

# Nghiên cứu mô hình quản trị công ty cổ phần có Ban kiểm toán nội bộ trực thuộc Hội đồng quản trị và một số khuyến nghị cho Việt Nam

Đình Văn Thông

Trường Đại học Kinh tế, Đại học Quốc gia Hà Nội

Trong mô hình công ty cổ phần, công tác giám sát là một bộ phận quan trọng trong hoạt động của công ty. Hiện nay, đa phần các nước áp dụng mô hình quản trị công ty và Hội đồng quản trị sẽ trực tiếp thực hiện chức năng giám sát hoạt động điều hành doanh nghiệp với sự hỗ trợ của các tiểu ban trực thuộc, trong đó có Tiểu ban Kiểm toán nội bộ. Tại Việt Nam, công tác Kiểm toán nội bộ đã được triển khai tại một số doanh nghiệp theo mô hình quản lý hiện đại theo thông lệ quốc tế. Tuy nhiên để thúc đẩy quá trình này, đòi hỏi phải xây dựng các giải pháp dài hạn, từ xây dựng khuôn khổ pháp lý, hoàn thiện thể chế, cho đến kiện toàn bộ máy và đào tạo nguồn nhân sự cho công ty...

## 1. Hoạt động giám sát trong công tác QTCT tại Công ty cổ phần

Trong lý thuyết về Quản trị công ty (QTCT) tại Công ty cổ phần (CTCP), quan hệ giữa lực lượng điều hành doanh nghiệp và lực lượng sở hữu doanh nghiệp quyết định chất lượng, hiệu quả của công tác QTCT. Khi CTCP đạt mức đại chúng cao với số lượng cổ đông đủ lớn thì đa phần những người chủ trực tiếp của công ty (cổ đông) không tham gia trực tiếp vào việc điều hành công việc hàng ngày của công ty. Thay vào đó, việc vận hành công ty nằm trong tay một nhóm cổ đông hoặc một nhóm người được các cổ đông thuê để thay mặt họ điều hành công ty - Ban điều hành (BDH). Điều này dẫn đến sự tách biệt giữa quyền kiểm soát và quyền sở hữu công ty (Control Right and Ownership right).

Tuy nhiên, trong mối quan hệ này, các mâu thuẫn của hai bên phát sinh khi hai lực lượng này thực thi nhiệm vụ với mục đích tối đa hóa lợi ích mỗi bên. Có 04 nguyên nhân chủ yếu dẫn đến mâu thuẫn về lợi ích giữa hai bên:

- Các nhiệm vụ được bên chủ sở hữu xây dựng không phù hợp với khả năng triển khai và năng lực hoàn thành của bên điều hành.
- Bên điều hành có cơ hội để sử dụng các nguồn lực của bên chủ sở hữu cho các mục đích cá nhân.
- Bên điều hành thiếu thận trọng trong việc ra các quyết định với lý do họ không gắn bó lợi ích lâu dài với doanh nghiệp.
- Sự khác biệt về đánh giá rủi ro trong hoạt động quản lý của hai bên.

Với quyền vận hành doanh nghiệp hàng ngày, bên điều hành doanh nghiệp càng được đặt ở vị trí thuận

lợi hơn trong mối quan hệ chủ sở hữu — ban điều hành, khiến cho bên chủ - các cổ đông phải gánh chịu rủi ro tiềm tàng thất thoát giá trị đầu tư của mình.

Như vậy, có thể nói, việc lựa chọn xây dựng mô hình quản trị, giám sát tại công ty đại chúng gắn bó chặt chẽ không tách rời với mục tiêu giải quyết bản chất mối quan hệ giữa quyền sở hữu và quyền kiểm soát tại CTCP. Một mô hình quản trị phù hợp với sự cân bằng lợi ích giữa các bên sẽ định hình hoạt động QTCT theo hướng công khai, minh bạch, bảo vệ tối đa của chủ sở hữu doanh nghiệp, đồng thời vẫn đảm bảo quyền lợi các bên liên quan của doanh nghiệp.

## 2. Các mô hình giám sát trong công tác quản trị CTCP

Về tổng thể, có thể phân loại mô hình quản trị CTCP thành hai loại được áp dụng phổ biến trên thế giới hiện nay là Mô hình quản trị 1 tầng (1 lớp) và Mô hình quản trị 2 tầng (2 lớp).

Đối với hệ thống QTCT hai tầng (two tier board), HĐQT sẽ thực hiện hoạt động quản lý điều hành doanh nghiệp, BKS thực hiện giám sát hoạt động điều hành doanh nghiệp của HĐQT công ty. Giúp việc cho HĐQT sẽ có thể bao gồm một số tiểu ban chức năng thực hiện giám sát hoạt động điều hành của BDH và hoạt động của các phòng ban trong doanh nghiệp. Như vậy, HĐQT vừa thực hiện chức năng giám sát và chức năng điều hành trong mô hình quản trị này. Trong khi đó, BKS thực hiện chức năng giám sát lồng thể đối với tất cả hoạt động quản trị của doanh nghiệp và BKS chịu trách nhiệm trước Đại hội đồng cổ đông tương tự như HĐQT.

Đối với hệ thống QTCT một tầng (one tier board), HĐQT công ty sẽ thực hiện chức năng giám sát hoạt động điều hành doanh nghiệp với sự hỗ trợ của các tiểu ban trực thuộc. Trong đó, Tiểu ban kiểm toán nổi bật (hay còn gọi là Ban Kiểm toán nội bộ hoặc Ủy ban kiểm toán), là một tiểu ban trực thuộc HĐQT, thực hiện các chức năng giám sát quy trình lập báo cáo tài chính, hệ thống kiểm soát nội bộ, quy trình kiểm toán báo cáo tài chính, giám sát quy trình tuân thủ quy định pháp luật và quy tắc ứng xử. Bộ phận này cũng được xem như là một cầu nối giữa kiểm soát nội bộ và bộ máy điều hành vì mục tiêu phát triển chung của doanh nghiệp và đảm bảo lợi ích tối đa cho cổ đông.

Nhìn chung, các nước áp dụng mô hình QTCT một tầng nhiều hơn các nước áp dụng mô hình QTCT hai tầng, tiêu biểu là Anh và Mỹ. Anh là nước luôn dẫn đầu trong lĩnh vực QTCT kể từ năm 1992, với nhiều bộ Luật về QTCT được thiết lập lần đầu tiên. Các bộ Luật này đã định nghĩa các cụm từ như: cân bằng các hội đồng, Chủ tịch HĐQT tách biệt với Giám đốc điều hành, các giám đốc giới được thuê từ bên ngoài... Tại Mỹ, thuật ngữ "Quản trị công ty" được sử dụng từ năm 1977. Các quy định từ thời đó đã chỉ ra vai trò của Ban kiểm toán và Ban điều hành, trách nhiệm của HĐQT được nêu rất rõ trong các điều luật.

### 3. Thực tiễn áp dụng mô hình QTCT có Ban kiểm toán nội bộ trực thuộc HĐQT trong các CTCP ở Việt Nam

Trước khi Luật doanh nghiệp năm 2014 được ban hành, tại các văn bản pháp luật quy định về doanh nghiệp là Luật Công ty 1990, Luật Doanh nghiệp 1999 và Luật Doanh nghiệp 2005, mô hình tổ chức quản lý của CTCP đã được quy định từ bao gồm Đại Hội đồng cổ đông, HĐQT và BKS. Trong đó, Đại hội đồng cổ đông là cấp có thẩm quyền cao nhất tại doanh nghiệp trong việc thông qua các nội dung ảnh hưởng đến cách thức tổ chức hoạt động doanh nghiệp, chiến lược sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp và thay đổi nhân sự cấp cao tại doanh nghiệp. HĐQT là cơ quan quản lý của doanh nghiệp thực hiện các chức năng nhiệm vụ quản lý doanh nghiệp, để quyết định mọi vấn đề liên quan đến mục đích, quyền lợi của công ty, trừ những vấn đề thuộc thẩm quyền của Đại hội đồng. BKS (Luật Công ty 1990 gọi là các kiểm soát viên) bao gồm một số thành viên được Đại hội đồng cổ đông bầu thực hiện kiểm tra giám sát các hoạt động của HĐQT và Tổng giám đốc công ty. Có thể nói, mô hình tổ chức quản lý CTCP được luật hóa trong các văn bản pháp luật ban đầu là mô hình CTCP 2 tầng theo thông lệ quốc tế. Theo đó, BKS (kiểm soát viên) là cơ quan chuyên trách thực hiện chức năng giám sát hoạt động quản lý tại doanh nghiệp cổ phần. Trách nhiệm và quyền hạn của BKS được sửa đổi, bổ sung phù hợp tiến trình phát triển của doanh nghiệp Việt Nam.

Luật Doanh nghiệp 2014 bổ sung quy định mới về việc áp dụng mô hình quản trị CTCP, quy định này

khác với quy định tại các phiên bản Luật doanh nghiệp trước, đó là cho phép CTCP được lựa chọn một trong hai loại hình tổ chức QTCT là mô hình có BKS và mô hình không có BKS thay vào đó HĐQT có thành viên độc lập và có Ban KTNB trực thuộc. Cụ thể, điều 134 Luật Doanh nghiệp 2014 quy định: "Công ty có phần có quyền lựa chọn tổ chức quản lý và hoạt động theo một trong hai mô hình sau đây, trừ trường hợp hợp pháp luật về chứng khoán có quy định khác: (a) Đại hội đồng cổ đông, HĐQT, BKS và Giám đốc hoặc Tổng giám đốc. Trường hợp CTCP có dưới 11 cổ đông và các cổ đông là tổ chức sở hữu dưới 50% tổng số cổ phần của công ty thì không bắt buộc phải có BKS; (b) Đại hội đồng cổ đông, HĐQT và Giám đốc hoặc Tổng giám đốc. Trường hợp này ít nhất 20% số thành viên HĐQT phải là thành viên độc lập và có Ban KTNB trực thuộc HĐQT. Các thành viên độc lập thực hiện chức năng giám sát và tổ chức thực hiện kiểm soát đối với việc quản lý điều hành công ty".

Thực chất, mô hình QTCT tại điểm b khoản 1 Điều 134 Luật doanh nghiệp là mô hình QTCT có 1 tầng theo thông lệ quốc tế. Theo đó, các thành viên độc lập HĐQT cùng với sự hỗ trợ của Ban KTNB trực thuộc sẽ thực hiện chức năng giám sát các hoạt động điều hành của doanh nghiệp thay cho BKS của mô hình quản trị CTCP truyền thống trước đây.

Thực tế tại Việt Nam, trước khi có quy định về Ban KTNB trực thuộc HĐQT theo quy định tại Luật doanh nghiệp 2014, công tác KTNB đã được triển khai tại một số doanh nghiệp như các ngân hàng thương mại và các doanh nghiệp lớn xây dựng mô hình quản lý hiện đại theo thông lệ quốc tế.

Như vậy, công tác KTNB đã có thực tiễn tại một số doanh nghiệp niêm yết tuy nhiên về cơ bản hoạt động KTNB chủ yếu được doanh nghiệp xem như một hoạt động hỗ trợ hoạt động công tác quản lý điều hành doanh nghiệp thay vì được xem là một công cụ hỗ trợ Đại hội đồng cổ đông, HĐQT thực thi chức năng giám sát đại diện từ rủi ro, kiểm soát nội bộ của doanh nghiệp (ngoại trừ đối với các tổ chức tín dụng — vốn là lĩnh vực kinh doanh đặc thù đòi hỏi không thể thiếu trong công tác quản trị rủi ro theo chuẩn mực quốc tế; và tại một số doanh nghiệp lớn có bộ phận KTNB trực thuộc BKS). Tuy nhiên, do những hạn chế trong tình độc lập và tự chủ của BKS, trong các trường hợp này, bộ phận KTNB cũng chỉ hoạt động tương tự như một bộ phận mở rộng trong bộ máy điều hành doanh nghiệp, hỗ trợ cho công tác quản lý kinh doanh của doanh nghiệp đơn thuần.

Luật Doanh nghiệp 2014 ban hành có nội dung về việc áp dụng mô hình tổ chức quản lý doanh nghiệp cổ phần không có BKS, thay vào đó là tổ chức theo hướng đảm bảo tính độc lập của HĐQT với một số lượng thành viên độc lập nhất định chính thức có hiệu lực từ ngày 01/01/2015. Việc Luật Doanh nghiệp quy định chi tiết về Ban KTNB trực thuộc HĐQT CTCP là

một điểm mới nhằm khuyến khích doanh nghiệp lựa chọn một mô hình quản trị cân đối được thực trạng doanh nghiệp và tiêu chuẩn theo thông lệ tốt về QTCT, từ đó nâng cao tính hiệu quả trong công tác giám sát, kiểm soát tuân thủ của các CTCP. Trên thực tế, việc áp dụng mô hình có Ban KTNB ngay sau khi Luật Doanh nghiệp 2014 có hiệu lực được thực hiện một cách dễ dàng hơn đối với một số doanh nghiệp đã triển khai công tác KTNB tại doanh nghiệp trước đây.

#### **4. Giải pháp thúc đẩy áp dụng mô hình QTCT có Ban KTNB trực thuộc HĐQT**

Mô hình QTCT có Ban KTNB là mô hình đã tồn tại một thời gian dài trên thế giới nhưng tại Việt Nam, mô hình này là nội dung mới và các doanh nghiệp phần lớn vốn đã quen thuộc mô hình có BKS. Trong

Thứ nhất, nghiên cứu xây dựng khuôn khổ pháp lý đầy đủ về Mô hình QTCT có Ban KTNB trực thuộc HĐQT. Luật Doanh nghiệp 2014 có hiệu lực từ 01/01/2015 đã có quy định về nội dung này, tuy nhiên hiện nay Chính phủ vẫn chưa ban hành Nghị định hoặc một văn bản hướng dẫn các nội dung cơ bản về Ban KTNB trực thuộc HĐQT trong CTCP. Đây chính là rào cản lớn nhất cho việc triển khai mô hình này tại các doanh nghiệp. Việc xây dựng khuôn khổ pháp lý cần xem xét đến các thông lệ quốc tế có liên quan về mô hình này, ví dụ quy định về số lượng thành viên độc lập HĐQT, Ban KTNB; tiêu chuẩn của thành viên Ban KTNB về kiến thức, chuyên môn trong lĩnh vực hoạt động của doanh nghiệp, tài chính kế toán, kinh nghiệm thực tiễn; các hướng dẫn chuyển đổi mô hình, thay thế BKS sang mô hình có Ban KTNB trực thuộc HĐQT, cũng như quy định cho phép Đại hội đồng cổ đông lựa chọn mô hình phù hợp.

Thứ hai, khắc phục các hạn chế về hoạt động giám sát trong công tác QTCT tại CTCP, nâng cao vai trò và quyền hạn của thành viên độc lập HĐQT và bộ phận giám sát. Mô hình BKS trong các CTCP hiện nay còn nhiều hạn chế lớn tại, không chỉ bởi yếu tố chất lượng nhân sự mà nguyên nhân cốt lõi là do thể chế vận hành BKS hiện nay không đáp ứng được yêu cầu trong việc giải quyết mâu thuẫn giữa quyền kiểm soát và quyền sở hữu tại doanh nghiệp. Tại các doanh nghiệp Việt Nam, các thành viên HĐQT thông thường là các cổ đông chi phối và đảm nhiệm luôn các chức danh điều hành tại doanh nghiệp. Do vậy, các thành viên HĐQT này sẽ kiểm soát hoạt động điều hành doanh nghiệp và đồng thời có khả năng tác động vào quyết định giám sát của BKS. Có thể nói, các thành viên của BKS thường là "cấp dưới" của ban lãnh đạo doanh nghiệp, hoặc BKS do HĐQT thành lập. Do đó, BKS sẽ mất đi tính độc lập, khách quan và mục tiêu bầu ra BKS để bảo vệ quyền lợi của cổ đông dễ dàng bị vô hiệu.

Thứ ba, xây dựng bộ máy giúp việc cho Ban KTNB. Tương tự như BKS, Ban KTNB muốn hoạt động hiệu quả phải có tổ chức giúp việc. Bộ phận này thực hiện

hỗ trợ Ban KTNB trong các công việc thu thập số liệu, trực tiếp kiểm tra tuân thủ, kết nối giữa Ban KTNB và BDH doanh nghiệp trong việc vận hành và quản lý hệ thống kiểm soát nội bộ và đảm bảo quy trình kiểm soát được toàn diện và nghiêm ngặt. Cụ thể hơn, KTNB xem xét và đảm bảo độ tin cậy và độ trung thực của thông tin, tuân thủ các chính sách và quy chế, sự an toàn của tài sản, việc sử dụng hiệu quả và tiết kiệm các nguồn lực, đạt được các mục tiêu hoạt động đã thiết lập. KTNB sẽ lập trung phạm vi kiểm toán vào các hoạt động tài chính và cả các hoạt động kinh doanh khác của công ty như: hệ thống, sản xuất, công nghệ, marketing, và nguồn nhân lực.

Thứ tư, tăng cường sự hiện diện và vai trò của nhà đầu tư nước ngoài tại các doanh nghiệp niêm yết, công ty đại chúng trên thị trường chứng khoán Việt Nam. Sự tham gia của các nhà đầu tư nước ngoài vào hoạt động QTCT sẽ cải thiện mô hình và chất lượng QTCT theo thông lệ quốc tế để thu hút thêm sự tham gia đầu tư; góp phần nâng cao nền tảng kiến thức, kỹ năng quản lý, chia sẻ và lan tỏa những kinh nghiệm trong cộng đồng các nhà đầu tư.

Thứ năm, xây dựng định hướng về đào tạo và phát triển nguồn nhân lực đáp ứng nhu cầu về giám sát nội riêng và công tác QTCT nói chung tại các doanh nghiệp niêm yết, công ty đại chúng. Hiện nay, nếu chiếu theo các thông lệ tốt của quốc tế về QTCT thì các doanh nghiệp niêm yết trên thị trường chứng khoán tại Việt Nam đa phần chưa đảm bảo những yêu cầu về nhân sự, ví dụ như các tiêu chuẩn về tính độc lập của thành viên HĐQT, hay như góc độ chuyên môn và kinh nghiệm thực tế của BKS. Vì lẽ đó, giải quyết bài toán về chất lượng cũng như số lượng nguồn nhân lực đạt tiêu chuẩn sẽ là vấn đề then chốt và trọng yếu đảm bảo tính hiệu quả của hoạt động của Ban kiểm toán nội bộ cũng như chất lượng của công tác QTCT./

#### **Tài liệu tham khảo**

- Quốc hội, Luật Doanh nghiệp 2005, 2014
- Chính phủ, Nghị định số 71/2017/NĐ-CP ngày 6/6/2017 hướng dẫn về QTCT áp dụng với công ty đại chúng
- Tổ chức tài chính quốc tế (IFC) Cẩm nang Quản trị công ty 2010
- Tổ chức Hợp tác phát triển kinh tế (OECD), Corporate Governance Factbook 2019
- One or two tier board structure: An analysis for the top European companies, 2014, Universidad de Burgos.
- One-Tier vs. Two-Tier Board Structure: A Comparison Between the United States and Germany, 2014, David Block, University of Pennsylvania.