

คู่มือการพัฒนาธุรกิจเพื่อความยั่งยืน
สำหรับบริษัทจดทะเบียน

CORPORATE
SUSTAINABILITY
Guide FOR LISTED COMPANIES



คู่มือการพัฒนาธุรกิจเพื่อความยั่งยืน สำหรับบริษัทจดทะเบียน

Corporate

Sustainability

Guide for Listed Companies

ISBN 978-616-415-055-3

ผู้เขียน นริรัตน์ สันธยาดี
พรชัย ถาวรานนท์
สุกิจ กิตติบุญญานนท์

กองบรรณาธิการ ดร.กฤษฎา เสกตระกูล
รัตน์วลี อนันตananนท์
สินีนางู แจ่มศรี
อรุณี ตันติมังกร

ผู้จัดทำ ฝ่ายพัฒนาธุรกิจเพื่อความยั่งยืน 1 & 2
ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย
93 ถนนรัชดาภิเษก แขวงดินแดง เขตดินแดง กรุงเทพฯ 10400
โทรศัพท์ 0 2009 9000
เว็บไซต์ www.set.or.th, www.setsustainability.com

จัดพิมพ์ ครั้งที่ 1 / กรกฎาคม 2563 / 3,000 เล่ม

ราคา 450 บาท

ลิขสิทธิ์ของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย
สงวนสิทธิ์ ห้ามลอกเลียนแบบไม่ว่าส่วนใดส่วนหนึ่งของหนังสือ นอกจากนี้จะได้รับอนุญาต

รักษ์สิ่งแวดล้อม โดยใช้กระดาษรีไซเคิล 100%

การใช้ไฟเบอร์
83 ตัน

ดูดซับก๊าซ CO₂
6.70 ตัน

การใช้พลังงานน้ำ
18,951 ลิตร

การใช้พลังงานไฟฟ้า
2.61 ตัน

การใช้พลังงานทั้งหมด
434 กิโลวัตต์-ชั่วโมง



คำนิยาม

ด้วยความเชื่อมั่นว่าการเติบโตอย่างมีคุณภาพของธุรกิจจะช่วยขับเคลื่อนเศรษฐกิจ สร้างความแข็งแกร่งให้แก่ประเทศ และยกระดับคุณภาพชีวิตของคนในชาติ ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยตระหนักถึงความสำคัญของบริษัทจดทะเบียนในฐานะภาคธุรกิจที่เป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาระบบเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ การพัฒนาคุณภาพของบริษัทจดทะเบียนจึงเป็นภารกิจที่สำคัญของตลาดหลักทรัพย์

ตลาดหลักทรัพย์ฯ จึงสนับสนุนและยกระดับการดำเนินงานด้านความยั่งยืนของบริษัทจดทะเบียนมาโดยตลอด โดยมุ่งหวังให้บริษัทจดทะเบียนมีการกำกับดูแลกิจการที่ดี มีการบริหารจัดการความเสี่ยงตลอดห่วงโซ่อุปทาน และสามารถสร้างสรรค์นวัตกรรมเพื่อเสริมสร้างศักยภาพในการเติบโตบนเส้นทางธุรกิจได้ในระยะยาว

“คู่มือการพัฒนาธุรกิจเพื่อความยั่งยืนสำหรับบริษัทจดทะเบียน” (Corporate Sustainability Guide for Listed Companies) เป็นส่วนหนึ่งของเจตนารมณ์ของตลาดหลักทรัพย์ฯ ที่มุ่งยกระดับการดำเนินงานด้านความยั่งยืนของธุรกิจ โดยคณะกรรมการบริษัทและผู้บริหารของบริษัทจดทะเบียนสามารถนำคู่มือนี้ไปใช้กำหนดนโยบาย กลยุทธ์ แผนการดำเนินงาน และเปิดเผยข้อมูลผลการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีและการพัฒนาธุรกิจสู่ความยั่งยืน ซึ่งจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงาน สร้างภูมิคุ้มกันและนำพาธุรกิจให้ก้าวข้ามผ่านช่วงวิกฤตและปัจจัยความท้าทายต่างๆ ที่เข้ามามีผลกระทบต่อการทำธุรกิจ

ตลาดหลักทรัพย์ฯ พร้อมสนับสนุนการดำเนินงานของบริษัทจดทะเบียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เพื่อสร้างความเข้มแข็งให้แก่ภาคธุรกิจและตลาดทุน อันจะนำไปสู่การเพิ่มมูลค่าทางเศรษฐกิจ และขยายผลสู่การสร้างสรรค์คุณค่าให้กับสังคมและประเทศชาติอย่างมั่นคงและยั่งยืน

ดร. ชัยวัฒน์ วิบูลย์สวัสดิ์
ประธานกรรมการ
ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

คำนิยม

ปัจจุบันธุรกิจต้องเผชิญกับความท้าทายในหลายด้าน ทั้งด้านการแข่งขัน ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี วิกฤตการณ์ด้านสังคมและสิ่งแวดล้อมที่นับวันจะทวีความรุนแรงมากขึ้น ปัจจัยเหล่านี้ล้วนส่งผลกระทบต่อ การดำเนินธุรกิจทั้งในเชิงความเสี่ยงและโอกาส ภาคธุรกิจจึงจำเป็นต้องปรับตัวและพัฒนาประสิทธิภาพในการดำเนินงาน และศักยภาพในการแข่งขันอย่างไม่หยุดนิ่ง เพื่อให้สามารถอยู่รอดและเติบโตได้อย่างยั่งยืนท่ามกลางสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว

ธุรกิจทุกวันนี้จึงไม่อาจคำนึงถึงแต่เพียงการสร้างผลกำไรหรือการเติบโตทางเศรษฐกิจเท่านั้น แต่จะต้องมีการกำกับดูแลกิจการที่ดีและการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพ ควบคู่ไปกับการคำนึงถึงความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้เสียตลอดห่วงโซ่คุณค่าทั้งในด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม เพื่อพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันและมีภูมิคุ้มกันต่อปัจจัยต่างๆ ที่เข้ามากระทบ เพื่อให้มั่นใจได้ว่าธุรกิจจะมีรากฐานที่แข็งแกร่งและสามารถเติบโตได้อย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยจึงได้จัดทำ **“คู่มือการพัฒนาธุรกิจเพื่อความยั่งยืนสำหรับบริษัทจดทะเบียน” (Corporate Sustainability Guide for Listed Companies)** โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจพื้นฐานเกี่ยวกับกระบวนการทำงานทั้งหมดเกี่ยวกับเรื่องการทำกับดูแลกิจการและการขับเคลื่อนธุรกิจสู่ความยั่งยืน และเป็นเครื่องมือสำหรับบริษัทจดทะเบียน รวมถึงธุรกิจอื่นๆ ในการกำหนดทิศทางและกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจเพื่อพัฒนาคุณภาพของกิจการในระยะยาว

ผมเชื่อมั่นว่าคู่มือฉบับนี้จะช่วยให้บริษัทจดทะเบียนเข้าใจหลักการและแนวทางการดำเนินงานเพื่อยกระดับการบริหารจัดการธุรกิจให้แข็งแกร่ง โดยบูรณาการทั้งเรื่องการทำกับดูแลกิจการที่ดีและการขับเคลื่อนธุรกิจสู่ความยั่งยืนให้เป็นส่วนหนึ่งของกลยุทธ์องค์กรและการดำเนินงานของธุรกิจ ซึ่งจะทำให้เกิดการเติบโตทางธุรกิจ พร้อมกับการพัฒนาสังคมและสิ่งแวดล้อม อันจะนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กรและประโยชน์ต่อสังคมทุกภาคส่วน ก่อให้เกิดความสมดุลของการเติบโตทางเศรษฐกิจ การยกระดับคุณภาพชีวิตและความเป็นอยู่ของชนในสังคม ตลอดจนการดูแลและอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม เพื่อพัฒนาศักยภาพและความเข้มแข็งของประเทศชาติได้อย่างต่อเนื่องและยั่งยืน ซึ่งสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของตลาดหลักทรัพย์ฯ ในการ **“พัฒนาตลาดทุนเพื่อทุกคน”**

สุดท้ายนี้ ตลาดหลักทรัพย์ฯ ขอขอบคุณ **ศาสตราจารย์พิเศษหิรัญ รติศรี** ผู้มีคุณูปการแก่ตลาดทุนด้านการพัฒนาอย่างยั่งยืน และคณะผู้เชี่ยวชาญพิเศษด้านบรรษัทภิบาลและความยั่งยืน อันประกอบด้วย **คุณปกรณ์ มาลากุล ณ อยุธยา คุณยุทธ วรฉัตรธาร คุณภัทรีญา เบญจพลชัย คุณวีรศักดิ์ โฆสิตไพศาล คุณชลธร ดำรงศักดิ์ และคุณไพบูลย์ นลินทรางกูร** ประธานกรรมการ สภาธุรกิจตลาดทุนไทย ที่กรุณาเขียนข้อคิดที่ให้แรงบันดาลใจและเน้นย้ำถึงความสำคัญของการกำกับดูแลกิจการที่ดีและการพัฒนาธุรกิจเพื่อความยั่งยืน รวมถึงให้ความเห็นและข้อชี้แนะในการจัดทำคู่มือฉบับนี้จนเสร็จสมบูรณ์อีกด้วย

ดร. ภากร ปีตธวัชชัย
กรรมการและผู้จัดการ
ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

สารบัญ

บทนำ	4
------	---

ภาคหนึ่ง

การกำกับดูแลกิจการที่ดีเป็นรากฐานสู่ความยั่งยืน

บทที่ 1	แนวคิดและพัฒนาการเกี่ยวกับการกำกับดูแลกิจการ	8
บทที่ 2	ระบบพื้นฐานสำหรับการกำกับดูแลกิจการ	28
บทที่ 3	การขับเคลื่อนการกำกับดูแลกิจการขององค์กร	46

ภาคสอง

การบูรณาการและการขับเคลื่อนธุรกิจสู่ความยั่งยืน

บทที่ 4	ความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้เสีย สังคม และสิ่งแวดล้อม	66
บทที่ 5	ความรับผิดชอบต่อธุรกิจในมิติสิ่งแวดล้อม	88
บทที่ 6	ความรับผิดชอบต่อธุรกิจในมิติสังคม	108
บทที่ 7	นวัตกรรมและความยั่งยืนของธุรกิจ	128
บทที่ 8	กระบวนการขับเคลื่อนธุรกิจสู่ความยั่งยืน	140
บทที่ 9	การเปิดเผยข้อมูลด้านความยั่งยืนของธุรกิจ	158

บทนำ

ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยมุ่งส่งเสริมให้บริษัทจดทะเบียนยกระดับคุณภาพการดำเนินงานและพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันอย่างต่อเนื่อง โดยบูรณาการทั้งเรื่องการทำกับดูแลกิจการที่ดีและการขับเคลื่อนธุรกิจสู่ความยั่งยืนให้เป็นส่วนหนึ่งของกลยุทธ์องค์กรและการดำเนินงานของธุรกิจ เพื่อสร้างความเชื่อมั่นแก่ผู้มีส่วนได้เสีย อันจะนำไปสู่การเพิ่มคุณค่าและมูลค่าของกิจการและสร้างการยอมรับจากผู้มีส่วนได้เสีย ซึ่งเป็นภูมิคุ้มกันให้แก่ธุรกิจและทำให้มูลค่าของกิจการเพิ่มสูงขึ้นในระยะยาว

“คู่มือการพัฒนาธุรกิจเพื่อความยั่งยืนสำหรับบริษัทจดทะเบียน” (Corporate Sustainability Guide for Listed Companies) แบ่งเนื้อหาออกเป็น 2 ส่วน ประกอบด้วย

• ภาคหนึ่ง: การกำกับดูแลกิจการที่ดีเป็นรากฐานสู่ความยั่งยืน (บทที่ 1-3)

ให้หลักการ แนวคิด และกระบวนการวางรากฐาน โครงสร้าง และกลไกในการขับเคลื่อนการดำเนินงานขององค์กรด้วยการกำกับดูแลกิจการที่ดี มีการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในอย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ

บทที่ 1: แนวคิดและพัฒนาการเกี่ยวกับการกำกับดูแลกิจการ มุ่งสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับแนวคิดและความสำคัญของการกำกับดูแลกิจการ พัฒนาการที่สำคัญในตลาดทุนด้านการกำกับดูแลกิจการ หลักการกำกับดูแลกิจการที่สำคัญที่บริษัทจดทะเบียนควรรู้ ตลอดจนแนวทางการนำหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปสู่การปฏิบัติ

บทที่ 2: ระบบพื้นฐานสำหรับการกำกับดูแลกิจการ อธิบายแนวทางการนำเรื่องการกำกับดูแลกิจการไปปฏิบัติ ซึ่งต้องเริ่มตั้งแต่การวางโครงสร้างพื้นฐานของการกำกับดูแลกิจการโดยคำนึงถึงประสิทธิภาพของการควบคุม การตรวจสอบ และการถ่วงดุล ทำให้บริษัทจดทะเบียนเข้าใจโครงสร้างและองค์ประกอบที่สำคัญในการกำกับดูแลกิจการ ตั้งแต่โครงสร้างของการกำกับดูแลกิจการ บทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบของผู้ถือหุ้น คณะกรรมการ คณะกรรมการชุดย่อย ฝ่ายจัดการและพนักงาน ตลอดจนการกำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติในการกำกับดูแลกิจการเพื่อเป็นกรอบในการปฏิบัติ อันจะนำไปสู่การดำเนินธุรกิจอย่างมีธรรมาภิบาลต่อไป

บทที่ 3: การขับเคลื่อนการกำกับดูแลกิจการขององค์กร ช่วยบริษัทจดทะเบียนเข้าใจการทำงานที่เชื่อมโยงกันระหว่างคณะกรรมการและฝ่ายจัดการในการขับเคลื่อนการกำกับดูแลกิจการ ซึ่งต้องให้ความสำคัญกับการกำกับดูแล การบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายในอย่างเป็นระบบ มีการถ่วงดุลอำนาจและหน้าที่ เพื่อให้มั่นใจได้ว่า คณะกรรมการ ฝ่ายจัดการ และพนักงานปฏิบัติหน้าที่อย่างเหมาะสมตามขอบเขตความรับผิดชอบของตน ตลอดจนมีการสื่อสารข้อมูลด้านการกำกับดูแลกิจการแก่ผู้มีส่วนได้เสียทั้งภายในและภายนอกองค์กรเพื่อสร้างความโปร่งใสและความเชื่อมั่นในการดำเนินธุรกิจอย่างมีธรรมาภิบาล

• ภาคสอง: การบูรณาการและการขับเคลื่อนธุรกิจสู่ความยั่งยืน (บทที่ 4-9)

ให้หลักการ แนวคิด และกระบวนการบริหารจัดการองค์กรโดยคำนึงถึงความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้เสีย ตลอดจนใช้คุณค่าทั้งในมิติสังคมและสิ่งแวดล้อม พร้อมยกตัวอย่างแนวทางการบริหารจัดการธุรกิจที่จะช่วยยกระดับการดำเนินงานของบริษัทจดทะเบียนให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อสร้างความเข้มแข็งให้แก่ธุรกิจในระยะยาว

บทที่ 4: ความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้เสีย สังคม และสิ่งแวดล้อม นำเสนอแนวคิดเรื่องการพัฒนาอย่างยั่งยืน หลักการในการดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืน ตัวอย่างเหตุการณ์และพัฒนาการที่สำคัญด้านการพัฒนาอย่างยั่งยืน ภาพรวมของความสัมพันธ์ระหว่างธุรกิจ ผู้มีส่วนได้เสียในห่วงโซ่คุณค่าของธุรกิจ และประเด็นสำคัญด้านความยั่งยืนที่

บริษัทจดทะเบียนควรให้ความสำคัญ ตลอดจนเกริ่นถึงแนวทางในการนำหลักการดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืนไปปรับใช้อย่างเป็นรูปธรรม

บทที่ 5: ความรับผิดชอบของธุรกิจกับสิ่งแวดล้อม มุ่งสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างธุรกิจกับสิ่งแวดล้อม ประเด็นสำคัญด้านสิ่งแวดล้อมที่มีผลต่อการดำเนินงานของธุรกิจ ซึ่งครอบคลุมประเด็นหลัก 4 เรื่อง คือ การบริหารจัดการพลังงาน การบริหารจัดการน้ำ การบริหารจัดการขยะ ของเสีย และมลพิษ และการบริหารจัดการก๊าซเรือนกระจก อีกทั้งยังสร้างความตระหนักถึงปัญหาด้านสิ่งแวดล้อมต่างๆ และให้ตัวอย่างแนวทางการบริหารจัดการที่ธุรกิจสามารถนำไปปฏิบัติได้จริงเพื่อลดความเสี่ยงและสร้างโอกาสในเชิงธุรกิจ ตลอดจนบรรเทาผลกระทบเชิงลบด้านสิ่งแวดล้อมที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินงานของธุรกิจ

บทที่ 6: ความรับผิดชอบของธุรกิจกับสังคม ส่งเสริมความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างธุรกิจกับสังคม ประเด็นสำคัญด้านสังคมที่มีผลต่อการดำเนินงานของธุรกิจ ซึ่งครอบคลุมประเด็นหลัก 4 เรื่อง คือ การปฏิบัติต่อพนักงาน ความรับผิดชอบต่อลูกค้า การบริหารจัดการคู่ค้า และการพัฒนาชุมชนและสังคม อีกทั้งยังสร้างความตระหนักถึงปัญหาสังคมต่างๆ และให้ตัวอย่างแนวทางการบริหารจัดการที่ธุรกิจสามารถนำไปปฏิบัติได้จริงเพื่อลดความเสี่ยงและสร้างโอกาสในเชิงธุรกิจ ตลอดจนบรรเทาผลกระทบเชิงลบด้านสังคมที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินงานของธุรกิจ

บทที่ 7: วัตถุประสงค์และความยั่งยืนของธุรกิจ อธิบายความหมายและประเภทของนวัตกรรม เน้นย้ำถึงความสำคัญของนวัตกรรมที่มีต่อธุรกิจทั้งในด้านการสร้างจุดขาย การรักษาหรือเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาด การพัฒนาประสิทธิภาพในการดำเนินงาน และการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดและการรักษาความสามารถในการแข่งขันท่ามกลางสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงไป นอกจากนี้ ยังให้แนวทางในการพัฒนาและส่งเสริมนวัตกรรมในระดับองค์กร โดยระบุบทบาทและหน้าที่ของคณะกรรมการและผู้บริหารที่มีส่วนสำคัญในการเสริมสร้างวัฒนธรรมด้านนวัตกรรมขององค์กร

บทที่ 8: กระบวนการขับเคลื่อนธุรกิจสู่ความยั่งยืน นำเสนอหลักการและกระบวนการในการขับเคลื่อนธุรกิจสู่ความยั่งยืน ตั้งแต่การวิเคราะห์บริบท ความสัมพันธ์ระหว่างธุรกิจและผู้มีส่วนได้เสีย และประเด็นที่เกี่ยวข้อง เพื่อกำหนดประเด็นสำคัญด้านความยั่งยืนขององค์กร การกำหนดนโยบายและกลยุทธ์ด้านความยั่งยืน การขับเคลื่อนไปสู่การปฏิบัติ ไปจนถึงการเปิดเผยข้อมูลด้านความยั่งยืน พร้อมอธิบายบทบาทของคณะกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานในการขับเคลื่อนธุรกิจสู่ความยั่งยืน

บทที่ 9: การเปิดเผยข้อมูลด้านความยั่งยืนของธุรกิจ ช่วยให้บริษัทจดทะเบียนเข้าใจเกี่ยวกับหลักการและประโยชน์ของการเปิดเผยข้อมูลด้านความยั่งยืน ประเภทและรูปแบบของข้อมูลด้านความยั่งยืน ตลอดจนนำเสนอความเชื่อมโยงของการนำข้อมูลด้านความยั่งยืนไปใช้ในการประเมินและการพัฒนาดัชนีด้านความยั่งยืนเพื่อตอบโจทย์การลงทุนอย่างยั่งยืน

บริษัทจดทะเบียนยังสามารถศึกษาเพิ่มเติมเกี่ยวกับวิธีการดำเนินงานโดยละเอียดจากตัวอย่างคู่มือและแนวปฏิบัติที่อ้างอิงไว้ที่ท้ายบท นอกจากนี้ บทสรุปย่อของเนื้อหาในรูปแบบ infographics ที่ส่วนต้นของบทจะช่วยให้บริษัทจดทะเบียนเห็นภาพรวมและกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับเนื้อหาในแต่ละบทในรูปแบบที่กระชับและเข้าใจง่าย เพื่อสนับสนุนให้บริษัทจดทะเบียนสามารถนำคู่มือฉบับนี้ไปใช้พัฒนาการดำเนินธุรกิจโดยบูรณาการทั้งเรื่องการทำกับดูแลกิจการที่ดีและการขับเคลื่อนธุรกิจสู่ความยั่งยืนอย่างเป็นรูปธรรม



การกำกับดูแลกิจการที่ดี เป็นรากฐานสู่ความยั่งยืน

(ภาคหนึ่ง)



ศาสตราจารย์พิเศษทริฎ รติศรี

ผู้มีคุณูปการแก่ตลาดทุน
ด้านการพัฒนาอย่างยั่งยืน

“ หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีเปรียบเสมือนรากฐานและโครงสร้างของอาคาร
องค์กรใดที่มีฐานรากและโครงสร้างที่แข็งแรงมั่นคงก็จะขยายเติบโตได้อย่างมั่นคง
และยั่งยืน

เมื่อมีรูปแบบโครงสร้าง และกระบวนการบริหารจัดการองค์กรที่สร้างความเชื่อมั่น
ให้แก่ผู้มีส่วนได้เสียได้ว่า ได้ตั้งอยู่บนพื้นฐานหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีซึ่งเป็น
ที่ยอมรับในสากล ก็จะสร้างความเชื่อมั่นและความไว้วางใจในองค์กร นำไปสู่การเพิ่ม
คุณค่าให้แก่องค์กรในที่สุด โดยเฉพาะบริษัทจดทะเบียนในปัจจุบันที่ไม่สามารถละเลย
ไม่ดูแลด้านสังคมและสิ่งแวดล้อมอีกต่อไปแล้ว ซึ่งแต่เดิมเห็นว่าเป็นเรื่องไกลตัว
อยู่ในความรับผิดชอบของภาครัฐ แต่ในปัจจุบันโดยการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว
และเป็นเหตุการณ์ที่บางครั้งคาดไม่ถึง ได้มีผลกระทบต่อความยั่งยืนขององค์กร
ซึ่งเป็นที่ประจักษ์มาแล้วว่า อาจจะรุนแรงทำให้สิ้นคลอนหรือต้องหยุดกิจการไปก็ได้

สิ่งที่กล่าวมาทั้งหมดนี้ก็ใคร่ที่จะเน้นให้เห็นความสำคัญทั้งในด้านหลักการกำกับ
ดูแลกิจการที่ดีและการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทั้งในด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม
ซึ่งมีผลกระทบต่อไม่เฉพาะองค์กรของท่าน แต่ได้ขยายผลไปทั่วทุกแผ่นดิน ”



บทที่

1

แนวคิดและพัฒนากการ เกี่ยวกับการกำกับดูแลกิจการ

สรุปสาระสำคัญของบทที่ 1

การกำกับดูแลกิจการ

การจัดโครงสร้างในองค์กรที่โยงความสัมพันธ์ระหว่างผู้ถือหุ้น คณะกรรมการ และฝ่ายจัดการ เพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขัน และเพิ่มมูลค่าให้กับผู้ถือหุ้นในระยะยาว โดยคำนึงถึงสังคมและสิ่งแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจ

หลักพื้นฐานที่สำคัญของการกำกับดูแลกิจการ



Integrity



Fairness



Transparency



Responsibility



Accountability

หลักการกำกับดูแลกิจการสำหรับบริษัทจดทะเบียน

หลักการกำกับดูแลกิจการ ปี 2558 โดย G20/OECD

- การวางโครงสร้างการกำกับดูแลกิจการ
- สิทธิของผู้ถือหุ้นและการปฏิบัติต่อผู้ถือหุ้น รวมถึงบทบาทหน้าที่สำคัญในฐานะผู้ถือหุ้น
- ผู้ลงทุนสถาบัน ตลาดหลักทรัพย์ และสถาบันตัวกลาง
- บทบาทของผู้มีส่วนได้เสียในการกำกับดูแลกิจการ
- การเปิดเผยข้อมูลและความโปร่งใส
- ความรับผิดชอบของคณะกรรมการ

หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี ปี 2555 โดย คสท.

- สิทธิของผู้ถือหุ้น
- การปฏิบัติต่อผู้ถือหุ้นอย่างเท่าเทียมกัน
- บทบาทของผู้มีส่วนได้เสีย
- การเปิดเผยข้อมูล
- ความรับผิดชอบของคณะกรรมการ

หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี ปี 2560 โดย ก.ล.ต.

- บทบาทและความรับผิดชอบของคณะกรรมการ
- การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายหลักของกิจการ
- การจัดให้มีคณะกรรมการที่มีประสิทธิภาพ
- การสรรหาพัฒนาผู้บริหารและบุคลากร
- การส่งเสริมนวัตกรรม
- การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน
- การเปิดเผยข้อมูล
- การมีส่วนร่วมและสื่อสารกับผู้ถือหุ้น

การนำหลักการกำกับดูแลกิจการไปปฏิบัติจริง

ประโยชน์สำหรับบริษัทจดทะเบียน



มีการควบคุมภายใน
อย่างเป็นระบบและเพียงพอ



มีการบริหารจัดการ
ความเสี่ยงอย่างเหมาะสม



เพิ่มประสิทธิภาพและ
ประสิทธิผลในการดำเนินงาน



เสริมสร้างความเชื่อมั่น
แก่ผู้มีส่วนได้เสีย



เพิ่มมูลค่าของกิจการ
และเติบโตได้อย่างยั่งยืน

บทที่
1

แนวคิดและพัฒนาการ เกี่ยวกับการกำกับดูแลกิจการ

การกำกับดูแลกิจการมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ เนื่องจากบริษัทมหาชนมีผู้ถือหุ้นและผู้เกี่ยวข้องเป็นจำนวนมาก และมีความสำคัญต่อตลาดทุนและระบบเศรษฐกิจโดยรวม บริษัทจดทะเบียนจึงจำเป็นต้องมีระบบการกำกับดูแลที่ดี ซึ่งมีวัตถุประสงค์หลักเพื่อการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ โปร่งใส และตรวจสอบได้ อันจะนำไปสู่การเพิ่มมูลค่าของกิจการและส่งเสริมการเติบโตอย่างยั่งยืนของธุรกิจ ตลอดจนเสริมสร้างความเชื่อมั่นจากผู้ถือหุ้น ผู้ลงทุน และผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่ายว่ากิจการจะสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ เติบโตอย่างต่อเนื่อง และสร้างคุณค่าให้แก่ผู้มีส่วนได้เสียได้ในระยะยาว

1

แนวคิดเรื่องการกำกับดูแลกิจการ

1.1

ความหมายและความสำคัญของการกำกับดูแลกิจการสำหรับ บริษัทจดทะเบียน

คำว่า “การกำกับดูแลกิจการ” หมายถึง ระบบที่จัดให้มีโครงสร้างและกระบวนการของความสัมพันธ์ระหว่างคณะกรรมการ ฝ่ายจัดการ และผู้ถือหุ้น เพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขัน นำไปสู่ความเจริญเติบโตและเพิ่มมูลค่าให้กับผู้ถือหุ้นในระยะยาว โดยคำนึงถึงผู้มีส่วนได้เสียอื่น¹

การกำกับดูแลกิจการที่ดีจึงถือว่ามีความสำคัญต่อกิจการทุกขนาดและทุกอุตสาหกรรม โดยเฉพาะอย่างยิ่งกิจการที่เป็นบริษัทมหาชนที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ เนื่องจากมีการระดมทุนจากประชาชนมาใช้เป็นแหล่งเงินทุนในการดำเนินธุรกิจ ทำให้มีผู้ถือหุ้นจำนวนมากเป็นเจ้าของร่วมกันและไม่ได้เข้ามาทำหน้าที่บริหารกิจการด้วยตนเอง จึงแต่งตั้งคณะกรรมการให้เป็นผู้บริหารกิจการแทน เพื่อทำหน้าที่กำกับดูแล ควบคุม และติดตามผู้ที่ได้รับมอบหมายอำนาจและหน้าที่ในการบริหาร ให้ใช้ทรัพยากรขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามเป้าหมายที่กำหนด

¹ หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับบริษัทจดทะเบียน ปี 2555 โดยตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยกำหนดค่านิยามให้เหมาะสมกับบริบทของบริษัทจดทะเบียนไทย และสอดคล้องกับนิยามขององค์กรเพื่อความร่วมมือและการพัฒนาทางเศรษฐกิจ (Organisation for Economic Co-operation and Development: OECD) ซึ่งได้ออกหลักการกำกับดูแลกิจการสำหรับบริษัทจดทะเบียนที่เป็นที่ยอมรับแพร่หลายทั่วโลก

หลักการพื้นฐานที่สำคัญของการกำกับดูแลกิจการ ประกอบด้วยหลักการสำคัญ 5 ประการ



- **ความซื่อสัตย์ (Integrity)** คือ การบริหารจัดการด้วยความซื่อสัตย์สุจริต นำเชื่อถือ และยึดมั่นในความถูกต้อง



- **ความยุติธรรม (Fairness)** คือ การปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้เสียขององค์กรอย่างเป็นธรรม



- **ความโปร่งใส (Transparency)** คือ การดำเนินงานที่มีการเปิดเผยข้อมูลอย่างโปร่งใสแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องและสามารถตรวจสอบได้

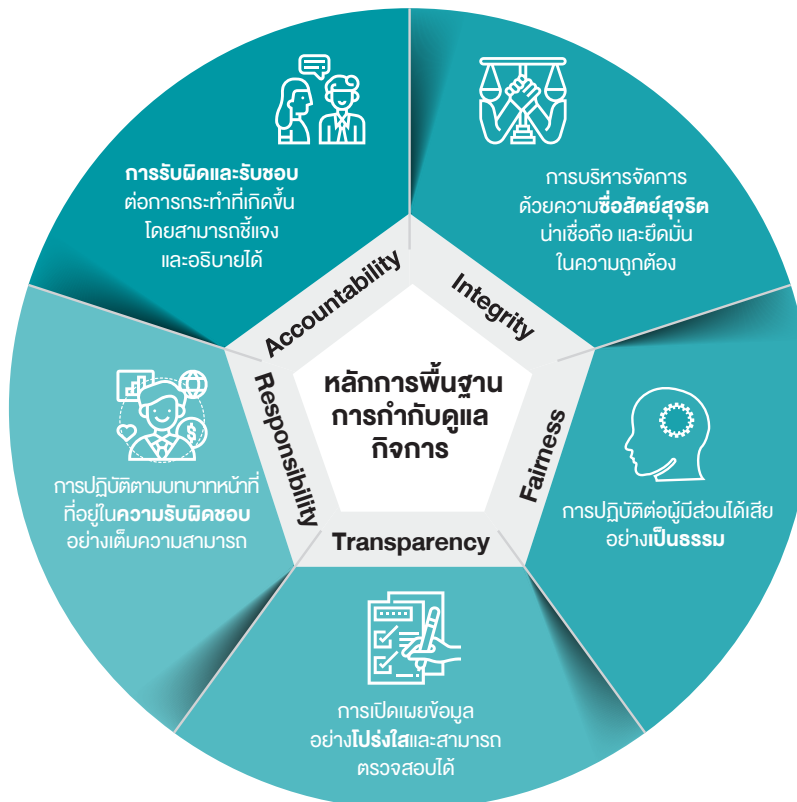


- **ความรับผิดชอบ (Responsibility)** คือ การปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ที่อยู่ในความรับผิดชอบของตนด้วยสติปัญญาและความสามารถอย่างเต็มกำลัง มุ่งมั่นให้งานสำเร็จและพัฒนางานให้ดีขึ้น



- **ภาระรับผิดชอบ (Accountability)** คือ ความรับผิดชอบและรับชอบในผลของการกระทำที่เกิดขึ้น อันเนื่องจากการกระทำ การสั่งการ การมอบหมาย และการตัดสินใจ ตามบทบาทหน้าที่ของตนเอง โดยสามารถชี้แจงและอธิบายการตัดสินใจนั้นได้

หลักการพื้นฐานที่สำคัญของการกำกับดูแลกิจการ



รูปที่ 1.1 หลักการพื้นฐานที่สำคัญของการกำกับดูแลกิจการ
ที่มา: ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

หากธุรกิจสามารถดำเนินการตามหลักการข้างต้นแล้ว ย่อมก่อให้เกิดประโยชน์แก่บริษัทในหลายด้าน ทั้งในด้านการควบคุมภายในและการประเมินความเสี่ยงในการดำเนินธุรกิจ ตลอดจนการตรวจสอบการทำงานในด้านต่างๆ ของธุรกิจ **บริษัทที่มีระบบการกำกับดูแลกิจการที่ดี** จึงสามารถปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงาน เพิ่มโอกาสและลดความเสี่ยงในการดำเนินธุรกิจ อันจะนำไปสู่การเสริมสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ผู้มีส่วนได้เสีย เช่น ผู้ถือหุ้น พนักงาน ลูกค้า คู่ค้า ชุมชน และสังคม

ธุรกิจจึงควรทำความเข้าใจเกี่ยวกับหลักการของการกำกับดูแลกิจการที่ดี และนำแนวปฏิบัติที่เกี่ยวข้องไปปรับใช้ให้เหมาะสมกับบริบทขององค์กรเพื่อการพัฒนาธุรกิจให้เข้มแข็งและเติบโตได้อย่างยั่งยืน

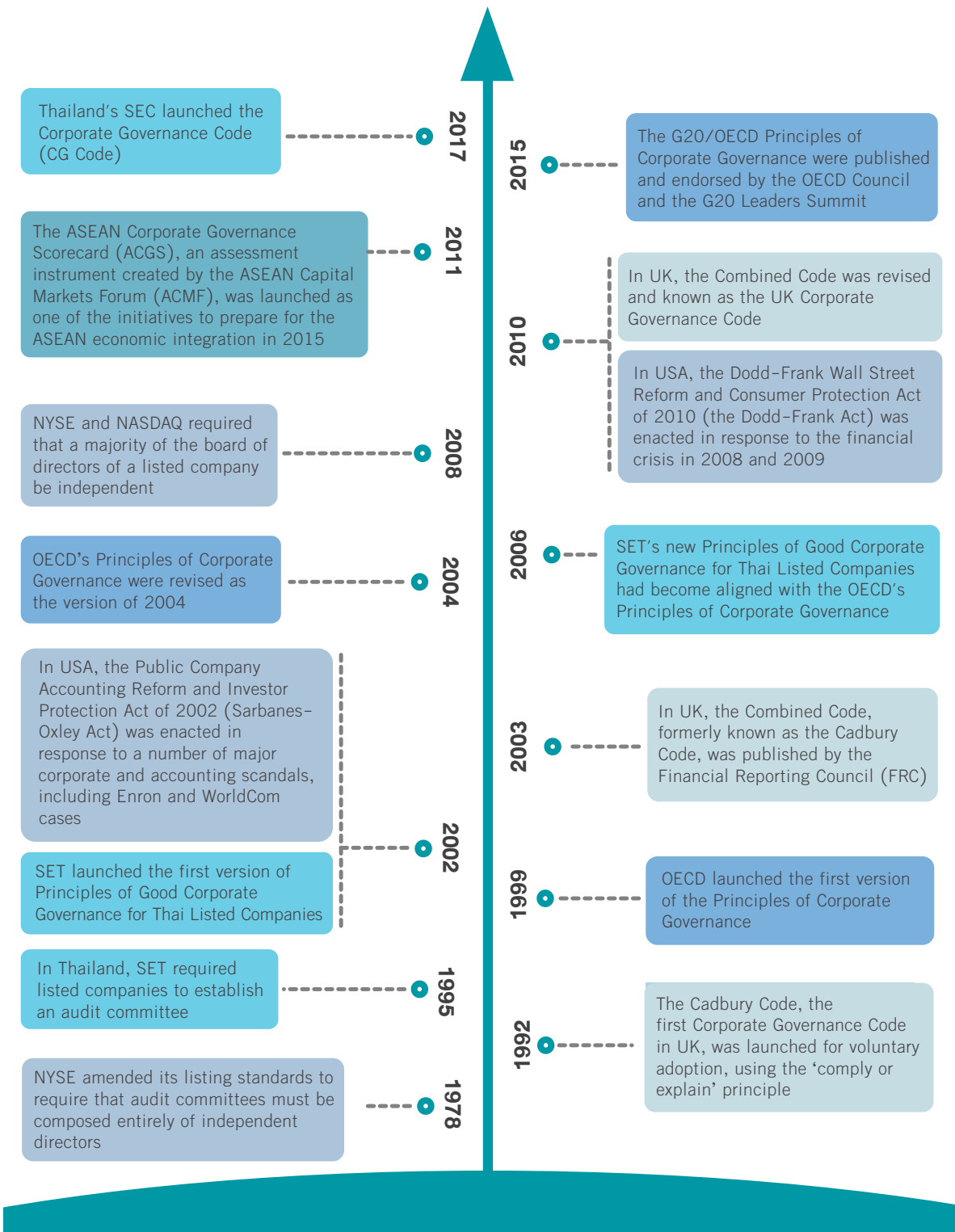
1.2

พัฒนาการด้านการกำกับดูแลกิจการสำหรับบริษัทจดทะเบียน

ในหลายประเทศทั่วโลกได้กำหนดให้การกำกับดูแลกิจการที่ดีเป็นส่วนหนึ่งของกฎหมายหรือกฎระเบียบที่ธุรกิจพึงต้องปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด สะท้อนให้เห็นถึงบทบาทและความสำคัญของการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับการดำเนินธุรกิจ

สำหรับในตลาดทุนไทย เรื่องการกำกับดูแลกิจการที่ดีได้มีพัฒนาการมาอย่างต่อเนื่อง หน่วยงานต่างๆ ในภาคตลาดทุน โดยเฉพาะอย่างยิ่งสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ และตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ตลอดจนผู้มีส่วนได้เสียต่างๆ ได้มีบทบาทในการส่งเสริมและยกระดับให้ตลาดทุนไทยมีการกำกับดูแลกิจการที่ดีมาอย่างต่อเนื่องหลายทศวรรษ เช่น การกำหนดมาตรฐานและหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับบริษัทจดทะเบียน การร่วมกันส่งเสริมให้บริษัทจดทะเบียนนำหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปปฏิบัติ และยกระดับมาตรฐานการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี และการพัฒนาธุรกิจให้มีความยั่งยืนโดยคำนึงถึงผู้มีส่วนได้เสียตลอดห่วงโซ่คุณค่าของธุรกิจ การผลักดันให้ธุรกิจคำนึงถึงประเด็นความเสี่ยงในการดำเนินธุรกิจอย่างครอบคลุมทั้งในมิติสิ่งแวดล้อม สังคม และบรรษัทภิบาล ตลอดจนส่งเสริมให้ภาคธุรกิจมีการเปิดเผยข้อมูลการกำกับดูแลกิจการและการพัฒนาธุรกิจอย่างยั่งยืนเพื่อสะท้อนคุณค่าและมูลค่าที่แท้จริงของธุรกิจ อันจะนำไปสู่การส่งเสริมการลงทุนอย่างยั่งยืนในตลาดทุนไทยต่อไป

ตัวอย่างเหตุการณ์สำคัญและพัฒนาการด้านการกำกับดูแลกิจการในต่างประเทศและตลาดทุนไทย



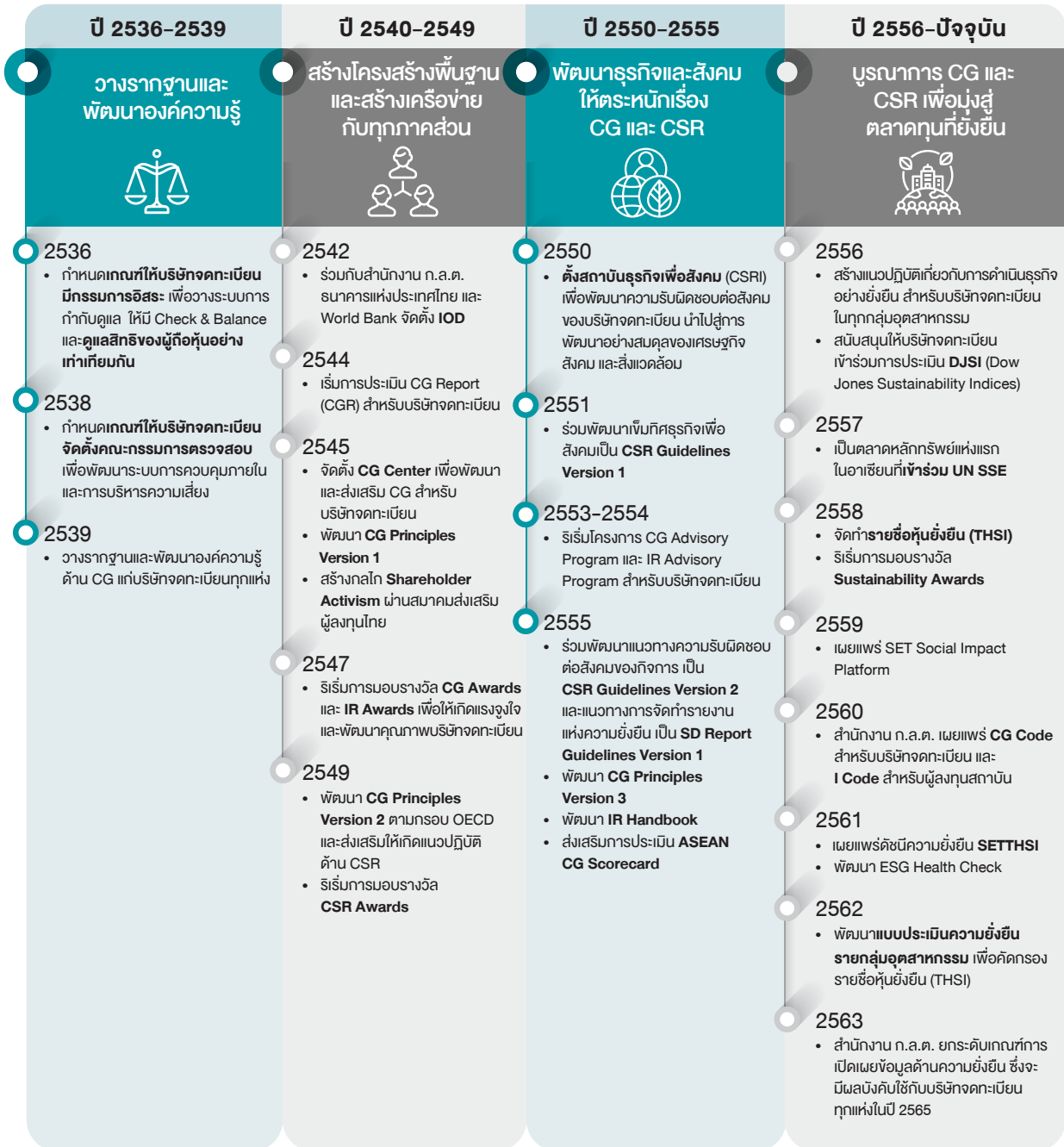
รูปที่ 1.2 ตัวอย่างเหตุการณ์สำคัญและพัฒนาการด้านการกำกับดูแลกิจการในต่างประเทศและตลาดทุนไทย
ที่มา: ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

ตัวอย่างเหตุการณ์สำคัญและพัฒนาการด้านการกำกับดูแลกิจการในต่างประเทศและตลาดทุนไทย

- | | |
|---|---|
| <p>ปี 1978 ตลาดหลักทรัพย์นิวยอร์ก (NYSE) กำหนดให้คณะกรรมการตรวจสอบของบริษัทจดทะเบียนต้องประกอบด้วยกรรมการอิสระทั้งหมด</p> | <p>ปี 2002</p> <ul style="list-style-type: none"> • สหรัฐอเมริกาออกกฎหมาย Public Company Accounting Reform and Investor Protection Act หรือ Sarbanes-Oxley Act หลังเกิดกรณีขาดธรรมาภิบาลในภาคธุรกิจ • ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยออกหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี ซึ่งต่อมาได้พัฒนาเป็นหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับบริษัทจดทะเบียนในปี 2006 โดยเทียบเคียงกับหลักการกำกับดูแลกิจการของ OECD |
| <p>ปี 1992 สหราชอาณาจักรออก Cadbury Code ซึ่งเป็นหลักการกำกับดูแลกิจการฉบับแรก ซึ่งต่อมาได้เปลี่ยนชื่อเป็น Combined Code ในปี 2003 และเป็น UK Corporate Governance Code ในปี 2010 ซึ่งปรับปรุงล่าสุดในปี 2018 และมีผลบังคับใช้เมื่อวันที่ 1 ม.ค. 2019</p> | <p>ปี 2008 ตลาดหลักทรัพย์ NYSE และ NASDAQ กำหนดให้คณะกรรมการของบริษัทจดทะเบียนต้องมีกรรมการส่วนใหญ่เป็นกรรมการอิสระ</p> |
| <p>ปี 1995 ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยกำหนดให้บริษัทจดทะเบียนต้องมีคณะกรรมการตรวจสอบ</p> | <p>ปี 2011 The ASEAN Capital Markets Forum ออก ASEAN CG Scorecard เพื่อใช้ในการประเมินบริษัทจดทะเบียนในกลุ่มประเทศอาเซียน 6 ประเทศ</p> |
| <p>ปี 1999 OECD ออกหลักการกำกับดูแลกิจการเป็นฉบับแรก ซึ่งได้มีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องในปี 2004 และปี 2015</p> | <p>ปี 2017 สำนักงาน ก.ล.ต. ออกหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับบริษัทจดทะเบียน</p> |

(ดูตัวอย่างเหตุการณ์สำคัญและพัฒนาการด้านการพัฒนาอย่างยั่งยืนเพิ่มเติมได้ในบทที่ 4)

พัฒนาการด้านการกำกับดูแลกิจการและการพัฒนาอย่างยั่งยืนในตลาดทุนไทย



รูปที่ 1.3 พัฒนาการด้านการกำกับดูแลกิจการและการพัฒนาอย่างยั่งยืนในตลาดทุนไทย
ที่มา: ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

ตัวอย่างเหตุการณ์สำคัญและพัฒนาการด้านการกำกับดูแลกิจการและการพัฒนาอย่างยั่งยืนในตลาดทุนไทย

ปี 2536-2539: การวางรากฐานและพัฒนาองค์ความรู้ด้านการกำกับดูแลกิจการ

- ตลาดหลักทรัพย์ฯ ส่งเสริมเรื่อง**กรรมการอิสระ**แก่บริษัทจดทะเบียนเพื่อดูแลสิทธิของผู้ถือหุ้นรายย่อย ด้วยการกำหนดให้บริษัทจดทะเบียนแต่งตั้งกรรมการอิสระอย่างน้อย 2 คน
- ตลาดหลักทรัพย์ฯ ส่งเสริมเรื่อง**การตั้งคณะกรรมการตรวจสอบ**เพื่อสอบทานรายการทางการเงิน กลั่นกรองระบบการควบคุมภายในและรายการระหว่างกัน

ปี 2540-2549: การสร้างโครงสร้างพื้นฐานและเครือข่ายกับทุกภาคส่วน

- ตลาดหลักทรัพย์ฯ สนับสนุนการก่อตั้ง**สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (Thai Institute of Directors: IOD)** ในปี 2542 หลังจากวิกฤตเศรษฐกิจปี 2540 ในเอเชีย เพื่อยกระดับมาตรฐานการดำเนินงานของกรรมการ และส่งเสริมแนวปฏิบัติที่ดีสำหรับกรรมการในการปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพทัดเทียมมาตรฐานสากล
- ตลาดหลักทรัพย์ฯ จัดตั้ง**ศูนย์พัฒนาการกำกับดูแลกิจการบริษัทจดทะเบียน หรือ Corporate Governance Center** เพื่อส่งเสริมให้บริษัทจดทะเบียนตระหนักถึงความสำคัญและประโยชน์ของการกำกับดูแลกิจการ และนำหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปปฏิบัติอย่างจริงจัง
- ตลาดหลักทรัพย์ฯ เผยแพร่หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี 15 ข้อ ซึ่งต่อมาได้พัฒนาเป็น**หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับบริษัทจดทะเบียนปี 2549** เพื่อความเป็นสากลและเทียบเคียงได้กับหลักการกำกับดูแลกิจการของ OECD

ปี 2550-2555: การพัฒนาธุรกิจและสังคมให้ตระหนักถึง CG และ CSR

- ตลาดหลักทรัพย์ฯ จัดตั้ง**สถาบันธุรกิจเพื่อสังคม** ซึ่งต่อมาเปลี่ยนชื่อเป็น**ศูนย์พัฒนาความรับผิดชอบต่อสังคม หรือ Social Responsibility Center** มีบทบาทในการส่งเสริมความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทจดทะเบียนและผู้มีส่วนได้เสียในตลาดทุนไทย และในปี 2563 เปลี่ยนเป็น**ฝ่ายพัฒนาธุรกิจเพื่อความยั่งยืน ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย**
- ตลาดหลักทรัพย์ฯ พัฒนาและเผยแพร่ **CSR Guidelines** เพื่อให้บริษัทจดทะเบียนใช้เป็นแนวทางปฏิบัติในการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคม

ปี 2556-ปัจจุบัน: การบูรณาการ CG และ CSR เพื่อมุ่งสู่ตลาดทุนที่ยั่งยืน

- ตลาดหลักทรัพย์ฯ ส่งเสริมการ**ดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืน**โดยคำนึงถึงการดำเนินงานด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และบรรษัทภิบาล (Environmental, Social and Governance: ESG) ในกระบวนการดำเนินงานของบริษัทจดทะเบียน
- ตลาดหลักทรัพย์ฯ จัดทำและเผยแพร่**รายชื่อหุ้นยั่งยืน (Thailand Sustainability Investment: THSI)** ซึ่งเป็นรายชื่อของบริษัทจดทะเบียนที่ดำเนินงานโดยคำนึงถึงการพัฒนาธุรกิจอย่างยั่งยืน
- ตลาดหลักทรัพย์ฯ พัฒนาและเผยแพร่ดัชนีความยั่งยืน **SETTHSI Index** โดยคัดเลือกบริษัทในรายชื่อหุ้นยั่งยืนเข้าสู่ดัชนี SETTHSI เพื่อเป็นทางเลือกสำหรับผู้ลงทุน โดยนำปัจจัยด้าน ESG มาใช้ประกอบการตัดสินใจลงทุนเพื่อสร้างผลตอบแทนในระยะยาว

2

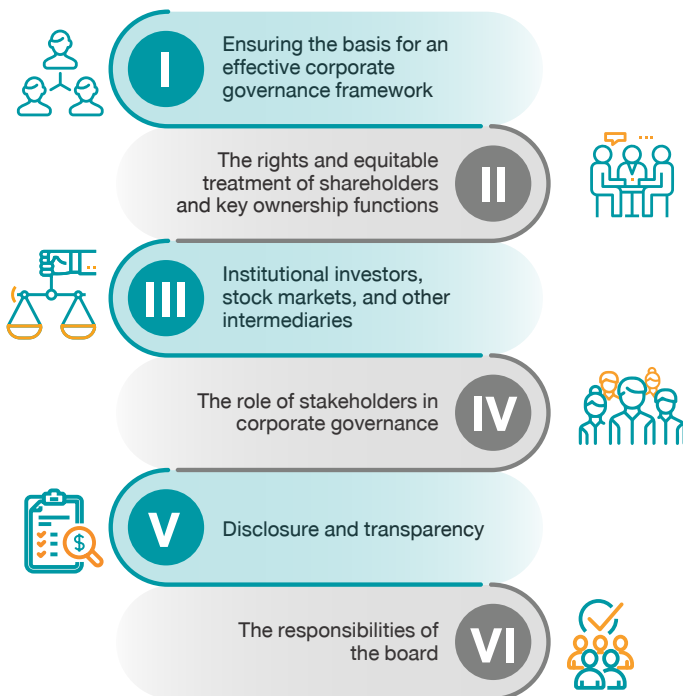
หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับบริษัทจดทะเบียน

หลักการด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับบริษัทจดทะเบียนมีพัฒนาการอย่างต่อเนื่อง สำหรับในคู่มือฉบับนี้ จะนำเสนอหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับบริษัทจดทะเบียนที่ถือว่าได้รับการยอมรับและนำไปปฏิบัติอย่างแพร่หลาย ได้แก่ หลักการกำกับดูแลกิจการที่จัดทำโดยองค์การเพื่อความร่วมมือและการพัฒนาทางเศรษฐกิจ (Organisation for Economic Co-operation and Development: OECD) หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับบริษัทจดทะเบียนโดยตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย และหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับบริษัทจดทะเบียนโดยสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์

- หลักการกำกับดูแลกิจการ โดย OECD

องค์การเพื่อความร่วมมือและการพัฒนาทางเศรษฐกิจ (Organisation for Economic Co-operation and Development: OECD) ได้ออกหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับบริษัทจดทะเบียนที่ได้รับการยอมรับทั่วโลกมาตั้งแต่ปี 2547 และมีการปรับปรุงและพัฒนาเรื่อยมาจนเป็น “หลักการกำกับดูแลกิจการ ปี 2558” ซึ่งเป็นฉบับปรับปรุงล่าสุด

หลักการกำกับดูแลกิจการ ปี 2558 โดย G20/OECD



รูปที่ 1.4 หลักการกำกับดูแลกิจการ ปี 2558 โดย G20/OECD
ที่มา: ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

สรุปสาระสำคัญของหลักการกำกับดูแลกิจการ ปี 2558 โดย G20/OECD

- | | |
|---|---|
|  <p>หมวดที่ 1
การวาง
โครงสร้างการ
กำกับดูแล
กิจการอย่างมี
ประสิทธิภาพ</p> | <p>กรอบโครงสร้างของการกำกับดูแลกิจการควรเสริมสร้างให้ตลาดทุนมีความโปร่งใส เป็นธรรม และมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับหลักของกฎหมาย (Rule of law) และมีการแบ่งแยกหน้าที่ชัดเจนระหว่างหน่วยงานกำกับดูแลและหน่วยงานบังคับใช้กฎหมาย (Enforcement)</p> |
|  <p>หมวดที่ 2
สิทธิของ
ผู้ถือหุ้นและ
การปฏิบัติต่อ
ผู้ถือหุ้นอย่าง
เท่าเทียมกัน
รวมถึงบทบาท
หน้าที่สำคัญใน
ฐานะผู้ถือหุ้น</p> | <p>กรอบโครงสร้างของการกำกับดูแลกิจการควรมุ่งปกป้อง ค้ำครอง และส่งเสริมการใช้สิทธิของผู้ถือหุ้น รวมถึงการปฏิบัติต่อผู้ถือหุ้นทุกรายอย่างเท่าเทียมกัน ไม่ว่าจะเป็นผู้ถือหุ้นส่วนน้อยหรือผู้ถือหุ้นต่างชาติ ผู้ถือหุ้นทุกรายควรได้รับการชดเชยอย่างเหมาะสม หากถูกละเมิดสิทธิของผู้ถือหุ้น</p> |
|  <p>หมวดที่ 3
ผู้ลงทุนสถาบัน
ตลาด
หลักทรัพย์
และสถาบัน
ตัวกลางต่างๆ</p> | <p>กรอบโครงสร้างของการกำกับดูแลกิจการควรกำหนดให้ผู้ลงทุนสถาบันเปิดเผยนโยบายการกำกับดูแลกิจการและนโยบายการออกเสียงลงคะแนนในการประชุมผู้ถือหุ้นในบริษัทที่เข้าไปลงทุน และตลาดหลักทรัพย์ควรจัดให้มีระบบการเผยแพร่ข้อมูลราคาซื้อขายที่มีประสิทธิภาพและเป็นธรรมเพื่อส่งเสริมการกำกับดูแลกิจการที่ดี สำหรับสถาบันตัวกลางควรเปิดเผยกระบวนการและหลักคิดในการให้บริการและคำปรึกษา เพื่อแสดงถึงความเป็นกลางในการดำเนินงานและนำไปสู่การเกิดความซื่อสัตย์ทางผลประโยชน์ให้น้อยที่สุด</p> |
|  <p>หมวดที่ 4
บทบาทของ
ผู้มีส่วนได้เสีย
ในการกำกับ
ดูแลกิจการ</p> | <p>กรอบโครงสร้างของการกำกับดูแลกิจการควรให้ความสำคัญต่อสิทธิของผู้มีส่วนได้เสีย ทั้งที่เป็นไปตามข้อบังคับของกฎหมายหรือโดยการตกลงร่วมกัน หลักการกำกับดูแลกิจการควรกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือกันระหว่างบริษัทและผู้มีส่วนได้เสียในการสร้างความมั่งคั่ง สร้างงาน และสร้างความยั่งยืนของสถาบันฐานการเงินที่มั่นคง</p> |
|  <p>หมวดที่ 5
การเปิดเผย
ข้อมูลและ
ความโปร่งใส</p> | <p>กรอบโครงสร้างของการกำกับดูแลกิจการควรสร้างความมั่นใจได้ว่า ข้อมูลข่าวสารที่มีนัยสำคัญของบริษัทจะมีการเปิดเผยอย่างถูกต้องและทันการณ์ ซึ่งข้อมูลข่าวสารที่มีนัยสำคัญนั้นรวมถึงข้อมูลฐานะทางการเงิน ผลการดำเนินงาน การเป็นเจ้าของ และการกำกับดูแลกิจการของบริษัท</p> |
|  <p>หมวดที่ 6
ความ
รับผิดชอบ
ของคณะ
กรรมการ</p> | <p>กรอบโครงสร้างของการกำกับดูแลกิจการควรสร้างความมั่นใจได้ว่า บริษัทมีการกำหนดแนวทางของกลยุทธ์ในการดำเนินงาน ทั้งยังมีการวางระบบที่มีประสิทธิภาพในการติดตามและประเมินผลการบริหารจัดการของคณะผู้บริหารโดยคณะกรรมการบริษัท และมีคณะกรรมการบริษัทที่มีความรับผิดชอบต่อผลของการปฏิบัติหน้าที่ของตน (Accountability) ทั้งต่อบริษัทและต่อผู้ถือหุ้น</p> |

รูปที่ 1.5 สรุปสาระสำคัญของหลักการกำกับดูแลกิจการ ปี 2558 โดย G20/OECD

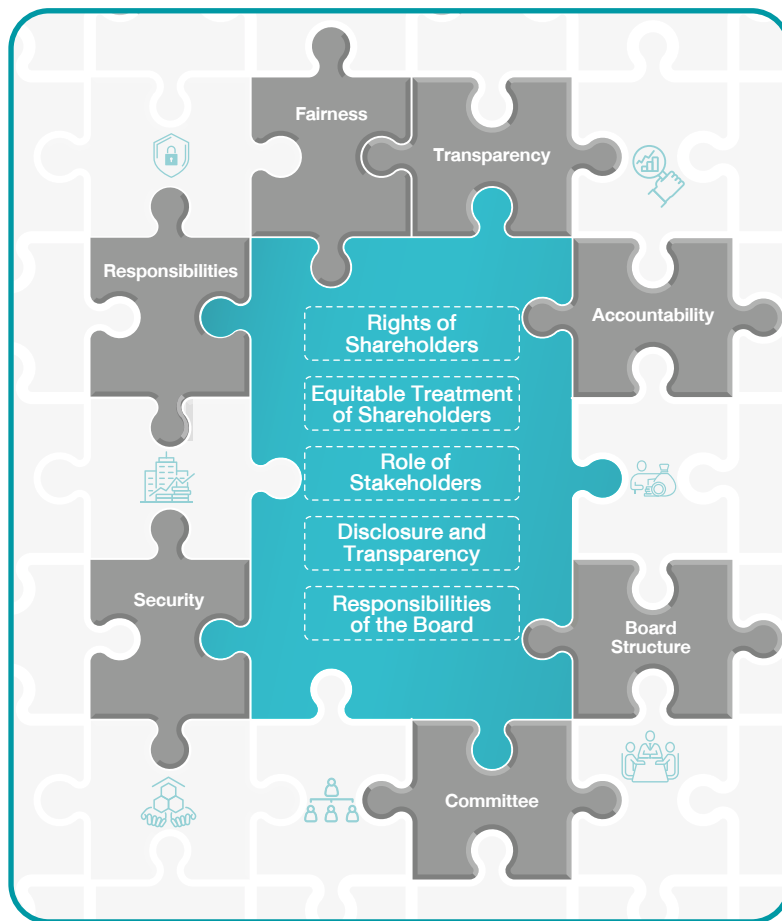
ที่มา: ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

บริษัทจดทะเบียนสามารถนำหลักการกำกับดูแลกิจการของ OECD มาปรับใช้ในการพัฒนาการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีของบริษัท โดยควรมุ่งเน้นที่หมวดที่ 2 และ 4-6 สำหรับหมวดที่ 1 เป็นหลักการสำหรับหน่วยงานกำกับดูแล และหมวดที่ 3 สำหรับผู้ลงทุนสถาบัน ตลาดหลักทรัพย์ และสถาบันตัวกลางต่างๆ เช่น บริษัทที่เป็นนายหน้าในการซื้อขายหลักทรัพย์ บริษัทที่ได้รับอนุญาตในการวิเคราะห์หลักทรัพย์ สถาบันจัดอันดับความน่าเชื่อถือ เป็นต้น

• หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับบริษัทจดทะเบียน โดยตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยมีบทบาทในการพัฒนาและยกระดับมาตรฐานและการปฏิบัติด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีของบริษัทจดทะเบียนไทยอย่างต่อเนื่อง นับตั้งแต่ปี 2545 ที่ตลาดหลักทรัพย์ฯ เผยแพร่ “หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี 15 ข้อ” และได้พัฒนาหลักการและส่งเสริมการปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง รวมถึงการเผยแพร่ “หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับบริษัทจดทะเบียน ปี 2555” ซึ่งเป็นฉบับปรับปรุงล่าสุด

หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับบริษัทจดทะเบียน ปี 2555 โดยตลาดหลักทรัพย์ฯ



รูปที่ 1.6 หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับบริษัทจดทะเบียน ปี 2555 โดยตลาดหลักทรัพย์ฯ
ที่มา: ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

สรุปสาระสำคัญของหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับบริษัทจดทะเบียน ปี 2555 โดยตลาดหลักทรัพย์ฯ

- | | | |
|---|---|--|
|  | หมวดที่
1
สิทธิของ
ผู้ถือหุ้น | ผู้ถือหุ้นมีสิทธิในความเป็นเจ้าของโดยควบคุมบริษัทผ่านการแต่งตั้งคณะกรรมการให้ทำหน้าที่แทนและมีสิทธิในการตัดสินใจเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญของบริษัท บริษัทจึงควรส่งเสริมให้ผู้ถือหุ้นได้ใช้สิทธิของตน |
|  | หมวดที่
2
การปฏิบัติต่อ
ผู้ถือหุ้นอย่าง
เท่าเทียมกัน | ผู้ถือหุ้นทุกราย ทั้งผู้ถือหุ้นที่เป็นผู้บริหารและผู้ถือหุ้นที่ไม่เป็นผู้บริหาร รวมทั้งผู้ถือหุ้นต่างชาติ ควรได้รับการปฏิบัติที่เท่าเทียมกันและเป็นธรรม ผู้ถือหุ้นส่วนน้อยที่ถูกละเมิดสิทธิควรมีโอกาสได้รับการชดเชย |
|  | หมวดที่
3
บทบาทของ
ผู้มีส่วนได้เสีย | ผู้มีส่วนได้เสียควรได้รับการดูแลจากบริษัทตามสิทธิที่มีตามกฎหมายที่เกี่ยวข้อง คณะกรรมการควรพิจารณาให้มีกระบวนการส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือระหว่างบริษัทกับผู้มีส่วนได้เสียในการสร้างความมั่นคง ความมั่นคงทางการเงิน และความยั่งยืนของกิจการ |
|  | หมวดที่
4
การเปิดเผย
ข้อมูล | คณะกรรมการควรดูแลให้บริษัทเปิดเผยข้อมูลสำคัญที่เกี่ยวข้องกับบริษัท ทั้งข้อมูลทางการเงินและข้อมูลที่ใช้ข้อมูลทางการเงิน อย่างถูกต้อง ครบถ้วน ทันเวลา โปร่งใส ผ่านช่องทางที่เข้าถึงข้อมูลได้ง่าย มีความเท่าเทียมกัน และน่าเชื่อถือ |
|  | หมวดที่
5
ความ
รับผิดชอบ
ของคณะกรรมการ | คณะกรรมการมีบทบาทสำคัญในการกำกับดูแลกิจการเพื่อประโยชน์สูงสุดของบริษัท จึงมีความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติหน้าที่ต่อผู้ถือหุ้นและเป็นอิสระจากฝ่ายจัดการ โดยคณะกรรมการควรมีภาวะผู้นำ วิสัยทัศน์ มีความเป็นอิสระในการตัดสินใจ มีระบบแบ่งแยกบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบระหว่างคณะกรรมการและฝ่ายจัดการที่ชัดเจน ตลอดจนดูแลให้บริษัทมีระบบงานที่ให้ความเชื่อมั่นได้ว่ากิจกรรมต่างๆ ของบริษัทได้ดำเนินไปในลักษณะที่ถูกต้องตามกฎหมายและมีจริยธรรม เพื่อประโยชน์สูงสุดของบริษัทและผู้ถือหุ้นโดยรวม |

รูปที่ 1.7 สรุปสาระสำคัญของหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับบริษัทจดทะเบียน ปี 2555 โดยตลาดหลักทรัพย์ฯ
ที่มา: ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

• หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับบริษัทจดทะเบียน โดยสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์

ในปี 2560 สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (สำนักงาน ก.ล.ต.) ได้พัฒนาและเผยแพร่ “หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับบริษัทจดทะเบียน” ซึ่งเนื้อหาส่วนใหญ่ของหลักการนี้อ้างอิงจากหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับบริษัทจดทะเบียน ปี 2555 ที่จัดทำโดยตลาดหลักทรัพย์ฯ โดยปรับลำดับ วิธีการนำเสนอที่เน้นบทบาทการทำหน้าที่ของคณะกรรมการในแต่ละกระบวนการประกอบธุรกิจ รวมทั้งได้เพิ่มประเด็นใหม่ๆ เช่น ความชัดเจนของบทบาทคณะกรรมการหน้าที่ของคณะกรรมการในการดูแลความเพียงพอของสภาพคล่องทางการเงินและความสามารถในการชำระหนี้ เป็นต้น

หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับบริษัทจดทะเบียน ปี 2560 โดยสำนักงาน ก.ล.ต.



รูปที่ 1.8 หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับบริษัทจดทะเบียน ปี 2560 โดยสำนักงาน ก.ล.ต.
ที่มา: สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์

สำนักงาน ก.ล.ต. กำหนดให้บริษัทจดทะเบียนนำหลักการฉบับนี้ไปปฏิบัติตามหลัก “Apply or Explain” คือให้คณะกรรมการนำไปปรับใช้ (apply) ตามที่เห็นเหมาะสมกับบริบทของบริษัทจดทะเบียนและเปิดเผยข้อมูลอย่างโปร่งใสด้วยเพื่อประโยชน์ต่อการสร้างคุณค่าให้แก่กิจการอย่างยั่งยืน มิใช่การปฏิบัติเพื่อให้เป็นไปตาม (comply) ข้อกำหนดของหน่วยงานกำกับดูแลเท่านั้น

สรุปสาระสำคัญของหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับบริษัทจดทะเบียน ปี 2560
โดยสำนักงาน ก.ล.ต.

- หลักปฏิบัติ 1** **ตระหนักถึงบทบาทและความรับผิดชอบของคณะกรรมการในฐานะผู้นำองค์กรที่สร้างคุณค่าให้แก่กิจการอย่างยั่งยืน**

คณะกรรมการในฐานะผู้นำต้องกำกับดูแลให้องค์กรมีการบริหารจัดการที่ดี ซึ่งครอบคลุมถึงการกำหนดกลยุทธ์ เป้าหมาย และนโยบายการดำเนินงาน การจัดสรรทรัพยากรสำคัญ การดูแลให้บริษัทสามารถแข่งขันได้ มีผลประโยชน์ที่ดี ดำเนินธุรกิจอย่างมีจริยธรรมและรับผิดชอบต่อผู้ถือหุ้น ผู้มีส่วนได้เสีย สังคม และสิ่งแวดล้อม รวมทั้งมอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบให้กรรมการผู้จัดการใหญ่และฝ่ายจัดการอย่างชัดเจน ตลอดจนดูแลให้กรรมการทุกคนและผู้บริหารปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบ ระมัดระวัง และซื่อสัตย์สุจริตต่อองค์กร
- หลักปฏิบัติ 2** **กำหนดวัตถุประสงค์ประสงค์และเป้าหมายหลักของกิจการที่เป็นไปเพื่อความยั่งยืน**

คณะกรรมการควรกำหนดหรือดูแลให้วัตถุประสงค์และเป้าหมายหลักของกิจการเป็นไปเพื่อความยั่งยืน โดยสอดคล้องกับการสร้างคุณค่าของทั้งกิจการ ลูกค้า ผู้มีส่วนได้เสีย และสังคม และมักกลยุทธ์ระยะปานกลางและ/หรือประจำปีที่สุดสอดคล้องกัน โดยมีการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาใช้อย่างเหมาะสม
- หลักปฏิบัติ 3** **เสริมสร้างคณะกรรมการที่มีประสิทธิภาพ**

คณะกรรมการควรกำหนดและทบทวนโครงสร้างคณะกรรมการ ทั้งในเรื่องขนาด องค์ประกอบ สัดส่วนกรรมการที่เป็นอิสระ การเลือกบุคคลที่เหมาะสมเป็นประธานกรรมการ รวมถึงมีกระบวนการสรรหากรรมการที่โปร่งใส ตลอดจนเสนอโครงสร้างและอัตราค่าตอบแทนคณะกรรมการที่เหมาะสมให้ผู้ถือหุ้นอนุมัติ นอกจากนี้ คณะกรรมการควรดูแลให้กรรมการทุกคนรับผิดชอบ และจัดสรรเวลาอย่างเพียงพอ มีการประเมินผลการปฏิบัติหน้าที่ และการพัฒนาทักษะและความรู้ในการปฏิบัติหน้าที่ ตลอดจนกำหนดกรอบและกลไกในการกำกับดูแลนโยบายและการดำเนินงานของบริษัทย่อยและกิจการอื่นที่บริษัทไปลงทุนอย่างมีนัยสำคัญ
- หลักปฏิบัติ 4** **สรรหาและพัฒนาผู้บริหารระดับสูงและการบริหารบุคลากร**

คณะกรรมการควรสรรหาและพัฒนากรรมการผู้จัดการใหญ่และผู้บริหารระดับสูงให้มีความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ และคุณลักษณะที่จำเป็นต่อการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมายและดูแลโครงสร้างค่าตอบแทนและการประเมินผลที่เหมาะสม รวมถึงเข้าใจโครงสร้างและความสัมพันธ์ของผู้ถือหุ้นที่อาจมีผลต่อการดำเนินงานของกิจการ
- หลักปฏิบัติ 5** **ส่งเสริมนวัตกรรมและการประกอบธุรกิจอย่างมีความรับผิดชอบ**

คณะกรรมการควรสนับสนุนการสร้างนวัตกรรมที่ก่อให้เกิดมูลค่าแก่ธุรกิจควบคู่ไปกับการสร้างคุณประโยชน์ต่อลูกค้าหรือผู้ที่เกี่ยวข้อง และมีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม รวมถึงดูแลให้ฝ่ายจัดการดำเนินการให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ เป้าหมายหลัก และแผนกลยุทธ์ของกิจการ โดยมีการจัดสรรทรัพยากรและมีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล
- หลักปฏิบัติ 6** **ดูแลให้มีระบบการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในที่เหมาะสม**

คณะกรรมการควรดูแลให้บริษัทมีระบบการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในที่มีประสิทธิภาพ และมีการปฏิบัติตามกฎหมายและมาตรฐานที่เกี่ยวข้อง รวมถึงจัดตั้งคณะกรรมการตรวจสอบที่มีประสิทธิภาพและอิสระ ตลอดจนดูแลเรื่องความขัดแย้งของผลประโยชน์ การต่อต้านคอร์รัปชัน การรับเรื่องร้องเรียน และการดำเนินการกรณีมีการชี้เบาะแส
- หลักปฏิบัติ 7** **รักษาความน่าเชื่อถือทางการเงินและการเปิดเผยข้อมูล**

คณะกรรมการควรดูแลให้ระบบการจัดทำรายงานทางการเงินและการเปิดเผยข้อมูลสำคัญต่างๆ ถูกต้อง เพียงพอ ทันเวลา เป็นไปตามกฎเกณฑ์ มาตรฐาน และแนวปฏิบัติที่เกี่ยวข้อง รวมถึงจัดให้มีหน่วยงานหรือผู้รับผิดชอบงานนักลงทุนสัมพันธ์ และพิจารณาจัดทำรายงานความยั่งยืนตามความเหมาะสม ตลอดจนนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการเผยแพร่ข้อมูล
- หลักปฏิบัติ 8** **สนับสนุนการมีส่วนร่วมและการสื่อสารกับผู้ถือหุ้น**

คณะกรรมการควรดูแลให้ผู้ถือหุ้นมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในเรื่องสำคัญของบริษัทและการดำเนินการในวันประชุม ผู้ถือหุ้นให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อย โปร่งใส มีประสิทธิภาพ และเชื่อให้ผู้ถือหุ้นสามารถใช้สิทธิของตน รวมถึงการเปิดเผยมติที่ประชุมผู้ถือหุ้นและการจัดทำรายงานการประชุมผู้ถือหุ้นเป็นไปอย่างถูกต้องและครบถ้วน

รูปที่ 1.9 สรุปสาระสำคัญของหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับบริษัทจดทะเบียน ปี 2560 โดยสำนักงาน ก.ล.ต.
 ที่มา: ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

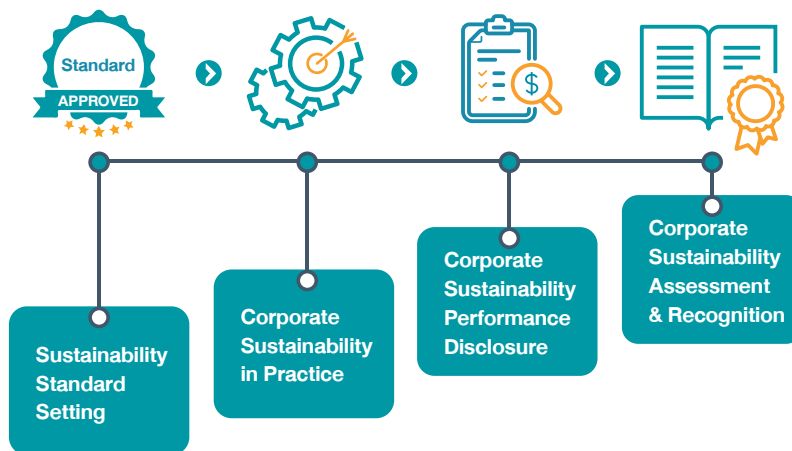
3

บริษัทจดทะเบียนกับการนำหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีสู่การปฏิบัติ

บริษัทจดทะเบียนควรนำหลักการกำกับดูแลกิจการที่กล่าวถึงข้างต้นไปปฏิบัติให้เกิดผลเป็นรูปธรรมจนกลายเป็นวัฒนธรรมองค์กรที่ดำเนินธุรกิจบนพื้นฐานของการกำกับดูแลกิจการที่ดี ดังนั้น บริษัทจดทะเบียนจึงควรกำหนดให้มี “นโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี” พร้อมทั้งกำหนดแนวปฏิบัติต่างๆ ให้เหมาะสมกับบริบทในการดำเนินธุรกิจของบริษัท เพื่อเป็นแนวทางสำหรับกรรมการผู้บริหาร และพนักงานในการยึดถือและปฏิบัติตาม ตลอดจนมีระบบการติดตามดูแลและเปิดเผยผลการปฏิบัติให้ผู้มีส่วนได้เสียได้รับทราบ เพื่อสะท้อนให้เห็นถึงความโปร่งใสในการดำเนินงานแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งผู้ถือหุ้น ผู้ลงทุน ลูกค้า คู่ค้า ชุมชน และสังคม

ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยจึงได้มุ่งเน้นบทบาทสำคัญในการสนับสนุนและยกระดับให้บริษัทจดทะเบียนดำเนินธุรกิจโดยมีการกำกับดูแลกิจการที่ดีและการพัฒนาธุรกิจอย่างยั่งยืน ตั้งแต่การวางรากฐานระบบการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับการดำเนินธุรกิจ การปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้เสียอย่างมีความรับผิดชอบตลอดห่วงโซ่คุณค่าเพื่อพัฒนาธุรกิจให้เติบโตได้อย่างยั่งยืน ไปจนถึงการเปิดเผยข้อมูลผลการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องอย่างโปร่งใสและเป็นธรรม ซึ่งสามารถสรุปบทบาทของตลาดหลักทรัพย์ฯ ในการดำเนินงานด้านการพัฒนาการกำกับดูแลกิจการที่ดีและการดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืนให้แก่บริษัทจดทะเบียนได้ดังนี้

ตลาดหลักทรัพย์ฯ กับบทบาทการพัฒนาการกำกับดูแลกิจการที่ดีและการดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืนให้แก่บริษัทจดทะเบียน



รูปที่ 1.10 ตลาดหลักทรัพย์ฯ กับบทบาทการพัฒนาการกำกับดูแลกิจการที่ดีและการดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืนให้แก่บริษัทจดทะเบียน
ที่มา: ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

- **การกำหนดมาตรฐานและแนวปฏิบัติด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีและการพัฒนาธุรกิจเพื่อความยั่งยืนสำหรับบริษัทจดทะเบียน (Sustainability standard setting)** โดยออกหลักการ คู่มือ และแนวปฏิบัติด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีและการพัฒนาธุรกิจอย่างยั่งยืน เพื่อส่งเสริมความรู้ความเข้าใจและให้แนวทางในการปฏิบัติ ทำให้บริษัทจดทะเบียนเล็งเห็นความสำคัญของการกำกับดูแลกิจการที่ดีและการพัฒนาธุรกิจอย่างยั่งยืน และมีแนวทางที่ชัดเจนอันจะนำไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม
- **การส่งเสริมการปฏิบัติจริงด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีและการพัฒนาธุรกิจเพื่อความยั่งยืน (Corporate sustainability in practice)** โดยส่งเสริมความรู้ความเข้าใจและการให้คำปรึกษาเชิงลึกแก่บริษัทจดทะเบียน เพื่อเสริมสร้างทักษะในการปฏิบัติงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีและการพัฒนาธุรกิจสู่ความยั่งยืน ผ่านกิจกรรมหลากหลายรูปแบบ เช่น หลักสูตรอบรมให้ความรู้ทั้งในรูปแบบออนไลน์และออฟไลน์ การอบรมเชิงปฏิบัติการ การประชุมสัมมนาและแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็น
- **การเปิดเผยข้อมูลด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีและการพัฒนาธุรกิจเพื่อความยั่งยืน (Corporate sustainability performance disclosure)** โดยสนับสนุนให้บริษัทจดทะเบียนนำผลการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีและการพัฒนาธุรกิจอย่างยั่งยืนไปเปิดเผยต่อผู้มีส่วนได้เสีย โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ถือหุ้นและผู้ลงทุน ผ่านช่องทางต่างๆ เพื่อแสดงเจตนาธรรมาภิบาลและความมุ่งมั่นของธุรกิจ ตลอดจนนำเสนอทิศทางและผลการดำเนินงานที่เป็นรูปธรรมอย่างโปร่งใส เพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ผู้มีส่วนได้เสีย
- **การประเมินผลการดำเนินงานและมอบรางวัลด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีและการพัฒนาธุรกิจเพื่อความยั่งยืน (Corporate sustainability assessment & recognition)** เป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาและปรับปรุงผลการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีและการพัฒนาธุรกิจเพื่อความยั่งยืน เพื่อช่วยให้บริษัทจดทะเบียนสามารถยกระดับประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่อง ผ่านการประเมินที่เกี่ยวข้อง เช่น **ESG Health Check** ซึ่งเป็นเครื่องมือประเมินตนเองเบื้องต้นสำหรับบริษัทจดทะเบียนในการดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืน **Corporate Governance Report (CGR)** เป็นการสำรวจรายงานการกำกับดูแลกิจการของบริษัทจดทะเบียน **Thailand Sustainability Investment (THSI)** เป็นการประเมินผลการดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืน เพื่อคัดเลือก “รายชื่อหุ้นยั่งยืน” ตลอดจนการยกย่องและเชิดชูเกียรติบริษัทจดทะเบียนที่มีกระบวนการบริหารจัดการที่ดีโดดเด่นในด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีและการพัฒนาธุรกิจอย่างยั่งยืน ด้วยการมอบรางวัล **SET Awards: Sustainability Excellence** เป็นต้น

จะเห็นได้ว่าบริษัทจดทะเบียนได้รับการสนับสนุนให้ดำเนินธุรกิจโดยมีการวางระบบการกำกับดูแลกิจการที่ดีและมีมาตรฐานการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการและการพัฒนาธุรกิจอย่างยั่งยืนให้เป็นที่ยอมรับ เพื่อได้รับความเชื่อถือและความไว้วางใจจากผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย ซึ่งจะนำไปสู่การสร้างคุณค่าให้แก่ตัวธุรกิจเองและผู้มีส่วนได้เสียของบริษัท



กึ่งท้าย

การกำกับดูแลกิจการที่ดีถือเป็นรากฐานสำคัญของการดำเนินธุรกิจ โดยให้ความสำคัญกับการจัดโครงสร้างและระบบการบริหารจัดการภายในองค์กรที่เชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างผู้ถือหุ้น คณะกรรมการ ฝ่ายจัดการ และพนักงาน เพื่อสร้างมูลค่าในระยะยาวให้แก่ธุรกิจและสร้างคุณค่าหรือประโยชน์ต่อผู้มีส่วนได้เสีย โดยตั้งอยู่บนพื้นฐานของความซื่อสัตย์ ยุติธรรม โปร่งใส ตรวจสอบได้ และมีความรับผิดชอบต่อ

คณะกรรมการบริษัทในฐานะเป็นตัวแทนของผู้ถือหุ้น จึงมีบทบาทและภาระหน้าที่สำคัญในการกำกับดูแลกิจการให้สามารถดำเนินงานอย่างโปร่งใส มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตรงตามเป้าหมาย เพื่อสร้างความน่าเชื่อถือและได้รับความไว้วางใจจากผู้มีส่วนได้เสีย อันจะทำให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการนำพาธุรกิจให้เติบโตอย่างยั่งยืน ซึ่งจะกล่าวถึงในรายละเอียดในบทถัดไป



ตัวอย่างคู่มือและแนวปฏิบัติด้านการกำกับดูแลกิจการ

- **G20/OECD Principles of Corporate Governance** โดย **Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) (ปี 2558)** ให้หลักการสำคัญในการกำกับดูแลกิจการซึ่งเป็นที่ยอมรับอย่างแพร่หลายทั่วโลก เพื่อเป็นแนวทางให้คณะกรรมการบริษัท ผู้ถือหุ้น และผู้บริหารองค์กรธุรกิจในประเทศสมาชิก OECD และประเทศอื่นๆ นำไปปรับใช้ให้เหมาะสมกับบริบทขององค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งองค์กรที่เป็นบริษัทจดทะเบียนซึ่งจำเป็นต้องมีระบบตรวจสอบและถ่วงดุลที่มีประสิทธิภาพ

- **การกำกับดูแลเพื่อสร้างมูลค่ากิจการ** โดยตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ร่วมกับคณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ และมูลนิธิศาสตราจารย์สังเวียน อินทรวิชัย (ปี 2552) นำเสนอความรู้ในทุกมิติเกี่ยวกับกลไกการสร้างมูลค่าของกิจการ เช่น บทบาทของคณะกรรมการและผู้มีส่วนได้เสีย วัฒนธรรมองค์กร การบริหารความเสี่ยง การควบคุม ติดตาม และรายงานผลการดำเนินงาน พร้อมทั้งมีกรณีศึกษาด้านการกำกับดูแลกิจการทั้งในประเทศและต่างประเทศที่จะช่วยสร้างความเข้าใจในเชิงปฏิบัติเพื่อการสร้างมูลค่าของกิจการด้วยการกำกับดูแลที่ดี

- **หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับบริษัทจดทะเบียน ปี 2555** โดยตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (ปี 2555) ให้หลักการและแนวปฏิบัติที่ดีเกี่ยวกับการกำกับดูแลกิจการในเนื้อหา 5 หมวดสำคัญ ได้แก่ สิทธิของผู้ถือหุ้น การปฏิบัติต่อผู้ถือหุ้นอย่างเท่าเทียมกัน บทบาทของผู้มีส่วนได้เสีย การเปิดเผยข้อมูล และความรับผิดชอบของคณะกรรมการ ซึ่งธุรกิจสามารถศึกษาและนำไปปรับใช้ให้เหมาะสมกับบริบทขององค์กรและเปิดเผยข้อมูลผลการปฏิบัติด้วย

- **หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับบริษัทจดทะเบียน ปี 2560** โดยสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (ปี 2560) ให้หลักปฏิบัติ 8 ประการ ตลอดจนแนวปฏิบัติพร้อมคำอธิบาย สำหรับให้คณะกรรมการบริษัทนำไปปรับใช้ในแต่ละกระบวนการประกอบธุรกิจ ทำให้กิจการมีผลประกอบการที่ดีในระยะยาว น่าเชื่อถือสำหรับผู้ถือหุ้นและผู้คนรอบข้าง เพื่อประโยชน์ในการสร้างคุณค่าให้กิจการอย่างยั่งยืน ตรงตามความมุ่งหวังของทั้งภาคธุรกิจ ผู้ลงทุน ตลอดจนตลาดทุนและสังคมโดยรวม

- **แบบแสดงข้อมูลตามหลักเกณฑ์ Corporate Governance Report of Thai Listed Companies (CGR) โดยสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย หรือ CGR Checklist** เป็นแบบสอบถามการปฏิบัติตามหลักการกำกับดูแลกิจการสำหรับบริษัทจดทะเบียนที่จะช่วยพัฒนาและยกระดับการกำกับดูแลกิจการของบริษัท อีกทั้งยังเป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาในโครงการสำรวจการกำกับดูแลกิจการบริษัทจดทะเบียนไทยที่ดำเนินการโดยสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย โดยบริษัทจดทะเบียนสามารถดาวน์โหลดแบบประเมินได้ที่ <https://www.thai-iod.com/th/projects-2.asp>



คุณปกรณ์ มาลากุล ณ อยุธยา

ผู้เชี่ยวชาญพิเศษ

ด้านบรรษัทภิบาลและความยั่งยืน
ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

“ บริษัทจดทะเบียนต้องให้ความสำคัญอย่างมากในเรื่องการกำกับดูแลกิจการที่ดี โดยคณะกรรมการ คณะกรรมการชุดย่อย ผู้บริหารและพนักงานทุกระดับ ต้องเข้าใจ และยึดมั่นในหลักการบริหารจัดการภายใต้บริบทหน้าที่และความรับผิดชอบของตน เพื่อให้การดำเนินงานมีคุณภาพ มีการเปิดเผยข้อมูลที่โปร่งใสและสามารถตรวจสอบได้ ซึ่งการปฏิบัติดังกล่าวจะส่งผลให้เกิดระบบงานที่เป็นมาตรฐานและมีประสิทธิภาพ เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของบริษัท และสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้มีส่วนได้เสีย ทุกฝ่าย

ดังนั้น ในทุกการปฏิบัติต้องยึดมั่นอยู่ภายใต้หลักการพื้นฐานที่สำคัญในเรื่อง Integrity Fairness Transparency Responsibility และ Accountability อันนำไปสู่ การสร้างคุณค่าให้แก่กิจการ ซึ่งเป็นหัวใจของการนำพากิจการสู่ความยั่งยืนอย่าง มั่นคง ”



บทที่

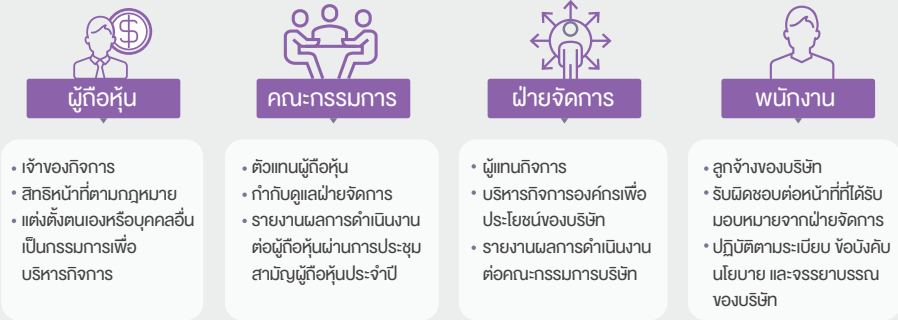
2

ระบบพื้นฐาน

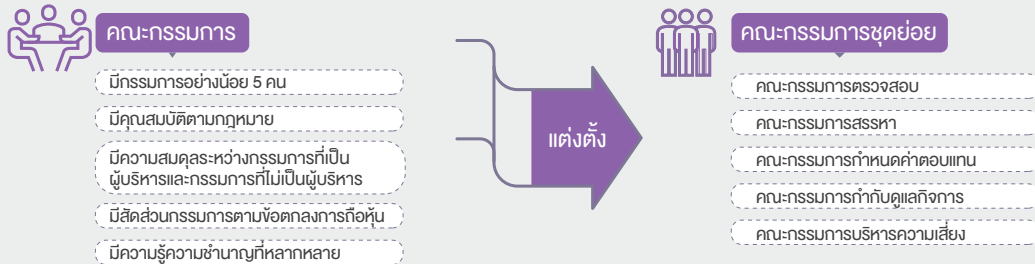
สำหรับการกำกับดูแลกิจการ

สรุปสาระสำคัญของบทที่ 2

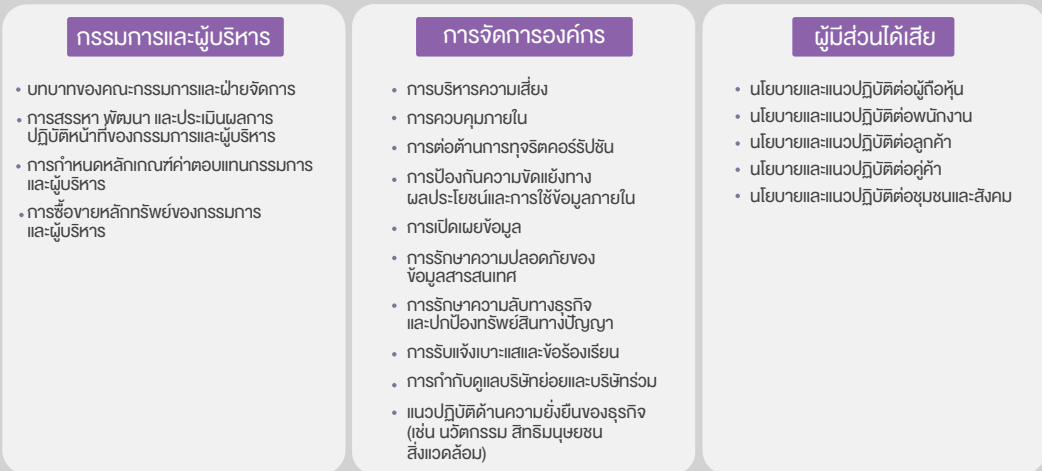
ผู้มีส่วนได้เสียสำคัญในการกำกับดูแลกิจการขององค์กร



คณะกรรมการเป็นผู้นำองค์กรในการกำกับดูแล จึงต้องมีโครงสร้างที่เหมาะสมเพื่อให้การปฏิบัติหน้าที่มีประสิทธิภาพ



คณะกรรมการกำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติที่สำคัญเพิ่มเติมภายใต้กรอบของนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี (CG Policy)



หลายองค์กรนิยมจัดทำ “จรรยาบรรณธุรกิจ” (Code of Conduct) เพื่อประมวลนโยบายและแนวปฏิบัติที่สำคัญสำหรับสร้างความเข้าใจและสื่อสารแก่คณะกรรมการ ผู้บริหาร พนักงาน และผู้มีส่วนได้เสีย



บทที่
2

ระบบพื้นฐาน สำหรับการกำกับดูแลกิจการ

ระบบการกำกับดูแลกิจการเป็นกลไกและกระบวนการที่เชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างผู้ถือหุ้น คณะกรรมการ ฝ่ายจัดการ และพนักงาน รวมถึงผู้ที่เกี่ยวข้องหรือผู้มีส่วนได้เสียอื่นๆ ซึ่งแต่ละฝ่ายควรตระหนักถึงความสำคัญของบทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบของตน และปฏิบัติตัวให้ถูกต้องและเหมาะสมตามบทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบ ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญของการดำเนินธุรกิจโดยมีการกำกับดูแลกิจการที่ดี

ธุรกิจจึงควรมีการวางโครงสร้างพื้นฐานของการกำกับดูแลกิจการโดยคำนึงถึงประสิทธิภาพการควบคุม การตรวจสอบ และการถ่วงดุล ด้วยการจัดให้มีโครงสร้างองค์กร กระบวนการทำงาน การบริหารจัดการ และการควบคุมดูแล เพื่อให้มั่นใจว่าปัจจัยการผลิตและทรัพยากรขององค์กรถูกนำไปใช้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล เพื่อให้ธุรกิจสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้ตามเป้าหมายและสานประโยชน์ของผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายให้เป็นไปตามความคาดหวังบนพื้นฐานของความเป็นธรรม ความถูกต้องตามกฎหมายระเบียบและคติกาที่เกี่ยวข้อง ซึ่งจำเป็นต้องมีการกำกับดูแลที่ดีหรือที่เรียกว่า “ธรรมาภิบาล” นั่นเอง

ดังนั้นธุรกิจจึงจำเป็นต้องกำหนดให้มีโครงสร้าง ระบบ และกระบวนการในการขับเคลื่อนธุรกิจอย่างมีธรรมาภิบาล ทั้งในระดับองค์กร ระดับกรรมการ และระดับฝ่ายจัดการและพนักงาน เพื่อให้ทุกคนในองค์กรมีแนวปฏิบัติเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

1

โครงสร้างและองค์ประกอบที่สำคัญในการกำกับดูแลกิจการ

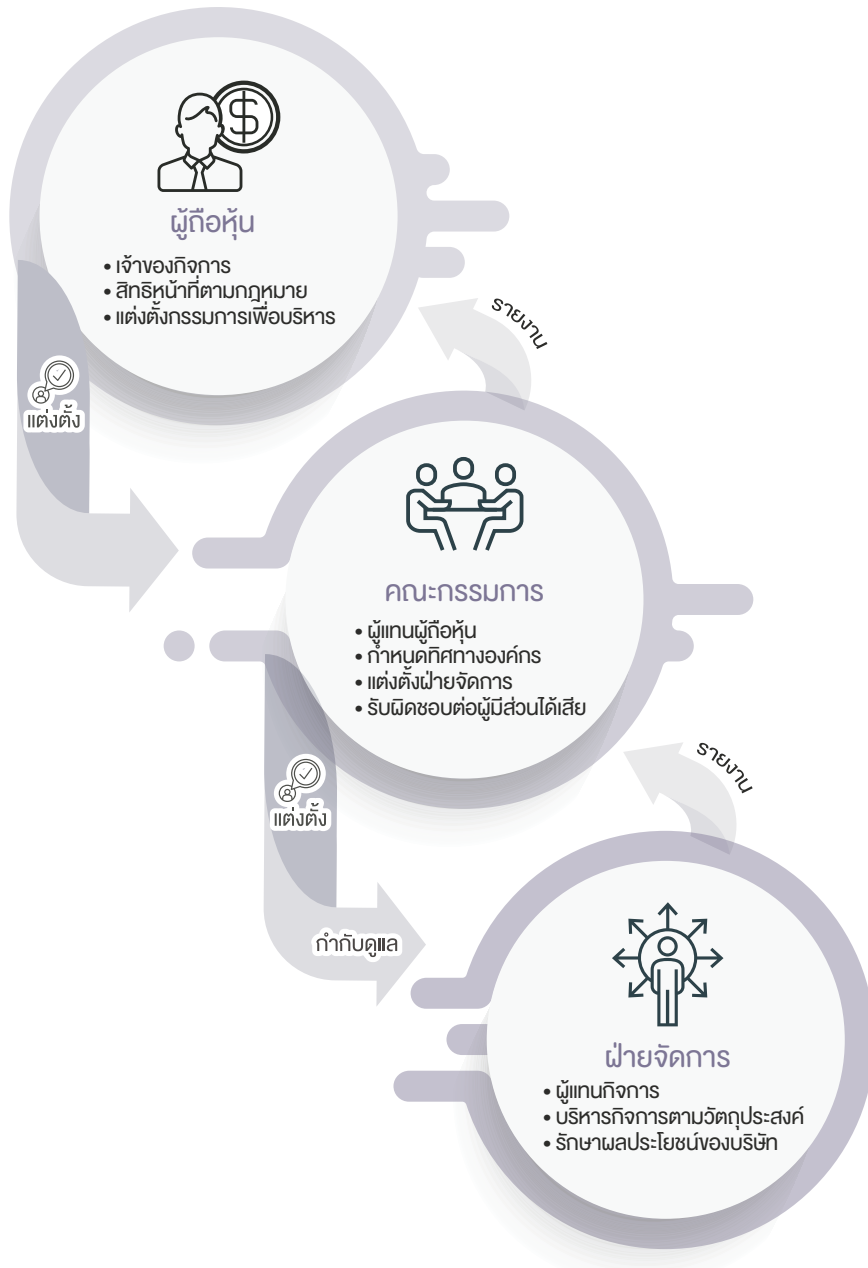
1.1

โครงสร้างของการกำกับดูแลกิจการ

การกำกับดูแลกิจการเป็นกลไกที่เชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างผู้ถือหุ้น คณะกรรมการ และฝ่ายจัดการ โดยผู้ถือหุ้นเป็นผู้แต่งตั้งคณะกรรมการให้เข้ามาทำหน้าที่บริหารจัดการและควบคุมดูแลการดำเนินงานของกิจการ ซึ่งคณะกรรมการมีหน้าที่กำกับดูแลการทำงานของฝ่ายจัดการให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่คณะกรรมการกำหนด และสานประโยชน์ระหว่างผู้มีส่วนได้เสียของบริษัท พร้อมทั้งป้องกันมิให้เกิดความขัดแย้งทางผลประโยชน์ระหว่างผู้มีส่วนได้เสีย โดยเฉพาะอย่างยิ่งความขัดแย้งทางผลประโยชน์ระหว่างผู้ถือหุ้นและผู้บริหารระดับสูง หรือระหว่างผู้ถือหุ้นด้วยกันเอง

นอกจากนี้ในการดำเนินกิจการยังต้องให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้เสียอื่นๆ เช่น พนักงาน ลูกค้า เจ้าหนี้ คู่ค้า หน่วยงานกำกับดูแล และชุมชนที่บริษัทตั้งอยู่ เป็นต้น ธุรกิจควรคำนึงถึงสิทธิของผู้มีส่วนได้เสียและดูแลให้มั่นใจว่าสิทธิดังกล่าวได้รับการคุ้มครอง และมีการปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้เสียอย่างเป็นธรรม ตลอดจนสนับสนุนให้ผู้มีส่วนได้เสียได้มีส่วนร่วมในการสร้างความมั่นคงและสร้างคุณค่าให้แก่กิจการอย่างยั่งยืน

โครงสร้างของการกำกับดูแลกิจการ



รูปที่ 2.1 โครงสร้างของการกำกับดูแลกิจการ
ที่มา: ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

1.2

บทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบของผู้ถือหุ้น คณะกรรมการ ฝ่ายจัดการ และพนักงาน

จากโครงสร้างการกำกับดูแลกิจการ จะเห็นว่าบุคคลที่มีบทบาทสำคัญที่จะทำให้ธุรกิจมีกลไกการขับเคลื่อนการกำกับการดูแลกิจการอย่างมีประสิทธิภาพประกอบด้วยผู้ถือหุ้น คณะกรรมการ ฝ่ายจัดการ และพนักงาน ซึ่งบุคคลเหล่านี้ย่อมต้องมีการะหน้าที่และความรับผิดชอบที่แตกต่างกันไปตามบทบาทหน้าที่แห่งกฎหมายและระเบียบข้อบังคับของบริษัท

- 1) **ผู้ถือหุ้น** มีสถานะเป็นเจ้าของกิจการที่ตนเป็นเจ้าของเงินลงทุน จึงมีอำนาจในการควบคุมบริษัททั้งในทางตรงด้วยการเสนอตัวเองเข้าไปเป็นกรรมการ และในทางอ้อมด้วยการเลือกและแต่งตั้งคนที่ตนเห็นว่ามีความรู้ความสามารถและมีคุณสมบัติเหมาะสมเข้าไปเป็นตัวแทนเพื่อทำหน้าที่กำกับดูแลการดำเนินงานของกิจการในฐานะกรรมการ เนื่องจากผู้ถือหุ้นมีสิทธิได้รับผลประโยชน์จากการดำเนินงานของกิจการในรูปของเงินปันผลและมูลค่าเพิ่มจากหุ้นที่ลงทุนตามสัดส่วนของเงินที่ลงทุนไป
- 2) **คณะกรรมการ** มีสถานะเป็นตัวแทนของผู้ถือหุ้นที่มาจากการคัดเลือกและแต่งตั้งโดยที่ประชุมผู้ถือหุ้น คณะกรรมการมีบทบาทในการกำหนดทิศทางและกำกับดูแลการดำเนินงานของบริษัทและการปฏิบัติงานของฝ่ายจัดการ คณะกรรมการจึงมีอำนาจหน้าที่ในการดูแลการดำเนินงานของกิจการให้เป็นไปตามกฎหมาย วัตถุประสงค์ ข้อบังคับ และมติของที่ประชุมผู้ถือหุ้น เพื่อประโยชน์สูงสุดของบริษัท และมีความรับผิดชอบต่อผู้ถือหุ้น
- 3) **ฝ่ายจัดการ** บุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่คณะกรรมการมอบหมายให้เป็นตัวแทนของกิจการ มีบทบาทและหน้าที่ในการบริหารจัดการองค์กรให้เป็นไปตามกฎหมาย วัตถุประสงค์ และอำนาจหน้าที่ของบริษัท เพื่อรักษาผลประโยชน์ของบริษัท
- 4) **พนักงาน** มีสถานะเป็นลูกจ้างของบริษัทที่ถูกว่าจ้างให้มาทำหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมายจากฝ่ายจัดการ จึงมีสิทธิได้รับค่าตอบแทนอย่างเป็นธรรม ดังนั้นพนักงานจึงถือเป็นบุคคลสำคัญที่มีบทบาทในการขับเคลื่อนการดำเนินงานเพื่อให้กิจการเติบโตได้อย่างต่อเนื่องในระยะยาว

จะเห็นได้ว่าบุคคลดังกล่าวข้างต้นล้วนมีบทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบที่แตกต่างกันไป สิ่งสำคัญคือการปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต มีความเป็นธรรม โปร่งใส และรับผิดชอบต่อหน้าที่ของตน เพื่อทำให้กิจการสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้ตามที่กำหนด

1.3

หลักการ กี่มา และองค์ประกอบของคณะกรรมการ

เนื่องจากคณะกรรมการมีบทบาทสำคัญในการเป็นผู้นำองค์กรในการกำกับดูแล คณะกรรมการจึงควรประกอบด้วยบุคคลที่มีภาวะผู้นำ วิสัยทัศน์ ความรู้และประสบการณ์ที่เพียงพอที่จะให้ทิศทางและนโยบายแก่ฝ่ายจัดการ ตลอดจนมีความเป็นอิสระในการปฏิบัติหน้าที่เพื่อประโยชน์สูงสุดของกิจการและเพื่อความเป็นธรรมแก่ผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย

ประเด็นสำคัญที่เกี่ยว้องกับการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการอย่างมีประสิทธิภาพ

- องค์ประกอบของคณะกรรมการ

ในการปฏิบัติหน้าที่ของกรรมการอย่างมีประสิทธิภาพ ควรพิจารณาเรื่ององค์ประกอบของคณะกรรมการให้เหมาะสม โดยมีแนวทางในการพิจารณาดังต่อไปนี้



จำนวนกรรมการ บริษัทควรกำหนดให้มีจำนวนกรรมการอย่างน้อย 5 คนตามที่กฎหมายกำหนด² โดยควรพิจารณาให้เหมาะสมตามขนาดของกิจการ ลักษณะและความซับซ้อนของธุรกิจ ทั้งนี้ จากการสำรวจข้อมูลกรรมการของตลาดหลักทรัพย์ฯ ในปีล่าสุด ปี 2559³ พบว่า บริษัทจดทะเบียนไทยมีจำนวนกรรมการเฉลี่ยอยู่ที่ 9 คน



คุณสมบัติตามกฎหมายที่เกี่ยวข้อง บริษัทควรกำหนดให้กรรมการมีคุณสมบัติเป็นไปตามกฎหมายหรือข้อกำหนดที่เกี่ยวข้องกับการประกอบธุรกิจประเภทนั้นๆ เช่น กรรมการของธนาคารจะต้องมีคุณสมบัติและได้รับความเห็นชอบจากธนาคารแห่งประเทศไทยตามกฎหมายว่าด้วยสถาบันการเงิน บริษัทที่เสนอขายหลักทรัพย์ต่อประชาชนต้องมีจำนวนกรรมการอิสระตามที่สำนักงาน ก.ล.ต. กำหนด (ดูนิยามกรรมการในรูปที่ 2.2) เป็นต้น



ความเป็นอิสระของกรรมการ คณะกรรมการบริษัทควรมีความสมดุลระหว่างกรรมการที่เป็นผู้บริหารและกรรมการที่ไม่เป็นผู้บริหาร เพื่อถ่วงดุลอำนาจและเพิ่มความโปร่งใสในการดำเนินงาน (ดูนิยามกรรมการในรูปที่ 2.2)

² พระราชบัญญัติบริษัทมหาชนจำกัด พ.ศ. 2535 มาตรา 67

³ https://www.set.or.th/sustainable_dev/th/cg/files/2017/Infographic_Thai_Directorship2016.pdf

ประเภทของกรรมการ

นียบามกรรมการ	
กรรมการที่เป็นผู้บริหาร Executive Director	กรรมการที่ดำรงตำแหน่งในฝ่ายจัดการของบริษัท
กรรมการที่ไม่เป็นผู้บริหาร Non-Executive Director (NED)	กรรมการที่ไม่เป็นผู้บริหารและไม่มีส่วนเกี่ยวข้องในการบริหารงานประจำของบริษัทนั้น
กรรมการอิสระ Independent Director (ID)	กรรมการที่มีความเป็นอิสระจากผู้ถือหุ้นใหญ่หรือกลุ่มของผู้ถือหุ้นใหญ่และผู้บริหารของบริษัทนั้น และต้องมีคุณสมบัติครบถ้วนตามหลักเกณฑ์ที่คณะกรรมการกำกับตลาดทุนกำหนด

รูปที่ 2.2 ประเภทของกรรมการ
ที่มา: ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย



สัดส่วนกรรมการตามข้อตกลงการถือหุ้น บริษัทควรพิจารณาให้สัดส่วนกรรมการเป็นไปตามข้อตกลงหรือสัญญา ระหว่างผู้ถือหุ้นแต่ละกลุ่ม (Shareholder Agreement)



ความรู้ ความชำนาญ ทักษะ และประสบการณ์ของกรรมการ บริษัทควรกำหนดให้คณะกรรมการบริษัทมีความรู้ ความชำนาญ ทักษะ และประสบการณ์ที่หลากหลาย เพื่อให้มีความสามารถและความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านที่จำเป็น ต่อการบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายหลักขององค์กร บริษัทจึงควรจัดทำองค์ประกอบความรู้ความชำนาญของ กรรมการ (Board skill matrix) เพื่อกำหนดคุณสมบัติที่บริษัทต้องการและเล็งเห็นว่าเป็นประโยชน์ต่อการบริหาร กิจการ เช่น กรรมการที่มีความเชี่ยวชาญในธุรกิจหรืออุตสาหกรรมที่บริษัทดำเนินกิจการ กรรมการที่มีความ เชี่ยวชาญเฉพาะทาง เช่น ด้านกฎหมาย บัญชี เทคโนโลยี เป็นต้น จากนั้นคณะกรรมการควรกำกับดูแลให้การ สรรหาและคัดเลือกกรรมการเป็นไปโดยสอดคล้องกับทิศทาง กลยุทธ์ และวัฒนธรรมองค์กร โดยกำหนดหลักเกณฑ์ และกระบวนการสรรหากรรมการอย่างโปร่งใส เพื่อให้ได้มาซึ่งกรรมการที่มีความเชี่ยวชาญตามที่กำหนด

ตัวอย่าง Board Skill Matrix

ความรู้และประสบการณ์ ในอุตสาหกรรม	กรรมการ ก.	กรรมการ ข.	กรรมการ ค.	กรรมการ ง.	กรรมการ จ.	กรรมการ ฉ.	กรรมการ ช.
ความรู้และประสบการณ์ ในอุตสาหกรรม							
ความรู้ในธุรกิจหลัก							
ความรู้และประสบการณ์ เฉพาะทาง	กรรมการ ก.	กรรมการ ข.	กรรมการ ค.	กรรมการ ง.	กรรมการ จ.	กรรมการ ฉ.	กรรมการ ช.
กฎหมาย							
การตลาด							
การบริหาร ทรัพยากรบุคคล							
บัญชี							
เทคโนโลยีสารสนเทศ							
ความสามารถ ในการกำกับดูแล	กรรมการ ก.	กรรมการ ข.	กรรมการ ค.	กรรมการ ง.	กรรมการ จ.	กรรมการ ฉ.	กรรมการ ช.
ความรู้ในการปฏิบัติ หน้าที่กรรมการ							
การวางแผนเชิงกลยุทธ์							
การบริหารความเสี่ยง							

รูปที่ 2.3 ตัวอย่าง Board Skill Matrix
 เรียบเรียงโดยตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย
 ที่มา: Effective Governance, HopgoodGanim Advisory Group

• ความเป็นอิสระและการแบ่งแยกบทบาทหน้าที่ระหว่างคณะกรรมการและฝ่ายจัดการ

การปฏิบัติหน้าที่ของกรรมการควรมีความเป็นอิสระ ปราศจากการครอบงำหรือการสั่งการจากผู้ถือหุ้น ฝ่ายจัดการ หรือ บุคคลใดๆ เพื่อประโยชน์สูงสุดของกิจการ บริษัทควรจัดทำกฎบัตรสำหรับคณะกรรมการเพื่อกำหนดบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของคณะกรรมการให้ชัดเจน และควรกำหนดบทบาทหน้าที่รวมถึงกรอบอำนาจดำเนินการของฝ่ายจัดการให้ชัดเจนด้วยเช่นกัน เพื่อให้เกิดการถ่วงดุลอำนาจและการตรวจสอบเพื่อความโปร่งใสในการดำเนินงาน

• การประชุมคณะกรรมการ

การประชุมคณะกรรมการถือเป็นภารกิจสำคัญของคณะกรรมการ เพื่อใช้อำนาจของคณะกรรมการร่วมกันตามกฎหมาย ในการพิจารณาตัดสินใจและมีมติให้บริษัทหรือฝ่ายจัดการไปดำเนินการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของบริษัท อีกทั้งยังเป็นช่องทางสำหรับคณะกรรมการในการติดตามดูแลผลการดำเนินงานของฝ่ายจัดการ

ดังนั้น เพื่อให้การประชุมคณะกรรมการมีประสิทธิภาพ คณะกรรมการจึงควรกำหนดให้มีการส่งวาระและข้อมูลเกี่ยวกับการประชุมให้คณะกรรมการทราบล่วงหน้าก่อนการประชุม รวมถึงนัดหมายการประชุมตลอดทั้งปีไว้ล่วงหน้าเพื่อให้กรรมการแต่ละท่านสามารถจัดสรรเวลาเข้าร่วมประชุมให้ได้ทุกครั้ง โดยพิจารณาจำนวนครั้งของการประชุมให้เหมาะสมตามภาระหน้าที่ความรับผิดชอบของคณะกรรมการและลักษณะการดำเนินธุรกิจของบริษัท

• การประเมินผล การพัฒนา และค่าตอบแทนกรรมการ

คณะกรรมการควรประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง เพื่อให้คณะกรรมการร่วมกันพิจารณาผลงานของคณะกรรมการ ตลอดจนพิจารณาปรับปรุงแก้ไขแนวทางและผลการดำเนินงานร่วมกันของคณะกรรมการ โดยควรกำหนดหลักเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการไว้อย่างชัดเจน และจัดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานทั้งแบบคณะและแบบรายบุคคล ซึ่งอาจใช้วิธีการประเมินตนเอง (Self-evaluation) หรือแบบไขว้ (Cross evaluation) ก็ได้ นอกจากนี้ บริษัทควรเปิดเผยหลักเกณฑ์ ขั้นตอน และผลการประเมินในภาพรวมไว้ในรายงานประจำปี และนำผลประเมินที่ได้ไปใช้ประโยชน์ในการวิเคราะห์และวางแผนการพัฒนารวมการต่อไปทั้งในเชิงการพัฒนาความรู้และทักษะความสามารถทำหน้าที่ในการกำกับดูแล

ค่าตอบแทนกรรมการมีหลายรูปแบบ ทั้งที่เป็นตัวเงิน (เช่น เงินเดือน เบี้ยประชุม โบนัส) และค่าตอบแทนที่ไม่ใช่ตัวเงิน (เช่น รถประจำตำแหน่ง การประกันภัยหรือประกันชีวิต) คณะกรรมการควรกำหนดประเภทค่าตอบแทนและหลักเกณฑ์ในการจ่ายค่าตอบแทนให้สอดคล้องกับผลการดำเนินงานของบริษัททั้งในระยะสั้นและระยะยาว และสอดคล้องกับความรู้ ประสบการณ์ บทบาท หน้าที่และความรับผิดชอบ รวมถึงประโยชน์ที่องค์กรคาดว่าจะได้รับจากกรรมการแต่ละคน

1.4

หลักการ กี่มา และองค์ประกอบของคณะกรรมการชุดย่อย

การแต่งตั้งคณะกรรมการชุดย่อยมีวัตถุประสงค์เพื่อแบ่งเบาภาระหน้าที่และความคล่องตัวในการทำหน้าที่ของคณะกรรมการบริษัท คณะกรรมการชุดย่อยประกอบไปด้วยสมาชิกที่เป็นกรรมการ และมีหน้าที่พิจารณาถ่วงดุลเรื่องที่ได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการ อย่างไรก็ตาม อำนาจในการตัดสินใจยังคงอยู่ที่คณะกรรมการ

โดยทั่วไปคณะกรรมการชุดย่อยของบริษัทจดทะเบียนมักประกอบด้วย

- 1) **คณะกรรมการตรวจสอบ** คณะกรรมการชุดย่อยที่จัดตั้งขึ้นเพื่อทำหน้าที่กำกับดูแลให้มีการจัดทำรายงานทางการเงินและการเปิดเผยข้อมูลที่ต้องครบถ้วนเป็นไปตามมาตรฐานการรายงาน ตลอดจนมีระบบการควบคุมภายในและการตรวจสอบภายในที่มีมาตรฐานรัดกุมเพียงพอ โดยต้องมียุติการประกอบเป็นกรรมการอิสระทั้งหมด คณะกรรมการตรวจสอบเป็นคณะกรรมการชุดย่อยที่ต้องจัดตั้งขึ้นตามกฎหมาย โดยคุณสมบัติและหน้าที่ของคณะกรรมการตรวจสอบเป็นไปตามที่สำนักงาน ก.ล.ต. ประกาศกำหนด
 - 2) **คณะกรรมการสรรหา** คณะกรรมการชุดย่อยที่จัดตั้งขึ้นเพื่อทำหน้าที่สรรหากรรมการและผู้บริหารระดับสูงตามหลักเกณฑ์และกระบวนการที่คณะกรรมการเห็นชอบ โดยคณะกรรมการสรรหามีหน้าที่พิจารณาถ่วงดุลและเสนอรายชื่อกรรมการให้คณะกรรมการบริษัทพิจารณาก่อนนำเสนอให้ที่ประชุมผู้ถือหุ้นพิจารณาอนุมัติ ตามแนวปฏิบัติที่ดีด้านการกำกับดูแลกิจการ คณะกรรมการสรรหาควรประกอบด้วยประธานและกรรมการส่วนใหญ่ที่เป็นกรรมการอิสระ
 - 3) **คณะกรรมการกำหนดค่าตอบแทน** คณะกรรมการชุดย่อยที่จัดตั้งขึ้นเพื่อทำหน้าที่พิจารณาค่าตอบแทนของกรรมการและผู้บริหารระดับสูง โดยคณะกรรมการกำหนดค่าตอบแทนมีหน้าที่กำหนดนโยบายเรื่อง
- ค่าตอบแทนให้ชัดเจนและโปร่งใส และมีหน้าที่พิจารณาค่าตอบแทนของกรรมการโดยนำเสนอให้คณะกรรมการเห็นชอบ ก่อนนำเสนอที่ประชุมผู้ถือหุ้นพิจารณาอนุมัติ นอกจากนี้ ยังมีหน้าที่พิจารณาค่าตอบแทนของผู้บริหาร โดยนำเสนอให้ที่ประชุมคณะกรรมการให้ความเห็นชอบตามแนวปฏิบัติที่ดีด้านการกำกับดูแลกิจการ คณะกรรมการกำหนดค่าตอบแทนควรประกอบด้วยประธานและกรรมการส่วนใหญ่ที่เป็นกรรมการอิสระ
- 4) **คณะกรรมการกำกับดูแลกิจการ** คณะกรรมการชุดย่อยที่จัดตั้งขึ้นเพื่อทำหน้าที่พิจารณาโยบายการกำกับดูแลกิจการและแนวปฏิบัติที่เกี่ยวข้อง รวมถึงติดตามกำกับดูแล และให้คำแนะนำแก่คณะกรรมการและฝ่ายจัดการในการปฏิบัติหน้าที่และมีความรับผิดชอบตามกรอบและหลักเกณฑ์ที่กำหนด
 - 5) **คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง** คณะกรรมการชุดย่อยที่จัดตั้งขึ้นเพื่อทำหน้าที่พิจารณากำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยงขององค์กร รวมถึงติดตามกำกับดูแล และให้คำแนะนำแก่คณะกรรมการและฝ่ายจัดการในการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยง ตลอดจนประเมินผลการบริหารความเสี่ยงเพื่อเสนอให้คณะกรรมการพิจารณา

1.5 การจัดทำกฎบัตรสำหรับคณะกรรมการและคณะกรรมการชด้อย

คณะกรรมการควรกำหนดขอบเขตหน้าที่และความรับผิดชอบ ตลอดจนแนวทางการปฏิบัติงานของคณะกรรมการ และคณะกรรมการชด้อยไว้เป็นลายลักษณ์อักษร โดยอาจจัดทำในรูปแบบของกฎบัตรของคณะกรรมการและคณะกรรมการชด้อย ซึ่งโครงสร้างของกฎบัตรควรกำหนดเรื่องดังต่อไปนี้เป็นขั้นต่ำ

- โครงสร้างคณะกรรมการและคณะกรรมการชด้อย เช่น องค์ประกอบ คุณสมบัติ การคัดเลือก การแต่งตั้ง วาระ การดำรงตำแหน่งและการพ้นจากตำแหน่ง การกำหนดค่าตอบแทน เป็นต้น
- หน้าที่และความรับผิดชอบของคณะกรรมการและคณะกรรมการชด้อย
- กระบวนการและแนวทางในการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการและคณะกรรมการชด้อย
- การประชุมคณะกรรมการและคณะกรรมการชด้อย
- การประเมินผลและการพัฒนาคณะกรรมการและคณะกรรมการชด้อย
- การทบทวนกฎบัตรคณะกรรมการและคณะกรรมการชด้อย

2

การพัฒนาระบบพื้นฐานสำหรับการกำกับดูแลกิจการ

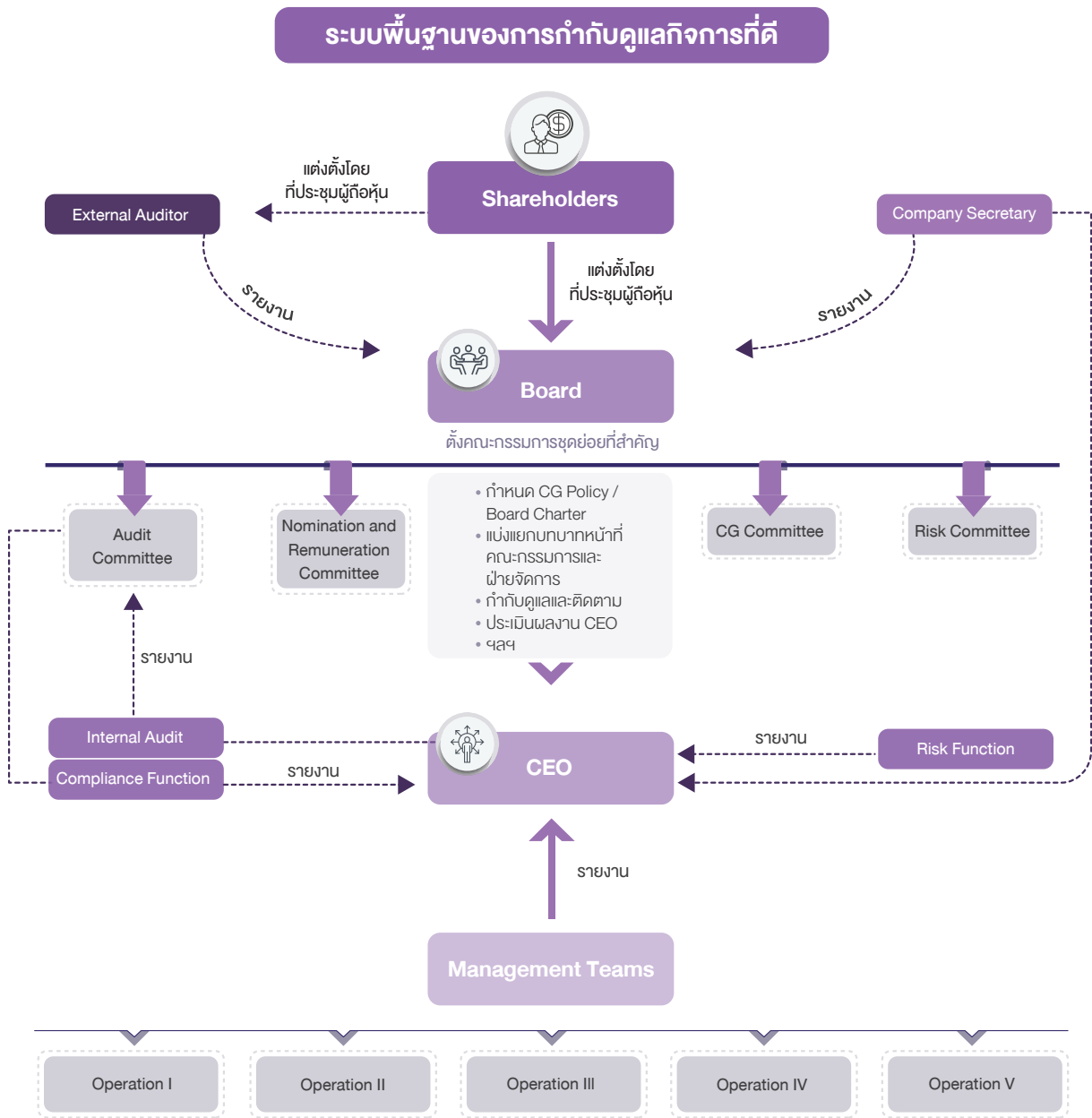
การพัฒนาระบบพื้นฐานสำหรับการกำกับดูแลกิจการภายในองค์กร หมายถึง การกำหนดโครงสร้างการกำกับดูแลกิจการ และนโยบายและแนวปฏิบัติต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการกำกับดูแลกิจการให้มีความเหมาะสม ชัดเจน เพื่อสนับสนุนการดำเนินธุรกิจอย่างมีธรรมาภิบาล อันจะนำไปสู่การสร้างคุณค่าแก่องค์กรและผู้มีส่วนได้เสียต่อไป

การกำหนดโครงสร้าง นโยบาย และแนวปฏิบัติด้านการกำกับดูแลกิจการ ควรกำหนดให้เป็นลายลักษณ์อักษรและสื่อสารให้คณะกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงาน รับรู้อย่างทั่วถึงเพื่อให้มีแนวปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกัน นอกจากนี้ ยังควรสื่อสารออกไปยังกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียภายนอกที่สำคัญเพื่อให้เกิดการรับรู้เป็นที่ยอมรับโดยทั่วกัน

2.1 การกำหนดโครงสร้างในการกำกับดูแลกิจการ

การกำหนดโครงสร้างของการกำกับดูแลกิจการควรพิจารณารูปแบบให้เหมาะสมกับขนาดและความซับซ้อนของธุรกิจ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการกำกับดูแลอย่างแท้จริง นอกจากนี้ ในการพัฒนาระบบการกำกับดูแลจึงควรพัฒนาความคู่ไปให้สอดคล้องกับพัฒนาการทางธุรกิจด้วย⁴ เช่น โครงสร้างของธุรกิจขนาดเล็กอาจกำหนดจากเกณฑ์ขั้นต้นและพัฒนาระบบการควบคุมให้สอดคล้องไปกับการเติบโตของธุรกิจ สำหรับธุรกิจขนาดใหญ่หรือธุรกิจข้ามชาติที่มีบริษัทย่อยหรือบริษัทร่วมหลายแห่งอาจพัฒนาให้มีระบบการกำกับดูแลกิจการที่ครอบคลุมการดำเนินงานที่ซับซ้อนอย่างเหมาะสม

⁴ <http://cgdevelopmentframework.com/wp-content/uploads/2014/12/CGMatrix.pdf>



รูปที่ 2.4 ระบบพื้นฐานของการกำกับดูแลกิจการที่ดี
ที่มา: ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

การกำหนดโครงสร้างในการกำกับดูแลกิจการควรพิจารณาเรื่องกำหนดโครงสร้างองค์กร ผู้รับผิดชอบ ขอบเขต ระบบงาน และกระบวนการบริหารจัดการที่เกี่ยวข้อง

สิ่งสำคัญในการวางระบบพื้นฐานสำหรับการกำกับดูแลกิจการ คือ การตรวจสอบและถ่วงดุลอำนาจ (Check & Balance) เพื่อให้เกิดความสมดุลทั้งในด้านการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน และการตรวจสอบ ตลอดจนมีประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ทำให้องค์กรสามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และกลยุทธ์ โดยมีกระบวนการกำกับดูแลให้เป็นไปตามกฎระเบียบ ข้อบังคับ และมาตรฐานที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้มั่นใจได้ว่าการดำเนินงานของกิจการมีการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างเหมาะสมและช่วยรักษาคุณค่าของกิจการ (Value protection) อันจะนำไปสู่การสร้างโอกาสและต่อยอดคุณค่าให้แก่กิจการได้อย่างยั่งยืน (Value creation)

2.2

การพัฒนานโยบายและแนวปฏิบัติในการกำกับดูแลกิจการ

ในการพัฒนาระบบการกำกับดูแลกิจการขององค์กรให้สามารถนำไปปฏิบัติได้จริงและเห็นผลเป็นรูปธรรม จำเป็นต้องมีการกำหนด “นโยบายการกำกับดูแลกิจการ” (CG policy) เพื่อเป็นกรอบในการกำหนดแนวทางและวิธีปฏิบัติให้สอดคล้องและเป็นทิศทางเดียวกันทั้งองค์กร **CG policy** จึงเปรียบเสมือนธรรมนูญขององค์กรที่เป็นลายลักษณ์อักษรและประกาศให้ทุกคนในองค์กร ตั้งแต่ระดับกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงาน ตลอดจนผู้มีส่วนได้เสียอื่นๆ ได้รับทราบเพื่อนำไปปฏิบัติโดยทั่วกัน

ตัวอย่างนโยบายและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับกรรมการ ผู้บริหาร และการจัดการภายในองค์กร



นโยบายและแนวปฏิบัติสำหรับกรรมการและผู้บริหาร

เช่น บทบาทของคณะกรรมการและฝ่ายจัดการ แนวปฏิบัติในการสรรหา พัฒนา และประเมินผลการปฏิบัติหน้าที่ของกรรมการและผู้บริหาร แนวปฏิบัติในการกำหนดหลักเกณฑ์ค่าตอบแทนกรรมการและผู้บริหาร แนวปฏิบัติในการซื้อขายหลักทรัพย์ของกรรมการและผู้บริหาร ฯลฯ



นโยบายและแนวปฏิบัติด้านการจัดการองค์กร

เช่น การบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน การต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชัน การป้องกันความขัดแย้งทางผลประโยชน์และการใช้ข้อมูลภายใน การเปิดเผยข้อมูล การรักษาความปลอดภัยของข้อมูลสารสนเทศ การรักษาความลับทางธุรกิจและปกป้องทรัพย์สินทางปัญญา การรับแจ้งเบาะแสและข้อร้องเรียน การกำกับดูแลบริษัทย่อยและบริษัทร่วม ตลอดจนนโยบายและแนวปฏิบัติอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับประเด็นสำคัญด้านความยั่งยืนของธุรกิจ (เช่น นวัตกรรม สิทธิมนุษยชน การดูแลรักษาสิ่งแวดล้อม เป็นต้น)

ตัวอย่างนโยบายและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับผู้มีส่วนได้เสียที่สำคัญ



นโยบายและแนวปฏิบัติต่อผู้ถือหุ้น

เช่น นโยบายและแนวปฏิบัติที่ดีในการดูแลสิทธิของผู้ถือหุ้นและการปฏิบัติต่อผู้ถือหุ้นอย่างเท่าเทียมกัน ซึ่งมักครอบคลุมเรื่องการจัดประชุมผู้ถือหุ้น การส่งเสริมการใช้สิทธิของผู้ถือหุ้น การป้องกันความขัดแย้งทางผลประโยชน์ ฯลฯ



นโยบายและแนวปฏิบัติต่อพนักงาน

เช่น นโยบายและแนวปฏิบัติที่ดีในด้านสิทธิมนุษยชน นโยบายและแนวปฏิบัติที่ดีในการจ้างงานและการจ่ายค่าตอบแทนอย่างเป็นธรรม นโยบายและแนวปฏิบัติที่ดีในเรื่องความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน ฯลฯ



นโยบายและแนวปฏิบัติต่อลูกค้า

เช่น นโยบายและแนวปฏิบัติที่ดีในการคุ้มครองสิทธิผู้บริโภค ซึ่งมักครอบคลุมเรื่องการรักษาความลับของลูกค้า การขายและการตลาดอย่างเป็นธรรม ฯลฯ



นโยบายและแนวปฏิบัติต่อคู่ค้า

เช่น นโยบายและแนวปฏิบัติที่ดีในการค้าอย่างเป็นธรรม ฯลฯ



นโยบายและแนวปฏิบัติต่อชุมชน สังคม และสิ่งแวดล้อม

เช่น นโยบายและแนวปฏิบัติที่ดีในการปฏิบัติต่อชุมชน สังคม และสิ่งแวดล้อม ตลอดจนแนวทางความรับผิดชอบต่อชุมชนกรณีได้รับผลกระทบจากการดำเนินงานของธุรกิจ ฯลฯ

โดยทั่วไป CG policy นโยบายและแนวปฏิบัติต่างๆ ดังที่กล่าวถึงข้างต้นมักจะมีรายละเอียดมาก **หลายบริษัทจึงนิยมจัดทำ “จรรยาบรรณธุรกิจ” (Code of conduct) เพื่อประมวลและรวบรวมนโยบายและแนวปฏิบัติที่สำคัญเพื่อใช้ในการสร้างความเข้าใจและการสื่อสารแก่คณะกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงาน ตลอดจนผู้มีส่วนได้เสียภายนอกองค์กร เพื่อนำหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปสู่การปฏิบัติจริงแบบทั่วทั้งองค์กร ซึ่งจะส่งเสริมให้เป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมและคุณค่าองค์กร (Core values)**



กังก้าย

การวางระบบพื้นฐานของการกำกับดูแลกิจการของธุรกิจเป็นสิ่งที่องค์กรต้องให้ความสำคัญอย่างมาก โดยเริ่มตั้งแต่การวางโครงสร้างการกำกับดูแลกิจการที่เป็นกลไกเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างผู้ถือหุ้น คณะกรรมการ และฝ่ายจัดการ ไปจนถึงการกำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติต่างๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อให้กรรมการ ฝ่ายจัดการ และพนักงานมีแนวทางในการปฏิบัติงานที่ชัดเจนและนำไปสู่การปฏิบัติอย่างเหมาะสม และเกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กรด้านการกำกับดูแลกิจการ

อย่างไรก็ดี การนำระบบพื้นฐานของการกำกับดูแลกิจการไปขับเคลื่อนให้เกิดผลสำเร็จจำเป็นต้องมีระบบงานสนับสนุนที่สำคัญ ประกอบด้วย การควบคุมภายใน การบริหารความเสี่ยง การตรวจสอบและทบทวนการกำกับดูแลกิจการ ตลอดจนการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพต่อผู้มีส่วนได้เสียทั้งภายในและภายนอกองค์กร ซึ่งคณะกรรมการและฝ่ายจัดการมีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งเพื่อให้มั่นใจได้ว่าองค์กรมีการกำกับดูแลกิจการที่ดี และสามารถดำเนินงานอย่างถูกต้องตามกฎหมายที่เกี่ยวข้อง ทำให้ธุรกิจมีความเข้มแข็งและมีศักยภาพในการเติบโตได้อย่างยั่งยืน เพื่อสร้างมูลค่าและคุณค่าให้แก่ตัวธุรกิจและผู้มีส่วนได้เสียต่างๆ



ตัวอย่างคู่มือและแนวปฏิบัติด้านการกำกับดูแลกิจการ

- คู่มือกรรมการบริษัทจดทะเบียน โดยสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (ปี 2547)** เป็นคู่มือสำหรับกรรมการเพื่ออธิบายบทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบของกรรมการ รวมทั้งเสนอแนะแนวทางในการปฏิบัติหน้าที่ตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีตาม พ.ร.บ.บริษัทมหาชน พ.ร.บ.หลักทรัพย์ และข้อกำหนดที่เกี่ยวข้องของสำนักงาน ก.ล.ต. และตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย
- คู่มือกรรมการอิสระ โดยตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (ปี 2555)** เป็นคู่มือที่ให้แนวทางเบื้องต้นในการปฏิบัติหน้าที่ของกรรมการอิสระ ซึ่งครอบคลุมถึงเรื่องการใช้ดุลพินิจ การพิจารณา การให้ความเห็น และการอนุมัติเรื่องต่างๆ ที่ฝ่ายจัดการนำเสนอมายังคณะกรรมการ
- คู่มือคณะกรรมการตรวจสอบ โดยตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (ปี 2553)** เป็นคู่มือสำหรับคณะกรรมการตรวจสอบ โดยรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับคุณสมบัติ บทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบของคณะกรรมการตรวจสอบ รวมถึงข้อมูลอื่นที่เป็นประโยชน์ต่อการกำหนดกฎบัตรของคณะกรรมการตรวจสอบ
- แนวทางการปฐมนิเทศกรรมการเข้าใหม่ โดยตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (ไม่ระบุปี)** เป็นคู่มือสำหรับบริษัทจดทะเบียนในการเตรียมข้อมูลที่จำเป็นสำหรับกรรมการใหม่ โดยให้ข้อมูลเกี่ยวกับธุรกิจและการจัดการในองค์กร นโยบายในการกำกับดูแลกิจการ ตลอดจนวิธีการปฏิบัติงานที่เหมาะสมสำหรับกรรมการ
- แนวปฏิบัติเรื่องคณะกรรมการสรรหา โดยตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (ปี 2557)** เป็นคู่มือสำหรับบริษัทจดทะเบียนในการแต่งตั้งคณะกรรมการสรรหา โดยให้ข้อมูลเกี่ยวกับโครงสร้างและองค์ประกอบของคณะกรรมการสรรหา ขอบเขตหน้าที่และความรับผิดชอบของคณะกรรมการสรรหา ตลอดจนขั้นตอนการพิจารณาสรรหากรรมการ และวิธีปฏิบัติงานของคณะกรรมการสรรหาอย่างมีประสิทธิภาพและโปร่งใส
- แนวปฏิบัติเพิ่มเติมเรื่องคณะกรรมการพิจารณาค่าตอบแทน โดยตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (ปี 2551)** เป็นคู่มือสำหรับบริษัทจดทะเบียนในการแต่งตั้งคณะกรรมการพิจารณาค่าตอบแทน โดยให้ข้อมูลเกี่ยวกับโครงสร้างและองค์ประกอบของคณะกรรมการพิจารณาค่าตอบแทน ขอบเขตหน้าที่และความรับผิดชอบของคณะกรรมการพิจารณาค่าตอบแทน ตลอดจนการพิจารณารูปแบบและหลักเกณฑ์การจ่ายค่าตอบแทน การประเมินผลกรรมการผู้จัดการ การกำหนดค่าตอบแทนประจำปี และการเสนอขายหุ้นใหม่ให้แก่กรรมการและพนักงาน
- แนวปฏิบัติในการจัดทำรายงานบรรณธุรกิจ และตัวอย่างหัวข้อในรายงานบรรณธุรกิจ โดยตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (ปี 2549)** เป็นคู่มือสำหรับบริษัทจดทะเบียนในการจัดทำรายงานบรรณธุรกิจขององค์กร โดยให้ข้อมูลเกี่ยวกับประเด็นสำคัญที่ควรกำหนดไว้ในรายงานบรรณ รวมถึงตัวอย่างแนวปฏิบัติที่ดีของการจัดทำรายงานบรรณธุรกิจ



ตัวอย่างคู่มือและแนวปฏิบัติด้านการกำกับดูแลกิจการ

- ตัวอย่างแบบประเมินตนเองของคณะกรรมการ โดยตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (ปี 2558) ให้แนวทางแก่บริษัทจดทะเบียนในการจัดทำแบบประเมินตนเองของคณะกรรมการ ทั้งแบบรายคณะและรายบุคคล รวมถึงการจัดทำแบบประเมินสำหรับคณะกรรมการชุดย่อย
- คณะกรรมการ เสาหลักบริษัท (ชุดรวมบทความบริษัท เล่ม 1) โดยคุณยุทธ วรรณธรร (ปี 2558) รวบรวมบทความที่ให้ความรู้เกี่ยวกับบทบาทและหน้าที่ของคณะกรรมการ ซึ่งถือเป็นเสาหลักของบริษัทที่ดีขององค์กรธุรกิจ พร้อมให้ความหมายของกระบวนการกำกับดูแลกิจการที่ดี ซึ่งเป็นบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการ และความหมายของการบริหารจัดการ ซึ่งเป็นบทบาทหน้าที่ของฝ่ายจัดการ
- จริยธรรม: จิตสำนึกหลักบริษัท (ชุดรวมบทความบริษัท เล่ม 2) โดยคุณยุทธ วรรณธรร (ปี 2558) รวบรวมบทความที่ให้ความรู้เกี่ยวกับการสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้มีบริษัทที่ดี มุ่งเน้นการเสริมสร้างให้ทรัพยากรบุคคล ตั้งแต่พนักงาน ฝ่ายจัดการ และคณะกรรมการ มีจิตสำนึกในเรื่องจริยธรรมในการประกอบธุรกิจและการปฏิบัติหน้าที่ มีความรับผิดชอบต่อองค์กรและผู้มีส่วนได้เสียต่างๆ
- เพิ่มมูลค่า...นำเชื่อถือ ด้วยหลักบริษัท (ชุดรวมบทความบริษัท เล่ม 3) โดยคุณยุทธ วรรณธรร (ปี 2559) รวบรวมบทความที่ให้ความรู้และข้อคิดเกี่ยวกับหลักการและแนวปฏิบัติที่ดีด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี โดยครอบคลุมประเด็นต่างๆ เกี่ยวกับกรรมการและการทำหน้าที่ของกรรมการ สิทธิของผู้ถือหุ้นและการส่งเสริมการใช้สิทธิของผู้ถือหุ้น และการปฏิบัติตามหลักบริษัท



คุณยุทธ วรรณธรา

ผู้เชี่ยวชาญพิเศษ

ด้านบรรษัทภิบาลและความยั่งยืน
ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

“ การกำกับดูแลกิจการที่ดีเป็นบทบาทของคณะกรรมการที่ทำหน้าที่กำกับดูแลให้ฝ่ายจัดการบริหารกิจการให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และทิศทางที่ร่วมกันกำหนดไว้ โดยต้องปฏิบัติตามกฎหมาย กฎระเบียบต่างๆ ดำเนินธุรกิจอย่างมีจริยธรรมและคำนึงถึงผู้มีส่วนได้เสีย เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มและการเติบโตอย่างยั่งยืน

บทบาทหน้าที่หลักที่สำคัญประการหนึ่งของคณะกรรมการคือการพิจารณาเห็นชอบกลยุทธ์ธุรกิจที่มุ่งส่งเสริมความยั่งยืนที่ครอบคลุมและบูรณาการทั้งมิติสิ่งแวดล้อม สังคม และการกำกับดูแล ”



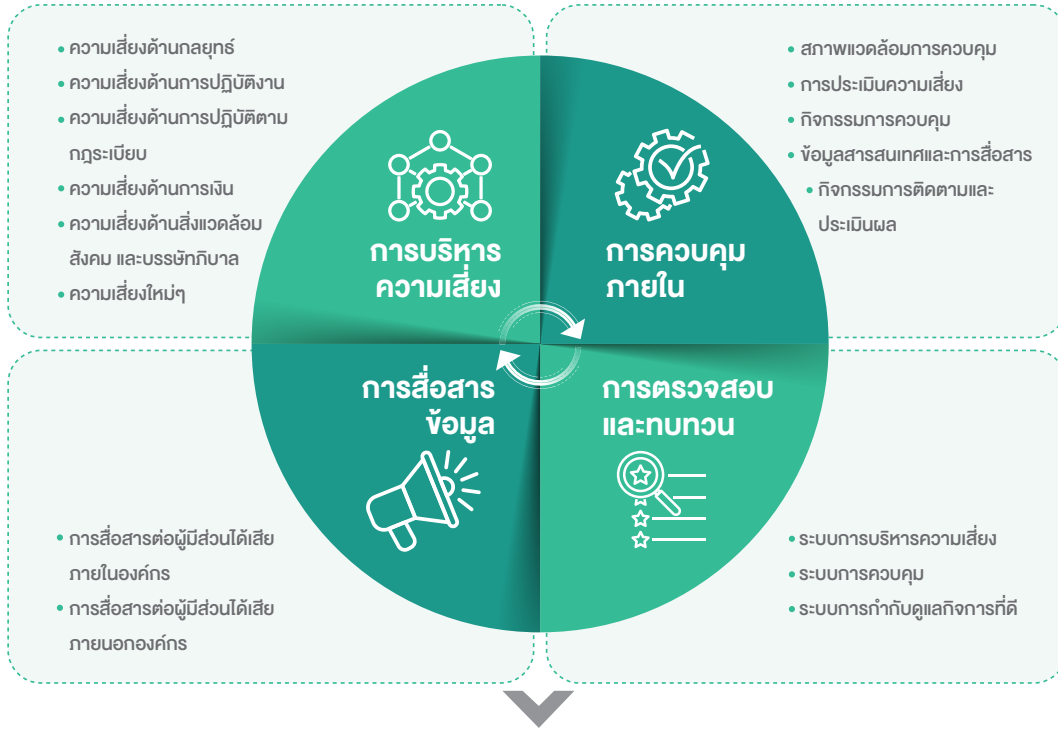
บทที่

3

การขับเคลื่อนการกำกับ
ดูแลกิจการขององค์กร

สรุปสาระสำคัญของบทที่ 3

องค์กรควรนำการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน การตรวจสอบและกบฏวน การสื่อสารข้อมูล มาบริหารอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ และจัดให้มีการท่วงคูลอำนาจและหน้าที่อย่างเหมาะสม



บทบาทของคณะกรรมการและผู้บริหารในการขับเคลื่อนการกำกับดูแลกิจการ

คณะกรรมการ

- ให้ความเห็นชอบกลยุทธ์ขององค์กรและแผนงานตามที่ฝ่ายจัดการเสนอ รวมทั้งติดตามให้มีการดำเนินการ
- กำหนดโครงสร้างองค์กร อำนาจสั่งการ และสายการรายงาน
- กำหนดมาตรการควบคุมเป็นลายลักษณ์อักษร เช่น นโยบาย ระเบียบ และแนวปฏิบัติต่างๆ
- เสริมสร้างความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน และมาตรฐานการปฏิบัติงานที่เหมาะสม
- กำหนดให้ฝ่ายจัดการนำเสนอผลการประเมินและการบริหารความเสี่ยง และรายงานผลการปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับการควบคุมภายในอย่างต่อเนื่อง
- กำหนดให้ฝ่ายจัดการสื่อสารให้บุคลากรทุกคนในองค์กรเข้าใจวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร อีกทั้งสื่อสารไปยังผู้มีส่วนได้เสียภายนอกองค์กรเพื่อสร้างความเชื่อมั่นในการดำเนินงานขององค์กร
- ให้คำแนะนำต่อการดำเนินงานของฝ่ายจัดการ รวมทั้งติดตามดูแลการดำเนินงานของฝ่ายจัดการ

ผู้บริหาร

- เป็นผู้นำและเป็นต้นแบบในการปฏิบัติหน้าที่อย่างซื่อสัตย์สุจริต ยุติธรรม โปร่งใส และรับผิดชอบ
- สนับสนุนให้พนักงานทุกระดับในองค์กรเข้าใจและตระหนักถึงความสำคัญของการปฏิบัติตามมาตรการควบคุมต่างๆ
- ระบุขอบเขตหน้าที่ อำนาจ และสายการรายงานในแต่ละหน่วยปฏิบัติการให้ชัดเจน
- ส่งเสริมให้การดำเนินงานขององค์กรมีมาตรการควบคุมตามหลัก Three Lines of Defense
- รายงานผลการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในต่อคณะกรรมการ
- บริหารจัดการทรัพยากรขององค์กรให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ
- สื่อสารให้ผู้มีส่วนได้เสียทั้งภายในและภายนอกองค์กรเข้าใจวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร ตลอดจนรับข้อคิดเห็นจากผู้มีส่วนได้เสียเพื่อนำไปพัฒนาการดำเนินงานขององค์กรให้มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล ตอบโจทย์ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสียกลุ่มต่างๆ



บทที่
3

การขับเคลื่อนการกำกับดูแล กิจการขององค์กร

การกำกับดูแลกิจการที่ดีขององค์กรจำเป็นต้องมีการวางโครงสร้างองค์กร การพัฒนาระบบ นโยบาย และแนวปฏิบัติ ตลอดจนกระบวนการในการขับเคลื่อนการกำกับดูแลกิจการที่ดีเพื่อการประกอบธุรกิจอย่างมีธรรมาภิบาล ธุรกิจจึงควรจัดให้มีการทำงานที่เชื่อมโยงกันระหว่างคณะกรรมการและฝ่ายจัดการ ตั้งแต่การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม กลยุทธ์ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ในการดำเนินธุรกิจ การพัฒนาระบบการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยงให้มีประสิทธิภาพ การติดตาม ประเมินผลและทบทวนการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการอย่างต่อเนื่อง เพื่อมั่นใจได้ว่าการดำเนินงานของธุรกิจจะบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ เป็นไปตามกฎระเบียบและข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง และสามารถสร้างคุณค่าให้แก่ธุรกิจและผู้มีส่วนได้เสียได้ในระยะยาวเพื่อการเติบโตของธุรกิจอย่างยั่งยืน

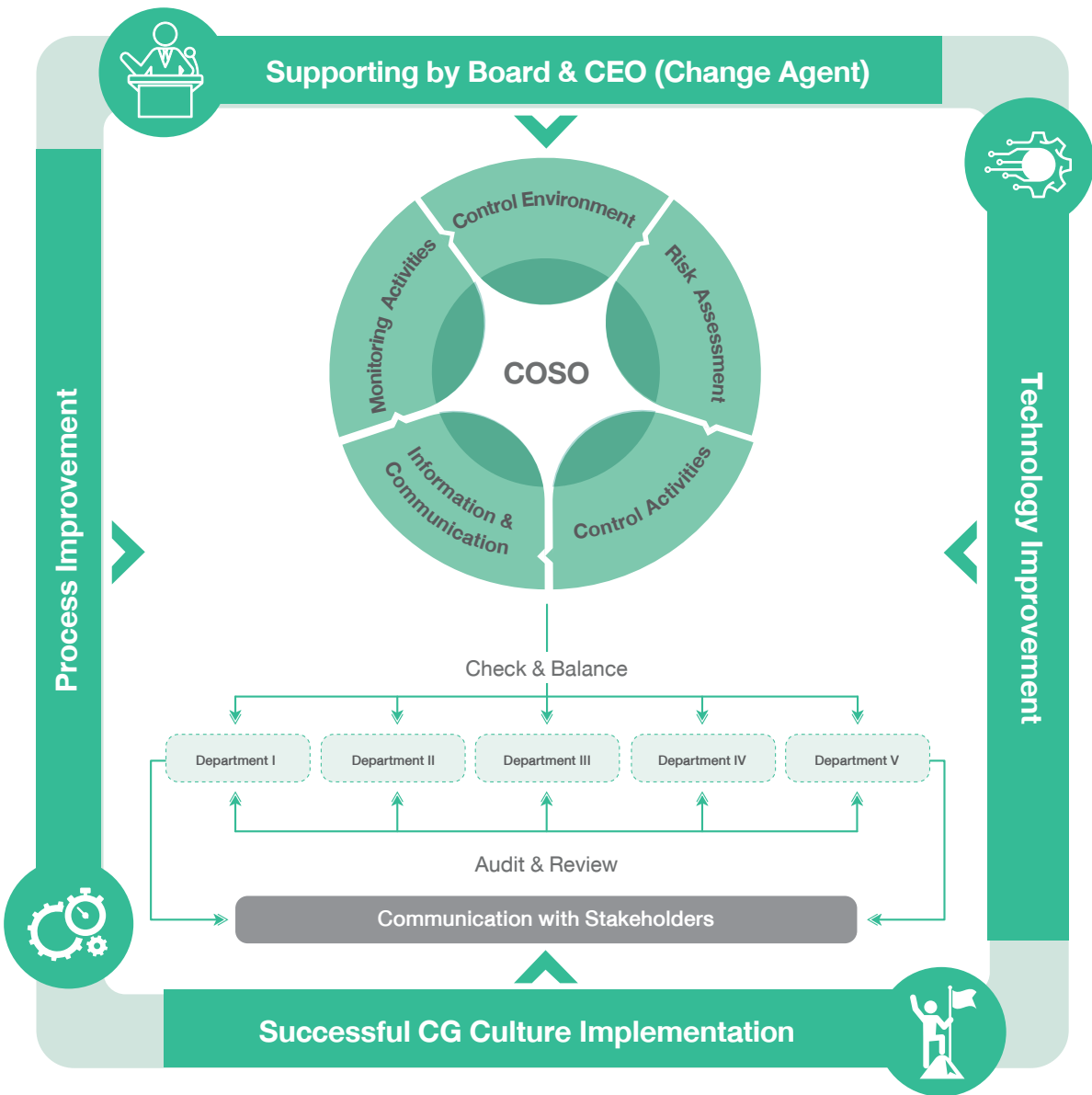
1

ภาพรวมของการขับเคลื่อนการกำกับดูแลกิจการ

ในการขับเคลื่อนการกำกับดูแลกิจการให้เห็นผลเป็นรูปธรรม องค์กรควรนำเรื่องการกำกับดูแล การบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตามกฎระเบียบ มาบูรณาการกันในการบริหารจัดการองค์กรอย่างเป็นระบบและจัดให้มีการถ่วงดุลอำนาจและหน้าที่อย่างเหมาะสม เพื่อให้คณะกรรมการ ฝ่ายจัดการ และพนักงานสามารถปฏิบัติหน้าที่ตามขอบเขตความรับผิดชอบของตนในการบริหารจัดการความเสี่ยง การกำกับดูแลการปฏิบัติงาน ตลอดจนการกำหนดมาตรการควบคุมที่จำเป็น

องค์กรจึงควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาระบบบริหารความเสี่ยงและระบบการควบคุมภายในที่มีประสิทธิภาพ และจัดให้มีการตรวจสอบและทบทวนการกำกับดูแลกิจการอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ ตลอดจนสื่อสารข้อมูลที่สร้างความรู้ความเข้าใจที่เกี่ยวข้องแก่ผู้มีส่วนได้เสียทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อสะท้อนให้เห็นถึงความสามารถในการกำกับดูแลกิจการอย่างมีธรรมาภิบาลและสร้างความเชื่อมั่นจากผู้มีส่วนได้เสียว่าธุรกิจจะสามารถอยู่รอดและเติบโตได้อย่างยั่งยืน

ความสัมพันธ์ของการขับเคลื่อนการกำกับดูแลกิจการตามหลัก COSO



รูปที่ 3.1 ความสัมพันธ์ของการขับเคลื่อนการกำกับดูแลกิจการตามหลัก COSO
ที่มา: ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

2

การบริหารความเสี่ยงกับการกำกับดูแลกิจการ

คณะกรรมการ ผู้บริหาร และบุคลากรทุกคนในองค์กรต้องเข้าใจและให้ความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยงขององค์กร เพราะทุกคนล้วนมีบทบาทและหน้าที่ในการบริหารจัดการความเสี่ยงในส่วนที่เกี่ยวข้องกับงานที่ตนดูแลรับผิดชอบ จึงอาจกล่าวได้ว่าทุกคนต้องมีส่วนร่วมในการระบุ ประเมิน และบรรเทาความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมหรือยอมรับได้ เพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายได้ตามวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร การบริหารความเสี่ยงจึงถือเป็นกลไกสำคัญของการควบคุมภายในเพื่อให้องค์กรมีการกำกับดูแลกิจการที่ดี

การบริหารความเสี่ยงจึงเป็นกระบวนการสำคัญที่ทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์และวางแผนการดำเนินงาน โดยควรครอบคลุมความเสี่ยงที่สำคัญ เช่น ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ ความเสี่ยงด้านการเงิน ความเสี่ยงด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และบรรษัทภิบาล (ESG risk) และความเสี่ยงใหม่ๆ ที่เกิดขึ้นตามสภาพแวดล้อมการดำเนินธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงไป (Emerging risk) เป็นต้น

ตัวอย่างความเสี่ยงด้าน ESG ที่มักถือว่าเป็นความเสี่ยงสำคัญในระดับองค์กร



ความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ (Climate risk) ที่อาจส่งผลกระทบต่อธุรกิจทั้งในด้านกลยุทธ์ การปฏิบัติงาน การปฏิบัติตามกฎระเบียบ และการเงิน หลายองค์กรจึงให้ความสำคัญกับการ**บริหารความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ** ที่มีผลกระทบต่อห่วงโซ่มูลค่าของธุรกิจ ทั้งที่เป็นความเสี่ยงทางกายภาพ (Physical risk) ตั้งแต่การเลือกที่ตั้งของสถานประกอบการและโรงงานโดยคำนึงถึงความเสี่ยงจากการเสียหายหรือการด้อยค่าลงจากการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ ไปจนถึง**ความเสี่ยงในช่วงเปลี่ยนผ่าน (Transition risk)** สู่เศรษฐกิจคาร์บอนต่ำที่อาจทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในด้านนโยบาย กฎเกณฑ์ และเทคโนโลยี เป็นผลให้ธุรกิจต้องเร่งปรับตัวเพื่อปฏิบัติตามกฎระเบียบที่เข้มงวดมากขึ้น หรือเปลี่ยนกระบวนการปฏิบัติงาน โดยนำเทคโนโลยีที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมมาใช้ ซึ่งอาจทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในมูลค่าสินทรัพย์และต้นทุนการดำเนินงานในหลายอุตสาหกรรม



ความเสี่ยงด้านสิทธิมนุษยชน (Human rights risk) ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อธุรกิจทั้งในด้านกลยุทธ์ การปฏิบัติงาน การปฏิบัติตามกฎระเบียบ และการเงิน หลายองค์กรจึงมุ่งเน้นเรื่อง**การเคารพสิทธิมนุษยชน การคุ้มครองสิทธิแรงงาน และการไม่เลือกปฏิบัติ** สำหรับพนักงานและแรงงานของธุรกิจเอง รวมถึงพนักงานและแรงงานของคู่ค้าด้วย ซึ่งอาจครอบคลุมประเด็นต่างๆ เช่น การจ้างงาน การจ่ายค่าตอบแทน สภาพแวดล้อมในการทำงานที่ปลอดภัยและถูกสุขลักษณะ ไปจนถึง**ความรับผิดชอบต่อลูกค้าและการเคารพสิทธิผู้บริโภค** ซึ่งอาจครอบคลุมประเด็นต่างๆ เช่น สุขภาพและความปลอดภัยของผู้บริโภค การตลาดและการขายที่เป็นธรรม และการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคลของลูกค้า นอกจากนี้ หลายองค์กรยังให้ความสำคัญกับการ**เคารพสิทธิชุมชน** ในประเด็นต่างๆ เช่น มาตรฐานการครองชีพและคุณภาพชีวิต การเข้าถึงแหล่งทรัพยากรธรรมชาติและสุขภาพของชุมชน การดำเนินงานในเรื่องดังกล่าวจะช่วยลดความเสี่ยงจากการถูกฟ้องร้องและการไม่เป็นที่ยอมรับของลูกค้า คู่ค้า และสังคม อันจะส่งผลกระทบต่อความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจและมูลค่าของกิจการในระยะยาว

องค์กรจึงต้องมีการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรเพื่อลดโอกาสและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นจากปัจจัยความเสี่ยงดังกล่าว ให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ โดยระบุปัจจัยความเสี่ยง ประเมินโอกาสและผลกระทบที่จะเกิดขึ้น จัดลำดับความสำคัญของ ปัจจัยความเสี่ยง จัดทำแผนการบริหารความเสี่ยง และติดตามดูแลให้การบริหารความเสี่ยงเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจน มีการทบทวนแผนการบริหารความเสี่ยงและการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ



รูปที่ 3.2 กระบวนการบริหารความเสี่ยง
ที่มา: ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

3

การขับเคลื่อนการกำกับดูแลกิจการด้วยการควบคุมภายใน

การควบคุมภายในมีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนการกำกับดูแลกิจการ องค์กรจึงควรจัดให้มีการแบ่งแยกหน้าที่ ความรับผิดชอบของแต่ละฝ่ายงานอย่างชัดเจน รวมทั้งจัดทำคู่มืออำนาจดำเนินการ คู่มือการปฏิบัติงาน เพื่อให้มีการถ่วงดุลอำนาจ และมีกลไกการตรวจสอบกันได้อย่างเหมาะสม โดยเฉพาะอย่างยิ่งการปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ที่มีความเสี่ยง เช่น ด้านการเงิน การขายสินค้าและบริการ การจัดซื้อจัดจ้าง การดูแลทรัพย์สินองค์กร และการบริหารทรัพยากรบุคคล เป็นต้น เพื่อให้มั่นใจได้ว่าองค์กรจะสามารถบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายทั้งในด้านการดำเนินงาน การรายงานข้อมูล และการปฏิบัติตามกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง

ระบบการควบคุมภายในที่มีประสิทธิภาพจะทำให้การดำเนินงานในแต่ละกิจกรรมของธุรกิจมีการถ่วงดุลและตรวจสอบการทำงานซึ่งกันและกัน (Check & Balance) ซึ่งช่วยควบคุมและป้องกันความเสี่ยงจากการทุจริต การไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบ หรือการดำเนินงานที่ผิดพลาด และช่วยสนับสนุนให้มีการตรวจสอบเพื่อปรับปรุงการดำเนินงานขององค์กรให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

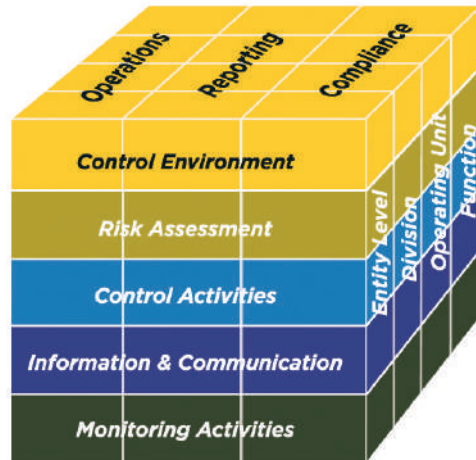
3.1

องค์ประกอบที่สำคัญของการควบคุมภายใน

ตามแนวทางของ Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) ซึ่งเป็นที่ยอมรับโดยทั่วกัน การควบคุมภายในประกอบด้วยองค์ประกอบ 5 องค์ประกอบ ซึ่งสามารถสรุปสาระสำคัญได้ดังนี้

- 1) สภาพแวดล้อมการควบคุม (Control environment):** การกำหนดโครงสร้าง ขอบเขตอำนาจ หน้าที่ และความรับผิดชอบของคณะกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานทุกระดับในองค์กร และจัดทำนโยบาย จรรยาบรรณ และแนวปฏิบัติต่างๆ ที่เกี่ยวข้องในการทำงาน รวมถึงคู่มืออำนาจดำเนินการและคู่มือการปฏิบัติงาน ตลอดจนเสริมสร้างบรรยากาศในองค์กรให้เห็นถึงความสำคัญของการควบคุมภายในและมาตรฐานการปฏิบัติงานที่เหมาะสม
- 2) การประเมินความเสี่ยง (Risk assessment):** การระบุ ประเมิน และบริหารจัดการปัจจัยความเสี่ยงจากทั้งภายในและภายนอกองค์กรที่มีผลกระทบต่อบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร
- 3) กิจกรรมการควบคุม (Control activities):** การควบคุม การปฏิบัติงานทั้งองค์กรให้เป็นไปตามนโยบายและวิธีการปฏิบัติงานที่กำหนด เพื่อลดความเสี่ยงและทำให้มั่นใจได้ว่าองค์กรจะสามารถบรรลุผลสำเร็จได้ตามวัตถุประสงค์
- 4) ข้อมูลสารสนเทศและการสื่อสาร (Information and communication):** การสื่อสารข้อมูลสารสนเทศทั้งภายในและภายนอกองค์กรอย่างถูกต้อง ครบถ้วน โปร่งใส ทันเวลา ผ่านช่องทางที่น่าเชื่อถือและเข้าถึงได้ง่ายและเท่าเทียมกัน
- 5) กิจกรรมการติดตามและประเมินผล (Monitoring activities):** การติดตามและประเมินผลเพื่อให้มั่นใจว่า มีการนำระบบการควบคุมภายในไปปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอ และปรับปรุงการควบคุมภายในให้เหมาะสมตามสภาพแวดล้อมการดำเนินงานที่อาจเปลี่ยนแปลงไป

กรอบโครงสร้างการควบคุมภายในเชิงบูรณาการของ COSO



รูปที่ 3.3 กรอบโครงสร้างการควบคุมภายในเชิงบูรณาการของ COSO

ที่มา: Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO)

การควบคุมภายในที่มีประสิทธิภาพจึงเปรียบเสมือนเป็นหลักประกันในการประเมินประสิทธิผลและประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กร ส่งผลให้เกิดการกำกับดูแลกิจการที่ดี ความโปร่งใสในการปฏิบัติงาน การดำเนินงานอย่างถูกต้องตามกฎหมายและระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง การบรรเทาผลกระทบและลดโอกาสที่จะเกิดความเสียหายต่อการดำเนินงานของธุรกิจ และการใช้ทรัพยากรขององค์กรอย่างคุ้มค่าจากการติดตามประเมินผลและปรับปรุงระบบการทำงานให้มีประสิทธิภาพอยู่เสมอ

3.2

ระดับของการควบคุมภายในขององค์กร

การควบคุมภายในขององค์กรสามารถแบ่งได้เป็น 3 ระดับ หรือที่เรียกว่า “Three Lines of Defense” ตามแนวทางของ COSO ดังนี้



ระดับที่ 1 คือ หน่วยงานปฏิบัติงาน ในการดำเนินธุรกิจขององค์กร มีหน้าที่รับผิดชอบในฐานะเจ้าของงาน จึงต้องคอยสอดส่องดูแลให้งานที่รับผิดชอบนั้นบรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ถือเป็น การควบคุมภายในแบบการประเมินการควบคุมด้วยตนเอง (Control self assessment)

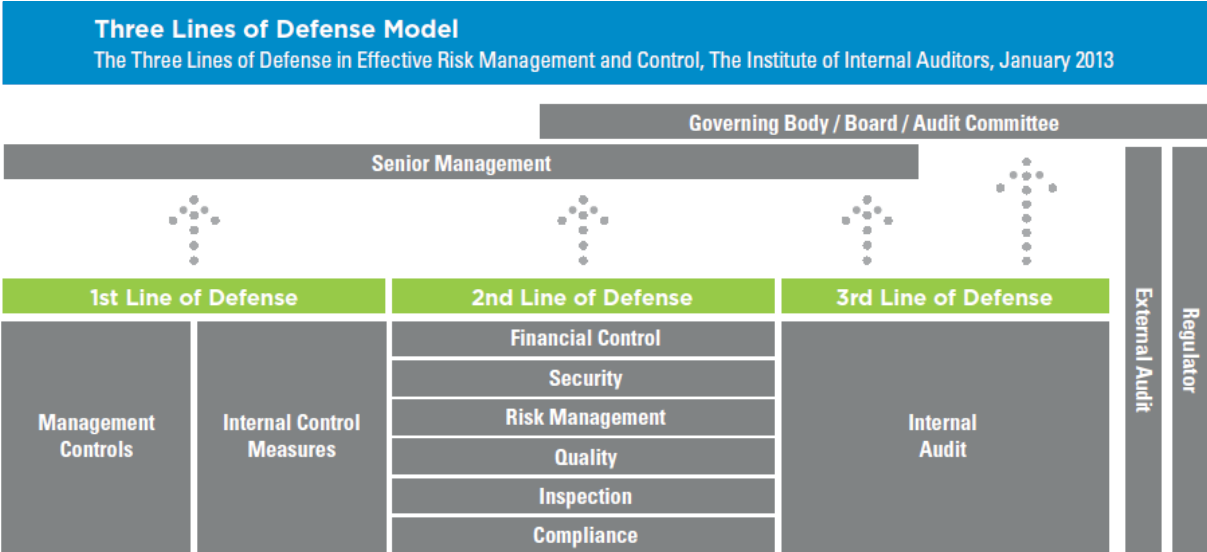


ระดับที่ 2 คือ หน่วยงานบริหารความเสี่ยง (Risk management) ที่ทำหน้าที่รับผิดชอบเรื่องการบริหารจัดการความเสี่ยงในภาพรวมขององค์กร และหน่วยงานกำกับดูแลกิจกรรมองค์กรให้เป็นไปตามกฎระเบียบ (Compliance) มีหน้าที่ดูแลให้หน่วยงานต่างๆ ในองค์กรปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ที่เกี่ยวข้อง



ระดับที่ 3 คือ หน่วยงานตรวจสอบภายใน (Internal audit) ซึ่งอาจเป็นบุคคลหรือหน่วยงานในองค์กร หรือมอบหมายให้บุคคลหรือหน่วยงานภายนอกเข้ามาทำหน้าที่สอบทานการปฏิบัติงานของหน่วยงานต่างๆ อีกครั้งหนึ่ง เพื่อหาข้อปรับปรุงที่จะนำไปใช้พัฒนาระบบและกระบวนการทำงานขององค์กรให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

Three Lines of Defense Model



รูปที่ 3.4 Three Lines of Defense Model

ที่มา: Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) และ The Institute of Internal Auditors

โมเดล Three Lines of Defense นี้สะท้อนให้เห็นได้ว่าการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยงไม่ได้เป็นหน้าที่เฉพาะของหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่ง แต่เป็นหน้าที่ความรับผิดชอบของทุกหน่วยงานในองค์กร อย่างไรก็ตาม ในฐานะที่คณะกรรมการและผู้บริหารเป็นผู้กำหนดทิศทาง การดำเนินงานขององค์กร คณะกรรมการและผู้บริหารจึงมีบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบที่สำคัญในการขับเคลื่อนการกำกับดูแลกิจการซึ่งจะได้กล่าวถึงต่อไป

4

การตรวจสอบและกบฏวนการกำกับดูแลกิจการ

เมื่อองค์กรมีระบบการควบคุมภายในแล้ว องค์กรควรจัดให้มีการตรวจสอบ ประเมิน และทบทวนการกำกับดูแลกิจการอย่างต่อเนื่อง เพื่อวิเคราะห์ ประเมิน และปรับปรุงการดำเนินงานขององค์กรให้มีการถ่วงดุล และตรวจสอบการทำงานซึ่งกันและกัน ซึ่งช่วยควบคุมและป้องกันความเสี่ยงจากการทุจริต การไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบ หรือการดำเนินงานที่ผิดพลาด อันจะนำไปสู่การยกระดับให้การบริหารจัดการองค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลมากขึ้น เพิ่มมูลค่าของกิจการ และนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

4.1

การตรวจสอบการกำกับดูแลกิจการ

การตรวจสอบการกำกับดูแลกิจการเป็นการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลของระบบการบริหารความเสี่ยง ระบบการควบคุม และระบบการกำกับดูแลกิจการที่ดี โดยองค์กรควรดำเนินการตรวจสอบกิจกรรมการดำเนินงานที่มีความเสี่ยงสูงต่อความสามารถในการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

องค์กรสามารถกำหนดให้หน่วยงานตรวจสอบภายในของบริษัทดำเนินการเอง หรือว่าจ้างจากภายนอก ให้ทำหน้าที่วิเคราะห์ ประเมิน และให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับความเพียงพอและความมีประสิทธิภาพของการบริหารจัดการภายในองค์กร เพื่อให้มั่นใจได้ว่าทุกคนในองค์กรปฏิบัติหน้าที่สอดคล้องกับนโยบาย แนวปฏิบัติ คู่มืออำนาจดำเนินการ และคู่มือการปฏิบัติงานที่กำหนด และการดำเนินงานขององค์กรเป็นไปตามกฎระเบียบและข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง ช่วยลดความเสี่ยงหรือข้อผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต อีกทั้งยังสร้างความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่ากิจกรรมต่างๆ ขององค์กรดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล เพื่อมุ่งสู่การบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร

การตรวจสอบภายในจึงเป็นเครื่องมือหรือกลไกสำคัญของฝ่ายจัดการในการประเมินความเพียงพอของการดำเนินงาน และระบบการควบคุมภายในขององค์กร อีกทั้งเป็นสัญญาณเตือนภัยล่วงหน้าเกี่ยวกับพฤติกรรมมิชอบหรือการทุจริตในองค์กร ซึ่งช่วยลดโอกาสและความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นต่อองค์กร **หัวใจสำคัญของงานตรวจสอบภายในคือผู้บริหารสามารถนำผลจากงานตรวจสอบภายในไปใช้ปรับปรุงระบบงานให้สะดวกรัดกุม ลดขั้นตอนที่ซ้ำซ้อน พัฒนาการบริหารจัดการองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล ซึ่งช่วยสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่กิจการในระยะยาว**

4.2 การทบทวนการกำกับดูแลกิจการ

ภายหลังจากที่ผู้ตรวจสอบภายในได้ทำหน้าที่ตรวจสอบ ประเมินผล และให้ความเห็นเกี่ยวกับกิจกรรมต่างๆ ในองค์กร แล้ว องค์กรควรนำผลของการตรวจสอบดังกล่าวมาพิจารณาทบทวนและปรับปรุงการควบคุมภายในให้มีความครบถ้วนเพียงพอ มิให้เกิดช่องว่างที่จะทำให้การควบคุมขาดประสิทธิภาพ

การทบทวนนี้มีใช้การมองเพื่อแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า แต่เป็นการมองปัญหาโดยมองย้อนกลับไปในอดีตเพื่อวิเคราะห์ถึงแนวโน้มและสาเหตุของปัญหา โดยเฉพาะสาเหตุของปัญหาในเชิงโครงสร้างหรือระบบ และปัญหาที่เกิดขึ้นซ้ำๆ เพื่อพิจารณาปรับปรุงแก้ไขในเชิงองค์ประกอบหรือกระบวนการของระบบ

ในการทบทวนการกำกับดูแลกิจการ องค์กรควรมอบหมายให้ฝ่ายจัดการประมวลผลการปฏิบัติตามนโยบายและแนวปฏิบัติ เช่น จรรยาบรรณองค์กร กฎหมายและระเบียบข้อบังคับ ตลอดจนข้อเสนอแนะจากฝ่ายตรวจสอบภายใน คณะกรรมการตรวจสอบ และคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง เพื่อนำเสนอให้คณะกรรมการพิจารณาทบทวนการกำกับดูแลกิจการตามกรอบระยะเวลาที่คณะกรรมการกำหนด ซึ่งโดยทั่วไปจะมีการทบทวนอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง

นโยบายและแนวปฏิบัติที่สำคัญที่คณะกรรมการควรทบทวนเป็นประจำอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้ระบบการควบคุมภายในมีความครบถ้วน เพียงพอ และเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมในการดำเนินงานของธุรกิจอยู่เสมอ เช่น นโยบายและแนวปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับการสรรหา พัฒนา และประเมินผลการปฏิบัติหน้าที่ของกรรมการและผู้บริหาร การกำหนดหลักเกณฑ์ค่าตอบแทนกรรมการและผู้บริหาร การบริหารความเสี่ยง การต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชัน การป้องกันความขัดแย้งทางผลประโยชน์และการใช้ข้อมูลภายใน เป็นต้น

การทบทวนการกำกับดูแลกิจการช่วยพัฒนาประสิทธิภาพของการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ทำให้เกิดการป้องกันการใช้อำนาจในทางมิชอบหรือไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กร ช่วยป้องกันความขัดแย้งทางผลประโยชน์หรือผลประโยชน์ทับซ้อนจากการดำเนินงานที่เป็นไปเพื่อผลประโยชน์ส่วนบุคคลหรือพวกพ้อง ซึ่งจะทำให้องค์กรมีความเสี่ยงหรือเสียผลประโยชน์

นอกจากนี้ การทบทวนการกำกับดูแลกิจการยังก่อให้เกิดประโยชน์ในเชิงประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงานของธุรกิจ เช่น ลดขั้นตอนการทำงานที่ซ้ำซ้อนเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและลดต้นทุนในการทำงาน ลดโอกาสและผลกระทบจากความเสียหายที่อาจก่อให้เกิดข้อผิดพลาดในการดำเนินงาน สร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าและผู้มีส่วนได้เสียอื่นๆ และพัฒนาความสามารถในการแข่งขันให้แก่ธุรกิจในระยะยาว เป็นต้น

5

การสื่อสารข้อมูลด้านการกำกับดูแลกิจการ

เมื่อองค์กรได้กำหนดระบบพื้นฐานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี และนำไปสู่การขับเคลื่อนในการปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรมแล้ว องค์กรควรสื่อสารให้ผู้มีส่วนได้เสียทั้งภายในและภายนอกได้รับทราบนโยบาย ทิศทาง และผลการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการเพื่อสร้างความเชื่อมั่นจากผู้มีส่วนได้เสีย และสนับสนุนให้การดำเนินงานของธุรกิจบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ได้

5.1

การสื่อสารข้อมูลต่อผู้มีส่วนได้เสียภายในองค์กร

การขับเคลื่อนการกำกับดูแลกิจการที่ดีในองค์กรจำเป็นต้องมีการสื่อสารเพื่อสร้างความตระหนักรู้และส่งเสริมความเข้าใจเกี่ยวกับความสำคัญและแนวทางการนำนโยบายและแนวปฏิบัติไปปฏิบัติจริงให้เห็นผลเป็นรูปธรรมทั่วทั้งองค์กร การสื่อสารกับผู้มีส่วนได้เสียภายในองค์กรไม่เพียงแต่จะช่วยสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับแนวคิดและนโยบายของผู้บริหารเพื่อให้พนักงานทุกระดับมีความเข้าใจที่ตรงกัน แต่ยังช่วยเสริมสร้างความร่วมมือกันในการทำงานอย่างโปร่งใส อันจะนำไปสู่การพัฒนาประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร และการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นเรื่องการกำกับดูแลกิจการที่ดีอีกด้วย

การสื่อสารต่อผู้มีส่วนได้เสียภายในองค์กรควรดำเนินการในหลายทิศทาง



การสื่อสารจากบนลงล่าง
(Downward communication)

โดยทั่วไปมักหมายถึงการสื่อสารจากคณะกรรมการและผู้บริหารไปยังพนักงาน เพื่อสื่อสารนโยบาย เป้าหมาย วัตถุประสงค์ แผนงาน และทิศทางการดำเนินงานขององค์กรสู่ผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งรวมถึงการสื่อสารเรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงาน การจ่ายค่าตอบแทน และการดูแลสวัสดิการต่างๆ ตลอดจนการพัฒนาศักยภาพของพนักงานอย่างต่อเนื่อง



การสื่อสารจากล่างขึ้นบน
(Upward communication)

โดยทั่วไปมักหมายถึงการสื่อสารจากพนักงานไปยังผู้บริหารและคณะกรรมการ เพื่อสื่อสารการรายงานผลการปฏิบัติงาน การขอคำปรึกษา การนำเสนอข้อคิดเห็น ตลอดจนการสื่อสารเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคต่างๆ ในการปฏิบัติงาน ตลอดจนการแจ้งเบาะแสหรือข้อสงสัยเกี่ยวกับการกระทำผิดของพนักงานหรือผู้บริหาร องค์กรควรส่งเสริมให้มีการสื่อสารจากล่างขึ้นบนเพื่อนำข้อมูลที่ได้ไปพิจารณาประกอบการกำหนดเป้าหมาย นโยบาย และทิศทางขององค์กร อีกทั้งยังเป็นประโยชน์ต่อการปรับปรุงและแก้ไขปัญหาหรืออุปสรรคในการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ที่สำคัญคือบุคลากรทุกระดับในองค์กรจะได้มีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กรและเสริมสร้างความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กร

5.2 การสื่อสารข้อมูลต่อผู้มีส่วนได้เสียภายนอกองค์กร

การขับเคลื่อนการกำกับดูแลกิจการที่ดีจำเป็นต้องมีการสื่อสารข้อมูลด้านการกำกับดูแลกิจการขององค์กรไปสู่ผู้มีส่วนได้เสียภายนอก เช่น ผู้ถือหุ้น ลูกค้า คู่ค้า เจ้าหนี้ หน่วยงานกำกับดูแล ชุมชน และสังคม ให้สามารถเข้าถึงข้อมูลผลการดำเนินงานขององค์กร เพื่อสร้างการรับรู้และการยอมรับในประสิทธิภาพของการบริหารจัดการองค์กร อันจะนำไปสู่ความน่าเชื่อถือและการสนับสนุนให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายได้

ข้อมูลสำคัญด้านการกำกับดูแลกิจการที่ควรสื่อสารไปยังผู้มีส่วนได้เสียภายนอก



ข้อมูลพื้นฐานด้านการกำกับดูแลกิจการ

ธุรกิจควรสื่อสารข้อมูลพื้นฐานด้านการกำกับดูแลกิจการ เช่น ข้อมูลโครงสร้างการกำกับดูแลกิจการ นโยบายการกำกับดูแลกิจการ จรรยาบรรณธุรกิจ ตลอดจนนโยบายและแนวปฏิบัติต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการกำกับดูแลกิจการ เพื่อสร้างความมั่นใจแก่ผู้มีส่วนได้เสียว่าธุรกิจมีแนวทางการดำเนินงานที่มุ่งเน้นความโปร่งใสและตรวจสอบได้ ตลอดจนมีการควบคุมภายในและการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างเหมาะสม



ข้อมูลการรายงานผลการกำกับดูแลกิจการ

ธุรกิจควรสื่อสารข้อมูลการรายงานผลการกำกับดูแลกิจการที่เกิดขึ้นในรอบปีนั้นๆ เช่น การปรับปรุงโครงสร้างหรือนโยบายที่สำคัญ การกำหนดเป้าหมายทิศทาง และแผนกลยุทธ์องค์กร การสรรหากรรมการ การปฏิบัติหน้าที่และการประเมินผลของคณะกรรมการ การบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์กร การควบคุมการดำเนินงานของบริษัทย่อยและบริษัทร่วม เพื่อสะท้อนให้ผู้มีส่วนได้เสียเห็นว่าธุรกิจได้ดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการเพื่อเพิ่มมูลค่าให้แก่กิจการและผู้มีส่วนได้เสียในระยะยาว (รายละเอียดปรากฏในบทที่ 9)

ที่สำคัญคือ องค์กรควรเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้เสียภายนอกได้มีส่วนร่วมในการให้ข้อมูลสะท้อนกลับยังองค์กร เพื่อนำข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะไปพัฒนาและปรับปรุงการดำเนินงานของธุรกิจให้สอดคล้องตามความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสียอีกด้วย

6

บทบาทของคณะกรรมการและผู้บริหารในการขับเคลื่อนการกำกับดูแลกิจการ

การขับเคลื่อนการกำกับดูแลกิจการที่ดีให้ประสบผลสำเร็จจนเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร จำเป็นต้องมีคณะกรรมการบริษัทและฝ่ายจัดการที่เล็งเห็นถึงความสำคัญของการกำกับดูแลกิจการ และแสดงบทบาทความเป็นผู้นำและปฏิบัติให้เห็นเป็นแบบอย่างในการขับเคลื่อนการกำกับดูแลกิจการที่ดีในองค์กร (Tone at the top) โดยกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ ทิศทางและแผนงานในการดำเนินธุรกิจ ตลอดจนนโยบายและแนวปฏิบัติต่างๆ ให้เป็นลายลักษณ์อักษร โดยเน้นย้ำถึงความสำคัญของการกำกับดูแลกิจการที่ดี และสร้างสำนึกรับผิดชอบร่วมกันของทุกคนในองค์กรให้ยึดมั่นในค่านิยมหลักขององค์กรและปฏิบัติหน้าที่ให้สอดคล้องตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร

สรุปสาระสำคัญของบทบาทของคณะกรรมการและผู้บริหารในการขับเคลื่อนการกำกับดูแลกิจการด้วยการควบคุมภายใน ได้ดังนี้

6.1

บทบาทที่สำคัญของคณะกรรมการในการขับเคลื่อนการกำกับดูแลกิจการ

คณะกรรมการหรือร่วมกับฝ่ายจัดการเกี่ยวกับการวางระบบและการพัฒนาการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน และการกำกับดูแลกิจการที่ดีขององค์กร โดยมีบทบาทที่สำคัญ ดังนี้

- คณะกรรมการให้ความเห็นชอบกลยุทธ์ขององค์กร และแผนงานตามที่ฝ่ายจัดการเสนอ รวมถึงติดตามให้มีการดำเนินการตามกลยุทธ์และแผนงานที่กำหนด
- คณะกรรมการกำหนดโครงสร้างองค์กร อำนาจสั่งการ และสายการรายงาน ขอบเขตหน้าที่และความรับผิดชอบของคณะกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานทุกระดับในองค์กร
- คณะกรรมการกำหนดกลไกและมาตรการควบคุมที่เป็นลายลักษณ์อักษร เช่น นโยบาย จรรยาบรรณ คู่มือระเบียบ และแนวปฏิบัติต่างๆ ที่เกี่ยวข้องในการทำงาน
- คณะกรรมการมีบทบาทในการเสริมสร้างบรรยากาศในองค์กรให้เล็งเห็นถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน และมาตรฐานการปฏิบัติงานที่เหมาะสม เพื่อให้เกิดสำนึกรับผิดชอบและความมีส่วนร่วมในการนำพาองค์กรให้เดินไปในทิศทางและเป้าหมายที่ตั้งไว้
- คณะกรรมการกำหนดให้ฝ่ายจัดการนำเสนอผลการประเมินและการบริหารความเสี่ยงในระดับองค์กรและรายงานผลการปฏิบัติที่เกี่ยวกับการควบคุมภายใน เพื่อประเมินและพัฒนาประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในอย่างต่อเนื่อง
- คณะกรรมการกำหนดให้ฝ่ายจัดการสื่อสารให้บุคลากรทุกคนในองค์กรเข้าใจวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร ตลอดจนกลยุทธ์และทิศทางการดำเนินงานขององค์กร อีกทั้งสื่อสารไปยังผู้มีส่วนได้เสียภายนอกองค์กรเพื่อสร้างความเชื่อมั่นต่อศักยภาพและความสามารถในการดำเนินงานขององค์กร
- คณะกรรมการให้คำแนะนำและมุมมองที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานของฝ่ายจัดการ รวมทั้งติดตามดูแลการดำเนินงานของฝ่ายจัดการให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของกิจการ

6.2

บทบาทที่สำคัญของผู้บริหารในการขับเคลื่อนการกำกับดูแลกิจการ

ฝ่ายจัดการควรขับเคลื่อนการกำกับดูแลกิจการโดยนำนโยบายและแนวทางการกำกับดูแลกิจการตามที่คณะกรรมการกำหนดไปปฏิบัติให้เห็นผลเป็นรูปธรรม โดยมีบทบาทที่สำคัญ ดังนี้

- ฝ่ายจัดการมีบทบาทในการเป็นผู้นำและเป็นต้นแบบในการปฏิบัติหน้าที่อย่างซื่อสัตย์สุจริต ยุติธรรม โปร่งใส และรับผิดชอบ ซึ่งเป็นพื้นฐานที่สำคัญของการกำกับดูแลกิจการที่ดี
- ฝ่ายจัดการมีหน้าที่บริหารจัดการทรัพยากรขององค์กรให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร
- ฝ่ายจัดการมีหน้าที่บริหารจัดการทรัพยากรขององค์กรให้เข้าและตระหนักถึงความสำคัญของการปฏิบัติตามมาตรการควบคุมต่างๆ เช่น นโยบายและแนวปฏิบัติที่คณะกรรมการกำหนด เพื่อให้เกิดการปฏิบัติให้ถูกต้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน
- ฝ่ายจัดการควรระบุนขอบเขตหน้าที่ ระดับชั้นสายการบังคับบัญชา อำนาจสั่งการและสายการรายงานของการดำเนินงานในแต่ละหน่วยปฏิบัติการให้ชัดเจน
- ฝ่ายจัดการส่งเสริมให้การดำเนินงานขององค์กรมีมาตรการควบคุมตามหลัก Three Lines of Defense
- ฝ่ายจัดการสื่อสารให้ผู้มีส่วนได้เสียทั้งภายในและภายนอกองค์กรเข้าใจวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร กลยุทธ์ ทิศทาง และผลการดำเนินงาน ตลอดจนรับข้อคิดเห็นจากผู้มีส่วนได้เสียเพื่อนำไปใช้ประกอบการกำหนดกลยุทธ์และพัฒนาการดำเนินงานขององค์กรให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตอบโจทย์ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสียกลุ่มต่างๆ

การกำกับดูแลกิจการ การบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตามกฎระเบียบ เป็นหัวใจสำคัญของการดำเนินธุรกิจ องค์กรจึงควรบูรณาการทั้ง 3 เรื่องให้เชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบในการบริหารจัดการองค์กร เพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายทั้งในด้านการดำเนินงาน การรายงานข้อมูล และการปฏิบัติตามกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง



กึ่งท้าย

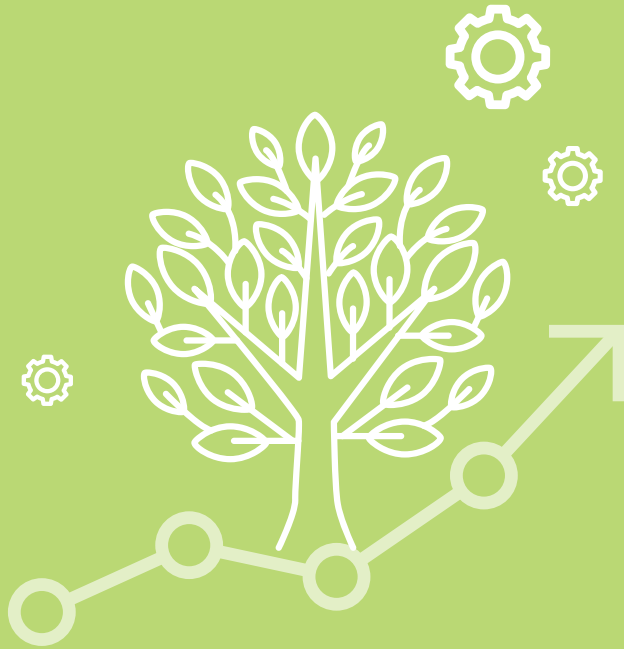
กระบวนการขับเคลื่อนการกำกับดูแลกิจการที่ดีในองค์กรเป็นการสร้างระบบการถ่วงดุลอำนาจกันระหว่างคณะกรรมการฝ่ายจัดการ และผู้ปฏิบัติงาน และสร้างควมมีประสิทธิภาพของการดำเนินงาน โดยมีกลไกและเครื่องมือต่างๆ เพื่อสนับสนุนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในที่เพียงพอและครอบคลุมทั่วทั้งองค์กร เพื่อให้มั่นใจได้ว่าการกำกับดูแลและการบริหารความเสี่ยงในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ขององค์กรมีความเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

นอกจากนี้ การสร้างแรงกระตุ้นให้พนักงานทุกระดับมีความรับผิดชอบในงานที่ได้รับมอบหมายและมีบทบาทในการขับเคลื่อนองค์กรอย่างมีธรรมาภิบาล จำเป็นต้องมีการสื่อสารโดยคณะกรรมการและฝ่ายจัดการเพื่อให้พนักงานทุกระดับ ตลอดจนผู้มีส่วนได้เสียภายนอกเข้าใจถึงนโยบาย เป้าหมาย วัตถุประสงค์ และทิศทางผลการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการและความรับผิดชอบของธุรกิจที่มีต่อผู้มีส่วนได้เสีย เพื่อสร้างความโปร่งใสในการดำเนินงานและความเชื่อมั่นว่าธุรกิจจะสามารถอยู่รอด เติบโต และสร้างคุณค่าได้อย่างยั่งยืนท่ามกลางสภาพแวดล้อมการดำเนินธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงไปอยู่ตลอดเวลา



ตัวอย่างคู่มือและแนวปฏิบัติด้านการขับเคลื่อนการกำกับดูแลกิจการ

- **2018 Enterprise Risk Management – Applying enterprise risk management to environmental, social and governance-related risks** โดย Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) และ World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) (ปี 2561) เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการบริหารความเสี่ยงขององค์กร ซึ่งครอบคลุมถึงความเสี่ยงด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และบรรษัทภิบาล
- **2017 Enterprise Risk Management – Integrating with Strategy and Performance** โดย Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) (ปี 2560) ให้กรอบโครงสร้างและเครื่องมือในการบริหารความเสี่ยงขององค์กรเพื่อพัฒนาการดำเนินงานอย่างมีกลยุทธ์ให้บรรลุผลสำเร็จตามที่ตั้งไว้
- **2013 Internal Control – Integrated Framework** โดย Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) (ปี 2556) ให้แนวทางและกรอบการดำเนินงานในการควบคุมภายในขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล โดยสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้างของธุรกิจ หรือการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีสารสนเทศ รวมถึงการเปลี่ยนแปลงอื่นๆ ที่สำคัญต่อการดำเนินงานเรื่องการควบคุมภายในขององค์กร



การบูรณาการและการขับเคลื่อนธุรกิจ สู่ความยั่งยืน

(ภาคสอง)



คุณภัทริยา เบญจพลชัย

ผู้เชี่ยวชาญพิเศษ

ด้านบรรษัทภิบาลและความยั่งยืน
ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

“ การดำเนินธุรกิจที่ใส่ใจและให้ความสำคัญถึงความยั่งยืนทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ตั้งแต่เริ่มต้นและตลอดเส้นทางธุรกิจ เป็นสิ่งสำคัญยิ่งที่จะทำให้องค์กรธุรกิจนั้นๆ ประสบความสำเร็จอย่างแท้จริง

การกำหนดนโยบายและกลยุทธ์ด้านความยั่งยืนของธุรกิจอย่างชัดเจน ทำให้องค์กรสามารถขับเคลื่อนและพัฒนากระบวนการทำงาน พัฒนาผลิตภัณฑ์ได้อย่างต่อเนื่อง ตอบโจทย์ความต้องการของลูกค้า ผู้บริโภค คู่ค้า ชุมชน และสังคม ตลอดจนการพัฒนาคุณภาพชีวิตของบุคลากรในองค์กรทุกระดับไปพร้อมกัน รวมทั้งตอบสนองความคาดหวังของผู้ลงทุนทั้งด้านผลตอบแทนและความน่าเชื่อถือในระยะยาว

ทั้งนี้ การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพถึงผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่ม โดยเฉพาะอย่างยิ่งความเข้าใจตรงกันภายในองค์กร ตั้งแต่คณะกรรมการ ผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติงาน เป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้เกิดพลัง นำพาสู่ความสำเร็จในการพัฒนาอย่างยั่งยืนที่แท้จริง ”



บทที่

4

ความรับผิดชอบต่อ
ผู้มีส่วนได้เสีย
สังคมและสิ่งแวดล้อม

สรุปสาระสำคัญของบทที่ 4

1

ธุรกิจควรเข้าใจเกี่ยวกับแนวคิดและหลักการในการดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืน

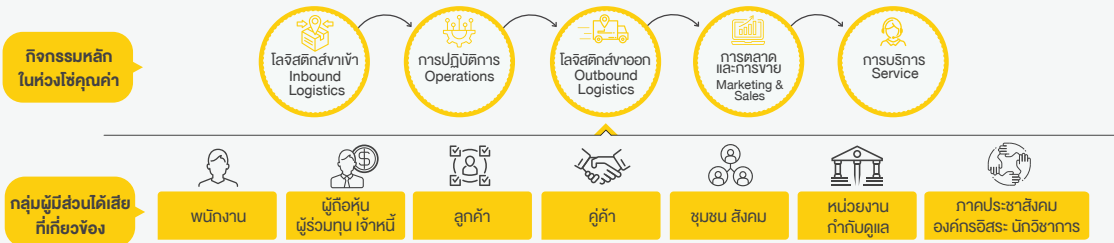
แนวคิดเรื่องการพัฒนาธุรกิจอย่างยั่งยืน



2

ธุรกิจควรนำแนวคิดและหลักการในการดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืนมาปรับใช้ในการบริหารจัดการห่วงโซ่คุณค่า ความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้เสีย และการดำเนินงานในประเด็นสำคัญด้านความยั่งยืน

ห่วงโซ่คุณค่าของธุรกิจ



ประเด็นสำคัญด้านความยั่งยืน

มิติเศรษฐกิจ

- บรรษัทภิบาล
- การบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน
- รายละเอียดในบทที่ 3
- นวัตกรรม รายละเอียดในบทที่ 7

มิติสิ่งแวดล้อม

- การบริหารจัดการพลังงาน
- การบริหารจัดการน้ำ
- การบริหารจัดการขยะ ของเสีย และมลพิษ
- การบริหารจัดการก๊าซเรือนกระจก
- รายละเอียดในบทที่ 5

มิติสังคม

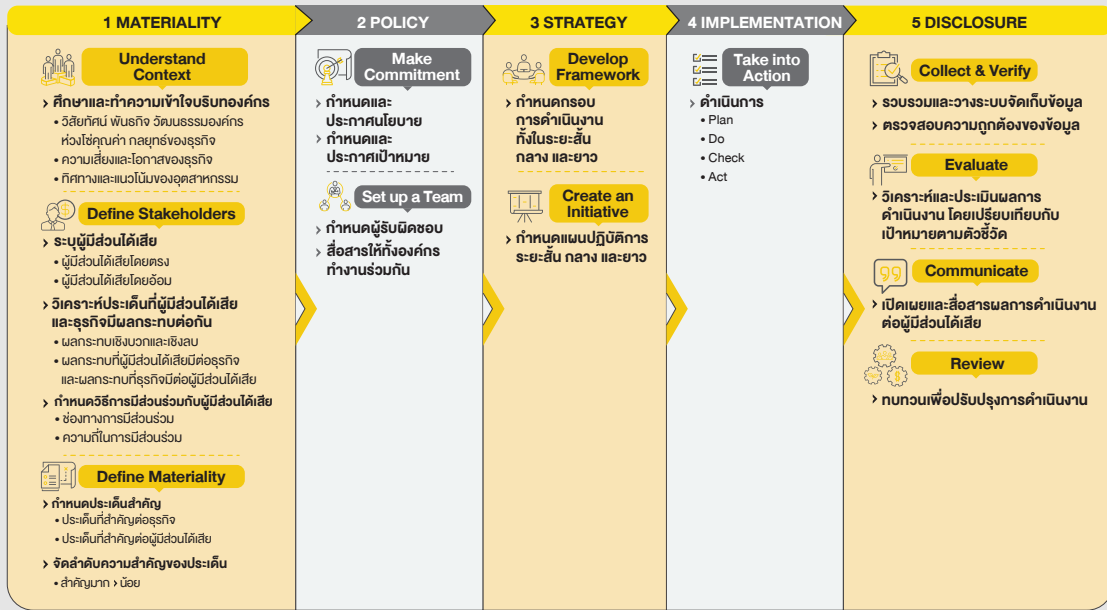
- การปฏิบัติต่อพนักงาน
- ความรับผิดชอบต่อลูกค้า
- การบริหารจัดการคู่ค้า
- การพัฒนาชุมชนและสังคม
- รายละเอียดในบทที่ 6

3

ธุรกิจควรขับเคลื่อนการบริหารจัดการธุรกิจสู่ความยั่งยืนอย่างเป็นรูปธรรมและเป็นกระบวนการ

5 กระบวนการในการขับเคลื่อนธุรกิจสู่ความยั่งยืนในระดับองค์กร

รายละเอียดในบทที่ 8





บทที่
4

ความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้เสีย สังคม และสิ่งแวดล้อม

การมีโครงสร้างและกลไกในการกำกับดูแลกิจการที่ดีถือเป็นรากฐานสำคัญที่ทำให้ธุรกิจสามารถบริหารจัดการองค์กรอย่างมีธรรมาภิบาล โดยมีการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในที่ดี ตลอดจนมีความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้เสียตลอดห่วงโซ่คุณค่า สะท้อนถึงความสามารถในการบริหารจัดการธุรกิจอย่างโปร่งใสและมีประสิทธิภาพ

จึงอาจกล่าวได้ว่า นอกเหนือจากการเคารพและปฏิบัติตามกฎหมายหรือกฎระเบียบข้อบังคับแล้ว ธุรกิจยังต้องมีการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพบนพื้นฐานของการดำเนินธุรกิจอย่างมีจริยธรรมและรับผิดชอบต่อผลกระทบจากการดำเนินงานที่เกิดขึ้นตลอดห่วงโซ่คุณค่าของธุรกิจ อีกทั้งมีบทบาทในการดูแลผู้มีส่วนได้เสียและสร้างสรรค์สังคมให้ดีขึ้นไปพร้อมๆ กับการเติบโตของธุรกิจในระยะยาว กล่าวคือ ธุรกิจจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับการเติบโตทางเศรษฐกิจไปพร้อมกับการคำนึงถึงสังคมและสิ่งแวดล้อมตลอดทุกกระบวนการดำเนินธุรกิจเพื่อมุ่งสู่เป้าหมายแห่งการพัฒนาธุรกิจให้เติบโตได้อย่างยั่งยืน

1

แนวคิดเรื่องการพัฒนาธุรกิจอย่างยั่งยืน

แนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมและการดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืนมีพัฒนาการมาอย่างต่อเนื่องนับศตวรรษ ตั้งแต่หลังการปฏิวัติอุตสาหกรรมซึ่งถือเป็นจุดเปลี่ยนที่สำคัญของระบบเศรษฐกิจ โครงสร้างทางสังคม และสภาพแวดล้อมทางธรรมชาติ อันนำไปสู่การเติบโตทางเศรษฐกิจและความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีอย่างก้าวกระโดด แต่ในขณะเดียวกันได้ก่อให้เกิดประเด็นปัญหาด้านสังคมและสิ่งแวดล้อมที่ส่งผลกระทบต่อคุณภาพชีวิตและความเป็นอยู่ของคนในสังคมโดยรวมอย่างมีนัยสำคัญ จึงนำไปสู่การพัฒนาแนวคิดเรื่องการพัฒนาอย่างยั่งยืน

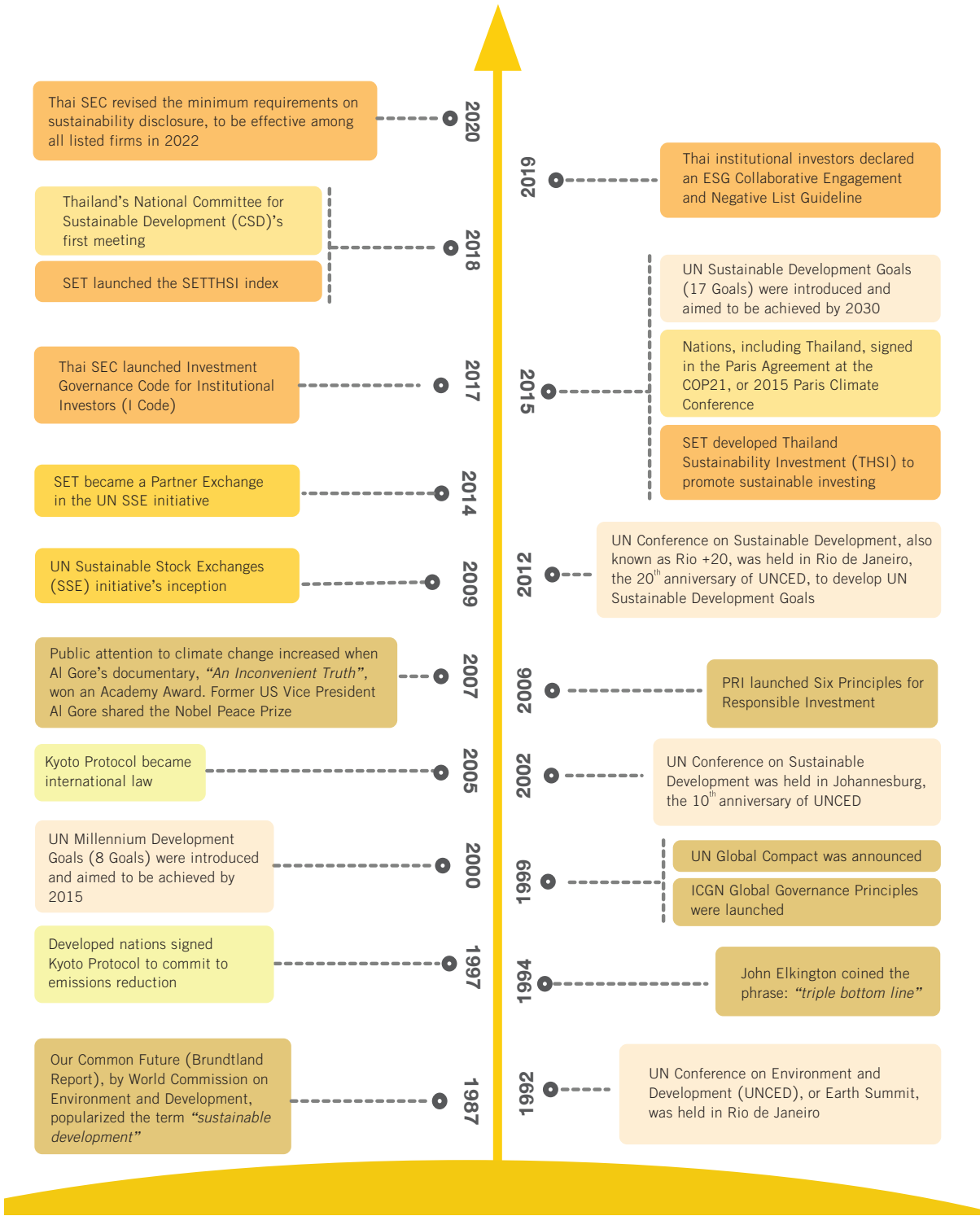
สำหรับในเวทีนานาชาติ เส้นทางของการพัฒนาอย่างยั่งยืนมีจุดเริ่มต้นมาจากการก่อตั้งของคณะกรรมการโลกว่าด้วยสิ่งแวดล้อมและการพัฒนา (World Commission on Environment and Development) หรือคณะกรรมการบรันท์แลนด์ ในปี 2527 อันเป็นผลสืบเนื่องจากการประชุมสหประชาชาติว่าด้วยเรื่องสิ่งแวดล้อมของมนุษย์ (United Nations Conference on the Human Environment: UNCHE) เมื่อปี 2515 ซึ่งนานาประเทศที่เข้าร่วมได้แสดงความตระหนักถึงวิกฤตการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมและประเด็นปัญหาการใช้ทรัพยากรอย่างฟุ่มเฟือยจนเกินขีดจำกัดของทรัพยากรธรรมชาติ

ในปี 2530 คณะกรรมการบรันท์แลนด์จึงได้จัดทำข้อเสนอแนะการพัฒนารูปแบบใหม่ที่มุ่งลดผลกระทบด้านสิ่งแวดล้อมไว้ในเอกสารรายงานชื่อว่า **อนาคตร่วมของเรา (Our Common Future)** และเสนอต่อองค์การสหประชาชาติ อันเป็นที่มาของ **แนวคิดการพัฒนาอย่างยั่งยืน (Sustainable Development)** โดยได้ให้นิยามไว้ในรายงานฉบับดังกล่าวว่าเป็น **“วิถีการพัฒนาที่สามารถตอบสนองความต้องการที่จำเป็นของคนรุ่นปัจจุบัน โดยไม่ลดทอนความสามารถในการตอบสนองความต้องการที่จำเป็นของคนรุ่นหลัง”** กล่าวคือ การพัฒนาอย่างยั่งยืนมีเป้าหมายที่จะพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชากรโลกโดยยังสามารถรักษาระดับการใช้ทรัพยากรธรรมชาติของมนุษย์ไม่ให้เกิดศักยภาพการผลิตของธรรมชาติ เพื่อไม่ให้กระทบต่อคุณภาพชีวิตของคนรุ่นต่อไป

ภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาสังคมทั่วโลกได้พยายามส่งเสริมและผลักดันแนวคิดเรื่องการพัฒนาอย่างยั่งยืนอย่างต่อเนื่องในช่วงหลายทศวรรษที่ผ่านมา โดยมีการเคลื่อนไหว การรวมกลุ่ม และการสร้างความร่วมมือกันในภาคส่วนต่างๆ อย่างเข้มแข็ง โดยเฉพาะในภาคธุรกิจ ซึ่งมักมีบทบาทสำคัญและได้รับความคาดหวังว่าจะเป็นผู้นำในการขับเคลื่อนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

สำหรับในตลาดทุนไทย ได้มีพัฒนาการและการขับเคลื่อนเรื่องการพัฒนาอย่างยั่งยืนมาอย่างต่อเนื่อง ด้วยความมุ่งมั่นและความร่วมมือของผู้มีส่วนได้เสียในตลาดทุนไทย โดยเฉพาะอย่างยิ่งสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ และตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยที่มีบทบาทสำคัญในการพัฒนาระบบนิเวศของตลาดทุนไทยให้สนับสนุนการพัฒนาตลาดการเงินของประเทศไทยอย่างยั่งยืน เช่น การร่วมกันส่งเสริมให้บริษัทจดทะเบียนนำหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปปฏิบัติ และยกระดับมาตรฐานการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีและการพัฒนาธุรกิจอย่างยั่งยืนโดยคำนึงถึงผู้มีส่วนได้เสียตลอดห่วงโซ่คุณค่าของธุรกิจ ตลอดจนผลักดันให้มีการคำนึงถึงประเด็นความเสี่ยงในการดำเนินธุรกิจอย่างครอบคลุม ทั้งในมิติเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ตลอดจนส่งเสริมให้ภาคธุรกิจมีการเปิดเผยข้อมูลด้านการกำกับดูแลกิจการและการพัฒนาธุรกิจอย่างยั่งยืนเพื่อสะท้อนคุณค่าและมูลค่าที่แท้จริงของธุรกิจ อันจะนำไปสู่การส่งเสริมการลงทุนอย่างยั่งยืนในตลาดทุนไทยต่อไป

**ตัวอย่างเหตุการณ์สำคัญและพัฒนาการด้านการพัฒนาอย่างยั่งยืน
ในต่างประเทศและตลาดทุนไทย**



รูปที่ 4.1 ตัวอย่างเหตุการณ์สำคัญและพัฒนาการด้านการพัฒนาอย่างยั่งยืนในต่างประเทศและตลาดทุนไทย
ที่มา: ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

ตัวอย่างเหตุการณ์สำคัญและพัฒนาการด้านการพัฒนาอย่างยั่งยืนในต่างประเทศและตลาดทุนไทย

- | | |
|--|---|
| <p>ปี 1987 องค์การสหประชาชาติเผยแพร่รายงาน “อนาคตร่วมของเรา” (Our Common Future) หรือที่นิยมเรียกกันว่า “Brundtland Report” ซึ่งให้นิยามของแนวความคิดการพัฒนาอย่างยั่งยืน (Sustainable Development)</p> | <p>ปี 2000 องค์การสหประชาชาติประกาศเป้าหมายการพัฒนาแห่งสหัสวรรษ (Millennium Development Goals: MDGs) ซึ่งมุ่งจะบรรลุเป้าหมายทั้ง 8 เป้าหมายให้ได้ภายในปี 2015</p> |
| <p>ปี 1992 การประชุม Earth Summit จัดขึ้นเป็นครั้งแรกที่ริโอ เด จาเนโร ประเทศบราซิล โดยมีการกำหนดยุทธศาสตร์ว่าด้วยสิ่งแวดล้อมและการพัฒนาสำหรับใช้เป็นแนวทางปฏิบัติของประชาคมโลกที่เรียกว่า ปฏิญญาริโอว่าด้วยสิ่งแวดล้อมและการพัฒนา (Rio Declaration on Environment and Development) และแผนปฏิบัติการ 21 ซึ่งถือเป็นแผนแม่บทสำหรับการดำเนินงานด้านการพัฒนาอย่างยั่งยืนที่นานาชาติร่วมลงนามให้สัตยาบัน</p> | <p>ปี 2002 การประชุม Earth Summit จัดที่กรุงโจฮันเนสเบิร์ก ประเทศแอฟริกาใต้ ในโอกาสครบรอบ 10 ปี โดยมีการรับรอง ปฏิญญาโจฮันเนสเบิร์กว่าด้วยการพัฒนาอย่างยั่งยืน (Johannesburg Declaration on Sustainable Development) และแผนการดำเนินงานโจฮันเนสเบิร์ก (Plan of Implementation of the World Summit on Sustainable Development) ซึ่งกำหนดมาตรการในการเร่งรัดการปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการ 21 รวมถึงพันธกรณีของข้อตกลงและอนุสัญญาต่างๆ</p> |
| <p>ปี 1994 John Elkington พัฒนาและต่อยอดแนวคิด Triple Bottom Line ที่ให้ความสำคัญกับมนุษย์ (People) โลก (Planet) และกำไร (Profit) ในการประเมินความสำเร็จและคุณค่าขององค์กร</p> | <p>ปี 2005 การประกาศใช้ พิธีสารเกียวโต (Kyoto Protocol) เป็นกฎหมาย โดยมีพันธผูกพันตามกฎหมายในการจำกัดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกของประเทศอุตสาหกรรม และผลักดันให้เกิดตลาดคาร์บอนซึ่งใช้กลไกตลาดในการสร้างแรงจูงใจให้ลดการปล่อยก๊าซคาร์บอนไดออกไซด์ และสนับสนุนการค้าคาร์บอนเครดิตเพื่อชดเชยการปล่อยก๊าซคาร์บอนไดออกไซด์</p> |
| <p>ปี 1997 นานาชาติร่วมลงนามและประกาศสัตยาบันใน พิธีสารเกียวโต (Kyoto Protocol) ซึ่งมีพันธกรณีในการลดปริมาณการปล่อยก๊าซเรือนกระจกสำหรับประเทศอุตสาหกรรม</p> | <p>ปี 2006 Principles for Responsible Investment (PRI) ออกหลักการลงทุนอย่างมีความรับผิดชอบ ซึ่งผู้ลงทุนสถาบันหลายแห่งยึดถือและปฏิบัติตาม</p> |
| <p>ปี 1999</p> <ul style="list-style-type: none"> • กรอบความร่วมมือการพัฒนาเพื่อความยั่งยืนแห่งสหประชาชาติ (UN Global Compact) ถือกำเนิดขึ้นโดยมีเป้าหมายเพื่อส่งเสริมให้ภาคธุรกิจพัฒนาการดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืนและมีความรับผิดชอบต่อสังคมบนพื้นฐานของหลักการสากล 10 ประการ • International Corporate Governance Network (ICGN) ประกาศหลักการ ICGN Global Governance Principles สะท้อนบทบาทการกำกับดูแล ซึ่งไม่จำกัดเพียงความรับผิดชอบต่อบริษัท แต่ยังครอบคลุมถึงความรับผิดชอบต่อผู้ลงทุน โดยเฉพาะอย่างยิ่งกับผู้ลงทุนสถาบัน | <p>ปี 2007 ภาพยนตร์สารคดี “An Inconvenient Truth” โดย Al Gore สร้างความตื่นตัวให้กับสาธารณชนในวงกว้างเกี่ยวกับวิกฤตการณ์และภัยคุกคามอันเป็นผลมาจากการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ ซึ่งการมีบทบาทในการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมนี้ส่งผลให้ Al Gore ได้รับรางวัลโนเบลสาขาสันติภาพ ร่วมกับคณะกรรมการวิชาการระหว่างรัฐบาลว่าด้วยการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ (Intergovernmental Panel on Climate Change: IPCC)</p> |

- | | |
|--|---|
| <p>ปี 2009 UN Sustainable Stock Exchanges (SSE) initiative เริ่มดำเนินการโดยมุ่งสนับสนุนให้ภาคตลาดทุนมีบทบาทในการพัฒนาตลาดทุนให้สนับสนุนการลงทุนอย่างยั่งยืน</p> | <ul style="list-style-type: none"> • ตลาดหลักทรัพย์ฯ เผยแพร่รายชื่อนักลงทุนยั่งยืน หรือ Thailand Sustainable Investment (THSI) ซึ่งเป็นผลจากการประเมินการดำเนินงานด้านการพัฒนาธุรกิจอย่างยั่งยืนของบริษัทจดทะเบียน เพื่อเป็นข้อมูลให้ผู้ลงทุนใช้ประกอบการพิจารณาตัดสินใจลงทุน |
| <p>ปี 2012 การประชุม Earth Summit เวียนมาจัดที่ริโอ เดจาเนโร ประเทศบราซิล เนื่องในโอกาสครบรอบ 20 ปี และได้มีการรับรองเอกสาร “อนาคตที่เราต้องการ” (The Future We Want) และมีการจัดทำเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals: SDGs) เพื่อทดแทนเป้าหมายการพัฒนาแห่งสหัสวรรษ (Millennium Development Goals: MDGs) ซึ่งสิ้นสุดลงในปี 2015</p> | <p>ปี 2017 สำนักงาน ก.ล.ต. ร่วมกับทุกภาคส่วนในตลาดทุนออกประกาศหลักธรรมาภิบาลการลงทุนสำหรับผู้ลงทุนสถาบัน (Investment Governance Code for Institutional Investors: I Code) เพื่อสนับสนุนการลงทุนในกิจการที่มีความรับผิดชอบต่อสังคมสิ่งแวดล้อม และมีการกำกับดูแลกิจการที่ดี</p> |
| <p>ปี 2014 ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยเป็นตลาดหลักทรัพย์แห่งแรกในภูมิภาคอาเซียนที่เข้าร่วมเป็นสมาชิกของ UN SSE</p> | <p>ปี 2018</p> <ul style="list-style-type: none"> • คณะกรรมการเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน ประชุมร่วมกันเป็นครั้งแรก • ตลาดหลักทรัพย์ฯ พัฒนาและเผยแพร่ดัชนีความยั่งยืน SETTHSI Index เพื่อเป็นดัชนีอ้างอิงและให้ผู้ลงทุนใช้ประกอบการตัดสินใจลงทุน |
| <p>ปี 2015</p> <ul style="list-style-type: none"> • สหประชาชาติประกาศเป้าหมายการพัฒนาอย่างยั่งยืน (Sustainable Development Goals: SDGs) ซึ่งมุ่งจะบรรลุเป้าหมายทั้ง 17 เป้าหมายให้ได้ภายในปี 2030 • นานาประเทศ รวมถึงประเทศไทย ร่วมลงนามและให้สัตยาบันในความตกลงปารีส (Paris Agreement) ซึ่งมุ่งควบคุมอุณหภูมิเฉลี่ยของโลกไม่ให้เพิ่มขึ้นเกิน 2 องศาเซลเซียสจากระดับอุณหภูมิช่วงก่อนการปฏิวัติอุตสาหกรรม | <p>ปี 2019 ผู้ลงทุนสถาบันในไทยร่วมกันประกาศเจตนารมณ์ความร่วมมือด้านการลงทุนอย่างรับผิดชอบต่อสังคมและลงนามแนวปฏิบัติ “การระงับลงทุน” (Negative List Guideline)</p> <p>ปี 2020 สำนักงาน ก.ล.ต. ปรับปรุงและยกระดับเกณฑ์การเปิดเผยข้อมูลด้านความยั่งยืน ซึ่งจะมีผลบังคับใช้กับบริษัทจดทะเบียนทุกแห่งในปี 2022</p> |

2

หลักการในการดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืน

ปัจจุบันมีหลักการในการดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืนที่ได้รับการยอมรับในวงกว้างค่อนข้างหลากหลาย ตัวอย่างหลักการพื้นฐานที่ธุรกิจควรคำนึงถึงและสามารถใช้เป็นแนวทางในการดำเนินธุรกิจ เช่น Triple Bottom Line หลักการสากล 10 ประการ โดย UN Global Compact เป้าหมายการพัฒนาอย่างยั่งยืน และหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง เป็นต้น

• หลักการเกี่ยวกับ Triple Bottom Line



รูปที่ 4.2 Triple Bottom Line
ที่มา: ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

คำอธิบายหลักการ

Triple Bottom Line เป็นแนวคิดของ John Elkington ที่พัฒนาต่อยอดมาจากแนวคิดเดิมที่ Brundtland Commission ขององค์การสหประชาชาติ ได้กำหนดไว้เมื่อปี 2530 โดยเป็นแนวคิดที่มุ่งเน้นเรื่อง**มนุษย์ (People)** **โลก (Planet)** และ**กำไร (Profit)** ในการประเมินความสำเร็จและคุณค่าขององค์กร

- **มนุษย์ (People)** เน้นเรื่องผลกระทบจากการดำเนินธุรกิจที่มีต่อพนักงาน แรงงาน ลูกค้า คู่ค้า ชุมชนและท้องถิ่นที่ธุรกิจไปดำเนินการอยู่
- **โลก (Planet)** เน้นเรื่องผลกระทบจากการดำเนินธุรกิจที่มีต่อสิ่งแวดล้อม
- **กำไร (Profit)** เน้นเรื่องผลกระทบจากการดำเนินธุรกิจที่มีต่อการเติบโตทางด้านเศรษฐกิจ

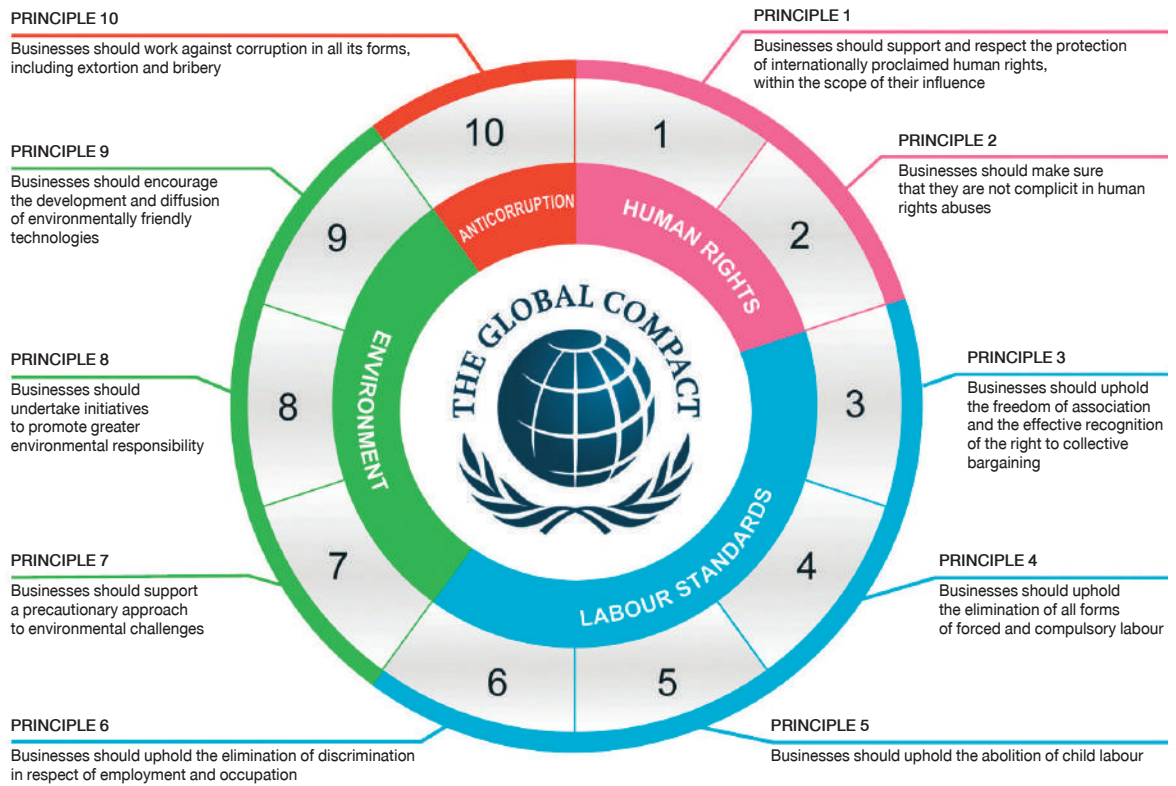
แนวคิดนี้ให้ความสำคัญกับการดำเนินงานขององค์กรโดยมุ่งสร้างผลในด้านสังคม (การถือกุศลสังคฺมรอบข้าง) และด้านสิ่งแวดล้อม (การดูแลรักษาสิ่งแวดล้อม) รวมถึงการดำเนินงานด้วยความโปร่งใส มีบรรษัทภิบาล นอกเหนือจากการให้ความสำคัญในด้านเศรษฐกิจ (การทำให้องค์กรเติบโตหรือการสร้างผลกำไร) ซึ่งถือเป็นพื้นฐานของการดำเนินงานของธุรกิจ

แนวคิดนี้สะท้อนให้เห็นว่าความสำเร็จขององค์กรไม่อาจวัดได้ด้วยผลการดำเนินงานทางการเงินแต่เพียงอย่างเดียว แต่ยังต้องพิจารณาถึงผลกระทบที่องค์กรสร้างขึ้นและส่งผลกระทบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมด้วย

แนวทางนำไปปรับใช้สำหรับธุรกิจ

ธุรกิจสามารถใช้แนวคิด Triple Bottom Line เป็นตัวตั้งต้นในการวางกรอบแนวคิดหรือหลักปรัชญาในการดำเนินธุรกิจให้เติบโตอย่างยั่งยืน โดยควรพิจารณาถึงการดำเนินงานของธุรกิจทั้ง 3 ด้านให้สมดุลกัน โดยมีความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้เสียอย่างเหมาะสมตลอดห่วงโซ่คุณค่าของธุรกิจ อีกทั้งยังสามารถบริหารจัดการความเสี่ยงและสร้างโอกาสในการเติบโตและขยายขีดความสามารถในการแข่งขัน อันจะนำไปสู่ความสำเร็จของการพัฒนาธุรกิจให้เข้มแข็งและเติบโตได้อย่างยั่งยืน

• หลักการสากล 10 ประการโดย UN Global Compact



รูปที่ 4.3 Ten Principles of the UN Global Compact
ที่มา: UN Global Compact

คำอธิบายหลักการ

กรอบความร่วมมือการพัฒนาเพื่อความยั่งยืนแห่งสหประชาชาติ หรือ UN Global Compact (UNGC) เป็นโครงการขององค์การสหประชาชาติที่มีเป้าหมายส่งเสริมการดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืนและมีความรับผิดชอบต่อสังคม UNGC ได้กำหนดหลักการสากลด้านความยั่งยืน 10 ประการ ครอบคลุมประเด็นหลัก 4 เรื่อง ได้แก่ **เรื่องสิทธิมนุษยชน (Human Rights)** **แรงงาน (Labour)** **สิ่งแวดล้อม (Environment)** และ **การต่อต้านการทุจริต (Anti-Corruption)** เพื่อให้ภาคธุรกิจใช้เป็นกรอบในการดำเนินงานโดยวางยุทธศาสตร์และการปฏิบัติการให้สอดคล้องกับหลักการสากล

หลักการสากล 10 ประการ ประกอบด้วย

• สิทธิมนุษยชน

หลักการที่ 1: สนับสนุนและเคารพในการปกป้องสิทธิมนุษยชนที่ประกาศในระดับสากล

(Businesses should support and respect the protection of internationally proclaimed human rights)

หลักการที่ 2: หมั่นตรวจตราดูแลมิให้ธุรกิจของตนเข้าไปมีส่วนเกี่ยวข้องกับการล่วงละเมิดสิทธิมนุษยชน

(Businesses should make sure that they are not complicit in human rights abuses)

• แรงงาน

หลักการที่ 3: ส่งเสริมสนับสนุนเสรีภาพในการรวมกลุ่มของแรงงานและการรับรองสิทธิในการร่วมเจรจาต่อรองอย่างจริงจัง

(Businesses should uphold the freedom of association and the effective recognition of the right to collective bargaining)

หลักการที่ 4: ส่งเสริม สนับสนุน และหาแนวทาง เพื่อต่อต้านการใช้แรงงานเกณฑ์ และแรงงานที่ใช้การบังคับในทุกรูปแบบ

(Businesses should uphold the elimination of all forms of forced and compulsory labour)

หลักการที่ 5: ส่งเสริม สนับสนุน และหาแนวทาง เพื่อต่อต้านการใช้แรงงานเด็กอย่างจริงจัง

(Businesses should uphold the abolition of child labour)

หลักการที่ 6: ส่งเสริม สนับสนุน และหาแนวทาง เพื่อต่อต้านการเลือกปฏิบัติในเรื่องการจ้างงานและการประกอบอาชีพ

(Businesses should uphold the elimination of discrimination in respect of employment and occupation)

• สิ่งแวดล้อม

หลักการที่ 7: สนับสนุนแนวทางการระแวดระวังในการดำเนินงานที่อาจจะส่งผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม

(Businesses should support a precautionary approach to environmental challenges)

หลักการที่ 8: อาสาจัดทำกิจกรรมที่ส่งเสริมการยกระดับความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม

(Businesses should undertake initiatives to promote greater environmental responsibility)

หลักการที่ 9: ส่งเสริมการพัฒนาและการเผยแพร่เทคโนโลยีที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม

(Businesses should encourage the development and diffusion of environmentally friendly technologies)

• การต่อต้านการทุจริต

หลักการที่ 10: ดำเนินงานเพื่อต่อต้านการทุจริตรวมทั้งการกรรโชก และการให้สินบนในทุกรูปแบบ

(Businesses should work against corruption in all its forms, including extortion and bribery)

แนวทางนำไปปรับใช้สำหรับธุรกิจ

ภาคธุรกิจสามารถยึดหลักการสากล 10 ประการเป็นแนวทางในการดำเนินธุรกิจ เช่น กำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติของบริษัทให้ครอบคลุมประเด็นการเคารพสิทธิมนุษยชน การปฏิบัติต่อแรงงานอย่างเป็นธรรม การดูแลสิ่งแวดล้อม และการต่อต้านทุจริต ซึ่งอาจกำหนดเป็นนโยบายและแนวปฏิบัติเฉพาะในแต่ละเรื่องหรือรวมเป็นส่วนหนึ่งของจรรยาบรรณธุรกิจ (Code of Conduct) ของบริษัท

นอกจากนี้ **ธุรกิจยังสามารถเข้าร่วมเป็นสมาชิกของ UNGC** พร้อมจัดส่งรายงานความก้าวหน้าประจำปี (Communication on Progress) หรือรายงานความยั่งยืนประจำปีให้แก่ UNGC เพื่อเปิดเผยผลการดำเนินงานด้านความยั่งยืน อย่างไรก็ตาม การเข้าร่วมเป็นสมาชิกดังกล่าวเป็นไปโดยสมัครใจและไม่มีข้อผูกพันทางกฎหมายแต่อย่างใด

ภาคธุรกิจยังได้จัดตั้งสมาคมเครือข่าย Global Compact เพื่อทำหน้าที่สนับสนุนให้ธุรกิจนำหลักการสากล 10 ประการไปปรับใช้ในการประกอบธุรกิจเพื่อสร้างพลังความเปลี่ยนแปลงให้กับโลกและสังคมโดยรวมอีกด้วย สำหรับในประเทศไทย UN Global Compact Network Thailand ได้เริ่มดำเนินงานมาตั้งแต่ปี 2561 ซึ่งองค์กรธุรกิจสามารถเข้าร่วมกลุ่มเครือข่ายของประเทศไทยนี้ได้ด้วย เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้และมีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนและสร้างการเปลี่ยนแปลงในภาคธุรกิจของประเทศไทย

• เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals)



รูปที่ 4.4 United Nations Sustainable Development Goals
ที่มา: United Nations

คำอธิบายหลักการ

ท่ามกลางสถานการณ์ความท้าทายทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม องค์กรสหประชาชาติได้กำหนดเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals: SDGs) ซึ่งสะท้อนประเด็นสำคัญที่ประชาคมโลก ทั้งในภาครัฐบาล ภาคธุรกิจ และภาคประชาสังคม มุ่งมั่นที่จะมีส่วนร่วมบรรลุเป้าหมายภายในปี 2573

เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน 17 เป้าหมาย ประกอบด้วย

- | | |
|---|---|
| เป้าหมายที่ 1: ขจัดความยากจน (No Poverty) | เป้าหมายที่ 10: ลดความเหลื่อมล้ำ (Reduced Inequalities) |
| เป้าหมายที่ 2: ขจัดความหิวโหย (Zero Hunger) | เป้าหมายที่ 11: เมืองและถิ่นฐานมนุษย์อย่างยั่งยืน (Sustainable Cities and Communities) |
| เป้าหมายที่ 3: การมีสุขภาพและความเป็นอยู่ที่ดี (Good Health and Well-being) | เป้าหมายที่ 12: แผนการบริโภคและการผลิตที่ยั่งยืน (Responsible Consumption and Production) |
| เป้าหมายที่ 4: การศึกษาที่เท่าเทียม (Quality Education) | เป้าหมายที่ 13: การรับมือการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ (Climate Action) |
| เป้าหมายที่ 5: ความเท่าเทียมทางเพศ (Gender Equality) | เป้าหมายที่ 14: การใช้ประโยชน์จากมหาสมุทรและทรัพยากรทางทะเล (Life below Water) |
| เป้าหมายที่ 6: การจัดการน้ำและสุขาภิบาล (Clean Water and Sanitation) | เป้าหมายที่ 15: การใช้ประโยชน์จากระบบนิเวศทางบก (Life on Land) |
| เป้าหมายที่ 7: พลังงานสะอาดที่ทุกคนเข้าถึงได้ (Affordable and Clean Energy) | เป้าหมายที่ 16: สังคมสงบสุข ยุติธรรม ไม่แบ่งแยก (Peace, Justice and Strong Institutions) |
| เป้าหมายที่ 8: การจ้างงานที่มีคุณค่าและการเติบโตทางเศรษฐกิจ (Decent Work and Economic Growth) | เป้าหมายที่ 17: ความร่วมมือเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน (Partnerships for the Goals) |
| เป้าหมายที่ 9: อุตสาหกรรม นวัตกรรม โครงสร้างพื้นฐาน (Industry, Innovation and Infrastructure) | |

แนวทางนำไปปรับใช้สำหรับธุรกิจ

เนื่องจากเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs) ครอบคลุมประเด็นทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมอย่างกว้างขวางเกี่ยวกับการพัฒนาที่ยั่งยืน ซึ่งสัมพันธ์กับการดำเนินงานของธุรกิจในด้านต่างๆ ทุกรูปแบบ SDGs แต่ละเป้าหมายอาจมีความเกี่ยวข้องกับธุรกิจในระดับที่แตกต่างกัน ตามลักษณะการประกอบธุรกิจและแนวทางการดำเนินงานของธุรกิจ

ธุรกิจสามารถใช้ SDGs เป็นกรอบในการออกแบบและกำหนดทิศทางการทำงานอย่างมีกลยุทธ์ เพื่อประโยชน์ในการเพิ่มมูลค่าให้กับธุรกิจไปพร้อมกับการมีส่วนร่วมบรรลุเป้าหมายต่างๆ โดยธุรกิจควรมีกระบวนการปรับใช้ SDGs ดังต่อไปนี้

- 1) ทำความเข้าใจเกี่ยวกับ SDGs
- 2) กำหนดลำดับความสำคัญของ SDGs ซึ่งควรสอดคล้องกับผลกระทบทั้งเชิงบวกและลบจากการดำเนินงานตลอดห่วงโซ่มูลค่าของธุรกิจและการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสีย
- 3) กำหนดขอบเขตของเป้าหมายและตัวชี้วัด (KPIs) และประกาศความมุ่งมั่นต่อ SDGs
- 4) บูรณาการในการดำเนินธุรกิจ โดยปลูกฝังให้ทั้งองค์กรมุ่งสนับสนุน SDGs และมีส่วนร่วมในการบรรลุเป้าหมายที่กำหนด
- 5) รายงานและสื่อสารผลการดำเนินงานตาม SDGs อย่างมีประสิทธิภาพ

• หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง (Sufficiency Economy Philosophy)



รูปที่ 4.5 Sufficiency Economy Philosophy for SDGs
ที่มา: <https://thailand.opendevelopmentmekong.net>

คำอธิบายหลักการ

หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงเป็นแนวพระราชดำริของพระบาทสมเด็จพระมหาภูมิพลอดุลยเดชมหาราช บรมนาถบพิตร ซึ่งสะท้อนแนวทางการพัฒนาบนพื้นฐานของทางสายกลางและความไม่ประมาท คำนึงถึง**ความพอประมาณ** **ความมีเหตุผล** และ**การมีภูมิคุ้มกันที่ดี** ตลอดจนใช้**ความรู้**และ**คุณธรรม**เป็นพื้นฐานในการดำรงชีวิต ซึ่งจะนำไปสู่ความสุขในการดำเนินชีวิตและสร้างสัมฤทธิ์ผลแห่งการพัฒนาที่ยั่งยืนได้อย่างแท้จริง

ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงเป็นหลักการหนึ่งที่สำคัญในการพัฒนาอย่างยั่งยืนซึ่งสอดคล้องกับบริบทและวัฒนธรรมไทย โดยเน้นความสมดุลในการใช้ทุนทางเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อมและวัฒนธรรม

แนวทางนำไปปรับใช้สำหรับธุรกิจ

ธุรกิจสามารถประยุกต์ใช้หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงโดยคำนึงถึงทางสายกลาง ตั้งอยู่บนพื้นฐานของการไม่เบียดเบียน ไม่เอาัดเอาเปรียบหรือใช้ประโยชน์จากสังคมหรือสิ่งแวดล้อมโดยไม่คำนึงถึงผลลัพธ์ที่ตามมา นอกจากนี้ ยังส่งเสริมการใช้ทรัพยากรอย่างมีคุณค่า การมีธรรมาภิบาล การบริหารจัดการความเสี่ยงด้านสังคมและสิ่งแวดล้อมอย่างมีประสิทธิภาพ และการดำเนินธุรกิจอย่างสมดุล ผลคำนึงถึงผลประโยชน์ต่อส่วนรวมในด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมให้มีความสมดุล มั่นคง และยั่งยืน

นอกจากหลักการพื้นฐานในการดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืนและมีความรับผิดชอบต่อสังคมที่ยกตัวอย่างมานี้ ยังมีหลักการอื่นๆ รวมถึงมาตรฐานระบบการบริหารจัดการด้านสังคมและสิ่งแวดล้อมที่ธุรกิจสามารถพิจารณาใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการองค์กรอย่างมีความรับผิดชอบต่อสังคมได้ เช่น มาตรฐานแนวทางการรับผิดชอบต่อสังคมและมาตรฐานระบบการบริหารจัดการด้านสังคมและสิ่งแวดล้อมที่กำหนดโดย International Organization for Standardization (ISO) เป็นต้น

ธุรกิจสามารถนำหลักการในการดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืนมาปรับใช้ให้เหมาะสมกับบริบทของธุรกิจ โดยพิจารณาจากวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัฒนธรรมองค์กร ห่วงโซ่คุณค่า กลยุทธ์ ความเสี่ยงและโอกาสของธุรกิจ ตลอดจนทิศทางและแนวโน้มของอุตสาหกรรม เพื่อวิเคราะห์ว่าธุรกิจควรให้ความสำคัญกับเรื่องการพัฒนาอย่างยั่งยืนในประเด็นใดเป็นสำคัญ และหลักการใดที่จะสามารถตอบโจทย์หรือสนับสนุนแนวทางการดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืนได้อย่างเหมาะสมและสอดคล้องกับบริบทของธุรกิจ จากนั้นจึงนำหลักการมาบูรณาการเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินธุรกิจของบริษัท

3

ความสัมพันธ์ระหว่างธุรกิจ ผู้มีส่วนได้เสียในห่วงโซ่คุณค่า และประเด็นสำคัญด้านความยั่งยืน

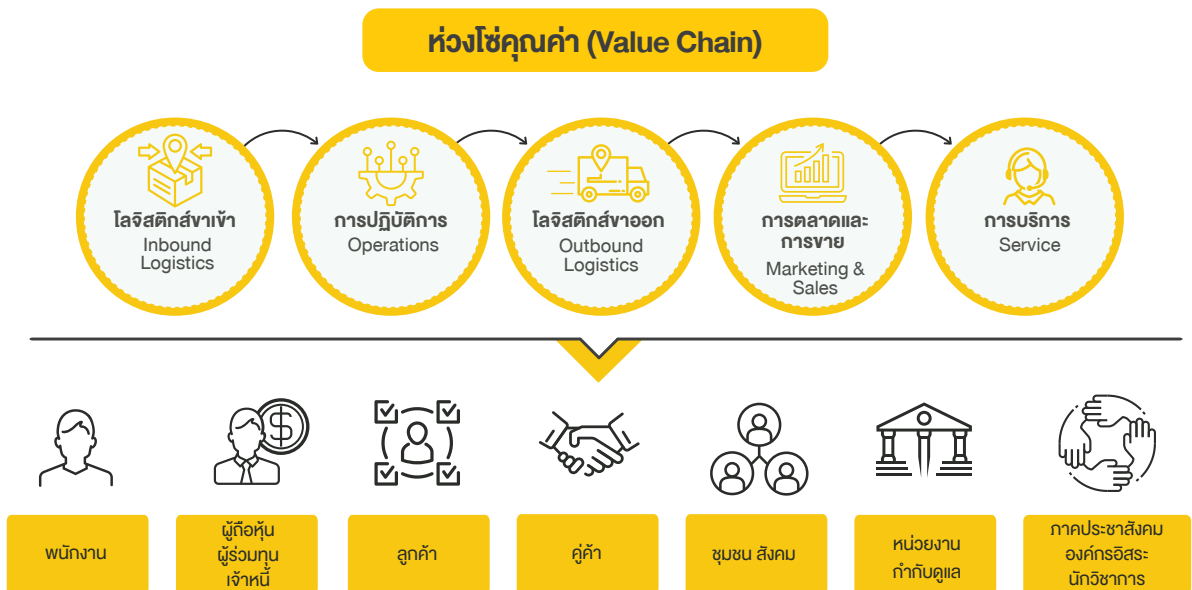
เมื่อเข้าใจแนวคิดและหลักการพัฒนาธุรกิจอย่างยั่งยืนแล้ว ธุรกิจควรรำนำแนวคิดและหลักการดังกล่าวมาปรับใช้ในการบริหารจัดการห่วงโซ่คุณค่า ความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้เสีย ตลอดจนประเด็นสำคัญด้านความยั่งยืนตลอดห่วงโซ่คุณค่าของธุรกิจ

• ห่วงโซ่คุณค่าของธุรกิจ

ในการดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืน ธุรกิจควรวិเคราะห์ให้ได้ว่า ธุรกิจมีความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้เสียกลุ่มต่างๆ ตลอดห่วงโซ่คุณค่าอย่างไรบ้างในแต่ละกิจกรรมการดำเนินงานของธุรกิจ เพื่อให้สามารถพัฒนาและยกระดับความสามารถในการตอบสนองต่อความต้องการหรือความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสียได้อย่างเหมาะสม เพื่อความอยู่รอดและเติบโตของธุรกิจอย่างยั่งยืน

ในขั้นแรกธุรกิจจึงควรทำความเข้าใจเกี่ยวกับห่วงโซ่คุณค่าของธุรกิจ เพื่อให้สามารถวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างธุรกิจและผู้มีส่วนได้เสียในแต่ละกิจกรรมการดำเนินงาน ซึ่งจะนำไปสู่การวิเคราะห์และการบริหารจัดการประเด็นสำคัญด้านความยั่งยืนตลอดห่วงโซ่คุณค่าของธุรกิจต่อไป

แนวคิดห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain) เป็นแนวคิดของ Michael E. Porter ที่อธิบายกิจกรรมหลัก (Primary activities) ในการดำเนินงานของธุรกิจที่มีส่วนสำคัญในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้าและบริการและสร้างความสามารถในการแข่งขันให้แก่ธุรกิจ ซึ่งประกอบไปด้วยกิจกรรมหลัก 5 กิจกรรมที่มีความต่อเนื่องและสัมพันธ์กันตั้งแต่ต้นน้ำจนถึงปลายน้ำ ดังนี้



รูปที่ 4.6 ห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain)
ที่มา: ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

- 1) **โลจิสติกส์ขาเข้า (Inbound logistics)** ประกอบด้วย กิจกรรมที่มีความสัมพันธ์กับลูกค้าหรือผู้ส่งมอบ วัตถุดิบหรือสิ่งที่ใช้เป็นทรัพยากรในการผลิตสินค้า หรือพัฒนาบริการ เช่น การจัดซื้อ การรับ การขนส่งและจัดเก็บวัตถุดิบ รวมถึงการจัดการข้อมูล ที่เกี่ยวข้องกับวัตถุดิบ
- 2) **การปฏิบัติการ (Operations)** คือ กิจกรรมที่ก่อให้เกิดคุณค่าโดยแปลงสภาพวัตถุดิบจนกลายเป็น สินค้าและบริการ เช่น การผลิต การบรรจุหีบห่อ การตรวจสอบคุณภาพ จนออกมาเป็นสินค้าและบริการที่พร้อมจำหน่าย
- 3) **โลจิสติกส์ขาออก (Outbound logistics)** คือ กิจกรรมที่ส่งมอบสินค้าและบริการไปยังลูกค้า เช่น การขนส่งหรือการส่งมอบสินค้าและบริการสู่ลูกค้า
- 4) **การตลาดและการขาย (Marketing & Sales)** คือ กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการทำให้ผู้ซื้อตัดสินใจซื้อ สินค้าและบริการ เช่น การโฆษณา ประชาสัมพันธ์ การกำหนดราคา และการขาย
- 5) **การบริการ (Service)** คือ กิจกรรมที่มุ่งเน้นการบริการ ซึ่งมักเป็นช่วงที่ลูกค้าได้ใช้สินค้าและบริการนั้นแล้ว โดยทั่วไปมักหมายถึงบริการหลังการขาย อย่างไรก็ตามแนวคิดการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืน การบริการนี้อาจหมายถึงการส่งเสริมประสบการณ์ที่ดีให้แก่ลูกค้าทั้งระหว่างและหลังการใช้สินค้าและบริการนั้น อันจะทำให้ธุรกิจต้องคำนึงถึงการใช้น้ำสินค้าและบริการนั้นอย่างครบวงจรตลอดวัฏจักรชีวิตของผลิตภัณฑ์ (Life cycle analysis) ด้วย

นอกจากนี้ ตามแนวคิดห่วงโซ่คุณค่าของ Michael E. Porter ยังมีกิจกรรมสนับสนุน (Support activities) อาทิ การจัดซื้อ จัดจ้าง การพัฒนาเทคโนโลยี การบริหารทรัพยากรบุคคล และโครงสร้างพื้นฐานต่างๆ ขององค์กร เพื่อให้การดำเนินงานของธุรกิจเป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร

การวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่าทำให้ธุรกิจมองเห็นโอกาสในการเพิ่มมูลค่าให้แก่สินค้าและบริการ และลดต้นทุนการดำเนินงาน อันเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างความสามารถในการแข่งขัน อีกทั้งยังช่วยให้ธุรกิจมองเห็นความสัมพันธ์ระหว่างธุรกิจและผู้มีส่วนได้เสีย ตลอดจนสามารถวิเคราะห์ประเด็นสำคัญที่ธุรกิจควรคำนึงถึงในแต่ละกิจกรรมการดำเนินงานเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพการดำเนินธุรกิจและยกระดับความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจได้อย่างยั่งยืน

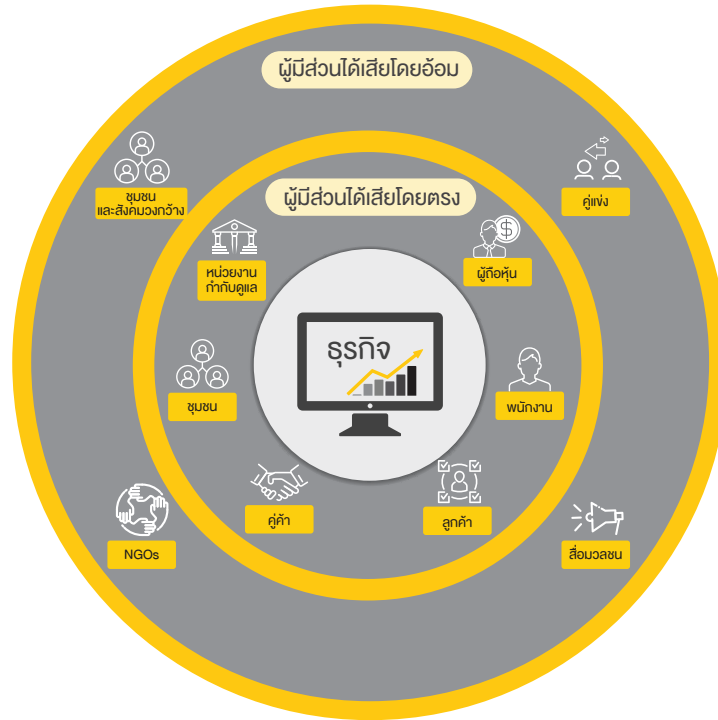
• ความสัมพันธ์ระหว่างธุรกิจและผู้มีส่วนได้เสียในห่วงโซ่คุณค่าของธุรกิจ

ผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholder) คือ บุคคลหรือหน่วยงานที่มีความเกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจของบริษัทในทางตรงและ/หรือทางอ้อม จากการวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่าของธุรกิจ จะเห็นได้ว่าธุรกิจมีความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้เสียแต่ละกลุ่มในแต่ละกิจกรรมการดำเนินงานที่แตกต่างกันไป

โดยทั่วไปผู้มีส่วนได้เสียของธุรกิจสามารถแบ่งได้เป็น 2 กลุ่มใหญ่ๆ คือ

- **ผู้มีส่วนได้เสียโดยตรง** คือ กลุ่มผู้มีส่วนได้เสียที่เป็นผู้สร้างผลกระทบต่อธุรกิจหรือได้รับผลกระทบจากธุรกิจโดยตรง
- **ผู้มีส่วนได้เสียโดยอ้อม** คือ กลุ่มผู้มีส่วนได้เสียที่เป็นผู้สร้างผลกระทบต่อธุรกิจหรือได้รับผลกระทบจากธุรกิจโดยอ้อม

ผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholders)



รูปที่ 4.7 ผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholders)
ที่มา: ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

ในการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างธุรกิจและผู้มีส่วนได้เสียตลอดห่วงโซ่คุณค่าของธุรกิจ **ธุรกิจควรวิเคราะห์ให้ได้ว่าใครเป็นผู้มีส่วนได้เสียที่มีผลกระทบต่อธุรกิจหรือได้รับผลกระทบจากธุรกิจในทางตรงและในทางอ้อม เพื่อที่จะได้สามารถบริหารจัดการความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้เสียแต่ละกลุ่มได้อย่างเหมาะสมและสอดคล้องกับบริบท**

การกำหนดว่าผู้มีส่วนได้เสียกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งเป็นผู้มีส่วนได้เสียโดยตรงหรือผู้มีส่วนได้เสียโดยอ้อมขึ้นอยู่กับผลกระทบที่มีระหว่างกันและบริบทของธุรกิจนั้น โดยส่วนใหญ่พนักงานและลูกค้ามักได้รับการจัดกลุ่มให้เป็นผู้มีส่วนได้เสียโดยตรงเนื่องจากมีผลเกี่ยวข้องโดยตรงต่อความอยู่รอดของธุรกิจ ไม่ว่าธุรกิจนั้นจะเป็นธุรกิจในกลุ่มอุตสาหกรรมใดก็ตาม ในขณะที่ชุมชนอาจเป็นได้ทั้งผู้มีส่วนได้เสียโดยตรงและผู้มีส่วนได้เสียโดยอ้อม ขึ้นอยู่กับบริบทของความสัมพันธ์ระหว่างธุรกิจและชุมชนนั้น เช่น ในกรณีที่ธุรกิจมีผลกระทบโดยตรงต่อสภาพชีวิตความเป็นอยู่ของชุมชนแวดล้อม หรือชุมชนมีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการดำเนินธุรกิจ จากความสัมพันธ์ในลักษณะดังกล่าว ถือได้ว่าชุมชนนั้นนับเป็นผู้มีส่วนได้เสียโดยตรงของธุรกิจ แต่ในกรณีที่ชุมชนห่างไกลและไม่ได้มีความสัมพันธ์โดยตรงใดๆ กับธุรกิจ ทั้งในเชิงแรงงาน วัตถุดิบ การตลาด อาจถือได้ว่าชุมชนนั้นเป็นผู้มีส่วนได้เสียโดยอ้อมของธุรกิจ เป็นต้น

• ประเด็นสำคัญระหว่างธุรกิจและผู้มีส่วนได้เสียในห่วงโซ่คุณค่าของธุรกิจ

เมื่อธุรกิจสามารถวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่าและความสัมพันธ์ที่มีกับผู้มีส่วนได้เสียแล้ว ธุรกิจควรสามารถระบุประเด็นผลกระทบระหว่างธุรกิจและผู้มีส่วนได้เสียแต่ละกลุ่มให้ได้ว่า อะไรคือผลกระทบของผู้มีส่วนได้เสียที่มีต่อธุรกิจ และอะไรคือผลกระทบของธุรกิจที่มีต่อผู้มีส่วนได้เสีย จากนั้นจึงจัดลำดับความสำคัญของประเด็นผลกระทบดังกล่าว เพื่อให้สามารถระบุได้ว่า อะไรคือประเด็นที่ธุรกิจควรพิจารณาให้ความสำคัญเป็นลำดับต้นๆ และจัดให้มีแนวทางการบริหารจัดการผลกระทบอย่างเหมาะสม ซึ่งประเด็นที่มีความสำคัญเหล่านี้เรียกว่า “ประเด็นสำคัญด้านความยั่งยืน”

ตัวอย่างการวิเคราะห์ประเด็นสำคัญด้านความยั่งยืน

ตัวอย่างกลุ่มผู้มีส่วนได้เสีย	ความสัมพันธ์หรือความเกี่ยวข้องกับธุรกิจ	ตัวอย่างประเด็นผลกระทบที่ผู้มีส่วนได้เสียมีต่อธุรกิจ	ตัวอย่างประเด็นผลกระทบที่ธุรกิจมีต่อผู้มีส่วนได้เสีย
 พนักงาน	ผู้ปฏิบัติงานและจับคู่คนองค์กร	ประสิทธิภาพในการทำงาน	การปฏิบัติอย่างเท่าเทียมกับความปลอดภัยในการทำงาน
 ลูกค้า	ผู้ซื้อสินค้าและบริการ	ยอดขายและกำไร	สินค้าและบริการที่ตอบโจทย์การรักษาสิทธิผู้บริโภค
 คู่ค้า	ผู้ส่งมอบวัตถุดิบ	การส่งมอบวัตถุดิบที่มีคุณภาพในราคาที่เหมาะสม	การจัดซื้อจัดจ้างที่เป็นธรรม
 ชุมชน	ผู้อยู่อาศัยรอบสถานประกอบการ	การได้รับการยอมรับและสามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างต่อเนื่อง	การจ้างงานความเป็นอยู่ที่ดีของชุมชน
 หน่วยงานกำกับดูแล	ผู้ออกกฎระเบียบและติดตามดูแลให้มีการปฏิบัติตามกฎระเบียบ	การปฏิบัติตามกฎระเบียบที่กำหนด	การมีส่วนร่วมให้ความเห็นต่อการออกกฎระเบียบ

รูปที่ 4.8 ตัวอย่างการวิเคราะห์ประเด็นสำคัญด้านความยั่งยืน
ที่มา: ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

เมื่อธุรกิจสามารถระบุและวิเคราะห์ประเด็นผลกระทบที่สำคัญระหว่างธุรกิจและผู้มีส่วนได้เสียแล้ว ธุรกิจควรกำหนดแนวทางในการบริหารจัดการประเด็นสำคัญด้านความยั่งยืนดังกล่าว

ธุรกิจโดยทั่วไปมักให้ความสำคัญกับประเด็นด้านเศรษฐกิจเป็นลำดับต้นๆ เช่น ผลประกอบการทางการเงิน (เช่น รายได้ ยอดขาย กำไร เป็นต้น) การบริหารความเสี่ยง และนวัตกรรม เป็นต้น อย่างไรก็ตาม ในปัจจุบันประเด็นด้านสิ่งแวดล้อมและสังคมมีความสำคัญและส่งผลกระทบต่อการทำงานของธุรกิจมากขึ้น ธุรกิจจึงควรกำหนดนโยบาย กลยุทธ์ และแผนการดำเนินงานในการจัดการประเด็นด้านสิ่งแวดล้อมและสังคมอย่างเป็นรูปธรรม

4

ประเด็นสำคัญด้านความยั่งยืนของธุรกิจ在必ติสิ่งแวดล้อมและสังคมตลอดห่วงโซ่คุณค่า

เมื่อธุรกิจสามารถกำหนดประเด็นสำคัญที่ควรบริหารจัดการทั้ง在必ติสิ่งแวดล้อมและสังคมแล้ว ธุรกิจควรกำหนดนโยบายกลยุทธ์ และแผนการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับประเด็นดังกล่าว รวมถึงดำเนินการติดตาม ตรวจสอบ และปรับปรุงผลการดำเนินงานในแต่ละประเด็นอย่างต่อเนื่อง

- ตัวอย่างประเด็นสำคัญด้านความยั่งยืน在必ติสิ่งแวดล้อม (รายละเอียดปรากฏในบทที่ 5)



การบริหารจัดการพลังงาน

แนวทางการบริหารจัดการพลังงานไฟฟ้าและน้ำมันเชื้อเพลิงสำหรับธุรกิจ ตั้งแต่กระบวนการจัดหาพลังงาน (เช่น การใช้พลังงานสะอาดหรือพลังงานทดแทน ซึ่งมีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมน้อยกว่าพลังงานฟอสซิล) และกระบวนการใช้พลังงานอย่างรู้คุณค่าเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด (เช่น การประหยัดพลังงาน การลดการสูญเสียพลังงาน และการนำพลังงานกลับมาใช้ใหม่)



การบริหารจัดการน้ำ

แนวทางการบริหารจัดการน้ำสำหรับธุรกิจ ตั้งแต่กระบวนการจัดหา (เช่น การอนุรักษ์และพัฒนาแหล่งต้นน้ำ การเข้าถึงแหล่งน้ำคุณภาพอย่างมีธรรมาภิบาลและคำนึงถึงสิทธิมนุษยชนของชุมชน) กระบวนการใช้น้ำอย่างรู้คุณค่าเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด (เช่น การประหยัดน้ำ การลดการสูญเสียน้ำ การนำน้ำกลับมาใช้ซ้ำ และการนำน้ำที่ผ่านการบำบัดแล้วกลับมาใช้ใหม่) ไปจนถึงกระบวนการบำบัดน้ำเสียอย่างมีประสิทธิภาพ



การบริหารจัดการขยะ ของเสีย และมลพิษ

แนวทางการบริหารจัดการขยะ ของเสีย และมลพิษสำหรับธุรกิจ ตั้งแต่กระบวนการลดปริมาณขยะและของเสีย (เช่น การลดการสร้างขยะ การคัดแยกขยะเพื่อนำกลับไปใช้ซ้ำหรือรีไซเคิล การปรับปรุงแบบของผลิตภัณฑ์ บรรจุภัณฑ์ หรือโมเดลธุรกิจให้เกิดระบบเศรษฐกิจหมุนเวียน) กระบวนการจัดการขยะ ของเสีย และมลพิษอย่างเหมาะสม (เช่น การกำจัดกากของเสียอุตสาหกรรม การควบคุมมลพิษที่แหล่งกำเนิด) ไปจนถึงกระบวนการกระตุ้นการรับรู้และหาทางออกเรื่องปัญหาขยะและมลพิษเพื่อสร้างจิตสำนึกและเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้บริโภค



การบริหารจัดการก๊าซเรือนกระจก

แนวทางการบริหารจัดการก๊าซเรือนกระจก ตั้งแต่กระบวนการจัดทำคาร์บอนฟุตพริ้นท์ กระบวนการลดปริมาณการปล่อยก๊าซเรือนกระจกทั้งทางตรงและทางอ้อม ไปจนถึงกระบวนการชดเชยคาร์บอนและการซื้อขายคาร์บอนเครดิต

• ตัวอย่างประเด็นสำคัญด้านความยั่งยืนในมิติสังคม (รายละเอียดปรากฏในบทที่ 6)



การปฏิบัติต่อพนักงาน

แนวทางการบริหารจัดการเรื่องพนักงานและแรงงาน โดยคำนึงถึงสิทธิมนุษยชนและการปฏิบัติต่อแรงงานอย่างเป็นธรรม โดยไม่มีการเลือกปฏิบัติ ตั้งแต่กระบวนการจ้างงาน การจ่ายค่าตอบแทน การฝึกอบรมและพัฒนาศักยภาพ การจัดการด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน ไปจนถึงการพัฒนาความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กร



ความรับผิดชอบต่อลูกค้า

แนวทางการพัฒนาความพึงพอใจของลูกค้า การคำนึงถึงความรับผิดชอบต่อธุรกิจที่มีต่อลูกค้า ตั้งแต่กระบวนการออกแบบสินค้าและบริการ การจัดหาและขนส่งวัตถุดิบ การผลิตสินค้าและบริการ การขนส่งสินค้าและส่งมอบบริการ การตลาดและการขาย ไปจนถึงการใช้สินค้าและบริการของลูกค้าจนสิ้นสุดวงจรชีวิตของสินค้าและบริการ



การบริหารจัดการคู่ค้า

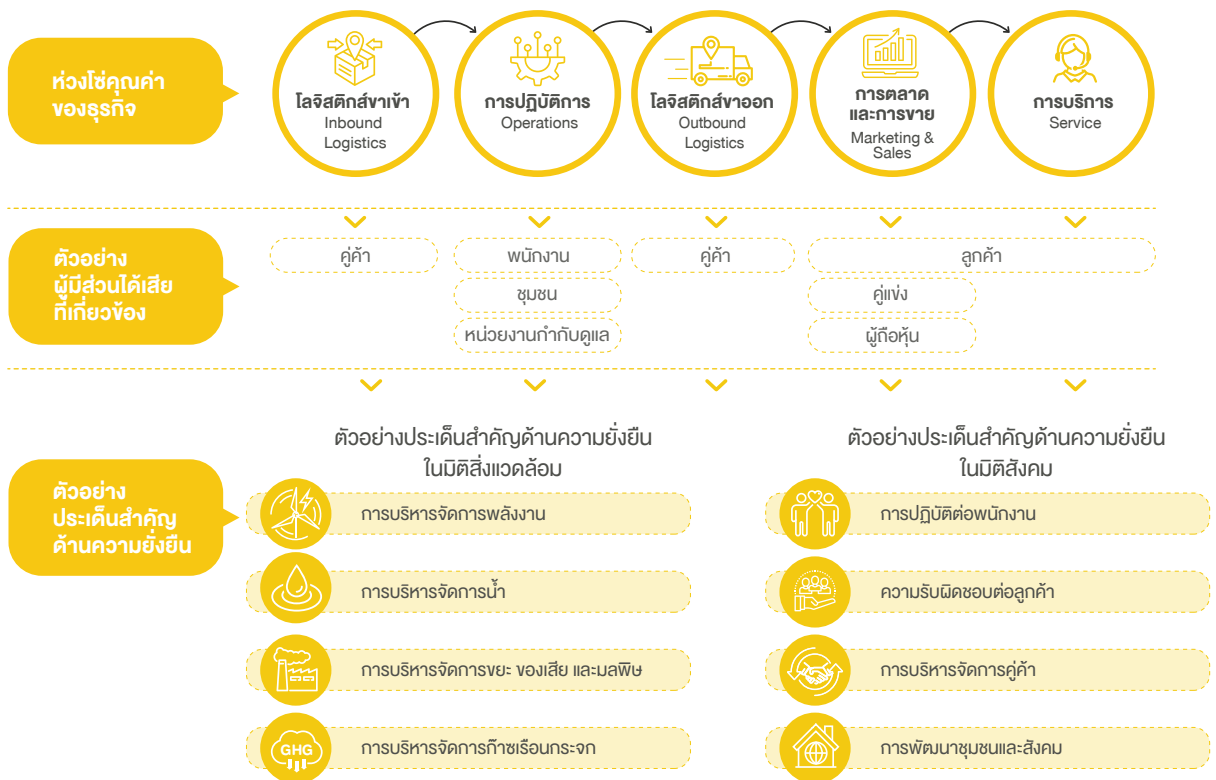
แนวทางการบริหารจัดการห่วงโซ่อุปทานอย่างยั่งยืน ตั้งแต่กระบวนการคัดเลือกคู่ค้าที่จะทำธุรกิจด้วยไปจนถึงการติดตามการดำเนินงานของคู่ค้าให้เป็นไปตามนโยบายและแนวปฏิบัติตามที่ธุรกิจกำหนด การพิจารณาจัดซื้อจัดจ้างสีเขียว และการพัฒนาศักยภาพของคู่ค้าให้สามารถเติบโตอย่างยั่งยืนไปด้วยกัน



การพัฒนาชุมชนและสังคม

แนวทางการบริหารจัดการเพื่อลดผลกระทบจากการดำเนินงานของธุรกิจที่มีต่อชุมชนและสังคม การสร้างสรรค์สังคมและพัฒนาคุณภาพชีวิตที่ดีของคนในชุมชนและสังคมให้สามารถพึ่งพาตนเองได้อย่างยั่งยืน ตลอดจนการมีส่วนร่วมแก้ไขปัญหาและสร้างสรรค์สังคมที่น่าอยู่ร่วมกัน

ตัวอย่างประเด็นสำคัญด้านความยั่งยืนในห่วงโซ่คุณค่าของธุรกิจ



รูปที่ 4.9 ตัวอย่างประเด็นสำคัญด้านความยั่งยืนในห่วงโซ่คุณค่าของธุรกิจ
ที่มา: ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

ประเด็นสำคัญด้านความยั่งยืนที่ยกตัวอย่างข้างต้นนี้ถือเป็นประเด็นพื้นฐานที่ธุรกิจควรต้องให้ความสำคัญ อย่างไรก็ตาม ธุรกิจในแต่ละประเภทอาจมีประเด็นสำคัญอื่นๆ เพิ่มเติมตามบริบทและลักษณะการประกอบธุรกิจ เช่น ธุรกิจที่ใช้ทรัพยากรธรรมชาติเป็นวัตถุดิบหลักในการผลิตอาจกำหนดให้เรื่องความหลากหลายทางชีวภาพเป็นหนึ่งในประเด็นสำคัญด้านความยั่งยืนของบริษัท ส่วนธุรกิจที่ให้บริการทางการเงินอาจกำหนดให้เรื่องการรักษาความปลอดภัยของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นประเด็นสำคัญด้านความยั่งยืนของบริษัท เป็นต้น

5

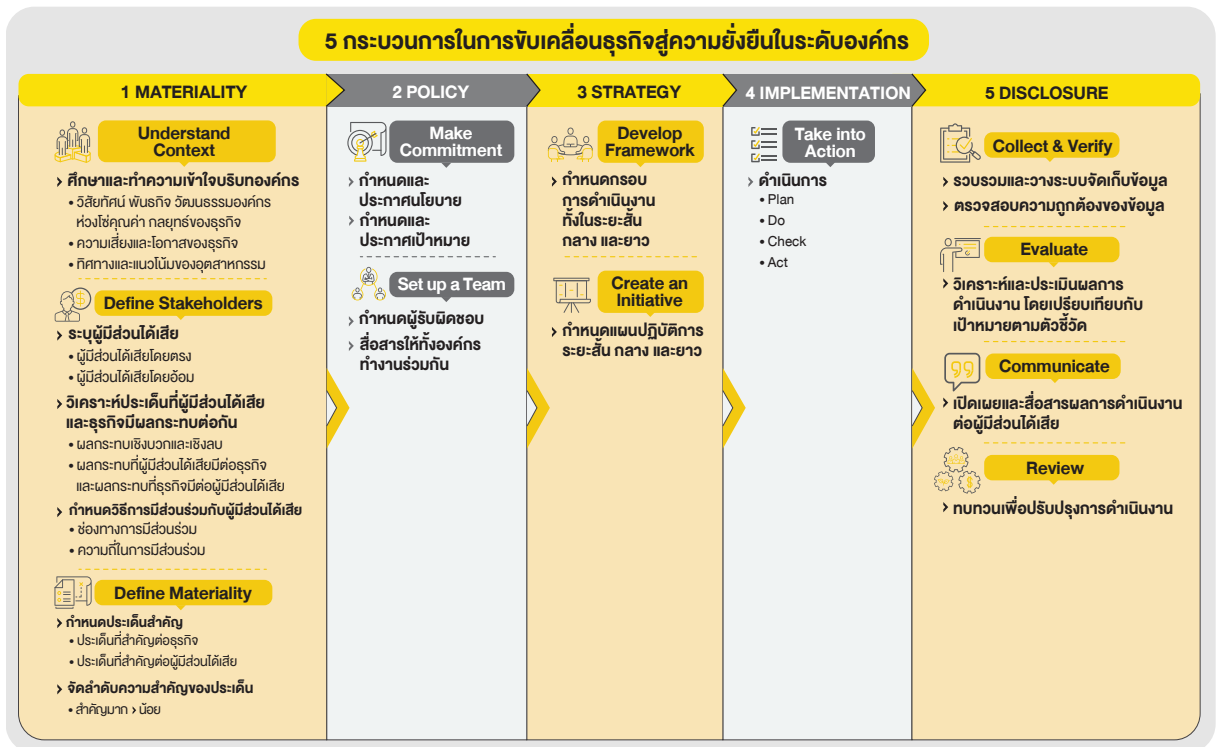
แนวทางการบริหารจัดการเพื่อขับเคลื่อนธุรกิจสู่ความยั่งยืน

เมื่อธุรกิจเข้าใจและนำหลักการในการดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืนมาปรับใช้ โดยคำนึงถึงบทบาทความรับผิดชอบของธุรกิจที่มีต่อผู้มีส่วนได้เสียตลอดห่วงโซ่คุณค่าและมีแนวทางบริหารจัดการประเด็นสำคัญด้านสิ่งแวดล้อมและสังคมอย่างเหมาะสมแล้ว **ธุรกิจควรขับเคลื่อนการบริหารจัดการธุรกิจสู่ความยั่งยืนอย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งสามารถแบ่งเป็นกระบวนการหลักได้ 5 กระบวนการ ดังนี้**

- กระบวนการที่ 1** : การวิเคราะห์บริบท ความสัมพันธ์ระหว่างธุรกิจและผู้มีส่วนได้เสีย และประเด็นที่เกี่ยวข้องเพื่อกำหนดประเด็นสำคัญด้านความยั่งยืนขององค์กร (Materiality)
- กระบวนการที่ 2** : การกำหนดนโยบายด้านความยั่งยืนขององค์กร (Policy)
- กระบวนการที่ 3** : การกำหนดกลยุทธ์ด้านความยั่งยืนขององค์กร (Strategy)
- กระบวนการที่ 4** : การขับเคลื่อนความยั่งยืนไปสู่การปฏิบัติ (Implementation)
- กระบวนการที่ 5** : การเปิดเผยข้อมูลด้านความยั่งยืน (Disclosure)

กระบวนการขับเคลื่อนธุรกิจสู่ความยั่งยืน

(รายละเอียดปรากฏในบทที่ 8)



รูปที่ 4.10 กระบวนการขับเคลื่อนธุรกิจสู่ความยั่งยืน
ที่มา: ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย



กึ่งท้าย

ธุรกิจควรเข้าใจเกี่ยวกับแนวคิดและหลักการในการดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืนเพื่อนำมาปรับใช้ในการบริหารจัดการห่วงโซ่คุณค่าและความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้เสียตลอดห่วงโซ่คุณค่าของธุรกิจ ตลอดจนสามารถบริหารจัดการประเด็นสำคัญด้านความยั่งยืนเพื่อเพิ่มคุณค่าและมูลค่าของสินค้าและบริการ อันจะนำไปสู่การยกระดับความสามารถในการแข่งขันและเติบโตได้อย่างยั่งยืน ธุรกิจควรมีการจัดการประเด็นสำคัญด้านความยั่งยืนให้สอดคล้องกับบริบทและลักษณะการดำเนินธุรกิจของบริษัท และขับเคลื่อนองค์กรสู่ความยั่งยืนอย่างเป็นรูปธรรมและเป็นกระบวนการโดยบูรณาการเรื่องการบริหารจัดการธุรกิจเพื่อความยั่งยืนให้เป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินธุรกิจโดยปกติ ซึ่งจะกล่าวถึงโดยละเอียดในบทต่อไป



ตัวอย่างคู่มือและแนวปฏิบัติด้านการพัฒนาธุรกิจสู่ความยั่งยืน

- Cannibals With Forks: Triple Bottom Line of 21st Century Business** โดย John Elkington (ปี 2542) อธิบายแนวคิด Triple Bottom Line ที่มุ่งเน้นเรื่องมนุษย์ (People) โลก (Planet) และกำไร (Profit) ในการประเมินความสำเร็จและคุณค่าขององค์กร
- Guide to Corporate Sustainability** โดย United Nations Global Compact (ปี 2558) กำหนดหลักการสากล 10 ประการของ UN Global Compact พร้อมให้ Checklist ครอบคลุมประเด็นหลัก 4 เรื่อง ได้แก่ เรื่องสิทธิมนุษยชน แรงงาน สิ่งแวดล้อม และการต่อต้านการทุจริต
- UN Global Compact Management Model** โดย United Nations Global Compact และ Deloitte (ปี 2553) ให้แนวทางและกระบวนการสำคัญ 6 ขั้นตอนในการบริหารจัดการธุรกิจอย่างยั่งยืนและเป็นไปตามหลักการสากล 10 ประการของ UN Global Compact
- SDG Compass คู่มือการดำเนินธุรกิจเกี่ยวกับ SDGs** โดย Global Reporting Initiative United Nations Global Compact และ WBCSD แปลโดยองค์กรธุรกิจเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน (ปี 2558) ให้แนวทางและกระบวนการสำคัญ 5 ขั้นตอนในการปรับกลยุทธ์และกระบวนการดำเนินงานให้สอดคล้องกับ SDGs
- การพัฒนาแนวทางปฏิบัติในการดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืนตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง** โดยผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุขสรรค์ กันตะบุตรและคณะ (ปี 2553) ให้แนวทางในการดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืน ตลอดจนการประเมินองค์กรธุรกิจตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง
- มาตรฐานแนวทางความรับผิดชอบต่อสังคม ISO26000: 2010** โดย International Organization for Standardization (ISO) (ปี 2553) ให้กรอบและแนวทางปฏิบัติ ตลอดจนคำแนะนำเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคมสำหรับองค์กรนำไปปฏิบัติโดยสมัครใจ ครอบคลุม 7 เรื่อง คือ การกำกับดูแลองค์กร สิทธิมนุษยชน การปฏิบัติด้านแรงงาน สิ่งแวดล้อม การปฏิบัติดำเนินงานอย่างเป็นธรรม ประเด็นด้านผู้บริโภคร และ การมีส่วนร่วมและพัฒนาชุมชน



คุณวีรศักดิ์ โขสิตไพศาล

ผู้เชี่ยวชาญพิเศษ
ด้านบรรษัทภิบาลและความยั่งยืน
ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

“ การดูแลการลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมเป็นภารกิจหลักที่สำคัญประการหนึ่งในการดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืน การจัดทำนโยบายด้านสิ่งแวดล้อมจะเป็นจุดเริ่มต้นตามด้วยการวางเป้าหมายที่ชัดเจน และนำไปสู่แผนการทำงาน การออกแบบผลิตภัณฑ์ การปฏิบัติการที่คำนึงถึงการดูแลรักษาสิ่งแวดล้อมในทุกๆ กระบวนการทำงานจะทำให้เรานั้นใจได้ว่าเราได้ทำทุกอย่างที่จะอนุรักษ์โลกนี้เพื่อส่งมอบให้ลูกหลานของเราได้อย่างเต็มภาคภูมิ ”



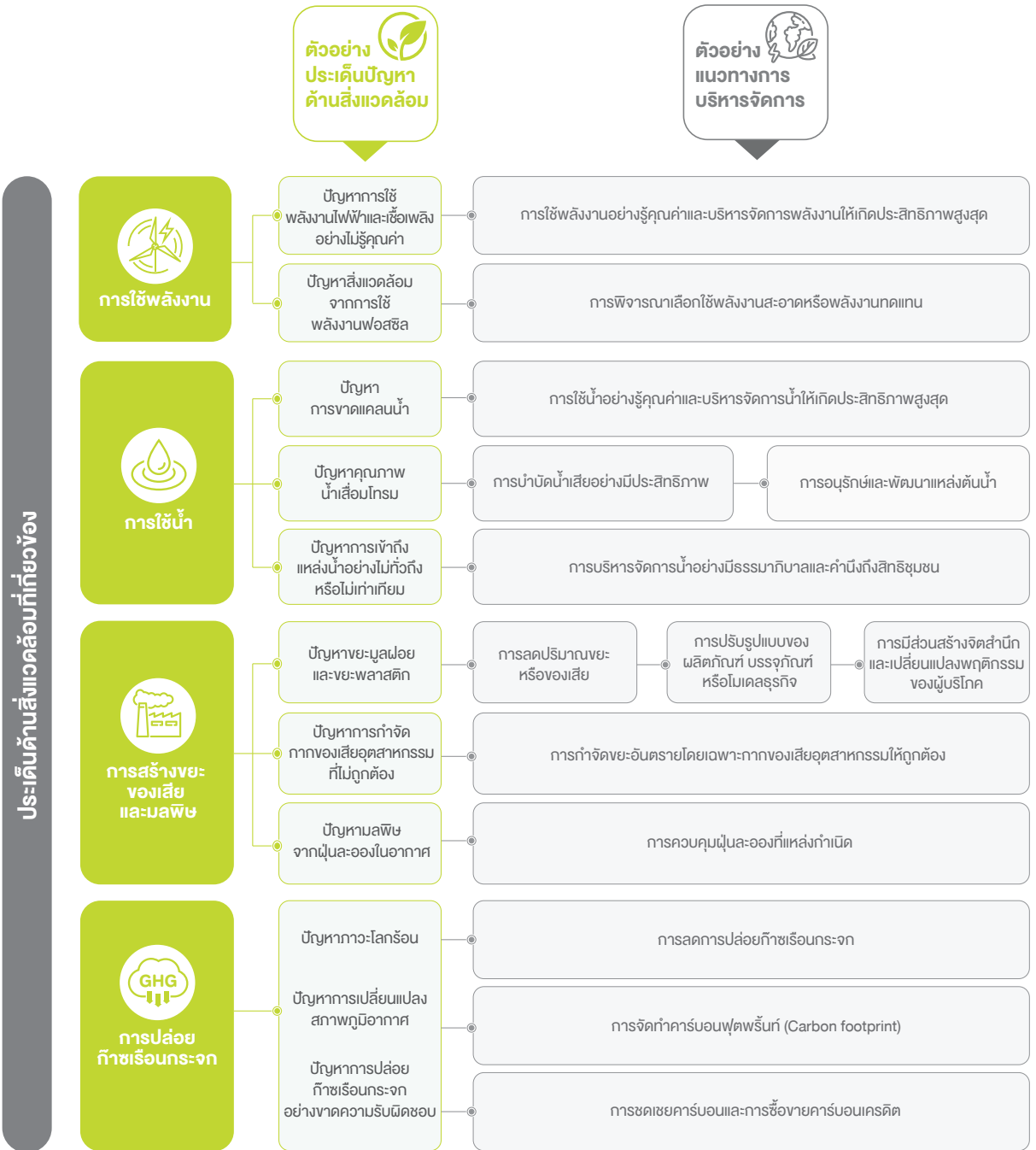
บทที่

5

ความรับผิดชอบของธุรกิจ
ในมิติสิ่งแวดล้อม

สรุปสาระสำคัญของบทที่ 5

ธุรกิจควรดำเนินธุรกิจอย่างมีความรับผิดชอบต่อค่านึงถึงประเด็นด้านสิ่งแวดล้อมที่เกี่ยวข้อง และกำหนดแนวทางบริหารจัดการเพื่อลดผลกระทบต่อด้านสิ่งแวดล้อมอย่างจริงจัง





บทที่
5

ความรับผิดชอบของธุรกิจ ในมิติสิ่งแวดล้อม

ทุกคนล้วนเป็นผู้มีส่วนได้เสียหรือมีความเกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อมไม่ว่าทางใดก็ทางหนึ่ง ทั้งในฐานะผู้สร้างผลกระทบและผู้ได้รับผลกระทบที่เกิดขึ้นจากปัญหาสิ่งแวดล้อมไม่ว่าจะในทางตรงหรือทางอ้อม สถานการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมในปัจจุบันที่นับว่ามีปัญหาร้ายแรงเข้าขั้นวิกฤตได้ส่งผลให้คุณภาพชีวิตของคนในสังคมเสื่อมถอยลงด้วยปัจจัยสนับสนุนหลายประการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งจำนวนประชากรโลกที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง สวนทางกับทรัพยากรธรรมชาติที่มีอยู่อย่างจำกัด ปัญหาการใช้ทรัพยากรธรรมชาติในเชิงอุตสาหกรรมอย่างขาดความรับผิดชอบ ซึ่งท้ายที่สุดแล้วทั้งธุรกิจและสังคมในวงกว้างย่อมได้รับผลกระทบจากปัญหาสิ่งแวดล้อมที่เกิดขึ้นอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

ทุกภาคส่วน ไม่ว่าจะเป็นภาครัฐ ภาคธุรกิจ หรือภาคประชาสังคม จึงควรให้ความสำคัญกับการดูแลสิ่งแวดล้อมและมีส่วนร่วมรับผิดชอบต่อและแก้ไขปัญหาสิ่งแวดล้อมที่เกิดขึ้นอย่างจริงจังและเร่งด่วน

1

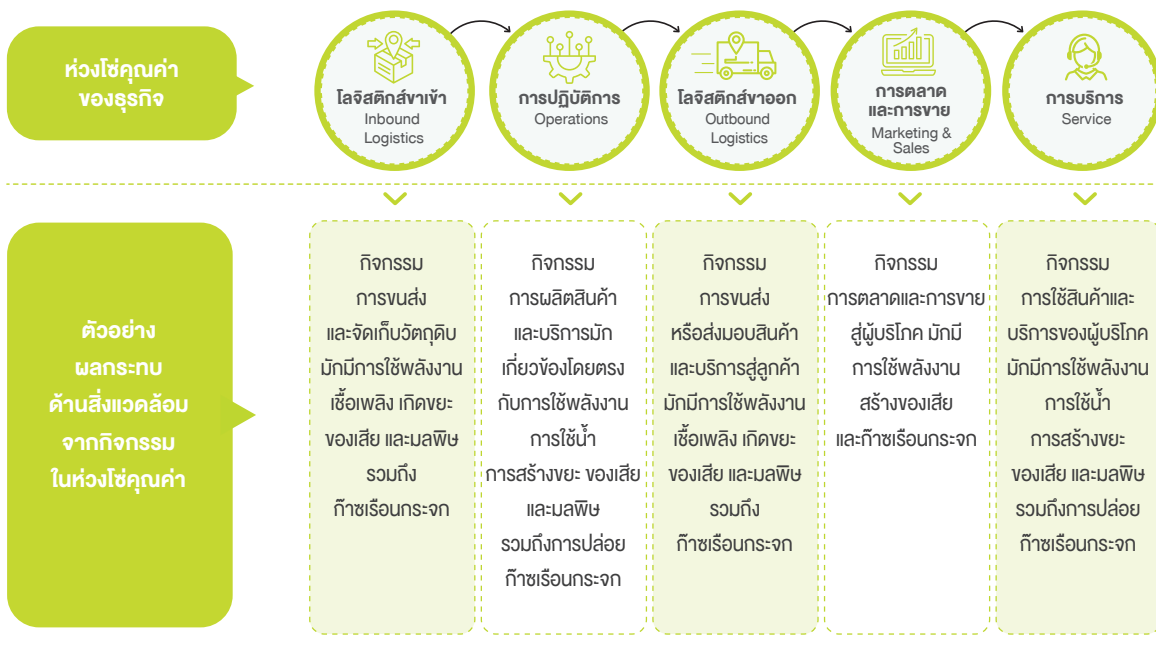
ภาพรวมประเด็นสำคัญด้านสิ่งแวดล้อมที่มีผลต่อการดำเนินธุรกิจ

1.1

ธุรกิจกับสิ่งแวดล้อม

ธุรกิจมีความเกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อมเสมอ เช่น วัตถุดิบที่ใช้ในการผลิตส่วนใหญ่มักเป็นทรัพยากรที่มาจากธรรมชาติ การขนส่งวัตถุดิบไปยังโรงงานหรือการขนส่งสินค้าออกจากโรงงานไปสู่คลังสินค้าหรือไปส่งมอบให้ลูกค้าย่อมต้องใช้พลังงานและมีส่วนก่อให้เกิดมลพิษไปพร้อมๆ กับการปล่อยก๊าซเรือนกระจกจากการเผาไหม้พลังงาน ที่สำคัญคือในกระบวนการผลิตมักมีขั้นตอนที่ต้องใช้พลังงานไฟฟ้า น้ำมัน และน้ำในกระบวนการเปลี่ยนวัตถุดิบให้กลายเป็นสินค้า ตลอดจนมีการปล่อยของเสีย มลพิษ และก๊าซเรือนกระจกออกมา นอกจากนี้ กิจกรรมการตลาดและการขาย รวมถึงการใช้สินค้าของลูกค้าเองมักสร้างผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมด้วยการใช้พลังงาน การใช้น้ำ การสร้างขยะของเสีย และมลพิษ และการปล่อยก๊าซเรือนกระจก ทั้งหมดนี้ล้วนมีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมด้วยกันทั้งสิ้น

ตัวอย่างการวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่าและผลกระทบด้านสิ่งแวดล้อม

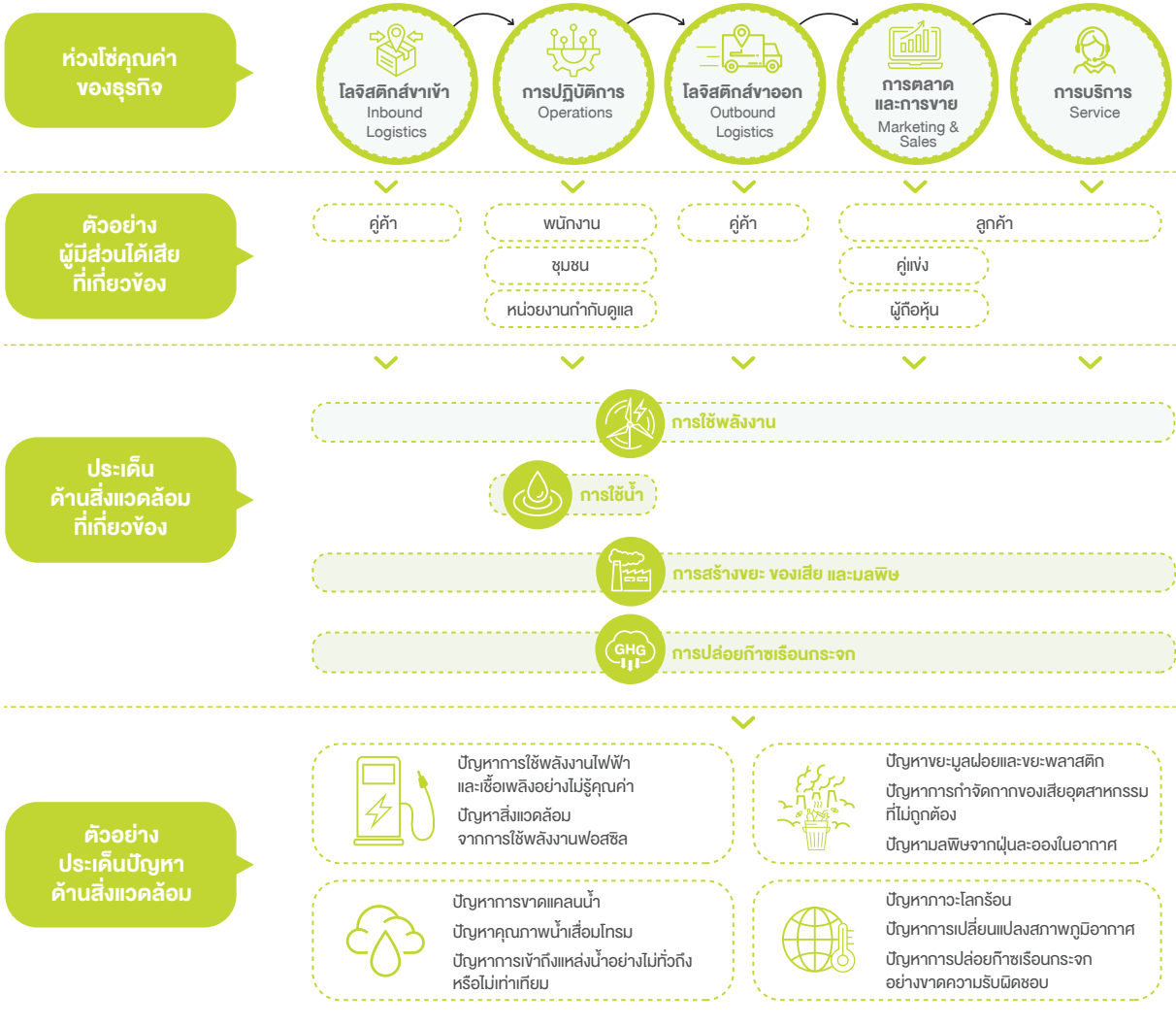


รูปที่ 5.1 ตัวอย่างการวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่าและผลกระทบด้านสิ่งแวดล้อม
ที่มา: ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

เมื่อวิเคราะห์ตามห่วงโซ่คุณค่า จะเห็นได้ว่าสิ่งแวดล้อมมีความเกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของธุรกิจอย่างมาก ธุรกิจจึงควรตระหนักอยู่เสมอว่าสิ่งแวดล้อมมีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งต่อความอยู่รอดของธุรกิจ

เมื่อสามารถวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างผลกระทบทางสิ่งแวดล้อมและกิจกรรมการดำเนินงานตลอดห่วงโซ่คุณค่าของธุรกิจ ธุรกิจจะสามารถมองเห็นว่าประเด็นสำคัญด้านความยั่งยืนที่เป็นพื้นฐานในมิติสิ่งแวดล้อมประกอบด้วยเรื่องพลังงาน น้ำ ขยะ ของเสีย และมลพิษ และก๊าซเรือนกระจก

ตัวอย่างการวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่าและประเด็นสำคัญด้านสิ่งแวดล้อม



รูปที่ 5.2 ตัวอย่างการวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่าและประเด็นสำคัญด้านสิ่งแวดล้อม
ที่มา: ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

ในบางครั้งธุรกิจอาจจะเลยหรือลืมนำบางเรื่องสิ่งแวดล้อมไป ส่วนหนึ่งเป็นเพราะสิ่งแวดล้อมอาจไม่ได้สะท้อนราคาหรือต้นทุนออกมาให้เห็นโดยตรงเป็นตัวเลขที่ชัดเจน เช่น ธุรกิจแปรรูปอาหารทะเลอาจคำนวณต้นทุนของปลาที่จับได้เป็นต้นทุนจากวัตถุดิบ แต่ไม่ได้คำนวณต้นทุนของความสมบูรณ์ของระบบนิเวศในท้องทะเล เช่น ประโยชน์จากการมีปะการังที่ทำหน้าที่อนุบาลสัตว์ทะเลขนาดเล็ก ซึ่งส่งผลต่อความหลากหลายทางชีวภาพในท้องทะเลและความอุดมสมบูรณ์หรือจำนวนปลาที่เป็นวัตถุดิบของธุรกิจ

อย่างไรก็ดี สิ่งแวดล้อมย่อมสะท้อนให้เห็นต้นทุนหรือราคาที่ต้องจ่ายหรือชดใช้ในระยะเวลา เมื่อสิ่งแวดล้อมถูกทำลายจนปรากฏเป็นปัญหาขึ้น ปัญหานั้นย่อมส่งผลกระทบต่อตัวธุรกิจเองและผู้มีส่วนได้เสียของธุรกิจ การดำเนินธุรกิจอย่างมีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมจึงเป็นเรื่องที่ธุรกิจต้องให้ความสำคัญ

ในขณะเดียวกัน การบริหารจัดการด้านสิ่งแวดล้อมอาจไม่ได้เป็นภาระต้นทุนของธุรกิจเสมอไป แต่อาจช่วยให้ธุรกิจสามารถบริหารจัดการต้นทุนการผลิตและพัฒนาประสิทธิภาพในการดำเนินงานของธุรกิจได้ นอกจากนี้ ยังช่วยให้ธุรกิจสามารถบริหารจัดการความเสี่ยง เช่น ความเสี่ยงจากการขาดแคลนวัตถุดิบ ความเสี่ยงจากการไม่ได้รับการยอมรับหรือการต่อต้านจากสังคม รวมถึงเพิ่มโอกาสในการได้รับแรงสนับสนุนจากลูกค้า คู่ค้า ชุมชน และสังคม จากการดำเนินธุรกิจอย่างมีความรับผิดชอบต่อสังคมอีกด้วย

1.2

สถานการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมในปัจจุบัน

ปัจจุบันทั่วโลกกำลังประสบวิกฤตปัญหาด้านสิ่งแวดล้อมในหลายเรื่อง ซึ่งส่วนใหญ่มักเป็นผลมาจากการใช้ทรัพยากรธรรมชาติที่มีอยู่จำกัดโดยขาดความรับผิดชอบต่อสังคม จนส่งผลกระทบต่อความอยู่รอดของสิ่งมีชีวิตและการดำรงชีวิตของมนุษย์ ตัวอย่างเช่น

ตัวอย่างประเด็นปัญหาในมิติสิ่งแวดล้อมที่สำคัญและจำเป็นต้องได้รับการแก้ไขเพื่อความอยู่รอดในระยะยาวของธุรกิจ



ปัญหาจากการใช้พลังงานฟอสซิล เช่น น้ำมัน ถ่านหิน ถ่านไม้ ก๊าซธรรมชาติ ฯลฯ ซึ่งส่งผลกระทบต่อเชิงลบต่อระบบนิเวศและสิ่งแวดล้อม



ปัญหาการกำจัดกากของเสียอุตสาหกรรมที่ไม่ถูกต้อง ซึ่งมักสร้างความเดือดร้อนให้แก่ชุมชนและสังคม



ปัญหาการใช้พลังงานและน้ำอย่างไม่รู้คุณค่า อันนำไปสู่ความสิ้นเปลืองทรัพยากร



ปัญหามลพิษ เช่น มลพิษทางอากาศ โดยเฉพาะอย่างยิ่งปัญหามอกควันและฝุ่นละอองที่มีอนุภาคขนาดเล็กมากจนสามารถเข้าสู่ระบบทางเดินหายใจและส่งผลกระทบต่อสุขภาพได้ในระยะยาว



ปัญหาการขาดแคลนน้ำและปัญหาคุณภาพน้ำเสื่อมโทรมในหลายพื้นที่ และปัญหาการเข้าถึงแหล่งน้ำอย่างไม่ทั่วถึงหรือไม่เท่าเทียมกัน ซึ่งมักเป็นประเด็นความขัดแย้งระหว่างธุรกิจและชุมชนในท้องถิ่น



ปัญหาภาวะโลกร้อนและปัญหาการปล่อยก๊าซเรือนกระจกอย่างขาดความรับผิดชอบต่อสังคม ซึ่งส่งผลทำให้อุณหภูมิเฉลี่ยของโลกสูงขึ้นและนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงของสภาพภูมิอากาศในรูปแบบต่างๆ อันส่งผลกระทบต่อความอยู่รอดของสิ่งมีชีวิต ความหลากหลายทางชีวภาพ รวมถึงภัยธรรมชาติที่ส่งผลกระทบต่อความเป็นอยู่ของมนุษย์



ปัญหาขยะมูลฝอยและขยะพลาสติกที่มีปริมาณเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องและจำเป็นต้องใช้เวลานานในการย่อยสลายหรือทำลาย

ปัญหาต่างๆ เหล่านี้ได้ทวีความรุนแรงและส่งผลกระทบต่อธุรกิจและสังคมในวงกว้าง ทุกคนจึงจำเป็นต้องร่วมมือกันจัดการกับปัญหาสิ่งแวดล้อม โดยเฉพาะอย่างยิ่งภาคธุรกิจที่ถือว่ามีส่วนสำคัญในการใช้ทรัพยากรธรรมชาติและสร้างผลกระทบด้านสิ่งแวดล้อม จึงควรแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและมีบทบาทในการแก้ไขและลดผลกระทบด้านสิ่งแวดล้อมอย่างจริงจัง

1.3

ประเด็นด้านสิ่งแวดล้อมที่มีผลต่อการดำเนินธุรกิจ

เนื่องจากธุรกิจจำเป็นต้องพึ่งพาสิ่งแวดล้อมซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการทำธุรกิจ ธุรกิจจึงควรคำนึงถึงประเด็นด้านสิ่งแวดล้อมและบริหารจัดการกระบวนการทางธุรกิจให้มีประสิทธิภาพตลอดห่วงโซ่คุณค่า เพื่อหลีกเลี่ยงการสร้างผลกระทบต่อระบบนิเวศและเกิดเป็นต้นทุนทางสังคมให้น้อยที่สุด

ตัวอย่างประเด็นสำคัญด้านความยั่งยืนในมิติสิ่งแวดล้อมที่เป็นพื้นฐานที่ทุกธุรกิจควรให้ความสำคัญ



การบริหารจัดการพลังงาน



การบริหารจัดการน้ำ



การบริหารจัดการขยะ ของเสีย และมลพิษ



การบริหารจัดการก๊าซเรือนกระจก

2

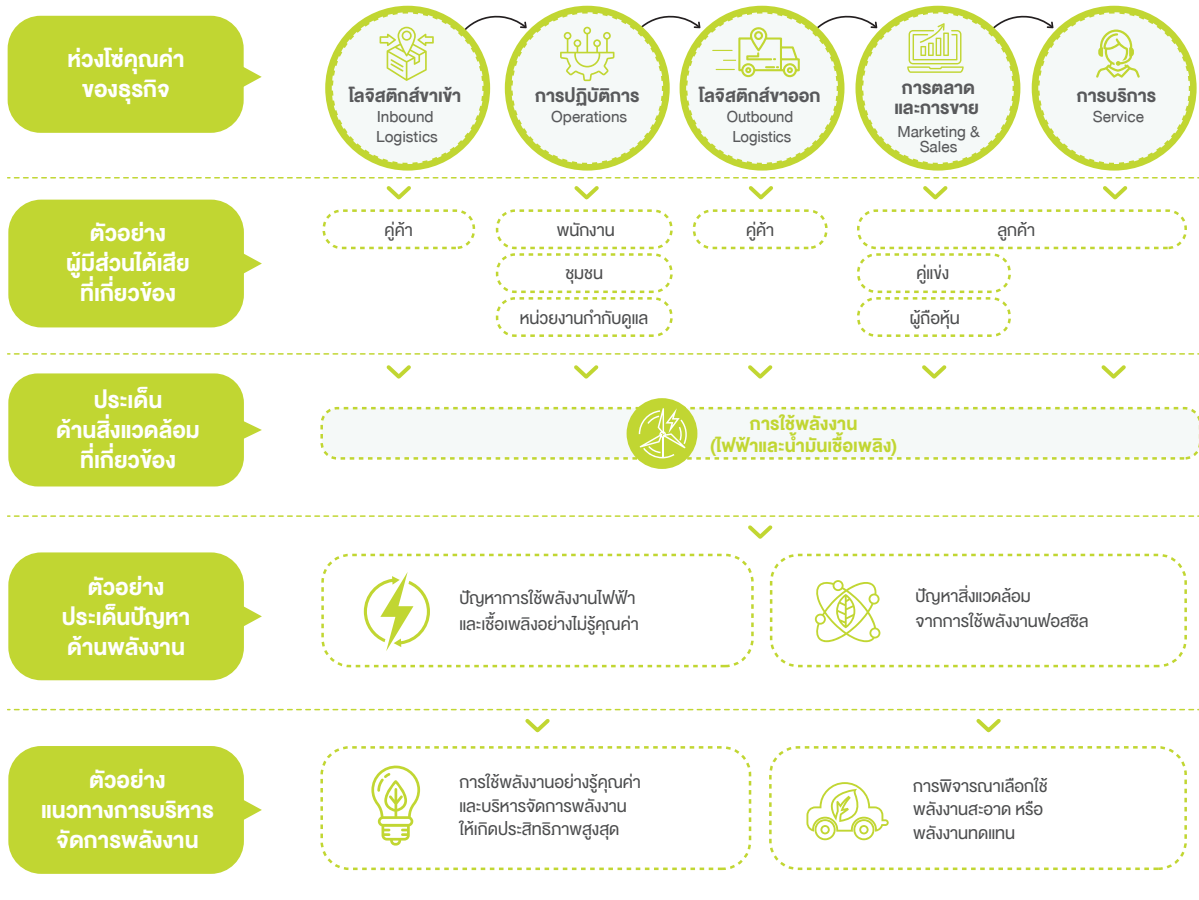
การบริหารจัดการพลังงานเพื่อความยั่งยืนของธุรกิจ

2.1

ธุรกิจกับพลังงาน

ธุรกิจทุกประเภทจำเป็นต้องอาศัยพลังงานในการประกอบธุรกิจ เมื่อวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่าของธุรกิจ จะเห็นว่าธุรกิจและพลังงานมีความเกี่ยวข้องกันอย่างมาก นับตั้งแต่กิจกรรมการขนส่งและจัดเก็บวัตถุดิบ การผลิตสินค้าและบริการ การขนส่งหรือส่งมอบสินค้าและบริการสู่ลูกค้า การตลาดและการขายสู่ผู้บริโภค ไปจนถึงการใช้สินค้าและบริการนั้นของผู้บริโภค ล้วนมีการใช้พลังงานเข้ามาเกี่ยวข้องในกระบวนการดำเนินธุรกิจด้วยกันทั้งสิ้น

ตัวอย่างการวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่าและการบริหารจัดการพลังงาน



รูปที่ 5.3 ตัวอย่างการวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่าและการบริหารจัดการพลังงาน
ที่มา: ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

2.2

ประเภทของพลังงานที่มีผลกระทบสำคัญต่อการดำเนินธุรกิจ

พลังงานหลักที่ธุรกิจโดยทั่วไปจำเป็นต้องใช้ ได้แก่ **พลังงานไฟฟ้าและน้ำมันเชื้อเพลิง** ซึ่งถือเป็นปัจจัยการผลิตขั้นพื้นฐานสำหรับทุกธุรกิจ แม้แต่ธุรกิจบริการขนาดเล็ก ก็ยังจำเป็นต้องใช้พลังงานไฟฟ้าในอาคารสำนักงานและใช้น้ำมันในการขนส่งและการเดินทาง สำหรับธุรกิจการผลิตอาจมีการใช้พลังงานจากแหล่งพลังงานอื่นร่วมด้วย เช่น ใช้น้ำมันเตาหรือก๊าซหุงต้มเป็นเชื้อเพลิงในการผลิตเพิ่มเติมจากการใช้พลังงานไฟฟ้าและน้ำมันเชื้อเพลิงในโรงงานและในการขนส่ง จึงอาจกล่าวได้ว่าทุกธุรกิจล้วนจำเป็นต้องพึ่งพาพลังงานและส่งผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

นอกจากนี้ การใช้พลังงานนับเป็นต้นทุนการดำเนินงานที่สำคัญ การบริหารจัดการพลังงานอย่างมีประสิทธิภาพนอกจากจะช่วยลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมแล้วยังช่วยควบคุมต้นทุนของธุรกิจอีกด้วย

2.3

ประเด็นปัญหาสำคัญและแนวทางการบริหารจัดการพลังงานสำหรับธุรกิจ

ประเด็นปัญหาสำคัญที่ธุรกิจในทุกอุตสาหกรรมควรคำนึงถึงเกี่ยวกับการใช้พลังงาน เช่น ปัญหาการใช้พลังงานไฟฟ้าและเชื้อเพลิงอย่างไม่รู้คุณค่า ปัญหาสิ่งแวดล้อมจากการใช้ไฟฟ้าและเชื้อเพลิงที่เป็นพลังงานฟอสซิล ซึ่งมีส่วนสำคัญในการสร้างผลกระทบต่อระบบนิเวศและสิ่งแวดล้อม เป็นต้น

ตัวอย่างประเด็นปัญหา

ปัญหาการใช้พลังงานไฟฟ้าและเชื้อเพลิงอย่างไม่รู้คุณค่า อันนำไปสู่ความสิ้นเปลืองทรัพยากรและส่งผลกระทบต่อระบบนิเวศและสิ่งแวดล้อม

ปัญหาสิ่งแวดล้อมจากการใช้พลังงานฟอสซิล ซึ่งส่งผลกระทบต่อระบบนิเวศและสิ่งแวดล้อม

แนวทางการจัดการธุรกิจอย่างยั่งยืน

การใช้พลังงานอย่างรู้คุณค่าและบริหารจัดการพลังงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด เช่น การสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้มีความจิตสำนึกอนุรักษ์พลังงาน การปรับกระบวนการผลิตให้ลดการใช้พลังงาน การใช้อุปกรณ์ไฟฟ้าที่ช่วยประหยัดพลังงานและลดการสูญเสียพลังงาน การนำพลังงานกลับมาใช้ใหม่ เป็นต้น การบริหารจัดการพลังงานอย่างมีประสิทธิภาพนอกจากจะช่วยลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมแล้ว ยังช่วยธุรกิจลดต้นทุนการดำเนินงานอีกด้วย

การพิจารณาเลือกใช้พลังงานสะอาดหรือพลังงานทดแทน เช่น พลังงานแสงอาทิตย์ พลังงานน้ำ พลังงานลม พลังงานชีวมวล เพื่อแทนที่การใช้พลังงานจากเชื้อเพลิงฟอสซิลที่มีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม รวมถึงมีส่วนทำให้เกิดปัญหาภาวะโลกร้อน

3

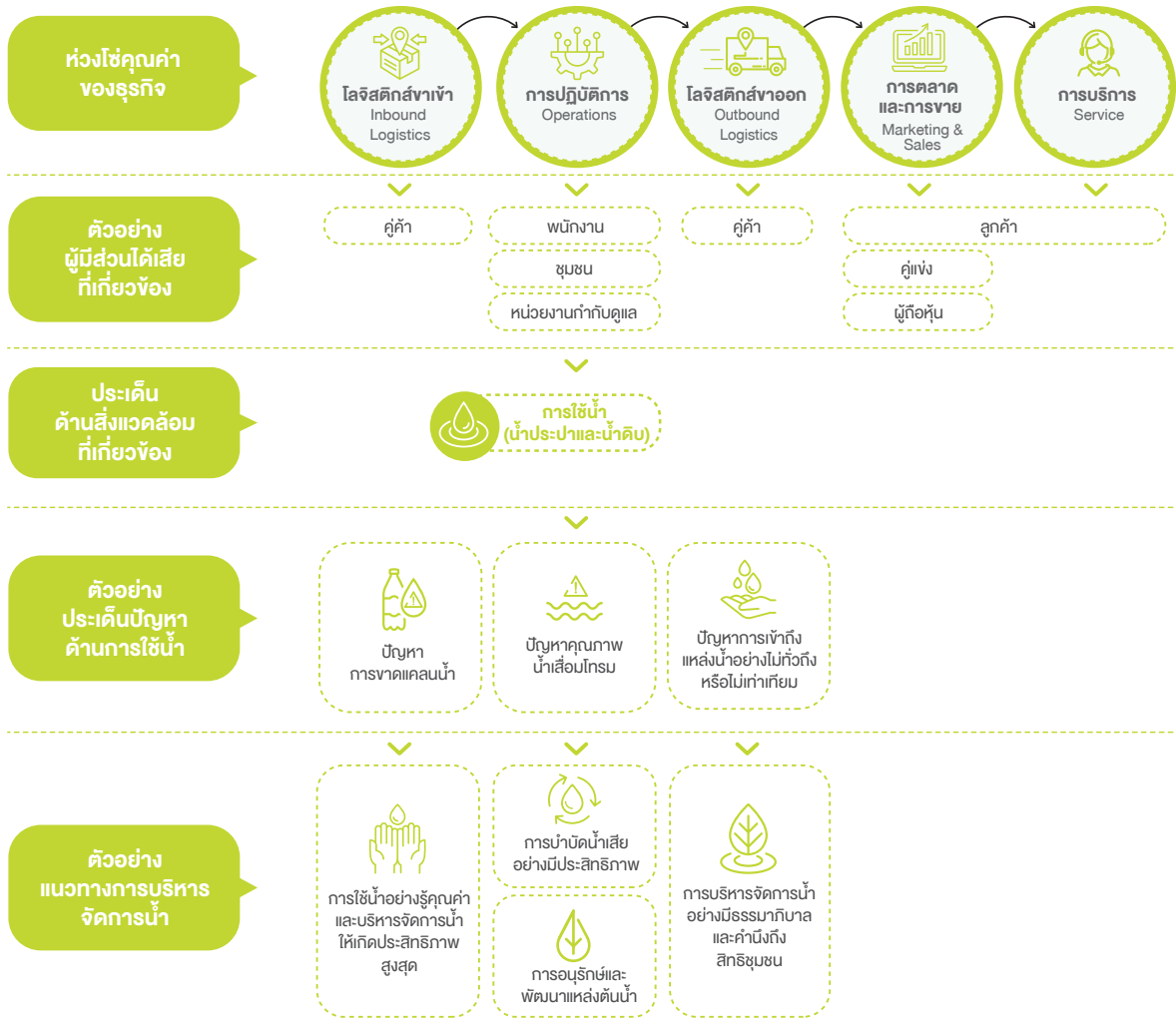
การบริหารจัดการน้ำเพื่อความยั่งยืนของธุรกิจ

3.1

ธุรกิจกับน้ำ

ธุรกิจส่วนใหญ่มักมีความเกี่ยวข้องกับน้ำในกระบวนการผลิตสินค้าและบริการ แม้แต่ธุรกิจที่ไม่มีกิจกรรมการผลิตยังจำเป็นต้องใช้น้ำในการอุปโภคบริโภคในอาคารสำนักงานและสถานประกอบการ

ตัวอย่างการวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่าและการบริหารจัดการน้ำ



รูปที่ 5.4 ตัวอย่างการวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่าและการบริหารจัดการน้ำ
ที่มา: ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

3.2

ประเภทของน้ำที่มีผลกระทบต่อการค้าดำเนินธุรกิจ

ประเภทของน้ำที่ธุรกิจโดยทั่วไปใช้ประกอบด้วยน้ำประปาและน้ำดิบจากแหล่งน้ำต่างๆ ทั้งที่เป็นแหล่งน้ำผิวดิน เช่น แม่น้ำ ลำธาร อ่างเก็บน้ำ เขื่อน พื้นที่ชุ่มน้ำต่างๆ และแหล่งน้ำใต้ดิน เช่น น้ำบาดาล เป็นต้น

การใช้น้ำนับเป็นส่วนหนึ่งของต้นทุนของธุรกิจ ดังนั้นหากธุรกิจใช้น้ำอย่างไม่มีประสิทธิภาพ จะทำให้เกิดต้นทุนสูงขึ้น รวมทั้งเกิดของเสียจากการใช้น้ำ ซึ่งหากไม่มีการบริหารจัดการให้เหมาะสม อาจก่อให้เกิดความเสียหายต่อธุรกิจและสังคมในวงกว้าง

3.3

ประเด็นปัญหาสำคัญและแนวทางการบริหารจัดการน้ำสำหรับธุรกิจ

วิกฤตการณ์น้ำในปัจจุบันสะท้อนประเด็นปัญหาสำคัญ เช่น ปัญหาการขาดแคลนน้ำ ปัญหาคุณภาพน้ำเสื่อมโทรม ปัญหาการเข้าถึงแหล่งน้ำอย่างไม่ทั่วถึงหรือไม่เท่าเทียม เป็นต้น

ตัวอย่างประเด็นปัญหา

ปัญหาการขาดแคลนน้ำจากการใช้น้ำอย่างไม่รู้คุณค่าและความต้องการน้ำที่เพิ่มขึ้นจากการขยายตัวของภาคธุรกิจและจำนวนประชากรโลก ตลอดจนปัญหาภัยธรรมชาติและภาวะโลกร้อนที่ทำให้เกิดความไม่แน่นอนเกี่ยวกับปริมาณน้ำในหลายพื้นที่

ปัญหาคุณภาพน้ำเสื่อมโทรม จากการปนเปื้อนหรือมลพิษในแหล่งน้ำ

ปัญหาการเข้าถึงแหล่งน้ำอย่างไม่ทั่วถึงหรือไม่เท่าเทียม โดยเฉพาะอย่างยิ่งในชุมชนที่ยังประสบปัญหาในการเข้าถึงแหล่งน้ำสะอาด

แนวทางการจัดการธุรกิจอย่างยั่งยืน

การใช้น้ำอย่างรู้คุณค่าและบริหารจัดการน้ำให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด เช่น การสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้มีจิตสำนึกอนุรักษ์น้ำ การลดการใช้น้ำในกิจกรรมต่างๆ ของการดำเนินธุรกิจ การใช้อุปกรณ์ประหยัดน้ำ การนำน้ำกลับมาใช้ซ้ำ หรือการนำน้ำที่ผ่านการบำบัดแล้วกลับมาใช้ใหม่ ซึ่งไม่เพียงแต่จะช่วยลดความเสี่ยงในการขาดแคลนทรัพยากรน้ำที่มีคุณภาพ แต่ยังช่วยธุรกิจลดค่าใช้จ่ายด้วย

การบำบัดน้ำเสียอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อป้องกันการปนเปื้อนในแหล่งน้ำ นอกเหนือจากตรวจสอบและป้องกันการปล่อยน้ำเสียหรือน้ำที่ไม่ได้มาตรฐานออกจากสถานประกอบการ ซึ่งเป็นข้อบังคับพื้นฐานทางกฎหมาย

การอนุรักษ์และพัฒนาแหล่งต้นน้ำ เพื่อฟื้นความอุดมสมบูรณ์ของแหล่งน้ำและพัฒนาคุณภาพน้ำที่จะนำไปใช้ในกระบวนการผลิต ซึ่งถือเป็นการลดต้นทุนในกระบวนการผลิตของธุรกิจทางอ้อม

การบริหารจัดการน้ำอย่างมีธรรมาภิบาลและคำนึงถึงสิทธิชุมชน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในกรณีที่ธุรกิจเข้าไปใช้แหล่งน้ำร่วมกับชุมชน ธุรกิจควรกำหนดแนวทางในการใช้ทรัพยากรน้ำจากแหล่งน้ำธรรมชาติให้ชัดเจน โปร่งใส และเป็นธรรม เพื่อแสดงความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้เสียและได้รับการยอมรับ (Social license to operate) จากชุมชนหรือสังคมแวดล้อม ซึ่งเป็นการบริหารความเสี่ยงจากการถูกต่อต้านหรือไม่เป็นที่ยอมรับ อันอาจนำไปสู่ข้อขัดแย้งกับชุมชนในพื้นที่หรือความเสื่อมเสียทางชื่อเสียงของธุรกิจได้

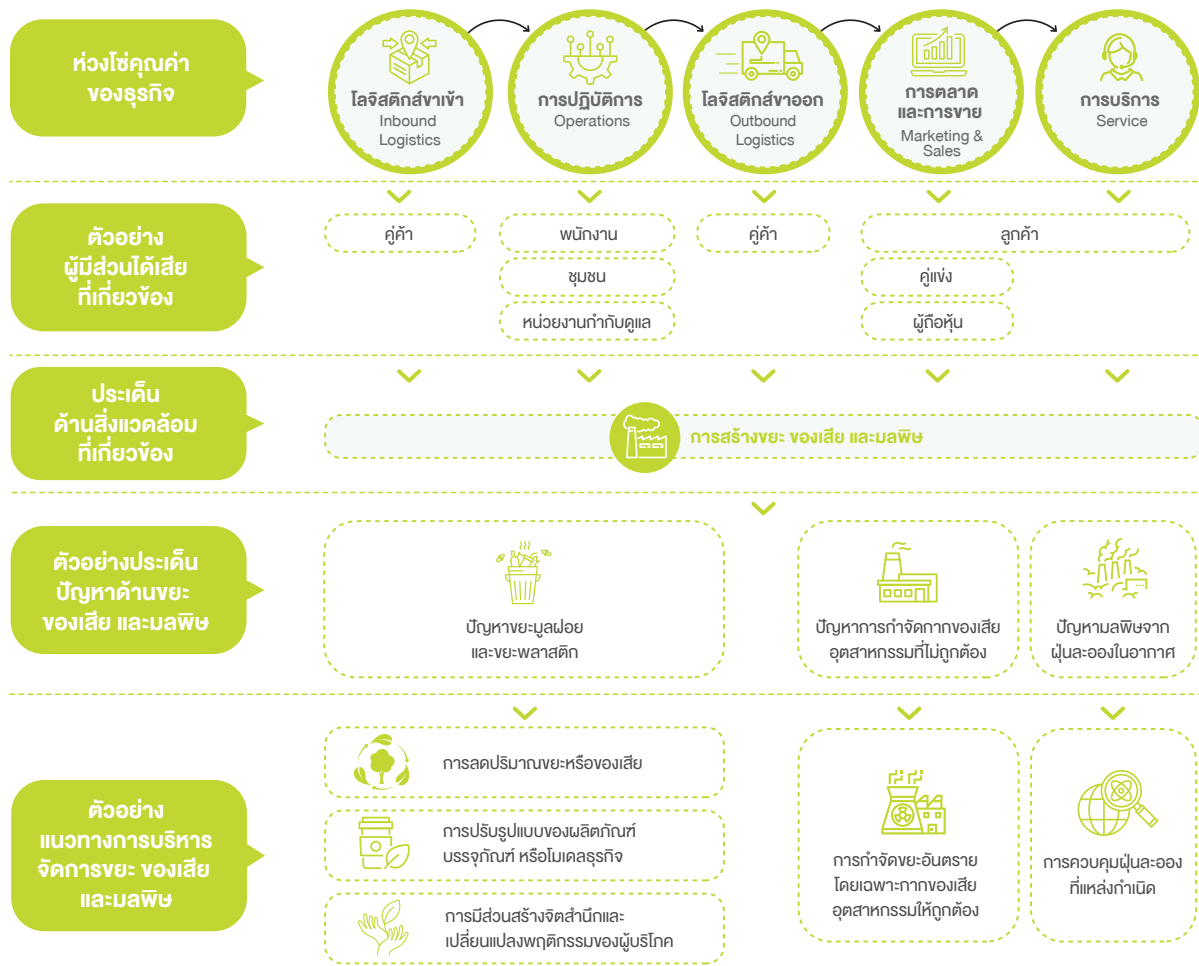
4

การบริหารจัดการขยะ ของเสีย และมลพิษเพื่อความยั่งยืนของธุรกิจ

4.1 ธุรกิจกับขยะ ของเสีย และมลพิษ

โดยทั่วไปธุรกิจมีส่วนสร้างขยะ ของเสีย และมลพิษในเกือบทุกกระบวนการดำเนินงานธุรกิจตลอดห่วงโซ่คุณค่า เช่น ของเสียหรือมลพิษที่เกิดขึ้นตั้งแต่ขั้นตอนของการได้มาซึ่งวัตถุดิบ การขนส่งและจัดเก็บวัตถุดิบ การผลิตสินค้าและบริการ การขนส่งสินค้าสู่ลูกค้า การตลาดและการขายสู่ผู้บริโภค ไปจนถึงการใช้สินค้าและบริการนั้นของผู้บริโภค ธุรกิจจึงต้องให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการขยะ ของเสีย และมลพิษอย่างจริงจัง เพราะหากไม่จัดการอย่างมีประสิทธิภาพ อาจส่งผลเสียหายจากการละเมิดกฎหมายหรือไม่ได้รับการยอมรับให้ประกอบธุรกิจจากชุมชนและสังคมที่ได้รับความเดือดร้อนได้

ตัวอย่างการวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่าและการบริหารจัดการขยะ ของเสีย และมลพิษ



รูปที่ 5.5 ตัวอย่างการวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่าและการบริหารจัดการขยะ ของเสีย และมลพิษ
ที่มา: ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

4.2

ประเภทของขยะ ของเสีย และมลพิษที่มีผลกระทบต่อภาคการดำเนินงาน

ประเภทของขยะ ของเสีย และมลพิษที่ธุรกิจควรรู้เพื่อให้สามารถบริหารจัดการผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้เสียได้อย่างเหมาะสม



ขยะมูลฝอย

สามารถแบ่งตามลักษณะทางกายภาพของขยะหรือของเสียแบ่งได้เป็น 4 ประเภท⁵

- **ขยะย่อยสลาย (Compostable waste)** คือ ขยะที่เน่าเสียและย่อยสลายได้เร็ว สามารถนำมาหมักทำปุ๋ยได้ เช่น เศษผัก เปลือกผลไม้ เศษอาหาร ใบไม้ เป็นต้น
- **ขยะรีไซเคิล (Recyclable waste)** คือ ของเสียบรรจุภัณฑ์ หรือวัสดุเหลือใช้ ซึ่งสามารถนำกลับมาใช้ประโยชน์ใหม่ได้ เช่น แก้ว กระดาษ เศษพลาสติก กล่องเครื่องดื่มแบบ UHT กระป๋องเครื่องดื่ม เศษโลหะ อะลูมิเนียม ยางรถยนต์ เป็นต้น
- **ขยะอันตราย (Hazardous waste)** คือ ขยะที่มีองค์ประกอบหรือปนเปื้อนวัตถุอันตรายชนิดต่างๆ ซึ่งได้แก่ วัตถุระเบิด วัตถุไวไฟ วัตถุออกซิไดซ์ วัตถุมีพิษ วัตถุที่ทำให้เกิดโรค วัตถุกัมมันตรังสี วัตถุที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางพันธุกรรม วัตถุกัดกร่อน วัตถุที่ก่อให้เกิดการระคายเคือง วัตถุอย่างอื่นไม่ว่าจะเป็นเคมีภัณฑ์หรือสิ่งอื่นใดที่อาจทำให้เกิดอันตรายแก่บุคคล สัตว์ พืช ทรัพย์สินหรือสิ่งแวดล้อม เช่น ถ่านไฟฉาย หลอดฟลูออเรสเซนต์ แบตเตอรี่โทรศัพท์เคลื่อนที่ ภาชนะบรรจุสารกำจัดศัตรูพืช กระป๋องสเปรย์บรรจุสีหรือสารเคมี เป็นต้น
- **ขยะทั่วไป (General waste)** คือ ขยะประเภทอื่นนอกเหนือจากขยะย่อยสลาย ขยะรีไซเคิล และขยะอันตราย มีลักษณะที่ย่อยสลายยากและไม่คุ้มค่าสำหรับนำมาใช้ประโยชน์ใหม่ เช่น กุ้งพลาสติกเปื้อนเศษอาหาร โฟมเปื้อนอาหาร พอยล์เปื้อนอาหาร เป็นต้น



มลพิษ

สามารถแบ่งได้เป็น 4 กลุ่ม

- **มลพิษทางอากาศ** เช่น ปัญหาหมอกควันและฝุ่นละอองที่เกิดจากหลากหลายปัจจัย เช่น การคมนาคมขนส่งและการจราจร การก่อสร้างอาคารและสิ่งปลูกสร้างต่างๆ การเผาในที่โล่งและพื้นที่การเกษตร การประกอบการอุตสาหกรรมต่างๆ ซึ่งมลพิษทางอากาศไม่เพียงแต่มีผลกระทบในเรื่องทัศนวิสัย แต่ยังมีผลกระทบต่อสุขภาพของมนุษย์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งมลพิษที่เกิดจากฝุ่นละอองที่มีอนุภาคขนาดเล็กมากจนสามารถเข้าสู่ระบบทางเดินหายใจและส่งผลกระทบต่อสุขภาพได้ในระยะยาว
- **มลพิษทางน้ำ** เช่น ปัญหาคุณภาพน้ำของแหล่งน้ำจืดและแหล่งน้ำทะเล น้ำเสียอุตสาหกรรม น้ำเสียเกษตรกรรม และน้ำเสียชุมชน ซึ่งส่งผลกระทบต่อสิ่งมีชีวิต ความหลากหลายทางชีวภาพ และสุขอนามัยของคนในสังคม
- **มลพิษทางเสียงและความสั่นสะเทือน** เช่น ปัญหาที่เกิดจากเสียงที่ดังเกินความจำเป็น อาจเกิดจากการคมนาคม เครื่องจักรและโรงงานอุตสาหกรรม ตลอดจนภาคครัวเรือน ซึ่งก่อให้เกิดปัญหาทางสุขภาพและกระทบต่อประสิทธิภาพในการทำงาน
- **มลพิษจากขยะอันตราย** เช่น ปัญหาจากของเสียอันตรายที่มักเกิดจากการดำเนินงานของโรงงานอุตสาหกรรมที่มีโลหะหนักและสร้างความเป็นพิษให้กับดินและพื้นที่ใกล้เคียง นอกจากนี้ ยังอาจเกิดจากขยะอุตสาหกรรมที่นำเข้ามาจากต่างประเทศในรูปของสินค้าเครื่องใช้ไฟฟ้าหรืออะไหล่อุตสาหกรรม

⁵ กรมควบคุมมลพิษ กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

กรมควบคุมมลพิษได้กำหนดประเภทของธุรกิจที่ถือว่าเป็นแหล่งกำเนิดมลพิษที่ถูกประกาศกำหนดให้ต้องถูกควบคุมการปล่อยมลพิษตาม พ.ร.บ.ส่งเสริมและรักษาคุณภาพสิ่งแวดล้อมแห่งชาติ พ.ศ. 2535 ซึ่งธุรกิจควรให้ความสำคัญและปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด

4.3

ประเด็นปัญหาสำคัญและแนวทางการบริหารจัดการขยะ ของเสีย และมลพิษ สำหรับธุรกิจ

ธุรกิจควรตระหนักถึงประเด็นปัญหาขยะ ของเสีย และมลพิษ ซึ่งนับวันจะส่งผลกระทบต่อในวงกว้างในระดับที่รุนแรงมากขึ้นเรื่อยๆ เช่น ปัญหาขยะมูลฝอยและขยะพลาสติกที่มีปริมาณเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ปัญหาการกำจัดกากของเสียอุตสาหกรรมที่ไม่ถูกต้อง ปัญหามลพิษจากฝุ่นละอองในอากาศ เป็นต้น

ตัวอย่างประเด็นปัญหา

ปัญหาขยะมูลฝอยและขยะพลาสติกที่มีปริมาณเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องและจำเป็นต้องใช้เวลานานในการย่อยสลายหรือทำลาย

แนวทางการจัดการธุรกิจอย่างยั่งยืน

การลดปริมาณขยะหรือของเสีย เช่น หลีกเลี่ยงการสร้างขยะ นำทรัพยากรกลับไปใช้ซ้ำ หรือรีไซเคิลขยะ ด้วยการปรับกระบวนการดำเนินงานให้เกิดของเสียและต้นทุนทางธรรมชาติให้น้อยที่สุด

นอกจากนี้ ธุรกิจยังควรส่งเสริมให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรให้มีจิตสำนึกรักษ์สิ่งแวดล้อมและตระหนักถึงผลกระทบจากการสร้างขยะ ของเสีย และมลพิษ เช่น รมรณรงค์ให้พนักงานคิดก่อนใช้เพื่อลดปริมาณขยะ และคัดแยกขยะเพื่อนำกลับไปใช้ซ้ำหรือรีไซเคิล

การปรับรูปแบบของผลิตภัณฑ์ บรรจุภัณฑ์ หรือโมเดลธุรกิจ เพื่อส่งเสริมระบบเศรษฐกิจแบบหมุนเวียน (Circular economy) และลดผลกระทบด้านสิ่งแวดล้อม ซึ่งมุ่งให้ความสำคัญกับการเลือกใช้วัสดุ การออกแบบผลิตภัณฑ์ การใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีในกระบวนการที่เกี่ยวข้องตลอดวงจรชีวิตของผลิตภัณฑ์ เพื่อให้การใช้ทรัพยากรเกิดประสิทธิภาพสูงสุด นำไปสู่การปราศจากของเสียและมลพิษตลอดทั้งกระบวนการผลิตและการใช้สินค้าและบริการ ซึ่งนอกจากจะส่งผลดีต่อสิ่งแวดล้อมแล้ว ยังยกระดับประสิทธิภาพการใช้ทรัพยากรของธุรกิจอีกด้วย เช่น นำวัตถุดิบที่ผ่านการผลิตและการบริโภคแล้วกลับมาใช้งานซ้ำโดยเข้าสู่กระบวนการผลิตเป็นวัตถุดิบใหม่ เปลี่ยนลักษณะของระบบการผลิตจาก Make > Use > Dispose เป็น Make > Use > Return อย่างไรก็ตาม ธุรกิจจำเป็นต้องลงทุนและปรับกระบวนการผลิตให้เหมาะสมเพื่อให้สามารถนำวัตถุดิบที่ใช้แล้วกลับมาใช้ในการผลิตใหม่ได้

การมีส่วนร่วมสร้างจิตสำนึกและเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้บริโภค ให้เลือกใช้ผลิตภัณฑ์หรือบริการที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม และส่งผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมให้น้อยที่สุด รวมถึงส่งเสริมให้ผู้บริโภคมีส่วนร่วมคัดแยกและจัดการขยะตั้งแต่ต้นทางอย่างถูกวิธี เพื่อส่งเสริมความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมในวงกว้าง

ตัวอย่างประเด็นปัญหา

ปัญหาการกำจัดกากของเสียอุตสาหกรรมที่ไม่ถูกต้อง เช่น การลักลอบทิ้งกากอุตสาหกรรมที่เป็นอันตรายในพื้นที่สาธารณะหรือทิ้งรวมกับบ่อฝังกลบขยะมูลฝอยทั่วไป

ปัญหามลพิษจากฝุ่นละอองในอากาศ ซึ่งส่งผลกระทบต่อในวงกว้างจนมีผลกระทบต่อสภาพความเป็นอยู่ของคนในสังคม

แนวทางการจัดการธุรกิจอย่างยั่งยืน

การกำจัดขยะอันตราย โดยเฉพาะกากของเสียอุตสาหกรรมให้ถูกต้องสำหรับธุรกิจที่ประกอบกิจการอุตสาหกรรมซึ่งจำเป็นต้องปฏิบัติตามกฎหมายโรงงานและกฎหมายวัตถุอันตราย โดยควรวางระบบการกำจัดกากอุตสาหกรรมทั่วไปอย่างมีประสิทธิภาพ และกำจัดกากของเสียอุตสาหกรรมอันตรายให้ถูกต้องโดยโรงงานรับกำจัดขยะที่ได้รับใบอนุญาตจากกรมโรงงานอุตสาหกรรม เพื่อบริหารความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ และหลีกเลี่ยงการก่อมลพิษและการสร้างความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นต่อสุขภาพและความปลอดภัยของพนักงานและชุมชนใกล้เคียง ซึ่งจะสร้างความเสียหายต่อชื่อเสียง ความน่าเชื่อถือ และภาพลักษณ์ขององค์กร

การควบคุมฝุ่นละอองที่แหล่งกำเนิด เช่น การควบคุมการปล่อยอากาศเสีย ฝุ่นละออง และควันไฟออกจากโรงงานอุตสาหกรรม การดูแลรักษาเครื่องยนต์และปรับปรุงคุณภาพสารเผาไหม้เชื้อเพลิงเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการเผาไหม้เชื้อเพลิงของเครื่องจักรและยานพาหนะ การป้องกันการสร้างฝุ่นละอองจากการก่อสร้างอาคารและถนนโดยใช้ผ้าใบหรือวัสดุคลุมรถให้มิดชิดและทำความสะอาดล้อรถบรรทุก การจำกัดพื้นที่เขตก่อสร้างให้ชัดเจนพร้อมทั้งมีวัสดุคลุมหรือกั้นบริเวณก่อสร้างให้เรียบร้อย เป็นต้น

นอกจากนี้ **ธุรกิจควรดูแลสุขภาพและความปลอดภัยให้แก่พนักงานและแรงงานให้มั่นใจว่าไม่ได้รับผลกระทบจากปัญหาฝุ่นละอองในอากาศ** โดยอาจติดตั้งหรือจัดให้มีระบบบำบัดอากาศเสียภายในอาคาร หรือใช้อุปกรณ์หรือเครื่องมืออื่นใดเพื่อปรับปรุงคุณภาพอากาศ ตลอดจนกำหนดให้มีการสวมหน้ากากที่มีประสิทธิภาพในการกรองอนุภาคฝุ่นละอองที่สร้างมลพิษในอากาศ เพื่อลดผลกระทบต่อสุขภาพและความปลอดภัยของพนักงาน

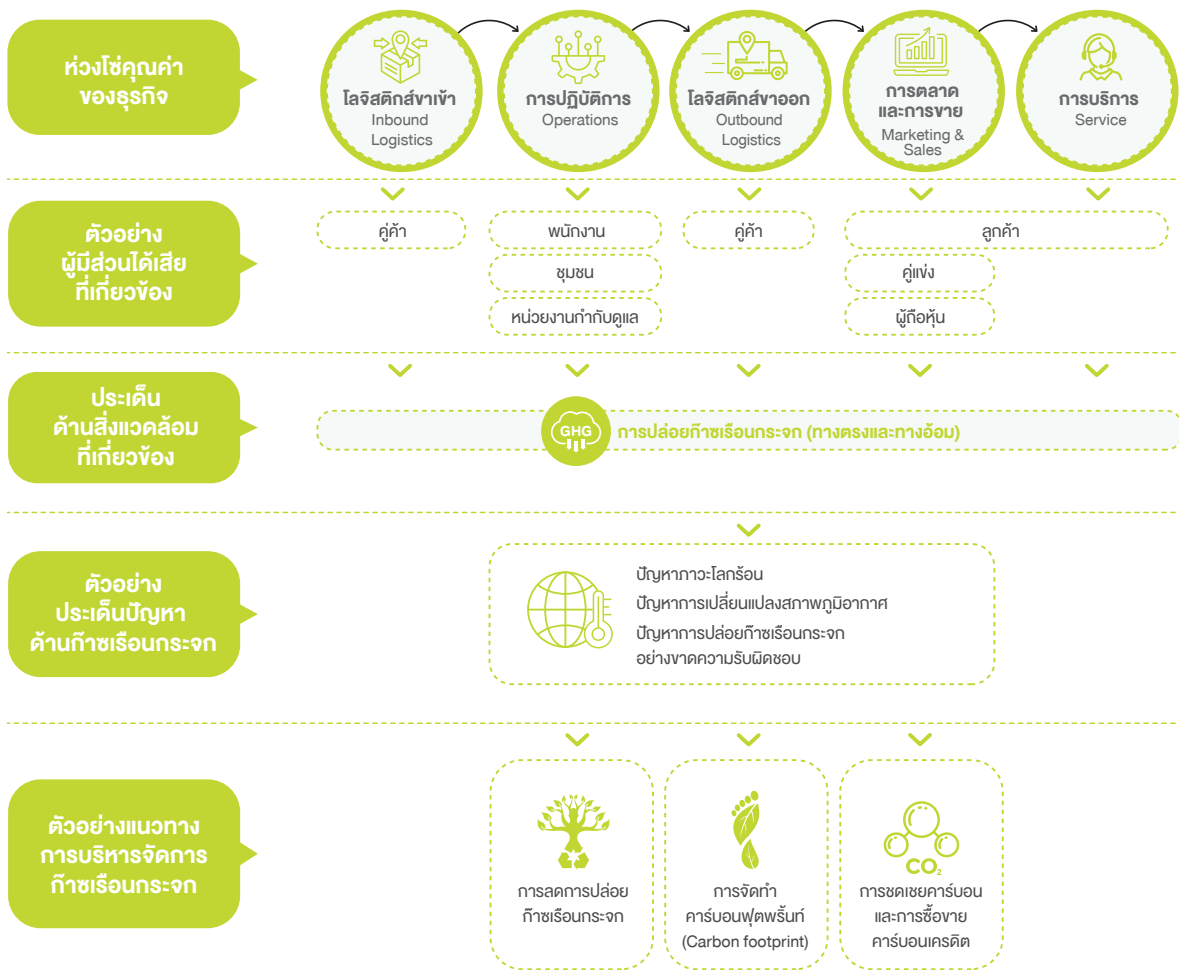
5

การบริหารจัดการก๊าซเรือนกระจกเพื่อความยั่งยืนของธุรกิจ

5.1 ธุรกิจกับการปล่อยก๊าซเรือนกระจก

ธุรกิจทุกประเภทมีส่วนสร้างผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมจากการปล่อยก๊าซเรือนกระจกในเกือบทุกกิจกรรมตลอดห่วงโซ่คุณค่าของธุรกิจ เช่น ก๊าซเรือนกระจกที่ปล่อยจากการใช้เชื้อเพลิงในการขนส่งวัตถุดิบ การผลิตสินค้าและบริการที่มีการใช้ไฟฟ้า เชื้อเพลิง หรือสารเคมีต่างๆ การขนส่งสินค้าไปสู่ลูกค้าที่อาจต้องใช้พาหนะหรือการเดินทางด้วยเชื้อเพลิง ไปจนถึงการใช้สินค้าและบริการนั้นของผู้บริโภคเองที่มักใช้ไฟฟ้าหรือเชื้อเพลิงร่วมด้วย

ตัวอย่างการวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่าและการบริหารจัดการก๊าซเรือนกระจก



รูปที่ 5.6 ตัวอย่างการวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่าและการบริหารจัดการก๊าซเรือนกระจก
ที่มา: ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

5.2

ประเภทของก๊าซเรือนกระจกที่มีความเกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจ

ก๊าซเรือนกระจกเป็นกลุ่มก๊าซในชั้นบรรยากาศที่มีคุณสมบัติกักเก็บและดูดซับคลื่นความร้อนหรือรังสีอินฟราเรดได้ดี จึงช่วยรักษาสมดุลของอุณหภูมิในบรรยากาศของโลกให้คงที่ในช่วงกลางวันและกลางคืน ทำให้โลกมีอุณหภูมิพอเหมาะกับการดำรงอยู่ของสิ่งมีชีวิต แต่หากมีปริมาณก๊าซเรือนกระจกสะสมอยู่ในชั้นบรรยากาศมากเกินไป จะทำให้อุณหภูมิโลกสูงขึ้นและเกิดเป็นภาวะเรือนกระจก อันนำไปสู่ปัญหาภาวะโลกร้อนได้

ตัวอย่างก๊าซเรือนกระจกที่นานาชาติให้ความสำคัญและมุ่งลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก

GHG **ก๊าซคาร์บอนไดออกไซด์ (CO₂)** นับเป็นก๊าซเรือนกระจกที่ถูกปลดปล่อยสู่ชั้นบรรยากาศโลกมากที่สุด จึงเป็นตัวการที่ทำให้เกิดการสะสมพลังงานความร้อนในชั้นบรรยากาศ ซึ่งมนุษย์เป็นสาเหตุสำคัญที่ทำให้เกิดการสร้างและปล่อยก๊าซคาร์บอนไดออกไซด์จากกิจกรรมต่างๆ เช่น การเผาไหม้เชื้อเพลิงฟอสซิลและการตัดไม้ทำลายป่า

GHG **ก๊าซมีเทน (CH₄)** เป็นก๊าซที่เกิดจากการย่อยสลายของซากสิ่งมีชีวิตต่างๆ ทั้งที่เกิดตามธรรมชาติและที่เกิดจากกิจกรรมของมนุษย์ โดยเฉพาะภาคธุรกิจ เช่น การกำจัดขยะด้วยวิธีการฝังกลบ การเผาไหม้เชื้อเพลิงการทำเกษตรกรรมและฟาร์มปศุสัตว์

GHG **ก๊าซไนตรัสออกไซด์ (N₂O)** เป็นก๊าซในธรรมชาติที่มีแหล่งกำเนิดมาจากแบคทีเรียและการย่อยสลายของซากพืชซากสัตว์ตามธรรมชาติ อย่างไรก็ตาม การเผาเศษวัสดุและเชื้อเพลิงต่างๆ และการประกอบอุตสาหกรรมเป็นกิจกรรมหลักของมนุษย์ที่ก่อให้เกิดการปลดปล่อยก๊าซไนตรัสออกไซด์สู่ชั้นบรรยากาศโลก

GHG **กลุ่มก๊าซฟลูออรีน** เป็นกลุ่มก๊าซที่ภาคอุตสาหกรรมมักใช้เป็นสารทำความเย็น ตัวทำละลาย และสารตั้งต้นในการผลิต เช่น **ก๊าซซัลเฟอร์เฮกซะฟลูออไรด์ (SF₆)** **ก๊าซไฮโดรฟลูออโรคาร์บอน (HFC)** **ก๊าซเพอร์ฟลูออโรคาร์บอน (PFC)** และ**ก๊าซไนโตรเจนไตรฟลูออไรด์ (NF₃)** เป็นต้น

5.3

ประเภทของการปล่อยก๊าซเรือนกระจกที่มีผลกระทบต่อ การดำเนินธุรกิจ

โดยทั่วไปธุรกิจภาคการผลิตมักมีส่วนในการปล่อยก๊าซเรือนกระจกทั้งในทางตรงและทางอ้อม ในขณะที่ธุรกิจภาคบริการอาจสร้างผลกระทบจากการปล่อยก๊าซเรือนกระจกในทางอ้อมเป็นหลัก ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับแหล่งกำเนิดของก๊าซเรือนกระจกที่ปล่อยออกมา

การปล่อยก๊าซเรือนกระจก (Scope of emission) สามารถจัดประเภทได้เป็น 3 กลุ่ม

Scope 1 การปล่อยก๊าซเรือนกระจกโดยตรงจากการผลิตไฟฟ้า ความร้อน หรือไอน้ำ การปล่อยก๊าซเรือนกระจกจากกระบวนการผลิต การรั่วไหลระหว่างกระบวนการ และการเผาไหม้เชื้อเพลิงจากการขนส่งที่เกิดจากยานพาหนะของบริษัท

Scope 2 การปล่อยก๊าซเรือนกระจกโดยอ้อมจากการซื้อพลังงานมาใช้ เช่น พลังงานไฟฟ้า พลังงานไอน้ำ พลังงานความร้อน เป็นต้น

Scope 3 การปล่อยก๊าซเรือนกระจกโดยอ้อมอื่นๆ เช่น การปล่อยก๊าซเรือนกระจกจากกิจกรรมทางธุรกิจระหว่างองค์กรและผู้ผลิตภายนอกองค์กร เช่น การว่าจ้างผลิตและบริการ (Outsource) การบำบัดของเสียและซากผลิตภัณฑ์ของบริษัท การขนส่งที่ไม่ได้เกิดจากยานพาหนะของบริษัท เช่น การขนส่งโดยผู้ผลิตวัตถุดิบ การเดินทางของพนักงานด้วยพาหนะที่ไม่ใช่สินทรัพย์ของบริษัท และการปล่อยก๊าซเรือนกระจกจากสินทรัพย์ที่เข้ามา (Leased asset) หรือแฟรนไชส์ (Franchise) เป็นต้น

5.4

ประเด็นปัญหาสำคัญและแนวทางการบริหารจัดการก๊าซเรือนกระจกสำหรับธุรกิจ

นับตั้งแต่การปฏิวัติอุตสาหกรรม การสะสมของก๊าซเรือนกระจกมีปริมาณเพิ่มสูงขึ้นกว่าในอดีตอย่างมหาศาล จนส่งผลกระทบต่อทั้งสภาพอากาศ สภาพแวดล้อม และสิ่งมีชีวิตในวงกว้าง ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางสภาพภูมิอากาศ ภาวะโลกร้อน และโรคภัยต่างๆ ที่มาพร้อมกับมลพิษทางอากาศ การขาดแคลนอาหารและน้ำ รวมถึงการเกิดภัยพิบัติทางธรรมชาติที่นับวันจะทวีความรุนแรงและสร้างความเสียหายเพิ่มมากขึ้น

ประเด็นปัญหาสำคัญที่ธุรกิจในทุกอุตสาหกรรมควรคำนึงถึงเกี่ยวกับก๊าซเรือนกระจก เช่น ปัญหาภาวะโลกร้อน ปัญหาการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ ปัญหาการปล่อยก๊าซเรือนกระจกอย่างขาดความรับผิดชอบ เป็นต้น

ตัวอย่างประเด็นปัญหา

ปัญหาภาวะโลกร้อน ปัญหาการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ (Climate change) และปัญหาการปล่อยก๊าซเรือนกระจกอย่างขาดความรับผิดชอบต่อ

แนวทางการจัดการธุรกิจอย่างยั่งยืน

การลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก ด้วยการปรับกระบวนการผลิตและการดำเนินงานของธุรกิจให้ลดการใช้พลังงานและสารเคมีที่ก่อให้เกิดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก การพิจารณาเลือกใช้พลังงานสะอาดทดแทนพลังงานฟอสซิล การพัฒนาประสิทธิภาพในการใช้พลังงาน การหลีกเลี่ยงการเดินทาง การขนส่ง และกิจกรรมต่างๆ ที่ทำให้เกิดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก รวมถึงการใช้นวัตกรรมด้านเทคโนโลยี เพื่อลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกใน Scope 1 Scope 2 และ Scope 3 อย่างจริงจัง สอดคล้องกับที่ประชาคมโลกได้กำหนดเป้าหมายร่วมกันว่า จะรักษาระดับอุณหภูมิเฉลี่ยโลกไม่ให้สูงเกิน 2 องศาเซลเซียสจากช่วงก่อนการปฏิวัติอุตสาหกรรม

นอกจากนี้ บริษัทยังควรส่งเสริมให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรที่ปลูกฝังจิตสำนึกรักษ์สิ่งแวดล้อมโดยสร้างความรู้ความเข้าใจและสนับสนุนให้พนักงานมีส่วนช่วยลดผลกระทบที่เกี่ยวกับปัญหาภาวะโลกร้อนและปัญหาการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ

การจัดทำคาร์บอนฟุตพริ้นท์ (Carbon footprint) จากการดำเนินงานของธุรกิจ จะช่วยพัฒนาประสิทธิภาพในการติดตาม ประเมินผล และบริหารจัดการเพื่อลดปริมาณการปล่อยก๊าซเรือนกระจกจากกิจกรรมการดำเนินงานของธุรกิจได้อย่างเป็นระบบ ซึ่งธุรกิจอาจจัดให้มีกระบวนการตรวจสอบและทวนสอบจากผู้ประเมินภายนอก เพื่อสร้างความน่าเชื่อถือและความโปร่งใสของการบริหารจัดการเพื่อลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกของธุรกิจ

การชดเชยคาร์บอนและการซื้อขายคาร์บอนเครดิต เพื่อลดผลกระทบจากการปล่อยก๊าซเรือนกระจก เมื่อธุรกิจได้พยายามหลีกเลี่ยงและลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกอย่างเต็มที่แล้ว



กึ่งท้าย

ธุรกิจควรมีการจัดการประเด็นสำคัญด้านความยั่งยืนในด้านสิ่งแวดล้อมให้ครอบคลุมเรื่องการบริหารจัดการพลังงาน การบริหารจัดการน้ำ การบริหารจัดการขยะ ของเสีย และมลพิษ และการบริหารจัดการก๊าซเรือนกระจก โดยธุรกิจควรพิจารณาบริบทในการดำเนินงานตลอดห่วงโซ่คุณค่า เพื่อลดความเสี่ยงและผลกระทบด้านสิ่งแวดล้อม ตลอดจนพัฒนาประสิทธิภาพในการดำเนินงานและบริหารต้นทุนในการประกอบธุรกิจในระยะยาว อีกทั้งยังมีส่วนช่วยแก้ไขหรือบรรเทาผลกระทบจากสถานการณ์และประเด็นปัญหาด้านสิ่งแวดล้อมที่นับวันจะทวีความรุนแรงมากขึ้นอีกด้วย

นอกจากนี้ ธุรกิจยังควรให้ความสำคัญกับประเด็นสำคัญด้านความยั่งยืนในด้านสังคม ซึ่งมีผลกระทบต่อการทำงาน และศักยภาพในการแข่งขันและเติบโตของธุรกิจด้วยเช่นกัน โดยจะได้กล่าวถึงโดยละเอียดในบทที่ 6



ตัวอย่างคู่มือและแนวปฏิบัติด้านการพัฒนาธุรกิจสู่ความยั่งยืนในมิติสิ่งแวดล้อม

- มาตรฐานระบบการจัดการสิ่งแวดล้อม ISO14001: 2015** โดย **International Organization for Standardization (ISO) (ปี 2558)** ให้กรอบและแนวทางปฏิบัติในการจัดการสิ่งแวดล้อมสำหรับองค์กรทุกประเภท โดยพิจารณาประเด็นปัญหาด้านสิ่งแวดล้อมในกิจกรรม ผลิตภัณฑ์ และบริการ เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพของระบบการจัดการสิ่งแวดล้อมขององค์กร
- มาตรฐานระบบการจัดการด้านพลังงาน ISO5001: 2018** โดย **International Organization for Standardization (ISO) (ปี 2561)** ให้กรอบและแนวทางปฏิบัติในการจัดการพลังงานสำหรับโรงงานอุตสาหกรรม ธุรกิจการค้า และองค์กรต่างๆ โดยมีวัตถุประสงค์ในการพัฒนาประสิทธิภาพการใช้พลังงานและการอนุรักษ์พลังงาน
- มาตรฐานการบริหารจัดการทรัพยากรน้ำ International Water Stewardship Standard** โดย **Alliance for Water Stewardship (ปี 2557)** นำเสนอวิธีการบริหารจัดการน้ำอย่างยั่งยืนสำหรับองค์กร หน่วยงาน หรือธุรกิจทุกขนาดอย่างเป็นขั้นตอน ครอบคลุมกระบวนการสำคัญ 6 กระบวนการ ตั้งแต่การกำหนดนโยบายและประกาศเจตนารมณ์หรือความมุ่งมั่นขององค์กร การเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อประเมินผลกระทบ ความเสี่ยง และโอกาสที่เกี่ยวข้อง การกำหนดแผนการบริหารจัดการน้ำอย่างยั่งยืนและนำแผนดังกล่าวไปปฏิบัติจริง การประเมินผลการดำเนินงาน ไปจนถึงการสื่อสารและเปิดเผยข้อมูลที่เกี่ยวข้อง
- มาตรฐานสากลด้านการรายงานก๊าซเรือนกระจกสำหรับองค์กร The Greenhouse Gas Protocol: A Corporate Accounting and Reporting Standard** โดย **World Business Council for Sustainable Development และ World Resources Institute (ปี 2547)** นำเสนอคู่มือและเครื่องมือต่างๆ ที่ช่วยให้องค์กรสามารถปฏิบัติตามมาตรฐานการตรวจวัดและรายงานก๊าซเรือนกระจก
- แนวทางการประเมินคาร์บอนฟุตพริ้นท์ขององค์กร** โดย **องค์กรบริหารจัดการก๊าซเรือนกระจก (องค์การมหาชน) (ปี 2561)** นำเสนอหลักคิดและแนวทางในการประเมินและวัดผลการปล่อยก๊าซเรือนกระจกเพื่อสร้างความชัดเจนและความสอดคล้องในการคำนวณหาปริมาณ การติดตามตรวจสอบ การรายงานผล และการทวนสอบบัญชีรายการก๊าซเรือนกระจกขององค์กร



คุณชอรร ดำรงศักดิ์

ผู้เชี่ยวชาญพิเศษ
ด้านบรรษัทภิบาลและความยั่งยืน
ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

“ระบบนิเวศที่กลมกลืนเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งที่จะทำให้ธุรกิจและสังคมอยู่ร่วมกันอย่างยั่งยืน ซึ่งธุรกิจต้องออกแบบระบบนิเวศตามลักษณะของแต่ละธุรกิจโดยคำนึงถึงแต่ละกลุ่มสังคมที่เกี่ยวข้องคือ ลูกค้า พนักงาน คู่ค้า ชุมชน และสังคม ซึ่งหมายถึงธุรกิจต้องจัดทำกระบวนการที่จะทำให้แต่ละกลุ่มสังคมมีความพึงพอใจที่จะอยู่ร่วมกับธุรกิจ”



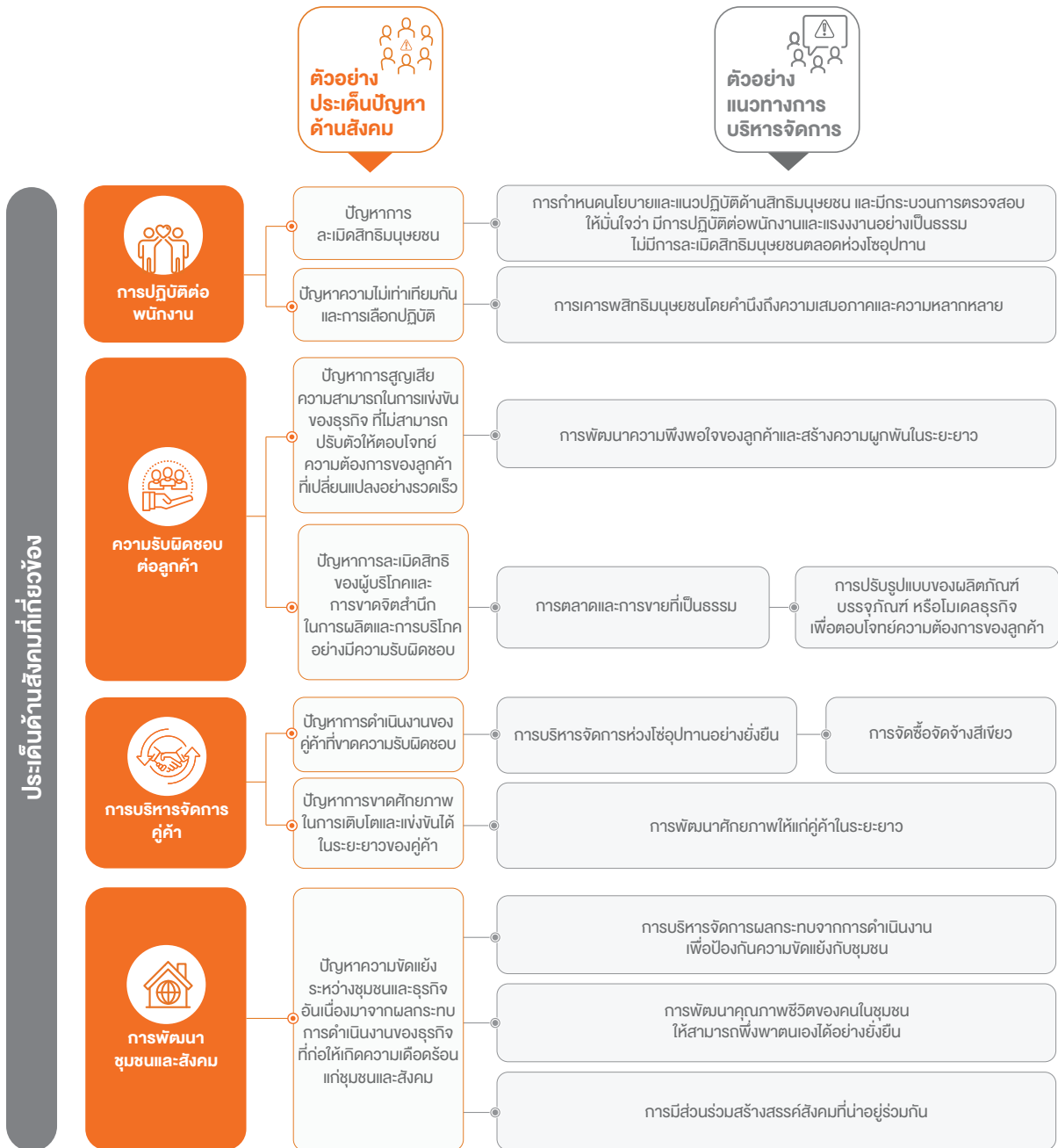
บทที่

6

ความรับผิดชอบของธุรกิจ
ในมิติสังคม

สรุปสาระสำคัญของบทที่ 6

ธุรกิจควรดำเนินธุรกิจอย่างมีความรับผิดชอบโดยคำนึงถึงประเด็นด้านสังคมที่เกี่ยวข้อง และกำหนดแนวทางบริหารจัดการเพื่อลดผลกระทบด้านสังคมอย่างจริงจัง





บทที่
6

ความรับผิดชอบของธุรกิจ ในมิติสังคม

ทุกภาคส่วนในสังคม ไม่ว่าจะเป็นภาครัฐ ภาคธุรกิจ หรือภาคประชาสังคม ล้วนมีความเกี่ยวข้องกับสังคมเสมอ เพราะเราทุกคนล้วนเป็นทั้งผู้สร้างผลกระทบและได้รับผลกระทบจากสังคมอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ การแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและมีส่วนร่วมดูแลผู้มีส่วนได้เสียต่างๆ ในสังคมจึงเป็นบทบาทที่ทุกภาคส่วนควรยึดถือปฏิบัติ โดยเฉพาะภาคธุรกิจที่มีศักยภาพในการสร้างผลกระทบได้ในวงกว้าง มักได้รับความคาดหวังว่าจะมีส่วนสร้างการเปลี่ยนแปลงและแก้ไขปัญหาต่างๆ เพื่อยกระดับมาตรฐานคุณภาพชีวิตของคนในสังคม

1

ภาพรวมประเด็นสำคัญด้านสังคมที่มีผลต่อการดำเนินธุรกิจ

1.1

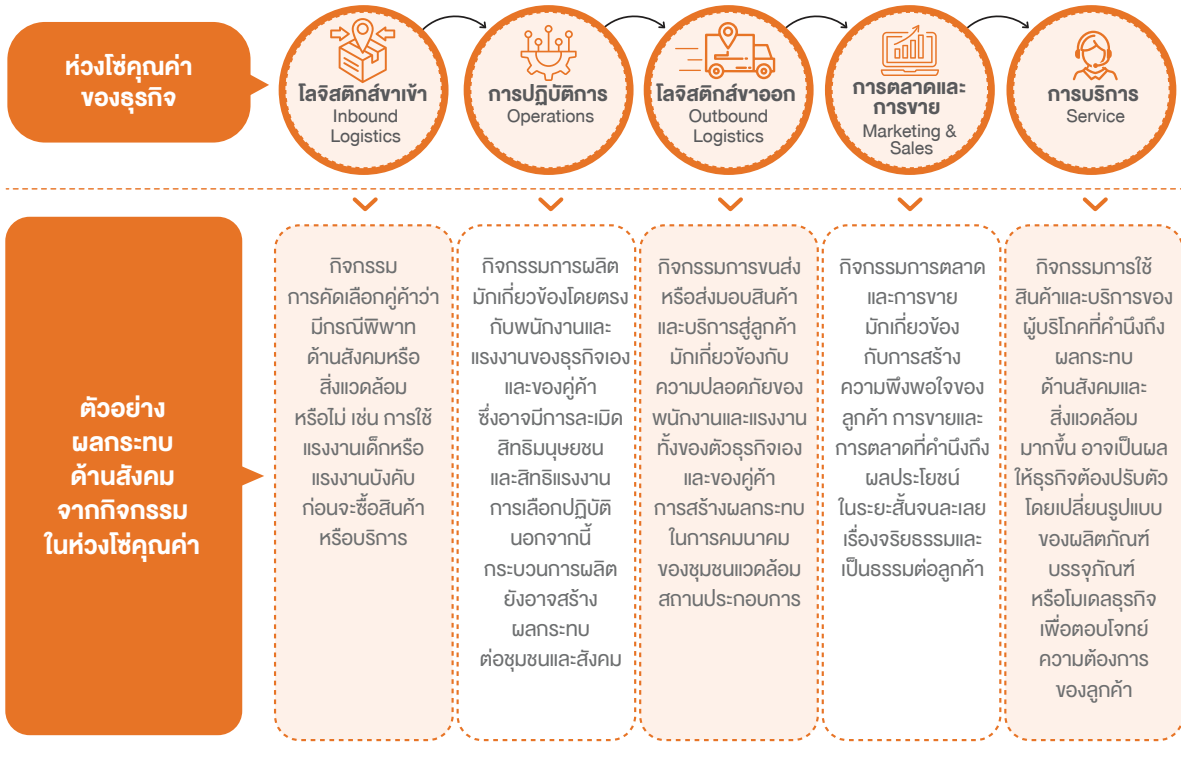
ธุรกิจกับสังคม

ธุรกิจมีความเกี่ยวข้องกับ “คน” ตลอดทุกระบวนการดำเนินธุรกิจ เช่น พนักงานเป็นผู้ขับเคลื่อนทำให้ธุรกิจเดินหน้าไปได้ ลูกค้ายเป็นผู้ที่ทำให้การมีอยู่ของธุรกิจมีความหมาย คู่ค้าคือคนหรือองค์กรที่ธุรกิจค้าขายด้วย ชุมชนและสังคมคือกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียที่มีบทบาทสำคัญในการยอมรับให้ธุรกิจสามารถเข้ามาดำเนินงานในท้องถิ่น

เมื่อวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่าของธุรกิจ จะเห็นได้ว่าธุรกิจจำเป็นต้องเกี่ยวข้องกับคนในทุกกิจกรรม ตั้งแต่การคัดเลือกคู่ค้าที่จะมาทำธุรกิจด้วยว่าจะต้องไม่มีประเด็นปัญหาที่จะก่อให้เกิดผลกระทบต่อตัวธุรกิจ ในกิจกรรมการปฏิบัติการหรือการผลิต ธุรกิจควรคำนึงถึงการดูแลพนักงานและแรงงานอย่างเหมาะสม อีกทั้งยังต้องคำนึงถึงผลกระทบจากการดำเนินงานที่อาจส่งผลกระทบต่อคนในชุมชนและสังคม สำหรับการขนส่งและกระจายสินค้าไปสู่คลังสินค้าหรือไปสู่ลูกค้า ธุรกิจควรคำนึงถึงความปลอดภัยของพนักงานและแรงงานที่เกี่ยวข้อง รวมถึงผลกระทบในการคมนาคมของชุมชนแวดล้อมอีกด้วย ในกิจกรรมการขายและการตลาด นอกจากจะมุ่งรักษาความพึงพอใจของลูกค้าและพยายามตอบโจทยความต้องการของลูกค้าแล้ว ธุรกิจยังต้องคำนึงถึงการปฏิบัติต่อลูกค้าอย่างเป็นธรรมและการคุ้มครองสิทธิของผู้บริโภคด้วย

นอกจากนี้ ธุรกิจควรตระหนักว่าธุรกิจไม่สามารถประสบความสำเร็จได้ในสังคมที่ล้มเหลว ธุรกิจจึงควรมีส่วนร่วมดูแลและพัฒนาสังคม ซึ่งส่งผลต่อการเติบโตของธุรกิจในระยะยาวด้วย ไม่ว่าธุรกิจนั้นจะมีขนาดใหญ่หรือเล็ก และอยู่ในอุตสาหกรรมใดก็ตาม

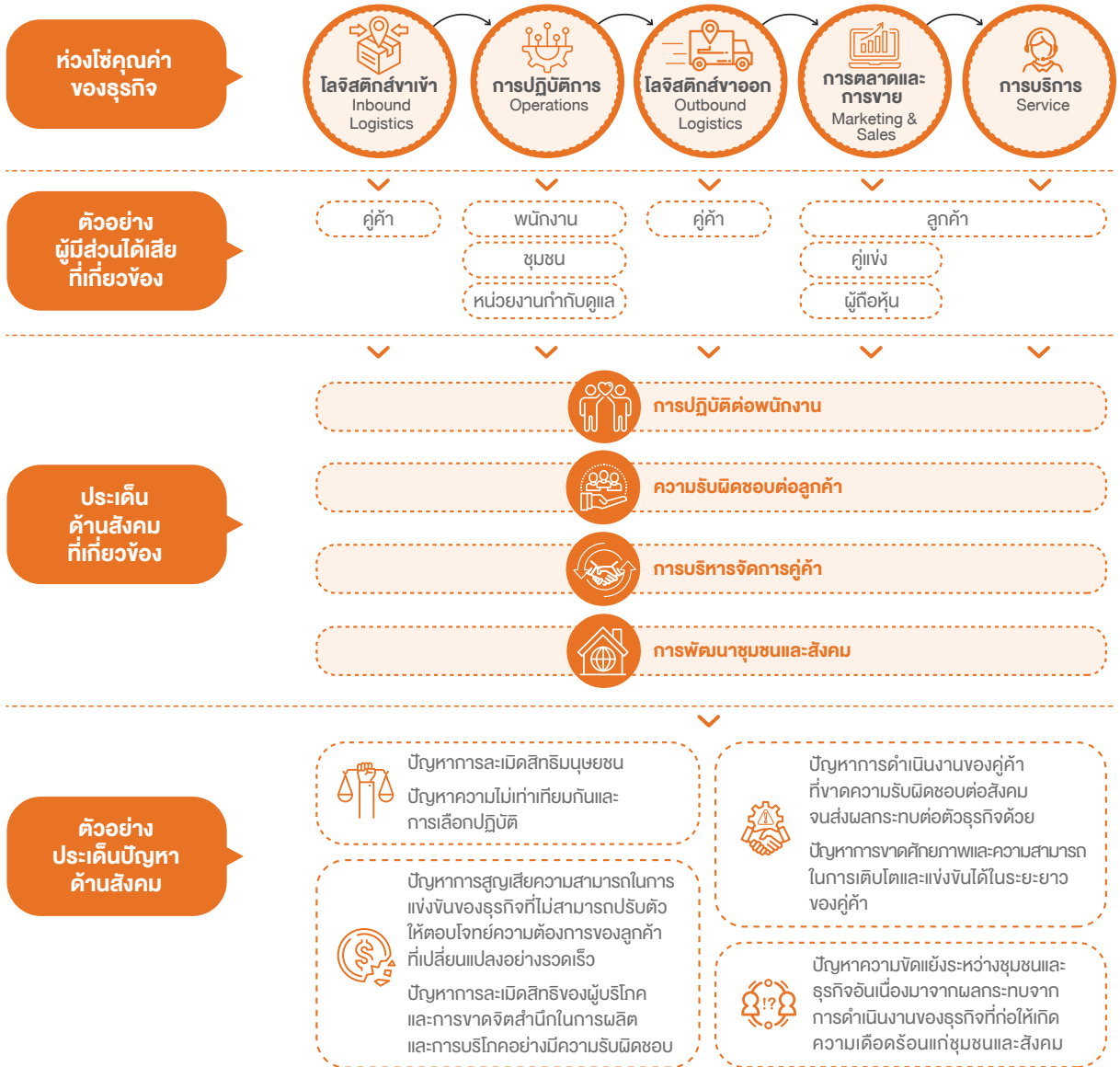
ตัวอย่างการวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่าและผลกระทบด้านสังคม



รูปที่ 6.1 ตัวอย่างการวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่าและผลกระทบด้านสังคม
ที่มา: ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

ธุรกิจจึงควรให้ความสำคัญกับประเด็นทางสังคมที่เกี่ยวข้องกับผู้มีส่วนได้เสียตลอดห่วงโซ่คุณค่า อย่างไรก็ตาม ธุรกิจคงไม่สามารถจัดการกับประเด็นทางสังคมทุกเรื่องได้พร้อมกันเนื่องจากข้อจำกัดทางทรัพยากร ธุรกิจจึงควรมุ่งเน้นไปที่ประเด็นทางสังคมที่กลุ่มผู้มีส่วนได้เสียหลัก เช่น พนักงาน ลูกค้า คู่ค้า ชุมชน และสังคม ได้รับความกระทบหรือส่งผลกระทบต่ออย่างมีนัยสำคัญต่อการดำเนินงานของธุรกิจก่อน เช่น ประเด็นด้านสิทธิมนุษยชนของพนักงานและแรงงานของตัวธุรกิจเองและของคู่ค้า การตอบโต้ความต้องการของลูกค้า ความรับผิดชอบต่อผู้บริโภค การบริหารจัดการคู่ค้าหรือห่วงโซ่อุปทานอย่างยั่งยืน การบริหารจัดการผลกระทบจากการดำเนินงานไม่ให้ออกให้เกิดความเดือดร้อนแก่ชุมชนแวดล้อม เป็นต้น

ตัวอย่างการวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่าและประเด็นสำคัญด้านสังคม



รูปที่ 6.2 ตัวอย่างการวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่าและประเด็นสำคัญด้านสังคม
ที่มา: ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

1.2

สถานการณ์ด้านสังคมในปัจจุบัน

ปัจจุบันทั่วโลกกำลังประสบปัญหาด้านสังคมในหลายประเด็น ซึ่งส่วนใหญ่เป็นผลมาจากจำนวนประชากรโลกที่เพิ่มขึ้น และยังคงมีแนวโน้มว่าจะเพิ่มขึ้นอีกอย่างต่อเนื่อง และนำไปสู่ความต้องการผลิตและบริการที่เพิ่มมากขึ้น ในขณะที่ปัญหาช่องว่างและความเหลื่อมล้ำในสังคมจะยิ่งซับซ้อนและมีผลกระทบในวงที่กว้างขึ้น ประเด็นเรื่องการดูแลสิทธิมนุษยชนและความเท่าเทียมกันของคนในสังคมจึงถือเป็นเรื่องสำคัญที่หลายประเทศกำลังเร่งหาทางแก้ไขอย่างจริงจังเพราะส่งผลกระทบต่อสภาพชีวิตและความเป็นอยู่ของคนในสังคม

สำหรับในประเทศไทย ประเด็นการละเมิดสิทธิมนุษยชน โดยเฉพาะอย่างยิ่งเรื่องการใช้แรงงานเด็กและปัญหาการค้ามนุษย์ในห่วงโซ่อุปทาน ถือเป็นประเด็นสำคัญที่ได้รับการจับตามองจากสังคมโลก ซึ่งทุกภาคส่วน โดยเฉพาะภาคธุรกิจที่มีการใช้แรงงานและพนักงานในการดำเนินงาน จำเป็นต้องให้ความสำคัญและบริหารจัดการอย่างเหมาะสม

ตัวอย่างประเด็นปัญหาในมิติสังคมที่สำคัญและจำเป็นต้องได้รับการแก้ไขเพื่อความอยู่รอดในระยะยาวของธุรกิจ



ปัญหาการละเมิดสิทธิมนุษยชน โดยเฉพาะอย่างยิ่งเรื่องการใช้แรงงานเด็กและการใช้แรงงานบังคับในห่วงโซ่อุปทาน



ปัญหาการละเมิดสิทธิของผู้บริโภคและการขาดจรรยาบรรณในการดำเนินธุรกิจ เนื่องจากคำนึงถึงผลประโยชน์ในระยะสั้น ทำให้ละเลยการผลิตและการบริโภคอย่างมีความรับผิดชอบ



ปัญหาความไม่เท่าเทียมกันและการเลือกปฏิบัติจากความแตกต่างทางเพศ สีผิว เชื้อชาติ ศาสนา หรือสถานะทางสังคม



ปัญหาการดำเนินงานของคู่ค้าที่ขาดความรับผิดชอบต่อสังคม และการขาดศักยภาพและความสามารถในการเติบโตและแข่งขันได้ในระยะยาวของคู่ค้า จนส่งผลกระทบต่อตัวธุรกิจด้วย



ปัญหาการสูญเสียความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจที่ไม่สามารถปรับตัวให้ตอบโจทยความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน



ปัญหาความขัดแย้งระหว่างชุมชนและธุรกิจ อันเนื่องมาจากผลกระทบจากการดำเนินงานของธุรกิจที่ก่อให้เกิดความเดือดร้อนแก่ชุมชนและสังคม

อย่างไรก็ดี การแก้ไขปัญหาทางสังคมในบางเรื่องอาจต้องใช้เวลาอันยาวนานกว่าจะเห็นพัฒนาการหรือการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นอย่างชัดเจน เนื่องจากปัญหาสังคมโดยทั่วไปมักมีความซับซ้อนในเชิงโครงสร้างและมีผลกระทบที่เชื่อมโยงกันเป็นภาพใหญ่ การมีส่วนร่วมดูแลและแก้ไขปัญหาสังคมจึงจำเป็นต้องอาศัยการดำเนินการในระดับนโยบายและการขับเคลื่อนไปสู่การปฏิบัติอย่างมีกลยุทธ์ด้วยกระบวนการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วนในสังคม เพื่อสร้างผลกระทบเชิงบวกที่จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงทางสังคมได้อย่างจริงจัง

1.3

ประเด็นด้านสังคมที่มีผลต่อการดำเนินธุรกิจ

เนื่องจากธุรกิจจำเป็นต้องพึ่งพาพนักงาน ลูกค้า คู่ค้า ชุมชน และสังคมในการดำเนินงาน ธุรกิจจึงควรให้ความสำคัญกับประเด็นทางสังคมที่เกี่ยวข้องกับผู้มีส่วนได้เสียดังกล่าว และบริหารจัดการประเด็นเหล่านี้เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการทำธุรกิจโดยปกติ เพื่อให้การบริหารจัดการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถสร้างคุณค่าร่วมอันจะก่อให้เกิดประโยชน์ที่เกื้อกูลกันระหว่างธุรกิจและสังคม นำไปสู่การพัฒนาศักยภาพของธุรกิจให้สามารถเติบโตได้ในระยะยาว

ตัวอย่างประเด็นสำคัญด้านความยั่งยืนในมิติสังคมที่เป็นพื้นฐานที่ทุกธุรกิจควรให้ความสำคัญ



การปฏิบัติต่อพนักงาน



ความรับผิดชอบต่อลูกค้า



การบริหารจัดการคู่ค้า



การพัฒนาชุมชนและสังคม

2

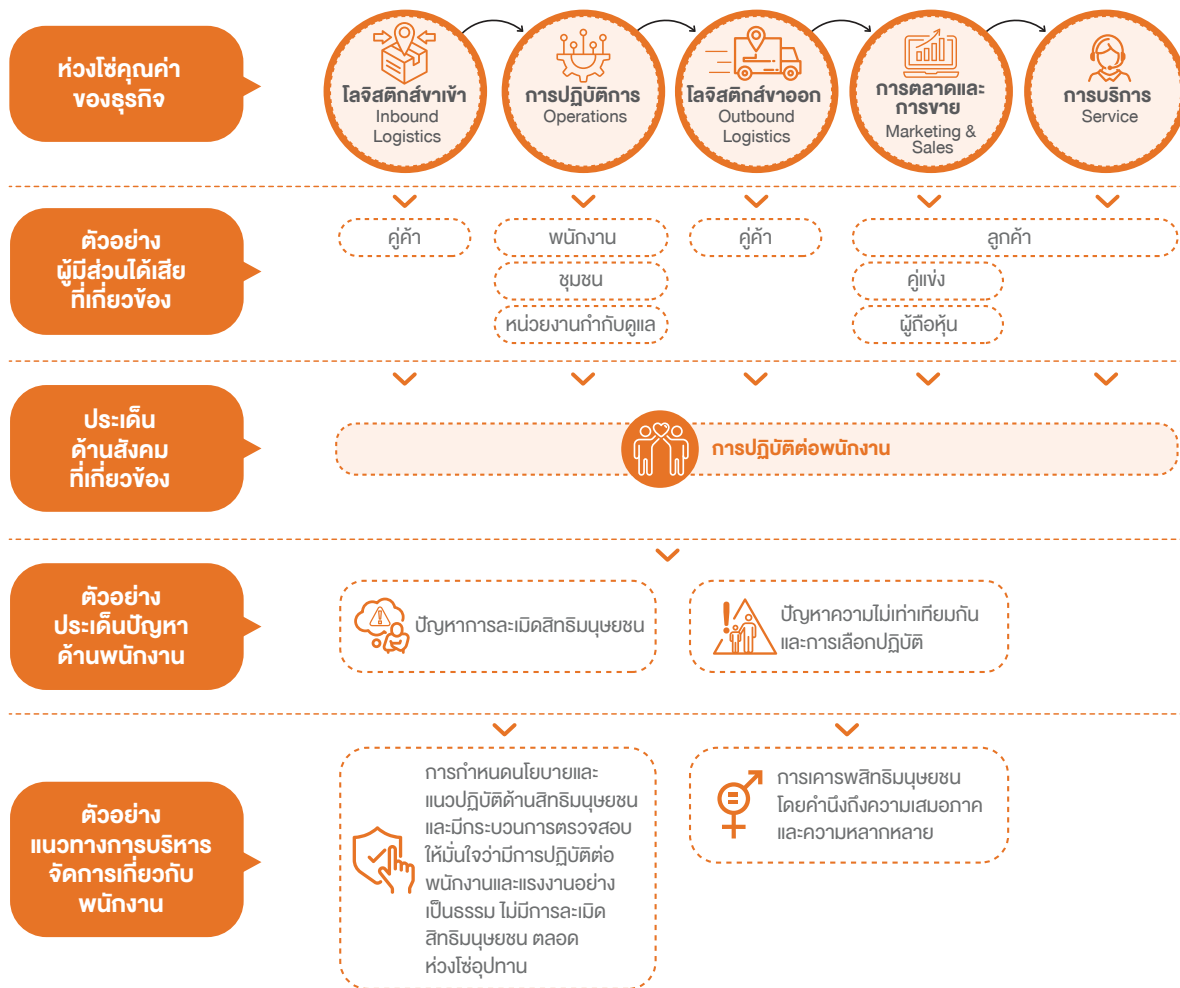
การปฏิบัติต่อพนักงาน

2.1

ธุรกิจกับพนักงาน

ธุรกิจทุกประเภทจำเป็นต้องอาศัยพนักงานในการขับเคลื่อนธุรกิจ เมื่อวิเคราะห์ผ่านห่วงโซ่คุณค่าของธุรกิจ จะเห็นว่าการปฏิบัติต่อพนักงานส่งผลกระทบต่อตรงต่อการดำเนินงานตลอดห่วงโซ่คุณค่า ตั้งแต่กิจกรรมการได้มาซึ่งวัตถุดิบโดยพนักงานฝ่ายจัดซื้อจัดจ้าง ไปจนถึงกิจกรรมการตลาดและการขายสู่ผู้บริโภคโดยพนักงานฝ่ายขายและการตลาด จึงอาจกล่าวได้ว่าความรับผิดชอบต่อธุรกิจที่มีต่อพนักงานและแรงงานมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จของธุรกิจ

ตัวอย่างการวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่าและการปฏิบัติต่อพนักงาน



รูปที่ 6.3 ตัวอย่างการวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่าและการปฏิบัติต่อพนักงาน
ที่มา: ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

2.2

ประเด็นปัญหาสำคัญและแนวทางการบริหารจัดการ ด้านการปฏิบัติต่อพนักงานสำหรับธุรกิจ

ประเด็นปัญหาสำคัญที่ธุรกิจในทุกอุตสาหกรรมควรคำนึงถึงเกี่ยวกับการปฏิบัติต่อพนักงานและแรงงาน คือ การละเมิดสิทธิมนุษยชน ซึ่งสิทธิมนุษยชนถือเป็นสิทธิขั้นพื้นฐานที่มนุษย์ทุกคนพึงมี ไม่ว่าจะมียีนกำเนิด สัญชาติ เชื้อชาติ เผ่าพันธุ์ เพศ สีผิว ศาสนา หรือสถานะสังคมใดก็ตาม ทุกคนต่างมีสิทธิที่ควรได้รับการเคารพและปฏิบัติอย่างเท่าเทียมกัน ประเด็นสิทธิมนุษยชนจึงถือเป็นประเด็นทางสังคมขั้นพื้นฐานที่ธุรกิจทุกแห่งต้องให้ความสำคัญและยึดถือปฏิบัติด้วยความเคารพในชีวิตและศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ อย่างไรก็ตาม ปัญหาการละเมิดสิทธิมนุษยชนยังคงปรากฏให้เห็นในหลากหลายรูปแบบ เช่น ปัญหาการใช้แรงงานเด็ก และแรงงานบังคับ ปัญหาการเลือกปฏิบัติและความเหลื่อมล้ำด้านสิทธิและโอกาส เป็นต้น

ตัวอย่างประเด็นปัญหา

ปัญหาการละเมิดสิทธิมนุษยชน เช่น การใช้แรงงานเด็ก การใช้แรงงานบังคับ

ปัญหาความไม่เท่าเทียมกันและการเลือกปฏิบัติ ไม่ว่าจะเป็นการเลือกปฏิบัติจากความแตกต่างทางเพศ สีผิว เชื้อชาติ ศาสนา หรือสถานะทางสังคม

แนวทางการจัดการธุรกิจอย่างยั่งยืน

การกำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติด้านสิทธิมนุษยชน ตลอดจนมีกระบวนการส่งเสริมการนำแนวปฏิบัติและมาตรการต่างๆ ไปปรับใช้จริง รวมถึงควรมีกระบวนการตรวจสอบเพื่อให้มั่นใจว่าธุรกิจปฏิบัติต่อพนักงานและแรงงานอย่างเป็นธรรม ไม่มีการละเมิดสิทธิมนุษยชนตลอดห่วงโซ่อุปทาน ตั้งแต่กระบวนการจ้างงาน การจ่ายค่าตอบแทน การฝึกอบรมและพัฒนาศักยภาพ ความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน และการดูแลเอาใจใส่พนักงาน เพื่อสะท้อนให้เห็นถึงความมุ่งมั่นของบริษัทที่จะเคารพสิทธิมนุษยชน สนับสนุนโอกาสการเติบโตก้าวหน้าทางอาชีพการงาน สร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เหมาะสม อันจะนำไปสู่การสร้างความพึงพอใจและความผูกพันที่มีต่อองค์กร และพัฒนาประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงาน

การเคารพสิทธิมนุษยชนโดยคำนึงถึงความเสมอภาคและความหลากหลาย ซึ่งไม่เพียงแต่จะลดความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบหรือโอกาสในการเกิดข้อพิพาทเรื่องสิทธิมนุษยชน แต่ยังสามารถพัฒนาความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กร และช่วยดึงดูดบุคลากรที่มีศักยภาพให้สนใจมาร่วมงานกับองค์กร ซึ่งจะนำไปสู่การลดความเสี่ยงในการขาดแคลนบุคลากร และลดต้นทุนในการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานใหม่เพื่อทดแทนพนักงานที่ลาออก รวมถึงการพัฒนาประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงาน ซึ่งเกี่ยวข้องโดยตรงกับศักยภาพในการแข่งขันและการเติบโตของธุรกิจอย่างยั่งยืน

3

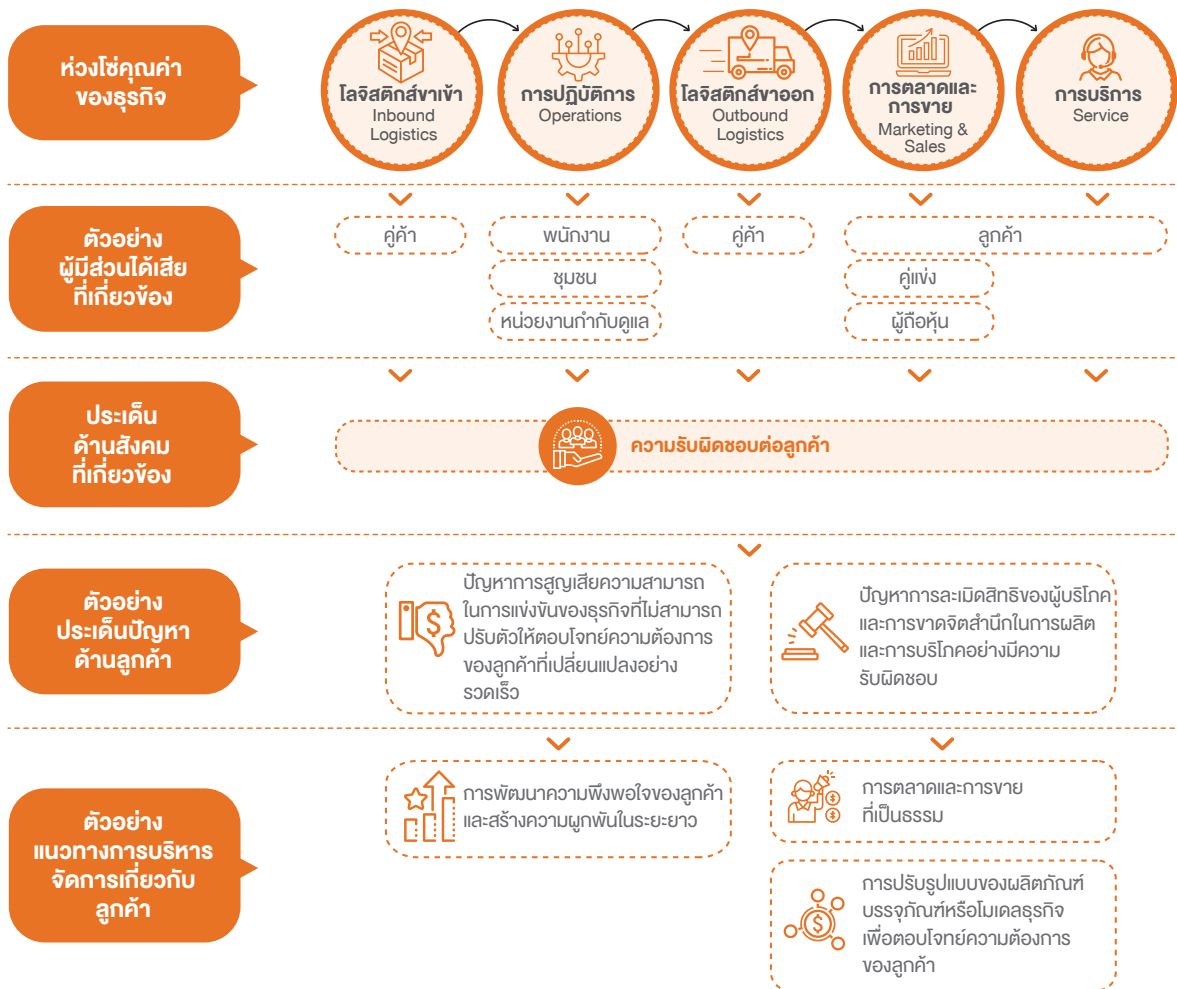
ความรับผิดชอบต่อลูกค้า

3.1

ธุรกิจกับลูกค้า

ลูกค้านับเป็นกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียที่ทุกธุรกิจให้ความสำคัญเป็นลำดับต้นๆ เพราะลูกค้ามีอิทธิพลอย่างมากต่อความอยู่รอดของธุรกิจ ธุรกิจจึงมักทุ่มเททรัพยากรไปกับการสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าและพัฒนาความผูกพันของลูกค้าที่มีต่อตัวธุรกิจ อันเป็นปัจจัยที่จะนำไปสู่ความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจในระยะยาว โดยธุรกิจต้องรู้จักปรับตัวให้สามารถตอบโจทย์ความต้องการหรือความคาดหวังของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไปอยู่เสมอ

ตัวอย่างการวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่าและความรับผิดชอบต่อลูกค้า



รูปที่ 6.4 ตัวอย่างการวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่าและความรับผิดชอบต่อลูกค้า

ที่มา: ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

3.2

ประเด็นปัญหาสำคัญและแนวทางการบริหารจัดการ ด้านความรับผิดชอบต่อลูกค้าสำหรับธุรกิจ

ประเด็นปัญหาสำคัญที่ธุรกิจในทุกอุตสาหกรรมควรคำนึงถึงเกี่ยวกับลูกค้า เช่น การสูญเสียความสามารถในการแข่งขัน เพราะไม่สามารถปรับตัวให้ตอบโต้ความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว และการละเมิดสิทธิของผู้บริโภค และการขาดจรรยาบรรณในการดำเนินธุรกิจ เนื่องจากคำนึงถึงผลประโยชน์ในระยะสั้น ทำให้ละเลยการผลิตและการบริโภคอย่างมีความรับผิดชอบต่อสังคม เป็นต้น

ตัวอย่างประเด็นปัญหา

ปัญหาการสูญเสียความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจที่ไม่สามารถปรับตัวให้ตอบโต้ความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน

แนวทางการจัดการธุรกิจอย่างยั่งยืน

การพัฒนาความพึงพอใจของลูกค้าอย่างต่อเนื่องด้วยการทำความเข้าใจ และตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้ารวมถึงการสร้างความสัมพันธ์และประสบการณ์ที่ดีระหว่างบริษัทและลูกค้าทั้งก่อน ระหว่าง และหลังการขาย เพื่อสร้างความผูกพันต่อธุรกิจในระยะยาว อันจะนำมาสู่ยอดขายและรายได้ของธุรกิจ

โดยทั่วไปบริษัทมักประเมินผลความพึงพอใจและประสบการณ์ที่ลูกค้าได้รับจากสินค้าและบริการ รวมถึงภาพลักษณ์และแบรนด์ของธุรกิจในสายตาลูกค้าและผู้บริโภค เพื่อทำความเข้าใจเกี่ยวกับความต้องการของลูกค้า และนำข้อคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะไปปรับปรุงสินค้าและบริการให้เท่าทันกับพฤติกรรมและความคาดหวังของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไป ตลอดจนประเมินความสามารถในการรักษารฐานลูกค้าและสร้างความผูกพันที่ลูกค้ามีต่อบริษัทหรือแบรนด์เพื่อขยายส่วนแบ่งทางการตลาดต่อไป

ตัวอย่างประเด็นปัญหา

ปัญหาการละเมิดสิทธิของผู้บริโภค และการขาดจิตสำนึกในการผลิตและการบริโภคอย่างมีความรับผิดชอบต่อ

แนวทางการจัดการธุรกิจอย่างยั่งยืน

การตลาดและการขายที่เป็นธรรม โดยมุ่งให้ข้อมูลเพื่อประกอบการตัดสินใจแก่ผู้บริโภคอย่างถูกต้อง ครบถ้วน โปร่งใส และเป็นธรรม รวมถึงการสื่อสารผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากการใช้สินค้าและบริการเพื่อสะท้อนถึงจรรยาบรรณและความซื่อสัตย์ของธุรกิจ ตลอดจนมีการบริหารจัดการข้อมูลส่วนบุคคลของลูกค้าอย่างปลอดภัยและเคารพสิทธิผู้บริโภค อันจะนำไปสู่การสร้างเชื่อมั่นของลูกค้าและความผูกพันต่อแบรนด์ในระยะยาว

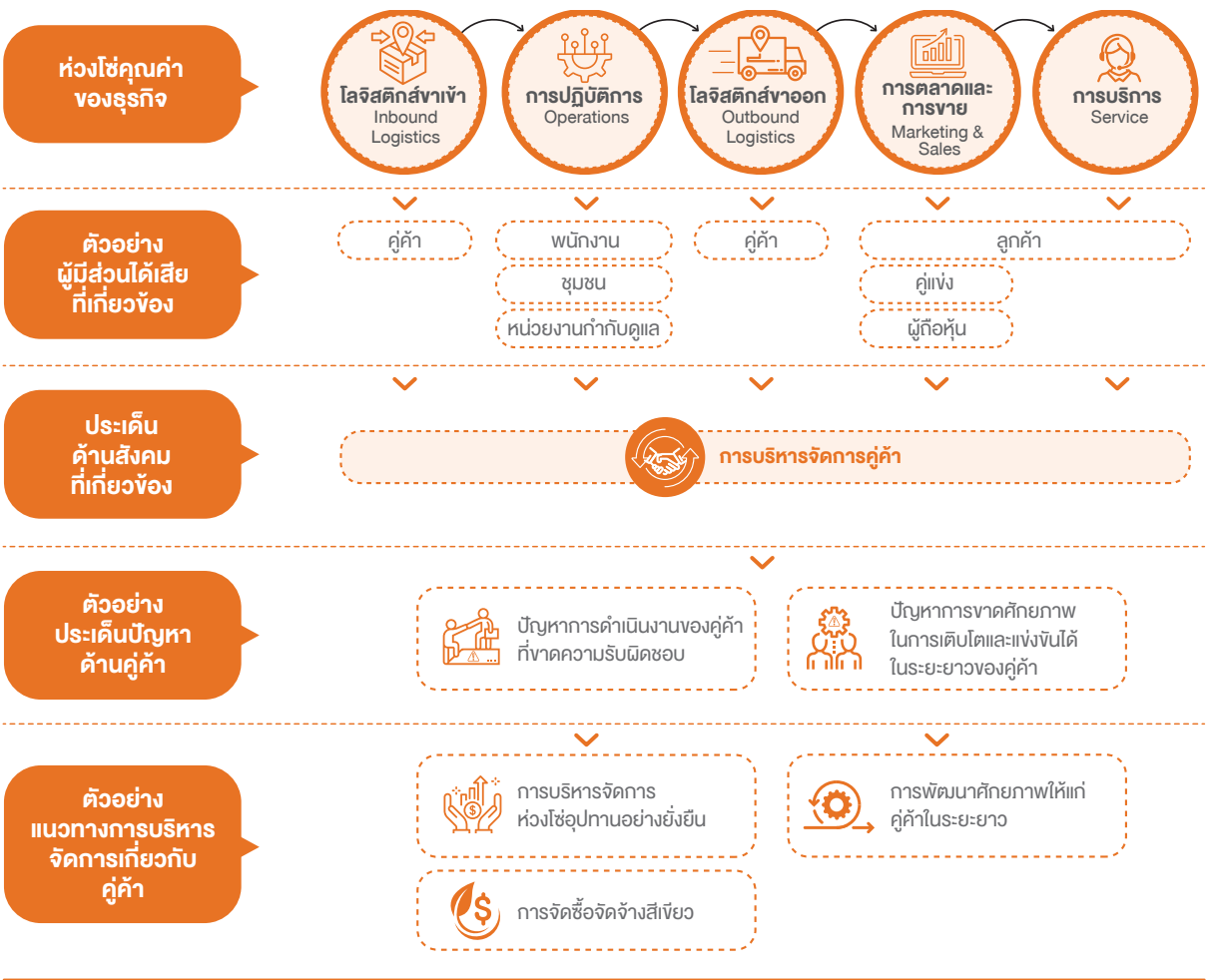
การปรับรูปแบบของผลิตภัณฑ์ บรรจุภัณฑ์ หรือโมเดลธุรกิจ เพื่อตอบโจทย์ความต้องการของลูกค้าที่มีความรับผิดชอบต่อผลกระทบด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม โดยควรคำนึงถึงความรับผิดชอบต่อธุรกิจตลอดวงจรชีวิต (Life cycle) ของผลิตภัณฑ์ ตั้งแต่การออกแบบสินค้าและบริการ การขนส่งและจัดหาวัตถุดิบ การผลิตสินค้าและบริการ การขนส่งหรือส่งมอบสินค้าและบริการ การตลาดและการขาย การใช้สินค้าและบริการของลูกค้าไปจนถึงสิ้นสุดวงจรชีวิตของสินค้าและบริการนั้นๆ ซึ่งไม่เพียงแต่จะสามารถตอบโจทย์ความต้องการของลูกค้า แต่ยังสามารถยกระดับการดำเนินงานอย่างมีความรับผิดชอบต่อสังคมและสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับธุรกิจด้วยการบริหารจัดการทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งนอกจากจะเป็นการบริหารจัดการต้นทุนทางการเงินแล้ว ยังแสดงถึงความรับผิดชอบต่อต้นทุนทางสังคมและสิ่งแวดล้อมที่เกิดขึ้นทั้งในทางตรงและทางอ้อมจากการดำเนินงานของธุรกิจอีกด้วย

4 การบริหารจัดการลูกค้า

4.1 ธุรกิจกับลูกค้า

ธุรกิจมีความสัมพันธ์กับลูกค้าตั้งแต่ต้นน้ำจนถึงปลายน้ำ ความสัมพันธ์ระหว่างธุรกิจและลูกค้าควรมีลักษณะเป็นพันธมิตรที่มุ่งสู่การเติบโตร่วมกัน เนื่องจากการดำเนินงานของลูกค้าสามารถส่งผลกระทบต่อทั้งในเชิงความเสี่ยงและโอกาสต่อธุรกิจอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ธุรกิจจึงควรมีการบริหารจัดการลูกค้าอย่างเหมาะสมและพิจารณาประเด็นที่เกี่ยวข้องกันตลอดห่วงโซ่อุปทาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งประเด็นที่เป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จของธุรกิจ

ตัวอย่างการวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่าและการบริหารจัดการลูกค้า



รูปที่ 6.5 ตัวอย่างการวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่าและการบริหารจัดการลูกค้า
ที่มา: ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

4.2

ประเด็นปัญหาสำคัญและแนวทางการบริหารจัดการ
ด้านการจัดการคู่ค้าสำหรับธุรกิจ

ประเด็นปัญหาสำคัญที่ธุรกิจในทุกอุตสาหกรรมควรรำพึงถึงเกี่ยวกับการบริหารจัดการคู่ค้า เช่น การดำเนินงานของคู่ค้าที่ขาดความรับผิดชอบต่อสังคมจนส่งผลกระทบต่อตัวธุรกิจด้วย และการขาดศักยภาพและความสามารถในการเติบโตและแข่งขันได้ในระยะยาวของคู่ค้า เป็นต้น

ตัวอย่างประเด็นปัญหา

ปัญหาการดำเนินงานของคู่ค้าที่ขาดความรับผิดชอบต่อสังคม จนส่งผลกระทบต่อตัวธุรกิจด้วย

แนวทางการจัดการธุรกิจอย่างยั่งยืน

การบริหารจัดการห่วงโซ่อุปทานอย่างยั่งยืน เนื่องจากการดำเนินงานของคู่ค้าส่งผลกระทบต่อตัวธุรกิจด้วย ธุรกิจจึงจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับการพิจารณาคัดเลือกคู่ค้า โดยควรพิจารณาให้มั่นใจว่าคู่ค้ามีแนวทางดำเนินงานที่เหมาะสมและคำนึงถึงประเด็นด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม เช่น เคารพสิทธิมนุษยชนและปฏิบัติต่อแรงงานของคู่ค้าเองอย่างเป็นธรรม ซึ่งอาจครอบคลุมเรื่องการจ้างงาน การจ่ายค่าตอบแทน ความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน และการดูแลแรงงานของคู่ค้า ตลอดจนมีการดำเนินงานโดยคำนึงถึงผลกระทบด้านสังคมและสิ่งแวดล้อมอย่างเหมาะสม

บริษัทสามารถกำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติด้านการบริหารจัดการห่วงโซ่อุปทานอย่างยั่งยืน ตั้งแต่กระบวนการคัดเลือกคู่ค้าที่จะทำธุรกิจด้วย โดยกำหนดเกณฑ์ในกระบวนการจัดซื้อจัดจ้างที่ชัดเจนและเป็นธรรม และมีกระบวนการติดตามการดำเนินงานของคู่ค้าเพื่อประเมินให้มั่นใจว่าเป็นไปตามนโยบายและแนวปฏิบัติที่ธุรกิจกำหนด เช่น พิจารณาคำขายกับคู่ค้าที่มีการดูแลพนักงานและแรงงานอย่างเหมาะสมโดยไม่มีการละเมิดเรื่องสิทธิมนุษยชนด้วยการใช้แรงงานเด็กหรือแรงงานบังคับ

นอกจากนี้ บริษัทอาจพิจารณา**การจัดซื้อจัดจ้างสีเขียว (Green procurement)** เพื่อลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมในกิจกรรมต่าง ๆ ตลอดห่วงโซ่คุณค่า เช่น การเลือกใช้บรรจุภัณฑ์ที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม การใช้น้ำมันเชื้อเพลิงที่ลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมในกระบวนการขนส่งสินค้า เป็นต้น

ตัวอย่างประเด็นปัญหา

ปัญหาการขาดศักยภาพและความสามารถในการเติบโตและแข่งขันได้ในระยะยาวของคู่ค้า

แนวทางการจัดการธุรกิจอย่างยั่งยืน

การพัฒนาศักยภาพของคู่ค้าในระยะยาวให้มีความเข้มแข็งและสามารถเติบโตได้อย่างยั่งยืนไปด้วยกัน โดยเข้าไปช่วยพัฒนาและยกระดับความสามารถในการดำเนินธุรกิจของคู่ค้า ซึ่งจะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อทั้งธุรกิจและคู่ค้า ธุรกิจหลายแห่งจึงนิยมนำดำเนินโครงการพัฒนาทักษะความรู้ให้แก่คู่ค้าเพื่อนำไปสู่การปรับปรุงคุณภาพของสินค้าและบริการให้ดียิ่งขึ้น

นอกจากนี้ ธุรกิจและคู่ค้าอาจขยายขอบเขตความร่วมมือระหว่างกันในการยกระดับการบริหารจัดการห่วงโซ่อุปทานด้วยการพัฒนาสินค้าและบริการที่เป็นประโยชน์ต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม เพื่อต่อยอดและส่งเสริมการเติบโตอย่างยั่งยืนร่วมกัน อันจะนำมาซึ่งการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับทั้งธุรกิจและคู่ค้า ตลอดจนสร้างสรรค์ประโยชน์สู่สังคมในวงกว้างอีกด้วย

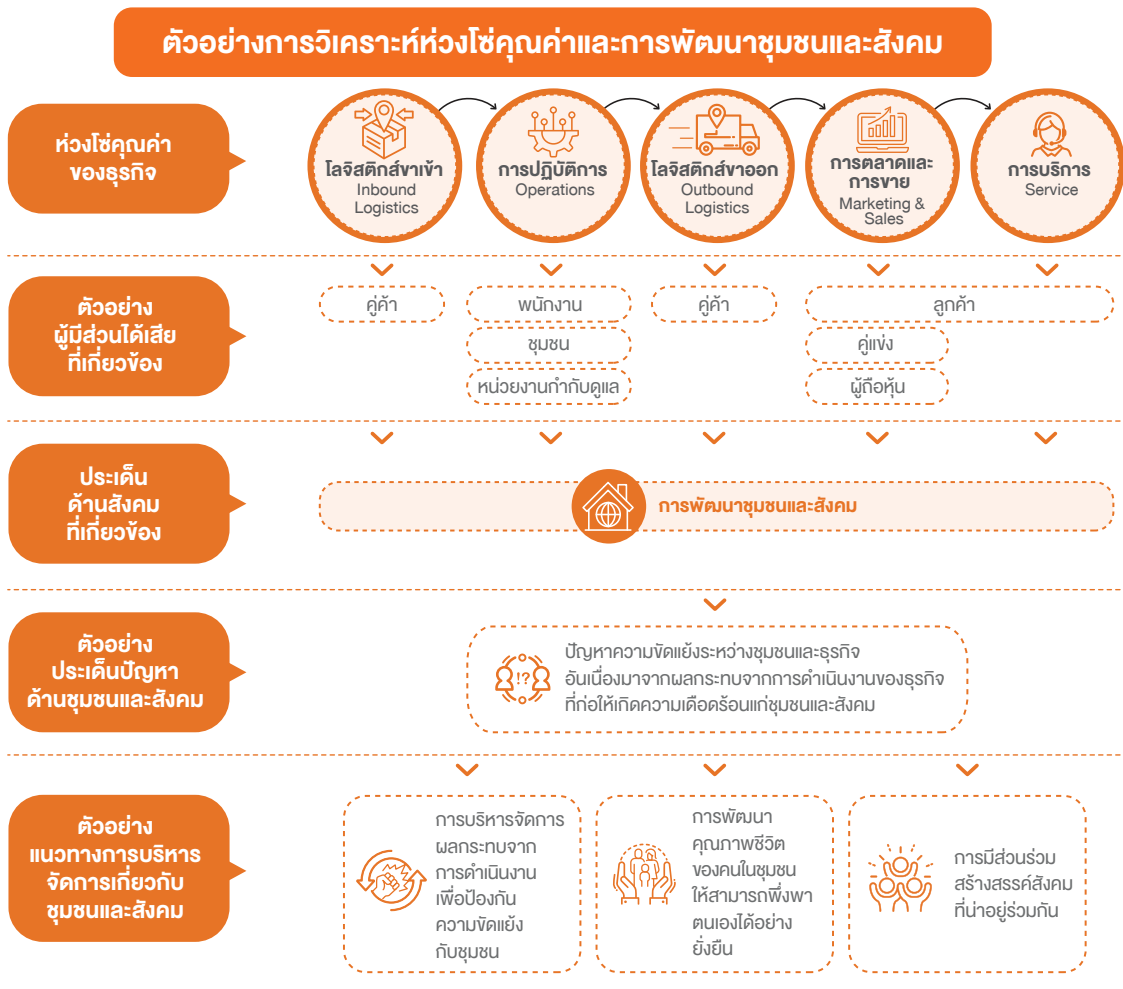
5

การพัฒนาชุมชนและสังคม

5.1

ธุรกิจกับชุมชน

โดยทั่วไปธุรกิจและชุมชนมีความสัมพันธ์เปรียบเสมือนเพื่อนบ้านกัน ธุรกิจไม่สามารถดำเนินการอยู่ได้หากไม่ได้รับการยอมรับจากชุมชนและสังคมแวดล้อม เนื่องจากชุมชนเป็นปัจจัยที่มีผลเอื้อต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของธุรกิจ ธุรกิจจึงควรให้ความสำคัญและแสดงความรับผิดชอบต่อชุมชน



รูปที่ 6.6 ตัวอย่างการวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่าและการพัฒนาชุมชนและสังคม
ที่มา: ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

5.2

ประเด็นปัญหาสำคัญและแนวทางการบริหารจัดการด้านการพัฒนาชุมชนและสังคมสำหรับธุรกิจ

ประเด็นปัญหาสำคัญที่ธุรกิจควรให้ความสำคัญเกี่ยวกับชุมชนและสังคม คือ ผลกระทบจากการดำเนินงานของธุรกิจที่อาจก่อให้เกิดความเดือดร้อนแก่ชุมชนและสังคม นอกจากนี้ ธุรกิจยังอาจมีส่วนร่วมสร้างสรรค์สังคมและพัฒนาคุณภาพชีวิตของคนในชุมชนให้สามารถพึ่งพาตนเองได้อย่างยั่งยืน ตลอดจนมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาในชุมชนและสร้างสรรค์สังคมที่น่าอยู่ร่วมกัน เพราะเมื่อชุมชนมีความเข้มแข็ง ย่อมส่งผลดีต่อธุรกิจที่เข้าไปดำเนินงานในท้องถิ่นด้วย เป็นต้น

ตัวอย่างประเด็นปัญหา

ปัญหาความขัดแย้งระหว่างชุมชนและธุรกิจ อันเนื่องมาจากผลกระทบจากการดำเนินงานของธุรกิจที่ก่อให้เกิดความเดือดร้อนแก่ชุมชนและสังคม เช่น ปัญหาการใช้ทรัพยากรธรรมชาติในพื้นที่จนส่งผลกระทบต่อความสามารถในการเข้าถึงทรัพยากรของคนในชุมชน ปัญหาการบริเวณรอบที่ตั้งสถานประกอบการของธุรกิจ ปัญหาขยะ ของเสีย และมลพิษจากโรงงานที่ส่งผลกระทบต่อสุขภาพของชุมชน เป็นต้น

แนวทางการจัดการธุรกิจอย่างยั่งยืน

การบริหารจัดการผลกระทบจากการดำเนินงานเพื่อป้องกันความขัดแย้งกับชุมชน บริษัทควรบริหารจัดการธุรกิจอย่างมีประสิทธิภาพและควบคุมไม่ให้เกิดผลกระทบเชิงลบที่จะไปรบกวนหรือสร้างความเดือดร้อนให้แก่ชุมชนและสังคม ซึ่งอาจนำไปสู่ความขัดแย้งระหว่างธุรกิจและชุมชน อันเป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จของธุรกิจในระยะยาว

ธุรกิจจึงควรกำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติเพื่อให้มั่นใจว่าธุรกิจดำเนินงานด้วยความรับผิดชอบต่อชุมชนเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีในการอยู่ร่วมกันกับชุมชนอย่างยั่งยืน

การพัฒนาคุณภาพชีวิตของคนในชุมชนให้สามารถพึ่งพาตนเองได้อย่างยั่งยืน โดยธุรกิจสามารถมีส่วนสนับสนุนการเติบโตของเศรษฐกิจท้องถิ่นในพื้นที่ที่ธุรกิจเข้าไปดำเนินการอยู่ ด้วยการจ้างงานและการใช้วัตถุดิบในท้องถิ่น รวมถึงสนับสนุนกิจการในชุมชน ซึ่งช่วยพัฒนาทักษะและศักยภาพของคนในชุมชน นับเป็นการสนับสนุนการพัฒนามนุษย์ เศรษฐกิจ และสังคมไปพร้อมๆ กัน ซึ่งจะช่วยพัฒนาความพึงพอใจและความสัมพันธ์อันดีระหว่างธุรกิจกับชุมชน

การมีส่วนร่วมสร้างสรรค์สังคมที่น่าอยู่ร่วมกัน เช่น ธุรกิจอาจเข้าไปมีส่วนช่วยแก้ไขปัญหายาเสพติด ปัญหาการขาดแคลนทรัพยากร ปัญหาสุขภาพ ปัญหาจากภัยธรรมชาติ ผ่านกิจกรรมเพื่อสังคมและกิจกรรมจิตอาสาเพื่อพัฒนาชุมชนในรูปแบบต่างๆ โดยธุรกิจสามารถวางแผนและดำเนินงานอย่างมีกลยุทธ์ด้วยการนำทรัพยากรที่มีอยู่ เช่น พนักงาน ความรู้ความเชี่ยวชาญ งบประมาณ หรือเครือข่ายพันธมิตร เข้าไปช่วยพัฒนาชุมชนให้เข้มแข็งได้โดยยึดหลักให้ชุมชนเป็นศูนย์กลางในการขับเคลื่อนและสร้างการเปลี่ยนแปลงที่ดีในสังคม ซึ่งไม่เพียงแต่จะสร้างความพึงพอใจและสนับสนุนการมีส่วนร่วมของชุมชน แต่ยังช่วยพัฒนาความสัมพันธ์อันดีและความไว้วางใจกันระหว่างธุรกิจและชุมชน อันจะนำไปสู่การสร้างคุณค่าให้แก่ธุรกิจและสังคมอย่างยั่งยืน



กึ่งท้าย

ในการพัฒนาธุรกิจสู่ความยั่งยืน ธุรกิจควรรบริหารจัดการประเด็นสำคัญด้านความยั่งยืนในด้านสังคมให้ครอบคลุมเรื่อง การปฏิบัติต่อพนักงาน ความรับผิดชอบต่อลูกค้า การบริหารจัดการคู่ค้า และการพัฒนาชุมชนและสังคม โดยคำนึง ถึงความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้เสียทั้งโดยตรงและโดยอ้อมตลอดห่วงโซ่คุณค่าของธุรกิจ เพื่อลดความเสี่ยงและ ผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นต่อสังคม ตลอดจนเสริมสร้างโอกาสในการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจได้ ในระยะยาว



ตัวอย่างคู่มือและแนวปฏิบัติด้านการพัฒนาธุรกิจสู่ความยั่งยืนในมิติสังคม

- คู่มือ Guiding Principles on Business and Human Rights โดยองค์การสหประชาชาติ และ UN Global Compact (ปี 2554) ให้หลักการชี้แนะเกี่ยวกับหน้าที่ ความรับผิดชอบ และบทบาทของรัฐและธุรกิจในเรื่องสิทธิมนุษยชน ตลอดจนแนวทางดำเนินการแก้ไขเมื่อมีการละเมิดหรือลิดรอนสิทธิมนุษยชน
- แผนปฏิบัติการระดับชาติว่าด้วยธุรกิจกับสิทธิมนุษยชน ระยะที่ 1 (พ.ศ. 2562–2565) โดยกรมคุ้มครองสิทธิและเสรีภาพ กระทรวงยุติธรรม (ปี 2562) มุ่งเน้นการขับเคลื่อนหลักการชี้แนะของสหประชาชาติเรื่องธุรกิจกับสิทธิมนุษยชน โดยครอบคลุมเรื่องที่สำคัญ เช่น แผนปฏิบัติการด้านแรงงาน แผนปฏิบัติการด้านชุมชน ที่ดิน ทรัพยากรธรรมชาติ และสิ่งแวดล้อม แผนปฏิบัติการด้านปกป้องสิทธิมนุษยชน แผนปฏิบัติการด้านการลงทุนระหว่างประเทศและบรรษัทข้ามชาติ และการขับเคลื่อนแผนปฏิบัติการไปสู่การปฏิบัติและการกำกับ ติดตาม และประเมินผล
- มาตรฐานสากลและอนุสัญญาด้านแรงงานระหว่างประเทศ โดย International Labour Organization (ILO) (ปี 2550) นำเสนอกรอบและแนวทางในการดำเนินงานเพื่อส่งเสริมเรื่องสิทธิในการทำงาน สนับสนุนให้เกิดโอกาสแห่งการจ้างงานที่มีคุณค่า การคุ้มครองทางสังคมและส่งเสริมให้เกิดการปรึกษาหารือในประเด็นต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน
- คู่มือการจัดซื้อจัดจ้างสินค้าและบริการที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม พ.ศ. 2557 โดยกรมควบคุมมลพิษ (ปี 2557) อธิบายเกณฑ์ข้อกำหนดและแนวทางปฏิบัติในการจัดซื้อจัดจ้างสินค้าและบริการที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ตลอดจนรายการสินค้าและบริการที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม



ดร. ปาทร ปิตรวัชชัย

กรรมการและผู้จัดการ
ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

“ ในโลกธุรกิจยุคนี้ Innovation เป็นเรื่องที่ถูกธุรกิจให้ความสำคัญเป็นลำดับต้นๆ เพื่อความอยู่รอดและการรักษาความสามารถในการแข่งขัน เพราะเราไม่สามารถคาดการณ์อนาคตจากประสบการณ์ในอดีตของเราได้อีกต่อไป ทุกธุรกิจจึงจำเป็นต้องคิดค้นและพัฒนานวัตกรรมอย่างไม่หยุดนิ่ง กล้าฉีกกรอบความคิดแบบเดิม เพื่อยกระดับการทำงานให้ตอบโจทย์ความท้าทายใหม่ๆ ที่เข้ามากระทบ และเร่งปรับตัวไม่เพียงแต่ให้ “ทัน” แต่ต้องให้ “นำ” การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในโลกธุรกิจที่หมุนเร็วขึ้นทุกวัน

สิ่งสำคัญคือทุกคนในองค์กร ตั้งแต่ระดับกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงาน ต้องมีทัศนคติที่ดี พร้อมทั้งจะเรียนรู้และพัฒนาทักษะ ทั้ง Reskill และ Upskill มุ่งมั่นที่จะสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่สินค้าและบริการ เพื่อต่อยอดความสำเร็จในวันนี้เพื่อก้าวต่อไปของธุรกิจในอนาคตอย่างมั่นคงและยั่งยืน ”



บทที่

7

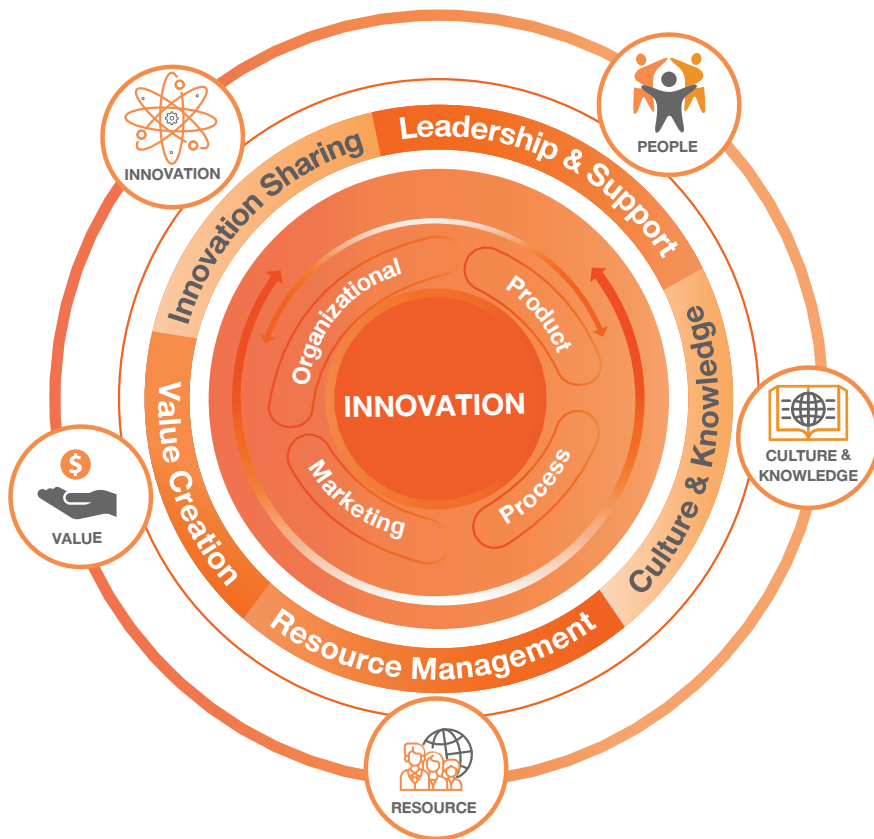
นวัตกรรม

และความยั่งยืนของธุรกิจ

สรุปสาระสำคัญของบทที่ 7

การพัฒนาและส่งเสริมนวัตกรรมในระดับองค์กร

ธุรกิจควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาและส่งเสริมนวัตกรรมในระดับองค์กร เพื่อยกระดับความสามารถในการแข่งขันและศักยภาพในการเติบโตได้ในระยะยาว



บทที่
7

นวัตกรรม และความยั่งยืนของธุรกิจ

การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมทางธุรกิจในช่วงหลายทศวรรษที่ผ่านมาส่วนหนึ่งเป็นผลมาจากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศที่เข้ามามีอิทธิพลต่อชีวิตของผู้คนในสังคม เป็นผลให้ธุรกิจต้องปรับตัวให้สามารถตอบโจทย์ความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไปเพื่อพัฒนาศักยภาพในการแข่งขันทางธุรกิจ องค์กรธุรกิจหลายแห่งจึงมุ่งเน้นไปที่การพัฒนาและส่งเสริมนวัตกรรมในองค์กรเพื่อความยั่งยืนของธุรกิจ อย่างไรก็ตาม ภายใต้อิทธิพลของเทคโนโลยี การขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับนวัตกรรม การขาดทรัพยากรเพื่อสนับสนุนการพัฒนา นวัตกรรม การมีสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ไม่เอื้อต่อการคิดสร้างสรรค์หรือการริเริ่มนวัตกรรม บัณฑิตทำอย่างไรจึงสามารถจัดการแก้ไขได้อย่างเป็นระบบด้วยความร่วมมือกันของทุกคนในองค์กรที่ล้วนมีบทบาทในการสนับสนุนนวัตกรรมเพื่อขับเคลื่อนธุรกิจให้เดินไปข้างหน้าและเติบโตได้อย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

1

ภาพรวมของนวัตกรรมที่มีผลต่อการดำเนินธุรกิจ

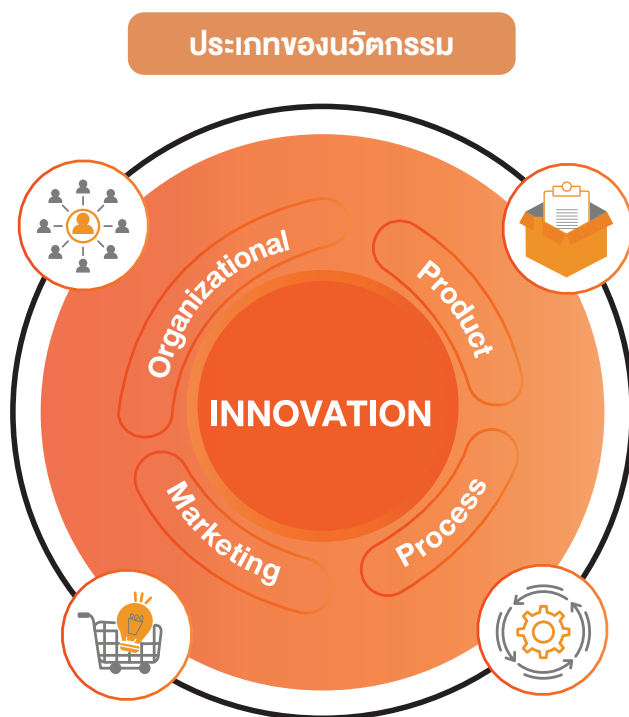
1.1

ความหมายและประเภทของนวัตกรรม

สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ กระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ได้ให้นิยามว่า “นวัตกรรม” หมายถึง “สิ่งใหม่ที่เกิดจากการใช้ความรู้และความคิดสร้างสรรค์ที่มีประโยชน์ต่อเศรษฐกิจและสังคม” นวัตกรรมนับเป็นกระบวนการที่เกิดจากการนำความรู้และความคิดสร้างสรรค์มาผนวกกับความสามารถในการบริหารจัดการ เพื่อสร้างให้เกิดเป็นธุรกิจนวัตกรรมหรือธุรกิจใหม่ อันจะนำไปสู่การลงทุนใหม่ที่ส่งผลต่อการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ⁶ จึงถือได้ว่านวัตกรรมเป็นการใช้ทักษะและความรู้ความเชี่ยวชาญเพื่อคิดค้นสิ่งใหม่ หรือพัฒนาต่อยอดและปรับปรุง เพื่อนำไปใช้ได้จริงและสามารถสร้างคุณค่าในการยกระดับความสามารถในการแข่งขันและศักยภาพในการเติบโตของธุรกิจ

⁶ สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ (องค์การมหาชน) กระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี

องค์การเพื่อความร่วมมือทางเศรษฐกิจและการพัฒนาทางเศรษฐกิจ หรือ Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) ได้แบ่งนวัตกรรมออกเป็น 4 ประเภท



รูปที่ 7.1 ประเภทของนวัตกรรม
ที่มา: ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย



- **นวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์ (Product innovation):** การพัฒนาสินค้าหรือบริการชิ้นใหม่ หรืออาจเป็นสินค้าหรือบริการที่มีอยู่เดิมที่ได้รับการปรับปรุงในเชิงคุณสมบัติหรือคุณลักษณะอย่างมีนัยสำคัญ เพื่อให้สินค้าหรือบริการสามารถตอบสนองความต้องการของผู้ใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ตัวอย่างเช่น การพัฒนาสินค้าและบริการที่มีประสิทธิภาพและตอบโจทย์ความต้องการของลูกค้า การพัฒนารถยนต์ไฟฟ้าที่ไร้คนขับและไม่ใช้พลังงานน้ำมันซึ่งถือเป็นนวัตกรรมแห่งอนาคตของธุรกิจยานยนต์ การใช้แชทบอตเพื่อให้บริการด้านข้อมูลและตอบคำถามแก่ลูกค้า 24 ชม. การใช้เทคโนโลยี AI และ Machine learning ในวงการแพทย์เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพในการวินิจฉัยและรักษาพยาบาล และมีส่วนช่วยกระจายโอกาสในการรักษาพยาบาลให้แก่ผู้ป่วยในพื้นที่ห่างไกล การพัฒนานวัตกรรมในอุตสาหกรรมอาหารเพื่อเพิ่มผลผลิตของผลิตภัณฑ์ทางการเกษตรโดยใช้ทรัพยากรธรรมชาติให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด



- **นวัตกรรมด้านกระบวนการ (Process innovation):** การพัฒนากระบวนการใหม่หรือปรับเปลี่ยนกระบวนการที่มีอยู่เดิมที่เกี่ยวข้องกับการผลิตหรือการส่งมอบผลิตภัณฑ์ เพื่อให้มีวิธีการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ตัวอย่างเช่น การปรับหรือลดทอนกระบวนการที่ไม่จำเป็นลงเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและลดต้นทุนในการดำเนินการ การใช้หุ่นยนต์ในกระบวนการผลิตและประกอบชิ้นส่วนเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในระบบการผลิตและยกระดับความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงานให้แก่พนักงาน การปรับกระบวนการโลจิสติกส์และจัดส่งสินค้าอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อส่งมอบสินค้าและบริการที่มีคุณภาพและทำให้ลูกค้าได้รับสินค้ารวดเร็วยิ่งขึ้น การปรับกระบวนการผลิตให้ลดการใช้พลังงานและลดการเกิดขยะ ของเสีย หรือมลพิษ ตลอดจนลดปริมาณการปล่อยก๊าซเรือนกระจกจากการดำเนินงาน



- **นวัตกรรมทางการตลาด (Marketing innovation):** การเปลี่ยนแปลงวิธีการทางการตลาดรูปแบบใหม่ ซึ่งอาจครอบคลุมถึงการออกแบบผลิตภัณฑ์และบรรจุภัณฑ์ การจัดวางสินค้า การส่งเสริมการตลาด และการกำหนดราคาสินค้าหรือบริการ

ตัวอย่างเช่น การออกแบบบรรจุภัณฑ์ให้สามารถนำกลับมาใช้ซ้ำได้เพื่อลดการสูญเสียทรัพยากรและลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม การใช้กลยุทธ์ทางการตลาดในรูปแบบ Omnichannel ผ่านช่องทางการเข้าถึงผู้บริโภคทั้งในระบบออนไลน์และออฟไลน์เพื่อพัฒนาความพึงพอใจและสร้างประสบการณ์ที่ดีให้แก่ลูกค้า การปรับรูปแบบการขายสินค้าจากการขายสินค้าแบบเป็นครั้งมาเป็นการให้บริการด้วยระบบสมาชิก การใช้ Big data เข้ามาช่วยพัฒนาประสิทธิภาพในการวิเคราะห์พฤติกรรมของผู้บริโภคเพื่อการขายและการตลาดอย่างมีกลยุทธ์



- **นวัตกรรมองค์กร (Organizational innovation):** การปรับเปลี่ยนแนวทางการดำเนินงานในระดับองค์กร การปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรและกระบวนการปฏิบัติงานไปสู่รูปแบบใหม่

ตัวอย่างเช่น การปรับเปลี่ยนลักษณะการประกอบธุรกิจไปเป็นธุรกิจประเภทใหม่ ซึ่งอาจต่อยอดมาจากความรู้ความเชี่ยวชาญเดิมไปสู่การพัฒนาธุรกิจใหม่ เช่น ธุรกิจร้านหนังสือออนไลน์ที่สามารถบริหารจัดการด้านโลจิสติกส์ได้อย่างมีประสิทธิภาพอาจผันตัวเองกลายเป็นธุรกิจอีคอมเมิร์ซที่มีรายได้จากการขายสินค้าหลากหลายประเภท การปรับโมเดลธุรกิจโดยสร้างความร่วมมือกับหน่วยงานพันธมิตร เช่น การลงทุนในธุรกิจสตาร์ทอัพ การตั้งบริษัทย่อยเป็นฟินเทคหรือสตาร์ทอัพ การร่วมมือกับธุรกิจเพื่อสังคม เพื่อตอบโจทย์ใหม่ๆ ทางธุรกิจ

จะเห็นได้ว่านวัตกรรมอาจเกิดขึ้นได้ในหลายระดับทั้งที่เป็นของใหม่หรือการพัฒนาของที่มีอยู่เดิมให้ดียิ่งขึ้น โดยมีเป้าหมายหลักเพื่อนำนวัตกรรมไปใช้ให้เกิดประโยชน์หรือสร้างคุณค่าต่อไป

1.2 ความสำคัญของนวัตกรรมที่มีต่อธุรกิจ

เป็นที่ยอมรับกันทั่วไปว่า นวัตกรรมมีส่วนสำคัญในการเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขัน ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นในการเติบโตได้อย่างยั่งยืนของธุรกิจ การพัฒนานวัตกรรมจึงเป็นยุทธศาสตร์สำคัญที่องค์กรธุรกิจหลายแห่งให้ความสำคัญเป็นลำดับต้นๆ เพื่อพัฒนาศักยภาพของธุรกิจในการเติบโตได้อย่างต่อเนื่องและยั่งยืน นวัตกรรมจึงมีความสำคัญต่อธุรกิจหลายด้าน

การสร้างจุดขายด้วยความแตกต่าง (Differentiation)

นวัตกรรมช่วยสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันให้แก่ธุรกิจด้วยการสร้างความแตกต่าง เช่น ความเป็นเอกลักษณ์และมูลค่าของแบรนด์ที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมล้ำสมัย ความแตกต่างของสินค้าและบริการ ซึ่งธุรกิจอาจบอกเล่าแนวคิดและวิธีสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์และบรรจุภัณฑ์เพื่อสร้างคุณค่าให้แก่ลูกค้า ทั้งในเชิงประโยชน์ใช้สอยและคุณค่าทางจิตใจเพื่อสร้างความไว้วางใจและความเชื่อมั่นจากลูกค้า นอกจากนี้ นวัตกรรมที่มีจุดเด่นในการสร้างประโยชน์หรือลดผลกระทบเชิงลบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมย่อมได้รับความสนใจจากผู้บริโภคที่ใส่ใจด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม

การรักษาหรือเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาด (Sales & Market share)

นวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์และนวัตกรรมทางการตลาดมักมีส่วนช่วยพัฒนาคุณภาพของสินค้าและบริการตลอดจนแนวทางการขายและการตลาด เพื่อให้ตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เนื่องจากนวัตกรรมมีวัตถุประสงค์เพื่อแก้ไขปัญหาให้แก่ผู้ใช้งาน นวัตกรรมจึงมักมีส่วนช่วยยกระดับความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า ในขณะที่เดียวกันธุรกิจก็สามารถสร้างรายได้จากผลิตภัณฑ์ประเภทใหม่หรือผลิตภัณฑ์ที่มีมูลค่าเพิ่มเพื่อขยายส่วนแบ่งทางการตลาด

การพัฒนาประสิทธิภาพในการดำเนินงาน (Operational efficiency)

นวัตกรรมด้านกระบวนการช่วยให้องค์กรสามารถบริหารจัดการต้นทุนและทรัพยากรในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ในห่วงโซ่คุณค่า เช่น ในกระบวนการจัดซื้อจัดหาวัตถุดิบ กระบวนการผลิตสินค้าและส่งมอบบริการ กระบวนการขนส่งสินค้าไปยังผู้บริโภค กระบวนการรับซื้อคืนสินค้าที่ใช้แล้ว กระบวนการต่างๆ เหล่านี้จะช่วยให้องค์กรสามารถลดต้นทุนดำเนินงาน ทำให้มีผลิตผลที่สูงขึ้นจากการบริหารจัดการทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ เช่น การพัฒนาประสิทธิภาพในการใช้พลังงานและวัตถุดิบ การยกระดับความสามารถในการผลิตและลดข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นด้วยนวัตกรรม

ความอยู่รอดและความสามารถในการปรับตัวไปตามสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงไป (Survival & Resilience)

ธุรกิจควรปฏิรูปองค์กรและขับเคลื่อนองค์กรด้วยนวัตกรรมเพื่อให้มีความคิดสร้างสรรค์และมีความพร้อมในการปรับตัวให้เท่าทันหรือก้าวนำความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ เพื่อความอยู่รอดขององค์กรและความสามารถในการแข่งขันในโลกธุรกิจที่หมุนไปอย่างรวดเร็ว

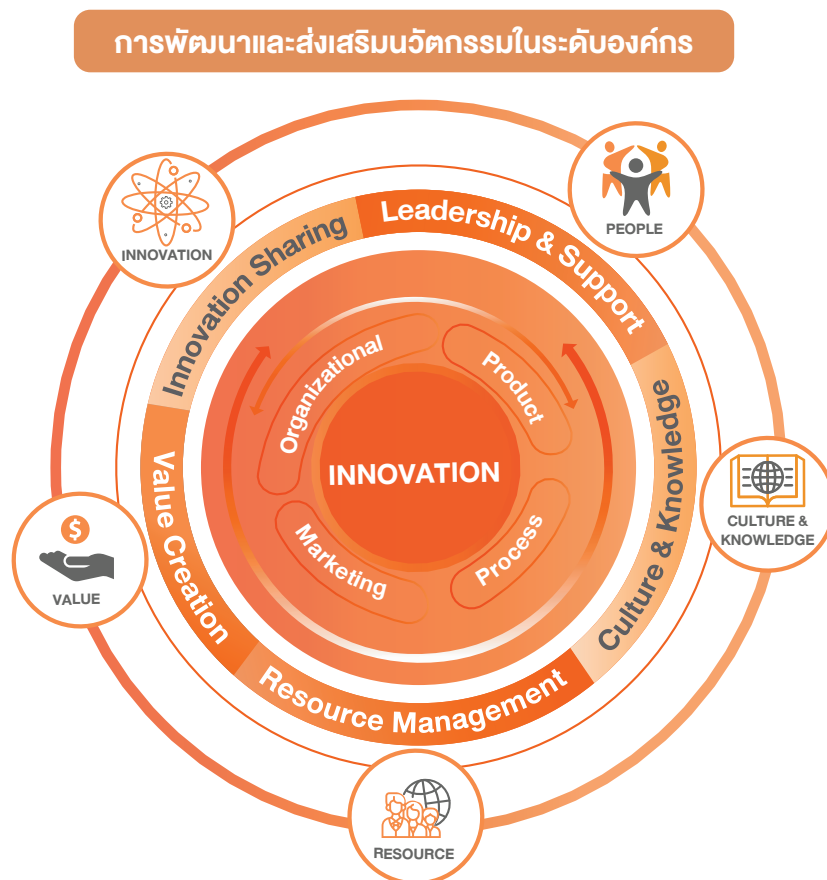
ในยุคที่สภาพแวดล้อมในการดำเนินธุรกิจเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ธุรกิจควรประเมินบริบทขององค์กรให้ได้ว่า Megatrends ทิศทางของอุตสาหกรรม และปัจจัยความเสี่ยงใหม่ๆ อะไรบ้างที่อาจเข้ามามีผลกระทบต่อธุรกิจ และธุรกิจควรปรับตัวและสร้างสรรค์นวัตกรรมอย่างไรเพื่อพลิกความท้าทายให้กลายเป็นโอกาส เพื่อความอยู่รอดและการเติบโตได้อย่างยั่งยืนของธุรกิจ ในขณะที่เดียวกันก็สามารถส่งมอบคุณค่าให้แก่ผู้มีส่วนได้เสียและสร้างประโยชน์ต่อสังคมส่วนรวมไปด้วยพร้อมกัน

2

การพัฒนาและส่งเสริมนวัตกรรมในระดับองค์กร

2.1 ภาพรวมของการพัฒนาและส่งเสริมนวัตกรรม

ในการพัฒนานวัตกรรม โดยทั่วไปธุรกิจมักนึกถึงเส้นทางความสำเร็จของกระบวนการพัฒนานวัตกรรมออกสู่ตลาดในรูปแบบของ S-Curve ซึ่งสะท้อนภาพการพัฒนานวัตกรรมขึ้นมาแทนที่เทคโนโลยีแบบเดิมเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพของเทคโนโลยีให้ตอบโจทย์ความต้องการของตลาด อย่างไรก็ตาม เพื่อให้องค์กรสามารถพัฒนาและยกระดับการดำเนินงานด้านนวัตกรรมได้ประสบความสำเร็จในระยะยาว ธุรกิจควรวางรากฐานและปลูกฝังให้นวัตกรรมเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร และสนับสนุนให้การสร้างสรรค์นวัตกรรมเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานในชีวิตประจำวันของทุกคนในองค์กรด้วย สิ่งสำคัญคือการปลูกฝังทัศนคติและความคิดว่า การคิดสร้างสรรค์และพัฒนานวัตกรรมเป็นส่วนหนึ่งของบทบาทหรือหน้าที่ความรับผิดชอบของทุกคนในองค์กร



รูปที่ 7.2 การพัฒนาและส่งเสริมนวัตกรรมในระดับองค์กร
ที่มา: ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

โดยทั่วไปการพัฒนาวัฒนธรรมในระดับองค์กรให้ประสบผลสำเร็จควรมีองค์ประกอบดังนี้



การสนับสนุนจากคณะกรรมการและผู้บริหารระดับสูง (Leadership & Support)

คณะกรรมการ ผู้นำองค์กร และผู้บริหารระดับสูงควรมีบทบาทในการเป็นผู้นำและเป็นตัวอย่างที่ดีในการสร้างแรงบันดาลใจ และสนับสนุนให้พนักงานมีทัศนคติที่ดีต่อการเปลี่ยนแปลงและการแสดงออกทางความคิดสร้างสรรค์ โดยคณะกรรมการและผู้บริหารระดับสูงควรสื่อสารให้ชัดเจนว่าการพัฒนาวัฒนธรรมเป็นบทบาทหรือหน้าที่ความรับผิดชอบของพนักงานทุกคน มิได้จำกัดเฉพาะเพียงหน่วยงานด้านการวิจัยและพัฒนาเท่านั้น แต่ทุกคนในองค์กรล้วนมีส่วนในการพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการทำงานและผลงานขององค์กรอย่างไม่หยุดนิ่งเพื่อสร้างคุณค่าให้แก่ตนเอง องค์กร และผู้ได้รับประโยชน์จากวัฒนธรรมนั้น

นอกจากนี้ คณะกรรมการ ผู้นำองค์กร และผู้บริหารระดับสูงอาจกำหนดให้วัฒนธรรมเป็นส่วนหนึ่งของวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม กลยุทธ์ เป้าหมายขององค์กร ตลอดจนระบุไว้ในแนวปฏิบัติในการทำงานของฝ่ายจัดการและพนักงาน เพื่อสะท้อนถึงความสำคัญของวัฒนธรรมที่มีต่อทิศทาง การดำเนินงาน และความสำเร็จของธุรกิจ



การเสริมสร้างวัฒนธรรมและบรรยากาศในการเรียนรู้ให้แก่พนักงานอยู่เสมอ (Culture & Knowledge)

การเปิดโอกาสหรือพื้นที่ให้พนักงานได้แสดงความคิดสร้างสรรค์และลองผิดลองถูกเป็นสิ่งจำเป็นที่จะช่วยกระตุ้นให้พนักงานคิดนอกกรอบและกล้าที่จะนำเสนอความคิดที่อาจนำไปพัฒนาต่อยอดเป็นนวัตกรรมได้

นอกจากนี้ ธุรกิจยังควรเปิดโอกาสให้พนักงานได้แลกเปลี่ยนข้อมูลความรู้ร่วมกัน เพื่อต่อยอดความคิดให้เกิดการพัฒนา นวัตกรรม องค์กรหลายแห่งจึงนิยมจัดตั้งทีมงานที่ประกอบด้วยกลุ่มคนจากหลากหลายฝ่ายเพื่อใช้ประโยชน์จากทักษะและมุมมองที่หลากหลายในการแก้ไขปัญหาให้แก่ลูกค้า การแลกเปลี่ยนข้อมูลกันระหว่างบุคคลหรือหน่วยงานทั้งภายในและภายนอก องค์กรจะช่วยให้สามารถวิเคราะห์และเข้าใจปัญหาได้ลึกซึ้งขึ้นเพื่อประโยชน์ในการพัฒนาวัฒนธรรมให้ตรงตามความต้องการของผู้ใช้งานได้ดียิ่งขึ้น

เนื่องจากวัฒนธรรมเป็นเรื่องของการลงมือปฏิบัติโดยประยุกต์ใช้ความรู้และความเชี่ยวชาญ การพัฒนาวัฒนธรรมในระดับองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพจึงจำเป็นต้องมีรากฐานมาจากการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ธุรกิจจึงควรให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้และส่งเสริมการเรียนรู้ให้เป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาศักยภาพในการทำงานของพนักงานและทีมงาน ตลอดจนส่งเสริมบรรยากาศในการเรียนรู้อยู่เสมอ



การบริหารจัดการทรัพยากรอย่างเหมาะสม (Resource management)

ธุรกิจควรจัดสรรทรัพยากรขององค์กร เช่น บุคลากร งบประมาณ เทคโนโลยี และเวลาให้เหมาะสมเพื่อสนับสนุนให้เกิดการพัฒนาต่อยอดเป็นนวัตกรรม โดยธุรกิจอาจจัดสรรงบประมาณด้านการศึกษาวิจัยและพัฒนาวัฒนธรรมให้เหมาะสม และสอดคล้องกับกลยุทธ์และเป้าหมายขององค์กร พร้อมกำหนดแนวทางการติดตามและประเมินผลอย่างต่อเนื่อง อย่างไรก็ตาม วัฒนธรรมบางประเภทอาจไม่จำเป็นต้องใช้งบประมาณสูง แต่สามารถสร้างประโยชน์ให้แก่องค์กร ผู้ใช้นวัตกรรม ตลอดจนสังคมและสิ่งแวดล้อมได้

การสร้างมูลค่าและคุณค่าจากนวัตกรรม (Value creation)

การพัฒนานวัตกรรมที่ประสบผลสำเร็จจะต้องสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับธุรกิจได้ไม่จำเป็นว่าการสร้างความแตกต่างของสินค้าหรือบริการให้ไม่เหมือนคู่แข่ง การแก้ไขปัญหาหรือตอบสนองต่อความต้องการของผู้บริโภคได้ตรงตามความต้องการ การพัฒนาประสิทธิภาพในการดำเนินงานในห่วงโซ่คุณค่าของธุรกิจ เช่น ในกระบวนการผลิต การขนส่ง การตลาดและการขาย และการบริการ ตลอดจนการสร้างคุณค่าต่อองค์กรและผู้มีส่วนได้เสียที่จะได้รับประโยชน์จากนวัตกรรม ธุรกิจจึงควรสามารถวัดผลและประเมินมูลค่าและ/หรือคุณค่าที่เกิดขึ้นจากการนำนวัตกรรมไปใช้

การสร้างการรับรู้และเผยแพร่นวัตกรรมต่อผู้มีส่วนได้เสีย (Innovation sharing)

ธุรกิจควรสื่อสารนโยบายและผลการดำเนินงานด้านนวัตกรรมให้ผู้มีส่วนได้เสียได้รับทราบด้วย โดยเฉพาะอย่างยิ่งลูกค้าและคู่ค้าเพื่อสร้างความเชื่อมั่นและความไว้วางใจต่อกัน ธุรกิจบางแห่งอาจยกระดับให้นวัตกรรมเป็นส่วนหนึ่งของแบรนด์เพื่อสร้างทัศนคติที่ดีต่อองค์กรและสร้างความแตกต่างจากคู่แข่งและได้รับการยอมรับจากลูกค้า

เนื่องจากนวัตกรรมเป็นการคิดค้นสิ่งใหม่หรือพัฒนาต่อยอดสิ่งที่มีอยู่เดิมให้ดียิ่งขึ้น การเผยแพร่และทำให้นวัตกรรมเป็นที่รับรู้ในวงกว้างจะช่วยแพร่กระจายองค์ความรู้และนำไปสู่ความร่วมมือในการสร้างสรรค์และพัฒนาต่อยอดเป็นเทคโนโลยีใหม่หรือนวัตกรรมต่อไป ธุรกิจหลายแห่งจึงนิยมจดสิทธิบัตรเพื่อสร้างมูลค่าจากนวัตกรรมด้วยทรัพย์สินทางปัญญาก่อนจะเผยแพร่รายละเอียดเกี่ยวกับนวัตกรรม อีกทั้งยังอาจร่วมมือกับลูกค้า คู่ค้า หรือแม้แต่อุปกรณ์ เพื่อช่วยกันต่อยอดทางความคิดและพัฒนาวัตกรรมเพื่อความอยู่รอดของธุรกิจหรืออุตสาหกรรมได้

2.2

บทบาทของกรรมการในการพัฒนาและส่งเสริมนวัตกรรม

เนื่องจากคณะกรรมการเป็นผู้กำหนดทิศทางและนโยบายขององค์กร คณะกรรมการจึงมีบทบาทหน้าที่สำคัญประการหนึ่งตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี คือ การส่งเสริมนวัตกรรมและการประกอบธุรกิจอย่างมีความรับผิดชอบต่อคณะกรรมการบริษัทควรดำเนินการดังนี้⁷

⁷ หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับบริษัทจดทะเบียน ปี 2560 โดยสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์

- คณะกรรมการควรให้ความสำคัญและสนับสนุนการสร้างนวัตกรรมที่ก่อให้เกิดมูลค่าแก่ธุรกิจควบคู่ไปกับการสร้างคุณประโยชน์ต่อลูกค้าหรือผู้ที่เกี่ยวข้อง และมีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม
- คณะกรรมการควรติดตามดูแลให้ฝ่ายจัดการประกอบธุรกิจอย่างมีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม และสะท้อนอยู่ในแผนดำเนินการ เพื่อให้มั่นใจได้ว่าทุกฝ่ายขององค์กรได้ดำเนินการสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ เป้าหมายหลัก และแผนกลยุทธ์ของกิจการ
- คณะกรรมการควรดูแลให้ฝ่ายจัดการจัดสรรและจัดการทรัพยากรให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ โดยคำนึงถึงผลกระทบและการพัฒนาทรัพยากรตลอดห่วงโซ่คุณค่า เพื่อให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายหลักได้อย่างยั่งยืน
- คณะกรรมการควรจัดให้มีกรอบการกำกับดูแลและการบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศระดับองค์กรที่สอดคล้องกับความต้องการของกิจการ รวมทั้งดูแลให้มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการเพิ่มโอกาสทางธุรกิจและพัฒนาการดำเนินงาน การบริหารความเสี่ยง เพื่อให้กิจการสามารถบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายหลักของกิจการ

2.3

บทบาทของผู้บริหารในการพัฒนาและส่งเสริมนวัตกรรม

ผู้นำองค์กรและผู้บริหารถือว่ามีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาและส่งเสริมนวัตกรรมในระดับองค์กร โดยผู้นำองค์กรและผู้บริหารควรดำเนินการดังนี้

- ผู้บริหารควรร่วมกับคณะกรรมการในการกำหนดนโยบายการพัฒนาและส่งเสริมนวัตกรรมขององค์กร เป็นลายลักษณ์อักษร และทบทวนอย่างสม่ำเสมอให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงไป
- ผู้บริหารควรร่วมกับคณะกรรมการในการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กรให้ครอบคลุมเรื่องการส่งเสริมและพัฒนาวัตกรรม
- ผู้บริหารควรกำหนดแผนงานส่งเสริมการพัฒนานวัตกรรมในระยะยาวและประจำปีอย่างชัดเจน พร้อมงบประมาณสนับสนุนที่เหมาะสม โดยนำเสนอให้คณะกรรมการพิจารณาให้ความเห็นชอบ รวมถึงติดตามผลการดำเนินงานด้านนวัตกรรมขององค์กรอย่างสม่ำเสมอ ที่สำคัญคือควรพิจารณาทบทวนแผนงานด้านนวัตกรรมว่าอยู่บนจุดใดของ S-Curve และประเมินโอกาสที่นวัตกรรมจะประสบความสำเร็จอย่างสม่ำเสมอ
- ผู้บริหารควรจัดโครงสร้างองค์กรให้มีผู้ดูแลรับผิดชอบการบริหารจัดการและส่งเสริมงานด้านนวัตกรรมอย่างครบถ้วนและชัดเจน เช่น คณะทำงานด้านนวัตกรรม ฝ่ายงานหลักที่ทำหน้าที่ขับเคลื่อนนวัตกรรมขององค์กร
- ผู้บริหารควรสื่อสารทิศทางและเป้าหมายขององค์กรในการพัฒนานวัตกรรม ตลอดจนเสริมสร้างทัศนคติที่ดีและสนับสนุนให้พนักงานทุกคนมีส่วนร่วมในการสร้างสรรค์และพัฒนานวัตกรรม
- ผู้บริหารควรจัดให้มีการส่งเสริมความรู้และการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อกระตุ้นให้พนักงานคิดนอกกรอบ นำเสนอความคิดสร้างสรรค์ และกระตุ้นวันที่จะต่อยอดความคิดออกมาเป็นผลงานนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง
- ผู้บริหารควรส่งเสริมให้มีการเผยแพร่ผลการดำเนินงานด้านนวัตกรรมและร่วมพัฒนาต่อยอดนวัตกรรมร่วมกับพันธมิตรและผู้มีส่วนได้เสียของธุรกิจ



กังก้าย

สภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนไปส่งผลให้องค์กรธุรกิจต้องปรับตัวและพัฒนานวัตกรรมอย่างไม่หยุดนิ่งเพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขัน อย่างไรก็ตาม องค์กรแต่ละแห่งย่อมมีบริบทและลักษณะการประกอบธุรกิจที่แตกต่างกัน องค์กรจึงควรพิจารณาแนวทางการพัฒนาและส่งเสริมนวัตกรรมให้เหมาะสมกับบริบทและวัฒนธรรมขององค์กร

นอกจากนี้ การพัฒนานวัตกรรมในระดับองค์กรจำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ตั้งแต่การกำหนดนโยบายและทิศทางที่ชัดเจน การสนับสนุนจากทุกคนในองค์กร ตั้งแต่ระดับกรรมการ ผู้นำองค์กร ผู้บริหารระดับสูง ไปจนถึงพนักงานทุกคนที่ควรตระหนักถึงหน้าที่และความรับผิดชอบในการมีส่วนร่วมสร้างสรรค์และพัฒนา นวัตกรรม การเสริมสร้างวัฒนธรรมและบรรยากาศในการเรียนรู้อยู่เสมอ การบริหารจัดการทรัพยากรอย่างเหมาะสม การสร้างคุณค่าจากการนำนวัตกรรมไปใช้จนเกิดผล ตลอดจนการเผยแพร่ความรู้เกี่ยวกับนวัตกรรมแก่ผู้มีส่วนได้เสียเพื่อต่อยอดและขยายผลนวัตกรรมต่อไป ซึ่งจะนำไปสู่การยกระดับการดำเนินธุรกิจให้สามารถเติบโตได้อย่างต่อเนื่องท่ามกลางปัจจัยและสภาพแวดล้อมในการดำเนินธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ



ตัวอย่างคู่มือและแนวปฏิบัติด้านการพัฒนาธุรกิจสู่ความยั่งยืนในด้านนวัตกรรม

- Sustainable Development 2018** โดยองค์กรธุรกิจเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน (ปี 2561) นำเสนอนโยบายการพัฒนาอย่างยั่งยืนของประเทศไทย และให้ตัวอย่างแนวปฏิบัติและผลการดำเนินงานด้านการวิจัยและนวัตกรรมของธุรกิจหลากหลายอุตสาหกรรม ประกอบด้วยกลุ่มอุตสาหกรรมธุรกิจการเงิน สินค้าอุตสาหกรรม อสังหาริมทรัพย์และก่อสร้าง ทรัพยากร และเทคโนโลยี
- มาตรฐานการจัดการนวัตกรรม ISO56000: 2020** โดย International Organization for Standardization (ISO) (ปี 2561) ให้กรอบแนวคิด หลักการ และแนวทางปฏิบัติในการบริหารจัดการด้านนวัตกรรมอย่างเป็นระบบสำหรับธุรกิจและองค์กรต่างๆ เพื่อเป็นแนวทางในการวางระบบและพัฒนากาการบริหารจัดการด้านนวัตกรรมในระดับองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ
- Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation** โดย Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) (ปี 2561) ให้หลักการ แนวคิด ทฤษฎี ตลอดจนแนวปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับการวัด การจัดทำข้อมูล และการใช้ข้อมูลด้านนวัตกรรม ซึ่งองค์กรธุรกิจสามารถศึกษาเพื่อนำไปสู่การยกระดับการดำเนินงานด้านนวัตกรรม



ดร. กฤษฎา เสกตระกูล

รองผู้จัดการ

หัวหน้าสายงานพัฒนาความยั่งยืนตลาดทุน
ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

“ ในการดำเนินธุรกิจตั้งแต่ต้นน้ำจนถึงปลายน้ำ ตลอดห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain) ธุรกิจต้องเผชิญหน้ากับประเด็นความท้าทายต่างๆ ด้านความยั่งยืนทั้งในมิติสังคมและสิ่งแวดล้อม ซึ่งเข้ามามีผลกระทบและกลายเป็นปัจจัยความเสี่ยงหรือโอกาสของธุรกิจ ดังนั้นธุรกิจจึงต้องบูรณาการเรื่องการกำกับดูแลกิจการที่ดีและการดำเนินธุรกิจอย่างมีความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้เสีย สังคม และสิ่งแวดล้อม ในนโยบายและกลยุทธ์องค์กร ตลอดจนมีการขับเคลื่อนการดำเนินธุรกิจสู่ความยั่งยืนอย่างเป็นระบบและเห็นผลเป็นรูปธรรม

หัวใจสำคัญของการขับเคลื่อนธุรกิจสู่ความยั่งยืนนี้ คือ ทุกคนในองค์กร ตั้งแต่ระดับกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงาน ต้องมีส่วนร่วมในการนำพาให้ธุรกิจก้าวไปข้างหน้าและเติบโตได้อย่างยั่งยืน ทำให้ผู้มีส่วนได้เสียมั่นใจได้ว่า ธุรกิจดำเนินงานอยู่บนพื้นฐานของการกำกับดูแลกิจการที่ดี มีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม และสามารถบริหารจัดการประเด็นสำคัญด้านความยั่งยืน เพื่อรักษาขีดความสามารถในการแข่งขันและพัฒนาศักยภาพในการเติบโต แม้สภาพแวดล้อมในการดำเนินธุรกิจจะเปลี่ยนแปลงไปอย่างไรก็ตาม ”



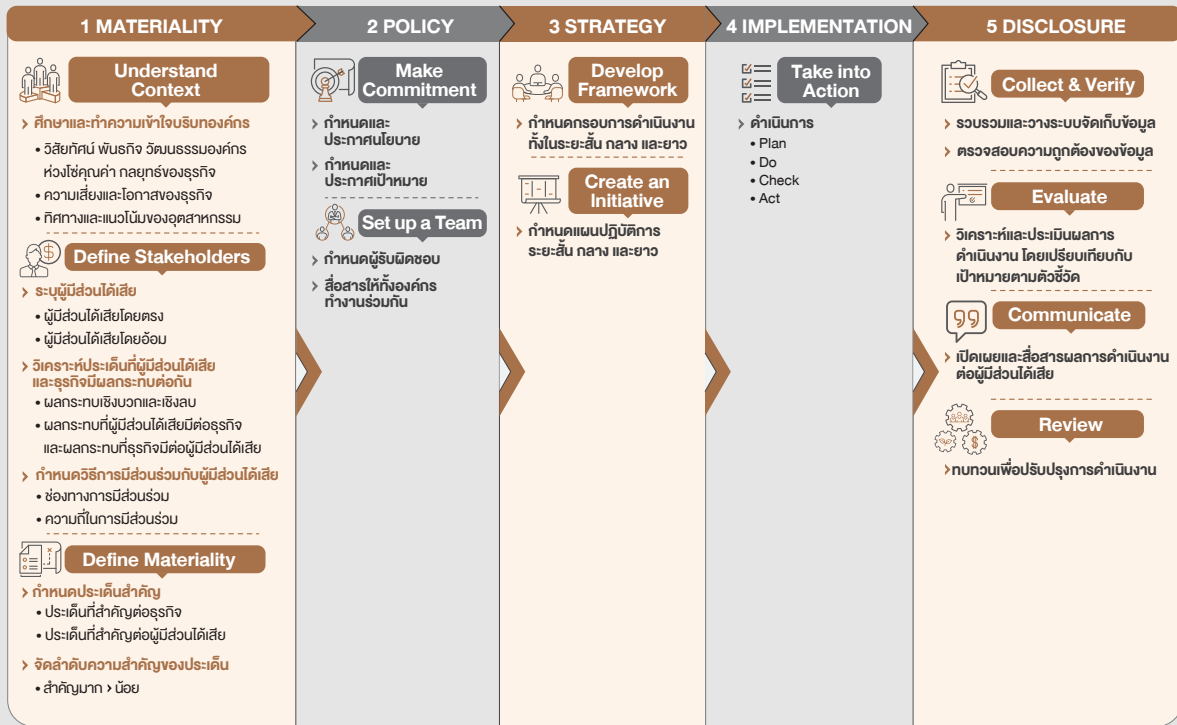
บทที่

8

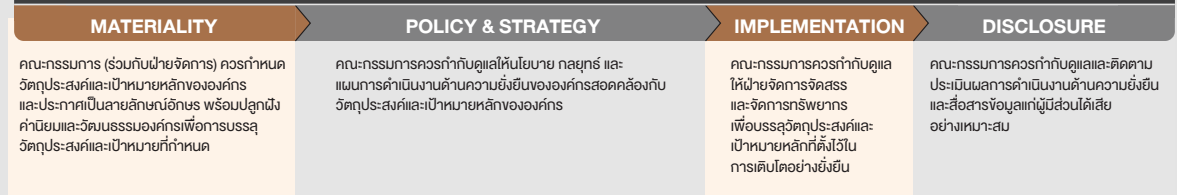
กระบวนการขับเคลื่อนธุรกิจ
สู่ความยั่งยืน

สรุปสาระสำคัญของบทที่ 8

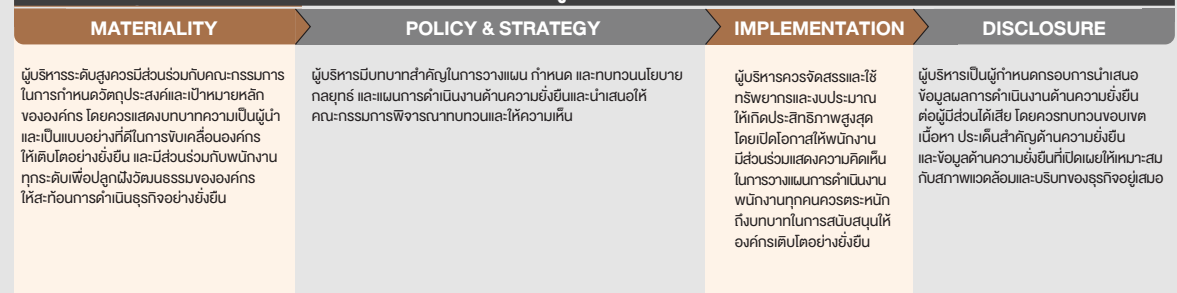
5 กระบวนการในการขับเคลื่อนธุรกิจสู่ความยั่งยืนในระดับองค์กร



บทบาทของกรรมการ



บทบาทของผู้บริหารและพนักงาน





บทที่ 8

กระบวนการขับเคลื่อนธุรกิจ สู่ความยั่งยืน

การดำเนินธุรกิจในปัจจุบันต้องเผชิญกับความท้าทายในหลายด้าน อันนำมาซึ่งความเสี่ยงและโอกาสที่ทำให้ธุรกิจต้องปรับตัวและพัฒนาอยู่เสมอ เพื่อให้สามารถอยู่รอดและเติบโตได้อย่างมั่นคงและยั่งยืน การขับเคลื่อนธุรกิจสู่ความยั่งยืนจึงกลายเป็น “เรื่องสำคัญ” ที่ทุกองค์กรต้องให้ความสำคัญและบูรณาการในการประกอบธุรกิจ

ในการพัฒนาและขับเคลื่อนธุรกิจสู่ความยั่งยืน ธุรกิจควรมีการดำเนินงานใน 2 ส่วนประกอบกัน

ส่วนที่ 1: การกำกับดูแลกิจการ (บทที่ 1-3)

ธุรกิจควรมีโครงสร้างและกลไกในการกำกับดูแลกิจการที่ดีอันเป็นรากฐานสู่ความยั่งยืน

- โครงสร้างคณะกรรมการ (กรรมการอิสระ กรรมการที่เป็นตัวแทนผู้ถือหุ้นรายใหญ่ กรรมการที่เป็นผู้บริหารและไม่ได้เป็นผู้บริหาร) และคณะกรรมการชุดย่อย (คณะกรรมการตรวจสอบ คณะกรรมการสรรหา คณะกรรมการกำหนดค่าตอบแทน คณะกรรมการกำกับดูแลกิจการ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง)
- นโยบายการกำกับดูแลกิจการและจรรยาบรรณธุรกิจ
- การบริหารความเสี่ยง (ครอบคลุมความเสี่ยงต่างๆ เช่น ความเสี่ยงด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และบรรษัทภิบาล ตลอดจนความเสี่ยงที่เกิดใหม่)
- ระบบการควบคุมภายในที่เพียงพอ (การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล การจัดทำรายงานทางการเงินที่น่าเชื่อถือ และการปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง)
- การสื่อสารเกี่ยวกับนโยบายการกำกับดูแลกิจการและจรรยาบรรณธุรกิจให้เป็นที่รับทราบและนำไปสู่การปฏิบัติ

ส่วนที่ 2: การบูรณาการและการขับเคลื่อน ธุรกิจสู่ความยั่งยืน (บทที่ 4-7)

ธุรกิจควรเข้าใจแนวคิดและหลักการในการดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืน และนำมาปรับใช้ในการดำเนินงานอย่างมีความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อมและสังคม รวมถึงมีการพัฒนาและส่งเสริมนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง

- นโยบายและแนวทางการบริหารจัดการด้านสิ่งแวดล้อม (ครอบคลุมประเด็นการบริหารจัดการด้านพลังงาน น้ำ ขยะ ของเสีย มลพิษ และก๊าซเรือนกระจก)
- นโยบายและแนวทางการบริหารจัดการด้านสังคม (ครอบคลุมประเด็นการปฏิบัติต่อพนักงาน ความรับผิดชอบต่อลูกค้า การบริหารจัดการคู่ค้า การพัฒนาชุมชนและสังคม)
- นโยบายและแนวทางการบริหารจัดการด้านนวัตกรรม (ครอบคลุมนวัตกรรมทางธุรกิจ และนวัตกรรมเพื่อส่งเสริมการพัฒนาสังคมและสิ่งแวดล้อมในรูปแบบต่างๆ ที่เหมาะสมกับองค์กร)

1

หลักการและภาพรวมกระบวนการขับเคลื่อนธุรกิจสู่ความยั่งยืน

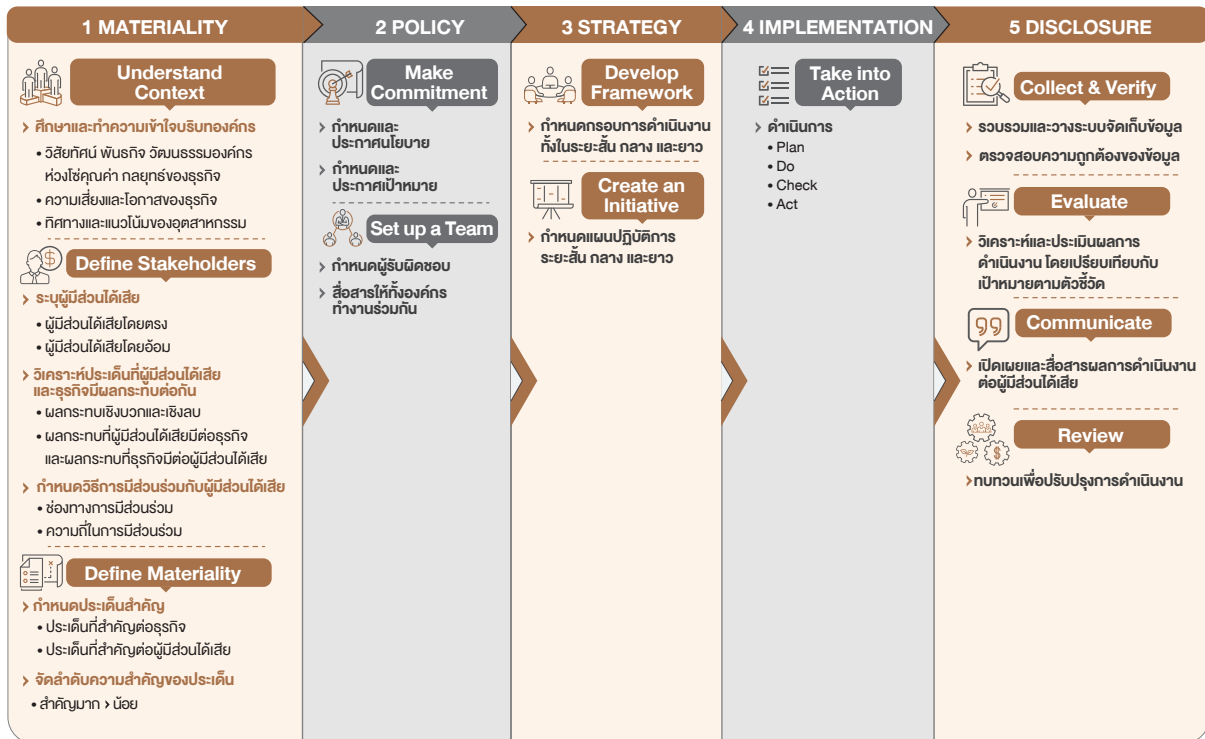
ธุรกิจสามารถบริหารจัดการและขับเคลื่อนองค์กรสู่ความยั่งยืนได้ในหลากหลายรูปแบบตามบริบทของธุรกิจ อย่างไรก็ตาม หลักการโดยรวมของแนวคิดการพัฒนาธุรกิจอย่างยั่งยืนคือการที่ธุรกิจให้ความสำคัญกับการเติบโตทางเศรษฐกิจ มีระบบการกำกับดูแลกิจการที่ดี ควบคู่ไปกับการดำเนินธุรกิจอย่างมีความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้เสีย สังคม และสิ่งแวดล้อม ดังนั้น การพัฒนาและขับเคลื่อนธุรกิจสู่ความยั่งยืนจะเกิดขึ้นได้อย่างเห็นผลเป็นรูปธรรมก็ต่อเมื่อธุรกิจสามารถบูรณาการการกำกับดูแลกิจการที่ดีและการดำเนินธุรกิจอย่างมีความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้เสียเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินธุรกิจโดยปกติ

การขับเคลื่อนธุรกิจสู่ความยั่งยืน ประกอบด้วยกระบวนการหลัก 5 กระบวนการ

- กระบวนการที่ 1:** การวิเคราะห์บริบท ความสัมพันธ์ระหว่างธุรกิจและผู้มีส่วนได้เสีย และประเด็นที่เกี่ยวข้องเพื่อกำหนดประเด็นสำคัญด้านความยั่งยืนขององค์กร (Materiality)
- กระบวนการที่ 2:** การกำหนดนโยบายด้านความยั่งยืนขององค์กร (Policy)
- กระบวนการที่ 3:** การกำหนดกลยุทธ์ด้านความยั่งยืนขององค์กร (Strategy)
- กระบวนการที่ 4:** การขับเคลื่อนความยั่งยืนไปสู่การปฏิบัติ (Implementation)
- กระบวนการที่ 5:** การเปิดเผยข้อมูลด้านความยั่งยืน (Disclosure)

กระบวนการขับเคลื่อนธุรกิจสู่ความยั่งยืน

5 กระบวนการในการขับเคลื่อนธุรกิจสู่ความยั่งยืนในระดับองค์กร



รูปที่ 8.1 กระบวนการขับเคลื่อนธุรกิจสู่ความยั่งยืน
ที่มา: ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

2

กระบวนการวิเคราะห์บริบท ความสัมพันธ์ระหว่างธุรกิจและผู้มีส่วนได้เสีย และประเด็นที่เกี่ยวข้อง เพื่อกำหนดประเด็นสำคัญด้านความยั่งยืนขององค์กร (Materiality)

1) การศึกษาและทำความเข้าใจบริบทขององค์กร (Context analysis)

เพื่อให้ธุรกิจสามารถขับเคลื่อนองค์กรตามแนวทางการพัฒนาที่ยั่งยืน โดยบูรณาการเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการดำเนินธุรกิจโดยปกติ ธุรกิจจำเป็นต้องเข้าใจบริบทหรือ “ตัวตน” ขององค์กรก่อนเป็นลำดับแรก โดยสามารถศึกษาและวิเคราะห์จากวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัฒนธรรมองค์กร ห่วงโซ่คุณค่า กลยุทธ์ของธุรกิจ ความเสี่ยงและโอกาสของธุรกิจ ตลอดจนทิศทางและแนวโน้มของอุตสาหกรรม ซึ่งจะช่วยให้องค์กรมองเห็นบริบทขององค์กรได้อย่างชัดเจน เพื่อนำไปสู่การวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้เสีย และประเด็นด้านความยั่งยืนที่ธุรกิจควรให้ความสำคัญและบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อสนับสนุนให้ธุรกิจสามารถเติบโตได้อย่างเข้มแข็งในระยะยาว

2) การระบุและวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้เสีย การวิเคราะห์ประเด็นที่ผู้มีส่วนได้เสียและธุรกิจมีผลกระทบต่อกัน พร้อมกำหนดวิธีการมีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholder analysis)

นอกเหนือจากวิเคราะห์บริบทขององค์กรแล้ว ธุรกิจควรวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างธุรกิจและผู้มีส่วนได้เสีย ตลอดห่วงโซ่คุณค่าของธุรกิจด้วย โดยสามารถดำเนินการได้ดังนี้

2.1 ระบุผู้มีส่วนได้เสีย

ธุรกิจควรระบุได้ว่าธุรกิจมีความเกี่ยวข้องกับผู้มีส่วนได้เสียกลุ่มใดบ้างตลอดห่วงโซ่คุณค่า และสามารถจัดลำดับความสำคัญของผู้มีส่วนได้เสียแต่ละกลุ่ม ทั้งผู้มีส่วนได้เสียโดยตรงและผู้มีส่วนได้เสียโดยอ้อม

2.2 วิเคราะห์ประเด็นที่ผู้มีส่วนได้เสียและธุรกิจมีผลกระทบต่อกัน

ธุรกิจควรสามารถประเมินประเด็นผลกระทบทั้งเชิงบวกและเชิงลบที่ผู้มีส่วนได้เสียมีต่อธุรกิจและที่ธุรกิจมีต่อผู้มีส่วนได้เสีย เพื่อให้เห็นว่าในความสัมพันธ์ระหว่างธุรกิจและผู้มีส่วนได้เสีย ใครเป็นผู้สร้างผลกระทบและใครเป็นผู้ได้รับผลกระทบ และผลกระทบดังกล่าวเป็นผลกระทบเชิงบวกหรือลบและครอบคลุมประเด็นเรื่องใดบ้าง ซึ่งธุรกิจควรดำเนินการเพิ่มผลกระทบเชิงบวกและลดผลกระทบเชิงลบ เพื่อรักษาขีดความสามารถในการแข่งขันและพัฒนาศักยภาพในการเติบโตของธุรกิจในระยะยาว

2.3 กำหนดวิธีการมีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้เสียแต่ละกลุ่ม

เมื่อธุรกิจสามารถระบุกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียและประเมินได้ว่าประเด็นใดเป็นประเด็นผลกระทบระหว่างกัน ธุรกิจควรกำหนดวิธีการหรือรูปแบบการมีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้เสียแต่ละกลุ่ม เพื่อให้มีแนวทางในการสื่อสารและจัดการประเด็นดังกล่าวได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งผู้มีส่วนได้เสียแต่ละกลุ่มอาจมีช่องทางในการเข้าถึงหรือรูปแบบการมีส่วนร่วมที่แตกต่างกัน

3) การกำหนดและจัดลำดับประเด็นสำคัญด้านความยั่งยืน (Materiality analysis)

จากกระบวนการมีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้เสีย ธุรกิจสามารถมองเห็นประเด็นที่ผู้มีส่วนได้เสียสร้างผลกระทบต่อธุรกิจ และประเด็นที่ธุรกิจสร้างผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้เสีย ธุรกิจจึงควรนำประเด็นผลกระทบดังกล่าวมากำหนดเป็นประเด็นสำคัญด้านความยั่งยืนและจัดลำดับความสำคัญของประเด็นดังกล่าว โดยสามารถดำเนินการได้ดังนี้

3.1 กำหนดประเด็นสำคัญด้านความยั่งยืน

ธุรกิจคัดเลือกและกำหนดประเด็นด้านความยั่งยืนจากประเด็นผลกระทบที่ทั้งธุรกิจและผู้มีส่วนได้เสียให้ความสำคัญ ซึ่งครอบคลุมผลกระทบในด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม อันจะส่งผลกระทบต่อความสามารถในการดำเนินงานอย่างยั่งยืนของธุรกิจ

3.2 จัดลำดับความสำคัญของประเด็นด้านความยั่งยืน

ธุรกิจควรประเมินระดับความรุนแรงของผลกระทบจากประเด็นด้านความยั่งยืนที่กำหนดขึ้น เพื่อให้เห็นถึงความสำคัญและความจำเป็นเร่งด่วนในการบริหารจัดการประเด็นสำคัญด้านความยั่งยืนแต่ละประเด็น

ในการประเมินผลกระทบนี้ ธุรกิจควรวิเคราะห์ใน 2 มุมมองร่วมกัน คือ ประเมินว่าประเด็นด้านความยั่งยืนดังกล่าวมีผลกระทบต่อธุรกิจในระดับใด และประเด็นนั้นมีผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้เสียในระดับใด

เมื่อธุรกิจสามารถจัดลำดับประเด็นสำคัญด้านความยั่งยืน ธุรกิจจะสามารถวิเคราะห์ได้ว่าประเด็นใดเป็นประเด็นสำคัญด้านความยั่งยืนขององค์กรเพื่อนำไปสู่การพิจารณาแนวทางการบริหารจัดการแต่ละประเด็นอย่างเหมาะสมต่อไป **ประเด็นสำคัญด้านความยั่งยืนจึงถือเป็นหัวใจสำคัญที่กำหนดทิศทาง กลยุทธ์ และแนวทางการพัฒนาธุรกิจให้สอดคล้องกับบริบทขององค์กรและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสีย ซึ่งจะนำไปสู่การเติบโตได้อย่างยั่งยืน**

อย่างไรก็ดี ประเด็นสำคัญด้านความยั่งยืนที่ธุรกิจกำหนดไว้อาจเปลี่ยนแปลงไปหรือเปลี่ยนลำดับความสำคัญเมื่อบริบทขององค์กรหรือผู้มีส่วนได้เสียเปลี่ยนไป ดังนั้นธุรกิจจึงควรทบทวนและประเมินประเด็นสำคัญด้านความยั่งยืนอย่างสม่ำเสมอเพื่อให้สอดคล้องและเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงไป

3

กระบวนการกำหนดนโยบายด้านความยั่งยืนขององค์กร (Policy)

1) การกำหนดนโยบายและเป้าหมายในการบริหารจัดการความยั่งยืนในระดับองค์กร (Commitment)

เมื่อได้ศึกษาและวิเคราะห์บริบทและประเด็นสำคัญด้านความยั่งยืนขององค์กรแล้ว ธุรกิจควรถูกกำหนดนโยบายและเป้าหมายด้านความยั่งยืนในระดับองค์กรออกมาเป็นลายลักษณ์อักษรและประกาศให้ผู้มีส่วนได้เสียรับทราบ เพื่อแสดงเจตนาความมุ่งมั่นและความมุ่งมั่นในการพัฒนาและขับเคลื่อนธุรกิจสู่ความยั่งยืน

โดยส่วนใหญ่การประกาศนโยบายและเป้าหมายในระดับองค์กรมักมาจากระดับคณะกรรมการบริษัทหรือผู้บริหารสูงสุด เพื่อสร้างความชัดเจนกับผู้มีส่วนได้เสียว่าองค์กรมีหลักการ กรอบความคิด ทิศทาง และเป้าหมายว่าจะดำเนินธุรกิจไปในทิศทางใด ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อการสร้างความเข้าใจและการมีส่วนร่วมจากผู้มีส่วนได้เสีย โดยเฉพาะอย่างยิ่งพนักงานในองค์กร ให้มีแนวคิดและการดำเนินงานในทิศทางที่สอดคล้องกันกับนโยบายและเป้าหมายด้านความยั่งยืนขององค์กร

2) การกำหนดผู้รับผิดชอบและบทบาทหน้าที่ในการขับเคลื่อนประเด็นสำคัญด้านความยั่งยืนแต่ละประเด็น เพื่อให้เกิดการทำงานที่เชื่อมโยงกัน (Team set up)

เมื่อธุรกิจได้กำหนดนโยบายด้านความยั่งยืนอย่างเป็นทางการแล้ว ธุรกิจควรถูกกำหนดผู้รับผิดชอบและบทบาทหน้าที่ที่ชัดเจนในการขับเคลื่อนประเด็นสำคัญด้านความยั่งยืนแต่ละประเด็น อีกทั้งควรสื่อสารให้ผู้บริหาร พนักงานและผู้มีส่วนได้เสียที่เกี่ยวข้องได้รับทราบว่า ใครบ้างที่มีบทบาทรับผิดชอบในประเด็นต่างๆ ด้านความยั่งยืน เพื่อให้เกิดการทำงานที่เชื่อมโยงกันอย่างบูรณาการ

เนื่องจากการขับเคลื่อนองค์กรสู่ความยั่งยืนไม่ใช่เรื่องของใครคนใดคนหนึ่งหรือฝ่ายงานใดฝ่ายงานหนึ่ง แต่เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับทุกคนในองค์กร ดังนั้นหน้าที่ความรับผิดชอบในการทำงานของทุกคนล้วนมีความเกี่ยวข้องและมีผลกระทบต่อความยั่งยืนขององค์กร อย่างไรก็ตาม เพื่อให้มีความชัดเจนในการทำงานและการติดตามผลงาน ธุรกิจควรถูกกำหนดบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้ดำเนินงานและรับผิดชอบหลักในแต่ละประเด็นไว้ให้ชัดเจน

ธุรกิจหลายแห่งนิยมกำหนดตัวบุคคลหรือฝ่ายงานที่ทำหน้าที่รับผิดชอบในการขับเคลื่อนประเด็นสำคัญด้านความยั่งยืนตามความเกี่ยวข้องกับหน้าที่งานหลัก เช่น

- ฝ่ายกลยุทธ์องค์กรมักเกี่ยวข้องกับการกำหนดกลยุทธ์และกรอบแนวทางการบริหารจัดการองค์กรในภาพรวม เพื่อมุ่งสู่เป้าหมายการเติบโตอย่างยั่งยืน
- ฝ่ายบริหารความเสี่ยงมักดูแลการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ครอบคลุมปัจจัยความเสี่ยงด้านสิ่งแวดล้อมและสังคม
- ฝ่ายบริหารอาคารหรือผู้จัดการโรงงานมักรับผิดชอบเกี่ยวกับเรื่องการบริหารจัดการผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม
- ฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลมักเป็นผู้รับผิดชอบประเด็นที่เกี่ยวข้องกับพนักงานและแรงงาน
- ฝ่ายจัดซื้อมักเป็นผู้รับผิดชอบในเรื่องการบริหารจัดการคุณค่าในห่วงโซ่อุปทาน

ฝ่ายงานที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบการดำเนินงานในประเด็นสำคัญด้านความยั่งยืนแต่ละประเด็นอาจทำงานร่วมกันแบบข้ามสายงานในรูปแบบของคณะทำงาน เพื่อให้การทำงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและบูรณาการเชื่อมโยงกัน

นอกจากนี้ ธุรกิจบางแห่งอาจกำหนดให้มีฝ่ายงานที่จัดตั้งขึ้นเพื่อทำหน้าที่ดูแลภาพรวมของการขับเคลื่อนธุรกิจสู่ความยั่งยืนและเป็นศูนย์กลางในการประสานงานร่วมกับฝ่ายงานต่างๆ เพื่อขับเคลื่อนการดำเนินงานอย่างบูรณาการและมุ่งบรรลุเป้าหมายด้านความยั่งยืนในระดับองค์กร

อย่างไรก็ดี การกำหนดผู้รับผิดชอบและบทบาทหน้าที่ในการขับเคลื่อนการดำเนินงานด้านความยั่งยืนอาจไม่มีรูปแบบหรือวิธีดำเนินการที่ตายตัว ขึ้นอยู่กับโครงสร้างและบริบทของแต่ละองค์กร ซึ่งธุรกิจสามารถพิจารณาได้ตามความเหมาะสม

4

กระบวนการกำหนดกลยุทธ์ด้านความยั่งยืนขององค์กร (Strategy)

1) การกำหนดกรอบหรือกลยุทธ์ด้านการพัฒนาธุรกิจอย่างยั่งยืน (Sustainability framework)

เมื่อธุรกิจกำหนดนโยบายและเป้าหมายด้านความยั่งยืนในระดับองค์กร และมีผู้รับผิดชอบในการขับเคลื่อนการดำเนินงานด้านความยั่งยืนแล้ว ธุรกิจควรกำหนดกรอบการดำเนินงานหรือกลยุทธ์ในการพัฒนาธุรกิจสู่ความยั่งยืนให้สอดคล้องกับนโยบายและนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายด้านความยั่งยืนที่กำหนดไว้

โดยทั่วไปการกำหนดกรอบการพัฒนาธุรกิจสู่ความยั่งยืนมักเชื่อมโยงกับการกำกับดูแลกิจการที่ดี ซึ่งเป็นรากฐานสำคัญของความยั่งยืนของธุรกิจ และเชื่อมโยงกับการพัฒนาธุรกิจในมิติเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมเข้าไว้ด้วยกัน **สิ่งสำคัญคือธุรกิจควรสามารถเชื่อมโยงกรอบการดำเนินงานด้านความยั่งยืนเข้ากับความสามารถในการสร้างความเข้มแข็งทางการเงินด้วย**

โดยทั่วไปกรอบการดำเนินงานด้านความยั่งยืนมักมองไปในอนาคตในระยะกลางหรือระยะยาว จึงไม่เปลี่ยนแปลงทุกปี ยกเว้นในกรณีที่ธุรกิจมีบริบทหรือลักษณะการบริหารจัดการองค์กรที่เปลี่ยนแปลงไปจากเดิม

2) การกำหนดแผนงานด้านความยั่งยืน (Sustainability initiative)

ธุรกิจควรกำหนดแผนปฏิบัติการหรือแผนงานด้านความยั่งยืนในระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว เพื่อให้เห็นว่าธุรกิจจะดำเนินงานในเรื่องที่เป็นประเด็นสำคัญด้านความยั่งยืนขององค์กรอย่างไร ภายใต้กรอบการพัฒนาความยั่งยืน ซึ่งควรสอดคล้องกับนโยบายและเป้าหมายด้านความยั่งยืนในระดับองค์กรที่กำหนด

แนวทางการกำหนดแผนปฏิบัติการด้านความยั่งยืนขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของแต่ละแผนงาน อย่างไรก็ตาม โดยทั่วไปแล้วธุรกิจมักพิจารณาจากปัจจัยพื้นฐาน เช่น

- สอดคล้องกับกรอบการพัฒนาความยั่งยืน และนำไปสู่เป้าหมายด้านความยั่งยืนในระดับองค์กร
- ตอบสนองต่อประเด็นสำคัญด้านความยั่งยืนที่ได้รับการจัดอันดับความสำคัญในลำดับต้นๆ
- ก่อให้เกิดประโยชน์หรือสร้างความเปลี่ยนแปลงที่สามารถวัดผลให้เห็นเป็นคุณค่าหรือมูลค่าแก่องค์กรได้

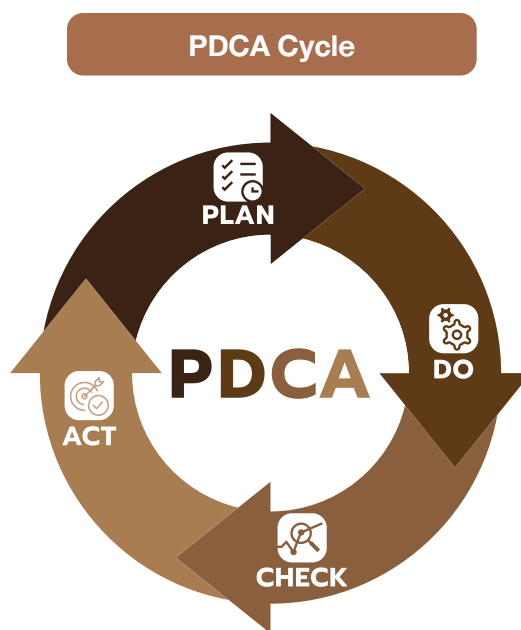
ในการกำหนดแผนงานด้านความยั่งยืน ธุรกิจควรกำหนดเงื่อนไข แนวทางการดำเนินงาน และตัวชี้วัดที่ชัดเจน ซึ่งสามารถสะท้อนผลการดำเนินงานได้ทั้งในเชิงผลลัพธ์แบบ output และ outcome เพื่อให้ผู้รับผิดชอบในการขับเคลื่อนแผนการดำเนินงานด้านความยั่งยืนมีกรอบการทำงานที่ชัดเจนและสามารถประเมินคุณค่าหรือมูลค่าที่สร้างให้แก่ธุรกิจได้

5

กระบวนการขับเคลื่อนความยั่งยืนไปสู่การปฏิบัติ (Implementation)

การนำแผนงานด้านความยั่งยืนไปปฏิบัติเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมาย สามารถทำได้ตามแนวทางที่ผู้ปฏิบัติงานในแต่ละองค์กรเห็นสมควร ซึ่งปัจจุบันมีเครื่องมือที่องค์กรสามารถนำมาใช้บริหารจัดการโครงการค่อนข้างหลากหลายทั้งในรูปแบบซอฟต์แวร์และแอปพลิเคชัน

องค์กรหลายแห่งนิยมใช้ Plan, Do, Check, Act (PDCA) Cycle⁸ เป็นเครื่องมือในการพัฒนาและขับเคลื่อนแผนงานด้านความยั่งยืนของธุรกิจ เนื่องจากการนำแผนงานด้านความยั่งยืนไปปฏิบัติมีกระบวนการดำเนินงานไม่แตกต่างจากการบริหารจัดการแผนงานหรือโครงการ ซึ่งจำเป็นต้องมีการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ ตลอดจนมีการพัฒนาและปรับปรุงผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง



รูปที่ 8.2 PDCA Cycle

ที่มา: ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

⁸ พัฒนารุ่นโดย Walter Shewhart ซึ่งถือเป็นผู้บุกเบิกการใช้สถิติสำหรับวงการอุตสาหกรรม และต่อมา W. Edwards Deming นำ PDCA Cycle นี้ไปเผยแพร่จนเป็นที่รู้จักแพร่หลายว่าเป็นเครื่องมือสำหรับการปรับปรุงกระบวนการเพื่อบริหารคุณภาพ

แนวทางการดำเนินงานตาม PDCA



1) Plan

การวางแผนก่อนการดำเนินงาน



2) Do

การลงมือปฏิบัติตามแผน



3) Check

การตรวจสอบผลการดำเนินงาน



4) Act

การปรับปรุงการดำเนินการเพื่อยกระดับคุณภาพ

ธุรกิจควรเริ่มต้นจากการวางแผนอย่างเหมาะสม จากนั้นจึงดำเนินการตามแผน ซึ่งควรมีการเฝ้าติดตามการดำเนินงานเป็นระยะเพื่อให้สามารถปรับแนวทางการดำเนินงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์ได้ รวมถึงมีการตรวจสอบผลการดำเนินงาน วิเคราะห์จุดอ่อนและจุดแข็งของการดำเนินงาน และสรุปบทเรียนที่ได้หลังจบโครงการ ทำให้ได้เรียนรู้รูปแบบและแนวทางการดำเนินงานที่เหมาะสม เพื่อนำไปปรับใช้เป็นแนวทางในการดำเนินแผนงานรอบใหม่ ซึ่งจะเพิ่มประสิทธิภาพและยกระดับคุณภาพการดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่อง

6

กระบวนการเปิดเผยข้อมูลด้านความยั่งยืน (Disclosure)

1) การรวบรวมและวางระบบจัดเก็บข้อมูลด้านความยั่งยืน และการตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล (Data collection & Verification)

ธุรกิจจำเป็นต้องมีกระบวนการรวบรวมและจัดเก็บข้อมูลผลการดำเนินงานด้านความยั่งยืน เพื่อใช้ในการติดตามและพัฒนาผลการดำเนินงาน ตลอดจนนำข้อมูลผลการดำเนินงานไปเปิดเผยและสื่อสารต่อผู้มีส่วนได้เสีย

เนื่องจากการเปิดเผยข้อมูลถือเป็นกระบวนการที่ธุรกิจควรทำอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง บริษัทจึงควรมีการวางระบบจัดเก็บข้อมูลด้านความยั่งยืน พร้อมกำหนดผู้เกี่ยวข้องที่รับผิดชอบหรือทำหน้าที่ดูแลข้อมูลแต่ละส่วนอย่างชัดเจน โดยทั่วไปหน่วยงานที่ทำหน้าที่รับผิดชอบประเด็นสำคัญด้านความยั่งยืนมักได้รับมอบหมายให้ติดตามเก็บรวบรวมข้อมูลด้านความยั่งยืนเพื่อนำไปเปิดเผยผลการดำเนินงานด้วย

ธุรกิจควรตรวจสอบความถูกต้องของแนวทาง วิธีการวัด และวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้มั่นใจได้ว่าข้อมูลมีคุณภาพ ได้มาตรฐาน และเชื่อถือได้ บางองค์กรอาจมีความจำเป็นต้องให้มีการสอบทานข้อมูลหรือรับรองคุณภาพของข้อมูลโดยหน่วยงานจากภายนอกเพิ่มเติมด้วย

2) การวิเคราะห์และประเมินผลการดำเนินงานด้านความยั่งยืน (Evaluation)

เมื่อมีการรวบรวมและจัดเก็บข้อมูลผลการดำเนินงานด้านความยั่งยืนแล้ว ธุรกิจควรวิเคราะห์และประเมินผลการดำเนินงานโดยเปรียบเทียบกับเป้าหมายตามตัวชี้วัดที่กำหนดไว้ล่วงหน้า ซึ่งมักเป็นตัวชี้วัดในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพที่สะท้อนผลกระทบหรือผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น เพื่อให้สามารถประเมินได้ว่าผลการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายหรือไม่

ที่สำคัญคือ ธุรกิจควรสามารถเชื่อมโยงข้อมูลผลการดำเนินงานด้านความยั่งยืนเข้ากับทรัพยากร⁹ ของธุรกิจ เพื่อสะท้อนให้เห็นว่าการดำเนินงานด้านความยั่งยืนสามารถเสริมสร้างศักยภาพและความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจ เช่น การสร้างยอดขายและกำไรจากการออกผลิตภัณฑ์ที่ดูแลสังคมและสิ่งแวดล้อม การลดต้นทุนจากการใช้พลังงานอย่างรู้คุณค่า การพัฒนาคุณภาพของบุคลากรจนสามารถคิดค้นนวัตกรรมที่เป็นทรัพย์สินทางปัญญาของธุรกิจ การดูแลพนักงานให้อัตราการลาออกลดลง การสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าด้วยการตลาดและการขายที่เป็นธรรม การสร้างความสัมพันธ์อันดีกับชุมชนแวดล้อม ทำให้ธุรกิจได้รับการยอมรับในท้องถิ่น การอนุรักษ์ระบบนิเวศเพื่อสร้างความมั่นคงในการจัดหาวัตถุดิบ เป็นต้น

3) การเปิดเผยและสื่อสารผลการดำเนินงานด้านความยั่งยืนต่อผู้มีส่วนได้เสีย (Communication)

ธุรกิจควรเปิดเผยและสื่อสารผลการดำเนินงานด้านความยั่งยืนต่อผู้มีส่วนได้เสีย เพื่อสร้างความเข้าใจและการรับรู้เกี่ยวกับการดำเนินงานของบริษัท ซึ่งอาจนำไปสู่การสร้างคุณค่าและ/หรือมูลค่าให้แก่ธุรกิจได้

ในการรายงานข้อมูลด้านความยั่งยืนให้มีความโปร่งใสและน่าเชื่อถือ บริษัทควรนำเสนอข้อมูลที่สมดุล ซึ่งสะท้อนให้เห็นทั้งความสำเร็จและความล้มเหลวของแผนงาน (ถ้ามี) โดยธุรกิจสามารถรายงานถึงความพยายามในการบริหารจัดการและดำเนินงานตามแผนงาน และยอมรับว่าอะไรคือปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อให้บริษัทไม่สามารถบรรลุผลได้ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ เพื่อให้ผู้มีส่วนได้เสียเข้าใจและเห็นถึงผลการดำเนินงานที่แท้จริงของบริษัทอย่างโปร่งใสและปราศจากอคติ อันจะนำไปสู่การสร้าง ความเชื่อมั่นและความน่าเชื่อถือขององค์กรในสายตาของผู้มีส่วนได้เสีย

4) การทบทวนเพื่อปรับปรุงและพัฒนาผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง (Review)

ธุรกิจควรนำข้อมูลที่ได้ออกการวิเคราะห์และประเมินผลไปทบทวนว่าอะไรเป็นจุดเด่นที่บริษัทสามารถดำเนินการได้ดี หรืออะไรเป็นข้อปรับปรุงที่บริษัทควรพัฒนาการดำเนินงานให้ดียิ่งขึ้น ตลอดจนวางแผนเพื่อพัฒนาและยกระดับการดำเนินงานด้านความยั่งยืนอย่างต่อเนื่อง

นอกจากนี้ ธุรกิจควรติดตามทบทวนขอบเขตเนื้อหาของข้อมูลที่เปิดเผย ประเด็นสำคัญด้านความยั่งยืน และข้อมูลด้านความยั่งยืนที่เปิดเผยให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมและบริบทของธุรกิจอยู่เสมอ เพื่อให้สะท้อนศักยภาพและตัวตนของธุรกิจอย่างเหมาะสมและเป็นปัจจุบัน

⁹ ทรัพยากรที่องค์กรควรคำนึงถึงควรมีอย่างน้อย 6 ประเภท ได้แก่ การเงิน (Financial capital) การผลิต (Manufactured capital) ภูมิปัญญา (Intellectual capital) บุคลากร (Human capital) สังคมและความสัมพันธ์ (Social and relationship capital) และธรรมชาติ (Natural capital)

7

บทบาทของกรรมการในการขับเคลื่อนธุรกิจสู่ความยั่งยืน

คณะกรรมการมีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนธุรกิจสู่ความยั่งยืน โดยมีสถานะความเป็นผู้นำและผู้กำหนดทิศทางและเป้าหมายขององค์กร คณะกรรมการมีหน้าที่กำกับดูแลกิจการให้สามารถแข่งขันได้ มีผลประกอบการที่ดีโดยคำนึงถึงผลกระทบในระยะยาว ประกอบธุรกิจอย่างมีจริยธรรมและมีความรับผิดชอบต่อผู้ถือหุ้นและผู้มีส่วนได้เสียอื่นๆ และสามารถปรับตัวได้ภายใต้ปัจจัยการเปลี่ยนแปลงต่างๆ จึงถือได้ว่าคณะกรรมการมีบทบาทอย่างมากต่อความสำเร็จในการบรรลุวัตถุประสงค์การดำเนินงานของธุรกิจและการขับเคลื่อนธุรกิจให้เติบโตต่อไปได้ในระยะยาว

ในการดำเนินการดังกล่าว คณะกรรมการมีบทบาทและความรับผิดชอบในการกำกับดูแลให้องค์กรมีการบริหารจัดการที่ดี ซึ่งครอบคลุมถึง

- การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายหลักขององค์กร

คณะกรรมการควรกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายหลักขององค์กรให้สะท้อนถึงวัตถุประสงค์ของการดำเนินธุรกิจที่สอดคล้องกับการสร้างคุณค่าต่อทั้งตัวองค์กรเองและผู้มีส่วนได้เสียที่สำคัญ โดยอาจพิจารณาจากปัจจัยต่างๆ เช่น

- องค์กรมีวัตถุประสงค์หรือจัดตั้งมาเพื่ออะไร
- องค์กรมุ่งตอบสนองลูกค้ากลุ่มใดเป็นหลัก
- องค์กรมีความสามารถในการแข่งขันหรือสร้างคุณค่าให้แก่องค์กรและลูกค้าในเรื่องใด (Value proposition)
- ปัจจัยที่ทำให้องค์กรสามารถดำรงอยู่และเติบโตได้ในระยะยาวท่ามกลางปัจจัยความเสี่ยงและโอกาสต่างๆ ที่เข้ามา มีผลกระทบต่อองค์กรและผู้มีส่วนได้เสียคืออะไร

ในการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายหลักขององค์กร คณะกรรมการควรดำเนินการร่วมกับฝ่ายจัดการ เนื่องจากฝ่ายจัดการมีความเข้าใจในบริบททางธุรกิจและสามารถให้ความเห็นได้ว่าธุรกิจเกี่ยวข้องกับผู้มีส่วนได้เสียกลุ่มใดบ้างตลอดห่วงโซ่คุณค่า และอะไรเป็นประเด็นสำคัญด้านความยั่งยืนขององค์กร

เมื่อกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายหลักขององค์กรแล้ว คณะกรรมการควรประกาศเป็นลายลักษณ์อักษร เช่น วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม และสื่อสารให้รับรู้โดยทั่วกันทั้งผู้มีส่วนได้เสียภายในและภายนอกองค์กร ที่สำคัญคือควรสนับสนุนให้มีการปลูกฝังค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และเป้าหมายหลักที่กำหนดขึ้น เพื่อให้ผู้บริหารและพนักงานทุกคนเข้าใจและมีความมุ่งมั่นที่จะขับเคลื่อนองค์กรไปในทิศทางเดียวกันเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกัน

- การกำหนดนโยบายและกลยุทธ์ในการดำเนินงานด้านความยั่งยืน

คณะกรรมการควรกำกับดูแลให้นโยบาย กลยุทธ์ และแผนการดำเนินงานประจำปีขององค์กรมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และเป้าหมายหลักขององค์กร โดยบูรณาการเรื่องการกำกับดูแลกิจการที่ดีและเรื่องความรับผิดชอบต่อธุรกิจที่มีต่อผู้มีส่วนได้เสียทั้งในมิติสิ่งแวดล้อมและสังคม อันจะนำไปสู่การพัฒนาธุรกิจให้เติบโตได้อย่างยั่งยืน

- การขับเคลื่อนความยั่งยืนไปสู่การปฏิบัติ

คณะกรรมการควรกำกับดูแลให้ฝ่ายจัดการจัดสรรและจัดการทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับความสำคัญของแผนการดำเนินงานตามนโยบายและกลยุทธ์องค์กรในระยะสั้น กลาง และยาว เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายหลักที่ตั้งไว้ใน การเติบโตอย่างยั่งยืน โดยควรซักถามหรือให้ข้อเสนอแนะแก่ฝ่ายจัดการเพื่อนำไปปรับปรุงแนวทางการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง

นอกจากนี้ คณะกรรมการควรสนับสนุนให้มีการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาใช้อย่างเหมาะสมและปลอดภัย เพื่อพัฒนาศักยภาพและสร้างความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจ ควบคู่ไปกับการสร้างคุณค่าและแสดงความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้เสียขององค์กร โดยอาจเป็นนวัตกรรมด้านกระบวนการในระบบการผลิตและการทำงาน นวัตกรรมในการออกแบบและพัฒนาผลิตภัณฑ์ นวัตกรรมทางการตลาด หรือเป็นนวัตกรรมองค์กรจนเกิดเป็นโมเดลหรือรูปแบบธุรกิจใหม่ก็ได้ ซึ่งบริษัทอาจดำเนินการเองหรือร่วมมือกับคู่ค้าหรือพันธมิตรอื่นก็ได้

- การติดตาม ประเมินผล และสื่อสารผลการดำเนินงาน

คณะกรรมการควรกำกับดูแลและติดตามประเมินผลการดำเนินงานด้านความยั่งยืนขององค์กรโดยเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่กำหนด เพื่อนำไปสู่การพัฒนาผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ คณะกรรมการควรพิจารณาความเหมาะสมของการเปิดเผยและสื่อสารข้อมูลผลการดำเนินงานเพื่อสะท้อนให้เห็นถึงการกำกับดูแลกิจการที่ดีและความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้เสีย โดยควรกำกับดูแลให้ข้อมูลมีคุณภาพ ตอบโจทย์ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสีย สะท้อนผลการดำเนินงานในประเด็นสำคัญด้านความยั่งยืน และเผยแพร่ผ่านช่องทางที่ผู้มีส่วนได้เสียสามารถเข้าถึงได้อย่างเหมาะสม

8

บทบาทของผู้บริหารและพนักงานในการขับเคลื่อนธุรกิจสู่ความยั่งยืน

ผู้บริหารและพนักงานทุกคนมีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนธุรกิจให้เติบโตอย่างยั่งยืน โดยมีหน้าที่บริหารจัดการธุรกิจให้สามารถเติบโตและแข่งขันได้ มีผลการดำเนินงานที่ดีทั้งในเชิงเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม โดยแสดงความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้เสียตลอดห่วงโซ่คุณค่าของธุรกิจ

ในการดำเนินการดังกล่าว ผู้บริหารและพนักงานควรมีบทบาทและความรับผิดชอบต่อในการขับเคลื่อนธุรกิจให้เติบโตได้อย่างยั่งยืน ซึ่งครอบคลุมถึง

- การร่วมกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายหลักขององค์กร

ผู้บริหารระดับสูงควรมีส่วนร่วมกับคณะกรรมการในกระบวนการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายหลักขององค์กร เพื่อสนับสนุนให้ธุรกิจสามารถดำเนินงานและเติบโตได้อย่างยั่งยืน ที่สำคัญคือ ผู้บริหารควรแสดงบทบาทความเป็นผู้นำและเป็นแบบอย่างที่ดีในการขับเคลื่อนองค์กรให้เติบโตอย่างยั่งยืน และควรมีส่วนร่วมกับพนักงานทุกระดับเพื่อปลูกฝังวัฒนธรรมและค่านิยมขององค์กรให้สะท้อนการดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืนตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายหลักที่วางไว้ ทำให้พนักงานเกิดแรงบันดาลใจ เห็นความสำคัญ และมีความมุ่งมั่นที่จะมีส่วนร่วมในการลงมือปฏิบัติจริงในกระบวนการทำงาน เพื่อส่งเสริมให้เกิดการสร้างคุณค่าต่อตนเอง องค์กร และผู้มีส่วนได้เสียต่างๆ

- การกำหนดนโยบายและกลยุทธ์ในการดำเนินงานด้านความยั่งยืน

ผู้บริหารมีบทบาทสำคัญในการวางแผน กำหนด และทบทวนนโยบาย กลยุทธ์ และแผนการดำเนินงานประจำปี โดยควรให้ความสำคัญกับการกำกับดูแลกิจการที่ดีและการพัฒนาธุรกิจให้เติบโตอย่างยั่งยืนบนพื้นฐานความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้เสียตลอดห่วงโซ่คุณค่า และนำเสนอ นโยบาย กลยุทธ์ และแผนงานเพื่อให้คณะกรรมการพิจารณาทบทวนและให้ความเห็นเป็นระยะ

- การขับเคลื่อนความยั่งยืนไปสู่การปฏิบัติ

ผู้บริหารควรจัดสรรและใช้ทรัพยากรและงบประมาณที่เกี่ยวข้องให้เหมาะสมและเกิดประสิทธิภาพสูงสุด โดยมีหน้าที่นำเสนอให้คณะกรรมการพิจารณาเห็นชอบ และหมั่นติดตามดูแลและรายงานผลการดำเนินงานให้คณะกรรมการทราบเป็นระยะๆ เพื่อพัฒนาและปรับปรุงการดำเนินงานขององค์กรอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นในกระบวนการวางแผนการดำเนินงานด้วย เพราะพนักงานมีบทบาทสำคัญอย่างมากในการขับเคลื่อนความยั่งยืนไปสู่การปฏิบัติ

นอกจากนี้ พนักงานทุกคนควรมีความรู้ความเข้าใจว่า บทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบต่อตนเองมีส่วนสนับสนุนให้องค์กรเติบโตอย่างยั่งยืนได้อย่างไร และมีส่วนร่วมสร้างสรรค์วัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายหลักขององค์กรร่วมกัน

• การติดตาม ประเมินผล และสื่อสารผลการดำเนินงาน

โดยทั่วไปผู้บริหารมักเป็นผู้กำหนดกรอบการนำเสนอข้อมูลผลการดำเนินงานด้านความยั่งยืนต่อผู้มีส่วนได้เสีย โดยควรทบทวนขอบเขตเนื้อหาของข้อมูลที่เปิดเผย ประเด็นสำคัญด้านความยั่งยืน และข้อมูลด้านความยั่งยืนที่เปิดเผยให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมและบริบทของธุรกิจอยู่เสมอ

นอกจากนี้ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการกำหนดแนวทางการเปิดเผยข้อมูลต่อผู้มีส่วนได้เสียด้วย เนื่องจากพนักงานเป็นผู้ลงมือปฏิบัติทำให้มีข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสียต่างๆ ตลอดจนมีข้อมูลรายละเอียดเกี่ยวกับผลการดำเนินงานที่ใช้ในการเปิดเผยข้อมูลผลการดำเนินงานด้านความยั่งยืน



กึ่งท้าย

ธุรกิจควรมีโครงสร้างและกลไกในการกำกับดูแลกิจการที่ดี และดำเนินงานอย่างมีความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้เสีย ตลอดห่วงโซ่คุณค่า รวมถึงพัฒนานวัตกรรมที่ช่วยสนับสนุนการดำเนินงานและการสร้างคุณค่าต่อธุรกิจและผู้มีส่วนได้เสีย โดยทุกคนในองค์กร ตั้งแต่คณะกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานควรมีบทบาทในการขับเคลื่อนธุรกิจสู่ความยั่งยืน อย่างเป็นรูปธรรมและบูรณาการเรื่องการบริหารจัดการประเด็นสำคัญด้านความยั่งยืนให้เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการดำเนินธุรกิจ เพื่อบริหารจัดการความเสี่ยง เสริมสร้างความสามารถในการแข่งขัน ตลอดจนสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่กิจการไปพร้อมๆ กับการสร้างคุณค่าให้แก่ผู้มีส่วนได้เสียได้ในระยะยาว



ตัวอย่างคู่มือและแนวปฏิบัติด้านการขับเคลื่อนธุรกิจสู่ความยั่งยืน

- **หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับบริษัทจดทะเบียน ปี 2560** โดยสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (ปี 2560) ให้หลักปฏิบัติ 8 ข้อและหลักปฏิบัติย่อยในการกำกับดูแลกิจการที่ดี พร้อมแนวปฏิบัติและคำอธิบาย เพื่อให้คณะกรรมการบริษัทมีแนวทางนำไปปรับใช้ในการกำกับดูแลกิจการตามที่เหมาะสมกับบริบทธุรกิจของบริษัท
- **เข็มนาฬิกาเพื่อสังคม โดยคณะทำงานส่งเสริมความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมของบริษัทจดทะเบียน (ปี 2551)** ให้คำนิยาม หลักการ และแนวทางปฏิบัติเบื้องต้นเพื่อเป็นความรู้พื้นฐานสำหรับธุรกิจในการดำเนินงานอย่างมีความรับผิดชอบต่อสังคม
- **ก้าวแรกสู่ CSR การสร้างความแตกต่างที่ยั่งยืน โดยตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (ปี 2553)** ให้ความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคมของกิจการ อันจะนำไปสู่การขยายผลและการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมอย่างเป็นรูปธรรมต่อไป
- **ความรับผิดชอบต่อสังคมเพื่อความยั่งยืนของกิจการ โดยตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (ปี 2556)** ให้หลักการและแนวปฏิบัติด้านความรับผิดชอบต่อสังคมเพื่อบูรณาการให้เกิดการบริหารจัดการองค์กรอย่างมีความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้เสียทุกภาคส่วน เพื่อการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน
- **แนวปฏิบัติด้านความรับผิดชอบต่อสังคม สำหรับบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย และตลาดหลักทรัพย์ เอ็ม เอ ไอ โดยตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (ปี 2556)** ให้แนวปฏิบัติด้านความรับผิดชอบต่อสังคมสำหรับบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยในแต่ละกลุ่มอุตสาหกรรม (ประกอบด้วยกลุ่มอุตสาหกรรมเกษตรและอุตสาหกรรมอาหาร สินค้าอุปโภคบริโภค การเงิน สินค้าอุตสาหกรรม อสังหาริมทรัพย์และก่อสร้าง ทรัพยากร บริการ และเทคโนโลยี) นอกจากนี้ ยังมีแนวปฏิบัติด้านความรับผิดชอบต่อสังคมสำหรับบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ เอ็ม เอ ไอ โดยเฉพาะ ซึ่งเหมาะสมสำหรับธุรกิจขนาดกลางและธุรกิจขนาดย่อมอีกด้วย แนวปฏิบัติดังกล่าวให้ข้อมูลเกี่ยวกับวิธีการกำหนดนโยบายและแผนแม่บทการดำเนินงานด้านความยั่งยืนในระดับองค์กร วิธีการมีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้เสีย วิธีการกำหนดประเด็นสำคัญด้านความยั่งยืน วิธีการกำหนดแผนปฏิบัติการด้านความยั่งยืน รวมถึงประเด็นท้าทายที่ธุรกิจในแต่ละอุตสาหกรรมควรคำนึงถึงในบริบทที่แตกต่างกัน
- **Checklist พิชิตธุรกิจยั่งยืนฉบับ SMEs โดยตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (ปี 2559)** นำเสนอวิธีการพัฒนาองค์กรสู่ความยั่งยืนที่อธิบายกระบวนการขับเคลื่อนความยั่งยืนอย่างง่าย เพื่อให้ธุรกิจขนาดกลางและธุรกิจขนาดย่อม รวมถึงธุรกิจที่เพิ่งเริ่มต้นพัฒนาเรื่องความยั่งยืน สามารถบูรณาการเรื่องการพัฒนาธุรกิจอย่างยั่งยืนเข้าไปในกระบวนการดำเนินธุรกิจอย่างเป็นขั้นตอน



ตัวอย่างคู่มือและแนวปฏิบัติด้านการขับเคลื่อนธุรกิจสู่ความยั่งยืน

- **AA1000 Stakeholder Engagement Standard** โดย AccountAbility (ปี 2558) ให้แนวทางและกระบวนการมีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้เสียโดยเชื่อมโยงกับกลไกการกำกับดูแลกิจการ กลยุทธ์องค์กร และระบบการบริหารจัดการธุรกิจ
- **GRI 101: Foundation** ของ GRI Standards โดย Global Reporting Initiative (GRI) (ปี 2559) ให้หลักการในการกำหนดเนื้อหาของรายงานความยั่งยืน ซึ่งหนึ่งในหลักการที่ธุรกิจต้องคำนึงถึงคือการพิจารณาและคัดเลือกประเด็นสำคัญด้านความยั่งยืน ซึ่งต้องเป็นประเด็นที่มีผลกระทบต่อทั้งธุรกิจและผู้มีส่วนได้เสียอย่างมีนัยสำคัญ เพื่อนำไปเปิดเผยผลการดำเนินงานในรายงานความยั่งยืนตามมาตรฐานการรายงานสากลของ GRI
- **SASB Materiality Map** โดย Sustainability Accounting Standards Board (SASB) (ปี 2561) ให้ตัวอย่างประเด็นสำคัญด้านความยั่งยืนสำหรับธุรกิจในแต่ละอุตสาหกรรม โดยเน้นประเด็นที่มีผลกระทบต่อผลการดำเนินงานทางการเงินของธุรกิจ ซึ่งผู้ลงทุนมักให้ความสำคัญ
- **แนวปฏิบัติที่ดีสำหรับคณะกรรมการในการกำหนดกลยุทธ์ทางธุรกิจเพื่อความยั่งยืน** โดยสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (ปี 2563) ให้หลักการสำคัญและแนวปฏิบัติสำหรับคณะกรรมการในการกำหนดกลยุทธ์ทางธุรกิจเพื่อนำพองค์กรสู่ความยั่งยืน
- **แนวปฏิบัติที่ดีสำหรับประธานกรรมการ** โดยสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (ปี 2563) ให้หลักการและแนวปฏิบัติที่ดีสำหรับประธานคณะกรรมการในการขับเคลื่อนการประชุมคณะกรรมการให้มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล



คุณไพบูลย์ นลินทรางกูร

ประธานกรรมการ สภาธุรกิจตลาดทุนไทย
และนายกสมาคมนักวิเคราะห์การลงทุน

“ ในปัจจุบันนักลงทุนมีความตื่นตัวและมีนโยบายด้านการลงทุนอย่างยั่งยืนแพร่หลายกันมากขึ้น นักลงทุนสถาบันทั้งในไทยและในต่างประเทศได้กำหนดหลักการหรือเกณฑ์ที่พิจารณาเรื่องผลการดำเนินงานด้านความยั่งยืนหรือ ESG เป็นหนึ่งในปัจจัยในการตัดสินใจเลือกลงทุน ธุรกิจจึงควรต้องให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการและเปิดเผยข้อมูลผลการดำเนินงานด้าน ESG อย่างโปร่งใสเพื่อให้นักลงทุนและผู้ประกอบวิชาชีพในสถาบันตัวกลางสามารถเข้าถึงและใช้ข้อมูลประกอบในการตัดสินใจลงทุนและการประเมินมูลค่ากิจการได้

นอกจากนี้ การเปิดเผยข้อมูล ESG ยังช่วยให้ผู้พัฒนาดัชนีและ Raters สามารถประเมินผลการดำเนินงานด้าน ESG ของบริษัทได้อย่างถูกต้องและครบถ้วนยิ่งขึ้น ซึ่งจะสะท้อนศักยภาพในการแข่งขันและความสามารถในการบริหารจัดการความเสี่ยงและโอกาสของธุรกิจ อันจะนำไปสู่การสร้างเชื่อมั่นของนักลงทุนและผู้มีส่วนได้เสียอื่นๆ อีกด้วย ”



บทที่

9

การเปิดเผยข้อมูล
ด้านความยั่งยืนของธุรกิจ

สรุปสาระสำคัญของบทที่ 9



การเปิดเผยข้อมูล
ด้านความยั่งยืนของธุรกิจ

หลักการเปิดเผยข้อมูลด้านความยั่งยืน



สำคัญ



ทันการณ์



เชื่อถือได้



เปรียบเทียบได้



ประเภทของข้อมูลด้านความยั่งยืน

ข้อมูลการกำกับดูแลกิจการ

นโยบายการกำกับดูแลกิจการ

โครงสร้างการกำกับดูแลกิจการและข้อมูลสำคัญ
เกี่ยวกับคณะกรรมการ คณะกรรมการชด้อย
ผู้บริหาร และพนักงาน

รายงานผลการดำเนินงานสำคัญ
ด้านการกำกับดูแลกิจการ

ข้อมูลการขับเคลื่อนธุรกิจเพื่อความยั่งยืน

นโยบาย กลยุทธ์ และเป้าหมายการบริหารจัดการ
ด้านความยั่งยืน

การบริหารจัดการผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้เสีย
ในห่วงโซ่คุณค่าของธุรกิจ

การบริหารจัดการ
ในมิติสิ่งแวดล้อม

- > การบริหารจัดการพลังงาน
- > การบริหารจัดการน้ำ
- > การบริหารจัดการขยะ
ของเสีย และมลพิษ
- > การบริหารจัดการ
ก๊าซเรือนกระจก

การบริหารจัดการ
ในมิติสังคม

- > การปฏิบัติต่อพนักงาน
- > ความรับผิดชอบต่อลูกค้า
- > การบริหารจัดการคู่ค้า
- > การพัฒนาชุมชนและสังคม

ข้อมูลด้านความยั่งยืน



รูปแบบการเปิดเผยข้อมูล
ด้านความยั่งยืนของธุรกิจ

รายงานตามเกณฑ์
ของหน่วยงานกำกับดูแล

รายงานความยั่งยืน

รายงานหรือแบบแสดง
รายการข้อมูลประเภทอื่นๆ

การประเมินผลความยั่งยืนของธุรกิจ

- > THSI
- > SETTHSI Index
- > DJSI
- > MSCI ESG Indexes
- > FTSE4Good Index Series

ประโยชน์จากการเปิดเผยข้อมูลด้านความยั่งยืนของธุรกิจ

ภายในองค์กร

- > ประเมินและพัฒนาประสิทธิภาพ
ในการทำธุรกิจ
- > ลดความเสี่ยงและสร้างโอกาส
ในการหารายได้หรือลดค่าใช้จ่าย
ในการดำเนินงาน

ภายนอกองค์กร

- > สร้างความเข้าใจและสานสัมพันธ์
ระหว่างธุรกิจและผู้มีส่วนได้เสีย
- > สร้างความเชื่อมั่นและความน่าเชื่อถือ
ในตัวธุรกิจ
- > ดึงดูดความสนใจในศักยภาพของธุรกิจ


**บทที่
9**

การเปิดเผยข้อมูล ด้านความยั่งยืนของธุรกิจ

การเปิดเผยข้อมูลเป็นกลไกสำคัญที่ช่วยให้บริษัทจดทะเบียนได้ติดตาม ประเมิน และทบทวนผลการดำเนินงานที่ผ่านมา ซึ่งในปัจจุบันการเปิดเผยข้อมูลทางการเงินเพียงอย่างเดียวอาจไม่เพียงพอต่อความต้องการของผู้มีส่วนได้เสีย การเปิดเผยข้อมูลผลการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการและการพัฒนาธุรกิจอย่างยั่งยืนมีบทบาทและความสำคัญเพิ่มมากขึ้น เพราะมีความเชื่อมโยงกับผลการดำเนินงานทางการเงินและสามารถสะท้อนความสามารถในการบริหารจัดการธุรกิจอย่างโปร่งใสและมีประสิทธิภาพ คำนึงถึงผู้มีส่วนได้เสีย มีศักยภาพในการแข่งขัน และสามารถเติบโตได้ในระยะยาว

1

หลักการและความสำคัญของการเปิดเผยข้อมูลด้านความยั่งยืนของธุรกิจ

ในการเปิดเผยข้อมูลผลการดำเนินงานด้านความยั่งยืน ธุรกิจควรคำนึงถึงหลักการ 4 ประการสำคัญในการกำหนดเนื้อหาและวิธีการรายงานเพื่อทำให้การเปิดเผยข้อมูลมีคุณภาพ



สำคัญ (Material)

ควรเปิดเผยข้อมูลที่เป็นประเด็นสำคัญด้านความยั่งยืน ให้กระชับ ตรงประเด็น เพื่อประโยชน์ในการนำข้อมูลไปใช้ หลีกเลี่ยงการเปิดเผยข้อมูลในปริมาณมากแต่ไม่ตอบโจทย ความต้องการของผู้ใช้ข้อมูล



เชื่อถือได้ (Reliable)

ควรเปิดเผยข้อมูลที่ถูกต้อง ครบถ้วน นำเสนอทั้งในเชิงบวก และลบโดยปราศจากอคติ ทำให้ผู้ใช้ข้อมูลเกิดความ เชื่อถือในข้อมูลที่เปิดเผย นำไปสู่ความเชื่อมั่นและความ ไว้วางใจต่อการเปิดเผยข้อมูลขององค์กร



ทันการณ์ (Timely)

ควรเปิดเผยข้อมูลที่เป็นปัจจุบันและทันเหตุการณ์ โดยมี รอบการเปิดเผยความคืบหน้าของผลการดำเนินงานอย่าง สม่าเสมอ อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง



เปรียบเทียบได้ (Comparable)

ควรเปิดเผยข้อมูลผลการดำเนินงานพร้อมตัวชี้วัดเชิง คุณภาพและเชิงปริมาณ เพื่อให้สามารถมองเห็นทิศทาง และพัฒนาการของผลการดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่อง ตลอดจนสามารถประเมินผลการดำเนินงานขององค์กร และเปรียบเทียบกับคู่แข่งหรือธุรกิจอื่นๆ ได้

การเปิดเผยข้อมูลด้านความยั่งยืนมีความสำคัญและเป็นประโยชน์ในหลายด้าน เช่น

- กระบวนการติดตามและรวบรวมข้อมูลผลการดำเนินงานด้านความยั่งยืนช่วยให้บริษัทสามารถประเมินและพัฒนา ประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำธุรกิจ รวมถึงลดความเสี่ยงและสร้างโอกาสในการหารายได้หรือลดค่าใช้จ่าย ในการดำเนินงาน
- กระบวนการวิเคราะห์ให้ผู้มีส่วนได้เสียและการวิเคราะห์ประเด็นสำคัญด้านความยั่งยืน ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งใน กระบวนการเปิดเผยข้อมูล ช่วยให้ธุรกิจได้สื่อสารกับผู้มีส่วนได้เสีย รวมถึงเรียนรู้และทำความเข้าใจเกี่ยวกับ ประเด็นที่ผู้มีส่วนได้เสียให้ความสำคัญ ซึ่งธุรกิจควรบริหารจัดการให้เหมาะสมเพื่อตอบสนองความคาดหวัง ของผู้มีส่วนได้เสียและรักษาขีดความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจ

- i การเปิดเผยข้อมูลด้านความยั่งยืนแสดงถึงความโปร่งใสและช่วยสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ธุรกิจ ด้วยการสะท้อนบทบาทความรับผิดชอบต่อของธุรกิจที่มีต่อผู้มีส่วนได้เสีย และนำเสนอผลการดำเนินงานในการพัฒนาธุรกิจให้เติบโตอย่างยั่งยืน
- i การเปิดเผยข้อมูลด้านความยั่งยืนสะท้อนศักยภาพของธุรกิจและดึงดูดความสนใจของผู้ลงทุนที่ต้องการลงทุนในธุรกิจที่มีคุณภาพและมีโอกาสสร้างผลตอบแทนในระยะยาว

2

ประเภทของข้อมูลด้านความยั่งยืนของธุรกิจ

การเปิดเผยข้อมูลด้านความยั่งยืนมีความสำคัญและเป็นประโยชน์ต่อทั้งบริษัทเองและผู้ใช้ข้อมูลของบริษัท การเปิดเผยข้อมูลที่ควรทำให้ผู้ใช้ข้อมูลสามารถเข้าใจถึงหลักคิดและแนวทางการประกอบธุรกิจ บริบทในการดำเนินงาน ผลประกอบการ และผลการดำเนินงานที่สำคัญ โดยสะท้อนความรับผิดชอบต่อของธุรกิจที่มีต่อผู้มีส่วนได้เสีย

ข้อมูลด้านความยั่งยืนที่ธุรกิจควรเปิดเผยประกอบด้วยข้อมูลหลัก 2 ส่วน คือ ข้อมูลการกำกับดูแลกิจการและข้อมูลการขับเคลื่อนธุรกิจเพื่อความยั่งยืน



ประเภทของข้อมูลด้านความยั่งยืน

ข้อมูลการกำกับดูแลกิจการ

นโยบายการกำกับดูแลกิจการ

โครงสร้างการกำกับดูแลกิจการและข้อมูลสำคัญเกี่ยวกับคณะกรรมการ คณะกรรมการชุดย่อย ผู้บริหาร และพนักงาน

รายงานผลการดำเนินงานสำคัญด้านการกำกับดูแลกิจการ

ข้อมูลการขับเคลื่อนธุรกิจเพื่อความยั่งยืน

นโยบาย กลยุทธ์ และเป้าหมายการบริหารจัดการด้านความยั่งยืน

การบริหารจัดการผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้เสียในห่วงโซ่คุณค่าของธุรกิจ

การบริหารจัดการในมิติสิ่งแวดล้อม

- > การบริหารจัดการพลังงาน
- > การบริหารจัดการน้ำ
- > การบริหารจัดการขยะของเสีย และมลพิษ
- > การบริหารจัดการก๊าซเรือนกระจก

การบริหารจัดการในมิติสังคม

- > การปฏิบัติต่อพนักงาน
- > ความรับผิดชอบต่อลูกค้า
- > การบริหารจัดการผู้ค้า
- > การพัฒนาชุมชนและสังคม

รูปที่ 9.1 ประเภทของข้อมูลด้านความยั่งยืน

ที่มา: ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

• ข้อมูลการกำกับดูแลกิจการ

นโยบายการกำกับดูแลกิจการ ควรสะท้อนให้เห็นถึงภาพรวมนโยบายและแนวปฏิบัติตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีและจรรยาบรรณธุรกิจของบริษัท

- **นโยบายและแนวปฏิบัติที่เกี่ยวกับคณะกรรมการ** ครอบคลุมประเด็นด้านการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน กรรมการและผู้บริหาร ความเป็นอิสระของคณะกรรมการจากฝ่ายจัดการ การพัฒนากรรมการ และการประเมินผลการปฏิบัติหน้าที่ของกรรมการ ตลอดจนนโยบายและแนวปฏิบัติที่เกี่ยวกับผู้มีส่วนได้เสียกลุ่มต่างๆ ซึ่งอาจครอบคลุมถึงผู้ถือหุ้น พนักงาน ลูกค้า คู่ค้า ชุมชน และสังคม เป็นต้น
- **จรรยาบรรณธุรกิจ** เปิดเผยแนวประพฤติปฏิบัติที่ดีสำหรับกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานที่สะท้อนให้เห็นถึงจิตสำนึกความรับผิดชอบต่อความมีจริยธรรมในการปฏิบัติหน้าที่ ซึ่งสะท้อนความเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย หรือกลยุทธ์ที่นำไปสู่การสร้างคุณค่าในองค์กร พร้อมอธิบายกระบวนการที่สนับสนุนให้ทุกคนในองค์กรปฏิบัติตามจรรยาบรรณจนเกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กร

โครงสร้างการกำกับดูแลกิจการและข้อมูลสำคัญเกี่ยวกับคณะกรรมการ คณะกรรมการชุดย่อย ผู้บริหาร และพนักงาน ควรสะท้อนให้เห็นถึงโครงสร้างและระบบการกำกับดูแลกิจการของบริษัท

- **โครงสร้างการกำกับดูแลกิจการ** ควรเปิดเผยภาพรวมของโครงสร้างการบริหารจัดการองค์กรตั้งแต่คณะกรรมการ คณะกรรมการชุดย่อย ฝ่ายจัดการ ไปจนถึงฝ่ายงานหรือหน่วยงานต่างๆ ที่เป็นกลไกในการกำกับดูแลกิจการ เช่น หน่วยงานตรวจสอบภายใน หน่วยงานกำกับดูแลองค์กร หน่วยงานบริหารความเสี่ยง ที่สะท้อนให้เห็นถึงลำดับชั้น สายการบังคับบัญชา การสนับสนุน การตรวจสอบ ความเป็นอิสระ และการแบ่งแยกหน้าที่ระหว่างคณะกรรมการและฝ่ายจัดการ เพื่อให้เห็นถึงความโปร่งใส การตรวจสอบและถ่วงดุล ตลอดจนประสิทธิภาพของการกำกับดูแลกิจการของบริษัท
- **ข้อมูลสำคัญเกี่ยวกับคณะกรรมการ** ควรเปิดเผยองค์ประกอบและข้อมูลพื้นฐานของคณะกรรมการ เช่น คุณสมบัติ ความสามารถ ความเป็นอิสระ และความหลากหลายด้านทักษะความชำนาญ เพศ และอายุ สัดส่วนของกรรมการอิสระต่อกรรมการทั้งหมด สัดส่วนของกรรมการที่ไม่ใช่ผู้บริหารต่อกรรมการทั้งหมด รวมถึงบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการในการกำกับดูแลกิจการ
- **ข้อมูลสำคัญเกี่ยวกับคณะกรรมการชุดย่อย** ควรเปิดเผยองค์ประกอบและข้อมูลพื้นฐานของคณะกรรมการชุดย่อย เช่น ขอบเขตอำนาจหน้าที่และบทบาทความรับผิดชอบ ความเป็นอิสระ และการมอบหมายงานจากคณะกรรมการ เพื่อการกำกับดูแลกิจการ
- **ข้อมูลสำคัญเกี่ยวกับผู้บริหารและพนักงาน** ควรเปิดเผยคุณสมบัติและความรู้ความชำนาญของผู้บริหาร ข้อมูลจำนวนพนักงานทั้งหมดและจำนวนพนักงานตามแต่ละสายงานหลัก ตลอดจนผลตอบแทนรวมของพนักงาน เพื่อสะท้อนให้เห็นถึงความเหมาะสมของจำนวนแรงงานที่ใช้ในการประกอบธุรกิจ การกระจายของแรงงานในหน่วยงานที่สำคัญ และการควบคุมต้นทุนด้านพนักงานและแรงงานของธุรกิจ

รายงานผลการดำเนินงานสำคัญด้านการกำกับดูแลกิจการ

- **รายงานผลการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการ คณะกรรมการตรวจสอบ และคณะกรรมการชุดย่อยอื่นๆ** ควรเปิดเผยข้อมูลการสรรหา การพัฒนา การเข้าร่วมประชุม การจ่ายค่าตอบแทน และการประเมินผลการปฏิบัติหน้าที่ เพื่อสะท้อนให้เห็นว่าคณะกรรมการและคณะกรรมการชุดย่อยมีบทบาทอย่างไรในการติดตามให้มีการปฏิบัติตามนโยบายและแนวปฏิบัติในการกำกับดูแลกิจการและจรรยาบรรณธุรกิจ การกำหนดนโยบายและกลยุทธ์ที่อาจนำไปสู่การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน การสร้างวัฒนธรรมและค่านิยมองค์กร การพัฒนาประสิทธิภาพของการกำกับดูแลกิจการของบริษัท

• ข้อมูลการขับเคลื่อนธุรกิจเพื่อความยั่งยืน

นโยบาย กลยุทธ์ และเป้าหมายการบริหารจัดการด้านความยั่งยืน

- **นโยบาย กลยุทธ์ และเป้าหมายการบริหารจัดการด้านความยั่งยืน** ควรเปิดเผยภาพรวมนโยบาย กลยุทธ์ และแนวทางการดำเนินงาน ตลอดจนเป้าหมายในการบริหารจัดการด้านความยั่งยืนในระดับองค์กรที่สอดคล้องกับบริบทขององค์กร ความสัมพันธ์ระหว่างธุรกิจและผู้มีส่วนได้เสีย และประเด็นสำคัญด้านความยั่งยืนขององค์กร เพื่อสะท้อนถึงเจตนารมณ์และความมุ่งมั่นที่จะขับเคลื่อนธุรกิจให้เติบโตได้ในระยะยาวโดยคำนึงถึงผู้มีส่วนได้เสียตลอดห่วงโซ่คุณค่าของธุรกิจ

การบริหารจัดการผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้เสียในห่วงโซ่คุณค่าของธุรกิจ

- **การวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่าของธุรกิจ** ควรเปิดเผยลักษณะห่วงโซ่คุณค่าของธุรกิจที่แสดงถึงความสัมพันธ์ของผู้มีส่วนได้เสียที่สำคัญในกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจตั้งแต่ต้นน้ำจนถึงปลายน้ำ เพื่อสะท้อนให้เห็นว่าธุรกิจมีความมุ่งมั่นที่จะสร้างคุณค่าให้แก่สินค้าและบริการเพื่อตอบสนองความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสีย
- **การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างธุรกิจและผู้มีส่วนได้เสียในห่วงโซ่คุณค่าของธุรกิจ และการบริหารจัดการประเด็นผลกระทบที่เกี่ยวข้องเพื่อตอบสนองความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสีย** ควรระบุกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียตลอดห่วงโซ่คุณค่าของธุรกิจ ประเด็นผลกระทบระหว่างธุรกิจและผู้มีส่วนได้เสีย วิธีการและช่องทางการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสียแต่ละกลุ่ม
- **การกำหนดและจัดลำดับประเด็นสำคัญด้านความยั่งยืน** ควรเปิดเผยแนวทางการวิเคราะห์ กำหนด และจัดลำดับความสำคัญของประเด็นผลกระทบระหว่างธุรกิจและผู้มีส่วนได้เสีย เพื่อคัดเลือกประเด็นสำคัญด้านความยั่งยืนที่ธุรกิจให้ความสำคัญและมีแนวทางการบริหารจัดการอย่างเหมาะสม

การบริหารจัดการด้านความยั่งยืนในมิติสิ่งแวดล้อม

- **นโยบายและแนวปฏิบัติด้านสิ่งแวดล้อม** ควรเปิดเผยนโยบายและแนวปฏิบัติด้านสิ่งแวดล้อม โดยสะท้อนให้เห็นว่าบริษัทมีความมุ่งมั่นที่จะลดผลกระทบเชิงลบต่อสิ่งแวดล้อมในประเด็นด้านพลังงาน น้ำ ขยะ ของเสีย มลพิษ และก๊าซเรือนกระจก ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับกระบวนการดำเนินธุรกิจ
- **แผนและผลการดำเนินงานด้านสิ่งแวดล้อม** ควรเปิดเผยแผนงาน ผลการดำเนินงาน และผลลัพธ์ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการด้านสิ่งแวดล้อม พร้อมเปรียบเทียบกับเป้าหมายการจัดการด้านสิ่งแวดล้อม ในประเด็นด้านการบริหารจัดการพลังงาน การบริหารจัดการน้ำ การบริหารจัดการขยะ ของเสีย และมลพิษ และการบริหารจัดการก๊าซเรือนกระจก รวมถึงประเด็นด้านสิ่งแวดล้อมอื่นๆ ที่บริษัทเห็นว่ามีความสำคัญกับกระบวนการดำเนินธุรกิจ เพื่อสะท้อนให้เห็นถึงความสามารถของบริษัทในการบริหารจัดการด้านสิ่งแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการดำเนินธุรกิจอย่างมีประสิทธิภาพ

การบริหารจัดการด้านความยั่งยืนในมิติสังคม

- **นโยบายและแนวปฏิบัติด้านสังคม** ควรเปิดเผยนโยบายและแนวปฏิบัติด้านสังคม โดยสะท้อนให้เห็นว่าบริษัทมีความมุ่งมั่นที่จะลดผลกระทบเชิงลบต่อสังคมในการปฏิบัติต่อพนักงาน ความรับผิดชอบต่อลูกค้า การบริหารจัดการคู่ค้า และการพัฒนาชุมชนและสังคม ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับกระบวนการดำเนินธุรกิจ

- **แผนและผลการดำเนินงานด้านสังคม** ควรเปิดเผยแผนงาน ผลการดำเนินงาน และผลลัพธ์ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการด้านสังคม พร้อมเปรียบเทียบกับเป้าหมายการจัดการด้านสังคม ในประเด็นด้านการปฏิบัติต่อพนักงาน ความรับผิดชอบต่อลูกค้า การบริหารจัดการคู่ค้า และการพัฒนาชุมชนและสังคม รวมถึงประเด็นด้านสังคมอื่นๆ ที่บริษัทเห็นว่ามีสำคัญกับกระบวนการดำเนินธุรกิจ เพื่อสะท้อนให้เห็นถึงความสามารถของบริษัทในการบริหารจัดการด้านสังคมที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการดำเนินธุรกิจอย่างมีประสิทธิภาพ

3

รูปแบบการเปิดเผยข้อมูลด้านความยั่งยืนของธุรกิจ

การเปิดเผยข้อมูลด้านความยั่งยืนของธุรกิจสามารถทำได้หลากหลายรูปแบบในหลายระดับ สำหรับบริษัทจดทะเบียนจำเป็นต้องเปิดเผยข้อมูลด้านความยั่งยืนให้เป็นไปตามเกณฑ์ที่หน่วยงานกำกับดูแลกำหนด เช่น เกณฑ์ของสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ เป็นต้น

นอกจากนี้ บริษัทจดทะเบียนสามารถเปิดเผยข้อมูลด้านความยั่งยืนเพิ่มเติมผ่านรายงานความยั่งยืนโดยเฉพาะ ซึ่งอาจมีชื่อเรียกที่หลากหลาย เช่น Sustainability report, ESG report, Sustainable Development (SD) report หรือ Corporate Social Responsibility (CSR) report เป็นต้น

สำหรับมาตรฐานการเปิดเผยข้อมูลด้านความยั่งยืน บริษัทจดทะเบียนควรพิจารณาตามที่เหมาะสม เช่น อาจพิจารณาเลือกเปิดเผยให้เป็นไปตามเกณฑ์ขั้นต่ำของหน่วยงานกำกับดูแล หรืออาจยกระดับการเปิดเผยข้อมูลให้สอดคล้องกับมาตรฐานในระดับสากล ซึ่งสอดคล้องกันกับแนวทางการเปิดเผยข้อมูลตามที่แนะนำในบทนี้ และสามารถศึกษาตัวอย่างคู่มือและแนวปฏิบัติด้านการเปิดเผยข้อมูลด้านความยั่งยืนเพิ่มเติมได้ที่ท้ายบท

4

การเปิดเผยข้อมูลกับการประเมินผลความยั่งยืนของธุรกิจ

ธุรกิจทั่วโลกต่างให้ความสำคัญกับการเปิดเผยข้อมูลด้านความยั่งยืนกันมากขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อผู้ลงทุนสถาบันให้ความสำคัญกับการลงทุนอย่างยั่งยืน โดยตระหนักถึงความเชื่อมโยงระหว่างผลประกอบการทางการเงินและผลการดำเนินงานด้านความยั่งยืน จนมูลค่าการลงทุนอย่างยั่งยืนเติบโตอย่างก้าวกระโดด และมีความต้องการจากผู้ลงทุนให้ธุรกิจเปิดเผยข้อมูลผลการดำเนินงานด้านความยั่งยืนอย่างโปร่งใสเพื่อเป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจลงทุน

ตลาดหลักทรัพย์และผู้พัฒนาดัชนีชั้นนำของโลกยังได้จัดทำดัชนีชี้วัดและเครื่องมือการประเมินผลการดำเนินงานด้านความยั่งยืนของบริษัทจดทะเบียน เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของผู้ลงทุนและสนับสนุนการลงทุนอย่างยั่งยืน

ตัวอย่างการประเมินผลการดำเนินงานด้านความยั่งยืนและดัชนีด้านความยั่งยืน

- **Thailand Sustainability Investment (THSI)** โดยตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย เป็นรายชื่อนหุ้นยั่งยืนที่ประกอบด้วยบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ฯ และตลาดหลักทรัพย์ เอ็ม เอ ไอ ที่ผ่านเกณฑ์คัดกรองด้านคุณสมบัติและเกณฑ์ผลคะแนนจากการตอบแบบประเมินความยั่งยืน ซึ่งตลาดหลักทรัพย์ฯ ประกาศรายชื่อนหุ้นยั่งยืนเป็นประจำทุกปี



- **SETTHSI** โดยตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย เป็นดัชนีความยั่งยืนที่ใช้แสดงระดับและความเคลื่อนไหวของราคาหุ้นสามัญของบริษัทจดทะเบียนไทยในตลาดหลักทรัพย์ฯ ที่อยู่ในรายชื่อนหุ้นยั่งยืน (Thailand Sustainability Investment) และผ่านเกณฑ์คัดกรองด้านมูลค่าหลักทรัพย์ตามราคาตลาดและสภาพคล่อง ซึ่งตลาดหลักทรัพย์ฯ ประกาศรายชื่อนหุ้นที่ได้รับคัดเลือกให้เป็นองค์ประกอบของดัชนีเป็นประจำทุก 6 เดือน เพื่อให้ผู้ลงทุนใช้เป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจลงทุน



- **ESG Health Check** โดยตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย เป็นเครื่องมือการประเมินตนเองเบื้องต้นสำหรับบริษัทจดทะเบียนขนาดกลางและขนาดย่อม เพื่อช่วยตรวจสอบสถานะและผลการดำเนินงานด้านความยั่งยืน และนำไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาการดำเนินงานของธุรกิจ อีกทั้งยังสามารถใช้เป็น checklist เพื่อเตรียมความพร้อมในการประเมิน เพื่อได้รับคัดเลือกเป็นรายชื่อนหุ้นยั่งยืน (Thailand Sustainability Investment) โดยบริษัทจดทะเบียนสามารถดาวน์โหลดแบบประเมินได้ที่ QR code นี้



- **Dow Jones Sustainability Indices (DJSI)** โดย S&P Dow Jones Indices เป็นกลุ่มดัชนีด้านความยั่งยืนในระดับโลกที่คัดเลือกบริษัทจดทะเบียนตามมูลค่าหลักทรัพย์ตามราคาตลาด สภาพคล่อง และผลคะแนนจากการตอบแบบประเมินความยั่งยืนตามกลุ่มอุตสาหกรรม ซึ่ง DJSI ประกาศรายชื่อนหุ้นที่เป็นองค์ประกอบของดัชนีเป็นประจำทุกปี



- **MSCI ESG Indexes** โดย MSCI และ FTSE4Good Index Series โดย FTSE Russell เป็นกลุ่มดัชนีด้านความยั่งยืนในระดับโลก ซึ่งคัดเลือกบริษัทจดทะเบียนที่ผ่านเกณฑ์การประเมินข้อมูลผลการดำเนินงานด้านความยั่งยืนจากข้อมูลที่เปิดเผยต่อสาธารณะและข้อมูลการเผยแพร่อื่นๆ โดยไม่ใช่แบบประเมินความยั่งยืน ซึ่ง MSCI และ FTSE Russell ประกาศรายชื่อนหุ้นที่เป็นองค์ประกอบของดัชนีเป็นประจำทุก 6 เดือน



กั๊งกั๊ง

การเปิดเผยข้อมูลผลการดำเนินงานด้านความยั่งยืนนับวันจะทวีความสำคัญมากยิ่งขึ้น ทั้งในเชิงประโยชน์ที่มีต่อธุรกิจในการเป็นเครื่องมือที่สำคัญสำหรับผู้บริหารในการติดตามประเมินผลเพื่อพัฒนาผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง และในเชิงประโยชน์ที่มีต่อผู้ใช้ข้อมูล ทั้งที่เป็นผู้ลงทุนและผู้มีส่วนได้เสียอื่นๆ เพื่อใช้ในการประเมินความสามารถในการดำเนินธุรกิจอย่างมีประสิทธิภาพ โปร่งใส เป็นมืออาชีพ อีกทั้งยังสะท้อนถึงความมุ่งมั่นในการบริหารจัดการองค์กรด้วยการกำกับดูแลกิจการที่ดีและคำนึงถึงความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้เสีย

จึงอาจกล่าวได้ว่า การเปิดเผยข้อมูลด้านความยั่งยืนมิใช่เป็นเพียงการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ของหน่วยงานกำกับดูแลเท่านั้น แต่ยังเป็นเรื่องสำคัญที่ธุรกิจควรมุ่งเน้นเพื่อพัฒนาผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องและสร้างการยอมรับและความเชื่อมั่นจากผู้มีส่วนได้เสียทุกภาคส่วน อันจะส่งผลต่อการเสริมสร้างศักยภาพในการเติบโตและการเพิ่มมูลค่าของกิจการในระยะยาว



ตัวอย่างคู่มือและแนวปฏิบัติด้านการเปิดเผยข้อมูลด้านความยั่งยืน

- **GRI Sustainability Reporting Standards** โดย **Global Reporting Initiative (GRI) (ปี 2561)** เป็นมาตรฐานการรายงานความยั่งยืนที่ได้รับการยอมรับและเป็นที่ยอมรับมากในปัจจุบัน โดยมุ่งเน้นการเปิดเผยข้อมูลใน 2 ระดับ คือ การรายงานข้อมูลทั่วไป (Universal Standards) ตามแนวปฏิบัติ GRI 101 (Foundation) GRI 102 (General Disclosures) และ GRI 103 (Management Approach) และการรายงานข้อมูลตามประเด็นสำคัญ (Topic-specific Standards) ตามแนวปฏิบัติ GRI 200 (มิติเศรษฐกิจ) GRI 300 (มิติสิ่งแวดล้อม) และ GRI 400 (มิติสังคม)
- **SASB Sustainability Accounting Standards** โดย **Sustainability Accounting Standards Board (SASB) (ปี 2561)** ให้แนวทางในการเปิดเผยข้อมูลด้านความยั่งยืนสำหรับสื่อสารกับผู้ลงทุน โดยกำหนดหัวข้อประเด็นสำคัญด้านความยั่งยืนและตัวชี้วัดที่ธุรกิจในแต่ละอุตสาหกรรมควรเปิดเผย เพื่อสะท้อนให้เห็นถึงความเชื่อมโยงของผลการดำเนินงานด้านความยั่งยืนกับผลประโยชน์ทางการเงินของธุรกิจ
- **Recommendations of the Task Force on Climate-related Financial Disclosures** โดย **Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD) (ปี 2560)** มุ่งเน้นการเปิดเผยข้อมูลการบริหารจัดการความเสี่ยงและโอกาสจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพภูมิอากาศ (Climate change) บนพื้นฐานของการกำกับดูแล (Governance) กลยุทธ์ (Strategy) การบริหารความเสี่ยง (Risk management) และตัวชี้วัดและเป้าหมาย (Metrics and targets)
- **International Integrated Reporting <IR> Framework** โดย **International Integrated Reporting Council (IIRC) (ปี 2556)** มุ่งเน้นการเปิดเผยข้อมูลแบบบูรณาการ โดยสะท้อนให้เห็นว่าการดำเนินงานด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมมีผลต่อการสร้างคุณค่าทั้งในปัจจุบันและอนาคตของธุรกิจอย่างไรด้วยทุน (Capital) ที่มีอยู่ ซึ่งครอบคลุมทุน 6 ประเภท ได้แก่ การเงิน (Financial capital) การผลิต (Manufactured capital) ภูมิปัญญา (Intellectual capital) บุคลากร (Human capital) สังคมและความสัมพันธ์ (Social and relationship) และธรรมชาติ (Natural capital) เพื่อนำไปสู่การพัฒนาประสิทธิภาพในการจัดสรรทุนของธุรกิจอย่างเหมาะสม



SUSTAINABLE BUSINESS DEVELOPMENT ROADMAP

4 มุ่งสู่ธุรกิจยั่งยืน

- ปรับตัวได้ในทุกสถานการณ์
- คำนึงถึงความเสี่ยงใหม่
- นำนวัตกรรมตอบโจทย์อนาคต
- เติบโตไปพร้อมกับสังคมและสิ่งแวดล้อม

3 พัฒนาต่อยอดความยั่งยืน

- สร้างคุณค่าให้สินค้าและบริการ
- ยกระดับการทำงานเพื่อผลลัพธ์ที่ดีกว่า
- เปิดเผยข้อมูลอย่างมีกลยุทธ์ยกระดับความเชื่อมั่นต่อธุรกิจ
- ปลุกฝัง DNA ในพนักงาน

2 ขับเคลื่อนธุรกิจยั่งยืน

- บริหารประเด็นสำคัญด้านความยั่งยืน
- กำหนดนโยบายและกลยุทธ์ให้ธุรกิจเติบโตต่อเนื่อง
- เชื่อมโยงผู้มีส่วนได้เสียในห่วงโซ่คุณค่า

1 วางรากฐานความยั่งยืน

- เรียนรู้การกำกับดูแลกิจการที่ดีและหลักการทำธุรกิจให้อยู่รอด
- บริหารความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพ
- กำหนดเป้าหมายธุรกิจยั่งยืน
- สร้างความเข้าใจให้ทีมงานมุ่งสู่เป้าหมายร่วมกัน



ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย
93 ถนนรัชดาภิเษก แขวงดินแดง เขตดินแดง กรุงเทพฯ 10400
โทรศัพท์ 0 2009 9000
www.set.or.th

