

## การประชุมคณะกรรมการใหม่

HARN กำหนดให้มีการประชุมคณะกรรมการที่ได้รับการแต่งตั้งใหม่ทุกครั้ง โดยกรรมการใหม่จะได้รับคู่มือกรรมการ เอกสาร ข้อมูล ที่เป็นประโยชน์สำหรับการเป็นกรรมการบริษัท ตลอดจนนโยบายและแนวทางปฏิบัติในการกำกับดูแลกิจการที่ดี

โดยการประชุมคณะกรรมการใหม่ จัดให้มีการบรรยายจากประธานเจ้าหน้าที่บริหาร เกี่ยวกับลักษณะการประกอบธุรกิจ กลยุทธ์ และแนวทางการดำเนินธุรกิจ กฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง ข้อมูลที่จำเป็นมีประโยชน์ต่อการปฏิบัติหน้าที่ และส่งมอบคู่มือกรรมการให้กับกรรมการใหม่ พร้อมกับการพยายาเยี่ยมชมกิจการและแนะนำการดำเนินธุรกิจ โดยเลขานุการบริษัทเป็นผู้จัดเตรียมข้อมูลประกอบด้วย

- ส่วนที่ 1 ผังโครงสร้างคณะกรรมการ ฝ่ายบริหาร และเลขานุการบริษัท
- ส่วนที่ 2 โครงสร้างกลุ่มบริษัท และโครงสร้างผู้ถือหุ้นใหญ่
- ส่วนที่ 3 ข้อมูลบริษัท และลักษณะการประกอบธุรกิจ
- ส่วนที่ 4 กฎบัตรของคณะกรรมการบริษัท และคณะกรรมการชุดย่อย
- ส่วนที่ 5 ตารางอำนาจอนุมัติการบริหารงาน
- ส่วนที่ 6 คำตอบแทนของคณะกรรมการบริษัท และคณะกรรมการชุดย่อย
- ส่วนที่ 7 การประชุมและหลักสูตรอบรมของคณะกรรมการ
- ส่วนที่ 8 นโยบายและหลักการกำกับดูแลกิจการ และจรรยาบรรณธุรกิจ
- ส่วนที่ 9 บทบาทของกรรมการตามกฎหมายทั่วไป
- ส่วนที่ 10 หนังสือรับรอง หนังสือบริคณห์สนธิ และข้อบังคับบริษัท
- ส่วนที่ 11 งบการเงินรวมและงบการเงินเฉพาะกิจการ
- ส่วนที่ 12 แบบแสดงรายการข้อมูลประจำปี/รายงานประจำปี (แบบ 56-1 One Report)

ทั้งนี้ ในปี 2566 HARN มีการแต่งตั้งกรรมการใหม่ จำนวน 1 ท่าน ได้แก่ นายพิเชษฐ สิทธิอำนวยย์ ดำรงตำแหน่งกรรมการอิสระ และประธานกรรมการบริษัท โดยได้จัดให้มีการประชุมคณะกรรมการใหม่ในวันที่ 2 ธันวาคม 2565 โดยมีตัวแทนคณะกรรมการ สรรหาและพิจารณาคำตอบแทน ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร และประธานเจ้าหน้าที่ปฏิบัติการ เข้าร่วมแนะนำตัวและให้ข้อมูล เกี่ยวกับลักษณะการประกอบธุรกิจ กลยุทธ์ และแนวทางการดำเนินธุรกิจ พร้อมส่งมอบคู่มือกรรมการใหม่ตามรายการข้างต้น เพื่อให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ก่อนเริ่มปฏิบัติหน้าที่ อีกทั้ง ในวันที่ 11 พฤษภาคม 2566 ยังมีการนัดพบปะพูดคุยกับกรรมการใหม่ อีกครั้ง โดยผู้บริหารของ HARN เข้าให้ข้อมูลแผนกลยุทธ์เพิ่มเติม เพื่อให้เห็นภาพรวมการดำเนินงานมากยิ่งขึ้น

## การพัฒนากรรมการ

คณะกรรมการบริษัท มีนโยบายส่งเสริมและอำนวยความสะดวกให้กรรมการได้ศึกษาและอบรมเพิ่มเติมทั้งในลักษณะธุรกิจ หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี และหลักสูตรอื่นๆ ที่เป็นประโยชน์ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ สนับสนุน และส่งเสริมการปฏิบัติหน้าที่อย่างต่อเนื่องทุกปี กับสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD) และองค์กรหรือสถาบันชั้นนำอื่น โดยมอบหมายให้คณะกรรมการสรรหาและพิจารณาค่าตอบแทนพิจารณาหลักสูตรที่ส่งเสริมการปฏิบัติหน้าที่ให้กับคณะกรรมการ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้กับธุรกิจของ HARN ให้เติบโตอย่างยั่งยืน โดยมีรายละเอียดหลักสูตรที่กรรมการเข้ารับการอบรมในปี 2566 ดังนี้

### หลักสูตรของสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD) ที่กรรมการเข้ารับการอบรม

ปัจจุบันกรรมการบริษัททั้งหมดเข้ารับการอบรมในหลักสูตรที่เกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่ของ IOD คิดเป็นร้อยละ 100

รายชื่อ	หลักสูตร									
	DAP	DCP	SFE	FSD	RCP	ACEP	ACP	AACP	HRP	BNCP
นายพิเชษฐ สิทธิอำนวย		64/2005	2/2008		55/2023	2/2012	10/2005			
นายประเสริฐ ติงกิจ	184/2021									14/2022
นางวลีรัตน์ เชื้อบุญชัย	SET/2012	205/2015		28/2015		14/2015		49/2023		14/2022
นายวีรรัฐ สุขชัย	SET/2012	204/2015	24/2015		36/2015	14/2015			12/2017	
นายธรรมบุญ ตรีเพชร	116/2015	211/2015	24/2015	28/2015					31/2022	
ดร.เจน ชาญณรงค์		173/2013	23/2015						8/2014	14/2022
นางสิริมา เอี่ยมสกุลรัตน์	SET/2012	211/2015	24/2015							5/2018
ดร.ธีระชัย พรสินศิริรักษ์		211/2015						50/2023		

### หลักสูตรขององค์กรหรือสถาบันอื่นที่กรรมการเข้ารับการอบรมในปี 2566

รายชื่อกรรมการ	หลักสูตรอบรม / หัวข้อสัมมนา
นายพิเชษฐ สิทธิอำนวย	หลักสูตร Role of the Chairman Program รุ่น 55/2023
นายประเสริฐ ติงกิจ	ไม่มี
ดร.ธีระชัย พรสินศิริรักษ์	หลักสูตร Advanced Audit Committee Program รุ่น 50/2023 หลักสูตร Member Fee – Annual Fee รุ่น 1/2023 หลักสูตร O-DB-Director Briefing รุ่น 1/2023
นางวลีรัตน์ เชื้อบุญชัย	หลักสูตร Advanced Audit Committee Program รุ่น 50/2023 หลักสูตร Engaging Board in ESG: The Path to Effective Sustainability
นางสิริมา เอี่ยมสกุลรัตน์	ไม่มี
ดร.เจน ชาญณรงค์	ไม่มี
นายวีรรัฐ สุขชัย	หลักสูตร Team Engagement for TOP Culture
นายธรรมบุญ ตรีเพชร	หลักสูตร Team Engagement for TOP Culture

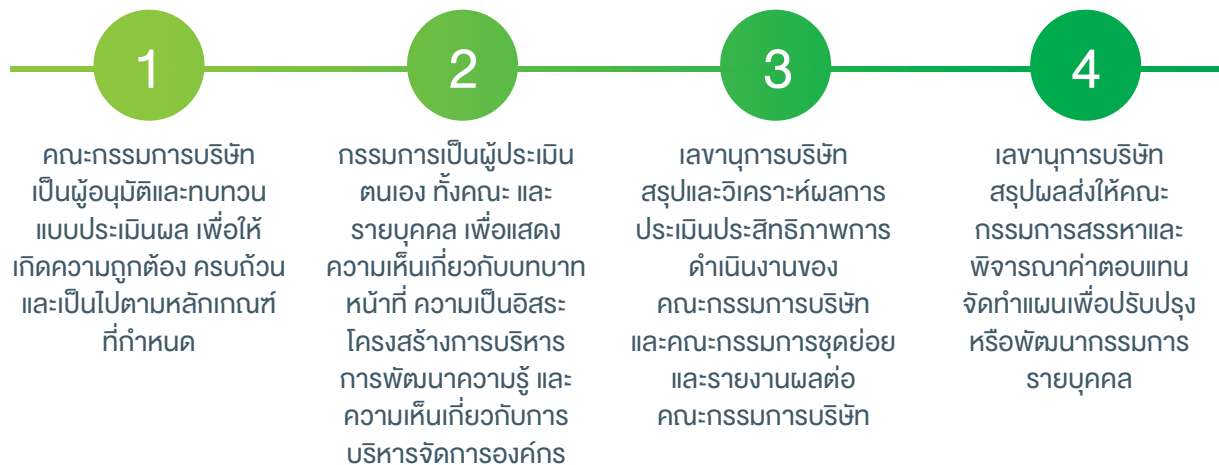
### การประเมินผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการและคณะกรรมการชุดย่อย

HARN กำหนดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการบริษัทและคณะกรรมการชุดย่อยเป็นประจำทุกปี ตามแนวปฏิบัติที่ดีของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย เพื่อเป็นกรอบในการตรวจสอบและทบทวนโครงสร้างคุณสมบัติ การประชุม และบทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบของคณะกรรมการ และพัฒนาการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยแบ่งการประเมินออกเป็น 2 รูปแบบ ได้แก่

1. การประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเองของคณะกรรมการและคณะกรรมการชุดย่อยทั้งคณะ
2. การประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเองของคณะกรรมการและคณะกรรมการชุดย่อยรายบุคคล

## กระบวนการและหลักเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการกึ่งคณะ และรายบุคคล

คณะกรรมการบริษัทในการประชุมครั้งที่ 5/2566 วันที่ 6 ตุลาคม 2566 มีมติอนุมัติแบบประเมินฯ ประจำปี 2566 ซึ่งได้มีการ ทบทวนและปรับปรุงแบบประเมินฯ ประจำปี 2566 ให้สอดคล้องและครอบคลุมบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบให้ครบถ้วน ยิ่งขึ้นตามกฎบัตรคณะกรรมการ จากนั้น นำส่งให้กรรมการทุกท่านประเมินและส่งกลับมายังเลขานุการบริษัทเพื่อวิเคราะห์ผล โดยเลขานุการบริษัทได้นำเสนอผลการประเมินและข้อคิดเห็นต่างๆ ต่อที่ประชุมคณะกรรมการบริษัท เพื่อรับทราบและนำข้อเสนอแนะจากการประเมินดังกล่าวมากำหนดแนวทางเพื่อพัฒนาและเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน



สำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการและคณะกรรมการชุดย่อย ทั้งรายคณะและรายบุคคล ประกอบด้วย โครงสร้างและคุณสมบัติ การประชุม บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบ เป็นต้น โดยแบ่งเกณฑ์การประเมินเป็น 5 ระดับ ดังนี้



- 0 ต้องปรับปรุง หรือไม่มีการดำเนินการในเรื่องนั้น
- 1 พอใช้ หรือมีการดำเนินการในเรื่องนั้นเล็กน้อย
- 2 ปานกลาง หรือมีการดำเนินการในเรื่องนั้นพอสมควร
- 3 ดี หรือมีการดำเนินการในเรื่องนั้นดี
- 4 ดีเยี่ยม หรือมีการดำเนินการในเรื่องนั้นอย่างดีเยี่ยม

โดยเกณฑ์การประเมินผลจะคิดเป็นร้อยละจากคะแนนเต็มในแต่ละหัวข้อ คือ มากกว่า 90% เท่ากับดีมาก 80-89% เท่ากับดี 70-79% เท่ากับค่อนข้างดี 60-69% เท่ากับพอใช้ และต่ำกว่า 60% เท่ากับควรปรับปรุง

## ผลการประเมินการปฏิบัติงานของคณะกรรมการทั้งคณะและรายบุคคล

หลักเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ของคณะกรรมการ  แบบทั้งคณะ	ผลการประเมินของคณะกรรมการทั้งคณะ ปี 2566				
	คณะกรรมการ บริษัท	คณะกรรมการ ตรวจสอบ	คณะกรรมการ สรรหาและพิจารณา คำตอบแทน	คณะกรรมการ บริหาร	คณะกรรมการ บริหาร ความเสี่ยง
<b>1. โครงสร้างและคุณสมบัติ</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>ความหลากหลายของกรรมการด้านจำนวนและประสบการณ์</li> <li>สัดส่วนของกรรมการ</li> <li>คุณสมบัติของคณะกรรมการแต่ละคณะ</li> </ul>	90.10%	91.67%	96.67%	94.79%	84.62%
<b>2. บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบ</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>การใช้เวลาเพียงพอต่อการพิจารณาเรื่องที่สำคัญ อาทิ ทิศทาง กลยุทธ์ แผนงานดำเนินธุรกิจ รายการที่มีความขัดแย้งทางผลประโยชน์ การควบคุมภายใน และการจัดการความเสี่ยง</li> </ul>	88.17%	87.12%	88.89%	82.64%	79.70%
<b>3. การประชุม</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>กำหนดการประชุมล่วงหน้าทั้งปี</li> <li>ความเพียงพอของข้อมูลต่อการตัดสินใจของกรรมการ</li> <li>ความเป็นอิสระในการตัดสินใจลงมติและการแสดงความเห็นองกรรมการ</li> <li>การกำหนดกรอบเวลาในการประชุม</li> </ul>	93.30%	91.67%	96.43%	84.52%	89.84%
<b>4. เรื่องอื่น ๆ</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>ความสัมพันธ์ระหว่างคณะกรรมการและฝ่ายจัดการ อาทิ ไม่แทรกแซงการปฏิบัติหน้าที่</li> <li>การพัฒนาตนเองของกรรมการ/ผู้บริหาร ส่งเสริมให้ได้รับการฝึกอบรม</li> </ul>	87.50%	-	-	-	-
<b>รวมผลประเมิน</b>	<b>89.77%</b>	<b>90.15%</b>	<b>93.99%</b>	<b>87.32%</b>	<b>84.72%</b>

เกณฑ์การวัดผล: มากกว่า 90% ดีมาก, 80-89% ดี, 70-79% ค่อนข้างดี, 60-69% พอใช้, ต่ำกว่า 60% ควรปรับปรุง

หลักเกณฑ์ในการประเมินผล การปฏิบัติงานของคณะกรรมการ  แบบรายบุคคล	ผลการประเมินของคณะกรรมการทั้งคณะ ปี 2566				
	คณะกรรมการ บริษัท	คณะกรรมการ ตรวจสอบ	คณะกรรมการ สรรหาและพิจารณา คำตอบแทน	คณะกรรมการ บริหาร	คณะกรรมการ บริหาร ความเสี่ยง
<b>1. โครงสร้างและคุณสมบัติ</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>คุณสมบัติ ความรู้ ประสบการณ์ที่เหมาะสมกับธุรกิจของ HARN</li> <li>ได้รับมอบหมายหน้าที่ที่เหมาะสมกับบทบาท (กรรมการอิสระ/กรรมการชุดย่อย) ที่ได้รับมอบหมาย</li> </ul>	87.50%	91.67%	87.50%	87.50%	84.62%
<b>2. บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบ</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>ปฏิบัติหน้าที่ตามกฎหมาย กฎบัตร อย่างมีประสิทธิภาพ</li> <li>มีเวลาและทุ่มเทในการปฏิบัติหน้าที่</li> <li>ควบคุมและติดตามการดำเนินงานของฝ่ายจัดการอย่างเหมาะสม</li> <li>ไม่แทรกแซงการทำงานของฝ่ายจัดการ</li> <li>พัฒนาและเรียนรู้ตลอดเวลา</li> </ul>	86.88%	88.33%	88.33%	89.17%	86.54%
<b>3. การประชุม</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>การเข้าร่วมประชุม</li> <li>การศึกษาข้อมูลการประชุมล่วงหน้า</li> <li>แสดงความเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อที่ประชุมอย่างเหมาะสม</li> <li>งดเว้นเข้าประชุมหรือออกเสียงกรณีมีส่วนได้ส่วนเสีย</li> </ul>	89.58%	94.44%	97.22%	84.72%	82.05%
<b>รวมผลประเมิน</b>	<b>87.99%</b>	<b>91.48%</b>	<b>91.02%</b>	<b>87.13%</b>	<b>84.40%</b>

เกณฑ์การวัดผล: มากกว่า 90% ดีมาก, 80-89% ดี, 70-79% ค่อนข้างดี, 60-69% พอใช้, ต่ำกว่า 60% ควรปรับปรุง

ทั้งนี้ ผลการประเมินการปฏิบัติงานของคณะกรรมการทั้งคณะ ในภาพรวมเห็นว่า การดำเนินการส่วนใหญ่ทำได้ดี เหมาะสม คะแนนเฉลี่ยร้อยละ 89.77 อยู่ในเกณฑ์ดี สำหรับผลการประเมินการปฏิบัติงานของคณะกรรมการรายบุคคลในภาพรวม เห็นว่ากรรมการมีวิสัยทัศน์ มีความรับผิดชอบถือปฏิบัติหน้าที่เป็นประจำ คะแนนเฉลี่ยร้อยละ 87.99 อยู่ในเกณฑ์ดี

ผลการประเมินการปฏิบัติงานของคณะกรรมการชุดย่อยทั้งคณะ ในภาพรวมเห็นว่าดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพ โดยคณะที่มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในเกณฑ์ดีมาก ได้แก่ คณะกรรมการสรรหาและพิจารณาค่าตอบแทน ร้อยละ 93.99 และคณะกรรมการตรวจสอบ ร้อยละ 90.15 และคณะที่มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในเกณฑ์ดี ได้แก่ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ร้อยละ 84.72 และคณะกรรมการบริหาร ร้อยละ 87.32 ตามลำดับ

ผลการประเมินการปฏิบัติงานของคณะกรรมการชุดย่อยรายบุคคล ในภาพรวมเห็นว่าปฏิบัติหน้าที่ครบถ้วน โดยคณะที่มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในเกณฑ์ดีมาก ได้แก่ คณะกรรมการตรวจสอบ ร้อยละ 91.48 และคณะกรรมการสรรหาและพิจารณาค่าตอบแทน ร้อยละ 91.02 และคณะที่มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในเกณฑ์ดี ได้แก่ คณะกรรมการบริหาร ร้อยละ 87.13 และคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ร้อยละ 84.40 ตามลำดับ

อนึ่ง คณะกรรมการยังไม่มีที่ปรึกษาภายนอก มาช่วยในการกำหนดแนวทางและเสนอแนะประเด็นในการประเมินผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการ โดย HARN ได้วิเคราะห์หัวข้อการประเมินเพื่อนำมาปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานของคณะกรรมการ และจัดทำแผนการพัฒนากิจกรรมประจำปี เพื่อเพิ่มประสิทธิผลในการปฏิบัติหน้าที่และเกิดประโยชน์สูงสุดในการกำกับดูแลกิจการ ซึ่งที่ประชุมคณะกรรมการบริษัทได้ให้ความเห็นชอบแล้ว

## การประเมินผลงานประธานเจ้าหน้าที่บริหาร

เพื่อให้เป็นไปตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี คณะกรรมการบริษัทจัดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของประธานเจ้าหน้าที่บริหารเป็นประจำทุกปี มีหลักเกณฑ์และกระบวนการ และสรุปผลการประเมินผลการปฏิบัติงานของประธานเจ้าหน้าที่บริหารประจำปี 2566 ดังนี้

### หลักเกณฑ์ การประเมินผลการปฏิบัติงาน

พิจารณาจากดัชนีวัดผลการปฏิบัติงาน 2 ประเภท และเปลี่ยนแปลงน้ำหนักคะแนน KPI แต่ละตัวที่ใช้ประเมินผลให้เหมาะสม ดังนี้

1. KPI = Key Performance Indicator น้ำหนัก 70% เป็นการประเมินผลจากคะแนนการปฏิบัติงานตามภารกิจที่รับมอบหมาย ซึ่งสนับสนุนต่อเป้าหมายหลักของที่กำหนดไว้
2. API = Appraisal Indicator น้ำหนัก 30% เป็นการประเมินผลจากผลการทำงานที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ วิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมของที่กำหนดไว้ โดยคณะกรรมการที่ไม่เป็นผู้บริหาร ตามแนวทางของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ประกอบด้วย 8 หัวข้อ คือ การกำหนดกลยุทธ์ / การปฏิบัติตามกลยุทธ์ / การวางแผนและผลปฏิบัติทางการเงิน / ความสัมพันธ์กับคณะกรรมการ / ความสัมพันธ์กับภายนอก / การบริหารงานและความสัมพันธ์กับบุคลากร / ความเป็นผู้นำ / คุณลักษณะส่วนตัว โดยมีเกณฑ์การประเมินผล 5 ระดับ คือ 5 ดีเลิศ / 4 ดีมาก / 3 ดี / 2 พอใช้ / 1 ปรับปรุง

### กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน

คณะกรรมการสรรหาและพิจารณาค่าตอบแทน ทบทวนแบบประเมินผลการปฏิบัติงานของประธานเจ้าหน้าที่บริหารประจำปี เสนอต่อคณะกรรมการบริษัท เพื่อให้มีความครบถ้วนเป็นไปตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด โดยกำหนดให้คณะกรรมการที่ไม่เป็นผู้บริหารทำการประเมินผลการปฏิบัติงานของประธานเจ้าหน้าที่บริหารอย่างเป็นอิสระ และมอบหมายให้เลขานุการบริษัทสรุปและวิเคราะห์ผลการประเมินประสิทธิภาพการดำเนินงานเสนอต่อคณะกรรมการสรรหาและพิจารณาค่าตอบแทนให้ความเห็นชอบและนำผลการประเมินฯ รวมถึงข้อเสนอแนะจัดทำแผนพัฒนาพัฒนาและพิจารณากำหนดอัตราค่าตอบแทนที่ปรับขึ้นค่าตอบแทนที่เหมาะสมให้แก่ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร และนำเสนอต่อคณะกรรมการบริษัทเพื่อพิจารณาอนุมัติต่อไป

ทั้งนี้ ผลการประเมินผลการปฏิบัติงานของประธานเจ้าหน้าที่บริหาร ประจำปี 2566 คะแนนเฉลี่ยเท่ากับร้อยละ 81.31 อยู่ในเกณฑ์ดี โดยคณะกรรมการสรรหาและพิจารณาค่าตอบแทนได้สื่อสารให้ประธานเจ้าหน้าที่บริหารทราบ เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานให้เป็นไปตามกลยุทธ์และเป้าหมายขององค์กรที่กำหนดไว้แล้ว