

มิติ	ประเด็นสำคัญ	ผลกระทบ		ความสำคัญ	GRI topics	GRI topic-specific disclosure	เนื้อหาที่รายงาน	หน้า
		ภายใน	ภายนอก					
คน	ความปลอดภัยและอาชีวอนามัย	BCP	<ul style="list-style-type: none"> <li>ผู้ค้าและผู้รับจ้าง</li> <li>หน่วยงานภาครัฐ</li> <li>ชุมชนและสังคม</li> </ul>	เพื่อมุ่งเป้าหมายจำนวนอุบัติเหตุเป็นศูนย์ และบริหารความปลอดภัยอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อลดความเสี่ยงทางธุรกิจ และข้อร้องเรียนจากผู้มีส่วนได้เสีย	403: Occupational Health and Safety (2018)	403-9 Work-related injuries 403-10 Work-related ill health	<ul style="list-style-type: none"> <li>ความปลอดภัยอาชีวอนามัย</li> <li>สุขภาพการดำเนินงานด้านสังคม</li> </ul>	116 180
	ความมั่นคงในอาชีพและการพัฒนาศักยภาพพนักงาน	BCP		เพื่อรักษาพนักงานและพัฒนาศักยภาพพนักงานของบริษัท	401: Employment (2016) 404: Training and Education (2016)	401-1 New employee hires and employee turnover (2016) 404-1 Average hours of training per year per employee	<ul style="list-style-type: none"> <li>การดูแลพนักงาน</li> <li>สุขภาพการดำเนินงานด้านสังคม</li> </ul>	135 179
	การมีส่วนร่วมในชุมชน	BCP	<ul style="list-style-type: none"> <li>ชุมชนและสังคม</li> </ul>	เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชนและได้รับ license to operate	201: Economic Performance BCP: Community Engagement	201-1 Direct economic value generated and distributed (2016) BCP Indicator – Community engagement score	<ul style="list-style-type: none"> <li>การพัฒนาชุมชนและสังคม</li> <li>สุขภาพการดำเนินงานด้านเศรษฐกิจ</li> </ul>	147 161
	สิทธิมนุษยชน	BCP	<ul style="list-style-type: none"> <li>ผู้ค้าและผู้รับจ้าง</li> <li>พันธมิตรทางธุรกิจ</li> <li>ชุมชนและสังคม</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>เพื่อจัดทำ Human Rights Due Diligence อย่างเป็นระบบ เพื่อประเมินความเสี่ยงด้านสิทธิมนุษยชนและจัดท้าวีธีการลดผลกระทบ</li> <li>เพื่อให้มั่นใจในการดูแลให้ออกส่นพนักงานอย่างเท่าเทียม</li> </ul>	405: Diversity and Equal Opportunity 412: Human Rights Assessment (2016)	GRI 405-2: Diversity and Equal Opportunity 412-1 Operations that have been subjected to human rights review or impact assessment (2016)	<ul style="list-style-type: none"> <li>สุขภาพการดำเนินงานด้านสังคม</li> <li>สิทธิมนุษยชน</li> </ul>	179 129

#### หมายเหตุ

- การกำกับดูแลกิจการที่ดีและการต่อต้านทุจริต การบริหารความเสี่ยงและแปลง การบริหารนวัตกรรม การส่งเสริมผลิตภัณฑ์ และการบริหารความเสี่ยงและต่อต้านการฉ้อโกง เป็นประเด็นที่บริษัทฯ ได้ยึดถือและเป็นแนวปฏิบัติด้านความยั่งยืนอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสะท้อนรายการความยั่งยืนแบบบูรณาการ ประจำปี 2563



# กลยุทธ์สู่ความยั่งยืน

บริษัทฯ ยึดมั่นในการพัฒนานวัตกรรมธุรกิจอย่างยั่งยืนไปกับสิ่งแวดล้อมและสังคมด้วยกลยุทธ์องค์กร 3S (Security, Stability, Sustainability) เพื่อให้บรรลุเป้าหมายองค์กรทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ดังนี้

## S1

Security

**สร้างความมั่นคงด้านพลังงานโดยให้ความสำคัญกับแหล่งต้นน้ำของพลังงาน**

เน้นการสร้างความมั่นคงด้านพลังงาน โดยดำเนินกลยุทธ์ทางธุรกิจร่วมกันระหว่างธุรกิจโรงกลั่น และการค้าน้ำมัน ธุรกิจการตลาด ธุรกิจทรัพยากรธรรมชาติ รวมไปถึงธุรกิจเชื้อเพลิงชีวภาพ เพื่อจัดหาผลิต และจัดจำหน่ายน้ำมันและเชื้อเพลิงชีวภาพให้เพียงพอกับความต้องการใช้ของภาคธุรกิจและประชาชน

## S2

Stability

**บริหารจัดการ Portfolio ให้เติบโตและกระจายความเสี่ยงสู่ธุรกิจที่มีผลตอบแทนสม่ำเสมอ**  
มุ่งเน้นการลงทุนในธุรกิจที่มีรายได้และผลตอบแทนสม่ำเสมอ มีความเสี่ยงจากปัจจัยภายนอกต่ำทั้งในประเทศและต่างประเทศ เช่น ธุรกิจพลังงานไฟฟ้าสีเขียว ที่มีรายได้สม่ำเสมอ และการกระจายความเสี่ยงโดยผ่านการบริหารจัดการตลอดห่วงโซ่การผลิตในธุรกิจต่างๆ เพื่อรองรับความผันผวน

## S3

Sustainability

**พัฒนาธุรกิจและต่อยอด Core Business ให้เติบโตและยั่งยืน**

พัฒนาธุรกิจเกี่ยวเนื่องที่ช่วยสนับสนุนหรือต่อยอดธุรกิจหลักให้เติบโตอย่างยั่งยืน เพื่อเตรียมความพร้อมในการรองรับเทคโนโลยีและการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ในอนาคต เช่น ธุรกิจแบตเตอรี่ลิเทียมเพื่อรองรับการเติบโตของรถยนต์ไฟฟ้า (EV Car) และธุรกิจเกี่ยวเนื่องผลิตภัณฑ์ชีวภาพมูลค่าสูง (High Value Bio-Based) ผ่านการลงทุนในบริษัท Manus Bio Inc. ซึ่งเป็นบริษัทระดับโลกที่มีชื่อเสียงในฐานะผู้นำด้านผลิตภัณฑ์ชีวภาพมูลค่าสูงด้วยเทคโนโลยีชีวนวัตกรรมจากกระบวนการหมักขั้นสูง (Advanced Bio-fermentation) นอกจากนี้ยังส่งเสริมนวัตกรรมที่จะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อสิ่งแวดล้อมและสังคมผ่านสถาบันนวัตกรรมและบ่มเพาะธุรกิจ (BiiC) โดยเน้นการลงทุนใน Startup และกิจกรรมวิจัยพัฒนากับหน่วยงานภายนอก เพื่อต่อยอดขยายธุรกิจพลังงานสีเขียวและธุรกิจผลิตภัณฑ์ชีวภาพทั้งในประเทศและนอกประเทศอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งอยู่ระหว่างศึกษาธุรกิจเทคโนโลยีสีเขียว เช่น CCUS และ Green hydrogen



นอกจากนี้บริษัทฯ ยังมี กลยุทธ์ด้านความยั่งยืน “4 Green Sustainability Strategy” ซึ่งสอดคล้องกับกลยุทธ์องค์กร 3S โดยเฉพาะ S3: Sustainability นโยบายการพัฒนาธุรกิจอย่างยั่งยืนไปกับสิ่งแวดล้อมและสังคม (Sustainability Policy) รวมถึงเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs)

## กลยุทธ์ความยั่งยืน 4 GREEN



### 1 Green Business

มุ่งเน้นการลงทุนในธุรกิจด้านพลังงานและนวัตกรรมสีเขียวที่สร้างมูลค่าอย่างยั่งยืน ซึ่งนอกจากเป็นการเพิ่มสัดส่วนรายได้จากธุรกิจใหม่แล้ว ยังเป็นธุรกิจที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม โดยการนำนวัตกรรมสีเขียวต่างๆ (Green Initiatives) มาใช้ในการดำเนินธุรกิจ เช่น การต่อยอดธุรกิจเชื้อเพลิงชีวภาพ ด้วยธุรกิจผลิตภัณฑ์ชีวภาพมูลค่าสูงจากสินค้าเกษตรกรรม โดยอาศัยนวัตกรรมเทคโนโลยีชีวภาพ นอกจากนี้ บริษัทฯ ให้ความสำคัญกับธุรกิจพลังงานสีเขียว และการบริหารจัดการพลังงานผ่านสถาบันนวัตกรรมและบ่มเพาะธุรกิจ (Bangchak Initiative and Innovation Center : BiiC) ซึ่งทำให้เกิดธุรกิจ Startup ที่สามารถนำมาต่อยอดธุรกิจของบริษัทฯ ได้ในอนาคต

### 2 Green Production

มุ่งเน้นการยกระดับการผลิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม และความปลอดภัยโดยใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะทรัพยากรพลังงานและน้ำ โดยมีระบบการบริหารจัดการสิ่งแวดล้อม ISO 14001 และระบบการบริหารจัดการด้านพลังงาน ISO 50001 ระบบการบริหารจัดการความปลอดภัย ISO 45001 และมีการยกระดับด้านการจัดการด้านความปลอดภัยด้วยระบบ Process Safety Management (PSM)

### 3 Your Greenovative Destination

มุ่งสร้างสรรค์ประสบการณ์และนวัตกรรมสีเขียวรูปแบบใหม่ผ่านสินค้าและบริการต่างๆ ในสถานีบริการบางจาก ภายใต้แนวคิด Your Greenovative Destination เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของผู้บริโภคและผู้มีส่วนได้เสีย ตลอดจนรองรับวิถีชีวิตยุคใหม่ ที่ทุกคนสามารถใช้ชีวิตอย่างมีส่วนร่วมในการดูแลรักษาสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน ผ่าน 3 กลยุทธ์หลัก คือ

- **Green Experience** ส่งมอบผลิตภัณฑ์ บริการ ที่เหนือความคาดหวังของลูกค้า และดีต่อสิ่งแวดล้อม
- **Green Innovation** แสวงหาและพัฒนาวัตกรรมที่สร้างมูลค่าให้ลูกค้าและธุรกิจ
- **Green Sustainability** การสร้างธุรกิจที่เติบโตอย่างต่อเนื่องไปพร้อมกับสังคมและสิ่งแวดล้อม

### 4 Green Society

เป็นหนึ่งในกลยุทธ์หลักที่บริษัทฯ ได้ดำเนินการอย่างต่อเนื่องด้วยการดูแลสิ่งแวดล้อม และการมีส่วนร่วมพัฒนาชีวิตความเป็นอยู่ให้ดีขึ้นของสังคมไทย โดยน้อมนำศาสตร์พระราชาและนวัตกรรมมาปรับใช้ ผ่านโครงการที่ส่งเสริมและต่อยอดงานพัฒนาชุมชนและสังคมในรูปแบบ CSR in Process, CSR after Process และ CSR as Process โดยมีเป้าหมายเพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้นของสังคมไทย และพัฒนาประเทศในด้านต่างๆ รวมถึงตอบสนองต่อความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสีย และเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs)

## การบูรณาการเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs Integration)

บริษัทฯ บูรณาการเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs) กับกลยุทธ์ความยั่งยืน โดยพิจารณาจากความเกี่ยวข้อง ความสอดคล้องกับการดำเนินธุรกิจ และสมรรถนะในการตอบสนองของบริษัทฯ รวมถึงแนวโน้มด้านความยั่งยืนของโลกและของประเทศ บริษัทฯ ดำเนินงานตอบสนองต่อเป้าหมาย SDGs ผ่านโครงสร้างการบริหารจัดการความยั่งยืนของบริษัทฯ

ในปี 2563 บริษัทฯ ได้ทบทวนการกำหนดเป้าหมายการตอบสนองต่อเป้าหมาย SDGs ที่บริษัทฯ มุ่งเน้นภายในปี 2568 ซึ่งได้แก่ SDG 7 (Affordable and Clean Energy) SDG 8 (Decent Work and Economic Growth) SDG 9 (Industry, Innovation and Infrastructure) SDG 12 (Responsible Consumption and Production) SDG 13 (Climate Action) และ SDG 16 (Peace, Justice and Strong Institutions) นอกจากนี้บริษัทฯ มีการกำหนดกลยุทธ์ และแผนงานในการตอบสนองที่แตกต่างกันสำหรับแต่ละเป้าหมาย รวมถึงมีการตรวจติดตามความก้าวหน้าในการดำเนินงานตาม SDGs

## ความก้าวหน้าในการพัฒนาและดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืน

**Green Business :** มุ่งเน้นการลงทุนในธุรกิจด้านพลังงานและนวัตกรรมสีเขียว เพื่อสร้างมูลค่าให้กับธุรกิจอย่างยั่งยืนและรับผิดชอบต่อ



แผนงาน	ผลการดำเนินงาน	เป้าหมายปี 2568 (2025)
1. พัฒนาศักยภาพการผลิตไฟฟ้าจากพลังงานแสงอาทิตย์ พลังงานลม พลังงานความร้อนใต้พิภพ และพลังงานน้ำ โดยขยายสู่ผู้ผลิตระดับเอเชีย	<ul style="list-style-type: none"> <li>ผลิตและจำหน่ายไฟฟ้าจากพลังงานหมุนเวียนและพลังงานสะอาดทั้งในประเทศและต่างประเทศรวมทั้งสิ้น 504.7 เมกะวัตต์ ประกอบด้วย <ul style="list-style-type: none"> <li>โครงการผลิตไฟฟ้าจากพลังงานแสงอาทิตย์ในประเทศไทย ดำเนินการผลิตแล้ว 175.1 เมกะวัตต์ (รวมแบบติดตั้งบนหลังคาและดำเนินการผลิตแล้วทั้งสิ้น)</li> <li>โครงการผลิตไฟฟ้าจากพลังงานแสงอาทิตย์ในประเทศญี่ปุ่น ดำเนินการผลิตแล้ว 34.7 เมกะวัตต์</li> <li>โครงการผลิตไฟฟ้าจากพลังงานลมในจังหวัดนครราชสีมา กำลังการผลิต 9.0 เมกะวัตต์</li> <li>โครงการโรงไฟฟ้าพลังงานลมในประเทศฟิลิปปินส์ ดำเนินการผลิตแล้ว 14.4 เมกะวัตต์ (ตามสัดส่วนการถือหุ้น)</li> <li>โครงการโรงไฟฟ้าจากพลังงานความร้อนใต้พิภพในประเทศอินโดนีเซีย ดำเนินการผลิตแล้ว 157.5 เมกะวัตต์ (ตามสัดส่วนการถือหุ้น)</li> <li>โครงการโรงไฟฟ้าพลังงานน้ำในสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว กำลังการผลิต 114 เมกะวัตต์</li> </ul> </li> </ul> <p><b>หมายเหตุ :</b> กำลังการผลิตเป็นกำลังการผลิตไฟฟ้าตามสัญญา Power Purchase Agreement (PPA)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>การเติบโตของธุรกิจเชิงรุกผ่านการซื้อกิจการทั้งในรูปแบบ “Organic” และ “Inorganic” เป็นหลักการขยายธุรกิจโรงไฟฟ้าขนาดใหญ่ ด้วยวิธีซื้อกิจการที่ดำเนินการแล้ว (Brownfield) หรือโครงการที่อยู่ระหว่างการก่อสร้าง (Greenfield) โดยมุ่งเน้นขยายการลงทุนภายในประเทศและขยายไปสู่กลุ่มประเทศเพื่อนบ้าน โดยคำนึงถึงผลตอบแทนและความเสี่ยงที่คุ้มค่า รวมถึงความสมดุลของพอร์ตการลงทุน</li> <li>เพิ่มประสิทธิภาพโครงการในปัจจุบันอย่างต่อเนื่อง ด้วยกลยุทธ์การปรับปรุงทั้งทางด้านเทคนิคเชิงวิศวกรรมและทางด้านการเงิน โดยครอบคลุมสินทรัพย์ที่บริษัทฯ เป็นเจ้าของและร่วมลงทุนอยู่ปัจจุบัน</li> <li>มุ่งสู่ธุรกิจดิจิทัลและนวัตกรรมมากขึ้น เพื่อสร้างช่องทางรายได้ใหม่ภายใต้ธุรกิจพลังงานดิจิทัลและธุรกิจโครงสร้างพื้นฐาน</li> <li>การบริหารจัดการเงินทุนและงบดุลอย่างมีประสิทธิภาพ จัดหาแหล่งเงินทุนและสัดส่วนทางการเงินที่เหมาะสม เพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายตามแผนที่กำหนด</li> <li>การเพิ่มความสามารถของบุคลากรในองค์กร และปรับโครงสร้างภายในองค์กรให้สอดคล้องกับธุรกิจที่จะเติบโตของบริษัทฯ โดยมีแผนการจัดหาและพัฒนาบุคลากรอย่างเหมาะสมกับธุรกิจในอนาคต</li> </ul>

แผนงาน	ผลการดำเนินงาน	เป้าหมายปี 2568 (2025)
<b>1.2 พัฒนาธุรกิจเชื้อเพลิงชีวภาพและต่อยอดธุรกิจผลิตภัณฑ์ชีวภาพมูลค่าสูง</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ดำเนินธุรกิจผ่านบริษัท บีบีจีไอ จำกัด (มหาชน) มีกำลังการผลิตรวมมากกว่า 1,600,000 ลิตรต่อวัน ประกอบด้วย <ul style="list-style-type: none"> <li>หน่วยผลิตไบโอดีเซลซึ่งมีกำลังการผลิต 1,000,000 ลิตรต่อวัน รวมถึงมีโครงการปรับปรุงประสิทธิภาพการผลิตและเริ่มดำเนินการโรงกลั่นกลีเซอรินบริสุทธิ์ ซึ่งกำลังการผลิตเฉลี่ย 80 ตันต่อวัน (บจ. บางจากไบโอฟูเอล)</li> <li>หน่วยผลิตเอทานอลโดยใช้มันสำปะหลัง และกากน้ำตาล บจ. บางจากไบโอเอทานอล มีกำลังการผลิต 150,000 ลิตรต่อวัน</li> <li>หน่วยผลิตเอทานอลโดยใช้กากน้ำตาล มีกำลังการผลิตรวม 450,000 ประกอบด้วย โครงการ KGI-BP ซึ่งมีกำลังผลิต 300,000 ลิตรต่อวัน และโครงการ KGI-NP มีกำลังการผลิต 150,000 ลิตรต่อวัน และมีอัตราการใช้กำลังผลิตเฉลี่ยร้อยละ 85</li> </ul> </li> <li>ประกอบธุรกิจ จำหน่าย นำเข้า ส่งออกผลิตภัณฑ์ชีวภาพมูลค่าสูง ผ่านการลงทุนในบริษัท Manus Bio Inc. ผู้นำธุรกิจผลิตภัณฑ์ชีวภาพมูลค่าสูงระดับโลก และร่วมลงทุนจัดตั้งบริษัทร่วมทุน WIN Ingredients เพื่อดำเนินธุรกิจเกี่ยวกับเทคโนโลยีชีวภาพ</li> <li>จำหน่ายผลิตภัณฑ์เสริมอาหารภายใต้แบรนด์ B Nature Plus โดยผลิตภัณฑ์แรกที่จำหน่ายคือ ASTA-IMMU ซึ่งเป็นสารต้านอนุมูลอิสระ บำรุงผิวพรรณ สกัดจากสาหร่ายสีแดง (Astaxanthin) และเริ่มมีการจำหน่ายแอลกอฮอล์ล้างมือมาตรฐานเภสัชกรรม ปลอดภัยด้วยการผลิตจาก GMP-HACCP</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ต่อยอดธุรกิจเชื้อเพลิงชีวภาพเป็นผลิตภัณฑ์ชีวภาพมูลค่าสูง (High Value Added) ที่เพิ่มโอกาสทางธุรกิจ ผ่านการเข้าลงทุนในสตาร์ทอัพ หรือ ธุรกิจชั้นนำที่มีความรู้ความสามารถด้านเทคโนโลยีทั้งในไทยและต่างประเทศ ซึ่งสอดคล้องกับโมเดล Bio-Circular-Green Economy (BCG)</li> </ul>
<b>1.3 พัฒนาธุรกิจนวัตกรรมเพื่อเพิ่มมูลค่าและโอกาสทางธุรกิจ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>บริษัท BCP Innovation Pte. Ltd. ในประเทศสิงคโปร์ ซึ่งดำเนินธุรกิจเกี่ยวเนื่องกับนวัตกรรมในต่างประเทศ มีสิทธิในการซื้อลิเทียมซึ่งเป็นวัตถุดิบหลักในการผลิตแบตเตอรี่ลิเทียมจากเหมืองแร่ลิเทียมในประเทศอาร์เจนตินา ตามสัญญา Lithium Purchase Agreement กับบริษัท Lithium Americas Corp. จำนวนสูงสุดถึง 6,000 ตันต่อปี จากโครงการ Cauchari-Olaroz และได้ลงทุนในธุรกิจ Startup อีกหลายโครงการ</li> <li>สถาบันนวัตกรรมและบ่มเพาะธุรกิจ (BiiC) ได้ดำเนินธุรกิจ Startup ในชื่อ “Winnonie” (วิน No หน้) ด้วยการนำนวัตกรรมพลังงานลิเทียมมอเตอร์ไฮดรโฟลิกที่สามารถเปลี่ยนแบตเตอรี่แบบ swapping เป็นรายแรกของประเทศไทย มาทดลองให้วินมอเตอร์ไฮดรโฟลิก เพื่อขับรับส่งผู้โดยสารในพื้นที่รอบสำนักงานใหญ่ และโรงกลั่นน้ำมันบางจาก เป็นการลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก มลพิษอากาศ รวมถึงลดภาระค่าใช้จ่ายของวินมอเตอร์ไฮดรโฟลิก ซึ่งต่อจากนี้เป็นผู้นำด้านนวัตกรรมพลังงานลิเทียมอย่างเต็มรูปแบบ</li> <li>บริษัทฯ ได้พัฒนาโครงการ บิ๊มน้ำมันหยอดเหรียญ “กระทิง” โดยมีจุดประสงค์เพื่อนำนวัตกรรมเข้าสู่ชุมชนที่ห่างไกลสถานีบริการน้ำมัน โดยนอกเหนือจากน้ำมันแล้ว ยังมีบริการอื่น เช่น เติมน้ำมันมือถือ จ่ายบิลค่าไฟฟ้า ค่าน้ำ โดยในอนาคตจะมีบริการทางการเงินเพิ่มเติมอีกด้วย</li> <li>สร้างความร่วมมือทางวิชาการและพัฒนาโครงการร่วมกับสถาบันหน่วยงาน และมหาวิทยาลัยต่างๆ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>มองหาโอกาสในการลงทุนเพื่อเพิ่มโอกาสในการดำเนินธุรกิจ ทั้งการ trading แร่ลิเทียมจาก Lithium purchase agreement และขยายธุรกิจก๊าซธรรมชาติเหลว (LNG) ผ่านบริษัท บีทีเอสจี จำกัด</li> <li>ลงทุนในธุรกิจนวัตกรรม Incubator และ Startup โดยมุ่งเน้นธุรกิจนวัตกรรมด้านพลังงานสีเขียว (Green Energy) ได้แก่ ระบบกักเก็บพลังงาน (Energy Storage) และนวัตกรรมด้านชีวภาพ (Bio Based) ที่เป็นประโยชน์ต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม</li> </ul>

## Green Production : มุ่งเน้นการยกระดับการบริหารงาน สิ่งแวดล้อม และความปลอดภัย



แผนงาน	ผลการดำเนินงาน	เป้าหมายปี 2568 (2025)
1. ลงทุนในธุรกิจพลังงาน หมุนเวียน (เหมือนข้อ 1.1-1.2)	<ul style="list-style-type: none"> <li>เหมือนข้อ 1.1 - 1.2</li> <li>กำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จขององค์กรในการปลดปล่อยก๊าซเรือนกระจกด้วยการดำเนินโครงการปลดปล่อยก๊าซเรือนกระจก และการชดเชยคาร์บอน (Carbon Offset) ของบริษัทฯ และบริษัทในกลุ่ม ซึ่งผูกกับตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับสูง</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>มุ่งสู่การเป็น Carbon Neutral Company ภายในปี 2573 และปล่อยก๊าซเรือนกระจกเป็นศูนย์ (Zero GHG Emission) ในปี 2593</li> </ul>
2.2 การปรับปรุงเพื่อเพิ่ม ประสิทธิภาพและเสถียรภาพ ด้านการใช้พลังงานในการผลิต	<ul style="list-style-type: none"> <li>การทวนสอบข้อมูลการใช้พลังงานและการปล่อยก๊าซเรือนกระจกขอบเขตที่ 1 และ 2 ของบริษัทฯ เป็นการให้ความเชื่อมั่นอย่างสมเหตุสมผล (Reasonable level of assurance) โดย Third party และได้รับการรับรอง Carbon Footprint Organization ในขอบเขตของโรงกลั่นบางจาก จากองค์การบริหารจัดการก๊าซเรือนกระจก (องค์การมหาชน)</li> <li>ดำเนินโครงการ YES-R+ เพื่อพัฒนาด้าน Yield Energy Efficiency Safety and Reliability ให้มั่นคงและยั่งยืน เพื่อลดการสูญเสียผลผลิตภาพ</li> <li>ดำเนินโครงการปรับปรุงประสิทธิภาพการใช้พลังงานโรงกลั่น โดยมีค่า Energy Intensity Index (EII) เท่ากับ 98.6 ในปี 2564</li> <li>ในปี 2564 เริ่มใช้งานหน่วย Continuous Catalyst Regeneration Unit (CCR) แล้วเสร็จ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ดำเนินโครงการ YES-R+ เพื่อพัฒนาด้าน Yield, Energy Efficiency, Safety and Reliability ให้มั่นคงและยั่งยืน เพื่อลดการสูญเสียผลผลิตภาพ ได้สำเร็จ</li> <li>ดำเนินโครงการเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพการใช้พลังงานจากโครงการพัฒนาโรงกลั่นอย่างต่อเนื่อง <ul style="list-style-type: none"> <li>โครงการหยุดการใช้งานหน่วย Catalyst reforming ของหน่วยกลั่นที่ 2</li> <li>โครงการติดตั้งเครื่องกำเนิดไฟฟ้าแบบเครื่องยนต์ก๊าซ (Gas Engine Generator) เพื่อทดแทนเครื่องกำเนิดไฟฟ้าแบบกังหันก๊าซ (Gas Turbine Generator)</li> </ul> </li> </ul>
2.3 เพิ่มประสิทธิภาพการใช้ น้ำประปาในกระบวนการผลิต ด้วยการลดน้ำใช้ การนำน้ำ กลับมาใช้ใหม่และการรีไซเคิล	<ul style="list-style-type: none"> <li>ปี 2564 ลดการใช้น้ำประปาได้ร้อยละ 3.09 (เทียบกับปีฐาน 2558) หรือยอดสะสมร้อยละ 20.17 (เทียบกับปีฐาน 2558)</li> <li>ควบคุมปริมาณการใช้น้ำต่อกระบวนการผลิตได้ 63 ลบ.ม. ต่อพันบาร์เรลเทียบเท่าหน่วยการผลิต ดีกว่าเป้าหมายปี 2564 ที่กำหนดไว้ว่าจะควบคุมการใช้น้ำ 65 ลบ.ม. ต่อพันบาร์เรลเทียบเท่าหน่วยการผลิต</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ลดการใช้น้ำประปาที่ต้องการสะสมร้อยละ 30 (เทียบกับปีฐาน 2558)</li> <li>เพิ่มประสิทธิภาพในการใช้น้ำต่อหน่วยการผลิต 54 ลบ.ม./ พันบาร์เรลเทียบเท่าหน่วยการผลิต</li> </ul>
2.4 จัดทำเส้นการรอยเท้า (Water Footprint) เพื่อ บริหารจัดการน้ำตลอดวัฏจักร ชีวิตผลิตภัณฑ์	<ul style="list-style-type: none"> <li>ดำเนินงานบริหารจัดการน้ำในโรงกลั่นอย่างต่อเนื่อง ด้วยกระบวนการจัดทำ Water footprint of products เพื่อการบริหารจัดการน้ำต่อผลิตภัณฑ์ ให้มีประสิทธิภาพสูงสุด</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ดำเนินงานต่อเนื่องในการศึกษาการบริหารจัดการน้ำในโรงงานด้วยวิธีการจัดทำ Water Footprint of products</li> </ul>
2.5 ติดตามตรวจสอบคุณภาพ อากาศออนไลน์ ที่จาก ปล่องระบาย พื้นที่ทั่วงาน และบรรยากาศรอบโรงกลั่น ให้ดีกว่าที่กฎหมายกำหนด	<ul style="list-style-type: none"> <li>ไม่มีข้อร้องเรียนด้านมลพิษทางอากาศ</li> <li>คุณภาพอากาศที่ตรวจวัดโดย Third Party อยู่ในค่ามาตรฐานร้อยละ 100</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ไม่มีข้อร้องเรียนด้านมลพิษทางอากาศในแต่ละปี</li> </ul>

แผนงาน	ผลการดำเนินงาน	เป้าหมายปี 2568 (2025)
2.6 บริหารจัดการของเสียตามหลัก 3Rs (Reduce, Reuse & Recycle)	<ul style="list-style-type: none"> <li>ดำเนินการบริหารจัดการของเสียตามหลัก 3Rs ของโรงงานได้ร้อยละ 99.78 ของปริมาณของเสียทั้งหมด</li> <li>ปริมาณของเสียที่ส่งกำจัดด้วยวิธีการเผาที่ไม่ได้เป็น Energy recovery (ไม่รวม recycle หรือ reused หรือ การเผาเพื่อ energy recovery) เท่ากับ 6.6 ตัน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ปริมาณของเสียที่ส่งกำจัดด้วยวิธีการเผาที่ไม่ได้เป็น Energy recovery (ไม่รวม recycle หรือ reused หรือ การเผาเพื่อ energy recovery) เท่ากับ 0 ตัน</li> </ul>
2.7 วางรากฐานระบบ Process Safety Management (PSM) ในสถานประกอบการ และขยายขอบเขตการส่งเสริมความปลอดภัยอาชีวอนามัยและสิ่งแวดล้อมให้ครอบคลุมชุมชนโดยรอบสถานประกอบการ	<ul style="list-style-type: none"> <li>จัดให้มีคณะทำงาน PSM Governance Committee (PSM GC) เพื่อสนับสนุนและดำเนินงาน</li> <li>ริเริ่มโครงการใหม่ 2 เรื่องตามระบบ PSM คือ ความพร้อมใช้ของอุปกรณ์ (Mechanical Integrity: MI) การตรวจสอบคุณภาพ (Quality Assurance: QA)</li> <li>ปี 2564 บริษัทฯ ได้จัดซ้อมแผนอพยพฯ และอบรมให้ความรู้ในการใช้อุปกรณ์ดับเพลิงเบื้องต้น ให้แก่ 4 โรงเรียน และ 22 คอนโดรอบโรงงาน ในเขตพระโขนง-บางนา เพื่อให้ครูนักเรียนและบุคลากรในโรงเรียน และผู้อาศัยในคอนโดมีความรู้ ความเข้าใจ และมีความพร้อมในการรับมือกับภัยพิบัติต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้น</li> <li>ปี 2564 ผลประเมินด้านความปลอดภัยจากชุมชนร้อยละ 85.4</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>พัฒนากิจกรรมด้านความปลอดภัยเพื่อสร้างความไว้วางใจและผูกพันในกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียขององค์กรอย่างต่อเนื่อง</li> <li>พัฒนาระบบ PSM อย่างต่อเนื่องให้ครบทั้ง 14 เรื่อง</li> <li>จัดให้มีการซ้อมแผนอพยพกับโรงเรียน คอนโด และชุมชนต่อเนื่อง</li> <li>ผลประเมินด้านความปลอดภัยจากชุมชนร้อยละ &gt; 85</li> </ul>

### Greenovative Destination : มุ่งสร้างสรรค์ประสบการณ์และนวัตกรรม

สีเขียวรูปโฉมใหม่ผ่านสินค้า

และบริการต่างๆ ในสถานีบริการ



แผนงาน	ผลการดำเนินงาน	เป้าหมายปี 2568 (2025)
3.1 พัฒนาสถานีบริการน้ำมันที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้า (Customer Centric) ด้วยการปรับปรุงแนวคิดภาพลักษณ์ พัฒนาการบริการ ธุรกิจเสริมเพื่อสัมผัสประสบการณ์ใหม่ให้ลูกค้า	<ul style="list-style-type: none"> <li>สถานีบริการน้ำมันบางจาก สามารถรักษาร้อยละ 1 จากคะแนน Net Promoter Score (NPS) ★ จากการดำเนินงานผ่านกลยุทธ์สำคัญและการดำเนินงานที่สำคัญ คือ</li> </ul> <p><b>Green Experience</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>จำหน่ายผลิตภัณฑ์น้ำมันเชื้อเพลิงมาตรฐาน Euro 5 จำนวน 2 ประเภท คือ น้ำมันแก๊สโซฮอล์ E20S EVO และน้ำมันไฮพรีเมียมดีเซลเอส (Hi-Premium Diesel S) ที่มีปริมาณกำมะถันต่ำกว่าน้ำมันมาตรฐาน Euro 4</li> <li>จำหน่ายน้ำมันลดฝุ่น ด้วยการผลิตน้ำมันดีเซลที่มีค่ากำมะถันลดลงถึง 5 เท่า โดยมีกำมะถันต่ำกว่า 10 PPM ซึ่งการปรับลดปริมาณกำมะถันจะสามารถช่วยลดปัญหาฝุ่นละอองจากการเผาไหม้ และ PM 2.5</li> <li>ผลักดันการจำหน่ายพลังงานทดแทนที่ช่วยลดก๊าซคาร์บอนไดออกไซด์ (CO2) เมื่อเทียบกับเชื้อเพลิงทั่วไปอย่างต่อเนื่อง</li> <li>พัฒนา Unique Design Service Station รูปแบบสถานีบริการแบบใหม่ที่มีเอกลักษณ์โดดเด่น นอกจากนี้ยังนำกระบวนการ 4Rs คือ Renewable, Recycle, Reuse และ Reduce ได้แก่ การติดตั้ง Solar Roof Top ในสถานีบริการน้ำมันบางจาก การนำระบบการนำน้ำฝนและน้ำใช้แล้วมาใช้น้ำรดต้นไม้ การใช้วัสดุอุปกรณ์ประหยัดพลังงานและติดปลั๊กไฟลดการเพิ่มพื้นที่สีเขียวร่มรื่นและการติดตั้งอุปกรณ์อำนวยความสะดวกต่างๆ เช่น การออกแบบห้องน้ำตอบใจพาสังคมผู้สูงอายุและผู้พิการ การติดตั้งเครื่องเติมลมอัตโนมัติ เพื่อสร้างความสะดวกสบายในการใช้บริการ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>รักษาแบรนด์สถานีบริการน้ำมันอันดับหนึ่งในใจผู้บริโภค โดยมีตัวชี้วัดเป็น Net Promoter Score (NPS)</li> <li>ผลักดันยอดขายจำหน่ายผ่านสถานีบริการอย่างต่อเนื่อง ให้มีส่วนแบ่งการตลาดมากกว่าร้อยละ 20%</li> <li>พัฒนางานบริการ สถานีบริการฯ และธุรกิจ Non-oil ภายใต้แนวคิด “Your Greenovative Destination” การพัฒนานวัตกรรมสีเขียวเพื่อเติมเต็มประสบการณ์ผ่านสินค้าและบริการต่างๆ ในสถานีบริการน้ำมัน “บางจาก” และมุ่งสู่การพัฒนาธุรกิจเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคที่ไม่หยุดนิ่ง อย่างยั่งยืน</li> <li>เปลี่ยนแกว้เครื่องดีเซลเป็นแกว้ไบโอดีเซลทดแทนแกว้ฟอสซิลแบบเดิมมากกว่า 15,000,000 แกว้/ปี</li> </ul>

แผนงาน	ผลการดำเนินงาน	เป้าหมายปี 2568 (2025)
	<ul style="list-style-type: none"> <li>ยกระดับมาตรการดูแลความสะอาดอย่างเคร่งครัดผ่านมาตรการ 7 save โดยให้พนักงานหน้าร้านทุกคนใส่หน้ากากอนามัย และได้แจกเจลแอลกอฮอล์ทำความสะอาดมือให้กับลูกค้าและประชาชนทั่วไป ในสถานการณ์การแพร่ระบาดของไวรัส COVID-19</li> </ul> <p><b>Green Innovation</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>การแสวงหาและพัฒนานวัตกรรมที่สร้างมูลค่าให้ลูกค้าและธุรกิจ โดยนำเทคโนโลยี และระบบสารสนเทศมาประยุกต์ใช้เพื่อยกระดับประสิทธิภาพของผู้ใช้บริการ เช่น การพัฒนาระบบฐานข้อมูลสมาชิก การพัฒนาระบบ Smart Digital Payment ในสถานให้บริการ ที่ช่วยลดการสัมผัสและระยะเวลาในการให้บริการ การพัฒนาระบบ Online Training สำหรับพนักงานบริการหน้าร้าน และผู้ประกอบการ เพื่อให้สามารถเข้าถึงข้อมูลกระบวนการทำงานที่สำคัญได้ทุกที่ทุกเวลา พัฒนาโครงการต่างๆ เพิ่มขึ้นเพื่อขยายฐานลูกค้า อาทิเช่น โครงการร่วมกับ AIS แลกเปลี่ยนคะแนน “ยิ่งโอน ยิ่งได้”, และ โครงการร่วมกับ บริษัท บัตรกรุงศรีอยุธยา โครงการ “โอนกันได้ แลกง่ายขึ้น” เพื่อมอบสิทธิพิเศษให้กับสมาชิกบัตรบางจากโอนคะแนนจากบัตรเครดิตกรุงศรี เป็นคะแนนสมาชิกบางจาก เป็นต้น</li> </ul> <p><b>Green Sustainability</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ร้านกาแฟอินทนิล รมรณรงค์การใช้พลาสติก ผ่านโครงการ “นำแก้วมาเอง” เป็นรายแรกๆ และเป็นผู้นำของร้านกาแฟที่ใช้ BIO Packaging ทั้งฝาและแก้วกาแฟที่ผลิตจากพืช 100% ย่อยสลายได้ รวมถึงใช้ฝาแบบพร้อมดื่มที่ไม่ต้องใช้หลอด โดยในปี 2564 มีการใช้แก้วและฝาไบโอพลาสติกกว่า 20 ล้านชุด รวมถึงนำแก้วไบโอพลาสติกจำนวน 500,000 แก้ว ในร้านกาแฟอินทนิลมาเป็น “แก้วเพาะกล้า” ของกรมป่าไม้</li> <li>ร่วมจัดการขยะพลาสติกด้วยแนวคิดระบบเศรษฐกิจหมุนเวียน ในโครงการ รักษ์ ปัน สุข รับผิดชอบต่อขวดน้ำดื่ม PET ส่งรีไซเคิลเพื่อผลิตเป็นเส้นใยและพัฒนา ในปี 2564</li> <li>มีการส่งมอบเส้นใยจากขวดพลาสติกที่รวบรวมผ่านโครงการฯ กว่า 80,160 ขวด น้ำหนักกว่า 400.8 กก. มาผลิตเป็นของที่ระลึก 3 ชนิด (เสื้อโปโลพนักงาน กระเป๋าคาด และกระเป๋าทูรุด) เพื่อเป็นของขวัญให้กับพนักงานบริษัทในกลุ่ม และคู่ค้า</li> </ul>	

**Green Society : พัฒนารัฐกิจ/กิจกรรมที่ร่วมดูแลสิ่งแวดล้อม**  
**และมีส่วนร่วมพัฒนาชีวิตความเป็นอยู่ให้ดีขึ้นของสังคมไทย**



แผนงาน	ผลการดำเนินงาน	เป้าหมายปี 2568 (2025)
<b>4.1 พัฒนารูปแบบกิจกรรมเพื่อสังคม และ พัฒนารัฐกิจที่ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมไปพร้อมกัน</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>พัฒนาคุณภาพชีวิตชุมชนทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม และ สิ่งแวดล้อมเพื่อสร้างความเป็นชุมชนสุขภาพดี น่ายุติและยั่งยืนในพื้นที่รอบโรงกลั่นน้ำมันบางจาก 8 ด้าน ได้แก่ ด้านความปลอดภัย ด้านการศึกษา ด้านกีฬา ด้านคุณภาพชีวิต ด้านสิ่งแวดล้อม ด้านเสริมสร้างความสัมพันธ์และอนุรักษ์วัฒนธรรม ประเพณี ด้านเศรษฐกิจ และด้านสาธารณสุขประโยชน์ ผ่านการจัดกิจกรรมกับกลุ่มชุมชน กลุ่มครอบครัว กลุ่มโรงเรียนและกลุ่มคอนโดมิเนียม ซึ่งสามารถกระจายประโยชน์ให้กับผู้เข้าร่วมกิจกรรมกว่า 108,196 คน และมีผลการประเมินความผูกพันของชุมชน ร้อยละ 86★</li> <li>เปิดตัวนวัตกรรมธุรกิจ “วินโนเนีย (Winnonie)” ที่ช่วยยกระดับคุณภาพชีวิตของผู้ขับมอเตอร์ไซด์รับจ้างด้วยการเชื่อมต่อมอเตอร์ไซด์ไฟฟ้าเพื่อลดต้นทุนค่าน้ำมันและค่าซ่อมบำรุง โดยปี 2564 มีมอเตอร์ไซด์ไฟฟ้าให้บริการกว่า 200 คัน</li> <li>การรับซื้อน้ำมันพืชใช้แล้วผ่านเครือข่ายต่างๆ ทำให้จำกัดเนื่องจากสถานการณ์โควิด ลดการสัมผัส จึงต้องชะลอการรับซื้อน้ำมันพืชใช้แล้ว ทำให้ได้ปริมาณน้ำมันพืชใช้แล้วลดลง อย่างไรก็ตามได้ใช้เวลาเพื่อพัฒนากระบวนการรวบรวมและขยายเครือข่ายใหม่ที่เหมาะสมกับสถานการณ์</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ผลประเมินความผูกพันของชุมชนที่มีต่อ บริษัท ร้อยละ 87</li> <li>ขยายธุรกิจที่เป็นประโยชน์ต่อประชาชนต่อเนื่อง</li> </ul>
<b>4.2 พัฒนากิจกรรมเพื่อสังคมที่ตอบสนองต่อปัญหาของประเทศไทย</b>	<p><b>บางจากปันน้ำใจ สู้ภัยโควิด-19</b></p> <p>ในการดำเนินงานปีที่ 2 บริษัท ได้ปรับรูปแบบตามการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์การระบาดของโควิด-19 ระลอกใหม่ โดยในปี 2564 มีการจัดกิจกรรมภายใต้ Concept “บางจากฯ ชวนคนไทยสู้โควิด-19 The Series” โดยดำเนินการใน 3 ประเด็น ดังนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) เสริมสร้างความแข็งแกร่งด้านสาธารณสุขและการป้องกันเชิงรุกในชุมชน ได้แก่ กิจกรรม การสนับสนุนรถเก็บตัวอย่างชีว นวัตกรรม (Biosafety Mobile Unit) เพื่อนำไปใช้ประโยชน์ทางการแพทย์ สำหรับการตรวจหาเชื้อ COVID-19 ในเชิงรุกแบบเคลื่อนที่ รวมทั้งวัสดุอุปกรณ์สิ่งของเครื่องใช้จำเป็น หน้าดื่ม อุปกรณ์ทางการแพทย์ เบื้องต้น แอลกอฮอล์เจล</li> <li>2) การกระตุ้นสนับสนุนเศรษฐกิจชุมชน ซึ่งโครงการประกอบด้วย <ul style="list-style-type: none"> <li>• “#saveสมุทรสาคร” ด้วยกิจกรรม “คันละบาท” โดยทุกครั้งที่ได้เติมน้ำมันบางจากหรือเติมน้ำมัน Inthanin บริษัทฯ จะมอบเงิน 1 บาท สมทบทุนกองทุน “คนสมุทรสาครร่วมใจสู้ภัยโควิด-19”</li> <li>• “SAVE สาวนาเกลือ” โดยแจกดอกเกลือทะเล 1 ถุง ให้กับลูกค้าที่ใช้บริการในร้าน Inthanin</li> <li>• “ไขป่นสุข” โดยแจกไข่ไก่ 1 ฟอง ให้กับรถที่มามีน้ำมัน</li> </ul> </li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ดำเนินโครงการบางจากปันน้ำใจ สู้ภัยโควิด-19 ต่อเนื่อง</li> <li>พัฒนาเยาวชนอ่านออก เขียนได้ ไม่น้อยกว่า 800 คน/ ปี</li> <li>ขยายผลกิจกรรมโรงเรียนร่วมพัฒนา (Partnership school) ต่อเนื่อง</li> <li>ร่วมพัฒนาพื้นที่ป่าอย่างน้อย 10 ไร่/ ปี</li> <li>จัดสัมมนาสิ่งแวดล้อม 1 ครั้ง/ ปี และ ผู้เข้าร่วมสัมมนาไม่น้อยกว่า 300 ราย</li> </ul>

แผนงาน	ผลการดำเนินงาน	เป้าหมายปี 2568 (2025)
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• บางจากปันกันอิ่ม” สนับสนุนการกิจกรรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการ กระบวนการพัฒนาสังคมฯ มอบอาหารกล่องแก่ชุมชนรวม 57 แห่ง ในพื้นที่ 9 เขตในกรุงเทพมหานคร เพื่อร่วมบรรเทา ความเดือดร้อนแก่ผู้ที่ได้รับผลกระทบทางเศรษฐกิจและผู้ด้อยโอกาส และสนับสนุนอาหารจากผู้ประกอบการร้านอาหารรายย่อยและร้านพันธมิตรในสถานบริการน้ำมัน บางจากอย่างต่อเนื่อง และยังมีโครงการปันกันอิ่มในพื้นที่พระโขนง-บางนา ปันกันอิ่มให้แคมป์คนงานก่อสร้าง และปันกันอ้อมรอบโรงกลั่นน้ำมันบางจาก ช่วยอุดหนุนเจ้าของธุรกิจและช่วยบรรเทาภาระแก่ผู้รับที่ได้รับผลกระทบจาก COVID-19 โดยส่งมอบอาหารรวมกว่า 40,000 อิ่ม ผ่านทุกโครงการ</li> <li>• “SAVE สาวนาเกลือ” โดยแจกดอกเกลือทะเล 1 ถุง ให้กับลูกค้าที่ใช้บริการในร้าน Inthanin</li> <li>• “ใช้ปันสุข” โดยแจกไข่ไก่ 1 ฟอง ให้กับรถที่มาเติมน้ำมัน</li> <li>• บางจากปันกันอิ่ม” สนับสนุนการกิจกรรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการ กระบวนการพัฒนาสังคมฯ มอบอาหารกล่องแก่ชุมชนรวม 57 แห่ง ในพื้นที่ 9 เขตในกรุงเทพมหานคร เพื่อร่วมบรรเทาความเดือดร้อนแก่ผู้ที่ได้รับผลกระทบทางเศรษฐกิจและผู้ด้อยโอกาส และสนับสนุนอาหารจากผู้ประกอบการร้านอาหารรายย่อยและร้านพันธมิตรในสถานบริการน้ำมันบางจากอย่างต่อเนื่อง และยังมีโครงการปันกันอิ่มในพื้นที่พระโขนง-บางนา ปันกันอ้อมให้แคมป์คนงานก่อสร้าง และปันกันอ้อมรอบโรงกลั่นน้ำมันบางจาก ช่วยอุดหนุนเจ้าของธุรกิจและช่วยบรรเทาภาระแก่ผู้รับที่ได้รับผลกระทบจาก COVID-19 โดยส่งมอบอาหารรวมกว่า 40,000 อิ่ม ผ่านทุกโครงการ</li> </ul> <p>3) การช่วยเหลือบรรเทาความเดือดร้อนช่วงกักตัว</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ส่งมอบข้าวสารจากสหกรณ์การเกษตรในเครือข่ายที่ทำปัมชุมชนกับบางจากฯ ให้กับแคมป์คนงาน</li> <li>• ปันน้ำใจ ให้น้ำดื่ม โดยร่วมกับลูกค้าที่เติมน้ำมันบางจาก และขอส่งมอบน้ำดื่มให้มอบแก่โรงพยาบาลสนามและสถานพยาบาลในพื้นที่วิกฤต</li> <li>• ส่งมอบอาหารสำเร็จรูป ผ่านโครงการบางจาก ปันกันอ้อม เพื่อนำมาสนับสนุนบุคลากรทางการแพทย์ เจ้าหน้าที่อาสาสมัคร ผู้ป่วย รวมถึงชุมชน ประชาชนในพื้นที่ต่างๆ ที่กำลังได้รับผลกระทบ ผู้พิการ ผู้ด้อยโอกาสทางสังคม และแคมป์คนงานก่อสร้าง</li> </ul> <p>4) ระดมทุนสนับสนุนหน่วยงาน/ วัด/ มูลนิธิ/ กลุ่มจิตอาสา ในช่วงวิกฤต ผ่านโครงการส่งน้ำมันปันน้ำใจ X2 ระดมทุนจากประชาชนและบริษัทฯ จะสมทบเพิ่มในจำนวนเงินที่เท่ากัน เพื่อสนับสนุนบัตรเติมน้ำมันให้กับกลุ่มอาสาสมัครและหน่วยงานต่างๆ</p>	

แผนงาน	ผลการดำเนินงาน	เป้าหมายปี 2568 (2025)
	<p><b>ด้านการศึกษา</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>โครงการ Partnership school : จัดตั้ง “ธุรกิจเกษตรในโรงเรียน” ที่ บริษัท สหกรณ์การเกษตรฯ และมูลนิธิมีชัย วีระไวทยะ ได้ร่วมดำเนินโครงการ Partnership School กับ 5 โรงเรียนใน จ.ขอนแก่น จ. ลำปาง และ จ.สุรินทร์ โดยพัฒนาเยาวชนให้ได้ฝึกฝนอาชีพจากแปลงเกษตร มีแหล่งอาหารปลอดภัยและทำธุรกิจ เพื่อสร้างกระบวนการเรียนรู้เรื่องการออมและบริหารกองทุน โดยมีคณะครู นักเรียนและผู้แทนชุมชน ดำเนินงานร่วมกัน ซึ่งปัจจุบันนักเรียนและผู้ปกครองสามารถกู้เงินจากกองทุนและนำมาต่อยอดทำธุรกิจของตนเองได้จำนวน 19 ธุรกิจ และมีเงินฝากหมุนเวียนในกองทุนนักเรียนและกองทุนผู้ปกครองกว่า 850,000 บาท</li> <li>โครงการอ่านเขียน เรียนสนุก บันเด็กรู้เป็นเด็กแจ๋ว มูลนิธิไพบี้นสุข มีโรงเรียนเข้าร่วมโครงการ 58 โรงเรียน ใน 35 จังหวัด จำนวนนักเรียนชั้น ป. 1 จาก 79 ห้องเรียน กว่า 1,000 คน นอกจากนี้ยังขยายงานเพิ่มกลับไปยังโรงเรียนเดิมที่เคยเข้าร่วมโครงการฯ ด้วยการผลิตต้นฉบับหนังสือแบบฝึกพัฒนาทักษะการอ่านออกเขียนได้ประจำโครงการฯ จำนวน 2 ฉบับ จัดพิมพ์เพื่อทดลองใช้กับนักเรียนชั้น ป. 1 กว่า 800 คน</li> </ul> <p><b>การพัฒนา/ฟื้นฟูพื้นที่ป่า</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>โครงการพัฒนาพื้นที่ป่าเปียก ในเขตป่าภูหลง ป่าดิบแล้ง ผืนสุดท้ายต้นน้ำลำปะทาว จ.ชัยภูมิ แม้ปีนี้จะดำเนินงานมาเป็นปีที่ 16 แล้ว แต่ด้วยสภาพแห้งแล้งยาวนาน ทำให้เกิดไฟป่าสร้างความเสียหายกว่า 3,000 ไร่ บริษัทฯ ขอเสนอปรับแนวทางการช่วยเหลือและนำร่องปลูกป่าเพื่อสู้ไฟป่าด้วยแนวพระราชดำริ “ป่าเปียก” จำนวน 10 ไร่ เร่งสร้างความชุ่มชื้นในพื้นที่ด้วยการออกแบบและชุดให้มีแหล่งน้ำกักเก็บในรูปแบบ โคกหนองนาโมเดล และปลูกต้นไม้ไปกว่า 2,000 ต้น จากการติดตามผลพบว่า อัตราการรอดของต้นไม้ในโครงการฯ มีแนวโน้มที่ดี มีอัตราการรอดสูง เพราะมีระบบน้ำรองรับ มีกล้วยเป็นพืชพี่เลี้ยงให้กล้าไม้ ประกอบกับไม่มีปัญหาไฟป่าและฝนตกชุกในพื้นที่</li> </ul> <p><b>การจัดสัมมนาสิ่งแวดล้อมประจำปี 2564</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>สัมมนาสิ่งแวดล้อม ในหัวข้อ “Exponential Path to Net Zero” ภายใต้แนวทาง บางจาก 100x : 100 โอเดย์ เพื่อโลกยั่งยืน เป็นการสัมมนาในรูปแบบ Hybrid Conference เชิญผู้สนใจร่วมหาคำตอบและทางออกว่าเราจะไปถึงเป้าหมายลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกเป็นศูนย์ (Net Zero) อย่างก้าวกระโดดได้อย่างไร พร้อมอัปเดตเทรนด์โลก และเทคโนโลยีล้ำ จากผู้เชี่ยวชาญชาวต่างประเทศ เพื่อสะท้อนการเตรียมการของประเทศ องค์กร และบุคคลต่างๆ หลังการประชุม 2021 United Nations Climate Change Conference (COP 26) ขององค์การสหประชาชาติที่ประเทศสกอตแลนด์</li> </ul>	

หมายเหตุ ★ หมายถึง เป็นผลการดำเนินงานด้านความยั่งยืนระดับองค์กรที่สอดคล้องกับการประเมินผลปฏิบัติงานของประธานเจ้าหน้าที่บริหารและกรรมการผู้จัดการใหญ่ ในปี 2564

การสร้างคุณค่าจากการดำเนินงาน ตอบสนองต่อเป้าหมาย การพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs)	การสร้างประโยชน์ต่อบริษัท	การสร้างคุณค่า ต่อสิ่งแวดล้อมและผู้มีส่วนได้เสีย
	<ul style="list-style-type: none"> <li>เพิ่มเสถียรภาพด้านรายได้ของธุรกิจจากธุรกิจพลังงานไฟฟ้าสีเขียวและโครงการด้านพลังงาน</li> <li>เพิ่มประสิทธิภาพการใช้พลังงาน รวมถึงลดต้นทุนและค่าใช้จ่ายด้านพลังงาน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>เพิ่มสัดส่วนการใช้พลังงานหมุนเวียนของประเทศ</li> <li>ลดปริมาณการปล่อยก๊าซเรือนกระจกรวมของประเทศ</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>ลดความเสี่ยงและผลกระทบทางธุรกิจจากการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ ทั้งด้านกายภาพ (Physical risks) และด้านการเปลี่ยนแปลง (Transition risks) ที่เกี่ยวกับนโยบาย กฎหมาย และเทคโนโลยี</li> <li>เพิ่มโอกาสทางธุรกิจจากกลไกการลดก๊าซเรือนกระจก ธุรกิจพลังงานไฟฟ้าสีเขียว และธุรกิจผลิตภัณฑ์ชีวภาพ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ลดความเสี่ยงและผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ</li> <li>ส่งเสริมและป้องกันอุณหภูมิโลกไม่ให้สูงเกิน 1.5 องศาเซลเซียส</li> <li>สนับสนุนเป้าหมายการลดก๊าซเรือนกระจกของประเทศไทย ตาม NDC Roadmap</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการน้ำในกระบวนการผลิต และลดต้นทุนและค่าใช้จ่ายจากการใช้น้ำ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ผู้มีส่วนได้เสียไม่ได้รับผลกระทบจากการใช้ทรัพยากรน้ำของบริษัทฯ</li> <li>บรรเทาปัญหาน้ำท่วม-น้ำแล้งอย่างยั่งยืน</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>ลดค่าใช้จ่ายในการบริหารจัดการของเสีย</li> <li>เพิ่มประโยชน์และสร้างมูลค่าให้กับของเสีย</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ลดการเกิดของเสีย และก๊าซเรือนกระจกจากการจัดการของเสีย</li> <li>ส่งเสริมและสนับสนุนการปฏิบัติตามแนวคิด BCG Economy Model</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>ส่งเสริมภาพลักษณ์ที่ดี และความโปร่งใสในการดำเนินธุรกิจ</li> <li>สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับเครือข่ายต่อต้านคอร์รัปชัน</li> <li>ป้องกันความเสี่ยงจากการไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย หรือข้อบังคับ รวมถึงการทุจริต</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ลดปัญหาการทุจริตและคอร์รัปชันในสังคม</li> <li>สร้างเครือข่ายองค์กรธุรกิจต่อต้านคอร์รัปชันที่เข้มแข็ง</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>สนับสนุนนโยบายของรัฐในการจ้างงานคนพิการ ตามมาตรา 33</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>สร้างความเท่าเทียมทางอาชีพให้กับสังคม</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>การมีส่วนร่วมต่อยอดการพัฒนาการศึกษาให้เยาวชนในชุมชนร่วมกับสหกรณ์การเกษตรที่ดำเนินธุรกิจปื้มชุมชน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>มีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาโดยมีเป้าหมายที่จะร่วมบรรเทาปัญหาการอ่านไม่ออกเขียนไม่ได้ของเยาวชนไทยและช่วยให้เยาวชนในชนบทสามารถประกอบอาชีพ มีรายได้พอเพียง หากต้องออกจากระบบการศึกษาหลังจบการศึกษาระดับมัธยมศึกษา</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>ต่อยอดธุรกิจด้วยนวัตกรรมเพื่อเพิ่มมูลค่าและโอกาสทางธุรกิจ</li> <li>สร้างวัฒนธรรมด้านนวัตกรรมให้พนักงาน</li> <li>การสร้างความร่วมมือกับองค์กรต่างๆ ในงานวิจัย</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ส่งเสริมงานวิจัยและพัฒนาด้านวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และนวัตกรรมในการพัฒนาประเทศ</li> <li>ส่งเสริมการนำนวัตกรรมมาใช้เพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตของคนในสังคม</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>สร้างความสัมพันธ์ที่ดี และความเชื่อมั่นในการดำเนินงานของบริษัทฯ ให้กับชุมชน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>พัฒนาความเป็นอยู่ของชุมชนและสังคมให้ดีขึ้นในด้านอาชีพ สภาพแวดล้อม และความปลอดภัย</li> </ul>

## สถานการณ์ด้านเศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม และสังคม

### สถานการณ์เศรษฐกิจโลกปี 2564

เศรษฐกิจโลกปี 2564 ขยายตัวอย่างต่อเนื่องตั้งแต่ช่วงต้นปี จากความคืบหน้าการผลิตและการกระจายวัคซีนในหลายประเทศ อย่างไรก็ตาม การฟื้นตัวของเศรษฐกิจเป็นไปในอัตราที่ค่อยเป็นค่อยไป เนื่องจากการกลายพันธุ์ของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ซึ่งส่งผลให้อัตราการแพร่ระบาดในบางประเทศกลับมารุนแรง รวมถึงการหยุดชะงักของกิจกรรมทางเศรษฐกิจ ซึ่งส่งผลกระทบต่อห่วงโซ่อุปทาน นอกเหนือจากปัจจัยจากการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 แล้วนั้น ความไม่แน่นอนของความสัมพันธ์ระหว่างสหรัฐฯ – จีนที่ยังคงตึงเครียด และปัจจัยด้านภูมิรัฐศาสตร์ยังคงส่งผลกระทบต่อภาพรวมเศรษฐกิจ โดยกองทุนการเงินระหว่างประเทศ (International Monetary Fund: IMF) คาดการณ์ปี 2564 เศรษฐกิจโลกจะขยายตัวที่ร้อยละ 5.9 เพิ่มขึ้นจากปี 2563 ที่เศรษฐกิจหดตัวที่ร้อยละ 3.1 อย่างไรก็ตาม จากปัญหาอัตราเงินเฟ้อที่เพิ่มขึ้นในหลายประเทศจากการขาดแคลนแรงงาน และราคาพลังงานที่เพิ่มสูงขึ้น ธนาคารกลางสหรัฐฯ (FED) และธนาคารกลางยุโรป (ECB) ลดปริมาณการเข้าซื้อสินทรัพย์ในไตรมาสที่ 4 ปี 2564 เนื่องจากเศรษฐกิจทยอยฟื้นตัวอย่างต่อเนื่องและอัตราเงินเฟ้ออยู่ในระดับที่สูงกว่ากรอบเป้าหมายโดย ธนาคารกลางสหรัฐฯ (FED) ประกาศแผนการทยอยปรับลดปริมาณการเข้าซื้อสินทรัพย์ (QE tapering) ในเดือนพฤศจิกายน และจะปรับลดลงอีกในเดือนธันวาคม 2564 ธนาคารกลางยุโรป (ECB) ปรับลดการซื้อสินทรัพย์ตามมาตรการ Pandemic Emergency Purchase Programmed (PEPP) ในไตรมาสที่ 4 ทั้งนี้ ยังคงอัตราดอกเบี้ยนโยบายในระดับต่ำต่อเนื่องเพื่อสนับสนุนการฟื้นตัวของเศรษฐกิจที่ยังมีความไม่แน่นอน รวมถึงธนาคารกลางประเทศญี่ปุ่นที่ยังคงอัตราดอกเบี้ยในระดับต่ำเช่นเดียวกัน

สำหรับปี 2565 กองทุนการเงินระหว่างประเทศ (International Monetary Fund: IMF) คาดการณ์เศรษฐกิจโลกเติบโตที่ระดับร้อยละ 4.9 ยังคงขยายตัวอย่างต่อเนื่องในอัตราที่ชะลอลงจากปี 2564 โดยมีแนวโน้มที่ดีจากช่องว่างการฟื้นตัวทางเศรษฐกิจที่ลดลงในแต่ละภูมิภาค จากการปรับตัวดีขึ้นของเศรษฐกิจในกลุ่มประเทศเศรษฐกิจกำลังพัฒนา แต่ยังคงต้องเฝ้าระวังปัจจัยความเสี่ยงจากการหยุดชะงักของห่วงโซ่อุปทาน ทางภาควัตถุดิบ และแรงงานที่อาจส่งผลกระทบต่ออัตราเงินเฟ้อในหลายประเทศ ความรุนแรงของการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 สายพันธุ์โอมิครอน และการกลายพันธุ์ของไวรัส ปัญหาหนี้และภาวะการคลัง รวมไปถึงปัญหาด้านภูมิรัฐศาสตร์ที่เกิดขึ้นในหลายประเทศอีกด้วย

### สถานการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมและสังคมปี 2564

ในปี 2564 โลกและประเทศไทยยังคงเผชิญกับความท้าทายที่คุ้นเคย นอกเหนือการระบอบต่อเนื่องของ COVID-19 คือ วิกฤตการณ์การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ มลพิษและของเสีย และการสูญเสียความหลากหลายทางชีวภาพ ซึ่งสามารถสรุปสถานการณ์ได้ดังนี้

**ด้านการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ** ในปี 2564 ถือเป็นประเด็นที่ทั่วโลก ได้ให้ความสำคัญกับผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศหรือโลกร้อนอย่างจริงจังมากขึ้น จากการประชุมสมัชชาประเทศภาคีอนุสัญญาสหประชาชาติว่าด้วยการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ ครั้งที่ 26 (COP26) ช่วงวันที่ 31 ตุลาคม – 12 พฤศจิกายน 2564 ณ เมืองกลาสโกว์ สกอตแลนด์ สหราชอาณาจักร หลายประเทศตื่นตัวและให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศมากขึ้นอย่างเห็นได้ชัด เพราะเริ่มตระหนักใน ผลกระทบจากภาวะโลกร้อนส่งผลให้สภาพอากาศแปรปรวนและเกิดภัยพิบัติรุนแรงในหลายประเทศ ขณะเดียวกัน กลุ่มประเทศพัฒนาแล้วมีการปรับท่าทีในการที่จะมีส่วนร่วมในบรรลุเป้าหมายการปล่อยก๊าซเรือนกระจกสุทธิเป็นศูนย์ (Net Zero Emission Target) ช่วงกลางศตวรรษตามความตกลงปารีส (NDCs) ที่วางเป้าหมายลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกให้ได้ 53 พันล้านตันในปี 2030 โดยโลกมีเป้าหมายร่วมกันลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกให้ลดลง 25 พันล้านตัน เพื่อให้สามารถควบคุมอุณหภูมิของโลกไม่ให้สูงเกินกว่า 1.5 องศาเซลเซียส

ซึ่งนอกจากการพยายามควบคุมและลดการปลดปล่อยก๊าซเรือนกระจกแล้ว ทั่วโลกยังได้ให้ความสำคัญประเด็นสิ่งแวดล้อมที่เกี่ยวข้องมาจากการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ และหากมีการกำหนดมาตรการในการดูแลก็จะเป็นกลไกในการช่วยชะลอการเพิ่มอุณหภูมิโลก ได้แก่

**มลพิษทางอากาศ :** จากการประชุม COP 26 มีผู้แทนจากกว่า 100 ประเทศลงนามในลงนามใน “Global Methane Pledge” ซึ่งเป็นโครงการตัดลดการปล่อยก๊าซ”มีเทน”ลง 30% ภายในปี 2030 เนื่องจากพบว่า ก๊าซมีเทนที่มนุษย์สร้างขึ้นสามารถลดการปล่อยมลพิษได้ถึง 45% ในทศวรรษนี้ สำหรับประเทศไทย มลพิษที่สำคัญอีกประเภทหนึ่ง คือ ฝุ่นละออง PM 2.5 แต่ในปี 2564 ประเทศไทยโชคดีที่ปรากฏการณ์ลานีญาที่เกิดขึ้น ส่งผลให้เกิดฝนตกกระจายไปทั่วภูมิภาคช่วยลดการสะสมของฝุ่นลงได้ โดยเฉพาะกรุงเทพมหานครและปริมณฑลจะประสบปัญหามลพิษจากฝุ่นในทุกๆ ปีช่วงเดือนธันวาคมถึงกุมภาพันธ์

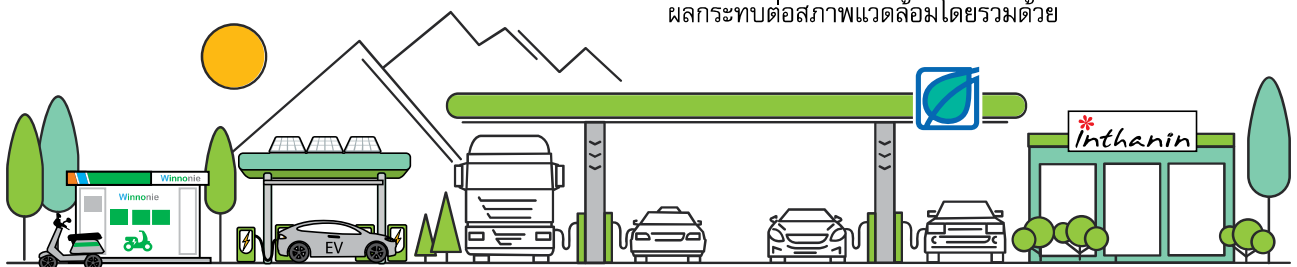
**ความหลากหลายทางชีวภาพ ป่าไม้และการใช้ประโยชน์ของดิน :** ได้มีการลงนามปฏิญญาสากลของผู้นำด้านป่าไม้และการใช้ประโยชน์ที่ดิน เพื่อแสดงความมุ่งมั่นของผู้นำที่จะร่วมกันหยุดยั้งการสูญเสียป่าไม้และความเสื่อมโทรมของที่ดินภายในปี 2030 สำหรับความหลากหลายทางชีวภาพ ได้มีการรวมตัวจัดตั้งภาคีอนุสัญญาว่าด้วยความหลากหลายทางชีวภาพ (CBD) เป็นครั้งแรกตั้งแต่เดือนธันวาคม 2564 เนื่องจากเห็นว่าการปกป้องระบบธรรมชาติ ซึ่งรวมถึงป่าไม้ และการหยุดยั้งการลดลงอย่างรวดเร็วของความหลากหลายทางชีวภาพ จะเป็นกุญแจสำคัญอีกดอกหนึ่งในการต่อสู้กับการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศทั่วโลก

นอกจากผลกระทบด้านสิ่งแวดล้อมจากการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศแล้ว ที่ทั่วโลกให้ความสนใจนอกเหนือจากแนวทางที่พยายามจะผลักดันให้ทุกประเทศร่วมมือกันในการควบคุมอุณหภูมิของโลกไม่ให้สูงเกินกว่า 1.5 องศาเซลเซียส คือ กรณีสมาพันธ์แรงงานระหว่างประเทศ ซึ่งเป็นตัวแทนของสมาชิกสหภาพ 200 ล้านคนทั่วโลก เรียกร้องให้เริ่มการเจรจากับคนงานและชุมชนในพื้นที่ภายหลังการประชุม COP26 โดยมีเป้าหมายเพื่อสร้างแผน “การเปลี่ยนผ่านอย่างเป็นธรรม” หรือ “just transition” plans<sup>1</sup>

สำหรับประเทศไทย ฯพณฯ พลเอก ประยุทธ์ จันทร์โอชา นายกรัฐมนตรี ที่ได้ไปประกาศเจตนารมณ์ว่าประเทศไทยจะยกระดับการแก้ไขปัญหาสภาพภูมิอากาศ ให้บรรลุเป้าหมายความเป็นกลางทางคาร์บอน (Carbon Neutrality) ภายในปี ค.ศ. 2050 และบรรลุเป้าหมายการปล่อยก๊าซเรือนกระจกสุทธิเป็นศูนย์ (Net Zero Greenhouse Gas Emission หรือเรียกสั้นๆ ว่า Net Zero Carbon) ภายในหรือก่อนกว่าปี ค.ศ. 2065 ซึ่งทำให้ต้องมีการประสานความร่วมมือกับทุกฝ่ายเพื่อให้บรรลุเป้าหมายดังกล่าว

ปัญหาขยะพลาสติกและขยะจากอาหาร : จากรายงานพบว่า พลาสติก คิดเป็น ร้อยละ 85 ของขยะในทะเล และเดือนกุมภาพันธ์ในปี 2040 ปริมาณมลพิษพลาสติกที่ไหลลงสู่ทะเลพื้นที่จะเกือบสามเท่า สำหรับขยะจากอาหาร (Food waste) เศษอาหารเป็นปัญหาในเกือบทุกประเทศ รวมทั้งประเทศที่มีรายได้ปานกลางและต่ำ โดยปี 2564 พบว่า โลกต้องสูญเสียอาหารเกือบหนึ่งพันล้านตันในแต่ละปี หรือประมาณร้อยละ 17 ของอาหารทั้งหมดที่มีในการบริโภคของมนุษย์

จากสถานการณ์สิ่งแวดล้อมและสังคมดังกล่าว ในประเทศไทยได้พยายามขับเคลื่อนให้ภาคพลังงานสามารถบรรลุเป้าหมายการมุ่งสู่เศรษฐกิจและสังคมคาร์บอนต่ำ ทำให้ต้องมีการปรับตัวและมีการเสนอให้นำแนวทางของ โดยการส่งเสริมการลงทุนพลังงานสีเขียวในภาคพลังงาน ประกอบด้วย การเพิ่มสัดส่วนการผลิตไฟฟ้าใหม่โดยมีสัดส่วนพลังงานหมุนเวียนไม่น้อยกว่า 50% การปรับเปลี่ยนการใช้พลังงานภาคขนส่งเป็นพลังงานไฟฟ้าสีเขียวด้วยเทคโนโลยียานยนต์ไฟฟ้า (Electric Vehicle: EV) เพื่อลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก และ ช่วยแก้ไขปัญหามลพิษทางอากาศจากภาวะฝุ่นละออง PM2.5 การปรับเพิ่มประสิทธิภาพการใช้พลังงานมากกว่า 30% โดยการนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมการบริหารจัดการพลังงานสมัยใหม่ และการปรับโครงสร้างกิจการพลังงานรองรับแนวโน้มการเปลี่ยนผ่านพลังงาน (Energy Transition) ตามแนวทาง 4D1E ซึ่ง Decarbonization: การลดการปล่อยก๊าซคาร์บอนไดออกไซด์ในภาคพลังงาน, Digitalization: การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการบริหารจัดการระบบพลังงาน, Decentralization: การกระจายศูนย์การผลิตพลังงานและโครงสร้างพื้นฐาน, Deregulation: การปรับปรุงกฎระเบียบรองรับนโยบายพลังงานสมัยใหม่ และ Electrification: การเปลี่ยนรูปแบบการใช้พลังงานมาเป็นพลังงานไฟฟ้า<sup>2</sup> ซึ่งต้องทำไปพร้อมๆ กับการดูแลรักษาป่าไม้ ลดการตัดไม้ทำลายป่า รวมทั้งส่งเสริมปลูกพื้นที่ป่าชายเลน ซึ่ง UNEP ให้การสนับสนุนการปลูกป่าชายเลนโดยเรียกว่าเป็น Blue Forests ซึ่งจะให้ Blue Carbon ล่าสุดมีมากกว่า 30 ประเทศหันมาร่วมส่งเสริม เพราะเป็นอีกกลไกที่สำคัญในการเพิ่มพูนและเพิ่มแหล่งกักเก็บคาร์บอน และบรรเทาผลกระทบต่อสภาพแวดล้อมโดยรวมด้วย



<sup>1</sup> World Economic Forum, “These are the climate change trends to look out for in 2022”, [online], <https://www.weforum.org/agenda/2022/01/climate-change-action-trends-2022-un/>

<sup>2</sup> ดร.วิจารย์ สิมาฉายา, “โอกาสประเทศไทยกับเศรษฐกิจปลอดคาร์บอน”. [online], [https://www.tei.or.th/th/blog\\_detail.php?blog\\_id=86](https://www.tei.or.th/th/blog_detail.php?blog_id=86)

รู้สึก **‘สนุก’**  
เมื่อได้รับของสมนาคุณ  
ที่ป้อนมาจาก  
แต่พอมารู้เบื้องหลัง  
ของที่มาแต่ละชิ้น  
ยิ่งรู้สึก **‘มีความสุข’**



- ศุภชาติ ปิยะมาตา -  
เจ้าของธุรกิจส่วนตัว



## รายได้

ในปี 2564 บริษัท บางจากฯ และบริษัทย่อย (“กลุ่มบริษัทฯ”) มีรายได้จากการขายและการให้บริการจากหลายกลุ่มธุรกิจ ประกอบด้วยธุรกิจโรงกลั่นและการค้าน้ำมัน ธุรกิจการตลาด ธุรกิจพลังงานไฟฟ้า ธุรกิจผลิตภัณฑ์ชีวภาพ และธุรกิจทรัพยากรธรรมชาติ รวม 199,417 ล้านบาท เพิ่มขึ้นร้อยละ 46 จากปีก่อนหน้า เนื่องจากได้รับปัจจัยหนุนจากราคาน้ำมันดิบและราคาน้ำมันสำเร็จรูปปรับตัวสูงขึ้นตามการฟื้นตัวของเศรษฐกิจ และการขยายตัวของอุปสงค์น้ำมัน หลังจากมีความคืบหน้าในการฉีดวัคซีน COVID-19 ทั่วโลก อีกทั้งปริมาณการจำหน่ายผลิตภัณฑ์น้ำมันรวมของบริษัทฯ เพิ่มขึ้น 4% YoY โดยหลักมาจากการส่งออกน้ำมันเตากำมะถันต่ำและ UCO อีกทั้ง BCPT มีรายได้จากการขายเพิ่มขึ้น โดยหลักมาจากการขายเฉลี่ยต่อหน่วยและปริมาณการจำหน่ายกับบุคคลภายนอกกลุ่มบริษัทฯ ปรับเพิ่มขึ้น นอกจากนี้กลุ่มบริษัทฯ ได้เปลี่ยนวิธีการบันทึกเงินลงทุนใน OKEA จากบริษัทรวมเป็นบริษัทย่อย ส่งผลให้มีรายได้จากการขายน้ำมันดิบและก๊าซรวมอยู่ในงบการเงินรวม ตั้งแต่วันที่ 1 กรกฎาคม 2564

กลุ่มบริษัทฯ มีค่าใช้จ่ายในการดำเนินการในปี 2564 เพิ่มขึ้น 43,622 ล้านบาท ส่วนใหญ่มาจากต้นทุนขายที่เพิ่มขึ้นจากราคาน้ำมันและปริมาณขาย สอดคล้องกับยอดขายที่ได้จากการขายและการให้บริการที่เพิ่มขึ้น และการรวมกิจการของ OKEA ASA ในระหว่างปี

ส่วนค่าใช้จ่ายอื่นๆ ของบริษัทฯ ได้แก่ ค่าใช้จ่ายดูแลสังคม โรงเรียนและชุมชนรวมถึงการบริจาคทั้งในรูปแบบสิ่งของและเงินบริจาคประมาณ 116.59 ล้านบาท

ในปี 2564 ค่าจ้างและค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับสวัสดิการพนักงานของบริษัทฯ เพิ่มขึ้น จากปี 2563 ประมาณ 1,170 ล้านบาท และจากการรวมกิจการของ OKEA ASA ในระหว่างปี ดอกเบี้ยจ่ายสำหรับเงินกู้ยืมและหุ้นกู้ เพิ่มขึ้นจากปีก่อนประมาณ 345 ล้านบาท ส่วนการชำระภาษีให้แก่รัฐบาล และหน่วยงานท้องถิ่นในปี 2564 ประมาณ 20 ล้านบาท สอดคล้องกับผลการดำเนินงานของบริษัทฯ เป็นขาดทุนสุทธิในปี 2563 และบริษัทฯ ใช้สิทธิประโยชน์จากผลขาดทุนดังกล่าวทำให้ไม่ต้องเสียภาษีเงินได้นิติบุคคล และในปีนี้บริษัทฯ และบริษัทในเครือ มีการจ่ายเงินปันผล 2,672 ล้านบาท

## ค่าใช้จ่าย

## การกำกับดูแลกิจการที่ดี

คณะกรรมการบริษัทมีเจตนารมณ์ที่จะส่งเสริมให้บริษัทฯ เป็นองค์กรที่ดำเนินธุรกิจภายใต้หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี และมีระบบการบริหารจัดการที่มีมาตรฐาน มุ่งเน้นการสร้างประโยชน์สูงสุดให้แก่ผู้ถือหุ้น และคำนึงถึงผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย มีคุณธรรมในการดำเนินธุรกิจ โปร่งใส และตรวจสอบได้ จึงได้จัดทำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีเป็นลายลักษณ์อักษร (Disclosure 102-16) ตั้งแต่ปี 2546 ส่วนหนึ่งเป็นผลมาจากการประชุมเชิงปฏิบัติการที่พนักงานทุกคนได้มีส่วนร่วมคิดร่วมกำหนดเพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน โดยที่ผ่านมามีบริษัทฯ ได้มุ่งสร้างความรู้ความเข้าใจในหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี และสร้างจิตสำนึกในการนำหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในการทำงานประจำวัน จนเกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กร อีกทั้งพัฒนาการระบบการกำกับดูแลกิจการที่ดีโดยได้ติดตามศึกษาแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีทั้งในและต่างประเทศ

### การเปลี่ยนแปลงและพัฒนาการที่สำคัญเกี่ยวกับการกฏทวนนโยบาย แนวปฏิบัติ และระบบการกำกับดูแลกิจการ ในรอบปีที่ผ่านมา

ในปี 2564 คณะกรรมการบริษัทมีมติเห็นชอบการปรับปรุงนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีเป็นครั้งที่ 18 เพื่อให้สอดคล้องกับหลักเกณฑ์โครงการสำรวจการกำกับดูแลกิจการบริษัทจดทะเบียน (Corporate Governance Report : CGR) หลักเกณฑ์แนวร่วมต่อต้านคอร์รัปชันของภาคเอกชนไทย (Thai Private Sector Collective Action Against Corruption : CAC) หลักเกณฑ์การประเมินดัชนีชี้วัดความสำเร็จขององค์กรที่ยั่งยืน (DJSI) มาตรฐานการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีของบริษัทชั้นนำ และเหมาะสมกับรูปแบบการดำเนินธุรกิจในปัจจุบัน โดยมีสาระสำคัญ ดังนี้

1. เปลี่ยนชื่อคณะกรรมการบรรษัทภิบาล เป็นคณะกรรมการกำกับดูแลความยั่งยืนและบรรษัท-ภิบาล และแก้ไขเพิ่มเติมบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบให้ครอบคลุมการดำเนินงานด้านความยั่งยืน เพื่อให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของบริษัทฯ
2. แก้ไขเพิ่มเติมคำนิยามที่เกี่ยวข้องและแนวปฏิบัติเรื่องการป้องกันการฟอกเงิน (Anti-Money Laundering) และการจ้างพนักงานรัฐ (Revolving Door) ในนโยบายต่อต้านคอร์รัปชัน

ด้วยความมุ่งมั่นและเจตนารมณ์อันแน่วแน่ในการดำเนินงานบนพื้นฐานของการกำกับดูแลกิจการที่ดี ทำให้บริษัทฯ ได้รับการจัดอันดับและรางวัลด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีอย่างต่อเนื่อง เช่น การจัดอันดับอยู่ในระดับดีเลิศ (Excellent) หรือ 5 ตราสัญลักษณ์ในโครงการสำรวจการกำกับดูแลกิจการบริษัทจดทะเบียน (Corporate Governance Report : CGR) ประจำปี 2564 และเป็นหนึ่งในบริษัทจดทะเบียนที่ได้รับคะแนนสูงสุดในประเทศไทย จัดโดย IOD และ ดลท.



คณะกรรมการบริษัท


- คณะกรรมการมีความหลากหลาย (Board Diversity) โดยมีทักษะสอดคล้องกับกลยุทธ์ทางธุรกิจของบริษัทฯ ผ่านการจัดทำตารางความรู้ความชำนาญ (Board Skills Matrix) และมีความหลากหลายของในด้านประวัติการศึกษา ประสบการณ์ โดยไม่ได้จำกัดความแตกต่างอื่นใด
- กรรมการจำนวนไม่น้อยกว่า 5 คน และไม่มากกว่า 15 คน โดยไม่มีการกีดกันทางเพศ ปัจจุบันมีกรรมการจำนวน 13 คน ซึ่งเป็นผู้หญิงจำนวน 2 คน และเป็นกรรมการที่เป็นผู้บริหารจำนวน 1 คน
- กรรมการอิสระจำนวนมากกว่า 1 ใน 3 ของกรรมการทั้งหมด ซึ่งปัจจุบันมีกรรมการอิสระจำนวน 8 คน เกินกว่ากึ่งหนึ่งของจำนวนกรรมการทั้งหมดตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี
- ประธานกรรมการไม่ใช่บุคคลเดียวกันกับผู้ดำรงตำแหน่งประธานเจ้าหน้าที่บริหารและกรรมการผู้จัดการใหญ่ และไม่ดำรงตำแหน่งใดๆ ในคณะอนุกรรมการ เพื่อให้มีความชัดเจนในการแบ่งแยกหน้าที่และการปฏิบัติงาน

ตารางความรู้ความชำนาญ (Board Skills Matrix)

รายชื่อ/ ความรู้ความชำนาญเฉพาะด้าน	ความรู้เกี่ยวกับธุรกิจของบริษัท	ธุรกิจระหว่างประเทศ	บัญชีและการเงิน	การบริหารจัดการ	กฎหมาย	การพัฒนาองค์กรและนวัตกรรม	ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและดิจิทัล	สิ่งแวดล้อมและสังคม	บริหารความเสี่ยงและการกำกับดูแล
1. นายพิชัย ชูณหวิชัย	X	X	X	X		X		X	X
2. นายสุเทพ วงศ์วรเศรษฐ	X	X	X	X					X
3. พล.อ. วิชญ์ เทพหัสดิน ณ อยุธยา	X			X	X	X		X	X
4. พล.ร.อ. สุชีพ หวังไมตรี	X			X	X	X		X	X
5. พล.อ. ทรงวิทย์ หนูหนักดี	X			X		X		X	X
6. พล.ต.ท. ชัยวัฒน์ โชติมา	X			X				X	X
7. นางปรีศนา ประหารข้าศึก	X	X	X	X		X	X		X
8. ดร. ประเมธี วิมลศิริ	X	X	X	X		X		X	X
9. นายประสงค์ พูนธเนศ	X	X	X	X	X	X			X
10. นายจำเริญ โพธิยอด	X	X	X	X	X				X
11. ดร. กุลยา ตันติเตมิก	X	X	X	X			X		X
12. นายบุญชอบ สุทธมนัสวงษ์	X			X	X	X		X	X
13. นายชัยวัฒน์ โควาวิสารัช	X	X	X	X		X	X	X	X
รวม	13	8	8	13	5	9	3	8	13

การประเมินผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการบริษัท


เพื่อให้การกำกับดูแลกิจการของคณะกรรมการบริษัทเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ คณะกรรมการบริษัทได้ทำแบบประเมินผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการบริษัท อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง เพื่อร่วมกันพิจารณาผลงานและปรับปรุงแก้ไขต่อไป โดยมีการประเมิน 3 รูปแบบดังนี้



ร้อยละ  
**94.7**

1. ประเมินรายบุคคล  
โดยตนเอง


มีคะแนนเฉลี่ยร้อยละ 94.7  
อยู่ในเกณฑ์ดีเยี่ยม



ร้อยละ  
**95.5**

2. ประเมินรายบุคคล  
แบบไขว้โดยกลุ่ม

(กรรมการ 3-4 คน ชี้ไม่เปิดเผย  
ชื่อประเมินกรรมการ 1 คน) มีคะแนนเฉลี่ย  
ร้อยละ 95.5 อยู่ในเกณฑ์ดีเยี่ยม



ร้อยละ  
**95.8**




3. การประเมินคุณลักษณะ  
บริษัททั้งคณะ

มีคะแนนเฉลี่ยร้อยละ 95.8  
อยู่ในเกณฑ์ดีเยี่ยม

## การต่อต้านการทุจริต

นโยบายการต่อต้านคอร์รัปชันของบริษัทฯ ใช้บังคับกับคณะกรรมการบริษัท ผู้บริหาร และพนักงานทุกคนของบริษัทฯ และบริษัทในกลุ่ม รวมถึงการนำมาตรการที่เกี่ยวข้องไปปฏิบัติกับบริษัทย่อย บริษัทร่วม หรือ บริษัทอื่นที่บริษัทมีอำนาจในการควบคุม และตัวแทนทางธุรกิจของบริษัทฯ

นอกจากนี้ บริษัทฯ ได้เข้าร่วมเป็นภาคีที่เกี่ยวข้องกับการต่อต้านคอร์รัปชันคือ UN Global Compact ของสหประชาชาติ และในปี 2556 เป็น 1 ใน 22 บริษัทแรกที่ผ่านการรับรองเป็นสมาชิกในโครงการแนวร่วมปฏิบัติของภาคเอกชนไทยในการต่อต้านการทุจริต (Collective Action Coalition Against Corruption : CAC) ซึ่ง จากการดำเนินธุรกิจด้วยความโปร่งใสอย่างต่อเนื่องนั้น ในปี 2562 บริษัทฯ ได้รับการต่ออายุสมาชิก CAC ต่อเนื่องเป็นครั้งที่ 2 หลังจากการต่ออายุครั้งแรกในปี 2559

เป้าหมายในการดำเนินงานต่อต้านการทุจริต	ผลดำเนินงานต่อต้านการทุจริต										
1. ผู้บริหารและพนักงานทุกคนของกลุ่มบริษัท บงจากฯ รับทราบนโยบาย และนำไปใช้เป็นกรอบในการปฏิบัติงาน	<div><div>การตอบรับน่านโยบายฯ ไปปฏิบัติและเรียนรู้ผ่านการทดสอบ (Disclosure 205-2)</div><div><div></div><div>ตอบรับนโยบาย ร้อยละ <b>100</b></div></div><div><div></div><div>ทดสอบความรู้ ผลประเมินเฉลี่ย ร้อยละ <b>100</b> ร้อยละ <b>95</b></div></div></div> <div><div><div>การแจ้งข้อมูลความขัดแย้งทางผลประโยชน์ออนไลน์ผ่านระบบ HR-Services (Disclosure 102-25)</div><div><div>ร้อยละ <b>100</b></div></div></div><div><div>ข้อร้องเรียนเกี่ยวกับการทุจริต (Disclosure 205-3)</div><table><tr><td>2560</td><td>2561</td><td>2562</td><td>2563</td><td><b>2564</b></td></tr><tr><td>0</td><td>0</td><td>0</td><td>1</td><td><b>1</b></td></tr></table></div></div>	2560	2561	2562	2563	<b>2564</b>	0	0	0	1	<b>1</b>
2560	2561	2562	2563	<b>2564</b>							
0	0	0	1	<b>1</b>							
2. ส่งเสริมให้ลูกค้าเข้าเป็นแนวร่วมและเป็นสมาชิกที่ได้รับการรับรองของ CAC	<p>บริษัทฯ ส่งเสริมให้ลูกค้าเข้าเป็นสมาชิกที่ได้รับการรับรองจากโครงการ CAC โดยในปีนี้ บริษัทได้ประชาสัมพันธ์และสื่อสารไปยังลูกค้าให้เข้าร่วมอบรมกับทาง CAC ทุกไตรมาส โดยจัดสัมมนา online ผ่านระบบ WebEx จากการสนับสนุนลูกค้าอย่างต่อเนื่องตั้งแต่ปี 2556 ถึงปัจจุบันมีลูกค้าที่ประกาศเจตนารมณ์ จำนวน 96 ราย</p>										

## การสื่อสารและกิจกรรมเพื่อสนับสนุนการต่อต้านการทุจริต

บริษัทฯ ได้มีการส่งเสริมการต่อต้านการทุจริต ดังนี้

- การสื่อสารการทำความดี การมีคุณธรรมจริยธรรม และการต่อต้านคอร์รัปชัน รวมถึงแนวปฏิบัตินโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีผ่าน Tone from the top โดยจัดทำเป็น CG Motto จากผู้บริหารบนระบบ Intranet ของบริษัทฯ
- จัดทำคู่มือนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี (ฉบับย่อ) หรือ CG Policy (Booklet) ในรูปแบบหนังสือออนไลน์ (eBook) เพื่อให้ผู้อ่านเรียนรู้ได้ง่ายและสามารถนำไปปรับใช้ให้ถูกต้องยิ่งขึ้น

- จัดทำ CG Lesson Learned เกี่ยวกับนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี (ไตรมาสละ 1 ครั้ง) เพื่อแสดงถึงกรณีศึกษาที่เกี่ยวข้องอย่างเป็นรูปธรรม ในระบบ BCP KMS ให้พนักงานรับทราบ
- ประธานเจ้าหน้าที่บริหารและกรรมการผู้จัดการใหญ่ ให้สัมภาษณ์กับโครงการแนวร่วมต่อต้านคอร์รัปชันของภาคเอกชนไทย (Collective Action Against Corruption : CAC) หัวข้อ CAC Change Agent Success Story โดย CAC ได้มีการจัดทำ Contents เผยแพร่แก่ผู้เข้าร่วม

โครงการ CAC และ ช่องทางสาธารณะอื่นๆ เพื่อประชาสัมพันธ์ความสำเร็จของบริษัทที่ได้เข้าร่วมกับโครงการ CAC ในฐานะ Change Agent และให้ความสำคัญในการสนับสนุนให้องค์กรภาคธุรกิจในการต่อต้านการทุจริตอย่างเป็นรูปธรรม มีมาตรการป้องกันการให้สินบนเจ้าหน้าที่ของรัฐ

- เมื่อวันที่ 22 พฤศจิกายน 2564 บริษัทฯ จัดกิจกรรม CG Day (ปีที่ 16) ร่วมกับบริษัทในกลุ่ม เพื่อสร้างความตระหนักถึงความสำคัญของการปฏิบัติตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีในสภาพแวดล้อมปัจจุบัน โดยในปี 2564 บริษัท บีซีพีจี จำกัด (มหาชน) เป็นเจ้าภาพจัดงานในรูปแบบออนไลน์หัวข้อ CG DAY 2021 : Technology & Corporate Governance ส่งเสริม หรือ



ท้าทาย โดยมีการบรรยายพิเศษจากศาสตราจารย์ ดร.สุชัชวีร์ สุวรรณสวัสดิ์ อีกทั้งยังให้พนักงานในกลุ่มบริษัทต่างๆ มีส่วนร่วมในการจัดส่งเรียงความและคลิปวิดีโอเพื่อประกวดรางวัล เพื่อสร้างความตระหนัก พัฒนาศักยภาพพนักงาน และเป็นการสื่อสารความรู้ความเข้าใจด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีต่อไป

## มาตรการต่อต้านคอร์รัปชัน

- สื่อสาร “นโยบายงดการรับของขวัญ” (No Gift Policy) ในช่วงเทศกาลและในโอกาสอื่นใดไปยังพนักงาน บริษัทย่อยและผู้เกี่ยวข้องภายนอก เพื่อตอกย้ำความมุ่งมั่นของบริษัทฯ ในการสร้างบรรทัดฐานที่ดีในการดำเนินธุรกิจต่อผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายอย่างยุติธรรม
- ไม่รับของขวัญหรือสิ่งของอื่นใดไม่ว่ามูลค่าเท่าใดในทุกโอกาส และไม่พึงรับหรือให้การเลี้ยงรับรอง และค่าใช้จ่ายอื่นใดที่เกินความจำเป็นและไม่เหมาะสมกับเจ้าหน้าที่ของรัฐหรือบุคคลที่ทำธุรกิจกับบริษัทฯ หากได้รับมูลค่าเกินปกติวิสัยให้พนักงานปฏิเสธไม่รับและรายงานผู้บังคับบัญชาตามลำดับชั้นเพื่อทราบ
- มีการบริจาคเพื่อการกุศลซึ่งต้องนำไปใช้สำหรับสาธารณกุศลเท่านั้น รวมถึงเงินสนับสนุนเพื่อธุรกิจของบริษัทฯ ต้องไม่ใช่เป็นข้ออ้างสำหรับการคอร์รัปชัน โดยต้องมีเอกสารหลักฐานชัดเจนและสอดคล้องกับระเบียบบริษัทฯ
- เป็นกลางทางการเมือง และไม่มีแนวปฏิบัติที่จะให้การช่วยเหลือทางการเมืองแก่พรรคการเมืองใดๆ ไม่ว่าโดยทางตรงหรือทางอ้อม



- **ปรับเปลี่ยนแนวคิด :** จากสถานการณ์ COVID-19 และมาตรการการเว้นระยะห่างทางสังคม (Social Distancing) บริษัทฯ ยังคงดำเนินการสนับสนุนคู่ค้าอย่างต่อเนื่องในการเชิญชวนและให้คำแนะนำในการจัดทำคู่มือและนโยบายการต่อต้านคอร์รัปชัน รวมถึงให้คำแนะนำต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นแบบอย่าง และส่งเสริมให้คู่ค้าเข้าเป็นแนวร่วมและเป็นสมาชิกที่ได้รับการรับรองของ CAC ผ่านช่องทาง online ต่างๆ โดยตั้งแต่ปี 2561 บริษัทฯ ได้จัดให้มีสิทธิประโยชน์แก่คู่ค้าที่เป็นสมาชิกที่ได้รับการรับรอง CAC ดังนี้
  - ✓ ได้รับคะแนน บวก 1 – 2% สำหรับคะแนนด้านเทคนิค
  - ✓ กรณีมีราคาต่ำสุดเท่ากันหลายราย ให้คู่ค้าที่ได้รับการรับรอง CAC ได้รับคัดเลือก

ด้วยความมุ่งมั่นและเจตนารมณ์อันแน่วแน่ในการดำเนินงานบนพื้นฐานของการกำกับดูแลกิจการที่ดี ทำให้บริษัทฯ ได้รับการจัดอันดับและรางวัลด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีอย่างต่อเนื่อง เช่น

การจัดอันดับอยู่ในระดับดีเลิศ (Excellent) หรือ 5 ดาวสัญลักษณ์ ในโครงการสำรวจการกำกับดูแลกิจการบริษัทจดทะเบียน (Corporate Governance Report : CGR) ประจำปี 2564 และเป็นหนึ่งในบริษัทจดทะเบียนที่ได้รับคะแนนสูงสุดในประเทศไทย จัดโดยสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทยและตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (ตลท.)



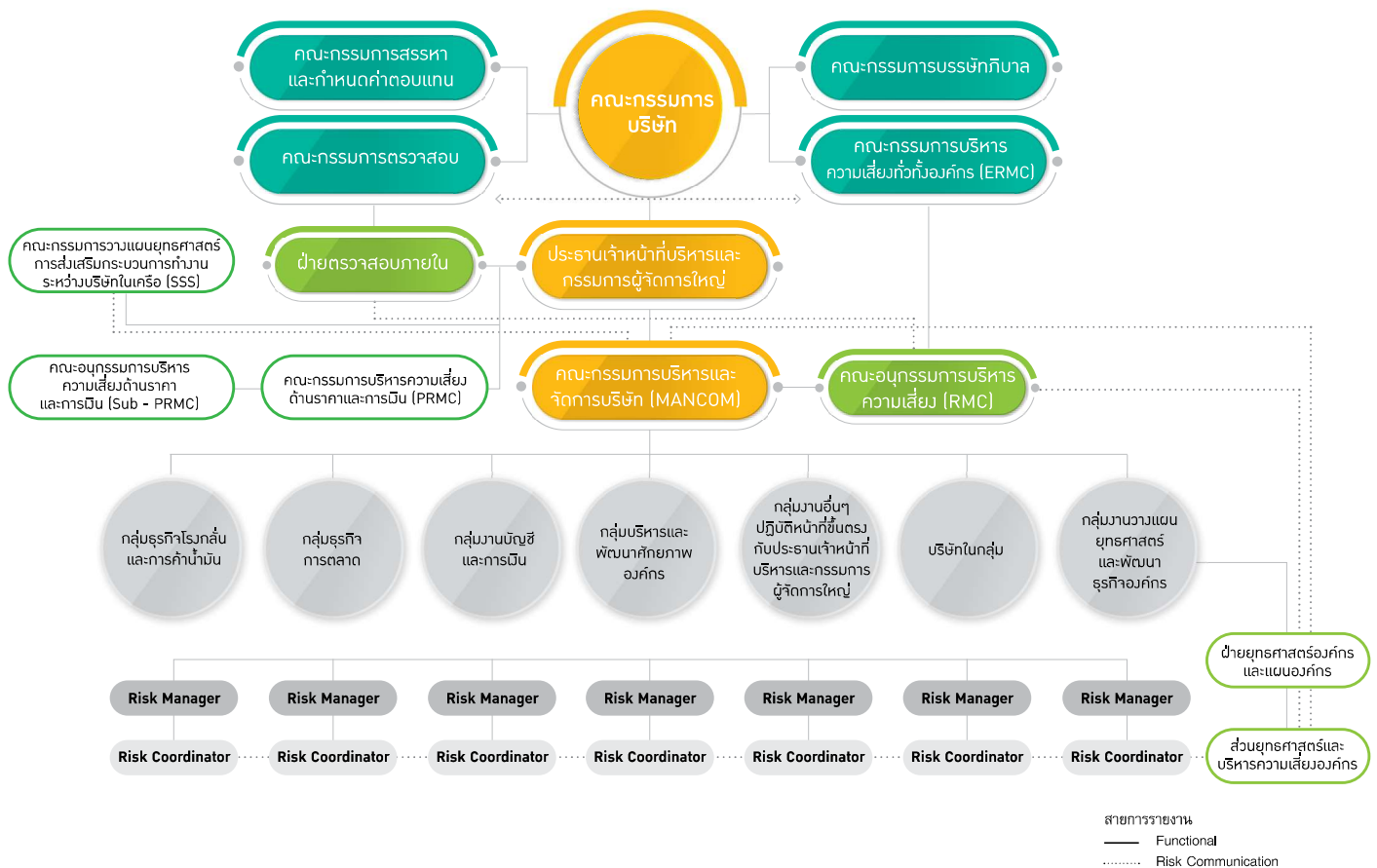
รางวัลประกาศเกียรติคุณจรรยาบรรณดีเด่น หอการค้าไทย ประจำปี 2564 จัดโดยหอการค้าไทยและสภาหอการค้าแห่งประเทศไทย



รางวัลชมเชยองค์กรโปร่งใส ครั้งที่ 10 (NACC Integrity Awards) จัดโดยสำนักงานป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ (ปป.ช.) แสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นของผู้บริหารและพนักงานในการร่วมกันพัฒนาระบบป้องกันการทุจริตคอร์รัปชันรอบด้านและสร้างวัฒนธรรมในองค์กรที่โปร่งใสและต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชันทุกรูปแบบ

## การบริหารความเสี่ยงองค์กร

ตลอดระยะเวลา 18 ปีที่ผ่านมา บริษัทฯ ได้นำกรอบการบริหารความเสี่ยงเข้ามาประยุกต์ใช้ในองค์กร โดยมีการนำมาตรฐานสากล COSO ERM และ ISO 31000 เข้ามาใช้กำหนดแนวทางการบริหารจัดการเพื่อป้องกันและลดผลกระทบจากความเสี่ยงต่างๆ ที่อาจทำให้องค์กรไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งเป้าหมายไว้ ทั้งนี้ เพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้มีส่วนได้เสียว่า บริษัทฯ จะสามารถดำเนินธุรกิจภายใต้สภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องและรวดเร็วในปัจจุบัน โดยผู้บริหารและพนักงานทุกระดับในองค์กร รวมทั้งบริษัทร่วมทุน มีส่วนร่วมในการดำเนินงานตามระบบบริหารความเสี่ยงที่เป็นมาตรฐาน ควบคู่ไปกับกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์องค์กร และนโยบายการพัฒนาธุรกิจอย่างยั่งยืนไปกับสิ่งแวดล้อม สังคม และการกำกับดูแลองค์กร (Environmental, Social and Governance) โดยมีคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงทั้งองค์กรกำกับดูแลอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายทางธุรกิจร่วมกัน ตามโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงองค์กร ดังภาพ



หมายเหตุ: – Risk Manager – ผู้อำนวยการโดยตำแหน่งหรือผู้ที่ได้รับมอบหมาย

– Risk Coordinator – มอบหมายหน้าที่โดยตรงกรรมการผู้จัดการใหญ่ / ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่

– วันที่ 1 มกราคม 2565 คณะกรรมการบริษัทเห็นชอบให้คณะกรรมการบรรษัทภิบาลเปลี่ยนชื่อเป็นคณะกรรมการกำกับดูแลความยั่งยืนและบรรษัทภิบาล

– วันที่ 1 มกราคม 2565 ประธานเจ้าหน้าที่บริหารและกรรมการผู้จัดการใหญ่ เปลี่ยนชื่อตำแหน่งเป็น ประธานเจ้าหน้าที่บริหารและกรรมการผู้จัดการใหญ่กลุ่มบริษัทบางจาก

## ผลการบริหารจัดการความเสี่ยง

ในปี 2564 เกือบทุกประเทศทั่วโลก รวมทั้งประเทศไทยเผชิญภาวะเศรษฐกิจหดตัว เนื่องด้วยผลกระทบจากการแพร่ระบาดของไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) สายพันธุ์เดลต้า ทำให้ภาครัฐต้องออกบังคับใช้มาตรการปิดเมืองในหลายประเทศทั่วโลก ส่งผลต่อกิจกรรมทางเศรษฐกิจและทำให้ห่วงโซ่อุปทานเกิดภาวะชะงักงันทั้งจากการปิดโรงงานและการหยุดการผลิตของประเทศคู่ค้าที่อยู่ในห่วงโซ่อุปทานเดียวกัน รวมถึงการปรับเพิ่มขึ้นของอุปสงค์ของสินค้า และราคาสินค้าโภคภัณฑ์ที่ปรับสูงขึ้นอย่างต่อเนื่องโดยเฉพาะราคาน้ำมันดิบ ส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจ อัตราเงินเฟ้อ รวมทั้งผลการดำเนินงานของบริษัทฯ อย่างไรก็ตาม บริษัทฯ ได้ดำเนินการจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงทั้งองค์กร รวมทั้งบริษัทร่วมทุน เพื่อลดผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจ โดยมีการเฝ้าระวังและติดตามผลกระทบในภาพรวม เพื่อให้เกิดการควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ และเพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับภูมิทัศน์ทางธุรกิจในอนาคตที่มีการเปลี่ยนแปลงรวดเร็วและผันผวน บริษัทฯ ได้จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงควบคู่ไปกับกลยุทธ์การดำเนินงาน โดยแบ่งออกเป็น 2 กรณี (Scenario Planning) เพื่อรองรับสถานการณ์ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นให้สามารถปรับเปลี่ยนสอดคล้องต่อการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ดังกล่าว

นอกจากนี้ เพื่อให้เกิดความต่อเนื่องและยั่งยืนในการดำเนินงาน บริษัทฯ ได้นำแนวโน้มและปัจจัยสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่คาดการณ์ว่าจะเกิดการเปลี่ยนแปลงและส่งผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจ Mega Trend และ Global Risk มาพิจารณาเพื่อบริหารจัดการความเสี่ยงในระยะกลางและระยะยาว อาทิ การแข่งขันของธุรกิจอุตสาหกรรม ภาวะเศรษฐกิจ พฤติกรรมผู้บริโภค สภาพแวดล้อมและภูมิอากาศที่เปลี่ยนแปลงไปจากภาวะโลกร้อน และการเติบโตทางด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม เช่น เทคโนโลยีด้านพลังงานทดแทน และการกักเก็บพลังงาน (Energy Storage) ความก้าวหน้าของการพัฒนารถพลังงานไฟฟ้า (Electric Vehicle) เทคโนโลยีด้านผลิตภัณฑ์ชีวภาพ (Biological Technology) และนโยบายต่างๆ ของภาครัฐ รวมไปถึงการรวบรวมความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสียขององค์กร เพื่อนำมาร่วมวิเคราะห์ผลกระทบและแนวโน้มทิศทางการบริหารจัดการความเสี่ยงในระยะยาวควบคู่ไปกับการจัดทำแผนยุทธศาสตร์องค์กร เพื่อให้เกิดความยั่งยืนร่วมกัน

ทั้งนี้ บริษัทฯ ได้จัดวางกรอบความเสี่ยงแบ่งออกเป็น 1) การบริหารความเสี่ยงองค์กร 2) การบริหารความเสี่ยงโครงการลงทุน 3) การบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ เพื่อให้สามารถประเมินและจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงได้เหมาะสม โดยมีความก้าวหน้าในการดำเนินงานดังนี้



## 1. การบริหารความเสี่ยงองค์กร

เป็นการประเมินความเสี่ยงหลักขององค์กร ทั้งจากปัจจัยภายในและภายนอก รวมถึงแนวโน้มในอนาคต (Future Trend) ที่อาจส่งผลกระทบต่อเป้าหมายองค์กรในระยะสั้น ระยะกลางและระยะยาว ครอบคลุมความเสี่ยงทางกลยุทธ์ (Strategy) การปฏิบัติการ (Operation) การเงิน (Finance) และความน่าเชื่อถือ (Reputation) โดยมีการติดตามและเฝ้าระวังโอกาสเกิดขึ้นของความเสี่ยงนั้นๆ ผ่านดัชนีชี้วัดความเสี่ยง (Key Risk Indicators) รวมถึงจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงรองรับเพิ่มเติม เพื่อลดผลกระทบต่อเป้าหมายการดำเนินงาน ในปี 2564 บริษัทฯ ได้ประเมินความเสี่ยงที่สำคัญโดยมีความสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์องค์กร และการพัฒนาธุรกิจอย่างยั่งยืนไปกับสิ่งแวดล้อม สังคม และการกำกับดูแลองค์กร ดังนี้

### ด้านกลยุทธ์

#### ความเสี่ยงจากสภาพเศรษฐกิจโลกที่ตกต่ำ และอุปสงค์ที่ปรับตัวลดลง

ผลจากวิกฤติ ไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ที่กระทบต่อเศรษฐกิจและการบริโภคสินค้าบางประเภทที่ลดลง จากการประกาศปิดเมือง (Lock down) ปิดกิจการบางประเภท และลดการเดินทางทั้งภายในประเทศและระหว่างประเทศ ซึ่งมีแผนบริหารจัดการความเสี่ยง ดังนี้

- ในปี 2564 อุปสงค์การใช้น้ำมันอากาศยานยังคงได้รับผลกระทบมาตรการปิดประเทศจากการแพร่ระบาดของไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) บริษัทฯ ได้ลดกำลังการผลิตลง และมีการปรับกระบวนการผลิตโดยเปลี่ยนจากการผลิตน้ำมันอากาศยานเป็นการผลิตน้ำมันดีเซลเพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาด
- กลุ่มธุรกิจโรงกลั่นและการค้าน้ำมันได้ปรับโรงกลั่นเป็น Niche products refinery นำเสนอผลิตภัณฑ์ใหม่ที่หลากหลายมากขึ้นในตลาด จากเดิมที่ผลิตน้ำมันเชื้อเพลิงประเภทต่างๆ บริษัทฯ ขยายสู่การผลิต UCO (Unconverted oil) สำหรับใช้เป็นสารตั้งต้นในการผลิตน้ำมันเครื่องพื้นฐาน (lube base Oil) และพาราฟิน แวกซ์ (paraffin wax) และมีการปรับเปลี่ยนเพื่อให้ได้ความหลากหลายเพิ่มขึ้น เช่น สารทำละลาย (solvent) ซึ่งเป็นสารที่ีคุณสมบัติในการทำละลายและเป็นส่วนประกอบสำคัญในหลายอุตสาหกรรม เช่น การผลิตสี ทินเนอร์ เรซิน และยังคงวางแผนจำหน่ายผลิตภัณฑ์ที่หลากหลายมากขึ้นในอนาคต
- กลุ่มธุรกิจการตลาดยังสามารถรักษาส่วนแบ่งการตลาดในอันดับ 2 (ข้อมูลกรมธุรกิจพลังงาน) ผ่านเป้าหมายที่ทำให้แต่ละสถานีมีเอกลักษณ์เฉพาะ (unique design) ผสมผสานกับ Brand Identity ของแบรนด์บางจากฯ ทั้งนี้มีจำนวนสถานีบริการน้ำมัน 1,277 สถานี (ณ สิ้นปี 2564) และยังคงมุ่งเน้นในการขยายธุรกิจ Non-Oil อย่างต่อเนื่อง ในปีนี้ธุรกิจร้านกาแฟ Inthanin ครบรอบ 15 ปี และตั้งเป้าหมายที่จะขยายสาขาอย่างต่อเนื่อง ทั้งในและนอกสถานีบริการน้ำมัน อีกทั้งมีการเพิ่มรูปแบบร้าน

ขนาดเล็ก เพื่อให้เข้าถึงแหล่งชุมชน โดยมีการเปิดสาขาเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ทำให้ ณ สิ้น ปี 2564 มีจำนวน 825 สาขา รวมถึงรายได้การจำหน่ายผ่านช่องทางออนไลน์เพิ่มขึ้น จากการที่มีสาขาครอบคลุมหลายพื้นที่และเป็นพันธมิตรกับ Food Delivery เพิ่มเติม ได้แก่ Robinhood นอกจากนี้ เพื่อพัฒนาให้สถานีบริการน้ำมันบางจากเป็น Greenovative Destination ที่เติมเต็มความต้องการของลูกค้า และตอบโจทย์วิถีชีวิตที่ปรับเปลี่ยนไปของผู้บริโภค กลุ่มธุรกิจการตลาดได้มีการพัฒนาธุรกิจใหม่อย่างต่อเนื่อง โดยได้พัฒนาสถานีอัดประจุไฟฟ้าสำหรับยานยนต์ไฟฟ้า (EV chargers) ติดตั้งในสถานีบริการน้ำมันบางจาก 70 สถานี ให้บริการใน 36 จังหวัดทั่วประเทศ และได้พัฒนาธุรกิจรูปแบบ “บางจาก Food Truck” โดยจับมือหลากหลายแบรนด์ชั้นนำตลอดจนสินค้าไลฟ์สไตล์เข้ามาเปิดให้บริการในสถานีบริการน้ำมันในรูปแบบ Grab & Go

#### ความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงด้านนวัตกรรมพลังงาน (Emerging Risk)

การเปลี่ยนแปลงด้านนวัตกรรมพลังงาน เป็นปัจจัยภายนอกที่มีผลต่อทิศทางการดำเนินธุรกิจในปัจจุบัน บริษัทฯ จึงได้วิเคราะห์ประเมินความเสี่ยงและหาโอกาสจากความก้าวหน้าทางนวัตกรรมพลังงาน โดยได้ดำเนินการ ดังนี้

- สร้าง Green Ecosystem เพื่อผลักดันนวัตกรรมต่างๆ ของกลุ่มบริษัท โดยเน้นด้านพลังงานสีเขียว (Green Energy) และด้านชีวภาพ (Bio-Based) ผ่านสถาบันนวัตกรรมและบ่มเพาะธุรกิจ (Bangchak Initiative and Innovation Center – BiiC)
- สร้างโอกาสการลงทุนในธุรกิจเกี่ยวเนื่องกับรถยนต์ไฟฟ้า และแบตเตอรี่ในอนาคต จากสิทธิ์ในการซื้อลิเทียมตามสัญญา Lithium purchase agreement ได้สูงสุด 6,000 ตันต่อปี จากโครงการ Cauchari-Olaroz ของบริษัท Lithium Americas Corp.

- ขยายธุรกิจสู่ธุรกิจผลิตภัณฑ์ชีวภาพมูลค่าสูงผ่านบริษัท บีบีไอ จำกัด(มหาชน) โดยลงทุนในบริษัท Manus Bio Inc. ผู้นำธุรกิจเทคโนโลยีชีวภาพระดับโลก และร่วมลงทุนจัดตั้งบริษัทร่วมทุน WIN Ingredients และได้รับใบสำคัญการขึ้นทะเบียนตำรับอาหาร สำหรับสารให้ความหวาน Neotame เพื่อการจำหน่ายในประเทศไทย และอาเซียน อีกทั้งได้เริ่มจำหน่ายผลิตภัณฑ์เสริมอาหารภายใต้แบรนด์ B Nature Plus โดยผลิตภัณฑ์แรกที่จำหน่ายคือ ASTA-IMMU ซึ่งเป็นสารต้านอนุมูลอิสระบำรุงผิวพรรณ สกัดจากสาหร่ายสีแดง (Astaxanthin) และเริ่มมีการจำหน่ายแอลกอฮอล์ล้างมือมาตรฐานเภสัชกรรม ปลอดภัยด้วยการผลิตจาก GMP-HACCP
- สร้างโอกาสในการต่อยอดธุรกิจด้านนวัตกรรมพลังงาน ด้วยการจัดให้มีการเสนอโครงการพัฒนาธุรกิจใหม่จากพนักงานบริษัท และบริษัทในกลุ่ม อย่างสม่ำเสมอ โดยนำหลักการคิดแบบ Design Thinking มาออกแบบผลิตภัณฑ์และบริการเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง ซึ่งนำไปพัฒนาต่อยอดเชิงพาณิชย์ร่วมกับสถาบันนวัตกรรมและบ่มเพาะธุรกิจ (BiiC) ต่อไป
- ขยายบริการ Startup “Winnonie” อย่างต่อเนื่อง โดยเป็นการนำเอาเทคโนโลยีรถจักรยานยนต์ไฟฟ้าเข้ามาสำหรับผู้ขับขี่รถจักรยานยนต์รับจ้างและพนักงานรับส่งอาหารหรือพัสดุใช้ในรูปแบบการเช่ารถจักรยานยนต์ พร้อมกับการเปลี่ยนแบตเตอรี่แบบ Swapping ซึ่งสามารถนำแบตเตอรี่ไปเปลี่ยนได้ที่ตู้สำหรับแลกเปลี่ยนแบตเตอรี่ ที่สถานีบริการน้ำมันบางจาก ซึ่งเป็นการต่อยอดนำนวัตกรรมพลังงานสีเขียวและยกระดับคุณภาพชีวิตผู้ขับขี่รถจักรยานยนต์
- เปิดตัว “โครงการพัฒนาตู้เติมน้ำมันอัจฉริยะระบบดิจิทัล : ตู้กระทิ้ง” โดยทางบริษัทฯ ได้ทำงานร่วมกับ บริษัท ไมโครออยล์แอนด์รีเทล จำกัด และบริษัท ดีแทค ไตรเน็ต จำกัด ในการดำเนินการติดตั้งและบริหารตู้เติมน้ำมันและจัดทำระบบสื่อสารเพื่อใช้ในการจัดตั้งเครือข่ายตู้กระทิ้งในพื้นที่ต่างๆ ทั่วประเทศ ทำให้ตู้กระทิ้งเป็นแพลตฟอร์มให้บริการน้ำมันคุณภาพที่เข้าถึงระดับชุมชนเล็กๆ ช่วยส่งเสริมโอกาสในการเข้าถึงพลังงานที่มีคุณภาพและได้มาตรฐาน และต่อยอดขยายไปสู่บริการอื่นๆ นอกเหนือจากบริการด้านน้ำมันในอนาคต เพื่อช่วยยกระดับคุณภาพชีวิตของผู้คนในท้องถิ่นได้อย่างรอบด้าน

### ความเสี่ยงเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อรองรับการเติบโตในอนาคต

การขยายการลงทุนเพื่อกระจายความเสี่ยงในการดำเนินธุรกิจ เป็นการสร้างความมั่นคงและยั่งยืนทางรายได้ให้กับองค์กร นำมาซึ่งความต้องการพนักงานที่มีความหลากหลายและชำนาญ



การในแต่ละธุรกิจมากยิ่งขึ้น ส่งผลให้บริษัทฯ จำเป็นต้องจัดหาทรัพยากรบุคคลที่มีความรู้ความสามารถและการบริหารบุคลากรที่มีช่วงอายุที่แตกต่าง (Generation Gap) อย่างเหมาะสมเพื่อรองรับในการดำเนินธุรกิจ บริษัทฯ จึงได้กำหนดทิศทางในการพัฒนาระบบบริหารทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ทางธุรกิจอย่างต่อเนื่อง โดยจัดให้มีการเรียนรู้และแลกเปลี่ยนระหว่างพนักงานของบริษัทในกลุ่มบางจาก เพื่อเพิ่มทักษะ โอกาสความก้าวหน้าทางอาชีพ และความต่อเนื่องในการดำเนินธุรกิจ รวมถึงเพิ่มความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กร โดยดำเนินการวิเคราะห์และวางแผนร่วมกันระหว่างฝ่ายบริหาร ผ่านคณะกรรมการวางแผนยุทธศาสตร์การส่งเสริมกระบวนการทำงานระหว่างบริษัทในเครือ

## ด้านกลยุทธ์

### ความเสี่ยงการบริหารจัดการวัตถุดิบและห่วงโซ่อุปทาน

พิจารณาปัจจัยเสี่ยงตลอดห่วงโซ่อุปทาน เพื่อบริหารความเสี่ยงของคู่ค้าในการส่งมอบวัตถุดิบ เครื่องจักร อุปกรณ์ และบริการต่างๆ ในการผลิตและจำหน่าย ให้สามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างต่อเนื่อง สร้างความเชื่อมั่นต่อผู้มีส่วนได้เสีย ตลอดจนสร้างความสามารถในการแข่งขัน ซึ่งมีแผนบริหารจัดการความเสี่ยง ดังนี้

- พิจารณาจัดหาวัตถุดิบจากหลากหลายแหล่งผลิต ในช่วงเวลาที่เหมาะสม โดยคำนึงถึงคุณภาพที่เหมาะสม กับกระบวนการผลิตที่ให้ค่าการกักเก็บที่ดีเพื่อเพิ่มมูลค่าให้กับกิจการ
- ทำสัญญาจัดซื้อวัตถุดิบในระยะยาวทั้งจากต่างประเทศ และในประเทศ เพื่อรองรับปริมาณการกักเก็บได้อย่างสม่ำเสมอ
- สำรองและจัดหาวัตถุดิบในการผลิตเชื้อเพลิงชีวภาพ จากแหล่งผลิตที่มีระดับราคาที่เหมาะสมและสามารถแข่งขันได้
- ประเมินความเสี่ยงด้านความเพียงพอของผู้ขาย (Supplier) ด้วยการจัดกลุ่มผู้ขาย วัตถุดิบ สินค้า และบริการ ที่มีมูลค่าสูง และประเมินความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมต่อองค์กรจากกลุ่มผู้ขาย เพื่อสร้างความต่อเนื่องในการดำเนินธุรกิจตลอดห่วงโซ่อุปทาน
- ทั้งนี้ ในปีที่ผ่านมาได้มีการพิจารณาทำแผนรองรับจัดหาสินค้าทดแทน เพื่อลดความเสี่ยงจากการไม่สามารถส่งมอบสินค้าได้เนื่องมาจากมาตรการปิดเมืองในประเทศ คู่ค้าหรือสาเหตุอื่นๆ

### ความเสี่ยงจากโรคระบาด

สถานการณ์การแพร่ระบาดของ ไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) กระจายอย่างต่อเนื่องไปทั่วโลกรวมถึงประเทศไทย ส่งผลกระทบต่อทั้งทางด้านเศรษฐกิจและการใช้ชีวิตประจำวันที่ต้องเปลี่ยนแปลงไปเพื่อควบคุมการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัส โดยบริษัทฯ ได้มีการประเมินผลกระทบในหลายด้าน โดยมีมาตรการป้องกันเพื่อลดความเสี่ยง และได้ดำเนินการซ้อมแผนรับมือตามแผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management: BCM) บริษัทฯ ได้ให้ความสำคัญอย่างยิ่งกับความปลอดภัยของพนักงาน ลูกจ้างและผู้เกี่ยวข้อง โดยให้ความรู้เกี่ยวกับการป้องกันการแพร่ระบาด แยกการทำงานระหว่างโรงกลั่นฯ และ M-tower จัด Safe house สำหรับพนักงาน DCS ในช่วงที่การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสมีความรุนแรง และปรับรูปแบบการทำงานเป็นแบบ Hybrid Workplace โดยพนักงานสามารถทำงานแบบผสมผสานกันระหว่างการปฏิบัติงานที่บ้านและสำนักงานที่เหมาะสมตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง โดยกลุ่มบริษัทฯ ให้ความสำคัญใน



เรื่องความปลอดภัยและสุขภาพของพนักงาน ลูกจ้างช่วยดำเนินการจัดหาวัคซีนป้องกันไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ส่งผลให้พนักงานได้รับการฉีดวัคซีนเข็มแรกครบ 99% ตั้งแต่ สิงหาคม 2564 และครบ 2 เข็มในอัตราระดับสูง รวมถึงเตรียมการจัดหาวัคซีนเข็มที่ 3 เพื่อกระตุ้นภูมิคุ้มกัน และการพ่นฆ่าเชื้อที่สำนักงานเป็นประจำ อีกทั้งทำการจัดรถตรวจคัดกรอง เคลื่อนที่ (Antigen test mobile unit) สำหรับตรวจไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ให้กับพนักงานบางจากและในกลุ่มทุกสัปดาห์ รวมถึงพนักงานในสถานบริการน้ำมันฯ และร้านกาแฟ Inthanin เพื่อความปลอดภัยและสร้างความเชื่อมั่นให้ลูกค้าที่เข้ามาใช้บริการ ทั้งนี้สถานการณ์การแพร่ระบาดของ ไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) และราคาน้ำมันโลกที่ผันผวนที่เกิดขึ้นเมื่อปี 2564 บริษัทฯ ได้ให้ความสำคัญกับกระบวนการทำงานที่กระชับ คล่องตัว ปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์ พร้อมปรับองค์กรเพื่อความยั่งยืน รวมถึงการบริหารจัดการเงินทุนหมุนเวียนให้เพียงพอกับการดำเนินธุรกิจและแผนการลงทุนตามแผน

### ความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีดิจิทัล และภัยคุกคามจากไซเบอร์ (Emerging Risk)

การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีดิจิทัลและภัยคุกคามจากไซเบอร์ เป็นปัจจัยภายนอกที่มีการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เนื่องจากการแข่งขันและพัฒนาธุรกิจในปัจจุบันจำเป็นต้องพึ่งพาการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยและการเชื่อมโยงข้อมูลของอุปกรณ์และส่วนงานต่างๆ ผ่านอินเทอร์เน็ตมากขึ้น เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของธุรกิจ การสร้างประสบการณ์ที่ดีให้ลูกค้า โดยต้องคำนึงถึงความปลอดภัยของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศขององค์กร ดังนั้น บริษัทฯ จึงได้มีการเตรียมการเพื่อรองรับต่อการพัฒนาและการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีดังกล่าว รวมทั้งพิจารณาประเด็นความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อความยืดหยุ่นของธุรกิจในปัจจุบันอย่างรุนแรง ผ่านการดำเนินการ ดังนี้

- จัดให้มีศูนย์เทคโนโลยีดิจิทัล ทำหน้าที่ในการวางแผน ติดตามและจัดหาเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการเตรียมความพร้อมเพื่อรองรับกับการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว เพื่อให้สอดคล้องกับพฤติกรรมของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไป ปรับปรุงกระบวนการทำงาน เพื่อเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขัน และเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการ โดยในปี 2564 มีการนำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาประยุกต์ใช้เพิ่มเติม อาทิ



- โครงการ Digital Payment การรับชำระเงินด้วยระบบดิจิทัลในรูปแบบ Mobile EDC (Electronic Data Capture) เพื่อหลีกเลี่ยงการสัมผัสที่สถานีบริการน้ำมันเพียงสแกน QR เพื่อจ่ายผ่าน Application ของทุกธนาคารและพร้อมเพย์ หรือแตะจ่ายด้วยบัตรเครดิตผ่านเครื่องรูดบัตรไร้สาย (contactless) ทั้งสามารถสะสมคะแนนสมาชิกบางจากได้ในเวลาเดียวกัน
- การพัฒนา Personalized Marketing โดยการนำเทคโนโลยีด้าน Analytics มาวิเคราะห์พฤติกรรมของผู้บริโภคแต่ละราย เพื่อออกแบบบริการที่ตอบสนองความต้องการต่อผู้บริโภค เพิ่มความพึงพอใจในการใช้บริการ
- ส่งเสริมการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานเป็น Digitalization เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและลดเวลาการทำงาน โดยเลือกใช้ Digital tool ต่างๆ ในการพัฒนา ได้แก่ Robotic Process Automation (RPA), Power BI หรือ Power App ตัวอย่างกระบวนการทำงานที่พัฒนาแล้วเสร็จ เช่น การตรวจสอบสถานะคู่ค้า การวางแผนการซ่อมบำรุงสถานีการบริการ การออกเอกสารการซื้อขายผลิตภัณฑ์ เป็นต้น
- จัดให้มีส่วนงานความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์ ทำหน้าที่ในการวางแผน ติดตาม เฝ้าระวัง ทดสอบและจัดหาเครื่องมือในการป้องกันความเสี่ยงด้านภัยคุกคามจากไซเบอร์ซึ่งมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องทุกปี ทั้งนี้ ในปี 2564 คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงองค์กร ได้ให้

ความสำคัญในการเฝ้าระวังและจัดให้มีการบริหารความเสี่ยงรองรับกรณีระบบงานสนับสนุนกระบวนการทางธุรกิจเกิดหยุดชะงักจากการถูกโจมตีทางไซเบอร์ ด้วยการจัดหาเครื่องมือเพิ่มความมั่นคงปลอดภัยให้กับศูนย์คอมพิวเตอร์ การออกแบบระบบโครงสร้างพื้นฐานสารสนเทศให้มีความมั่นคงปลอดภัยเพิ่มขึ้น การตรวจประเมินช่องโหว่ของระบบงานเพื่อนำไปสู่การปิดช่องโหว่ดังกล่าวอย่างทันทั่วทั้งที่ การเฝ้าระวังติดตามจากตัวบ่งชี้ความเสี่ยง ผ่าน Security System Alert อย่างต่อเนื่อง มีการจัดทำกระบวนการเตรียมความพร้อมในการรองรับต่อภัยทางไซเบอร์ (Incident Response Plan) มีการสร้างความตระหนักและรู้เท่าทันด้านภัยคุกคามไซเบอร์ให้กับพนักงานพร้อมการทดสอบอย่างสม่ำเสมอ รวมทั้งการดำเนินการเพื่อให้ระบบงานมีความมั่นคงปลอดภัยจนได้รับการรับรองตามมาตรฐานสากล ISO27001 สำหรับระบบการจัดการความปลอดภัยของข้อมูล ISO27032 สำหรับระบบการจัดการความปลอดภัยของข้อมูลทางไซเบอร์ และ ISO27018 สำหรับการจัดการความปลอดภัยของข้อมูลส่วนบุคคล

- นอกจากนี้ บริษัทฯ ยังคงบริหารโครงการ Refinery Cyber Security System อย่างต่อเนื่องเพื่อป้องกันความเสี่ยงจากการโจมตีทางไซเบอร์หรือการหยุดชะงักที่อาจเกิดขึ้นกับกระบวนการกลั่นน้ำมันโดยเฉพาะ ตั้งแต่ปี 2563 เป็นต้นมา โดยบริษัทฯ ยังคงได้รับการรับรองมาตรฐาน ISO/IEC 27001 (Information Security Management) ครอบคลุมระบบศูนย์กลางรวมการควบคุมการกลั่น (Distributed Control System) ของโรงกลั่นน้ำมัน จึงมั่นใจได้ว่ากระบวนการกลั่นน้ำมันของบริษัทจะสามารถดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่องไม่หยุดชะงักจากการโจมตีทางไซเบอร์

### ความเสี่ยงด้านความน่าเชื่อถือจากสื่อสังคมออนไลน์ (Social Media)

ปัจจุบัน ช่องทางการสื่อสารที่ผู้บริโภคนิยมใช้เพื่อการสื่อสารและแลกเปลี่ยนความเห็นเกี่ยวกับสินค้าและบริการ ได้ปรับตัวมาเป็นช่องทางการสื่อสารออนไลน์ ทำให้เกิดการตอบสนองความต้องการได้อย่างรวดเร็วมากยิ่งขึ้น ในทางกลับกัน ในกรณีที่เกิดข่าวเชิงลบหรือมีการบิดเบือน จะทำให้เกิดการแพร่กระจายของเนื้อหาในวงกว้างได้อย่างรวดเร็วและอาจส่งผลกระทบต่อความน่าเชื่อถือของบริษัทฯ ทั้งนี้ จึงได้จัดให้มีหน่วยงานที่ติดตามและดูแลความเคลื่อนไหวของช่องทางการสื่อสารออนไลน์อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพต่อระบบการสื่อสารทั้งในสถานการณ์ปกติและในภาวะวิกฤติ ลดโอกาสและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น รวมทั้งมีการซ้อมแผนเพื่อรับมือกับภาวะวิกฤติที่อาจเกิดขึ้นได้อย่างทันทั่วทั้งที่

## ด้านการเงิน (Disclosure 102-29)

### ความเสี่ยงด้านความผันผวนของราคาน้ำมันและราคาวัตถุดิบที่ใช้ในการผลิต

ส่งผลกระทบต่อความไม่แน่นอนของรายได้ในธุรกิจปิโตรเลียมและรายได้ธุรกิจอื่น ๆ ขององค์กร บริษัทฯ จึงมีแผนบริหารจัดการความเสี่ยงรองรับความผันผวนของราคาน้ำมันและราคาวัตถุดิบทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ดังนี้

- จัดให้มีการติดตามความเคลื่อนไหวราคาน้ำมัน ส่วนต่างราคาน้ำมันดิบและราคาน้ำมันสำเร็จรูป และพัฒนาเครื่องมือบริหารความเสี่ยงด้านราคาในรูปแบบใหม่อย่างสม่ำเสมอ โดยมีคณะกรรมการและคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงด้านราคาและการเงินทำหน้าที่พิจารณาและตัดสินใจทางเลือกในการป้องกันความเสี่ยง และรายงานตรงต่อคณะกรรมการบริหารบริษัทอย่างใกล้ชิด
- บริหาร Stock น้ำมันดิบและน้ำมันสำเร็จรูป ปรับลดกำลังการผลิตให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมสอดคล้องกับความต้องการของตลาดที่ลดลง ปรับลดค่าใช้จ่ายดำเนินงานลงประมาณร้อยละ 20 และปรับเปลี่ยนแผนการลงทุนและงานซ่อมบำรุงใหญ่ประจำปี (Turn Around Maintenance-TAM) เพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์เศรษฐกิจและอุปสงค์ที่ปรับตัวลดลง
- กระจายความเสี่ยงจากความผันผวนของราคาวัตถุดิบเกษตร ผ่านการลงทุนในธุรกิจผลิตภัณฑ์ชีวภาพของบริษัท บีบีจีไอ จำกัด ซึ่งเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันให้กับธุรกิจผลิตและจำหน่ายเชื้อเพลิงชีวภาพ ไบโอดีเซล และเอทานอล และมุ่งสู่การขยายธุรกิจผลิตภัณฑ์ชีวภาพที่มีมูลค่าสูงในอนาคต เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับธุรกิจ

### ความเสี่ยงด้านความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยนและอัตราดอกเบี้ย

ตลอดปี 2564 อัตราแลกเปลี่ยนเคลื่อนไหวในกรอบกว้างและมีความผันผวนสูง ตั้งแต่เดือนเมษายนค่าเงินบาท/ดอลลาร์สหรัฐเริ่มปรับตัวอ่อนค่าอย่างต่อเนื่อง ปัจจัยหลักมาจากค่าเงินดอลลาร์ที่แข็งค่าขึ้นตามการฟื้นตัวของเศรษฐกิจโลก สำหรับอัตราดอกเบี้ยในปี 2564 ธนาคารแห่งประเทศไทยคงระดับอัตราดอกเบี้ยนโยบายไว้ที่ 0.5% ตลอดทั้งปี จากความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยนส่งผลกระทบต่อความไม่แน่นอนของรายได้บริษัทฯ โดยเฉพาะอย่างยิ่งธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับปิโตรเลียม และธุรกิจร่วมทุนในต่างประเทศ อย่างไรก็ตาม บริษัทฯ มีแผนบริหารจัดการความเสี่ยงของอัตราแลกเปลี่ยนและอัตราดอกเบี้ยอย่างต่อเนื่อง ดังนี้

- บริหารรายได้และรายจ่ายที่เป็นสกุลเงินต่างประเทศในส่วนที่เป็น Natural Hedge
- จัดการโครงสร้างต้นทุนการเงินส่วนใหญ่ของบริษัทฯ ให้เป็นอัตราดอกเบี้ยคงที่
- ติดตามแนวโน้มและสถานการณ์ตลาดการเงินอย่างใกล้ชิด เพื่อพิจารณาเข้าทำธุรกรรมบริหารความเสี่ยงด้านอัตราแลกเปลี่ยนและอัตราดอกเบี้ย โดยมีคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงด้านราคาและการเงินทำหน้าที่ดังกล่าว เพื่อให้การดำเนินงานของบริษัทฯ สอดคล้องกับแผนและเป้าหมายธุรกิจที่ตั้งไว้

## ด้านกฎระเบียบ

### ความเสี่ยงจากการบังคับใช้พระราชบัญญัติคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ.2562

ตามที่พระราชบัญญัติคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ.2562 ได้ประกาศไว้ในราชกิจจานุเบกษาเมื่อวันที่ 27 พฤษภาคม 2562 และปัจจุบันได้ถูกเลื่อนให้มีผลบังคับใช้ในวันที่ 1 มิถุนายน 2565 เพื่อให้สอดคล้องและเป็นตาม “พระราชบัญญัติคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ. 2562” ดังกล่าว บริษัทฯ ได้พิจารณามาตรการป้องกันความเสี่ยงด้านการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล โดยจัดให้มีคณะทำงานเพื่อการบริหารจัดการข้อมูลส่วนบุคคล ซึ่งประกอบไปด้วยผู้แทนจากส่วนงานที่เกี่ยวข้อง ทำงานร่วมกับบริษัทที่ปรึกษาชั้นนำ เพื่อทำหน้าที่ในการบริหารจัดการและควบคุมดูแลข้อมูลส่วนบุคคล รวมถึงการกำหนดแนวทางแก้ไขและป้องกันกรณีที่มีการรั่วไหลของข้อมูลส่วนบุคคล หรือ การใช้ข้อมูลส่วนบุคคลในทางที่ไม่ถูกต้องหรืออาจทำให้เกิดความเสียหายต่อบริษัทฯ

### ความเสี่ยงจากการรักษาเสถียรภาพราคาน้ำมันขายปลีกน้ำมันเชื้อเพลิงภายในประเทศ

เนื่องจากราคาน้ำมันสำเร็จรูปเฉลี่ยและราคาผลิตภัณฑ์ไบโอดีเซล (B100) ปรับเพิ่มขึ้น และเพื่อช่วยลดผลกระทบต่อประชาชนผู้บริโภคและการฟื้นตัวของเศรษฐกิจประเทศ กระทรวงพลังงานขอความร่วมมือกับผู้ประกอบการในการดูแลค่าการตลาดน้ำมันเชื้อเพลิงเพื่อช่วยรักษาเสถียรภาพของระดับราคาขายปลีกน้ำมันเชื้อเพลิงภายในประเทศไม่ให้มีความผันผวนมากเกินไป ด้วยเหตุนี้ ทางบริษัทฯ จึงไม่สามารถปรับราคาขายปลีกหน้าสถานีบริการให้เหมาะสมกับต้นทุนน้ำมันสำเร็จรูปที่ปรับเพิ่มขึ้นตามภาวะตลาดโลก ส่งผลให้ค่าการตลาดรวมสุทธิต่อหน่วยปรับลดลงแต่อย่างไรก็ดี ทางบริษัทฯ ได้มีมาตรการในการลดผลกระทบดังกล่าวและสามารถรักษาส่วนแบ่งการตลาดในอันดับ 2 (ข้อมูลกรมธุรกิจพลังงาน) ผ่านเป้าหมายที่ทำให้แต่ละสถานีมีเอกลักษณ์



เฉพาะ (Unique Design) ผสมผสานกับ Brand Identity ของแบรนด์บางจากฯ อย่างลงตัว นอกจากนี้เพื่อลดผลกระทบจาก ธุรกิจน้ำมัน ทางบริษัทยังมีสถานีอัดประจุไฟฟ้าสำหรับยานยนต์ไฟฟ้า (EV Chargers) ติดตั้งในสถานีบริการน้ำมันบางจาก 70 สถานี ให้บริการใน 37 จังหวัดทั่วประเทศ ทั้งนี้บริษัทฯ มีเป้าหมายพัฒนาให้สถานีบริการน้ำมันบางจากเป็น Greenovative Destination ที่เต็มเต็มความต้องการของลูกค้า และตอบโจทย์วิถีชีวิตที่ปรับเปลี่ยนไปของผู้บริโภค บริษัทฯ ได้พัฒนาธุรกิจรูปแบบ “บางจาก Food Truck” โดยจับมือหลากหลายแบรนด์ชั้นนำ ตลอดจนสินค้าไลฟ์สไตล์เข้ามาเปิดให้บริการในสถานีบริการน้ำมันในรูปแบบ Grab & Go

## ด้านสังคมและ/หรือสิ่งแวดล้อม

### ความเสี่ยงจากการปฏิบัติงานที่อาจกระทบต่อชุมชน และสังคม (Emerging Risk)

ด้วยความมุ่งมั่นในการดำเนินธุรกิจร่วมกับชุมชน สังคม และสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน บริษัทฯ จึงได้ปรับปรุงและพัฒนากระบวนการผลิตอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ดำเนินงานได้อย่างปลอดภัยและไม่ส่งผลกระทบต่อชุมชนและสังคม โดยมีการบริหารจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม ดังนี้

- พัฒนาระบบอาชีวอนามัยและความปลอดภัยอย่างต่อเนื่องตามมาตรฐานสากลเพื่อยกระดับสุขภาพและความปลอดภัยในสถานที่ทำงาน และพัฒนากระบวนการทำงานให้เป็นระบบ โดยคำนึงถึงความเสี่ยง โอกาส ข้อกำหนดทางกฎหมาย โดยบริษัทได้รับการรับรองมาตรฐาน ISO 45001 ISO 14001 และ ISO 50001
- บริหารความเสี่ยงในการทำงานผ่านระบบ Safety Integrity Level, Reliability Centered Maintenance และ Risk-Based Inspection อย่างต่อเนื่องให้ครอบคลุมทั้งอุปกรณ์และกระบวนการ เพื่อวางแผนซ่อมบำรุงอุปกรณ์ต่าง ๆ ได้ล่วงหน้าอย่างถูกต้อง
- ทำการประเมินเพื่อบ่งชี้อันตรายจากการทำงาน (Hazard and Operability Study) และวางระบบการบริหารความปลอดภัยในทุกขั้นตอนที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการกลั่น (Process Safety Management System) เพื่อให้กระบวนการทำงานเป็นไปตามมาตรฐานระดับสากล

- ติดตั้งเครื่องวัดผลคุณภาพอากาศออนไลน์และส่งผลไปยังจอแสดงผลอัตโนมัติ บริเวณรอบโรงกลั่นและในพื้นที่ใกล้เคียง เพื่อให้ประชาชนในชุมชนรอบโรงกลั่นและพื้นที่ใกล้เคียงได้รับข้อมูลด้านคุณภาพอากาศ สร้างความมั่นใจแก่สังคมในวงกว้าง
- จัดกิจกรรมให้ความรู้ ความเข้าใจ และปลูกจิตสำนึกด้านความปลอดภัยให้กับชุมชนรอบโรงกลั่นโดยเฉพาะโรงเรียนและคอนโดมิเนียม ด้วยการอบรมความรู้เรื่องการอพยพ ดับเพลิง และการปฐมพยาบาลเบื้องต้น รวมถึงติดตั้งระบบสื่อสารและเตือนภัยในชุมชนอย่างทั่วถึง

นอกจากนี้ ในการกำกับดูแลธุรกิจที่ดำเนินการโดยบริษัทร่วมทุน บริษัทฯ ยังได้ทำการติดตามและเฝ้าระวังความเสี่ยงที่มีโอกาสเกิดและส่งผลกระทบต่อชุมชนในแต่ละพื้นที่ เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดชุมชนหรือสังคมในพื้นที่นั้นๆ ได้รับความเดือดร้อนหรือผลกระทบจากกระบวนการผลิตหรือปฏิบัติงาน เช่น การเฝ้าระวังความเสี่ยงด้านการจัดการน้ำเสีย และดำเนินการจัดกิจกรรม CSR กับชุมชนรอบข้างต่อเนื่อง เป็นต้น โดยคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงทั้งองค์กรทำหน้าที่ในการติดตามผลการดำเนินงานตลอดปี

## ความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ สิ่งแวดล้อม สุขาภิบาลการลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก

การดำเนินงานทางธุรกิจที่อาจส่งผลกระทบต่อภาวะโลกร้อน บริษัทฯ ได้บริหารจัดการ โดยมุ่งเน้นการเป็นส่วนหนึ่งในการลดใช้พลังงาน ลดสาเหตุและปริมาณการปล่อยก๊าซคาร์บอนไดออกไซด์ และก๊าซเรือนกระจก ดังนี้

- การลงทุนผ่าน บริษัท บีซีพีจี จำกัด (มหาชน) ใน วีอาร์บี เอนเนอร์ยี (VRB Energy) ซึ่งดำเนินธุรกิจวิจัยพัฒนาผลิต และจำหน่ายระบบกักเก็บพลังงาน ประเภท วนาเดียมรีดอกซ์โพลีเมอร์เป็นแบตเตอรี่ที่เหมาะสมกับการใช้งานในระดับระบบกักเก็บขนาดใหญ่ (Utility Scale) อาทิ การเชื่อมต่อกับระบบสายส่ง การรองรับระบบ เครือข่ายการผลิตพลังงานไฟฟ้าแบบกระจายศูนย์ (Decentralized Generation) หรือโรงไฟฟ้าเสมือนจริง (Virtual Power Plant) เนื่องจากสามารถกักเก็บพลังงาน ไฟฟ้าที่ต้องการความจุสูงและกักเก็บได้เป็นเวลานาน ซึ่งเป็นแนวทางการประกอบธุรกิจพลังงานทดแทนใน อนาคต และ โครงการโรงไฟฟ้าพลังงานแสงอาทิตย์ชนิด ติดตั้งบนหลังคา มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ภายใต้โครงการ CMU Smart City จังหวัดเชียงใหม่
- แสดงความมุ่งมั่นในการดำเนินธุรกิจคาร์บอนต่ำ เป็นผู้ นำ การเปลี่ยนผ่านด้านพลังงาน มีการเพิ่มสัดส่วนธุรกิจ สีเขียวอย่างต่อเนื่องเพื่อลดการปล่อยคาร์บอน รวมถึงเป็น ผู้ก่อตั้ง Carbon Markets Club เพื่อส่งเสริมการซื้อขาย คาร์บอนเครดิต และตั้งเป้าหมายปล่อยก๊าซคาร์บอนเป็น ศูนย์(carbon neutral) ในปี ค.ศ. 2030 และปล่อย ก๊าซเรือนกระจกเป็นศูนย์ (Zero GHG Emission) ในปี ค.ศ. 2050 จากการปรับปรุงประสิทธิภาพต่างๆ ใน กระบวนการผลิตและใช้ผลิตภัณฑ์ที่จะทำให้การปล่อย emission ลดลงได้ 30% ในปี 2030 และใช้กลไกอื่นๆ มาช่วย เช่นการลงทุนในธุรกิจพลังงานสีเขียวและการ ซื้อขายคาร์บอนเครดิตสำหรับสัดส่วนที่เหลือ ทั้งนี้ บางจากฯ เป็น 1 ใน 14 องค์กรที่ได้รับการจัดอันดับรางวัล ธุรกิจคาร์บอนต่ำและยั่งยืน จากการประเมินผลของ องค์กรบริหารจัดการก๊าซเรือนกระจก ที่พิจารณาการ ให้รางวัลจากหลักธรรมาภิบาล รายงานความยั่งยืน ขนาดธุรกิจ ตามเกณฑ์ชี้วัดในมิติเศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม และสังคม ที่สอดคล้องกับเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน ของประเทศ
- นำก๊าซธรรมชาติมาผลิตไฟฟ้าและไอน้ำในโรงไฟฟ้า พลังงานความร้อนร่วม เพื่อใช้เป็นเชื้อเพลิงหลักใน กระบวนการกลั่นน้ำมัน ทดแทนการใช้ น้ำมันเตา เพิ่มประสิทธิภาพการใช้พลังงานของโรงกลั่น และลดการ ปล่อยก๊าซคาร์บอนไดออกไซด์



- บริษัทฯ ร่วมบรรเทาปัญหามลภาวะจากฝุ่นควันและ PM 2.5 โดยจำหน่ายน้ำมันลดฝุ่น ด้วยการผลิตน้ำมัน ดีเซลที่มีค่ากำมะถันลดลงถึง 5 เท่า โดยมีกำมะถันต่ำกว่า 10 PPM ซึ่งการปรับลดปริมาณกำมะถันจะสามารถช่วย ลดปัญหาฝุ่นละอองจากการเผาไหม้และช่วยลดก๊าซ ซัลเฟอร์ไดออกไซด์ได้ออกจำหน่ายในพื้นที่กรุงเทพมหานคร ในช่วงมีวิกฤตฝุ่นควัน
- ปรับรูปแบบการใช้ทรัพยากรในการดำเนินธุรกิจผ่าน กลยุทธ์ 3R ด้วยการลดการใช้ การใช้ซ้ำ และการนำกลับ มาใช้ใหม่ (Reduce, Reuse และ Recycle) เน้นความ สำคัญด้านการทำธุรกิจที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมอย่าง ยั่งยืน เช่น การรับบริจาคขวดพลาสติกที่สถานบริการ เพื่อนำไปผลิตผลิตภัณฑ์เพื่อสังคม โครงการนำกลลอน น้ำมันเครื่องที่จำหน่ายแล้วกลับมาผ่านกระบวนการ รีไซเคิล เพื่อให้ได้เม็ดพลาสติกและนำกลับมาใช้ในการ ผลิตกลลอนน้ำมันเครื่องใหม่อีกครั้ง เพื่อเป็นการรักษา คุณค่าของทรัพยากร ลดการสร้างขยะ ส่งเสริมการใช้ ทรัพยากรหมุนเวียนให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อสิ่งแวดล้อม สังคม และชุมชนอย่างยั่งยืน
- ลดการใช้พลาสติกในกิจกรรมของธุรกิจเสริม (Non-Oil) ลดการใช้บรรจุภัณฑ์พลาสติกโดยใช้ฝาเครื่องดื่มเย็นเป็น รูปแบบยกดื่มเพื่อลดการใช้หลอด รวมถึงปรับใช้บรรจุ ภัณฑ์จากพลาสติกที่สามารถย่อยสลายได้ตามธรรมชาติ (Bio-cup) มาอย่างต่อเนื่อง

## ความเสี่ยงจากภาวะการขาดแคลนน้ำ

วิกฤตน้ำเป็นความเสี่ยงของโลกในอนาคต ด้วยภาวะโลกร้อน ส่งผลต่อความไม่แน่นอนของปริมาณทรัพยากรน้ำ ประกอบกับประชากรที่เพิ่มขึ้นทำให้ความต้องการใช้ทรัพยากรน้ำในการอุปโภคบริโภคเพิ่มขึ้นด้วย บริษัทฯ จึงเห็นความสำคัญในการบริหารจัดการกระบวนการผลิตเพื่อลดการใช้ทรัพยากรน้ำ ดังนี้

- ติดตามเฝ้าระวังความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากภูมิอากาศเปลี่ยนแปลง ได้แก่ สถานการณ์น้ำแล้ง เช่น ติดตามข้อมูลและเฝ้าระวังสถานการณ์น้ำจากการประกาศหลวงราชวัน เพื่อประเมินความเสี่ยงจากภาวะการขาดแคลนน้ำที่อาจส่งผลกระทบต่อกระบวนการผลิต การจัดหาแหล่งน้ำสำรองกรณีฉุกเฉินเพื่อใช้ทดแทนในกระบวนการผลิตหากเกิดความเสี่ยงต่อการขาดแคลนน้ำ การกำหนดมาตรการเฝ้าระวังและรับมือความเสี่ยงจากการลดระดับของน้ำในแม่น้ำเจ้าพระยา ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อการเดินทางเป็นต้น ทั้งนี้ โดยระมัดระวังไม่ให้เกิดผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่ายที่ได้รับผลกระทบจากสถานการณ์น้ำแล้ง เช่นเดียวกัน นอกจากนี้ ยังได้มีการเฝ้าระวังสถานการณ์น้ำท่วม เช่น การจัดให้มีการติดตามและเฝ้าระวังระดับน้ำในแม่น้ำสายหลักในช่วงฤดูฝน การตรวจสอบความพร้อมของอุปกรณ์ป้องกันน้ำท่วมในพื้นที่ที่มีความเสี่ยง เป็นต้น โดยได้จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงรองรับตามโอกาสเกิดและระดับความรุนแรง เพื่อสร้างความมั่นใจว่าธุรกิจจะสามารถดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่อง

- ปี 2563 สามารถลด ปริมาณน้ำ (Reduce) จากการใช้กระบวนการปรับปรุงคุณภาพน้ำประปาด้วยระบบกรองละเอียดระดับไมครอน (Micro-filtration System) ระบบรีเวอร์สออสโมซิส (Reverse Osmosis System) ได้ 137,395 ลูกบาศก์เมตร การนำน้ำกลับมาใช้ซ้ำ (Reuse) จากการนำน้ำควบแน่น (Condensate water) และน้ำที่ผ่านการไล่กัมมะถันออก (Stripped water) กลับมาใช้ในกระบวนการผลิตได้อีก 1,135,517 ลูกบาศก์เมตร และน้ำที่ผ่านการบำบัดจากหน่วยบำบัดน้ำทิ้ง เข้ามาปรับปรุงคุณภาพด้วยระบบรีเวอร์สออสโมซิส (Reverse Osmosis System) เพื่อนำกลับมาใช้ใหม่ (Recycle) ได้อีก 173,505 ลูกบาศก์เมตร จากมาตรการ 3Rs ทั้งหมด เทียบเท่าการใช้น้ำทั้งสิ้น 3,810 ครั้วเรือน
- นอกจากนี้ในปี 2563 บริษัทได้มีการประเมิน Water Stress ผ่าน Program AQUEDUCT พบว่า ตามพื้นที่โรงกลั่นน้ำมันบางจากอยู่ในพื้นที่ Medium-high (20-40%) ซึ่งตามนิยามถือว่ายังไม่ได้อยู่ในพื้นที่ที่เรียกว่ามีความตึงเครียดของน้ำอย่างมีนัยสำคัญ
- ส่งเสริมให้บริษัทในเครือลดการใช้น้ำในกระบวนการผลิต เริ่มจากกลุ่มธุรกิจผลิตภัณฑ์ชีวภาพได้นำน้ำจากกระบวนการผลิตกลับมาใช้ใหม่ นอกจากนี้ ยังได้จัดทำโครงการขุดบ่อน้ำดิบเพื่อสำรองน้ำไว้ใช้ในพื้นที่โรงงานเพิ่มเติม

## 2. การบริหารความเสี่ยงโครงการลงทุน

นอกจากการพิจารณาถึงความสอดคล้องของทิศทางกลยุทธ์องค์กร และผลตอบแทนของธุรกิจแล้ว การบริหารความเสี่ยงของโครงการลงทุนนับเป็นเรื่องสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งต่อการดำเนินธุรกิจ จึงกำหนดให้ทุกโครงการลงทุนจะต้องมีการวิเคราะห์ความเสี่ยงโครงการให้ชัดเจนอย่างเป็นระบบในแต่ละช่วงระยะเวลาในการดำเนินโครงการ

ทั้งนี้ได้กำหนดให้โครงการลงทุนที่มีนัยสำคัญต่อการดำเนินงานของบริษัท ต้องได้รับความเห็นชอบแผนบริหารความเสี่ยงจากคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงทั้งองค์กร เพื่อสร้างความมั่นใจได้ว่าธุรกิจนั้นมีการบริหารจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม ไม่ส่งผลกระทบต่อชุมชน สิ่งแวดล้อม รวมทั้งสามารถบรรลุเป้าหมายตามที่บริษัทฯ กำหนด โดยในปี 2564 คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงทั้งองค์กรได้อนุมัติและติดตามความก้าวหน้าแผนจัดการความเสี่ยงของโครงการลงทุนในบริษัท วินโนห์ จำกัด โครงการพัฒนาธุรกิจก๊าซธรรมชาติเหลว (LNG) เพื่อตอบสนองต่อแผนการขยายธุรกิจในอนาคต บริษัท บีทีเอสจี จำกัด (BTSG) รวมถึงโครงการลงทุนของบริษัท บีซีพีจี จำกัด (มหาชน) ที่มีการลงทุนขยายกำลังการผลิตใน วีอาร์บี เอนเนอร์ยี (VRB Energy) ซึ่งเป็นผู้ผลิตแบตเตอรี่สำหรับระบบกักเก็บพลังงานขนาดใหญ่

### 3. การบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management: BCM)

เพื่อสร้างความเชื่อมั่นว่าบริษัทฯ จะสามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างต่อเนื่องแม้เกิดวิกฤต บริษัทฯ จึงได้นำระบบการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจมาประยุกต์ใช้ โดยบริษัทฯ มุ่งเน้นการเตรียมความพร้อมทั้งในด้านกลยุทธ์ กระบวนการ และทรัพยากร โดยได้รับการรับรองมาตรฐานการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ ISO 22301: 2012 ครอบคลุมสำนักงานใหญ่ โรงกลั่นน้ำมันบางจากและศูนย์จ่ายน้ำมันบางจาก สำนักงานธุรกิจภาคกลางและศูนย์จ่ายน้ำมันบางปะอินตั้งแต่ปี 2556 ต่อเนื่องเป็นปีที่ 8 ซึ่งเป็นการรับรองว่าบริษัทฯ มีระบบในการเตรียมพร้อมรองรับภาวะวิกฤต และบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจให้มีประสิทธิภาพตามมาตรฐานสากล และสร้างความเชื่อมั่นต่อผู้มีส่วนได้เสียว่าบริษัทฯ จะสามารถดำเนินธุรกิจ รับมือต่อเหตุการณ์วิกฤต และส่งมอบผลิตภัณฑ์ได้อย่างต่อเนื่อง

ในปี 2564 โลกยังมีความท้าทายในหลายด้านโดยเฉพาะ การฟื้นตัวของเศรษฐกิจที่ยังต้องใช้เวลาและมีความไม่แน่นอนสูงจากความเสี่ยงของไวรัสกลายพันธุ์ที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง และ บริบททางเศรษฐกิจที่จะเปลี่ยนแปลงไปหลังผ่านพ้น ไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ซึ่งจะกระทบความสามารถในการทำธุรกิจหรือการแข่งขันของบางภาคธุรกิจทำให้ต้องปรับตัว บริษัทฯ เตรียมความพร้อมรับมือการแพร่ระบาด ทั้งในด้านการซ่อมแผนฉุกเฉินเพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับสถานการณ์ต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้น ปรับปรุงแผนบริหารภาวะวิกฤต และแผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจทั้งองค์กร ให้เหมาะสมสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน และได้มีการปรับใช้มาตรการควบคุมโรคระบาด การเว้นระยะห่างตามที่ภาครัฐกำหนด นอกจากนี้ บริษัทฯ ได้ประเมินสถานการณ์และเตรียมแนวทางการดำเนินงานในหลายด้านดังต่อไปนี้

#### ด้านความปลอดภัย

ได้ส่งเสริมให้ปฏิบัติตามแผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ ซึ่งครอบคลุมในสถานการณ์โรคระบาด (Epidemic Crisis) จากสถานการณ์การแพร่ระบาดของ ไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ตามมาตรการรับมือวิกฤติโรคระบาดข้อ 1 ชำต้น นอกจากนี้ทางบริษัทฯ ได้ทำการจัดฝึกซ้อมแผนฉุกเฉินประจำปี 2564 กรณีเกิดเหตุอัคคีภัยในพื้นที่โรงกลั่น เมื่อวันที่ 24 พฤศจิกายน 2564 เพื่อทดสอบความสามารถในการปฏิบัติงานได้จริงในกรณีเกิดเหตุฉุกเฉิน

#### ด้านการตลาด

ได้มีการปรับแผนการตลาดตามอุปสงค์ที่เปลี่ยนแปลงไป โดยเฉพาะผลิตภัณฑ์น้ำมันดีเซล และน้ำมันอากาศยานที่ได้รับผลกระทบจากการปิดประเทศเพื่อควบคุมการแพร่ระบาด บริษัทฯ ได้มีมาตรการกระตุ้นยอดขายผ่าน loyalty program ต่างๆ รวมถึงร่วมมือกับพันธมิตรธุรกิจ เพื่อรับมือกับสถานการณ์การแพร่ระบาดที่อาจส่งผลให้ลูกค้าที่สถานีบริการรวมถึงร้านค้าแพฟอินทิลลดลง โดยเน้นการขายผ่านช่องทาง Delivery เพิ่มมากขึ้น นอกจากนี้ ทางบริษัทฯ ยังได้มีการพัฒนาธุรกิจรูปแบบใหม่เพื่อตอบโจทยวิถีชีวิตที่ปรับเปลี่ยนไปของผู้บริโภค บริษัทฯ ได้พัฒนาธุรกิจรูปแบบ “บางจาก Food Truck” โดยจับมือหลากหลายแบรนด์ชั้นนำ ตลอดจนสินค้าไลฟ์สไตล์เข้ามาเปิดให้บริการในสถานีบริการน้ำมันในรูปแบบ Grab & Go รวมถึง Inthanin แดกไลน์ธุรกิจเครื่องดื่มเพื่อพัฒนาสินค้าใหม่ให้ผู้บริโภค โดยได้ซื้อสิทธิ์การขยายร้านชาแนลไม่ผูก DAKASI เพื่อเปิดจำหน่ายในสถานีบริการน้ำมันบางจากทั่วประเทศ

#### ด้านสถานการณ์การเงิน

ได้เตรียมพร้อมรับมือ โดยมีการปรับลดค่าใช้จ่าย และเงินลงทุนลงประมาณร้อยละ 20 และในเดือนพฤศจิกายน 2564 บริษัทฯ ได้ทำการออกและเสนอขายหุ้นกู้มูลค่า 7,000 ล้านบาท ส่งผลให้บริษัทฯ มีความพร้อมและสามารถตั้งรับกับสถานการณ์ไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ได้ดีขึ้น เพื่อเสริมสภาพคล่องและรองรับการลงทุนใหม่ตามแผนและเป้าหมายที่ตั้งไว้

## 4. การส่งเสริมวัฒนธรรมในการบริหารความเสี่ยงภายในองค์กรและบริษัทในกลุ่ม

บริษัทฯ ได้ส่งเสริมให้เกิดวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงในองค์กรและขยายไปสู่บริษัทในกลุ่ม โดยให้ทุกส่วนงานในกลุ่มบริษัท บางจากฯ ต้องทำแผนความเสี่ยงของส่วนงานทุกปี ในปี 2564 บริษัทฯ ได้ปรับปรุงแผนบริหารภาวะวิกฤต และแผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจทั้งองค์กร รวมถึงกำหนดตัวชี้วัดและทบทวนทรัพยากรที่ใช้ในการจัดการโดยดำเนินการอย่างต่อเนื่องเป็นประจำทุกปี โดยในปี 2564 มีการซ้อมแผนฉุกเฉินแบบซ้อมปฏิบัติจริงและ Table Top รวม 3 ครั้ง และการซ้อมแผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management – BCM) ประจำปี 2564 อีก 1 ครั้ง รวม 4 ครั้ง คือ

ครั้งที่ 1 : 19 ตุลาคม 2564 การประชุมเตรียมซ้อมแผนฉุกเฉินระดับ 3 (Tier-3) ประจำปี 2564 เหตุการณ์ที่ Plant-4 เรื่อง Flange Bottom 4C-110 ลูกติดไฟที่หอกลั่น Naphtha หน่วยกลั่นที่ 4 สำหรับวันจริง 24 พฤศจิกายน 2564 เนื่องจากภาวะ COVID-19 บริษัทฯ ได้เชิญหน่วยงานภายนอก ได้แก่ สถานีตำรวจนครบาลพระโขนง สถานีดับเพลิงและกู้ภัย พระโขนง สำนักป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย กรุงเทพมหานคร โรงพยาบาล 3 เข้าร่วมสังเกตการณ์แบบออนไลน์ พร้อมบันทึกเทปวิดีโอไว้

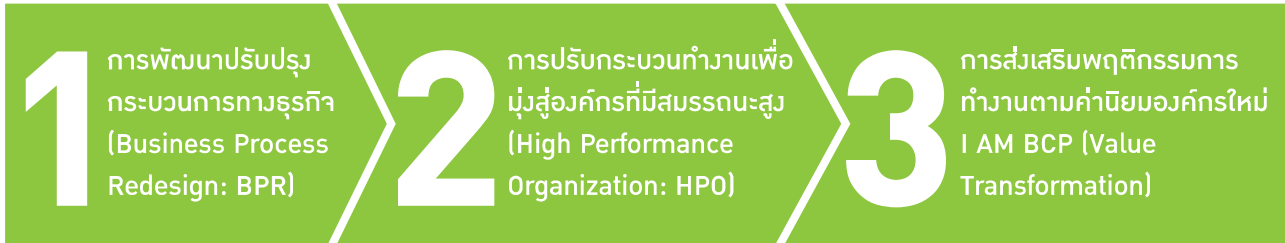
ครั้งที่ 2 : 24 กันยายน 2564 การซ้อม Table Top ระดับ 3 (Tier-3) ประจำปี 2564 เรื่อง Flange Outlet Bottom 4C-110 Leak ลูกติดไฟ

ครั้งที่ 3 : 3 ธันวาคม 2564 – การซ้อมแผนฉุกเฉิน ระดับ 2 (Tier 2) ประจำปี 2564 เรื่อง น้ำมันล้นถัง T-985 และลูกติดไฟ แบบ Full Surface Fire จัดโดย SFD

ครั้งที่ 4: 24 พฤศจิกายน 2564 การซ้อมแผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management – BCM) ประจำปี 2564 กรณีเกิดเหตุการณ์หน้าแปลนลูกติดไฟที่หอกลั่น หน่วยกลั่นที่ 4 ที่ Command Center ชั้น 22 อาคาร M-tower และ Command Center ที่โรงกลั่น การซ้อมแผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจและแผนรับมือภาวะฉุกเฉิน ในกรณีเหตุการณ์หน้าแปลนลูกติดไฟที่หอกลั่น หน่วยกลั่นที่ 4 นี้ จะครอบคลุมการซ้อมการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้บริหาร และพนักงานที่มีส่วนเกี่ยวข้อง และได้มีการนำเทปวิดีโอที่บันทึกความเห็นและข้อมูลการเข้าร่วมสังเกตการณ์แบบออนไลน์ ในการซ้อมเมื่อวันที่ 19 ตุลาคม 2564 มาใช้ประกอบการซ้อมแผน BCM ในครั้งนี้ด้วย เพื่อนำผลที่ได้จากการซ้อมฯ ไปปรับปรุงขั้นตอนการดำเนินงาน เพื่อให้บริษัทฯ มีระบบการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น และมั่นใจได้ว่าหากเกิดกรณีวิกฤต บริษัทฯ จะสามารถระงับเหตุและดำเนินธุรกิจได้อย่างต่อเนื่อง

# การบริหารความเปลี่ยนแปลง (Change Management)

บริษัทฯ ยังคงมุ่งมั่นต่อเนื่องในการดำเนินงานด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้สอดคล้องต่อวิสัยทัศน์ขององค์กร โดยให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการเพื่อให้องค์กรมีความยืดหยุ่น มีรูปแบบองค์กรที่ทันสมัย เตรียมความพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลง โดยดำเนินการใน 3 แนวทางหลัก ได้แก่



โดยมี ส่วนบริหารการเปลี่ยนแปลง ทำหน้าที่หลักในการวางแผน ประสานงาน ให้คำแนะนำ ติดตามผลการดำเนินงาน และรายงานความก้าวหน้า โอกาส รวมถึงอุปสรรคการดำเนินงานต่างๆ ต่อผู้บริหารระดับสูงโดยตรง

## ผลการดำเนินงานปี 2564

### 1. การพัฒนาปรับปรุงกระบวนการทางธุรกิจ

ยังคงมุ่งเน้นการปรับปรุงกระบวนการเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพการทำงานสูงสุด ลดค่าใช้จ่าย และตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้ดียิ่งขึ้น โดยในปี 2564 ได้ขยายขอบเขตโครงการออกไปครอบคลุมถึงบริษัทร่วมทุนในกลุ่มธุรกิจเพิ่มขึ้น ส่งผลให้เกิดโครงการใหม่ๆ ที่มีโอกาสในการสร้างมูลค่าเพิ่ม ลดต้นทุนการดำเนินงานรวมถึงเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานได้มูลค่ากว่า 1,600 ล้านบาท ตลอดระยะเวลาโครงการ 12 เดือน ซึ่งมีตัวอย่างโครงการที่ประสบความสำเร็จในปีนี้ เช่น

- 1) โครงการบริหารจัดการรูปแบบการสำรองและขนส่งน้ำมัน ให้เพียงพอต่อความต้องการในช่วงหยุดซ่อมบำรุงใหญ่ ลดต้นทุนลงได้ 102 ล้านบาท
- 2) โครงการเพิ่มประสิทธิภาพการใช้พลังงานอย่างคุ้มค่าในทุกหน่วยผลิตของโรงกลั่น ลดต้นทุนด้านพลังงานได้ 73 ล้านบาท
- 3) โครงการจัดหาน้ำมันดิบชนิดใหม่และโครงการขยายตลาดสู่กลุ่มลูกค้าที่มีความต้องการน้ำมันชนิดพิเศษ สร้างมูลค่าจากค่าการกลั่นและจำหน่ายผลิตภัณฑ์เพิ่ม 103 ล้านบาท
- 4) โครงการปรับปรุงรูปแบบการส่งเสริมทางการตลาดกับลูกค้าและคู่ค้า ลดต้นทุนได้ 34 ล้านบาท
- 5) โครงการ Digital transformation โดยปรับปรุงกระบวนการทำงานเพื่อลดขั้นตอนและพัฒนากระบวนการทำงานอัตโนมัติ (Process automation) เพื่อกำจัดการทำงานที่ซ้ำๆ เป็นจำนวนมาก สามารถลดชั่วโมงการทำงานได้มากกว่า 24,000 ชั่วโมง

นอกจากนี้ บริษัทฯ ได้กำหนดยุทธศาสตร์ Digital transformation เป็นหนึ่งในกลยุทธ์แผน 5 ปี ในการขับเคลื่อนกลยุทธ์ทางธุรกิจ บุคลากรและวัฒนธรรมองค์กร เพื่อเป้าหมายการสร้างมูลค่าเพิ่ม สร้างรูปแบบทางธุรกิจและกลยุทธ์ใหม่ๆ ที่ให้ความสำคัญกับลูกค้า และมีการนำเครื่องมือ Lean & Six Sigma เข้ามาประยุกต์ใช้เพื่อให้เกิดการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานให้มากยิ่งขึ้น

### 2. การประเมินและเสริมสร้างสุขภาพขององค์กร

บริษัทได้เข้าร่วมการประเมิน รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award – TQA) โดยนำเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ มาเป็นแนวทางในการพัฒนามาตรฐานความสามารถด้านการบริหารจัดการ ปรับปรุงกระบวนการ และสร้างผลลัพธ์ ผ่านระบบการพัฒนาและประเมินองค์กรในหมวดต่างๆ เพื่อการเป็นองค์กรที่มีความเติบโตอย่างยั่งยืน และแสดงถึงความเป็นเลิศในการบริหารจัดการขององค์กรให้มีมาตรฐานและเป็นที่ยอมรับ

### 3. การส่งเสริมพฤติกรรมการทำงานตามค่านิยมองค์กรใหม่ I AM BCP

จากสถานการณ์ COVID-19 บริษัทได้มีการปรับรูปแบบการทำงานแบบ Work from Home (WFH) และ Hybrid Working ซึ่งเป็นความท้าทายขององค์กร และพนักงาน มีการปรับ Mindset วัฒนธรรมการทำงาน และรูปแบบการทำงาน บริษัทจึงได้ส่งเสริมให้พนักงานมีการทำงาน Cross function ด้วยค่านิยมองค์กร Agility & Mobility ไปพร้อมกับการสร้าง Innovation ด้วยแนวคิดการเป็นเจ้าของธุรกิจ ผ่านโครงการ Mini MBA และวิธีคิดปรับปรุงการทำงานผ่านโครงการ BPR (Business Process Redesign) รวมทั้งพัฒนาระบบนำ Digital มาสนับสนุนการทำงานต่างๆ

## การบริหารจัดการห่วงโซ่อุปทาน

ในปีที่ผ่านมา สถานการณ์การระบาดของ COVID-19 ยังไม่คลี่คลาย และกลับมาระบาดหนักอีกครั้ง ส่งผลให้เศรษฐกิจซบเซาอีกครั้ง ทั้งยังกระทบไปถึงภาคธุรกิจ เนื่องจากสภาวะตลาด การขาดแคลนผู้สำหรับการขนส่งทางเรือ ราคาวัตถุดิบที่สูงขึ้น รวมไปถึงพฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนไป ดังนั้น บริษัทจึงต้องปรับตัวเพื่อตั้งรับกับสภาวะการณ์ใหม่ๆ ทั้งการจัดการภายใน และภายนอก อย่างการบริหารห่วงโซ่อุปทาน ได้แก่การบริหารความสัมพันธ์ และกระบวนการทำงานร่วมกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างราบรื่น ได้สินค้าและบริการที่มีคุณภาพ เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม และสามารถตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค พร้อมทั้งยึดหลักบรรษัทภิบาลที่ดี ดำเนินธุรกิจด้วยแนวทางแบบมีส่วนร่วมและยั่งยืน

นอกจากการบริหารจัดการห่วงโซ่อุปทานให้เกิดประสิทธิภาพแล้ว บริษัทฯ ยังนำแนวทางการพัฒนาอย่างยั่งยืนที่คำนึงถึงประเด็นด้านสังคม สิ่งแวดล้อม และบรรษัทภิบาล (Environmental, Social and Governance หรือ ESG) เข้ามาบูรณาการเป็นส่วนหนึ่งในการดำเนินงานในห่วงโซ่อุปทานด้วย

### การบริหารห่วงโซ่อุปทานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ

#### เป้าหมาย 5 ปี (2561-2565)

1. ลดค่าใช้จ่ายด้านการจัดหาพัสดุด้วยการบริหารต้นทุนอย่างมีประสิทธิภาพอย่างน้อย 10% ของงบประมาณต่อปี
2. ส่งเสริมการจัดหาสินค้า/บริการที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม (Green Procurement) อย่างต่อเนื่อง
3. พัฒนาและบริหารความสัมพันธ์กับคู่ค้า และผู้ร่วมงาน
4. พัฒนาการดำเนินงาน โดยใช้เทคโนโลยีเข้ามามีส่วนร่วม (Digital Transformation)

#### กลยุทธ์ปี 2564

1. ใช้เทคโนโลยีเข้ามามีส่วนร่วมในการปรับปรุงกระบวนการทำงานของพนักงาน
2. ส่งเสริมความรู้ความเข้าใจ พัฒนาระบบการจัดหาของบริษัทฯ และบริษัทในกลุ่ม เพื่อบูรณาการการจัดหาพัสดุที่เป็นเลิศตามหลักสากล
3. ปรับปรุงกระบวนการทำงาน เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่บริษัท ทั้งในแง่คุณภาพ และแง่ค่าใช้จ่าย
4. พัฒนาศักยภาพคู่ค้าด้วยการปฏิบัติตามจรรยาบรรณคู่ค้า



#### การดำเนินการปี 2564

##### พัฒนาการทำงาน โดยใช้เทคโนโลยีเข้ามามีส่วนร่วม (Digital Transformation)

จากสถานการณ์โควิดที่ส่งผลให้ภาคธุรกิจต้องดำเนินการแบบ Work from home เป็นเวลานานในปี 2564 ทางบริษัทฯ จึงได้นำประสบการณ์จากสถานการณ์ดังกล่าวเมื่อปี 2563 มาทบทวนและผลักดันให้พนักงาน และส่วนงานมีการประยุกต์ใช้ Technology มาช่วยในการทำงานให้เป็นไปอย่างราบรื่น ดังนี้

- **Electronic Signature** จากที่ได้ศึกษา และริเริ่มใช้เทคโนโลยี Electronic Signature ในปี 2563 เพื่อลดเวลาการจัดทำเอกสาร ลดการใช้กระดาษ และเป็นช่องทางการส่งงานเอกสารใบสั่งซื้อ/จ้าง หรือสัญญาจ้างต่างๆ ระหว่างภายในและภายนอกองค์กรไปแล้วนั้น ในปี 2564 นี้ ได้มีการนำ Electronic Signature มาปรับใช้เต็มรูปแบบ โดยทางบริษัทได้เลือกใช้เครื่องมือที่เป็นโปรแกรมนำเชื่อถือ มีรูปแบบการใช้งานง่าย ใช้กระบวนการลงนามไม่ซับซ้อน สะดวกต่อคู่ค้าในการเข้าถึงการลงนามได้โดยไม่ต้องเสียค่าใช้จ่ายเพิ่มเติม ส่งผลให้กระบวนการลงนามสัญญารวดเร็วขึ้น ซึ่งผลจากการนำเทคโนโลยีดังกล่าวมาใช้งาน ทำให้เกิดประโยชน์ในเรื่องการลดเวลาและกระบวนการส่งเอกสารทั้งภายในองค์กรและคู่ค้า รวมถึงช่วยรักษาสິงแวดล้อมโดยการลดใช้กระดาษ, ลดของเสียจากกระบวนการจัดทำเอกสาร, การประหยัดพลังงานจากการลดกระบวนการจัดส่งเอกสาร รวมถึงการประหยัดพื้นที่ในการจัดเก็บเอกสาร และจากการลดระยะเวลาลงนามเอกสาร ยังส่งผลดีให้ทางคู่ค้าสามารถวางบิลได้เร็วขึ้น ไม่ต้องรอกกระบวนการลงนามนาน

- **Electronic BG** จากการศึกษาเทคโนโลยี Blockchain ทางบริษัทพบว่ามีความสามารถนำมาประยุกต์ใช้กับกระบวนการจัดทำสัญญาในกรณีที่ต้องการรับเอกสารเพื่อวางหลักประกันสัญญาควบคู่ด้วย เป็นการปรับปรุงแบบการจัดทำ Bank Guarantee จากแบบกระดาษ เป็นแบบ Electronic ด้วย Blockchain ซึ่งนอกจากจะช่วยลดการใช้กระดาษแล้ว ยังมีความสะดวกต่อคู่ค้าในการจัดทำมากขึ้น ทำให้บริหารจัดการด้านเอกสารหลักประกันสัญญาได้มีประสิทธิภาพดีขึ้น และยังมีความปลอดภัย น่าเชื่อถืออีกด้วย
- **E - Catalog** จากที่ผ่านมา บริษัทได้นำระบบเทคโนโลยี E-Catalog มาประยุกต์ใช้กับกลุ่มสินค้าอุปกรณ์สำนักงาน, สินค้าอุปโภคบริโภค, สินค้าประเภทอะไหล่ อุปกรณ์ และเครื่องมือช่างทั่วไปในโรงงาน พบว่าผลการดำเนินการเป็นไปด้วยดี สามารถลดกระบวนการจัดหา การทำจ่าย รวมถึงเพิ่มความสะดวกแก่ผู้ใช้งานได้จริง ดังนั้น ในปีที่ผ่านมา จึงได้ขยายขอบเขตโดยการเพิ่มกลุ่มสินค้าที่จะจัดหาด้วย E-Catalog และขยายการใช้งานไปยังบริษัทในเครือได้ใช้งานร่วมด้วยสำหรับกลุ่มสินค้าอุปกรณ์สำนักงาน และสินค้าอุปโภคบริโภค
- **Robotic Process Automation** จากที่ผ่านมา มีการประยุกต์ นำ Robotic Process Automation หรือที่เรียกกันอย่างสั้นๆว่า “bot” มาใช้ เพื่อลดกระบวนการทำงานแบบ Routine ของพนักงาน เช่น กระบวนการออกเลขสัญญา และกระบวนการนำสัญญาที่ได้รับการลงนามแล้วจัดเก็บเข้าสู่ระบบ SAP เป็นต้น

## พัฒนากระบวนการจัดหาของบริษัท และบริษัทในเครือ ให้สามารถดำเนินการจัดหาแบบการจัดหาเชิงกลยุทธ์

ฝ่ายจัดซื้อได้ร่วมมือกับผู้ใช้งาน ด้วยการนำ Category strategy และกลยุทธ์งานจัดซื้อต่างๆ มาใช้ในการวิเคราะห์เพื่อหาจุดในการพัฒนาการจัดหาในแต่ละกลุ่มสินค้าและบริการ ให้ได้สินค้าและบริการที่มีคุณภาพ ราคาเหมาะสม ด้วยกระบวนการที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งในปีนี้ได้มีการร่วมมือกับผู้ใช้งาน ในการปรับปรุงกลยุทธ์การจัดหาสินค้าและบริการมากขึ้น โดยได้ร่วมกันวิเคราะห์ขอบเขตงานที่ทำอยู่ในปัจจุบัน เพื่อช่วยปรับปรุงการทำงานให้ได้ประสิทธิภาพมากขึ้น เหมาะสมกับสภาวะตลาดที่เปลี่ยนแปลง โดยนำความรู้ทางเทคนิคของผู้ใช้งานจริง มาปรับใช้ ทำให้เกิดการประหยัดค่าใช้จ่ายในการจัดหามากยิ่งขึ้น เช่น

- การเปลี่ยนการจ้าง Supervisor สำหรับการควบคุมงานการติดตั้งอุปกรณ์ ซึ่งจากเดิมต้องจ้างทีมผู้เชี่ยวชาญต่างประเทศ มาเป็นการจ้างทีมผู้เชี่ยวชาญในประเทศแทน
- การปรับ Material ของอุปกรณ์เพื่อให้เหมาะสมกับการใช้งาน ช่วยลดต้นทุนสินค้า ส่งผลให้จัดหาได้ในราคาที่ต่ำลง

- การปรับแก้ไขขอบเขตงาน ให้เหมาะสมความต้องการใช้งาน และสถานการณ์ปัจจุบัน เช่น สัญญา Preventive Maintenance หลายๆ งาน ได้พิจารณาปรับรอบการเข้าทำงานตามความจำเป็นและเหมาะสมเพื่อลดค่าใช้จ่าย และลดการเดินทาง
- การจัดหาสินค้ากลุ่มสารเคมีโดยรวมปริมาณการซื้อกับบริษัทในเครือ เพื่อเพิ่มโอกาสในการจัดหาสินค้าได้ในราคาที่ต่ำลง
- มีการจัดทำขอบเขตงานกลาง โดยใช้ Strategy : Standardize เพื่อให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน ส่งผลให้ช่วยลดระยะเวลาในการประกวดราคา เช่น การประกวดราคาสารเคมี

- ผลลัพธ์**
- สามารถจัดซื้อ/จัดจ้างได้ภายในระยะเวลาเฉลี่ย 31 วัน
  - ประหยัดค่าใช้จ่ายในการจัดหาวัสดุได้มากขึ้นถึง 10 % ของงบประมาณในปี 2564

## พัฒนาความสัมพันธ์กับคู่ค้าโดยการจัดสัมมนาคู่ค้า

จากสถานการณ์โควิดที่ยังไม่คลี่คลาย บริษัท ฯ จึงได้ปรับปรุงแบบการจัดสัมมนาคู่ค้า เป็นแบบออนไลน์แทน เพื่อชี้แจงแนวทางการดำเนินงานของบริษัท ให้ความรู้เกี่ยวกับระเบียบการจัดหาวัสดุ และขั้นตอนการดำเนินการของบริษัทฯ โดยเปิดโอกาสให้คู่ค้าได้สอบถาม แสดงความคิดเห็น เสนอคำแนะนำต่างๆ ทั้งประเด็นปัญหาที่พบในการทำงานกับจัดซื้อ และกับผู้ใช้งาน ซึ่งทางจัดซื้อจะเป็นตัวกลางในการรับประเด็นเหล่านั้นมาปรับปรุงการทำงานร่วมกัน โดยในบางประเด็นได้รับการชี้แจงให้เข้าใจตรงกันแล้วในที่ประชุม เช่น ทางคู่ค้าต้องการทราบข้อมูลโครงการ และทิศทาง การดำเนินการของทางบางจากฯ ในอนาคต เพื่อให้สามารถปรับตัวในการดำเนินการร่วมกัน รวมถึงเพื่อให้สามารถนำเสนอ Solution ในการดำเนินการใหม่ๆ ให้ทางบางจากฯ ได้ โดยการสัมมนาในทุกปี ได้มีการชี้แจงทิศทางบริษัทคร่าวๆ อยู่แล้ว ซึ่งทางคู่ค้าก็ให้ความสนใจรับฟังเป็นอย่างดี และสำหรับบางประเด็นปัญหา จัดซื้อได้รับคำแนะนำมาพัฒนาการทำงานร่วมกันให้ได้ประสิทธิภาพขึ้น เช่น เรื่องการใช้งานระบบเสนอราคา หรือการลงนามต่าง ก็ได้จัดทำคู่มือสำหรับคู่ค้าแล้ว หรือเรื่องประเด็นความสะดวกในการเดินทางมาฟังคำชี้แจงงาน หรือการนัดพบ ก็ได้ชี้แจงว่าทางบางจากมีมาตรการป้องกัน COVID-19 จึงอาจจะยังไม่สะดวก แต่ก็มีช่องทางออนไลน์ในการติดต่อกัน เป็นต้น

นอกจากการสื่อสารทิศทางองค์กร และการจัดหาวัสดุแล้ว ในงานสัมมนายังมีการให้ความรู้เกี่ยวกับภาวะโลกรวน และ Greenhouse Gas รวมถึงแนะนำโครงการที่กลุ่มบางจากได้ร่วมก่อตั้ง คือ Carbon Market Club ที่ตั้งเพื่อส่งเสริมการซื้อขายคาร์บอน และช่วยลดก๊าซเรือนกระจก เป็นครั้งแรกในประเทศไทยอีกด้วย และ