

QUẢN TRỊ CÔNG TY TẠI TẬP ĐOÀN BẢO VIỆT - TỪ LÝ THUYẾT ĐẾN THỰC TIỄN QUẢN TRỊ DOANH NGHIỆP NHÀ NƯỚC SAU CỔ PHẦN HÓA

Chu Tuấn Linh*

Tóm tắt

Quản trị công ty (QTCT) gần đây trở thành chủ đề được quan tâm ở Việt Nam, và một đối tượng doanh nghiệp cần được chú ý nhiều hơn chính là các doanh nghiệp nhà nước sau cổ phần hóa. Quản trị công ty tốt có thể tăng cường mối quan hệ chặt chẽ với cổ đông, tăng khả năng tiếp cận vốn cho doanh nghiệp, làm gia tăng giá trị doanh nghiệp, cải thiện hiệu quả hoạt động, đồng thời giảm bớt rủi ro của khủng hoảng tài chính. Bài viết này làm rõ một số vấn đề lý luận về đặc trưng của QTCT tại các doanh nghiệp nhà nước (DNNN) sau cổ phần hóa, đồng thời tập trung nghiên cứu một trường hợp DNNN điển hình tại Việt Nam sau cổ phần hóa - Tập đoàn Bảo Việt.

Từ khóa: quản trị công ty, doanh nghiệp nhà nước, cổ phần hóa.

Mã số: 119.080115. Ngày nhận bài: 08/01/2015. Ngày hoàn thành biên tập: 06/04/2015. Ngày duyệt đăng: 06/04/2015

Abstract

Corporate governance has recently become an issue that attracts concerns and attention in Vietnam, especially in state-owned enterprises after equitization. Good corporate governance can help to enhance the close relationship with shareholders, increase the firms' capability of funding access, improve operating efficiency, and mitigate the risks of financial constraints. This paper clarifies fundamental theoretical issues of corporate governance in state-owned enterprises after equitization, and focuses in a case study of Bao Viet Group after equitization.

Key words: Corporate governance, state-owned enterprises, equitization.

Paper No. 119.080115. Date of receipt: 08/01/2015. Date of revision: 06/04/2015. Date of approval: 06/04/2015

1. Quản trị công ty tại các doanh nghiệp nhà nước sau cổ phần hóa

1.1 Khái niệm và vai trò Quản trị công ty trong các DNNN

Có nhiều nghiên cứu trên thế giới đã đề cập đến khái niệm quản trị công ty (Corporate Governance). Tuy nhiên một trong những khái niệm chi tiết nhất và được chấp nhận rộng rãi nhất trên thế giới hiện nay là do OECD trong Bộ Nguyên tắc Quản trị công ty, lần đầu ban hành vào năm 1999: “Quản trị công ty là hệ



thống mà các doanh nghiệp được điều hành và kiểm soát. Cơ cấu quản trị công ty quy định

* ThS, Công ty Bảo Việt, Email: linhct.ssi@gmail.com

việc phân phối quyền lợi và trách nhiệm của các thành phần khác nhau tham gia vào doanh nghiệp như Hội đồng quản trị (HĐQT), nhà quản lý, cổ đông, các bên có quyền lợi liên quan và việc đặt ra các quy định, thủ tục để ra quyết định đối với các vấn đề của công ty. Bằng cách này, QTCT tạo ra một cơ cấu mà theo đó xác định các mục tiêu của doanh nghiệp, cách thức thực hiện mục tiêu và duy trì hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp”. QTCT có vai trò rất quan trọng xét ở góc độ doanh nghiệp. Theo Claessens (2003), QTCT tăng khả năng tiếp cận vốn cho doanh nghiệp, giúp định giá doanh nghiệp cao hơn, nâng cao hiệu quả hoạt động, giảm rủi ro của khủng hoảng tài chính, phát triển quan hệ với cổ đông.

Newell & Wilson (2002) đã chỉ ra vai trò nổi bật của QTCT đối với doanh nghiệp là công ty được định giá cao hơn, sử dụng vốn hiệu quả hơn và giảm thiểu được rủi ro đối với doanh nghiệp. Kết quả này dựa trên số liệu từ 188 công ty ở 6 thị trường mới nổi (Ấn Độ, Malaysia, Mê-hi-cô, Đài Loan, Thổ Nhĩ Kỳ và Hàn Quốc) khi kiểm chứng các mối quan hệ giữa giá trị thị trường và việc quản trị công ty của các công ty đó trong năm 2001. Gill (2001) cũng đưa ra những nhận định tương tự thông qua một cuộc khảo sát toàn diện đối với 495 công ty tại 25 thị trường đang phát triển ở Châu Á, Đông Âu, Châu Phi và Mỹ Latinh.

Có thể thấy vai trò của QTCT là hết sức quan trọng đối với các doanh nghiệp, đặc biệt là các doanh nghiệp nhà nước (DNNN) sau cổ phần hóa. Do DNNN là một loại hình doanh nghiệp mà vốn hoàn toàn hoặc chủ yếu là do Nhà nước cấp (Mazzolini, 1979) nên các doanh nghiệp này cũng có những đặc điểm quản trị công ty riêng so với doanh nghiệp tư nhân (DNTN).

Thứ nhất, DNNN có đối tượng chủ sở hữu khá trừu tượng là Nhà nước, hay thực chất là của toàn dân. DNNN đòi hỏi một hoặc nhiều cơ quan cấp cao hơn để quản lý phần vốn góp của Nhà nước. Do đó, vấn đề đại diện qua rất nhiều cấp quản lý trong DNNN cũng gặp nhiều khó khăn không chỉ trong quan hệ giữa Hội đồng quản trị (HĐQT) và Ban điều hành mà còn giữa cổ đông và các bên có quyền lợi liên quan của doanh nghiệp (OECD, 2005).

Thứ hai, việc quản trị những mục tiêu mâu thuẫn nhau (mục tiêu lợi nhuận và phi lợi nhuận) cũng chính là một thách thức trong việc quản trị công ty của các DNNN, điều này khiến cho quá trình quản trị công ty đối với DNNN phức tạp hơn. Sự mâu thuẫn giữa các mục tiêu này làm giảm tính trách nhiệm và sự minh bạch trong mục tiêu của các nhà quản lý và HĐQT của DNNN (OECD, 2006).

Thứ ba, vấn đề minh bạch thông tin của DNNN cũng yếu hơn so với doanh nghiệp tư nhân (DNTN). Do các DNTN tiếp cận nguồn vốn từ thị trường tài chính nên phải đáp ứng các tiêu chuẩn công bố thông tin từ thị trường tài chính. Tuy nhiên, DNNN, đặc biệt là 100% vốn Nhà nước, thì không cần phải tuân thủ các quy định công bố thông tin này.

Thứ tư, so với các loại hình DN khác, việc quản trị công ty tại các DNNN thường không hiệu quả bằng vì các lý do sau: DNNN phải phục vụ nhiều mục tiêu công cộng, bao gồm cả an ninh quốc gia để việc duy trì quyền kiểm soát đối với một số ngành chủ chốt, kể cả các mục tiêu chính trị khác. Khi đó, Chính phủ đóng nhiều vai trong DNNN, vừa là người làm luật, vừa là cổ đông. Ngoài ra, khi Nhà nước sở hữu phần lớn vốn của DNNN thì DNNN cũng chịu ít áp lực hơn và vì vậy thiếu động cơ tiếp cận thị trường để

huy động vốn. Vì các lý do trên, các DNNN có ít động cơ để cải thiện tình hình quản trị công ty. Mặt khác, cơ chế kiểm soát bên trong DNNN cũng kém hiệu quả hơn. Ngay cả khi các DNNN được cổ phần hóa, chính phủ cũng không muốn từ bỏ quyền kiểm soát của mình tại một số doanh nghiệp. Điều này càng làm cho việc quản trị công ty trở nên phức tạp hơn tại các DNNN.

1.2. Nội dung của hoạt động Quản trị công ty

Các nội dung chính của quản trị công ty được đề cập đến một cách toàn diện nhất là tài liệu *Các nguyên tắc quản trị công ty* của OECD năm 2004, bao gồm: đảm bảo khuôn khổ cho quản trị công ty hiệu quả; việc thực hiện quyền của cổ đông và các chức năng sở hữu cơ bản; vai trò của các bên có quyền lợi liên quan; việc công bố và minh bạch thông tin và trách nhiệm của HĐQT. Căn cứ vào những nội dung chính này, OECD đưa ra các hướng dẫn để thực hiện QTCT có hiệu quả tại các quốc gia trên thế giới.

*** Việc xây dựng khuôn khổ để hoạt động quản trị công ty hiệu quả**

Khuôn khổ ở đây bao gồm các quy định pháp lý và quản lý tác động tới thông lệ quản trị công ty của doanh nghiệp. Việc xây dựng khuôn khổ pháp lý được tiến hành ở phạm vi quốc gia. Tuy nhiên, đứng dưới góc độ doanh nghiệp, việc xây dựng khuôn khổ bao gồm Khuôn khổ quản trị công ty thường bao gồm thỏa ước tự điều tiết, cam kết tự nguyện và thông lệ kinh doanh...

Ngoài ra, để đảm bảo khuôn khổ trên được tuân thủ, cần có sự trách nhiệm, phân định quyền hạn giữa các cơ quan quản lý Nhà nước và các cơ quan giám sát, quản lý và cưỡng chế thực thi phải liên chính, có đủ thẩm quyền, và nguồn lực để hoàn thành chức năng của mình một cách chuyên nghiệp và khách quan.

*** Việc bảo vệ lợi ích của cổ đông và các bên có quyền lợi liên quan**

Về việc bảo vệ lợi ích của các cổ đông bao gồm việc thiết lập các cơ chế để thực hiện các quyền sở hữu cơ bản của các cổ đông như: 1) đảm bảo các phương thức đăng ký quyền sở hữu; 2) chuyển nhượng cổ phần; 3) tiếp cận các thông tin liên quan và quan trọng về công ty; 4) tham gia và biểu quyết tại Đại hội đồng cổ đông; 5) bầu và bãi miễn các thành viên Hội đồng Quản trị; và 6) hưởng lợi nhuận của công ty. Điều này liên quan đến việc thiết lập và thực thi các quy định về cách thức đăng ký quyền sở hữu, việc chuyển nhượng cổ phần, việc tổ chức Đại hội đồng cổ đông, cách thức cách cổ đông tham gia biểu quyết về các vấn đề quan trọng của DN và chính sách phân chia lợi nhuận trong doanh nghiệp. Doanh nghiệp cũng cần xây dựng các cơ chế để bảo vệ lợi ích của cổ đông thiểu số trước cổ đông chiến lược, cách thức truyền thông và duy trì quan hệ với các cổ đông.

*** Việc công bố và minh bạch thông tin**

Hệ thống công bố thông tin tốt trong doanh nghiệp nâng cao tính minh bạch là đặc điểm then chốt của việc giám sát công ty dựa vào thị trường, và đóng vai trò chủ yếu giúp cổ đông có thể thực hiện quyền sở hữu của mình cũng như các bên có quyền lợi liên quan được thực hiện quyền của mình một cách hiệu quả.

Công bố thông tin trong doanh nghiệp bao gồm việc công bố thông tin tài chính, kết quả hoạt động, các thông tin phi tài chính như mục tiêu hoạt động của công ty, tỷ lệ sở hữu, chính sách thù lao cho HĐQT, rủi ro liên quan, các giao dịch với bên liên quan, các vấn đề liên quan đến lợi ích của các bên liên quan, chính sách quản trị của công ty và các thông tin được coi là quan trọng khác. Việc công bố thông tin này được tiến hành một cách định kỳ hoặc bất

thường trên nhiều kênh thông tin khác nhau để đảm bảo công chúng có thể tiếp cận nhanh chóng, đầy đủ và tin cậy với chi phí thấp nhất.

* Hoạt động của HĐQT trong công ty

Hoạt động của HĐQT trước hết phải được thể hiện bằng cách công bố của DN về trách nhiệm của HĐQT, cách thức đề cử và tuyển chọn HĐQT, cách thức thành lập các ủy ban hỗ trợ cho HĐQT, cách thức kiểm soát nội bộ, đánh giá hiệu quả làm việc của HĐQT, chế độ thù lao cho các thành viên HĐQT. Để đảm bảo thực hiện chức năng của HĐQT, các thành viên HĐQT phải đảm bảo tính độc lập, khách quan, chính trực, đạo đức. Về trách nhiệm của HĐQT, Johnson et al. (1996) đã chỉ ra 3 chức năng quan trọng của HĐQT là kiểm soát, tư vấn và huy động các nguồn lực bên ngoài. Hầu hết các lý thuyết về chức năng kiểm soát đều xuất phát từ Thuyết đại diện, trong đó nhấn mạnh đến sự tách biệt giữa quyền sở hữu và kiểm soát trong công ty hiện đại. Theo đó, HĐQT kiểm soát các hành vi của nhà quản lý, vì vậy giúp cân bằng lợi ích giữa cổ đông và nhà quản lý (Jensen, 1993).

2. Quản trị DNNN sau cổ phần hóa tại Việt Nam - Nghiên cứu điển hình tại Tập đoàn Bảo Việt

Tiền thân của Tập đoàn Tài chính - Bảo hiểm Bảo Việt ngày nay là Công ty Bảo hiểm Việt Nam được thành lập theo quyết định số 179/CP ngày 17/12/1964 với hoạt động kinh doanh chỉ trong lĩnh vực bảo hiểm hàng hóa xuất - nhập khẩu, bảo hiểm tàu biển.

Năm 2006, thực hiện chủ trương đổi mới, tái cấu trúc và phát triển doanh nghiệp nhà nước, Thủ tướng Chính phủ đã phê duyệt đề án cổ phần hoá Tổng Công ty Bảo hiểm Việt Nam (Bảo Việt) và thí điểm thành lập Tập đoàn Tài chính - Bảo hiểm Bảo Việt. Đến nay

Bảo Việt đã phát triển thành một Tập đoàn tài chính - bảo hiểm với tổng tài sản gần 56 nghìn tỷ đồng (tính đến thời điểm cuối năm 2013). Tập đoàn Tài chính - Bảo hiểm Bảo Việt cũng là một doanh nghiệp đa ngành cung cấp nhiều sản phẩm và dịch vụ khác nhau và bao gồm các đơn vị thành viên chính là: Tổng Công ty Bảo hiểm Bảo Việt, Tổng Công ty Bảo Việt Nhân thọ, Công ty Cổ phần Chứng Khoán Bảo Việt, Công ty Quản lý quỹ Bảo Việt, Ngân hàng Bảo Việt và công ty mẹ của toàn hệ thống (công ty mẹ có tên đầy đủ là Công ty Cổ phần Tập đoàn Bảo Việt, tên giao dịch được gọi ngắn gọn là Tập đoàn Bảo Việt).

2.1. Mô hình và hoạt động quản trị công ty tại Tập đoàn Bảo Việt

2.1.1. Mô hình Quản trị công ty đang áp dụng

Sau khi cổ phần hóa thành công, từ tháng 10/2007, Bảo Việt bắt đầu hoạt động theo hình thức công ty cổ phần mô hình Công ty mẹ – Công ty con. Theo đó, mô hình quản trị doanh nghiệp bao gồm: Đại hội Đồng cổ đông, Ban Kiểm soát, Hội đồng Quản trị (bao gồm các ủy ban chức năng), Ban Điều hành đứng đầu là Tổng Giám đốc và các Giám đốc Khối chức năng. Cơ cấu tổ chức của Công ty Mẹ được xây dựng trên nguyên tắc phân công, quản lý theo các khối chức năng công việc, có mối quan hệ chặt chẽ với nhau. Tổng Giám đốc Tập đoàn quản lý, điều hành thông qua việc phân cấp, phân quyền để trực tiếp giải quyết các công việc cụ thể của khối thông qua Giám đốc phụ trách khối.

a) Hoạt động của Hội đồng quản trị

HĐQT Tập đoàn Bảo Việt bao gồm chủ tịch HĐQT và các thành viên HĐQT. Trong giai đoạn 2007- 2012, HĐQT gồm 7 thành viên, có nhiệm kỳ 5 năm và các thành viên có

thể được bầu lại với số nhiệm kỳ không hạn chế. Từ năm 2013, HĐQT Tập đoàn Bảo Việt đã duy trì hoạt động theo quy định tại Điều lệ của Tập đoàn và Quy chế hoạt động của HĐQT với số lượng thành viên là 08 thành viên đến ngày 24/4/2013, và sau đó được nâng lên 09 thành viên từ ngày 24/4/2013..

b) Hoạt động của Ban điều hành

Ban điều hành bao gồm Tổng Giám đốc và các Giám đốc các khối chức năng. Quyền và trách nhiệm của Tổng Giám đốc bao gồm:

- Là người đại diện theo pháp luật của Tập đoàn, chịu trách nhiệm điều hành hoạt động kinh doanh của Tập đoàn

- Theo phân cấp, ủy quyền của Hội đồng Quản trị, quyết định đối với những nội dung thuộc quyền và trách nhiệm của Chủ sở hữu, cổ đông hoặc thành viên góp vốn trong quan hệ với Công ty con và Doanh nghiệp có vốn góp của Tập đoàn.

- Chịu trách nhiệm tổ chức, đôn đốc, chỉ đạo và giám sát Công ty con do Tập đoàn sở hữu 100% vốn điều lệ.

- Chịu trách nhiệm trước Hội đồng Quản trị trong tổ chức đôn đốc, chỉ đạo Người đại diện vốn triển khai thực hiện các mục tiêu chiến lược, kế hoạch kinh doanh của Tập đoàn tại Công ty con và các Doanh nghiệp có vốn góp của Tập đoàn nhằm bảo toàn, phát triển vốn.

- Chịu trách nhiệm về đánh giá kết quả hoạt động của Người đại diện vốn và quyết định theo thẩm quyền hoặc đề xuất với Hội đồng Quản trị trong việc đề cử, bổ nhiệm thay thế Người đại diện vốn.

- Trong phạm vi thẩm quyền, quyết định phân cấp và ủy quyền cho các Phó Tổng Giám đốc hoặc các Giám đốc Khối chức năng tổ

chức triển khai công việc nhằm thực hiện quyền và nghĩa vụ của Tập đoàn.

c) Hoạt động của Ban kiểm soát

Ban kiểm soát Tập đoàn Bảo Việt được Đại hội đồng cổ đông Tập đoàn bầu ra. Ban Kiểm soát có thẩm quyền thay mặt Đại hội đồng cổ đông thực hiện nghĩa vụ giám sát việc quản trị, điều hành Tập đoàn của Hội đồng Quản trị, Tổng Giám đốc và mọi hoạt động kinh doanh của Tập đoàn theo quy định của Pháp luật và Điều lệ Tập đoàn Bảo Việt; Chịu trách nhiệm trước đại hội đồng cổ đông trong việc thực hiện các nhiệm vụ được giao. Các nhiệm vụ chính bao gồm: Giám sát tính hợp pháp trong các hoạt động của thành viên Hội đồng Quản trị, Tổng Giám đốc, cán bộ quản lý khác, sự phối hợp hoạt động giữa Ban Kiểm soát với Hội đồng Quản trị, Tổng Giám đốc và cổ đông và các nhiệm vụ khác theo quy định của pháp luật và Điều lệ Tập đoàn Bảo Việt nhằm bảo vệ quyền lợi hợp pháp của Tập đoàn và cổ đông - Giám sát việc thực hiện các Nghị quyết của Đại hội đồng cổ đông thường niên và bất thường của Tập đoàn Bảo Việt, giám sát việc tuân thủ quy định của Pháp luật, Điều lệ Tập đoàn và các quy định quản lý nội bộ trong quản trị và điều hành; Giám sát tình hình tài chính; thẩm định Báo cáo tài chính.

2.2.3. Cơ chế lương thưởng và đãi ngộ đối với HĐQT, Ban điều hành và Ban kiểm soát

Thù lao của thành viên Hội đồng Quản trị và Ban kiểm soát của Tập đoàn Bảo Việt do Đại hội đồng cổ đông thường niên phê duyệt theo tỷ lệ phần trăm (%) trên lợi nhuận sau thuế thực hiện của Tập đoàn, cụ thể như sau:

- Thù lao đối với thành viên HĐQT: 0,15% lợi nhuận sau thuế thực hiện;

- Thù lao đối với Ban kiểm soát: 0,04% lợi nhuận sau thuế thực hiện.

Việc chi trả thù lao hàng tháng cho các thành viên tuân thủ theo định mức quy định tại Quyết định của HĐQT về việc Ban hành Quy định về chế độ thù lao, tiền thưởng và chi phí hoạt động đối với các thành viên HĐQT, Tổng Giám đốc và thành viên Ban Kiểm soát. Cách thức chi trả dựa trên hiệu quả công việc như trên sẽ làm giảm vấn đề đại diện trong doanh nghiệp. Tuy nhiên thù lao của HĐQT và Ban Kiểm soát không chuyên trách khá thấp:

- Thù lao của Hội đồng quản trị không chuyên trách: 10 triệu đồng/người/tháng;

- Thù lao của thành viên Ban Kiểm soát không chuyên trách: 5 triệu đồng/người/tháng.

Đối với các thành viên HĐQT, Ban Điều hành, Ban Kiểm soát chuyên trách hoặc kiêm nhiệm chức danh của bộ máy điều hành tại Công ty Mẹ/Công ty Con thì hưởng lương theo chế độ tiền lương của Tập đoàn Bảo Việt/Công ty Con. Bên cạnh chế độ thù lao cho các thành viên không chuyên trách, các thành viên HĐQT, Tổng Giám đốc và thành viên Ban kiểm soát còn nhận được quỹ tiền thưởng được lấy từ nguồn lợi nhuận sau thuế thu nhập doanh nghiệp của Tập đoàn căn cứ vào kết quả kinh doanh đã được Đại hội đồng cổ đông thông qua.

Để phục vụ cho các hoạt động của Tập đoàn, HĐQT, BKS được thực hiện, các chế độ chi phí, đãi ngộ khác được quy định như chế độ sử dụng ô tô của Tập đoàn, chế độ sử dụng điện thoại, chế độ bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế và các loại hình bảo hiểm khác, chế độ khám sức khỏe định kỳ và chế độ công tác phí.

2.2.4. Quan hệ cổ đông và hoạt động công bố và minh bạch thông tin

Nhận thức rõ được việc bảo vệ quyền lợi của cổ đông là vấn đề cốt lõi trong quản trị công ty nhằm tạo ra một khuôn khổ quản trị

hiệu quả và đảm bảo quyền lợi của cổ đông, Bảo Việt đưa ra một số các chính sách cơ bản gồm có:

** Đảm bảo thực hiện đầy đủ các quyền cơ bản của cổ đông:* Tập đoàn Bảo Việt luôn khuyến khích các cổ đông ý thức hơn và sử dụng các quyền của mình bao gồm quyền biểu quyết, quyền nhận cổ tức, quyền được đề cử người vào HĐQT, BKS, quyền thông qua các báo cáo tài chính hàng năm và quyền tiếp cận các thông tin về hoạt động của Bảo Việt. Ngoài ra, các cổ đông còn được tạo điều kiện để tham dự và biểu quyết tại Đại hội đồng cổ đông thường niên. Cụ thể, thời gian và địa điểm họp thuận tiện cho việc giao thông (thường ở khách sạn Melia Hà Nội); đăng thông báo mời họp trên 03 kỳ liên tiếp của một tờ báo có phạm vi phát hành trên toàn quốc và trên website, đồng thời công bố đầy đủ các tài liệu họp theo quy định trên website và cổ đông được hướng dẫn truy cập các tài liệu làm cơ sở thảo luận và biểu quyết thông qua tại Đại hội.

** Đảm bảo chi trả cổ tức đầy đủ, đúng hạn cho cổ đông thông qua chính sách cổ tức ổn định:* Tập đoàn Bảo Việt đánh giá quyền quan trọng nhất của cổ đông là quyền được nhận cổ tức. Chính vì vậy, kể từ thời điểm cổ phần hóa cho đến nay, chính sách cổ tức bằng tiền mặt luôn ổn định từ 12% - 15%. Bảo Việt trả các khoản cổ tức định kỳ, đảm bảo thu nhập ổn định cho cổ đông. Năm 2013, bên cạnh việc chuẩn hóa quy trình chi trả cổ tức, Bảo Việt còn sử dụng công ty chứng khoán chuyên nghiệp (Công ty Chứng khoán Bảo Việt – BVSC) để tạo điều kiện cho các cổ đông chưa lưu ký nhận tiền mặt trực tiếp hoặc nhận qua chuyển khoản với thủ tục đơn giản. Đồng thời, Bộ phận Quan hệ cổ đông của Tập đoàn Bảo Việt cũng phối hợp chặt chẽ với BVSC để rà soát và đẩy nhanh tiến độ chi trả cổ tức cho các cổ đông cá nhân, đặc biệt các cổ đông là đại lý, tư vấn viên, cán

bộ nhân viên của Bảo Việt.

** Đảm bảo việc đối xử bình đẳng với cổ đông:* Việc thực thi các chính sách đảm bảo sự bình đẳng giữa cổ đông lớn và cổ đông thiểu số được Bảo Việt chú trọng, đảm bảo các cổ đông được cung cấp thông tin như nhau, bao gồm các thông tin về thời gian và tỷ lệ chi trả cổ tức, thông tin về đợt phát hành, thông tin mời họp Đại hội đồng cổ đông thường niên và bất thường, tạo điều kiện cho cổ đông thực hiện quyền biểu quyết (cổ đông ở nước ngoài có thể biểu quyết thông qua ủy quyền).

Để bảo vệ quyền lợi của cổ đông thiểu số, Bảo Việt soạn thảo các tài liệu hướng dẫn cách bầu dồn phiếu với những nội dung rõ ràng, giải thích rõ quyền lợi của cổ đông và tác động của việc bầu dồn phiếu nếu được thực hiện không hiệu quả. Ngoài ra, hoạt động tiếp xúc với cổ đông lớn và nhà đầu tư tổ chức cũng được tăng cường. Bảo Việt thực hiện các bài phỏng vấn trên các tạp chí chuyên ngành lớn trong khu vực, tham gia diễn đàn và hệ thống hội thảo tại các thị trường quốc tế nhằm đáp ứng nhu cầu thông tin của các nhà đầu tư trong và ngoài nước.

Tăng cường minh bạch thông tin: Ngoài việc thực hiện đầy đủ công bố thông tin định kỳ và bất thường theo quy định của pháp luật, Tập đoàn Bảo Việt chủ động tăng cường truyền thông thông qua việc đa dạng hóa các kênh thông tin tới nhà đầu tư như chủ động truyền thông các thông tin tài chính và phi tài chính thông qua các bài viết truyền thông; tổ chức cầu truyền hình họp báo công bố kết quả kinh doanh tại hai đầu cầu Hà Nội và Thành phố Hồ Chí Minh; phát hành thông cáo báo chí định kỳ tại các thời điểm công bố kết quả kinh doanh với các phân tích, thuyết minh về các yếu tố ảnh hưởng đến tăng trưởng doanh thu

lợi nhuận. Ngoài ra Bảo Việt còn ra mắt Bản tin Nhà đầu tư (IR Newsletter) nhằm cung cấp cái nhìn cận cảnh về hoạt động kinh doanh tại Công ty Mẹ và các đơn vị thành viên và cập nhật kịp thời tới nhà đầu tư về tình hình đầu tư và thực hiện các dự án lớn, các sản phẩm dịch vụ mới, các bước tiến trong hợp tác với cổ đông chiến lược để nhà đầu tư có thể nắm bắt kịp thời các thông tin liên quan đến hoạt động của Bảo Việt.

Ngoài việc thực hiện công bố thông tin theo quy định, Bảo Việt chủ động công bố kịp thời các thông tin được đánh giá là trọng yếu, có thể ảnh hưởng đến lợi ích của nhà đầu tư. Ví dụ như trong quý 3/2014, Bảo Việt liên tiếp cung cấp trên website các thông tin về việc thay đổi nhân sự chủ chốt của Tập đoàn, thông báo chào bán cổ phiếu của Tập đoàn Bảo Việt tại Tổng Công ty cổ phần bảo hiểm Bảo Long ra công chúng,...

Trong Báo cáo khảo sát về tính minh bạch của khu vực doanh nghiệp nhà nước được Ngân hàng Thế giới (WB) công bố trong tháng 9/2013, Tập đoàn Bảo Việt được đánh giá là doanh nghiệp nhà nước duy nhất công bố đầy đủ các nội dung trong phạm vi khảo sát và được Tạp chí Forbes Việt Nam bình chọn là một trong 50 công ty tốt nhất thị trường chứng khoán.

2.3. Khảo sát thực nghiệm về tình hình quản trị công ty tại Tập đoàn Bảo Việt

Tác giả đã tiến hành điều tra và phỏng vấn dựa trên Phiếu điều tra doanh nghiệp về quản trị công ty. Phiếu điều tra gồm 28 câu hỏi được chia thành 2 nội dung chính bao gồm nhận thức về quản trị công ty và nội dung của quản trị công ty sau cổ phần hóa (về Đại hội đồng cổ đông, Hội đồng quản trị, Ban kiểm soát và một số các vấn đề khác như cơ chế

lương thưởng, tranh chấp nội bộ và hiệu quả quản trị công ty). Đối tượng được phỏng vấn là các cán bộ của Tập đoàn, từ phó phòng, trưởng phòng cho đến các thành viên của Hội đồng quản trị. Số phiếu điều tra tác giả thu là 51 phiếu. Ngoài việc điều tra Tập đoàn Bảo Việt, tác giả cũng tiến hành điều tra 19 doanh nghiệp nhà nước sau cổ phần hóa với tổng số phiếu thu về là gần 60 phiếu. Mặc dù số lượng các doanh nghiệp nhà nước được điều tra còn hạn chế, tuy nhiên tác giả mong muốn có cơ sở để so sánh về hoạt động quản trị công ty giữa Tập đoàn Bảo Việt và các DNNN khác.

** Về nhận thức về Quản trị Công ty*

Kết quả điều tra cho thấy, về nhận thức về Quản trị công ty tại Tập đoàn Bảo Việt, khi được hỏi về các kênh thông tin để có các kiến thức về quản trị công ty, các ý kiến đều trả lời họ có kiến thức về quản trị công ty từ một hoặc nhiều kênh thông tin như tự nghiên cứu, tìm hiểu; học trong chương trình đào tạo đại học/sau đại học; được tham gia tập huấn, hội thảo hoặc qua các phương tiện thông tin đại chúng. Khi điều tra 19 DNNN sau cổ phần hóa khác, ngoài các kênh thông tin trên, có ý kiến rằng họ có kiến thức về quản trị công ty là nhờ việc được công ty cử đi đào tạo ở nước ngoài và nhờ các khóa học do công ty tổ chức. Như vậy bước đầu có thể thấy hầu hết các cán bộ của các DNNN đều có kiến thức chung về hoạt động quản trị công ty, điều này góp phần giúp cho các doanh nghiệp hoạt động hiệu quả hơn.

Khi được hỏi về các quy định về Quản trị công ty, 100% ý kiến ở Tập đoàn Bảo Việt đều trả lời là có và điều này được quy định trong điều lệ của công ty và các quy chế quản trị công ty, thường do Hội đồng quản trị hoặc Bộ phận pháp chế chịu trách nhiệm về xây dựng và thông qua nội dung. Trong số các DNNN

được điều tra, chỉ có 2 trên tổng số 20 doanh nghiệp (tính cả Tập đoàn Bảo Việt), chiếm một tỷ lệ nhỏ 10% trả lời là họ không có quy định về quản trị công ty.

Về mô hình quản trị công ty, Tập đoàn Bảo Việt sử dụng mô hình Chủ tịch HĐQT không đồng thời là TGD hoặc GD và Ban kiểm soát độc lập. Với mô hình quản trị này, Tập đoàn có thể hạn chế được các nhóm lợi ích và các hoạt động của công ty sẽ minh bạch hơn. Hầu hết các công ty được hỏi đều có mô hình tương tự, tuy nhiên cũng có tới 20% các công ty có mô hình là Chủ tịch HĐQT kiêm TGD hoặc GD.

Về các nội dung của hoạt động Quản trị công ty được đánh giá tầm quan trọng theo thang điểm 1-5, so với 19 DNNN khác được điều tra, tầm quan trọng của các nội dung về quản trị công ty tại Tập đoàn Bảo Việt đều được đánh giá ở mức độ cao hơn, thể hiện được sự quan tâm của các cán bộ Bảo Việt đến các vấn đề này.

** Về nội dung Quản trị Công ty*

Các câu hỏi nhóm 2 về nội dung Quản trị Công ty sau cổ phần hóa đi sâu nghiên cứu về quyền của cổ đông và Đại hội đồng cổ đông, Hội đồng quản trị, Ban kiểm soát và một số các vấn đề khác như cơ chế lương thưởng, tranh chấp nội bộ và hiệu quả quản trị công ty. **Đối với quyền của cổ đông và Đại hội đồng cổ đông**, tại Bảo Việt, các cuộc họp thường niên diễn ra một năm một lần. Các vấn đề thảo luận trong cuộc họp Đại hội đồng cổ đông thường bao gồm tổng kết hoạt động kinh doanh, phương hướng và kế hoạch hoạt động kinh doanh, bầu các chức danh quản lý, chia lợi nhuận, cổ tức hoặc thay đổi vốn điều lệ của Tập đoàn. Ngoài ra trong số các phiếu khảo sát các DNNN sau CPH khác, có

ý kiến còn nêu ra một số các nội dung khác cuộc họp Đại hội đồng cổ đông đề cập tới là đề cập đến chiến lược phát triển và phương hướng đầu tư vào các hoạt động kinh doanh khác của công ty. Các phiên họp thường diễn ra trong khoảng thời gian rất ngắn (1/2 ngày) và với quy trình thường là: Giám đốc báo cáo, Hội đồng quản trị báo cáo, Ban kiểm soát báo cáo, thảo luận và đóng góp ý kiến, sau đó các cổ đông tiến hành chất vấn, đại hội thông qua và kết thúc đại hội. Nhận thức được vai trò của các cổ đông trong Tập đoàn Bảo Việt, các cán bộ đánh giá rất cao tầm quan trọng của các quyền cổ đông đối với công tác quản trị công ty. Cụ thể, khi đánh giá dựa trên thang điểm 5, tầm quan trọng của các lợi ích của cổ đông được đánh giá như sau: (i) Đảm bảo các phương thức đăng ký quyền sở hữu (4,33/5); (ii) Chuyển nhượng cổ phần (4,5/5); (iii) Tiếp cận các thông tin liên quan và quan trọng về công ty (4,17/5); (iv) Tham gia và biểu quyết tại Đại hội đồng cổ đông (4,5/5); (v) Bầu và bãi miễn các thành viên Hội đồng Quản trị (4,5/5); (vi) Hưởng lợi nhuận của công ty (4/5); (vii) Được đối xử bình đẳng so với các cổ đông khác (4,33/5).

Điều tra tương tự với các DNNN khác, kết quả cho thấy các DNNN này đánh giá mức độ quan trọng của quyền và lợi ích của cổ đông đối với hoạt động quản trị công ty thấp hơn. Như vậy, có thể thấy rằng Tập đoàn Bảo Việt, so với mặt bằng chung, rất quan tâm đến lợi ích của các cổ đông của mình và thấy được tầm quan trọng của các cổ đông trong hoạt động của công ty.

Bên cạnh đó, Tập đoàn cũng rất chú trọng đến việc công bố và minh bạch thông tin, thường xuyên gửi các thông tin cho cổ đông

(bao gồm cả định kỳ và bất thường) với nhiều hình thức như qua trang web của công ty, gửi email, gửi thư qua đường bưu điện, truyền tải thông tin trực tiếp tại các hội nghị,... Các nội dung cổ đông thường được nhận bao gồm các báo cáo tài chính hàng năm, biên bản và quyết định thông qua tại cuộc họp của HĐQT,... để có thể hiểu rõ được tình hình hoạt động kinh doanh cũng như các vấn đề lớn diễn ra của Tập đoàn.

Nội dung quan trọng thứ hai khi tiến hành điều tra đó là **Hội đồng quản trị công ty**. Qua khảo sát Tập đoàn Bảo Việt và các DNNN sau CPH, các ý kiến đều thống nhất về HĐQT có rất nhiều nhiệm vụ đi kèm với chức năng kiểm soát, tư vấn, điều hành và huy động thêm nguồn lực cho công ty. Điều này thể hiện được vai trò hết sức quan trọng của HĐQT trong hoạt động quản trị công ty. Tuy nhiên, trong thành phần HĐQT của Tập đoàn Bảo Việt lại không có thành viên HĐQT độc lập (100% các phiếu khảo sát đều trả lời là Không) trong khi vai trò của thành viên HĐQT độc lập là hết sức cần thiết trong việc giám sát hoạt động của HĐQT, bảo vệ lợi ích chính đáng của cổ đông, giảm rủi ro lạm dụng quyền hạn của những người quản lý công ty và cung cấp các thông tin độc lập, khách quan và kịp thời cho các cổ đông,... Đây là điểm hạn chế trong cơ cấu thành viên HĐQT của tập đoàn Bảo Việt, trong khi các DNNN được khảo sát thì có 20% trả lời là Có thành viên HĐQT độc lập và rằng họ nhận thức được vai trò của thành viên HĐQT độc lập trong công ty.

Về **Ban Kiểm soát công ty**, vai trò cũng được Tập đoàn Bảo Việt nhận định một cách rõ ràng và cụ thể, bao gồm:

- Ban kiểm soát thực hiện giám sát Hội

đồng quản trị, Giám đốc hoặc Tổng giám đốc trong việc quản lý và điều hành công ty

- Kiểm tra tính hợp lý, hợp pháp, tính trung thực và mức độ cần trọng trong quản lý, điều hành hoạt động kinh doanh

- Xem xét sổ kế toán và các tài liệu khác của công ty

- Kiến nghị Hội đồng quản trị hoặc Đại hội đồng cổ đông các biện pháp sửa đổi, bổ sung, cải tiến cơ cấu tổ chức quản lý, điều hành hoạt động kinh doanh của công ty

- Ban kiểm soát có quyền sử dụng tư vấn độc lập để thực hiện các nhiệm vụ được giao

Đối với vấn đề tiền lương và thu nhập khác đối với thành viên HĐQT, Giám đốc, Ban kiểm soát, 67% phiếu trả lời rằng tiền lương và thu nhập là tương xứng và 33% còn lại cho rằng mức chi trả hiện nay là chưa tương xứng. Tuy nhiên do đây có thể là vấn đề khó trả lời nên hầu hết các ý kiến cho rằng chưa tương xứng không giải thích thêm là chưa tương xứng như thế nào và làm cách nào có thể xác định mức lương cho hợp lý. Khi điều tra các DNNN sau CPH khác, 78% trả lời là có tương xứng, 5,2% cho rằng chưa tương xứng và 16,8% né tránh câu trả lời.

Cuối cùng, để đánh giá chung về hiệu quả của hoạt động quản trị công ty, các ý kiến tại Tập đoàn Bảo Việt cho rằng họ ở mức Khá hiệu quả trong hoạt động quản trị công ty. 19 công ty được tiến hành điều tra cũng đưa ra câu trả lời tương tự.

Tóm lại, khi tiến hành điều tra khảo sát về hoạt động quản trị công ty tại Tập đoàn Bảo Việt, tác giả rút ra được một số điểm chính như sau:

Thứ nhất, các cán bộ của Tập đoàn Bảo Việt

đều có kiến thức về quản trị công ty và điều này có ý nghĩa rất lớn trong công tác điều hành, giúp cho công ty hoạt động hiệu quả hơn. Các nội dung của quản trị công ty đều được đánh giá có mức độ quan trọng cao và cao hơn so với thang điểm đánh giá của 19 DNNN sau CPH được điều tra. Mô hình quản trị công ty tại Bảo Việt cũng tách bạch giữa Chủ tịch HĐQT, Ban Giám đốc và Ban kiểm soát.

Thứ hai, cán bộ của Bảo Việt nhận thức được vai trò của cổ đông và Đại hội đồng cổ đông và đánh giá cao tầm quan trọng của các quyền cổ đông đối với công tác quản trị công ty. Ngoài ra việc minh bạch và công bố thông tin cũng hết sức được chú trọng.

Thứ ba, về Hội đồng quản trị công ty, các ý kiến đều thống nhất vai trò và ý nghĩa hết sức to lớn của HĐQT. Tuy nhiên việc không có thành viên độc lập trong HĐQT của Tập đoàn Bảo Việt là một hạn chế lớn.

3. Một số kiến nghị nhằm nâng cao hiệu quả quản trị công ty tại Tập đoàn Bảo Việt sau cổ phần hóa

3.1 Xây dựng quy định nội bộ liên quan đến thành viên độc lập trong Tập đoàn

Ở Việt Nam, Luật doanh nghiệp và các văn bản hướng dẫn chưa có quy định cụ thể về thành viên độc lập (ID). Quyết định 15/2007/QĐ-BTC ngày 19/03/2007 của Bộ Tài chính ban hành điều lệ mẫu của các công ty niêm yết có quy định: ít nhất 1/3 tổng số thành viên HĐQT của công ty phải là thành viên HĐQT độc lập không điều hành. Tuy nhiên, khi xem xét đến HĐQT tại Tập đoàn Bảo Việt thì chưa thấy được sự tham gia của thành viên HĐQT độc lập. Vì thiếu vắng ID trong thành phần HĐQT nên lợi ích của các cổ đông nhỏ ở các công ty cổ phần có lúc, có nơi vẫn còn bị xem

nhẹ. Mặt khác, bản thân các công ty cũng gặp khó khăn khi muốn đăng ký niêm yết ở nước ngoài. Do vậy, Tập đoàn Bảo Việt nên bổ sung thêm các thành viên độc lập trong Hội đồng quản trị. Ngoài ra, để giảm thiểu khả năng tính độc lập của một thành viên HĐQT sẽ bị giảm dần theo thời gian khi họ đã làm việc quá lâu năm trong một công ty, việc xem xét quy định hạn chế nhiệm kỳ thành viên HĐQT độc lập là cần thiết. Hiện tại Singapore đang quy định nhiệm kỳ tối đa đến chín năm. Như vậy khi các thành viên HĐQT độc lập đã làm việc trên chín năm thì không được coi là độc lập nữa.

3.2 Tổ chức các chương trình đào tạo cho các thành viên HĐQT của Tập đoàn Bảo Việt

Tại Singapore, nhận thức được tầm quan trọng của hoạt động quản trị công ty, Học viện quản trị Singapore (SID) đã được thành lập vào tháng 5 năm 1998. Học viện này được quản lý bởi một hội đồng gồm những người đi đầu trong các ngành và đại diện của chính phủ. SID hoạt động theo mô hình Học viện quản trị Vương quốc Anh và hướng đến việc nâng cao và chuyên nghiệp hoá hoạt động quản trị trong các công ty Singapore. Các thành viên HĐQT của các công ty và những người quan tâm tới hoạt động quản trị công ty có thể tham gia vào chương trình này để nâng cao kỹ năng và kiến thức quản trị của mình. Do đó, với mục đích quản trị công ty hiệu quả hơn, các tác giả cũng đề xuất Tập đoàn Bảo Việt cần tích cực tổ chức các chương trình đào tạo trong và ngoài nước cho các thành viên HĐQT.

3.3. Một số kiến nghị khác đối với Tập đoàn Bảo Việt

Thứ nhất, để hoạt động quản trị công ty ổn định, liên tục, Tập đoàn Bảo Việt có thể xem xét một năm chỉ bầu lại tối đa 1/3 hoặc 1/2 số

thành viên Hội đồng quản trị. Như vậy, hoạt động của Hội đồng quản trị, mặc dù có thể bị bầu lại, vẫn sẽ có tính kế thừa liên tục, các hoạt động được nhất quán (do chỉ có một phần của hội đồng quản trị được thay thế).

Thứ hai, do mức độ tập trung vốn của các công ty nhà nước sau cổ phần hóa khá lớn, trong điều lệ của Tập đoàn Bảo Việt nên quy định các điều khoản để bảo vệ quyền lợi của cổ đông nhỏ lẻ rõ ràng cụ thể hơn. Ví dụ, khi có một cổ đông lớn nắm đến 75% cổ phần thì cần có quy định mức biểu quyết để một vấn đề quan trọng khi được thông qua không phải chỉ cần 50% phiếu bầu, mà có thể phải lên đến 85%-90%; hoặc các cổ đông nhỏ lẻ nếu tập hợp được một mức tỷ lệ nhất định nào đó cũng đã có thể phủ quyết các quyết định của cổ đông lớn.

Thứ ba, để giảm bớt quyền lực của cổ đông lớn, Bảo Việt có thể xem xét trong trường hợp một thành viên hội đồng quản trị không đồng ý với quyết định của Hội đồng quản trị thì có quyền yêu cầu công ty mua lại phần vốn góp của mình với một mức giá nhất định được tính theo công thức công bằng cho cổ đông bất đồng ý kiến.

4. Kết luận

Quản trị công ty là vấn đề không mới trên thế giới, tuy nhiên ở Việt Nam vẫn còn chưa được nhìn nhận và đánh giá thích đáng. QTCT tại các DNNN sau cổ phần hóa có những đặc thù riêng cần phải được nghiên cứu, khai thác áp dụng phù hợp. Việt Nam với quá trình tái cấu trúc mạnh mẽ các DNNN hiện nay càng cần quan tâm đến vấn đề này để nâng cao được hiệu quả hoạt động, giảm thiểu lãng phí nguồn vốn chủ sở hữu của nhà nước. Bài viết này khái quát một số cơ sở lý luận liên quan đến QTCT với các đặc thù

riêng tại DNNN sau cổ phần hóa, đồng thời nghiên cứu điển hình Tập đoàn Bảo Việt, tập đoàn tài chính- bảo hiểm hàng đầu Việt Nam trong giai đoạn từ sau cổ phần hóa cho tới nay. Qua nghiên cứu điển hình này và khảo sát một số DNNN sau cổ phần hóa khác, các tác giả đề xuất một số kiến nghị nhằm

tạo điều kiện để ngày càng nâng cao hiệu quả quản trị công ty trong các DNNN sau cổ phần hóa. Tuy nhiên vẫn cần có những nghiên cứu sâu hơn, với quy mô lớn hơn về QTCT các DNNN sau cổ phần hóa để có thể góp phần vào sự thành công của quá trình tái cơ cấu DNNN ở Việt Nam hiện nay. □

Tài liệu tham khảo

1. OECD, 2004, *Các nguyên tắc quản trị công ty của OECD*.
2. OECD, 2005, *Hướng dẫn của OECD về Quản trị Công ty trong Doanh nghiệp Nhà nước*.
3. Tập đoàn Bảo Việt, 2008- 2013, *Báo cáo thường niên*.
4. Tập đoàn Bảo Việt, 2013, *Báo cáo phát triển bền vững*.
5. Ngân hàng thế giới (WB), 2005, *Đánh giá tình hình quản trị công ty tại Việt Nam*.
6. Claessens, 2003, *Corporate Governance and Development*, IFC Publishing.
7. Jensen, M. C., 2001, Value maximization, stakeholder theory, and the corporate objective function, *Journal of Applied Corporate Finance* 14, 8-21.
8. Johnson, J. L., Daily, C. M. & Ellstrand, A. E, 1996, *Boards of directors: a review and research agenda*, *Journal of Management*, vol. 22, no. 3, pp. 409-438.
9. Gill, Roger, 2002, *Change management - or change leadership?*, *Journal of change management*, 3.4, 307-318.
10. Mazzolini, R., 1979, *Government Controlled Enterprises: International Strategic and Policy Decisions*, New York John Wiley & Sons.
11. Newell, Roberto, and Gregory Wilson, 2002, *A premium for good governance*, *McKinsey Quarterly* 3.2, 20-23.
12. OECD, 2005, *OECD comparative report on corporate governance of state-owned enterprises*.