



Re-energizing Growth through Better Governance

เมื่อวันที่ 18 มิถุนายน 2558 IOD ได้จัดการประชุม National Director Conference ประจำปี 2558 ขึ้นในหัวข้อ “Re-energizing Growth through Better Governance” โดยมีคุณหญิงชฎา วัฒนศิริธรรม ประธานกรรมการกิตติมศักดิ์ สถาบันกรรมการบริษัทไทยได้ให้เกียรติกล่าวเปิดการประชุม ซึ่งได้เสนอมุมมองเกี่ยวกับการกำกับดูแลกิจการในปัจจุบันว่า บริษัทอาจต้องปรับเปลี่ยนรูปแบบไปจากเดิมทั้งในส่วนโครงสร้างของคณะกรรมการ และแนวทางในการปฏิบัติหน้าที่ในการกำกับดูแลกิจการของคณะกรรมการ เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและผันผวน ซึ่งจะช่วยสร้างการเติบโตทางธุรกิจได้อย่างยั่งยืน

ในช่วงก่อนการประชุม IOD ยังได้รับเกียรติเป็นอย่างสูงจาก หม่อมราชวงศ์ปรีดิยาธร เทวกุล รองนายกรัฐมนตรี ขึ้นกล่าวปาฐกถาพิเศษ โดยท่านกล่าวถึงการขาดธรรมาภิบาลนั้น สามารถสร้างความสูญเสียทางเศรษฐกิจได้อย่างมหาศาล เช่น นโยบายประชานิยมต่างๆ ที่สร้างผลกระทบทางเศรษฐกิจมาจนถึงปัจจุบัน สิ่งหนึ่งที่สำคัญคือผู้บริหาร ซึ่งในที่นี้คือ ผู้บริหารประเทศต้องมี

จิตใจที่มั่นคงในการแก้ไขปัญหา และยึดหลักธรรมาภิบาล เพื่อช่วยให้คนในชาติมีความสุข ประชาชนสามารถทำหน้าที่ของตนได้ โดยไม่ต้องทุจริต ประชาชนสามารถใช้บริการจากภาครัฐได้โดยไม่ต้องจ่ายเงินใต้โต๊ะ และมั่นใจได้ว่า ภาษีที่จ่ายจะไม่ถูกเบียดบังเข้ากระเป๋าผู้บริหารประเทศ ซึ่งความสุขเหล่านี้สำคัญกว่าอัตราการเติบโตทางเศรษฐกิจ

การพลิกฟื้นประเทศจึงต้องอาศัยหลักธรรมาภิบาลในการขับเคลื่อน เพื่อให้ประเทศเติบโตอย่างยั่งยืน แต่อุปสรรคของธรรมาภิบาลไม่ใช่แค่การโกงกินเพื่อตนเองเท่านั้น แต่ยังมีพวกพ้องอีกด้วย ซึ่งสร้างผลเสียอย่างมากต่อการบริหารแผ่นดิน เพราะไม่เปิดโอกาสให้คนดีเข้ามาบริหารประเทศจึงนำไปสู่การประจบสอพลอการปิดกั้นข้อมูลความรู้ในการบริหาร ทำให้เกิดความไม่เป็นธรรมในการทำงาน และเกิดความได้เปรียบเสียเปรียบในวงจรกิจกรรม ซึ่งความไม่เป็นธรรมเหล่านี้บั่นทอนผลิตภาพและความสามารถในการแข่งขันของประเทศ ดังนั้นผู้มีอำนาจต้องระมัดระวังในเรื่องการใช้อำนาจเสมอ เพราะถ้าหากใช้อำนาจไปกับสิ่งที่ไม่เป็นธรรมเพียงไม่กี่ครั้ง ความศักดิ์สิทธิ์

และความน่าเชื่อถือก็จะหายไปอย่างรวดเร็ว ดังคำพิพจน์ของดร.ป๋วย อึ้งภากรณ์ ที่กล่าวว่า “ธรรมคืออำนาจ ไม่ใช่อำนาจเป็นธรรม” “Fairness is the source of power and power does not always generate fairness”

หลังจากนั้นจึงเข้าสู่ช่วงของการอภิปรายในหัวข้อ “Global Trends for Re-energizing Growth through Better Governance” ซึ่งได้รับเกียรติจากคณะผู้อภิปรายผู้ทรงคุณวุฒิและมากประสบการณ์ ประกอบด้วย 1. *Mr. Manu Bhaskaran*, Partner, Centennial Group International and the Founding Chief Executive Officer, Centennial Asia Advisors 2. *Mr. Simon Walker*, Director General, Institute of Directors UK 3. *Mr. Paul W Chan*, President, Malaysian Alliance of Corporate Directors และดำเนินการอภิปรายโดย ดร.บัณฑิต นิจรตาร กรรมการผู้อำนวยการ สถาบันกรรมการบริษัทไทย โดยมีประเด็นที่น่าสนใจดังนี้



Mr. Manu Bhaskaran

Mr. Manu Bhaskaran กล่าวว่า สถานการณ์ทางเศรษฐกิจของ ASEAN ในปัจจุบันแสดงสัญญาณในเชิงบวก ซึ่งชี้ให้เห็นถึงการปรับปรุงสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ เห็นได้จากระดับการลงทุนที่เพิ่มสูงขึ้น เสถียรภาพของเศรษฐกิจมหภาคที่มีมากขึ้น การรักษาอันดับทางเศรษฐกิจให้อยู่ในระดับคงที่ การลงทุนจากต่างชาติที่มีอย่างต่อเนื่อง เป็นต้น

อย่างไรก็ตาม ในขณะที่อาเซียนกำลังดำเนินไปในทิศทางที่ดี แต่ก็ยังคงมีความเสี่ยงในเรื่องของกับดักของประเทศรายได้ปานกลาง (Middle Income Trap) สถานการณ์นี้เกิดขึ้นเมื่อประเทศใดประเทศหนึ่งมีอัตราการเติบโตทางเศรษฐกิจที่สูงมากในช่วงแรก และหลังจากนั้นก็เกิดการชะลอตัว ซึ่งสถานการณ์นี้เห็นได้ในประเทศไทย อินโดนีเซีย มาเลเซีย และกัมพูชา

สาเหตุหลักของกับดักนี้เกิดจากการกำกับดูแลกิจการที่ไม่ดี และสถาบันที่ไม่เข้มแข็งพอ รวมทั้งการเมืองที่ขาดเสถียรภาพ การไม่สามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง ตลอดจนนโยบายที่ไม่เหมาะสม กับดักเหล่านี้ส่งผลให้เกิดการการเติบโตที่ไม่มีคุณภาพ และการเปลี่ยนแปลงทางการเงินที่เติบโตช้า ดังนั้นการแก้ปัญหาที่สำคัญคือการสร้างการกำกับดูแลกิจการและสถาบันให้มีความแข็งแกร่งมากขึ้น

ด้าน Mr. Simon Walker แสดงความเห็นว่าเป็นปีที่ผ่านมา หนึ่งในปัญหาที่ใหญ่ที่สุดของการกำกับดูแลกิจการ คือ ปัญหาการมองแต่ภาพ

ระยะสั้น (short termism) ซึ่งแพร่หลายในระบบเศรษฐกิจและตลาดทุนทั่วโลก ปัญหานี้เกิดขึ้นจากแนวปฏิบัติของบริษัทต่างๆ ที่ดูเหมือนว่าจะหยุดความพยายามที่จะมองภาพระยะยาว

วัฒนธรรมระยะสั้น (short-termism culture) สามารถสร้างความเสียหายทางเศรษฐกิจ เห็นได้จากการที่บริษัทมีแนวโน้มจะให้ความสำคัญกับค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับทุน ผลผลิตภัณฑ์และนวัตกรรมใหม่ ๆ อย่างมาก ประการที่สอง คือ ปัญหาของการใช้จ่ายเงินของผู้บริหารที่มากเกินไป ซึ่งเกินกว่าผลการดำเนินงานที่บริษัททำได้ เช่น บริษัทในอังกฤษจำนวนมากที่ผู้บริหารระดับสูงมีรายจ่ายเพิ่มขึ้นอย่างมากในช่วงต้นปีที่ผ่านมา นอกจากนี้การซื้อหุ้นคืนและการลงทุนที่อ่อนแอ ล้วนเป็นสัญญาณของปัญหาที่จะเกิดขึ้นในระยะยาว

Mr. Simon Walker ยังชี้ให้เห็นถึงแนวทางในการแก้ปัญหาว่า บริษัทควรพิจารณาให้มีการรายงานรายไตรมาส เพื่อส่งเสริมให้มีการมุ่งเน้นที่มุมมองในระยะยาว การปรับตัวในการใช้จ่ายของผู้บริหาร วิธีนี้อาจทำได้โดยการให้พนักงานทั่วไปมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจเกี่ยวกับคำตอบแทนของพวกเขา สรุปได้ว่าการกำกับดูแลที่ดี ถือเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการเอาชนะปัญหาในการมองภาพระยะสั้น

ขณะที่ Mr. Paul W Chan เสนอว่าการเจริญเติบโตอย่างยั่งยืนจะเกิดขึ้นได้นั้นต้องมุ่งเน้นให้เกิดประสิทธิภาพในคณะกรรมการ คือ ต้องมีการกำกับดูแลกิจการที่ดี อย่างไรก็ตาม



Mr. Simon Walker

การกำกับดูแลกิจการอาจไม่มีขั้นตอนที่ชัดเจน แต่ควรมุ่งเน้นให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืนในระยะยาว

Mr. Paul W Chan ยังเสนอแนวปฏิบัติที่สำคัญสำหรับคณะกรรมการ คือ ต้องมีทั้งจริยธรรมและความซื่อสัตย์ ตลอดจนความท้าทายในการบริหารจัดการปัญหาที่สำคัญ การสรรหากรรมการที่มีคุณสมบัติเหมาะสมในแง่ของความรู้และความเชี่ยวชาญ การแบ่งบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบที่ชัดเจนระหว่างประธานกรรมการและ CEO



Mr. Paul W Chan

นอกจากนี้เขายังมุ่งเน้นอีกหนึ่งบทบาทสำคัญของคณะกรรมการในการควบคุมดูแลเพื่อระบุความเสี่ยงผ่านการจัดตั้งระบบ Check and Balance ความเสี่ยงเหล่านี้อาจรวมถึงสภาพแวดล้อมในการดำเนินธุรกิจ กฎหมายการเงิน การดำเนินงาน ชื่อเสียง และที่สำคัญที่สุด คือ ด้านเงินทุนขององค์กร

หลังจากนั้นเข้าสู่ช่วงของการอภิปรายในช่วงที่ 2 ในหัวข้อ “Governance and Growth: The Challenges for Thai Directors” ซึ่งได้รับเกียรติจากผู้ทรงคุณวุฒิหลากหลายสาขา ประกอบด้วยคุณไมลด์ บันเปี่ยมมรัชฎ์ ประธานกรรมการบริหาร ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) คุณบรรยง พงษ์พานิช ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร ธนาคารเกียรตินาคิน จำกัด (มหาชน) และคุณบุญเกียรติ โชควัฒนา ประธานกรรมการบริหาร บริษัท โอ.ซี.ซี. อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด (มหาชน) ดำเนินการอภิปรายโดย ศ.ดร. เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ ประธานสถาบันอนาคตศึกษาเพื่อการพัฒนา โดยคณะผู้อภิปรายได้แสดงความคิดเห็นที่น่าสนใจ ดังนี้

ความเชื่อมโยง ของ การกำกับดูแลกิจการกับการเติบโตทางธุรกิจ



Mr. Kosit Panpiemras
คุณไฉลิต บั้นเปี่ยมรัษฎ์

คุณไฉลิต บั้นเปี่ยมรัษฎ์ เห็นว่า การกำกับดูแลกิจการมีความเชื่อมโยงกับการเติบโตขององค์กรในระยะยาว หากผู้มีส่วนได้เสียมีความเข้าใจและเห็นถึงความสำคัญของการกำกับดูแลกิจการ นอกจากนี้ยังต้องอาศัยการผลักดันและแรงสนับสนุนจากองค์กรอื่น ๆ เช่น IOD เพื่อให้ความรู้ในเรื่องนี้

สิ่งสำคัญ คือ แนวคิดด้านการกำกับดูแลกิจการที่นำมาใช้ ต้องเป็นแนวคิดที่สามารถปฏิบัติได้ และเป็นที่ยอมรับ เพื่อให้เกิดการเชื่อมโยงไปสู่ growth อย่างไรก็ดี ภาคเอกชนจะเป็นหลักสำคัญในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศ โดยนักธุรกิจจะกลายเป็นกำลังหลัก ซึ่งจะสามารถเพิ่มคุณภาพ การเติบโต รวมถึงการกำกับดูแลกิจการได้ในระยะยาว ด้านนายบุญเกียรติ โชควัฒนาเห็นว่า ความเชื่อมโยงของเรื่อง CG และ Growth จะเป็นไปในทางอ้อม และเป็นไปในระยะยาวมากกว่าระยะสั้น ขณะที่คุณบรรจง พงษ์พานิช กล่าวว่า การเติบโตในปัจจุบันนั้น จะให้ความสำคัญกับการเติบโตอย่างยั่งยืน หรือ Sustainability Growth ซึ่งต้องอาศัยการมีการกำกับดูแลกิจการที่ดี แต่ปัจจุบัน ยังต้องพัฒนาในเรื่องการเปิดเผยข้อมูล

อย่างไรก็ตาม สิ่งสำคัญคือ ผู้มีส่วนได้เสียกลุ่มต่าง ๆ โดยเฉพาะนักลงทุนสถาบันต้องเข้ามา มีบทบาทในการผลักดันให้เกิดการพัฒนามาตรฐานการกำกับดูแลกิจการ เพื่อให้เกิดความโปร่งใสและมีส่วนร่วมมากยิ่งขึ้น ซึ่งจะทำให้เกิดการปฏิบัติทางด้านกำกับดูแลกิจการที่เป็นรูปธรรมมากขึ้น

จะทำให้ CG ดีขึ้นได้อย่างไร ?

คุณบรรจง พงษ์พานิช ได้แสดงความเห็นเกี่ยวกับการกำกับดูแลกิจการรัฐวิสาหกิจ โดยระบุว่า รัฐวิสาหกิจมีการลงทุนถึง 5.11 ล้านล้านบาท มีทรัพย์สิน 11.8 ล้านล้านบาท จึงมีบทบาทอย่างมากต่อเศรษฐกิจของสังคมไทย แต่ที่ผ่านมา รัฐวิสาหกิจยังขาดการควบคุมที่มีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ยังมีปัญหาในเรื่องบทบาทที่สับสน คือ ทำหน้าที่ทั้งทางด้าน Policy Maker, Regulator และ Operator ไปพร้อม ๆ กัน ซึ่งควรแบ่งแยกบทบาท โดยหาหน่วยงานกลางเข้ามารับผิดชอบอย่างชัดเจน

ด้านคุณบุญเกียรติ โชควัฒนา กล่าวว่า สำหรับธุรกิจครอบครัว เจ้าของต้องมีความเชื่อและให้ความสำคัญในเรื่องการกำกับดูแลกิจการ ซึ่งท่านเห็นว่าการกำกับดูแลกิจการของประเทศไทยในขณะนี้ถือว่า อยู่ในระดับที่ดี เมื่อเทียบกับประเทศอื่น ๆ อย่างไรก็ตามเราต้องพิจารณาให้ลึกกว่า ทุกองค์กรมีปัญหาด้านการกำกับดูแลกิจการ ซึ่งยากที่จะสมบูรณ์แบบ แต่ทุกคนควรมุ่งมั่นแก้ไขและปรับปรุงให้ดีขึ้น นอกจากนี้ยังยกตัวอย่างประเทศที่ให้ความสำคัญกับการมองระยะสั้น คือ สหรัฐอเมริกา และประเทศที่มองระยะยาว คือ ประเทศญี่ปุ่น โดยท่านเห็นว่าเราต้องเลือกศึกษาจากประเทศเหล่านี้และนำมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสม

คุณไฉลิต บั้นเปี่ยมรัษฎ์ เสนอว่า พัฒนาการของ CG นั้นต้องให้ความสำคัญกับการมองระยะยาว โดยการมองระยะยาวและระยะสั้นจะมีชุดของความคิดและแนวปฏิบัติที่แตกต่างกัน ซึ่งถ้ามองระยะยาวจะให้ความสำคัญกับความต่อเนื่องและการทำงานของกลุ่มคนชุดเดียวกัน ซึ่งประเทศต้องเลือกและพิจารณาส่วนผสมของระยะสั้นและยาวให้เหมาะสมและลงตัว เช่น Cost กับ Benefit ซึ่งยากที่จะหาคำตอบว่าการกำกับดูแลกิจการใดที่จะสามารถตอบโจทย์ได้ทั้งระยะสั้นและระยะยาว

จัดระบบการกำกับดูแลกิจการอย่างไรให้เกิดผลทั้งระยะสั้นและระยะยาว

คุณไฉลิต บั้นเปี่ยมรัษฎ์ กล่าวว่า คณะกรรมการต้องให้ความสำคัญกับการกำกับดูแลเรื่องความเสี่ยง ในขณะที่คุณบุญเกียรติ โชควัฒนา เห็นว่า ต้องให้ความสำคัญกับกฎหมาย การบังคับใช้กฎหมายและผู้บังคับใช้กฎหมายต้องมีคุณธรรม ในขณะที่เดียวกันต้องมีการสนับสนุนเพื่อนำมาให้เกิดการปฏิบัติ เช่น การให้รางวัลกับผู้กระทำความดี ส่วนคุณบรรจง พงษ์พานิช เสนอว่า นอกจากการส่งเสริมด้าน CG ที่เน้นการจัดให้มีนโยบายในเรื่องต่าง ๆ (Form) แล้ว ควรให้ความสำคัญกับเรื่องการปฏิบัติตามนโยบาย (Substance) มากขึ้น โดยผู้ที่เข้ามาจะมีบทบาทผลักดันในเรื่องนี้ คือ นักลงทุน โดยเฉพาะนักลงทุนสถาบัน ซึ่งสามารถเชื่อมโยงเรื่องการกำกับดูแลกิจการ in Substance กับการพิจารณาการลงทุน นอกจากนี้องค์กรต่าง ๆ ต้องให้ความสำคัญกับเรื่องความโปร่งใสและการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสียกลุ่มต่าง ๆ มากขึ้น



หลังจากช่วงอภิปรายในช่วงเช้าแล้ว การประชุมยังเปิดโอกาสให้ผู้เข้าร่วมประชุมสามารถแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในประเด็นของการสร้างความยั่งยืนของประเทศผ่านประเด็นสำคัญโดยแบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม และมีคณะผู้อภิปรายในแต่ละกลุ่มดังนี้

กลุ่ม A: Re-energizing Growth through Improving Public Governance

ประกอบด้วย

- คุณสุรงค์ บูลกุล
ประธานเจ้าหน้าที่ปฏิบัติการกลุ่มธุรกิจ
โครงสร้างพื้นฐาน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)
- คุณกลินท์ สารสิน
รองประธานหอการค้าไทย
- ดร. เดือนเด่น นิคมบริรักษ์
ผู้อำนวยการวิจัย ด้านการบริหารจัดการระบบ
เศรษฐกิจสถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย
(TDRI)
- คุณกุลเวช เจนวัดนวนวิทย์
ที่ปรึกษา Thailand's Private Sector
Collective Action Coalition Against
Corruption (ผู้ดำเนินการอภิปราย)

กลุ่ม B: Re-energizing Growth through Roles of Independent Directors

ประกอบด้วย

- คุณยุทธ วรฉัตรธรา
ประธานกรรมการและกรรมการอิสระ
บริษัท หลักทรัพย์ เมย์แบงก์ กิมเอ็ง
(ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน)
- ดร. วันดี กุญชรยาคง จุลเจริญ
ประธานกรรมการ
บริษัท เอสพีซีจี จำกัด (มหาชน)
- ดร. กอปร กฤตยาภิรม
กรรมการอาชีพในทำเนียบ IOD และ
กรรมการตรวจสอบ
บริษัท ไทยริประกันชีวิต จำกัด (มหาชน)
- คุณมงคล ลีลาธรรม
นายกสมาคมส่งเสริมผู้ลงทุนไทย
- คุณวารุณี ปรีตานนท์
Partner-Governance, Risk and Internal
Audit Services
บริษัท โพรวิซเซอร์เฮาส์คอปอเรต เอบีเอเอส
จำกัด (PWC) (ผู้ดำเนินการอภิปราย)

กลุ่ม C: Re-energizing AEC Growth through Governance

ประกอบด้วย

- Ms. Lyn Kok, President & CEO,
Standard Chartered Bank (Thailand and
Greater Mekong)
- Mr. Vivek Dhawan, CEO & Chief Coach,
MEGA Lifesciences Plc.
- Mr. Philip Forrest, Member of the
Governing Council, Singapore
Institute of Directors (SID)
- Mr. Alan Kam, Chairman of the Board
of Directors, Krungsri Asset
Management Plc. (ผู้ดำเนินการอภิปราย)

โดยแต่ละกลุ่ม ผู้เข้าร่วมประชุมต่างร่วม
เสนอความคิดเห็นที่มีต่อการสร้างความยั่งยืนให้
เกิดขึ้นได้ตามแนวทางในด้านต่างๆ ไว้อย่างน่าสนใจ
ดังต่อไปนี้

แนวทางการสร้างความยั่งยืนโดย ภาครัฐ มีแนวทางดังนี้

1. ควรแบ่งแยกบทบาทของหน่วยงานภาครัฐ
ให้ชัดเจน เช่น รัฐวิสาหกิจควรทำหน้าที่เป็น
Operator เพียงอย่างเดียว นอกจากนี้ควรมีองค์กร
อิสระที่ทำหน้าที่เป็น Regulator คือผู้ควบคุม
โดยมีการแบ่งหน้าที่ไว้อย่างชัดเจนและไม่ควร
เป็นบุคคลเดียวกับ Evaluator
2. จัดให้มีการศึกษาข้อมูลและประเมินผลกระทบ
ที่จะเกิดขึ้นก่อนการดำเนินการโครงการต่าง ๆ
3. รมั้ดระวังการใช้นโยบายประชานิยม
4. เพิ่ม Check & Balance ในทุกระบวนการ
เช่น การอนุมัติโครงการของภาครัฐ ควรมีการศึกษา
ผลดีผลเสียมีการดูแลกระบวนการลงทุน กระบวนการ
จัดซื้อจัดจ้าง และมีเครื่องมือในการตรวจสอบโดย
ภาคประชาชน
5. เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน เช่น การนำ
Technology Digital มาใช้มากขึ้นในกระบวนการ
อนุมัติเรื่องต่าง ๆ เพื่อให้เกิดความสะดวกรวดเร็ว
6. ยกกระดับความโปร่งใสของการเปิดเผยข้อมูล
เพื่อให้ประชาชนสามารถเข้าถึงข้อมูลได้อย่างทั่วถึง
ซึ่งประเทศไทยควรเข้าเป็นสมาชิกของ Extractive
Industries Transparency Initiative (EITI)
7. เปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้เสียเข้ามามีส่วนร่วม
มากขึ้น
8. มีการกำหนด KPI เพื่อวัดผลและประเมิน
อย่างชัดเจน





Parnal 2 : Re-energizing Growth through Roles of Independent Directors

แนวทางการสร้างความยั่งยืน โดยรัฐวิสาหกิจ ควรพัฒนาดังนี้

1. มีการกำหนดหลักเกณฑ์ที่ชัดเจนในการสรรหากรรมการของรัฐวิสาหกิจ ลดข้าราชการและเพิ่มกรรมการที่เป็น Professional มากขึ้น
2. กำหนดค่าตอบแทนกรรมการของรัฐวิสาหกิจอย่างเหมาะสม
3. ยกเลิกสิทธิพิเศษสำหรับรัฐวิสาหกิจที่ภาคเอกชนไม่ได้รับ
4. จัดทำ Performance Assessment Scheme
5. กำหนดบทบาทหน้าที่ไว้อย่างชัดเจน เพื่อไม่ให้ซ้ำซ้อนกับภาครัฐจัดให้มี Code of Conduct ของบุคลากรในรัฐวิสาหกิจ

แนวทางการสร้างความยั่งยืนโดยกรรมการอิสระ มีแนวทางดังนี้

1. กรรมการอิสระควรมีบทบาทในการแสดงความคิดเห็นสนับสนุนต่อนโยบายต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อผู้ถือหุ้น โดยเฉพาะผู้ถือหุ้นรายย่อย ขณะเดียวกันควรทำหน้าที่ในการกลั่นกรอง ท้วงติง เมื่อเห็นว่านโยบายดังกล่าวอาจทำให้งานของบริษัทเกิดความเสียหาย นอกจากนี้ยังควรตั้งคำถามในเชิงท้าทายอย่างสร้างสรรค์กับการปฏิบัติงานของฝ่ายจัดการ รวมถึงนำเสนอมุมมอง แนวคิด ความรู้ใหม่ ๆ แก่คณะกรรมการ

2. กรรมการอิสระควรเข้ามาทำหน้าที่ในการเป็นคนกลางที่ช่วยประสานการทำงานระหว่างคณะกรรมการและฝ่ายจัดการ รวมถึงคณะกรรมการกับผู้ถือหุ้น

3. จากแนวโน้มของหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีทั้งในระดับสากลและของประเทศไทยควรกำหนดให้มีสัดส่วนของกรรมการอิสระเป็นส่วนใหญ่และประธานกรรมการชด้อย่อยเป็นกรรมการอิสระ

4. การสรรหากรรมการอิสระควรพิจารณาในเรื่องของโครงสร้างคณะกรรมการมากขึ้น โดยใช้นโยบาย Board Diversity/ Board Skill Matrix เพื่อให้ได้กรรมการที่เหมาะสมกับกลยุทธ์ของบริษัท

5. ควรทำหน้าที่ Check and Balance เพื่อเป็นการสร้างความเชื่อมั่นให้แก่นักลงทุนและผู้มีส่วนได้เสียกลุ่มต่างๆ

6. ควรทำหน้าที่ใน 2 บทบาท คือ การกำกับดูแลการปฏิบัติ (Compliance) และบทบาทในการสร้าง Performance ของบริษัท ซึ่งสร้างให้เกิดการเติบโตทางธุรกิจ โดยควรยึดหลัก COLD ได้แก่ C=CARE, O=Obedience, L=Loyalty, และD=Disclosure อย่างสม่ำเสมอ

นอกจากนี้กรรมการอิสระควรมีคุณสมบัติ ดังนี้

- มีความรู้ทางด้านการเงิน กฎหมาย การจัดการ ความเสี่ยง CSR
- จะต้องมี Strong Ethic
- ต้องมี Leadership กล้าพูดกับเจ้าของกิจการ
- เป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์และมีความสามารถในการบริหารงาน



- มีความช่างสงสัยและกระตือรือร้นในการแสวงหาความรู้
- มีความรู้ความเข้าใจอย่างลึกซึ้งเกี่ยวกับธุรกิจของบริษัท
- มีความเอาใจจริงเอาใจในการทำหน้าที่กรรมการอิสระ
- ตั้งใจที่จะปฏิบัติหน้าที่กรรมการอิสระอย่างมีประสิทธิภาพ
- มีศิลปะในการสื่อสาร มนุษยสัมพันธ์ และเทคนิคในการสื่อสารในการประชุม

ความท้าทายของการปฏิบัติงานของกรรมการอิสระที่มีประสิทธิภาพ

1. ความสามารถในการแสดงความคิดเห็นและการตัดสินใจอย่างเป็นอิสระจากอิทธิพลของผู้บริหารที่เป็นเจ้าของกิจการ/ครอบครัว โดยปราศจากความกลัวและความเกรงใจในการปฏิบัติหน้าที่
2. ความสามารถในการแสดงความคิดเห็นและการตัดสินใจอย่างเป็นอิสระจากประธานกรรมการ
3. ความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพจนสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับบริษัทและเป็นที่ยอมรับของคณะกรรมการ
4. การสรรหาบุคลากรที่มีความรู้ความเข้าใจในธุรกิจของบริษัท ความเป็นมืออาชีพในการปฏิบัติหน้าที่กรรมการ
5. การสร้างสภาพแวดล้อม และวัฒนธรรมองค์กรด้วย CG ทำให้องค์กรเติบโตทั้งในระยะสั้น และระยะยาว

6. ความสามารถในการแสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่อบริษัท
7. การจัดสรรเวลาในการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม
8. เป็นช่องทางที่สำคัญสำหรับผู้มีส่วนได้เสียสามารถติดต่อข้อมูลหรือข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ให้กับบริษัท
9. การเรียนและพัฒนาทักษะอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้มีการอัปเดตข้อมูลที่ทันสมัย เพื่อนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์แก่บริษัท

ทั้งนี้ ที่ประชุมได้เสนอถึงสิ่งที่กรรมการอิสระควรติดตาม คือ กระแสการเปลี่ยนแปลงของเศรษฐกิจ และนโยบาย CG ซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

นอกจากนี้ประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานของกรรมการอิสระจะเกิดขึ้นได้ ต่อเมื่อ

1. การได้รับการสนับสนุนจากผู้ถือหุ้น เจ้าของ และหน่วยงานกำกับดูแล เพื่อผลักดันการทำหน้าที่ของกรรมการอิสระ
2. การมีวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนทางด้าน CG จะเป็นปัจจัยให้กรรมการอิสระสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
3. ผู้มีส่วนได้เสียสามารถช่วยกรรมการตรวจสอบในการแจ้งข้อมูลหรือข้อร้องเรียนหรือคำแนะนำที่เป็นประโยชน์ของบริษัท
4. คณะกรรมการต้องตระหนักและเห็นถึงความสำคัญของกรรมการอิสระ
5. ควรเสนอคำตอบแทนที่เหมาะสมและเพียงพอเพื่อจูงใจในการปฏิบัติหน้าที่ของกรรมการอิสระ
6. ควรได้รับข้อมูลและเอกสารที่ครบถ้วน และเพียงพอต่อการตัดสินใจ และสามารถขอความเห็นจากผู้เชี่ยวชาญภายนอก โดยบริษัทจะดูแลรับผิดชอบค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้น

แนวทางการสร้างที่ยั่งยืนของ AEC ด้วยหลักการกำกับดูแลกิจการ มีประเด็นที่น่าสนใจ ดังนี้

- AEC ไม่ใช่เหตุผลหลักในการทำธุรกิจในภูมิภาค แต่มีส่วนช่วยให้เศรษฐกิจในภูมิภาคเติบโตขึ้น นอกจากนี้ยังทำให้ธุรกิจขนาดเล็กและขนาดกลางย้ายฐานจากในอเมริกาและยุโรปมาสู่ภูมิภาคนี้
- กระบวนการในการรวมกันของประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนยังต้องใช้เวลาอีก 5 ปีนับจากนี้
- ตอนนี้เศรษฐกิจจีนกำลังซบเซา การลงทุน

จึงย้ายไปยังประเทศต่างๆ ใน AEC เช่น ประเทศไทย

- ภาคการเงิน AEC จะเป็นโอกาสสำหรับองค์กรในการสร้างส่วนแบ่งทางการค้าผ่านภูมิภาคนี้
- การเคลื่อนย้ายเสรีของแรงงาน โดยเฉพาะแรงงานที่มีทักษะ เป็นประเด็นที่รัฐบาลควรให้การสนับสนุน
- การสร้างตลาดเสรีจะช่วยให้ธุรกิจ สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจและการเมือง สามารถเชื่อมโยงกับส่วนอื่น ๆ เข้าด้วยกัน
- ในแง่ของ “ความเสี่ยง” ที่จะเกิดขึ้น เมื่อมีการดำเนินงานในประเทศใหม่ ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในประเทศกำลังพัฒนาที่มีกฎหมายแตกต่างกัน เช่น กฎหมายแรงงาน และมีความแตกต่างทางด้านระดับในการกำกับปฏิบัติตามกฎหมายนั้น เป็นประเด็นที่ยังคงต้องมีการพัฒนาต่อ
- ทุกประเทศมีความแตกต่างในแง่ของมุมมองสถาบันการเงิน เช่น ระบบการกู้ยืมของสิงคโปร์และกัมพูชา
- กฎหมายและกฎระเบียบต้องมีความโปร่งใสมากขึ้น
- ระบบเศรษฐกิจในประเทศกำลังพัฒนาที่แตกต่างกัน อาจยากต่อการขับเคลื่อนไปพร้อมกันได้
- ช่องว่างในแง่ของรายได้ที่แตกต่างกันในกลุ่มประเทศอาเซียน อาจทำให้เกิดปัญหาในระหว่างการจัดตั้งประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน
- การกำกับดูแลกิจการเป็นสิ่งสำคัญต่อการดำเนินธุรกิจขององค์กรในทุกสภาพแวดล้อม ซึ่งควรประยุกต์ใช้กฎหมาย หรือกฎระเบียบ

ความท้าทายหรือความเสี่ยงสำคัญของคณะกรรมการบริษัท ได้แก่

- ต้องเข้าใจกฎหมายท้องถิ่นของแต่ละประเทศ และให้แน่ใจว่าท้องถิ่นนั้นๆ มีความเหมาะสมและช่วยเพิ่มขีดความสามารถของธุรกิจได้ นอกจากนี้ระบบการเงินควรจะมีความโปร่งใสด้วย
- การไหลที่อิสระของแรงงานอาจไม่ง่ายอย่างที่คิด AEC ควรจำกัดกลุ่มความเชี่ยวชาญ ซึ่งแต่ละประเทศมีความเชี่ยวชาญที่ต่างกัน
- แนวปฏิบัติด้านการปราบปรามการทุจริตจะต้องตระหนักถึงการปฏิบัติตามกฎระเบียบกฎหมายท้องถิ่น การจ่ายภาษีที่ถูกต้อง การปฏิบัติตามกฎหมายของท้องถิ่นนั้นๆ

THE 4th NATIONAL DIRECTOR CONFERENCE 2015



- คณะกรรมการจำเป็นต้องคำนึงถึงการสรรหากรรมการ ในด้านทักษะในการแข่งขันและสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพอย่างที่เราจะเป็น
- ควรมีระบบการตรวจสอบที่ดี เพื่อให้มั่นใจว่าทุกกิจกรรมที่ดำเนินการอยู่ภายใต้มาตรฐานและกฎหมายท้องถิ่น
- หน่วยงานในท้องถิ่นควรมีประสบการณ์และเข้าใจลักษณะธุรกิจของประเทศ เพื่อพัฒนาทีมงานที่แข็งแกร่งที่พร้อมสู่อุตสาหกรรม
- ควรพิจารณาถึงความเสี่ยงอื่นๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคตที่มีแนวโน้มต่างไปจากที่เราจะเป็น เช่น ความเสี่ยงจากอัตราแลกเปลี่ยน หรือการเปลี่ยนแปลงกฎระเบียบ
- สสำรวจทุนมนุษย์ในแง่ของการให้ความรู้และการฝึกอบรมในประเด็นสากล เพื่อเตรียมพร้อมสำหรับการเข้าไปเป็นแรงงานในประเทศอื่น ๆ เพราะทุกประเทศมีความต้องการใช้แรงงานที่แตกต่างกัน
- ระบบที่ชัดเจนและโปร่งใส ตลอดจนกฎหมายที่มีความโปร่งใส จะสร้างความน่าเชื่อถือทางธุรกิจให้กับประเทศอื่น ๆ
- หลักการกำกับดูแลกิจการของ ASEAN ควรมีการพัฒนาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพให้กับประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน

- การสร้างวัฒนธรรมในการดำเนินธุรกิจ โดยเฉพาะจริยธรรมธุรกิจ
- คณะกรรมการควรกำหนดกรอบในการดำเนินงาน
- การสร้างอนาคตของภูมิภาคร่วมกัน
- การจัดให้มีคณะกรรมการชุดย่อยขึ้นมาช่วยให้เกิดการกำกับดูแลกิจการ
- การจ้างคนดี



คุณกสินท์ สารสิน
Mr.Kalin Sarasin

ปัจจัยบวกที่จะสนับสนุน คณะกรรมการในการกำกับดูแล ให้มีประสิทธิภาพ ได้แก่

- การสนับสนุนจากรัฐบาล โดยเฉพาะอย่างยิ่งในแง่ของกฎระเบียบและข้อบังคับ
- ความสะดวกในการลงทุนของประเทศใดประเทศหนึ่ง
- ความโปร่งใสของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ การตอบสนองที่รวดเร็วโดยหน่วยงานกำกับดูแลในแง่ของการออกนโยบายที่ตรงกับการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ

สิ่งที่คณะกรรมการที่ควรทำ ได้แก่

- ทักษะที่จำเป็นของคณะกรรมการ เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่มีการแข่งขันทางธุรกิจ รวมทั้งการปฏิบัติของคณะกรรมการควรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ
- คณะกรรมการสามารถช่วยให้กรอบนโยบายแบบองค์รวม

จะเห็นได้ว่า องค์กรจะมีการเติบโตได้อย่างมีประสิทธิภาพได้นั้น ต้องอาศัยความร่วมมือจากทุกฝ่ายที่จะดำเนินการด้วยความโปร่งใสภายใต้หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี สุดท้ายนี้ IOD ขอขอบคุณบริษัท บ้านปู จำกัด (มหาชน) การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย บริษัท ผลิตไฟฟ้าจำกัด (มหาชน) บริษัท อินโดรามา เวนเจอร์ส จำกัด (มหาชน) บริษัท ไออาร์พีซี จำกัด (มหาชน) ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) และบริษัท ไทยเบฟเวอเรจ จำกัด (มหาชน) ที่ให้การสนับสนุนกิจกรรมสำหรับกรรมการในครั้งนี้



ม.ร.ว. ปรีดิยารท เทวกุล M.R. Pridiyathorn Devakul

“Re-energizing Growth through Better Governance”

On June 18, 2015, the annual National Director Conference 2015 was held on the topic of “Re-energizing Growth through Better Governance”, which was honored by Khunying Jada Wattanasiritham, Honorary Chairman of the Thai Institute of Directors Association (IOD), who gave the opening speech by presenting a viewpoint regarding current corporate governance practices. Khunying Jada stated that companies may need to adapt their corporate governance practices from the present day format regarding their Board structure and regarding the associated operating guidelines relating to the Board's role on good corporate governance, in order to better reflect the current volatile and fast-changing business environment as well as to facilitate the growth and development of their organizations on a more sustainable basis.

Furthermore, before the Conference started, the IOD was also very honored to welcome M.R. Pridiyathorn Devakula, Deputy Prime Minister, who gave the keynote speech in which he stated that a lack of good governance will create massive economic losses – such as, in the past, various populist policies have resulted,

even until now, in significant negative and adverse economic impacts. A key factor is that Management (which, in this case, is the Administrator of the country or the Government) must possess a strong mindfulness about and adherence to the principles of good governance, in order to help the people of the country to achieve happiness and to allow the people to carry out their respective duties without resorting to corruption. It is also so that everyone can benefit from using various public sector services without need to give bribes or illegal payments, and to be sure that the taxes they have paid will not be misappropriated or embezzled by the ‘Country's Administrators’ to line their own pockets. As such, this happiness, on the part of the general population, is far more important than the rate of growth of the country's economy.

Reviving the country must be based on the principles of good governance, in order to drive its ongoing development on a sustainable basis. However, the obstacles to achieving good governance is not only limited to corruption and embezzlement for personal gain, but also include corrupt practices for the benefit of your associates. This will result in significant losses and adverse impacts, since this type of corruption does not allow good and principled people to become the country's key administrators; and it will lead to allowing only those willing to flatter and fawn their superiors to gain power, as well as to blocking any useful information and positive knowhow from being used in the management of the country. This will only

create an unjust working environment together with resultant unfair business advantages or disadvantages, from which the overall productivity and competitiveness of the country will be weakened. As such, those in power must be very careful in using their power; whereby if it is used unfairly and on only a few occasions, both its authority and credibility will quickly disappear - as expressed in a principle of Dr. Puey Ungpakorn: “Fairness is the source of power and power does not always generate fairness”.

After the keynote speech, the Conference was honored to welcome various well-qualified subject matter experts, who participated in various panel discussions.

Beginning with Panel Discussions, addressing the key topic of “Global Trends for Re-energizing Growth through Better Governance” with 1. *Mr. Manu Bhaskaran*, Partner, Centennial Group International and the Founding Chief Executive Officer, Centennial Asia Advisors.

2. *Mr. Simon Walker*, Director General, Institute of Directors UK, and 3. *Mr. Paul W Chan*, President, Malaysian Alliance of Corporate Directors, participating, together with *Dr. Bandid Nijathaworn*, President&CEO of the IOD, acting as the Moderator.

The key issues discussed were as follows.

Mr. Manu Bhaskaran stated that the current situation of the ASEAN economies shows positive signs that indicate an improving business environment - as can be seen from such indicators as rising levels of overall investments, improved macroeconomic stability, maintenance of economic positions or indicators at current levels, and sustained ongoing positive inflows of foreign investments.

However, while ASEAN is moving in this positive direction, nevertheless many risks still remain in regards to the ‘middle income trap’, which situation will occur whenever any country experiences a very high economic growth at the beginning followed by a subsequent economic slowdown – as has happened in Thailand, Indonesia, Malaysia and Cambodia.

The main reason for this ‘Middle Income Trap’ situation is the lack of good governance as well as due to the fact institutions are not strong enough together

with an unstable political situation, together with the inability to adapt to the changing environment and implementation of inappropriate or improper policies. Such factors or 'traps' result in growth with inherently poor quality, unequal economic development, and slow financial growth. Therefore, the key solution to this predicament is to establish robust governance practices and stronger institutions.

While, Mr. Simon Walker, expressed the opinion that, in recent years, one of the major issues regarding good governance is the problem of outlook 'short-termism', that is especially prevalent with regard to economic systems and capital markets around the world. This key issue arose from the common practices by companies in apparently ceasing to think beyond the immediate term or failing to take a longer term view.

This outlook 'short-termism' culture can cause significant damage to the overall economy, as can be seen from the fact that companies tend to place lesser importance to matters involving capital expenditures, products, and innovation. A second issue is that of excessive executive compensation, that is often considered to be beyond the actual corporate performance results achieved – for example, in many British companies top executives have been awarded significantly increased payments during the beginning of the previous year. Additionally, both share buy back schemes and weak investments are signs of possible longer term problems.

Mr. Simon Walker also pointed out a number of possible solutions to this problem. Companies should not consider to have Quarterly reports, in order to promote the Company to have a longer term view or outlook. While with regard to the issue of executive compensation, one way, perhaps, is to also involve its staff members in participating in the decision process regarding annual reviews and adjustments of executive compensation.

In conclusion, having in place good governance practices is a key element in overcoming this outlook 'short-termism' syndrome.

While, Mr. Paul W Chan suggested that in order to realize corporate growth and development on a sustainable basis, a focus needs to be made in achieving maximum Board effectiveness – namely, there must be an implementation of good corporate governance practices. However, while good governance procedures may not include clearly defined processes or action plans; rather a specific focus should be made on specific plans to achieve sustained growth for the longer term.

Mr. Paul W Chan also recommended various 'best practices' for Boards of Directors to consider – namely, having good business ethics and integrity, as well as addressing various management challenges aimed at resolving key issues, and recruiting Board Members possessing the appropriate qualifications in regards to having relevant expertise, experiences and knowledge, as well as having a clear separation of respective roles of the Chairman and the CEO.

Additionally, Mr. Paul also focused on one other key oversight role of the Board of Directors – namely, the review of risks management through establishing a system of 'checks and balances'. The identified risk factors may include those relating to: the current business environment, operations, legal and financial matters, corporate reputation/image, and, most importantly, corporate capital/assets.

Following the above discussions, there was a Panel Discussions addressing the key topic of "Governance and Growth: The Challenges for Thai Directors", with various well-qualified subject-matter experts – namely: Mr. Kosit Panpiemras, Chairman of the Board of Executive Directors, Bangkok Bank Plc.; Mr. Banyong Pongpanich, Member of the State Enterprise Policy Committee and CEO, Kiatnakin Bank Plc.; and Mr. Boonkiet Chokwatana, Executive Chairman, ICC International Plc. together with Professor Dr. Kriengsak Charoenwongsak, President of the Institute of Future Studies for Development (IFD), acting as the Moderator.

In summary, the panelists presented these interesting viewpoints.

- The connection between corporate governance and business growth.

Mr. Kosit Panpiemras' viewpoint is that if Stakeholders understand and see the importance of good governance, there is a connection between corporate governance and long term growth of the organization. Additionally, active support and efforts from other outside organizations – such as the IOD – are required to drill in a true understanding of this issue.

The important factor is the concept relating to corporate governance practices that are to be used, which must be able to be implemented and put into practice as well as be well-accepted so as to create a connection with corporate growth. However, the private sector is a key driving factor for economic growth, whereby businessmen are the major driving force to increase the quality of growth and also for the implementation of good corporate governance for the long term.

While Mr. Boonkiet Chokwatana's viewpoint is that there is an indirect connection between corporate governance and growth, and that this connection is for the long rather than short term. At the same time, Mr. Banyong Pongpanich, said that while current thinking about growth places importance on 'sustainable growth that relies on good governance; yet, at present, there is still a need for developing better information disclosures.

Nevertheless, what is important is that all the various Stakeholder groups – especially institutional investors – must play an active role in driving further development of the standards of good governance, which will then facilitate the achievement of increased good governance practices.

- How can corporate governance be improved?

Mr. Banyong Pongpanich expressed his viewpoint in regard to corporate governance within State Enterprises that all State Enterprises combined invest as much as Baht 5.11 trillion, possess total assets of Baht 11.8 trillion; and, as such, play a major role in the overall economy of the Thai society. However, in the past, State Enterprises still lacked quality oversight procedures. Additionally, there is the issue of their inherent complex roles – namely, they are responsible for acting as a Policy Maker, Regulator and Operator all at the same time. These roles and responsibilities should be separate from each other, through finding a central organization with clearly defined responsibilities to take up the respective roles.

While, Mr. Boonkiet Chokwatana, expressed the viewpoint that with regard to family businesses the owning family group must believe in and give great importance to good governance. He also stated he believes that, at present, the level of corporate governance within Thailand is considered to be good when compared to other countries. However, we should take into thorough consideration that all organizations have problems regarding their good corporate governance practices and procedures; whereby, realistically, these practices will never be fully complete in every case, and every organization needs to focus on correcting any problems and making further ongoing improvements. Additionally, he cited an example of a country that places great importance on a short term viewpoint – namely, the USA, together with another country that has a long term view – namely Japan. He stated that we should make a careful study of these countries, and then adapt the various outcomes for use as appropriate for us.

Mr. Kosit Panpiemras, suggested that the development of corporate governance must give great importance to taking a long term view; whereby having long term and short term views both have their respective differing ways of thinking and associated operating guidelines - with the long term view giving importance to continuity and operations being undertaken by the same group of people or team. A country needs to

choose and assess an appropriate and applicable mix of both the long term and short term views – such as a cost/benefit assessment exercise. It is difficult to correctly determine which good governance practices will be the most suitable solution that responds to both the short term and long term views.

- How to determine a good governance system that will offer benefits in regards to both the short term and long term views.

Mr. Kosit Panpiemras stated that the Board of Directors must give importance the governance and oversight of risks management. While, Mr. Boonkiet Chokwatana, views that importance needs to be given to legal matters, legal enforcement, and law enforcement officers with good moral and ethical standards. Yet at the same time, there is a need to promote and persuade strict adherence to the legal regulations – perhaps, by rewarding those who fully comply with all legal requirements. At the same time, Mr. Banyong Pongpanich suggested that apart from promoting good corporate governance that stresses on having in place various associated policies (ie: form), perhaps greater importance should also be given to the implementation of good governance practices (ie; substance); whereby those with a major role to drive this matter forward are the investors – especially institutional investors – who can establish a practical ‘connection’ between having actual good governance practices in place (ie; substance) and their investment decisions. Furthermore, various organizations need to give importance to the issue of transparency and increased active engagement by all Stakeholder groups.

After the panel discussions in the morning session, the Conference allowed attendees to exchange viewpoints on the issue of creating sustainability for the country through addressing the important issues presented and participating in 3 breakout discussion groups with the following participating panelists:



Mr. Vivek Dhawan



Mr. Philip Forrest



Mr. Alan Kam



3 Breakout Discussion Groups

Group A: Re-energizing Growth through Improving Public Governance, included:

- Mr. Surong Bulakul, Chief Operating Officer Infrastructure, PTT Plc. and Chairman, Thai Listed Companies Association;
- Mr. Kalin Sarasin, Vice Chairman, The Thai Chamber of Commerce and Board of Trade of Thailand;
- Dr. Deunden Nikomborirak, Research Director, TDRI; and
- Mr. Kulvech Janvatanavit, Principal Project Advisor, Thailand's Private Sector Collective Action Coalition Against Corruption – acting as the Moderator.

Group B: Re-energizing Growth through Roles of Independent Directors, included :

- Mr. Yuth Vorachattarn, Chairman & Independent Director, Maybank Kim Eng Securities (Thailand) Plc.;
- Dr. Wandee Khunchornyakong Juljarern, Chairperson and CEO, SPCG Plc.;
- Dr. Kopr Kritayakirana, IOD Chartered Director & Director and Audit Committee Member, ThaiRe Life Assurance Plc.;
- Mr. Mongkon Leelatham, President, Thai Investors Association; and
- Mrs. Varunee Pridanonda, Partner - Governance, Risk and Internal Audit Services, PricewaterhouseCoopers ABAS Co. Ltd. – acting as the Moderator.

Group C: Re-energizing AEC Growth through Governance, included :

- Ms. Lyn Kok, President & CEO, Standard Chartered Bank (Thailand and Greater Mekong);
- Mr. Vivek Dhawan, CEO & Chief Coach, MEGA Life Sciences Plc.;
- Mr. Philip Forrest, Member of the Governing Council, Singapore Institute of Directors (SID); and
- Mr. Alan Kam, Chairman of the Board of Directors, Krungsri Asset Management Plc. – acting as the Moderator.

In each breakout discussion group, the respective participants joined in expressing their interesting views on the issue of creating sustainability through various means or ways as follows:

Ways of creating sustainability by the Public Sector are as follows:

1. There should be clearly defined and separate roles within Government agencies or offices – such as, State Enterprises should act only as the 'operator'. Additionally, there should be an independent organization acting as the 'regulator' (or overseer), with clearly defined roles and responsibilities as well as not be the same organization acting as the 'evaluator'.
2. A full review of all the relevant information and a thorough assessment of the potential impacts should be undertaken before proceeding with various projects.
3. Careful consideration should be made regarding implementing any populist policies.
4. Increase 'Check & Balance' procedures in every phase of projects - such as, in approving any Government project, an assessment should be made of the possible benefits and damages, together with close oversight of the investments involved and of the procurement process as well as a review mechanism or process to be undertaken by the general public.
5. Increase working and operational effectiveness – such as making more use of digital technology systems in the approval process, in order to achieve improved convenience and speediness.

6. Improve the degree of transparency with regard to information disclosures, in order that the general public can have full access to all the relevant information; whereby Thailand should also be a member of the Extractive Industries Transparency Initiative (or EITI).

7. Offer opportunities for increased active participation by all Stakeholders.

8. Determine relevant Key Performance Indicators (or KPIs) to enable clearly defined evaluation of achieved results and actual performances.

Ways of creating and developing sustainability by State Enterprises are as follows:

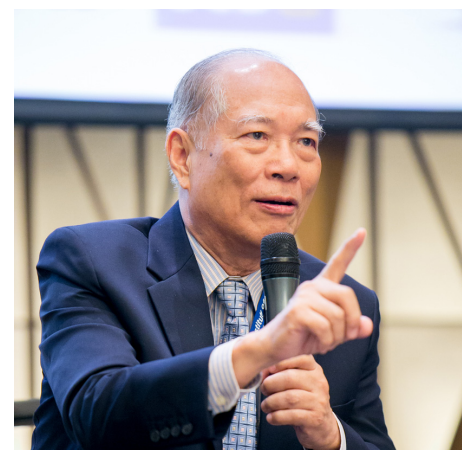
1. Clearly determine the key criteria to be used in recruiting and nominating Directors of State Enterprises, together with decreasing the number of Civil Servants appointed as Directors while increasing the number outside 'professional' Directors appointed.

2. Determine remuneration plans for Directors of State Enterprises that are appropriate.

3. Cease giving any special privileges to State Enterprises that are not also given to the Private Sector organizations.

4. Determine and implement a 'Performance Assessment Scheme'.

5. Clearly define the respective role and responsibilities, in order to avoid duplicating any role and responsibilities already undertaken by the Public Sector. Also determine and implement a 'Code of Conduct' for State Enterprise personnel.



ดร. กอปร กฤตยาภิรม
Dr. Kopr Kritayakirana

Ways of creating sustainability by Independent Directors are as follows:

1. Independent Directors should play the role of expressing their opinions in support of any proposed policies in a constructive manner and that are beneficial for the Shareholders – especially for Minority Shareholders. At the same time, Independent Directors should be responsible for screening and expressing their comments or concerns in the event that they feel that any proposed policies of the company might cause possible damages for the company. Additionally, they should ask challenging questions, in a constructive and positive manner, regarding the operational activities of the Management group, as well as should offer any new points of view or knowledge to the Board of Directors.

2. Independent Directors should act as the middle man or coordinator, in order to facilitate a smooth working relationship between the Board of Directors and the Management group as well as between the Board of Directors and Shareholders.

3. In line with the current trends of good corporate governance – both internationally and in Thailand – there should be a majority of Independent Directors on the Board of Directors; also the Chairman of the Board should be an Independent Director.

4. Recruitment and nomination of Board Directors should make more consideration about the composition of the Board of Directors through implementing a Board Diversity/ Board Skills Matrix policy, in order to include Board Directors who are most appropriate for the company's strategies.

5. Independent Directors should have 'Check and Balance' roles, in order to create confidence and trust on the part of investors as well as various Stakeholder groups.

6. Independent Directors should have 2 major roles, namely: compliance oversight; and creating positive performance by the company that will achieve ongoing corporate growth and development, through constant adherence to COLD principle – namely: C=CARE, O=Obedience, L=Loyalty and D=Disclosure.

Additionally, Independent Directors should possess the following qualifications:

- Be knowledgeable about financial and legal matters, as well as about management, risk factors and Corporate Social Responsibility (CSR) .
- Possess strong ethics.
- Possess leadership skills, and courage to talk to the owners of the business.
- Possess vision and management capabilities.
- Be a persuasive person in a positive way.
- Have an enquiring mind and always actively seeking new knowledge.
- Have a deep understanding of the company's business activities.
- Be fully committed to undertaking and discharging the duties of an Independent Director.
- Be fully intent on discharging the duties of an Independent Director in an effective manner.
- Possess an art in good communications; as well as have good human relationship skills and good presentation/communication skills in meetings.



ดร.วันดี ภูมิขรรษาคอง จุลจารณ
Dr. Wandee Khunchornyakong Juljarern

Challenges in being and acting as an effective Independent Director

1. Being capable of express viewpoints and ideas, as well as making decisions independently and free from being influenced by the Management group, who are the business owners/owning family members, without fear or feeling a need to 'defer' (or kraeng jai) to any specific party in discharging the duties as an Independent Director.

2. Being capable of express viewpoints and ideas, as well as making decisions independently without being influenced by the Chairman.



Ms. Lyn Kok

3. Being capable of discharging the duties of an Independent Director in a fully independent manner, so as to create added value for the company and also be well-accepted by the Board of Directors.

4. Recruiting people who are knowledgeable about the company's business and who discharge their Director duties in a fully professional manner.

5. Creating a positive working environment and corporate culture through use of corporate governance practices, that will then enable the company achieve growth both for the short term and the long term.

6. Being capable of expressing viewpoints, ideas and recommendations that are beneficial for them company.

7. Being capable of effective time-management in discharging the duties of an Independent Director in an appropriate manner.

8. Being an important channel of communications for Stakeholders to access relevant information or to propose any recommendations that are beneficial for the company.

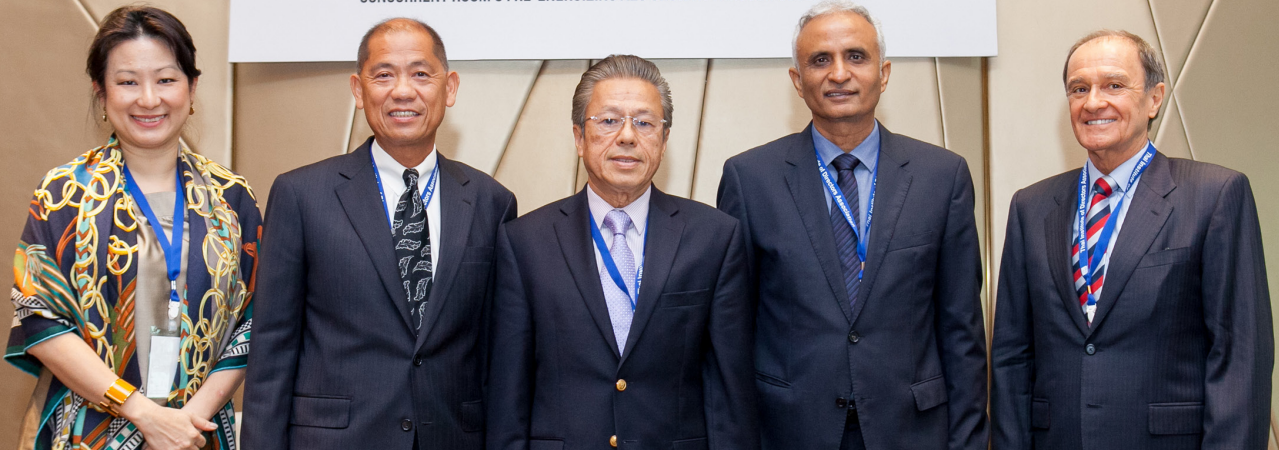
9. Continuously learning and developing required skills, so as to be constantly updated with all the latest information that can then be used for the benefit of the company.

As such, the Meeting discussions recommended that Independent Directors should monitor the latest and ever-change trends relating to both the economy and corporate governance policies.



Thai Institute of Directors

THE 4TH NATIONAL DIRECTOR CONFERENCE 2015
RE-ENERGIZING GROWTH THROUGH BETTER GOVERNANCE
CONCURRENT ROOM C : RE-ENERGIZING AEC GROWTH THROUGH GOVERNANCE



Additionally, an effective discharge of the duties of an Independent Director will be achieved only under these circumstances:

1. Having the full support of Shareholders, the owners of the business/company as well as the regulatory authorities, so as to drive Independent Directors to fully discharge their duties.
2. Having a corporate culture that supports corporate governance will be a key factor to enable Independent Directors to undertake and discharge their duties in a fully effective manner.
3. Stakeholders can assist the Audit Committee in disclosing information or any complaints or proposed recommendations that will be beneficial for the company.
4. The Board of Directors needs to be both aware of and give great importance to Independent Directors.
5. Appropriate and adequate remuneration should be given to Independent Directors, in order to motive them in undertaking their duties.
6. Completed and adequated information should be received by Independent Directors, as well as they should be able to engage outside expert advisors, with the company being responsible for paying any associated advisory fees.

The issues of interest relating to ways in creating sustainability for the AEC through the principles of good governance are as follows:

- AEC is not the main reason for undertaking business activities within the Region; but rather AEC is a contributing factor for the Region's economic growth. Additionally, AEC has resulted in small and medium sized businesses from the USA and Europe to relocate their operations into this Region.
- The process of creating and implementing the consolidation of a common ASEAN economic community will only be fully completed within 5 years from now.
- At present, the overall economic environment is gloomy; and direct investments are only being transferred to and made in various AEC countries – such as Thailand.
- The AEC's financial sector offers opportunities for organizations to achieve a share of financial services/trading activities throughout this Region.
- The free flow of labor – especially skilled labor – should be issue to be supported by the Government.
- The establishment of a 'free market' will enable the business and political environments to achieve a closer connection with other sectors.
- With regard to possible 'risks' in operating a business in a new country – especially in a developing country, where there are differing legal regulations (such as, labor laws) together with differing degrees of

enforcement of legal or regulatory compliance that still need further ongoing development .

- Every country is different from the perspective of financial institutions – such as, the credit and loans systems of Singapore are different from those in Cambodia.
- There is a need for increased transparency regarding legal and regulatory requirements
- The economic infrastructure of the developing countries are different, and it may be difficult that they all move forward at the same uniform rate of development.
- The wide and differing income gaps among the ASEAN countries may cause various problems and issues in the establishment of the AEC.
- Good corporate governance is an important factor for companies to operate their businesses in any environment; whereby the legal or regulatory requirements should be adapted for use as appropriate.

Key challenges and risks for company Board of Directors are as follows:

- The local legal requirements of each country must be fully understood. Also, it must be certain that each respective location will both be appropriated and can achieve overall increased business capabilities. Furthermore, the respective financial system must be fully transparent.
- The free flow of labor may not be as easy as thought or anticipated. The AEC should place restrictions on areas of expertise; whereby each country has their respective and different area of expertise.
- The direction for suppressing corruption

must recognize the observance of local legal requirements, paying all taxes as required, and full compliance to all local laws of the respective locations.

- Boards of Directors must take into consideration recruiting Board Directors with good competitive skills, and who are able to undertake their Director duties in an effective manner as required.
- A good audit and oversight system must be in place, so as to ensure that every activity is undertaken in compliance with all the respective required local standards and laws.
- The local business unit operating should have prior experience and a full understanding of the business environment of the respective country, so as to develop a strong team that will be ready for the future.
- Other potential risks that may occur in the future and that may be different from what is expected should be considered – such as, foreign exchange risks or changes in the legal and regulatory requirements.
- Assess available human capital resources in regards to giving knowledge and training or international matters, so as to be well-prepared to becoming a working force in other countries since every country has different work force requirements.
- Having a clear and transparent operational system including a transparent legal framework, which will create positive business confidence and trust for other countries.
- The ASEAN Code of Corporate Governance should be developed further, so as to increase the effectiveness of the AEC.

Positive factors that support the Board of Directors in achieving effective oversight are as follows:

- Support from the Government – especially relating to legal and regulatory requirements
- Convenience in making investments in only one country or with other countries
- Transparency of the business environment
- Speedy responsiveness from the regulatory agencies in issuing new policies that correspond to the latest changing economic environment

Things that Board of Directors should do are as follows:

- Possess the necessary skills required for the Board of Directors together with an effective discharging of the responsibilities of the Board, since the competitive business environment is always changing
- The Board of Directors is able to jointly determine policies.
- Create a corporate culture in operating the business – especially with regard to good business ethics
- The Board of Directors needs to define an operating framework
- Jointly create a future for the Region
- Establish Board Committees to help achieve better overall oversight
- Hire good people

It can be clearly seen that to achieve stable growth organizations must rely on close cooperation from all involved parties in undertaking their respective activities in a fully transparent manner within the framework of good corporate governance.

Finally, the IOD would like to thank and express its appreciation to Banpu Plc. EGAT, and EGCO, Indorama Ventures Plc., IRPC Plc., Kasikorn Bank plc., PTT Plc., Siam Commercial Bank Plc., and Thai Beverage Plc. for their kind sponsorship for this important annual event for Thai Directors.

THE 4th NATIONAL DIRECTOR CONFERENCE 2015