

กฎบัตรคณะกรรมการสรรหาและพิจารณาคำตอบแทน และกำกับดูแลกิจการที่ดี

(Nomination and Remuneration and Good Corporate Governance Committee Charter)



**WELL MANAGEMENT
CORPORATION**
PUBLIC COMPANY LIMITED

บริษัท เวล แมเนจเม้นท์ คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)

WELL MANAGEMENT CORPORATION PUBLIC COMPANY LIMITED.

ฉบับปรับปรุงปี 2568

สารบัญ

	หน้า
1.วัตถุประสงค์	3
2.คุณสมบัติ และองค์ประกอบ	3
3.วาระการดำรงตำแหน่ง	3
4.หน้าที่และความรับผิดชอบ	4
5.การประชุม	11
6.การรายงาน	11
7.การประเมินผล	12
8. ตารางและประวัติการทบทวน	13

WELL MANAGEMENT
CORPORATION
PUBLIC COMPANY LIMITED

1. วัตถุประสงค์

คณะกรรมการสรรหาและพิจารณาคำตอบแทน และกำกับดูแลกิจการที่ดี แต่งตั้งจากคณะกรรมการบริษัท เพื่อทำหน้าที่เป็นกลไกกำหนดนโยบายและแนวทางดำเนินการด้านต่าง ๆ ให้กับคณะกรรมการบริษัท ในเรื่องการสรรหาและกำหนดคำตอบแทนกรรมการ กรรมการชด้อย และผู้บริหาร รวมทั้งดำเนินการสรรหา คัดเลือกบุคคล เพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งดังกล่าว ทั้งนี้ รวมถึงทำหน้าที่เป็นกลไกสนับสนุนการกำกับดูแลกิจการที่ดีและส่งเสริมความยั่งยืน ภายใต้นโยบาย แนวทาง ที่คณะกรรมการบริษัทกำหนด ทั้งนี้ เพื่อประโยชน์ต่อการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพตอบสนองต่อการพัฒนาทางธุรกิจให้มีการเติบโตภายใต้สิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาล

2. คุณสมบัติ และองค์ประกอบ

- 2.1 เป็นกรรมการอิสระซึ่งไม่ได้ดำรงตำแหน่งประธานกรรมการตรวจสอบของบริษัท จำนวน 1 ท่าน และกรรมการบริษัท จำนวน 2 ท่าน
- 2.2 เป็นผู้มีความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ ที่เหมาะสมต่อการทำหน้าที่ของคณะกรรมการตามกฎบัตรนี้
- 2.3 พิจารณาแต่งตั้งผู้ปฏิบัติหน้าที่เลขานุการ 1 ท่าน เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานที่เกี่ยวข้อง

3. วาระการดำรงตำแหน่ง

3.1. คณะกรรมการสรรหาและพิจารณาคำตอบแทน และกำกับดูแลกิจการที่ดี มีวาระอยู่ในตำแหน่งคราวละ 3 ปีและดำรงตำแหน่งไม่เกิน 3 วาระติดต่อกันนับจากวันที่ได้รับการแต่งตั้งจากคณะกรรมการบริษัทหรือที่ประชุมผู้ถือหุ้นของบริษัท ทั้งนี้ คณะกรรมการสรรหาและพิจารณาคำตอบแทน และกำกับดูแลกิจการที่ดี ซึ่งพ้นตำแหน่งตามวาระอาจได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งต่อไปได้อีกโดยมติคณะกรรมการบริษัท

3.2. กรรมการกำกับดูแลกิจการพ้นจากตำแหน่งเมื่อ

- (1) ตาย
- (2) ลาออก
- (3) ครบวาระ
- (4) ขาดคุณสมบัติ
- (5) คณะกรรมการบริษัทมีมติให้พ้นจากตำแหน่ง

3.3. การลาออกของกรรมการสรรหาและพิจารณาคำตอบแทน และกำกับดูแลกิจการที่ดี ให้ยื่นใบลาต่อประธานกรรมการของบริษัท

3.4. เมื่อมีคณะกรรมการสรรหาและพิจารณาคำตอบแทน และกำกับดูแลกิจการที่ดี พ้นจากตำแหน่งก่อนครบวาระ ให้คณะกรรมการบริษัทแต่งตั้งบุคคลที่มีคุณสมบัติครบถ้วนเป็นกรรมการสรรหาและพิจารณาคำตอบแทน และกำกับดูแลกิจการที่ดี เพื่อให้มีจำนวนครบตามที่ได้กำหนดไว้ในกฎบัตรนี้ โดยบุคคลที่เข้าเป็นกรรมการสรรหาและพิจารณาคำตอบแทน และกำกับดูแลกิจการที่ดีอยู่ในตำแหน่งเพียงเท่าวาระที่ยังเหลืออยู่ของกรรมการสรรหาและพิจารณาคำตอบแทน และกำกับดูแลกิจการที่ดีซึ่งตนแทน

4. หน้าที่และความรับผิดชอบ

4.1. ด้านการสรรหาและพิจารณาคำตอบแทน

ด้านการสรรหา

1. พิจารณาโครงสร้าง ขนาด และองค์ประกอบของคณะกรรมการและคณะกรรมการชด้อย

ให้มีความเหมาะสมกับขนาด ประเภท และความซับซ้อนของธุรกิจ โดยลักษณะของคณะกรรมการและคณะกรรมการชด้อย ดังนี้

1.1 องค์ประกอบของคณะกรรมการ

- จำนวนกรรมการในคณะกรรมการต้องมีจำนวนอย่างน้อย 5 คน

- ประธานกรรมการควรเป็นกรรมการอิสระ
- ประธานกรรมการและประธานกรรมการบริหารไม่ควรเป็นบุคคลเดียวกัน
- ควรประกอบด้วยกรรมการอิสระมากกว่ากึ่งหนึ่งของคณะกรรมการทั้งหมด
- ควรประกอบด้วยกรรมการที่ไม่เป็นผู้บริหารมากกว่า 2 ใน 3 ของคณะกรรมการทั้งหมด

1.2 องค์ประกอบของคณะกรรมการชุดย่อย

1.2.1 คณะกรรมการตรวจสอบ (Audit Committee)

โดยตามข้อกำหนดของสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (ก.ล.ต.) และตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (ตลท.) กำหนดให้ต้องมีคณะกรรมการตรวจสอบ (Audit Committee) ประกอบด้วย

- กรรมการจำนวนอย่างน้อย 3 คน
- ต้องประกอบด้วยกรรมการอิสระทั้งหมด
- ควรประกอบด้วยผู้ที่มีความเชี่ยวชาญด้านบัญชีและการเงิน อย่างน้อย 1 คน

1.1.2. คณะกรรมการสรรหาและพิจารณาคำตอบแทน และกำกับดูแลกิจการที่ดี (Nomination and Compensation and Corporate Governance Committee)

- กรรมการจำนวนอย่างน้อย 3 คน
- ประธานและกรรมการทั้งหมดควรเป็นกรรมการอิสระ
- ในกรณีที่มิได้เป็นกรรมการอิสระทั้งหมด กรรมการที่ไม่เป็นกรรมการอิสระ ควรเป็นกรรมการที่ไม่ได้เป็นผู้บริหาร

นอกจากนี้ บริษัทอาจพิจารณาจัดตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Committee) ขึ้นตามความเหมาะสม เนื่องจากเป็น คณะกรรมการชุดย่อยที่มีความสำคัญตามหลักบรรษัทภิบาล โดยองค์ประกอบของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ควรมีกรรมการบริษัทที่ไม่เป็นผู้บริหารอย่างน้อย 1 ท่านเข้าร่วมเป็นสมาชิก เพื่อให้เกิดความเชื่อมโยงกับคณะกรรมการ

2. พิจารณาคูณลักษณะของบุคคลที่จะมาเป็นกรรมการบริษัทให้มีความเหมาะสม โดยใช้แนวทางในการพิจารณาดังต่อไปนี้

2.1. คณะกรรมการควรประกอบด้วยกรรมการที่มีทักษะ ความรู้ความสามารถ โดยคำนึงถึงองค์ประกอบ 2 ประการ ได้แก่

2.1.1 คุณลักษณะทั่วไป (General Characteristics)

- มีคุณธรรมและความรับผิดชอบ ตัดสินใจด้วยข้อมูลและเหตุผล มีวุฒิภาวะที่มั่นคง กล้าแสดงความคิดเห็นที่แตกต่าง และเป็นอิสระ การยึดมั่นในการทำงานอย่างมีหลักการและมาตรฐานเยี่ยงมืออาชีพ เป็นต้น
- มีความหลากหลายทางด้านความรู้และประสบการณ์ในการทำงาน ประกอบด้วยกรรมการที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ และมีประสบการณ์ที่หลากหลาย สามารถช่วยเพิ่มประสิทธิภาพภายในโครงสร้างของคณะกรรมการได้มากยิ่งขึ้น
- ความหลากหลายทางอายุ ซึ่งสามารถสร้างมุมมองและความคิดที่แตกต่าง และเป็นประโยชน์ในการปฏิบัติหน้าที่กรรมการได้
- ความหลากหลายทางภูมิสำเนา กรรมการที่มีประสบการณ์จากต่างประเทศ หรือมีภูมิสำเนาที่แตกต่างกันไป สามารถช่วยในการวางกลยุทธ์และการเข้าไปดำเนินธุรกิจในตลาดใหม่ๆได้
- ความหลากหลายทางเพศ

2.1.2 ความรู้ความชำนาญเฉพาะด้านของคณะกรรมการ (Skill Characteristics)

- ความรู้ทางบัญชีและการเงิน
- ความรู้ด้านการบริหารจัดการองค์กรและการบริหารจัดการด้านทรัพยากรบุคคล

- การบริหารความเสี่ยงความรู้เกี่ยวกับธุรกิจของบริษัท
- การตลาดระหว่างประเทศ
- การกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์
- ความรู้ ความชำนาญเฉพาะด้านอื่นๆ ที่คณะกรรมการสรรหาและพิจารณาคำตอบแทน และกำกับดูแลกิจการที่ดีเห็นว่าจำเป็นต่อบริษัทในระยะ 3-5 ปีข้างหน้า เช่น ความรู้เกี่ยวกับพาณิชย์ การวิจัยและพัฒนา การควบคุมรวมกิจการ เป็นต้น ทั้งนี้สมาชิกอย่างน้อยหนึ่งท่านควรมีประสบการณ์ในอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจ

2.2 ในการพิจารณาคัดเลือกกรรมการ ที่สามารถเข้ามาเสริมสร้างบรรยากาศและเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้มีความเข้มข้น หลากหลายและให้มุมมองใหม่ๆ รวมทั้งทำให้เกิดการเสนอความคิดเห็นที่แตกต่างอย่างสร้างสรรค์ภายในที่ประชุมโดยไม่ทำลายบรรยากาศหรือความกลมเกลียวกันของคณะกรรมการ

2.3 ควรพิจารณากรรมการที่สามารถอุทิศเวลาในการทำหน้าที่กรรมการได้อย่างเต็มที่ โดยกรรมการไม่ควรดำรงตำแหน่งในบริษัทจดทะเบียนเกิน 5 แห่ง และกรรมการที่เป็นผู้บริหารไม่ควรดำรงตำแหน่งในบริษัทจดทะเบียนเกิน 2 แห่ง นอกจากนี้การดำรงตำแหน่งในคณะกรรมการชุดย่อยอื่นก็ควรพิจารณาให้มีความเหมาะสม โดยควรคำนึงถึงเวลาที่ต้องทุ่มเทและจัดสรรในการเป็นกรรมการด้วย

3. พิจารณาคคุณสมบัติของบุคคลที่จะมาเป็นกรรมการอิสระให้มีความเหมาะสมกับบริษัทและเป็นไปตามหลักเกณฑ์ที่สำนักงาน ก.ล.ต. กำหนด

คณะกรรมการสรรหาและพิจารณาคำตอบแทน และกำกับดูแลกิจการที่ดีควรกำหนดคุณสมบัติในการคัดเลือกกรรมการอิสระที่ชัดเจน โดยความเป็นอิสระอย่างน้อยต้องเป็นไปตามหลักเกณฑ์ที่สำนักงาน ก.ล.ต. และตลท. กำหนด นอกจากนี้ ควรกำหนดวาระการดำรงตำแหน่งกรรมการอิสระต่อเนื่องไว้ไม่เกิน 9 ปี นับจากวันที่ได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งกรรมการครั้งแรก นอกจากนี้ควรเสนอผลการประเมินภาพรวมความเป็นอิสระตามระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่งของกรรมการให้คณะกรรมการรับทราบเป็นประจำทุกปี ทั้งนี้ หากมีการแต่งตั้งกรรมการอิสระที่ดำรงตำแหน่งเกิน 9 ปีเพื่อดำรงตำแหน่งอีกวาระ คณะกรรมการสรรหาควรเปิดเผยเหตุผลและรายละเอียดเพิ่มเติมว่า เหตุใดจึงพิจารณาเลือกบุคคลท่านนั้น เข้ารับการดำรงตำแหน่งอีกวาระหนึ่ง

4. เสนอหลักเกณฑ์และกระบวนการในการสรรหากรรมการที่จะมาดำรงตำแหน่งเพื่อเสนอชื่อให้คณะกรรมการพิจารณา

คณะกรรมการสรรหาและพิจารณาคำตอบแทน และกำกับดูแลกิจการที่ดี ควรพิจารณากำหนดหลักเกณฑ์และกระบวนการในการคัดเลือกกรรมการที่ชัดเจน โปร่งใส เพื่อให้มีความมั่นใจว่า ผู้ที่ได้รับการคัดเลือก จะสามารถปฏิบัติหน้าที่ของกรรมการได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยควรพิจารณาวิธีการสรรหาที่มีความเหมาะสมกับลักษณะเฉพาะขององค์กรดังต่อไปนี้

4.1 ประกาศหลักเกณฑ์และวิธีการสรรหาบุคคลที่มีความเหมาะสม โดยสามารถพิจารณาได้จากหลายช่องทาง เช่น พิจารณาจากรายชื่อและประวัติของผู้ที่ถูกเสนอชื่อเป็นกรรมการจากคณะกรรมการชุดเดิม รายชื่อจากการประกาศรับสมัครการเปิดโอกาสให้ผู้ถือหุ้น เสนอชื่อกรรมการเข้าดำรงตำแหน่ง พิจารณาการใช้บริษัทที่ปรึกษาภายนอก (Professional Search Firm) หรือพิจารณาบุคคลจากทำเนียบกรรมการอาชีพ (Director Pool) เช่น จากฐานข้อมูลกรรมการอาชีพในทำเนียบ IOD (IOD Chartered Director) บนเว็บไซต์ของสถาบันกรรมการบริษัทไทย (www.thai-iod.com) เป็นต้น

4.2 แนวทางในการสรรหากรรมการควรสอดคล้องกับกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจของบริษัท โดยนำแผนงานเป้าหมาย กลยุทธ์ และความท้าทายของบริษัท มาจัดทำเป็นชุดทักษะของคณะกรรมการที่ต้องการ (Director

Qualifications and Skill Matrix) เสนอต่อคณะกรรมการ รวมทั้งนำคุณสมบัติที่กรรมการชุดปัจจุบันมีอยู่ ตลอดจนผลการประเมินการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการและกรรมการรายบุคคลมาใช้ประกอบการกำหนดคุณสมบัติและทักษะที่องค์กรยังมีความต้องการสรรหา โดยควรมีการทบทวนเป็นประจำทุกปี ทั้งนี้หากมีการเสนอชื่อกรรมการท่านเดิมเข้าดำรงตำแหน่งต่ออีกวาระ ควรนำผลการประเมินการปฏิบัติงานมาใช้ประกอบการพิจารณาสรรหาด้วย

4.3 การพิจารณาสรรหาผู้ที่อาจมีส่วนได้ส่วนเสียกับบริษัทเพื่อเข้ามาเป็นกรรมการ เช่น บุคคลที่มีความสัมพันธ์มีความเกี่ยวข้องกัน หรือเป็นบุคคลในครอบครัว สามารถกระทำได้แต่ควรคำนึงถึงความสามารถและคุณสมบัติที่เหมาะสมเป็นหลัก และยังคงทำให้โครงสร้างของคณะกรรมการเป็นไปตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี

4.4 ตรวจสอบประวัติบุคคลที่ถูกเสนอชื่อว่า ไม่มีประวัติในการทำผิดกฎหมายและข้อกำหนดของหน่วยงานกำกับดูแล รวมทั้งสอบทานไม่ให้ความขัดแย้งทางผลประโยชน์กับบริษัทซึ่งอาจบั่นทอนการตัดสินใจการปฏิบัติหน้าที่กรรมการได้

4.5 ในการเสนอชื่อกรรมการ คณะกรรมการสรรหาและพิจารณาค่าตอบแทน และกำกับดูแลกิจการที่ดีควรเสนอรายชื่อให้คณะกรรมการพิจารณา ในจำนวนเกินกว่าจำนวนกรรมการที่จะสรรหา เพื่อให้คณะกรรมการมีโอกาสคัดเลือกกรรมการที่มีความเหมาะสมมากที่สุด

4.6 ดำเนินการติดต่อหาผู้ที่ผ่านการพิจารณาจากคณะกรรมการ และหลังจากที่มีการตอบรับแล้วจึงจะเสนอรายชื่อบุคคลดังกล่าวให้คณะกรรมการบรรจุชื่อในหนังสือเชิญประชุมผู้ถือหุ้น เพื่อให้ที่ประชุมผู้ถือหุ้นพิจารณาแต่งตั้งต่อไป โดยกรรมการที่ถูกเสนอชื่อให้ดำรงวาระต่อ ควรออกจากที่ประชุมในช่วงที่มีการให้คะแนนในวาระเลือกตั้งกรรมการใหม่ เพื่อความโปร่งใสและป้องกันความขัดแย้งทางผลประโยชน์

5. พิจารณาแผนการพัฒนากฎการ

ในกรณีที่บริษัทยังมิได้จัดตั้งคณะกรรมการกำกับดูแลกิจการ ให้ถือเป็นหน้าที่ของคณะกรรมการสรรหาและพิจารณาค่าตอบแทน และกำกับดูแลกิจการที่ดีในการพัฒนากฎการ สำหรับการพัฒนาความรู้ความเชี่ยวชาญของกรรมการสามารถจำแนกได้ 2 ประเภท ดังต่อไปนี้

- **ด้านการประกอบธุรกิจ** คือ การอบรมด้านเนื้อหาและบทบาทหน้าที่ต่างๆ ขององค์กร เพื่อให้เกิดความเข้าใจทางด้านธุรกิจมากขึ้น โดยหัวข้อที่เกี่ยวข้องได้แก่ สภาพแวดล้อมของเศรษฐกิจและธุรกิจ การแข่งขันในกลุ่มอุตสาหกรรม การบริหารความเสี่ยง กลยุทธ์ของบริษัท ลักษณะการประกอบธุรกิจ การเปลี่ยนแปลงและพัฒนากฎการด้านเทคโนโลยีและทรัพยากรบุคคล เป็นต้น
- **การกำกับดูแลกิจการ** คือ การอบรมบทบาทและหน้าที่การปฏิบัติงานของกรรมการ โดยหัวข้อที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ โครงสร้างการกำกับดูแลกิจการ หน้าที่ในการปฏิบัติตามข้อบังคับและกฎหมาย บทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการบริษัทและคณะกรรมการชุดย่อย การรายงานและการตรวจสอบทางการเงิน การบริหารความเสี่ยง การกำกับดูแลค่าตอบแทน การกำหนดกลยุทธ์ เป็นต้น

หน้าที่ในการพัฒนากฎการและผู้บริหารระดับสูง มีดังต่อไปนี้

5.1 กำกับดูแลการปฐมนิเทศกรรมการใหม่ เพื่อให้เข้าใจถึงบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบ พร้อมทั้งให้มีการเสนอข้อมูลเกี่ยวกับการทำธุรกิจของบริษัท รวมทั้งสภาพแวดล้อมที่ต้องคำนึงถึง เช่น ประวัติของบริษัท ลักษณะการดำเนินธุรกิจ ข้อมูลเบื้องต้นของกรรมการและฝ่ายจัดการ นโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารจัดการ การตลาด ผลประกอบการทางการเงิน นโยบายเงินปันผล กฎเกณฑ์ และ กฎระเบียบต่างๆ ทั้งนี้ควรกำหนดให้มีการปฐมนิเทศกรรมการใหม่ทุกครั้ง ก่อนการประชุมคณะกรรมการ

- 5.2 คัดเลือกหลักสูตรที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติหน้าที่กรรมการ เพื่อให้กรรมการทุกคน รวมถึงกรรมการที่เข้ามาใหม่ และผู้บริหารระดับสูงเข้ารับการอบรม และควรส่งเสริมให้มีการพัฒนาความรู้ทางด้านการกำกับดูแลกิจการอย่างต่อเนื่องเป็นประจำทุกปี โดยการอบรมนั้นสามารถจัดได้ทั้งในรูปแบบของการอบรมภายในองค์กร และการส่งไปอบรมกับสถาบันภายนอก
- 5.3 พิจารณาและทบทวนว่า คณะกรรมการชุดปัจจุบันยังขาดทักษะ ความรู้และความเชี่ยวชาญสำคัญที่เกี่ยวข้องด้านใดบ้างตาม Director Skill Matrix ที่ได้กำหนดไว้เพื่อที่จะคัดเลือกหลักสูตรที่จำเป็นในการพัฒนากรรมการต่อไปได้อย่างเหมาะสม
- 5.4 ตรวจสอบ ดูแล และประเมินความมีประสิทธิภาพของการจัดทำนโยบายและแผนงานการพัฒนากรรมการ โดยการอบรมควรมีความสอดคล้องกับเป้าหมายของบริษัททั้งระยะสั้น ระยะกลางและระยะยาว
- 5.5 กำหนดงบประมาณในการอบรมพัฒนากรรมการในแต่ละปี
- 5.6 เปิดเผยแพร่รายละเอียดของการอบรมและพัฒนากรรมการไว้ในรายงานประจำปี

6. การประเมินผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการ และกรรมการ

วัตถุประสงค์ในการจัดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการทั้งคณะและกรรมการแต่ละคนเพื่อเป็นการเพิ่มมาตรฐานความรับผิดชอบและประสิทธิภาพในการปฏิบัติหน้าที่ของกรรมการที่มีต่อบริษัทและผู้ถือหุ้น

คณะกรรมการสรรหาและพิจารณาค่าตอบแทน และกำกับดูแลกิจการที่ดี ควรจัดให้มีการประเมินคณะกรรมการทั้งคณะ นอกจากนี้ยังอาจพิจารณาให้มีการประเมิน กรรมการเป็นรายบุคคล การประเมินประธานกรรมการ และการประเมิน คณะกรรมการชุดย่อยทุกชุด ซึ่งอาจใช้วิธีการใน การประเมินที่แตกต่างกันในแต่ละบริษัท เช่น การประเมินตนเอง การประเมินด้วยบุคคลอื่น ซึ่งอาจเป็นแบบทั้งคณะ หรือ เป็นแบบรายบุคคล โดยอาจอยู่ในรูปแบบการประเมินแบบไขว้

โดยหลักเกณฑ์ทั่วไป จะประเมินในเรื่องโครงสร้างคณะกรรมการ กลยุทธ์และการวางแผน การกำกับดูแล กิจการ การปฏิบัติหน้าที่ของกรรมการ ความรู้ความเข้าใจในการทำหน้าที่กรรมการ ความสัมพันธ์กับกรรมการหรือ ฝ่ายบริหาร เป็นต้น โดยภายหลังจากทราบผลการประเมิน ประธานคณะกรรมการควรหารือกับกรรมการแต่ละท่าน ถึงผลการประเมิน และคำแนะนำต่างๆ ที่กรรมการแต่ละท่านควรนำไปปรับปรุงและพัฒนา

ในส่วนของการประเมินประธานกรรมการอาจเป็นประเด็นที่อ่อนไหว ดังนั้นหลักเกณฑ์และกระบวนการควรปรับ ให้มีความเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมและวัฒนธรรมของแต่ละองค์กร โดยรูปแบบหนึ่งที่น่าจะเสนอ คือ ประธาน คณะกรรมการสรรหาและพิจารณาค่าตอบแทน และกำกับดูแลกิจการที่ดี ควรเป็นผู้รับผิดชอบในการหารือกับประธาน กรรมการถึงผลการประเมินการปฏิบัติงานของประธานคณะกรรมการบริษัท อย่างไรก็ตามอาจใช้บริการจากที่ปรึกษา ภายนอกในการประเมิน ให้ข้อสังเกต และสรุป ผลการปฏิบัติงานของประธานกรรมการบริษัทก็ได้

ทั้งนี้การประเมินผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการควรกระทำเป็นประจำทุกปี โดยอาจพิจารณาใช้บริการ จากที่ปรึกษาภายนอก นอกจากนี้ควรเปิดเผยกระบวนการและเกณฑ์การประเมิน รวมถึงการนำผลการประเมินไปใช้ในการ พัฒนาประสิทธิภาพงานของคณะกรรมการไว้ในรายงานประจำปีด้วย สำหรับการประเมินประธานเจ้าหน้าที่บริหาร: CEO นั้น สามารถทำได้โดยให้ CEO ประเมินตนเองในเบื้องต้นก่อนด้วยเกณฑ์ การประเมินทั่วไป เช่น เรื่องความเป็นผู้นำการกำหนด และการดำเนินการตามกลยุทธ์ ผลประกอบการทางการเงิน ความสัมพันธ์กับคณะกรรมการและฝ่ายบริหาร การวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง เป็นต้น ทั้งนี้ ผลการปฏิบัติงานของ CEO เพื่อนำผลที่ได้พร้อมกับผลการประเมินตนเองของ CEO นำเสนอต่อคณะกรรมการในการประเมินผลต่อไป โดยภายหลังจากคณะกรรมการได้หารือและประเมินผลการ

ปฏิบัติงานของ CEO ร่วมกันแล้ว ประธานคณะกรรมการควรนำผลสรุปการประเมินที่ได้ไปหารือกับ CEO เพื่อนำไปปรับปรุงและพัฒนาศักยภาพต่อไป

7. พิจารณาแผนการสืบทอดงานของคณะกรรมการและผู้บริหารระดับสูง

คณะกรรมการสรรหาและพิจารณาค่าตอบแทน และกำกับดูแลกิจการที่ดี เป็นผู้ทำหน้าที่ในการสรรหาและเสนอแผนการสืบทอดของตำแหน่งประธานกรรมการ กรรมการ และ CEO โดยคำนึงถึง Director Qualifications & Skill Matrix ซึ่งมี 3 มิติเพื่อใช้ในการวิเคราะห์ ได้แก่ (1) Desirable Skill Matrix (2) Actual Skill Matrix และ (3) Skill Matrix Gap Desirable Skill Matrix หรือชุดทักษะของคณะกรรมการที่ต้องการ ควรมีการกำหนดไว้ตั้งแต่ต้น โดยอาจพิจารณาปรับในกรณีที่มีการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจอย่างมีนัยสำคัญ ส่วน Actual Skill Matrix คือ ชุดทักษะของคณะกรรมการ ณ ปัจจุบันที่เป็นอยู่ ซึ่งคณะกรรมการสรรหาและพิจารณาค่าตอบแทน และกำกับดูแลกิจการที่ดีควรทบทวนแผนดังกล่าวอย่างสม่ำเสมออย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง ซึ่งการกำหนด Desirable Skill Matrix และ Actual Skill Matrix จะทำให้เห็นถึง Skill Matrix Gap หรือทักษะที่ขาดหายไปว่าประกอบด้วยทักษะอะไรบ้าง ซึ่งจะช่วยในการวางแผนการสรรหาและสืบทอดตำแหน่งกรรมการทั้งในกรณีกรรมการที่ครบวาระ ลาออก และเกษียณอายุ ปัจจัยที่ควรคำนึงถึงในการจัดทำแผนสืบทอดสำหรับตำแหน่งต่างๆ มีดังต่อไปนี้

7.1 ประธานกรรมการ

คณะกรรมการสรรหาและพิจารณาค่าตอบแทน และกำกับดูแลกิจการที่ดีสามารถเสนอชื่อกรรมการที่มีคุณสมบัติเหมาะสม โดยพิจารณาจากกรรมการที่เป็นกรรมการอิสระเป็นตัวเลือกลำดับแรกในการตัดสินใจ ทั้งนี้ หากไม่มีผู้ที่มีคุณสมบัติเหมาะสม อาจคัดเลือกจากกรรมการใหม่ที่มีคุณสมบัติเหมาะสมแทนได้ โดยให้ความรับผิดชอบในการตัดสินใจเป็นของคณะกรรมการทั้งคณะ และคณะกรรมการบริษัทควรหารือเรื่องแผนการสืบทอดงานของประธานกรรมการอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง

7.2 กรรมการ

คณะกรรมการสรรหาและพิจารณาค่าตอบแทน และกำกับดูแลกิจการที่ดี ควรติดตามและจัดทำตารางหมดวาระของกรรมการ (Service Tenure Chart) เป็นการล่วงหน้า โดยประกอบด้วยอายุ ภูมิสำเนา เพศ ความเป็นอิสระ ระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่ง และวันที่กรรมการ จะครบวาระ เพื่อช่วยในการวางแผนล่วงหน้าถึงตำแหน่งงานที่จะว่างลงในอนาคต พร้อมทั้งจัดทำตารางงานแก่คณะกรรมการบริษัทถึงผลกระทบที่จะตามมา หากกรรมการท่านนั้นหมดวาระการดำรงตำแหน่ง

7.3 ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร (Chief Executive Officer: CEO)

แนวทางการคัดเลือก CEO สามารถพิจารณาได้จากทั้งรายชื่อผู้บริหารภายในองค์กรหรือจากภายนอกองค์กร โดยหากพิจารณาจากรายชื่อภายใน ขั้นตอนที่น่าสนใจมีดังต่อไปนี้

- ระบุความท้าทายสำหรับ CEO คนใหม่
- ระบุคุณสมบัติของ CEO ที่เหมาะสมกับความท้าทายนั้น
- กำหนดขั้นตอนการประเมิน
- จัดให้มี 360 degree feedback data
- เตรียมการและนำเสนอวิสัยทัศน์และกลยุทธ์องค์กร
- จัดให้มีการสัมภาษณ์จากคณะกรรมการ
- ประเมินผลโดยเทียบกับ competency profile

กรณีพิจารณารายชื่อ CEO จากภายนอกนั้น คณะกรรมการสรรหาและพิจารณาค่าตอบแทน และกำกับดูแลกิจการที่ดี อาจปรึกษากับที่ปรึกษาภายนอกที่เป็นอิสระและมีความเข้าใจในจุดแข็งและจุดอ่อนของบริษัท รวมถึงมีความเชี่ยวชาญในการสรรหาบุคคลที่เหมาะสมจากตลาดภายนอกภายหลังการแต่งตั้ง CEO คนใหม่ ควรกำหนดให้มีการประชุมระหว่าง CEO ที่กำลังจะพ้นจากตำแหน่ง กับ CEO ที่กำลังจะเข้ารับตำแหน่ง โดยมีหัวข้อการประชุม เช่น รายละเอียดต่างๆ ของ

ธุรกิจ กระบวนการบริหารงาน ความคาดหวังของคณะกรรมการ ผู้บริหารระดับสูง ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับบริษัท รวมทั้ง นักลงทุนสถาบัน เป็นต้น

คณะกรรมการสรรหาและพิจารณาค่าตอบแทน และกำกับดูแลกิจการที่ดีควรทบทวนแผนสืบทอดงานของ CEO อย่างสม่ำเสมอ โดยพิจารณาทิศทางการดำเนินธุรกิจและสภาวะแวดล้อมในอนาคต รวมทั้งควรจัดให้มี Standby Candidate จำนวนสองคนที่สามารถทดแทนผู้บริหารระดับสูงรองจาก CEO ได้ในทุกๆ ตำแหน่งอยู่ตลอดเวลา ทั้งนี้เพื่อเตรียมพร้อมในการรักษาการแทนในช่วงที่มีเหตุการณ์ไม่คาดคิดเกิดขึ้น สำหรับบริษัทขนาดเล็ก Standby Candidate มักจะเป็นบุคคลที่กำลังดำรงตำแหน่งที่ต่ำกว่าหนึ่งตำแหน่ง

7.4 ผู้บริหารระดับสูงรองจาก CEO

คณะกรรมการสรรหาและพิจารณาค่าตอบแทน และกำกับดูแลกิจการที่ดีควรกำกับให้บริษัทมีรายชื่อและประวัติของผู้บริหารระดับสูง และผู้มีโอกาสได้รับการแต่งตั้งเป็นผู้บริหารระดับสูง โดยใช้ข้อมูลที่ได้จาก CEO หรือฝ่ายบุคคลมาทบทวนรายชื่ออย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง ทั้งนี้เพื่อสร้างความมั่นใจว่าผู้บริหารระดับสูงของบริษัทยังคงมีคุณสมบัติที่ดีอย่างสม่ำเสมอ

8 การบริหารทรัพยากรผู้บริหารระดับสูงภายในองค์กร (Talent Management)

คณะกรรมการสรรหาและพิจารณาค่าตอบแทน และกำกับดูแลกิจการที่ดี มีหน้าที่ในการกำกับดูแลให้มีการสรรหาผู้บริหารระดับสูงที่มีคุณสมบัติเหมาะสม การพัฒนาและการรักษาผู้บริหารระดับสูงไว้ให้อยู่กับองค์กร โดยคณะกรรมการสรรหาและพิจารณาค่าตอบแทน และกำกับดูแลกิจการที่ดีควรมีความเข้าใจอย่างชัดเจน เกี่ยวกับทักษะความเป็นผู้นำของผู้บริหารเป็นรายบุคคล เพื่อที่จะสามารถจัดวางผู้บริหารระดับสูงให้มีความสอดคล้อง กับความต้องการและกลยุทธ์ขององค์กรได้ และควรดูแลให้มีการจัดทำกระบวนการคัดเลือกหลักสูตรสำหรับการพัฒนา ศักยภาพของผู้บริหารอย่างเหมาะสม โดยควรคำนึงถึงการพัฒนาความรู้ในการดำเนินธุรกิจทั้งในระดับภูมิภาคและ ระดับสากล นอกจากนี้คณะกรรมการสรรหาและพิจารณาค่าตอบแทน และกำกับดูแลกิจการที่ดีควรจัดให้มีการทบทวนและพัฒนาแผนงานอย่างสม่ำเสมอเพื่อรักษาผู้บริหารระดับสูงที่มีความสำคัญกับองค์กรไว้ โดยเฉพาะตำแหน่งที่ยากต่อการหาผู้อื่นมาทดแทนโดยการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง

ด้านการกำหนดค่าตอบแทน

1. กำหนดหลักเกณฑ์ และรูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนกรรมการ

1.1 หลักเกณฑ์การจ่ายค่าตอบแทนกรรมการ คณะกรรมการพิจารณาค่าตอบแทนควรพิจารณากำหนดค่าตอบแทนกรรมการโดยคำนึงถึงปัจจัย ดังนี้

- แนวปฏิบัติในอุตสาหกรรม
- ผลประกอบการและขนาดธุรกิจ
- ความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ของกรรมการ
- บทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบของกรรมการ

ปัจจัยดังกล่าวประกอบกัน เพื่อให้สามารถกำหนดค่าตอบแทนที่เหมาะสม เพียงพอ และเป็นธรรม สามารถจูงใจ และรักษากรรมการที่มีคุณภาพไว้ได้ ซึ่งค่าตอบแทนกรรมการควรสอดคล้องกับผลประโยชน์ของผู้ถือหุ้นและต้องไม่สูงเกินไปจนทำให้กรรมการขาดความเป็นอิสระ

1.2 รูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนกรรมการ ประกอบด้วย

- 1.2.1 ค่าตอบแทนประจำ (Retainer Fees) เป็นค่าตอบแทนที่จ่ายให้แก่กรรมการเป็นรายเดือน รายไตรมาส หรือรายปี ทั้งนี้ ควรได้รับค่าตอบแทนเพิ่มขึ้นจากการดำรงตำแหน่งในฐานะประธานกรรมการ ประธานกรรมการชุดย่อย หรือ คณะกรรมการชุดย่อย
- 1.2.2 เบี้ยประชุม (Meeting Fees) เป็นค่าตอบแทนที่จ่ายให้แก่กรรมการที่เข้าร่วมประชุมในแต่ละครั้ง
- 1.2.3 ค่าตอบแทนในรูปแบบอื่น ๆ ทั้งที่เป็นค่าตอบแทนในรูปแบบที่เป็นตัวเงิน เช่น โบนัส หรือบำเหน็จกรรมการ ซึ่งเป็นค่าตอบแทนพิเศษที่จ่ายให้แก่กรรมการปีละครั้ง และค่าตอบแทนในรูปแบบที่ไม่ใช่ตัวเงิน เช่น ค่าตอบแทนในรูปแบบหุ้น เป็นต้น

2. หลักเกณฑ์ และรูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนประธานเจ้าหน้าที่บริหาร: CEO

ในการกำหนดค่าตอบแทนของ CEO คณะกรรมการสรรหาและพิจารณาค่าตอบแทน และกำกับดูแลกิจการที่ เป็นผู้มีบทบาทในการสร้างแรงจูงใจให้แก่ผู้บริหารเพื่อให้เกิดการสร้างมูลค่าเพิ่มอย่างยั่งยืนให้แก่บริษัท ในขณะที่ค่าตอบแทนยังสามารถสร้างแรงจูงใจและรักษาผู้บริหารที่มีความสามารถให้อยู่กับบริษัทได้ ซึ่งในการพิจารณาค่าตอบแทนของ CEO ไม่ควรมุ่งเน้นในด้านผลการดำเนินงานของบริษัทเพียงอย่างเดียว ควรพิจารณาถึงกลยุทธ์ในระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว รวมถึงการแข่งขันในด้านต่าง ๆ ด้วย

ทั้งนี้ ควรพิจารณาถึงความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการกำหนดค่าตอบแทนของ CEO ที่ไม่เหมาะสม โดยกำหนดแนวทางในการลดความเสี่ยง เช่น 1. จัดทำเกณฑ์การวัดผลการดำเนินงานที่ชัดเจน (Performance Measure) โดยให้ครอบคลุมถึงกรณีที่ผู้บริหารจะได้รับค่าตอบแทนทั้งทางตรงและอ้อม 2. ควรกำหนดเป้าหมายการวัดผล (Target Measure) โดยคำนึงถึงบทบาทของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม 3. ควรกำหนดสัดส่วนการจ่ายค่าตอบแทนคงที่และค่าตอบแทนผันแปร (Pay Mix) ให้มีความสมดุลกัน 4. กำหนดโครงสร้างการจ่ายค่าตอบแทน (Payment Structure) ที่สามารถลดพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงานที่มีความเสี่ยงสูงจนเกินไป เช่น การใช้ deferral payment หรือการใช้ claw back หรือ malus เป็นต้น

รูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนของ CEO ประกอบด้วย

- 1) ค่าตอบแทนประจำ (Base Salary) ได้แก่ เงินเดือน ค่าจ้าง เป็นต้น ซึ่งไม่ควรผันแปรตามผลการดำเนินงานของบริษัท
- 2) ค่าตอบแทนตามผลการดำเนินงานระยะสั้น (Short-Term Incentive) ได้แก่ โบนัส ซึ่งโดยทั่วไปจะจ่ายเป็นรายปี โดยมีจุดประสงค์เพื่อให้เกิดความสอดคล้องกันระหว่างค่าตอบแทนที่เป็นแรงจูงใจของ CEO กับผลประโยชน์ของผู้ถือหุ้น ซึ่งจะพิจารณาในช่วงเวลา 1 ปี
- 3) ค่าตอบแทนตามผลการดำเนินงานระยะยาว (Long-Term Incentive) ได้แก่ หุ้น หรือเงินสดที่จ่ายโดยเชื่อมโยงกับมูลค่าเพิ่มของผู้ถือหุ้นในระยะยาว ซึ่งค่าตอบแทนตามผลการดำเนินงานระยะยาวอาจจะจ่ายเป็นรายปี แต่อาจยังไม่สามารถรับรู้มูลค่ารวมที่แท้จริงได้อย่างชัดเจนจนกว่าจะผ่านพ้นไปนานสักระยะหนึ่ง
- 4) สิทธิประโยชน์ (Benefit) ได้แก่ สิทธิประโยชน์ขั้นพื้นฐานต่างๆ รวมถึงสิทธิประโยชน์ที่ให้เฉพาะผู้บริหาร ทั้งนี้ ระบบค่าตอบแทนที่เหมาะสม ให้เป็นไปตามดุลยพินิจของคณะกรรมการบริษัท อย่างไรก็ตาม กรณีผู้บริหารที่ได้รับมอบหมายจากบริษัทแม่ให้เป็นกรรมการในบริษัทย่อยไม่ควรได้รับค่าตอบแทน

ด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี

เสนอแนวนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีการพัฒนาเพื่อความยั่งยืนตามแนวทาง ESG เช่น การจัดการผู้มีส่วนได้เสีย การดูแลความเสมอภาค และการปฏิบัติอย่างเท่าเทียม การตรวจสอบการกำกับดูแลตามนโยบาย การจัดการข้อร้องเรียนและทุจริต ทั้งนี้ เพื่อให้เกิดความโปร่งใส มีประสิทธิภาพ และ ธรรมมาภิบาล ในการดำเนินงาน โดยเสนอแนวนโยบาย แนวทางปฏิบัติ และการกำกับดูแลต่อ คณะกรรมการบริษัท

5. การประชุม

1. ให้มีการประชุม อย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง เพื่อพิจารณาเรื่องต่างๆ ตามขอบเขตอำนาจหน้าที่ ทั้งนี้ ประธานคณะกรรมการสรรหาและพิจารณาค่าตอบแทน และกำกับดูแลกิจการที่ดี อาจเรียกประชุมเพิ่มได้ตามความจำเป็นหรือเป็นกรณีพิเศษ เพื่อพิจารณาเรื่องต่างๆ ในการดำเนินงานและอื่นๆ ตามแต่เห็นสมควร
2. ในการประชุมคณะกรรมการสรรหาและพิจารณาค่าตอบแทน และกำกับดูแลกิจการที่ดี ต้องมีกรรมการมาประชุมไม่น้อยกว่ากึ่งหนึ่งของจำนวนกรรมการที่บริษัทแต่งตั้ง จึงจะเป็นองค์ประชุม
3. ในกรณีที่ประธานกรรมการสรรหาและพิจารณาค่าตอบแทน และกำกับดูแลกิจการที่ดีไม่อยู่ในที่ประชุม หรือไม่สามารปฏิบัติหน้าที่ได้ ให้กรรมการที่มาประชุมเลือกกรรมการท่านหนึ่งเป็นประธานในที่ประชุม
4. การวินิจฉัยชี้ขาดของที่ประชุมให้ถือเสียงข้างมาก ถ้าคะแนนเสียงเท่ากันให้ประธานในที่ประชุมออกเสียงเพิ่มอีกเสียงหนึ่งเป็นเสียงชี้ขาด
5. กรรมการสรรหาและพิจารณาค่าตอบแทน และกำกับดูแลกิจการที่ดี ซึ่งมีส่วนได้เสียในเรื่องใด ไม่มีสิทธิออกเสียงลงคะแนนในเรื่องนั้น
6. คณะกรรมการสรรหาและพิจารณาค่าตอบแทน และกำกับดูแลกิจการที่ดี อาจเชิญฝ่ายบริหารหรือผู้เกี่ยวข้องเข้าร่วมประชุมและให้ข้อมูลหรือเอกสารในส่วนที่เกี่ยวข้องได้ ทั้งนี้เพื่อให้รับทราบข้อมูล ปัญหา หรือข้อจำกัดที่เกิดขึ้นอย่างเพียงพอต่อการปฏิบัติงาน
7. คณะกรรมการสรรหาและพิจารณาค่าตอบแทน และกำกับดูแลกิจการที่ดี อาจแสวงหาความเห็นที่เป็นอิสระจากที่ปรึกษาทางวิชาชีพอื่นใด ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ต่อการดำเนินงานของคณะกรรมการสรรหาและพิจารณาค่าตอบแทน และกำกับดูแลกิจการที่ดีตามความจำเป็น โดยบริษัทเป็นผู้รับผิดชอบค่าใช้จ่าย

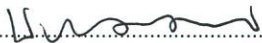
6. การรายงาน

1. รายงานต่อคณะกรรมการบริษัทอย่างสม่ำเสมอเกี่ยวกับกิจกรรมของคณะกรรมการสรรหาและพิจารณาค่าตอบแทน และกำกับดูแลกิจการที่ดี และให้ข้อเสนอแนะตามความเหมาะสม
2. จัดทำรายงานการสรรหาและพิจารณาค่าตอบแทน และกำกับดูแลกิจการที่ดีเป็นลายลักษณ์อักษร แสดงถึงความรับผิดชอบและการปฏิบัติงานของคณะกรรมการสรรหาและพิจารณาค่าตอบแทน และกำกับดูแลกิจการที่ดี เพื่อเสนอต่อคณะกรรมการบริษัท โดยเปิดเผยไว้ในรายงานประจำปีของบริษัท ซึ่งรายงานดังกล่าวลงนามโดยประธานคณะกรรมการสรรหาและพิจารณาค่าตอบแทน และกำกับดูแลกิจการที่ดี

7. การประเมินผล

คณะกรรมการสรรหาและพิจารณาค่าตอบแทน และกำกับดูแลกิจการที่ดีต้องประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยการประเมินตนเอง (Self -Assessment) ทุกปี และรายงานผลการประเมินพร้อมทั้งประเด็นปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติงาน ที่เป็นเหตุให้การปฏิบัติงานไม่บรรลุวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งคณะกรรมการกำกับดูแลกิจการให้คณะกรรมการบริษัทรับทราบ

นโยบายนี้ได้รับอนุมัติจากที่ประชุมคณะกรรมการบริษัทฯ ครั้งที่ 2/2568 เมื่อวันที่ 15 พฤษภาคม 2568

ลงชื่อ 

(นายประเทศ ศรีชมภู)

ประธานกรรมการสรรหาและพิจารณาค่าตอบแทน
และกำกับดูแลกิจการที่ดี

ลงชื่อ 

(ผศ.ดร.พิชณันท์ เพชรเชิดชู)

ประธานกรรมการบริษัท

WELL MANAGEMENT
CORPORATION
PUBLIC COMPANY LIMITED

ตารางและประวัติการทบทวน

[illegible]