

Chairman's Role in Building Independence across the Board



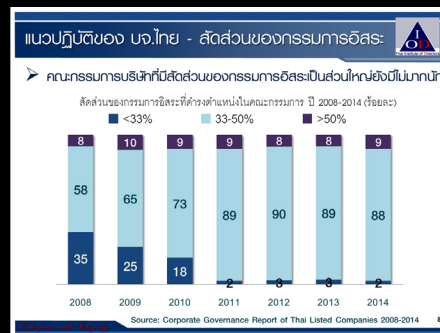
เมื่อวันที่ 30 มีนาคม 2558 สถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD) ได้จัดการประชุม Chairman Forum 2015 ในหัวข้อ “Chairman’s Role in Building Independence across the Board” โดยได้รับการสนับสนุนการจัดการประชุมจากธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) และบริษัท ปตท. สำรวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) ซึ่งในงานดังกล่าวได้รับเกียรติจากคุณปลิว มังกรกนก รองประธานกรรมการ IOD ขึ้นกล่าวเปิดการประชุม



จากนั้น ดร.บัณฑิต นิจราร กรรมการผู้อำนวยการ IOD ได้นำเสนอข้อมูลเกี่ยวกับ “แนวปฏิบัติ และแนวโน้มความเป็นอิสระในคณะกรรมการไทยและสากล” ว่า ทั้งไทยและสากลมีแนวปฏิบัติ และแนวโน้มเกี่ยวกับความเป็นอิสระของคณะกรรมการที่ชัดเจน โดยความเป็นอิสระของคณะกรรมการนั้นสามารถพิจารณาได้ 2 ส่วนคือ

1. ความเป็นอิสระของคณะกรรมการ มีดังนี้
 - ด้านสัดส่วนของกรรมการอิสระ ทั้งหลักเกณฑ์และแนวโน้มส่วนใหญ่ระบุว่า สัดส่วนของกรรมการ

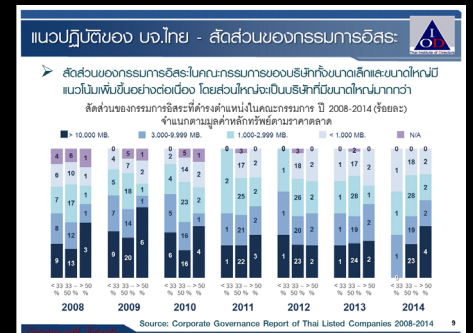
อิสระขั้นต่ำสุดควรอยู่ที่อย่างน้อย 1 ใน 3 ของคณะกรรมการ หรือมีกรรมการอิสระมากกว่ากึ่งหนึ่ง



ส่วนการปฏิบัติจริงของบริษัทจดทะเบียนไทยจากการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลจากการประเมินในโครงการ CGR ตั้งแต่ปี 2008 ถึงปี 2014 พบว่า สัดส่วนของกรรมการอิสระที่ดำรงตำแหน่งในคณะกรรมการของบริษัทจดทะเบียนไทยมากกว่าร้อยละ 50 เฉลี่ยอยู่ที่ 8.7% ซึ่งเป็นสัดส่วนคงที่ และไม่ค่อยเปลี่ยนแปลง ขณะที่บริษัทจดทะเบียนส่วนใหญ่จะมีสัดส่วนของกรรมการอิสระที่ดำรงตำแหน่งในคณะกรรมการระหว่าง 33-50% เฉลี่ยอยู่ที่ 78.7% และมีแนวโน้มเพิ่มขึ้น ซึ่งสรุปได้ว่า คณะกรรมการบริษัทจดทะเบียนไทยที่มีสัดส่วนของกรรมการอิสระเป็นส่วนใหญ่ในปัจจุบันยังมีไม่มาก

นอกจากนี้ยังพบว่า บริษัททั้งขนาดเล็กและขนาดใหญ่มีแนวโน้มปรับเปลี่ยนสัดส่วนจำนวนของกรรมการอิสระในคณะกรรมการเพิ่มมากขึ้น โดยส่วนใหญ่จะมีกรรมการอิสระในคณะกรรมการบริษัทอยู่ที่ 33-50% แต่สิ่งที่น่าสังเกต คือ แนวโน้มของการปรับเพิ่มกรรมการอิสระในคณะกรรมการ

นั้น ส่วนใหญ่จะเกิดขึ้นในบริษัทที่มีขนาดใหญ่ มากกว่าขนาดเล็ก

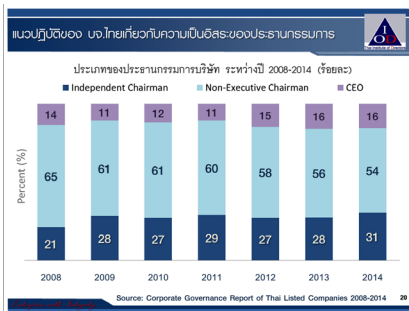


- ด้านระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งของกรรมการอิสระ ทั้งหลักเกณฑ์และแนวโน้มส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับการกำหนดระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งของกรรมการอิสระไว้ไม่เกิน 9 ปี แต่หากไม่สามารถปฏิบัติได้ ต้องชี้แจงเหตุผลประกอบ ซึ่งเมื่อพิจารณาจากการปฏิบัติของบริษัทจดทะเบียนไทยกลับพบว่า บริษัทจดทะเบียนที่มีการกำหนดนโยบายนโยบายจำกัดวาระการดำรงตำแหน่งของกรรมการอิสระไว้ไม่เกิน 9 ปีมีไม่ถึงร้อยละ 10 ดังนั้นเพื่อให้มีความสอดคล้องกับแนวโน้มในเรื่องนี้คณะกรรมการไทยควรต้องให้ความสำคัญในการกำหนดเป็นนโยบายมากขึ้น



2. ความเป็นอิสระของประธานกรรมการ ทั้งหลักเกณฑ์และแนวโน้มของไทยและสากล ส่วนใหญ่เห็นสอดคล้องกัน คือ ประธานกรรมการและ CEO ควรแยกบทบาทออกจากกัน และไม่ควรเป็นบุคคลเดียวกัน แต่ในกรณีที่เป็นอย่างนี้จะต้องจัดให้มีกรรมการอิสระมากกว่าครึ่งหนึ่งของคณะกรรมการ อย่างไรก็ตาม ในกรณีที่ประธานกรรมการไม่เป็นกรรมการอิสระหรือดำรงตำแหน่ง CEO ควรระบุเหตุผลไว้ในรายงานประจำปี หรือจัดให้มี Lead Independent Director

เมื่อพิจารณาจากการปฏิบัติของบริษัทจดทะเบียนในระดับสากล จากผลสำรวจของ Korn Ferry Institute เกี่ยวกับการดำรงตำแหน่งประธานกรรมการในบริษัท S&P 500 เปรียบเทียบตั้งแต่ปี 1998 ถึงปี 2012 พบว่า มีแนวโน้มของการที่ประธานกรรมการจะเป็นกรรมการที่ไม่เป็นผู้บริหารมากขึ้น ในขณะที่แนวโน้มของการที่ประธานกรรมการจะเป็นบุคคลเดียวกับ CEO ก็มีแนวโน้มที่ลดลง นอกจากนี้บริษัทในกลุ่ม S&P 400 และ S&P 500 มีแนวโน้มของการเพิ่มขึ้นในเรื่องการแยกบทบาทของประธานกรรมการกับ CEO หรือไม่ได้เป็นบุคคลเดียวกันเพิ่มมากขึ้น แม้จะอยู่ในสัดส่วนที่ไม่มากก็ตาม



ในส่วนการปฏิบัติของบริษัทจดทะเบียนไทยพบว่า มีจำนวนบริษัทจดทะเบียนที่มีประธานกรรมการเป็นกรรมการอิสระเฉลี่ยอยู่ที่ 27% ซึ่งเป็นค่าเฉลี่ยที่สูงกว่าในระดับสากล และมีการปรับเพิ่มขึ้นเล็กน้อยจาก 28% ในปี 2013 มาอยู่ที่ 31% ในปี 2014 ซึ่งถือได้ว่า ยังมีจำนวนของบริษัทที่มีประธานกรรมการเป็นกรรมการอิสระไม่มากนักแต่ที่น่าสังเกต คือ บริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์เกือบร้อยละ 20 ยังคงมีประธานกรรมการบริษัทที่ดำรงตำแหน่งเป็น CEO

จากประเด็นต่างๆ ในข้างต้นสรุปได้ว่า ประธานกรรมการสามารถมีบทบาทในการส่งเสริมให้เกิดความเป็นอิสระในคณะกรรมการได้อย่างน้อยใน 4 ด้าน คือ

1. บทบาทในการทำหน้าที่ประธานกรรมการ คือ ทำหน้าที่เป็นผู้นำของคณะกรรมการและผู้นำในที่ประชุมอย่างมืออาชีพ เป็นกลาง ไม่ชี้นำจนทำให้กรรมการท่านอื่นต้องรู้สึกเกรงใจหรือไม่กล้าแสดงความคิดเห็นที่แตกต่างและในกรณีที่ประธานกรรมการไม่ใช่กรรมการอิสระ หรือประธาน

กรรมการดำรงตำแหน่ง CEO ประธานกรรมการควรดูแลให้มีมาตรการในการเพิ่มความเป็นอิสระในคณะกรรมการ หรือเปิดเผยถึงเหตุผลไว้ในรายงานประจำปีหรือเสนอต่อผู้ถือหุ้นให้รับทราบ

2. บทบาทที่มีต่อโครงสร้างของกรรมการอิสระในคณะกรรมการ คือ ประธานกรรมการควรดูแลให้คณะกรรมการประกอบด้วยสัดส่วนของกรรมการอิสระที่เหมาะสม โดยอย่างน้อยต้องเป็นไปตามที่กฎหมายกำหนด คือ อย่างน้อย 1 ใน 3 หรือไม่ต่ำกว่า 3 คน รวมถึงดูแลให้มีการกำหนดนโยบายจำกัดจำนวนวาระการดำรงตำแหน่งของกรรมการอิสระไว้ไม่เกิน 9 ปี

3. บทบาทที่มีต่อการสรรหากรรมการอิสระ คือ ดูแลให้มีการสรรหากรรมการอิสระที่เหมาะสมโดยพิจารณาจากความรู้ คุณสมบัติ ซึ่งสอดคล้องกับกลยุทธ์ที่บริษัทกำหนดไว้ หรือรองรับกับทักษะความรู้ที่ขาด การสรรหากรรมการอิสระควรมีความหลากหลาย และให้มีการสรรหากรรมการจากแหล่งอื่นๆ ภายนอกบริษัท เช่น ผู้ถือหุ้นรายย่อย หรือฐานข้อมูลกรรมการอื่น ๆ เช่น IOD Chartered Director เป็นต้น

4. บทบาทที่มีต่อการสร้างวัฒนธรรมที่เอื้อให้เกิดความเป็นอิสระในคณะกรรมการ คือ ส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในที่ประชุมอย่างหลากหลาย เป็นอิสระ และส่งเสริมการปฏิบัติงานของกรรมการอิสระ เช่น การส่งเสริมให้มีการประชุมระหว่างกรรมการอิสระโดยไม่มีฝ่ายจัดการตลอดจนดูแลให้มีเกณฑ์การประเมินความเป็นอิสระของกรรมการในการประเมินผลงานคณะกรรมการทุกปี

ในช่วงการอภิปราย IOD ได้รับเกียรติจากคณะผู้อภิปราย ซึ่งประกอบด้วยประธานกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิและมากประสบการณ์ ดังนี้ คุณสรยุทธ วัชระอุ่ม ประธานกรรมการบริษัท สมบูรณ์ แอ็ดวานซ์เทคโนโลยี จำกัด (มหาชน) รศ.ดร. วิรัช อภิเมธีธำรง ประธานคณะกรรมการ บริษัท อินทัช โฮลดิ้งส์ จำกัด (มหาชน) และ ศ.ดร. พรชัย ชุนจินดา ประธานกรรมการ บริษัท พลัญฉะ จำกัด (มหาชน) และดำเนินการอภิปรายโดย ศ.ดร. เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ ประธานสถาบันอนาคตศึกษาเพื่อการพัฒนา ซึ่งมีประเด็นที่น่าสนใจเกี่ยวกับความทำหายของประธานกรรมการในการส่งเสริมให้เกิดความเป็นอิสระในคณะกรรมการ ดังนี้

ประธานกรรมการเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการเป็นผู้นำส่งเสริมให้เกิดความเป็นอิสระในคณะกรรมการ ในแง่ของประธานกรรมการเองควรมีลักษณะ มองไกล ใจกว้าง (Cool Head and Warm Heart) กล่าวคือ มองภาพระยะยาว คำนึงถึงผลประโยชน์สูงสุดทั้งขององค์กรและผู้ถือหุ้นทุกกลุ่ม ในขณะที่เดียวกันต้องมีจิตใจที่ดี มี





เมตตา ซื่อสัตย์และตัดสินใจบนพื้นฐานของความถูกต้อง ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ให้เกียรติกรรมการทุกคน ไม่นำ ประธานกรรมการควบคุมให้มีการสรรหากรรมการอิสระอย่างเหมาะสม โดยพิจารณาถึงความหลากหลาย ทักษะ ความรู้ ประสบการณ์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งต้องมีทัศนคติที่ดี ซึ่งการสรรหาจะมีประสิทธิภาพได้นั้น ต้องมีการกำหนดหลักเกณฑ์ที่ชัดเจน ควบคุมให้มีการสรรหากรรมการจากแหล่งที่มาภายนอก เช่น Director Pool เป็นต้น

เมื่อได้กรรมการอิสระเข้ามาใหม่แล้ว ควบคุมให้มีการประชุมคณะกรรมการและส่งเสริมการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้กรรมการอิสระได้มีความรู้ ความเข้าใจในธุรกิจและบทบาทที่เหมาะสม นอกจากนี้ประธานกรรมการควบคุมให้มีการประเมินผลงานของคณะกรรมการ ซึ่งการประเมินผลนี้จะมีประสิทธิภาพ หากสามารถประเมินได้อย่างเป็นอิสระ แบบตรงไปตรงมา เป็นการประเมินเชิงคุณภาพมากขึ้น และนำผลที่ได้มาปรับปรุงการปฏิบัติงานต่อไป ซึ่งอาจใช้หน่วยงานภายนอกมาประเมิน

บทบาทที่สำคัญอีกประการหนึ่งของประธานกรรมการ คือ การสร้างวัฒนธรรมของความเป็นอิสระในคณะกรรมการ เช่น การจัดให้มีการประชุมระหว่างกรรมการอิสระโดยเฉพาะ การสร้างบรรยากาศของความเป็นอิสระในการแสดงความคิดเห็นของกรรมการในที่ประชุมคณะกรรมการ โดยเปิดโอกาสและกระตุ้นให้กรรมการทุกคนมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น โดยเฉพาะกรรมการอิสระ และประธานกรรมการอาจแสดงความคิดเห็นเป็นคนสุดท้าย เพื่อไม่เป็นการครอบงำความคิดของกรรมการอื่น หรือ การจัดกิจกรรมที่สร้างการมีส่วนร่วมและความเป็นกันเองของกรรมการ เช่น การจัดกิจกรรมเยี่ยมชมสถานที่ การมีส่วนร่วมในกิจกรรมของพนักงาน การประชุมคณะกรรมการนอกสถานที่ เป็นต้น ซึ่งจะทำให้กรรมการอิสระกล้าที่จะแสดงความคิดเห็นมากยิ่งขึ้น

ในช่วงท้ายการประชุม ประธานกรรมการได้ร่วมแสดงความคิดเห็นผ่านแบบสำรวจ ซึ่งส่วนใหญ่อยากเห็นจำนวนกรรมการอิสระในคณะกรรมการบริษัทมีสัดส่วนเพิ่มขึ้นเพื่อให้เป็นไปตามหลักสากล และมองว่ามีความเป็นไปได้ปานกลางถึงมากที่บริษัทจะเพิ่มสัดส่วนกรรมการอิสระให้มีจำนวนเกินกว่าครึ่งหนึ่งของคณะกรรมการและมีการกำหนดนโยบายจำกัดระยะเวลาการดำรงตำแหน่งของกรรมการอิสระไว้ไม่เกิน 9 ปี อย่างไรก็ตาม ส่วนใหญ่ยังมองว่าประธานกรรมการไม่จำเป็นต้องเป็นกรรมการอิสระ ซึ่งอาจเป็นผลมาจากการที่ธุรกิจไทยส่วนใหญ่มีรากฐานมาจากธุรกิจครอบครัว แต่ในกรณีที่ประธานกรรมการไม่ได้เป็นกรรมการอิสระ ประธานกรรมการส่วนใหญ่ก็มีความเห็นว่า ควรเพิ่มสัดส่วนของกรรมการอิสระให้มากกว่าครึ่งหนึ่งเพื่อเพิ่มความเป็นอิสระของคณะกรรมการ

สำหรับการสร้างความเป็นอิสระในคณะกรรมการ ที่ประชุมเห็นว่า หัวใจสำคัญอยู่ที่บทบาทของประธานกรรมการที่เข้มแข็ง การมีกรรมการอิสระที่มีทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงาน และการได้รับ การสนับสนุนและเห็นถึงความสำคัญของความเป็นอิสระในคณะกรรมการจากเจ้าของกิจการหรือผู้ถือหุ้นใหญ่

Chairman's Role in Building Independence the Board

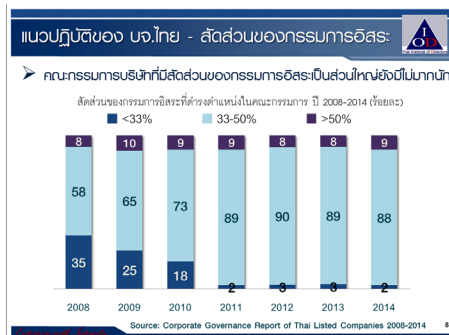


On 30 March, 2014 the IOD held the annual “Chairman - Forum 2015 under the theme of “Chairman’s Role in Building Independence the Board”, with the kind support of both the Kasikorn Bank Pcl. and the PTTEP Pcl., at which event the IOD was honored to have Mr. Pliu Mankornkanok, Vice Chairman of the IOD, giving the opening speech.

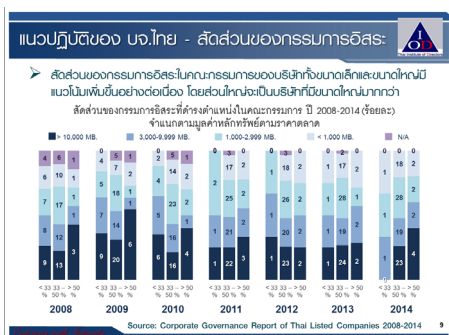
Thereafter, Dr.Bandit Nijathaworn, President and CEO of the IOD, gave a presentation on “Operating Guidelines and Trends relating to the Independence of the Board of Directors in Thailand and internationally”; whereby the key point was that, in Thailand and internationally, there are clear indications both in the operating guidelines and behavioral trends relating to the independence of the Board of Directors. As such, this independence of the Board of Directors can be assessed from 2 key aspects, namely:

1. Independence of the Board of Directors, with details as follows:

- Proportion of Independent Directors Both the criteria and trends specify that a minimum of 1 in 3 of all the Directors on the Board should be Independent Directors; or namely more than half of the Board of Directors should be composed of Independent Directors



As for actual practices, from a detailed research and analysis of Thai listed companies, under the CGR Assessment project between 2008 to 2014, it was found that in 8.78% of all Thai listed companies, the proportion of Independent Directors on their respective Boards was more than 50%, which proportion remained more or less stable without much variation over time. While, on average, it was found that in approximately 78.7% of all Thai listed companies, the proportion of Independent Directors on their respective Boards between 30 – 50%, which proportion is showing a steadily increasing trend over time. Thus, at the present time, it can be summarized that, there are still not many Thai listed companies whose Board of Directors is composed of a high proportion of Independent Directors.



Additionally, it was found that, in both small and large companies, there is an upward trend to increase the proportion of Independent Directors on their respective Boards, whereby in most companies the proportion of Independent Directors on their Boards is between 33 – 50%.

However, one interesting observation is that the trend to increase the proportion of Independent Directors on the Board is mostly apparent in large

companies than in small companies.

- Term of office of an Independent Director as a Board member Both the criteria and trends mostly places great importance in specifying that an Independent Director should be a Board Member for not more than 9 years; whereby if this criteria is not practical to apply, then an explanation should be given as to why not. From an analysis of actual practices in Thai listed companies, however, it was found that not more than 10% of such companies have the criteria that ‘an Independent Director should have a term of office as a Board Director for not more than 9 years’. As such, Thai listed Companies should place greater importance to this matter, through having in place such a policy in order to better correspond to the current international trends in this regard.

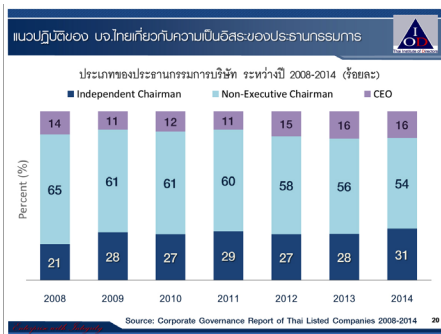
2. Independence of the Chairman of the Board

Both the criteria and trends in Thailand and internationally mostly corresponds to each other in regards to the separation of the positions and roles of “Chairman of the Board” and “the CEO”; whereby these positions should not be held by the same person, but 2 separate people should be appointed for each position. However, if these 2 positions are held by the same one person, then the composition of that Board should have a larger proportion of Independent Directors that is more than half of the total number of Board members. Nevertheless, in the event that the Chairman of the Board is not an Independent Director or also holds the CEO position, a explanation as to the reasons for this dual appointment should be given in the company’s Annual Report and there should also be a Lead Independent Director specifically appointed.

From an analysis of actual practices by international listed companies in a study undertaken by the Korn Ferry Institute on the position of the Chairman of the Board of ‘S&P 500 companies’ for the period 1998 to 2012, it was found that there is an increasing trend for the Chairman of the Board to be a non-Executive Director; while there is also a decreasing trend for the Chairman of the Board to be concurrently the CEO of the Company. Additionally, it was found that in the ‘S&P 400 companies’ and ‘S&P 500 companies’, there is an increasing trend for separating the positions and roles of the Chairman of the Board and the CEO of the Company, or for not having the same person holding both these positions concurrently; although such situations are still in the minority.

As to actual practices by Thai listed companies,

it was found that in approximately 27% of such companies, the Chairman of the Board was an Independent Director; whereby this is a higher proportion than for international companies, and the proportion is increasing steadily to 28% in 2013 and to 31% in 2014. As such, this is still a low number of Thai listed companies, whose Chairman is an Independent Director; but it is also interesting to note that in almost 20% of all the Thai listed companies, the Chairman of the Board is also the CEO concurrently.



Based on the above mentioned key points, it can be summarized that the Chairman of the Board can play a key role in establishing and promoting the 'independence' of the Board of Directors in at least 4 areas; namely:

1. Role in being the Chairman of the Board :

Be a leader of the Board of Directors as well as in Board Meetings, through acting in a professional and impartial manner, not over influencing or dominating other Board Members so they will defer to the Chairman's point of view out of respect or fear of stating a differing opinion than that of the Chairman. In the event that the Chairman is not an Independent Director or is Chairman also the CEO, the Chairman must implement measures to ensure increased "independence" of the Board of Directors or must disclose the reasons for holding the dual positions in the company's Annual Report and also to the Shareholders for their acknowledgement.

2. Role in regards to the composition of and proportion of Independent Directors in the Board of Directors

The Chairman should oversee and ensure that an appropriate proportion of Independent Directors be included in the composition of the Board of Directors - namely, a minimum of 1 in 3 of the total number of Board Directors or not less than 3 persons; as well as that a policy be established to limit the total term of office for an Independent Director to not more than 9 years.

3. Role in regards to nominating Independent Directors

oversee and ensure an appropriate nomination process for Independent Directors is

in place, through taking into consideration the prospective nominee's knowledge qualifications - to reflect and be aligned with the established Company's strategies or to counteract any current skills deficiencies on the Board.

The nomination of Independent Directors should include a consideration of a varied set of qualifications through recruiting from different external sources - such as, from the Minority Shareholders group or from an external database of qualified Directors like the IOD's Chartered Directors database.

4. Role in creating and establishing a corporate culture that will facilitate and foster the "independence" of the Board of Directors.

Support and encourage a positive exchange of varying ideas and opinions at Board Meetings in an independent manner; support the activities of Independent Directors - such as, encourage Independent Directors to meet together among themselves without any members of the Management being present; as well as ensure that a set of criteria is established for use in evaluating to the degree of independence of the Board of Directors on an annual basis.

The IOD was honored to have various well-qualified Chairmen, with a wealth of experiences, as panelists participating in the panel discussions forum, such as: Mr. Sansern Wongcha-um, Chairman of the Somborn Advance Technology Pcl.; Associate Professor Dr. Virach Aphimeteeamrong, Chairman, InTouch Holdings Pcl. ; Professor Dr. Pornchai Chunnachinda, Chairman Polthanya Pcl.; while Professor Dr. Kriengsak Chareonwongsak, Chairman, Institute of Future Education for Development, kindly acted as the moderator for the panel discussions. The theme of the panel discussions forum was "Key challenges for the Chairman in promoting and creating the independence of the Board of Directors"; with the key points presented being summarized below:

The Chairman has a key role as a leader in promoting and supporting the creation of "independence" within the Board of Directors. As for the Chairman's characteristics, he/she should have a 'cool head and warm heart' - namely, having a long term vision, taking into consideration the maximum benefits of the organization as a whole and those of all Shareholder groups, while also possessing a good heart, being compassionate and honest, making decisions based on 'what is the right thing to do', acting as a good role model, showing respect for each and every Director on an equal basis, and avoiding to be overly influence or dominating.

The Chairman should oversee and ensure an appropriate nomination process for Independent Directors, taking into consideration varied qualifications and backgrounds, skills and capabilities, knowledge and experiences, and especially a positive mindset. To achieve an effective nomination process, there must be a set of well-defined criteria, and that the prospective nominees are recruited from various external sources - such as, the IOD's Director Pool.

Once a new Independent Director is appointed, (the Chairman) needs to ensure that both a new Director's orientation program is in place together with promoting a continuous skills development plans, so that Independent Directors can become knowledgeable as well as have a good understanding of the Company's business and their appropriate role. Additionally, the Chairman should also ensure that a performance evaluation of the Board of Directors is undertaken; whereby to achieve an effective performance evaluation, it must be done in an independent and straight forward manner. It must also focus more on the quality of performance outputs, and make use of the evaluation outputs to improve and enhance future performance. As such, perhaps an external performance evaluation firm should be used.



Chairman's Role in Building Independence across the Board



Supported By



Another important role of the Chairman of the Board is to create and establish a culture of “independence” within the Board of Directors – such as: holding a meeting for Independent Directors only; creating an environment for Board Members to be able to independently and openly state their opinions at Board Meetings, through allowing and encouraging the opportunity for Board Members – especially Independent Directors – to actively participate in all discussions, with the Chairman being the last person to state his/her opinion so as to avoid dominating or influencing other Board Members’ opinions. Additionally, the Chairman should undertake other activities that will promote active participation and close relationships among Board Members, such as: arranging Board visits to various company facilities, Boards participating in staff-related activities, or holding Board Meetings off-site. Such activities will facilitate and encourage Independent Directors to openly express their own opinions in a positive manner.

At the end of the forum, all attending Chairmen were able to express their opinions and ideas

through completing a quick survey questionnaire; whereby it was found that the majority of the Chairmen wished to see a larger proportion of Independent Directors on their respective Boards, so as to correspond to international trends and thinking. There is also a common view among the respondents that there is fair to high likelihood that, in the future, listed companies will increase the proportion of Independent Directors on their Boards to be more than half of the total number of Board Directors; and that listed companies will determine that the term of office for Independent Directors should not exceed 9 years. Nevertheless, the most of the Chairmen believe that the Chairman of the Board need not necessarily be an Independent Director, which may be due to the fact that most listed companies here have their roots as and grew from being family-based businesses. However, the majority opinion is that, if the Chairman of the Board is not an Independent Director, then the proportion of Independent Directors on the Board should then be increased to more than half of the total number of Board Directors, in order to ensure the overall independence of the Board of Directors as a whole.

In regards to the independence of the Board of Directors, the forum is of the opinion that the real heart of this matter rests with the strength of role of the Chairman of the Board; with having Independent Directors on the Board, who possess a positive mindset towards their work; and with the Board being given and encouraged to be independent by the family-based business owners or the Majority Shareholder group, who sees the importance of their Boards having a high degree of independence.

ความคิดเห็นจาก ประธานกรรมการ

Opinions from the Chairman of the Board



คุณดวงพร สุจริตานูวัฒน์
ประธานกรรมการ
บริษัท ลิซ อิท จำกัด
(มหาชน)

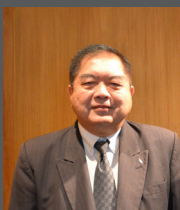
การทำหน้าที่กรรมการอิสระ คือการทำหน้าที่ให้เกิดประโยชน์ต่อบริษัทมากที่สุด เหมือนกับการใช้ประสบการณ์ และความสามารถที่มีอยู่ให้เป็นประโยชน์บริษัท ผู้ถือหุ้น และสังคมโดยรวม อีกทั้งเป็นตัวแทนของผู้ถือหุ้นรายย่อย

สำหรับบริษัท ลิซ อิท จำกัด (มหาชน) มีกรรมการอิสระที่มีความรู้ความสามารถในหลากหลายด้าน และที่ประชุมก็เปิดโอกาสในการแสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระ ประธานกรรมการทำหน้าที่เปิดโอกาส และโยนประเด็นให้กรรมการอิสระแต่ละท่านแสดงความคิดเห็นได้อย่างเต็มที่

Ms. Duangphorn Sucharitanuwat Chairman of the Board, Lease It PCL.

The duty of an independent director is to use his/her experiences and expertise to add value to an organization, its shareholders and society in general. Moreover, the independent director is also a representative of minor shareholders.

At Lease It PCL, we have independent directors from various backgrounds. Importantly, the Board allows them to express their opinions freely. The Chairman of the Board must give independent directors the opportunity to openly express their opinions.



คุณสุวิทย์ จินดาสงวน
ประธานกรรมการ
บริษัท เอสไอเอส
ดิสทริบิวชั่น (ประเทศไทย)
จำกัด (มหาชน)

ส่วนตัวผมคิดว่าการรับตำแหน่งกรรมการอิสระ ควรจะมีหลัก 3 ประการ คือ

1. มีคุณสมบัติ
2. มีเวลา
3. มีความอิสระในการทำงาน

ถ้ามี 3 หลักนี้ แสดงว่าเรามีความพร้อมในการเป็นกรรมการอิสระ เพราะว่าในปัจจุบัน กรรมการอิสระไม่ได้มีหน้าที่เพียงดูแลเรื่องผลประโยชน์ของผู้ถือหุ้นรายย่อยเท่านั้น แต่จะต้องเข้าไปมีบทบาทในการวางกลยุทธ์ของบริษัท แต่อย่างไรก็ตามการทำงานจะต้องคงความเป็น



คุณสุทธิชัย จิราธิวัฒน์
ประธานกรรมการ
บริษัท โรงแรมเซ็นทรัลพลาซ่า
จำกัด (มหาชน)

ในฐานะประธานกรรมการเห็นว่ากรรมการอิสระเป็นประโยชน์อย่างมากต่อบริษัท เพราะทำให้ผู้ถือหุ้นเกิดความเชื่อมั่นได้ว่า บริษัทมี Good Governance และเป็นเหมือนภาพลักษณ์ที่ดีของบริษัทอีกทางหนึ่ง

แม้ว่าการสรรหากรรมการอิสระมักมาจากสายสัมพันธ์ แต่การทำงานต้องอยู่บนความถูกต้อง สามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างเต็มที่ และให้เกียรติซึ่งกันและกัน

Mr. Sutthichai Chirathivat Chairman of the Board Central, Plaza Hotel PCL.

As representatives of the Chairman of the Board, I think that independent directors are very beneficial due to their role of ensuring good governance and the good image of a company.

Although a director nomination is based on a relationship, the working environment is based on righteousness. It has to be open opinion and built on the basis of respect for each other.



คุณอาสา สารสิน
ประธานกรรมการ
บริษัท พาแดงอินดัสทรี
จำกัด (มหาชน)

ผมเห็นด้วยว่ากรรมการอิสระเป็นผู้มีความสำคัญต่อบริษัท เพราะสามารถสร้างคุณค่าให้กับองค์กรได้ ทั้งนี้ประธานกรรมการก็ถือเป็นส่วนสำคัญเช่นกัน ที่จะกระตุ้นให้กรรมการอิสระแสดงความคิดเห็นได้อย่างเต็มที่ และทำให้การทำงานของกรรมการอิสระต้องอิสระจริงๆ ซึ่งจะ เป็นประโยชน์ต่อบริษัทต่อไป

Mr. Arsa Sarasin Chairman of the Board, Padaeng Industry PCL.

I agree that independent directors play an important role in a company because they potentially add value to the organization. It is also important that the Chairman of the Board encourages them to express their opinions and be independent. This too will benefit the company.

อิสระในการทำงานเสมอ

ในฐานะของประธานกรรมการ ก็ควรให้ความเป็นอิสระแก่กรรมการอิสระ ให้กรรมการอิสระถามในสิ่งที่สงสัยเพื่อให้ได้ความคิดเห็นในหลายมุมมอง ประธานกรรมการที่ดีจะสามารถที่จะทำให้กรรมการอิสระเป็นประโยชน์ต่อบริษัทได้

แม้ว่าการคัดเลือกกรรมการในความเป็นจริง มักจะมาจากความสัมพันธ์เป็นหลัก แต่การตรวจสอบด้วยหลัก 3 ประการข้างต้น จะช่วยให้ทั้งประธานกรรมการได้กรรมการอิสระที่มีคุณสมบัติครบถ้วน และกรรมการอิสระเองก็จะทำหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งผลประโยชน์ก็จะตกอยู่ที่บริษัทและสังคมโดยรวม

Mr. Suwit Chindasanguan Chairman of the Board, SIS Distribution (Thailand) PCL.

Personally, an effective director needs to:

1. Meet the qualifications;

2. Have time to carry out the required work;
3. Be able to work independently.

The duty of independent directors is not only to look after the interests of minor shareholders, but should also entail playing a role in setting the company's strategy. However, maintaining independence at all times is a key condition..

The Chairman of the Board should also remain independent from the independent directors. The independent directors should be encouraged to ask questions freely and express different viewpoints. An effective Chairman creates an environment conducive for independent directors to add value to the company.

Although a director nomination is mainly based on a relationship, the checklist of three principles mentioned above could help the Chairman of the Board in finding qualified independent directors themselves. This will benefit the company and society overall.