



ทะเบียนเลขที่ 0107537001811

บริษัท ส.ขอนแก่นฟู้ดส์ จำกัด (มหาชน)

นโยบายการกำกับดูแลบริษัทในเครือ

ฉบับปรับปรุง ครั้งที่ 1/2568

(อนุมัติโดยที่ประชุมคณะกรรมการบริษัท ครั้งที่ 5 / 2568 วันที่ 11 สิงหาคม พ.ศ. 2568)

บริษัท ส.ขอนแก่นฟู้ดส์ จำกัด (มหาชน)

12/555 อาคาร ส.ทาวเวอร์ ชั้น 12, 12A และ 14 หมู่ที่ 15 ถนนบางนา-ตราด ก.ม. 5.5
ตำบลบางแก้ว อำเภอบางพลี จังหวัดสมุทรปราการ 10540 โทร 0 2339 3999

S. KHONKAEN FOODS PUBLIC COMPANY LIMITED

12/555 Sor Tower, 12th, 12Ath and 14th Floors, Moo 15, Bangna-Trad Road, KM.5.5,
Bang Kaeo Subdistrict, Bang Phli District Samutprakan 10540 Tel. 0 2339 3999

บทนำ

การกำกับดูแลบริษัทในเครือของบริษัท ส.ขอนแก่นฟู้ดส์ จำกัด (มหาชน) มีเป้าหมายเพื่อสร้างกระบวนการกำกับดูแลที่เหมาะสมในการรักษาคุณภาพระหว่างอำนาจในการควบคุมของบริษัทใหญ่กับความเป็นอิสระในการบริหารจัดการของแต่ละบริษัทในเครือ ทั้งนี้ เพื่อประโยชน์สูงสุดของกลุ่มบริษัท โดยเป้าหมายหลักของการกำกับดูแลบริษัทในเครือ มีดังนี้

1. สร้างแนวทางการดำเนินงานของบริษัทในเครือที่สอดคล้องกับเป้าหมายและนโยบายของบริษัทใหญ่ เพื่อประโยชน์สูงสุดของกลุ่มบริษัท
2. สร้างกลไกในการควบคุมและติดตามดูแลให้การปฏิบัติงานของบริษัทในเครือเป็นไปตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี ตลอดจนกฎระเบียบต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง
3. สร้างความโปร่งใสในการดำเนินงานของบริษัทในเครือ โดยดูแลมิให้เกิดความขัดแย้งทางผลประโยชน์หรือเกิดความไม่เป็นธรรมต่อผู้มีส่วนได้เสีย
4. สร้างช่องทางในการสื่อสาร แลกเปลี่ยน และเปิดเผยข้อมูลระหว่างบริษัทใหญ่กับบริษัทในเครือที่มีประสิทธิภาพ
5. ส่งเสริมให้เกิดการบริหารจัดการ การควบคุมภายใน และการบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ
6. มุ่งเน้นผลการดำเนินงานและพัฒนาศักยภาพของบริษัทในเครือบนพื้นฐานของความสัมพันธ์ทางธุรกิจที่มีอยู่เพื่อให้เกิดการประสานประโยชน์ระหว่างกัน และนำมาซึ่งความยั่งยืนของกลุ่มบริษัท

คำนิยาม

บริษัทฯ	หมายถึง บริษัท ส.ขอนแก่นฟู้ดส์ จำกัด (มหาชน)
กลุ่มบริษัท	หมายถึง บริษัทในเครือ ซึ่งประกอบด้วยบริษัท ส.ขอนแก่นฟู้ดส์ จำกัด (มหาชน) บริษัทย่อย บริษัทร่วม และกิจการร่วมค้า
บริษัทใหญ่	หมายถึง บริษัทใดๆ ที่มีอำนาจควบคุมกิจการของอีกบริษัทหนึ่งไม่ว่าทางตรงหรือทางอ้อม
บริษัทย่อย	หมายถึง บริษัทที่บริษัท ส.ขอนแก่นฟู้ดส์ จำกัด (มหาชน) มีอำนาจควบคุมในการกำหนดนโยบายและบริหารจัดการทางด้านการดำเนินงานและทางการเงิน ในลักษณะใด ลักษณะหนึ่งดังต่อไปนี้ ก) การถือหุ้นเกินกว่าร้อยละห้าสิบของจำนวนหุ้นที่มีสิทธิออกเสียงทั้งหมดของบริษัทนั้น ไม่ว่าจะทางตรงหรือทางอ้อม หรือ ข) การมีอำนาจควบคุมคะแนนเสียงส่วนใหญ่ในที่ประชุมผู้ถือหุ้นของบริษัทนั้น ไม่ว่าจะโดยทางตรงหรือทางอ้อม หรือไม่ว่าเพราะเหตุใด หรือ ค) การมีอำนาจควบคุมการแต่งตั้งหรือถอดถอนกรรมการตั้งแต่กึ่งหนึ่งของกรรมการทั้งหมดในบริษัทนั้น ไม่ว่าจะโดยทางตรงหรือทางอ้อม

ง) ให้รวมถึงบริษัทที่อยู่ภายใต้อำนาจควบคุมกิจการของบริษัทตาม (ก)-(ค) ต่อไปเป็นทอดๆ ด้วย

(จ) การถือหุ้นตามข้อ (ก)-(ง) ให้นับรวมหุ้นที่ถือโดยบุคคลที่มีความเกี่ยวข้อง

บริษัทร่วม หมายถึง

ก) บริษัทที่บริษัท ส.ขอนแก่นฟู้ดส์ จำกัด (มหาชน) หรือบริษัทย่อยถือหุ้นรวมกันตั้งแต่ร้อยละ 20 แต่ไม่เกินร้อยละ 50 ของจำนวนหุ้นที่มีสิทธิออกเสียงทั้งหมดของบริษัทที่ถูกถือหุ้นนั้น และ

ข) บริษัทที่บริษัท ส.ขอนแก่นฟู้ดส์ จำกัด (มหาชน) หรือบริษัทย่อยมีอำนาจในการมีส่วนร่วมตัดสินใจเกี่ยวกับนโยบายทางการเงินและการดำเนินงานของบริษัท แต่ไม่ถึงระดับที่จะควบคุมนโยบายดังกล่าว และไม่ถือเป็นบริษัทย่อยหรือกิจการร่วมค้า

กิจการร่วมค้า หมายถึง

บริษัทที่บริษัท ส.ขอนแก่นฟู้ดส์ จำกัด (มหาชน) หรือบริษัทในเครือ ดำเนินการร่วมลงทุนภายใต้ข้อตกลงหรือสัญญาร่วมค้าเพื่อประกอบกิจการร่วมกัน โดยมีการควบคุมร่วมกันเพื่อวัตถุประสงค์และเป้าหมายการดำเนินงานที่ได้กำหนดไว้

นโยบายการกำกับดูแลบริษัทในเครือ

1. การลงทุนในบริษัทในเครือ

1.1 คณะกรรมการจัดให้มีกระบวนการในการพิจารณาวัตถุประสงค์ของการลงทุนดังกล่าวอย่างชัดเจน เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกันถึงเหตุผล เงื่อนไข หรือความจำเป็นในการลงทุน เช่น เพื่อรองรับกลยุทธ์บริษัทฯ เพื่อส่งเสริมกิจกรรมทางธุรกิจ หรือเพื่อวัตถุประสงค์อื่นๆ ทั้งนี้ วัตถุประสงค์ของการลงทุนดังกล่าวจะต้องสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์ของบริษัทฯ

1.2 คณะกรรมการจัดให้มีกระบวนการในการพิจารณารายละเอียดต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น สัดส่วนการลงทุน กำไรที่คาดว่าจะได้รับ สถานะทางการเงินของบริษัทฯ ฯลฯ โดยมีขั้นตอนการวิเคราะห์การลงทุนอย่างเหมาะสม ระมัดระวัง โดยพิจารณาให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการลงทุน ก่อนเสนอให้คณะกรรมการและที่ประชุมผู้ถือหุ้นพิจารณาเห็นชอบ

1.3 คณะกรรมการจัดให้มีนโยบายการลงทุนในบริษัทอื่น เพื่อใช้เป็นกรอบหรือแนวทางในการพิจารณาตัดสินใจลงทุน โดยนโยบายฯ ดังกล่าวมีความสอดคล้องและเหมาะสมกับธุรกิจของบริษัทฯ

1.4 คณะกรรมการมีการพิจารณาความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการลงทุนในบริษัทในเครือ นอกเหนือไปจากการวิเคราะห์ความคุ้มค่าของการลงทุน ทั้งนี้ เพื่อกำหนดมาตรการในการบริหารจัดการหรือควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้

1.5 ก่อนดำเนินการลงทุนในบริษัทในเครือ คณะกรรมการจะพิจารณาให้ครอบคลุมทั้งโอกาสและความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการลงทุนในบริษัทดังกล่าวอย่างรอบด้าน เพื่อให้มั่นใจว่าการดำเนินการนั้นจะเป็นไปเพื่อประโยชน์สูงสุดของบริษัทและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างแท้จริง อันถือเป็นการปฏิบัติหน้าที่ของกรรมการด้วยความระมัดระวังและรอบคอบ (Duty of Care) ตามหลัก Fiduciary Duty

1.6 การลงทุนในบริษัทย่อย บริษัทใหญ่มีหน้าที่ต้องจัดทำงบการเงินรวม ซึ่งถือเป็นการนำเสนอสินทรัพย์ หนี้สิน ส่วนของเจ้าของ รายได้ ค่าใช้จ่าย และกระแสเงินสดของทั้งบริษัทใหญ่และบริษัทย่อย เสมือนว่าเป็นกิจการเดียวกัน ส่วนในกรณีของการลงทุนในบริษัทร่วม/กิจการร่วมค้า บริษัทต้องบันทึกบัญชีเงินลงทุนในบริษัทดังกล่าวตามวิธีส่วนได้เสีย ซึ่งคณะกรรมการควรตระหนักถึงความเสี่ยงที่การแสดงผลทางการเงินดังกล่าวอาจไม่เป็นไปตามข้อเท็จจริงอันเป็นสาระสำคัญ โดยควรกำกับดูแลและสอบถามอย่างใกล้ชิด เพื่อให้มั่นใจว่างบการเงินได้จัดทำขึ้นอย่างถูกต้อง เชื่อถือได้ และเป็นไปตามหลักเกณฑ์ที่มาตรฐานทางบัญชีหรือกฎหมายที่เกี่ยวข้องกำหนด

2. การกำกับดูแลบริษัทในเครือ

2.1 การนำหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีมาประยุกต์ใช้กับบริษัทในเครือ

2.1.1 คณะกรรมการมีการกำหนดกรอบ นโยบาย และกระบวนการในการกำกับดูแลบริษัทในเครือ เพื่อรักษาคุณลักษณะระหว่างอำนาจในการควบคุมของบริษัทใหญ่กับความเป็นอิสระในการบริหารจัดการของบริษัทในเครือให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมกับแต่ละกลุ่มบริษัท

2.1.2 คณะกรรมการได้นำแนวคิดในการกำกับดูแลบริษัทย่อยทั้งแบบรวมศูนย์และแบบแยกศูนย์มาประยุกต์ใช้แบบผสมผสานกันตามความเหมาะสม เช่น กำหนดให้มีการรวมศูนย์สำหรับบริษัทย่อยที่คณะกรรมการพิจารณาเห็นว่ามีขนาดเล็ก หรือประกอบธุรกิจที่มีความเชื่อมโยงโดยตรงกับบริษัทใหญ่ หรือเป็นธุรกิจที่บริษัทใหญ่มีความเชี่ยวชาญ เป็นต้น และกำหนดให้มีการแยกศูนย์สำหรับบริษัทย่อยที่มีขนาดใหญ่ หรือเป็นธุรกิจที่ต้องใช้ทรัพยากรหรือเงินลงทุนจำนวนมาก หรือเป็นบริษัทจดทะเบียนฯ หรือมีแผนเข้าจดทะเบียนฯ หรือประกอบธุรกิจที่มีความซับซ้อนและแตกต่างจากบริษัทใหญ่ เป็นต้น ทั้งนี้ คณะกรรมการจะพิจารณาให้เป็นไปตามบริบทของแต่ละบริษัท ตลอดจนกฎ ระเบียบ และข้อบังคับต่างๆ ที่เกี่ยวข้องเป็นสำคัญ

2.1.3 กรณีบริษัทร่วม/กิจการร่วมค้าหรือบริษัทย่อยที่มีผู้ร่วมลงทุนรายอื่นๆ การกำหนดอำนาจควบคุมและความเป็นอิสระในการบริหารจัดการจะขึ้นอยู่กับข้อตกลงของกลุ่มผู้ถือหุ้นหรือกิจการที่มีอำนาจควบคุมร่วม หรือตามที่ระบุไว้ในสัญญาระหว่างผู้ถือหุ้น แล้วแต่กรณี ทั้งนี้ ต้องดูแลให้สอดคล้องกับกฎหมายหรือข้อบังคับของหน่วยงานกำกับดูแลที่เกี่ยวข้องกับบริษัทดังกล่าวด้วย

2.2 แนวทางการกำกับดูแลบนพื้นฐานความสัมพันธ์ทางธุรกิจที่ต่างกันระหว่างบริษัทใหญ่และบริษัทในเครือ

2.2.1 การกำกับดูแลบริษัทในเครือ คณะกรรมการจะไม่มุ่งเน้นเฉพาะการสร้างกรอบหรือกติกาต่างๆ ระหว่างกัน เพื่อให้เกิดความเป็นระบบระเบียบในการบริหารจัดการเท่านั้น แต่จะมุ่งเน้นผลการดำเนินงานและการพัฒนาขีดศักยภาพของบริษัทในเครือแต่ละแห่งควบคู่กันไปด้วย บนพื้นฐานของความสัมพันธ์ทางธุรกิจที่มีอยู่ เพื่อให้เกิดการประสานประโยชน์ระหว่างกัน และนำมาซึ่งความยั่งยืนของกลุ่มบริษัท

2.2.2 กรณีที่บริษัทฯ มีบริษัทในเครือเป็นจำนวนมากจนทำให้โครงสร้างภายในเริ่มมีความซับซ้อนและควบคุมได้ยาก คณะกรรมการจะจัดให้มีการประเมินประสิทธิภาพของโครงสร้างการบริหารจัดการภายในกลุ่มบริษัทอย่างสม่ำเสมอ พร้อมทั้งมีการทบทวนและปรับเปลี่ยนโครงสร้างตามที่เห็นว่าจำเป็นหรือสมควร เช่น การพิจารณาจัดประเภทธุรกิจต่างๆ ภายในกลุ่มบริษัทใหม่ ด้วยการแบ่งออกเป็นกลุ่มธุรกิจหลักและกลุ่มธุรกิจสนับสนุนให้ชัดเจน โดยพิจารณาตามศักยภาพ ความสำคัญเชิงกลยุทธ์ หรือโอกาสเติบโตของธุรกิจนั้นในอนาคต เป็นต้น ทั้งนี้ เพื่อให้เกิดความชัดเจนในเชิงโครงสร้างอันนำไปสู่การกำหนดระดับการควบคุมของบริษัทใหญ่ และอำนาจการตัดสินใจของบริษัทที่อยู่ในแต่ละกลุ่มธุรกิจได้อย่างเหมาะสม อีกทั้งยังช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรภายในกลุ่มบริษัท ซึ่งเป็นปัจจัยที่ส่งผลโดยตรงต่อความสามารถในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายระยะยาวขององค์กร

3. ประเด็นสำคัญที่คณะกรรมการพิจารณา ในการกำกับดูแลบริษัทในเครือ

3.1 โครงสร้างและกลไกการกำกับดูแล

3.1.1 คณะกรรมการจัดให้มีแผน กระบวนการ หรือกลไกในการกำกับดูแลบริษัทในเครือที่ชัดเจน เพื่อให้ผู้ที่เกี่ยวข้องใช้เป็นแนวทางปฏิบัติงาน ตลอดจนเพื่อสร้างความเข้าใจต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งควรมีเนื้อหาครอบคลุมกระบวนการทั้งหมด ตั้งแต่ การกำหนดวัตถุประสงค์ของการลงทุน การจดทะเบียน การบริหารจัดการ การแปรสภาพบริษัท และการเลิกกิจการของบริษัทในเครือ เป็นต้น

3.1.2 คณะกรรมการเข้าใจถึงลักษณะโครงสร้างการบริหารจัดการ วัฒนธรรมองค์กร ลักษณะการประกอบธุรกิจ โครงสร้างการถือหุ้น และความสัมพันธ์ระหว่างบริษัทฯ กับบริษัทในเครือ เพื่อให้เกิดมุมมองแบบองค์รวม

3.1.3 กรณีบริษัทฯ มีบริษัทในเครือในต่างประเทศ คณะกรรมการจะพิจารณาถึงประเด็นทางด้าน กฎเกณฑ์ ระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ ที่อาจแตกต่างไปจากบริษัทฯ เช่น การกำหนดองค์ประกอบของคณะกรรมการ เป็นต้น ตลอดจนดูแลให้มั่นใจว่าบริษัทในเครือดังกล่าวดำเนินธุรกิจเป็นไปตามกฎหมาย ตลอดจนบริบททางสังคม-วัฒนธรรมของประเทศนั้น

3.1.4 คณะกรรมการจัดให้มีแนวทางบริหารความเสี่ยงด้านการกำกับดูแล เพื่อให้การดำเนินงานภายในกลุ่มบริษัทยังอยู่ในวิสัยที่จะควบคุมได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยอาจวางหลักเกณฑ์ให้ครอบคลุมทั้งในเรื่องการลงทุนในบริษัทใหม่ การปรับเปลี่ยนโครงสร้างการบริหารจัดการบริษัทที่มีอยู่ และการพิจารณาเลิกกิจการสำหรับบริษัทที่ไม่ทำกำไรหรือไม่มีการดำเนินธุรกิจจริงหรือบรรลุวัตถุประสงค์ของการลงทุนแล้ว

3.1.5 บริษัทฯ กำหนดให้มีการเปิดเผยข้อมูลเกี่ยวกับแนวทางการกำกับดูแลบริษัทในเครือ ตลอดจนสารสนเทศสำคัญๆ ของบริษัทในเครือเหล่านั้น ให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้รับทราบอย่างเหมาะสมและเพียงพอ เพื่อเสริมสร้างความโปร่งใสและยกมาตรฐานการกำกับดูแลกิจการที่ดี

3.2 คณะกรรมการบริษัทในเครือ

3.2.1 คณะกรรมการบริษัทในเครือ ประกอบด้วยบุคคลที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ และประสบการณ์ที่เป็นประโยชน์ต่อการประกอบธุรกิจของบริษัทในเครือนั้น เพื่อทำหน้าที่ควบคุมดูแลและร่วมกำหนดนโยบายการบริหารงานของบริษัทดังกล่าวให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ตลอดจนสอดคล้องกับกฎระเบียบ และหลักการกำกับดูแล

กิจการที่ดี

3.2.2 ในกรณีบริษัทร่วม/กิจการร่วมค้าหรือบริษัทย่อยที่มีผู้ร่วมลงทุนอื่น การกำหนดโครงสร้างคณะกรรมการจะเป็นไปตาม ข้อตกลงร่วมกันระหว่างผู้ร่วมลงทุน หรือตามที่ระบุไว้ในสัญญาระหว่างผู้ถือหุ้น ซึ่งโดยทั่วไปแล้วผู้ร่วมลงทุนมักมีนโยบายส่งตัวแทนเข้าร่วมเป็นกรรมการอย่างน้อยตามสัดส่วนการถือครองหุ้นในบริษัทนั้น และในกรณีบริษัทดังกล่าวเป็นบริษัทจดทะเบียนจะต้องนำหลักเกณฑ์ของหน่วยงานกำกับดูแลที่เกี่ยวข้องมาพิจารณาด้วย

3.2.3 อำนาจ หน้าที่ และความรับผิดชอบของคณะกรรมการบริษัทในเครือแต่ละบริษัทจะมีความหลากหลายและแตกต่างกัน โดยอาจถูกกำหนดให้อยู่ในขอบเขตที่จำกัดหรือแคบกว่าของคณะกรรมการบริษัทใหญ่ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับปัจจัยแวดล้อมต่างๆ ตลอดจนเงื่อนไขที่เกี่ยวข้อง ได้แก่

- 1) อำนาจการควบคุมของบริษัทใหญ่ เช่น ถือครองหุ้นทั้งหมด หรือบางส่วน
- 2) สถานะของบริษัทในเครือ เช่น เป็นบริษัทจำกัด หรือบริษัทจดทะเบียน
- 3) กฎเกณฑ์และเงื่อนไขเฉพาะภายในอุตสาหกรรมหรือประเทศที่บริษัทในเครือดำเนินธุรกิจอยู่
- 4) ข้อตกลงระหว่างบริษัทใหญ่ กิจการที่มีอำนาจควบคุมร่วม หรือผู้ร่วมลงทุนรายอื่น
- 5) ปัจจัยอื่น เช่น นโยบายการกระจายอำนาจของบริษัทใหญ่ ความเชื่อมโยงกับธุรกิจของบริษัทใหญ่ ความซับซ้อนทางธุรกิจของบริษัทในเครือ เป็นต้น

3.2.4 บทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบของคณะกรรมการบริษัทในเครือนั้นมีลักษณะพิเศษที่เรียกกันว่า Dual Duty คือ นอกจากจะมีบทบาทในลักษณะของคณะกรรมการบริษัทโดยทั่วไปที่ต้องกำกับดูแลการบริหารงานของฝ่ายจัดการให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้แล้ว ยังต้องคำนึงถึงผลประโยชน์สูงสุดของบริษัทในเครือแล้ว ยังมีหน้าที่เป็นจุดเชื่อมโยงสำคัญทั้งในเชิงความสัมพันธ์และเชิงนโยบายกับบริษัทใหญ่ ตลอดจนบริษัทในเครืออื่นควบคู่กันไปด้วย โดยเป็นกลไกสำคัญที่ส่งเสริมให้เกิดการประสานความร่วมมือกันภายในกลุ่มบริษัท

3.2.5 บทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบของคณะกรรมการบริษัทในเครือได้ถูกกำหนดไว้อย่างชัดเจน ตลอดจนมีการประเมินประสิทธิภาพและความพร้อมในการปฏิบัติหน้าที่เป็นประจำทุกปี โดยเฉพาะอย่างยิ่งในประเด็นที่เป็นบริบทเฉพาะของคณะกรรมการบริษัทในเครือ

3.2.6 คณะกรรมการบริษัทในเครือยึดถือการปฏิบัติหน้าที่ตามหลัก Fiduciary Duty ที่จะต้องทำเพื่อประโยชน์สูงสุดของบริษัทในเครือ ตลอดจนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด ไม่ใช่เพียงเพื่อผลประโยชน์ของบริษัทใหญ่หรือผู้ถือหุ้นกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง

3.3 การพิจารณาคุณสมบัติและการแต่งตั้งบุคคลเป็นกรรมการของบริษัทในเครือ

3.3.1 คณะกรรมการจะพิจารณาคัดเลือกบุคคลที่จะเข้าไปดำรงตำแหน่งกรรมการ (กรรมการผู้แทนฯ) เพื่อทำหน้าที่ควบคุมดูแลและร่วมกำหนดนโยบายการบริหารงานของบริษัทในเครือให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ สอดคล้องกับกฎระเบียบ และหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี

3.3.2 การคัดเลือกบุคคลเพื่อไปดำรงตำแหน่งกรรมการของบริษัทในเครือ คณะกรรมการบริษัทจะพิจารณาจากความเหมาะสมในด้านต่างๆ เช่น การไม่มีส่วนได้เสียกับบริษัทนั้น ภาวะผู้นำ ตลอดจนความรู้ความสามารถ และประสบการณ์ที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินธุรกิจ เป็นต้น โดยกรรมการผู้แทนฯ อาจถูกคัดเลือกมาจากคณะกรรมการ

หรือฝ่ายจัดการของบริษัทฯ หรือบุคคลภายนอกที่มีทักษะความเชี่ยวชาญที่เป็นประโยชน์ต่อบริษัทในเครือ นั้น

3.3.3 การคัดเลือกกรรมการผู้แทนฯ นอกจากการพิจารณาตามหลักเกณฑ์ข้างต้นแล้ว คณะกรรมการจะพิจารณาจากเงื่อนไขเฉพาะของบริษัทในเครือด้วย เช่น

- 1) ความซับซ้อนในการประกอบธุรกิจของบริษัทในเครือ
- 2) การอยู่ภายใต้หลักเกณฑ์หรือข้อกำหนดที่มีความซับซ้อนหรือมีความเสี่ยงสูง เช่น การเป็นบริษัทจดทะเบียนทั้งในและต่างประเทศ เป็นต้น
- 3) กฎระเบียบต่างๆ ในประเทศที่บริษัทในเครือประกอบกิจการหรือจัดตั้งขึ้น

3.3.4 กรณีที่มีการส่งผู้บริหารของบริษัทฯ เข้าไปเป็นกรรมการของบริษัทในเครือ คณะกรรมการต้องมั่นใจว่าผู้บริหารท่านนั้นมีความเข้าใจอย่างเพียงพอถึงบทบาทใหม่ที่เกิดจากการบริหารจัดการมาเป็นการกำกับดูแล

3.3.5 กรณีที่บริษัทฯ มีบริษัทในเครือจำนวนมาก คณะกรรมการจะดูแลไม่ให้กรรมการผู้แทนฯ ดำรงตำแหน่งในบริษัทในเครือหลายแห่งมากเกินไป เพราะจะทำให้ไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยคณะกรรมการจะมีการกำหนดหลักเกณฑ์เกี่ยวกับจำนวนบริษัทในเครือที่กรรมการผู้แทนฯ สามารถไปดำรงตำแหน่งในคราวเดียวกันได้

3.3.6 คณะกรรมการสามารถมอบหมายให้ประธานกรรมการบริหารเป็นผู้มีอำนาจในการแต่งตั้งกรรมการผู้แทนฯ ได้ในกรณีที่พิจารณาแล้วเห็นว่าบริษัทในเครือดังกล่าวเป็นบริษัทขนาดเล็กที่เป็น Operating Arms ของบริษัทฯ

3.3.7 คณะกรรมการบริษัทฯ จะประเมินผลการปฏิบัติหน้าที่ของกรรมการผู้แทนฯ เป็นประจำทุกปี โดยถือเป็นส่วนหนึ่งของการพิจารณาทบทวนความเหมาะสมของการแต่งตั้งบุคคลดังกล่าวเป็นกรรมการในบริษัทในเครือในคราวต่อไป

3.3.8 การแต่งตั้งประธานเจ้าหน้าที่บริหารหรือผู้บริหารระดับสูงในบริษัทในเครือ คณะกรรมการสามารถกำหนดให้กรรมการของบริษัทฯ ท่านใดท่านหนึ่งมีสิทธิ์เข้าร่วมหรืออยู่ในกระบวนการพิจารณาได้ หรืออาจให้อิสระแก่คณะกรรมการของบริษัทในเครือใช้ดุลยพินิจแต่งตั้งได้เอง ทั้งนี้ ขึ้นอยู่ตามความเหมาะสมหรือข้อตกลงระหว่างบริษัทฯ กับผู้ร่วมลงทุนรายอื่นๆ (ถ้ามี)

3.4 บทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบของกรรมการผู้แทนฯ

3.4.1 คณะกรรมการจะกำหนดบทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบของกรรมการผู้แทนฯ ที่ถูกส่งเข้าไปกำกับดูแลการดำเนินธุรกิจของบริษัทในเครือ ซึ่งครอบคลุมในเรื่องดังนี้

- 1) การปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบ ระมัดระวัง ซื่อสัตย์สุจริต เป็นไปตามวัตถุประสงค์ ข้อบังคับ ของบริษัทในเครือ มติของคณะกรรมการหรือที่ประชุมผู้ถือหุ้นของบริษัทในเครือ ตลอดจนกฎหมายอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง
- 2) แนวทางในการกำหนดทิศทาง กลยุทธ์ นโยบาย และแผนธุรกิจของบริษัทในเครือ ให้สอดคล้องกับทิศทางของบริษัทใหญ่ ซึ่งกรรมการผู้แทนฯ อาจขอรับนโยบายจากบริษัทใหญ่ก่อนเสนอความเห็นในที่ประชุมคณะกรรมการบริษัทในเครือก็ได้ โดยเฉพาะในกรณีที่วาระการประชุมเป็นเรื่องสำคัญในระดับกลยุทธ์หรือนโยบายหรือส่งผลอย่างมีนัยสำคัญต่อบริษัทในเครือ

- 3) การควบคุมดูแลและรายงานให้บริษัทใหญ่ทราบถึงการดำเนินงานของบริษัทในเครือ พร้อมแจ้งบริษัทใหญ่ทันทีที่ทราบว่าบริษัทในเครือมีแผนเข้าทำรายการใดๆ ที่เข้าข่ายทำให้ต้องเปิดเผยสารสนเทศต่อหน่วยงานกำกับดูแล
- 4) การพิจารณาและออกเสียงในที่ประชุมคณะกรรมการบริษัทในเครือ ในเรื่องการดำเนินงานทั่วไปของธุรกิจตามที่เห็นสมควร โดยใช้ดุลยพินิจอย่างเป็นอิสระเพื่อรักษาผลประโยชน์ของทั้งบริษัทใหญ่และบริษัทในเครือ ตลอดจนพร้อมที่จะออกเสียงคัดค้านโดยสุจริตเมื่อมีความเห็นแย้งกับกรรมการท่านอื่น

3.4.2 แม้ว่ากรรมการผู้แทนฯ จะถูกแต่งตั้งเข้ามาเพื่อดูแลรักษาผลประโยชน์ในเงินลงทุนของบริษัทใหญ่ โดยมิหน้าที่ดำเนินการตามกรอบนโยบายที่ได้รับมา แต่หากเกิดกรณีที่กรรมการผู้แทนฯ เล็งเห็นหรือพิจารณาแล้วว่าการดำเนินการนั้นอาจไม่เป็นไปเพื่อผลประโยชน์สูงสุดหรือผิดวัตถุประสงค์ของบริษัทในเครือ กรรมการผู้แทนฯ จะนำประเด็นดังกล่าวรายงานให้บริษัทใหญ่ทราบทันทีเพื่อหาแนวทางจัดการที่เหมาะสม โดยคณะกรรมการบริษัทใหญ่จะมีกลไกที่เที่ยงธรรมและสมเหตุสมผลในการพิจารณากรณีของความขัดแย้งดังกล่าว เพื่อส่งเสริมให้กรรมการผู้แทนฯ เกิดความมั่นใจในการปฏิบัติหน้าที่ และสามารถกำกับดูแลบริษัทในเครือนั้นตามหลัก Fiduciary Duty ได้อย่างครบถ้วนสมบูรณ์

3.5 การกำกับดูแลด้านกลยุทธ์

3.5.1 กรณีบริษัทใหญ่เน้นการกำกับดูแลแบบรวมศูนย์ จะกำหนดให้บริษัทย่อยรับเอาวัตถุประสงค์ กลยุทธ์ การดำเนินธุรกิจ ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ตลอดจนงบประมาณในด้านต่างๆ ที่อนุมัติโดยคณะกรรมการบริษัทใหญ่มาใช้ตั้งแต่ต้น เพื่อให้การดำเนินงานสอดคล้องกันทั้งกลุ่มบริษัท จึงทำให้คณะกรรมการบริษัทย่อยมีบทบาทหรือสามารถใช้อำนาจดุลยพินิจในเรื่องดังกล่าวได้ในระดับที่จำกัด หรือมีขอบเขตที่แคบกว่าคณะกรรมการบริษัทโดยทั่วไป

3.5.2 บริษัทใหญ่มีหน้าที่กำหนดทิศทางกลยุทธ์ที่เป็นภาพใหญ่ เพื่อให้บริษัทย่อยรับเอาไปเป็นแนวทางในการดำเนินงานให้สอดคล้องกัน โดยคณะกรรมการบริษัทใหญ่จะสนับสนุนให้เกิดกลไกการมีส่วนร่วมและการประสานความร่วมมือ ระหว่างบริษัทใหญ่และบริษัทย่อยในการพิจารณาทบทวนความเหมาะสมของทิศทางกลยุทธ์ดังกล่าวเป็นระยะ ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับบริบทของแต่ละบริษัท

3.5.3 กรณีบริษัทใหญ่เน้นการกำกับดูแลแบบแยกศูนย์ คณะกรรมการบริษัทใหญ่จะให้อิสระแก่บริษัทย่อยในการกำหนดทิศทางกลยุทธ์และแผนธุรกิจของตนเอง โดยพิจารณาให้มั่นใจว่าแผนกลยุทธ์ดังกล่าวอยู่ในระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ รวมทั้งไม่ขัดกับกับวัตถุประสงค์และเป้าหมายในการดำเนินธุรกิจของบริษัทใหญ่ ทั้งนี้ เพื่อเป็นการเสริมอำนาจแก่บริษัทย่อย และช่วยผลักดันให้บริษัทย่อยพยายามแสวงหาโอกาสทางธุรกิจ เพื่อพัฒนาขีดศักยภาพเชิงกลยุทธ์จนสามารถเติบโตได้อย่างแข็งแกร่ง โดยไม่แข่งขันทรัพยากรหรือแข่งขันกันเอง ซึ่งบริษัทใหญ่มีหน้าที่เพียงให้การสนับสนุนในด้านต่างๆ ตามสมควร ไม่ได้มุ่งเข้าไปควบคุมการดำเนินงานเองทั้งหมด โดยการกำกับดูแลสามารถดำเนินการในรูปแบบต่างๆ ตามความเหมาะสม ได้แก่

- 1) จัด Strategic Session โดยมีตัวแทนจากคณะกรรมการของบริษัทย่อยต่างๆ เข้ามาร่วมหารือเพื่อสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องตรงกันเกี่ยวกับนโยบายของบริษัทใหญ่ ตลอดจนทิศทางการดำเนินธุรกิจในภาพรวมของกลุ่มบริษัท

2) กำหนดให้บริษัทย่อยต้องเสนอร่างกลยุทธ์ให้คณะกรรมการบริษัทใหญ่เห็นชอบก่อนบังคับใช้

3) ระบุเงื่อนไขให้มีตัวแทนจากบริษัทใหญ่เข้าร่วมในกระบวนการพัฒนากลยุทธ์ของบริษัทย่อย

3.5.4 คณะกรรมการจัดให้มีกลไกและช่องทางให้กรรมการหรือผู้บริหารของบริษัทย่อยได้เข้าหารือ ตลอดจนเสนอแนวทางปรับปรุงแก้ไขในกรณีที่ไม่เห็นด้วยกับทิศทางการดำเนินงานของบริษัทใหญ่ หรือเห็นว่าเป้าหมายและทิศทางการดำเนินธุรกิจนั้นยังขาดประสิทธิภาพเกินระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ชัดต่อวัตถุประสงค์ หรือไม่ได้เป็นไปเพื่อประโยชน์สูงสุดของบริษัทย่อย

3.5.5 กรณีบริษัทร่วม/กิจการร่วมค้า อำนาจของบริษัทฯ และการมีส่วนร่วมตัดสินใจในกลยุทธ์หรือเป้าหมายการดำเนินงานโดยผ่านกรรมการผู้แทนฯ ขึ้นอยู่กับอำนาจการควบคุมผ่านสัดส่วนการถือครองหุ้น จำนวนกรรมการหรือผู้บริหารที่ถูกส่งไปปฏิบัติหน้าที่ในบริษัทนั้น ตลอดจนข้อตกลงในสัญญาระหว่างผู้ถือหุ้นเป็นสำคัญ

3.6 ขอบเขตอำนาจในการตัดสินใจระหว่างบริษัทแม่และบริษัทในเครือ

3.6.1 คณะกรรมการจัดให้มีการกำหนดสายการบังคับบัญชาและขอบเขตอำนาจในการตัดสินใจระหว่างบริษัทใหญ่และบริษัทย่อยไว้อย่างชัดเจน กรณีบริษัทร่วม/กิจการร่วมค้าหรือบริษัทย่อยที่มีผู้ร่วมลงทุนรายอื่น การกำหนดโครงสร้างอำนาจการตัดสินใจดังกล่าวขึ้นอยู่กับข้อตกลงร่วมกันระหว่างผู้ถือหุ้น ตลอดจนกฎหมาย ระเบียบ หรือข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับกิจการเป็นสำคัญ ซึ่งการกำหนดสายการบังคับบัญชาและขอบเขตอำนาจในการตัดสินใจระหว่างบริษัทใหญ่และบริษัทย่อยสามารถแบ่งได้เป็น 3 ระดับ ดังนี้

- 1) รายการที่ฝ่ายจัดการของบริษัทย่อยตัดสินใจดำเนินการได้เองตามที่เห็นเหมาะสม
- 2) รายการที่คณะกรรมการบริษัทย่อยสามารถพิจารณาอนุมัติได้เองตามที่เห็นเหมาะสม
- 3) รายการที่ต้องนำเสนอให้คณะกรรมการบริษัทใหญ่ และ/หรือผู้ถือหุ้นพิจารณาอนุมัติ

3.6.2 คณะกรรมการกำหนดให้ประเด็นเชิงกลยุทธ์และประเด็นที่มีนัยสำคัญต่อบริษัท จะต้องได้รับการอนุมัติจากคณะกรรมการบริษัทและ/หรือที่ประชุมผู้ถือหุ้นของบริษัทฯ ก่อนที่บริษัทในเครือจะจัดการประชุมคณะกรรมการของตนเอง ส่วนการตัดสินใจในประเด็นเชิงปฏิบัติการเป็นหน้าที่ของคณะกรรมการบริษัทในเครือ

3.6.3 ประเด็นเชิงกลยุทธ์และประเด็นที่มีนัยสำคัญต่อบริษัท ซึ่งจะต้องได้รับการอนุมัติจากคณะกรรมการบริษัท และ/หรือที่ประชุมผู้ถือหุ้นของบริษัทฯ ดังกล่าว คณะกรรมการจะเปิดโอกาสให้กรรมการของบริษัทในเครือเข้ามาแสดงมุมมองหรือข้อคิดเห็นต่างๆ ได้ เพื่อเป็นข้อมูลประกอบการพิจารณา อันส่งผลให้การตัดสินใจของคณะกรรมการเป็นไปอย่างรอบคอบ โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ของทุกฝ่ายอย่างแท้จริง

3.7 นโยบาย / แนวปฏิบัติในเรื่องสำคัญต่างๆ

3.7.1 คณะกรรมการกำหนดให้นโยบายสำคัญต่างๆ ของบริษัทฯ เป็นนโยบายที่บังคับใช้ทั้งกลุ่มบริษัท เพื่อให้แนวทางบริหารจัดการของทั้งบริษัทใหญ่และบริษัทย่อยสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

3.7.2 คณะกรรมการส่งเสริมให้บริษัทฯ ดำเนินการสื่อสาร เผยแพร่นโยบายและแนวปฏิบัติต่างๆ ไปยังบริษัทย่อยต่างๆ อย่างทั่วถึง ต่อเนื่อง และครอบคลุมบุคลากรทุกระดับ

3.7.3 คณะกรรมการตระหนักดีว่านโยบายสำหรับบังคับใช้ทั้งกลุ่มบริษัท แม้จะช่วยให้แนวทางการบริหารจัดการของทั้งบริษัทใหญ่และบริษัทย่อยสอดคล้องกัน แต่นโยบายบางเรื่องอาจเป็นอุปสรรค ก่อความยุ่งยาก หรือไม่

สามารถใช้ได้จริงกับบริษัทย่อยบางแห่ง ซึ่งอาจมีสาเหตุมาจากการที่แต่ละบริษัทดำเนินธุรกิจภายใต้บริบทและสภาพแวดล้อมที่แตกต่างหลากหลาย ดังนั้น คณะกรรมการจึงมีแนวทางในกำกับดูแล ดังนี้

- 1) ดูแลให้นโยบายที่บังคับใช้มีความยืดหยุ่นเพียงพอ หรือ
- 2) อนุญาตให้คณะกรรมการบริษัทย่อยสามารถกำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติต่างๆ เพื่อใช้ภายในบริษัทย่อยได้เอง โดยเสนอนโยบายและแนวปฏิบัติดังกล่าวให้คณะกรรมการบริษัทใหญ่เห็นชอบ หรือ
- 3) อนุมัติเพียงหลักการกว้างๆ ที่ครอบคลุมทั้งกลุ่มบริษัท แล้วจึงสื่อสารไปยังคณะกรรมการของบริษัทย่อยต่างๆ เพื่อดำเนินการกำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติต่างๆ ที่เหมาะสมกับบริบทของบริษัทตนเอง โดยคณะกรรมการเพียงดูแลให้มีความสอดคล้องและไม่ขัดแย้งกับหลักการดังกล่าวเท่านั้น

3.7.4 กรณีบริษัทร่วม/กิจการร่วมค้า ซึ่งบริษัทฯ ไม่ได้มีอำนาจถึงระดับที่จะควบคุมบริษัทดังกล่าว แต่บริษัทฯ มีสิทธิ์ร่วมตัดสินใจโดยผ่านกรรมการผู้แทนฯ ในการกำหนดนโยบายสำคัญต่างๆ ของบริษัท ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับสัดส่วนการลงทุน และ/หรือข้อตกลงในสัญญาระหว่างผู้ถือหุ้น

3.8 ช่องทางการสื่อสารและการเปิดเผยข้อมูลที่มีประสิทธิภาพ

3.8.1 นอกจากการมุ่งเสริมสร้างปฏิสัมพันธ์ที่กระหว่างกรรมการ ฝ่ายจัดการ ตลอดจนบุคลากรภายในกลุ่มบริษัทแล้ว คณะกรรมการยังจัดให้มีนโยบายด้านการสื่อสารและการรายงานระหว่างบริษัทใหญ่และบริษัทย่อยที่ชัดเจนด้วย เพื่อให้การสื่อสารข้อมูลต่างๆ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และลดความเสี่ยงของการดำเนินงานที่ไม่สอดคล้องกัน

3.8.2 คณะกรรมการจัดให้มีกลไกในการสื่อสารที่ชัดเจน โปร่งใส และทันเวลา ตลอดจนดูแลให้มีช่องทางที่คณะกรรมการสามารถติดตามให้บริษัทในเครือเปิดเผยข้อมูลการดำเนินงานหรือรายการที่มีนัยสำคัญต่อบริษัทย่อย / บริษัทร่วมนั้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3.8.3 คณะกรรมการกำหนดนโยบายให้บริษัทในเครือเปิดเผยข้อมูลสำคัญต่างๆ ให้บริษัทใหญ่ทราบ โดยดำเนินการผ่านกรรมการผู้แทนฯ ได้แก่

- 1) ผลการดำเนินงานรายเดือน งบการเงิน ตลอดจนข้อมูลประกอบการจัดทำงบการเงิน เพื่อให้บริษัทใหญ่ใช้ประกอบการจัดทำงบการเงินประจำไตรมาส / ปี
- 2) การรายงานประเด็นปัญหาด้านการดำเนินงานหรือด้านการเงินที่มีนัยสำคัญให้บริษัทใหญ่ทราบทันทีที่ตรวจพบ หรือได้รับการร้องขอ

3.8.4 คณะกรรมการจัดให้มีกลไกที่ทำให้ผู้ถือหุ้นรายย่อยได้มีโอกาสเข้าถึงข้อมูลต่างๆ ของบริษัทย่อยโดยเท่าเทียมกัน

3.8.5 กรณีบริษัทใหญ่และบริษัทในเครือต่างเป็นบริษัทจดทะเบียน คณะกรรมการจะระมัดระวังในเรื่องการสื่อสารหรือเปิดเผยสารสนเทศต่างๆ ภายในกลุ่มบริษัท โดยเฉพาะข้อมูลซึ่งอาจเข้าข่ายเป็นความลับหรือเป็น ข้อมูลภายในอันมีสาระสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงราคาหลักทรัพย์ และข้อมูลดังกล่าวยังไม่ได้เปิดเผยต่อสาธารณชน โดยจะจัดให้มีกลไกการควบคุมที่รัดกุม ได้แก่

- 1) การจัดให้มีแนวปฏิบัติเพื่อรักษาความปลอดภัยของข้อมูลในระบบสารสนเทศ
- 2) การกำหนดสิทธิในการเข้าถึงข้อมูลให้กับบุคลากรในระดับต่างๆ

3) การให้ลงนามในสัญญาเก็บรักษาข้อมูลความลับ

3.8.6 คณะกรรมการจัดให้มี “กรอบการรายงานสำหรับบริษัทในเครือเพื่อนำเสนอต่อคณะกรรมการบริษัทใหญ่” ตลอดจนได้กำหนดความถี่ของการรายงาน และระบุรายการสำคัญต่างๆ ที่บริษัทใหญ่คาดหวังว่าจะได้รับการรายงานจากบริษัทในเครือ เพื่อให้บริษัทในเครือใช้เป็นแนวทางในการจัดเตรียมข้อมูลสารสนเทศนำเสนอต่อบริษัทใหญ่

(ดูเอกสารแนบ - กรอบการรายงานสำหรับบริษัทในเครือเพื่อนำเสนอต่อคณะกรรมการบริษัทใหญ่)

3.9 กลไกการควบคุม / ตรวจสอบกิจการ

3.9.1 คณะกรรมการจะติดตามดูแลและสอบทานให้บริษัทในเครือมีระบบการควบคุมภายใน การปฏิบัติตามกฎระเบียบ และการบริหารความเสี่ยงที่เพียงพอ เหมาะสม รัดกุม และประสิทธิภาพ

3.9.2 กรณีบริษัทในเครือเป็นบริษัทจดทะเบียน การสอบทานประสิทธิภาพของระบบการควบคุมภายใน การปฏิบัติตามกฎระเบียบ และการบริหารความเสี่ยงถือเป็นหน้าที่ความรับผิดชอบของคณะกรรมการตรวจสอบและ/หรือ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของบริษัทในเครือ โดยคณะกรรมการอาจกำหนดให้คณะกรรมการตรวจสอบและ/หรือ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของบริษัทในเครือ ได้พบปะพูดคุยกับคณะกรรมการตรวจสอบและ/หรือคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของบริษัทใหญ่อย่างน้อยปีละครั้ง เพื่อแลกเปลี่ยนมุมมอง ตลอดจนหารือร่วมกันถึงประเด็นสำคัญหรือ ปัญหาต่างๆ

3.9.3 ในกรณีที่บริษัทในเครือมีขนาดเล็กหรือไม่ใช่บริษัทจดทะเบียน ส่วนงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับระบบการควบคุมภายใน การปฏิบัติตามกฎระเบียบ และการบริหารความเสี่ยง จะใช้วิธีการรวมศูนย์หรือใช้ทรัพยากรต่างๆ ร่วมกับบริษัทใหญ่หรือกิจการอื่นใดที่มีอำนาจควบคุม ตัวอย่างเช่น

- 1) ให้หน่วยงานตรวจสอบภายในของบริษัทใหญ่มีหน้าที่และความรับผิดชอบในการตรวจสอบและประเมินประสิทธิภาพของระบบควบคุมภายใน การบริหารความเสี่ยง การปฏิบัติตามกฎระเบียบ และการกำกับดูแลกิจการของบริษัทย่อย โดยรายงานผลต่อคณะกรรมการตรวจสอบของบริษัทใหญ่
- 2) ให้หน่วยงานตรวจสอบภายในของบริษัทใหญ่มีอำนาจเข้าถึงข้อมูล ระบบงาน และบุคคลของบริษัทย่อยได้โดยตรงตามความจำเป็นและเหมาะสม
- 3) ฝ่ายจัดการของบริษัทย่อยมีหน้าที่ประสานงานและอำนวยความสะดวกให้คณะกรรมการตรวจสอบของบริษัทใหญ่ได้มีโอกาสเข้าเยี่ยมชมกิจการ ตลอดจนซักถามหรือตั้งข้อสังเกตต่างๆ เกี่ยวกับการดำเนินงานของบริษัทย่อย

3.9.4 คณะกรรมการจะนำข้อมูลการประเมินระบบควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยงของแต่ละบริษัทในเครือมาเป็นส่วนหนึ่งในการพิจารณาหรือทบทวนประเด็นต่างๆ โดยข้อมูลที่น่ามาใช้ได้แก่

- 1) ความเสี่ยงที่สำคัญต่างๆ ของบริษัทในเครือ ตลอดจนโอกาสเกิดและผลกระทบของความเสี่ยงดังกล่าวที่มีต่อบริษัทใหญ่และบริษัทในเครือ
- 2) การจัดลำดับความเสี่ยง ตลอดจนวิธีควบคุม / บริหารจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม
- 3) ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ของบริษัทในเครือ
- 4) นโยบายการบริหารความเสี่ยงที่สอดคล้องกับระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้

3.9.5 คณะกรรมการตระหนักว่าในบางระบบงานของบริษัทย่อย เช่น การบริหารความเสี่ยง การปฏิบัติตามกฎระเบียบ ฯลฯ อาจจำเป็นต้องอาศัยบุคลากรที่มีมุมมองเชิงลึกในระดับปฏิบัติการของบริษัทย่อยนั้นๆ เข้ามาช่วย ในกรณีที่บริษัทย่อยดังกล่าวไม่ได้อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกับบริษัทใหญ่ หรือประกอบธุรกิจที่มีกฎหมายควบคุมเป็นการเฉพาะ ซึ่งการจัดให้ระบบงานเหล่านี้ถูกรวบรวมศูนย์หรือใช้ทรัพยากรร่วมกับบริษัทใหญ่ทั้งหมด โดยไม่ได้ประสานความร่วมมือกับบุคลากรจากบริษัทย่อยอย่างเพียงพอ อาจส่งผลให้กลไกการกำกับดูแลขาดประสิทธิภาพได้

3.9.6 กรณีที่บริษัทฯ มีบริษัทย่อยอยู่ในความควบคุมจำนวนมาก หรือมีโครงสร้างกลุ่มบริษัทที่เริ่มซับซ้อน คณะกรรมการอาจกำหนดให้บริษัทย่อยแต่ละแห่งมีหน่วยงานตรวจสอบภายในแยกออกมาเป็นของตนเองโดยเฉพาะ ซึ่งหน่วยงานดังกล่าวมีหน้าที่รายงานข้อมูลอันมีนัยสำคัญตลอดจนผลการปฏิบัติงานต่อผู้บริหารและคณะกรรมการของบริษัทย่อยเพื่อสอบทานในเบื้องต้น ก่อนนำเสนอให้คณะกรรมการตรวจสอบและคณะกรรมการของบริษัทใหญ่พิจารณาในลำดับต่อไป เพื่อให้เห็นถึงประสิทธิภาพโดยรวมของกลไกการควบคุมภายในของทั้งกลุ่มบริษัท

3.9.7 คณะกรรมการกำหนดให้บริษัทย่อยจัดให้มีช่องทางแจ้งเบาะแสหรือข้อร้องเรียน เมื่อพบการกระทำที่ไม่สุจริตหรือไม่โปร่งใส โดยประธานเจ้าหน้าที่บริหารหรือคณะกรรมการของบริษัทย่อยจะพิจารณาแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวน เพื่อสอบหาข้อเท็จจริงตามข้อร้องเรียนดังกล่าว โดยคณะกรรมการอาจกำหนดให้กรรมการสอบสวนอย่างน้อย 1 ท่านมาจากบริษัทใหญ่ก็ได้

3.10 รายการที่อาจมีความขัดแย้งทางผลประโยชน์ (Conflict of Interest)

3.10.1 คณะกรรมการจัดให้มีกลไกในการสอดส่องดูแลมิให้เกิดความขัดแย้งทางผลประโยชน์ที่เกิดจากการกระทำการใดๆ ของกรรมการหรือผู้บริหารของบริษัทในเครือ หรือเมื่อมีการเข้าทำรายการระหว่างกัน หรือรายการที่เกี่ยวข้องกัน หรือรายการได้มาและจำหน่ายไปซึ่งทรัพย์สิน ระหว่างบริษัทฯ และ/หรือบริษัทในเครือ

3.10.2 กรณีการทำรายการระหว่างกันภายในกลุ่มบริษัท เช่น การให้กู้ยืม การค้ำประกัน การซื้อสินค้า ฯลฯ ซึ่งมีโอกาสเกิดความขัดแย้งทางผลประโยชน์ คณะกรรมการจะดูแลให้มีปฏิบัติอย่างถูกต้องตามนโยบาย กฎหมาย และหลักเกณฑ์ของหน่วยงานกำกับดูแลที่เกี่ยวข้อง นอกจากนี้หลักเกณฑ์และขั้นตอนในการพิจารณาอนุมัติจะเสมือนเป็นรายการที่กระทำกับบุคคลภายนอก โดยคำนึงถึงประโยชน์สูงสุดของบริษัทที่ทำรายการระหว่างกันเป็นสำคัญ

3.10.3 คณะกรรมการกำหนดเป็นข้อห้ามอย่างชัดเจน สำหรับการกระทำหรือธุรกรรมใดๆ ที่มีความชัดเจนว่าเข้าข่ายหรือก่อให้เกิดความขัดแย้งทางผลประโยชน์กับบริษัทฯ เช่น

- 1) ห้ามกรรมการและผู้บริหารของบริษัทในเครือ ตลอดจนผู้ที่เกี่ยวข้อง ใช้ข้อมูลภายในของบริษัทฯ และบริษัทในเครือ ทั้งที่ได้มาจากการปฏิบัติหน้าที่หรือในทางอื่นใด เพื่อผลประโยชน์ต่อตนเองหรือผู้อื่น ไม่ว่าทางตรงหรือทางอ้อม
- 2) กรรมการและผู้บริหารของบริษัทในเครือต้องไม่เข้าร่วมประชุม หรือใช้สิทธิ์ออกเสียงในที่ประชุมในเรื่องที่ตนมีส่วนได้ส่วนเสีย
- 3) ห้ามกรรมการและผู้บริหารบริษัทในเครือ ซื้อขายหลักทรัพย์ของบริษัทฯ ก่อนการประกาศแจ้งข่าววงการเงินอย่างน้อย 1 เดือน และหลังการประกาศแจ้งข่าววงการเงินอย่างน้อย 3 วัน
- 4) ข้อห้ามอื่นๆ ตามความเหมาะสม

3.10.4 คณะกรรมการกำกับดูแลให้มีการปฏิบัติตามนโยบายการกำกับดูแลบริษัทในเครือฉบับนี้ ตลอดจน
ดูแลให้มั่นใจว่าบริษัทฯ ได้เปิดเผยการเข้าทำรายการที่เกี่ยวข้องกัน ไว้อย่างถูกต้อง ครบถ้วน ไว้ในรายงานประจำปี

ทั้งนี้ ให้มีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 15 สิงหาคม พ.ศ. 2568 เป็นต้นไป



.....
(นาย ศิวัตร์ เชาวริยวงษ์)

ประธานกรรมการ

บริษัท ส. ขอนแก่นฟู้ดส์ จำกัด (มหาชน)

เอกสารแนบ นโยบายการกำกับดูแลบริษัทในเครือ
กรอบการรายงานสำหรับบริษัทในเครือเพื่อนำเสนอต่อคณะกรรมการบริษัทใหญ่

หัวข้อการรายงาน		ความถี่ของการนำเสนอ / รายงาน			
		ก่อนทำ รายการ	เมื่อเกิดขึ้น (ประชุม BOD คราวถัดไป)	ทุกไตรมาส (ประชุม BOD รายไตรมาส)	ประจำปี (ประชุม BOD ไตรมาสสุดท้าย)
การพิจารณาลงทุนโดยบริษัทในเครือ					
• การลงทุน เกินกว่า 20 ล้านบาท					
ข้อมูลที่ต้องนำเสนอ ได้แก่					
○ ลักษณะการลงทุน (วัตถุประสงค์ของการลงทุน, ลักษณะการประกอบกิจการ, สัดส่วนการลงทุน, ขนาดรายการ)		✓			
○ แผนการลงทุน หรือ feasibility (จำนวนเงินลงทุน แหล่งเงินลงทุน ระยะเวลาที่คาดว่าจะเริ่มมีรายได้ ผลตอบแทน ระยะเวลาการคืนทุน)		✓			
○ แผนการจดทะเบียนบริษัท (ทุนจดทะเบียน รายละเอียดเกี่ยวกับหุ้น วันที่คาดว่าจะจดทะเบียน สถานที่ประกอบการ รายชื่อกรรมการ และอำนาจการลงรายมือชื่อ)			✓		
• การลงทุน ไม่เกิน 20 ล้านบาท					
ข้อมูลที่ต้องนำเสนอ ได้แก่					
○ ลักษณะการลงทุน (วัตถุประสงค์ของการลงทุน, ลักษณะการประกอบกิจการ, สัดส่วนการลงทุน, ขนาดรายการ)			✓		
○ แผนการลงทุน หรือ feasibility (จำนวนเงินลงทุน แหล่งเงินลงทุน ระยะเวลาที่คาดว่าจะเริ่มมีรายได้ ผลตอบแทน ระยะเวลาการคืนทุน)			✓		
○ แผนการจดทะเบียนบริษัท (ทุนจดทะเบียน รายละเอียดเกี่ยวกับหุ้น วันที่คาดว่าจะจดทะเบียน สถานที่ประกอบการ รายชื่อกรรมการ และอำนาจการลงรายมือชื่อ)			✓		
หมายเหตุ การพิจารณาลงทุนในบริษัทในเครือโดยบริษัท ส.ขอนแก่นฟู้ดส์ จำกัด (มหาชน) ให้พิจารณาและดำเนินการตามที่กำหนดไว้ใน อำนาจดำเนินการสำหรับเงินลงทุน และนโยบายหรือระเบียบปฏิบัติที่เกี่ยวข้อง					

หัวข้อการรายงาน		ความถี่ของการนำเสนอ / รายงาน			
		ก่อนทำ รายการ	เมื่อเกิดขึ้น (ประชุม BOD คราวถัดไป)	ทุกไตรมาส (ประชุม BOD รายไตรมาส)	ประจำปี (ประชุม BOD ไตรมาสสุดท้าย)
ผลการดำเนินงานของบริษัทในเครือ (กรณีที่มีสาระสำคัญ)					
• บริษัทในประเทศที่มียอดขาย เกินกว่า 300 ล้านบาท หรือบริษัทต่างประเทศ			✓		
○ สถานการณ์ของธุรกิจ / แนวโน้มภายในอุตสาหกรรม			ไตรมาส 3 และ 4		
○ กลยุทธ์ที่ใช้ในการแข่งขัน					
○ โอกาส / ความเสี่ยงทางธุรกิจ และแนวทางบริหารจัดการ					
○ ประเด็นอื่นๆ ที่มีสาระสำคัญ					
• บริษัทในประเทศที่มียอดขาย ไม่เกิน 300 ล้านบาท				✓	
○ สถานการณ์ของธุรกิจ / แนวโน้มภายในอุตสาหกรรม					
○ กลยุทธ์ที่ใช้ในการแข่งขัน					
○ โอกาส / ความเสี่ยงทางธุรกิจ และแนวทางบริหารจัดการ					
○ ประเด็นอื่นๆ ที่มีสาระสำคัญ					
รายการหรือธุรกรรมต่างๆ ที่มีนัยสำคัญของบริษัทในเครือ					
• การแต่งตั้งกรรมการ	✓				
• การจ่ายเงินปันผล	✓				
• * การขายหรือโอนกิจการทั้งหมดหรือบางส่วนให้บุคคลอื่นอย่างมีนัยสำคัญ		✓			
• * การซื้อ / รับโอนกิจการของบริษัทอื่น		✓			
• * การควบรวมกิจการ		✓			
• * การเลิกกิจการ		✓			
• การกู้ยืมเงิน การให้กู้ยืมเงิน การค้ำประกัน การก่อภาระผูกพัน หรือการให้ความช่วยเหลือทางการเงินระหว่างบริษัทในเครือ (ทั้งกรณีบริษัทฯ ทำกับบริษัทย่อย และกรณีบริษัทย่อยทำกับบริษัทอื่นในเครือ)					
○ กรณีบริษัทฯ / บริษัทย่อยถือหุ้นตั้งแต่ร้อยละ 95		✓			
○ กรณีบริษัทฯ / บริษัทย่อยถือหุ้นไม่เกินร้อยละ 95	✓				
• การแก้ไขข้อบังคับ		✓			
• * การเพิ่มทุน จัดสรรหุ้นเพิ่มทุน และลดทุนจดทะเบียน		✓			

หัวข้อการรายงาน	ความถี่ของการนำเสนอ / รายงาน			
	ก่อนทำ รายการ	เมื่อเกิดขึ้น (ประชุม BOD คราวถัดไป)	ทุกไตรมาส (ประชุม BOD รายไตรมาส)	ประจำปี (ประชุม BOD ไตรมาสสุดท้าย)
งบประมาณ				✓
หมายเหตุ * การทำรายการหรือธุรกรรมในหัวข้อดังกล่าว ให้พิจารณาและดำเนินการตามหลักเกณฑ์และข้อกำหนดของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย , สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ และหน่วยงานกำกับดูแลที่เกี่ยวข้อง				
รายงานทางการเงินที่มีสาระสำคัญ				
งบกำไรขาดทุนและงบแสดงฐานะทางการเงินเปรียบเทียบกับงบประมาณและงวดเดียวกันของปีก่อน			✓	
รายงานการตรวจสอบภายในของบริษัทย่อย / บริษัทร่วม (ถ้ามี)				
รายงานการตรวจสอบภายในของบริษัทย่อย / บริษัทร่วม		✓		
ธุรกรรมใดๆ ที่เข้าข่าย “รายการที่เกี่ยวข้องกัน” และ “รายการได้มาหรือจำหน่ายไปซึ่งสินทรัพย์” ตามเกณฑ์ของหน่วยงานกำกับดูแล			✓	