

ความสำคัญของ

โดย คุณยุทธ วรรณธรราร
ที่ปรึกษา ศูนย์พัฒนาการกำกับดูแลกิจการบริษัทจดทะเบียน
ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

กรรมการที่ไม่เป็นผู้บริหาร (1)

กรรมการที่ไม่เป็นผู้บริหาร (NED) คือใคร?

NED (Non-Executive Director) คือใคร? มีความหมายอย่างไร? ถ้าเรียกตรงๆ NED ก็คือ กรรมการบริษัทที่ไม่เป็นผู้บริหาร คำว่าไม่เป็นผู้บริหาร หมายถึง ไม่เป็นลูกจ้าง ไม่ได้เป็นผู้บริหาร หรือเป็นผู้จัดการธุรกิจและภาระงานรายวัน ดังนั้น ผู้บริหารที่ผู้ถือหุ้นแต่งตั้งให้เป็นกรรมการบริษัทด้วยจะถูกเรียกว่า กรรมการที่เป็นผู้บริหาร (Executive Director หรือ ED) อย่างไรก็ตาม ด้วยเกรงว่าจะเกิดความสับสนเกี่ยวกับความหมายของ ED และ NED ในคณะกรรมการบริหารตามความหมายแบบไทยๆ สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (Thai Institute of Director หรือ IOD) จึงได้สำรวจความเห็นจากกรรมการและผู้บริหารถึงคำไทยที่เหมาะสมที่ใช้เรียก ED และ NED เสียงส่วนใหญ่เห็นว่าควรใช้กรรมการฝ่ายจัดการแทน ED และกรรมการที่ไม่เป็นผู้บริหารแทน NED เราเห็นด้วยที่มีความพยายามสร้างความชัดเจนให้เข้าใจตรงกัน และนิยามศัพท์ที่สามารถนำไปใช้เป็นบรรทัดฐาน แต่ขอไม่ฟันธงว่าชื่อเรียกดังกล่าวเหมาะสมหรือไม่ สิ่งที่ยากจะเรียนเพิ่มเติมเพื่อเป็นข้อมูลก็คือ มีประกาศของธนาคารแห่งประเทศไทยฉบับหนึ่งที่นิยามความหมายคำว่ากรรมการที่เป็นผู้บริหารได้ใช้คำว่า กรรมการที่เป็นผู้บริหารแทนความหมาย ED และกรรมการที่ไม่เป็นผู้บริหารแทน NED

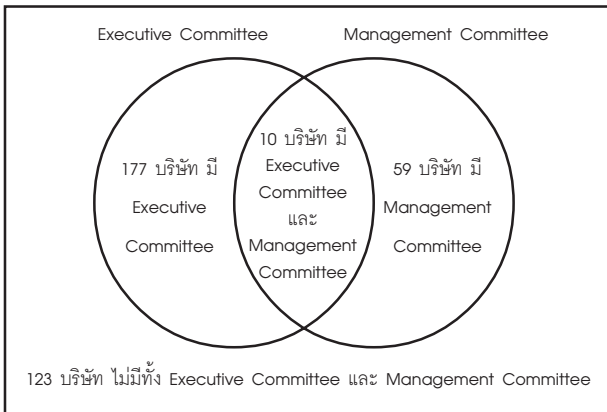
ก่อนที่การกำกับดูแลกิจการที่ดี (Good Corporate Governance) จะกลายเป็นเรื่องที่น่าสนใจและแพร่หลาย โดยเฉพาะบรรดาบริษัทมหาชน คำว่า NED จะไม่ค่อยเป็นที่คุ้นหู เรามักจะได้ยินคำว่ากรรมการบริหาร หรือ ED มากกว่า แต่คำว่ากรรมการบริหารก็ยังมีความหมายที่เข้าใจแตกต่างกันไปในแต่ละบริษัท เป็นที่เข้าใจแบบไทยๆ โดยทั่วไปว่า กรรมการบริหาร คือ กรรมการหรือสมาชิก (Member) คนหนึ่งในคณะกรรมการบริหาร แต่ไม่ได้หมายความว่าสมาชิกท่านนั้นจะเป็นกรรมการของบริษัทเสมอไป เพราะคณะกรรมการบริหารของบางบริษัทมีสมาชิกทั้งหมดเป็นกรรมการบริษัทด้วย บางบริษัทมีสมาชิกบางส่วนเป็นกรรมการบริษัทบางส่วนไม่ได้เป็น แต่เป็นเพียงผู้บริหาร หรือบางบริษัทมีกรรมการผู้จัดการท่านเดียวที่เป็นกรรมการบริษัท แต่สมาชิกอื่นๆ ที่เหลือเป็น

เพียงผู้บริหาร ดังนั้น เวลาพูดถึงคำว่า กรรมการบริหาร จึงทำให้เกิดความสับสนว่ากรรมการท่านนั้นเป็นกรรมการบริษัทด้วยหรือไม่ ความสับสนดังกล่าวเกิดขึ้น เพราะมีบริษัทจำนวนมากที่ใช้คำว่า คณะกรรมการบริหาร โดยที่สมาชิกของคณะบางส่วนหรือทั้งหมดไม่ได้เป็นกรรมการบริษัท

สาเหตุของความสับสนอีกประการหนึ่งมาจาก การนิยมใช้ศัพท์ภาษาไทยประคบคู่กับศัพท์ภาษาอังกฤษ บางแห่งใช้คำว่า Executive Committee บางแห่งใช้ Management Committee หรือ บางแห่งใช้ Executive Board of Director อย่างไรก็ตาม การนำเอาศัพท์ภาษาอังกฤษมาใช้ช่วยลดความสับสนได้ระดับหนึ่ง มีหลายบริษัทใช้คำว่า Executive Board of Director แทนคณะกรรมการบริหาร ซึ่งประกอบด้วยสมาชิกเป็นกรรมการบริษัททั้งหมด และใช้คำว่า Management Committee เมื่อสมาชิกในคณะกรรมการบริหารเป็นเพียงผู้บริหารยกเว้นกรรมการผู้จัดการท่านนั้นที่เป็นกรรมการบริษัท และเพื่อให้เกิดความชัดเจนยิ่งขึ้น จึงมีหลายแห่งใช้คำว่า คณะกรรมการจัดการ แทนคำว่า คณะกรรมการบริหาร ในกรณีสมาชิกของคณะประกอบด้วยผู้บริหารทั้งหมด โดยไม่มีกรรมการอื่นเป็นสมาชิก ยกเว้นอาจจะมีกรรมการผู้จัดการท่านนั้นที่เป็นกรรมการ มาถึงตรงนี้ปัญหาจึงเหลือเพียง คณะกรรมการบริหารที่ประกอบด้วยสมาชิกที่เป็นทั้งกรรมการและไม่เป็นกรรมการของบริษัท ซึ่งส่วนใหญ่จะใช้ภาษาอังกฤษว่า Executive Committee ยอมรับจริงๆ และยังคงคิดไม่ออกว่าจะใช้คำศัพท์ภาษาไทยอะไรแทนคำว่า คณะกรรมการบริหารที่มีสมาชิกเป็นลูกผสม จึงจะทำให้เข้าใจชัดเจนว่า คณะกรรมการชุดนี้มีสมาชิก 2 ประเภทอยู่ ปัญหานี้เป็นประเด็นที่น่าสนใจที่จะช่วยสร้างความชัดเจน โดยเฉพาะเมื่อเราพิจารณาจากผลสำรวจของศูนย์พัฒนาการกำกับดูแลกิจการบริษัทจดทะเบียน ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (ตารางที่ 1) จะเห็นว่าจากจำนวนบริษัทจดทะเบียนที่ทำการสำรวจทั้งหมด 369 บริษัท มีถึง 177 บริษัท ที่มีเพียง Executive Committee คณะเดียว ที่มี Management Committee เพียงคณะเดียว มี 59 บริษัท บริษัทที่มี Committee ทั้ง 2 คณะ มีอยู่

10 บริษัท ดังนั้น จึงมีบริษัทที่ไม่มี Committee ทั้ง 2 คณะ จำนวน 123 บริษัท มีท่านผู้รู้เรื่องโครงสร้างการบริหารของบริษัทให้ข้อมูลว่า ในต่างประเทศไม่มีปัญหาสับสนในเรื่องข้างต้น เพราะส่วนใหญ่ไม่มี คณะกรรมการบริหาร ซึ่งเป็นคณะกรรมการย่อยที่ได้รับการแต่งตั้ง จากคณะกรรมการบริษัท

ตารางที่ 1 จำนวนบริษัทจดทะเบียนที่มี Executive Committee และ Management Committee



ที่จำเป็นต้องอธิบายค่อนข้างยืดเยื้อ ไม่ได้มีเจตนาจะชี้ว่าใคร ใช้ชื่อเรียกคณะกรรมการบริหารทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษถูกหรือผิด วัตถุประสงค์เพียงเพื่อต้องการชี้ให้เห็นถึงวิปฏิบัติที่ต่างกันในประเทศไทย และเพื่อความเข้าใจตรงกันตั้งแต่เบื้องต้น เนื้อหาต่อไปจะเป็นเฉพาะ เรื่องที่เกี่ยวกับ NED หรือกรรมการบริษัทที่ไม่เป็นผู้บริหารเท่านั้น

NED มีกี่ประเภท?

เพื่อไม่ให้เกิดความเข้าใจผิดและสับสน อยากเรียนว่า NED ไม่มีหลายประเภท แต่มีหลายกลุ่มหรือหลายพวก กรรมการที่ไม่เป็นผู้บริหารอาจจะเป็นกรรมการอิสระ หรือไม่เป็นที่กรรมการอิสระ พวกที่เป็นกรรมการอิสระอาจจะมีทั้งหมดหรือบางส่วนเป็นกรรมการตรวจสอบ ส่วนพวกที่เป็นกรรมการที่ไม่อิสระอาจเป็นกรรมการที่เป็นตัวแทนของผู้ถือหุ้นใหญ่หรือมีคุณสมบัติเข้าข่ายเป็นผู้เกี่ยวข้องกับบริษัท ดังนั้น ประเด็นที่มีบางท่านเข้าใจผิดคิดว่า NED คือ กรรมการอิสระเท่านั้น (Independent Director หรือ ID) น่าจะหมดไป

บทบาทหน้าที่ของ NED

ก่อนที่เรื่องการกำกับดูแลกิจการที่ดีจะเป็นเรื่องที่มีความสำคัญ และแพร่หลายในช่วงทศวรรษ 1990 มีความเชื่อในทางทฤษฎีว่า NED คือ บุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งให้เป็นที่กรรมการของบริษัท เพราะมีความรู้ความสามารถ และประสบการณ์ที่จะช่วยให้ผลการดำเนินงานดีขึ้นและช่วยเพิ่มมูลค่าให้แก่ผู้ถือหุ้น นอกจากนี้ ยังเชื่อว่าความเป็นบุคคลภายนอกทำให้บุคคลเหล่านี้สามารถวิพากษ์วิจารณ์การทำงานหรือผล งานของฝ่ายบริหารได้อย่างอิสระและเต็มที่

จาก Cadbury Report ปี 1992 ในประเทศอังกฤษ ได้ให้ความเห็นว่า NED มีบทบาทสำคัญ 2 ประการ คือ ทำหน้าที่ที่พิจารณาผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการและผู้บริหาร และเป็นผู้นำในการดูแลผลประโยชน์ของผู้ถือหุ้นโดยรวมเมื่อเกิดรายการที่อาจมีความขัดแย้งในเรื่องผลประโยชน์

ต่อมาปี 1998 ใน Hampel Report ให้ความเห็นเพิ่มเติมว่า บทบาทหน้าที่ของ NED อีกประการหนึ่ง คือ ช่วยสร้างสรรค์และพัฒนากลยุทธ์ของบริษัท และทำหน้าที่กำกับดูแลและติดตามผล สำหรับบริษัทขนาดเล็กอาจทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงให้กับฝ่ายบริหารด้วย

จาก Higgs Report ปี 2003 ในประเทศอังกฤษ ปรากฏข้อเท็จจริงว่า มีการนำเอาบทบาทหน้าที่ 2 ประการที่ Hampel Report กล่าวถึงไปพิจารณาว่ามีความขัดแย้งกันเองหรือไม่ กล่าวคือ NED มีหน้าที่ช่วยสร้างและพัฒนากลยุทธ์ ในขณะที่เดียวกัน ก็ทำหน้าที่ในการกำกับดูแลและติดตามผลการปฏิบัติตามกลยุทธ์ด้วย จากการสำรวจความเห็นแล้วส่วนใหญ่เห็นว่าไม่ขัดแย้งกัน อย่างไรก็ตาม Higgs Report เสนอให้บรรจบบทบาทของ NED ไว้ค่อนข้างละเอียดใน Combined Code ของประเทศอังกฤษ ดังนี้

1. ด้านกลยุทธ์ (Strategy) NED ควรช่วยกระตุ้นให้เกิดการสร้างสรรคและพัฒนากลยุทธ์
2. ด้านผลการดำเนินงาน (Performance) NED ควรพิจารณาและกำกับดูแลผลการดำเนินงานของฝ่ายบริหารให้เป็นไปตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ ตลอดจนดูแลให้ฝ่ายบริหารมีการรายงานผลการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอ
3. ด้านความเสี่ยง (Risk) NED ควรต้องมีความมั่นใจและพึงพอใจว่าข้อมูลด้านการเงินมีความถูกต้อง ครบถ้วน การควบคุมด้านการเงินและระบบการบริหารความเสี่ยงต้องรัดกุม เพียงพอ และอธิบายได้
4. ด้านบุคคล (People) NED ต้องมีส่วนร่วมในการกำหนดระดับผลตอบแทนที่เหมาะสมของ ED และมีบทบาทสำคัญในการแต่งตั้งและโยกย้ายผู้บริหารระดับสูงตามแผนสืบทอดตำแหน่งผู้บริหารระดับสูง (succession planning)

จากการสำรวจความเห็นกรรมการของบริษัทจดทะเบียนที่จัดทำโดย IOD พอสรุปได้ว่า NED ควรเป็นผู้มีความรู้ ความชำนาญ มีบทบาทในการสร้างและพัฒนากลยุทธ์ ให้ความเห็นที่เป็นประโยชน์ กำกับดูแลให้ผลประกอบการดีขึ้น ช่วงที่มีการขยายธุรกิจ ก็มีส่วนช่วยคิดเพิ่มช่องทางและโอกาสทางธุรกิจ ช่วงที่ธุรกิจมันคงอยู่ตัวแล้ว NED มีส่วนช่วยจุดประกายคิดหาธุรกิจใหม่ๆ สร้างคนรุ่นใหม่ เพื่อให้บริษัทเจริญก้าวหน้าและเพิ่มมูลค่าให้ผู้ถือหุ้น

ขอย้ำว่า NED มีบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบพื้นฐานของกรรมการบริษัทไม่แตกต่างจาก ED หรือกรรมการอื่นๆ แต่บทบาทนอกเหนือจากนั้นที่ NED จะสร้างสรรค์หรือทำประโยชน์หรือจะมีบทบาทเน้นไปในด้านไหน ขึ้นอยู่กับว่า NED ท่านนั้นเป็นกรรมการอิสระหรือไม่อิสระขึ้นอยู่กับว่ามีหน้าที่เพิ่มเติมโดยเป็นสมาชิกอยู่ในคณะกรรมการชุดย่อยคณะใด เช่น คณะกรรมการตรวจสอบ หรือคณะกรรมการ

พิจารณาค่าตอบแทน หรือคณะกรรมการสรรหา เป็นต้น นอกจากนี้ยังขึ้นอยู่กับความรู้และประสบการณ์ของ NED แต่ละท่าน

(โปรดติดตามสาระนำรู้เกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จ สัดส่วนที่เหมาะสมในคณะกรรมการ วาระการดำรงตำแหน่ง และการกำหนดค่าตอบแทนของ NED ในวารสารตลาดหลักทรัพย์ฉบับหน้า)





ความสำคัญของ กรรมการที่ไม่เป็นผู้บริหาร (2)

โดย คุณยุทธ วรรณธรราร
ที่ปรึกษา ศูนย์พัฒนาการกำกับดูแลกิจการบริษัทจดทะเบียน
ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของ NED

แม้ว่ากรรมการที่ไม่เป็นผู้บริหาร (NED) จะเป็นผู้มีความรู้และประสบการณ์ทางธุรกิจ แต่การที่จะประสบความสำเร็จในหน้าที่กรรมการที่ดี จำเป็นต้องใช้ศิลปะในการทำให้ได้รับความร่วมมือ ความไว้วางใจ ความเชื่อถือ และการยอมรับจากผู้บริหารและบุคลากรของบริษัท นอกจากนี้ ยังต้องสร้างความเคารพและศรัทธาซึ่งกันและกัน ตลอดจนความรู้สึกร่วมเหมือนหุ้นส่วนในบรรดาคณะกรรมการด้วยกัน ดังนั้น ก่อนเริ่มปฏิบัติหน้าที่ NED ควรต้องพูดคุยทำความเข้าใจกับกรรมการด้วยกัน กับผู้บริหารและพนักงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกันในบทบาทของ NED และเกิดความไว้วางใจซึ่งกันและกันตั้งแต่ต้น

NED ต้องทำความเข้าใจลักษณะธุรกิจ (Nature of Business) โครงสร้างและกระบวนการดำเนินงานของบริษัท รวมถึงปัจจัยเสี่ยงต่างๆ เพื่อให้ตนเองมีพื้นฐานความรู้ความเข้าใจที่จะวินิจฉัยประเด็นหรือวาระต่างๆ ที่ฝ่ายจัดการเสนอต่อคณะกรรมการเพื่อพิจารณา และเพื่อให้สามารถแสดงความคิดเห็นและให้คำแนะนำที่มีประโยชน์และมีประสิทธิภาพต่อฝ่ายจัดการหรือต่อที่ประชุมคณะกรรมการ

นอกจากนี้ ประธานกรรมการต้องเปิดโอกาสให้ NED ได้ซักถาม แสดงความคิดเห็น ตลอดจนให้คำแนะนำที่คิดว่ามีประโยชน์ต่อการตัดสินใจ ส่วน NED เองต้องกล้าแสดงความคิดเห็นอย่างตรงไปตรงมา เพื่อแสดงออกถึงการทำหน้าที่อย่างเต็มที่ โดยยึดถือผลประโยชน์ของบริษัทเป็นหลัก

สัดส่วนที่เหมาะสมของ NED ในคณะกรรมการ

เมื่อพูดถึงสัดส่วนของประเภทกรรมการในคณะกรรมการ ส่วนใหญ่จะให้ความสำคัญต่อสัดส่วนของจำนวนกรรมการอิสระ (ID) ในคณะกรรมการมากกว่า ทั้งนี้ เพื่อต้องการให้มีจำนวน ID มากพอที่จะสามารถแสดงความคิดเห็นได้โดยมีน้ำหนักสนับสนุนเพียงพอ ส่วนจะมีจำนวนมากพอที่จะสามารถอำนาจได้หรือไม่ ขึ้นอยู่กับข้อกำหนดการให้มีจำนวน ID ของแต่ละประเทศ

มีบางประเทศที่กำหนดให้มี ID มากกว่า 50% เช่น อังกฤษ และออสเตรเลีย (อังกฤษไม่นับรวมประธานกรรมการ) บางประเทศ เช่น มาเลเซีย สิงคโปร์ ฮองกง และไทย กำหนดให้มี ID อย่างน้อย 2-3 คน และมีสัดส่วนไม่ต่ำกว่า 1 ใน 3 ของจำนวนกรรมการทั้งคณะ สำหรับประเทศไทยนั้น หนึ่งในหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี 15 ข้อ กำหนดให้ควรมี ID ไม่ต่ำกว่า 1 ใน 3

อย่างไรก็ตาม สัดส่วน NED ในคณะกรรมการก็มีความสำคัญไม่น้อยกว่ากรรมการมีสัดส่วน NED มากกว่า ED ถือเป็นประเด็นสำคัญในเรื่องการคานอำนาจกับฝ่ายบริหาร ที่สำคัญต้องไม่ลืมว่า NED ประกอบด้วยกรรมการทั้งอิสระและไม่อิสระ แต่ไม่เป็นผู้บริหาร ถ้ามีสัดส่วน ED มากกว่า การประชุมคณะกรรมการเพื่อตัดสินใจเรื่องต่างๆ อาจไม่เป็นประโยชน์และไม่มีความแตกต่างอะไร เพราะโดยปกติ ED จะประชุมสรุปประเด็นต่างๆ ก่อนเสนอคณะกรรมการอยู่แล้ว โดย OECD (Organisation for Economic Co-operation and

Development) แนะนำเพียงว่าให้มี NED ในจำนวนเพียงพอ เพื่อสามารถใช้อำนาจอย่างอิสระต่อเรื่องที่มีความขัดแย้งทางผลประโยชน์ สำนักงานคณะกรรมการ ก.ล.ต. และตลาดหลักทรัพย์ฯ ไม่ได้กำหนดสัดส่วน NED ให้บริษัทจดทะเบียนยึดถือปฏิบัติ มีเพียงธนาคารแห่งประเทศไทยที่กำหนดให้ธนาคารและสถาบันการเงินมี ED ได้ไม่เกิน 3 คน

ในทางปฏิบัติ การกำหนดสัดส่วนของ ID ในคณะกรรมการ โดยมีจำนวน ID ในสัดส่วนที่สูง ยากกว่าการกำหนดสัดส่วนของ NED เพราะผู้ถือหุ้นใหญ่นิยมตั้งตัวแทนเข้ามาเป็นกรรมการบริษัทตามสัดส่วนการถือหุ้นของตน การกำหนดสัดส่วน NED ทำได้ง่ายและมีผลทางปฏิบัติมากกว่า โดยเฉพาะการคานอำนาจกับ ED ถ้าพิจารณาจากตารางที่ 2 จะเห็นว่า บริษัทจดทะเบียนที่มีสัดส่วน NED มากกว่า 75% มีจำนวน 180 บริษัท หรือ 49% ของจำนวนบริษัทจดทะเบียน 369 บริษัท ถ้านับรวมบริษัทที่มีสัดส่วน NED มากกว่า 50% ขึ้นไป จะมีถึง 317 บริษัท หรือประมาณ 86% ของบริษัทจดทะเบียนทั้งหมด กล่าวอีกนัยหนึ่ง มีบริษัทถึง 317 บริษัท จาก 369 บริษัท ที่มีจำนวน NED ในคณะกรรมการมากกว่าครึ่ง จากตารางที่ 3 มีบางบริษัทที่มีสัดส่วน NED ในคณะกรรมการถึง 100% สัดส่วนที่ต่ำสุด คือ 23% และที่น่าสนใจคือ มีบางบริษัทที่มีสัดส่วนของ ID ในคณะกรรมการถึง 93%

ตารางที่ 2 สัดส่วน NED ในคณะกรรมการบริษัทจดทะเบียน

% NED ในคณะกรรมการ	จำนวนบริษัท	%
น้อยกว่า 33%	4	1
33% - 50%	48	13
51% - 75%	137	37
มากกว่า 75%	180	49
รวม	369	100

ตารางที่ 3 สัดส่วน NED และ ED ของบริษัทจดทะเบียน

	ต่ำสุด	สูงสุด	เฉลี่ย
สัดส่วน NED ในคณะกรรมการ	23%	100%	73%
สัดส่วน ED ในคณะกรรมการ	0%	77%	27%
สัดส่วน ID ในคณะกรรมการ	12%	93%	33%

หมายเหตุ : คณะกรรมการของบริษัทจดทะเบียนโดยเฉลี่ยประกอบด้วยกรรมการ 11 คน ขนาดของคณะกรรมการที่ใหญ่ที่สุดของบริษัทจดทะเบียนคือ 25 คน และขนาดคณะกรรมการที่เล็กที่สุดของบริษัทจดทะเบียนคือ 6 คน

ทำอย่างไรให้ได้ NED ที่ดี

ตามหลักการที่ดี ควรมีกระบวนการสรรหา โดยแต่งตั้งคณะกรรมการสรรหา ซึ่งควรมีสมาชิกประกอบด้วย NED เป็นส่วนใหญ่ ทำหน้าที่กำหนดกรอบและหลักเกณฑ์ในการพิจารณาสรรหาบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสม เสนอต่อคณะกรรมการและผู้ถือหุ้น กระบวนการนี้น่าจะช่วยให้มีความโปร่งใส ได้กรรมการที่มีความรู้ ประสบการณ์และคุณสมบัติที่เหมาะสม และสามารถทำประโยชน์ให้บริษัทได้อย่างแท้จริง

อย่างไรก็ตาม มักมีผู้ตั้งคำถามว่า กรณีที่ NED เป็นกรรมการอิสระ หากเป็นผู้ที่รู้จักคุ้นเคยกับผู้ถือหุ้นใหญ่จะถือว่ามิอิสระจริงหรือไม่ ตามหลักปฏิบัติที่เป็นจริงโดยทั่วไปแล้ว การสรรหากรรมการอิสระนอกจากจะมองหาผู้ที่มีคุณสมบัติเหมาะสมแล้ว ส่วนใหญ่มักนิยมเลือกคนที่รู้จักกันก่อน แม้แต่ผู้ถูกคัดเลือกเองก็อยากได้บริษัทที่รู้จักกันดี ส่วนจะเป็นอิสระจริงหรือไม่ขึ้นอยู่กับว่าผู้นั้นมีคุณสมบัติความเป็นอิสระตามนิยามของสำนักงานคณะกรรมการ ก.ล.ต. และตลาดหลักทรัพย์ และสามารถมีบทบาทและทำหน้าที่อย่างอิสระหรือไม่ กรรมการท่านใดที่ไม่รู้จักผู้ถือหุ้นใหญ่มาก่อนเมื่อเข้ามาทำหน้าที่ร่วมกันย่อมมีความรู้จักคุ้นเคยในภายหลังอยู่ดี ดังนั้น ความรู้จักไม่น่าจะเป็นปัจจัยกำหนดความเป็นอิสระหรือไม่อิสระของกรรมการอิสระ

NED ควรอยู่ในตำแหน่งนานแค่ไหน?

ในประเทศอังกฤษมีข้อเสนอแนะเกี่ยวกับเรื่องระยะเวลาการดำรงตำแหน่งของ NED ว่าไม่ควรเกิน 9 ปี หากนานกว่านั้นอาจทำให้ความเป็นอิสระลดน้อยลง

ตาม พ.ร.บ. บริษัทมหาชนฯ ของประเทศไทยกำหนดไว้ว่า ทุก ๆ ปี จะต้องมีการสรรหาจำนวน 1 ใน 3 ของกรรมการทั้งคณะออกจากตำแหน่งตามวาระ เท่ากับกำหนดไว้ชัดเจนว่า ขึ้นปีที่ 3 เป็นต้นไป กรรมการแต่ละท่านจะมีวาระการดำรงตำแหน่ง 3 ปี ในปัจจุบันจึงมีบริษัทจดทะเบียนหลายบริษัทกำหนดวาระการดำรงตำแหน่งไว้ 3 ปี ตาม พ.ร.บ. บริษัทมหาชนฯ แต่ทุกบริษัทจะกำหนดเพิ่มเติมว่ากรรมการที่ต้องออกตามวาระสามารถได้รับการเสนอและรับเลือกเข้ามาดำรงตำแหน่งใหม่ได้

จากการสำรวจความคิดเห็นของกรรมการบริษัทจดทะเบียนที่จัดทำโดย IOD ส่วนใหญ่เห็นว่า ไม่ควรใช้ระยะเวลาการดำรงตำแหน่งเป็นปัจจัยในการพิจารณาความเป็นอิสระ วาระการดำรงตำแหน่งตามที่กำหนดใน พ.ร.บ. บริษัทมหาชนฯ น่าจะเหมาะสม เพื่อจะได้เปิดโอกาสให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของกรรมการท่านนั้น ๆ ก่อนว่า มีคุณสมบัติเหมาะสมที่จะได้รับการเสนอให้ดำรงตำแหน่งต่อไปอีกหรือไม่ นอกจากนี้ ยังเป็นการเปิดโอกาสให้มีการสรรหาบุคคลอื่น ๆ ที่เหมาะสมเป็นทางเลือกเพิ่มเติม การจะทำให้ขั้นตอนหรือกระบวนการนี้สัมฤทธิ์ผล ควรมีคณะกรรมการสรรหา และกำหนดแนวปฏิบัติในการสรรหาและคัดเลือกให้ชัดเจน

อย่างไรก็ตาม ไม่ควรกำหนดวาระการดำรงตำแหน่งสั้นเกินไป เพราะความยากในการหากรรมการที่มีคุณสมบัติมาทดแทน และผู้ที่เข้ามารับตำแหน่งต้องใช้เวลาในการทำความเข้าใจธุรกิจของบริษัท ทำความคุ้นเคยกับกรรมการและผู้บริหาร จึงควรมีระยะเวลาเพียงพอที่จะให้กรรมการใหม่มีโอกาสได้ใช้ประสบการณ์ ความรู้ ความเข้าใจ เพื่อทำประโยชน์ให้บริษัทและผู้ถือหุ้น

คำตอบแทน NED กำหนดอย่างไร?

มีประเด็นสำคัญเกี่ยวกับคำตอบแทนของ NED อยู่ 2 ประเด็น คือ ใครควรเป็นผู้พิจารณาคำตอบแทน NED และคำตอบแทน NED ควรใช้หลักเกณฑ์อะไรประกอบการพิจารณา

ผู้พิจารณานุมัติคำตอบแทน NED คือ ผู้ถือหุ้น ซึ่งเป็นหลักการของการอนุมัติคำตอบแทนของกรรมการบริษัททุกคน แต่ผู้พิจารณากลับกรองคือ คณะกรรมการทั้งคณะ โดยกรรมการผู้มีส่วนได้เสียไม่ควรเข้าร่วมพิจารณา ถ้ามีคณะกรรมการกำหนดคำตอบแทน ซึ่งโดยหลักการบอกว่าส่วนใหญ่มีสมาชิก

ประกอบด้วย NED ต้องพิจารณาด้วยว่ากรรมการส่วนใหญ่เป็น NED อิสระหรือไม่ NED ไม่อิสระ ทั้งนี้ ยังควรต้องยึดถือหลักการเรื่องความขัดแย้งทางผลประโยชน์ กล่าวคือ หากกรรมการท่านใดมีส่วนได้เสียไม่ควรเข้าร่วมพิจารณาด้วย

ส่วนประเด็นคำตอบแทน ในต่างประเทศส่วนใหญ่เห็นว่ารูปแบบการให้คำตอบแทนไม่ควรอิงหรือเชื่อมโยงกับผลประกอบการ เช่น การให้เป็นโบนัสหรือสิทธิในการซื้อหุ้นโดยมีเงื่อนไขและราคาพิเศษ (Options) เพราะอาจทำให้ขาดความเป็นอิสระ แต่หากจำเป็นต้องมีต้องขออนุมัติจากผู้ถือหุ้น ส่วนเรื่อง Options บางแห่งเห็นว่าควรใช้สิทธิได้หลังจากออกจากตำแหน่งไปแล้ว 1 ปี

ผลสำรวจของกรรมการบริษัทจดทะเบียนในไทย ส่วนใหญ่เห็นว่าคำตอบแทน NED ควรเชื่อมโยงกับผลประกอบการได้เช่นเดียวกับกรรมการอื่น ๆ เพราะกรรมการทุกคนทำหน้าที่หลัก ๆ เหมือนกันทุกคน ความรับผิดชอบตามกฎหมายก็ไม่แตกต่างกัน ทุกคนต้องมีจิตสำนึกอุทิศเวลาและทำประโยชน์ให้บริษัทเหมือนกัน อย่างไรก็ตาม เรื่องที่สำคัญอย่างยิ่งที่ต้องนำมาประกอบการพิจารณา คือ คำตอบแทนที่ได้รับมีความเหมาะสมและมีธรรมกับผู้ถือหุ้นหรือไม่ ไม่ใช่ใช้ข้ออ้างว่าได้อุทิศและทำประโยชน์ให้มากมาย จึงพิจารณาคำตอบแทนให้ตนเองมากจนเหลือกำไรแบ่งให้ผู้ถือหุ้นน้อยนิด จนผู้ถือหุ้นได้ผลตอบแทนไม่คุ้มกับการลงทุน ดังนั้น คณะกรรมการกำหนดคำตอบแทนจึงมีบทบาทอย่างมากในการกำหนดหลักเกณฑ์การพิจารณารูปแบบการจ่ายคำตอบแทนที่เหมาะสม โปร่งใส และเป็นธรรมกับทุกฝ่าย

บททวนส่งท้าย

ขอเน้นย้ำอีกครั้งว่า เมื่อเอ่ยถึงคำว่า NED หรือกรรมการที่ไม่เป็นผู้บริหารในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการกำกับดูแลกิจการ จะหมายถึงกรรมการในคณะกรรมการบริษัทที่ไม่ได้เป็นผู้บริหารท่านนั้น ไม่ได้หมายถึงสมาชิกอื่นในคณะกรรมการบริหาร หรือกรรมการจัดการที่ไม่ใช่กรรมการบริษัท NED มีทั้งที่เป็นกรรมการอิสระและไม่อิสระ ดังนั้น สัดส่วนกรรมการอิสระในคณะกรรมการทั้งหมดกับสัดส่วนกรรมการที่ไม่เป็นผู้บริหารในคณะกรรมการทั้งหมด บอกถึงลักษณะการคานอำนาจที่แตกต่างกัน NED ที่เป็นอิสระและไม่อิสระมีบทบาทแตกต่างกันในบางบทบาท และแตกต่างจากบทบาทของกรรมการที่เป็นผู้บริหาร การกำหนดคำตอบแทนจึงย่อมต้องแตกต่างกันไปตามบทบาทหน้าที่ด้วย แม้จะไม่มีสูตรหรือหลักเกณฑ์ทางปฏิบัติในการพิจารณาคำตอบแทน แต่ควรจะมีการแต่งตั้งคณะกรรมการกำหนดคำตอบแทน เพื่อเป็นผู้กำหนดกรอบและหลักเกณฑ์ที่ต้องยึดถือความโปร่งใส ความเหมาะสมและความเป็นธรรมกับผู้ถือหุ้น NED ถือเป็นกรรมการจากบุคคลภายนอกซึ่งได้รับการคัดเลือกและคาดหวังว่าจะทำประโยชน์ (Contribute) ให้กับบริษัทและสร้างมูลค่าเพิ่มให้ผู้ถือหุ้น จึงควรมีการประเมินผลการปฏิบัติงานและกำหนดระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งกรรมการให้ชัดเจน NED ท่านใดที่มีบทบาทและความสำคัญต่อบริษัทควรได้รับการแต่งตั้งต่อวาระต่อไป

บทความนี้คาดหวังว่าจะสร้างความรู้ ความเข้าใจเพิ่มเติมให้แก่ท่าน กรรมการบริษัทจดทะเบียนทุก ๆ ท่าน โดยเฉพาะ NED และคาดหวังว่าท่าน NED ทั้งหลายจะสามารถแสดงบทบาทและทำหน้าที่ที่สร้างคุณประโยชน์และมูลค่าเพิ่มให้กิจการที่ตนสังกัด จึงหวังว่าเนื้อหาข้างต้นจะเป็นข้อมูลที่มีประโยชน์ต่อท่านกรรมการบริษัทจดทะเบียนทั้งหลาย