



เอกสารรับฟังความคิดเห็น
ร่างหลักการบริหารกิจการที่ดี
(Corporate Governance Code)
หลักปฏิบัติสำหรับคณะกรรมการบริษัทจดทะเบียน

สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ ขอขอบคุณ
คณะทำงานเพื่อการพัฒนาความยั่งยืนของบริษัทจดทะเบียน ในการร่วมกัน
ยกร่างหลักการบริหารกิจการที่ดี มา ณ โอกาสนี้

องค์ประกอบคณะทำงานเพื่อการพัฒนาความยั่งยืนของบริษัทจดทะเบียน

- | | |
|---|-------------------|
| 1. นายชินน์ ว่องกุศลกิจ | ประธานคณะทำงาน |
| 2. ผู้แทนจากตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย | คณะทำงาน |
| 3. ผู้แทนจากสมาคมบริษัทจดทะเบียนไทย | คณะทำงาน |
| 4. ผู้แทนจากสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย | คณะทำงาน |
| 5. ผู้แทนจากสมาคมการจัดการธุรกิจแห่งประเทศไทย | คณะทำงาน |
| 6. นางวารุณี ปรีดานนท์ | คณะทำงาน |
| 7. นางโสมสุดา ตันจันทรพงศ์ | เลขานุการคณะทำงาน |

เอกสารรับฟังความคิดเห็น

เลขที่ อสภ.32/2559

เรื่อง หลักการบริหารกิจการที่ดี
(Corporate Governance Code)

เผยแพร่เมื่อวันที่ 22 กรกฎาคม 2559

สำนักงานได้จัดทำเอกสารฉบับนี้ขึ้นเพื่อรับฟังความคิดเห็นจากผู้เกี่ยวข้อง
ท่านสามารถ download เอกสารเผยแพร่ฉบับนี้ได้จาก www.sec.or.th

ท่านสามารถส่งความเห็นหรือข้อเสนอแนะให้สำนักงานได้ ตามที่อยู่ด้านล่าง
หรือ e-mail: sasanee@sec.or.th
โทรสาร 0-2263-6099

วันสุดท้ายของการแสดงความคิดเห็น วันที่ 31 ตุลาคม 2559

ท่านสามารถติดต่อสอบถามข้อมูลเพิ่มเติมได้จากเจ้าหน้าที่ของสำนักงาน ดังนี้

- | | |
|-------------------------------|----------------------|
| 1. นางมาดาสิริ สุนทรโยธิน | โทรศัพท์ 0-2695-9542 |
| 2. นางสาวศาสนีย์ โล่ห์วิสุทธิ | โทรศัพท์ 0-2695-4680 |

สำนักงานขอขอบคุณทุกท่านที่เข้าร่วมแสดงความคิดเห็น
และให้ข้อเสนอแนะมา ณ โอกาสนี้



สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์

อาคารสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์

333/3 ถนนวิภาวดีรังสิต แขวงจอมพล เขตจตุจักร กรุงเทพฯ 10900

วัตถุประสงค์และที่มาของการรับฟังความคิดเห็นในครั้งนี้

ตามแผนยุทธศาสตร์ 3 ปี (2559 – 2561) ของสำนักงาน ข้อ 1.1 การเพิ่มคุณภาพบริษัทจดทะเบียน มีเป้าประสงค์ที่คาดหวัง (Intended Outcome) คือ บริษัทจดทะเบียนสามารถสร้างคุณค่าให้กิจการได้อย่างยั่งยืนด้วยการปฏิบัติตามผู้ลงทุนอย่างเป็นธรรม มีการเปิดเผยข้อมูลถูกต้อง เพียงพอ ทันเวลาและเข้าถึงง่าย และมีกลไกการกำกับดูแลกิจการที่คำนึงถึงผลกระทบทั้งทางเศรษฐกิจ สังคมและสิ่งแวดล้อมอยู่ในการประกอบธุรกิจ

ในการบรรลุเป้าประสงค์ข้างต้นจำเป็นต้องใช้มาตรการต่าง ๆ ผสมผสานกัน ทั้งการออกกฎเกณฑ์การกำกับดูแลและการบังคับใช้กฎหมาย (Regulatory Discipline) แรงผลักดันจากตลาด (Market Discipline) และการปฏิบัติที่เกิดจากทัศนคติและแรงผลักดันของตัวบริษัทจดทะเบียนเอง (Self Discipline) ซึ่งเป็นมาตรการที่สำคัญที่สุด โดยในส่วนของ Self Discipline ที่จะทำให้บริษัทจดทะเบียนสามารถสร้างคุณค่าให้กิจการอย่างยั่งยืนได้นั้น คณะกรรมการในฐานะผู้นำที่รับผิดชอบองค์กร มีบทบาทความรับผิดชอบในการดูแลให้มีกลไกมาตรการที่จะเอื้อให้บรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าว

สำนักงานจึงเล็งเห็นถึงความจำเป็นในการออก “**หลักการบริหารกิจการที่ดี**” หรือ **Corporate Governance Code: CG Code** ให้เป็นหลักปฏิบัติสำหรับคณะกรรมการ โดยหลักปฏิบัติดังกล่าวจะบูรณาการประเด็นทางสังคมและสิ่งแวดล้อมเข้าไปอยู่ในกระบวนการทางธุรกิจ ตั้งแต่การกำหนดทิศทาง กลยุทธ์ กระบวนการดำเนินงาน การติดตามและการรายงาน เพื่อให้คณะกรรมการสามารถใช้เป็นกรอบในการกำกับดูแลให้บริษัทจดทะเบียนดำเนินงานอย่างมีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม และเป็นไปเพื่อการสร้างคุณค่าให้กิจการอย่างยั่งยืน

เพื่อให้การดำเนินการสามารถบรรลุเป้าประสงค์ที่วางไว้และได้รับการยอมรับจากผู้มีส่วนได้เสียที่เกี่ยวข้อง สำนักงานจึงได้แต่งตั้งคณะทำงานเพื่อการพัฒนาความยั่งยืนของบริษัทจดทะเบียน โดยมีผู้แทนจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องอยู่ในองค์ประกอบของคณะทำงาน เพื่อทำหน้าที่ยกร่างหลักการบริหารกิจการที่ดี และพิจารณาแนวทางการนำหลักการบริหารกิจการที่ดีไปใช้ ซึ่งคณะทำงานเพื่อการพัฒนาความยั่งยืนของบริษัทจดทะเบียนได้เล็งเห็นว่า โดยที่ปัจจุบันหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับบริษัทจดทะเบียน ปี 2555 (“หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี”) ที่จัดทำโดยตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ได้ถูกใช้เป็นแนวทางในการจัดทำนโยบายการกำกับดูแลกิจการและการเปิดเผยข้อมูลของบริษัทจดทะเบียน และเป็นแนวอ้างอิงสำหรับเกณฑ์การประเมิน Corporate Governance Report (CGR) ของสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย หากสำนักงานจะออกหลักการบริหารกิจการที่ดีสำหรับเป็นกรอบแนวคิดให้กับคณะกรรมการของบริษัทจดทะเบียนจะทำให้มีแนวปฏิบัติในเรื่องการกำกับดูแลกิจการที่ดี 2 ฉบับ ซึ่งอาจทำให้เกิดความสับสน คณะทำงานเพื่อการพัฒนาความยั่งยืนของบริษัทจดทะเบียนจึงได้พิจารณาถึงข้อดีและข้อจำกัดของทางเลือกต่าง ๆ ในการนำหลักการบริหารกิจการที่ดีไปใช้ ดังนี้

	หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี ปี 2555	หลักการบริหารกิจการที่ดี
ทุกบริษัท	1. ใช้หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี	4. ใช้หลักการบริหารกิจการที่ดี
บางส่วน / บางบริษัท	2. ใช้หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีและหลักการบริหารกิจการที่ดี เป็นคำแนะนำเพิ่มเติม	3. สามารถเลือกใช้หลักการบริหารกิจการที่ดีแทนหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีได้

เมื่อได้พิจารณาทางเลือกต่าง ๆ ข้างต้นแล้ว คณะทำงานเพื่อการพัฒนาความยั่งยืนของบริษัทจดทะเบียนเห็นว่า ทางเลือกที่ 4 (ใช้หลักการบริหารกิจการที่ดีแทนหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี ปี 2555) เป็นทางเลือกที่เหมาะสมที่สุดในการ เชื้อให้เกิด CG in Substance แม้ว่า ในระยะแรก บริษัทจดทะเบียนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องอาจต้องปรับตัวเนื่องจากยัง คำนึงกับรูปแบบการนำเสนอ 5 ข้อ ตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี ปี 2555 แต่ในระยะยาว หลักการบริหารกิจการที่ดี ใหม่จะสามารถช่วยให้คณะกรรมการบริษัทจดทะเบียนเข้าใจและสามารถนำไปปรับใช้เพื่อประโยชน์ในการสร้างคุณค่า ให้กิจการของบริษัทเองได้อย่างยั่งยืน

เอกสารรับฟังความคิดเห็นฉบับนี้ จะอธิบายถึงบริบทของ “การบริหารกิจการที่ดี” เหตุผลความจำเป็นที่จะต้อง ออกหลักการบริหารกิจการที่ดี การนำไปใช้ ข้อแตกต่างจากหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีที่อยู่ในปัจจุบัน รวมทั้งแนวทาง และระยะเวลาในการปรับตัวของบริษัทจดทะเบียน สำนักงานจึงขอเชิญชวนให้ผู้ที่เกี่ยวข้องศึกษาเอกสารฉบับนี้ และ แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับหลักการบริหารกิจการที่ดีในประเด็นหลัก ๆ ดังต่อไปนี้

1. ท่านเห็นว่า หลักการบริหารกิจการที่ดีมีประโยชน์ต่อการทำหน้าที่ของคณะกรรมการหรือไม่ และช่วยให้ คณะกรรมการสามารถเข้าใจภาพรวมของบทบาทหน้าที่ในการบริหารกิจการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ หรือไม่
2. วิธี Apply or Explain เหมาะสมที่จะนำมาใช้เพื่อให้บริษัทจดทะเบียนสามารถประยุกต์ให้เหมาะสมกับ บริบทของตน หรือไม่
3. การให้เวลาบริษัทจดทะเบียนในการปรับตัว/เตรียมตัว โดยจะเริ่มให้บริษัทจดทะเบียนเปิดเผยข้อมูลตาม ประเด็นในหลักการบริหารกิจการที่ดีในปี 2562 มีความเหมาะสม หรือไม่
4. ท่านเห็นว่า ในหลักการบริหารกิจการที่ดีมีประเด็นใดที่จะเป็นปัญหาหรืออุปสรรคให้การทำหน้าที่ของ คณะกรรมการ และควรปรับปรุงอย่างไร
5. ท่านเห็นว่า ประเด็นหรือหัวข้อใดในหลักปฏิบัติที่จำเป็นต้องออกคู่มือหรือแนวทางเพิ่มเติม

1. หลักการบริหารกิจการที่ดีนี้ใช้กับใคร

หลักการบริหารกิจการที่ดี (Corporate Governance Code: CG Code) นี้จัดทำขึ้นเพื่อเป็น**หลักปฏิบัติ**ให้คณะกรรมการของบริษัทจดทะเบียน ซึ่งเป็นผู้นำสูงสุดที่ต้องรับผิดชอบต่อการบริหารกิจการของบริษัท นำไปใช้ในการ**สร้างคุณค่าให้กิจการอย่างยั่งยืน** หลักปฏิบัตินี้ได้มาจากการรวบรวมแนวปฏิบัติที่ดีตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี หลักความรับผิดชอบต่อสังคม ตลอดจนแนวคิดหรือมาตรฐานสากลที่เกี่ยวข้องกับบทบาท ความรับผิดชอบของคณะกรรมการบริษัท และเรียบเรียงให้เป็นหมวดหมู่ ขั้นตอนที่สุดสอดคล้องกับการบริหารธุรกิจเพื่อความชัดเจนในการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการ

ทั้งนี้ หลักการบริหารกิจการที่ดีนี้ สามารถนำไปปรับใช้กับกิจการอื่น ๆ ได้ด้วย ไม่ว่าจะเป็นบริษัท ห้างหุ้นส่วน หรือองค์กรอื่นใด และไม่ว่าจะเป็นบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์หรือไม่

2. หลัก “การบริหารกิจการ” ที่ดี คืออะไร

“การบริหารกิจการ” ครอบคลุมทั้งความสัมพันธ์ในเชิงการกำกับดูแล การบังคับบัญชา และกลไกมาตรการอื่น ๆ ที่ใช้ในการ (1) กำหนด วัตถุประสงค์ เป้าหมายทางธุรกิจ (2) กำหนดกลยุทธ์ โครงสร้างการดำเนินงานให้เอื้อต่อการบรรลุเป้าหมาย ตลอดจน (3) ติดตาม ประเมินผล รายงานการดำเนินงานตามเป้าหมายกลยุทธ์นั้น ซึ่งขอบเขตดังกล่าวเป็นไปตามนิยาม “Corporate Governance” ที่กำหนดใน G20/OECD Principles of Corporate Governance (2015)¹ (“OECD Principles”)

“การบริหารกิจการที่ดี” ตามหลักปฏิบัตินี้ หมายถึง การบริหารกิจการที่เป็นไปเพื่อ**การสร้างคุณค่าให้กิจการอย่างยั่งยืน** ซึ่งรวมถึง การบริหาร และการพัฒนาให้กิจการ

1. มีผลประกอบการที่ดี สามารถสร้างคุณค่าให้กิจการได้อย่างเหมาะสมในระยะยาว (Creating Value with Long-term Perspective)
2. ประกอบธุรกิจอย่างมีจริยธรรม และรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้เสีย (Ethical and Responsible Business)
3. เป็นไปตามกฎหมาย เป็นประโยชน์หรือลดการสร้างผลกระทบด้านลบต่อสังคม และสิ่งแวดล้อม (Good Corporate Citizen)
4. สามารถปรับตัวได้อย่างเหมาะสมภายใต้ปัจจัยความเสี่ยงและการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ (Resilience)

“การบริหารกิจการที่ดี” นี้ จึงเป็นการขยายบริบทของบรรษัทภิบาล (Corporate Governance: CG) ทดแทนความหมาย **“การกำกับดูแลกิจการที่ดี”** ที่ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยกำหนดเดิม ซึ่งเน้นในเรื่องความสัมพันธ์ในการกำกับดูแล และการติดตามดูแลการดำเนินงานให้เป็นไปตามเป้าหมาย ใหกว้างขึ้นและให้รวมถึงกลไกมาตรการอื่น ๆ ที่ใช้ในการกำกับ (Govern) การตัดสินใจ หรือการกระทำใด ๆ ของบริษัททั้งองค์กรด้วย เช่น วัตถุประสงค์ เป้าหมายทางธุรกิจ กลยุทธ์ที่ใช้ในการดำเนินงาน เกณฑ์การประเมินผลงานและค่าตอบแทน ความรู้ความสามารถของคนในองค์กร เป็นต้น

¹ 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. (จาก G20/OECD Principles of Corporate Governance, 2015)

คณะกรรมการในฐานะผู้นำที่รับผิดชอบองค์กร จึงมีบทบาทความรับผิดชอบในการดูแลกลไกเหล่านี้ ให้เอื้อต่อการสร้างคุณค่าให้กิจการได้อย่างยั่งยืนด้วย

หลักการบริหารกิจการที่ดีนี้ เป็นหลักปฏิบัติที่เน้น**การเสริมสร้างหน้าที่และความรับผิดชอบต่อคณะกรรมการ** ซึ่งเป็นหลักสำคัญประการหนึ่งของ OECD Principles² ซึ่งหน้าที่ความรับผิดชอบดังกล่าว รวมถึงหน้าที่ในการเคารพสิทธิและปฏิบัติต่อผู้ถือหุ้นอย่างเป็นธรรม เคารพสิทธิของผู้มีส่วนได้เสีย และหน้าที่ในการเปิดเผยข้อมูลตาม OECD Principles ในข้ออื่น ๆ ด้วย

3. ทำไมถึงต้องออกหลักการบริหารกิจการที่ดีนี้

ตลาดทุนไทยได้ใช้หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีที่ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยกำหนดเป็นกลไกสำคัญในการเสริมสร้าง CG ในบริษัทจดทะเบียนมาตั้งแต่ต้นจนประสบความสำเร็จเป็นอย่างดี โดยในช่วงแรก ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยได้ออกหลัก CG 15 ข้อ และต่อมาพัฒนาเป็นหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี โดยแบ่งเป็น 5 ข้อ ตาม OECD Principles ที่ใช้ขณะนั้น และเพื่อผลักดันให้บริษัทจดทะเบียนปฏิบัติตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีดังกล่าว สำนักงานได้กำหนดให้บริษัทจดทะเบียนเปิดเผยข้อมูลในแบบ 56-1 เกี่ยวกับการปฏิบัติตามหลักการนั้นบนหลัก “Comply or Explain” และสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการไทยได้ประเมินการปฏิบัติตามหลักการกำกับดูแลกิจการนั้นจากข้อมูลที่เปิดเผย (Corporate Governance Report: CGR) โดยแสดงผลประเมินเป็น 1-5 ดาว และเปิดเผยรายชื่อบริษัทที่ได้ 3 ดาวขึ้นไป การประเมินดังกล่าวเป็นแรงกระตุ้นอย่างดีให้บริษัทจดทะเบียนให้ความสนใจกับการพัฒนา CG ให้มีคะแนนสูงขึ้น และเมื่อรวมกับมาตรการส่งเสริมสนับสนุน การอบรม การให้รางวัลของหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งสำนักงานตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการไทย สมาคมบริษัทจดทะเบียนไทย สมาคมส่งเสริมผู้ลงทุนไทย และองค์กรอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง ทำให้ภาพรวม CG ของบริษัทจดทะเบียนไทยดีขึ้น จนอยู่ในระดับผู้นำของตลาดในภูมิภาคนี้

แม้การดำเนินการที่ผ่านมาของไทยจะประสบความสำเร็จด้วยดี แต่การพัฒนา CG ต่อไป มีความท้าทาย ดังนี้

1. จากปัญหาความเปลี่ยนแปลงทางสังคมและความเชื่อมโยงของสิ่งแวดล้อมของโลก ซึ่งส่วนหนึ่งเกิดจากการพัฒนาอุตสาหกรรม ระบบทุนนิยม และการขยายตัวของภาคธุรกิจ จึงทำให้องค์กรต่าง ๆ ทั้งในระดับสากล ในประเทศ และผู้ลงทุนต่าง ๆ ได้เรียกร้องให้บริษัทมีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมเพิ่มขึ้น นอกเหนือจากการมี CG ที่ดี
2. บางบริษัทจดทะเบียนยังมีข้อจำกัดในการปฏิบัติตามเกณฑ์และคู่มือต่าง ๆ รวมทั้ง ความซับซ้อนของการประเมินและรางวัลต่าง ๆ อาจสร้างภาระให้แก่บริษัทจดทะเบียน
- 3) OECD ได้ปรับปรุงหลักการบางส่วนใน OECD Principles 2015 โดยระบุชัดเจนว่า เป็นหลักที่แนะนำสำหรับภาครัฐที่วางนโยบาย (ไม่ใช่หลักปฏิบัติสำหรับบริษัทจดทะเบียน)

² G20/OECD Principles of Corporate Governance (2015) ซึ่งเป็นมาตรฐานสากลที่ใช้อ้างอิงสำหรับการพัฒนา CG อย่างกว้างขวางทั่วโลก ได้กำหนดหลักการสำหรับภาครัฐในการพัฒนา CG ของบริษัทที่ต้องการระดมทุนจากภายนอกไว้ 6 ด้าน คือ (1) Ensuring the basis for an effective corporate governance framework (2) The rights and equitable treatment of shareholders and key ownership functions (3) Institutional investors, stock market and other intermediaries (4) The roles of stakeholders in corporate governance (5) Disclosure and transparency (6) The responsibilities of the board

4. การใช้การประเมิน Corporate Governance Report ของสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการไทย (ซึ่งประเมินจากการเปิดเผยข้อมูล) เป็นเครื่องมือหลักในการกระตุ้นให้บริษัทจดทะเบียนปฏิบัติ ทำให้บริษัทจดทะเบียนส่วนมากสนใจรูปแบบมากกว่าการปฏิบัติให้เกิดผลในการประกอบธุรกิจ หรือเน้นในเรื่อง Form มากกว่า Substance

สำนักงานจึงได้สำรวจความคิดเห็นของกรรมการ ผู้ถือหุ้น และผู้บริหารในบริษัทจดทะเบียนถึงปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อการทำให้เกิด CG in Substance เมื่อปี 2558 พบว่า อุปสรรคสำคัญ ได้แก่ การขาดกระบวนการที่ทำให้เกิด CG in Substance ผู้ถือหุ้นใหญ่และคณะกรรมการไม่เห็นประโยชน์ และความจำกัดของทรัพยากรที่ต้องจัดสรรไปในเรื่องที่สำคัญกว่า (กรณีบริษัทจดทะเบียนขนาดกลางและขนาดเล็ก) จากผลสำรวจจึงสะท้อนให้เห็นว่า บริษัทจดทะเบียนยังมองเรื่อง CG เป็นเรื่องที่ยกส่วนจากการประกอบธุรกิจ

ดังนั้น สำนักงานจึงเห็นความจำเป็นในการออกหลักการบริหารกิจการที่ดีใหม่เพื่อเป็นหลักปฏิบัติสำหรับคณะกรรมการ ซึ่งมีบทบาทผู้นำที่รับผิดชอบในกลไกบรรษัทภิบาลของบริษัทจดทะเบียน โดยหลักปฏิบัติดังกล่าวจะบูรณาการประเด็นทางสังคมและสิ่งแวดล้อมเข้าไปอยู่ในกระบวนการทางธุรกิจ ตั้งแต่การกำหนดทิศทาง กลยุทธ์ กระบวนการดำเนินงาน การติดตามและการรายงาน เพื่อให้คณะกรรมการสามารถใช้เป็นกรอบในการกำกับดูแลให้บริษัทจดทะเบียนดำเนินงานอย่างมีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม และเป็นไปเพื่อการสร้างคุณค่าให้กิจการอย่างยั่งยืน

เพื่อให้การดำเนินการจัดทำหลักการบริหารกิจการที่ดีบรรลุเป้าประสงค์ที่วางไว้และได้รับการยอมรับจากผู้มีส่วนได้เสียที่เกี่ยวข้อง สำนักงานจึงเห็นควรให้ผู้มีส่วนได้เสียสำคัญเข้ามามีส่วนร่วมในการยกร่างตั้งแต่ต้น โดยได้แต่งตั้งคณะทำงานเพื่อการพัฒนาความยั่งยืนของบริษัทจดทะเบียน โดยมีนายชนินท์ ว่องกุศลกิจ เป็นประธาน และมีผู้แทนจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเป็นคณะทำงาน ได้แก่ ผู้แทนจากตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย สมาคมบริษัทจดทะเบียนไทย สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย สมาคมการจัดการธุรกิจแห่งประเทศไทย และนางวราวุธ ปริदानนท์ หัวหน้าส่วนบริษัท ไพรัชชเวชเตอร์เฮาส์คูเปอร์ส์ เอบีเอเอส จำกัด นอกจากนี้ สำนักงานได้ประชุมหารือกับผู้บริหารระดับสูงและผู้เชี่ยวชาญด้านบรรษัทภิบาล ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย หลายครั้ง เพื่อรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่าง ๆ

4. หลักการบริหารกิจการที่ดีนี้มีสาระสำคัญ และการนำไปใช้อย่างไร

หลักการบริหารกิจการที่ดีนี้ วางหลักที่คณะกรรมการควรปฏิบัติ 8 ข้อหลัก ดังนี้

หลักปฏิบัติ 1 ตระหนักถึงบทบาทความรับผิดชอบต่อคณะกรรมการในฐานะผู้นำองค์กร

(Establish Clear Roles and Responsibilities)

หลักปฏิบัติ 2 กำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายทางธุรกิจของกิจการที่เป็นไปเพื่อความยั่งยืน

(Define Objectives and Central Ideas)

หลักปฏิบัติ 3 เสริมสร้างให้คณะกรรมการปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุผล

(Strengthen Board Effectiveness)

หลักปฏิบัติ 4 สรรหาและพัฒนาผู้บริหารระดับสูงและการบริหารคน

(CEO and People Management)

หลักปฏิบัติ 5 ส่งเสริมนวัตกรรมและการประกอบธุรกิจอย่างมีความรับผิดชอบต่อ

(Nurture Innovation and Responsible Operations)

หลักปฏิบัติ 6 ดูแลให้มีระบบควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสม
(Strengthen Effective Risk Management and Internal Control)

หลักปฏิบัติ 7 รักษาความน่าเชื่อถือทางการเงินและการเปิดเผยข้อมูล
(Ensure Disclosure and Financial Integrity)

หลักปฏิบัติ 8 สนับสนุนการมีส่วนร่วมและการสื่อสารกับผู้ถือหุ้น
(Ensure Engagement and Communication with Shareholders)

หลักการบริหารกิจการที่ดีมี 2 ส่วน ได้แก่

ส่วนที่ 1 คือ หลักปฏิบัติหลัก เป็นหลักปฏิบัติให้คณะกรรมการพิจารณานำไปประยุกต์ให้เข้ากับบริบทและความจำเป็นของธุรกิจของบริษัทจดทะเบียนตามความเหมาะสม ตามหลัก “Apply or Explain” และ

ส่วนที่ 2 คือ แนวปฏิบัติและคำอธิบายของหลักปฏิบัติ ซึ่งเป็นแนวทางหรือคำแนะนำให้คณะกรรมการนำไปปรับใช้ (Best Practices) โดยหากคณะกรรมการของบริษัทจดทะเบียนเห็นว่า แนวปฏิบัติตามหลักปฏิบัติใดไม่เหมาะสมกับบริบทหรือความซับซ้อนของกิจการ คณะกรรมการสามารถพิจารณากำหนดกลไกหรือมาตรการอื่นที่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์เดียวกันได้

5. หลักการบริหารกิจการที่ดีนี้ต่างจากหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี ปี 2555 อย่างไร

เนื้อหาส่วนใหญ่ของหลักการบริหารกิจการที่ดีได้นำมาจากหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี ปี 2555 แต่นำเสนอในบริบทหน้าที่ของคณะกรรมการในแต่ละกระบวนการประกอบธุรกิจ ตั้งแต่การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายของกิจการ การกำหนดกลยุทธ์ แผนการดำเนินงาน การประกอบธุรกิจ การดูแลและพัฒนาคน การบริหารจัดการความเสี่ยง และการควบคุมภายใน ตลอดจนการรายงาน รวมทั้งบูรณาการประเด็นทางสังคมและสิ่งแวดล้อมเข้าไปอยู่ในกระบวนการทางธุรกิจ เพื่อให้มั่นใจว่า คณะกรรมการสามารถใช้หลักการบริหารกิจการที่ดีนี้ เป็นกรอบแนวคิดในการกำหนดมาตรการกำกับดูแลให้กิจการสามารถดำเนินงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ สร้างคุณค่าในระยะยาวและเป็นไปเพื่อความยั่งยืนในฐานะ Corporate Citizen ที่ต้องรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

อย่างไรก็ดี เพื่อให้หลักการบริหารกิจการที่ดีเป็นไปตามมาตรฐานสากลที่มีปรับปรุงเปลี่ยนแปลง จึงมีการปรับปรุงและเพิ่มเติมจากหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี ปี 2555 ดังนี้

1. เน้นบทบาทความเป็นผู้นำของคณะกรรมการ โดยมีการแบ่งบทบาทระหว่างคณะกรรมการและฝ่ายจัดการอย่างชัดเจนออกเป็นเรื่องที่คณะกรรมการเป็นผู้รับผิดชอบหลักในการดำเนินการ เรื่องที่คณะกรรมการพิจารณาร่วมกับฝ่ายจัดการ คอยติดตามให้มั่นใจว่า ฝ่ายจัดการได้ไปดำเนินการตามที่ได้พิจารณาร่วมกันไว้ และเรื่องที่คณะกรรมการควรให้ฝ่ายจัดการเป็นผู้รับผิดชอบหลัก

2. เพิ่มมิติเชิงคุณภาพในการกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมายหลัก โดยผ่านการวิเคราะห์ระบบนิเวศ (Ecosystem) และการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholder Engagement) ตลอดจนคำนึงขององค์กรที่ควรสะท้อนการบริหารกิจการที่ดี

3. กำหนดบทบาทหน้าที่ของประธานกรรมการที่ชัดเจน ซึ่งจากเดิมไม่ได้มีการระบุ

4. ในกรณีที่ประธานกรรมการและกรรมการผู้จัดการใหญ่ไม่ได้มีการแยกออกจากกันอย่างชัดเจน คณะกรรมการอาจแต่งตั้งกรรมการอิสระคนหนึ่งร่วมพิจารณากำหนดวาระการประชุมคณะกรรมการ ก็ได้ เพื่อเป็นอีกหนึ่งทางเลือกในการสร้างความถ่วงดุลระหว่างคณะกรรมการและฝ่ายจัดการ

5. ในกรณีเป็นกิจการเป็นของครอบครัว คณะกรรมการควรเข้าใจถึง Family Governance ที่อาจมีผลกระทบต่อ การปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการ

6. เพิ่มบทบาทของคณะกรรมการในการสนับสนุนเรื่องต่าง ๆ ได้แก่ การสร้างนวัตกรรมที่เพิ่มคุณค่าให้แก่ กิจการ การกำกับดูแลด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ นโยบายการจัดการข้อมูลลับเพื่อไม่ให้เกิดข้อมูลรั่วไหล การรักษา ความลับของข้อมูลลับและข้อมูลที่มีผลกระทบต่อราคาหลักทรัพย์ (Market Sensitive Information) และการดูแล ความเพียงพอของสภาพคล่องทางการเงินและความสามารถในการชำระหนี้ และกลไกที่จะสามารถรองรับฐานะการ ดำเนินงานได้ในกรณีกิจการประสบปัญหาทางการเงิน และกลไกหรือการดำเนินการที่จะดูแลให้พนักงานมีความรู้ ความเข้าใจในการบริหารจัดการเงิน และกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ เป็นต้น

6. บริษัทจดทะเบียนต้องปรับตัวอย่างไร

1. การเปิดเผยข้อมูล

โดยที่การเปิดเผยข้อมูลเกี่ยวกับบรรษัทภิบาลในปัจจุบันใช้หลัก Comply or Explain ซึ่งอาจพิจารณาได้ว่าเป็น การกำหนดให้บริษัทจดทะเบียนปฏิบัติตามแนวทางที่กำหนดและเป็น Form เป็นส่วนใหญ่ ทั้งนี้ หลักปฏิบัติตามหลักการ บริหารกิจการที่ดีเป็นเพียงหลักการและแนวทางให้กับคณะกรรมการในการพิจารณานำไปประยุกต์ให้เข้ากับบริบทและ ความจำเป็นของธุรกิจของบริษัทจดทะเบียน โดยบางส่วนของหลักการบริหารกิจการที่ดีสามารถนำไปปฏิบัติได้โดยตรง แต่บางส่วนอาจต้องนำไปปรับใช้ให้เข้ากับบริบทหรือขนาดของบริษัทจดทะเบียนตามความเหมาะสม ดังนั้น สำนักงานจึง เห็นควรรับการเปิดเผยข้อมูลจาก Comply or Explain เป็น Apply or Explain โดยหากคณะกรรมการของบริษัทจดทะเบียน เห็นว่า หลักปฏิบัติใดตาม CG Code ไม่เหมาะสมกับบริบทหรือความซับซ้อนของกิจการ คณะกรรมการสามารถพิจารณา กำหนดกลไกหรือมาตรการอื่นที่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์เดียวกันได้

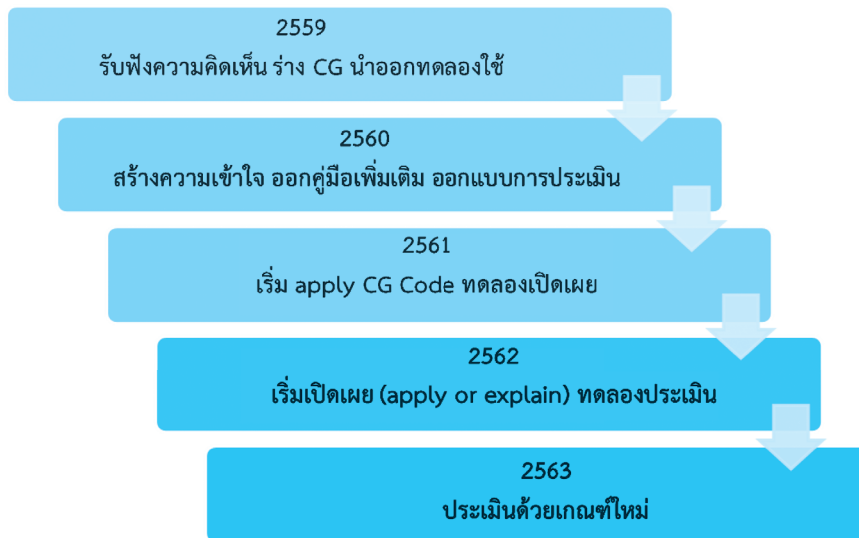
ทั้งนี้ บริษัทจดทะเบียนจะเริ่มเปิดเผยข้อมูลตามประเด็นในหลักการบริหารกิจการที่ดีในปี 2562

2. การประเมิน Corporate Governance Report (CGR)

โดยที่เนื้อหาส่วนใหญ่ของหลักการบริหารกิจการที่ดีได้นำมาจากหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี ปี 2555 ซึ่งเป็นหลักที่ใช้พัฒนาเกณฑ์การประเมิน CGR ในปัจจุบัน และประมาณร้อยละ 70 ของหลักปฏิบัติตามหลักการ บริหารกิจการที่ดีได้ครอบคลุมอยู่ในเกณฑ์ CGR อยู่แล้ว ดังนั้น ในระยะแรก (ปี 2560 - 2561) ภายหลังจากหลักการบริหาร กิจการที่ดีใหม่ได้ออกเผยแพร่ บริษัทจดทะเบียนจะยังคงถูกประเมินด้วยเกณฑ์ CGR ตามเดิม เพื่อให้ไม่ต้องกังวลกับ ผลการประเมิน และสร้างความคุ้นชินในการปฏิบัติตามหลักการบริหารกิจการที่ดีได้จริง โดยในระหว่างนี้ สมาคมส่งเสริม สถาบันกรรมการบริษัทไทยจะพิจารณาประเด็นตามหลักการบริหารกิจการที่ดีที่สามารถนำมาใช้ในการทบทวนเกณฑ์ การประเมิน เพื่อให้การประเมิน CGR ซึ่งเป็นเครื่องมือสำคัญในการยกระดับบรรษัทภิบาลของบริษัทจดทะเบียนในระดับ ประเทศ สามารถตอบโจทย์เป้าประสงค์ของการที่บริษัทจดทะเบียนมี CG in Substance ได้อย่างแท้จริง

ในส่วนการประเมินระดับสากล ASEAN CG Scorecard ซึ่งการปรับแก้เกณฑ์ประเมินนั้น คงทำได้ยาก เพราะทุกประเทศต้องเห็นชอบร่วมกัน ประกอบกับบริษัทจดทะเบียนส่วนใหญ่จะถูกประเมินด้วย CGR เพียงเกณฑ์เดียว โดยจะมีเพียงบริษัทจดทะเบียนขนาดใหญ่ (TOP 100) เท่านั้นที่จะถูกประเมินสองเกณฑ์ ซึ่งบริษัทจดทะเบียนขนาดใหญ่

ส่วนใหญ่จะปฏิบัติตามหลักการบริหารกิจการที่ดีได้อยู่แล้ว จึงเห็นว่า น่าจะยังคงมีการประเมินทั้ง CGR และ ASEAN CG Scorecard ในไทยต่อไปได้ โดยบริษัทจดทะเบียนสามารถใช้รายงานฉบับเดียวกันสำหรับการประเมินทั้งสองเกณฑ์ เพื่อไม่ให้เป็นภาระสร้างภาระ



ส่วนที่ 1

หลักปฏิบัติ

หลักปฏิบัติ

หลักปฏิบัติ 1

ตระหนักถึงบทบาทความรับผิดชอบของคณะกรรมการในฐานะผู้นำองค์กร
Establish Clear Leadership Roles and Responsibilities

หลักปฏิบัติ 1.1

คณะกรรมการควรเข้าใจบทบาทและตระหนักถึงความรับผิดชอบในฐานะผู้นำที่ต้องดูแลการบริหารกิจการ

หลักปฏิบัติ 1.2

การบริหารกิจการควรเป็นไปเพื่อการสร้างคุณค่าแก่กิจการอย่างยั่งยืน

หลักปฏิบัติ 1.3

คณะกรรมการมีหน้าที่ดูแลให้กรรมการทุกคนและฝ่ายจัดการปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเอาใจใส่ระมัดระวัง (Duty of care) และซื่อสัตย์สุจริตต่อองค์กร (Duty of Loyalty)

หลักปฏิบัติ 1.4

คณะกรรมการควรกำหนดขอบเขตอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของคณะกรรมการ มอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบให้กรรมการผู้จัดการใหญ่และฝ่ายจัดการอย่างชัดเจน ตลอดจนดูแลให้กรรมการผู้จัดการใหญ่และฝ่ายจัดการปฏิบัติหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมาย

หลักปฏิบัติ 2

กำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายทางธุรกิจของกิจการที่เป็นไปเพื่อความยั่งยืน
Define Objectives and Central Ideas

หลักปฏิบัติ 2.1

คณะกรรมการควรกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายทางธุรกิจของกิจการ บนพื้นฐานของการสร้างกิจการอย่างยั่งยืน เพื่อเป็นแนวทางหลักให้ทุกคนในองค์กรขับเคลื่อนไปในทิศทางเดียวกัน

หลักปฏิบัติ 2.2

คณะกรรมการควรดูแลให้มั่นใจว่า วัตถุประสงค์และเป้าหมายในระยะเวลาปานกลางและประจำปีของกิจการนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของกิจการ

หลักปฏิบัติ 3

เสริมสร้างให้คณะกรรมการปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุผล

Strengthen Board Effectiveness

หลักปฏิบัติ 3.1

คณะกรรมการควรรับผิดชอบในการกำหนดและทบทวนโครงสร้างคณะกรรมการ ทั้งในเรื่องขนาด องค์ประกอบ สัดส่วนกรรมการที่เป็นอิสระ ที่เหมาะสมและจำเป็นต่อการนำพาวงศ์สู่วัตถุประสงค์และเป้าหมายหลักที่กำหนดไว้

หลักปฏิบัติ 3.2

คณะกรรมการควรเลือกบุคคลที่เหมาะสมเป็นประธานกรรมการและดูแลให้มั่นใจว่า องค์ประกอบของคณะกรรมการเอื้อต่อการใช้ดุลพินิจในการตัดสินใจอย่างมีอิสระ

หลักปฏิบัติ 3.3

คณะกรรมการควรดูแลให้การสรรหาและคัดเลือกกรรมการมีกระบวนการที่โปร่งใสและชัดเจน เพื่อให้ได้คณะกรรมการที่มีคุณสมบัติสอดคล้องกับองค์ประกอบที่กำหนดไว้

หลักปฏิบัติ 3.4

ในการเสนอคำตอบแทนคณะกรรมการให้ผู้ถือหุ้นอนุมัติ คณะกรรมการควรพิจารณาให้โครงสร้างและอัตราคำตอบแทนมีความเหมาะสมกับความรับผิดชอบและจูงใจให้คณะกรรมการนำพาวงศ์ให้ดำเนินงานตามเป้าหมายทั้งระยะสั้นและระยะยาว

หลักปฏิบัติ 3.5

คณะกรรมการควรดูแลให้กรรมการทุกคนมีความรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่และจัดสรรเวลาอย่างเพียงพอ

หลักปฏิบัติ 3.6

คณะกรรมการควรดูแลให้มีกรอบและกลไกในการกำกับดูแลนโยบายและการดำเนินงานของบริษัทย่อยและกิจการอื่นที่บริษัทไปลงทุนอย่างมีนัยสำคัญ ในระดับที่เหมาะสมกับกิจการแต่ละแห่ง รวมทั้งบริษัทย่อยและกิจการอื่นที่บริษัทไปลงทุนมีความเข้าใจถูกต้องตรงกันด้วย

หลักปฏิบัติ 3.7

คณะกรรมการควรจัดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติหน้าที่ประจำปีของคณะกรรมการ คณะกรรมการชุดย่อย และกรรมการรายบุคคล โดยผลประเมินควรถูกนำไปใช้สำหรับการพัฒนาการปฏิบัติหน้าที่ต่อไปด้วย

หลักปฏิบัติ 3.8

คณะกรรมการควรดูแลให้คณะกรรมการและกรรมการแต่ละคนมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ ลักษณะการประกอบธุรกิจ และกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการประกอบธุรกิจ ตลอดจนสนับสนุนให้กรรมการทุกคนได้รับการเสริมสร้างทักษะและความรู้สำหรับการปฏิบัติหน้าที่กรรมการอย่างสม่ำเสมอ

หลักปฏิบัติ 3.9

คณะกรรมการควรดูแลให้มั่นใจว่าการดำเนินงานของคณะกรรมการเป็นไปด้วยความเรียบร้อย สามารถเข้าถึงข้อมูลที่จำเป็น และมีเลขาธิการบริษัทที่มีความรู้และประสบการณ์ที่จำเป็นและเหมาะสมต่อการสนับสนุนการดำเนินงานของคณะกรรมการ

หลักปฏิบัติ 4

สรรหาและพัฒนาผู้บริหารระดับสูงและการบริหารคน CEO and People Management

หลักปฏิบัติ 4.1

คณะกรรมการควรดำเนินการให้มั่นใจว่ากรรมการผู้จัดการใหญ่และผู้บริหารระดับสูงมีทักษะและคุณลักษณะที่จำเป็นต่อการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมาย โดยมีการสรรหาและพัฒนา การออกแบบโครงสร้างค่าตอบแทน และการประเมินผลที่เหมาะสม

หลักปฏิบัติ 4.2

คณะกรรมการควรดำเนินการให้มั่นใจว่า บริษัทมีแผนการพัฒนาผู้บริหารระดับสูงและการสืบทอดงานที่เหมาะสม

หลักปฏิบัติ 4.3

คณะกรรมการควรติดตามดูแลการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างมีประสิทธิภาพ

หลักปฏิบัติ 5

ส่งเสริมนวัตกรรมและการประกอบธุรกิจอย่างมีความรับผิดชอบ

Nurture Innovation and Responsible Operations

หลักปฏิบัติ 5.1

คณะกรรมการควรให้ความสำคัญและสนับสนุนการสร้างนวัตกรรมที่ก่อให้เกิดมูลค่าแก่ธุรกิจควบคู่ไปกับการสร้างคุณประโยชน์ต่อลูกค้าหรือผู้ที่เกี่ยวข้อง และเป็นประโยชน์ต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

หลักปฏิบัติ 5.2

คณะกรรมการควรติดตามดูแลให้ฝ่ายจัดการนำแผนกลยุทธ์ไปถ่ายทอดเป็นแผนดำเนินการ (Operational Plan) เพื่อให้มั่นใจได้ว่า ทุกฝ่ายขององค์กรได้ดำเนินการสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ เป้าหมายหลัก และแผนกลยุทธ์ (Strategies) และเป็นไปด้วยความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

หลักปฏิบัติ 5.3

คณะกรรมการควรดูแลให้ฝ่ายจัดการ จัดสรร จัดการ พัฒนา ทรัพยากรให้สอดคล้องสัมพันธ์กัน ไปในทิศทางที่จะทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายได้

หลักปฏิบัติ 5.4

คณะกรรมการควรดูแลให้มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เป็นส่วนหนึ่งของกลยุทธ์และการดำเนินงาน และดูแลให้มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการเพิ่มโอกาสทางธุรกิจและพัฒนาผลการดำเนินงาน และเพื่อความยั่งยืนของกิจการ

หลักปฏิบัติ 6

ดูแลให้มีระบบควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสม
Strengthen Effective Risk Management and Internal Control

หลักปฏิบัติ 6.1

คณะกรรมการควรดูแลให้มั่นใจว่า บริษัทมีระบบการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในที่จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ และมีการปฏิบัติให้เป็นไปตามกฎหมาย กฎระเบียบ มาตรฐานการดำเนินงาน คู่มือการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้อง

หลักปฏิบัติ 6.2

คณะกรรมการควรจัดตั้งคณะกรรมการตรวจสอบที่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพและอิสระ

หลักปฏิบัติ 6.3

คณะกรรมการควรติดตามดูแลและจัดการความขัดแย้งของผลประโยชน์ที่อาจเกิดขึ้นได้ระหว่างบริษัทกับฝ่ายจัดการ คณะกรรมการ หรือผู้ถือหุ้น รวมไปถึงการป้องกันการใช้ประโยชน์อันมิควรในทรัพย์สิน ข้อมูลและโอกาสของบริษัท และการทำธุรกรรมกับผู้ที่มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบริษัทในลักษณะที่ไม่สมควร

หลักปฏิบัติ 6.4

คณะกรรมการควรจัดให้มีนโยบายและแนวปฏิบัติด้านการต่อต้านคอร์รัปชันที่ชัดเจน และสื่อสารในทุกระดับขององค์กรเพื่อให้เกิดการนำไปปฏิบัติได้จริง

หลักปฏิบัติ 6.5

คณะกรรมการควรดูแลให้กิจการมีกลไกในการรับเรื่องร้องเรียนและการดำเนินการกรณีมีการชี้เบาะแส

หลักปฏิบัติ 7

รักษาความน่าเชื่อถือทางการเงินและการเปิดเผยข้อมูล

Ensure Disclosure and Financial Integrity

หลักปฏิบัติ 7.1

คณะกรรมการมีความรับผิดชอบในการดูแลให้รายงานทางการเงินและการเปิดเผยข้อมูลต่าง ๆ ถูกต้องเพียงพอ เป็นไปตามแนวปฏิบัติที่ดี และกฎเกณฑ์ที่เกี่ยวข้อง

หลักปฏิบัติ 7.2

คณะกรรมการควรติดตามดูแลความเพียงพอของสภาพคล่องทางการเงินและความสามารถในการชำระหนี้ของกิจการ

หลักปฏิบัติ 7.3

ในภาวะที่กิจการประสบปัญหาทางการเงินหรือมีแนวโน้มจะประสบปัญหา คณะกรรมการควรมั่นใจได้ว่ากิจการมีแผนในการแก้ไขปัญหา หรือมีกลไกอื่นที่สามารถทบทวนการดำเนินการดำเนินงานได้ ทั้งนี้ ภายใต้การคำนึงถึงสิทธิของเจ้าหนี้

หลักปฏิบัติ 7.4

คณะกรรมการควรพิจารณาจัดทำรายงานความยั่งยืนตามความเหมาะสม

หลักปฏิบัติ 7.5

คณะกรรมการควรดูแลให้ฝ่ายจัดการจัดให้มีหน่วยงานหรือผู้รับผิดชอบงานนักลงทุนสัมพันธ์ เพื่อสื่อสารกับบุคคลภายนอกที่เกี่ยวข้อง เช่น นักลงทุน นักวิเคราะห์ และสื่อมวลชน อย่างเท่าเทียมและเป็นธรรม

หลักปฏิบัติ 7.6

คณะกรรมการควรส่งเสริมให้มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการเผยแพร่ข้อมูล

หลักปฏิบัติ 8

สนับสนุนการมีส่วนร่วมและการสื่อสารกับผู้ถือหุ้น

Ensure Engagement and Communication with Shareholders

หลักปฏิบัติ 8.1

คณะกรรมการควรดูแลให้มั่นใจว่า ผู้ถือหุ้นมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในเรื่องสำคัญของบริษัท

หลักปฏิบัติ 8.2

คณะกรรมการควรดูแลให้การดำเนินการในวันประชุมผู้ถือหุ้นเป็นไปด้วยความเรียบร้อย โปร่งใส มีประสิทธิภาพ และเอื้อให้ผู้ถือหุ้นสามารถใช้สิทธิของตน

หลักปฏิบัติ 8.3

คณะกรรมการควรดูแลให้การเปิดเผยมติที่ประชุมและการจัดทำรายงานการประชุมผู้ถือหุ้นเป็นไปอย่างถูกต้องและครบถ้วน

ส่วนที่ 2

แนวปฏิบัติและคำอธิบาย

หลักปฏิบัติ 1

ตระหนักถึงบทบาทความรับผิดชอบของคณะกรรมการในฐานะผู้นำองค์กร Establish Clear Leadership Roles and Responsibilities

หลักปฏิบัติ 1.1

คณะกรรมการควรเข้าใจบทบาทและตระหนักถึงความรับผิดชอบในฐานะผู้นำที่ต้องดูแลการบริหารกิจการ

แนวปฏิบัติ

หน้าที่ในการบริหารกิจการครอบคลุมถึงการกำหนดโครงสร้างความสัมพันธ์หรือกลไกใด ๆ ที่ใช้ในการ

- (1) กำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายหลัก
- (2) กำหนดกลยุทธ์และการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายหลัก
- (3) ติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน

หลักปฏิบัติ 1.2

การบริหารกิจการควรเป็นไปเพื่อการสร้างคุณค่าแก่กิจการอย่างยั่งยืน

แนวปฏิบัติ

1.2.1 การสร้างคุณค่าให้แกกิจการอย่างยั่งยืนควรครอบคลุมถึง

- (1) การมีผลประโยชน์ที่ดี สามารถสร้างคุณค่าให้กิจการได้ในระยะยาว (Creating Value with Long-Term Perspective)
- (2) ประอบธุรกิจอย่างมีจริยธรรม และรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้เสีย (Ethical and Responsible Business)
- (3) เป็นประโยชน์หรือลดการสร้างผลกระทบทางลบต่อสังคม และสิ่งแวดล้อม (Good Corporate Citizen)
- (4) สามารถปรับตัวได้ภายใต้ปัจจัยการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ (Resilience)

1.2.2 ในการกำหนดความสำเร็จของการดำเนินกิจการ คณะกรรมการไม่ควรคำนึงถึงเฉพาะผลประโยชน์ทางการเงินเพียงประการเดียว แต่ควรคำนึงถึงผลกระทบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมประกอบด้วย

1.2.3 คณะกรรมการควรจัดให้มีนโยบายบรรษัทภิบาลของบริษัทและจรรยาบรรณธุรกิจที่เป็นลายลักษณ์อักษร

1.2.4 คณะกรรมการควรดูแลให้มีกลไกเพียงพอที่เชื้อให้ทุกคนในองค์กรมีการปฏิบัติตามนโยบายบรรษัทภิบาลของบริษัทและจรรยาบรรณธุรกิจ มีการสื่อสารเพื่อให้กรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานทุกคนเข้าใจ ตลอดจนติดตามให้มีการปฏิบัติตามนโยบายบรรษัทภิบาลและจรรยาบรรณธุรกิจ รวมทั้งทบทวนนโยบายและการปฏิบัติเป็นประจำอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง

หลักปฏิบัติ 1.3

คณะกรรมการมีหน้าที่ดูแลให้กรรมการทุกคนและฝ่ายจัดการปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเอาใจใส่ระมัดระวัง (Duty of Care) และซื่อสัตย์สุจริตต่อองค์กร (Duty of Loyalty)

แนวปฏิบัติ

- 1.3.1 ในการพิจารณาว่า คณะกรรมการได้ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความระมัดระวัง (Duty of Care) แล้วหรือไม่นั้น โดยทั่วไป ถ้าการกระทำหรือการตัดสินใจนั้น ได้ทำในลักษณะดังนี้ ก็ถือว่าได้ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความระมัดระวังอย่างเพียงพอแล้ว
 - (1) ทำโดยสมเหตุสมผลเกี่ยวกรรมการที่อยู่ภายใต้สถานการณ์เช่นนั้นพึงจะกระทำ
 - (2) ทำโดยมีข้อมูลอย่างเพียงพอ (Informed Basis) และ
 - (3) ไม่มีเหตุที่น่าสงสัยว่าข้อมูลนั้นจะไม่น่าเชื่อถือ
- 1.3.2 หน้าที่ซื่อสัตย์สุจริต (Duty of Loyalty) หมายถึง ความซื่อสัตย์ต่อองค์กร ซึ่งไม่ใช่เฉพาะการไม่ทุจริต แต่ยังรวมถึงการกระทำดังต่อไปนี้ด้วย
 - (1) การกระทำที่มีจุดมุ่งหมายโดยชอบ (Proper Purpose)
 - (2) การตัดสินใจโดยไม่มีความขัดแย้งทางผลประโยชน์ (Conflict of Interest) ทั้งนี้ ในกรณีที่กรรมการหรือกรรมการผู้จัดการใหญ่อาจมีส่วนได้เสียกับรายการใด ๆ ให้กรรมการอื่นที่ไม่มีส่วนได้เสียเป็นผู้พิจารณาความเหมาะสมของรายการนั้น โดยกิจการสามารถดำเนินรายการดังกล่าวได้ หากกรรมการอื่นที่ไม่มีส่วนได้เสียเห็นว่า เป็นไปเพื่อประโยชน์สูงสุดของกิจการ
 - (3) การไม่นำข้อมูล หรือโอกาสของบริษัทไปใช้เพื่อประโยชน์ตนเองหรือบุคคลอื่น

หลักปฏิบัติ 1.4

คณะกรรมการควรกำหนดขอบเขตอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของคณะกรรมการ มอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบให้กรรมการผู้จัดการใหญ่และฝ่ายจัดการอย่างชัดเจน ตลอดจนดูแลให้กรรมการผู้จัดการใหญ่และฝ่ายจัดการปฏิบัติหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมาย

แนวปฏิบัติ

- 1.4.1 คณะกรรมการควรจัดทำกฎบัตรคณะกรรมการที่ระบุบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของคณะกรรมการ เพื่อใช้อ้างอิงในการปฏิบัติหน้าที่ของกรรมการทุกคน และควรมีการทบทวนกฎบัตรดังกล่าวเป็นประจำอย่างน้อยปีละครั้ง และควรทบทวนการแบ่งบทบาทหน้าที่ของกรรมการ กรรมการผู้จัดการใหญ่ และฝ่ายจัดการอย่างสม่ำเสมอเพื่อให้สอดคล้องกับทิศทางขององค์กร
- 1.4.2 เนื่องจากคณะกรรมการมักจะมอบหมายการจัดการกิจการให้แก่ฝ่ายจัดการ แต่การมอบหมายดังกล่าวมิได้เป็นการปลดเปลื้องหน้าที่ความรับผิดชอบของคณะกรรมการ และคณะกรรมการยังคงมีหน้าที่ติดตามดูแลฝ่ายจัดการปฏิบัติหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมาย นอกจากนี้ การมอบหมายอำนาจให้ฝ่ายจัดการนั้น ควรกระทำเป็นลายลักษณ์อักษร และมีการกำหนดขอบเขตอำนาจที่ชัดเจน โดยขอบเขตหน้าที่ของคณะกรรมการ กรรมการผู้จัดการใหญ่ และฝ่ายจัดการอาจพิจารณาแบ่งบทบาทหน้าที่ออกเป็น ดังนี้

- (1) เรื่องที่คณะกรรมการเป็นผู้รับผิดชอบหลักในการดำเนินการ ซึ่งคณะกรรมการต้องมีความเข้าใจและมีการพิจารณาเป็นอย่างดี (ทั้งนี้ ในการพิจารณาของคณะกรรมการในบางเรื่องอาจมีการหารือร่วมกับฝ่ายจัดการด้วยก็ได้) เช่น
 - ก. การกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมายหลักในการประกอบธุรกิจ ซึ่งอาจจะสะท้อนออกมาให้รูปของวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมองค์กร
 - ข. การดูแลให้โครงสร้างองค์กร ประกอบกับการดำเนินงานของคณะกรรมการ มีประสิทธิภาพ และเหมาะสมต่อการดำเนินธุรกิจให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมายหลักในการประกอบธุรกิจ
 - ค. การดูแลให้การเปิดเผยข้อมูลทางการเงินและไม่ใช่การเงินมีความน่าเชื่อถือ
 - ง. การกำหนดโครงสร้างค่าตอบแทนที่เป็นเครื่องจูงใจให้บุคลากรปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ เป้าหมายหลักขององค์กร
 - จ. การสรรหา พัฒนา กำหนดค่าตอบแทนและประเมินผลงานของกรรมการผู้จัดการใหญ่
 - ฉ. การออกแบบโครงสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ยึดมั่นในจริยธรรม รวมทั้งประพฤติตนเป็นต้นแบบ
- (2) เรื่องที่คณะกรรมการ กรรมการผู้จัดการใหญ่ และฝ่ายจัดการควรพิจารณาร่วมกัน โดยฝ่ายจัดการเสนอให้คณะกรรมการเห็นชอบ ซึ่งคณะกรรมการมีหน้าที่จะต้องดูแลให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ และเป้าหมายหลักในการประกอบธุรกิจ หรือบางเรื่องคณะกรรมการอาจมอบหมายให้ฝ่ายจัดการไปดำเนินการโดยคณะกรรมการมีการติดตาม โดยให้ฝ่ายจัดการรายงานให้คณะกรรมการทราบเป็นระยะ ๆ เช่น
 - ก. การกำหนดและทบทวนกลยุทธ์ แผนงานประจำปี และเป้าหมายที่ต้องการของผลการดำเนินงาน
 - ข. การกำกับดูแลและพัฒนาระบบบริหารความเสี่ยง
 - ค. การกำหนดวงเงินที่เหมาะสมกับความรับผิดชอบของฝ่ายจัดการ
 - ง. การกำหนดแผนการจัดสรรทรัพยากรและงบประมาณ
 - จ. การกำหนดนโยบายและแผนการบริหารจัดการบุคคล
 - ฉ. การติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามนโยบายและแผนที่กำหนดไว้
- (3) เรื่องที่คณะกรรมการมอบหมายให้กรรมการผู้จัดการใหญ่และฝ่ายจัดการเป็นผู้รับผิดชอบหลักในการดำเนินการ โดยคณะกรรมการกำกับดูแลระดับนโยบาย เช่น
 - ก. การบริหารงานในด้านต่าง ๆ ให้เป็นไปตามนโยบายที่คณะกรรมการ ทั้งนี้ ขอบเขตงานควรจะมี ความยืดหยุ่นพอให้ฝ่ายจัดการสามารถดำเนินงานที่เป็นธุรกิจปกติได้อย่างรวดเร็ว มีประสิทธิภาพ มีการกำหนดวงเงินที่ชัดเจน เหมาะสมกับขนาดของธุรกิจที่จะทำให้เกิดความคล่องตัว แต่ขณะเดียวกัน ขอบเขตงานก็ไม่ควรจะกว้างเกินไป
 - ข. การจัดซื้อจัดจ้าง เช่น คณะกรรมการไม่ควรเข้าไปแทรกแซงในการคัดเลือกคู่สัญญา หรือสั่งการ ให้ซื้อสินค้า/บริการจากผู้ที่มีส่วนได้เสีย
 - ค. การรับบุคลากรเข้าทำงาน

1.4.3 คณะกรรมการต้องมั่นใจได้ว่า มีกระบวนการให้การดำเนินงานที่สำคัญ ๆ เช่น การลงทุน การทำธุรกรรมที่มีผลกระทบต่อกิจการอย่างมีนัยสำคัญ การทำรายการกับบุคคลที่เกี่ยวข้องกัน การได้มา/จำหน่ายไปซึ่งทรัพย์สิน การจ่ายเงินปันผล เป็นต้น ผ่านกระบวนการอนุมัติตามที่กฎหมายกำหนด

หลักปฏิบัติ 2

กำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายทางธุรกิจของกิจการที่เป็นไปเพื่อความยั่งยืน Define Objectives and Central Ideas

หลักปฏิบัติ 2.1

คณะกรรมการควรกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายทางธุรกิจของกิจการ บนพื้นฐานของการสร้างกิจการอย่างยั่งยืน เพื่อเป็นแนวทางหลักให้ทุกคนในองค์กรขับเคลื่อนไปในทิศทางเดียวกัน

แนวปฏิบัติ

- 2.1.1 คณะกรรมการควรรับผิดชอบให้กิจการมีวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายหลักในการประกอบธุรกิจที่ชัดเจนและสามารถสื่อสารออกมาเป็นวิสัยทัศน์และ/หรือ พันธกิจ รวมทั้งค่านิยมเพื่อเป็นเป้าหมายหรือแนวทางปฏิบัติงานร่วมกันสำหรับทุกคนในองค์กร
- 2.1.2 การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายหลักควรอยู่บนพื้นฐานของความเข้าใจใน 3 ด้าน
 - (1) เข้าใจสภาพแวดล้อมและการเปลี่ยนแปลงปัจจัยต่าง ๆ เช่น สังคม สิ่งแวดล้อม เทคโนโลยี
 - (2) เข้าใจความต้องการของลูกค้าและผู้มีส่วนได้เสีย
 - (3) เข้าใจบริบทตัวกิจการเอง อาทิ ความสามารถในการแข่งขัน ความพร้อมและความชำนาญ โอกาสและความเสี่ยงทางธุรกิจโดยกิจการควรเลือกเรื่องที่สำคัญและสามารถสร้างคุณร่วมมากำหนดเป็นวัตถุประสงค์และเป้าหมายหลัก
- 2.1.3 ค่านิยมขององค์กรควรมีส่วนหนึ่งที่สะท้อนคุณลักษณะของการมีบริหารกิจการที่ดี เช่น ความรับผิดชอบต่อผลการกระทำ (Accountability) ความเป็นธรรม (Integrity) ความโปร่งใส (Transparency) และความเอาใจใส่ (Care and Share) เป็นต้น
- 2.1.4 คณะกรรมการควรส่งเสริมให้มีการนำวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยม ให้สะท้อนอยู่ในการตัดสินใจและการดำเนินงาน จนสร้างให้เป็นวัฒนธรรมองค์กร

หลักปฏิบัติ 2.2

คณะกรรมการควรดูแลให้มั่นใจว่า วัตถุประสงค์และเป้าหมายในระยะเวลาปานกลางและประจำปีของกิจการนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายทางธุรกิจของกิจการ

แนวปฏิบัติ

- 2.2.1 วัตถุประสงค์และเป้าหมายในระยะเวลาปานกลางและประจำปีควรสอดคล้องกับกลยุทธ์และแผนงาน ตลอดจนคำนึงถึงความเสี่ยงที่ยอมรับได้ของกิจการ
- 2.2.2 ในการกำหนดกลยุทธ์และแผนงานประจำปี คณะกรรมการควรดูแลให้มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ปัจจัยและความเสี่ยงต่าง ๆ ที่อาจมีผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้เสียตลอดสาย (Value Chain) รวมทั้งปัจจัยต่าง ๆ ที่อาจมีผลต่อการบรรลุเป้าหมายหลักของกิจการ โดยควรมีกลไกที่ทำให้เข้าใจความต้องการของผู้มีส่วนได้เสียอย่างแท้จริง

- 2.2.3 ผลจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของกิจการควรถูกนำมากำหนดเป็นเรื่องสำคัญที่ถูกรวบรวมในกลยุทธ์และแผนงานประจำปี มีการออกแบบการบริหารจัดการ กระบวนการดำเนินงาน การจัดสรรทรัพยากร การควบคุม การดำเนินงาน รวมทั้งการกำหนดเป้าหมายและการรายงานผลการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอตามความเหมาะสม โดยบูรณาการกระบวนการเหล่านี้ไว้เป็นเนื้อเดียวกันกับกระบวนการประกอบธุรกิจ
- 2.2.4 เป้าหมายที่กำหนดควรเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจและศักยภาพของกิจการ โดยคณะกรรมการควรกำหนดเป้าหมายทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน นอกจากนี้ ควรตระหนักถึงความเสี่ยงของการตั้งเป้าหมายที่อาจนำไปสู่การประพฤติที่ผิดจริยธรรม (Unethical Conduct)
- 2.2.5 คณะกรรมการควรดูแลให้มีการถ่ายทอดวัตถุประสงค์และเป้าหมายผ่านกลยุทธ์และแผนงานประจำปี ให้ทั่วทั้งองค์กร
- 2.2.6 คณะกรรมการควรดูแลให้มีการติดตามการดำเนินการตามกลยุทธ์และแผนงานประจำปี โดยอาจจัดให้มีผู้ทำหน้าที่รับผิดชอบ ดูแลและติดตามผลการดำเนินงาน

คำอธิบาย

ตัวอย่างกลไกในการเข้าใจความต้องการของผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholder Engagement)

- (1) การระบุวิธีการ กระบวนการ ช่องทางการมีส่วนร่วมหรือช่องทางการสื่อสารระหว่างผู้มีส่วนได้เสียกับกิจการไว้ชัดเจน เพื่อให้กิจการสามารถเข้าถึงและได้รับข้อมูลประเด็นหรือความต้องการของผู้มีส่วนได้เสียแต่ละกลุ่มได้อย่างถูกต้องใกล้เคียงมากที่สุด
- (2) การระบุผู้มีส่วนได้เสียที่เกี่ยวข้องของกิจการ ทั้งภายในและภายนอก ทั้งระยะใกล้และระยะไกล ทั้งที่เป็นตัวบุคคล กลุ่มบุคคล หน่วยงานองค์กร เช่น พนักงาน ผู้ถือหุ้น ลูกค้า คู่ค้า ชุมชน สังคม สิ่งแวดล้อม หน่วยงานราชการ หน่วยงานกำกับดูแล เป็นต้น
- (3) การระบุประเด็นและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสีย รวมถึงวิเคราะห์ระดับความสำคัญและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นต่อทั้งกิจการและผู้มีส่วนได้เสีย หากประเด็นหรือความคาดหวังเหล่านั้นไม่ได้รับการตอบสนองหรือดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยผลกระทบสามารถเป็นได้ทั้งในด้านบวกและด้านลบ

หลักปฏิบัติ 3

เสริมสร้างให้คณะกรรมการปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุผล

Strengthen Board Effectiveness

หลักปฏิบัติ 3.1

คณะกรรมการควรรับผิดชอบในการกำหนดและทบทวนโครงสร้างคณะกรรมการ ทั้งในเรื่องขนาด องค์ประกอบ สัดส่วนกรรมการที่เป็นอิสระ ที่เหมาะสมและจำเป็นต่อการนำพาวงค์กรสู่วัตถุประสงค์และเป้าหมายหลักที่กำหนดไว้

แนวปฏิบัติ

- 3.1.1 คณะกรรมการควรดูแลให้คณะกรรมการประกอบด้วยกรรมการที่มีคุณสมบัติหลากหลาย ทั้งในด้านลักษณะ ทักษะ ประสบการณ์ ความสามารถเฉพาะด้าน ตลอดจนเพศและอายุ ที่จำเป็นต่อการบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร โดยจัดทำตารางความรู้ความชำนาญ (Skills Matrix) เพื่อให้มั่นใจว่า จะได้คณะกรรมการโดยรวมที่มีคุณสมบัติเหมาะสม สามารถเข้าใจและตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้เสียได้ รวมทั้งต้องมีกรรมการที่ไม่ได้เป็นผู้บริหารอย่างน้อย 1 คนที่มีประสบการณ์ในธุรกิจหรืออุตสาหกรรมหลักที่บริษัทดำเนินกิจการอยู่
- 3.1.2 คณะกรรมการควรพิจารณาจำนวนกรรมการที่เหมาะสม สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยต้องมีจำนวนกรรมการไม่น้อยกว่า 5 คน และไม่ควรมากเกิน 12 คน ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับขนาด ประเภท และความซับซ้อนของธุรกิจ
- 3.1.3 คณะกรรมการควรมีสัดส่วนระหว่างกรรมการที่เป็นผู้บริหารและกรรมการที่ไม่เป็นผู้บริหารที่สะท้อนอำนาจที่ถ่วงดุลกันอย่างเหมาะสม โดยส่วนใหญ่ควรเป็นกรรมการที่ไม่เป็นผู้บริหารที่สามารถให้ความเห็นเกี่ยวกับการทำงานของฝ่ายจัดการได้อย่างอิสระ ทั้งนี้ กรรมการที่ไม่เป็นผู้บริหารต้องประกอบด้วยกรรมการอิสระ โดยคณะกรรมการควรพิจารณาจำนวนและคุณสมบัติของบุคคลที่จะเป็นกรรมการอิสระตามหลักเกณฑ์ของสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ และตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย รวมทั้งดูแลให้กรรมการอิสระสามารถทำงานร่วมกับคณะกรรมการทั้งหมดได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระ
- 3.1.4 คณะกรรมการควรเปิดเผยนโยบายในการกำหนดองค์ประกอบของคณะกรรมการที่มีความหลากหลาย และข้อมูลกรรมการ อาทิ อายุ ประวัติการศึกษา ประสบการณ์ สัดส่วนการถือหุ้น จำนวนปีที่ดำรงตำแหน่งกรรมการ และการดำรงตำแหน่งกรรมการในบริษัทจดทะเบียนอื่น ในรายงานประจำปี และบน website ของบริษัท

หลักปฏิบัติ 3.2

คณะกรรมการควรเลือกบุคคลที่เหมาะสมเป็นประธานกรรมการและดูแลให้มั่นใจว่า องค์ประกอบของคณะกรรมการเอื้อต่อการใช้ดุลพินิจในการตัดสินใจอย่างมีอิสระ

แนวปฏิบัติ

3.2.1 ประธานกรรมการควรเป็นกรรมการอิสระ

3.2.2 ประธานกรรมการและกรรมการผู้จัดการใหญ่มีหน้าที่ความรับผิดชอบต่างกัน คณะกรรมการควรกำหนดอำนาจหน้าที่ของประธานกรรมการและกรรมการผู้จัดการใหญ่ให้ชัดเจน และเพื่อให้คนใดคนหนึ่งมีอำนาจโดยไม่จำกัด ควรแยกบุคคลที่ดำรงตำแหน่งประธานกรรมการออกจากบุคคลที่ดำรงตำแหน่งกรรมการผู้จัดการใหญ่

3.2.3 ประธานกรรมการมีบทบาทเป็นผู้นำของคณะกรรมการ โดยหน้าที่ของประธานกรรมการอย่างน้อยควรครอบคลุมในเรื่องดังต่อไปนี้

- (1) การกำกับ ติดตาม และดูแลให้มั่นใจได้ว่า การปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายหลักขององค์กร
- (2) การดูแลให้มั่นใจว่า กรรมการทุกคนมีส่วนร่วมในการส่งเสริมให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรที่มีจริยธรรมและการกำกับดูแลกิจการที่ดี
- (3) การกำหนดวาระการประชุมคณะกรรมการโดยหารือร่วมกับกรรมการผู้จัดการใหญ่ และมีมาตรการที่ดูแลให้เรื่องสำคัญได้ถูกบรรจุเป็นวาระการประชุม
- (4) การจัดสรรเวลาไว้อย่างเพียงพอที่ฝ่ายจัดการจะเสนอเรื่องและมากพอที่กรรมการจะอภิปรายปัญหาสำคัญกันอย่างรอบคอบโดยทั่วกัน การส่งเสริมให้กรรมการมีการใช้ดุลพินิจที่รอบคอบ การให้ความสนใจกับประเด็นทุกเรื่องที่น่าสนใจที่ประชุม รวมทั้งประเด็นการกำกับดูแลกิจการ
- (5) การเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างคณะกรรมการและฝ่ายจัดการ

3.2.4 ในกรณีที่ประธานกรรมการและกรรมการผู้จัดการใหญ่ไม่ได้แยกจากกันอย่างชัดเจน เช่น ประธานกรรมการและกรรมการผู้จัดการใหญ่เป็นบุคคลเดียวกัน ประธานกรรมการไม่เป็นกรรมการอิสระ ประธานกรรมการและกรรมการผู้จัดการใหญ่เป็นบุคคลในครอบครัวเดียวกัน หรือประธานกรรมการเป็นสมาชิกในคณะกรรมการบริหารหรือคณะทำงาน หรือได้รับมอบหมายให้มีหน้าที่ความรับผิดชอบด้านการบริหาร คณะกรรมการควรส่งเสริมให้เกิดการถ่วงดุลอำนาจระหว่างคณะกรรมการและฝ่ายจัดการ โดยพิจารณา

- (1) องค์ประกอบคณะกรรมการประกอบด้วยกรรมการอิสระมากกว่ากึ่งหนึ่ง หรือ
- (2) แต่งตั้งกรรมการอิสระคนหนึ่งร่วมพิจารณากำหนดวาระการประชุมคณะกรรมการ

3.2.5 คณะกรรมการควรกำหนดนโยบายให้กรรมการอิสระมีการดำรงตำแหน่งต่อเนื่องไม่เกิน 9 ปี นับจากวันที่ได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งกรรมการอิสระครั้งแรก ในกรณีที่แต่งตั้งกรรมการอิสระนั้นให้ดำรงตำแหน่งต่อไป คณะกรรมการควรพิจารณาอย่างสมเหตุสมผลถึงความจำเป็นดังกล่าว

3.2.6 คณะกรรมการสามารถแต่งตั้งคณะกรรมการชุดย่อย เพื่อพิจารณาประเด็นเฉพาะเรื่อง กัดกรองข้อมูล และเสนอแนวทางพิจารณาข้อเสนอให้คณะกรรมการเห็นชอบต่อไป ทั้งนี้ ความรับผิดชอบยังอยู่ที่คณะกรรมการ

- 3.2.7 คณะกรรมการควรดูแลให้มีการเปิดเผยบทบาทและหน้าที่ของคณะกรรมการและคณะกรรมการชุดย่อย จำนวนครั้งของการประชุมและจำนวนครั้งที่กรรมการแต่ละท่านเข้าร่วมประชุมในปีที่ผ่านมา และรายงานผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการชุดย่อยทุกชุด รวมถึงการฝึกอบรมและพัฒนาความรู้อย่างต่อเนื่องของคณะกรรมการ ในรายงานประจำปี

หลักปฏิบัติ 3.3

คณะกรรมการควรดูแลให้การสรรหาและคัดเลือกกรรมการมีกระบวนการที่โปร่งใสและชัดเจน เพื่อให้ได้คณะกรรมการที่มีคุณสมบัติสอดคล้องกับองค์ประกอบที่กำหนดไว้

แนวปฏิบัติ

- 3.3.1 คณะกรรมการควรจัดตั้งคณะกรรมการสรรหา ซึ่งสมาชิกส่วนใหญ่และประธานควรเป็นกรรมการอิสระ และไม่ควรเป็นกรรมการที่ต้องถูกสรรหาในปีนั้น
- 3.3.2 คณะกรรมการสรรหาควรจัดให้มีการประชุม เพื่อพิจารณาหลักเกณฑ์และวิธีการสรรหาบุคคลให้เป็นไปตามตารางความรู้ความชำนาญ (Skills Matrix) ที่คณะกรรมการอนุมัติ รวมทั้งมีการตรวจสอบประวัติของบุคคลดังกล่าว และเสนอความเห็นต่อคณะกรรมการ ก่อนจะนำเสนอที่ประชุมผู้ถือหุ้นให้เป็นผู้แต่งตั้งกรรมการ นอกจากนี้ผู้ถือหุ้นควรได้รับข้อมูลอย่างเพียงพอเกี่ยวกับบุคคลที่ได้รับการเสนอชื่อเพื่อประกอบการตัดสินใจ
- 3.3.3 คณะกรรมการสรรหาควรทบทวนหลักเกณฑ์และวิธีการสรรหากรรมการ เพื่อเสนอแนะต่อคณะกรรมการก่อนที่จะมีการสรรหากรรมการที่ครบวาระ และในกรณีที่กรรมการสรรหาเสนอชื่อกรรมการรายเดิม ควรคำนึงถึงผลการปฏิบัติหน้าที่ของกรรมการรายดังกล่าวประกอบด้วย
- 3.3.4 ในกรณีที่คณะกรรมการได้แต่งตั้งบุคคลใดให้เป็นที่ปรึกษาของคณะกรรมการสรรหา ควรมีการเปิดเผยข้อมูลของที่ปรึกษานั้นไว้ในรายงานประจำปี รวมทั้งความเป็นอิสระ หรือไม่มีความขัดแย้งทางผลประโยชน์

หลักปฏิบัติ 3.4

ในการเสนอคำตอบแทนคณะกรรมการให้ผู้ถือหุ้นอนุมัติ คณะกรรมการควรพิจารณาให้โครงสร้างและอัตราคำตอบแทนมีความเหมาะสมกับความรับผิดชอบและจูงใจให้คณะกรรมการนำพาองค์กรให้ดำเนินงานตามเป้าหมายทั้งระยะสั้นและระยะยาว

แนวปฏิบัติ

- 3.4.1 คณะกรรมการควรจัดตั้งคณะกรรมการพิจารณาคำตอบแทน ซึ่งสมาชิกส่วนใหญ่และประธานควรเป็นกรรมการอิสระ เพื่อทำหน้าที่พิจารณาหลักเกณฑ์ในการจ่ายและรูปแบบคำตอบแทนของกรรมการและผู้บริหารระดับสูง เพื่อเสนอความเห็นต่อคณะกรรมการ โดยคณะกรรมการเป็นผู้อนุมัติคำตอบแทนของผู้บริหารระดับสูง ส่วนคำตอบแทนของกรรมการ คณะกรรมการจะต้องนำเสนอที่ประชุมผู้ถือหุ้นให้เป็นผู้อนุมัติ ทั้งนี้ ในกรณีที่ไม่มีการจัดตั้งคณะกรรมการพิจารณาคำตอบแทน คณะกรรมการควรกำหนดนโยบายและกระบวนการในการพิจารณาคำตอบแทน
- 3.4.2 คณะกรรมการพิจารณาคำตอบแทนควรจัดให้มีการประชุม เพื่อพิจารณารูปแบบและ อัตราคำตอบแทน และการเชื่อมโยงกับการประเมินผลงานการปฏิบัติหน้าที่ รวมทั้งความรับผิดชอบอื่นตามที่ได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการ

- 3.4.3 ในกรณีที่คณะกรรมการได้แต่งตั้งบุคคลใดให้เป็นที่ปรึกษาของคณะกรรมการพิจารณาคำตอบแทน ควรมีการเปิดเผยข้อมูลของที่ปรึกษานั้นไว้ในรายงานประจำปี รวมทั้งความเป็นอิสระ หรือไม่มีความขัดแย้งทางผลประโยชน์
- 3.4.4 คณะกรรมการควรเปิดเผยนโยบายการจ่ายค่าตอบแทนแก่กรรมการและผู้บริหารระดับสูงที่สะท้อนถึงภาระหน้าที่และความรับผิดชอบของแต่ละคน รวมทั้งรูปแบบของค่าตอบแทนด้วย ทั้งนี้ จำนวนเงินค่าตอบแทนที่เปิดเผยควรรวมถึงค่าตอบแทนที่กรรมการแต่ละท่านได้รับจากการเป็นกรรมการของบริษัทย่อยด้วย

คำอธิบาย

1. ผู้ถือหุ้นต้องเป็นผู้อนุมัติโครงสร้างและอัตราค่าตอบแทนกรรมการ ทั้งรูปแบบที่เป็นตัวเงิน และไม่ใช้ตัวเงิน โดยคณะกรรมการควรพิจารณาค่าตอบแทนแต่ละรูปแบบให้มีความเหมาะสม ทั้งค่าตอบแทนในอัตราคงที่ (เช่น ค่าตอบแทนประจำ เบี้ยประชุม) และค่าตอบแทนตามผลดำเนินงานของบริษัท (เช่น โบนัส บำเหน็จ) โดยควรเชื่อมโยงกับมูลค่าที่บริษัทสร้างให้กับผู้ถือหุ้น แต่ไม่ควรอยู่ในระดับที่สูงเกินไปจนทำให้เกิดการมุ่งเน้นแต่ผลประโยชน์ระยะสั้น
2. ค่าตอบแทนของกรรมการควรสอดคล้องกับกลยุทธ์และเป้าหมายระยะยาวของบริษัท และอยู่ในลักษณะที่เปรียบเทียบกับระดับที่ปฏิบัติอยู่ในอุตสาหกรรม ประสิทธิภาพ ภาระหน้าที่ขอบเขตของบทบาทและความรับผิดชอบ (Accountability and Responsibility) รวมถึงประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากกรรมการแต่ละคน กรรมการที่ได้รับมอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบเพิ่มขึ้น เช่น เป็นสมาชิกของคณะกรรมการชุดย่อยควรได้รับค่าตอบแทนเพิ่มที่เหมาะสมด้วย

หลักปฏิบัติ 3.5

คณะกรรมการควรดูแลให้กรรมการทุกคนมีความรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่และจัดสรรเวลาอย่างเพียงพอ

แนวปฏิบัติ

- 3.5.1 คณะกรรมการควรดูแลให้มั่นใจว่า มีกลไกสนับสนุนให้กรรมการเข้าใจบทบาทหน้าที่ของตน
- 3.5.2 คณะกรรมการควรกำหนดหลักเกณฑ์ในการให้กรรมการดำรงตำแหน่งในบริษัทอื่น โดยพิจารณาถึงประสิทธิภาพการทำงานของกรรมการที่ดำรงตำแหน่งหลายบริษัท และเพื่อให้มั่นใจว่ากรรมการสามารถทุ่มเทเวลาในการปฏิบัติหน้าที่ในบริษัทได้อย่างเพียงพอ โดยควรกำหนดจำนวนบริษัทจดทะเบียนที่กรรมการแต่ละคนจะไปดำรงตำแหน่งให้เหมาะสมกับลักษณะหรือสภาพธุรกิจของบริษัท แต่รวมแล้วไม่ควรเกิน 5 บริษัทจดทะเบียน ทั้งนี้ เนื่องจากประสิทธิภาพของการปฏิบัติหน้าที่ในฐานะกรรมการบริษัทอาจลดลง หากจำนวนบริษัทที่กรรมการไปดำรงตำแหน่งมีมากเกินไปและควรให้มีการเปิดเผยหลักเกณฑ์ดังกล่าว
- 3.5.3 คณะกรรมการควรจัดให้มีระบบการรายงานการดำรงตำแหน่งอื่นของกรรมการ และเปิดเผยให้เป็นที่รับทราบ
- 3.5.4 ในกรณีที่กรรมการดำรงตำแหน่งกรรมการหรือผู้บริหาร หรือมีส่วนได้เสียไม่ว่าโดยตรงหรือโดยอ้อมในกิจการอื่นที่มีความขัดแย้ง หรือสามารถใช้โอกาสหรือข้อมูลของบริษัทเพื่อประโยชน์ของตน คณะกรรมการต้องดูแลให้มั่นใจว่าบริษัทมีมาตรการป้องกันอย่างเพียงพอและมีการแจ้งให้ผู้ถือหุ้นรับทราบตามเหมาะสม
- 3.5.5 กรรมการแต่ละคนควรเข้าร่วมประชุมไม่น้อยกว่าร้อยละ 75 ของจำนวนการประชุมคณะกรรมการบริษัททั้งหมดที่ได้จัดให้มีขึ้นในรอบปี

หลักปฏิบัติ 3.6

คณะกรรมการควรดูแลให้มีกรอบและกลไกในการกำกับดูแลนโยบายและการดำเนินงานของบริษัทย่อยและกิจการอื่นที่บริษัทไปลงทุนอย่างมีนัยสำคัญ ในระดับที่เหมาะสมกับกิจการแต่ละแห่ง รวมทั้งบริษัทย่อยและกิจการอื่นที่บริษัทไปลงทุนมีความเข้าใจถูกต้องตรงกันด้วย

แนวปฏิบัติ

3.6.1 คณะกรรมการควรพิจารณากำหนดนโยบายการกำกับดูแลบริษัทย่อย ซึ่งรวมถึง

- (1) ระดับการแต่งตั้งบุคคลไปเป็นกรรมการ ผู้บริหาร หรือผู้มีอำนาจควบคุมในบริษัทย่อย โดยให้กำหนดเป็นลายลักษณ์อักษร ซึ่งโดยทั่วไปควรให้คณะกรรมการเป็นผู้แต่งตั้ง เว้นแต่บริษัทดังกล่าวเป็นบริษัทขนาดเล็กที่เป็น operating arms ของกิจการ คณะกรรมการอาจมอบหมายให้กรรมการผู้จัดการใหญ่เป็นผู้แต่งตั้งก็ได้
- (2) กำหนดขอบเขตหน้าที่และความรับผิดชอบของบุคคลที่เป็นตัวแทนของบริษัทตามข้อ (1) และให้ตัวแทนของบริษัทดูแลให้การปฏิบัติเป็นไปตามนโยบายของบริษัทย่อย ในกรณีที่บริษัทย่อยมีผู้ร่วมลงทุนอื่น คณะกรรมการควรกำหนดนโยบายให้ตัวแทนทำหน้าที่อย่างดีที่สุดเพื่อผลประโยชน์ของบริษัทย่อย และให้สอดคล้องกับนโยบายของบริษัทแม่

3.6.2 คณะกรรมการควรดูแลให้มั่นใจว่า ระบบการควบคุมภายในของบริษัทย่อยมีความเหมาะสมและรัดกุมเพียงพอ และการทำรายการต่างๆ เป็นไปอย่างถูกต้องตามกฎหมาย และหลักเกณฑ์ที่เกี่ยวข้อง

3.6.3 คณะกรรมการควรดูแลให้มั่นใจว่า บริษัทย่อยมีกลไกกำกับดูแลการเปิดเผยข้อมูลฐานะการเงินและผลการดำเนินงาน การทำรายการกับบุคคลที่เกี่ยวข้องกัน การได้มาหรือจำหน่ายไปซึ่งทรัพย์สิน การทำรายการอื่นที่สำคัญ การเพิ่มทุน การลดทุน การเลิกบริษัทย่อย เป็นต้น

3.6.4 หากเป็นกิจการอื่นที่บริษัทไปลงทุนอย่างมีนัยสำคัญ คณะกรรมการควรดูแลให้มีการจัดทำ Shareholders' Agreement/ ข้อตกลงอื่น เพื่อให้มั่นใจว่า บริษัทสามารถมีส่วนร่วมในการบริหารในระดับที่ต้องขออนุมัติ และสามารถขอข้อมูลที่จำเป็นเพื่อใช้ในการตรวจสอบ ติดตาม และประกอบการทำงานการเงินรวมได้

หลักปฏิบัติ 3.7

คณะกรรมการควรจัดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีของคณะกรรมการ คณะกรรมการชุดย่อย และกรรมการรายบุคคล โดยผลประเมินควรถูกนำไปใช้สำหรับการพัฒนาการปฏิบัติหน้าที่ต่อไปด้วย

แนวปฏิบัติ

3.7.1 คณะกรรมการและคณะกรรมการชุดย่อยควรประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง เพื่อให้คณะกรรมการร่วมกันพิจารณาผลงานและปัญหา เพื่อการปรับปรุงแก้ไขต่อไป โดยควรกำหนดบรรทัดฐานที่จะใช้เปรียบเทียบกับผลปฏิบัติงานอย่างมีหลักเกณฑ์

3.7.2 ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ควรประเมินทั้งแบบคณะและรายบุคคล โดยอย่างน้อยต้องเป็นวิธีประเมินด้วยตนเอง (Self-Evaluation) หรือคณะกรรมการอาจพิจารณาใช้วิธีประเมินแบบไขว้ (Cross Evaluation) ร่วมด้วยก็ได้ รวมทั้งเปิดเผยหลักเกณฑ์ ขั้นตอนและผลการประเมินในภาพรวมไว้ในรายงานประจำปี

3.7.3 บริษัทควรจัดให้มีที่ปรึกษากายนอกมาช่วยในการกำหนดแนวทาง และเสนอแนะประเด็นในการประเมินผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการอย่างน้อยทุก ๆ 3 ปี และเปิดเผยการดำเนินการดังกล่าวไว้ในรายงานประจำปี

หลักปฏิบัติ 3.8

คณะกรรมการควรดูแลให้คณะกรรมการและกรรมการแต่ละคนมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ ลักษณะการประกอบธุรกิจ และกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการประกอบธุรกิจ ตลอดจนสนับสนุนให้กรรมการทุกคนได้รับการเสริมสร้างทักษะและความรู้สำหรับการปฏิบัติหน้าที่กรรมการอย่างสม่ำเสมอ

แนวปฏิบัติ

- 3.8.1 คณะกรรมการควรดูแลให้มั่นใจว่า บุคคลที่ได้รับแต่งตั้งเป็นกรรมการใหม่ จะได้รับการแนะนำและมีข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติหน้าที่ ซึ่งรวมถึงความเข้าใจในวัตถุประสงค์ เป้าหมายหลัก วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมองค์กร ตลอดจนลักษณะธุรกิจและแนวทางการดำเนินธุรกิจของกิจการ
- 3.8.2 คณะกรรมการควรดูแลให้กรรมการได้รับการอบรมและพัฒนาความรู้ที่จำเป็นอย่างต่อเนื่อง
- 3.8.3 คณะกรรมการควรมีความเข้าใจเกี่ยวกับกฎหมาย กฎเกณฑ์ มาตรฐาน ความเสี่ยง และสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับการประกอบธุรกิจ รวมทั้งได้รับทราบข้อมูลที่เป็นปัจจุบันอย่างสม่ำเสมอ

หลักปฏิบัติ 3.9

คณะกรรมการควรดูแลให้มั่นใจว่าการดำเนินงานของคณะกรรมการเป็นไปด้วยความเรียบร้อย สามารถเข้าถึงข้อมูลที่สำคัญ และมีเลขาธิการบริษัทที่มีความรู้และประสบการณ์ที่จำเป็นและเหมาะสมต่อการสนับสนุนการดำเนินงานของคณะกรรมการ

แนวปฏิบัติ

- 3.9.1 คณะกรรมการควรจัดให้มีกำหนดการประชุมและวาระการประชุมคณะกรรมการเป็นการล่วงหน้า เพื่อให้กรรมการสามารถจัดเวลาและเข้าร่วมประชุมได้
- 3.9.2 จำนวนครั้งของการประชุมคณะกรรมการควรพิจารณาให้เหมาะสมกับภาระหน้าที่และความรับผิดชอบของคณะกรรมการและลักษณะการดำเนินธุรกิจของบริษัท แต่ไม่ควรน้อยกว่า 6 ครั้งต่อปี ในกรณีที่คณะกรรมการไม่ได้มีการประชุมทุกเดือน คณะกรรมการควรกำหนดให้ฝ่ายจัดการรายงานผลการดำเนินงานให้คณะกรรมการทราบในเดือนที่ไม่ได้มีการประชุม เพื่อให้คณะกรรมการสามารถกำกับควบคุมและดูแลการปฏิบัติงานของฝ่ายจัดการได้อย่างต่อเนื่องและทันการณ์
- 3.9.3 คณะกรรมการควรดูแลให้มีกลไกให้กรรมการแต่ละคนมีอิสระที่จะเสนอเรื่องที่เป็นประโยชน์ต่อบริษัทเข้าสู่วาระการประชุม
- 3.9.4 เอกสารประกอบการประชุมควรส่งให้แก่กรรมการเป็นการล่วงหน้าอย่างน้อย 5 วันทำการก่อนวันประชุม
- 3.9.5 คณะกรรมการควรสนับสนุนให้กรรมการผู้จัดการใหญ่/ผู้บริหารระดับสูงเข้าร่วมประชุมคณะกรรมการเพื่อให้สารสนเทศรายละเอียดเพิ่มเติมในฐานะที่เกี่ยวข้องกับปัญหาโดยตรง และเพื่อให้มีโอกาสรู้จักผู้บริหารระดับสูงสำหรับใช้ประกอบการพิจารณาแผนการสืบทอดงาน
- 3.9.6 คณะกรรมการควรเข้าถึงสารสนเทศที่จำเป็นเพิ่มเติมได้จากกรรมการผู้จัดการใหญ่ เลขาธิการบริษัท หรือผู้บริหารอื่นที่ได้รับมอบหมาย ภายในขอบเขตนโยบายที่กำหนด และในกรณีที่จำเป็น คณะกรรมการอาจจัดให้มีการเห็นอิสระจากที่ปรึกษาหรือผู้ประกอบวิชาชีพภายนอก โดยถือเป็นค่าใช้จ่ายของบริษัท

- 3.9.7 คณะกรรมการควรถือเป็นนโยบายให้กรรมการที่ไม่เป็นผู้บริหารมีโอกาสที่จะประชุมระหว่างกันเองตามความจำเป็น เพื่ออภิปรายปัญหาต่างๆ เกี่ยวกับการจัดการที่อยู่ในความสนใจ โดยไม่มีฝ่ายจัดการร่วมด้วย และควรแจ้งให้กรรมการผู้จัดการใหญ่ทราบถึงผลการประชุมด้วย
- 3.9.8 คณะกรรมการควรกำหนดคุณสมบัติและประสบการณ์ของเลขานุการบริษัทที่เหมาะสม ที่จะปฏิบัติหน้าที่ในฐานะเลขานุการบริษัท ในการคำแนะนำเกี่ยวกับด้านกฎหมายและกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ที่คณะกรรมการจะต้องทราบ ดูแลการจัดการเอกสารการประชุมคณะกรรมการ เอกสารสำคัญต่าง ๆ และกิจกรรม ของคณะกรรมการ รวมทั้งประสานงานให้มีการปฏิบัติตามมติคณะกรรมการ นอกจากนี้ คณะกรรมการควรเปิดเผยคุณสมบัติและประสบการณ์ของเลขานุการบริษัทในรายงานประจำปี และบน website ของบริษัท
- 3.9.9 เลขานุการบริษัทควรได้รับการฝึกอบรมและพัฒนาความรู้อย่างต่อเนื่องที่จะเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติหน้าที่ของเลขานุการบริษัท และดูแลจัดการเกี่ยวกับประชุมคณะกรรมการ

หลักปฏิบัติ 4

สรรหาและพัฒนาผู้บริหารระดับสูงและการบริหารคน

CEO and People Management

หลักปฏิบัติ 4.1

คณะกรรมการควรดำเนินการให้มั่นใจว่ากรรมการผู้จัดการใหญ่และผู้บริหารระดับสูงมีทักษะและคุณลักษณะที่จำเป็นต่อการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมาย โดยมีการสรรหาและพัฒนา การออกแบบโครงสร้างค่าตอบแทน และการประเมินผลที่เหมาะสม

แนวปฏิบัติ

- 4.1.1 คณะกรรมการควรพิจารณาหรือมอบหมายให้คณะกรรมการสรรหาเป็นผู้พิจารณาหลักเกณฑ์และวิธีการสรรหา พัฒนา ประเมินผลกรรมการผู้จัดการใหญ่ นอกจากนี้ คณะกรรมการควรพิจารณาหรือมอบหมายให้คณะกรรมการพิจารณาค่าตอบแทนเป็นผู้พิจารณาหลักเกณฑ์และโครงสร้างค่าตอบแทนของกรรมการผู้จัดการใหญ่ ซึ่งรวมทั้ง
 - (1) รูปแบบค่าตอบแทนระยะสั้น เช่น เงินเดือน โบนัส และระยะยาว เช่น ESOP
 - (2) ระดับการจ่ายค่าตอบแทน เช่น สูงกว่าหรือเท่ากับระดับอุตสาหกรรมโดยประมาณ
 - (3) ปัจจัยหลักในการประเมินผลงานและจูงใจให้กรรมการผู้จัดการใหญ่ปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ และสอดคล้องกับผลประโยชน์ของผู้ถือหุ้นได้รับ โดยสื่อสารให้ทราบล่วงหน้า
- 4.1.2 คณะกรรมการควรติดตามดูแลให้กรรมการผู้จัดการใหญ่ดูแลให้มีผู้บริหารระดับสูงที่เหมาะสม โดยอย่างน้อย คณะกรรมการหรือคณะกรรมการสรรหาควรร่วมกับกรรมการผู้จัดการใหญ่พิจารณาหลักเกณฑ์และวิธีการในการสรรหาและแต่งตั้งบุคคล เห็นชอบบุคคลที่กรรมการผู้จัดการใหญ่เสนอให้เป็นผู้บริหารระดับสูง หลักเกณฑ์และปัจจัยในการประเมินผลงาน ตลอดจนอนุมัติโครงสร้างค่าตอบแทนของผู้บริหารระดับสูง
- 4.1.3 ในการประเมินผลกรรมการผู้จัดการใหญ่ ควรดำเนินการโดยกรรมการที่ไม่เป็นผู้บริหารทั้งหมดเป็นประจำทุกปี โดยให้เป็นไปตามเกณฑ์การประเมินที่ตกลงกันล่วงหน้าซึ่งผลประเมินดังกล่าวควรเสนอให้คณะกรรมการพิจารณาให้ความเห็นชอบ และประธานกรรมการหรือกรรมการอาวุโสควรเป็นผู้สื่อสารผลการพิจารณารวมทั้งประเด็นเพื่อการพัฒนาให้กรรมการผู้จัดการใหญ่ทราบ
- 4.1.4 คณะกรรมการควรดูแลให้มีการนำผลการประเมินผลไปใช้ทั้งองค์กร และติดตามให้กรรมการผู้จัดการใหญ่ประเมินผู้บริหารระดับสูงที่สอดคล้องกับหลักการประเมินดังกล่าว
- 4.1.5 คณะกรรมการควรกำหนดนโยบายและวิธีปฏิบัติในการไปดำรงตำแหน่งกรรมการที่บริษัทอื่นของกรรมการผู้จัดการใหญ่และผู้บริหารระดับสูงของบริษัทอย่างชัดเจน ทั้งประเภทของตำแหน่งกรรมการและจำนวนบริษัทที่สามารถไปดำรงตำแหน่งได้ ทั้งนี้ ต้องผ่านความเห็นชอบจากคณะกรรมการก่อน

หลักปฏิบัติ 4.2

คณะกรรมการควรดำเนินการให้มั่นใจว่า บริษัทมีแผนการพัฒนาผู้บริหารระดับสูงและการสืบทอดงานที่เหมาะสม

แนวปฏิบัติ

- 4.2.1 คณะกรรมการควรดูแลให้การดำเนินธุรกิจต่อเนื่องในระยะยาว รวมทั้งดูแลให้มีแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan) เพื่อเป็นการเตรียมสืบทอดตำแหน่งกรรมการผู้จัดการใหญ่และผู้บริหารระดับสูง และให้กรรมการผู้จัดการใหญ่รายงานผลการดำเนินงานตามแผนต่อคณะกรรมการเพื่อทราบเป็นระยะด้วยอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง
- 4.2.2 คณะกรรมการควรจัดให้มีโครงการสำหรับพัฒนาผู้บริหารโดยให้กรรมการผู้จัดการใหญ่รายงานเป็นประจำทุกปีถึงสิ่งที่ได้ทำไปในช่วงปี และควรพิจารณาควบคู่กันไปเมื่อพิจารณาแผนสืบทอดตำแหน่ง
- 4.2.3 ในกรณีที่กรรมการผู้จัดการใหญ่เป็นผู้ก่อตั้ง หรือบุคคลในครอบครัวผู้ก่อตั้งกิจการ คณะกรรมการควรเข้าใจธรรมเนียมครอบครัว (Family Governance) ผลกระทบต่อการควบคุมกิจการ และดูแลไม่ให้ประเด็นข้างต้นเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการต่อกิจการ

หลักปฏิบัติ 4.3

คณะกรรมการควรติดตามดูแลการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างมีประสิทธิภาพ

แนวปฏิบัติ

- 4.3.1 คณะกรรมการควรดูแลให้มั่นใจว่า มีการบริหารทรัพยากรบุคคลที่สอดคล้องกับทิศทางและกลยุทธ์ขององค์กร พนักงานในทุกระดับได้รับการปฏิบัติอย่างเป็นธรรม มีโครงสร้างค่าตอบแทนที่เหมาะสมเพื่อจูงใจและรักษาบุคลากรขององค์กรไว้ รวมทั้งมีการสื่อสารให้พนักงานเข้าใจวัตถุประสงค์ เป้าหมายหลัก วัฒนธรรมองค์กร และกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อให้มีเป้าหมายร่วมกันในการสร้างมูลค่าขององค์กร
- 4.3.2 คณะกรรมการควรสนับสนุนให้กิจการมีกลไกหรือการดำเนินการที่จะดูแลให้พนักงานมีความรู้ความเข้าใจในการบริหารจัดการเงิน (Financial Literacy) เพื่อป้องกันความเสี่ยงที่จะมีการทุจริต รวมทั้งควรจัดให้มีกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ การสนับสนุนให้พนักงานมีความรู้ความเข้าใจเพียงพอในการเลือกนโยบายการลงทุนที่สอดคล้องกับช่วงอายุ ระดับความเสี่ยง หรือดูแลให้มียุทธศาสตร์การลงทุนแบบ Life Path

หลักปฏิบัติ 5

ส่งเสริมนวัตกรรมและการประกอบธุรกิจอย่างมีความรับผิดชอบ

Nurture Innovation and Responsible Operations

หลักปฏิบัติ 5.1

คณะกรรมการควรให้ความสำคัญและสนับสนุนการสร้างนวัตกรรมที่ก่อให้เกิดมูลค่าแก่ธุรกิจควบคู่ไปกับการสร้างคุณประโยชน์ต่อลูกค้าหรือผู้ที่เกี่ยวข้อง และเป็นประโยชน์ต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

แนวปฏิบัติ

- 5.1.1 คณะกรรมการควรให้ความสำคัญกับการสร้างนวัตกรรมและดูแลให้ฝ่ายจัดการเป็นส่วนหนึ่งในการทบทวนกลยุทธ์ การวางแผนพัฒนาปรับปรุงการดำเนินงาน การติดตามผลการดำเนินงาน ตลอดจนการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรม
- 5.1.2 คณะกรรมการควรส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมเพื่อเพิ่มคุณค่าให้กิจการตามสภาพปัจจัยแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ซึ่งอาจครอบคลุมการวิจัย วิจัยคิดมุมมองในการออกแบบและพัฒนาสินค้าและบริการ รวมทั้งการปรับปรุงกระบวนการผลิตและกระบวนการทำงาน
- 5.1.3 กิจการอาจร่วมมือกับภาคีเครือข่ายเพื่อขยายนวัตกรรมออกไปสู่สังคมที่กว้างขึ้น โดยเชิญชวนคู่ค้าให้มาพัฒนานวัตกรรมร่วมกัน

คำอธิบาย

นวัตกรรมการควรมีลักษณะเป็นไปเพื่อการสร้างประโยชน์ร่วมกันทั้งแก่ลูกค้าหรือคู่ค้า สังคมและสิ่งแวดล้อม และเป็นนวัตกรรมที่ไม่สนับสนุนให้เกิดพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมหรือกิจกรรมที่ผิดกฎหมาย

หลักปฏิบัติ 5.2

คณะกรรมการควรติดตามดูแลให้ฝ่ายจัดการนำแผนกลยุทธ์ไปถ่ายทอดเป็นแผนดำเนินการ (Operational Plan) เพื่อให้มั่นใจได้ว่า ทุกฝ่ายขององค์กรได้ดำเนินการสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ เป้าหมายหลัก และแผนกลยุทธ์ (Strategies) และเป็นไปด้วยความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

แนวปฏิบัติ

- 5.2.1 คณะกรรมการควรดูแลให้มีกลไกที่ทำให้มั่นใจว่า กิจการประกอบธุรกิจอย่างมีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม โดยอาจจัดทำนโยบายหรือแนวปฏิบัติเพื่อเป็นแนวทางการดำเนินงานของทุกส่วนในองค์กร
- 5.2.2 คณะกรรมการควรดูแลให้มีการจัดช่องทางเพื่อการรับข้อร้องเรียนของผู้มีส่วนได้เสีย โดยช่องทางดังกล่าวควรมีความสะดวกและมีมากกว่าหนึ่งช่องทาง การกำหนดกระบวนการจัดการกับข้อร้องเรียน กระบวนการติดตามความคืบหน้า และการเปิดเผยกระบวนการดังกล่าวในเว็บไซต์หรือรายงานประจำปี

คำอธิบาย

นโยบายหรือแนวปฏิบัติสำหรับการประกอบธุรกิจด้วยความเป็นธรรมและไม่ละเมิดสิทธิของผู้มีส่วนได้เสีย ควรอย่างน้อยครอบคลุมเรื่องดังต่อไปนี้

- (1) ความรับผิดชอบต่อพนักงานและลูกจ้าง โดยคำนึงถึงการปฏิบัติอย่างเป็นธรรมและเคารพสิทธิมนุษยชน ได้แก่ การกำหนดค่าตอบแทนและค่าผลประโยชน์อื่นๆ ที่เป็นธรรม การจัดสวัสดิการที่ไม่น้อยกว่าที่กฎหมายกำหนดหรือมากกว่าตามความเหมาะสม การดูแลสุขภาพอนามัยและความปลอดภัยในการทำงาน การอบรมให้ความรู้ พัฒนาศักยภาพและส่งเสริมความก้าวหน้า รวมถึงเปิดโอกาสให้พนักงานมีโอกาสพัฒนาทักษะการทำงานในด้านอื่นๆ
- (2) ความรับผิดชอบต่อลูกค้า โดยคำนึงถึงสุขภาพ ความปลอดภัย ความเป็นธรรม การเก็บรักษาข้อมูลลูกค้า การบริการหลังการขายตลอดช่วงอายุสินค้าและบริการ รวมถึงการติดตามวัดผลความพึงพอใจของลูกค้า เพื่อการพัฒนาปรับปรุงสินค้าและบริการ รวมทั้งการโฆษณาประชาสัมพันธ์ต้องกระทำอย่างมีความรับผิดชอบต่อผู้บริโภค ไม่ทำให้เกิดความเข้าใจผิด หรือกระตุ้นการสร้างนิสัยที่ไม่พึงประสงค์ เช่น การใช้ยาเกินตัว
- (3) ความรับผิดชอบต่อคู่ค้า โดยมีกระบวนการจัดซื้อจัดจ้างและเงื่อนไขสัญญาหรือข้อตกลงที่เป็นธรรม การช่วยให้ความรู้ พัฒนาศักยภาพและยกระดับความสามารถในการผลิตและให้บริการให้ได้มาตรฐาน ชี้แจงและดูแลให้คู่ค้าเคารพสิทธิมนุษยชนและปฏิบัติตามแรงงานตนเองอย่างเป็นธรรม รวมถึงติดตามตรวจสอบและประเมินผลคู่ค้า เพื่อพัฒนาการประกอบธุรกิจระหว่างกันอย่างยั่งยืน
- (4) ความรับผิดชอบต่อชุมชน โดยนำความรู้และประสบการณ์ทางธุรกิจมาพัฒนาโครงการที่สามารถสร้างเสริมประโยชน์ต่อชุมชนได้อย่างเป็นรูปธรรม มีการติดตามและวัดผลความคืบหน้าและความสำเร็จในระยะยาว
- (5) ความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม โดยจัดการและดูแลให้มั่นใจว่าบริษัทจะไม่สร้างหรือก่อให้เกิดผลกระทบในทางลบต่อสิ่งแวดล้อม ซึ่งครอบคลุมการใช้วัตถุดิบ การใช้พลังงาน (สำหรับการผลิต ขนส่งหรือในสำนักงาน) การใช้น้ำ การใช้ทรัพยากรหมุนเวียน การดูแลและฟื้นฟูความหลากหลายทางชีวภาพที่ได้รับผลกระทบจากการประกอบธุรกิจ การปลดปล่อยและจัดการของเสียที่เกิดจากการประกอบธุรกิจ การปล่อยก๊าซเรือนกระจก เป็นต้น
- (6) การแข่งขันอย่างเป็นธรรม โดยการประกอบธุรกิจอย่างเปิดเผยโปร่งใสและและไม่เอาเปรียบคู่แข่งทางธุรกิจ
- (7) การต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชัน โดยกำหนดให้บริษัทมีและประกาศนโยบายการต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชันต่อสาธารณะ อาจเข้าร่วมเป็นภาคีเครือข่ายกับบริษัทอื่นๆ ในการต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชัน รวมถึงสนับสนุนให้คู่ค้าเข้าร่วมเป็นภาคีเครือข่ายด้วย

หลักปฏิบัติ 5.3

คณะกรรมการควรดูแลให้ฝ่ายจัดการ จัดสรร จัดการ พัฒนา ทรัพยากรให้สอดคล้องสัมพันธ์กัน ไปในทิศทางที่จะทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายได้

แนวปฏิบัติ

- 5.3.1 คณะกรรมการควรดูแลให้มั่นใจว่า ฝ่ายจัดการมีการดูแลการใช้ทรัพยากรให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล รวมทั้งมีการทบทวน พัฒนา ตามการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยภายในและภายนอกอยู่เสมอ เพื่อให้สามารถตอบโจทย์ของธุรกิจบนพื้นฐานของการมีจริยธรรม มีความรับผิดชอบต่อสังคม และมีความคุ้มค่า (Good Value for Money)

คำอธิบาย

ทรัพยากรที่กิจการควรคำนึงถึงควรมีอย่างน้อย 6 ด้าน ได้แก่ ทรัพยากรด้านการเงิน (Financial Capital) ด้านการผลิต (Manufactured Capital) ด้านความรู้ (Intellectual Capital) ด้านบุคลากร (Human Capital) ด้านสังคมและความสัมพันธ์ (Social and Relationship Capital) และด้านธรรมชาติ (Natural Capital)

หลักปฏิบัติ 5.4

คณะกรรมการควรดูแลให้มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เป็นส่วนหนึ่งของกลยุทธ์และการดำเนินงาน และดูแลให้มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการเพิ่มโอกาสทางธุรกิจและพัฒนาผลการดำเนินงาน และเพื่อความยั่งยืนของกิจการ

แนวปฏิบัติ

5.4.1 คณะกรรมการควรกำหนดนโยบายการกำกับดูแลด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT Governance) เพื่อให้มั่นใจได้ว่ากิจการมีการใช้และรักษาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างมีประสิทธิภาพ

คำอธิบาย

ตัวอย่างประเด็นในนโยบายการกำกับดูแลด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

- (1) กิจการได้ทำตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ และมาตรฐานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ
- (2) กิจการมีระบบการรักษาความปลอดภัยของข้อมูล และรักษาความลับทางธุรกิจไม่รั่วไหล
- (3) กิจการพิจารณาความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และมีมาตรการในการบริหารจัดการความเสี่ยงดังกล่าว

หลักปฏิบัติ 6

ดูแลให้มีระบบควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสม

Strengthen Effective Risk Management and Internal Control

หลักปฏิบัติ 6.1

คณะกรรมการควรดูแลให้มั่นใจว่า บริษัทมีระบบการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในที่จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ และมีการปฏิบัติให้เป็นไปตามกฎหมาย กฎระเบียบ มาตรฐานการดำเนินงาน คู่มือการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้อง

แนวปฏิบัติ

- 6.1.1 คณะกรรมการควรพิจารณาและอนุมัตินโยบายการบริหารความเสี่ยง สำหรับเป็นกรอบการปฏิบัติงานในกระบวนการบริหารความเสี่ยงของทุกคนในองค์กรให้เป็นทิศทางเดียวกัน และสอดคล้องกับเป้าหมายและกลยุทธ์ของกิจการ ทั้งนี้ นโยบายการบริหารความเสี่ยงควรได้รับการทบทวนเป็นประจำ เช่น ปีละ 1 ครั้ง และควรให้ความสำคัญกับสัญญาณเตือนภัยล่วงหน้าและรายการผิดปกติทั้งหลายด้วย
- 6.1.2 คณะกรรมการควรเข้าใจความเสี่ยงที่สำคัญ อนุมัติความเสี่ยงที่ยอมรับได้
- 6.1.3 คณะกรรมการควรดูแลบริษัทให้มีการระบุความเสี่ยง โดยพิจารณาปัจจัยทั้งภายนอกและภายในองค์กรที่อาจส่งผลให้บริษัทไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้
- 6.1.4 คณะกรรมการควรดูแลให้มั่นใจว่า บริษัทได้มีการประเมินผลกระทบและโอกาสที่เกิดขึ้นของความเสี่ยงที่ได้รับรู้ไว้ เพื่อจัดลำดับความเสี่ยงและเลือกใช้วิธีการจัดการความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม รวมทั้งดูแลให้ฝ่ายจัดการจัดให้มีนโยบายและวิธีการปฏิบัติงานเพื่อให้มั่นใจว่า การบริหารความเสี่ยงเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนติดตามและประเมินผลประสิทธิผลของการบริหารความเสี่ยง
- 6.1.5 คณะกรรมการสามารถมอบหมายให้คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงหรือคณะกรรมการตรวจสอบกลั่นกรองข้อ 6.1.1 – 6.1.3 ก่อนเสนอให้คณะกรรมการพิจารณา ตามที่เหมาะสมกับธุรกิจ
- 6.1.6 คณะกรรมการมีหน้าที่ดูแลให้กิจกรรมประกอบธุรกิจให้เป็นไปตามกฎหมาย ทั้งกฎหมายในประเทศและระหว่างประเทศที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนกฎระเบียบ เกณฑ์ มาตรฐาน หลักการ แนวปฏิบัติที่ดี ธรรมเนียมปฏิบัติที่ถูกต้องตามทำนองคลองธรรม ทั้งของในประเทศและในระดับสากลร่วมด้วยตามความจำเป็นและเหมาะสม โดยอาจเลือกใช้ที่เกี่ยวข้องกับพื้นฐานการประกอบธุรกิจโดยทั่วไปและ/หรือที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมที่บริษัทสังกัด

คำอธิบาย

1. ความเสี่ยงหลักที่คณะกรรมการควรให้ความสำคัญตามข้อ 6.1.3 อาจแบ่งออกเป็น ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) และความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับ (Compliance Risk) เป็นต้น
2. การจัดการความเสี่ยงที่กิจการอาจเลือกใช้ตามข้อ 6.1.4 เช่น การยอมรับความเสี่ยง (Take) การลดหรือการควบคุมความเสี่ยง (Treat) การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Terminate) และการถ่ายโอนความเสี่ยง (Transfer)

หลักปฏิบัติ 6.2

คณะกรรมการควรจัดตั้งคณะกรรมการตรวจสอบที่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพและอิสระ

แนวปฏิบัติ

- 6.2.1 คณะกรรมการต้องจัดให้มีคณะกรรมการตรวจสอบ ซึ่งประกอบด้วยกรรมการอย่างน้อย 3 คน ซึ่งทุกคนต้องเป็นกรรมการอิสระ และมีคุณสมบัติและหน้าที่ตามที่กำหนดในเกณฑ์ของสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ และตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย
- 6.2.2 คณะกรรมการควรกำหนดให้คณะกรรมการตรวจสอบมีหน้าที่อย่างน้อยดังต่อไปนี้
 - (1) สอบทานรายงานทางการเงินให้มีความถูกต้องและเปิดเผยอย่างเพียงพอ
 - (2) สอบทานให้บริษัทมีระบบควบคุมภายในและการตรวจสอบภายในที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ
 - (3) สอบทานให้การปฏิบัติของบริษัทเป็นไปตามกฎหมายที่เกี่ยวข้อง
 - (4) พิจารณาคัดเลือกและเสนอแต่งตั้งผู้สอบบัญชีของบริษัท พิจารณาเสนอค่าตอบแทนผู้สอบบัญชี รวมทั้งดูแลให้มีการเปิดเผยค่าสอบบัญชีและค่าบริการอื่นที่ผู้สอบบัญชีให้บริการไว้ด้วย
 - (5) พิจารณาการเปิดเผยข้อมูลของบริษัทในกรณีที่เกิดรายการที่เกี่ยวข้องหรือรายการที่อาจมีความขัดแย้งทางผลประโยชน์ให้มีความถูกต้องและครบถ้วน
- 6.2.3 คณะกรรมการควรดูแลบริษัทให้มีกลไกหรือเครื่องมือที่จะทำให้คณะกรรมการตรวจสอบสามารถเข้าถึงข้อมูลที่เป็นต่อการปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย เช่น เชื้ออำนาจให้คณะกรรมการตรวจสอบสามารถเรียกผู้ที่เกี่ยวข้องมาให้ข้อมูล การได้หารือร่วมกับผู้สอบบัญชี หรือแสวงหาความเห็นที่เป็นอิสระจากที่ปรึกษาทางวิชาชีพอื่นใดมาประกอบการพิจารณาของคณะกรรมการตรวจสอบได้
- 6.2.4 คณะกรรมการควรจัดให้มีบุคคลหรือหน่วยงานตรวจสอบภายในที่มีความเป็นอิสระในการปฏิบัติหน้าที่ เป็นผู้รับผิดชอบในการสอบทานประสิทธิภาพระบบการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน พร้อมทั้งรายงานให้คณะกรรมการตรวจสอบและเปิดเผยรายงานการสอบทานไว้ในรายงานประจำปี
- 6.2.5 คณะกรรมการควรให้ความเห็นถึงความเพียงพอของระบบการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยง และเปิดเผยไว้ในรายงานประจำปี

หลักปฏิบัติ 6.3

คณะกรรมการควรติดตามดูแลและจัดการความขัดแย้งของผลประโยชน์ที่อาจเกิดขึ้นได้ระหว่างบริษัทกับฝ่ายจัดการ คณะกรรมการ หรือผู้ถือหุ้น รวมไปถึงการป้องกันการใช้ประโยชน์อันมิควรในทรัพย์สิน ข้อมูลและโอกาสของบริษัท และการทำธุรกรรมกับผู้ที่มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบริษัทในลักษณะที่ไม่สมควร

แนวปฏิบัติ

- 6.3.1 คณะกรรมการควรจัดให้มีนโยบายการจัดการข้อมูลลับเพื่อไม่ให้เกิดข้อมูลรั่วไหล และมีระบบในการรักษาความลับของข้อมูลลับและข้อมูลที่มีผลกระทบต่อราคาหลักทรัพย์ (Market Sensitive Information) รวมทั้งดูแลให้กรรมการ ผู้บริหารระดับสูง และพนักงาน ตลอดจนบุคคลภายนอกที่เกี่ยวข้อง อาทิ ที่ปรึกษาทางกฎหมาย ที่ปรึกษาทางการเงิน ต้องรักษาความลับด้วย

- 6.3.2 คณะกรรมการควรพิจารณาเรื่องความขัดแย้งของผลประโยชน์อย่างรอบคอบ การพิจารณาการทำรายการที่อาจมีความขัดแย้งของผลประโยชน์ควรมีแนวทางที่ชัดเจนและเป็นไปเพื่อผลประโยชน์ของบริษัทและผู้ถือหุ้นโดยรวม เป็นสำคัญ โดยที่ผู้มีส่วนได้เสียไม่ควรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และคณะกรรมการควรกำกับดูแลให้มีการปฏิบัติตามข้อกำหนดเกี่ยวกับขั้นตอนการดำเนินการและการเปิดเผยข้อมูลของรายการที่อาจมีความขัดแย้งของผลประโยชน์ให้ถูกต้องครบถ้วน
- 6.3.3 คณะกรรมการควรมีข้อกำหนดให้กรรมการรายงานการมีส่วนได้เสียอย่างน้อยก่อนการพิจารณาการประชุมคณะกรรมการ และบันทึกไว้ในรายงานการประชุมคณะกรรมการ คณะกรรมการควรดูแลให้กรรมการที่มีส่วนได้เสียอย่างมีนัยสำคัญในลักษณะที่อาจทำให้กรรมการรายดังกล่าวไม่สามารถให้ความเห็นได้อย่างอิสระ ควรงดเว้นจากการมีส่วนร่วมในการประชุมพิจารณาในวาระนั้น

หลักปฏิบัติ 6.4

คณะกรรมการควรจัดให้มีนโยบายและแนวปฏิบัติด้านการต่อต้านคอร์รัปชันที่ชัดเจน และสื่อสารในทุกระดับขององค์กรเพื่อให้เกิดการนำไปปฏิบัติได้จริง

แนวปฏิบัติ

- 6.4.1 คณะกรรมการควรการจัดให้มีโครงการ หรือแนวทางในการต่อต้านการทุจริต การคอร์รัปชัน รวมถึงการสนับสนุนกิจกรรมที่ส่งเสริมและปลูกฝังให้พนักงานทุกคนปฏิบัติตามกฎหมาย และระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง

หลักปฏิบัติ 6.5

คณะกรรมการควรดูแลให้กิจการมีกลไกในการรับเรื่องร้องเรียนและการดำเนินการกรณีการชี้เบาะแส

แนวปฏิบัติ

- 6.5.1 คณะกรรมการควรมั่นใจได้ว่า กิจการมีกลไกในการรับเรื่องร้องเรียน และมีการจัดการข้อร้องเรียนอย่างเหมาะสม มีแนวทางดำเนินการที่ชัดเจนสำหรับผู้ที่เกี่ยวข้องจะแจ้งเบาะแส หรือผู้มีส่วนได้เสียผ่านทาง website หรือรายงานตรงต่อกิจการ โดยช่องทางในการแจ้งเบาะแสอาจกำหนดให้ผ่านกรรมการอิสระหรือกรรมการตรวจสอบของกิจการ เพื่อสั่งการให้มีการตรวจสอบข้อมูลตามกระบวนการที่กิจการกำหนดไว้และรายงานต่อคณะกรรมการ
- 6.5.2 คณะกรรมการควรดูแลให้มั่นใจว่า ผู้แจ้งเบาะแสจะไม่ได้รับผลกระทบและมีมาตรการคุ้มครองที่เหมาะสม

หลักปฏิบัติ 7

รักษาความน่าเชื่อถือทางการเงินและการเปิดเผยข้อมูล

Ensure Disclosure and Financial Integrity

หลักปฏิบัติ 7.1

คณะกรรมการมีความรับผิดชอบในการดูแลให้รายงานทางการเงินและการเปิดเผยข้อมูลต่าง ๆ ถูกต้องเพียงพอ เป็นไปตามแนวปฏิบัติที่ดี และกฎเกณฑ์ที่เกี่ยวข้อง

แนวปฏิบัติ

- 7.1.1 คณะกรรมการควรดูแลให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำและเปิดเผยข้อมูลมีความรู้เหมาะสมกับหน้าที่ความรับผิดชอบ และมีจำนวนเพียงพอ ซึ่งรวมถึง ผู้บริหารระดับสูงด้านบัญชีและการเงิน สมุห์บัญชี ผู้ตรวจสอบภายใน เลขานุการบริษัท และนักลงทุนสัมพันธ์
- 7.1.2 ในการให้ความเห็นชอบรายงานทางการเงิน คณะกรรมการควรคำนึงถึงปัจจัย เช่น
- (1) ผลการประเมินความเพียงพอของระบบควบคุมภายใน
 - (2) ความเห็นของผู้สอบบัญชีในรายงานทางการเงิน และข้อสังเกตของผู้สอบบัญชีเกี่ยวกับระบบควบคุมภายใน รวมทั้งข้อสังเกตของผู้สอบบัญชีผ่านการสื่อสารในช่องทางอื่น ๆ (ถ้ามี)
 - (3) ความเห็นของคณะกรรมการตรวจสอบ
 - (4) ความสอดคล้องกับกลยุทธ์และนโยบายของบริษัท
- 7.1.3 คณะกรรมการควรดูแลให้รายงานประจำปี รวมทั้งคำอธิบายและการวิเคราะห์ของฝ่ายจัดการ (Management Discussion and Analysis หรือ MD&A) สามารถสะท้อนฐานะการเงินและผลการดำเนินงานอย่างเพียงพอ รวมทั้งควรสนับสนุนให้บริษัทจัดทำ MD&A เพื่อประกอบการเปิดเผยงบการเงินทุกไตรมาส ทั้งนี้ เพื่อให้นักลงทุนได้รับทราบข้อมูลและเข้าใจการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับฐานะการเงินและผลการดำเนินงานของบริษัทในแต่ละไตรมาสได้ดียิ่งขึ้น นอกจากข้อมูลตัวเลขในงบการเงินเพียงอย่างเดียว
- 7.1.4 ในกรณีที่การเปิดเผยข้อมูลรายการใดเกี่ยวข้องกับกรรมการรายใดรายหนึ่งเป็นการเฉพาะ กรรมการรายนั้นควรดูแลให้การเปิดเผยในส่วนของตนมีความถูกต้องด้วย เช่น ข้อมูลผู้ถือหุ้นของกลุ่มตน การเปิดเผยในส่วนที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับ Shareholders' Agreement ของกลุ่มตน

หลักปฏิบัติ 7.2

คณะกรรมการควรติดตามดูแลความเพียงพอของสภาพคล่องทางการเงินและความสามารถในการชำระหนี้ของกิจการ

แนวปฏิบัติ

- 7.2.1 คณะกรรมการควรติดตามให้ฝ่ายจัดการรายงานและวิเคราะห์สถานะและสภาพคล่องทางการเงินอย่างสม่ำเสมอ โดยคณะกรรมการต้องร่วมกับฝ่ายจัดการหาทางแก้ไขโดยเร็วหากเริ่มมีสัญญาณบ่งชี้ถึงปัญหาสภาพคล่องทางการเงินและความสามารถในการชำระหนี้

- 7.2.2 ในการอนุมัติการทำรายการใด ๆ หรือการเสนอความเห็นให้ที่ประชุมผู้ถือหุ้นอนุมัติ คณะกรรมการควรมั่นใจได้ว่าการทำรายการดังกล่าวจะไม่กระทบต่อความต่อเนื่องในการดำเนินกิจการ และไม่ควรมติรายการที่อาจเป็นเหตุให้บริษัทไม่สามารถชำระหนี้
- 7.2.3 ในกรณีที่กิจการมีแนวโน้มที่จะไม่สามารถชำระหนี้ได้หรือมีหนี้สินล้นพ้นตัว คณะกรรมการควรดูแลให้กิจการประกอบธุรกิจด้วยความระมัดระวังและคำนึงถึงสิทธิของเจ้าหนี้

คำอธิบาย

ตัวอย่างสัญญาณบ่งชี้ปัญหาสภาพคล่องทางการเงินและความสามารถในการชำระหนี้

- (1) ภาวะขาดทุนต่อเนื่อง
- (2) กระแสเงินสดต่ำ
- (3) ขาดข้อมูลย้อนหลังทางการเงิน
- (4) ขาดระบบบัญชีที่เหมาะสม
- (5) ขาดการประเมินกระแสเงินสดและงบประมาณ
- (6) ไม่มีแผนธุรกิจ
- (7) ส่วนหนี้สินที่เพิ่มขึ้นเกินกว่าส่วนสินทรัพย์
- (8) ปัญหาการระบายสินค้าคงคลัง

หลักปฏิบัติ 7.3

ในภาวะที่กิจการประสบปัญหาทางการเงินหรือมีแนวโน้มจะประสบปัญหา คณะกรรมการควรมั่นใจได้ว่าการกิจการมีแผนในการแก้ไขปัญหา หรือมีกลไกอื่นที่สามารถรองรับฐานะการดำเนินงานได้ ทั้งนี้ ภายใต้การคำนึงถึงสิทธิของเจ้าหนี้

แนวปฏิบัติ

- 7.3.1 คณะกรรมการควรดูแลให้กิจการกำหนดแผนการแก้ไขปัญหาทางการเงิน โดยไม่ละเมิดสิทธิของเจ้าหนี้ และไม่ควรรื้อถอนหนี้สินเพิ่มเติม ตลอดจนติดตามการแก้ไขปัญหาโดยให้ฝ่ายจัดการรายงานสถานะอย่างสม่ำเสมอ
- 7.3.2. คณะกรรมการควรมั่นใจได้ว่าการพิจารณาตัดสินใจใด ๆ ในการกอบกู้ฐานะของบริษัท ไม่ว่าจะด้วยวิธีการใด จะต้องเป็นไปอย่างสมเหตุสมผล

หลักปฏิบัติ 7.4

คณะกรรมการควรพิจารณาจัดทำรายงานความยั่งยืนตามความเหมาะสม

แนวปฏิบัติ

- 7.4.1 คณะกรรมการควรพิจารณาความเหมาะสมในการเปิดเผยข้อมูลการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องในด้านสังคม สิ่งแวดล้อม โดยคำนึงถึงกรอบการรายงานที่ได้รับการยอมรับในประเทศหรือในระดับสากล ทั้งนี้ อาจเปิดเผยข้อมูลดังกล่าวไว้ในรายงานประจำปี หรืออาจจัดทำเป็นเล่มแยกต่างหากตามความเหมาะสมของกิจการ
- 7.4.2 คณะกรรมการควรดูแลให้รายงานความยั่งยืนมีข้อมูลการปฏิบัติที่จะนำไปสู่การสร้างคุณค่าแก่กิจการอย่างยั่งยืน

หลักปฏิบัติ 7.5

คณะกรรมการควรดูแลให้ฝ่ายจัดการจัดให้มีหน่วยงานหรือผู้รับผิดชอบงานนักลงทุนสัมพันธ์ เพื่อสื่อสารกับบุคคลภายนอกที่เกี่ยวข้อง เช่น นักลงทุน นักวิเคราะห์ และสื่อมวลชน อย่างเท่าเทียมและเป็นธรรม

แนวปฏิบัติ

- 7.5.1 คณะกรรมการควรจัดให้มีนโยบายการเปิดเผยข้อมูล (Disclosure Policy) เพื่อให้กรรมการ ผู้บริหาร และพนักงาน มีความเข้าใจที่ตรงกันในเรื่องการเปิดเผยข้อมูลแก่บุคคลภายนอก
- 7.5.2 คณะกรรมการควรจัดให้มีการกำหนดผู้ที่รับผิดชอบการให้ข้อมูลกับบุคคลภายนอก โดยควรเป็นผู้ที่มีประสบการณ์ และมีความเข้าใจธุรกิจของบริษัทและสามารถสื่อสารกับตลาดทุนได้เป็นอย่างดี เช่น กรรมการผู้จัดการใหญ่ ประธานเจ้าหน้าที่ฝ่ายการเงิน และผู้จัดการฝ่ายนักลงทุนสัมพันธ์ เป็นต้น
- 7.5.3 คณะกรรมการควรดูแลให้ฝ่ายจัดการกำหนดทิศทางและสนับสนุนให้หน่วยงานนักลงทุนสัมพันธ์สามารถดำเนินงานได้อย่างเหมาะสม อันจะช่วยสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กร
- 7.5.4 คณะกรรมการควรดูแลให้มีช่องทาง และหลักปฏิบัติที่เหมาะสมในการให้ข้อมูล รวมทั้งดูแลให้การให้ข้อมูล ผู้ถือหุ้นเป็นไปอย่างเท่าเทียมกัน

หลักปฏิบัติ 7.6

คณะกรรมการควรส่งเสริมให้มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการเผยแพร่ข้อมูล

แนวปฏิบัติ

- 7.6.1 นอกจากการเผยแพร่ข้อมูลตามเกณฑ์ที่กำหนดและผ่านช่องทางของตลาดหลักทรัพย์ฯ แบบแสดงรายการข้อมูลประจำปี (แบบ 56-1) และรายงานประจำปีแล้ว คณะกรรมการควรพิจารณาให้มีการเปิดเผยข้อมูลทั้งภาษาไทย และภาษาอังกฤษผ่านช่องทางอื่นด้วย เช่น website ของบริษัท โดยควรกระทำอย่างสม่ำเสมอ พร้อมทั้งนำเสนอข้อมูลที่ปัจจุบัน

คำอธิบาย

ตัวอย่างข้อมูลขั้นต่ำที่กิจการควรเปิดเผยบน website

- (1) วิสัยทัศน์และพันธกิจของบริษัท
- (2) ลักษณะการประกอบธุรกิจของบริษัท
- (3) รายชื่อคณะกรรมการและผู้บริหาร
- (4) งบการเงินและรายงานเกี่ยวกับฐานะการเงินและผลการดำเนินงานทั้งฉบับปัจจุบันและของปีก่อนหน้า
- (5) แบบ 56-1 และรายงานประจำปี ที่สามารถให้ดาวน์โหลดได้
- (6) ข้อมูลหรือเอกสารอื่นใดที่บริษัทนำเสนอต่อนักวิเคราะห์ ผู้จัดการกองทุน หรือสื่อต่างๆ
- (7) โครงสร้างการถือหุ้นทั้งทางตรงและทางอ้อม
- (8) โครงสร้างกลุ่มบริษัท รวมถึงบริษัทย่อย บริษัทร่วม บริษัทร่วมค้า และ Special purpose enterprises/ vehicles (SPEs/SPVs)
- (9) กลุ่มผู้ถือหุ้นรายใหญ่ทั้งทางตรงและทางอ้อมที่ถือหุ้นตั้งแต่ร้อยละ 5 ของจำนวนหุ้นที่จำหน่ายได้แล้ว ทั้งหมดและมีสิทธิออกเสียง
- (10) การถือหุ้นทั้งทางตรงและทางอ้อมของกรรมการ ผู้ถือหุ้นรายใหญ่ ผู้บริหารระดับสูง

- (11) หนังสือเชิญประชุมสามัญและวิสามัญผู้ถือหุ้น
- (12) ข้อบังคับบริษัท หนังสือบริคณห์สนธิ
- (13) นโยบายบริษัทกติกาสถาของ บริษัท
- (14) นโยบายด้านบริหารความเสี่ยง รวมถึงวิธีการจัดการความเสี่ยงด้านต่างๆ
- (15) กฎบัตร หรือหน้าที่ความรับผิดชอบ คุณสมบัติ วาระการดำรงตำแหน่งของคณะกรรมการ รวมถึงเรื่องที่ต้องได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการกฎบัตร หรือหน้าที่ความรับผิดชอบ คุณสมบัติ วาระการดำรงตำแหน่งของคณะกรรมการตรวจสอบ คณะกรรมการสรรหาคณะกรรมการกำหนดค่าตอบแทน และคณะกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดี
- (16) จรรยาบรรณสำหรับพนักงานและกรรมการของบริษัท รวมถึงจรรยาบรรณของนักลงทุนสัมพันธ์
- (17) ข้อมูลติดต่อหน่วยงาน หรือบุคคลที่รับผิดชอบงานนักลงทุนสัมพันธ์ เลขานุการบริษัท เช่น ชื่อบุคคลที่สามารถให้ข้อมูลได้ หมายเลขโทรศัพท์

หลักปฏิบัติ 8

สนับสนุนการมีส่วนร่วมและการสื่อสารกับผู้ถือหุ้น

Ensure Engagement and Communication with Shareholders

หลักปฏิบัติ 8.1

คณะกรรมการควรดูแลให้มั่นใจว่า ผู้ถือหุ้นมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในเรื่องสำคัญของบริษัท

แนวปฏิบัติ

- 8.1.1 คณะกรรมการควรดูแลให้เรื่องสำคัญ ทั้งประเด็นที่กำหนดในกฎหมายและประเด็นที่อาจมีผลกระทบต่อทิศทางการดำเนินงานของกิจการ ได้ผ่านการพิจารณาและ/ หรือการอนุมัติของผู้ถือหุ้น โดยเรื่องสำคัญดังกล่าวควรถูกบรรจุเป็นวาระการประชุมผู้ถือหุ้น
- 8.1.2 คณะกรรมการควรสนับสนุนการมีส่วนร่วมของผู้ถือหุ้น เช่น
- (1) การกำหนดหลักเกณฑ์การให้ผู้ถือหุ้นส่วนน้อยสามารถเสนอเพิ่มวาระการประชุมล่วงหน้าก่อนวันประชุมผู้ถือหุ้น โดยคณะกรรมการควรพิจารณาบรรจุเรื่อง que ผู้ถือหุ้นเสนอเป็นวาระการประชุม ซึ่งหากกรณีคณะกรรมการปฏิเสธเรื่อง que ผู้ถือหุ้นเสนอบรรจุเป็นวาระ คณะกรรมการต้องแจ้งเหตุผลให้ที่ประชุมผู้ถือหุ้นทราบ
 - (2) หลักเกณฑ์การให้ผู้ถือหุ้นส่วนน้อยเสนอชื่อบุคคลเพื่อเข้าดำรงตำแหน่งกรรมการ ทั้งนี้ คณะกรรมการควรดูแลให้มีการเปิดเผยหลักเกณฑ์ดังกล่าวให้ผู้ถือหุ้นทราบล่วงหน้า
- 8.1.3 คณะกรรมการควรดูแลให้หนังสือนัดประชุมผู้ถือหุ้นมีข้อมูลที่ถูกต้อง ครบถ้วน และเพียงพอต่อการใช้สิทธิของผู้ถือหุ้น
- 8.1.4 คณะกรรมการควรดูแลให้มีการเผยแพร่หนังสือนัดประชุมผู้ถือหุ้นบน website ของบริษัท
- 8.1.5 คณะกรรมการควรเปิดโอกาสให้ผู้ถือหุ้นส่งคำถามล่วงหน้าก่อนวันประชุม โดยกำหนดหลักเกณฑ์การส่งคำถามล่วงหน้า และเผยแพร่หลักเกณฑ์ดังกล่าวไว้บน website ของบริษัทด้วย

คำอธิบาย

หนังสือนัดประชุมผู้ถือหุ้นควรประกอบด้วย

- (1) วัน เวลา และสถานที่จัดประชุมผู้ถือหุ้น
- (2) วาระการประชุม โดยระบุว่า เป็นวาระเพื่อทราบหรือเพื่ออนุมัติ รวมทั้งแบ่งเป็นเรื่องๆ อย่างชัดเจน เช่น ในวาระที่เกี่ยวข้องกับกรรมการ ได้แยกเรื่องการเลือกตั้งกรรมการและการอนุมัติค่าตอบแทนกรรมการเป็นแต่ละวาระ
- (3) วัตถุประสงค์และเหตุผล และความเห็นของคณะกรรมการในแต่ละวาระการประชุมที่เสนอ
- (4) วาระอนุมัติจ่ายปันผล – นโยบายการจ่ายเงินปันผล อัตราเงินปันผลที่เสนอจ่ายพร้อมทั้งเหตุผลและข้อมูลประกอบ ในกรณีที่เสนอให้งดจ่ายปันผล ควรให้เหตุผลและข้อมูลประกอบเช่นกัน
- (5) วาระแต่งตั้งกรรมการ - ระบุชื่อ อายุ ประวัติการศึกษาและการทำงาน จำนวนบริษัทจดทะเบียนและบริษัททั่วไปที่ดำรงตำแหน่งกรรมการ หลักเกณฑ์และวิธีการสรรหา ประเภทของกรรมการที่เสนอ และในกรณีที่เป็นการซื้อกรรมการเดิมกลับเข้ามาดำรงตำแหน่งอีกครั้ง ให้ระบุข้อมูลการเข้าร่วมประชุมปีที่ผ่านมา และวันที่ได้รับการแต่งตั้งเป็นกรรมการของบริษัท

- (6) วาระอนุมัติคำตอบแทนกรรมการ – นโยบายและหลักเกณฑ์ในการกำหนดคำตอบแทนของกรรมการแต่ละตำแหน่ง และคำตอบแทนกรรมการทุกรูปแบบทั้งที่เป็นตัวเงินและสิทธิประโยชน์อื่นๆ
- (7) วาระแต่งตั้งผู้สอบบัญชี – ชื่อผู้สอบบัญชี บริษัทที่สังกัด ประสบการณ์ทำงาน ความเป็นอิสระของผู้สอบบัญชี ค่าสอบบัญชีและค่าบริการอื่น
- (8) หนังสือมอบฉันทะตามแบบที่กระทรวงพาณิชย์กำหนด
- (9) ข้อมูลประกอบการประชุมอื่นๆ เช่น ขั้นตอนการออกเสียงลงคะแนน การนับและแจ้งผลคะแนนเสียง สิทธิของหุ้นแต่ละประเภทในการลงคะแนนเสียง ข้อมูลของกรรมการอิสระที่บริษัทเสนอเป็นผู้รับมอบฉันทะจากผู้ถือหุ้น เอกสารที่ผู้ถือหุ้นต้องแสดงก่อนเข้าประชุม เอกสารประกอบการมอบฉันทะ และแผนที่ของสถานที่จัดประชุม เป็นต้น

หลักปฏิบัติ 8.2

คณะกรรมการควรดูแลให้การดำเนินการในวันประชุมผู้ถือหุ้นเป็นไปด้วยความเรียบร้อย โปร่งใส มีประสิทธิภาพ และเอื้อให้ผู้ถือหุ้นสามารถใช้สิทธิของตน

แนวปฏิบัติ

- 8.2.1 คณะกรรมการควรกำหนดวัน เวลา และสถานที่ประชุม โดยคำนึงถึงความสะดวกในการเข้าร่วมประชุมของผู้ถือหุ้น เช่น ช่วงเวลาการประชุมที่เหมาะสมและเพียงพอต่อการอภิปราย สถานที่จัดประชุมที่สะดวกต่อการเดินทาง เป็นต้น
- 8.2.2 คณะกรรมการควรดูแลไม่ให้เกิดการกระทำใด ๆ ที่เป็นการจำกัดโอกาสการเข้าประชุมหรือสร้างภาระให้ผู้ถือหุ้นจนเกินควร เช่น ไม่ควรกำหนดให้ผู้ถือหุ้นหรือผู้รับมอบฉันทะต้องนำเอกสารหรือหลักฐานแสดงตนเกินกว่าที่กำหนดไว้ในแนวทางปฏิบัติของหน่วยงานกำกับดูแลที่เกี่ยวข้อง
- 8.2.3 คณะกรรมการควรส่งเสริมการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการประชุมผู้ถือหุ้น ทั้งการลงทะเบียนผู้ถือหุ้น การนับคะแนน และแสดงผล เพื่อให้การดำเนินการประชุมสามารถกระทำได้รวดเร็ว ถูกต้อง แม่นยำ
- 8.2.4 ประธานกรรมการเป็นประธานที่ประชุมผู้ถือหุ้น มีหน้าที่ดูแลให้การประชุมให้เป็นไปตามข้อบังคับของบริษัท จัดสรรเวลาสำหรับแต่ละวาระการประชุมที่กำหนดไว้ในหนังสือนัดประชุมอย่างเหมาะสม และเปิดโอกาสให้ผู้ถือหุ้นแสดงความเห็นและตั้งคำถามต่อที่ประชุมในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับบริษัทได้
- 8.2.5 เพื่อให้ผู้ถือหุ้นสามารถร่วมตัดสินใจในเรื่องสำคัญได้ กรรมการในฐานะผู้เข้าร่วมประชุมและในฐานะผู้ถือหุ้นไม่ควรสนับสนุนการเพิ่มวาระการประชุมที่ไม่ได้แจ้งเป็นการล่วงหน้าโดยไม่จำเป็น โดยเฉพาะวาระสำคัญที่ผู้ถือหุ้นต้องใช้เวลาในการศึกษาข้อมูลก่อนตัดสินใจ
- 8.2.6 กรรมการและผู้บริหารระดับสูงทุกคนควรเข้าร่วมการประชุม เพื่อให้ผู้ถือหุ้นสามารถซักถามในประเด็นต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องได้
- 8.2.7 ก่อนเริ่มการประชุม ผู้ถือหุ้นควรได้รับทราบจำนวนและสัดส่วนของผู้ถือหุ้นที่เข้าร่วมประชุมด้วยตนเองและของผู้ถือหุ้นที่มอบฉันทะ วิธีการประชุม การลงคะแนนเสียงและการนับคะแนนเสียง
- 8.2.8 ในกรณีที่วาระใดมีหลายรายการ ประธานที่ประชุมควรจัดให้มีการลงมติแยกในแต่ละรายการ เช่น ผู้ถือหุ้นใช้สิทธิในการแต่งตั้งกรรมการเป็นรายคนในวาระการแต่งตั้งกรรมการ

- 8.2.9 คณะกรรมการควรสนับสนุนให้มีการใช้บัตรลงคะแนนเสียงในวาระที่สำคัญ และส่งเสริมให้มีบุคคลที่เป็นอิสระเป็นผู้ตรวจนับหรือตรวจสอบคะแนนเสียงในการประชุม และเปิดเผยผลการลงคะแนนที่เห็นด้วย ไม่เห็นด้วย และงดออกเสียงในแต่ละวาระให้ที่ประชุมทราบ พร้อมทั้งบันทึกไว้ในรายงานการประชุม

หลักปฏิบัติ 8.3

คณะกรรมการควรดูแลให้การเปิดเผยมติที่ประชุมและการจัดทำรายงานการประชุมผู้ถือหุ้นเป็นไปอย่างถูกต้องและครบถ้วน

แนวปฏิบัติ

- 8.3.1 คณะกรรมการควรดูแลให้บริษัทเปิดเผยมติที่ประชุมผู้ถือหุ้นพร้อมผลการลงคะแนนเสียงในวันถัดไป ผ่านระบบข่าวของตลาดหลักทรัพย์ฯ และบน website ของบริษัท
- 8.3.2 คณะกรรมการควรดูแลให้มีรายงานการประชุมผู้ถือหุ้นได้บันทึกข้อมูลดังต่อไปนี้
- (1) รายชื่อกรรมการและผู้บริหารที่เข้าประชุม
 - (2) วิธีการลงคะแนนและนับคะแนน มติที่ประชุม และผลการลงคะแนน (เห็นชอบ ไม่เห็นชอบ งดออกเสียง) ของแต่ละวาระ
 - (3) ประเด็นคำถามและคำตอบในที่ประชุม

เอกสารอ้างอิง

1. แนวทางความรับผิดชอบต่อสังคมของกิจการ ปี 2555 ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย
2. หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับบริษัทจดทะเบียน ปี 2555 ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย
3. ASX Corporate Governance Council, 2014. *Corporate Governance Principles and Recommendations*.
4. Charan, R., Carey, D. and Useem, M., 2014. *Boards that Lead. When to Take Charge, When to Partner, and When to Stay out of the Way*.
5. Financial Reporting Council, 2014. *The UK Corporate Governance Code*.
6. G20/ Organisation for Economic Co-operation and Development, 2015. *Principles of Corporate Governance*.
7. Institute of Directors Southern Africa, 2009. *King Code of Governance for South Africa*.
8. International Federation of Accountants, 2011. *Competent and Versatile. How Professional Accountants in Business Drive Sustainable Organisational Success*.
9. International Federation of Accountants, 2012. *Integrating Governance for Sustainable Success*.
10. International Integrated Reporting Council, 2013. *Capitals. Background Paper for <IR>*.
11. Securities Commission Malaysia, 2012. *Malaysian Code on Corporate Governance*.

ตัวอย่างคู่มือและแนวทางปฏิบัติเพิ่มเติม

1. คู่มือกรรมการบริษัทจดทะเบียน ปี 2547 สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์
2. คู่มือกรรมการตรวจสอบ ปี 2553 สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์
3. คู่มือก้าวแรกสู่แก่นักลงทุนสัมพันธ์ (Investor Relations Handbook) ปี 2555 ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย
4. ตัวอย่างแบบประเมินผลงานของ CEO ปี 2554 ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย
5. ตัวอย่างแบบประเมินตนเองของคณะกรรมการ ปี 2558 ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย
6. แนวทางการปฐมนิเทศกรรมการเข้าใหม่ (Board Orientation Guideline) ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย
7. แนวทางการจัดทำนโยบายและวิธีปฏิบัติการแจ้งเบาะแส (Whistle Blowing) ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย
8. แนวปฏิบัติที่ดีของคณะกรรมการตรวจสอบ (บจ/ร. 25-00) ปี 2549 ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย
9. แนวปฏิบัติที่ดีในการสรรหาและแต่งตั้งกรรมการ ปี 2550 สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย
10. แนวปฏิบัติที่ดีในการกำหนดคำตอบแทนกรรมการ ปี 2550 สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย
11. แนวปฏิบัติในการจัดทำจรรยาบรรณ (Codes of Conduct) สำหรับบริษัทจดทะเบียน ปี 2549 ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย
12. แนวปฏิบัติเพิ่มเติมเรื่องคณะกรรมการพิจารณาคำตอบแทน ปี 2551 ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย
13. แนวปฏิบัติเรื่องคณะกรรมการสรรหา ปี 2557 ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย



