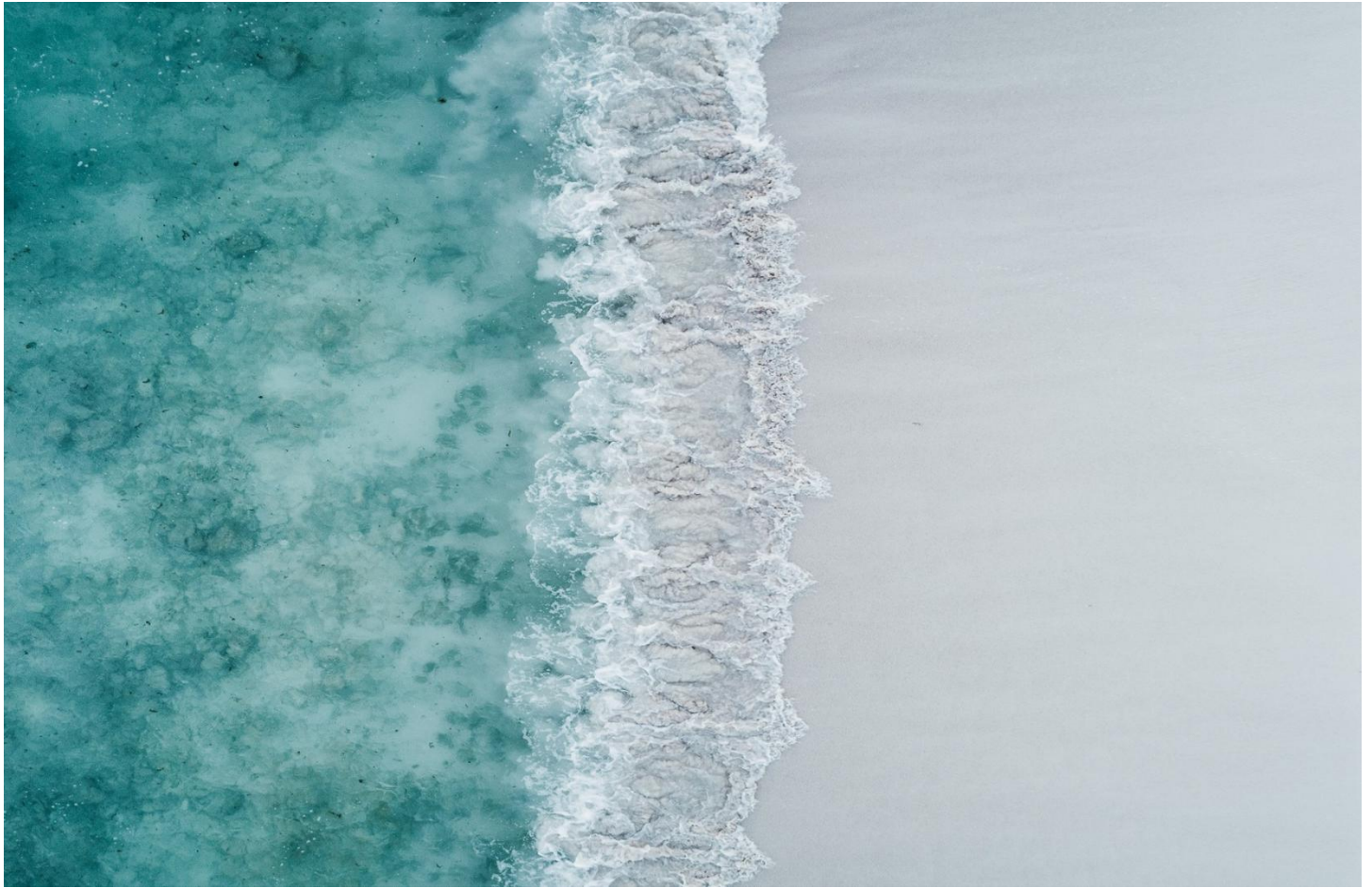




Đặc Điểm Của Quản Trị Doanh Nghiệp Hiệu Quả và Các Vấn Đề Về Cơ Cấu Hội Đồng Quản Trị & Thù Lao Điều Hành, Thực Tế Việt Nam & Kinh Nghiệm Quốc Tế

ESG & Sustainability Transformation

Hung NINH

12/2023

ESG Transformation



Đặc Điểm Của Quản Trị Doanh Nghiệp Hiệu Quả và Các Vấn Đề Về Cơ Cấu Hội Đồng Quản Trị & Thù Lao Điều Hành, Thực Tế Việt Nam & Kinh Nghiệm Quốc Tế

Như chúng tôi đã đưa dẫn chứng trong bài trước, Anh Quốc đã và đang là hình mẫu về quản trị hiện đại cho toàn thế giới. Bộ luật Quản trị Doanh nghiệp ở Anh đã được sửa đổi lần gần nhất năm 2018. Nó bao gồm 18 nguyên tắc theo năm chủ đề:

- sự lãnh đạo của hội đồng quản trị (HĐQT) và mục đích hoạt động của công ty;
- phân chia trách nhiệm;
- thành phần, tính kế thừa và đánh giá;
- kiểm toán, rủi ro và kiểm soát nội bộ; và
- thù lao.

Những chủ đề này nhất quán trên hầu hết các quy tắc quản trị doanh nghiệp trên thế giới, cũng như (phần lớn) kỳ vọng và nhiệm vụ của ba ủy ban HĐQT chính mà hầu hết tất cả các công ty lớn đều có:

- ủy ban kiểm toán (đôi khi là ủy ban kiểm toán và rủi ro);
- ủy ban đề cử (đôi khi là ủy ban quản trị công ty hoặc một số kết hợp của cả hai); và
- Ủy ban thù lao (hoặc ủy ban bồi thường ở Hoa Kỳ; một số công ty hiện cũng kết hợp vào tên nhằm phản ánh trách nhiệm bao quát cơ sở nhân sự rộng lớn hơn).

Kỳ vọng là các ủy ban kiểm toán và thù lao sẽ chỉ được hình thành bởi các giám đốc không điều hành độc lập, và các giám đốc đó nên tạo thành đa số trong ủy ban đề cử (chủ tịch HĐQT không nên lãnh đạo ủy ban này). Một số công ty sẽ thành lập các ủy ban HĐQT khác để giải quyết các vấn đề đặc biệt hoặc trên cơ sở liên tục, nhưng họ nên sử dụng phương pháp thích hợp về cách các ủy ban đó nên được định hình tốt nhất. Ví dụ, hầu hết các công ty dịch vụ tài chính hiện nay có một ủy ban rủi ro riêng biệt, thường được tạo thành từ các giám đốc không điều hành độc lập.

Các công ty khác có thể có các ủy ban phát triển bền vững hoặc các ủy ban xem xét các rủi ro hoạt động chính của họ - chẳng hạn như ủy ban nhân sự tại các công ty phụ thuộc nhiều vào lực lượng lao động của họ hoặc ủy ban sức khỏe và an toàn. Các ủy ban như vậy hỗ trợ HĐQT trong việc giám sát các rủi ro lớn và xử lý khối lượng công việc giám sát. Chúng không bắt buộc, và rõ ràng tại các doanh nghiệp nhỏ hơn, khối lượng công việc này có thể sẽ được xử lý bởi ủy ban kiểm toán hoặc bởi chính HĐQT. Bộ luật cũng xác định các công bố thích hợp để làm cho hoạt động của HĐQT minh bạch và chứng minh hiệu quả với các cổ đông.

Được ban hành cùng với Bộ quy tắc năm 2018 là Guide to Board Effectiveness (Hướng dẫn về Hiệu quả của HĐQT), áp dụng cấu trúc tương tự như Bộ luật theo cùng năm chủ đề. Nó không chỉ cung cấp hướng dẫn mà còn cung cấp các câu hỏi để hỗ trợ các thành viên HĐQT xem xét liệu họ có hoàn toàn hiệu quả trong vai trò của mình hay không. Hướng dẫn cũng cung cấp các câu hỏi mà các thành viên HĐQT có thể chọn để yêu cầu ban điều hành hiểu rõ hơn về văn hóa doanh nghiệp.

Gần một nửa phần chính của hướng dẫn được đưa ra với chủ đề đầu tiên, sự lãnh đạo HĐQT và mục đích của công ty — về cơ bản, chủ đề này tập trung vào văn hóa, chiến lược và duy trì mối quan hệ phù hợp với các bên liên quan chính. Mặc dù hướng dẫn này là một tài liệu của Vương quốc Anh rõ ràng nhằm mục đích hỗ trợ các HĐQT, nhưng các chủ đề này rất hữu ích cho các nhà đầu tư trên khắp thế giới trong việc xem xét hiệu quả của quản trị doanh nghiệp trên toàn cầu.

Cơ Cấu HĐQT, Sự Đa Dạng, Hiệu Quả và Độc Lập:



Vì quản trị cốt lõi là về con người, chìa khóa để thực hiện quản trị hiệu quả là có đúng người với kỹ năng và kinh nghiệm liên quan xung quanh bàn HĐQT, cũng như có văn hóa HĐQT phù hợp để cho phép mỗi thành viên đóng góp hiệu quả vào các cuộc tranh luận trong phòng họp.

Mục tiêu này dễ tóm tắt nhưng khó đạt được. Như chúng ta có thể thấy từ nhiều báo cáo hàng năm của các doanh nghiệp về kỹ năng và sự đa dạng của HĐQT, có nhiều kỹ năng mà HĐQT tìm kiếm ngay trong nội bộ, thường nhiều hơn số lượng các thành viên. Nếu một vấn đề có tầm quan trọng cao đối với doanh nghiệp, kỳ vọng thông thường là có nhiều hơn một người nên có kiến thức về vấn đề đó, bởi vì một HĐQT sẽ hiếm khi cảm thấy thoải mái khi dựa vào một quan điểm duy nhất, đặc biệt là khi người đó có thể không phải lúc nào cũng có mặt. Các kế hoạch cần được xem xét cho tương lai để chuẩn bị cho sự ra đi của bất kỳ thành viên nào và để đáp ứng với những thay đổi bất ngờ (chẳng hạn như ai đó bị tai nạn hoặc có xung đột lợi ích).

Tất nhiên, một HĐQT có thể tiếp cận các kỹ năng chuyên môn thông qua tư vấn từ các chuyên gia được mời trình bày tại các cuộc họp hoặc cung cấp đầu vào theo những cách khác. Một câu hỏi cần xem xét là những kỹ năng và kinh nghiệm nào thường xuyên cần thiết và những kỹ năng và kinh nghiệm nào sẽ được tiếp cận tốt hơn trên cơ sở các chuyên gia tư vấn độc lập, không thường xuyên.

Một bộ kỹ năng, hoặc ít nhất là chiều sâu của sự hiểu biết, ngày càng trở nên bức thiết cho mọi HĐQT liên quan đến biến đổi khí hậu. Không phải mọi HĐQT đều có thể có một nhà khoa học khí hậu, và thực sự rất ít HĐQT có thể thực sự muốn có một nhà khoa học. Nhưng tất cả các HĐQT cần phải có năng lực trong việc đối phó với sự phức tạp kinh doanh của các vấn đề liên quan đến biến đổi khí hậu, để họ có thể xem xét một cách thích hợp cách điều chỉnh mô hình kinh doanh và cách tiếp cận đầu tư để phản ứng với mức độ giám sát sắp tới về phát thải khí nhà kính.

Một công ty không xem xét vấn đề này có khả năng chi tiêu sai chi phí vốn hiện tại hoặc trong tương lai gần, vì họ đầu tư vào các tài sản sẽ không có cùng giá trị trong một thế giới hạn chế carbon — có một HĐQT có năng lực về biến đổi khí hậu có thể giúp tránh các lãng phí này. Để đạt được mục tiêu này, đào tạo sẽ là cần thiết, đối với ít nhất một số giám đốc trong HĐQT. Ngày càng có nhiều khóa học thích hợp cho họ. HĐQT cũng có thể ngày càng phải xem xét các kỹ năng và đào tạo trong các lĩnh vực khác, chẳng hạn như rủi ro môi trường và xã hội.

Cũng như đào tạo cho các giám đốc, HĐQT phải xem xét nhu cầu làm mới các kỹ năng, các kiến thức đã lạc hậu và giảm giá trị thực tiễn theo thời gian. Nhu cầu của HĐQT cũng sẽ thay đổi theo thời gian khi chiến lược của nó phát triển. Vấn đề nhiệm kỳ HĐQT và tính độc lập của họ được thảo luận dưới đây.

Có nhiều loại đa dạng cần thiết để một HĐQT thành công, mặc dù quan trọng nhất là sự đa dạng về tư duy. Các loại khác bao gồm sự đa dạng về giới tính, chủng tộc, tuổi tác, văn hóa, quốc tịch, nền tảng kinh tế và kinh nghiệm. Mỗi loại cũng thường có thể giúp mang lại sự đa dạng về suy nghĩ. Mục đích là để tránh suy nghĩ nhóm trong phòng họp, điều này có thể dẫn đến việc thiếu các câu hỏi và thách thức trong các buổi họp.

Trong khi đa dạng về suy nghĩ là khái niệm rộng lớn về sự đa dạng này - được hiểu rõ, hầu hết các sáng kiến đa dạng tập trung vào các vấn đề dễ thấy nhất: giới tính và chủng tộc. Một số thị trường hiện có tiêu chuẩn hạn ngạch cho các giám đốc nữ (đặc biệt là Na Uy, nước tiên phong trong cách tiếp cận này và Pháp), và hầu hết đang hướng tới kỳ vọng rằng ít nhất 30% thành viên HĐQT công ty đại chúng nên là phụ nữ. Vấn đề đa dạng chủng tộc đã được tranh luận tích cực ở Hoa Kỳ trong những năm gần đây và Parker Review 2017 của Vương quốc Anh đã kêu gọi ít nhất một giám đốc không phải là người da trắng trong mỗi

HĐQT công ty trong chỉ số FTSE-100 vào năm 2021 và trong mỗi HĐQT chỉ số FTSE-250 vào năm 2024.

Bản cập nhật đánh giá năm 2022 (https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/en_uk/topics/diversity/ey-what-the-parker-review-tells-us-about-boardroom-diversity.pdf) lưu ý rằng 89 trong số các công ty FTSE-100 đã đạt được mục tiêu này vào cuối năm 2021 và khoảng 55% các công ty trong chỉ số FTSE-250 cũng đã đạt được mục tiêu. Những sáng kiến này cũng đã có thể động lực mới từ phong trào Black Lives Matter vào năm 2020, mang đến hy vọng có nhiều tiến bộ hơn trong thời gian tới.

Một vị chủ tịch làm việc hiệu quả để đảm bảo sự đóng góp của mỗi thành viên HĐQT, điều này ít được nhìn thấy đối với người ngoài nhưng thực sự quan trọng trong việc mang lại hiệu quả của HĐQT. Các nhà đầu tư có thể có được một số hiểu biết sâu sắc về cách chủ tịch hoạt động trong phòng họp từ cuộc đối thoại trực tiếp với chủ tịch và với các thành viên khác. Thường thì chỉ số rõ ràng nhất là chất lượng của các cá nhân trong HĐQT nói chung. Các giám đốc giỏi có xu hướng không tham gia các HĐQT không cho phép họ đóng góp hiệu quả, hoặc nếu có, họ sẽ nhanh chóng rời đi. Hậu quả đáng tiếc của tất cả những điều này đối với những nhà đầu tư có danh mục đa dạng là các HĐQT yếu có xu hướng vẫn sẽ yếu và rất khó để cải thiện mà không có những thay đổi đáng kể.

Đánh giá của HĐQT (đôi khi được gọi là bản đánh giá HĐQT hoặc tự đánh giá) được yêu cầu ở nhiều bộ luật quản trị doanh nghiệp và có thể giúp HĐQT trở nên hiệu quả hơn bằng cách đưa các vấn đề lên bề mặt. Một số nhà đầu tư thường hoài nghi về những đánh giá này, vì HĐQT yếu và chủ tịch yếu kém có thể tương đối dễ dàng hạn chế tác động của kỳ đánh giá. Thật khó để xác định liệu việc đánh giá của HĐQT có hiệu quả hay không - mặc dù nó có cơ hội thành công cao hơn nếu đó là một quy trình bên ngoài với một bên hỗ trợ độc lập thay vì chỉ đơn giản là đánh giá nội bộ. Ở một số thị trường, cả việc thực hiện và kết quả thẩm định của HĐQT sẽ cần được công bố, điều này có thể giúp các nhà đầu tư hiểu rõ hơn về một công ty.

Tính độc lập của HĐQT cũng là một mối quan tâm chính. Mục đích phải là có một HĐQT độc lập với đội ngũ điều hành, và hoạt động độc lập về tư tưởng để có thể thách thức cả các giám đốc điều hành và cả các lãnh đạo tiền bối tại công ty (bao gồm cả các quyết định của HĐQT trước đó).

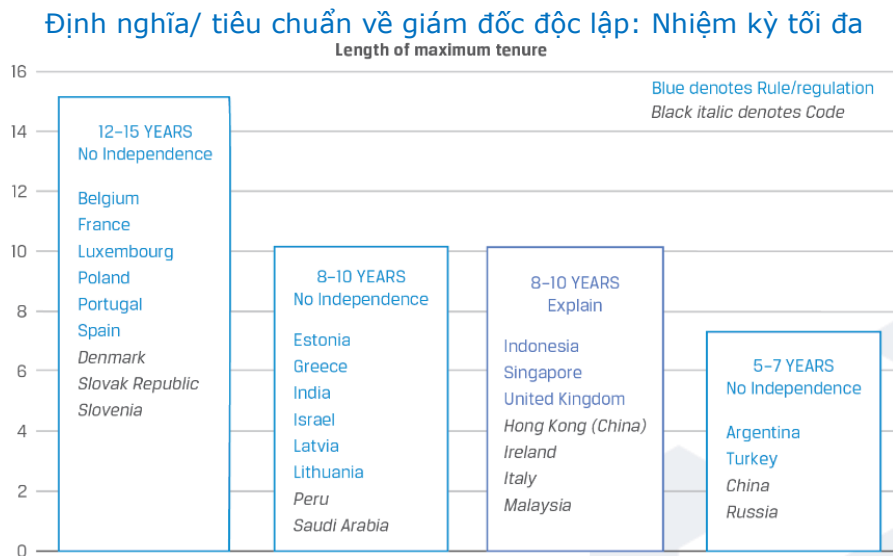
Global Governance Principles (nguyên tắc quản trị toàn cầu) của ICGN đưa ra một quan điểm về các tiêu chí độc lập; điều này mở rộng và làm sáng tỏ một số tiêu chí được gắn trong tiêu chuẩn của các Bộ luật khác nhau trên thế giới. Những tiêu chí này cho thấy rằng sẽ có những câu hỏi về sự độc lập của một cá nhân:

- đã từng là giám đốc điều hành tại công ty hoặc công ty con, hoặc đã từng cố vấn cho công ty và không có đủ khoảng cách thời gian thích hợp giữa các công việc đó và sau đó tham gia vào HĐQT;
- nhận hoặc đã nhận được tiền khuyến khích từ công ty hoặc nhận thêm phí bổ sung ngoài lương giám đốc;
- có mối quan hệ gia đình gần gũi với bất kỳ cố vấn, giám đốc hoặc quản lý cấp cao nào của công ty;
- giữ chức vụ giám đốc chéo hoặc có liên kết quan trọng với các giám đốc khác thông qua sự tham gia vào các công ty hoặc tổ chức khác;
- là một cổ đông quan trọng trong công ty, hoặc là một nhân sự của cổ đông lớn, hoặc có liên quan đến một cổ đông quan trọng, hoặc là người được đề cử hoặc đại diện chính thức của một cổ đông hoặc chính phủ; và
- đã là giám đốc của công ty trong một thời gian đủ dài để sự độc lập của họ có thể bị tổn hại/ không toàn vẹn.

Mục đích ở đây không phải là để gợi ý rằng các HĐQT không bao giờ nên bao gồm các giám đốc độc lập bị nghi ngờ. Thật vậy, những cá nhân như vậy có thể cung cấp các kỹ năng và quan điểm hữu ích. Tuy nhiên, mỗi HĐQT cần có đủ của các cá nhân độc lập rõ ràng để nó có thể hoạt động độc lập và không bị thiên vị hoặc ảnh hưởng không phù hợp. Các nhà đầu tư nhận ra rằng độc lập là một trạng thái của tâm lý và một số cá nhân có thể hoàn toàn độc lập bất chấp một số vấn đề được nêu ra, về mặt tiêu chuẩn lý thuyết họ không độc lập, trong khi những người khác, bất kể về ngoài độc lập của họ (đủ tiêu chuẩn độc lập), sẽ chỉ hỗ trợ CEO hoặc các cổ đông chi phối. Một trong những thách thức đối với các nhà đầu tư là làm cách nào xác định cả hai loại cá nhân như trên.

Hầu hết các nhà đầu tư muốn một công ty thừa nhận rằng một cá nhân sẽ không được coi là độc lập (vì một trong những lý do khác nhau như tiêu chí trên) nhưng vẫn sẽ mang lại giá trị thực sự cho doanh nghiệp, thay vì khẳng định rằng cá nhân đó vẫn hoàn toàn độc lập bất chấp một số thách thức rõ ràng. Tương tự, cách một HĐQT tiếp cận một vấn đề trong các công bố của họ sẽ xác định cách các cổ đông xem xét nó.

Vấn đề về thời gian nhiệm kỳ trong HĐQT và tính độc lập thường được công nhận trên toàn thế giới (mặc dù nó không được thừa nhận là một vấn đề ở một số thị trường lớn, đáng chú ý nhất là Hoa Kỳ), mặc dù các tiêu chuẩn khác nhau được áp dụng. Như có thể thấy trong OECD Corporate Governance Factbook 2019, các thị trường khác nhau có những kỳ vọng khác nhau về việc mất bao lâu để tính độc lập bị xói mòn. Các nhà đầu tư thường có thể tìm cách áp dụng một tiêu chuẩn toàn cầu duy nhất, trong khi các công ty có thể mong đợi rằng tiêu chuẩn địa phương của họ sẽ được tôn trọng.



Màu xanh biểu thị Luật hoặc Quy định. Màu đen in nghiêng biểu thị Mã. Nguồn: OECD (2019).

Tại các quốc gia áp dụng tiêu chuẩn "*Giải trình*", nếu một công ty muốn tranh luận rằng cá nhân đó vẫn độc lập bất kể nhiệm kỳ của họ, một lời giải thích là cần thiết, mà các cổ đông có thể chấp nhận hoặc không thể chấp nhận.

Case Study:

Việt Nam:

Theo quy định mới nhất tại Việt Nam, **Thông tư 116/2020/TT-BTC** Hướng dẫn một số điều về quản trị công ty áp dụng đối với công ty đại chúng tại Nghị định số 155/2020/NĐ-CP ngày 31 tháng 12 năm 2020 của Chính phủ quy định chi tiết thi hành một số điều của Luật Chứng khoán:



Nhiệm kỳ của thành viên HĐQT không quá 05 năm và có thể được bầu lại với số nhiệm kỳ không hạn chế. Một cá nhân chỉ được bầu làm thành viên độc lập HĐQT của một công ty không quá 02 nhiệm kỳ liên tục.

Thành viên HĐQT không nhất thiết phải là cổ đông của Công ty [trừ trường hợp Điều lệ công ty có quy định khác].

Thành viên HĐQT Công ty có thể đồng thời là thành viên HĐQT của công ty khác.

Đối với doanh nghiệp nhà nước theo quy định tại điểm b khoản 1 Điều 88 Luật Doanh nghiệp và công ty con của doanh nghiệp nhà nước theo quy định tại khoản 1 Điều 88 Luật Doanh nghiệp thì thành viên HĐQT không được là người có quan hệ gia đình của Giám đốc (Tổng giám đốc) và người quản lý khác của công ty; của người quản lý, người có thẩm quyền bổ nhiệm người quản lý công ty mẹ.

Cơ cấu HĐQT của công ty đại chúng phải đảm bảo tối thiểu 1/3 tổng số thành viên HĐQT là thành viên không điều hành. Công ty hạn chế tối đa thành viên HĐQT kiêm nhiệm chức danh điều hành của Công ty để đảm bảo tính độc lập của HĐQT.

[Trường hợp công ty đại chúng chưa niêm yết hoạt động theo mô hình quy định tại điểm b khoản 1 Điều 137 Luật Doanh nghiệp], cơ cấu thành viên HĐQT của công ty phải đảm bảo ít nhất 1/5 tổng số thành viên HĐQT là thành viên độc lập. Trường hợp số thành viên HĐQT của công ty đại chúng chưa niêm yết hoạt động theo mô hình nêu trên có ít hơn 05 người, Công ty phải đảm bảo có 01 thành viên HĐQT là thành viên độc lập.

Điều lệ công ty quy định cụ thể số lượng, quyền, nghĩa vụ, cách thức tổ chức và phối hợp hoạt động của các thành viên HĐQT độc lập.

[Đối với công ty niêm yết] Tổng số thành viên độc lập HĐQT phải đảm bảo quy định sau:

- Có tối thiểu 01 thành viên độc lập trong trường hợp công ty có số thành viên HĐQT từ 03 đến 05 thành viên;
- Có tối thiểu 02 thành viên độc lập trong trường hợp công ty có số thành viên HĐQT từ 06 đến 08 thành viên;
- Có tối thiểu 03 thành viên độc lập trong trường hợp công ty có số thành viên HĐQT từ 09 đến 11 thành viên.

Thành viên độc lập HĐQT của công ty niêm yết phải lập báo cáo đánh giá về hoạt động của HĐQT.

Thành viên HĐQT theo quy định tại điểm b khoản 1 Điều 137 Luật Doanh nghiệp phải đáp ứng các tiêu chuẩn và điều kiện sau đây:

- Không phải là người đang làm việc cho Công ty, công ty mẹ hoặc công ty con của Công ty; không phải là người đã từng làm việc cho Công ty, công ty mẹ hoặc công ty con của Công ty ít nhất trong 03 năm liền trước đó;
- Không phải là người đang hưởng lương, thù lao từ công ty, trừ các khoản phụ cấp mà thành viên Hội đồng quản trị được hưởng theo quy định;
- Không phải là người có vợ hoặc chồng, bố đẻ, bố nuôi, mẹ đẻ, mẹ nuôi, con đẻ, con nuôi, anh ruột, chị ruột, em ruột là cổ đông lớn của Công ty; là người quản lý của Công ty hoặc công ty con của Công ty;
- Không phải là người trực tiếp hoặc gián tiếp sở hữu ít nhất 01% tổng số cổ phần có quyền biểu quyết của Công ty;
- Không phải là người đã từng làm thành viên Hội đồng quản trị, Ban kiểm soát của Công ty ít nhất trong 05 năm liền trước đó, trừ trường hợp được bổ nhiệm liên tục 02 nhiệm kỳ;
- [Tiêu chuẩn và điều kiện khác theo Điều lệ công ty].

Chủ tịch HĐQT do HĐQT bầu, miễn nhiệm, bãi nhiệm trong số các thành viên HĐQT. Chủ tịch HĐQT không được kiêm Giám đốc (Tổng giám đốc).

HĐQT có thể thành lập tiểu ban trực thuộc để phụ trách về chính sách phát triển, nhân sự, lương thưởng, kiểm toán nội bộ, quản lý rủi ro. Số lượng thành viên của tiểu ban do HĐQT quyết định có tối thiểu là [03 người] bao gồm thành viên của HĐQT và thành viên bên ngoài. [Các thành viên độc lập HĐQT / thành viên HĐQT không điều hành nên chiếm đa số trong tiểu ban và một trong số các thành viên này được bổ nhiệm làm Trưởng tiểu ban theo quyết định của HĐQT.] Hoạt động của tiểu ban phải tuân thủ theo quy định của HĐQT. Nghị quyết của tiểu ban chỉ có hiệu lực khi có đa số thành viên tham dự và biểu quyết thông qua tại cuộc họp của tiểu ban.

HĐQT bổ nhiệm 01 thành viên HĐQT hoặc thuê người khác làm Giám đốc (Tổng giám đốc). Nhiệm kỳ của Giám đốc (Tổng giám đốc) không quá 05 năm và có thể được bổ nhiệm lại với số nhiệm kỳ không hạn chế.

Về xung đột lợi ích, thành viên HĐQT của Công ty phải kê khai cho công ty về các lợi ích liên quan của mình, bao gồm:

- Tên, mã số doanh nghiệp, địa chỉ trụ sở chính, ngành, nghề kinh doanh của doanh nghiệp mà họ có sở hữu phần vốn góp hoặc cổ phần; tỷ lệ và thời điểm sở hữu phần vốn góp hoặc cổ phần đó;
- Tên, mã số doanh nghiệp, địa chỉ trụ sở chính, ngành, nghề kinh doanh của doanh nghiệp mà những người có liên quan của họ cùng sở hữu hoặc sở hữu riêng phần vốn góp hoặc cổ phần trên 10% vốn điều lệ.

Việc kê khai quy định tại khoản 1 Điều này phải được thực hiện trong thời hạn 07 ngày làm việc, kể từ ngày phát sinh lợi ích liên quan; việc sửa đổi, bổ sung phải được thông báo với Công ty trong thời hạn 07 ngày làm việc, kể từ ngày có sửa đổi, bổ sung tương ứng.

Thành viên HĐQT nhân danh cá nhân hoặc nhân danh người khác để thực hiện công việc dưới mọi hình thức trong phạm vi công việc kinh doanh của Công ty đều phải giải trình bản chất, nội dung của công việc đó trước HĐQT và chỉ được thực hiện khi được đa số thành viên còn lại của HĐQT chấp thuận; nếu thực hiện mà không khai báo hoặc không được sự chấp thuận của HĐQT thì tất cả thu nhập có được từ hoạt động đó thuộc về Công ty.

Thù Lao Điều Hành:

Trả lương là khi xảy ra xung đột lợi ích rõ ràng nhất giữa ban trị và cổ đông. Vì (ít nhất là trong các công ty đại chúng) các nhà đầu tư không thể đàm phán thanh toán trực tiếp với ban quản lý, các cổ đông cần dựa vào các ủy ban thù lao để làm điều đó một cách hiệu quả thay mặt họ và họ cần phải tin tưởng rằng các giám đốc không điều hành trong các ủy ban đó sẽ đàm phán tốt và lưu ý đến lợi ích của cổ đông.

Tuy nhiên, có một thách thức lớn hơn: Nghĩa vụ của các giám đốc là đảm bảo sự thành công của từng công ty, trong khi các cổ đông, trong hầu hết các trường hợp, quan tâm đến thị trường rộng lớn hơn. Do đó, trong khi các cổ đông có thể quan tâm nhiều hơn đến hiệu ứng tăng lương trên toàn thị trường (thường được thúc đẩy bởi các công ty đang tìm cách đáp ứng các tiêu chuẩn lương và duy trì tính cạnh tranh về thù lao và lương bổng), các giám đốc sẽ muốn đảm bảo ứng cử viên tốt nhất có thể được bổ nhiệm vào công ty của họ, điều này có thể khiến họ trả cao cho cá nhân nhất định. Thông thường, nhiều tranh luận về lương điều hành phát sinh trực tiếp từ sự khác biệt này giữa suy nghĩ của HĐQT và các cổ đông.

Mặc dù mức lương khác nhau ở các thị trường khác nhau, nhưng cấu trúc trả lương cho các giám đốc điều hành hàng đầu rất giống nhau. Tóm lại, cấu trúc trả lương điều hành ở nhiều nơi trên thế giới có bốn loại:

- lương cố định, thường tăng hàng năm;



- lợi ích, bao gồm tiết kiệm hưu trí (thường được tính theo tỷ lệ phần trăm của tiền lương, thường ở mức hào phóng hơn so với nhân viên thông thường);
- tiền thưởng hàng năm; và
- thưởng khuyến khích liên quan đến cổ phiếu (thường dưới dạng kế hoạch khuyến khích dài hạn hoặc LTIP).

Mặc dù quy mô của mức lương cố định và cách chúng tăng (thường đi trước lạm phát về tiền lương nói chung), có thể gây tranh cãi, hầu hết sự chú ý tập trung vào các biến số ưu đãi: Tiền thưởng và các phần liên quan đến vốn chủ sở hữu. Tiền thưởng thường được tính toán trên cơ sở hiệu suất hàng năm so với các số liệu (thường được gọi là chỉ số hiệu suất chính hoặc KPI) được đặt ra vào đầu năm; Họ được trả bằng tiền mặt vào cuối năm - mặc dù ngày càng có nhiều tiền thưởng được hoãn lại trong hai hoặc ba năm, thường là vào cổ phiếu chỉ được phát hành vào cuối thời gian trì hoãn.

KPI cho tiền thưởng sẽ chủ yếu là các số liệu tài chính (thường liên quan đến lợi nhuận), nhưng thường khoảng 20% KPI liên quan đến hiệu suất cá nhân hoặc các biện pháp phi tài chính, bao gồm các yếu tố ESG. Kỳ vọng của nhà đầu tư về vấn đề này đã thay đổi đáng kể trong vài năm qua và hiện nay quan điểm chủ yếu là ít nhất một phần tiền thưởng nên được thúc đẩy bởi các chỉ số ESG như vậy - điển hình là các yếu tố phù hợp rõ ràng với các mục tiêu chiến lược của doanh nghiệp.

Các khoản thưởng dài hạn liên quan đến vốn chủ sở hữu thường đo lường hiệu suất trong ít nhất ba năm và thưởng được thanh toán bằng cổ phiếu phải được nắm giữ trong một khoảng thời gian tiếp theo (hiện tại thời gian tổng thể tối thiểu là năm năm trở lên). Hiệu suất cho các chương trình này thường được đo lường bằng các số liệu tài chính rộng, thường là sự kết hợp giữa tổng lợi nhuận của cổ đông (TSR) và thu nhập trên mỗi cổ phiếu (EPS).

Mặc dù điều này nghe có vẻ phức tạp, nhưng thực ra nó là một sự đơn giản hóa đáng kể, như chúng ta có thể thấy bằng cách đọc nhiều trang dành cho thù lao trong một báo cáo thường niên.

Sự tin tưởng, hoặc thiếu tin tưởng, đã gây ra các tranh cãi về phần thưởng cho ban điều hành. Các nhà đầu tư nhìn thấy các khoản chi lớn liên tục cho hiệu suất kém và các tập đoàn cho rằng các cổ đông bỏ phiếu chống lại các chương trình mà họ đã hỗ trợ trong nhiều năm hoặc trước đây đã chỉ ra rằng họ sẽ ủng hộ. Các công ty phải đối mặt với nhiều quan điểm khác nhau từ các nhà đầu tư. Nỗi sợ hãi về những cuộc biểu quyết chống lại các đề xuất thù lao của HĐQT khiến nhiều công ty tạo ra một cấu trúc thỏa hiệp, thay vì điều mà các giám đốc hoàn toàn tin tưởng sẽ thúc đẩy giá trị trong kinh doanh. Vì cấu trúc thỏa hiệp có nghĩa là các giám đốc điều hành thiếu tự tin rằng họ có thể cung cấp những gì cần thiết để mở khóa toàn bộ tiềm năng của công ty. Xung đột dễ dẫn đến sự chú ý của giới truyền thông và nhà đầu tư, và căng thẳng giữa công ty và các cổ đông có thể sẽ leo thang.

Tranh chấp cũng phát sinh từ những khác biệt khác trong tư duy. Các nhà đầu tư có xu hướng tìm kiếm kết quả trả lương phù hợp với hiệu suất của công ty mà họ được hưởng với tư cách là cổ đông. Họ không có khả năng phản đối ngay cả những gói lương thưởng hào phóng nhất khi hiệu suất giá cổ phiếu mạnh (mặc dù ngày càng có nhiều bằng chứng cho thấy các công ty Mỹ nói riêng đang thử nghiệm ranh giới của sự thờ ơ của cổ đông. Các công ty có xu hướng xem xét hiệu suất trong chính doanh nghiệp (xem giá cổ phiếu là một chức năng của tâm lý thị trường nhiều sức nặng như hiệu quả kinh doanh), và các HĐQT tin rằng họ cần tôn trọng các nghĩa vụ hợp đồng, thanh toán theo các điều khoản của các ưu đãi đã thỏa thuận với các giám đốc điều hành. Tình huống này đôi khi có thể dẫn đến sự mất kết nối trong kỳ vọng: phần thưởng đến hạn theo các ưu đãi hợp đồng có vẻ quá mức đối với các cổ đông vì nó không phản ánh hiệu suất thị trường của cổ phiếu.

Vượt qua những quan điểm khác nhau này là cần thiết, nhưng cho đến nay vẫn chưa có cấu trúc thay thế nào được đề xuất đạt được đủ sức hút giữa cả nhà đầu tư và công ty để trở thành giải pháp phổ quát cho vấn đề.

Các cuộc thảo luận về lương điều hành cũng phức tạp bởi những lo ngại về sự công bằng và mức độ mà kết quả trả lương cho giám đốc điều hành vượt xa hiểu biết của người bình thường, như được minh họa bằng việc công bố tỷ lệ lương hiện là bắt buộc ở một số thị trường (đặc biệt là Vương quốc Anh và Hoa Kỳ). Những báo cáo này so sánh mức thù lao của CEO tập đoàn với mức thù lao của nhân viên được trả lương trung bình của công ty và tiết lộ sự khác biệt rất lớn, thường là hàng trăm/ một. Trong khi các nhà đầu tư thường sẽ có thiện cảm với các công ty muốn có sự lãnh đạo tốt nhất, căng thẳng ngày càng tăng về chênh lệch thu nhập và giàu nghèo nhấn mạnh cho câu hỏi về sự công bằng, như được minh họa bằng tỷ lệ lương, một vấn đề ngày càng khó bỏ qua. Những cân nhắc này là một phần của những gì hiện đang thúc đẩy cuộc tranh luận về lương điều hành.

Để tìm hiểu thêm về ESG và các mô hình liên quan đến tính bền vững, vui lòng liên hệ **[YTT Consulting!](#)**

