

31 กรกฎาคม 2562

เรียน ผู้จัดการ

บริษัทหลักทรัพย์ทุกแห่ง  
ผู้ประกอบการธุรกิจสัญญาซื้อขายล่วงหน้าทุกแห่ง  
นายกสมาคมบริษัทหลักทรัพย์ไทย

ที่ กสท.กธ.(ว) 15 /2562 เรื่อง แนวปฏิบัติเกี่ยวกับบทบาทและความคาดหวัง  
ในการปฏิบัติหน้าที่ของกรรมการของบริษัทหลักทรัพย์และผู้ประกอบการธุรกิจ  
สัญญาซื้อขายล่วงหน้า

ด้วยปัจจุบันสภาพแวดล้อมและรูปแบบการให้บริการของบริษัทหลักทรัพย์และผู้ประกอบการธุรกิจสัญญาซื้อขายล่วงหน้า (รวมเรียกว่า “ผู้ประกอบการธุรกิจ”) มีความหลากหลายและมีความซับซ้อนมากขึ้น ไม่ว่าจะเป็นการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาใช้หรือการนำเสนอผลิตภัณฑ์ใหม่ให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้ลงทุน เช่น การให้บริการ program trading การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการทำความรู้จักรูถักค่า หรือการนำเสนอผลิตภัณฑ์การลงทุนในต่างประเทศ เป็นต้น ซึ่งอาจก่อให้เกิดความเสี่ยงแก่ผู้ลงทุนมากขึ้น เช่น ได้รับการเสนอขายผลิตภัณฑ์หรือบริการที่ไม่เหมาะสม ได้รับข้อมูลที่ไม่ถูกต้องหรือไม่เพียงพอต่อการตัดสินใจ เป็นต้น นอกจากนี้ ยังพบปัญหาในเรื่องการทุจริตซึ่งปัญหาต่างๆ ข้างต้น อาจทำให้ผู้ลงทุนได้รับความเสียหาย รวมถึงอาจมีความเสี่ยงต่อฐานะความมั่นคงและชื่อเสียงของผู้ประกอบการ ดังนั้น การให้ความรู้แก่ผู้ลงทุน รวมถึงการที่ผู้ประกอบการจัดให้มีระบบงานและการกำกับดูแลตรวจสอบที่รัดกุมเพียงพอ จะช่วยป้องกันความเสี่ยงและความเสียหายที่อาจจะเกิดขึ้นแก่ผู้ลงทุนและบริษัทได้

แนวทางหนึ่งที่จะช่วยป้องกันปัญหาตามที่กล่าวข้างต้น คือ ผู้ประกอบการมีคุณภาพในการให้บริการ มีการบริหารความเสี่ยงในการปฏิบัติงานที่เหมาะสมและสอดคล้องกับลักษณะการประกอบธุรกิจและคำนึงถึงประโยชน์ของผู้ลงทุนเป็นสำคัญ (putting investors first) รวมถึงมีวินัยในการกำกับดูแลตนเอง (self-discipline) ซึ่งกรรมการของผู้ประกอบการเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญและมีความรับผิดชอบในการสร้างและผลักดันให้เกิดระบบนิเวศในการกำกับดูแลกิจการที่ดี ดังนั้นสำนักงานจึงได้ร่วมกับสมาคมบริษัทหลักทรัพย์ไทยพัฒนาแนวปฏิบัติเกี่ยวกับบทบาทและความคาดหวัง ในการปฏิบัติหน้าที่ของกรรมการของผู้ประกอบการ ซึ่งสอดคล้องกับแนวทาง

ของต่างประเทศ ตลอดจนนำข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะของตัวแทนผู้ประกอบการมาประกอบ  
การจัดทำด้วยแล้ว จึงขอนำส่งแนวปฏิบัติดังกล่าวให้ผู้ประกอบการ เพื่อใช้เป็นแนวทาง  
ในเบื้องต้น (guideline) ในการดำเนินธุรกิจต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบและดำเนินการต่อไป

ขอแสดงความนับถือ



(นางสาวรีนวนดี สุวรรณมงคล)

เลขาธิการ

สิ่งที่ส่งมาด้วย แนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับบทบาทและความคาดหวังในการปฏิบัติหน้าที่ของกรรมการ  
ของบริษัทหลักทรัพย์และผู้ประกอบการสัญญาซื้อขายล่วงหน้า

ฝ่ายกำกับธุรกิจตัวกลาง

โทรศัพท์ 0-2263-6585, 0-2033-9934

แนวปฏิบัติเกี่ยวกับบทบาทและความคาดหวังในการปฏิบัติหน้าที่  
ของกรรมการของบริษัทหลักทรัพย์และผู้ประกอบธุรกิจ  
สัญญาซื้อขายล่วงหน้า

## บทนำ

### 1. เหตุผลและความจำเป็น

ปัจจุบันสภาพแวดล้อมและรูปแบบการให้บริการของบริษัทหลักทรัพย์และผู้ประกอบธุรกิจ สัญญาซื้อขายล่วงหน้า (รวมเรียกว่า “ผู้ประกอบธุรกิจ”) มีความหลากหลายและมีความซับซ้อนมากขึ้น ไม่ว่าจะเป็นการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาใช้หรือการนำเสนอผลิตภัณฑ์ใหม่ให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้ลงทุนเช่น การให้บริการ program trading การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการทำความรู้จักลูกค้า หรือการนำเสนอผลิตภัณฑ์การลงทุนในต่างประเทศ เป็นต้น ซึ่งอาจก่อให้เกิดความเสี่ยงแก่ผู้ลงทุนมากขึ้น เช่น ได้รับการเสนอขายผลิตภัณฑ์หรือบริการที่ไม่เหมาะสม (unsuitable) ได้รับข้อมูลที่ผิดๆ ถูกๆ หรือไม่เพียงพอต่อการตัดสินใจ เป็นต้น นอกจากนี้ ยังพบปัญหาในเรื่องการทุจริต ซึ่งปัญหาต่าง ๆ ข้างต้น อาจทำให้ผู้ลงทุนได้รับความเสียหาย รวมถึงอาจมีความเสี่ยงต่อฐานะความมั่นคงและชื่อเสียงของผู้ประกอบธุรกิจ ดังนั้น การให้ความรู้แก่ผู้ลงทุน รวมถึงการที่ผู้ประกอบธุรกิจจัดให้มีระบบงานและการกำกับดูแลตรวจสอบที่รัดกุมเพียงพอ จะช่วยป้องกันความเสี่ยงและความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นแก่ผู้ลงทุนและบริษัทได้

สำนักงานจึงเห็นว่า การกำกับดูแลกิจการที่ดีเป็นหัวใจสำคัญที่จะช่วยนำพาให้ผู้ประกอบธุรกิจ ดำเนินธุรกิจให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งกรรมการและผู้บริหารเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญและมีความรับผิดชอบในการสร้างระบบนิเวศให้เกิดการกำกับดูแลกิจการที่ดี อันจะช่วยส่งเสริมให้ผู้ประกอบธุรกิจมีการเจริญเติบโตอย่างมั่นคงและยั่งยืน

อย่างไรก็ดี โดยที่ปัจจุบันยังไม่มีกำหนดแนวทางที่ชัดเจนเกี่ยวกับบทบาท และความคาดหวัง ในการปฏิบัติหน้าที่ของกรรมการและผู้บริหารของผู้ประกอบธุรกิจ โดยมีเป้าหมายที่จะทำให้ผู้ประกอบธุรกิจ ดำเนินธุรกิจในลักษณะที่คำนึงถึงประโยชน์ของผู้ลงทุนเป็นสำคัญ (putting investors first) เพื่อปกป้องผลประโยชน์และป้องกันมิให้เกิดความเสียหายต่อผู้ลงทุนและภาพลักษณ์ของตลาดทุนไทย รวมถึงหน้าที่ ในการผลักดันส่งเสริมให้เกิดวัฒนธรรมควบคุมการปฏิบัติงานที่ดี (good compliance culture) ให้เกิดขึ้น ในองค์กร อันจะนำมาซึ่งความเจริญเติบโตอย่างมั่นคงและยั่งยืนขององค์กรและตลาดทุนไทยต่อไป

ดังนั้น สำนักงานและสมาคมบริษัทหลักทรัพย์ไทยจึงได้ร่วมกันพัฒนาแนวปฏิบัติเกี่ยวกับบทบาท และความคาดหวังในการปฏิบัติหน้าที่ของกรรมการของบริษัทหลักทรัพย์และผู้ประกอบธุรกิจสัญญาซื้อขายล่วงหน้า เพื่อช่วยให้ความชัดเจน โดยได้มีการนำข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะของตัวแทนผู้ประกอบธุรกิจ มาประกอบการจัดทำด้วยแล้ว ทั้งนี้ สำนักงานมีความคาดหวังว่า กรรมการและผู้บริหารระดับสูงของผู้ประกอบธุรกิจจะใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติหน้าที่ในเบื้องต้น (guideline) ซึ่งผู้ประกอบธุรกิจสามารถ

เพิ่มเติมแนวปฏิบัติดังกล่าวได้ เพื่อให้มั่นใจว่ามีการกำกับดูแลกิจการที่ดี และบรรลุเป้าหมายดังที่ได้กล่าวข้างต้นอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น

## 2. เป้าหมายที่ต้องการบรรลุ (Intended Outcome)

1. เพื่อให้ผู้ลงทุนได้รับบริการที่ดี เป็นธรรม และมีมาตรฐานภายใต้การกำกับดูแลกิจการที่ดี (good corporate governance)
2. เพื่อให้ผู้ประกอบการธุรกิจมีการกำกับดูแลตนเองที่ดี (self-discipline) สอดคล้องกับรูปแบบธุรกิจและความเสี่ยงของตน และสามารถปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ที่เกี่ยวข้องได้อย่างเหมาะสม รวมถึงนำพาองค์กรไปสู่การเจริญเติบโตอย่างยั่งยืน
3. เพื่อให้ตลาดทุนโปร่งใสและน่าเชื่อถือ

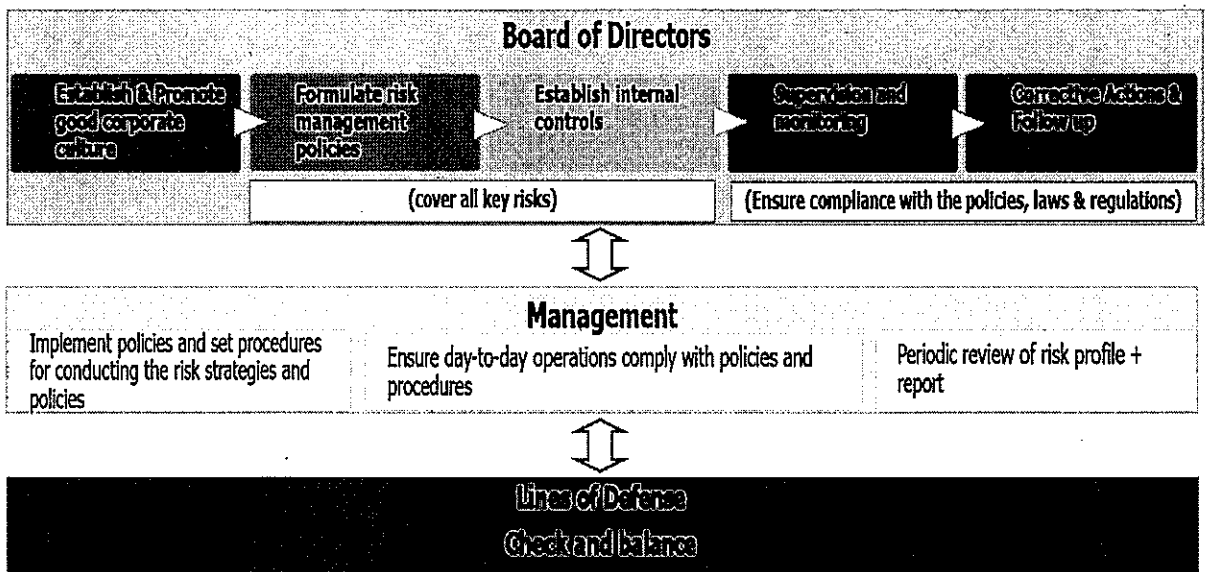
## สารบัญ

---

	หน้า
บทที่ 1 การกำกับดูแลกิจการที่ดี	1
บทที่ 2 บทบาทหน้าที่สำหรับกรรมการในการกำกับดูแลกิจการและส่งเสริมวัฒนธรรมที่ดี	
• การกำหนดและส่งเสริมให้เกิดค่านิยมและวัฒนธรรมที่ดีของผู้ประกอบธุรกิจ	2
• การกำหนดและอนุมัติการบริหารความเสี่ยง	6
• การกำหนดการควบคุมภายใน	8
• การกำกับดูแลและติดตามผลการดำเนินงาน	9
• การติดตามแก้ไข	10

**บทที่ 1: การกำกับดูแลกิจการที่ดี (good corporate governance)**

ในการกำกับดูแลกิจการที่ดี ผู้ประกอบธุรกิจควรมีโครงสร้าง ระบบงานและกระบวนการกำกับดูแลที่เหมาะสม สอดคล้องกับความเสี่ยงของบริษัท ตลอดจนมีการกำหนดค่านิยมและวัฒนธรรมที่คำนึงถึงผลประโยชน์ของผู้ลงทุนเป็นสำคัญและมีวินัยในการกำกับดูแลตนเอง รวมทั้งปฏิบัติงานให้เป็นไปตามกฎหมายและกฎเกณฑ์ของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ซึ่งกรรมการของผู้ประกอบธุรกิจพึงมีความรับผิดชอบหลักในการกำกับดูแลให้ผู้ประกอบธุรกิจมีการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ และมีระบบบริหารความเสี่ยงและระบบควบคุมภายในที่รัดกุมตามหลัก three lines of defense รวมถึงผลักดันและสนับสนุนให้ฝ่ายบริหารจัดการและบุคลากรทุกระดับปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงการให้บริการที่ดี เหมาะสม และเป็นธรรมต่อลูกค้า ซึ่งกรอบการกำกับดูแลกิจการที่ดีมีดังนี้



**บทที่ 2: บทบาทหน้าที่สำหรับกรรมการในการกำกับดูแลกิจการและส่งเสริมวัฒนธรรมที่ดี (board governance and culture guideline)**

แนวปฏิบัติเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่สำหรับกรรมการในการกำกับดูแลกิจการและส่งเสริมวัฒนธรรมที่ดี (board governance and culture guideline) นี้ จะช่วยให้กรรมการมีความเข้าใจในบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบได้ชัดเจนมากขึ้น ซึ่งกรรมการควรใช้เป็นแนวปฏิบัติเพื่อให้ผู้ประกอบธุรกิจมีการกำกับดูแลกิจการที่ดีและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยแนวปฏิบัตินี้มีรายละเอียด 5 หัวข้อหลัก ดังนี้

1. การกำหนดและส่งเสริมให้เกิดค่านิยมและวัฒนธรรมที่ดีของผู้ประกอบธุรกิจ
2. การกำหนดและอนุมัติการบริหารความเสี่ยง
3. การกำหนดการควบคุมภายใน
4. การกำกับดูแลและติดตามผลการดำเนินงาน
5. การติดตามแก้ไข

**1. การกำหนดและส่งเสริมให้เกิดค่านิยมและวัฒนธรรมที่ดีของผู้ประกอบธุรกิจ (establish and promote good corporate culture)**

**1.1 กำหนดค่านิยมและวัฒนธรรมที่ดีขององค์กร (establish good corporate value and culture)**

กรรมการมีความรับผิดชอบในการกำหนดค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรที่ดี<sup>1</sup> ที่คำนึงถึงผู้ลงทุนและตลาดทุน ซึ่งควรครอบคลุมในเรื่องอย่างน้อย ดังนี้

(1) ประอบธุรกิจและให้บริการเยี่ยงผู้ประกอบวิชาชีพ โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ของลูกค้าเป็นสิ่งสำคัญ (putting investor first) เช่น

- ประอบธุรกิจและให้บริการลูกค้าด้วยความซื่อสัตย์สุจริต มีมาตรฐานและคุณภาพ เป็นมืออาชีพ และเป็นธรรมต่อลูกค้า (fair dealing)
- ประอบธุรกิจด้วยความระมัดระวังและเป็นไปตามหลักจรรยาบรรณ (code of ethics)

โดยคำนึงถึงผู้ลงทุนและตลาดทุน เพื่อให้เกิดความมั่นใจและเชื่อมั่นในตลาดทุน ซึ่งควรพิจารณาถึงสภาพแวดล้อม

<sup>1</sup> วัฒนธรรมองค์กรที่ดี หมายถึง การที่บริษัทหลักทรัพย์และพนักงานทุกคนเห็นความสำคัญและปฏิบัติตามมาตรฐานและจรรยาบรรณในการประกอบธุรกิจ ตลอดจนกฎหมายและกฎระเบียบต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง มีโครงสร้างและระบบงานโดยรวมที่ดี ที่สามารถป้องกันมิให้เกิดปัญหาด้านการปฏิบัติงานและบริหารงาน โดยกรรมการจัดโครงสร้างงานในลักษณะที่สามารถป้องกันมิให้ทรัพย์สินของลูกค้าเกิดความเสียหาย สามารถป้องกันความขัดแย้งทางผลประโยชน์ และสามารถป้องกันการล่วงรู้และใช้ข้อมูลภายใน ตลอดจนจัดให้มีคู่มือการปฏิบัติงานและการควบคุมดูแลให้มีการปฏิบัติตามคู่มือและกฎระเบียบต่าง ๆ โดยหัวหน้าหน่วยงาน และหน่วยงานควบคุมการปฏิบัติงาน



ผลกระทบ และความเสี่ยง ตลอดจนความพร้อม ความชำนาญและศักยภาพของผู้ประกอบธุรกิจ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในกรณีที่มีการนำเทคโนโลยีมาใช้

(2) ให้ความสำคัญในการดำเนินธุรกิจและปฏิบัติงานให้ถูกต้องตามกฎหมาย กฎเกณฑ์ และแนวปฏิบัติที่ดี (code of conduct) ของสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เช่น ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย สำนักงานป้องกันและปราบปรามการฟอกเงิน และสมาคมที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น รวมทั้งกฎระเบียบที่ผู้ประกอบธุรกิจกำหนด ทั้งนี้ ต้องไม่ดำเนินการใด ๆ ในลักษณะที่เป็นการเอื้อหรือช่วยให้เกิดการกระทำความผิดในตลาดทุน

#### ตัวอย่าง

##### การให้บริการลูกค้า โดยให้ความสำคัญในการ putting investor first

- มีกระบวนการคัดเลือกสินค้าที่มีคุณภาพ (product screening) เปิดเผยข้อมูลที่มีนัยสำคัญต่อการตัดสินใจลงทุนที่ถูกต้อง ชัดเจน เพียงพอ และไม่ทำให้สำคัญผิด
- ให้คำแนะนำในการลงทุนที่มีคุณภาพและเหมาะสมกับผู้ลงทุน (good advice)
- ให้บริการลูกค้าอย่างเป็นธรรม (fair dealing)
- จัดให้มีกระบวนการรับและดำเนินการกับเรื่องร้องเรียนที่เป็นอิสระ เป็นธรรม และรวดเร็ว

##### การดำเนินงาน/บริหารจัดการของผู้ประกอบธุรกิจ

- สนับสนุนและควบคุมดูแลให้ผู้ประกอบธุรกิจดำเนินงานเป็นไปตามกฎหมายและกฎเกณฑ์ที่กำหนด เช่น กำหนดให้มีการประเมินความพร้อมของระบบงานในการปฏิบัติตามกฎหมายและกฎเกณฑ์ที่กำหนด โดยเฉพาะในกรณีที่มีการเปลี่ยนแปลงกฎหมาย/กฎเกณฑ์ที่สำคัญ เป็นต้น
- ให้ความร่วมมือและสนับสนุนหน่วยงานของทางการ ตลอดจนหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เช่น ให้ความร่วมมือในกรณีที่หน่วยงานของทางการเข้าตรวจสอบ รวมถึงแจ้งให้หน่วยงานของทางการรับทราบในกรณีที่บริษัทมีการเปลี่ยนแปลงการดำเนินงานหรือบุคลากรที่สำคัญ หรือกรณี que พบข้อมูล que อาจมีผลกระทบต่อตลาดทุนและชื่อเสียงของบริษัท เป็นต้น
- จัดให้มีนโยบายเกี่ยวกับการดำเนินการที่ขัดเจนกรณีมีความขัดแย้งทางผลประโยชน์ (Conflict Of Interests: "COI") เพื่อสะท้อนถึงความเข้าใจในการป้องกันกรณีดังกล่าว เช่น
  - กำหนดกรณีที่ทำให้เกิด COI ซึ่งต้องเปิดเผยข้อมูล เช่น การมีส่วนได้เสีย (เช่น การถือหุ้น/มีตำแหน่งหน้าที่ เป็นต้น) ของผู้ที่เกี่ยวข้องในบริษัทหรือในประเด็นที่มีการพิจารณา
  - กำหนดการปฏิบัติที่ชัดเจนเพื่อให้ติดตามได้ว่า ผู้ประกอบธุรกิจได้นำเรื่อง COI มาพิจารณาแล้ว เช่น บันทึกผลการพิจารณาอย่างชัดเจนในขั้นตอนการคัดเลือกสินค้า/บริการ หรือในวาระการประชุม เป็นต้น

○ กำหนดวิธีการหรือเนื้อหาในการเปิดเผย COI เพื่อให้ผู้ลงทุนได้รับทราบถึง COI ที่บริษัทมีอย่างชัดเจน

- สนับสนุนให้ผู้ประกอบธุรกิจดำเนินธุรกิจด้วยความโปร่งใสและต่อต้านการคอร์รัปชันและสินบน (transparency and anti-corruption) เช่น กำหนดนโยบายเกี่ยวกับค่าตอบแทน ค่าบริการ หรือผลประโยชน์อื่น ๆ นอกเหนือจากตำแหน่งหน้าที่ เป็นต้น

## 1.2 ส่งเสริมให้เกิดค่านิยมและวัฒนธรรมที่ดีของผู้ประกอบธุรกิจ (promote good corporate culture)

กรรมการมีหน้าที่รับผิดชอบ ดูแล และให้ความสำคัญในการส่งเสริมให้มีการสื่อสารกับพนักงาน อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้มั่นใจว่าบุคลากรทุกระดับของผู้ประกอบธุรกิจมีความเข้าใจในค่านิยมและ วัฒนธรรมขององค์กร และปฏิบัติตามนโยบายของผู้ประกอบธุรกิจ รวมทั้งสร้างสภาพแวดล้อมที่สนับสนุน และผลักดันให้เกิดค่านิยมและวัฒนธรรมดังกล่าว ทั้งนี้ ควรมีค่านิยมด้านการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามหลัก จรรยาบรรณ (code of ethics) แนวปฏิบัติที่ดี (code of conduct) และคำนึงถึงประโยชน์ของผู้ลงทุน เป็นสำคัญ (putting investors first) ด้วย และในกรณีที่พบการฝ่าฝืนนโยบายหรือหลักเกณฑ์ของบริษัท กรรมการจะต้องดำเนินการลงโทษอย่างเหมาะสม เพื่อให้เกิดความเกรงกลัวต่อการกระทำความผิด

ตัวอย่าง

### การสื่อสารค่านิยมและวัฒนธรรมขององค์กร

- สื่อสารให้พนักงานรับทราบและเข้าใจถึงค่านิยมและวัฒนธรรมขององค์กรอย่างต่อเนื่อง และผ่านช่องทางที่หลากหลาย เช่น ที่ประชุมพนักงาน (townhall) บทความหรือสาสน์จากกรรมการ และระบบ E-Learning เป็นต้น

- กำหนดให้มีกลไกและกระบวนการในการทดสอบความรู้ความเข้าใจของบุคลากร เพื่อให้มั่นใจว่าทุกคนตระหนักและมีความเข้าใจในค่านิยมและวัฒนธรรมตามขององค์กร

- ปฏิบัติตนให้เป็นแบบอย่างตามค่านิยมและวัฒนธรรมที่กำหนดให้กับผู้บริหารและพนักงาน ขององค์กร

### การสร้างสภาพแวดล้อม

- พิจารณาและอนุมัติโครงสร้างค่าตอบแทน (remuneration structure) ที่เหมาะสม โดยคำนึงถึงคุณภาพการให้บริการและประโยชน์ของลูกค้า เช่น ผลงานการปฏิบัติงาน ประสิทธิภาพ การปฏิบัติงานที่ไม่เป็นไปตามหลักเกณฑ์ จำนวนข้อร้องเรียน เป็นต้น ทั้งนี้ โครงสร้างค่าตอบแทน ที่ให้ความสำคัญกับยอดขายเพียงอย่างเดียว อาจทำให้เกิดพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมได้ เช่น พฤติกรรม mis-selling หรือ product-pushing หรือเอาเปรียบลูกค้า เป็นต้น

- เปิดเผยค่านิยมและวัฒนธรรมขององค์กรต่อสาธารณะชน เพื่อให้บริษัทดำเนินธุรกิจเป็นไปตามที่กำหนดไว้ เช่น เปิดเผยในเว็บไซต์หรือรายงานประจำปีของบริษัท (annual report) เป็นต้น
- สนับสนุนให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานและแสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ (open environment) และกำหนดให้มีช่องทางในการรับฟังและแสดงความคิดเห็นที่เหมาะสมของกรรมการผู้บริหารระดับสูง ตลอดจนพนักงานทุกระดับในองค์กร
- มีมาตรการลงโทษบุคลากรของผู้ประกอบธุรกิจในกรณีที่มีการฝ่าฝืนนโยบายหรือหลักเกณฑ์ของผู้ประกอบธุรกิจ (disciplinary action) ที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ เช่น
  - พิจารณาดำเนินการลงโทษตามความรุนแรงและผลกระทบของความผิด
  - มีมาตรการหรือวิธีการในการพิจารณาดำเนินการหรือลงโทษที่มีความรวดเร็วเสมอภาค เท่าเทียมกัน และไม่มีการเลือกปฏิบัติ
- สนับสนุนการชี้เบาะแส (whistleblowing) เมื่อพนักงานพบการกระทำที่ไม่เหมาะสมหรือไม่ถูกต้องของบุคคลภายในองค์กร ซึ่งเป็นวิธีหนึ่งที่จะช่วยในการกำกับดูแลและติดตามการดำเนินงานโดยกำหนดให้
  - มีช่องทางในการชี้เบาะแส (whistleblowing channel) ที่เหมาะสม โดยควรมีมากกว่าหนึ่งช่องทางสำหรับการแจ้งข้อมูลหรือเบาะแส
  - มีกระบวนการตรวจสอบ จัดเก็บและรักษาข้อมูลของผู้ชี้เบาะแสเป็นความลับ รวมถึงการดำเนินการ และรายงานต่อคณะกรรมการในกรณีที่มีนัยสำคัญ
  - มีการสื่อสารนโยบาย whistleblower ให้พนักงานในองค์กรได้รับทราบ

## 2. การกำหนดและอนุมัติการบริหารความเสี่ยง (formulate risk management policies)

กรรมการควรจัดให้มีการบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสม ตามแต่ละประเภทธุรกิจ ซึ่งกรรมการต้องตระหนักและเข้าใจในความเสี่ยงที่สำคัญของผู้ประกอบธุรกิจที่อาจเกิดขึ้นทั้งจากปัจจัยภายในและภายนอก และให้ความเห็นชอบนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยง ซึ่งมีรายละเอียดที่ควรพิจารณาอย่างน้อยดังนี้

(1) ระบุความเสี่ยงที่สำคัญ และประเมินถึงผลกระทบและโอกาสในการเกิดขึ้นของแต่ละความเสี่ยง เพื่อให้สามารถจัดลำดับความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยคำนึงถึงประเภทและขนาดของธุรกิจ ลักษณะและความซับซ้อนของธุรกรรม รวมถึงกลุ่มลูกค้าที่ให้บริการ

(2) กำหนดและพิจารณาอนุมัตินโยบายบริหารความเสี่ยง (risk management policy) กรอบการบริหารจัดการความเสี่ยง (risk management framework) และความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (risk appetite) ซึ่งครอบคลุมถึงนโยบายที่สำคัญในการประกอบธุรกิจ

(3) ทบทวนนโยบายการบริหารความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมออย่างน้อยปีละครั้ง หรือเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงที่มีนัยสำคัญในการดำเนินธุรกิจ

### ตัวอย่าง

#### ความเสี่ยงที่สำคัญที่กรรมการควรพิจารณาอนุมัติ

- การป้องกันและจัดการความขัดแย้งทางผลประโยชน์ โดยเฉพาะผู้ประกอบธุรกิจที่อยู่ในกลุ่มธุรกิจทางการเงิน (financial conglomerate) ควรมีมาตรการป้องกันและจัดการความขัดแย้งทางผลประโยชน์ที่ชัดเจน

- การกำกับดูแลการขายและให้บริการลูกค้า เพื่อให้มั่นใจว่าลูกค้าได้รับการบริการและผลิตภัณฑ์ที่ตรงตามความต้องการ และสอดคล้องกับระดับความเสี่ยงของลูกค้า

- การป้องกันมิให้มีการใช้บริษัทเป็นเครื่องมือในการฟอกเงิน (AML/CFT) ซึ่งเป็นไปตามกฎหมายป้องกันและปราบปรามการฟอกเงิน ทั้งนี้ การดำเนินการเพื่อให้สามารถทำความเข้าใจลูกค้า หรือผู้รับผลประโยชน์ที่แท้จริงของลูกค้า คือ ขั้นตอนที่สำคัญที่จะช่วยป้องกันมิให้เกิดกรณีการใช้ชื่อของบุคคลอื่นในการเปิดบัญชี (nominee) รวมทั้งป้องกันการทำธุรกรรมที่ไม่เหมาะสมและผิดกฎหมายได้

- การกำกับดูแลและบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ ควรมีนโยบายและการบริหารจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสมกับลักษณะการประกอบธุรกิจของผู้ประกอบธุรกิจ เพื่อให้มั่นใจว่า การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการประกอบธุรกิจจะมั่นคงและปลอดภัย ทั้งต่อผู้ลงทุน ตลาดทุนโดยรวม และตัวบริษัทเอง นอกจากนี้ กรณีที่นำเทคโนโลยีมาใช้ในการให้บริการลูกค้า ควรพิจารณาถึง

- ความเหมาะสมกับลูกค้า (suitability) เพื่อให้มั่นใจว่าสอดคล้องกับความรู้ ความเข้าใจ/ความเสี่ยง/วัตถุประสงค์การลงทุนของลูกค้า

- การเปิดเผยข้อมูลที่ชัดเจนเพียงพอต่อความเข้าใจและการตัดสินใจ เช่น ลักษณะขอบเขต และเงื่อนไขของการให้บริการ ตลอดจนความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น
- ความปลอดภัยในระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (cyber security)
- คุณภาพของการให้บริการ
  - ระบบติดตามตรวจสอบการจัดการเทคโนโลยีทั้งก่อนและหลังการนำมาใช้
  - ความพร้อมและศักยภาพของบุคลากร
- การติดตามและประเมินผลอย่างสม่ำเสมอ
  - การบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ โดยผู้ประกอบการต้องมีการบริหารจัดการที่สามารถรองรับเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ ตลอดจนมีระบบสำรองที่พร้อมใช้งาน เพื่อให้สามารถป้องกันความเสี่ยงและความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นต่อลูกค้าและตลาดทุน

### 3. การกำหนดการควบคุมภายใน (establish internal control)

กรรมการกำหนดให้มีระบบควบคุมภายในที่สอดคล้องกับรูปแบบและลักษณะของธุรกิจ มีกลไกในการตรวจสอบและถ่วงดุลอย่างเหมาะสม (check and balance) เพื่อให้สามารถติดตามควบคุม ความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นได้อย่างทัน่วงที

#### ตัวอย่าง

#### กลไกในการ check and balance

- มีกระบวนการในการตรวจทานความถูกต้อง ครอบคลุมในแต่ละขั้นตอนและกระบวนการ ปฏิบัติงานที่สำคัญ เช่น ไม่ให้เจ้าหน้าที่เพียงคนเดียวดำเนินการในทุกขั้นตอนตลอดกระบวนการ และ มีการแบ่งแยกหน้าที่ (segregation of duty) อย่างชัดเจน เพื่อลดข้อผิดพลาดและความเสี่ยงจาก การปฏิบัติการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งระหว่างหน่วยงานธุรกิจ (front office) และหน่วยงานปฏิบัติการ (back office) เป็นต้น

- มีการควบคุม กำกับ และตรวจสอบ (three lines of defense) ที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งรวมถึง การมีหน่วยงานที่ทำหน้าที่ควบคุม กำกับ และตรวจสอบที่เป็นอิสระ และสามารถทำหน้าที่ได้อย่างมี ประสิทธิภาพ โดยต้องกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละหน่วยงานอย่างชัดเจน ได้แก่

(1) หน่วยงานธุรกิจหรือผู้ที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงและควบคุมความเสี่ยงในขั้นแรก (business unit หรือ first line of defense)

(2) หน่วยงานบริหารความเสี่ยงและกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์องค์กร (second line of defense) เช่น หน่วยงานบริหารความเสี่ยง (risk management) และหน่วยงานกำกับดูแลการปฏิบัติงาน (compliance)

(3) หน่วยงานตรวจสอบภายใน (internal audit หรือ third line of defense) ทำหน้าที่ เป็นด้านสุดท้ายของการกำกับดูแลและตรวจสอบเพื่อส่งเสริมให้มีกลไกการตรวจสอบและถ่วงดุลที่เหมาะสม

ทั้งนี้ ควรคำนึงถึงลักษณะการประกอบธุรกิจและขนาดของบริษัทในการกำหนดระบบควบคุม ภายในที่เหมาะสม (one size not fit all) เช่น บริษัทที่มีขนาดเล็กอาจนำเทคโนโลยีมาใช้ในการติดตาม ตรวจสอบ เพื่อเป็นกลไกในการ check and balance

#### 4. การกำกับดูแลและติดตามผลการดำเนินงาน (supervision and monitoring)

กรรมการกำหนดกลไกหรือระบบ monitoring เพื่อช่วยในการติดตาม และเพื่อให้มั่นใจได้ว่าการดำเนินงานของผู้บริหารสอดคล้องกับนโยบาย ข้อบังคับ กฎหมายและกฎเกณฑ์ที่เกี่ยวข้อง โดยการกำกับดูแลและติดตามการดำเนินงานควรครอบคลุมอย่างน้อยดังนี้

1. กำหนดเรื่องสำคัญที่ต้องรายงาน (reporting) ในระยะเวลาที่เหมาะสม เพื่อให้กรรมการรับทราบถึงข้อมูลที่สำคัญ ครบถ้วน และทันการณ์
2. กำหนดกรอบระยะเวลาในการตรวจสอบและประเมินผลที่เหมาะสม

##### ตัวอย่าง

##### เรื่องสำคัญที่กรรมการควรรับทราบ

- เรื่องร้องเรียนที่สำคัญและการดำเนินการ
- ผลการประเมินความเสี่ยงของฝ่ายบริหารจัดการความเสี่ยง หน่วยงานควบคุมภายใน หรือหน่วยงานกำกับดูแลการปฏิบัติงาน ซึ่งควรครอบคลุมถึงความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากธุรกรรมที่สำคัญหรือธุรกิจใหม่ของบริษัท หรือจากนโยบายและเป้าหมาย เช่น ความเสี่ยงด้านฐานะการเงิน (Prudential Risk) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operational/Management Risk) ความเสี่ยงด้านลูกค้าสัมพันธ์ (Customer Relationship Risk) และความเสี่ยงด้านเทคโนโลยี (IT risk) เป็นต้น
- การรักษาความมั่นคงปลอดภัยของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (cyber security) เช่น ผลการประเมินความเสี่ยง ผลการทดสอบการเจาะระบบ (penetration test) และผลการแก้ไข เป็นต้น
- ผลการตรวจสอบของทางการและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และแนวทางการแก้ไขในกรณีที่มีการปฏิบัติที่ฝ่าฝืนกฎหมายหรือข้อบกพร่องของระบบปฏิบัติงานต่าง ๆ
- ธุรกรรม/นโยบายที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างมีนัยสำคัญ เช่น เมื่อมีการออกผลิตภัณฑ์หรือให้บริการใหม่ เป็นต้น

## 5. การติดตามแก้ไข (corrective actions and follow up)

กรรมการติดตาม และจัดให้มีแนวทางการแก้ไขข้อบกพร่องของการปฏิบัติที่ไม่เป็นไปตามกฎหมาย/กฎเกณฑ์ และประเด็นที่ตรวจพบจากการตรวจสอบของทางการและหน่วยงานกำกับดูแลของบริษัท

### ตัวอย่าง

- กำหนดให้มีการรายงานให้คณะกรรมการรับทราบในเรื่องต่อไปนี้
  - ข้อบกพร่องและแผนการแก้ไข
  - ความคืบหน้าของการแก้ไข
- พิจารณาและมีมาตรการ/แนวทางการแก้ไขโดยคำนึงถึงผลกระทบและความเร่งด่วน