

Số: 270/ CV-HHQTĐ

V/v: Tái cấu trúc QTD tại Canada, kinh nghiệm
tham khảo cho QTDND tại Việt Nam

Hà Nội, ngày 01 tháng 10 năm 2026

Kính gửi: Quỹ tín dụng nhân dân Hội viên

Tập đoàn Desjardins (Tập đoàn) đã phát triển hơn 100 năm và trải qua nhiều lần tái cơ cấu và hoạt động tái cơ cấu được thực hiện thường xuyên. Mỗi lần tái cơ cấu Tập đoàn đều dựa trên tình hình thực tế của thị trường và hoạt động của các Credit Unions (QTD) thành viên. Khi Tập đoàn tiến hành tái cơ cấu chính là thời điểm trên thị trường tài chính tiền tệ tại Canada các định chế tài chính, nhất là các ngân hàng thương mại có sự phát triển nhanh, tạo ra áp lực cạnh tranh lớn cho Tập đoàn và các QTD thành viên. Dưới áp lực cạnh tranh, Tập đoàn buộc phải có định hướng chiến lược nhằm tăng năng lực cạnh tranh trên thị trường. Để đạt được năng lực cạnh tranh trên thị trường, Tập đoàn đã tái cơ cấu một cách toàn diện, từ cơ cấu tổ chức, năng lực quản trị, điều hành, công nghệ thông tin, sản phẩm, dịch vụ đến việc tái cơ cấu các QTD thành viên.

Đối với việc tái cơ cấu các QTD thành viên, định hướng chiến lược dài hạn là hợp nhất, sáp nhập các QTD với nhau nhằm thu hẹp số lượng QTD và tăng quy mô hoạt động. Mục đích hợp nhất, sáp nhập là tăng hiệu quả của các QTD và năng lực hoạt động của các QTD, tăng sức mạnh Tập đoàn, tạo lợi ích tốt nhất cho thành viên; đảm bảo một mạng lưới các QTD có quy mô tương đồng. Quá trình sáp nhập và hợp nhất các QTD tại Canada diễn ra theo mô hình chặt chẽ, nhằm gia tăng quy mô, năng lực công nghệ và khả năng cạnh tranh với các ngân hàng thương mại lớn. Việc sáp nhập, hợp nhất sẽ cắt giảm chi phí vận hành và đầu tư hạ tầng công nghệ/ngân hàng số; nâng cao năng lực quản trị rủi ro và tuân thủ các quy định an toàn vốn khắt khe; mở rộng quy mô tín dụng để phục vụ hoạt động sản xuất kinh doanh của các thành viên địa phương lớn hơn. Đó chính là động lực lớn để các QTD thành viên tiến hành hợp nhất, sáp nhập.

Có thể tóm tắt quá trình hợp nhất, sáp nhập giữa hai hoặc nhiều QTD tại Canada thường diễn ra qua 5 giai đoạn cốt lõi:

Giai đoạn 1: Đánh giá chiến lược

- Hội đồng quản trị các bên tự đánh giá năng lực, rủi ro và văn hóa doanh nghiệp, triết lý kinh doanh và tập khách hàng.
- Ký kết thỏa thuận bảo mật và tiến hành thẩm định chi tiết về tài chính, dư nợ và tính tuân thủ pháp lý.

Giai đoạn 2: Lập phương án kinh doanh và thỏa thuận hợp nhất

- Xây dựng kế hoạch kinh doanh hợp nhất, làm rõ cơ cấu quản trị, thương hiệu mới, cam kết giữ chân nhân sự và lộ trình tối ưu hóa các chi nhánh.

- Thống nhất Thỏa thuận hợp nhất làm cơ sở pháp lý ban đầu.

Giai đoạn 3: Phê duyệt của cơ quan quản lý tài chính

- Nộp hồ sơ xin chấp thuận cho cơ quan quản lý tài chính cấp tỉnh bang (ví dụ: BCFSA ở British Columbia, FSRA ở Ontario, hay AMF ở Quebec) hoặc cơ quan liên bang (OSFI) nếu là quỹ tín dụng liên bang.

- Cơ quan quản lý kiểm tra xem tổ chức mới có đảm bảo đủ vốn, tính thanh khoản và khả năng quản trị rủi ro hay không.

Giai đoạn 4: Biểu quyết của thành viên

- Vì vận hành theo mô hình hợp tác xã (mỗi thành viên có một phiếu biểu quyết), thỏa thuận hợp nhất bắt buộc phải đưa ra lấy ý kiến thành viên.

- Phải đạt tỷ lệ đồng thuận cao (thường phải được thông qua bằng nghị quyết đặc biệt (Special Resolution), yêu cầu tối thiểu 2/3 hoặc 75% số phiếu tán thành của các thành viên tham gia biểu quyết).

Giai đoạn 5: Tích hợp hệ thống

Chuyển đổi tên pháp lý, hợp nhất hệ thống core-banking, hạ tầng công nghệ thông tin, điều chuyển nhân sự và làm mới nhận diện thương hiệu.

Việc sáp nhập và hợp nhất hệ thống QTD tại Canada diễn ra rất quy mô và rõ nét qua các con số thống kê, trong đó Tập đoàn Desjardins đóng vai trò hạt nhân dẫn dắt mô hình này tại bang Quebec. Quá trình hợp nhất, sáp nhập tại Canada được đánh giá là một trong những cuộc tái cấu trúc hệ thống tài chính hợp tác xã quy mô nhất trên thế giới:

Thập niên 1970 - 1980 (thời kỳ đỉnh điểm): Canada có hơn 3.000 - 3.500 tổ chức Credit Unions và Caisses Populaires hoạt động độc lập; thập niên 2000: số lượng giảm xuống còn khoảng 1.000 đến 1.200 tổ chức; hiện nay (Giai đoạn 2024 - 2026): toàn Canada chỉ còn khoảng dưới 200 - 350 QTD độc lập (ngoại trừ Quebec đã hợp nhất tập trung). Tuy số lượng pháp nhân giảm hơn 85% - 90%, tổng tài sản của khối QTD Canada lại tăng từ vài chục tỷ CAD (những năm 1980) lên hơn 300 - 400 tỷ CAD.

Nhờ vai trò hợp nhất của Desjardins và cơ quan quản lý cấp trung ương và địa phương, một hệ thống tài chính hợp tác xã đã có đủ tiềm lực tài chính (theo số liệu thông kê không chính thức tổng tài sản hiện đạt gần 400 tỷ CAD) để sở hữu công ty bảo hiểm, công ty chứng khoán và quỹ đầu tư riêng - điều mà một QTD đơn lẻ không bao giờ làm được. Hợp nhất, sáp nhập QTD ở Canada là một cuộc “gạn đục khơi trong” mang tính chiến lược: biến hàng nghìn tổ chức nhỏ lẻ, manh mún thành một số ít các “Ngân hàng Hợp tác xã khổng lồ”, trong đó Desjardins chính là biểu mẫu thành công điển hình nhất cho thấy việc hợp nhất giúp mô hình hợp tác xã đủ sức cạnh tranh với các tập đoàn ngân hàng tư bản lớn.

Tại Việt Nam, hệ thống QTDND đang trong quá trình cơ cấu lại theo chủ trương của Đảng, Chính phủ và định hướng của NHNN. Đề án “Cơ cấu lại tổng thể hệ thống

Quỹ tín dụng nhân dân và Ngân hàng Hợp tác xã Việt Nam giai đoạn 2026-2030, định hướng đến năm 2045” cùng với các chỉ đạo của NHNN Chi nhánh Khu vực là cơ sở để các QTDND nghiên cứu, chuẩn bị và triển khai việc hợp nhất, sáp nhập phù hợp với điều kiện thực tế và định hướng cơ cấu lại trên từng địa bàn. Kinh nghiệm quốc tế, đặc biệt là quá trình hợp nhất, tái cấu trúc của Desjardins và các tổ chức tín dụng hợp tác tại Canada, cho thấy việc tổ chức lại hệ thống theo hướng nâng cao quy mô, năng lực quản trị, ứng dụng công nghệ và hiệu quả hoạt động là khả thi, qua đó tạo nền tảng để các tổ chức tín dụng hợp tác phát triển an toàn, bền vững và nâng cao chất lượng phục vụ thành viên.

Từ những kinh nghiệm trên, Hiệp hội QTDND Việt Nam khuyến nghị các QTDND chủ động, nghiêm túc chuẩn bị các điều kiện cần thiết để thực hiện hợp nhất, sáp nhập theo đúng chủ trương, định hướng và chỉ đạo của Đảng, Chính phủ và NHNN. Quá trình này cần được chuẩn bị đồng bộ về tài chính, quản trị, công nghệ, nhân sự và phương án phục vụ thành viên, bảo đảm sau hợp nhất, QTDND có quy mô và năng lực hoạt động tốt hơn, an toàn hơn và hiệu quả hơn.

Theo đó, hợp nhất, sáp nhập không nên chỉ được xem là sự thay đổi về mặt pháp lý hoặc tổ chức, mà cần được coi là cơ hội để tổ chức lại toàn diện hoạt động, phát huy và sử dụng hiệu quả các nguồn lực, tăng cường ứng dụng công nghệ, nâng cao năng lực quản trị và từng bước phát triển các dịch vụ dùng chung. Đây cũng là yếu tố quan trọng để quá trình cơ cấu lại thực sự tạo ra giá trị và nâng cao chất lượng phục vụ thành viên.

Hiệp hội giới thiệu kinh nghiệm của Canada nhằm cung cấp thêm cơ sở tham khảo cho các QTDND trong quá trình triển khai chủ trương cơ cấu lại. Thực tiễn quốc tế cho thấy, với sự chủ động, quyết tâm và chuẩn bị phù hợp, cùng với việc thực hiện đúng định hướng, chỉ đạo của NHNN, quá trình hợp nhất, sáp nhập có thể trở thành động lực để củng cố hệ thống QTDND, nâng cao năng lực cạnh tranh và tạo nền tảng cho sự phát triển an toàn, bền vững trong thời gian tới. 

Trân trọng./.

Nơi nhận:

- Như trên;
- Phó Thống đốc Đoàn Thái Sơn (để b/c);
- Cục An toàn hệ thống các TCTD (để b/c);
- Chủ tịch Hiệp hội (để b/c);
- NHNN Chi nhánh các Khu vực;
- BCH, BKT Hiệp hội;
- NHHTX Việt Nam;
- Lưu VPHH - Ban Đào tạo.

TỔNG THƯ KÝ

Nguyễn Thị Kim Thanh