

แนวปฏิบัติที่ดี สำหรับคณะกรรมการ ในการกำหนดกลยุทธ์ทางธุรกิจ เพื่อความยั่งยืน



Guideline on Board's Role in Strategy
for Business Sustainability

สารบัญ

03	บทนำ
04	รายนามคณะกรรมการพิจารณาแนวปฏิบัติที่ดีด้าน ESG สำหรับคณะกรรมการ
05	ส่วนที่ 1 หลักการสำคัญ
08	ส่วนที่ 2 แนวปฏิบัติ

แนวปฏิบัติ 1 บทบาทของผู้นำ

09	1.1 การกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายหลักขององค์กรเพื่อความยั่งยืน
10	1.2 การสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรด้านความยั่งยืน
11	1.3 การจัดทำแผนกลยุทธ์ทางธุรกิจเพื่อความยั่งยืน

แนวปฏิบัติ 2 การกำกับดูแลกิจการ

14	2.1 การจัดโครงสร้างและองค์ประกอบของคณะกรรมการที่เอื้อต่อการกำกับดูแลกลยุทธ์ทางธุรกิจเพื่อความยั่งยืน
19	2.2 การกำหนดโครงสร้างองค์กรที่เอื้อต่อการดำเนินการตามกลยุทธ์ทางธุรกิจเพื่อความยั่งยืน

แนวปฏิบัติ 3 การกำกับดูแลฝ่ายจัดการ

20	3.1 การมีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้เสีย
22	3.2 การวิเคราะห์ประเด็นสำคัญด้านความยั่งยืน
24	3.3 การกำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติ
25	3.4 การจัดสรรทรัพยากร

แนวปฏิบัติ 4 การรายงานและการประเมินผล

27	4.1 กระบวนการติดตามและวัดผลการดำเนินงาน
31	4.2 การเปิดเผยข้อมูล

ภาคผนวก

32	1. ตัวอย่างกระบวนการพัฒนากลยุทธ์ทางธุรกิจขององค์กร
33	2. ตัวอย่างแบบประเมินระดับการดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืนของคณะกรรมการ

เอกสารอ้างอิง

© 2020 Thai Institute of Directors Association. All rights reserved.

Thai IOD and the officers, authors and editors of Thai IOD make no representation or warranty as to the accuracy, completeness or legality of any of the information contained herein. The material is for general information only and is not intended as advice on any of the matters discussed. Each recipient should consult their professional advisers for advice in relation to a specific matter affecting them.

By accepting this material, each recipient agrees that Thai IOD and the officers, authors and editors of Thai IOD shall not have any liability for any information contained in, or for any omission from, this material.

In addition, by accepting this material, the recipient agrees to utilize the information contained herein solely for the purpose of personal use for professional development purpose.

Copyright in this material is strictly reserved. Any distribution or reproduction of any part of this material without the prior written permission of Thai IOD, the copyright owners is strictly prohibited.

บทนำ

ท่ามกลางภาวะเศรษฐกิจที่มีความผันผวนและความไม่แน่นอน ทำให้องค์กรต้องเผชิญกับความท้าทายที่อาจเป็นได้ทั้งความเสี่ยงและโอกาส การปรับตัวในการดำเนินธุรกิจจึงมีความสำคัญ เพื่อที่จะทำให้องค์กรสามารถดำเนินต่อไปได้อย่างยั่งยืนภายใต้สภาวะที่มีการแข่งขันสูง การดำเนินธุรกิจในรูปแบบทุนนิยมที่ให้ความสำคัญเฉพาะเรื่องการเติบโตและผลการดำเนินงานทางการเงินเพียงอย่างเดียว จึงไม่สามารถตอบโจทย์การเติบโตอย่างยั่งยืนได้ บางกรณีการดำเนินธุรกิจต้องหยุดชะงัก เพราะมีได้คำนึงถึงผลที่จะเกิดขึ้นต่อสิ่งแวดล้อมและสังคมตั้งแต่ต้น เช่น ปัญหาน้ำเสีย ฝุ่นพิษที่เกิดจากอุตสาหกรรมผลิต จนนำไปสู่การคัดค้านจากชุมชน หรือการไม่คำนึงถึงความเพียงพอของทรัพยากรธรรมชาติจนนำไปสู่ปัญหาการขาดแคลนวัตถุดิบในการผลิต เป็นต้น สิ่งเหล่านี้ล้วนกลับมาสร้างผลในด้านลบต่อองค์กรในเวลาต่อมา ทั้งในรูปแบบของการดำเนินธุรกิจที่มีข้อจำกัดมากขึ้นหรือแม้กระทั่งอาจไม่สามารถดำเนินธุรกิจต่อไปได้อีกทั้งยังทำให้องค์กรเสื่อมเสียชื่อเสียง อันเป็นผลมาจากเทคโนโลยีการสื่อสารที่ก้าวหน้าในปัจจุบันทำให้สังคมเล็งเห็นการเผยแพร่ข่าวสามารถทำได้อย่างรวดเร็วในวงกว้าง องค์กรใดที่มีข่าวว่า เป็นต้นเหตุของการทำลายหรือก่อให้เกิดปัญหาสิ่งแวดล้อม มักจะถูกตั้งคำถามจากสังคม ซึ่งสิ่งที่เกิดขึ้นนี้อาจนำไปสู่การไม่ยอมรับและต่อต้านการใช้บริการหรือสินค้าขององค์กร และอาจส่งผลร้ายแรงต่อภาพลักษณ์องค์กรในระยะยาว

การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวทำให้เกิดความคาดหวังจากผู้มีส่วนได้เสียกลุ่มต่าง ๆ ที่เรียกร้องให้การดำเนินธุรกิจต้องเติบโตอย่างยั่งยืน โดยความยั่งยืนดังกล่าวจะเกิดขึ้นได้หากทุกกระบวนการในการดำเนินธุรกิจตามปกตินั้นได้คำนึงถึงการเติบโตของผลประกอบการไปพร้อมกับความสามารถในการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพ การคำนึงถึงผลกระทบทางบวกและทางลบต่อกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่มที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจ ภายใต้การมีระบบการกำกับดูแล

กิจการที่ดี โดยการกำหนดกลยุทธ์ถือเป็นหนึ่งในกระบวนการของการดำเนินธุรกิจที่มีความสำคัญ เนื่องจากเป็นหัวใจในการขับเคลื่อนธุรกิจให้เป็นไปตามทิศทางที่กำหนด ซึ่งคณะกรรมการในฐานะผู้นำขององค์กรถือเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการชี้แนะเพื่อให้กลยุทธ์ทางธุรกิจขององค์กรเป็นไปเพื่อความยั่งยืน

ด้วยเหตุนี้ สถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD) จึงได้จัดทำแนวปฏิบัติที่ดีสำหรับคณะกรรมการในการกำหนดกลยุทธ์ทางธุรกิจเพื่อความยั่งยืนนี้ขึ้นโดยสอดคล้องกับสาระสำคัญตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับบริษัทจดทะเบียน ปี 2560 (CG Code) ของสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (ก.ล.ต.) โดยมีความมุ่งหวังว่าแนวปฏิบัติฉบับนี้คณะกรรมการจะสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการทำหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดกลยุทธ์ทางธุรกิจตามปกติ โดยนำเรื่องเกี่ยวกับความยั่งยืนเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการนั้น ซึ่งแนวปฏิบัติฉบับนี้จะนำเสนอเป็น 2 ส่วน ได้แก่ 1. หลักการสำคัญ (Key Principles) และ 2. แนวปฏิบัติ (Guidelines) ทั้งนี้การพัฒนากิจการดำเนินธุรกิจไปสู่ความยั่งยืนควรดำเนินการอย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งแต่ละองค์กรสามารถเลือกดำเนินการตามรูปแบบที่เหมาะสมกับบริบทขององค์กรตนเอง

• สถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD) •





รายนามคณะกรรมการพิจารณาแนวปฏิบัติที่ดีด้าน ESG สำหรับคณะกรรมการ ประจำปี 2562

1. นายกุลเวช เจนวัฒนวิทย์ กรรมการผู้อำนวยการ สถาบันกรรมการบริษัทไทย (ประธานคณะกรรมการ)
2. นายพร สุจริตกุล ที่ปรึกษาสถาบันกรรมการบริษัทไทย (ที่ปรึกษาคณะทำงาน)
3. ผู้แทนจากตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

นางสินีนาว	แจ่มศรี	ผู้อำนวยการฝ่ายพัฒนาบรรษัทภิบาล
นายสุรพล	บุพโกศล	รองผู้อำนวยการฝ่ายพัฒนาบรรษัทภิบาล
4. ผู้แทนจากกองทุนบำเหน็จบำนาญข้าราชการ

นางศรีกัญญา	ยาทิพย์	รองเลขาธิการ
นายศุภวิท	โชติวิท	ผู้อำนวยการอาวุโสและผู้บริหารฝ่ายวิเคราะห์การลงทุน
5. ผู้แทนจากสมาคมบริษัทจัดการลงทุน

นางวรรณ	ธาราภูมิ	ประธานกิตติมศักดิ์
นางสาวดวงกมล	พิศาล	เลขาธิการ
6. ผู้ที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติหน้าที่กรรมการบริษัทจดทะเบียน

นายยุทธ	วรฉัตร	ผู้เชี่ยวชาญพิเศษด้านบรรษัทภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคม ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย
นายวีรศักดิ์	โสมิตไพศาล	ประธานกรรมการ บริษัท จัดการและพัฒนาทรัพยากรน้ำภาคตะวันออก จำกัด (มหาชน)
นางภทรียา	เบญจพลชัย	ผู้เชี่ยวชาญพิเศษด้านบรรษัทภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคม ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย
7. ผู้ที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติหน้าที่เลขาธิการบริษัท

นางกอบบุญ	ศรีชัย	เลขาธิการบริษัท และรองกรรมการผู้จัดการอาวุโส บริษัท เจริญโภคภัณฑ์อาหาร จำกัด (มหาชน)
นางศิริบรรจง	อุทัยภาส	เลขาธิการบริษัท และผู้ช่วยผู้จัดการใหญ่ ผู้บริหารสูงสุด Corporate Office ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)
นางบุญศิริ	จารุศิริ	อดีตเลขาธิการบริษัท และที่ปรึกษา บริษัท บ้านปู จำกัด (มหาชน)
8. ฝ่าย Knowledge สถาบันกรรมการบริษัทไทย (ฝ่ายเลขาธิการคณะกรรมการ)

นางวีวรรณ	มนนากินันท์	รองผู้ช่วยกรรมการผู้อำนวยการ – Research & Development
นายธนกร	พรรัตนกุล	รองผู้ช่วยกรรมการผู้อำนวยการ – Curriculum & Facilitators
นางสาววิไลทิพย์	วัฒนวิชัยกุล	CG Supervisor – Research & Development
นายอภิลาภ	เผ่าภิญโญ	Senior CG Analyst – Curriculum & Facilitators

ส่วนที่ 1



หลักการสำคัญ (Key Principles)

ส่วนที่ 1 หลักการสำคัญ (Key Principles)

- 1 คณะกรรมการควรพิจารณาและกำหนดให้สัตยาบันและเป้าหมายหลักขององค์กรเป็นไปเพื่อความยั่งยืนทางธุรกิจ ซึ่งควรคำนึงถึงการเติบโตของผลประกอบการไปพร้อม ๆ กับความสามารถในการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพ การคำนึงถึงผลกระทบทางบวกและทางลบต่อกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่มที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจ ภายใต้การมีระบบการกำกับดูแลกิจการที่ดี โดยกำหนดร่วมกันกับฝ่ายจัดการ และจัดให้มีการสื่อสารให้กับผู้มีส่วนได้เสียทั้งภายในและภายนอกองค์กร (โปรดดูแนวปฏิบัติ 1.1)
- 2 คณะกรรมการควรสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรทั้งในด้านการดำเนินงานและด้านจริยธรรม เพื่อขับเคลื่อนธุรกิจขององค์กรให้ไปสู่การเติบโตอย่างยั่งยืน โดยควรปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี (โปรดดูแนวปฏิบัติ 1.2)
- 3 คณะกรรมการควรกำกับดูแลให้มีการบูรณาการนำปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความยั่งยืนทั้งที่เป็นโอกาสและความเสี่ยงที่สัมพันธ์กับบริบทธุรกิจของบริษัทเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของการจัดทำกลยุทธ์ทางธุรกิจเพื่อความยั่งยืน เพื่อให้บริษัทสามารถตอบสนองต่อโอกาสและสามารถจัดการกับปัญหาและความท้าทายทางด้านความยั่งยืนที่อาจส่งผลกระทบต่อองค์กรและผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่มได้อย่างรอบด้าน (โปรดดูแนวปฏิบัติ 1.3)
- 4 คณะกรรมการและฝ่ายจัดการจะต้องร่วมกันกำหนดเป้าหมายของกลยุทธ์ทางธุรกิจเพื่อความยั่งยืนทั้งในระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว และร่วมกันกำหนดกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุเป้าหมายในแต่ละระดับที่เหมาะสม โดยพิจารณาถึงทรัพยากร นวัตกรรม เทคโนโลยีและปัจจัยสำคัญที่ใช้ในการขับเคลื่อนกลยุทธ์อื่น ๆ ร่วมด้วย เพื่อสร้างความมั่นใจว่าผลการดำเนินงานจะเป็นไปตามเป้าหมาย (โปรดดูแนวปฏิบัติ 1.3)
- 5 คณะกรรมการควรพิจารณาจัดโครงสร้างและองค์ประกอบของคณะกรรมการที่สามารถทำหน้าที่กำกับดูแลกลยุทธ์ทางธุรกิจเพื่อความยั่งยืนได้ ทั้งนี้อาจพิจารณาขอบข่ายหน้าที่ความรับผิดชอบให้กับคณะกรรมการชุดย่อยทำหน้าที่กำกับดูแลการดำเนินงานตามกลยุทธ์ทางธุรกิจเพื่อความยั่งยืน (โปรดดูแนวปฏิบัติ 2.1.1-2.1.3)
- 6 คณะกรรมการควรกำกับดูแลให้มีการพัฒนาความรู้และความเชี่ยวชาญของกรรมการผ่านรูปแบบต่าง ๆ โดยควรมุ่งเน้นไปที่ประเด็นด้านความยั่งยืนที่สัมพันธ์กับการดำเนินธุรกิจของบริษัท เพื่อให้มั่นใจว่ากรรมการมีความรู้ความเข้าใจถึงความยั่งยืนของธุรกิจองค์กร (โปรดดูแนวปฏิบัติ 2.1.4)
- 7 คณะกรรมการควรจัดให้มีการประเมินความเข้าใจและประสิทธิภาพในการกำกับดูแลกลยุทธ์ทางธุรกิจเพื่อความยั่งยืนขององค์กรในการประเมินผลการปฏิบัติงานของกรรมการประจำปีทั้งในส่วนการประเมินทั้งคณะและการประเมินรายบุคคล เพื่อนำผลที่ได้มาพัฒนาและเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานของกรรมการ (โปรดดูแนวปฏิบัติ 2.1.4)
- 8 คณะกรรมการควรกำกับดูแลให้มีการจัดโครงสร้างองค์กรที่เอื้อต่อการดำเนินงานตามกลยุทธ์ทางธุรกิจเพื่อความยั่งยืน และมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องอย่างชัดเจน (โปรดดูแนวปฏิบัติ 2.2)

- 9 คณะกรรมการควรกำกับดูแลให้องค์กรมีกระบวนการมีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้เสียที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งรวมถึงการสื่อสารและการรับฟังความคิดเห็น เพื่อให้สามารถเข้าใจความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสียแต่ละกลุ่ม รวมทั้งควรกำกับดูแลให้มีการเปิดเผยข้อมูลที่ได้จากการมีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้เสียต่อสาธารณชนผ่านช่องทางต่างๆ (โปรดดูแนวปฏิบัติ 3.1)
- 10 คณะกรรมการควรกำกับดูแลให้ฝ่ายจัดการวิเคราะห์และจัดลำดับความสำคัญของประเด็นที่ได้จากผู้มีส่วนได้เสีย เพื่อนำมาวางแผนตอบสนองต่อประเด็นเหล่านั้น ทั้งการจัดการความเสี่ยง ปรับปรุงแก้ไข และใช้เป็นโอกาสในการพัฒนาสร้างสรรค์ให้เกิดนวัตกรรมสินค้าและบริการ (โปรดดูแนวปฏิบัติ 3.2)
- 11 คณะกรรมการควรพิจารณาให้มีการจัดทำและทบทวนนโยบายที่สนับสนุนการดำเนินงานตามกลยุทธ์ทางธุรกิจเพื่อความยั่งยืนทั้งในด้านสิ่งแวดล้อม/เศรษฐกิจ สังคม และการกำกับดูแลกิจการเพื่อเป็นการแสดงเจตจำนงและเป็นแนวทางให้บุคลากรยึดถือเป็นแนวปฏิบัติ รวมทั้งกำกับดูแลให้บริษัทมีการกำหนดกระบวนการเพื่อนำนโยบายและแนวปฏิบัติไปใช้อย่างครบถ้วน (โปรดดูแนวปฏิบัติ 3.3)
- 12 คณะกรรมการควรติดตามให้ฝ่ายจัดการจัดสรรทรัพยากรประเภทต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับลำดับความสำคัญทั้งในระยะสั้น และเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ในระยะยาว โดยต้องคำนึงถึงผลกระทบและการพัฒนาทรัพยากรตลอดห่วงโซ่คุณค่าของธุรกิจ ซึ่งทรัพยากรที่บริษัทควรคำนึงถึงมีอย่างน้อย 6 ประเภท ได้แก่ การเงิน (Financial capital) การผลิต (Manufactured capital) ภูมิปัญญา (Intellectual capital) ด้านบุคลากร (Human capital) สังคมและความสัมพันธ์ (Social and relationship capital) และธรรมชาติ (Natural capital) (โปรดดูแนวปฏิบัติ 3.4)
- 13 คณะกรรมการควรกำกับดูแลให้ฝ่ายจัดการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จที่เหมาะสมกับกลยุทธ์ทางธุรกิจเพื่อความยั่งยืนและบริบทแวดล้อมขององค์กร รวมทั้งกำหนดกรอบระยะเวลาในการติดตามอย่างเหมาะสม (โปรดดูแนวปฏิบัติ 4.1.1)
- 14 คณะกรรมการควรกำหนดกรอบระยะเวลาในการติดตามผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดและมีการประชุมเพื่อติดตามความก้าวหน้า ชักถามข้อมูล ให้ทิศทางและข้อเสนอแนะแก่ฝ่ายจัดการเพื่อนำไปปรับปรุงแนวทางการดำเนินงาน (โปรดดูแนวปฏิบัติ 4.1.2)
- 15 คณะกรรมการควรกำกับดูแลให้องค์กรนำเสนอข้อมูลผลการดำเนินงานตามกลยุทธ์ทางธุรกิจเพื่อความยั่งยืนผ่านช่องทางการสื่อสารต่าง ๆ เพื่อให้ผู้มีส่วนได้เสียแต่ละกลุ่มรับทราบอย่างทั่วถึงและเหมาะสมกับบริบทขององค์กร (โปรดดูแนวปฏิบัติ 4.2)

ส่วนที่ 2



แนวปฏิบัติ (Guidelines)

แนวปฏิบัติ 1 บทบาทของผู้นำ (Strategic Leadership)

บทบาทสำคัญของคณะกรรมการในการเป็นผู้นำเพื่อให้องค์กรมีการดำเนินงานเพื่อนำไปสู่การเติบโตของธุรกิจอย่างยั่งยืน ควรประกอบด้วย

1.1 การกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายหลักขององค์กรเพื่อความยั่งยืน (Vision and Purpose)

- 1.1.1 คณะกรรมการควรพิจารณาและกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายหลักขององค์กรเพื่อให้สะท้อนถึงความยั่งยืนทางธุรกิจ โดยวิสัยทัศน์ควรสะท้อนถึงเป้าหมายระยะยาวที่องค์กรต้องการไปถึง ในขณะที่เป้าหมายหลักคือการระบุถึงวัตถุประสงค์ของการดำเนินธุรกิจ ทั้งนี้ คณะกรรมการควรพิจารณาให้วิสัยทัศน์และเป้าหมายหลักขององค์กรเป็นไปในทิศทางที่สอดคล้องกัน
- 1.1.2 การกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร เพื่อสะท้อนถึงความยั่งยืนทางธุรกิจนั้น คณะกรรมการอาจพิจารณาถึงองค์ประกอบดังนี้
 - เป้าหมายหลักในการขับเคลื่อนองค์กรสู่ความยั่งยืน
 - ระบุประเด็นด้านความยั่งยืนที่องค์กรยึดถือเป็นสำคัญเพื่อนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายหลักที่กำหนดไว้ได้ เช่น การให้ความสำคัญกับเรื่องการกำกับดูแลกิจการ การเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม การลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมและสังคม การคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในการดำเนินธุรกิจเพื่อความมั่นคงในการดำเนินธุรกิจ และการบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสม เป็นต้น การที่ระบุถึงประเด็นด้านความยั่งยืนเหล่านี้จะสะท้อนให้เห็นว่าองค์กรคำนึงผลกระทบรอบด้านที่มีต่อสิ่งแวดล้อม/เศรษฐกิจ สังคม และการกำกับดูแลกิจการ ร่วมกับผลประกอบการของบริษัทในระยะยาว
- 1.1.3 คณะกรรมการควรมีการกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายหลักขององค์กรร่วมกันกับฝ่ายจัดการ เนื่องจากฝ่ายจัดการจะเข้าใจในบริบททางธุรกิจ และสามารถให้ความเห็นได้ว่าธุรกิจขององค์กรมีความเกี่ยวข้องกับผู้มีส่วนได้เสียใดเป็นสำคัญ ในขณะที่คณะกรรมการจะช่วยสนับสนุนฝ่ายจัดการในการมองภาพทิศทางองค์กรในระยะยาว
- 1.1.4 คณะกรรมการควรจัดให้มีการสื่อสารทั้งในส่วนของวิสัยทัศน์และเป้าหมายหลักขององค์กรให้กับผู้มีส่วนได้เสียทั้งภายในและภายนอกองค์กรได้รับทราบเป็นประจำ เพื่อให้บุคลากรภายในองค์กรมีความมุ่งมั่นและมีการดำเนินงานไปในทิศทางเดียวกัน ในขณะที่บุคคลภายนอกได้รับทราบถึงการให้ความสำคัญกับความยั่งยืนขององค์กร

1.2 การสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรด้านความยั่งยืน (Value and Culture)

- 1.2.1 การที่จะขับเคลื่อนองค์กรให้ไปสู่ความยั่งยืนได้นั้น องค์กรจำเป็นต้องมีค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อและนำพาคนทั้งองค์กรไปสู่เป้าหมายได้ โดยคณะกรรมการมีหน้าที่ในการร่วมกับฝ่ายจัดการเพื่อกำหนดค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรที่ช่วยสนับสนุนและส่งเสริมให้พนักงานภายในองค์กรร่วมกันผลักดันและนำพาองค์กรไปสู่การเติบโตอย่างยั่งยืน
- 1.2.2 คณะกรรมการควรพิจารณาให้มีค่านิยมองค์กรที่ประกอบด้วยทั้ง 2 ส่วน ได้แก่
 - ค่านิยมทางธุรกิจ (Business values) ที่เน้นในการสร้างให้เกิดผลประกอบการที่ดีในระยะยาว เช่น การทำงานร่วมกันเป็นทีม (Teamwork) ความคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ (Innovation) มุ่งสู่ความเป็นเลิศ (Aim for excellence) การให้บริการที่ดีเยี่ยม (Service mind) เป็นต้น
 - ค่านิยมทางจริยธรรม (Ethical values) ที่คำนึงถึงจริยธรรมในการดำเนินธุรกิจและคำนึงถึงผลที่มีต่อผู้มีส่วนได้เสีย เช่น มีความเป็นเลิศในการกำกับดูแลกิจการ (Commitment to Corporate Governance) ความซื่อตรง (Integrity) มีความเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม (Environmentally-friendly) เป็นต้น
- 1.2.3 คณะกรรมการควรกำหนดวัฒนธรรมองค์กรร่วมกับฝ่ายจัดการเพื่อให้สอดคล้องและเอื้อให้องค์กรสามารถเติบโตได้อย่างยั่งยืน โดยวัฒนธรรมองค์กรควรจะสอดคล้องไปกับค่านิยม และทิศทางการดำเนินกลยุทธ์ทางธุรกิจเพื่อความยั่งยืน ประกอบด้วยวัฒนธรรม 2 ส่วน ได้แก่
 - วัฒนธรรมทางด้านการดำเนินงาน (Performance culture) เป็นวัฒนธรรมที่สร้างให้พนักงานทำงานโดยคำนึงถึงเป้าหมายขององค์กรที่กำหนดไว้เป็นสำคัญ หรือวัฒนธรรมที่เอื้อให้พนักงานแต่ละคนสามารถสร้างสรรค์และคิดค้นนวัตกรรมหรือสินค้าใหม่ ๆ ได้เสมอ เป็นต้น
 - วัฒนธรรมทางด้านจริยธรรม (Ethical culture) เป็นวัฒนธรรมในการปลูกฝังและเน้นย้ำเพื่อหล่อหลอมให้พนักงานประพฤติตนตามค่านิยมทางด้านจริยธรรมที่องค์กรกำหนดไว้
- 1.2.4 ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรที่ดีจะเกิดขึ้นได้หากคณะกรรมการซึ่งเป็นผู้นำองค์กรปฏิบัติตนเป็นแบบอย่าง (Lead by Example) เพื่อเป็นการส่งสัญญาณให้ฝ่ายจัดการและพนักงานในองค์กรเห็นว่าคณะกรรมการให้ความสำคัญกับเรื่องดังกล่าว
- 1.2.5 การปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างของคณะกรรมการสามารถทำได้ดังนี้
 - คณะกรรมการควรเปิดรับฟังประเด็นสำคัญทั้งด้านสิ่งแวดล้อม/เศรษฐกิจ สังคมและการกำกับดูแลกิจการที่อาจมีผลกระทบต่อบริษัทจากฝ่ายจัดการและแสวงหาความรู้จากภายนอก เพื่อที่จะสามารถมีส่วนร่วมในการหารือและอภิปรายในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ทางธุรกิจเพื่อความยั่งยืนขององค์กร

- การกำหนดวาระการประชุมที่ชัดเจนเพื่อให้คณะกรรมการมีโอกาสประชุมหารือถึงวิสัยทัศน์และเป้าหมายหลัก ค่านิยมและวัฒนธรรม ตลอดจนกลยุทธ์ทางธุรกิจเพื่อความยั่งยืน
- คณะกรรมการควรกำกับดูแลและติดตามการดำเนินงานของฝ่ายจัดการ โดยให้มีการรายงานเป็นประจำ เพื่อให้มั่นใจว่าฝ่ายจัดการได้ดำเนินงานตามกลยุทธ์ทางธุรกิจเพื่อความยั่งยืน และถ่ายทอดตลอดจนปลูกฝังค่านิยมที่มุ่งเน้นการดำเนินงานเพื่อความยั่งยืนผ่านวัตถุประสงค์ นโยบาย แนวปฏิบัติ การตัดสินใจ รวมถึงการสร้างแรงจูงใจผ่านระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล ในลักษณะต่าง ๆ
- คณะกรรมการควรมีการสื่อสารพูดคุยกับพนักงานถึงค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรอยู่เป็นประจำ
- คณะกรรมการจะต้องติดตามดูแลให้ฝ่ายจัดการมีการประเมินวัฒนธรรมขององค์กรว่ามีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และค่านิยมที่องค์กรได้ตั้งไว้หรือไม่ พร้อมทั้งมีช่องทางให้พนักงานและผู้มีส่วนได้เสียอื่น ๆ สามารถร้องเรียนถึงคณะกรรมการได้ หากพบกรณีที่มีการดำเนินงานไม่ถูกต้องหรือไม่สอดคล้องกับค่านิยมและวัฒนธรรมขององค์กร

1.3 การจัดทำแผนกลยุทธ์ทางธุรกิจเพื่อความยั่งยืน (Strategic Plan)

- 1.3.1 เมื่อองค์กรมีการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมายหลัก ตลอดจนค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรแล้ว คณะกรรมการจะต้องร่วมกับฝ่ายจัดการในการกำหนดกลยุทธ์ที่จะทำให้องค์กรบรรลุตามวิสัยทัศน์และเป้าหมายหลักที่วางไว้ โดยกลยุทธ์นั้นจะต้องมีความสอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรด้วย
- 1.3.2 ในการกำหนดกลยุทธ์ทางธุรกิจเพื่อความยั่งยืนนั้น คณะกรรมการและฝ่ายจัดการจะต้องร่วมกันพิจารณานำเอาประเด็นความยั่งยืนทั้งที่เป็นโอกาสและความเสี่ยงที่สัมพันธ์กับบริบทธุรกิจ ทั้งปัจจัยภายใน (Internal factors) และปัจจัยภายนอก (External factors) ขององค์กรมาพิจารณานำมาพิจารณาการเข้าด้วยกันกับการกำหนดกลยุทธ์ทางธุรกิจโดยปกติ (Business as usual) ซึ่งการดำเนินการดังกล่าวจะทำให้บริษัทสามารถตอบสนองต่อโอกาสและสามารถจัดการกับปัญหาและความท้าทายทางด้านความยั่งยืนที่อาจส่งผลกระทบต่อองค์กรและผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่มได้อย่างรอบด้าน อีกทั้งยังก่อให้เกิดการสร้างมูลค่ากิจการที่ยั่งยืนอย่างแท้จริง โดยคณะกรรมการจะต้องกำกับฝ่ายจัดการให้มีการวิเคราะห์ประเด็นความยั่งยืนทั้งที่เป็นโอกาสและความเสี่ยง รวมทั้งจัดลำดับความสำคัญของประเด็นเหล่านี้ (ซึ่งจะมีกล่าวเพิ่มเติมในแนวปฏิบัติ 3) อยู่เป็นประจำ เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการวิเคราะห์ ติดตามและทบทวนแผนกลยุทธ์องค์กร รวมทั้งป้องกันไม่ให้องค์กรต้องสูญเสียโอกาสทางการตลาด หรือสูญเสียความเชื่อมั่นทางธุรกิจ จนนำไปสู่ปัญหาซึ่งส่งผลต่อการเติบโตทางธุรกิจอย่างยั่งยืน

- 1.3.3 การกำหนดกลยุทธ์ทางธุรกิจเพื่อความยั่งยืนที่เหมาะสมกับองค์กร จะต้องคำนึงถึงความพร้อมของบริษัท ซึ่งประกอบด้วยความซับซ้อนของธุรกิจ ความเกี่ยวเนื่องกับผู้มีส่วนได้เสียขององค์กร จำนวนและทักษะของบุคลากร ความเข้าใจในเรื่องของความยั่งยืนทางธุรกิจของบุคลากร เป็นต้น ในกรณีที่บริษัทยังไม่พร้อมที่จะนำเอาประเด็นความยั่งยืนทั้งที่เป็นความเสี่ยงและโอกาสมาบูรณาการเข้าด้วยกันกับการกำหนดกลยุทธ์ทางธุรกิจโดยปกติ คณะกรรมการร่วมกับฝ่ายจัดการอาจพิจารณาเริ่มดำเนินการโดยปฏิบัติตามกฎ ระเบียบและข้อบังคับพื้นฐานที่เกี่ยวข้องกับบริบทของธุรกิจ รวมถึงอาจพิจารณานำเอาเฉพาะประเด็นความยั่งยืนที่เป็นความเสี่ยงมาบริหารจัดการเพื่อลดผลกระทบที่จะเกิดขึ้นต่อผู้มีส่วนได้เสียและองค์กร
- 1.3.4 คณะกรรมการและฝ่ายจัดการจะต้องร่วมกันกำหนดเป้าหมายของกลยุทธ์ทางธุรกิจเพื่อความยั่งยืน ทั้งในระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว และร่วมกันกำหนดกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุเป้าหมายในแต่ละระดับที่เหมาะสม โดยกลยุทธ์ที่วางนั้นจะต้องสอดคล้องซึ่งกันและกันและตอบสนองความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสียแต่ละกลุ่มอย่างรอบด้าน
- 1.3.5 คณะกรรมการและฝ่ายจัดการจะต้องร่วมกันพิจารณาถึงทรัพยากร นวัตกรรม เทคโนโลยีและปัจจัยสำคัญที่ใช้ในการขับเคลื่อนกลยุทธ์อื่น ๆ ร่วมด้วย เพื่อรองรับการดำเนินงานตามกลยุทธ์ที่ได้วางไว้ และสร้างความมั่นใจว่าผลการดำเนินงานจะเป็นไปตามเป้าหมาย
- 1.3.6 คณะกรรมการและฝ่ายจัดการควรร่วมกันกำหนดกรอบเวลาและหัวข้อหรือประเด็นในการหารือเรื่องกลยุทธ์ทางธุรกิจเพื่อความยั่งยืนในแต่ละปีอย่างชัดเจน เพื่อให้ทั้งคณะกรรมการและฝ่ายจัดการมีการทำงานร่วมกัน และสามารถติดตามดูแลเรื่องกลยุทธ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ (ตัวอย่างกระบวนการพัฒนากลยุทธ์ทางธุรกิจขององค์กร โปรดดูภาคผนวก 1)
- 1.3.7 คณะกรรมการจะต้องติดตามสอบถามข้อมูลจากฝ่ายจัดการ และหาแหล่งข้อมูลเพิ่มเติมจากภายนอก เพื่อที่จะสามารถติดตามสถานการณ์ทางธุรกิจทั้งภายในและภายนอกบริษัทได้ทันเหตุการณ์ และสามารถนำข้อมูลดังกล่าวประกอบการพิจารณาในการกำหนดและทบทวนแผนกลยุทธ์ เป้าหมาย และแผนงานในอนาคตได้

ตัวอย่างข้อมูลที่คณะกรรมการควรได้รับจากฝ่ายจัดการ

- ข้อมูลสถานะทางการเงินของบริษัท และการคาดการณ์ผลกระทบของการของบริษัททั้งในระยะสั้นและระยะยาว
- รายงานจากฝ่ายจัดการถึงความคืบหน้าในการดำเนินกลยุทธ์ทางธุรกิจเพื่อความยั่งยืนตลอดจนความเสี่ยงและโอกาสใหม่ ๆ พร้อมแผนการจัดการกับความเสี่ยงและโอกาสที่เกิดขึ้น
- ข้อมูลเปรียบเทียบกับคู่แข่ง (Peer comparison) เพื่อพิจารณาสถานะทางการแข่งขันของบริษัทเทียบกับตลาด
- ข้อมูลร้องเรียน ข่าว หรือประเด็นจากผู้มีส่วนได้เสียขององค์กรจากช่องทางต่าง ๆ ของบริษัท
- ข้อมูลสถิติอื่น ๆ ที่สำคัญจากฝ่ายจัดการ

ตัวอย่างข้อมูลที่คณะกรรมการอาจค้นหาจากภายนอก

- ข้อมูลจากการวิเคราะห์อุตสาหกรรม (รวมทั้งข้อเสนอแนะทั้งเชิงบวกและเชิงลบเกี่ยวกับบริษัท)
- ข้อมูลและมุมมองจากนักวิเคราะห์หลักทรัพย์
- การหารือกับนักลงทุน ผู้จัดการกองทุน และผู้มีส่วนได้เสียสำคัญขององค์กรผ่านการจัดการประชุมหรือการนัดพบปะประจำปีของบริษัท
- ข้อมูล ข่าวสารที่เปิดเผยต่อสาธารณชนของบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมเดียวกันหรือที่เกี่ยวข้องกัน
- ข้อมูลจากการว่าจ้างที่ปรึกษาของคณะกรรมการ ผู้ตรวจสอบบัญชี ที่ปรึกษาทางการเงินและที่ปรึกษาภายนอกอื่น ๆ
- ข้อมูลทางการค้า ข้อมูลจากภาครัฐ และรายงานจากผู้เชี่ยวชาญเฉพาะเรื่อง
- การเข้าอบรมหลักสูตรการพัฒนากรรมการ การเข้าร่วมงานสัมมนาและงานวิชาการจากผู้เชี่ยวชาญภายนอก

ที่มา : The Board and Long-Term Value Creation, National Association of Corporate Directors (NACD), 2015



แนวปฏิบัติ 2 การกำกับดูแลกิจการ (Governance)

คณะกรรมการควรพิจารณาให้องค์กรมีระบบการกำกับดูแลกิจการที่ช่วยผลักดันให้เกิดการดำเนินงานตามกลยุทธ์ทางธุรกิจเพื่อความยั่งยืน อันประกอบด้วย

2.1 การจัดโครงสร้างและองค์ประกอบของคณะกรรมการที่เอื้อต่อการกำกับดูแลกลยุทธ์ทางธุรกิจเพื่อความยั่งยืน (Building Board Structure and Composition for Business Sustainability)

- 2.1.1 คณะกรรมการที่จะสามารถทำหน้าที่กำกับดูแลการดำเนินธุรกิจให้มีความยั่งยืน นอกจากควรประกอบด้วยกรรมการที่มีความหลากหลายทั้งทางด้านเพศ อายุ ความรู้ ทักษะและประสบการณ์เพื่อส่งเสริมให้เกิดการพิจารณาปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์กรอบอย่างรอบด้านแล้ว คณะกรรมการเองควรมีความเข้าใจถึงความยั่งยืนของธุรกิจ กล่าวคือ สามารถเชื่อมโยงประเด็นความยั่งยืนสำคัญที่อาจส่งผลกระทบต่อ การเติบโตอย่างมั่นคงในระยะยาวของธุรกิจได้
- 2.1.2 เพื่อให้คณะกรรมการมีความเข้าใจในเรื่องความยั่งยืนทางธุรกิจมากขึ้น และสามารถกำกับดูแลกลยุทธ์ทางธุรกิจเพื่อความยั่งยืนได้นั้น คณะกรรมการอาจพิจารณาดำเนินการดังนี้
 - 2.1.2.1 ให้ความรู้และพัฒนากรรมการในปัจจุบันเพื่อให้เข้าใจถึงความยั่งยืนของธุรกิจองค์กร เช่น ให้ฝ่ายจัดการนำเสนอข้อมูลวิเคราะห์ประเด็นความยั่งยืนที่สัมพันธ์กับธุรกิจ หรือว่าจ้างผู้เชี่ยวชาญภายนอกทำการวิเคราะห์ทิศทาง แนวโน้ม และผลกระทบต่อความยั่งยืนของบริษัท เพื่อนำเสนอให้กับคณะกรรมการ เป็นต้น
 - 2.1.2.2 พิจารณาสรรหากรรมการใหม่โดยผนวกเอาทักษะความรู้ความชำนาญและประสบการณ์ทางด้านความยั่งยืนมาเป็นคุณสมบัติที่ต้องการสรรหา โดยกำหนดเป็นคุณสมบัติของกรรมการที่สำคัญต่อธุรกิจของบริษัท (Board Skill Matrix) ทั้งนี้องค์กรจะต้องสามารถระบุประเด็นความยั่งยืนที่สัมพันธ์กับธุรกิจให้ได้ก่อน จึงจะสามารถกำหนดคุณสมบัติกรรมการที่ต้องการสรรหาได้อย่างชัดเจนตัวอย่างเช่น หากองค์กรทำธุรกิจทางด้านทรัพยากรธรรมชาติ ประเด็นความยั่งยืนที่สำคัญคือการดูแลสิ่งแวดล้อม ดังนั้น คณะกรรมการอาจพิจารณากำหนดคุณสมบัติความเชี่ยวชาญด้านสิ่งแวดล้อมเข้ามาในกระบวนการสรรหา เป็นต้น
 - 2.1.2.3 พิจารณาสรรหาบุคคลที่สามารถทำหน้าที่แทนกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียสำคัญขององค์กร หรือบุคคลที่มีประสบการณ์ในการสร้างความสัมพันธ์กับกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียขององค์กรเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของคณะกรรมการ โดยเฉพาะองค์กรที่ธุรกิจมีแนวโน้มจะสร้างผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้เสียกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งอย่างชัดเจน

2.1.3 การกำหนดโครงสร้างและบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการ

- 2.1.3.1 คณะกรรมการควรผนวกการดำเนินงานด้านความยั่งยืนลงในบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของคณะกรรมการ โดยบรรจุเป็นส่วนหนึ่งของกฎบัตรของคณะกรรมการ (Board charter) เพื่อใช้อำนาจในการปฏิบัติหน้าที่ ซึ่งคณะกรรมการมีหน้าที่หลักในการกำหนดและอนุมัติกลยุทธ์และเป้าหมายทางธุรกิจเพื่อความยั่งยืน ตลอดจนกำกับดูแลให้ฝ่ายจัดการดำเนินการ

ตัวอย่างการกำหนดบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการ

การกำกับดูแลกิจการ

- กำหนดวิสัยทัศน์ ทิศทาง กลยุทธ์ เป้าหมายหลัก และนโยบายในการดำเนินธุรกิจเพื่อความยั่งยืนขององค์กรและควบคุม ติดตาม ดูแลให้มีการดำเนินการตามกลยุทธ์และนโยบายที่สำคัญ
- ติดตามทิศทางและแนวโน้มการพัฒนายั่งยืนที่เกิดขึ้นทั่วโลก ตลอดจนผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นกับการดำเนินธุรกิจขององค์กร เพื่อนำมาทบทวนนโยบายที่สนับสนุนการดำเนินงานตามกลยุทธ์ทางธุรกิจเพื่อความยั่งยืน
- กำกับดูแลการจัดสรรและบริหารจัดการ รวมทั้งการจัดหาทรัพยากรที่จำเป็น เพื่อให้บรรลุตามกรอบการบริหารจัดการที่กำหนดไว้
- กำกับดูแลให้มีการพัฒนากระบวนการและติดตามอย่างสม่ำเสมอเพื่อให้บรรลุตามกรอบการบริหารจัดการที่กำหนดไว้ภายใต้ทรัพยากรและขีดความสามารถขององค์กร
- กำกับดูแลให้มีการเปิดเผยข้อมูลการดำเนินงานตามกลยุทธ์ทางธุรกิจเพื่อความยั่งยืนขององค์กรตามหลักเกณฑ์ มาตรฐาน และแนวปฏิบัติที่เกี่ยวข้อง

การบริหารความเสี่ยง

- กำกับดูแลให้มั่นใจว่ากรอบการบริหารจัดการความเสี่ยง ตลอดจนแผนบริหารความเสี่ยงขององค์กรมีการพิจารณาประเด็นด้านความยั่งยืนที่อาจส่งผลกระทบต่อธุรกิจร่วมด้วย
- พิจารณาแนวโน้มประเด็นด้านความยั่งยืนที่อาจมีผลกระทบต่อธุรกิจของบริษัท รวมทั้งห่วงโซ่อุปทานทั้งในระยะสั้น ระยะกลางและระยะยาว
- ให้ข้อเสนอแนะและแนวทางกำหนดมาตรการควบคุม และวิธีลดระดับความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ พร้อมทั้งติดตาม ประเมินผล และปรับปรุงแผนการดำเนินงานเพื่อลดความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง
- กำกับดูแลให้มีการจัดทำรายงานความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อการทำงานตามกลยุทธ์ทางธุรกิจเพื่อความยั่งยืนของบริษัท

ตัวอย่างการกำหนดบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการ	
การสรรหาและพัฒนา คณะกรรมการ	- จัดทำแผนระยะยาวสำหรับการจัดองค์ประกอบคณะกรรมการ และกำหนดหลักเกณฑ์การสรรหา ซึ่งต้องระบุถึงทักษะความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ และความหลากหลายเป็นคุณสมบัติของกรรมการที่สำคัญ (Board Skill Matrix) โดยคุณสมบัติเหล่านั้นควรสนับสนุนการเติบโตอย่างยั่งยืนของธุรกิจองค์กรด้วย - ประเมินประสิทธิผลของกระบวนการสรรหากรรมการเป็นประจำทุกปี เพื่อให้สอดคล้องกับเป้าหมายหลักในการขับเคลื่อนองค์กรสู่ความยั่งยืน - ประเมินผลการดำเนินงานและการวางแผนการสืบทอดตำแหน่งของกรรมการผู้จัดการใหญ่ และผู้บริหารระดับสูง ให้สอดคล้องกับความต้องการและมุมมองระยะยาวขององค์กร - พิจารณาให้มีการอบรม พัฒนาและประเมินผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการเพื่อพัฒนาให้คณะกรรมการสามารถกำกับดูแลองค์กรให้เป็นไปตามกลยุทธ์และเป้าหมายทางธุรกิจเพื่อความยั่งยืน
การพิจารณา คำตอบแทน	- กำหนดเกณฑ์ที่มีการเชื่อมโยงเป้าหมายหลักในการขับเคลื่อนองค์กรสู่ความยั่งยืนมาเป็นส่วนหนึ่งของการประเมินผลการดำเนินงานของกรรมการ - พิจารณาแผนปฏิบัติงานประจำปีและการประเมินผลการดำเนินงานของกรรมการผู้จัดการใหญ่และผู้บริหารระดับสูงให้สอดคล้องกับทิศทางกลยุทธ์ทางธุรกิจเพื่อความยั่งยืนขององค์กร รวมทั้งพิจารณาถึงความเป็นผู้นำและความสามารถในการนำพาองค์กรให้บรรลุตามเป้าหมายหลักที่กำหนดไว้ได้ เพื่อที่จะสร้างแรงจูงใจและแรงผลักดันให้บรรลุเป้าหมายในระยะยาวขององค์กร - กำกับดูแลและให้ข้อเสนอแนะเพื่อให้มั่นใจว่าหลักการดำเนินงานด้านความยั่งยืนจะถูกผนวกรวมอยู่ในนโยบายการจ่ายค่าตอบแทน (Compensation policy) ของบุคลากรทั่วทั้งองค์กร เช่น การจ่ายค่าจ้าง รูปแบบสวัสดิการ ความเท่าเทียม เป็นต้น
การตรวจสอบ	- สอบทานการปฏิบัติตามกฎระเบียบ นโยบายและข้อควรปฏิบัติด้านความยั่งยืนที่เกี่ยวข้องผ่านการรายงานจากผู้ตรวจสอบภายใน เพื่อให้แน่ใจว่ากระบวนการทำงานของฝ่ายจัดการเป็นไปตามกฎระเบียบ นโยบายและข้อควรปฏิบัติดังกล่าว - สอบทานระบบการควบคุมภายในให้มีประสิทธิภาพเพื่อควบคุมความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อการทำงานตามกลยุทธ์ทางธุรกิจเพื่อความยั่งยืนขององค์กร

ตัวอย่างการกำหนดบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการ

การตรวจสอบ

- สอบทานให้มีระบบสารสนเทศและกระบวนการรายงานการดำเนินงานตามกลยุทธ์ทางธุรกิจเพื่อความยั่งยืนทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อให้แน่ใจว่าบริษัทได้ดำเนินการอย่างเพียงพอและสอดคล้องกับตัวชี้วัดการดำเนินงานตามกลยุทธ์ที่สำคัญ อีกทั้งยังสร้างความน่าเชื่อถือต่อภายนอกอีกด้วย
- สอบทานข้อมูลด้านความยั่งยืนสำคัญที่มีการเปิดเผยหรือรายงานผ่านช่องทางต่าง ๆ เช่น เอกสารที่ยื่นต่อภาครัฐและหน่วยงานกำกับดูแล รายงานทางการเงิน ข้อมูลนำเสนอ นักลงทุน เป็นต้น

ที่มา : The Essential Role of the Corporate Secretary to Enhance Board Sustainability Oversight : A Best Practice Guide, The United Nations Global Compact (UNGC), 2016

- 2.1.3.2 ทั้งนี้คณะกรรมการอาจมอบหมายให้คณะกรรมการชุดย่อยที่มีอยู่เดิมทำหน้าที่ในการติดตามดูแลการดำเนินงานตามกลยุทธ์ทางธุรกิจเพื่อความยั่งยืนของฝ่ายจัดการ ตลอดจนมีการวางกระบวนการทำงานระหว่างคณะกรรมการกับฝ่ายจัดการ เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าการทำงานของคณะกรรมการในภาพรวมมีการติดตามดูแลการดำเนินงานด้านความยั่งยืนในแง่มุมต่าง ๆ เป็นประจำอย่างต่อเนื่อง

2.1.4 การพัฒนาคณะกรรมการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำหน้าที่

- 2.1.4.1 การให้ความรู้และพัฒนากรรมการเพื่อให้เข้าใจถึงความยั่งยืนของธุรกิจองค์กรนั้นควรดำเนินการอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ทั้งกรรมการใหม่และกรรมการเดิมได้พัฒนาความรู้ความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ให้ทันต่อแนวโน้มและสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ โดยควรมุ่งเน้นไปที่ประเด็นด้านความยั่งยืนที่สัมพันธ์กับการดำเนินธุรกิจ ตลอดจนพิจารณาตามระดับความสามารถและความเชี่ยวชาญของคณะกรรมการและปรับให้สอดคล้องกับความท้าทายของบริษัทหรืออุตสาหกรรมเดียวกัน

ตัวอย่างสาระสำคัญในการพัฒนาความรู้ให้คณะกรรมการ

สำหรับกรรมการใหม่

- กระบวนการปฐมนิเทศ ควรรวมถึงการประชุมและการหารือกับผู้บริหารระดับสูงที่รับผิดชอบด้านความยั่งยืนขององค์กร
- นโยบายด้านความยั่งยืน กลยุทธ์ และการรายงานที่เกี่ยวข้อง
- นโยบาย กลยุทธ์ และกรอบการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้เสีย
- ประเด็นสำคัญด้านความยั่งยืนขององค์กรและกรณีศึกษาทางธุรกิจ
- การเยี่ยมชมสถานที่และแหล่งข้อมูลด้านการพัฒนาอย่างยั่งยืน

ตัวอย่างสาระสำคัญในการพัฒนาความรู้ให้คณะกรรมการ

สำหรับคณะกรรมการ โดยรวม	• ควรมีการสำรวจความต้องการและความสนใจด้านความยั่งยืนของกรรมการรายบุคคล • ให้ความรู้เกี่ยวกับประเด็นความเสี่ยงและโอกาสด้านความยั่งยืนที่อาจเกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจเป็นประจำทุกปี • กำหนดหัวข้อการประชุมคณะกรรมการประจำปีให้มีการหารือเกี่ยวกับกลยุทธ์ทางธุรกิจเพื่อความยั่งยืนขององค์กรและประเด็นสำคัญเกี่ยวกับผู้มีส่วนได้เสีย
----------------------------	---

ที่มา : The Essential Role of the Corporate Secretary to Enhance Board Sustainability Oversight : A Best Practice Guide, The United Nations Global Compact (UNGC), 2016

- 2.1.4.2 คณะกรรมการอาจพิจารณาการดำเนินการรูปแบบอื่น เพื่อเพิ่มความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ด้านความยั่งยืนของธุรกิจให้แก่กรรมการของบริษัท เช่น
 - เชิญผู้เชี่ยวชาญจากภายนอกเข้ามามีส่วนร่วมในการหารือและให้ความเห็นในเชิงลึกเกี่ยวกับประเด็นสำคัญด้านความยั่งยืนขององค์กร
 - เปิดโอกาสให้กรรมการเข้าร่วมการประชุมหรือการสัมมนาด้านความยั่งยืนร่วมกับหน่วยงานภายนอกทั้งในประเทศและต่างประเทศ เพื่อรับฟังการอภิปรายและหารือด้านความยั่งยืนในแง่มุมต่าง ๆ
 - พบปะบริษัทหรือองค์กรในอุตสาหกรรมเดียวกันเพื่อหารือและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในประเด็นด้านความยั่งยืนที่สำคัญ
 - จัดกิจกรรมเยี่ยมชมโครงการพัฒนาอย่างยั่งยืนที่เกี่ยวข้องกับห่วงโซ่อุปทานในธุรกิจของบริษัทเพื่อให้กรรมการรับทราบถึงประเด็นที่อาจส่งผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจของบริษัท
- 2.1.4.3 คณะกรรมการควรจัดให้มีการบูรณาการประเด็นด้านความยั่งยืนเข้าไปในการประเมินผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการประจำปีทั้งในส่วนของการประเมินทั้งคณะและการประเมินรายบุคคล เพื่อนำผลที่ได้รับมาพิจารณาพัฒนาความรู้ของคณะกรรมการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ตลอดจนทบทวนโครงสร้างและองค์ประกอบของคณะกรรมการให้มีความเหมาะสมมากยิ่งขึ้น
- 2.1.4.4 หัวข้อสำคัญที่ควรมีในการประเมินผลคณะกรรมการ ได้แก่
 - ความรู้เกี่ยวกับนโยบายการดำเนินงานอย่างยั่งยืนและการประยุกต์ใช้กับธุรกิจของบริษัท
 - ความตระหนักถึงประเด็นความยั่งยืนทั้งที่เป็นความเสี่ยง โอกาส และแนวโน้มที่อาจส่งผลกระทบต่อห่วงโซ่อุปทานและบริบทการดำเนินธุรกิจของบริษัทในระยะยาว
 - ความตระหนักถึงความคาดหวังและความต้องการของผู้มีส่วนได้เสีย
 - ความมีประสิทธิภาพในการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ทางธุรกิจเพื่อความยั่งยืน
 - ประสิทธิภาพของบทบาทของคณะกรรมการและคณะกรรมการชุดย่อยในการให้การสนับสนุนและกำกับดูแลการดำเนินงานตามกลยุทธ์ทางธุรกิจเพื่อความยั่งยืนขององค์กร ทั้งนี้ อาจพิจารณาใช้รูปแบบการตอบแบบสอบถาม การสัมภาษณ์หรือการประเมินจากหน่วยงานภายนอกมาเป็นแนวทางในการประเมิน

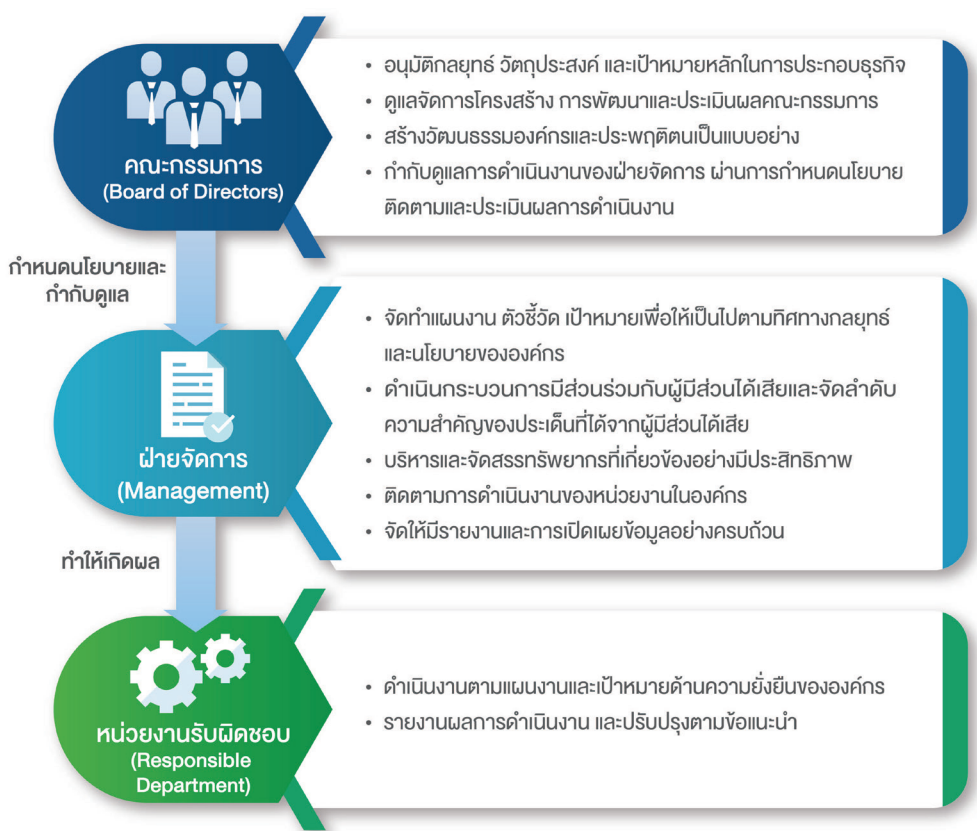
2.2 การกำหนดโครงสร้างองค์กรที่เอื้อต่อการดำเนินการตามกลยุทธ์ทางธุรกิจเพื่อความยั่งยืน (Building a Organizational Structure for Business Sustainability)

- 2.2.1 คณะกรรมการและฝ่ายจัดการควรกำหนดโครงสร้างองค์กร กรอบและรูปแบบการทำงานที่มีประสิทธิภาพร่วมกันเพื่อให้มั่นใจว่า กลยุทธ์ทางธุรกิจเพื่อความยั่งยืนที่กำหนดขึ้นมาได้มีการนำไปปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร
- 2.2.2 คณะกรรมการควรมอบหมายให้กรรมการผู้จัดการใหญ่เป็นผู้นำนโยบาย กลยุทธ์ และทิศทางจากคณะกรรมการไปสู่การปฏิบัติ โดยผ่านการบริหารจัดการงานภายในองค์กร ทั้งนี้ กรรมการผู้จัดการใหญ่ต้องมีการรายงานให้คณะกรรมการรับทราบอย่างต่อเนื่อง
- 2.2.3 คณะกรรมการควรกำกับดูแลให้มั่นใจว่า องค์กรมีโครงสร้างทีมงานที่จะเอื้อให้ความยั่งยืนถูกบูรณาการเป็นส่วนหนึ่งในกลยุทธ์ทางธุรกิจ โดยมีแนวทางดำเนินการได้ดังนี้
- 2.2.3.1 จัดตั้งเป็นคณะทำงานด้านความยั่งยืน (Working committee) ในลักษณะเป็น Cross Functional Team โดยประกอบด้วยผู้แทนจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการขับเคลื่อนกลยุทธ์ทางธุรกิจเพื่อความยั่งยืน เช่น หน่วยงานแผนกลยุทธ์ หน่วยงานบริหารความเสี่ยง หน่วยงานทางการเงิน หน่วยงานปฏิบัติการ เป็นต้น โดยโครงสร้างดังกล่าวจะทำให้เกิดการเชื่อมโยงและมีการสื่อสารไปยังหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั่วทั้งองค์กร ส่งผลให้มีการปฏิบัติงานไปในทิศทางเดียวกัน
- 2.2.3.2 ในบางกรณีองค์กรที่มีความพร้อมหรือต้องการให้มีหน่วยงานที่ทำหน้าที่พิจารณาภาพรวมของการดำเนินกลยุทธ์ทางธุรกิจเพื่อความยั่งยืนโดยเฉพาะ อาจจะพิจารณาจัดตั้งหน่วยงานบริหารจัดการความยั่งยืน โดยมีสายการบังคับบัญชาภายใต้ผู้บริหารระดับ C-Level คือ ประธานเจ้าหน้าที่ด้านกลยุทธ์ (Chief Strategy Officer : CSO) ซึ่งจะทำหน้าที่รายงานตรงต่อกรรมการผู้จัดการใหญ่ เนื่องจากการดำเนินงานด้านความยั่งยืนควรบูรณาการเข้าด้วยกันกับการกำหนดกลยุทธ์ทางธุรกิจโดยปกติ โดยอาจพิจารณากำหนดบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบไว้ดังนี้
- ให้ข้อมูลและข้อเสนอแนะต่อกรรมการผู้จัดการใหญ่และฝ่ายจัดการเพื่อพัฒนาและทบทวนแผนงานการริเริ่มกระบวนการ และการดำเนินงานตามกลยุทธ์ทางธุรกิจเพื่อความยั่งยืนของบริษัท
 - พัฒนาระบบการติดตามการดำเนินงานกลยุทธ์ทางธุรกิจเพื่อความยั่งยืนของหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์กร
 - กำหนดมาตรการดำเนินงานและเป้าหมายระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว โดยสอดคล้องกับทิศทางกลยุทธ์ทางธุรกิจเพื่อความยั่งยืนขององค์กร รวมทั้งพิจารณารูปแบบการได้รับการรับรองหรือการได้รับการตรวจสอบกระบวนการดำเนินงานจากหน่วยงานภายนอก
 - พิจารณาทบทวนและอนุมัติรายงานความยั่งยืนในระดับจัดการและรายงานต่อคณะกรรมการ
 - รายงานผลการดำเนินงานด้านความยั่งยืนต่อคณะกรรมการอย่างสม่ำเสมอ

แนวปฏิบัติ 3 การกำกับดูแลฝ่ายจัดการ (Oversight Role)

คณะกรรมการมีบทบาทหน้าที่ในการกำกับดูแลฝ่ายจัดการให้มีการขับเคลื่อนความยั่งยืนไปสู่การปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ โดยเป็นส่วนหนึ่งในกระบวนการดำเนินธุรกิจโดยปกติ อันประกอบด้วย

บทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการ ฝ่ายจัดการและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง



3.1 การมีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholder Engagement)

3.1.1 คณะกรรมการควรกำกับดูแลให้ฝ่ายจัดการมีกระบวนการมีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้เสีย เนื่องจากผู้มีส่วนได้เสียคือบุคคลใดก็ตามที่อาจมีผลประโยชน์หรือเสียประโยชน์จากการดำเนินธุรกิจขององค์กร ดังนั้นการรับทราบถึงความคิดเห็น ความคาดหวัง และข้อกังวลของผู้มีส่วนได้เสีย รวมทั้งประเด็นที่องค์กรมีผลกระทบและมีความคาดหวังต่อผู้มีส่วนได้เสีย จะเป็นข้อมูลสำคัญในการนำไปกำหนดและทบทวนกลยุทธ์ทางธุรกิจเพื่อความยั่งยืนขององค์กร

3.1.2 คณะกรรมการควรกำกับดูแลให้มั่นใจว่าฝ่ายจัดการมีกระบวนการในการระบุผู้มีส่วนได้เสียสำคัญขององค์กร ซึ่งแตกต่างกันไปขึ้นอยู่กับบริบททางธุรกิจ อีกทั้งควรระบุช่องทางการเข้าถึงกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียแต่ละกลุ่มอย่างเหมาะสม เนื่องจากแต่ละกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียอาจเข้าถึงได้ด้วยวิธีการที่ต่างกัน

- 3.1.3 ในกรณีของผู้มีส่วนได้เสียที่อาจส่งผลกระทบต่อที่มีนัยสำคัญของบริษัท คณะกรรมการอาจหาโอกาสในการมีส่วนร่วมเพื่อจะได้รับทราบปัญหาสำคัญที่อาจส่งผลกระทบต่อการตัดสินใจ โดยรูปแบบการมีส่วนร่วมและการสื่อสารกับผู้มีส่วนได้เสียของคณะกรรมการสามารถทำได้หลายระดับขึ้นอยู่กับลำดับความสำคัญ เช่น การสัมภาษณ์ การจัดประชุมสัมมนา การจัดประชุมสาธารณะ เป็นต้น
- 3.1.4 คณะกรรมการควรติดตามให้มีการทบทวนกระบวนการมีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้เสีย เพื่อพิจารณาผลลัพธ์ที่ได้จากกระบวนการและแก้ไขและปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้น รวมทั้งควรกำกับดูแลให้มีการเปิดเผยข้อมูลที่ได้จากการมีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้เสียต่อสาธารณชนผ่านช่องทางต่าง ๆ เช่น รายงานความยั่งยืน รายงานประจำปี เว็บไซต์ หรือสื่อเผยแพร่ประชาสัมพันธ์รูปแบบอื่น ๆ

ตัวอย่างความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสีย

กลุ่มผู้มีส่วนได้เสีย	ความคาดหวังที่เกี่ยวกับการดำเนินงานอย่างยั่งยืน
พนักงาน (Employees)	- ค่าตอบแทนและสวัสดิการที่เป็นธรรม - ความปลอดภัยในสถานที่ทำงาน - โอกาสที่เท่าเทียมกันในการเจริญเติบโตและความก้าวหน้าในสายอาชีพ - การฝึกอบรมที่เพียงพอ - เครื่องมือ อุปกรณ์ และสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการทำงาน
คู่ค้า (Suppliers)	- การดำเนินงานที่โปร่งใสและเป็นธรรมตลอดห่วงโซ่อุปทาน - ประกอบธุรกิจอย่างมีจริยธรรม รวมถึงสภาพการทำงาน - การปฏิบัติตามข้อกำหนดและเงื่อนไขของสัญญาทางธุรกิจอย่างเป็นธรรม
ลูกค้า (Customers)	- ผลกระทบจากผลิตภัณฑ์และบริการต่อสิ่งแวดล้อมและสังคมต่ำ - การปกป้องข้อมูลของลูกค้า - การดำเนินงานโดยคำนึงถึงความยั่งยืนตลอดห่วงโซ่อุปทาน
นักลงทุน (Investors)	- การเติบโตของธุรกิจอย่างยั่งยืนและการสร้างมูลค่าเพิ่มในระยะยาว - ตัวชี้วัดระดับความยั่งยืนที่มีประสิทธิภาพ - การกำกับดูแลกิจการที่ดี
หน่วยงานกำกับดูแลและภาครัฐ (Government and regulators)	- ปฏิบัติตามกฎระเบียบและข้อกำหนดที่เกี่ยวข้อง - เป็นองค์กรที่ดีของสังคม - การกำกับดูแลกิจการที่ดี - การแข่งขันอย่างเป็นธรรม
สังคมชุมชน (Community) และองค์กรเอกชน (Non-governmental organisations)	- ประกอบธุรกิจอย่างมีจริยธรรม - คำนึงถึงผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมและสังคมในชุมชน

3.2 การวิเคราะห์ประเด็นสำคัญด้านความยั่งยืน (Materiality Analysis)

- 3.2.1 ประเด็นสำคัญหรือ Materiality ด้านความยั่งยืนมีที่มาจากการระบุและจัดลำดับความสำคัญของประเด็นที่ส่งผลกระทบต่อทั้งทางบวกและลบอย่างมีนัยสำคัญต่อกระบวนการตัดสินใจ การดำเนินงาน ผลการดำเนินงานของบริษัท และผู้มีส่วนได้เสียในระยะสั้น กลาง และ/หรือยาว โดยครอบคลุมมิติเศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม และสังคม
- 3.2.2 คณะกรรมการควรบูรณาการประเด็นสำคัญเหล่านี้เป็นส่วนหนึ่งในการกำหนดทิศทางกลยุทธ์และการดำเนินงานของบริษัท เพื่อให้การดำเนินธุรกิจเป็นไปอย่างยั่งยืนและช่วยลดความเสี่ยงต่อธุรกิจ สิ่งแวดล้อม และสังคมตลอดห่วงโซ่อุปทาน
- 3.2.3 คณะกรรมการควรกำกับดูแลให้ฝ่ายจัดการวิเคราะห์และจัดลำดับความสำคัญของประเด็นด้านความยั่งยืนที่ได้จากการเข้าถึงกลุ่มผู้มีส่วนได้เสีย ซึ่งเป็นหัวใจในการพิจารณาประเด็นสำคัญที่เกี่ยวข้องกับบริษัทและเป็นขั้นตอนในการพิจารณาประเด็นที่ควรได้รับตอบสนอง รวมถึงเปิดเผยให้นักลงทุนและผู้มีส่วนได้เสียรับทราบความคืบหน้าในการจัดการ
- 3.2.4 เนื่องจากแนวโน้มผลกระทบด้านเศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อมและสังคมที่เกี่ยวข้องกับบริษัทสามารถเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา ดังนั้น คณะกรรมการควรกำกับดูแลให้มั่นใจว่า กระบวนการวิเคราะห์และจัดลำดับความสำคัญของประเด็นด้านความยั่งยืนเป็นกระบวนการที่ดำเนินการอย่างต่อเนื่องและมีการทบทวนเป็นประจำทุกปี
- 3.2.5 คณะกรรมการควรแน่ใจว่าประเด็นด้านความยั่งยืนที่ได้รับการจัดลำดับว่าสำคัญถูกพิจารณาจัดการอย่างเหมาะสม โดยหากเป็นความเสี่ยงที่อาจกระทบต่อองค์กรหรือผู้มีส่วนได้เสียก็ควรจะลดหรือบรรเทาความเสี่ยงลง แต่หากเป็นโอกาส ก็ควรที่จะบริหารจัดการและใช้เป็นโอกาสพัฒนาสร้างสรรค์สินค้าหรือบริการใหม่ โดยแนวทางการจัดการเหล่านี้ควรถูกควมรวมเข้าไปพิจารณาในขั้นตอนของจัดทำหรือทบทวนกลยุทธ์ทางธุรกิจเพื่อความยั่งยืน

ตัวอย่างการวิเคราะห์ประเด็นสำคัญของฝ่ายจัดการ

ขั้นตอนที่ 1 : กำหนดวัตถุประสงค์และขอบเขต

- รวบรวมประเด็นและความต้องการของผู้มีส่วนได้เสียทั้งภายในและภายนอกองค์กร
- ระบุแยกประเด็นที่ได้ออกเป็นความเสี่ยงด้านความยั่งยืนและโอกาสที่สำคัญ

ขั้นตอนที่ 2 : ระบุประเด็นที่มีความเกี่ยวข้องกับความยั่งยืน

- กำหนดให้คณะทำงานหรือหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง (ขึ้นอยู่กับโครงสร้างองค์กรที่กำหนดไว้) ร่วมกันพิจารณาเบื้องต้นถึงความสำคัญของประเด็นที่ระบุได้
- จัดให้มีกระบวนการติดตามการเปลี่ยนแปลงประเด็นสำคัญอย่างสม่ำเสมอเพราะประเด็นเหล่านี้อาจมีการเปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์ทางธุรกิจ

ขั้นตอนที่ 3 : แบ่งหมวดหมู่

- กำหนดประเภทของประเด็นสำคัญที่คัดเลือกมาให้เป็นหมวดหมู่หรือเป็นหัวข้อ เนื่องจากประเด็นสำคัญบางอย่างอาจมีแนวทางในการจัดการในลักษณะเดียวกัน

ขั้นตอนที่ 4 : รวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับผลกระทบและความสำคัญของหัวข้อ

- รวบรวมผลกระทบที่เกิดขึ้นจริงและ/หรืออาจจะเกิดขึ้นของแต่ละหัวข้อ

ขั้นตอนที่ 5 : การจัดลำดับความสำคัญ และหาแนวทางในการบริหารจัดการ

- วิเคราะห์ระดับความสำคัญของแต่ละประเด็นทั้งในด้านความสำคัญต่อการดำเนินธุรกิจในแง่เศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม และสังคม และความสำคัญต่อผู้มีส่วนได้เสีย
- ให้คะแนนแต่ละหัวข้อโดยพิจารณาถึงผลกระทบที่จะมีต่อวัตถุประสงค์ทางธุรกิจเทียบกับผลกระทบที่จะมีต่อผู้มีส่วนได้เสียที่สำคัญขององค์กร
- นำหัวข้อที่ได้รับการจัดลำดับว่ามีความสำคัญมาพิจารณาหาแนวทางในการจัดการ โดยหากหัวข้อดังกล่าวเป็นความเสี่ยงที่อาจมีผลกระทบต่อองค์กรหรือผู้มีส่วนได้เสียก็ควรหาแนวทางลดหรือบรรเทาความเสี่ยงลง แต่หากเป็นโอกาส ก็ควรที่จะบริหารจัดการและพัฒนาออกมาเป็นแนวทางการดำเนินงานใหม่ขององค์กร
- ไม่ว่าแนวทางที่กำหนดมาได้ จะเป็นการบริหารความเสี่ยงหรือการบริหารโอกาส คณะกรรมการและฝ่ายจัดการควรพิจารณาให้ถูกนำไปบูรณาการเป็นส่วนหนึ่งในการพิจารณาจัดทำหรือทบทวนกลยุทธ์ทางธุรกิจเพื่อความยั่งยืนขององค์กร

ขั้นตอนที่ 6 : การมีส่วนร่วมของคณะกรรมการ

- กระบวนการทั้งหมดในภาพรวมได้รับการอนุมัติจากคณะกรรมการ

ขั้นตอนที่ 7 : พิจารณาผลตอบรับจากผู้มีส่วนได้เสีย

- ผลการดำเนินงานและความคืบหน้าจะต้องถูกสื่อสารให้กับทั้งผู้มีส่วนได้เสียภายในและภายนอกองค์กร
- วิเคราะห์ผลตอบรับจากผู้มีส่วนได้เสียทั้งจากภายในและภายนอกองค์กรที่มีต่อการดำเนินงานขององค์กร

ที่มา : Sustainable Insight : The Essentials of Materiality Assessment, KPMG International, 2014

3.3 การกำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติ (Establishing Policies and Practices)

- 3.3.1 คณะกรรมการควรพิจารณาให้มีการจัดทำนโยบายที่สอดคล้องกับประเด็นด้านความยั่งยืนที่สำคัญของบริษัท เพื่อแสดงเจตนาารมณ์และเป็นแนวทางให้บุคลากรยึดถือเป็นแนวปฏิบัติ โดยนโยบายควรครอบคลุมการดำเนินงานเพื่อนำพาบริษัทไปสู่การดำเนินงานอย่างยั่งยืนในมิติต่าง ๆ โดยมีวัตถุประสงค์ดังนี้
 - 3.3.1.1 ด้านสิ่งแวดล้อม มุ่งเน้นการลดผลกระทบทางสิ่งแวดล้อมในด้านต่าง ๆ การใช้ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมในขอบเขตที่สมดุล การใช้เทคโนโลยีสะอาด การคัดค้านผลิตภัณฑ์เพื่ออนุรักษ์สิ่งแวดล้อม การปกป้องความหลากหลายทางชีวภาพเพื่อให้เกิดเสถียรภาพในระบบนิเวศของโลก การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ
 - 3.3.1.2 ด้านสังคม มุ่งเน้นวิธีการที่บริษัทปฏิบัติอย่างเป็นธรรมต่อมนุษย์ในแง่มุมต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร การสร้างความเป็นธรรมและความเท่าเทียม การสนับสนุนความหลากหลายการมีส่วนร่วมของคนทุกระดับในสังคม
 - 3.3.1.3 ด้านการกำกับดูแลกิจการ มุ่งเน้นการกำกับดูแลองค์กรเพื่อให้ดำเนินธุรกิจอย่างมีจริยธรรม โปร่งใสเป็นธรรม และเป็นไปตามกฎหมายและหลักเกณฑ์ที่เกี่ยวข้อง
- 3.3.2 คณะกรรมการควรกำกับดูแลให้มีการทบทวนและปรับปรุงนโยบายที่เกี่ยวข้องอย่างต่อเนื่องเพื่อให้มั่นใจว่าทันต่อเหตุการณ์ สอดคล้องกับบริบททางธุรกิจ ตลอดจนแนวโน้มและทิศทางสากล
- 3.3.3 ในกรณีที่บริษัทมีการจัดทำนโยบายและแนวปฏิบัติสำหรับองค์กรแล้ว คณะกรรมการควรกำกับดูแลให้แน่ใจว่าบริษัทมีการกำหนดกระบวนการเพื่อนำนโยบายและ แนวปฏิบัติไปใช้อย่างครบถ้วนและควรพิจารณาเป็นนโยบายที่มีผลต่อการดำเนินงานของผู้เกี่ยวข้องขององค์กรอีกด้วย เช่น การบริหารจัดการห่วงโซ่อุปทาน เป็นต้น

ตัวอย่างประเภทนโยบายด้านความยั่งยืนที่บริษัทอาจพิจารณาจัดทำ

นโยบายด้านสิ่งแวดล้อม
(Environmental Policies)

- การลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม
- การปล่อยปริมาณก๊าซเรือนกระจก
- การอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ และสิ่งแวดล้อม
- การจัดการของเสีย
- การบริหารจัดการห่วงโซ่อุปทาน
- การส่งเสริมเศรษฐกิจหมุนเวียน (Circular Economy)
- การพัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรม

นโยบายด้านสังคม
(Social Policies)

- การบริหารทรัพยากรมนุษย์
- ค่าตอบแทนและสวัสดิการที่เป็นธรรม
- โอกาสในสายอาชีพ
- ความเป็นธรรมและความเท่าเทียม
- สุขภาพ อาชีวอนามัย และความปลอดภัย
- สิทธิมนุษยชน
- การรักษาข้อมูลส่วนบุคคล
- ความรับผิดชอบต่อสังคม
- การรับฟังความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้เสีย

นโยบายด้านการกำกับดูแลกิจการ
(Governance Policies)

- โครงสร้างของคณะกรรมการ
- การกำหนดค่าตอบแทนของผู้บริหาร
- สิทธิของผู้ถือหุ้น
- การแข่งขันทางการค้า
- การต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชัน
- ความเป็นกลางทางการเมือง
- การปฏิบัติตามกฎหมาย
- การป้องกันการฟอกเงิน
- จริยธรรมและจรรยาบรรณ
- ความขัดแย้งทางผลประโยชน์
- การร้องเรียนและแจ้งเบาะแส

ที่มา : Sustainability Guide for Boards, Singapore Institute of Directors (SID), 2017

3.4 การจัดสรรทรัพยากร (Resource Allocation)

- 3.4.1 คณะกรรมการควรติดตามให้ฝ่ายจัดการจัดสรรทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ โดยต้องสอดคล้องกับลำดับความสำคัญทั้งในระยะสั้น เช่น การลงทุนในปัจจุบัน และเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ในระยะยาว เช่น การแสวงหาโอกาสใหม่ในอนาคต โดยต้องคำนึงถึงผลกระทบและการพัฒนาทรัพยากรตลอดห่วงโซ่คุณค่าของธุรกิจ (Value chain)
- 3.4.2 นอกเหนือจากทรัพยากรทางการเงิน (Financial capital) และการผลิต (Manufactured capital) ซึ่งส่งผลกระทบโดยตรงต่อการดำเนินธุรกิจแล้ว คณะกรรมการควรกำกับดูแลความจำเป็นและแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของทรัพยากรอื่นที่อาจมีผลกระทบต่อองค์กรด้วย โดยคณะกรรมการควรมั่นใจว่าฝ่ายจัดการจะสามารถบริหารจัดการเพื่อตอบสนองวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานอย่างยั่งยืนและพิจารณาลงทุนในทรัพยากรที่เหมาะสมที่จะเพิ่มมูลค่าทางธุรกิจและคุณค่าต่อผู้มีส่วนได้เสีย ดังนี้



3.4.2.1 บุคลากร (Human capital)

ถือเป็นทรัพยากรที่สำคัญสำหรับทุกธุรกิจ คณะกรรมการจึงควรกำกับดูแลให้องค์กรลงทุนในบุคลากรและเพิ่มความเชี่ยวชาญ เพื่อให้มั่นใจว่าองค์กรสามารถดำเนินการตามกลยุทธ์ทางธุรกิจเพื่อความยั่งยืนได้ โดยเฉพาะในตำแหน่งที่สำคัญ เช่น หัวหน้าหน่วยงานด้านความยั่งยืน ผู้เชี่ยวชาญด้านสิ่งแวดล้อม รวมถึงการว่าจ้างผู้เชี่ยวชาญเฉพาะทางจากภายนอก รวมทั้งให้ความสำคัญในการฝึกอบรมพนักงานและเสริมสร้างวัฒนธรรมของความตระหนักถึงปัญหาสำคัญด้านความยั่งยืน



3.4.2.2 ภูมิปัญญา (Intellectual capital)

การลงทุนในด้านภูมิปัญญารวมถึงระบบและกระบวนการต่าง ๆ เป็นสิ่งสำคัญในการสร้างและรักษาความได้เปรียบในการแข่งขัน เช่น การลงทุนในระบบการจัดการข้อมูลจะช่วยให้รวบรวมข้อมูลได้ทันทั่วถึงและสามารถวิเคราะห์เพื่อปรับปรุงคุณภาพทันเวลา และประหยัดค่าใช้จ่ายอย่างมีนัยสำคัญ รวมทั้งสามารถเชื่อมโยงกับระบบอื่นเป็นต้น



3.4.2.3 ธรรมชาติ (Natural capital)

การลงทุนในนวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อลดการพึ่งพาทรัพยากรธรรมชาติโดยเฉพาะธุรกิจที่อาศัยทรัพยากรธรรมชาติที่มีขีดจำกัดมาเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการผลิต เช่น ถ่านหินหรือก๊าซธรรมชาติ เป็นต้น



3.4.2.4 สังคมและความสัมพันธ์ (Social and relationship capital)

บริษัทสามารถสร้างความสัมพันธ์ที่ยั่งยืนกับชุมชนและสังคมโดยการระบุและตอบสนองความคาดหวังหรือข้อกังวลของผู้มีส่วนได้เสีย โดยการลงทุนทางสังคมอาจทำได้ผ่านการพัฒนาชุมชนหรือรูปแบบกิจการเพื่อสังคม

ที่มา : The International Integrated Report (IR) Framework, The International Integrated Reporting Council (IIRC), 2013

แนวปฏิบัติ 4 การรายงานและการประเมินผล (Reporting and Assessment)

การรายงานและการประเมินผลเป็นกระบวนการสำคัญที่คณะกรรมการใช้เพื่อติดตามการดำเนินงานตามกลยุทธ์ทางธุรกิจเพื่อความยั่งยืนองค์กร อันประกอบด้วย

4.1 กระบวนการติดตามและวัดผลการดำเนินงาน (Measuring Performance)

4.1.1 การกำหนดตัวชี้วัดด้านความยั่งยืน

- 4.1.1.1 คณะกรรมการควรให้ความสำคัญในการพิจารณาผลการดำเนินงานของฝ่ายจัดการเพื่อติดตามความสอดคล้องของกลยุทธ์และเป้าหมายทั้งในระยะสั้น ระยะกลางและระยะยาว ผ่านตัวชี้วัดความสำเร็จที่สะท้อนการดำเนินงานตามกลยุทธ์ทางธุรกิจเพื่อความยั่งยืน
- 4.1.1.2 การกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จอาจมีรายละเอียดที่แตกต่างกันในแต่ละองค์กร คณะกรรมการจึงควรเลือกตัวชี้วัดที่เหมาะสมกับการดำเนินธุรกิจและบริบทแวดล้อมของตน โดยอาจพิจารณาเปรียบเทียบกับมาตรฐานภายนอกที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ตัวชี้วัดมีคุณภาพ น่าเชื่อถือ ช่วยสนับสนุนการตัดสินใจและสามารถเทียบเคียงได้ในแต่ละช่วงเวลา
- 4.1.1.3 คณะกรรมการและฝ่ายจัดการอาจพิจารณาใช้ตัวอย่างดังต่อไปนี้เพื่อเป็นข้อมูลอ้างอิงในการกำหนดตัวชี้วัดที่เหมาะสมกับบริษัทมากที่สุด

ตัวอย่างการกำหนดตัวชี้วัดด้านความยั่งยืน

มิติสิ่งแวดล้อม (Environment)	
ก๊าซเรือนกระจก (Emissions)	เป้าหมายการลดปริมาณการปล่อยก๊าซเรือนกระจก
พลังงาน (Energy)	- เป้าหมายการลดการใช้ไฟฟ้าและ/หรือน้ำมันเชื้อเพลิง - ปริมาณการใช้ไฟฟ้าและ/หรือน้ำมันเชื้อเพลิง - ปริมาณการใช้พลังงานทดแทน (แยกประเภท)
น้ำ (Water)	- เป้าหมายการลดการใช้น้ำ - ปริมาณการใช้น้ำ - ปริมาณของน้ำทิ้งที่ผ่านการบำบัดและนำกลับมาใช้ใหม่
ขยะ ของเสีย และมลพิษ (Effluents, waste and pollution)	- เป้าหมายการลดขยะ ของเสีย และมลพิษ - ปริมาณขยะหรือของเสียที่ถูกนำกลับมาใช้ใหม่

ตัวอย่างการกำหนดตัวชี้วัดด้านความยั่งยืน	
มิติสังคม (Social)	
การปฏิบัติต่อแรงงาน / พนักงาน (Labor practices)	• การติดตามให้ปฏิบัติตามนโยบายและแนวปฏิบัติด้านแรงงานของบริษัทที่คำนึงถึงสิทธิมนุษยชน • การติดตามให้ปฏิบัติตามนโยบายและแนวปฏิบัติด้านแรงงานของคู่ค้าที่คำนึงถึงสิทธิมนุษยชน • จำนวนพนักงานหรือลูกจ้างประจำและชั่วคราวแยกตามเพศ อายุ และระดับตำแหน่ง • จำนวนพนักงานหรือลูกจ้างผู้พิการหรือกลุ่มผู้ด้อยโอกาสอื่น ๆ • สัดส่วนค่าตอบแทนระหว่างหญิงต่อชาย • ค่าใช้จ่ายเพื่อการพัฒนาพนักงาน • จำนวนชั่วโมงอบรมหรือกิจกรรมพัฒนาความรู้เฉลี่ยของพนักงานหรือลูกจ้าง (ต่อคนต่อปี) • เป้าหมายการพัฒนาความปลอดภัย อาชีวอนามัยและสภาพแวดล้อมในการทำงาน • สถิติเกี่ยวกับการเจ็บป่วย บาดเจ็บ เสียชีวิตจากการทำงานของพนักงานหรือลูกจ้าง • ผลประเมินความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร (Employee Engagement) • อัตราพนักงานที่ลาออก
ความรับผิดชอบต่อลูกค้า (Responsibility to customers)	• ผลประเมินความพึงพอใจของลูกค้า • จำนวนเหตุการณ์หรือข้อร้องเรียนที่เกิดจากความบกพร่องในการบริการลูกค้า
การพัฒนาสังคม / ชุมชน (Community development)	• ค่าใช้จ่ายหรือทรัพยากรเพื่อการพัฒนาสังคม / ชุมชน • ผลลัพธ์ที่ชุมชนและบริษัทได้รับจากการดำเนินโครงการทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ • ระดับความพึงพอใจของชุมชนที่มีต่อธุรกิจ

ตัวอย่างการกำหนดตัวชี้วัดด้านความยั่งยืน

มิติการกำกับดูแลกิจการ (Governance)

การกำกับดูแลกิจการที่ดี (Good Corporate Governance)	• สัดส่วนกรรมการอิสระ (Independent Directors) ต่อกรรมการทั้งหมด • สัดส่วนกรรมการที่ไม่ได้เป็นผู้บริหาร (Non-Executive Directors) ต่อกรรมการทั้งหมด • องค์ประกอบความรู้ความชำนาญของกรรมการ (Board Skill) ที่จำเป็นสำหรับกิจการ ซึ่งกำหนดไว้ล่วงหน้า และการวิเคราะห์ทักษะให้เป็นไปตามที่กำหนด • ผลประเมินการปฏิบัติงานของกรรมการรายบุคคล • การให้ความรู้ด้านจรรยาบรรณสำหรับกรรมการ พนักงานและผู้ที่เกี่ยวข้อง เช่น คู่ค้า บริษัทร่วมทุน
การบริหารความเสี่ยงด้าน ESG (ESG risk management)	• ความเสี่ยง ผลกระทบ และโอกาสจากความเสี่ยงที่ครอบคลุมประเด็นด้านสิ่งแวดล้อม สังคม หรือการกำกับดูแลกิจการ รวมถึงระบุความเสี่ยงใหม่ที่มีผลกระทบต่อธุรกิจในอนาคตอันใกล้ (Emerging risk) • ความถี่ในการซ้อมแผนรับมือกับเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิด เช่น แผนฉุกเฉิน (Emergency plan) แผนการจัดการภาวะวิกฤต (Crisis management plan) แผนบริหารความต่อเนื่องในการดำเนินธุรกิจ (Business continuity plan)
ห่วงโซ่อุปทาน (Supply chain)	• เป้าหมายการบริหารห่วงโซ่อุปทาน • สัดส่วนของคู่ค้ารายใหม่ที่ผ่านการคัดกรองเงื่อนไขด้านสิ่งแวดล้อม สังคม หรือการกำกับดูแลกิจการ
นวัตกรรม (Innovation)	• ข้อมูลนวัตกรรมด้านกระบวนการ สินค้า/บริการ หรือโมเดลธุรกิจที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมหรือสังคม • เป้าหมายการพัฒนานวัตกรรม • ประโยชน์ในเชิงปริมาณจากการพัฒนานวัตกรรม เช่น ต้นทุนที่ลดลง ยอดขายสินค้าหรือบริการจากนวัตกรรมที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมหรือสังคม

ที่มา : Template : SET Sustainability Reporting Content Index, ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (ตลท.), 2562

4.1.2 การติดตามผลการดำเนินงานของคณะกรรมการ

- 4.1.2.1 คณะกรรมการควรหารือกับฝ่ายจัดการเพื่อกำหนดรอบระยะเวลาในการติดตามผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดอย่างสม่ำเสมอตามความจำเป็น เช่น รายไตรมาส หรือรายปี เพื่อให้การปรับปรุงสามารถทำได้ทันทีหากมีความจำเป็น
- 4.1.2.2 คณะกรรมการควรได้รับข้อมูลจากฝ่ายจัดการก่อนการประชุม เพื่อให้มีเวลาในการพิจารณาข้อมูลอย่างถี่ถ้วน ซึ่งอาจพิจารณาให้ฝ่ายจัดการรวบรวมข้อมูลจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพิ่มเติมได้
- 4.1.2.3 ในกรณีบริษัทขนาดใหญ่หรือมีการดำเนินงานที่ซับซ้อน คณะกรรมการและฝ่ายจัดการอาจพิจารณาเลือกลงทุนในซอฟต์แวร์หรือระบบรวบรวมข้อมูลที่สามารถออกแบบเพื่อติดตามและรวบรวมข้อมูลที่เกิดขึ้นจริง และนำมาวิเคราะห์อย่างทันเวลา ซึ่งจะช่วยลดความผิดพลาดในการจัดทำรายงานที่แม่นยำและน่าเชื่อถือ โดยคณะกรรมการควรใช้โอกาสในการประชุมเพื่อติดตามความก้าวหน้า ชักถามข้อมูล ให้ทิศทางและข้อเสนอแนะแก่ฝ่ายจัดการ เพื่อนำไปปรับปรุงแนวทางการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอ

4.1.3 การออกแบบแผนการจ่ายผลตอบแทน

- 4.1.3.1 คณะกรรมการควรพิจารณาแนวทางและแบบแผนการจ่ายผลตอบแทนของผู้บริหารที่สอดคล้องกับเป้าหมายระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาวเพื่อผลักดันกลยุทธ์ทางธุรกิจเพื่อความยั่งยืนให้ไปสู่เป้าหมายอย่างเป็นรูปธรรม โดยรูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนที่เหมาะสมจะช่วยสร้างแรงจูงใจ เพื่อเร่งประสิทธิภาพของการดำเนินงาน เช่น เงินพิเศษ (Incentives) การขึ้นเงินเดือน โบนัสประจำปี การถือครองหลักทรัพย์ เงินเกษียณอายุ เป็นต้น
- 4.1.3.2 เนื่องด้วยการจ่ายผลตอบแทนถือเป็นประเด็นที่อาจส่งผลกระทบต่อทั้งทางบวกและทางลบ คณะกรรมการจึงควรพิจารณาปัจจัยที่เกี่ยวข้องและบริบทขององค์กรอย่างรอบด้าน โดยมีกระบวนการที่ชัดเจนและเปิดเผยเหตุผลอย่างโปร่งใสในการเชื่อมโยงตัวชี้วัดกับโครงสร้างการจ่ายผลตอบแทน

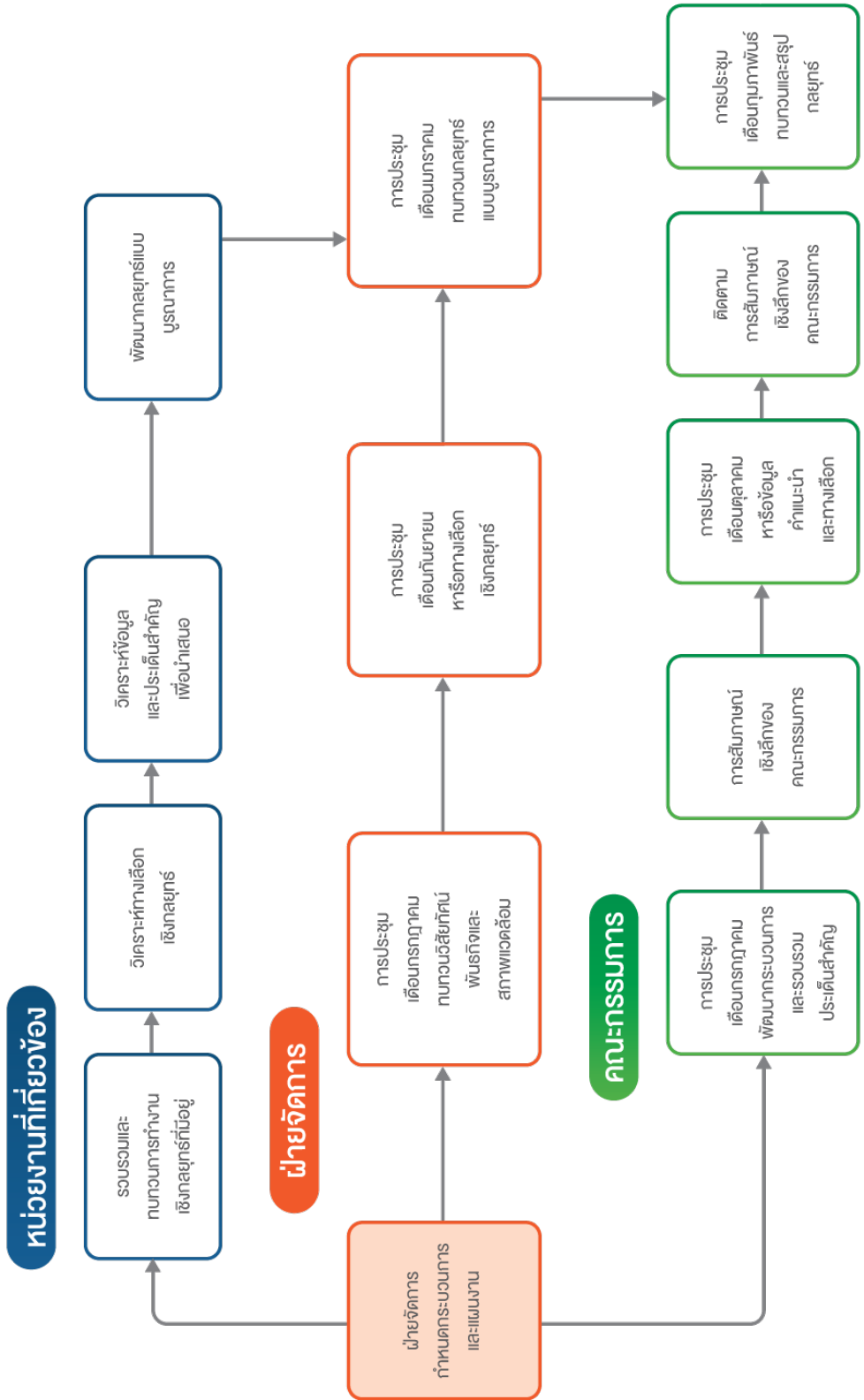


4.2 การเปิดเผยข้อมูล (Disclosure)

- 4.2.1 การเปิดเผยข้อมูลเป็นตัวบ่งชี้ถึงควมมีประสิทธิภาพในการกำกับดูแลของคณะกรรมการ คณะกรรมการจึงควรพิจารณาให้มีการนำเสนอข้อมูลที่ตรงตามความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสียแต่ละกลุ่มผ่านช่องทางต่าง ๆ ตัวอย่างเช่น นักลงทุนคาดหวังข้อมูลทางการเงินและความเสี่ยงทางกลยุทธ์ เพื่อช่วยให้สามารถคาดการณ์ถึงประสิทธิภาพการดำเนินงานและเป็นข้อมูลอ้างอิงในการตัดสินใจลงทุน โดยคณะกรรมการจะต้องกำกับดูแลให้มีการเปิดเผยผ่านรายงานประจำปี และมีการรายงานสถานะทางการเงินรายไตรมาสต่อหน่วยงานกำกับดูแลตามเกณฑ์ เป็นต้น
- 4.2.2 ในปัจจุบัน เป็นที่ยอมรับของนักลงทุน ผู้ประเมิน และผู้มีส่วนได้เสียทั่วโลกว่า ช่องทางสำคัญในการพิจารณาการดำเนินงานด้านความยั่งยืนขององค์กร คือการติดตามผ่านรายงานความยั่งยืนของบริษัท (Sustainability Report / ESG Report / Sustainable Development Report) ซึ่งเป็นการแสดงข้อมูลสำคัญที่แยกออกมาจากข้อมูลทางการเงิน รวมทั้งข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับกลยุทธ์ด้านความยั่งยืน การจัดการ และผลลัพธ์จากการดำเนินงาน โดยควรพิจารณาใช้กรอบการรายงานที่ได้รับการยอมรับในระดับสากล เพื่อให้ง่ายต่อความเข้าใจและสามารถเปรียบเทียบกับบริษัทอื่น ๆ ได้ อีกทั้งยังเป็นประโยชน์ในแง่ของการเป็น Checklist ให้บริษัทนำมาพัฒนาการดำเนินงานของตน
- 4.2.3 คณะกรรมการอาจพิจารณาให้ฝ่ายจัดการเปิดเผยข้อมูลโดยได้รับการรับรองจากหน่วยงานภายนอกที่เป็นอิสระ (Independent Assurance) ถึงความครบถ้วนสมบูรณ์ของเนื้อหาตามหลักเกณฑ์ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งจะช่วยสร้างความมั่นใจและเพิ่มความน่าเชื่อถือให้แก่ผู้ได้รับข้อมูลของบริษัท
- 4.2.4 นอกจากนี้ นักลงทุนยังให้ความสำคัญกับการพิจารณาและตรวจสอบข้อมูลการดำเนินงานผ่านเว็บไซต์ทางการของบริษัท การจัดทำเว็บไซต์ที่มีข้อมูลอย่างครบถ้วนจึงเป็นเครื่องมือและโอกาสสำคัญที่บริษัทจะแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นและความจริงจังในดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืน อีกทั้งยังเป็นช่องทางที่บริษัทสามารถปรับเปลี่ยนข้อมูลได้อย่างรวดเร็วและทันต่อสถานการณ์

ภาคผนวก

ภาคผนวก 1 ตัวอย่างกระบวนการพัฒนากลยุทธ์ทางธุรกิจขององค์กร



ที่มา : Engaging the Board in Corporate Strategy, Nadler Advisory Services, 2014

ภาคผนวก 2 ตัวอย่างแบบประเมินระดับการดำเนินงานอย่างยั่งยืนของคณะกรรมการ

- ระดับคะแนน
- **คะแนน 0-30** : คณะกรรมการยังไม่ได้พิจารณาประเด็นด้านความยั่งยืนในกระบวนการตัดสินใจในระดับที่เหมาะสมและคณะกรรมการควรเพิ่มการพิจารณาประเด็นด้านความยั่งยืนในการกำหนดกลยุทธ์ทางธุรกิจขององค์กร
 - **คะแนน 31-55** : คณะกรรมการมีการกำกับดูแลองค์กรโดยคำนึงถึงประเด็นด้านความยั่งยืนในระดับกลางและยังสามารถขยายการดำเนินงานเพิ่มเติมได้ในกระบวนการต่าง ๆ ขององค์กร
 - **คะแนน 55ขึ้นไป** : คณะกรรมการได้บูรณาการการดำเนินงานอย่างยั่งยืนในการกำกับดูแลการกำหนดกลยุทธ์ทางธุรกิจและเป้าหมายหลักขององค์กรในระดับที่เหมาะสม

ข้อ	คำถาม	ใช่ (2 คะแนน)	บางส่วน (1 คะแนน)	ไม่ใช่ (0 คะแนน)
การบูรณาการในการดำเนินธุรกิจ (Integration with the Business)				
1	คณะกรรมการมีบทบาทในการสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรเพื่อผลักดันการดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืนหรือไม่			
2	คณะกรรมการได้พิจารณาประเด็นด้านความยั่งยืนที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจของบริษัทหรือไม่			
3	คณะกรรมการมีการพิจารณาประเด็นด้านความยั่งยืนเป็นส่วนหนึ่งในการกำหนดกลยุทธ์ทางธุรกิจของบริษัทหรือไม่			
4	ในการประเมินความเสี่ยงของบริษัท มีการพิจารณาประเด็นด้านความยั่งยืนที่อาจส่งผลกระทบต่อธุรกิจขององค์กรหรือไม่ และรายงานให้คณะกรรมการรับทราบหรือไม่			
5	บริษัทมีการพิจารณาประเด็นด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และการกำกับดูแลกิจการที่อาจส่งผลกระทบต่อธุรกิจและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสียในการตัดสินใจดำเนินงานของบริษัทหรือไม่			
6	คณะกรรมการมีการเชื่อมโยงประเด็นด้านความยั่งยืนและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นกับบริษัทและสื่อความให้ผู้ถือหุ้นรับทราบหรือไม่			
7	คณะกรรมการเข้าใจผลกระทบของประเด็นด้านความยั่งยืนต่อห่วงโซ่อุปทานของธุรกิจหรือไม่			
8	บริษัทมีการวางแผนความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business continuity plan) โดยคำนึงถึงประเด็นด้านความยั่งยืนหรือไม่			

ข้อ	คำถาม	ใช่ (2 คะแนน)	บางส่วน (1 คะแนน)	ไม่ใช่ (0 คะแนน)
การบูรณาการในการดำเนินธุรกิจ (Integration with the Business)				
9	บริษัทมีการพิจารณาประเด็นด้านความยั่งยืนทั้งในด้านสิ่งแวดล้อม เศรษฐกิจ สังคม และการกำกับดูแลกิจการในกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์กร (Enterprise Risk Management : ERM) หรือไม่			
10	คณะกรรมการกำกับดูแลการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์กรหรือไม่			
โครงสร้างการกำกับดูแลกิจการ (Governance Structure)				
11	บริษัทมีการกำหนดโครงสร้างการกำกับดูแลกิจการให้คณะกรรมการหรือคณะกรรมการชุดย่อยมีบทบาทหน้าที่ในการกำกับดูแลการดำเนินงานตามกลยุทธ์ทางธุรกิจเพื่อความยั่งยืนหรือไม่			
12	บริษัทมีการแต่งตั้งผู้บริหารระดับสูงให้มีหน้าที่รับผิดชอบในการพิจารณาความเสี่ยงด้านความยั่งยืนขององค์กรหรือไม่			
13	ถ้ามีการแต่งตั้งตามข้อ 12 มีการรายงานต่อคณะกรรมการหรือไม่			
องค์ประกอบและทักษะของคณะกรรมการ (Board Composition and Skill Sets)				
14	มีกรรมการอย่างน้อยหนึ่งท่านที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญด้านความยั่งยืนที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจของบริษัทหรือไม่			
15	คณะกรรมการมีการแต่งตั้งที่ปรึกษาอิสระหรือคณะทำงาน เพื่อให้คำปรึกษาด้านความยั่งยืนหรือไม่			
การกำกับดูแลการดำเนินงาน (Performance Oversight)				
16	คณะกรรมการเป็นผู้อนุมัติการกำหนดเป้าหมายหลักเพื่อนำไปสู่ความยั่งยืนของบริษัทหรือไม่			
17	คณะกรรมการมีการติดตามความก้าวหน้าการดำเนินงานตามกลยุทธ์ทางธุรกิจเพื่อความยั่งยืนของบริษัทอย่างสม่ำเสมอหรือไม่			
18	มีการรายงานผลทางการเงินจากการดำเนินงานตามกลยุทธ์ทางธุรกิจเพื่อความยั่งยืนให้คณะกรรมการรับทราบหรือไม่			
19	บริษัทมีการกำหนดตัวชี้วัดด้านความยั่งยืนเพื่อติดตามผลการดำเนินงานตามเป้าหมายหรือไม่			
20	การตั้งเป้าหมายดังกล่าวมีการพิจารณาเปรียบเทียบกับบริษัทชั้นนำ ผู้นำ หรือบริษัทที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกันหรือไม่			
21	บริษัทมีการเชื่อมโยงการจ่ายค่าตอบแทนของผู้บริหารกับเป้าหมายการดำเนินงานระยะยาวอย่างเป็นรูปธรรมหรือไม่			

ข้อ	คำถาม	ใช่ (2 คะแนน)	บางส่วน (1 คะแนน)	ไม่ใช่ (0 คะแนน)
การรายงานผลทั้งภายในและภายนอกองค์กร (Internal and External Reporting)				
22	บริษัทมีการสื่อสารผลการดำเนินงานด้านธุรกิจอย่างยั่งยืนให้ผู้ถือหุ้นรับทราบหรือไม่			
23	บริษัทมีการจัดทำรายงานความยั่งยืนหรือไม่			
24	คณะกรรมการได้อนุมัติสาระสำคัญในรายงานตามข้อ 23 หรือไม่			
25	สาระสำคัญที่ระบุในรายงานความยั่งยืนได้รับการรับรองจากหน่วยงานภายนอกที่เป็นอิสระหรือไม่			
26	บริษัทได้เปิดเผยข้อมูลด้านความยั่งยืนที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจครบถ้วน และน่าเชื่อถือหรือไม่			
27	ข้อมูลด้านความยั่งยืนของบริษัทมีการเปิดเผยต่อผู้มีส่วนได้เสียที่เกี่ยวข้องอย่างครบถ้วนหรือไม่			
28	บริษัทมีการประกาศเจตจำนงในการดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืนและเผยแพร่เป้าหมายและตัวชี้วัดเพื่อติดตามผลการดำเนินงานให้สาธารณชนรับทราบหรือไม่			
29	โครงสร้างการกำกับดูแลกิจการของบริษัทมีความเหมาะสมในการกำกับดูแลฝ่ายจัดการให้มีการรายงานผล และเปิดเผยข้อมูลอย่างครบถ้วนหรือไม่			
30	คณะกรรมการได้มอบหมายให้ผู้รับผิดชอบในการกำกับดูแลการรายงานผลการดำเนินงานด้านความยั่งยืนของบริษัทหรือไม่			
31	บริษัทมีมาตรการในการควบคุมความถูกต้องและครบถ้วนของข้อมูล ที่เปิดเผยผ่านช่องทางต่าง ๆ หรือไม่			
32	หน่วยงานตรวจสอบภายในและภายนอกองค์กรมีส่วนร่วมในการเปิดเผยข้อมูลของบริษัทหรือไม่			
33	คณะกรรมการตรวจสอบมีบทบาทหน้าที่ในการสอบทานความถูกต้องและครบถ้วนของข้อมูล ที่เปิดเผยผ่านช่องทางต่าง ๆ หรือไม่			

ที่มา : Self-Assessment : Is Your Board Sustainability-Ready?, National Association of Corporate Directors (NACD), 2017

เอกสารอ้างอิง

1. AA1000 Stakeholder Engagement Standard, AccountAbility, 2015
2. A New Agenda for the Board of Directors : Adoption and Oversight of Corporate Sustainability, The United Nations Global Compact (UNGC), 2012
3. Boards and Sustainability : Three Best Practices, Heidrick & Struggles, 2017
4. Change the Conversation : Redefining How Companies Engage Investors on Sustainability, Ceres, 2019
5. Checklist พิชิตธุรกิจยั่งยืน, ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (ตลท.), 2559
6. Disclose What Matters : Bridging the Gap Between Investor Needs and Company Disclosures on Sustainability, Ceres, 2018
7. Engaging the Board in Corporate Strategy, Nadler Advisory Services, 2014
8. ESG in the Boardroom: What Directors Need to Know, PricewaterhouseCoopers (PwC), 2019
9. ESG, Strategy, and the Long View : A Framework for Board Oversight, KPMG, 2017
10. Guidance on Board Effectiveness, Financial Reporting Council (FRC), 2018
11. Guide to Corporate Sustainability : Shaping a Sustainable Future, The United Nations Global Compact (UNGC), 2014
12. IFC Corporate Governance Progression Matrix for Listed Companies (Integrating Environmental, Social, and Governance Issues), International Finance Corporation (IFC), 2018
13. Lead from the Top : Building Sustainability Competence on Corporate Boards, Ceres, 2017
14. Oversight of Corporate Sustainability Activities : Director's Handbook Series, National Association of Corporate Directors (NACD), 2014
15. Roadmap for Coordinating the Strategy Development Process, National Association of Corporate Directors (NACD), 2016
16. Sample Long Term Oriented Performance Metrics, National Association of Corporate Directors (NACD), 2016
17. Self-Assessment : Is Your Board Sustainability-Ready?, National Association of Corporate Directors (NACD), 2017

18. Strategic Plan Development, Australian Institute of Company Directors (AICD), 2016
19. Sustainability Guide for Boards, Singapore Institute of Directors (SID), 2017
20. Sustainable Insight : The Essentials of Materiality Assessment, KPMG International, 2014
21. Systems Rule : How Board Governance Can Drive Sustainability Performance, Ceres, 2018
22. Template : SET Sustainability Reporting Content Index, ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (ตลท.), 2562
23. The Board and Long-Term Value Creation, National Association of Corporate Directors (NACD), 2015
24. The Board's Role in Strategy: Getting the Process Right, PricewaterhouseCoopers (PwC), 2018
25. The Essential Role of the Corporate Secretary to Enhance Board Sustainability Oversight : A Best Practice Guide, The United Nations Global Compact (UNGC), 2016
26. The International Integrated Report (IR) Framework, The International Integrated Reporting Council (IIRC), 2013
27. The UK Corporate Governance Code, Financial Reporting Council (FRC), 2018
28. View from the top : How Corporate Boards can Engage on Sustainability Performance, Ceres, 2015
29. หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับบริษัทจดทะเบียน, สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (ก.ล.ต.), 2560
30. เอกสารประกอบการเข้าร่วมโครงการ Kick-start Your SD Journey, ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, 2562





Thai Institute of Directors

Thai Institute of Directors Association

Capital Market Academy Building 2, 2/9 Moo 4 Northpark Project,
Vibhavadi - Rangsit Road, Thung SongHong, Laksi, Bangkok
10210, Thailand



Phone : (66) 2955 1155



Fax: (66) 2955 1156 - 57



www.thai-iod.com