

กรรมการอิสระ: ความคาดหวัง กับความเป็นจริง

ไม่นานมานี้เอง ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร (Chief Executive Officer, CEO) ยังถือเป็นผู้ยิ่งใหญ่ที่สุดในบริษัท เพื่อนและก๊วนกอลของเขา มักจะได้รับเชิญให้เป็นกรรมการของบริษัท พร้อมรับผลประโยชน์ตอบแทนและเบี้ยประชุมที่เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ทำให้ประธานเจ้าหน้าที่บริหารสามารถบริหารธุรกิจดังกล่าว อย่างระบอบสมบูรณาญาสิทธิราชย์โดยไม่ต้องกังวลว่าจะมีการคัดค้านแต่ทุกอย่างก็ต้องจบลงอย่างกระทันเมื่อเกิดวิกฤติเศรษฐกิจของปี พ.ศ. ๒๕๔๐

ตั้งแต่นั้นมา หน่วยงานกำกับดูแลและนักลงทุนสถาบัน ได้พยายามผลักดันความคิดของการมี กรรมการอิสระ เพื่อเป็นวิธีแก้ปัญหาของบริษัทไทย การดูแลส่วนได้เสียของผู้ถือหุ้น ถือเป็นคติหลักของบริษัทส่วนมาก และการมีกรรมการอิสระก็เป็นวิธีหนึ่งที่จะตรวจสอบการทำงานของผู้บริหารให้ดีขึ้น ในเวลาเดียวกันที่ทำให้ผู้ถือหุ้นรายย่อยสามารถออกความเห็นในบริษัทได้

การกำกับดูแลกิจการในประเทศไทยมีความคล้ายกับในสหรัฐอเมริกา มาก ที่ในคณะกรรมการตรวจสอบและคณะกรรมการสรรหา จะต้องเมืองประกอบเป็นกรรมการอิสระเท่านั้น การเคลื่อนไหวและการเรียกร้องดังกล่าวเห็นชัดได้มากยิ่งขึ้นภายใต้ Dodd-Frank Act ซึ่งบังคับให้คณะกรรมการกำหนดคำตอบจะต้องเป็นกรรมการอิสระเท่านั้น สถาบันการเงินรายใหญ่ยังต้องมีคณะกรรมการความเสี่ยงที่แยกออกมาโดยจะต้องเป็นกรรมการอิสระเท่านั้น

สถานการณ์ปัจจุบันจะมุ่งสู่คณะกรรมการที่มีแต่กรรมการอิสระ มีเพียงประธานเจ้าหน้าที่บริหารที่เป็นกรรมการไม่อิสระในคณะกรรมการเท่านั้น แต่ก็เป็นที่น่าเสียดายที่มันดูราวกับว่าในช่วงสองทศวรรษหลังวิกฤติเศรษฐกิจเมื่อปี พ.ศ. ๒๕๔๐ เรากำลังมุ่งหน้ากลับไปกับการมีคณะกรรมการบริหารที่มีแต่เพื่อนพ้องอีกแล้ว

ตัวอย่างที่เกิดขึ้นไม่นานมานี้ คือ เกี่ยวกับกลุ่มผู้บริหารของธุรกิจร้านสะดวกซื้อที่ใหญ่ที่สุดในประเทศไทยที่มีมูลค่าตามตลาดถึง 3.5 แสนล้านบาท เรื่องนี้ได้รับความสนใจและได้รับการรายงานในสื่อต่างๆ เป็นอย่างมาก โดยเฉพาะเกี่ยวกับค่าปรับมูลค่าประมาณ 30 ล้านบาท ที่ต้องจ่ายโดยกลุ่มผู้บริหารระดับสูงของบริษัทดังกล่าว สำหรับการซื้อขายหุ้นที่ผิดกฎหมาย (Insider trading) โดยใช้ข้อมูลภายในก่อนที่จะแจ้งให้ประชาชนทั่วไปทราบ

ผู้ที่ติดตามเรื่องนี้ต่างยินดีที่สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (ก.ล.ต.)

มีความกล้าพอที่จะเปิดโปงการซื้อขายลักษณะเอาัดเอาเปรียบผู้ถือหุ้นรายย่อย ของกลุ่มบุคคลที่ได้รับทราบข้อมูล ก่อนที่จะมีการเปิดเผยในตลาดทั่วไป

แต่สิ่งที่ผิดหวังมากคือการกระทำ หรือการไม่กระทำของคณะกรรมการตรวจสอบ และกรรมการอิสระของบริษัท ที่ยังปล่อยให้กลุ่มผู้บริหารดังกล่าวยังสามารถอยู่ในตำแหน่งหน้าที่เดิม โดยไม่มีการลงโทษใดๆ

อีกกรณีตัวอย่างจะเกี่ยวกับธนาคารไทยรายใหญ่แห่งหนึ่งที่เพิ่งถอนบริษัทลูก (ธุรกิจประกันชีวิต) ออกจากตลาดหลักทรัพย์ ในการกระทำดังกล่าว ธนาคารดังกล่าวพยายามหาทางลัดเพื่อลดขั้นตอนและเอาเปรียบผู้ถือหุ้นรายย่อย โดยเลือกที่ไม่ใช้ที่ปรึกษาการเงินอิสระ แต่แต่งตั้งตัวเองเป็นที่ปรึกษา โดยไม่คำนึงถึงกฎระเบียบหลักทรัพย์ และหลักการการกำกับดูแลกิจการที่ดี

ที่แย่ไปกว่านั้นยังมีการกระหนาบความเกี่ยวข้องระหว่างสองบริษัทโดยที่กรรมการบางคนนั่งอยู่ในคณะกรรมการของธนาคารและ ของบริษัทลูกในเวลาเดียวกันซึ่งทำให้คณะกรรมการทั้งสองชุดอยู่ในสถานการณ์ที่ไม่สามารถยืนยันความโปร่งใส และความยุติธรรมกับผู้ถือหุ้นทุกคนได้

แต่ก็ยังเป็นที่น่าสงสัยว่าทำไมกรรมการอิสระเหล่านี้ยังสามารถทำให้นักลงทุนผิดหวังได้ถึงขนาดนี้ บนกระดานกรรมการอิสระเหล่านี้ ล้วนมีองค์ประกอบที่ดีเลิศ และมีประสบการณ์ที่รับรองตัวตนได้อย่างดีเช่นกัน แต่เมื่อต้องเผชิญสถานการณ์กดดันในชีวิตจริง กรรมการอิสระเหล่านี้ย่อมที่จะละเว้นความรับผิดชอบต่อความไว้วางใจจากผู้ถือหุ้นและพร้อมที่เอาหูไปนา เอาตาไปไร่ โดยเมินเฉยการกระทำผิดอย่างชัดเจนของผู้บริหารภายใต้การดูแลของพวกเขา

ผู้เชี่ยวชาญยังมีความเห็นที่แตกต่างกัน ถึงอัตราส่วนของกรรมการอิสระและกรรมการภายใน ในองค์ประกอบของคณะกรรมการ ความต้องการที่ไม่มีหลักการกำกับกิจการที่ดีขึ้น โดยการใช้กรรมการอิสระมากเกินไป อาจหมายความว่าคณะกรรมการจะสูญเสียความเชี่ยวชาญ และประสบการณ์ของกรรมการภายใน ที่จำเป็นในการบริหารบริษัทอย่างถูกต้องและเหมาะสม

เป็นที่น่าสนใจมากที่ธนาคารที่ล้มเหลวอย่าง Lehman Brothers และ Bear Stearns มีองค์ประกอบคณะกรรมการที่เป็นกรรมการอิสระเสียส่วนมาก ในเวลาเดียวกับผู้บริหารของธนาคารดังกล่าวไม่สามารถมองเห็นวิกฤติที่กำลังจะเกิดขึ้น คณะกรรมการของธนาคารดังกล่าว ก็ไม่ได้คาดเดาถึงวิกฤติดังกล่าวเช่นกัน สองธนาคารที่ผ่านพ้นวิกฤติ Subprime ได้ดีที่สุด คือ Goldman Sachs และ JPMorgan สามารถผ่านพ้น

โดย คุณธีระ ภูตระกูล
CFP®

นายกสมาคมนักวางแผนการเงินไทย

Teera Phutrakul

CFP®

Chairman

Thai Financial Planners Association

มาได้ภายใต้การนำของประธานเจ้าหน้าที่บริหารที่แข็งแกร่งมาก

ผมสังเกตว่า ในความเป็นจริง กรรมการอิสระมักจะไม่มีอิสระอย่างแท้จริง และยังคงอยู่ภายใต้การครอบงำของประธานบริษัท และหรือ ผู้ถือหุ้น/ผู้ก่อตั้งของบริษัทครอบครัว นอกจากนี้ กรรมการอิสระหลายท่านก็จะมีงานประจำอยู่ จึงไม่สามารถห้วงหรือฟังพวกเขาให้มานั่งศึกษา spreadsheet ของความเสี่ยงเพื่อจะให้ความเข้าใจอย่างชัดเจนของระดับความเสี่ยงของบริษัทดังกล่าว

หลักฐานก็ยังคงชี้ไปในหลายทิศทางเกี่ยวกับน้ำหนักแรงของกรรมการอิสระ เพราะฉะนั้นการจะทำให้มีการกำกับดูแลกิจการให้ดีขึ้น โดยหวังพึ่งกรรมการอิสระก็เหมือนกับความพยายามที่จะหา จอกศักดิ์สิทธิ์ (Holy Grail)

ผมไม่อยากจะให้คุณมองว่าผมเป็นคนเรื่องมาก แต่อาจถึงเวลาที่สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย จะลงบททบทวนตัวเอง และเริ่มวิเคราะห์ตัวเองเกี่ยวกับเหตุผลที่ทำให้เกิดความผิดพลาดในโครงการและหลักสูตรการอบรมของสมาคมฯ กรรมการอิสระเหล่านี้หลายท่านเป็นสมาชิกที่เสียค่าสมาชิกของสมาคมฯ บุคคลเหล่านี้ก็ได้ผ่านหลักสูตรจำเป็น แต่เป็นที่ชัดเจนว่า คติหรือหลักคำสอนของหลักธรรมาภิบาล อาทิ หน้าที่ความหวังโย และความภักดี เป็นต้น คงจะตกหล่นในการสอนหรือการแปล

นอกจากนี้เราอาจต้องรักษาด้วยยาที่แรงกว่าก่อน ลองดูสหราชอาณาจักรเป็นตัวอย่าง ในช่วงไม่กี่ปีที่ผ่านมา มีการใช้บททดสอบหรือข้อกำหนดต่างๆ อย่างแพร่หลายเพื่อให้มั่นใจว่าบุคคลบางกลุ่มยังมีความพร้อมและความเหมาะสมในการดำเนินการหรือยังคงดำรงตำแหน่งหน้าที่ในสถานที่ทำงานของพวกเขา สิ่งที่เราต้องการในประเทศไทยคืออะไรคล้ายกับพระราชบัญญัติการปลดกรรมการบริษัท ปี ค.ศ. 1986 (Company Directors Disqualification Act of 1986)

Independent directors: Expectations VS Reality

บททดสอบความเหมาะสมและการอนุมัติสำหรับบุคคล (Fit and Proper Test for Approved Person — FIT) จะทำการทดสอบ/ประเมินความซื่อสัตย์ ความน่าเชื่อถือ และชื่อเสียง รวมทั้งความสามารถ ความน่าเชื่อถือ และฐานะทางการเงินของบุคคลดังกล่าว และคงไม่จำเป็นต้องพูดถึงกฎระเบียบที่ไม่อนุญาตให้บุคคลที่ได้กระทำผิดทางอาญาหรือมีคณะกรรมการพิจารณาแล้วพบว่ากระทำผิดจริงจะสามารถเป็นกรรมการอยู่ในบริษัทที่มีการซื้อขายในตลาดหลักทรัพย์ได้

Khun Teera Phutrakul CFP® is a financial planner professional and the Chairman of the Thai Financial Planning Association as well as a Fellow Member of the Thai Institute of Directors. It was not that long ago when CEOs reigned supreme. Friends and golf buddies were handpicked to join their boards of directors with generous perks and meeting fees, leaving the CEOs to run the show unchallenged as they see fit. Then came the financial crisis of 1997 when the gravy train came to a sudden halt.

Since then regulators and institutional investors have been pushing the concept of “independent directors” as the cure-all for what ails Thailand’s corporations. Embracing shareholders’ value became the mantra for most companies and independent directors have been championed as a way to better monitor executives while also allowing minority shareholders a voice at the table.

Corporate governance movements in Thailand are very much in line with that of the US where audit and nominating committees are required to be composed solely of independent directors. The move was embraced more fully by the Dodd-Frank Act, which requires that

members of a board’s compensation committees be independent. Large financial institutions are also required to have separate risk committees composed solely of independent directors.

The pendulum today has swung toward boards that are populated by independent directors with the CEO as the sole non-independent director on the board. And yet two decades on since the eruption of the 1997 crisis, it seems we are back to the bad old days of crony boards.

Incidentally, independent directors have not had a great track record of late. A recent case in point involves one of the country’s largest operators of convenience stores with a market capitalization of Baht 350 billion. Much has already been covered by the media about the record fines to the tunes of Baht 30 million being paid by the senior executives of the said company for insider trading offences.

Most observers were pleasantly surprised that the Securities and Exchange Commission (SEC) had the courage to shine a spotlight on the rampant back room dealing practices where those in the know can line their own pockets by trading on privilege or inside information, before deals were made public.

But what was galling was the actions taken or not taken by the audit committee and the independent directors of the said company to allow the guilty executives to remain in their jobs without any punishments.

Another case involves a large Thai bank that delisted its life insurance arm from the stock exchange. In doing so, the bank decided to take a short cut and did not use an independent financial advisor, but appointed itself as the advisor with total disregard to both securities law and required corporate governance. Worst still, there was an overlap between board members of the bank and that of the insurance arm, which put both boards in an impossible situation to ensure transparency and fairness to all shareholders.

It remains a matter of some bafflement why these independent directors have led down shareholders so badly. On paper these people have all the right credentials with sterling reputations to match. And yet when push comes to shove, they failed to uphold their fiduciary duties and turned a blind eye to blatant misconducts.

Experts remain divided about the right mix of independent and inside directors. The quest for better corporate governance through independent directors may be good in some measure but having too many outsiders means that boards are losing the inside expertise they may need to properly run the company.

Interestingly enough, failed banks like Lehman Brothers and Bear Stearns had boards with a supermajority of independent directors.

While internal executives may have failed to spot the financial crisis, boards didn’t do much better either. The two banks that survived the subprime crisis best, Goldman Sachs and JPMorgan, did so because of strong CEO leadership.

My personal observation is that in reality the independent directors are not really that independent and are still beholden to the CEO and/or founding shareholders of family owned companies. In addition, many of these independent directors have full time jobs too, so one cannot expect them to crunch numbers on risk-management spreadsheet to fully understand the firm’s risk.

So it looks like we are in a bit of a pickle. While the evidence is mixed at best about the merits of independent directors, so to push blindly for better corporate governance through independent directors may transform this quest into an equivalent of trying to find the Holy Grail.

I don’t want to be a drama queen on this, but I would urge the Institute of Directors (IOD) to conduct a self-assessment on what went wrong and how its training courses and curriculum can be enhanced, as many of these failed independent directors are paying members of the institute. They have been through the required courses but obviously; the good governance messages i.e. duty of care, loyalty etc. were lost in translation. It is important to address else IOD will become irrelevant in the eyes of the investing public if persistent bad behaviour and blatant misconducts continue.

In addition, bitter medicine may be needed. Take the UK for example, in recent years, there has been an increasing prevalence of specific tests or requirements to ensure that certain persons are appropriately “fit and proper” to undertake and continue in their roles in the workplace. What we need in Thailand is something similar to the rules concerning the disqualification of unfit directors under the Company Directors Disqualification Act 1986 (CDDA).

The fit and proper test for approved persons, known as FIT, assesses a person’s honesty, integrity and reputation as well as competence, credibility and financial soundness. Needless to say, those that have been convicted of any criminal offences or have been the subject of any adverse findings or settlements can no longer sit on the boards of publicly listed companies.

