

งานสัมมนา Thailand CG Forum กระแส **บรรษัทภิบาล** สู่ความยั่งยืน



ในอดีตการนำหลักการการกำกับดูแลกิจการ (Corporate Governance หรือ CG) ไปปรับใช้กับองค์กรธุรกิจนั้น อาจจะถูกจัดลำดับความสำคัญน้อยกว่าการดำเนินธุรกิจปกติของบริษัท แต่ในปัจจุบันแทบจะปฏิเสธไม่ได้แล้วว่าการนำหลักการ CG ไปปฏิบัติกัน มีความสำคัญที่จะต้องสอดแทรกอยู่ในทุกขั้นตอนของการดำเนินธุรกิจ เพราะหลักการ CG จะเป็นเกราะป้องกันให้กับธุรกิจ ทั้งในด้านการควบคุมภายใน การบริหารความเสี่ยง การป้องกันการทุจริต ซึ่งจะทำให้ธุรกิจมีความแข็งแกร่งและสามารถดำรงอยู่ได้อย่างยั่งยืน

เพื่อสนับสนุนให้กรรมการและผู้บริหารของบริษัทจดทะเบียนเห็นความสำคัญของเรื่องดังกล่าวมากขึ้น ตลาดหลักทรัพย์ฯ ได้ร่วมกับสำนักงาน ก.ล.ต. และ IOD จัดงาน Thailand CG Forum 2558 เมื่อวันที่ 28 ตุลาคมที่ผ่านมา ณ โรงแรมดุสิตธานี กรุงเทพฯ ภายใต้ธีม “Governance as a Driving Force for Business Sustainability” โดย Forum ครั้งนี้เป็น International Forum มีวิทยากรทั้งไทยและต่างประเทศมาร่วมแบ่งปันประสบการณ์

Sustainability of Thai listed companies: shared visions of SEC and SET

การสัมมนาเริ่มด้วยสองบิกใหญ่แห่งวงการตลาดทุนร่วมแถลงวิสัยทัศน์และบทบาทของการพัฒนาตลาดทุน *คุณเกศรา มัญชุศรี* กรรมการและผู้จัดการตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (SET) ได้กล่าวถึงบทบาทของ SET ในการส่งเสริมและกระตุ้นให้บริษัทจดทะเบียนเห็นความสำคัญของการปฏิบัติเรื่อง CG มากกว่า 2 ทศวรรษ ทั้งการออกหลักการและแนวปฏิบัติ การให้ความรู้ การประเมินผล และการให้รางวัลเพื่อประโยชน์แห่งการดำรงอยู่ได้อย่างยั่งยืนของบริษัทจดทะเบียน ทางด้านของหน่วยงานกำกับตลาดทุน *คุณรพี สุจริตกุล* เลขาธิการคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (SEC) กล่าวถึงความท้าทายก้าวต่อไปของตลาด

ทุนไทย คือ การส่งเสริมเรื่อง CG in Substance over form เพื่อ “ประโยชน์ที่แท้จริง” ของการนำหลักการ CG ไปปฏิบัติ ทั้งนี้ มี ดร.บัณฑิต นิจรการ กรรมการผู้อำนวยการ สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD) เป็นผู้ดำเนินรายการ

Growth Companies, Capital Markets and Corporate Governance”

Ms.Fianna Jurdan – Senior Analyst จาก Organization for Economic Co-operation and Development (OECD) ได้ชี้ให้เห็นว่าภาคครัวเรือนมีการออมเงินในตลาดทุนมากขึ้น โดยเน้นลงทุนในบริษัทที่มีการเจริญเติบโต การที่บริษัทจะเจริญเติบโตได้ต้องอาศัย “เวลา” และ “ความเชื่อมั่น” ซึ่ง “ความเชื่อมั่น” จำเป็นต้องดำเนินอยู่บนพื้นฐานของหลัก CG ไม่ว่าจะเป็นการสร้างความเท่าเทียมกับให้กับผู้ถือหุ้น บุคคลผู้มีส่วนได้เสีย การเปิดเผยข้อมูลอย่างโปร่งใส และการทำหน้าที่ของคณะกรรมการอย่างมีประสิทธิภาพ

PANEL DISCUSSION I : “ENHANCING BOARD LEADERSHIP TO ACHIEVE SUSTAINABLE GROWTH AND CREATE LONG-TERM CORPORATE VALUES”

Mr. John Lim อดีตประธาน Singapore Institute of Directors (IOD ของสิงคโปร์) ได้ร่วมแบ่งปันประสบการณ์ว่า การที่จะให้ธุรกิจอยู่ได้อย่างยั่งยืนนั้น หลายท่านอาจจะให้ความสำคัญกับการทำหน้าที่ของคณะกรรมการ แต่ในความเป็นจริงแล้ว ความสามารถของ CEO กลับมีความสำคัญยิ่งกว่า เนื่องจาก CEO เป็นบุคคลที่ต้องดำเนินการด้านธุรกิจโดยตรง ส่วนบทบาทของคณะกรรมการต้องเน้นที่ “Process” ทั้งการสร้าง Innovation ให้กับกิจการ การพัฒนากรรมการ และการประเมินผลคณะกรรมการ เป็นต้น ขณะที่ *คุณภัทริศา ดิลกรุ่งธีระภพ* ประธานเจ้า

หน้าที่บริหารบริษัทหลักทรัพย์ ติบีเอส วิกเคอร์ส (ประเทศไทย) จำกัด ได้ชี้ให้เห็นว่ากฎเกณฑ์สำคัญของการทำหน้าที่คณะกรรมการที่จะมุ่งสู่ความยั่งยืนได้นั้น จะต้องครอบคลุม 3 เรื่อง คือ

- 1) การเข้าใจธุรกิจอย่างแท้จริง
- 2) การรับฟังฝ่ายบริหารที่เป็นผู้เกี่ยวข้องกับธุรกิจ และ
- 3) การติดตามผลการดำเนินงานอย่างใกล้ชิด

ทางด้านของผู้ลงทุนสถาบัน Ms. Pru Bennett กรรมการจาก BlackRock ในส่วนงาน Corporate Governance and Responsible Investment (CGRI) ให้มุมมองที่ว่า การทำหน้าที่ของกรรมการเป็นปัจจัยที่นักลงทุนสถาบันนำมาเป็นองค์ประกอบหนึ่งในการพิจารณาเลือกบริษัทที่จะลงทุน เช่น ความเป็นอิสระของ Chairman ความสามารถของคณะกรรมการและกรรมการอิสระในเรื่องธุรกิจ การเงิน รวมถึงต้องมีจรรยาบรรณและความน่าเชื่อถือของรายงานทางการเงิน เป็นต้น นอกจากนี้ Ms. Vronique Bruneau กรรมการผู้จัดการ ของบริษัทที่ปรึกษา Labrador Conseil จากฝรั่งเศส ได้ยกตัวอย่างของบริษัท Danone ซึ่งเป็นบริษัทฝรั่งเศส ดำเนินธุรกิจผลิตน้ำแร่ โดย ในอดีตเคยประสบปัญหาการสร้างมลพิษสู่สิ่งแวดล้อม แต่หลังจากที่ Danone เริ่มแก้ไขปัญหาด้วยการปรับกระบวนการผลิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมและสร้างสัมพันธ์อันดีกับ Stakeholders จึงทำให้ Danone สามารถดำเนินธุรกิจอยู่ได้มาจนถึงทุกวันนี้

Panel Discussion II : “Performing Board’s Roles – Challenge for Family Owned and Controlled Companies”

ในช่วงเสวนาเรื่อง Performing Board’s Roles – Challenge for Family Owned and Controlled Companies ชี้ให้เห็นว่าการนำหลักการ CG ไปปฏิบัติไม่เฉพาะแค่บริษัทจดทะเบียนขนาดใหญ่เท่านั้น ธุรกิจขนาดเล็ก ธุรกิจ

ครอบครัวก็สามารถนำไปปฏิบัติเพื่อสร้างความยั่งยืนให้กับกิจการได้ โดยผู้ร่วมเสวนาในเรื่องนี้ประกอบด้วย คุณอนุรัตน์ ก้องธรนินทร์ อาจารย์พิเศษจากสถาบันบัณฑิตบริหารธุรกิจศศินทร์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ศาสตราจารย์พิเศษ กิติพงศ์ อรุณพัฒน์พงศ์ ประธานกรรมการ แห่งบริษัทเบเกอร์ แอนด์ แม็คเค็นซี และคุณ ประทีป ตังมดีธรรม ประธานกรรมการบริหาร บริษัท ศุภาลักษณ์ จำกัด (มหาชน) มีคุณกุลเวช เจนวัฒนวิทย์ ที่ปรึกษา IOD เป็นผู้ดำเนินรายการ ศาสตราจารย์พิเศษ กิติพงศ์ ได้ให้หลักการดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืนไว้ ซึ่งเป็นหลักการที่น่าสนใจมาก กล่าวคือ หลัก 6C ได้แก่ Corporate Structure - การจัดโครงสร้าง และแบ่งแยกหน้าที่ให้ชัดเจน, Compensation - การกำหนดค่าตอบแทนที่เหมาะสม, Communication - การกำหนดลำดับขั้นของการอนุมัติและการสื่อสารให้เป็นที่เข้าใจและครอบคลุม, Care and Compassion - การดูแลและใส่ใจทั้งต่อผู้ปฏิบัติงานและธุรกิจ, Change - การปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่องไม่ให้เกิดหยุด และ Conict - ป้องกัน และจัดการความขัดแย้ง

Panel Discussion III :

“Evaluating Board Performance-Constructive Mechanisms for Improving Board Effectiveness”

อีกหนึ่งกระบวนการที่สามารถยกระดับการทำหน้าที่ของคณะกรรมการบริษัทได้ดียิ่งขึ้น และหลายบริษัทจดทะเบียนในไทยเริ่มปฏิบัติกันมากขึ้น คือ การประเมินผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการ โดย Ms. Anne Molyneux กรรมการจาก CS International จากสวิตเซอร์แลนด์ ได้ให้ข้อมูลว่า ในอดีตเรื่องการประเมินคณะกรรมการถือเป็นเรื่องที่คณะกรรมการให้ความสำคัญน้อย ไม่มีใครรับเป็นเจ้าของ จึงเป็นที่ถกเถียงกันว่า ประธานกรรมการหรือ CEO ควรจะเป็นคนหน้าที่ดังกล่าว แต่ปัจจุบันถือว่าคณะกรรมการให้ความสำคัญมากขึ้น และผู้ลงทุนสถาบันก็สามารถนำผลจากการประเมินคณะกรรมการ เช่น Competency หรือ Succession plan มาใช้ในการพิจารณาบริษัทด้วย ขณะที่ Ms. Jane Stuchberry ผู้ก่อตั้งบริษัทที่ปรึกษา Diligence Board Advisory จาก Australia เห็นว่า การประเมินคณะกรรมการยังทำ Form เป็นส่วนใหญ่ แต่การประเมินที่ได้ประโยชน์อย่างแท้จริง คณะกรรมการต้องยอมรับและนำผลประเมินเป็นข้อที่จะพัฒนาและปรับปรุงการทำงานของคณะกรรมการให้ดีขึ้นต่อไป

นอกจากนี้ คุณสุภา เจริญยิ่ง กรรมการผู้จัดการบริษัท หลักทรัพย์ ธนชาติ จำกัด (มหาชน) ได้กล่าวว่า แม้วัฒนธรรมของไทยจะไม่ชอบให้ใครมาตัดสินตนเอง แต่ในช่วงหลายปีที่ผ่านมา บริษัทจดทะเบียนไทยก็ตื่นตัวในเรื่องการประเมินคณะกรรมการ ทั้งการประเมินแบบรายคณะ รายบุคคล และการประเมินคณะกรรมการชุดย่อย

และผลลัพธ์จากการประเมินก็สามารถนำมาใช้พัฒนากรรมการเพื่อนำพากิจการสู่ความยั่งยืน ในส่วนของคุณวิทิต ลินุตพงษ์ กรรมการบริษัท อินทัช โฮลดิ้งส์ จำกัด (มหาชน) ได้ให้มุมมองของการประเมินคณะกรรมการว่ามีประโยชน์อย่างมาก เรื่องหนึ่งที่ได้ชัดคือการนำผลประเมินไปใช้เป็นข้อมูลในการสรรหากรรมการใหม่ อย่างไรก็ตาม ก็ยังคงมีอีกหลายบริษัทที่มองข้ามเรื่องการประเมินตนเอง ด้วยเหตุที่ว่าภาระหน้าที่ของคณะกรรมการมีค่อนข้างมากอยู่แล้ว จึงไม่ได้เห็นความสำคัญของเรื่องนี้ แต่คุณวิทิตได้ให้ข้อคิดทิ้งท้ายไว้ว่า “ If you think it is important, you can find time ”

ทั้งหมดนี้คือภาพรวมของงาน Thailand CG Forum ประจำปี 2558 สำหรับผู้ที่พลาดงานสัมมนาในครั้งนี้สามารถติดตามชมได้ที่ website ของตลาดหลักทรัพย์ฯ http://www.set.or.th/sustainable_dev/th/cg/seminar_p1.html



อนึ่ง ในปี 2559 ตลาดหลักทรัพย์ฯ ยังคงมีงานสัมมนาด้าน CG ในหัวข้อที่เป็นประโยชน์กับทั้งกรรมการบริษัท ผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติงานอีกมากมาย ผู้ที่สนใจสามารถติดตามได้จากข่าวเผยแพร่ของทางตลาดหลักทรัพย์ฯ

Thailand CG Forum : Corporate Governance - Trends Towards Sustainability



In the past, adopting the principles and practices of corporate governance (or CG) within organizations may have had a lesser priority or degree of importance than the actual normal business operational activities itself. However, it cannot be denied that, currently, adopting and implementing CG principles and practices is important; whereby these practices are embedded within all process and procedures of the business operation. This is because the principles of good CG act as a protective armor for the business in being effective internal controls, management of risks and protection against corruption, so as to enable the overall business to be strengthened and to continue on a sustainable basis.

As such, in order to promote and support corporate Directors and top Management of listed companies to see the increasing importance of the abovementioned aspects of CG, the Stock Exchange of Thailand (SET) has joined together with the SEC and the IOD in holding the annual Thailand CG Forum 2558, on October 28, 2015 at the Dusit Thani Hotel, under the theme of “Governance as a Driving Force for Business Sustainability”. And, on this occasion, it was held as an ‘International Forum’, whereby both Thai and international guest speakers joined the event to share their insights and experiences.



Sustainability of Thai listed companies : Shared visions of SEC and SET

The Forum started with 2 very prominent persons within the capital markets environment jointly sharing their respective vision and perceived roles in developing the Thai capital markets, with Dr. Bandid Nijathawaorn, President and CEO of the Thai Institute of Directors Association (IOD) acting as the session moderator.

- Mrs. Kesara Manchusree, President of the Stock Exchange of Thailand (SET) stated that the role of the SET in promoting and encouraging listed companies to see the importance of implementing CG practices over the past 20 years included the following activities: defining as well as initiating CG principles and associated operating guidelines, informing and educating, evaluating the related outcomes, and also giving awards for 'best in class' CG practices implementation. This was undertaken all for the benefit of listed companies in regards to the overall sustainability of their businesses.

- While, representing the viewpoint of the capital markets' oversight authority, Mr. Rapee Sucharitkul, Secretary General of the Office of the Securities Exchange Commission (SEC) stated that the upcoming and next challenge for the Thai capital markets is to promoted CG in terms of "substance over form" so as to achieve "real and concrete benefits" as a result of adopting and putting into actual practice the various principles of CG.

"Growth Companies, Capital Markets and Corporate Governance"

Ms. Fianna Jurdan, Senior Analyst at the Organization for Economic Co-operation and Development (OECD) pointed out that households are increasingly saving more money in the capital markets, with an emphasis on investing in companies that show significant growth. As such, such corporate growth largely depends on 'time' and 'confidence in its business'; whereby this 'confidence' results from operating the business within the fundamental principles of CG – regardless of whether it is establishing equal treatment for all its Shareholders and all Stakeholders, disclosing information in a fully transparent manner, and achieving Board effectiveness.

PANEL DISCUSSION I : "ENHANCING BOARD LEADERSHIP TO ACHIEVE SUSTAINABLE GROWTH AND CREATE LONG-TERM CORPORATE VALUES"

- Mr. John Lim, former Chairman of the Singapore Institute of Directors (or Singapore's IOD) joined the Forum to share his insights and experiences in stating: "So as to achieve business sustainability, many of you may place great importance on Board Directors discharging of their duties. However, in reality, the ability of the CEO is more important. This is because the CEO is the person directly responsible for operating the business; while the role of the Board of Directors is emphasize on the business "process" – such as, creating 'innovation' in the business operations, developing Board Directors' skills, and evaluating the overall performance of the Board of Directors."

- While, Ms. Patteera Dilokrunthirapop, CEO of DB Vickers Securities (Thailand)

Co. Ltd., pointed out that the important key in discharging the responsibilities of the Board of Directors that focus on the issue of 'sustainability' is to effectively incorporate these 3 main elements : 1) having a thorough and genuine understanding of the company's business; 2) listening to the Management group, who are actively involved with the business operations; as well as 3) monitoring and keeping a close watch on the operating results of the company.

From the viewpoint of institutional investors, Ms. Pru Bennett, a Director from Black Rock Corporate Governance and Responsible Investment (CGRI) unit, presented that, for institutional investors, how Board Directors undertake their duties and responsibilities is a key factor and important component of their consideration process for choosing which company they will invest in – namely, such aspects as: the degree of independence of the Chairman of the Board, as well as with the overall capabilities of the Board of Directors and the Independent Directors in regards to the overall business operations and financial matters, together with their having the required proper business ethics and also credibility of the financial statements/ reports.

- Additionally, Ms. Véronique Bruneau Bayard, Managing Director of Labrador Counsel, from France, added by citing the example of Danone Co. Ltd., a French company producing and supplying mineral water, that previously faced problems in having polluted the environment. However, Danone Co. then solved the issue by changing its manufacturing process to be more environmentally friendly and by successfully establishing a close relationship with all involved Stakeholders, that the resulted in the company still being able to operate its business to this day.

Panel Discussion II :

“Performing Board’s Roles – Challenge for Family Owned and Controlled Companies”

During the panel discussion session regarding Performing the Board’s Roles – Challenge for Family Owned and Controlled Companies, it was pointed out that it is not essential only for large listed companies to adopt and implement CG principles and practices, but that both small businesses and family-owned companies are also able to put them into practice within their respective organizations so as to achieve sustainability for their businesses.

Others joining this panel discussion session included: Mr. Anuratn Kongtoranin, Special Associate Professor at the SASIN Graduate Institute of Business Administration of Chulalongkorn University; Special Professor Kitipong Urapeepatanapong, Chairman, Baker & McKenzie; and Mr. Prateep Tangmatitham, Chairman, Supalai Pcl., with Mr. Kulvech Janvatanavit, Principal Project Advisor to the IOD, acting as the moderator.

- Special Professor Kitipong Urapeepatanapong presented that the key principles for achieving a sustainable business, which was of great interest, consist of these 6 principles: Corporate Structure – creating a business structure that clearly defines separate roles and responsibilities; Compensation – determining an appropriate compensation plan; Communication – defining a comprehensive approval and communications process that are clearly understood; Care and Compassion – overseeing the operational-level staff and the overall business in an attentive manner, Change – continually enhancing and developing the business, so as to remain relevant to the ongoing current business environment; and Conflict – effectively preventing and managing any conflicts.

Panel Discussion III :

“Evaluating Board Performance-Constructive Mechanisms for Improving Board Effectiveness”

Another process that will enhance the activities of the company’s Board of

Directors in discharging their duties and responsibilities, which many Thai listed companies have now adopted and implemented, is the performance evaluation of the Board of Directors.

- Ms. Anne Molyneux, Director of CS International from Switzerland, presented further information on this topic by saying that, in the past, the matter of evaluating the overall performance of the Board of Directors had been considered as being of little importance, with no particular party acting as the leader responsible for taking the initiative to do so. This issue has been much debated, with various arguments that either the Chairman of the Board or the CEO should be the person responsible for undertaking this activity. However, currently the Board of Directors itself has been giving more attention to this matter - together with institutional investors, who are able to make use of specific aspects of the Board performance evaluation outputs - such as, competency and succession planning – as part of their overall assessment of the companies into which they are looking to invest.

- While, Ms. Jane Stuchberry, Founder of Diligence Board Advisory Co. from Australia, believes that currently, evaluation of Board performance still mainly stresses on “Form”; whereas, for such evaluations to be genuinely effective and beneficial, the respective Board of Directors must then make use of the evaluation outputs in further developing and making ongoing improvements to the overall working effectiveness of the Board of Directors.

- Additionally, Ms. Suvabha Charoenying, Managing Director of Thanachart Securities Pcl., stated that, in spite of the fact that in Thai culture people do not like others to bribe them, but over the past few years, listed companies have been more attentive to evaluating the performance of their Board of Directors – both as a group, on an individual basis and as a Board Committee; whereby the evaluation outcome is then able to be used to further develop Board Directors and to lead the overall business operations towards greater sustainability.

- As for Mr. Vithit Leenutapong, Director of Intouch Holdings Pcl., presented his viewpoint that evaluating

the performance of the Board is very beneficial for all parties. Initially, it is clear that the evaluation outcome can be used as valuable information in the future nomination of new Board Directors. However, there are still many other companies that overlook Board Directors’ self-evaluation, since there are already many other duties and responsibilities that need to be undertaken by Board Directors; and, as such, not much importance is placed on this matter. But he also ended up by adding that “If you think it is important, you can find time.”

Thus, the above summary is an overview of the annual Thailand CG Forum 2015; whereby those who missed the opportunity to attend this event as view further details on the SET website at: http://www.set.or.th/sustainable_dev/th/cg/seminar_p1.html

Furthermore, for 2016, the SET will continue to hold many more seminars and forums relating to CG, under the various headings that will be beneficial to company Board Directors, to the Management Team and to all operational level officials. Those interested to attend and participate in these events can follow up relevant news updates at the SET’s Information Broadcast Network and CG Center: http://www.set.or.th/sustainable_dev/th/cg/history_p1.html

