

CG

in Substance

วัฒนธรรมองค์กรกับหลักบรรษัทภิบาล



กลับมาอีกครั้งกับ CG Forum ครั้งที่ 1 ประจำปี 2558 เมื่อวันที่ 31 มีนาคม 2558 ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยได้จัดงาน CG Forum ภายใต้ธีมเรื่อง “CG in Substance: วัฒนธรรมองค์กรกับหลักบรรษัทภิบาล”

โดยมีวัตถุประสงค์ในการส่งเสริมความเข้าใจให้กรรมการและผู้บริหารระดับสูงของบริษัทจดทะเบียนในการขับเคลื่อนธุรกิจด้วยหลักบรรษัทภิบาลและปฏิบัติจริงจนเกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งต้องเริ่มจากคณะกรรมการ ผู้บริหารระดับสูงให้ความสำคัญกับเรื่อง CG มีการกำหนดนโยบาย กลยุทธ์ แผนการดำเนินงานที่ชัดเจนและสามารถปฏิบัติได้ มีการนำระบบควบคุมภายในและบริหารความเสี่ยงมาใช้เป็นเครื่องมือในการกำกับดูแล การติดตามการปฏิบัติตามอย่างสม่ำเสมอ และที่สำคัญ คณะกรรมการ และผู้บริหารระดับสูงต้องปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี และถ่ายทอด CG ให้อยู่ใน DNA ของพนักงานทุกคนในองค์กร ซึ่งผลแห่งการนี้จะช่วยก่อให้เกิดมูลค่าเพิ่มของกิจการและการเติบโตอย่างยั่งยืน สำหรับงานสัมมนาครั้งนี้มีกรรมการและผู้บริหารระดับสูงของบริษัทจดทะเบียนเข้าร่วมงานมากถึง 250 ท่าน

งาน CG Forum ครั้งนี้ได้รับความอนุเคราะห์จากผู้ทรงคุณวุฒิและเป็นกูรูด้านบรรษัทภิบาลมาให้ความรู้และแลกเปลี่ยนประสบการณ์ คือ ศาสตราจารย์ทริฎู รติศรี ประธานกรรมการตรวจสอบ บมจ. ไทยคม คุณปกรณ์ มาลากุล ณ อยุธยา รองประธานกรรมการ ธนาคารสแตนดาร์ดชาร์เตอร์ด (ไทย) และคุณยุทธ วรรณธรรมา ประธานกรรมการ บล. เมย์แบงก์ กิมเอ็ง (ประเทศไทย) ซึ่งทั้ง 3 ท่านยังเป็นผู้เชี่ยวชาญพิเศษด้านบรรษัทภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคมของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยอีกด้วย นอกจากนี้ ยังมีคุณธีรพงศ์ จันศิริ ประธานกรรมการบริหาร บริษัท ไทยยูเนี่ยน โฟรเซ่นโปรดักส์ จำกัด (มหาชน) (TUF) ผู้ผลิตปลาทูน่าและอาหารทะเลกระป๋องชั้นนำของโลก และคุณกรวุฒิ ลีนะบรรจง ประธานเจ้าหน้าที่บริหารบริษัทหลักทรัพย์จัดการกองทุน เอเบอร์ดีน จำกัด

(Aberdeen) มาร่วมแบ่งปันแนวคิดและสิ่งที่ได้ปฏิบัติจริง โดยมี ดร.สันติ กีระนันท์ รองผู้จัดการตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยเป็นผู้ดำเนินรายการ



CG ต้องอยู่ใน DNA ของพนักงานทุกคน คุณบัณฑิต อุนากุล รองผู้จัดการตลาดหลักทรัพย์ฯ ดูแลรับผิดชอบด้านการพัฒนาบรรษัทภิบาลของตลาดทุน ได้กล่าวเปิดงานการสัมมนาครั้งนี้ โดยได้ให้ข้อคิดที่กระชับและเห็นเป็นรูปธรรมอย่างยิ่งว่า “CG in Substance ต้องอยู่ใน DNA ของพนักงานทุกคนในองค์กร”

การสร้างบรรษัทภิบาล หรือ CG ให้เกิดขึ้นในองค์กร

คุณปกรณ์ มาลากุล ณ อยุธยา เห็นว่า การที่องค์กรใดจะมี CG และนำไปปฏิบัติจนเกิดผลสัมฤทธิ์ได้นั้น จะต้องเริ่มจากการกำหนดบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการให้ชัดเจน และคณะกรรมการได้ทำหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ กล่าวคือ คณะกรรมการควรจัดให้มั่นนโยบายการกำกับดูแล

กิจการ จรรยาบรรณธุรกิจให้กรรมการและพนักงานทุกระดับถือปฏิบัติให้เป็นแนวทางเดียวกัน กำหนดนโยบายป้องกันความขัดแย้งทางผลประโยชน์ พร้อมทั้งติดตามกำกับดูแลการทำงานของฝ่ายจัดการอย่างต่อเนื่อง และที่สำคัญคณะกรรมการและผู้บริหารต้องทำตนเป็นแบบอย่างที่ดี ให้ความสำคัญกับเรื่อง CG มีการยกย่องคนที่ทำดี ทั้งนี้ เพื่อให้องค์กรขับเคลื่อนด้วยวัฒนธรรมบรรษัทภิบาล

คุณปกรณ์ ยังได้เล่าประสบการณ์เกี่ยวกับบุคคลที่ท่านนับถือเป็นแบบอย่างที่ดี คือ ศาสตราจารย์ พันตรี ดร.ปวย อึ้งภากรณ์ “สมัยนั้น ดร.ปวย ดำรงตำแหน่งผู้ว่าการธนาคารแห่งประเทศไทยและอธิการบดีมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ครั้งหนึ่งรัฐบาลโดยจอมพลสฤษดิ์ เห็นบ้านของอาจารย์ปวยที่มีขนาดเล็ก จึงจะเสนอบ้านที่มีขนาดใหญ่ขึ้นให้อาจารย์ปวย แต่อาจารย์ปวยแจ้งว่าบ้านที่อยู่ปัจจุบันกับภรรยาที่มีความสุขดีแล้ว การประพฤติตนของอาจารย์ปวยนั้นมีความสมถะมาก และได้แสดงออกให้ทุกคนได้เห็นในฐานะผู้นำองค์กรโดยการแสดงตัวอย่าง (lead by example) ซึ่งจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารับรู้และต้องให้ความสำคัญเช่นกัน” คุณปกรณ์กล่าว

การควบคุมภายใน เครื่องมือในการกำกับดูแลของคณะกรรมการ

ศาสตราจารย์ทริฎู รติศรี ได้ให้มุมมองด้านการนำเครื่องมือ มาใช้ในการสร้าง substance ให้เกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรม โดยการบริหารกิจการจะต้องดำเนินการแบบมีอาชีพ มีการกำหนดทิศทาง วางแผนกลยุทธ์ วางเป้าหมาย และมีการติดตาม ควบคุม ให้นำไปปฏิบัติ หากละเลยอาจนำสู่ความล้มเหลวของกิจการได้ หลังจากคณะกรรมการได้วางแผนและกำหนดนโยบายแล้ว

การจะนำแผนไปปฏิบัติจริงได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้นต้องมีเครื่องมือให้กับผู้ปฏิบัติสามารถนำไปใช้งานได้ เช่น การสร้างระบบควบคุมภายในตามมาตรฐานสากล ของ COSO เป็นต้น

“COSO ได้ระบุไว้ในเรื่องการกำกับดูแล ซึ่งจะต้องมีวัตถุประสงค์ 3 เรื่อง ได้แก่ เรื่อง Operation Reporting และ Compliance โดย Operation จะครอบคลุมทั้งการดำเนินงาน และด้านการเงิน ส่วนเรื่อง Reporting กิจการต้องมีการจัดทำรายงานตามมาตรฐานที่นำไปใช้ทั้งภายในและภายนอกองค์กร และสุดท้าย Compliance คือเรื่องที่ต้องปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ที่กำหนดไว้ทั้งภายในและภายนอก เช่นเดียวกัน” ศ.สิริยุ กล่าว

การมี CG ที่ดี ต้องคำนึงถึงผู้มีส่วนได้เสีย

คุณยุทธ วรฉัตรธรา ได้กล่าวเสริมถึงการนำหลักบรรษัทภิบาลไปปฏิบัติจริงว่า ย่อมส่งผลดีต่อผลประโยชน์ของธุรกิจอย่างแน่นอน เพราะ CG

ธุรกิจครอบครัวไม่ควรมองข้ามความสำคัญของเรื่อง CG

คุณธีรพงศ์ จันศิริ ประธานกรรมการบริหารของ TUF ได้ให้ความเห็นว่า “TUF เติบโตมาจากธุรกิจครอบครัว ในอดีตจึงยังไม่ได้ให้ความสำคัญกับเรื่อง CG มากนัก แต่เมื่อกิจการได้แปรสภาพเป็นบริษัทมหาชน และกิจการขยายใหญ่ขึ้นไปยังหลายประเทศทั่วโลก การบริหารจัดการก็มีความซับซ้อนมากขึ้น ดังนั้น CG จึงมีความสำคัญและไม่สามารถปฏิเสธได้ โดยเฉพาะผู้นำองค์กรที่เป็นผู้ขับเคลื่อนธุรกิจ จะต้องให้ความสำคัญกับเรื่องนี้ อาทิเช่น ความโปร่งใสในการทำธุรกิจ รวมถึงการเปิดเผยข้อมูลจะต้องเป็นข้อมูลที่ถูกต้อง ครบถ้วน ตรงเวลา จะเห็นได้ว่าในอดีตบริษัทอาจกังวลเรื่องการเปิดเผยข้อมูล เพราะเกรงว่าความลับจะรั่วไหล แต่ปัจจุบันการเปิดเผยข้อมูลที่สำคัญอย่างเพียงพอช่วยให้เกิดความไว้วางใจและช่วยผลักดันให้องค์กรเดินไปข้างหน้าได้” คุณธีรพงศ์กล่าว

อีกเรื่องหนึ่งที่ TUF ให้ความสำคัญ คือระบบการตรวจสอบภายใน (Internal Audit)

Voting 4) Transparency and Disclosure 5) Board of Directors 6) Remuneration of Directors ตัวอย่างเช่น ในเรื่อง Board of Directors นั้น Aberdeen จะพิจารณาถึงโครงสร้างของคณะกรรมการว่าต้องมีความหลากหลาย (Board Diversity) คณะกรรมการมีอำนาจในการเลือก CEO มีการกำหนดแผนสืบทอดตำแหน่งงาน (Succession Plan) และ คณะกรรมการได้ทุ่มเทเวลาให้กับการปฏิบัติงาน เป็นต้น ในช่วงท้าย คุณกรวดีได้กล่าวสรุปว่า “CG in Substance จะเกิดขึ้นได้นั้น ต้องเกิดจากการปฏิบัติจริงอย่างต่อเนื่อง CG จึงไม่ใช่เรื่องที่เกิดขึ้นเพียงชั่วข้ามคืน กิจการที่ผู้ลงทุนสถาบันสนใจลงทุนนั้นย่อมต้องเป็นกิจการที่มีลักษณะเป็น CG in Substance ที่แสดงให้เห็นได้จากการปฏิบัติจริง”

สุดท้ายนี้ ขอฝากข้อคิดของการนำหลักการบรรษัทภิบาลไปปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม จะต้องแสดงให้เห็นว่า CG นั้น มิใช่เป็นเพียงนโยบายที่ “คิด” โดยคณะกรรมการและแสดงออกผ่านการรายงานให้สาธารณชนเท่านั้น แต่การลงมือ



เป็นเสมือนตัวเสริมสร้างความแข็งแกร่งให้กับองค์กร เริ่มตั้งแต่ การกำหนดโครงสร้างของคณะกรรมการ ให้มีความหลากหลายทั้งในเรื่องของทักษะและประสบการณ์ (Board Diversity) มีกระบวนการคัดเลือก CEO ที่มีความรู้ความสามารถ มีการนำหลักการ CG ไปปฏิบัติ และติดตามดูแลอย่างใกล้ชิด นอกจากนี้ คุณยุทธ ยังมองว่า ผู้มีส่วนได้เสียมีความเกี่ยวข้องกับความยั่งยืนของธุรกิจ การปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้เสียอย่างเป็นธรรม จึงเป็นเรื่องสำคัญขององค์กร

“โดยองค์กรต้องดูแล Stakeholders ให้ตรงกับความคาดหวังของแต่ละกลุ่มและอยู่ภายใต้กฎหมายที่เกี่ยวข้อง เช่น รัฐบาลถือเป็นหนึ่งใน Stakeholders รัฐบาลย่อมคาดหวังให้ธุรกิจจ่ายภาษีที่เกี่ยวข้องให้ถูกต้องครบถ้วนตามกรอบระยะเวลาที่กฎหมายกำหนด ฯลฯ ความคาดหวังทั้งหลายนี้จึงไปปรากฏในจรรยาบรรณธุรกิจ” คุณยุทธกล่าว

โดยที่ Internal Audit ทำงานในลักษณะตรวจสอบและให้คำแนะนำปรึกษาแก่ฝ่ายงานต่างๆ ในการปฏิบัติงานให้ถูกต้อง มิใช่การจับผิด นอกจากนี้ TUF ยังได้วางระบบบริหารความเสี่ยงให้ครอบคลุมการปฏิบัติงานทั่วทั้งองค์กรอีกด้วย

บัลลงทุยนับลงทุนในบริษัทที่มี CG ดี

ในมุมมองของนักลงทุนโดยเฉพาะอย่างยิ่งนักลงทุนสถาบัน ได้นำหลักการ CG มาเป็นองค์ประกอบหนึ่งในการตัดสินใจลงทุน โดยคุณกรวดี ลีนะบรรจง ประธานเจ้าหน้าที่บริหารบริษัทหลักทรัพย์จัดการกองทุน อเบอร์ดีน จำกัด (Aberdeen) ได้กล่าวว่า การตัดสินใจลงทุนของ Aberdeen นั้น ให้ความสำคัญกับฐานะการเงินของกิจการ ผู้บริหารมีความน่าเชื่อถือ มีการจ่ายเงินปันผลที่สม่ำเสมอ และที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้คือ ต้องเป็นกิจการที่มี CG ที่ดี Aberdeen ได้กำหนดหลักการ CG ในการพิจารณาลงทุน “Aberdeen Corporate Governance Principles” ไว้ 6 ประการ คือ 1) Ownership Structure 2) Shareholder Rights 3) Effective Proxy

“ทำ” หรือ “นำไปปฏิบัติ” นับจากคณะกรรมการจนถึงพนักงานทุกระดับ ต้องปฏิบัติอย่างจริงจัง คณะกรรมการต้องติดตามประเมินผลการปฏิบัติของฝ่ายจัดการอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ และควรปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมตามควรแก่สถานการณ์ เมื่อเป็นเช่นนี้ ก็จะนำมาซึ่งประโยชน์แก่ผู้ปฏิบัติ อีกทั้งยังส่งผลในด้านบวกต่อผู้มีส่วนได้เสีย ชุมชน และสังคม ดังคำกล่าวที่ว่า “Action speaks louder than words”

อนึ่ง ผู้ที่สนใจรับชมการสัมมนาครั้งนี้ย้อนหลังสามารถชมได้ที่ Website ของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

www.set.or.th

ฝ่ายพัฒนารัฐบาลภิบาลเพื่อตลาดทุน
ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย
02 229 2601-7
CG Center:
http://www.set.or.th/th/regulations/cg/cg/history_p1.html

CG in Substance: Organization Culture and Corporate Governance



The first CG Forum was held on March 31, 2015 at the Stock Exchange of Thailand under the theme “CG in Substance: Organization Culture and Corporate Governance” The objective of the forum is to build awareness among directors and senior executives of listed companies about the importance of corporate governance in driving a company and the need to make it part an organization’s culture. Senior management can place high priority on corporate governance by setting a clear and practical policy, strategy and implementation plan. They also need to include internal audit and risk management as tools to monitor the implementation of corporate governance on a regular basis. Importantly, the board and senior management have to strongly promote corporate governance so that it becomes part of the DNA of every employee in the organization. This will create added value for the organization and help it achieve sustainable growth. Some 250 directors of listed companies attended the forum, which included among its speakers many experts and gurus in corporate governance. Professor Hiran Radeesri, Chairman of the Audit Committee of Thaicom Plc., and Mr. Pakorn Malakul Na Ayudhya, Vice Chairman, Standard Chartered Bank (Thailand) enlightened

the participant about corporate governance and social responsibility of the Stock Exchange of Thailand. Mr. Thiraphong Chansiri, President of Thai Union Frozen Plc., a world-class canned tuna and seafood manufacturer and Mr. Korawut Leenabanchong, Chief Executive Office of Aberdeen Asset Management Co., Ltd a expressed their views on the subject matter and spoke about some related activities in a panel discussion, which was moderated by Dr. Santi Kiranand.

Creating corporate governance in the organization

Mr. Pakorn Malakul Na Ayudhya expressed his view that any organization serious about corporate governance must begin the process by defining a clear role and the duty of the board of directors. This would enable the board to carry out their functions efficiently. The role of the board should is set a policy on corporate governance and a business code of conduct for the directors and employees to follow so that all members of the organization are working in the same way. In addition, there should be a policy to prevent conflict of interest and to monitor the management continuously. Importantly, the board and senior executives need to signal out staff members who make positive contributions in the effort to ingrain corporate governance in an organization.

Mr. Pakorn relayed an interesting story about the former governor of the Bank of Thailand, Professor Puey Ungphakorn, a person he held in high esteem. “When Professor Puey was the governor of the Bank of Thailand and the rector of Thammasat University, Field Marshal Sarit offered him the opportunity to move from his small house to a larger one. Professor responded that he was perfectly content with his small house. He was a good example of a down to earth person. He was the leader of an important organization whose behavior set good example to his subordinates,” Mr. Prakorn said.

Internal control, a tool in corporate governance of the Board of Directors

Professor Hiran Radeesri stated that professionalism was necessary to develop effective corporate governance. This entailed determination in setting the direction, strategies, goals and monitoring and internal control programs. If any of those areas were neglected, the organization would not survive He added that once a board sets a plan and policy, specific tools were needed in the implementation of the plan, including one for internal control that would in accordance with the COSO standard. “The COSO standard calls for corporate

governance to have three objectives pertaining to operations, reporting and compliance. Operations covers the business operations and finance. For reporting, there has to be standard reporting that could be used within the organization and externally. Compliance deals with following both internal and external regulations,” said Professor Hiran

Good corporate governance takes into account the stakeholders

Mr. Yuth Vorachattarn noted that effective corporate governance definitely benefited a business on account of its role as an enforcer. It would ensure that the structure of the organization was solid by requiring that directors had diverse expertise and experiences (board diversity) and that a criteria for selecting a CEO was willingness to adopt corporate governance in the organization and monitor it closely. He also pointed out that the stakeholders of an organization should be involved in efforts to achieve sustainability of the business. Thus, the organization should be cognizant of their needs. “An organization must pay attention to stakeholders based on their expectations under relevant laws. For example, the government is a stakeholder. It expects the company to its pay taxes according to the timeframe indicated in the law. Those expectations should be listed in the code of conduct,” said Mr. Yuth.

Family businesses should not overlook the importance of corporate governance

Mr. Thiraphong, Chairman of the Board of TUF explained that “TUF was initially a family business. Previously, it did not pay much attention to corporate governance. That is different now that it is public company and its business has expanded to many other countries. As a consequence, the administration of the company is more complex. Thus, corporate governance is extremely important, especially for the head of the company, who has to drive





the business forward and ensure such things as transparency when conducting business, which entails disclosure that is accurate, complete and timely. In the past, the company might have been reluctant to disclose information out of concern of leakage of business secrets. Under the current environment, sufficient information disclosure tended to create confidence for the investors and push the organization forward," said, Mr. Thiraphong.

In addition to corporate governance, TUF also focuses on internal audit. The internal audit department is responsible for controlling and providing advisory services to the departments to work correctly. Furthermore, TUF has set up a risk management system to cover the operations of the whole organization, he explained.

Investors should invest in companies with good corporate governance

As an institutional investor, Mr. Korawut Leenabanchong, President of Aberdeen Asset Management Co.' Ltd, said that the decision made by his firm to invest in a business were based on the financial status of the business, reliable executives, regular dividends and inevitably good corporate governance Aberdeen has six corporate governance referred to as the

"Aberdeen Corporate Governance Principles" when considering an investment. They are (1) ownership structure, (2) shareholder rights, (3) effective Proxy voting, (4) transparency and disclosure, (5) board of directors and, (6) remuneration of directors. Regarding the board of directors, Aberdeen considers the structure of the board of directors in terms of diversity (board diversity). The board has the authority to determine a succession plan. At the end, he summarized that "corporate governance in substance would exist because of a continuous action. Thus, it was not an instant action. Institutional investors tended to look to invest in companies that had demonstrated good corporate governance

Finally, good corporate governance begins with the initiation of policy set by the board of directors and is reinforced through reporting to the public, but more importantly it is an action or practice of the directors and employees at all levels. The employees must take corporate governance seriously and directors need to monitor and evaluate the action of the management regularly. They also have to adjust it to the situation, which could benefit the organization and have positive effects on the stakeholders, community and society. A company needs to take heed of the proverb "action speaks louder than words"

For those interested parties video of the seminar has been uploaded on the website of the Security Exchange of Thailand at

www.set.or.th

**Department of corporate governance
development for the capital market
The Stock Exchange of Thailand
02 229 2601-7**

CG Center: http://www.set.or.th/th/regulations/cg/cg/history_p1.html