



Japan International Cooperation Agency



# **Dự án nâng cao năng lực hoạt động cho SCIC của JICA**

## **Tổng quan về hoạt động của SCIC và các biện pháp cải thiện hoạt động**

Tháng 11/ 2014



**Japan Economic Research Institute Inc.**

## Nội dung

1. Giới thiệu dự án (Tr.2 )
2. Nguyên nhân khiến cho SCIC có thể là một nhân tố quyết định trong cải tổ DNNN (Tr.12)
3. Những nét chính về SCIC (Tr. 20)
4. Tiềm năng của SCIC (p.26)
5. Thành quả hoạt động của SCIC trong việc quản lý vốn Nhà nước (Tr.35)
6. Kiến nghị của chúng tôi về cải thiện hoạt động (Tr. 45)

---

# **Giới thiệu dự án**

---

## Giới thiệu dự án

**“Dự án nâng cao năng lực quản lý tài chính doanh nghiệp nhằm thực hiện cải cách doanh nghiệp nhà nước (DNNN)”**

Thiết lập cơ chế hỗ trợ các Tập đoàn kinh tế và Tổng công ty Nhà nước trong việc thoái vốn ngoài ngành

Phát triển và cải thiện cơ chế mua, bán và quản lý nợ của DNNN và hỗ trợ tái cấu trúc DNNN

Nâng cao năng lực cho DATC

**Nâng cao năng lực cho SCIC**

- ✓ Xác định các cơ hội chiến lược
- ✓ Xác định các nhu cầu về xây dựng năng lực
- ✓ Tổ chức tập huấn và hội thảo

## Nhóm chuyên gia dự án



Thỏa thuận  
hợp tác



Japan International Cooperation Agency

Kí hợp đồng tư vấn



**Viện nghiên cứu kinh tế Nhật Bản (JERI)**

**Hiromasa Kondo**

**(Trưởng dự án, Chiến lược)**

**Masahiko Komori**

**(Quản trị doanh nghiệp)**

**Yoshiyuki Oba**

**(Đầu tư mới)**

**Hisatsugu Furukawa**

**(Tái cấu trúc doanh nghiệp)**

**Hironobu Adegawa**

**(Tái cấu trúc doanh nghiệp)**

Hỗ trợ



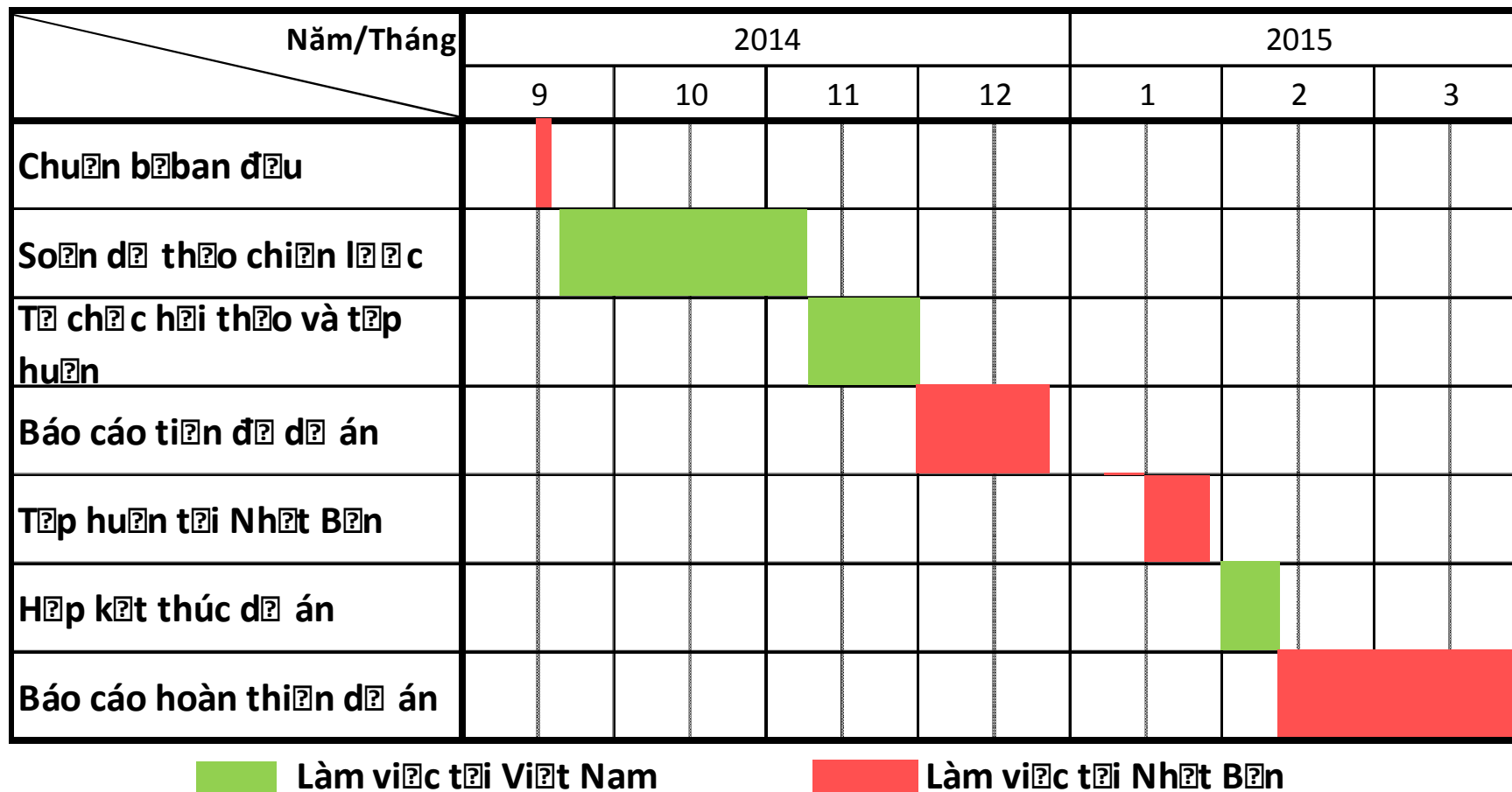
ĐỐI tác  
trong nước



Ngân hàng Phát triển Nhật Bản  
Công ty mẹ của JERI

## Kế hoạch làm việc

Bảng kế hoạch làm việc



## Nghiên cứu về hiện trạng của SCIC và môi trường hoạt động

- Rà soát văn bản
  - ✓ Các luật, thông tư, nghị định, quyết định có liên quan
  - ✓ Các văn bản nội bộ của SCIC
  - ✓ Các quy tắc và quy định
  - ✓ Báo cáo tài chính của SCIC và 5 công ty đầu tư
- Phỏng vấn
  - ✓ Cán bộ SCIC và lãnh đạo của 5 công ty đầu tư
  - ✓ Bộ Tài chính (cán bộ phòng Tài chính Doanh nghiệp chịu trách nhiệm về SCIC và cải tổ DNNN)
  - ✓ Viện nghiên cứu và quản lý kinh tế Trung ương (CIEM)
  - ✓ Đại diện phụ trách cải tổ DNNN của Ngân hàng thế giới (WorldBank) và Ngân hàng phát triển Châu Á (ADB)
  - ✓ Đại diện phụ trách quản trị doanh nghiệp của Công ty Tài chính Quốc tế (IFC)

## Các bài giảng ở Hà Nội

- **Địa điểm; Khán phòng tại trụ sở SCIC (trực tiếp kết nối với chi nhánh miền Trung và miền Nam)**
- **Thời gian; Từ ngày 17 tới 21/11 và ngày 25/11**
- **Các chủ đề bài giảng**
  1. Nhận xét về hoạt động và định hướng chiến lược của SCIC
  2. Quản trị doanh nghiệp (CG) của SCIC: Bài học kinh nghiệm nước ngoài (của các tổ chức tài chính phát triển và Temasek)
  3. Đánh giá nghiên cứu khả thi dự án Cơ sở Hạ tầng và Y tế
  4. Nguyên tắc hướng dẫn cho các cán bộ của SCIC về hoạt động đầu tư mới
  5. Tái cơ cấu doanh nghiệp trong danh mục (bài học từ Vinaconex)
  6. Tiến triển gần đây về khuôn khổ pháp lý tái cấu trúc doanh nghiệp
  7. Giám sát các công ty thành viên qua người đại diện: Công tác chuẩn bị nhân sự của Temasek và các tập đoàn nước ngoài
  8. Nghiên cứu khái niệm về các dự án thép mới tại Việt Nam cho nhà đầu tư
  9. Chức năng nghiên cứu ngành để tái cơ cấu ngành và chủ động đề xuất chính sách lên Chính phủ



## Các bài giảng ở Hà Nội



## Chuyến đi tìm hiểu tại Nhật Bản; Tổng quan

- **Mục đích;**
  - ✓ Tạo cơ hội lắng nghe từ những đơn vị đầu ngành trong lĩnh vực quản trị doanh nghiệp, nâng cao giá trị, đầu tư mới và các nội dung khác.
  - ✓ Thông qua thảo luận với các đơn vị đầu ngành và thảo luận nội bộ đoàn, tạo ra sự hiểu biết sâu sắc về các vấn đề có đóng góp trực tiếp cho việc cải thiện hoạt động của SCIC
- **Thành phần tham gia; 10 đại diện từ SCIC và 3 đại diện từ Bộ Tài chính**
- **Thời gian; Từ 20 tới 29/1/2015**

## Chuyến đi tại Nhật Bản; Các bài giảng

| Đề tài                                           | Giảng viên (tên bài giảng)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|--------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Value enhancement of investee enterprises</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Ủy ban Kiểm soát Tài chính<br/>(Chính sách cải thiện khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp)</li> <li>Institutional Shareholder Services (Hướng dẫn biểu quyết)</li> <li>Governance for owners (GO)<br/>(Nâng cao giá trị bởi các cổ đông)</li> <li>Hãng luật Nishimura Asahi (Quản trị doanh nghiệp)</li> </ul> |
| <b>New investment</b>                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>Bộ Tài chính<br/>(Đầu tư vốn/đầu tư theo ngành bởi chính phủ Nhật Bản)</li> <li>Innovation Network Corporation of Japan<br/>(Phương thức đầu tư)</li> <li>Development Bank of Japan (Đầu tư thiểu số)</li> <li>IDI-Infrastructure (Đầu tư vào cơ sở hạ tầng)</li> </ul>                                        |
| <b>Others</b>                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>Development Bank of Japan (Nghiên cứu ngành)</li> <li>Tokyo Metro (Chuyển đổi từ cơ quan chính phủ thành công ty cổ phần)</li> <li>Tokyo Stock Exchange (Thị trường chứng khoán Nhật Bản)</li> </ul>                                                                                                           |

---

## Chuyến đi tại Nhật Bản

- Picture

---

---

# **Nguyên nhân khiến cho SCIC có thể là một nhân tố quyết định trong cải tổ DNNN**

- 1. Sự cần thiết có một công ty nắm giữ tập trung các DNNN không đại chúng ở Việt Nam**
  - 2. SCIC đã và đang thể hiện là một “người quản lý vốn Nhà nước hiệu quả”**
  - 3. SCIC có thể cải thiện thực tiễn quản trị doanh nghiệp ở Việt Nam**
-

## **1. Sự cần thiết có một công ty nắm giữ tập trung các DNNN không đại chúng ở Việt Nam**

- a. Một lượng lớn DNNN không hoạt động trong “lĩnh vực cung cấp sản phẩm thiết yếu và dịch vụ công ích cho xã hội, quốc phòng và an ninh, và các công ty mà Nhà nước không cần nắm quyền kiểm soát sẽ được thoái vốn (Theo quyết định 929/2012/QĐ-TTg, điều 1)**
- b. Thoái vốn Nhà nước được dự kiến sẽ mất thời gian dài và cố gắng bền bỉ do không có đủ vốn tư nhân để hấp thụ toàn bộ cổ phần đưa ra bởi Chính phủ.**
- c. Trong giai đoạn thoái vốn, các DNNN hoạt động thương mại/công nghiệp không nên được quản lý bởi bộ, ngành, địa phương mà nên được chuyển giao cho một công ty nắm giữ tập trung, đơn vị sẽ giúp chuyển đổi doanh nghiệp thành đơn vị kinh tế độc lập đồng thời quản lý vốn Nhà nước dựa trên duy nhất nguyên tắc thị trường.**

## **Lợi ích của việc có một công ty nắm giữ tập trung các DNNN không đại chúng**

- 1. Phân tách chức năng pháp định với chức năng sở hữu**  
**Xóa bỏ những lợi ích không công bằng cho các DNNN thuộc sở hữu trực tiếp của các đơn vị làm luật/quy định, và tạo nên sân chơi công bằng cho các đối thủ khối tư nhân.**
- 2. Chuẩn hóa việc thực hiện quyền với vốn Nhà nước**
- 3. Tạo ra một cơ sở các chuyên gia về các vấn đề then chốt trong quản lý Vốn Nhà nước như báo cáo tài chính hay đề cử hội đồng thành viên.**
- 4. Phù hợp để quản lý DNNN không theo đuổi mục tiêu của chính sách công do quyết định của các cổ đông có thể đưa ra thuần túy dựa theo nguyên tắc thị trường**

### Chương II. Nhà nước là chủ sở hữu

D. Việc thực hiện quyền sở hữu nên được xác định rõ trong quản lý của Nhà nước. Việc này có thể được thực hiện thông qua thiết lập nên một cơ quan điều phối, hay chính xác hơn là **sự tập trung hóa của chức năng sở hữu.**

“Sự tập trung hóa của chức năng sở hữu cũng có thể cho phép **tăng cường và kết hợp các năng lực có liên quan bằng việc tổ chức một “cơ sở” các chuyên gia** về các vấn đề then chốt trong quản lý Vốn Nhà nước **như báo cáo tài chính hay đề cử hội đồng thành viên.**”

“Tập trung các chức năng quyền sở hữu trong một tổ chức duy nhất có lẽ là phù hợp cho các **DNNN trong các lĩnh vực có tính cạnh tranh cao, mà không phù áp dụng với các DNNN theo đuổi mục tiêu công**”



**SCIC đã được giao vai trò rõ ràng là “Công ty nắm giữ cổ phần tập trung của các DNNN không đại chúng”**

**Quyết định 929/QĐ-TTg (17/7/ 2012) ; Phê duyệt đề án “Tái cơ cấu doanh nghiệp nhà nước, trọng tâm là tập đoàn kinh tế nhà nước, tổng công ty nhà nước giai đoạn 2011- 2015) Điều 1**

DNNN có cơ cấu hợp lý hơn, tập trung vào ngành, lĩnh vực then chốt, cung cấp sản phẩm, dịch vụ công ích thiết yếu cho xã hội và quốc phòng, an ninh

**Nghị định 151/2013/NĐ-CP về chức năng, nhiệm vụ và cơ chế hoạt động của Tổng công ty đầu tư và kinh doanh vốn nhà nước**

**Điều 7. Tiếp nhận quyền đại diện chủ sở hữu nhà nước về Tổng công ty**

1. Tổng công ty thực hiện tiếp nhận quyền đại diện chủ sở hữu nhà nước tại các loại hình doanh nghiệp sau (**không bao gồm các doanh nghiệp chủ yếu làm nhiệm vụ cung ứng sản phẩm, dịch vụ công ích, doanh nghiệp trực tiếp phục vụ quốc phòng an ninh** và các trường hợp Thủ tướng Chính phủ quyết định giao cho các cơ quan khác):

## **2. SCIC đã và đang thể hiện là một “người quản lý vốn Nhà nước hiệu quả”**

SCIC đang làm tốt nhiệm vụ của mình thông qua:

- 1. Giao quyền tự quyết và đồng thời cung cấp những hướng dẫn theo nguyên tắc thị trường cho các doanh nghiệp hoạt động hiệu quả, ví dụ như FPT Telecom.**
- 2. Kiểm soát tài chính chặt chẽ và hỗ trợ tái cấu trúc cho doanh nghiệp gặp khó khăn về tài chính, ví dụ như Vinaconex năm 2011.**
- 3. Hỗ trợ cho quá trình chuyển đổi các DNNN thành tổ chức kinh tế thông qua việc thiết lập hệ thống kiểm soát nội bộ hiệu quả và cơ cấu tổ chức, ví dụ như đối với CTCP Du lịch Kim liên.**
- 4. Hỗ trợ thoái vốn bằng việc giúp doanh nghiệp chuẩn bị các thông tin tài chính và phi tài chính, thuê đơn vị tư vấn và tổ chức giới thiệu cho các nhà đầu tư tiềm năng.**

### 3. SCIC có thể cải thiện thực tiễn quản trị doanh nghiệp ở Việt Nam

- SCIC đã và đang quảng bá mô hình quản trị doanh nghiệp ngay từ ngày đầu thành lập.

Trích từ bài viết của Ông. Lê Song Lai, sau này là phó Tổng Giám đốc SCIC cho ấn bản kinh doanh số 18 (21) tháng 2/2007.

“Điều đáng để nhấn mạnh là SCIC sẽ không can thiệp vào hoạt động hằng ngày tại các công ty đầu tư, mà thay vào đó là tập trung vào quản trị doanh nghiệp và cơ cấu tổ chức... Chúng tôi tin rằng SCIC, trong suốt quá trình này, sẽ tích cực thúc đẩy việc ứng dụng những hình mẫu tốt nhất về quản trị doanh nghiệp trong cả các công ty đầu tư của SCIC và các doanh nghiệp khác”

- SCIC đã và đang tài trợ cho một số hội thảo về quản trị doanh nghiệp, cùng với IFC và HNX
- SCIC nắm giữ vốn tại hơn 300 doanh nghiệp thuộc nhiều ngành và lĩnh vực và từ đó ở trong một vị trí thuận lợi để lên tiếng với quan điểm của một cổ đông.

## Hội thảo quản trị doanh nghiệp đồng tài trợ bởi IFC và SCIC vào tháng 5/2013



Hội thảo làm rõ các vấn đề bao gồm;

- Thành phần của Ban Giám đốc, Ban kiểm soát và kiểm toán
- Mâu thuẫn lợi ích
- Giao dịch với các bên liên quan
- Các vấn đề quản trị trong DNNN

---

# **Hai vai trò của SCIC**

## Thực trạng hoạt động của SCIC trong giai đoạn hiện tại

- SCIC có 2 chức năng chính là “quản lý” và “đầu tư” vốn nhà nước. SCIC đã và đang tập trung vào vai trò “quản lý vốn nhà nước”, tập trung vào việc quản lý và thoái vốn Nhà nước. Các hoạt động đầu tư đang còn ở giai đoạn ban đầu.
- Những đóng góp của SCIC trong việc thoái vốn nhà nước và hỗ trợ các công ty đầu tư đã không được ghi nhận đúng đắn do rất nhiều bên nhầm lẫn SCIC như một công ty đầu tư thuần túy và chỉ trích về tỉ suất lợi nhuận trên vốn thấp.
- SCIC đã giảm số lượng công ty đầu tư từ 899 xuống còn 315 (tính đến tháng 10/2014) do đã thoái vốn thành công tại trên 600 công ty, và chỉ phải nhận về một số ít công ty do sự chậm trễ trong tiến trình cổ phần hoá.

## Hai chức năng chính của SCIC: Quản lý và Đầu tư vốn nhà nước

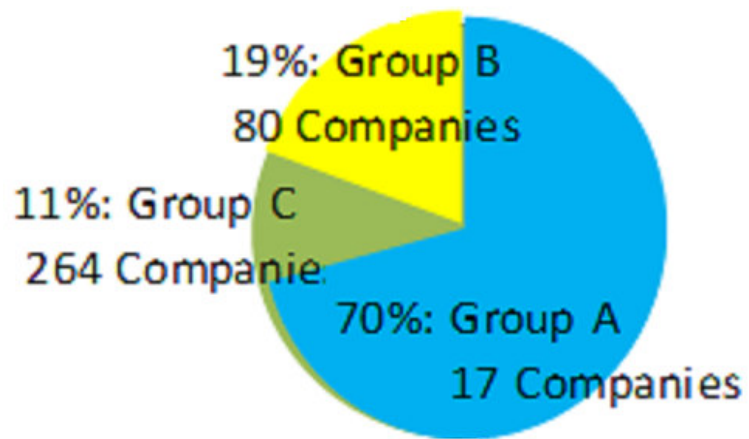
|          |                                                              | Quản lý vốn nhà nước<br>Đơn vị nhà nước chịu trách nhiệm<br>quản ý vốn nhà nước tại các DN |                                | Đầu tư vốn nhà nước<br>Tổ chức đầu tư của Chính phủ                    |         |               |                          |                         |
|----------|--------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|------------------------------------------------------------------------|---------|---------------|--------------------------|-------------------------|
| Nhiệm vụ | Quản lý vốn nhà nước một<br>cách chuyên nghiệp               |                                                                                            | Thoái vốn tuân<br>theo thủ tục | SCIC có toàn quyền trong việc phân bổ vốn cho<br>từng loại hình đầu tư |         |               |                          |                         |
|          | Tiếp nhận<br>Vốn nhà<br>nước                                 | Chiến lược                                                                                 | Thoái vốn linh<br>hoạt         | Đầu tư vốn vào các doanh<br>nghiệp hiện tại                            |         | Đầu tư<br>mới | Giao<br>dịch cổ<br>phiếu | Đầu tư<br>trái<br>phiếu |
|          |                                                              |                                                                                            |                                | Doanh nghiệp<br>ngoài ngành của<br>các DNNN khác                       | DN Khác |               |                          |                         |
| Mục tiêu | Thực hiện quyền biểu quyết dựa<br>trên nguyên tắc thị trường |                                                                                            |                                | Tìm kiếm các cơ hội đầu tư tốt<br><br>Đạt tỷ lệ Lợi nhuận trên vốn cao |         |               |                          |                         |



## Doanh nghiệp nằm trong danh mục của SCIC (Tới tháng 12/2013)

**Phân loại thành 3 nhóm**  
(Cổ phần theo giá trị sổ sách, # tại công ty)

**Nhóm A: Chiến lược nắm giữ lâu dài**  
**Nhóm B: Linh hoạt**  
**Nhóm C: Thoái vốn nhanh**



**Phân theo ngành**

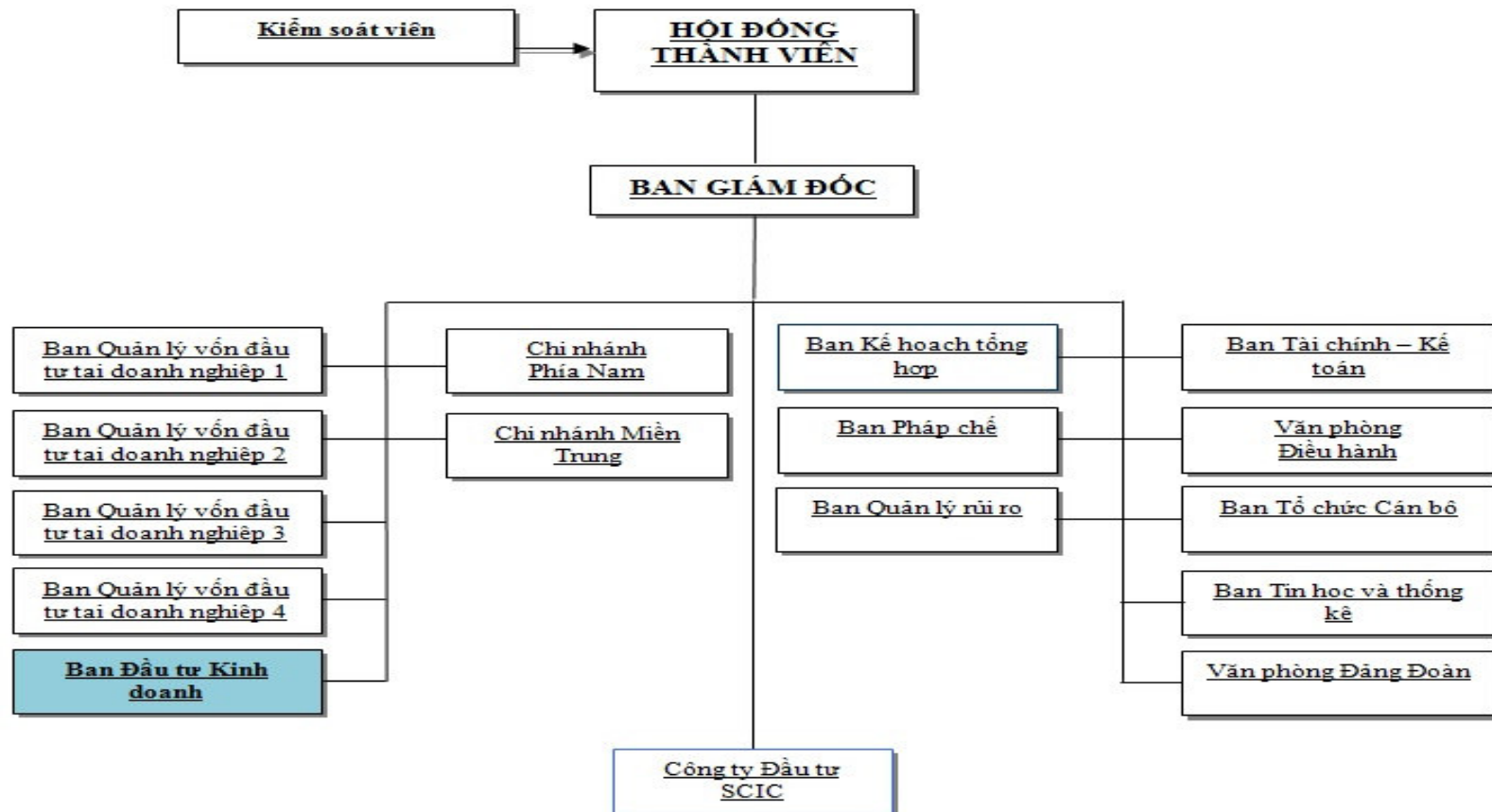
The image cannot be displayed. Your computer may not have enough memory to open the image, or the image may have been corrupted. Restart your computer, and then open the file again. If the red x still appears, you may have to delete the image and then insert it again.



## Số lượng công ty trong danh mục quản lý của SCIC



## Cơ cấu tổ chức



SCIC có khoảng 240 cán bộ và SIC khoảng 30. Khoảng 50% có học hàm sau đại học

---

# Potential of SCIC

---

## Phân tích SWOT cho SCIC liên quan tới vai trò trong cải tổ DNNN

| Điểm mạnh (S)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Cơ hội (O)                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Có kinh nghiệm trong việc quản lý vốn nhà nước theo nguyên tắc thị trường và hiểu biết các mô hình quản trị doanh nghiệp hiện đại (để doanh nghiệp tự vận hành – Hand-off approach)</li> <li>2. Có thành quả hoạt động trong hỗ trợ các DNNN đã cổ phần hoá trong việc: <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Thiết lập hệ thống kiểm soát nội bộ như một đơn vị kinh tế độc lập</li> <li>b. Tái cấu trúc các doanh nghiệp hoạt động kém hiệu quả.</li> </ol> </li> <li>3. Thoái vốn thành công ở trên 600 DNNN đã cổ phần hóa.</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Thủ tướng Chính phủ đã định hướng đẩy mạnh việc cải tổ DNNN, trong đó bao gồm làn sóng cổ phần hóa lần 2.</li> <li>2. SCIC có nhiệm vụ tiếp nhận các DNNN không cung cấp các dịch vụ/sản phẩm công ích và/hoặc an ninh quốc phòng.</li> </ol>                        |
| Điểm yếu (W)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Thách thức (T)                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sức ảnh hưởng của SCIC đến các công ty đầu tư còn hạn chế do tại Việt Nam, ảnh hưởng của cổ đông lên doanh nghiệp còn yếu.</li> <li>2. Thiếu ảnh hưởng chính trị để yêu cầu các Bộ/ngành/địa phương chuyển giao DNNN sau CPH.</li> </ol>                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Những chỉ trích xuất phát từ sự thiếu hiểu biết của cộng đồng về chức năng của SCIC (Nhiều người không hiểu được vai trò chính của SCIC là quản lý vốn nhà nước).</li> <li>2. Thảo luận về việc thiết lập môi tổ chức năm giữ tập trung mới đang diễn ra.</li> </ol> |

**Quyết định 929/QĐ-TTg (17/7/ 2012) ; Phê duyệt đề án “Tái cơ cấu doanh nghiệp nhà nước, trọng tâm là tập đoàn kinh tế nhà nước, tổng công ty nhà nước giai đoạn 2011- 2015) Điều 1, 2**

- **Thoái vốn nhà nước tại các công ty cổ phần mà Nhà nước không cần chi phối**

**Nghị quyết 15/NQ-CP (6/03/ 2014) ;Một số giải pháp đẩy mạnh cổ phần hoá, thoái vốn nhà nước tại doanh nghiệp**

**Điều 3**

Các Bộ, ngành, địa phương rà soát để chuyển giao doanh nghiệp đã cổ phần hóa về Tổng công ty Đầu tư và Kinh doanh vốn nhà nước (SCIC)

**SCIC có thể tham gia mua DNNN cổ phần hóa ngay lần đầu phát hành ra công chúng**

**Quyết định 51/2014/QĐ-TT Một số nội dung về thoái vốn, bán cổ phần và đăng ký giao dịch, niêm yết trên thị trường chứng khoán của DNNN**

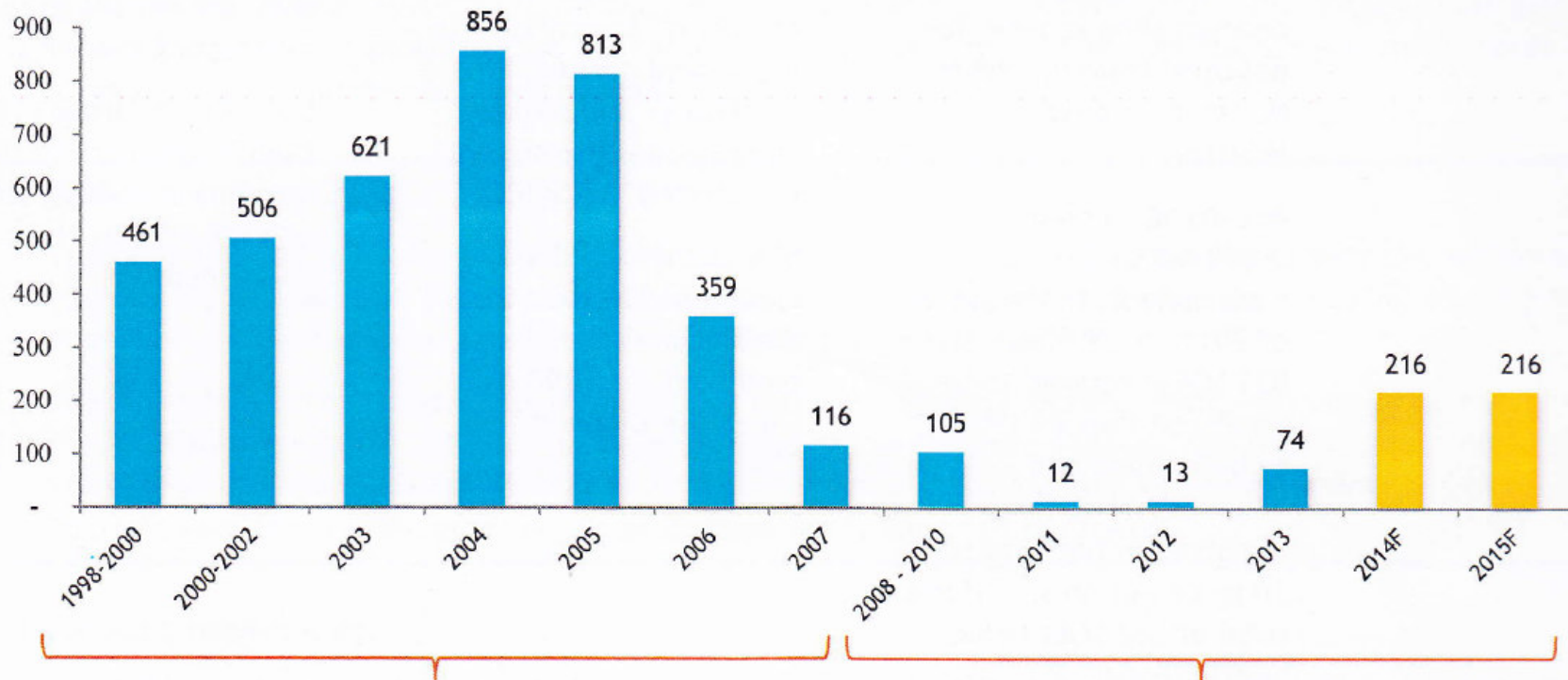
**Điều 9. Đối tượng SCIC tham gia mua cổ phần lần đầu**

**Điều 10. Phương thức và giá mua cổ phần lần đầu**

| Thời gian đàm phán của SCIC | Xuất hiện Nhà đầu tư chiến lược |                              |
|-----------------------------|---------------------------------|------------------------------|
|                             | Có                              | Không                        |
| Trước khi đấu giá công khai | Giá thành công thấp nhất        | Không thấp hơn giá khởi điểm |
| Sau khi đấu giá công khai   |                                 | Mệnh giá                     |

## Cơ hội 1: Kỳ vọng vào làn sóng cổ phần hoá thứ 2

Number of SOEs privatized via IPOs



Economic boom, VN Index got its peak

Economic downturn. SOEs, investing in multi-industries (far beyond their core business), now facing financial loss

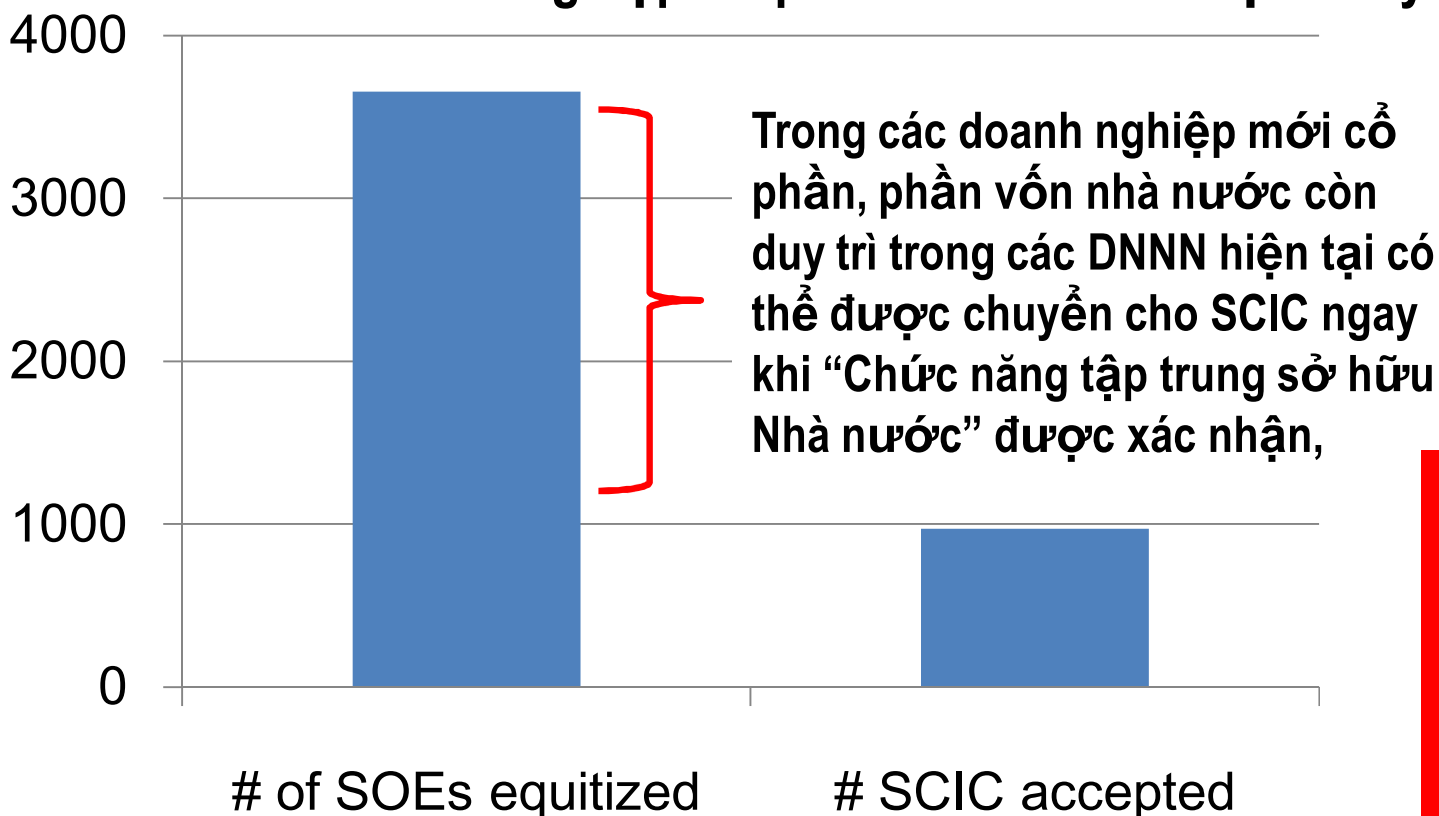
Source: StoxPlus from MOF, NSCERD, CIEM. The Estimated # of IPOs for 2014 and 2015 are by the Government Plan

## Một lượng lớn DNNN chưa được chuyển về cho SCIC

- SCIC hiện đang quản lý chưa đến 3% tổng vốn chủ sở hữu DNNN

Vốn chủ sở hữu của SCIC năm 2012 / Tổng VCSH của DNNN năm 2012 (Báo cáo số 490/BC-CP, 25/11/2013) = 2.7%

- Chưa đến 30% Doanh nghiệp cổ phần nhà nước được chuyển cho SCIC



Số lượng doanh nghiệp cổ phần nhà nước theo Báo cáo 490/BC-CP, ngày 25/11/2013

Số doanh nghiệp SCIC nhận về tích lũy đến 2013



## Thách thức : Những chỉ trích xuất phát từ sự thiếu hiểu biết của cộng đồng về chức năng của SCIC

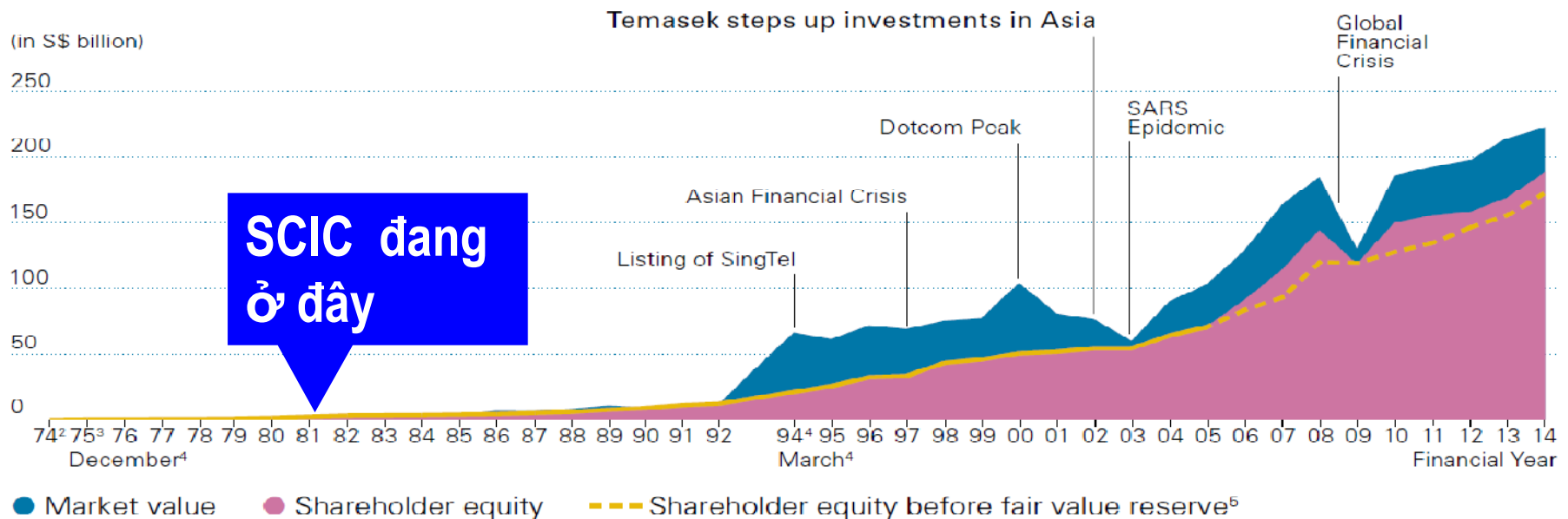
- “SCIC nên là một tổ chức tài chính làm nhiệm vụ tiên phong trong lĩnh vực đầu tư mới, lĩnh vực có độ rủi ro cao”.
  - ➡ Không thấy được những đóng góp của SCIC trong việc quản lý và thoái vốn nhà nước.
- “SCIC chưa chứng minh được rằng hoạt động của SCIC là tốt hơn so với các Tổng công ty và Tập đoàn kinh tế nhà nước khác”
  - ➡ Không thấy được sự khác nhau giữa SCIC với các Tổng công ty và Tập đoàn kinh tế nhà nước (Công ty quản lý vốn nhà nước với các Công ty sản xuất hoặc dịch vụ thông thường).
- SCIC nên cho các công ty tư nhân gặp khó khăn về tài chính vay các khoản tiền nhàn rỗi của SCIC”
  - ➡ Điều này hoàn toàn vượt ra ngoài quyền hạn của SCIC.

## Vai trò của SCIC nên dần chuyển từ “Người quản lý” sang “Nhà đầu tư”

Về vai trò của SCIC, quá trình phát triển của Temasek Holdings có thể là một bài học hữu ích.

1. Temasek Holdings bắt đầu với việc tiếp nhận vốn Nhà nước trong các **doanh nghiệp khởi sự và liên doanh** (Năm 1974 – 1972, Giai đoạn 1).
2. Sau đó Temasek **tiếp nhận các tập đoàn kinh tế** như viễn thông, dịch vụ công ích khi mà các tập đoàn này đã phát triển về quy mô và ổn định về lợi nhuận (năm 1992 – 2003, giai đoạn 2).
3. Temasek đã chỉ định tổng giám đốc đầu tiên ngoài khu vực quốc doanh, thay đổi nhân sự lãnh đạo **và đẩy mạnh đầu tư ra nước ngoài** (2003 đến nay, Giai đoạn 3).

### Temasek Portfolio Value since Inception



## Con đường phát triển cho SCIC

- Với tình trạng tái cấu trúc DNNN hiện nay tại Việt Nam, chức năng quản lý vốn nhà nước dự kiến sẽ tiếp tục được nhấn mạnh.
- SCIC cần giới thiệu thành quả hoạt động và phát triển từng bước, mà con đường như Temasek là một ví dụ.
  - ✓ Tình trạng hiện tại: Quản lý/thoái vốn tại các doanh nghiệp thương mại nhà nước
  - ✓ Bước tiếp theo:  
Quản lý/thoái vốn tại các DNNN cung cấp các dịch vụ công ích, khi mà khu vực này được tự do mở cửa cho các công ty tư nhân thâm nhập.
  - ✓ Mục tiêu cuối cùng: Trở thành công ty đầu tư thuần túy

---

---

# Thành quả hoạt động của SCIC trong quản lý vốn Nhà nước

**[Từ khóa chính]**

- **Tiếp cận để doanh nghiệp tự vận hành (Hands-off approach) với tư cách 1 cổ đông**
  - **Hỗ trợ trực tiếp các doanh nghiệp gặp khó khăn**
  - **Hỗ trợ thoái vốn**
  - **Hệ thống quản lý vốn và danh mục (CPMS)**
-

## Thực hiện quyền với vốn Nhà nước; Cách tiếp cận để doanh nghiệp tự vận hành

- SCIC chỉ định ứng viên giám đốc, hoặc “đại diện vốn Nhà nước”, để bảo vệ lợi ích trong đại hội cổ đông trong tất cả các công ty không quan tâm tỷ lệ nắm giữ. Hầu hết đại diện là giám đốc đương sự, không phải cán bộ SCIC.
- Khi SCIC tiếp quản các doanh nghiệp, SCIC thường duy trì bộ máy lãnh đạo cũ trừ một số trường hợp đặc biệt có các sai phạm trong quá trình làm việc
- Chủ trương để doanh nghiệp tự vận hành (Hand-off approach) của SCIC không chỉ được áp dụng tại các doanh nghiệp SCIC nắm giữ lượng cổ phần nhỏ, mà còn cả các doanh nghiệp mà SCIC là cổ đông lớn hay nắm giữ 100 % vốn.

**Bảng thống kê các doanh nghiệp dựa trên tỷ lệ sở hữu của SCIC (T6/2014)**

|                          | 0- 5%     | 5-24%      | 25-49%     | 50-74%    | 75-99%    | 100%     | Tổng       |
|--------------------------|-----------|------------|------------|-----------|-----------|----------|------------|
| Nhóm chiến lược          | 1         | 3          | 6          | 3         | 1         |          | 14         |
| Nhóm đầu tư linh hoạt    |           | 11         | 35         | 16        | 6         | 3        | 71         |
| Nhóm thoái vốn           | 9         | 90         | 76         | 51        | 10        | 3        | 239        |
| <b>Tổng</b>              | <b>10</b> | <b>104</b> | <b>117</b> | <b>70</b> | <b>17</b> | <b>6</b> | <b>374</b> |
| % (theo số lượng)        | 3%        | 32%        | 36%        | 22%       | 5%        | 2%       |            |
| % (theo giá trị sổ sách) | 4%        | 23%        | 40%        | 26%       | 5%        | 1%       |            |

**Việc để doanh nghiệp tự vận hành (Hand-off approach) là phù hợp với xu hướng quản trị doanh nghiệp hiện nay trên thế giới**

## **Nguyên tắc quản trị doanh nghiệp của OECD (trích dẫn)**

|                                |                                                                                                                                                                                            |
|--------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Cổ đông</b>                 | <b>Bầu và bãi nhiệm các thành viên trong Hội đồng quản trị</b>                                                                                                                             |
|                                | <b>Sửa đổi các quy định, điều khoản thành lập công ty</b>                                                                                                                                  |
|                                | <b>Duyệt bổ sung cổ phiếu và các giao dịch đặc biệt.</b>                                                                                                                                   |
| <b>Hội đồng quản trị (BoD)</b> | <b>Rà soát và chỉ đạo chiến lược của doanh nghiệp, những kế hoạch chủ chốt, chính sách rủi ro, ngân sách hàng năm...</b>                                                                   |
|                                | <b>Lựa chọn, đãi ngộ, giám sát và thay thế các vị trí điều hành chủ chốt</b>                                                                                                               |
| <b>Ban Giám đốc (BoM)</b>      | <b>Không có mô tả về vai trò quản trị doanh nghiệp (điều hành các hoạt động hàng ngày, đề xuất kế hoạch hoạt động kinh doanh, chính sách rủi ro và các chiến lược trong tương lai,...)</b> |

### [Những điểm tương tự với SCIC]

- **Temasek giám đốc độc lập/bên ngoài tới các công ty đầu tư làm người đại diện**
  - ✓ Tránh được việc quy kết về *giao dịch tay trong* thông qua việc loại nhân sự của Temasek's khỏi danh sách ứng viên người đại diện.
- **Tôn trọng quyền tự quyết của công ty đầu tư và thương không can thiệp vào hoạt động hàng ngày (*hands-off approach*)**

### [Sự khác biệt với hệ thống người đại diện ở Vietnam]

- ✓ **Người đại diện của Temasek không chờ chỉ thị từ Temasek trong các cuộc họp hội đồng quản trị, dù là cuộc họp có liên quan tới các vấn đề quan trọng**
- ✓ **Người đại diện của Temasek không tiết lộ thông tin mật chưa được công bố với các cổ đông khác.**

## Hỗ trợ trực tiếp các doanh nghiệp gặp khó khăn

**Khi công ty đầu tư gặp khó khăn, SCIC dùng cách tiếp cận như một cổ đông hands-off và bắt đầu hỗ trợ một cách trực tiếp;**

- 1. Hỗ trợ chuyển đổi cho các DNNN mới cổ phần hóa**
  - a. Thiết lập chuẩn mực quản trị nội bộ và tổ chức hiệu quả
  - b. Chuẩn bị kế hoạch và chiến lược kinh doanh
  - c. Chuẩn bị báo cáo tài chính
  - d. Sắp xếp tổ chức hội nghị cổ đông hoặc họp hội đồng quản trị
- 2. Kiểm soát tài chính chặt chẽ và hỗ trợ tái cấu trúc cho doanh nghiệp không hiệu quả**
  - a. Đưa nhân sự SCIC vào làm CFO, kiểm soát viên hoặc thành viên ban kiểm soát
  - b. Tham gia trực tiếp vào quản lý tiền bạc, tìm kiếm nhà đầu tư chiến lược và nguồn lực tài chính
- 3. Hỗ trợ thoái vốn với các công ty khó bán vốn**



## SCIC theo dõi hoạt động tài chính của các công ty đầu tư

**Báo cáo tài chính hàng năm của các công ty đầu tư được lưu trữ trong kho dữ liệu (Phần "Báo cáo tài chính" trong Hệ thống "Quản lý vốn và danh mục đầu tư (CPMS)")**

| Menu (0) Danh sách DN của tôi x |                 |                                     |     |      |            |                       |
|---------------------------------|-----------------|-------------------------------------|-----|------|------------|-----------------------|
| Doanh nghiệp                    | Kiểu BC         | Đã kiểm toán                        | Quý | Năm  | Trạng thái | Mô tả                 |
| Người Đại diện/Lãnh đạo         | Cân đối kế toán | <input checked="" type="checkbox"/> |     | 2007 | Đã đóng    |                       |
| Báo cáo tài chính               | Kết quả SXKD    | <input checked="" type="checkbox"/> |     | 2009 | Đã đóng    | KQKD chưa KT          |
| Thông tin ĐHCĐ                  | Kết quả SXKD    | <input checked="" type="checkbox"/> |     | 2007 | Đã đóng    | Ket qua kinh doanh    |
| Đất đai                         | Kết quả SXKD    | <input checked="" type="checkbox"/> |     | 2008 | Đã đóng    | KQKD (chưa kiểm toán) |
| Hồ sơ bán vốn                   | Cân đối kế toán | <input checked="" type="checkbox"/> |     | 2011 | Đã đóng    |                       |
| Kế hoạch SXKD                   | Kết quả SXKD    | <input checked="" type="checkbox"/> |     | 2011 | Đã đóng    | KQKD                  |
| Quá trình biến động vốn NN      | Kết quả SXKD    | <input checked="" type="checkbox"/> |     | 2012 | Hoàn tất   |                       |
| Cổ tức đã hạch toán             | Cân đối kế toán | <input checked="" type="checkbox"/> |     | 2012 | Hoàn tất   |                       |
| Thoái vốn đã hạch toán          | Cân đối kế toán | <input type="checkbox"/>            |     | 2013 | Hoàn tất   | Chưa có DN chưa gửi   |
| Nợ sau cổ phần hóa              | Kết quả SXKD    | <input type="checkbox"/>            |     | 2013 | Hoàn tất   | Chưa có , DN chưa gửi |
| Đầu tư tăng sở hữu              |                 |                                     |     |      |            |                       |

## SCIC theo sát và thúc đẩy các công ty đầu tư tổ chức các cuộc họp cổ đông

**Các cán bộ phụ trách của SCIC theo dõi các cuộc họp cổ đông được tổ chức tại công ty họ quản lý (Phần “Thông tin Đại hội Cổ đông” trong Hệ thống CPMS)**

**Danh sách DN của tôi**

---

|                                                                                                                                                                                                                                                               |                         |            |                           |             |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|------------|---------------------------|-------------|
| Doanh nghiệp<br>Người Đại diện/Lãnh đạo<br>Báo cáo tài chính<br><b>Thông tin ĐHCĐ</b><br>Đất đai<br>Hồ sơ bán vốn<br>Kế hoạch SXKD<br>Quá trình biến động vốn NN<br>Cổ tức đã hạch toán<br>Thoái vốn đã hạch toán<br>Nợ sau cổ phần hóa<br>Đầu tư tăng sở hữu | Căn theo dõi*           | CÓ         | Năm ĐHCĐ*                 | 2011        |
|                                                                                                                                                                                                                                                               | Số lần gửi thư đốc thúc | 1          | Ngày gửi cuối cùng        |             |
|                                                                                                                                                                                                                                                               | Ngày dự kiến ĐH         | 17-05-2011 | Đã tổ chức ĐH?            | Có          |
|                                                                                                                                                                                                                                                               | Ngày tổ chức thực tế    | 17-05-2011 | Tính chất ĐHCĐ            | Thường niên |
|                                                                                                                                                                                                                                                               | Độ phức tạp             | Phức tạp   | NDD có thực hiện chỉ đạo? | KHÔNG       |
|                                                                                                                                                                                                                                                               | Thẩm quyền quyết định   |            |                           |             |
|                                                                                                                                                                                                                                                               | Khó khăn vướng mắc      |            |                           |             |
|                                                                                                                                                                                                                                                               | Giải pháp               |            |                           |             |
|                                                                                                                                                                                                                                                               | Ghi chú                 |            |                           |             |
|                                                                                                                                                                                                                                                               | Quá hạn tổ chức?        | CÓ         | DN đã gửi BB, NQ          | BB+NQ       |
| Lý do quá hạn                                                                                                                                                                                                                                                 |                         |            |                           |             |
| Hướng giải quyết                                                                                                                                                                                                                                              |                         |            |                           |             |
| Tóm tắt nội dung BB, NQ, ghi chú khác                                                                                                                                                                                                                         |                         |            |                           |             |
| Chia cổ tức năm nay?                                                                                                                                                                                                                                          |                         |            |                           |             |
| Đánh giá DN năm nay                                                                                                                                                                                                                                           |                         |            |                           |             |

## SCIC hợp tác với các công ty đầu tư trong việc lên kế hoạch và thực hiện thoái vốn

### Cán bộ SCIC lên kế hoạch và theo sát quá trình thoái vốn nhà nước tại doanh nghiệp (Phần “Hồ sơ bán vốn” trong Hệ thống CPMS)

| Menu (0) Danh sách DN của tôi x |                           |                           |
|---------------------------------|---------------------------|---------------------------|
| Doanh nghiệp                    | Kế hoạch bán năm* 2014    | Ký HĐ với Cty CK          |
| Người Đại diện/Lãnh đạo         | Đã hoàn thành khảo sát?   |                           |
| Báo cáo tài chính               | Đã nhận HS bán vốn        |                           |
| Thông tin ĐHCĐ                  | Đã trình LB Ban           | Đã gửi ban khác thẩm định |
| Đất đai                         | Trình LB TCT              | Ngày công bố TT           |
| <b>Hồ sơ bán vốn</b>            | Số Quyết định             |                           |
| Kế hoạch SXKD                   | Ngày đấu giá / hết hạn    | Lần đấu giá thứ 0         |
| Quá trình biến động vốn NN      | Mệnh giá CP 0,0           | Giá khởi điểm 0,0         |
| Cổ tức đã hạch toán             | Giá đấu thành công 0,0    | Số lượng CP đem bán 0     |
| Thoái vốn đã hạch toán          | Số lượng CP thực bán 0    | Bán hết / bớt             |
| Nợ sau cổ phần hóa              | Tổng giá trị mệnh giá 0,0 | Tổng doanh thu 0,0        |
| Đầu tư tăng sở hữu              | Tỷ lệ (so với Tổng MG) 0  | Đã triển khai?            |
|                                 | Dừng bán?                 |                           |
|                                 | Lãnh đạo duyệt?           |                           |

## Hỗ trợ thoái vốn

- Cán bộ quản lý đầu tư của SCIC thường thảo luận với lãnh đạo của công ty đầu tư về thời gian/cách thức thoái vốn và NĐT chiến lược tiềm năng để mua lại cổ phần của SCIC trong doanh nghiệp.
- SCIC cũng tổ chức các hội thảo cho NĐT tiềm năng, giới thiệu các công ty sẽ thoái vốn và thủ tục bán vốn Nhà nước.

[Picture of Seminar]

## Số lượng doanh nghiệp SCIC đã thoái vốn

|                   | '06-'08 | '09 | '10 | '11 | '12 | '13 | 09/2014 | Tổng |
|-------------------|---------|-----|-----|-----|-----|-----|---------|------|
| Thoái vốn toàn bộ | 84      | 219 | 97  | 92  | 35  | 61  | 49      | 637  |
| Thoái một phần    | 14      | 19  | 9   | 9   | 3   | 6   | 7       | 67   |
| Tổng              | 98      | 238 | 106 | 101 | 38  | 67  | 56      | 704  |

---

---

---

# Một số gợi ý nhằm cải thiện hoạt động

---

## Gợi ý nhằm cải thiện chức năng “Quản lý vốn Nhà nước” của SCIC

1. Giới thiệu hệ thống quản trị doanh nghiệp hiện đại trong nội bộ SCIC và trên toàn quốc bao gồm “Hướng dẫn biểu quyết”, “Quy tắc quản trị doanh nghiệp”, “Học viện giám đốc”
2. Bổ sung dữ liệu của các công ty đầu tư bao gồm dữ liệu tài chính và phi tài chính thiết yếu để sử dụng cho việc lập chiến lược và ra quyết định thường xuyên
3. Cơ cấu lại các Ban quản lý vốn đầu tư theo hướng tích lũy kiến thức chuyên môn
  - a. Nhóm nghiên cứu chiến lược với chức năng nghiên cứu ngành.
  - b. Nhóm thoái vốn chuyên biệt dựa trên thực trạng mỗi công ty đầu tư
4. Thành lập các nhóm chức năng hỗ trợ các Ban quản lý vốn đầu tư:
  - a. Nhóm quản trị doanh nghiệp: Hỗ trợ các doanh nghiệp thiết lập hệ thống quản trị nội bộ
  - b. Nhóm tái cấu trúc: Hỗ trợ các doanh nghiệp thực hiện tái cấu trúc

## Phổ biến hệ thống quản trị doanh nghiệp hiện đại

Là một đơn vị của Nhà nước và quản lí Vốn Nhà nước tại hàng trăm doanh nghiệp, SCIC nên trở thành “**người tiên phong**” **phổ biến hệ thống quản trị doanh nghiệp hiện đại tới các DNNN ở Việt Nam, thông qua việc xây dựng;**

### 1. Hướng dẫn biểu quyết

Là tổng hợp triết lý và cách tiếp cận chung với các vấn đề thường được đưa ra biểu quyết tại các cuộc họp cổ đông hoặc họp Hội đồng quản trị

### 2. Quy tắc quản trị doanh nghiệp

Tập hợp các nguyên tắc hướng dẫn việc thực hành quản trị doanh nghiệp hiệu quả

### 3. Học viện Giám đốc

Đào tạo và công nhận các giám đốc trở thành thành viên của Học viện Giám đốc (hiện một số tổ chức quốc tế đang có kế hoạch hợp tác xây dựng học viện tại Việt Nam)



## Hướng dẫn biểu quyết cho SCIC, và có tiềm năng làm hình mẫu cho các tổ chức đầu tư khác

- SCIC đã thiết lập các quy trình cho người đại diện trong việc biểu quyết tại Các Đại hội đồng cổ đông hoặc họp Hội đồng quản trị, tuy nhiên chưa có hướng dẫn cụ thể giúp SCIC quyết định các vấn đề quản trị tại doanh nghiệp.
- Thông qua việc tạo văn bản hướng dẫn và phổ biến tới nhân viên SCIC và các công ty đầu tư trong danh mục, việc trao đổi với công ty đầu tư sẽ có hiệu quả cao hơn.
- Trích dẫn từ ““Hướng dẫn ủy quyền biểu quyết” của Nhật Bản được đưa ra bởi Institutional Investors Service
  - **Phê duyệt báo cáo tài chính**

Bỏ phiếu TÁN THÀNH việc phê duyệt báo cáo tài chính, trừ khi:  
Kiểm toán độc lập không đưa ra ý kiến về báo cáo tài chính, hoặc đưa ra ý kiến không chắc chắn về khả năng hoạt động liên tục của doanh nghiệp; hoặc  
Kiểm toán Nhà nước đưa ra ý kiến không chắc chắn về khả năng hoạt động liên tục của doanh nghiệp; hoặc  
Có ý kiến quan ngại về số liệu báo cáo tài chính đã trình bày hoặc thủ tục kiểm toán đã tiến hành

## Tăng cường hệ thống quản lý vốn và danh mục đầu tư (CPMS)

- Báo cáo tài chính hàng quý và thông tin phi tài chính từ các công ty đầu tư qua trao đổi thường xuyên có thể là một nguồn lực rất hữu ích, nếu các thông tin trên được lưu giữ một cách có hệ thống trong kho dữ liệu và dễ dàng kết xuất.
- Hiện tại, kho dữ liệu chứa một lượng lớn thông tin tài chính và phi tài chính. Tuy nhiên vẫn còn hạn chế về tính chính xác của dữ liệu, nhập liệu kịp thời và khả năng tùy biến kết xuất dữ liệu.
- Kho dữ liệu có thể được nâng cao thông qua:
  - ✓ Liên kết trực tiếp với báo cáo quý của doanh nghiệp
  - ✓ Thiết lập chức năng tùy biến kết xuất dữ liệu linh hoạt
  - ✓ Bổ sung thông tin về các cổ đông khác cùn tỉ lệ sở hữu của họ

## Nhóm thoái vốn chuyên biệt dựa trên thực trạng mỗi công ty đầu tư

### 1. Nhóm quan hệ với nhà đầu tư tài chính/nhà đầu tư chiến lược

- ✓ Quảng cáo có hệ thống tới các nhà đầu tư tiềm năng và tổ chức các hội thảo theo ngành hoặc theo khu vực, ví dụ như các hội thảo bán vốn được tổ chức ở chi nhánh Miền Trung và phía Nam.
- ✓ Việc tìm được nhà đầu tư chiến lược là khả thi nếu doanh nghiệp vẫn đang hoạt động có lãi, có thương hiệu hoặc có những khách hàng tốt. Chuyên viên phụ trách các doanh nghiệp này nên học tập các kỹ năng trong tư vấn mua bán – sát nhập, ví dụ như kỹ năng nghiên cứu ngành và chiến lược doanh nghiệp.

### 2. Nhóm thoái vốn tập trung vào việc quảng cáo quyền sử dụng đất tại các doanh nghiệp không hoạt động

Chuyên viên nên tích lũy kiến thức về thị trường bất động sản và tìm hiểu nhu cầu của các nhà đầu tư bất động sản đang hoạt động trong vùng.

### 3. Nhóm thoái vốn tập trung vào việc quảng cáo các tài sản có giá trị khác

(VD: Cổ phiếu trong công ty liên doanh)

### 4. Nhóm phụ trách doanh nghiệp Khó thoái vốn

(Các doanh nghiệp không hoạt động và không có tài sản giá trị) tiếp tục theo dõi.

## Xây dựng nhóm chiến lược ngành với kinh nghiệm nghiên cứu ngành chuyên sâu cho SCIC

| Ngành                     | Doanh nghiệp chiến lược                               | Doanh nghiệp thoái vốn |
|---------------------------|-------------------------------------------------------|------------------------|
| Viễn Thông                | FPT Telecom, (Mobifone?)                              |                        |
| Dược                      | DHG, Traphaco, Domesco, TV                            | Max 10                 |
| Thực phẩm/Đồ uống         | Vinamilk (SABECO?, HABECO?)                           | Một vài doanh nghiệp   |
| Nhựa                      | Tien Phong, Binh Minh                                 | Danang, Rang Don       |
| Xây dựng                  | Vinaconex                                             | Max 63                 |
| Ngân hàng/Bảo hiểm        | Bao Minh, VinaRe, BaoViet                             |                        |
|                           | Military Bank & và các tổ chức khác (tổ chức đầu tư?) |                        |
| Các ngành quan trọng khác |                                                       |                        |

- Bao gồm các cán bộ phụ trách doanh nghiệp và chuyên viên phân tích thị trường hình thành nên **“Trung tâm kiến thức ngành”**
- Đối với các doanh nghiệp trong danh mục thoái vốn, những doanh nghiệp có khả năng tìm kiếm nhà đầu tư nên được đưa vào danh sách nghiên cứu
- Chuyên viên phân tích thị trường sẽ thu thập thông tin từ nhiều nguồn khác nhau, bao gồm cả cuộc họp với các công ty đầu tư và **định kỳ báo cáo cho quản lý cấp cao và công chúng**
- Các kiến thức ngành tích lũy được sẽ hỗ trợ cho doanh nghiệp trong **việc biểu quyết, ra quyết định đầu tư mới, tư vấn M&A và xây dựng chính sách**,....

## Hai nhóm chức năng hỗ trợ các Ban quản lý vốn đầu tư

### 1. Nhóm quản trị doanh nghiệp

- ✓ Thiết lập hệ thống kiểm soát nội bộ hiệu quả và lập chiến lược kinh doanh cho các công ty đầu tư mới.
- ✓ Trong tương lai, thông qua việc tích lũy chuyên môn, nhóm có thể phổ biến hệ thống quản trị doanh nghiệp cũng như thực hiện các dịch vụ tư vấn cho bên thứ ba.

### 2. Nhóm tái cấu trúc doanh nghiệp

- ✓ Hỗ trợ các công ty đầu tư cần phải tái cấu trúc tài chính và kinh doanh.
- ✓ Trong tương lai, thông qua việc tích lũy chuyên môn, nhóm tái cấu trúc doanh nghiệp còn có thể thực hiện các dịch vụ tư vấn và đầu tư mới để mở ra các cơ hội vực lại doanh nghiệp

---

---

---

**Xin Cảm Ơn!**

---