



# Corporate Governance

รายงานผลการดำเนินงานประจำปี  
สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย

2560

*Enterprise with Integrity*

# สารบัญ

## ธุรกิจของ IOD

- 4 เกี่ยวกับสถาบันกรรมการบริษัทไทย
- 4 กิจกรรมของสถาบันกรรมการบริษัทไทย
- 4 วัตถุประสงค์
- 4 พันธกิจ
- 5 โครงสร้างองค์กร
- 6 สารจากประธานกรรมการ
- 8 โครงสร้างและปัจจัยในการดำเนินงานของ IOD
- 10 สถิติสำคัญ
- 12 ผู้สนับสนุนและพันธมิตรหลัก

- 13 คณะกรรมการ คณะที่ปรึกษาและวิทยากร

## การดำเนินงานและกลยุทธ์

- 26 สารจากกรรมการผู้อำนวยการ
- 29 ความเสี่ยงและโอกาสหลัก
- 33 กลยุทธ์
- 34 ผลการดำเนินงาน
- 43 โครงการแนวร่วมปฏิบัติของภาคเอกชนไทยในการต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชัน
- 46 รายงานความรับผิดชอบต่อสังคมของคณะกรรมการต่อรายงานทางการเงิน

- 47 รายงานของคณะกรรมการตรวจสอบ

- 48 สรุปผลการดำเนินงานฐานะทางการเงิน
- 49 สรุปผลการดำเนินงานรายได้และค่าใช้จ่าย
- 50 การกำกับดูแล

## ภาคผนวก

- 56 งบการเงิน
- 78 ข้อมูลทั่วไป
- 79 IOD Team

## เกี่ยวกับรายงาน

รายงานผลการดำเนินงานของสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD) ปี 2560 ฉบับนี้อ้างอิงแนวทางการนำเสนอจาก Integrated Reporting โดยมุ่งนำเสนอข้อมูลเชิงวิเคราะห์ทั้งทางการเงินและมีใช้การเงิน นอกจากนี้ยังมีการนำเสนอ กลยุทธ์การดำเนินงานและรายงานผลการดำเนินงานตามกลยุทธ์ดังกล่าว เพื่อเป็นข้อมูลประกอบการติดตามการดำเนินงานของ IOD แก่สมาชิก

ข้อมูลที่น่าเสนอในรายงานผลการดำเนินงานฉบับนี้ เป็นผลจากการดำเนินงานตั้งแต่วันที่ 1 มกราคม 2560 จนถึงวันที่ 31 ธันวาคม 2560 ยกเว้นข้อมูลเกี่ยวกับคณะกรรมการ IOD ซึ่งนำเสนอข้อมูลจนถึงวันที่ 31 มีนาคม 2561



# Corporate Governance

# ธุรกิจของ IOD

## เกี่ยวกับสถาบันกรรมการบริษัทไทย

สถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD) เป็นองค์กรที่มีบทบาทสำคัญในการพัฒนาความเป็นมืออาชีพของกรรมการ และส่งเสริมให้เกิดการกำกับดูแลกิจการที่ดีในประเทศไทย IOD ก่อตั้งขึ้นเมื่อปีพ.ศ. 2542 กิจกรรมต่าง ๆ ที่ IOD จัดขึ้น ได้มีส่วนช่วยยกระดับมาตรฐานการเป็นกรรมการ รวมทั้งก่อให้เกิดแนวปฏิบัติที่ดีสำหรับกรรมการในการปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพทัดเทียมกับมาตรฐานสากล ซึ่ง IOD เชื่อว่าด้วยการมีกรรมการที่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ จะทำให้บริษัทได้รับการดูแลให้มีการจัดการและดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถสร้างผลประโยชน์ให้กับผู้ถือหุ้น และทำให้เศรษฐกิจไทยเจริญก้าวหน้าอย่างมั่นคงถาวร

IOD เป็นองค์กรไม่แสวงหากำไร ก่อตั้งขึ้นโดยการสนับสนุนของหน่วยงานหลักที่เกี่ยวข้องกับตลาดทุน ได้แก่ สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (ก.ล.ต.) ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ธนาคารแห่งประเทศไทย มูลนิธิกองทุนพัฒนาระบบตลาดทุน รวมทั้งองค์กรระหว่างประเทศ คือธนาคารโลก (World Bank) ปัจจุบัน IOD ได้รับการยอมรับทั้งในประเทศและต่างประเทศในฐานะองค์กรที่มีบทบาทสำคัญในการพัฒนาการกำกับดูแลกิจการที่ดี และได้รับการยกย่องให้เป็นตัวอย่างหนึ่งขององค์กรวิชาชีพที่ประสบความสำเร็จทั้งในเวทีระดับประเทศและระดับนานาชาติ

## กิจกรรมของสถาบันกรรมการบริษัทไทย

สถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD) ดำเนินกิจกรรมเพื่อการสนับสนุนและส่งเสริมการปฏิบัติงานของกรรมการให้ เป็นไปตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี มุ่งเน้น

- การพัฒนาความรู้ และทักษะต่างๆ เพื่อช่วยเพิ่มขีดความสามารถของกรรมการ
- การกระตุ้นความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของกรรมการ ผ่านการปรึกษาหารือ และแลกเปลี่ยนความคิด ซึ่งสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้จริง

- การส่งเสริมสัมพันธภาพ และเครือข่ายระหว่างสมาชิก ในการแลกเปลี่ยนทักษะความรู้และประสบการณ์
- การสำรวจ คั่นคว้าและให้ความเห็นประเด็นและปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการเป็นกรรมการ การกำกับดูแลกิจการ และเผยแพร่ผลสู่สมาชิกเพื่อเป็นการแนะแนวทางในการพัฒนาการประกอบกิจการที่ดีในองค์กรอย่างต่อเนื่อง

IOD จัดให้มีกิจกรรมด้านฝึกอบรมและพัฒนาทั้งสำหรับกรรมการ และผู้ทำหน้าที่สนับสนุนการปฏิบัติงานของคณะกรรมการ เช่น ผู้บริหารระดับสูง เลขานุการบริษัท เป็นต้น การจัดกิจกรรมสัมมนา ประชุมระดมความคิดเห็นและการจัดกิจกรรมเพื่อสร้างความสัมพันธ์ระหว่างกรรมการ รวมถึงสมาชิกของ IOD การจัดทำและเผยแพร่ผลงานวิจัยแนวปฏิบัติที่ดีที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของคณะกรรมการและการกำกับดูแลกิจการ การให้ความเห็นต่อร่างกฎหมายและกฎระเบียบในประเด็นที่กระทบกรรมการ รวมถึงการต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชัน ปัจจุบันสมาชิกของ IOD เป็นกรรมการที่มาจากองค์กรที่แตกต่างกันทั้งขนาด และรูปแบบเช่น บริษัทขนาดใหญ่และเล็ก บริษัทจดทะเบียน บริษัทจำกัดรัฐวิสาหกิจและองค์กรอื่น ๆ

## วิสัยทัศน์

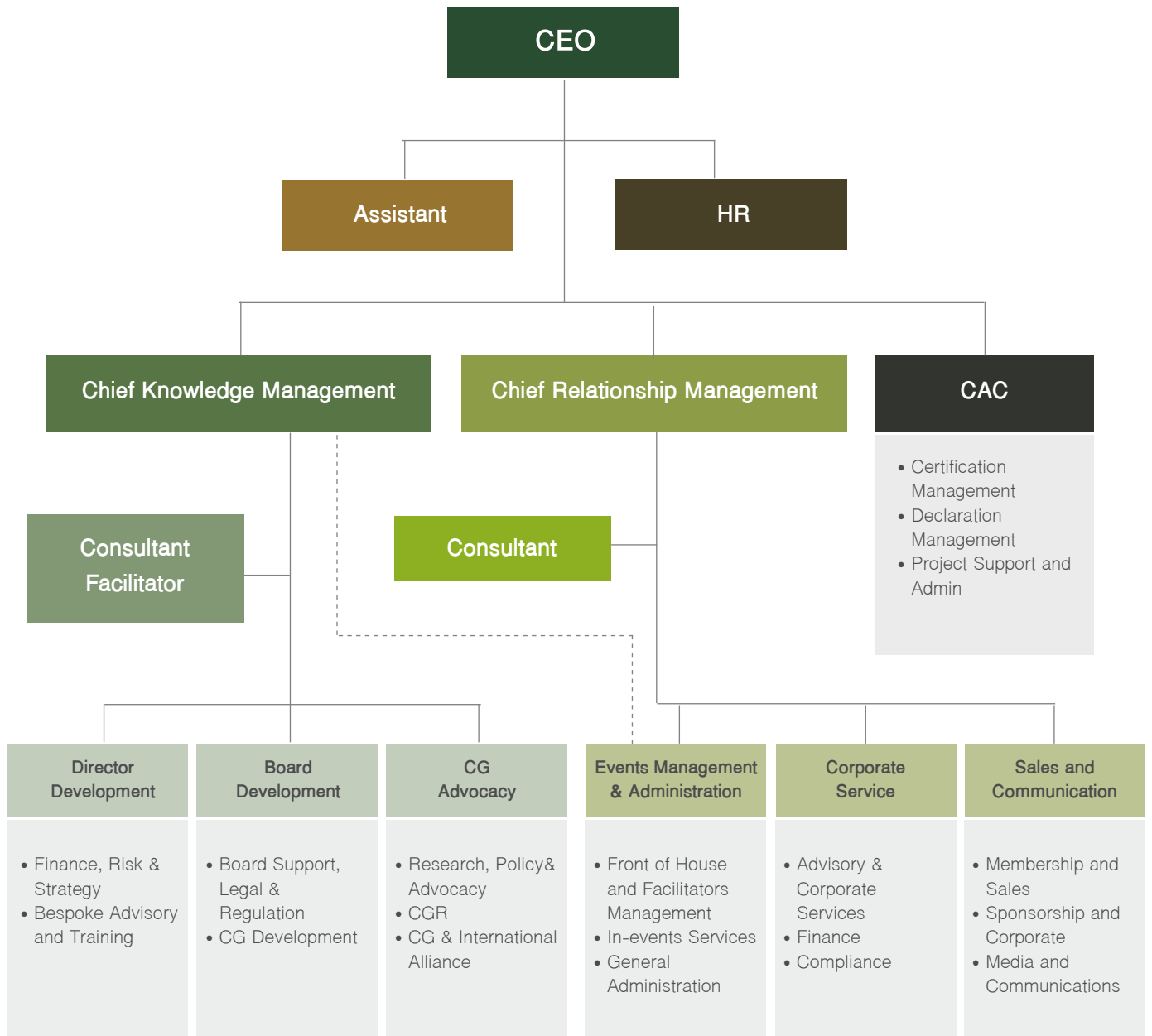
IOD เป็นสถาบันที่ยกระดับการเป็นกรรมการขึ้นสู่ระดับมืออาชีพ ส่งผลให้บริษัทไทยเจริญเติบโตด้วยความมั่นคง

## พันธกิจ

พัฒนาและให้การสนับสนุนกรรมการบริษัทเพื่อการกำกับดูแลกิจการที่ดี



## โครงสร้างองค์กร



## สารจากประธานกรรมการ

ปี 2560 ถือเป็นอีกปีของการเปลี่ยนแปลงด้านการกำกับดูแลกิจการของไทย หลังจากแนวโน้มการกำกับดูแลกิจการมีการปรับเปลี่ยน กล่าวคือ มุ่งเน้นการดำเนินธุรกิจโดยให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่ม เพื่อการดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืน ผู้ลงทุนสถาบันได้เข้ามามีบทบาทด้วยการนำการกำกับดูแลกิจการมาเป็นปัจจัยสำคัญในการพิจารณาเลือกลงทุน จนการกำกับดูแลกิจการกลายเป็นเรื่องที่ได้รับการสนใจมากขึ้น

จากการกำกับดูแลโดยคณะกรรมการ IOD ให้ฝ่ายจัดการมีการติดตามแนวโน้มของการกำกับดูแลกิจการอย่างสม่ำเสมอ จึงเป็นที่มาสำคัญของการจัดทำแผนกลยุทธ์สามปี (ปี 2560-2562) และปี 2560 ก็เป็นปีแรกที่มีการดำเนินงานตามแผนดังกล่าว ซึ่งคณะกรรมการ IOD เอง ก็มีการปรับเปลี่ยนแนวปฏิบัติในการกำกับดูแลที่สำคัญ 2 ด้าน เพื่อให้เกิดผลตามกลยุทธ์ ดังนี้

### 1. มีบทบาทนำในการกำกับดูแลเพื่อส่งเสริมให้ IOD เป็นผู้นำความรู้ด้าน CG

คณะกรรมการ IOD ให้ความสำคัญกับการติดตามการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นไม่ว่าจะเป็นระดับสากลหรือไทย ซึ่งการเผยแพร่หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับบริษัทจดทะเบียนปี 2560 (CG Code) และ หลักธรรมาภิบาลการลงทุนสำหรับผู้ลงทุนสถาบัน ถือเป็น การเปลี่ยนแปลงสำคัญที่เกิดขึ้นในปี 2560 คณะกรรมการและฝ่ายจัดการเห็นร่วมกันว่า จำเป็นที่จะต้องสื่อสาร ให้ความรู้แก่กรรมการในเรื่องดังกล่าว โดยเฉพาะหลักการที่เป็นเรื่องใหม่ ๆ ทำให้ IOD กำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนาเนื้อหาสาระของหลักสูตรการอบรมให้ทันสมัย สอดคล้องกับแนวโน้มของการกำกับดูแลที่มี



การเปลี่ยนแปลงในขณะเดียวกันก็จัดทำแนวปฏิบัติที่ดีในเรื่องต่าง ๆ ซึ่งเป็นแหล่งข้อมูลสำคัญให้กับกรรมการ เพื่อนำไปใช้ในการพัฒนาการปฏิบัติงานในฐานะกรรมการให้เป็นไปตามหลักการของ CG Code ใหม่ดังกล่าว

นอกจากการดำเนินการข้างต้นแล้ว คณะกรรมการได้ให้ความสำคัญในการพัฒนาปรับปรุงระบบงานภายใน โดยเห็นว่าการนำเทคโนโลยีมาใช้ จะช่วยลดเวลาในการทำงานของพนักงาน ทำให้สามารถทำงานได้หลากหลายมากขึ้น นอกจากนี้ยังเพิ่มประสิทธิภาพของการทำงานให้ทันสมัย ซึ่งถือเป็นปัจจัยสำคัญ

ที่จะช่วยสนับสนุนการดำเนินงานของ IOD ให้เป็นไปตามแผนกลยุทธ์ อย่างไรก็ตามคณะกรรมการได้ให้คำแนะนำแก่ฝ่ายจัดการให้ดำเนินการเรื่องดังกล่าวแบบเป็นขั้นตอน รวมถึงต้องใช้เวลาในการเรียนรู้และปรับตัว ในกรณีนี้ คณะกรรมการได้มอบหมายให้กรรมการบางท่านทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษา และขอให้ฝ่ายจัดการรายงานผลความคืบหน้าในการดำเนินงานทุกครั้งที่มีการประชุม คณะกรรมการ นอกจากนี้ฝ่ายจัดการและพนักงานยังมีส่วนร่วมในการเป็นคณะทำงานเพื่อดำเนินการในเรื่องนี้ เพื่อสร้างให้เกิดการเรียนรู้และยอมรับไปพร้อม ๆ กัน ซึ่งหากการดำเนินการดังกล่าวแล้วเสร็จ คาดว่า จะช่วยให้งานต่าง ๆ ของ IOD เช่น การจัดทำแนวปฏิบัติที่ตีพิมพ์งานวิจัยการประเมินการกำกับดูแลกิจการบริษัทจดทะเบียน การจัดกิจกรรมให้ความรู้ด้าน CG เป็นต้น สามารถสำเร็จได้ตามแผนกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ ส่งผลให้ IOD ได้รับการยอมรับในฐานะผู้นำความรู้ด้าน CG ของประเทศ

## 2. สร้างสัมพันธภาพกับผู้เกี่ยวข้องของคู่ความร่วมมือที่นำไปสู่ผลสำเร็จในวงกว้าง

ความสำเร็จในการพัฒนาการกำกับดูแลกิจการในประเทศไทยที่ผ่านมามีส่วนให้เห็นว่า เป็นผลมาจากความร่วมมือของหลายฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ดังนั้นคณะกรรมการ IOD จึงให้ความสำคัญกับการดำเนินงานตามกลยุทธ์ โดยมุ่งการมีส่วนร่วมจากทั้งสมาชิกและผู้ที่เกี่ยวข้องอื่น ๆ เช่น หน่วยงานกำกับดูแลกรรมการบริษัท ผู้ลงทุน องค์กรต่าง ๆ ในตลาดทุน เป็นต้น ซึ่งรูปแบบของการมีส่วนร่วมมีทั้งการรับฟังความคิดเห็น โดยเชิญมาเป็นคณะทำงานชุดต่าง ๆ ของ IOD หรือการส่งผู้แทน IOD ไปร่วมเป็นคณะทำงานขององค์กรภายนอก หรือการจัดกิจกรรมส่งเสริมการกำกับดูแลกิจการร่วมกัน การดำเนินการเหล่านี้ นอกจากจะทำให้ได้รับข้อมูล ความเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนากิจกรรมของ IOD ให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการในการนำไปปฏิบัติได้จริงแล้ว ยังเป็นการสร้างสัมพันธภาพที่ดีระหว่าง IOD กับผู้เกี่ยวข้อง เพื่อเกิดเป็นความร่วมมือที่ดีต่อกันที่สามารถนำไปสู่การพัฒนาการกำกับดูแลกิจการได้ในวงกว้างต่อไป

สำหรับผลการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ของ IOD ในปี 2560 สามารถสำเร็จได้ ก็เนื่องจากความทุ่มเทของฝ่ายจัดการที่ปรึกษา และพนักงานความร่วมมือจากองค์กรต่าง ๆ ในตลาดทุน และบริษัทจดทะเบียน การสนับสนุนจากสมาชิก วิทยากร คณะอนุกรรมการและคณะทำงานชุดต่าง ๆ ของ IOD รวมถึงบริษัท Partner ต่าง ๆ ซึ่งคณะกรรมการต้องขอขอบคุณไว้ ณ โอกาสนี้

คณะกรรมการเชื่อว่า แรงสนับสนุนจากทุกฝ่ายจะทำให้การพัฒนาการกำกับดูแลกิจการของไทยสามารถก้าวต่อไปได้ โดยคณะกรรมการ IOD จะให้ความสำคัญกับการส่งเสริมให้เกิดการปฏิบัติตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีควบคู่กับการมีจริยธรรมที่ดี เพื่อให้เกิดการพัฒนาที่ยั่งยืน

นายประสัทธ์ เชื้อพานิช

ประธานกรรมการ

# โครงสร้างและปัจจัยในการดำเนินงานของ IOD

## รายได้

- รายได้จากการจัดอบรม
- รายได้จากบำรุงสมาชิก
- รายได้จากเงินบริจาคและเงินสนับสนุน
- เงินสนับสนุนโครงการ

## คุณค่าองค์กรที่นำเสนอ

### ต่อกรรมการบริษัท

การจัดอบรมกรรมการที่มีมาตรฐานสูงและทันต่อเหตุการณ์ พร้อมกับกิจกรรมแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ เพื่อสนับสนุนการทำงานของกรรมการให้มีความเป็นมืออาชีพ

### ต่อสมาชิก

องค์กรสำหรับสมาชิกที่มีชื่อเสียงในการพัฒนาและสนับสนุนกรรมการให้สามารถปฏิบัติตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีได้อย่างมีประสิทธิภาพ

### ต่อผู้มีส่วนได้เสียองค์กร

สถาบันกรรมการที่มีความสามารถและได้รับการยอมรับในระดับสากลในการทำหน้าที่ยกระดับแนวปฏิบัติทางการกำกับดูแลกิจการของบริษัท พร้อมทั้งเป็นสถาบันที่มีความมั่นคงทางการเงินและเติบโตได้ในระยะยาว

### ต่อผู้มีส่วนได้เสียองค์กร

องค์กรอิสระทางการกำกับดูแลกิจการที่ช่วยสร้างความเชื่อมั่นในภาคธุรกิจของประเทศ ผ่านการยกระดับความน่าเชื่อถือและชื่อเสียงของบริษัท พร้อมทั้งช่วยสร้างให้เกิดวัฒนธรรมและระบบนิเวศทางการกำกับดูแลกิจการที่ดี

### ต่อสังคม

เป็นโครงสร้างพื้นฐานที่สำคัญในการช่วยสร้างความสามารถในการแข่งขันให้กับภาคเอกชน ผ่านการยกระดับความรู้ความสามารถ และแนวปฏิบัติด้านการกำกับดูแลกิจการให้กับกรรมการและผู้บริหารของบริษัท

## กิจกรรมการดำเนินงาน

- จัดฝึกอบรมและพัฒนาความรู้ให้กับกรรมการ
- จัดทำงานวิจัย คู่มือและแนวปฏิบัติที่ดี และทำการประเมินการกำกับดูแลกิจการของบริษัท
- ทำหน้าที่เป็นตัวกลางในการระดมความเห็นหรือระบอบกเสียงให้กับกรรมการบริษัท
- จัดกิจกรรมเพื่อเข้าถึงกลุ่มสมาชิกและสร้างให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้
- ให้การรับรองแนวปฏิบัติในการต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชันผ่านโครงการ CAC
- ร่วมพัฒนาการกำกับดูแลกิจการทั้งในระดับภูมิภาคและระดับโลก

## คุณและปัจจัยสำคัญต่อการดำเนินงาน

- **ทุนทางปัญญา:** รักษาชื่อเสียงองค์กร ทรัพย์สินทางปัญญา องค์กรความรู้ และระเบียบขั้นตอนการดำเนินงาน เพื่อให้สอดคล้องกับความคาดหวังที่มีต่อมาตรฐานการดำเนินงานขององค์กรและเพื่อให้เกิดความมีประสิทธิภาพในการดำเนินงาน
- **ทุนทางโครงสร้าง:** ติดตามดูแลให้มีการบริหารจัดการทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ ที่จะช่วยสร้างนวัตกรรมทางด้านองค์ความรู้ใหม่ๆ อันจะนำมาซึ่งการเติบโตอย่างยั่งยืนให้กับองค์กร
- **ทุนทางบุคลากร:** ติดตามดูแลให้มีการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลที่สำคัญ โดยคำนึงถึงการสร้างให้เกิดแรงจูงใจและมีแนวทางการเติบโตในสายงาน พร้อมทั้งมีนโยบายค่าตอบแทนที่เหมาะสม ที่จะช่วยสนับสนุนให้สามารถสร้างคุณค่าที่เพิ่มขึ้นให้กับองค์กรได้
- **ทุนทางการเงิน:** มีรายได้เพียงพอที่จะสนับสนุนการเติบโตทางการให้บริการและกิจกรรมการดำเนินงานต่างๆ ที่เพิ่มมากขึ้น อีกทั้งเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าองค์กรมีความมั่นคงทางการเงินในระยะยาว
- **ทุนทางสังคม:** สร้างความเชื่อมั่นและความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย เพื่อให้องค์กรสามารถเติบโตได้ในระยะยาว และได้รับการยอมรับจากทุกฝ่ายให้ทำหน้าที่หลักด้านการกำกับดูแลกิจการต่อไป

## ต้นทุน

- ผลประโยชน์และค่าตอบแทนพนักงาน
- ต้นทุนการจัดกิจกรรม
- ภาษีรายได้
- ค่าเช่าสำนักงาน ค่าสาธารณูปโภค และค่าบำรุงรักษา
- ค่าจ้างตามสัญญาการให้บริการ
- ค่าใช้จ่ายในการลงทุน

## สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ

- ภาพรวมและมาตรฐานทางการกำกับดูแลกิจการทั่วโลกที่เปลี่ยนแปลงไป
- ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการที่องค์กรภาครัฐและบริษัทชั้นนำไม่ปฏิบัติตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี
- การกำกับดูแลกิจการที่เปลี่ยนจากการมุ่งเน้นให้ความสำคัญต่อผู้ถือหุ้นเป็นผู้มีส่วนได้เสีย
- ความคาดหวังที่เพิ่มขึ้นจากสาธารณชนที่มีต่อการกำกับดูแลและการเติบโตอย่างยั่งยืน
- ความรู้และความสามารถของบริษัททางการกำกับดูแลกิจการที่ไม่เพียงพอ
- วัฒนธรรมทางด้านกรรมการกำกับดูแลกิจการในประเทศไทยที่ยังต้องพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
- วัฒนธรรมการทางด้านกฎเกณฑ์ กฎระเบียบและการเปิดเผยข้อมูล

## ความท้าทาย

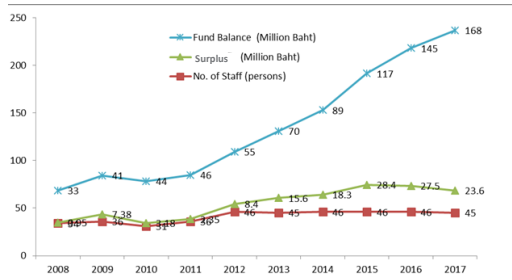
- ตามให้ทันกับพัฒนาการทางด้านการกำกับดูแลกิจการทั้งในประเทศและทั่วโลก
- รักษาคุณภาพและมาตรฐานการดำเนินงานขององค์กรให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ
- สนับสนุนให้กรรมการยังคงให้ความสำคัญกับการกำกับดูแลกิจการอย่างต่อเนื่อง
- สร้างความเข้มแข็งระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้องภายในประเทศเพื่อยกระดับมาตรฐานทางด้านการกำกับดูแลกิจการอย่างต่อเนื่อง
- รักษาบุคลากรที่มีคุณภาพขององค์กร
- สร้างความเข้าใจและความตระหนักถึงความสำคัญของการกำกับดูแลกิจการให้ครอบคลุมไปถึงบริษัทที่ยังไม่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ บริษัทขนาดกลางและขนาดเล็ก และองค์กรที่ไม่แสวงหากำไร

## ความเสี่ยงหลัก

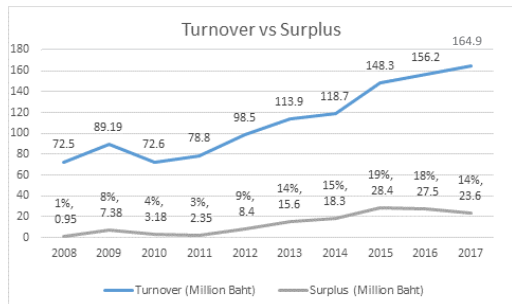
- ความเสี่ยงด้านชื่อเสียง
- ความเสี่ยงทางด้านกฎหมาย
- ความเสี่ยงจากการขาดบุคลากรในตำแหน่งที่สำคัญ อันมีผลมาจากอัตราการลาออกที่สูง
- ความเสี่ยงจากการขาดวิทยากรคุณภาพที่เพียงพอ
- ความเสี่ยงจากการไม่ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ และข้อบังคับ
- ความเสี่ยงทางด้านความมั่นคงทางการเงิน

## สถานะทางการเงิน

ประสิทธิภาพของการดำเนินงานระหว่างปี 2008-2017



กำไรจากการดำเนินงานระหว่างปี 2008-2017



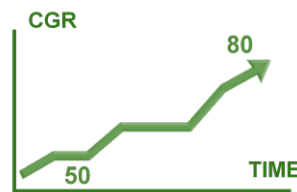
## ความสำเร็จ



กรรมการกว่า  
**25,000** คน  
ผ่านการอบรมกับ IOD



กรรมการราว  
**4,000** คนเป็น  
สมาชิกของ IOD



พัฒนาการทางด้านการกำกับดูแลกิจการในบริษัทจดทะเบียนไทยเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ด้วยคะแนน

ประเมินเฉลี่ยในปี 2560 อยู่ที่ **80**  
เทียบกับในปี 2544 ที่มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 50



ทำหน้าที่เป็นตัวกลางในการ  
ระดมความเห็นกรรมการถึง  
**16** ครั้งตั้งแต่ปี 2557



**894** บริษัทเข้าร่วมโครงการ CAC

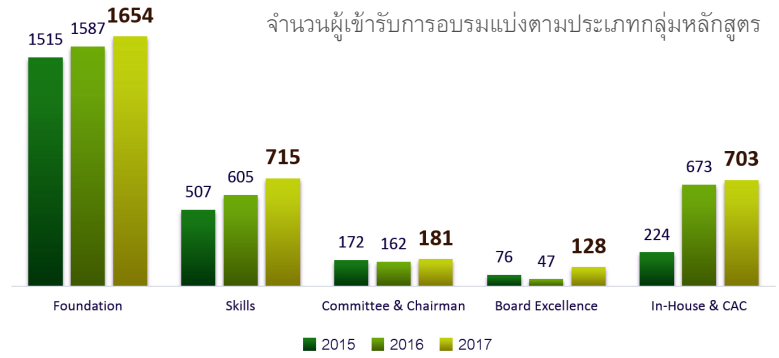
**314** บริษัทที่ผ่านการรับรอง



## สถิติสำคัญ

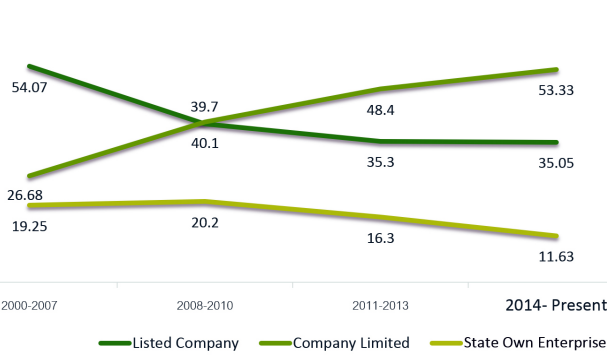
### ด้านการฝึกอบรม

จำนวนผู้เข้ารับการอบรมแบ่งตามประเภทกลุ่มหลักสูตร

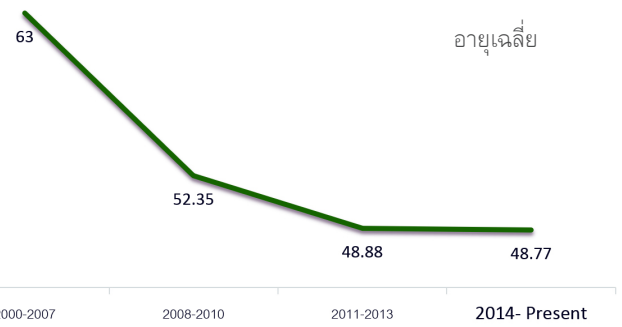


### ข้อมูลผู้เข้าอบรม

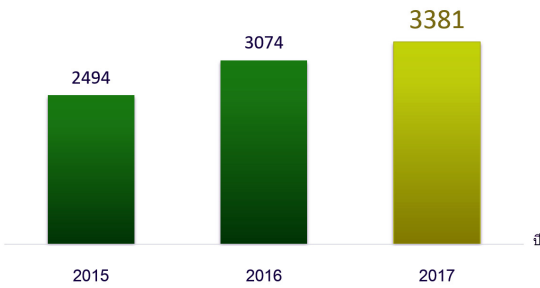
%ผู้เข้าอบรมแบ่งตามประเภทของบริษัท/องค์กร



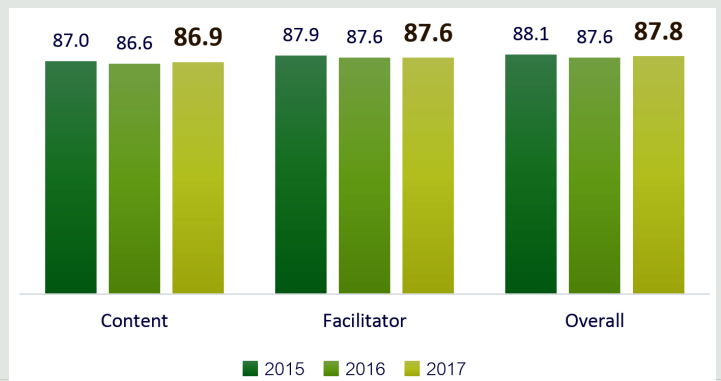
อายุเฉลี่ย



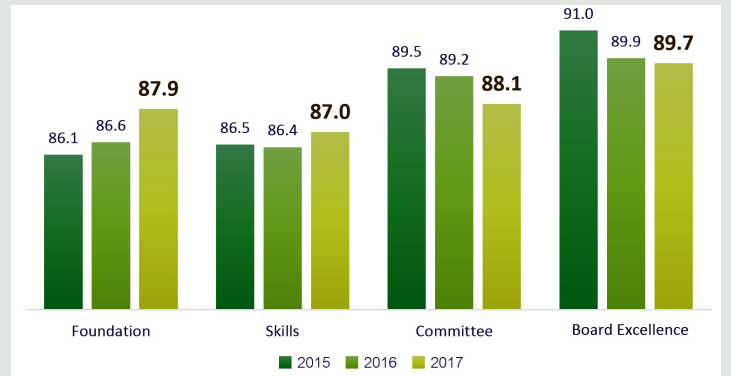
จำนวนผู้เข้ารับการอบรมแบ่งตามปี



ผลความพึงพอใจของผู้เข้าอบรม  
ผลประเมินการอบรมเฉลี่ย

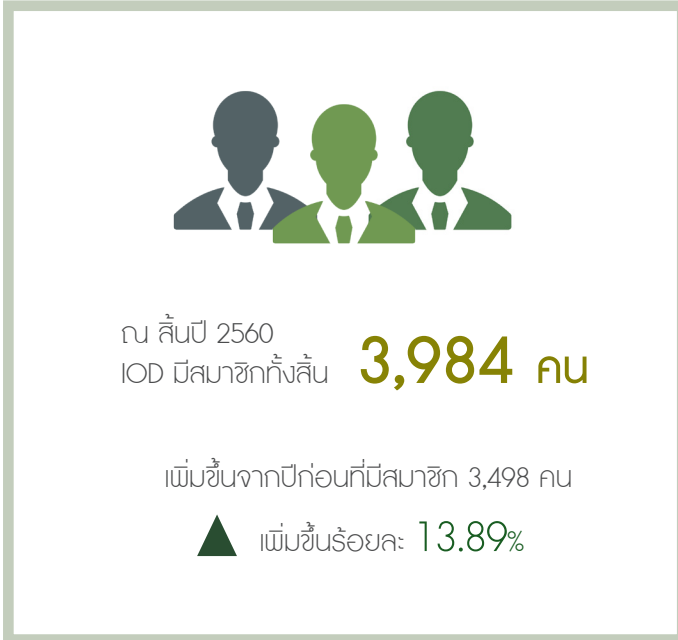


ผลการประเมินการอบรม แยกตามประเภทหลักสูตร



## ด้านสมาชิก

จำนวนสมาชิกและอัตราการต่ออายุ



ตารางสถิติการต่ออายุสมาชิกปี 2556-2560

ปี	จำนวนสมาชิกหมดอายุภายในปี	จำนวนสมาชิกต่ออายุกลับมภายในปีทั้งหมดอายุ	เปอร์เซ็นต์การต่ออายุ
2556	1,223	701	57%
2557	1,407	908	62%
2558	1,481	911	62%
2559	1,474	972	64%
2560	1,747	1,168	67%

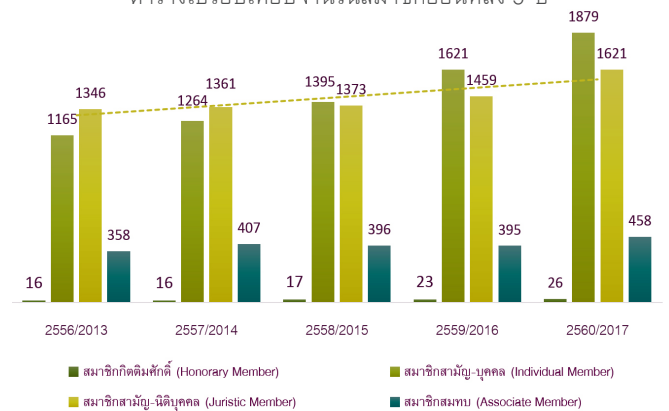
ตารางสถิติจำนวนการสมัครสมาชิก ปี 2556-2560

ปี	จำนวนสมาชิกใหม่จาก DCP	จำนวนคนสมัครใหม่	จำนวนสมัครใหม่รวม
2556	298	323	621
2557	329	150	479
2558	311	380	691
2559	368	366	734
2560	303	616	919

จำนวนสมาชิกแบ่งตามสถานะ

	2556	2557	2558	2559	2560
สมาชิกกิตติมศักดิ์	16	16	17	23	26
สมาชิกผู้ทรงคุณวุฒิวินิจฉัย	112	116	124	137	205
สมาชิกผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน	1,765	1,838	1,843	1,972	2,261
สมาชิกสามัญ	634	671	801	971	1,034
สมาชิกสมทบ	358	407	396	395	458
รวม	2,885	3,048	3,181	3,498	3,984

ตารางเปรียบเทียบจำนวนสมาชิกย้อนหลัง 5 ปี



ความพึงพอใจโดยรวมของการจัดกิจกรรมประจำปี 2560 ได้รับคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ร้อยละ 83.61% ซึ่งสูงกว่าปี 2559 ที่อยู่ที่ 82.93%

- |  |        |
|--|--------|
| 1. ขอบเขตของประเด็นในการประชุมตรงตามความคาดหวังของท่านหรือไม่          | 83.01% |
| 2. ประเด็นการอภิปรายในการประชุมเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติหน้าที่ของท่าน | 83.67% |
| 3. รูปแบบของการนำเสนอมีความเหมาะสม (ระยะเวลา และรูปแบบ)                | 82.79% |
| 4. ท่านมีความพึงพอใจใน “วิทยากรหรือ ผู้บรรยาย” มากน้อยเพียงใด          | 85.51% |
| 5. ท่านมีความพึงพอใจใน “บริการของเจ้าหน้าที่ IOD” มากน้อยเพียงใด       | 88.48% |
| 6. กิจกรรมนี้ได้ช่วยสนับสนุนการสร้างเครือข่ายของท่านได้มากน้อยเพียงใด  | 78.20% |

## ผู้สนับสนุนและพันธมิตรหลัก

การจัดกิจกรรมสำหรับสมาชิก IOD เกิดขึ้นได้โดยการสนับสนุนจากองค์กรต่าง ๆ ที่ให้ความสำคัญกับการกำกับดูแลกิจการที่ดี IOD ต้องขอขอบคุณทุกองค์กรที่ร่วมเป็นส่วนหนึ่งในการสร้างการกำกับดูแลกิจการที่ได้อย่างเสมอมา

### Exclusive Partners



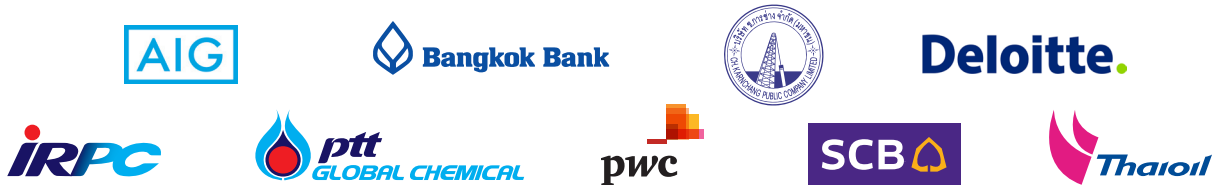
### Premium Partners



### หน่วยงานภาครัฐ หน่วยงานกำกับ และองค์กรไม่แสวงกำไร



### Associate Partners

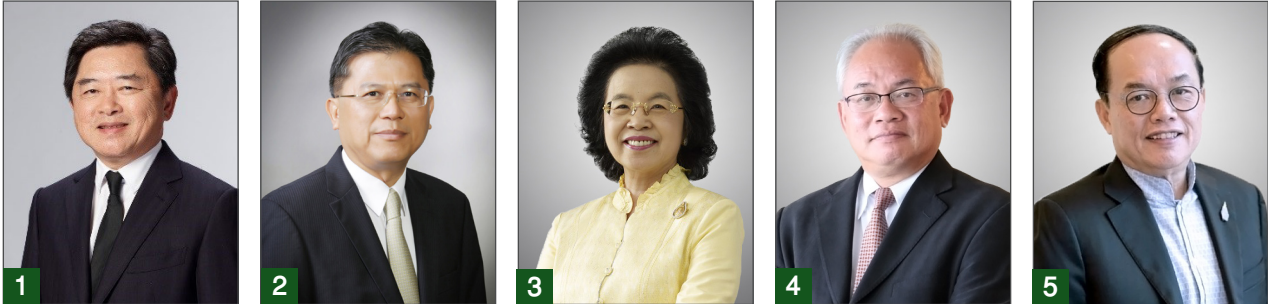


### Supporting Partners



# คณะกรรมการ คณะที่ปรึกษา และวิทยากร

## คณะกรรมการ



### 1. นายประสิทธิ์ เชื้อพานิช (65)

ประธานกรรมการ

16 พ.ค. 2558 -24 พ.ค. 2561

#### คุณวุฒิการศึกษา

- ปริญญาตรี พาณิชยศาสตร์และการบัญชี (เกียรตินิยมอันดับสอง) จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
ประกาศนียบัตรชั้นสูงทางการสอบบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- ผู้สอบบัญชีรับอนุญาต
- Ivey School of Business, University of Western Ontario, Canada, Executive Management Programme
- Harvard Business School, Boston, USA -Leading Professional Services Firms

#### การอบรมหลักสูตร IOD

- Directors Certification Program (DCP) 119/2009
- Financial Institutions Governance Program (FGP) 6/2013
- Board Matters and Trends (BMT) 2/2017

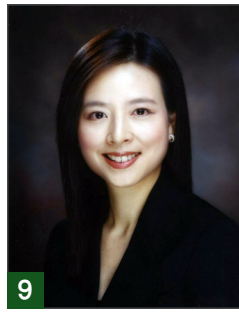
#### การดำรงตำแหน่งกรรมการ/ผู้บริหารในกิจการที่เป็นบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

- กรรมการอิสระและกรรมการตรวจสอบ บริษัท พีทีที โกลบอล เคมิคอล จำกัด (มหาชน)
- กรรมการอิสระ และประธานกรรมการตรวจสอบ ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)
- กรรมการอิสระ กรรมการตรวจสอบ และประธานกรรมการ คณะทำงานพัฒนาสู่ความยั่งยืน บริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน)

- กรรมการอิสระ กรรมการตรวจสอบ และประธานกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน บริษัท ไทย โซลาร์ เอ็นเนอร์ยี จำกัด (มหาชน)

#### การดำรงตำแหน่งกรรมการ/ผู้บริหารในกิจการที่ไม่ใช่บริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

- กรรมการ IFRS Advisory Council , IFRS Foundation
- คณะที่ปรึกษาด้านการสอบบัญชี สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์
- กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ คณะกรรมการตรวจสอบและประเมินผลภาคราชการ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ
- คณะอนุกรรมการตรวจสอบและประเมินผลภาคราชการกลุ่มกระทรวงด้านเศรษฐกิจ
- คณะกรรมการตัดสินการมอบรางวัลองค์กรที่มีความเป็นเลิศในการบริหารจัดการด้านการเงินการคลัง กรมบัญชีกลาง กระทรวงการคลัง
- กรรมการจัดทำบัญชีรายชื่อกรรมการรัฐวิสาหกิจ สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) กระทรวงการคลัง
- กรรมการกลั่นกรองกรรมการรัฐวิสาหกิจ สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) กระทรวงการคลัง
- กรรมการตรวจสอบการบริหารงานประจำ มหาวิทยาลัยมหิดล
- กรรมการบริหารการเงินและทรัพย์สิน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี
- ประธานกรรมการ คณะกรรมการด้านการกำกับดูแลกิจการ (CG steering Committee) สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD)
- ประธานกรรมการ คณะกรรมการโครงการสำรวจการกำกับดูแลกิจการบริษัทจดทะเบียน สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD)
- กรรมการ คณะกรรมการแนวร่วมปฏิบัติของภาคเอกชนไทยในการต่อต้านการทุจริต สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD)



- กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิด้านบัญชี สำนักงานคณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัย (คปภ.)
- ประธานกรรมการตรวจสอบ สำนักงานคณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัย (คปภ.)
- กรรมการสถาบันวิทยาการประกันภัยระดับสูง สำนักงานคณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัย (คปภ.)
- ประธานอนุกรรมการบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ สำนักงานคณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัย (คปภ.)
- อนุกรรมการกลั่นกรองงบประมาณ สำนักงานคณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัย (คปภ.)
- ที่ปรึกษาคณะทำงานพัฒนาหลักสูตรด้านการประกันภัย สำนักงานคณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัย (คปภ.)
- กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิด้านบัญชี คณะกรรมการคุ้มครองตลาดและการอุดหนุน กระทรวงพาณิชย์
- คณะที่ปรึกษาศูนย์เพิ่มศักยภาพในการแข่งขันทางธุรกิจ สมาคมบริษัทจดทะเบียนไทย

#### ประสบการณ์การทำงาน

- 2559 - 2560 ประธานกรรมการตรวจสอบ สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD)
- 2558 - 2560 กรรมการที่ปรึกษาด้านการกำกับดูแลกิจการและนโยบาย สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD)
- 2557 - 2560 นายกสภาวิชาชีพบัญชี ในพระบรมราชูปถัมภ์
- 2557 - 2558 อนุกรรมการปฏิรูปเศรษฐกิจระหว่างประเทศ และประเด็นด้านเศรษฐกิจสภาปฏิรูปแห่งชาติ
- 2555 - 2560 กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ กองทุนประกันวินาศภัย กระทรวงการคลัง
- 2556 - 2558 กรรมการอิสระ บริษัท นำเฮงคอนกรีต (1992) จำกัด
- 2556 - 2558 กรรมการบริหาร คณะพาณิชย์ศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- 2556 - 2557 คณะกรรมการที่ปรึกษาโครงการ ASEAN CG Scorecard สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย
- 2555 - 2558 นายกสมาคมนิสิตเก่า คณะพาณิชย์ศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

- 2554 - 2557 ประธานคณะกรรมการวิชาชีพบัญชี ด้านการสอบบัญชี สภาวิชาชีพบัญชีในพระบรมราชูปถัมภ์
- 2554 - 2557 อุปนายก สภาวิชาชีพบัญชี ในพระบรมราชูปถัมภ์
- 2551 - 2555 ประธานกรรมการบริหาร บริษัท ไพร์ชวอเตอร์ เฮาส์คูเปอร์ส ประเทศไทย จำกัด

## 2. นายปรีดี ดาวฉาย (59)

รองประธานกรรมการ  
ประธานคณะกรรมการกำหนดค่าตอบแทน  
กรรมการตรวจสอบ  
16 พ.ค. 2558 - 24 พ.ค. 2561

#### คุณวุฒิการศึกษา

- Advanced Management Program (AMP), Harvard Business School, USA
- ปริญญาโท (นิติศาสตร์) มหาวิทยาลัยอิลลินอยส์ เออร์แบนา-แชมเปญจน์ สหรัฐอเมริกา
- เนติบัณฑิตไทย เนติบัณฑิตยสภา
- ปริญญาตรี (นิติศาสตร์ เกียรตินิยม) มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

#### ประวัติการอบรม

- หลักสูตรการป้องกันราชอาณาจักรภาครัฐร่วมเอกชน (ปรอ.) รุ่นที่ 24 วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร
- หลักสูตรผู้บริหารระดับสูง สถาบันวิทยาการตลาดทุน (หลักสูตร วตท.) รุ่นที่ 20
- หลักสูตรผู้บริหารระดับสูงด้านวิทยาการพลังงาน (วพน.) รุ่น 8 สถาบันวิทยาการพลังงาน
- IMD Business School, Switzerland Course: Breakthrough Program for Senior Executives
- Stanford Graduate School of Business, USA. Course: Influence and Negotiation Strategies Program
- London Business School, UK Course: Making Innovation Happen Programme
- The Institute of International Finance (IIF), UK Course: Risk Management Executive Program





#### การอบรมหลักสูตร IOD

- Directors Certification Program (DCP) 56/2005
- Financial Institutions Governance Program (FGP) 1/2010
- Ethical Leadership Program 1/2015
- Corporate Governance for Capital Market Intermediaries (CGI) 11/2016

#### การดำรงตำแหน่งกรรมการ/ผู้บริหารในกิจการที่เป็นบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

- กรรมการและกรรมการผู้จัดการ ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน)
- สมาชิกคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงองค์กร ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน)

#### การดำรงตำแหน่งกรรมการ/ผู้บริหารในกิจการที่ไม่ใช่บริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

- สมาชิก สภานิติบัญญัติแห่งชาติ
- ประธานสมาคม สมาคมธนาคารไทย
- กรรมการ คณะกรรมการระบบการชำระเงิน (กรช.) ธนาคารแห่งประเทศไทย
- กรรมการ คณะกรรมการร่วมภาคเอกชน 3 สถาบัน (กกร.) สภาหอการค้าแห่งประเทศไทย สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย สมาคมธนาคารไทย
- กรรมการ มูลนิธิโรงเรียนบางกอกพัฒนา
- ประธานกรรมการ บริษัท หลักทรัพย์ กสิกรไทย จำกัด (มหาชน)
- ประธานกรรมการ บริษัท แฟคเตอร์ แอนด์อัคริวิเมนท์ กสิกรไทย จำกัด

#### ประสบการณ์การทำงาน

- 2559 - 2560 ประธานกรรมการ บริษัท ลีสซิ่งกสิกรไทย จำกัด
- 2556 - 2559 ประธานกรรมการ บริษัท ศูนย์วิจัยกสิกรไทย จำกัด
- 2557 - 2559 บริษัท หลักทรัพย์จัดการกองทุน กสิกรไทย จำกัด
- 2553 - 2556 กรรมการ บริษัท เมืองไทยประกันชีวิต จำกัด (มหาชน)
- 2553 - 2556 รองกรรมการผู้จัดการอาวุโสและผู้ประสานงาน ภูมิ ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน)

### 3. นางสาวพนีย์ สนวราณิช (71)

#### รองประธานกรรมการ

#### ประธานคณะกรรมการตรวจสอบ

29 พ.ค. 2560 - AGM 2563

#### คุณวุฒิการศึกษา

- MBA., Syracuse University, NY, USA (USAID Scholarship)
- ปริญญาตรี บัญชีบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

#### ประวัติการอบรม

- Certificate of Advanced General Insurance Program, Swiss Insurance Training Center, Switzerland (Swiss Re Scholarship)
- Certificate of Advanced Management Program, Australian Management College, Australia (COLOMBO Scholarship)
- ประกาศนียบัตรหลักสูตรนักบริหารระดับสูง (นบส.1 รุ่นที่ 18) สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน
- ปริญญาบัตร วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร รุ่นที่ 42
- ประกาศนียบัตรหลักสูตรผู้บริหารระดับสูง สถาบันวิทยาการ ตลาดทุน รุ่นที่ 8
- วุฒิบัตรหลักสูตรผู้บริหารระดับสูงด้านการค้าและการพาณิชย์ สถาบันวิทยาการการค้า รุ่นที่ 3
- วุฒิบัตรหลักสูตรการบริหารจัดการด้านความมั่นคงขั้นสูง สมาคมวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร รุ่นที่ 2
- Training on International Financial Reporting Standard 9 (IFRS 9), PwC Thailand ปี 2559
- CG Forum 2/2559 “สุจริต ระมัดระวัง เกราะคุ้มกันกรรมการ” ปี 2559
- Seminar on “CyberSecurity Awareness Training for Senior Executive” ปี 2559
- Strategic IT Governance (for non-IT) ปี 2560
- สัมมนาหัวข้อ “Cyber Resilience Leadership” ปี 2560

#### การอบรมหลักสูตร IOD

- Director Certification Program (DCP) 17/2002
- Role of the Chairman Program (RCP) 13/2006
- Role of the Compensation Committee (RCC) 4/2007
- Audit Committee Program (ACP) 32/2010
- Financial Institutions Governance Program (FGP) 2/2011

### สัดส่วนของกรรมการอิสระในคณะกรรมการ

- กรรมการอิสระ 10 คน (71%)
- กรรมการโดยตำแหน่ง (รวมกรรมการผู้อำนวยการ) 4 คน (29%)

### สัดส่วนทางเพศของคณะกรรมการ

- เพศหญิง 4 คน (29%)
- เพศชาย 10 คน (71%)

### ทักษะของกรรมการ

- บัญชี/การเงิน
- กฎหมาย
- กลยุทธ์
- การตลาด
- ทรัพยากรบุคคล
- เทคโนโลยีสารสนเทศ
- ความเสี่ยง
- การกำกับดูแลกิจการ
- การประชาสัมพันธ์

- Advanced Audit Committee Program (ผ่านการอบรม ACP, MIA, MFM, MFR, MIR) 10/2013
- Anti-Corruption for Executive Program (ACEP) 7/2013
- Director Certification Program Update (DCPU) 1/2014
- Driving Company Success with IT Governance (ITG) 2/2016

- 2551 - 2556 ประธานกรรมการตรวจสอบและประเมินผลประจำกระทรวงพาณิชย์ กระทรวงพาณิชย์
- 2553 - 2555 กรรมการตรวจสอบ บมจ. ธนาคารกรุงศรีอยุธยา
- 2550 - 2555 กรรมการ และเหรัญญิก มูลนิธิสถาบันโรคไตภูมิราชนครินทร์

#### การดำรงตำแหน่งกรรมการ/ผู้บริหารในกิจการที่เป็นบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

- ประธานกรรมการตรวจสอบและกรรมการอิสระ บมจ. ธนาคารกรุงศรีอยุธยา
- ประธานกรรมการบริหารความเสี่ยงและกรรมการอิสระ บมจ. เบริลลี่ ยูคเกอร์
- ประธานกรรมการกำหนดคำตอบแทน ประธานกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดี กรรมการตรวจสอบ และกรรมการอิสระ บมจ. ไออีซี กรุ๊ป
- กรรมการตรวจสอบและกรรมการอิสระ บมจ. ไทยรับประกันภัยต่อ
- กรรมการตรวจสอบและกรรมการอิสระ บมจ. กรุงเทพประกันภัย
- ประธานกรรมการ (กรรมการอิสระ) กรรมการตรวจสอบและประธานกรรมการกำหนดคำตอบแทนและสรรหา บมจ. ยูนิเวนเจอร์

#### การดำรงตำแหน่งกรรมการ/ผู้บริหารในกิจการที่ไม่ใช่บริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

- กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ สมาคมมหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง
- กรรมการอิสระ บมจ. ไทยเบฟเวอเรจ (หลักทรัพย์จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์สิงคโปร์)
- กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ สมาคมส่งเสริมผู้ลงทุนไทย
- กรรมการ มูลนิธิกรุงศรี
- กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ สมาคมธุรกิจประกันภัยไทย
- กรรมการกฤษฎีกา สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา

#### ประสบการณ์การทำงาน

- 2559 - 2560 ประธานกรรมการตรวจสอบ บมจ. บิ๊กซี ซูเปอร์เซ็นเตอร์
- 2559 - 2560 กรรมการอิสระ บมจ. บิ๊กซี ซูเปอร์เซ็นเตอร์
- 2552 - 2559 กรรมการอิสระ บมจ. เบริลลี่ ยูคเกอร์
- 2557 - 2558 สมาชิกสภาปฏิรูปแห่งชาติ สภาปฏิรูปแห่งชาติ
- 2555 - 2557 กรรมการสรรหาและกำหนดคำตอบแทน บมจ. ไทยรับประกันภัยต่อ
- 2553 - 2556 กรรมการ บจก. บี เจ ซี โลจิสติกส์ แอนด์ แวร์ เฮ้าส์

#### 4. ดร. บัณฑิต นิจถาวร (64)

กรรมการผู้อำนวยการ  
กรรมการกำกับการบริหารเงินลงทุน  
และเลขาธิการคณะกรรมการ

#### คุณวุฒิการศึกษา

- ปริญญาเอก สาขาเศรษฐศาสตร์ และ ปริญญาโท สาขา นโยบายเศรษฐกิจและการวางแผน จากมหาวิทยาลัย La Trobe ประเทศออสเตรเลีย
- ปริญญาตรี (เกียรตินิยม) ด้าน Mathematical Economics จากมหาวิทยาลัย Essex ประเทศอังกฤษ

#### ประวัติการอบรม

- หลักสูตรการบริหารขั้นสูง จากมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ประเทศสหรัฐอเมริกา

#### การอบรมหลักสูตร IOD

- Directors Certification Program (DCP) 97/2007
- The Executive Director Course (EDC) 1/2012
- Boardroom Success through Financing and Investment (BFI) 0/2016

การดำรงตำแหน่งกรรมการ/ผู้บริหารในกิจการที่เป็นบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

-

การดำรงตำแหน่งกรรมการ/ผู้บริหารในกิจการที่ไม่ใช่บริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

- กรรมการบริหารและกรรมการสภาสถาบัน สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย
- รองประธานกรรมการ ธนาคารเอเอ็นแซด (ไทย) จำกัด (มหาชน)
- อุปนายกสภา มหาวิทยาลัยนานาชาติสแตมฟอร์ด (สิ้นสุด มี.ค. 2561)

- ศาสตราจารย์พิเศษวิชาเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยอัสสัมชัญ, โตเกียว ประเทศญี่ปุ่น
- ประธานคณะที่ปรึกษาสำนักงานวิจัยเศรษฐกิจมหภาคอาเซียน +3 ประเทศสิงคโปร์ (ASEAN+3 Macroeconomic Research Office — AMRO)

#### ประสบการณ์การทำงาน

- 2554 - 2557 ประธานคณะกรรมการ สมาคมตลาดตราสารหนี้ไทย
- 2547 - 2553 ตำแหน่งรองผู้อำนวยการ ธนาคารแห่งประเทศไทย
- 2549 - 2552 ดำรงตำแหน่งรองผู้อำนวยการ (ด้านเสถียรภาพ สถาบันการเงิน) ดูแลงานด้านนโยบายสถาบันการเงิน รวมถึง การกำกับและตรวจสอบสถาบันการเงิน การเงิน เสถียรภาพ การเงิน
- 2543 ตำแหน่งผู้ช่วยผู้อำนวยการ สายสารสนเทศและประชาสัมพันธ์ และทำหน้าที่โฆษก ธปท.(1 ต.ค.2543)
- 2541 ตำแหน่งผู้อำนวยการอาวุโส สำนักงานภาคเหนือ
- 2540 ตำแหน่งผู้อำนวยการฝ่ายการต่างประเทศ
- 2539 ตำแหน่งผู้อำนวยการฝ่ายการธนาคาร
- 2538 ตำแหน่งผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ

## 5. ศาสตราจารย์พิเศษ กิติพงษ์ อุทัยพัฒนาพงศ์ (63)

#### กรรมการ

กรรมการสรรหาและกำกับดูแลกิจการ  
29 พ.ค. 2560 - AGM 2563

#### คุณวุฒิการศึกษา

- นิติศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยปริดิซ โคลัมเบีย
- นิติศาสตรมหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- หลักสูตรเนติบัณฑิตไทย สำนักอบรมศึกษากฎหมายแห่งเนติบัณฑิตยสภา
- นิติศาสตรบัณฑิต (เกียรตินิยม) จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

#### ประวัติการอบรม

- ประกาศนียบัตรธรรมาภิบาลทางการแพทย์สำหรับผู้บริหาร ระดับสูง รุ่นที่ 5 ของสถาบันพระปกเกล้า (ปธพ.5)
- วุฒิบัตรหลักสูตรผู้บริหารระดับสูงด้านวิทยาการพลังงาน รุ่นที่ 8 ของสถาบันวิทยาการพลังงาน (วพน. 8)
- วุฒิบัตรผู้บริหารระดับสูงด้านการค้าและการพาณิชย์ รุ่นที่ 1 สถาบันวิทยาการการค้า (Tepcot)
- ประกาศนียบัตร หลักสูตรผู้บริหารระดับสูง สถาบันวิทยาการ ตลาดทุน (วตท.) รุ่นที่ 4
- ปรินซิพัล หลักสูตรป้องกันราชอาณาจักรรัฐร่วมเอกชน รุ่นที่ 18 (วปรอ.)
- วุฒิบัตร สถาบันผู้บริหารกระบวนการยุติธรรมระดับสูง รุ่นที่ 9
- ประกาศนียบัตร ของสถาบันธุรกิจ มหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด เรื่องธุรกิจครอบครัวไทย
- ประกาศนียบัตร การฝึกอบรมธนาคาร พับลิก ของสภานายความ

- วุฒิบัตรวิชาการเมืองการปกครองในระบบประชาธิปไตยของนักบริหารระดับสูง (สถาบันพระปกเกล้า) (ปปร. 5)
- ประกาศนียบัตรหลักสูตรการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Director Executive Program) School of Management มหาวิทยาลัยเยล
- ประกาศนียบัตร หลักสูตรกรรมการบริษัท (Certificate of Completion on Company Directors) สถาบันกรรมการแห่งออสเตรเลีย

#### การอบรมหลักสูตร IOD

- Director Certification Program (DCP) 0/2000
- DCP Refresher Course 5/2007
- Role of the Chairman Program (RCP) 21/2009

การดำรงตำแหน่งกรรมการ/ผู้บริหารในกิจการที่เป็นบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

-

การดำรงตำแหน่งกรรมการ/ผู้บริหารในกิจการที่ไม่ใช่บริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

- ประธานกรรมการบริษัท เบเคอร์ แอนด์ แม็คเคินซี่ จำกัด
- กรรมการบริหาร บริษัท สยามพิวรรธน์ จำกัด
- กรรมการ ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย
- ประธานกรรมการของสำนักงานกรุงเทพฯ
- หัวหน้าฝ่ายกฎหมายสถาบันการเงินและหัวหน้าฝ่ายกฎหมาย ภาษี ของสำนักงานกรุงเทพฯ
- ประธานคณะกรรมการกฎหมายภาษีและกฎระเบียบสภาหอการค้าแห่งประเทศไทย
- รองประธานกรรมการของคณะกรรมการปฏิรูปประเทศด้านกฎหมาย (คปก.)
- กรรมการคณะกรรมการดำเนินการปฏิรูปกฎหมายในระบุงovernment
- ประธานอนุกรรมการคณะอนุกรรมการพิจารณาปรับปรุงและแก้ไขประมวลรัษฎากร

#### ประสบการณ์การทำงาน

- 2557 - 2558 อนุกรรมการก่อสร้างอาคาร ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย
- 2557 - 2558 อนุกรรมการส่งเสริมบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์
- 2557 - 2558 สมาชิกสภาปฏิรูปแห่งชาติ
- 2542 กรรมการอิสระของของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน)

## 6. นางกศรา มัญชุศรี (56)

กรรมการจากองค์กรก่อตั้ง (ตลท.)  
SET ก.ค. 2557

#### คุณวุฒิการศึกษา

- ปรินซิพัลโททางการเงิน (Master of Science in Finance)

Golden Gate University, San Francisco ประเทศ  
สหรัฐอเมริกา

- ปริญญาตรีเศรษฐศาสตร์ (Bachelor of Art in Economics)  
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

#### ประวัติการอบรม

- ประกาศนียบัตร หลักสูตรผู้บริหารระดับสูงด้านวิทยาการ  
พลังงาน รุ่น 6 (วพน. รุ่น 6)
- ประกาศนียบัตร หลักสูตร TLCA Leadership Development  
Program (LDP) รุ่นที่ 3
- ประกาศนียบัตร หลักสูตรผู้บริหารระดับสูงด้านการค้าและการ  
พาณิชย์ (TEPCoT) รุ่นที่ 7
- ประกาศนียบัตร หลักสูตร Advanced Senior Executive  
Program (ASEP), Evanston, Chicago, USA, SASIN and  
Kellogg School of Management
- หลักสูตรผู้บริหารระดับสูง สถาบันวิทยาการตลาดทุน รุ่นที่ 4  
(วตท. 4)

#### การอบรมหลักสูตร IOD

- Director Certification Program (DCP) 82/2006

การดำรงตำแหน่งกรรมการ/ผู้บริหารในกิจการที่เป็นบริษัท  
จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

-

การดำรงตำแหน่งกรรมการ/ผู้บริหารในกิจการที่ไม่ใช่บริษัท  
จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

- กรรมการ สถาบันรับรองมาตรฐาน ไอเอสโอ
- กรรมการ สหพันธ์ตลาดหลักทรัพย์นานาชาติ (WFE)
- กรรมการ สมาคมมหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ มหาวิทยาลัย  
ธรรมศาสตร์
- กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ ประจำคณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัย  
ธรรมศาสตร์
- กรรมการ สมาคมเศรษฐศาสตร์ธรรมศาสตร์
- กรรมการ ศูนย์เพิ่มศักยภาพในการแข่งขันทางธุรกิจ (Center  
for Building Competitiveness Enterprises: CBCE)
- กรรมการที่ปรึกษา สถาบันบัณฑิตบริหารธุรกิจ ศศินทร์ แห่ง  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- รองประธานกรรมการ บริษัท ตลาดสัญญาซื้อขายล่วงหน้า  
(ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน)
- ประธานกรรมการ บริษัทในกลุ่มตลาดหลักทรัพย์ฯ ได้แก่  
บริษัท ฟินเน็ต อินโนเวชั่น เน็ตเวิร์ค จำกัด  
บริษัท ไลฟ์ฟิคเจอร์ จำกัด  
บริษัท ศูนย์รับฝากหลักทรัพย์ (ประเทศไทย) จำกัด  
บริษัท เซ็ทเทรต ดอท คอม จำกัด  
บริษัท สำนักหักบัญชี (ประเทศไทย) จำกัด  
บริษัทหลักทรัพย์จัดการกองทุนรวม เพื่อผู้ลงทุนต่างดาว จำกัด  
บริษัท ไทยเอ็นวีดีอาร์ จำกัด

#### ประสบการณ์การทำงาน

- 2557 - 2560 ประธานกรรมการ บริษัท สยามดีอาร์ จำกัด
- 2556 - 2557 รองผู้จัดการ สายงานการตลาด  
ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย
- 2547 - 2557 กรรมการผู้จัดการ บริษัท ตลาดสัญญาซื้อขาย  
ล่วงหน้า (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน)
- 2553 - 2554 กรรมการ สมาคมนักวิเคราะห์
- 2552 - 2554 กรรมการบริหาร คณะเศรษฐศาสตร์  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- 2542 - 2546 รองกรรมการผู้จัดการ ศูนย์ซื้อขายตราสารหนี้ไทย

## 7. นายจรัมพร โชติกเสถียร (61)

#### กรรมการ

กรรมการกำกับการบริหารเงินลงทุน  
29 พ.ค. 2560 - AGM 2563

#### คุณวุฒิการศึกษา

- ปริญญาโท บริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัย Harvard ประเทศ  
สหรัฐอเมริกา
- ปริญญาตรีสาขา Electrical Engineering and Computer  
Science มหาวิทยาลัย Massachusetts Institute of Technology  
ประเทศสหรัฐอเมริกา

#### ประวัติการอบรม

- หลักสูตรการป้องกันราชอาณาจักรรัฐร่วมเอกราช (ปรอ.)  
ปี 2547 วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร
- หลักสูตรผู้บริหารระดับสูง สถาบันวิทยาการตลาดทุน  
(หลักสูตร วตท.) รุ่นที่ 11
- หลักสูตรผู้บริหารระดับสูงด้านวิทยาการพลังงาน สถาบัน  
วิทยาการพลังงาน (วพน.) รุ่นที่ 1/2555

#### การอบรมหลักสูตร IOD

- Directors Certification Program (DCP) 185/2014
- Directors Accreditation Program (DAP) 66/2007

การดำรงตำแหน่งกรรมการ/ผู้บริหารในกิจการที่เป็นบริษัท  
จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

- กรรมการบริหาร ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)
- กรรมการอิสระ บริษัท ไมเนอร์อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด  
(มหาชน)
- กรรมการอิสระ บริษัท สิงห์เอสเตท จำกัด (มหาชน)
- กรรมการกำกับยุทธศาสตร์และการปฏิรูป บริษัท การบินไทย  
จำกัด (มหาชน)

การดำรงตำแหน่งกรรมการ/ผู้บริหารในกิจการที่ไม่ใช่บริษัท  
จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

- กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์
- กรรมการสำนักงานคณะกรรมการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติ
- กรรมการ บริษัท อุตสาหกรรมใหม่ไทย จำกัด

- กรรมการ มูลนิธิศึกษาพัฒนา
- กรรมการ มูลนิธิวิจัยเทคโนโลยีสารสนเทศ

#### ประสบการณ์การทำงาน

- 2557 กรรมการผู้อำนวยการใหญ่ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)
- 2558 กรรมการและประธานกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดี บริษัท สายการบินนกแอร์จำกัด (มหาชน)
- 2558 กรรมการบริษัท ไทยสมายล์แอร์เวย์จำกัด
- 2554 - 2557 ประธานกรรมการบริหาร สำนักงานพัฒนาธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์ (องค์การมหาชน)
- 2554 - 2557 คณะกรรมการนโยบายสถาบันการเงิน (กนส.) ธนาคารแห่งประเทศไทย
- 2553 - 2557 กรรมการและผู้จัดการ ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย
- 2553 - 2557 ประธานกรรมการ บริษัท ศูนย์รับฝากหลักทรัพย์ (ประเทศไทย) จำกัด
- 2553 - 2557 ประธานกรรมการ บริษัท สำนักหักบัญชี (ประเทศไทย) จำกัด
- 2553 - 2557 ประธานกรรมการ บริษัท เซ็ดเทรค ดอท คอม จำกัด
- 2553 - 2557 ประธานกรรมการ บริษัท แฟมมิลี่โนฮาว จำกัด
- 2551 - 2553 รองผู้จัดการใหญ่ กลุ่มเทคโนโลยีธนาคารไทยพาณิชย์จำกัด (มหาชน)
- 2545 - 2551 ผู้ช่วยผู้จัดการใหญ่ กลุ่ม GTS และธุรกิจตลาดทุน ธนาคารไทยพาณิชย์จำกัด (มหาชน)
- ผู้ช่วยผู้จัดการใหญ่ กลุ่มบริการบริหารเงินเพื่อธุรกิจ ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)
- 2542 - 2544 ผู้ช่วยผู้จัดการใหญ่ สายงานเทคโนโลยี ธนาคารไทยพาณิชย์จำกัด (มหาชน)
- ผู้ช่วยผู้จัดการใหญ่ สายงานบริหารความเสี่ยง ธนาคารไทยพาณิชย์จำกัด (มหาชน)
- 2538 - 2542 กรรมการผู้จัดการใหญ่ บริษัทหลักทรัพย์ไทยพาณิชย์จำกัด
- 2533 - 2537 กรรมการผู้จัดการ บริษัทหลักทรัพย์จัดการกองทุนรวม ไทยพาณิชย์จำกัด

## 8. นายชัยวัฒน์ อุทัยวรรณ (65)

#### กรรมการ

ประธานคณะกรรมการสรรหาและกำกับดูแลกิจการ  
30 พ.ค. 2559 - AGM 2562

#### คุณวุฒิการศึกษา

- Master of Business Administration (Executive) สถาบันบัณฑิตบริหารธุรกิจศศินทร์ แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- Master of Science (Mathematics and Computer Science) University of Louisville, Kentucky, U.S.A.
- ปริญญาตรี สถิติศาสตร์บัณฑิต คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

#### ประวัติการอบรม

- หลักสูตรการพัฒนาการเมืองและการเลือกตั้งระดับสูง (พตส.) รุ่นที่ 8 สถาบันพัฒนาการเมืองและการเลือกตั้ง
- หลักสูตรวิทยาการประกันภัยระดับสูง (วปส.) รุ่นที่ 6 สถาบันวิทยาการประกันภัยระดับสูง
- หลักสูตรผู้บริหารระดับสูงด้านวิทยาการพลังงาน (วพน.) รุ่น 4 สถาบันวิทยาการพลังงาน (วพน.)
- หลักสูตรภูมิพลังแผ่นดิน สำหรับผู้บริหารระดับสูง รุ่นที่ 1 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- หลักสูตร ผู้บริหารระดับสูงด้านการค้าและการพาณิชย์ (TEPCoT) รุ่นที่ 6 สถาบันวิทยาการการค้า มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย
- หลักสูตรการกำกับดูแลกิจการสำหรับกรรมการและผู้บริหารระดับสูงของรัฐวิสาหกิจและองค์การมหาชน (PDI) รุ่นที่ 12 สถาบันพัฒนากรรมการและผู้บริหารระดับสูงภาครัฐ สถาบันพระปกเกล้า
- หลักสูตรผู้บริหารระดับสูงสถาบันวิทยาการตลาดทุน (หลักสูตร วตท.) รุ่นที่ 3/2549 สถาบันวิทยาการตลาดทุน ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย
- หลักสูตรการป้องกันราชอาณาจักรภาคีรัฐร่วมเอกชน (ปรอ.) รุ่นที่ 20 วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ

#### การอบรมหลักสูตร IOD

- Directors Certification Program (DCP) 18/2002
- Role of Chairman Program (RCP) 29/2012

#### การดำรงตำแหน่งกรรมการ/ผู้บริหารในกิจการที่เป็นบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

- กรรมการอิสระ และประธานกรรมการบริหารความเสี่ยง บริษัท แกรนด์ แอสเสท ไชเทิลส์ แอนด์ พรอพเพอร์ตี้ จำกัด (มหาชน)
- กรรมการ กรรมการตรวจสอบ และกรรมการสรรหาและพิจารณาค่าตอบแทน บริษัทไทยบริติช ซีเคียวริตี้ ฟินันดิง จำกัด (มหาชน)
- กรรมการ และกรรมการบริหาร บริษัท ซีเค พาวเวอร์ จำกัด (มหาชน)
- ที่ปรึกษาคณะกรรมการบริษัท บริษัท ทีดีบีบลิว จำกัด (มหาชน)

#### การดำรงตำแหน่งกรรมการ/ผู้บริหารในกิจการที่ไม่ใช่บริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

- กรรมการ บริษัท ประปาปทุมธานี จำกัด
- กรรมการ บริษัท ไทยวอเตอร์ โอเปอเรชั่นส์ จำกัด
- กรรมการ ประจำคณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

#### ที่ปรึกษา

ประธานสภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย

คณะกรรมการสถาบันบริหารจัดการธนาคารที่ดิน  
คณะกรรมการบริหารสถาบันน้ำเพื่อความยั่งยืน



#### ประสบการณ์การทำงาน

- 2557 - 2561 ประธานกรรมการ ธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย
- 2557 - 2561 กรรมการ กรรมการบริหาร กรรมการบรรษัทภิบาล กรรมการบริหารความเสี่ยง และกรรมการผู้จัดการ บริษัท ทีทีดับบลิว จำกัด (มหาชน)
- 2557 - 2561 กรรมการผู้จัดการ บริษัท ประปาปทุมธานี จำกัด
- 2554 - 2561 ประธานกรรมการ บริษัท โรงแรมท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ จำกัด
- 2558 - 2560 อุปนายก สมาคมบริษัทจดทะเบียนไทย
- 2554 - 2557 กรรมการ กรรมการบริหาร กรรมการบริหารความเสี่ยง และกรรมการผู้จัดการ บริษัท รถไฟฟ้ากรุงเทพ จำกัด (มหาชน)
- 2554 - 2555 รองประธานกรรมการ บริษัท แบงคอก เมโทร เน็ทเวิร์คส์ จำกัด
- 2554 - 2555 กรรมการและกรรมการบริหาร ธนาคารออมสิน
- 2550 - 2554 ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร และกรรมการผู้จัดการใหญ่ ธนาคารนครหลวงไทย จำกัด (มหาชน)
- 2544 - 2550 ประธานกรรมการบริหาร และประธานเจ้าหน้าที่บริหาร ธนาคาร เอไอจี เพื่อรายย่อย (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน)
- 2544 - 2550 ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร และกรรมการผู้จัดการใหญ่ บริษัท เงินทุนหลักทรัพย์ เอไอจี ไฟแนนซ์ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน)

## 9. บานवलพรรณ คำชำ (52)

#### กรรมการ

##### กรรมการกำกับกับการบริหารเงินลงทุน

31 พ.ค.2556 - 30 พ.ค. 2559

30 พ.ค. 2559 - AGM 2562

#### คุณวุฒิการศึกษา

- ปริญญาโท ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาการจัดการการศึกษา มหาวิทยาลัยบอสตัน ประเทศสหรัฐอเมริกา
- ปริญญาตรี บริหารธุรกิจบัณฑิต สาขาการตลาด คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

#### การอบรมหลักสูตร IOD

- Directors Certification Program (DCP) 67/2005

#### การดำรงตำแหน่งกรรมการ/ผู้บริหารในกิจการที่เป็นบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

- กรรมการผู้จัดการ และประธานเจ้าหน้าที่บริหาร บริษัท เมืองไทยประกันภัย จำกัด (มหาชน)
- กรรมการ บริษัท ภัทรลิสซิ่ง จำกัด (มหาชน)
- กรรมการ บริษัท ดู เดย์ ดรีม จำกัด

#### การดำรงตำแหน่งกรรมการ/ผู้บริหารในกิจการที่ไม่ใช่บริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

- กงสุลกิตติมศักดิ์สาธารณรัฐลิทัวเนีย ประจำประเทศไทย
- ที่ปรึกษากรรมการ บริษัท เมืองไทย เรียว เอสเตท จำกัด (มหาชน)
- กรรมการเอกอัครราชทูต คณะกรรมการเอกอัครราชทูต
- กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ สภามหาวิทยาลัยอัสสัมชัญ (ABAC)
- กรรมการรองเลขาธิการ หอการค้าและสภาหอการค้าแห่งประเทศไทย
- ที่ปรึกษาคณะกรรมการ บริษัท เมืองไทย กรุ๊ป โฮลดิ้ง จำกัด
- ที่ปรึกษากรรมการผู้จัดการ บริษัท เมืองไทยประกันชีวิต จำกัด (มหาชน)
- ประธานกิตติมศักดิ์ บริษัทซังฮงอโนเร่ (กรุงเทพ) จำกัด (ผู้นำเข้าและจำหน่ายผลิตภัณฑ์ HERMÈS จากประเทศฝรั่งเศส)
- ประธานสโมสรการทำเรือ เอฟซี

#### ประสบการณ์การทำงาน

- 2559 - 2560 กรรมการอิสระ ของบริษัท ดู เดย์ ดรีม จำกัด
- 2552 - 2560 กรรมการอิสระ บริษัท นวนคร จำกัด (มหาชน)
- 2557- 2559 ที่ปรึกษาประธานสภานิติบัญญัติแห่งชาติ
- 2554 - 2556 อุปนายก สมาคมประกันวินาศภัย
- 2552 - 2555 กรรมการ และ กรรมการรองเลขาธิการ หอการค้าไทย
- 2552 - 2553 ผู้ช่วยรัฐมนตรีประจำกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์
- 2551 - 2552 ประธานกิตติมศักดิ์ บริษัท ทรานส์ แพลชั่น (ประเทศไทย) จำกัด
- 2551 - 2552 กรรมการผู้จัดการ บริษัท เมืองไทยประกันภัย จำกัด (มหาชน)
- 2550 - 2552 กรรมการ บริษัท ภัทรลิสซิ่ง จำกัด (มหาชน)
- 2549 - 2552 ที่ปรึกษากรรมการผู้จัดการ บริษัท เมืองไทยประกันชีวิต จำกัด
- 2547 - 2552 กรรมการ บริษัท เมืองไทยไฟรท์ส โฮลดิ้ง จำกัด
- 2548 - 2551 กรรมการผู้จัดการ บริษัท เมืองไทยประกันภัย จำกัด

## 10. นายบรรจง จิตต์แจ้ง (69)

#### กรรมการ

##### กรรมการกำหนดค่าตอบแทน

16 พ.ค. 2558 - 24 พ.ค. 2561

#### คุณวุฒิการศึกษา

- ปริญญาโท วิศวกรรมเครื่องกล University of Akron, USA
- ปริญญาตรี วิศวกรรมเครื่องกล (เกียรตินิยมอันดับสอง) จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

#### การอบรมหลักสูตร IOD

- Directors Certification Program (DCP) 7/2001 (สมาชิกผู้ทรงคุณวุฒิอาวุโส)
- Chartered Director Class (CDC) 1/2007

- DCP Refresher Course 5/2007
- Role Of The Compensation Committee (RCC) 7/2008
- The Executive Director Course (EDC) 1/2012
- Anti-Corruption for Executive Program (ACEP) 3/2012
- Director Certification Program Update (DCPU) 1/2014
- Boardroom Success through Financing and Investment (BFI) 0/2016
- Strategic Board Master Class (SBM) 1/2017

การดำรงตำแหน่งกรรมการ/ผู้บริหารในกิจการที่เป็นบริษัท  
จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

- ประธาน/กรรมการอิสระ บริษัท ทีพีไอ จำกัด (มหาชน)
- กรรมการอิสระและกรรมการตรวจสอบ บริษัท ล้ำสูง จำกัด (มหาชน)
- กรรมการอิสระ บริษัท ไทยออปติคอลกรุ๊ป จำกัด (มหาชน)

การดำรงตำแหน่งกรรมการ/ผู้บริหารในกิจการที่ไม่ใช่บริษัท  
จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

- วิทยากรในหลักสูตรการบริหารเชิงกลยุทธ์ ฯลฯ ของ Thai IOD
- ที่ปรึกษาสมาคมส่งเสริมผู้ลงทุนไทย
- ที่ปรึกษาด้านการศึกษา บริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน)

ประสบการณ์การทำงาน

- 2538 - 2547 กรรมการผู้จัดการใหญ่ บริษัท มาลีสามพราน จำกัด (มหาชน)  
กรรมการและรองประธานกลุ่มอุตสาหกรรมอาหาร สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย  
กรรมการอำนวยการสมาคมการจัดการธุรกิจแห่งประเทศไทย
- 2532 - 2537 กรรมการผู้จัดการ บริษัท อินซ์เคปแมนูแฟคเจอร์ จำกัด
- 2524 - 2532 ผู้จัดการฝ่ายปฏิบัติการ บริษัท โฟร์โมสต์อาหารนม (กรุงเทพฯ)
- 2521-2524 Production Planning & Control Manager, Fedders (Thailand) Ltd.
- 2513-2521 Quality Control Manager บริษัท กู๊ดเยียร์ (ประเทศไทย) จำกัด มหาชน

## 11. นายไพฑูรย์ กิตติศรีกังวาน (57)

กรรมการจากองค์กรก่อตั้ง (สปท.)  
BOT ต.ค. 2559

คุณวุฒิการศึกษา

- MBA (Finance), University of Chicago Graduate School of Business
- BSc Econ (Monetary Economics), London School of Economics and Political Science, University of London

ประวัติการอบรม

- สถาบันพัฒนาข้าราชการฝ่ายตุลาการศาลยุติธรรม (บ.ย.ส. รุ่นที่ 21), สำนักงานศาลยุติธรรม
- สถาบันวิทยาการธุรกิจและอุตสาหกรรม (วธอ. รุ่นที่ 2)
- สถาบันวิทยาการพลังงาน (วพน. รุ่นที่ 5)
- วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ (วปอ. รุ่นที่ 53)
- สถาบันวิทยาการตลาดทุน (วตท. รุ่นที่ 10)
- AMP (Advanced Management Program), Harvard Business School, U.S.A.

การอบรมหลักสูตร IOD

- Director Certification Program (DCP) 43/2004

การดำรงตำแหน่งกรรมการ/ผู้บริหารในกิจการที่เป็นบริษัท  
จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

-

การดำรงตำแหน่งกรรมการ/ผู้บริหารในกิจการที่ไม่ใช่บริษัท  
จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

- รองผู้ว่าการ ด้านบริหาร ธนาคารแห่งประเทศไทย
- ประธาน คณะกรรมการสายออกบัตรธนาคาร ธนาคารแห่งประเทศไทย
- กรรมการในคณะกรรมการนโยบายการเงิน ธนาคารแห่งประเทศไทย
- กรรมการในคณะกรรมการระบบการชำระเงิน ธนาคารแห่งประเทศไทย
- กรรมการในคณะกรรมการบริหารกองทุนประกันชีวิต กระทรวงการคลัง
- กรรมการในคณะกรรมการบริหารกองทุนวินาศภัย กระทรวงการคลัง
- กรรมการและประธานกรรมการตรวจสอบ ธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย

ประสบการณ์การทำงาน

- มิ.ย. 2552 - 14 ส.ค. 2557 ผู้ช่วยผู้ว่าการ สายนโยบายการเงิน /เลขานุการคณะกรรมการนโยบายการเงิน
- ต.ค. 2548 - พ.ค. 2552 ผู้อำนวยการอาวุโส สายนโยบายสถาบันการเงิน
- ต.ค. 2544 - มิ.ย. 2546 หัวหน้าสำนักงานตัวแทนธนาคารแห่งประเทศไทย นครลอนดอน
- พ.ย. 2539 - มิ.ย. 2541 ผู้ช่วยผู้อำนวยการ ส่วนธุรกิจตลาดการเงิน ฝ่ายการธนาคาร
- พ.ย. 2527 ฝ่ายการธนาคาร

## 12. นางกักริยา เบญจพลชัย (63)

กรรมการ

ประธานคณะกรรมการกำกับการบริหารเงินลงทุน

#### กรรมการตรวจสอบ

31 พ.ค.2556 - 30 พ.ค. 2559

30 พ.ค. 2559 - AGM 2562

#### คุณวุฒิการศึกษา

- ปริญญาโท บริหารธุรกิจ คณะพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- ปริญญาตรี บัญชีบัณฑิต (บัญชีทฤษฎี) จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

#### ประวัติการอบรม

- หลักสูตรผู้บริหารระดับสูง (หลักสูตร วทท. รุ่นที่ 1) สถาบันวิทยาการลาดตะกอน
- The Executive Program, University of Michigan, USA.
- ประกาศนียบัตรด้านการสอบบัญชีชั้นสูง จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

#### การอบรมหลักสูตร IOD

- Directors Certification Program (DCP) 1/2000
- Financial Institutions Governance Program (FGP) 1/2010
- Director Certification Program Update (DCPU) 2/2014

#### การดำรงตำแหน่งกรรมการ/ผู้บริหารในกิจการที่เป็นบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

- กรรมการอิสระ กรรมการตรวจสอบและประธานกรรมการบริษัททีบีแอลและสรรหา บริษัท ไทยคม จำกัด (มหาชน)
- กรรมการอิสระ ประธานกรรมการตรวจสอบ กรรมการกำหนดค่าตอบแทน กรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดี บริษัท อสมท จำกัด (มหาชน)
- ประธานคณะกรรมการกำกับดูแลกิจการ, กรรมการตรวจสอบและกรรมการอิสระ บริษัท ทีสโก้ไฟแนนเชียลกรุ๊ป จำกัด (มหาชน)
- กรรมการตรวจสอบ และกรรมการอิสระ ธนาคารทีสโก้ จำกัด (มหาชน)

#### การดำรงตำแหน่งกรรมการ/ผู้บริหารในกิจการที่ไม่ใช่บริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

- ที่ปรึกษาสำหรับมาตรการลงโทษทางแพ่ง สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์
- อนุกรรมการวินิจฉัยการเข้าถึงหลักทรัพย์เพื่อครอบงำกิจการ สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์
- กรรมการบริหารกองทุนผู้สูงอายุ กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์
- กรรมการอิสระ และประธานกรรมการตรวจสอบ บริษัท บางกอกกล๊าส จำกัด (มหาชน)
- กรรมการประเมินกองทุนหมุนเวียน กระทรวงการคลัง
- คณะกรรมการพิจารณา SET AWARD และอนุกรรมการศูนย์พัฒนาการกำกับดูแลกิจการที่ดี ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย
- ผู้เชี่ยวชาญด้านบรรษัทภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคม

ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

- ผู้พิพากษาสมทบในศาลทรัพย์สินทางปัญญาและการค้าระหว่างประเทศกลาง ศาลทรัพย์สินทางปัญญาและการค้าระหว่างประเทศกลาง
- กรรมการ บริษัท บ้านร่วมทางฝัน จำกัด
- ที่ปรึกษา สมาคมบริษัทจดทะเบียนไทย
- ที่ปรึกษากิตติมศักดิ์ สมาคมผู้ตรวจสอบภายในแห่งประเทศไทย
- กรรมการ บริษัท กระบี่ เกตรา จำกัด

#### ประสบการณ์การทำงาน

- 2556 - 2560 คณะกรรมการวินัยกรรมการและผู้บริหารของบริษัทที่ออกหลักทรัพย์ สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์
- 2554 - 2560 กรรมการจรรยาบรรณ สภาวิชาชีพบัญชีในพระบรมราชูปถัมภ์
- 2554 - 2559 ประธานกรรมการตรวจสอบ สำนักงานคณะกรรมการกำกับตลาดสินค้าเกษตรล่วงหน้า ประเทศไทย
- 2553-2556 กรรมการตรวจสอบและประเมินผลประจำกระทรวงกลาโหม สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม กระทรวงกลาโหม
- 2549-2553 กรรมการและผู้จัดการ ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย
- 2552-2553 ประธานกรรมการและประธานกรรมการบริหารบริษัท ศูนย์รับฝากหลักทรัพย์ (ประเทศไทย) จำกัด
- 2552-2553 ประธานกรรมการ บริษัท เซ็ทเทรค ดอท คอม จำกัด
- 2552-2553 ประธานกรรมการ บริษัท แฟมมิลี่ โนฮาว จำกัด

### 13. นายพี สุจริตกุล (56)

กรรมการจากองค์การก่อตั้ง (ก.ล.ด.)

SEC พ.ค. 2558

#### คุณวุฒิการศึกษา

- ปริญญาโทด้านกฎหมายจาก University of Bristol สหราชอาณาจักร
- ปริญญาตรีด้านกฎหมายจาก University of Essex สหราชอาณาจักร

#### การอบรมหลักสูตร IOD

- Directors Certification Program (DCP) 1/2000
- Role of the Chairman Program (RCP) 12/2005
- The Executive Director Course (EDC) 1/2012
- Financial Institutions Governance Program (FGP) 6/2013
- Strategic Board Master Class (SBM) 1/2017

#### การดำรงตำแหน่งกรรมการ/ผู้บริหารในกิจการที่เป็นบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

-

**การดำรงตำแหน่งกรรมการ/ผู้บริหารในกิจการที่ไม่ใช่บริษัท  
จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย**

- กรรมการและเลขานุการในคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์
- ประธานกรรมการ คณะกรรมการกำกับตลาดทุน
- กรรมการ คณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ
- กรรมการ คณะกรรมการนโยบายสถาบันการเงิน
- กรรมการ คณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัย
- กรรมการ คณะกรรมการกองทุนการออมแห่งชาติ
- กรรมการ คณะกรรมการกองทุนบำเหน็จบำนาญข้าราชการ

**ประสบการณ์การทำงาน**

- 2556 - 2558 กรรมการ ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน)
- 2556 - 2558 กรรมการอิสระ บริษัท บิ๊กซี ซูเปอร์เซ็นเตอร์ จำกัด (มหาชน)
- 2555 - 2558 ที่ปรึกษากรรมการผู้จัดการ บริษัท เมืองไทยประกันชีวิต จำกัด (มหาชน)
- 2553 - 2557 กรรมการ ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

**14. นายสุวัฒน์พงษ์ พันธุ์มีชาว์ (58)**

**กรรมการ**

กรรมการสรรหาและกำกับดูแลกิจการ  
26 ม.ค. 2561 - AGM 2562

**คุณวุฒิการศึกษา**

- ปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาบริหารธุรกิจ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- ปริญญาตรีวิศวกรรมศาสตร์ สาขาวิศวกรรมเคมี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

**ประวัติการอบรม**

- หลักสูตรผู้บริหารระดับสูง (วตท.) รุ่นที่ 23 สถาบันวิทยาการ ตลาดทุน
- หลักสูตรหลักนิติธรรมเพื่อประชาธิปไตย (นธป.) รุ่นที่ 3 พ.ศ. 2558 วิทยาลัยรัฐธรรมนุญ
- หลักสูตรการกำกับดูแลกิจการสำหรับกรรมการและผู้บริหารระดับสูง ของรัฐวิสาหกิจและองค์กรมหาชน รุ่นที่ 12 ปี พ.ศ. 2557 สถาบันพระปกเกล้า สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ และสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ
- หลักสูตรผู้บริหารระดับสูงด้านวิทยาการพลังงาน รุ่นที่ 4 (พจน. 4) สถาบันวิทยาการพลังงาน
- หลักสูตร Oxford Energy Seminar 2013, United Kingdom
- หลักสูตรป้องกันราชอาณาจักรภาครัฐร่วมเอกชน วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร (วปอ.50) และ (ปรอ.20)
- Advance Management Program, INSEAD University, France

**การอบรมหลักสูตร IOD**

- Director Certification Program (DCP) 131/2010
- Role of the Chairman Program (RCP) 30/2013

**การดำรงตำแหน่งกรรมการ/ผู้บริหารในกิจการที่เป็นบริษัท  
จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย**

- รองกรรมการผู้จัดการใหญ่ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)
- กรรมการและเลขานุการคณะกรรมการ / กรรมการบริหาร ความเสี่ยง และประธานเจ้าหน้าที่บริหารและกรรมการผู้จัดการใหญ่ บริษัท พีทีที โกลบอล เคมิคอล จำกัด (มหาชน)
- กรรมการ และกรรมการบริหารความเสี่ยง บริษัท โกลบอล เพาเวอร์ ซินเนอร์ยี จำกัด (มหาชน)
- ประธานกรรมการ บริษัท โกลบอลกรีนเคมิคอล จำกัด (มหาชน)

**การดำรงตำแหน่งกรรมการ/ผู้บริหารในกิจการที่ไม่ใช่บริษัท  
จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย**

- กรรมการ บริษัท PTT Chemical International Private Limited
- นายกสมาคม สมาคมนิสิตเก่าวิศวกรรมศาสตร์แห่ง จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- กรรมการอำนวยการ สถาบันนิโตรเลียมแห่งประเทศไทย
- กรรมการ สมาคมบริษัทจดทะเบียนไทย
- อุปนายกสมาคมกีฬาว่ายน้ำแห่งประเทศไทย
- กรรมการสภาสถาบันผู้ทรงคุณวุฒิ สถาบันวิทยสิริเมธี
- กรรมการ โรงเรียนกำเนิดวิทย์
- รองประธานมูลนิธิพลังแห่งการเรียนรู้

**ประสบการณ์การทำงาน**

- 2557 - 2560 รองประธานกรรมการ บริษัท วินไทย จำกัด (มหาชน)
- 2558 - 2560 นายกสมาคมเพื่อนชุมชน
- 2559 กรรมการอำนวยการ ศูนย์ความเป็นเลิศด้านอนามัยสิ่งแวดล้อมและพิษวิทยา มหาวิทยาลัยมหิดล
- 2558 - 2559 ประธานกรรมการ บริษัท ไทยเฟดตี้แอลกอฮอล์ จำกัด
- 2557 - 2558 ประธานกรรมการ บริษัท สपोर्ट เซอร์วิสเซส อัลไลแอนซ์ จำกัด
- 2557 กรรมการ ธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย
- 2555 - 2557 รองกรรมการผู้จัดการใหญ่กลยุทธ์องค์กร บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)
- 2556 - 2557 กรรมการ และกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน บริษัท บางจากปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน)
- 2554 - 2557 กรรมการ บริษัท Sakari Resources Limited

## คณะกรรมการโครงการแนวร่วมปฏิบัติของภาคเอกชนไทยในการต่อต้านการทุจริต

### บทบาทและหน้าที่

- 1 พิจารณาและพัฒนาจรรยาบรรณและข้อพึงปฏิบัติที่ดีของกลุ่มแนวร่วมปฏิบัติ (Collective Action Coalition) เพื่อการต่อต้านการทุจริต
- 2 พิจารณาและพัฒนากระบวนการในการให้การรับรองแก่บริษัทที่จะเข้าร่วมกลุ่มแนวร่วมปฏิบัติ (Collective Action Coalition) เพื่อการต่อต้านการทุจริต
- 3 พิจารณาแต่งตั้งและเพิกถอนบริษัทในกลุ่มแนวร่วมปฏิบัติ (Collective Action Coalition) เพื่อการต่อต้านการทุจริต
- 4 เป็นตัวแทนของบริษัทในกลุ่มแนวร่วมปฏิบัติเพื่อแสดงความคิดเห็นในเรื่องการต่อต้านการทุจริตให้กับภาครัฐและสื่อมวลชน
- 5 ปรึกษาหารือร่วมกับองค์กรร่วมและสมาชิกในแนวร่วมปฏิบัติ เพื่อกำหนดทิศทาง กลยุทธ์และแผนงานในการดำเนินโครงการ
- 6 พิจารณาสับสนุน และร่วมการจัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมป้องกันและต่อต้านการทุจริตตามยุทธศาสตร์และแผนงานที่กำหนดไว้ อันได้แก่ การสัมมนา การสัมมนาเชิงปฏิบัติการ การจัดหลักสูตรการอบรม การสำรวจความคิดเห็น การเผยแพร่ข้อพึงปฏิบัติที่ดี การประชาสัมพันธ์ และการเข้าร่วมกิจกรรมต่อต้านการทุจริตของภาครัฐและ NGO เป็นต้น

### ประธานคณะกรรมการโครงการ

นายพนัส สิมะเสถียร

### รองประธานคณะกรรมการโครงการ

นายกอปร กฤตยาภิรณ  
นางจรี วิจิตรวาทการ

### กรรมการโครงการ

นายพารณ อิศรเสนา ณ อยุธยา	
นายไกรวิทย์ โปษยานนท์	
นายประมนต์ สุธีวงศ์	
นายเกริกไกร จีระแพทย์	
นายประสิทธิ์ เชื้อพานิช	
นายชนินทร์ ว่องกุศลกิจ	
นางธาริษา วัฒนเกส	
นายสุรงค์ บุญกุล	
นายบัณฑิต นิจถาวร	กรรมการเลขานุการ

## คณะกรรมการโครงการสำรวจการกำกับดูแลกิจการของบริษัทจดทะเบียนไทย

### บทบาทและหน้าที่

เพื่อให้ความเห็นและ อนุมัติหลักเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมิน รวมทั้งเสนอแนะแนวทางในการ จัดทำรายงานการประเมินการกำกับดูแลกิจการ (CGR) และพิจารณา ผลการประเมิน ประกอบด้วย ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีบทบาทเกี่ยวข้องในตลาดทุนตั้งรายนามต่อไปนี้

## คณะกรรมการพิจารณาให้การรับรองบริษัทที่มีการวางแนวปฏิบัติเพื่อป้องกันการทุจริต

### บทบาทและหน้าที่

พิจารณาคัดกรองเอกสารประกอบการขอรับรองของบริษัท และเสนอความเห็นให้คณะกรรมการแนวร่วมปฏิบัติพิจารณา อนุมัติการรับรอง รวมถึงการพิจารณาสาระสำคัญที่เกี่ยวข้องกับ กระบวนการรับรอง นอกจากนี้ยังมีหน้าที่ทบทวนกระบวนการรับรอง และรวบรวมแนวปฏิบัติที่ดีในเรื่องป้องกันคอร์รัปชันในภาคเอกชนเผยแพร่ให้สมาชิกแนวร่วมปฏิบัติ

### ประธานคณะกรรมการโครงการ

นายบัณฑิต นิจถาวร

### กรรมการโครงการ

นายยุทธ วรรณธรร		
นายกิติพงศ์ อรุณพัฒน์พงศ์		
นายสุรพงษ์ ชูรังสฤษดิ์		
นายยงเกียรติ กิตะพานิชย์		
นายอนุวัฒน์ จงยินดี		
นางวารุณี ปรีदानนท์		
นายไพรัช ศรีวิไลฤทธิ์		
นายกุลเวช เจริญวัฒนวิทย์		กรรมการเลขานุการ

### ประธานคณะกรรมการโครงการ

นายประสัณฑ์ เชื้อพานิช

ประธานกรรมการ สถาบันกรรมการบริษัทไทย

### กรรมการโครงการ

ดร. บัณฑิต นิจถาวร	
กรรมการผู้อำนวยการสถาบันกรรมการบริษัทไทย	
นาง วรรษมา ศรีมาจันทร์	
ผู้ช่วยเลขาธิการอาวุโส สำนักงานคณะกรรมการ ก.ล.ด.	
นาย ยุทธ วรรณธรร	
ผู้เชี่ยวชาญพิเศษด้านบรรษัทภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคม ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย	
นาง กัทธีรา ดิลกรุ่งธีระภพ	
นายกสมาคม สมาคมบริษัทหลักทรัพย์	
นางวชิรา ณ ระนอง	
นายกสมาคมส่งเสริมผู้ลงทุนไทย	
นายสมบัติ นราวุฒิชัย	
เลขาธิการและกรรมการผู้อำนวยการ สมาคมนักวิเคราะห์การลงทุน	
นางสาว เพ็ญศรี สุธีรศานต์	
ผู้อำนวยการ สมาคมบริษัทจดทะเบียนไทย	
นาง วรวรรณ ธาราภูมิ	
ประธานกรรมการกิตติมศักดิ์ สมาคมบริษัทจัดการลงทุน	

### เลขานุการโครงการ

นาง วีรวรรณ มั่นนาภินันท์

รองผู้ช่วยกรรมการผู้อำนวยการ สถาบันกรรมการบริษัทไทย



## คณะวิทยากร

### บทบาทและหน้าที่

IOD ได้สรรหาวิทยากร โดยกลั่นกรองจากผู้ทรงคุณวุฒิที่มีประสบการณ์และความเชี่ยวชาญในเรื่องที่ทำการบรรยาย โดยการเขียนการสอนที่มุ่งเน้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างผู้เข้าอบรมซึ่งล้วนแต่มีประสบการณ์ วิทยากร IOD จึงมีความสำคัญอย่างยิ่งในการนำเสนอแนวความคิดมาประกอบกับประสบการณ์ต่างๆ ของผู้เข้าอบรม เพื่อให้เกิดความเข้าใจในหลักการการปฏิบัติหน้าที่กรรมการ

### รายนามวิทยากร (เรียงตามปีที่เริ่มสอน)

	ชื่อ — นามสกุล	ตั้งแต่ปี พ.ศ.		ชื่อ — นามสกุล	ตั้งแต่ปี พ.ศ.
1	ผศ.กริช อัมโภชน์	2543	47	ศ.ดร. พรชัย ชุนหจินดา	2557
2	ศ. พิเศษ กิติพงษ์ อรุณีพัฒน์พงศ์	2543	48	รศ.ดร. สันติ ธีรพัฒน์	2557
3	นางไชศรี เนื่องสิขาเพียร	2543	49	นางควงมน จิ่งเสถียรทรัพย์	2557
4	นายนริศร์ ลิมนริศร์	2543	50	นางจรรพวรรณ อินทรรุ่ง	2557
5	นายวิระวงศ์ จิตต์มีตรภาพ	2543	51	Ms.Camille Ma	2557
6	นายวิระชัย งามศิริไศลศักดิ์	2543	52	นายกุลเวช เชนวัฒน์วิทย์	2557
7	นายศิริชัย รัศมีจันทร์	2543	53	Mr.Brenton Justin Mauriello	2558
8	ศ.ดร. วรภัทร โทณะเกษม	2543	54	Mr.Jonathan LH Blaine	2558
9	นางสุภา เจริญยิ่ง	2544	55	นายพรเลิศ ลัธธันท์	2558
10	ม.ล.มกแก้ว บุญเลี้ยง	2544	56	นายชินภัทร วิสุทธิแพทย์	2558
11	นางสาวมาลินา ซินเมอร์แมน	2545	57	ดร. นปกรณ์ กลิ่นทอง	2558
12	นายชาลี จันทนยิ่งยง	2546	58	ดร.สมจินต์ ศรีไพศาล	2558
13	นางสาวนวลใจ กิตติศรีบุญกุล	2546	59	นายอวัชชัย พิทยโสภณ	2558
14	นางวรัชญา ศรีมาจันทร์	2546	60	นางศรัณยา จินดาวนิก	2558
15	นางวารุณี ปรีคานนท์	2547	61	นางโสมสุดา คันจันทร์พงศ์	2558
16	นายบรรจง จิตต์แจ้ง	2548	62	นายอนันต์ชัย ยูระประถม	2558
17	นายชัยณรงค์ อินทรมิตรทรัพย์	2550	63	นายอนุรัตน์ กองธรรณินทร์	2558
18	นายมานิช เลิศสาครศิริ	2550	64	นายปริญญา หอมเอนก	2558
19	นายสุพจน์ สิงห์เสนห์	2550	65	นางสุรางคณา วายุภาพ	2558
20	ดร.ธรรมาบุญ อานันโทไทย	2550	66	นายก่อ รุ่งสว่าง	2559
21	นางสาวนริศรา พัฒนพิบูล	2551	67	นายยุทธนา สุวรรณประดิษฐ์	2559
22	นายสุธรรม ส่งศิริ	2551	68	นายจิรภัทร ธรรมวารานุกุปต์	2559
23	นายธีระชัย เขมมะสิริ	2552	69	นายมานะ นิมิตรมงคล	2559
24	นายอลัน แคม	2552	70	นายธาดา เตียประเสริฐ	2559
25	นางสาวเน่งน้อย เจริญทวีทรัพย์	2552	71	นายประเวช องอาจสิทธิกุล	2559
26	นายเต็ม เตชะศรีรินทร์	2553	72	นางสาวจอมขวัญ คงสกุล	2559
27	นางปรารภนา มงคลกุล	2553	73	ดร.กุลประวีณ์ ศิริภูริพลังกร	2560
28	นายสุวิทย์ จินดาสงวน	2553	74	นางบุญศิริ จารุศิริ	2560
29	นายอภิภูมิ พิมลแสงสุริยา	2553	75	นางสาวภัทรลดา ส่งแสง	2560
30	นายสรรพัชญ์ โสภณ	2554	76	นายเทพชล โกศล	2560
31	ดร.บัณฑิต นิจถาวร	2554	77	ดร.ปริมัญดา ดวงรัตน์	2560
32	ศ.ดร.เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์	2554	78	นางสาวฐานะนันต์ สังข์นวล	2560
33	Mr.Peter Van Haren	2554	79	นายวราธร วงศ์สว่างศิริ	2560
34	Asst. Prof. Dr.J.Thomas Connolly	2554	80	นางพัฒนพร ไตรพัฒน์	2560
35	นางสาวศิวาภรณ์ จุฬเศรษฐ์ภักดิ์	2555	81	นางสาวสาวิกา อภิวรรณกุล	2560
36	นายอนุวัฒน์ จงยินดี	2555	82	นายพจน์ หารินสุต	2560
37	นายธนฤต เพิ่มพูนขันติสุข	2555	83	นางสาวองค์อร สมประสงค์	2560
38	นายสุวิรัช โพธิ์ถาวร	2555	84	นายเอกลักษณ์ หวังชูเชิดกุล	2560
39	ดร.นฤมล สิงห์เสนห์	2556	85	ดร.จิตติพงษ์ นันทาทวีวัฒน์	2560
40	นายกอบกิจ เกียรปริษา	2556	86	นายภาณุวัฒน์ เบ็ญระฆะมาน	2560
41	นางพรภินันท์ อัครวัฒนาพร	2556	87	ดร.ธนาย ชรินทร์สาร	2560
42	นางสาวนฤดี คอศิริ	2556	88	Mr. Chris Hafner	2560
43	นายทศพร รัตนมาศทิพย์	2556	89	นางอรุระมณี พุทธทอง	2560
44	นางสาววารภรณ์ เทพพันธุ์กุลงาม	2556	90	ดร.ปิติ เอี่ยมจำรูญลาภ	2560
45	ดร. เอกพล ณ สงขลา	2557	91	นางสมถวิล ปธานนิช	2560
46	นายภูคัน สุขุมาพันธ์	2557			

# การดำเนินงานและกลยุทธ์

## สารจากกรรมการผู้อำนวยการ

ตั้งแต่เดือนกรกฎาคมปี 2554 ที่ผมเข้ารับตำแหน่งประธานบริหารและกรรมการผู้อำนวยการ สถาบันกรรมการบริษัทไทย หรือ IOD พันธกิจสำคัญคือการพัฒนาการกำกับดูแลกิจการที่ดีในภาคเอกชนผ่านบทบาทและการทำหน้าที่ของกรรมการ เพื่อสร้างสังคมธุรกิจที่มีคุณภาพ นับเป็นงานที่ท้าทาย เพราะเกี่ยวกับการเปลี่ยนวิธีคิด พฤติกรรม และวิถีปฏิบัติในภาคธุรกิจ ซึ่งเกี่ยวข้องกับคนเป็นจำนวนมาก ที่สำคัญความสำเร็จจะไม่สามารถทำได้โดยองค์กรใดองค์กรหนึ่ง แต่ต้องอาศัยการสนับสนุนและความร่วมมือของทุกฝ่าย ทำให้ความเชื่อตรงในบทบาทหน้าที่และความน่าเชื่อถือของ IOD เป็นสิ่งสำคัญ

ด้วยเหตุนี้ การทำหน้าที่ของผมที่ IOD ที่ผ่านมา จึงให้ความสำคัญในสามประเด็นที่จะมีผลต่อ IOD ในระยะยาว

หนึ่ง ความเป็นสถาบันของ IOD หมายถึง IOD ที่เป็นที่รู้จักและได้รับการยอมรับ ไม่เฉพาะการยอมรับให้กรรมการเพื่อช่วยกรรมการในการทำหน้าที่แต่ในความสามารถและบทบาทของ IOD ในการขับเคลื่อนการกำกับดูแลกิจการที่ดีให้เกิดขึ้นในสังคมธุรกิจ เป็นบทบาทที่มาจากความเป็นสถาบันของ IOD ที่ภาคธุรกิจเห็นประโยชน์และสนับสนุน

สอง IOD มีความเข้มแข็งทางการเงินที่สนับสนุนการทำหน้าที่ของ IOD ในระยะยาว แม้เป็นองค์กรไม่แสวงหากำไร ประเด็นนี้สำคัญเพราะถ้าฐานะทางการเงินของ IOD ไม่เข้มแข็ง ความเชื่อมั่นในบทบาทและความเป็นอิสระในการทำหน้าที่ของ IOD จะถูกกระทบ ทำให้การขับเคลื่อนการกำกับดูแลกิจการที่ดีอาจขาดพลัง ไม่ต่อเนื่อง

สาม ศักยภาพของ IOD จะขึ้นอยู่กับคุณภาพของบุคลากรของ IOD เป็น

สำคัญ จึงจำเป็นที่ IOD ต้องสามารถรักษาพนักงานที่มีคุณภาพให้ทำงานกับIOD เป็นเวลานานและใช้ความรู้ความสามารถทำให้พันธกิจของ IOD ประสบความสำเร็จ โดยพนักงานพร้อมที่จะเลือก IOD เป็นเส้นทางอาชีพ (Career Path) สิ่งเหล่านี้สำคัญต่อความเป็นสถาบันของIOD ที่มีเอกลักษณ์ในแง่องค์ความรู้ ความสามารถของพนักงาน และมีวัฒนธรรมองค์กรด้านการกำกับดูแลกิจการที่เข้มแข็ง

นี่คือสิ่งที่ผมและผู้บริหารพยายามทำให้เกิดขึ้น ควบคู่ไปกับการบรรลุเป้าแผนงานตามที่คณะกรรมการ IOD อนุมัติ เป็นงานที่ท้าทาย โดยเฉพาะภายใต้ภาวะการทำธุรกิจภาคเอกชน ในปัจจุบันที่มีความไม่แน่นอนมากขึ้น มีความตื่นตัวด้านการกำกับดูแลกิจการทั้งในและนอกประเทศ รวมถึงข่าวความบกพร่องด้านธรรมาภิบาลในประเทศเองที่ยังปรากฏอยู่เสมอทั้งในภาครัฐและเอกชน ทำให้การคาดหวังของสังคมเกี่ยวกับการทำหน้าที่ของ IOD ในฐานะองค์กรขับเคลื่อนการกำกับดูแลกิจการในภาคเอกชนเพิ่มสูงขึ้น

### ปีแรกของการเติบโตภายใต้ยุทธศาสตร์สามปีของสถาบันล่าสุด

ปี 2560 เป็นปีแรกของแผนยุทธศาสตร์สามปี (2560-2562) ที่เน้นขับเคลื่อนการกำกับดูแลกิจการที่ดีให้เกิดขึ้นในทางปฏิบัติ (Impactful) ผ่านบทบาทของคณะกรรมการบริษัท ในฐานะผู้นำที่ต้องสร้างการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้บริษัทสามารถเติบโตต่อเนื่องและยั่งยืน ภายใต้ยุทธศาสตร์นี้ IOD จะเน้นการสร้างองค์ความรู้ (Knowledge) เพื่อช่วยกรรมการในการทำหน้าที่ และการสร้างความสัมพันธ์ (Relationship) กับผู้ที่เกี่ยวข้องในระบบนิเวศของการกำกับดูแลกิจการเพื่อขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงไปสู่สังคมธุรกิจที่มีคุณภาพ ซึ่งปีที่ผ่านมา IOD ได้ให้ความสำคัญในสี่ประเด็นที่ IOD ขับเคลื่อนตลอด



ทั้งปี คือ บทบาทผู้นำของคณะกรรมการบริษัท ความหลากหลายในความรู้และทักษะของกรรมการ การกำกับดูแลด้านไอที และความสำคัญของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งได้รับการตอบรับด้วยดี

ในงานด้านความรู้ ปีที่แล้วเน้นการออกแนวปฏิบัติสำหรับกรรมการ โดยเฉพาะคณะกรรมการย่อยให้มีครบทุกชุด เริ่มจากคณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทนที่ทำเสร็จไปเมื่อปีที่แล้ว ทำงานวิจัยศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างซีอี และผลการดำเนินงานของบริษัท โดยเน้นบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ เอ็มเอไอ โดยได้นำเสนอบทความดังกล่าวในงานสัมมนาวิชาการประจำปี (National Research Alliance Dialogue on Corporate Governance) ที่สถาบันร่วมจัดกับแปดมหาวิทยาลัยทั่วประเทศเพื่อส่งเสริมงานวิชาการด้านซีอี จัดทำห้องสมุดซีอีออนไลน์เพื่อให้ประชาชนเข้าถึงแนวคิดด้านซีอี โดยรวบรวมบทความวิชาการกว่า 108 บทความ พัฒนาคำถามคำตอบประเด็นซีอีที่มีการถามบ่อย (FAQ) เผยแพร่ในเว็บไซต์และแอปพลิเคชันของ IOD

IOD ให้ความสำคัญกับการนำองค์ความรู้เหล่านี้มาประยุกต์ใช้ในหลักสูตรพัฒนากรรมการของ IOD ซึ่งเรื่องที่ทำให้ความสำคัญมากปีที่แล้วก็คือ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่การกำกับดูแลกิจการต้องให้ความสำคัญ ซึ่งตรงกับหลักการกำกับดูแล

กิจการที่ตีฉบับใหม่ของ ก.ล.ต. ที่ให้ความสำคัญในประเด็นเหล่านี้ ด้านการแสดงความเห็น (Advocacy) IOD ให้ความสำคัญกับการเป็นช่องทางให้สมาชิกสามารถถ่ายทอดความคิดเห็นของตนไปยังหน่วยงานกำกับดูแลในประเด็นที่กระทบการทำหน้าที่ของกรรมการ ปีที่ผ่านมา มีร่างกฎหมายที่สำคัญสองฉบับที่สมาชิกของ IOD สนใจเป็นพิเศษและให้ความสำคัญ คือ ร่าง พ.ร.บ. ระบบชำระเงินของรพท. และ ร่างแก้ไขเพิ่มเติม พ.ร.บ. หลักทรัพย์เพื่อรับรองการจัดประชุมผู้ถือหุ้นของบริษัทจดทะเบียนตามคำสั่งของ ก.ล.ต.

ด้านการเงิน IOD ได้พัฒนาการให้บริการสมาชิกและบริษัทธุรกิจมากขึ้น ในสองเรื่องคือ การให้บริการสมาชิกรายบริษัท นอกเหนือจากรายบุคคลและการให้บริการประเมินการกำกับดูแลกิจการของบริษัท (Corporate Governance Assessment & Advisory Service) ทั้งนี้เพื่อให้บริการแก่สมาชิก และเพิ่มช่องทางการหารายได้ที่จะลดการพึ่งพารายได้จากค่าธรรมเนียม ซึ่งปัจจุบันมีสัดส่วนมากกว่าร้อยละ 70 ของรายได้ทั้งหมดของ IOD เสริมด้วยการควบคุมต้นทุนและค่าใช้จ่าย พร้อมทั้งเพิ่มจำนวนบริษัทที่สนับสนุนกิจกรรมต่างๆ ของ IOD ซึ่งปีที่แล้วมีมากกว่า 51 บริษัท

การสร้างการกำกับดูแลกิจการที่ดีในประเทศเพื่อนบ้านเป็นสิ่งที่ IOD ทำต่อเนื่องในปีที่ผ่านมา โดยมองว่าในระยะยาวการกำกับดูแลกิจการที่ดีขึ้นในประเทศเพื่อนบ้านจะเป็นประโยชน์ต่อธุรกิจและการลงทุนของบริษัทไทย IOD ได้จัดหลักสูตรอบรมระดับกรรมการบริษัทในเมียนมาร์และร่วมกิจกรรมด้านซีจีในประเศลาวและกัมพูชาในฐานะวิทยากรและผู้เชี่ยวชาญ นอกจากนี้ ก็สนับสนุนงานขององค์กรในประเทศ เช่น องค์กรต่อต้านคอร์รัปชัน(ประเทศไทย) โดยจัดอบรมให้ผู้ที่ทำหน้าที่ผู้สังเกตการณ์ในโครงการภายใต้สัญญาคุณธรรม 3 ครั้ง และจัดอบรมเรื่องภาวะผู้นำด้านจริยธรรมให้กับบริษัทในประเทศไทย 11 ครั้ง เพื่อสร้างความตระหนักรู้ให้กับคณะกรรมการและผู้บริหารในองค์กรเหล่านี้ในเรื่องการกำกับดูแลกิจการที่ดีและการทำธุรกิจอย่างมีจริยธรรม

การผลักดันการกำกับดูแลกิจการที่ดีในภาคปฏิบัติ โดยไม่ทุจริตคอร์รัปชันใน

การทำธุรกิจ ผ่านโครงการแนวร่วมปฏิบัติของภาคเอกชนไทยในการต่อต้านการทุจริตหรือCAC ที่IOD ทำหน้าที่เลขานุการโครงการ ยังถือเป็นงานหลักอันหนึ่งของ IOD ปีที่ผ่านมาโครงการ CAC มีความก้าวหน้าดี จำนวนบริษัทที่สมัครเข้าร่วมโครงการ เพิ่มสูงขึ้นเป็น 894 บริษัท และมี 314 บริษัทที่ผ่านการรับรองว่ามีความซื่อสัตย์และแนวปฏิบัติในการต่อต้านการทุจริตตามหลักเกณฑ์ที่คณะกรรมการโครงการ CAC กำหนด โครงการ CAC ได้เริ่มโครงการต้นแบบ Citizen Feedback ที่ประชาชนและเจ้าหน้าที่บริษัทที่ติดต่อกับหน่วยงานราชการสามารถให้ความเห็นในเรื่องความพึงพอใจของการให้บริการ รวมถึงข้อเท็จจริงเกี่ยวกับการให้หรือจ่ายสินบนในการติดต่อราชการ โดยให้ข้อมูลผ่านระบบ QR Code ซึ่งปีที่แล้ว โครงการ CAC ได้ดำเนินการร่วมกับหน่วยงานราชการ 5 หน่วยงานเป็นเวลาสองเดือนในกรุงเทพมหานครภายใต้ความร่วมมือของ ก.พ.ร. มีประชาชนตอบรับและให้ความเห็นมากกว่า 2,500 คน แสดงถึงความร่วมมือที่ประชาชนพร้อมให้ในการแก้ไขปัญหาคอร์รัปชัน ซึ่งปีนี้จะขยายผลโครงการให้ครอบคลุมพื้นที่มากขึ้นกรุงเทพมหานคร

ในด้านการศึกษาสัมพันธ์ IOD ให้ความสำคัญกับการสื่อสารกับสาธารณะเพื่อให้เข้าใจในบทบาทหน้าที่ของIOD โดยสื่อสารผ่านการให้สัมภาษณ์ บทความ และการเป็นวิทยากรในเวทีต่างๆ ปีที่ผ่านมาIOD ได้จัดแถลงข่าวแสดงความคิดเห็นในประเด็นต่างๆ ในนาม IOD รวมหกครั้ง และทั้งปีมีข่าวกิจกรรมของ IOD ที่เผยแพร่โดยสื่อมวลชน ทั้งสิ้น 285 ฉบับ แสดงถึงความสำคัญที่สื่อมวลชนให้กับงานของ IOD

นอกจากนี้ IOD ก็ต้องระมัดระวังไม่ให้ IOD เองมีข่าวในทางไม่ดี ซึ่งหมายถึง มีระบบการบริหารความเสี่ยงที่ดีในการดำเนินงาน โดยเฉพาะความเสี่ยงทางกฎหมายที่อาจเกิดขึ้นในการสื่อสารและฝึกอบรมกรรมการ เพื่อลดความเสี่ยง IOD ได้จัดการอบรมเรื่องลิขสิทธิ์และสินทรัพย์ทางปัญญา (Copyright Intellectual Property Rights) ให้กับวิทยากร โดยเฉพาะประเด็นอ่อนไหวในแง่กฎหมายที่มาจากการใช้ตัวอย่างหรือกรณีศึกษาทั้งในประเทศและต่างประเทศ

ทรัพยากรบุคคลที่รวมถึง วิทยากร ผู้บริหาร และเจ้าหน้าที่ถือเป็นทรัพยากรที่มีค่าของIOD จำเป็นที่ต้องรักษากระตุ้น (Motivate) และสร้างแรงจูงใจให้มีการพัฒนา ปีที่แล้ว IOD ได้ให้ความสำคัญกับเรื่องนี้โดยทบทวนค่าตอบแทนพนักงานเป็นประจำและจัดฝึกอบรม ให้ความรู้ด้านซีจี เพิ่มทักษะและสร้างโอกาสให้พนักงานในการใช้ความรู้ความสามารถให้เป็นประโยชน์ และสร้างบรรยากาศในการทำงานที่สนับสนุนการใช้ความคิดและการทำงานเป็นทีม นอกจากนี้IOD ได้ลงทุนปรับปรุงพื้นที่สำนักงานที่นอร์ธปาร์คให้มีความใหม่ และทันสมัย ซึ่งได้รับความร่วมมือและการมีส่วนร่วมเป็นอย่างดีจากพนักงาน เป็นสถานที่ทำงานที่พนักงานส่วนใหญ่ชอบและภูมิใจ

#### ผลประกอบการและการลงทุน

ผลการดำเนินการด้านการเงินปีที่ผ่านมาอยู่ในเกณฑ์น่าพอใจ รายได้รวมของ IOD เพิ่มขึ้นร้อยละ 5.6 ขณะที่รายจ่ายเพิ่มขึ้นร้อยละ 9.7 โครงสร้างรายได้กว่าร้อยละ 70 ยังมาจากการฝึกอบรม เป็นความท้าทายที่ต้องลดการพึ่งพารายได้ในส่วนนี้ลงเพื่อให้ฐานรายได้ของ IOD มีความสมดุลมากขึ้น ด้านรายจ่าย รายจ่ายประจำคิดเป็นร้อยละ 50 ของรายจ่ายทั้งหมด และปีที่ผ่านมา IOD มีรายได้มากกว่ารายจ่าย 23.6 ล้านบาท ทำให้ยอดเงินทุนสะสมของ IOD เพิ่มขึ้นเป็น 168.5 ล้านบาท ณ สิ้นปี 2560 เงินทุนสะสมของ IOD แม้จะไม่มาก ก็มีการบริหารจัดการเพื่อหาผลตอบแทนอย่างเป็นระบบ โดยคณะกรรมการลงทุนของ IOD ที่เน้นความระมัดระวัง ความปลอดภัยในมูลค่าสินทรัพย์ โดยเฉพาะในภาวะที่ตลาดการเงินมีความผันผวน ปีที่ผ่านมา IOD มีรายได้จากดอกเบี้ยที่มาจากการลงทุนทั้งสิ้นเป็นเงิน 3.1 ล้านบาท คิดเป็นอัตราผลตอบแทนร้อยละ 2.05 สูงกว่าปีก่อนหน้าเล็กน้อย

ปีที่ผ่านมาเป็นปีแรกของการลงทุนของIOD เพื่อเพิ่มศักยภาพในการทำหน้าที่ มีการปรับปรุงสถานที่ทำงาน เพื่อประโยชน์ในการทำงานของ IOD รวมทั้งเริ่มการจัดหาสำนักงานย่านธุรกิจเพิ่มเติม เพื่อให้สามารถให้บริการสมาชิกได้ง่ายขึ้น ในเรื่องนี้ คณะกรรมการ IOD ได้อนุมัติวงเงินลงทุนรวม 6 ล้านบาท เพื่อใช้จ่ายในการปรับปรุงสถานที่ทำงาน ซึ่งได้ดำเนินการเสร็จแล้วตั้งแต่เดือน

เมษายนปีที่แล้ว วงเงินลงทุนส่วนที่เหลือที่คณะกรรมการได้อนุมัติไว้จะนำมาใช้ในปี 2561 ซึ่งรวมถึงการลงทุนเพื่อปรับเปลี่ยนระบบไอทีของ IOD

เรื่องการลงทุน อยากรู้ว่าตั้งแต่ IOD เริ่มดำเนินการในปี 2542 การลงทุนของ IOD มีการดำเนินการต่อเนื่องเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและความสามารถในการทำหน้าที่ของ IOD ที่จะสร้างการเติบโตและรักษามาตรฐานที่สูงในการจัดกิจกรรมของ IOD ซึ่งปีที่ผ่านมา ตัวเลขความพึงพอใจและการยอมรับต่างๆ ในงานที่IOD ทำ อยู่ในเกณฑ์น่าพอใจ ผลการประเมินหลักสูตรทั้งหมดอยู่ที่ 87.8 เปอร์เซนต์เทียบกับ 87.6 ในปีก่อนหน้า ความพึงพอใจด้านงานวิจัยอยู่ที่ร้อยละ 87.4 ขณะที่ความพึงพอใจด้านกิจกรรมอยู่ที่ร้อยละ 83.6 จำนวนสมาชิกเพิ่มขึ้นร้อยละ 13.9 ในปีที่ผ่านมา เป็น 3,984 คน และสถาบันสามารถดึงผู้บริหารและบุคลากรระดับสูงจากภาคเอกชนมาช่วยงานและร่วมงานกับ IOD ได้มากขึ้น

การทำหน้าที่ของ IOD ในสายดา สื่อมวลชนอยู่ในเกณฑ์น่าพอใจ ร้อยละ 80 ของสื่อมวลชนที่สำรวจ รู้จัก IOD มากขึ้น และให้คะแนนIOD ร้อยละ 72.9 ในบทบาทของIOD ในการพัฒนาการกำกับดูแลกิจการที่ดี การส่งเสริมกรรมการให้มีความสำคัญต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และบทบาทตัวแทนของกรรมการในการแสดงความคิดเห็น แต่สื่อก็อยากเห็น IOD ประชาสัมพันธ์ในเชิงรุกมากขึ้น โดยเฉพาะผ่านช่องทางโซเชียลมีเดีย อยากรู้ให้จัดการพัฒนาความรู้ด้านซีจีให้สื่อมวลชน รวมถึงอยากเห็นการตอบสนองที่เร็วและมีพลังเมื่อการทำให้เกิดด้านซีจีเกิดขึ้น ทั้งหมดชี้ว่าความเป็นIOD และความคาดหวังของสังคมเกี่ยวกับบทบาทของ IOD ได้เพิ่มสูงขึ้น

สำหรับปี 2561 งานของ IOD จะเดินหน้าต่อตามยุทธศาสตร์ธุรกิจสามปีที่เน้นการทำให้การปฏิบัติจริงในการกำกับดูแลกิจการที่ดี ซึ่งท้าทายมากในสังคมที่คนส่วนใหญ่ยังมองว่าปัญหาธรรมาภิบาลเป็นเรื่องปกติของสังคม ในด้านการพัฒนากรรมการ IOD จึงจะต่อยอดแนวคิดสามเรื่องคือ บทบาทเชิงผู้นำของคณะกรรมการ ความสำคัญของการมองยาวในการตัดสินใจของคณะกรรมการ และความสำคัญของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อต่อยอดไปสู่ความยั่งยืนของธุรกิจ โดยจะสอดแทรกแนวคิดเหล่านี้ในหลักสูตรต่างๆ ของ IOD พร้อม

พัฒนาหลักสูตรใหม่เพื่อตอบสนองความต้องการในสองเรื่องคือ บทบาทคณะกรรมการในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้านจริยธรรม และการกำกับดูแลกิจการองค์กรที่ไม่แสวงหากำไร

ส่วนงานวิจัยจะเน้นสร้างพื้นที่และกระจายความรู้ที่จะเป็นประโยชน์ต่อสมาชิกและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อช่วยในการผลักดันและยกระดับซีจีในภาคธุรกิจ โดยจะดำเนินการร่วมกันกับเครือข่ายในระบบนิเวศของ การกำกับดูแลกิจการที่ดีให้ทำงานร่วมกันในระดับโครงการที่เป็นรูปธรรม เพื่อช่วยกันสร้างวัฒนธรรมด้านการกำกับดูแลกิจการในภาคธุรกิจของประเทศให้เข้มแข็ง

สำหรับงานสมาชิก แผนงานในปี 2561 จะเริ่มขับเคลื่อนรูปแบบโมเดลสมาชิกใหม่ เพื่อขยายจำนวนสมาชิก โดยโมเดลใหม่จะให้ประโยชน์และประสบการณ์ใหม่ต่อกรรมการในฐานะสมาชิก IOD สนับสนุนกิจกรรมในระดับกลุ่มย่อยของกรรมการสมาชิก ให้สมาชิกสามารถแลกเปลี่ยนความเห็นและทำกิจกรรมร่วมกันได้ในประเด็นที่สมาชิกสนใจ เช่น กลุ่มธุรกิจครอบครัว กรรมการอิสระ กลุ่มประธานกรรมการบริษัท กลุ่ม Fellow Member และกลุ่ม Chartered Director ให้เป็นเวทีในการขับเคลื่อนการทำหน้าที่ของกรรมการอย่างมีประสิทธิภาพในเรื่องนี้ การมีสำนักงานใหม่ของ IOD ในเมืองจะช่วยในเรื่อง networking ที่สมาชิกจะได้ประโยชน์ รวมถึงการมีบริการใหม่ที่ช่วยบริษัทในการประเมินการกำกับดูแลกิจการของบริษัท

ปัจจุบัน โครงการแนวร่วมปฏิบัติของภาคเอกชนไทยในการต่อต้านการทุจริตเป็นโครงการที่ถูกมองว่าเป็นโครงสร้างพื้นฐานที่สำคัญในการขับเคลื่อนธุรกิจสะอาดของภาคเอกชน ในปี 2561 นี้ งานของ CAC จะขยายผลไปสู่ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม โดยใช้รูปแบบของโครงการ CAC คือ ต้องมีการวางนโยบายและแนวปฏิบัติที่เหมาะสมในการทำธุรกิจสะอาด และมีการออกไปรับรองให้กับธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่สามารถปฏิบัติได้ตามหลักเกณฑ์ ซึ่งโมเดลแบบสอบถามสำหรับธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม โครงการ CAC ได้พัฒนาเสร็จแล้วตั้งแต่ปี 2560 และจะนำมาขับเคลื่อนอย่างเป็นทางการในปี 2561 ทำให้แนวปฏิบัติ

ของการต่อต้านการทุจริตจะสามารถมีส่วนร่วมได้โดยบริษัทธุรกิจทุกระดับ นอกจากนี้การมีส่วนร่วมของธุรกิจและประชาชนในการให้ข้อมูลการให้สนับสนุนในการติดต่อราชการผ่านโครงการ Citizen Feedback ก็จะมีการสานต่อในปีนี้ โดยจะขยายจำนวนหน่วยราชการให้ครอบคลุมหน่วยงานสำคัญในเขตกรุงเทพมหานคร ถือเป็นปีที่ภาคประชาสังคมจะสามารถมีบทบาทในการต่อต้านการทุจริต

สำหรับโครงการ CAC ความเข้มแข็งด้านการเงินก็สำคัญ เพราะบัญชีการเงินของโครงการจะแยกจากฐานะการเงินของ IOD ทำให้การดำเนินงาน จะต้องเน้นการสร้างแบรนด์และประโยชน์ของโครงการ CAC ให้เป็นที่รู้จัก เพื่อการระดมทุนสนับสนุนโครงการในระยะยาว

ปี 2561 IOD มีแผนงานที่จะเริ่มพัฒนาระบบไอทีของ IOD ที่ระบบปัจจุบันมีอายุเกือบยี่สิบปีให้เป็นระบบที่ทันสมัยที่ใช้ประโยชน์ของความก้าวหน้าของเทคโนโลยีสมัยใหม่ที่สามารถให้บริการสมาชิกได้ผ่านแอปพลิเคชัน มีการลงทุนในสำนักงานในเมืองอย่างที่ได้กล่าวไปแล้ว ปรับปรุงกระบวนการทำงานของ IOD ให้สอดคล้องกับการใช้ประโยชน์ของระบบไอทีใหม่ รวมถึงพัฒนาองค์กรและทักษะพนักงานเพื่อให้สามารถใช้ประโยชน์ระบบไอทีใหม่ได้เต็มที่

งานของ IOD แม้มีความก้าวหน้าในหลายด้าน แต่ก็ยังมีอีกมากที่ต้องทำ เพื่อยกระดับมาตรฐานการกำกับดูแลกิจการของประเทศให้สูงขึ้น ขอขอบคุณคณะกรรมการ IOD ผู้บริหาร พนักงาน และสมาชิก IOD ที่ได้สนับสนุนงานของ IOD มาตลอด พร้อมให้ความช่วยเหลือในทุกครั้งที่มีการร้องขอ ทำให้งานของ IOD สามารถเติบโตต่อเนื่องและมีเสถียรภาพผมหวังว่า IOD จะได้รับความร่วมมือและการสนับสนุนเหล่านี้ต่อไป เพื่อให้ IOD สามารถบรรลุพันธกิจตามศักยภาพและความสามารถที่มีอยู่



ดร. บัณฑิต นิจาวร  
ประธานบริหารและกรรมการผู้อำนวยการ



## ความเสี่ยงและโอกาสหลัก

พัฒนาการด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีเพื่อสร้างความน่าเชื่อถือในบริษัทธุรกิจ ถือเป็นแรงผลักดันที่ทำให้ IOD ขยายการจัดกิจกรรมต่าง ๆ โดยมุ่งเน้นการยกระดับทั้งทางด้านความรู้ บุคลากร ความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้เสีย และโครงสร้างพื้นฐานต่าง ๆ เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อความคาดหวังจากผู้มีส่วนได้เสีย โดยเฉพาะกลุ่มผู้ลงทุนสถาบัน

### โอกาสหลักของ IOD

- การขยายการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปสู่กลุ่มเป้าหมายใหม่ในพื้นที่ต่างๆ เช่น กลุ่มประเทศ CLMV และภาคอื่น ๆ ในประเทศไทย รวมถึงกลุ่มของกรรมการให้มีความหลากหลายมากขึ้น

จากการที่การกำกับดูแลกิจการได้กลายเป็นปัจจัยหนึ่งที่ถูกนำมาใช้ในการประเมินความน่าเชื่อถือและความน่าสนใจในการลงทุนของบริษัท ทำให้หลายองค์กรไม่ว่าเป็นหน่วยงานกำกับดูแล รัฐบาล องค์กรภาครัฐ และภาคเอกชนต่างตื่นตัวอยากเรียนรู้ทำความเข้าใจและวางแนวทางในการสร้างให้เกิดการกำกับดูแลกิจการที่ดี เพื่อให้ประเทศหรือบริษัทของตนได้รับความสนใจจากนักลงทุนทั้งจากภายในประเทศและต่างประเทศ IOD ในฐานะที่เป็นสถาบันกรรมการบริษัทที่มีประสบการณ์การดำเนินงานมายาวนานกว่า 18 ปี จึงถือเป็นองค์กรสำคัญในการผลักดันให้บริษัทจดทะเบียนไทยมีระดับการกำกับดูแลกิจการที่ดีมาต่อเนื่อง ทำให้หลายภาคส่วนต้องการการสนับสนุนจาก IOD ในการผลักดันเรื่องดังกล่าว โดยเฉพาะกลุ่มประเทศ CLMV ที่ตลาดทุนกำลังเริ่มมีการพัฒนาและต้องการดึงดูดนักลงทุนต่างชาติเข้ามาลงทุน

นอกจากนี้กลุ่มบริษัทจำกัด โดยเฉพาะธุรกิจครอบครัวก็แสดงความสนใจเรื่องการกำกับดูแลกิจการที่ดีมากขึ้นเช่นกัน เพื่อเตรียมความพร้อมเข้าสู่เป็นบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ หรือเพื่อให้การบริหารงานมีความเป็นมืออาชีพ



อาชีพมากขึ้น เห็นได้จากจำนวนผู้เข้าอบรมหลักสูตรของ IOD ในระยะหลังที่มีกรรมการจากบริษัทกลุ่มนี้เป็นสัดส่วนที่สูงกว่าเมื่อเทียบกับบริษัทจดทะเบียน ซึ่งบางกลุ่มเดินทางมาจากต่างจังหวัดเพื่อมาเข้าอบรมกับ IOD ถือว่าเป็นกลุ่มตลาดที่ IOD ควรให้ความสนใจและสามารถเข้าถึงได้มากขึ้น

ความต้องการในการพัฒนาเรื่อง การกำกับดูแลกิจการไม่ได้หยุดอยู่ที่ส่วนของภาคเอกชนเท่านั้น รัฐบาลชุดปัจจุบันยังได้ให้ความสำคัญและผลักดันเรื่องนี้เช่นกัน โดยมีกรมพิจารณาฯ พ.ร.บ. การพัฒนาและกำกับดูแลรัฐวิสาหกิจ ซึ่งจะเป็นการปฏิรูปเชิงสถาบันครั้งใหญ่เพื่อให้องค์กรรัฐวิสาหกิจมีระบบการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น นับตั้งแต่การทำงานหน้าที่ของคณะกรรมการ ซึ่งถือเป็นกลุ่มที่ IOD สามารถช่วยสนับสนุนให้เกิดการกำกับดูแลกิจการที่ดีในองค์กรรัฐวิสาหกิจเหล่านี้ได้ อีกทั้งยังมีกลุ่มองค์กรที่ไม่แสวงหากำไร (Non-profit organization) ที่ยังขาดแนวทางปฏิบัติที่ดีในส่วนของการกำกับดูแลกิจการ ซึ่ง IOD สามารถมีบทบาทในการผลักดันเรื่องนี้เช่นกัน

- สนับสนุนธุรกิจครอบครัวให้สามารถปรับการทำงานจากแบบครอบครัวไปสู่ความเป็นมืออาชีพ

ธุรกิจในประเทศไทยส่วนใหญ่มาจากธุรกิจครอบครัวที่มีการบริหารงานผ่านการตัดสินใจโดยผู้นำครอบครัวเป็นหลัก ทำให้หลายบริษัทธุรกิจครอบครัวยังขาดระบบในการกำกับดูแลและการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ ทำให้เกิดปัญหามากขึ้นตามการเติบโตของบริษัทที่มีความซับซ้อนมากขึ้น

ด้วยเหตุนี้ การกำกับดูแลธุรกิจครอบครัวจึงถือเป็นเรื่องหนึ่งที่ IOD ควรให้ความสำคัญ เพื่อเตรียมความพร้อมให้ธุรกิจครอบครัวมีระบบการกำกับดูแลกิจการที่ดีและมีความเป็นมืออาชีพมากขึ้น โดยที่ผ่านมา IOD ได้พัฒนาหลักสูตร Family Business Governance (FBG) ขึ้น แต่การจัดอบรมหลักสูตรดังกล่าวยังไม่สามารถทำได้ทั่วถึง ส่วนหนึ่งเพราะธุรกิจครอบครัวนั้นกระจายอยู่ตามหัวเมืองใหญ่ทั่วประเทศ นอกจากนี้ยังมีความเป็นไปได้ในการพัฒนาหลักสูตรต่อยอดเพื่อสร้างทักษะเฉพาะด้าน รวมถึงจัดงานสัมมนาให้กับกลุ่มดังกล่าว เพื่อให้ทราบประเด็นต่างๆ ที่สำคัญสำหรับธุรกิจครอบครัว อันเป็นการสนับสนุนในการเตรียมความพร้อมเพื่อรองรับการเติบโตของธุรกิจในอนาคต

- ความต้องการในการใช้บริการ เช่น การจัดอบรมแบบ In-house การประเมินและให้คำปรึกษาเกี่ยวกับการกำกับดูแลกิจการ

จากบริษัทที่ต้องการขยายธุรกิจไปสู่สากล และ/หรือต้องการพัฒนาการนำ CG ไปสู่ การปฏิบัติ

ปัจจุบันองค์กรต่าง ๆ ให้ความสำคัญอย่างมากในการที่จะพัฒนาการ กำกับดูแลกิจการที่ดีในองค์กร เพราะเชื่อมั่นว่าจะนำมาสู่ความยั่งยืนขององค์กร และสำหรับบริษัทเอกชนเรื่องการกำกับดูแลกิจการที่ดีเป็นด้านหนึ่งที่นักลงทุนให้ความสำคัญมากโดยเฉพาะนักลงทุนสถาบันทั้งในประเทศและต่างประเทศ ด้วยเหตุนี้ในช่วงที่ผ่านมาหลายองค์กรและสมาชิกหลายท่านที่ติดต่อเข้ามาขอคำปรึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาการกำกับดูแลกิจการที่ดีในองค์กร และบทบาทหน้าที่ของ กรรมการชุดต่าง ๆ โดยต้องการมาตรฐาน การดำเนินงานที่ถูกต้องทั้งในระดับ ประเทศและในระดับสากล

ด้วยเหตุนี้ IOD จึงได้พัฒนาบริการ ใหม่ในปี 2560 คือ บริการประเมินและให้ คำแนะนำเกี่ยวกับการกำกับดูแลกิจการที่ ดี (CG Assessment & Advisory Service) เพื่อให้คำแนะนำในการพัฒนาปรับปรุงแก องค์กรที่ขอใช้บริการ โดยบริการนี้จะเป็ นโอกาสให้ IOD ได้ใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่ ในการนำการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปสู่ภาค ปฏิบัติของแต่ละองค์กร

นอกจากนี้ หลายองค์กรและบริษัท ได้ติดต่อ IOD เพื่อขอให้จัดการอบรมแบบ In-house Training เนื่องจากต้องการ พัฒนาการรรมการและผู้บริหารเกี่ยวกับเรื่อง การกำกับดูแลกิจการที่ดีในบางเรื่องที เฉพาะเจาะจงสำหรับบริษัท โดยหลักสูตร ที่ได้รับความนิยม Ethical Leadership Program (ELP), Corporate Governance for Executives (CGE), Role of Corporate Risk Leader (RCL) เป็นต้น นอกจากนี้ IOD ยังได้รับเชิญให้ไปบรรยายในองค์กร ต่าง ๆ เกี่ยวกับเรื่องความสำคัญของการ มีการกำกับดูแลกิจการที่ดี และบทบาท หน้าที่ของกรรมการในการสร้างการกำกับดูแลกิจการที่ดีให้เกิดขึ้นในองค์กร ซึ่งมี ทั้งภาครัฐและภาคเอกชนให้ความสนใจใน การบรรยายเรื่องนี้อย่างต่อเนื่อง

ในอนาคต คาดว่า มีแนวโน้มที่ องค์กรต่าง ๆ ต้องการจะได้รับคำปรึกษา และการอบรมแบบเฉพาะเจาะจงมากขึ้น ดังนั้น IOD จึงต้องเตรียมความพร้อม ในการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความ เข้าใจและสามารถให้คำปรึกษาเพื่อตอบ รับกับความต้องการที่เพิ่มมากขึ้นนี้

- จัดให้มี CG Platform สำหรับกลุ่ม กรรมการ สร้างเครือข่ายที่เข้มแข็ง และเป็นกระบอกเสียง

เครือข่ายกรรมการที่เข้มแข็ง จะร่วมผลักดันและให้ข้อเสนอแนะเกี่ยว กับนโยบายและแนวปฏิบัติที่ดีต่าง ๆ ได้ การรวมตัวของคณะกรรมการจะทำให้ เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน และร่วมกันคิดแสดงความคิดเห็นเพื่อ ร่วมกันพัฒนาการกำกับดูแลกิจการที่ ดีของประเทศให้ดียิ่งขึ้นไป IOD จึง พยายามรวบรวมสมาชิกเข้ามามีส่วนร่วม ในกิจกรรมต่าง ๆ ที่ IOD จัดขึ้น โดย พยายามที่จะสร้างให้เกิดเครือข่ายของ กรรมการอย่างกว้างขวาง อีกทั้งจัดให้เกิด การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในกลุ่มย่อยที่ ปฏิบัติหน้าที่คล้ายกัน เช่น เปิดโอกาสให้ สมาชิกแนะนำการพัฒนาหลักสูตรและ รูปแบบการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ให้กับสมาชิก การจัดการกิจกรรมกลุ่มย่อย อาทิ Director Forum, Chairman Forum, Audit Committee Forum, Fellow Member Event, Family Business Group Event เป็นต้น

นอกจากนั้น IOD ได้ถามความ คิดเห็นของสมาชิกอย่างสม่ำเสมอเมื่อหน่ว ยงานกำกับดูแลต้องการที่จะถามความ คิด เห็นของกรรมการเกี่ยวกับนโยบายและ แนวปฏิบัติที่ดีต่าง ๆ ที่กำลังจะออกมาที จะกระทบการทำหน้าที่ของกรรมการ โดย IOD ได้ทำหน้าที่เป็นตัวกลางในการ รวบรวมความคิดเห็นของกรรมการส่งให้ หน่วยงานกำกับดูแลทราบ ในอนาคต IOD ต้องการเป็นศูนย์กลางให้สมาชิกสามารถ พบกันเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันได้มากขึ้น โดยในปี 2561 จะมีสถานที่สำหรับสมาชิก ที่จะพบปะกันได้ในเมือง เข้ามานั่งทำงาน ปรึกษาหารือกันได้ระหว่างกรรมการใหม่ กับกรรมการผู้มีประสบการณ์ นอกจากนี้ จะมีการเปิดชมรมเพื่อให้สมาชิกได้มีพันธกิจ ร่วมกันในการขับเคลื่อนการกำกับดูแล กิจการที่ดี โดยจะเริ่มต้นจากชมรมกรรมการ อิสระที่จะเป็นชมรมที่ให้กรรมการอิสระได้ แลกเปลี่ยนประสบการณ์ซึ่งกันและกัน เสนอ กิจกรรรมที่เป็นประโยชน์กับกรรมการอิสระ ร่วมกันวางแผนปฏิบัติที่ดีของกรรมการ อิสระ ซึ่งจะทำให้กรรมการอิสระทำหน้าที่ ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และใน ปัจจุบันที่กรรมการอิสระที่มีความสามารถ เป็นที่ต้องการขององค์กรต่าง ๆ อย่างมาก ชมรมกรรมการอิสระจะเป็นส่วนหนึ่งที่จะ ร่วมสร้างกรมการมืออาชีพ





• **สร้างให้เกิดความรู้ทางด้าน CG ในกลุ่มสมาชิก IOD และสังคมภายนอก**

ปัจจุบัน ภาพรวมของการกำกับดูแลกิจการ (CG Landscape) มีการเปลี่ยนแปลงที่เด่นชัดในสามเรื่อง

หนึ่ง การดำเนินธุรกิจได้ให้ความสำคัญเฉพาะ กลุ่มผู้ถือหุ้น (Shareholder) เพียงกลุ่มเดียว แต่ขยายไปสู่ผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่ม (Stakeholders) สอง หน่วยงานกำกับดูแล ผู้ลงทุนสถาบัน และ ผู้ถือหุ้นรายย่อยต่างมีความคาดหวังต่อการกำกับดูแลกิจการของบริษัทมากขึ้น สาม การกำกับดูแลกิจการเป็นประเด็นสำคัญต่อการตัดสินใจลงทุนมากขึ้น การเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ได้สร้างแนวโน้มทางด้านกำกับดูแลกิจการใหม่ ๆ และนำไปสู่การทบทวนนโยบายที่เกี่ยวข้องกับการกำกับดูแลกิจการทั้งในระดับสากลและประเทศไทย

ในระดับสากล หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ Organization for Economic Co-operation and Development หรือ OECD ได้มีการปรับปรุงครั้งล่าสุดเมื่อปี 2558 เรียกว่า “G20/OECD Principles of Corporate Governance” โดยในการปรับปรุงครั้งนี้ มีการเปลี่ยนแปลงที่ชัดเจนคือ การเพิ่มเติมเรื่องบทบาทนักลงทุนสถาบันที่มีต่อการกำกับดูแลกิจการ ซึ่งสอดคล้องกับการแก้ไข “ICGN Global Governance Principle” ฉบับล่าสุดในปี 2557 ของ International Corporate Governance Network (ICGN) นอกจากนี้ยังเพิ่มเติมประเด็นที่น่าสนใจ อาทิเช่น การมีส่วนร่วมของผู้ถือหุ้นในการตัดสินใจเกี่ยวกับการกำหนดค่าตอบแทนของกรรมการที่เป็นผู้บริหาร การนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการประชุมผู้ถือหุ้น การให้ความสำคัญกับการเปิดเผยข้อมูลที่ไม่ใช่ข้อมูลทางการเงินเพิ่มมากขึ้น การทำหน้าที่ของคณะกรรมการที่เกี่ยวข้องกับการกำกับดูแลความเสี่ยง การวางแผนภาษี การจัดตั้งคณะกรรมการชุดย่อย เป็นต้น

ในระดับอาเซียนในส่วนของ ASEAN CG Scorecard มีการเพิ่มหลักเกณฑ์ใหม่ อาทิเช่น การแสดงบทบาทในการ

เป็นผู้นำของคณะกรรมการเกี่ยวกับการจัดทำกลยุทธ์บริษัท การจัดทำ Lead Independent Director การกำหนดนโยบายค่าตอบแทนกรรมการที่เป็นผู้บริหารการกำกับดูแลทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นต้น

สำหรับประเทศไทย ก.ล.ต. ได้ออก “หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับบริษัทจดทะเบียนปี 2560 (Corporate Governance Code for Listed Companies 2017: CG Code 2017)” รวมถึงหลักธรรมาภิบาลการลงทุน สำหรับผู้ลงทุนสถาบัน (ICode) โดยมีสาระสำคัญที่ต้องการให้การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่เป็นไปเพื่อความยั่งยืน ผ่านการมีส่วนร่วมของ Stakeholders โดยคณะกรรมการเป็น ผู้กำกับดูแลด้านกลยุทธ์ และสนับสนุนการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาใช้เพื่อเพิ่มคุณค่าให้แก่กิจการ

การเปลี่ยนแปลงข้างต้น ทำให้คณะกรรมการต้องปรับบทบาท และต้องทำหน้าที่ในการกำกับดูแลเพื่อให้เกิดการปฏิบัติตามนโยบายอย่างจริงจัง ซึ่งหลายประเด็นเป็นแนวโน้มใหม่ เช่น การกำกับดูแลด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ การจัดทำ Lead Independent Director การดำเนินธุรกิจโดยให้ความสำคัญกับการพัฒนาที่ยั่งยืน เป็นต้น และเป็นประเด็นที่กรรมการต้องการได้รับข้อมูล ความรู้และแนวปฏิบัติในการดำเนินการ ซึ่ง IOD จะพัฒนาแนวปฏิบัติที่ดี รวมถึงสอดแทรกข้อมูลแนวทางการดำเนินการในเรื่องต่าง ๆ ในหลักสูตรการอบรม และกิจกรรมสัมมนาของ IOD

**ความเสี่ยงหลักของ IOD**

• **ความเสี่ยงด้านชื่อเสียงที่เกิดจากการที่ไม่สามารถรักษาคุณภาพของการจัดอบรมและบริการเนื่องจากมีปริมาณความต้องการเข้ารับการอบรมสูง**

เนื่องจาก IOD เป็นสถาบันกรรมการที่ได้รับการยอมรับ โดยเฉพาะจากบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ และเริ่มมีกลุ่มบริษัทจำกัด และองค์กรภาคอื่นๆ ให้ความสนใจในการเข้ามารับการฝึก

อบรม เข้าร่วมกิจกรรมของ IOD และขอความร่วมมือหรือการสนับสนุนจาก IOD ในด้านต่างๆ ทำให้ต้องมีการวางแผนการให้บริการทั้งในรูปแบบของจำนวนการจัดอบรม และการจัดงานให้กับสมาชิกที่เพิ่มมากขึ้นตามไปด้วย แต่เนื่องด้วย IOD มีทรัพยากรที่จำกัด โดยเฉพาะทางด้านบุคลากรในการพัฒนาและวิเคราะห์เนื้อหา ทำให้ต้องมีการจัดลำดับความสำคัญของงาน ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อความคุ้มครองคุณภาพของหลักสูตรและการให้บริการอื่นๆ แก่สมาชิกได้

• **ความเสี่ยงด้านกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับข้อมูล กรณีศึกษาที่ใช้ในการอบรมและการแสดงความคิดเห็นสู่สาธารณะ**

เพื่อให้การอบรมมีประสิทธิภาพ ทำให้ที่ผ่านมารูปแบบการนำเสนอจึงจำเป็นต้องสอดแทรกข้อมูลต่างๆ เช่น สถิติ ผลงานวิจัย คลิปวิดีโอจากภายนอก ทำให้มีความเสี่ยงเรื่องการละเมิดลิขสิทธิ์ ซึ่ง IOD ได้จัดให้มีที่ปรึกษากฎหมายอบรมให้คำแนะนำแก่วิทยากรและบุคลากรของ IOD เพื่อลดความเสี่ยง

นอกจากนี้ผู้เข้าอบรมส่วนใหญ่ต้องการให้มีการนำเสนอกรณีศึกษาที่มาจากเรื่องจริง โดยเฉพาะกรณีศึกษาของไทย จึงมีความเสี่ยงถูกฟ้องร้องในกรณีหมิ่นประมาท ซึ่งก่อนการนำกรณีศึกษาต่างๆ มาใช้ IOD จึงจำเป็นต้องตรวจสอบสถานะของกรณีดังกล่าว และปรับเปลี่ยนข้อมูลบางประการ เพื่อไม่ให้เกิดผลกระทบต่อบุคคลอื่น

ในส่วนของความคิดเห็นต่อประเด็นต่าง ๆ สู่สาธารณะ IOD จะใช้ความระมัดระวังเป็นพิเศษ โดยจะแสดงความคิดเห็นอย่างเป็นกลาง และแสดงความคิดเห็นต่อประเด็นการทำหน้าที่ของกรรมการตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีเป็นสำคัญ

• **ความเสี่ยงที่ไม่สามารถรักษาบุคลากรในตำแหน่งสำคัญที่มีประสบการณ์ด้าน CG ภายใน IOD รวมถึงจำนวนวิทยากรที่มี**

## ประสบการณ์ มีไม่เพียงพอกับความต้องการในการจัดหลักสูตรที่เพิ่มขึ้น

ทรัพยากรบุคคลถือเป็นปัจจัยสำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานของ IOD โดยเฉพาะบุคลากรที่มีความรู้และประสบการณ์ด้าน CG IOD จึงให้ความสำคัญกับการรักษาบุคลากรและวางแผนงานด้านการสืบทอดตำแหน่ง มีการจัดการฝึกอบรมความรู้เกี่ยวกับ CG ให้กับพนักงานทั้งองค์กร นอกจากนี้ยังปรับโครงสร้างเงินเดือนให้สามารถแข่งขันได้กับองค์กรภายนอกด้วย

ในส่วนของวิทยากร ถือเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้หลักสูตรการอบรมของ IOD มีประสิทธิภาพและได้รับการยอมรับอย่างใดก็ตาม วิทยากรที่มีคุณภาพนั้นจำเป็นต้องอาศัยความรู้ ประสบการณ์และทักษะในหลายด้าน ทำให้ปัจจุบันการสรรหาวิทยากรที่มีคุณภาพทำได้ค่อนข้างยาก IOD จึงวางแผนให้มีการพัฒนาวิทยากรปัจจุบันและบุคลากรที่เห็นว่า มีคุณสมบัติเหมาะสมโดยจัดให้มี Facilitator's Day ทุกปี เพื่อนำเสนอข้อมูล ความรู้ใหม่แก่วิทยากร การเรียนเชิญวิทยากรเข้าร่วมกิจกรรมการประชุม การสัมมนาของ IOD อย่างต่อเนื่อง รวมถึงการจัดทำแผนการอบรมให้แก่วิทยากรเป็นรายบุคคล จัด Mentoring Program ให้แก่วิทยากรใหม่ นอกจากนี้ยังจัดเตรียมรายชื่อผู้ที่คาดว่าจะสามารถเป็นวิทยากรในหลักสูตรต่าง ๆ พร้อมแผนพัฒนาการให้เป็นวิทยากรในอนาคตด้วย

### • จำนวนบุคลากรไม่เพียงพอที่จะรองรับกับกิจกรรมการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้เสียและสมาชิก

ในปัจจุบัน IOD มีความร่วมมือกับหลายองค์กร และสมาชิกแต่ละบุคคลต้องการมีส่วนร่วมกับ IOD มากขึ้น IOD จึงต้องวางแผนด้านบุคลากรที่จะบริหารความสัมพันธ์กับองค์กรต่าง ๆ ที่เป็นผู้สนับสนุน พันธมิตร และสมาชิก IOD รวมทั้งสมาชิกรายบุคคล ซึ่งการวางแผนในการเก็บข้อมูลของเครือข่ายและสมาชิกต้องใช้เทคโนโลยีมาช่วยมากยิ่งขึ้น เพื่อ

ให้การสื่อสารและการติดต่อเป็นไปอย่างทั่วถึง นอกจากนั้นต้องมีบุคลากรที่มีความพร้อมในการรองรับการดูแลกลุ่มต่าง ๆ อย่างเพียงพอ และสามารถติดต่อสื่อสารกับสมาชิกได้อย่างถูกต้องทันเวลาน่าสนใจและต่อเนื่อง ดังนั้นจำเป็นต้องจัดกำลังคนใหม่ โดยใช้เทคโนโลยีสร้างประสิทธิผลในการทำงานเพื่อให้พนักงานสามารถให้เวลากับงานอื่นได้มากขึ้น ทำให้การสรรหาพนักงานเพิ่มเติมที่ตรงกับความต้องการจึงเป็นสิ่งที่มีความสำคัญมาก

### • ความล่าช้าในการดำเนินการตามกลยุทธ์ด้านดิจิทัล

ปัจจุบัน ความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการใช้ดิจิทัลเทคโนโลยี มาช่วยในการทำงาน สามารถประหยัดค่าใช้จ่ายและเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานให้ดียิ่งขึ้นได้ IOD ตระหนักถึงความสำคัญในเรื่องดังกล่าว จึงวางแผนที่จะพัฒนาระบบ Enterprise Resource Planning (ERP) และระบบ Customer Relationship Management (CRM) ตั้งแต่นี้ปี 2560

อย่างไรก็ตาม การดำเนินการในเรื่องดังกล่าวทำได้ค่อนข้างช้า เนื่องจากเรื่องเทคโนโลยีสารสนเทศ ทั้งการจัดหาผู้วางระบบ การออกแบบว่าเทคโนโลยีสามารถเข้ามาช่วยงานด้านใดบ้างนั้นเป็นเรื่องใหม่ที่บุคลากรภายในไม่มีความคุ้นเคยและเชี่ยวชาญ จึงจำเป็นต้องดำเนินการอย่างค่อยเป็นไปค่อยไป เป็นขั้นตอน โดยได้รับคำแนะนำจากผู้เชี่ยวชาญและคณะกรรมการ IOD อย่างสม่ำเสมอ

ความล่าช้าของการดำเนินการในเรื่องนี้ อาจส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของการดำเนินงานตามกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้ โดยเฉพาะกลยุทธ์ที่มีความเกี่ยวข้องกับ การนำเทคโนโลยีมาใช้ อย่างไรก็ตาม IOD ได้จัดให้มีที่ปรึกษาการดำเนินโครงการด้าน IT และมีการจัดตั้งคณะกรรมการจัดซื้อ ซึ่งมีกรรมการ IOD มาร่วมอยู่ในคณะดังกล่าว รวมถึงจัดให้มีคณะทำงานโครงการระบบ IT ระดับพนักงาน และผู้

บริหาร เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูลและเรียนรู้ไปพร้อมกัน โดยคาดว่า จะสามารถติดตั้งระบบ IT ใหม่ให้แล้วเสร็จได้ภายในปี 2561

### • ความเสี่ยงด้านทุนทางปัญญา

ความรู้ด้าน CG เป็นทุนทางปัญญาที่จำเป็นต้องได้รับการปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอ แต่การดำเนินการอาจมีข้อจำกัด เนื่องจากมีความต้องการให้เพิ่มจำนวนรุ่นของการอบรมและกิจกรรมอื่น ๆ มากขึ้น นอกจากนี้ยังมีแรงกดดันเกี่ยวกับรายได้ ซึ่งเป็นผลมาจากค่าใช้จ่ายของการปรับปรุงสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ของ IOD และการจ่ายค่าตอบแทนแก่พนักงานที่ปรึกษา และวิทยากร รวมถึงการลงทุนเพื่อผลระยะยาวเกี่ยวกับทรัพย์สินทางปัญญา โครงสร้างพื้นฐาน และการสร้างวัฒนธรรมองค์กรเพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืน

### • ความเสี่ยงทางการเงิน

จากสภาพเศรษฐกิจที่เติบโตช้าลงและตลาดหุ้นลดลงอาจมีผลกระทบต่อตัวเลขการได้รับเงินสนับสนุน จำนวนสมาชิกและรายได้จากการอบรม นอกจากนี้อาจได้รับผลกระทบจากจำนวนขององค์กรที่ให้บริการที่เกี่ยวข้องกับการอบรมหรือ CG รายอื่นๆ เพิ่มมากขึ้น

### • ความเสี่ยงทางการกระทำผิดกฎระเบียบและกฎหมาย

เนื่องจาก IOD จัดทะเบียนในรูปแบบสมาคม จึงมีกฎระเบียบ กฎหมายที่แตกต่างจากบริษัททั่วไป และด้วยเหตุที่เป็นองค์กรที่มีขนาดเล็ก จึงไม่มีฝ่ายกฎหมายโดยเฉพาะ ทำให้มีข้อจำกัดด้านความสามารถในการดูแลด้านการดำเนินงานต่างๆ เป็นไปตามกฎระเบียบและกฎหมายอย่างไรก็ตาม ในระยะหลัง ได้มีการว่าจ้างบริษัทที่ปรึกษากฎหมายให้มาช่วยดูแลบางกรณี รวมถึงขอคำปรึกษาจากกรรมการ IOD ที่มีความสามารถทางด้านกฎหมาย

## กลยุทธ์

ในปี 2560 IOD ได้เริ่มดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ 3 ปี ซึ่งมุ่งผลระยะยาวให้ IOD สามารถสร้างให้สังคมและตลาดทุนตระหนักถึงความสำคัญของการกำกับดูแลกิจการด้วยการปลูกฝังให้เกิดการปฏิบัติตามหลักการกำกับดูแลกิจการ และให้การสนับสนุนคณะกรรมการทั้งด้านทักษะ (soft skills) และความรู้ (hard skills) เพื่อให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ในการกำกับดูแลธุรกิจ สนับสนุนให้เติบโตอย่างยั่งยืนภายใต้สภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่มีความไม่แน่นอนมากขึ้น

กลยุทธ์นี้มุ่งส่งเสริมการปฏิบัติตามหลักการกำกับดูแลกิจการเพื่อสร้างคุณค่าให้กับผู้มีส่วนได้เสียมากกว่าการมุ่งสร้างรายได้จากการฝึกอบรมกรรมการ โดยกำหนดประเด็นที่จะให้ความสำคัญเป็น 2 ด้าน ได้แก่ การสร้างความรู้ความเข้าใจด้านการกำกับดูแลกิจการ และการมีส่วนร่วมร่วมกับสมาชิก โดยให้การพัฒนาการกำกับดูแลกิจการในประเทศ เป็นผลจากแรงขับเคลื่อนของสมาชิก IOD

คณะกรรมการ IOD ได้อนุมัติกลยุทธ์สามปีของ IOD เมื่อเดือนตุลาคม 2559 โดยยึดสามหลักการที่จะทำให้เป้าหมายระยะยาวของสถาบันประสบความสำเร็จ ได้แก่ การสร้างแรงบันดาลใจ การแผ่ขยาย และการรู้แจ้ง

1. การสร้างแรงบันดาลใจ — IOD ยึดมั่นที่จะสร้างสรรคงานที่มีคุณภาพสูงตามมาตรฐานสากล โดยสาระสำคัญที่ IOD จะส่งเสริม จะมุ่งสร้างแรงบันดาลใจให้สมาชิกอยากปฏิบัติตามหลักการกำกับดูแลกิจการด้วยจิตสำนึกของตนเอง

2. การแผ่ขยาย-IOD จะมุ่งทำงานร่วมกับผู้มีส่วนได้เสียทั้งภายในและภายนอกสถาบัน เพื่อสร้างแหล่งความรู้ด้านการกำกับดูแลกิจการในรูปแบบที่สามารถเข้าถึงได้ง่าย และเป็นกระบอกเสียงให้กับสมาชิก

3. การรู้แจ้ง — IOD จะมุ่งสร้างกรอบแนวทางการกำกับดูแลกิจการ ข้อมูลความรู้ต่างๆ ที่เป็นประโยชน์ สามารถนำไปใช้ได้ในทุกปฏิบัติ เพื่อช่วยในการคิด การแก้ไขปัญหา ก้าวข้ามอุปสรรค และแยกแยะสิ่งที่ถูกและผิดได้

กรรมการยังคงเป็นกลุ่มเป้าหมายหลักของIOD โดยกิจกรรมและบริการต่างๆ ที่จะนำเสนอจะมุ่งเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของกรรมการ นอกจากนี้ยังจะมีกิจกรรมฝึกอบรมและสัมมนาเชิงปฏิบัติการเพื่อกลุ่มผู้บริหารระดับสูง (C-Suites) และเลขานุการบริษัท

กลุ่มเป้าหมายของ IOD ยังคงเป็นบริษัทธุรกิจ โดยเฉพาะบริษัทที่ไม่

จดทะเบียนและบริษัทที่กำลังจะเข้าจดทะเบียน ที่มีความสนใจในกิจกรรมของ IOD เพิ่มมากขึ้น นอกจากนี้ เพื่อให้สามารถแผ่ขยายแนวคิดด้านการกำกับดูแลกิจการได้กว้างขึ้น IOD จะมุ่งขยายการสนับสนุนไปสู่องค์กรไม่แสวงหากำไร ภาครัฐ และนักศึกษา เพื่อให้เกิดการปฏิบัติตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี

ด้านการเงินของIOD รายได้หลักคงมาจากค่าธรรมเนียมสมาชิก รายได้จากกรอบเงินสนับสนุนการจัดกิจกรรมต่างๆ และค่าบริการให้คำปรึกษาและบริการต่างๆ ที่จัดให้สมาชิก ทั้งนี้ที่อยากเห็นคือโครงสร้างรายได้จะปรับไปสู่ค่าธรรมเนียมสมาชิกและรายได้จากการให้บริการให้คำปรึกษามากขึ้น เทียบกับรายได้จากการฝึกอบรม ซึ่งจะทำให้โครงสร้างรายได้มีความสมดุลมากขึ้น สนับสนุนการเติบโตอย่างยั่งยืนของ IOD การปรับโครงสร้างรายได้ไปสู่การให้คำปรึกษา และการให้บริการแก่สมาชิกในรูปแบบต่างๆ เช่น การสรรหากรรมการ เป็นต้น ก็จะสอดคล้องและส่งเสริมในเรื่องการปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ

IOD ดำเนินกลยุทธ์เพื่อสร้าง “ความเป็นผู้นำด้านความรู้” ในการกำกับดูแลกิจการ เป็นส่วนสำคัญของสังคมธุรกิจและมี “ความสัมพันธ์” กับสมาชิก ผู้มีส่วนได้เสียและสังคม

### ผู้นำด้านความรู้

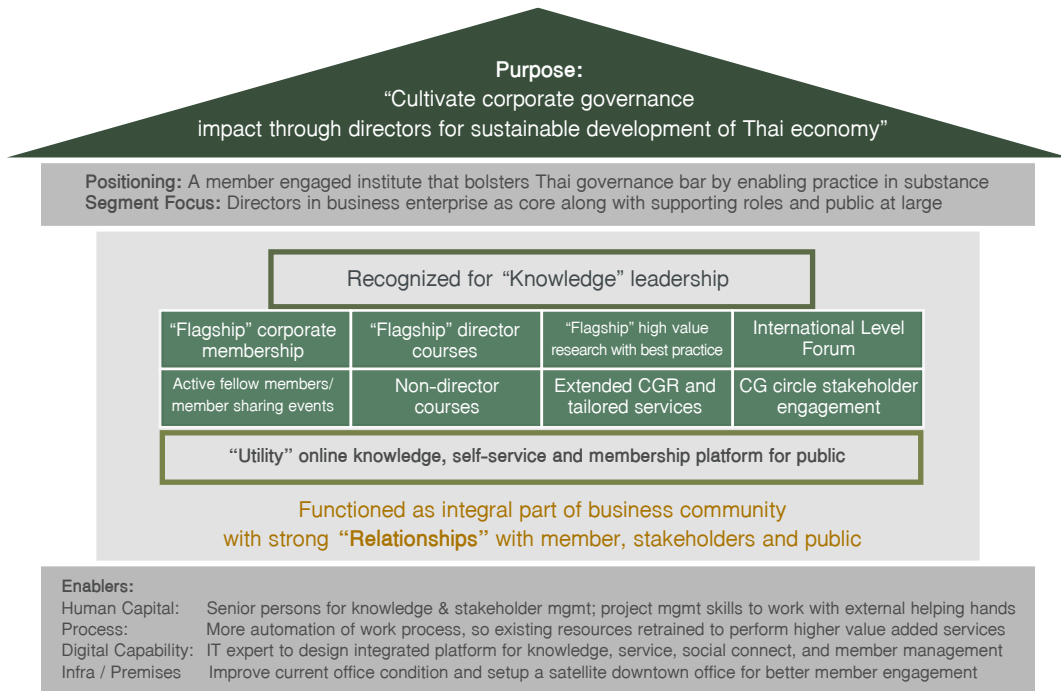
กลยุทธ์ที่กำหนดไว้แบ่งเป็น “Flagship” และ “Utility” โดยการฝึกอบรมและการให้คำปรึกษาที่ถือเป็น Flagship นั้น เป็นการส่งเสริมให้กรรมการและบริษัทให้ความสำคัญกับการพัฒนาการกำกับดูแลกิจการ และช่วยสนับสนุนให้กรรมการสามารถแสดงบทบาทในการเพิ่มคุณค่าให้กับบริษัทและผู้มีส่วนได้เสียมากขึ้น

ส่วน Utility จะดำเนินการไปพร้อม

กับ Flagship เพื่อสร้างองค์ความรู้ด้านการกำกับดูแลให้สังคมส่วนรวมสามารถเข้าถึงได้ ทำให้สังคมมีการปฏิบัติตามหลักการกำกับดูแลกิจการในวงกว้าง เป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไป ซึ่งจะเบียดเบียนกันไม่ให้เกิดการกระทำผิด ในขณะที่เดียวกันก็จะช่วยสนับสนุนให้บริษัทตระหนักถึงผลและประโยชน์ที่จะมีต่อผู้มีส่วนได้เสียที่เกี่ยวข้อง ทั้งนี้โดยมุ่งให้เกิดการปรับทัศนคติจากเดิม คือ การกำกับดูแลกิจการเป็นเรื่องที่ต้องปฏิบัติตามกฎระเบียบมาเป็น

เรื่องที่ยากปฏิบัติตามด้วยตนเอง ซึ่งจะ ทำให้สังคมได้รับประโยชน์จากการดำเนินการของบริษัทอย่างแท้จริง

ที่สำคัญ การสนับสนุนให้เกิดการขยายความรู้ด้านการกำกับดูแลกิจการไปสู่สังคมนั้น จำเป็นต้องดำเนินการในรูปแบบที่คุ้มค่าที่สุด ซึ่งการนำเทคโนโลยีและ e-platform มาใช้ ซึ่งจะช่วยลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินการ



### สร้างความสัมพันธ์

ความสามารถในการทำงานร่วมกับสมาชิก หน่วยงานกำกับดูแล และผู้มีส่วนได้เสียกลุ่มต่าง ๆ ของ IOD ถือเป็นปัจจัยสำคัญที่จะช่วยให้เกิดการดำเนินงานตามกลยุทธ์ประสบความสำเร็จ นอกจากนี้ ปัจจัยทางการเงิน ข้อมูลความรู้ต่าง ๆ และทรัพยากรบุคคลก็ถือเป็นปัจจัยที่สามารถส่งเสริมให้ IOD ได้รับการยอมรับว่าเป็นองค์กรชั้นนำด้านการกำกับดูแลกิจการ

### แก้ากลยุทธ์

ในระยะกลาง การดำเนินงานของIOD จะมุ่งเน้นในแก้ากลยุทธ์ ดังนี้

1. Flagship Director Courses
2. Non-director Courses
3. Flagship high value research with best practices
4. Extended CGR and tailored services
5. Flagship corporate membership
6. Active fellow members/member sharing events
7. International Level Forum
8. CG Circle and Stakeholder Engagement
9. Utility knowledge, self-service and membership platform for public

### ซึ่งการดำเนินการตามกลยุทธ์

จะดำเนินการผ่านทุนสนับสนุน ที่มาจาก

1. ทุนทางบุคลากร — พัฒนาทักษะ
2. ทุนทางปัญญา — ปรับปรุงกระบวนการทำงาน
3. ทุนทางสังคมและความสัมพันธ์ — นำเทคโนโลยีมาช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน
4. ทุนทางโครงสร้าง — ปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐาน

### ผลการดำเนินงาน

IOD มุ่งเน้นกิจกรรมตามกลยุทธ์หลัก 9 ด้านตามรูปประกอบข้างต้น ในปี 2560 ถือเป็นปีแรกของการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ ซึ่งเป็นการเตรียมความพร้อมและวางรากฐานในทุก ๆ ด้านเพื่อรองรับในการขับเคลื่อนแผนกลยุทธ์ในปีต่อไป โดยในส่วนของภารกิจอบรม IOD มีแผนในการยกระดับคุณภาพของเนื้อหาหลักสูตร รูปแบบการจัดอบรม และการบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพ มีความทันสมัย (Refresh) และเหมาะสมกับกลุ่มผู้เข้าอบรมในปัจจุบัน โดยแบ่งเป็น

#### 1. Flagship director courses

- มีคุณค่าและมูลค่าสูงต่อการปฏิบัติหน้าที่ของกรรมการ
- สร้างแรงบันดาลใจ มีเนื้อหาที่ทันสมัยและครอบคลุม

#### 2. Non-director course

- เนื้อหาที่มีคุณภาพสูง เพื่อช่วยผู้สนับสนุนการปฏิบัติงานของกรรมการ
- ลดค่าใช้จ่ายด้วยการใช้เทคโนโลยี

จากความท้าทายที่โครงสร้างผู้เข้าอบรมกำลังมีการเปลี่ยนแปลง จากเดิมที่ผู้เข้าอบรมส่วนใหญ่มาจากบริษัทมหาชน กลายเป็นกรรมการที่มาจากบริษัทจำกัดโดยเฉพาะธุรกิจครอบครัว ทำให้IOD มีความจำเป็นที่จะต้องปรับกลุ่มเนื้อหาหลักสูตรพื้นฐานสำหรับคณะกรรมการ อันได้แก่ หลักสูตร Directors Accreditation Program (DAP) ซึ่งเป็นหลักสูตรที่มีกรรมการเข้าอบรมมากที่สุด ให้มีเนื้อหาสอดคล้องกับกลุ่มผู้เข้าอบรมใหม่ที่จำเป็นต้องเข้าใจพื้นฐานขององค์ประกอบของการกำกับดูแลกิจการที่ดี นอกจากนี้ IOD ยังได้เริ่มวางแผนที่จะปรับปรุงหลักสูตร Family Business Governance (FBG) เพื่อยกระดับความลึกของเนื้อหาให้สอดคล้องกับรูปแบบการบริหารจัดการธุรกิจครอบครัวที่กำลังเปลี่ยนแปลงไป และเตรียมความพร้อมให้บริษัทเหล่านี้มีการบริหารจัดการ



ที่เป็นมืออาชีพมากยิ่งขึ้น พร้อมทั้งพัฒนาและเปิดการอบรมหลักสูตรใหม่ในปี 2560 ชื่อว่า Boardroom Success through Financing & Investment (BFI) เพื่อต่อยอดให้กับบริษัทธุรกิจครอบครัวได้เข้าใจถึงกระบวนการจัดหาแหล่งเงินทุนใหม่ที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ตั้งแต่การจัดหาเงินทุนผ่านการกู้เงินจากธนาคาร จัดหาเงินผ่าน Private Equity การออกหุ้นกู้จนถึงการระดมเงินทุนผ่านการเข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์

นอกจากนี้ สภาวะทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงไป ได้ส่งผลให้แนวคิดและความคาดหวังต่อบทบาทหน้าที่ของกรรมการเปลี่ยนแปลงไปด้วยเช่นกัน คณะกรรมการไม่เพียงแต่ทำหน้าที่สร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้ถือหุ้นแต่ต้องมีบทบาทในการเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่สามารถนำพาบริษัทให้ปรับตัวไปตามสภาพธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงไปควบคู่ไปกับการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้มีส่วนได้เสียเพื่อให้บริษัทสามารถเติบโตได้อย่างยั่งยืน ซึ่งเป็นเรื่องที่หน่วยงานกำกับดูแลให้ความสำคัญ ดังเห็นได้จากการที่สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ได้ออกหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับบริษัทจดทะเบียน ปี 2560 (CG Code) เพื่อเป็นหลักปฏิบัติให้คณะกรรมการบริษัทนำไปปรับใช้ในการกำกับดูแลกิจการ ทั้งนี้ IOD ได้นำหลักการต่างๆใน CG Code มาเป็นแนวทางในการปรับเนื้อหาหลักสูตรเพื่อยกระดับความเข้าใจของกรรมการ โดยเฉพาะในหลักสูตร Directors Certification Program (DCP) โดยมุ่งเน้นในส่วนของการทำงานที่ของกรรมการในการกำกับดูแลทางด้านกลยุทธ์รวมถึงเรื่องประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการทำหน้าที่กรรมการ เพื่อให้กรรมการสามารถทำหน้าที่ในการกำกับดูแลทางด้านกลยุทธ์ร่วมกับฝ่ายบริหารได้ดียิ่งขึ้น IOD จึงได้มีการพัฒนาหลักสูตร Strategic Board Master Class (SBM) ขึ้น โดยร่วมมือกับผู้เชี่ยวชาญทั้งจากประเทศไทยและประเทศอังกฤษ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้กรรมการได้รับทราบแนวคิดและประเด็นทางด้านกลยุทธ์ใหม่ๆ เครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์ และแนวโน้มต่าง ๆ ที่จะส่งผลกระทบต่อแนวทางการดำเนินธุรกิจเพื่อให้สามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต



ในส่วนของพัฒนาประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการทำหน้าที่กรรมการ IOD ได้ปรับปรุงหลักสูตรเพื่อเพิ่มพูนทักษะเฉพาะด้านให้กับกลุ่มกรรมการชุดย่อยให้ปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างเต็มที่มากขึ้น โดยเฉพาะกลุ่มกรรมการอิสระ และกลุ่มคณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน อีกทั้งยังเริ่มมองหาแนวทางเพิ่มพูนทักษะทางด้าน Soft Skills ในหลักสูตรกรรมการมากขึ้น

เมื่อการทำงานที่ของกรรมการเปลี่ยนแปลงไป ฝ่ายจัดการและเลขานุการบริษัทซึ่งถือเป็นกลุ่มคนที่มีบทบาทสำคัญในการทำหน้าที่สนับสนุนกรรมการก็ต้องเข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นด้วยเหตุนี้ IOD จึงมีการปรับปรุงหลักสูตร Corporate Governance for Executive (CGE) และ Company Secretary Program (CSP) ซึ่งเป็นหลักสูตรพื้นฐานให้กับฝ่ายบริหารและเลขานุการบริษัทได้เข้าใจถึงความคาดหวังต่อการทำหน้าที่ของกรรมการที่เปลี่ยนแปลงไปรวมถึงหลักการทางด้านการกำกับดูแลกิจการใหม่ เพื่อที่จะทำหน้าที่สนับสนุนการทำงานของคณะกรรมการได้ดียิ่งขึ้น

นอกจากการปรับปรุงในส่วนของเนื้อหาหลักสูตรแล้ว กระบวนการพัฒนา

หลักสูตรและการบริหารจัดการภายในที่มีประสิทธิภาพก็ถือเป็นส่วนสำคัญ โดย IOD ได้มีการเชิญสมาชิกและผู้ทรงคุณวุฒิเข้ามาให้ความเห็นในการพัฒนาเนื้อหาหลักสูตรและเริ่มมีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในกระบวนการทำงานเพื่อลดขั้นตอนการทำงานที่ไม่จำเป็น ยกกระดานการให้บริการเพื่อให้ผู้เข้าอบรมเกิดความพึงพอใจมากยิ่งขึ้นผ่านการทำระบบ online register และการนำเอกสารประกอบการบรรยายให้ผู้เข้าอบรมสามารถดาวน์โหลดผ่านทาง IOD Application เป็นต้น ซึ่งจะทำให้ IOD สามารถจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุดได้อีกด้วย

รูปแบบการจัดอบรมก็ถือเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้การฝึกอบรมนั้นมีประสิทธิภาพ โดย IOD ได้เพิ่มรูปแบบการจัดอบรม โดยเฉพาะหลักสูตร DCP ในรูปแบบครึ่งวัน โดยจัดในเมืองติดต่อกันเป็นเวลา 10 สัปดาห์ เพื่อให้กรรมการที่ปัจจุบันยังทำงานทางด้านบริหารอยู่และดำรงตำแหน่งเป็นกรรมการในเวลาเดียวกัน สามารถเข้าอบรมหลักสูตรได้โดยไม่ใช้เวลาที่มากเกินไป อีกทั้งได้เพิ่มจำนวนรุ่นในรูปแบบ Residential เพื่อรองรับกลุ่มกรรมการที่มีเวลาจำกัดและต้องเดินทางมาจากต่างจังหวัดหรือต่างประเทศเพื่อเข้าอบรม ซึ่งมีจำนวนที่เพิ่มมากขึ้นทุกๆ ปี



นอกจากนี้ IOD ยังตระหนักถึงความสำคัญในการส่งเสริมให้กรรมการปฏิบัติตามหลักการกำกับดูแลกิจการอย่างจริงจัง ประกอบกับแนวโน้มการกำกับดูแลกิจการมีการเปลี่ยนแปลงไป มีหลากหลายประเด็นที่เป็นเรื่องใหม่สำหรับกรรมการ ดังนั้นการจัดให้มีแนวปฏิบัติที่ดีในการปฏิบัติหน้าที่ของกรรมการในเรื่องต่างๆ จึงเป็นสิ่งที่มีความสำคัญ

ในปี 2560 IOD ได้จัดทำและเผยแพร่แนวปฏิบัติที่ดี 2 เรื่อง ได้แก่ แนวปฏิบัติที่ดีของคณะกรรมการสรรหา และแนวปฏิบัติที่ดีของคณะกรรมการพิจารณาค่าตอบแทน เพื่อเป็นแนวทางให้กรรมการนำไปปรับใช้ในการทำหน้าที่ใน

ฐานะคณะกรรมการชุดย่อย โดยในการจัดทำแนวปฏิบัติที่ดีดังกล่าว IOD ได้จัดตั้ง Reading Committee ซึ่งประกอบด้วยวิทยากรในหลักสูตรที่เกี่ยวข้องในเรื่องนั้น ๆ กรรมการที่มีประสบการณ์ที่เกี่ยวข้อง และผู้แทนจากบริษัทที่ปรึกษา นอกจากนี้ยังผ่านการพิจารณาจากตลท. และ ก.ล.ต. อีกด้วย ทั้งนี้ IOD วางแผนที่จะจัดทำและเผยแพร่แนวปฏิบัติที่ดีของคณะกรรมการชุดย่อยอื่น ๆ ในปีถัดไป

อีกประการหนึ่งที่ IOD เห็นว่าสามารถช่วยการปฏิบัติหน้าที่ของสมาชิกที่เป็นกรรมการได้ คือ การเป็นกระบอกเสียงให้กับสมาชิก เมื่อหน่วยงานกำกับดูแลมีการแก้ไขหรือออกประกาศ กฎหมายใด IOD จะสอบถามความเห็นของสมาชิกถึงความเหมาะสมและความเป็นไปได้ใน

### 3. Flagship high value research with best practice

- กระตุ้นความคิด การปฏิบัติ สร้างแรงบันดาลใจด้วยผลงานวิจัยและตัวอย่างต่าง ๆ เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติจริง

พื้นฐานของการปฏิบัติตามหลักการกำกับดูแลกิจการมาจากการตระหนักและเข้าใจถึงความสำคัญของการกำกับดูแลกิจการที่ดี IOD จึงส่งเสริมให้มีการจัดทำผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการกำกับดูแลกิจการ โดยนับตั้งแต่ปี 2558 IOD ได้ร่วมกับสถาบันการศึกษาชั้นนำ จัดงาน National Research Alliance Dialogue on Corporate Governance เป็นประจำทุกปี เพื่อเปิดโอกาสให้ภาคการศึกษามีเวทีในการนำเสนอผลงานวิจัยทางด้านการกำกับดูแลกิจการ พร้อมแลกเปลี่ยนความรู้

ประสบการณ์จากผู้ปฏิบัติจริง ซึ่งก็คือกรรมการและผู้บริหารที่เป็นสมาชิกของ IOD

สำหรับงาน National Research Alliance Dialogue on Corporate Governance ปี 2560 มีการนำเสนอผลงานวิจัยทางวิชาการจากมหาวิทยาลัยต่างๆ ถึง 6 ผลงาน และในงานดังกล่าวฝ่ายวิจัยและนโยบาย IOD ยังได้นำเสนอผลงานวิจัยหัวข้อ “การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างระดับการกำกับดูแลกิจการที่ดีและผลการดำเนินงานของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ เอ็ม เอ ไอ” ที่จัดทำขึ้นเองโดยบุคลากรภายในเป็นครั้งแรกด้วย ซึ่ง IOD วางแผนที่จะเพิ่มจำนวนผลงานวิจัยของ IOD ต่อไปพร้อมๆ กับการพัฒนาบุคลากรด้านการวิจัย





ทางปฏิบัติ ซึ่งในปี 2560 IOD ได้จัดทำความเห็นของสมาชิกที่มีต่อการแก้ไขเพิ่มเติม พระราชบัญญัติหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ พ.ศ. 2535 เพื่อรองรับการจัดการประชุมผู้ถือหุ้นของบริษัทจดทะเบียนตามคำสั่งของสำนักงาน ก.ล.ต. และความเห็นที่มีต่อการจัดทำร่างพระราชบัญญัติระบบการชำระเงิน พ.ศ. .... ของธนาคารแห่งประเทศไทย

#### 4. Extended CGR and tailored services

- จัดทำรายงานผลแบบอัตโนมัติ โดยมีการนำเสนอรายละเอียดมากขึ้นเพื่อให้บริษัทสามารถนำไปใช้เพื่อการพัฒนา
- ให้บริการที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของคณะกรรมการเพื่อให้เกิดการปฏิบัติจริง

การปรับหลักการกำกับดูแลกิจการของ OECD การปรับหลักเกณฑ์ของ ASEAN CG Scorecard และการออกหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับบริษัทจดทะเบียน ปี 2560 (CG Code) ล้วนเป็นไปตามแนวโน้ม การกำกับดูแลกิจการที่เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งส่งผลให้ CGR จะต้องพิจารณาปรับหลักเกณฑ์ให้มีความสอดคล้องกับหลักการที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างไรก็ตาม เนื่องจาก CGR เป็นการประเมินบริษัทจดทะเบียนทั้งหมดในตลาด และผล CGR ในปัจจุบันถือเป็นปัจจัยหนึ่งของการพิจารณาลงทุนของผู้ลงทุน ดังนั้นการเปลี่ยนแปลงเพิ่มเติมหลักเกณฑ์ต่างๆ จึงอาจมีผลกระทบต่อวงกว้าง ซึ่งต้องดำเนินการอย่างเหมาะสม

ในปี 2560 IOD จึงให้ความสำคัญกับการทำความเข้าใจกับบริษัทจดทะเบียนเกี่ยวกับหลักเกณฑ์ การประเมินว่า ครอบคลุมหลักการใน CG Code ใหม่เพียงใด และผลกระทบที่จะเกิดขึ้นหากบริษัทประสงค์ที่จะจัดทำรายงานตาม CG Code ใหม่ ในขณะเดียวกัน ก็ทำการศึกษาว่า ควรจะปรับหรือเพิ่มเติมหลักเกณฑ์ในประเด็นใดเพื่อนำเสนอต่อ CGR Steering Committee ในปี 2561

ทั้งนี้ นอกเหนือจากการประเมิน IOD ยังจัดกิจกรรม CGR Workshop เพื่อเป็นการให้ความรู้เกี่ยวกับหลักเกณฑ์การประเมินเป็นประจำ 2 ครั้งต่อปี และส่งเสริมให้บริษัทจดทะเบียนจัดทำ CGR Checklist เพื่อเรียนรู้เกี่ยวกับหลักเกณฑ์ไปพร้อมกัน ซึ่งการดำเนินการดังกล่าวทำให้ผลการประเมินของบริษัทจดทะเบียนดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยผลสำรวจบริษัทจดทะเบียน ปี 2560 มีคะแนนเฉลี่ยในระดับดีมาก คือ 80 เปอร์เซนต์ ซึ่งเป็นระดับที่สูงที่สุดในรอบ 7 ปี สูงกว่าปี 2559 ที่มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 78 เปอร์เซนต์ จากการเพิ่มขึ้นของคะแนนเฉลี่ยในสองหมวดสำคัญ คือ การคำนึงถึงบทบาทของผู้มีส่วนได้เสีย และความรับผิดชอบของคณะกรรมการ นอกจากนี้จาก การประเมิน พบว่า คณะกรรมการบริษัทจดทะเบียนไทยแสดงบทบาทนำในการกำกับดูแลเรื่องที่สำคัญมากขึ้น และมุ่งดำเนินธุรกิจโดยคำนึงถึงผู้มีส่วนได้เสียเพื่อการ เติบโตอย่างยั่งยืน

อย่างไรก็ตาม IOD วางแผนที่จะนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการประเมิน การนำเสนอและรายงานผล ซึ่งกำลังอยู่ในระหว่างการศึกษานโยบายการดำเนินงาน เพื่อนำเสนอ CGR Steering Committee ต่อไป และต้องทำควบคู่ไปกับการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการดำเนินงานในภาพรวมของ IOD ซึ่งอยู่ระหว่างการดำเนินการเช่นกัน

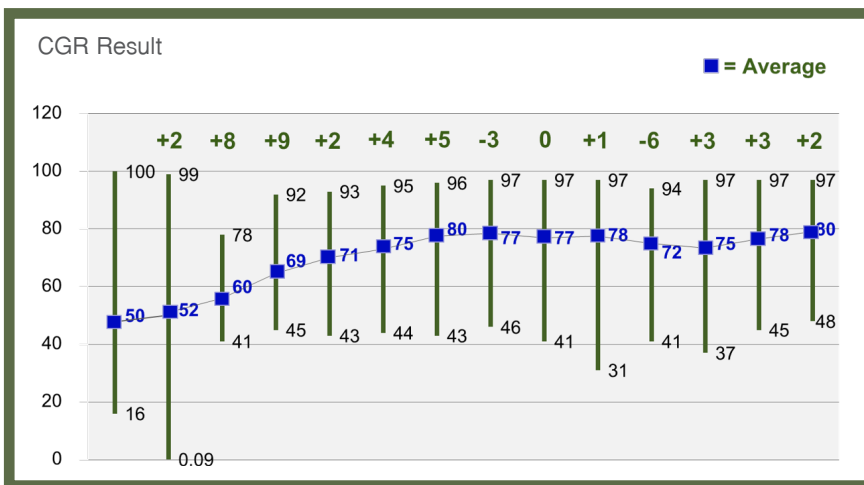
นอกเหนือจากการประเมินการกำกับดูแลกิจการ ซึ่งเป็นประเมินจากเอกสารที่มีการเผยแพร่สู่สาธารณะแล้ว IOD เห็นว่า มีบริษัทและองค์กรอื่น ๆ ที่สนใจที่จะดำเนินงานตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี และเพื่อเป็นการส่งเสริมในเรื่องนี้ให้เกิดผลในทางปฏิบัติจริง IOD จึงได้พัฒนาโมเดลของการให้บริการประเมินการกำกับดูแลพร้อมทั้งให้คำปรึกษาเพื่อการพัฒนา เรียกว่า CG Assessment & Advisory Service ขึ้น โดยในปี 2560 ได้เผยแพร่บริการดังกล่าวในวงจำกัด เฉพาะบริษัทของเลขานุการบริษัทที่มาร่วมงาน IOD Open House และได้แสดงความสนใจในการใช้บริการดังกล่าวไว้ ซึ่งในปี 2561 IOD จะเผยแพร่บริการดังกล่าวในวงกว้างต่อไป

#### 5. Flagship corporate membership

- มุ่งให้บริษัทสมัครเป็นสมาชิกของ IOD เพื่อสร้างความเชื่อมโยงระหว่างกรรมการที่กว้างขึ้น

IOD มุ่งให้บริษัทต่าง ๆ สมัครเป็นสมาชิก เพื่อให้กับกรรมการทุกท่านของบริษัทนั้นได้รับข้อมูล ข่าวสาร ความรู้ และเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ของ IOD อย่างต่อเนื่อง ซึ่งตามปกติ สมาชิกของ IOD จะได้รับสิทธิประโยชน์ ดังนี้

- 1) การเข้ากิจกรรมสมาชิกของ IOD ซึ่งเป็นประจำทุกเดือน
- 2) ได้รับนิตยสาร Boardroom ทุกสองเดือนซึ่งรวบรวมบทสรุปกิจกรรมต่างๆ ของ IOD และบทความเกี่ยวข้องกับการทำงานของคณะกรรมการและการกำกับดูแลกิจการที่ดี
- 3) ได้รับวารสารอิเล็กทรอนิกส์ Boardroom Flash ทุกเดือน ซึ่งรวบรวมกฎเกณฑ์ กฎระเบียบในการทำหน้าที่กรรมการ และแนวโน้มใหม่ ๆ ในโลก
- 4) ได้รับความรู้เชิงงานวิจัยของ IOD



- 5) ได้รับส่วนลดในการเข้าร่วมอบรมหลักสูตรของ IOD และเข้ากิจกรรมสมาชิกโดยไม่มีค่าใช้จ่ายหรือมีค่าใช้จ่ายในราคาของสมาชิก
- 6) ได้รับสิทธิในการเข้าร่วมและลงคะแนนในงานประชุมประจำปีของ IOD
- 7) สิทธิพิเศษในการค้นหารายชื่อกรรมการใน Director Pool และรายชื่อสมาชิกใน Membership Directory
- 8) ได้รับสิทธิพิเศษต่าง ๆ จากบริษัทเพื่อนสมาชิก

เพื่อการส่งเสริมให้บริษัทต่าง ๆ สมัครเป็นสมาชิกของIOD เพิ่มขึ้นIOD จึงมีแผนพัฒนาสิทธิประโยชน์ของสมาชิกแบบนิติบุคคล โดยคาดหวังว่า บริษัทจดทะเบียนใน ตลท. ทั้งหมดจะเป็นสมาชิกของ IOD ซึ่งปัจจุบันจำนวนสมาชิกแบบนิติบุคคลของ IOD แบ่งได้ดังนี้



สำหรับแนวทางการพัฒนาสิทธิประโยชน์ของสมาชิก IOD ได้จัด Focus Group และจัดทำแบบสอบถามเพื่อถามความคิดเห็นสมาชิกเกี่ยวกับประโยชน์ที่สมาชิกต้องการที่จะได้รับจาก IOD เพื่อวางแผนที่จะออกแบบรูปแบบสมาชิกแบบนิติบุคคลใหม่ในปี 2561 โดยสมาชิกให้คำแนะนำดังนี้

- **Focus Group ของกลุ่มกรรมการบริษัท** ระบุว่า ปัจจุบันสมาชิกไม่ทราบถึงสิทธิพิเศษที่จะได้รับจากการเป็นสมาชิกของ IOD เหตุผลที่สมัครสมาชิกส่วนใหญ่สมัครเพื่อให้ได้รับส่วนลดในการเรียน DCP ควรมีการสื่อสารเรื่องสิทธิประโยชน์ที่จะได้รับในการต่ออายุสมาชิกแก่สมาชิกมากขึ้น และควรมีการจัดกิจกรรมที่สามารถช่วยสร้างความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกมากขึ้น เช่น การจัดกิจกรรมแบบต่อเนื่องในรูปแบบการประชุมประจำปีหรือการจัดกิจกรรมสำหรับ Fellow Member แบบ 2 วัน 1 คืน เป็นต้น

- **แบบสอบถามกลุ่มกรรมการบริษัทในตลาดเอ็มเอไอ** ระบุว่า ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจเป็นสมาชิก IOD คือ ต้องการได้รับความรู้เกี่ยวกับการกำกับดูแลกิจการที่ดีและเรื่องอื่น ๆ (50.4%) การเข้าร่วมกิจกรรมพัฒนาตัวเองอย่างต่อเนื่อง เช่น การเข้าร่วมประชุมสัมมนา (27.9%) การมีเครือข่ายกับคนที่ทำงานคล้ายคลึงกัน (17.1%) การได้รับสิทธิพิเศษต่าง ๆ เช่น ส่วนลดค่าหลักสูตร สิทธิประโยชน์ ส่วนลดร้านค้าต่าง ๆ (4.7%)

- **กลุ่มเลขานุการบริษัท** ระบุว่า ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจเป็นสมาชิก IOD คือ การเข้าร่วมกิจกรรมพัฒนาตัวเองอย่างต่อเนื่อง เช่น การเข้าร่วมประชุมสัมมนา (29%) การมีเครือข่ายกับคนที่ทำงานคล้ายคลึงกัน (16%) การได้รับสิทธิพิเศษต่าง ๆ เช่น ส่วนลดค่าหลักสูตร สิทธิประโยชน์ ส่วนลดร้านค้าต่าง ๆ (13%)

- **กลุ่มสมาชิกรวม 129 คน** ระบุว่า สมาชิกมีความพึงพอใจกับสิทธิประโยชน์ในปัจจุบันโดยเรียงลำดับจากมากไปน้อยได้ดังนี้ ส่วนลดในการอบรมหลักสูตร เข้าถึงงานวิจัยและแนวปฏิบัติที่ดี เข้าร่วมงานสัมมนา นิเทศสารและวารสารข่าว สร้างเครือข่ายกับสมาชิก และใช้บริการสรรหากรรมการ

ทั้งนี้ ในอนาคต สมาชิกต้องการได้รับสิทธิประโยชน์เพิ่มเติม โดยเรียงลำดับคำตอบจากมากไปน้อยได้ดังนี้ บริการให้คำปรึกษาด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี สถานที่สำหรับสมาชิกในเมืองเพิ่มกิจกรรมสร้างเครือข่าย เอกสารงานวิจัย การประชุมสัมมนา การให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับนโยบายกับหน่วยงานรัฐและองค์กรกำกับดูแล และใช้บริการสรรหากรรมการ

สำหรับท่านที่ไม่ได้ต่ออายุสมาชิกให้เหตุผลว่า เป็นเพราะองค์กรไม่มีนโยบายในการต่อให้ สิทธิประโยชน์ยังไม่จูงใจพอ และไม่มีเวลาในการเข้าร่วมกิจกรรม

จากผลสำรวจข้างต้น IOD ได้จัดทำแผนต่อเนื่องในปี 2561 โดยจะเพิ่มบริการด้านการประเมินและให้คำปรึกษาด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี (CG Assessment & Advisory Service) และสถานที่สำหรับสมาชิกในการพบปะและจัดกิจกรรมร่วมกันในเมือง นอกจากนี้จะมีการนำเสนอรูปแบบสมาชิกใหม่ โดยเฉพาะอย่างยิ่งสำหรับสมาชิกนิติบุคคล

## 6. Active fellow members/ member sharing events

- สร้างกิจกรรมให้สมาชิกได้พบปะและเข้ามามีส่วนร่วมในการสนับสนุนการดำเนินงานของ IOD

ในปี 2559 IOD เริ่มต้นกิจกรรมเป็นกลุ่มเฉพาะเจาะจง และจัดต่อเนื่องมาในปี 2560 เพื่อให้ทุกกลุ่มได้เข้าร่วมกิจกรรมที่ตรงกับความต้องการของตนเอง และได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้กับสมาชิกท่านอื่น ๆ ที่มีบทบาทคล้ายคลึงกัน ซึ่งกลยุทธ์นี้ IOD เห็นว่า จะช่วยให้สมาชิกได้มีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมมากขึ้น โดยเป็นผู้ริเริ่มวางแผนกิจกรรมของกลุ่มที่ตนเองต้องการที่เข้าร่วมเพื่อที่จะทำให้กลุ่มของสมาชิกมีพลังมากยิ่งขึ้น ทั้งการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน และการเป็นผู้ที่ให้ความคิดเห็นกับนโยบายและแนวปฏิบัติที่ดีต่าง ๆ ในการทำหน้าที่กรรมการและการกำกับดูแลกิจการที่ดีในอนาคต



สำหรับ กิจกรรมที่ IOD จัดขึ้น สำหรับสมาชิก มีทั้งรูปแบบที่เป็นทางการ และไม่เป็นทางการ ซึ่งในปี 2560 ได้จัด กิจกรรม รวมทั้งสิ้น 21 ครั้ง ความพึงพอใจโดยรวมของการจัดกิจกรรมอยู่ที่ 83.61% ซึ่งสูงกว่าปี 2559 ที่อยู่ที่ 82.93% กิจกรรมสำหรับสมาชิก แบ่งออกเป็น

1. กิจกรรมประชุมสัมมนาสำหรับสมาชิกทั่วไปที่เปิดโอกาสให้สมาชิกทุกคนเข้าร่วมได้ ได้แก่ National Director Conference, IOD International Trip, Breakfast Talk, AGM Meeting & Dinner Talk, Luncheon Talk

2. กิจกรรมสำหรับสมาชิกที่เป็นกลุ่มเฉพาะเจาะจง ได้แก่ กิจกรรมสำหรับกลุ่มเจ้าของธุรกิจครอบครัว กลุ่มประธานกรรมการ กลุ่มกรรมการอิสระ กลุ่มกรรมการสรรหาและกำกับดูแลกิจการที่ดี กลุ่มกรรมการ กลุ่มสมาชิกผู้ทรงคุณวุฒิอาวุโส และกลุ่มกรรมการอาชีพในทำเนียบ IOD

3. กิจกรรมเพื่อกระชับความสัมพันธ์ในหลักสูตร Director Certification Program (DCP) จะมีการแต่งตั้งประธานรุ่น และ CEO (Chief Engagement Officer) ของรุ่นเพื่อกระชับความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนในรุ่นและระหว่างศิษย์เก่า โดยกลุ่ม CEO ได้ร่วมกันคิดกิจกรรมเพื่อที่จะสร้างสัมพันธ์ระหว่างรุ่น นอกจากนี้ในหลักสูตรอื่น ๆ ได้มีการจัดพบปะกัน เช่น หลักสูตร Family Business Governance (FBG) และ Strategic Board Master Class (SBM)

นอกเหนือจากกิจกรรมของผู้เข้าอบรมหลักสูตร กลุ่มสมาชิกนักกอล์ฟ ได้จัดแข่งขันกอล์ฟกระชับมิตรของสมาชิก IOD เป็นปีที่ 13 ที่สนามนวนธานี โดยมีสมาชิกเข้าร่วมแข่งขัน 72 คน นอกจากกิจกรรมสำหรับผู้ที่เป็นสมาชิกแล้ว IOD ยังได้จัดกิจกรรมเปิดบ้าน IOD เพื่อให้กลุ่มต่าง ๆ ได้เข้าใจการดำเนินงานของ IOD มากยิ่งขึ้น และได้แบ่งปันความรู้สำหรับกลุ่มต่าง ๆ โดยปี 2560 ได้จัดสำหรับ 1. กลุ่มกรรมการบริษัทในตลาดหลักทรัพย์ เอ็มเอไอ ร่วมกับสมาคมเอ็มเอไอ (maiA) และ 2.กลุ่มเลขานุการบริษัท





## 7. International Level Forum

- การเข้าไปร่วมในเวทีหรือกิจกรรมระดับสากล เพื่อรับรู้และแลกเปลี่ยนข้อมูล ความคิดเห็น

IOD ตระหนักดีว่า การได้เข้าไปมีส่วนร่วมในการประชุมหรือการจัดกิจกรรมระดับสากล การศึกษาดูงาน ณ ต่างประเทศ ล้วนทำให้ได้รับข้อมูล ความคิดเห็นที่น่าสนใจ สามารถนำกลับไปใช้ในการพัฒนาการดำเนินงานและการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ของ IOD ได้เป็นอย่างดี

สำหรับปี 2560 IOD มีส่วนร่วมในการพัฒนากรรมการและการกำกับดูแลกิจการที่ดีในระดับนานาชาติ โดยจัดกิจกรรมร่วมกับต่างประเทศ เพื่อให้แลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกัน ได้แก่

- การประชุม IOD ของประเทศกลุ่มตลาดเกิดใหม่ในประเทศไทย เป็นการประชุมผู้บริหารสถาบันกรรมการของประเทศกลุ่มตลาดเกิดใหม่ในประเทศไทยเพื่อสนับสนุนให้เกิดความร่วมมือกันในการพัฒนาองค์กร ซึ่งภายหลังการประชุม มีผู้บริหารที่มาร่วมประชุมดังกล่าวได้เข้าร่วมงานสัมมนาใหญ่ประจำปี National Director Conference ของ IOD ด้วย และผู้บริหารของบางประเทศได้ร่วมเป็นวิทยากรและผู้อภิปรายในงานสัมมนาดังกล่าวด้วย ได้แก่ ประเทศอเมริกาใต้ ประเทศอียิปต์ ประเทศจีน และประเทศอินเดีย

- National Director Conference เป็นงานสัมมนาใหญ่ประจำปีของ IOD ซึ่งปี 2560 จัดขึ้นในธีม Steering Governance in a Changing World มีวิทยากรจากต่างประเทศเข้าร่วมกว่า 13 คน โดยมาจากประเทศต่าง ๆ ทั่วโลก และมีสมาชิกจาก IOD ในต่างประเทศเข้าร่วมด้วย ทั้งนี้มีผู้เข้าร่วมกว่า 290 คน

- International Trip เป็นกิจกรรมที่ IOD เริ่มจัดขึ้นตั้งแต่ปี 2559 เพื่อเข้าร่วมการประชุมประจำปีกับประเทศสมาชิกของ Global Network of Director Institute (GNDI) และศึกษาดูงานกับองค์กรและบริษัทชั้นนำต่าง ๆ โดยกิจกรรมนี้เคยจัดที่ประเทศสหรัฐอเมริกา ประเทศอังกฤษ

สำหรับปี 2560 IOD จัดให้สมาชิกเดินทางไปประเทศสิงคโปร์ เพื่อเข้าร่วมงานสัมมนาในหัวข้อ “The Sustainability Imperative - A Multifaceted, Mind shifting Look at Money and Meaning in the New Capitalism” ซึ่งจัดโดย Singapore Institute of Directors (SID) และเดินทางไปดูงานขององค์กรชั้นนำต่าง ๆ ที่ดำเนินงานด้านความยั่งยืนหรือ Sustainability อย่างจริงจัง เพื่อเรียนรู้ประสบการณ์ที่นำไปสู่การปฏิบัติได้จริง โดยองค์กรที่ได้ไปแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ได้แก่ ตลาดหลักทรัพย์สิงคโปร์ บริษัท Deloitte & Touche LLP บริษัท Singtel องค์กร ASEAN +3 Macro Economic Research

Officer (AMRO) จากการเข้าร่วมสัมมนาและดูงานในครั้งนี้เห็นว่าประเทศสิงคโปร์ตื่นตัวอย่างมากเกี่ยวกับเรื่องความยั่งยืน โดยมองเป็นความมั่นคงของประเทศ และของโลก ซึ่งเห็นถึงความร่วมมืออย่างแข็งขันของทุกภาคส่วนทั้งภาครัฐที่ออกนโยบายแผนงานในระยะยาว หน่วยงานกำกับดูแลที่ออกกฎระเบียบเพื่อผลักดันและให้การสนับสนุน และภาคเอกชนที่พร้อมร่วมมือกับรัฐและหน่วยงานกำกับดูแล ทั้งสามภาคส่วนต้องการเห็นเศรษฐกิจสังคม และสิ่งแวดล้อมที่สามารถที่จะเติบโตได้อย่างยั่งยืน เพื่อให้กับคนในรุ่นต่อไป ภาคเอกชนที่มีคณะกรรมการเป็นหัวเรือหลักจึงต้องเป็นส่วนที่สำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรให้ดำเนินการเรื่องนี้ ต้องเป็นผู้นำองค์กรที่ทำหน้าที่เพื่อประโยชน์สูงสุดขององค์กรอย่างแท้จริง และดึงผู้มีส่วนได้เสียมาร่วมมากที่สุด เพื่อให้การดำเนินงานประสบความสำเร็จ

- Global Network of Director Institutes (GNDI)

ในปี 2560 ที่ผ่านมามี GNDI มีสมาชิกที่เป็นสถาบันกรรมการเพิ่มขึ้นจาก 2 ประเทศ คือ Israel's Directors Union (IDU) จากประเทศอิสราเอล และ Institute of Corporate and Public Governance (IGEP) จากประเทศอาร์เจนตินา ทำให้ปัจจุบันมีจำนวนสมาชิกที่เป็นสถาบันกรรมการจากทั้งหมด 21 ประเทศ โดย IOD ได้เข้าร่วมประชุม GNDI meeting ประจำปีที่ประเทศรัสเซียเมื่อเดือนมิถุนายน 2560 เพื่อหารือกันถึงกลยุทธ์ในการดำเนินงานของ GNDI ในระยะยาว รวมถึงการบริหารงานทั่วไปของ GNDI รวมทั้งได้เข้าร่วมประชุมผ่านทาง Tele-conference เพิ่มเติมเพื่อติดตามความคืบหน้างานต่างๆ ของ GNDI

สำหรับแนวทางการดำเนินการของ IOD ในฐานะสมาชิกของ GNDI จากประเทศไทย IOD มีแผนที่จะเป็นเจ้าภาพในการจัดประชุม GNDI Meeting รวมถึงการเรียนเชิญสมาชิกของ GNDI เข้าร่วมงาน National Director Conference ที่จะขึ้นในปี 2561

- การส่งเสริมให้เกิดการกำกับดูแลกิจการที่ดีในประเทศ CLMV (Cambodia-Laos-Myanmar-Vietnam)



IOD มีบทบาทสำคัญในการช่วยเตรียมความพร้อมและสร้างความเข้าใจถึงความสำคัญของการมีระบบ การกำกับดูแลกิจการที่ดีให้กับกลุ่มประเทศ CLMV ผ่านการดำเนินการในรูปแบบต่างๆ ไม่ว่าจะเป็น การฝึกอบรม การพบปะหารือกับหน่วยงานกำกับดูแลและหน่วยงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับตลาดทุน และการเข้าร่วมเป็นส่วนหนึ่งในงานสัมมนาที่จัดขึ้นในกลุ่มประเทศดังกล่าว

ในปีที่ผ่านมา IOD ร่วมกับ ก.ล.ต. เดินทางไปพบปะหารือกับหน่วยงานกำกับดูแล อันได้แก่ Securities and Exchange Commission of Cambodia (SECC), Cambodia Securities Exchange (CSX) และหน่วยงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับตลาดทุนเพื่อทำการศึกษาภาพรวมการกำกับดูแลกิจการในตลาดทุนในประเทศกัมพูชา โดยจะนำเอาข้อมูลที่ได้มาใช้เป็นแนวทางในการวางแผนงานสนับสนุนต่อไป อีกทั้ง IOD ยังได้ร่วมมือกับ UK-Myanmar Financial Services Taskforce ซึ่งประกอบด้วย Standard Chartered Bank, Allen & Overy, Prudential และ British Government ในการสานต่อโครงการความร่วมมือในการพัฒนาทางด้าน การกำกับดูแลกิจการของตลาดทุนในประเทศเมียนมาร์ที่ต่อเนื่องมาจากปี 2559 ผ่านการจัดอบรมหลักสูตร Directors Accreditation Program (DAP) ที่ประเทศเมียนมาร์เป็นรุ่นที่ 2 เมื่อเดือนพฤษภาคม 2560

นอกจากนี้ IOD ยังได้รับการสนับสนุนจาก ก.ล.ต. และ ตลท. ในการเข้าร่วมเป็นส่วนหนึ่งของคณะวิทยากรที่เดินทางไปให้ความรู้กับกรรมการและผู้บริหารระดับสูงจากบริษัทในประเทศลาว เมื่อเดือนมิถุนายน 2560 ภายใต้วีธีชื่อ Introduction to Corporate Governance และ Corporate Governance Ecosystem และยังได้เดินทางไปร่วมเสวนาในประเทศกัมพูชาภายใต้โครงการ Cambodia Excellence Program ในเดือนเมษายน และสิงหาคม เพื่อบรรยายเกี่ยวกับความสำคัญและระบบนิเวศของการกำกับดูแลกิจการที่ดีและการกำกับดูแลกิจการที่ดีของธุรกิจครอบครัวให้กับเจ้าของกิจการและนักธุรกิจชั้นนำ

## 8. CG circle stakeholder engagement

- สร้างความสัมพันธ์ที่ใกล้ชิดกับผู้มีส่วนได้เสียเพื่อสร้างแนวคิดในทิศทางเดียวกันและทำให้เกิดผลในการปฏิบัติจริง

IOD เน้นความสำคัญในการสร้างให้เกิดการมีส่วนร่วมของ Stakeholder โดยเฉพาะจากกลุ่มสมาชิกเพื่อรับฟังความเห็นถึงความต้องการเพื่อนำมาเป็นแนวทางในการพัฒนาเนื้อหาหลักสูตรและจัดกิจกรรมต่างๆ ให้กับสมาชิกของ IOD ซึ่งในปี 2560 ในส่วนของการพัฒนาหลักสูตร IOD ได้มีการจัดตั้งคณะทำงานเพื่อพัฒนาหลักสูตรต่างๆ ตัวอย่างเช่น คณะ CG Steering Committee ซึ่งประกอบด้วยตัวแทนจากหลายหน่วยงาน อันได้แก่ IOD สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ และสมาคมบริษัทจดทะเบียนไทย อีกทั้งยังได้มีการเชิญตัวแทนกลุ่มเป้าหมายต่างๆ เช่น กลุ่มธุรกิจครอบครัว และกลุ่มบริษัทจดทะเบียน มาร่วมเป็นคณะทำงานเพื่อระดมความคิดเห็น พิจารณากลับกรองรายละเอียดของเนื้อหา พัฒนาคุณภาพของหลักสูตร Directors Accreditation Program (DAP) ที่จะสามารถเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบการกำกับดูแลกิจการที่ดีให้รองรับผู้เข้าอบรมที่เป็นกรรมการของบริษัทธุรกิจครอบครัว บริษัทจำกัด ตลอดจนบริษัทจดทะเบียน นอกจากนี้ IOD ยังได้มีการร่วมมือจากธนาคารแห่งประเทศไทย สำนักงานคณะกรรมการหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ สำนักงานคณะกรรมการกำกับดูแลและส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัย และสำนักงานพัฒนาธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์ในการระดมความคิดเห็นเพื่อปรับปรุงเนื้อหาหลักสูตรและประชาสัมพันธ์ให้กรรมการโดยเฉพาะภาคสถาบันการเงินเข้าร่วมอบรมหลักสูตร IT Governance and Cyber Resilience Program (ITG)

นอกเหนือไปจากในส่วนของการฝึกอบรมแล้ว IOD ยังจัดกิจกรรมต่างๆ อย่างต่อเนื่อง โดยร่วมมือกับ Partner และวิทยากรที่มีความเชี่ยวชาญมาให้ความรู้และแบ่งปันประสบการณ์ในงานสัมมนาที่จัดขึ้นเป็นประจำทุกเดือนให้กับสมาชิกหลายกลุ่ม ไม่ว่าจะเป็นกลุ่ม Fellow Member

กลุ่ม Chartered Director กลุ่มธุรกิจครอบครัว และคณะกรรมการชุดย่อยต่างๆ เพื่อให้สมาชิกได้รับทราบถึงประเด็นใหม่ๆ ทางด้านการกำกับดูแลกิจการที่เกิดขึ้น อย่างไรก็ตาม ไม่เพียงแต่การเรียนรู้จากผู้เชี่ยวชาญเท่านั้น IOD ยังจัดให้มี Session เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างสมาชิกด้วยกัน โดยจะมีการเชิญสมาชิกให้เข้ามามีส่วนร่วมในการระดมความคิดเห็นในการจัดกิจกรรมต่างๆ อีกทั้งยังมีการจัดกิจกรรมที่ให้สมาชิกได้มีโอกาสมาพบปะสังสรรค์ เพื่อเป็นการสร้างสายสัมพันธ์และสร้างเครือข่ายระหว่างสมาชิกอีกด้วย

นอกจากนี้ IOD ยังได้ไปร่วมเป็นส่วนหนึ่งในการช่วยพัฒนาภาพรวมทางด้าน การกำกับดูแลกิจการของตลาดทุนไทยกับหน่วยงานอื่นๆ อีกด้วย โดยในปีที่ผ่านมา IOD ได้ไปร่วมเป็นส่วนหนึ่งในคณะทำงานและคณะอนุกรรมการของ ก.ล.ต. อันประกอบด้วย คณะทำงานเพื่อการพัฒนาความยั่งยืนของบริษัทจดทะเบียนที่มีสมาชิกมาจากหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับตลาดทุน มาร่วมกำหนดและจัดทำหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับบริษัทจดทะเบียนปี 2560 อีกทั้งยังได้ร่วมเป็นอนุกรรมการในคณะอนุกรรมการพิจารณาหลักเกณฑ์เกี่ยวกับการออกและเสนอขายหลักทรัพย์ประเภทตราสารทุน และการบริหารกิจการของบริษัทที่ออกหลักทรัพย์ เป็นต้น

## 9. Utility online knowledge, self-service and membership platform for public

- ใช้สื่อออนไลน์เพื่อลดค่าใช้จ่าย เพิ่มการเข้าถึง และทำให้ความรู้ด้านการกำกับดูแลเผยแพร่เป็นประโยชน์แก่สาธารณะ

ปัจจุบันการสื่อสารแบบออนไลน์ได้รับการยอมรับว่าเป็นช่องทางหนึ่งที่ช่วยให้สามารถเข้าถึงผู้ใช้ได้ง่าย สะดวก รวดเร็ว เป็นวงกว้าง และยังสามารถลดค่าใช้จ่ายได้อีกด้วย IOD จึงเห็นว่า การเผยแพร่ข้อมูลความรู้เกี่ยวกับการกำกับดูแลเพื่อให้เป็นประโยชน์แก่กลุ่มคนต่าง ๆ ได้ในวงกว้าง ควรสื่อสารแบบออนไลน์

ในปี 2560 IOD ได้นำเสนอข้อมูลผ่านเว็บไซต์ของIOD ซึ่งสมาชิกและบุคคลทั่วไปสามารถเข้าถึงได้ โดยไม่มีค่าใช้จ่าย ได้แก่

- CG FAQ เป็นการรวบรวมคำถาม คำตอบที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติหน้าที่ของ กรรมการและการกำกับดูแลกิจการที่ดี โดยในระยะเริ่มแรก เป็นคำถามที่ได้รับ จากผู้เข้าอบรมในหลักสูตรต่าง ๆ การจัด กิจกรรมส่งเสริมความรู้ต่าง ๆ เช่น Forum และ Conference ต่าง ๆ รวมถึงการติดต่อ สอบถามทางโทรศัพท์ หรือEmail ของIOD โดยจัดแบ่งหัวข้อตามตำแหน่ง ประเภท ของกรรมการและคณะกรรมการชุดย่อย

- CG Library เป็นแหล่งรวบรวมบทความ ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติหน้าที่ของ กรรมการและการกำกับดูแลกิจการที่ดี โดยในระยะเริ่มแรก เป็นการรวบรวมบทความ ที่ปรากฏใน IOD Boardroom และแยกไว้ เป็นหัวข้อต่าง ๆ

นอกจากรูปแบบออนไลน์ แล้ว IOD ยังจัดทำห้องสมุดที่รวบรวม หนังสือเกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่ของ กรรมการและการกำกับดูแลกิจการที่ดีไว้ที่ สำนักงานของ IOD ด้วย

สำหรับปี 2560 มีการพัฒนาฝึกอบรมผู้บริหารและพนักงานในหลากหลายรูปแบบ ทั้งการ เข้ารับการฝึกอบรม การสัมมนา การสังเกตการณ์ในหลักสูตรการอบรม โดยมีทั้งกิจกรรม ที่ IOD จัดขึ้นเอง และจัดโดยองค์กรภายนอก สามารถสรุปได้ดังนี้ตารางข้อมูลการพัฒนา ผู้บริหารและพนักงานในปี 2560

การพัฒนาด้าน	หัวข้อ	จำนวนผู้บริหารและ พนักงานที่เข้าร่วม
1. Coaching & Value of Change	Coaching	4
	1. Top Leaders Conference ULTIMATE Coaching, ULTIMATE Results, ULTIMATE Happiness	
	2. Leader as Coach	
	3. The Extraordinary Coach by Slingshot	
	4. Coaching for Board and Executives	
	Value of Change - IOD จัดทำให้ และกำหนดตัวผู้เข้าอบรม	17
2. CG	1.1 จัดโดย IOD	
	Observe หลักสูตรอบรม เช่น DCP, DAP, CSP, ACPG เป็นต้น	17
	กิจกรรมสัมมนา/Forum/Conference	12
	Facilitator Day ครั้งที่ 1	25
	Facilitator Day ครั้งที่ 2	33
	CGR Workshop	38
	CG for IOD	34
1.2 กิจกรรมสัมมนา/Conference/อบรม โดยองค์กรอื่น	17	
3. ทักษะความรู้ที่เกี่ยวข้องกับ งาน	หลักสูตร First Time Manager	15
	- IOD จัดทำให้ โดยกำหนดตัวผู้เข้าอบรม	
4. ความรู้ทั่วไป	กิจกรรมสัมมนา/Forum/Conference อื่น ๆ ทั้งที่จัดภายใน IOD เอง เช่น การอบรมผู้ประเมินหลักเกณฑ์ CGR และจัดโดยภายนอก เช่น ความรู้ด้านบัญชี ภาษี การตลาด เป็นต้น	16
	ความรู้ทั่วไป เช่น Innovative thinking, Risk management เป็นต้น	9

## ปัจจัยสนับสนุนการดำเนินงาน ตามกลยุทธ์ (Enablers)

ในการดำเนินงานตามกลยุทธ์ที่ ได้กำหนดไว้ IOD ให้ความสำคัญกับปัจจัย สนับสนุน 4 ด้าน ได้แก่

1. **ทุนทางบุคลากร (Human Capital)** มุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากรเพื่อ เติบโตในตำแหน่งงานที่สูงขึ้นและเพื่อเพิ่ม ศักยภาพในงานที่ได้รับผิดชอบอยู่ มีการ วางแผนการจัดอบรมให้กับผู้บริหารและ พนักงานประจำปี โดยพิจารณาจากทักษะ ความรู้ที่จำเป็นต้องได้รับการพัฒนา

2. **ทุนทางปัญญา (Intellectual Capital)** มุ่งเน้นการปรับปรุงโครงสร้างองค์กรให้มีความเหมาะสมกับการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยในปี 2560 คณะ กรรมการได้อนุมัติโครงสร้างองค์กรใหม่ดังแผนภาพในหน้า 5 ซึ่งเหตุผลของการปรับ โครงสร้างองค์กร มีดังนี้

1. สร้าง Synergy ระหว่างหน่วยงานเพื่อขับเคลื่อน Strategy ในแง่ Work Process, IT, Staff Collaboration และ Resource sharing โดยเน้นงานสองด้าน คือ Knowledge Building และ Relationship and Member Engagement
2. Streamline สายบังคับบัญชาโดยจัดให้อยู่ภายใต้การดูแลของ Senior Executives เพื่อขับเคลื่อน Strategy โดยมี Accountability ชัดเจน
3. Formalize งานของ CAC ในโครงสร้างของ IOD เพื่อสร้างความชัดเจนในแง่ความรับผิดชอบ ความเป็นถาวรของโครงการ และการ Share Resource กับ IOD
4. เป็นโครงสร้างที่ลด Silo และเปิดให้พนักงานสามารถทำงานร่วมกันและมี โอกาสใน การทำงานหลายประเภท มี Staff Mobility ระหว่างหน่วยงานได้ง่ายและพนักงาน มองเห็นถึงความก้าวหน้าและ Career Path





นอกจากนี้ IOD ยังมุ่งเน้นการปรับกระบวนการทำงานเพื่อให้สามารถลดระยะเวลาการทำงาน นำเวลาดังกล่าวไปใช้ในการพัฒนางานด้านอื่น ๆ ซึ่งนอกจากจะเป็นการเพิ่มผลผลิตภาพแล้ว ยังสามารถช่วยบุคลากรให้มีเวลาในการเรียนรู้ทางด้านอื่น ๆ ซึ่งเท่ากับเป็นการพัฒนาไปพร้อมกัน

อย่างไรก็ตาม เนื่องจากการปรับกระบวนการทำงานจำเป็นต้องดำเนินการโดยคำนึงถึงการนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วย ดังนั้นในปี 2560 จึงยังไม่สามารถปรับกระบวนการทำงานได้ทันที แต่ฝ่ายจัดการได้ดำเนินการรวบรวมรูปแบบกระบวนการทำงานแบบเดิม อุปสรรคที่พบในการปฏิบัติงาน เพื่อที่จะสามารถมองภาพรวมในการปรับกระบวนการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพในอนาคต

**3. ทูทางสังคมและความสัมพันธ์ (Social and Relationship Capital)** มุ่งเน้นการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาช่วยให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และสามารถตอบสนองต่อความต้องการของผู้ใช้บริการทุกกลุ่ม

ในปี 2560 IOD ได้ว่าจ้างที่ปรึกษาการดำเนินโครงการด้าน IT และจัดให้มีคณะทำงานโครงการระบบ IT โดยให้ผู้บริหารและพนักงานเข้ามามีส่วนร่วมในคณะทำงานดังกล่าว เพื่อที่จะเรียนรู้ และสามารถระบุความต้องการในการใช้งานได้อย่างเหมาะสม นอกจากนี้ยังจัดให้มีคณะกรรมการจัดซื้อ ซึ่งมีกรรมการ IOD ได้แก่ นายจรัมพร โชติกเสถียรและนายบรรจง จิตต์แจ้งมาร่วมเป็นคณะกรรมการจัดซื้อ

สำหรับระบบ IT ที่ IOD ดำเนินการจัดหา ได้แก่ 1. ระบบ Enterprise Resource Planning (ERP) เป็นระบบที่ช่วยให้ IOD สามารถวางแผนและควบคุมการจัดซื้อจัดจ้างตลอดจนการบันทึกบัญชีภายในสำนักงานได้อย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพ เพื่อรองรับปริมาณงานที่เพิ่มขึ้นในอนาคต โดยไม่จำเป็นต้องเพิ่มจำนวนพนักงาน 2. ระบบ Customer Relationship Management (CRM) เป็นระบบที่ช่วยให้ IOD สามารถตอบสนองต่อความต้องการของสมาชิก เพื่อประโยชน์ในการจัดฝึกอบรม จัดเวทีเสวนาในหัวข้อที่ตรงกับความต้องการของสมาชิก นอกจากนี้ ระบบ CRM ยังช่วยให้สมาชิกสามารถเข้าถึงฐานข้อมูลของตนเอง เพื่อปรับปรุงข้อมูลให้ทันสมัย หรือเพื่อลงทะเบียนเข้าอบรมในหลักสูตรที่ต้องการได้ด้วยตนเอง ซึ่งเป็นการอำนวยความสะดวกให้แก่สมาชิกได้เป็นอย่างมาก

IOD ได้ดำเนินการคัดเลือกบริษัทผู้รับจ้างด้าน IT เป็นที่เรียบร้อยแล้วในปี 2560 โดยคาดว่า จะสามารถติดตั้งระบบ IT ใหม่ให้แล้วเสร็จได้ภายในปี 2561

**4. ทูทางโครงสร้าง (Manufactured Capital)** มุ่งเน้นการปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐานให้รองรับการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ ซึ่งในปี 2560 IOD ได้ดำเนินการปรับปรุงสำนักงาน IOD ณ อาคารสถาบันวิทยากรตลาดทุน 2 โครงการนอร์ธปาร์ค โดยจัดให้มี Working Space ลดขนาดโต๊ะทำงานเพื่อเพิ่มพื้นที่ให้สำนักงานมีความโปร่ง สร้างบรรยากาศที่น่าปฏิบัติงาน นอกจากนี้ยังเพิ่มห้องประชุมขนาดเล็ก ซึ่ง IOD มีความจำเป็นต้องใช้งานอยู่เป็นประจำ

## แนวร่วมปฏิบัติของภาคเอกชนไทยในการต่อต้านการทุจริต (CAC)

ในรอบปีที่ผ่านมา งานของ CAC มีความคืบหน้าอย่างมากในหลายๆด้านซึ่งทำให้ CAC พร้อมทั้งจะก้าวเข้าสู่ช่วงถัดไปของการขับเคลื่อนแนวร่วมปฏิบัติ ทั้งในเชิงความกว้างและความลึกในปี 2561

### สร้างมาตรฐาน CAC ให้กับภาคธุรกิจไทย

CAC ได้ใช้แนวทาง sectoral approach ด้วยการพยายามติดต่อกับกลุ่มสมาคมธุรกิจเพื่อแสวงหาความร่วมมือในด้านต่างๆ อย่างเช่น การชักชวนให้บริษัทที่เป็นสมาชิกสมาคมของธุรกิจประกาศเจตนารมณ์เข้าร่วมโครงการ CAC พร้อมกันเป็นกลุ่ม การให้สิทธิประโยชน์เป็นพิเศษแก่บริษัทที่ผ่านการรับรองจาก CAC รวมถึงการทำหน้าที่เป็นตัวแทนของ CAC ไปชักชวนบริษัทธุรกิจต่างๆ ให้เข้ามาร่วมโครงการ นอกจากนี้ CAC ยังพยายามส่งเสริมให้ผู้ลงทุนเข้ามามีบทบาทมากขึ้นในการขยายวงธุรกิจจะสอดคล้อง ด้วยการส่งเสริมให้ผู้ลงทุนนำปัจจัยเรื่องการเข้าร่วมโครงการ CAC และการผ่านการรับรองจาก CAC มาเป็นส่วนประกอบในการตัดสินใจลงทุน พร้อมทั้งสนับสนุนให้ผู้ลงทุนตั้งคำถามกับคณะกรรมการของบริษัทจดทะเบียนเกี่ยวกับความคืบหน้าของการวางกลไกป้องกันการทุจริตของบริษัทด้วย

ความคืบหน้าของงานด้านนี้ในปี 2560 ได้แก่ การร่วมมือกับ:

### สมาคมธนาคารไทย

หลังจากที่ใช้ความพยายามมาหลายปี ในที่สุด CAC ก็บรรลุข้อตกลงกับสมาคมธนาคารไทย ซึ่งเป็นหนึ่งในแปดองค์กรก่อตั้ง และดำเนินการให้มีการลงนามในบันทึกข้อตกลงร่วมกัน (MOU) ระหว่าง IOD กับสมาคมธนาคารไทยเมื่อวันที่ 24 มีนาคม 2560 โดยภายใต้ MOU ดังกล่าว สมาคมธนาคารไทยตกลงที่จะสนับสนุนให้สมาชิกของสมาคมซึ่งประกอบด้วยธนาคารพาณิชย์ไทย 15 แห่งใช้แนวทางการปฏิบัติเพื่อป้องกันการทุจริตเป็นปัจจัยหนึ่งในการพิจารณาค่าขอสินเชื่อของลูกค้า



## สมาคม ซีเอฟเอ ไทยแลนด์ (CFA Society Thailand)

เมื่อวันที่ 29 พฤษภาคม 2560 CAC ได้ลงนามในบันทึกข้อตกลงความร่วมมือ (MOU) กับ CFA Society Thailand ซึ่งจะเปิดโอกาสให้นักวิเคราะห์การเงินที่เป็นสมาชิกของสมาคมสามารถเข้ามาฝึกอบรมในการผลักดันให้บริษัทธุรกิจเอกชนเข้ามาร่วมโครงการ CAC ซึ่งจะช่วยขยายวงของการทำธุรกิจอย่างโปร่งใสและสร้างระบบนิเวศของธุรกิจสะอาดในประเทศไทยให้เติบโตอย่างยั่งยืน โดย CFA Society Thailand จะส่งเสริมให้สมาชิกของสมาคมเข้ามาร่วมทำหน้าที่เป็นผู้แทน CAC (CAC Advocate) ไปชักชวนและสนับสนุนให้บริษัท หรือสมาคมธุรกิจเข้ามาร่วมประกาศเจตนารมณ์ และดำเนินการเพื่อให้ผ่านการรับรองจาก CAC

## สมาคมบริษัทจัดการลงทุน (AIMC)

เมื่อวันที่ 7 สิงหาคม 2560 บริษัทหลักทรัพย์จัดการกองทุน 11 แห่งที่เป็นสมาชิกของ AIMC และมีส่วนแบ่งตลาดรวมกันถึงกว่า 90% ได้ร่วมกันประกาศว่าแต่ละบริษัทจะจัดตั้งกองทุนรวมธรรมาภิบาล หรือ CG fund ซึ่งจะเลือกลงทุนเฉพาะหุ้นของบริษัทที่มีมาตรฐานด้านการกำกับดูแลกิจการสูง และมีกลไกภายในเพื่อป้องกันการทุจริต โดยกองทุน CG fund ได้กำหนดเกณฑ์การคัดเลือกหุ้นที่สามารถลงทุนได้ไว้สองข้อได้แก่ 1) ต้องเป็นบริษัทที่ผ่านการรับรองจาก CAC และ 2) ได้คะแนน Corporate Governance Report of Thai Listed Companies (CGR) ระดับสีเขียว (จากคะแนนเต็มห้าดาว) ซึ่ง จัดทำโดย IOD และมีการเผยแพร่เป็นประจำทุกปี จนถึงขณะนี้ มีการตั้งกองทุน CG Fund แล้วทั้งหมด 10 กองทุน ซึ่งสามารถระดมทุนจากผู้ลงทุนได้รวมกว่า 4 พันล้านบาท

## สมาคมส่งเสริมผู้ลงทุนไทย (TIA)

สมาคมส่งเสริมผู้ลงทุนไทย ได้ส่งอาสาพิทักษ์สิทธิผู้ถือหุ้นเข้ามาร่วมประชุมสามัญประจำปีของบริษัทจดทะเบียนทุกแห่งอย่างต่อเนื่อง และได้ทำการสอบถามผู้บริหารในที่ประชุมถึงความคืบหน้าของบริษัทในด้านของการดำเนินการเพื่อป้องกันการทุจริตคอร์รัปชัน และถามถึงแนวทางของบริษัท

ในส่วนที่เกี่ยวกับการเข้าร่วมประกาศเจตนารมณ์กับ CAC และการดำเนินการเพื่อให้ได้รับการรับรอง ซึ่งการที่ตัวแทนของสมาคมส่งเสริมผู้ลงทุนเข้าไปสอบถามบริษัทอย่างต่อเนื่องเป็นการกระตุ้นให้บริษัทจดทะเบียนดำเนินการเพื่อให้เกิดความคืบหน้าในด้านของการต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชัน

## สมาคมผู้วิจัยและผลิตเภสัชภัณฑ์ (PREMA)

บริษัทยาระดับโลกสามแห่งซึ่งเป็นสมาชิกของ PREMA ประกอบด้วย Astellas Pharma (Thailand), Boehringer Ingelheim (Thai) และ Novartis (Thailand) ได้ร่วมลงนามประกาศเจตนารมณ์กับ CAC ร่วมกันในงานสัมมนาประจำปีของ CAC ครั้งที่ 8 เมื่อวันที่ 21 พฤศจิกายน 2560

## คณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตประเทศอินโดนีเซีย (Komisi Pemberantasan Korupsi หรือ KPK)

ในปี 2560 CAC เริ่มทำงานร่วมกับ KPK ซึ่งเป็นหน่วยงานเทียบเท่ากับสำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ หรือ ป.ป.ช. ของประเทศไทย เพื่อช่วยสนับสนุนให้มีการจัดตั้งแนวร่วมปฏิบัติของภาคเอกชนในรูปแบบของ collective action โดยการแบ่งปันความรู้และประสบการณ์ของ CAC ในประเทศไทย

จากความสำเร็จในการแสวงความร่วมมือกับหน่วยต่าง ๆ ข้างต้น ทำให้จำนวนบริษัทที่ร่วมประกาศเจตนารมณ์กับ CAC เมื่อสิ้นปี 2560 เพิ่มขึ้นเป็น 881 บริษัทจาก 805 บริษัทตอนต้นปี ในขณะที่จำนวนบริษัทที่ผ่านการรับรองเพิ่มขึ้นเป็น 314 บริษัทจาก 200 บริษัท

## เสริมสร้างความแข็งแกร่งให้ระบบการรับรอง และการฝึกอบรมของแนวร่วมปฏิบัติ

เนื่องจากบริษัทเข้ามาเป็นสมาชิกแนวร่วมปฏิบัติเพิ่มขึ้นเป็นจำนวนมาก ดังนั้น CAC จึงจำเป็นต้องพิจารณาปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานให้สอดคล้องกับจำนวนและความหลากหลายของบริษัทต่างๆ ที่เข้าร่วมเป็นสมาชิก CAC ได้พัฒนากระบวนการรับรองให้มีความ

ละเอียดรัดกุมมากขึ้น เช่น การกำหนดให้มีการจัดส่งเอกสารประกอบแบบประเมินตนเองในรูปแบบของเอกสารอิเล็กทรอนิกส์ (E-document) และการกำหนดขั้นตอนการดำเนินการสำหรับกรณีที่ปรากฏข่าวว่าบริษัทเกี่ยวข้องกับการทุจริต (incident management) รวมถึงการกำหนดกรอบเวลาให้บริษัทต้องยื่นขอรับรองภายในกำหนด 18 เดือนหลังประกาศเจตนารมณ์ ซึ่งการปรับปรุงกระบวนการรับรองดังกล่าวเป็นเรื่องที่มีความสำคัญมากต่อการรักษาประสิทธิภาพการทำงาน และความน่าเชื่อถือของโครงการ CAC

CAC ได้จัดพัฒนาระบบการสอบทานแบบประเมินตนเองที่เป็นมาตรฐาน โดยได้ออกแบบกระดาษทำการ (working paper) เพื่อเป็นแนวทางให้ผู้สอบทาน (auditor) สามารถทำการสอบทานแบบประเมินตนเอง และเอกสารประกอบของบริษัทที่ยื่นขอรับรองได้อย่างเป็นระบบและเป็นมาตรฐานเดียวกัน ในครั้งนี้ CAC ได้ร่วมกับสภาวิชาชีพบัญชีพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมที่จะช่วยให้ผู้สอบทานเข้าใจการนำกระดาษทำการมาใช้ โดยในปี 2560 มีการจัดฝึกอบรมไปแล้วหนึ่งครั้ง

นอกจากนี้ ในปี 2560 IOD ยังจัดอบรมหลักสูตร Anti-Corruption: Practical Guide (ACPG) 8 ครั้ง มีผู้เข้ารับการฝึกอบรม 182 คน และจัดอบรมหลักสูตร Ethical Leadership Program (ELP) 5 ครั้ง มีผู้บริหารและกรรมการเข้ารับการฝึกอบรมรวม 114 คน

## เสริมสร้างศักยภาพของวิสาหกิจขนาดกลาง และขนาดย่อม (SME) ในการวางระบบป้องกันการทุจริต

เพื่อขยายวงธุรกิจสะอาดโปร่งใสให้กว้างขวางครอบคลุมมากขึ้น CAC จึงได้ออกแบบกระบวนการรับรอง SME ซึ่งกระชับ ปฏิบัติได้ง่าย และสอดคล้องกับโครงสร้างและศักยภาพของ SME การเข้าร่วมโครงการนี้จะช่วยให้ SME สามารถยกระดับมาตรฐานการทำงานเพื่อให้เป็นที่ยอมรับของคู่ค้ารายใหญ่ คู่ค้าต่างชาติ รวมถึงสถาบันการเงิน และผู้มีส่วนได้เสีย

อื่นๆ นอกจากนี้ยังช่วยลดความเสี่ยงในการถูกเรียกรับสินบน ซึ่งจะเป็นการช่วยลดต้นทุนและเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันด้วย

CAC ได้จัดการสนทนากลุ่ม (Focus Group) ร่วมกับตัวแทนจาก SME หลายครั้ง เพื่อเป็นข้อมูลในการจัดทำ SME Anti-Bribery Toolkit ซึ่งจะเป็นคู่มือให้เจ้าของกิจการ ผู้บริหาร และพนักงานได้เข้าใจถึงขั้นตอนการเตรียมระบบภายในเพื่อลดความเสี่ยงในการให้สินบน และสอดคล้องกับ แนวทางของการรับรองของ CAC นอกจากนี้ CAC ยังได้พัฒนาระบบ e-training platform เพื่อช่วยให้ SME สามารถจัดฝึกอบรมผ่านระบบออนไลน์ให้พนักงานสามารถเรียนรู้ และสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องเกี่ยวกับปัญหาสินบน และแนวทางดำเนินการที่เหมาะสมในการจัดการปัญหาสินบน

กระบวนการรับรอง SME ได้ย่อแบบประเมินตนเองจาก 71 ข้อของบริษัทใหญ่ ให้เหลือเพียงแค่ 17 ข้อ แต่ยังคงสาระสำคัญเอาไว้ และอ้างอิงอยู่กับหลักพิจารณาความพอเพียงของแนวปฏิบัติเพื่อป้องกันการรับ-จ่ายสินบนของบริษัทที่กำหนดโดยสำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ (ป.ป.ช.) อย่างไรก็ตาม CAC ยังกำหนดให้ SME ต้องจัดให้มีผู้ตรวจสอบภายนอกมารับรองความถูกต้องของแบบประเมินดังกล่าวด้วยเช่นเดียวกับกรณีของบริษัทใหญ่

สำหรับคุณสมบัติของบริษัทที่สามารถเข้าร่วมโครงการรับรอง SME กำหนดไว้เพียงว่าต้องมีรายได้ต่อปีไม่เกิน 1 พันล้านบาท และต้องไม่เป็นบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ หรือบริษัทในเครือของบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์

นอกจากนี้ ในการเข้าร่วมโครงการเจ้าของหรือผู้บริหารสูงสุดของ SME จะต้องเข้าร่วมรับฟังการบรรยาย Executive Briefing ของทาง CAC เพื่อให้เข้าใจถึงกระบวนการที่จะต้องดำเนินการเพื่อให้ผ่านการรับรอง โดย CAC ได้จัดบรรยาย Executive Briefing ให้กับผู้บริหาร SME ครั้งแรกไปเมื่อวันที่ 14 กุมภาพันธ์ 2561 และ SME สามารถที่จะเริ่มประกาศเจตนารมณ์เข้าร่วมโครงการ CAC SME

ได้ตั้งแต่กลางปี 2561 และเริ่มยื่นขอรับรองได้ตั้งแต่ไตรมาสที่ 3 ของปี 2561 เป็นต้นไป

ในระยะแรก CAC ตั้งเป้าไปที่บริษัทที่อยู่ในสายโซ่อุปทาน (Supply Chain) ของบริษัทใหญ่ที่เป็นสมาชิกของ CAC อยู่แล้วก่อน ต่อจากนั้นจึงค่อยขยายวงต่อไปยังธุรกิจ SME ทั่วไป โดย CAC ได้ทำงานร่วมกับบริษัทสมาชิกที่ผ่านการรับรองแล้วหลายแห่งเพื่อให้ช่วยสนับสนุนให้บริษัทคู่ค้าที่เป็น SME เข้ามายื่นขอการรับรอง อย่างเช่น บมจ. ปตท. บมจ. สมบูรณ์ แอ็ดวานซ์ เทคโนโลยี และ บมจ. บางจาก คอร์ปอเรชั่น

### เพิ่มความโปร่งใสของภาครัฐโดยผ่านการดำเนินโครงการ Citizen Feedback

ในความพยายามปรับปรุงประสิทธิภาพการให้บริการภาครัฐ CAC ได้ร่วมมือกับพันธมิตรออกแบบโครงการ “Citizen Feedback” เปิดโอกาสให้ประชาชนสามารถแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับความพึงพอใจและ ความโปร่งใสของการให้บริการของหน่วยงานรัฐ โครงการนี้จะทำให้เกิดการจัดอันดับหน่วยงานภาครัฐ และกระตุ้นให้เกิดการแข่งขันระหว่างหน่วยงานเพื่อปรับปรุงการให้บริการประชาชน ในขณะที่รัฐบาลก็สามารถใช้ข้อมูลที่ได้จากโครงการนี้แก้ไขปัญหที่เกิดขึ้นกับบางหน่วยงาน และพิจารณาให้รางวัลแก่หน่วยงานที่ให้บริการดีเป็นพิเศษได้

โครงการ “Citizen Feedback” จะสร้างพื้นที่ให้ประชาชนทั่วไปสามารถสะท้อนความคิดเห็นเกี่ยวกับบริการที่ได้รับจากหน่วยงานรัฐ โดยวิธีกาน QR Code ที่ติดตั้งอยู่ที่หน่วยงานที่ไปใช้บริการ นำไปสู่การตอบแบบสอบถามออนไลน์สั้นๆ ที่ใช้เวลาเพียงสองนาที โดยผู้ตอบสามารถให้คะแนนความพึงพอใจของบริการที่ได้รับ ระบุถึงความประทับใจ และอุปสรรคที่พบจากการใช้บริการ รวมถึงให้ข้อมูลเกี่ยวกับการจ่ายสินบนด้วย ซึ่งผู้ตอบแบบสอบถามสามารถให้ข้อมูลได้อย่างเต็มที่ เพราะไม่ต้องเปิดเผยตัวตน และสามารถติดตามผลการประเมินได้ตลอดเวลาด้วย

ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามจะถูกนำไปวิเคราะห์และนำเสนอในรูปแบบของสถิติเพื่อให้สามารถเปรียบเทียบระดับความพึงพอใจและความโปร่งใสของแต่ละ

หน่วยงานได้อย่างต่อเนื่อง โดยผลการวิเคราะห์จะถูกนำเสนอให้หน่วยงานที่ถูกประเมิน รวมถึงเผยแพร่ผ่านสื่อสาธารณะเป็นประจำ เพื่อเป็นข้อมูลให้หน่วยงานต่าง ๆ สามารถปรับปรุงการให้บริการให้เป็นที่พึงพอใจของประชาชนผู้ใช้บริการมากขึ้น

นอกจากนี้ ข้อมูลที่ผ่านการวิเคราะห์อย่างเป็นระบบจากผู้เชี่ยวชาญในภาคเอกชน จะช่วยให้รัฐบาลทราบถึงระดับความพึงพอใจของประชาชนที่มาใช้บริการหน่วยงานต่างๆ ของภาครัฐ นำไปสู่การสร้างระบบแรงจูงใจเพื่อให้เกิดการปรับปรุงคุณภาพของการให้บริการ รวมถึงประสิทธิภาพและโปร่งใสดังด้วย

CAC ริเริ่มโครงการนี้โดยความร่วมมือกับ สมาคมวิจัยการตลาดแห่งประเทศไทย (TMRS) องค์กรต่อต้านคอร์รัปชัน (ประเทศไทย) หรือ ACT และ Hand Social Enterprise โดยการประสานงานผ่านสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.)

CAC ได้เริ่มดำเนินโครงการนำร่อง “Citizen Feedback” ในช่วงกลางเดือนกันยายนถึงปลายเดือนตุลาคมที่หน่วยงานภาครัฐห้าแห่ง ได้แก่

- 1) ฝ่ายทะเบียน กรมขนส่งทางบก
- 2) ศูนย์รับขอใบอนุญาตสำนักงานคณะกรรมการอาหารและยา
- 3) สำนักงานที่ดินกรุงเทพมหานคร
- 4) สำนักงานที่ดินสาขาห้วยขวาง และ
- 5) สำนักงานที่ดินจังหวัดนนทบุรี

โครงการนำร่องได้รับการตอบรับอย่างดี โดยมีประชาชนที่มาใช้บริการหน่วยงานทั้งห้าแห่งร่วมตอบแบบสอบถามมากกว่า 2,500 คน ซึ่งสูงกว่าความเห็นที่หน่วยงานทั้งห้าได้รับจากกล่องรับความคิดเห็น หรือ แบบประเมินการให้บริการ ซึ่งประชาชนมักไม่ให้ความสนใจตอบ

หลังจากได้ทดสอบระบบในระยะแรกแล้ว CAC วางแผนจะทำงานร่วมกับพันธมิตรต่อไปเพื่อขยายจำนวนหน่วยงานภาครัฐที่จะมาเข้าร่วมโครงการในระยะที่สองในปี 2561 โดยเป้าหมายสูงสุดของโครงการนี้คือต้องการให้ครอบคลุมหน่วยงานภาครัฐทุกแห่งทั่วประเทศในอีกสองสามปีข้างหน้า

# รายงานความรับผิดชอบต่อ คณะกรรมการต่อรายงานทางการเงิน

คณะกรรมการสถาบันฯ ตระหนักดีว่า การกำกับดูแลการจัดทำรายงานทางการเงินให้มีคุณภาพ ถูกต้อง ครบถ้วน โปร่งใส และเชื่อถือได้ เป็นความรับผิดชอบต่อสำคัญประการหนึ่งของคณะกรรมการตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี จึงได้แต่งตั้งคณะกรรมการตรวจสอบ ซึ่งประกอบด้วยกรรมการอิสระมาทำหน้าที่ในการกำกับดูแลและสอบทานงบการเงินของสถาบันฯ ซึ่งจากการสอบทานงบการเงินของสถาบันฯ โดยคณะกรรมการตรวจสอบ พบว่า งบการเงินประจำปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2560 ได้จัดทำตามมาตรฐานการบัญชีที่รับรองทั่วไป มีการพิจารณาเลือกใช้นโยบายบัญชีที่เหมาะสม และถือปฏิบัติโดยสม่ำเสมอ

รวมถึงมีการเปิดเผยข้อมูลสำคัญอย่างเพียงพอในหมายเหตุประกอบงบการเงิน

นอกจากนี้ คณะกรรมการตรวจสอบยังได้สอบทานระบบการควบคุมภายในและการตรวจสอบภายในของสถาบันฯ พบว่า มีความเพียงพอและเหมาะสมต่อการดำเนินงานของสถาบันฯ ดังนั้น คณะกรรมการสถาบันฯ จึงมีความเห็นว่างบการเงินของสถาบันฯ ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2560 ได้แสดงฐานะการเงินและผลการดำเนินงานอย่างถูกต้องในสาระสำคัญแล้ว



(นายประสิทธิ์ เชื้อพานิช)  
ประธานกรรมการ



(ดร. บัณฑิต นิจถาวร)  
กรรมการผู้อำนวยการ



# รายงานคณะกรรมการตรวจสอบ

คณะกรรมการตรวจสอบของสถาบันกรรมการบริษัทไทย ซึ่งได้รับแต่งตั้งจากคณะกรรมการสถาบันฯ ปัจจุบันประกอบด้วย กรรมการที่เป็นอิสระ และเป็นผู้มีประสบการณ์ด้านการบริหารกิจการ ด้านบัญชีและการเงิน และด้านกฎหมาย จำนวน 3 ท่าน ดังนี้

- |                          |                   |
|--------------------------|-------------------|
| 1. นางสาวพจนีย์ ธนวรานิช | ประธาน            |
|                          | คณะกรรมการตรวจสอบ |
| 2. นางภัทริยา เบญจพลชัย  | กรรมการตรวจสอบ    |
| 3. นายปรีดี ดาวฉาย       | กรรมการตรวจสอบ    |

โดยมี นางวิไลรัตน์ เน้นแสงธรรม ผู้ช่วยกรรมการผู้อำนวยการอาวุโส ทำหน้าที่เป็นเลขานุการคณะกรรมการตรวจสอบ

ในรอบปี 2560 คณะกรรมการตรวจสอบ ได้ปฏิบัติหน้าที่ ตามขอบเขตที่คณะกรรมการสถาบันฯ ได้มอบหมายให้ และตาม กฎบัตรของคณะกรรมการตรวจสอบสถาบันฯ โดยมีการประชุมรวม 4 ครั้ง เป็นการประชุมร่วมกับฝ่ายจัดการ ผู้บริหารระดับสูงจากกลุ่ม งานที่เกี่ยวข้อง ผู้ตรวจสอบภายใน ตลอดจนมีการประชุมร่วมกับ ผู้สอบบัญชี และมีการรายงานผลการประชุมให้คณะกรรมการสถาบันฯ ทราบทุกครั้ง

สรุปสาระสำคัญในการปฏิบัติหน้าที่ได้ดังนี้

## 1. การสอบทานงบการเงิน

คณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณาสอบทานข้อมูลที่เป็นสาระสำคัญในงบการเงินของสถาบันฯ โดยได้เชิญผู้สอบบัญชี เข้าร่วมประชุมชี้แจงข้อซักถามเกี่ยวกับการจัดทำงบการเงินของสถาบันฯ ว่าเป็นไปตามหลักการบัญชีที่รับรองทั่วไปและเปิดเผยข้อมูลอย่างเพียงพอ ซึ่งผู้สอบบัญชีได้แสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะอย่างเป็นอิสระ

คณะกรรมการตรวจสอบมีความเห็นว่า งบการเงินของสถาบันฯ สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2560 มีความถูกต้องตามที่ควรในสาระสำคัญตามมาตรฐานการรายงานทางการเงินและมีการเปิดเผยข้อมูลอย่างเพียงพอซึ่งผู้สอบบัญชีได้แสดงความเห็นไว้แล้วในรายงานของผู้สอบบัญชีที่เสนอต่อคณะกรรมการสถาบันฯ และสมาชิก

## 2. การสอบทานระบบการควบคุมภายในและการตรวจสอบภายใน

คณะกรรมการตรวจสอบได้สอบทานความเพียงพอของระบบการควบคุมภายใน และคัดเลือกผู้ตรวจสอบภายในจากบริษัท

ที่มีความเป็นอิสระเพื่อทำหน้าที่ในการติดตามผลการปฏิบัติงาน และติดตามผลการตรวจสอบอย่างใกล้ชิด

ทั้งนี้ผลสอบทานพบว่า สถาบันฯ มีระบบการควบคุมภายในที่เพียงพอและเหมาะสมกับการดำเนินงานของสถาบันฯ

## 3. การพิจารณาแต่งตั้งผู้สอบบัญชีของสถาบันฯ

คณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณาคัดเลือกผู้สอบบัญชี โดยคำนึงถึงความน่าเชื่อถือ มีความเป็นอิสระ ไม่มีความสัมพันธ์ หรือมีส่วนได้ส่วนเสียกับสถาบันฯ/กรรมการ/ผู้บริหาร รวมถึงประสบการณ์ที่ได้รับมอบหมายให้ทำการตรวจสอบบัญชีของสถาบันฯ นอกจากนี้ได้พิจารณากำหนดค่าตอบแทนที่เหมาะสม และได้นำเสนอความเห็นต่อคณะกรรมการ สถาบันฯ เพื่อนำเสนอต่อที่ประชุมใหญ่สามัญประจำปี 2560 เพื่อแต่งตั้งบริษัทไพร์ชวอเตอร์เฮาส์ คูเปอร์ส เอ็มไอเอส จำกัด โดยนายพงทวิ รัตนโกเศศ ผู้สอบบัญชีรับอนุญาต เลขที่ 7795 หรือ นายประสิทธิ์ เยื้องศรีกุล ผู้สอบบัญชีรับอนุญาต เลขที่ 4174 หรือ นายวิเชียร กิ่งมนตรี ผู้สอบบัญชีรับอนุญาต เลขที่ 3977 เป็นผู้สอบบัญชีของสถาบันฯ ประจำปี 2560

## 4. การสอบทานการปฏิบัติตามกฎหมาย

คณะกรรมการตรวจสอบได้สอบทานและกำกับให้สถาบันฯ ดำเนินกิจการอย่างถูกต้องตามกฎหมาย โดยในปี 2560 ไม่พบกรณีที่สถาบันฯ มีการกระทำที่ขัดต่อกฎหมาย

## 5. การประเมินความเสี่ยง

คณะกรรมการตรวจสอบได้กำกับให้ฝ่ายบริหารจัดการทำแผนบริหารความเสี่ยง พร้อมกำหนดปัจจัยความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อการทำงานของสถาบันฯ

โดยสรุปจากผลการสอบทานการดำเนินงานด้านต่าง ๆ คณะกรรมการตรวจสอบมีความเห็นว่า ในปี 2560 สถาบันฯ มีการดำเนินงานอย่างถูกต้องตามกฎหมายและสอดคล้องกับหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี มีระบบการควบคุมภายในที่เพียงพอและเหมาะสม มีการจัดทำรายงานทางการเงินที่ถูกต้องและเชื่อถือได้



(นางสาวพจนีย์ ธนวรานิช)

ประธานคณะกรรมการตรวจสอบ

# สรุปผลการดำเนินงานฐานะทางการเงิน

ณ วันที่

ล้านบาท	31 ธันวาคม 2560	31 ธันวาคม 2559
<b>สินทรัพย์</b>		
<b>สินทรัพย์หมุนเวียน</b>		
เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด	33.26	51.67
เงินลงทุนระยะสั้น	120.36	80.59
ลูกหนี้การค้าและลูกหนี้อื่น	14.85	8.09
สินทรัพย์หมุนเวียนอื่น	0.12	0.50
<b>รวมสินทรัพย์หมุนเวียน</b>	<b>168.92</b>	<b>140.85</b>
<b>สินทรัพย์ไม่หมุนเวียน</b>		
เงินลงทุนระยะยาว	40.00	46.18
อุปกรณ์ - สุทธิ	7.21	4.49
สินทรัพย์ไม่มีตัวตน - สุทธิ	0.01	0.16
สินทรัพย์อื่น	1.05	-
<b>รวมสินทรัพย์ไม่หมุนเวียน</b>	<b>46.27</b>	<b>50.83</b>
<b>รวมสินทรัพย์</b>	<b>217.19</b>	<b>191.68</b>
<b>หนี้สินและเงินกองทุน</b>		
<b>หนี้สินหมุนเวียน</b>		
เจ้าหนี้การค้าและเจ้าหนี้อื่น	23.85	26.20
ค่าสมาชิกรับล่วงหน้าที่ยังกำหนด		
- รับรู้ภายในหนึ่งปี	5.26	4.18
ภาษีเงินได้ค้างจ่าย	2.87	2.59
หนี้สินหมุนเวียนอื่น	3.13	3.52
<b>รวมหนี้สินหมุนเวียน</b>	<b>35.11</b>	<b>36.49</b>
<b>หนี้สินไม่หมุนเวียน</b>		
ค่าสมาชิกรับล่วงหน้า	3.40	2.79
ประมาณการหนี้สินผลประโยชน์พนักงาน	10.14	7.77
<b>รวมหนี้สินไม่หมุนเวียน</b>	<b>13.54</b>	<b>10.56</b>
<b>รวมหนี้สิน</b>	<b>48.65</b>	<b>47.05</b>
<b>เงินกองทุน</b>		
เงินกองทุนได้รับจาก		
• ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย	16.00	16.00
• ธนาคารแห่งประเทศไทย	3.00	3.00
• สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์	2.00	2.00
• มูลนิธิกองทุนพัฒนาระบบตลาดทุน	2.00	2.00
• The World Bank	8.62	8.62
กำไรจากการวัดมูลค่าเงินลงทุนเพื่อขาย	0.45	0.18
รายรับสูงกว่ารายจ่ายสะสม	136.47	112.83
<b>รวมเงินกองทุน</b>	<b>168.54</b>	<b>144.62</b>
<b>รวมหนี้สินและเงินกองทุน</b>	<b>217.19</b>	<b>191.68</b>

เงินสด และเงินฝากธนาคาร ในปี 2560 ลดลงร้อยละ 35.63 ส่วนเงินลงทุนระยะสั้น เพิ่มขึ้นร้อยละ 49.76 (ประกอบด้วยเงินฝากประจำไม่เกิน 1 ปี กองทุนรวม, พันธบัตรที่ใกล้จะครบกำหนดใน 1 ปี) ทั้งนี้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารเงินให้มีผลตอบแทนที่สูงขึ้น และเป็นไปตามนโยบายบริหารเงินลงทุน

โดยในปี 2560 มีการลงทุนในเงินลงทุนระยะยาวในส่วนของหุ้นกู้ของบริษัทบัตรเครดิตกรุงไทย จำกัด (มหาชน), หุ้นกู้บริษัท เบอร์ลี ยูคเกอร์ จำกัด และ หุ้นกู้บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) เพิ่มขึ้น 22 ล้านบาท

ลูกหนี้การค้า และลูกหนี้อื่น เพิ่มขึ้นจาก 8.09 ล้านบาท เป็น 14.85 ล้านบาท หรือเพิ่มขึ้นร้อยละ 83.56 ซึ่งส่วนใหญ่เป็นเงินสนับสนุนโครงการ ด้าน ASEAN CG Scorecard โครงการ CGR และโครงการ CAC เป็นต้น ซึ่งในปี 2560 ทาง IOD ได้รับเงินดังกล่าวซ้ำกว่าปีที่ผ่านมา

ภาพรวมงบแสดงฐานะการเงินของ IOD มีการเปลี่ยนแปลงเล็กน้อย โดยสินทรัพย์รวม จาก 191.68 ล้านบาทเป็น 217.19 ล้านบาท หรือเพิ่มขึ้นร้อยละ 13.31 โดยมีองค์ประกอบของสินทรัพย์หมุนเวียนที่เปลี่ยนแปลงไปเพื่อประโยชน์ในการบริหารเงินลงทุนตามที่ได้กล่าวข้างต้น ทางด้านเงินกองทุนของ IOD เพิ่มขึ้นจาก 144.62 ล้านบาท เป็น 168.54 ล้านบาท เนื่องจาก IOD มีรายได้สูงกว่าค่าใช้จ่ายรวมทั้งปี 23.64 ล้านบาท



# สรุปผลการดำเนินงานรายได้และค่าใช้จ่าย

สำหรับปีสิ้นสุด

ล้านบาท	31 ธันวาคม 2560	31 ธันวาคม 2559
รายได้จากการจัดอบรม	118.89	113.42
รายได้จากรายงานสำรวจการกำกับดูแลกิจการที่ดี	2.03	1.38
เงินสนับสนุนโครงการ CGR, Asean CG Scorecard	10.69	10.43
เงินสนับสนุนกิจกรรม CAC	7.23	7.01
<b>รวมรายได้จากการจัดอบรมและวิจัย</b>	<b>138.84</b>	<b>132.24</b>
รายได้ค่าบำรุงสมาชิก	8.43	7.08
รายได้จากการจัดกิจกรรมสัมมนาสมาชิก	1.45	2.20
รายได้จากการโฆษณาในนิตยสารของสมาคมฯ	2.32	2.61
เงินสนับสนุนกิจกรรมของสมาคมฯ เพื่อสมาชิก	9.39	8.82
<b>รวมรายได้สมาชิก</b>	<b>21.59</b>	<b>20.71</b>
รายได้อื่น ๆ	4.47	3.25
<b>รวมรายได้อื่น ๆ</b>	<b>4.47</b>	<b>3.25</b>
<b>รวมรายได้</b>	<b>164.90</b>	<b>156.20</b>
ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน		
ค่าใช้จ่ายเพื่อการจัดอบรมและวิจัย	(52.11)	(46.56)
ค่าใช้จ่ายเพื่อการจัดกิจกรรมสัมมนาสมาชิก	(8.44)	(6.65)
ค่าตอบแทนผู้บริหารและพนักงาน	(58.89)	(54.09)
ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับอาคารสถานที่อาคารและอุปกรณ์	(6.38)	(6.76)
ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานอื่น ๆ	(5.69)	(7.21)
<b>รวมค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน</b>	<b>(131.51)</b>	<b>(121.27)</b>
<b>รายได้สูงกว่าค่าใช้จ่ายดำเนินงาน</b>	<b>33.39</b>	<b>34.93</b>
กำไร/ขาดทุนที่ยังไม่เกิดขึ้นจากอัตราแลกเปลี่ยน	(0.96)	0.04
สำรองผลประโยชน์เพื่อการเกษียณอายุ	(2.37)	(1.93)
ค่าเสื่อมราคา	(3.16)	(2.47)
<b>รายได้สูงกว่าค่าใช้จ่ายก่อนภาษีเงินได้</b>	<b>26.90</b>	<b>30.57</b>
ภาษีเงินได้	(3.26)	(3.09)
<b>รายได้สูงกว่าค่าใช้จ่ายสำหรับปี</b>	<b>23.64</b>	<b>27.48</b>

ในปี 2560 IOD มีรายได้รวม 164.90 ล้านบาท เทียบกับปี 2559 ซึ่งมีรายได้รวม 156.20 ล้านบาท เพิ่มขึ้น 8.70 ล้านบาท หรือเพิ่มขึ้นร้อยละ 6.00  
รายได้ที่เพิ่มขึ้นนี้ส่วนใหญ่เพิ่มจากการจัดอบรม 5.47 ล้านบาท โดยมีจำนวนผู้เข้าอบรมทั้งหมด 3,381 คน เมื่อเทียบกับผู้เข้าอบรมในปี 2559 ที่ผ่านมามีจำนวน 3,074 คน เพิ่มขึ้นถึง 307 คน เกิดจากการมีหลักสูตรเพิ่มขึ้นใหม่ 3 หลักสูตรคือ BFI, SBM, และ BNCP นอกจากนี้ยังมีการจัดอบรมประเภท In-house เพิ่มขึ้นด้วย

ณ สิ้นปี 2560 IOD มีสมาชิกทั้งสิ้น 3,984 คน เพิ่มขึ้นจาก 3,498 คนในปี 2559 หรือเพิ่มขึ้นร้อยละ 13.89 ส่งผลให้รายได้จากค่าบำรุงสมาชิกเพิ่มขึ้นจาก 7.08 ล้านบาท เป็น 8.43 ล้านบาทหรือเพิ่มขึ้นร้อยละ 19.07

รายได้จากการจัดงานสัมมนาให้แก่สมาชิกลดลงจาก 2.20 ล้านบาท เหลือ 1.45 ล้านบาท ลดลง 0.75 ล้านบาท เนื่องจากมีการงดกิจกรรมบางกิจกรรม เช่น Alumni Party, Family Business Club ซึ่งคาดว่าจะจัดใหม่อีกครั้งหนึ่งในปี 2561 อย่างไรก็ตาม IOD ยังคงดำเนินการจัดกิจกรรมหลักเพื่อเสริมความรู้และประสบการณ์และยกระดับความเป็นกรรมการมืออาชีพอย่างต่อเนื่อง เช่น Director Briefing, Director Forum, National Director Conference ส่งผลให้ค่าใช้จ่ายเพื่อการจัดสัมมนาและจัดกิจกรรมให้แก่สมาชิกเพิ่มขึ้นจาก 6.65 ล้านบาท เป็น 8.44 ล้านบาท หรือเพิ่มขึ้นร้อยละ 26.92

ในปี 2560 IOD มีการปรับปรุงสำนักงานโดยใช้งบลงทุน 5.34 ล้านบาท ซึ่งส่งผลให้ค่าเสื่อมเพิ่มสูงขึ้น และการจัดอบรมบางหลักสูตรจำเป็นต้องใช้สถานที่ภายนอกเพิ่มขึ้น  
โดยรวม IOD มีรายได้สูงกว่าค่าใช้จ่ายสำหรับปี 23.64 ล้านบาท ลดลง 3.84 ล้านบาท เมื่อเทียบกับ 27.48 ล้านบาทในปี 2559 หรือลดลงร้อยละ 14

# การกำกับดูแล

## คณะกรรมการ

คณะกรรมการ IOD ได้ปฏิบัติหน้าที่ในการกำกับดูแลการดำเนินงานของ IOD เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่า เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่คณะกรรมการฯ ได้กำหนดไว้ เพื่อสร้างภาพลักษณ์ที่ดีและความเชื่อมั่นให้กับสมาชิกและผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย

เพื่อให้สอดคล้องกับภาระหน้าที่ในการกำกับดูแลการดำเนินงานของ IOD ให้เป็นไปตามภารกิจหลัก อันประกอบด้วยกิจกรรมที่จัดขึ้นเพื่อบริการสมาชิกและกิจกรรมส่งเสริมการกำกับดูแลกิจการที่ดี ซึ่งต้องการการสนับสนุนและการมีส่วนร่วมของกรรมการในด้านต่าง ๆ เป็นอย่างมาก คณะกรรมการ IOD จึงประกอบด้วยกรรมการที่มีคุณสมบัติหลากหลาย ทั้งทางด้านคุณวุฒิ ทักษะ ประสบการณ์การทำงานและความเชี่ยวชาญในด้านต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานของ IOD โดยปัจจุบัน คณะกรรมการ IOD มีจำนวน 14 คน ประกอบด้วยกรรมการที่เป็นผู้บริหาร 1 คน กรรมการโดยตำแหน่งจากหน่วยงานก่อตั้ง 3 คน (จาก ก.ล.ต. ธปท. และ ตลท.) และกรรมการอิสระและกรรมการที่ไม่ได้เป็นผู้บริหาร 10 คน สำหรับรายชื่อและประวัติของคณะกรรมการจะแสดงไว้ในหัวข้อคณะกรรมการ คณะที่ปรึกษา และวิทยากร

### คณะกรรมการชุดย่อย

คณะกรรมการ IOD แต่งตั้งคณะกรรมการชุดย่อยเพื่อทำหน้าที่ช่วยศึกษาและกลั่นกรองงานตามความเหมาะสมและความจำเป็น เพื่อให้การปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการ IOD มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

### คณะกรรมการตรวจสอบ

มีหน้าที่และความรับผิดชอบในการสอบทานให้ IOD มีรายงานทางการเงินที่ได้มาตรฐาน ถูกต้อง ครบถ้วนและเปิดเผยอย่างเพียงพอ มีระบบควบคุมภายในที่เหมาะสม มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล มีการกลั่นกรองและเปิดเผยข้อมูลเกี่ยวกับรายการเกี่ยวโยงหรือรายการที่อาจมีความขัดแย้งทางผลประโยชน์

นอกจากนี้ ยังมีหน้าที่ในการพิจารณาคัดเลือกเพื่อเสนอแต่งตั้ง และเสนอคำตอบแทนของผู้สอบบัญชีของ IOD รวมถึงให้ความเห็นชอบในการจัดจ้างผู้ให้บริการตรวจสอบภายในและมีหน้าที่ในการดูแลให้มีการตรวจสอบเรื่องที่ได้รับการร้องเรียนหรือแจ้งข้อมูลจากผู้มีส่วนได้เสียที่ส่งถึงคณะกรรมการ IOD พร้อมทั้งจัดทำรายงานของคณะกรรมการตรวจสอบและเปิดเผยไว้ในรายงานประจำปี

ในปี 2560 คณะกรรมการตรวจสอบประกอบด้วยกรรมการอิสระทั้งหมดและเป็นผู้ที่มีประสบการณ์ด้านการบริหารกิจการ ด้านกฎหมาย และด้านการเงินจำนวน 3 คน ดังนี้

1. นางสาวพจนีย์ ธนวานิช  
*ประธานคณะกรรมการตรวจสอบ*
2. นายปรีดี ดาวฉาย
3. นางภัทริยา เบญจพลชัย

โดยมีการประชุมรวมทั้งสิ้น 4 ครั้ง

### คณะกรรมการสรรหาและกำกับดูแลกิจการ

มีหน้าที่และความรับผิดชอบในการจัดทำและทบทวนนโยบายกำกับดูแลกิจการ รวมถึงติดตามผลการปฏิบัติตามนโยบายการกำกับดูแลกิจการอย่างสม่ำเสมอ รวมถึงพิจารณาจัดทำนโยบายหลักเกณฑ์วิธีการสรรหา และคุณสมบัติของผู้ที่จะมาดำรงตำแหน่งกรรมการเสนอให้คณะกรรมการพิจารณา ตลอดจน

คัดเลือกและเสนอชื่อกรรมการต่อคณะกรรมการ IOD

ในปี 2560 คณะกรรมการสรรหาและกำกับดูแลกิจการ ประกอบด้วยกรรมการจำนวน 3 คน ดังนี้

1. นายชัยวัฒน์ อุทัยวรรณ  
*ประธานคณะกรรมการสรรหาและกำกับดูแลกิจการ*
2. นายกิติพงศ์ อรุณพัฒน์พงศ์
3. นายสุพัฒน์พงษ์ พันธุ์มีเชาว์

โดยมีการประชุมทั้งสิ้น 3 ครั้ง

### คณะกรรมการกำหนดคำตอบแทน

มีหน้าที่และความรับผิดชอบในการจัดทำนโยบาย หลักเกณฑ์วิธีการกำหนดคำตอบประจำปีของกรรมการผู้อำนวยการ อัตรการขึ้นเงินเดือนของพนักงาน และเกณฑ์การให้โบนัส เพื่อนำเสนอให้คณะกรรมการ IOD พิจารณาประกอบการพิจารณาอนุมัติคำตอบแทนประจำปีของกรรมการผู้อำนวยการ โบนัส และอัตรการขึ้นเงินเดือนพนักงาน

ในปี 2560 คณะกรรมการกำหนดคำตอบแทนประกอบด้วยกรรมการ จำนวน 3 คน ดังนี้

1. นายปรีดี ดาวฉาย  
*ประธานคณะกรรมการกำหนดคำตอบแทน*
2. นายชัยวัฒน์ อุทัยวรรณ
3. นายบรรจง จิตต์แจ้ง

โดยมีการประชุมรวมทั้งสิ้น 2 ครั้ง

### คณะกรรมการกำกับบริหารเงินลงทุน

มีหน้าที่และความรับผิดชอบในการจัดทำนโยบาย หลักเกณฑ์วิธีการบริหารจัดการเงินลงทุนของ IOD เพื่อให้ได้ผลตอบแทนที่เหมาะสม

ในปี 2560 คณะกรรมการกำกับ  
บริหารเงินลงทุนประกอบด้วยกรรมการ  
จำนวน 4 คน ดังนี้

- นางภัทริยา เบญจพลชัย  
ประธานคณะกรรมการกำกับบริหารเงิน  
ลงทุน
- นายจรัมพร โชติกเสถียร
- นางนวลพรรณ ล่ำซำ
- นายบัณฑิต นิจรถาวร

โดยมีการประชุมทั้งสิ้น 3 ครั้ง

### สถิติการเข้าประชุมคณะกรรมการประจำ ปี 2560

คณะกรรมการจะได้รับแจ้งใน  
เดือนธันวาคมของทุกปีเกี่ยวกับตาราง  
การประชุมล่วงหน้าของปีถัดไป โดยใน  
การประชุมคณะกรรมการแต่ละครั้ง ฝ่าย  
จัดการได้จัดส่งหนังสือเชิญประชุม ซึ่งระบุ  
ระเบียบวาระการประชุม พร้อมทั้งเอกสาร  
ประกอบการพิจารณาในแต่ละวาระ ให้  
กรรมการแต่ละคนล่วงหน้าก่อนวันประชุม  
เป็นเวลาอย่างน้อย 7 วัน เพื่อให้กรรมการ

มีเวลาในการพิจารณาศึกษาวาระและ  
เอกสารประกอบการประชุม

สำหรับปี 2560 ไม่มีการจัด  
ประชุมระหว่างกรรมการ โดยไม่มีฝ่าย  
บริหาร เนื่องจากไม่มีวาระใดเป็นพิเศษ  
ส่วนการประชุมคณะกรรมการ มีจำนวน  
รวมทั้งสิ้น 5 ครั้ง ซึ่งรวมถึงการพิจารณา  
ทบทวนภารกิจและวิสัยทัศน์ รวมถึง  
กลยุทธ์ของ IOD ด้วย จำนวน 1 ครั้ง

### ตารางแสดงสถิติการเข้าประชุมของกรรมการในปี 2560

ลำดับ	ตำแหน่ง	ชื่อ	นามสกุล	สถิติจำนวนครั้ง การเข้าประชุม ปี 2560	การเข้าร่วมประชุม AGM ปี 2560	คณะ กรรมการ ตรวจสอบ	คณะกรรมาการ สรรหาและกำกับ ดูแลกิจการ	คณะกรรมาการ กำหนด ค่าตอบแทน	คณะ กรรมาการ กำกับบริหาร เงินลงทุน
1	นาย	เกริกไกร	จีระแพทย์	2/5 <sup>2</sup>	เข้าร่วม				
2	นาย	ฉัตรชัย	วีระเมธีกุล	2/5 <sup>2</sup>	เข้าร่วม		2/2		
3	นาย	วีระศักดิ์	โคสุรัตน์	4/5 <sup>1</sup>	เข้าร่วม		2/2		
4	ศ. ดร.	สุรพล	นิติไกรพจน์	2/5 <sup>2</sup>	เข้าร่วม				
5	นาง	เกศรา	มัญชุศรี	3/5	เข้าร่วม				
6	นาย	ชัยวัฒน์	อุทัยวรรณ	1/1	เข้าร่วม			0/2	
7	นาง	นวลพรรณ	ล่ำซำ	2/5	-				2/3
8	นาย	บรรจง	จิตต์แจ้ง	5/5	เข้าร่วม			1/2	
9	นาย	ประสิทธิ์	เชื้อพานิช	5/5	เข้าร่วม	2/4 <sup>4</sup>			
10	นาย	ปรีดี	ดาวฉาย	4/5	-	3/4			
11	นาย	ไพบุลย์	กิตติศรีกังวาน	4/5	-				
12	นาย	ไพรินทร์	ชูโชติถาวร	3/5 <sup>1</sup>	-		2/2	1/1	
13	นาง	ภัทริยา	เบญจพลชัย	5/5	เข้าร่วม	4/4			3/3
14	นาย	รพี	สุจริตกุล	1/5	-				
15	ดร.	บัณฑิต	นิจรถาวร	5/5	เข้าร่วม				3/3
16	นางสาว	พจนีย์	ธนวานิช	3/5 <sup>2</sup>		2/4 <sup>5</sup>			
17	นาย	กิตติพงศ์	อรุณีพัฒน์พงศ์	2/5 <sup>2</sup>			1/1 <sup>6</sup>		1/1 <sup>7</sup>
18	นาย	จรัมพร	โชติกเสถียร	3/5 <sup>2</sup>					

- ที่ประชุมคณะกรรมการ IOD ครั้งที่ 5/2560 เมื่อวันที่ 18 ธันวาคม 2560 มีมติรับทราบการลาออกจากราชการของนายวีระศักดิ์ โคสุรัตน์ และนายไพรินทร์ ชูโชติถาวร
- สมาชิก IOD ได้ลงมติเลือกตั้งให้นายกิตติพงศ์ อรุณีพัฒน์พงศ์ นายจรัมพร โชติกเสถียร และนางสาวพจนีย์ ธนวานิช เข้าดำรงตำแหน่งกรรมการ IOD แทน นายเกริกไกร จีระแพทย์ นายฉัตรชัย วีระเมธีกุล และนายสุรพล นิติไกรพจน์ กรรมการ IOD ที่ครบวาระออกจากตำแหน่ง ทั้งนี้ มีผลตั้งแต่วันที่ 29 พฤษภาคม 2560
- ในปี 2560 มีการประชุมด้านกลยุทธ์ 1 ครั้ง (เพิ่มเติมจากการประชุมคณะกรรมการวาระปกติจำนวน 4 ครั้ง)
- ได้รับการเลือกตั้งจากคณะกรรมการให้ดำรงตำแหน่งประธานกรรมการในการประชุมคณะกรรมการ ครั้งที่ 3/2560
- ได้รับการแต่งตั้งเป็นประธานกรรมการตรวจสอบ เมื่อวันที่ 10 สิงหาคม 2560
- ได้รับการแต่งตั้งเป็นกรรมการสรรหาและกำกับดูแลกิจการ เมื่อวันที่ 10 สิงหาคม 2560 โดยมีการประชุมคณะกรรมการ สรรหา ครั้งที่ 3 ในเดือนธันวาคม 2560 ซึ่งขณะนั้น มีกรรมการสรรหา เหลืออยู่เพียงท่านเดียว
- ได้รับการแต่งตั้งเป็นกรรมการกำกับบริหารเงินลงทุน เมื่อวันที่ 10 สิงหาคม 2560

## การปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการ

### การสรรหากรรมการ

กรรมการแต่ละคนจะดำรงตำแหน่งได้ไม่เกิน 2 วาระติดต่อกัน แต่จะสามารถได้รับการเสนอชื่อกลับมาใหม่ได้ เมื่อได้เว้นระยะการเป็นกรรมการไปอย่างน้อย 2 ปี เมื่อมีตำแหน่งกรรมการสิ้นสุดลงไม่ว่าด้วยเหตุใดคณะกรรมการสรรหาและกำกับดูแลกิจการจะทำหน้าที่พิจารณาสรรหาบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมและสมควรได้รับการเสนอชื่อให้ที่ประชุมสมาชิกหรือคณะกรรมการพิจารณาคัดเลือกให้ดำรงตำแหน่งกรรมการแล้วแต่กรณี ทั้งนี้ยกเว้นกรรมการโดยตำแหน่งตามข้อบังคับ

สำหรับคุณสมบัติของกรรมการอิสระ ได้แก่

1. ไม่เป็นกรรมการผู้อำนวยการหรือผู้บริหารของ IOD
2. ไม่มีความสัมพันธ์ทางครอบครัวในลักษณะที่เป็นบิดามารดา คู่สมรส บิดามารดาของคู่สมรส พี่น้อง และบุตร รวมทั้งคู่สมรสของบุตรกับฝ่ายจัดการของ IOD
3. ไม่มีความสัมพันธ์ทางธุรกิจ หรือทางวิชาชีพกับ IOD หรือฝ่ายจัดการของ IOD หรือมีความขัดแย้งทางผลประโยชน์ในระดับที่มีนัยสำคัญ

การสรรหากรรมการจะต้องคำนึงถึงความหลากหลายของคณะกรรมการ รวมถึงทักษะและประสบการณ์ของกรรมการที่สามารถสนับสนุนการดำเนินงานของ IOD ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ในการสรรหากรรมการ คณะกรรมการ IOD จะเปิดโอกาสให้สมาชิกสามารถเสนอชื่อบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเพื่อดำรงตำแหน่งกรรมการให้คณะกรรมการสรรหาและกำกับดูแลกิจการพิจารณาก่อนการประชุมใหญ่สามัญประจำปี โดยกรรมการที่ถูกเสนอชื่อจะได้รับการพิจารณาตามกระบวนการที่คณะกรรมการสรรหาและกำกับดูแลกิจการ

กำหนดขึ้น เพื่อเสนอให้คณะกรรมการ IOD พิจารณาเสนอชื่อให้สมาชิกคัดเลือกในที่ประชุมใหญ่สมาชิกต่อไป

สำหรับปี 2560 มีสมาชิกเสนอชื่อบุคคลเพื่อแต่งตั้งเป็นกรรมการ ซึ่งคณะกรรมการสรรหาและกำกับดูแลกิจการได้นำรายชื่อดังกล่าว พร้อมพิจารณารายชื่อกรรมการอาชีพในทำเนียบ IOD ควบคู่กับ Skill Matrix ที่ได้จัดไว้ เพื่อพิจารณาองค์ประกอบและโครงสร้างความหลากหลายของคณะกรรมการ IOD ได้แก่ เพศวัย ความเชี่ยวชาญ การเป็นแบบอย่างที่ดีในด้านความสำเร็จ การได้รับการยอมรับ รวมถึงการอุทิศเวลาให้กับการปฏิบัติหน้าที่กรรมการ ทั้งนี้โดยให้ความสำคัญกับการมองภาพระยะยาว โดยพิจารณาถึงความสามารถของกรรมการที่จะสามารถส่งเสริมการดำเนินงานของ IOD ให้เป็นไปตามกลยุทธ์ตามที่คณะกรรมการได้กำหนดไว้ด้วย จากนั้นจึงได้เสนอชื่อกรรมการให้คณะกรรมการพิจารณาก่อนเสนอต่อที่ประชุมสมาชิก

ทั้งนี้สมาชิกได้พิจารณาเลือกตั้งกรรมการเป็นรายบุคคล และอนุมัติเลือกตั้งกรรมการ 3 คนเป็นกรรมการของ IOD ได้แก่

1. นายกิติพงศ์ อรุณพัฒน์พงศ์
2. นายจรัมพร โชติกเสถียร
3. นางสาวพจนีย์ ธนวรรณิช

### การปฏิรูประบบกรรมการ

กรรมการ IOD ที่เข้ารับหน้าที่ใหม่จะได้รับข้อมูล เอกสารและการชี้แจงเกี่ยวกับการดำเนินงานของ IOD กฎระเบียบต่างๆ นโยบายการกำกับดูแลกิจการ รวมถึงได้รับข้อมูลที่จะเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติหน้าที่ของกรรมการใหม่อย่างเพียงพอก่อนการปฏิบัติหน้าที่

ในปี 2560 จัดให้มีการปฏิรูประบบกรรมการใหม่ ได้แก่ นายกิติพงศ์ อรุณพัฒน์พงศ์ นายจรัมพร โชติกเสถียร และนางสาวพจนีย์ ธนวรรณิช เมื่อวันที่ 26 มิถุนายน 2560

### การกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์

คณะกรรมการ IOD ได้กำหนดวิสัยทัศน์ไว้ว่า “IOD เป็นสถาบันที่ยกระดับการเป็นกรรมการขึ้นสู่ระดับมืออาชีพ ส่งผลให้บริษัทไทยเจริญเติบโตด้วยความมั่นคง” ซึ่งคณะกรรมการ IOD ได้จัดให้มีการประชุมคณะกรรมการพิเศษ เพื่อพิจารณาทบทวนวิสัยทัศน์ ภารกิจของ IOD รวมถึงการกำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจเป็นประจำทุกปี นอกจากนี้คณะกรรมการยังได้ให้คำแนะนำและกำกับดูแลให้ฝ่ายจัดการดำเนินงานตามกลยุทธ์ พร้อมรายงานความคืบหน้าให้ทราบอย่างต่อเนื่อง โดยในปี 2560 ได้จัดประชุมพิเศษเพื่อจัดทำกลยุทธ์ปี 2560-2562 จำนวน 1 ครั้ง เมื่อวันที่ 16 ตุลาคม 2560

### การควบคุมภายใน

คณะกรรมการ IOD ได้กำกับดูแลให้ฝ่ายจัดการมีระบบการควบคุมภายในที่ครอบคลุมทั้งทางด้านการเงิน การปฏิบัติงาน และการดำเนินงานให้เป็นไปตามกฎหมาย ข้อบังคับและระเบียบที่เกี่ยวข้อง โดยมีการจัดทำคู่มือ การควบคุมภายในไว้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานและจัดให้มีผู้ตรวจสอบภายใน ซึ่งรายงานตรงต่อคณะกรรมการตรวจสอบ โดยได้ว่าจ้างบุคคลหรือนิติบุคคลภายนอกมาทำหน้าที่ด้านการตรวจสอบภายใน ทั้งนี้คณะกรรมการตรวจสอบมีการทบทวนระบบการควบคุมภายในเป็นประจำทุกปี

ทั้งนี้คณะกรรมการได้จัดให้มีช่องทางการรับข้อร้องเรียนจากพนักงานผ่านทางประธานกรรมการ ประธานกรรมการตรวจสอบ และประธานกรรมการสรรหาและกำกับดูแลกิจการ และคณะกรรมการกำลังอยู่ระหว่างการพิจารณาจัดให้มีช่องทางในการรับข้อร้องเรียนจากสมาชิกและผู้มีส่วนได้เสียอื่น ๆ ผ่านกรรมการตรวจสอบของ IOD



## การประเมินผลการปฏิบัติงานของ กรรมการผู้อำนวยการ

คณะกรรมการ IOD จัดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของกรรมการผู้อำนวยการตามตัวชี้วัดผลสำเร็จที่ได้มีการตกลงร่วมกันไว้กับคณะกรรมการ IOD ล่วงหน้า ซึ่งผลการประเมิน คณะกรรมการ IOD จะนำมาเป็นข้อมูลประกอบการกำหนดค่าตอบแทนและการต่ออายุสัญญาการทำงานของกรรมการผู้อำนวยการ

คณะกรรมการ IOD ได้แจ้งผลการประเมินให้กรรมการผู้อำนวยการทราบพร้อมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเพื่อหาแนวทางในการพัฒนาผลการปฏิบัติงานของกรรมการผู้อำนวยการ

## การกำกับดูแลด้านนโยบาย

### นโยบายการกำกับดูแลกิจการ

คณะกรรมการได้ริเริ่มและอนุมัติให้มีการจัดทำนโยบายการกำกับดูแลกิจการของ IOD ตั้งแต่ปี 2552 และมีการพิจารณาทบทวนความเหมาะสมของนโยบายการกำกับดูแลกิจการเป็นประจำทุกปี ซึ่งในปี 2560 ไม่มีประเด็นแก้ไขเพิ่มเติม

### จรรยาบรรณและข้อพึงปฏิบัติ

คณะกรรมการได้ริเริ่มและอนุมัติให้มีการจัดทำจรรยาบรรณและข้อพึงปฏิบัติของ IOD ในปี 2556 ซึ่งประกอบด้วยจรรยาบรรณสำหรับกรรมการ อนุกรรมการ ที่ปรึกษา และจรรยาบรรณสำหรับผู้บริหารและพนักงาน โดยได้ดูแลให้มีการสื่อสารจรรยาบรรณดังกล่าวไปยังทุกฝ่าย โดยจัดให้มีการเซ็นลงนามรับทราบและปฏิบัติตาม

### การต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชัน

คณะกรรมการได้กำหนดนโยบายและข้อพึงปฏิบัติเกี่ยวกับการต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชันไว้ในคู่มือจรรยาบรรณและข้อพึงปฏิบัติ ของ IOD

## การกำกับดูแลด้านความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้เสีย

คณะกรรมการได้กำหนดนโยบายเรื่องความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้เสียไว้ในนโยบายการกำกับดูแลของ IOD โดย IOD จะให้ความเคารพและคำนึงถึงสิทธิของผู้มีส่วนได้เสียต่างๆ อันได้แก่ สมาชิก พนักงาน คู่ค้า วิทยากร หน่วยงานกำกับดูแลและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องอื่นๆ รวมทั้งความรับผิดชอบต่อสังคม โดยดูแลให้แต่ละกลุ่มได้รับการปฏิบัติที่เป็นธรรมตามสิทธิที่พึงมีตามกฎหมายหรือข้อตกลงซึ่งทำไว้ร่วมกัน ทั้งนี้ IOD ไม่เคยมีกรณีพิพาทสำคัญกับผู้มีส่วนได้เสียกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง

### การกำกับดูแลด้านการเปิดเผยข้อมูล

คณะกรรมการ IOD ตระหนักถึงความสำคัญในการเปิดเผยข้อมูลของ IOD ทั้งข้อมูลทางการเงินและข้อมูลอื่น ๆ ต่อผู้มีส่วนได้เสีย จึงได้ดูแลให้มีความถูกต้อง ครบถ้วน โปร่งใส ทันท่วงทีและทันเวลา รวมทั้งเป็นไปตามกฎหมายและระเบียบต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง

ทั้งนี้ โดยจัดให้มีช่องทางในการเผยแพร่ข้อมูลผ่านช่องทางที่สำคัญ ดังนี้

1. รายงานผลการดำเนินงานประจำปี
2. เว็บไซต์ของ IOD ได้แก่ [www.thai-iod.com](http://www.thai-iod.com)
3. วารสารของ IOD ได้แก่ Boardroom Magazine และ Boardroom Flash

สำหรับการประชุมใหญ่สามัญประจำปี คณะกรรมการ IOD ได้กำกับดูแลให้ IOD ดำเนินการจัดการประชุมใหญ่สามัญประจำปี โดยคำนึงถึงการปฏิบัติต่อสมาชิกและการปกป้องสิทธิประโยชน์ของสมาชิกอย่างเป็นธรรมและเหมาะสม โดยดูแลให้สมาชิกได้รับความสะดวกในการใช้สิทธิในการเข้าร่วมประชุมและไม่กระทำการใดๆ ที่มีลักษณะเป็นการจำกัดโอกาสของสมาชิกในการเข้าถึงข้อมูลของ IOD และการเข้าร่วมประชุมใหญ่สามัญ

สมาชิกสามารถแสดงความคิดเห็น ให้ข้อเสนอแนะ ออกเสียงลงมติในที่ประชุมและใช้สิทธิในการตัดสินใจในการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญต่างๆ รวมถึงเลือกตั้งกรรมการ โดยในปี 2560 IOD ได้กำหนดจัดการประชุมใหญ่สามัญประจำปี 2560 เมื่อวันที่ 29 พฤษภาคม 2560 ณ ห้องบอลรูม โรงแรมแกรนด์ ไฮแอท เอราวัณ เพื่อเป็นการอำนวยความสะดวกให้กับสมาชิกในการเดินทางมาร่วมประชุม

## การประเมินผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการ

คณะกรรมการ IOD จัดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการเป็นประจำทุกปี และร่วมกันพิจารณาผลการประเมินเพื่อปรับปรุงแก้ไข

คณะกรรมการสรรหาและกำกับการดูแลกิจการรับผิดชอบดูแลการประเมินผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการ IOD และนำเสนอผลให้คณะกรรมการพิจารณา โดยในปี 2560 ได้ดำเนินการให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการทั้งคณะ รายบุคคล และคณะกรรมการชุดย่อย โดยให้กรรมการแต่ละคนเป็นผู้ประเมินจากแบบประเมินที่กำหนดขึ้น ฝ่ายเลขานุการเป็นผู้รวบรวมผลประเมินและสรุปนำเสนอต่อคณะกรรมการสรรหาและกำกับการดูแลกิจการ จากนั้นคณะกรรมการสรรหาและกำกับการดูแลกิจการจึงนำเสนอต่อที่ประชุมคณะกรรมการ และร่วมกันกำหนดแนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน

สำหรับการประเมินผลงาน คณะกรรมการทั้งคณะ เป็นการประเมินใน 6 หมวด ได้แก่ 1. โครงสร้างและคุณสมบัติของคณะกรรมการ 2. บทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบของคณะกรรมการ 3. การประชุมคณะกรรมการ 4. การทำหน้าที่ของกรรมการ 5. ความสัมพันธ์กับฝ่ายจัดการ 6. การพัฒนาตนเองของกรรมการและการพัฒนาผู้บริหาร

การประเมินผลงานกรรมการ เป็นรายบุคคล เป็นการประเมินใน 3 หมวด ได้แก่ 1. คุณสมบัติของกรรมการ 2. การประชุมของกรรมการ 3. บทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบของกรรมการ

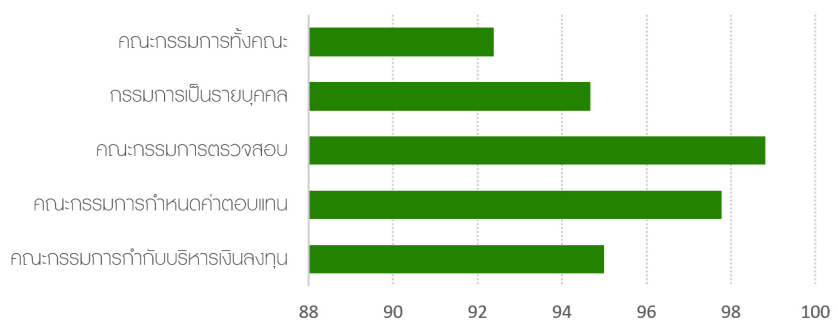
การประเมินผลงานของคณะกรรมการชุดย่อย เป็นการประเมินใน 3 หมวด ได้แก่ 1. โครงสร้างและคุณสมบัติของคณะกรรมการชุดย่อย 2. การประชุมคณะกรรมการชุดย่อย 3. บทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบของคณะกรรมการชุดย่อย

#### คำตอบแทนกรรมการ

กรรมการของ IOD ไม่ได้รับคำตอบแทนทางการเงินจาก IOD เว้นแต่สิทธิประโยชน์ในการเข้าร่วมกิจกรรมทางวิชาการของ IOD ตามที่คณะกรรมการกำหนด

#### การพัฒนากรรมการ

กราฟแสดงผลประเมินการปฏิบัติงานเฉลี่ย \*



\*ไม่มีการประเมินผลงานของคณะกรรมการสรรหาและกำกับดูแลกิจการ เนื่องจากไม่มีกรรมการเดิมปฏิบัติงานอยู่ในช่วงของการทำการประเมินประจำปี

IOD ส่งเสริมและสนับสนุนให้กรรมการมีโอกาสได้พัฒนาความรู้และประสบการณ์ที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติหน้าที่ของกรรมการและการดำเนินงานของ IOD เช่น การฝึกอบรมในหลักสูตรต่างๆ ของIOD และการเข้าร่วมกิจกรรมในเครือข่ายด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีในนาม IOD

ในปี 2560 กรรมการได้เข้าร่วมอบรมในหลักสูตรและกิจกรรมสัมมนา รวมถึงการประชุมระดมความคิดเห็นเกี่ยวกับการกำกับดูแลกิจการ ซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้

#### 1. นายประสิทธิ์ เชื้อพานิช

- BMT - Board Matters and Trends 2/2017
- Director Luncheon Briefing 2/2017
- Current Issue Seminar 1/2017
- Director Dinner Talk 1/2017
- National Director Conference
- Director Breakfast Talk 3/2017
- IOD International Trip 2017
- Nomination Director Event 1/2017
- Audit Committee Forum 1/2017
- Fellow Member Group Meeting 2/2017
- ID Forum
- Collective Action Against Corruption Conference

#### 2. นายปรีดี ดาวฉาย

-

#### 3. นางสาวพนีย์ ธนวานิช

- Audit Committee Forum 1/2017
- Collective Action Against Corruption Conference
- Director Dinner Talk 2/2017

#### 4. นายกิตติพงษ์ อูร์พีพัฒน์พงศ์

-

#### 5. นางเกศรา มัญชุศรี

- Director Breakfast Talk 2/2017
- Fellow Member Group Meeting 2/2017

#### 6. นายจรัมพร โชติกเสถียร

-

#### 7. นายชัยวัฒน์ อุทัยวรรณ

- Director Dinner Talk 1/2017

#### 8. นางนวลพรรณ ล่ำซำ

-

#### 9. นายบรรจง จิตต์แจ้ง

- Strategic Board Master Class 1/2017
- Current Issue Seminar 1/2017
- Director Dinner Talk 1/2017
- Chairman Forum 1/2017
- Family Business Event 2/2017
- Fellow Member Group Meeting 1/2017
- Director Breakfast Talk 2/2017
- Director Breakfast Talk 3/2017
- Family Business Event 3/2017
- Nomination Director Event 1/2017
- Collective Action Against Corruption Conference
- Audit Committee Forum 1/2017
- Fellow Member Group Meeting 2/2017
- Director Dinner Talk 2/2017
- IOD International Trip 2017

#### 10. นายไพบุลย์ กิตติศรีกังวาน

-

#### 11. นางภัทริยา เบญจพลชัย

- Family Business Event 1/2017
- Director Dinner Talk 1/2017
- Fellow Member Group Meeting 1/2017
- Director Breakfast Talk 2/2017
- IOD International Trip 2017

#### 12. นายรพี สุจริตกุล

- Director Luncheon Briefing 2/2017
- Strategic Board Master Class (SBM) 1/2017
- National Director Conference 1/2017

#### 13. นายสุพัฒน์พงษ์ พันธุ์มีเชาว์

-

#### 14. นายบัณฑิต นิจถาวร

- Current Issue Seminar 1/2017
- National Director Conference 1/2017
- Director Dinner Talk 1/2017
- Chairman Forum 1/2017
- Family Business Event 3/2017
- Audit Committee Forum 1/2017
- Fellow Member Group Meeting 2/2017
- Director Dinner Talk 2/2017

## ภาคผนวก

สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย

งบการเงิน

วันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2560





## รายงานของผู้สอบบัญชีรับอนุญาต

เสนอ คณะกรรมการและสมาชิกสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย

### ความเห็น

ข้าพเจ้าเห็นว่า งบการเงินของสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (“สมาคม”) แสดงฐานะการเงินของสมาคม ณ วันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2560 และผลการดำเนินงาน และกระแสเงินสดสำหรับปีสิ้นสุดวันเดียวกัน โดยถูกต้องตามที่ควรในสาระสำคัญตามมาตรฐานการรายงานทางการเงินสำหรับกิจการที่ไม่มีส่วนได้เสียสาธารณะ

### งบการเงินที่ตรวจสอบ

งบการเงินของสมาคมประกอบด้วย

- งบแสดงฐานะการเงิน ณ วันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2560
- งบรายรับและรายจ่าย สำหรับปีสิ้นสุดวันเดียวกัน
- งบแสดงการเปลี่ยนแปลงส่วนของผู้ถือหุ้นของกองทุน สำหรับปีสิ้นสุดวันเดียวกัน และ
- งบกระแสเงินสดสำหรับปีสิ้นสุดวันเดียวกัน และ
- หมายเหตุประกอบงบการเงินซึ่งรวมถึงหมายเหตุสรุปนโยบายการบัญชีที่สำคัญ

### เกณฑ์ในการแสดงความเห็น

ข้าพเจ้าได้ปฏิบัติตามตรวจสอบตามมาตรฐานการสอบบัญชี ความรับผิดชอบของข้าพเจ้าได้กล่าวไว้ในส่วนของความรับผิดชอบของผู้สอบบัญชีต่อการตรวจสอบงบการเงินในรายงานของข้าพเจ้า ข้าพเจ้ามีความเป็นอิสระจากสมาคมตามข้อกำหนดจรรยาบรรณของผู้ประกอบวิชาชีพบัญชีในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการตรวจสอบงบการเงินที่กำหนดโดยสภาวิชาชีพบัญชีในพระบรมราชูปถัมภ์ และข้าพเจ้าได้ปฏิบัติตามความรับผิดชอบด้านจรรยาบรรณอื่น ๆ ซึ่งเป็นไปตามข้อกำหนดเหล่านี้ ข้าพเจ้าเชื่อว่าหลักฐานการสอบบัญชีที่ข้าพเจ้าได้รับเพียงพอและเหมาะสมเพื่อใช้เป็นเกณฑ์ในการแสดงความเห็นของข้าพเจ้า

### เรื่องสำคัญในการตรวจสอบ

เรื่องสำคัญในการตรวจสอบคือเรื่องต่าง ๆ ที่มีนัยสำคัญที่สุดตามดุลยพินิจของผู้ประกอบวิชาชีพของข้าพเจ้าในการตรวจสอบงบการเงินสำหรับงวดปัจจุบัน

ข้าพเจ้าพิจารณาว่าไม่มีเรื่องสำคัญในการตรวจสอบที่ต้องสื่อสารในรายงานของข้าพเจ้า



## ข้อมูลอื่น

ผู้บริหารเป็นผู้รับผิดชอบต่อข้อมูลอื่น ข้อมูลอื่นประกอบด้วย ข้อมูลซึ่งรวมอยู่ในรายงานประจำปี แต่ไม่รวมถึงงบการเงินและรายงานของผู้สอบบัญชีที่อยู่ในรายงานนั้น ข้าพเจ้าคาดว่าข้าพเจ้าจะได้รับรายงานประจำปีภายหลังจากวันที่ในรายงานของผู้สอบบัญชีนี้

ความเห็นของข้าพเจ้าต่องบการเงิน ไม่ครอบคลุมถึงข้อมูลอื่นและข้าพเจ้าไม่ได้ให้ความเชื่อมั่นต่อข้อมูลอื่น

ความรับผิดชอบของข้าพเจ้าที่เกี่ยวข้องเนื่องกับการตรวจสอบงบการเงินคือ การอ่านและพิจารณาว่าข้อมูลอื่นมีความขัดแย้งที่มีสาระสำคัญกับงบการเงิน หรือกับความรู้ที่ได้รับจากการตรวจสอบของข้าพเจ้า หรือปรากฏว่าข้อมูลอื่นมีการแสดงข้อมูลที่ขัดต่อข้อเท็จจริงอันเป็นสาระสำคัญหรือไม่

เมื่อข้าพเจ้าได้อ่านรายงานประจำปี หากข้าพเจ้าสรุปได้ว่ามีการแสดงข้อมูลที่ขัดต่อข้อเท็จจริงอันเป็นสาระสำคัญ ข้าพเจ้าต้องสื่อสารเรื่องดังกล่าวกับคณะกรรมการตรวจสอบ

## ความรับผิดชอบของผู้บริหารต่องบการเงิน

ผู้บริหารมีหน้าที่รับผิดชอบในการจัดทำและนำเสนองบการเงินเหล่านี้ โดยถูกต้องตามที่ควรตามมาตรฐานการรายงานทางการเงินสำหรับกิจการที่ไม่มีส่วนได้เสียสาธารณะ และรับผิดชอบเกี่ยวกับการควบคุมภายในที่ผู้บริหารพิจารณาว่าจำเป็นเพื่อให้สามารถจัดทำงบการเงินที่ปราศจากการแสดงข้อมูลที่ขัดต่อข้อเท็จจริงอันเป็นสาระสำคัญไม่ว่าจะเกิดจากการทุจริตหรือข้อผิดพลาด

ในการจัดทำงบการเงิน ผู้บริหารรับผิดชอบในการประเมินความสามารถของสมาคมในการดำเนินงานต่อเนื่อง เปิดเผยเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานต่อเนื่อง (ตามความเหมาะสม) และการใช้เกณฑ์การบัญชีสำหรับการดำเนินงานต่อเนื่องเว้นแต่ผู้บริหารมีความตั้งใจที่จะเลิกสมาคม หรือหยุดดำเนินงาน หรือไม่สามารถดำเนินงานต่อเนื่องต่อไปได้

คณะกรรมการตรวจสอบมีหน้าที่ช่วยผู้บริหารในการกำกับดูแลกระบวนการในการจัดทำรายงานทางการเงินของสมาคม

## ความรับผิดชอบของผู้สอบบัญชีต่อการตรวจสอบงบการเงิน

การตรวจสอบของข้าพเจ้ามีวัตถุประสงค์เพื่อให้ได้ความเชื่อมั่นอย่างสมเหตุสมผลว่างบการเงินโดยรวมปราศจากการแสดงข้อมูลที่ขัดต่อข้อเท็จจริงอันเป็นสาระสำคัญหรือไม่ ไม่ว่าจะเกิดจากการทุจริตหรือข้อผิดพลาด และเสนอรายงานของผู้สอบบัญชีซึ่งรวมความเห็นของข้าพเจ้าอยู่ด้วย ความเชื่อมั่นอย่างสมเหตุสมผลคือความเชื่อมั่นในระดับสูง แต่ไม่ได้เป็นการรับประกันว่าการปฏิบัติงานตรวจสอบตามมาตรฐานการสอบบัญชีจะสามารถตรวจพบข้อมูลที่ขัดต่อข้อเท็จจริงอันเป็นสาระสำคัญที่มีอยู่ได้เสมอไป ข้อมูลที่ขัดต่อข้อเท็จจริงอาจเกิดจากการทุจริตหรือข้อผิดพลาดและถือว่ามีสาระสำคัญเมื่อคาดการณ์อย่างสมเหตุสมผลได้ว่ารายการที่ขัดต่อข้อเท็จจริงแต่ละรายการหรือทุกรายการรวมกันจะมีผลต่อการตัดสินใจทางเศรษฐกิจของผู้ใช้งบการเงินเหล่านี้

ในการตรวจสอบของข้าพเจ้าตามมาตรฐานการสอบบัญชี ข้าพเจ้าได้ใช้ดุลยพินิจเกี่ยวกับผู้ประกอบวิชาชีพและการสังเกตและสงสัยเกี่ยวกับผู้ประกอบวิชาชีพตลอดการตรวจสอบ การปฏิบัติงานของข้าพเจ้ารวมถึง

- ระบุและประเมินความเสี่ยงจากการแสดงข้อมูลที่ขัดต่อข้อเท็จจริงอันเป็นสาระสำคัญในงบการเงิน ไม่ว่าจะเกิดจากการทุจริตหรือข้อผิดพลาด ออกแบบและปฏิบัติตามวิธีการตรวจสอบเพื่อตอบสนองต่อความเสี่ยงเหล่านั้น และได้หลักฐานการสอบบัญชีที่เพียงพอและเหมาะสมเพื่อเป็นเกณฑ์ในการแสดงความเห็นของข้าพเจ้า ความเสี่ยงที่ไม่พบข้อมูลที่ขัดต่อข้อเท็จจริงอันเป็นสาระสำคัญซึ่งเป็นผลมาจากการทุจริตจะสูงกว่าความเสี่ยงที่เกิดจากข้อผิดพลาด เนื่องจากการทุจริตอาจเกี่ยวกับการสมรู้ร่วมคิด การปลอมแปลงเอกสารหลักฐาน การตั้งใจละเว้นการแสดงผล การแสดงผลที่ไม่ตรงตามข้อเท็จจริงหรือการแทรกแซงการควบคุมภายใน
- ทำความเข้าใจในระบบการควบคุมภายในที่เกี่ยวข้องกับการตรวจสอบ เพื่อออกแบบวิธีการตรวจสอบที่เหมาะสมกับสถานการณ์ แต่ไม่ใช่เพื่อวัตถุประสงค์ในการแสดงความเห็นต่อความมีประสิทธิภาพของการควบคุมภายในของสมาคม
- ประเมินความเหมาะสมของนโยบายการบัญชีที่ผู้บริหารใช้และความสมเหตุสมผลของประมาณการทางบัญชีและการเปิดเผยข้อมูลที่เกี่ยวข้องซึ่งจัดทำขึ้น โดยผู้บริหาร
- สรรพเกี่ยวกับความเหมาะสมของการใช้เกณฑ์การบัญชีสำหรับการดำเนินงานต่อเนื่องของผู้บริหารและจากหลักฐานการสอบบัญชีที่ได้รับ และประเมินว่ามีความไม่แน่นอนที่มีสาระสำคัญเกี่ยวกับเหตุการณ์หรือสถานการณ์ที่อาจเป็นเหตุให้เกิดข้อสงสัยอย่างมีนัยสำคัญต่อความสามารถของสมาคมในการดำเนินงานต่อเนื่องหรือไม่ ถ้าข้าพเจ้าได้ข้อสรุปว่ามีความไม่แน่นอนที่มีสาระสำคัญ ข้าพเจ้าต้องกล่าวไว้ในรายงานของผู้สอบบัญชีของข้าพเจ้าโดยให้ข้อสังเกตถึงการเปิดเผยข้อมูลในงบการเงิน หรือถ้าการเปิดเผยดังกล่าวไม่เพียงพอ ความเห็นของข้าพเจ้าจะเปลี่ยนแปลงไป ข้อสรุปของข้าพเจ้าขึ้นอยู่กับหลักฐานการสอบบัญชีที่ได้รับจนถึงวันที่ในรายงานของผู้สอบบัญชีของข้าพเจ้า อย่างไรก็ตาม เหตุการณ์หรือสถานการณ์ในอนาคตอาจเป็นเหตุให้สมาคมต้องหยุดการดำเนินงานต่อเนื่อง
- ประเมินการนำเสนอ โครงสร้างและเนื้อหาของงบการเงินโดยรวม รวมถึงการเปิดเผยข้อมูลว่างบการเงินแสดงรายการและเหตุการณ์ในรูปแบบที่ทำให้มีการนำเสนอข้อมูล โดยถูกต้องตามที่ควรหรือไม่



ข้าพเจ้าสื่อสารกับคณะกรรมการตรวจสอบในเรื่องต่างๆ ที่สำคัญซึ่งรวมถึงขอบเขตและช่วงเวลาของการตรวจสอบตามที่ได้วางแผนไว้ ประเด็นที่มีนัยสำคัญที่พบจากการตรวจสอบและข้อบกพร่องที่มีนัยสำคัญในระบบการควบคุมภายใน หากข้าพเจ้าได้พบในระหว่างการตรวจสอบของข้าพเจ้า

ข้าพเจ้าได้ให้คำรับรองแก่คณะกรรมการตรวจสอบว่า ข้าพเจ้าได้ปฏิบัติตามข้อกำหนดจรรยาบรรณที่เกี่ยวข้องกับความเป็นอิสระและได้สื่อสารกับคณะกรรมการตรวจสอบเกี่ยวกับความสัมพันธ์ทั้งหมด ตลอดจนเรื่องอื่นซึ่งข้าพเจ้าเชื่อว่ามีเหตุผลที่บุคคลภายนอกอาจพิจารณาว่ากระทบต่อความเป็นอิสระของข้าพเจ้าและมาตรการที่ข้าพเจ้าใช้เพื่อป้องกันไม่ให้ข้าพเจ้าขาดความเป็นอิสระ

บริษัท ไพรซ์วอเตอร์เฮาส์คูเปอร์ส เอบีเอส จำกัด

พงทวี รัตนะโกเศศ

ผู้สอบบัญชีรับอนุญาตเลขที่ 7795

กรุงเทพมหานคร

7 พฤษภาคม พ.ศ. 2561



สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย

งบแสดงฐานะการเงิน

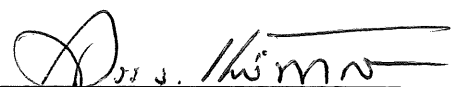
ณ วันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2560

		พ.ศ. 2560	พ.ศ. 2559
	หมายเหตุ	บาท	บาท
<b>สินทรัพย์</b>			
<b>สินทรัพย์หมุนเวียน</b>			
เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด	3	33,264,766	51,671,948
เงินลงทุนระยะสั้น	4	112,686,656	80,587,208
เงินลงทุนระยะยาวที่จะถึงกำหนดภายในหนึ่งปี	4	8,000,000	-
ลูกหนี้การค้าและลูกหนี้อื่น	5	14,771,405	8,087,962
สินทรัพย์หมุนเวียนอื่น		203,249	504,262
<b>รวมสินทรัพย์หมุนเวียน</b>		<b>168,926,076</b>	<b>140,851,380</b>
<b>สินทรัพย์ไม่หมุนเวียน</b>			
เงินลงทุนระยะยาว	4	40,000,000	46,179,186
อุปกรณ์ - สุทธิ	6	7,208,400	4,490,400
สินทรัพย์ไม่มีตัวตน - สุทธิ	7	9,841	156,808
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียนอื่น		1,045,500	-
<b>รวมสินทรัพย์ไม่หมุนเวียน</b>		<b>48,263,741</b>	<b>50,826,394</b>
<b>รวมสินทรัพย์</b>		<b>217,189,817</b>	<b>191,677,774</b>



(นายบัณฑิต นิจถาวร)

กรรมการผู้อำนวยการ



(นายประสิทธิ์ เชื้อพานิช)

นายกสมาคม

หมายเหตุประกอบงบการเงินในหน้า 11 ถึง 21 เป็นส่วนหนึ่งของงบการเงินนี้

สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย

งบแสดงฐานะการเงิน (ต่อ)

ณ วันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2560

		พ.ศ. 2560	พ.ศ. 2559
	หมายเหตุ	บาท	บาท
<b>หนี้สินและเงินกองทุน</b>			
<b>หนี้สินหมุนเวียน</b>			
เจ้าหนี้การค้าและเจ้าหนี้อื่น	8	23,851,595	26,199,932
ค่าสมาชิกรับล่วงหน้าถึงกำหนดครบรัฐภายในหนึ่งปี		5,257,884	4,183,434
ภาษีเงินได้ค้างจ่าย		2,868,305	2,592,527
หนี้สินหมุนเวียนอื่น		3,132,143	3,515,943
<b>รวมหนี้สินหมุนเวียน</b>		<b>35,109,927</b>	<b>36,491,836</b>
<b>หนี้สินไม่หมุนเวียน</b>			
ค่าสมาชิกรับล่วงหน้า		3,400,010	2,793,342
ประมาณการหนี้สินผลประโยชน์พนักงาน	9	10,144,314	7,769,597
<b>รวมหนี้สินไม่หมุนเวียน</b>		<b>13,544,324</b>	<b>10,562,939</b>
<b>รวมหนี้สิน</b>		<b>48,654,251</b>	<b>47,054,775</b>
<b>เงินกองทุน</b>			
<b>เงินกองทุนที่ได้รับจาก</b>			
- ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย		16,000,000	16,000,000
- ธนาคารแห่งประเทศไทย		3,000,000	3,000,000
- สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์ และตลาดหลักทรัพย์		2,000,000	2,000,000
- มูลนิธิกองทุนพัฒนาระบบตลาดทุน		2,000,000	2,000,000
- The World Bank		8,618,454	8,618,454
กำไรจากการวัดมูลค่าเงินลงทุนเผื่อขาย		447,613	179,281
รายรับสูงกว่ารายจ่ายสะสม		136,469,499	112,825,264
<b>รวมเงินกองทุน</b>		<b>168,535,566</b>	<b>144,622,999</b>
<b>รวมหนี้สินและเงินกองทุน</b>		<b>217,189,817</b>	<b>191,677,774</b>

หมายเหตุประกอบงบการเงินในหน้า 11 ถึง 21 เป็นส่วนหนึ่งของงบการเงินนี้

สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย

งบรายรับและรายจ่าย

สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2560

		พ.ศ. 2560	พ.ศ. 2559
	หมายเหตุ	บาท	บาท
<b>รายรับ</b>			
รายรับจากการจัดอบรมและสัมมนา		120,342,526	115,617,147
รายรับค่าบำรุงสมาชิก		8,434,368	7,080,000
รายรับจากเงินบริจาคและเงินสนับสนุน		27,316,323	26,262,563
รายรับอื่น	10	8,807,771	7,242,421
<b>รวมรายรับ</b>		<b>164,900,988</b>	<b>156,202,131</b>
<b>รายจ่าย</b>			
ค่าใช้จ่ายในการจัดอบรมและสัมมนา		89,346,726	81,306,116
ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับสมาชิก		16,091,077	13,317,863
ค่าใช้จ่ายในการบริหาร		32,560,943	31,016,243
ภาษีเงินได้	12	3,258,007	3,086,237
<b>รวมรายจ่าย</b>		<b>141,256,753</b>	<b>128,726,459</b>
<b>รายรับสูงกว่ารายจ่ายสำหรับปี</b>		<b>23,644,235</b>	<b>27,475,672</b>

สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย  
 งบแสดงการเปลี่ยนแปลงของเงินกองทุน  
 สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2560

	พ.ศ. 2560	พ.ศ. 2559
	บาท	บาท
<b>เงินกองทุน</b>		
ยอดยกมาต้นปี	31,618,454	31,618,454
ยอดคงเหลือสิ้นปี	31,618,454	31,618,454
<b>รายรับสูงกว่ารายจ่ายสะสม</b>		
ยอดยกมาต้นปี	112,825,264	85,349,592
เพิ่มขึ้นระหว่างปี	23,644,235	27,475,672
ยอดคงเหลือสิ้นปี	136,469,499	112,825,264
<b>กำไรจากการวัดมูลค่าเงินลงทุนเพื่อขาย</b>		
ยอดยกมาต้นปี	179,281	-
เพิ่มขึ้นระหว่างปี	268,332	179,281
ยอดคงเหลือสิ้นปี	447,613	179,281
<b>รวม</b>	<b>168,535,566</b>	<b>144,622,999</b>



สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย

งบกระแสเงินสด

สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2560

		พ.ศ. 2560	พ.ศ. 2559
	หมายเหตุ	บาท	บาท
<b>กระแสเงินสดจากกิจกรรมดำเนินงาน</b>			
รายรับสูงกว่ารายจ่ายก่อนหักภาษีเงินได้		26,902,242	30,561,909
<b>รายการปรับปรุง :</b>			
ค่าเสื่อมราคา	6	3,013,652	2,216,871
ค่าตัดจำหน่ายสินทรัพย์ไม่มีตัวตน	7	146,967	250,569
รายได้ดอกเบี้ยรับ	10	(3,128,241)	(2,805,803)
ประมาณการหนี้สินผลประโยชน์พนักงาน	9	2,374,717	1,931,105
กำไรจากการจำหน่ายอุปกรณ์		(48,493)	-
ขาดทุนจากการตัดจำหน่ายอุปกรณ์		279	3
<b>การเปลี่ยนแปลงของสินทรัพย์และหนี้สินดำเนินงาน</b>			
- ลูกหนี้การค้าและลูกหนี้อื่น		(6,539,949)	2,430,551
- สินทรัพย์หมุนเวียนอื่น		301,013	242,789
- สินทรัพย์อื่น		(1,045,500)	-
- เจ้าหนี้การค้าและเจ้าหนี้อื่น		(2,551,744)	(820,224)
- ค่าสมาชิกรับล่วงหน้า		1,681,118	399,029
- หนี้สินหมุนเวียนอื่น		(383,800)	1,062,598
กระแสเงินสดสุทธิจากกิจกรรมดำเนินงาน		20,722,261	35,469,397
ดอกเบี้ยรับ		2,984,747	2,934,987
จ่ายภาษีเงินได้		(2,982,229)	(2,908,477)
กระแสเงินสดสุทธิได้มาจากกิจกรรมดำเนินงาน		20,724,779	35,495,907

สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย

งบกระแสเงินสด (ต่อ)

สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2560

หมายเหตุ	พ.ศ. 2560	พ.ศ. 2559
	บาท	บาท
<b>กระแสเงินสดจากกิจกรรมลงทุน</b>		
เงินสดจ่ายเพื่อซื้ออุปกรณ์	(5,543,492)	(1,068,401)
เงินสดรับจากการขายอุปกรณ์	63,461	-
เงินสดจ่ายเพื่อซื้อโปรแกรมคอมพิวเตอร์	-	-
เงินลงทุนในหุ้นกู้	(22,000,000)	-
เงินสดรับจากการไถ่ถอนหุ้นกู้	-	6,000,000
เงินสดจ่ายสำหรับเงินลงทุนในเงินฝากประจำ	(92,239,138)	(80,587,208)
เงินสดรับจากเงินลงทุนในเงินฝากประจำ	80,587,208	10,000,000
เงินสดจ่ายสำหรับเงินลงทุนในเงินลงทุนเพื่อขาย	-	(19,999,905)
เงินสดสุทธิได้มา(ใช้ไป)ในกิจกรรมลงทุน	(39,131,961)	(85,655,514)
เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสดเพิ่มขึ้น(ลดลง)สุทธิ	(18,407,182)	(50,159,607)
เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด - ยอดคงเหลือต้นปี	51,671,948	101,831,555
เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด - ยอดคงเหลือสิ้นปี	3 33,264,766	51,671,948
<b>รายการที่ไม่กระทบเงินสด</b>		
เจ้าหนี้ค่าซื้ออุปกรณ์	218,387	14,980

หมายเหตุประกอบงบการเงินในหน้า 11 ถึง 21 เป็นส่วนหนึ่งของงบการเงินนี้

# สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย

## หมายเหตุประกอบงบการเงิน

สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2560

---

### 1 ข้อมูลทั่วไป

สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (“สมาคม”) เป็นสมาคมที่ไม่เกี่ยวข้องกับทางการเมือง และไม่มีเจตนาหาผลกำไร จัดทะเบียนจัดตั้งในวันที่ 28 ธันวาคม พ.ศ. 2542 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาและสนับสนุนกรรมการบริษัท เพื่อให้ให้เกิดการกำกับดูแลกิจการที่ดีในองค์กร จัดกิจกรรมส่งเสริมการปฏิบัติหน้าที่ของกรรมการบริษัท ส่งเสริมให้เกิดมาตรฐานและพัฒนาคุณภาพและจรรยาบรรณของกรรมการบริษัทต่าง ๆ จัดฝึกอบรมเพื่อเผยแพร่ความรู้ ทักษะและข้อมูลที่เป็นประโยชน์แก่การปฏิบัติงานของกรรมการบริษัท และผู้ที่เกี่ยวข้องกับงานของกรรมการ ส่งผลให้เกิดความเชื่อมั่นและเพิ่มการลงทุนในบริษัทไทย

สมาคมมีที่อยู่ตามที่ได้จดทะเบียนดังนี้

ชั้น 3 อาคารสถาบันวิทยากรตลาดทุน อาคาร 2 เลขที่ 2/9 หมู่ที่ 4 (โครงการนอร์ธปาร์ค) ถนนวิภาวดีรังสิต แขวงทุ่งสองห้อง เขตหลักสี่ กรุงเทพฯ 10210

ผู้บริหารของสมาคม ได้อนุมัติให้ออกงบการเงินนี้เมื่อวันที่ 7 พฤษภาคม พ.ศ. 2561

### 2 นโยบายการบัญชีที่สำคัญ

นโยบายการบัญชีที่สำคัญที่ใช้ในการจัดทำงบการเงินของสมาคมมีดังต่อไปนี้

#### 2.1 เกณฑ์ในการจัดทำงบการเงิน

งบการเงินนี้จัดทำขึ้นภายใต้มาตรฐานการรายงานทางการเงินสำหรับกิจการที่ไม่มีส่วนได้เสียสาธารณะ ที่ออกโดยสภาวิชาชีพบัญชี และกิจการได้เปิดเผยข้อมูลเพิ่มเติมโดยอ้างอิงการปฏิบัติตามข้อกำหนดของมาตรฐานการรายงานทางการเงินของไทยเกี่ยวกับเรื่องต่อไปนี้

- งบกระแสเงินสด

งบการเงินนี้ได้จัดทำขึ้น โดยใช้เกณฑ์ราคาทุนเดิมในการวัดมูลค่าขององค์ประกอบของงบการเงิน

งบการเงินฉบับภาษาอังกฤษจัดทำขึ้นจากงบการเงินตามกฎหมายที่เป็นภาษาไทยในกรณีที่มีความหมายขัดแย้งหรือมีความแตกต่างในการตีความระหว่างสองภาษา ให้ใช้งบการเงินตามกฎหมายฉบับภาษาไทยเป็นหลัก

## 2 นโยบายการบัญชีที่สำคัญ (ต่อ)

### 2.2 การแปลงค่าเงินตราต่างประเทศ

รายการต่าง ๆ ในงบการเงินของสมาคมวัดมูลค่าโดยใช้สกุลเงินบาท งบการเงินนำเสนอในสกุลเงินบาท

สมาคมแปลงค่ารายการที่เป็นเงินตราต่างประเทศให้เป็นเงินบาท โดยใช้อัตราแลกเปลี่ยน ณ วันที่ที่เกิดรายการ

ณ วันสิ้นรอบระยะเวลารายงาน สมาคมแปลงค่ารายการที่เป็นตัวเงินที่เป็นสกุลเงินตราต่างประเทศให้เป็นเงินบาทโดยใช้อัตราปิด ณ วันนั้น โดยแปลงสินทรัพย์ที่เป็นตัวเงินที่เป็นสกุลเงินตราต่างประเทศโดยใช้อัตราแลกเปลี่ยนที่ธนาคารรับซื้อ และแปลงหนี้สินที่เป็นตัวเงินที่เป็นสกุลเงินตราต่างประเทศโดยใช้อัตราแลกเปลี่ยนที่ธนาคารขาย สำหรับรายการที่ไม่เป็นตัวเงินที่อยู่ในรูปเงินตราต่างประเทศซึ่งบันทึกไว้ด้วยราคาทุนเดิม สมาคมแปลงค่ารายการนี้โดยใช้อัตราแลกเปลี่ยน ณ วันที่ เกิดรายการ

รายการกำไรและรายการขาดทุนที่เกิดจากการรับหรือจ่ายชำระที่เป็นเงินตราต่างประเทศ และที่เกิดจากการแปลงค่าสินทรัพย์และหนี้สินที่เป็นตัวเงินดังกล่าว ได้บันทึกไว้ในงบรายรับและรายจ่าย

### 2.3 เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด

เงินสด หมายถึงเงินสดในมือ และเงินฝากธนาคารทุกประเภท แต่ไม่รวมเงินฝากธนาคารประเภทที่ต้องจ่ายคืนเมื่อสิ้นระยะเวลาที่กำหนด (เงินฝากประจำ) และบัตรเงินฝากที่ออกโดยธนาคารพาณิชย์และสถาบันการเงินอื่น และไม่รวมเงินฝากธนาคารที่มีข้อจำกัดในการเบิกถอน และรายการเทียบเท่าเงินสดรวมถึงเงินลงทุนระยะสั้นอื่นที่มีสภาพคล่องสูงซึ่งมีอายุไม่เกินสามเดือนนับจากวันที่ได้มา

### 2.4 เงินลงทุน

สมาคมจัดประเภทเงินลงทุนที่นอกเหนือจากเงินลงทุนในบริษัทย่อยและบริษัทร่วม และเงินลงทุนในกิจการร่วมค้า เป็น 4 ประเภท คือ 1. เงินลงทุนเพื่อค้า 2. เงินลงทุนที่ถือไว้จนครบกำหนด 3. เงินลงทุนเพื่อขาย และ 4. เงินลงทุนทั่วไป การจัดประเภทขึ้นอยู่กับจุดมุ่งหมายของเงินลงทุน ฝ่ายบริหารจะเป็นผู้กำหนดการจัดประเภทที่เหมาะสมสำหรับเงินลงทุน ณ เวลาลงทุนและทบทวนการจัดประเภทเป็นระยะ



2 นโยบายการบัญชีที่สำคัญ (ต่อ)

2.4 เงินลงทุน (ต่อ)

- (1) เงินลงทุนเพื่อค้า คือ เงินลงทุนเพื่อจุดมุ่งหมายหลักในการหากำไรจากการเปลี่ยนแปลงราคาในช่วงเวลาสั้น และแสดงรวมไว้ในสินทรัพย์หมุนเวียน
- (2) เงินลงทุนที่ถือไว้จนครบกำหนด คือ เงินลงทุนที่มีกำหนดเวลาและผู้บริหารตั้งใจแน่วแน่และมีความสามารถถือไว้จนครบกำหนดได้แสดงรวมไว้ในสินทรัพย์ไม่หมุนเวียน เว้นแต่จะครบกำหนดภายใน 12 เดือนนับแต่วันที่ในงบแสดงฐานะการเงินก็จะแสดงไว้ในสินทรัพย์หมุนเวียน
- (3) เงินลงทุนเพื่อขาย คือ เงินลงทุนที่จะถือไว้โดยไม่ระบุช่วงเวลาและอาจขายเพื่อเสริมสภาพคล่องหรือเมื่ออัตราดอกเบี้ยเปลี่ยนแปลง ได้แสดงรวมไว้ในสินทรัพย์ไม่หมุนเวียน เว้นแต่กรณีที่ฝ่ายบริหารแสดงเจตจำนงที่จะถือไว้ในชว่เวลาน้อยกว่า 12 เดือนนับแต่วันที่ในงบแสดงฐานะการเงิน ก็จะแสดงรวมไว้ในสินทรัพย์หมุนเวียน หรือเว้นแต่กรณีที่ฝ่ายบริหารมีความจำเป็นต้องขายเพื่อเพิ่มเงินทุนดำเนินงาน จึงจะแสดงรวมไว้ในสินทรัพย์หมุนเวียน
- (4) เงินลงทุนทั่วไป คือ เงินลงทุนในตราสารทุนที่ไม่มีตลาดซื้อขายคล่องรองรับ

เงินลงทุนทั้ง 4 ประเภทรับรู้มูลค่าเริ่มแรกด้วยราคาทุน ซึ่งหมายถึงมูลค่ายุติธรรมของสิ่งตอบแทนที่ให้ไป เพื่อให้ได้มาซึ่งเงินลงทุนนั้นรวมทั้งค่าใช้จ่ายในการทำรายการ

เงินลงทุนเพื่อค้าและเงินลงทุนเพื่อขายวัดมูลค่าในเวลาต่อมาด้วยมูลค่ายุติธรรม มูลค่ายุติธรรมของเงินลงทุนวัดตามราคาเสนอซื้อที่อ้างอิงจากตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ณ วันทำการสุดท้ายของวันที่ในงบแสดงฐานะการเงิน รายการกำไรและขาดทุนที่ยังไม่เกิดขึ้นจริงของเงินลงทุนเพื่อค้ารับรู้ในงบรายรับและรายจ่าย รายการกำไรและขาดทุนที่ยังไม่เกิดขึ้นจริงของเงินลงทุนเพื่อขายรับรู้ในส่วนของเงินกองทุน

เงินลงทุนที่จะถือไว้จนครบกำหนดวัดมูลค่าภายหลังการได้มาด้วยวิธีราคาทุนตัดจำหน่ายตามอัตราดอกเบี้ยที่แท้จริง หักด้วยค่าเผื่อการลดลงของมูลค่า

เงินลงทุนทั่วไป แสดงด้วยราคาทุนหักค่าเผื่อการลดลงของมูลค่า

สมาคมจะทดสอบค่าเผื่อการลดลงของมูลค่าของเงินลงทุนเมื่อมีข้อบ่งชี้ว่าเงินลงทุนนั้นอาจมีการลดลงของมูลค่าเกิดขึ้น หากราคาตามบัญชีของเงินลงทุนสูงกว่ามูลค่าที่คาดว่าจะได้รับคืน สมาคมจะบันทึกรายการขาดทุนจากค่าเผื่อการลดลงของมูลค่ารวมไว้ในงบรายรับและรายจ่าย

ในการจำหน่ายเงินลงทุน ผลต่างระหว่างมูลค่ายุติธรรมของผลตอบแทนสุทธิที่ได้รับจากการจำหน่ายเมื่อเปรียบเทียบกับราคาตามบัญชีของเงินลงทุนนั้นจะบันทึกรวมอยู่ในงบรายรับและรายจ่าย กรณีที่จำหน่ายเงินลงทุนที่ถือไว้ในตราสารหนี้หรือตราสารทุนชนิดเดียวกันออกไปบางส่วน ราคาตามบัญชีของเงินลงทุนที่จำหน่ายจะกำหนดโดยใช้วิธีถ่วงน้ำหนักด้วยราคาตามบัญชีจากจำนวนทั้งหมดที่ถือไว้

## 2 นโยบายการบัญชีที่สำคัญ (ต่อ)

### 2.5 อุปกรณ์

อุปกรณ์ แสดงรายการด้วยราคาทุนหักค่าเสื่อมราคาสะสมและค่าเผื่อการลดลงของมูลค่า (ถ้ามี)

อุปกรณ์ รวมถึง ราคาซื้อ อกรขาเข้า ภาษีซื้อที่เรียกคืนไม่ได้ (หลังหักส่วนลดการค้า และจำนวนที่ได้รับคืนจากผู้ขาย) และต้นทุนทางตรงอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดหาสินทรัพย์เพื่อให้สินทรัพย์นั้นอยู่ในสถานที่และสภาพที่พร้อมจะใช้งานได้ตามความประสงค์ของฝ่ายบริหาร รวมทั้งต้นทุนที่ประเมินที่ดีที่สุดสำหรับการรี้อการขนย้าย และการบูรณะสถานที่ตั้งของสินทรัพย์ ซึ่งเป็นภาระผูกพันของกิจการที่เกิดขึ้นเมื่อกิจการได้สินทรัพย์นั้นมาหรือเป็นผลจากการใช้สินทรัพย์นั้นในช่วงเวลาหนึ่ง

สมาคมจะรับรู้ต้นทุนในการเปลี่ยนแปลงส่วนประกอบของรายการอุปกรณ์เป็นส่วนหนึ่งของมูลค่าตามบัญชีของรายการอุปกรณ์ที่เกี่ยวข้องเมื่อต้นทุนนั้นเกิดขึ้นและคาดว่าจะให้ประโยชน์เชิงเศรษฐกิจในอนาคตแก่สมาคม และจะตัดมูลค่าตามบัญชีของชิ้นส่วนที่ถูกเปลี่ยนแปลงออกจากรายการอุปกรณ์ สำหรับค่าซ่อมแซมและบำรุงรักษาอื่น ๆ สมาคมจะรับรู้ต้นทุนดังกล่าวเป็นค่าใช้จ่ายในงบรายรับและรายจ่ายเมื่อเกิดขึ้น

ค่าเสื่อมราคาคำนวณ โดยใช้วิธีเส้นตรง เพื่อลดราคาตามบัญชีให้เท่ากับมูลค่าคงเหลือของสินทรัพย์แต่ละชนิดตลอดอายุการให้ประโยชน์ที่ประมาณการไว้ของสินทรัพย์ดังต่อไปนี้

ส่วนปรับปรุงสำนักงาน	5 ปี
อุปกรณ์สำนักงาน	3, 5 ปี
เครื่องตกแต่งและติดตั้ง	5 ปี

สมาคมมีการทบทวนมูลค่าคงเหลือ อายุการให้ประโยชน์ของสินทรัพย์ และวิธีการคิดค่าเสื่อมราคาอย่างสม่ำเสมอ

ในกรณีที่มีข้อบ่งชี้ว่ารายการอุปกรณ์มีมูลค่าลดลงอย่างถาวร เช่น มีหลักฐานแสดงให้เห็นว่าสินทรัพย์ล้าสมัยหรือชำรุดเสียหาย หรือมีการเปลี่ยนแปลงอย่างมีนัยสำคัญเกี่ยวกับลักษณะที่สมาคมใช้หรือคาดว่าจะใช้สินทรัพย์ สมาคมจะรับรู้ผลขาดทุนจากการลดลงของมูลค่าของอุปกรณ์ในงบรายรับและรายจ่ายหากราคาตามบัญชีสูงกว่ามูลค่าที่คาดว่าจะได้รับคืน ซึ่งมูลค่าที่คาดว่าจะได้รับคืน หมายถึง มูลค่ายุติธรรมหักต้นทุนในการขายหรือมูลค่าจากการใช้ของสินทรัพย์นั้น แล้วแต่จำนวนใดจะสูงกว่า

### 2.6 โปรแกรมคอมพิวเตอร์

สิทธิการใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์โดยที่ชื่อมามีลักษณะเฉพาะบันทึกเป็นสินทรัพย์โดยคำนวณจากต้นทุนในการได้มาและการดำเนินการให้โปรแกรมคอมพิวเตอร์นั้นสามารถนำมาใช้งานได้ตามประสงค์ โดยจะตัดจำหน่ายตลอดอายุประมาณการให้ประโยชน์ภายในระยะเวลาไม่เกิน 3 หรือ 5 ปี

## สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย

### หมายเหตุประกอบงบการเงิน

สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2560

## 2 นโยบายการบัญชีที่สำคัญ (ต่อ)

### 2.7 กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ

สมาคมจัดให้มีกองทุนสำรองเลี้ยงชีพซึ่งเป็นลักษณะของแผนการจ่ายสมทบที่ได้กำหนดการจ่ายสมทบไว้แล้ว สิทธิประโยชน์ของกองทุนสำรองเลี้ยงชีพได้แยกออกไปจากสิทธิประโยชน์ของสมาคมและได้รับการบริหารโดยผู้จัดการกองทุนภายนอก กองทุนสำรองเลี้ยงชีพดังกล่าวได้รับเงินสะสมเข้ากองทุนจากพนักงานและเงินสมทบจากสมาคม เงินจ่ายสมทบกองทุนสำรองเลี้ยงชีพบันทึกเป็นค่าใช้จ่ายในงบรายรับและรายจ่าย สำหรับรอบระยะเวลาบัญชีที่เกิดรายการนั้น

### 2.8 ประมวลการหนี้สิน

#### ประมวลการหนี้สิน - ทั่วไป

สมาคมจะบันทึกประมวลการหนี้สินเมื่อมีความเป็นไปได้ก่อนข้างแนวของการเกิดภาวะผูกพันในปัจจุบันตามกฎหมายหรือจากการอนุমানอันเป็นผลสืบเนื่องมาจากเหตุการณ์ในอดีต ภาวะผูกพันดังกล่าวคาดว่าจะส่งผลให้ต้องเกิดการไหลออกทรัพยากรเพื่อชำระภาวะผูกพันและจำนวนที่ต้องจ่ายสามารถประมวลการได้อย่างน่าเชื่อถือ รายจ่ายที่จะได้รับคืนบันทึกเป็นสิทธิประโยชน์แยกต่างหากก็ต่อเมื่อการได้รับคืนคาดว่าจะได้รับอย่างแน่นอนเมื่อได้ชำระประมวลการหนี้สินไปแล้ว

#### ประมวลการหนี้สินผลประโยชน์พนักงาน

สมาคมมีภาวะผูกพันภายใต้กฎหมายแรงงานในการจ่ายผลประโยชน์ให้แก่พนักงานที่ทำงานจนครบการเกษียณอายุ โดยภาระหนี้สินดังกล่าวมีจำนวนสูงสุดไม่เกินเงินเดือนเดือนสุดท้าย 10 เดือน โดยพนักงานจะได้รับ ณ วันที่เกษียณอายุ สมาคมได้ทำการประมวลการหนี้สินดังกล่าว ณ วันสิ้นรอบระยะเวลาบัญชี โดยคำนวณโดยใช้อัตราเงินเดือนปัจจุบันสะท้อนด้วยอัตราการหมุนเวียนของพนักงานและสัดส่วน อายุงานการทำงานของพนักงานกับอายุการทำงานจนเกษียณ

### 2.9 การรับรู้รายได้

สมาคมใช้เกณฑ์คงค้างในการบันทึกรายรับและรายจ่าย

## 3 เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด

เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด ณ วันที่ 31 ธันวาคม ประกอบด้วยรายการดังต่อไปนี้

	พ.ศ. 2560	พ.ศ. 2559
	บาท	บาท
เงินสดในมือ	38,926	41,052
เงินฝากสถาบันการเงินประเภทจ่ายคืนเมื่อทวงถาม	33,225,840	51,630,896
	<u>33,264,766</u>	<u>51,671,948</u>

สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย

หมายเหตุประกอบงบการเงิน

สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2560

4 เงินลงทุน

การเปลี่ยนแปลงของเงินลงทุนสามารถวิเคราะห์ได้ดังนี้

	เงินลงทุน เพื่อขาย บาท	เงินลงทุนที่ถือไว้ จนครบกำหนด บาท	เงินฝาก ประจำ บาท	รวม บาท
<b>สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2559</b>				
ยอดคงเหลือต้นปี	-	32,000,000	10,000,000	42,000,000
ลงทุนเพิ่ม	19,999,905	-	80,587,208	100,587,113
ไถ่ถอนเงินลงทุน	-	(6,000,000)	(10,000,000)	(16,000,000)
กำไรจากการเปลี่ยนมูลค่า	179,281	-	-	179,281
ยอดคงเหลือสิ้นปี	20,179,186	26,000,000	80,587,208	126,766,394
<b>ณ วันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2559</b>				
<b>ตราสารทุน</b>				
ราคาทุน	19,999,905	-	-	19,999,905
บวก กำไรที่ยังไม่รับรู้	179,281	-	-	179,281
รวมตราสารทุน	20,179,186	-	-	20,179,186
<b>ตราสารหนี้</b>				
ราคาทุน	-	26,000,000	80,587,208	106,587,208
รวมตราสารหนี้	-	26,000,000	80,587,208	106,587,208
รวม	20,179,186	26,000,000	80,587,208	126,766,394
หัก ส่วนที่จัดประเภทเป็นสินทรัพย์หมุนเวียน	-	-	(80,587,208)	(80,587,208)
ส่วนที่จัดประเภทเป็นสินทรัพย์ไม่หมุนเวียน	20,179,186	26,000,000	-	46,179,186

ณ วันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2559 เงินลงทุนระยะสั้นเป็นเงินฝากประจำที่มีอายุตั้งแต่วันฝากจนถึงวันครบกำหนดอยู่ระหว่าง 3 ถึง 12 เดือน และเงินฝากประจำที่มีอายุตั้งแต่วันฝากจนถึงวันครบกำหนดมากกว่า 12 เดือนแต่จะครบกำหนดภายในอีก 12 เดือน โดยมีอัตราดอกเบี้ยระหว่างร้อยละ 1.40 ถึง 1.87 ต่อปี

เงินลงทุนระยะยาวได้แก่เงินลงทุนเพื่อขายซึ่งประกอบด้วยเงินลงทุนในกองทุนรวมของสถาบันการเงิน และเงินลงทุนที่ถือไว้จนครบกำหนดซึ่งประกอบด้วยเงินลงทุนในพันธบัตรออมทรัพย์ของกระทรวงการคลังซึ่งจะครบกำหนดไถ่ถอนภายในเดือน ตุลาคม พ.ศ. 2561 และเดือน มกราคม พ.ศ. 2568 และ หุ้นกู้ของบริษัท บัตรกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ซึ่งจะครบกำหนดไถ่ถอนภายในเดือนสิงหาคม พ.ศ. 2562 และหุ้นกู้ของบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ที่จะครบกำหนดไถ่ถอนภายในเดือนพฤศจิกายน พ.ศ. 2563 โดยมีอัตราดอกเบี้ยระหว่างร้อยละ 3.00 ถึง 5.00 ต่อปี



สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย

หมายเหตุประกอบงบการเงิน

สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2560

4 เงินลงทุน (ต่อ)

	เงินลงทุน เพื่อขาย	เงินลงทุนที่ถือไว้ จนครบกำหนด	เงินฝาก ประจำ	รวม
	บาท	บาท	บาท	บาท
<b>สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2560</b>				
ยอดคงเหลือต้นปี	20,179,186	26,000,000	80,587,208	126,766,394
ลงทุนเพิ่ม	-	22,000,000	92,239,138	114,239,138
ได้ถอนเงินลงทุน	-	-	(80,587,208)	(80,587,208)
กำไรจากการเปลี่ยนมูลค่า	268,332	-	-	268,332
ยอดคงเหลือสิ้นปี	20,447,518	48,000,000	92,239,138	160,686,656
<b>ณ วันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2560</b>				
<b>ตราสารทุน</b>				
ราคาทุน	19,999,905	-	-	19,999,905
บวก กำไรที่ยังไม่รับรู้	447,613	-	-	447,613
รวมตราสารทุน	20,447,518	-	-	20,447,518
<b>ตราสารหนี้</b>				
ราคาทุน	-	48,000,000	92,239,138	140,239,138
รวมตราสารหนี้	-	48,000,000	92,239,138	140,239,138
รวม	20,447,518	48,000,000	92,239,138	160,686,656
หัก ส่วนที่จัดประเภทเป็นสินทรัพย์หมุนเวียน	(20,447,518)	(8,000,000)	(92,239,138)	(120,686,656)
ส่วนที่จัดประเภทเป็นสินทรัพย์ไม่หมุนเวียน	-	40,000,000	-	40,000,000

ณ วันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2560 สมาคมได้มีการพิจารณานโยบายการจัดประเภทเงินลงทุนเพื่อขายเป็นเงินลงทุนระยะสั้น ซึ่งสมาคมตั้งใจที่จะถือเงินลงทุนเพื่อขายไว้ในช่วงเวลาน้อยกว่า 12 เดือนนับแต่วันที่ในงบแสดงฐานะการเงิน

เงินลงทุนระยะสั้น ได้แก่ เงินลงทุนเพื่อขายซึ่งประกอบด้วย เงินลงทุนในกองทุนรวมของสถาบันการเงินและเงินฝากประจำที่มีอายุตั้งแต่วันฝากจนถึงวันครบกำหนดอยู่ระหว่าง 6 ถึง 12 เดือนและเงินฝากประจำที่มีอายุตั้งแต่วันฝากจนถึงวันครบกำหนดมากกว่า 12 เดือนแต่จะครบกำหนดภายในอีก 12 เดือน โดยมีอัตราดอกเบี้ยระหว่างร้อยละ 1.3 ถึง 1.6 ต่อปี

เงินลงทุนระยะยาว ได้แก่เงินลงทุนที่ถือไว้จนครบกำหนดซึ่งประกอบด้วยเงินลงทุนในพันธบัตรออมทรัพย์ของกระทรวงการคลังที่จะครบกำหนดได้ถอนภายในเดือนมกราคม พ.ศ. 2568 โดยมีอัตราดอกเบี้ยร้อยละ 3.00 ต่อปี ทั้งนี้เงินลงทุนระยะยาวยังรวมถึงหุ้นกู้ของบริษัทบัตรเครดิตกรุงไทย จำกัด (มหาชน) และหุ้นกู้ของบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) และบริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) และบริษัท เบอร์ลี่ ยุคเกอร์ จำกัด (มหาชน) ซึ่งจะครบกำหนดได้ถอนภายในเดือนสิงหาคม พ.ศ. 2562 ถึงเดือนมิถุนายน พ.ศ. 2565 โดยมีอัตราดอกเบี้ยระหว่างร้อยละ 3.00 ถึง 5.00 ต่อปี ส่วนของเงินลงทุนที่ถือไว้จนครบกำหนดจำนวน 8 ล้านบาทซึ่งจะครบกำหนดได้ถอนภายในเดือนตุลาคม พ.ศ. 2561 แสดงเป็นสินทรัพย์หมุนเวียน

สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย

หมายเหตุประกอบงบการเงิน

สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2560

5 ลูกหนี้การค้าและลูกหนี้อื่น

	พ.ศ. 2560	พ.ศ. 2559
	บาท	บาท
รายได้ค้างรับ	13,454,371	6,802,000
ค่าใช้จ่ายจ่ายล่วงหน้า	447,498	228,232
ลูกหนี้อื่น	869,536	1,057,730
	<u>14,771,405</u>	<u>8,087,962</u>

6 อุปกรณ์ - สุทธิ

	ส่วนปรับปรุง สำนักงาน	อุปกรณ์ สำนักงาน	เครื่องตกแต่ง และติดตั้ง	รวม
	บาท	บาท	บาท	บาท
<b>ณ วันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2559</b>				
ราคาทุน	14,553,479	13,502,173	3,847,954	31,903,606
หัก ค่าเสื่อมราคาสะสม	(13,621,826)	(10,243,152)	(3,548,228)	(27,413,206)
ราคาตามบัญชี - สุทธิ	<u>931,653</u>	<u>3,259,021</u>	<u>299,726</u>	<u>4,490,400</u>
<b>สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2560</b>				
ราคาตามบัญชีต้นปี - สุทธิ	931,653	3,259,021	299,726	4,490,400
ซื้อสินทรัพย์	5,340,350	406,549	-	5,746,899
จำหน่าย - สุทธิ	-	(1)	(14,967)	(14,968)
ตัดจำหน่าย - สุทธิ	(7)	(260)	(12)	(279)
ค่าเสื่อมราคา	(1,144,096)	(1,765,113)	(104,443)	(3,013,652)
ราคาตามบัญชีปลายปี - สุทธิ	<u>5,127,900</u>	<u>1,900,196</u>	<u>180,304</u>	<u>7,208,400</u>
<b>ณ วันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2560</b>				
ราคาทุน	18,491,070	12,682,508	2,799,292	33,972,870
หัก ค่าเสื่อมราคาสะสม	(13,363,170)	(10,782,312)	(2,618,988)	(26,764,470)
ราคาตามบัญชี - สุทธิ	<u>5,127,900</u>	<u>1,900,196</u>	<u>180,304</u>	<u>7,208,400</u>

สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย  
 หมายเหตุประกอบงบการเงิน  
 สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2560

7 สินทรัพย์ไม่มีตัวตน - สุทธิ

	โปรแกรม คอมพิวเตอร์ บาท
<b>ณ วันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2559</b>	
ราคาทุน	2,073,776
หัก ค่าตัดจำหน่ายสะสม	(1,916,968)
ราคาตามบัญชี - สุทธิ	<u>156,808</u>
<b>สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2560</b>	
ราคาตามบัญชีต้นปี - สุทธิ	156,808
ซื้อสินทรัพย์	-
ค่าตัดจำหน่าย	(146,967)
ราคาตามบัญชีปลายปี - สุทธิ	<u>9,841</u>
<b>ณ วันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2560</b>	
ราคาทุน	2,073,776
หัก ค่าตัดจำหน่ายสะสม	(2,063,935)
ราคาตามบัญชี - สุทธิ	<u>9,841</u>

8 เจ้าหนี้การค้าและเจ้าหนี้อื่น

	พ.ศ. 2560	พ.ศ. 2559
	บาท	บาท
เจ้าหนี้อื่น	2,366,456	5,253,565
ค่าใช้จ่ายค้างจ่าย	6,134,805	5,988,742
รายได้ค่าฝึกอบรมและสัมมนาการรับรู้	14,888,527	14,509,523
รายได้จากเงินสนับสนุนรับล่วงหน้า	157,000	86,000
เงินรับล่วงหน้าจากสมาชิก	304,807	362,102
	<u>23,851,595</u>	<u>26,199,932</u>

สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย

หมายเหตุประกอบงบการเงิน

สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2560

9 ประมาณการหนี้สินผลประโยชน์พนักงาน

	พ.ศ. 2560	พ.ศ. 2559
	บาท	บาท
ยอดคงเหลือต้นปี	7,769,597	5,838,492
เพิ่มขึ้นระหว่างปี	2,374,717	1,931,105
จ่ายชำระระหว่างปี	-	-
ยอดคงเหลือสิ้นปี	10,144,314	7,769,597

10 รายรับอื่น

	พ.ศ. 2560	พ.ศ. 2559
	บาท	บาท
รายได้จากการรายงานสำรวจ	2,028,000	1,377,000
ดอกเบี้ยรับ	3,128,241	2,805,803
รายรับจากโฆษณา	2,319,000	2,608,000
รายรับอื่น	1,332,530	451,618
	8,807,771	7,242,421

11 ภาระผูกพัน

ภาระผูกพันในการรับคำปรึกษาและการฝึกอบรม

สมาคมได้ทำสัญญากับสถาบันแห่งหนึ่งในต่างประเทศ เพื่อรับคำปรึกษาและการฝึกอบรมในการจัดการหลักสูตรฝึกอบรมกรรมการขององค์กรต่าง ๆ โดยสมาคมต้องจ่ายค่าธรรมเนียมการใช้สิทธิตามข้อตกลง และจ่ายค่าธรรมเนียมการใช้หลักสูตรอบรมในอัตรา 15,000 เหรียญออสเตรเลียต่อไตรมาสจนถึง พ.ศ. 2562

ภาระผูกพันตามสัญญาเช่าดำเนินงาน

จำนวนเงินขั้นต่ำที่ต้องจ่ายในอนาคตตามสัญญาเช่าดำเนินงานที่ไม่สามารถยกเลิกได้มีดังนี้

	พ.ศ. 2560	พ.ศ. 2559
	บาท	บาท
ภายใน 1 ปี	4,762,157	4,762,157
เกินกว่า 1 ปี แต่ไม่เกิน 5 ปี	3,004,000	7,510,000
	7,766,157	12,272,157

สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย

หมายเหตุประกอบงบการเงิน

สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2560

---

12 ภาษีเงินได้

สมาคมเสียภาษีเงินได้ในอัตราร้อยละ 2 ของรายได้ค่าบริการและรายรับจากเงินสนับสนุน โดยได้รับยกเว้นรายได้ค่าสมาชิกและรายรับจากเงินบริจาค และเสียภาษีในอัตราร้อยละ 10 สำหรับดอกเบี้ยรับ



# ข้อมูลทั่วไป

---

ชื่อ	สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย
ประเภท	สมาคมไม่แสวงหากำไร
จดทะเบียนสมาคม	ใบสำคัญแสดงการจดทะเบียนสมาคม เลขที่ จ. 3904/2542 ออกให้ ณ วันที่ 28 ธันวาคม 2542
นายทะเบียน ทุนก่อตั้ง สำนักงานที่ตั้ง	นายทะเบียนสมาคมกรุงเทพมหานคร กระทรวงมหาดไทย 17 ล้านบาท อาคารสถาบันวิทยาการตลาดทุน อาคาร 2 ชั้น 3 เลขที่ 2/9 หมู่ที่ 4 (โครงการนอร์ธปาร์ค) ถนนวิภาวดีรังสิต แขวงทุ่งสองห้อง เขตหลักสี่ กรุงเทพฯ 10210 โทรศัพท์: (66) 2955-1155 โทรสาร : (66) 2955-1156, (66)2955-1157 เว็บไซต์ : www.thai-iod.com
เลขประจำตัวผู้เสียภาษี	0993000130634
รอบระยะเวลาบัญชี	1 มกราคม-31 ธันวาคม
ผู้สอบบัญชี สำนักงาน	นายพงษ์วิ รัตนโกเศศ ผู้สอบบัญชีรับอนุญาต เลขที่ 7795 บริษัท ไพร์ชวอเตอร์เฮาส์คูเปอร์ส เอบีเอเอส จำกัด ชั้น 15 อาคารบางกอกซิตีทาวเวอร์ 179/74-80 ถนนสาทรใต้ แขวงทุ่งมหาเมฆ เขตสาทร กรุงเทพฯ 10120 โทร (66) 2286-9999, (66) 2344-1000 โทรสาร (66) 2286-5050
ค่าสอบบัญชีปี 2560	240,000 บาท
ค่าบริการอื่นๆที่นอกเหนือ จากค่าสอบบัญชี	-

## IOD Team

### คณะผู้บริหาร

- |                 |               |                                 |
|-----------------|---------------|---------------------------------|
| 1. ดร. บัณฑิต   | นิจถาวร       | กรรมการผู้อำนวยการ              |
| 2. นางสาวอาดา   | อิงคะวณิช     | รองกรรมการผู้อำนวยการ           |
| 3. นายสมพร      | จิตเป็นธม     | รองกรรมการผู้อำนวยการ           |
| 4. นางวิไลรัตน์ | เน้นแสงธรรม   | ผู้ช่วยกรรมการผู้อำนวยการอาวุโส |
| 5. นายกุลเวช    | เจนวัฒน์วิทย์ | ผู้จัดการโครงการ CAC            |
| 6. นางวีรวรรณ   | มันนาภินันท์  | รองผู้ช่วยกรรมการผู้อำนวยการ    |
| 7. นางสาวศิริพร | วุฒิกุล       | รองผู้ช่วยกรรมการผู้อำนวยการ    |
| 8. นางรัตนพร    | เยาวบุตร      | เลขานุการ                       |



### ฝ่ายสมาชิกสัมพันธ์

- |                    |                |                              |
|--------------------|----------------|------------------------------|
| 1. นายสมพร         | จิตเป็นธม      | รองกรรมการผู้อำนวยการ        |
| 2. นางสาวศิริพร    | วุฒิกุล        | รองผู้ช่วยกรรมการผู้อำนวยการ |
| 3. นางสาวสารินี    | เรืองคงเกียรติ |                              |
| 4. นางสาวศิริรัตน์ | เอมมัต         |                              |
| 5. นายสิทธิศักดิ์  | แพมณี          |                              |
| 6. นางสาวธัญญาพร   | อรรถพร         |                              |
| 7. นางสาวสุทธินิ   | เกิดช่วย       |                              |
| 8. นางสาวณัชชา     | วิจระณะ        |                              |



### ฝ่ายพัฒนากรรมการ

- |                     |                |                       |
|---------------------|----------------|-----------------------|
| 1. นางสาวอาดา       | อิงคะวณิช      | รองกรรมการผู้อำนวยการ |
| 2. นายธนกร          | พรัตน์านุกุล   |                       |
| 3. นางสาวเบญญาตา    | กำลังเสื่อ     |                       |
| 4. นางสาวรวงฝน      | ใจสมุทร        |                       |
| 5. นางสาวจรรวี      | จิระมะกร       |                       |
| 6. นางสาววรัตน์นันท | รัชมุสิกพัทธ์  |                       |
| 7. นายอภิลาภ        | เผ่าภิญโญ      |                       |
| 8. นางสาวไพเราะภา   | อยู่เย็น       |                       |
| 9. นายเดชา          | คงแดง          |                       |
| 10. นายปกิจ         | ริมมากุลทรัพย์ |                       |
| 11. นางสาวปิยนุช    | บัวฉิม         |                       |
| 12. นายหัสตินทร์    | คัมภีรานนท์    |                       |
| 13. นางสาวนารีรัตน์ | เพ็งประพัฒน์   |                       |
| 14. นางสาวภัทรภรณ์  | แก้วก่า        |                       |



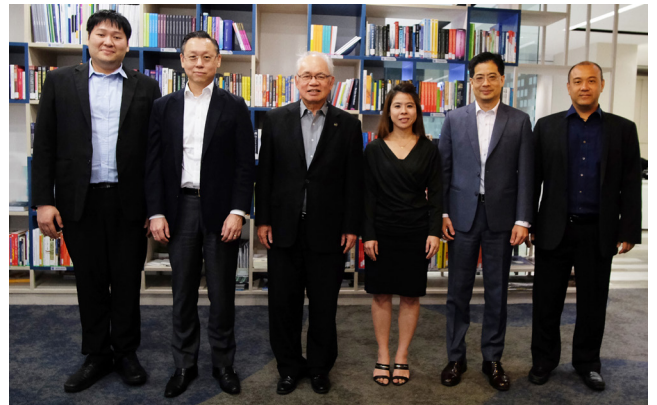
### ฝ่ายวิจัยและนโยบาย

- |                  |              |                              |
|------------------|--------------|------------------------------|
| 1. นางสาวอาดา    | อิงคะวณิช    | รองกรรมการผู้อำนวยการ        |
| 2. นางวีรวรรณ    | มันนาภินันท์ | รองผู้ช่วยกรรมการผู้อำนวยการ |
| 3. นางสาวมณี     | มณีแสง       |                              |
| 4. นางวีรินทร์   | ศิริพันธ์    |                              |
| 5. นางสาววิชชุดา | สุวรรณชัยรบ  |                              |
| 6. นางสาวศิริพร  | วงศ์เขียว    |                              |
| 7. นางสาวนวรรณ   | สุวัฒน์วิเศษ |                              |
| 8. นางสาวอรกานต์ | จิ่งธีรพานิช |                              |



### โครงการแนวร่วมปฏิบัติของภาคเอกชนไทยในการต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชัน

- |                |                |                      |
|----------------|----------------|----------------------|
| 1. นายกุลเวช   | เจนวัฒน์วิทย์  | ผู้จัดการโครงการ CAC |
| 2. นายพิษณุ    | พรหมจรรยา      |                      |
| 3. นายพนา      | รัตน์บรรณางกูร |                      |
| 4. นายกิตติเดช | ฉันทังกุล      |                      |
| 5. นางสาวอิสรา | อารีราษฎร์     |                      |



### ฝ่ายธุรการ

- |                  |             |                                 |
|------------------|-------------|---------------------------------|
| 1. นายสมพร       | จิตเป็นธม   | รองกรรมการผู้อำนวยการ           |
| 2. นางวิไลรัตน์  | เน้นแสงธรรม | ผู้ช่วยกรรมการผู้อำนวยการอาวุโส |
| 3. นางสาวนิสา    | จิระพงษ์วิช |                                 |
| 4. นางสาวอังคณา  | หนูอุไร     |                                 |
| 5. นายสุวิชชา    | พูลทรัพย์   |                                 |
| 6. นางสาวปิยนารถ | อยู่คง      |                                 |
| 7. นางสาวชุลีพร  | ประเสริฐ    |                                 |
| 8. นางสาวสุชญา   | ชาญณรงค์กุล |                                 |







## สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย

อาคารสถาบันวิทยการตลาดทุน  
อาคาร 2 ชั้น 3 เลขที่ 2/9 หมู่ที่ 4 (โครงการนอร์ธปาร์ค) ถนนวิภาวดีรังสิต  
แขวงทุ่งสองห้อง เขตหลักสี่ กรุงเทพฯ 10210

โทรศัพท์: (66) 2955-1155 โทรสาร : (66) 2955-1156, (66) 2955-1157

[www.thai-iod.com](http://www.thai-iod.com)