



## MỘT SỐ VẤN ĐỀ VỀ CỔ PHẦN HÓA CÁC NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI NHÀ NƯỚC

TÔN THANH TÂM

Nếu theo đúng lộ trình cổ phần hóa (CPH) 2 NHTM Nhà nước đó là NH Ngoại thương (VCB) và Ngân hàng Nhà đóng băng sông Cửu Long (MHB) mà Chính phủ đề ra, thì đến cuối năm 2006, 2 NH này đã hoàn thành việc phát hành cổ phiếu lần đầu ra công chúng (IPO). Trên thực tế, tiến trình CPH 2 NH này đã bị chậm so với kế hoạch. Chính vì vậy tại phiên họp ngày 2/1/2007, Thủ Tướng Chính phủ yêu cầu thúc đẩy nhanh tiến độ CPH không những VCB, MHB mà cả 2 NHTMNN còn lại là NHĐT&PTVN (BIDV) và NH Công thương VN (ICB). Riêng NHNo&PTNTVN dự kiến sẽ thực hiện vào năm 2008. Như vậy, năm 2007 là năm mà cả 4 NHTMNN cùng đồng loạt ra quân, cùng đồng loạt cổ phần hóa. Tuy nhiên, liệu năm 2007, thị trường

chứng khoán có đón nhận tin vui này hay không? hay lại tiếp tục kéo dài thời gian bởi lý do này hay lý do khác? Rõ ràng việc VCB và MHB chậm CPH là có lý do sâu xa của nó, trong đó lý do chưa có kinh nghiệm và bài học về cổ phần hóa các NHTMNN trên lãnh thổ VN là cơ bản. Trong khi vấn đề CPH các NHTMNN hay nói đúng hơn là chuyển đổi quyền sở hữu ngân hàng từ một ngân hàng 100% vốn sở hữu Nhà nước sang một ngân hàng đa sở hữu và đa thành phần gồm Nhà nước, cổ đông nước ngoài, cổ đông trong nước, các tập đoàn, các doanh nghiệp, cá nhân, v.v& là việc làm không mấy đơn giản. Trong đó những vấn đề “dọn bãi, dọn sân” trước cổ phần hóa như: xác định giá trị doanh nghiệp, xử lý nợ xấu, xác định cổ đông chiến lược trong và ngoài nước, phương thức bán cổ phần, các hoạt động hỗ trợ sau cổ phần hóa cho đội ngũ cán bộ công nhân viên ngân hàng đã cùng đồng cam cộng khổ với ngân hàng từ những ngày

đầu thành lập, đến những ngày chiến tranh ác liệt, cho đến ngày hôm nay đất nước thăng hoa bước vào hội nhập...; Muốn vãn câu chuyện cần nói, cần bàn ở đây, trong khi đó hầu hết các câu chuyện cần nói, cần bàn về cổ phần hóa các NHTM Nhà nước thì chúng ta lại chưa có kinh nghiệm, chưa có bài học (vì cho đến nay chưa có NHTMNN nào CPH). Rõ ràng, một điều dễ hiểu là khi ta chưa có kinh nghiệm, chưa có bài học hay chưa đủ năng lực thực hiện CPH thì phải thuê người có kinh nghiệm, có năng lực vào giúp chúng ta tiến hành công việc CPH các NHTMNN. Thuê người có kinh nghiệm, có năng lực hay đó chính là thuê chuyên gia tư vấn cổ phần hóa NH là một trong những nội dung quan trọng nằm trong đề án CPH các NHTMNN. Tư vấn có thể là tư vấn quốc tế (công ty, cá nhân), hoặc tư vấn trong nước (công ty, cá nhân) vào giúp các NHTMNN xây dựng phương án để xử lý tất cả các nội dung trước-

trong và sau CPH như đề cập trên. Trong khuôn khổ bài viết này, chúng tôi chỉ xin bàn luận đôi nét về 2 nội dung có liên quan đến quá trình CPH các NHTMNN đó là: vấn đề thuê chuyên gia tư vấn cổ phần hóa, và vấn đề tăng vốn điều lệ cho các NHTMNN trước khi CPH.

### 1. LỰA CHỌN TƯ VẤN CỔ PHẦN HÓA VÀ XÂY DỰNG TIÊU CHÍ KIỂM CHỨNG:

Như đã đề cập trên, làm gì cũng vậy, khi bản thân chúng ta chưa có kinh nghiệm, chưa có đủ năng lực và trình độ thì nên thuê người có kinh nghiệm, có năng lực và trình độ hơn chúng ta vào giúp chúng ta xử lý những vấn đề mà chúng ta cần giải quyết. Song việc thuê được những công ty hay tư vấn cá nhân thực sự có kinh nghiệm, có năng lực, có trình độ... vào giúp các NHTMNN tiến hành CPH là việc làm không đơn giản, hết sức khó khăn và phức tạp. Bởi vì nếu chúng ta thuê đúng chuyên gia tư vấn CPH (tư vấn đủ năng lực) sẽ góp phần thúc đẩy tiến trình CPH sớm về đích, tiết kiệm chi phí, tránh vấp vấp... Ngược lại, nếu chúng ta lựa chọn sai, tức tư vấn thiếu năng lực, nó cũng sẽ gây ra cho chúng ta muôn vàn "khốn khổ", tốn kém chi phí, và đôi khi kết quả sản phẩm bàn giao lại dở dang. Khi sản phẩm dở dang ra "dở dang" thì tốn kém sẽ nhân lên gấp bội. Chính vì vậy để tránh sản phẩm dở dang, các NHTMNN cần thận trọng và hết sức thận trọng trong việc lựa chọn chuyên gia tư vấn với phương châm "chậm nhưng mà chắc". Chúng tôi cho rằng hình như Ngân hàng Ngoại thương đang đi đúng hướng trong vấn đề này. Như vậy bài học tuyển chọn chuyên gia tư vấn đã có đối với hệ thống ngân hàng VN trong quá trình cổ phần hóa. Bài học đắt giá này cần sớm phổ biến và nhân rộng cho các NHTMNN còn lại học tập. Tuy nhiên, câu chuyện về tuyển chọn chuyên gia tư vấn vẫn là câu chuyện dài, nhiều tình tiết, không ai giống ai... do đó cần phải tiếp tục bàn. Bởi cái khó đối với chúng ta khi tiến hành tuyển chọn chuyên gia tư vấn, đặc biệt là tư vấn quốc tế, trong đó

nguồn thông tin về tư vấn và quá trình kiểm chứng lại nguồn thông tin về tư vấn luôn bị hạn chế, từ đó dẫn đến chất lượng tư vấn thường không cao như mong đợi nếu chúng ta không có hệ thống kiểm chứng và phân loại "đặc biệt" của chúng ta đối với họ. Tại sao vậy? trên thực tế, việc lựa chọn Tư vấn chủ yếu diễn ra dưới dạng xem năng lực tư vấn thông qua việc xét hồ sơ dự thầu do tư vấn tự thuật (tự kê khai). Trong khi những nội dung mà tư vấn đưa ra như: tư cách pháp nhân, năng lực đội ngũ lãnh đạo của công ty tư vấn, năng lực và trình độ của các cá nhân tư vấn, kinh nghiệm thực hiện các nhiệm vụ tương tự (hay tổng số dự án đã làm), đặc biệt là kinh nghiệm "hàng đầu" trong lĩnh vực dự thầu... đều được tư vấn tự "tô điểm" một cách hoàn hảo nhất (để dự thầu). Trong khi đó, người xét thầu lại ít biết đến những thông tin này. Liệu có đúng hay là sai? đúng bao nhiêu? sai bao nhiêu? là cả một vấn đề, đây là lỗi thường gặp của các Chủ thầu, vì hiện tại chưa có một tổ chức nào đứng ra kiểm chứng (hay kiểm toán) lại những nội dung mà tư vấn đưa ra. Có thể do Pháp luật không yêu cầu, hoặc yêu cầu dưới dạng tự chịu trách nhiệm trước pháp luật về những lời khai của mình. Do vậy hệ thống chấm điểm do Chủ thầu đưa ra cũng thường vấp phải những lỗi "án" này. Tức là nếu tư vấn nói tốt thì hệ thống chấm điểm cũng nói tốt, hạn chế thì cũng nói là hạn chế (thường tư vấn ít đưa ra hạn chế, tốt là chủ yếu). Chính vì vậy, vấn đề đặt ra cho các NHTMNN là phải đưa ra được các tiêu chí chấm điểm tư vấn sát với mục tiêu và nhiệm vụ cần làm. Đặc biệt phải xây dựng hệ thống kiểm nghiệm lại toàn bộ nội dung mà tư vấn đưa ra. Theo chúng tôi, tiêu chí quan trọng mà tư vấn CPH ngân hàng phải có đó là kinh nghiệm và bài học về tư vấn cổ phần hóa cho các NHTMNN thuộc các nước có nền kinh tế chuyển đổi tương tự như Việt Nam, chẳng hạn như Trung quốc, Nga, hay các nước khác thuộc Liên Xô và Đông Âu cũ...; Tuy nhiên, mọi thông tin mà tư vấn đưa ra liên quan đến nội dung này cần phải được kiểm

chúng lại thông qua phía bạn (tức các NHTM của TQ hay Nga đã được tổ chức tư vấn và cá nhân tư vấn đó thực hiện). Nếu quá trình kiểm chứng diễn ra đúng với lời "tự thuật" của tư vấn thì coi như là một nguồn thông tin đáng tin cậy, cần ưu tiên trong danh mục chấm điểm. Bên cạnh đó, tư vấn lại có nhiều loại, có tư vấn chỉ mạnh về phân tích tài chính, có tư vấn lại mạnh về xử lý nợ, có tư vấn lại mạnh về định giá doanh nghiệp... vì vậy vấn đề sàng lọc đội ngũ tư vấn theo nhu cầu của từng NH là việc làm khá khó khăn, đòi hỏi các NH phải nghiên cứu kỹ.

Tóm lại: quá trình cổ phần hóa, các NHTMNN phải cần đến chuyên gia tư vấn CPH là yêu cầu tất yếu khách quan không thể "từ chối" được. Chuyên gia tư vấn có thể là 1 công ty tư vấn quốc tế, có thể là từng tư vấn cá nhân quốc tế vào giúp thực hiện từng phần việc hoặc có thể kết hợp giữa tư vấn quốc tế với tư vấn trong nước tiến hành các nhiệm vụ CPH mà từng NHTMNN để ra trong TOR (điều khoản tham chiếu). Điều quan trọng là các NHTMNN phải xây dựng được TOR đầy đủ, toàn diện cho tiến trình cổ phần hóa, đưa ra các thang điểm chặt chẽ cho quá trình xem xét năng lực tài chính và kỹ thuật do tư vấn đề xuất, trong đó yếu tố kiểm chứng lại các nguồn thông tin do tư vấn đưa ra là một việc làm tối quan trọng. Yêu cầu này chắc chắn không nằm trong qui định nào, song mỗi một NH phải tự "chiến đấu" và tự sàng lọc, tự kiểm chứng nó thông qua hàng loạt các biện pháp và nguồn thông tin khác nhau do NH tự thực hiện (tự hiểu). Chúng ta chỉ có thể biết năng lực thực sự của tư vấn đến đâu, phụ thuộc rất nhiều vào các nguồn thông tin kiểm chứng. Bởi trên thực tế, trong những năm qua, ngành NH đã thực hiện không ít hoạt động tuyển chọn chuyên gia tư vấn quốc tế (kể cả trong nước) vào giúp chúng ta thực hiện quá trình đổi mới hoạt động ngân hàng. Nhưng cái được thì cũng nhiều và cái chưa được thì cũng lắm. Vì vậy, các NHTMNN nên cân nhắc, học tập kinh nghiệm trong quá trình tuyển chọn chuyên gia tư vấn để



làm thế nào: Tư vấn thực sự là tư vấn cổ phần hóa NH có đủ năng lực, trình độ và kinh nghiệm thực hiện nhiệm vụ được giao.

## 2. TĂNG VỐN ĐIỀU LỆ CHO CÁC NHTMNN TRƯỚC KHI CỔ PHẦN HÓA:

Như chúng ta đã biết, vốn điều lệ là trụ cột, là tâm điểm để các NHTM tiến hành các hoạt động của mình như: mua sắm tài sản, cho vay, đầu tư, xác định các tỷ lệ về đảm bảo an toàn trong hoạt động kinh doanh tiền tệ, tín dụng và ngân hàng, hay xác định các tỷ lệ bán cổ phần cho cổ đông chiến lược (trong và ngoài nước), mở rộng mạng lưới chi nhánh...; nếu mức vốn điều lệ thấp thì toàn bộ các hoạt động của NHTMNN cũng bị bó hẹp trong phạm vi mức vốn điều lệ cho phép. Ngược lại mức vốn điều lệ cao, sẽ cho phép các NHTMNN hoạt động trong phạm vi rộng hơn, qui mô lớn hơn. Như vậy, nếu mức vốn điều lệ của các NHTMNN thấp như hiện nay thì chiến lược CPH sẽ không đạt được mục tiêu đề ra. Bởi vì CPH là để gia tăng vốn, qua đó gia tăng năng lực cạnh tranh của NH trên phạm vi khu vực và toàn cầu. Trong khi nếu CPH các NHTMNN chỉ dừng lại ở mức vốn điều lệ thấp như hiện nay thì đương nhiên sẽ kéo theo hàng loạt các hạn chế của nó trong quá trình cổ phần hóa. Chẳng hạn vốn điều lệ của NH Ngoại thương hiện tại là 7.000 tỷ đ, nếu bán 30% cổ phần cho cổ đông nước ngoài so với mức vốn điều lệ hiện có thì số vốn tăng thêm chỉ là 2.100 tỷ đ...; Trong khi, nếu trước khi CPH, Nhà nước tăng VDL cho NH Ngoại thương lên 80.000 tỷ đ chẳng hạn, thì tỷ lệ này sẽ là 48.000 tỷ đ, đưa mức VDL của NH lên 128.000 tỷ đ. Đó là chưa kể tỷ lệ bán cho các cổ đông khác. Như vậy, VDL tăng sẽ kéo theo tỷ lệ góp vốn tăng, tổng tài sản tăng, qui mô hoạt

động tăng...; Đặc biệt là điều kiện để mở Chi nhánh nước ngoài tại một số nước lớn trên thế giới đòi hỏi mức VDL hay tổng tài sản của NH bản xứ phải ở một mức đủ lớn để đảm bảo rằng năng lực tài chính của NH đủ để đảm bảo cho Chi nhánh hoạt động an toàn theo qui định của nước sở tại. Bài học kinh nghiệm này đã được Chính phủ Trung Quốc thực hiện rất thành công đối với việc CPH các NHTMNN. Theo chúng tôi, các NHTMNN.VN đang trong quá trình xây dựng để án cổ phần hóa, cần cử các đoàn (Ban cổ phần hóa) sang học tập kinh nghiệm về CPH tại Trung quốc, thậm chí thuê một số chuyên gia cổ phần hóa các NHTMNN có kinh nghiệm của TQ sang giúp xây dựng hoặc góp ý cho đề án CPH của NH. Bởi vì môi trường thể chế và mô hình hoạt động của hệ thống NHTMNN khá tương đồng với môi trường và thể chế hoạt động của hệ thống các NHTMNN Trung Quốc. Đặc biệt, liên quan đến tăng VDL cho các NHTMNN, Chính phủ TQ quyết định tăng VDL cho các NH đạt ở mức nằm trong số 500 NHTM lớn nhất toàn cầu, và niêm yết cổ phiếu trên các thị trường chứng khoán Hồng Kong, Singapore, NewYork, Thượng hải...; Từ kinh nghiệm lý luận trên, chúng tôi cho rằng Bộ Tài chính, NHNN, Bộ KH&ĐT và các Bộ ngành có liên quan cần xây dựng chiến lược và kế hoạch tăng vốn điều lệ cho các NHTMNN trước khi CPH để tạo lực đẩy mạnh mẽ cho các NHTMNN nằm trong diện CPH tăng tốc trên con đường cạnh tranh và hội nhập kinh tế quốc tế về ngân hàng trên phạm vi toàn cầu. Như vậy, Nhà nước mới thực hiện được mục tiêu CPH các NHTMNN và đặt lên vai họ sứ mệnh bình ổn toàn bộ hoạt động ngân hàng - tài chính trong quá trình hội nhập kinh tế quốc tế về ngân hàng của Việt Nam ■