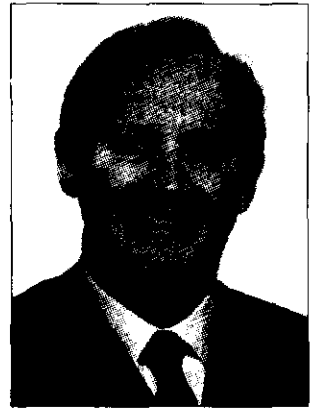


# Tập đoàn tài chính DESJARDINS

## VÀ BÀI HỌC KINH NGHIỆM CHO HỆ THỐNG QTDND VIỆT NAM



Ông Alban D'Amour, Chủ tịch kiêm  
TGO ĐHQH Ngân hàng Tập đoàn Desjardins

### Khái quát về tập đoàn tài chính Desjardins.

Tập đoàn tài chính Desjardins (Canada) đã trải qua hơn 100 năm hình thành và phát triển. Từ chỗ chỉ có một Quỹ tín dụng do một nhà bảo đồng thời là một nghị sĩ, ông Alphonse Desjardins sáng lập vào ngày 06/12/1900, hoạt động khiêm tốn trong phạm vi một xứ đạo nhỏ thị trấn Lévis (Québec, Canada) đến nay đã phát triển thành một Tập đoàn Quỹ tín dụng (QTD) lớn mạnh, một tổ chức tài chính lớn nhất bang Québec và đứng thứ 6 trên toàn lãnh thổ Canada với tổng số tài sản hiện nay lên tới 125 tỷ đôla Canada.

Quá trình hình thành và phát triển của Tập đoàn tài chính Desjardins có thể được chia thành 7 giai đoạn như sau:

◆ **Từ năm 1900- 1920:** Kể từ khi chỉ có một QTD ra đời vào năm 1900, đến năm 1920 đã có 160 QTD được thành lập. Trong thời gian này, hoạt động của các QTD mang tính đơn lẻ, chưa có sự liên kết với nhau;

◆ **Từ năm 1921- 1932:** Do ảnh hưởng của cuộc khủng hoảng kinh tế ở Bắc Mỹ, nhiều QTD lâm vào tình trạng mất khả năng chi trả do không thu hồi được nợ. Trong bối cảnh

đó, các QTD đã thành lập Liên đoàn QTD Desjardins (cấp khu vực) đầu tiên vào năm 1921 nhằm thực hiện điều hoà vốn khả dụng, tăng cường tính liên kết và sự hợp tác tương trợ giữa các QTD trong khu vực với nhau. Tiếp sau đó, các Liên đoàn QTD Desjardins cấp khu vực khác lần lượt ra đời;

◆ **Từ năm 1933- 1950:** Khủng hoảng thị trường chứng khoán ở Mỹ (năm 1933) đã làm cho nền kinh tế Bắc Mỹ suy sụp và làm cho hoạt động của các Liên đoàn cũng như của các QTD Desjardins gặp rất nhiều khó khăn. Vì vậy, các Liên đoàn khu vực đã cùng nhau thành lập Tổng liên đoàn để thực hiện điều hoà vốn khả dụng và phối hợp hoạt động chung của các Liên đoàn khu vực cũng như toàn hệ thống QTD Desjardins. Kể từ đó, tính hệ thống đã mang lại sức mạnh cho các QTD Desjardins vượt qua các thử thách, tạo được niềm tin và không ngừng lớn mạnh;

◆ **Từ năm 1951- 1980:** Đây là thời kỳ mà hoạt động của hệ thống QTD Desjardins được phát triển và mở rộng mạnh mẽ nhất. Năm 1979, Quỹ Trung ương Desjardins được thành lập với tư cách là một tổ chức tài chính trung

tâm hỗ trợ cho Tổng liên đoàn làm tốt chức năng điều hoà vốn khả dụng, tìm kiếm nguồn vốn trên thị trường trong nước và quốc tế để phục vụ cho toàn hệ thống QTD Desjardins; cho vay đối với các khách hàng và doanh nghiệp lớn (mà các QTD cơ sở không đủ khả năng phục vụ); đồng thời đảm nhiệm vai trò đại diện cho hệ thống QTD Desjardins tham gia vào Hiệp hội thanh toán Canada nhằm mục tiêu kết nối hoạt động của hệ thống này với hệ thống ngân hàng thương mại Canada;

◆ **Từ 1981- 1990:** Vào thời gian này, các doanh nghiệp vừa và nhỏ phát triển mạnh ở Québec và trở thành đối tượng khách hàng của Hệ thống QTD Desjardins. Bên cạnh đó, Tập đoàn Desjardins (thông qua hoạt động của Cơ quan Phát triển Quốc tế Desjardins) mở rộng mối quan hệ hợp tác, chuyển giao kỹ thuật tới nhiều nước trên thế giới;

◆ **Từ năm 1991- 1999:** Cũng như các ngân hàng thương mại, hệ thống QTD Desjardins phải đương đầu với các cuộc cạnh tranh khốc liệt. Hệ thống QTD Desjardins đã không ngừng cải thiện năng lực cạnh tranh của mình trên thị trường thông qua công cuộc hiện đại hoá các hoạt

động nghiệp vụ. Chính hệ thống QTD Desjardins là tổ chức tài chính tiên phong trong việc ứng dụng công nghệ thông tin vào hoạt động tiền tệ, tín dụng và ngân hàng ở Québec.

◆ **Từ năm 2000 - đến nay:** Trong những năm đầu thế kỷ 21, hệ thống QTD Desjardins phải đương đầu với nhiều khó khăn và thách thức hơn. Đặc biệt là cuộc cạnh tranh ngày càng gay gắt giữa hệ thống QTD Desjardins với các ngân hàng thương mại. Để nâng cao khả năng cạnh tranh, tập đoàn Desjardins đã thực hiện việc tái cơ cấu tổ chức bằng việc chuyển từ mô hình 3 cấp (gồm các Quỹ cơ sở, các Liên đoàn khu vực và Tổng liên đoàn) thành mô hình 2 cấp (gồm các Quỹ cơ sở và một Liên đoàn) thông qua việc sáp nhập các Liên đoàn khu vực vào Tổng liên đoàn để trở thành một Liên đoàn duy nhất; đồng thời giảm đáng kể số lượng Quỹ cơ sở thông qua việc hợp nhất các Quỹ cơ sở liên kế để tăng quy mô hoạt động.

Các đơn vị trực thuộc của Tập đoàn tài chính Desjardins được phân chia theo hai hệ thống và đặt dưới sự kiểm soát của Liên đoàn:

**a. Hệ thống hợp tác:** Hoạt động chủ yếu mang ▶

► tính chất hợp tác, tương trợ và đề cao tôn chỉ, mục đích của một hệ thống hợp tác xã: mang lại lợi ích trực tiếp cho các cộng đồng địa phương, đảm bảo việc làm và sự phát triển bền vững, cũng như phân bổ phúc lợi một cách công bằng nhất. Hệ thống này bao gồm các QTD cơ sở, Liên đoàn, Quỹ Trung ương, Quỹ An toàn, Cơ quan Lịch sử, Cơ quan Phát triển Quốc tế, Quỹ Tín thác, Quỹ Đầu tư.

**b. Hệ thống doanh nghiệp:** Thực hiện các hoạt động kinh doanh vì mục tiêu lợi nhuận đơn thuần. Việc thành lập các doanh nghiệp này nhằm mục đích tăng cường năng lực tài chính và hiệu quả cạnh tranh của hệ thống hợp tác. Các QTD Desjardins vừa là chủ sở hữu đồng thời là khách hàng của các doanh nghiệp này. Các doanh nghiệp của tập đoàn Desjardins chủ yếu hoạt động trong các lĩnh vực chuyên biệt về hỗ trợ kỹ thuật, bảo hiểm, chứng khoán, tín thác, bất động sản, đầu tư,...

Các sản phẩm, dịch vụ cung cấp cho các thành viên và khách hàng của Tập đoàn này ngày càng mở rộng, đa dạng. Cụ thể:

◆ **Từ năm 1900- 1944:** Cung cấp các sản phẩm tiết kiệm và tín dụng cơ bản;

◆ **Từ năm 1944- 1963:** Bổ sung các dịch vụ bảo hiểm nhân thọ và bảo hiểm tai nạn;

◆ **Từ năm 1963- 1975:** Bổ sung các dịch vụ uỷ thác, quỹ tương hỗ, tín dụng nông nghiệp, đầu tư và hoạt động "liên quỹ";

◆ **Từ năm 1975 - đến nay:** Phát triển mạnh mẽ các dịch vụ tự động (thẻ rút tiền tự động ATM, thẻ ghi nợ, thẻ tín dụng), chứng khoán, giao dịch qua internet, dịch vụ tư vấn, kinh doanh quốc tế.

Hiện nay, Tập đoàn tài

chính Desjardins đã cung cấp gần như tất cả các loại dịch vụ tài chính, ngân hàng cho khách hàng và thành viên của mình. Với mạng lưới bao gồm gần 600 QTD cơ sở được hỗ trợ bởi hơn 20 đơn vị trực thuộc, Tập đoàn đã phục vụ trên 5,6 triệu người ở Canada. Ngoài ra, Desjardins còn rất năng động trong việc đưa ra các giải pháp cho những vấn đề then chốt của Tập đoàn, cung cấp sự hỗ trợ về công nghệ và các dịch vụ có liên quan cho các QTD nhằm giúp các Quỹ này ngày càng phát triển, đối phó tốt hơn với sự cạnh tranh gay gắt của các ngân hàng thương mại. Theo báo cáo mới đây, ở qui mô quốc tế, Cơ quan phát triển quốc tế Desjardins (đơn vị trực thuộc của Tập đoàn Desjardins) đã cung cấp sự hỗ trợ kỹ thuật trong lĩnh vực tài chính vi mô cho hơn 800 tổ chức HTX tín dụng (QTD), đem lại lợi ích cho hơn 3 triệu thành viên ở hơn 20 quốc gia.

Trong thời kỳ 2006 - 2008, theo ông Alban D'Amour, Chủ tịch kiêm Tổng Giám đốc điều hành của Tập đoàn Desjardins, tập đoàn tài chính này sẽ tiếp tục tiến trình sát nhập và phát triển nhằm đảm bảo cho khách hàng của họ có khả năng tiếp cận các loại hình dịch vụ tài chính, ngân hàng tốt nhất, đồng thời tập trung thực hiện tốt 03 mục tiêu chiến lược:

*Một là,* tiếp tục những nỗ lực để nâng cao tính hiệu quả và đổi mới trong toàn tập đoàn.

*Hai là,* làm rõ sự khác biệt của mô hình kinh tế hợp tác xã được thể hiện trong tất cả các hoạt động của Tập đoàn.

*Ba là,* đóng góp vào sự tăng trưởng và khả năng cạnh tranh của phong trào hợp tác xã.

**2. Một số bài học kinh nghiệm cho cho hệ thống QTDND Việt Nam.**

Qua kinh nghiệm hoạt động và quá trình phát triển vững mạnh của Tập đoàn tài chính Desjardins, có thể rút ra một số bài học kinh nghiệm cho hệ thống QTDND ở Việt Nam, đó là:

*Thứ nhất,* Tập đoàn Desjardins luôn nêu cao tính tự chủ, tự chịu trách nhiệm và phát huy tinh thần đoàn kết tương trợ giữa các đơn vị cấu thành hệ thống. Bên cạnh đó, việc đưa ra các quyết định quan trọng liên quan đến các vấn đề tổ chức, hoạt động và các chiến lược phát triển của hệ thống được thực hiện một cách dân chủ và minh bạch. Để làm được điều đó, tập đoàn Desjardins luôn đảm bảo phát huy tốt các chức năng, nhiệm vụ của tổ chức liên kết, phát triển hệ thống (đại diện quyền lợi, định hướng chiến lược, thanh tra- kiểm toán, quản lý Quỹ An toàn, cung cấp các sản phẩm, dịch vụ cho các QTD thành viên,...);

*Thứ hai,* Quỹ An toàn được xem là một trong những yếu tố quyết định đối với việc củng cố, chấn chỉnh các QTD yếu kém. Khi gặp khó khăn về tài chính, QTD được Quỹ an toàn hỗ trợ với điều kiện phải cam kết thực hiện các biện pháp cần thiết để khắc phục, chấn chỉnh. Một trong những biện pháp thường được Quỹ an toàn áp dụng trong củng cố, chấn chỉnh QTD yếu kém là thay đổi bộ máy nhân sự, điều hành. Bên cạnh đó, sự phối hợp chặt chẽ giữa bộ phận thanh tra-kiểm toán với Quỹ an toàn giúp cho quá trình hỗ trợ và theo dõi việc củng cố, chấn chỉnh của QTD đạt hiệu quả cao. Nhờ có cơ

chế phối hợp chặt chẽ như trên, cùng với việc Quỹ an toàn hoạt động rất hiệu quả kể từ khi có Quỹ an toàn đến nay, trong hệ thống chưa có QTD Desjardins nào bị giải thể hoặc phá sản,

*Thứ ba,* công tác đào tạo nguồn nhân lực đóng vai trò hết sức quan trọng dẫn đến thành công của Tập đoàn tài chính Desjardins. Các QTD Desjardins và bản thân cán bộ, nhân viên của hệ thống QTD Desjardins luôn nêu cao ý thức học tập, nâng cao năng lực quản lý, điều hành và nghiệp vụ chuyên môn. Bên cạnh đó, hoạt động của Trung tâm Đào tạo cán bộ đã thực sự đóng vai trò hạt nhân trong công tác đào tạo đội ngũ cán bộ, nhân viên của Tập đoàn Desjardins; đồng thời không ngừng được nâng cao chất lượng và đáp ứng ngày càng tốt hơn nhu cầu đào tạo cán bộ QTD;

*Thứ tư,* Liên đoàn và Quỹ Trung ương Desjardins luôn phối hợp chặt chẽ để thực hiện tốt vai trò điều hòa vốn khả dụng, đảm bảo khả năng chi trả cho các QTD cơ sở một cách nhanh nhạy, linh hoạt và đáp ứng tức thì nhu cầu vay vốn của các QTD cơ sở. Bên cạnh đó, Quỹ Trung ương Desjardins luôn đảm bảo thực hiện tốt vai trò đầu mối tổ chức hệ thống thanh toán nội bộ và tìm kiếm nguồn vốn trên thị trường trong và ngoài nước để đảm bảo khả năng nguồn vốn cũng như quản lý, đầu tư có hiệu quả nguồn vốn khả dụng cho toàn hệ thống;

*Thứ năm,* Tập đoàn Desjardins luôn đặc biệt chú trọng đến vai trò của các thành viên QTD vì thành viên là nền tảng, là nhân tố cơ bản để xây dựng nên hệ thống. Để nâng cao vai trò, trách

nhệm của các thành viên, Desjardins luôn thể hiện tính ưu việt của loại hình tổ chức tín dụng hợp tác và đặc biệt chú trọng đến công tác giáo dục, tuyên truyền cho các thành viên về bản chất, nguyên tắc hợp tác xã, lợi ích và ý nghĩa về mặt kinh tế- xã hội của QTD;

**Thứ sáu**, tính liên kết hệ thống có ý nghĩa quyết định đối với việc phát triển mô hình tổ chức tín dụng hợp tác. Suốt trong quá trình hình thành và phát triển của mình, Tập đoàn Desjardins luôn chú trọng phát huy khả năng liên kết hệ thống ở mức độ cao nhất. Tính liên kết hệ thống được thể hiện qua hai hình thức cơ bản gồm: (i) Liên kết thông qua một số nội dung hoạt động chủ yếu như: điều hòa vốn khả dụng; nâng cao hiệu quả đầu tư đối với những dự án lớn mà từng QTD đơn lẻ khó thực hiện được (thông qua Trung tâm tài chính doanh nghiệp, hoặc cho vay hợp vốn); xây dựng và áp dụng các chuẩn mực, quy tắc, kế hoạch kinh doanh và chiến lược phát triển thống nhất cho cả hệ thống; tư vấn về các vấn đề pháp lý và hoạt động nghiệp vụ; thiết lập hệ thống thanh toán, thông tin nội bộ; phối hợp thực hiện các chương trình hành động chung trong hệ thống; xây dựng bảng cân đối tổng hợp chung để có thể phân tích tình hình hoạt động của Tập đoàn (điều này có ý nghĩa rất to lớn trong việc duy trì và phát triển tính liên kết của hệ thống QTD Desjardins); (ii) Liên kết thông qua cơ cấu tổ chức: Mặc dù mỗi QTD là một pháp nhân độc lập nhưng lại được liên kết hết sức chặt chẽ

thông qua việc các QTD cùng nhau thành lập nên tổ chức đại diện, bảo vệ quyền và lợi ích hợp pháp của mình cũng như việc đề ra định hướng phát triển chung và kiểm tra giám sát toàn bộ hoạt động của từng thành viên và cả hệ thống, đó là Liên đoàn;

**Thứ bảy**, với mục tiêu ưu tiên phát triển khu vực kinh tế hợp tác trong lĩnh vực hoạt động tiền tệ, tín dụng và ngân hàng, Chính phủ bang Québec đã có những chính sách khá ưu đãi đối với hệ thống QTD Desjardins, như: miễn thuế cho các QTD Desjardins trong vòng 70 năm (từ năm 1900- 1970); uỷ quyền cho Liên đoàn thực chức năng thanh tra- kiểm toán đối với các QTD Desjardins; cho phép Tập đoàn QTD Desjardins giữ lại 1/2 phí bảo hiểm tiền gửi để lập Quỹ an toàn hệ thống; cho phép các QTD Desjardins được làm dịch vụ bảo hiểm nhân thọ (trong khi đó, muốn được cung cấp dịch vụ này, các ngân hàng thương mại buộc phải thành lập thêm các công ty có tư cách pháp nhân độc lập).

Ngoài ra, Luật về QTD và tiết kiệm của bang Québec (chi phối hoạt động của các QTD Desjardins) quy định hết sức chặt chẽ, rõ ràng, cụ thể về tổ chức và hoạt động của QTD Desjardins; đồng thời đảm bảo tính tự chủ, tự quyết và tự chịu trách nhiệm cao nhất của Tập đoàn Desjardins. Đây cũng là một trong những yếu tố quan trọng góp phần đảm bảo cho Tập đoàn này phát triển ổn định và vững chắc ■

VŨ HẠNH NGUYỄN

## Tại sao không ...

(Tiếp theo trang 27)

các NHTMCP nông thôn chẳng hạn như:

(1) Giữ nguyên tên gọi và cho phép phát triển đa năng khi các NHTMCP nông thôn hội đủ mức vốn điều lệ theo qui định của pháp luật.

(2) Cho phép chuyển đổi mô hình tổ chức NHTMCP nông thôn thành các NHTMCP (chúng ta đang hiểu theo các NHTMCP) khi thấy đây là việc làm cần thiết.

(3) Lộ trình cơ cấu lại các NHTMCP nông thôn cần phải bao gồm cả cơ cấu lại lần phát triển mới ngân hàng; chú trọng nhất thiết hiện về mặt về là chi cơ cấu và sứ mệnh.

(4) Đứng về phía các NHTMCP PNTI ban đầu các NHT cũng cần phải đề ra chiến lược mà ban đầu họ đã hướng đến, đó là hướng đến phát triển nông thôn Việt Nam. Vì đây là thị trường "đỏ" chứ không phải là thị trường "trắng" nên một khi ta nước bước vào cuộc chiến mới trong môi trường cạnh tranh đầy cạnh tranh và đầy thách thức. Đó là WTO. Khu VN chính thức gia nhập WTO, chắc chắn thị trường nông nghiệp và nông thôn sẽ sôi động hơn, tăng động hơn với hàng loạt doanh nghiệp lớn và nhỏ (SME) đang hiện diện và đang chờ đợi để cùng với nền kinh tế thị trường của ta bước sang một giai đoạn phát triển mới của "loại hình doanh nghiệp nông nghiệp nông thôn" ở không riêng gì làng quê mà ngay cả với thị trường hiện tại. Đặc biệt là cần cấu trúc tín dụng và các ngân hàng về các sản phẩm và dịch vụ NHTMCP để phục vụ cho các hoạt động sản xuất kinh doanh nông

lĩnh xuất nhập khẩu nông nghiệp nông thôn sẽ không ngừng gia tăng theo lộ trình hội nhập... đây chính là mục tiêu mà các NHTMCP nông thôn cần tính đến.

### Tóm lại:

Việc duy trì và phát triển hệ thống các NHTMCP nông thôn với mức vốn điều lệ vốn và trên ty VND theo đúng nguyên tắc VND trong nông thôn là rất cần thiết để góp phần nâng cao hiệu quả của hệ thống vào quá trình đa dạng hóa các loại hình TCTD phục vụ đắc lực cho sự nghiệp phát triển kinh tế nông nghiệp và nông thôn của đất nước ta các vùng nông thôn như VN. Các đề xuất phát triển giúp các sản phẩm nông thôn mới của Việt Nam lúc này hơn 80% dân số sống bằng nghề nông. Đây cũng là vấn đề cần được quan tâm và có những kế hoạch thực, đó đó việc lựa chọn và định hướng bước đi của từng ngân hàng trong giai đoạn hiện nay là hết sức cần thiết. Trong đó, chúng ta cần phải chú trọng hơn nữa nhất là cho vùng đó là chủ trương phải là các vùng nông thôn. Nơi mà các NHTMCP nông thôn có thể định hướng hoạt động của họ và định hướng cho họ được để giúp họ phát triển. Đây cũng là một trong những yếu tố quan trọng góp phần đảm bảo cho phát triển của Việt Nam. NHTMCP nông thôn phát triển chỉ có như vậy và "bác lớn" cũng đã nhận thấy điều này. NHTMCP nông thôn trong thời kỳ hội nhập