไว้อย่างชัดเจน มีการกำหนดกรอบการกำกับดูแลความเสี่ยงที่ดี เพื่อรองรับการดำเนินธุรกิจของธนาคารตามทิศทางและเป้าหมายที่กำหนด โดยมีรายละเอียดตามที่ได้เปิดเผยไว้ในหัวข้อปัจจัยความเสี่ยง

6.2 คณะกรรมการธนาคารกำกับดูแลให้ธนาคารมีการบริหารความเสี่ยงครอบคลุมการบริหารความเสี่ยงด้านต่างๆ ตามข้อกำหนดของธนาคารแห่งประเทศไทย นำแนวทางของ Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) ที่เป็นการออกแบบโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงองค์กร (Enterprise Risk Management: ERM) ในเชิงบูรณาการตามหลักสากล มีการเชื่อมโยงกระบวนการบริหารเข้ากับแผนกลยุทธ์และโอกาสทางธุรกิจ ซึ่งช่วยบูรณาการการบริหารและจัดการความเสี่ยงครอบคลุมทั่วทั้งองค์กร โดยมีการกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) และระดับความเสี่ยงที่ทนได้ (Risk Tolerance) ทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ โดยกำหนดเป็นค่าเฉพาะหรือเป็นช่วงขึ้นอยู่กับดัชนีวัดความเสี่ยง (Key Risk Indicators) ที่ใช้และความเหมาะสมทำให้ธนาคารสามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมาย รวมถึงมีการกำหนดกระบวนการ แนวทาง และนำเครื่องมือต่างๆ มาใช้ในการบริหารความเสี่ยงและเฝ้าระวังภัยล่วงหน้า (Early Warning) ซึ่งนโยบายและกลยุทธ์ในการบริหารความเสี่ยง จะนำไปสู่การสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับธนาคาร ผู้ถือหุ้น ตลอดจนผู้มีส่วนได้เสียต่างๆ ได้อย่างยั่งยืน

6.3 คณะกรรมการธนาคารมีนโยบายให้ธนาคารมีการเสริมสร้างวัฒนธรรมด้านการบริหารความเสี่ยง โดยธนาคารมีโครงสร้างการกำกับและบริหารความเสี่ยง (Risk Governance Structure) ตามหลัก 3 Lines of Defense ที่ครอบคลุมตั้งแต่ระดับคณะกรรมการ ฝ่ายจัดการ จนถึง Business Units (Bus) ซึ่งประกอบด้วยพนักงานทุกคน สะท้อนในรูปแบบโครงสร้างองค์กรและมีการยกระดับการบริหารความเสี่ยง โดยมีคณะกรรมการกำกับดูแลความเสี่ยง (Risk Oversight Committee: ROC) ขับเคลื่อนและกำกับดูแลความเสี่ยงให้เป็นไปตามนโยบายและอยู่ในระดับความเสี่ยงที่รับได้

6.4 คณะกรรมการธนาคารได้กำหนดและทบทวนนโยบาย / แนวทางและแผนงานระยะสั้นระยะยาว โดยได้กำหนดยุทธศาสตร์บรรษัทภิบาลระหว่างปี 2560-2564 โดยคณะกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงาน ตระหนักถึงความสำคัญในการขับเคลื่อนการต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชันทุกรูปแบบ ภายใต้ “โครงการกรุงไทยคุณธรรม” โดยใช้กระบวนการระเบิดจากข้างใน รวมทั้งให้บริการลูกค้าอย่างเป็นธรรม (Market Conduct) พัฒนากลไกการป้องกัน ครอบคลุมถึงเรื่องผลประโยชน์ทับซ้อน ยกย่องการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ไม่ทนต่อการทุจริตทั่วทั้งองค์กร (Zero Tolerance) โดยใช้ยุทธศาสตร์ปลูกจิตสำนึกพนักงานให้มีคุณธรรม ปฏิบัติงานตามกฎระเบียบ ป้องกันการกระทำผิดที่จะเกิดขึ้นจากความเสี่ยงต่างๆ ยกย่องมาตรฐานกระบวนการภายในธนาคาร จัดทำคู่มือป้องกันการรับสินบน รวมทั้งได้ดำเนินนโยบาย No Gift Policy ต่อเนื่อง

## ส่วนที่ 2 การจัดการและการกำกับดูแลกิจการ

ประธานกรรมการธนาคาร และกรรมการผู้จัดการใหญ่ เป็นผู้นำในการประกาศเจตนารมณ์ร่วมโครงการ NO Gift Policy งดรับของขวัญในเทศกาลวันปีใหม่ 2564 และในทุกเทศกาล ขอรับความปรารถนาดีผ่านคำอวยพร เพื่อรณรงค์ให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรที่ดี สุจริต มีคุณธรรมและจริยธรรม ส่งเสริมบรรษัทภิบาลที่ดีดำเนินการด้วยความโปร่งใส ต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชัน มุ่งมั่นขับเคลื่อนธนาคารสู่การเป็นองค์กรคุณธรรมต้นแบบ เพื่อบูรณาการความร่วมมือด้านการปฏิรูปกระบวนการป้องกันและปราบปรามการทุจริต

6.5 คณะกรรมการธนาคารได้อนุมัตินโยบายต่อต้านการรับ - ให้สินบนและคอร์รัปชัน ซึ่งได้มีการปรับปรุง เป็นระยะๆ เพื่อให้มีความเหมาะสมและทันสมัย สอดคล้อง กับสถานการณ์ต่างๆ ที่เปลี่ยนแปลงไป โดยธนาคารได้เผยแพร่บนเว็บไซต์ของธนาคาร ซึ่งผู้ที่สนใจสามารถเข้าไปดาวน์โหลดได้ที่เว็บไซต์ของธนาคารโดยคลิกเข้าที่เมนู “เกี่ยวกับธนาคาร” เลือก “การกำกับดูแลกิจการ” เลือก “นโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี” และเลือก “นโยบายต่อต้านการรับ - ให้สินบนและคอร์รัปชัน”

6.6 คณะกรรมการธนาคารมีนโยบายให้ธนาคารมีการดำเนินการด้านการบริหารจัดการความเสี่ยงและต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชันในเชิงรุก กำหนดให้มีคู่มือที่เป็นแนวทางปฏิบัติเพื่อเป็นเชิงป้องกันการกระทำผิดกฎหมายและกฎเกณฑ์ของทางการ โดยธนาคารได้ออกคู่มือ (1) การเปิดเผยข้อมูลและความโปร่งใส (2) บทบาทและการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสีย (3) การป้องกันความขัดแย้งทางผลประโยชน์ และ (4) การป้องกันการรับ การให้สินบน และการทุจริตคอร์รัปชัน ซึ่งได้ประกาศใช้และเผยแพร่บนเว็บไซต์ของธนาคารซึ่งผู้ที่สนใจสามารถเข้าไปดาวน์โหลดได้

6.7 คณะกรรมการธนาคารได้กำหนดนโยบายการแจ้งเบาะแสการกระทำผิด (Whistle Blowing Policy) และได้เปิดโอกาสให้ผู้ใดที่พบเห็นการกระทำผิดของกรรมการ ผู้บริหาร พนักงาน ลูกจ้างของธนาคาร หรือพนักงานบริษัทในเครือ ไม่ว่าจะเป็นการกระทำทุจริต ผิดกฎหมาย ผิดระเบียบธนาคาร หรือกฎเกณฑ์ของหน่วยงานกำกับภายนอกต่างๆ สามารถแจ้งเบาะแสด่วนช่องทางตามที่กำหนดไว้ นอกจากนี้สามารถแจ้งเบาะแสดังกล่าวโดยตรงมาที่ประธานกรรมการธนาคาร ผ่านทางอีเมล [whistletruth@krungthai.com](mailto:whistletruth@krungthai.com) ทั้งนี้ รายชื่อของผู้แจ้งเบาะแสดังกล่าวจะถูกเก็บไว้เป็นความลับและได้รับการคุ้มครองทั้งระหว่างการดำเนินการสอบสวนและหลังเสร็จสิ้นกระบวนการ โดยมีรายละเอียดตามที่เปิดเผยไว้ในหัวข้อ 9.8 การปฏิบัติตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีในเรื่องอื่นๆ ข้อ 9.8.1 รายงานการปฏิบัติตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี ข้อ 3. การคำนึงถึงบทบาทของผู้มีส่วนได้เสีย ข้อ 3.3 การแจ้งเบาะแสดังกล่าวหรือข้อร้องเรียน

6.8 คณะกรรมการธนาคารให้ความสำคัญในการกำกับดูแลการบริหารจัดการบริษัทย่อยและบริษัทร่วม และให้มีการดำเนินการตามนโยบายอย่างเคร่งครัด โดยได้เปิดเผยไว้ในหัวข้อ 9.4 การกำกับดูแลการดำเนินงานของบริษัทย่อยและบริษัทร่วม

## หลักปฏิบัติ 7 รักษาความน่าเชื่อถือทางการเงินและการเปิดเผยข้อมูล (Ensure Disclosure and Financial Integrity)

7.1 คณะกรรมการธนาคารมีนโยบายและสนับสนุนให้ธนาคารมีการเปิดเผยข้อมูลของธนาคารสอดคล้องกับกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ และมาตรฐานที่สำคัญต่างๆ โดยธนาคารได้มีการปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัดมาโดยตลอด โดยมีรายละเอียดตามที่เปิดเผยไว้ในหัวข้อ 9.8 การปฏิบัติตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีในเรื่องอื่นๆ ข้อ 9.8.1 รายงานการปฏิบัติตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี ข้อ 4. การเปิดเผยข้อมูลและความโปร่งใส นอกจากนี้ ธนาคารได้มีการจัดทำคู่มือ

## ส่วนที่ 2 การจัดการและการกำกับดูแลกิจการ

การเปิดเผยข้อมูลและความโปร่งใส เพื่อให้เป็นแนวทางปฏิบัติและถือใช้เป็นมาตรฐานเดียวกันสำหรับพนักงานทุกระดับ ทุกส่วนงาน ทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค ซึ่งประกาศใช้และเผยแพร่บนเว็บไซต์ของธนาคาร ซึ่งผู้ที่สนใจสามารถดาวน์โหลดได้

7.2 คณะกรรมการธนาคารกำกับดูแลให้ธนาคารมีการเปิดเผยข้อมูลเกี่ยวกับฐานะการเงินและผลการดำเนินงานตามหลักเกณฑ์หน่วยงานกำกับที่เกี่ยวข้องอย่างเคร่งครัด โดยนำเสนอรายงานทางการเงินทั้งรายไตรมาสและรายปี ตามหลักเกณฑ์และภายในเวลาที่กำหนด และเผยแพร่ทั้งฉบับภาษาไทยและภาษาอังกฤษผ่านระบบข่าวอิเล็กทรอนิกส์ บนเว็บไซต์ของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย และเว็บไซต์ของธนาคาร เพื่อให้ผู้ลงทุนได้รับทราบโดยเท่าเทียมกัน ทั้งนี้ ธนาคารให้ความสำคัญในการจัดทำงบการเงินให้ถูกต้องตามมาตรฐานการบัญชีที่รับรองทั่วไป และเลือกใช้นโยบายบัญชีที่เหมาะสม และถือปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอ ทั้งนี้ งบการเงินของธนาคาร ได้รับการรับรองโดยไม่มีเงื่อนไขจากผู้สอบบัญชี และไม่เคยมีประวัติถูกสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์สั่งให้แก้ไขงบการเงินตลอดจนไม่เคยนำเสนอรายงานทางการเงินล่าช้า

7.3 คณะกรรมการธนาคารมีนโยบายให้ธนาคารมีการจัดทำคำอธิบายและการวิเคราะห์ของฝ่ายจัดการ โดยอธิบายเชิงวิเคราะห์เกี่ยวกับฐานะการเงิน ผลการดำเนินงาน การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ ตลอดจนปัจจัยที่เป็นสาเหตุหรือมีผลต่อฐานะการเงินและผลการดำเนินงานของธนาคาร และเผยแพร่ทั้งฉบับภาษาไทยและภาษาอังกฤษผ่านระบบข่าวอิเล็กทรอนิกส์บนเว็บไซต์ของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย และเว็บไซต์ของธนาคาร เพื่อให้ผู้ลงทุนได้รับทราบโดยเท่าเทียมกัน

7.4 คณะกรรมการธนาคารมีนโยบายให้ธนาคารจัดทำรายงานการปฏิบัติตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีเป็นประจำทุกปี โดยได้เปิดเผยไว้ในหัวข้อการกำกับดูแลกิจการ ในแบบแสดงรายการข้อมูลประจำปี และรายงานประจำปี ซึ่งได้เผยแพร่ผ่านระบบข่าวอิเล็กทรอนิกส์บนเว็บไซต์ของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย และเว็บไซต์ของธนาคาร เพื่อให้ผู้ลงทุนได้รับทราบโดยเท่าเทียมกัน

7.5 คณะกรรมการธนาคารมีนโยบายให้ธนาคารจัดทำรายงานความยั่งยืน เพื่อเปิดเผยแนวทางการดำเนินงานด้านความยั่งยืนให้ผู้มีส่วนได้เสียได้รับทราบเป็นประจำทุกปี ตั้งแต่ปี 2549 เป็นต้นมา ปัจจุบันธนาคารจัดทำรายงานความยั่งยืนโดยใช้มาตรฐาน Global Reporting Initiative ฉบับ Standards มาใช้เป็นกรอบในการเปิดเผยข้อมูลการดำเนินงานของธนาคารในระดับ Core ครอบคลุมการดำเนินงานด้านความยั่งยืนของธนาคาร โดยธนาคารได้เผยแพร่รายงานความยั่งยืนบนเว็บไซต์ของธนาคาร ซึ่งผู้ที่สนใจสามารถดาวน์โหลดได้

7.6 ธนาคารจัดให้ทีม Finance Strategy ทำหน้าที่รับผิดชอบในการให้บริการและเผยแพร่ข่าวสารข้อมูลความเคลื่อนไหวของธนาคารที่เป็นประโยชน์แก่ผู้ที่เกี่ยวข้องทุกกลุ่ม โดยธนาคารได้เปิดเผยรายละเอียดไว้ในหัวข้อ 9.8 การปฏิบัติตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีในเรื่องอื่นๆ ข้อ 9.8.1 รายงานการปฏิบัติตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี ข้อ 4. การเปิดเผยข้อมูลและความโปร่งใส 4.3.3 งานผู้ลงทุนสัมพันธ์

7.7 คณะกรรมการธนาคารมีนโยบายให้ธนาคารมีการเปิดเผยข้อมูลตามที่กฎหมายกำหนดและในด้านอื่นๆ ตามความเหมาะสมด้วยความโปร่งใส บนหลักความถูกต้อง เท่าเทียมกัน และทันเวลา ธนาคารได้มีการจัดทำคู่มือการเปิดเผยข้อมูลและความโปร่งใส โดยประกาศใช้และเผยแพร่ไว้บนเว็บไซต์ของธนาคาร ซึ่งผู้ที่สนใจสามารถดาวน์โหลดได้



## ส่วนที่ 2 การจัดการและการกำกับดูแลกิจการ

7.8 เอกสารทุกประเภทที่ธนาคารได้นำส่งผ่านระบบข่าวอิเล็กทรอนิกส์บนเว็บไซต์ของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ธนาคารจะเผยแพร่เอกสารดังกล่าวทั้งฉบับภาษาไทยและภาษาอังกฤษพร้อมกันบนเว็บไซต์ของธนาคารด้วยทุกครั้ง

7.9 เว็บไซต์ของธนาคารได้มีการเผยแพร่ข้อมูลต่างๆ ทั้งด้านการเงินและไม่ใช้การเงินที่เกี่ยวข้องกับธนาคาร อาทิ วิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมองค์กร ลักษณะการประกอบธุรกิจ รายชื่อคณะกรรมการและผู้บริหาร งบการเงิน และรายงานเกี่ยวกับฐานะการเงินและผลการดำเนินงานทั้งฉบับปัจจุบันและของปีก่อนหน้า แบบแสดงรายการข้อมูลประจำปี (แบบ 56-1) และรายงานประจำปี ที่สามารถดาวน์โหลดได้ ข้อมูลหรือเอกสารอื่นใดที่ธนาคารนำเสนอต่อนักวิเคราะห์หรือสื่อต่างๆ เป็นต้น รวมถึงข้อมูลต่างๆ ตามที่ระบุไว้ในคำอธิบายของหลักปฏิบัติ 7.6 ของ CG Code

**หลักปฏิบัติ 8 สนับสนุนการมีส่วนร่วมและการสื่อสารกับผู้ถือหุ้น (Ensure Engagement and Communication with Shareholders)**

ธนาคารได้เปิดเผยการปฏิบัติตามหลักปฏิบัติ 8 ไว้แล้วในหัวข้อ 9.8 การปฏิบัติตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี ในเรื่องอื่นๆ ข้อ 9.8.1 รายงานการปฏิบัติตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี ข้อ 1. สิทธิของผู้ถือหุ้น และข้อ 2. การปฏิบัติต่อผู้ถือหุ้นอย่างเท่าเทียมกัน

## 10. ความรับผิดชอบต่อสังคม

ธนาคารยึดมั่นในการดำเนินธุรกิจด้วยความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม เพื่อนำไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืนต่อองค์กรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มตามพันธกิจของธนาคาร โดยธนาคารได้กำหนดนโยบายกำกับดูแลกิจการที่ดี จรรยาบรรณธุรกิจและนโยบายต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชัน เพื่อเป็นแนวทางดำเนินงานที่ธนาคารไม่สามารถยอมรับให้เกิดการทุจริตขึ้นได้ (Zero Tolerance) รวมถึงดำเนินการสร้างคุณค่าร่วมต่อสังคม (Creating Shared Value: CSV) เพื่อให้สภาพแวดล้อม สังคม และระบบเศรษฐกิจดีขึ้น นอกจากนี้ ธนาคารยังมีกระบวนการสำรวจความคาดหวังจากผู้มีส่วนได้เสียที่มีบทบาทต่อการดำเนินธุรกิจ เพื่อรับทราบและจะได้ตอบสนองต่อความต้องการได้อย่างยั่งยืน

### 10.1 แนวทางปฏิบัติเพิ่มเติมเกี่ยวกับการป้องกันการมีส่วนเกี่ยวข้องกับการคอร์รัปชัน

คณะกรรมการธนาคารได้เล็งเห็นถึงความสำคัญในการต่อต้านการทุจริต การให้สินบน และการคอร์รัปชัน โดยมุ่งมั่นที่จะดำเนินธุรกิจด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต และมุ่งหมายให้พนักงานของธนาคารปฏิบัติหน้าที่ด้วยความโปร่งใส ปราศจากการทุจริตและคอร์รัปชันเป็นสำคัญ ซึ่งในปี 2563 คณะกรรมการธนาคารได้อนุมัติทบทวนนโยบายต่อต้านการรับให้สินบนและคอร์รัปชัน (Anti-Bribery and Corruption Policy) โดยคณะกรรมการธนาคารมีมติให้ธนาคารใช้นโยบายฉบับปี 2562 เพื่อให้ครอบคลุมถึงการต่อต้านทุจริตทุกรูปแบบ และสอดคล้องกับพระราชบัญญัติประกอบรัฐธรรมนูญว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการทุจริต พ.ศ. 2561 ประกาศคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ (คณะกรรมการ ป.ป.ช.) ที่เกี่ยวข้อง และประกาศคณะกรรมการความร่วมมือป้องกันการทุจริต เรื่อง มาตรฐานขั้นต่ำของนโยบายและแนวทางป้องกันการทุจริตในการจัดซื้อจัดจ้างที่ผู้ประกอบการต้องจัดให้มีตามมาตรา 19 แห่งพระราชบัญญัติการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560 โดยมุ่งหมายให้พนักงานทุกคนถือปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกันบนพื้นฐานของการต่อต้านการทุจริต และมุ่งผลักดันให้พนักงานตระหนักรู้ถึงการป้องกันการให้สินบนและคอร์รัปชันอันจะนำมาสู่การสร้างวัฒนธรรมที่ดีภายในธนาคาร

นอกจากนี้ ธนาคารได้มีการประกาศใช้ระเบียบปฏิบัติงานว่าด้วยการป้องกันการให้สินบนเจ้าหน้าที่ของรัฐเพื่อกำหนดแนวทางในการจัดทำมาตรการควบคุมภายในของธนาคารในการป้องกันการให้สินบนเจ้าหน้าที่ของรัฐ ซึ่งสอดคล้องกับมาตรา 176 แห่งพระราชบัญญัติประกอบรัฐธรรมนูญว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการทุจริต พ.ศ. 2561 และเพื่อเป็นแนวทางปฏิบัติให้กับพนักงานของธนาคารสามารถนำไปยึดถือปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง สอดคล้องกับกฎหมายที่เกี่ยวข้อง อันเป็นการวางมาตรการเชิงป้องกันที่สำคัญอย่างหนึ่ง โดยระเบียบฯ ดังกล่าวได้กำหนดแนวทางการปฏิบัติงานของธนาคารให้เป็นไปตามคู่มือแนวทางการจัดทำมาตรการควบคุมภายในที่เหมาะสมเพื่อป้องกันการให้สินบนเจ้าหน้าที่ของรัฐของสำนักงาน ป.ป.ช. ซึ่งมีหลักการสำคัญ คือ การให้ทรัพย์สินหรือประโยชน์อื่นใดแก่เจ้าหน้าที่ของรัฐจะกระทำมิได้ เว้นแต่เป็นการให้ภายใต้หลักเกณฑ์ตามพระราชบัญญัติประกอบรัฐธรรมนูญว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการทุจริตและตามที่กำหนดไว้ในระเบียบดังกล่าวนี้ ซึ่งระเบียบฯ ได้กำหนดกระบวนการป้องกันการให้สินบนเจ้าหน้าที่ของรัฐไว้อย่างเป็นเอกภาพ โดยสรุปสาระสำคัญได้ ดังนี้

(1) กระบวนการประเมินความเสี่ยง จะต้องมีการระบุและประเมินความเสี่ยงในการให้สินบนเจ้าหน้าที่ของรัฐโดยรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ถึงความเสี่ยงในการให้สินบนเจ้าหน้าที่ของรัฐ เมื่อสามารถวิเคราะห์ถึงความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้แล้ว สำหรับประเด็นความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญ ธนาคารจะมีการจัดทำมาตรการเชิงป้องกันและแก้ไขความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นกับ

## ส่วนที่ 2 การจัดการและการกำกับดูแลกิจการ

ธนาคารต่อไป ทั้งนี้ จะต้องจัดให้มีการประเมินความเสี่ยงเป็นประจำอย่างน้อยปีละหนึ่งครั้งเพื่อให้สอดคล้องกับสภาวะแวดล้อมและธุรกิจของธนาคารที่เปลี่ยนแปลงไป

(2) กระบวนการตรวจสอบ และประเมินผลมาตรการควบคุมภายในฯ ของธนาคาร โดยการตรวจสอบ และประเมินผลมาตรการควบคุมภายในเพื่อป้องกันการให้สินบนเจ้าหน้าที่ของรัฐนั้น อาจพิจารณาจากผลการตรวจสอบภายในและภายนอกธนาคาร รวมถึงกฎเกณฑ์ ระเบียบปฏิบัติของหน่วยงานกำกับภายนอก ประกอบกับรูปแบบการประกอบธุรกิจของธนาคารโดยจะต้องมีการตรวจสอบและประเมินผลเป็นประจำอย่างน้อยปีละหนึ่งครั้งเกี่ยวกับความเหมาะสม ความเพียงพอความมีประสิทธิภาพ และความมีประสิทธิภาพ เพื่อนำมาพิจารณาปรับปรุงมาตรการป้องกันการให้สินบนเจ้าหน้าที่ของรัฐให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

อย่างไรก็ดี เมื่อได้ดำเนินการตรวจสอบและประเมินมาตรการป้องกันการให้สินบนแล้ว จะต้องรายงานผลการตรวจสอบต่อคณะกรรมการตรวจสอบให้ทราบต่อไป

(3) กระบวนการทบทวนมาตรการควบคุมภายในฯ ของธนาคาร จะต้องมีการทบทวนมาตรการควบคุมภายในเพื่อป้องกันการให้สินบนเจ้าหน้าที่ของรัฐ ตามผลการตรวจสอบของสายงานตรวจสอบภายใน เพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์และกฎหมายที่เปลี่ยนแปลงไป

(4) การสื่อสารและจัดอบรมให้ความรู้ความเข้าใจแก่บุคลากรของธนาคารและบริษัทในเครือธนาคารเกี่ยวกับการปฏิบัติที่ถูกต้องตามกฎหมายและกฎเกณฑ์ที่เกี่ยวข้อง โดยธนาคารมีการสื่อสารผ่านช่องทางอีเมล CLMG POST ในคอลัมน์ Anti-Bribery and Corruption ในรูปแบบบทความอย่างสั้นเกี่ยวกับการต่อต้านการรับ-ให้สินบนและคอร์รัปชันอย่างสม่ำเสมอ นอกจากนี้ ยังมีการจัดการอบรมหลักสูตร “การป้องกันการรับ-การให้ทรัพย์สินหรือประโยชน์อื่นใดที่เข้าข่ายเป็นการคอร์รัปชัน” ให้แก่พนักงานทั้งสำนักงานใหญ่ และพนักงานที่ปฏิบัติงานอยู่ตามภูมิภาคต่างๆ ทั่วประเทศ ตลอดจนบุคลากรของบริษัทในเครือธนาคาร เพื่อส่งเสริมความรู้ความเข้าใจ และเสริมสร้างความตระหนักถึงความสำคัญเกี่ยวกับเรื่องดังกล่าวอย่างต่อเนื่องตลอดทั้งปี

นอกจากนี้ กรรมการ ผู้บริหารและพนักงาน ร่วมกันประกาศเจตนารมณ์ “เจตจำนงสุจริตในการบริหารงานอย่างมีคุณธรรม เพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรที่ไม่ทนต่อการทุจริต” “การประกาศเจตนารมณ์การดำเนินการพฤติกรรมที่พึงประสงค์ตามคุณธรรมอัตลักษณ์ของธนาคารทั่วทั้งองค์กร” และการดำเนินโครงการกรุงไทยคุณธรรม รวมถึงการเข้าร่วมกิจกรรมและแลกเปลี่ยนแนวทางการดำเนินงานของกลุ่มภาคีเครือข่ายในการต่อต้านการทุจริตทั้งภาครัฐและเอกชน พร้อมกันนี้ธนาคารได้ดำเนินการพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการทำงาน เพื่อให้สอดคล้องกับมาตรฐานการต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชันระดับสากล โดยธนาคารได้รับการรับรองต่ออายุสมาชิกแนวร่วมปฏิบัติของภาคเอกชนไทยในการต่อต้านการทุจริต (CAC) จากโครงการการสร้างแนวร่วมปฏิบัติของภาคเอกชนไทยในการต่อต้านการทุจริต (Thailand's Private Sector Collective Action Coalition Against Corruption) ทั้งนี้ ธนาคารได้เผยแพร่นโยบายดังกล่าวไปยังผู้มีส่วนได้เสียและบุคคลที่เกี่ยวข้องทางธุรกิจของธนาคารไว้ในเว็บไซต์ของธนาคาร โดยคลิกเข้าที่เมนู “กำกับดูแลกิจการ” เลือก “นโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี” และเลือก “นโยบายต่อต้านการรับ-ให้สินบนและคอร์รัปชัน”

## 10.2 กิจกรรมเพื่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

ในปี 2563 ธนาคารได้ดำเนินการด้วยการสร้างคุณค่าร่วมต่อสังคม (Creating Shared Value: CSV) เพื่อให้สภาพแวดล้อม สังคม และระบบเศรษฐกิจดีขึ้น โดยสร้างความเข้มแข็งให้ชุมชนผ่านโครงการกรุงไทยรักชุมชน โดยธนาคารมองเห็นความสำคัญในการพัฒนาชุมชนให้เข้มแข็ง โดยยึดหลักการพึ่งพาตนเอง ลดการพึ่งพิงภายนอก ด้วยการคำนึงถึงศักยภาพ ทรัพยากรภูมิปัญญา วิถีชีวิต วัฒนธรรม และสิ่งแวดล้อมในท้องถิ่นเป็นหลักและสอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจของชาติในการสร้างชุมชนเข้มแข็ง น้อมนำปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาให้เกิดความสมดุลมีความเข้มแข็งจากภายใน โดยคนในชุมชนได้มาร่วมกันคิดร่วมกันกำหนดแนวทางและกิจกรรมการพัฒนาของชุมชน

โดยธนาคารสามารถนำจุดแข็งของธนาคาร ทั้งในด้านความรู้ทางด้านการเงิน ผลิตภัณฑ์ และบริการทางการเงินไปตอบสนองความต้องการในด้านต่างๆ เช่น เพื่อสนับสนุนผู้ประกอบการ SME ด้วยสินเชื่อ กรุงไทย SME รักกันยาวๆ และสินเชื่อกรุงไทย SMEs บัญชีเดียว และเพื่อสนับสนุนธุรกิจที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมด้วยโครงการสินเชื่อเพื่อสิ่งแวดล้อม เช่น โครงการเงินกู้เพื่อสิ่งแวดล้อม และโครงการเงินหมุนเวียนเพื่อการอนุรักษ์พลังงานโดยสถาบันการเงิน

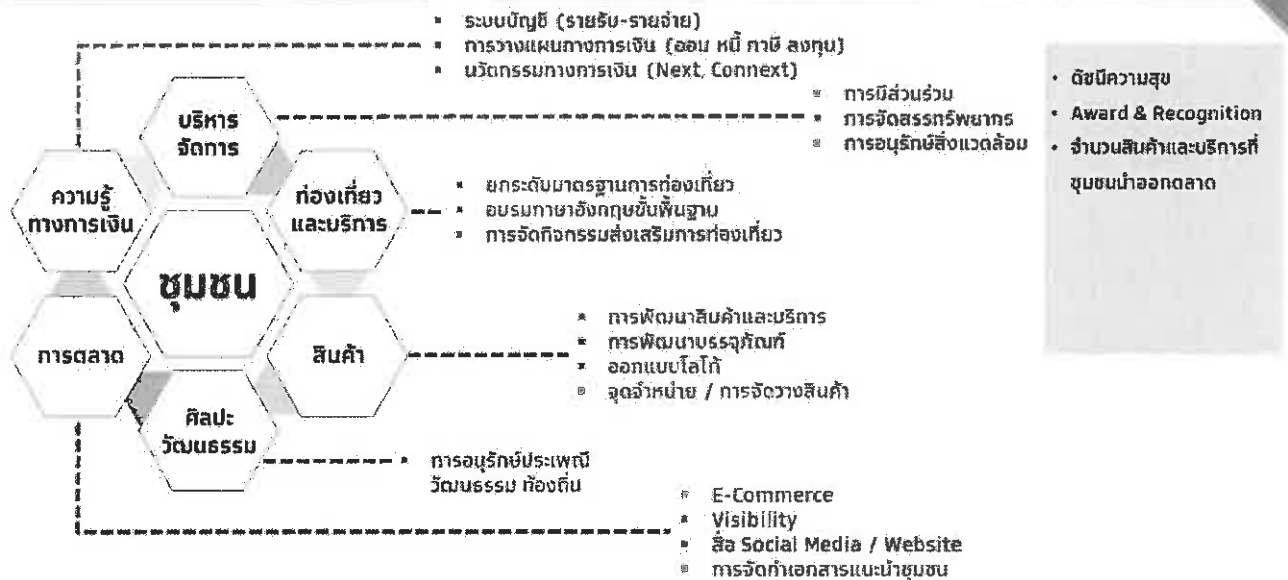
นอกจากนี้ ธนาคารได้ทำงานร่วมกับ Partner ที่มีความเชี่ยวชาญในด้านต่างๆ เพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตของชุมชน ในเรื่องการบริหารจัดการ การท่องเที่ยวโดยชุมชน สินค้าท้องถิ่น ศิลปวัฒนธรรม การตลาด และความรู้ทางการเงิน ผ่านการจัดอบรมให้ความรู้โดยผู้เชี่ยวชาญของธนาคารและผู้เชี่ยวชาญภายนอก โดยในปี 2563 ได้ดำเนินการพัฒนาชุมชนทั้งหมด 7 ชุมชน ทั่วประเทศไทย ได้แก่ ชุมชนบ้านสวนทุเรียน จังหวัดสงขลา ชุมชนตำบลบ้านแหลม จังหวัดสุพรรณบุรี ชุมชนบ้านสนวนนอก จังหวัดบุรีรัมย์ ชุมชนบ้านแม่กำปอง จังหวัดเชียงใหม่ ชุมชนบ้านโคกไคร จังหวัดพังงา ชุมชนบ้านเตื่อ จังหวัดหนองคาย และชุมชนท่ามะโอ จังหวัดลำปาง รวมถึงธนาคารได้ร่วมมือโครงการการเงินเพื่อความหลากหลายทางชีวภาพ หรือ The Biodiversity Finance Initiative (BIOFIN) ภายใต้ United Nations Development Programme ประเทศไทย หรือ UNDP และมูลนิธิริรักษ์ไทย ร่วมกันดำเนินโครงการ Koh Tao, Better Together ด้วยการร่วมระดมทุน ผ่าน QR E-Donation "มูลนิธิริรักษ์ไทย UNDP กรุงไทยรักเกาะเต่า" เพื่อสร้างอาชีพช่วยเหลือคนในชุมชนเกาะเต่าที่ได้รับผลกระทบจาก COVID-19 โดยจ้างชาวเรือให้ทำความสะอาดและปลูกจิตสำนึกให้อนุรักษ์สิ่งแวดล้อมให้เกิดความยั่งยืน และได้กำหนดเป้าหมาย การดำเนินงาน ดังนี้

## กรุงไทยรักชุมชนทั่วไทย

### Strategy

### Execution Plan

### เป้าหมาย



Krungh Thai Bank PLC All right reserved. Unauthorized usage or adaptation is violation to applicable laws.

Page 1

ธนาคารได้มีการดำเนินการกำกับดูแลกิจการของบริษัท้อย่างใกล้ชิดและจะประสานงานกับบริษัทย่อยกรณีที่มีการดำเนินการหรือมีประเด็นที่เกี่ยวข้องที่อาจส่งผลกระทบต่อสังคม สิ่งแวดล้อม เพื่อสอบถามข้อเท็จจริงและให้บริษัทดำเนินการแก้ไข พร้อมทั้งรายงานความคืบหน้าในการดำเนินการแก้ไขมายังธนาคาร อย่างไรก็ตาม ในปีที่ผ่านมาไม่พบเหตุการณ์ที่มีผลกระทบต่อความรับผิดชอบต่อสังคมจากการดำเนินธุรกิจของบริษัทย่อยของธนาคาร

### 10.3 การสำรวจความคาดหวังจากผู้มีส่วนได้เสียที่มีบทบาทต่อการดำเนินธุรกิจ

ธนาคารมีกระบวนการเพื่อรับทราบและตอบสนองต่อความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีการเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องเข้าร่วมในทางใดทางหนึ่ง เพื่อให้มีผลิตภัณฑ์และการบริการที่ตอบสนองลูกค้า มีการดำเนินธุรกิจที่สอดคล้องกับกฎหมาย กฎระเบียบข้อบังคับ และพนักงานมีความตั้งใจทำงานและมีส่วนร่วมในการเติบโตของธนาคาร

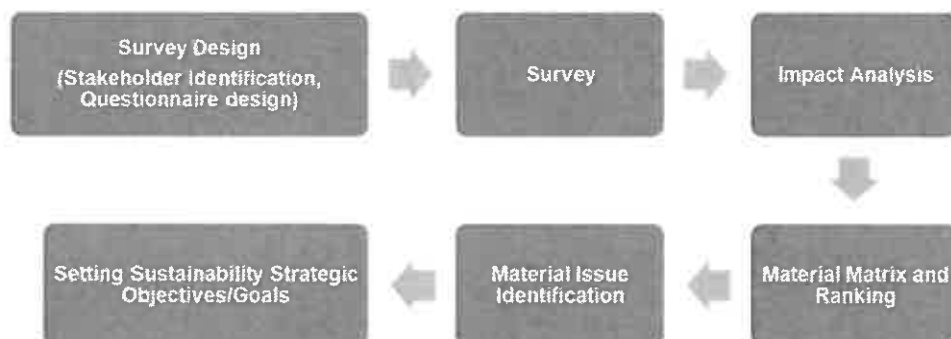
ในปี 2563 ธนาคารริเริ่มกระบวนการกำหนดประเด็นสำคัญด้านความยั่งยืนเพื่อนำไปสู่การวางแผนนโยบายการพัฒนาความยั่งยืนและยุทธศาสตร์ของธนาคารสำหรับปี 2564 ด้วยการสำรวจความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเกี่ยวกับผลกระทบของปัจจัยต่างๆ ที่มีต่อความยั่งยืนของธนาคารในแต่ละมิติ อันได้แก่ ความยั่งยืนด้านผลประกอบการ ความยั่งยืนในการปฏิบัติงานและดำเนินงาน และความยั่งยืนทางสังคมและสิ่งแวดล้อม

ทั้งนี้ กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ธนาคารทำการสำรวจความคิดเห็น ประกอบด้วย ผู้บริหาร ผู้ถือหุ้น หน่วยงานกำกับดูแลสถาบันการเงิน พนักงาน บริษัทลูกของธนาคาร คู่ค้า ลูกค้า และคู่แข่ง ข้อมูลที่ได้จากการสำรวจได้ถูกนำมาวิเคราะห์จัดทำ materiality matrix เพื่อกำหนดประเด็นสำคัญด้านความยั่งยืนและเป้าหมายความยั่งยืนของธนาคาร (ตามแผนภาพ)

ส่วนที่ 2 การจัดการและการกำกับดูแลกิจการ

กระบวนการสำรวจความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย:

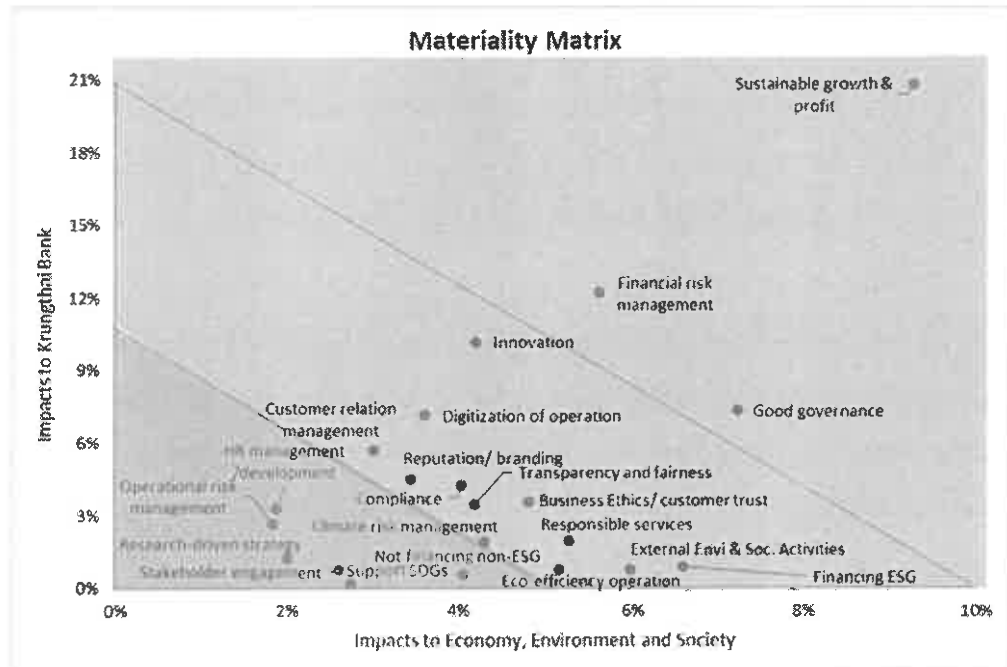
เพื่อนำไปสู่การกำหนดประเด็นสำคัญด้านความยั่งยืนและวางนโยบายการพัฒนาความยั่งยืนและยุทธศาสตร์ของธนาคาร



ผลการทำสำรวจสามารถจัดแบ่งตามประเภทประเด็นความยั่งยืนได้ตามมิติความยั่งยืนทั้ง 3 ของธนาคาร ดังนี้

	Impacts	Dimensions
Internal	Bank	Economic Sustainability Operational Sustainability
External	Economy, Environment, Society	Environmental & Social Sustainability

การจัดอันดับความสำคัญของประเด็นที่มีผลต่อความยั่งยืนของธนาคารตามความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย  
แบ่งเป็น 3 ระดับตาม Materiality Matrix ดังนี้



- ปัจจัยความยั่งยืนที่จัดอยู่ในระดับที่มีความสำคัญมากที่สุด ได้แก่ การเติบโตและการทำกำไรได้อย่างยั่งยืน การบริหารความเสี่ยง และการบริหารจัดการอย่างมีบรรษัทภิบาล ตามลำดับ
- ปัจจัยความยั่งยืนที่จัดอยู่ในระดับที่มีความสำคัญมาก ได้แก่ นวัตกรรมของบริการและผลิตภัณฑ์ของธนาคาร การเปลี่ยนมาใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติการและดำเนินงานของธนาคาร การรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้า การดำเนินธุรกิจอย่างมีจริยธรรมและลูกค้าให้ความไว้วางใจ การปฏิบัติตามระเบียบและกฎเกณฑ์ ชื่อเสียงของธนาคาร การให้บริการที่มีความโปร่งใสและเป็นธรรม การให้สินเชื่อและลงทุนที่มีความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อมและสังคม และส่งเสริมบรรษัทภิบาล การให้บริการอย่างมีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม การมีกิจกรรมเพื่อสังคมและสิ่งแวดล้อม การบริหารความเสี่ยงที่เกิดจากสภาพภูมิอากาศ การดำเนินงานที่ใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพและลดการทำลายสิ่งแวดล้อมตามลำดับ
- ปัจจัยความยั่งยืนที่จัดอยู่ในระดับที่สำคัญ ได้แก่ การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลและพัฒนาทักษะ การไม่ให้สินเชื่อและลงทุนที่ขาดความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อมและสังคม และไม่มีบรรษัทภิบาล การบริหารความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการ การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตามลำดับ

ทั้งนี้ เพื่อให้ธนาคารสามารถตอบสนองความต้องการและความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมถึงเพื่อสนับสนุนการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการดำเนินงานของธนาคาร ประเด็นปัจจัยความยั่งยืนเหล่านี้ได้ถูกนำไปร่วมพิจารณาเพื่อกำหนดยุทธศาสตร์ของธนาคารในปี 2564

นอกจากนี้ ธนาคารให้ความสำคัญต่อความโปร่งใสตรวจสอบได้ ด้วยการเปิดเผยข้อมูลการดำเนินงานด้านความยั่งยืนขององค์กร ผ่านการจัดทำรายงานความยั่งยืน (Sustainability Development Report) ตามกรอบการรายงานสากล GRI ฉบับ Standard (Global Reporting Initiative) ซึ่งเป็นมาตรฐานฉบับล่าสุดและสอดคล้องกับแนวทางการรายงานข้อมูลตามแบบ 56-1 ของสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (ก.ล.ต.) อย่างครบถ้วน ซึ่งเป็นการเปิดเผยการดำเนินงานด้านความยั่งยืนของธนาคารในด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม รวมถึงการดำเนินงานด้านบรรษัทภิบาลในประเด็นที่เป็นสาระสำคัญของธนาคารและกลุ่มผู้มีส่วนเกี่ยวข้องต่างๆ ของธนาคารทั้งภายในและภายนอกองค์กร (Materiality)

ทั้งนี้ การดำเนินงานทั้งหมดของธนาคารสามารถสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่มอันจะเป็นพื้นฐานสำคัญต่อการพัฒนาองค์กรไปสู่ความยั่งยืนในทุกมิติ สำหรับรายละเอียดในการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของธนาคารได้เปิดเผยไว้ในเว็บไซต์ของธนาคาร โดยคลิกเข้าที่เมนู “ความยั่งยืน” หัวข้อ “รายงานความยั่งยืน” แล้วเลือก “รายงานความยั่งยืนประจำปี 2563”



## 11. การควบคุมภายในและการบริหารจัดการความเสี่ยง

ด้วยธุรกิจธนาคารต้องตอบสนองกับสภาพแวดล้อมในการดำเนินธุรกิจที่เปลี่ยนแปลง และความต้องการของผู้ใช้บริการที่เปลี่ยนแปลงจากเทคโนโลยี รวมถึงการระบาดของโรคติดต่ออุบัติใหม่อย่างโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) นอกจากนั้น ธนาคารในฐานะเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้การสนับสนุนนโยบายไทยแลนด์ 4.0 ของภาครัฐที่ต้องการขับเคลื่อนประเทศด้วยความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม ซึ่งการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในเป็นกลไกหนึ่งที่จะสร้างการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ โปร่งใส ตรวจสอบได้ ดังนั้น ธนาคารจึงให้ความสำคัญในการดำเนินธุรกิจที่อยู่เคียงข้างคนไทยได้อย่างยั่งยืน ควบคู่กับการควบคุมภายในและการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ดี

ทั้งนี้ คณะกรรมการธนาคาร และฝ่ายจัดการให้ความสำคัญต่อระบบการควบคุมภายในที่ดี โดยมีการกำกับดูแลและติดตามอย่างต่อเนื่อง เพื่อความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่า การดำเนินธุรกิจของธนาคารสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ การดำเนินงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล การรายงานข้อมูลทางการเงินและการดำเนินงานมีความน่าเชื่อถือ และการปฏิบัติงานเป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับต่างๆ รวมทั้งป้องกันมิให้เกิดการกระทำอันอาจก่อให้เกิดความเสียหายต่อทรัพย์สินและชื่อเสียงของธนาคาร ตามมาตรฐานของ COSO (The Committee of Sponsoring Organization of Treadway Commission) และหลักเกณฑ์กระทรวงการคลัง ว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2561 ที่อ้างอิงตามมาตรฐานสากล และปรับให้เหมาะสมกับบริบทของหน่วยงานของรัฐ โดยคณะกรรมการธนาคาร มอบหมายให้คณะกรรมการตรวจสอบ ทำหน้าที่สอบทานประสิทธิภาพของระบบการควบคุมภายในตามมาตรฐานของ COSO และ/หรือมาตรฐานที่เหมาะสม รวมทั้งการควบคุมภายในระบบสารสนเทศของธนาคาร เพื่อให้มั่นใจว่าระบบการควบคุมภายในของธนาคารมีความเหมาะสม เพียงพอ โดยมีการรายงานคณะกรรมการธนาคารเป็นประจำทุกเดือน

คณะกรรมการตรวจสอบ ได้มีความเห็นชอบรายงานผลการสอบทานการประเมินผลการควบคุมภายในของผู้ตรวจสอบภายใน โดยผลการสอบทานดังกล่าว เห็นว่า การควบคุมภายในของ บมจ. ธนาคารกรุงไทย มีความเพียงพอ มีการปฏิบัติตามอย่างต่อเนื่อง และเป็นไปตามหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2561

หลักเกณฑ์การควบคุมภายใน COSO จะประกอบด้วย 5 องค์ประกอบหลัก ดังนี้

1. สภาพแวดล้อมการควบคุม (Control Environment)
2. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)
3. กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)
4. สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication)
5. กิจกรรมการติดตามผล (Monitoring Activities)

โดยธนาคารมีการดำเนินงานตามแต่ละองค์ประกอบการควบคุมภายใน ดังนี้

### 1. สภาพแวดล้อมการควบคุม

ธนาคารมีความมุ่งมั่นและต่อเนื่องในการดำเนินการด้านบรรษัทภิบาล ผู้บริหารและบุคลากรมีทัศนคติที่ดีและให้ความสำคัญต่อการควบคุมภายใน ส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนในหน่วยงานเกิดจิตสำนึกที่ดีในการปฏิบัติงานในความรับผิดชอบ มุ่งการบริหารจัดการตามหลักบรรษัทภิบาลและการกำกับดูแลที่ดี ให้ความสำคัญด้านจรรยาบรรณ ความซื่อสัตย์ การปฏิบัติตามกฎระเบียบ พัฒนาความรู้ ทักษะ ความสามารถของพนักงาน โดยดำเนินการตามวิสัยทัศน์ GROWING TOGETHER กรุงไทย เคียงข้างไทย เคียงข้างคุณ

นอกจากนั้น ธนาคารให้ความสำคัญกับการสร้าง Public Trust และได้กำหนดยุทธศาสตร์ แนวทางการดำเนินโครงการกรุงไทยคุณธรรมและยกระดับมาตรฐานด้านบรรษัทภิบาล โดยมีเป้าหมายสู่การนำไปประพฤติดิปฏิบัติจนเกิดผลสำเร็จอย่างจริงจังและเป็นรูปธรรมทั่วทั้งองค์กร ดังนี้

1. แผนยุทธศาสตร์ด้านบรรษัทภิบาล ธนาคารจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านบรรษัทภิบาล บมจ.ธนาคารกรุงไทย ปี 2560-2564 ภายใต้โครงการกรุงไทยคุณธรรม สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ ระยะที่ 3 (พ.ศ. 2560-2564) ที่มุ่งสู่การเป็นองค์กรที่มีวัฒนธรรมที่ไม่ทนต่อการทุจริตในองค์กร (Zero Tolerance) ประกอบด้วย

- 1) สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ไม่ทนต่อการทุจริต
- 2) ยกกระดับเจตจำนงด้านคุณธรรมในการต่อต้านทุจริต
- 3) พัฒนาระบบป้องกันการทุจริต
- 4) ยกกระดับมาตรฐานกระบวนการปราบปรามการทุจริต
- 5) ยกกระดับผลคะแนนการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ

(Integrity and Transparency Assessment: ITA)

### 2. Tone from the Top

ประธานกรรมการธนาคาร กรรมการธนาคาร กรรมการผู้จัดการใหญ่ ผู้บริหารสายงานและพนักงานของธนาคารได้ร่วมประกาศเจตนารมณ์ เจตจำนงสุจริตในการปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์ โปร่งใส มีคุณธรรม เพื่อพัฒนามาตรฐานด้านคุณธรรมจริยธรรม สร้างค่านิยม และจิตสำนึกที่ดี ยึดมั่นตามนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี ปฏิบัติงานตามกฎหมาย กฏเกณฑ์ กฎระเบียบ ตลอดจนการดำเนินงานด้วยความโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ และเพื่อสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ไม่ทนต่อการทุจริต (Zero Tolerance)

3. ธนาคารได้ดำเนินกิจกรรม/โครงการภายใต้ โครงการกรุงไทยคุณธรรม ใช้กระบวนการ "ระเบิดจากข้างใน" เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้บริหารระดับหัวหน้างาน และพนักงานมีส่วนร่วมในการระดมความคิดเรื่องแนวทางการป้องกันและลดปัญหาการทุจริต รวมถึงปรับปรุงกระบวนการทำงานเพื่อให้เป็นไปตามกฎเกณฑ์และกฎระเบียบ ทั้งนี้ เพื่อเป็นการพัฒนามาตรฐานด้านคุณธรรมจริยธรรม ขับเคลื่อนให้ธนาคารเป็นองค์กรคุณธรรมต้นแบบที่มีมาตรฐานสากล

นอกจากนั้น ธนาคารยังให้ความสำคัญต่อการดำเนินนโยบายต่อต้านการรับ-ให้สินบนและคอร์รัปชัน (Anti Bribery and Corruption Policy) โดยมีการสื่อสารแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจน อย่างต่อเนื่องผ่านบทความทาง E-mail, Intranet เช่น เน้น

## ส่วนที่ 2 การจัดการและการกำกับดูแลกิจการ

ย้ำในเรื่อง No Gift Policy รวมทั้งมีการสื่อสารกฎเกณฑ์ ธปท. เรื่อง การบริหารจัดการด้านการให้บริการแก่ลูกค้าอย่างเป็นธรรม (Market Conduct) อย่างต่อเนื่อง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการจัดการด้านการให้บริการลูกค้าอย่างรับผิดชอบและเป็นธรรม

คณะกรรมการธนาคารและคณะกรรมการตรวจสอบ มีการกำกับดูแลและติดตามการจัดการกระบวนการป้องกันความเสียหาย กระบวนการควบคุมภายใน คณะกรรมการตรวจสอบมีการประชุมเพื่อพิจารณารายงานผลการตรวจสอบและผลการสอบทานสินเชื่อบริษัทของสายงานตรวจสอบภายในทุกเดือน โดยมีข้อสังเกตและข้อเสนอแนะรวมถึงแนวทางดำเนินการเพื่อป้องกันความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นต่อธนาคาร และนำเสนอผลการตรวจสอบและการสอบทานสินเชื่อต่อคณะกรรมการธนาคาร เพื่อทราบหรือเพื่อพิจารณาให้ฝ่ายจัดการดำเนินการ สำหรับการสอบทานงบการเงินและผลประกอบการรายเดือนของธนาคารและของบริษัทย่อย มีการประชุมร่วมกับสายงานบริหารการเงินทุกเดือน และผู้สอบบัญชีภายนอกทุกไตรมาส โดยให้ข้อสังเกตและข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ นอกจากนี้คณะกรรมการตรวจสอบจะมีการสรุปข้อมูลการปฏิบัติงานที่รายงานคณะกรรมการธนาคารเพื่อทราบ

ธนาคารมีโครงสร้างองค์กรเหมาะสมกับการดำเนินธุรกิจ โดยอยู่บนหลักการ 3 Lines of Defense ตามหลักการบริหารจัดการความเสี่ยงและควบคุมภายในที่ดี โดยมีการแบ่งแยกหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างชัดเจน มีหน่วยงานที่รับผิดชอบในการสอบทานและตรวจสอบการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามกฎระเบียบข้อบังคับขององค์กร มีการมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบของพนักงานอย่างชัดเจนและเป็นลายลักษณ์อักษร มีการกำหนดขอบเขตระดับของอำนาจหน้าที่ในการอนุมัติของผู้บริหารแต่ละระดับ นโยบายและวิธีการบริหารด้านทรัพยากรบุคคลเหมาะสมในการจูงใจและสนับสนุนผู้ปฏิบัติงาน

ในส่วนของการบริหารด้านบุคลากร ธนาคารให้ความสำคัญกับพนักงานผ่านโครงการเสริมสร้างความมุ่งมั่นและความผูกพัน (Employee Engagement) อย่างต่อเนื่องเพื่อให้ธนาคารเป็นองค์กรที่ดีที่สุดในการทำงาน (Best Place to work) สร้างธนาคารกรุงไทยให้เป็นบ้านหลังที่สองของพนักงานพร้อมกำหนดนโยบาย แนวทาง และมอบหมายให้แต่ละหน่วยงานดำเนินการเสริมสร้างความมุ่งมั่นและความผูกพันของพนักงาน (Employee Engagement)

ธนาคารมีการสื่อสารแผนยุทธศาสตร์และแผนธุรกิจของธนาคาร รวมทั้งเป้าหมายที่สำคัญให้พนักงานในองค์กรได้ทราบโดยทั่วกัน และเป็นไปในทิศทางที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ของธนาคาร

ธนาคารให้ความสำคัญกับแผนการพัฒนาทักษะและความรู้ของบุคลากรที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของธนาคาร มีการพัฒนาความรู้ และทักษะให้กับพนักงาน ในด้าน Design Thinking, Data Analysis และ IT โดยพนักงานสาขามีการเพิ่มทักษะด้าน Digital Banking เช่น การจัดการและการสร้างประสบการณ์ที่ดีให้แก่ลูกค้าในการใช้ Digital Channel ความรู้พื้นฐาน และ Features ต่างๆ ของ Krungthai NEXT เป็นต้น และให้ความสำคัญกับการให้บริการแก่ลูกค้าอย่างเป็นธรรม (Market Conduct) โดยมีการกำชับพนักงานของสาขาทั่วประเทศในการให้ข้อมูลที่ครบถ้วนและถูกต้องกับลูกค้าเพื่อประกอบการตัดสินใจที่สำคัญต้องไม่มีการบังคับขาย

นอกจากนั้น ธนาคารยังให้ความสำคัญต่อข้อร้องเรียน โดยกำหนดให้ศูนย์รับเรื่องร้องเรียนลูกค้าเป็นศูนย์กลางรับเรื่องร้องเรียนจากลูกค้า เพื่อประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการดำเนินการแก้ไขปัญหา ซึ่งมีการกำหนด SLA ตามประเภทเรื่องร้องเรียน ตลอดจนวิเคราะห์ปัญหาและแนวทางแก้ไขปัญหาลูกค้าพึงพอใจ และรายงานผลต่อผู้บริหารทุกเดือน

## ส่วนที่ 2 การจัดการและการกำกับดูแลกิจการ

**2. การประเมินความเสี่ยง**

ธนาคารได้ให้ความสำคัญต่อการพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการบริหารความเสี่ยงให้มีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง มีสายงานบริหารความเสี่ยง เป็น Second line of defense เพื่อดูแลภาพรวมในการบริหารความเสี่ยงของธนาคาร โดยสายงานบริหารความเสี่ยงทำหน้าที่เป็นศูนย์กลางในการพัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยงและเชื่อมโยงทั้งองค์กร ติดตามและรายงานสถานะความเสี่ยงแต่ละด้านให้คณะกรรมการชุดต่าง ๆ ของธนาคาร ซึ่งประกอบด้วย คณะกรรมการธนาคาร คณะกรรมการตรวจสอบ คณะกรรมการกำกับดูแลความเสี่ยง และคณะกรรมการจัดการ

ธนาคารได้ให้ความสำคัญต่อการบริหารความเสี่ยงองค์กร (Enterprise Risk Management) ซึ่งเป็นกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงที่จำเป็นที่จะเป็นหนทางนำองค์กรสู่ความสำเร็จ อันประกอบไปด้วย การบริหารความเสี่ยงแต่ละด้าน ได้แก่ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ เครดิต ตลาด สภาพคล่อง และปฏิบัติการ ทั้งนี้ มีการจัดทำ Risk Management Dashboard ซึ่งมีการระบุวิเคราะห์สาเหตุความเสี่ยงและวิธีการจัดการความเสี่ยง เพื่อสรุปข้อมูลการบริหารความเสี่ยงแต่ละด้าน รายงานต่อคณะกรรมการกำกับดูแลความเสี่ยง (Risk Oversight Committee : ROC) อย่างต่อเนื่อง

อีกทั้งธนาคารให้ความสำคัญในการกำกับดูแลความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างต่อเนื่อง โดยมีการกำหนดตัวชี้วัดความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT-KRI) ที่เป็น Leading and Lagging Indicator เพื่อใช้ในการติดตามความเสี่ยงตามกรอบหลักการที่สำคัญได้แก่

1. การรักษาความลับของระบบและข้อมูล (Confidentiality)
2. ความถูกต้องเชื่อถือได้ของระบบและข้อมูล (Integrity) และ
3. ความพร้อมใช้งานของเทคโนโลยีสารสนเทศ (Availability) เพื่อให้สามารถเตรียมพร้อมรับมือได้อย่างมีประสิทธิภาพ

และเป็นการป้องกันผลกระทบต่อการให้บริการ ระบบงาน และชื่อเสียงของธนาคาร

ธนาคารยังมีการจัดทำรายงานการประเมินความเสี่ยงตนเองครอบคลุมความเสี่ยง 5 ด้าน ตามข้อกำหนดของธนาคารแห่งประเทศไทย เป็นประจำอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง รวมทั้งมีการจัดทำผลการประเมินผลการควบคุมภายใน ตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ.2561 เป็นประจำทุกปี โดยรายงานดังกล่าวจะนำเสนอคณะกรรมการตรวจสอบและคณะกรรมการธนาคาร ทั้งนี้ ในระดับหน่วยงานธนาคารมีการกำหนดให้ทุกหน่วยงานมีการจัดทำประเมินการควบคุมความเสี่ยงด้วยตนเอง (Risk Control Self Assessment: RCSA) เพื่อเป็นการระบุและประเมินความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นกับหน่วยงาน รวมถึงการนำเหตุการณ์ความเสียหายจากความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ (Operational Loss Incident) และข้อสังเกตของสายงานตรวจสอบภายในมาเป็นข้อมูลประกอบการพิจารณา ซึ่งแต่ละหน่วยงานมีการแต่งตั้งผู้ประสานงานความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ (Operational Risk Officer : ORO) เป็นผู้ประสานงานภายในหน่วยงานและให้ความร่วมมือในกระบวนการปฏิบัติงานเกี่ยวกับเครื่องมือในการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการของหน่วยงานของตนเอง

นอกจากนั้น ธนาคารได้มีการกำหนดนโยบายการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management Policy) ซึ่งกำหนดให้ธุรกรรมงานหลักของธนาคารต้องมีการจัดทำแผนรองรับการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง (Business Continuity Plan: BCP) รวมไปถึงมีการจัดทำแผนฉุกเฉินด้าน IT (ITCP) สำหรับระบบงานสำคัญต่าง ๆ เพื่อให้มั่นใจว่าหากธุรกรรมหรือระบบงานเกิดการหยุดชะงัก จะสามารถปฏิบัติงานได้อย่างต่อเนื่องหรือสามารถกลับมาปฏิบัติงานได้ภายในระยะเวลาที่เหมาะสม รวมไปถึงธนาคารยังได้มีการเตรียมความพร้อมของศูนย์ปฏิบัติงานสำรองเพื่อรองรับ BCP

## ส่วนที่ 2 การจัดการและการกำกับดูแลกิจการ

ดังกล่าว พร้อมทั้งกำหนดให้มีการทดสอบแผนอย่างสม่ำเสมอ เพื่อนำผลที่ได้มาใช้ในการปรับปรุงแผนให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นต่อไป

การจัดทำ Product Assessment เป็นการดำเนินการร่วมกันระหว่างหน่วยงานเจ้าของผลิตภัณฑ์ สายงานกำกับกฎเกณฑ์และกฎหมาย สายงานบริหารความเสี่ยง สายงานปฏิบัติการ และสายงานบริหารการเงิน รวมทั้งกรณีการที่ธนาคารจะใช้บริการจากบุคคลภายนอก (Outsourcing) และการให้บริการงานสนับสนุนแก่บุคคลอื่น (Insourcing) หน่วยงานเจ้าของเรื่องจะมีการประเมินความเสี่ยงที่อาจเกิดจากการใช้บริการจากผู้ให้บริการภายนอก พร้อมกำหนดแนวทางการควบคุมความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น

### 3. กิจกรรมการควบคุม

ธนาคารให้ความสำคัญต่อกระบวนการปฏิบัติงานและการควบคุมภายใน โดยกำหนดเป็นกรอบนโยบาย ระเบียบปฏิบัติงานเพื่อนำไปสู่แนวทางปฏิบัติ โดยแต่ละประเภทธุรกรรมมีการกำหนดอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ และขอบเขตระดับของอำนาจในการอนุมัติของพนักงานแต่ละระดับไว้อย่างชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษรและมีการสื่อสารให้พนักงานภายในองค์กรรับทราบ ทั้งนี้ ธนาคารยังมีการทบทวนระเบียบปฏิบัติงานภายในธนาคารให้มีความชัดเจนและเป็นปัจจุบันอยู่เสมอ เช่น ระเบียบปฏิบัติงานการเปิดบัญชี งานด้านสินเชื่อ ผลิตภัณฑ์อิเล็กทรอนิกส์ที่ธนาคารให้บริการ เป็นต้น รวมไปถึงการทบทวนนโยบาย คู่มือมาตรฐานการปฏิบัติงาน (SOP) ภายในธนาคารเพื่อให้พนักงานสามารถนำไปใช้ได้โดยสะดวกต่อการปฏิบัติงานและการให้บริการลูกค้า ด้วยความถูกต้อง และรวดเร็ว

คณะกรรมการตรวจสอบซึ่งได้รับมอบหมายภารกิจจากคณะกรรมการธนาคาร ทำหน้าที่สอบทานประสิทธิผลของระบบการควบคุมภายใน สอบทานรายงานทางการเงินร่วมกับผู้สอบบัญชีและสายงานบริหารการเงิน เพื่อให้มั่นใจว่ากระบวนการจัดทำงบการเงินและรายงานทางการเงิน จัดทำขึ้นตามข้อกำหนดของกฎหมาย และมาตรฐานบัญชีหลักการบัญชีที่รับรองทั่วไป มีการเปิดเผยข้อมูลอย่างเพียงพอ ครบถ้วน ทันเวลา เชื่อถือได้ และเป็นประโยชน์กับผู้ใช้งบการเงิน รวมถึงมีการติดตามผลกระทบที่เกิดจากการประกาศใช้มาตรฐานการรายงานทางการเงินฉบับใหม่ IFRS9 คณะกรรมการธนาคารและฝ่ายบริหารได้ให้ความสำคัญต่อการสอบทานและติดตามผลการดำเนินงานของธนาคาร โดยมุ่งเน้นการบรรลุวัตถุประสงค์ของธนาคาร มีการติดตามผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นจริงเปรียบเทียบกับผลงานในอดีตและผลการดำเนินงานของธนาคารเปรียบเทียบกับข้อมูลคู่แข่ง

ธนาคารมีระเบียบปฏิบัติงานในเรื่องของการดูแลป้องกันทรัพย์สิน มีการจำกัดการเข้าถึงทรัพย์สินที่มีความเสี่ยง และการดูแลรักษาทรัพย์สินอย่างรัดกุมและเพียงพอ มีการจัดทำทะเบียนคุม ติดตามหาสาเหตุและปรับปรุงแก้ไขผลต่างที่เกิดขึ้น มีการควบคุมระบบสารสนเทศทั้งในเรื่องการประมวลผล การรับส่งข้อมูล การสำรองแฟ้มข้อมูล มีการจัดหาระบบคอมพิวเตอร์และพัฒนาดูแลรักษาระบบงานที่อยู่ในระบบสารสนเทศเพียงพอ และเหมาะสมกับความต้องการขององค์กร มีการสอบทานการควบคุมภายในในระบบสารสนเทศ โดยสายงานตรวจสอบภายในเป็นประจำทุกปี

ธนาคารให้ความสำคัญกับการส่งเสริมและสนับสนุนการปฏิบัติเป็นไปตามนโยบายการรักษาความปลอดภัยของข้อมูลสารสนเทศ โดยมีมาตรการด้าน Data Privacy หลายอย่าง อาทิ การปิดพอร์ตการใช้งาน USB Drive และ CD/DVD การติดตามเหตุการณ์ข้อมูลรั่วไหล (Data Breach) มีแนวทางจัดการกรณีเกิดเหตุการณ์ Phishing ในการหลอกลวงข้อมูลจากลูกค้า เป็นต้น รวมทั้งมีการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาสนับสนุนเพื่อลดความเสี่ยงในเรื่องการปฏิบัติงาน

## ส่วนที่ 2 การจัดการและการกำกับดูแลกิจการ

ผลิตผลของพนักงานในเรื่องการพิสูจน์ตัวตนของลูกค้า เพื่อเป็นการป้องกันความเสี่ยงที่อาจเกิดจากกรณีทุจริตโอนเงินจากบัญชีของลูกค้า ซึ่งการกระทำดังกล่าวส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์ และความเชื่อมั่นของลูกค้าที่มีต่อธนาคาร

นอกจากนี้ ธนาคารมีการจัดชั้นความลับของข้อมูลข่าวสาร โดยกำหนดให้แต่ละหน่วยงานมีการกำหนดชั้นความลับข้อมูลภายในและอบรมให้ความรู้แก่พนักงานทุกคนให้รับทราบถึงความสำคัญในการรักษาข้อมูลซึ่งอาจมีผลกระทบต่อการค้าดำเนินงานของธนาคาร หากข้อมูลบางอย่างเปิดเผยสู่บุคคลภายนอก โดยธนาคารได้มีการทบทวนระเบียบปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการรักษาความลับและการเปิดเผยข้อมูลลูกค้าอย่างต่อเนื่อง

ช่วงที่มีการรับมือจัดการกับ COVID-19 ธนาคารมีนโยบายให้พนักงานแบ่งกลุ่มการปฏิบัติงาน ตามแผน BCP ของธนาคาร สำหรับธุรกรรมสำคัญของธนาคารมีการจัดกลุ่มพนักงานไปปฏิบัติงานที่ศูนย์ปฏิบัติงานสำรอง เพื่อให้ธุรกรรมของธนาคารสามารถดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่อง และได้มีการสั่งการให้พนักงานสามารถ Work from Home โดยธนาคารมีการปรับปรุงกระบวนการทำงาน และพัฒนาระบบงานสนับสนุนการทำงานตามวิถี New Normal โดยมีแนวทางให้หัวหน้างานมีการติดตามการทำงาน เน้นย้ำให้พนักงานปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด และสายงานทรัพยากรบุคคลและบรรษัทภิบาล ได้จัดทำเอกสารที่สนับสนุน Work from Home ได้อย่างมีประสิทธิภาพ อาทิ คู่มือการบริหารผลการปฏิบัติงาน ภายใต้การทำงานแบบ Flexible Working สำหรับหัวหน้างานและพนักงาน ข้อควรปฏิบัติในการ Work from Home ที่เหมาะสม (ไม่ผิวดินัยพนักงาน) ควบคู่ไปกับการรักษาและผลักดัน Productivity ให้เพิ่มสูงขึ้นด้วยเทคโนโลยีต่าง ๆ รวมถึงการปรับ Mindset ให้พร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงสู่วิถี New Normal

### 4. สารสนเทศและการสื่อสาร

ธนาคารมีกระบวนการควบคุมระบบงาน ตั้งแต่การพัฒนาระบบ การทดสอบระบบ และการติดตามการใช้งานระบบ รวมถึงการควบคุมการเปลี่ยนแปลง (Change Management) อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีการทดสอบและตรวจสอบความถูกต้องจากผู้ดูแลระบบ หรือ Owner ที่ให้ requirement และผู้ที่เกี่ยวข้อง นอกจากนี้ ธนาคารมีการบริหารความปลอดภัยของระบบสารสนเทศร่วมกับบริษัท KTBCS ให้เป็นไปตามนโยบายการรักษาความปลอดภัยเทคโนโลยีสารสนเทศ รวมถึงมีการสอบถามมาตรฐานการควบคุมทั่วไปของระบบสารสนเทศโดยสายงานตรวจสอบภายใน

ธนาคารมีการสร้างความตระหนักรู้ในการใช้งานเทคโนโลยีอย่างปลอดภัยซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่พนักงานธนาคารทุกคนควรให้ความตระหนักอยู่เสมอ และเพื่อเป็นการป้องกันตนเองและทรัพย์สินสารสนเทศของธนาคารให้ปลอดภัยจากภัยคุกคามไซเบอร์ที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง และเป็นไปตาม พ.ร.บ. คุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล

ธนาคารมีกระบวนการและแนวทางที่ใช้ในกรณีฉุกเฉิน และกรณีการรองรับการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่องอย่างเป็นระบบ เพื่อให้ระบบฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์รวมทั้งข้อมูลและสารสนเทศมีความพร้อมใช้งานอย่างต่อเนื่อง เพื่อตอบสนองลูกค้าและความต้องการทางธุรกิจอย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย

1. นโยบายการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (BCM) และแผนรองรับการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง (BCP)
2. กระบวนการปฏิบัติงานรองรับการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (ITCP)
3. การเตรียมสถานที่ปฏิบัติงานทดแทนตามแผน BCP และศูนย์คอมพิวเตอร์สำรอง (Disaster Recovery Center)
4. การซักซ้อมทดสอบตามแผน BCP และ ITCP

โดยกระบวนการข้างต้นธนาคารมีการทบทวน/ปรับปรุงเป็นประจำเพื่อให้สามารถนำมาใช้ปฏิบัติได้จริงสอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

## ส่วนที่ 2 การจัดการและการกำกับดูแลกิจการ

ในปี 2563 ธนาคารมีการพัฒนาเทคโนโลยีอย่างต่อเนื่อง ตลอดจนพัฒนาบริการใหม่ ๆ โดยมีการพัฒนาแอปพลิเคชัน Krungthai NEXT เป้าตั้ง ให้ครอบคลุมการให้บริการของธนาคารมากขึ้น เพื่อเตรียมก้าวสู่การเป็น The Full-scale Digital Banking ที่เป็นมากกว่าแอปพลิเคชันธนาคารทั่วไปเป็น Open Platform ที่เปิดให้องค์กรอื่น ๆ สามารถเชื่อมต่อระบบในการสร้างกระเป๋าเงินดิจิทัล อาทิ วอลเล็ต สบม. Health Wallet เพื่อรองรับทุกกิจกรรมการเงินในอนาคต และมีความปลอดภัยสูงสุด โดย Krungthai NEXT เวอร์ชันใหม่ ได้นำเทคโนโลยีชั้นนำระดับโลกให้บริการแก่ลูกค้าทำให้ใช้บริการได้สะดวกขึ้นในแอปพลิเคชันเดียว ด้วย Cloud Native ด้านเทคโนโลยี 3S อันได้แก่

1. Scalability – รองรับการทำธุรกรรมการเงินที่พร้อมกันจำนวนมากในเวลาเดียวกัน
2. Stability - มีความเสถียรใช้งานได้อย่างต่อเนื่อง
3. Security - มีความปลอดภัยสูงสุดด้วยเทคโนโลยีระดับโลก

รวมถึงธนาคารได้นำเทคโนโลยี AI (Artificial Intelligence) สร้างปฏิสัมพันธ์กับผู้ใช้งานผ่าน Smart Transaction ที่เรียนรู้และขึ้นแถบรายการธุรกรรมทางการเงินที่ใช้งานบ่อย Smart Banner ทำหน้าที่แจ้งเตือนรายการสำคัญ เช่น การครบกำหนดชำระค่าเบี้ยประกัน การต่ออายุบัตรเครดิต บัตรเครดิต การแจ้งเตือนวันเกิด

นอกจากนี้ธนาคารมีการปรับ User Experience (UX) และ User Interface (UI) โดยสามารถเปิดใช้งานด้วย Face Authentication สแกนใบหน้าและบัตรประชาชน เพื่อพิสูจน์อัตลักษณ์ตัวตน เพื่ออำนวยความสะดวกและแก้ไขปัญหาเรื่องการลืม Username และ Password และสามารถเปลี่ยนเบอร์โทรศัพท์มือถือ หรืออีเมลเพื่อรับรหัส OTP ด้วยตนเอง ไม่ต้องเสียเวลาเดินทางไปสาขา

ธนาคารมีกระบวนการจัดทำระบบสารสนเทศที่สนับสนุนการรายงานการวิเคราะห์ระดับผลกระทบความเสี่ยง และการเตือนภัย/แจ้งให้รู้ล่วงหน้า (Early warning system) ถึงเหตุการณ์หรือความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น ซึ่งมีผลกระทบรุนแรงต่อองค์กรอย่างเป็นระบบ ผ่านกระบวนการบริหารความเสี่ยงองค์กร (Enterprise Risk Management) ซึ่งมีการทบทวนกระบวนการดังกล่าวเป็นประจำทุกปี รวมไปถึงมีระบบสารสนเทศด้านการตรวจจับรายการธุรกรรมการเงินที่ผิดปกติ ต้องสงสัย (Fraud Monitoring System) เพื่อป้องกัน ลดความเสียหายให้กับลูกค้า และลดข้อผิดพลาดกรณีพนักงานสาขาปฏิบัติงานไม่ถูกต้องตามระเบียบปฏิบัติงานของธนาคาร โดยมีระบบสนับสนุนให้มีการปฏิบัติตามการควบคุม Fraud Area ต่าง ๆ ได้แก่ Card & Cyber Fraud, Branch Fraud, Merchant Fraud, Account Fraud เป็นต้น ตลอดจนมีการสื่อสารให้ความรู้ (Knowledge Sharing) ทั้งภายในและภายนอกให้กับพนักงานและลูกค้าเพื่อสร้าง Awareness ด้าน Financial Crime & Fraud เป็นประจำทุกเดือนผ่านทาง Social Media ต่าง ๆ เช่น Line Facebook เป็นต้น รวมทั้ง มีการอบรมสื่อสารทั้งภายใน ภายนอกธนาคารและบริษัทในเครือเกี่ยวกับความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ อาทิ เช่น Cyber Risk Cyber Security ตลอดจนมีการจัดทำ workshop และสื่อสารบทความทางอีเมล เรื่องหลักบริหารความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

ผู้บริหารธนาคารมีการสื่อสารกลยุทธ์ของธนาคาร และประกาศเจตนารมณ์มุ่งสู่การเป็นองค์กรที่มีวัฒนธรรมที่ไม่ทนต่อการทุจริตในองค์กร (Zero Tolerance) โดยการทำกิจกรรมร่วมกับหน่วยงานต่าง ๆ และมีการจัดทำบทความจากผู้บริหารธนาคารถึงพนักงานทุกท่าน รวมถึงผู้บริหารหน่วยงานสาขามีการสื่อสารแบบ 2 ทางกับพนักงานในทีมในช่วงเช้าของแต่ละวัน ให้ทราบและเข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนเกี่ยวกับประเด็นข้อมูลที่สำคัญและแนวทางการควบคุมภายในเพื่อป้องกันความเสี่ยง ทั้งนี้ ธนาคารได้มีหมายเลขโทรศัพท์ติดต่อ Call Center 0-2111-1111 และมีช่องทางในการสื่อสารข้อมูลข่าวสาร

## ส่วนที่ 2 การจัดการและการกำกับดูแลกิจการ

หรือแนะนำผลิตภัณฑ์ของธนาคารกับลูกค้าทั่วไปผ่าน Social Media เช่น Line Official, Krungthai Care เป็นต้น รวมทั้งมีการกำหนดช่องทางการร้องเรียนสำหรับการแจ้งเบาะแสการกระทำความผิดผ่านอีเมลถึงประธานกรรมการธนาคาร จดหมาย อีเมลและโทรศัพท์ติดต่อทีม Whistle Blowing หรือทางเลือกเพิ่มเติมสำหรับพนักงาน อีเมลถึงผู้บริหารหน่วยงานของ HR และโทรศัพท์ถึงทีมงานพนักงานสัมพันธ์ ฝ่ายบริหารงานวินัยและพนักงานสัมพันธ์ นอกจากนี้ ข้อมูลสารสนเทศที่ได้จากภายนอกองค์กรและข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ภายในธนาคาร มีการสื่อสารไปยังผู้บริหารและผู้ใช้ภายในองค์กรผ่านช่องทางต่าง ๆ เช่น Intranet และสื่อสิ่งพิมพ์ต่างๆ ในรูปแบบที่ช่วยให้ผู้รับข้อมูลสารสนเทศปฏิบัติตามความรับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้มั่นใจว่ามีการสื่อสารภายในและภายนอกองค์กร ที่มีผลทำให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมาย

ในปี 2563 ที่ผ่านมาธนาคารมีความห่วงใยในสุขภาพของพนักงาน และเป็นมาตรการในการป้องกันความเสี่ยงจากการติดเชื้อ COVID-19 สายงานทรัพยากรบุคคล จึงได้มีการสร้างความตระหนักรู้ให้พนักงานเห็นถึงความสำคัญของการรายงานสถานะสุขภาพ (Self-Declare) ประจำวัน มีการสื่อสารแนวทางการดูแลตนเองเพื่อลดความเสี่ยงในการติดเชื้อ COVID-19 การจัดที่นั่งในการทำงานเพื่อเว้นระยะห่างทางสังคม (Social Distancing) และจัดตั้งสายด่วน COVID Hotline เพื่อตอบคำถามในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการประเมินความเสี่ยงด้านสุขภาพ และแนวทางการปฏิบัติตัวที่สอดคล้องกับมาตรการป้องกัน COVID-19 ของธนาคารอย่างต่อเนื่อง

### 5. กิจกรรมการติดตามผล

ธนาคารมีการติดตามประเมินผลการควบคุมภายในและประเมินคุณภาพการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องผ่านการประเมินผลของตัวชี้วัด 2 ประเภท คือ ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (Key Performance Indicator : KPI) และ ตัวชี้วัดความเสี่ยง (Key Risk Indicator : KRI)

ด้านการติดตามผ่าน KPI ผู้บริหารและผู้ที่ได้รับมอบหมาย มีการติดตามผลการดำเนินงานและการติดตามผลระหว่างปฏิบัติงาน ตั้งแต่ระดับธนาคาร ลงไปถึงระดับหน่วยงาน โดยใช้เครื่องมือและรูปแบบการรายงานที่แตกต่างกันตามความเหมาะสมกับลักษณะงาน และความต้องการของผู้ใช้รายงาน และเพื่อให้หน่วยงานมีรายงานเพื่อการติดตามผลการดำเนินงานที่ครบถ้วน ถูกต้อง และทันเวลา รวมทั้ง ผู้บริหารมีการเปรียบเทียบผลการดำเนินงานกับแผน หากพบว่าผลการดำเนินงานมีความคลาดเคลื่อนจากแผน ผู้บริหารต้องมีการวิเคราะห์และบริหารจัดการให้แผนงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

ด้านการติดตามผ่าน KRI ธนาคารมีการรายงานการวิเคราะห์ระดับผลกระทบความเสี่ยง และการเตือนภัย/แจ้งให้รู้ล่วงหน้า (Early warning system) ถึงเหตุการณ์หรือความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น ซึ่งมีผลกระทบรุนแรงต่อองค์กรอย่างเป็นระบบผ่านกระบวนการบริหารความเสี่ยงองค์กร (Enterprise Risk Management) ในรูปแบบ Risk Management Dashboard เสนอต่อคณะกรรมการกำกับดูแลความเสี่ยงเป็นรายเดือน เพื่อรายงานให้ทราบสัญญาณของดัชนีชี้วัดความเสี่ยงในภาพรวมขององค์กร สถานะความเสี่ยง และแนวทางการดำเนินการแก้ไขหรือปรับปรุงได้อย่างทันท่วงที และกรณีที่ เป็นเรื่องที่ธนาคารให้ความสำคัญและเร่งด่วน คณะกรรมการกำกับดูแลความเสี่ยงมีการสั่งการ และขอให้นำเสนอข้อมูลเพิ่มเติม เพื่อให้ธนาคารบรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายในอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

กรณีมีเหตุการณ์การทุจริตภายใน ทุจริตภายนอก พนักงานปฏิบัติงานผิดพลาด ระบบงานขัดข้อง/หยุดชะงัก/ทำงานผิดปกติ ธนาคารถูกหน่วยงานทางการเปรียบเทียบปรับ และการกระทำอื่น ๆ ที่อาจมีผลต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญ



## ส่วนที่ 2 การจัดการและการกำกับดูแลกิจการ

ธนาคารได้กำหนดกระบวนการให้หน่วยงานธุรกิจที่เป็น First Line รายงานเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น ผ่านระบบงานของธนาคารทันทีหรือภายในวันที่ตรวจพบเหตุการณ์ รวมทั้งมีการจัดทำ Incident Report เพื่อวิเคราะห์ถึง Root Cause ความเพียงพอของแนวทางการควบคุม และกำหนดแนวทางแก้ไขหรือป้องกันกรณีดังกล่าวไม่ให้เกิดซ้ำ

อย่างไรก็ตาม หากกรณีเหตุการณ์ดังกล่าวส่งผลกระทบต่อหลายหน่วยงานหรือเกี่ยวข้องกับหลายหน่วยงาน สายงานบริหารความเสี่ยงจะมีการจัดประชุมร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อร่วมกันพิจารณาแนวทางการควบคุมเพิ่มเติมหรือปรับปรุงแนวทางการควบคุมที่กำหนดไว้เดิม โดยพิจารณาถึงความคุ้มค่าและไม่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน จากนั้นจะมีการนำเสนอฝ่ายจัดการ และคณะกรรมการกำกับดูแลความเสี่ยง (ROC) ตามลำดับ เพื่อรายงานข้อมูลให้ทราบหรือพิจารณาให้ความเห็นต่อไป

ในทางเดียวกัน สายงานตรวจสอบภายใน มีหน้าที่ประเมินความเพียงพอและประสิทธิผลของกระบวนการปฏิบัติงานและระบบสารสนเทศ การควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยง ภายใต้ภารกิจและขอบเขตการปฏิบัติงาน พร้อมทั้งให้คำแนะนำปรึกษา เสนอแนะวิธีหรือมาตรการในการปรับปรุงแก้ไข เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เกิดประสิทธิผล ประหยัด ป้องกันการทุจริต และมีการกำกับดูแลที่ดี

คณะกรรมการกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ ได้ดูแลให้ธนาคารมีการบริหารความเสี่ยงอันเกิดจากการปฏิบัติที่ไม่เป็นไปตามกฎหมายและกฎเกณฑ์ รวมถึงได้พิจารณาและกำกับติดตามการดำเนินการตามแผนการบริหารความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ (Compliance Program) อย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้เป็นไปตามข้อกำหนดของหน่วยงานกำกับภายนอกโดยผ่านสายงานกำกับกฎเกณฑ์และกฎหมาย อีกทั้ง ได้มีการกำกับดูแลการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ของกลุ่มธุรกิจทางการเงิน และการจัดทำนโยบาย/แผนกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจของกลุ่มธุรกิจทางการเงิน เพื่อรายงานให้ธนาคารแห่งประเทศไทยทราบเป็นประจำทุกปีและทุกครั้งที่มีการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ

## 12. รายการระหว่างกัน

## 12.1 รายการระหว่างกันที่สำคัญ

รายละเอียดเงินให้สินเชื่อ และภาระผูกพันของธนาคารที่ให้แก่บริษัทย่อย บริษัทร่วมและบริษัทที่เกี่ยวข้อง

หน่วย : ล้านบาท

	งบการเงินเฉพาะธนาคาร					
	31 ธ.ค. 63		31 ธ.ค. 62		ธนาคารถือหุ้น (ร้อยละ)	กรรมการหรือผู้บริหาร ระดับสูงร่วมกัน
	เงินให้ กู้ยืม	ภาระ ผูกพัน	เงินให้ กู้ยืม	ภาระ ผูกพัน		
<b>บริษัทย่อย</b>						
บจ.กรุงไทยกฎหมาย	--	--	--	--	100.00	-
บจ.รักษาความปลอดภัย กรุงไทยธุรกิจ บริการ	7	21	8	1	100.00	นายพลพัฒน์ ศรีเปล่ง นายสันติ ปรีวิสุทธิ นายชาญชัย สิ้นสุภรัตน์
บจ.กรุงไทยคอมพิวเตอร์โซลูชัน	2,096	5	2,089	5	100.00	นายรัชชัย ชีวานนท์ นพ.พลวรรณ วิฑูรกลชิต
บมจ.หลักทรัพย์จัดการกองทุน กรุงไทย	0	--	0	--	100.00	-
บจ.กรุงไทยแอดไวส์เซอร์	--	--	--	--	76.00	-
บจ.กรุงไทยธุรกิจลีสซิ่ง	1,780	1	3,693	1	100.00	นายชาญชัย สิ้นสุภรัตน์
บมจ.บัตรกรุงไทย	7,660	1	3,491	1	49.29	นางประภาลี รัตน์ประสาทพร นายพิชิต จงสถิตย์นิว
บจก. เคทีซี นาโน <sup>(1)</sup>	--	--	--	--	24.95	-
บจก. เคทีซี พรีเมียม <sup>(1)</sup>	--	--	N/A	N/A	24.95	-
บจก. เคทีซี พิกโก (กรุงเทพ) <sup>(1)</sup>	--	--	--	--	24.95	-
บจ. เคทีซี พิกโก (ชลบุรี) <sup>(2)</sup>	--	--	--	--	--	-
บจ. เคทีซี พิกโก (ปทุมธานี) <sup>(2)</sup>	--	--	--	--	--	-
บจ. เคทีซี พิกโก (สมุทรปราการ) <sup>(2)</sup>	--	--	--	--	--	-
บจ. เคทีซี พิกโก (สมุทรสาคร) <sup>(2)</sup>	--	--	--	--	--	-
บจ.อินฟินิตัส บาย กรุงไทย <sup>(3)</sup>	--	--	N/A	N/A	--	นายไกรฤทธิ์ อุษากานนท์ชัย นางประภาลี รัตน์ประสาทพร นพ.พลวรรณ วิฑูรกลชิต

ส่วนที่ 2 การจัดการและการกำกับดูแลกิจการ

	งบการเงินเฉพาะธนาคาร					
	31 ธ.ค. 63		31 ธ.ค. 62			
	เงินให้ กู้ยืม	ภาระ ผูกพัน	เงินให้ กู้ยืม	ภาระ ผูกพัน	ธนาคารถือหุ้น (ร้อยละ)	กรรมการหรือผู้บริหาร ระดับสูงร่วมกัน
<b>บริษัทร่วม</b>						
บมจ.กรุงเทพพาณิชย์ประกันภัย	0	5	1	5	45.00	นางสาวศรัณยา เวชากุล
บจ.กรุงเทพ โอบีเจ ดิสตริบ	5,142	2	5,739	2	49.00	นายเอกชัย เตชะวิริยะกุล นายปฏิเวช สันตะวานนท์
บล. กรุงเทพ ซีมิโก้	431 <sup>(5)</sup>	--	605 <sup>(5)</sup>	--	50.00	นายพูลพัฒน์ ศรีเปล่ง นายวีระพงศ์ ศุภเศรษฐ์ศักดิ์ นายวินทร์ บุญญานุสาสน์
บมจ.กรุงเทพ-แอคซ่า ประกันชีวิต	1 <sup>(5)</sup>	1	--	1	50.00	นางประวาลี รัตนประสาพร นายวินทร์ บุญญานุสาสน์ นายพิชิต จงสฤษดิ์หวั่ง
บจ. เนชั่นแนล โอทีเอ็มเอ็กซ์ <sup>(4)</sup>	--	--	--	--	19.86	นายผยอง ศรีวณิช
บจ. บีซีโอ (ประเทศไทย) <sup>(4)</sup>	--	--	--	--	22.17	นายธวัชชัย ชีวานนท์

หมายเหตุ : (1) ธนาคารลงทุนทางตรง ร้อยละ 24.95 และลงทุนทางอ้อมผ่านบริษัท บัตรกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ร้อยละ 75.05

(2) ธนาคารลงทุนทางอ้อมผ่านบริษัท เคทีซี พิกโก้ (กรุงเทพฯ) จำกัด ที่ถือหุ้นในบริษัทร้อยละ 100

(3) ธนาคารลงทุนทางอ้อมผ่าน บจ.กรุงเทพแอคโวลูชั่นส์ ที่ถือหุ้นในบริษัทร้อยละ 100

(4) บริษัทร่วมตามเกณฑ์การจัดทำงบการเงินรวม โดยไม่เป็นบริษัทในกลุ่มธุรกิจทางการเงิน

(5) รายการระหว่างธนาคารและตลาดเงิน (สินทรัพย์)

งบการเงินเฉพาะธนาคาร	31 ธ.ค. 63		31 ธ.ค. 62	
	เงินให้ กู้ยืม	ภาระ ผูกพัน	เงินให้ กู้ยืม	ภาระ ผูกพัน
<b>บริษัทที่เกี่ยวข้องกัน</b>				
บริษัทอื่นๆ (กิจการที่ธนาคารถือหุ้น ตั้งแต่ ร้อยละ 10 ขึ้นไป)	-	13	1	19
กิจการที่ธนาคารถือหุ้นจากการปรับ โครงสร้างหนี้ตั้งแต่ร้อยละ 10 ขึ้นไป	8,411	1	8,490	1
กิจการที่มีบริษัทใหญ่หรือกรรมการหรือ ผู้บริหารระดับสูงร่วมกัน	19,263	365	30,620	127

## ส่วนที่ 2 การจัดการและการกำกับดูแลกิจการ

รายละเอียดรวมเงินรับฝาก รายการระหว่างธนาคารและตลาดเงิน (หนี้สิน) และ รายการรายได้และค่าใช้จ่ายของธนาคารจากบริษัทย่อย และบริษัทร่วม

หน่วย : ล้านบาท

งบการเงินเฉพาะธนาคาร	31 ธ.ค. 63	31 ธ.ค. 62
<b>บริษัทย่อย</b>		
เงินรับฝาก	3,553	2,595
รายการระหว่างธนาคารและตลาดเงิน (หนี้สิน)	158	303
<b>บริษัทร่วม</b>		
เงินรับฝาก	276	420
รายการระหว่างธนาคารและตลาดเงิน (หนี้สิน)	4,831	6,600
<b>บริษัทย่อย</b>		
รายได้ดอกเบี้ย	123	252
ค่าใช้จ่ายดอกเบี้ย	12	12
รายได้อื่น	1,055	945
ค่าใช้จ่ายอื่น	6,321	6,827
<b>บริษัทร่วม</b>		
รายได้ดอกเบี้ย	77	93
ค่าใช้จ่ายดอกเบี้ย	117	162
รายได้อื่น	2,426	2,410
ค่าใช้จ่ายอื่น	250	226

## 12.1.2 รายการระหว่างกันของธนาคารและบริษัทร่วม บริษัทย่อย

■ รายการค้าระหว่างกัน

**บริษัทย่อย**

- ธนาคารฯ ได้มอบให้บริษัท กรุงไทยคอมพิวเตอร์เซอร์วิส เซล จำกัด ดำเนินการให้บริการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศแก่ธนาคารฯ ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการตามโครงการและระบบงานต่าง ๆ ตามแผนธุรกิจของธนาคารฯ โดยให้บริการแก่ธนาคารฯ เกี่ยวกับการควบคุม บำรุงรักษา และการพัฒนาระบบงาน การให้คำปรึกษาเบื้องต้นและฝึกอบรมในลักษณะต่าง ๆ โดยบริษัทจะคิดค่าธรรมเนียมการให้บริการ ตามประมาณการรายได้ค่าบริการจากค่าใช้จ่าย (Cost Plus) ซึ่งบริษัทคิดค่าธรรมเนียมการบริการจากธนาคารฯ สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2563 และ 2562 เป็นจำนวน 3,487 ล้านบาท และ 3,545 ล้านบาท ตามลำดับ
- ธนาคารฯ ให้บริษัทย่อยดังกล่าวดำเนินการแทนธนาคารฯ ในการดำเนินการตามโครงการ GFMS ในระยะที่ 2 ตั้งแต่ปี 2546 ธนาคารฯ กับภาครัฐ โดยสำนักงานกำกับระบบการบริหารการเงินการคลังภาครัฐแบบอิเล็กทรอนิกส์ สำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรีได้ลงนามในบันทึกความตกลงเพื่อการรับมอบระบบ และจ่ายเงินชดเชยและค่าใช้จ่ายในการลงทุนในโครงการเปลี่ยนระบบการบริหารการเงินการคลังภาครัฐสู่ระบบ

## ส่วนที่ 2 การจัดการและการกำกับดูแลกิจการ

อิเล็กทรอนิกส์ (GFMS) เรียบร้อยแล้ว เมื่อวันที่ 22 กันยายน 2548 นอกจากนี้ภาครัฐกับธนาคารได้ลงนามในสัญญาอีกฉบับหนึ่งว่าจ้างให้ธนาคารดำเนินการด้านระบบและการบำรุงรักษา ระบบการบริหารการเงิน การคลังภาครัฐสู่ระบบอิเล็กทรอนิกส์ ซึ่งบริษัทคิดค่าธรรมเนียมการบริการจากธนาคาร สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2563 และ 2562 เป็นจำนวน 131 ล้านบาท และ 131 ล้านบาท ตามลำดับ

- 3) ธนาคารรับดำเนินการบริหารจัดการเงินให้กู้ยืมเพื่อการศึกษาในด้านของประชาสัมพันธ์ นโยบาย ระเบียบ วิธีการกู้ การจ่ายเงินกู้ การจัดเก็บเอกสาร แจ้างำนวนหนี้ สถานะของหนี้ พร้อมกับการรับชำระหนี้ ติดตาม ทวงถามหนี้ และดำเนินคดีให้แก่กองทุนเงินให้กู้ยืมเพื่อการศึกษา (กยศ.) ซึ่งธนาคารได้มอบให้บริษัท กรุงไทยกฎหมาย จำกัด ดำเนินคดีต่อลูกหนี้ของ กยศ. แทนธนาคารฯ โดยธนาคารฯจ่ายค่าธรรมเนียมสำหรับ ปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2563 และ 2562 เป็นจำนวน 165 ล้านบาท และ 590 ล้านบาท ตามลำดับ
- 4) ธนาคารฯได้มอบหมายให้บริษัท รักษาความปลอดภัย กรุงไทยธุรกิจบริการ จำกัด เป็นผู้ดำเนินการให้บริการ รับ-ส่งเงินสด เงินตราต่างประเทศ/ตราสารต่างประเทศ/ตราสารทางการเงิน และ/หรือทรัพย์สินของธนาคารฯ ให้บริการบริหารศูนย์ฝึกอบรมของธนาคารฯ ให้บริการบริหารอาคารของธนาคารฯ และบริการอื่น ๆ สำหรับปี สิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2563 และ 2562 มีค่าใช้จ่ายเป็นจำนวน 2,317 ล้านบาท และ 2,371 ล้านบาท ตามลำดับ
- 5) ธนาคารฯมีค่าใช้จ่ายจากการให้บริการกับบริษัทย่อย [รวมค่าธรรมเนียมที่กล่าวใน ข้อ 1) ถึง 3)] สำหรับปี สิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2563 และ 2562 เป็นจำนวน 6,321 ล้านบาท และ 6,828 ล้านบาท ตามลำดับ ตาม อัตราที่ตกลงระหว่างกัน
- 6) ธนาคารฯมีรายได้ค่าธรรมเนียมให้บริการตามสัญญากับบริษัทย่อย สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2563 และ 2562 จำนวน 797 ล้านบาท และ 857 ล้านบาท ตามลำดับ
- 7) ธนาคารฯมีรายได้ค่าเช่าจากการให้บริษัทย่อยเช่าใช้พื้นที่ สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2563 และ 2562 เป็นจำนวน 3 ล้านบาท และ 20 ล้านบาท ตามลำดับ ตามอัตราที่ตกลงระหว่างกัน

#### การคิดค่าตอบแทนระหว่างกัน

รายได้ค่าใช้จ่ายระหว่างธนาคารฯกับบริษัทย่อยจ่ายตามอัตราที่ตกลงกัน โดยระบุจำนวนเงินในสัญญาและ บางรายการกำหนดจำนวนเงินที่จะจ่าย ตามระบบ Cost Plus รายการระหว่างบริษัทย่อยในการจัดทำ งบการเงินรวมได้ตัดรายการระหว่างกันแล้ว

#### บริษัทร่วม

ธนาคารฯมีรายได้ค่าธรรมเนียมการให้บริการด้านงานสนับสนุนตามสัญญาให้บริการด้านงานสนับสนุน สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2563 และ 2562 จำนวน 2,426 ล้านบาท และ 2,410 ล้านบาท ตามลำดับ ตามอัตราที่ตกลงระหว่างกัน

## ส่วนที่ 2 การจัดการและการกำกับดูแลกิจการ

■ นโยบายการกำหนดวาระระหว่างกัน

เพื่อเป็นการป้องกันความขัดแย้งทางผลประโยชน์ที่อาจเกิดขึ้นจากการทำรายการกับบุคคลที่เกี่ยวข้อง ธนาคารได้กำหนดให้ใช้ราคาตลาดหรือราคายุติธรรมในการทำธุรกรรมทุกประเภท ยกเว้นมีกฎเกณฑ์ของสถาบันกำกับกำหนดไว้เป็นอย่างอื่น ก็จะถือให้เป็นไปตามกฎเกณฑ์ดังกล่าว

## 12.2 ความจำเป็นและสมเหตุผลของรายการระหว่างกัน

รายการระหว่างกันหรือรายการที่เกี่ยวข้องกันที่เกิดขึ้นในปี 2563 เป็นรายการธุรกิจปกติหรือรายการสนับสนุนธุรกิจปกติของธนาคาร และรายการดังกล่าวมีเงื่อนไขการค้าทั่วไปเช่นเดียวกับรายการที่ธนาคารกระทำกับบุคคลภายนอก โดยรายการระหว่างกันหรือรายการที่เกี่ยวข้องกันที่เกิดขึ้นนั้นมีความจำเป็นเพื่อการดำเนินธุรกิจและสนับสนุนการดำเนินธุรกิจ โดยธนาคารได้พิจารณารายการระหว่างกันของธนาคารหรือบริษัทย่อย กับบุคคลที่อาจมีความขัดแย้งทางผลประโยชน์ของธนาคารหรือบริษัทย่อยแล้ว เห็นว่ารายการดังกล่าวเป็นไปตามลักษณะธุรกิจทั่วไป ซึ่งธนาคารได้รับและจ่ายค่าตอบแทนในราคาตลาดหรือราคายุติธรรม รวมทั้งธนาคารได้มีการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ของสถาบันกำกับที่เกี่ยวข้องกับเรื่องดังกล่าวและเปิดเผยข้อมูลอย่างถูกต้องครบถ้วนแล้ว

## 12.3 มาตรการการอนุมัติการทำรายการระหว่างกัน

ธนาคารได้ให้ความสำคัญต่อการป้องกันความขัดแย้งทางผลประโยชน์จากการทำรายการระหว่างกัน หรือรายการที่เกี่ยวข้องกัน โดยในขั้นตอนอนุมัติการทำรายการ ธนาคารได้มีการพิจารณาถึงความขัดแย้งทางผลประโยชน์อย่างรอบคอบ ซื่อสัตย์ สุจริต สมเหตุผล มีความเป็นอิสระ ภายใต้กรอบจริยธรรมที่ดี ยึดมั่นในจรรยาบรรณของการดำเนินธุรกิจ และหลักบรรษัทภิบาลของธนาคาร และเพื่อให้เกิดความมั่นใจได้ว่าการทำรายการระหว่างกัน หรือรายการที่เกี่ยวข้องกันดังกล่าวเป็นไปตามหลักเกณฑ์ข้อกำหนดของสถาบันกำกับ ธนาคารได้มีการมอบหมายให้ “กลุ่มกำกับงานกฎเกณฑ์ สายงานกำกับกฎเกณฑ์และกฎหมาย” ทำหน้าที่กำกับดูแลและตรวจสอบขั้นตอนการอนุมัติการทำรายการดังกล่าวให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์ที่สถาบันกำกับกำหนด

ทั้งนี้ หากรายการระหว่างกันหรือรายการที่เกี่ยวข้องกันรายการใดที่สถาบันกำกับกำหนดหรือธนาคารมีระเบียบปฏิบัติว่าการทำรายการนั้นจะต้องได้รับการอนุมัติจากคณะกรรมการธนาคารเพื่อป้องกันมิให้เกิดความขัดแย้งทางผลประโยชน์ ธนาคารได้กำหนดข้อพึงปฏิบัติของกรรมการธนาคารในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการอนุมัติการทำรายการระหว่างกัน หรือรายการที่เกี่ยวข้องกันเอาไว้ ดังนี้

- 1) กรรมการต้องเปิดเผยข้อมูลรายการที่อาจมีความขัดแย้งทางผลประโยชน์หรือรายการที่เกี่ยวข้องกันหรือรายการระหว่างกัน ตามข้อกำหนดของสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ และตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย
- 2) ห้ามกรรมการที่มีผลประโยชน์เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการพิจารณาอนุมัติ และกรณีที่มีการทำรายการที่เกี่ยวข้องกันให้คณะกรรมการตรวจสอบเข้าร่วมพิจารณาให้ความเห็นตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี และตามหลักเกณฑ์ของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย
- 3) การให้สินเชื่อหรือลงทุนในกิจการที่กรรมการมีผลประโยชน์เกี่ยวข้องจะต้องได้รับการอนุมัติจากที่ประชุมคณะกรรมการธนาคารด้วยมติเป็นเอกฉันท์ โดยไม่มีกรรมการผู้นั้นเข้าร่วมพิจารณาอนุมัติด้วย และเพื่อ

## ส่วนที่ 2 การจัดการและการกำกับดูแลกิจการ

ป้องกันความขัดแย้งทางผลประโยชน์ ต้องกำหนดราคาและเงื่อนไขต่างๆ ตามการค้าปกติของธนาคาร และปฏิบัติเหมือนลูกค้าทั่วไป

**12.4 นโยบายหรือแนวโน้มการทำรายการระหว่างกันในอนาคต**

การทำรายการระหว่างกันหรือรายการที่เกี่ยวข้องกันในอนาคตของธนาคารหรือบริษัทย่อย มีความเป็นไปได้ว่าจะเกิดขึ้นตามการดำเนินธุรกิจทั่วไป หากธนาคารเล็งเห็นว่ารายการที่จะกระทำนั้นก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ธนาคารและผู้ถือหุ้น โดยการทำรายการเหล่านั้นจะต้องปฏิบัติตามข้อกำหนดของสถาบันกำกับและมาตรการที่ธนาคารได้กำหนดขั้นตอนการอนุมัติการทำรายการเป็นวิธีปฏิบัติไว้ชัดเจน

นอกจากนี้ การทำรายการระหว่างกันหรือรายการที่เกี่ยวข้องกันในอนาคต ธนาคารจะยึดถือแนวทางปฏิบัติเช่นเดียวกับการทำรายการกับลูกค้าทั่วไป มีเงื่อนไขทางการค้าที่ไม่แตกต่างไปจากที่ธุรกิจทั่วไปหรือธุรกิจประเภทเดียวกันพึงกระทำ ค่าตอบแทนที่จ่ายหรือได้รับจากการทำรายการต้องเป็นไปตามราคาตลาดหรือราคายุติธรรม และต้องเปิดเผยสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับการทำรายการระหว่างกันหรือรายการที่เกี่ยวข้องกันเหล่านั้นให้ครบถ้วนตามหลักเกณฑ์ของสถาบันกำกับ