



CG เพื่อนพว รู้สึกเป็นห่วง

ในฐานะที่ต้องคลุกคลีกับเรื่องการพัฒนาคุณภาพของการกำกับดูแลกิจการให้ดีขึ้นหรือมีธรรมาภิบาลของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย รู้สึกดีใจที่ระยะหลังนี้มีคนเอ่ยถึงคำว่า CG (Corporate Governance) หรือธรรมาภิบาลบ่อยๆ โดยเฉพาะเมื่อมีคนใช้คำว่า CG คนส่วนใหญ่รู้และเข้าใจว่าคำนี้หมายถึงอะไร

ขณะเดียวกัน หลายปีที่ผ่านมา มีการพัฒนาและแนะนำแนวปฏิบัติที่ดี (best practices) ให้ยึดถือปฏิบัติ โดยสันนิษฐานและคาดหวังว่าปฏิบัติแล้วทำให้การกำกับดูแลมีโอกาสดีได้ ประเด็นมีว่า อย่างไรก็ตามจะเรียกว่ามีการกำกับดูแลกิจการดี ตามความเข้าใจของผม กำกับดูแลให้ตีความถึง กำกับดูแลให้มีการบริหารให้มีกำไรหรือบรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์ ไม่ทำผิดกฎหมาย ทำธุรกิจหรือค้าขายอย่างมีจริยธรรมโดยต้องคำนึงถึงผู้มีส่วนได้เสียด้วย

อีกความหมายหนึ่งบอกว่าหมายถึง กำกับดูแลให้บริหารกิจการด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต ระมัดระวังรอบคอบ และคำนึงถึงผลประโยชน์ของบริษัทเป็นหลัก นอกจากนี้เป็นที่ยอมรับกันทั่วไปว่า การกำกับดูแลกิจการที่ดีมีส่วนช่วยเพิ่มศักยภาพการแข่งขัน สร้างมูลค่าเพิ่มและความยั่งยืนให้กิจการ

แต่ระยะหลังนี้บรรดา guru CG ได้เสนอแนวปฏิบัติที่ดีเพิ่มเติมมากขึ้น ถ้ายึดหลักทำไม่ได้ให้อธิบายเหตุผลได้ (comply or explain basis) ซึ่งเป็นหลักการที่ยอมรับกันทั่วโลกก็ไม่น่าจะเป็นปัญหา เพราะแนวปฏิบัติบางประการอาจจะไม่เหมาะสมกับโครงสร้าง ลักษณะธุรกิจหรือสภาพแวดล้อมของบริษัทนั้นๆ และหรืออาจเป็นภาระและเสียเวลา เสียค่าใช้จ่ายเพิ่มโดยไม่ส่งผลต่อการบรรลุเป้าหมาย

แต่บรรดา guru และสถาบันส่งเสริมเรื่อง CG ที่พยายามสร้างเกณฑ์วัดระดับ CG กลับใช้เกณฑ์เกือบจะทุกเกณฑ์ทุกแนวปฏิบัติในการวัด ถ้ามด้วยบางแนวปฏิบัติถ้าไม่ปฏิบัติก็ลงโทษด้วยการหักคะแนน ทั้งๆ ที่แนวปฏิบัติเหล่านั้นไม่เหมาะสมกับบางบริษัท สร้าง

ภาระค่าใช้จ่ายและปฏิบัติแล้วก็ได้ไม่ได้ส่งผลให้เกิดความสำเร็จตามเป้าหมาย หรือไม่ปฏิบัติก็ไม่เห็นส่งผลเสียหาย

ในทุกๆ กรณีของการมี CG ผมชักเริ่มมีข้อกังขาว่า การใช้วิธีการเหล่านี้กดดันให้ต้องปฏิบัติจึงจะได้รับการยกย่องเป็นการส่งเสริมหรือทำร้ายกันแน่ ทำให้สิ้นเปลืองเวลาและค่าใช้จ่าย ทำลายศักยภาพการแข่งขัน กิจการไม่ยั่งยืน ทำลายตลาดทุนด้วยหรือไม่? นี่แหละครับที่**สุดส่าหตีใจที่เฟื่องฟู แต่ชักให้รู้สึกเป็นห่วง**

ตามข้อสังเกตของผม แนวปฏิบัติใหม่ๆ มีที่มาหลายกรณี ส่วนหนึ่งมาจากมีใครไปทำอะไรแล้วสร้างความเดือดร้อนเสียหายให้ใครในวงกว้าง ก็จะมีการสร้างหรือแนะนำวิธีปฏิบัติโดยเชื่อว่าปฏิบัติแล้วก็จะป้องกันปัญหาได้ หรือแม้กระทั่งต้องออกเป็นกฎหมายเพื่อให้มีกติกาที่ต้องปฏิบัติหรือไม่ปฏิบัติ และเพื่อสร้างสังคมที่เป็นธรรมและสงบสุข

อีกส่วนหนึ่งมาจากการสร้างแนวปฏิบัติให้สอดคล้องกับหลักการ เช่น หลักการ CG ขององค์กรเพื่อความร่วมมือและการพัฒนาเศรษฐกิจ (OECD) ซึ่งเป็นหลักการกว้างๆ และครอบคลุมตอบใจหายได้ เพียงแต่ว่าแนวปฏิบัติที่สอดคล้องกับหลักการควรมีอะไร OECD ได้ให้แนวไว้ชัดเจนดี วิธีคล้ายกับความพยายามสร้างมาตรฐานซึ่งก็เป็นเรื่องดี

guru CG ก็อาศัยหลักการเหล่านี้ในการสร้างแนวปฏิบัติ บางแนวปฏิบัติมีที่มาจากกรณีที่เคยทำอะไรผิด ทำให้คนอื่นเดือดร้อนเสียหาย ซึ่งอาจจะ 1 ใน 100,000 รายที่ทำแนวปฏิบัติที่สร้างขึ้นจากกรณีนี้มีไว้ป้องกันไม่ให้เกิดอีกในอนาคต บางกรณีกลายเป็นสร้างภาระให้ผู้กระทำถูกอีกเกือบแสนรายถามว่ายุติธรรมหรือไม่ โดยเฉพาะกรณีมีคน



ทำผิดกฎหมาย แต่การบังคับใช้อ่อนแอ คนทำถูกก็เลยเสียเปรียบหรือคนอื่นเอาอย่างตาม ก็เลยออกกฎหมายออกแนวปฏิบัติเพิ่มเติม เช่นนี้ไม่ทราบเป็นการเอาไม่ถูกที่ค้นไซหรือไม

อีกที่มานึ่งมาจากกฎ CG อาศัยทฤษฎีอาศัยตรรกะและการสันนิษฐานว่าทำแล้วน่าจะได้ผลเช่นนั้นเช่นนี้ ซึ่งผมก็ยังเห็นว่าดี นำพิจารณาตราใบที่ใช้ comply or explain basis แต่ไม่ใช่ปฏิบัติไม่ได้ เพราะไม่สอดคล้องกับโครงสร้างวัฒนธรรม กฎหมายหรือสภาพแวดล้อมแล้วไปลดความน่าเชื่อถือโดยการหักคะแนน

อยากจะเรียนว่า ถึงอธิบายเหตุผล ก็ยังไม่ได้คะแนนหรือบางกรณีอาจถูกหักคะแนนที่เป็นเช่นนี้เพราะคนให้คะแนนเขามีข้อกำหนดในการให้คะแนน (ซึ่งก็น่าเห็นใจ) เขาให้คะแนนโดยดูจากข้อมูลที่เปิดเผยเท่านั้น ไม่สามารถไปพิสูจน์ว่าเหตุผลที่ให้ไซหรือไม่ไซ ไม่ใสรายงานให้ดูดีหรือไม่ จะให้คะแนนก็ไม่รู้จะวัดคุณภาพและความสมเหตุสมผลของคำอธิบายด้วยวิธีใด ซึ่งต้องใช้เวลาและศึกษาพิสูจน์

ขอยกตัวอย่างแนวปฏิบัติที่กำลังมาตามกระแสให้ท่านทั้งหลายลองพิจารณา เอาของที่มีอยู่ใน ASEAN CG Scorecard ที่กำลังจะใช้วัดระดับ CG ผ่านการประเมินหรือวัดจากรายงานควรปฏิบัติตามหลักการและแนวปฏิบัติ CG ที่ดีโดยเฉพาะที่จะใช้ให้โบนัสหรือปรับลดคะแนน ดังนี้

กรณีให้โบนัสลดคะแนนเพิ่ม

บริษัทมีการเปิดเผยตัวตนและข้อมูลของที่ปรึกษาของคณะกรรมการกำหนดค่าตอบแทน ซึ่งแต่งตั้งโดยคณะกรรมการบริษัท และที่ปรึกษาเหล่านี้มีความเป็นอิสระและมีความขัดแย้งทางผลประโยชน์หรือไม่?

ข้อสังเกต แสดงว่าอยากได้โบนัสต้องจ้างที่ปรึกษาจึงจะได้คะแนน หากไม่จำเป็นต้องจ้าง ก็ไม่รู้ว่ารายงานอย่างไร ก็เลยออกได้โบนัส

กรณีลบโทษปรับลดคะแนน

1. บริษัทท่านมีกรรมการอิสระอยู่เกิน 9 ปีหรือไม่?
2. ในปี 2 ปีที่ผ่านมากรรมการหรือผู้บริหารระดับสูงเป็นพนักงาน หรือหุ้นส่วน

ของผู้สอบบัญชีของบริษัทในปัจจุบันหรือไม่?

ข้อสังเกต กรณีนี้น่าจะมาจากการสันนิษฐานว่าอยู่นานเกินไปเลยไม่เป็นอิสระหรือเคยเกี่ยวข้องกับองค์กรที่มีความสัมพันธ์ทางธุรกิจกับบริษัทก็เลยเป็นกรรมการ หรือผู้บริหารระดับสูงไม่ได้ 2 กรณีนี้ต้องถูกหักคะแนนโดยเฉพาะกรณีแรกทราบว่า ถ้ามี 3 คนเข้าข่ายจะถูกหักดิบถึง 3 คะแนน

ถ้าจะส่งเสริมให้ตระหนักถึงประเด็นเหล่านี้ ผมคิดว่าเป็นเรื่องดี แต่กรณีข้างต้นไม่มีอะไรพิสูจน์ว่ามีแล้วเกิดความเสียหาย โดยเฉพาะถ้าการเลือกหรือสรรหากรรมการยึดหลักการพิจารณาทุกประเด็นแล้วเห็นว่าดีมีประโยชน์ เป็นธรรมหรือไม่ที่ไปหักคะแนน อย่างลืมว่ามีทั้งตำรา กรรมการที่มีประสบการณ์และผู้รู้จริงเรื่อง CG มากมายที่ยืนยันว่า **ความเป็นอิสระในการทำหน้าที่ของกรรมการทุกคน (ไม่เฉพาะกรรมการอิสระ) มีความสำคัญกว่าคุณสมบัติของความเป็นอิสระที่เขียนเป็นลายลักษณ์อักษร** และหลักพื้นฐานของการมี CG คืออยู่ที่จิตสำนึกเป็นสำคัญ (ไม่ได้แนะนำให้วัดคะแนน เพราะยังไม่รู้จะวัดอย่างไร แต่ถ้าใครคิดวิธีวัดเป็นรูปธรรมได้ จะยกย่องและช่วยเผยแพร่ส่งเสริมให้สุดความสามารถเลยครับ

เร็ว ๆ นี้ มีผู้เสนอแนวปฏิบัติใหม่ที่น่าจะเอามาใช้หรือไม่ ได้ยินแล้วผมยิ่งกังวลใจ ถ้าเกิดมีการผลักดันให้ใช้ แนวปฏิบัตินี้มีว่ากรรมการตรวจสอบทุกคนหรืออย่างน้อย 3 คนต้องมีความรู้ประสบการณ์ในเรื่องบัญชีการเงิน ซึ่งปัจจุบันกำหนดไว้อย่างน้อย 1 คน ผมลองถามนักบัญชีบางคนและผู้บริหารระดับสูงสายการเงินบางท่าน ทุกคนก็ลังเลและกังวล เหตุผลสนับสนุนแนวปฏิบัตินี้ว่ามีบัญชีและรายงานทางการเงินเป็นเรื่องสำคัญเดี๋ยวนี้มาตรฐานบัญชีและข้อปฏิบัติในการรายงานทางการเงินใหม่ๆ มีมาก เป็นเรื่องยากและซับซ้อนจึงควรมีผู้เชี่ยวชาญหรือมีประสบการณ์หลายคน ผมคิดว่านักบัญชีฟังแล้วจะขบใจจะได้มีที่ไปนั่งเป็นกรรมการได้มากขึ้น แต่ทุกคนมีท่าทีลังเลหรือกังวล

ผมเองยังมีหลายกังวล เพราะ

1. บริษัทจำนวนไม่น้อยบ่นว่าหากกรรมการอิสระยาก หากกรรมการอิสระที่มีประสบการณ์ด้านบัญชีการเงินยิ่งยาก ความจริงต้องบอกว่ามีคนอยากมีอาชีพเป็นกรรมการอยู่เยอะแต่อาจไม่รู้จักรักกัน ไม่เคยทำบุญร่วมกัน บพพ

เลยไม่สนใจวาทกัน (คงต้องทำบุญเยอะๆ น้อย)

2. CG ดีแนะนำว่า ขนาดคณะกรรมการควรเหมาะสมแต่ไม่ต้องมากเกินไป องค์ประกอบต้องมีคุณสมบัติหลากหลายสอดคล้องกับขนาดและลักษณะธุรกิจ ทุกวันนี้ส่วนใหญ่มีกรรมการอิสระบริษัทละ 3 คนเป็นส่วนใหญ่ ถ้าปฏิบัติตามแนวดังกล่าว คงไม่มีที่ว่างหาคนนอกที่มีประสบการณ์ตรงตามที่ต้องการมานั่งเพิ่ม เช่นนี้จะขัดกับหลักการ CG ที่ดีหรือไม่?

3. ตามประสบการณ์ผมไม่ว่ามาตรฐานที่ยุ่งยากซับซ้อนเปลี่ยนแปลงไปอย่างไร ผมก็ยังให้ความสำคัญไม่เปลี่ยนแปลง คนที่ผมจะให้ความสำคัญเรื่องนี้คนแรกคือ สมุห์บัญชีและ/หรือผู้บริหารระดับสูงสายการเงิน ผมต้องการสมุห์บัญชีที่มีความรู้ประสบการณ์ตรงๆ ให้โอกาสชวนขอความช่วยเหลือติดตามการเปลี่ยนแปลงให้นำมาใช้ประโยชน์ในการทำงานให้ได้ ผมมีกรรมการตรวจสอบหนึ่งท่านที่เป็นที่พึ่ง ที่สำคัญไม่น้อยกว่าใครคือผู้สอบบัญชีภายนอกที่ให้บริการสุดแสนดีที่คอยบอกและแนะนำ รวมทั้งทำความเข้าใจกับสิ่งใหม่ๆ ที่เกิดขึ้น นานๆ ครั้งอาจต้องพึ่งผู้ชำนาญการเฉพาะ เราส่งเสริมให้กรรมการตรวจสอบและคนของเราอาศัยผู้เชี่ยวชาญภายนอกให้คำปรึกษาแนะนำ โดยยอมเสียสตางค์เพราะคุ้มค่า ผมต้องใช้กระบวนการเหล่านี้รับรู้ ติดตามทำความเข้าใจถึงผลกระทบในฐานะผู้บริหาร จึงเห็นว่าผมไม่จำเป็นต้องมีกรรมการที่มีความรู้ประสบการณ์ด้านบัญชีการเงินถึง 3 คน ก็น่าจะสามารถปฏิบัติตามมาตรฐานและแนวปฏิบัติที่ดีได้

สุดท้ายนี้ผมยังสนับสนุนให้มีแนวปฏิบัติใหม่ๆ ที่ดี มีเหตุผล ตอบโจทย์ได้ แต่ยึดหลักการ comply or explain ไม่กดดันให้เกิดภาวะจรรยาบรรณการแข่งขันทันทีเสมอมา คำนึงถึงประสิทธิภาพในการบริหารงานที่ต้องคำนึงถึงทุกกิจกรรมที่ทำ ทุกบาททุกสตางค์ที่ใช้ต้องสามารถส่งผลไปสูเป้าหมาย การบังคับใช้กฎหมายต้องมีประสิทธิภาพ ทำให้ไม่ต้องออกอะไรมาใช้บังคับเพิ่มเติมบ่อยๆ จนเป็นภาระ อยากให้ช่วยกันสร้างแนวปฏิบัติที่ส่งเสริมให้เกิด **วัฒนธรรมของการยึดถือความถูกต้องมากกว่าความถูกต้องใจ** เพื่อให้มี CG ดีที่เป็นรูปธรรมอย่างแท้จริง M&W