



Certificate in ESG Management Program by SET & Sasin

Self-paced online learning program

M1 Module 1 ESG Fundamentals

- S1** Session 1 Introduction to ESG
- S2** Session 2 ESG Management: Environment
- S3** Session 3 ESG Management: Social
- S4** Session 4 ESG Management: Governance

M2 Module 2 ESG Integration Management

- S1** Session 1 ESG Integration Management
- S2** Session 2 Integration - Case Studies

M3 Module 3 ESG Disclosure

- S1** Session 1 ESG Disclosure
- S2** Session 2 Data Management
- S3** Session 3 ESG Performance Assessment and Indices

M1S1

Module 1 ESG Fundamentals

Session 4 ESG Management: Governance



Self-paced online learning program



M1S1

Module 1 ESG Fundamentals
Session 1 Introduction to ESG

M1S2

Module 1 ESG Fundamentals
Session 2 ESG Management: Environment

M1S3

Module 1 ESG Fundamentals
Session 3 ESG Management: Social

M1S4

Module 1 ESG Fundamentals
Session 4 ESG Management: Governance

M2S1

Module 2 ESG Integration Management
Session 1 ESG Integration Management

M2S2

Module 2 ESG Integration Management
Session 2 Integration - Case Studies

M3S1

Module 3 ESG Disclosure
Session 1 ESG Disclosure

M3S2

Module 3 ESG Disclosure
Session 2 Data Management

M3S3

Module 3 ESG Disclosure
Session 3 ESG Performance Assessment and Indices

Learning Objectives

| Course Structure | Learning Objectives |
|---|---|
| Module 1 ESG Fundamentals Session 4 Governance | |
| 1. Governance Factors in Business Operation | The learner will be able to Explain the key issues related to Corporate Governance (CG) in business processes and the significance of managing corporate governance issues. |
| 2. CG Foundation Establishment | Apply the elements of CG Foundation Establishment, including the roles of the Board of Directors, Corporate Secretary, Managing Director, and management in promoting governance practices in business operations. |
| | Utilize corporate governance mechanisms for sustainability, such as setting policies and practices, establishing goals, and monitoring and evaluating performance. |
| 3. CG Case Studies | Explain lessons learned from various case studies, including key factors leading to success or failure in CG management, and how these can be applied to one's own organization. |

Instructor

M1S4

Module 1 ESG Fundamentals

Session 4 ESG Management: Governance (Part 1 & 2)

Instructor

Sineenart Chamsri



M1S4

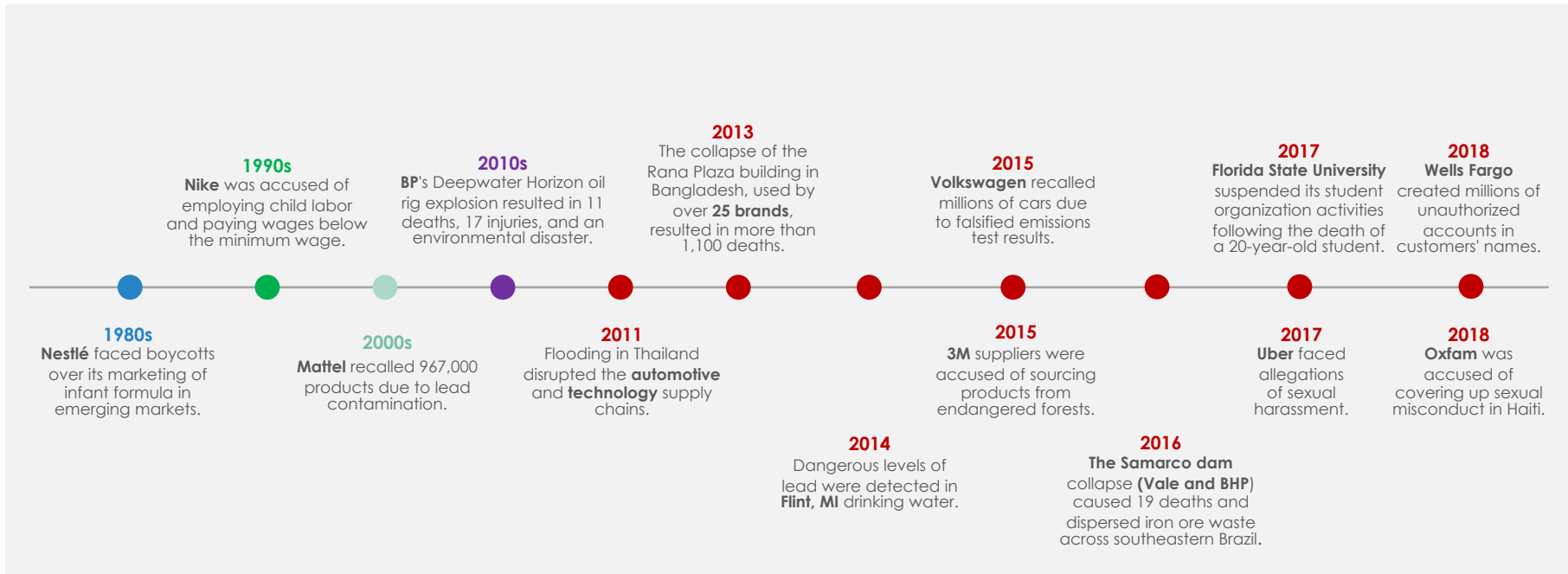
Module 1 ESG Fundamentals

Session 4 ESG Management: Governance

- 1. Governance Factors in Business Operation**
2. CG Foundation Establishment
3. CG Case Studies

Failures Due to Weaknesses in Corporate Governance

8



● GOVERNANCE & CULTURE ● STRATEGY & OBJECTIVE-SETTING ● PERFORMANCE ● REVIEW & REVISION ● INFORMATION, COMMUNICATION & REPORTING

Source: Enterprise Risk Management (COSO, 2018) Report https://docs.wbcsd.org/2018/10/COSO_WBCSD_ESGERM_Guidance.pdf

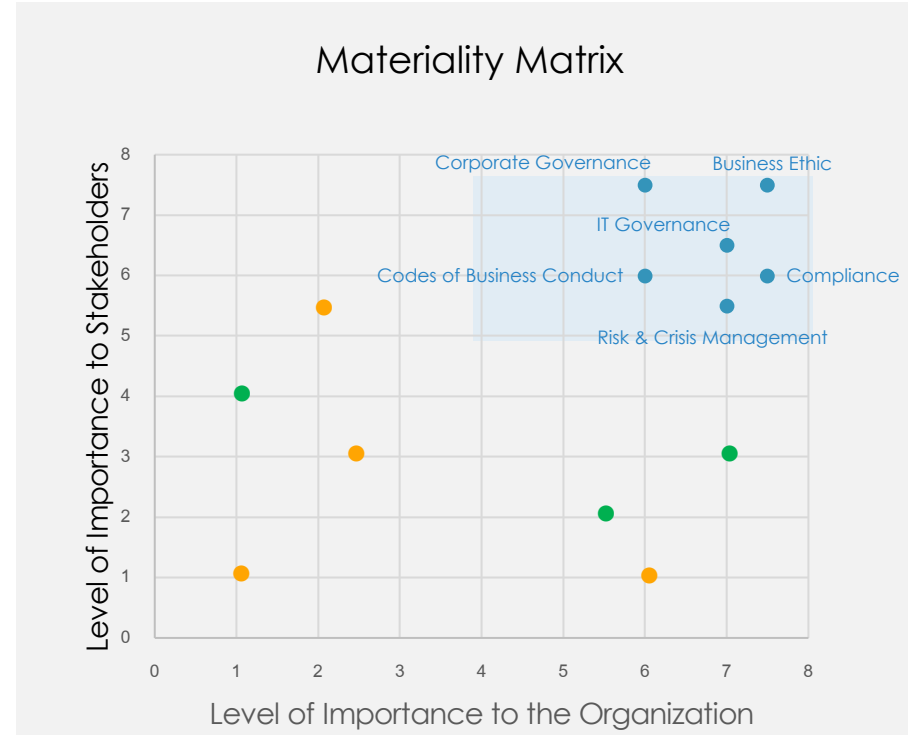
Material Issues in Corporate Governance

9



Examples of CG Materiality Issues

- Corporate Governance
- Compliance
- Business Ethics
- Codes of Business Conduct
- Risk and Crisis Management
- IT Governance



● Environment (E) ● Social (S) ● Corporate Governance (G)

Background Information and Events Leading to the Financial Crisis



Background Information on Credit Suisse

- A historic financial institution in Switzerland with over 167 years of history.
- One of the 30 banks considered globally significant to the financial system.
- As of the end of 2022, Credit Suisse had assets under management (AUM) amounting to 1.3 trillion Swiss francs (approximately 50 trillion Thai baht).
- The bank operates over 150 branches in 50 countries worldwide.
- Credit Suisse's core businesses include 1. Domestic Banking, 2. Wealth Management, 3. Investment Banking, and 4. Asset Management.

Events Leading to the Financial Crisis of Credit Suisse

- In March 2023, Credit Suisse faced a financial and liquidity crisis, with its stock plummeting by 30% after the bank admitted to discovering "weaknesses" in its financial reporting. This prompted the bank to seek financial assistance from the Swiss National Bank.
- Ultimately, Credit Suisse was acquired by its rival, UBS, with the approval of FINMA, Switzerland's financial regulatory authority, in a deal aimed at averting a potential financial crisis. The acquisition was completed at a price of approximately \$3.2 billion.

Source: What happened at Credit Suisse and how did it reach crisis point? (Thomson Reuters, 2023) Article www.reuters.com/business/finance/credit-suisse-how-did-it-get-crisis-point-2023-03-16 และภาพประกอบ (Thomson Reuters, 2022) www.reuters.com/business/finance/hopes-run-high-credit-suisse-multi-billion-cash-call-2022-12-08

Case Study: Credit Suisse

11

Events Leading to the Financial Crisis of Credit Suisse

2020 Feb 2020 : Spying Scandal

Credit Suisse secretly spied on its executives, leading to a legal investigation and a fine of over \$15 billion imposed by FINMA. The CEO ultimately resigned due to mounting pressure.

2021 Mar 2021 : Collapse of Archegos Capital and Greensil Capital

Credit Suisse suffered losses exceeding \$1 billion following the collapse of its investments in both Archegos and Greensill.

Oct 2021 : Mozambique Corruption

The bank was fined approximately \$475 million for its involvement in the Mozambique corruption scandal.

2022 Jan 2022 : Breaking of COVID-19 Quarantine Regulations

The Chairman of Credit Suisse violated COVID-19 quarantine rules, which became a widely reported incident and led to his resignation.

Feb 2022 : 'Suisse Secrets' Leak

Personal information from over 18,000 Credit Suisse customer accounts was leaked.

Jun 2022 : Money Laundering Case

Credit Suisse was found guilty of money laundering due to its involvement in drug trafficking operations in Bulgaria.

July - Aug 2022 : Credit Suisse Failure Rumor

Widespread rumors about Credit Suisse's financial instability, stemming from these incidents, triggered a massive investor withdrawal of approximately \$119 billion in the last quarter of 2022.

2023 Mar 2023 : Collapse of Credit Suisse

Saudi National Bank, a major shareholder, announced it would cease further investment in Credit Suisse, causing the bank's stock to plummet by 31%.

Source: What Happened at Credit Suisse, and Why Did It Collapse? (Investopedia, 2023) www.investopedia.com/what-happened-at-credit-suisse-and-why-did-it-collapse-7369825 and Where did it all go wrong for Credit Suisse? (SWI, 2023) www.swissinfo.ch/eng/business/where-did-it-all-go-wrong-for-credit-suisse-/48269536

Case Study: Credit Suisse

12

Key Lessons Learned from the Factors Leading to the Credit Suisse Crisis



Compliance Issues

Failure to adhere to relevant legal regulations resulted in substantial fines and legal consequences imposed by regulatory authorities.



Risk Management Issues

The organizational strategy was misaligned with the level of risk that a traditional bank could accept, particularly under the leadership of a CEO from an investment banking background.



Customer & Investor Trust Issues

Customers and investors lost confidence when attempts to resolve underperformance through high-risk investments failed, resulting in significant losses. This led to a major withdrawal of investments from key investors and a further decline in trust.

Part of the crisis stemmed from ineffective “corporate governance” by the board of directors, which led to significant damage to the company. Shareholders subsequently called for penalties against the Board for its role in the crisis.

Source: A Case Study on Credit Suisse Bank and its Bankruptcy (Gaurav Vishwkarma, 2023) www.linkedin.com/pulse/case-study-credit-suisse-bank-its-bankruptcy-gaurav-vishwkarma and Furious Credit Suisse investors say bank's board should be 'put behind bars' (The Guardian, 2023) www.theguardian.com/business/2023/apr/04/credit-suisse-chair-truly-sorry-over-downfall-of-167-year-old-bank-ubs

Case Study: Boeing A737 MAX Crash

13

Overview



Background Information

- Boeing is the largest American aerospace and aircraft manufacturing company, with a history spanning over 100 years. It is a pioneer in commercial aviation and has long been a reputable producer of passenger aircraft.
- The company faces intense competition from Airbus, the European aerospace giant, particularly after the introduction of the A320 Neo, which has helped Airbus gain significant market share.

Source: รายงานสอบสวนระบุ 'วัฒนธรรมปกปิดข้อมูล' เป็นหนึ่งในสาเหตุที่ทำให้โบอิง 737 แมกซ์ตก (The Momentum, 2020) <https://themomentum.co/report-on-737-max-crashes>, อีกรายไทยนาฏกรรม "โบอิง" ที่ละเทือนแพนเก่า 737 Max (Amarin TV, 2022) www.amarintv.com/spotlight/insight/detail/22799, สรุปวิกฤติ Boeing ที่กลับมาอีกครั้ง (ลงทุนแมน, 2024) www.longtunman.com/48462, โบอิงยอมจ่าย 2.5 พันล้านดอลลาร์ ยุติคดีก.ยุติธรรมสหรัฐฟ้องเหตุเครื่องบิน 737 MAX ตก (สำนักข่าวอินโฟเควสท์, 2021) www.infoquest.co.th/2021/58020

Case Study: Boeing A737 MAX Crash

14

Events Leading to the Boeing Crisis

- 2011**
 - Boeing announced the design of the 737 Max as an upgrade to its previous model.
 - The 737 Max was certified by the Federal Aviation Administration (FAA).
 - Boeing developed a larger engine for the 737 Max to enhance fuel efficiency. However, repositioning the engine affected the aircraft's stability. Boeing installed an automatic software system (MCAS) to manage this issue but did not train pilots on the new system. They informed customers that the 737 Max was similar to previous models, claiming no additional pilot training was needed, in an effort to reduce costs, making it cheaper than the Airbus A320 Neo.
- 2018** **Dec 2018** A Lion Air 737 Max crashed in Indonesia, killing all 189 passengers and crew.
- 2019** **Mar 2019** Five months later, an Ethiopian Airlines 737 Max crashed in Ethiopia just six minutes after takeoff, killing all 157 passengers and crew.
- 2020** **Mar 2020** The FAA was the last regulator to ground the Boeing 737 Max after other countries had already done so. Boeing withheld information from the FAA and its customers for over 14 months, raising concerns about the transparency of Boeing's dealings with the FAA and its prioritization of public safety.
- 2021** **Jan 2021** Boeing faced significant legal and financial repercussions.
 - The company was ordered to pay over \$2.5 billion in compensation to settle a U.S. Department of Justice investigation into the two Boeing 737 Max crashes.
 - The Boeing 737 Max was grounded for 20 months, from March 2019 to November 2020, while Boeing made major safety upgrades to the system.

Case Study: Boeing A737 MAX Crash

15

Key Lessons Learned from the Factors Leading to Boeing's Crisis



Risk Management Issues

The damage resulted from technical design failures of the 737 Max aircraft.



Board and Management

- The organization prioritized profit generation over passenger safety, focusing on revenue at the expense of ethical considerations.
- Employees who raised concerns about the safety of the 737 Max were dismissed. This failure to address complaints through the company's whistleblowing system reflects a deliberate concealment of production flaws.



Conflict of Interest

Conflicts of interest arose due to Boeing's ability to issue certifications on behalf of the FAA, allowing Boeing's influence over the FAA to overshadow critical safety concerns raised by FAA technical experts. As a result, the United States was the last country to ground the 737 Max.

The company's pursuit of financial performance, while neglecting ethical business practices, led to a disregard for passenger safety, concealment of crucial information, and a failure to address significant issues in a timely manner.

Case Study: AJD

Overview

16

Basic Information: Crown Tech Advance Public Company Limited (AJD)
Engaged in the business of procuring and distributing electrical appliances



ข่าว | สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์
ฝ่ายสื่อสารองค์กร
โทร. 0-2033-9502-5 E-mail: press@sec.or.th

กสท

ฉบับที่ 23/2567 วันอังคารที่ 23 มกราคม พ.ศ. 2567

ก.ล.ต. กล่าวโทษอดีตกรรมการและผู้บริหาร AJD กับพวกรวม 4 ราย ต่อ DSI กรณีทุจริต ยักยอกเบียดบังทรัพย์สิน ทำให้ AJD เสียหาย

ก.ล.ต. กล่าวโทษอดีตกรรมการและผู้บริหารของบริษัท คราวน์ เทคโนโลยี จำกัด (มหาชน) (AJD) ปัจจุบันเปลี่ยนชื่อเป็นบริษัท เอเจ แอดวานซ์ เทคโนโลยี จำกัด (มหาชน) (AJA) กับพวกรวม 4 ราย ได้แก่ (1) นายอมร มีมะโน (2) นายพิภัทร ปฏิเวทกัญญา (3) บริษัท วินชาวด์ (ประเทศไทย) จำกัด (วินชาวด์ (ไทย)) และ (4) นายธนาชิต ศิริภานุเขม ต่อกรมสอบสวนคดีพิเศษ (DSI) กรณีร่วมกันกระทำการทุจริต ยักยอกเบียดบังเงินของ AJD จำนวน 145 ล้านบาท เพื่อประโยชน์ของตนเองหรือบุคคลอื่น ทำให้ AJD เสียหาย

ในการสืบสร้างราคาหุ้น AJD* สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (ก.ล.ต.) พบข้อเท็จจริงและพยานหลักฐานว่า ในช่วงเดือนมิถุนายน 2557 นายอมร (ขณะเกิดเหตุดำรงตำแหน่งประธานเจ้าหน้าที่บริหารและกรรมการผู้จัดการของ AJD) และนายพิภัทร (ขณะเกิดเหตุดำรงตำแหน่งประธานเจ้าหน้าที่ปฏิบัติการและกรรมการของ AJD) ได้ร่วมกันดัดสินใจ อนุมัติ และลงนามในเช็คเพื่อสั่งจ่ายเงินของ AJD จำนวน 145 ล้านบาท ระบุชื่อผู้รับเงินคือ วินชาวด์ (ไทย) โดยอ้างว่าเป็นค่ามัดจำในการสั่งซื้อสินค้า Set Top Box จาก

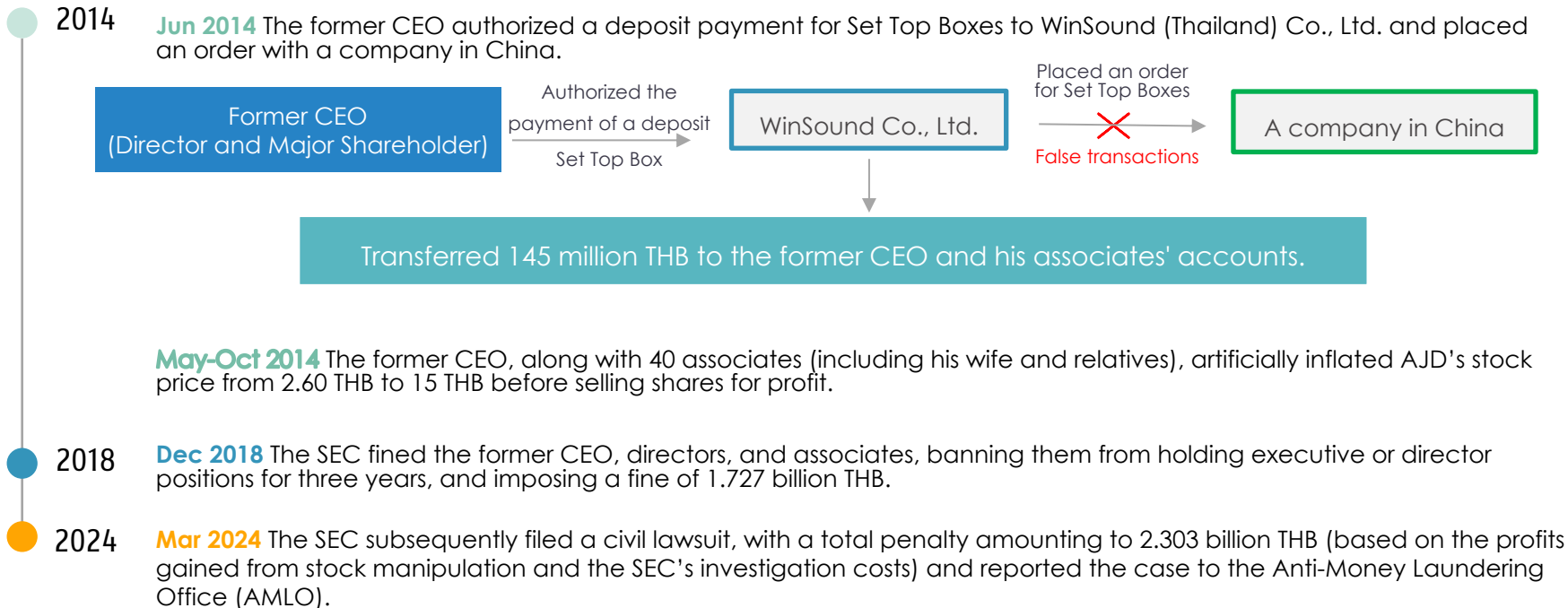
Source: ก.ล.ต. กล่าวโทษ 4 อดีตบอร์ด AJD ปมยักยอกทรัพย์สิน 145 ล้านบาท (ข่าวหุ้นธุรกิจออนไลน์, 2024) www.kaohoon.com/news/650753

Case Study: AJD

17

Events Leading to the AJD Crisis

Incident: The Securities and Exchange Commission (SEC) filed a lawsuit in civil court, accusing the company's executives of committing serious offenses, including fraud, embezzlement, and stock price manipulation.



Source: ก.ล.ต. กล่าวโทษ 4 อดีตบอร์ด AJD ปมชักจูงธุรกิจออนไลน์, (2024) www.kaohoon.com/news/650753
อมร มีมะโน เจอข้อหาฟaket.ชักจูงธุรกิจ AJA (ผู้จัดการออนไลน์, 2024) <https://mgronline.com/stockmarket/detail/9670000007110>

Key Lessons Learned from The Factors Leading to Fraud



Governance Issues

- Executives demonstrated a lack of honesty by creating fictitious purchase orders.
- The lack of effective internal controls allowed the CEO to embezzle funds by transferring deposit money into the CEO's personal account, thus diverting money out of the publicly listed company and disadvantaging other shareholders.
- This resulted in the diversion of funds from the publicly listed company, disadvantaging other shareholders.
- The major shareholder, Chairman, and CEO were the same individual, leading to a lack of checks and balances.

The absence of power balance between shareholders, the board of directors, and executives led to insufficient oversight and accountability.

Key Takeaways

- Good corporate governance is a fundamental cornerstone for organizations to operate ethically and sustainably.
- However, if the board of directors cannot perform its duties effectively and efficiently, achieving good corporate governance within the organization becomes challenging.

Factors Promoting the Effectiveness of the Board of Directors

Independence

Ensuring the board has independent members to provide checks and balances.

Individual Accountability

Directors must be conscious of their responsibilities and the consequences of their actions.

A Culture of Open Dissent

Encouraging openness in expressing opinions and managing risks.

Performance Evaluation

Implementing regular assessments of board performance.

Source: What Makes Great Board Great (Harvard Business Review, September 2022) <https://hbr.org/2002/09/what-makes-great-boards-great>

M1S4

Module 1 ESG Fundamentals

Session 4 ESG Management: Governance

1. Governance Factors in Business Operation
- 2. CG Foundation Establishment**
3. CG Case Studies

Historical Background of Corporate Governance

21



Photo credit: Mocha_Dapper 1680-WIKIPEDIA-PUBLIC DOMAIN

17th Century Dutch East India Company



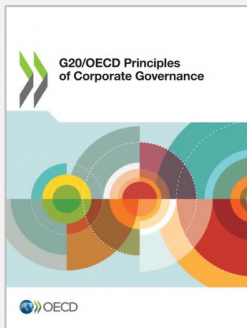
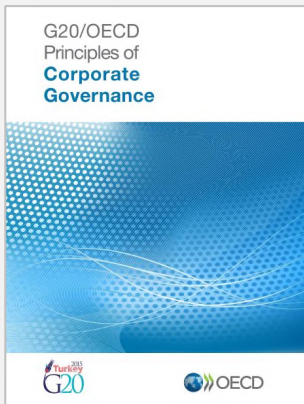
Photo credit: BUSINESSINSIDER



Photo: www.business-live.co.uk/economic-development/tributes-paid-after-sir-adrian-10002476

Principles of Good Corporate Governance in the Thai Capital Market

22



Latest Update (2023):
New Principle on
Sustainability and Resilience



6 Main Areas of The OECD's Principles of Corporate Governance

1. Establishing a robust and effective framework for corporate governance
2. Safeguarding the rights of shareholders and recognizing the important functions of owners
3. Ensuring equal treatment of institutional investors, stock exchanges, and other intermediaries
4. Recognizing the role of stakeholders in corporate governance
5. Promoting transparency and the disclosure of information
6. Defining the responsibilities of the board of directors

5 Categories of SET CG Principles

- Rights of Shareholders
- Equality of Shareholders
- Role of Stakeholders
- Disclosure of Information
- Responsibilities of the Board

Source:: G20/OECD Principles of Corporate Governance (OECD, 2015) www.oecd-ilibrary.org/governance/g20-oecd-principles-of-corporate-governance-2015_9789264236882-en
G20/OECD Principles of Corporate Governance (OECD, 2023) www.oecd.org/en/publications/2023/09/g20-oecd-principles-of-corporate-governance-2023_60836fcb.html

Principles of Good Corporate Governance in the Thai Capital Market

23

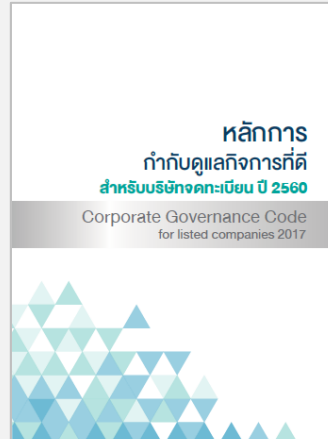
2012



5 Categories of SET CG Principles

- Rights of Shareholders
- Equality of Shareholders
- Role of Stakeholders
- Disclosure of Information
- Responsibilities of the Board

2017



SEC CG Code: 8 Key Principles

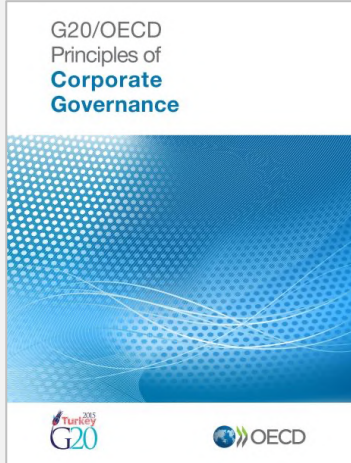
1. The board's role as an organizational leader that drives sustainable value creation.
2. Establish objectives and goals that align with sustainability.
3. Enhance an effective board of directors.
4. Recruit and develop senior executives and manage personnel.
5. Promote innovation and responsible business operations.
6. Ensure appropriate risk management and internal control systems.
7. Maintain financial credibility and transparency in disclosures.
8. Support shareholder engagement and communication.

Source: หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี สำหรับบริษัทจดทะเบียน ปี 2555 (SET, 2012) <https://setsustainability.com/download/vejm1kpd3874zgo>

หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี สำหรับบริษัทจดทะเบียน ปี 2560 (SEC, 2017) www.sec.or.th/TH/Documents/CompanyHandbooksandGuidelines/CGcode2560_th.pdf

The Meaning and Importance of Corporate Governance

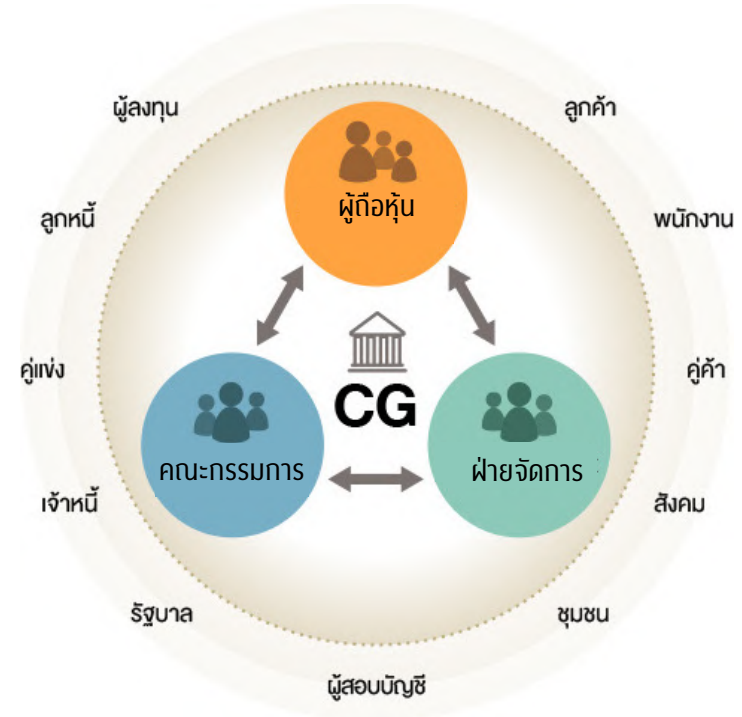
24



Corporate Governance
SET

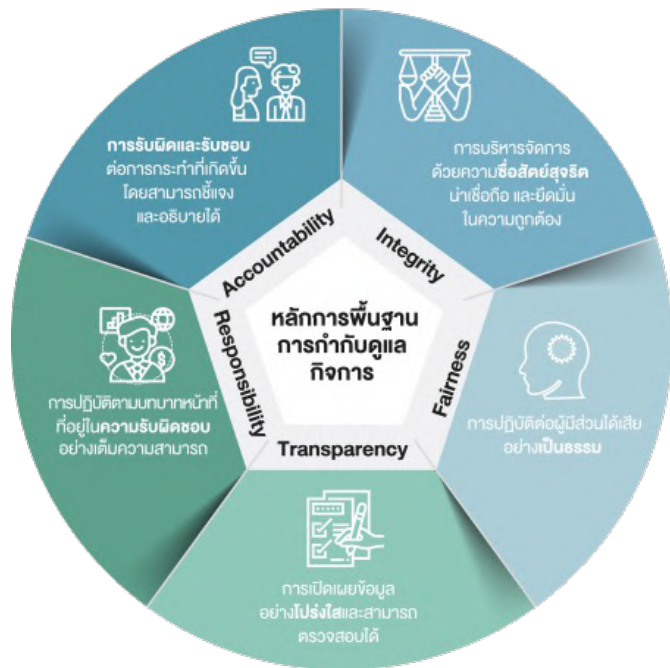
"A system that establishes structures and processes for relationships between the board of directors, management, and shareholders to enhance competitiveness, leading to growth and long-term value creation for shareholders, while considering other stakeholders."

Objectives, Monitoring and Reporting Results.



Key Fundamental Principles of Corporate Governance

25



- 1. Integrity:** The management of an organization with honesty, reliability, and adherence to ethical standards
- 2. Fairness:** Treating all stakeholders of the organization equitably and justly
- 3. Transparency:** Operating in a manner that provides clear and accessible information to relevant parties, ensuring actions are open to scrutiny
- 4. Responsibility:** Fulfilling one's roles and duties with full intellectual capacity and effort, with the aim of completing tasks and continuously improving performance
- 5. Accountability:** Taking ownership of and being answerable for the outcomes of one's actions within their roles, and being able to explain and justify decisions made

Source: CORPORATE GOVERNANCE (SET) www.setsustainability.com/page/corporate-governance

1. Integrity

The management of an organization with honesty, reliability, and adherence to ethical standards



HONDA

Honda Automobile (Thailand) Co., Ltd.

The company has issued a recall for over 200,000 vehicles to undergo inspection and replacement of front airbag components. This action follows the company's discovery of issues with the airbags and serves as a preventive measure to ensure customer safety and confidence.

1. Integrity

The management of an organization with honesty, reliability, and adherence to ethical standards



- The use of organizational assets should be solely for the benefit of the organization, not for personal gain.



Policies regarding the tenure of the CEO in the company, such as:

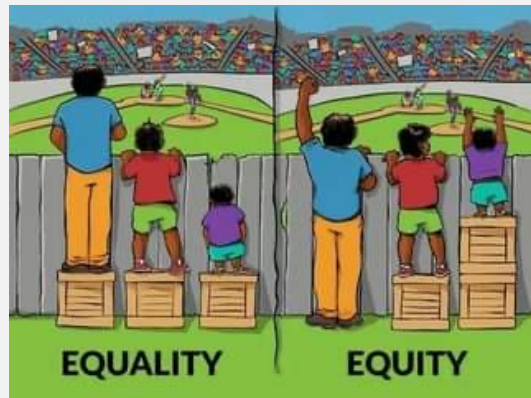
- Serving as a director in subsidiaries or affiliated companies
- Prohibition from serving as a director in competitor companies
- Requiring approval from the board before taking up any external organizational work during company time

2. Fairness

Treating organizational stakeholders fairly

Equality vs. Fairness

Fair employment practices involve providing compensation based on knowledge, skills, and abilities, without discrimination based on gender, race, or religion. Moreover, fair employment ensures opportunities for disadvantaged individuals to work according to their potential.



2. Fairness

Treating organizational stakeholders fairly



MRT ดูแลผู้โดยสารที่มีเกี่ยวข้องกับโดยสารหมดอายุ
จากผลกระทบ COVID-19 ระลอกใหม่

ผู้โดยสารที่มีเกี่ยวข้องกับโดยสารในบัตร MRT และ MRT Plus

- เกี่ยวข้องโดยสาร ประเภท 30 วัน ที่หมดอายุตั้งแต่ 18 เม.ย. - 31 พ.ค. 64
- เกี่ยวข้องโดยสาร ประเภท 60 วัน ที่หมดอายุตั้งแต่ 18 เม.ย. - 30 มิ.ย. 64

สามารถขอเปลี่ยนเกี่ยวข้องกับโดยสารที่หมดอายุ
เป็นคูปองเดินทางตามจำนวนเกี่ยวข้องกับโดยสารที่คงเหลือ

ผู้โดยสารต้องขอรับสิทธิ์เกี่ยวข้องกับโดยสารที่หมดอายุก่อนเดินทางเกี่ยวข้องกับโดยสารใหม่

นำบัตรโดยสารไปติดต่อขอรับคูปองตามประเภทของเกี่ยวข้องกับโดยสารที่หมดอายุ
ได้ที่ห้องออกบัตรโดยสาร MRT สายสีน้ำเงินและสายสีม่วงทุกสถานี
ตั้งแต่วันที่ 1 มิถุนายน - 31 ธันวาคม 2564

เงื่อนไขการใช้งาน

1. ใช้งานได้เฉพาะการเดินทางใช้งาน 60 วัน นับจากวันที่ได้รับคูปอง
2. ใช้งานได้เฉพาะในสายสีน้ำเงิน สายสีม่วง และสายสีเทา
3. ไม่สามารถใช้ร่วมกับบัตรโดยสารประเภทอื่น

"MRT พร้อมอยู่เคียงข้างผู้โดยสาร เราจะไม่ทิ้งใครไว้ข้างหลัง"

BEM
BANGKOK EXPRESSWAY AND METRO

The MRT allows passengers to exchange their monthly travel passes for single-journey tickets, as many passengers are working from home (WFH) and no longer commuting.

3. Transparency

Transparent information disclosure that is accessible and verifiable by relevant stakeholders

The logo for Hershey's, featuring the word "HERSHEY" in a bold, dark brown serif font. To the right of the text is a stylized graphic of a Hershey's Kiss, also in dark brown.

THE HERSHEY COMPANY

Hershey, the well-known chocolate manufacturer

launched a Smart Label initiative in 2014. This initiative provides detailed product information via mobile devices by scanning a QR code.

Examples of the information include nutritional data, product ingredients and the reasons for their inclusion, details related to GMOs, certifications from various organizations, safety information such as food allergens, and consumption recommendations.

Key Fundamental Principles of Corporate Governance

31

3. Transparency

Transparent information disclosure that is accessible and verifiable by relevant stakeholders

Best practices for transactions

between the company and directors, executives, or employees



Source: 5 แนวทางการขับเคลื่อนองค์กรอย่างยั่งยืนตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี (SET)

<https://setsustainability.com/libraries/1101/item/5-CG?category=16&type=&search=>

4. Responsibility

Performing duties
with wisdom and full
capability, striving for
success and
continuous
improvement



Kazuo Inamori
Founder of Kyocera Corp.

Concept for achieving success:
Attitude × Effort × Ability

"Commit to your responsibilities, improve your work every day, and the long-term results will be favorable."

Source: Science History Institute, CC BY-SA 3.0 <<https://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/>>, via Wikimedia Commons
และเข้าให้ชม: ยิ่งเร่งรีบเท่าไร ยิ่งต้องเดินให้ช้าลงเท่านั้น (Kazuo Inamori)

4. Responsibility

Performing duties with wisdom and full capability, striving for success and continuous improvement

Practices for Executing Board Member Duties

- Understand the roles, duties, and responsibilities; perform duties with integrity
- Exercise caution and thoroughness, considering the best interests of the company and fairness to shareholders and other stakeholders.
- Be prepared to express opinions independently and keep oneself updated.
- Dedicate sufficient time to fulfill responsibilities effectively, including attending shareholder meetings.

5. Accountability

Responsibility for one's own decisions and actions includes the ability to explain and justify those decisions



Singapore Airlines demonstrated responsibility for the turbulence incident involving flight SQ321 by compensating injured passengers and providing a full refund of the airfare, along with compensation and delay reimbursement to all passengers, regardless of whether they were injured, to address their concerns.

Source:: "สิงคโปร์แอร์ไลน์" ชดเชยผู้บาดเจ็บตกหลุมอากาศ 3.6 แสนบาท (Thai PBS, 2024) www.thaipbs.or.th/news/content/340944

Singapore Airlines: 'Turbulence landed five of my family in ICU' (BBC, 2024) www.bbc.com/news/articles/c2llg385g5zo

Benefits of Corporate Governance for Creating Sustainable Value

35

Risk Management



Ethical & Responsible Business



Good Citizenship



Cost Optimization



Competitiveness & Good Performance



Corporate Resilience



Structure and System of Corporate Governance in Organizations

36



Source: การกำกับดูแลกิจการที่ดี สู่ความยั่งยืน (SET, 2021) www.youtube.com/watch?v=5AzxMit1sAE

Instructor

M1S4

Module 1 ESG Fundamentals

Session 4 ESG Management: Governance
(Part 3)

Instructor
Pairat Srivilairit



M1S4

Module 1 ESG Fundamentals

Session 4 ESG Management: Governance

1. Governance Factors in Business Operation
2. CG Foundation Establishment
- 3. CG Case Studies**

Structure and System of Corporate Governance in Organizations

39

Structure and system of corporate governance in organizations

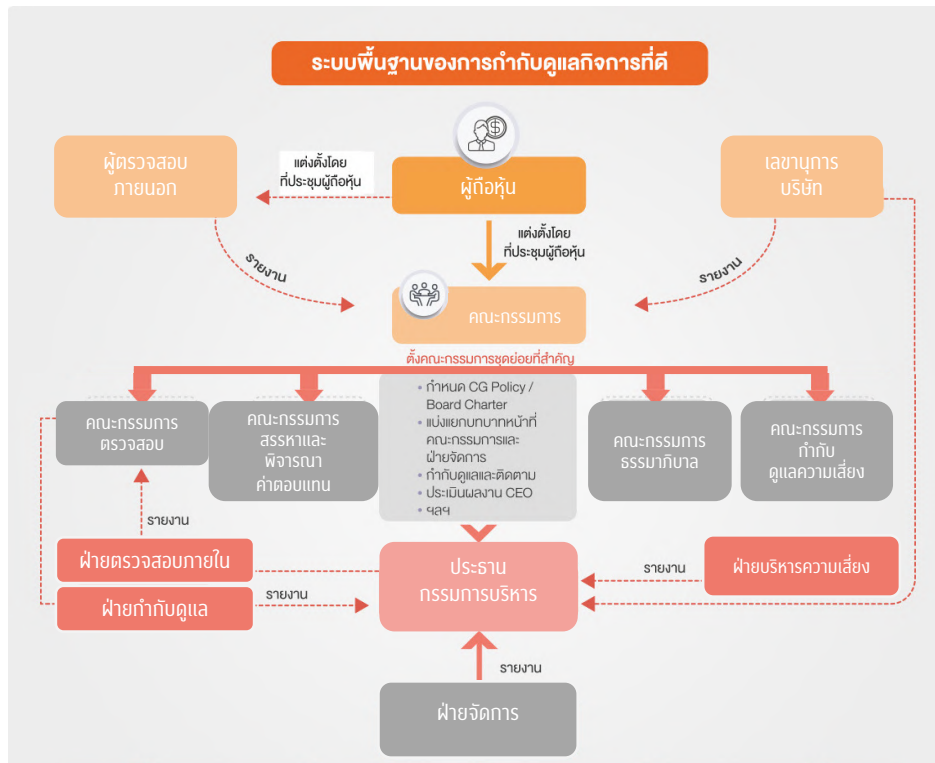
Appointment of the board of directors and sub-committees

Defining roles and responsibilities

Corporate Governance (CG) Policy and business ethics

Three Lines Model, Check & Balance

Monitoring and reporting



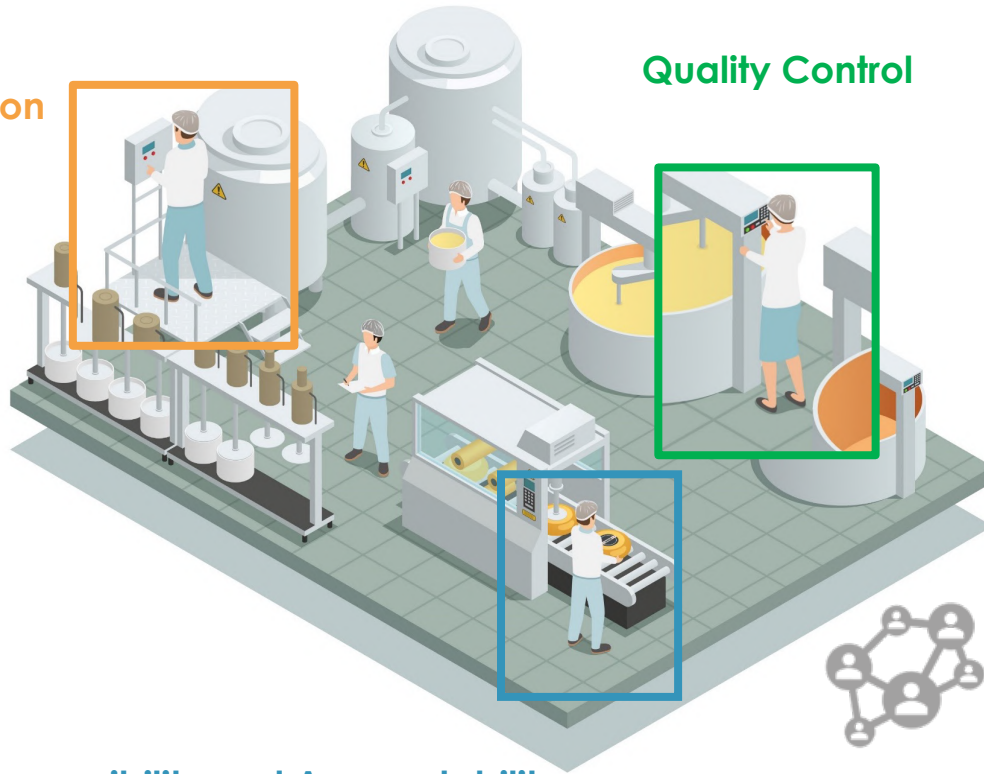
Source: Corporate Governance (SET) <https://setsustainability.com/page/corporate-governance>

Structure and System of Corporate Governance in Organizations

40

Inspection

Quality Control



Responsibility and Accountability

Governance



Standard of work



Delegation (roles, responsibilities, operational authority, positions)



Monitoring and control



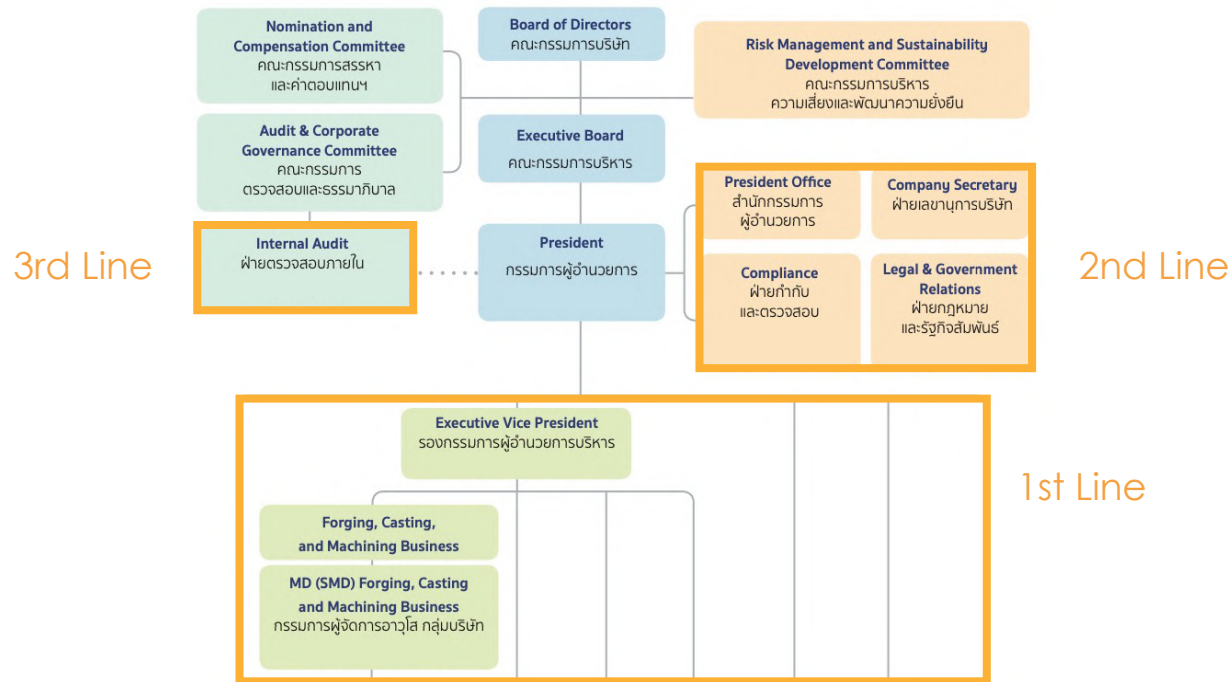
Reporting



Case Study: SAT

41

Example of Company Structure and Components for Good Corporate Governance



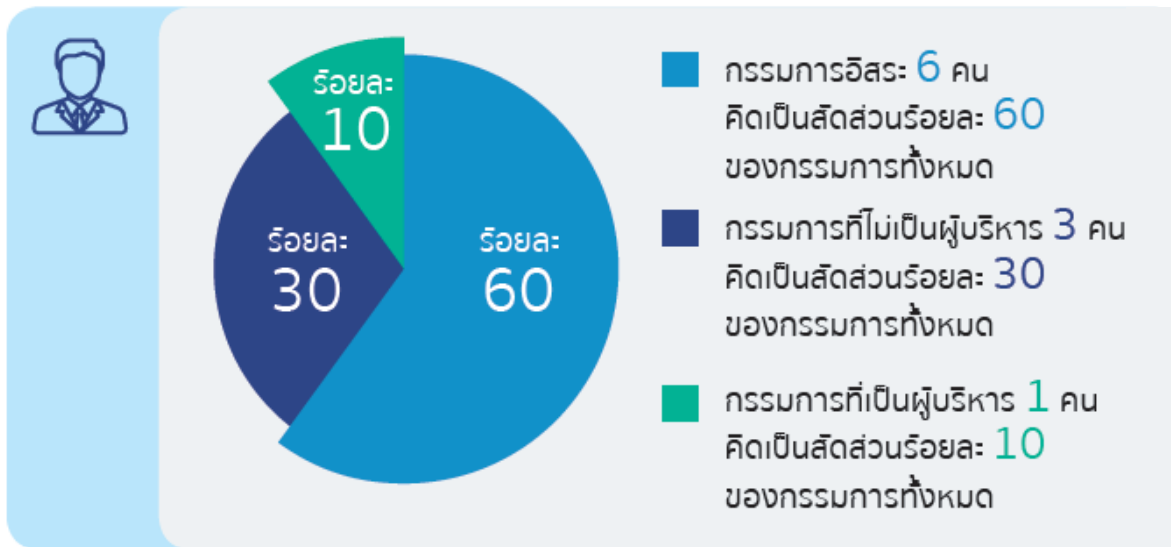
Source: แบบแสดงรายการข้อมูลประจำปี / รายงานประจำปี 2566 (บริษัท สมบูรณ์ แอ็ดวานซ์ เทคโนโลยี จำกัด (มหาชน), 2566)
<https://weblink.set.or.th/set/tsd/meetingdocument.do?symbol=SAT&date=240429>

Case Study: SAT

42

Example of Company Structure and Components for Good Corporate Governance

Structure of an Independent Board of Directors



Source: แบบแสดงรายการข้อมูลประจำปี / รายงานประจำปี 2566 (บริษัท สมบูรณ์ แอ็ดวานซ์ เทคโนโลยี จำกัด (มหาชน), 2566)
<https://weblink.set.or.th/set/tsd/meetingdocument.do?symbol=SAT&date=240429>

Roles and Responsibilities of the Board of Directors

43



Primary Responsibilities of the Board

- Establishing business objectives and goals aimed at sustainability and long-term value creation for the company
- Promoting an organizational culture of ethics and conducting business in accordance with good corporate governance principles
- Defining an appropriate structure and duties for the board of directors
- Recruitment, compensation determination, performance evaluation, and succession planning for the CEO and key executives
- Setting the compensation framework for personnel

Source: แนวปฏิบัติที่ดีสำหรับคณะกรรมการด้านการกำกับดูแลกิจการ และแนวปฏิบัติที่ดีสำหรับคณะกรรมการในการกำหนดกลยุทธ์ทางธุรกิจเพื่อความยั่งยืน
(Thai Institute of Directors: IOD)



The Necessity of Establishing the Structure of Sub-Committees

- The key role of the board is to oversee corporate governance that fosters sustainable value creation for the company.
- The current business environment, technological advancements, and evolving stakeholder expectations have made the scope of the board's governance duties more complex.

Guidelines for Establishing the Structure of Sub-Committees

- The board may consider appointing various sub-committees to ensure that important matters are carefully reviewed, information is thoroughly vetted, and appropriate alternatives are proposed before seeking board approval. This helps ensure the board collectively maintains responsibility for the company's decisions.

ที่มา: แนวปฏิบัติที่ดีสำหรับคณะกรรมการ (Thai Institute of Directors: IOD) www.thai-iod.com/th/publications-detail.asp?id=706

Connection between the Roles of the Board and Management

45

Shared Responsibilities of the Board and Management

Board

The board's role is to “provide governance”, ensuring that the business operates in line with the established objectives and key goals.

- Setting and reviewing strategies, goals, and annual plans
- Overseeing the enterprise risk management system and internal controls
- Defining appropriate operational authority for the management team
- Establishing budgets and resource allocation frameworks
- Monitoring and evaluating the performance of the management team
- Ensuring the disclosure of both financial and non-financial information

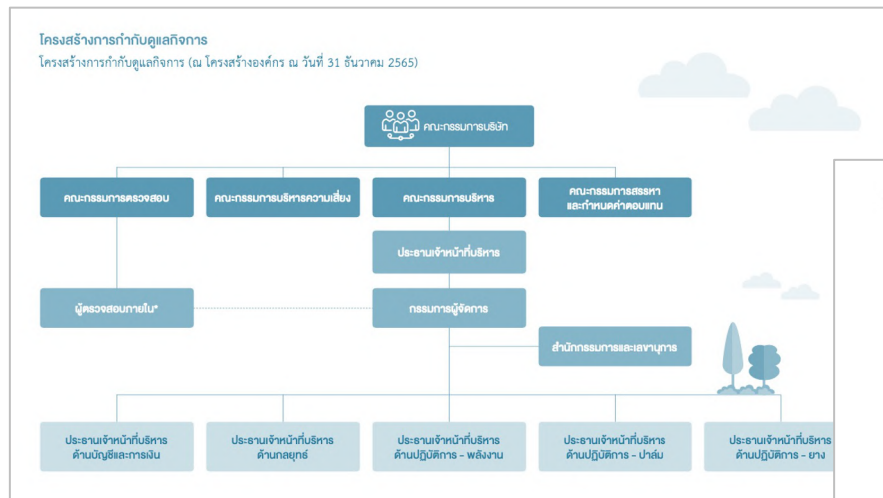
Management Teams

The management's role is to “handle administration”, within the scope of authority delegated by the board, ensuring that resources are used efficiently.

Source: แนวปฏิบัติที่ดีในการกำหนดบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของคณะกรรมการและฝ่ายจัดการ, แนวปฏิบัติที่ดีสำหรับคณะกรรมการด้านการกำกับดูแลกิจการ, แนวปฏิบัติที่ดีสำหรับคณะกรรมการในการกำหนดกลยุทธ์ทางธุรกิจเพื่อความยั่งยืน (Thai Institute of Directors: IOD)

Case Study: TEGH

Examples of Collaboration Between the Board and Management



4.4 สรรหาและพัฒนาผู้บริหารระดับสูงและการบริหารบุคลากร

- 1) คณะกรรมการบริษัทจะกำหนดคุณสมบัติ และหลักเกณฑ์ในการดำเนินการเพื่อให้มั่นใจได้ว่าการสรรหา และพัฒนาประธานคณะกรรมการบริหาร และผู้บริหารที่มีความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ และคุณลักษณะที่จำเป็นต่อการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมาย
- 2) คณะกรรมการบริษัทควรกำกับดูแลให้มีการกำหนดโครงสร้างค่าตอบแทน และการประเมินผลที่เหมาะสม
- 3) คณะกรรมการบริษัทมีนโยบายในการทำความเข้าใจโครงสร้าง และความสัมพันธ์ของผู้ถือหุ้นที่อาจมีผลกระทบต่อการบริหารงานของกิจการ และอำนาจในการควบคุมการบริหารจัดการกิจการเพื่อมิให้เป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการบริษัท และจะดูแลให้มีการเปิดเผยข้อมูลที่มีผลกระทบต่อการควบคุมกิจการอย่างเหมาะสม

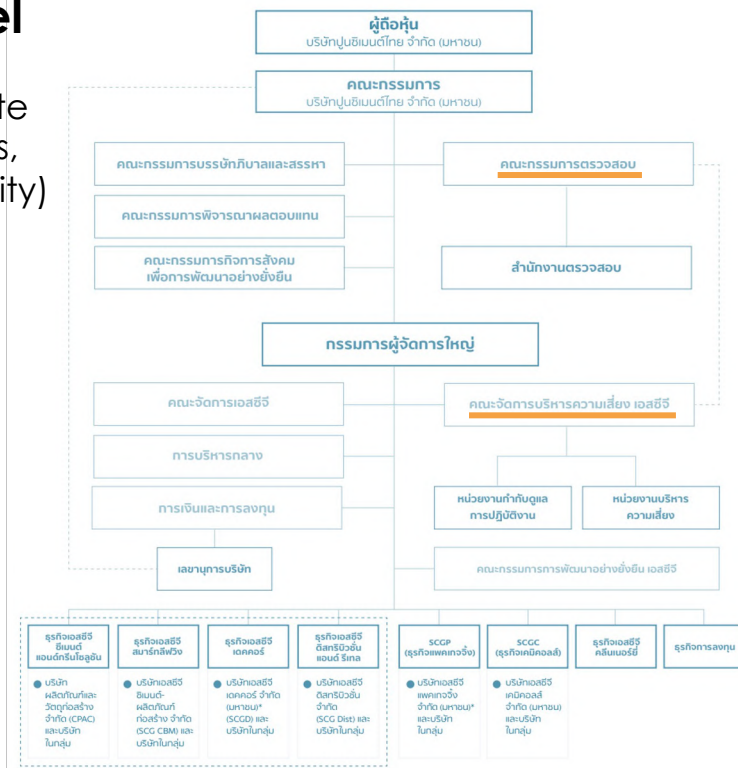
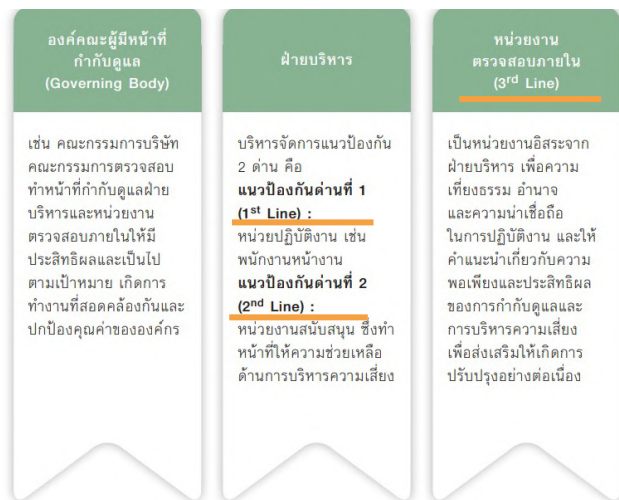
Source: รายงานความยั่งยืนประจำปี 2565 (บริษัท ไทยอีสเทิร์น กรุ๊ป โฮลดิ้งส์ จำกัด (มหาชน), 2565) www.irplus.in.th/Listed/TEGH/Ebook/pdf/SD_TEGH_2022_TH และ

นโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี (บริษัท ไทยอีสเทิร์น กรุ๊ป โฮลดิ้งส์ จำกัด (มหาชน), 2565) www.thoieasterngroup.com/thoieastern/file-pdf/QMS/BOD-002%20นโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี.pdf

Case Study: SCG

Example of Integrating the Three Lines Model

Corporate governance structures should establish appropriate frameworks and processes, with clearly defined levels of roles, authority, and responsibilities (Responsibility and Accountability) in accordance with the Three Lines Model.



Source: กรอบการพัฒนาอย่างยั่งยืน เอสซีจี (บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด(มหาชน), 2564) www.scg.com/pdf/th/SCG-SD-Framework.pdf and รายงานประจำปี 2566 (บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด(มหาชน), 2566) <https://scc.listedcompany.com/misc/one-report/2023/20240227-scc-one-report2023-th.pdf>

Establishing Corporate Governance Policies and Practices

48

The board of directors has the responsibility to set, review, and assess the appropriateness and adequacy of key policies and practices.



Corporate Governance Policies and Practices

- Align with legal requirements and best practices at both national and international levels
- Annually evaluate the effectiveness of governance practices in accordance with good corporate governance principles



Code of Conduct

- Promote and drive an organizational culture grounded in ethical principles
- Lead by example in corporate governance as organizational leaders

Source: แนวปฏิบัติที่ดีสำหรับคณะกรรมการด้านการกำกับดูแลกิจการ (Thai Institute of Directors: IOD) <https://thai-iod.com/th/publications-detail.asp?id=829>

Establishing Corporate Governance Policies and Practices

49

To effectively develop a corporate governance system that can be concretely implemented, it is essential to establish a **Corporate Governance (CG) Policy**. This policy provides a framework for defining consistent guidelines and practices across the organization.

Additionally, many organizations create a **Code of Conduct** to foster understanding and communication among the board of directors, executives, employees, and stakeholders.

คณะกรรมการกำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติที่สำคัญเพิ่มเติมภายใต้กรอบของนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี (CG Policy)

กรรมการและผู้บริหาร

- บทบาทของคณะกรรมการและฝ่ายจัดการ
- การสรรหา พัฒนา และประเมินผลการปฏิบัติงานของกรรมการและผู้บริหาร
- การกำหนดหลักเกณฑ์ค่าตอบแทนกรรมการและผู้บริหาร
- การซื้อขายหลักทรัพย์ของกรรมการและผู้บริหาร

การจัดการองค์กร

- การบริหารความเสี่ยง
- การควบคุมภายใน
- การต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชัน
- การป้องกันความขัดแย้งทางผลประโยชน์และการใช้ข้อมูลภายใน
- การเปิดเผยข้อมูล
- การรักษาความปลอดภัยของข้อมูลสารสนเทศ
- การรักษาความลับทางธุรกิจและปกป้องทรัพย์สินทางปัญญา
- การรับแจ้งเบาะแสและข้อร้องเรียน
- การกำกับดูแลบริษัทย่อยและบริษัทร่วม
- แนวปฏิบัติด้านความยั่งยืนของธุรกิจ (เช่น นวัตกรรม สิทธิมนุษยชน สิ่งแวดล้อม)

ผู้มีส่วนได้เสีย

- นโยบายและแนวปฏิบัติต่อผู้ถือหุ้น
- นโยบายและแนวปฏิบัติต่อพนักงาน
- นโยบายและแนวปฏิบัติต่อลูกค้า
- นโยบายและแนวปฏิบัติต่อคู่ค้า
- นโยบายและแนวปฏิบัติต่อชุมชนและสังคม

หลายองค์กรนิยมจัดทำ “จรรยาบรรณธุรกิจ” (Code of Conduct) เพื่อประมวลนโยบายและแนวปฏิบัติที่สำคัญสำหรับสร้างความเข้าใจและสื่อสารแก่คณะกรรมการ ผู้บริหาร พนักงาน และผู้มีส่วนได้เสีย

Source: Corporate Governance (SET) <https://setsustainability.com/page/corporate-governance>

A Code of Conduct is a set of practices that defines appropriate behavior for individuals within the organization. It should be documented in writing, aligned with the organization's values and vision, concise, accompanied by examples, and approved by the board of directors.

[illegible]

**ส่งเสริมการปฏิบัติตามจรรยาบรรณฯ
ให้เกิดเป็นวัฒนธรรม และคำนึงมองคัก**

1. **ประเมินความพร้อม**
ประเมินความพร้อม

2. **สัมภาษณ์ / อบรม**
สัมภาษณ์ / อบรม

3. **ลงมือเก็บรวบรวม / เก็บข้อมูล**
ลงมือเก็บรวบรวม / เก็บข้อมูล

4. **สรุปลงข้อสรุป ให้คำแนะนำ**
สรุปลงข้อสรุป ให้คำแนะนำ

Source: 5 แนวทางการขับเคลื่อนองค์กรอย่างยั่งยืนตามหลักการทำกับดูแลกิจการที่ดี (SET)
<https://setsustainability.com/libraries/1101/item/5-CG?category=3&type=&search>

Case Study: PTT

51

Examples of Establishing Corporate Governance Policies and Code of Conduct

Corporate Governance Policy (CG Policy)



Code of Conduct



Source: คู่มือการกำกับดูแลกิจการที่ดี มาตรฐานทางจริยธรรม และจรรยาบรรณในการดำเนินธุรกิจ (บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน), 2564) www.pttplc.com/uploads/CG/PTTCGHandbook_Revision5_TH.pdf

Case Study: SCG

52

Example of Establishing a Code of Conduct



4. ของกำนัลและการเลี้ยงรับรอง



หลักการ

การรับหรือให้ผลประโยชน์ต่าง ๆ ซึ่งรวมถึงทรัพย์สิน บริการ การอำนวยความสะดวก หรือการเลี้ยงรับรองกับผู้เกี่ยวข้องทางธุรกิจ ต้องเป็นไปตามขนบธรรมเนียมประเพณีในแต่ละท้องถิ่นหรือแต่ละประเทศ รวมทั้งกฎหมายที่เกี่ยวข้อง โดยต้องมีมูลค่าเหมาะสม และไม่เป็นการสร้างแรงจูงใจในการตัดสินใจที่ไม่ชอบธรรม

แนวปฏิบัติ

- ก่อนการรับหรือให้ของกำนัลและการเลี้ยงรับรองกับผู้เกี่ยวข้องทางธุรกิจ ควรตรวจสอบให้แน่ใจว่าสิ่งเหล่านั้น มีมูลค่าเหมาะสมในแต่ละโอกาส เป็นไปอย่างโปร่งใสตรวจสอบได้ และกฎหมาย ระเบียบ ประกาศ ข้อบังคับ หรือขนบธรรมเนียมประเพณีของท้องถิ่นนั้นกำหนดให้กระทำได้
- ไม่รับหรือให้ทรัพย์สิน บริการ การเลี้ยงรับรองที่อาจทำให้เกิดอิทธิพล หรือแรงจูงใจในการตัดสินใจ อย่างหนึ่งอย่างใดและทำให้เกิดการปฏิบัติหน้าที่หรือการตัดสินใจที่ไม่ชอบธรรม
- ต้องมีหลักฐานการใช้จ่ายเงินที่แสดงมูลค่าของทรัพย์สิน บริการ หรือการเลี้ยงรับรองนั้นเพื่อให้สามารถตรวจสอบได้
- กรณีได้รับมอบหมายหรือได้รับอนุญาตจากผู้บังคับบัญชาให้ไปช่วยเหลือหน่วยงานภายนอก อาจรับทรัพย์สิน บริการ การเลี้ยงรับรองได้ตามหลักเกณฑ์หรือมาตรฐานที่หน่วยงานภายนอกนั้นกำหนดไว้
- พึงระมัดระวังทั้งกรณีการให้ทรัพย์สิน บริการ เลี้ยงรับรองแก่ผู้บังคับบัญชา หรือบุคคลหน่วยงานภายใน และการรับทรัพย์สิน บริการ เลี้ยงรับรองจากผู้บังคับบัญชา หรือบุคคลหน่วยงานภายใน โดยการให้และการรับดังกล่าวจะต้องไม่เป็นการสร้างแรงจูงใจในการตัดสินใจอย่างหนึ่งอย่างใดโดยไม่เป็นธรรม

ตัวอย่าง

01

ผู้รับเหมารายหนึ่งที่ท่านติดต่องานด้วยมีบ้านพักตากอากาศริมทะเลเสนอให้ท่านและครอบครัวไปพักผ่อนได้เป็นการส่วนตัวโดยไม่คิดค่าใช้จ่ายบ้านพัก และออกค่าใช้จ่ายอื่น ๆ เช่น ค่ารับรอง ค่าเดินทางให้ โดยอ้างว่าตามปกติไม่ค่อยมีใครใช้ ท่านจะรับข้อเสนอนี้ได้หรือไม่

คำแนะนำ

ไม่ควรรับข้อเสนอนี้ เนื่องจากอาจทำให้เกิดอิทธิพลในการตัดสินใจ



สารจากประธานกรรมการ

บทนำ

ปณิธาน คำศัพท์ทั่วไป

ส่วนที่ 01

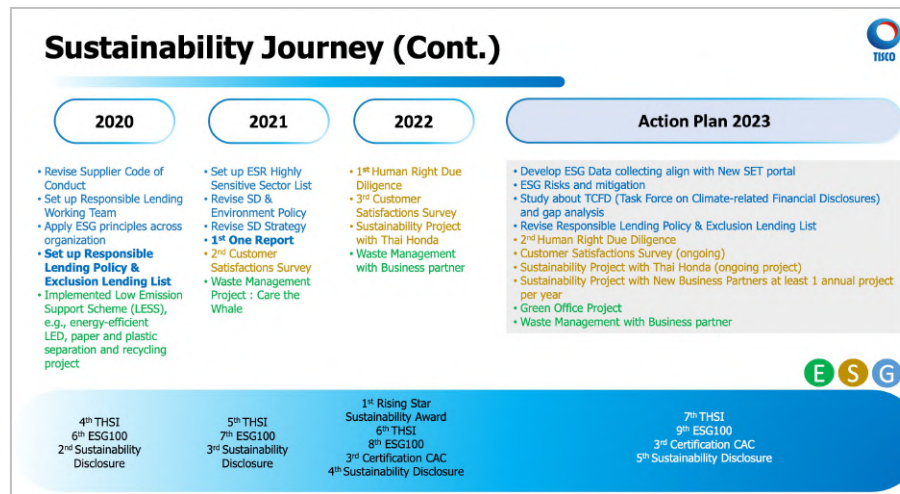
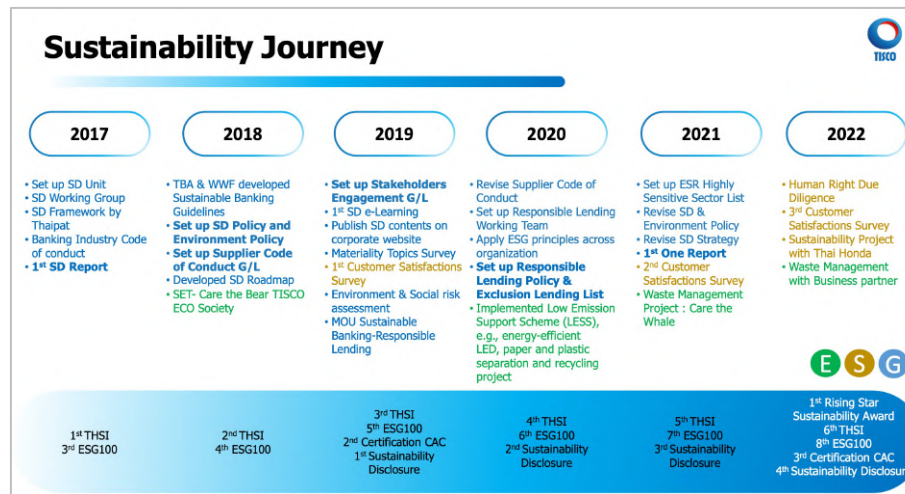
ส่วนที่ 02

ส่วนที่ 03

ที่มา: จรรยาบรรณเอสซีจี (บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด(มหาชน), 2564) <https://scc-th.listedcompany.com/misc/cq/2024/20240222-scc-code-of-conduct-th.pdf>

Examples of Driving Governance Practices Towards Sustainability

Commitment to Being a Responsible Financial Institution: Providing holistic and creative solutions with a focus on environmental, social, and governance impacts, and promoting financial literacy for a better society and environment.

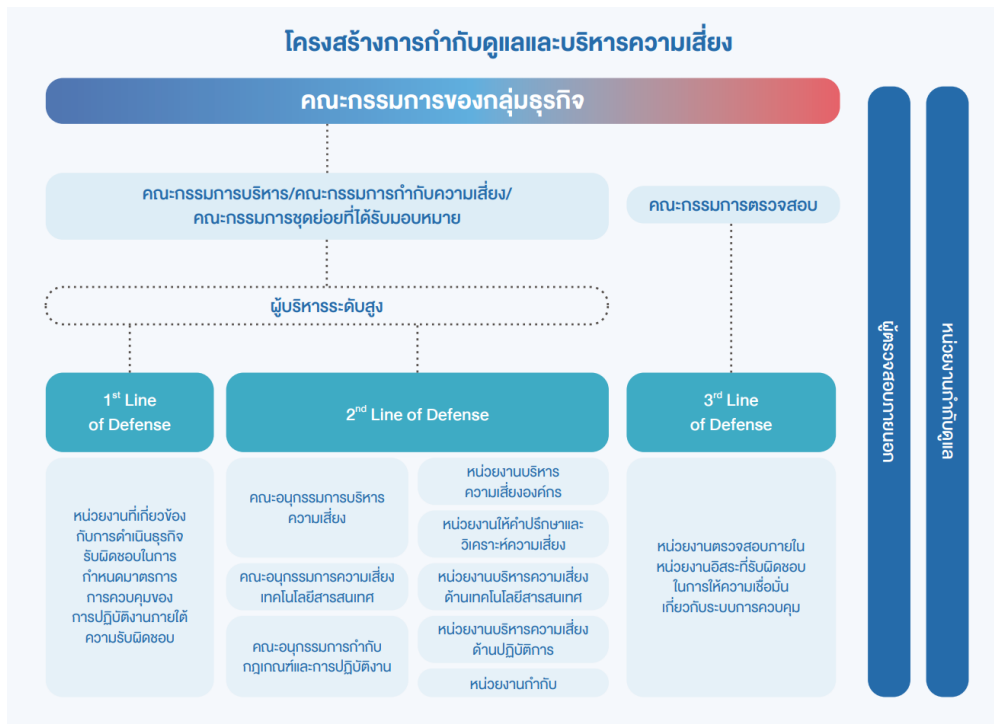


Source: แผนงาน Sustainable Development Roadmap 2023-2025 (บริษัท ทีเอสซีไฟแนนเชียลกรุ๊ป จำกัด (มหาชน), 2566)

Case Study: TISCO

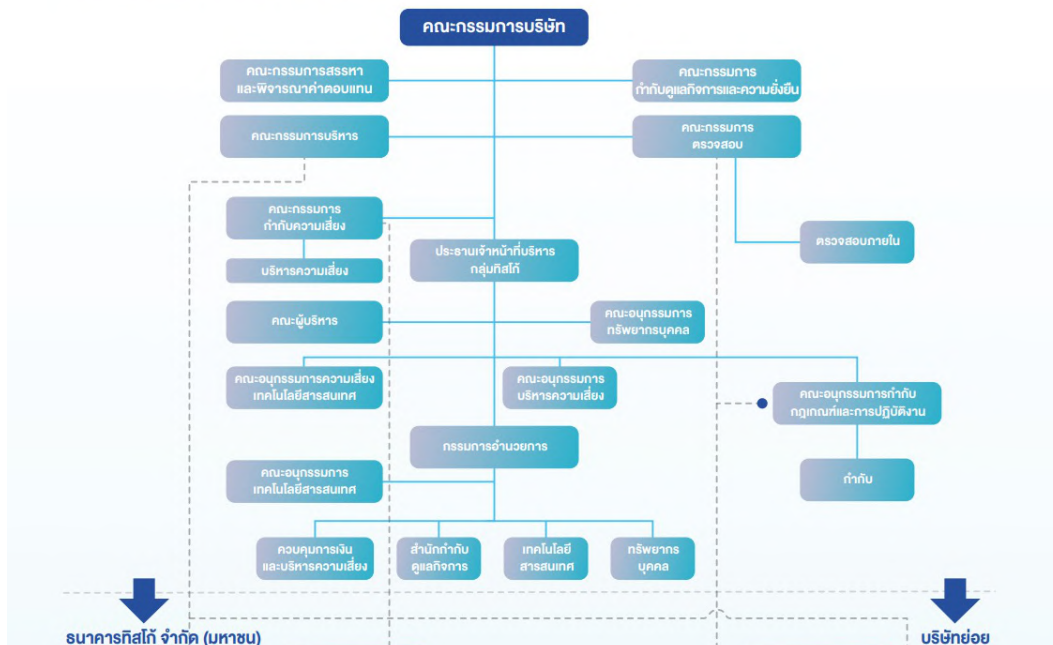
54

Example of Governance Structure and Integration of the Three Lines Model



Source: รายงานความยั่งยืน 2566 (บริษัท ทีลโก้ไฟแนนเชียลกรุ๊ป จำกัด (มหาชน), 2566) www.tisco.co.th/content/dam/tiscobank/download/sd/2023-sustainability-report-th.pdf

บริษัท ทีเอสโก้ไฟแนนเชียลกรุ๊ป จำกัด (มหาชน)



Source: รายงานความยั่งยืน 2566 (บริษัท ทีเอสซีไฟแนนเชียลกรุ๊ป จำกัด (มหาชน), 2566) www.tisco.co.th/content/dam/tiscobank/download/sd/2023-sustainability-report-th.pdf

Case Study: TISCO

Example of Roles, Duties, and Responsibilities of the Board of Directors

56



3.2.1 คณะกรรมการบริษัท

คณะกรรมการบริษัทของทีเอสซีเอฟ หรือ บริษัทแม่ได้รับการแต่งตั้งโดยผู้ถือหุ้น โดยมีองค์ประกอบและคุณสมบัติตามหลักการค้ากับดูแลกิจการที่ดี เป็นไปตามกฎหมายและกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง รวมถึงกฎระเบียบของธนาคารแห่งประเทศไทย สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ และตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

คณะกรรมการบริษัท มีหน้าที่และความรับผิดชอบ ดังนี้

- ก) อนุมัตินโยบายการค้ากับดูแลกิจการ และควบคุมดูแลการค้ากับดูแลกิจการของกลุ่มทีเอสซีเอฟ ตลอดจนการเปิดเผยข้อมูลการค้ากับดูแลกิจการให้ถูกต้อง ครบถ้วน โปร่งใส และทันกาล (duty of disclosure)
- ข) อนุมัติสิทธิค้นและค้นของของกลุ่มทีเอสซีเอฟ
- ค) อนุมัติและดูแลไม่แสดงธุรกิจ กลยุทธ์ แผน และงบประมาณ ให้สอดคล้องกับหลักการค้ากับดูแลกิจการตามแนวความคิดธนาคารเพื่อความยั่งยืน (sustainable banking) ซึ่งให้ความสำคัญกับปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาล
- ง) ร่วมกำหนด เสนอแนะ และพิจารณาอนุมัตินโยบายและธุรกรรมที่สำคัญต่อการทำธุรกิจและบริหารความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อฐานะการเงิน ผลการดำเนินงาน และชื่อเสียงขององค์กร ตามรายละเอียดในประกาศของธนาคารแห่งประเทศไทย
- จ) อนุมัติการควบรวมและเข้าซื้อกิจการ การลงทุน การเลิกกิจการ และธุรกรรมเกี่ยวกับการจำหน่ายหุ้นหรือสินทรัพย์ที่มีความเสี่ยงหรือผลกระทบต่อบริษัทให้สอดคล้องกับนโยบายและกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยง ตลอดจนระดับความเกี่ยวข้องกันได้
- ฉ) ดูแลการบริหารจัดการด้านการให้บริการแก่ลูกค้าอย่างเป็นธรรมของกลุ่มทีเอสซีเอฟ ตามประกาศธนาคารแห่งประเทศไทยว่าด้วยหลักเกณฑ์การบริหารจัดการด้านการให้บริการแก่ลูกค้าอย่างเป็นธรรมอันครอบคลุมถึงกระบวนการดำเนินการทั้งหมด

นโยบายการกำกับดูแลกิจการ

ฉบับเผยแพร่

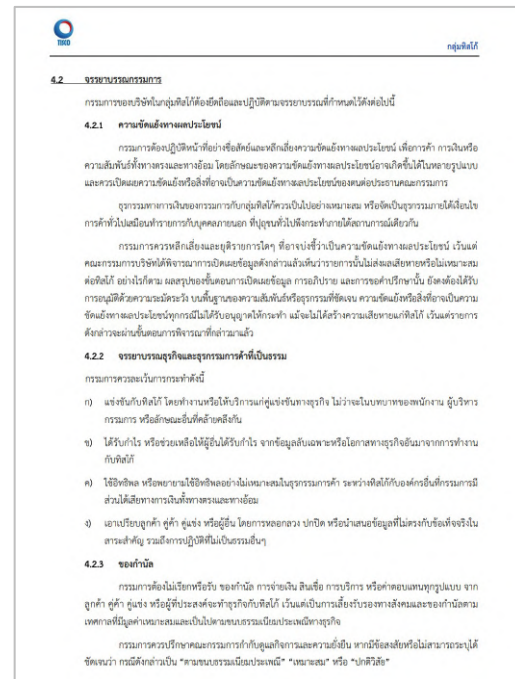
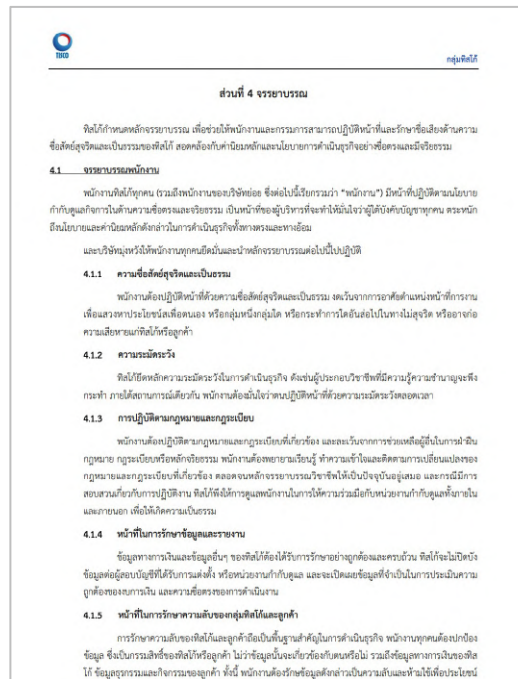
หน้า 15

Source: นโยบายการกำกับดูแลกิจการ (บริษัท ทีเอสซีเอฟแบงก์ จำกัด (มหาชน), 2567) www.tisco.co.th/content/dam/tiscobank/download/about-tisco/2024-cg-policy-th.pdf

Case Study: TISCO

57

Examples of Establishing Corporate Governance Policies and Code of Conduct









Source: นโยบายการกำกับดูแลกิจการ (บริษัท ทีเอสซีโพลีเมเธียลกรุ๊ป จำกัด (มหาชน), 2567) www.tisco.co.th/content/dam/tiscobank/download/about-tisco/2024-cg-policy-th.pdf

Case Study: TISCO

58

Example of Setting Strategies, Goals, and Mechanisms for Driving Corporate Governance






| Framework | Environment | Social | Governance |
|---|---|--|---|
| Goal | Being a responsible corporate citizen to support low carbon economy | Being a responsible corporate citizen to promote social well-being | Being a responsible corporate citizen to create sustainable growth for all |
| Commitment | We are committed to reducing GHG emission, waste management and preserve the environment | We are committed to collaboration with employees, business partners and society to increase prosperity | We are committed to strong risk management culture and integrated ESG in business process |
| SD Policy and Stakeholder Engagement | Managing environmental impacts of our business operation | Ensuring financial products are responsible to ESG in corresponding to every customer's life stage, digital lifestyle and smart retirement | Enhancing Risk Management |
| | Supporting the environmentally friendly business and Bio-Circular-Green Economy (BCG Model) | Promoting financial inclusion, financial literacy and social well-being | Ensuring Data Governance & Data Protection |
| | Integrating climate change considerations into risk management | Promoting recognition of responsibilities to all stakeholders | Promoting good governance and supplier management with responsibility and fairness |
| Sustainability Strategic Focus | Loans Support new and emerging technologies in green transitions (EV & spare part, Hybrid and Clean Energy) | Customer Centricity, Digital Banking, Debt Consolidation, Responsible Lending, Road Safety and protection | Governance, Risk and Control |
| |     |        |     |
| Sustainability Contribution to the Nation | | | |

source: แผนการ Sustainable Development Roadmap 2023-2025 (บริษัท ทีเอสซีไฟแนนเชียลกรุ๊ป จำกัด (มหาชน), 2566)

Case Study: TISCO

59

From Corporate Governance Strategy to Goal Setting

| Environment | Social | Governance |
|---|--|--|
|  <p>Business Operation GHG Emissions Reduction Target 20%* in 2030 pledged to "Net Zero" by 2050</p> <p>Support the environmentally friendly business and circular economy</p> <p>100% of Project Finance incorporated with ESG assessment</p>  <p>10% penetration to EV Sales Volume</p>  <p>Green Office</p> | <p>Awarded by external organizations for human resource management nationally or internationally</p> <p>0 case of Human Rights Violation</p> <p>80% Excellent Service Customer Satisfaction</p> <p>80% Employee Engagement Score</p> <p>90% Retention Rate</p> <p>Provide financial literacy to all stakeholders 200,000 persons per year</p> <p>100% of Retail Loan approved with consideration on household debt</p> <p>Debt Consolidation and Lower interest financial product for household debt relief</p> |  <p>CG Excellence</p>  <p>ESG Excellence</p> <p>Maintaining Tier 1 capital ratio to risk-weighted assets in accordance with Basel III and sufficient for business operations</p> <ul style="list-style-type: none">• No significant warning issues/findings on TISCO from regulators• No significant non-compliance issues related to Market Conduct• No significant issues on Data Governance & Data Protection from regulators• 100% of Suppliers acknowledge supplier code of conduct with ESG |

Source: แผนการ Sustainable Development Roadmap 2023-2025 (บริษัท ทีเอสซีไฟแนนเชียลกรุ๊ป จำกัด (มหาชน), 2566)

การจัดลำดับหัวข้อเรื่องความยั่งยืนที่มีสาระสำคัญ



| ตัวชี้วัดปี 2565 | เป้าหมาย ปี 2566-2568 | ผลการดำเนินงาน ปี 2565 |
|--|---|---|
| การกำกับดูแลกิจการและรักษา จรรยาบรรณธุรกิจที่ดีและเป็นที่ยอมรับ | ได้รับผลการประเมินระดับดีเลิศ โดยหน่วยงานภายนอก | ได้ผลการประเมินการกำกับดูแลกิจการ ระดับดีเลิศ 96 จาก 100 คะแนน จาก IOD |
| การรั่วไหลของข้อมูล ที่ส่งผล ให้เกิดผลกระทบต่อลูกค้า | 0 กรณี | 0 กรณี |
| การส่งเสริมด้านความยั่งยืนร่วมกับคู่ค้า | ดำเนินโครงการประจำปีไม่น้อยกว่า 1 โครงการ | ดำเนินโครงการอบรมขับเคลื่อนลดภัยร่วมกับ คู่ค้าผู้ให้บริการจัดตั้งเอกสาร |
| การดำเนินการตามแนวทางการให้ สินเชื่อยั่งยืนผิดชอบ | ร้อยละ 100 ของโครงการสินเชื่อขนาดใหญ่ ได้รับการประเมินผลกระทบด้านสังคม และสิ่งแวดล้อม | โครงการสินเชื่อขนาดใหญ่ทุกโครงการ ได้รับการประเมินผลกระทบด้านสังคม และสิ่งแวดล้อม |



Case Study: TISCO

Examples of Enhancing Governance and Risk Management Culture

Building a Governance, Risk Management, and Compliance (GRC) Culture through **human resource management systems**



Communication

- Establish multiple communication channels regarding risk management guidelines
- Define communication channels between executives, employees, and risk management departments



Review and Promotion

- Promote external training programs and seminars for the board of directors
- Update knowledge on new or revised regulations and improved risk management practices through participation in sub-committees for senior executives
- Encourage training programs via Learning Management Systems and organize seminars for employees

Source: รายงานความยั่งยืน 2566 (TISCO, 2566) www.tisco.co.th/content/dam/tiscobank/download/sd/2023-sustainability-report-th.pdf

7 Key Components for Establishing a Foundation for Good Corporate Governance Towards Sustainability

1. **Corporate Governance Constitution (CG Constitution):** Governance policies and code of conduct
2. **Board Constitution:** Board structure and board charter
3. **Operational Guidelines:** Rules, regulations, policies, and operational procedures
4. **Operational Systems:** Core and subsidiary systems, interconnected processes, operating methods, and manuals, considering both internal and external organizational linkages across the supply chain
5. **Internal Control Systems:** Evaluation of performance and effectiveness, mutual oversight
6. **Corporate Governance Monitoring System (CG Monitoring System):** Three Lines Model, risk management systems, and internal auditing
7. **Building a GRC Culture:** Governance, risk management, compliance culture, and governance DNA

You have successfully completed
Module 1, Session 4.

[Go to the next session](#)