

Quản trị công ty trong tái cấu trúc ngân hàng

THANH HƯƠNG

Hệ thống ngân hàng Việt Nam đang trong quá trình tái cơ cấu mạnh mẽ theo Đề án cơ cấu lại hệ thống các TCTD giai đoạn 2011-2015 đã được Thủ tướng Chính phủ phê duyệt tại Quyết định số 254 ngày 01/3/2012. Theo đó, các nhiệm vụ trọng tâm của Đề án 254 tập trung vào: (i) cải thiện năng lực quản trị của các NHTM, bao gồm: quản trị công ty, quản trị rủi ro theo chuẩn quốc tế; (ii) nâng cao tính minh bạch, công khai, tuân thủ các chuẩn mực kế toán quốc tế; (iii) cải thiện cơ sở hạ tầng tài chính và (iv) nâng cao năng lực cạnh tranh của hệ thống NHTM trong bối cảnh hội nhập và phát triển bền vững, tập trung hình thành 1-2 tổ chức tài chính lớn có tầm cỡ khu vực.

Như vậy, việc nâng cao năng lực quản trị công ty (QTCT) của các NHTM Việt Nam theo chuẩn mực quốc tế đang là một trong những nhiệm vụ trọng tâm của cả hệ thống ngân hàng. Học hỏi kinh nghiệm và thông lệ quốc tế về QTCT trong ngân hàng trên thế giới, nhìn nhận thực trạng về quản trị ngân hàng (QTNH) trong các NHTM Việt Nam, từ đó đưa ra các giải pháp để thực hiện tốt hơn QTNH là một trong những nhiệm vụ của các lãnh đạo ngân hàng, các nhà hoạch định chính sách... và đây cũng là nội dung của hội thảo "Quản trị công ty trong tái cấu trúc ngân hàng" do Cơ quan Thanh tra Giám sát Ngân hàng, Ngân hàng Nhà nước và Trường Đại học Kinh tế - Đại học quốc gia phối hợp tổ chức ngày 26/5/2015 tại Hà Nội. Hội thảo nằm trong khuôn khổ Dự án "Nâng cao năng lực quản trị công ty của các ngân hàng thương mại Việt Nam" do Trường Đại học Kinh tế Đại học quốc gia

thực hiện với sự tài trợ của Ngân hàng Thế giới, Quỹ Phát triển của Chính phủ Australia và sự hỗ trợ của Hiệp hội Ngân hàng Việt Nam, Bảo hiểm Tiền gửi Việt Nam.

Kinh nghiệm và thông lệ quốc tế về QTCT trong ngân hàng trên thế giới

TS. Everett E. Myers, học giả chương trình Fullbright, Giảng viên Trường Đại học New York chia sẻ, từ các cuộc khủng hoảng tài chính, người ta đã thấy có nhiều lý do liên quan đến nhau dẫn đến khủng hoảng tài chính, tuy nhiên chứng cứ quan trọng đã chỉ ra 4 vấn đề chính, đó là: Quản trị rủi ro; Thù lao và sự sắp xếp cơ cấu lương thưởng; Sự độc lập, năng lực và cơ cấu của HĐQT; và Sự cam kết của các cổ đông.

Quản trị rủi ro thiếu hiệu quả là nguyên nhân đầu tiên dẫn đến khủng hoảng, mà trách nhiệm này trước tiên thuộc về HĐQT và Ban Giám đốc khi đã thất bại trong việc giám sát rủi ro. Sự thất bại của HĐQT có thể do không đủ chuyên môn để phát hiện ra rủi ro, thiếu kinh nghiệm cơ bản trong quản lý rủi ro, thiếu thông tin về rủi ro đệ trình lên HĐQT hoặc do HĐQT là nơi thiên về tư duy thôi chứ không phải nơi hành động hay việc quá phụ thuộc vào hệ thống tuân thủ và pháp lý để phát hiện ra nguồn rủi ro không phù hợp. Trong khi đó, sự thất bại của Ban Giám đốc trong quản trị rủi ro lại nằm ở chỗ dù rủi ro thường tập trung ở những rủi ro đã thực sự nhận biết được và đã xảy ra mà không thực hiện giám sát đúng đắn đối với các rủi ro ít xảy ra và rủi ro ở mức độ cao hơn. Ngoài ra, quản trị rủi ro bị hạn chế trong những cản trở tiêu cực giữa

các bộ phận của doanh nghiệp hoặc các phòng ban quản trị rủi ro thiếu độc lập và thiếu tầm nhìn.

Về thù lao và sự sắp xếp cơ cấu lương thưởng, theo thông lệ thận trọng thì cần đưa ra mức thù lao cho HĐQT và Ban giám đốc phù hợp với lợi ích dài hạn của công ty và cổ đông. Theo House of Commons Treasury Committee (2009), trong nhiều trường hợp, việc thiết kế chương trình tiền thưởng trong ngân hàng còn gặp nhiều thiếu sót và không phù hợp với lợi ích của các cổ đông và mục tiêu dài hạn của ngân hàng. Nhiều khoản thưởng được trao cho những kết quả trực tiếp của các giao dịch hay các thanh toán cá nhân mà không tính đến mức độ rủi ro trong dài hạn của các giao dịch.

Kinh nghiệm quốc tế cũng chỉ ra rằng sự độc lập, năng lực và cơ cấu của HĐQT có ý nghĩa quan trọng trong QTCT. Theo đó, cần tồn tại một mức độ "tạo áp lực hiệu quả" giữa các giám đốc. Một nghiên cứu của Benedetta 2009 và Nestor Advisors 2009 đã chỉ ra 3 vấn đề phổ biến của 6 ngân hàng đầu tư lâm vào tình trạng khủng hoảng đó là: 1/Chủ tịch HĐQT và Tổng Giám đốc do 1 người lãnh đạo; 2/Kiến thức về chuyên môn và quản lý của ban lãnh đạo cấp cao này nông cạn; 3/HQĐT thiếu sự độc lập.

Thông lệ tốt về QTCT cũng cho rằng, các cổ đông cần có một số quyền và nghĩa vụ cơ bản. Ở Mỹ, các cổ đông – những người có quyền lựa chọn ban giám đốc có thể gây khó khăn bởi những rào cản trọng yếu và thường đạt được những giải pháp xử lý có tính chất ràng buộc về lương thưởng của các



giám đốc. Tuy nhiên, giá trị về sự cam kết của cổ đông còn chưa được làm rõ và vẫn còn nhiều tranh cãi.

Do tầm quan trọng của QTCT, việc xây dựng phương pháp QTCT có ý nghĩa quan trọng, từ đó tạo nền móng vững chắc cho việc triển khai QTCT hiệu quả. Công ty tài chính quốc tế (IFC) thuộc Nhóm Ngân hàng Thế giới đã xây dựng phương pháp QTCT được công nhận trên toàn thế giới và được hơn 30 định chế tài chính phát triển và các doanh nghiệp đầu tư tư nhân khác trên toàn cầu ứng dụng – đây cũng có thể là một ví dụ tốt để tham khảo. Phương pháp đánh giá QTCT của IFC dựa trên 5 tiêu chí: Cam kết thực hiện QTCT, Cơ cấu và hoạt động của HĐQT, Môi trường và các quy trình kiểm soát, Minh bạch và công bố thông tin, Đối xử với các cổ đông thiểu số. Tiếp đó, mỗi tiêu chí lại được chia mức độ thực hiện theo 4 cấp độ, theo đó cấp độ 1 là mô hình QTCT ở mức độ chấp nhận được, cấp độ 2 đạt được khi có thực hiện thêm một số biện pháp để bảo đảm QTCT tốt, cấp độ 3 đòi hỏi phải có cống hiến quan trọng để cải tiến chất lượng QTCT ở cấp độ quốc gia, riêng cấp độ 4 yêu cầu phải là người tiên phong dẫn đầu.

Ví dụ, với tiêu chí Cam kết về QTCT, mức độ thực hiện sẽ ở cấp độ 1 khi tổ chức đó có các quy định cơ bản của QTCT được đưa vào áp dụng. Theo đó, văn bản quy định về chính sách hoặc bộ

quy tắc QTCT này ít nhất có nêu rõ các vấn đề về quyền lợi và đối xử với cổ đông, vai trò của HĐQT, minh bạch và công khai thông tin và đạo đức kinh doanh. Ngoài ra, tổ chức có một bộ quy tắc đạo đức kinh doanh được HĐQT phê duyệt và phân công cho một nhân viên chuyên trách về tuân thủ của ngân hàng. Tổ chức sẽ đạt cấp độ 2 khi ngoài việc có một nhân viên chuyên trách theo dõi về việc tuân thủ với bộ quy tắc QTCT, chính sách về QTCT còn phải thường xuyên rà soát theo định kỳ đối với các tài liệu này. Thêm vào đó, tổ chức phải định kỳ công khai cho các cổ đông biết về bộ quy tắc QTCT và các thông lệ về QTCT cũng như việc các chính sách thông lệ đó đáp ứng được các chuẩn mực quản trị tốt và mang tính tự nguyện tại quốc gia đó. Nếu tổ chức đáp ứng đầy đủ tất cả các khuyến nghị về QTCT tốt mang tính tự nguyện tại quốc gia đó đồng thời HĐQT có một ủy ban trực thuộc chuyên trách về QTCT thì tổ chức này sẽ đạt được cấp độ 3. Cấp độ 4 sẽ được công nhận khi tổ chức đó được công chúng ghi nhận là người tiên phong của quốc gia và một trong những tổ chức toàn cầu dẫn đầu về QTCT.

Thực trạng QTCT tại Việt Nam và trong lĩnh vực ngân hàng

Theo báo cáo thể điểm QTCT ASEAN 2014 do ADB và ACMF thực hiện dựa trên 529 doanh nghiệp niêm

yết, trong đó tại Việt Nam khảo sát trên 40 công ty niêm yết trên 2 sàn HOSE và HNX, chiếm 64% tổng giá trị vốn hóa, điểm bình quân QTCT của Việt Nam là 33,87, thấp hơn nhiều so với điểm bình quân của khu vực (64 điểm).

Có thể thấy, nếu xét về khung pháp lý về QTCT, về cơ bản, Việt Nam đã có khung pháp lý khá đầy đủ về QTCT. Cụ thể, đó là Thông tư 121 về Quản trị công ty đối với các công ty đại chúng do Bộ Tài chính ban hành, hiệu lực từ 17/9/2012 thay thế Quyết định 12 năm 2007; Luật Doanh nghiệp (2005) và Luật Doanh nghiệp sửa đổi (2014), hiệu lực từ 1/7/2015 chỉ phối QTCT về tổ chức bộ máy, quản trị điều hành; Quy định công bố thông tin năm 2012 và Quy định niêm yết của Sở Giao dịch chứng khoán Hồ Chí Minh và Hà Nội. Trong lĩnh vực ngân hàng, đó là Luật các TCTD sửa đổi 2010, hiệu lực từ 01/01/2011; Nghị định 59 ngày 16/7/2009 quy định tổ chức và hoạt động của NHTM tại Việt Nam.

Thực tiễn hoạt động của hệ thống ngân hàng Việt Nam cho thấy các ngân hàng hoạt động ngày càng minh bạch hơn và tiệm cận theo thông lệ quốc tế. Sau một thời gian triển khai tái cơ cấu, hệ thống ngân hàng đã trở nên lành mạnh hơn, hoạt động hiệu quả và thực chất hơn thông qua việc hợp nhất, sáp nhập 7 TCTD và quá trình này đang tiếp tục, giảm 3 cặp NHTM sở hữu chéo; sau 3 năm (2012-2014), số nợ xấu đã xử lý được là 311 nghìn tỷ đồng, nợ xấu tính đến cuối tháng 2/2015 ở mức 3.59%... TS. Cấn Văn Lực, Giám đốc Trung tâm Đào tạo BIDV cho biết, qua khảo sát 35 NHTM có thông tin, chiếm 85% tổng tài sản hệ thống ngân hàng, cho thấy mô hình tổ chức – bộ máy của các NHTM Việt Nam đã hoàn thiện hơn, cụ thể 34/35 ngân hàng có Ủy viên HĐQT kiêm Trưởng ban kiểm soát, các ngân hàng đều có số lượng ủy viên HĐQT từ 5-11 thành viên, 23/34 ngân hàng có ủy viên HĐQT độc lập, các ngân hàng đều đã thành lập Ủy ban quản lý rủi ro và Ủy ban nhân sự.

Về tiêu chí công bố thông tin, công tác này cũng đã được các ngân hàng

quan tâm hơn và thực hiện tốt hơn, minh bạch hơn. Cụ thể, 100% các ngân hàng khảo sát đã có website; 27/35 ngân hàng có báo cáo thường niên và báo cáo được kiểm toán độc lập năm 2013 và 2014; 22/35 ngân hàng có báo cáo tình hình quản trị ngân hàng định kỳ; 24/35 ngân hàng có công bố thông tin về quản lý rủi ro. Xét về mức độ hội nhập quốc tế, 29/35 ngân hàng có website bằng cả tiếng Anh; 16/35 ngân hàng có thành viên HĐQT và/hoặc Ban điều hành là người nước ngoài; 12/35 ngân hàng đã có cổ đông chiến lược nước ngoài; 9/35 ngân hàng được định hạng tín nhiệm quốc tế.

Tuy nhiên, hoạt động QTNH tại Việt Nam hiện cũng còn nhiều bất cập. Trước hết, mặc dù đã có khung pháp lý về QTCT tuy nhiên còn thiếu các văn bản hướng dẫn luật. Mặt khác, hiện cũng chưa có quy định riêng về quản trị ngân hàng trong khi ngân hàng là một loại doanh nghiệp đặc biệt, có tiêu chuẩn, tính chất đặc thù riêng. Tiếp đó, quy định về thành phần và cơ cấu HĐQT còn bất cập. Chẳng hạn như mặc dù có quy định về ủy viên HĐQT độc lập, song trong thực tế, mới chỉ 2/3 số ngân hàng có, còn lại 1/3 chưa có, hoặc nếu có thì số lượng, chức năng nhiệm vụ của thành viên HĐQT độc lập cũng

khác nhau giữa các ngân hàng. Mối quan hệ giữa HĐQT và Ban điều hành cũng còn là một vấn đề khi mối quan hệ này không phải lúc nào cũng suôn sẻ, mặn mà. Ngoài ra, vai trò của các ủy ban/hội đồng thuộc HĐQT còn mờ nhạt, trách nhiệm của các ủy viên HĐQT chưa rõ ràng, hay như vai trò người đại diện chủ sở hữu tại NHTM cũng cần phải được làm rõ thêm. Ngoài ra, còn có các vấn đề khác như vai trò của ban kiểm soát/kiểm toán nội bộ còn chưa rõ nét, mức độ, chất lượng công bố thông tin còn bất cập, cổ đông chưa thực sự quan tâm, thực hiện hết trách nhiệm, quyền lợi của mình...

Đề xuất, khuyến nghị để thực hiện QTNH tốt hơn

Một là, cần tiếp tục hoàn thiện hành lang pháp lý và giám sát, cưỡng chế. Cụ thể, cần sớm ban hành các văn bản hướng dẫn dưới luật, đặc biệt là thông tư về quản lý rủi ro. Nghiên cứu, xem xét ban hành nghị định riêng về QTCT trong lĩnh vực ngân hàng đồng thời tăng cường giám sát, thanh tra, cưỡng chế về quản trị ngân hàng.

Hai là, cần áp dụng các vấn đề cốt lõi về QTCT trong quản trị ngân hàng, bao gồm một HĐQT hiệu quả cả về cơ cấu, thành phần, trình độ, có một cơ cấu quản lý, gồm cả ban điều hành thích

hợp, có cơ chế, chính sách, quy trình đầy đủ, rõ ràng; tăng cường vai trò, hiệu quả của ban kiểm soát, kiểm toán nội bộ, các ủy ban thuộc HĐQT; có chiến lược kinh doanh và quản lý rủi ro tốt.

Ba là, cần có sự rõ ràng trong phân công trách nhiệm, theo đó HĐQT có vai trò định hướng, giám sát hoạt động hơn là điều hành. Các ủy viên HĐQT phải có đủ tư cách, trình độ và trách nhiệm rõ ràng, họp ít nhất mỗi quý một lần và có chất lượng. Tính độc lập của các ủy viên HĐQT cũng cần được nâng cao. Đồng thời cần quy định rõ nhiệm vụ của ủy ban kiểm toán là chỉ định và xem xét công việc của công ty kiểm toán cũng như giám sát kiểm toán nội bộ và tuân thủ quy định sổ sách chứng từ kế toán.

Bốn là, nghiên cứu, xem xét việc ban hành quy định về việc cấp chứng chỉ QTCT theo chuẩn quốc tế cho thành viên HĐQT, Ban Tổng Giám đốc các NHTM, là điều kiện để đảm nhiệm các chức vụ này. Đồng thời, tăng cường các hoạt động đào tạo cho các đối tượng liên quan để nâng cao nhận thức và hiểu biết về QTCT trong ngân hàng theo chuẩn mực quốc tế. Hiệp hội Ngân hàng Việt Nam – với tư cách là nơi tập hợp, kết nối các tổ chức ngân hàng – tài chính Việt Nam có thể phối hợp tổ chức các khóa đào tạo này.

Năm là, đảm bảo tính công bằng và chính sách cổ tức phù hợp. Theo đó, cổ đông thiểu số cần được đối xử công bằng hơn. Đại hội đồng cổ đông cũng cần được cung cấp thông tin chính xác và đầy đủ. Có sự công bằng trong chính sách phát hành cổ phiếu. Có chính sách cổ tức phù hợp, vừa đáp ứng yêu cầu của cơ quan quản lý nhà nước, vừa đáp ứng yêu cầu của cổ đông và phù hợp với tình hình của ngân hàng.

Sáu là tăng cường tính minh bạch, tính kịp thời cũng như chất lượng trong các loại báo cáo công bố, ban hành, cập nhật các quy chế quản trị ngân hàng, quản trị nội bộ, quản lý rủi ro. Nâng cao chất lượng công bố thông tin cho cổ đông là một trong những giải pháp nâng cao hiệu quả QTCT, tạo niềm tin từ phía nhà đầu tư và phát triển thương hiệu, hình ảnh ngân hàng trên thị trường ■



ANH XUÂN TRƯỜNG

Việc nâng cao năng lực quản trị công ty của các NHTM Việt Nam theo chuẩn mực quốc tế đang là một trong những nhiệm vụ trọng tâm của cả hệ thống ngân hàng.