



ทำไมถึงอยากให้อยู่ เกิน 9 ปี

แนวปฏิบัติที่ดีตามหลัก การการกำกับดูแลกิจการที่ ดีที่แนะนำให้ควรปฏิบัติ เกี่ยว กับเรื่องความเป็นอิสระของ กรรมการอิสระ คำแนะนำมี ว่า ในนโยบายการกำกับ ดูแลกิจการที่ดี ควรกำหนด วาระการดำรงตำแหน่งของ กรรมการอิสระไว้ให้ไม่เกิน 3 วาระหรือไม่เกิน 9 ปี ที่กำหนด ไว้ 3 วาระ เพราะเกือบทุกบริษัท จะเคยเขียนกำหนดวาระการ ดำรงตำแหน่งไว้วาระละ 3 ปี เหตุผลสนับสนุนในเรื่องนี้ มา จากการสันนิษฐานว่าถ้าอยู่ นานเกินไป อาจทำให้มีความ สนิทสนมถึงกับผู้ถือหุ้นใหญ่ และผู้บริหารมากเกินไป ทำให้มี ความทรงรกองใจ อาจทำให้ คู่แข่งกับธุรกิจมากเกินไปจน มีโอกาสทำหน้าที่กำกับดูแล ขาดความละเอียดรอบคอบ

เพื่อเป็นการผลักดันให้บริษัทจัด ทะเบียนปฏิบัติ เกณฑ์การประเมินรายงาน การกำกับดูแลกิจการที่ดี จึงกำหนดไว้ว่า หากไม่กำหนดนโยบายในเรื่องนี้ก็จะไม่ได้ คะแนน ยิ่งกว่านั้น ถึงจะกำหนดนโยบาย แต่ถ้ามีข้อยกเว้นให้ผู้ถือหุ้นพิจารณา แต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งต่อไป หากผู้ถือ หุ้นเห็นว่ากรรมการอิสระท่านนั้นมีความ สามารถ มีประสบการณ์และมีประโยชน์ ต่อบริษัท ก็ยังไม่ได้คะแนน ยังมีเกณฑ์ เพิ่มเติมไว้ว่า หากมีกรรมการอิสระท่าน ใดอยู่เกิน 9 ปีจะถูกตัดคะแนนเป็นรายคน เช่นถ้ากรรมการอิสระเกิน 9 ปี 3 คนก็จะ ถูกตัดคะแนน 3 คะแนน แต่ถ้ากำหนดไว้ ไม่เกิน 2 วาระหรือไม่เกิน 6 ปี โดยไม่มี ข้อยกเว้นก็จะได้คะแนนบวกพิเศษหรือ โบนัส

ความจริงผมเคยแสดงความไม่ เห็นด้วยกับเกณฑ์ดังกล่าว เพราะข้อ สันนิษฐานมาจากกรรมการภายนอกที่ ทำหน้าที่ปกป้อง แต่บังเอิญเป็นกรรมการ ที่อยู่นานซึ่งมีน้อยบริษัทมาก จึงนำมาเป็น ข้อสันนิษฐานมาแข่งโดยมองเหตุผล เพียงด้านเดียว เหตุผล 9 ปีก็ไปเอาของ

เมื่อนอกมาใช้ ในทางกฎหมายมีการ กำหนดคุณสมบัติของกรรมการอิสระ ไว้ชัดเจน เนื้อหาของคุณสมบัติมุ่งเน้น ประเด็นมีโอกาสเกิดผลประโยชน์ทับซ้อน ที่เกิดจากความเห็นบุคคลที่มีคุณสมบัติ เกี่ยวโยงกับบริษัท

ข้อกำหนดมีเหตุให้พิสูจน์มากมาย แล้วว่า สารพัดกรณีที่ทำให้บริษัทเสียหาย ในทางไม่ดีเกือบทั้งหมด เกิดจากผู้เกี่ยวข้อง ของบริษัทที่ใช้อำนาจหน้าที่หาประโยชน์ ใส่ตน หรือสร้างผลประโยชน์ทับซ้อน ผลประโยชน์ของบริษัท ที่สำคัญกว่า ข้อกำหนดคือในเนื้อหาของกรอบรม ให้ความรู้กรรมการและความเห็นจาก ผู้เชี่ยวชาญด้านบรรษัทภิบาลทุกคน เห็นพ้องกันว่า ความเป็นอิสระที่แท้จริง นอกจากมีคุณสมบัติตามข้อกำหนดแล้ว อยู่ที่การปฏิบัติหน้าที่มากกว่า

ตามความเห็นของผม การปฏิบัติ หน้าที่ด้วยความเป็นอิสระ (ความจริงควร เป็นของกรรมการทุกคนด้วยซ้ำ) ต้องไม่ถูก ครอบงำโดยอิทธิพลของผู้ถือหุ้นใหญ่หรือ เสียส่วนใหญ่ ไม่ถูกครอบงำโดยเห็นแก่ ผลประโยชน์ส่วนตัว และไม่ถูกครอบงำ

ด้วยความเกรงใจ การทำหน้าที่ให้ได้ตามนี้ ต้องอาศัยความเป็นผู้นำซึ่งเป็นคุณสมบัติเฉพาะตัวของกรรมการ ต้องกล้าแสดงออก กล้าคัดค้านในกรณีหรือการทำรายการที่ผิดกฎหมาย หรือผิดจริยธรรมทางธุรกิจ และต้องมีความสามารถในการสื่อสารที่แจ่มชัดผลที่คัดค้าน เป็นกรรมการที่ใจดีได้ แต่ต้องไม่ใจอ่อน

โดยส่วนตัวเห็นด้วยอย่างยิ่งว่า ควรกำหนดวาระการดำรงตำแหน่งไว้ในระยะแรกอาจเป็น 9 ปี เพื่อไม่ให้เกิดปัญหาเกี่ยวกับบริษัทจดทะเบียนในการสรรหากรรมการอิสระใหม่ เพราะกรรมการอิสระในบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ก่อนปี 2540 จำนวนมากดำรงตำแหน่งอยู่เกิน 3 วาระหรือ 9 ปี ในระยะยาวอาจแนะนำให้ลดเหลือ 6 ปี หรือ 2 วาระ **แต่ต้องเปิดโอกาสให้มีนโยบายยกเว้นแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งต่อแม้จะอยู่เกิน ถ้าเห็นว่าเหมาะสม** การกำหนดนโยบายเช่นนี้มีข้อดีที่มีความยืดหยุ่น ในยามจำเป็นที่ควรเปลี่ยนกรรมการอิสระ มีข้ออ้างที่มีเหตุผลจะได้ไม่ต้องกระอักกระอ่วนในเรื่องความเกรงใจ ความจริงทุกวันนี้เกือบทุกบริษัทกำหนดวาระการดำรงตำแหน่งไว้ 3 ปีอยู่แล้ว เมื่อครบวาระก็สามารถเปลี่ยนแปลงได้อยู่แล้ว



**กรรมการที่อยู่บน
บ่าจะมีความรู้ในธุรกิจ
เป็นอย่างดี
มีความคุ้นเคยกับ
วัฒนธรรมองค์กร
และกับผู้ถือหุ้น
คณะกรรมการ
และผู้บริหาร
จึงมีพื้นฐานและวิธี
ในการปฏิบัติหน้าที่
ร่วมกับทุกฝ่ายและ
ทำประโยชน์ให้บริษัทได้
ทั้งในด้านผลประโยชน์
และการทำอะไรให้ถูกต้อง
ตามหลักการ
กำกับดูแลกิจการที่ดี**

มีบางท่านแย้งว่า ถ้ามีข้อยกเว้น ก็คงต่อไปเรื่อยๆ เพราะความเกรงใจ การคิดเช่นนี้เท่ากับว่ากรรมการสรรหาและคณะกรรมการบริษัทขาดความเป็นผู้นำ ไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ในฐานะกรรมการที่ดีที่ต้องเห็นแก่ผลประโยชน์ของบริษัทเป็นหลัก

เหตุผลที่ผมไม่เห็นด้วยกับการไม่ควรกำหนดข้อยกเว้น ประการแรกเพราะข้อสันนิษฐานข้างต้นเกิดจากการทำหน้าที่บกพร่องของกรรมการอิสระซึ่งมีจำนวนน้อยมาก มีกรรมการอิสระของบริษัทจดทะเบียนจำนวนมากที่ปฏิบัติหน้าที่ที่ยังไม่ได้ทำให้บริษัทและงานตนเองเสื่อมเสีย ประการที่สอง หากจำเป็นต้องเปลี่ยนกรรมการที่มีความสามารถเพราะครบกำหนดวาระ อาจมีความเสี่ยงที่ไม่สามารถหากรรมการใหม่ที่มีคุณสมบัติดีกว่า

ประการที่สาม กรรมการที่อยู่นานน่าจะมีความรู้ในธุรกิจเป็นอย่างดี มีความคุ้นเคยกับวัฒนธรรมองค์กรและกับผู้ถือหุ้น คณะกรรมการและผู้บริหารจึงมีพื้นฐานและวิธีในการปฏิบัติหน้าที่ร่วมกับทุกฝ่าย และทำประโยชน์ให้บริษัทได้ทั้งในด้านผลประโยชน์และการทำอะไรให้ถูกต้องตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี

ประการที่สี่ บริษัทใดที่อยู่ในธุรกิจที่มีการเติบโต มีการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมธุรกิจเร็ว มีการแข่งขันที่เข้มข้น แต่กรรมการอิสระท่านนั้นๆ มีความรู้ความชำนาญและประสบการณ์ทำประโยชน์ให้บริษัทได้อย่างดีมาตลอด ขอเรียนว่าไม่ง่ายเลยที่จะหากรรมการมาทดแทนในระยะสั้น

ประการสุดท้าย มีบางท่านให้ความเห็นว่า ครบวาระแล้วถ้าอยากแต่งตั้งต่อสามารถแต่งตั้งไปเป็นกรรมการไม่อิสระก็ได้ อย่างลืมนะครับ ถ้าทำเช่นนี้ ทำให้ต้องหากรรมการอิสระใหม่ เนื่องจากต้องรักษาสัดส่วนกรรมการอิสระให้ได้ 1 ใน 3 ตามกฎข้อบังคับ เมื่อจำนวนกรรมการเพิ่มขึ้น อาจจะต้องเพิ่มจำนวนกรรมการอิสระมากกว่าหนึ่งคน ประเด็นนี้อาจทำให้บริษัทมีค่าใช้จ่ายเพิ่มโดยได้ประโยชน์เพิ่มไม่คุ้มค่า นอกจากนี้อาจทำให้มีจำนวนกรรมการมากเกินไปซึ่งไปขัดกับหลักการเรื่องจำนวนกรรมการที่เหมาะสมก็ได้

เพื่อพิสูจน์เหตุผลของผมว่าทำไมจึงควรกำหนดให้มีข้อยกเว้นในนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี ขอเล่าเรื่องของจริงที่ประสบมาไม่นานนี้เอง ผมมีโอกาสไปสัมภาษณ์ธนาคารแห่งหนึ่งในฐานะเป็นกรรมการสัมภาษณ์ของโครงการคัดเลือกคณะกรรมการยอดเยี่ยมแห่งปีที่ดำเนินการโดยสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย ปรากฏว่ามีกรรมการอิสระท่านหนึ่งดำรงตำแหน่งมาแล้วเกิน 10 ปี กรรมการท่านนี้เป็นนักกฎหมายและชาวต่างชาติที่มาอยู่เมืองไทยแล้วไม่ต่ำกว่า 30 ปี บังเอิญผมเคยได้ยินชื่อเสียงเรียงนามท่านนี้มาไม่น้อยกว่า 25 ปี นับว่าเป็นนักกฎหมายที่มีชื่อเสียง มีความรู้ความสามารถโดยเฉพาะกฎหมายและพัฒนาการของกฎเกณฑ์ข้อบังคับทางกฎหมายของไทยเป็นอย่างดี

ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ที่ได้จากผู้บริหารและกรรมการอื่นบางท่านยืนยันว่ากรรมการอิสระท่านนี้ทำประโยชน์ให้ธนาคารมากมาย โดยเฉพาะการให้คำแนะนำทางกฎหมายจนธนาคารสามารถชนะคดีความที่ยากและมีทุนทรัพย์สูง ส่วนที่ผมพิจารณาเพิ่มเติมคือเรื่องคำตอบแทนต้องเรียนว่าคำตอบแทนที่ได้แม้จะเทียบเคียงได้กับอุตสาหกรรม แต่ถือว่าไม่คุ้มค่าเมื่อเทียบกับความรู้ประสบการณ์และวิชาชีพของความเป็นนักกฎหมายที่มีชื่อเสียง ถ้าท่านผู้นี้ไม่เป็นกรรมการของธนาคารแล้วรับจ้างทำคดีให้คำแนะนำปรึกษาเรื่องกฎหมายให้ธนาคาร น่าจะได้คำตอบแทนมากมายกว่านี้ ถ้าจะเปลี่ยนกรรมการอิสระซึ่งต้องจ่ายคำตอบแทนในฐานะกรรมการอิสระตามหลักเกณฑ์การจ่ายตอบแทนแก่กรรมการของธนาคาร คงไม่ง่ายที่จะสรรหากรรมการที่มีคุณสมบัติเทียบเคียงกับกรรมการอิสระท่านนี้

สรุปแล้วเห็นด้วยกับการกำหนดวาระการดำรงตำแหน่งของกรรมการอิสระ แต่อยากเสนอให้ผู้เกี่ยวข้องทบทวน แนะนำให้เปิดโอกาสให้มีข้อยกเว้น ไม่เห็นด้วยที่มีการตัดคะแนนกรรมการอิสระที่อยู่เกิน 9 ปี ถ้าอยากผลักดันเรื่องนี้ ควรมุ่งไปส่งเสริมให้กรรมการอิสระให้มีความรู้ความเข้าใจความเป็นผู้นำทำหน้าที่อย่างมีอิสระแท้จริง จะได้ผลเป็นรูปธรรมมากกว่า M&W