

กรรมการอิสระ

โดย Mr. Peter Sura

เมื่อไม่กี่ปีที่ผ่านมา กรรมการในบริษัทใหญ่ โดยเฉพาะบริษัทขนาดเล็กล้วนแต่เป็นสมาชิกในครอบครัว หรือเพื่อนสนิทมิตรสหายของผู้ที่เป็นเจ้าของบริษัท อาทิ เพื่อนเรียน เพื่อนสมาชิก ก๊วนกอล์ฟของเจ้าของและประธานบริษัท ในช่วงนั้นแทบจะไม่มีใครที่เป็นบุคคลอิสระที่ได้รับแต่งตั้งเป็นกรรมการในบริษัทเหล่านั้นในฐานะเป็นกรรมการมืออาชีพอย่างแท้จริง

ทุกวันนี้มีการเปลี่ยนแปลงไป หน่วยงานกำกับดูแลกิจการบริษัทมหาชน มีการระบุสัดส่วนของจำนวนกรรมการอิสระที่ควรมีในคณะกรรมการ กรรมการอิสระจะมีคุณค่าต่อบริษัทด้วยการใช้ความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ต่างๆ ในด้านการทบทวนแนวทางกลยุทธ์ การบริหารความเสี่ยง การควบคุมดูแลการดำเนินงาน การปฏิบัติตามมาตรฐานของหลักเกณฑ์การกำกับดูแลกิจการที่ดี กรรมการอิสระเหล่านี้มีคุณค่าอย่างยิ่งในการปกป้องสิทธิของผู้ถือหุ้นทุกๆ กลุ่ม และโดยเฉพาะผู้ถือหุ้นรายย่อยในบริษัทที่มีผู้ถือหุ้นรายใหญ่ที่กุมอำนาจไว้อย่างสิ้นเชิง

กรรมการอิสระจะต้องมีความเป็นกลางอิสระ และปราศจากการเกี่ยวข้องในเรื่องต่างๆ ที่อาจนำไปสู่ความขัดแย้งทางผลประโยชน์ ในปัจจุบันมีบริษัทจำนวนไม่น้อยที่ผู้บริหารระดับสูงหรือแม้แต่กรรมการบริษัทได้ยอมยกอำนาจและความรับผิดชอบในเรื่องต่างๆ โดยมอบหมายให้แก่อื่นดำเนินการแทน (Organized voluntary delegation) ซึ่งการกระทำลักษณะนี้ จะมีการแต่งตั้งคณะทำงานเฉพาะกิจต่างๆ กลุ่มคณะดำเนินการของโครงการ และคณะกรรมการควบคุมโครงการ ซึ่งเป็นผลมาจากการที่ทั้งฝ่ายบริหารระดับสูง อีกทั้งกรรมการบริษัทเองต่างไม่ประสงค์ที่จะรับภาระเหล่านี้ และอาจสะดวกกว่าที่จะใช้คณะทำงานต่างๆนี้เป็นกันชน โดยเฉพาะในบางสถานการณ์ที่จะมีการกล่าวโทษและหาผู้รับผิดชอบเมื่อมีการตัดสินใจในทางที่ผิด ฉะนั้น ในสถานการณ์เหล่านี้กรรมการอิสระจะมีประโยชน์ ในแง่การเงิน ความรู้สึก และการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับบริษัท ตามจำนวนเงินที่บริษัทจ่ายให้กับกรรมการอิสระเหล่านี้

ผมไม่เป็นผู้สนับสนุนการแต่งตั้งกรรมการอิสระที่มีประสบการณ์เหมือนกัน หรือในกลุ่มอุตสาหกรรมเดียวกัน แต่คิดว่าการแต่งตั้งกรรมการอิสระใหม่ๆ นั้น ควรนำบุคคลต่างๆ ที่มีทัศนคติและมุมมองที่แตกต่าง และมีความหลากหลาย ซึ่งจะเป็นการกระตุ้นการตัดสินใจ อีกทั้งเพื่อโน้มน้าวการระดมความคิดและการตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ของคณะกรรมการโดยรวม

ในกรณีหรือสถานการณ์ต่างๆที่ทำให้คณะกรรมการอยู่ในสภาวะความเครียดจากปัญหาต่างๆ ที่มารุมเร้า นั้น บทบาทหน้าที่ของกรรมการอิสระจะเป็นประเด็นที่สำคัญอย่างยิ่ง ในการที่จะร่วมคิด ไตร่ตรอง และตัดสินใจเกี่ยวกับปัญหาต่างๆนี้ โดยมาร่วมกันทำงานเป็นหนึ่ง กับทั้งประธานกรรมการ กรรมการ และ/หรือผู้ถือหุ้นอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการแก้ไขปัญหาใหญ่ๆ เหล่านี้

ในกรณีที่มีความสัมพันธ์อย่างสนิทแน่นแฟ้นระหว่างประธานกรรมการและกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ อีกทั้งสองตำแหน่งนี้ไม่ค่อยมีความสามารถในการสื่อสารกับผู้ถือหุ้นที่ตื่นกลัวและขาดความสม่ำเสมอ กรรมการอิสระจะสามารถเข้ามามีบทบาทสำคัญในการเป็นตัวเชื่อมที่ดีระหว่างทั้งสองฝ่ายนี้

มีการคาดหวังจากหลายๆ ฝ่าย ว่ากรรมการอิสระควรมีความสามารถในการท้าทายในเชิงบวกต่อแนวความคิดของฝ่ายบริหารระดับสูง ทั้งนี้ทั้งประธานกรรมการบริษัทและประธานคณะกรรมการบริหาร ควรอย่างยิ่งที่จะใช้กรรมการอิสระเป็นที่ปรึกษาในการให้ข้อเสนอแนะและข้อสังเกตต่างๆ เกี่ยวกับประเด็นที่สำคัญ โดยเฉพาะในเรื่องประเด็นหรือปัญหาที่มีการถกเถียงกันในการประชุมคณะกรรมการของบริษัท

การคาดหวังเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่พิเศษอีกด้านหนึ่งของกรรมการอิสระนั้น คือการมีบทบาทหน้าที่ในคณะกรรมการต่างๆ ที่ได้มีการแต่งตั้งขึ้น โดยคณะกรรมการบริษัท เช่น คณะกรรมการตรวจสอบและคณะกรรมการเกี่ยวกับค่าตอบแทน คณะกรรมการบริษัทและฝ่ายบริหารกรรมการอิสระ

จำเป็นต้องมีความพึงพอใจเกี่ยวกับความสมบูรณ์และครบถ้วนของข้อมูลด้านการเงินของบริษัท อีกทั้งยังเกี่ยวกับความเพียงพอและทันการณ์ของทั้งระบบการควบคุมภายใน และระบบบริหารความเสี่ยงของบริษัท

ข้อมูลด้านผลประโยชน์ของบรรษัทที่นำเสนอต่อผู้ถือหุ้นและหน่วยงานควบคุมและดูแลกิจการต่างๆ นั้น จะต้องมีความยุติธรรม ความถูกต้อง และครบถ้วน ผมเชื่อว่าปัจจุบันนี้หลายบริษัท ทั้งบริษัทมหาชนและบริษัทเอกชน คงมีความสงสัยว่า “ไม่ทราบมาก่อนหน้านี้บริษัทเราบริหารงาน กิจการของคณะกรรมการบริษัท อีกทั้งเสริมสร้างการกำกับดูแลกิจการที่ดีของบริษัทได้อย่างไร โดยไม่มีความเป็นกลางของกรรมการอิสระที่บริษัทมีอยู่อย่างเช่นปัจจุบัน”



The Independent Director

By Mr. Peter Sura

Until a few years ago, board seats of large companies and most certainly smaller firms, were filled almost exclusively with family members and cronies, such as school and golfing buddies of the owners or the Chairmen. It was unheard of that independents would seek board mandates as a professional career. We have come a long way, where even the regulators now stipulate how many directors are to be independents. No doubt, today's independent directors contribute valuable competence and experience, especially in assessing strategic direction, risk, control and compliance with good governance standards. They are invaluable in protecting the rights of all shareholders, but especially minority shareholders in companies with powerful controlling interests.

They must be impartial and free of any connections that may lead to conflicts of interest. Over time, in numerous firms, not just senior management, but boards have relinquished their individual responsibilities through what I call 'organized voluntary delegation'. Ever more task forces, project groups and steering committees have led to a state where no one at the senior management level, nor the board level, is seeking to shoulder responsibility anymore and where it is convenient to hide behind these groups, especially in situations where the culprits are sought for wrong decisions made. That is where the economic, emotional and intellectual independence of the independent director pays off.

I am not a proponent of taking on board independent directors with backgrounds in the same industry. New independent directors with different points of perspectives bring new stimuli to board discussions and influence the formulation of opinions. When a board is undergoing a period

of stress, the independent director roles become vitally important in working with the Chairman, the other directors and/or shareholders to resolve major issues. Where the relationship between the Chairman and the CEO is especially close, and they do not communicate well with shareholders, the independent directors should be able to step in and provide a link. Independent Directors are expected also to provide constructive challenges to senior management. Chairmen and CEO's are well advised to be using their independent directors to provide general counsel on matters of concern, especially on issues before they are raised at board meetings. Special roles independent directors are expected to perform are of course on board committees, such as the audit and remuneration committees. The independent directors need to be satisfied with the integrity of the company's financial information and that the necessary internal controls and risk management systems are up to date. The financial performance presented to shareholders and regulators must be fair and true. I believe many firms, listed and private, are asking themselves nowadays 'how did we ever manage our board affairs and improve our corporate governance without the impartiality of the independent directors we have now?'

