

คำถามเกี่ยวกับหลักการบริหารกิจการที่ดี

1. ทำไมสำนักงานถึงออกหลักการบริหารกิจการที่ดี

ตลาดทุนไทยมีพัฒนาการ CG ที่ดีที่เสริมสร้างความเชื่อมั่นของนักลงทุนอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสะท้อนในผลการประเมินต่าง ๆ ต่อมา สภาวการณ์และปัจจัยทางสังคมและสิ่งแวดล้อมส่งผลให้บริษัทจดทะเบียนคำนึงถึงความรับผิดชอบต่อสังคม และการสร้างคุณค่าอย่างยั่งยืนมากขึ้น อย่างไรก็ตาม บางบริษัทจดทะเบียนยังคงมองว่า CG/ESG แยกส่วนจากการประกอบธุรกิจ และเป็นต้นทุนเพิ่ม ดังนั้น สำนักงานจึงเห็นความสำคัญที่จะออก “หลักการบริหารกิจการที่ดี” หรือ Corporate Governance Code: CG Code เพื่อเป็นหลักปฏิบัติที่จะช่วยสนับสนุนคณะกรรมการบริษัทจดทะเบียน (Self-Discipline) ในการสร้างกลไกกำกับดูแลกิจการที่ดี

2. มีที่มาของแนวคิดในการออกหลักการบริหารกิจการที่ดี อย่างไร

หลักการบริหารกิจการที่ดีอยู่บนพื้นฐานหลักกำกับดูแลกิจการของ Organisation for Economic Co-operation and Development ซึ่งเป็นหลักการเดียวกับที่หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี ปี 2555 ใช้อ้างอิง แนวทางความรับผิดชอบต่อสังคมของกิจการ ตลอดจนแนวคิดหรือมาตรฐานสากลที่เกี่ยวข้องกับบทบาทความรับผิดชอบต่อคณะกรรมการบริษัท อาทิ Boards that Lead โดย Charan et al. (2014), The U.K. Corporate Governance Code (2014), Malaysian Code on Corporate Governance (2012), King Code of Governance for South Africa (2009) และ Integrating Governance for Sustainable Success ของ International Federation of Accountants (2012) เป็นต้น โดยเรียบเรียงให้เป็นหมวดหมู่ขั้นตอนที่สอดคล้องกับกระบวนการธุรกิจ ตั้งแต่การกำหนดเป้าหมาย การดำเนินธุรกิจ ตลอดจนการติดตาม และการเปิดเผยผลดำเนินการ

3. หลักการบริหารกิจการที่ดีใช้กับใคร

หลักการบริหารกิจการที่ดีเป็นหลักปฏิบัติสำหรับคณะกรรมการ ในฐานะที่ได้รับการแต่งตั้งจากผู้ถือหุ้นให้มาดูแลการดำเนินงานของบริษัท โดยการดูแลดังกล่าวหมายถึง เรื่องที่คณะกรรมการควรมีบทบาทเต็มตัวหรือดูแลให้ฝ่ายจัดการนำเสนอเพื่อให้คณะกรรมการเป็นผู้พิจารณาตัดสินใจ 2) เรื่องที่ดำเนินการร่วมกับฝ่ายจัดการ และ 3) เรื่องที่ฝ่ายจัดการเป็นผู้รับผิดชอบหลักในการดำเนินการ

4. เป้าประสงค์ของการปฏิบัติตามหลักการบริหารกิจการที่ดี

บริษัทจดทะเบียนสามารถประกอบธุรกิจ โดยคำนึงถึงการสร้างคุณค่าให้กิจการอย่างยั่งยืน ซึ่งครอบคลุมถึงการมีผลประกอบการที่ดี การประกอบธุรกิจอย่างมีจริยธรรมและรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้เสีย เป็นประโยชน์หรือลดการสร้างผลกระทบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม และสามารถปรับตัวได้ ภายใต้ความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ

5. ทำไมถึงใช้คำว่า “การบริหารกิจการ” แทน “การกำกับดูแลกิจการ” หมายถึงอะไร

คำว่า “การกำกับดูแลกิจการ” และ “การบริหารกิจการ” ล้วนแต่สื่อความหมายถึงคำว่า “Corporate Governance” ในภาษาอังกฤษด้วยกันทั้งคู่ แต่โดยที่ corporate governance ครอบคลุมตั้งแต่ (1) กำหนด วัตถุประสงค์ เป้าหมายทางธุรกิจ (2) กำหนดกลยุทธ์ โครงสร้างการดำเนินงานให้เอื้อต่อการบรรลุ เป้าหมาย ตลอดจน (3) ติดตาม ประเมินผล รายงานการดำเนินงานตามเป้าหมายกลยุทธ์นั้น การใช้คำว่า “กำกับดูแล” ในภาษาไทย จึงอาจสื่อถึงการกำกับการ monitor ให้มีการปฏิบัติ ซึ่งเป็นภาระเน้นบทบาทบอร์ดในการกำกับดูแล (monitor) ดังนั้น การนำคำว่า “การบริหารกิจการ” มาใช้ น่าจะสามารถสะท้อน corporate governance ได้ดียิ่งขึ้น รวมทั้งสอดคล้องกับนิยามของ OECD (2015) : 'Corporate governance involves a set of relationships between a company's management, its board, its shareholders and other stakeholders. Corporate governance also provides the structure through which the objectives of the company are set, and the means of attaining those objectives and monitoring performance are determined') นอกจากนี้ ภาครัฐมีการใช้คำว่า “การบริหารบ้านเมืองที่ดี” สำนักงานจึงเห็นว่า “การบริหารกิจการ” สามารถนำมาใช้กับบริษัทจดทะเบียนได้ด้วยเช่นกัน

อย่างไรก็ดี การใช้คำว่า “การบริหารกิจการ” ไม่ได้ต้องการสื่อว่าคณะกรรมการมีหน้าที่ต้องเข้าไปยุ่งเกี่ยวกับการบริหารงาน day to day แต่อย่างใด เพราะการบริหารงาน day to day ยังคงเป็นหน้าที่ของฝ่ายจัดการ แต่หลักการบริหารกิจการ จะให้ความสำคัญกับการกำหนดขอบเขตความรับผิดชอบระหว่างคณะกรรมการและฝ่ายจัดการที่ชัดเจน โดยแบ่งออกเป็น 1) เรื่องที่คณะกรรมการควรมีบทบาทเต็มตัวหรือดูแลให้ฝ่ายจัดการนำเสนอเพื่อให้คณะกรรมการเป็นผู้พิจารณาตัดสินใจ 2) เรื่องที่ดำเนินการร่วมกับฝ่ายจัดการ และ 3) เรื่องที่ฝ่ายจัดการเป็นผู้รับผิดชอบหลักในการดำเนินการ

6. หน่วยงานอื่นได้มีส่วนร่วมในการร่างหลักการบริหารกิจการที่ดีหรือไม่

สำนักงานได้แต่งตั้งคณะทำงานเพื่อการพัฒนาความยั่งยืนของบริษัทจดทะเบียน โดยมีคุณชนินทร์ ว่องกุศลกิจเป็นประธาน และผู้แทนจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เช่น ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย สมาคมบริษัทจดทะเบียนไทย สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย และสมาคมการจัดการธุรกิจแห่งประเทศไทย เป็นต้น เพื่อยกร่างหลักการบริหารกิจการที่ดีและพิจารณาแนวทางการนำหลักการบริหารกิจการที่ดีไปใช้ นอกจากนี้ สำนักงานได้ประชุมหารือกับผู้บริหารระดับสูงและผู้เชี่ยวชาญด้านบรรษัทภิบาล ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยหลายครั้ง เพื่อรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่าง ๆ

7. ความแตกต่างระหว่างหลักการบริหารกิจการที่ดีและหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี ปี 2555

เนื้อหาส่วนใหญ่ได้นำมาจากหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี ปี 2555 อยู่แล้ว แต่นำเสนอในบริบทหน้าที่ของคณะกรรมการ ในแต่ละกระบวนการประกอบธุรกิจ ตั้งแต่การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายของกิจการ การกำหนดกลยุทธ์ แผนการดำเนินงาน การประกอบธุรกิจ การดูแลและพัฒนาคน การบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

ตลอดจนการรายงาน รวมทั้งบูรณาการประเด็นทางสังคมและสิ่งแวดล้อมเข้าไปอยู่ในกระบวนการทางธุรกิจ ทั้งนี้ หลักการบริหารกิจการที่ดียังคงคำนึงถึงหลักการกำกับดูแลกิจการของ OECD

8. หลักการบริหารกิจการที่ดีจะเริ่มใช้เมื่อไหร่

คาดว่าจะสามารถเผยแพร่ประมาณต้นปี 2560 หลักการบริหารกิจการที่ดีนี้จะทำให้คณะกรรมการเห็นภาพของการทำงานได้อย่างครบวงจร และคณะกรรมการสามารถเริ่มนำไปปฏิบัติโดยนำไปปรับใช้ให้เข้ากับบริบทของบริษัท และควรดูแลให้มีการปฏิบัติในแต่ละเรื่อง ส่วนจะสามารถปฏิบัติได้อย่างมีคุณภาพหรือดำเนินการในเชิงลึกได้เพียงใดนั้น เป็นสิ่งที่ต้องใช้เวลาในการดำเนินการ และทำอย่างต่อเนื่อง

9. หลักการบริหารกิจการที่ดีจะใช้อย่างไร ต่างจากวิธีเดิมอย่างไร

วิธีการใช้ Comply or Explain ในปัจจุบัน สื่อถึงการทำให้เป็นไปตามข้อบังคับมากกว่า หรือการกำหนดให้บริษัท จดทะเบียนปฏิบัติตามแนวทางที่กำหนดและเป็น Form เป็นส่วนใหญ่ ทั้งนี้ หลักปฏิบัติตามหลักการบริหารกิจการที่ดี เป็นเพียงหลักการและแนวทางให้กับคณะกรรมการในการพิจารณานำไปประยุกต์ให้เข้ากับบริบทและความจำเป็นของ ธุรกิจของบริษัทจดทะเบียน โดยบางส่วนของหลักการบริหารกิจการที่ดีสามารถนำไปปฏิบัติได้โดยตรง แต่บางส่วน อาจต้องนำไปปรับใช้ให้เข้ากับบริบทหรือขนาดของบริษัทจดทะเบียนตามความเหมาะสม ดังนั้น จึงได้มีการเปลี่ยน จาก Comply or Explain เป็น Apply or Explain คือหากคณะกรรมการเห็นว่าหลักปฏิบัติใดไม่เหมาะสม ก็สามารถ พิจารณามาตรการอื่นเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์เดียวกันได้ ถ้าไม่ปรับใช้ อย่างน้อยต้องอธิบายกับตัวเองได้ (conscious decision) หรืออธิบายได้ เมื่อถูกสงสัยว่า ทำผิดกฎหมาย

10. ประเด็นที่เพิ่มขึ้นจากหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี ปี 2555

1. เน้นบทบาทของผู้นำที่ต้องรับผิดชอบของคณะกรรมการ โดยมีการแบ่งบทบาทระหว่างคณะกรรมการและ ฝ่ายจัดการอย่างชัดเจน
2. เพิ่มมิติเชิงคุณภาพในการกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมายหลัก โดยผ่านการวิเคราะห์ระบบนิเวศ (Ecosystem) และการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholder Engagement) ตลอดจนค่านิยมขององค์กรที่ควรสะท้อนการ บริหารกิจการที่ดี
3. กำหนดบทบาทหน้าที่ของประธานกรรมการ
4. ในกรณีที่ประธานกรรมการและกรรมการผู้จัดการใหญ่ไม่ได้มีการแยกออกจากกันอย่างชัดเจน คณะกรรมการอาจ แต่งตั้งกรรมการอิสระคนหนึ่งร่วมพิจารณากำหนดวาระการประชุมคณะกรรมการก็ได้ เพื่อเป็นอีกหนึ่งทางเลือกใน การสร้างความถ่วงดุลระหว่างคณะกรรมการและฝ่ายจัดการ
5. ในกรณีเป็นกิจการเป็นของครอบครัว คณะกรรมการควรเข้าใจถึง Family Governance ที่อาจมีผลกระทบต่อ การปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการ

6. เพิ่มบทบาทของคณะกรรมการในการสนับสนุนเรื่องต่างๆ ได้แก่ การสร้างนวัตกรรมที่เพิ่มคุณค่าให้แก่กิจการ การกำกับดูแลด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ นโยบายการจัดการข้อมูลลับเพื่อไม่ให้เกิดข้อมูลรั่วไหล การรักษาความลับของข้อมูลลับและข้อมูลที่มีผลกระทบต่อราคาหลักทรัพย์ การดูแลความเพียงพอของสภาพคล่องทางการเงินและความสามารถในการชำระหนี้ กลไกที่จะสามารถกอบกู้ฐานะการดำเนินงานได้ในกรณีกิจการประสบปัญหาทางการเงิน และกลไกหรือการดำเนินการที่จะดูแลให้พนักงานมีความรู้ความเข้าใจในการบริหารจัดการเงิน เป็นต้น

11. ภายหลังจากการออกหลักการบริหารกิจการที่ดี บริษัทจะต้องปรับการรายงาน หรือไม่

ปัจจุบัน บริษัทจดทะเบียนได้มีการอธิบายหรือเปิดเผยการปฏิบัติตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี กระจายอยู่ในหลาย ๆ ช่องทาง เช่น แบบ 56-1 รายงานประจำปี หนังสือนัดประชุมผู้ถือหุ้น รายงานการประชุมผู้ถือหุ้น รายงานความยั่งยืน รวมทั้ง website เป็นต้น ดังนั้น รูปแบบการรายงานแบบเดิมยังคงสามารถใช้ได้ เนื่องจากเนื้อหาส่วนใหญ่ของหลักการบริหารกิจการที่ดียังคงเป็นไปตามหลักการเดิม สำหรับส่วนที่เห็นว่าหากนำไปใช้แล้วอาจจะไม่เหมาะสมกับบริบทของบริษัท ซึ่งใช้การ explain นั้น การ explain ดังกล่าวไม่ได้หมายถึงว่าจะต้อง explain ต่อบุคคลภายนอกเท่านั้น แต่รวมถึงการ explain กับตนเองได้ว่าเพราะเหตุใดจึงไม่นำไปปฏิบัติ รวมทั้งต้องสามารถอธิบายได้เมื่อมีเหตุกระทำผิดหน้าที่ที่กฎหมายกำหนด

12. เกณฑ์การประเมิน Corporate Governance Report (CGR) จะมีการเปลี่ยนแปลงหรือไม่

ปัจจุบัน ประมาณร้อยละ 70 ของหลักปฏิบัติตามหลักการบริหารกิจการที่ดีได้ครอบคลุมอยู่ในเกณฑ์ CGR อยู่แล้ว บริษัทจดทะเบียนจะยังคงถูกประเมินด้วยเกณฑ์ CGR ตามเดิม ทั้งนี้ หากมีการเปลี่ยนแปลง จะเป็นดุลยพินิจของสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย เพื่อให้เกณฑ์การประเมินสะท้อนพัฒนาการตามความเหมาะสม

13. ภายหลังจากการออกหลักการบริหารกิจการที่ดีแล้ว สำนักงานจะมีเครื่องมือสนับสนุนเพิ่มเติมหรือไม่

คู่มือและแนวปฏิบัติที่ในปัจจุบันที่ออกโดยสำนักงานและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง อาทิ ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย สมาคมบริษัทจดทะเบียนไทย และสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย ยังมีความเหมาะสมและสามารถใช้ในการทำความเข้าใจในเนื้อหาของหลักการบริหารกิจการที่ดี นอกจากนี้ สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทยได้มีการจัดทำหลักสูตรเพื่อรองรับการปฏิบัติหน้าที่ของกรรมการตามหลักการบริหารกิจการที่ดี และสำหรับในส่วนของการออกคู่มือเพิ่มเติม สำนักงานและหน่วยงานต่าง ๆ จะพิจารณาต่อไป โดยสำนักงานจะดูแลไม่ให้เกิดความซ้ำซ้อนหรือสร้างความสับสนให้แก่บริษัทจดทะเบียน