



QUẢN TRỊ CÔNG TY TRONG CÁC NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI VIỆT NAM

Thực tế và thách thức

PGS, TS. LÊ HOÀNG NGÀ

Quản trị công ty là một thuật ngữ xuất hiện trên thế giới sau cuộc khủng hoảng tiền tệ châu Á năm 1997 và được phổ biến ở Việt Nam trong những năm cuối thế kỷ 20, khi mà thị trường chứng khoán Việt Nam đi vào hoạt động nhằm tăng cường tính công khai, minh bạch, bảo vệ quyền lợi của các nhà đầu tư trên thị trường. Công ty tài chính quốc tế (IFC) đã giúp Ủy ban Chứng khoán Nhà nước vẽ dự án trong gần 10 năm qua và đã trở thành quy định bắt buộc đối với các công ty đại chúng. Ngành chứng khoán có thể coi là ngành đầu tiên ứng dụng về QTCT (QTCT) đối với các

công ty niêm yết ở Việt Nam và pháp điển hóa các quy định này trong Quyết định số 12/2007/QĐ-BTC ngày 13/3/2007. Mối quan hệ giữa Hội đồng quản trị (HĐQT), ban kiểm soát, cổ đông và ban giám đốc được đề cập trong Bản điều lệ mẫu cho doanh nghiệp niêm yết theo Quyết định số 15/2007/QĐ-BTC của Bộ Tài chính ban hành ngày 19/3/2007. Từ tính ưu việt của quản trị của mình mà các nguyên tắc của quản trị công ty còn được áp dụng trong việc điều hành chính sách công của quốc gia.

Quản trị công ty trong các ngân hàng thương mại Việt Nam hiện nay

Qua quan sát thực tế hoạt động có thể nhận thấy, chính sách ở Việt Nam tương đối rõ ràng, song việc triển khai lại chậm và chưa đồng bộ. Các công ty đại chúng ở Việt Nam chưa thật sự thấm nhuần các nguyên tắc QTCT. Điều này thể hiện qua các bản điều lệ của công ty, ở sự hiểu biết và thực thi các nguyên tắc này. Có 2 điểm bất cập nhất nổi lên là: 1/ đối xử không công bằng giữa các cổ đông (cổ đông lớn và cổ đông nhỏ, cổ đông trong và ngoài công ty...); 2/ yếu kém trong minh bạch và công bố thông tin. Hiểu biết về QTCT của lãnh đạo đa số các công ty đại chúng rất hạn chế, thậm chí chưa nghe đến thuật



ngữ này. Nhiều người trong ban lãnh đạo chưa hiểu rõ các quy định về các chức danh, đơn giản như thư ký công ty, bộ phận PR (quan hệ công chúng) và IR (quan hệ nhà đầu tư), hoặc là trưởng ban kiểm soát theo họ phải là kế toán trưởng, CEO phải là người quyết định mức lương thưởng của chính ban lãnh đạo... ở nhiều công ty đại chúng, thành viên HĐQT đồng thời là thành viên HĐQT ở 5-6 công ty liên quan khác. Các đề nghị về tổ chức đại hội đồng cổ đông không bắt buộc phải là trên 65% tổng số cổ phiếu có quyền biểu quyết (lần 1) có thể là thuận tiện cho người tổ chức song thực tế lại không bảo vệ được nhà đầu tư nhỏ. Các vi phạm quyền lợi của nhà đầu tư nhỏ vì vậy là hiện tượng phổ biến và triền miên, làm giảm tính minh bạch và lòng tin vào công ty đại chúng và thị trường. Các chế tài xử phạt các công ty chưa tuân thủ QTCT chưa cụ thể. Theo báo cáo môi trường kinh doanh 2010, chỉ số mức độ trách nhiệm của thành viên HĐQT của công ty cổ phần ở Việt Nam đạt 0 điểm, chỉ số mức độ bảo vệ nhà đầu tư đạt 2,7 điểm...

Riêng trong hệ thống ngân hàng, có thể thấy rằng, Luật Các tổ chức tín dụng năm 2010 đã thể hiện khá sát tinh thần về quản trị công ty theo thông lệ quốc tế mà OECD khuyến cáo, thể hiện qua các quy định ở Điều 5, mục 28, 31, 32, Điều 10 về bảo vệ quyền lợi của khách hàng, Điều 13 về cung cấp thông tin, Điều 14 về bảo mật thông tin, Chương III về tổ chức, quản trị, điều hành của tổ chức tín dụng... Nổi bật trong đó là: 1/ Chủ tịch HĐQT không được đồng thời là người điều hành của TCTD đó và của TCTD khác; 2/ Trưởng ban kiểm soát không được đồng thời là thành viên BKS, người quản lý của TCTD khác; 3/ HĐQT của TCTD cổ phần phải có không ít hơn 5 thành viên và không quá 11 thành viên, trong đó ít nhất có 1 thành viên độc lập. HĐQT phải có ít nhất một phần hai tổng số thành viên là thành viên độc lập và thành viên không phải là người điều hành TCTD. HĐQT phải thành lập các ủy ban để giúp HĐQT thực hiện nhiệm vụ, quyền hạn của mình, trong đó phải có ủy ban quản lý rủi ro và ủy ban nhân sự; 4/ HĐQT bổ nhiệm một trong số các thành viên của mình làm Tổng giám đốc hoặc thuê Tổng giám đốc; 5/ Thành viên độc lập của HĐQT phải đáp ứng các tiêu chuẩn quy định tại khoản 1 Điều 49 Luật này; 6/ Các chức danh thành viên HĐQT, BKS, CEO phải được NHNN chấp thuận bằng văn bản trước khi bầu, bổ nhiệm; 7/ Các quy định về nhiệm vụ, quyền hạn,

nghĩa vụ của các chức danh này trong TCTD đều bám sát thông lệ quốc tế chung.

Có thể thấy rằng, hệ thống ngân hàng thương mại Việt Nam đã tuân thủ về cơ cấu tổ chức, bộ máy điều hành theo quy định của Luật Các TCTD. Điều này thể hiện sự cập nhật kịp thời, linh công khai của các NHTM nhằm hướng tới việc nâng cao trình độ quản trị công ty trong ngân hàng, thực hiện quản trị rủi ro trong toàn hệ thống cũng như quản trị rủi ro trong các nghiệp vụ ngân hàng. Trong hơn 100 NHTM và TCTD đang hoạt động ở Việt Nam hiện nay (5 NHTMNN, 37 NHTMCP, 1 NHCSXH, 1 NHPTVN, 48 chi nhánh NH nước ngoài, 5 NHLD, 5 NH 100% vốn nước ngoài, 48 văn phòng đại diện NH nước ngoài, 18 công ty tài chính, 12 công ty cho thuê tài chính, gần 1000 QTDND, số lượng các NHTMCP chiếm con số lớn, do đó các yêu cầu thực hiện quản trị công ty là rất cấp thiết.

Thực tế thực hiện quản trị công ty ở NHTM nổi lên một số vấn đề sau:

- Nhận thức về ý nghĩa, nội dung, nguyên tắc về QTCT của nhiều NHTM, nhất là khối NHTM-CP chưa đầy đủ. Nhiều NH đã xây dựng và thực hiện văn hóa doanh nghiệp, song chưa quan tâm xây dựng bộ quy tắc đạo đức nghề nghiệp trong toàn hệ thống, trong khi đó, sai phạm chủ yếu trong ngành là từ con người, ngoài trình độ nghiệp vụ thì vấn đề giữ chữ "Đức" của nghề là cội nguồn hành nghề của cán bộ.

- Vấn đề kiểm soát nội bộ: Bộ máy kiểm soát nội bộ đã được xác lập, nhưng hiệu năng và hiệu lực thực sự của nó chưa được tương thích với yêu

...Nhiều NH đã xây dựng và thực hiện văn hóa doanh nghiệp, song chưa quan tâm xây dựng bộ quy tắc đạo đức nghề nghiệp trong toàn hệ thống, trong khi đó, sai phạm chủ yếu trong ngành là từ con người, ngoài trình độ nghiệp vụ thì vấn đề giữ chữ "Đức" của nghề là cội nguồn hành nghề của cán bộ...





...Đối với các NHTM, việc tuân thủ nghĩa vụ công khai thông tin, đặc biệt là thông tin tài chính sau kiểm toán đã được thực hiện khá nghiêm chỉnh. Tuy nhiên, độ chính xác của thông tin chưa thật cao...

câu. Trách nhiệm của ban kiểm soát nội bộ chưa được thực hiện rõ ràng. Công tác bổ nhiệm người nhiều nơi chưa đúng tiêu chuẩn, chưa đào tạo cán bộ kiểm soát có trình độ tương xứng với chức trách nhiệm vụ, chưa mạnh dạn đấu tranh với các việc làm sai của HĐQT, ban điều hành. Trên thực tế, ban kiểm soát thay vì đại diện cho đại hội cổ đông, lại thường trở thành đồng minh cho tổng giám đốc. Đạo đức nghề nghiệp của một bộ phận cán bộ ngân hàng xuống cấp, lợi dụng vị trí và quyền hạn để lừa đảo, rút tiền ngân quỹ để mưu lợi. Các vấn đề đang xảy ra về nợ xấu, các vụ án đang bùng nổ thể hiện vai trò kiểm soát nội bộ chưa hữu hiệu, chưa phát hiện kịp thời hoặc là chưa đề xuất cho ban lãnh đạo giải quyết các vụ việc phát sinh trong nội bộ.

- *Vấn đề công khai thông tin:* Đối với các NHTM, việc tuân thủ nghĩa vụ công khai thông tin, đặc biệt là thông tin tài chính sau kiểm toán đã được thực hiện khá nghiêm chỉnh. Tuy nhiên, độ chính xác của thông tin chưa thật cao, có thể do công tác kế toán- thống kê, có thể do chế độ phân loại tài sản Có- tài sản Nợ, có thể do hạ tầng thông tin... làm cho ý nghĩa của công việc này bị giảm đi. Hệ thống thông tin quản lý (MIS) và quản lý rủi ro đã được quan tâm, song so với yêu cầu thì chưa đáp ứng được. Thông tin giám sát ngân hàng chưa

phù hợp với thông lệ quốc tế.

- *Việc thực hiện đại hội đồng cổ đông về cơ bản thực hiện theo quy định của Luật Doanh nghiệp và Luật Chứng khoán, song vẫn thực hiện theo cách truyền thống. Một số NHTMCP nhỏ còn chưa triệu tập đại hội theo quy định 1 cổ phiếu được nhận 1 phiếu bầu. Quyền chất vấn của cổ đông còn bị ban chủ tọa giới hạn bằng nhiều cách trong đại hội, ví dụ yêu cầu ghi câu hỏi ra giấy và gửi lên ban chủ tọa, không trực tiếp đặt câu hỏi.*

- *Đội ngũ lãnh đạo còn hạn chế về trình độ tổ chức, công tác chuyên môn, thậm chí còn lợi dụng chức vụ, quyền hạn để lũng đoạn, tư lợi cho cá nhân, gia đình và bạn bè. Hiện tượng đầu tư nhiều vào các công ty con của ngân hàng mà không kiểm soát triệt để cũng gây gánh nặng nợ xấu gia tăng cho cả hệ thống.*

Một số đề xuất thực hiện tốt quản trị công ty ở các NHTM Việt Nam

Các ngân hàng cần thực hiện nghiêm chỉnh các nguyên tắc về QTCT, vì đây là các công ty đại chúng lớn, hoạt động trong lĩnh vực nhạy cảm là kinh doanh tiền tệ, có tiềm lực về nguồn vốn và ảnh hưởng lớn đến an toàn tài chính và tâm lý người dân.

a. *Tổ chức đại hội đồng cổ đông:*

+ *Tổ chức đại hội đồng cổ đông dưới nhiều*



Truyền hình hội nghị (X-Conference), hình thức để mọi cổ đông có thể tham gia mà không nhất thiết phải đến dự trực tiếp.



hình thức, chẳng hạn như Truyền hình hội nghị (X-Conference), hoặc một số hình thức khác để mọi cổ đông có thể tham gia mà không nhất thiết phải đến dự trực tiếp.

+ Theo Luật Doanh nghiệp, ở khoản 1 Điều 98 quy định danh sách cổ đông có quyền dự họp ĐHĐCĐ được lập khi có quyết định triệu tập và phải lập xong chậm nhất là 30 ngày trước khi khai mạc đại hội, nếu điều lệ công ty không quy định ngắn hơn. Trên thực tế có những NHTMCP chốt danh sách này khá sớm, ví dụ Sacombank chốt danh sách vào ngày 20/1/2010 và ngày họp là 15/3/2010, như vậy với gần 2 tháng thì số người có khả năng không dự họp càng cao, làm cho khả năng thành công của đại hội là không cao. Vì vậy, để tạo điều kiện cho các cổ đông có thể dự họp, nên quy định là, mọi cổ đông có tên trong danh sách đến ngày khai mạc đại hội đều có quyền tham dự, tuy nhiên, ngân hàng không bắt buộc phải gửi thông báo mời họp cho cổ đông không có tên trong danh sách chốt quyền.

+ Trong các báo cáo giải trình tại đại hội đồng cổ đông, HĐQT phải nghiêm chỉnh công bố về việc thực hiện về QTCT của ngân hàng. Theo quy định của UBCKNN và Bộ Tài chính, HĐQT, Ban điều hành, Kế toán trưởng, Ban kiểm soát phải thường xuyên tổ chức các khóa học về QTCT do UBCKNN (giao cho Trung tâm nghiên cứu khoa học và đào tạo chứng khoán) tổ chức khi thực hiện Quyết định số 12/2007/QĐ-BTC ngày 13/3/2007. Định kỳ hàng năm, ngân hàng phải công bố về tỷ lệ, số người đã tham gia học về QTCT và đây là nghĩa vụ bắt buộc đối với các chức danh này. Theo kinh nghiệm ở Vương quốc Anh, Chủ tịch Cơ quan quản lý niêm yết của Vương quốc Anh (FSA) có nhiệm vụ chính là thường xuyên gặp gỡ các công ty niêm yết để thuyết phục, khuyến khích họ thực hiện các thông lệ tốt về QTCT. Các công ty muốn niêm yết phải nêu rõ những điểm áp dụng QTCT tốt và giải trình những điểm chưa áp dụng trong bản cáo bạch thị trường. Như vậy, các NHTM ở Việt Nam hơn ai hết phải tuân thủ nghiêm chỉnh các quy định này.

+ Lấy ý kiến cổ đông bằng văn bản: Nếu cổ đông không thực hiện nghĩa vụ của mình, thì có thể ghi chú rằng "nếu cổ đông không có ý kiến bằng văn bản gửi về ngân hàng thì coi như chấp thuận với vấn đề mà HĐQT đang xin ý kiến".

+ Có thể ủy quyền cho thành viên HĐQT độc lập đại diện cho cổ đông tại đại hội đồng cổ

đông. Hiện có khoảng 70% công ty niêm yết ở HOSE có thành viên HĐQT độc lập, riêng ngành ngân hàng thì hầu như tất cả có thành viên HĐQT độc lập. Vì vậy, cách giải quyết này có thể là một biện pháp tốt, vì các thành viên HĐQT độc lập của các NHTM thường là các chuyên gia thực sự về các lĩnh vực mà NHTM đang cần. Việc ủy quyền này có thể cả ủy quyền dự họp cũng như ủy quyền biểu quyết. Thực tiễn QTCT ở một số nước đã thực hiện mô hình QTCT với thành viên HĐQT độc lập hoặc các thành viên không phải là cổ đông lớn, do đó đã hài hòa hơn quyền lợi của cổ đông lớn và cổ đông thiểu số.

+ Áp lực giải trình trước cổ đông về trách nhiệm của những người đứng đầu ngân hàng sẽ rất lớn tại đại hội, song đây là cơ hội để ngân hàng cải thiện khả năng quản trị. Một trong những vấn đề đó là vấn đề lương thưởng cho ban điều hành và HĐQT. Nên thành lập ủy ban lương thưởng theo thông lệ tốt nhất về QTCT, công khai trong đại hội theo quy định của Luật Doanh nghiệp.

b- Về Ban kiểm soát:

+ Cơ chế kiểm soát và thu tóm công ty là một trong những nhân tố đóng vai trò chủ chốt trong QTCT. Hiện nay, UBCKNN đang chuẩn bị trình Thông tư hướng dẫn về QTCT áp dụng cho công ty đại chúng, trong đó có nhấn mạnh vào vai trò của ban kiểm soát. Ban kiểm soát nên độc lập với HĐQT và ban điều hành (thành viên nên là thành viên độc lập – tức là không phải là người trong công ty, giống như thành viên HĐQT độc lập).

+ Cần tăng trách nhiệm của ban kiểm soát trong quản trị rủi ro, vì nếu ban kiểm soát và bộ phận kiểm soát nội bộ thực thi trách nhiệm tốt thì sẽ phát hiện sớm các hành vi vi phạm pháp luật và quy chế của ngân hàng, do suy giảm đạo đức nghề nghiệp, hoặc vi phạm cố ý quy trình, hoặc lôi kéo vi phạm để hưởng lợi... Một trong các vụ việc liên quan đến quản trị rủi ro trong giao dịch margin của các NHTM khi tham gia kinh doanh chứng khoán-mà hiện nay đang bùng ra với hàng trăm tỷ đồng-cũng một phần là từ nguyên nhân này.

+ Bổ sung các quy định trong ngân hàng về xử lý thù lao, tiền thưởng, chế độ báo cáo của người đại diện phần vốn nhà nước tại ban kiểm soát tại các doanh nghiệp khác, khi họ được giao nhiệm vụ giúp công ty nhà nước và đại hội đồng cổ đông thực hiện các quyền kiểm soát, giám sát

...Áp lực giải trình trước cổ đông về trách nhiệm của những người đứng đầu ngân hàng sẽ rất lớn tại đại hội, song đây là cơ hội để ngân hàng cải thiện khả năng quản trị...



HDQT, tổng giám đốc trong việc quản lý và điều hành doanh nghiệp, trong chấp hành các điều lệ, Nghị quyết của đại hội đồng cổ đông, HDQT và các quy định của pháp luật, kiểm tra tính hợp lý, hợp pháp trong quản lý điều hành, trong tổ chức công tác kế toán, thống kê và lập báo cáo tài chính của doanh nghiệp... Đây là các nội dung cần cụ thể hơn khi thực hiện Quy chế quản lý tài chính của công ty nhà nước và quản lý vốn nhà nước đầu tư vào doanh nghiệp khác theo Nghị định số 09/2009/NĐ-CP, Nghị định số 09/2009 và Nghị định 66/2011.

c-Về công bố thông tin:

+ Các NHTM cần chính thức có người công bố thông tin của ngân hàng-coi như là người phát ngôn của ngân hàng- để

thực hiện công bố thông tin về các hoạt động của ngân hàng, về phản ứng với tin đồn, về các chính sách..., qua đó làm cho cổ đông và xã hội hiểu rõ hơn về trách nhiệm xã hội và thực thi IR của ngân hàng.

+ Bộ phận công bố thông tin trong ngân hàng phải thường xuyên công bố

theo quy định của Luật Chứng khoán, rõ ràng và dễ hiểu. Cần phát triển kênh truyền thông chính thức và định kỳ tài đánh giá các nguyên tắc và chiến lược kinh doanh, ví dụ phát triển và chăm sóc website của ngân hàng, sử dụng ngôn ngữ báo cáo kinh doanh mở rộng, internet và email...

+ Chú ý thực hiện công tác quan hệ nhà đầu tư (IR) một cách bài bản và có chiến lược nhằm rút ngắn khoảng cách giữa cổ đông và ban lãnh đạo trong ngân hàng. Điều này cần đưa vào chiến lược kinh doanh của ngân hàng.

d- Các NHTM cần xây dựng và áp dụng bộ quy tắc đạo đức nghề nghiệp đối với tất cả các vị trí trong ngân hàng. Luật Các TCTD 2010 có đưa

đạo đức nghề nghiệp là một trong các tiêu chuẩn để bổ nhiệm các chức danh lãnh đạo chủ chốt của ngân hàng. Tuy nhiên, qua khảo sát thực tế thì hầu hết các NH chưa cụ thể hóa đạo đức nghề nghiệp. Vì vậy, cần áp dụng các quy tắc đạo đức nghề nghiệp mà các lĩnh vực khác như

chứng khoán, bảo hiểm, kế toán, luật sư... đã áp dụng ở Việt Nam, thể hiện trong bộ quy định quản lý nội bộ của ngân hàng. Cũng nên tách bạch văn hóa doanh nghiệp và quy tắc đạo đức nghề nghiệp khi hành nghề ngân hàng. Về điều này, thiết nghĩ rằng cần có các chuẩn mực chung của cả ngành để áp dụng cho tất cả các NHTM và TCTD, có thể là do Vụ Tổ chức cán bộ NHNN ban hành; đồng thời coi đó là một trong các tiêu chí bình xét thi đua, xử phạt hành chính... đối với mọi chức danh trong ngân hàng. Đây là một trong những việc cần làm ngay trong quá trình tái cấu trúc ngân hàng hiện nay nhằm nâng cao trình độ quản trị rủi ro, vi xét cho cùng, con người tạo ra thành công cũng như đổ vỡ.

e. Về đào tạo:
- Ngay lập tức tổ chức thường xuyên các khóa học về QTCT đối với các chức danh lãnh đạo trong NHTM theo chương trình thống nhất mà IFC khuyến nghị. Việc này có thể thực hiện qua Trường bồi dưỡng cán bộ của NHNN, Trung tâm Đào tạo HHHVN và qua các trường, trung tâm đào tạo của các NHTM.

- Tập huấn cho mọi cán bộ ngân hàng về các nguyên tắc về đạo đức nghề nghiệp (khi mới vào ngành và định kỳ hàng năm).

Tóm lại, bản về QTCT- một vấn đề rất lớn và mới trong ngành ngân hàng- là một vấn đề rộng và hết sức cấp bách. Một trong các điều kiện tiên quyết để thực hành QTCT tốt là phải có công nghệ thông tin tốt. Bài viết này chủ yếu là đưa ra các tư duy về nhận thức và một số biện pháp tập trung, cần làm ngay để thực hiện QTCT trong NHTM Việt Nam với mong muốn ngành ngân hàng Việt Nam thực sự mạnh, vững chắc và có uy tín xã hội đối với cộng đồng

...Cần tăng trách nhiệm của ban kiểm soát trong quản trị rủi ro, vì nếu ban kiểm soát và bộ phận kiểm soát nội bộ thực thi trách nhiệm tốt thì sẽ phát hiện sớm các hành vi vi phạm pháp luật và quy chế của ngân hàng...



Tài liệu tham khảo
- Tài liệu "Quản trị công ty" của IFC và UBCKNN năm 2002.
- "Quản trị công ty" - Trung tâm nghiên cứu khoa học và đào tạo chứng khoán, UBCKNN, 2009
- "Đấu tư chứng khoán" định kỳ
- Quyết định số 12/2007/QĐ-BTC ngày 13/3/2007 về QTCT đối với công ty niêm yết
- Bản điều lệ mẫu cho doanh nghiệp niêm yết theo Quyết định số 15/2007/QĐ-BTC của Bộ Tài chính ban hành ngày 19/3/2007.