

แนวปฏิบัติที่ดี สำหรับคณะกรรมการ ด้านการกำกับ ดูแลกิจการ



Guideline on Board's Oversight
Role in Corporate Governance

สารบัญ

- 03 บทนำ
- 04 รายนามคณะกรรมการพิจารณาแนวปฏิบัติที่ดีด้าน ESG สำหรับคณะกรรมการ ประจำปี 2564
- 05 ส่วนที่ 1 หลักการสำคัญ
- 07 ส่วนที่ 2 แนวปฏิบัติ

แนวปฏิบัติ 1 บทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบด้านการกำกับดูแลกิจการ

- 08 1.1 นโยบาย กลไก และแนวปฏิบัติด้านการกำกับดูแลกิจการ
- 16 1.2 นโยบาย กลไก และแนวปฏิบัติด้านจรรยาบรรณธุรกิจ

แนวปฏิบัติ 2 การแต่งตั้งคณะกรรมการกำกับดูแลกิจการ

- 17 2.1 องค์ประกอบและคุณสมบัติของคณะกรรมการกำกับดูแลกิจการ
- 18 2.2 บทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบของคณะกรรมการกำกับดูแลกิจการ
- 19 2.3 วาระการดำรงตำแหน่ง
- 29 2.4 การประชุมคณะกรรมการกำกับดูแลกิจการ
- 20 2.5 การรายงานต่อคณะกรรมการ

ภาคผนวก

- 23 1. ตัวอย่างกฎบัตรคณะกรรมการกำกับดูแลกิจการ
- 27 2. ตัวอย่างคำถามด้านการกำกับดูแลกิจการ
- 28 3. ตัวอย่างประเด็นสำหรับใช้ในการประเมินตนเองของคณะกรรมการกำกับดูแลกิจการ

เอกสารอ้างอิง

© 2022 Thai Institute of Directors Association. All rights reserved.

Thai IOD and the officers, authors and editors of Thai IOD make no representation or warranty as to the accuracy, completeness or legality of any of the information contained herein. The material is for general information only and is not intended as advice on any of the matters discussed. Each recipient should consult their professional advisers for advice in relation to a specific matter affecting them.

By accepting this material, each recipient agrees that Thai IOD and the officers, authors and editors of Thai IOD shall not have any liability for any information contained in, or for any omission from, this material.

In addition, by accepting this material, the recipient agrees to utilize the information contained herein solely for the purpose of personal use for professional development purpose.

Copyright in this material is strictly reserved. Any distribution or reproduction of any part of this material without the prior written permission of Thai IOD, the copyright owners is strictly prohibited.

บทนำ

บทบาทหน้าที่สำคัญของคณะกรรมการ ซึ่งเป็นผู้นำหรือผู้รับผิดชอบสูงสุดขององค์กร คือการกำกับดูแลกิจการที่เป็นไปเพื่อการสร้างคุณค่าให้กิจการอย่างยั่งยืน ท่ามกลางสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ ปัจจัยทางเศรษฐกิจ ความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยี และความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสียที่เปลี่ยนแปลงไป อันส่งผลต่อขอบเขตและความซับซ้อนของการทำหน้าที่กำกับดูแลองค์กรของคณะกรรมการในปัจจุบัน ด้วยเหตุนี้ ประสิทธิภาพของระบบการกำกับดูแลกิจการจึงได้รับการยอมรับว่าเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของคณะกรรมการและผลการดำเนินงานขององค์กร

ดังนั้น เพื่อให้เรื่องสำคัญได้รับการพิจารณาในรายละเอียดอย่างรอบคอบ คณะกรรมการอาจพิจารณาแต่งตั้งคณะกรรมการชุดย่อยต่างๆ เพื่อพิจารณาประเด็นเฉพาะเรื่อง กลั่นกรองข้อมูล และเสนอแนวทางพิจารณา ก่อนเสนอให้คณะกรรมการเห็นชอบ เพื่อให้แน่ใจว่าคณะกรรมการยังคงรักษาความรับผิดชอบร่วมกันสำหรับการตัดสินใจของบริษัท ในกรณีของการกำกับ

ดูแลกิจการ (Corporate Governance) คณะกรรมการจึงอาจพิจารณาแต่งตั้งคณะกรรมการกำกับดูแลกิจการ (Corporate Governance Committee) เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานและให้คำแนะนำคณะกรรมการในการกำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการกำกับดูแลกิจการที่ดีและจรรยาบรรณธุรกิจ พร้อมติดตามดูแลให้มีการนำไปปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง เป็นรูปธรรม และสอดคล้องกับหลักปฏิบัติสากล ซึ่งในปัจจุบันพบว่าบริษัทจดทะเบียนหลายแห่งเริ่มหันมาแต่งตั้งคณะกรรมการชุดย่อยดังกล่าวเพิ่มมากขึ้น

ดังนั้น สถาบันฯ จึงเห็นควรให้มีการจัดทำแนวปฏิบัติที่ดีฉบับนี้ขึ้น เพื่อให้คณะกรรมการเข้าใจถึงบทบาทหน้าที่ในการกำกับดูแลกิจการ ตลอดจนสามารถใช้เป็นแนวทางในการแต่งตั้งและมอบหมายหน้าที่รับผิดชอบให้เหมาะสม และสอดคล้องกับแนวโน้มทางด้าน การกำกับดูแลกิจการที่เปลี่ยนแปลงไป

• สถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD) •





รายนามคณะทำงานพิจารณาแนวปฏิบัติที่ดีด้าน ESG สำหรับคณะกรรมาธิการ ประจำปี 2564

1. นายกุลเวช เจนวัฒนวิทย์ กรรมการผู้อำนวยการ สถาบันกรรมการบริษัทไทย (ประธานคณะทำงาน)
2. นายรพี สุจริตกุล อดีตที่ปรึกษา สถาบันกรรมการบริษัทไทย (ที่ปรึกษาคณะทำงาน)
3. นายวิรัชศักดิ์ โยสิตไพศาล กรรมการ สถาบันกรรมการบริษัทไทย
4. ผู้แทนจากตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

นางสินีนาง	แจ่มศรี	ผู้อำนวยการฝ่ายพัฒนาบรรษัทภิบาล
นายพรชัย	ถาวรนนท์	รองผู้อำนวยการฝ่ายพัฒนาบรรษัทภิบาล
นายสุรพล	บุพโกศล	รองผู้อำนวยการฝ่ายพัฒนาบรรษัทภิบาล
5. ผู้แทนจากกองทุนบำเหน็จบำนาญข้าราชการ

นายศุภวิท	โชติวิท	ผู้อำนวยการอาวุโสและผู้บริหารฝ่ายวิเคราะห์การลงทุน
-----------	---------	--
6. ผู้แทนจากสมาคมบริษัทจัดการลงทุน

นางวรรณรณ	ธรรมาภิมิ	ประธานกิตติมศักดิ์
นางสาวดวงกมล	พิศาล	เลขาธิการ
7. ผู้ที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติหน้าที่กรรมการบริษัทจดทะเบียน

นายยุทธ	วรฉัตรธาร	ผู้เชี่ยวชาญพิเศษด้านบรรษัทภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคม ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย
นางภัทริยา	เบญจพลชัย	ผู้เชี่ยวชาญพิเศษด้านบรรษัทภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคม ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย
8. ผู้ที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติหน้าที่เลขานุการบริษัท

นางกอบบุญญ	ศรีชัย	เลขานุการบริษัท และรองกรรมการผู้จัดการอาวุโส บริษัท เจริญโภคภัณฑ์อาหาร จำกัด (มหาชน)
นางศิริบรรจง	อุทโยภาศ	เลขานุการบริษัท และผู้ช่วยผู้จัดการใหญ่ ผู้บริหารสูงสุด Corporate Office ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)
นางบุญศิริ	จารุศิริ	อดีตเลขานุการบริษัท และที่ปรึกษา บริษัท บ้านปู จำกัด (มหาชน)
9. ฝ่าย Knowledge สถาบันกรรมการบริษัทไทย (ฝ่ายเลขานุการคณะทำงาน)

นางศรินันท์	กิตติเวทวงศ์	รองกรรมการผู้อำนวยการ - Knowledge (Research & Development and Curriculum & Facilitators)
นายธนกร	พรรัตนานุกุล	รองผู้ช่วยกรรมการผู้อำนวยการ – Curriculum & Facilitators
นายอภิลาภ	เผ่าภิญโญ	CG Supervisor – Research & Development
นางสาววิไลทิพย์	วัฒนวิชัยกุล	อดีต CG Supervisor – Research & Development
นางสาวจาร์วี	จีระมะกร	Senior CG Analyst - Curriculum & Facilitators

ส่วนที่ 1



หลักการสำคัญ

(Key Principles)

ส่วนที่ 1 หลักการสำคัญ (Key Principles)

- 1 คณะกรรมการมีหน้าที่ในการกำกับดูแลกิจการที่เป็นไปเพื่อการสร้างคุณค่าให้กิจการอย่างยั่งยืน มีผลประกอบการที่ดีในระยะยาว ดำเนินธุรกิจอย่างมีจริยธรรม เคารพสิทธิและมีความรับผิดชอบต่อผู้ถือหุ้นและผู้มีส่วนได้เสีย รวมถึงสามารถปรับตัวได้ภายใต้ปัจจัยการเปลี่ยนแปลง (โปรดดูแนวปฏิบัติ 1)
- 2 คณะกรรมการควรกำหนดและทบทวนความเพียงพอ / เหมาะสมของนโยบายและแนวปฏิบัติด้านการกำกับดูแลกิจการของบริษัทให้สอดคล้องกับกฎหมาย ตลอดจนแนวปฏิบัติทั้งในระดับประเทศและระดับสากล รวมทั้งประเมินประสิทธิผลการปฏิบัติงานตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีเป็นประจำทุกปี (โปรดดูแนวปฏิบัติ 1.1)
- 3 คณะกรรมการควรกำหนดและทบทวนความเพียงพอ / เหมาะสมของจรรยาบรรณธุรกิจ (Code of Conduct) รวมถึงสนับสนุนการสร้างและขับเคลื่อนวัฒนธรรมองค์กรที่ยึดมั่นในจริยธรรม และประพฤติตนเป็นแบบอย่างในฐานะผู้นำในการกำกับดูแลกิจการ (โปรดดูแนวปฏิบัติ 1.2)
- 4 ในกรณีที่คณะกรรมการเห็นควรแต่งตั้งคณะกรรมการกำกับดูแลกิจการเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานในส่วนที่เกี่ยวข้อง คณะกรรมการควรมั่นใจว่าสมาชิกของคณะกรรมการกำกับดูแลกิจการมีความรู้ ความสามารถ และคุณสมบัติเหมาะสมในการปฏิบัติหน้าที่ (โปรดดูแนวปฏิบัติ 2.1-2.3)
- 5 สมาชิกของคณะกรรมการกำกับดูแลกิจการควรประกอบด้วยกรรมการอิสระ (Independent Director) เป็นส่วนใหญ่ เพื่อให้การทำงานของคณะกรรมการกำกับดูแลกิจการเกิดการถ่วงดุลและมีความเป็นอิสระอย่างแท้จริง (โปรดดูแนวปฏิบัติ 2.1)
- 6 คณะกรรมการควรมอบหมายบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบให้คณะกรรมการกำกับดูแลกิจการผ่านการจัดทำกฎบัตรอย่างเป็นลายลักษณ์อักษร โดยควรมีหน้าที่หลักในการสนับสนุนคณะกรรมการในการปฏิบัติหน้าที่เพื่อรักษาประสิทธิภาพของระบบการกำกับดูแลกิจการ (โปรดดูแนวปฏิบัติ 2.2)
- 7 คณะกรรมการควรกำหนดให้มีการประชุมคณะกรรมการกำกับดูแลกิจการอย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง โดยคณะกรรมการกำกับดูแลกิจการควรทำหน้าที่กำหนดวาระการประชุมในเบื้องต้น ก่อนนำเสนอให้คณะกรรมการพิจารณา (โปรดดูแนวปฏิบัติ 2.4)
- 8 คณะกรรมการกำกับดูแลกิจการควรรายงานผลการประชุมต่อคณะกรรมการอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้คณะกรรมการรับทราบถึงผลการดำเนินงาน ประเด็นสำคัญด้านการกำกับดูแล รวมถึงคำแนะนำสำหรับการตัดสินใจที่จำเป็น (โปรดดูแนวปฏิบัติ 2.5)
- 9 คณะกรรมการกำกับดูแลกิจการควรได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง และควรจัดทำรายงานผลการปฏิบัติหน้าที่ให้คณะกรรมการรับทราบเป็นประจำทุกปี (โปรดดูแนวปฏิบัติ 2.5)

ส่วนที่ 2



แนวปฏิบัติ (Guidelines)

แนวปฏิบัติ 1 บทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบด้านการกำกับดูแลกิจการ

คณะกรรมการมีหน้าที่ในการกำกับดูแลกิจการที่เป็นไปเพื่อการสร้างคุณค่าให้กิจการอย่างยั่งยืน มีผลประกอบการที่ดีในระยะยาว สามารถปรับตัวได้ภายใต้ปัจจัยการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา แต่ในขณะเดียวกัน คณะกรรมการเองก็ต้องมั่นใจว่าการดำเนินธุรกิจขององค์กรนั้นเป็นไปอย่างมีจริยธรรม โดยคำนึงถึงประโยชน์สูงสุดของผู้มีส่วนได้เสียด้วย ซึ่งในปัจจุบัน ขอบเขตการกำกับดูแลกิจการของคณะกรรมการมีการเปลี่ยนแปลงและขยายไปยังประเด็นสำคัญต่างๆ อย่างกว้างขวาง ขึ้นอยู่กับบริบทและสภาพแวดล้อมการดำเนินธุรกิจเป็นสำคัญ ดังนั้น คณะกรรมการจึงควรติดตามดูแลให้มั่นใจว่า องค์กรมีระบบและกลไกพื้นฐานด้านการกำกับดูแลกิจการที่พร้อมรองรับทุกสถานการณ์ โดยควรครอบคลุมประเด็นต่างๆ ดังนี้

1.1 นโยบาย กลไก และแนวปฏิบัติด้านการกำกับดูแลกิจการ

1.1.1 การกำหนดนโยบาย

1.1.1.1 คณะกรรมการควรกำหนด “นโยบายการกำกับดูแลกิจการ” (Corporate Governance Policy) อย่างเป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อเป็นหลักเกณฑ์และแนวปฏิบัติที่ดีให้คณะกรรมการ ฝ่ายจัดการ และบุคลากรทุกระดับในองค์กรเข้าใจอย่างชัดเจนถึงบทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบ และอำนาจที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งอย่างน้อย ควรประกอบด้วย

- นโยบายและแนวปฏิบัติที่เกี่ยวกับคณะกรรมการ (Board-Related Policy) ซึ่งครอบคลุมประเด็นต่างๆ เช่น
 - การสรรหาและกำหนดค่าตอบแทนกรรมการและผู้บริหาร
 - ความเป็นอิสระของคณะกรรมการจากฝ่ายจัดการ
 - การประเมินผลการปฏิบัติหน้าที่ของกรรมการ
 - การพัฒนากรรมการ
 - การกำกับดูแลบริษัทย่อยและบริษัทร่วม (ถ้ามี)
- นโยบายและแนวปฏิบัติที่เกี่ยวกับผู้ถือหุ้นและผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholder-Related Policy) ซึ่งครอบคลุมประเด็นต่างๆ เช่น
 - การดูแลผู้ถือหุ้น และการปฏิบัติต่อผู้ถือหุ้นโดยเท่าเทียมกัน
 - การส่งเสริมการใช้สิทธิของผู้ถือหุ้น
 - การป้องกันการรั่วไหลข้อมูลภายใน
 - การป้องกันความขัดแย้งทางผลประโยชน์
 - ความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้เสีย
 - การชดเชยกรณีที่เกิดการละเมิดสิทธิ
 - การต่อต้านทุจริตคอร์รัปชัน และมาตรการดำเนินการกับผู้ที่ไม่ปฏิบัติตามนโยบายและแนวปฏิบัติดังกล่าว

- นโยบายและแนวปฏิบัติด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม (ESG-Related Policy) ตลอดจนการพัฒนาอย่างยั่งยืน การส่งเสริมนวัตกรรมในองค์กร การส่งเสริมการใช้และการรักษาความปลอดภัยของข้อมูลสารสนเทศ ฯลฯ

1.1.1.2 คณะกรรมการควรติดตามกฎระเบียบ ประเด็น และแนวโน้มด้านการกำกับดูแลกิจการ ทั้งที่มาจากแนวปฏิบัติที่ดีของหน่วยงานกำกับดูแล ตลอดจนองค์กรชั้นนำต่างๆ (ทั้งในระดับประเทศและในระดับสากล) อย่างสม่ำเสมอ เพื่อนำมาพิจารณาและกำหนดเป็น “นโยบายและแนวปฏิบัติ” ด้านการกำกับดูแล ที่เหมาะสมกับองค์กร รวมถึงติดตามการดำเนินงานให้สอดคล้องกับมาตรฐานและข้อกำหนดต่างๆ โดยคณะกรรมการพึงระลึกเสมอว่า นโยบายและแนวปฏิบัติที่กำหนดออกมานั้น จะต้องสนับสนุนการดำเนินกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุเป้าหมายหลักของกิจการด้วย

ตัวอย่าง กรอบการกำกับดูแลกิจการ (Principles of Corporate Governance) ตามแนวทางขององค์การเพื่อความร่วมมือและการพัฒนาทางเศรษฐกิจ (Organization for Economic Co-operation and Development, OECD)

1	กรอบการกำกับดูแลกิจการที่มีประสิทธิภาพ (Ensuring the basis for an effective corporate governance framework)	กรอบการกำกับดูแลกิจการควรส่งเสริมตลาดที่โปร่งใส เป็นธรรม และการจัดสรรทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ โดยควรสอดคล้องกับหลักกฎหมายและสนับสนุนการกำกับดูแลและบังคับใช้อย่างมีประสิทธิภาพ
2	สิทธิและความเท่าเทียมของผู้ถือหุ้น (The rights and equitable treatment of shareholders and key ownership functions)	กรอบการกำกับดูแลกิจการควรพิทักษ์และอำนวยความสะดวกในการใช้สิทธิของผู้ถือหุ้น และดูแลให้ผู้ถือหุ้นทุกคน รวมทั้งผู้ถือหุ้นส่วนน้อยและผู้ถือหุ้นต่างประเทศ มีโอกาสใช้สิทธิของตน และได้รับการปฏิบัติอย่างเท่าเทียมกัน
3	บทบาทของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการกำกับดูแลกิจการ (The role of stakeholders in corporate governance)	กรอบการกำกับดูแลกิจการควรตระหนักถึงสิทธิของผู้มีส่วนได้เสียตามกฎหมายหรือผ่านข้อตกลงร่วมกัน และส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือระหว่างบริษัทและผู้มีส่วนได้เสียในการสร้างความมั่งคั่งและความยั่งยืนขององค์กร

ตัวอย่าง กรอบการกำกับดูแลกิจการ (Principles of Corporate Governance) ตาม
แนวทางขององค์การเพื่อความร่วมมือและการพัฒนาทางเศรษฐกิจ (Organization for
Economic Co-operation and Development, OECD)

4	การเปิดเผยข้อมูลและความโปร่งใส (Disclosure and transparency)	กรอบการกำกับดูแลกิจการควรตรวจสอบให้แน่ใจว่ามีการเปิดเผยข้อมูลสำคัญอย่างถูกต้องและทันเวลา ซึ่งครอบคลุมถึงการเปิดเผยเกี่ยวกับสถานการณ์ทางการเงิน ผลการดำเนินงาน สัดส่วนการถือหุ้น และการกำกับดูแลของบริษัท เป็นต้น
5	ความรับผิดชอบของคณะกรรมการ (The responsibilities of the Board)	กรอบการกำกับดูแลกิจการควรให้คำแนะนำเชิงกลยุทธ์ การกำกับดูแลฝ่ายจัดการที่มีประสิทธิภาพ ตลอดจนบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของคณะกรรมการต่อบริษัทและผู้ถือหุ้น

- 1.1.1.3 คณะกรรมการควรจัดทำนโยบายและแนวปฏิบัติด้านการกำกับดูแลกิจการที่แสดงถึงหลักการและแนวทางในการดำเนินงานเพื่อให้มีการปฏิบัติในทุกระดับขององค์กร อย่างไรก็ตาม “ข้อพึงระวัง” คือ คณะกรรมการต้องดูแลเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่า แนวปฏิบัติของบุคลากรทุกระดับมีความสอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อป้องกันความสับสนที่อาจเกิดขึ้น
- 1.1.1.4 คณะกรรมการควรกำกับดูแลให้มีการนำ “ประเด็นความเสี่ยง” หรือ “กรณีความผิดพลาด” ทางด้านการกำกับดูแลกิจการที่เคยเกิดขึ้น มาเป็นส่วนหนึ่งในการพิจารณากำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติขององค์กร
- 1.1.1.5 คณะกรรมการอาจพิจารณาอบหมายให้มีการจัดตั้ง “คณะทำงานเฉพาะกิจ” ที่ประกอบด้วยบุคคลที่มีส่วนได้เสียกับนโยบายและแนวปฏิบัตินั้นๆ ได้มีโอกาสพิจารณาสาระสำคัญเพื่อวิเคราะห์ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติ ก่อนอนุมัติให้มีผลบังคับใช้ ทั้งนี้ เพื่อป้องกันและหลีกเลี่ยงปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในภายหลัง อีกทั้งยังเป็นการทำให้เกิดความมั่นใจว่านโยบายและแนวปฏิบัติดังกล่าวจะถูกนำไปปฏิบัติได้จริงในองค์กร
- 1.1.1.6 คณะกรรมการควรพิจารณาทบทวนความเหมาะสมและความเพียงพอของนโยบายและแนวปฏิบัติด้านการกำกับดูแลกิจการของบริษัทให้สอดคล้องกับกฎหมาย แนวปฏิบัติ ทั้งในประเทศและระดับสากล รวมถึงข้อเสนอแนะของสถาบัน / หน่วยงานกำกับดูแลต่างๆ ตลอดจน นำเอา “ข้อเสนอของผู้ถือหุ้น” ในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการกำกับดูแลกิจการที่ดี มาพิจารณาร่วมด้วยเป็นประจำทุกปี

ตัวอย่าง หัวข้อที่พึงบรรจุอยู่ในนโยบายการกำกับดูแลกิจการ

1. สิทธิผู้ถือหุ้น

2. การปฏิบัติต่อผู้ถือหุ้นอย่างเท่าเทียมกัน

3. บทบาทของผู้มีส่วนได้เสีย

- การป้องกันการรั่วข้อมูลภายใน
- การป้องกันความขัดแย้งทางผลประโยชน์
- ความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้เสีย
- การชดเชยกรณีที่เกิดการละเมิดสิทธิ
- การต่อต้านทุจริตและคอร์รัปชัน

4. การเปิดเผยข้อมูลและความโปร่งใส

5. ความรับผิดชอบต่อคณะกรรมการ

- 1) การกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบด้านการกำกับดูแลกิจการของผู้ที่เกี่ยวข้อง
 - โครงสร้าง องค์ประกอบ และคุณสมบัติของคณะกรรมการ
 - หน้าที่ ความรับผิดชอบ และอำนาจของกรรมการ
 - การรายงานผู้ถือหุ้น
 - การแต่งตั้งคณะกรรมการชุดย่อย
 - หน้าที่และความรับผิดชอบของประธานกรรมการ
 - หน้าที่ ความรับผิดชอบ และอำนาจของกรรมการผู้จัดการใหญ่
 - หน้าที่และความรับผิดชอบของเลขานุการบริษัท
- 2) การกำหนดกระบวนการดำเนินงานของคณะกรรมการ (Board Process)
 - การประชุมคณะกรรมการ
 - การกำหนดปฏิทินและวาระการประชุม
 - เอกสารประกอบการประชุม
 - การจัดทำรายงานการประชุม
- 3) การกำหนดบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการ (Board Function)
 - กำหนดเป้าหมายทางธุรกิจ
 - กำกับให้มีแผนกลยุทธ์ ทั้งระยะสั้นและระยะยาว
 - กำกับให้มีนโยบายและขั้นตอนการดำเนินงาน
 - กำกับดูแลฝ่ายจัดการ
 - กำหนดให้มีการรายงานผลการดำเนินงาน
 - กำกับดูแลให้มีการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ

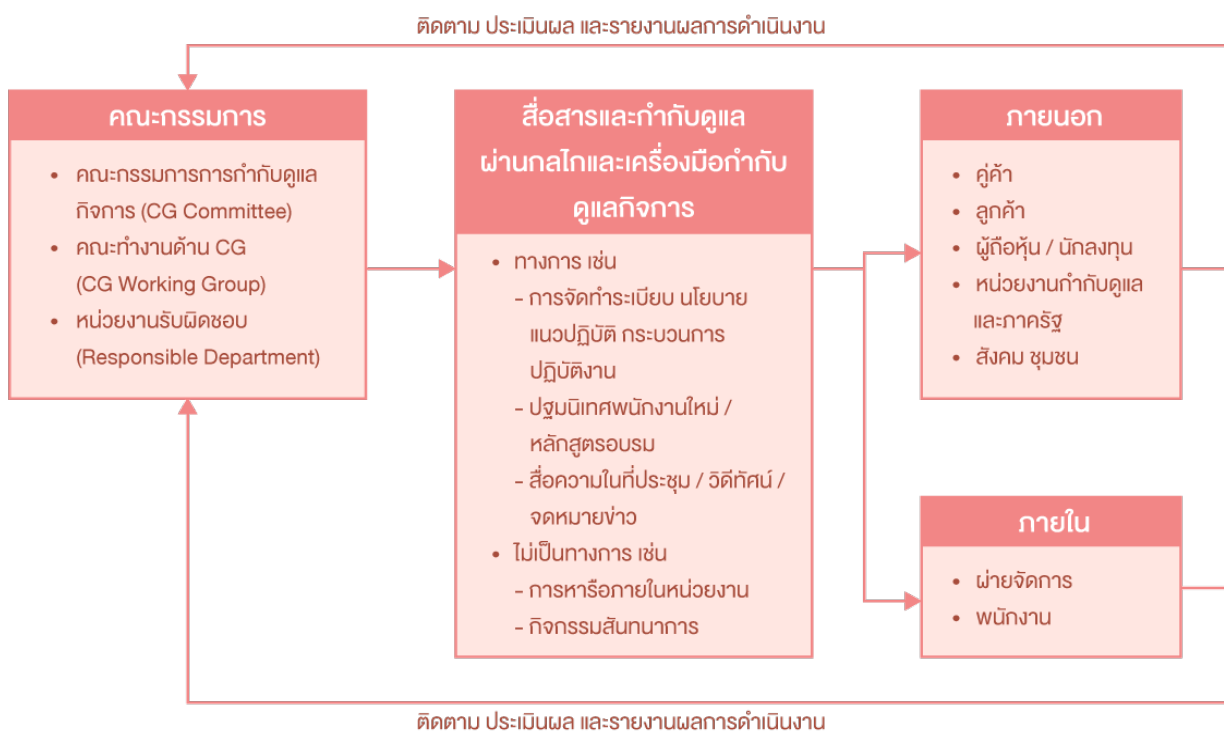
ตัวอย่าง หัวข้อที่พึงบรรจุอยู่ในนโยบายการกำกับดูแลกิจการ

- กำกับดูแลให้มีกระบวนการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน และการตรวจสอบภายใน
 - กำกับดูแลบริษัทย่อยและบริษัทร่วม (ถ้ามี)
 - กำกับดูแลให้มีแผนการสืบทอดตำแหน่ง
 - กำหนดวาระการประเมินผลงานกรรมการผู้จัดการใหญ่
- 4) การกำหนดหลักเกณฑ์เพื่อเพิ่มประสิทธิผลในการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการ (Board Effectiveness)
- การประเมินผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการและคณะกรรมการชุดย่อย
 - การประเมินการประชุมคณะกรรมการและคณะกรรมการชุดย่อย
 - การพิจารณาค่าตอบแทนกรรมการและกรรมการชุดย่อย
 - การพิจารณาค่าตอบแทนกรรมการผู้จัดการใหญ่
 - การให้ความคุ้มครองกรรมการในการปฏิบัติหน้าที่โดยชอบ (Directors & Officers Liabilities Insurance)
 - การสรรหากรรมการใหม่
 - การปฐมนิเทศกรรมการเข้าใหม่
 - การสนับสนุนและพัฒนาความรู้กรรมการอย่างต่อเนื่อง

6. การส่งเสริมและติดตามให้มีการปฏิบัติตาม

1.1.2 การกำกับดูแลกลไกและการปฏิบัติ

- 1.1.2.1 คณะกรรมการควรดูแลให้กิจการมี “กลไกหรือกระบวนการ” ที่ทำให้มั่นใจได้ว่า การปฏิบัติงานของคณะกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงาน จะสอดคล้องไปกับนโยบายและแนวปฏิบัติด้านการกำกับดูแลกิจการที่กำหนดไว้ โดยคณะกรรมการพึงติดตามดูแลและสนับสนุนให้กิจการดำเนินการสื่อสารและเผยแพร่ “วัฒนธรรมในการกำกับดูแลกิจการที่ดี” (CG Culture) ให้บุคลากรทุกระดับรับทราบ เข้าใจ และปฏิบัติตาม



1.1.2.2 คณะกรรมการควรประเมินประสิทธิภาพการปฏิบัติตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีเป็นประจำทุกปี โดยควรสอบถามให้บริษัทรักษามาตรฐานและมีกระบวนการพัฒนาการกำกับดูแลกิจการที่ดีอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งให้แนวทางและข้อเสนอแนะที่จำเป็นต่อการพัฒนา

1.1.2.3 การสอบถามตามแนวทางข้างต้นสามารถทำได้ทั้งจากภายในองค์กรเอง เช่น การกำหนดและพิจารณาจาก “ตัวชี้วัดด้านการกำกับดูแลกิจการ” เพื่อใช้ในการติดตามประสิทธิภาพของกลไกและกระบวนการที่กิจการจัดให้มี เช่น

- จำนวนความถี่และผลลัพธ์ในการสื่อสารนโยบายและแนวปฏิบัติ
- จำนวนบุคลากรที่เข้าร่วมรับฟังการสื่อสารนโยบายและแนวปฏิบัติ
- จำนวนบุคลากรที่ผ่านการอบรมในหัวข้อการกำกับดูแลกิจการ
- จำนวนการไม่ปฏิบัติตามหลักการกำกับดูแลกิจการ
- จำนวนข้อร้องเรียนเกี่ยวกับพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์
- อัตราการลาออกของพนักงานที่เกี่ยวข้องกับการกำกับดูแลกิจการ

นอกจากนี้ คณะกรรมการอาจพิจารณาให้มีการสอบถามกระบวนการโดย “หน่วยงานภายนอก” ซึ่งช่วยสร้างความโปร่งใสและสร้างความมั่นใจให้กับองค์กร ตลอดจนผู้มีส่วนได้เสียขององค์กรมากขึ้น

- 1.1.2.4 คณะกรรมการควรดูแลให้มีการประเมินผล (ในภาพรวม) เกี่ยวกับการกำกับดูแลกิจการ การปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการ และการพัฒนาความรู้ของคณะกรรมการด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีเป็นประจำ (อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง)

หมายเหตุ สามารถศึกษารายละเอียดเพิ่มเติมเกี่ยวกับการประเมินผลคณะกรรมการได้จาก “แนวปฏิบัติที่ดีสำหรับคณะกรรมการเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานและการพัฒนากรรมการ” (Guideline on Board Evaluation and Development) โดยสถาบันกรรมการบริษัทไทย

ตัวอย่าง สัญญาณ (Red Flag) บ่งชี้ปัญหาด้านการกำกับดูแลกิจการในระดับกรรมการ

1	คณะกรรมการไม่มีการติดตามข้อกำหนด หลักเกณฑ์ หรือมาตรฐานเกี่ยวกับการกำกับดูแลกิจการ
2	วาระการประชุมคณะกรรมการไม่มีการพิจารณาประเด็นด้านการกำกับดูแลกิจการ
3	หน้าที่และความรับผิดชอบของคณะกรรมการไม่มีการระบุอย่างชัดเจน
4	รายงานประจำปีของบริษัทไม่แสดงถึงการเปิดเผยข้อมูลตามหลักการกำกับดูแลกิจการ
5	ขาดกรรมการที่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับมาตรฐานหรือแนวปฏิบัติด้านการกำกับดูแลกิจการ

- 1.1.2.5 ในกรณีที่สภาพแวดล้อมในการดำเนินธุรกิจเปลี่ยนแปลงไป โดยมีสาเหตุมาจากปัจจัยต่างๆ เช่น วิกฤตเศรษฐกิจ โรคระบาด การเปลี่ยนแปลงในระดับอุตสาหกรรม (Industry shift) ฯลฯ คณะกรรมการพึงพิจารณาทบทวนถึงความจำเป็นในการ “ปรับเปลี่ยน” ระบบการกำกับดูแลกิจการให้สอดคล้องกับปัจจัยความเปลี่ยนแปลงและสถานการณ์เหล่านั้น เพื่อที่จะสามารถรักษาประสิทธิภาพของระบบการกำกับดูแลกิจการเอาไว้ได้

ตัวอย่าง คำถามเพื่อประเมินประสิทธิภาพของระบบการกำกับดูแลกิจการในระดับกรรมการ (ในกรณีเกิดวิกฤตการณ์)			
ข้อ	ประเด็นคำถาม	ใช่	ไม่ใช่
1	บทบาทของประธานกรรมการในช่วงวิกฤตมีการกำหนดไว้อย่างชัดเจนหรือไม่		
2	คณะกรรมการมีโอกาสพิจารณาประสิทธิภาพในการทำงานของตนเองหรือไม่ ตลอดจนมีการปรับกระบวนการทำงานของคณะกรรมการให้สอดคล้องกับสถานการณ์หรือไม่		
3	มีการพิจารณาทบทวนแผนการสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan) ของคณะกรรมการ กรรมการผู้จัดการใหญ่ และผู้บริหารระดับสูงหรือไม่		
4	แผนการประเมินผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการ กรรมการผู้จัดการใหญ่ และผู้บริหารระดับสูงได้รับการทบทวนเพื่อให้สอดคล้องกับบทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปหรือไม่		
5	แผนกลยุทธ์และเป้าหมายการปฏิบัติงานได้รับการทบทวนเป็นประจำทุกปีหรือไม่		
6	ความคิดเห็นของกรรมการแต่ละท่านได้รับการพิจารณาโดยเท่าเทียมกันหรือไม่		
7	คณะกรรมการมีความเชี่ยวชาญและประสบการณ์เพียงพอที่จะเข้าใจสภาพแวดล้อมทางธุรกิจในปัจจุบันหรือไม่ ... กิจการได้มีการพิจารณาว่าจ้างผู้เชี่ยวชาญเพิ่มเติมในส่วนที่มีความจำเป็นหรือไม่		
8	คณะกรรมการมีองค์ประกอบ (Composition) ที่หลากหลายเพียงพอที่จะทำให้เข้าใจถึงปัญหาที่แท้จริงหรือไม่		
9	คณะกรรมการมีการพบปะกันอย่างไม่เป็นทางการ (Informal Meeting) เพื่อส่งเสริมการทำงานร่วมกันมากขึ้นหรือไม่		
10	กรรมการเข้าใจบทบาทหน้าที่ในการกำกับดูแลอย่างชัดเจน และมีแนวทางในการทำงานกับฝ่ายจัดการอย่างเหมาะสม ภายใต้สถานการณ์ที่เกิดขึ้นหรือไม่		
11	คณะกรรมการได้มีการวางแผนความต่อเนื่องของธุรกิจ (Business Continuity Plan) ซึ่งรวมถึงกรณีการเกิดโรคระบาดหรือภัยพิบัติทางธรรมชาติหรือไม่ และหากมี กิจการได้มีการทดสอบแผนดังกล่าวเป็นประจำหรือไม่		
12	คณะกรรมการได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้มีความรู้เท่าทันต่อแนวโน้มและเทคโนโลยีใหม่ๆ ที่เกิดขึ้นหรือไม่		
13	คณะกรรมการมีการพิจารณาทบทวนระบบการกำกับดูแลกิจการ เพื่อประเมินประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานเป็นประจำทุกปีหรือไม่ (เช่น การแต่งตั้งคณะกรรมการเฉพาะกิจ การเพิ่มความถี่ในการประชุม เป็นต้น)		

1.2 นโยบาย กสไก และแนวปฏิบัติด้านจรรยาบรรณธุรกิจ

- 1.2.1 คณะกรรมการควรกำหนด “จรรยาบรรณธุรกิจ” (Code of Conduct) โดยมีการจัดทำแนวปฏิบัติที่เป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อเป็นแนวทางให้บุคลากรทุกระดับในองค์กรได้ทำความเข้าใจและปฏิบัติตาม อันช่วยส่งเสริมให้เกิดระบบการกำกับดูแลกิจการที่ดี และยกระดับความโปร่งใสภายในองค์กร
- 1.2.2 “จรรยาบรรณธุรกิจ” ควรระบุถึงแนวประพฤติปฏิบัติที่ดี ทั้งในระดับกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงาน ที่สะท้อนให้เห็นถึงจิตสำนึก ความรับผิดชอบ และความมีจริยธรรมในการปฏิบัติหน้าที่ อันช่วยหล่อหลอมให้เกิด “วัฒนธรรมองค์กร” ที่พึงประสงค์ โดยแนวปฏิบัติดังกล่าวควรเชื่อมโยงและสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ (Vision) วัตถุประสงค์ เป้าหมาย หรือกลยุทธ์องค์กร ทั้งยังควรมีกระบวนการที่ชัดเจน เพื่อให้บุคลากรทุกระดับสามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม
- 1.2.3 คณะกรรมการควรสนับสนุนและขับเคลื่อนให้เกิด “วัฒนธรรมองค์กรที่ยึดมั่นในจริยธรรม” (Ethical Culture) ด้วยการประพฤติตนเป็นแบบอย่าง (Role Model) ในฐานะผู้นำในการกำกับดูแลกิจการ ตลอดจนเป็นตัวอย่งในการปฏิบัติงานตามหลักจรรยาบรรณธุรกิจ พร้อมจัดการหรือหลีกเลี่ยง “ความขัดแย้งทางผลประโยชน์” (Conflict of Interest) ต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้น
- 1.2.4 คณะกรรมการควรทบทวนความเหมาะสมและเพียงพอของสาระสำคัญที่บรรจุอยู่ใน “จรรยาบรรณธุรกิจ” อย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้สอดคล้องกับรูปแบบการดำเนินธุรกิจและสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป อันรวมถึงกฎหมาย ระเบียบ แนวปฏิบัติ และความเห็นจากผู้มีส่วนได้เสีย โดยอาจนำข้อมูลจาก “กรณีตัวอย่าง” (Case Study) ที่เกิดขึ้นทั้งภายในและภายนอกองค์กรมาประกอบการพิจารณาด้วย

ตัวอย่าง องค์ประกอบของจรรยาบรรณธุรกิจ (Code of Conduct)

ส่วนที่ 1	สารจากประธานกรรมการ (Introductory Letter)
ส่วนที่ 2	วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมองค์กร (Vision, Mission, Core Values)
ส่วนที่ 3	ข้อพึงปฏิบัติ อาจแบ่งออกเป็น 3 รูปแบบ 1. กำหนดตามหัวข้อเรื่อง เช่น การจัดการความขัดแย้งทางผลประโยชน์ การรับและให้ของขวัญ การซื้อและขายหลักทรัพย์ของบริษัท ฯลฯ 2. กำหนดหัวข้อตามกลุ่มผู้มีส่วนได้เสีย เช่น ผู้ถือหุ้น พนักงาน ลูกค้า คู่ค้า เจ้าหนี้ สังคมส่วนรวม ฯลฯ 3. กำหนดหัวข้อแบบผสมระหว่างรูปแบบที่ 1 และ 2
ส่วนที่ 4	การติดตามดูแลให้มีการปฏิบัติ (Implementation and Enforcement)

ที่มา: แนวปฏิบัติในการจัดทำจรรยาบรรณธุรกิจ (Codes of Conduct) สำหรับบริษัทจดทะเบียน (ฉบับปรับปรุง 2564), ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (ตลท.), 2564

แบบปฏิบัติ 2 | การแต่งตั้งคณะกรรมการกำกับดูแลกิจการ

ในกรณีที่คณะกรรมการเห็นควรแต่งตั้ง “คณะกรรมการกำกับดูแลกิจการ” (Corporate Governance Committee) เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานในส่วนที่เกี่ยวข้อง คณะกรรมการควรมั่นใจว่าองค์ประกอบของคณะกรรมการชุดย่อยดังกล่าวมีความเหมาะสม โดยคณะกรรมการกำกับดูแลกิจการควรได้รับมอบหมายบทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบโดยตรงจากคณะกรรมการ ผ่านการจัดทำ “กฎบัตร” (Charter) อย่างเป็นลายลักษณ์อักษร (โปรดดูภาคผนวก 1)

2.1 องค์ประกอบและคุณสมบัติของคณะกรรมการกำกับดูแลกิจการ

2.1.1 วัตถุประสงค์หลักในการแต่งตั้งคณะกรรมการกำกับดูแลกิจการ คือเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานของคณะกรรมการให้มีระบบการกำกับดูแลกิจการที่มีประสิทธิภาพ สามารถเทียบเคียงได้กับมาตรฐานขององค์กรชั้นนำและแนวปฏิบัติที่ดีต่างๆ ทั้งในระดับประเทศและระดับสากล

ดังนั้น ในกรณีที่เห็นควรแต่งตั้งคณะกรรมการกำกับดูแลกิจการ คณะกรรมการจึงควรดูแลให้มั่นใจว่าสมาชิกของคณะกรรมการชุดย่อยชุดนี้ประกอบด้วยบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมต่อการปฏิบัติหน้าที่ เข้าใจลักษณะการประกอบธุรกิจ ตลอดจนมีความรู้-ความเชี่ยวชาญด้านการกำกับดูแลกิจการเป็นอย่างดี

2.1.2 คณะกรรมการกำกับดูแลกิจการ ควรประกอบด้วยกรรมการอย่างน้อย 3 คน และควรมี “กรรมการอิสระ” (Independent Director) มากกว่ากึ่งหนึ่ง

2.1.3 ประธานกรรมการ (Chairman of the Board) ไม่ควรดำรงตำแหน่งเป็น “ประธาน” ในคณะกรรมการกำกับดูแลกิจการเพิ่มอีก ทั้งนี้ เพื่อให้การทำงานของคณะกรรมการชุดย่อยดังกล่าวเกิดการถ่วงดุล และมีความเป็นอิสระอย่างแท้จริง ทั้งยังช่วยหลีกเลี่ยงการเพิ่มภาระหน้าที่ของประธานกรรมการโดยไม่จำเป็น เพื่อให้ท่านได้ปฏิบัติหน้าที่ในฐานะ “ผู้นำคณะกรรมการ” ได้อย่างเต็มที่

2.1.4 “ประธานคณะกรรมการกำกับดูแลกิจการ” (CG Committee Chair) ควรเป็นกรรมการอิสระ ไม้มีความขัดแย้งทางผลประโยชน์หรือมีส่วนได้เสียกับกิจการ เนื่องจากตำแหน่งดังกล่าวมีบทบาทสำคัญในการเสริมสร้างผลการดำเนินงานในระยะยาวของกิจการ ตลอดจนรักษาความสัมพันธ์และประสานผลประโยชน์ของผู้ถือหุ้นและผู้มีส่วนได้เสียอื่นๆ ดังนั้น ความเป็นอิสระของประธานคณะกรรมการกำกับดูแลกิจการ จึงมีส่วนสำคัญในการสร้างความเชื่อมั่นและไว้วางใจให้กับผู้มีส่วนได้เสียว่าจะได้รับการปฏิบัติอย่างเป็นธรรมและเท่าเทียมกัน

2.1.5 สมาชิกในคณะกรรมการกำกับดูแลกิจการควรมีวาระในการดำรงตำแหน่งเหลื่อมกัน เพื่อที่จะได้ไม่หมดวาระการดำรงตำแหน่งไปพร้อมกันเสียหมด และหากประกอบด้วยกรรมการที่ผ่านประสบการณ์ในคณะกรรมการชุดย่อยนี้มาก่อนก็จะเป็นการดี เพื่อเป็นประโยชน์สำหรับการถ่ายทอดหลักการองค์ความรู้ ตลอดจนข้อแนะนำต่างๆ ให้แก่สมาชิกกรรมการท่านอื่นๆ ไปในตัว

- 2.1.6 คณะกรรมการกำกับดูแลกิจการ พึงแต่งตั้งบุคคลที่จะมาทำหน้าที่เป็น “เลขานุการคณะกรรมการกำกับดูแลกิจการ” โดยอาจเป็นผู้บริหารท่านใดท่านหนึ่ง ในสายงานที่รับผิดชอบด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี หรือบุคคลอื่นใดที่คณะกรรมการกำกับดูแลกิจการเห็นควร เพื่อช่วยเหลือการดำเนินงานในด้านต่างๆ ตามความเหมาะสม

2.2 บทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบของคณะกรรมการกำกับดูแลกิจการ

- 2.2.1 คณะกรรมการกำกับดูแลกิจการมีหน้าที่สนับสนุนและแบ่งเบาภาระของคณะกรรมการในการปฏิบัติหน้าที่เพื่อธำรงไว้ซึ่งประสิทธิภาพของกลไกการกำกับดูแลกิจการที่ดีขององค์กร *(ดังกล่าวแล้วในแนวปฏิบัติที่ 1)*
- 2.2.2 เนื่องด้วยบริบทของการกำกับดูแลกิจการในปัจจุบันมีการขยายขอบเขตไปอย่างกว้างขวาง คณะกรรมการในบางกิจการจึงได้มอบหมายให้คณะกรรมการกำกับดูแลกิจการมีหน้าที่และความรับผิดชอบในด้านอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องด้วย ตัวอย่างเช่น
- 2.2.2.1 กำกับดูแลมาตรการ / การดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับการป้องกัน “การทุจริตและคอร์รัปชัน” ที่มีประสิทธิภาพและเหมาะสมกับบริบทขององค์กร เพื่อให้มั่นใจว่าฝ่ายจัดการ รวมถึงบุคลากรทุกระดับได้ตระหนัก ให้ความสำคัญ และปฏิบัติตามมาตรการดังกล่าวอย่างเคร่งครัด
- หมายเหตุ สามารถศึกษารายละเอียดเพิ่มเติมเกี่ยวกับการกำกับดูแลมาตรการป้องกันการทุจริตคอร์รัปชันในองค์กรได้จาก “แนวปฏิบัติที่ดีสำหรับคณะกรรมการในการกำกับดูแลมาตรการต่อต้านคอร์รัปชัน” (Guideline on Board Evaluation and Development) โดยสถาบันกรรมการบริษัทไทย*
- 2.2.2.2 กำกับดูแล “การปฏิบัติตามกฎเกณฑ์” (Compliance) เพื่อให้มั่นใจว่านโยบายหรือแนวปฏิบัติดังกล่าว ตลอดจนช่องทางการแจ้งเบาะแสและรับข้อร้องเรียน (Whistleblowing) รวมถึงมาตรการตอบสนองต่อข้อร้องเรียนจะเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งในกรณีนี้ คณะกรรมการกำกับดูแลกิจการควรได้รับรายงานเกี่ยวกับประเด็นด้านการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ (Compliance Issues) ที่มีนัยสำคัญด้วย
- 2.2.2.3 กำกับดูแลและให้คำแนะนำเกี่ยวกับ “กรอบการบริหารจัดการด้านความยั่งยืน” (Sustainability Management: SM) ให้เป็นไปตามหลักมาตรฐานสากล รวมทั้งทบทวนแนวทางการดำเนินงานของกิจการให้สอดคล้องกับสถานการณ์และปัจจัยแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป
- 2.2.2.4 กำกับดูแลการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคม สิ่งแวดล้อม และผู้มีส่วนได้เสียตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี โดยให้คำแนะนำและติดตามผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องรวมทั้งกำกับดูแลให้มีช่องทางในการสื่อสารเพื่อสร้างความเชื่อมั่นต่อผู้ถือหุ้นและผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่ม (Stakeholder Engagement) อย่างเหมาะสม

2.3 วาระการดำรงตำแหน่ง

- 2.3.1 คณะกรรมการควรกำหนดวาระการดำรงตำแหน่งของกรรมการกำกับดูแลกิจการไว้อย่างชัดเจน โดยพิจารณาให้สอดคล้องกับวาระการเป็นกรรมการบริษัท
- 2.3.2 ในกรณีที่กรรมการลาออก หรือสิ้นสุด หรือมีสาเหตุอื่นใดให้ต้องพ้นจากตำแหน่งในคณะกรรมการกำกับดูแลกิจการ จนทำให้สมาชิกในคณะมีกรรมการคงเหลือไม่ถึง 3 ท่าน คณะกรรมการควรพิจารณาแต่งตั้งกรรมการท่านอื่นๆ ที่มีคุณสมบัติเหมาะสมและไม่มีลักษณะต้องห้ามเพื่อเข้ามาทำหน้าที่แทน เพื่อให้คณะกรรมการกำกับดูแลกิจการสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างต่อเนื่อง อย่างไรก็ตาม กรรมการท่านใหม่ที่เข้ามาดำรงตำแหน่งแทนนั้น จะอยู่ในตำแหน่งได้เพียงวาระที่ยังเหลืออยู่ของกรรมการท่านเดิมที่ได้ออกจากตำแหน่งไปเท่านั้น

2.4 การประชุมคณะกรรมการกำกับดูแลกิจการ

- 2.4.1 กิจการควรกำหนดให้มีการประชุมคณะกรรมการกำกับดูแลกิจการอย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง ทั้งนี้ ประธานคณะกรรมการกำกับดูแลกิจการอาจเรียกประชุมเพิ่มเติมได้ตามที่เห็นสมควร โดยช่วงเวลาในการประชุมนั้นสามารถพิจารณาได้ตามความเหมาะสม อย่างไรก็ตาม คณะกรรมการกำกับดูแลกิจการควรกำหนดวันประชุมฯ เป็นการล่วงหน้าไว้ในปฏิทินประจำปี (Annual Board Calendar)
- 2.4.2 คณะกรรมการกำกับดูแลกิจการควรกำหนดวาระการประชุม (ในเบื้องต้น) ร่วมกับเลขานุการของคณะกรรมการกำกับดูแลกิจการ ก่อนที่จะนำเสนอให้คณะกรรมการพิจารณา เพื่อนำเข้าที่ประชุมฯ โดยวาระการประชุมของคณะกรรมการกำกับดูแลกิจการควรครอบคลุมหัวข้อต่างๆ ดังต่อไปนี้

ตัวอย่างหัวข้อการประชุม		ช่วงเวลา	
		ม.ค. - มิ.ย.	ก.ค. - ธ.ค.
1	ทิศทาง แนวโน้ม และความท้าทายด้านการกำกับดูแลกิจการ	X	
2	การทบทวนนโยบายและแนวปฏิบัติด้านการกำกับดูแลกิจการและจรรยาบรรณธุรกิจ	X	
3	การทบทวนกฎบัตรคณะกรรมการกำกับดูแลกิจการ	X	
4	แนวทางและกระบวนการการปฏิรูประบบนิเทศกรรมการเข้าใหม่ และการพัฒนากรรมการ	X	
5	การประเมินผลการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการกำกับดูแลกิจการ และระบบการกำกับดูแลกิจการขององค์กร		X

ตัวอย่างหัวข้อการประชุม		ช่วงเวลา	
		บ.ค. - บ.ย.	ก.ค. - ธ.ค.
6	รายงานผลการปฏิบัติงานและการประเมินผลด้านการกำกับดูแลกิจการ		X
7	ข้อร้องเรียนและความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้เสียในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการกำกับดูแลกิจการ		X
8	แผนการดำเนินงานของคณะกรรมการกำกับดูแลกิจการในปีถัดไป		X

- 2.4.3 หนังสือเชิญประชุมฯ ควรกำหนดวัน เวลา สถานที่ หัวข้อที่จะประชุม พร้อมข้อมูลเอกสารประกอบการประชุมไว้อย่างชัดเจน และควรจัดส่งถึงกรรมการกำกับดูแลกิจการ ตลอดจนบุคคลที่เกี่ยวข้องอย่างน้อย 7 วันก่อนการประชุม ทั้งนี้ หากมีประเด็นเพิ่มเติม สามารถจัดประชุมเพิ่มได้ตามที่เห็นสมควร
- 2.4.4 สมาชิกในคณะกรรมการกำกับดูแลกิจการแต่ละท่าน ควรเข้าร่วมประชุมอย่างน้อยร้อยละ 75 ของจำนวนครั้งการประชุมของคณะกรรมการกำกับดูแลกิจการทั้งหมดที่ได้จัดขึ้นในรอบปี โดย “องค์ประชุมขั้นต่ำ” (Quorum) ควรประกอบด้วยกรรมการไม่น้อยกว่าครึ่งหนึ่ง
- 2.4.5 “มติในที่ประชุม” ให้ถือเสียงข้างมากขององค์ประชุมที่ออกคะแนนเสียง โดยให้กรรมการกำกับดูแลกิจการ 1 คนมี 1 เสียงในการลงคะแนน ในกรณีที่คะแนนเสียงเท่ากัน ให้ประธานในที่ประชุมฯ ออกเสียงเพิ่มขึ้นอีก 1 เสียงเพื่อเป็นเสียงชี้ขาด
- 2.4.6 กรรมการควรงดออกเสียงหรือควรออกจากที่ประชุม หากมีการพิจารณาวาระที่มีความขัดแย้งทางผลประโยชน์กับตนเอง
- 2.4.7 หากประธานกรรมการกำกับดูแลกิจการไม่สามารถเข้าร่วมประชุมได้ สมาชิกในคณะกรรมการกำกับดูแลกิจการสามารถแต่งตั้งกรรมการอิสระท่านใดท่านหนึ่งเพื่อทำหน้าที่เป็น “ประธานชั่วคราว” ในที่ประชุมได้
- 2.4.8 คณะกรรมการกำกับดูแลกิจการอาจเชิญฝ่ายจัดการ ตลอดจนบุคคลที่เกี่ยวข้องหรือที่เห็นสมควร เข้าร่วมประชุมในบางวาระเพื่อขอข้อมูลตามความจำเป็น และในกรณีที่กิจการมีการแต่งตั้ง “คณะทำงาน” เพื่อช่วยสนับสนุนการดำเนินงานของคณะกรรมการกำกับดูแลกิจการ คณะทำงานดังกล่าวควรได้เข้าร่วมประชุมด้วย
- 2.4.9 “เลขานุการคณะกรรมการกำกับดูแลกิจการ” ต้องเข้าร่วมประชุมด้วยทุกครั้ง เพื่อทำหน้าที่บันทึกการประชุม และจัดทำรายงานการประชุม ในกรณีมีเหตุจำเป็นที่เลขานุการคณะกรรมการกำกับดูแลกิจการไม่สามารถเข้าร่วมประชุมได้ คณะกรรมการกำกับดูแลกิจการอาจมอบหมายให้บุคคลอื่นๆ ทำหน้าที่ดังกล่าวแทน ตามที่เห็นสมควร

2.5 การรายงานต่อคณะกรรมการ

- 2.5.1 คณะกรรมการกำกับดูแลกิจการควรรายงานผลการประชุมต่อคณะกรรมการอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้คณะกรรมการรับทราบถึงผลการดำเนินงาน ประเด็นสำคัญด้านการกำกับดูแล รวมถึงคำแนะนำต่างๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการตัดสินใจ
- 2.5.2 คณะกรรมการกำกับดูแลกิจการควรจัดทำ “รายงานผลการปฏิบัติหน้าที่ในรอบปีของคณะกรรมการกำกับดูแลกิจการ” ให้คณะกรรมการรับทราบเป็นประจำทุกปี ซึ่งรายงานฉบับดังกล่าวควรลงนามโดยประธานคณะกรรมการกำกับดูแลกิจการ และควรเปิดเผยไว้ในรายงานประจำปี ควบคู่ไปกับการเปิดเผยรายละเอียดในด้านอื่นๆ เช่น
- 2.5.2.1 บทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการกำกับดูแลกิจการ
- 2.5.2.2 รายชื่อคณะกรรมการกำกับดูแลกิจการ
- 2.5.2.3 จำนวนการประชุมคณะกรรมการกำกับดูแลกิจการในรอบปีที่ผ่านมา
- 2.5.2.4 สถิติการเข้าร่วมประชุมของกรรมการกำกับดูแลกิจการแต่ละท่าน
- 2.5.2.5 ผลประเมินการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการกำกับดูแลกิจการ
- 2.5.2.6 การพัฒนาความรู้อย่างต่อเนื่องของคณะกรรมการกำกับดูแลกิจการ
- 2.5.3 คณะกรรมการกำกับดูแลกิจการควรได้รับการประเมินผลการปฏิบัติหน้าที่เป็นประจำทุกปี เพื่อใช้เป็นโอกาสในการพิจารณาบททวนแนวทางการดำเนินงานที่ผ่านมา ตลอดจนระบุปัญหาหรืออุปสรรคที่เป็นเหตุให้การปฏิบัติงานไม่บรรลุตามวัตถุประสงค์ แล้วจึงรายงานผลการประเมินดังกล่าวให้คณะกรรมการทราบ เพื่อแสวงหาแนวทางปรับปรุงและพัฒนาการปฏิบัติหน้าที่ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นต่อไป (ตัวอย่างประเด็นที่ใช้ในการประเมินตนเองของคณะกรรมการกำกับดูแลกิจการ โปรดดูภาคผนวก 3)
- 2.5.4 คณะกรรมการกำกับดูแลกิจการพึงส่งเสริมให้กิจการเปิดเผย “แนวทางการทบทวน ติดตาม และกำกับดูแลให้มีการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ และแนวปฏิบัติที่ดี ตลอดจนการส่งเสริมให้บุคลากรทุกระดับปฏิบัติตามนโยบายการกำกับดูแลกิจการและจรรยาบรรณธุรกิจ” ไว้ในรายงานประจำปีด้วย

Checklist: การปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการกำกับดูแลกิจการ

ข้อ	ประเด็น	ใช่	ไม่ใช่
1	คณะกรรมการกำกับดูแลกิจการมีการจัดทำ “กฎบัตร” โดยระบุถึงวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างชัดเจนหรือไม่		
2	สมาชิกส่วนใหญ่ของคณะกรรมการกำกับดูแลกิจการเป็น “กรรมการอิสระ” ซึ่งมีคุณสมบัติความเป็นอิสระตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดหรือไม่		

Checklist: การปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการกำกับดูแลกิจการ			
ข้อ	ประเด็น	ใช่	ไม่ใช่
3	คณะกรรมการกำกับดูแลกิจการมีการจัดทำ “นโยบายและแนวปฏิบัติ” ด้านการกำกับดูแลกิจการ และนำเสนอให้คณะกรรมการพิจารณาอนุมัติหรือไม่		
4	คณะกรรมการกำกับดูแลกิจการจัดทำ “รายงานการประชุม” ของคณะกรรมการกำกับดูแลกิจการ พร้อมรายงานผลการดำเนินงานและข้อเสนอแนะให้คณะกรรมการรับทราบอย่างสม่ำเสมอหรือไม่		
5	คณะกรรมการกำกับดูแลกิจการทำการ “ประเมินผลการปฏิบัติงาน” ของตนเอง และรายงานให้คณะกรรมการรับทราบเป็นประจำทุกปีหรือไม่		
6	คณะกรรมการกำกับดูแลกิจการได้มีการ “ติดตามดูแล” ให้มีการปฏิบัติตามนโยบายการกำกับดูแลกิจการและจรรยาบรรณธุรกิจ หรือไม่		

ที่มา : *The Onboarding Book*, National Association of Corporate Directors (NACD), 2012

ภาคผนวก

ภาคผนวก 1 ตัวอย่างกฎบัตรคณะกรรมการกำกับดูแลกิจการ

วัตถุประสงค์

คณะกรรมการกำกับดูแลกิจการทำหน้าที่สนับสนุนการปฏิบัติงานของคณะกรรมการในการกำหนดนโยบายด้านการกำกับดูแลกิจการ และกำหนดแนวปฏิบัติในด้านต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับหลักการกำกับดูแลกิจการอันเป็นสากล พร้อมทั้งส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรทุกระดับยึดมั่นและปฏิบัติตามหลักการกำกับดูแลกิจการ รวมทั้งจรรยาบรรณธุรกิจ เพื่อให้บริษัทสามารถเติบโตอย่างยั่งยืนด้วยการบริหารกิจการอย่างมีประสิทธิภาพ โปร่งใส ตรวจสอบได้ มีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ซึ่งจะช่วยเสริมสร้างความเชื่อมั่นต่อผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่ม

องค์ประกอบ การแต่งตั้ง และคุณสมบัติ

1. องค์ประกอบและการแต่งตั้ง

- ประกอบด้วยกรรมการอย่างน้อย 3 คน ซึ่งควรเป็นกรรมการอิสระหรือประกอบด้วยกรรมการอิสระมากกว่ากึ่งหนึ่ง โดยกรรมการที่ไม่ได้เป็นกรรมการอิสระควรเป็นกรรมการที่ไม่เป็นผู้บริหาร
- คณะกรรมการเป็นผู้พิจารณาแต่งตั้งกรรมการเพื่อทำหน้าที่เป็นกรรมการกำกับดูแลกิจการ
- คณะกรรมการกำกับดูแลกิจการคัดเลือกกรรมการในคณะที่เป็นอิสระ 1 ท่านเพื่อดำรงตำแหน่งประธานคณะกรรมการกำกับดูแลกิจการ
- ผู้บริหารสายงานที่รับผิดชอบการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี หรือผู้บริหารที่ได้รับมอบหมาย ทำหน้าที่เป็นเลขานุการคณะกรรมการกำกับดูแลกิจการ

2. คุณสมบัติ

- อุทิศเวลาในการปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างเพียงพอ มีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ที่เหมาะสม ตลอดจนสามารถใช้ดุลยพินิจในการปฏิบัติหน้าที่ในฐานะกรรมการได้อย่างเป็นอิสระ
- เป็นผู้ที่ไม่ได้รับความเชื่อถือและการยอมรับโดยทั่วไป

วาระการดำรงตำแหน่ง และการพ้นจากตำแหน่ง

1. วาระการดำรงตำแหน่ง

- กรรมการกำกับดูแลกิจการ มีวาระการดำรงตำแหน่งตามระยะเวลาการดำรงตำแหน่งกรรมการบริษัท
- เมื่อกรรมการกำกับดูแลกิจการครบวาระการดำรงตำแหน่ง หรือมีเหตุใดที่กรรมการกำกับดูแลกิจการไม่สามารถอยู่ได้จนครบวาระ ซึ่งมีผลให้จำนวนกรรมการไม่ครบถ้วน คณะกรรมการจะแต่งตั้งกรรมการกำกับดูแลกิจการรายใหม่ให้ครบจำนวน อย่างช้าภายใน 3 เดือนนับแต่วันที่จำนวนกรรมการไม่ครบถ้วน เพื่อให้เกิดความต่อเนื่องในการดำเนินงานของคณะกรรมการกำกับดูแลกิจการ

2. การพ้นจากตำแหน่ง

- กรรมการกำกับดูแลกิจการพ้นจากตำแหน่งโดยทันที เมื่อ
 - ตาย
 - ลาออก
 - พ้นจากการเป็นกรรมการบริษัท
 - ขาดคุณสมบัติของการเป็นกรรมการกำกับดูแลกิจการ
 - คณะกรรมการมีมติให้พ้นจากตำแหน่ง
- การลาออกของกรรมการกำกับดูแลกิจการ ให้ยื่นใบลาออกต่อประธานกรรมการล่วงหน้า

หน้าที่และความรับผิดชอบ

1. กำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติด้านการกำกับดูแลกิจการและจรรยาบรรณธุรกิจของบริษัทให้สอดคล้องกับกฎหมาย ข้อบังคับ และหลักเกณฑ์ที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนมาตรฐานและแนวปฏิบัติที่ดีขององค์กรชั้นนำ ทั้งในระดับประเทศและระดับสากล
2. กำกับดูแลและติดตาม เพื่อให้มั่นใจว่าบริษัทมีการดำเนินงานสอดคล้องกับนโยบายและแนวปฏิบัติที่กำหนดไว้
3. กำกับดูแลให้มีการสื่อสารและเผยแพร่วัฒนธรรมด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีและจรรยาบรรณธุรกิจให้พนักงานทุกระดับเข้าใจและปฏิบัติตาม
4. ทบทวนแนวปฏิบัติด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีและจรรยาบรรณธุรกิจ โดยเปรียบเทียบกับมาตรฐานสากลและข้อเสนอแนะจากการประเมินต่างๆ และนำเสนอต่อคณะกรรมการเพื่อเป็นการพัฒนาและยกระดับมาตรฐานการกำกับดูแลกิจการของบริษัทอย่างต่อเนื่อง
5. พิจารณาและให้ความเห็นชอบแบบประเมินผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการ รวมทั้งให้ความเห็นชอบผลการประเมินเพื่อนำเสนอคณะกรรมการต่อไป
6. พิจารณาแนวทางในการจัดอบรมและพัฒนากรรมการ
7. กำกับดูแลการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับการป้องกันการทุจริตคอร์รัปชันที่มีประสิทธิภาพและเหมาะสมกับองค์กร
8. กำกับดูแลการปฏิบัติตามกฎหมาย (Compliance)
9. พิจารณาทบทวนกฎบัตรคณะกรรมการกำกับดูแลกิจการอย่างสม่ำเสมอ
10. ปฏิบัติการอื่นใดตามที่คณะกรรมการมอบหมาย

ในการปฏิบัติหน้าที่ คณะกรรมการกำกับดูแลกิจการอาจขอความเห็นจากที่ปรึกษาอิสระทางวิชาชีพอื่นหรือแต่งตั้งคณะทำงาน เมื่อเห็นว่ามีความจำเป็นและเหมาะสม รวมทั้งให้กรรมการกำกับดูแลกิจการได้รับการอบรมและเสริมสร้างความรู้ในเรื่องที่เกี่ยวข้องต่อการดำเนินงานของคณะกรรมการกำกับดูแลกิจการ โดยบริษัทเป็นผู้รับผิดชอบค่าใช้จ่าย

การประชุม

1. จำนวนครั้งของการประชุม

- คณะกรรมการกำกับดูแลกิจการต้องประชุมร่วมกันอย่างน้อยไตรมาสละ 1 ครั้ง และอาจจัดการประชุมเพิ่มเติมตามที่ประธานกรรมการกำกับดูแลกิจการเห็นสมควร
- ประธานกรรมการกำกับดูแลกิจการอาจเรียกประชุมคณะกรรมการกำกับดูแลกิจการเป็นกรณีพิเศษได้ หากมีการร้องขอจากกรรมการกำกับดูแลกิจการ หรือประธานกรรมการให้พิจารณาระเบียบวาระที่จำเป็นต้องหารือร่วมกัน

2. ผู้เข้าร่วมประชุม

- การประชุมคณะกรรมการกำกับดูแลกิจการ ต้องมีกรรมการมาประชุมไม่น้อยกว่ากึ่งหนึ่งของจำนวนกรรมการกำกับดูแลกิจการทั้งหมดจึงจะครบองค์ประชุม และให้ประธานกรรมการกำกับดูแลกิจการเป็นประธานในที่ประชุม
- ในกรณีที่ประธานกรรมการกำกับดูแลกิจการไม่อยู่ในที่ประชุมหรือไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ ให้กรรมการกำกับดูแลกิจการที่มาประชุมเลือกกรรมการกำกับดูแลกิจการท่านหนึ่งเป็นประธานในที่ประชุม
- เลขานุการคณะกรรมการกำกับดูแลกิจการจะต้องเข้าร่วมประชุมด้วยทุกครั้ง และในกรณีที่มิเหตุจำเป็นซึ่งเลขานุการฯ ไม่สามารถเข้าร่วมประชุมได้ บริษัทอาจมอบหมายบุคคลอื่นเข้าร่วมประชุมแทน
- กรรมการกำกับดูแลกิจการที่มีส่วนได้เสียในเรื่องที่พิจารณา จะต้องแจ้งให้ที่ประชุมทราบและงดให้ความเห็น งดออกเสียง และออกจากห้องประชุม
- คณะกรรมการกำกับดูแลกิจการมีอำนาจเชิญฝ่ายจัดการ หน่วยงานรับผิดชอบ หรือผู้ที่เกี่ยวข้อง หรือผู้ที่เกี่ยวข้อง เข้าร่วมประชุม หรือขอให้ชี้แจงในเรื่องที่เกี่ยวข้องได้

3. การลงคะแนนเสียง

- มติที่ประชุมให้ถือเสียงข้างมากของกรรมการกำกับดูแลกิจการที่มาประชุมและออกเสียงลงคะแนน โดยให้กรรมการกำกับดูแลกิจการหนึ่งคนมีหนึ่งเสียงในการลงคะแนน ถ้าคะแนนเสียงเท่ากัน ให้ประธานในที่ประชุมออกเสียงเพิ่มขึ้นอีกหนึ่งเสียงเป็นเสียงชี้ขาด

4. บันทึกรายงานการประชุม

- ให้เลขานุการคณะกรรมการกำกับดูแลกิจการหรือผู้ที่ได้รับมอบหมายเป็นผู้บันทึกรายงานการประชุม

การรายงานของคณะกรรมการกำกับดูแลกิจการ

1. ให้คณะกรรมการกำกับดูแลกิจการรายงานผลการประชุม (หรือเรื่องอื่นใดที่เห็นว่าคณะกรรมการควรทราบ) ต่อคณะกรรมการอย่างสม่ำเสมอ
2. ให้คณะกรรมการกำกับดูแลกิจการเปิดเผยข้อมูลเกี่ยวกับการกำกับดูแลกิจการที่ดีของบริษัทและรายงานผลการดำเนินงานของคณะกรรมการกำกับดูแลกิจการในรายงานประจำปี

การประเมินผลการปฏิบัติงาน

คณะกรรมการกำกับดูแลกิจการทำการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง และควรจัดทำรายงานผลการปฏิบัติหน้าที่ให้คณะกรรมการรับทราบเป็นประจำทุกปี

คำตอบแทนกรรมการ

คณะกรรมการกำกับดูแลกิจการจะได้รับคำตอบแทนที่เหมาะสมกับหน้าที่และความรับผิดชอบตามที่ได้รับอนุมัติจากที่ประชุมสามัญผู้ถือหุ้นประจำปี

ที่มา: *The Governance Committee: Driving Board Performance Best Practices and Key Resources, National Association of Corporate Directors (NACD), 2007*



ภาคผนวก 2 ตัวอย่างคำถามด้านการกำกับดูแลกิจการ

ข้อ	คำถาม
1	องค์ประกอบของคณะกรรมการมีความหลากหลายและเหมาะสมต่อการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่
2	การดำเนินงานประจำปีของคณะกรรมการมีความเชื่อมโยงกับความรับผิดชอบสำคัญตามรายละเอียดที่ปรากฏในกฎบัตรคณะกรรมการหรือไม่
3	คณะกรรมการมีการพิจารณาปรับปรุงกฎบัตรของคณะกรรมการเป็นประจำ เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมการดำเนินงานที่เปลี่ยนไปหรือไม่
4	หน่วยงานใดมีหน้าที่ดูแลให้การดำเนินงานของกิจการเป็นไปตามกรอบการกำกับดูแลกิจการที่ดี
5	บริษัทมีกระบวนการดำเนินงานเพื่อตอบสนองต่อมาตรฐานหรือความเปลี่ยนแปลงด้านการกำกับดูแลกิจการที่เข้มงวดมากขึ้นหรือไม่
6	คณะกรรมการตระหนักถึงวัฒนธรรมองค์กรที่จำเป็นเพื่อสนับสนุนเป้าหมายและความสำเร็จในระยะยาวของบริษัทหรือไม่
7	ความคาดหวังของผู้ถือหุ้นในปัจจุบันเกี่ยวกับการกำกับดูแลกิจการเป็นอย่างไร
8	ฝ่ายจัดการตระหนักถึงความคาดหวังของนักลงทุนสถาบัน (Institutional Investor) ในด้านการกำกับดูแลกิจการหรือไม่
9	ในกรณีที่กิจการมีการดำเนินธุรกิจหลายประเทศ ฝ่ายจัดการได้ตระหนักถึงความแตกต่างของมาตรฐานการกำกับดูแลกิจการในภูมิภาคต่างๆ หรือไม่
10	คณะกรรมการได้รับรายงานจากฝ่ายจัดการเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงที่มีนัยสำคัญทางด้านกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ หรือมาตรฐานการกำกับดูแลกิจการหรือไม่
11	หลักจริยธรรม จรรยาบรรณ และการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ต่างๆ ได้ถูกพิจารณาทบทวนอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ กฎหมาย หรือระเบียบที่เปลี่ยนแปลงไปหรือไม่
12	กระบวนการด้านการกำกับดูแลจริยธรรม จรรยาบรรณธุรกิจ และการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ต่างๆ ได้รับการสอบทานจากที่ปรึกษาภายนอกหรือผู้เชี่ยวชาญหรือไม่
13	บริษัทมีกระบวนการอบรมหรือให้ความรู้ที่เหมาะสมและต่อเนื่องสำหรับกรรมการหรือไม่
14	คณะกรรมการแสดงให้เห็นถึงความเป็นผู้นำเชิงจริยธรรม (Ethical Leadership) อย่างไร
15	คณะกรรมการจะสื่อสาร “แนวปฏิบัติทางธุรกิจที่เหมาะสม” ให้พนักงานรับทราบได้อย่างไร
16	กิจการมีการอบรมหรือให้ความรู้เกี่ยวกับหลักจริยธรรมและจรรยาบรรณในการดำเนินธุรกิจให้พนักงานรับทราบและเข้าใจอย่างเพียงพอและทั่วถึงหรือไม่
17	ฝ่ายจัดการมีขั้นตอน / กระบวนการในการสื่อสาร “ค่านิยม” และ “พฤติกรรมที่คาดหวัง” ให้พนักงานรับทราบอย่างชัดเจนทั่วทั้งองค์กรหรือไม่
18	คณะกรรมการได้ตรวจสอบ / ประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเองอย่างสม่ำเสมอหรือไม่
19	กิจการมีกลไกในการบริหารจัดการเมื่อพบเหตุละเมิดหรือไม่ปฏิบัติตามข้อบังคับ ระเบียบ หลักจริยธรรม หรือจรรยาบรรณหรือไม่

ที่มา: *Guidance on Board Effectiveness, Financial Reporting Council (FRC), 2018* และ *The Singapore Directors' Toolkit, Singapore Institute of Directors (SID), 2016*

ภาคผนวก 3 ตัวอย่างประเด็นสำหรับใช้ในการประเมินตนเองของคณะกรรมาธิการกำกับดูแลกิจการ

ประเด็น	
1	ภาพรวม (Overall)
	<ul style="list-style-type: none"> คณะกรรมการกำกับดูแลกิจการมุ่งมั่นดำเนินงานโดยรับผิดชอบต่อผู้ถือหุ้นและผู้มีส่วนได้เสีย คณะกรรมการกำกับดูแลกิจการปฏิบัติหน้าที่ในการกำกับดูแลกิจการของบริษัทได้เป็นอย่างดี
2	โครงสร้าง (Right Structure)
	<ul style="list-style-type: none"> คณะกรรมการกำกับดูแลกิจการทบทวนกฎบัตรของตนและนำเสนอให้คณะกรรมการพิจารณาอนุมัติเป็นประจำทุกปี คณะกรรมการกำกับดูแลกิจการประกอบด้วยกรรมการอิสระเป็นส่วนใหญ่ องค์ประกอบของคณะกรรมการกำกับดูแลกิจการ ประกอบด้วยกรรมการที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับบทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบ คณะกรรมการกำกับดูแลกิจการทำการประเมินตนเองและรายงานผลการประเมินต่อคณะกรรมการเป็นประจำทุกปี
3	วัฒนธรรม (Right Culture)
	<ul style="list-style-type: none"> คณะกรรมการกำกับดูแลกิจการมีวัฒนธรรมการดำเนินงานที่เปิดกว้างต่อการแสดงความคิดเห็นและการตัดสินใจอย่างตรงไปตรงมา
4	การดำเนินงาน (Right Issues)
	<ul style="list-style-type: none"> คณะกรรมการกำกับดูแลกิจการพัฒนานโยบายและแนวปฏิบัติด้านการกำกับดูแลกิจการ (Corporate Governance Policy) และนำเสนอคณะกรรมการเพื่อพิจารณาอนุมัติ โดยมีการทบทวนเป็นประจำทุกปี หรือตามความเหมาะสม คณะกรรมการกำกับดูแลกิจการทบทวนนโยบายและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับจรรยาบรรณธุรกิจ (Code of Conduct) ของบริษัทอย่างสม่ำเสมอ
5	ข้อมูล (Right Information)
	<ul style="list-style-type: none"> คณะกรรมการกำกับดูแลกิจการได้รับข้อมูลจากสมาชิกอย่างครบถ้วน ทันเวลา และสามารถนำมาใช้ประโยชน์ในการพิจารณาเรื่องต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม คณะกรรมการกำกับดูแลกิจการศึกษาและทำความเข้าใจข้อมูลที่เกี่ยวข้องอย่างครบถ้วนและสามารถตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ คณะกรรมการกำกับดูแลกิจการกำกับดูแลให้ฝ่ายจัดการนำเสนอข้อมูลที่เกี่ยวข้องอย่างเหมาะสมและทันเวลา สมาชิกของคณะกรรมการกำกับดูแลกิจการใช้ข้อมูลอย่างมีประสิทธิภาพ คณะกรรมการกำกับดูแลกิจการมั่นใจว่าสมาชิกกรรมการแต่ละท่านได้รับการพัฒนาและอบรมในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการกำกับดูแลกิจการอย่างต่อเนื่อง

ประเด็น

6 กระบวนการ (Right Process)

- คณะกรรมการกำกับดูแลกิจการรายงานผลการดำเนินงานพร้อมข้อเสนอแนะให้คณะกรรมการรับทราบภายหลังเสร็จสิ้นการประชุมฯ ในแต่ละครั้ง
- คณะกรรมการกำกับดูแลกิจการได้รับข้อมูลที่เพียงพอและเหมาะสม (เช่น ระเบียบวาระการประชุม รายงานการประชุมครั้งก่อน เป็นต้น) ล่วงหน้าก่อนการประชุม
- คณะกรรมการกำกับดูแลกิจการกำหนดให้มีการจัดทำรายงานการประชุมฯ ทุกครั้ง
- คณะกรรมการกำกับดูแลกิจการมีส่วนร่วมพัฒนาและให้ข้อเสนอแนะต่อคณะกรรมการเกี่ยวกับกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการ / คณะกรรมการชุดย่อย

7 การติดตาม (Right Follow-Through)

- คณะกรรมการกำกับดูแลกิจการดูแลให้มีการจัดทำแผนงานเพื่อติดตามความคืบหน้าและการปฏิบัติตามข้อเสนอแนะของตน
- คณะกรรมการกำกับดูแลกิจการมีการปฏิบัติหน้าที่นอกเหนือจากการประชุมคณะกรรมการ

ที่มา : *The Onboarding Book, National Association of Corporate Directors (NACD), 2012*

เอกสารอ้างอิง

1. Adaptive Governance During COVID-19: A Practical Guide, National Association of Corporate Directors (NACD), 2020
 2. Board Committees, Australian Institute of Company Directors (AICD), 2020
 3. Board Dynamics: How to Get Results From Your Board and Committees, National Association of Corporate Directors (NACD), 2012
 4. Board Meeting Agenda, Australian Institute of Company Directors (AICD), 2012
 5. Governance and Corporate Responsibility Committee Charter, General Motors Company, 2019
 6. Guidance on Board Effectiveness, Financial Reporting Council (FRC), 2018
 7. Modernizing governance: ESG challenges and recommendations for corporate directors, World Business Council for Sustainable Development (WBCSD), 2019
 8. Nominating and Governance Committee Charter: Guidance and Examples, National Association of Corporate Directors (NACD), 2020
 9. On the 2020 Nom/Gov Committee Agenda, KPMG, 2019
 10. On the 2020 Nom/Gov Committee Agenda, KPMG, 2020
 11. Sample Board Agendas, National Association of Corporate Directors (NACD), 2017
 12. Sample Governance Committee Charter, National Association of Corporate Directors (NACD), 2005
 13. The Essential Role of the Corporate Secretary to Enhance Board Sustainability Oversight: A Best Practices Guide, The United Nations Global Compact (UNGC), 2016
 14. The Governance Committee: Driving Board Performance Best Practices and Key Resources, National Association of Corporate Directors (NACD), 2007
 15. The Nominating Process and Corporate Governance Committees: Principles and Commentary, Business Roundtable, 2004
 16. The Onboarding Book, National Association of Corporate Directors (NACD), 2012
 17. The Singapore Directors' Toolkit, Singapore Institute of Directors (SID), 2016
 18. คู่มือการพัฒนาธุรกิจเพื่อความยั่งยืน, ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (ตลท.), 2563
 19. แนวปฏิบัติที่ดีของคณะกรรมการพิจารณาค่าตอบแทน (Compensation Committee Best Practice Guideline), สถาบันกรรมการบริษัทไทย, 2560
-

20. **แนวปฏิบัติที่ดีของคณะกรรมการสรรหา (Nomination Committee Best Practice Guideline),** สถาบันกรรมการบริษัทไทย, 2560
21. **แนวปฏิบัติในการจัดทำจรรยาบรรณธุรกิจ (Codes of Conduct) สำหรับบริษัทจดทะเบียน (ฉบับปรับปรุง 2564),** ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (ตลท.), 2564
22. **หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับบริษัทจดทะเบียน, สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (ก.ล.ต.), 2560**
23. **เอกสารประกอบการอบรมหลักสูตร Company Secretary Program (CSP), สถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD), 2563**
24. **เอกสารประกอบการอบรมหลักสูตร Role of the Nomination and Governance Committee (RNG),** สถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD), 2560



Thai Institute of Directors Association

Capital Market Academy Building 2, 2/9 Moo 4 Northpark Project,
Vibhavadi - Rangsit Road, Thung SongHong, Laksi, Bangkok
10210, Thailand



Phone : (66) 2955 1155



Fax: (66) 2955 1156 - 57



www.thai-iod.com