

หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี สำหรับบริษัทจดทะเบียน ปี พ.ศ. 2560

ดร.กุลยา จันทะเดช

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ประจำภาควิชาการบัญชี

คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

บทคัดย่อ

ในเดือนมีนาคม พ.ศ. 2560 สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ร่วมมือกับองค์กรในตลาดทุนที่เกี่ยวข้องในการออกหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี สำหรับบริษัทจดทะเบียน ปี พ.ศ. 2560 ทดแทนหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี สำหรับบริษัทจดทะเบียน ปี พ.ศ. 2555 หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีฉบับใหม่จะเป็นแนวทางให้คณะกรรมการของบริษัทจดทะเบียนในฐานะผู้นำและผู้รับผิดชอบสูงสุดขององค์กรในการกำกับดูแลกิจการเพื่อสร้างคุณค่าให้กิจการอย่างยั่งยืน บริษัทจดทะเบียนต้องเปิดเผยข้อมูลการนำหลักการกำกับดูแลกิจการฉบับใหม่มาปฏิบัติในรายงานประจำปีและแบบแสดงรายการข้อมูลประจำปี (แบบ 56-1) ที่ต้องจัดส่งในปี พ.ศ. 2562 เป็นต้นไป บทความฉบับนี้อธิบายแนวคิด วัตถุประสงค์และเนื้อหาของหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีฉบับใหม่ นำเสนอประเด็นความแตกต่างสำคัญระหว่างหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีฉบับใหม่และหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี สำหรับบริษัทจดทะเบียน ปี พ.ศ. 2555 และกล่าวถึงการเตรียมความพร้อมของบริษัทจดทะเบียนสำหรับหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีฉบับใหม่

คำสำคัญ: การกำกับดูแลกิจการ หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี แบบแสดงรายการข้อมูลประจำปี (แบบ 56-1)

Corporate Governance Code for Listed Companies 2017

Dr.Kulaya Jantadej

*Assistant Professor of Department of Accounting,
Thammasat Business School, Thammasat University*

ABSTRACT

In March 2017, the Securities and Exchange Commission together with relevant capital market organizations issued Corporate Governance Code for Listed Companies 2017 to supersede the Principles of Good Governance for Listed Companies 2012. Corporate Governance Code for Listed Companies 2017 offers the boards of directors of listed companies, as the leader and governing body of companies, guidelines for good corporate governance to ensure companies' long-term sustainable value creation. Listed companies need to disclose their compliance with the new Corporate Governance Code through their annual reports and annual registration statements (Form 56-1) to be submitted in year 2019 onwards. This article explains concept, objective, and content of the new Corporate Governance Code, presents main differences between the new Corporate Governance Code and the Principles of Good Governance for Listed Companies 2012, and states arrangement of listed companies for the new Corporate Governance Code.

Keywords: Corporate Governance, Corporate Governance Code, Annual Registration Statement (Form 56-1)

บทนำ

การเสริมสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ผู้ถือหุ้น นักลงทุน และผู้มีส่วนได้เสียของบริษัทผ่านการกำกับดูแลกิจการที่ดีของคณะกรรมการ (Board of Directors) มีความสำคัญอย่างมากสำหรับบริษัท โดยเฉพาะบริษัทจดทะเบียนในตลาดทุน เนื่องจากบริษัทได้รับเงินทุนจากประชาชนหรือบุคคลภายนอกกิจการ เมื่อเจ้าของเงินเหล่านี้กลายเป็นผู้ถือหุ้นแล้วจะไม่สามารถเข้าร่วมบริหารจัดการบริษัทได้โดยตรงหาก จะต้องแต่งตั้งกรรมการเป็นผู้แทน เพื่อบริหารบริษัทในรูปของคณะกรรมการ ซึ่งคณะกรรมการจะทำการแต่งตั้งผู้บริหาร (ฝ่ายจัดการ) อีกทอดหนึ่งเพื่อบริหารจัดการบริษัท ดังนั้น คณะกรรมการบริษัทในฐานะผู้แทนของผู้ถือหุ้นมีบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบที่สำคัญในการกำกับดูแลให้ฝ่ายจัดการบริหารจัดการให้เป็นไปเพื่อประโยชน์ที่ดีที่สุดของบริษัทและผู้ถือหุ้นโดยรวม (The Securities and Exchange Commission, 2004)

การกำกับดูแลกิจการ¹ (Corporate Governance) ตามความหมายของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย² หมายถึง ระบบที่จัดให้มีโครงสร้างและกระบวนการของความสัมพันธ์ระหว่างคณะกรรมการ ฝ่ายจัดการ และผู้ถือหุ้น เพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขัน นำไปสู่ความเจริญเติบโตและเพิ่มมูลค่าให้กับผู้ถือหุ้นในระยะยาว โดยคำนึงถึงผู้มีส่วนได้เสีย ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (ตลท.) ได้รณรงค์และส่งเสริมให้บริษัทจดทะเบียนมีกลไกในการกำกับดูแลกิจการที่ดีมาอย่างต่อเนื่อง เริ่มต้นในปี พ.ศ. 2545 โดยได้เสนอหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี 15 ข้อ เพื่อใช้เป็นแนวปฏิบัติเริ่มแรกของบริษัทจดทะเบียนต่อมาในปี พ.ศ. 2549 ปรับปรุงหลักการของปี พ.ศ. 2545

โดยเทียบเคียงจาก OECD Principles of Corporate Governance (ปี ค.ศ. 2004) ของ The Organization for Economic Co-Operation and Development และข้อเสนอแนะของธนาคารโลกจากการเข้าร่วมโครงการ Corporate Governance – Reports on the Observance of Standards and Codes (CG-ROSC)

ในปี พ.ศ. 2555 ตลท. ได้ออกหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี สำหรับบริษัทจดทะเบียน ปี พ.ศ. 2555 (The Principles of Good Corporate Governance for Listed Companies 2012) ซึ่งเป็นหลักการที่ปรับปรุงขึ้นจากหลักการเดิม เพื่อให้เกิดความสอดคล้องกับหลักเกณฑ์การประเมินการกำกับดูแลกิจการที่ดีของอาเซียน (ASEAN Corporate Governance Scorecard) โดย ตลท. มุ่งหวังให้คณะกรรมการและฝ่ายจัดการของบริษัทจดทะเบียนนำหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปปฏิบัติบนหลัก ‘Comply or Explain’ ซึ่งหมายถึง บริษัทควรนำหลักการกำกับดูแลกิจการไปปฏิบัติให้ได้มากที่สุด (Comply) แต่สามารถปรับใช้ตามสภาพการณ์ของแต่ละกิจการ หรือถ้ามีเหตุขัดข้องไม่สามารถปฏิบัติตามหลักการได้ก็ให้ชี้แจงเหตุผล (Explain) หรืออธิบายมาตรการทดแทนที่กิจการนำมาใช้ ทั้งนี้ บริษัทจดทะเบียนต้องเปิดเผยข้อมูลผลของการนำหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีที่ปฏิบัติต่อผู้ถือหุ้น นักลงทุน ผู้มีส่วนได้เสียและผู้เกี่ยวข้องในรายงานประจำปีและแบบแสดงรายการข้อมูลประจำปี (แบบ 56-1)³ ที่ต้องจัดส่งในปี พ.ศ. 2557 เป็นต้นไป

ตลท. มุ่งหวังว่าหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี สำหรับบริษัทจดทะเบียน ปี พ.ศ. 2555 จะช่วยเสริมสร้างความเชื่อมั่นแก่ผู้ถือหุ้น นักลงทุนและผู้มีส่วนได้เสีย โดยเนื้อหา

¹ เรียกในชื่ออื่น เช่น ธรรมาภิบาล บรรษัทภิบาล เป็นต้น

² ที่มา: The Principles of Good Corporate Governance for Listed Companies 2012, page 1.

³ รายงานตามแบบ 56-1 จะเปิดเผยข้อมูลสำคัญ 3 ส่วน คือ (1) การประกอบธุรกิจ ให้ข้อมูลลักษณะของกิจการ (รวมถึงกลุ่มกิจการ) ที่ดำเนินงานอยู่ (2) การจัดการและการกำกับดูแลกิจการ ให้ข้อมูลโครงสร้างกรรมการและผู้บริหารรวมถึงคำตอบแทน นโยบายการกำกับดูแลกิจการและความรับผิดชอบต่อสังคม รายการเกี่ยวโยงระหว่างกิจการกับกิจการอื่นในกลุ่มกิจการ และ (3) ส่วนวิเคราะห์และคำอธิบายฐานะการเงินของกิจการ

แบ่งออกเป็น 5 หมวด คือ หมวดที่ 1 สิทธิของผู้ถือหุ้น หมวดที่ 2 การปฏิบัติต่อผู้ถือหุ้นอย่างเท่าเทียมกัน หมวดที่ 3 บทบาทของผู้มีส่วนได้เสีย หมวดที่ 4 การเปิดเผยข้อมูลและความโปร่งใส และหมวดที่ 5 ความรับผิดชอบของคณะกรรมการ ซึ่งแต่ละหมวดแบ่งเป็น 2 ส่วน คือ (1) ส่วนของหลักการ ระบุประเด็นสำคัญในการกำกับดูแลกิจการที่บริษัทจดทะเบียนควรปฏิบัติ และ (2) ส่วนของแนวทางปฏิบัติที่ดี ให้รายละเอียดหรือวิธีการดำเนินการเพิ่มเติมเพื่อให้บริษัทจดทะเบียนสามารถปฏิบัติตามหลักการในส่วนแรก

หลักการในแต่ละหมวดสำหรับหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี ปี พ.ศ. 2555 มีดังนี้ **หมวดที่ 1 สิทธิของผู้ถือหุ้น** ‘ผู้ถือหุ้นมีสิทธิในความเป็นเจ้าของโดยควบคุมบริษัทผ่านการแต่งตั้งคณะกรรมการให้ทำหน้าที่แทนตนและมีสิทธิตัดสินใจเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญของบริษัท บริษัทจึงควรส่งเสริมให้ผู้ถือหุ้นได้ใช้สิทธิของตน’ คณะกรรมการบริษัทต้องตระหนักและให้ความสำคัญถึงสิทธิของผู้ถือหุ้น ไม่กระทำการใดๆ อันเป็นการละเมิดหรือรุกรานสิทธิของผู้ถือหุ้น ซึ่งสิทธิพื้นฐานของผู้ถือหุ้น ได้แก่ การซื้อขายหรือโอนหุ้น การมีส่วนแบ่งในกำไรของกิจการ การได้รับข่าวสารข้อมูลของกิจการอย่างเพียงพอ และการเข้าร่วมประชุมผู้ถือหุ้นเพื่อใช้สิทธิออกเสียงในประเด็นต่างๆ เช่น การแต่งตั้งหรือถอดถอนกรรมการ การแต่งตั้งผู้สอบบัญชี การจัดสรรเงินปันผล การลดทุนหรือเพิ่มทุน **หมวดที่ 2 การปฏิบัติต่อผู้ถือหุ้นอย่างเท่าเทียมกัน** ‘ผู้ถือหุ้นทุกราย ทั้งผู้ถือหุ้นที่เป็นผู้บริหารและผู้ถือหุ้นที่ไม่เป็นบริหารรวมทั้งผู้ถือหุ้นต่างชาติควรได้รับการปฏิบัติที่เท่าเทียมกันและเป็นธรรม ผู้ถือหุ้นส่วนน้อยที่ถูกละเมิดสิทธิควรมีโอกาสได้รับการชดเชย’ คณะกรรมการบริษัทควรกำกับดูแลให้ผู้ถือหุ้นได้รับการปฏิบัติและปกป้องสิทธิขั้นพื้นฐานอย่างเท่าเทียม เพื่อสร้างความมั่นใจในการลงทุนให้กับผู้ถือหุ้นว่าคณะกรรมการและฝ่ายจัดการจะดูแลให้การใช้จ่ายเงินของผู้ถือหุ้นเป็นไปอย่างเหมาะสม

หมวดที่ 3 บทบาทของผู้มีส่วนได้เสีย ‘ผู้มีส่วนได้เสียควรได้รับการดูแลจากบริษัทตามสิทธิที่มีตามกฎหมายที่เกี่ยวข้อง คณะกรรมการควรพิจารณาให้มีกระบวนการส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือระหว่างบริษัทกับผู้มีส่วนได้เสียในการสร้างความมั่งคั่ง ความมั่นคงทางการเงินและความยั่งยืนของกิจการ’ คณะกรรมการควรกำหนดนโยบายให้มีการปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้เสียแต่ละกลุ่ม (ลูกค้า พนักงาน คู่ค้า เจ้าหนี้ ผู้ถือหุ้น นักลงทุน ชุมชนและสังคม) โดยคำนึงถึงสิทธิของผู้มีส่วนได้เสียตามกฎหมายหรือตามข้อตกลงที่มีกับบริษัท อีกทั้งพัฒนากลไกการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสียในการเสริมสร้างผลการดำเนินงานของบริษัท อันจะส่งผลที่ดีต่อการสร้างความมั่นคงอย่างยั่งยืนแก่บริษัท

หมวดที่ 4 การเปิดเผยข้อมูลและความโปร่งใส ‘คณะกรรมการควรดูแลให้บริษัทเปิดเผยข้อมูลสำคัญที่เกี่ยวข้องกับบริษัท ทั้งข้อมูลทางการเงินและข้อมูลที่ไม่ใช่ข้อมูลทางการเงินอย่างถูกต้อง ครบถ้วน ทันเวลา โปร่งใส ผ่านช่องทางที่เข้าถึงข้อมูลได้ง่าย มีความเท่าเทียมกันและน่าเชื่อถือ’ ข้อมูลสำคัญของบริษัทที่คณะกรรมการควรดูแลให้มีการเปิดเผยรวมถึงรายงานทางการเงินและข้อมูลที่ไม่ใช่ข้อมูลทางการเงิน เช่น การทำหน้าที่ของคณะกรรมการและคณะกรรมการชุดย่อย นโยบายการกำกับดูแลกิจการ นโยบายเกี่ยวกับการดูแลสิ่งแวดล้อมและสังคม และ**หมวดที่ 5 ความรับผิดชอบต่อคณะกรรมการ** ‘คณะกรรมการมีบทบาทสำคัญในการกำกับดูแลกิจการเพื่อประโยชน์สูงสุดของบริษัท คณะกรรมการมีความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติหน้าที่ต่อผู้ถือหุ้นและเป็นอิสระจากฝ่ายจัดการ’ คณะกรรมการควรมีภาวะผู้นำ วิสัยทัศน์และมีความเป็นอิสระในการตัดสินใจเพื่อประโยชน์สูงสุดของบริษัทและผู้ถือหุ้นโดยรวม อีกทั้งควรจัดให้มีระบบในการแบ่งแยกหน้าที่และความรับผิดชอบระหว่างคณะกรรมการและฝ่ายจัดการที่ชัดเจน และควรดูแลให้บริษัทมีระบบงานที่เชื่อมั่นได้ว่ากิจกรรมต่างๆ ของบริษัทได้ดำเนินการไปในลักษณะที่ถูกต้องตามกฎหมายและมีจริยธรรม ทั้งนี้

กรรมการทุกคนควรมีความเข้าใจอันดีในบทบาทหน้าที่ของตนและลักษณะของการดำเนินธุรกิจ และพร้อมที่จะแสดงความคิดเห็นอย่างเป็นอิสระและปรับปรุงตนเองให้ทันสมัยอยู่ตลอดเวลา

ในช่วงเดือนมีนาคม พ.ศ. 2560 สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (สำนักงานคณะกรรมการ ก.ล.ต.) ร่วมมือกับองค์กรในตลาดทุนที่เกี่ยวข้อง (อันได้แก่ ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย สภาวิชาชีพบัญชีในพระบรมราชูปถัมภ์ สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย สมาคมบริษัทจดทะเบียนไทย สมาคมจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ เอ็ม เอ ไอ สมาคมส่งเสริมผู้ลงทุนไทย และสมาคมการจัดการธุรกิจแห่งประเทศไทย) ในการออกหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี สำหรับบริษัทจดทะเบียน ปี พ.ศ. 2560 ทดแทนหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี สำหรับบริษัทจดทะเบียน ปี พ.ศ. 2555 โดยมีวัตถุประสงค์สำคัญที่จะสนับสนุนคณะกรรมการบริษัทจดทะเบียนให้มีการเสริมสร้างหรือพัฒนาโลกกำกับดูแลกิจการที่ดี บนหลักการ ‘Apply or Explain’ อันจะส่งผลให้เกิดการสร้างคุณค่าแก่กิจการอย่างยั่งยืน โดยบริษัทจดทะเบียนต้องเปิดเผยผลของการนำหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปปรับใช้ตามบริบทของธุรกิจ (Apply) หรืออธิบายเหตุผลของการที่บริษัทไม่สามารถนำหลักการไปปรับใช้หรืออธิบายการมีมาตรการอื่นที่บริษัทนำมาใช้ทดแทน (Explain) ในรายงานประจำปี และแบบแสดงรายการข้อมูลประจำปี (แบบ 56-1) ที่ต้องจัดส่งในปี พ.ศ. 2562 เป็นต้นไป

1. หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี สำหรับบริษัทจดทะเบียน ปี พ.ศ. 2560

1.1 แนวคิดและวัตถุประสงค์

ความหมายของการกำกับดูแลกิจการที่ปรากฏในหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี สำหรับบริษัทจดทะเบียน ปี พ.ศ. 2560 (Corporate Governance Code for Listed Companies 2017) (นับจากนี้ ขอเรียกว่า ‘CG Code’) คือ ‘ความสัมพันธ์ในเชิงการกำกับดูแล รวมทั้งกลไกมาตรการที่ใช้กับการตัดสินใจของคนในองค์กร ให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ ซึ่งรวมถึง (1) การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายหลัก (2) การกำหนดกลยุทธ์ นโยบาย และพิจารณาอนุมัติแผนงานและงบประมาณ และ (3) การติดตาม ประเมิน และดูแลการรายงานผลการดำเนินงาน’⁴

ในการออก CG Code สำนักงานคณะกรรมการ ก.ล.ต. และองค์กรในตลาดทุนที่เกี่ยวข้องได้ตระหนักถึงความท้าทายที่บริษัทจดทะเบียนต้องเผชิญ ไม่ว่าจะเป็นการสร้างผลประโยชน์ที่ดี ความรับผิดชอบต่อสังคม สิ่งแวดล้อมและผู้มีส่วนได้เสีย ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและสภาพแวดล้อมของกิจการ และถึงแม้ว่าบริษัทจดทะเบียนส่วนใหญ่ได้ให้ความสำคัญกับการกำกับดูแลกิจการมาอย่างต่อเนื่อง⁵ โดยได้นำหลักการมาปฏิบัติควบคู่กับการประกอบธุรกิจ แต่บริษัทบางส่วนพิจารณาว่าการกำกับดูแลกิจการเป็นต้นทุนส่วนเพิ่มของกิจการ และได้พิจารณาแยกส่วนออกจากการดำเนินธุรกิจ ซึ่งในการ

⁴ ที่มา: Corporate Governance Code for Listed Companies 2017, page 4.

⁵ องค์กรภายในประเทศ เช่น สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (Thai Institute of Directors: IOD) ได้ดำเนินโครงการสำรวจและติดตามพัฒนาการด้านการกำกับดูแลกิจการ (Corporate Governance Report: CGR) เพื่อประเมินผลการปฏิบัติตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี ปี พ.ศ. 2555 (ตามเกณฑ์ 5 หมวด) เพื่อช่วยกระตุ้นให้เกิดพัฒนาการด้านการกำกับดูแลกิจการของบริษัทจดทะเบียน ข้อมูลในรายงานผลการประเมินแสดงให้เห็นว่าบริษัทจดทะเบียนมีแนวโน้มให้ความสำคัญกับการกำกับดูแลกิจการมาอย่างต่อเนื่อง และโดยส่วนใหญ่แล้วบริษัทได้รับคะแนนผลการประเมินอยู่ในระดับที่ดี จากข้อมูลรายงานผลการสำรวจของ IOD ประจำปี พ.ศ. 2558 (จำนวน 588 บริษัท) และประจำปี พ.ศ. 2559 (จำนวน 601 บริษัท) คะแนนการประเมินโดยเฉลี่ยของบริษัทจดทะเบียนสำหรับการกำกับดูแลกิจการอยู่ที่ประมาณ 75% และ 78% (จากคะแนนเต็ม 100%) ตามลำดับ (ที่มา: www.thai-iod.com/imgUpload/Press%20Release%20-CGR2017-TH.pdf)

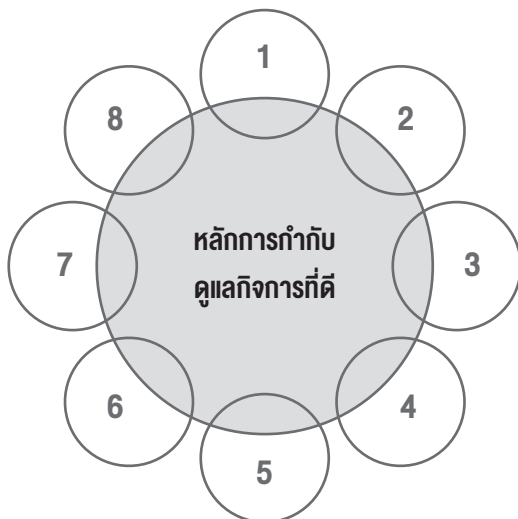
ปฏิบัติเช่นนั้นอาจไม่ส่งผลให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับผู้ถือหุ้นและผู้มีส่วนได้เสียของกิจการ (CG Thailand, 2017; Srimachand, 2017)

CG Code ถูกพัฒนาขึ้นเป็นแนวทางในการกำกับดูแลกิจการให้กับคณะกรรมการบริษัทในฐานะผู้นำองค์กร โดยหลักการกำกับดูแลกิจการถูกนำไปบูรณาการในกระบวนการดำเนินธุรกิจ ดังนั้น ภายใต้กรอบของ CG Code คณะกรรมการควรมีบทบาทหน้าที่ครอบคลุมตั้งแต่ (ก) การกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมายของกิจการที่เป็นไปเพื่อสร้างคุณค่าให้กิจการอย่างยั่งยืน (ข) การดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายด้วยการมีคณะกรรมการที่เอื้อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด ดูแลและพัฒนาผู้บริหาร (ฝ่ายจัดการ) และพนักงานในองค์กรให้มีความสามารถ ส่งเสริมนวัตกรรมและการประกอบธุรกิจอย่างรับผิดชอบ และ (ค) การติดตามและเปิดเผยข้อมูล โดยดูแลให้มีระบบการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสม การรักษาความน่าเชื่อถือทางการเงินและการเปิดเผยข้อมูล ตลอดจนการมีส่วนร่วมของผู้ถือหุ้นและการสื่อสารกับผู้ถือหุ้น ทั้งนี้ การปฏิบัติตาม

หลักการกำกับดูแลภายใต้กรอบ CG Code มุ่งหวังให้บรรลุไปสู่ผล (Governance Outcome) อย่างน้อย 4 ประการ คือ (1) สามารถแข่งขันได้และมีผลประโยชน์ที่ดี โดยคำนึงถึงผลกระทบในระยะยาว (2) ประกอบธุรกิจอย่างมีจริยธรรม เคารพสิทธิและมีความรับผิดชอบต่อผู้ถือหุ้นและผู้มีส่วนได้เสีย (3) เป็นประโยชน์ต่อสังคม และพัฒนาหรือลดผลกระทบด้านลบต่อสิ่งแวดล้อม และ (4) สามารถปรับตัวได้ภายใต้ปัจจัยการเปลี่ยนแปลง

1.2 รายละเอียดเนื้อหาของ CG Code

CG Code ประกอบไปด้วยเนื้อหาสำคัญ 2 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่ 1 หลักปฏิบัติและหลักปฏิบัติย่อย โดยหลักปฏิบัติมีจำนวนทั้งสิ้น 8 ข้อ และส่วนที่ 2 แนวปฏิบัติและคำอธิบายในการปฏิบัติเพื่อให้เป็นไปตามหลักปฏิบัติในส่วนที่ 1 ซึ่งหลักปฏิบัติ 8 ข้อ ดังปรากฏในรูปที่ 1 ดังนี้ (1) ตระหนักถึงบทบาทและความรับผิดชอบต่อคณะกรรมการในฐานะผู้นำองค์กรที่สร้างคุณค่าให้แกกิจการอย่างยั่งยืน (Establish Clear Leadership Role and Responsibilities of the



1. ตระหนักถึงบทบาทและความรับผิดชอบต่อคณะกรรมการในฐานะผู้นำองค์กรที่สร้างคุณค่าให้แกกิจการอย่างยั่งยืน
2. กำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายหลักของกิจการที่เป็นไปเพื่อความยั่งยืน
3. เสริมสร้างคณะกรรมการที่มีประสิทธิภาพ
4. สรรหาและพัฒนาผู้บริหารระดับสูงและการบริหารบุคลากร
5. ส่งเสริมนวัตกรรมและประกอบธุรกิจอย่างมีความรับผิดชอบต่อสังคม
6. ดูแลให้มีระบบการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในที่เหมาะสม
7. รักษาความน่าเชื่อถือทางการเงินและการเปิดเผยข้อมูล
8. สนับสนุนการมีส่วนร่วมและการสื่อสารกับผู้ถือหุ้น

รูปที่ 1 หลักปฏิบัติ 8 ข้อภายใต้หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี สำหรับบริษัทจดทะเบียน ปี พ.ศ. 2560

ที่มา: The Principles of Good Corporate Governance for Listed Companies 2012, page 5

Board) (2) กำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายหลักของกิจการที่เป็นไปเพื่อความยั่งยืน (Define Objectives that Promote Sustainable Value Creation) (3) เสริมสร้างคณะกรรมการที่มีประสิทธิผล (Strengthen Board Effectiveness) (4) สรรหาและพัฒนาผู้บริหารระดับสูงและการบริหารบุคลากร (Ensure Effective CEO and People Management) (5) ส่งเสริมนวัตกรรมและประกอบธุรกิจอย่างมีความรับผิดชอบ (Nurture Innovation and Responsible Business) (6) ดูแลให้มีระบบการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในที่เหมาะสม (Strengthen Effective Risk Management and Internal Control) (7) รักษาความน่าเชื่อถือทางการเงินและการเปิดเผยข้อมูล (Ensure Disclosure and Financial Integrity) และ (8) สนับสนุนการมีส่วนร่วมและการสื่อสารกับผู้ถือหุ้น (Ensure Engagement and Communication with Shareholders)

หลักปฏิบัติ 8 ข้อภายใต้ CG Code ที่คณะกรรมการบริษัทสามารถนำไปปรับใช้ในการกำกับดูแลกิจการได้ถูกบูรณาการเข้าไปในกระบวนการดำเนินธุรกิจของกิจการ

เริ่มตั้งแต่ (1) กำหนดวัตถุประสงค์ (2) ดำเนินการตามวัตถุประสงค์ และ (3) ติดตามผลการดำเนินการและเปิดเผยข้อมูล ตารางที่ 1 นำเสนอกระบวนการดำเนินธุรกิจกับหลักปฏิบัติในการกำกับดูแลกิจการ 8 ข้อ ข้อมูลจากตารางแสดงให้เห็นว่า CG Code ส่งเสริมให้คณะกรรมการนำหลักปฏิบัติที่ 1-2 ไปปรับใช้ เพื่อช่วยในการกำหนดวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายหลักของกิจการอันมุ่งหวังให้เกิดการเสริมสร้างคุณค่าแก่กิจการอย่างยั่งยืน (Long-term Sustainable Value Creation) สำหรับหลักปฏิบัติที่ 3-5 นั้น คณะกรรมการสามารถนำไปปรับใช้เพื่อเป็นแนวทางสนับสนุนให้การดำเนินงานของกิจการสามารถบรรลุถึงวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่คณะกรรมการได้กำหนดไว้ และคณะกรรมการควรนำหลักปฏิบัติที่ 6-8 มาปรับใช้เพื่อเป็นแนวทางในการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานของฝ่ายจัดการ และการนำเสนอผลการดำเนินงานให้แก่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้รับทราบว่ากิจการได้บรรลุตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่อย่างไร

ตารางที่ 1 กระบวนการดำเนินธุรกิจกับหลักปฏิบัติ 8 ข้อภายใต้กรอบ CG Code

กระบวนการดำเนินธุรกิจ	หลักปฏิบัติ 8 ข้อ
1. กำหนดวัตถุประสงค์	หลักปฏิบัติที่ 1 ตระหนักถึงบทบาทและความรับผิดชอบต่อคณะกรรมการในฐานะผู้นำองค์กรที่สร้างคุณค่าให้แก่กิจการอย่างยั่งยืน
	หลักปฏิบัติที่ 2 กำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายหลักของกิจการที่เป็นไปเพื่อความยั่งยืน
2. ดำเนินการตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด	หลักปฏิบัติที่ 3 เสริมสร้างคณะกรรมการที่มีประสิทธิผล
	หลักปฏิบัติที่ 4 สรรหาและพัฒนาผู้บริหารระดับสูงและการบริหารบุคลากร
	หลักปฏิบัติที่ 5 ส่งเสริมนวัตกรรมและประกอบธุรกิจอย่างมีความรับผิดชอบ
3. ติดตาม ประเมินผลการดำเนินการและเปิดเผยข้อมูล	หลักปฏิบัติที่ 6 ดูแลให้มีระบบการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในที่เหมาะสม
	หลักปฏิบัติที่ 7 รักษาความน่าเชื่อถือทางการเงินและการเปิดเผยข้อมูล
	หลักปฏิบัติที่ 8 สนับสนุนการมีส่วนร่วมและการสื่อสารกับผู้ถือหุ้น

เนื้อหาของหลักปฏิบัติ 8 ข้อและหลักปฏิบัติย่อย ประกอบกับแนวปฏิบัติโดยสังเขปของการกำกับดูแลกิจการที่ดี สำหรับบริษัทจดทะเบียน ปี พ.ศ. 2560 มีดังต่อไปนี้

หลักปฏิบัติที่ 1 ตระหนักถึงบทบาทและความรับผิดชอบต่อคณะกรรมการในฐานะผู้นำองค์กรที่สร้างคุณค่าให้แก่กิจการอย่างยั่งยืน

หลักปฏิบัติย่อยภายใต้หลักปฏิบัติที่ 1 จำนวน 4 ข้อ ดังนี้

หลักปฏิบัติย่อย 1.1 คณะกรรมการควรเข้าใจบทบาทและตระหนักถึงความรับผิดชอบต่อในฐานะผู้นำที่ต้องกำกับดูแลให้องค์กรมีการบริหารจัดการที่ดี ซึ่งครอบคลุมถึง (ก) การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมาย (ข) การกำหนดกลยุทธ์ นโยบายการดำเนินงาน ตลอดจนการจัดสรรทรัพยากรสำคัญเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมาย และ (ค) การติดตาม ประเมินผล และดูแลการรายงานผลการดำเนินงาน

หลักปฏิบัติย่อย 1.2 ในการสร้างคุณค่าให้แก่กิจการอย่างยั่งยืน คณะกรรมการควรกำกับดูแลกิจการให้นำไปสู่ผลอย่างน้อย 4 ประการ คือ (1) สามารถแข่งขันได้และมีผลประกอบการที่ดีโดยคำนึงถึงผลกระทบในระยะยาว (2) ประกอบธุรกิจอย่างมีจริยธรรม เคารพสิทธิและมีความรับผิดชอบต่อผู้ถือหุ้นและผู้มีส่วนได้เสีย (3) เป็นประโยชน์ต่อสังคม และพัฒนาหรือลดผลกระทบด้านลบต่อสิ่งแวดล้อม และ (4) สามารถปรับตัวได้ภายใต้ปัจจัยการเปลี่ยนแปลง

แนวปฏิบัติสำหรับหลักปฏิบัติย่อย 1.2 ดังนี้

(1.2.1) ในการกำหนดความสำเร็จของการดำเนินการ คณะกรรมการควรคำนึงถึงจริยธรรม ผลกระทบต่อสังคม และสิ่งแวดล้อมเป็นสำคัญ นอกเหนือจากผลประกอบการทางการเงิน (1.2.2) คณะกรรมการมีบทบาทสำคัญในการสร้างและขับเคลื่อนวัฒนธรรมองค์กรที่ยึดมั่นในจริยธรรม โดยควรประพฤติตนเป็นแบบอย่างในฐานะผู้นำในการกำกับดูแลกิจการ (1.2.3) คณะกรรมการควรจัดให้มีนโยบาย

สำหรับกรรมการ ผู้บริหารและพนักงานที่แสดงถึงหลักการและแนวทางในการดำเนินงานเป็นลายลักษณ์อักษร เช่น นโยบายบริษัททวิบาลและจรรยาบรรณธุรกิจ และ (1.2.4) คณะกรรมการควรกำกับดูแลให้มีการสื่อสารเพื่อให้กรรมการ ผู้บริหารและพนักงานทุกคนเข้าใจ และมีกลไกที่เอื้อให้มีการปฏิบัติตามนโยบาย ติดตามผลการปฏิบัติ และทบทวนนโยบายและการปฏิบัติเป็นประจำ

หลักปฏิบัติย่อย 1.3 คณะกรรมการมีหน้าที่ดูแลให้กรรมการทุกคนและผู้บริหารปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบต่อ รมัตถะวิ้งและชื่อเสียงสุจริตต่อองค์กร และดูแลให้การดำเนินงานเป็นไปตามกฎหมาย ข้อบังคับและมติที่ประชุมผู้ถือหุ้น

แนวปฏิบัติสำหรับหลักปฏิบัติย่อย 1.3 ดังนี้

(1.3.1) การพิจารณาว่ากรรมการและผู้บริหารได้ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบต่อ รมัตถะวิ้งและชื่อเสียงสุจริตหรือไม่นั้น อย่างน้อยต้องพิจารณาตามกฎหมาย กฎเกณฑ์และข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง เช่น พระราชบัญญัติหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ พ.ศ. 2535 และ (1.3.2) คณะกรรมการต้องดูแลให้บริษัทมีระบบหรือกลไกอย่างเพียงพอที่จะมั่นใจได้ว่าการดำเนินงานของบริษัทเป็นไปตามกฎหมาย กฎเกณฑ์และข้อบังคับ มติที่ประชุมผู้ถือหุ้น ตลอดจนนโยบายที่ได้กำหนดไว้และมีกระบวนการอนุมัติการดำเนินงานที่สำคัญเป็นไปตามกฎหมายที่กำหนด

หลักปฏิบัติย่อย 1.4 คณะกรรมการควรเข้าใจขอบเขตหน้าที่และความรับผิดชอบต่อคณะกรรมการ และกำหนดขอบเขตการมอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบต่อกรรมการผู้จัดการใหญ่และฝ่ายจัดการอย่างชัดเจน ตลอดจนติดตามดูแลผลการปฏิบัติงานของฝ่ายจัดการ

แนวปฏิบัติสำหรับหลักปฏิบัติย่อย 1.4 ดังนี้

(1.4.1) คณะกรรมการควรจัดทำกฎบัตรหรือนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ระบุหน้าที่และความรับผิดชอบต่อคณะกรรมการ และควรมีการทบทวนกฎบัตรเป็นประจำอย่างน้อยปีละครั้ง และ (1.4.2) คณะกรรมการควรเข้าใจบทบาทหน้าที่ของตน และมอบหมายอำนาจในการจัดการ

ให้แก่ฝ่ายจัดการโดยมีการบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร และควรติดตามผลการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ ขอบเขตหน้าที่ของคณะกรรมการและฝ่ายจัดการ ควรแบ่งออกเป็น (ก) เรื่องที่คณะกรรมการควรดูแลให้มีการดำเนินการ (ข) เรื่องที่คณะกรรมการควรดำเนินการร่วมกับฝ่ายจัดการ และ (ค) เรื่องที่คณะกรรมการไม่ควรดำเนินการ

หลักปฏิบัติที่ 2 กำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายหลักของกิจการที่เป็นไปเพื่อความยั่งยืน

หลักปฏิบัติย่อยภายใต้หลักปฏิบัติที่ 2 จำนวน 2 ข้อ ดังนี้

หลักปฏิบัติย่อย 2.1 คณะกรรมการควรกำหนดหรือดูแลให้วัตถุประสงค์หลักของกิจการเป็นไปเพื่อความยั่งยืน โดยเป็นวัตถุประสงค์ที่สอดคล้องกับการสร้างคุณค่าให้แก่กิจการ ลูกค้า ผู้มีส่วนได้เสียและสังคมโดยรวม

แนวปฏิบัติสำหรับหลักปฏิบัติย่อย 2.1 ดังนี้

(2.1.1) คณะกรรมการควรรับผิดชอบดูแลให้กิจการมีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน สามารถใช้เป็นแนวคิดในการกำหนดรูปแบบธุรกิจ (Business Model) และสื่อสารให้ทุกคนในองค์กรขับเคลื่อนไปในทิศทางเดียวกัน (2.1.2) ในการบรรลุวัตถุประสงค์หลัก คณะกรรมการควรกำหนดรูปแบบธุรกิจที่สามารถสร้างคุณค่าให้แก่กิจการ ผู้มีส่วนได้เสียและสังคม โดยพิจารณาถึง (ก) สภาพแวดล้อม รวมทั้งการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาใช้อย่างเหมาะสม (ข) ความต้องการของลูกค้าและผู้มีส่วนได้เสีย และ (ค) ความพร้อม ความชำนาญ ความสามารถในการแข่งขันของกิจการ (2.1.3) ค่านิยมขององค์กรควรสะท้อนคุณลักษณะของการกำกับดูแลกิจการที่ดี เช่น ความรับผิดชอบต่อผลการกระทำ (Accountability) ความเที่ยงธรรม (Integrity) ความโปร่งใส (Transparency) และ (2.1.4) คณะกรรมการควรส่งเสริมการสื่อสารและเสริมสร้างให้วัตถุประสงค์หลักขององค์กรสะท้อนอยู่ในการตัดสินใจ และการดำเนินงานของบุคลากรในทุกระดับจนกลายเป็นวัฒนธรรมองค์กร

หลักปฏิบัติย่อย 2.2 คณะกรรมการควรกำกับดูแลให้มั่นใจว่าวัตถุประสงค์ตลอดจนกลยุทธ์ในระยะเวลานานกลาง และ/หรือประจำปีของกิจการสอดคล้องกับการบรรลุวัตถุประสงค์หลักของกิจการ โดยมีการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาใช้อย่างเหมาะสม ปลอดภัย

แนวปฏิบัติสำหรับหลักปฏิบัติย่อย 2.2 ดังนี้

(2.2.1) คณะกรรมการควรกำกับดูแลให้มีการจัดทำกลยุทธ์และแผนงานประจำปีสอดคล้องกับวัตถุประสงค์หลักของกิจการ (2.2.2) ในการกำหนดกลยุทธ์และแผนงานประจำปี คณะกรรมการควรดูแลให้มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ปัจจัยและความเสี่ยงต่างๆ ที่อาจมีผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้เสียที่เกี่ยวข้องตลอดสายห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain) รวมถึงมีกลไกที่ทำให้เข้าใจความต้องการของผู้มีส่วนได้เสีย เช่น ระเบียบวิธีการและช่องทางการสื่อสารระหว่างผู้มีส่วนได้เสียกับกิจการ ระบุประเด็นและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสีย (2.2.3) ในการกำหนดกลยุทธ์ คณะกรรมการควรกำกับดูแลให้มีการส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมและนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาใช้ในการสร้างความสามารถในการแข่งขันและตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้เสีย และ (2.2.4) คณะกรรมการควรกำกับดูแลให้มีการจัดสรรทรัพยากรและควบคุมการดำเนินงานที่เหมาะสมและติดตามการดำเนินการตามกลยุทธ์และแผนงานประจำปี โดยอาจจัดให้มีผู้ทำหน้าที่รับผิดชอบดูแลและติดตามผลการดำเนินงาน

หลักปฏิบัติที่ 3 เสริมสร้างคณะกรรมการที่มีประสิทธิภาพ

หลักปฏิบัติย่อยภายใต้หลักปฏิบัติที่ 3 จำนวน 9 ข้อ ดังนี้

หลักปฏิบัติย่อย 3.1 คณะกรรมการควรรับผิดชอบในการกำหนดและทบทวนโครงสร้างคณะกรรมการ ทั้งในเรื่องขนาด องค์ประกอบ สัดส่วนกรรมการที่เป็นอิสระที่เหมาะสมและจำเป็นต่อการนำพาองค์กรสู่วัตถุประสงค์หลักที่กำหนดไว้

แนวปฏิบัติสำหรับหลักปฏิบัติย่อย 3.1 ดังนี้

(3.1.1) คณะกรรมการควรดูแลให้มืองค์ประกอบของกรรมการที่มีคุณสมบัติหลากหลาย ทั้งในด้านทักษะ ประสบการณ์ ความสามารถ ตลอดจนเพศและอายุที่จำเป็นต่อการบรรลุวัตถุประสงค์หลักขององค์กร (3.1.2) คณะกรรมการควรพิจารณาจำนวนกรรมการที่เหมาะสมที่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยต้องมีจำนวนกรรมการไม่น้อยกว่า 5 คนและไม่ควรเกิน 12 คน และ (3.1.3) คณะกรรมการควรมีสัดส่วนระหว่างกรรมการที่เป็นผู้บริหารและไม่เป็นผู้บริหาร โดยส่วนใหญ่ควรเป็นกรรมการที่ไม่ผู้บริหารที่สามารถให้ความเห็นเกี่ยวกับการทำงานของฝ่ายจัดการได้อย่างอิสระ และคณะกรรมการควรมีจำนวนและคุณสมบัติของกรรมการอิสระตามหลักเกณฑ์ของสำนักงานคณะกรรมการ ก.ล.ต. และ ตลท.

หลักปฏิบัติย่อย 3.2 คณะกรรมการควรเลือกบุคคลที่เหมาะสมเป็นประธานกรรมการ และดูแลให้มั่นใจว่าองค์ประกอบและการดำเนินงานของคณะกรรมการเอื้อต่อการใช้ดุลพินิจในการตัดสินใจอย่างมีอิสระ

แนวปฏิบัติสำหรับหลักปฏิบัติย่อย 3.2 ดังนี้

(3.2.1) ประธานกรรมการควรเป็นกรรมการอิสระ (3.2.2) ประธานกรรมการและกรรมการผู้จัดการใหญ่มีหน้าที่ความรับผิดชอบต่างกัน และควรมีการกำหนดอำนาจหน้าที่ไว้อย่างชัดเจน ทั้งนี้ บุคคลที่ดำรงตำแหน่งประธานกรรมการและกรรมการผู้จัดการใหญ่ควรเป็นคนละบุคคล (3.2.3) ประธานกรรมการมีบทบาทเป็นผู้นำของคณะกรรมการ โดยมีหน้าที่ (ก) กำกับ ติดตามและดูแลให้มั่นใจว่าการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และบรรลุตามวัตถุประสงค์หลักขององค์กร (ข) ดูแลให้มั่นใจว่ากรรมการทุกคนมีส่วนร่วมในการส่งเสริมให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรที่มีจริยธรรม (ค) จัดสรรเวลาอย่างพอเพียงที่ฝ่ายจัดการจะเสนอเรื่องที่กรรมการจะอภิปรายประเด็นสำคัญกันอย่างรอบคอบ (3.2.4) ในกรณีที่ผู้ดำรงตำแหน่งประธานกรรมการและกรรมการผู้จัดการใหญ่เป็นบุคคล

คนเดียวกัน หรือประธานกรรมการมิได้เป็นกรรมการอิสระ คณะกรรมการควรส่งเสริมให้เกิดการถ่วงดุลอำนาจระหว่างคณะกรรมการและฝ่ายจัดการ เช่น คณะกรรมการควรประกอบด้วยกรรมการอิสระมากกว่ากึ่งหนึ่ง กรรมการอิสระหนึ่งรายควรร่วมพิจารณากำหนดวาระการประชุมคณะกรรมการ (3.2.5) คณะกรรมการควรกำหนดนโยบายให้กรรมการอิสระมีการดำรงตำแหน่งต่อเนื่องไม่เกิน 9 ปี นับจากวันที่ได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งกรรมการอิสระครั้งแรก และ (3.2.6) คณะกรรมการควรพิจารณาแต่งตั้งคณะกรรมการชุดย่อยเพื่อพิจารณาเรื่องสำคัญในรายละเอียดอย่างรอบคอบ

หลักปฏิบัติย่อย 3.3 คณะกรรมการควรดูแลให้การสรรหาและคัดเลือกกรรมการมีกระบวนการที่โปร่งใสและชัดเจน เพื่อให้ได้คณะกรรมการที่มีคุณสมบัติสอดคล้องกับองค์ประกอบที่กำหนดไว้

แนวปฏิบัติสำหรับหลักปฏิบัติย่อย 3.3 ดังนี้

(3.3.1) คณะกรรมการควรจัดตั้งคณะกรรมการสรรหาซึ่งสมาชิกส่วนใหญ่และประธานควรเป็นกรรมการอิสระ (3.3.2) คณะกรรมการสรรหาควรจัดให้มีการประชุมเพื่อพิจารณาหลักเกณฑ์และวิธีการสรรหาบุคคลเพื่อให้ได้กรรมการที่มีคุณสมบัติที่จะทำให้องค์กรรมการมีองค์ประกอบความรู้ ความชำนาญที่เหมาะสม และ (3.3.3) คณะกรรมการสรรหาควรทบทวนหลักเกณฑ์และวิธีการสรรหากรรมการเพื่อเสนอแนะต่อคณะกรรมการก่อนที่จะมีการสรรหากรรมการที่ครบวาระ

หลักปฏิบัติย่อย 3.4 ในการเสนอคำตอบแทนกรรมการให้ผู้ถือหุ้นอนุมัติ คณะกรรมการควรพิจารณาให้โครงสร้างและอัตราค่าตอบแทนมีความเหมาะสมกับความรับผิดชอบและจูงใจให้คณะกรรมการนำพาองค์กรให้ดำเนินงานตามเป้าหมายทั้งระยะสั้นและระยะยาว

แนวปฏิบัติสำหรับหลักปฏิบัติย่อย 3.4 ดังนี้

(3.4.1) คณะกรรมการควรจัดตั้งคณะกรรมการพิจารณาค่าตอบแทน ซึ่งสมาชิกส่วนใหญ่และประธานควร

เป็นกรรมการอิสระ เพื่อทำหน้าที่พิจารณานโยบายและหลักเกณฑ์ในการกำหนดค่าตอบแทน (3.4.2) ค่าตอบแทนของกรรมการควรสอดคล้องกับกลยุทธ์และเป้าหมายระยะยาวของบริษัท ประสพการณ์ ภาระหน้าที่ บทบาทและความรับผิดชอบ รวมถึงประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากกรรมการแต่ละราย และ (3.4.3) ผู้ถือหุ้นต้องเป็นผู้อนุมัติโครงสร้างและอัตราค่าตอบแทนกรรมการ ทั้งรูปแบบที่เป็นตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงิน

หลักปฏิบัติย่อย 3.5 คณะกรรมการควรกำกับดูแลให้กรรมการทุกคนมีความรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่และจัดสรรเวลาอย่างพอเพียง

แนวปฏิบัติสำหรับหลักปฏิบัติย่อย 3.5 ดังนี้

(3.5.1) คณะกรรมการควรดูแลให้มั่นใจว่ามีกลไกสนับสนุนให้กรรมการเข้าใจบทบาทหน้าที่ของตน (3.5.2) คณะกรรมการควรกำหนดหลักเกณฑ์ในการดำรงตำแหน่งในบริษัทอื่นของกรรมการ โดยพิจารณาถึงประสิทธิภาพการทำงานของกรรมการที่ดำรงตำแหน่งหลายบริษัท และควรกำหนดจำนวนบริษัทจดทะเบียนที่กรรมการแต่ละคนจะไปดำรงตำแหน่งให้เหมาะสม แต่รวมแล้วไม่ควรเกิน 5 บริษัท และ (3.5.3) กรรมการแต่ละรายควรเข้าประชุมไม่น้อยกว่าร้อยละ 75 ของจำนวนการประชุมคณะกรรมการทั้งหมดที่จัดให้มีขึ้นในรอบปี

หลักปฏิบัติย่อย 3.6 คณะกรรมการควรกำกับดูแลให้มีกรอบและกลไกในการกำกับดูแลนโยบายและการดำเนินงานของบริษัทย่อยและกิจการอื่นที่บริษัทไปลงทุนอย่างมีนัยสำคัญในระดับที่เหมาะสมกับกิจการแต่ละแห่ง รวมทั้งบริษัทย่อยและกิจการอื่นที่บริษัทไปลงทุนมีความเข้าใจถูกต้องตรงกัน

แนวปฏิบัติสำหรับหลักปฏิบัติย่อย 3.6 ดังนี้

(3.6.1) คณะกรรมการควรพิจารณากำหนดนโยบายการกำกับดูแลบริษัทย่อย ซึ่งรวมถึง (ก) การแต่งตั้งบุคคลไปเป็นกรรมการ ผู้บริหาร หรือผู้มีอำนาจควบคุมในบริษัทย่อยโดยให้กำหนดเป็นลายลักษณ์อักษร (ข) ขอบเขตหน้าที่

และความรับผิดชอบของบุคคลที่เป็นตัวแทนของบริษัทตามข้อ (ก) และให้ตัวแทนของบริษัทดูแลให้การปฏิบัติเป็นไปตามนโยบายของบริษัทย่อย (ค) ระบบการควบคุมภายในของบริษัทย่อยที่เหมาะสมและรัดกุมเพียงพอ และการทำรายการต่างๆ เป็นไปอย่างถูกต้องตามกฎหมายและหลักเกณฑ์ที่เกี่ยวข้อง และ (ง) การเปิดเผยข้อมูลฐานะการเงินและผลการดำเนินงาน การทำรายการกับบุคคลที่เกี่ยวข้องกัน การได้มาหรือจำหน่ายไปซึ่งทรัพย์สิน การเพิ่มทุนลดทุน การเลิกบริษัทย่อย และ (3.6.2) ในการเข้าร่วมลงทุนในกิจการอื่นอย่างมีนัยสำคัญ เช่น ถือหุ้นที่มีสิทธิออกเสียงระหว่างร้อยละ 20 แต่ไม่เกินร้อยละ 50 คณะกรรมการควรดูแลให้มีการจัดทำ Shareholders' Agreement เพื่อให้เกิดความชัดเจนเกี่ยวกับอำนาจในการบริหารจัดการ

หลักปฏิบัติย่อย 3.7 คณะกรรมการควรจัดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติหน้าที่ประจำปีของคณะกรรมการ คณะกรรมการชุดย่อยและกรรมการรายบุคคล โดยผลประเมินควรถูกนำไปใช้สำหรับการพัฒนาการปฏิบัติหน้าที่ต่อไป

แนวปฏิบัติสำหรับหลักปฏิบัติย่อย 3.7 ดังนี้

(3.7.1) คณะกรรมการและคณะกรรมการชุดย่อยควรประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างน้อยปีละครั้ง (3.7.2) การประเมินผลการปฏิบัติงานควรประเมินทั้งแบบคณะและรายบุคคล โดยอย่างน้อยต้องเป็นวิธีประเมินด้วยตนเอง (Self-Evaluation) และ (3.7.3) คณะกรรมการอาจพิจารณาจัดให้มีที่ปรึกษาภายนอกมาช่วยในการกำหนดแนวทางและเสนอแนะประเด็นในการประเมินผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการอย่างน้อยทุกๆ 3 ปี และเปิดเผยการดำเนินการดังกล่าวไว้ในรายงานประจำปี

หลักปฏิบัติย่อย 3.8 คณะกรรมการควรกำกับดูแลให้คณะกรรมการและกรรมการแต่ละคนมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ ลักษณะการประกอบธุรกิจ และกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการประกอบธุรกิจ ตลอดจน

สนับสนุนให้กรรมการทุกคนได้รับการเสริมสร้างทักษะและความรู้สำหรับการปฏิบัติหน้าที่กรรมการอย่างสม่ำเสมอ

แนวปฏิบัติสำหรับหลักปฏิบัติย่อย 3.8 ดังนี้

(3.8.1) คณะกรรมการควรดูแลให้มั่นใจว่าบุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งเป็นกรรมการใหม่จะได้รับการแนะนำและมีข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติหน้าที่ ซึ่งรวมถึงความเข้าใจในวัตถุประสงค์หลัก ค่านิยมองค์กร ตลอดจนลักษณะธุรกิจและแนวทางการดำเนินธุรกิจ และ (3.8.2) คณะกรรมการควรดูแลให้กรรมการได้รับการอบรมและพัฒนาความรู้ที่จำเป็นอย่างต่อเนื่อง และควรเปิดเผยข้อมูลการฝึกอบรมและพัฒนาความรู้ในรายงานประจำปี

หลักปฏิบัติย่อย 3.9 คณะกรรมการควรดูแลให้มั่นใจว่าการดำเนินงานของคณะกรรมการเป็นไปด้วยความเรียบร้อย สามารถเข้าถึงข้อมูลที่จำเป็น และมีเลขานุการบริษัทที่มีความรู้และประสบการณ์ที่จำเป็นและเหมาะสมต่อการสนับสนุนการดำเนินงานของคณะกรรมการ

แนวปฏิบัติสำหรับหลักปฏิบัติย่อย 3.9 ดังนี้

(3.9.1) คณะกรรมการควรจัดให้มีการกำหนดการประชุมและวาระการประชุมคณะกรรมการเป็นการล่วงหน้าเพื่อให้กรรมการสามารถจัดเวลาและเข้าร่วมประชุมได้ (3.9.2) จำนวนครั้งของการประชุมคณะกรรมการควรพิจารณาให้เหมาะสมกับภาระหน้าที่และความรับผิดชอบของคณะกรรมการและลักษณะการดำเนินธุรกิจ แต่ไม่ควรน้อยกว่า 6 ครั้งต่อปี (3.9.3) เอกสารประกอบการประชุมควรส่งให้แก่กรรมการเป็นการล่วงหน้าอย่างน้อย 5 วันทำการก่อนวันประชุม (3.9.4) คณะกรรมการควรสนับสนุนให้กรรมการผู้จัดการใหญ่/ผู้บริหารระดับสูงเข้าร่วมประชุมคณะกรรมการเพื่อให้สารสนเทศรายละเอียดเพิ่มเติมในฐานที่เกี่ยวข้องกับปัญหาโดยตรง และ (3.9.5) คณะกรรมการควรกำหนดคุณสมบัติและประสบการณ์ของเลขานุการบริษัทที่เหมาะสมที่จะปฏิบัติหน้าที่ในการให้คำแนะนำเกี่ยวกับด้านกฎหมายและกฎเกณฑ์ต่างๆ ที่คณะกรรมการต้องทราบ

หลักปฏิบัติที่ 4 สรรหาและพัฒนาผู้บริหารระดับสูงและการบริหารบุคลากร

หลักปฏิบัติย่อยภายใต้หลักปฏิบัติที่ 4 จำนวน 4 ข้อ ดังนี้

หลักปฏิบัติย่อย 4.1 คณะกรรมการควรดำเนินการให้มั่นใจว่ามีการสรรหาและพัฒนากรรมการผู้จัดการใหญ่และผู้บริหารระดับสูงให้มีความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ และคุณลักษณะที่จำเป็นต่อการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมาย

แนวปฏิบัติสำหรับหลักปฏิบัติย่อย 4.1 ดังนี้

(4.1.1) คณะกรรมการควรมอบหมายให้คณะกรรมการสรรหาพิจารณาหลักเกณฑ์และวิธีการสรรหาบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเพื่อดำรงตำแหน่งกรรมการผู้จัดการใหญ่ (4.1.2) คณะกรรมการควรติดตามให้กรรมการผู้จัดการใหญ่ดูแลให้มีผู้บริหารระดับสูงที่เหมาะสม และ (4.1.3) คณะกรรมการควรส่งเสริมและสนับสนุนให้กรรมการผู้จัดการใหญ่และผู้บริหารระดับสูงได้รับการอบรมและพัฒนา เพื่อเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน

หลักปฏิบัติย่อย 4.2 คณะกรรมการควรกำกับดูแลให้มีการกำหนดโครงสร้างค่าตอบแทนและการประเมินผลที่เหมาะสม

แนวปฏิบัติสำหรับหลักปฏิบัติย่อย 4.2 ดังนี้

(4.2.1) คณะกรรมการควรกำหนดโครงสร้างค่าตอบแทนที่เป็นเครื่องจูงใจให้กรรมการผู้จัดการใหญ่ ผู้บริหารระดับสูงและบุคลากรอื่นทุกระดับปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์หลักขององค์กรและสอดคล้องกับผลประโยชน์ของกิจการในระยะยาว ซึ่งรวมถึง การพิจารณาความเหมาะสมของสัดส่วนค่าตอบแทนที่เป็นเงินเดือน ผลการดำเนินงานระยะสั้นและระยะยาว การกำหนดนโยบายเกี่ยวกับการจ่ายค่าตอบแทนควรคำนึงถึงระดับการจ่ายของอุตสาหกรรม (4.2.2) คณะกรรมการที่ไม่รวมกรรมการที่เป็นผู้บริหารควรมีบทบาทเกี่ยวกับค่าตอบแทนและการประเมินผลงานของกรรมการผู้จัดการใหญ่ และ (4.2.3)

คณะกรรมการควรเห็นชอบหลักเกณฑ์และปัจจัยในการประเมินผลงาน ตลอดจนอนุมัติโครงสร้างค่าตอบแทนของผู้บริหารระดับสูง

หลักปฏิบัติย่อย 4.3 คณะกรรมการควรเข้าใจโครงสร้างและความสัมพันธ์ของผู้ถือหุ้นที่อาจมีผลกระทบต่อการบริหารและการดำเนินงานของกิจการ

แนวปฏิบัติสำหรับหลักปฏิบัติย่อย 4.3 ดังนี้

(4.3.1) คณะกรรมการควรเข้าใจโครงสร้างและความสัมพันธ์ของผู้ถือหุ้น ซึ่งอาจอยู่ในรูปแบบของข้อตกลงภายในกิจการครบถ้วนไม่ว่าจะเป็นลายลักษณ์อักษรหรือไม่ และ (4.3.2) คณะกรรมการควรดูแลให้มีการเปิดเผยข้อมูลตามข้อตกลงต่างๆ ที่มีผลกระทบต่อการควบคุมกิจการ

หลักปฏิบัติย่อย 4.4 คณะกรรมการควรติดตามดูแลการบริหารและพัฒนาบุคลากรให้มีจำนวน ความรู้ ทักษะ ประสิทธิภาพและแรงจูงใจที่เหมาะสม

แนวปฏิบัติสำหรับหลักปฏิบัติย่อย 4.4 ดังนี้

(4.4.1) คณะกรรมการควรดูแลให้มีการบริหารทรัพยากรบุคคลที่สอดคล้องกับทิศทางและกลยุทธ์ขององค์กร พนักงานในทุกระดับมีความรู้ ความสามารถแรงจูงใจที่เหมาะสมและได้รับการปฏิบัติอย่างเป็นธรรม และ (4.4.2) คณะกรรมการควรดูแลให้มีการจัดตั้งกองทุนสำรองเลี้ยงชีพหรือกลไกอื่น เพื่อดูแลให้พนักงานมีการออมอย่างเพียงพอสำหรับรองรับการเกษียณ

หลักปฏิบัติที่ 5 ส่งเสริมนวัตกรรมและการประกอบธุรกิจอย่างมีความรับผิดชอบ

หลักปฏิบัติย่อยภายใต้หลักปฏิบัติที่ 5 จำนวน 4 ข้อ ดังนี้

หลักปฏิบัติย่อย 5.1 คณะกรรมการควรให้ความสำคัญและสนับสนุนการสร้างนวัตกรรม⁶ ที่ก่อให้เกิดมูลค่าแก่ธุรกิจควบคู่ไปกับการสร้างคุณประโยชน์ต่อลูกค้าหรือผู้ที่เกี่ยวข้อง และมีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

แนวปฏิบัติสำหรับหลักปฏิบัติย่อย 5.1 ดังนี้

(5.1.1) คณะกรรมการควรให้ความสำคัญกับการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรมและดูแลให้ฝ่ายจัดการนำไปเป็นส่วนหนึ่งในการทบทวนกลยุทธ์ การวางแผนพัฒนาปรับปรุงการดำเนินงานและการติดตามผลการดำเนินงาน และ (5.1.2) คณะกรรมการควรส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมเพื่อเพิ่มคุณค่าให้กิจการตามสภาพปัจจัยแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ซึ่งอาจครอบคลุมการกำหนดรูปแบบธุรกิจ วิถีคิด มุมมองในการออกแบบและพัฒนาสินค้าและบริการ การวิจัย การปรับปรุงกระบวนการผลิตและกระบวนการทำงาน รวมทั้งการร่วมมือกับคู่ค้า

หลักปฏิบัติย่อย 5.2 คณะกรรมการควรติดตามดูแลให้ฝ่ายจัดการประกอบธุรกิจอย่างมีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม และสะท้อนอยู่ในแผนดำเนินงาน เพื่อให้มั่นใจได้ว่าทุกฝ่ายขององค์กรได้ดำเนินการสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ หลักและแผนกลยุทธ์ของกิจการ

แนวปฏิบัติสำหรับหลักปฏิบัติย่อย 5.2 ได้แก่

คณะกรรมการควรดูแลให้มีกลไกที่ทำให้มั่นใจว่ากิจการประกอบธุรกิจอย่างมีจริยธรรม มีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ไม่ละเมิดสิทธิของผู้มีส่วนได้เสีย เพื่อเป็นแนวทางให้ทุกส่วนในองค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์หลัก

⁶ นวัตกรรมควรมีลักษณะเป็นไปเพื่อการสร้างประโยชน์ร่วมกันทั้งแก่กิจการ ลูกค้า คู่ค้า สังคมและสิ่งแวดล้อม และเป็นนวัตกรรมที่ไม่สนับสนุนให้เกิดพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสม กิจกรรมที่ผิดกฎหมายหรือขาดจริยธรรม (ที่มา: Corporate Governance Code for Listed Companies 2017, page 44)

ที่เป็นไปเพื่อความยั่งยืน โดยอาจจัดทำนโยบายหรือแนวปฏิบัติครอบคลุมในเรื่องต่างๆ เช่น ความรับผิดชอบต่องานลูกค้า คู่ค้า ชุมชน และสิ่งแวดล้อม การแข่งขันอย่างเป็นธรรม และการต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชัน

หลักปฏิบัติย่อย 5.3 คณะกรรมการควรติดตามดูแลให้ฝ่ายจัดการจัดสรรและจัดการทรัพยากร⁷ ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยคำนึงถึงผลกระทบและการพัฒนาทรัพยากรตลอดสายของห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain) เพื่อให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์หลักของกิจการได้อย่างยั่งยืน

แนวปฏิบัติสำหรับหลักปฏิบัติย่อย 5.3 ดังนี้

(5.3.1) คณะกรรมการควรตระหนัก (ก) ถึงความจำเป็นของทรัพยากรที่ต้องใช้และผลกระทบของการใช้ทรัพยากรแต่ละประเภท (ข) ว่ารูปแบบธุรกิจที่ต่างกันทำให้เกิดผลกระทบที่มีต่อทรัพยากรที่ต่างกัน ดังนั้น ในการเลือกรูปแบบธุรกิจจึงควรคำนึงถึงผลกระทบและความคุ้มค่าที่จะเกิดขึ้นต่อทรัพยากร และ (5.3.2) คณะกรรมการควรดูแลให้ฝ่ายจัดการมีการทบทวนและดูแลการใช้ทรัพยากรให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยคำนึงการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยภายในและภายนอกอยู่เสมอ

หลักปฏิบัติย่อย 5.4 คณะกรรมการควรจัดให้มีการกอบการกำกับดูแลและการบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศระดับองค์กรที่สอดคล้องกับความต้องการของกิจการ รวมทั้งดูแลให้มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการเพิ่มโอกาสทางธุรกิจและพัฒนาการดำเนินงาน การ

บริหารความเสี่ยงเพื่อให้กิจการสามารถบรรลุวัตถุประสงค์หลักของกิจการ

แนวปฏิบัติสำหรับหลักปฏิบัติย่อย 5.4 ดังนี้

(5.4.1) คณะกรรมการควรจัดให้มั่นนโยบายในเรื่องการจัดสรรและการบริหารทรัพยากรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งครอบคลุมการจัดสรรทรัพยากรให้เพียงพอต่อการดำเนินธุรกิจและการกำหนดแนวทางเพื่อรองรับในกรณีที่ไม่สามารถจัดสรรทรัพยากรได้เพียงพอตามที่กำหนด

(5.4.2) คณะกรรมการควรดูแลให้การบริหารความเสี่ยงขององค์กรครอบคลุมถึงการบริหารและจัดการความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และ (5.4.3) คณะกรรมการควรจัดให้มั่นนโยบายและมาตรการรักษาความมั่นคงปลอดภัยของระบบสารสนเทศ

หลักปฏิบัติที่ 6 ดูแลให้มีระบบการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในที่เหมาะสม

หลักปฏิบัติย่อยภายใต้หลักปฏิบัติที่ 6 จำนวน 5 ข้อ ดังนี้

หลักปฏิบัติย่อย 6.1 คณะกรรมการควรกำกับดูแลให้มั่นใจว่าบริษัทมีระบบการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในที่จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ และมีการปฏิบัติให้เป็นไปตามกฎหมายและมาตรฐานที่เกี่ยวข้อง

แนวปฏิบัติสำหรับหลักปฏิบัติย่อย 6.1 ดังนี้

(6.1.1) คณะกรรมการควรเข้าใจความเสี่ยง⁸ ที่สำคัญของกิจการ อนุมัติความเสี่ยงที่ยอมรับได้และควรพิจารณาอนุมัตินโยบายการบริหารความเสี่ยงที่สอดคล้องกับ

⁷ ทรัพยากร 6 ประเภทที่กิจการควรคำนึงถึง ได้แก่ การเงิน (Financial Capital) การผลิต (Manufactured Capital) ภูมิปัญญา (Intellectual Capital) ด้านบุคลากร (Human Capital) สังคมและความสัมพันธ์ (Social and Relationship Capital) และธรรมชาติ (Natural Capital) (ที่มา: Corporate Governance Code for Listed Companies 2017, page 47)

⁸ ความเสี่ยงหลักที่คณะกรรมการควรให้ความสำคัญ แบ่งออกเป็น ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) และความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับ (Compliance Risk) (ที่มา: Corporate Governance Code for Listed Companies 2017, page 50)

วัตถุประสงค์หลักและความเสี่ยงที่ยอมรับได้ของกิจการ (6.1.2) คณะกรรมการสามารถมอบหมายให้คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงหรือคณะกรรมการตรวจสอบกลั่นกรองความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยงหรือนโยบายบริหารความเสี่ยงก่อนเสนอให้คณะกรรมการพิจารณา และ (6.1.3) คณะกรรมการมีหน้าที่ดูแลให้กิจการประกอบธุรกิจให้เป็นไปตามกฎหมายและมาตรฐานที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและระดับสากล

หลักปฏิบัติย่อย 6.2 คณะกรรมการต้องจัดตั้งคณะกรรมการตรวจสอบที่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพและอิสระ

แนวปฏิบัติสำหรับหลักปฏิบัติย่อย 6.2 ดังนี้

(6.2.1) คณะกรรมการต้องจัดให้มีคณะกรรมการตรวจสอบประกอบด้วยกรรมการอย่างน้อย 3 คน ซึ่งทุกรายต้องเป็นกรรมการอิสระและมีคุณสมบัติและหน้าที่ตามหลักเกณฑ์ของสำนักงานคณะกรรมการ ก.ล.ด. และ ตลท. (6.2.2) คณะกรรมการควรกำหนดหน้าที่ของคณะกรรมการตรวจสอบไว้เป็นลายลักษณ์อักษร ซึ่งควรครอบคลุมหน้าที่ เช่น สอบทานให้กิจการมีการรายงานทางการเงินอย่างถูกต้องครบถ้วน สอบทานให้กิจการมีระบบการควบคุมภายในและระบบการตรวจสอบภายในที่เหมาะสม สอบทานให้กิจการมีการปฏิบัติตามกฎหมายและมาตรฐานที่เกี่ยวข้อง พิจารณา คัดเลือก เสนอบุคคลซึ่งมีความเป็นอิสระเพื่อทำหน้าที่ผู้สอบบัญชีและพิจารณาเสนอคำตอบแทนของผู้สอบบัญชี อีกทั้งประชุมร่วมกับผู้สอบบัญชีโดยไม่มีฝ่ายจัดการเข้าร่วมประชุมอย่างน้อยปีละครั้ง พิจารณารายการที่เกี่ยวข้องกันหรือรายการที่อาจมีความขัดแย้งทางผลประโยชน์ เป็นต้น (6.2.3) คณะกรรมการควรดูแลให้กิจการมีกลไกที่จะทำให้คณะกรรมการตรวจสอบสามารถเข้าถึงข้อมูลที่จำเป็นต่อการปฏิบัติหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมาย (6.2.4) คณะกรรมการควรจัดให้มีบุคคลหรือหน่วยงานตรวจสอบภายในที่มีความอิสระในการปฏิบัติหน้าที่ในการพัฒนาและสอบทานประสิทธิภาพของระบบการบริหารความเสี่ยงและ

การควบคุมภายใน และ (6.2.5) คณะกรรมการตรวจสอบต้องให้ความเห็นถึงความเพียงพอของระบบการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในและเปิดเผยไว้ในรายงานประจำปี

หลักปฏิบัติย่อย 6.3 คณะกรรมการควรติดตามดูแลและจัดการความขัดแย้งของผลประโยชน์ที่อาจเกิดขึ้นระหว่างกิจการกับฝ่ายจัดการ คณะกรรมการหรือผู้ถือหุ้น รวมถึงการป้องกันการใช้ประโยชน์อันมิควรในสินทรัพย์ ข้อมูลและโอกาสของกิจการและการทำธุรกรรมกับผู้ที่มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับกิจการในลักษณะที่ไม่สมควร

แนวปฏิบัติสำหรับหลักปฏิบัติย่อย 6.3 ดังนี้

(6.3.1) คณะกรรมการควรติดตามดูแลให้มีระบบการรักษาความปลอดภัยของข้อมูล รวมถึงการกำหนดนโยบายและวิธีในการรักษาความลับ การรักษาความน่าเชื่อถือและความพร้อมใช้ของข้อมูล และ (6.3.2) คณะกรรมการควรมีข้อกำหนดให้กรรมการรายงานการมีส่วนได้เสียอย่างน้อยก่อนการพิจารณาการประชุมคณะกรรมการ และบันทึกไว้ในรายงานการประชุมคณะกรรมการ

หลักปฏิบัติย่อย 6.4 คณะกรรมการควรกำกับดูแลให้มีการจัดทำนโยบายและแนวปฏิบัติด้านการต่อต้านคอร์รัปชันที่ชัดเจนและสื่อสารในทุกระดับขององค์กรและต่อคนนอกเพื่อให้เกิดการนำไปปฏิบัติได้จริง

แนวปฏิบัติสำหรับหลักปฏิบัติย่อย 6.4 คือ

คณะกรรมการควรจัดให้มีโครงการหรือแนวทางในการต่อต้านการทุจริต การคอร์รัปชันที่ชัดเจน รวมถึงการสนับสนุนกิจกรรมที่ส่งเสริมและปลูกฝังให้พนักงานทุกคนปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง

หลักปฏิบัติย่อย 6.5 คณะกรรมการควรกำกับดูแลให้กิจการมีกลไกในการรับเรื่องร้องเรียนและการดำเนินการกรณีการชี้เบาะแส

แนวปฏิบัติสำหรับหลักปฏิบัติย่อย 6.5 ดังนี้

(6.5.1) คณะกรรมการควรกำกับดูแลให้มีกลไกและกระบวนการจัดการข้อร้องเรียนของผู้มีส่วนได้เสีย และ (6.5.2) คณะกรรมการควรดูแลให้มีนโยบายและแนวทาง

ที่ชัดเจนในกรณีที่มีการชี้แจงแล้ว อีกทั้งมีมาตรการคุ้มครองที่เหมาะสมแก่ผู้แจ้งเบาะแสที่แจ้งด้วยเจตนาสุจริต

หลักปฏิบัติที่ 7 รักษาความน่าเชื่อถือทางการเงินและการเปิดเผยข้อมูล

หลักปฏิบัติย่อยภายใต้หลักปฏิบัติที่ 7 จำนวน 6 ข้อ ดังนี้

หลักปฏิบัติย่อย 7.1 คณะกรรมการมีความรับผิดชอบในการดูแลให้ระบบการจัดทำรายงานทางการเงินและการเปิดเผยข้อมูลต่างๆ ถูกต้อง เพียงพอ ทันเวลา เป็นไปตามกฎเกณฑ์ มาตรฐานและแนวปฏิบัติที่เกี่ยวข้อง

แนวปฏิบัติสำหรับหลักปฏิบัติย่อย 7.1 ดังนี้

(7.1.1) คณะกรรมการควรดูแลให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำและเปิดเผยข้อมูล มีความรู้ ทักษะและประสบการณ์ที่เหมาะสมกับหน้าที่ ความรับผิดชอบและมีจำนวนที่เพียงพอ (7.1.2) ในการให้ความเห็นชอบการเปิดเผยข้อมูล คณะกรรมการควรคำนึงถึงปัจจัย เช่น ผลการประเมินความเพียงพอของระบบควบคุมภายใน ความเห็นของผู้สอบบัญชีและคณะกรรมการตรวจสอบ เป็นต้น และ (7.1.3) คณะกรรมการควรดูแลให้การเปิดเผยข้อมูลในส่วนของการเงิน รายงานประจำปี และแบบ 56-1 สามารถสะท้อนฐานะการเงินและผลการดำเนินงานอย่างเพียงพอ และคณะกรรมการควรสนับสนุนให้บริษัทจัดทำคำอธิบายและการวิเคราะห์ของฝ่ายจัดการ (Management Discussion and Analysis: MD&A) เพื่อประกอบการเปิดเผยงบการเงินทุกไตรมาส

หลักปฏิบัติย่อย 7.2 คณะกรรมการควรติดตามดูแลความเพียงพอของสภาพคล่องทางการเงินและความสามารถในการชำระหนี้

แนวปฏิบัติสำหรับหลักปฏิบัติย่อย 7.2 ดังนี้

(7.2.1) คณะกรรมการควรดูแลให้ฝ่ายจัดการมีการติดตามและประเมินฐานะการเงินของกิจการและมีการรายงานต่อคณะกรรมการอย่างสม่ำเสมอ และ (7.2.2) ในการอนุมัติการทำรายการใดๆ หรือ การเสนอความเห็น

ให้ที่ประชุมผู้ถือหุ้นอนุมัติ คณะกรรมการควรมั่นใจว่าการทำรายการดังกล่าวจะไม่กระทบต่อความต่อเนื่องในการดำเนินกิจการ สภาพคล่องทางการเงิน หรือความสามารถในการชำระหนี้

หลักปฏิบัติย่อย 7.3 ในภาวะที่กิจการประสบปัญหาทางการเงินหรือมีแนวโน้มจะประสบปัญหา คณะกรรมการควรมั่นใจได้ว่ากิจการมีแผนในการแก้ไขปัญหาหรือมีกลไกอื่นที่จะสามารถแก้ไขปัญหา ทั้งนี้ ภายใต้การคำนึงถึงสิทธิของผู้มีส่วนได้เสีย

แนวปฏิบัติสำหรับหลักปฏิบัติย่อย 7.3 ดังนี้

(7.3.1) ในกรณีที่กิจการมีแนวโน้มมีปัญหาด้านการเงิน คณะกรรมการควรติดตามอย่างใกล้ชิดและดูแลให้กิจการประกอบธุรกิจด้วยความระมัดระวัง และ (7.3.2) คณะกรรมการควรดูแลให้กิจการกำหนดแผนการแก้ไขปัญหาทางการเงิน โดยคำนึงถึงความเป็นธรรมต่อผู้มีส่วนได้เสีย

หลักปฏิบัติย่อย 7.4 คณะกรรมการควรพิจารณาจัดทำรายงานความยั่งยืนตามความเหมาะสม

แนวปฏิบัติสำหรับหลักปฏิบัติย่อย 7.4 ได้แก่

คณะกรรมการควรดูแลให้มีการเปิดเผยข้อมูลในเรื่องที่สำคัญและสะท้อนการปฏิบัติที่จะนำไปสู่การสร้างคุณค่าแก่กิจการอย่างยั่งยืน เช่น การเปิดเผยข้อมูลการปฏิบัติตามกฎหมาย จรรยาบรรณ นโยบายการต่อต้านคอร์รัปชัน การปฏิบัติต่อพนักงานและผู้มีส่วนได้เสีย

หลักปฏิบัติย่อย 7.5 คณะกรรมการควรกำกับดูแลให้ฝ่ายจัดการจัดให้มีหน่วยงานหรือผู้รับผิดชอบงานนักลงทุนสัมพันธ์ที่ทำหน้าที่ในการสื่อสารกับผู้ถือหุ้นและผู้มีส่วนได้เสียให้เป็นไปอย่างเหมาะสม เท่าเทียมกันและทันเวลา

แนวปฏิบัติสำหรับหลักปฏิบัติย่อย 7.5 ได้แก่

คณะกรรมการควรจัดให้มีนโยบายการสื่อสารและการเปิดเผยข้อมูลเพื่อให้มั่นใจว่าการสื่อสารและการเปิดเผยข้อมูลต่อบุคคลภายนอกเป็นไปอย่างเหมาะสม ทันเวลา ใช้ช่องทางที่เหมาะสม ปกป้องข้อมูลลับและข้อมูลที่มีผลกระทบต่อราคาหลักทรัพย์ อีกทั้งมีการกำหนดผู้ที่รับผิดชอบในการให้ข้อมูลกับบุคคลภายนอก

หลักปฏิบัติย่อย 7.6 คณะกรรมการควรส่งเสริมให้มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการเผยแพร่ข้อมูล

แนวปฏิบัติสำหรับหลักปฏิบัติย่อย 7.6 ได้แก่

คณะกรรมการควรพิจารณาให้มีการเผยแพร่ข้อมูลทั้งภาษาไทยและอังกฤษผ่านช่องทางอื่นที่นอกเหนือจากช่องทางของ ตลท. เช่น ผ่านทางเว็บไซต์ของกิจการ

หลักปฏิบัติที่ 8 สนับสนุนการมีส่วนร่วมและการสื่อสารกับผู้ถือหุ้น

หลักปฏิบัติย่อยภายใต้หลักปฏิบัติที่ 8 จำนวน 3 ข้อ ดังนี้

หลักปฏิบัติย่อย 8.1 คณะกรรมการควรดูแลให้มั่นใจว่าผู้ถือหุ้นมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในเรื่องสำคัญของบริษัท

แนวปฏิบัติสำหรับหลักปฏิบัติย่อย 8.1 ดังนี้

(8.1.1) คณะกรรมการควรดูแลให้เรื่องสำคัญผ่านการพิจารณา และ/หรืออนุมัติของผู้ถือหุ้น (8.1.2) คณะกรรมการควรสนับสนุนการมีส่วนร่วมของผู้ถือหุ้น เช่น การกำหนดหลักเกณฑ์ให้ผู้ถือหุ้นส่วนน้อยเสนอเพิ่มวาระการประชุมล่วงหน้าก่อนวันประชุมและเสนอชื่อบุคคล เพื่อเข้าดำรงตำแหน่งกรรมการ และ (8.1.3) คณะกรรมการควรดูแลให้มีการส่งหนังสือนัดประชุมผู้ถือหุ้น พร้อมเอกสารที่เกี่ยวข้องและเผยแพร่บนเว็บไซต์ของกิจการอย่างน้อย 28 วันก่อนวันประชุม

หลักปฏิบัติย่อย 8.2 คณะกรรมการควรดูแลให้การดำเนินการในวันประชุมผู้ถือหุ้นเป็นไปด้วยความเรียบร้อย โปร่งใส มีประสิทธิภาพ และเอื้อให้ผู้ถือหุ้นสามารถใช้สิทธิของตน

แนวปฏิบัติสำหรับหลักปฏิบัติย่อย 8.2 ดังนี้

(8.2.1) คณะกรรมการควรกำหนดวัน เวลา และสถานที่ประชุมโดยคำนึงถึงความสะดวกในการเข้าร่วมประชุมของผู้ถือหุ้น และควรดูแลไม่ให้เกิดการจำกัดโอกาสการเข้าประชุมหรือสร้างภาระให้แก่ผู้ถือหุ้น (8.2.2) คณะกรรมการควรส่งเสริมการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการ

ประชุมผู้ถือหุ้น ทั้งการลงคะแนน การนับคะแนนและการแสดงผล (8.2.3) กรรมการทุกคนและผู้บริหารที่เกี่ยวข้องควรเข้าร่วมการประชุม เพื่อผู้ถือหุ้นสามารถซักถามในประเด็นต่างๆ และ (8.2.4) ก่อนการเริ่มประชุม ผู้ถือหุ้นควรทราบจำนวนและสัดส่วนของผู้ถือหุ้นที่เข้าร่วมประชุมด้วยตนเองและของผู้ถือหุ้นที่มอบฉันทะ วิธีการประชุม การลงคะแนนและการนับคะแนนเสียง

หลักปฏิบัติย่อย 8.3 คณะกรรมการควรดูแลให้การเปิดเผยมติที่ประชุมและการจัดทำรายงานการประชุมผู้ถือหุ้นเป็นไปอย่างถูกต้องและครบถ้วน

แนวปฏิบัติสำหรับหลักปฏิบัติย่อย 8.3 ดังนี้

(8.3.1) คณะกรรมการควรดูแลให้บริษัทเปิดเผยมติที่ประชุมพร้อมผลการลงคะแนนเสียงภายในวันทำการถัดไปผ่านระบบข่าวของตลท.และบนเว็บไซต์ของกิจการ (8.3.2) คณะกรรมการควรดูแลให้การจัดส่งสำเนารายงานการประชุมผู้ถือหุ้นให้ตลท. ภายใน 14 วันนับจากวันประชุม และ (8.3.3) คณะกรรมการควรดูแลให้มีรายงานการประชุมผู้ถือหุ้นได้บันทึกข้อมูลต่างๆ เช่น รายชื่อกรรมการ ผู้บริหารที่เข้าประชุม สัดส่วนกรรมการที่เข้าร่วมประชุม วิธีการลงคะแนนเสียง และประเด็นคำถามและคำตอบในที่ประชุม เป็นต้น

2. ประเด็นความแตกต่างสำคัญระหว่างหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี สำหรับบริษัทจดทะเบียน ปี พ.ศ. 2560 และหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี สำหรับบริษัทจดทะเบียน ปี พ.ศ. 2555

หลักปฏิบัติภายใต้หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับบริษัทจดทะเบียน ปี พ.ศ. 2560 (Corporate Governance Code for Listed Companies 2017: CG Code) ส่วนหนึ่งถูกนำมาจากหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี สำหรับบริษัทจดทะเบียน ปี พ.ศ. 2555 (The Principles of Good Corporate Governance for Listed Companies 2012) (ขอเรียกว่า ‘CG Principles’) โดยนำมาปรับเปลี่ยนวิธีการนำเสนอให้เป็นไปตามบริบท

การทำหน้าที่ของคณะกรรมการบริษัทในแต่ละกระบวนการประกอบธุรกิจ นอกจากนี้ หลักปฏิบัติภายใต้ CG Code อีกส่วนหนึ่งได้ถูกกำหนดไว้เพิ่มเติม เพื่อให้หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีครอบคลุมถึงแนวคิดหรือปัจจัยต่างๆ อันเกิดมาจากการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม สภาพแวดล้อมและเทคโนโลยี (CG Thailand, 2017; Srimachand, 2017)

ตารางที่ 2 นำเสนอการเปรียบเทียบหลักปฏิบัติ 8 ข้อ ภายใต้ CG Code กับหลักการ 5 หมวดภายใต้ CG Principles ข้อมูลในตารางแสดงให้เห็นว่าหลักปฏิบัติภายใต้ CG Code ที่ถูกนำมาจาก CG Principles ได้แก่ หลักปฏิบัติที่ 3 เสริมสร้างคณะกรรมการที่มีประสิทธิผล

หลักปฏิบัติที่ 6 ดูแลให้มีระบบการบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายในที่เหมาะสม หลักปฏิบัติที่ 7 รักษาความน่าเชื่อถือทางการเงินและการเปิดเผยข้อมูล และหลักปฏิบัติที่ 8 สนับสนุนการมีส่วนร่วมและการสื่อสารกับผู้ถือหุ้น ทั้งนี้ CG Code ได้เพิ่มบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการและกำหนดหลักปฏิบัติย่อยเพิ่มเติมสำหรับหลักปฏิบัติที่ 3, 6 และ 7 ดังนี้ หลักปฏิบัติที่ 3 (หลักปฏิบัติย่อย 3.2) ได้เพิ่มความชัดเจนในส่วนบทบาทหน้าที่ของประธานกรรมการในฐานะผู้นำของคณะกรรมการบริษัท และในกรณีที่ประธานกรรมการและผู้จัดการใหญ่ไม่ได้แยกจากกันอย่างชัดเจน เช่น เป็นบุคคลเดียวกัน ประธานกรรมการมีใช้กรรมการอิสระ เป็นต้น คณะกรรมการ

ตารางที่ 2 เปรียบเทียบหลักปฏิบัติภายใต้ CG Code กับหลักการภายใต้ CG Principles

หลักปฏิบัติภายใต้ CG Code	ความเหมือนหรือความแตกต่างจาก CG Principles
หลักปฏิบัติที่ 1 ตระหนักถึงบทบาทและความรับผิดชอบของคณะกรรมการในฐานะผู้นำองค์กรที่สร้างคุณค่าให้แก่กิจการอย่างยั่งยืน	ไม่กล่าวถึงใน CG Principles
หลักปฏิบัติที่ 2 กำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายหลักของกิจการที่เป็นไปเพื่อความยั่งยืน	ไม่กล่าวถึงใน CG Principles
หลักปฏิบัติที่ 3 เสริมสร้างคณะกรรมการที่มีประสิทธิผล	เนื้อหาส่วนใหญ่่นำมาจากหมวดที่ 5 ของ CG Principles (ความรับผิดชอบของคณะกรรมการ)
หลักปฏิบัติที่ 4 สรรหาและพัฒนาผู้บริหารระดับสูง และการบริหารบุคลากร	ไม่กล่าวถึงใน CG Principles
หลักปฏิบัติที่ 5 ส่งเสริมนวัตกรรมและประกอบธุรกิจอย่างมีความรับผิดชอบ	เนื้อหาในส่วนประกอบธุรกิจนำมาจากหมวดที่ 3 ของ CG Principles (บทบาทของผู้มีส่วนได้เสีย)
หลักปฏิบัติที่ 6 ดูแลให้มีระบบการบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายในที่เหมาะสม	เนื้อหาส่วนใหญ่่นำมาจากหมวดที่ 4 ของ CG Principles (การเปิดเผยข้อมูลและความโปร่งใส)
หลักปฏิบัติที่ 7 รักษาความน่าเชื่อถือทางการเงิน และการเปิดเผยข้อมูล	เนื้อหาส่วนใหญ่่นำมาจากหมวดที่ 4 ของ CG Principles (การเปิดเผยข้อมูลและความโปร่งใส)
หลักปฏิบัติที่ 8 สนับสนุนการมีส่วนร่วมและการสื่อสารกับผู้ถือหุ้น	เนื้อหาส่วนใหญ่่นำมาจากหมวดที่ 1 ของ CG Principles (สิทธิของผู้ถือหุ้น) และหมวดที่ 2 (การปฏิบัติต่อผู้ถือหุ้นอย่างเท่าเทียม)

ควรส่งเสริมให้มีการถ่วงดุลอำนาจระหว่างคณะกรรมการและฝ่ายจัดการ โดยกำหนดองค์ประกอบคณะกรรมการให้มีการรวมการอิสระมากกว่ากึ่งหนึ่งและต้องมีการรวมการอิสระรายหนึ่งเข้าไปร่วมกำหนดวาระการประชุมคณะกรรมการ หลักปฏิบัติที่ 6 (หลักปฏิบัติย่อย 6.3) คณะกรรมการมีหน้าที่รักษาความปลอดภัยของข้อมูลของกิจการเพื่อไม่ให้เกิดการรั่วไหล รวมถึงข้อมูลที่อาจมีผลกระทบต่อราคาหลักทรัพย์ (Market Sensitive Information) และหลักปฏิบัติที่ 7 (หลักปฏิบัติย่อย 7.2 และ 7.3) ได้เพิ่มหน้าที่ของคณะกรรมการในการดูแลความเพียงพอของสภาพคล่องทางการเงินและความสามารถในการชำระหนี้ นอกจากนี้ กำหนดให้คณะกรรมการมีกลไกรองรับการแก้ไขวิกฤตทางการเงินของกิจการ

สำหรับหลักปฏิบัติภายใต้ CG Code ที่ถูกกำหนดขึ้นมาใหม่ (จากเดิมที่ไม่เคยถูกกำหนดใน CG Principles) ได้แก่ หลักปฏิบัติที่ 1, 2, 4 และ 5 (ในส่วนส่งเสริมนวัตกรรม) หลักปฏิบัติที่ 1 (ตระหนักถึงบทบาทและความรับผิดชอบของคณะกรรมการในฐานะผู้นำองค์กรที่สร้างคุณค่าให้แก่กิจการอย่างยั่งยืน) กำหนดขึ้นเพื่อให้คณะกรรมการบริษัทในฐานะผู้นำองค์กรตระหนักถึงบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของตนในการส่งเสริมให้มีกลไกในการกำกับดูแลกิจการที่ดี อันจะส่งผลให้กิจการสามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างยั่งยืน นอกจากนี้ มีการแบ่งแยกบทบาทหน้าที่ระหว่างคณะกรรมการและฝ่ายจัดการอย่างชัดเจน โดยแบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้ (1) เรื่องที่คณะกรรมการควรดูแลให้มีการดำเนินการ เช่น การกำหนดเป้าหมายหลักในการประกอบธุรกิจ การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ยึดมั่นในจริยธรรม (2) เรื่องที่คณะกรรมการและฝ่ายจัดการควรดำเนินการร่วมกัน เช่น การกำหนดและทบทวนกลยุทธ์ เป้าหมายและแผนงานประจำปี การดูแลความเหมาะสมเพียงพอของระบบบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน การติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน เป็นต้น และ (3) เรื่องที่คณะกรรมการไม่ควรดำเนินการ เช่น การจัดการ

ให้เป็นไปตามกลยุทธ์ นโยบายและแผนงานที่คณะกรรมการอนุมัติแล้ว เรื่องที่ข้อกำหนดห้ามไว้ (เช่น การอนุมัติรายการที่กรรมการมีส่วนได้เสีย) เป็นต้น

หลักปฏิบัติที่ 2 (กำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายหลักของกิจการที่เป็นไปเพื่อความยั่งยืน) กำหนดขึ้นเพื่อเพิ่มความชัดเจนของบทบาทคณะกรรมการในการกำหนดเป้าหมายหลักของกิจการ เพื่อทำให้เป้าหมายหลักในการประกอบธุรกิจสอดคล้องกับการสร้างคุณค่าให้แก่กิจการอย่างยั่งยืน โดยคณะกรรมการควรกำหนดเป้าหมายของธุรกิจผ่านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและการเปลี่ยนแปลงปัจจัยต่างๆ เช่น นวัตกรรมและเทคโนโลยีที่อาจส่งผลกระทบต่อธุรกิจและผู้มีส่วนได้เสีย การทำความเข้าใจความต้องการของลูกค้าและผู้มีส่วนได้เสีย นอกจากนี้ คณะกรรมการควรปลูกฝังให้เกิดค่านิยมขององค์กรที่สะท้อนการกำกับดูแลกิจการที่ดีให้เกิดการปฏิบัติจนเป็นวัฒนธรรมองค์กร หลักปฏิบัติที่ 4 (สรรหาและพัฒนาผู้บริหารระดับสูงและการบริหารบุคลากร) กำหนดขึ้นเพื่อให้มั่นใจว่าคณะกรรมการมีการสรรหาและพัฒนากรรมการผู้จัดการใหญ่และผู้บริหารระดับสูงให้มีความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะที่จำเป็นต่อการดำเนินการให้องค์กรมุ่งสู่เป้าหมายหลักในการสร้างคุณค่าขององค์กรอย่างยั่งยืน นอกจากนี้ คณะกรรมการควรดูแลให้มีการบริหารและพัฒนาบุคลากรที่สอดคล้องกับทิศทางและกลยุทธ์ของกิจการ และสนับสนุนให้บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจในการบริหารการเงินและกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ และหลักปฏิบัติที่ 5 (ส่งเสริมนวัตกรรมและประกอบธุรกิจอย่างมีความรับผิดชอบ) กำหนดขึ้นเพื่อขยายความหน้าที่ของคณะกรรมการในการกำกับดูแลกลยุทธ์ นโยบาย แผนงานและงบประมาณของกิจการโดยสนับสนุนการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาใช้เพื่อเพิ่มโอกาสทางธุรกิจ และกำหนดให้คณะกรรมการควรดำเนินการให้มีนโยบายและมาตรการในการกำกับดูแลและบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศระดับองค์กร

บทสรุปและการเตรียมความพร้อมของบริษัท จดทะเบียนสำหรับหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี ปี พ.ศ. 2560

ในช่วงเดือนมีนาคม พ.ศ. 2560 สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์และองค์กรที่เกี่ยวข้องในตลาดทุนได้ออกหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี สำหรับบริษัทจดทะเบียน ปี พ.ศ. 2560 เพื่อเป็นแนวทางให้แก่คณะกรรมการบริษัทในฐานะผู้นำองค์กรไปปรับใช้ในการกำกับดูแลกิจการ โดยมุ่งหวังให้เกิดการสร้างคุณค่าแก่กิจการอย่างยั่งยืน การออกหลักการกำกับดูแลกิจการฉบับใหม่เนื่องจากสำนักงานคณะกรรมการ กสท. เล็งเห็นว่าหลักการกำกับดูแลกิจการฉบับเดิม (ปี พ.ศ. 2555) ที่มุ่งเน้นให้คณะกรรมการสร้างความเชื่อมั่นแก่ผู้ถือหุ้น นักลงทุนและผู้มีส่วนได้เสียนั้นไม่น่าจะเพียงพอต่อการรับมือกับ (ก) กระแสการเปลี่ยนแปลงทางด้านเศรษฐกิจ สังคม นวัตกรรม และเทคโนโลยีที่บริษัทเผชิญอยู่ และ (ข) ความต้องการของผู้ถือหุ้น นักลงทุน ผู้มีส่วนได้เสีย และชุมชนหรือสังคมที่เกี่ยวข้องที่มุ่งหวังให้บริษัทมีผลประโยชน์ที่ดี เพิ่มคุณค่ากิจการอย่างยั่งยืนภายใต้การประกอบธุรกิจอย่างมีจริยธรรมและมีความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้เสีย ชุมชน สังคมและสิ่งแวดล้อม

หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีฉบับใหม่จึงถูกกำหนดขึ้นเพื่อมุ่งไปสู่ผล (Governance Outcome) อย่างน้อย 4 ประการ ได้แก่ (1) สามารถแข่งขันได้และมีผลประโยชน์ที่ดี โดยคำนึงถึงผลกระทบในระยะยาว (2) ประกอบธุรกิจอย่างมีจริยธรรม เคารพและมีความรับผิดชอบต่อผู้ถือหุ้นและผู้มีส่วนได้เสีย (3) เป็นประโยชน์ต่อสังคม และพัฒนาหรือลดผลกระทบด้านลบต่อสิ่งแวดล้อม และ (4) สามารถปรับตัวได้ภายใต้ปัจจัยการเปลี่ยนแปลง บทความฉบับนี้อธิบายแนวคิด วัตถุประสงค์และเนื้อหาของหลักการกำกับ

ดูแลกิจการที่ดีฉบับใหม่ และนำเสนอประเด็นความแตกต่างสำคัญระหว่างหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีฉบับใหม่และหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี สำหรับบริษัทจดทะเบียน ปี พ.ศ. 2555

การเตรียมความพร้อมของบริษัทจดทะเบียนในการนำหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีฉบับใหม่ไปปรับใช้นั้นให้บริษัทจดทะเบียนดำเนินการภายใต้หลัก ‘Apply or Explain’ ซึ่งหมายถึง คณะกรรมการบริษัทสามารถนำหลักปฏิบัติ (รวมทั้งหลักปฏิบัติย่อยและแนวปฏิบัติ) ไปปรับใช้ตามความเหมาะสมกับบริบทของธุรกิจ (Apply) โดยคณะกรรมการควรทบทวนความเหมาะสมของการปรับใช้หลักปฏิบัติและแนวปฏิบัติอย่างน้อยปีละครั้ง ทั้งนี้ให้บันทึกผลของการพิจารณาทบทวนไว้เป็นส่วนหนึ่งของมติคณะกรรมการ และให้จัดทำเปิดเผยข้อมูลผลของการปรับใช้หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีไว้ในรายงานประจำปีและแบบแสดงรายการข้อมูลประจำปี (แบบ 56-1) โดยเปิดเผยข้อมูลดังต่อไปนี้เป็นอย่างน้อย (ก) นโยบายการกำกับดูแลกิจการ คณะกรรมการชุดย่อย (ข) การสรรหาและแต่งตั้งกรรมการและผู้บริหารระดับสูงสุด (ค) การกำกับดูแลการดำเนินงานของบริษัทย่อยและบริษัทร่วม (ง) การดูแลเรื่องการใช้ข้อมูลภายใน และ (จ) คำตอบแทนของผู้สอบบัญชี โดยให้เริ่มนำส่งรายงานการเปิดเผยข้อมูลที่อ้างอิงหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีฉบับใหม่สำหรับข้อมูลที่ต้องจัดส่งในปี พ.ศ. 2562 เป็นต้นไป อย่างไรก็ตามหากคณะกรรมการไม่ได้นำหลักปฏิบัติข้อใดข้อหนึ่งไปปรับใช้อันเนื่องมาจากพิจารณาถึงความไม่เหมาะสมกับบริบทของธุรกิจหรือเห็นควรว่าไม่สามารถดำเนินการได้ให้คณะกรรมการอธิบายถึงเหตุผลประกอบความจำเป็นหรืออธิบายการนำมาตรการอื่นที่บริษัทมาใช้ทดแทน (Explain)

REFERENCES

- CG Thailand. (2017). *Corporate Governance Code for Listed Companies 2017*. Accessed on November 7, 2017 from <http://www.cgthailand.org/TH/FAQ/cgcode/Pages/CGCodeFAQs.aspx>.
- Srimachand, W. (2017). *New CG Code and Sustainable Value Creation*. Accessed on November 7, 2017 from www.sec.or.th/TH/Documents/seminar/100160/seminar_100160_waratchya.pdf
- Thai Institute of Directors. (2017). *CGR Press Release 2017*. Accessed on November 20, 2017 from www.thai-iod.com/imgUpload/Press%20Release%20-CGR2017-TH.pdf.
- The Securities and Exchange Commission. (2004). *Director's Handbook*. Accessed on November 20, 2017 from <http://capital.sec.or.th/webapp/nrs/data/499a5.pdf>.
- The Securities and Exchange Commission. (2017). *Corporate Governance Code for Listed Companies 2017*. Accessed on November 3, 2017 from http://www.sec.or.th/mpublish/cgcode/home_th.html.
- The Stock Exchange of Thailand. (2012). *The Principles of Good Corporate Governance for Listed Companies 2012*. Accessed on November 3, 2017 from https://www.set.or.th/sustainable_dev/th/cg/files/2013/CGPrinciple2012Thai-Eng.pdf

