

## คู่มือกรรมการบริษัทประกันภัย

### บทที่ 1

#### บทบาทและหน้าที่ของคณะกรรมการ

กรรมการเป็นบุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งจากผู้ถือหุ้นให้ทำหน้าที่สอดส่องดูแลการปฏิบัติหน้าที่ของฝ่ายบริหาร ซึ่งฝ่ายบริหารนั้นคือผู้ที่ได้รับมอบหมายให้จัดการงานประจำวันขององค์กร ตามนโยบายที่คณะกรรมการกำหนดไว้ นอกจากนี้ กรรมการยังเป็นตัวกลางระหว่างผู้ถือหุ้นกับฝ่ายบริหารและทำหน้าที่เพื่อประโยชน์สูงสุดขององค์กร ดังนั้น ในการตัดสินใจดำเนินการใดๆ คณะกรรมการควรกระทำอย่างมีเหตุผลและมีอิสระภายในกรอบจริยธรรมที่ดี และควรคำนึงถึงประโยชน์ของบริษัทประกันภัยเป็นสำคัญ โดยทั่วไป คณะกรรมการมีบทบาทใน 2 ด้านหลัก คือ ด้านการปฏิบัติการ และด้านการกำกับดูแล

#### บทบาทของคณะกรรมการด้านปฏิบัติการ

##### 1. การกำหนดกลยุทธ์

เนื่องจากคณะกรรมการไม่ได้ทำหน้าที่บริหารงานประจำวัน แต่จะมอบหมายให้ฝ่ายบริหารและเจ้าหน้าที่ของบริษัทประกันภัยทำหน้าที่ดังกล่าว คณะกรรมการจึงต้องจัดให้มีแผนระยะสั้นที่แสดงถึงเป้าหมายที่ชัดเจนและสามารถวัดผลได้ และจัดให้มีแผนระยะยาวที่แสดงถึงวิสัยทัศน์และแนวคิดในการดำเนินธุรกิจโดยรวมและอนาคตของบริษัทประกันภัย รวมทั้งให้ฝ่ายบริหารประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ และนำผลการดำเนินงานที่เบี่ยงเบนไปนำเสนอต่อคณะกรรมการ และกำหนดให้ฝ่ายบริหารจัดหาข้อมูลอื่นที่เป็นประโยชน์ในการวางแผนและกำหนดนโยบายแก่คณะกรรมการเพื่อใช้วิเคราะห์ปัญหา สาเหตุ และพิจารณาตัดสินใจปรับปรุงกลยุทธ์หรือแผนธุรกิจให้เหมาะสมต่อไป

##### 2. การกำหนดนโยบาย

คณะกรรมการต้องกำหนดนโยบายและแนวทางปฏิบัติเพื่อให้ฝ่ายบริหารนำแผนกลยุทธ์ทั้งระยะสั้นและระยะยาวไปปฏิบัติได้ สร้างความชัดเจนเกี่ยวกับทิศทางในด้านการดำเนินการ และใช้เป็นเครื่องมือในการสื่อสารระหว่างคณะกรรมการและฝ่ายบริหาร นโยบายควรยืดหยุ่น และสามารถปรับปรุงให้สอดคล้องกับสถานการณ์ทางธุรกิจได้ ครอบคลุมงานธุรกิจ เมื่อคณะกรรมการกำหนดนโยบายสำหรับบริษัทประกันภัยแล้ว ควรจัดให้มีการชี้แจงหรือมีระบบการถ่ายทอดข้อมูลให้บุคลากรทุกระดับขององค์กร เพื่อสร้างความเข้าใจให้ตรงกันและทำให้การดำเนินงานสอดคล้องกับนโยบายที่กำหนด นอกจากนี้ จะต้องมีการทบทวนปรับปรุงนโยบายเป็น ครั้งคราว เพื่อให้ทันกับเหตุการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

### 3. การคัดเลือกและถอดถอนบุคลากรฝ่ายบริหาร

ความสามารถของฝ่ายบริหารเป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งต่อความสำเร็จของบริษัทประกันภัย คณะกรรมการควรกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการในการคัดเลือกฝ่ายบริหาร เพื่อให้ได้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาทำงาน ฝ่ายบริหารควรมีแนวคิดและวิสัยทัศน์ที่ไม่ขัดแย้งกับคณะกรรมการ เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามนโยบายและเป้าหมายที่กำหนด ในการพิจารณาคัดเลือกฝ่ายบริหาร คณะกรรมการอาจแต่งตั้งคณะกรรมการสรรหาเพื่อทำหน้าที่ดังกล่าวได้

นอกจากการคัดเลือกฝ่ายบริหารแล้ว คณะกรรมการยังมีบทบาทหน้าที่ในการกำหนดขอบเขตของหน้าที่และอำนาจของฝ่ายบริหารให้ชัดเจน และประเมินผลการปฏิบัติงานของฝ่ายบริหาร ซึ่งควรกำหนดเป็นหลักเกณฑ์และปัจจัยชี้วัดที่ชัดเจนและเป็นรูปธรรม คณะกรรมการควรสื่อสารให้ฝ่ายบริหารทราบถึงความคาดหวัง พร้อมแจ้งให้ทราบถึงผลลัพธ์อย่างชัดเจน ตรงไปตรงมา

หน้าที่อีกประการหนึ่งของคณะกรรมการ คือการกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการในการถอดถอนผู้บริหารระดับสูงที่ชัดเจน และกระทำการพิจารณาถอดถอนหรือเลิกจ้างเจ้าหน้าที่ฝ่ายบริหารระดับอาวุโส ในกรณีจำเป็น เพื่อพิทักษ์ผลประโยชน์ขององค์กรและผู้ถือหุ้น รวมถึงจัดให้มีกระบวนการสรรหาบุคลากรทดแทนในตำแหน่งสำคัญ ๆ ที่อาจลาออกหรือเกษียณอายุ

### 4. การแต่งตั้งคณะกรรมการชด้อย

คณะกรรมการอาจพิจารณาแต่งตั้งคณะกรรมการชด้อยตามความเหมาะสม โดยพิจารณาจากขนาดและสภาพธุรกิจขององค์กร เพื่อช่วยแบ่งเบาภาระของคณะกรรมการในส่วนที่ต้องมีการสอบทานหรือการพิจารณาศึกษาในรายละเอียด ในการแต่งตั้งคณะกรรมการชด้อย คณะกรรมการควรกำหนดวัตถุประสงค์ หน้าที่ ความรับผิดชอบ และอำนาจของคณะกรรมการชด้อยอย่างชัดเจน และเพื่อให้การปฏิบัติงานของคณะกรรมการชด้อยเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล คณะกรรมการควรกำหนดให้ฝ่ายบริหารให้การสนับสนุนทั้งด้านข้อมูลและบุคลากรแก่คณะกรรมการชด้อย รวมทั้งอนุญาตให้ทำการติดต่อหรือขอคำปรึกษาจากบุคลากรภายนอกตามสมควร โดยองค์กรเป็นผู้ออกค่าใช้จ่าย

คณะกรรมการควรกำหนดให้มีการจัดทำรายงานผลการดำเนินการของคณะกรรมการชด้อยทุกคณะเสนอต่อคณะกรรมการเป็นประจำ เพื่อติดตามการดำเนินงานที่ได้มอบหมายอย่างสม่ำเสมอ

## บทบาทของคณะกรรมการด้านกำกับดูแล

### 1. การกำกับดูแลด้านการดำเนินงานของฝ่ายบริหาร

แม้ว่าคณะกรรมการจะได้มอบหมายหน้าที่การจัดการงานประจำวันให้แก่ฝ่ายบริหาร แต่คณะกรรมการยังมีความรับผิดชอบที่จะต้องกำกับดูแลและติดตามการดำเนินงานโดยทั่วไปของบริษัทประกันภัยให้ดำเนินไปภายใต้กฎหมาย กฎและระเบียบต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง รวมถึงดำเนินงานตามเป้าหมายและแผนงานที่กำหนดโดยคณะกรรมการ เพื่อให้สามารถติดตามดูแลได้อย่างมีประสิทธิภาพ คณะกรรมการควรทราบถึงสถานะการดำเนินงานของบริษัทประกันภัยอยู่ตลอดเวลา รวมทั้งปัจจัยต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกที่อาจมีผลกระทบต่อองค์กร และควรหาความรู้เกี่ยวกับแนวโน้มทางการเงิน ทั้งในระดับท้องถิ่น ระดับภูมิภาค และในระดับสากล เพื่อให้สามารถปรับเปลี่ยนนโยบายหรือกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไปได้ นอกจากนี้ คณะกรรมการควรกำหนดให้ฝ่ายบริหารจัดส่งรายงานเกี่ยวกับการดำเนินงานขององค์กรเป็นประจำ รวมทั้งบรรยายภาคทางธุรกิจ แนวโน้มทางการตลาด การเปลี่ยนแปลงทางด้านกฎและระเบียบต่างๆ และข้อมูลที่ช่วยคณะกรรมการในการวางแผน กำหนดนโยบาย หรือกำกับดูแลกิจการ รวมถึง ให้ฝ่ายบริหารชี้แจงเรื่องต่างๆ ซึ่งเป็นข้อสงสัยในรายงานหรือกิจการต่างๆ ที่มีลักษณะไม่ปกติให้ชัดเจน เพื่อให้ข้อมูลที่ได้รับจากฝ่ายบริหารมีความน่าเชื่อถือ สามารถนำข้อมูลดังกล่าวมาวิเคราะห์เพื่อประกอบการตัดสินใจ คณะกรรมการควรสร้างกลไกที่จะทำให้เชื่อมั่นได้ว่าข้อมูลต่างๆ ที่ฝ่ายบริหารรายงานต่อคณะกรรมการเป็นข้อมูลที่มีความถูกต้องตามควรและทันต่อเหตุการณ์ ในกรณีที่เป็นเรื่องทางเทคนิคหรือคณะกรรมการไม่มีความเชี่ยวชาญ คณะกรรมการควรแสวงหาความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญก่อนที่จะทำการตัดสินใจ

### 2. การกำกับดูแลด้านการบริหารความเสี่ยง

คณะกรรมการควรดูแลให้แน่ใจว่าฝ่ายบริหารทราบถึงความเสี่ยงต่างๆ ที่อาจจะมีขึ้น รวมทั้งจัดการให้มีระบบและเครื่องมือในการบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสมและชัดเจน คณะกรรมการควรให้ความเห็นชอบแผนปฏิบัติการในการบริหารความเสี่ยงขององค์กรซึ่งฝ่ายบริหารทำขึ้น รวมทั้งกำหนดให้ฝ่ายบริหารนำไปปฏิบัติ ทำการวิเคราะห์ และประเมินความเหมาะสมของแผนปฏิบัติการเป็นประจำ คณะกรรมการอาจแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเพื่อทำหน้าที่ดังกล่าว

### 3. การกำกับดูแลด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย กฎและระเบียบต่างๆ และการส่งเสริมให้เกิดวัฒนธรรมในการควบคุมมาตรฐานการปฏิบัติงานที่ดี (Compliance Culture)

เนื่องจากบริษัทประกันภัยดำเนินการภายใต้กฎหมาย กฎและระเบียบข้อบังคับต่างๆ ของทางการ และต้องจัดทำรายงานเสนอต่อหน่วยงานกำกับดูแล คณะกรรมการจึงควรจัดให้มีระบบการควบคุมภายในและระบบการควบคุมมาตรฐานการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าบริษัทประ

กันภัยได้ดำเนินการโดยถูกต้องตามกฎหมาย กฎและระเบียบข้อบังคับ ระบบดังกล่าวจะเป็นเครื่องมือช่วยชี้ให้เห็นการปฏิบัติฝ่าฝืนกฎหมายได้อย่างทันทั่วทั้งที่ นอกจากนี้ คณะกรรมการควรจัดให้มีระบบติดตามและประเมินความเพียงพอของระบบการควบคุมมาตรฐานการปฏิบัติงานและระบบการควบคุมภายในดังกล่าวอย่างสม่ำเสมอ

บริษัทประกันภัยมีความเกี่ยวข้องกับผู้อุปถัมภ์ และประชาชนโดยทั่วไป เนื่องจากทำหน้าที่รับโอนและบริหารความเสี่ยงจากผู้อุปถัมภ์ คู่ครองและบรรเทาความเสียหายในชีวิตและทรัพย์สิน ดังนั้นบริษัทประกันภัยจำเป็นต้องมีวัฒนธรรมในการควบคุมมาตรฐานการปฏิบัติงานที่ดี เพื่อให้ผู้อุปถัมภ์และประชาชนได้รับความคุ้มครองตามสิทธิประโยชน์อย่างเต็มที่ รวมทั้งได้รับบริการที่ดีและเป็นธรรม คณะกรรมการจึงควรเห็นความสำคัญและส่งเสริมให้เกิดวัฒนธรรมในการควบคุมมาตรฐานการปฏิบัติงานที่ดีในบริษัทประกันภัย โดยปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี เพื่อให้ทุกคนในองค์กรตระหนักถึงความสำคัญและปฏิบัติตามมาตรฐานและจรรยาบรรณในการประกอบธุรกิจ ตลอดจนกฎหมาย กฎและระเบียบต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง

ในการส่งเสริมให้บริษัทประกันภัยมีวัฒนธรรมในการควบคุมมาตรฐานการปฏิบัติงานที่ดี คณะกรรมการควรกำหนดเป็นนโยบายที่ชัดเจนในการส่งเสริมให้เกิดวัฒนธรรมในการควบคุมมาตรฐานการปฏิบัติงานที่ดี และถ่ายทอดนโยบายให้พนักงานทราบ พร้อมทั้งสนับสนุนการทำงานของหน่วยงานควบคุมมาตรฐานการปฏิบัติงานให้สามารถทำงานได้อย่างเป็นอิสระ ปราศจากการแทรกแซงของฝ่ายบริหาร โดยกำหนดให้หน่วยงานดังกล่าวรายงานโดยตรงต่อคณะกรรมการ และนอกจากรายงานที่ได้รับจากหน่วยงานควบคุมมาตรฐานการปฏิบัติงานของบริษัทประกันภัยเองแล้ว คณะกรรมการควรให้ความสำคัญต่อการติดตามให้ฝ่ายบริหารทำการแก้ไขปัญหาเมื่อรับทราบผลการตรวจสอบของหน่วยงานกำกับดูแล หน่วยงานควบคุมมาตรฐานการปฏิบัติงาน หรือผู้สอบบัญชี ซึ่งถือเป็นข้อมูลจากภายนอกสำหรับฝ่ายบริหารในการติดตามการปฏิบัติงานตามกฎหมาย กฎและระเบียบที่เกี่ยวข้อง

#### 4. การกำกับดูแลด้านการเปิดเผยข้อมูลและการสื่อสารกับผู้มีส่วนได้เสีย

เพื่อเพิ่มความโปร่งใส ในการดำเนินงานต่างๆ ของบริษัทประกันภัย คณะกรรมการควรดูแลให้มีการสื่อสารกันระหว่างองค์กร ผู้ถือหุ้น ผู้อุปถัมภ์ และผู้มีส่วนได้เสียอื่นๆ อย่างสม่ำเสมอโดยให้ฝ่ายบริหารเปิดเผยข้อมูลในเรื่องสำคัญๆ อย่างถูกต้องและทันต่อเหตุการณ์ ทั้งนี้ คณะกรรมการมีความรับผิดชอบต่อความถูกต้องและความครบถ้วนของข้อมูลที่เปิดเผยต่อสาธารณชน และหน่วยงานกำกับดูแล ดังนั้น คณะกรรมการต้องจัดให้มีระบบที่ทำให้เชื่อมั่นได้ว่าข้อมูลต่างๆ ที่เปิดเผยนั้นถูกต้อง ครบถ้วน และทันต่อเหตุการณ์

## บทที่ 2

### ภาระความรับผิดชอบของกรรมการ

ในการปฏิบัติหน้าที่ของกรรมการ กฎหมายกำหนดให้กรรมการต้องปฏิบัติหน้าที่ด้วยความระมัดระวัง ซื่อสัตย์สุจริต โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ของบริษัทประกันภัยเป็นสำคัญ

เนื้อหาในบทนี้จะกล่าวถึงหลักเกณฑ์ที่กฎหมายกำหนดไว้สำหรับการปฏิบัติหน้าที่ของกรรมการ รวมทั้งกรณีที่อาจทำให้กรรมการต้องมีภาระความรับผิดชอบเป็นการส่วนตัวจากการปฏิบัติหน้าที่ และข้อพึงปฏิบัติในการทำหน้าที่ของกรรมการตามหลักธรรมาภิบาล

### กฎหมายวางหลักเกณฑ์ให้กรรมการต้องปฏิบัติหน้าที่ ดังนี้

#### หลักเกณฑ์ว่าด้วยความระมัดระวังตามสมควร

กรรมการมีหน้าที่ตามกฎหมายที่จะต้องปฏิบัติงานในหน้าที่ด้วยความระมัดระวังในระดับที่พึงคาดหมายได้จากวิญญูชนพึงปฏิบัติ และเมื่อได้ใช้ความระมัดระวังเช่นนั้นแล้ว กรรมการก็ไม่ต้องรับผิดชอบเป็นการส่วนตัวสำหรับความเสียหายที่เกิดขึ้นแก่บริษัทประกันภัย

ในการปฏิบัติหน้าที่โดยทั่วไป กรรมการต้องสอดส่องดูแลการปฏิบัติหน้าที่ของฝ่ายบริหารอย่างสม่ำเสมอ โดยต้องทราบฐานะการเงิน ตลอดจนกระบวนการทำงานของบริษัทประกันภัย และต้องจัดให้ฝ่ายบริหารรายงานข้อมูลที่สำคัญและควรต้องซักถามฝ่ายบริหารเป็นประจำ นอกจากนี้ กรรมการยังต้องใส่ใจในเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นกับบริษัทประกันภัยหรือการดำเนินการของบริษัทประกันภัย รวมถึง สอดส่องดูแลว่ามีสัญญาณใดที่บ่งบอกถึงความไม่สุจริต การไร้ความสามารถ หรือข้อผิดพลาดใด ๆ ในการดำเนินการของฝ่ายบริหาร หากมีข้อสงสัยหรือเห็นว่ามี การดำเนินการในบริษัทประกันภัยที่ขัดแย้งต่อนโยบายที่กำหนดไว้หรือตามที่กฎหมายกำหนด กรรมการควรซักถามฝ่ายบริหารให้เกิดความเข้าใจอย่างชัดเจน

#### หลักเกณฑ์ว่าด้วยความซื่อสัตย์สุจริต

กรรมการมีหน้าที่ตามกฎหมายที่จะต้องปฏิบัติงานในหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริตและดูแลรักษาผลประโยชน์ของบริษัทประกันภัย โดยต้องเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมของบริษัทประกันภัยเหนือประโยชน์ส่วนตน รักษาประโยชน์ของผู้ถือหุ้นทั้งปวงโดยไม่จำกัดเฉพาะผู้ถือหุ้นรายใดหรือกลุ่มใด และไม่เข้าไปเกี่ยวข้องกับธุรกรรมหรือกิจการใด ๆ ที่อาจก่อให้เกิดความขัดแย้งทางผลประโยชน์ระหว่างตนกับบริษัทประกันภัย รวมถึง ไม่ใช่ตำแหน่งหน้าที่หรือใช้ข้อมูลภายในที่ได้รับมาในฐานะกรรมการเพื่อแสวงหาผลประโยชน์แก่ตนหรือบุคคลอื่นใด ทั้งนี้ หากตนมีส่วนได้เสียไม่ว่าโดยทางตรงหรือทางอ้อมในสัญญาใด ๆ ที่บริษัทประกันภัยทำขึ้น กรรมการต้องแจ้งให้บริษัทประกันภัยทราบโดยไม่ชักช้า

### หลักเกณฑ์ว่าด้วยความเข้าใจในธุรกิจขององค์กร

กรรมการต้องมีความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับธุรกิจของบริษัทประกันภัย เพื่อให้สามารถทำหน้าที่สอดส่องดูแลการจัดการกิจการของบริษัทประกันภัยได้อย่างมีประสิทธิภาพและถือได้ว่ามีความระมัดระวังตามสมควร กรณีที่เป็นปัญหาจนถึงขั้นฟ้องร้องและนำคดีเข้าการพิจารณาของศาล กรรมการไม่สามารถอ้างเอาความที่ตนไม่มีความรู้หรือความเข้าใจธุรกิจประกันภัยหรืออ้างว่าตนเข้าเป็นกรรมการเพียงในฐานะตำแหน่งเกียรติยศเป็นข้อต่อสู้ให้พ้นผิดตามกฎหมายได้<sup>1</sup>

### หลักเกณฑ์ว่าด้วยหน้าที่ในการเข้าประชุมคณะกรรมการ

กรรมการทุกคนต้องร่วมกันรับผิดชอบในกิจการของบริษัทประกันภัย การจัดการกิจการของคณะกรรมการจะดำเนินการด้วยวิธีประชุมคณะกรรมการ ดังนั้นจึงเป็นหน้าที่สำคัญของกรรมการในการเข้าร่วมประชุมคณะกรรมการ และกรรมการที่เข้าร่วมประชุมต้องมีความรับผิดชอบร่วมกัน เว้นแต่มีการแสดงออกไว้โดยชัดแจ้งให้เป็นประการอื่น ทั้งนี้ กฎหมายกำหนดให้ต้องทำเป็นความเห็นคัดค้านมติหรือการดำเนินการของคณะกรรมการที่เป็นปัญหาเป็นหนังสือยื่นต่อประธานที่ประชุมภายใน 3 วัน นับจากวันประชุม<sup>2</sup>

ในการตัดสินใจทางธุรกิจ กรรมการต้องอาศัยข้อมูลและความเห็นที่ได้รับจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ไม่ว่าจะเป็นฝ่ายบริหาร ที่ปรึกษา หรือผู้สอบบัญชี และหากกรรมการได้พิจารณาข้อมูลและความเห็นดังกล่าวโดยใช้วิจารณญาณของตนอย่างเป็นอิสระและด้วยความระมัดระวังตามสมควร ตลอดจนเชื่อโดยสุจริตและมีเหตุผลสมควรว่า ผู้ให้ข้อมูลและความเห็นเป็นผู้มีความน่าเชื่อถือและมีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับข้อมูลหรือความเห็นที่ได้นำเสนอ กรรมการก็สามารถใช้ข้อมูลที่ได้รับเพื่อประโยชน์ในการตัดสินใจได้

สำหรับประเทศไทยยังไม่มีคำพิพากษาศาลฎีกาวางบรรทัดฐานเกี่ยวกับเรื่องภาระความรับผิดชอบของกรรมการสำหรับความเสียหายที่เกิดขึ้นแก่บริษัทประกันภัยอันเนื่องมาจากการตัดสินใจของกรรมการแต่ศาลในหลาย ๆ ประเทศรวมทั้งสหรัฐอเมริกาจะใช้หลักเรื่อง “การตัดสินใจทางธุรกิจ (Business Judgement rule)” เป็นเกณฑ์การพิจารณาความรับผิดชอบของกรรมการ<sup>3</sup> ซึ่งหลักดังกล่าวมาจากแนวคิดที่ว่ากฎหมายไม่ควรเอาผิดกับกรรมการที่ได้ตัดสินใจทางธุรกิจโดยยึดถือหลักประโยชน์ของบริษัทประกันภัยด้วยความระมัดระวังตามสมควรแล้ว แม้จะปรากฏภายหลังว่าไม่ประสบความสำเร็จหรือมีความเสียหายเกิดขึ้น สำหรับศาลของสหรัฐอเมริกาก็ใช้หลักว่าการตัดสินใจทางธุรกิจถือว่าได้ทำไปโดยสุจริตและด้วยความระมัดระวังตามสมควรแล้วในกรณีที่

<sup>1</sup> คู่มือสำหรับกรรมการสถาบันการเงิน

<sup>2</sup> พระราชบัญญัติบริษัทมหาชนจำกัด พ.ศ. 2535 มาตรา 92

<sup>3</sup> คู่มือสำหรับกรรมการสถาบันการเงิน

- (1) กรรมการไม่มีผลประโยชน์ส่วนตนในการตัดสินใจทางธุรกิจนั้น และ
- (2) กรรมการเชื่อโดยมีเหตุผลอันสมควรในสถานการณ์ในขณะนั้นว่าตนได้รับข้อมูลที่เพียงพอสำหรับการตัดสินใจแล้ว และ
- (3) กรรมการเชื่อโดยมีเหตุผลอันสมควรว่า การตัดสินใจทางธุรกิจนั้นเป็นไปเพื่อประโยชน์ของบริษัทประกันภัยอย่างแท้จริง

ในกรณีที่กรรมการปฏิบัติหน้าที่โดยทุจริตหรือกระทำการใด ๆ อันฝ่าฝืนต่อบทบัญญัติแห่งกฎหมายอาจมีความผิด และต้องรับโทษทางอาญาตามที่กฎหมายกำหนดไว้ ซึ่งมีบทกำหนดโทษตั้งแต่ ปรับ จนถึง จำคุก หรือทั้งจำคุกทั้งปรับ ทั้งนี้ ความหนักเบาของโทษจะขึ้นอยู่กับข้อเท็จจริงและระดับความรุนแรงของการทำความผิดที่เกิดขึ้น นอกจากความรับผิดทางอาญาแล้ว กรรมการอาจต้องรับผิดทางแพ่งเป็นการส่วนตัว ในกรณีที่กรรมการกระทำการโดยจงใจหรือประมาทเลินเล่อก่อให้เกิดความเสียหาย หรือกระทำการโดยปราศจากอำนาจหรือนอกเหนืออำนาจที่ได้รับมอบหมายจากบริษัทประกันภัย ซึ่งบทบัญญัติถึงความรับผิดทั้งทางอาญาและทางแพ่งที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการทำหน้าที่ของกรรมการบริษัทประกันภัยได้กำหนดไว้ในกฎหมายหลายฉบับด้วยกัน เช่น พระราชบัญญัติบริษัทมหาชน จำกัด พ.ศ. 2535 พระราชบัญญัติกำหนดความรับผิดเกี่ยวกับห้างหุ้นส่วนจดทะเบียน ห้างหุ้นส่วนจำกัด บริษัทจำกัด สมาคมและมูลนิธิ พ.ศ. 2499 แก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ. 2535 และประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์

เหตุผลที่อาจช่วยให้กรรมการพ้นความผิดร่วมจากมติหรือการดำเนินการใด ๆ ของคณะกรรมการ มีดังต่อไปนี้

- พิสูจน์ได้ว่าตนมิได้ร่วมในการดำเนินการนั้น ๆ หรือการดำเนินการดังกล่าวได้กระทำไปโดยมิได้รับมติของที่ประชุมคณะกรรมการ
- ตนได้คัดค้านการตัดสินใจของคณะกรรมการดังกล่าวแล้ว และการคัดค้านได้บันทึกไว้ในรายงานการประชุมแล้วหรือตนได้ยื่นหนังสือคัดค้านต่อประธานที่ประชุมภายใน 3 วันนับจากวันประชุม

#### **อำนาจของกรรมการประกันภัย ในการดำเนินการกับกรรมการของบริษัทประกันภัย**

มาตรา 35 และ 72 แห่งพระราชบัญญัติประกันชีวิต พ.ศ. 2535 และมาตรา 34 และ 67 แห่งพระราชบัญญัติประกันวินาศภัย พ.ศ. 2535 ได้กำหนดห้ามมิให้บริษัทประกันภัยตั้งหรือยอมให้บุคคลซึ่งมีลักษณะดังต่อไปนี้ เป็นหรือทำหน้าที่ กรรมการ พนักงาน บุคคลผู้มีอำนาจในการจัดการ หรือที่ปรึกษาของบริษัทประกันภัย

- (1) เป็นหรือเคยเป็นบุคคลล้มละลาย
- (2) เคยได้รับโทษจำคุกโดยคำพิพากษาถึงที่สุดให้จำคุกในความผิดเกี่ยวกับทรัพย์สินที่กระทำโดยทุจริต
- (3) เคยเป็นกรรมการ ผู้จัดการ หรือบุคคลผู้มีอำนาจในการจัดการของบริษัท ในช่วงเวลาที่บริษัทถูกเพิกถอนใบอนุญาตประกอบธุรกิจประกันชีวิต หรือใบอนุญาตประกอบธุรกิจประกันวินาศภัย (เว้นแต่เป็นผู้ซึ่งนายทะเบียนด้วยความเห็นชอบของรัฐมนตรีแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งเช่นว่านั้นในช่วงเวลาดังกล่าว)
- (4) เป็นกรรมการ ผู้จัดการ หรือบุคคลผู้มีอำนาจในการจัดการของบริษัทอื่นที่ได้รับใบอนุญาตประกอบธุรกิจประกันชีวิต ในกรณีบริษัทประกันชีวิต หรือเป็นกรรมการ ผู้จัดการ หรือบุคคลผู้มีอำนาจในการจัดการของบริษัทอื่นที่ได้รับใบอนุญาตประกอบธุรกิจประกันวินาศภัย ในกรณีบริษัทประกันวินาศภัย เว้นแต่ได้รับยกเว้นตามหลักเกณฑ์และเงื่อนไขที่รัฐมนตรีประกาศกำหนด
- (5) ถูกถอดถอนจากการเป็นกรรมการ ผู้จัดการ หรือบุคคลผู้มีอำนาจในการจัดการของบริษัทประกันภัยตามมาตรา 54 แห่งพระราชบัญญัติประกันชีวิต พ.ศ. 2535 หรือมาตรา 53 แห่งพระราชบัญญัติประกันวินาศภัย พ.ศ. 2535
- (6) เป็นข้าราชการการเมือง ตามมาตรา 4 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการการเมือง พ.ศ. 2535
- (7) เป็นข้าราชการซึ่งมีหน้าที่เกี่ยวกับการควบคุมบริษัทประกันภัย เว้นแต่เป็นกรณีของบริษัทที่เป็นรัฐวิสาหกิจ หรือได้รับความเห็นชอบจากรัฐมนตรีเพื่อช่วยเหลือการดำเนินงานของบริษัทประกันภัย หรือเป็นผู้ได้รับแต่งตั้งตามมาตรา 54 แห่งพระราชบัญญัติประกันชีวิต พ.ศ. 2535 หรือมาตรา 53 แห่งพระราชบัญญัติประกันวินาศภัย พ.ศ. 2535
- (8) เป็นนายหน้าประกันชีวิต ในกรณีของบริษัทประกันชีวิต หรือเป็นนายหน้าประกันวินาศภัย ในกรณีของบริษัทประกันวินาศภัย

ตามมาตรา 54 แห่งพระราชบัญญัติประกันชีวิต พ.ศ. 2535 และมาตรา 53 แห่งพระราชบัญญัติประกันวินาศภัย พ.ศ. 2535 ให้อำนาจนายทะเบียนในการสั่งให้บริษัทประกันภัยใดถอดถอนกรรมการหรือบุคคล ซึ่งรับผิดชอบในการดำเนินงานของบริษัทประกันภัยผู้เป็นต้นเหตุดังกล่าวออกจากตำแหน่งได้ เมื่อปรากฏหลักฐานว่าบริษัทประกันภัยนั้นมีฐานะหรือดำเนินการอยู่ในลักษณะอันอาจเป็นเหตุให้เกิดความเสียหายแก่ผู้เอาประกันภัยหรือประชาชน หรือกรรมการ หรือบุคคลซึ่งรับผิดชอบในการดำเนินงานของบริษัทประกันภัยไม่ปฏิบัติตามคำสั่งของนายทะเบียนตามมาตรา 53 แห่งพระราชบัญญัติประกันชีวิต พ.ศ. 2535 และมาตรา 52 แห่งพระราชบัญญัติประกันวินาศภัย พ.ศ. 2535 ให้แก้ไขฐานะหรือการดำเนินการดังกล่าว ภายในระยะเวลาที่กำหนด เมื่อบริษัทประกันภัยถอดถอนบุคคล

ดังกล่าวออกจากตำแหน่งแล้ว นายทะเบียนมีอำนาจสั่งให้บริษัทประกันภัยนั้นแต่งตั้งบุคคลอื่นโดยความเห็นชอบจากนายทะเบียนเข้าดำรงตำแหน่งดังกล่าวแทนภายในหนึ่งเดือนนับแต่วันถอดถอน

ในกรณีที่บริษัทประกันภัยไม่ถอดถอนหรือถอดถอนแล้วไม่แต่งตั้งบุคคลอื่นเข้าดำรงตำแหน่งแทน นายทะเบียนด้วยความเห็นชอบของรัฐมนตรีมีอำนาจสั่งถอดถอนบุคคลดังกล่าวหรือแต่งตั้งบุคคลใดบุคคลหนึ่งหรือหลายคนไปดำรงตำแหน่งเป็นเวลาไม่เกิน 3 ปี บุคคลซึ่งนายทะเบียนแต่งตั้งจะได้รับคำตอบแทนตามที่รัฐมนตรีกำหนด โดยให้จ่ายจากทรัพย์สินของบริษัทประกันภัยนั้น โดยให้ถือว่าคำสั่งของนายทะเบียนที่ให้ถอดถอนหรือแต่งตั้งตามมาตรานี้เป็นมติของที่ประชุมผู้ถือหุ้น และในระหว่างที่บุคคลดังกล่าวดำรงตำแหน่งอยู่ ผู้ถือหุ้นของบริษัทประกันภัยจะมีมติเพิกถอนหรือเปลี่ยนแปลงคำสั่งของนายทะเบียนไม่ได้

บุคคลซึ่งถูกถอดถอนตามคำสั่งของนายทะเบียนจะเข้าไปเกี่ยวข้องหรือดำเนินการใดๆ ในบริษัทประกันภัยนั้นไม่ได้ไม่ว่าโดยทางตรงและทางอ้อม

### บทที่ 3

#### โครงสร้างของคณะกรรมการ

คณะกรรมการบริษัทประกันภัยในฐานะผู้นำ มีบทบาทสำคัญในการนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จโดยจะต้องเป็นผู้วางกลยุทธ์และนโยบายที่เหมาะสมเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน ซึ่งหมายความว่าความเจริญเติบโตขององค์กร การเพิ่มมูลค่าในระยะยาวให้แก่ผู้ถือหุ้น และความรับผิดชอบต่อผู้ถือกรรมธรรม์ นอกจากนี้ คณะกรรมการจะต้องมีวิสัยทัศน์และมีหน้าที่กำหนดกลยุทธ์ด้านธุรกิจ และยังมีบทบาทหน้าที่ในการสอดส่องดูแลดำเนินกิจการของบริษัทประกันภัยให้อยู่ภายใต้กรอบกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ และธรรมาภิบาลขององค์กรด้วย

ดังนั้น คณะกรรมการที่มีภาวะผู้นำ คุณสมบัติ และองค์ประกอบที่เหมาะสมจึงเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการดำเนินกิจการและธรรมาภิบาลของบริษัทประกันภัย

#### 1. จำนวนกรรมการในคณะกรรมการบริษัทประกันภัย

พระราชบัญญัติบริษัทมหาชนจำกัด พ.ศ. 2535 กำหนดว่า คณะกรรมการจะต้องประกอบด้วยกรรมการอย่างน้อย 5 คน ส่วนประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ ไม่มีข้อกำหนดในเรื่องดังกล่าวแต่ให้ที่ประชุมผู้ถือหุ้นเป็นผู้กำหนดในเรื่องดังกล่าวเอง ในส่วนของกฎหมายประกันภัย ปัจจุบันไม่มีข้อกำหนดในเรื่องดังกล่าวเช่นกัน หน่วยงานกำกับดูแลมีข้อสังเกตว่าจำนวนกรรมการควรจะเหมาะสมกับขนาดของกิจการ แต่สิ่งสำคัญที่ควรคำนึงถึงเป็นอย่างยิ่งในเรื่องนี้ คือ คุณสมบัติของผู้ที่จะเข้ามาเป็นกรรมการ และการนำความรู้ความสามารถของกรรมการแต่ละคนมาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการดำเนินงานของบริษัทประกันภัย

## 2. องค์ประกอบของคณะกรรมการบริษัทประกันภัย

คณะกรรมการควรประกอบด้วยกรรมการผู้มีความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ที่หลากหลาย อันเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินธุรกิจของบริษัทประกันภัย และไม่ควรมีกรรมการคนใดหรือกลุ่มใดมีเสียง เด็ดขาดในการกำหนดนโยบาย นอกจากนี้ คณะกรรมการควรต้องมีความเป็นอิสระจากฝ่ายบริหารในระดับ หนึ่ง และไม่ควรมีความเกี่ยวพันอย่างใกล้ชิดกับฝ่ายบริหารของบริษัทประกันภัยในลักษณะที่อาจถูกครอบงำโดยกลุ่มบุคคลใด ทั้งนี้ เพื่อให้มีความสมดุลเรื่องอำนาจและการสอบทานการปฏิบัติงานของฝ่ายบริหาร แนวคิดหนึ่งของการสร้างความสมดุลในเรื่องอำนาจในคณะกรรมการ คือ การกำหนดให้ประธานคณะกรรมการบริษัทประกันภัยเป็นคนละคนกับผู้มีอำนาจสูงสุดของฝ่ายบริหาร รวมทั้งในคณะกรรมการควรมี กรรมการที่ไม่เป็นผู้บริหารในจำนวนที่ใกล้เคียงกับกรรมการที่เป็นผู้บริหาร โดยกรรมการที่ไม่ได้เป็นผู้ บริหารควรจะต้องมีความรู้เกี่ยวกับธุรกิจประกันภัยพอสมควร และให้ความเห็นอย่างตรงไปตรงมาในเรื่อง ที่เกี่ยวข้องกับทิศทางการดำเนินธุรกิจของบริษัทประกันภัย

ตามแนวทางปฏิบัติในเรื่องโครงสร้างคุณสมบัติ หน้าที่ และความรับผิดชอบของคณะกรรมการบริษัท ประกันภัยเพื่อส่งเสริมธรรมาภิบาลของบริษัทประกันภัย คณะกรรมการบริษัทประกันภัยควรมีจำนวนไม่น้อยกว่า 7 คน ในจำนวนนี้ให้เป็นกรรมการอิสระ ไม่น้อยกว่า 1 ใน 4 มีกรรมการที่เป็นผู้บริหารได้ไม่เกินกึ่งหนึ่งของ กรรมการบริษัทประกันภัย และต้องเป็นกรรมการที่มีคุณวุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน หรือคุณสมบัติ อื่น ทั้งนี้ ตามที่หน่วยงานกำกับดูแลประกาศกำหนด

## 3. การจัดให้มีคณะกรรมการชุดย่อย

แนวทางหนึ่งที่จะมีส่วนช่วยให้คณะกรรมการติดตามดูแลการทำงานของฝ่ายบริหารได้อย่างมีประสิทธิภาพ มากยิ่งขึ้น คือ การจัดตั้งคณะกรรมการชุดย่อยที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน เพื่อพิจารณากลับ กรองงานในด้านที่สำคัญ ๆ ของบริษัทประกันภัย เช่น คณะกรรมการตรวจสอบ คณะกรรมการบริหารจัดการ ความเสี่ยง คณะกรรมการพิจารณาการลงทุน คณะกรรมการสรรหา คณะกรรมการกำหนดค่าตอบแทน คณะกรรมการพิจารณาการรับประกันภัย และคณะกรรมการจัดการค่าสินไหมทดแทนหรือการใช้เงินตาม กรมธรรม์ประกันชีวิต เป็นต้น ทั้งนี้ ในการตั้งคณะกรรมการชุดย่อยไม่ว่าชุดใดคณะกรรมการบริษัท ประกันภัยควรจะต้องกำหนด วัตถุประสงค์ อำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบไว้อย่างชัดเจน

แม้ว่าคณะกรรมการจะได้มอบหมายหน้าที่ให้คณะกรรมการชุดย่อยปฏิบัติงานแทน คณะ กรรมการบริษัทประกันภัยก็ยังคงกำกับดูแลคณะกรรมการชุดย่อยให้มีการดำเนินงานด้วยความรับผิดชอบ และอยู่ภายใต้กรอบอำนาจที่คณะกรรมการบริษัทประกันภัยมอบหมาย ดังนั้น จึงควรให้มีการรายงานผลการดำเนินงานของคณะกรรมการชุดย่อยต่อคณะกรรมการบริษัทประกันภัยอย่างสม่ำเสมอ เนื่อง

จากในที่สุด แล้วคณะกรรมการบริษัทประกันภัยยังคงมีหน้าที่รับผิดชอบในผลการดำเนินงาน และการตัดสินใจต่าง ๆ ของคณะกรรมการชุดย่อยอยู่

ในการพิจารณาจัดตั้งคณะกรรมการชุดย่อยว่าควรจะมีกี่คณะ และในแต่ละคณะจะมีจำนวนเท่าใด หรือมีองค์ประกอบอย่างไรนั้น หลักการในการพิจารณาเรื่องดังกล่าวมีประเด็นสำคัญที่ควรคำนึงถึง คือ ประเภทของธุรกิจหลัก ขนาดขององค์กร โครงสร้างองค์กร รวมถึงควรจะต้องพิจารณาความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ของผู้ที่จะเข้าร่วมในคณะกรรมการชุดย่อย อีกทั้งประเด็นในเรื่องความขัดแย้งทางผลประโยชน์ และความเป็นอิสระในการปฏิบัติหน้าที่ คณะกรรมการบริษัทประกันภัยอาจพิจารณาจัดตั้งคณะกรรมการชุดย่อยตามความเหมาะสม อย่างไรก็ตาม เพื่อให้การจัดการบริษัทประกันภัยมีประสิทธิภาพ และช่วยลดความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการประกอบธุรกิจ หน่วยงานกำกับดูแลสนับสนุนให้บริษัทประกันภัยจัดตั้งคณะกรรมการตรวจสอบ(Audit Committee) คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยง (Risk Management Committee) และคณะกรรมการพิจารณาการลงทุน (Investment Committee) และเพื่อให้คณะกรรมการชุดย่อยสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างเต็มที่ คณะกรรมการบริษัทประกันภัยควรกำหนดให้ฝ่ายบริหารให้การสนับสนุนคณะกรรมการชุดย่อยชุดต่าง ๆ ทั้งในด้านข้อมูลและบุคลากร

### บรรณานุกรม

- ธนาคารแห่งประเทศไทย. “คู่มือสำหรับกรรมการสถาบันการเงิน” ธันวาคม 2544
- สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์. “คู่มือกรรมการของบริษัทหลักทรัพย์” มีนาคม 2547
- Office of the Commissioner of Insurance ,Hong Kong. “Guidance Note on the Corporate Governance of Authorized Insurers” July 2002
- กรมการประกันภัย. “แนวทางปฏิบัติในเรื่องโครงสร้าง คุณสมบัติ หน้าที่ และความรับผิดชอบของคณะกรรมการบริษัทประกันภัยเพื่อส่งเสริมธรรมาภิบาลของบริษัทประกันภัย”