



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

**TS. Hạ Thị Thiều Dao**

*Tạp chí Công nghệ Ngân hàng, Đại học Ngân hàng TP.HCM*

*Trên cơ sở khảo sát thực tiễn, bài viết đi sâu phân tích thực trạng quản trị công ty (QTCT) trong 37 ngân hàng thương mại cổ phần Việt Nam trên các khía cạnh: khuôn khổ pháp lý về QTCT trong các ngân hàng, tính minh bạch và giải trình và trách nhiệm của HĐQT, từ đó đưa ra những nhận định tổng quát và các đề xuất nhằm tăng cường năng lực QTCT trong ngân hàng ở Việt Nam.*

**Từ khóa:** quản trị công ty, nguyên tắc quản trị công ty, ngân hàng thương mại

## Đặt vấn đề

Ngành tài chính nói chung và ngân hàng nói riêng có ảnh hưởng lớn đến nền kinh tế và việc đảm bảo ngành này có QTCT tốt là rất quan trọng đối với lợi ích của đông đảo người dân vì tình trạng nghèo về QTCT sẽ là nỗi lo lắng của ngân hàng trước xu hướng sáp nhập và hợp nhất. Đã có nghiên cứu cho thấy 2/3 các thương vụ sáp nhập, mua lại toàn cầu thất bại do không thể kết nối nhân sự và các hệ thống do sự khác biệt trong văn hóa công ty và văn hóa quản lý là hậu quả của những xung đột giữa các thành viên ban lãnh đạo (Bank of Nigeria, 2006). Trong Báo cáo thể điểm quản trị công ty (IFC và các cộng sự, 2010), ngành tài chính (trong đó tỷ trọng 32% về số lượng công ty khảo sát) đạt điểm trung bình là 44,8% - giảm 1% so với năm 2009, đứng thứ 6 trong tổng số 9 ngành nghề kinh doanh được khảo sát. Kết quả này gây ngạc nhiên cho các chuyên gia nghiên cứu nhưng đồng thời cũng là cơ hội để ngành tài chính nhìn lại mình. Chính vì vậy, việc đánh giá QTCT trước khi thực hiện tái cấu trúc là việc rất cần thiết nhằm thấy được điểm mạnh, điểm yếu của hệ thống ngân hàng trong lĩnh vực này để có thể có sự điều chỉnh cần thiết nhằm đảm bảo các ngân hàng hoạt động an toàn và hiệu quả.

## 1. Cơ sở lý thuyết về QTCT

QTCT là một hoạt động liên tục nhằm xác lập, điều tiết và duy trì phương hướng chiến lược dài hạn và hoạt động kinh doanh của một tổ chức sao cho

không bị động trong quá trình ra quyết định hàng ngày; QTCT còn bao gồm việc giám sát và kiểm soát đối với ban điều hành, qua đó giám sát toàn bộ hoạt động của công ty trong quá trình sản xuất kinh doanh, tạo điều kiện cho các hoạt động quản lý công ty được thực hiện phù hợp với lợi ích của các cổ đông. Theo thông lệ quốc tế, hội đồng quản trị (HĐQT) là một cơ quan có quyền lực cao nhất của doanh nghiệp, nơi vạch ra những chiến lược và giám sát hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp. Các thành viên HĐQT phải là những người mẫu mực và đa năng, có vai trò hình mẫu cho cổ đông và các bên có lợi ích liên quan (OECD, 2004).

Với nhận thức ngân hàng là một trung gian tài chính trọng yếu của nền kinh tế và cực kỳ nhạy cảm với những khó khăn khi có hệ thống QTCT kém, Ủy ban Basel về giám sát ngân hàng từ lâu đã thúc đẩy thông lệ quản trị ngân hàng tốt trong các tổ chức ngân hàng và đưa ra những khuyến nghị “Nâng cao QTCT trong các tổ chức ngân hàng” lần đầu vào năm 1999 (BIS, 1999) được sửa đổi lần thứ nhất năm 2006 (BIS, 2006) trên cơ sở tham chiếu Bộ nguyên tắc QTCT 2004 của OECD (Hộp 1). Sau khủng hoảng tài chính năm 2007, những thất bại và sai sót trong QTCT ở các ngân hàng như HĐQT giám sát chưa đủ chặt chẽ đối với ban điều hành cấp cao, quản trị rủi ro trong ngân hàng không thỏa đáng, cấu trúc tổ chức và hoạt động của ngân hàng phức tạp quá mức cần thiết hoặc không rõ ràng đã

**Hộp 1: Các nguyên tắc quản trị theo OECD**

Theo Tổ chức hợp tác và phát triển kinh tế - OECD, QTCT là một hệ thống mà thông qua đó các công ty được định hướng và kiểm soát. Các nguyên tắc QTCT theo tổ chức này bao gồm: (i) Đảm bảo khuôn khổ pháp lý cơ bản về QTCT; (ii) Quyền của cổ đông; (iii) Đối xử công bằng với các cổ đông; (iv) Vai trò của các bên có quyền lợi liên quan trong QTCT; (v) Tính minh bạch và công bố thông tin; (vi) Trách nhiệm của HĐQT.

*Nguồn: (OECD, 2004).*

cho thấy bộ nguyên tắc QTCT trong ngân hàng vẫn còn những hạn chế nhất định và Ủy ban đã sửa đổi bổ sung phiên bản 2006 (BIS, 2010) vào năm 2010. Phiên bản mới nhất của bộ nguyên tắc QTCT trong ngân hàng gồm 14 nguyên tắc tập trung vào sáu nội dung chính: thông lệ về HĐQT, quản trị cấp cao, quản trị rủi ro và kiểm soát nội bộ, lương thưởng, cấu trúc tổ chức phức tạp và không rõ ràng, tính minh bạch và giải trình.

**2. Lịch sử nghiên cứu và phạm vi nghiên cứu**

Đây là lĩnh vực nghiên cứu còn rất mới, đặc biệt trong lĩnh vực ngân hàng. Chưa có nghiên cứu nào khảo sát chuyên sâu về tất cả các nội dung của QTCT cho ngành ngân hàng. Tầm quan trọng của hệ thống QTCT trong hệ thống ngân hàng đã được nhận thức từ năm 2004 qua phát biểu của ông Phùng Khắc Kế (2004) tại hội nghị quốc tế về QTCT được tổ chức tại Hà Nội tháng 6/2004. Các nghiên cứu về vấn đề này chỉ dừng lại ở các kết luận thiếu minh chứng trên các bài báo, các bài viết mang tính tổng quan và chưa được cập nhật như bài viết của Trịnh Thanh Huyền (2009), hay các nghiên cứu riêng lẻ cho vài ngân hàng như nghiên cứu Trần Thị Thanh Tú và cộng sự (2011)<sup>1</sup>. Nghiên cứu bài bản và công phu nhất cho lĩnh vực QTCT là Báo cáo Thẻ điểm Quản trị Công ty do Tổ chức Tài chính Quốc tế và Diễn đàn QTCT Toàn cầu phối hợp cùng Ủy ban Chứng khoán Nhà nước Việt Nam thực hiện năm 2010. Nghiên cứu này khảo sát cho 100 công ty đại diện trên thị trường chứng khoán Việt Nam trong đó có 5 ngân hàng (ba ngân hàng thương mại cổ phần (TMCP) là Á Châu, Xuất Nhập khẩu, Sài Gòn Hà Nội). Việc đánh giá QTCT trong ngân hàng theo các quy định riêng của ngành chưa được phản ánh trong thẻ điểm (IFC và các cộng sự, 2010) do đó chưa thể thấy được tình hình chung của các ngân hàng TMCP.

Trong bài viết này, tác giả sẽ đánh giá việc tuân

thủ hai nội dung của QTCT trong hệ thống ngân hàng Việt Nam dựa trên nguyên tắc quản trị OECD và hướng dẫn về quản trị của Ủy ban Basel: (i) Yêu cầu về công bố thông tin minh bạch (nguyên tắc Basel 14 và Nguyên tắc 1 của OECD), (ii) Trách nhiệm của HĐQT (nguyên tắc Basel 1, 2 và nguyên tắc 6 của OECD). Đây cũng là hai nội dung chính có trọng số lớn nhất giống như trong Báo cáo thẻ điểm quản trị công ty (tính minh bạch trọng số 30% và trách nhiệm HĐQT và ban kiểm soát trọng số 30%).

Để thực hiện nghiên cứu, tác giả dựa trên các báo cáo thường niên (số liệu đến 31/12/2010), bản cáo bạch, tài liệu họp đại hội đồng cổ đông, điều lệ công ty, biên bản họp và nghị quyết HĐQT, quy chế quản trị nội bộ; thông tin do các ngân hàng trên trang web của ngân hàng, cập nhật mới nhất, truy cập trên trang web các ngân hàng trong tháng 02/2011.

Nghiên cứu khảo sát trên 37 Ngân hàng TMCP theo Nghị định 59, nghĩa là không tính có tên gọi là TMCP nhưng do Nhà nước sở hữu 100% vốn điều lệ và ngân hàng TMCP do nhà nước sở hữu trên 50% vốn điều lệ như Công thương, Ngoại thương, Đầu tư Phát triển, Phát triển Nhà Đồng bằng sông Cửu Long. Để đánh giá các nội dung quy chế HĐQT, báo cáo HĐQT, số lượng thành viên HĐQT tham gia điều hành, số lượng thành viên độc lập được khảo sát từ 30 ngân hàng. Các ngân hàng Đệ Nhất, Việt Nam Tín Nghĩa đã hợp nhất vào ngân hàng SCB hiện thời nên không có website (mặc dù trước đây thông tin của ngân hàng Đệ Nhất hầu như không có và thông tin về Việt Nam Tín Nghĩa còn nghèo nàn); Bắc Á không có thông tin về ban điều hành và HĐQT trừ chủ tịch HĐQT kiêm phó tổng giám đốc, Đông Nam Á, Phương Tây, Nam Á, không có mục danh sách HĐQT và ban điều hành trên website; Việt Nam Thương Tín không có khoản mục nhà đầu tư nên không được đưa vào nhóm khảo sát. Á Châu không

có danh sách tên HĐQT và ban điều hành nhưng trong khoản mục quản trị và điều hành có thông tin HĐQT không tham gia điều hành nên tạm thời người viết vẫn để trong số liệu thống kê.

### 3. Thực trạng QTCT trong các ngân hàng

#### 3.1. Thực trạng hành lang pháp lý về QTCT trong các ngân hàng

QTCT trong các ngân hàng hiện thời chịu sự chi phối của các văn bản sau:

- Quyết định số 12/2007/QĐ-BTC ngày 13/3/2007 về việc ban hành quy chế QTCT áp dụng cho các tổ chức niêm yết trên sàn giao dịch chứng khoán được xem là văn bản pháp quy đầu tiên của Việt Nam đề cập trực tiếp đến QTCT khá gần với tiêu chuẩn của OECD. Văn bản này quy định: (i) Những nguyên tắc cơ bản về QTCT để bảo vệ quyền và lợi ích hợp pháp của cổ đông, thiết lập những chuẩn mực về hành vi, đạo đức nghề nghiệp của các thành viên HĐQT, ban giám đốc, ban kiểm soát và cán bộ quản lý của các công ty niêm yết; (ii) Thành viên HĐQT và ban kiểm soát, giám đốc hoặc tổng giám đốc điều hành, phó giám đốc hoặc phó tổng giám đốc công ty niêm yết cần tham gia các khóa đào tạo cơ bản về QTCT do các cơ sở đào tạo có chương trình đào tạo, tập huấn liên quan đến QTCT tổ chức (Điều 26). Chỉ có chín ngân hàng (Sài Gòn Thương Tín- STB, Xuất Nhập khẩu- EIB, Công thương- CTG, Á Châu- ACB, Sài Gòn- Hà Nội- SHB, Nhà Hà Nội- HBB, Ngoại thương Việt Nam- VCB, Nam Việt - NVB, Quân đội - MBB ) niêm yết trên thị trường chứng khoán chịu sự điều chỉnh của quyết định này.

Thông tư 09/2010/TT-BTC ngày 15/01/2010 về công bố thông tin có hiệu lực từ 01/3/2010 quy định: (i) Nội dung công bố thông tin (Khoản 4.3, Mục I), theo đó các công ty đại chúng “phải lập trang thông tin điện tử (website) của mình. Trang thông tin điện tử phải có các chuyên mục về quan hệ cổ đông, trong đó phải có điều lệ công ty, quy chế quản trị nội bộ, báo cáo thường niên, báo cáo tài chính định kỳ phải công bố theo quy định và các vấn đề liên quan đến kỳ họp đại hội đồng cổ đông. Ngoài ra, trang thông tin điện tử phải thường xuyên cập nhật các thông tin phải công bố theo quy định

tại Thông tư này”; (ii) Hình thức báo cáo thường niên (Khoản 1.2.4 Mục II), công ty đại chúng phải lập và công bố báo cáo thường niên theo mẫu quy định; (iii) Báo cáo sở hữu của cổ đông lớn (Khoản 4.1, Mục II) theo đó: tổ chức, cá nhân, nhóm người có liên quan nắm giữ từ năm phần trăm (5%) trở lên số cổ phiếu có quyền biểu quyết của một công ty đại chúng phải báo cáo về sở hữu của cổ đông lớn. Tất cả các ngân hàng đều tuân thủ các quy định trên vì các ngân hàng là công ty đại chúng (theo Điều 25 Luật chứng khoán). Ngoài ra chín ngân hàng niêm yết còn phải tuân thủ thêm các quy định: (i) Về việc nộp báo cáo tài chính quý (Mục IV, Khoản 1.2.4.); (ii) Công bố thông tin liên quan đến QTCT theo định kỳ quý và theo mẫu (Mục IV, 6).

Luật các Tổ chức tín dụng (TCTD) năm 2010 ngày 16/6/2010, quy định tổ chức, hoạt động của các TCTD và hoạt động ngân hàng của các tổ chức khác ở Việt Nam, có hiệu lực từ 01/01/2011 quy định: (i) Nhiệm vụ và quyền hạn của chủ sở hữu, nghĩa vụ, quyền hạn của tổng giám đốc, chủ tịch hội đồng thành viên... của từng loại hình TCTD; (ii) những điều kiện để có thể nằm trong ban lãnh đạo ngân hàng theo từng loại hình TCTD.

Nghị định số 59/2009/NĐ-CP ngày 16/7/2009 về tổ chức và hoạt động của ngân hàng thương mại, có hiệu lực từ ngày 15/9/2009.

Thông tư 06/2010/TT-NHNN ngày 26/02/2010 hướng dẫn về tổ chức, quản trị, điều hành, vốn điều lệ, chuyển nhượng cổ phần, bổ sung, sửa đổi giấy phép, điều lệ của ngân hàng thương mại.

Dựa vào so sánh giữa quy định và thực tế thực hiện có thể thấy: (i) Việt Nam chưa có hành lang pháp lý riêng có về QTCT trong lĩnh vực ngân hàng; (ii) Còn một số mâu thuẫn giữa các văn bản pháp luật ví dụ Nghị định 59 chưa được sửa đổi phù hợp với Luật các TCTD hiện hành, như Nghị định 59 quy định cổ đông lớn thế nhân là cổ đông sở hữu trên 5% vốn điều lệ của ngân hàng nhưng theo Luật các TCTD 2010 mỗi thế nhân chỉ sở hữu không quá 5%. Do vậy, việc báo cáo thông tin về sở hữu của cổ đông lớn thế nhân không thể có. Ngoài ra, đối với trường hợp lấy ý kiến bằng văn bản, Luật Các TCTD quy định tỷ lệ thông qua khi có từ 65% trở

lên tổng số biểu quyết của cổ đông, trong khi pháp luật về chứng khoán và Luật Doanh nghiệp lại quy định tỷ lệ này là 75%. Trên nguyên tắc mâu thuẫn trên sẽ ưu tiên áp dụng luật chuyên ngành nhưng cũng cần phải điều chỉnh để tránh thắc mắc; (iii) Chưa điều chỉnh kịp thời để đáp ứng nhu cầu của xã hội: Luật Các TCTD 2010 ra đời đã hơn một năm nhưng vẫn chưa có nhiều văn bản hướng dẫn; (iv) Một số quy định chưa theo kịp thông lệ quốc tế như quy định về tính độc lập của thành viên HĐQT. Các định nghĩa về tính độc lập mà Singapore, Hồng Kông, Philippines và Ấn Độ sử dụng đều đề cập đến việc không có mối quan hệ với thành viên ban giám đốc về mặt huyết thống hoặc hôn nhân, không liên quan tới cổ đông lớn, không phải là nhân viên công ty hoặc họ hàng của nhân viên công ty hoặc của công ty con của công ty trong ba năm gần nhất cũng như trong hiện tại và không phải là người đại diện cho các doanh nghiệp có mối quan hệ làm ăn lớn với công ty. Việt Nam chỉ dừng lại ở mức độc lập nghĩa là không điều hành. Thêm vào đó, Nghị định số 59/2009/NĐ-CP ngày 16/7/2009 của Chính phủ về tổ chức và hoạt động của ngân hàng thương mại đã quy định thành viên HĐQT, ban kiểm soát, người điều hành, giám đốc chi nhánh có nghĩa vụ thực hiện một cách trung thực, cẩn trọng vì lợi ích của ngân hàng. Tuy nhiên, chưa có định nghĩa về hành vi cẩn trọng hợp lý và hiện tại không có bộ nguyên tắc về hành vi.

### 3.2. Đánh giá tính tuân thủ các quy định về cung cấp thông tin quản trị hiện hành

Nhiều ngân hàng thực hiện cung cấp thông tin khá tốt trong đó có đầy đủ các thông tin về tính độc lập, cổ phiếu đa số trong báo cáo thường niên như Ngân hàng Dầu khí Toàn cầu, Đông Á, Tiên phong. Trong số các ngân hàng, tác giả đánh giá Ngân hàng Đông Á cao nhất vì họ có thông tin cập nhật, đầy đủ và tốt nhất trong các ngân hàng. Các ngân hàng niêm yết có các thông tin quy định về quản trị có phần tốt hơn như Ngân hàng Nhà Hà Nội, Sài Gòn-Hà Nội. Báo cáo thường niên khá minh bạch về thông tin liên quan đến cổ đông Nhà Hà Nội (2011); Sài Gòn Thương Tín có bản tin nhà đầu tư phát hành mỗi quý một số, có thông tin cơ cấu sở hữu vốn được cập nhật đến 30/11/2011 có báo cáo HĐQT

nằm trong báo cáo thường niên. Tuy nhiên, các ngân hàng này vẫn chưa thực sự xem QTCT quan trọng như vai trò của nó. Ngân hàng Nhà Hà Nội, Quy chế quản trị chỉ có một trang A4; Đông Á có giới thiệu chi tiết về ba nhóm lãnh đạo quan trọng và có dự thảo quy chế quản trị tháng 3/2010 nhưng không biết đã thông qua chưa và cũng không thấy báo cáo về quản trị; Ngân hàng Á Châu, mục thông tin quản trị và điều hành chỉ ghi "HĐQT của ACB gồm tám thành viên và không tham gia điều hành trực tiếp nhưng không có danh sách HĐQT và ban điều hành, ban kiểm soát cập nhật mà chỉ có danh sách trong báo cáo thường niên 2010. Muốn xem các thông tin Điều lệ ACB, báo cáo của tổng giám đốc, kế hoạch, nghị quyết, báo cáo kết quả kinh doanh, thông báo của HĐQT phải có mật khẩu và tên đăng nhập.

Bản thân các ngân hàng niêm yết là những ngân hàng buộc phải tuân thủ đầy đủ các văn bản pháp quy liên quan đến QTCT cũng chưa hoàn toàn tuân thủ các quy định được Việt Nam ban hành thì khó có thể đi đến kết luận rằng các ngân hàng thật sự am hiểu và xem trọng các quy tắc QTCT.

Bên cạnh những điểm sáng nói trên, việc cung cấp thông tin liên quan đến QTCT của các ngân hàng còn nhiều vấn đề phải bàn:

*Thứ nhất, về quy chế quản trị:* Thông tư 09 đã có hiệu lực được hai năm nhưng đến nay, nhiều ngân hàng vẫn chưa có quy chế quản trị ngân hàng hoặc quy chế tổ chức hoạt động của HĐQT và ban giám sát. Chỉ có 10/30 ngân hàng có quy chế HĐQT trong mục thông tin cổ đông là Á Châu, Đông Á, Nam Việt, Nhà Hà Nội (có một câu), Phát triển Mê Kông, Quân đội, Tiên phong, Việt Á, Xuất Nhập khẩu), 3/30 ngân hàng có dự thảo là An Bình, Bảo Việt, Sài Gòn. Ngoài ra, còn có sự khác biệt đáng kể trong quy chế do chính mình xây dựng và thực tiễn quản trị của ngân hàng: (i) Điều 10, quy chế quản trị ngân hàng Nam Việt quy định "thành viên HĐQT cần hạn chế kiêm nhiệm chức vụ trong bộ máy điều hành" nhưng trên thực tế vẫn có một thành viên là tổng giám đốc (Nam Việt, 2009).

*Thứ hai, về các báo cáo:* những năm gần đây, việc công khai thông tin, đặc biệt là thông tin tài chính sau kiểm toán theo Quyết định số 1407/2004/QĐ-



NHNN ngày 01/11/2004 của NHNN (sau đó bổ sung bằng Quyết định 09/2006/QĐ-NHNN ngày 20/02/2006) đã được thực hiện khá nghiêm chỉnh. Tuy nhiên việc công bố thông tin theo quy định của một công ty đại chúng hay công ty niêm yết chưa đạt yêu cầu, có thể kể: (i) Ngân hàng Phát triển Mê Kông, Phương Tây không có báo cáo thường niên, Việt Á không thấy báo cáo thường niên 2010 (không biết có phải do lỗi kỹ thuật của website), Ngân hàng Gia Định nay đổi tên thành Ngân hàng Bản Việt (Viet Capital Bank) có kết nối báo cáo thường niên 2010 nhưng khi nhấp vào lại chuyển sang trang chủ; (ii) Ngoài ba ngân hàng thương mại cổ phần niêm yết trên sàn, trong số các ngân hàng còn lại Chỉ có Ngân hàng Đại Dương thực hiện báo cáo thường niên theo quy định của Ủy ban Chứng khoán Nhà nước. Ngân hàng này cũng là ngân hàng duy nhất công bố quản lý rủi ro theo cách tiếp cận của Basel (Đại Dương, 2011). Báo cáo thường niên của các ngân hàng khác không có mẫu thống nhất, không có những thông tin cần thiết về QTCT; (iii) Chưa đảm bảo yêu cầu về nội dung thông tin theo Quyết định 12: Việt Nam Thương Tín không có cả thông tin về cổ đông hoặc ban quản trị hoặc ban điều hành; chưa cập nhật danh sách của HĐQT, ban điều hành, ban kiểm soát trong mục giới thiệu ngân hàng như ngân hàng Á Châu, Nam Á, Liên Việt; (iv) Bảo Việt bị phạt vì vi phạm quy chế công bố thông tin cụ thể là chậm thực hiện báo cáo tài chính kiểm toán năm 2010 (Th. Hương, 2012).

*Thứ ba, về cơ cấu sở hữu:* Các thông tin về cơ cấu sở hữu cũng có nhiều bất cập: (i) Chỉ có một số ngân hàng thể hiện cơ cấu chủ sở hữu của cổ đông lớn và người liên quan trong báo cáo thường niên (Á Châu, Đại Á, Đại Dương, Đại Tín, Dầu khí Toàn cầu, Đông Á, Đông Nam Á, Hàng Hải, Nam Việt, Nhà Hà Nội, Phát triển Mê Kông, Phương Đông, Sài Gòn Thương Tín, Việt Á, Xăng dầu Petrolimex, Xuất Nhập khẩu). Đa số các ngân hàng chỉ cung cấp thông tin về cơ cấu sở hữu trong các bản cáo bạch đưa ra vào các đợt phát hành. Các cáo bạch cũng không cung cấp các thông tin cập nhật như trong cáo bạch năm 2011, Nam Á có danh sách cổ đông giữ từ 5% cổ phiếu từ 31/12/2009 hiện thời không có thông tin thêm về thay đổi cơ cấu sở hữu

(Nam Á, 2010); (ii) Á Châu sở hữu cao ở Đại Á nhưng không thấy trong báo cáo thường niên của ACB; (iii) Một số ngân hàng sử dụng quy mô cổ phiếu nắm giữ thay vì tỷ trọng nắm giữ như Kỹ Thương, Nhà Hà Nội, Phương Tây gây khó khăn trong việc so sánh, theo dõi; (iv) Trong các báo cáo thường niên cũng không cho thấy tổng cổ phần của những người liên quan và sở hữu lớn. Mỗi quan hệ chặt chẽ giữa các thành viên trong một nhóm các thành viên HĐQT và sự kiểm soát của một nhóm cổ đông liên quan chỉ được biết đến khi báo chí nêu thông tin như các trường hợp: gia đình của chủ tịch HĐQT Đặng Văn Thành ở Sài Gòn Thương Tín, Xuất Nhập khẩu tuyên bố sở hữu 51% cổ phiếu của Sacombank, sáp nhập ba ngân hàng cổ phần Sài Gòn, Tín Nghĩa và Đệ Nhất thành công để dàng chủ yếu là ba ngân hàng này có mẫu số chung dẫn đến sự “tự nguyện” (Nguyễn Minh Cường, 2012).

Việc không cập nhật các thông tin liên quan đến sở hữu của ngân hàng dẫn đến việc tập trung quyền hành vào một nhóm cổ đông lớn và đôi khi gây thiệt hại cho nhóm cổ đông nhỏ: cổ đông SCB đã phải chấp nhận một mức cổ tức thấp do tổng giám đốc kiêm cổ đông lớn Phạm Anh Dũng đã sai phạm trong cho vay nhóm công ty đầu tư bất động sản; cổ đông Sacombank đã chấp nhận nhận cổ tức bằng cổ phiếu trong nhiều năm liền do chiến lược hiện hành. Ngoài ra, mối quan hệ sở hữu giữa các ngân hàng với nhau cũng tiềm ẩn nhiều rủi ro có thể gây ra bất ổn nếu xem xét kỹ: Văn phòng Thành ủy có sở hữu lớn ở bốn ngân hàng: Đông Á (6,87%), Việt Á (12%), Sài Gòn Công thương Ngân hàng (25,27%), có Phó Chánh Văn phòng Thành ủy là Chủ tịch HĐQT)<sup>2</sup>, Phương Đông (8,12%) tuy nhiên không có thông tin đích danh công ty nào thuộc Ban Tài chính Quản trị Thành ủy là chủ sở hữu của phần vốn góp này và cũng không có thông tin về vốn điều lệ của tổ chức này để có thể đánh giá xem liệu một tổ chức chính trị đầu tư với quy mô lớn như vậy vào các ngân hàng có ảnh hưởng đến các nguyên tắc QTCT trong ngân hàng không.

### 3.3. Đánh giá tính tuân thủ các quy định về HĐQT và ban kiểm soát

Trong mùa đại hội cổ đông năm 2011, nhiều ngân

hàng đã có một số điều chỉnh cho phù hợp với Luật các TCTD năm 2010 có hiệu lực ngày 01/01/2011. Những điều chỉnh bao gồm: thay đổi điều lệ, thay đổi số lượng và cơ cấu HĐQT như bầu bổ sung thành viên HĐQT độc lập, cơ cấu ban giám sát. Tuy nhiên, theo khảo sát của tác giả các điều chỉnh này chỉ mang tính đối phó với quy định chứ chưa thực sự là nhận thức của các ngân hàng, nhiều TCTD chưa có những điều chỉnh thích hợp. Điều này thể hiện qua: (i) Nhiều cổ đông còn chưa am tường về lĩnh vực mình đầu tư - trong đại hội cổ đông Ngân hàng Tiên Phong, các cổ đông đặt câu hỏi tại sao phải sửa đổi điều lệ của ngân hàng mà không đương nhiên biết rằng phải sửa đổi để điều lệ của các ngân hàng phù hợp với luật các TCTD vừa có hiệu lực; (ii) Phương Tây mới chuẩn bị bầu hai thành viên HĐQT độc lập tháng 3/2011<sup>3</sup>; (iii) Thông tin cập nhật nhất của các ngân hàng vẫn có một số thể nhân vẫn sở hữu cao hơn mức quy định: Doãn Chí Thiên sở hữu 6,87% vốn điều lệ của Phát triển Mê Kông (Phát triển Mê Kông, 2010); Phương Tây có hai cổ đông cá nhân sở hữu trên 5% (Nguyễn Kim Thanh là 9,97% và Hoàng Minh Hường là 6%<sup>4</sup>; Đỗ Quang Hiền sở hữu 6,06% vốn điều lệ Ngân hàng Sài Gòn-Hà Nội (Sài Gòn-Hà Nội, 2011); (iv) Trên website Ngân hàng Nam Á số thành viên HĐQT vẫn là 4 và ngân hàng Đông Nam Á số thành viên là 12.

#### a. Tính độc lập của HĐQT và ban kiểm soát

Rất ít ngân hàng thấy được tầm quan trọng của HĐQT độc lập. Trong tất cả các ngân hàng chỉ có Á Châu thể hiện hẳn nội dung trong mục cổ đông ACB “toàn bộ HĐQT không tham gia điều hành”. “Phổ biến hiện nay ở các ngân hàng thương mại là chuyên ai nắm giữ phần vốn nhiều nhất, người đó sẽ là chủ tịch HĐQT, trong khi yếu tố “có nghề” ít được coi trọng” (Nguyễn Hoài, 2010). Các cáo bạch cũng cho thấy thông tin về kinh nghiệm và kỹ năng của HĐQT còn khá sơ sài. Việc tổ chức, quản lý và điều hành ở các ngân hàng tập trung ở một số ít người, họ vừa là cổ đông lớn, vừa là thành viên của HĐQT và đồng thời giữ các chức vụ chủ chốt trong ban điều hành. Hoạt động của HĐQT thiên về điều hành hoặc chỉ đứng tên cho có hơn là hoạch định chiến lược và giám sát thực thi chiến lược phát triển cho ngân hàng, chưa thực hiện được chức năng giám sát và

cân bằng quyền lực giữa các bên trong ngân hàng, nhất là giữa chủ sở hữu và điều hành.

Kết quả khảo sát từ các ngân hàng cho thấy có 16/30 ngân hàng có thành viên vừa nằm trong HĐQT vừa nằm trong ban điều hành, trong đó có 14/30 ngân hàng có thành viên HĐQT vừa là tổng giám đốc; 11/30 ngân hàng có đề cập đến thành viên HĐQT độc lập.

Về ban kiểm soát, tác giả chưa thực hiện khảo sát để có thông tin tổng hợp, tác giả không có nhiều thông tin để có thể đánh giá mức độ độc lập ngoại trừ thông tin trong Báo cáo thường niên ngân hàng Việt Á: “Khác với thù lao của HĐQT, theo quy định của pháp luật các thành viên ban kiểm soát của VAB để làm việc chuyên trách nên được hưởng lương và được hạch toán vào chi phí”. Với vai trò làm công ăn lương, ban kiểm soát khó có thể thể hiện tính độc lập của mình. Ngoài ra, báo cáo thể điểm QTCT cũng cho thấy: “Hiện tại, trong các ngân hàng vai trò của ban kiểm soát còn khá mờ nhạt. Hầu hết thành viên của ban kiểm soát đều là nhân viên của công ty, làm việc theo chế độ kiêm nhiệm. Theo quy định, ban kiểm soát phải kiểm tra và kiểm soát được hoạt động của HĐQT và ban điều hành, tuy nhiên họ lại là nhân viên cấp dưới, do vậy tính độc lập trong kiểm tra là rất hạn chế. Trên thực tế hiện nay, hầu hết ban kiểm soát đều hoạt động rất hình thức, phụ thuộc vào HĐQT và ban điều hành. Với các đặc điểm nêu trên, ban kiểm soát khó có thể hoàn thành được chức năng, nhiệm vụ như luật định và trở nên hình thức, thường chỉ là người “đóng dấu” cho ban lãnh đạo khi cần thiết. Vì vậy, thực trạng về ban kiểm soát ở nước ta có lẽ chỉ tồn tại dưới hình thức “người giám sát bị kiểm duyệt”, chứ chưa phải là một thể chế giám sát nội bộ độc lập, chuyên môn và chuyên nghiệp để cân bằng hoạt động của doanh nghiệp, phục vụ lợi ích tối đa của doanh nghiệp”.

Trên cơ sở nội dung, hình thức thông tin đã đánh giá ở phần trên và những đánh giá về HĐQT có thể kết luận: (i) QTCT ở các ngân hàng chưa có sự phân định rõ ràng giữa HĐQT và tổng giám đốc, dẫn đến tính độc lập của HĐQT không cao. Do không đảm bảo tính độc lập nên khả năng đưa ra những phán quyết độc lập và khách quan của HĐQT và ban kiểm soát còn hạn chế, thậm chí bị vô hiệu như

## Hộp 2: Công việc kiêm nhiệm của một số thành viên HĐQT ngân hàng

- Ông Vũ Văn Tiền, chủ tịch HĐQT của ABBANK đồng thời là chủ tịch HĐQT kiêm Tổng Giám đốc Công ty Cổ phần Xuất Nhập khẩu tổng hợp Hà Nội; Chủ tịch HĐQT Công ty Cổ phần Chứng khoán An Bình; Chủ tịch HĐQT Công ty Cổ phần Xi măng Thăng Long; Chủ tịch HĐQT Công ty Cổ phần An Hoà<sup>5</sup>.

- Ông Đỗ Quang Hiến hiện là Chủ tịch HĐQT của SHB. Đồng thời cũng là Chủ tịch HĐQT của Tập đoàn T&T; Công ty Quản lý Quỹ Sài Gòn Hà Nội; Công ty Chứng khoán Sài Gòn - Hà Nội và kiêm chức Tổng Giám đốc Tập đoàn T&T.<sup>6</sup>

- Ông Lê Quang Tiến, Phó Chủ tịch HĐQT Tập đoàn FPT, Phó Chủ tịch HĐQT Công ty Cổ phần Phần mềm FPT, Phó Chủ tịch HĐQT Công ty Cổ phần Viễn thông FPT và Phó Chủ tịch HĐQT Công ty Cổ phần Dịch vụ Trực tuyến FPT<sup>7</sup>

*Nguồn: Website các ngân hàng đề cập ở trên*

trường hợp của Ngân hàng TMCP Sài Gòn.

### b. Chất lượng công tác quản trị

HĐQT chưa quan tâm về đến chất lượng công việc quản trị hay nói cách khác QTCT chưa được coi trọng đúng mức bằng chứng cho thấy nhiều thành viên HĐQT còn kiêm chủ tịch HĐQT của nhiều công ty (Hộp 2). Với nhiều công việc như vậy làm sao công việc giám sát và kiểm soát được tiến hành đúng theo các nguyên tắc quản trị.

Việc chưa thực hiện đúng chức năng của quản trị đã dẫn đến nhiều sai sót đáng tiếc như trường hợp của Sài Gòn HĐQT và ban kiểm soát đã bị vô hiệu.

### 4. Giải pháp

Để tạo một môi trường QTCT lành mạnh và dần tiến đến chuẩn quốc tế, tác giả có một số đề xuất như sau:

Bản thân các HĐQT, ban điều hành của các NHTM cần phải quán triệt những nguyên tắc, chuẩn mực chung của QTCT trong ngân hàng thông qua: (i) Không ngừng nâng cao sự hiểu biết và năng lực quản trị vì đây là ngành nhạy cảm, có khả năng gây sức ép đến các doanh nghiệp khách hàng do đó có tác động lan truyền lớn đến nhận thức về QTCT của các doanh nghiệp này; (ii) Tuân thủ đúng các quy định về quản trị; (iii) Tham gia các lớp học về quản trị. Các thành viên HĐQT và cán bộ quản lý cấp cao cần được đào tạo bài bản về QTCT.

NHNN không nên trông chờ sự tự nguyện mà cần phải có biện pháp chế tài mạnh đối với các ngân hàng không tuân thủ đúng các tiêu chuẩn về chức danh ban lãnh đạo, ban điều hành, ban kiểm soát được quy định trong Luật các TCTD. Ngoài ra, về

lâu dài cần quan tâm đến QTCT theo các chuẩn mực và tiêu chuẩn quốc tế. Điều này không bao giờ chậm vì ngay cả các chuẩn mực được xây dựng bởi BIS vẫn phải thay đổi cho kịp với sự thay đổi của hoàn cảnh thế giới. Ngoài ra, doanh nghiệp ngoài ngành ngân hàng cũng đã thay đổi mặc dù theo Báo cáo Thẻ điểm QTCT (IFC và các đồng sự, 2010) thay đổi chưa nhiều nhưng cũng đủ để ngành ngân hàng phải nhìn lại mình và không thể đứng ngoài cuộc chơi. Quy chế QTCT và quy chế công bố thông tin trong ngành ngân hàng cần được xây dựng như Thông tư 09 và Quyết định 12. Trong quy chế QTCT trong ngân hàng cần có: (i) Quy định yêu cầu việc tham gia các khoá đào tạo về QTCT của các thành viên HĐQT. Hàng năm phải công bố thông tin về số lượng thành viên HĐQT tham gia khóa học và phải có báo cáo giải trình nêu rõ những điểm áp dụng QTCT tốt và giải trình những điểm chưa áp dụng trong Báo cáo thường niên. Chương trình, tài liệu đào tạo cần liên tục được nghiên cứu, cập nhật để phản ánh được những điển hình thực tế của Việt Nam cũng như các chuẩn mực quốc tế và phải có quy định về mức đào tạo tối thiểu; (ii) Cần thống nhất ghi tỷ lệ cổ phần nắm giữ thay vì quy mô cổ phần để người đọc báo cáo tiện theo dõi, đối chiếu, so sánh và đánh giá tính tuân thủ.

Việc ban hành và thực thi một hành lang pháp lý cho QTCT trong ngân hàng là hết sức cần thiết trong xu hướng sáp nhập và trong bối cảnh việc QTCT trong ngân hàng chưa được coi trọng và gây ra những hậu quả đáng tiếc. □

1. Trích lại từ Bùi Khắc Sơn (2011), Quản trị công ty trong hoạt động ngân hàng tại Việt Nam Một số gợi ý chính sách, <http://div.gov.vn/Default.aspx?tabid=122&CategoryID=1&News=2138>
2. <http://www.dongabank.com.vn/service/285/danh-cho-co-dong>
3. <http://www.habubank.com.vn/quan-ly-nha-dau-tu/quy-che-quan-tri/>
4. <http://www.acb.com.vn/gthieu/gthieu-quantri.htm>
5. <http://www.giadinhhbank.com.vn/page/static.htm?code=QHBC>
6. <http://www.saigonbank.com.vn/page.jsp?name=gioithieu/hdqt&expleft=1>
7. <http://www.westernbank.vn/?ctrl=Detail&News=201103280917517653>
8. <http://www.westernbank.vn/?ctrl=Detail&News=201103280917517653>
9. <http://www.abbank.vn/vi/Co-Cau-To-Chuc/HOI-DONG-QUAN-TRI.1.aspx>
10. <http://www.shb.com.vn/tabid/474/default.aspx>
11. <http://tpb.vn/vn/gioi-thieu/ban-lanh-dao/le-quang-tien/>

### Tài liệu tham khảo:

1. BIS (1999), Enhancing corporate governance for banking organisations, <http://www.bis.org/publ/bcbs56.pdf>
2. BIS (2006), Enhancing corporate governance for banking organization, <http://www.bis.org/publ/bcbs122.pdf> banking 2006.
3. BIS (2010), Principles for enhancing corporate governance, <http://www.bis.org/publ/bcbs176.htm>
4. Central Bank of Nigeria (2006): Code corporation governance for banks in nigeria post consolidation, <http://www.cenbank.org/out/publications/bsd/2006/corpgov-postconso.pdf>
5. OECD (2004), "Principles of Corporate Governance, <http://www.oecd.org/dataoecd/32/18/31557724.pdf>
6. Đại Dương (2011), Báo cáo thường niên, [http://oceanbank.vn/Uploads/PDF/BCTN%20nam%202010%20\\_25032011\\_final\\_15\\_29\\_31.pdf](http://oceanbank.vn/Uploads/PDF/BCTN%20nam%202010%20_25032011_final_15_29_31.pdf)
7. Hồng Sương (2010), SCB: Khi nhà đầu tư sử dụng quyền bỏ phiếu, Sài Gòn tiếp thị, <http://www.ors.com.vn/News/tin-doanh-nghiep-va-co-dong/197/48367/scb-khi-nha-dau-tu-su-dung-quyen-bo-phieu.aspx>
8. IFC và các cộng sự (2010), Báo cáo thể điểm quản trị công ty, [http://www.ifc.org/ifcext/mekongpsdf.nsf/AttachmentsByTitle/CG-executive+summary-VN/\\$FILE/CG-executive+summary-VN.pdf](http://www.ifc.org/ifcext/mekongpsdf.nsf/AttachmentsByTitle/CG-executive+summary-VN/$FILE/CG-executive+summary-VN.pdf)
9. Nam Á (2010), Bản cáo bạch, [http://www.namabank.com.vn/files/file/20100416\\_BangCaoBach.pdf](http://www.namabank.com.vn/files/file/20100416_BangCaoBach.pdf)
10. Nam Việt (2009), Quy chế quản trị ngân hàng, <http://www.navibank.com.vn/uploads/file/2010/QuyCheQTNH.pdf>
11. Nguyễn Hoài (2010), quản trị ngân hàng theo cách mới: Chuyện của Liên Việt Bank, <http://vneconomy.vn/20100118094629724p0c6/quan-tri-ngan-hang-theo-cach-moi-chuyen-cua-lienvietbank.htm>
12. Nhà Hà Nội (2011), Báo cáo thường niên, [http://www.habubank.com.vn/upload/files/201104/14961\\_AR\\_2010\\_\\_150411Vie.pdf](http://www.habubank.com.vn/upload/files/201104/14961_AR_2010__150411Vie.pdf)
13. Phát triển Mê Kông (2010), Bản cáo bạch, [http://www.mdb.com.vn/upl/shareholder/t/49/10\\_9\\_2010ban\\_cao\\_bach\\_tom\\_tat\\_mdb\\_2010.pdf](http://www.mdb.com.vn/upl/shareholder/t/49/10_9_2010ban_cao_bach_tom_tat_mdb_2010.pdf)
14. Phùng Khắc Kế (2004), important of good corporate governance for vietnam commercial banks, <http://www.oecd.org/dataoecd/19/29/34080923.pdf>
15. Sài Gòn - Hà nội (2011), Báo cáo thường niên 2010
16. Th.Hương (2012), Vi phạm báo cáo và công bố thông tin, 3 DN bị phạt 140 triệu đồng, <http://hanoimoi.com.vn/newsdetail/Kinh-te/539741/vi-pham-bao-cao-va-cong-bo-thong-tin-3-dn-bi-phat-140-trieu-dong.htm>
17. Trịnh Thanh Huyền (2009), Vấn đề quản trị Ngân hàng thương mại ở Việt Nam,