

Quản trị công ty trong ngân hàng

Nghiên cứu điển hình tại Ngân hàng Thương mại Cổ phần và Ngân hàng Thương mại Nhà nước

Trần Thị Thanh Tú^{*,1}, Phạm Bảo Khánh²

¹Trường Đại học Kinh tế, Đại học Quốc gia Hà Nội, 144 Xuân Thủy, Cầu Giấy, Hà Nội, Việt Nam

²Bảo hiểm Tiền gửi Việt Nam, 109 Trần Hưng Đạo, Capital Tower, Hà Nội, Việt Nam

Nhận ngày 22 tháng 10 năm 2013

Chỉnh sửa ngày 05 tháng 12 năm 2013; chấp nhận đăng ngày 23 tháng 12 năm 2013

Tóm tắt: Quản trị công ty trong ngân hàng là một trong những mối quan tâm lớn của các nhà nghiên cứu, nhà hoạch định chính sách và đặc biệt là các ngân hàng, song ở Việt Nam, các nghiên cứu về lĩnh vực này còn hạn chế. Một nội dung rất quan trọng trong các tiêu chuẩn đánh giá năng lực quản trị công ty do Tổ chức Hợp tác và Phát triển Kinh tế (OECD) đề xuất là các tiêu chuẩn về vai trò của hội đồng quản trị. Ngoài ra, các nguyên tắc về quản trị rủi ro của Ủy ban Basel về Giám sát Ngân hàng cũng đề cập đến trách nhiệm của hội đồng quản trị trong ngân hàng. Bài viết đánh giá trách nhiệm hội đồng quản trị của Ngân hàng thương mại cổ phần (NHTMCP) và Ngân hàng thương mại nhà nước (NHTMNN) dựa trên các tiêu chuẩn về quản trị công ty của OECD và các nguyên tắc Basel.

Từ khóa: Quản trị công ty, hội đồng quản trị, ngân hàng, nguyên tắc Basel.

1. Giới thiệu

Quản trị công ty không còn là lĩnh vực nghiên cứu mới trên thế giới. Các hiệp hội nghề nghiệp khắp toàn cầu ngày càng ban hành nhiều hướng dẫn và áp dụng nhiều nguyên tắc về quản trị công ty. Những hướng dẫn này nhằm mục đích tạo ra thông lệ tốt nhất trong hoạt động quản trị công ty cho các doanh nghiệp, nhà đầu tư và cổ đông. Ở Việt Nam, mặc dù quản trị công ty là một khái niệm tương đối mới, nhưng nó đã trở thành mối quan tâm lớn của các nhà lãnh đạo, cổ đông và các bên có

liên quan, đặc biệt là trong hệ thống ngân hàng vì nhiều lý do.

Thứ nhất, cuộc khủng hoảng tài chính châu Á năm 1997 đã bộc lộ những yếu kém trong thực tiễn hoạt động quản trị công ty của các ngân hàng ở châu lục này. Trước năm 1997, mô hình kinh tế châu Á có đặc trưng là các tập đoàn lớn có ảnh hưởng chi phối và các công ty gia đình. Những tập đoàn này có các chi nhánh tài chính (ngân hàng) có chức năng chủ yếu là tài trợ cho nhu cầu tài chính trong nội bộ tập đoàn. Việc cho vay lẫn nhau dẫn đến hệ quả tất yếu là làm tăng thêm rủi ro cho các tập đoàn này. Vấn đề ngày càng trở nên phức tạp bởi sự yếu kém trong việc giám sát hệ thống ngân hàng của ngân hàng trung ương. Chính vì thế,

* Tác giả liên hệ. ĐT: 84-4-37547506-552
Email: tuttt@vnu.edu.vn

hệ thống ngân hàng càng tiềm ẩn nhiều rủi ro và dễ bị tổn thương, khi mà hoạt động cho vay lẫn nhau, sự yếu kém trong trách nhiệm của hội đồng quản trị và tình trạng sở hữu chéo trong ngân hàng ngày càng gia tăng. Đó là một trong những nguyên nhân dẫn đến cuộc khủng hoảng tài chính châu Á năm 1997.

Thứ hai, một trong những lý do dẫn đến cuộc khủng hoảng tài chính Mỹ năm 2008 là chính sách thù lao cho giám đốc điều hành ngân hàng không phù hợp. Người ta đổ lỗi cho giám đốc điều hành vì lợi nhuận ngắn hạn mà chấp nhận quá nhiều rủi ro và bỏ qua lợi ích lâu dài của ngân hàng và cổ đông. Vì thế, đòi hỏi phải có các nghiên cứu về hoạt động quản trị công ty trong ngân hàng.

Thứ ba, tại Việt Nam, cổ phần hóa hệ thống ngân hàng bắt đầu từ năm 2007, tiên phong là Vietcombank. Trước khi cổ phần hóa, cả nước có 34 ngân hàng thương mại cổ phần (NHTMCP) và 5 ngân hàng thương mại nhà nước (NHTMNN) trong đó NHTMNN chiếm từ 70-80% tổng tài sản và thị phần tín dụng. Trong và sau quá trình cổ phần hóa, có sự chuyển dịch dần dần và đáng kể thị phần từ NHTMNN sang NHTMCP. Đồng thời, quá trình này cũng bộc lộ nguyên nhân của sự yếu kém trong hoạt động quản trị công ty của các ngân hàng chính là do thuộc sở hữu nhà nước, thể hiện rõ nhất khi các ngân hàng này chuyển đổi sang mô hình cổ phần, không còn được Chính phủ hỗ trợ.

Thứ tư, hoạt động hợp nhất và cải cách trong hệ thống ngân hàng Việt Nam đã được Chính phủ khởi xướng từ năm 2005. Trong quá trình này, pháp luật và các quy định được sửa đổi và xây dựng mới để tạo ra một khuôn khổ pháp lý thích hợp cho hệ thống ngân hàng mà quản trị công ty là một trong những ưu tiên hàng đầu.

2. Tổng quan các nghiên cứu về vai trò của hội đồng quản trị trong lĩnh vực ngân hàng

Có khá nhiều nghiên cứu trên thế giới về quản trị công ty đề cập đến vai trò của hội đồng quản trị, trong đó tập trung chủ yếu vào thành phần và tính độc lập của hội đồng quản trị. Các tác giả đã nghiên cứu ảnh hưởng của mô hình hội đồng quản trị độc lập đối với hiệu quả hoạt động của ngân hàng dựa trên phân tích kiểm chứng. Tuy nhiên, kết quả không theo một chiều hướng nhất định. Một mặt, kết quả kiểm chứng ủng hộ giả thuyết là hội đồng quản trị độc lập giúp ngân hàng hoạt động hiệu quả hơn. Mặt khác, cũng có bằng chứng cho thấy hội đồng quản trị độc lập không có ảnh hưởng đến hiệu quả hoạt động của ngân hàng [7], [3].

Trong ngân hàng, vai trò của hội đồng quản trị đặc biệt quan trọng và có nhiều ảnh hưởng. Điều này là do tính cạnh tranh trong ngân hàng rất mạnh mẽ, trong khi các quy định quản trị rủi ro lại vô cùng khắc nghiệt và thông tin không cân xứng ở mức độ cao đã làm cho quản trị công ty trong ngân hàng trở nên phức tạp hơn [6]. Nghiên cứu về vai trò của hội đồng quản trị trong các ngân hàng cũng tập trung vào thành phần và tính độc lập của tổ chức này. Thành phần và quy mô của hội đồng quản trị ngân hàng liên quan đến khả năng của hội đồng quản trị trong việc giám sát các giám đốc điều hành. Tuy nhiên, việc các giám đốc quá độc lập có thể gây ảnh hưởng tiêu cực đến hiệu quả hoạt động của hội đồng quản trị. Theo giới hạn tối ưu, hội đồng quản trị của một ngân hàng quốc tế cần 19 người [12]. Ở các ngân hàng châu Á, các nghiên cứu về quản trị công ty cho thấy hội đồng quản trị trong các ngân hàng Nhật Bản đã không hoàn thành nhiệm vụ giám sát đặc biệt trước khi xảy ra cuộc khủng hoảng tài chính. Các giám đốc điều hành không bị kỷ luật thôi việc do làm việc kém hiệu quả. Sau cuộc khủng hoảng, số lượng giám đốc bị sa

thải càng nhiều thì hiệu quả hoạt động của ngân hàng Nhật Bản càng cao [2]. Tại khu vực Đông Nam Á, các ngân hàng được cổ phần hóa để nâng cao hiệu quả kinh doanh và việc tăng khả năng kiểm soát của hội đồng quản trị, kết quả của cổ phần hóa, đã nâng cao hiệu quả hoạt động của ngân hàng [4].

Khác với các nghiên cứu đã được đề cập ở trên, trong bài viết này, nhóm tác giả lựa chọn phân tích một số vấn đề về thực tiễn vai trò và trách nhiệm của hội đồng quản trị tại các ngân hàng thương mại Việt Nam theo các tiêu chuẩn trong quản trị công ty của OECD [14] và tiêu chuẩn về quản trị rủi ro của Basel tại 2 ngân hàng điển hình trong hệ thống để phân tích, so sánh. Từ đó, các tác giả chỉ ra những hạn chế, yếu kém trong quản trị công ty của 2 ngân hàng đó cũng như sự khác biệt trong quản trị công ty của NHTMCP và NHTMNN.

3. Phương pháp nghiên cứu

3.1. Khuôn khổ phân tích

Trách nhiệm của hội đồng quản trị được đặt ra trong nguyên tắc OECD số 6 và nguyên tắc Basel số 8 về tăng cường quản trị công ty. Trong 6 trách nhiệm hỗ trợ được đề cập trong nguyên tắc số 6 của OECD, 4 trách nhiệm hỗ trợ được dùng để phân tích và đánh giá cho hai ngân hàng (Bảng 1).

Thang đo phân tích: Các tiêu chuẩn theo thông lệ quốc tế của OECD và Basel về vai trò của hội đồng quản trị công ty tại 2 ngân hàng được đánh giá trên cơ sở 4 mức: tuân thủ hoàn toàn (fully observed - FO) nếu đáp ứng 75% trở lên các tiêu chuẩn, tuân thủ bề ngoài (materially observed - MO) nếu đáp ứng được từ 50-74% các tiêu chuẩn, tuân thủ một phần (partially observed - PO) nếu đáp ứng từ 30-49% các tiêu chuẩn và không tuân thủ (unobserved - UO) nếu đáp ứng dưới 30% các tiêu chuẩn.

3.2. Thông tin và dữ liệu

Ở Việt Nam, ngân hàng luôn được coi là một khu vực kinh tế quan trọng và nhạy cảm song việc công bố thông tin rất hạn chế, thông tin thiếu tính thống nhất và toàn diện. Vì vậy, nhóm tác giả đã lựa chọn 2 ngân hàng nằm trong danh sách 10 ngân hàng có vốn đầu tư lớn nhất, đại diện cho 2 loại hình thức sở hữu (1 ngân hàng mới được cổ phần hóa - Nhà nước nắm giữ trên 95% cổ phiếu và 1 ngân hàng cổ phần) để nghiên cứu. Đồng thời, với sự khác biệt về tính chất sở hữu, 2 ngân hàng được lựa chọn sẽ là minh chứng cho sự khác biệt về hoạt động quản trị công ty. Với lựa chọn này, 2 ngân hàng có thể đại diện cho các ngân hàng Việt Nam. Tuy nhiên, do yếu tố nhạy cảm nên 2 ngân hàng này không được nêu tên đích danh.

Nguồn thông tin được sử dụng trong nghiên cứu này chủ yếu là nguồn thông tin thứ cấp thu thập từ các báo cáo tài chính được kiểm toán, điều lệ ngân hàng, hướng dẫn về hoạt động và tổ chức ngân hàng, báo cáo thường niên của 2 ngân hàng. Ngoài ra, các cuộc phỏng vấn sâu với các nhà quản lý ngân hàng và các nhà hoạch định chính sách cũng được tiến hành nhằm hỗ trợ cho việc phân tích định tính.

4. Phân tích vai trò của hội đồng quản trị tại 2 ngân hàng

4.1. Tóm tắt kết quả đánh giá

Căn cứ vào 4 tiêu chí đánh giá vai trò hội đồng quản trị của OECD, nhóm tác giả tóm tắt kết quả đánh giá ở Bảng 1.

4.2. Phân tích thực tiễn vai trò và trách nhiệm của hội đồng quản trị tại NHTMNN

NHTMNN này được thành lập vào cuối những năm 1980, là một trong bốn ngân hàng thương mại quốc doanh lớn nhất Việt Nam, thuộc top 5 ngân hàng lớn nhất về vốn với

khoảng 1.000 chi nhánh và phòng giao dịch trên cả nước. Ngân hàng được cổ phần hóa năm 2009 nhưng hiện nay Nhà nước vẫn là cổ đông chi phối (chiếm hơn 90% vốn cổ phần). Ngân hàng có một hội đồng quản trị, một giám đốc điều hành và một ban giám sát. Ban giám sát được bầu từ cuộc họp đại hội đồng cổ đông, không phải do hội đồng quản trị bầu cử.

Sau khi phân tích trách nhiệm của hội đồng quản trị tại NHTMNN, các kết luận sau được rút ra:

Thứ nhất, có nhiều thay đổi tích cực trong việc quản trị và quản lý tăng cường vai trò giám sát của hội đồng quản trị và trách nhiệm của ban quản lý so với tình trạng thuộc sở hữu nhà nước 100% trước đây.

Thứ hai, NHTMNN có quy mô lớn về tài sản, mạng lưới chi nhánh và số lượng nhân viên. Việc phân định không rõ ràng trách nhiệm của hội đồng quản trị và ban giám đốc là một đặc trưng trong quản trị ngân hàng thuộc sở hữu nhà nước. Điều này dẫn đến một số hạn chế trong quản trị công ty tại ngân hàng. Thực tế cho thấy, ngân hàng không có một cách tiếp cận rõ ràng để quản lý ngân hàng sau cổ phần hóa với hiệu quả cao hơn, thể hiện ở những điểm sau:

- Trách nhiệm của hội đồng quản trị, ban giám sát và ban giám đốc không rõ ràng, đặc

biệt là trong báo cáo tài chính, giám sát, kiểm soát nội bộ và đề cử ban giám đốc.

- Theo kiến nghị của OECD và Basel, nhiệm vụ quan trọng mà hội đồng quản trị cần phải có không được đề cập rõ ràng trong trách nhiệm của hội đồng quản trị, ví dụ như phê duyệt chiến lược dài hạn và kế hoạch kinh doanh. Ngoài ra, có một số công việc mà hội đồng quản trị không nên tham gia, ví dụ như việc hội đồng quản trị chỉ định và thay thế các trưởng phòng.

- Trách nhiệm hội đồng quản trị của ngân hàng được quy định phù hợp hơn cho phương pháp quản lý năng động, hướng tới tương lai.

- Tính độc lập thấp của hội đồng quản trị là hệ quả tất yếu của sở hữu nhà nước trong thời gian dài, do đó cần nhiều thời gian để nâng cao tính độc lập của hội đồng quản trị vì ngân hàng này quá lớn để thay đổi triệt để.

- Các chính sách và hướng dẫn bằng văn bản còn chưa tốt. Có sự chòng chẹo giữa các quy định nội bộ ngân hàng. Ví dụ như có một số điều khoản của hướng dẫn về quản trị công ty trong ngân hàng hoàn toàn giống với Điều lệ. Các chính sách rủi ro không đầy đủ vì chưa bao gồm các rủi ro như rủi ro chính sách và rủi ro hoạt động theo thông lệ quốc tế của Basel về quản trị rủi ro.

Bảng 1: Kết quả đánh giá về vai trò hội đồng quản trị tại 2 ngân hàng

| Nguyên tắc VI: Trách nhiệm của hội đồng quản trị | NHTMNN | | | | NHTMCP | | | |
|---|--------|----|----|----|--------|----|----|----|
| | UO | PO | MO | FO | UO | PO | MO | FO |
| SP 1: Hội đồng quản trị phải làm việc trên cơ sở có đầy đủ thông tin, tin cậy, siêng năng, cẩn trọng và vì lợi ích tốt nhất của ngân hàng và các cổ đông | | + | | | | + | | |
| SP 2: Khi quyết định của hội đồng quản trị có thể ảnh hưởng đến các nhóm cổ đông khác nhau theo các cách khác nhau, thì hội đồng quản trị cần đối xử bình đẳng với tất cả cổ đông | + | | | | + | | | |

Trách nhiệm bổ trợ 3: Hội đồng quản trị phải thực hiện một số chức năng chủ yếu sau:

| | | |
|--|---|---|
| Xem xét và định hướng chiến lược ngân hàng, kế hoạch hành động chính, chính sách rủi ro, ngân sách và kế hoạch kinh doanh hàng năm, đặt ra các mục tiêu hoạt động, theo dõi việc thực hiện mục tiêu và các hoạt động của ngân hàng, giám sát các hoạt động sử dụng vốn và thu hồi vốn | + | + |
| Giám sát hiệu quả hoạt động quản trị ngân hàng và thực hiện các thay đổi khi cần thiết | + | + |
| Lựa chọn, bồi dưỡng, giám sát và khi cần thiết, thay thế cán bộ quản lý chủ chốt và giám sát kế hoạch tìm người kế nhiệm | + | + |
| Gắn kết thù lao của hội đồng quản trị và cán bộ quản lý chủ chốt với lợi ích lâu dài của công ty và cổ đông | + | + |
| Bảo đảm quá trình đề cử và bầu cử hội đồng quản trị nghiêm túc và minh bạch | + | + |
| Giám sát và xử lý xung đột lợi ích tiềm ẩn của ban giám đốc, hội đồng quản trị và các cổ đông, bao gồm cả sử dụng sai mục đích tài sản của ngân hàng và lợi dụng giao dịch với các bên liên quan | + | + |
| Đảm bảo tính trung thực của hệ thống báo cáo tài chính và kế toán công ty, bao gồm cả kiểm toán độc lập, và đảm bảo hệ thống kiểm soát thích hợp luôn hoạt động, đặc biệt là hệ thống quản lý rủi ro, kiểm soát tài chính và hoạt động, tuân thủ theo pháp luật và các tiêu chuẩn có liên quan | + | + |
| Trách nhiệm hỗ trợ 4: Hội đồng quản trị phải đưa ra các phán quyết độc lập và khách quan về các vấn đề của ngân hàng | + | + |

Nguồn: Kết quả nghiên cứu của các tác giả, 2012.

- Hiệu quả hoạt động của ngân hàng thấp hơn so với các ngân hàng cổ phần lớn, lâu đời trên thị trường, thể hiện ở tỷ lệ thu nhập trên tổng tài sản (ROA) và thu nhập trên vốn chủ sở hữu (ROE) trong nhiều năm trước khi cổ phần hóa và cả sau khi cổ phần hóa. Tỷ lệ vốn chủ sở hữu trên tổng tài sản của ngân hàng là 5%, thấp hơn nhiều so với mức 7,8% của ngân hàng có quy mô tương đương. Tỷ lệ giá trị tài sản trên một nhân viên là 13 tỷ đồng, trong khi tỷ lệ này của một ngân hàng cổ phần lớn tương đương là 20 tỷ đồng. Quản trị công ty của ngân hàng yếu

kém, như đã đề cập ở trên, có thể lý giải cho hoạt động kém hiệu quả của ngân hàng này.

4.3. Phân tích thực tiễn vai trò của hội đồng quản trị tại NHTMCP

NHTMCP được thành lập vào đầu những năm 1990, là một trong những ngân hàng thương mại cổ phần đầu tiên khi Việt Nam đang trong giai đoạn đầu chuyên hướng kinh tế thị trường. Ngân hàng này thuộc top 10 ngân hàng lớn nhất xét về quy mô vốn tự có với khoảng 200 chi nhánh và phòng giao dịch trên cả nước.

NHTMCP có các cổ đông lớn và một cổ đông tổ chức là ngân hàng quốc tế. Ngân hàng có hội đồng quản trị, ban quản lý mà đứng đầu là giám đốc điều hành hoặc tổng giám đốc và ban giám sát. Ban giám sát trực thuộc đại hội đồng cổ đông, không thuộc hội đồng quản trị.

Từ kết quả phân tích có thể thấy, NHTMCP đã năng động thích ứng với những thay đổi bên ngoài như các quy định, thị trường và bắt đầu cải tiến để tăng tính hiệu quả của ngân hàng. Chính sách và hướng dẫn của ngân hàng được sửa đổi thường xuyên, bao gồm hướng dẫn phê duyệt cho vay, hướng dẫn phát triển hệ thống ngân hàng, chính sách kinh doanh vay vốn, chính sách truyền thông nội bộ và chính sách quản lý công ty con. Điều lệ của ngân hàng cũng được sửa đổi hàng năm. Trong 2 năm qua, ngân hàng đã xây dựng chính sách thù lao và đề cử, công nhận sự đóng góp của đội ngũ nhân viên, đánh giá khả năng của nhân viên, từ đó có thể khen thưởng kịp thời và đầy đủ.

Tóm lại, nhóm tác giả đánh giá trách nhiệm của hội đồng quản trị tại NHTMCP như sau:

- Ngân hàng có thể phản ứng tích cực với những thay đổi bên ngoài và bắt đầu thay đổi đề tự cải tiến bản thân liên tục. Các thay đổi được thực hiện trong nhiều lĩnh vực, bao gồm các chính sách, thủ tục, công nghệ thông tin và cơ cấu tổ chức.

- Ngân hàng xây dựng các hướng dẫn và chính sách rõ ràng, bám sát tình hình nội bộ nên có thể áp dụng một cách hiệu quả. Mặc dù có sự giám sát và thay đổi các chính sách, song không có yêu cầu pháp lý cho hội đồng quản trị giám sát, đánh giá hiệu quả chính sách và thực hiện các thay đổi khi cần thiết. Ngân hàng cần kết hợp chặt chẽ nhiệm vụ này trong Điều lệ ngân hàng.

- Sự chi phối của các nhóm giám đốc có liên quan, vai trò của ban giám sát yếu kém hơn so với hội đồng quản trị chứng tỏ mối quan hệ xã hội và người quen thân vẫn đóng vai trò quan trọng trong quản trị ngân hàng, và việc đối

xử với các cổ đông ít có khả năng công bằng. Cổ đông thiểu số khó được đối xử tốt.

- Ngân hàng được xếp trong số các ngân hàng cổ phần lớn nhất và có mặt lâu đời trên thị trường. Tỷ lệ vốn chủ sở hữu trên tổng tài sản tương đối cao (7,8%). Tỷ lệ giá trị tài sản trên mỗi nhân viên là 20 tỷ đồng. So với NHTMNN, NHTMCP giữ vị trí tốt hơn và hoạt động hiệu quả, thể hiện ở ROA, ROE cao hơn, mặc dù mạng lưới chi nhánh và số lượng nhân viên ít hơn so với NHTMNN. Có thể kết luận, hiệu quả hoạt động của NHTMCP tốt hơn NHTMNN một phần do quản trị công ty của NHTMCP tốt hơn.

5. Kết luận và khuyến nghị

Qua những phân tích, đánh giá trên, có thể thấy rằng vai trò của hội đồng quản trị tại các ngân hàng Việt Nam chủ yếu được tuân thủ ở mức độ một phần (PO) theo các nguyên tắc OECD và Basel về quản trị công ty. Các nhà quản lý và giám đốc ngân hàng cần phải nỗ lực hơn nữa trong việc phát triển một khuôn khổ quản trị công ty thích hợp. Nhóm tác giả nhận thấy quản trị công ty của NHTMCP tốt hơn, tuân thủ các nguyên tắc quốc tế tốt hơn so với NHTMNN, là ngân hàng mới được cổ phần hóa. Trách nhiệm của hội đồng quản trị NHTMCP được xác định rõ ràng trong các hướng dẫn ngân hàng và có hiệu quả hơn trong thực tế. Phong cách quản lý nhà nước - thụ động và phân định trách nhiệm không rõ ràng - đã ăn sâu trong phong cách quản trị hiện tại của NHTMNN. Do đó, nếu như sau cổ phần hóa, chính bản thân NHTMNN không có chiến lược thay đổi quản trị công ty phù hợp với thông lệ quốc tế, có thể sẽ dẫn đến những hạn chế trong việc nâng cao hiệu quả kinh doanh của ngân hàng. Do đó, Chính phủ nên dần dần giảm các biện pháp hỗ trợ và tạo cơ sở để thay đổi văn hóa về quản trị cho ngân hàng mới được cổ phần hóa.

Nhóm tác giả nhận thấy tính độc lập yếu của hội đồng quản trị trong cả hai ngân hàng này là do sự thống trị của cổ đông nhà nước có vai trò kiểm soát hoặc một nhóm các cổ đông và những người liên quan. Mỗi quan hệ cá nhân đóng vai trò quan trọng trong các ban giám đốc ngân hàng. Vì vậy, việc bảo vệ cổ đông thiểu số và chức năng kiểm soát của ban giám sát còn yếu kém. Chủ tịch hội đồng quản trị tại cả hai ngân hàng có quyền lực rất lớn nên tính độc lập của ban giám sát chưa cao.

Ngân hàng Nhà nước Việt Nam cần sửa lại quy định hiện hành về chức năng của các cuộc họp đại hội đồng cổ đông, nhiệm vụ của hội đồng quản trị và giám đốc điều hành để đảm bảo trách nhiệm và tính độc lập của hội đồng quản trị và ban giám đốc ngân hàng, đồng thời hướng tới phù hợp hơn với thông lệ quốc tế. Ngoài ra, cần đưa ra một khuôn khổ giám sát hiệu quả và dễ thực thi để thu hẹp khoảng cách giữa thực tiễn hoạt động quản trị công ty của ngân hàng so với các quy định trong hoạt động quản lý giám sát của Ngân hàng Nhà nước Việt Nam.

Các nguyên tắc quốc tế về quản trị công ty thường được khuyến khích áp dụng ở tất cả các quốc gia. Tuy nhiên, việc áp dụng các nguyên tắc quốc tế vào từng nước sẽ không mang lại lợi ích nếu khuôn khổ pháp lý và môi trường thể chế yếu [5]. Để áp dụng các nguyên tắc về quản trị công ty theo chuẩn mực quốc tế một cách hiệu quả vào hệ thống ngân hàng Việt Nam, cần chuẩn bị các điều kiện cần thiết và thực hiện nhiều nghiên cứu hơn. Đầu tiên, cần thực hiện đánh giá tác động của quy định hiện hành của Ngân hàng Nhà nước Việt Nam về hoạt động và tổ chức ngân hàng đối với hiệu quả hoạt động của hệ thống ngân hàng. Thứ hai, cần xác định các đặc trưng chính của hệ thống ngân hàng Việt Nam và ảnh hưởng của nó đến hiệu quả hoạt động ngân hàng. Các kết quả nghiên cứu

của nhóm tác giả cho thấy cần có thêm các nghiên cứu đánh giá tác động của hội đồng quản trị, ban giám sát và giám đốc điều hành đối với hiệu quả hoạt động ngân hàng nhằm cung cấp một số đề xuất cho các nhà quản lý để điều chỉnh hợp lý hoạt động quản trị ngân hàng ở Việt Nam.

Tài liệu tham khảo

- [1] Basel Committee on Banking Supervision (2006), Enhancing Corporate Governance for Banking Organizations.
- [2] Christopher W. Anderson, Terry L. Campbell (2004), "Corporate Governance of Japanese Banks", *Journal of Corporate Finance*, Vol. 12, pp. 113-142.
- [3] Hermalin, B. E., Weisbach, M. S. (1991), "The Effect of Board Composition and Direct Incentives on Firm Performance", *Financial Management* 20, 101-112.
- [4] Jonathan William, Nghia Nguyen (2005), "Financial Liberalization, Crisis, and Restructuring: A Comparative Study of Bank Performance and Bank Governance in South East Asia", *Journal of Banking and Finance* 29 (2005), 2119-2154.
- [5] Kanebo Yuka (2007), *Theories and Realities of Asian Corporate Governance: From Transplantation to Asian Best Practices*, Beijing Forum 2007.
- [6] Levine, R. (2004), "The Corporate Governance of Banks: A Concise Discussion of Concepts and Evidence", Working Paper, World Bank Policy Research.
- [7] Marco Becht (2007), *Corporate Law and Governance*. Elsevier B. V.
- [8] Michelle R. Clayman et al., *Corporate Finance: A Practical Approach*, CFA Institute.
- [9] Nguyen Dinh Cung, Robert Robertson (2005), *Corporate Governance in Vietnam Policy Brief No 36*, The William Davidson Institute, University of Michigan.
- [10] Nick Freeman, Nguyen Van Lan (2006), *Corporate Governance in Vietnam - The Beginning of a long Journey*, IFC.
- [11] OECD (2004), *OECD Principles of Corporate Governance*.
- [12] Pablo de Andres, Eleuterio Vallelado (2008), "Corporate Governance in Banking", *Journal of Banking and Finance* 32 (2008).

- [13] Pei Sai Fan (2004), Literature Review and Empirical Research on Corporate Governance, Monetary Authority of Singapore.
- [14] World Bank (2006), Corporate Governance Country Assessment - Vietnam.
- [15] Các báo cáo liên quan của hai ngân hàng được lựa chọn nghiên cứu: Báo cáo thường niên, Điều lệ, các biên bản họp đại hội cổ đông, các chính sách quy định về quản trị rủi ro, chính sách cho vay, chính sách khen thưởng, báo cáo tài chính 2008-2010.

Corporate Governance in the Vietnamese Banking System A Case Study of the Joint Stock Bank and the State-Owned Bank

Trần Thị Thanh Tú¹, Phạm Bảo Khánh²

¹VNU University of Economics and Business, 144 Xuân Thủy Str., Cầu Giấy Dist., Hanoi, Vietnam

²Deposit Insurance of Vietnam, 109 Trần Hưng Đạo, Capital Tower, Hanoi, Vietnam

Abstract: While corporate governance in the Vietnamese banking system has been one of the major concerns of researchers, policy makers and particularly the banks themselves, research in this area is however limited. One of the major criteria under the Organization for Economic Cooperation and Development's principles (OECD) on corporate governance is the role of the board of directors. Besides, the principles of risk governance issued by the Basel Committee on banking supervision also include the responsibilities of the board of directors. This paper evaluates the responsibilities of the board of directors in the joint stock bank and that of the state-owned bank, privatized following the OECD and Basel principles of corporate governance.

Keywords: Corporate governance, board of directors, bank, Basel principles.