

ĐỔI MỚI, HOÀN THIỆN CƠ CHẾ QUẢN TRỊ DOANH NGHIỆP TẠI CÁC NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI NHÀ NƯỚC

TS. Nguyễn Thị Thanh Hương^{*}

1. Vai trò của Ngân hàng thương mại Nhà nước trên thị trường tài chính

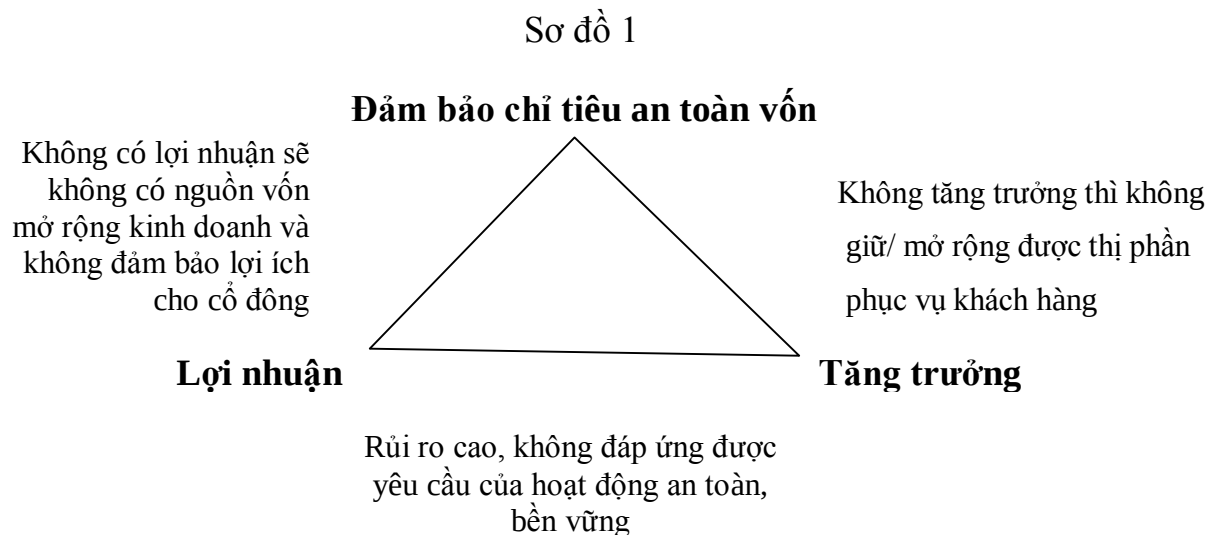
Theo Nghị định số 59/2009/NĐ-CP ngày 16 tháng 7 năm 2009 của Chính phủ về tổ chức và hoạt động của ngân hàng thương mại, Ngân hàng thương mại Nhà nước (NHTM NN) bao gồm ngân hàng thương mại do Nhà nước sở hữu 100% vốn điều lệ và ngân hàng thương mại cổ phần do Nhà nước sở hữu trên 50% vốn điều lệ.

NHTM NN có vai trò quyết định trong việc định hướng xã hội chủ nghĩa và khắc phục những yếu kém, hạn chế của thị trường tài chính hoạt động theo cơ chế thị trường, trong điều kiện nền kinh tế mở, hội nhập kinh tế quốc tế. NHTM NN là công cụ quan trọng để Nhà nước định hướng cho sự vận động của thị trường tài chính nhằm thực hiện mục tiêu chính sách tiền tệ trong từng thời kỳ, làm lực lượng nòng cốt, góp phần chủ yếu để phát huy vai trò chủ đạo của kinh tế Nhà nước trong lĩnh vực tiền tệ, ngân hàng. Các NHTM NN không chỉ là chủ lực trong hội nhập kinh tế quốc tế về lĩnh vực tiền tệ, ngân hàng, mà còn là những nhà tài trợ vốn lớn, những nhà cung ứng dịch vụ ngân hàng hàng đầu cho hầu hết các doanh nghiệp sản xuất trong quá trình phát triển, hội nhập kinh tế thế giới và khu vực. Trong điều kiện khủng hoảng tài chính toàn cầu, chúng ta còn nhận thấy, các NHTM NN sẽ là công cụ quan trọng để đảm bảo ổn định thị trường tài chính, củng cố niềm tin của người gửi tiền vào hệ thống tài chính, và điều tiết kinh tế vĩ mô.

^{*} Tạp chí Ngân hàng

Tuy nhiên, để phát huy được vai trò của mình trên thị trường tài chính, góp phần thực hiện hiệu quả chính sách tiền tệ, đóng góp tích cực cho Ngân sách Nhà nước, các NHTM NN phải hoạt động hiệu quả, an toàn và phát triển bền vững. Trường hợp ngược lại, chính các NHTM NN sẽ là những tác nhân tích lũy rủi ro, những yếu kém cho hệ thống các tổ chức tín dụng, gây lãng phí hoặc tổn thất nguồn vốn của Ngân sách Nhà nước do Nhà nước phải cấp vốn để bù lỗ hoặc cấp vốn để trích lập dự phòng rủi ro tín dụng.

Quá trình tồn tại, phát triển, cũng như bất kỳ một NHTM, NHTM NN cần phải giải quyết tốt các thách thức và là 3 mục tiêu sau: *(Sơ đồ 1)*

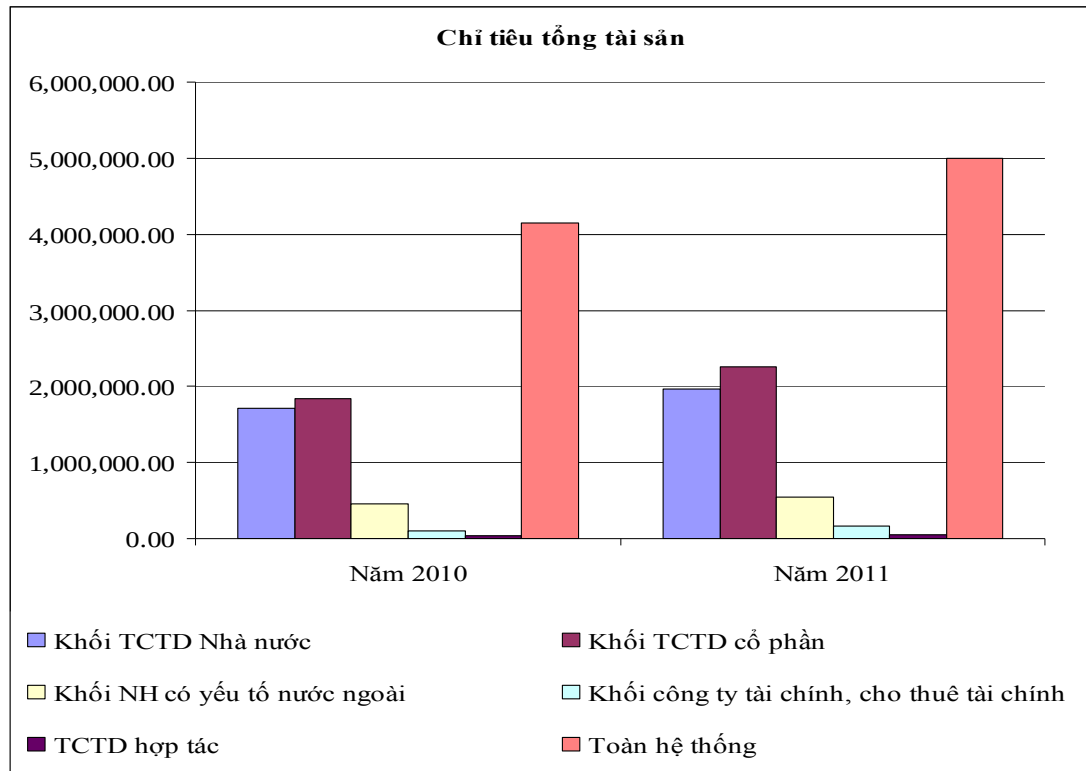


Đạt được đồng thời cả 3 mục tiêu cụ thể nói trên, NHTM NN mới có thể đạt được mục tiêu tổng thể trong quá trình hoạt động là: **An toàn - Hiệu quả - Phát triển bền vững - Hội nhập quốc tế** trong điều kiện kinh doanh ngày càng phức tạp, cạnh tranh quyết liệt và có nhiều bất ổn như từ năm 2008 đến nay.

2. Thực trạng chất lượng quản trị tại các NHTM NN hiện nay

Từ đầu năm 2001, các NHTM NN đã xây dựng chiến lược phát triển tới năm 2010: hoạt động đa năng, kết hợp bán buôn với bán lẻ; đa dạng hóa dịch vụ ngân hàng, với mục tiêu trở thành các NHTM hàng đầu tại Việt Nam và phấn đấu trở thành ngân hàng quốc tế trong khu vực. Ban lãnh đạo các NHTM NN đã cụ thể hóa chiến lược phát triển nói trên trong “*Đề án Tái cơ cấu ngân hàng...*” và được Thủ tướng Chính phủ phê duyệt. Mục tiêu cơ bản của Đề án tái cơ cấu NHTM NN bao gồm: (i) *Nâng cao năng lực tài chính*; (ii) *Mở rộng hoạt động kinh doanh*; (iii) *Hiện đại hóa công nghệ và phát triển sản phẩm mới*; (iv) *Xây dựng mô thức quản lý hiện đại, đặc biệt là trong công tác quản trị rủi ro và kiểm tra, kiểm toán nội bộ*. Theo đó, trong hơn 10 năm qua, các NHTM NN đã phát triển mạnh mẽ, tiếp tục giữ vai trò chủ đạo trên thị trường tài chính Việt Nam (xem *Biểu đồ 1* và *Bảng 1*). Hoạt động tái cơ cấu của các NHTM NN đã có bước tiến mới, tiếp tục phát huy kết quả tích cực trong ngành ngân hàng, từng bước tạo dựng được những thương hiệu tập đoàn tài chính ngân hàng lớn có uy tín như VCB, BIDV, VietinBank...

Biểu 1. Qui mô tổng tài sản của hệ thống các TCTD Việt Nam



*Nguồn: Báo cáo tài chính của các ngân hàng và tự tính toán của tác giả
 Khối TCTD Nhà nước bao gồm cả Ngân hàng Chính sách xã hội*

Bảng 1: Một số chỉ tiêu của hệ thống các TCTD tại Việt Nam
(tại thời điểm 31/12/2010 và 31/12/2011)

Khối TCTD	Vốn chủ sở hữu		Vốn điều lệ		Tổng tài sản		Huy động vốn TT 1		Tổng dư nợ TT 1		Nợ xấu	
	Năm 2010	Năm 2011	Năm 2010	Năm 2011	Năm 2010	Năm 2011	Năm 2010	Năm 2011	Năm 2010	Năm 2011	Năm 2010	Năm 2011
	(%) so với toàn HT	(%) so với toàn HT	(%) so với toàn HT	(%) so với toàn HT	(%) so với toàn HT	(%) so với toàn HT	(+/-) so với toàn HT	(%) so với toàn HT	(%) so với toàn HT	(%) so với toàn HT	(%) so với toàn HT	(%) so với toàn HT
Khối TCTD Nhà nước	32.25	31.40	26.96	24.60	41.27	39.44	45.34	44.54	51.28	51.65	49.54	47.75
Khối TCTD cổ phần	47.03	44.22	49.61	46.39	44.25	45.30	44.26	44.18	35.32	35.11	27.19	27.91
Khối NH có yếu tố nước ngoài	14.54	20.13	14.70	20.92	11.14	10.95	6.70	7.71	8.94	8.55	4.93	4.92
Khối công ty tài chính, cho thuê tài chính	5.16	3.12	7.69	7.08	2.40	3.39	2.67	2.49	3.21	3.37	17.64	18.89
TCTD hợp tác	1.02	1.12	1.04	1.01	0.94	0.92	1.02	1.08	1.25	1.31	0.70	0.53
Toàn hệ thống	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

Một số thành công của các NHTM NN cần được ghi nhận:

- Đa số các NHTM NN là những NHTM hoạt động và tăng trưởng tốt, thuộc nhóm các NHTM Việt Nam hàng đầu, có hệ số an toàn vốn trên: 9% (xem bảng 2), điển hình là ba ngân hàng VCB; VietinBank; BIDV.

Bảng 2: Một số chỉ tiêu hoạt động của các NNHTM NN và 03 NHTMCP lớn

NHTM	Tỉ lệ ROA		Tỉ lệ ROE		% Nợ xấu trên Tổng dư nợ thời điểm 31/12		% tăng trưởng tổng tài sản		Tỉ lệ an toàn vốn CAR	
	2010	2011	2010	2011	2010	2011	2010	2011	2010	2011
VCB	1,36	1,22	20,31	15,64	2,78	2,06	20,50	19,93	7,03	9,67
BIDV	0,68	0,85	10,03	13,0	2,32	2,41	24,46	11,68	8,14	9,89
Vietinbank	1,03	1,21	19,02	19,29	0,66	0,74	50,91	27,85	7,44	9,50
NHNO&PTNT	0,55	0,69	8,54	10,54	2,66	5,24	11,39	7,12	6,09	7,90
NHPTNĐBSCL	0,16	0,18	2,52	2,68	1,94	2,32	29,10	-7,61	13,39	16,04
ACB	1,15	1,24	18,66	24,92	0,34	0,86	18,20	36,80	10,33	9,24
STB	1,36	1,44	14,15	14,28	0,52	0,56	43,36	-1,16	9,97	11,66
Eximbank	1,36	1,66	12,13	18,71	1,42	1,61	98,48	40,1	17,79	12,53

Nguồn: Báo cáo tài chính của các ngân hàng và tự tính toán của tác giả;

Báo cáo tài chính năm 2011 chưa có xác nhận của kiểm toán độc lập

- Về cơ bản, các NHTM NN thực hiện thành công hiện đại hóa ngân hàng, phát triển được những sản phẩm, dịch vụ ngân hàng mới, tiện ích đáp ứng nhu cầu của thị trường;

- Chiến lược kinh doanh và các quy trình, cầm nang nghiệp vụ đã được đổi mới, hoàn thiện và từng bước tiếp cận chuẩn mực, thông lệ quốc tế. Trong đó, có 2 NHTM NN đã được NHNN chấp thuận không phải hạch toán trên tài khoản tổng hợp cấp 3 về phân loại Nợ trên cơ sở những NHTM NN này có hệ thống Xếp hạng tín dụng nội bộ và/ hoặc hệ thống thông tin quản lý tín dụng đạt chất lượng, yêu cầu theo quy định. NHTMCP Ngoại thương Việt Nam

(VCB), NHTMCP Công thương Việt Nam (VietinBank) sau khoảng 2 năm cổ phần hóa, hiệu quả kinh doanh của ngân hàng được nâng cao khoảng 1,5 lần so với trước cổ phần hóa.

Đến nay, 03 trong số 05 NHTM NN đã thực hiện thành công việc phát hành cổ phiếu lần đầu ra công chúng và 02 ngân hàng đã thực hiện niêm yết trên Sở giao dịch chứng khoán.

Tuy nhiên, hiệu quả và sự phát triển của khối các NHTM NN chưa phải ở nhóm ngân hàng hàng đầu Việt Nam, chưa tương xứng với tiềm năng thực sự của các NHTM NN (*về nguồn nhân lực, về cơ sở vật chất, mạng lưới chi nhánh, phòng giao dịch và cơ sở kinh doanh/ các đại lý ở nước ngoài, về uy tín thương hiệu có được trong nhiều năm qua, v.v...*). Để thực hiện cổ phần hóa, có NHTM NN còn phải được Nhà nước cấp thêm vốn để trích lập dự phòng rủi ro tín dụng đầy đủ. Nếu so sánh các chỉ tiêu tài chính của các NHTM NN với nhóm NHTMCP khác, hàng đầu như ACB, Techcombank, MB, Eximbank, Sacombank... ta có thể nhận thấy được mức độ khác biệt về hiệu quả kinh doanh giữa hai nhóm. Rõ ràng, trong cùng môi trường kinh doanh khó khăn, nhiều biến động, nhưng các NHTMCP này vẫn tăng trưởng với tốc độ cao, đồng thời với đảm bảo chất lượng tín dụng, hiệu quả kinh doanh cao thể hiện ở chỉ số ROA và ROE cao; tỉ lệ an toàn vốn CAR cao (*xem bảng 2*). Điều này thể hiện năng lực cạnh tranh và cơ chế quản trị, nguồn nhân lực của nhóm NHTMCP Việt Nam hàng đầu về cơ bản là tốt.

Như vậy, không sa vào tình trạng như nhiều Tổng công ty/Tập đoàn Nhà nước ở những ngành, lĩnh vực khác - làm ăn thua lỗ hoặc lãng phí tài sản quá lớn, hoạt động kém hiệu quả, chất lượng quản trị tại các NHTM NN nhìn chung đạt yêu cầu và có những tiến bộ đáng kể từ khi thực hiện chương trình tái cơ cấu ngân hàng (*từ năm 2001*). Tuy nhiên, hiệu quả và chất lượng

quản trị của NHTM NN còn tồn tại một số hạn chế, chưa tương xứng với tiềm năng, nguồn lực ngân hàng có được, thể hiện qua những tổn thất từ những rủi ro tài chính trong kinh doanh ngoại hối, hoạt động tín dụng hoặc rủi ro hoạt động; thể hiện ở kết quả hoạt động chưa cao. Hệ thống kiểm soát và kiểm toán nội bộ chưa mạnh, chưa triển khai đầy đủ theo các quy định tại Quyết định số 36/2006/QĐ-NHNN và 37/2006/QĐ-NHNN về kiểm soát nội bộ, kiểm toán nội bộ đối với các ngân hàng thương mại. Hầu hết các NHTM NN chưa tổ chức hoặc tổ chức không hoàn chỉnh kế toán quản trị. Trong khi đó, nếu không có các thông tin kế toán quản trị hỗ trợ, ngân hàng có thể gặp rủi ro trong việc phân bổ sai các nguồn lực. Đồng thời, việc tuân thủ nghiêm minh khuôn khổ pháp luật Nhà nước và chính sách, quy định nội bộ của ngân hàng trong hoạt động cũng còn nhiều vấn đề cần phải thảo luận. Theo kết quả kiểm toán các NHTM NN mà Kiểm toán Nhà nước công bố năm 2009 thì: *“... hoạt động cho vay tại các NHTM NN còn một số hạn chế. Đó là, cho vay vượt nhu cầu vốn của khách hàng, cho vay không đúng đối tượng, phân loại nợ mang tính chủ quan, các chi nhánh ngân hàng căn cứ kế hoạch tài chính, quỹ tiền lương được duyệt để điều chỉnh nhóm nợ và trích lập dự phòng rủi ro tín dụng, dẫn đến trích lập dự phòng rủi ro không chính xác”* (Nguồn: Thời báo kinh tế Việt Nam ngày 24/07/2009). Trong năm 2009, 2010, 2011, mức độ rủi ro tín dụng và rủi ro tác nghiệp ở các NHTM NN cũng phát sinh đáng kể với nhiều vụ việc như những phát sinh gian lận, tham nhũng chiếm đoạt tài sản, làm ăn thua lỗ ở mức lớn - trong một năm 2009, thua lỗ tới 3000 tỷ đồng xảy ra tại Công ty cho thuê tài chính 2 - một công ty con của Ngân hàng Nông nghiệp và Phát triển Nông thôn Việt Nam; vụ Huỳnh Thị Huyền Như với tổn thất khoảng 3.400 tỷ đồng; hoặc tỷ lệ dư nợ xấu trên tổng dư nợ của NHNo&PTNT là 6,67% tại tháng 9/2011 và 5,24% tại thời điểm 31/12/2011.

3. Vị trí của cơ chế quản trị tại NHTM NN

Tại mỗi doanh nghiệp nói chung, phương tiện để đạt hiệu quả, an toàn, phát triển bền vững, nhất là trong điều kiện kinh doanh mới, phức tạp hiện nay đã được các chuyên gia nghiên cứu và chỉ ra: **Quản trị doanh nghiệp là vấn đề trung tâm**. Quản trị doanh nghiệp bao gồm những quy định, quy chế và cơ chế quy định quyền, nghĩa vụ, trách nhiệm và hành vi ứng xử của các bên liên quan đến doanh nghiệp, như Hội đồng quản trị (HDQT), Ban điều hành, cổ đông, người lao động, các cơ quan quản lý Nhà nước; cơ chế bảo vệ quyền lợi của cổ đông nhỏ lẻ; cơ chế bảo đảm sự minh bạch trong hoạt động của công ty,...

Theo định nghĩa của Tổ chức hợp tác và phát triển kinh tế quốc tế (OECD): “*Quản trị doanh nghiệp bao gồm một tập hợp các mối quan hệ giữa cấp quản lý doanh nghiệp, HDQT, các cổ đông và các bên có lợi ích liên quan đến doanh nghiệp. Quản trị doanh nghiệp tạo ra cấu trúc mà thông qua đó các mục tiêu của doanh nghiệp được thiết lập, các phương thức, công cụ để đạt mục tiêu cũng như đo lường mức độ hoàn thành cũng được quyết định*”.

Những nguyên tắc cơ bản quản trị doanh nghiệp bao gồm:

(1) Tôn trọng quyền của cổ đông và tạo điều kiện để cổ đông thực hiện quyền này;

(2) Hiểu rõ và tôn trọng nghĩa vụ của mình đối với các bên liên quan: Cơ quan quản lý Nhà nước; Đối tác kinh doanh; Người lao động;

(3) Đảm bảo vai trò và trách nhiệm của HDQT: Vị thế tổ chức, trách nhiệm, trình độ và kỹ năng của thành viên HDQT...;

(4) Xây dựng, đảm bảo thực hiện tốt các chuẩn mực hành vi đạo đức: Nêu rõ những hành vi cần làm; những hành vi không được làm; tăng cường trách nhiệm vì lợi ích của doanh nghiệp,...;

(5) Đảm bảo tính minh bạch và công bố thông tin: Thông tin về tình hình tài chính, hoạt động, sở hữu và quản trị của doanh nghiệp.

Việc thực hiện quản trị doanh nghiệp thông qua cơ chế bên trong và cơ chế bên ngoài. **Cơ chế bên trong** - tức là cơ chế do bản thân mỗi doanh nghiệp thiết lập theo các quy định của pháp luật, bao gồm các thành phần như: Cơ cấu quản trị (*cơ cấu, số lượng của HĐQT, phân định chức năng nhiệm vụ giữa HĐQT và Ban điều hành...*); Cơ chế khuyến khích với Ban điều hành và các cấp điều hành trong doanh nghiệp; Kiểm soát và kiểm toán nội bộ. **Cơ chế bên ngoài** bao gồm các biện pháp và chính sách của các cơ quan quản lý Nhà nước; Hoạt động quản lý, kiểm soát của cơ quan quản lý Nhà nước; Hoạt động của các doanh nghiệp kiểm toán bên ngoài; Giám sát của cổ đông; Giám sát của thị trường như đối tác kinh doanh, người đầu tư,...

Để NHTM NN thực sự năng động, nhanh nhạy trong môi trường kinh doanh phức tạp như các NHTMCP thông thường (là NHTMCP, trong đó không có vốn nhà nước), hoạt động kinh doanh hiệu quả, và an toàn trên nguyên tắc thị trường, cạnh tranh bình đẳng giữa các doanh nghiệp thuộc các thành phần kinh tế khác nhau theo quy định của pháp luật, **cơ chế quản trị của NHTM NN cần phải được đổi mới, hoàn thiện theo hướng:**

Trước hết, NHTM NN là một doanh nghiệp, các cấp quản lý, nhất là HĐQT, Ban điều hành cấp cao phải quán triệt những nguyên tắc, chuẩn mực chung của quản trị công ty vào quản trị hoạt động kinh doanh ngân hàng.

Thứ hai, NHTM NN phải tuân thủ khuôn khổ pháp luật chung của ngành kinh doanh đặc thù, kinh doanh có điều kiện - kinh doanh tiền tệ, dịch vụ ngân hàng. Ngày 16/07/2009, Nghị định số 59/2009/NĐ-CP về tổ chức và hoạt động của ngân hàng thương mại được ký ban hành, có hiệu lực thi hành kể từ ngày 15/09/2009, và thay thế Nghị định số 49/2000/NĐ-CP ngày

12/9/2000 về tổ chức và hoạt động của ngân hàng thương mại. Nghị định số 59/2009/NĐ-CP có nhiều ưu điểm nổi bật và có những bước đột phá về vấn đề quản trị ngân hàng, tiếp cận đầy đủ các nguyên tắc, cơ chế về quản trị ngân hàng theo OECD và theo Ủy ban Basel. Một số nội dung quan trọng về tổ chức và hoạt động mà Nghị định số 59/2009/NĐ-CP đã quy định rõ như: Quy định về thành viên HĐQT, tỷ lệ tối thiểu các thành viên độc lập trong HĐQT, các ủy ban tối thiểu phải có của HĐQT; Giới hạn tỷ lệ sở hữu cổ phần đối với một tổ chức, cá nhân và người có liên quan; thẩm quyền và thể thức lấy ý kiến thành viên HĐQT bằng văn bản; Quy định về những quy trình, chính sách cần thiết trong quá trình hoạt động,...

Nghị định số 59/2009/NĐ-CP cùng với hàng loạt các Quyết định, Thông tư mới thời gian gần đây được Thống đốc NHNN ký ban hành đã tạo nên khuôn khổ pháp lý khá đồng bộ trong lĩnh vực tiền tệ, ngân hàng, định hướng cho các NHTM tái cấu trúc tổ chức hợp lý và hoạt động hiệu quả hơn, an toàn hơn. Một số các Quyết định, Thông tư quan trọng là Quyết định số 13/2008/QĐ-NHNN ngày 29/04/2008 ban hành quy định về mạng lưới hoạt động của ngân hàng thương mại; Thông tư số 15/2009/TT-NHNN ngày 10/8/2009 quy định tỷ lệ tối đa của nguồn vốn ngắn hạn được sử dụng để cho vay trung hạn và dài hạn đối với các tổ chức tín dụng; Thông tư số 32/2011/TT-NHNN về sửa đổi, bổ sung một số điều của Thông tư số 11/2011/TT-NHNN quy định về chấm dứt huy động và cho vay vốn bằng vàng của tổ chức tín dụng; Thông tư số 35/2011/TT-NHNN quy định việc công bố và cung cấp thông tin của NHNN; Thông tư số 37/2011/TT-NHNN sửa đổi, bổ sung một số điều của Thông tư số 17/2011/TT-NHNN về việc cho vay có bảo đảm bằng cầm cố giấy tờ có giá của Ngân hàng Nhà nước Việt Nam đối với các tổ chức tín dụng;...

Thứ ba: Xuất phát từ đặc trưng riêng về tính chất sở hữu vốn, về sự tách biệt tương đối giữa người sở hữu và người quản lý, cơ chế quản trị đối với NHTM NN cần phải có những quy định phù hợp. Theo đó, thu hút được nguồn nhân lực có chất lượng, trình độ; tạo được động lực, sự khuyến khích thỏa đáng về vật chất, tinh thần đối với hệ thống cán bộ quản lý các cấp, nhất là HĐQT và Ban điều hành cấp cao gắn với kết quả hoạt động kinh doanh một cách lâu dài.

4. Nguyên nhân của những hạn chế trong quản trị và hiệu quả kinh doanh tại các NHTM NN

Có nhiều nguyên nhân chủ quan và khách quan, những nguyên nhân thuộc cơ chế nội bộ bên trong và cơ chế bên ngoài làm cho chất lượng quản trị tại các NHTM NN chưa cao, hiệu quả kinh doanh đạt ở mức thấp. Nhưng nguyên nhân chính hiện nay chính là quyền sở hữu vốn của Nhà nước 100% hoặc trên 50% nhưng khuôn khổ pháp lý chưa xây dựng được cơ chế quản trị thích hợp để tạo nên động lực mạnh mẽ, lâu dài cho tổ chức vận hành, để tạo nên hệ thống Kiểm soát và kiểm toán nội bộ mạnh. Việc xây dựng cơ chế mới cho quản trị NHTMCP sau cổ phần hóa từ NHTM NN 100% vốn nhà nước hầu như chưa có nội dung mới và chưa tạo được động lực, nhân tố mới để nâng cao chất lượng quản trị tại những ngân hàng này. Nhất là, phương thức lựa chọn, bổ nhiệm người đại diện Vốn chủ sở hữu Nhà nước cũng như quyền, trách nhiệm của họ tại ngân hàng chưa đầy đủ, chưa cụ thể. Mô hình tổ chức cũng như cơ chế, chính sách để thực hiện “Đại diện vốn chủ sở hữu nhà nước đối với các NHTM NN” hiện tại không hợp lý: thiếu tập trung, chưa chuyên nghiệp, chưa rõ ràng, chưa tạo được động lực mạnh mẽ để người đại diện phải làm tốt trách nhiệm; thiếu hệ thống giám sát, đánh giá chặt chẽ, thường xuyên đối với người đại diện vốn chủ sở hữu, dẫn đến có nguy cơ: người đại diện chủ sở hữu lạm dụng quyền lực thu lợi riêng; khó

đề cử được người xứng đáng làm thành viên độc lập trong HĐQT và người nắm giữ các chức vụ quản lý, điều hành. Quy chế người đại diện vốn của SCIC được ban hành kèm theo Quyết định số 08/QĐ/HĐQT ngày 15/1/2007 của HĐQT SCIC xác lập chưa cụ thể, rõ ràng cách thức/cơ chế quản lý vốn nhà nước ở DN, ví dụ: Mối quan hệ giữa người đại diện và SCIC; Đây là giới hạn chức năng của SCIC khi thực hiện quyền chủ sở hữu,...

5. Một số giải pháp về đổi mới, hoàn thiện cơ chế quản trị nhằm đạt hiệu quả, an toàn và phát triển bền vững của các NHTM NN

Hệ thống giải pháp, kiến nghị để đổi mới, hoàn thiện cơ chế quản trị nhằm đạt hiệu quả, an toàn và phát triển bền vững của các NHTM NN có nhiều, cụ thể như: Tiếp tục hoàn thiện khuôn khổ pháp lý về tổ chức và hoạt động NHTM; triển khai tốt các quy định pháp luật hiện hành trong lĩnh vực tiền tệ, ngân hàng; đẩy mạnh quá trình cổ phần hóa các NHTM NN theo định hướng Nghị quyết Hội nghị lần thứ 3 Ban Chấp hành Trung ương Đảng Khóa IX; tăng cường trích lập các Quỹ dự phòng tài chính trong những thời điểm hưng thịnh; chuẩn hóa các tiêu chuẩn tối thiểu về trình độ chuyên môn cho thành viên HĐQT, Ban lãnh đạo cao cấp và những vị trí quản lý trọng yếu khác tại các NHTM NN/NHTMCP NN,... Trong phạm vi bài viết này, tác giả xin đề cập đến 3 nhóm giải pháp cụ thể sau:

5.1. Hoàn thiện Quy chế người đại diện vốn chủ sở hữu Nhà nước

Theo tác giả, để khắc phục những hạn chế của Quy chế người đại diện vốn chủ sở hữu Nhà nước hiện hành, cần đổi mới, hoàn thiện nội dung Quy chế ở một số nội dung sau:

Thứ nhất: Phân biệt giữa chủ sở hữu vốn nhà nước và cơ quan/đơn vị thực hiện quyền đại diện chủ sở hữu vốn nhà nước, và người đại diện vốn nhà nước tại doanh nghiệp Nhà nước nói chung:

Chủ sở hữu vốn nhà nước tại doanh nghiệp thực hiện nhiều quyền. Có thể khái quát, chủ sở hữu vốn nhà nước tại doanh nghiệp thực hiện 02 loại quyền cơ bản: (1) Thực hiện chủ sở hữu về phương diện tài chính: Xác định vốn Nhà nước đầu tư tại doanh nghiệp; theo dõi việc bảo toàn, phát triển vốn nhà nước đầu tư, nhận cổ tức được phân phối; quyết định tăng/giảm vốn điều lệ,... (2) Thực hiện chủ sở hữu về phương diện chuyên môn: quản lý tổ chức và thông qua người đại diện để điều hành hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp Nhà nước; sử dụng doanh nghiệp Nhà nước làm lực lượng chủ đạo để điều tiết thị trường phát triển theo định hướng xã hội chủ nghĩa.

Tất nhiên, 02 loại quyền trên của chủ sở hữu vốn Nhà nước quan hệ hữu cơ, mật thiết. Nhưng thực thi quyền thứ 2, không nhất thiết nhà nước phải cử cán bộ/công chức viên chức của mình tham gia vào bộ máy quản lý doanh nghiệp Nhà nước. *Nhà nước có thể đi thuê, ký hợp đồng quy định rõ nhiệm vụ, quyền lợi, trách nhiệm của từng vị trí quản lý cấp cao.* Yêu cầu cao nhất khi thực hiện quyền thứ 2 là: Tuyển chọn được người xứng đáng có tài, có đức vào HĐQT, Ban kiểm soát, hoặc giữ những vị trí lãnh đạo, điều hành trọng yếu tại doanh nghiệp Nhà nước. Quá trình tuyển chọn, bổ nhiệm, bầu các vị trí quản lý NHTM NN trước hết phải dựa vào các quy định của Nghị định số 59/2009/NĐ-CP. Ngay cả tiêu chuẩn lựa chọn thành viên HĐQT độc lập cũng phải cụ thể: thành viên HĐQT độc lập phải là những người có kinh nghiệm. Nhiệm vụ cụ thể của họ là đưa ra các ý kiến độc lập về chiến lược, cũng như bảo vệ sự công bằng cho cổ đông nhỏ và vì quyền lợi của cổ đông. Họ có trách nhiệm can thiệp vào các quyết định của điều hành nếu các quyết định này toan tính mang tính vụ lợi cho một số cá nhân.

Những người quản lý có đức, có tài không chỉ quản lý, điều hành hoạt động kinh doanh của NHTM NN hiệu quả, mà trong quá trình hoạt

động đó, không chạy theo mục tiêu lợi nhuận đơn thuần của doanh nghiệp Nhà nước, còn phải theo đuổi mục tiêu xã hội - Phát huy được vai trò của NHTM NN trong nền kinh tế quốc dân, trong thực hiện chính sách tiền tệ quốc gia... như phần trên đã trình bày. Do đó, cơ quan/đơn vị thực hiện quyền đại diện vốn chủ sở hữu Nhà nước không nhất thiết là 1 cơ quan/đơn vị, theo đó cơ quan/đơn vị này thực hiện trọn vẹn tất cả quyền chủ sở hữu vốn nhà nước tại một doanh nghiệp/tất cả doanh nghiệp Nhà nước trong cả nước, nhất là đối với những doanh nghiệp Nhà nước có quy mô lớn, mang tính chuyên ngành đặc thù như NHTM NN. Theo tác giả, đối với những doanh nghiệp Nhà nước chuyên ngành đặc thù, cụ thể là NHTM NN cần phân định chức năng, nhiệm vụ cụ thể:

- *Thực hiện chức năng, quyền chủ sở hữu về phương diện tài chính:* Chức năng này do Bộ Tài chính đảm nhiệm, trong đó đơn vị trực tiếp hạch toán, thống kê theo dõi vốn nhà nước đầu tư tại NHTM NN, nhận cổ tức được chia là SCIC. Ngoài ra, Bộ Tài chính còn thực hiện việc xây dựng khung chính sách chung về lương, thưởng áp dụng tại doanh nghiệp Nhà nước.

- *Thực hiện chức năng quyền đại diện vốn chủ sở hữu nhà nước về nội dung chuyên môn,* quản lý trực tiếp tổ chức và hoạt động của NHTM NN: Chức năng này do NHNN đảm nhiệm.

Tất nhiên, giữa hai cơ quan cần có cơ chế phối hợp chung. Ví dụ: (i) Thống nhất đưa ra tiêu chí chung đánh giá hiệu quả và an toàn đối với hoạt động NHTM NN/doanh nghiệp Nhà nước thuộc ngành ngân hàng và điều chỉnh chỉ tiêu đánh giá cho những trường hợp doanh nghiệp Nhà nước có xuất phát điểm về điều kiện, môi trường kinh doanh khó khăn; (ii) Phối hợp kiểm tra, đánh giá tình hình hoạt động kinh doanh, tình hình sử dụng vốn

của NHTM NN theo định kỳ; (iii) Phối hợp để có quyết định về tăng/ giảm vốn, giải thể, sáp nhập NHTM NN,...

Thứ hai: Quy định cụ thể mối quan hệ giữa người đại diện vốn chủ sở hữu Nhà nước với cơ quan/ đơn vị thực hiện quyền đại diện vốn chủ sở hữu Nhà nước.

Cơ quan đại diện vốn chủ sở hữu Nhà nước phải có cách thức và hệ thống các tiêu chí để đánh giá hiệu quả và thực trạng bảo toàn, phát triển vốn Nhà nước tại doanh nghiệp Nhà nước. Đối với NHTM NN, phương pháp CAMELS là thích hợp, và định kỳ đánh giá là 1 lần/năm. Tuy nhiên, cũng cần làm rõ khái niệm “bảo toàn vốn”. **Thực chất, doanh nghiệp Nhà nước chỉ bảo toàn được vốn khi tỷ suất lợi nhuận sau thuế (ROE) đạt mức bằng với tỷ lệ lạm phát của năm.** Để ổn định, loại trừ những năm có biến động vĩ mô bất thường do thiên tai, do giá cả hàng hóa nhập khẩu tăng,... Tỷ lệ lạm phát làm căn cứ để xác định “bảo toàn vốn” có thể lấy bình quân trong 10 năm, sau 3 năm được xác định lại một lần.

Đối với NHTM NN 100% vốn Nhà nước, mối quan hệ giữa chủ sở hữu vốn nhà nước với người đại diện đã được quy định rõ tại Mục 4, Nghị định số 59/2009/NĐ-CP. Đối với NHTMCP do Nhà nước sở hữu trên 50% vốn điều lệ, tổ chức quản lý của ngân hàng được thực hiện theo các quy định áp dụng đối với NHTMCP. Do vậy, Quy chế người đại diện vốn chủ sở hữu Nhà nước tại doanh nghiệp cổ phần cần phải bao quát một số nội dung chủ yếu sau:

- Quy chế quy định cụ thể về những vấn đề mà người đại diện không được phép biểu quyết khi chưa có sự chấp thuận trước bằng văn bản của cơ quan đại diện, nhất là những vấn đề ảnh hưởng trực tiếp đến lợi ích của chủ sở hữu vốn Nhà nước. Ví dụ các nội dung: Thay đổi mức vốn điều lệ; Phát

hành thêm cổ phiếu; Bán cổ phiếu cho đối tác chiến lược/người lao động; Khung chính sách lương, thưởng,...;

- Quy chế quy định rõ nghĩa vụ báo cáo định kỳ (Năm) về hoạt động kinh doanh của NHTMCP do Nhà nước sở hữu trên 50% vốn điều lệ **từ 3 người đại diện khác nhau** (3 luồng thông tin báo cáo độc lập): Từ người đại diện vốn chủ sở hữu Nhà nước đồng thời là đại diện pháp nhân của NHTM NN (Chủ tịch HĐQT); từ người đại diện là Trưởng ban kiểm soát; từ người đại diện là thành viên độc lập của HĐQT.

- Để tạo dựng được văn hóa doanh nghiệp lành mạnh, trong đó có sự gắn kết hài hòa, **lâu dài** giữa lợi ích nhà nước, tập thể người lao động, cá nhân người đại diện vốn chủ sở hữu nhà nước, đi đôi với việc xây dựng khung chính sách lương thưởng thỏa đáng, quy chế cần có quy định về nghĩa vụ bồi thường bằng vật chất/thu hồi tiền thưởng, lương kinh doanh của người đại diện khi đề doanh nghiệp làm ăn thua lỗ, không bảo toàn được vốn. Theo đó, có thể xem xét tới nguồn bồi thường hoặc thu hồi: Từ lương kinh doanh, tiền thưởng bị phong tỏa của đội ngũ cán bộ quản lý các cấp tại NHTM NN.

- Ngoài các quy định về quyền lợi/nghĩa vụ, trách nhiệm rõ ràng tại Quy chế người đại diện vốn chủ sở hữu Nhà nước tại doanh nghiệp cổ phần/tại NHTM đã cổ phần hóa, người đại diện được hoàn toàn chủ động thực hiện chức năng, nhiệm vụ của mình tùy theo vị trí quản lý đảm nhiệm, phù hợp với quy định pháp luật.

- Đối với thành viên Hội đồng quản trị độc lập do NHNN biệt phái, đề cử vào HĐQT của NHTM NN, không nên để các thành viên khác của HĐQT, Ban điều hành cấp cao đánh giá năng lực, phẩm chất cũng như quyết định mức lương thưởng vì sẽ làm giảm tính khách quan hoặc qua thời gian sẽ làm cho thành viên HĐQT độc lập phụ thuộc vào các thành viên khác của

HDQT, Ban điều hành cấp cao của NHTM NN, không dám làm hết chức năng, nhiệm vụ của mình. Việc đánh giá năng lực, phẩm chất của thành viên HDQT độc lập nên do Ban lãnh đạo NHNN đánh giá với sự tham mưu của Vụ TCCB NHNN, của một đơn vị chuyên trách và thường trực của NHNN về thực hiện quyền đại diện vốn chủ sở hữu tại NHTM NN.

Để phân tách tương đối giữa việc thực hiện chức năng quản lý nhà nước với thực hiện vai trò người đại diện vốn chủ sở hữu nhà nước tại NHTM NN, có tham gia trực tiếp và gián tiếp vào quá trình hoạt động kinh doanh của NHTM NN; để làm tốt chức trách, nhiệm vụ của mình, thành viên độc lập của HDQT không nên là người kiêm nhiệm nhiệm vụ quản lý nhà nước tại các Vụ/cục của NHNN như Cơ quan Thanh tra giám sát, Vụ tín dụng, Vụ Chính sách tiền tệ, Sở giao dịch, Vụ Quản lý ngoại hối... Tốt hơn, thành viên độc lập của HDQT của NHTM NN lớn cũng cần là người chuyên trách và phải là các chuyên gia có kiến thức; kỹ năng, nghiệp vụ tài chính - ngân hàng chuyên sâu, toàn diện.

Thứ ba: Loại bỏ sự bất đối xứng thông tin giữa Ban giám đốc, ĐQT, nhất là thành viên HDQT độc lập, Ban kiểm soát, chủ sở hữu. Quy chế người đại diện vốn chủ sở hữu Nhà nước cần có những quy định chặt chẽ về nghĩa vụ của người đại diện khi đảm nhiệm các vị trí quản lý trong quá trình hoạt động phải đảm bảo công khai, cung cấp thông tin trong doanh nghiệp cho đối tượng được phép tiếp cận. Theo đó, mọi thành viên HDQT, kể cả thành viên HDQT độc lập, Ban kiểm soát phải được quyền tiếp cận thông tin thường xuyên, đầy đủ, trung thực.

Ngoài việc hoạt động của NHTM NN là đối tượng được Thanh tra, giám sát bởi Cơ quan Thanh tra, giám sát ngân hàng và NHTM NN phải thực hiện chế độ báo cáo thống kê, báo cáo kế toán như bất kỳ một tổ chức tín dụng nào theo Luật các TCTD và chế độ, chính sách về lĩnh vực tiền tệ ngân

hàng hiện hành, tối thiểu định kỳ năm, chủ tịch HĐQT hoặc Tổng giám đốc NHTM NN phải báo cáo việc thực hiện kế hoạch kinh doanh của định kỳ báo cáo và trình bày, bảo vệ chiến lược kinh doanh của NHTM NN trước Ban lãnh đạo cấp cao của NHNN.

Thứ tư: NHNN cần thành lập đơn vị chuyên trách, đầu mối tập trung thực hiện nhiệm vụ thường trực theo dõi, quản lý, đánh giá các NHTM NN tại Trụ sở chính NHNN; đồng thời là đơn vị đầu mối để tạo nên sự phối hợp chặt chẽ, thường xuyên giữa NHNN với SCIC, với các Bộ, ngành hoặc cơ quan Chính phủ trong việc thực hiện vai trò đại diện vốn chủ sở hữu tại các NHTM NN, làm sao vừa tập trung thống nhất, vừa tránh chồng chéo gây khó khăn cho NHTM NN, vừa không tạo khoảng trống hoặc sự lạm quyền do quá tập trung quyền lực mà lại thiếu cơ chế giám sát, kiểm tra.

5.2. Đảm bảo chính sách lương, thưởng của các NHTM NN nhất quán với mục tiêu hiệu quả, an toàn hoạt động lâu dài và phát triển bền vững

Để khắc phục những hạn chế có thể nảy sinh do kinh doanh không phải từ “vốn của cá nhân mình” nên không sợ tổn thất; để tạo cơ chế khuyến khích mạnh mẽ, lâu dài gắn với hiệu quả kinh doanh và an toàn hoạt động, tránh những giao dịch nội gián, xung đột lợi ích... Chính phủ cần quy định khung chính sách lương, thưởng phù hợp áp dụng cho doanh nghiệp Nhà nước. Cụ thể:

(i) Đưa ra mức khoán quỹ lương, dựa trên tỷ lệ chi phí về lương, có tính chất lương trên tổng chi phí quản lý, chỉ tiêu hiệu quả kinh doanh - tỷ lệ ROE và các chỉ tiêu an toàn hoạt động ngân hàng.

Quỹ lương bao gồm lương cơ bản được xác định chủ yếu theo mô tả công việc của từng vị trí nhiệm vụ trong doanh nghiệp, thâm niên công tác chỉ là yếu tố nhỏ chi phối (phần A), và lương kinh doanh, thưởng (phần B)

gắn với kết quả hoạt động. Sau khi NHTM NN đã đạt được mức “bảo toàn vốn” và “thuế vốn chủ sở hữu”, phần lợi nhuận trên mức này nên dành 10% tạo quỹ lương kinh doanh, quỹ thưởng cho tập thể người lao động và HĐQT, Ban điều hành cấp cao.

Theo quan điểm của tác giả, “thuế vốn chủ sở hữu” có thể được tính ngang bằng với lãi suất tiền gửi tiết kiệm kỳ hạn 1 năm. Đối với cán bộ quản lý, bộ phận lương kinh doanh, tiền thưởng cần được phong tỏa trong 3 năm, sau 3 năm sẽ được lĩnh. Trong thời gian phong tỏa, tiền lương kinh doanh, thưởng này, người được hưởng được hưởng lãi suất tiền gửi có kỳ hạn của ngân hàng. Thời gian 3 năm, đây là khoảng thời gian trung bình đủ để mọi yếu kém, sai phạm (nếu có) của cán bộ quản lý trong quá trình hoạt động sẽ bộc lộ.

(ii) Khung chính sách về lương, thưởng chỉ giới hạn Quỹ lương gắn với kết quả kinh doanh như trên theo tỷ lệ, mà không nên giới hạn số tuyệt đối của Quỹ lương; giới hạn số tuyệt đối của mức lương tối đa của HĐQT/của Tổng giám đốc. Tuy nhiên, khung chính sách lương, thưởng cũng cần không chế hệ số chênh lệch cao hơn của lương Chủ tịch HĐQT/Tổng giám đốc với lương của người lao động (ký hợp đồng không xác định thời hạn/dài hạn) có bậc lương thấp nhất tại doanh nghiệp. Hệ số này có thể được phép tới 50 lần.

(iii) Mỗi khi phát hành cổ phiếu mới để tăng vốn điều lệ, cần có chính sách bán cổ phiếu ngang mệnh giá cho người lao động, cho các cấp cán bộ quản lý ở một tỷ lệ nhất định (ví dụ: 2 % của đợt tăng vốn). Bởi vì, đội ngũ cán bộ quản lý, tập thể người lao động chính là nguồn nhân lực - yếu tố quan trọng nhất đã tạo nên thương hiệu, sự phát triển của doanh nghiệp. Tuy nhiên, số cổ phiếu thưởng/cổ phiếu ưu đãi cũng nên quy định sau 3 năm, người sở hữu mới có quyền bán, chuyển nhượng.

(iv) Cơ quan Thanh tra, giám sát ngân hàng và cơ quan/đơn vị đại diện vốn chủ sở hữu nhà nước phải tăng cường thanh tra, giám sát các chương trình lương, thưởng khi đánh giá hoạt động quản lý rủi ro của NHTM NN.

5.3. Xây dựng chế độ kế toán quản trị khoa học, theo thông lệ quốc tế

Theo định nghĩa của Hiệp hội kế toán quốc gia Mỹ “*Kế toán quản trị là quá trình cung cấp thông tin cho nhà quản lý doanh nghiệp trong việc lập và thực hiện kế hoạch, trong việc kiểm soát, điều hành các hoạt động của doanh nghiệp. Quy trình kế toán quản trị bao gồm các công việc xác định, cân đo, đong đếm, thu thập, tích lũy, phân tích, chuẩn bị thông tin, giải thích và cung cấp thông tin cho các nhà quản lý để các nhà quản lý xử lý các thông tin này theo hướng có lợi nhất cho doanh nghiệp.*”

Mục đích, tính chất của Kế toán quản trị khác với kế toán tài chính. Kế toán quản trị nhấn mạnh việc cung cấp dữ kiện cho mục đích sử dụng của nhà quản lý. Cụ thể:

- Kế toán quản trị đặt trọng tâm cho tương lai nhiều hơn;
- Kế toán quản trị không bị chi phối bởi những nguyên tắc kế toán chung được thừa nhận;
- Kế toán quản trị nhấn mạnh đến tính thích hợp và tính linh động của các dữ kiện;
- Kế toán quản trị ít chú trọng đến sự chính xác của dữ liệu mà chú trọng nhiều đến các dữ liệu phi tiền tệ;
- Kế toán quản trị chú trọng đến các bộ phận của một tổ chức hơn là chỉ xem xét tổ chức như một tổng thể;
- Kế toán quản trị không có tính pháp lệnh.

Trong cơ chế quản trị doanh nghiệp, kế toán quản trị giữ vai trò quan trọng: Kế toán quản trị cung cấp các thông tin tài chính nội bộ, có vai trò đo lường và giám sát kết quả hoạt động của ngân hàng và cung cấp thông tin cho việc ra quyết định quản lý;

Bên cạnh việc áp dụng các chuẩn mực báo cáo tài chính quốc tế, một ngân hàng hiện đại cũng cần phải xây dựng một hệ thống kế toán quản trị hiệu quả để phân bổ các nguồn lực một cách hiệu quả. Ban lãnh đạo ngân hàng không thể ra các quyết định phân bổ nguồn lực phù hợp nếu không nắm bắt được khả năng sinh lời của các mảng hoạt động (*hoạt động bán buôn, hoạt động bán lẻ,...*), của các khách hàng và của các sản phẩm. Ngân hàng cần ưu tiên tiếp thị chăm sóc khách hàng dựa trên lợi nhuận mà mỗi khách hàng mang lại cho ngân hàng chứ không đơn thuần dựa trên độ lớn của dư nợ tín dụng hoặc số dư tiền gửi của khách hàng. Ngân hàng cũng không thể xác định chính sách lương thưởng, cơ chế khuyến khích hợp lý nếu không đo lường đúng kết quả của từng đơn vị kinh doanh trong ngân hàng. Do đó, cần thiết lập cơ chế tính toán lợi nhuận bộ phận kinh doanh, theo từng khách hàng và theo từng sản phẩm chính thông qua các thông tin kế toán quản trị cung cấp.

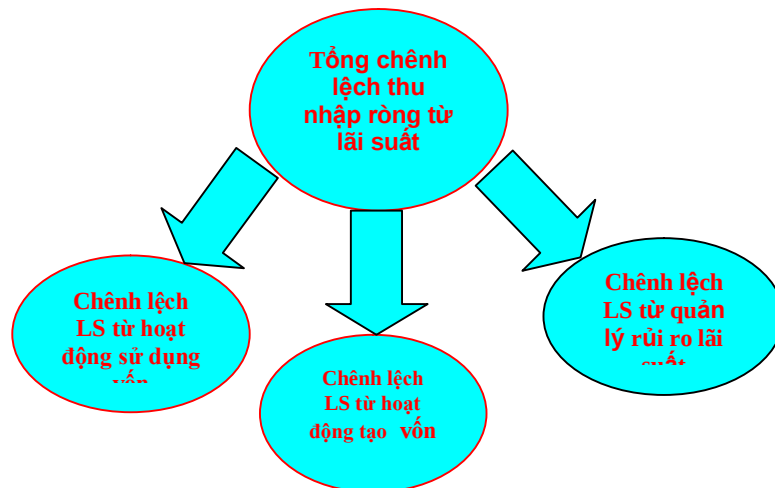
Kế toán quản trị của NHTM thiết lập 2 công cụ chính: (1) Phân bổ chi phí hoạt động chi tiết, trung thực, hợp lý đến từng bộ phận kinh doanh/chi nhánh/sản phẩm/nhóm đối tượng khách hàng; (2) Phương pháp xác định giá chuyển vốn nội bộ (*FTP- Funds Transfer Pricing*) trong một pháp nhân NHTM.

Về công cụ thứ nhất - Phân bổ chi phí hoạt động, NHTM cũng vận dụng phương pháp luận chung đối với Kế toán quản trị doanh nghiệp như phân loại chi phí, chọn cơ sở phù hợp để tính toán và phân bổ từng loại chi phí gián tiếp, xác định các trung tâm chi phí/lợi nhuận để tập hợp chi phí,...

Về công cụ thứ hai - Phương pháp xác định giá chuyển vốn nội bộ (FTP) có những nội dung cơ bản sau:

- Giá điều chuyển vốn (hay còn gọi là tỷ suất FTP) là mức lãi suất để tính phí vốn (hay còn gọi là phí FTP) đối với các sản phẩm sử dụng vốn hay huy động vốn. Trước đây, tư duy truyền thống cho rằng huy động vốn là hoạt động mua hàng, do đó chỉ phát sinh chi phí; còn sử dụng vốn mới là hoạt động bán hàng và đem lại thu nhập cho ngân hàng. Hoặc, vốn chủ sở hữu chi phí bằng “0”. Với cơ chế định giá điều chuyển vốn (FTP) cách nhìn nhận vấn đề nói trên sẽ thay đổi một cách căn bản. Vốn chủ sở hữu là nguồn vốn đắt nhất; Thu nhập lãi ròng của ngân hàng (thể hiện trên báo cáo tài chính) bao gồm 3 cấu phần: (i) Thu nhập từ tín dụng: chênh lệch giữa lãi suất cho vay với lãi suất điều chuyển vốn nội bộ; (ii) Thu nhập từ huy động vốn: chênh lệch giữa lãi suất điều chuyển vốn nội bộ với lãi suất huy động vốn; (iii) Thu nhập do chuyển đổi kỳ hạn, là chênh lệch lãi suất điều chuyển vốn nội bộ giữa kỳ hạn cho vay và kỳ hạn huy động.

Sơ đồ 2: Cấu trúc thu nhập ròng từ chênh lệch lãi suất đầu vào - đầu ra của ngân hàng thương mại



- Giá để điều chuyển vốn nội bộ phải được xác định theo nguyên tắc thị trường, tuy nhiên có sự điều chỉnh trong nội bộ thích hợp để khuyến khích chi nhánh/bộ phận mở rộng, phát triển các quan hệ kinh doanh trực tiếp với khách hàng là tổ chức kinh tế, dân cư.

- Định giá điều chuyển vốn có tác dụng chủ yếu sau:

+ Tách rủi ro lãi suất và rủi ro kỳ hạn ra khỏi hoạt động của các Chi nhánh, tập trung việc quản trị rủi ro vào một bộ phận chuyên môn (*có điều kiện hoạt động trên thị trường liên ngân hàng*) tại Hội sở chính (*Phòng quản lý tài sản nợ, tài sản có*). Từ đó, đánh giá đúng hiệu quả của từng Chi nhánh, đồng thời nâng cao hiệu quả trong quản lý rủi ro lãi suất, rủi ro thanh khoản, rủi ro tỷ giá, rủi ro giá trị thị trường khác... đối với toàn bộ ngân hàng.

+ Theo cơ chế giá điều chuyển vốn, Chi nhánh phải “mua vốn” và “bán vốn” với phòng Quản lý tài sản nợ - tài sản có tại Hội sở chính. Giá điều chuyển vốn là công cụ hữu hiệu để Hội sở chính định hướng và điều tiết các Chi nhánh trong việc huy động và sử dụng vốn, tạo động lực kinh tế để kiểm soát chặt chẽ chất lượng tín dụng ngay tại chi nhánh/đơn vị kinh doanh cơ sở.

+ Phân tích mức độ đóng góp của bộ phận huy động vốn và bộ phận quản lý rủi ro lãi suất trong tổng thu nhập lãi ròng, xóa bỏ quan điểm xem bộ phận sử dụng vốn là bộ phận duy nhất mang lại thu nhập lãi cho ngân hàng.

+ Là cơ sở để xác định giá thành thực tế của sản phẩm dịch vụ, tính toán mức đóng góp của từng hoạt động kinh doanh vào lợi nhuận của ngân hàng. Từ đó, Ban lãnh đạo ngân hàng có thể đưa ra quyết định nên tiếp tục duy trì và phát triển một sản phẩm hay không.

Trên đây là một số nội dung cơ bản về đổi mới, hoàn thiện cơ chế quản trị doanh nghiệp tại các NHTM NN, tác giả xin được trao đổi, thảo luận với các nhà khoa học và tất cả những độc giả quan tâm.

Tài liệu tham khảo:

- BCTC, Báo cáo tổng kết hoạt động kinh doanh của một số NHTM.
- 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;
- Quyết định số 08/QĐ/HĐQT ngày 15/1/2007 của HĐQT SCIC về Quy chế người đại diện vốn của Tổng công ty Đầu tư và Kinh doanh vốn Nhà nước;
- Quyết định số 36/2006/QĐ-NHNN ngày 01/8/2006 của Thống đốc NHNN ban hành Quy chế kiểm tra, kiểm soát nội bộ ngân hàng thương mại;
- Quyết định số 37/2006/QĐ-NHNN ngày 01/8/2006 của Thống đốc NHNN ban hành Quy chế kiểm toán nội bộ ngân hàng thương mại;
- Quyết định số 13/2008/QĐ-NHNN ngày 29/04/2008 của Thống đốc NHNN ban hành quy định về mạng lưới hoạt động của ngân hàng thương mại;
- Thông tư số 15/2009/TT-NHNN ngày 10/8/2009 của NHNN quy định tỷ lệ tối đa của nguồn vốn ngắn hạn được sử dụng để cho vay trung hạn và dài hạn đối với các tổ chức tín dụng;
- Thời báo kinh tế Việt Nam ra ngày 24/07/2009.
- Báo cáo của Đảng ủy khối doanh nghiệp Trung ương ngày 8/9/2011.
- Một số VBQPPL khác về tiền tệ, hoạt động ngân hàng.