



# Ten Practical Guidelines to improve board communication

Mr. Andrew Mahony,

Regional Director, Financial Services & Professions Group-Aon,

ในทุกวันนี้กรรมการต้องเผชิญหน้ากับความท้าทายต่างๆ ในการกำกับดูแล ในหลายครั้งที่กรรมการมีข้อมูลมากมายในมือแต่ไม่สามารถนำออกมาใช้ได้อย่างถูกต้อง แม่นยำ และทันเวลา ในการอภิปราย หรือในการตัดสินใจ โดยใช้ข้อเท็จจริงอย่างมีคุณภาพ การปรับปรุงของการสื่อสารของกรรมการ เป็นจุดสำคัญที่จะทำให้กรรมการมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล รวมทั้งยังช่วยลดโอกาสที่จะเกิดความเสียหายต่าง ๆ ได้

สถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD) ร่วมกับบริษัท บางจากปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน), The Corporate Secretaries International Association (CSIA) และ บริษัท ไพร์ซวอเตอร์เฮาส์คูเปอร์ส เอเปอีเอส จำกัด (PwC) จัดงานสัมมนา IOD Dinner Talk2/2016 ในหัวข้อ "10แนวทางปฏิบัติในการพัฒนาการสื่อสารของกรรมการ" เมื่อวันที่ 27 ตุลาคม 2559 ณ โรงแรมเซ็นทารา แกรนด์ แอท เซ็นทรัลพลาซาลาดพร้าว ซึ่งงานนี้เราได้รับเกียรติจาก คุณวารุณี ปรีดานนท์ Partner-Governance, Risk and Internal Audit Services, บริษัท ไพร์ซวอเตอร์เฮาส์คูเปอร์ส เอเปอีเอส จำกัด (PwC) ให้เกียรติบรรยายในเรื่อง การสำรวจกรรมการประจำปี 2016 ของ PwC -

The swinging pendulum: Board governance in the age of shareholder empowerment" และ Ms. Carina Wessels, Treasurer, Corporate Secretaries International Association (CSIA) มาพูดในหัวข้อ 10 แนวทางปฏิบัติ ในการพัฒนาการสื่อสารของกรรมการ

ในช่วงแรก คุณวารุณีได้สรุป 10 ข้อเท็จจริงจากการสำรวจ กรรมการประจำปี 2016 พบว่า 6 ข้อเท็จจริงที่เกิดขึ้นในห้องประชุมคณะกรรมการ และ 4 ข้อเท็จจริงที่เกิดขึ้นนอกห้องประชุมคณะกรรมการ ที่ส่งผลกระทบต่อกรรมการ ดังนี้

1. คณะกรรมการส่วนใหญ่คิดว่ากรรมการที่ไม่มีการเตรียมตัวในการเข้าประชุม ควรจะลาออกจากการทำหน้าที่กรรมการ
2. คณะกรรมการสรรหาจะสรรหากรรมการคนใหม่ที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะทางมากขึ้น เพื่อช่วยในการตัดสินใจของคณะกรรมการในอนาคต
3. คณะกรรมการควรมีความหลากหลายทั้งเพศ ความเชี่ยวชาญ ความรู้ ทักษะเฉพาะด้าน ประสบการณ์ เพราะทำให้มีความคิดเห็นที่แตกต่างกัน

4. แม้กรรมการชาย และกรรมการหญิงมีความสามารถในเรื่องเดียวกัน แต่ปัจจัยเรื่องเพศจะทำให้กรรมการมีความคิดเห็นที่แตกต่างกัน
5. กรรมการส่วนใหญ่กล่าวว่ามีปริมาณงานที่เหมาะสม สามารถจัดการได้ทันเวลา
6. ในบางกรณี คณะกรรมการได้เสนอให้ CEO เลื่อนแผนต่างๆ ออกไปก่อน เพราะเห็นว่าแผนปัจจุบันดีอยู่แล้ว
7. กรรมการและผู้ถือหุ้น ควรมีความเกี่ยวข้องกันมากขึ้น โดยควรจัดให้มีการพบปะพูดคุยกันให้มากขึ้น เพื่อที่จะสร้างความเข้าใจหรือความต้องการที่ตรงกัน
8. นักลงทุนมีการถกเถียงว่าความหลากหลายของคณะกรรมการมีความจำเป็นหรือไม่
9. กรรมการส่วนใหญ่ผลักดันบริษัท ให้เกิดการวางแผนการจัดสรรเงินทุน
10. กรรมการส่วนใหญ่ยินดีรับฟังความคิดเห็นของผู้ถือหุ้นมากขึ้น

ในช่วงการบรรยายของ Ms. Carina Wessels ได้สรุปแนวทางปฏิบัติไว้ 10 ข้อเรื่องการพัฒนาการสื่อสารของกรรมการ ดังนี้

1. เลขานุการบริษัทต้องเป็นทั้งแหล่งข้อมูลและผู้รวบรวมข้อมูลให้คณะกรรมการ เพื่อที่จะใช้ในการตัดสินใจ ประเมินความเสี่ยง และพัฒนาองค์กรต่อไป
2. มีความซื่อสัตย์ ไม่ปกปิด ในการใช้ข้อมูล และสื่อสารระหว่างคณะกรรมการกับคณะผู้บริหาร และหลีกเลี่ยงในการเล่นการเมืองภายใน
3. มีความร่วมมือกันระหว่างกรรมการ เพื่อให้มั่นใจว่าเข้าใจในข้อมูลต่างๆ ได้ถูกต้อง
4. ข้อมูลต่างๆจากกรรมการควรอยู่ในกระบวนการที่สามารถสอดส่องดูแล พร้อมทั้งควบคุมได้ และเผยแพร่ให้แก่พนักงาน โดยผ่านทางเลขานุการบริษัท
5. ควรจัดจุดประสงค์หลักของข้อมูล และแสดงข้อมูลออกมาอย่างเหมาะสม ข้อมูลต่างๆ ที่ให้แก่กรรมการควรมีเป้าหมายที่จะช่วยให้กรรมการปฏิบัติหน้าที่ให้สมกับที่ได้รับควมไว้วางใจจากผู้ถือหุ้นที่ให้ทำหน้าที่แทนในการดูแลผลประโยชน์
6. พัฒนาแบบฟอร์มมาตรฐานสำหรับคณะกรรมการ เพื่อให้เข้าใจได้ง่ายและตรงแก่ตามวัตถุประสงค์
7. เลขานุการบริษัทไม่ใช่ไปรษณีย์ ต้องมีการเตรียมข้อมูลที่เป็นประโยชน์ และทันเวลา เพื่อประโยชน์ขององค์กร
8. เลขานุการบริษัทสามารถใช้อุปกรณ์สื่อสารที่เหมาะสม เพื่อช่วยให้การสื่อสารมีประสิทธิภาพ และลดระยะเวลาการทำงาน
9. กระบวนการการบันทึก เช่นการบันทึกเสียง การประชุม และการจัดเก็บเอกสารต่างๆอย่างเหมาะสม ต้องคำนึงถึงกฎหมายและนโยบายในแต่ละท้องถิ่น
10. เลขานุการบริษัทควรสนทนากับผู้เกี่ยวข้องให้มากขึ้น และซักถามเมื่อมีข้อสงสัยต่างๆ เพื่อประโยชน์ขององค์กร

(ซึ่งท่านสามารถอ่านข้อมูล เพิ่มเติมได้ที่ [www.pwc.com](http://www.pwc.com) และ [www.csiorg.com](http://www.csiorg.com))

10 หลักการดังที่กล่าวมาข้างต้น จะช่วยให้กรรมการและเลขานุการบริษัททำหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น และอย่าลืมว่ากรรมการควรต้องแสวงหาความรู้ใหม่ๆ ตลอดเวลา และต้องเตรียมตัว ก่อนเข้าประชุมทุกครั้ง เพื่อวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล ทันสมัยต่อโลกที่เปลี่ยนไปในยุคนี้ และเพื่อพัฒนาองค์กรให้ยั่งยืนต่อไป

Today's corporate boards have to face significant challenges. Directors are sometimes overwhelmed with too much information and the materials may not be presented to them in a timely, precise and factual manner to facilitate quality debate, discussion and decision. Enhanced board communication is therefore pivotal to board efficiency and effectiveness as well as to minimize potential risks and liabilities.

Thai Institute of Directors (IOD) together with Corporate Secretaries International Association (CSIA) and PricewaterhouseCoopers ABAS Ltd (PWC) jointly presented the dinner talk for IOD members on the topic of "Ten practical guidelines to improving board communication" on 27th October 2016 at Centara Grand at Central Ladprao.

In this seminar divided into two session, the first session was the presentation on "PwC's 2016 Annual Corporate Directors Survey - The swinging pendulum: Board governance in the age of shareholder empowerment" by Ms. Varunee Pridanonda, Partner -Governance, Risk and Internal Audit Services, PricewaterhouseCoopers ABAS Ltd. (PwC). The last session was the presentation on "Ten practical guidelines to improving board communication" by Ms. Carina Wessels, Treasurer, Corporate Secretaries International Association (CSIA) The first session Ms. Varunee Pridanonda presented 10 findings form PwC's 2016 Annual Corporate Directors Survey which are following;

#### What's happening in the boardroom?

1. Most directors continue to think some board members need to go because they don't prepared for the meeting.
2. And they're starting to look for new expertise directors in new places
3. Opinions about the benefits of diversity vary—by gender
4. Male and female director views differ on how big the diversity talent pool is
5. Boards say their workload is manageable
6. And, in some instances, boards are putting CEO succession planning on the back burner

#### What's going on outside the boardroom that's impacting the board?

7. Director-shareholder engagement is more

common, but some directors doubt its value

8. Investors are flexing their muscles about board composition
  9. And they're pushing companies to make changes to their capital allocation strategies
  10. Despite criticism of activists, directors concede that they're good for business
- Source: PwC's 2016 Annual Corporate Directors Survey 27 October 2016

The second session Ms. Carina Wessels presented about "Ten practical guidelines to improving board communication" are the followings;

#### 1. Become a gatherer of broad-based information

Many corporate secretaries may feel that it is not their responsibility to source and supply general information to the board. It is however contended that, despite the information that may be sourced and supplied from other avenues, this proactive action is probably one of the most meaningful and value-adding steps you can take from a strategic support perspective in enabling and assisting the board. Relentlessly search (and importantly, look beyond the "traditional") for information that could be of value to the board in respect of current decisions, future risks and industry developments.

#### 2. Be an honest broker of information and communication between the board and the executive/senior management team and avoid playing politics

This however does not mean that you should not be very in tune with corporate politics or different agendas: in fact a sensitivity towards, and good understanding thereof, will enable you to see the wood for the trees when required.

#### 3. Engage with your directors to ensure you understand the type and quantity of information they would prefer

Keep a "stakeholder register" noting any specific or special requirements (inter alia, some preferring not to receive communication over a weekend unless it is an absolute emergency or electronic versus hardcopy preferences etc.). Similarly engage with



management and other key stakeholders on the information that they would ideally like to share with the board (especially the ad hoc type, not formally part of the board meeting process) and agree principles or a schedule of information sharing, taking the types of information and sug

**4. Ideally all information to the board should always be processed and distributed through the office of the corporate secretary**

This enables you to monitor and control all information shared and very importantly, to ensure the same information is shared with all directors and you are able to retain a record of information shared in case of any litigation or queries in future. Ensure appropriate steps are taken to protect confidential and sensitive information (much easier if you are the custodian of all communication to the board).

**5. Always remember what the purpose of specific information is, when determining its appropriateness, as well as the required format and process**

All information provided to directors should aim to assist them to perform their fiduciary duties, oversight role and to comply with legislative and regulatory requirements. Reference the suggested types of information (detailed later in the document) when determining whether it is information that should indeed be shared

with directors or whether it may be perceived as information overload.

**6. Develop a standard template to be used by management for all board submissions**

Such a template ensures that the board always receives the information that they require as a minimum and management is also clear as to the exact requirements for any submission.

**7. You are not just a post box**

Take accountability, not only for the consolidated board pack, but for the contents of the individual board papers and ensure timely circulation.

**8. Consider the most appropriate means for communication**

There is no silver bullet, but in an era of instant information, there seems to be no other answer than electronic communication for the majority of board communication (naturally where companies can afford such solutions). The usage of board portals has become increasingly prominent and has definitely assisted the corporate secretary in communicating more effectively, efficiently and timeously with directors. It is suggested that you definitely consider utilizing such a solution, if affordable for your organization.

**9. Ensure you have a proper records management process and all communicated documents are properly filed**

In most countries the acceptability of electronic records has rendered hard copies superfluous, but ensure compliance with any local legislative requirements.

Ensure your records retention policy also deals with board communication and especially board packs. Remember, for those countries where the business judgment rule applies, you will need to depend on the information shared and considered in order to effectively utilize the business judgment rule in case of any litigation. Board portal solutions greatly assist in this, as you can archive previous board packs. Always remember to add any hard copy documents tabled at the meeting to the electronic pack to ensure you have one consolidated and complete version. Where you share information via email, ensure that you also keep a proper record.

**10. Rather communicate more than less**

When in doubt whether to communicate something to the board or not, apply the principle of: "if in doubt, put it out" (the same principle that generally applies to continued disclosures to the market in a listed company environment).

For presentation slides in these seminar are available for download at [www.pwc.com](http://www.pwc.com) and [www.csiorg.com](http://www.csiorg.com).

10 practical guidelines that informed above will help both boards and company secretary to work more efficiently and effectively. Furthermore, they should not forget to update information all the time, and always be prepare before meeting for wider vision, intrend and improve organization sustainability.