

แนวโน้มกรรมการอิสระ กับกรอบการกำกับดูแลกิจการที่ดี

The trend of independent directors with
the framework of corporate governance



การทำหน้าที่กำกับดูแลของคณะกรรมการจะเกิดความโปร่งใสได้นั้น ส่วนหนึ่งเป็นผลมาจากการมี "กรรมการอิสระ" ที่ทำหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ บทบาทสำคัญของกรรมการอิสระ คือ การตั้งคำถามด้วยความเป็นกลาง และกล้าแสดงความคิดเห็นในระหว่างการประชุมคณะกรรมการเพื่อให้ผลของการตัดสินใจเรื่องต่าง ๆ นั้นเป็นไปในทางที่รักษาผลประโยชน์และป้องกันผลกระทบที่จะเกิดขึ้นกับผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่ม

หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีทั้งในระดับสากลและของประเทศไทย จึงมีการกำหนดหลักการเกี่ยวกับกรรมการอิสระไว้ โดยเฉพาะ 2 ประเด็น ดังต่อไปนี้

1. สัดส่วนของกรรมการอิสระในคณะกรรมการ

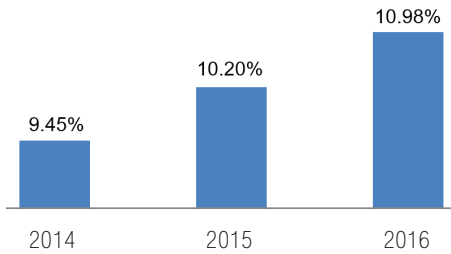
จากการศึกษาหลักการกำกับดูแลกิจการของ 3 ประเทศได้แก่ ประเทศอังกฤษ มาเลเซีย และไทย ซึ่งเพิ่งจะมีการปรับปรุงหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีใหม่ สามารถสรุปหลักการเกี่ยวกับสัดส่วนของกรรมการอิสระในคณะกรรมการได้ตามตารางที่ 1 ดังนี้

ตารางที่ 1 เปรียบเทียบหลักการกำกับดูแลกิจการเกี่ยวกับสัดส่วนของกรรมการอิสระในคณะกรรมการ

UK Corporate Governance Code (2016)	Malaysian Code on Corporate Governance (2017)	หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับบริษัทจดทะเบียน ปี 2560
<p>คณะกรรมการควรประกอบด้วยกรรมการอิสระอย่างน้อยครึ่งหนึ่งของกรรมการทั้งหมดยกเว้นประธานกรรมการ และควรมีกรรมการที่มิใช่ผู้บริหารที่แต่งตั้งโดยคณะกรรมการที่ทำหน้าที่อย่างอิสระ</p> <p>สำหรับบริษัทขนาดใหญ่ คณะกรรมการควรประกอบด้วยกรรมการอิสระที่มิใช่ผู้บริหารอย่างน้อย 2 คน</p>	<p>ควรมีกรรมการอิสระในคณะกรรมการอย่างน้อยครึ่งหนึ่งของกรรมการทั้งหมด</p> <p>สำหรับบริษัทขนาดใหญ่ คณะกรรมการควรประกอบด้วยกรรมการอิสระมากกว่าครึ่งหนึ่ง</p>	<p>คณะกรรมการควรมีจำนวนและคุณสมบัติของกรรมการอิสระตามหลักเกณฑ์ของสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ และตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย รวมทั้งดูแลให้กรรมการอิสระสามารถทำงานร่วมกับคณะกรรมการทั้งหมดได้อย่างมีประสิทธิภาพ</p> <p><i>(ทั้งนี้องค์ประกอบของคณะกรรมการบริษัทจดทะเบียนตามหลักเกณฑ์ของสำนักงาน ก.ส.ต. คือ มีกรรมการอิสระอย่างน้อยหนึ่งในสามของจำนวนกรรมการทั้งหมด แต่ต้องไม่น้อยกว่า 3 คน)</i></p>

จากข้อมูลข้างต้น จะเห็นว่า ในระดับสากล จะให้ความสำคัญกับการมีกรรมการอิสระอยู่ในระดับครึ่งหนึ่งของคณะกรรมการ ซึ่งหากพิจารณาจากหลักเกณฑ์การประเมินของโครงการ Corporate Governance Report of Thai Listed Companies และ ASEAN CG Scorecard แล้ว จะเห็นว่า ให้ความสำคัญกับการมีกรรมการอิสระมากขึ้น กล่าวคือ ควรจะมีกรรมการอิสระในคณะกรรมการมากกว่าร้อยละ 50 ซึ่งทำให้เห็นแนวโน้มว่ากรรมการอิสระจะได้รับความสำคัญ และความคาดหวังในการแสดงบทบาทมากขึ้น

Graph 1 Number of companies with the proportion of independent directors greater than 50 percent %



ในส่วนของประเทศไทย แม้ว่า จะกำหนดให้มีกรรมการอิสระอย่างน้อย 1 ใน 3 ของจำนวนกรรมการทั้งหมด แต่ต้องไม่น้อยกว่า 3 คน ซึ่งอาจจะเป็นจำนวนที่น้อยกว่าหลักการกำกับดูแลกิจการในระดับสากล แต่ในช่วงสามปีที่ผ่านมา จากผลประเมินของโครงการ CGR ก็พบว่า บริษัทจดทะเบียนไทยให้ความสำคัญในเรื่องความเป็นอิสระของกรรมการมากขึ้น โดยมีการปรับเปลี่ยนสัดส่วนจำนวนกรรมการอิสระภายในคณะกรรมการเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจากกราฟที่ 1 แสดงให้เห็นถึงการเพิ่มขึ้นของจำนวนบริษัทจดทะเบียนที่มีกรรมการอิสระในคณะกรรมการมากกว่าร้อยละ 50 ซึ่งแม้จะเป็นการเพิ่มขึ้นในจำนวนที่ไม่สูงนัก แต่ก็ถือเป็นแนวโน้มที่น่าสนใจ

2. ความเป็นอิสระของประธานกรรมการ

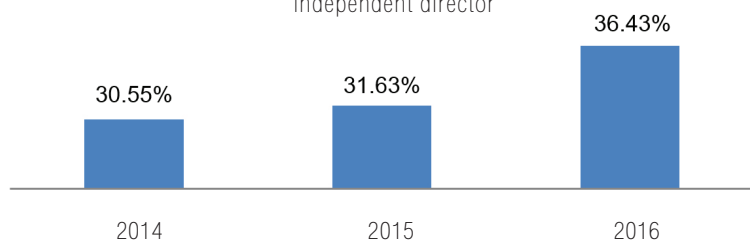
สำหรับประเด็นความเป็นอิสระของประธานกรรมการตามหลักการกำกับดูแลกิจการทั้งในระดับสากล และไทย สามารถสรุปได้ตามตารางที่ 2 ดังนี้

ตารางที่ 2 เปรียบเทียบหลักการกำกับดูแลกิจการเกี่ยวกับความเป็นอิสระของประธานกรรมการ

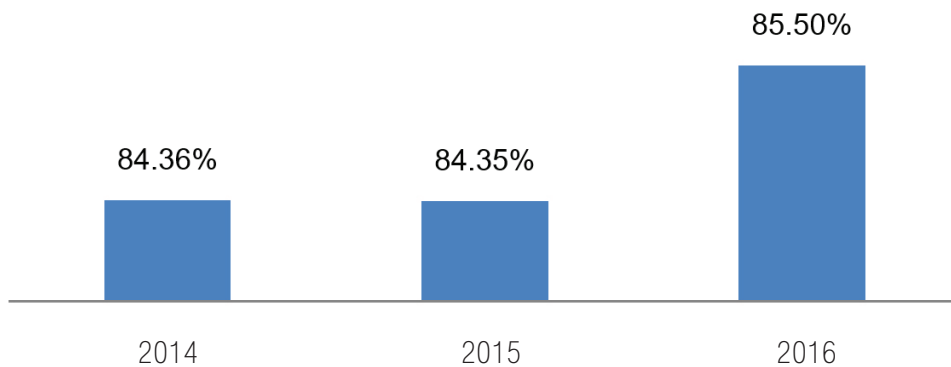
UK Corporate Governance Code (2016)	Malaysian Code on Corporate Governance (2017)	หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับบริษัทจดทะเบียน ปี 2560
<p>บทบาทของประธานกรรมการและกรรมการผู้จัดการใหญ่ไม่ควรเป็นคนเดียวกัน</p> <p>คณะกรรมการควรแต่งตั้งกรรมการอิสระที่ไม่ใช่ผู้บริหารเป็นกรรมการอิสระอาวุโสเพื่อเป็น Sounding Board และเป็นตัวกลางระหว่างประธานกรรมการและกรรมการท่านอื่นๆเมื่อจำเป็น กรรมการอิสระอาวุโสควรจะมีเวลาให้กับผู้ถือหุ้นหากผู้ถือหุ้นมีปัญหาและไม่สามารถติดต่อผ่านช่องทางปกติผ่านประธานกรรมการ กรรมการผู้จัดการใหญ่หรือกรรมการผู้บริหาร หรือในกรณีที่การติดต่ออาจจะไม่เหมาะสม</p>	<p>ตำแหน่งประธานกรรมการและกรรมการผู้จัดการใหญ่ไม่ควรเป็นบุคคลเดียวกัน</p> <p>เมื่อคณะกรรมการแต่งตั้งกรรมการอิสระอาวุโส บทบาทของกรรมการอิสระอาวุโสควรมีการอธิบายในกฎบัตรคณะกรรมการ</p> <p>ซึ่งอาจจะรวมถึงการที่กรรมการอิสระอาวุโสทำหน้าที่</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sounding Board สำหรับประธานกรรมการ • ตัวกลางระหว่างประธานกรรมการและกรรมการท่านอื่นเมื่อจำเป็น • ช่องทางติดต่อสำหรับผู้ถือหุ้นและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่างๆ 	<p>ประธานกรรมการควรเป็นกรรมการอิสระ</p> <p>ประธานกรรมการและกรรมการผู้จัดการใหญ่มีหน้าที่ความรับผิดชอบหน้าที่ของประธานกรรมการและกรรมการผู้จัดการใหญ่ให้ชัดเจน</p> <p>และเพื่อให้บุคคลหนึ่งมีอำนาจโดยไม่จำกัด ควรแยกบุคคลที่ดำรงตำแหน่งประธานกรรมการออกจาก บุคคลที่ดำรงตำแหน่งกรรมการผู้จัดการใหญ่</p> <p>ในกรณีที่ประธานกรรมการและกรรมการผู้จัดการใหญ่ไม่ได้แยกจากกันอย่างชัดเจน เช่น ประธานกรรมการและกรรมการผู้จัดการใหญ่เป็นบุคคลเดียวกัน ประธานกรรมการไม่ป็นกรรมการอิสระ ประธานกรรมการและกรรมการผู้จัดการใหญ่เป็นบุคคลในครอบครัวเดียวกัน หรือประธานกรรมการเป็นสมาชิกในคณะกรรมการบริหาร หรือคณะทำงานหรือได้รับมอบหมายให้หน้าที่ความรับผิดชอบด้านการบริหาร</p> <p>คณะกรรมการควรส่งเสริมให้เกิดการถ่วงดุลอำนาจระหว่างคณะกรรมการและฝ่ายจัดการโดยพิจารณา</p> <p>(1) องค์ประกอบคณะกรรมการประกอบด้วยกรรมการอิสระมากกว่าครึ่งหนึ่งหรือ</p> <p>(2) แต่งตั้งกรรมการอิสระคนหนึ่งร่วมพิจารณากำหนดวาระการประชุมคณะกรรมการ</p>

จากข้อมูลข้างต้น จะเห็นว่า ในระดับสากลจะระบุเพียงว่า ประธานกรรมการและ CEO ไม่ควรเป็นบุคคลเดียวกัน ส่วนของประเทศไทยนั้น มีการกำหนดหลักการไว้เพิ่มเติมอีกว่า ประธานกรรมการควรเป็นกรรมการอิสระ ซึ่งตามเกณฑ์การประเมินจากโครงการ CGR และ ASEAN CG Scorecard ก็มีการพิจารณาทั้งในประเด็นที่ประธานเป็นกรรมการอิสระหรือไม่ และประธานกรรมการและ CEO ไม่ใช่บุคคลเดียวกันหรือไม่

Graph 2 Number of companies in which the chairman of the board is an independent director



Graph 3 Number of the companies that separate the positions of chairman and CEO



ผลจากการประเมินของโครงการ CGR ในช่วงสามปีที่ผ่านมาในประเด็นข้างต้น พบว่ามีแนวโน้มที่ดีขึ้นทั้งในเรื่องการเพิ่มขึ้นของจำนวนประธานกรรมการที่เป็นอิสระ รวมถึงการแยกบุคคลที่ดำรงตำแหน่งประธานกรรมการออกจาก CEO โดยเฉพาะประเด็นเรื่องประธานกรรมการเป็นกรรมการอิสระ ซึ่งจากกราฟแสดงให้เห็นว่า มีตัวเลขของบริษัทจดทะเบียนที่มีประธานกรรมการเป็นกรรมการอิสระในปี 2559 เพิ่มขึ้นจากปี 2558 เกือบร้อยละ 5 ซึ่งถือเป็นแนวโน้มที่ดี

อีกหนึ่งประเด็นที่น่าสนใจคือการจัดให้มี Lead Independent Director ซึ่งหากพิจารณาในตารางที่ 2 จะเห็นว่า หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีของทั้งสามประเทศได้ระบุไว้ว่า ควรจัดให้มี Lead Independent Director ในกรณีที่ประธานกรรมการไม่ได้เป็นกรรมการอิสระ เพื่อเป็นอีกทางเลือกหนึ่งในการสร้างความถ่วงดุลระหว่างคณะกรรมการและฝ่ายจัดการ รวมถึงช่วยลดความขัดแย้งในการสื่อสารระหว่างกรรมการและผู้ถือหุ้นได้ ทั้งนี้การจัดมี Lead Independent Director ในกรณีที่ประธานกรรมการไม่ได้เป็นกรรมการอิสระ ได้ถูกกำหนดเป็นหลักเกณฑ์ใหม่ในการประเมินบริษัทจดทะเบียนในโครงการ ASEAN CG Scorecard ในปี 2560 แล้วด้วย

แม้จะมีแนวโน้มที่ดีเกี่ยวกับการให้

ความสำคัญในเรื่องความเป็นอิสระของคณะกรรมการทั้งในประเด็นสัดส่วนของกรรมการอิสระ และความเป็นอิสระของประธานกรรมการ แต่จากตัวเลขสถิติดังกล่าวจะเห็นได้ว่า ยังควรส่งเสริมให้บริษัทจดทะเบียนไทยตระหนักถึงความสำคัญในเรื่องนี้เพิ่มมากขึ้น ซึ่งถือเป็นความท้าทายโดยเฉพาะเรื่องของการสรรหากรรมการอิสระ โดย IOD สามารถให้การสนับสนุนบริษัทจดทะเบียนในเรื่องดังกล่าวผ่านฐานข้อมูลรายชื่อของกรรมการอาชีพในทำเนียบ IOD รวมถึง Director Pool ซึ่งถือเป็นอีกทางเลือกหนึ่งสำหรับบริษัทโดยท่านกรรมการที่สนใจสามารถสอบถามข้อมูลเพิ่มเติมได้จากฝ่ายสมาชิกสัมพันธ์ของ IOD โดยสรุปแล้วจะเห็นว่าคณะกรรมการบริษัทไทยให้ความสำคัญกับความเป็นอิสระของคณะกรรมการมากขึ้น โดยหากมองในเชิงโครงสร้าง กล่าวคือ สัดส่วนของกรรมการอิสระในคณะกรรมการ หรือการมีประธานกรรมการเป็นกรรมการอิสระ ล้วนมีแนวโน้มที่ดีขึ้น แต่การมีกรรมการอิสระในคณะกรรมการจะมีประสิทธิภาพในเชิงปฏิบัติมากขึ้น หากกรรมการอิสระนั้น ได้ทำหน้าที่ด้วยความเป็นอิสระอย่างแท้จริง กล่าวที่จะตั้งคำถามหรือข้อสังเกตเมื่อมีความเห็นแย้งพิจารณาเรื่องต่างๆ ด้วยความเป็นกลาง โดยคำนึงถึงผลที่จะเกิดขึ้นกับผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่ม ดังนั้นความท้าทายสำคัญของกรรมการอิสระ คือ การทำหน้าที่ด้วยความเป็นอิสระอย่างแท้จริง

The transparency of the board of directors can often be partly attributed to having “independent directors” who work efficiently. The important role of the independent directors is to ask questions without bias and give opinions during board meetings with the intention to protect the interests of stakeholders and prevent them from being affected by adverse impacts.

As a consequence, corporate governance in Thailand and at the international level determines the codes concerning independent directors, especially with regard to two issues, which are discussed below:

1. The proportion of independent directors on a board

A recent a study on corporate governance was conducted in three countries that recently improved their corporate governance codes, namely the United Kingdom, Malaysia, and Thailand. The results pertaining to the proportion of independent directors on the board is shown in table 1.

Table 1 Comparison between the codes of corporate governance concerning the proportion of independent directors in the board

UK Corporate Governance Code (2016)	Malaysian Code on Corporate Governance (2017)	Thailand Corporate Governance Code for Listed Company (2017)
<p>Except for smaller companies, at least half the board, excluding the chairman, should comprise non-executive directors determined by the board to be independent. A smaller company should have at least two independent non-executive directors.</p>	<p>At least half of the Board comprises independent directors.</p> <p>For Large Companies, the board comprises a majority independent directors.</p>	<p>The board should be comprised of a number of qualified independent directors in accordance with regulation set by Securities and Exchange Commission (SEC) and the Stock Exchange of Thailand. The independent directors should work effectively with other directors in the board.</p> <p>(According to the SEC, one third of the board of listed companies should be comprised of independent directors. The number of independent directors must be more than three.)</p>

According to the above information, at the international level, it is important that half the members of a board are independent directors. When taking into account the assessment criteria of Corporate Governance Report of Thai Listed Companies and the ASEAN CG Scorecard, the presence of independent directors is stressed to an even greater degree, namely the proportion of independent directors on the board should exceed 50 percent. A current trend is that the independent directors are expected to play more roles.

In Thailand, although at least one third of the members of a board must be independent directors, each board must be comprised of at least three independent directors. The number might be lower than what is set in the code of corporate governance at the international level.

However, in the last three years, the results from CGR indicate that listed companies in Thailand are stressing independence of the directors by adjusting the proportion of independent directors within the board. Graph 1 shows the increase of listed companies that have boards in which the proportion of independent directors exceeds 50 percent. Although this is not a high increase, it indicates an interesting trend.

2. The independence of the Chairman of the Board

Differences on the issue of Independence of the chairman of the board is viewed in accordance with the code of corporate governance in Thailand and at the international level is summarized in table 2,

Based on the above information, at the international level, the chairman and CEO should not be the same individual. For Thailand, there is an additional code that the chairman should be an independent director. The assessment criteria from CGR and ASEAN CG Scorecard also consider the issue of the chairman being an independent director and the chairman and CEO are the same individual.

The results of CGR in the last 3 years indicate that the number of chairmen that were independent directors and the number of the companies that separated the position of chairman and CEO are both trending higher, especially the issue of chairman being an independent director. The graph shows that the number of listed companies in which the chairman was an independent director in 2016 increased by 5 percent from 2015.

Another interesting issue is to provide a “lead independent director”. Taking into account table 2, the codes of corporate governance of the three countries call for a provision of a lead independent director in cases in which the chairman is not an independent director. This will help balance the board and management and reduce conflict in communication between the board and shareholders. Notably, appointing a lead independent director in cases in which the chairman is not an independent director is also included in the assessment criteria of 2017 ASEAN CG Scorecard form.

Although the trend of emphasizing the independence on the board in terms of the proportion of independent directors and independence of chairman is positive, Thai-listed companies need be made more aware of the importance of this issue. This remains a challenge, especially with regard to nominating independent directors. IOD could support this trend by providing listed companies with a list of professional directors in the IOD chartered directors, including Director Pool.

Table 2 Comparison of codes of corporate governance concerning the independence of chairman of the board

UK Corporate Governance Code (2016)	Malaysian Code on Corporate Governance (2017)	Thailand Corporate Governance Code for Listed Company (2017)
<p>The roles of chairman and chief executive should not be exercised by the same individual.</p> <p>The board should appoint one of the independent non-executive directors to be the senior independent director to provide a sounding board for the chairman and to serve as an intermediary for the other directors when necessary. The senior independent director should be available to shareholders if they have concerns which contact through the normal channels of chairman, chief executive or other executive directors has failed to resolve or for which such contact is inappropriate.</p>	<p>The positions of Chairman and CEO are held by different individuals.</p> <p>Where the board appoints a Senior Independent Director (SID), the role of the SID should also be explained in the board charter.</p> <p>This may include the SID Acting as–</p> <ul style="list-style-type: none"> • a sounding board for the Chairman; • an intermediary for other directors when necessary; and • the point of contact for shareholders and other stakeholders. 	<p>A chairman should be an independent director. A chairman and chief executive should have different duties. The board should clearly define the duties of the chairman and chief executive.</p> <p>To prevent an individual from attaining limitless power, the position of chairman and chief executive should be held by different individuals.</p> <p>In cases in which the position of chairman and chief executive is not separated clearly, such as the chairman and chief executive are the same person, a chairman is not an independent director, a chairman and chief executive are from the same family or a chairman is a member in the management or a team or appointed to be responsible for the administration</p> <p>The board should promote balance of power between the board and management by</p> <p>(1) ensuring that more than half of the board members are independent directors; or</p> <p>(2) appointing an independent directors to consider the agenda for board meeting.</p>

Directors who want to be placed on the list should contact the Member Relationship Department of IOD for more information.

In conclusion, the boards of Thai companies are favoring more and more the independence of the board. The trend for a greater proportion of independent directors serving on the board or having a chairman, who is an independent director, is positive. The presence of independent directors on the board is more effective in practice if they work truly independently. The independent director should dare to ask questions or make some notices when they have some doubts and not be biased when considering important issues by taking into account the interest of all stakeholders. Thus, the challenge of independent director is to work independently.

นางสาวอรุณการ์
จิ่งธิรพานิช
Ms. Aurakarn
Jungthirapanich

Senior CG Analyst
Thai IOD

